

h.-12

ქეჩი

საგლე ჩაგელიშვილი
ლალა ჩაგელიშვილი

ოპერაციული მენეჯმენტი

თბილისი 2007

-993-

ქსანდრე ან-
დრე ანდრე
პოპოვი



პავლე ჩაგელიშვილი
ლალა ჩაგელიშვილი

ოპერაციული
მენეჯმენტი

16.04.10

თბილისი 2007

მომზადებულია “ ბიზნესის ადმინისტრირების სამაგისტრო
კურსის შესაბამისად.

ბიზნესის განვითარების ძირითადი ამოცანაა, მომხმარებლისთვის
საჭირო ღირებულების შექმნა, ბიზნეს – პროცესების ღირებულებას
განსაზღვრავს მისი შემადგენელი ოპერაციები. ნაშრომში მოცემულია
ბიზნეს – ოპერაციების მართვის მეთოდები და მისი გამოყენების გზები,
რომლებიც აუცილებელია თანამდროვე ოპერაციულ მენეჯმენტის წარ-
მატებით ფუნქციონირებისათვის.

ოპერაციული მენეჯმენტი ბიზნესის მამოძრავებელი ძალაა ბიზ-
ნესის საქმიანობის ანალიზის, რეზერვების გამოვლინებისა და სტრა-
ტეგიული დაგეგმვისათვის. იგი საშუალებას იძლევა მაქსიმალურად
გამოვიყენოთ არსებული რესურსები, შევამციროთ დანახარჯები და ავა-
მაღლოთ ეფექტიანობა. ამდენად, ოპერაციული მენეჯმენტი, თანამდროვე
მენეჯერებისათვის ერთ-ერთი აქტიური ინსტრუმენტია ბიზნესის ეფექ-
ტიანი მართვისათვის.

ლექციების კურსი პირველად გამოდის ქართულ ენაზე, ამდენად
იგი დაზღვეული არ არის შეცდომებისაგან. ავტორები სიამოვნებით მი-
იღებენ მკითხველის შენიშვნებს შემდგომში გასათვალისწინებლად.

კურსი გათვალისწინებულია ბიზნესის სფეროს მენეჯერებისათ-
ვის, შესაბამისი სპეციალობის, უმაღლეს სასწავლებლების სტუდენტე-
ბისათვის, მაგისტრებისა და პროფესორ-მასწავლებლებისათვის.

რედაქტორი ემდ. პროფ. რ. გველესიანი
რეცენზენტი პროფ. მ. ტულუში

ISBN 978-99941-0-0156-7

შესავალი

ოპერაციული მენეჯმენტი, როგორც მეცნიერული დისციპ-
ლინა წარმოადგენს თანამედროვე ბიზნესის მართვის უმაღლესი
დონის სახელმძღვანელოს, ვინაიდან იგი შეისწავლის წარმოები-
სა და მომსახურების პროცესს ყველაზე ელემენტარულ – ოპე-
რაციების დონეზე.

დღემდე მენეჯმენტის შესწავლის საგანი იყო საწარმოო/
მომსახურების პროცესი, რომელიც უპირატესად შეისწავლიდა
პროდუქციის/ მომსახურების, მისი დანახარჯებისა და ეფექ-
ტიანობის შეფასებას, წარმოების ინტერესებიდან გამომდინარე,
რაც შეეხება მოსახლეობის ინტერესებს, მათი მოთხოვნილების
დაკმაყოფილებას, იგი თითქმის უგულველყოფილი იყო.

გარდა ამისა პროდუქციის წამოების დანახარჯები და მისი
ეფექტიანობა განიხილებოდა ზოგადად – ზედაპირულად, სა-
წარმოო პროცესის დონეზე. საწარმოო პროცესის შემადგენელი
ელემენტები – ოპერაციები, შესწავლის გარეშე რჩებოდა, რის
გამოც შეუძლებელი იყო რესურსების ხარჯვის ადგილისა და
მიზნის სრულყოფილად შესწავლა. აქედან გამომდინარე, წარ-
მოების ეფექტიანობის ამაღლების რეზერვების სრულყოფილად
გამოვლინება და მათი გამოყენება.

წარმოების ეფექტიანობის შეფასების მეთოდი დაფუძნებულია
ზოგადად პროდუქციის თვითღირებულებისა და მისი ეფექტია-
ნობის მაჩვენებლებზე, რაც არ ითვალისწინებს დანახარჯების
დეტალურ შესწავლას, რესურსების ხარჯვის ადგილის, დროი-
სა და რაოდენობის მიხედვით. აქედან გამომდინარე წარმოების
ზედნაღები ხარჯების განაწილება (რომელსაც დანახარჯებში
მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია) დღესაც დაუსაბუთებლად ზღე-
ბა, პირდაპირი ხარჯების პროპორციულად, იმ დროს როდე-
საც ზედნაღები ხარჯები ზოგიერთ დარგებსა და პროდუქტაში
(მომსახურებაში) პირდაპირი ხარჯების დონეს არ ჩამოუვარდე-
ბა, რიგ შემთხვევებში აჭარბებს კიდევ მას.

როგორც ოპერაციული მენეჯმენტის მოდელის ავტორები (ს.ვ. ილდემენოვი, ა.ს. ილდემენოვი, ს. ვ. ლობოვი) აღნიშნავენ: "დღესაც, როგორც წესი 5-7% ოპერაციებისა აკმაყოფილებენ კლიენტების სამომხმარებლო მოთხოვნებს, 30% მოთხოვნების მიმართულია თვით კომპანიის სრულყოფისათვის, ოპერაციების 63-65% ზედმეტია, მცდარი და დუბლირებულია. ოპერაციული მენეჯმენტის მიზანია გამოავლინოს და აღმოფხვრას ისინი. იგი უზრუნველყოფს ადმინისტრაციულ და საწარმოო პროცესების ეფექტიანობის შეფასებას, სპეციალისტებისა და მენეჯერების ცოდნის ამაღლებას.

ოპერაციული მენეჯმენტი მჭიდრო კავშირშია, ისეთ კონკრეტულ – ეკონომიკურ და მენეჯმენტის დისციპლინებთან: როგორიცაა: „ზოგადი მენეჯმენტი“, „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, „ფინანსური მენეჯმენტი“, „მარკეტინგი“, „ადამიანის რესურსების მართვა“, „ბიზნეს დაგეგმვა“ და სხვა.

იგი ფართოდ გამოიყენება, როგორც სასწავლო კურსი დიდ ბრიტანეთში, გერმანიის, საფრანგეთის, აშშ, და რუსეთის უმაღლეს სასწავლებლებებსა და ბიზნესის წამყვან სკოლებში, აპრობირებულია სერვისული მომსახურებისა და მრეწველობის სხვადასხვა დარგებში.

გათვალისწინებულია მართვის ყველა დონის მენეჯერთათვის კომპანიების/ორგანიზაციების მართვითი – კონკრეტული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

კომპანიები უფრო ხშირად კოტრდებიან, იმის გამო, რომ არასწორად გეგმავენ მათ განკარგულებაში არსებულ რესურსებს, მაშინ როდესაც, რესურსები სრულიად საკმარისია მათივე წარმატებით ფუნქციონირებისათვის.

სპეციალისტებმა უნდა იცოდნენ, რა პროფესიული გამოცდილება უნდა ჰქონდეთ თითოეულ მათ თანამშრომელს, როგორი საწარმოო კავშირია საწარმოო ნორმებსა და მათ წახალისებას შორის.

მარკეტოლოგებმა უნდა იცოდნენ, როგორ უნდა გამოიყენონ

საწარმო პროცესები, რომ დროულად შეასრულონ შეკვეთები, უზრუნველყონ საქონლისა და მომსახურების შესაბამისობა, კონკრეტული კლიენტის მოთხოვნილებანი, მაქსიმალურად ეფექტიანად გაიტანონ ბაზარზე პროდუქტის ახალი სახეობა და მომსახურებანი.

ფინანსისტები და ბუღალტერები მაქსიმალური გათვითცნობიერებული უნდა იყვნენ სასაქონლო – მატერიალური რესურსების მართვის საფუძვლებში, უნდა იცოდნენ საწარმოო სიმძლავრის გამოყენების ეფექტიანობის შეფასება პერსპექტივაში.

ოპერაციული მენეჯმენტის მიზანია მკითხველთა ცოდნის ამაღლება საბაზო კონცეფციებისა და მეთოდების საკითხებში, ბიზნეს-ოპერაციების ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით. მსოფლიო დონეზე საწარმოო და მომსახურების სფეროების ფუნქციონირებისათვის მნიშვნელოვანია: პროცესების და ოპერაციების გაგება წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებაზე, პროცესების და ოპერაციების პროგნოზირება და დაგეგმვა მიმდინარე და პერსპექტულ პერიოდში; საწარმოო საქმიანობაში ოპერაციული სისტემის სტრუქტურის, ორგანიზაციული მეთოდებისა და ილეთების გამოყენება; ოპერაციული მენეჯერების პასუხისმგებლობა ეფექტიანობის ამაღლებაში.

თავი 1. ოპერაციული მენეჯმენტის არსი

1.1 კურსის შესავალი

ოპერაციული მენეჯმენტი (ომ) – ნებისმიერი მმართველობითი საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია. მას დიდი მნიშვნელობა აქვს საწარმოო პროცესში შემაჯავროვალ ცალკეულ ოპერაციათა ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში, რაც საბოლოო ჯამში მთლიანად წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების საფუძველია. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იგი იმ ოპერაციებისათვის, რომელთაც საკვანძო მნიშვნელობა აქვთ კლიენტებისა და ორგანიზაციებისათვის. ოპერაციული მენეჯმენტის საფუძვლების ცოდნა ეხმარება მენეჯერებს, არამარტო ეფექტიან მუშაობაში, არამედ, თავისი ორგანიზაციის მუშაობის პრინციპების უკეთ გარკვევაში.

ოპერაციული მენეჯმენტის ადგილი ფირმის ზოგად სტრუქტურის მოდელში წარმოდგენილია ნახ.1.1

ოპერაციული მენეჯმენტის ყველა გადაწყვეტილებები შედგება შემდეგი ქვეგანყოფილებებისაგან:

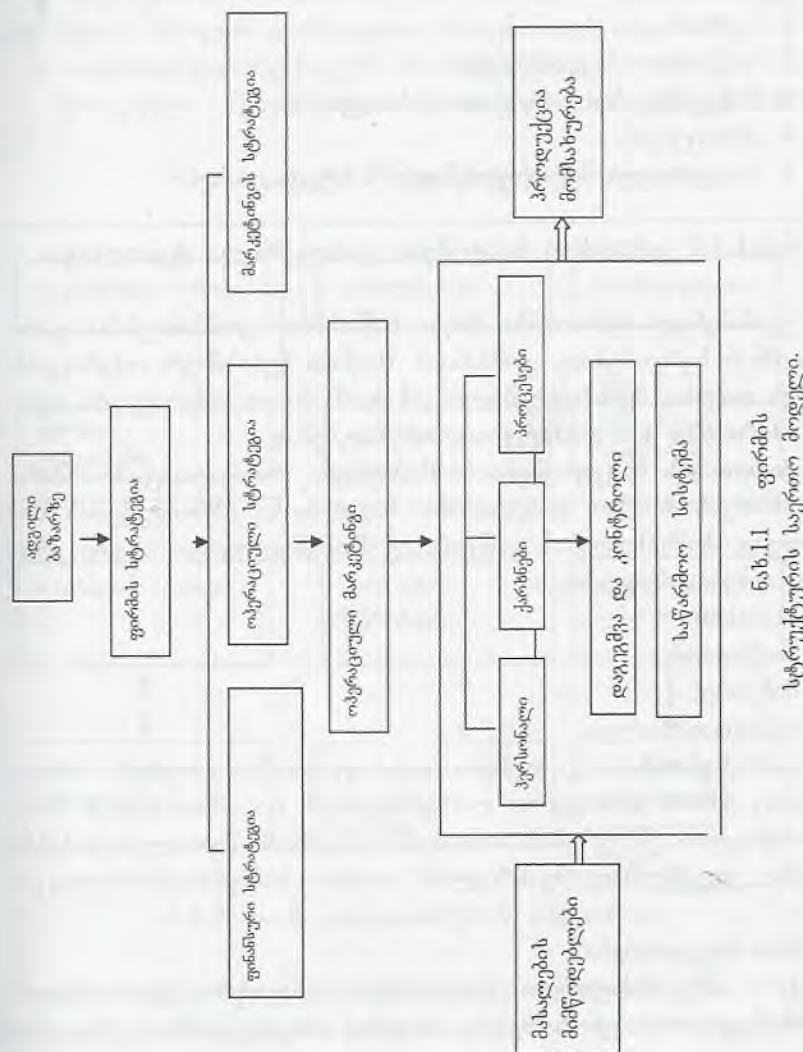
1. **სტრატეგიული** 2-5 წლით. მასში მოცემული უნდა იყოს, თუ, როგორ იწარმოება პროდუქცია/მომსახურება, სად და როგორ უნდა განთავსდეს ოფისი და ქვეგანყოფილებები, როგორი საწარმოო სიმძლავრეები იქნება საჭირო.

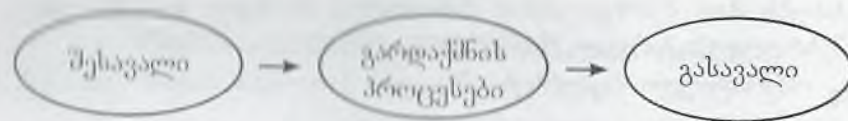
2. **ტაქტიკური** – წელიწადში/კვარტალში, მასში მოცემული უნდა იყოს, რა რაოდენობის მუშახელია საჭირო პროდუქციის/მომსახურებისათვის, რა დროისათვის წარმოიშობა მოთხოვნილება, როგორი უნდა იყოს სამუშაოს ცვლიანობა, როგორი უნდა იყოს მასალების მოწოდების გრაფიკი, საჭირო არის, თუ არა მზა პროდუქციის მარაგის შექმნა.

3. **ოპერატიული** – ცვლაში/კვირაში/თვეში, ოპერაციებისა და მის მართვასთან დაკავშირებით, კონკრეტულად ვინ აგებს

პასუხს მათ შესრულებაზე, მათ შორის რომელი მათგანი უნდა შესრულდეს პირველ რიგში.

ოპერატიული რესურსები შედგება 5 ელემენტისაგან: ნახ.1.12.





1. პერსონალი
2. საწარმოო/ქვედანაყოფი
3. ნახევარფაბრიკატები და მასალები
4. პროცესები
5. საგეგმო და მართვლობითი სისტემა.

ნახ.1.1.2 საწარმოო სისტემები, გარდაქმნილი ტენოლოგია

უკანასკნელ პერიოდში რიგი საწარმოო კომპანიებისა გარდაიქმნენ სერვისებად. კომპანიის შიგნით ნებისმიერ ოპერაციას ჰყავს თავისი შემსრულებელი. ამიტომ ასეთი ოპერაციები იყოფა **ძირითად და დამატებით** ოპერაციებად.

ძირითადს მიეკუთვნება მომსახურება, რომელთაც მომხმარებლისათვის მოაქვთ ფასეულობა. მაგალითად (პროდუქციის მიწოდება, მომსახურების გაწევა). აქ მნიშვნელოვანია ისეთი კრიტერიუმები, როგორიცაა:

- ხარისხი;
- მოქნილობა;
- სიჩქარე;
- ფასი/დანახარჯი.

დამატებითს მიეკუთვნება ოპერაციები/მომსახურება, რომლებიც ქმნიან დამატებით ღირებულებებს და ამსუბუქებენ მომხმარებელთა ცხოვრების პირობებს, ან ქმნიან შესაძლებლობებს, უფრო ეფექტურად შეასრულონ თავისი სამუშაოები/ოპერაციები.

მათ მიეკუთვნება:

1. ინფორმაციული მხარდაჭერა (სავაჭრო პერსონალის უზრუნველყოფა ცნობარებით, თავისი პროდუქციის ტექნიკური

პარამეტრებით);

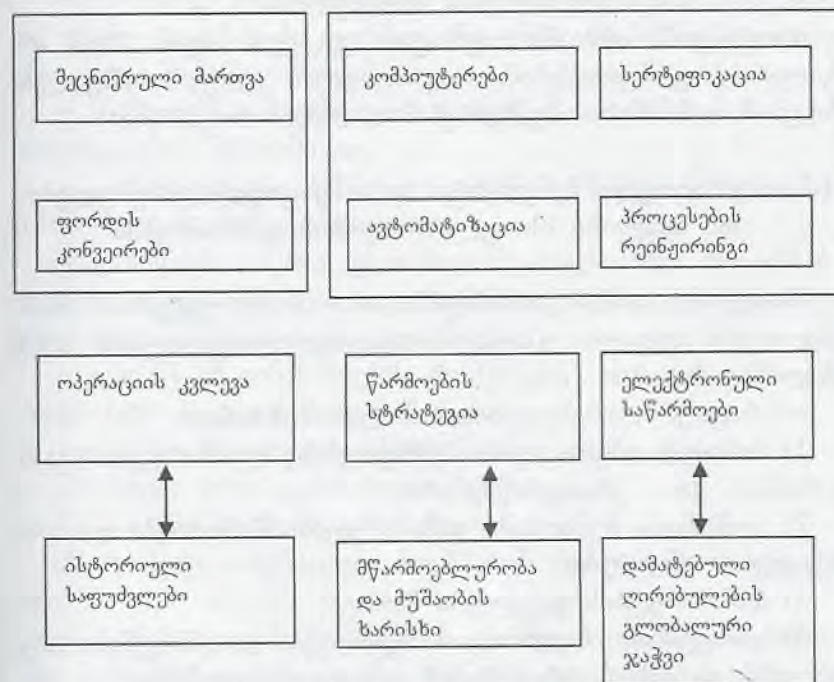
2. კლიენტის პრობლემების მოგვარება, (კლიენტის ელექტრონული მოწყობილობის მონტაჟი);

3. გაყიდვის დროს მხარდაჭერა (ბროლის ქარხანა იწვევს კლიენტებს ბროლის დამზადების გასაცნობად);

4. ოპერატიული ტექნიკური მომსახურება.

ოპერაციული მენეჯმენტის ევოლუცია ნაჩვენებია ნახაზ (1.1.3)

ოპერაციული მენეჯმენტის ევოლუცია



1.1.2 ო. მ. განვითარების ისტორია

ოპერაციული მენეჯმენტი პირველად აღწერილი იქნა ფრედერიკ ტეილორის მიერ, მართვის მეცნიერული პრინციპების

ფორმით. მან პირველმა წამოაყენა ომ-ს ისეთი მეთოდები, როგორიცაა, სამუშაო დროის ქრონომეტრაჟი, ფოტოგრაფია, ნორმატიული დაგეგმვა და სხვ.

გენრი ფორდმა, პირველმა შემოიღო კონვეიერული სისტემა (საწარმოო ოპერაციების შესრულების პარალელური ტიპი), რითაც მან მიაღწია ავტომანქანის ძარის აწვობის საწარმოო ციკლის შესრულების დროის მნიშვნელოვან შემცირებას.

მეიომ პირველმა დაასაბუთა ოპერაციის სოციოლოგიური კვლევის საჭიროება, რომელმაც აჩვენა საწარმოო პოცესის შესრულებისადმი ყურადღების მნიშვნელობა.

ბრიტანეთის არმიაში ოპერაციის კვლევამ აჩვენა, რომ არტილერიის გაანგარიშებაში ოპერაციულმა კვლევამ საშუალება მისცა მათ 25%-ით შეემცირებინათ არმიის რიცხოვნება.

1.2 ოპერაციული მენჯმენტი და ოპერაციულ-ღირებულებითი ანალიზი მსოფლიოს დონის კომპანიებში

მსოფლიოს დონის კომპანიებში ომ – ს სტრუქტურაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ოპერაციულ-ღირებულებით (ოლ) ანალიზს.

ოპერაციულ-ღირებულებითი ანალიზის მიზანია:

1) ძირითად ოპერაციების შესრულებაზე დანახარჯების გაანგარიშება, მათი ურთიერთკავშირი;

2) კომპანიის მუშაობაში დანახარჯების შემცირება და მისი შედეგების ამაღლება;

3) დანახარჯების ეფექტური მართვა;

4) დამატებითი ინფორმაციის შეგროვება და გამოყენება ოპერაციისა და ბიზნეს პროცესების თვითღირებულებაში;

5) დამატებითი ინფორმაციის შეგროვება და გამოყენება მართვით გადამწყვეტილებების მისაღებად (არა მარტო ბუღალტრულ/რაოდენობრივი, არამედ ასევე ხარისხობრივი).

ოლ ანალიზი ეს არის დანახარჯების მწარმოებლურობის გა-

ზომის მეთოდი, რომელიც ეყრდნობა დანახარჯების მატარებლებსა და ოპერაციებს.

ოლ ანალიზი საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ:

1) ოპერაციის ღირებულება, მათ მიერ მოხმარებული რესურსებიდან გამომდინარე;

2) დანახარჯების მატარებლების ღირებულება (პროდუქციის, კლიენტის მიერ გამოყენებული ოპერაციიდან გამომდინარე);

3) დანახარჯების მატარებლების დროითი დამოკიდებულება ოპერაციებზე.

ოპერაციულ ღირებულებათა ანალიზი (ოლ):

– იძლევა გასაგები ფორმით ინფორმაციას ბიზნეს-პროცესებში ყველა მონაწილისათვის;

– ანაწილებს გამოყენებული რესურსების ზედნაღებ ხარჯებს, ოპერაციების შესაბამისად;

– განსაზღვრავს ბიზნეს-პროცესების წამყვან ოპერაციებს (მომუშავეებს, მოწყობილობებს);

– გამოყოფს ოპერაციების მიერ გამოყენებული რესურსების დონეს, არკვევს მიზეზებს, თუ რატომ გამოიყენება ეს რესურსები (საქონელი, მომსახურება, კლიენტები);

– ავლენს იმ დანახარჯებს, რომელებიც ადრე არ გამოიყენებოდა (არა ადეკვატური განაწილება)

ოლ. ანალიზი იძლევა პასუხს შემდეგ კითხვებზე:

1) რასაც არის დანახარჯის მიზეზი;

2) სად წარმოიშობა დანახარჯი;

3) რომელი ოპერაციები მოიხმარენ რესურსებს და რა ზომით;

4) დანახარჯების წარმოქმნის, რომელი ცენტრებია ჩართული ბიზნეს-პროცესში და რა პროპორციით იყენებენ ისინი რესურსებს;

5) რომელ საქონელს/მომსახურებას/რესურსებს მოიხმარენ კლიენტები (მომხმარებლები) ოპერაციების (სახეების მიხედვით) შესრულებაზე და რა პროპორციით;

- 6) როგორია – ბიზნეს პროცესების შრომატევადობა;
- 7) როგორია ბიზნეს პროცესების ხელფასტევადობა;
- 8) როგორია ძირითადად ბიზნეს პროცესების თვითღირებულება;

9) როგორია დანახარჯების ცენტრების ხვედრითი წონა მოგების წარმოქმნის ცენტრში.

ოპერაციულ-ღირებულებითი მენეჯმენტი (ოლმ) – ეს არის ოპერაციების მართვის უზრუნველყოფის მეთოდი, რომლის საშუალებითაც განხორციელდება და იზრდება ფასეულობა და კლიენტის მიერ მიღებული მოგება.

ოლმ. გულისხმობს: დანახარჯების, ოპერაციების, მოქმედების, მწარმოებლურობის ანალიზს. იგი ანალიზს იყენებს, როგორც ინფორმაციის ძირითად წყაროს; უზრუნველყოფს მართვას უფრო სწორი ინფორმაციით: დანახარჯების, ბიზნეს პროცესების, საქონლის, მომსახურების, კლიენტის შესახებ.

გამოვეფოთ რა კომპანიის ფასეულობებიდან ძირითად რგოლებს, შეიძლება გადავიდეთ დანახარჯების შემდგომ ანალიზზე, თითოეულ ქვედანაყოფის ოპერაციებზე, განყოფილებების, საამქროების, დანახარჯების ტრანსფორმაციაზე, საქმიანობის სახეების მიხედვით.

დანახარჯების დატალიზაციის ხარისხი ოპერაციების ჭრილში დამოკიდებულია მათ ეკონომიკურ შინაარსზე, რამდენად მნიშვნელოვანია ეს პროცესი ანალიზისათვის. მიზანშეწონილია შეფასებული იქნას ოპერაციების მიხედვით დანახარჯები, რომელთაც აქვთ განსხვავებული ეკონომიკური შინაარსი, საქმიანობის სახეების მიხედვით, დანახარჯები, რომელთაც ახასიათებთ მნიშვნელოვანი ან ზრდადი ხვედრითი წონა კომპანიის საერთო დანახარჯებში. ტრადიციულ ბუღალტრულ აღრიცხვაში დანახარჯები კვალიფიცირდება ელემენტების მიხედვით და კალკულაციის სტადიების მიხედვით.

დანახარჯების აღრიცხვა საქმიანობის მიხედვით (მენეჯერული) გვთავაზობს იგივე დანახარჯების სხვაგვარ კლასიფიკაციას

– წარმოების ფასეულობებში საკვანძო ოპერაციების მიხედვით.

უმეტესი კომპანიები იყენებენ აღრიცხვის ამ მეთოდს, ვინაიდან იგი იძლევა დანახარჯების ზუსტ შეფასებას ოპერაციების მიხედვით. მომწოდებლებისა და კლიენტების მიერ შესრულებულ სამუშაოების ჯაჭვში.

ბუღალტრულ ანგარიშებში ჩანს, რომ დახარჯულია:

მუშათა ხელფასზე 340 ათასი ლარი

პრემია – 95.0 ათ. ლარი

მასალები – 21.5 ათ. ლარი

მივლინებები – 12.4 ათ. ლარი

ამორტიზაცია – 19.0 ათ.ლარი

სხვა მუდმივი ხარჯები (იჯრა, კომუნალური მომსახურება) – 112.0

სხვა ოპერაციული ხარჯები – 40.25 ათ.ლარი

სულ – 640.115 ათ.ლარი

ოპერაციულ ღირებულებითი ანალიზიდან ჩანს, თუ როგორ დაიხარჯა ეს რესურსები.

შესყიდული მასალების ღირებულება – 100.30

მოწოდებაზე შეკვეთების გაფორმებაზე – 82.10

ზუსტ ვადებში მოწოდებაზე დანახარჯები – 140.2

მოწოდებლებთან ინფორმაციის გაცვლაზე – 59-56

შემენილი პროდუქციის ხარისხის კონტროლი – 94.10

მოწოდებისა და შეკვეთის შესაბამისობის

კონტროლი – 48.45

პროდუქციის რეკლამაციისა და დაბრუნების

ხარჯები – 15.25

შიგა მართვა – 100.20

სულ – 640.15

კომპანიის პოზიციის განსაზღვრისათვის ძირითად კონკურენტების დანახარჯების მიმართ უნდა შეფასდეს ერთი და იგივე საქმიანობის დანახარჯები. თითოეულ კონკურენტზე ეს არის ანალიტიკური ხელოვნების უმაღლესი დონე.

მიუხედავად ამ პროცესის სირთულისა და ზოგიერთი შეფასების მიაზღობითი ხასიათისა დანახარჯების სტრატეგიული ანალიზი – ანალიზის მძლავრი საშუალებაა.

დღეს კონკურენტუნარიანი საწარმოები ბიზნესს აწარმოებენ ახლებურად. მას უწოდებენ – მსოფლიო დონეზე ბიზნესის წარმოებას.

როცა ამბობენ, რომ საწარმომ მიაღწია მსოფლიო დონეს მხედველობაში აქვთ მთელი რიგი პირობების შესრულება. ჯერ ერთი მან მიაღწია მწარმოებლურობის უმაღლეს დონეს და განიცადა კარდინალური ცვლილება მართვის სფეროში, უფრო მეტიც, იგი ღებულობს მოგებას კლიენტის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებიდან და განუწყვეტლივ სრულყოფს ამ უნარს.

მსოფლიო დონის კომპანიის მოღწევების საზომი არის კლიენტის თვალი. მიზანი მდგომარეობს არა უბრალოდ კლიენტის მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაში, არამედ მის დაყვანაში სრულყოფამდე.

იაპონიაში ამას უწოდებენ ნაწარმის შემუშავებას, არა უბრალოდ საიმედოდ და იაფფასიანად, არამედ ნაწარმს, რომელიც ანცვიფრებს და აღაფრთოვანებს კლიენტს.

რა იზიდავს კლიენტს:

თითოეულ დარგს და ნაწარმს უნდა გააჩნდეს კონკრეტული თავისებურებანი. მაგრამ თითოეული კლიენტი მიისწრაფვის ერთი და იგივესადმი:

კლიენტი დაინტერესებულია ხარისხისადმი:

- მას სურს, რომ მის მიერ შეძენილი საქონელი, მომსახურება ანიჭებდეს მას კმაყოფილებას;

- მათ უნდათ კარგი მომსახურება, მათ სურთ, რომ საქონელი და მომსახურება მიაწოდონ საჭირო დროს;

- მათ სურთ მოქნილობა – მათ სურთ ჭონდეთ შესაძლებლობა მიიღონ ის საქონელი ან მომსახურება, რაც მათ სურთ;

- მათ სურთ მიიღონ ფასეულობა – მათ არ სურს გადაიხადონ ფასი, რომელიც აჭარბებს საქონლის მიერ მონიჭებულ

სახმარ ღირებულებას;

– კლიენტის განცვიფრება – ეს არის, რასაც შეიძლება მიიღწიო ერთჯერ, შემდეგ კი წყნარად დაისვენო აგარაკზე. თუ ზურგს უკან გრძნობ მსოფლიოს დონის კომპანიის ცხელ სუნთქვას, სისტემატურად უნდა სრულყო შენი უნარი მოხიბლო კლიენტი. მსოფლიო დონის კომპანიას ახასიათებს განუწყვეტელი სრულყოფა. ინდივიდუალური ცვლილება შეიძლება იყოს უმნიშვნელო და მცირე. იაპონიის კომპანია "ტოიოტა" ცნობილია თავისი "დუიმიანი" სრულყოფით, მცირე გაუმჯობესების წლიდან წლამდე დაგროვებით, იგი უზრუნველყოფს რეალურ უპირატესობას.

რას აუმაჯობესებენ მსოფლიო დონის კომპანიები? ისინი აუმაჯობესებენ, მას რასაც აქვს მნიშვნელობა მათი კლიენტისათვის: ხარისხი, მომსახურება, მოქნილობა და დანახარჯები, და ამას აკეთებენ სხვანაირად, ვიდრე ის კომპანიები, რომლებიც ვერ გაუიფიქრებენ მსოფლიო კონკურენციას. მათ შორის განსხვავება ნათლად ჩანს ასეთი კომპანიის ოპერაციებში. მაგალითად, მსოფლიო დონის კომპანიები დასაწყისშივე ასრულებენ პროდუქციის დამუშავებისა და დამზადების ოპერაციებს ხარისხიანად. მათ არ ჰყავთ დეფექტების გამომჟღავნებელი კონტროლიორების მასა. მათ არა აქვთ წუნის გამომსწორებელი ქვედანაყოფები

კონკურენციის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე გაიზარდა ინფორმაციის ფასეულობა კომპანიის ეფექტიანობის შესახებ. მსოფლიო დონის კომპანიაში, თითოეული პასუხს აგებს თავისი მუშაობის ხარისხზე, აკეთებს, მხოლოდ მას, რაც სურს მომხმარებელს და ამას აკეთებს უწყვეტ ნაკადად. საქონელი მზადდება და იყიდება ზუსტად ვადაში მორიგი ეტაპისათვის.

წარსულს ჩაბარდა:

- მსხვილი გასული წლის პარტიები;
- დეტალების მარაგები, ჩარხებთან დაგროვილი ნამზადები;
- თვის ბოლოს განგაშები, რაც ზრდის წუნს, დანახარჯებს, ასცირებს ხარისხს.

ნაწარმის შემუშავებაში მონაწილეობენ მთელი კოლექტივები: ინჟინრები, საწარმოს რიგითი მუშაკები, სპეციალისტები მარეგულირების საქმეში და მომარაგების მუშაკები. წარსულს ჩაბარდა ის დრო როდესაც პროექტირების მუშაკები პაერიდან იღებდნენ კონსტრუქციებს და აიძულებდნენ წარმოებას დაემზადებინათ იგი. ისეთი საშუალებები, როგორიცაა ხარისხის ფუნქცია ძირითადად უზრუნველყოფს მომხმარებლის სურვილს.

მსოფლიო დონის კომპანიებს შორის სხვაობა დაკავშირებულია ადამიანებთან. პერსონალის ჩართვა — პასუხისმგებლობის დელეგირება, მიღებულ გადაწყვეტილებებში საწარმოს ყველაზე დაბალ დონეზე აღვიძებს თითოეული მუშაკის ტალანტს, რის შედეგადაც საწარმოში ყალიბდება ბრტყელი პროცესული სტრუქტურა, რომელიც ამსუბუქებს ფუნქციონალურ კავშირებს და ამცირებს ბიუროკრატიულ ბარიერებს.

ეფექტიანობის შეფასება

კონკურენციამ და მიმდინარე ცვლილებების ტემპებმა მწვავედ დააყენა ინფორმაციის მოპოვებისა და მისი დამუშავების პრობლემა, განსაკუთრებით იმის შესახებ, თუ რამდენად წარმატებით აღწევს კომპანია თავის მიზნებს.

ინფორმაციული ტექნოლოგიის სისტემის ცვლილება ამცირებს და ამარტივებს ინფორმაციის ტექნოლოგიას, რითაც მნიშვნელოვნად მცირდება მისი ღირებულება. საქმის ახალმა წარმოებამ, მოითხოვა ინფორმაციის ახალი ტიპი და მისი მოპოვების გზები. ყველა აღნიშნული ცვლილება იწვევს მსოფლიო დონის კომპანიებში თვითღირებულების განსაზღვრის ახალ სისტემას.

ამ სისტემას მოეთხოვება:

1. მოამზადოს ინფორმაცია, თუ რა უფრო მნიშვნელოვანია მომხმარებლისათვის;

2. შეაფასოს მომხმარებლისა და მათ მიერ შეძენილი საქონლის მომგებიანობა;

3. უნდა იყოს ეკონომიური დანერგვისათვის და მომხმარებლისათვის ადვილი;

4. მოიძიოს ინფორმაცია, თუ როგორ უნდა გააუმჯობესოს მომხმარებლის მომგებიანი მომსახურება;

5. წახალისოს კომპანიის მოქმედება მომხმარებლის მომგებიანი მომსახურებისათვის.

განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

მომხმარებლისათვის რა უფრო მნიშვნელოვანია?

მსოფლიო დონის კომპანიებში პირველ რიგში, განისაზღვრება, თუ რაა მნიშვნელოვანი მომხმარებლისათვის. რამდენად მნიშვნელოვანია მისთვის საქონლის ხარისხი ან მომსახურება, რას ნიშნავს მისთვის ხარისხი, რამდენად მნიშვნელოვანია მისთვის საქონლის სწრაფი მიღება და მისი ფასი (ე.ი. თვითღირებულება). შემდეგ უნდა განისაზღვროს, თუ, რა წვლილი შეაქვს თითოეულ კომპანიას მომხმარებლისათვის მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტაში. მაგალითად ხარისხის ფორმირების საკითხში მონაწილეობას ღებულობს სხვადასხვა განყოფილებების ოპერაციები. ასევე ხდება შეკვეთების გაფორმების შემთხვევაში. მასში მონაწილეობას ღებულობს რამოდენიმე ოპერაციებზე დახარჯული დრო.

სამწუხაროდ თვითღირებულების ტრადიციული მეთოდი არ იძლევა ინფორმაციას, თუ მომხმარებლისათვის, რა არის მნიშვნელოვანი. ისეთი ფაქტორი, როგორიცაა ხარისხი და მომსახურება ყურადღების გარეშეა დატოვებული. იგი იძლევა მხოლოდ ფინანსურ ინფორმაციას. მაგალითად:

თითოეული ოპერაციის წარმოების უნარი ყურადღების გარეშეა დატოვებული. ამავე დროს ფინანსური ინფორმაციაც კი საკმაოდ შეზღუდულია. მაგალითად: უცნობია, თუ რა დრო იხარჯება დეფექტების გამოსწორებაზე. ოპერაცია არ იძლევა ინფორმაციას თვითღირებულებისათვის. რის შედეგადაც გაუგებარია, თუ რა უჯდება მომხმარებელს მომსახურების ოპერაცია.



თვითღირებულების ტრადიციული სისტემა, დანახარჯების განსაზღვრა, ისეთი ფუნქციებით, როგორიცაა ხელფასი, ამორტიზაცია, სამეცნიერო კვლევითი სამუშაოები და მარკეტინგი, ასეთი სახის ინფორმაციები არა სათანადოდაა დეტალიზებული, იმისათვის, რომ განისაზღვროს, თუ რა ფასეულობა მიიღო მომხმარებელმა, ამ თითოეულ ფუნქციისაგან. თვითღირებულების ანგარიში დგება თვის ბოლოს, ამიტომ შეუძლებელი ხდება დანახარჯების დროული რეგულირება. შეუძლებელია 30 დღის წინანდელი დანახარჯების შეცვლა და მათზე რეაგირება მოახდინო.

დაუსვათ ანგარიში შენიშნეთ, რომ დანახარჯებში არასასიამოვნო გადახრაა დამუშავების სტადიაზე, ძიების დროს დარწმუნებით, რომ არავის არ შეუძლია დაადგინოს მისი მიზეზი და არავინ არ იღებს თავის თავზე პასუხისმგებლობას.

მომხმარებლისა და საქონლის მომგებიანობა

მსოფლიო დონის კომპანია არა მარტო იზიდავს თავის მომხმარებელს, არამედ მათ ხდის მომგებიანად. დაბალ ფასს შეუძლია მოკლევადიანი უპირატესობა მისცეს თქვენს მომხმარებელს, მაგრამ მომავალში კომპანიის არა რენტაბელობამ შეიძლება დიდი ხნით უინტერესო გახადოს მომხმარებელი თქვენი კომპანიისადმი.

– თვითღირებულების გაანგარიშების ტრადიციული სისტემა არ იძლევა იმის საშუალებას, რომ შევაფასოთ, თუ რამდენად მომგებიანად მიაწოდებთ ფასეულობებს თქვენს მომხმარებელს.

– მომწოდებლისადმი მომგებიანობის შესახებ ინფორმაციის მიწოდების ჩაკეტილობა საშუალებას არ იძლევა წარმოების გარეთ გავიღეს ინფორმაცია დანახარჯების შესახებ.

– დანახარჯების გამომწვევი მიზეზია ოპერაციები, ხოლო ნაწარმი (და მომხმარებელი) კმნის მათი შესრულების აუცილებლობას. მაგრამ ასეთი მიდგომა მოითხოვს თვითღირებულების განსაზღვრის სრულიად სხვა სისტემას.

დანახარჯების შემცირების არასწორი ორიენტაცია

თვითღირებულების დანახარჯებში შრომითი დანახარჯები მნიშვნელოვანია, ამიტომ შრომის ასეთი მაღალი ღირებულებებს კონსტრუქტორებს მიიღონ ღონისძიებები პირდაპირი შრომითი დანახარჯების შემცირებისათვის. ისინი დარწმუნებული არიან რომ, ამით შემცირდება თვითღირებულება, მაგრამ სინამდვილეში გამოდის სრულიად სხვაგვარად.

კონსტრუქტორებს შეუძლიათ შეამცირონ შრომითი დანახარჯები და მასთან დაკავშირებული ზედნადები ხარჯები, მანქანათმშენებლობაში ეს შესაძლებელია დეტალების ხელით დამზადების ნაცვლად ავტომატების გამოყენებით, მაგრამ ოპერაციები, რომლებიც ხელით სრულდება წარმოებაში უკვე დანერგილია და მათი დამზადებისათვის საჭირო არაა დამატებითი სამუშაოების შესრულება. ამ მიზნით პრაქტიკაში, საპროექტო სამუშაოების შესრულებაში ფართოდ გამოიყენება სტანდარტიზაცია და უნიფიკაცია.

აღნიშნული გარემოების გამო სრულიად შესაძლებელია ადგილი ქონდეს ისეთ შემთხვევას, როდესაც ახალი მოდიფიცირებული პროდუქტის ღირებულება მცირდება, ხოლო დამატები დანახარჯები და მასთან ერთად თვითღირებულება საერთოდ იზრდება.

თვითღირებულების გაანგარიშების ამემაღ მოქმედი სისტემა ფაქტიურად ნიღბავს დანახარჯების ზუსტად განსაზღვრის პრობლემებს და არ მიუთითებს მისი შემცირების შესაძლებლობებს – მის რეზერვებს.

ოპერაციული ღირებულებებით ანალიზი გვაძლევს ღირებულებით და არაღირებულებით (ფასისმიერ და არაფასისმიერ) ინფორმაციას ოპერაციებსა და ფაქტორების შესახებ.

თუ ოპერაცია – საქმიანობის სხვადასხვა სახეა, რომელსაც წარმოებს კომპანია (მაგალითად კომპიუტერის ტერმინალში ინფორმაციის შეყვანა, მომხმარებლის შეკვეთებზე, მანქანის და-

ყენება, დეტალების შემოწმება ან ნაწარმის გაგზავნა) – ფაქტორი არის ოპერაციის შესრულების მიზეზი (მაგალითად: ნაწარმი, მომსახურება და კლიენტი).

მომხმარებლის შეკვეთაზე კომპიუტერში ინფორმაციის შეტანა (ოპერაცია) წარმოებს იმისათვის, რომ მომხმარებელს (ფაქტორი) სურს გააკეთოს შეკვეთა.

ოპერაციულ – ღირებულებით ანალიზს საფუძვლად უდევს, პრინციპები, რომლებიც მეკეთრად განსხვავდებიან თვითღირებულების ტრადიციული განგარიშების პრინციპებისაგან.

ტრადიციული თვითღირებულების მიზეზია ნაწარმი. ოპერაციული ღირებულების ანალიზი გამომდინარეობს იქიდან, რომ თვითღირებულების მიზეზია ოპერაცია, ხოლო ფაქტორები ქმნიან მოთხოვნილებას მისი შესრულებაზე.

ოპერაციულ ღირებულებითი ანალიზის პირველი ნაბიჯია სწორი ინფორმირება: რომელ ნაწარმს და მომხმარებელს არ მოაქვთ მოგება? საჭიროა, თუ არა ნაწარმის ასორტიმენტის შეცვლა? სწორადაა თუ, არა შერჩეული გასაღების ბაზარი, საჭიროა, თუ არა ნაწარმის კონსტრუქციის შეცვლა, რამდენად დიდია ზედნაღები ხარჯები? რა შესაძლებლობა გააჩნიათ ღირებულების შესამცირებლად?

მეორე ნაბიჯია გეგმის შემუშავება, რომელიც მოიცავს კონკრეტულ მოქმედებას კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიმართულებით.

ო.დ. სისტემის ღირსება ნახ.1.2.1

ინფორმაციის კრიტერიუმები დანახარჯების შესახებ, მსოფლიო დონის კორპორაციებში	რატომ მუშაობს ოპერაციულ-ღირებულებითი სისტემა
1. მომხმარებელზე ორიენტირებული	იტყობინება ინფორმაციას, იმის შესახებ, თუ რას აქვს მნიშვნელობა, როცა ეს თქვენთვის საჭიროა
2. მომგებიანობის წყაროების აღმოჩენა	იტყობინება ზუსტ ინფორმაციას კლიენტის გადახდის უნარიანობაზე და ნაწარმის ღირებულებაზე
3. ეკონომიურობა	არ მოითხოვს ზედმეტ დანახარჯების შეფასებას
4. სრულყოფის გზების განსაზღვრა	მიაწოდებს ღირებულებისა და არაფინანსურ ინფორმაციას კომპანიის ოპერაციებზე, რომელიც ხელს უწყობს თავისი ძალების სრულყოფისაკენ წარმართვაში
5. სრულყოფის წახალისება	ოპერაციის პირდაპირი ეფექტის გაზომვა, ოპერაციული ფაქტორები ეხმარება, განსაზღვროს სრულყოფის წყდება ზედმეტი სიმძლავრის პრობლემა

მაგალითი: კომპანია დაზარალდა ნაწარმის პარტიის ოპერაციის დამუშავების დროს. ეს დანახარჯები გამოავლინა ო.დ. სისტემამ.

ნაწარმის პარტიის დამუშავების ოპერაცია მოიცავდა დეტალების ხანგრძლივ მოწესრიგებას და გადაადგილებას დამუშავების ადგილამდე და იქედან უკან. ასეთი ცენტრალიზებული მიდგომა იყო უადგილო ამ კომპანიის საამქროში; დროის დანაკარგი და დანახარჯების ზრდა დაკავშირებულია ამ დამატებით ოპერაციებზე, რაც საკმაოდ დიდი იყო.

– **სრულყოფის წახალისება.** ო.დ. ანალიზი "აგზავნის უტყუარ სიგნალებს", რაც უზრუნველყოფს განუწყვეტელ სრულყოფას.

ყას. ოპერაციის შედეგიანობის პირდაპირი შეფასება (ხარისხი, დრო და ღირებულება) ახასიათებს ოპერაციებს იმ პოზიციიდან რაც, მნიშვნელოვანია მომხმარებლისთვის.

კარგად შერჩეული ოპერაციული ფაქტორები/დრაივერები ზუსტად მიუთითებს თვითღირებულების შემცირების შესაძლებლობას. მაგალითად: ოპერაციული ფაქტორი "დეტალების სხვადასხვა ტიპის რაოდენობა" გვიჩვენებს, რომ დიდი რაოდენობით დეტალების ნაწარმი, მცირე რაოდენობის მოცულობით, ძვირადღირებულია. გარდა ამისა, იგი გვიჩვენებს, რომ ნაწარმის კონსტრუქციის ცვლილება, ტიპური დეტალების გამოყენებით, რომელთაც აქვთ დიდი მოცულობა, ამცირებს თვითღირებულებას.

ამავე დროს ო.ღ. მეთოდი არ საჭიროებს თვითღირებულების სრულ შთანთქმას. თვითღირებულება, რომელიც დაკავშირებულია ქარხნის გამოუყენებელ სიმძლავრესთან არ მიეკუთვნება ო.ღ. მეთოდს, არც ნაწარმს და არც მომხმარებელს. მათ ნაცვლად იგი მიეკუთვნება ზედმეტ სიმძლავრის ღირებულებას. ამრიგად ყველაზე წარმატებულ კომპანიებს აქვთ ფარული სუსტი მხარეები და შესაძლებლობები, რომლებიც არ არიან ზედაპირზე. ო.ღ. სისტემა მოიცავს მნიშვნელოვან ინფორმაციას მის პრობლემებისა და შესაძლებლობების შესახებ. იგი გვატყობინებს ზუსტ ინფორმაციას დანახარჯებზე, რომელიც მიმართულია ნაწარმის მომგებიანობის გაგებისათვის და კლიენტების მყიდველობითი უნარის გაუმჯობესებისაკენ. გარდა ამისა იგი გვაწვდის ინფორმაციას ოპერაციებზე, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას სწორად განისაზღვროს მიმართულება მისი ძალების სრულყოფისა და კონცენტრაციაზე, მის რეალიზაციაზე. ო.ღ. მეთოდი აკმაყოფილებს ინფორმაციულ მოთხოვნას მსოფლიო დონეზე.

ინფორმაცია ოპერაციის შესახებ. სხვადასხვა სისტემებისაგან განსხვავებით, მეორე თაობის სისტემა გამოყოფს მნიშვნელოვან ოპერაციებს და ანიჭებს მას ღირებულებას. ვიცით,

რა ოპერაციის ღირებულება, ადვილად შეგვიძლია ავხსნათ, თუ რატომ გამოიყენება რესურსი. გარდა ამისა, ასეთი ინფორმაცია აადვილებს პასუხის გაცემას შემდეგ კითხვებზე:

1. რომელი ოპერაციები მოითხოვენ ყველაზე მეტად რესურსებს.

2. რა ტიპის რესურსებს გამოიყენებენ ეს ოპერაციები.

3. რის ხარჯზე შეიძლება შევამციროთ თვითღირებულება.

ადრე ო.ღ. სისტემებს არ შეეძლოთ მოეცათ პასუხი ასეთ კითხვებზე. იმიტომ რომ, ისინი მიმართული იყვნენ თვითღირებულების ზუსტი განსაზღვრისაკენ, და არა ოპერაციის შედეგიანობაზე და ხარისხიან ინფორმაციის მიღებაზე.

ინფორმაცია კლიენტებზე. მეორე თაობის ო.ღ. სისტემებს აქვს უფრო ფართო მიმართულებები. ისინი კლიენტებს აღიქვამენ, როგორც ღირებულებითი ობიექტის ერთ-ერთ სახეობად, ეს სწორიცაა, ვინაიდან კლიენტის მოთხოვნა მომსახურებაში სხვადასხვაგვარია. ამასთან ერთად, უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მომსახურებასთან დაკავშირებული ოპერაციები კომპანიებში საკმაოდ ძვირადღირებულნი არიან.

რა სირთულეები შეიძლება იყოს "ზედნადებ ხარჯებში?". თანამედროვე კომპანიებში პირდაპირ და ზედნადები ხარჯებით დაპირისპირება აზრს კარგავს. ჯერ ერთი ო.ღ. მეთოდი გვასწავლის, რომ ზედნადები ხარჯები პირდაპირ არიან დაკავშირებული ოპერაციებთან და მათი მეშვეობით ნაწარმთან და კლიენტებთან. მეორეც, მთელ რიგ კომპანიებში (ბანკებში, სადაზღვევო და სამედიცინო) ზედნადები ხარჯები არიან ერთადერთი არსებითი არამატერიალური ხარჯები. მრავალ ორგანიზაციებში პირდაპირი დანახარჯები, ასევე მომსახურების სფეროს ზედნადები ხარჯები დანახარჯების მნიშვნელოვანი შემადგენელია.

– ტერმინი "რესურსები" მოიცავს ყველა ტიპის დანახარჯებს. მიუხედავად მისი ტრადიციული კლასიფიკაციისა და საწარმოს ტიპისა. გარდა ამისა "რესურსები" მჭიდრო კავშირშია საწარმოს შესაძლებლობასთან, რესურსები აერთიანებენ ადამიან-

ნებს, კომპიუტერებს, ტექნოლოგიებს, მოწყობილობებს და სხვა, რომლებიც აუცილებელი არიან წარმოების ოპერაციებისა და მომსახურებისათვის. ერთ-ერთ საწარმოს გამოკვლევამ აჩვენა, რომ ზოგიერთი კლიენტი არამომგებიანია. მათ მიაჩნდათ რომ ძირითადი კლიენტები რენტაბელურია, ამიტომაც ისინი ძირითადნი არიან. მარკეტინგის სამსახური ამ საკითხში შევვანილნი იქნენ შეცდომაში. თვითღირებულების ტრადიციული სისტემა ამტკიცებდა, რომ ძირითად კლიენტებს მოაქვთ მოგება, ამიტომ ამ კლიენტებზე იზარჯებოდა მთელი ძალები.

ზოგიერთი რამ საწარმო ოპერაციების შესახებ. მაგალითად მომსახურებასთან დაკავშირებული ოპერაციები ზორციელდება წარმოების სახლურებს გარეთ მარკეტინგის სამსახურში, შეკვეთების მიღებისა და კლიენტების მომსახურების სფეროში. ადრე იგი მიეკუთვნებოდა წარმოების სფეროს. ბიზნესის თვალსაზრისით არასაწარმოო ოპერაციებს უნდა მიექცეს ისეთივე ყურადღება, როგორც საწარმოო ოპერაციებს. რომ დავრწმუნდეთ ამაში, საწარმოს ფინანსურ ანგარიშში უნდა გამოვყოთ ყველა არასაწარმოო პროცესი და გავიანგარიშოთ, რა პროცენტს შეადგენს იგი საწარმოო და არასაწარმოო დანახარჯების ჯამთან. ზოგჯერ ეს პროცენტი შეადგენს 50-60-ზე მეტს.

"ო.დ" ანალიზი მომსახურების სფეროში. პირველი თაობის ო.დ სისტემები ძირითადად გამოიყენებოდა საწარმოო კომპანიებში. ო.დ მეორე თაობის შემოღებიდან უფრო ხშირად გამოიყენებოდა იგი მომსახურების სფეროში – ფინანსურ და სამედიცინო სფეროში.

– ბანკებში შესრულებულ ოპერაციებში – დეპოზიტების და-მუშავება და კრედიტის მიღება, მიეკუთვნებიან ისეთ ღირებულებით ობიექტებს, როგორიცაა ანგარიში და კრედიტი.

ო.დ მეორე თაობის სისტემები იძლევიან ცნობებს კომპანიის მიერ დაწერილებით შესრულებული ოპერაციების შესახებ და მათ შესრულების მიზეზებს. ასეთი ინფორმაცია აადვილებს თვითღირებულებაში, ამა, თუ იმ სტრატეგიულ და ოპერაცი-

ულ გადაწყვეტილებებში კომპანიის მიმართულებებს, ნაწარმის სტრუქტურაში თვითღირებულების შემცირების ვარიანტებს.

ამრიგად, მიმართულება, რომელიც დაკავშირებულია თვითღირებულების განსაზღვრაზე საშუალებას გვაძლევს პასუხი გაეცეთ შემდეგ კითხვებს:

1. რომელი ოპერაციები არის ძვირადღირებული?
2. რა შესაძლებლობებია ნაწარმისა და მომსახურების სტრუქტურის გაუმჯობესებისათვის, თვითღირებულების შემცირების მიზნით?
3. რა შესაძლებლობები შეიძლება გამოვიყენოთ ნაწარმისა და მომსახურებისათვის მომგებიანობის ამაღლებისათვის?

1.3 ოპერაციულ ღირებულებითი სისტემა.

ო.დ ჰორიზონტალური სისტემა შეესაბამება პროცესს. იგი მოიცავს სამუშაოს ოპერაციების ურთიერთ კავშირს.

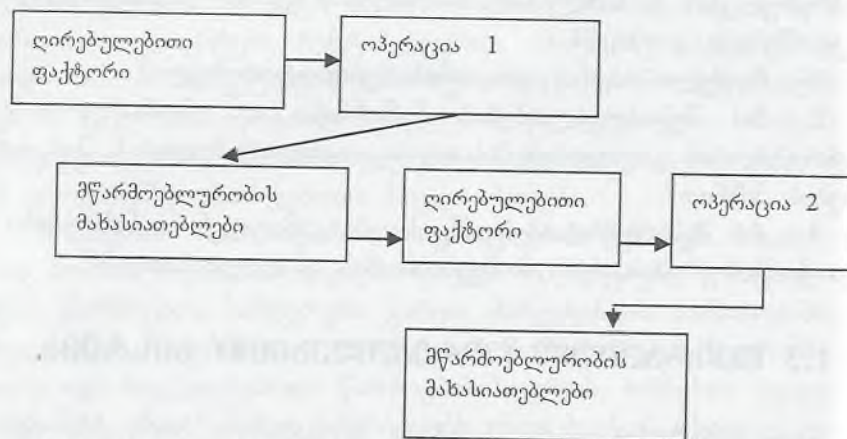
უფრო ზუსტად რომ ვთქვათ პროცესი – ეს არის ოპერაციითა თანმიმდევრობა განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად. თითოეული ოპერაცია არის მორიგი ოპერაციისათვის მომხმარებელი, ყოველ ოპერაციას ჰყავს შემდგომი მომხმარებელი. სხვაგვარად ოპერაცია არის ელემენტი მომხმარებელთა ჯაჭვში, რომლებიც მუშაობენ ფასეულობის შექმნისათვის, რომელიმე გარე მომხმარებლისათვის (ნახ. 1.3.1)



ნახ. 1.3.1 ოპერაციის სამომხმარებლო ჯაჭვი
თითოეული პროცესი წარმოადგენს ოპერაციითა ჯაჭვს, რომლებიც ემსახურებიან განსაზღვრულ მიზანს. პროცესის ოპერაციები ხასიათდებიან ღირებულებითი ფაქტორებით, მწარმოებ-

ლურობისა და შედეგიანობის მაზასიათებლებით.

თითოეული ოპერაცია გავლენას ახდენს შემდგომი ოპერაციის მწარმოებლურობზე.



3.2 ოპერაციების ურთიერთგავშირი პროცესში

დასკვნა

ოპერაციული მენეჯმენტის დანიშნულებაა კლიენტისა და ორგანიზაციის საკვანძო მნიშვნელობის ნებისმიერი ოპერაციის ეფექტიანობისა და რაციონალური გამოყენების მართვა.

ოპერაციული მენეჯმენტის საფუძვლების ცოდნა ეხმარება, მენეჯერს, არა მარტო ეფექტიანად მუშაობაში, არამედ თავისი ორგანიზაციის მუშობის პრინციპების უკეთ გაგებაში.

ოპერაციულ – ღირებულებითი მენეჯმენტი, ეს არის მეთოდი, რომელიც უზრუნველყოფს ოპერაციების/ მოქმედებების მართვას, რომლის ხარჯზეც იზრდება კლიენტის ფასეულობა, რაც ქმნის დამატებულ ღირებულებას (მოგებას).

ოპერაციულ – ღირებულებითი მენეჯმენტი სწავლობს პროცესებში ზედმეტ – უშედეგო ოპერაციებს და მათი ლიკვიდა-

ციისა და მუშაობის რაციონალური ორგანიზაციის მეთოდების დანერგვით, ქმნის დანახარჯების შემცირებისა და ეფექტიანობის ამაღლების შესაძლებლობებს.

საკონტროლო კითხვები

1. დაასახელეთ ოპერაციულ – მენეჯმენტის შესწავლის საგანი და მისი მიზანი;
2. რა ფაქტორები მიუთითებენ დღეისათვის ოპერაციულ- მენეჯმენტის მოთხოვნას?
3. ოპერაციულ მენეჯმენტის რა კონცეფციებია აქტუალური Q თქვენს კომპანიაში?
4. რა არის ოპერაციულ-ღირებულებითი ანალიზი?
5. რა თავისებურებები გააჩნია ოპერაციულ-ღირებულებით ანალიზს?

თავი 2. კომპანიის ოპერაციული სტრატეგია (ო.ს.)

2.1. "ო.ს." აქტუალობა

"ოს" გარეშე კომპანიის არსებობა შეიძლება განაპირობოს წმინდა შემთხვევითობამ, ან იმან, რომ კონკურენტები ჯერ მხოლოდ ცოტა უკეთესები არიან მასზე, ან მან სრულიად შემთხვევით, ბრმად მახდინა სხვისი კოპირება და ყველაფერი გააკეთა ისე, როგორც საჭირო იყო. ასეთი წყალობა არ შეიძლება იყოს მუდმივი.

ოპერაციული სტრატეგია – კომპანიის რესურსების გამოყენების საერთო პოლიტიკისა და გეგმების შემუშავება (პერსონალის ქვედანაყოფებისა და ფილიალებით, მაკომპლექტებელი და მასალებით, პროცესებისა, დაგეგმვისა და მართვის ჭრილში) ეფექტიანობის მიღწევისა და მისი ხანგრძლივი დროის შენარჩუნების მიმართულებით

ტიპური არასწორი "ოს" არის - "დაამზადო ყველაფერი, რასაც ისურვებს მომხმარებელი, ნებისმიერი რაოდენობით მინიმალური ფასით და მაქსიმალური ხარისხით". ეს არის არარეალური მიზანი, რასაც კი ითხოვს გაყიდვების განყოფილება, წინააღმდეგ შემთხვევაში ისინი ადანაშაულებენ წარმოებას, რის შედეგადაც ოპერაციულ მენეჯერს მუდმივ ექმნება პრობლემები და არ რჩება დრო გააზრებული სტრატეგიის შემუშავებისათვის.

ჯერ უნდა განსაზღვროს, თუ რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ ხშირად კომპანიები თავისთავზე იღებენ ნაწარმის დამზადების ყველა ოპერაციის შესრულებას, (პროდუქციის კონსტრუირება და დაგეგმვა, შეძენა და ნედლეულის მოპოვება-საკუთარი ნახევარფაბრიკატების და მაკომპლექტებლების წარმოება, აწყობა და განაწილება), რაც ეკონომიურად გაუმართლებელია, ამასთან დაკავშირებით კომპანიას შეუძლია თვითონ აწარმოოს

მხოლოდ დიზაინისა და ბაზარზე გასვლის ოპერაციები, დანარჩენი კი გადასცეს სუბმოიჯარეებს. მაგალითად საყოფაცხოვრებო ელექტროტექნიკის სფეროში, ფირმები გარე ორგანიზაციებს გადასცემენ დიზაინსა და ნაწარმის წარმოებას, მთელ თავის ძალებს კი წარმართავენ მარკეტინგზე და განაწილებაზე. ნავთობის საწარმოები კი პირიქით მთელ თავის ძალებს ახმარენ წარმოებას, ხოლო რემონტისა და პერსონალის მომზადების სამუშაოებს გადასცემენ სუბმოიჯარეებს. წარმოების შიგნით ნებისმიერი საწარმოო რგოლი (პროდუქციის პროექტირება და დაგეგმვა – ნედლეულის შეძენა და მოპოვება – მაკომპლექტებელი და ნახევარფაბრიკატების წარმოება-აწყობა და განაწილება) შეიძლება გადაეცეს სუბიჯარით. ამჟამად სწრაფად იზრდება იმ კომპანიების რიცხვი, რომლებიც თავის საწარმოო ფუნქციებს გადასცემენ მომწოდებლებს ან პარტნიორებს, რათა გამოინთავისუფლებული რესურსები წარმართონ მარკეტინგისაკენ. მაგალითად "ფოლკსვაგენი" ბრანზილიაში და ა.შ.

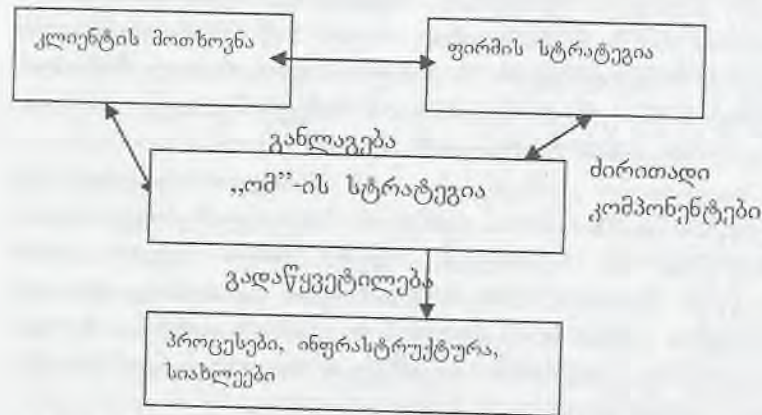
ეს მაგალითები გვიჩვენებენ, რომ მსოფლიო იცვლება და პროდუქციის დამზადება თავისებურ სპეციალიზებული სახის მომსახურებად (ან საქონლად) იქცევა, ხოლო ახალი სახის პროდუქციის წარმოება ბაზრის მოთხოვნის საპასუხოდ, გასაღების სისტემის შექმნა და შემდგომ შესაბამისი საქონლით ბაზრის უზრუნველყოფა, თამაშობს გადამწყვეტ როლს კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში.

პროფილურ ოპერაციებზე კონცენტრაცია და მათი გადაცემა სუბიჯარაზე ზრდის წარმოების მწარმოებლურობას და ეფექტიანობას, საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელ პერსონალს დაეკისოს სხვა უფრო მნიშვნელოვანი ოპერაციები და არ დახარჯოს თავისი დრო და რესურსები უფრო ნაკლებმნიშვნელოვან ოპერაციებზე.

ოპერაციული სტრატეგიის ამოცანაა გადაიყვანოს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები მუშა მოთხოვნებზე (ნახ. 2.1.1.), შემდეგ კი ინდივიდუალურ პროცესებზე, რომლებიც გამოიყე-

ნებიან არსებული ინფრასტრუქტურის განახლებაზე ისე, "როგორც უნდა იყოს".

როცა დადგინდება სტრატეგიული პრიორიტეტები, ღირებულების წარმოქმნის ჯაჭვში, უმაღლესი დონისსაქმიანობის სახეები გარდაიქმნება რიგ პრინციპებად, რომლებიც განსაზღვრავენ, თუ როგორ გაუწევს კომპანია კონკურენციას მისი ოპერაციების მეშვეობით. ეს პრინციპები საფუძველია ოპერაციული მიზნების განსაზღვრისათვის, ყველა ინფრასტრუქტურისათვის (თითოეულ საწარმოში, საწყობი, კვლევის ლაბორატორიაში, ვაჭრობის სხვადასხვა განყოფილებებსა და ჩეკებით დამუშავებით ცენტრებში). (ნახ. 2.1.1.)



ნახ. 2.1.1. წარმოების ოპერაციული სტრატეგია

ამ მიზნების გათვალისწინებით, კომპანიას შეუძლია შეაფასოს, შეესაბამება, თუ არა მიმდინარე რეალური აქტივებით განლაგება კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებს.

მაგალითად: პრიორიტეტული მიზნების ექსპორტზე ორიენტაციამ აჩვენა, რომ ექსპორტის ეფექტიანობის მიზნით საჭირო გახდა შეიცვალოს მოწყობილობების განლაგება. ნაცვლად ორი წარმოებისა, რომლებშიდაც თითოეულ მათგანში შედიოდა სამი ფაბრიკა (სართავი, საქსოვი და გამოსაყვანი) გამოყოფილი

იქნა დანადგარების ერთი ჯგუფი საექსპორტო პროდუქციის დასამზადებლად და განათავსეს ისინი ცალკე შენობაში, რის შედეგადაც შეიქმნა ნაცვლად ტექნოლოგიური სპეციალიზაციისა, საწარმოო სპეციალიზაცია, რითაც მნიშვნელოვნად შემცირდა მოთხოვნილებები.

მენეჯერებმა უნდა წაახალისონ ინიციატივები ქვედანაყოფის დონეზე, რომელიც აბალანსებს მიზნებს ქვედანაყოფის დონეზე სამუშაოს გაუმჯობესებისათვის. კომპანიის სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად, ზოგიერთი კომპანია თავის ყურადღებას ამახვილებს მომარაგებაზე, მეორე წარმოებასა და მოხმარებაზე, მესამე შეფუთვაზე და გასაღებაზე, სხვანი კი ცდილობენ ქვედა ეს მოიცვან ოპერაციის მთელი ჯაჭვი.

აღნიშნული სტრატეგია არეგულირებს ამ ურთიერთობას, ცდილობს მიაღწიოს მომწოდებლის დაბალ ფასებს ან ამყარებს კონკლუზიან ურთიერთსასარგებლო კავშირებს.

ოპერაციული სტრატეგია ითვალისწინებს ძირითად მიზნობრივ დანიშნულებების განსაზღვრას ისეთი მიმართულებებით როგორცაა:

- საწარმოსა და მისი ქვედანაყოფების გაადგილება;
- პერსონალი კვალიფიკაციის, სტრუქტურისა და რიცხოვნების დონის მოთხოვნა;
- შრომის ანაზღაურების ძირითადი ცვლილება;
- კონტროლის დიაპაზონების დადგენა;
- მატერიალური ტექნიკური უზრუნველყოფის მოთხოვნა.

მაგალითი: საბაზო ქარხნის მშენებლობით ოპერაციული სტრატეგია უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

ქარხნის გაადგილება – იაფი სასოფლო ადგილმდებარეობა, მოტივირებული მთლიანად სამუშაო ძალით.

სამუშაო ძალა – ხდება მომზადება, მათ პირებიან მოგების წაწილს, შესაძლებლობის მიხედვით ხდება მთელი სიცოცხლის სიმძლავრე დაქირავების დაპირება.

დაჯილდოება – ხელფასის საბაზო დარგის საშუალო ხელ-

ფასზე დაბალია, მაგრამ მიეცემა მოგება და პრემია (15 %დღე) კონტროლის დიაპაზონი – მენეჯერსა და საწარმოო მუშებს შორის 300 – 1 თან, და მხოლოდ მართვის 4 დონე მთელ ორგანიზაციაში.

ნედლეული – იაფი ბაზალტის ქარხნები;

კულტურა – ყველა ატარებს ერთი ფერის დამცავ ქუდეებს:

1. საწარმოო ციკლის შემცირება;
2. თვითღირებულების შემცირება;
3. ბაზრის მოთხოვნაზე მოქნილი რეაგირება;
4. სერვისული მომსახურების გარანტია;
5. პროდუქციული ხაზი;
6. ხარისხის ამაღლება.

სტრატეგიული ოპერაციების აგება
ცხრ.2.1.1

მოთხოვნა სამუშაოს შესრულებაზე	ოპერაციული სტრატეგიის სფეროები
დრო	საწარმოო სიმძლავრეები
დანახარჯები	საწარმო, ქარხანა, საამქრო
რაკციები ბაზრის კონიუქტურის ცვლილებებზე	საწარმოო პროცესის სისტემა დატექნოლოგია
მომსახურება	წარმოება და შესყიდვა
სასაქონლო (ტექნოლოგიური) ხაზი	დისტრიბუცია
მომსახურების სრულყოფა	პროდუქციის/მომსახურების განვითარება
ხარისხი	წარმოების დაგეგმვა და კონტროლი

აღნიშნული 6 მიმართულება ოპერაციული სტრატეგიის მოძრაობის ძალაა. თუმცა ისინი დარგობრივი ფასეულობების

შექმნის ჟაჭვის სტრატეგიული მიზნის შედეგია. ოპერაციული სტრატეგიის ეფექტიანობის მაგალითია "ფედერალ – ექსპრესი" ("მანათების დღელამის განმავლობაში მიტანის გარანტია").

ამჟამად მიმდინარეობს საერთოდ მიღებული მოდელის დასერგვა საწარმოებში და დარგებში. მსხვილი ქარხნები ადგილს უთმობენ, წვრილ, მობილურ, თანამედროვე ტექნოლოგიის (მიკროტექნოლოგიის) საწარმოებს, რომლებსაც შეუძლიათ დამპროექტებლების ინოვაციაზე სწრაფი რეაგირება.

მსხვილი ამწვობი საავტომობილო კომპანიები ადგილს უთმობენ უფრო ეფექტურ მცირე საწარმოებს, რომელთაც გააჩნიათ ოპერაციული პარტნიორული კავშირის გამოცდილება.

მინისაწარმოებისაკენ მისწრაფება ეს არის მტკ პასუხი კლიენტების მოთხოვნაზე, რიგ საწარმოებში ჩატარებულმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ საწარმოებში ოპერაციების 5% ქმნიან მომხმარებლისათვის ფასეულობებს, 30% – საწარმოსათვის, 65% – კი, არ უმატებს ფასეულობას, არც საწარმოს და არც მომხმარებელს.

ძირითადი საწარმოო კაპიტალი საწარმოთა უმრავლესობაში, მოქცეულია. უზარმაზარი საწარმოები დღეს უკვე აღარ პასუხობენ მოთხოვნებს და მოითხოვენ ძირეულ რეკონსტრუქციას, რათა დააკმაყოფილონ კლიენტის მოთხოვნები, იყვნენ მოძრავი და მოქნილები. ამიტომ ჯერ დგება საპროექტო პროცესის ინდივიდუალური მოდელი და შემდეგ იგი თანხმდება საწარმოს სტრატეგიასა და სხვა პროცესებთან, საწარმოო – ტექნოლოგიური სტრუქტურის, ფინანსური და მომავლის სხვა შეზღუდულობის გათვალისწინებით.

2.2. სერვისული სტრატეგია

სერვისული კომპანიები და პროცესები – როცა ესაუბრობთ "სერვისზე", ამ ტერმინის ქვეშ იგულისხმება კომპანიის ნებისმიერი ობიექტი, რომელსაც კავშირი არა აქვს მატერიალური ფა-

სკეულობების წარმოებასთან. (ასეთებია: გასაღება, მომარაგება, სარეკტივები, პერსონალის ლოგისტიკა – საწარმოდან ბანკამდე)

საწარმოო პროცესი – ეს არის საქმიანობა რომელიც დაკავშირებულია მატერიალური ფასეულობების შემუშავება – წარმოებასთან. ამჟამად სუფთა საწარმოო კომპანიები თითქმის პრაქტიკულად აღარ დარჩა.

წარმატებულმა კომპანიებმა მუდმივად უნდა სრულფონ თავისი კომპეტენტურობა მრავალი სხვა მიმართულებით, მათ შორის:

- უნდა ფლობდეს ინფორმაციას ახალი ტექნოლოგიებისა და ტექნიკური მიღწევების შესახებ და შეეძლოს მათი პრაქტიკაში დანერგვა;

- უნდა ესმოდეს მიმდინარე სამომხმარებლო საჭიროება, რომლისთვისაც საჭიროა ახალი საქონელი და გაუმჯობესებული პროცესები;

- შექმნას მომარაგების სისტემა და მართოს ისე, რომ უზრუნველყოს ნედლეულით, სათადარიგო ნაწილებით, მასალებით და სხვა.

- ზუსტად და დროულად, ხარისხიანად შეასრულოს შეკვეთები, მიაღწიოს მაღალ ეფექტიანობას.

- სწრაფად მოახდინოს ბაზრის ცვლილებებზე ადაპტაცია. სპეციალიზებულ ფირმებშიც კი, რომლებიც ასრულებენ შეკვეთებს, შეკვეთების დაგეგმვა, წარმოებისათვის მომზადება და შეკვეთების ნაკადების მართვა, ყველა აღნიშნული მომსახურებრივ საქმიანობას, აწარმოებენ თვით სპეციალიზებული ფირმები.

აშშ 80%-ზე მეტი მოსახლეობა ეწევა მომსახურებრივ საქმიანობას, პროგნოზი მის ზრდაზე მიგვიტოვებს. თუ თქვენ გსურთ ევროპაში და ჩრდილოეთ ამერიკაში შექმნათ კონკურენტუნარიანი საწარმო, უნდა იყოთ მზად იმისათვის, რომ სისტემატურად აიმაღლოთ სერვისული მომსახურება.

სერვისული მომსახურების როლის ზრდასთან ერთად დიდია

არასაწარმოო სახის საქმიანობის ჯერ კიდევ აუთვისებელი რესურსები.

- სერვისულ კომპანიებში ხარისხის დანახარჯებზე ტრადიციულად მოდის ბიუჯეტის ღირებულების 50% (საწარმოო სფეროში 10 – 20%)

- სერვისული პროცესების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ბევრ შემთხვევაში მომსახურების ციკლში დროის 10% უკავიათ კლიენტისათვის საჭირო ოპერაციებს, დანარჩენი დრო იხარჯება დოკუმენტების მოწესრიგებასა და სხვა ოპერაციებზე.

2.3. სერვისის ოპერაციების განსხვავება საწარმოო პროცესებისაგან

1) სერვისული ოპერაციები უხილავია – თუ საწარმოო პროცესების დაკვირვება ადვილად შეიძლება (ცალკეული ოპერაციების მიმდინარეობა, წუნი და სხვა) სერვისული ოპერაციების შრომის პროდუქტის – ინფორმაცია, შეკვეთები, განაცხადი, მხვედრები, პრეზენტაციებზე ხელისმოწერები, ანგარიშ-ზედღებულები, პროექტები, იდეები – დანახვა შეუიარაღებელი თვალით შეუძლებელია.

ინტერნეტს გლობალიზაციის პირობებში დიდი უპირატესობა გააჩნია, მაგრამ მას არ ძალუძს მოგვცეს ინფორმაცია, თუ როგორ იძენს შრომის პროდუქტი საბოლოო ფორმას სერვისული მომსახურების პროცესში.

2) განვითარებადი მუშა ნაკადები და პროცესები.

საწარმოო პროცესის ცვლილება მოითხოვს დიდ დროსა და დანახარჯებს. სერვისი, კი პირიქით, პროცესებში იცვლება ძლიერ სწრაფად (მოვალეობის განაწილება, ფორმების გადახედვა, დამატებითი ოპერაციების შემოღება, წესების კორექტირება) და ეს ხდება დამატებითი კაპიტალისა და დროის დახარჯებით. მიუხედავად ამისა, მისი ეფექტი საგრძნობლად დიდია,

ეს პროცესები რამდენიმე კომპანიაში მომსახურების პროცესში ხშირად სახეს იცვლის, ადაპტირდება და მუდმივად ვითარდება (როგორც ვირუსი).

3) მონაცემებისა და ფაქტორების უარყოფითი მხარეები
სერვისული პროცესები, სუბიექტური და არასარწმუნო, ადვილად შეიძლება დაინახოთ დამუშავებული დოკუმენტების გროვა, მაგრამ ძნელია დაინახოთ სამუშაოს ჩამორჩენა გრაფიკთან, ვადგასულობა და დაუმთავრებელი საქონელი ძნელი შესამჩნევია. შეიძლება გაიანგარიშოთ დანახარჯები დაადგინოთ მისი შესაძლო წყარო ბრიგადის ან განყოფილების მიხედვით, მაგრამ საკმაოდ ძნელია, რომ დაუკავშირო იგი პროცესის კონკრეტულ ელემენტებს. მაგალითად გამოფენაზე წარმოდგენილი ავტომატი, რომელიც გვიჩვენებს რამდენიმე წამში მზა პროდუქციის ერთეულის ღირებულებას ცენტამდე, მაგრამ ამ ავტომატის ხელშეკრულებაზე მუშაობს რამოდენიმე ადამიანი, რაც დიდი დროის დანახარჯს მოითხოვს და მისი ზუსტი განსაზღვრა შეუძლებელია, ვინაიდან ეს ოპერაციები მცირე დროს მოიცავენ და სრულდება რამოდენიმე ადამიანის მიერ სხვადასხვა დროში.

3) "გვიან ანთების ეფექტი"

წამოებაში ტექნიკური კონტროლი და ინჟინრები აკონტროლებენ პროცესებს, რაც სერვისში შეუძლებელია. ოპერაციული სტრატეგია გამოიხატება იმ გადაწყვეტილების მიღებაში, რომელიც გამოიხატება ბიზნეს – პროცესებში და ინფრასტრუქტურაში.

ბიზნეს – პროცესის შემუშავება გამოიხატება:

- ეფექტიანი ტექნოლოგიის შერჩევაში;
- სამუშაოს დროითი გრაფიკის შედგენაში;
- სასაქონლო – მატერიალურ რესურსების ოპტიმალური ზომის განსაზღვრაში;
- ბიზნეს პროცესის განლაგება, საწარმოო ინფრასტრუქტურასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები;
- დაგეგმვისა და მართვის სისტემა;

- შრომის ანაზღაურების სტრუქტურა;
- კომპანიის ოპერატიული ფუნქციის ორგანიზაცია.

ნებისმიერი ო.ს. წარმატება არის, პრიორიტეტის ყველა შესაძლო ვარიანტების მაქსიმალურად ზუსტად განესაზღვრა.

მენეჯერების მიერ შესაძლებელია შემუშავებულ იქნას შემდეგი ოპერაციული პრიორიტეტები: ხარისხი – სერვისი – დანახარჯების შემცირება, მოთხოვნაზე რეაქციის სიჩქარე, ახალი პროდუქციის ათვისების სიჩქარე და მოქნილობა. კომპანია "ელექტროსტროი კომპლექსმა" დაკარგა ბაზარი იმის გამო, რომ შეკვეთების შესრულების ვადა სამი დღიდან გაიზარდა ორ კვირამდე, რითაც გამწვავდა კონფლიქტები ქვედანაყოფებს შორის.

სერვისული კომპანია "ენერგო კომპლექსის" პრიორიტეტები

ცხრ.2.3.1

პრიორიტეტები	დღეისათვის მნიშვნელობის შეფასება	მნიშვნელობა 2006 წელში
დანახარჯები	3	5
ხარისხი	3	4
შეკვეთების შესრულების ვადა	2	5
მომსახურების საიმედოობა "ზუსტად ვადაში"	3	5
ფირმის რეაგირების უნარი მოთხოვნის ცვლილებებზე	3	5
ახალი საქონლის ათვისების მოქნილობა და სიჩქარე	2	5
ტექნიკური მხარდაჭერა	3	5

პროექტირების სამუშაოს გადაკეთების შემდეგ შეკვეთების შესრულების დროის შემცირება წარმატებით იქნა შესრულებული.

ოპერაციული სტრატეგიის შესაბამისობა საბაზროსთან
ვარიანტში "როგორი უნდა იყოს", ოპერაციული სტრატეგია (შესაბამისი სიმძლავრის, პროცესებისა და ოპერაციების პროექტირება) უნდა შემუშავდეს კორპორაციული და საბაზრო სტრატეგიის განსაზღვრის შემდეგაც. პრაქტიკაში ეს ხდება იშვიათად. უფრო ხშირად ოპერაციული მენეჯერები ცდილობენ მარკეტინგის მოთხოვნები დააკმაყოფილონ არსებული სიმძლავრეების საშუალებით. რის შედეგად ორგანიზაცია რჩება კონკურენტებისათვის უკიდურესად დაუკმაყოფილებელი.

ეს რომ არ მოხდეს, ოპერაციული მენეჯერი ვალდებულია: 1) განსაზღვროს თავისი განმასხვავებელი კომპეტენცია (უკეთესია, თუ არა ხარისხობრივად, მოცულობით, დანახარჯებით), 2) შეადაროს საკუთარი სტრატეგია, კომპანიის რეალური ოპერაციების, ბაზრის მოთხოვნებთან, რომლებზედაც ეს ოპერაციები ხორციელდება.

2.4. ოპერაციული სტრატეგია და კომპანიის ტრანსფორმაცია

კომპანიის ტრანსფორმაცია – ეს არის პროცესებისა და ოპერაციების ორგანიზაციული გაუმჯობესება, რაც მიიღწევა ერთდროულად 4 მიმართულებით :

1. სტრატეგიული ხედვა,;
2. საწარმოს რეკონსტრუქცია;
3. საწარმოს გამოცოცხლება და განვითარება;
4. პერსონალის განახლება.

სტრატეგიული ხედვა – (კონკურენტუნარიანი საწარმოს ლიდერობა და სტრატეგიული ხედვის შემუშავება). ეს არის იმის შეფასება, თუ როგორი არის დღეს იგი და რას შეუძლია მიაღწიოს. თანამედროვე ლიდერი არაა "გემის კაპიტანი" (რომელიც განცვიფრებულია მოძველებული მოწყობილობით, ტარიფების ზრდით და ა.შ.), ეს არის მოძველებული ლიდერი;

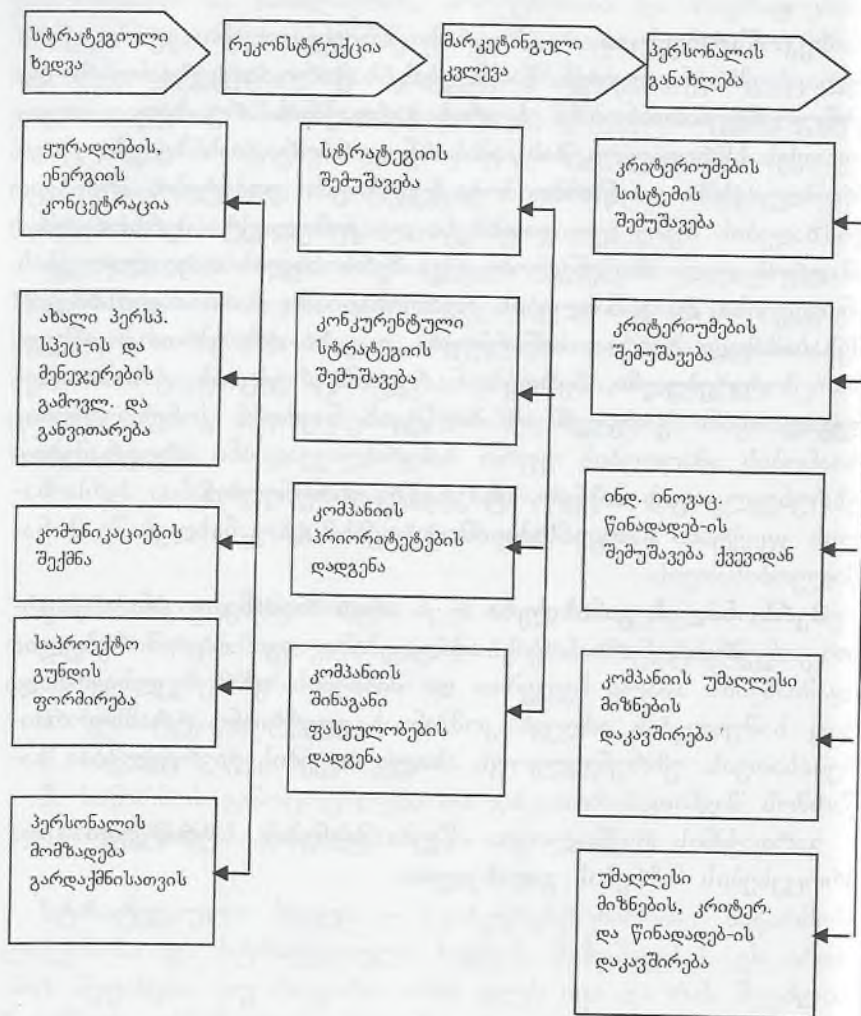
თანამედროვე ლიდერი – თავისი კომპანიის გენეტიკური არქიტექტორია (მისთვის ეს კომპანია ცოცხალი ორგანიზმია);

რეკონსტრუქცია – ეს არის მნიშვნელოვანი ეტაპი, რომელიც უზრუნველყოფს წარმოების საჭირო ეფექტიანობას და კონკურენტუნარიანობას. ეს არის გარდაქმნის არე, სადაც ადგილი აქვს სწრაფ უკუგებას. ამასთან კორპორაციას ხვდება რიგი პრობლემებისა და წარმოიშობა ნეგატიური ეფექტები, არის გადამსადგმის სურვილი, დათხოვნა და კონფლიქტი პერსონალში. ამ დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს პერსონალის დაჯილდოვებას ინოვაციისა და განახლების რეალიზაციაში მათი ძალისხმევით შესაბამისად. ხშირად საწარმოები, თავისი დროებითი მიღწევებით მოტყუებულნი, ჩერდებიან რეკონსტრუქციის ფაზაში. შედეგად ისინი კარგავენ ამ მიღწევის ნაყოფს, კონკურენტუნარიანობის ამაღლების უფრო ხანგრძლივადიანი პროგრამებით კონკურენტუნარიანობის მიზნით. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია პერსონალის ეფექტური წახალისება ინოვაციებსა და განახლებაში მონაწილეობისათვის.

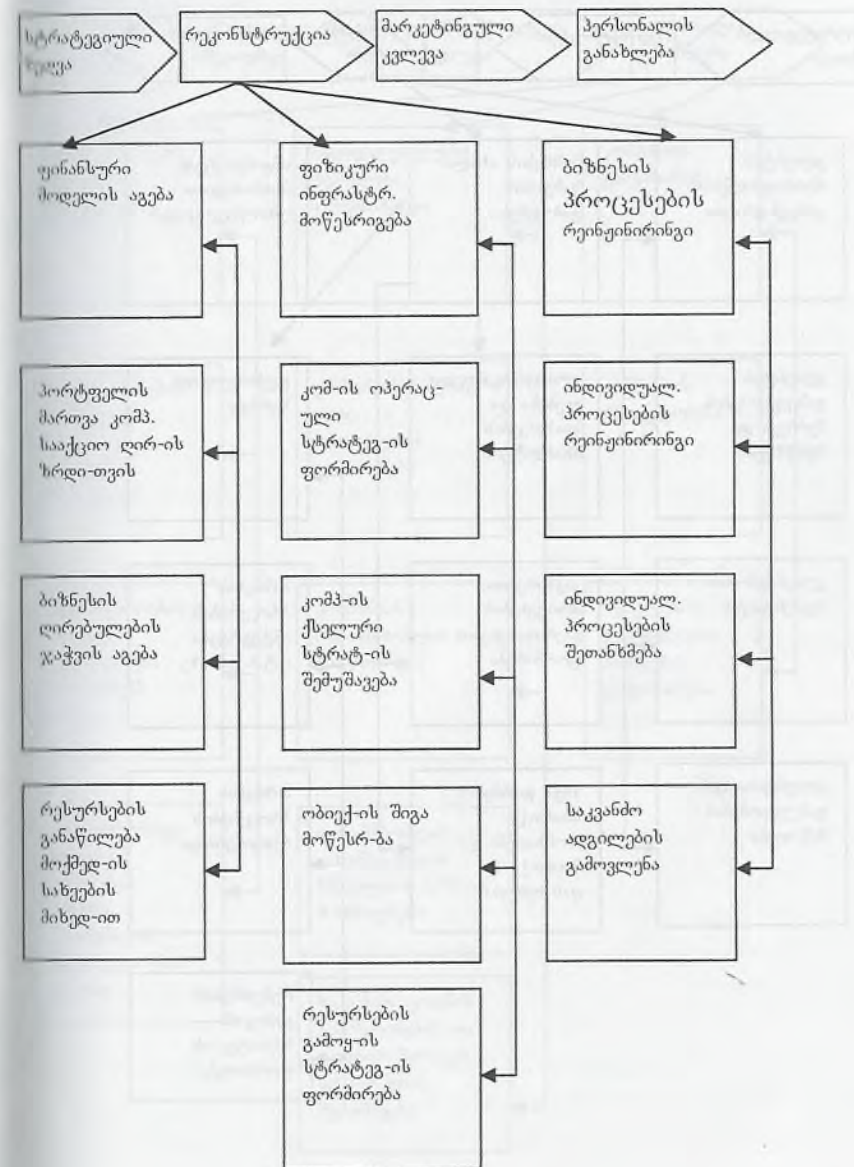
პერსონალის განახლება – ეს არის მნიშვნელოვანი რესურსი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში. იგი დაკავშირებულია ადამიანების ახალი ჩვევებით და მიზნების უზრუნველსაყოფად, რაც საშუალებას აძლევს კომპანიას ეფექტიანი ტრანსფორმირებისათვის. უზრუნველყოფს ახალი იდეების გაერცელებას საწარმოს შიგნით.

გარდაქმნის ტექნოლოგია იწყება მიზნების, სტრატეგიისა და პროცესების მიზნების გადახედვით.

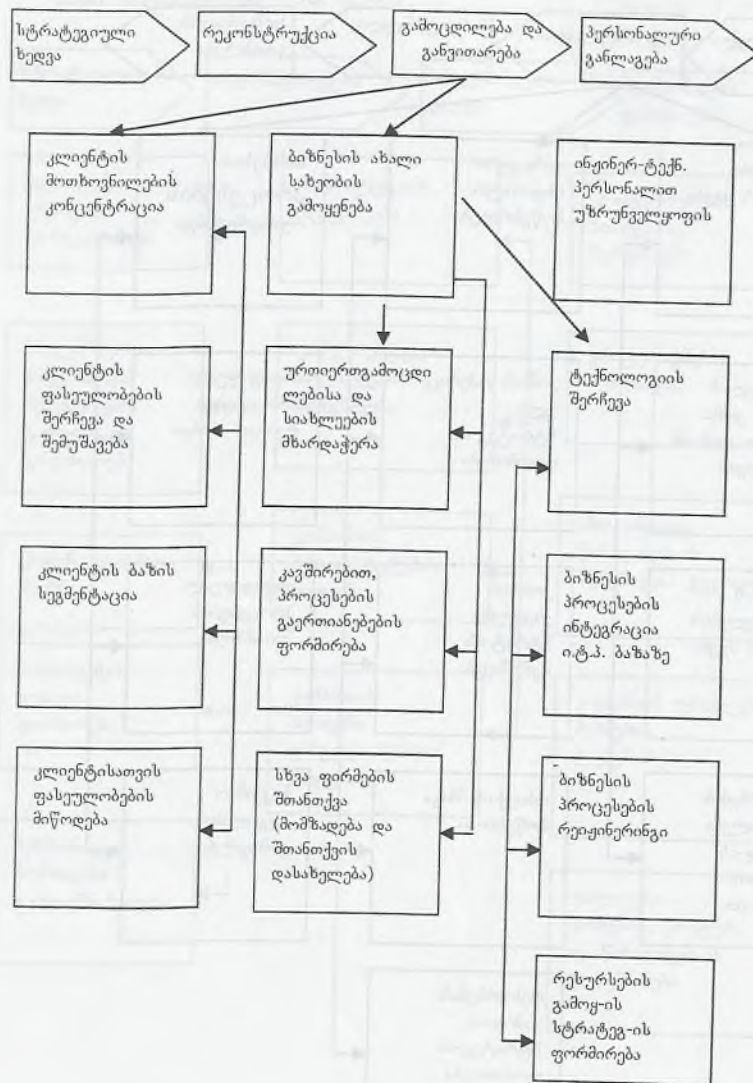
საწარმოს ლიდერობისა და სტრატეგიული ხედვის
სამი ქვესისტემა ნახ. 2.4.1.



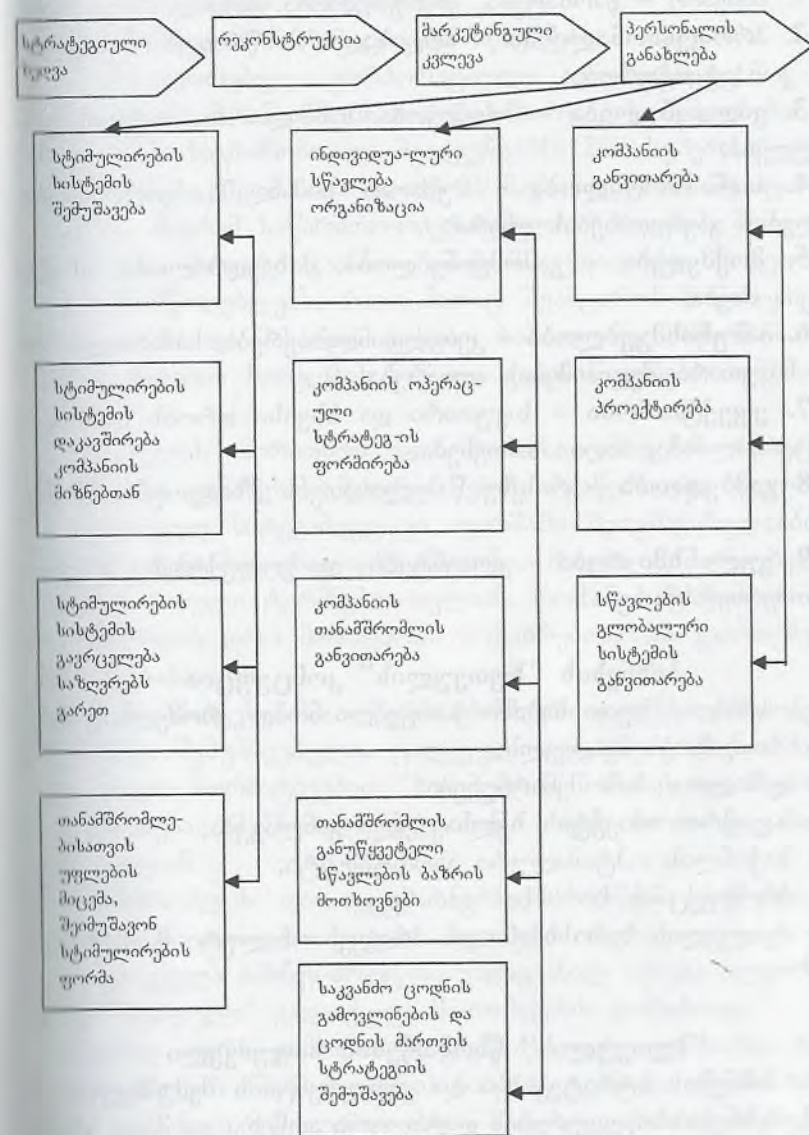
რეკონსტრუქციის სამი ქვესისტემა ნახ. 2.4.2



გამოცოცხლებისა და განვითარების სამი ქვესისტემა ნახ. 2.4.3.



პერსონალის განახლების სამი ქვესისტემა ნახ. 2.4.4



კომპანიის ფილოსოფია

1. სიჩქარე – წარმატება, ენერგიულობა, მიზანდასახულობა;
2. პროფესიონალიზმი – ზრდისადმი მისწრაფება, ოსტატობა, კომპეტენტურობა;
3. ვალდებულება – მუდმივობა, საიმედოობა, სიტყვის ერთგულება;
4. თანამშრომლობა – მუშაობა კომანდაში, კოორდინაცია, ძალების გაერთიანების უნარი;
5. მოქმედება – გამომგონებლობა, მიხედვრილობა, ახალი იდეის ძიება;
6. პასუხისმგებლობა – კეთილსინდისიერება, სამართლიანობა, საკუთარი შეცდომების აღიარება;
7. ეფექტიანობა – საკუთარი და სხვისი დროის დაზოგვა, რაციონალიზმი, საღი აზროვნება;
8. გამბედაობა – რისკზე წასვლისათვის მზადყოფნა, მოქნილობა;
9. გულისხმიერება – კლიენტებზე და კოლეგებზე ზრუნვა, ურთიერთდახმარება.

ბიზნესის "ხუთეულის" კონცეფცია

ეს არის – "ხუთი საბაზო სარგებლიანობა", რომელსაც ბიზნესი სთავაზობს მყიდველს:

- დაბალი ფასის შენარჩუნება;
- სავაჭრო ობიექტის ხელსაყრელი განლაგება;
- საქონლის ოპტიმალური ასორტიმენტი;
- პროდუქციის ხარისხის გარანტია;
- მყიდველის ხარისხიანი და პროფესიონალური მომსახურება.

"ხუთეულის" წარმატების საფუძველი

1. ბიზნესის სტრატეგიისა და კონკურენციის შემუშავება;
2. ბიზნეს პროცედურების დეტალური აღწერა და მათი სტრუ-

ქტურული მიზნების შესაბამისად ოპტიმიზაცია;

3. ცვლილებების ეფექტიანობა;
4. პერსონალის მოტივაცია და სწავლება;
5. განსაკუთრებული კორპორაციული კულტურა.

ხუთეულის მიზანია მომსახურების ხარჯების შემცირება. მათი ოდენობა საგრძნობია და შეადგენს 10-12%, სუპერმარკეტებში კი 40%-მდე. კომპანია ცდილობს მაქსიმალურად შეამციროს ხარჯები, მაგრამ საწარმოო-ოპერაციული ხარჯების შემცირების თავისი ზღვარი გააჩნია. ამიტომ ვცდილობთ, მოველაპარაკოთ მომწოდებლებს, რათა მათაც შეამცირონ მიწოდებული ნედლეულისა და მასალის ფასები. საბოლოოდ საწარმოსა და მომწოდებლების ხარჯების ნაწილი გადანაწილდება მომხმარებელზე.

"ხუთეულის" ძირითადი ეკონომიისა და მოგების რეზერვია შინაგანი განაწესის მკაცრი წესები. გაწერილია ყველაფერი, თითოეულ სიტყვამდეც კი. ფირმაში შემუშავებულია 200 ტერმინისაგან შედგენილი ლექსიკონი, მათგან გამორიცხულია ბიზნესის რთული ტერმინები, თვლიან, რომ მოსაუბრემ არ უნდა დახარჯოს დრო მოსაუბრის მოსაზრებისა და გამოთქმების განმარტებისათვის.

ბიზნეს პროცესების აღწერა უსაზღვროდ დეტალიზებულია, წამებამდეა შემუშავებულია ცალკეული ოპერაციების ნორმატივები, ასეთი ნორმატივებით "ხუთეულის" ორი "დიდი ჩემოდახვეწი" გაივსება. ამ "ჩემოდნებსაც" ისინი თავის ძირითად კაპიტალად თვლიან.

თანამშრომლის თითოეული ნაბიჯის აღწერა საშუალებას აძლევს მოვიცილოთ ყოველი ზედმეტი ოპერაცია.

როცა ყველა ბიზნეს-პროცესი გადაყვანილ იქნება ალგორითმებზე "ხუთეული" გადაიქცევა მიგროსქემის კომპანიად.

ამჟამად ბევრი კომპანია წააგავს ძველ ტელევიზორს, რომლის დეტალები ხშირად ისვრის ნაპერწკლებს და იწვის. ზოგიერთი კომპანიის მენეჯერიც ასევე სადღაც უაზროდ მოქმედებს

და შედეგს ვერ აღწევს. თანამედროვე ტელევიზორი მცირეა და არ ფუჭდება, მისი მუშაობა პროგრამირებულია და მუშაობს მიკრო სქემაზე.

მიკროსქემაზე მომუშავე უნივერსამებში დანახარჯები 5-ჯერ შემცირდა.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მომსახურების კულტურას – არ დაგავიწყდეთ "გამარჯობათ" – "თქვენ არ გინდათ კოლოფები?" – ღიმილით გააცილეთ მყიდველი – მაღლობა ყველას – ამას უნდა ასწავლიდეს კომპანია თავის მუშაკებს.

კომპანიას მიაჩნია, რომ მარკეტინგი ძვირადღირებული სიამოვნებაა. როგორც კი გამოიყოფა მარკეტინგის ფუნქცია – მაშინვე ჩნდება მარკეტინგის განყოფილების შექმნის და დამატებითი შტატების მოთხოვნა. ხუთეულის მოთხოვნით მარკეტინგის ფუნქციას ასრულებს მთელი კოლექტივი რიგითი მუშაკიდან პრეზიდენტამდე. ყალიბდება სპეციალური კომისია, რომელიც ხელმძღვანელობს მარკეტინგის საქმიანობას, ამ კომისიაში შედიან განყოფილების უფროსები, ისინი კვირაში ერთხელ ხვდებიან მომხმარებლებს.

კომპანიას მიაჩნია, თუ უმეტესი ჩვენი მომხმარებელი მოითხოვს ძვირადღირებულ საქონელს, ჩვენ იქვე ვავსებთ თაროებს, როგორც კი შეწყვეტენ ამ საქონლის შესყიდვას ჩვენ მაშინვე უკან გაგვაქვს ეს საქონელი.

როგორც კი, "ხუთეული" გამოჩნდა ბაზარზე, ფასებმა დაიწყო, მყიდველების შემოსავალი გაიზარდა. მყიდველებმა გაიხსენეს, რომ საქონელს ფასის გარდა გააჩნია ხარისხი და ხუთეულმა დააყენა გარანტიის საკითხი. ამის დასტურად, კომპანიამ მოახდინა რეკლამირება, რომ მყიდველს შეუძლია დააბრუნოს საქონელი, თუ მას მიეწოდა ჩეკის წარმოდგენის გარეშე. "კლიენტი ჩვენი პარტნიორია" – მოუსმინე და დააფასე მომხმარებელი, კლიენტს უფლება აქვს იყოს ცუდ ხასიათზე – ჩვენ კი არასდროს. კომპანია ღიდ დროს უთმობს თანამშრომელთა მომზადება – გადამზადებას.

მაღაზიის გახსნის წინ თანამშრომელი წარმოთქვავს "ხუთეულის" დარიგებას, "შე ვსწავლობ და ვითარდები კომპანიასთან ერთად", ჩემი საქმიანობის აქტიურობაზე დამოკიდებულია კომპანიის ეფექტიანობა. განსაკუთრებულ სადღესასწაულო დღეებში მაღაზიის გახსნის წინ თანამშრომლები ასრულებენ კომპანიის ჰიმნს – "ჩვენ მიზანს შენთან ერთად მივალწევთ ნებისმიერი ფასით, გაბრწყინდი, აღმომავალი ლაფეარდის წინ "ხუთეული ჩვენი ქვეყანა ჩვენ გვიცდის".

დასკვნა

ოპერაციული სტრატეგია (ოს) უმაღლესი დონის ღირებულების ჯაჭვის შემადგენელი ნაწილია. როცა უკვე დადგენილია სტრატეგიული პრიორიტეტები, უმაღლეს დონეზე მოქმედების სახეები გარდაიქმნება პრინციპებად, რომლებიც განსაზღვრავენ, თუ როგორ განახორციელებენ კონკურენციას, მათ მიერ შემუშავებული ოპერაციების მეშვეობით.

ეს პრინციპები საფუძველია ოპერაციული მიზნების დასადგენად ინფრასტრუქტურის ყველა ელემენტისათვის: თითოეულ საწარმოს, საწყობების, საკვლევი ლაბორატორიების, საცალო ვაჭრობის ქვედანაყოფების და სხვ.

ოს კომპანიის რესურსების გამოყენების საერთო პოლიტიკის შესრულებას (პერსონალის, ქვედანაყოფების/ფილიალების, მასალების და მაცომპლექტებლების, პროცესების, დაგეგმვისა და მართვის სისტემის ჭრილში) მისი გრძელვადიანი სტრატეგიის ეფექტიანობის უზრუნველყოფის მიზნით.

ნებისმიერი კომპანიის ოპერაციული შესაძლებლობა, ეს არის ფირმის კლიენტების მოთხოვნილების ცვლილებების ოპტიმალური დაკმაყოფილების შესაძლებლობის პოტენციალი, მისი პროდუქციის/ მომსახურების მიმართ.

ოპერატიული სტრატეგიის წარმატებები მდგომარეობს იმაში, რომ მაქსიმალური სიზუსტით განვსაზღვროთ პროცესების ყველა

შესაძლო ვარიანტები და თითოეული ვარიანტის მოსალოდნელი შედეგები.

კომპანიის ტრანსფორმაცია – ეს არის ოპერაციების, პროცესებისა და ორგანიზაციის გაუმჯობესება, რომელიც მიიღწევა ერთდროული მუშაობის ოთხი მიმართულებით წარმართვით. 1) სტრატეგიული ხედვა (ლიდერობა, კონკურენტუნარიან საწარმოს სტრატეგიული ხედვის შემუშავება); 2) საწარმოს სტრუქტურის შემუშავება; 3) საწარმოს გამოცოცხლება და განვითარება; პერსონალის განახლება.

საკონტროლო კითხვები

1. რა არის ოპერაციული სტრატეგია?
2. დაახასიათეთ ოს ძირითადი ამოცანები?
3. როგორია ოს ძირითადი მიმართულებები? 4. რით განსხვავდება ოპერაციული სტრატეგია კორპორაციულ სტრატეგიისაგან?
5. რით განსხვავდება საწარმოო კომპანიის ოპერაციული სტრატეგია სერვისული კომპანიის ოპერაციული სტრატეგიისაგან?

თავი 3.

ოპერაციული სტრატეგიის რეალიზაცია ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების (ეფსმ) (BSC) ბაზაზე

3.1. კომპანიის ოპერაციული მართვა BSC-ს კონცეფციის ბაზაზე

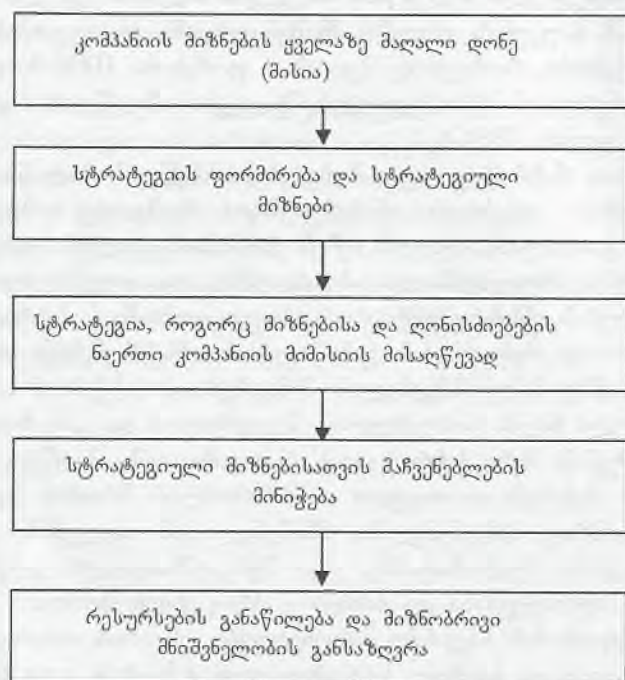
სტრატეგიული შედეგების მიღწევის ბალანსირებული გეგმა, არის XX საუკუნის ყველაზე მნიშვნელოვანი იდეა. კომპანიების უმრავლესობა, რომლებიც შედიან – ფორტუნა 1000-ში დანერგეს ან ნერგავენ სტრატეგიული შედეგების მიღწევის ბალანსირებულ გეგმას (BSC).

BSC – (სტრატეგიული შედეგების მიღწევის ბალანსირებული გეგმა) – ეფექტური ინსტრუმენტია, რომელიც საშუალებას იძლევა გათვალისწინებული იქნეს კომპანიის გავლენა, ოპერაციულ ბიზნეს პროცესებსა და ოპერაციებზე, იგი ასევე რესურსების განაწილების ინსტრუმენტია და იძლევა კომპანიის სტრატეგიის შესაბამისად, რესურსების განაწილების ინსტრუმენტს. თითოეულ მიზანზე პასუხისმგებელის მიმაგრებით, (სქემა 3.1.1) შესაძლებელი ხდება კორექტულად შევარგოთ და განვაზოგადოთ ექსპერტების აზრი სტრატეგიის რეალიზაციაში მიღწეული შედეგების შესახებ. თითოეული თანამშრომლის შრომის შეფასება რაოდენობრივ მაჩვენებელში, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს სტრატეგიის რეალიზაციაზე. იგი შემაკავშირებელი ელემენტია ფირმის სტრატეგიასა და ბიზნეს – პროცესებს შორის.

ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები, ეს არის ოპერაციული სტრატეგიის და საერთო სტრატეგიული მიზნების, ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის ხარისხობრივი მაჩვენებელი, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იქნას კონკრეტული განყოფილების (ან ცალკეულ თანამშრომლის) მუშაობის შეფასებისათვის.

ეფექტიანობის მართვის ტრადიციული სისტემა – ფოკუსირებულია ფინანსურ მიზნებზე (გაყიდვების მოცულობა, შემოსავლები, მოგების სხვადასხვა მაჩვენებლები, ინვესტიციური კაპიტალი და ნაღდი ფულის ნაკადი).

ვინაიდან კომპანიის მოქმედების შედეგები ფორმირდება დამატებული ღირებულების ფორმირების მთელ ჯაჭვში, ურთიერთდაკავშირებული პროცესების მიხედვით, ფინანსური მაჩვენებლების გამოყენება ითვლება წარსულისაკენ მიმართულ (მომაკვდავი აღრიცხვა) დაგვიანებულ რეაქციად.



ნახ. 3.1.1 კომპანიის მისია, სტრატეგია და ოპერატიული მიზნები

ნაყოფიერების მართვის ტრადიციულ სისტემას გააჩნია შემდეგი უარყოფითი მხარეები:

- კომპანიის სტრატეგიის შემადგენელ ელემენტებად არასაკმაო დანაწილება;
- კომპანიისა და ბიზნეს – პროცესებს შორის სუსტი კავშირი;
- ყურადღების გამახვილება მხოლოდ ფინანსურ მხარეზე;
- წარსულ მაჩვენებლებზე დაყრდნობა;
- გადახრებზე დაგვიანებული ზემოქმედება;
- სტრატეგიის რეალიზაციის შედეგების სტიმულირების სისტემისაგან მოწყვეტა;
- რესურსების გამოყენება სტრატეგიისაგან მოწყვეტით;
- კომპანიის შემოქმედების შეფასება მენეჯერების მიერ ხდება ტაქტიკური მეთოდებით და არა სტრატეგიული.

38 ფაქტორიდან უფრო მნიშვნელოვანია:

კომპანიის სტრატეგიის რეალიზაციის შესაძლებლობა, ხელმძღვანელობის უნარი, კომპანიის სტრატეგიის ხარისხი, სიახლისადმი მიდრეკილების უნარი, ტალანტიანი სპეციალისტების დაქირავების უნარი, პერსონალის თვითაქტიურობა.

ხარისხიანი სტრატეგიის შემუშავება ჯერ კიდევ არ ნიშნავს წარმატებას, 70% შემთხვევაში პრობლემები წარმოიქმნება მისი რეალიზაციის პროცესში.

როგორც წესი, სტრატეგიის რეალიზაციის წინააღმდეგობა მდგომარეობს შემდეგში:

- სტრატეგიასთან დაკავშირებული ბარიერები;
- მხოლოდ 40% ხელმძღვანელობისა საშუალო დონის მენეჯერებიდან და, 5% რიგით პერსონალს ესმის კომპანიის სტრატეგია;
- ნახევარი უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები და 20% საშუალო დონის ხელმძღვანელები ჯილდოვდებიან ან ისჯებიან საშუალო და ხანგრძლივი მიზნების მიღწევისა ან მიუღწევლობისათვის.

– ხელმძღვანელთა 85%, თვეში, ერთ საათზე ნაკლებ დროს უთმობს სტრატეგიის განხილვას.

– კომპანიის რესურსების 60% უშუალოდ არაა დაკავშირებული კომპანიის სტრატეგიასთან.

BSC-ს კონცეფცია საშუალებას იძლევა თავიდან ავიცილოთ ეს უარყოფითი მხარეები.

კაპლანი და ნორტონი თავის ნაშრომებში – "მაჩვენებელთა ბალანსირებული სისტემა"-ს განიხილავენ შემდეგ ასპექტებს:

- სტრატეგიის მკაფიო ფორმულირება;
- სტრატეგიის გაგრძელება მთლიანად კომპანიის შიგნით;
- კომპანიის სტრატეგიის შეთანხმება პერსონალის მიზნებთან;
- კომპანიის მიზნების შეთანხმება წლიურ ბიუჯეტთან;
- შესრულების რეგულარული შემოწმება უკუკავშირების მეშვეობით;
- სტრატეგიის საჭირო კორექტივების ჩატარება.

3.2 კონცეფციის ძირითადი ელემენტები

BSC – წარმოადგენს სტრატეგიის რეალიზაციის ეფექტურ ინსტრუმენტს. მთავარი აქ არის – სტრატეგიები და მათი დაყოფა სტრატეგიის მიზნებად.

კაპლანსა და ნორტონს მიაჩნიათ, რომ სტრატეგიის რეალიზაციაში წამყვან როლს თამაშობს სტრატეგიული ინიციატივები, განსაკუთრებით შრომითი და ფინანსური რესურსების განაწილებაში ისინი გვთავაზობენ სტრატეგიის განხილვას 4 შემდეგი თვალსაზრისით:

სტრატეგია ფინანსური რაკუსის კლიენტების შინაგანი რაკუსის სწავლების რაკუსი.

სწავლების თვალსაზრისით – როგორია პერსონალის თვალსაზრისი, როგორ შეიძლება გაუმჯობესდეს კომპანიის ტექნიკუ-

რი ინფრასტრუქტურა – სტრატეგიის წარმატების რეალიზაციისათვის, როგორია პერსონალის მოტივაცია.

შიგა პროცესების თვალსაზრისით – რა პროცესები საჭიროებს სრულყოფას კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისათვის? ყოველდღიურად ათასობით პროცესების სრულყოფა წარმოებს, მაგრამ ყველა მათგანს როდი აქვთ კავშირი სტრატეგიასთან.

კლიენტის თვალსაზრისით – რას ელოდება კლიენტი კომპანიის სტრატეგიის წარმატებითი რეალიზაციის შედეგად. კომპანიას თვით შეუძლია თავისი მომგებიანობის რეგულირება, კონკურენტებისაგან დამოუკიდებლად, იმ შემთხვევაში თუ ისინი მკაფიოდ შეიმუშავენ, პროდუქციისა და მომსახურებაზე ბაზრის წინადადებებს. იმიჯისა და კლიენტებთან ურთიერთობით, კლიენტების თვალსაზრისის გათვალისწინება, განსაზღვრავს კომპანიის მომავალ ფინანსურ მდგომარეობას.

ფინანსური თვალსაზრისი – სტრატეგიის წარმატებით რეალიზაციის შემთხვევაში როგორი ფინანსური შედეგები წარუდგენილებათ აქციონერებს? ფინანსური მიზნები გავლენას ახდენენ კომპანიის გრძელვადიან მიზნებზე, აქციონერების საკუთარ კაპიტალზე, რენტაბელობაზე, მომგებიანობაზე, მწარმოებლურობის ზრდაზე, დანახარჯების შემცირებაზე და რისკის მართვაზე. სხვა დანარჩენი თვალსაზრისი ფოკუსირდება ფინანსურ თვალსაზრისზე.

პასუხისმგებლობის განაწილება

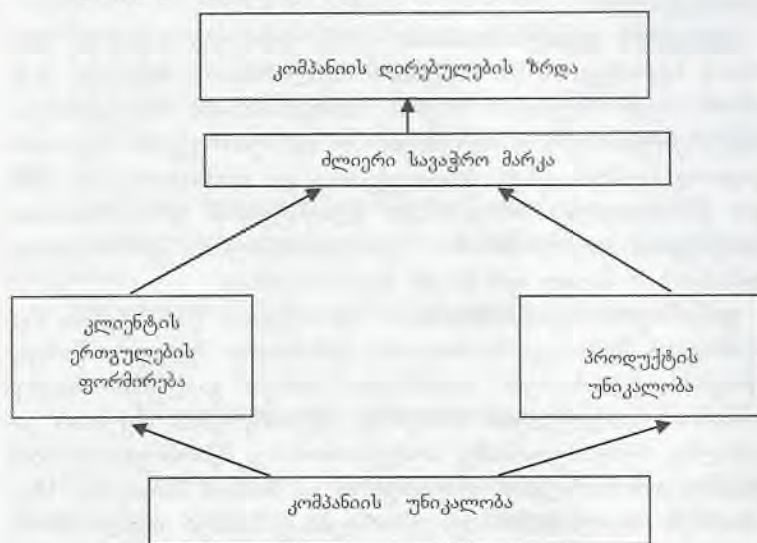
"BSC" – ის კონცეფციის ასევე მნიშვნელოვანი ასპექტია კომპანიის პასუხისმგებელი პირებისა და ექსპერტების შეთანხმებულობა კომპანიის პასუხისმგებლობის სფეროსთან. მაგალითად მენეჯერი "წამყვანი ინოვაციის" სტრატეგიაში პასუხისმგებლობას იღებს "პროდუქციის დაჩქარებულ შემუშავება" BSC – ში მიზნის მისაღწევად.

რიგ შემთხვევაში პასუხისმგებლობა დაკავშირებულია ხელფასის მოქნილი სისტემის შემუშავებაზე, რომელიც გაიანგარი-

შება მიღწეული წარმატებების მაჩვენებლების მიხედვით.

სიტუაციური ანალიზი

კომპანიის მიზნები, ინიციატივები და მაჩვენებლები მოწმდება, ხდება მათი ანალიზი და ექსპერტიზა, ვლინდება სტრატეგიის შესრულების მიმდინარეობაში უზუსტობანი და შეფერხებები. რის შემდეგაც დგება სტრატეგიული რუკა.



3.2.1. სტრატეგიის და ოპერაციული საქმიანობის ურთიერთკავშირი

განყოფილებების ყველა თანამშრომლები დაკავშირებული არიან უკუკავშირის სისტემით და შეუძლიათ გაცვალონ ინფორმაცია სტატუსისა და შეფასების შესახებ.

ჩვეულებრივი ანგარიშგებისაგან განსხვავებით BSC – სისტემის მომხმარებლობს საშუალება აქვთ გამოიყენონ ინფორმაციის ინტერპრეტაცია სტრატეგიის თვალსაზრისით, ციფრების პერსონალური პასუხისმგებლობა, ფაქტების, შეფასებების და კო-

მენტარებისადმი. ამ პროცესს კაპლანი და ნორტონი უწოდებენ „შემსრულებლის სტრატეგიის სწავლებას“.

თითოეულ ფორმას უნდა ჰქონდეს სტრატეგიული პრიორიტეტების რუკა, რომელიც შედგება:

- ფინანსური ზრდისაგან;
- მომხმარებელთა კმაყოფილებისაგან;
- ურთიერთსარგებლო ურთიერთობებისაგან;
- უსაფრთხოებისა და საიმედოობისაგან;
- კეთილშეშობილი ურთიერთობებისაგან;
- ხარისხისაგან;
- მოტივაციისა და მზადყოფნისაგან;

ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები შედგება საერთო და სპეციფიკურ მაჩვენებლებისაგან (ინდიკატორებისაგან):

- გაყიდვების ზრდა;
- შემოსავლები (% – ისა და გადასახადების გადახდამდე);
- წმინდა დაგვანილი ღირებულების განაკვეთი;
- ძირითადი და საბრუნავი საშუალებები – ინვესტიციები;
- კაპიტალის საშუალო შეწონილი ღირებულება;
- კონკურენტული უპირატესობის მიღების პერიოდი.

სტრატეგია და დაგეგმვა

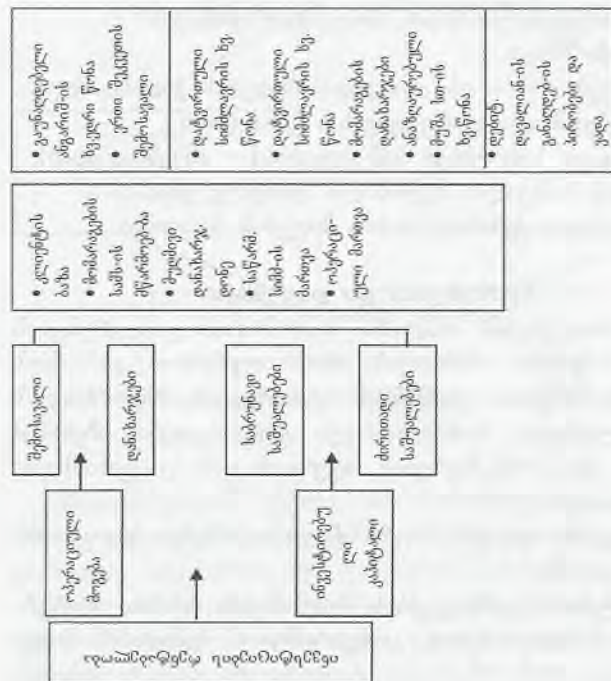
ბიზნეს – პროცესების ანალიზი, მათ შორის კონკურენციის სიტუაცია – საჭიროა იმისათვის, რომ აღწეროთ კომპანიის საკუთარი მდგომარეობა. კომპანიის სტრატეგიის ინფორმაციის შეგროვება კლიენტთა მოსალოდნელი ტენდენციების შესახებ პროდუქციისა და მომსახურების სფეროში, ასევე ფინანსური შედეგების შესახებ.

– ბიზნეს-გეგმისა და ფინანსური ანალიტიკოსების პროგნოზის შედარების ანალიზი.

– ღირებულებითი გარღვევების შემცირების მიზნით ალტერნატივებისა და პროგნოზების გაანგარიშების შესადარი მოდელი.

სტრატეგიის შემუშავება

- სტრატეგიის და პოსტსტრატეგიის მიმართულებათა ფორმულირება და მისი გარდაქმნა სტრატეგიულ მიზნებად.
- მიზნების გაერთიანება მიზნობრივ-შედეგობრივ ჯაჭვის შემწეობით
- იდენტიფიკაცია და სტრატეგიული ინიციატივის განაწილება სტრატეგიულ მიზნებად.
- მიზნობრივი დაგეგმვისათვის დროის მოსალოდნელი ფორმულირება.
- კორპორაციის სტრატეგიის შეთანხმება სტრატეგიულ ბიზნეს ერთეულებთან და დამხმარე ქვედანაყოფებთან.



3.2.2. ფაქტორების განაწილება დონეების მიხედვით.

აუცილებელი რესურსების განაწილება

პასუხისმგებელი პირების განაწილება მიზნების შესრულებისა და ინიციატივების მიხედვით.

სტრატეგიის რეალიზაცია

ბიზნეს - პროცესების სრულყოფის შესრულება და ინიციატივების თანმიმდევრობითი რეალიზაცია. მიღწეული შედეგების რეგულარული კონტროლი.

უკუკავშირების საშუალებით რეალიზაციის

შესწავლა (მომზადება).

ექსპერტებისა და პასუხისმგებელი პირების მიერ მიზნების შესრულების ხარისხის შეფასება (ინიციატივებისა და განზომილებების ყველა მუშაი და ქვედანაყოფი, რომლებიც მონაწილეობენ სტრატეგიის რეალიზაციაში, დაკავშირებული არიან უკუკავშირით. კრიტერიუმების ბალანსირებული სისტემა პასუხს აძლევს მენეჯმენტის სურვილებს ფინანსურ და არა ფინანსურ მაჩვენებლებს ფირმის შიგა მართვის მიზნებზე).

სტრატეგიული რუკა

კომპანიათა უმრავლესობა, როცა განსაზღვრავენ თავის ზოგად სტრატეგიას, გამოყოფენ ცენტრალურ სტრატეგიას და სხვა ქვესისტემებს.

სტრატეგიის დაყოფას უმრავლესი კომპანიები ახდენენ შემდეგნაირად:

ინოვაციების მიხედვით;

კლენტებთან მჭიდრო კავშირის მიმართებაში

ოპერაციული უპირატესობის მიხედვით, ნაცვლად ერთპრიორიტეტულ მიმართულებისა;

მაგალითად შეიძლება იყოს ბიზნესის ერთეულის საერთო სტრატეგია ერთი ცენტრალური სტრატეგიით და ორი ქვესტრატეგიით. ასეთ სტრატეგიის სტრუქტურას უწოდებენ სტრატეგიულ რუქას.

ინდივიდუალური სტრატეგიის ანალიზი

შერჩეული სტრატეგია და მიზნები, რომლებიც ოთხრიგად

არიან დაყოფილნი ერთმანეთთან დაკავშირებული არიან მიზნობრივ – შედეგობრივი ჯაჭვით, რომლის ცენტრში და მარჯვნივ განლაგებულია განსაზღვრული გეგმიური და ფაქტიური მაჩვენებლებით, ასევე პასუხისმგებელი პირების ჩვენებით.

3.3 ახალი კონცეფციის რეალიზაციის პროცესი

ახალი სისტემის დანერგვის პროცესი მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. დანერგვისათვის წინა პირობების მომზადება (სწარმოს დონე);
2. პრინციპული არქიტექტურის შექმნა (საწარმოს დონე);
3. შეთანხმების მიღწევა სტრატეგიულ მიზნებში (პილოტური დონე);
4. განზომილების ერთეულებისა და მიზნობრივი მაჩვენებ-

ლებ

ის განსაზღვრა;

5. მოქმედების პროგრამის განსაზღვრა.

6. პროექტის დანერგვის გეგმის მოქმედებაში მოყვანა და მისი დასრულება.

მაჩვენებელთა ბალანსირებული სისტემის გამოყენებას გააჩნია შემდეგი უარყოფითი მხარეები:

1. პროექტის რეალიზაციის პასუხისმგებლობა მთლიანად ეკისრებათ საშუალო დონის მენეჯერებს, უმაღლესი დონის მენეჯერები მასში მონაწილეობას არ ღებულობენ.

2. პროექტის დამუშავების ვადების გაჭიანურება;

3. პროექტის დანერგვის გაჭიანურება შესაბამისი მაჩვენებლების უქონლობის გამო;

4. განხორციელებული სამუშაოების სტატიკურობა და არა დინამიურობა;

5. უპირატესობა ეძლევათ კონტროლის დონისძიებებს და

არა კომუნიკაციის საშუალებებს. არა კომუნიკაციის საშუალებებს.

მაჩვენებლების ბალანსირებული სისტემა არის საწარმოო სტრატეგიის იარაღი ოპერატიულ ბიზნესში. გარდა ამისა ახალი სისტემა შესაძლებლობას იძლევა, რომ რესურსების განაწილებაში მიღებულ იქნას ობიექტური გადაწყვეტილება.

3.4 კორპორაციის ეფექტიანობის მონიტორინგი

რობერტ კაპლანისა და დევიდ ღორტონის შეფასების ბალანსირებული სისტემა, მდგომარეობს იმაში, რომ საწარმოს სტრატეგია ყველასთვის იყოს ხელმისაწვდომი და მკაფიოდ აისახებოდეს საწარმოს ოპერატიულ მიზნებში საწარმოს ყველა დონეზე.

საბალანსო სისტემის შეფასების ფუნქცია საშუალებას გვაძლევს სტრატეგიული მიზნები მივიანიჭოთ 4 "პერსპექტივას" – ფინანსებს, კლიენტებს, შინაგან პროცესებს, სწავლებასა და განვითარებას.

თითოეულ სტრატეგიულ მიზანს ანიჭებენ ერთ მაჩვენებელს, რომლებიც საშუალებას იძლევა დავგვემოთ და შევაფასოთ შედეგები.

სხვადასხვა პერსპექტივები იძლევა ჯერ ერთი ისეთი ფაქტორების გამოყენების გარანტიას, როგორიც არის ბაზარი, კლიენტი, ლოგისტიკა, პროდუქტის ხარისხი, ინოვაციის შესაძლებლობა, პერსონალის მართვა და ინფორმაციის სისტემა.

მეორეც – საწარმოს მოქმედების სხვადასხვა მიმართულება უზრუნველყოფს ადრეულ და გვიან ინდიკატორებს, ასევე შიგა და გარე ეფექტიანობის ხარისხთან და რაოდენობრივ მაჩვენებლებს შორის ბალანსს.

ეფექტიანობის მაჩვენებლების მაგალითი ფინანსები

- საბალანსო პოზიციები;
- მოგება და რენტაბელობა;
- ფულადი ნაკადები;
- დახურვის თანხები.

ლოგისტიკა და წარმოება

- მასალების გამოყენება;
- სამუშაო დრო;
- დამუშავებისა და რეალიზაციის დროის შეფასება;
- მიწოდების ვადების დაცვა;
- წუნის წილი;
- საწარმოო მოწყობილობის ხელმისაწვდომობა %-ში.

პერსონალის მართვა

- პერსონალის რიცხვი;
- საწარმოში მუშაობის საშუალო სტაჟი;
- მოსამსახურეთა კმაყოფილება;
- სწავლების მოცულობა წელიწადში;
- მოცდენების დრო;
- კადრების დენადობა.

გასაღება

- ახალი მომხმარებლის წილი;
- მომხმარებლის კმაყოფილება;
- რენტაბელობა მომხმარებლის მიხედვით.

გარე წყაროები

- წილი ბაზარზე;
- მომხმარებლის შესყიდვებში საკუთარი წილი;
- კონკურენტების წილი ბაზარზე;
- საეკონომიკური მარკის პოპულარობა;
- პრესაში შეტყობინების რიცხვი.

დამატებული ღირებულების პოტენციალის მიზნების, მაჩვენებლების, ღონისძიებების ურთიერთკავშირი და რეა-

ლიზაციის ღონისძიებების ტექნოლოგია.

1. ფინანსების დონე

მიზანი – უზრუნველყოს კომპანიის საბაზრო კაპიტალიზაციის ზრდა 2005 წლისათვის 100-105%-ით, წელიწადში არანაკლები 17%-ით.

მაჩვენებლები

- უზრუნველყოს წმინდა მოგების მოცულობა, კომპანიის მდგრადი განვითარებისათვის, არა ნაკლები 1,5 მლრდ. მან. წელიწადში.
- უზრუნველყოს ინვესტიციების უკუგება მოწინავე კაპიტალისტური ქვეყნების დონეზე არანაკლები 12-14% წელიწადში.
- უზრუნველყოს წელიწადში ნაღდი ფულის შემოსავლის 15-16 მლრდ. მან.

შედეგი

- ფინანსური მოდელის ეფექტიანი მართვის შექმნა;
- ფინანსური საქმიანობის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა;
- შიგა ფინანსური სტრუქტურის ფორმირება.

2. მომხმარებლის დონე

საბაზრო პოლიტიკა მიმართულია მომხმარებლის დაკმაყოფილების დონის ამაღლებასზე.

ძირითადი მიზანია – აგრესიული ექსპანსია კონკურენტის ბაზრიდან გამოძევება და საბაზრო წილის ზრდა.

შედეგი – კომპანია ორიენტირებულია მომხმარებლის, ზრდის კონკურენტულ უპირატესობას და იკავებს ბაზარზე ლიდერის პოზიციას.

3. პროცესების დონე

მიზანი – ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობის ამაღლება.

დაბალი დანახარჯები უზრუნველყოფს კომპანიის ლიდერად გადაქცევას.

შედეგი – ოპტიმალური ბიზნეს-პროცესები.

4. ინოვაციური განვითარების დონე

მიზანი – ტექნოლოგიური კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა.

- ტექნიკისა და ტექნოლოგიის მოდერნიზაცია
- მართვის ავტომატიზებული სისტემა
- სამეცნიერო-საკვლევ საკონსტრუქციო სამუშაოების შექმნა და ერთიანი ბაზის ჩამოყალიბება.

• შეიქმნას კომპანიის ინოვაციური, ფინანსური და მომსახურების ინფრასტრუქტურა. მომზადდეს კომპანიის სტრუქტურა, სამრეწველო-საფინანსო ჯგუფის შემდგომი ტრანსფორმაციისათვის, საგარეო საფინანსო-საკრედიტო ორგანიზაციების მონაწილეობით.

შედეგი – კვალიფიციური ინოვაციური პერსონალი, რომლებიც დაუფლებული არიან უნიკალურ ჩვევებს, მუდმივად იმაღლებენ თავის კვალიფიკაციის დონეს, წარმოებაში ახალი ტექნიკის, ეკონომიკისა და მენეჯმენტის სიახლეების დანერგვას.

სარეალიზაციო მიმართულებები:

- მიღებული გადაწყვეტილების ხელისშემწყობი სისტემა;
- გარდაქმნის ტექნოლოგია;
- მმართველობითი აღრიცხვა;
- პროექტების მართვის სისტემა;
- ბიუჯეტირების სისტემა და ბიუჯეტის შესრულების კონტროლი;
- ფინანსების მართვის სისტემა;
- კორპორაციული ინფორმაციის სისტემა;
- საბუთების ბრუნვის მართვა.

დაგეგმვის მიმართულებანი

- პერსონალის მართვა;
- დანახარჯების მართვა;
- მარაგების მართვა;
- შესყიდვების მართვა;
- გაყიდვების მართვა;

• ბუღალტრული აღრიცხვის მართვა;

• ინვესტიციების მართვა.

პირველი რიგის ამოცანები ბიუჯეტის მართვის სისტემაში:

- მომხმარებელსა და მომწოდებელს შორის კავშირის დამყარება;
- ტექნოლოგიური საიმედოობის უზრუნველყოფა;
- შესყიდვებისა და მარაგების ეფექტიანობის განუწყვეტელი ამაღლება;
- ბაზრისათვის მომზადება-გაყიდვების სისტემის მართვის შექმნა;
- ინვესტიციების მართვა;
- პერსონალის მართვის სისტემის შექმნა.

კომპანიის ამოცანები ცენტრების შექმნის პერიოდში:

- კომუნიკაციების დამყარება ცენტრებსა და კომპანიის მართვის აპარატებს შორის;
 - მეთოდური მომზადება მასშტაბის და სიმაღლის (პორიზონტამდე) მიხედვით;
 - სადგურების გადასვლა ერთიან სტანდარტებზე (ორგ სტრუქტურა, ბიზნეს-პროცესები, პერსონალი);
 - სადგურებსა და სათაო ოფისების გადასვლის უზრუნველყოფა ერთიან სტანდარტებზე;
 - კომუნიკაციების უზრუნველყოფა.
- #### ბიზნეს პროცესების საფუძველზე მართვის სისტემის შექმნა, სტრატეგიიდან სტრუქტურულ ორგანიზაციამდე:
- ორგანიზაციის სტრუქტურის რეორგანიზაციის ძირითადი პრინციპები (მსოფლიო გამოცდილების გათვალისწინებით);
 - ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება, წარმოებაზე ორიენტირებით;
 - ორგანიზაციული სტრუქტურის თითოეული ვარიანტის მიხედვით სუსტი და ძლიერი მხარეების ახსნა;

· არსებული სტრუქტურის ანალიზი, არაფორმალური ურთიერთდამოკიდებულების ალტერნატიული სტრუქტურების განხილვა.

ლიდერები ისწრაფვიან მართვის ცენტრალიზებული სისტემიდან მოქნილი, სწრაფკორდინირებული და თავისუფალი რეაქციისაკენ სწრაფცვლადი გარემოს პირობებში. მკაცრად სიმეტრიული ფორმები იცვლებიან უფრო კომპაქტური, არაფორმალური, ევრტიკალური და ჰორიზონტალური ნიშნის მქონე ორგანიზაციებით.

ასეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შედეგად წარმოიქმნება სტრუქტურა, რომელიც მიმართულია უპირველეს ყოვლისა მწარმოებლურობაზე და არა დაქვემდებარებაზე. ასეთი სტრუქტურის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში რომ:

- იგი იძლევა ორგანიზაციული სტრუქტურის სტრატეგიაზე გავლენის ანალიზის სტიმულირებას;
- მოქმედ სტრუქტურას განიხილავს, დამატებული ღირებულებისა და კაპიტალიზაციის ზრდის თვალსაზრისით;
- უზრუნველყოფს გადაწყვეტილების უფრო სწრაფად მიღებას;
- ზოგადად ზრდის მოქნილობას და რეაქციის სწრაფვას.

თითოეული ორგანიზაციული სტრუქტურის სუსტი და ძლიერი მხარეების ახსნა:

როგორც წესი, არ არსებობს ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ყველა შემთხვევისათვის სწრაფად ცვალებადი გარემოს პირობებში.

ყველა სტრუქტურაში უფრო ძლიერ გამოხატულია ევრტიკალური კავშირები პროცესულ-ორიენტირებულის გარდა. ევრტიკალური კავშირები ეხმარება კადრების განვითარებას კვალიფიკაციის ამაღლებაში.

ძლიერ ევრტიკალურ კავშირებს, ამასთან ერთად აქვთ უარყოფითი მხარეებიც: ისინი არ ახდენენ ორგანიზაციულ ერთეულებს შორის ინფორმაციის გაცვლას. პროდუქტიულ სტრუქტურაში ეს შეიძლება გამოიხატოს მასში, რომ მარეკტინგის

განყოფილების მიერ შეგროვილი ინფორმაცია არ მიეწოდება სამეცნიერო საკვლევ და საკონსტრუქტორო განყოფილებას ახალი პროდუქტის შესაქმნავებლად, რაც ართულებს საბაზრო დინამიკაზე რეაგირებას.

პროცესულ-ორიენტირებულ სტრუქტურაში პირიქით, დამყარებულია ჰორიზონტალური კავშირები. ბიზნეს პროცესები გაივლიან ფუნქციურ და საწარმოო ერთეულებს მომხმარებლისათვის პროდუქტებისა და მომსახურების მისაწოდებლად. ვინაიდან პროცესებზე-ორიენტირებული სტრუქტურა ეფუძნება სამუშაო ნაკადს და არა ანგარიშგების წარდგენის იერარქიას, ისინი უფრო მოქნილნი და ადვილად ცვალებადნი არიან. რაც შეეხება ინფორმაციის გაცვლას, პროცესებზე-ორიენტირებულ სტრუქტურას შეიძლება არ ჰქონდეს უპირატესობა ევრტიკალურთან შედარებით, რამდენადაც ჰორიზონტალური არხები ასევე ადვილად შეიძლება ჩამოყალიბდეს, როგორც ევრტიკალურები.

მართვის იერარქიის ზედმეტი დონეები უარყოფით გავლენას ახდენენ კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაზე სწრაფად ცვალებად საბაზრო გარემოში, არ შეიძლება გადაწყვეტილების მისაღებად დროის დაკარგვა ინფორმაციის გაცვლაზე.

არსებული სტრუქტურის ანალიზი გვიჩვენებს რომ არცერთ სტრუქტურას არ შეუძლია ზუსტად აღრიცხოს ინფორმაციული ნაკადის ყოველი მოქმედება ორგანიზაციული სტრუქტურისათვის. უნივერსალური მიდგომის ძიება შედეგს ვერ მოგვცემს, ვინაიდან სხვადასხვა პროცესები მოითხოვენ სხვა და სხვა სტრუქტურებს.

ზოგჯერ უპირატესობა ეძლევათ კომბინირებულ სტრუქტურებს, რომლებიც საკვანძო ბიზნეს-პროცესების მართვის საშუალებას იძლევიან, მაშინ როდესაც სხვა დამხმარე მომსახურება ორგანიზებულია ფუნქციური ნიშნით.

აუტსორსინგზე ჩვეულებრივ გამოაქვთ:

სასადილოები და ბუფეტები, ოფისისა და ტერიტორიის დასუფთავება.

აუტსორსინგზე. უკანასკნელ ხანებში, ყველაზე მეტად გამო-
აქვთ:

- შიგა აუდიტი;
- ბუღალტრული ანგარიშის წარმოება;
- კაპიტალური რემონტი;
- კადრების მართვა (ხელფასის გაანგარიშება, ადმინისტრირე-
ბა) გარდა რთული ფუნქციებისა, ისეთი როგორიცაა მწარმოებ-
ლურობის ანალიზი და სამსახურში დაწინაურება.

ორგანიზაციული პროექტირების მეთოდოლოგია შედგება:

1. მისიის დაზუსტება სტრატეგიული კონცეფციისა და მიზნე-
ბის მიხედვით;

2. მეთოდოლოგიური შეფასების დამუშავება სტრატეგიული
კონცეფციის შესრულების შესახებ – ეფექტიანობის საკვანძო
მონაცემები, ხელმძღვანელობის ინფორმირება, თუ, რამდენად
კარგად ან ცუდად მიდის საქმე;

3. პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგი-
ური ფაქტორების მოქმედება ამჟამად და მომავალში;

4. "ბენიფიციები" – მოწინავე გამოცდილების განხილვა, რო-
გორ აუმჯობესებენ ბიზნეს – პროცესებს ანალოგიურ
კომპანიებში;

5. არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი;

6. ბიზნეს პროცესების მოდელირება;

7. რესურსების არარაციონალური გამოყენებისა და დუბი-
რების გამოძიება, როგორც გაუმჯობესების რესურსი;

8. რეინჟინირინგი – არაეფექტიანი პროცესების გამორიცხ-
ვისა და ახლით შეცვლისათვის;

9. სამმართველო აღრიცხვისა და ოპერატიული მართვის
ახალი სისტემის დაპროექტების საკითხის განხილვა ეფექტიანი
მართვის სისტემის უზრუნველსაყოფად.

კორპორაციულმა ორგანიზაციულმა სტრუქტურებმა გაიარეს
ევოლუციის რამდენიმე ეტაპი, ფუნქციურიდან – პროდუქტიუ-
ლობამდე, მატრიცულიდან – პროცესიულობამდე.

ამჟამად, ყველა კომპანია იმპორტი კონსულტინგის გავლენის
გამო იძულებული შეიქმნენ სწრაფი და ზუსტი რეაგირება მო-
ახდინონ საბაზრო ტენდენციებზე. კომპანიების გადასვლა უფრო
მოქნილ პროცესებზე ორიენტირებულ სტრუქტურებზე წარმო-
ებს დაჩქარებული ტემპებით.

ქვედანაყოფები, როგორც დანახარჯების ცენტრები

ქვედანაყოფი მუშაობს წარმოებისა და დანახარჯების მკაცრი
გეგმების პირობებში, იგი მონაწილეობას ღებულობს ტექნიკუ-
რი გეგმების კორექტირებაში, საპროექტო სიმძლავრეებისა და
რემონტების გრაფიკებში. ქვედანაყოფის მუშაობა ფასდება გეგ-
მების შესრულებით.

ეს მოდელი კარგად მუშაობს იმ შემთხვევაში, როცა გასაღე-
ბის განყოფილება იმართება საწარმოო სტრატეგიით.

აღნიშნული მოდელის დადებითი მხარეა:

- სტრუქტურულ ოპტიმიზაციაზე ორიენტირება;
- ქვედანაყოფი ფასდება საკონტროლო მონაცემების საფუძ-
ველზე (სიმძლავრე, დატვირთვა, ხარისხი, საიმედოობა);
- "შემოსავალს მასშტაბისაგან ზრდის," ფუნქციებისათვის
მიწოდება, გასაღების უზრუნველყოფა.

უარყოფითი მხარეებია:

- წარმოების მოცულობის ზრდა არ სტიმულირდება;
- წარმოების მოცულობაზე გავლენას ახდენს დანახარჯე-
ბზე კონტროლი და არა მოგების მაქსიმიზაცია;
- არსებობს რესურსების არაეფექტიანი გამოყენების სა-
შიშროება;
- მოითხოვს ფუნქციურ პასუხისმგებლობისა და საქვეან-
გარიშო მკაცრ გაგებას.

დანახარჯების ცენტრის დახასიათება:

- დახასიათება – ქვედანაყოფებს შორის დაყოფილია პა-
სუხისმგებლობა, და უფლებები;
- ქვედანაყოფი პასუხს აგებს გეგმის შესრულებაზე;
- ქვედანაყოფს შეუძლია გაზარდოს თვითღირებულება,

გასაღების განყოფილების ნებართვით, დამატებითი შესაძლებლობის ფარგლებში;

ფინანსირების წესი

– ფინანსების რესურსების გამოყოფა ხდება საინვესტიციო პროექტებზე, კომპანიის დონეზე. დაფინანსების წყაროებია გაუნაწილებელი მოგება და სესხი. ფინანსირებისათვის განყოფილება აღგენს ტექნიკურ ეკონომიკურ დასაბუთებას. ხარჯთაღრიცხვა მტკიცდება ქვედანაყოფისა და კომპანიის მიერ წარმოების გეგმის საფუძველზე.

სტიმულირება

– განყოფილების სტიმულირება ხდება გეგმის შესრულებაზე, დატვირთვის, საიმედოობისა და ხარჯთაღრიცხვის ჩარჩოების დაცვაზე.

კომპანიის მოგების ცენტრები

კომპანიის შიგნით მოგების ცენტრებია ქვედანაყოფები, მათი ეფექტი ფასდება დამატებული ღირებულების შექმნის თვალსაზრისით. იგი გულისხმობს წმინდა მოგების გაანგარიშებას გაყიდვებიდან რეალიზაციაზე დანახარჯების გამოყლებით (ნედლეული, მასალები, საწარმოო ხარჯები და სხვა).

მოგების ცენტრებსა და დანახარჯების ცენტრებს შორის ძირითადი განსხვავებები:

• ქვედანაყოფი ფართოდ მონაწილეობს თავისი გეგმების შემუშავებაში;

• ქვედანაყოფს შესაძლებლობა აქვს გადააჭარბოს გეგმა;

• ქვედანაყოფს შეუძლია აწარმოოს მაღალრენტაბელური პროდუქცია/მომსახურება და მიიღოს მაქსიმალური მარჟა;

• ქვედანაყოფს, მოგების გაზრდის მიზნით, აუცილებლობის შემთხვევაში, შეუძლია გაზარდოს დანახარჯები;

მოგების ცენტრის დადებითი მხარეებია:

• კომპანიის წმინდა მოგებისათვის სტიმულის შექმნა;

• ზრდის უკუკავება;

• მომსახურების ერთობლივი გამოყენებით ამცირებს დან

ახარჯებს,

უარყოფითი მხარეები:

• შესაძლებელია თვითღირებულების ზრდა;

• მოგების ცენტრის მოდელის დახასიათებები:

• პროგრამის მარვენებლები მუშავდება მომიჯნავე განყოფილებებთან (მიწოდება, მომარაგება) შეთანხმებით;

• გეგმის გადაჭარბება შესაძლებელია დამტკიცებული სტრატეგიის შესაბამისად წარმოების ოპტიმიზაციისათვის;

• გასაღება იძლევა ინფორმაციას საბაზრო მოთხოვნებსა და ფასების შესახებ.

• ქვედანაყოფილებას შეუძლია შეცვალოს დანახარჯები წარმოების ოპტიმიზაციისათვის (არგუმენტირებას უკეთებს ხელმძღვანელობას ხარჯთაღრიცხვის გეგმის გადაჭარბების შესახებ).

დაფინანსების წესი – ფინანსურ რესურსებს გამოყოფს კომპანია ინვესტიციებისათვის. ხარჯთაღრიცხვა მტკიცდება კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ ქვედანაყოფთან ერთად წარმოების გეგმის საფუძველზე. დამატებითი ფინანსირება შეიძლება გამოიყოს წმინდა მოგების ზრდის ხარჯზე. ქვედანაყოფი იძლევა ახსნა-განმარტებას კომპანიის წინაშე.

ეკონომიკური მარვენებლების სისტემა:

• მოგება, ცვლადი და მთლიანი დანახარჯების მიხედვით;

• პროდუქციის/მომსახურების თვითღირებულება (პირობითი მუდმივი და ცვლადი);

• წარმოების მოცულობა;

• მიღწეული სიმძლავრე;

• საიმედოობა;

• დაუბრუნებელი დანაკარგები.

სტიმულირება

• წმინდა მოგების მაქსიმიზაცია;

• მიზნობრივი მარვენებლების მიღწევა;

• დატვირთვა და საიმედოობა.

დასკვნები

სტრატეგიული შედეგების მიღწევის ბალანსირებული გეგმა (BSC) არის, სტრატეგიის რეალიზაციის ეფექტური ინსტრუმენტი, რომელიც საშუალებას იძლევა გათვალისწინებული იქნეს კომპანიის სტრატეგიის გავლენა ოპერატიულ ბიზნეს-პროცესებზე და ოპერაციებზე. იგი ამავე დროს იძლევა კომპანიის სტრატეგიის შესაბამისად რესურსების განაწილების ინსტრუმენტს. თითოეული მიზნის მიმაგრება პასუხისმგებელ პირზე, შესაძლებელს ხდის კორექტულად შეგროვდეს და განაწილდეს ექსპერტების აზრი სტრატეგიის რეალიზაციის შესახებ. მუდმივი ნაბიჯ-ნაბიჯ დაკვირვება და ინფორმაციის შეგროვება, გვეხმარება გავიგოთ სტრატეგიის გავლენა მოქმედ ქვედანაყოფზე, რათა ბიზნეს – პროცესებსა და ოპერაციებს მიეცეთ სტრატეგიული ორიენტაცია.

საკონტროლო კითხვები

1. განსაზღვრეთ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებელთა ბალანსირებული სისტემა?
2. როგორ განვსაზღვროთ კომპანიის წარმატება?
3. რა მაჩვენებლები უნდა გავაუმჯობესოთ, რომ გაუსწროთ კონკურენტებს?
4. როგორ დაუკავშიროთ მიმდინარე საქმიანობა სტრატეგიას?
5. დაასახელეთ მაჩვენებელთა ბალანსირებულ სისტემის ოთხი დონე?

თავი 4.

პროდუქტისა და მომსახურების პროექტირება და დამუშავება ოპერაციულ-ღირებულებითი ანალიზის გამოყენებით (ო.დ.ა)

4.1 პროდუქტისა და მომსახურების პროცესის დამუშავებისა და პროექტირების აქტუალობა, მისი თავისებურება

პროდუქტისა და მომსახურების პროექტირება მნიშვნელოვანი ნაბიჯია ღირებულების შექმნაში და მომხმარებლის დაკმაყოფილებაში. მომხმარებელი ყიდულობს, არა საქონელს ან მომსახურებას, არამედ ისინი ყიდულობენ თავის პრობლემის გადაწყვეტას, იკმაყოფილებენ თავის მოთხოვნილებას და ღებულობენ სიამოვნებას. ეს იმას ნიშნავს, რომ კომპანია ქმნის ფასეულობას, მომხმარებლის დაკმაყოფილებისათვის.

კომპანიის წარმატების მისაღწევად, საჭიროა, რომ იგი ქმნიდეს ახალ პროდუქციას, რამდენადაც მომხმარებლის გემოვნება და ცხოვრების სტილი, აქცევენ ზოგიერთ პროდუქტსა და მომსახურებას არასაკმაოდ ადეკვატურს.

ახალი პროდუქცია და მომსახურება უზრუნველყოფს:

- ტექნიკურ და ტექნოლოგიურ ინოვაციას;
- ახალი სახეობის მოქმედების შექმნას;
- არსებული ბაზრისათვის ახალი პროდუქციის ათვისებას;
- პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოებას;
- პროდუქტის გაუმჯობესებას;
- პროდუქტის სტილის გაუმჯობესებას;
- პროდუქტის სტილის შეცვლას.

ახალი პროდუქტის შექმნას გარდა მომხმარებლის ინ-

ტერმინების დაკმაყოფილებისა აქვს შემდეგი მიზნები:

- ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება;
- კონკურენციის გაძლიერება
- ვაჭრობის გლობალურობა და ინვესტიციების ზრდა;
- ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა;
- სახელმწიფოს ჩარევის შემცირება ფირმის ეკონომიკაში;
- ფრანჩაიზინგის ზრდა, სავაჭრო მარკის გადაცემა სხვა კომპანიებზე;
- მოთხოვნა-მიწოდების ბალანსის დაცვა.

მომსახურების შემუშავების თავისებურება

საქონლის წარმოების სფეროში საჭიროა სხვადასხვა რესურსები (ნედლეული, მასალები, ნახევარფაბრიკატები, სამუშაო ძალა და ენერგია) მაშინ, როცა მომსახურების სფეროს ისინი არ ჭირდება. მომსახურებას უმეტესად ჭირდება სტანდარტების ნაერთი, საცდელ-საკონსტრუქტო სამუშაოებისათვის (სსს).

მომსახურების სტანდარტების შემუშავება, ზახიათლება მრავალსახეობით, ისინი არაერთგვაროვანი არიან, თითოეული კლიენტისათვის.

წარმოებაში ჩაშვება, ახალი პროდუქციის სახელმწიფოს სტანდარტებით ძვირი არაა. იმ დროს, როდესაც ახალი საწარმოო პროდუქტის შემუშავება და წარმოებაში ჩაშვება რამოდენიმე მლნ. დოლარი ჯდება. მომსახურების ახალი სახეობის შემუშავებისათვის არსებობს ორი გზა. 1. საკუთარი საკვლევი ლაბორატორიის შექმნა, რომელიც საკმაოდ ძვირია და 2. სპეციალისტების მოწვევა.

კომპანიები ფართოდ იყენებენ მეცნიერ-კონსულტანტების მომსახურებას მოწვევით, რამაც მნიშვნელოვნად შეცვალა მისი მაჩვენებლები. ასე მაგალითად:

- შეიცვალა მუშაობის პირვანდელი სტილი;
- შეიცვალა ზედნადები ხარჯები 50%;
- შეიცვალა ბიზნეს პროცესები, ნაცვლად 140 დღისა 18 დღე;

გამსაღებლები ინჟინერ – დამპროექტებლებთან ერთად ესაუბრებოდნენ მომხმარებელს, რომ უკეთ აეხსნათ თავისი მოთხოვნები. ინჟინრებმა დაიწყეს წინა პროექტების შენახვა, რამაც მნიშვნელოვნად შეამცირა სამეცნიერო – საკვლევ სამუშაოების სტადია. ნახაზები ფოსტით გაგზავნის ნაცვლად, სწრაფად იგზავნება ინტერნეტით.

თითოეული სტადიის ოპერაციის სრულყოფის შემდეგ კომპანიას მეტი დრო რჩებოდა დაფიქრებულიყო მომხმარებლის მდგომარეობაზე.

თუ ადრე კომპანია აგებდა 4/5 ტენდერს კონსალტინგური-მომსახურების შემდეგ იგი იგებდა 4/5- მთელი სტანდარტებიდან.

თუ ინდუსტრიულ ეპოქაში ბრძოლა წარმოებდა შრომასა და კაპიტალს შორის, დღეს ამ ორს დაემატა მესამე, მაგრამ ყველაზე მთავარი – მომხმარებელი.

მომხმარებელს სურს მიიღოს პროდუქტი დღეს/ეხლავე, რაც შეიძლება მეტი, ნაკლებ ფასში, რაც შეუძლებელია ოპერაციული მენეჯმენტის გარეშე.

ფირმის ფინანსური მაჩვენებლები მეორე ადგილზე ინაცვლებენ (რამდენადაც ისინი იძლევიან დიაგნოზს "სიკვდილისკ" შემდეგ).

"ფინანსური მაჩვენებლები" – შემოსავლიანობა, ინვესტიციების ეფექტიანობა, ასევე სხვა მაჩვენებლები, ცოტას ნიშნავს, ისინი გვიჩვენებენ კომპანიის მდგომარეობას. მოგებისა და ზარალის ანგარიში ხსნის ფირმის მდგომარეობას. ბიზნესში მთავარია პროცესი და არა ფული. დანახარჯები და ანგარიში – ეს მხოლოდ შედეგია, ბიზნესი კი დაფუძნებულია ისეთ მაჩვენებლებზე, როგორიც არის კლიენტის დაკმაყოფილება, შეკვეთების შესრულების სიჩქარე და ცდომილების %.

კლიენტს, სურს იცოდეს:

- რა დრო დასჭირდება შეკვეთის განხილვას;
- შეკვეთების რამდენ %-ს შესრულებს კომპანია ვადაში;

როგორი სისწრაფით ბრუნავს საქონელი საწყობში.

ეს მაჩვენებლები საჭიროა არა ბუღალტერიისათვის, არამედ მომხმარებლისათვის, რომელიც გეიხდის ხელფასს.

ჩაყვარდნები წარმოებაში – ეს არის ცული ორგანიზაციის მიზნები.

დღეს მთავარია:

დისციპლინა; სტრუქტურა; განმეორებადობა. კოლექტივს უნდა ჰქონდეს დისციპლინის, სტრუქტურისა და განმეორებადობის რწმენა.

თუ მიაღწეული იქნება შიგა პროცესებიდან ზედმეტი ოპერაციების გამორიცხვა, მაშინ წარმოების წინაშე ახალი ამოცანა დგება – მოდერნიზირება გაუკეთდეს პროცესების ურთიერთქმედებას სხვა კომპანიებთან.

4.2. პროექტირების პროცესი

პროექტი არის ურთიერთდაკავშირებულ ოპერაციათა თანმიმდევრობა, რომელიც მიმართულია კონკრეტული შედეგისაკენ, ახალი პროდუქციის/მომსახურების შექმნისათვის.

პროექტის მართვა გულისხმობს დაგეგმვას, რესურსების განაწილებას და რეგულირებას (შრომით, მატერიალურ და მოწყობილობის) ყველა შეზღუდვების გათვალისწინებით (ტექნიკურ, ბიუჯეტის და დროით), პროექტირების პროცესი ხორციელდება შემდეგი თანმიმდევრობით:

1. ბაზრის მოთხოვნილების ანალიზი;
2. სპეციფიკაციის შემუშავება;
3. ესკიზური პროექტის დამუშავება;
4. მუშა პროექტი;
5. პროდუქციის წარმოება;
6. საქონლის გაყიდვა.

1. მოთხოვნილება უნდა დაამტკიცოს, რომ პროდუქციაზე მოთხოვნა ნამდვილად არსებობს. სწორედ ამ სტადიაზე დამუშავდება

ბული შეცდომა ხშირად საბედისწეროა კომპანიისათვის.

2. სპეციფიკაციის სტადიაზე ხდება ბაზრის მოთხოვნილების დაკავშირება კომპანიის ტექნიკურ შესაძლებლობასთან. ამ სტადიაზე განისაზღვრება პროდუქტის, არა მარტო ძირითადი არამედ, დამხმარე ფუნქციები: სტანდარტიზაციის, ხარისხი, ეთიკა, ფასი, სამსახურის ვადა და სხვა. სპეციალურად გამოყოფიან მახასიათებლები, რომლებიც დაკავშირებული არიან წარმოების შესაძლებლობებთან, როგორებიცაა ხარისხი, ტექნოლოგია; თუ საჭირო შეიქნა უნდა დამუშავდეს ახალი ტექნიკა და ტექნოლოგია.

3. კონცეპტუალური – ესკიზური პროექტის შედგენა. ამ დროს, ზედმეტი კრიტიკის გარეშე, ხდება პროექტის დამუშავებისადმი შემოქმედებითი მიდგომა. ყველაზე უკეთესი ვარიანტი შეირჩევა და გადაეცემა მუშა პროექტის შესადგენად.

4. მუშა პროექტის შემუსავების სტადიაზე ღებება დეტალებისა და მაკომპლექტებული ნაწილების ნახაზები. პროდუქციის გამოცდის ჩასატარებლად ხდება ტექნოლოგიური პროცესებისა და მარშუტების დამუშავება და ტექნიკური პირობების შედგენა.

5. წარმოება. თავდაპირველად წარმოება იგეგმება მცირე მასშტაბებით, ბაზრის გაფართოებასთან ერთად, იცვლება პროექტიც და წარმოების მეთოდებიც (ერთეულიდან N- მასობრივ წარმოებაზე გადასვლით). რაც უფრო ნაკლებია ორიგინალური დეტალები, ტექნოლოგიური პროცესები, მით უფრო რენტაბელურია ოპერაციები. საკმაოდ აქტუალურია ასორტიმენტის ოპტიმალობა. ნაწარმის ნომენკლატურა ხასიათდება ზრდის ტენდენციით, რაც ართულებს ფინანსურ მდგომარეობას. ამიტომ საჭიროა ფართოდ გამოვიყენოთ პროექტირების პროცესში სტანდარტიზაციისა და უნიფიკაციის მეთოდები.

პროდუქციისა და პროცესების პროექტირების დროს კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი, უსაფრთხოება, ხანგამძლეობა რემონტსადგეგმვა, ერგონომიუ-

ლობა, შინაგანი გარემო, უტილიზაცია და სხვა.

რისკების შემცირების თვალსაზრისით პროექტის დამუშავების პროცესში:

- წესდება პროცესების დამუშავების სტადიები;
- ანალიზდება დამუშავების სტადიები.

ეგანისაზღვრება საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების შესრულებაზე პასუხისმგებლობა და უფლებამოსილება.

კომპანია განსაზღვრავს პროცესების საწყის მონაცემებს:

1. დაინტერესებულ მხარეთა მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად საწყის მონაცემებს (სტანდარტები, სერთიფიკატები, საიმედოობის მოთხოვნები, არსებული პროდუქციის დოკუმენტური მონაცემები და სხვ.);

2. გარე მონაცემებს (მომხმარებლების, ბაზრის მოთხოვნები, კანონით დაწესებული რეგლამენტები, საერთაშორისო და ეროვნული სტანდარტები).

3. სხვა მონაცემებს – უსაფრთხოებისა და სწორი ფუნქციონირებისათვის (სამუშაო, მონტაჟი და გამოყენება, შენახვა, დატვირთვა-გადატვირთვა, ტექნიკური მომსახურება და რემონტი).

პროექტის გამოსავალი მონაცემები უნდა მოიცავდეს:

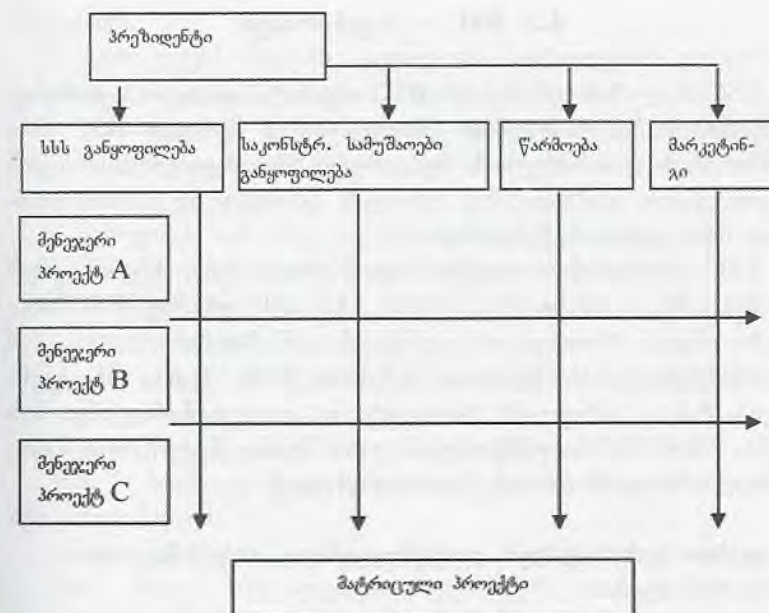
1. ოპერაციების შესაბამის ინფორმაციებს, პროექტირებისა და დამუშავებისათვის;
2. პროცესების ინფორმაციას წარმოებასა და მომსახურებაზე;

3. ინფორმაციას პროდუქციის შენახვასა და სწორ გამოყენებაზე;

კომპანია ადგენს გამოსაშვებ მონაცემებს დაინტერესებულ მხარეთა დაკმაყოფილების მიზნით.

პროექტის შემოწმება ითვალისწინებს ალტერნატიულ გაანგარიშებას, ანალოგიურ პროდუქციასთან შედარებით.

ახალი პროდუქციის შემუშავება უმჯობესდება მართვის მატრიცული სტრუქტურის გამოყენებით.



მართვის მატრიცულ სტრუქტურას აქვს შემდეგი თავისებურებები:

• ეფუძნება შორის კავშირის გაძლიერება;

• მენეჯერთა ურთიერთ პასუხისმგებლობა წარმატებით

ფუნქციონირებისათვის;

• ახალი პროდუქტის შემუშავების პროექტის შეთანხმება

კომპანიის სტრატეგიასთან;

• ფუნქციური ზონა რჩება მატრიცის არეში.

ისე როგორც ყველა სხვა სტრუქტურას, ასევე მასაც აქვს უარყოფითი, კერძოდ:

• ორი ხელმძღვანელის არსებობა;

• ინტერესთა კონფლიქტი ფუნქციური მენეჯერის სასარგებლოდ;

• ხშირად სხვა პროექტების საზიანოდ რესურსების გადაძალადება.

4.3. BSC – ინჟინირინგი

BSC-ანალიზის განსხვავება BSC ინჟინირინგისაგან მდგომარეობს სტადიაში, რომელშიც გამოიყენება ეს მეთოდი. BSC ანალიზი არის დანახარჯების შემცირების შესაძლებლობის ძიება, პროდუქციის დამზადებაზე, რომლის დროსაც ხდება პროდუქციის ფასეულობის შემცირება.

BSC ინჟინირინგი ემყარება იგივე პრინციპებს, მაგრამ გამოიყენება ახალი პროდუქციის პროექტირების ეტაპზე. BSC ანალიზი იწყება პროდუქციის ფუნქციის განსაზღვრით.

მნიშვნელოვანია შეაფიქროდ განვსაზღვროთ ყველა ის ფუნქცია, რასაც ასრულებს პროდუქტი და დავეკავშიროდ იგი მის ფასს. "BSC"-ს ანალიზში შედის ორი შემადგენელი, რომლებიც ერთად იძლევიან პროდუქტის ღირებულებას.

ფასი = სასარგებლო ღირებულება + პატივისცემის ღირებულება.

ფასი გვიჩვენებს, რამდენი შეუძლია ბაზარს გადაიხადოს პროდუქტში. სასარგებლო ღირებულება კლიენტისთვის არის ძირითადი ფუნქციის – ფასეულობის, ძირითადი მაჩვენებელი.

იმისათვის, რომ არ გამოგვრჩეს ძირითადი ფუნქცია, ანალიზის დროს "BSC"-ს მეთოდის გამოყენებით იქმნება შემოქმედებითი ჯგუფი 5-7 წევრისაგან. ეს ჯგუფი "BSC"-ს ანალიზს ახდენს 12 ეტაპად:

1. ირჩევს ყველაზე მეტი მოთხოვნის მქონე პროდუქტს;
2. განსაზღვრავს დანახარჯებს;
3. ადგენს პროდუქტის დეტალების ჩამონათვალს;
4. ადგენს ყველა ფუნქციების სიას (კლიენტისათვის სასარგებლოდ);
5. განსაზღვრავს მიმდინარე და მომავალ მოთხოვნას;
6. განსაზღვრავს მთავარ ფუნქციას, №4 ეტაპიდან გამოირიცხავენ ყველა დამხმარე ფუნქციას და ტოვებენ, მხოლოდ

ძირითადს;

7. გამოავლენს მთავარი ფუნქციის შესრულების ალტერნატივასან მეთოდებს "ტენიების შტურმის" გზით;

8. განსაზღვრავს დანახარჯების ალტერნატიულ ვარიანტებს, რაც შეიძლება ადრე; ამ ეტაპზე დანახარჯები იანგარიშება მი-ახლოებით – უხეშად;

9. გამოყოფს სამ ირც თუ ისე ძვირ ალტერნატივას და ადარებს სამუშაოს და ატარებს დანახარჯების ანალიზს;

10. ირჩევს ყველაზე საუკეთესო ვარიანტს და განაგრძობს მის პროექტირებას;

11. 10 განსაზღვრავს ღამატებით ფუნქციებს, რომლების გამოირიცხაცაა საჭირო;

12. აფიქსირებს, რომ ახალი პროდუქტი ღირებულია.

"BSC" საკმაოდ გავრცელებული მეთოდია დანახარჯების შემცირებისათვის.

ახალი ნაწარმის შეფასება ხდება 2 ღირებულებითი ფაქტორით. ახალი სპეციფიკაციის კლიენტის რაოდენობას განსაზღვრავს სამუშაოს მოცულობა. ნაწარმის ტიპი გასაზღვრავს პროექტირების სირთულეს. ეს მეორე ღირებულებითი ფაქტორი საერთოა პროცესის ყველა სხვა სამი ფუნქციისათვის.

ახალი ნაწარმის შემუშავების შედეგიანობა ფასდება სამი მახასიათებლით: ოპერაციათა მოცულობა, ცვლილებების რაოდენობა მოდელში(ხარისხი) და დამუშავების საშუალო ხანგრძლივობა.

ახალი ნაკეთობის და ინსტრუმენტების დამუშავებისათვის გამოიყენება სამი ოპერაცია: ახალი ნაკეთობის დამუშავება, ახალი ინსტრუმენტების დამუშავება და დამზადება.

ახალი ნაკეთობის დამუშავება:

მომხმარებლის ახალი სპეციფიკაციის რაოდენობა, ნაკეთობის ტიპი

მწარმოებლურობის დახასიათება

• ახალი მოდელის რაოდენობა;

- მოდელის ცვლილების რაოდენობა;
- დამუშავების საშუალო დრო.

ახალი ინსტრუმენტის დამუშავება

ღირებულებითი ფაქტორები

- ახალი მოდელის რაოდენობა;
- მოდელში ცვლილების რაოდენობა;
- ნაწარმის ტიპების რაოდენობა;
- პროდუქციის მოცულობა.

მწარმოებლურობის დახასიათება

- სპეციფიკაციებში ცვლილებების რაოდენობა;
- ახალი ნახაზების რაოდენობა;
- ახალი ინსტრუმენტის დამზადება.

ღირებულებითი ფაქტორები

- ახალი ნახაზების რაოდენობა;
- ნაკეთობის ტიპი;
- სპეციფიკაციაში ცვლილებების რაოდენობა.

მწარმოებლურობის დახასიათება

- ინსტრუმენტის რაოდენობა;
- ინსტრუმენტებში ცვლილებების რაოდენობა;
- ინსტრუმენტების დამზადებაზე დახარჯული დრო.

წარმოებაში ნაწარმის დამუშავება მოიცავს 3 ოპერაციას, რომლებიც ურთიერთდამოკიდებული არიან ინსტრუმენტებისა და ნაკეთობის დამუშავების პროცესში.

ახალი ნაკეთობის დამუშავება ხასიათდება ორი ღირებულებითი ფაქტორით.

მომხმარებლის ახალი სპეციფიკაციის რაოდენობას გასაზღვრავს სამუშაოს მოცულობა. ნაკეთობის ტიპი განსაზღვრავს სამუშაოს შესრულების დაძაბულობას. ეს მეორე ღირებულებითი ფაქტორი საერთოა პროცესის ყველა ფუნქციისათვის.

ახალი ნაკეთობის ოპერაციის დამუშავებას აქვს შედეგიანობის ორი მახასიათებელი. მოდელში ცვლილებების რაოდენობა და დამუშავების საშუალო დრო, ეს მაჩვენებლები იძლევიან

სამუშაოს შესრულების ხარისხს.

ახალი ინსტრუმენტების შემუშავების ოპერაციას აქვს ოთხი ღირებულებითი ფაქტორი; ახალი მოდელის რაოდენობა, მოდელში ცვლილებების რაოდენობა, ნაწარმის ტიპების რაოდენობა და გამოშვებული პროდუქციის მოცულობა.

ამრიგად, თანამედროვე BSC მეთოდს აქვს ორი ვექტორი. პირველი მიმართულია თვითღირებულების განსაზღვრისაკენ და იძლევა ინფორმაციას სამუშაოს შესრულებაზე, ასევე ნაწარმზე და მომხმარებელზე, რომელთაც ეს სამუშაო აძლევთ სარგებელს. მეორე მიმართულია პროცესის რეალიზაციაზე და იძლევა ინფორმაციას, იმაზე, თუ როგორ სრულდება ოპერაცია, რა ფაქტორები განსაზღვრავს სამუშაოს შრომატევადობას. ყველა აღნიშნული აადვილებს ოპერაციათა მართვას, რაც საბოლოოდ აკმაყოფილებს გარე მომხმარებლის საჭიროებას.

მოცემული მიმართულებით გამოიყენებიან BSC-ს შემდეგი ძირითადი ელემენტები.

- რესურსები;
- ოპერაციები;
- ფუნქციური ცენტრები;
- ოპერაციის შემაჯამებელი ღირებულება;
- ელემენტების თვითღირებულება;
- რესურსების ფაქტორ/დრაივერი;
- ღირებულებითი ობიექტი;
- ოპერაციათა ფაქტორ/დრაივერი

მომსახურების შემუშავების თავისებურება

მომსახურება – ეს არის საქმიანობა, სარგებელი ან კმაყოფილება, რომელიც იყიდება ცალკე ან საქონელთან.

რათა დარწმუნდეთ, რომ მომსახურება გაწეულია ხარისხიანად და საკმაო ეფექტიანობით, აუცილებელია:

1. დარწმუნდეთ, რომ მომსახურების კონცეფცია მოცემულია ქაფიოდ, მთელი თანმიმდევრობით, თუ ეს ასე არ არის, მაშინ შეუძლებელია პროექტირება;

2. მომსახურების პროექტი უნდა შეესაბამებოდეს მომხმარებელს;

3. წარმოდგინო იმიჯი, რომელსაც მომსახურების კონცეფცია სთავაზობს მომხმარებელს, რათა გაიგო მომსახურებისაგან მისი მოლოდინი;

4. მიაღწიო იმას, რომ მაღალი დონის ხელმძღვანელობამ ყურადღება მიაქციოს მომსახურების ხარისხს;

5. ხარისხის სტანდარტების შექმნა ფუნქციურ და ტექნიკურ ელემენტებზე.

სერვისის დაგეგმვის ძირითადი სტადიებია:

1. პროცესების განსაზღვრა;
2. პრობლემური წერტილების გამოყოფა;
3. დროის ჩარჩოს დადგენა;
4. შემოსავლიანობის ანალიზი.

სერვისული გარანტიები უნდა იყოს:

- გამონაკლისის გარეშე;
- მომხმარებლისათვის არსებითი, კომპენსაციის მიღების თვალსაზრისით;
- გასაგები და მკაფიო მომხმარებლისათვის, პერსონალი სათვის;
- შესრულებადი, ზედმეტი დაძაბულობის გარეშე.

სწორად დაპროექტებული სერვისული სისტემის დახასიათება.

1. სერვისული სისტემის თითოეული ელემენტი შეთანხმებული უნდა იყოს ფირმის საქმიანობის მიზნებთან.

2. სისტემა უნდა იყოს მეგობრული მომხმარებლისათვის;

3. იგი დაპროექტებული უნდა იყოს იმგვარად, რომ მუდმივად და სისტემურად უზრუნველყოფდეს სხვა ელემენტების ეფექტიან მუშაობას;

4. იგი საშუალებას აძლევს კლიენტს ვიზუალურად შეაფასოს რამდენად ხარისხიანად გაეწევა მომსახურება ფირმის მიერ;

5. სისტემა უნდა იყოს სიცოცხლისუნარიანი;

6. იგი ეკონომიურად ხელსაყრელია.

რაც შეეხება სერვისულ კომპანიებს, როგორც წესი ისინი გადიან კონკურენტუნარიანობის ოთხ სტადიას:

I სტადია- მომსახურების გასვლა ახალ ბაზარზე მომხმარებელი სარგებლობს ფირმის მომსახურებით მიუხედავად მისი ეფექტიანობისა.

II სტადია (საჭირო კვალიფიკაციის მიღწევა) – მომსახურება, ოპერაცია სრულდება ენთუზიაზმის გარეშე.

III სტადია(განსხვავებული კომპეტენციის შეძენა) – მომხმარებლები ისწრაფიან მიიღონ მომსახურება იმ ფირმისაგან, რომელიც ცდილობს შეასრულოს მომხმარებლის ნებისმიერი მოთხოვნა, ოპერაციები მუდმივად სრულყოფას განიცდის.

IV სტადია (მსოფლიო დონის მომსახურების გაწევა) – ფირმის სახელწოდება მიუთითებს მის მაღალ დონეზე, რომელიც ხიბლავს მომხმარებელს (რაც არ შეუძლიათ კონკურენტებს) ოპერაციები ხშირად განახლებადი და სრულყოფილი ხდება.

სერვისული/სარემონტო მომსახურების არსი:

1. ინდივიდუალურობა: ის, რაც კარგია ერთი სახის მომსახურებისათვის, მეორესათვის უბედურებაა.

2. მუშაობის ხარისხი არ უდრის მომსახურების ხარისხს (თქვენ კარგად გაარემონტეთ ერთ თვეში, მაგრამ კლიენტს უნდოდა ერთ კვირაში).

3. მატერიალური და არამატერიალური მომსახურება ქმნის მომსახურების პაკეტს, რომლის მართვა წარმოებს წარმოებისაგან დამოუკიდებლად;

4. მომსახურება მოიხმარება მომსახურების გაწევის პროცესში, ხოლო საქონელი მისი წარმოების შემდეგ;

5. ეფექტურმა სერვისულმა კომპანიამ, საჭიროა იცოდეს მარკეტინგი და ოპერაციები, შეეძლოს პერსონალთან მუშაობა;

6. მომსახურების გაწევის პროცესი ეს არის მომხმარებლის თანმიმდევრული მომსახურება;

7. სერვისი ის დარგია, სადაც თითოეული თავის თავს თვლის

სპეციალისტად.

ქეისი:

კომპანია CISCO SYSTEMS- დააარსა სტენფორდის უნივერსიტეტის მეცნიერთა ჯგუფმა 1986 წელს. დღეისათვის იგი მსოფლიოს ქსელური ტექნოლოგიის ლიდერია: 80%-ზე მეტი მარშუტიზატორი, რომელიც ინტერნეტის ქსელის საფუძველია, სედგენილია CISCO SYSTEMS -ის მიერ, კომპანია ფლობს ამერიკული ბაზრის 51%-ს, ინტერნეტ-IP მოწყობილობა 51%-ს, 77%-ევროპულს. მისი ბრუნვა 18,9 მლრდ. დოლარს შეადგენდა 2002 წელს. დღევანდელი საბაზრო კაპიტალიზაცია შეადგენს 102,5 მლრდ. დოლარს. კომპანიას აქვს 430 ოფისი და გაყიდვები 60 ქვეყანაში. ფირმაში მუშაობს 36 ათასი კაცი. 2002 წლის თებერვალში ჟურნალ "ფორტუნას" ინფორმაციით CISCO SYSTEMS ითვლებოდა მსოფლიოს 15 ყველაზე მიმზიდველ კომპანიათა შორის და მეორე აშშ. მაღალტექნოლოგიის კომპანიათა შორის.

CISCO SYSTEMS თანამშრომლობს რუსულ კომპანია "აკვარიუს"-თან, ამის გარდა იგი თანამშრომლობს 15 ევროპის უზრუნველყოფის პროგრამის დამმუშაებლებთან. "აკვარიუს"-თან ერთად იგი ქმნის მსოფლიოში პირველ სერვერებს. CISCO SYSTEMS – ერთ-ერთი ყველაზე მომგებიანი კომპანიაა თავის დარგში. იგი წარმატებულ კომპანიად ითვლება რუსეთსა და ჩინეთში.

დღეს წარმატებულად ითვლებიან ის კომპანიები, რომელთაც აქვთ მწარმოებლურობის რეალური ზრდა. ანალიტიკოსები აღიარებენ, რომ თანამედროვე ინფორმაციულ ტექნოლოგიაში მწარმოებლურობის ზრდა შეადგენს 50%. მსოფლიოში აქტიურად ვრცელდება IP- ტელეფონიზაცია, ახლო მომავალში IP-ქსელი გადაიქცევა მთავარ ინფრასტრუქტურად, რომელთა საშუალებით გადაიცემა მონაცემები, ხმა და ვიდეო. CISCO SYSTEMS-ს აქვს საუკეთესო მონაცემები ამ დარგში. ინტერნეტი დიდ გავლენას ახდენს მწარმოებლურობასა და ცხოვრების

დონის ზრდაზე. ჩვენ ვიწვევთ IP-ტექნოლოგიის მსოფლიო ღია სტანდარტების სიძლიერის აღიარებას.

უსაფრთხოების პრობლემა, ან მონაცემთა ქსელური შენახვა ითვლება ძლიერი აღმოჩენის ობიექტად. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მონაცემთა დაცვის საშუალებებს. სწრაფად ვითარდება უმაღლესო კავშირის საშუალებები. სულ ახალი საშუალებები მუშადება ზავერული შედეგის ამოსაცნობად ყველა აღნიშნული მიუთითებს იმაზე, რომ ინტერნეტის არასრულყოფილება წარმატებით წყდება.

CISCO SYSTEMS აქტიურად მუშაობს მსოფლიოში ხმის, ვიდეოს და მონაცემების გადაცემის ინფრასტრუქტურის შექმნისათვის.

ბაზარზე კონკურენცია მუდმივად მწვავედა. CISCO SYSTEMS უკვე ყიდის თავის ტექნოლოგიის მეხუთე თაობას. მისი ისტორია 15 წელს მოიცავს. დასაწყისში იგი კონკურენციას უწევდა დამწვებ ფირმებს, რომლებსაც სწრაფად დაუსწრო. შემდეგ დაიწყო კონკურენცია გიგანტებთან – IBM, Hewlett-packard.. ახლა კი ოთხივე გიგანტი კომპანიები პარტნიორები არიან და არა კონკურენტები. იგი არასოდეს არ ცდილობს გაანადგუროს კონკურენტი. კონკურენტებს თავაზობს გახდნენ მისი საქმიანი პარტნიორები, ან მისი კომპანიის ნაწილი. პარტნიორობა მისი კორპორატიული კულტურის ნაწილია.

ნებისმიერ დარგში მომუშავე კომპანიამ უნდა აამაღლოს მწარმოებლურობა, ყურადღებით უნდა ადევნოს თვალი ბაზარზე ცვლილებებს, შეამჩნიოს ახალი ტენდენციები და ადაპტაცია მოახდინოს მათთან. არც ერთ დარგში ცვლილებები ისე სწრაფად არ მიმდინარეობს, როგორც მაღალი ტექნოლოგიების დარგში. მსოფლიოს ყველა სერვის-პროვაიდერები გადადიან IP-ინფრასტრუქტურაზე. ერთნი გადადიან სწრაფად, მეორენი გადადიან რიგ შუალედურ ეტაპებს. ყველასათვის საბოლოო მიზანი ერთია.

დღეისათვის ტრადიციული მომსახურების მომგებიანობა ნუ-

ლამდე დაეცა. ყველა პროვაიდერის წინაშე დგას ახალი ამოცანა, მოიძიოს და დანერგოს ახალი მომსახურება დამატებული ღირებულებით. ამჟამად უნდა გამახვილდეს ყველას ყურადღება. CISCO SYSTEMS კომპანიის აქციების 80% ეკუთვნის კომპანიის რიგით მუშაკებს და არა ხელმძღვანელობას.

კითხვები:

1. გაანალიზეთ მოცემული კომპანიის ახალი პროდუქტები ის დამუშავების სისტემა;
2. რომელმა მეთოდებმა და მიმართულებებმა გამოიწვიეს უფრო მეტად თქვენი ყურადღება?
3. მოიყვანეთ მაგალითი თქვენი ფირმის მიერ, უკანასკნელ 5 წელიწადში, ახალი პროდუქტის შემუშავებაზე;
4. რა წილი აქვს ახალ პროდუქტს ან მომსახურებას თქვენი კომპანიის გაყიდვების საერთო მოცულობაში?

დასკვნები

მომხმარებლები ყიდულობენ არა საქონელსა და მომსახურებას, არამედ, ისინი ყიდულობენ თავისი პრობლემის გადაწყვეტას, იკმაყოფილებენ თავის მოთხოვნილებას და იღებენ სიამოვნებას. ეს იმას ნიშნავს, რომ კომპანია ქმნის ფასეულობას, გამოიმუშავებს ახალ პროდუქტს/მომსახურებას, მომხმარებლის დასაკმაყოფილებლად.

წარმატების მისაღწევად კომპანია მუდამ უნდა ზრუნავდეს ახალი პროდუქტის/მომსახურების შესაქმნელად, რამდგანაც ცხოვრების სტილისა და გემოვნების ცვლილება ზოგიერთ პროდუქტს/მომსახურებას ხდის არასაკმარისად ადექვატურად.

საკონტროლო კითხვები

1. როგორია BSC-ს ანალიზის ძირითადი მიზნები?
2. რით განსხვავდება მსოფლიოს დონის კომპანიის ოპერაციული მენეჯმენტი დანარჩენი კომპანიების ოპერაციულ მენეჯმენტისაგან?
3. დაასახელეთ, ოპერაციითა მაგალითი, რომლებიც იწვევენ ზედმეტ დანახარჯებს;
4. განმარტეთ ოპერაციის მნიშვნელობა.
5. რა სიახლეები აქვს BSC – ანალიზს?
6. რა არის ოპერაციული ფაქტორი?
7. როგორია ოპერაციული ფაქტორის ძირითადი ტიპები?
8. ოპერაციის ეფექტიანობის/ მწარმოებლურობის რომელი მაჩვენებლები შეგიძლიათ დაასახელოთ?

თავი 5.
ხარისხის მართვა და
"ბენჩმარკინგი"

5.1 საერთაშორისო სტანდარტები ISO-9000 და
საქმიანი სრულყოფის მოდელი

ხარისხი ფირმის წარმატების, კონკურენტუნარიანობის გარანტიაა. ხარისხის გარეშე ფირმის არსებობა შეუძლებელია.

ხარისხის მეშვეობით კომპანია აღწევს:

1. მომხმარებლის დაკმაყოფილებას ე.ი ლოიალობას მოგების უზრუნველყოფისათვის;

2. ბაზრის უფრო მეტ წილს, ახალი მომხმარებლის მოზიდვას;

3. უფრო მეტ დივიდენდებს ინვესტიციისათვის, ლიდერი კომპანიების აქციების კურსს, მაღალ ხარისხს;

4. ლოიალურ პერსონალს, რომელიც ამავობს თავისი სამუშაოთი, მუშაობს უფრო ნაყოფიერად;

5. დაბალ დანახარჯებს, პირველი ცდით ოპერაციის შესრულებას, წუნის გამოსწორებებზე ნაკლებ დანახარჯებს; მაღალ კონკურენტუნარიანობას.

კომპანიებს, რომლებიც მაღალი ხარისხით არიან ცნობილი, უკავიათ მაღალი ფასი, იმიტომ, რომ ისინი სთავაზობენ მომხმარებელს იმას, რისი მიცემაც არ შეუძლით კონკურენტებს.

ხარისხი მიიღწევა სტანდარტიზაციის საშუალებით. სტანდარტიზაციის ბაზაზე შექმნილია ხარისხის მართვის ერთიანი სისტემა.

ჟენევის ტბის ნაპირზე მდებარე სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ინსტიტუტში 1987 წელს გამოჩნდა წარმოების მართვის პირველი უნივერსალური სტანდარტი – ISO-9000, რომლის მიხედვითაც გაირკვა, რომ თურმე შესაძლებელი ყოფილა არა მარტო პროდუქციის, არამედ მისი წარმოების ყველა პროცესისა და ოპერაციის სტანდარტიზაცია.

თუ შეიძლება ვაკონტროლოთ პროდუქციის დამზადებასთან დაკავშირებული ყოველი საწარმო და მისი ოპერაციები, მაშინ წუნს არ ექნება ადგილი. ISO – 9000 ეს არის ხარისხის სისტემის სტანდარტების სერია. სხვა სიტყვებით, სამუშაოს მართვის სისტემა, ეს არის დამატებითი საკონტროლო სისტემა, რომელიც თვალს ადევნებს თითოეული ოპერაციის შესრულებას.

ოპერაცია უნდა სრულდებოდეს, მხოლოდ წინასწარ დადგენილი წესით. ერთი ნაბიჯი გვერდით – სტანდარტიდან გადახვევაა.

ISO 9000 – 2000 უნივერსალური ვერსიაა. მისი ფორმულირება დაიწყო რუსეთში 90-იანი წლების მეორე ნახევრიდან. ამ სტანდარტით სერთიფიკატს ფლობს რუსეთის 1000 მეტი საწარმო. თუ ორგანიზაცია არ ფლობს ISO 9000 სერთიფიკატს, მას ძლიერ გაუჭირდება კავშირი დაამყაროს მსხვილ საზღვარგარეთის კომპანიებთან. კომპანიები პარტნიორებად პირველ რიგში სერთიფიკატის მქონეს ირჩევენ, ზოგიერთ სფეროში იგი აუცილებელიცაა.

ბევრი რუსული კომპანია ფორმალურად უდგება ამ საკითხს. მაგალითად, სერთიფიკატის მისაღებად მხედველობაში მიიღება მხოლოდ მომხმარებლის მოთხოვნა, მაშინ, როცა სხვა მნიშვნელოვანი კომპონენტები ხარისხის მართვის სისტემის შემუშავებისას იმხედველობაში არ მიიღებიან და რჩებიან სტანდარტიზაციის გარეშე.

საზღვარგარეთის მსხვილი კომპანიებისათვის ხარისხის მართვის სერთიფიკატი აუცილებელი პროცედურაა. იგი კორპორაციული კულტურისა და სტრატეგიის შემადგენელი ნაწილია. ამჟამად რუსეთში სერთიფიცირებულია 53 საზღვარგარეთის კომპანია. რუსეთის სტანდარტიზაციის სამეცნიერო – კვლევით ინსტიტუტს უფლება აქვს გასცეს რუსული სახალხო სერთიფიკატი, მაგრამ მიუხედავად მისი ლეგალიზისა იგი კოდირებული არაა საზღვარგარეთ, საერთაშორისო აღიარების მოსაპოვებლად. ISO 9000 – სერთიფიკატი უნდა მიღებული იქნას ევროპის

რომელიმე ლიცენზირებული ქვეყნიდან. მაგალითად: ინგლისის, გერმანიის, შვეიცარიის, ნორვეგიის სერთიფიცირებული ორგანიზაციებიდან. ამ ქვეყნების ორგანიზაციებიდან მიღებული სერთიფიკატები აღიარებულია პრაქტიკულად ყველგან. ხარისხის მართვის სისტემა დამოკიდებულია იმაზე, თუ ვინ ამუშავებს ამ სისტემას საკუთარი ძალებით, თუ მოწვეული სპეციალისტებით.

5. 2 კომპანიის შეფასების მოდელი. სტანდარტ ISO 9004:2000 – ის საფუძველზე.

თანამედროვე საერთაშორისო სტანდარტი მოიცავს სახელმძღვანელო მითითებებს, ორგანიზაციის საქმიანობის გასაუმჯობესებლად. ის ეფუძნება ხარისხის მენეჯმენტის შემდეგ პრინციპებს:

1. მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანია

საწარმო დამოკიდებულია მომხმარებელზე და შესაბამისად მას უნდა ესმოდეს მათი ახლანდელი და მომავალი სურვილები; იგი უნდა უზრუნველყოფდეს ამ სურვილების შესრულებას და ისწრაფოდეს გადააჭარბოს მომხმარებლის მოლოდინს.

ISO 9001:2000-ის მიხედვით მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანია მართვის დროს ყურადღებას ამახვილებს დამკვეთის მოთხოვნებზე. მაგალითად, კონტრაქტის ანალიზის, ახალი პროდუქციის დაპროექტების და მკორექტირებელი მოქმედებების პროცესებზე.

ISO 9004:2000-ის დონეზე – საჭირო ინფორმაცია კომპანიას უნდა გააჩნდეს სისტემატიურად მრავალი წყაროდან, რომელიც ინტეგრირებული იქნება ბაზარზე არსებულ პროცესში.

2. ხელმძღვანელობის წამყვანი როლი

ხელმძღვანელობა უნდა ცდილობდეს მიაღწიოს მართვის მიზნების ერთიანობას. მან უნდა შექმნას ისეთი გარემო, სადაც მომუშავეები მთლიანად იქნებიან დაკავებული წარმოების წინაშე

მდგომი მიზნების მიღწევით.

ISO 9001:2000-ის მიხედვით, საქმიანობის ნებისმიერი მმართველობისათვის, მართვის სისტემაში ისეთი ხელმძღვანელობა უნდა ხორციელდებოდეს, რომ შიდა და გარე პროცესების აგებისა და რეალიზაციისას გარანტირებულ იქნას მაქსიმალური მწარმოებლურობა და გარე მომწოდებლების მაქსიმალური დაკმაყოფილება.

ISO 9004:2000-ის მიხედვით, ხელმძღვანელობის როლი უფრო პერსონიფიცირებული ხდება. მენეჯერების მუდმივად იძლევა ქცევის მაგალითს, რაც მაღალი შედეგიანობის სტიმულატორია. ორგანიზაციებში ხელმძღვანელობა ხარისხს განიხილავს, როგორც სტრატეგიულ ფაქტორს. ხარისხისა და პერსონალის განვითარების დაგეგმვა ინტეგრირებული არიან ორგანიზაციის სტრატეგიულ ბიზნეს-გეგმებში.

3. მუშაეთა მონაწილეობა (ჩართვა)

ყველა დონის მომუშავე წარმოადგენს კომპანიის ძირითად ძარღვს. მათი სამუშაო პროცესში სრულად ჩართვა, შესაძლებლობას იძლევა გამოყენებულ იქნას მათი ყველა უნარი, წარმოებისათვის მაქსიმალური შედეგების მისაღწევად.

ISO 9001:2000-ის მიხედვით მართვის საბაზო სისტემა გარანტიებს იძლევა კვალიფიციურ კადრებზე. მომზადებისა და ატესტაციის პროცესი ერთ-ერთი მთავარია ორგანიზაციისათვის. იგი მართვის სისტემის ძირითად შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს.

ISO 9004:2000-ის დონეზე გათვალისწინებულია კადრებისადმი შემოქმედებითი მიდგომა. ასეთ კომპანიებში ადგილი აქვს ხელმძღვანელობასა და თანამშრომლებს შორის მჭიდრო ურთიერთობებს.

4. პროცესების მიხედვით მიდგომა

წარმოებისათვის სასურველი შედეგი მიიღწევაიმ შემთხვევაში, თუ შესაბამისი რესურსებისა და საქმიანობის მართვა განხორციელდება, როგორც პროცესების მართვა.

ISO 9001:2000-ის ფუნდამენტურ მიმართულებას წარმოადგენს საქმიანობისადმი პროცესული მიდგომა. პროცესების ახალი მოდელი, აღრინდელთან შედარებით, უნდა იყოს უფრო მარტივი გამოსაყენებლად. იგი უნდა აღწერდეს კომპანიის საქმიანობას "შესავლებიკ-სა და "გამოსავლებიკ-ს ურთიერთდაკავშირებული სერიების სახით. აღნიშნულის შედეგად, პროდუქციის/მომსახურების ხარისხის მართვა განხორციელდება არა პროცესების შედეგების მართვის მიხედვით, არამედ თვით პროცესების მართვით.

ISO 9004:2000-ის დონეზე ორგანიზაცია თავისი ძალისხმევის კონცენტრირებას ახდენს ყოველ პროცესში რესურსების გამოყენების ოპტიმიზაციაზე. საქმიანობის ამგვარი კულტურა ითვალისწინებს პროცესის მუდმივ გაუმჯობესებას.

5. სისტემური მიდგომა

დადგენილი მიზნის შესაბამისად, სისტემის მიერ ურთიერთდამოკიდებული პროცესების მართვა, უზრუნველყოფს კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლებას.

ISO 9001:2000-ის მიხედვით სისტემური მიდგომის პრინციპი ნიშნავს, რომ ორგანიზაციას სურს გააერთიანოს პროდუქციის/მომსახურების შექმნის პროცესი პროცესებთან, რომელთა მიხედვითაც ხდება ამ პროდუქციის/მომსახურების მომხმარებლის მოთხოვნებთან შესაბამისობის შემოწმება. ასეთი ორგანიზაციებისათვის მთავარია ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების შექმნა, რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციის კონკრეტულ თავისებურებებს.

ISO 9004:2000-ის დონეზე ორგანიზაციაში კარგად ესმით სხვადასხვა ბიზნეს-პროცესები და ხდება ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად მათი მართვა. ასეთ ორგანიზაციებში მთელი ძალისხმევა მიმართულია შედეგების მიღწევაზე, ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების მუდმივი გაუმჯობესების საფუძველზე.

6. მუდმივი მიდგომა.

კომპანიის მუდმივ მიზანს წარმოადგენს საქმიანობის გაუმჯობესების უწყვეტობა.

ამ ეტაპზე ISO 9001:2000-ის გათვალისწინებით ორგანიზაციაში ხორციელდება მაკორექტირებელი და გამაფრთხილებელი მოქმედებები. ორგანიზაცია ეფექტიანობის ამაღლებისათვის ეუბრალოდ ფაქტებს.

ISO 9004:2000-ის დონეზე – ორგანიზაციის ხელმძღვანელები მიზნებსა და ამოცანებს ადგენენ დამკვეთის კმაყოფილების დონის შეფასებისა და შიდა საქმიანობის მაჩვენებლებზე დაფუძნებით. ხელმძღვანელები თვითონ მონაწილეობენ საქმიანობის გაუმჯობესების და ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების გადასაწყვეტად რესურსებით უზრუნველყოფის პროცესში.

7. ფაქტებზე დამყარებული, გადაწყვეტილებების მიღება

ეფექტიანი გადაწყვეტილებები ეფუძნებიან მონაცემთა და ინფორმაციის ინტუიციურ ანალიზს.

ISO 9001:2000-ის დონეზე – ინფორმაციის წყაროები არიან ანგარიშების ანალიზის შედეგები, აუდიტორების დასკვნები, მაკორექტირებელი მოქმედებების შედეგები, დამკვეთთა საჩივრები და სხვა. ანალიზის დროს მნიშვნელოვანი ყურადღება ეთმობა იმ მონაცემებს, რომლებიც შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების ეფექტიანობის და შედეგიანობის ამაღლებაში.

ISO 9004:2000-ის დონეზე გადაწყვეტილებების მიღება ხდება მონაცემთა ფართო წრის ანალიზის საფუძველზე. ბაზარზე მყარი პოზიციებისათვის ორგანიზაციები უშუალოდ ახდენენ ბაზრის შესწავლასა და კვლევას, რაც უზრუნველყოფს დამკვეთების ზუსტად შესრულებას და დამკვეთის მოთხოვნის უკეთ გაგებას.

8. ურთიერთსასარგებლო დამოკიდებულება მომწოდებლებთან

ურთიერთსასარგებლო დამოკიდებულება ორგანიზაციასა და მომწოდებელთან უზრუნველყოფს ფასეულობათა შექმნის შესაძ-

ლებლობათა გაფართოებას თითოეული მათგანისათვის.

ISO 9001:2000-ის დონეზე ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების შექმნის კვალობაზე არგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს და დაადგოს პროცესები და დოკუმენტირებული მოთხოვნები, რომლებიც უნდა დაიცვას მომწოდებელმა.

ISO 9004:2000-ის დონეზე ძირითად მიზანს წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიის შეცვლა, რომელიც მიმართული იქნება მომწოდებელთან თანამშრომლობისა და ურთიერთობისკენ.

5.3 საქმიანი სრულყოფის მოდელი.

რუსეთში 2002 წლის ხარისხის სახელმწიფო პრემიის მინიჭების ეტალონად მიღებული იყო საქმიანი ხარისხის ევროპული ფონდის სრულყოფის მოდელი. განსხვავება იმაშია, რომ მისი შედეგი ფასდება ევროპული ვერსიით 500 ბალით (მაქსიმალური), ხოლო რუსულით 550 ბალით.

რუსეთის ექსპერტები პრეტენდენტებს აფასებენ შემდეგი მაქსიმალური მნიშვნელობის მიხედვით:

1. შესაძლებლობები 550 ბალი/55% მ.შ:

ხელმძღვანელობის ლიდერობის როლი, მაქსიმალური 100 ბალი 10%.

2. პერსონალის შესაძლებლობა 120 ბალი, 12%.

3. პოლიტიკა და სტრატეგია ხარისხის სფეროში 100 ბალი, 10%.

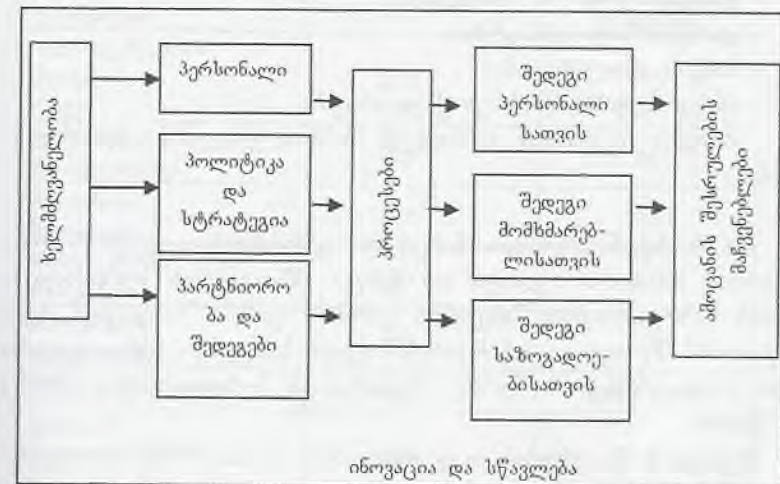
4. პარტნიორების რესურსების შესაძლებლობა 100 ბალი, 10%.

5. პროცესების შესაძლებლობა 130 ბალი/13%.

2. – ორგანიზაციის მუშაობის ფაქტიური შედეგები (450 ბალი) მ.შ:

ნახ. 5.3.1.

ორგანიზაციის შესაძლებლობა. მუშაობის შედეგები



პერსონალის ფაქტიური კმაყოფილება 90 ბალი/ 9%.

მომხმარებლის კმაყოფილება ხარისხზე 180 ბალი/ 18%.

ორგანიზაციის გავლენა საზოგადოებაზე 60 ბალი/ 6%.

ფაქტიური საფინანსო-ეკონომიკური შედეგი 120 ბალი/ 12%.

ბენეფიციარი წარმოიშვა საუკეთესო პრაქტიკის კონცეფციის შედეგად. ბაზარზე არსებული ძლიერი კონკურენციის გამო, მრავალი ფირმა მიხვდა, რომ საჭირო იყო კონკურენტების საუკეთესო მიღწევების შესწავლა, ათვისება და პრაქტიკაში დანერგვა. ბენეფიციარი ეფუძნება ექსპრტულ შეფასებას და განსაზღვრავს ცალკეული კომპანიის მახასიათებლებს, რომლებიც შემდგომში საქმიანი სრულყოფის ეტალონებად ყალიბდებიან.

ეტალონი შეირჩევა ექსპერტების ჯგუფისაგან მიზნობრივი მიმართულების მიხედვით:

- მსოფლიოში ყველაზე საუკეთესო საწარმო;

- საშუალო ტიპური საწარმო;

ესაბოლოო შედეგების შეფასებისათვის შეირჩევა ექსპერტ

თა ჯგუფი შემდეგი წარმომადგენლობით:

- დარგის ძირითადი მომხმარებელი;
- დარგის ყოფილი მენეჯერი;
- დარგობრივი ექსპერტი;
- ბანკის ანალიტიკოსი;
- ინტერნეტისა და სხვა ქსელისაგან;
- ბიბლიოთეკებიდან (უმაღლეს სასწავლებლებისა და ქალაქის).

ISO-ს სტანდარტების მიხედვით გერმანიის აუდიტორულმა ფირმამ ჩაატარა აუდიტი და გასცა (მსოფლიოს სერთიფიკაციის საზოგადოების წამყვანმა ფირმამ) ფირმა "ჩაიკოვსკი ტექსტილის" მსოფლიო სტანდარტიზაციის სისტემის სერთიფიკატი და გახდა რუსეთის მეორე ტექსტილის სერთიფიკატის მქონე საწარმო.

რუსეთის მთავრობის დადგენილებით (2.02.1998წ) სტანდარტი ISO-2000-ის მოთხოვნის დაკმაყოფილება აუცილებელი პირობაა სახელმწიფო შეკვეთის მისაღებად. რუსეთში 1500-ზე მეტ საწარმოს აქვს საერთაშორისო სტანდარტის სისტემის სერთიფიკატი, ხოლო მსოფლიოში 4000-ზე მეტს.

კომპანია "ჩაიკოვსკი ტექსტილის" ხარისხის მართვის სისტემა მოიცავს სრულ ციკლს – პროექტირების, წარმოებისა და მომხმარებლის მომსახურების სფეროებს. იგი უზრუნველყოფილია პროგრესიული მოწყობილობებით და უახლესი ტექნოლოგიებით.

პოლდინგი "ჩაიკოვსკი ტექსტილის" ექსპერტული შეფასება
(ცხრ.(5.3.2)

მოდულის ელემენტები	ეტალონი	„ჩაიკოვსკი ტექსტილი“
ხელმძღვანელობის ლიდერის როლი	100	75
პერსონალის შესაძლებლობა	120	80
პოლიტიკა და სტრატეგია	100	80
პარტნიორობა და რესურსები	150	100
პროცესების შესაძლებლობა	130	75
პოტენციალის ჯამი	600	410 (68%)
ფაქტორი კმაყოფილება პერსონალის	100	50
ფაქტორი კმაყოფილება კლიენტის	150	100
საზოგადოებაზე გავლენა	50	20
ფინანს-უკონომ. შედეგი	100	60
შედეგის ჯამი	400	230 (57%)
ერთობლივი შედეგი	1000	640 (64%)

5.4 ევროპული ხარისხის ფონდის მოდელი და ეტალონის საკვანძო მაჩვენებლები (ესმ)

ეტალონის ეფექტიანობის საკვანძო მონაცემებს მიეკუთვნება ის მაჩვენებლები, რომლებიც მაქსიმალურად მოქმედებენ დასაბუთებულ ღირებულებებზე.

ეტალონის შერჩევა ხდება შემდეგი წინაპირობებით:

- კომპანია ეფექტიანად იყენებს სიმძლავრეს;
- კომპანია აჩვენებს ბაზარზე მდგრადობას;
- კომპანია ეფექტიანად იყენებს აქტივებს;
- კომპანიას აქვს ბალანსირებული სიმძლავრე.

იტალიის კომპანიების საკვანძო მაჩვენებლები

ცხრ.5.4.1

წარმოების პროცესების მართვა	1 აშშ დოლ. 1 კგ ნედლეულზე
ფირმის ოპტიმიზაცია	მარჟინალური მოგება = ამონაგები - პირობით ცვლადი ხარჯები (60-% გაყიდვების მოცულობიდან)
წარმოების ოპტიმიზაცია და საწარ. საქმიანობის განწყობა	მთლიანი მოგება = გაყიდვებიდან - წარმოების ამონაგები დანახარჯები 15-20% ამონაგებიდან
სტრატეგიის მართვისა და ბიზნესის დაგეგმვიდან	უკუკების შიგა ნორმა 15 % წელიწადში

მწარმოებლურობის მაჩვენებლები დამოკიდებული არიან: ენერგიის ღირებულებებზე, იჯარაზე, მასალების ღირებულებებზე, სატრანსპორტო ხარჯებზე.

იტალიის კანონმდებლობა აწესებს ამორტიზაციის ანარიცხების მაღალ ტარიფებს. ამიტომ გაყიდვების რენტაბელობის არსებული დონე 15 - 20% ირიბად შემცირებულია, რამდენადაც ამორტიზაციის დანახარჯები შეადგენენ ერთობლივი დანახარჯების 15 - 25 % - ს. ამასთან ერთად, ხდება ფონდების განახლების წახალისება. ევროპაში მეორადი მოწყობილობის ბაზარი ყველაზე მეტია იტალიაში. აქედან, მეორადი მანქანა-დანადგარები მიემართება აზიის ბაზარზე, მათ შორის ჩინეთში. ამრიგად იტალიის მრეწველობა გაჯერებულია ყველაზე უახლესიპრემიუმ კლასის მასალებისაგან დამზადებული მოწყობილობით, და გამაზნულია ელიტარული მომხმარებლისათვის. ჩინეთის კომპანიები კი იყენებენ ევროპიდან მიღებულ მოძველებულ მოწყობი-

ლობებს და აწარმოებენ მასზე მსუბუქ მრეწველობაში მასიურ პროდუქციას.

თავის მხრივ იტალიური კომპანიები მთელ მსოფლიოში ეწევიან სალიზინგო ოპერაციებს.

იტალიური ბიზნეს მოდელის საკვანძო ფინანსური მაჩვენებლები

ცხრ.5.4.2

საერთო რენტაბელობა	გაყიდვების რენტაბელობა = $\frac{\text{მთლიანი მოგება}}{\text{რეალიზაციიდან ამონაგები}}$ 15 - 20%
საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა	საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა = $\frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{საკუთარი კაპიტალი}}$ 15 - 20%

მსოფლიოს ლიდერმა - ესპანეთის საფეიქრო კონცერნმა კონკურენტუნარიანობის მთავარ კრიტერიუმად აირჩია სიჩქარე. თუ კონკურენტი კლიენტები განათავსებენ შეკვეთებს განვითარებად ქვეყნებში, რათა შეამცირონ შრომითი დანახარჯები და განაახლონ პროდუქცია სეზონის დასაწყისში, იტალიური კომპანიები სეზონში მოდელს ცვლიან რამდენჯერმე. მოდელის ცვლილების მიერ პროცესს - ტანსაცმლის შეკერვა, გაყიდვა - ახორციელებენ კომპანიის ცენტრალური ოფისიდან. თუ შემკვეთი მოითხოვს ფერის შეცვლას, ეს შეიძლება განხორციელდეს ორ კვარაზე ნაკლებ დროში, კომპიუტერში შენახული მეხსიერების მეშვეობით. როგორც წესი მთავარი ოფისი განთავსდება ძირითადი ფაბრიკების ახლოს. 80% ტანსაცმლისა იკერება ევროპაში, დანარჩენი 20% ჩინეთსა და ინდოეთში. იტალიის ფირმა "ინდტექსის" პროდუქციის 50% გადის საზღვარგარეთ.

ყველაზე დიდი კაპიტალტევადი სამუშაოები - დაპროექტება, დამზადება და შეღებვა ავტომატიზებულია და წარმოებს კომპანიის ფარგლებში. მცირე კომპანიები, მათ ახლოს

აწარმოებენ, მხოლოდ შეფუთვისა და აწყობის პროცესს. კომპანიის 200 დიზაინერი ყოველ წელს აახლებს 20 ათასი მოდელის ასორტიმენტს.

წარმოების ასეთმა მეთოდმა უზრუნველყო კომპანიის მუშაკთაგან 24 ათას კაცს მაღალი ფინანსური მაჩვენებლებისათვის. კომპანიის საერთო მოგება სამ წელში გაიზარდა 27%-ით, 17%-ის ნაცვლად. კომპანია "ინდიტექსის" უპირატესობის მთავარი მიზეზია რისკის ბალანსის კონტროლი, რის საშუალებითაც ბაზრის მოთხოვნას იგი პასუხობს დაუბრუნებელივ. ოპონენტების ნაწილი ასეთ მოდელს თვლის საშიშად, ვინაიდან კაპიტალის მნიშვნელოვანი ნაწილი ჩადებულია საკუთარ წარმოებაში.

ჩინური კომპანიები ცდილობენ დაემსგავსონ ევროპულს ისინი ორიენტირებული არიან ნართის დამზადებაზე, ამ საქმეში ითვლებიან მსოფლიოს ლიდერებად.

ჩინური ეტალონი ორიენტირებულია მასობრივ პროდუქციაზე, მინიმალურ დანახარჯებზე, იაფ ფასზე და მინიმალურ ხარისხიან პროდუქციაზე. (საშუალო ხელფასი ჩინეთში საფეიქრო მრეწველობაში უდრის 14-20 დოლარს თვეში. ახალი პროდუქციის მაღალი ხვედრითი წონა 25%-ია, მაღალია იმპორტული პროდუქციის ხვედრი წონა, შედარებით მცირეა ცვეთა.

2000 წლისათვის საფეიქრო მრეწველობა გამოვიდა ჩინიდან, საშუალო და მსხვილ სახელმწიფო საწარმოებმა თავი დააღწიეს წამგებიანობას, შეიქმნა თანამედროვე კოორპორაციის მოდელი.

5.5 ხარისხის მართვის მეთოდთა

მომხმარებელთა მოთხოვნილების პირველი ეტაპი მოიცავს მომხმარებლის შესახებ მონაცემების შეგროვებას და "მომხმარებლის ხმის" სტრატეგიის შემუშავებას.

ფირმებს ხშირად გონიათ, რომ მათი მარკეტინგის სპეციალისტები კარგათ იცნობენ კლიენტების მოთხოვნილებებს, მაგრამ ისინი ხშირად ცდებიან. რუსეთის საფეიქრო მრეწველო-

ბის ერთ-ერთმა ლიდერმა განაცხადა: "ჩვენ პირველად გავიგეთ, რომ საკმაოდ ცუდად გვესმოდა ჩვენი მომხმარებლის მოთხოვნები, ვიდრე ჩვენ ვფიქრობდით." 50 ამერიკულ წამყვანი კომპანიის 72%-მა გვაჩვენა, რომ 1999 წელს ისინი ვერ იყენებდნენ მომხმარებლის მოთხოვნილების ინფორმაციას.

"მომხმარებლის ხმის~ ეფექტიანობის საკვანძო ფაქტორებია:

1. მუშაობის განუწყვეტელი რეჟიმი.

ეს სისტემა უნდა იყოს ფირმის მუდმივი პრიორიტეტი და ცენტრალური ყურადღების ქვეშ. "დრო და დრო ვერაფერს ვერ მიაღწევ. ვისაც არ შეუძლია თვალი ადევნოს პროცესის მიმდინარეობას, მალე შეავსებს მათ რიგებს, რომელთაც ხელიდან ეცლებათ თავისი იმპერია და უაზროდ ხელს შლიან და კითხულობენ "რამია საქმე?"

2. თავისი მომხმარებლის ზუსტი განსაზღვრა.

ხშირად ვერ ვაფასებთ ჩვენს მომხმარებელს და ზურგს ვაქცევთ ისეთებს, რომლებიც იძლევიან ლომის წილ მოგებას.

3. ნეგატივის ადეკვატური შეცნობა. უკმაყოფილო მომხმარებელი არასტანდარტული მოთხოვნით, კომპანიისთვის კარგი გამოცდაა. აუცილებელია, რომ შენი ბაზრის ყველა დიაპაზონი ახდენდეს ნაგატივებზე სწრაფ რეაგირებას.

მომხმარებლის უნდა ვარჩევდეთ:

დაკმაყოფილებული მომხმარებელი

დაუკმაყოფილებელი მომხმარებელი (მათ შორის ისინიც, რომლებიც არ ჩივიან),

დაკარგული მომხმარებელი

კონკურენტების მომხმარებელი

პოტენციური მომხმარებელი.

4. "ახალი თაობის" ტექნოლოგიის ჩამონათვალში დომინირებს. მომხმარებლის მოთხოვნის ირიბი მეთოდები, რომლებიც ეხმარება შეფასების ირიბ მეთოდებზე დაკვირვებას. მეთოდის მკრთავა დამოვიდებულია მომხმარებელზე მონაცემთა საჭირო

ტიპებზე, ბაზარზე და რესურსებზე.

ბაზრის შესწავლის ტრადიციულ მეთოდებს მიეკუთვნებიან: გამოკითხვები, ინტერვიუ საჩივრების დამუშავებაზე, ბაზრის გამოკვლევაზე მყიდველების დაკვირვება.

5. ახალი თაობის მეთოდებია: მიზნობრივი და გრძელვადიანი ინტერვიუ და გამოკითხვები, მომხმარებლის აღრიცხვის ბარათები, მონაცემთა შესანახი და მონაცემთა "შახტები", მომხმარებლის და მომწოდებლების აუდიტი, ხარისხის ფუნქციის განაწილება.

6. ზუსტი მონაცემების შეგროვება და ტენდენციების გამოვლენა.

ეს მეთოდი საშუალებას გვაძლევს ვფლობდეთ ინფორმაციას ახალი ამოცანების შესახებ, მაგრამ მოითხოვს ზუსტი მონაცემების ფლობას, რაც მომხმარებლისაგან საკმაოდ ძნელია რადგანაც "თვითონ არ იცის რა უნდა", არ შეუძლია ჩამოაყალიბოს თავისი მოთხოვნა. ღრმა ანალიზის ჩასატარებლად საჭიროა დიდი დრო და რესურსები. ზოგჯერ საჭირო ხდება მომხმარებელს ვასწავლოთ, თუ როგორ განსაზღვროს თავისი მოთხოვნილებები. არ უნდა მივცეთ ჩვენს მომხმარებელს საშუალება გადავიდეს სხვა სიხშირის ტალღაზე, რათა არ მოხდეს სხვა კონკურენტის საკუთრებაში.

7. ინფორმაციის გამოყენების ეფექტიანობა. გენეჯერთა უმრავლესობა გადაწყვეტილებას ღებულობს ინფორმაციის დეფიციტის პირობებში, მაგრამ იგი არ დადის იმ პირებამდე, რომელთაც იგი ესაჭიროებათ. ხშირად ინფორმაცია განთავსებულია შიგა ქსელში, მაგრამ ამით არავინ არ სარგებლობს. ანალიზი გვიჩვენებს, რომ სწორედ მარკეტინგული ინფორმაცია იკავებს პირველ ადგილს არსაკმარის ინფორმაციათა შორის. მხოლოდ თანამშრომელთა დახმარება იმაშია, რომ გაიგონ არსებული ინფორმაცია მომხმარებელთა მოთხოვნილების შესახებ, რაც ფუნდამენტს უყრის რეალურ პოზიტიურ ცვლილებებს. ამიტომ უნდა Aშეიქმნას ახალი პროცესები ამ ინფორმაციის

დამუშავებისათვის, რომ გამოყენებულ იქნას იგი უკეთესი გადაწყვეტილებების მისაღებად და ცვლილებებსა და ახალ შესაძლებლობებზე უფრო ეფექტიანი რეაგირების მოსახდენად.

8. რეალური მიზნისათვის მუშაობა. კლიენტის მოთხოვნის გაგებისათვის ვირჩევთ ერთ ან რამდენიმე მონაკვეთს და ვმუშაობთ ამ ამოცანაზე, გადავწყვეტთ რა მას, გადავდივართ შემდეგზე.

მეორე ეტაპზე ვამუშავებთ ხარისხის სტანდარტს და "მოთხოვნაზე განაცხადს".

მომხმარებლის კონკრეტული მოთხოვნის შემდეგ, შეიძლება განვსაზღვროთ მიმდინარე შედეგები და შევაფასოთ სტრატეგია კლიენტის მოთხოვნასთან შედარების საშუალებით.

მოთხოვნა ორი ტიპისაა: საბოლოო პროდუქტის და სერვისული მომსახურების.

საბოლოო პროდუქტისადმი მოთხოვნა, ეს არის პროდუქტის ან მომსახურების ჩამონათვალი, რომელსაც მომხმარებელი ღებულობს პროცესის ბოლოს. მოთხოვნილებათა ჩამონათვალი შეიძლება იყოს გრძელი, განსაკუთრებით რთული პროდუქციისათვის. სერვისის/მომსახურების მოთხოვნილება, ეს არის სიღრმე, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა მოემსახურო მომხმარებელს პროცესის მთელი პერიოდის განმავლობაში (სიტუაციის მიხედვით ისინი უფრო სუბიექტურებია და მათი განსაზღვრა რთულია, ვიდრე საბოლოო პროდუქტის მოთხოვნილება).

ყველაზე უკეთესია განვსაზღვროთ საბოლოო პროდუქტის ის მოთხოვნილებები, რომლებიც დაკავშირებული არიან დასკვნით ოპერაციებთან ან საბოლოო პროდუქტის მიწოდებასთან.

მოთხოვნილებაზე განაცხადის შეფასების დროს დაისმება შემდეგი კითხვები:

ნამდვილად შეესაბამება, თუ არა მომხმარებლის მოთხოვნას?

შეგვიძლია, თუ არა შევამოწმოთ ეს მოთხოვნა?

- აკმაყოფილებს, თუ არა მომხმარებელია მოთხოვნებს?
- ეს მოთხოვნები საკმაოდ გასაგებად არის, თუ არა ფორმულირებული.

მოთხოვნილების დაზუსტების პროცესი მოიცავს 5 სტადიას. ამასთან გათვალისწინებული უნდა იქნეს:

1. „შეხვედრის“ მომენტი შედეგთან/საბოლოო პროდუქტთან ან მომსახურებასთან;
2. მომხმარებელი ან მომხმარებლის სეგმენტი, რომელიც მიმართულია მომხმარებლისადმი;
3. "განაცხადი მოთხოვნაზე" პროექტი და მისი შესაბამისობა კონკურენტული დეტალების აუცილებელ განმარტებასთან;
4. "განაცხადი მოთხოვნაზე" – დამტკიცების მეთოდი;
5. განაცხადი "მოთხოვნაზე" საბოლოო ვარიანტი.

5.5.1. ხარისხის მიმდინარე მაჩვენებლების შეფასება (მარშუტის რუკა, ბიჯი 3)

ბიჯნეს პროცესების შეფასება ემყარება შეფასების 4 კონცეფციას:

1. გაზომვა დაკვირვების შემდეგ;
2. განუწყვეტელი და დისკრეტული სიდიდეები;
3. თუ გაზომვით მაშინ გააზრებულია;
4. გაზომვის პროცესი.

1. გაზომვის კონცეფცია – გაზომვა დაკვირვების შემდეგ

კომპანიაში შეიძლება გაიზომოს ყველაფერი. გაზომვის უპირველესი მოთხოვნაა – შეგეძლოს "დაკვირვება" (სასტუმროს ბიჯნესის სტანდარტი 3-1,5. კონტაქტი სტუმართან ხდება სამეტრამდე, მისაღებად 1,5 მეტრიდან). ეს სტანდარტი გახდა თანამშრომელთა ქმედების შეფასების მთავარ კრიტერიუმად. კო-

რიდორში დადეს კონტროლიორი და ჩაინიშნავს, როგორ ხვდება თანამშრომელი მომხმარებელს. შეხვედრა შეიძლება დაიყოს 4 ფრაგმენტად. შეხვედრა, მისაღებად, გამოვითხვა, დაშორება. ფასდება სტუმრისადმი ყურადღების ხარისხით.

2. (დაკვირვების) გაზომვის კონცეფცია

სიდიდეები განუწყვეტელი და დისკრეტული. განუწყვეტელს მიეკუთვნება სიდიდეები/ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება გაიზომოს უსასრულო შკალით, მაგალითად: სიმაღლე, წონა, დრო, დეციალი, ტემპერატურა, ფული.

დისკრეტულს მიეკუთვნება სიდიდეები, რომლებიც არ შეესაბამებიან "განუწყვეტელობის" კრიტერიუმს.

დისკრეტულია:

მახასიათებლები: ხასიათი: განათლების დონე, (მაგისტრი, ბაკალავრი და ა.შ), თვითმფრინავის ტიპი (TY – 154 ან ბოინგი 737);

ცალკე საგნების რიცხვი: (დამუშავებული შეკვეთების რიცხვი, საკრედიტო ქარტების რიცხვი);

ხელოვნების შკალები: მუსიკის შეფასება (კარგი რიტმი, მსუბუქი ცეკვა და სხვა)

3. კონცეფცია – თუ ვზომავთ, უკვე გააზრებულია.

გაზომვისათვის საჭიროა რესურსი, დრო, ენერგია.

გაზომვის კლასიფიკაციის ორი მიდგომაა:

გაზომვის წინაპირობები და შედეგები

ეფექტიანობისა და პროდუქტიულობის მაჩვენებლები

"ნ სიგმის" გაზომვის პრინციპია ფაქტორებს შორის შეფარდება. ზევიდან ქვევით (X) (მომწოდებლები, ნედლეული, პროცესები, პროცედურის) და მათი მოქმედება კლიენტის დაკმაყოფილებაზე, პროცესებზე/კომპანიაზე (სიგმა).

კომპანია X-სიგმა შეიძლება აღვწეროთ უფრო გასაგები ენით, წინაპირობებისა და შედეგების თვალსაზრისით. წინაპირობები (მაუწყებელი) – ანალოგიურია ცვალებადი X-ის.

ესენი არიან ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება გაიზომოს,

რომ გავიაზროთ ფაზები, ძირს დინების მიმართულებით. მაგალითად ნედლეულის შეკვეთის ციკლის ხანგრძლივობის ზრდით, წინასწარ შეიძლება გავითვალისწინოთ მოწოდების რიცხვის დარღვევის ზრდა.

შედგები ანალოგიურია ცვლადის სიგმა. ე.ი. ეს არის პროცესებიდან პროდუქტის გამოსვლა. შედეგი შეიძლება იყოს დაუყოვნებლივი (მაგალითად, დროული მოწოდება) ან ხანგრძლივი.

რაც შეეხება პროცესების პროდუქტიულობა მით ნაკლებია ნედლეულის, დროის და მასალების დანახარჯები. იგი მოქმედებს ბიუჯეტის ხარისხზე და რენტაბელობაზე.

ეფექტიანობა ფასდება მომხმარებლის თვალთ: რამდენად ზუსტად დააკმაყოფილეთ მისი მოთხოვნილება, მათი საჭიროება? რამდენად შეიცვალა მათი კმაყოფილება და ლოიალობა თქვენი ხარისხის გავლენით.

4. განზომილების მეოთხე კონცეფცია გაზომვის პროცესი.

შეფასება (გაზომვა) სისტემატურად უნდა ვსრულყოთ, როგორც "ნორმალური" მუშა პროცესები:

განზომილების ხუთბიჯიანი მოდელის დანერგვა მოიცავს:

- დაკვირვების ობიექტის შერჩევა;
- მუშა განსაზღვრის შემუშავება;
- მონაცემების წყაროს გამოვლინება;
- მონაცემის შეგროვების გეგმის მომზადება და შერჩევის შემუშავება;
- დაკვირვების დანერგვა და დაზუსტება.

5.5.2. ბიზნეს პროცესების სრულყოფა – "ექვსი სიგმა"-ს სისტემის მიხედვით (მარშრუტის რუკა, ბიჯი 4ა)

სრულყოფის მაგალითი:

ამ კომპანიაში სპეციალური პროდუქციის მიწოდების შეცდომები მომხმარებლისათვის 40%-ს აღწევს, (ავტომოლაპარაკე მოწყობილობის) პროდუქციის გადაკეთების დანახარჯები 300-ათას დოლ. თვეში. 25 მსხვილი შეკვეთების დასამზადებლად დაპროდუქციის მისაწოდებლად, ამ კომპანიებმა მოითხოვეს გარანტიები. ამისათვის მათ გამოვეს 7 კაცი, (სხვა და სხვა განყოფილებიდან, 2 ამწყობი წარმოებიდან, თითოეული შეკვეთების განყოფილებიდან, შესყიდვისა, საპროექტო განყოფილებიდან, მიწოდებისა და გაყიდვების განყოფილებიდან.) ჯგუფის ხელმძღვანელად არჩეული იქნა საპროექტო განყოფილების დირექტორი. ეს ჯგუფი მონაწილეობდა ერთევიდან სემინარში, სადაც მათ მიიღეს კონსულტაციები.

1. სისტემის, "ექვსი სიგმა"კ შესახებ;
2. ბიზნეს პროცესების სრულყოფის პროექტის რეალისტურობის საკვანძო მეთოდების შესახებ;
3. გმასკ-პიასლ მოდელის 5 ფაზის შესახებ.

როცა გუნდი იწყებს კვლევას, ცნობების მოძებნას და სხვ. კერძო წევრები ახდენ აღმოჩენებს, პრობლემის მიმართ, ასევე ტექნოლოგიაში. ეს იმას ნიშნავს, რომ პროექტის მიზანი შეიძლება შეიცვალოს გადაწყვეტილების დანერგვამდე კი. პროექტის მიზნებისა და პროცესების შესწავლის პროცესში გამოვლინდა რამდენიმე თვალსაზრისი:

1. მომხმარებლის მოლოდინი ავტომოლაპარაკის მიმართ ძალიან დიდია;
2. საამწყობო წარმოებაში დაშვებული შეცდომები იწვევს უხარისხო პროდუქციის წარმოებას;
3. შეკვეთების მოთხოვნები რატომღაც არ სრულდება;

4. მომხმარებელს აწუხებს მიწოდების შეფერხება;
5. გამყიდველებმა არ იციან, როგორ გამოიყენება ეს პრო-
დუქცია.

"ექვსი სიგმა" – ს პროექტის წესდება მოიცავს:

პრობლემაზე განაცხადი (შეფასდეს მონაცემთა ხილულობა, პრობლემის განსაზღვრისათვის დადგინდეს ეტალონი, რომლის მიხედვითაც შეიძლება შეფასდეს მიღწევები და შედეგები).

"განაცხადი პრობლემისა და მიზნების შესახებ" – განსაზღვრავს პრობლემის მოგვარების მეთოდებს და მოიცავს სამ ელემენტს:

1. იმის აღწერას, თუ რა უნდა იქნეს მიღწეული;
2. სასურველი შედეგის განზომილების დადგენა;
3. პროექტის დასრულების თარიღი (გადაწყვეტილების და-
ნერგვის განრიგი);

4. რესურსები და წინადადებები;

5. პრობლემის პირველადი მონაცემები და შესაძლებლობები;

6. გუნდის წევრები და მათი ვალდებულება.

წესდებაში ჩამოთვლილია თანამშრომლები, რომლებიც მო-
ნაწ

ილეობენ პროექტში – "სამი სიგმა".

ტექნიკურ მხარდამჭერთა ჯგუფი, კონსულტანტები, სპონ-
სორები და პროექტის ჩემპიონჯგუფი.

- გუნდის ძირითადი დებულება;

- პროექტის წინასწარი გეგმა;

- პროექტის წესდების შედგენა.

ორი საათი დაიხარჯა პრობლემაზე და მიზნებზე განაცხა-
დის შედგენაზე.

წესდების მაგალითი

პროექტის წესდება

"განაცხადი პრობლემაზე"

კორპორაციის მიერ, კლიენტებზე მიწოდებული საქონლის 40%, არ შეესაბამება კლიენტის მოთხოვნებს; მათ შორის 30% პროდუქციისა უკან დაბრუნებულია, სპეციფიკაციის შეუფარ-
დებლობის გამო, ხოლო 8% მიეწოდება დაგვიანებით. ეს დარ-
ღვევები ფირმას უჯდება 350 ათასი დოლარი თვეში დაბრუნე-
ბული პროდუქციის გადაკეთების ხარჯების გათვალისწინებით.

"განაცხადი მიზანზე"

პროდუქციის მიწოდებაზე შეცდომები შემცირდეს 70%-ით
(ე.ი. 12%-მდე), ხოლო დანახარჯები გადაკეთებაზე 50%-ით,
მიმდინარე წლის 111-კვარტლის ბოლომდე.

"შეზღუდვები"

მოსალოდნელია, რომ გუნდის წევრები დაუთმობენ პროექტს
თავისი სამუშაო დროის 25 – 50%-ს. ისინი გარანტირებული
იქნებიან ძირითად სამუშაოზე მხარდაჭერით.

წინადადებები

გუნდი ძირითად ყურადღებას დაუთმობს თავისი ტექნოლოგი-
ების სრულყოფას და არა დაპროექტებასა და მოდერნიზაციას.

გუნდის ძირითადი დებულება

გუნდის მუშაობის შეფასება მოხდება კვირაში ერთელ 9-დან
10-საათამდე, გადაწყვეტილება მიიღება ყველა წევრის მიერ,
დავის წარმომადგენლის შემთხვევაში გადაწყვეტილებას იღებს ხელ-
მძღვანელი.

გუნდის წევრები

გუნდის შემადგენლობაში შედიან საფინანსო განყოფილება,
კონსულტანტები, სპონსორები.

პროექტის წინასწარი გეგმა

გუნდი მოქმედებს დაჩქარებული ტემპით.

შემდეგი ეტაპი მოიცავს გმასკ-პიასლ პროცესის თითოეულ
ფაზას:

განსაზღვრა 15.03;

შეფასება 15.04;

ანალიზი 15.05;

სრულყოფა 15.06;

კონტროლი 15.07.

პროცესის დოკუმენტირების განსაზღვრა

"განსაზღვრას" განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება;

1. პრობლემის კონტექსტში ჩასმა საშუალებას გვაძლევს მასზე მოქმედი ფაქტორების განსაზღვრისათვის.

2. პროექტის "ფოკუსური" ანალიზი.

დახმარება გაუწიოს გუნდს მისი მუშაობის კონცენტრაციაში.

• ტექნოლოგიური დიაგრამის შემუშავებაში,

• საკვანძო მიზეზების გამოვლენა. შესავალი მონაცემების განსაზღვრა, რაც დაეხმარება გუნდის წევრებს უკეთ განსაზღვროს კომპანიისა და მომხმარებლის როლი.

შეფასების ფაზა

გუნდმა ყველა შეფასება გაანაწილა 2 კატეგორიად:

• საბოლოო პროდუქტის შეფასება ეფექტების რაოდენობა, დეფექტების ტიპების მიხედვით;

• დეფექტიანი პროდუქციის შეფარდება მთელ პროდუქციასთან;

• "სიგმის" მნიშვნელობა საბოლოო პროდუქციაში;

2. პროცესების ამოსავალი მაჩვენებლების შეფასება:

• შეკვეთების ფორმის შეუსაბამობა მიწოდებულ პროდუქციასთან;

• ციკლის დრო პროცესების ძირითად ფაზასთან;

• შეკვეთებისა და მიღებულ მაცომპლექტებლებთან ინტერვალი.

• საშუალო დღეთა რიცხვი, როცა მაცომპლექტებული "ხელთ გვაქვს" და მათი შეკვეთა არაა საჭირო.

გუნდმა დაასკვნა, რომ ამოსავალი მონაცემები არ მოიცავდა ცნობებს დეფექტების, მომხმარებელთა პრეტენზიების შესახებ და სხვა ცნობებს, ამიტომ იგი იძულებული შეიქმნა შეედგინა მონაცემთა შეგროვების ახალი გეგმა.

თუ ჩვენ შეგვიძლია დავინახოთ, რომ შეკვეთის სპეციფიკაცია შეესაბამება, თუ არა მიწოდების სპეციფიკაციას, მაშინ უნდა გავიგოთ, დაშვებულია, თუ არა შეცდომა შეკვეთის მიღების დროს ან ტექნოლოგიური ჯაჭვის უფრო ბოლო ეტაპზე.

1. მიწოდების დეფიციტი. ეს საშუალებას მოგვცემს დავადგინოთ მიწოდების თარიღი და მიწოდების ტიპი;

2. პროცესის დროის ციკლი, კონტროლის ფურცლით, რაც თან ერთვის ოპერაციის დოკუმენტაციას;

3. კვეთისა და მიწოდების შეუსაბამობა, ხომ არ არის გამოწვეული "ცუდი მიწოდების" გამო, ხომ არ იყო ცუდად გაფორმებული "შეკვეთა", ან ხომ არ წარმოიშვა პრობლემა მიწოდების პროცესში.

მონაცემების ინტეგრაცია და შეგროვება კომპანიაში

1. გუნდი აკვირდებოდა ტექნოლოგიურ ციკლში დატვირთვის ცვლილებას დროში.

2. მიწოდების დეფექტები. დადგინდა, რომ მიწოდების ეფექტიანობა შეადგენდა 2,7 "სიგმას".

3. მიღებიდან შეკვეთამდე დროის ციკლი შეადგენდა 13,7 დღეს, მ.შ 11.6 დღე დაიკავა აწყობამ.

4. დეფექტური შეკვეთების 93% შეისწავლა გასულ 4 თვეში. სპეციფიკაცია განსხვავდებოდა კლიენტისადმი მიწოდებასაგან.

"ანალიზი"-ს ფაზა

ანალიზმა აჩვენა, რომ: შეკვეთების სპეციფიკაციის ფორმა არა სწორად იყო შეყვანილი შესყიდვების განყოფილებაში.

1. მიწოდების მაცომპლექტებლები არა სწორად ახდენენ პროდუქტის მარკირებას, ამიტომ მიწოდებაში რთავდნენ არა სწორ კომპლექტორებსა და ადაპტერებს;

2. შეცდომები დაიშვებოდა სიჩქარეში;

3. სამუშაოზე მიღებული მუშაკები, არა საკმაოდ იყვნენ მომზადებულნი და ერთმანეთში ურეოდნენ ციფრულ და მაგნიტოფონურ მოწყობილობებს.

ბიზნეს-პროცესების დარღვევების გამომწვევი 6 ფაქტორი

არსებობს:

1. გამოყენებული მასალები.
2. მეთოდები – მოწყობილობები, კომპიუტერებისა და ინსტრუმენტების ჩათვლით;
3. გაზომვა-შემოწმება;
4. გარემო პირობები, საწარმოო შენობების ჩათვლით;
5. ადამიანები.

იმის შემდეგ, რაც პროცესი იქნება დოკუმენტირებული და შეფასებული, შეიძლება გაკეთდეს უარყოფითი თვისებების ანალიზი:

1. კლიენტისა და კლიენტისა და მიმწოდებელს შორის უთანხმოების შესახებ;
2. ვიწრო ადგილი, მომენტი, როცა მოცულობა აჭარბებს სიმძლავრეს;
3. დუბლირება – როცა ოპერაცია მეორდება პროცესის 2 წერტილში, ასევე შეიძლება იყოს პარალელური ოპერაციები, ერთი და იგივე შედეგის დუბლირება;
4. დამუშავების "მარყუჟი", ადგილი სადაც სამუშაოს დიდი მოცულობა ბრუნდება უკან, წინა ტექნოლოგიურ პროცესებზე დაშვებული შეცდომების შესასწორებლად;
5. გადაწყვეტილებები/შემოწმება. მომენტები პროცესში, სადაც შერჩევა, შეფასება, გასინჯვა და ათვისება ერთმანეთს ედება, და იქმნება პოტენციური დაფოვნება;

უკანასკნელი ვერსიები, ISO – 9000: 2000 -ს, საქმიანი სრულყოფის მოდელი, ეტალონის შემუშავება ბიზმარკინგის დარგში და მეთოდოლოგია "ექვსი სიგმა" საშუალებას გვაძლევს ახლებურად შევხედოთ ოპერაციებსა და პროცესებს და შევიმუშაოთ ღონისძიებების სისტემა, მიმართული მსოფლიო ღონის კომპანიებისაკენ.

დასკვნები

მაღალი ხარისხის შედეგად კომპანიები ღებულობენ: კლიენტების კმაყოფილებასა და ლოიალობას, რაც უზრუნველყოფს მომგებიანობას; ბაზრის უფრო დიდ სეგმენტს; ახალი კლიენტების მოზიდვას; უფრო მაღალ დივიდენდს ინვესტორებისათვის; იზრდება აქციების კურსი; მცირდება დანახარჯები, ოპერაციების შესრულების ხარისხის საფუძველზე. ადგილი აქვს წუნის მინიმზაციის შედეგად დანახარჯების შემცირებას; თანამშრომელთა მაღალ მოტივაციას; მაღალ კონკურენტუნარიანობას.

ISO 9000: 2000-ს უკანასკნელი ვერსიის ახალი პრინციპები, საქმიანი სრულყოფის მოდელი, ბიზმარკინგის ეტალონების შემუშავება დარგებში და მეთოდოლოგია "ექვსი სიგმა", საშუალებას იძლევა ახლებურად, შევხედოთ ოპერაციებსა და პროცესებს, ორგანიზაცია გაუკეთოთ კომპანიების მოძრაობას მსოფლიო ღონის კომპანიებისაკენ.

საკონტროლო კითხვები

1. რა არის საქმიანი სრულყოფის მოდელი?
2. დააზასიათეთ სტანდარტ ISO 9000: 2000-ს პრინციპები.
3. რა განსხვავებაა ISO 9001-ს და ISO-9004-ს შორის?
4. რა არის ბეზმარკინგი?
5. რაში მდგომარეობს "ექვსი სიგმა"-ს მეთოდოლოგიის თავისებურებანი?

თავი 6 პროგნოზირება და დაგეგმვა

6.1. პროგნოზირება

პროგნოზირება სასიცოცხლოდ აუცილებელი პროცესია თითოეული კომერციული ორგანიზაციისათვის.

მენეჯერებს ყოველდღიურად უხდებათ გადაწყვეტილების მიღება და არ იციან რა მოხდება მომავალში.

პროგნოზირება არის ბაზა გრძელვადიანი, კორპორაციული დაგეგმვისათვის. მომავლის ზუსტი შეფასება-პროგნოზირების ძირითადი მიზანია. საქმიანობის დაიწყების წინ, საჭიროა კვალიფიცირებული პროგნოზი, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელი იქნება შემდეგი საქმიანობის დაგეგმვა.

ფინანსირების სფეროში პროგნოზი საფუძველია ბიუჯეტის დაგეგმვისა და დანახარჯების კონტროლისათვის.

მარკეტინგი ეყრდნობა გაყიდვების პროგნოზირებას, ახალი პროდუქციის დაგეგმვას, პერსონალის წახალისებას და სხვა საკვანძო საკითხებს.

ოპერაციული მენეჯერები პროგნოზს იყენებენ, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების, ასევე მიმდინარე საკითხების დაგეგმვისათვის (ტექნოლოგიური პროცესების შერჩევა, საწარმოო სიმძლავრეების და მოწყობილობის განლაგება.) ასევე კალენდარული გეგმებისა და მატერიალური რესურსების დაგეგმვაში იდეალური პროგნოზის შედგენა შეუძლებელია, ვინაიდან იგი მრავალი ფაქტორის გავლენას განიცდის, ამიტომ საჭიროებს იგი დროთა განმავლობაში კორექტირებას. ამის თავიდან ასაცილებლად საჭიროა შეირჩეს პროგნოზირების ხელმისაწვდომი მეთოდი. თუ ფირმას სურს გავიდეს ბაზარზე ახალი საქონლით, მომსახურებით, უპირველეს ყოვლისა უნდა შეისწავლოს ამ პროდუქციაზე პოტენციური მოთხოვნა. თავიდან უნდა განისაზღვროს არის, თუ არა ბაზარზე ფარული მოთხოვნა პროდუქტზე, ან ბაზ-

რის, რა ნაწილი შეიძლება რეალურად დაიპყროს პროდუქტმა. ამიტომ პროგნოზირებისათვის საჭიროა, მხოლოდ პროდუქტის კონცეფცია. როცა შემუშავდება დეტალურად მოთხოვნის პროგნოზი, შეიძლება გადაისინჯოს, თუ რა უპირატესობა აქვს მას ანალოგთან შედარებით.

მოთხოვნის პროგნოზირება ფასდება მომსახურების რაოდენობით, თუ მისი რა რაოდენობა შეიძლება შევთავაზოთ მომხმარებელს შესაბამისი ფასის განსაზღვრით. შემოსავლის პროგნოზირება მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ მივიღოთ გადაწყვეტილება იმის თაობაზე, შესაძლებელია თუ არა ბაზრისათვის მოცემული საქონლის/მომსახურების შეთავაზება. ეს საშუალებას მოგვცემს გავაყეთოთ წლიური ბიუჯეტისა და უზარალობის ანალიზი.

პროგნოზირების პროცესში მხედველობაში მიიღება შემდეგი ფაქტორები:

დრო	პროგნოზირების დროის შუალედი, პროგნოზის სიზუსტე, განახლების სიხშირე
რესურსებისადმი მოთხოვნა	მათემატიკური სირთულე, კომპიუტერული რესურსები, ფინანსური რესურსები.
შემოსული მახასიათებლები	წინამდებარე მონაცემების ხელ-მისაწვდომობა ცვლილების სიხშირე, შიგა სტაბილურობა
საჭირო გამოსახვის მახასიათებლები	დეტალურობა ან გამსხვილების ხარისხის სიზუსტე

პროგნოზირების ყველა მეთოდი იყოფა 4 ჯგუფად:

1. ექსპერტული;
2. გაანგარიშებითი (მომხმარებლის მოთხოვნილებების შერჩევაზე შეხედულებების მიხედვით);
3. დროებითი მწერეების შედგენა (ტრენდების საფუძველზე);
4. მიწიერ-შედგობრივი (რეგრესიული ანალიზი).

ყველა შემთხვევაში მოთხოვნის პროგნოზირება – ეს არის დაგეგმვის საფუძველი.

6.2 დაგეგმვა

დაგეგმვის სისტემის ძირითადი ამოცანაა – კორპორაციის მენეჯერებისა და სპეციალისტების ინფორმაციული უზრუნველყოფა, რომლებიც ორიენტირებული არიან შედეგებზე, დაგეგმვის მაჩვენებლებზე, ასევე შემდგომი რეგულირებითა და კორპორაციის საქმიანობით.

დაგეგმვის ბაზა – საწარმოო, საფინანსო და საადრინცხო მაჩვენებლები ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების ბანკში.

კორპორაციის წარმატების ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია:

1. **კადრები** – ხელმძღვანელობის მზადყოფნა, უხელმძღვანელოს წარმოებას მოცემულ სისტემის ფარგლებში;

2. **ორგანიზაცია** – დაგეგმვის პროცესი უნდა წარიმართოს გეგმების შემუშავების პარალელურად დამტკიცება უნდა მოხდეს დანერგვის წინ.

3. **ინფორმაცია** – ბუღალტრული და მმართველობითი აღრიცხვის განვითარებული სისტემის არსებობა შემოსავლისა და დანახარჯების, პროგნოზების სისტემა, ოპერატიული საწარმოო გრაფიკები მეტყველებენ პროცესების დაგეგმვის მნიშვნელობის აღიარებაზე.

აღნიშნული დაგეგმვის პროცესს, ამავე დროს თან ახლავს უარყოფითი მოვლენებიც:

1. დანერგვის დაგვიანებული ვადა. ის უნდა იყოს მიღებული გასული წლის ბოლოს ახალი წლის პირველ დღეს.

2. გეგმის განაწილება და კონტროლი კვარტალების მიხედვით

არასაკმარისია. საჭიროა განაწილება ყოველთვიური და ზრდადი შედეგების მიხედვით.

3. დაგეგმვის პორიზონტი ერთი წლით მცირეა (სასურველია 2-3 წლით).

4. საჭიროა განმარტებითი ბარათი და გარე გარემოს

ანალიზი.

ამავე დროს მიზანშეწონილია გეგმის დასაბუთება ძირითადი მაჩვენებლების მიხედვით:

ზოგადი დებულება;

კორპორაციის გენერალური მიზნობრივი გეგმები;

სტრატეგიული გეგმები;

ოპერაციული გეგმები;

ფინანსური გეგმა;

ძირითადი გეგმიური მაჩვენებლების ჩამონათვალი.

საბაზრო პირობებში გეგმიური დოკუმენტების ფორმატი მნიშვნელოვნად შეიცვალა. შეიცვალა ასევე დაგეგმვის როლი, დაგეგმვისა და მართვის სრულყოფისათვის, მსოფლიო გამოცდილების საფუძველზე შემოთავაზებულია გეგმის ახალი სისტემა.

ამავე დროს მიზანშეწონილია გეგმის განყოფილებების შეფასება, რისთვისაც გამოიყოფიან პირველი რიგის განყოფილებები, ისინი დამუშავებულ უნდა იქნან პირველ რიგში, გამოიყოფიან საკვანძო გეგმიური მაჩვენებლები, რომლებმაც ასახვა უნდა მოკლებული გეგმებში.

კორპორაციის გეგმის განყოფილებები:

1. **ზოგადი დებულება**

1.1 გარე გარემოს ანალიზი, დარგის, დამატებული ფასეულობის შექმნისა და კონკურენტების ჯაჭვი;

1.2 გარე გარემოს მდგომარეობის ანალიზი კლიენტების ბაზრის, ნაწარმისა და გასაღების რაიონების მიხედვით;

ზოგადეკონომიკური პროგნოზი (ვალუტის კურსი, ტარიფი, მონოპოლიები, უმუშევართა დონე);

ტექნიკისა და ტექნოლოგიის განვითარების პროგნოზი;

სოციალ-ეკონომიკური განვითარება, ქალაქის, ოლქის, მ.შ. დემოგრაფიული განყოფილება;

პოლიტიკურ-სამართლებრივი სიტუაცია (საგადასახადო კანონმდებლობა);

1.3 მოქმედების მიზნობრივი სურათის ხედვა:

2. კორპორაციის გენერალური – მიზნობრივი გეგმები:

2.1 საწარმოო მიზნები:

ნაწარმის დამზადება, პროდუქტებისა და მომსახურების კონცეფცია;

2.2 ფინანსური მიზნები შედგენის მიზანი, ბრუნვა, ლიკვიდობა);

2.3 სოციალური მიზნები (სტანდარტები, მიდგომა პერსონალთან, ინვესტორებთან, პარტნიორებთან);

3. სტრატეგიული გეგმები:

3.1 კორპორაციის სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმები:

- სტრატეგიული და საკვანძო მონაცემები;

- სტრატეგიული ალიანსის გეგმები;

3.2 ახალი პროდუქტის და ტექნოლოგიის სტრატეგია და საკვანძო მაჩვენებელი;

3.3 შეიღობილ საწარმოთა განვითარების სტრატეგიული გეგმა;

- გასაღების განვითარების სტრატეგიული გეგმა;

- წარმოების განვითარების სტრატეგიული-გეგმა.

3.4 მატერიალურ-ტექნიკური მომსახურების განვითარების სტრატეგიული გეგმა

- ტექნიკური განვითარების სტრატეგიული გეგმა;

- მარკეტინგული განვითარების სტრატეგიული გეგმა;

- პერსონალის განვითარების სტრატეგიული გეგმა;

3.5 კორპორაციის ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფის გეგმა

3.6 მართვის სისტემის სრულყოფის გეგმა

- ხელმძღვანელი კადრების განაწილების გეგმა

- ხელმძღვანელი კადრების განვითარების გეგმა;

- ხელმძღვანელი კადრების გადაადგილების გეგმა;

- ხელმძღვანელი კადრების რეზერვის გეგმა;

- ხელმძღვანელი კადრების სტიმულირების სისტემა;

3.7 ინფორმაციული სისტემის განვითარების გეგმა

4. ოპერაციული გეგმები

4.1 ასორტიმენტის გეგმა:

- პროდუქციის ჯგუფების გეგმა;

- პროდუქციაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია;

- ამონაგები, დანახარჯი, ქონება

4.2 ფუნქციური გეგმები:

- **გასაღების გეგმა;**– გასაღების პროგრამა (გაყიდვები დასახელების მიხედვით, ბაზრების, მომხმარებლების ჯგუფების მიხედვით);– მარკეტინგის ღონისძიებების გეგმა (ფასების სტრუქტურა, გასაღების არხები, სერვისული მომსახურება, რეკლამა და გასაღების სტიმულირება)

- **წარმოების გეგმა;**

- საწარმოო პროგრამა;

- საწარმოო რესურსების გამოყენების გეგმა, ოპერაციული გეგმა, სიმძლავრეთა რეზერვი, მატერიალური რესურსების გამოყენება

- დანახარჯების, ძირითადი და საბრუნავი საშუალებების გეგმა;

- მატერიალური მომსახურების გეგმა;

- მომარაგების პროგრამა მ.შ. თადარიგის შექმნის გეგმა (ნედლეულის, ძირითადი და დამხმარე მასალები).

- **სატრანსპორტო-სასაწყობო მეურნეობის გეგმა**

- დანახარჯების გეგმა, ძირითადი და საბრუნავი საშუალებები;

- **ტექნიკური განვითარების გეგმა:**

- პროგრამა სსს სამუშაოებზე (საკვლევ სამეცნიერო სამუშაოები);

- ახალი პროდუქციის შემუშავების გეგმა;

- **პერსონალის გეგმა:**

- საშტატო განრიგი;

- მიღების გეგმა;

- პერსონალის გადაადგილება და სრულყოფა;
- კვალიფიკაციის ამაღლება;
- შემცირების გეგმა;
- ძირითადი დასაბრუნავი საშუალებების დანახარჯების გეგმა.

• ხელმძღვანელი კადრების და დამხმარე სამსახურის მართვის გეგმა.

- უმაღლესი ხელმძღვანელობის მუშაობის გეგმა;
- ცენტრალური განყოფილების მუშაობის გეგმა.

4.3 გეგმური პროექტები:

- სტრატეგიული პროექტების განხორციელების გეგმები;
- ოპერატიული პროექტების განხორციელების გეგმა (თითოეული პროექტის მიზანი, ღონისძიებების გეგმა, დანახარჯების გეგმა, ამონაგები, ძირითადი და საბრუნავი საშუალებები).

5. საერთო საფირმო შედეგებისა და ფინანსური გეგმა:

5.1 გაანგარიშებები; შედეგების გეგმა (დანახარჯები და შემოსავლები).

5.2 საბალანსო შედეგების გეგმა:

- შემოსავლების გეგმა;
- გეგმიური ბალანსი;

5.3 საფინანსო გეგმა:

- ფულადი ნაკადების გეგმა;
- ინვესტიციების გეგმა;
- ფინანსური გეგმა;
- შემოსავლების ნაერთი გეგმა და ფულადი სახსრების გადახდა.

6. საკვანძო საგეგმო-საკონტროლო მაჩვენებლების ჩამონათვალი

- განმარტებითი ბარათი;
- საკვანძო მიზნობრივი მაჩვენებლები;

- საკვანძო სტრატეგიული მაჩვენებლები;
- საკვანძო ოპერატიული მაჩვენებლები;
- საკვანძო ნაერთი ეკონომიკური და ფინანსური მაჩვენებლები.

კონკურენციის გაძლიერების პირობებში კონტროლმა და დაგეგმვის სისტემამ სწრაფი რეაგირება უნდა მოახდინონ და სწრაფად წარუდგინონ ინფორმაცია მენეჯერებს. ამ მოთხოვნების შესაბამისად, სტრუქტურა უნდა იყოს მოქნილი და მარტივი. ამ სისტემას ძლიერ მხარდაჭერას უწევს ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი, რომელიც ხელს უწყობს კონტროლის ნორმატიულ ბაზას.

საწარმოო გეგმის შემუშავების მეთოდოლოგია

1. გასაღებისა და წარმოების გეგმების ურთიერთკავშირი.

გასაღების გეგმა მუშავდება სავაჭრო-ოპერაციული ქვეგანყოფილების მიერ, შემუშავებული გეგმის ბაზაზე. საწარმოო გეგმა უნდა დამუშავდეს გასაღების გეგმის ბაზაზე, საწარმოო სიმძლავრისა და საამქროების მწარმოებლურობისა და სხვათა მიხედვით. მეორეს მხრივ, საამქროები ცდილობენ, ასევე შეამცირონ თვითღირებულება და აამაღლონ შრომის მწარმოებლურობა, ერთტიპიური პროდუქციის მასიური წარმოების გზით.

ამრიგად წარმოებამ უნდა დააკმაყოფილოს ორი მოთხოვნა და აუცილებელია მათი კოორდინირება.

2. საწარმოო გეგმის შემუშავების მნიშვნელობა:

საამქროების წარმატებით ფუნქციონირების მოთხოვნაა ხარისხის, თვითღირებულებისა და მიწოდების გადების დაცვა. ამ მაჩვენებლების დაცვა დამოკიდებულია სამეცნიერო – საკვლევ სამუშაოთა შესრულების დროულად შესრულებაზე და საამქრო-ში მიწოდებაზე.

3. ერთი ნაწარმის დამუშავების სტანდარტული დრო და

საწარმოო დატვირთვა. მზა პროდუქციის მისაღებად საჭირო ხდება მისი დამუშავება ტექნოლოგიურ სტადიებად. თითოეულ ოპერაციზე დროის დანახარჯს ეწოდება სტანდარტული დრო.

საწარმოო გეგმაში გათვალისწინებული უნდა იყოს შეკვეთის მოცულობასა და საწარმოო სიმძლავრეს შორის ურთიერთდამოკიდებულების ფუნქცია. ამ ფუნქციას ეწოდება საწარმოო დატვირთვის რეგულირების ფუნქცია.

4. საწარმოო გეგმის სახეები

ცნობილია გრძელვადიანი, საშუალო და ყოველდღიური (მიმდინარე) გეგმები.

კომპლექტური გრაფიკი – მუშავდება კვარტალში ან წელიწადში საბოლოო პროდუქტისათვის.

მისი შედგენის საფუძველია პროგნოზები, ამიტომ მისი უტყუარობა საეჭვოა, მაგრამ გრაფიკი გამოიყენება, როგორც საფუძველი მოწყობილობის კაპიტალური დაბანდების, ორგანიზაციული საქმიანობისა და შრომითი დანახარჯების ანაზღაურებისათვის.

შეკვეთების მიღებისას დგება კალენდარული გრაფიკი ტექნოლოგიური პროცესების მსხვილი ეტაპების მიხედვით. ე.ი. დაპროექტების, მანქანური დამუშავების, აწყობის პროცესების მიხედვით. ეს გრაფიკი მოიცავს გამსხვილებულ ვადებს განყოფილებების მიხედვით.

საშუალო ვადიანი გრაფიკი – მას უწოდებენ ყოველთვიურ საწარმოო გეგმას შემდეგი თვისათვის. გრაფიკი დგება საამქროების თავისებურებების მიხედვით. მაგალითად: დღეების, კვირის და ა.შ. უპირატესი მნიშვნელობა ენიჭება მიწოდების ვადებს, რომელიც განისაზღვრება დაწყება/დათავრების თარიღებით სტანდარტული დროით.

საშუალო ვადიანი გრაფიკის მიზანია წარმოების დეტალური გეგმის დავალებისა და ტექნოლოგიური ოპერაციების მიხედვით დამუშავება.

მიმდინარე გრაფიკი – ეს არის ყოველდღიური საწარმოო გეგმა, თითოეული სამუშაო ადგილის მიხედვით, სამუშაო პერსონალისა და მოწყობილობის გათვალისწინებით. იგი დგება 1-3 დღით. მაქსიმუმ 7-10 დღით. მისი მიზანია შეკვეთის დამთავრების ვადის განსაზღვრა.

წვრილსერიულ წარმოებაში იგი განისაზღვრება თითოეული მუშისა და სამუშაო ადგილის მიხედვით. ნაჩვენებია, რა სამუშაო, ვინ, როდის, რამდენი უნდა შეასრულოს. დრო განისაზღვრება დღეებში, საათებში, წუთებში და ა.შ.

საკვანძო მომენტი არა მარტო სამუშაოს დაწყება არამედ მისი დამთავრება.

მაგალითი – გეგმიური პროდუქტიული-ასორტიმენტული პროგრამა. პროდუქტიული ჯგუფების მიხედვით (პროდუქტი ა,ბ,გ.)

ფორმა მოიცავს შემდეგ შემადგენლებს

2005 წლის ფაქტი;

2006 წლის ფაქტი (მოსალოდნელი რაოდენობა);

თვიური გეგმა (ნაზარდი ჯამით) XII-თვის 2007 წელი;

ფაქტიური თვეში (ნაზარდი ჯამით) XII- 2007 წელი;

მოსალოდნელი გეგმის შესრულება 2007 წელში;

გეგმა 2008 წელი;

გეგმა 2009 წელი;

გეგმა 2010 წელი.

პროდუქტიული ჯგ. 1 ავტოგზის მშენებლობა;

1. შეკვეთის მოცულობა;

2. შეკვეთის შემოსულა;

3. ბრუნვა;

4. ცვლადი დანახარჯები;

5. ვადაფარვის თანხა (მარჟინალური მოგება=1=4);

6. მუდმივი დანახარჯები;

7. შედეგი (საბალანსო მოგება-5-6);

8. სათადარიგო-სამარაგო;

9. კაპიტალური მოგება (7+1-8);
 10. კაპიტალის ბრუნვალობა (3:8);
 11. რენტაბელობა ბრუნვის (9:3);
 12. კაპიტალის რენტაბელობა (11-12).
- და ა.შ პროდუქტი 2, 3, 4 და ა.შ

6.3 საწარმოო სიმძლავრის დაგეგმვა

კორპორაციული პოლიტიკის საკითხია სიმძლავრის საერთო მოცულობა. სიმძლავრის საერთო მოცულობის საწყის გადაწყვეტილებას აწესებს პროდუქციის წარმოების ზედა ზღვარი, ხოლო ქვედა ზღვარს საექსპლუატაციო ხარჯები. სიმძლავრის საერთო მოცულობა სერვისულ მომსახურებაში უნდა აღემატებოდეს მოთხოვნილებას, წინააღმდეგ შემთხვევაში წარმოიშობა რიგები, მომხმარებელი გაღიზიანდება და უარს იტყვის თქვენს მომსახურებაზე. თქვენ უნდა მიიღოთ გადაწყვეტილება მოწყობილობის მოცდენის მაქსიმალურ მოცულობაზე და მომხმარებელთა რიგის სიგრძეზე.

ღირებულების ფუნქცია (მასიური მომსახურების თეორიაში) უდრის მყიდველის ლოდინის დროის ღირებულება რიგებში, პლიუს მოწყობილობის მოცდენის ღირებულება. მოწყობილობის მოცდენის ღირებულების განსაზღვრა ადვილია, ხოლო მყიდველის დანაკარგი, რიგში დგომით, დამოკიდებულია მდგომარეობაზე.

უფრო ზოგადი სიტუაციაა – დატვირთვის ინტენსივობისას.

$$T = A/(SN)$$

სადაც:

- T – დატვირთვის ინტენსივობა;
 A – მყიდველის ნაკადის საშუალო ინტენსივობა;
 S – მომსახურების საშუალო სიჩქარე 1 სერვისზე;
 N – სერვისის არხების რიცხვი;
 T – სიდიდე 1-ზე ნაკლები უნდა იყოს, თუ გვაქვს მომსახურების

რიგის 1 წერტილი (N=1), მაშინ მყიდველების საშუალო რიცხვი რიგებში იქნება,

$$Q = \frac{T^2}{1-T}$$

სადაც:

Q – არის მყიდველის საშუალო რიცხვი რიგებში.

მოწყობილობის განლაგებისა და საწარმოო სიმძლავრის განლაგების იდეალურ ადგილზე მოქმედი ფაქტორებია:

1. ბაზრის სიახლოვე საქონლის გასაღებისათვის;
2. ნედლეულისა და საქონლის წყაროები;
3. სამუშაო ძალის სიახლოვე;
4. ტრანსპორტის სახე;
5. გზების მოხერხებულობა;
6. პოლიტიკური ფაქტორები.

მოწყობილობის განლაგების დროს მხედველობაში მიიღება შემდეგი ფაქტორები:

1. არსებული ფართობის განსაზღვრულობა;
2. უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;
3. მზა პროდუქციისა და ნაშაადების სიახლოვე;
4. ტექნოლოგიური პროცესის მსვლელობისადმი ყურადღება.

გადგილების ტექნოლოგიური რუკა, განთავსდება მოძრაობის რუკაში.

საწარმოს სიმძლავრე, ისე უნდა იყოს დაგეგმილი, რომ მისი დატვირთვა უნდა იყოს მაქსიმალური. სიმძლავრის გამოყენების მაღალი კოეფიციენტი იწვევს პროდუქციის გაძვირებას. ამიტომ ჩვენი დანახარჯები უნდა შედარდეს ანალოგიურ დარგებში და ქვეყნებში არსებულ საწარმოთა მაჩვენებლებს. განსხვავების შემთხვევაში მიღებულ უნდა იქნეს კმედითი ღონისძიებები.

მაგალითად: ბენმარკინგი ევროპაში ტოლია $= Q0.45$ ევრო/საათზე, ეროვნულ საწარმოთა შემთხვევაში $= 0.75$ ევრო/სა-

რელს. იმისათვის, რომ გაუტოლდეს ეტალონს აუცილებელია პერსონალის რიცხვი ან ოპერაციული დანახარჯები შევამციროთ 40%-ით.

ერთობლივი დანახარჯების ეტალონი უდრის 1,35 ევრო/ბარელზე, ეროვნულ საწარმოებში კი 2,05 ევრო/ბარ., ასეთი სხვაობის შესამცირებლად საჭიროა სპეციალური სცენარის შემუშავება.

სიმძლავრის საერთო მოცულობა არის კორპორაციული პოლიტიკის საკითხი: რა სიმძლავრეა საჭირო და რა მოქნილობით. სერვისული ცენტრის სიმძლავრე უნდა იყოს მოთხოვნაზე მეტი, რომ არ ქონდეს ადგილი მომხმარებლის გაღიზიანებას.

დასკვნები

იდეალური პროგნოზის მოდელის შედგენა შეუძლებელია, ვინაიდან ფირმის ეკონომიკურ საქმიანობაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, რომელთა გათვალისწინება ფაქტიურად შეუძლებელია, ამიტომ საჭიროა პროგნოზების ხშირი კორექტირება. გაძლიერებული კონკურენციის პირობებში დაგეგმვამ მოქნილად უნდა მოახდინოს რეაგირება და მენეჯერებს ოპერატიულად და მოქნილად მიაწოდოს ინფორმაცია, გეგმებში შესაბამისი ცვლილებების შესატანად. თავის მხრივ გეგმების სტრუქტურა და ინსტრუმენტები უნდა იყოს მარტივი და მოქნილი.

სიმძლავრის საერთო მოცულობა უნდა შეესაბამებოდეს მომხმარებელთა მოთხოვნებს. სერვისის ცენტრის სიმძლავრე უნდა აღემატებოდეს მოთხოვნას, წინააღმდეგ შემთხვევაში გაგრძელდება მომხმარებელთა რიგები და მომხმარებელი უარს იტყვის თქვენს მომსახურებაზე.

საკონტროლო კითხვები

1. არის თუ არა, აუცილებელი ფირმის პროგნოზირება?
2. რა ძირითადი მიმართულებები საჭიროებენ პროგნოზირებას?

3. პროგნოზირების რა სიზუსტეა საჭირო თქვენი ორგანიზაციისათვის?

4. რა მიზნები აქვს დაგეგმვის სისტემას ორგანიზაციაში?

5. როგორ ღვება საწარმოო სიმძლავრის გეგმა? აღწერეთ მოკლედ.

თავი 7.

ფასეულობათა ჯაჭვის მართვა

7.1 ურთიერთმოქმედება ფასეულობის მიწოდების ჯაჭვში

საწარმოს შეუძლია აამაღლოს თავისი რენტაბელობა, არა მარტო თავისი ფასეულობის რგოლის შესწავლით (შეშუშავებიდან, წარმოებისა და გაყიდვამდე), ასევე, ღრმად გაიაზროს შეეწეობა, თუ არა მისი ფასეულობის რგოლი მომწოდებლისა და მომხმარებლის რგოლს.

საქმიანი წარმატებული კავშირების ანალიზმა ეჭვის ქვეშ დააყენა დღემდე მომქმედი ეკონომიური და მმართველობითი პრინციპები. ასე მაგალითად, ტრადიციულად და საერთო აღიარებულად ითვლებოდა:

1) თანამედროვე სამრეწველო კომპანიებს უკეთ მართავენ პროფესიონალური მენეჯერები, რომლებიც ფლობენ უფლებებს და პასუხისმგებლობას შრომითი კონტრაქტების ფარგლებში;

2.) ნებისმიერი ადამიანს, რომელსაც აქვს საჭირო ცოდნა და უნარი, შეუძლია მართოს თანამედროვე კორპორაცია;

3.) "რაციონალური" მოდელი იდეალურია, როცა მას ყველა მცირე და დიდი კომპანიები წარმატებით გამოიყენებენ. ამავე დროს კომპანიებს შორის ურთიერთობის დამატებითი ფასეულობების შესწავლამ დაგვანახა, რომ უფრო მეტ წარმატებას აღწევს ის კომპანია, რომელიც ორიენტირებულია მარკეტინგის მიზნებზე. ეს კი გვიჩვენებს:

- უფრო ფართო მონაწილეობას უფლებამოსილებასა და განაწილებაში;

- უფრო მეტი თავისუფლება ურთიერთ თანამშრომლობაში;

- ადამიანთა უფრო მეტი ურთიერთობა;

- ფართო და კერძო ინფორმაციების გაცვლა;

- უფრო გაუღწეო და შინაარსიანი ინფორმაცია;

ასეთი კავშირების დამყარება თხოულობს უფრო სერიოზულ და მიზანდასახულ მოქმედებას; დამატებული ღირებულების შექმნის უკეთესი რგოლი აგებულია ნამდვილ პარტნიორობაზე, რომელიც პასუხობს შემდეგ კრიტერიუმებს:

- მაღალი ინდივიდუალური ხარისხი: როცა ყველა პარტნიორი ძლიერია და ფლობს ღირსებებს, რომლებსაც შეუძლიათ წარმატების მოტანა;

- ურთიერთდამოკიდებულება, როცა პარტნიორებს ჭირდებათ ერთმანეთი, ისინი ფლობენ ურთიერთშემაჯავებელ რესურსებსა და გამოცდილებას. არცერთ მათგანს არ შეუძლია გააყუთოს ის, რაც შეუძლიათ გააყუთონ ერთად;

- ინფორმაციულობა. როცა ისინი ერთმანეთს უცვლიან ინფორმაციებს;

- ინტეგრაცია – როცა პარტნიორები, ურთიერთმოქმედებას ეწევიან ერთმანეთს აჩვენებენ თავის უნარს, ამყარებენ კავშირს მრავალ ადამიანებთან მართვის სხვადასხვა დონეზე, თითოეული პარტნიორი ხდება მოწაფე და მასწავლებელი.

- ინვესტიციები – პარტნიორები დებენ აქციებს ერთმანეთში გადაჯვარედინებით. ისინი არწმუნებენ ერთმანეთს, რომ მზად არიან დაამყარონ ერთმანეთთან გრძელვადიანი ფინანსური ურთიერთობა.

გამოვითხვამ აჩვენა, რომ კონკურენტულ ბრძოლაში გამარჯვებისათვის კომპანიის ხელმძღვანელები თვლიან, რომ მთავარია:

- ხარისხიანი ნედლეულისა და მასალების დროული დაზუსტებული მიწოდება;

- საქონლის მახასიათებლების შესაბამისობა მომხმარებლის მოთხოვნილებასთან.

კომპანიათა უმრავლესობა დღეს აცხადებს, რომ ისინი ემსახურებიან მომხმარებელს, სინამდვილეში კი ისინი ემსახურებიან თავიანთ თავს.

დღეს რუსეთის მანქანათმშენებლობის საწარმოები ძირითადად დაკავებული არიან მათი პროდუქციის მომხმარებელთა ძიებით ან საბრუნავი საშუალების ძიებით, მასალებისა და მავთულშენიჭების შესაძენად, ისინი აბსოლუტურად იგნორირებას უკეთებენ მომხმარებლის მოთხოვნებს უკვე მიწოდებული მოწყობილობის მომსახურებას და რემონტს (თბომაღლების, ტრაქტორების და სხვა).

SCM (ფასეულობის ჯაჭვის) მართვა – ეს არის პროცესები – ორიენტირებული სტრატეგია, რომლის თანახმადაც პარტნიორები ერთობლივად გეგმავენ, აკონტროლებენ სამუშაოს – ინფორმაციის, ნედლეულის მასალების, დაუმთავრებელი წარმოების, მზა პროდუქციის, და მომსახურების პროცესს; ახდენენ ერთმანეთთან ურთიერთკავშირის კორდინირებას უკეთებენ ერთ-ერთ მოქმედებას, დაწყებული შეკვეთის მიღებიდან ფინანსურ ნაკადების შემოდინების ჩათვლით.

დამატებული ფასეულობის რგოლის ფორმირების აქტუალობა

მყარი ორგანიზაციული კავშირების დამყარების აქტუალობა განისაზღვრება საერთო კონკურენტუნარიანობის ზრდით, რამდენადაც:

1. თანამშრომლობა იწვევს რისკის შემცირებას და ეფექტიანობის ზრდას პროცესის მთელ ჯაჭვში. ამისათვის საჭიროა მონაწილეთა შორის მჭიდრო კავშირი და ინფორმაციული გაცვლა. იგი არ უნდა შემოიზღუდოს მარტო შეკვეთების შესახებ ინფორმაციით. არანაკლებ მნიშვნელოვანია პარტნიორთა სტრატეგიული ინფორმაციის ურთიერთ გაცვლა, რაც ეხმარება ფირმას იმოქმედოს უკეთესად.

2. თანამშრომლობა უზრუნველყოფს არასაწარმოო დანახარჯების შემცირებას. ინფორმაციის გაცვლა ეხმარება ფირმას დაუსაბუთებელი მარაგების შემცირებაში.

SCM-ს მარკეტინგული სტრატეგიის მთავარი მიზანია – დანახარჯების შემცირება შიგა და გარე პროცესებში საბოლოო

პროდუქტის ღირებულებაში. საქონლის ღირებულება შედგება მრავალი ოპერაციისაგან, რომლებიც დაკავშირებულია ნედლეულის შესყიდვასა და წარმოებასთან. ამიტომ თითოეული ოპერაციის შესრულების დროს უნდა განისაზღვროს, როგორ უნდა დამზადდეს იგი მინიმალური დანახარჯებით.

კომპანიის პერსონალს შეუძლია ითანამშრომლოს არა მარტო მეორე ოთახში, არამედ დედამიწის მეორე მხარეს.

ფასეულობის ჯაჭვის აგება და გამოყენება შედგება შემდეგი ნაბიჯებისაგან:

• დარგის ფასეულობის ჯაჭვის გამოვლენა დანახარჯების, შემოსავლების და აქტივების ჩვენება ფასეულობათა შემქმნელი ოპერაციებისათვის;

• დანახარჯების წარმოქმნელ ფაქტორების დადგენა;

• დანახარჯების ფაქტორების მართვის ან ფასეულობათა ჯაჭვის რეგულირების გზით, კონკურენტთან შედარებით უფრო მყარი კონკურენტული უპირატესობის შექმნა.

დამატებითი ფასეულობის ჯაჭვს აქვს 3 მნიშვნელოვანი მახასიათებელი:

1. შეფარდებითი რისკი;
2. გავლენიანობა და ლიდერობა;
3. ეფექტიანობის ფაქტორი.

დამატებული ფასეულობის ჯაჭვის მთავარ შემკავშირებელ ძალას წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულება. შემკავშირებელ ტანამშრომლობის ძალას წარმოადგენს კომპანიის ხელმძღვანელთა ერთმანეთისადმი დამოკიდებულება. ამის შედეგად, თითოეული კომპანია სპეციალიზდება განსაზღვრულ საქმიანობაზე. კომპანიის თითოეული ოპერაცია ხდება ინტეგრირებული საწილი დამატებული ფასეულობის ჯაჭვში.

ფირმის გავლენიანობა – პრაქტიკაში უფრო და უფრო მეტი მთვალეობა ეკისრება ჯაჭვის იმ მონაკვეთებს, რომელთაც მეტი გავლენა აქვთ. უკანასკნელ წლებში მწარმოებლებმა დაკარგეს თავიანთი გავლენა და იგი გადავიდა საცალო მოვაჭრეებზე მომ-

ხმარებელთა მხარდაჭერით და სხვა მდგომარეობით:

1) საცალო ვაჭრობის ცალკეულ სექტორებში საკუთრების კონსოლიდაციის ტენდენციამ უზრუნველყო ფასეულობათა ჯაჭვში დომინირებული ადგილი დაეკავებინათ მცირე კომპანიებს, რომლებიც აკონტროლებენ სამომხმარებლო ბაზრის დიდ ნაწილს.

2) საცალო მოვაჭრეებს აქვთ პირდაპირი ხელმისაწვდომობა ინფორმაციასთან ბაზრის მდგომარეობის შესახებ. ისინი ფლობენ ინფორმაციას მომხმარებლის მოთხოვნაზე, წარმოშობის მომენტისთანავე.

წამყვანი პოზიციის დაუფლება ფრანჩიზულ ვაჭრობაში საჭიროებს რიგი მახასიათებლების ფლობას მათ შორის:

1. მზადყოფნა პარტნიორებთან თანამშრომლობის დამყარებაზე;
2. მიწოდების რაციონალური სისტემა, გრაფიკებში შემთხვევითი შეფერხების დასაძლევად;
3. კონკრეტულ მომხმარებელზე მორგებული მარკეტინგისა და გაყიდვების პროგრამა;
4. პარტნიორთან ინფორმაციული კავშირები;
5. შეკვეთების შესრულების მოქნილი და საიმედო ციკლი, რომელიც მგრძნობიარე იქნება ბაზრის მოთხოვნებზე;
6. საწარმოო და ლოგისტიკის სისტემის მოქნილობა.

ახალი ტიპის კომპანიის თავისებურება

თუ გინდა იყო ლიდერი სხვაზე წარმატებით უნდა შეგეძლოს ყოველგვარი პრობლემის მოგვარება. აღნიშნულს ადასტურებს ცნობილი გამონათქვამი: "თუ არა გაქვთ პრობლემა, იყიდეთ და დაძლიეთ ისინი, მაშინ ყოველთვის იქნები წარმატებული, რადგანაც გამოცდილი, გაეარჯიშებული ორგანიზმში ყოველთვის უფრო მყარია, ვიდრე მენეჯმენტზე გაუეარჯიშებელიც. პრობლემებისაგან გადაღლილი ხელმძღვანელები დღეს უფრო მეტნი არიან. ძნელია იქონიო საქმე მოულოდნელი გადახრებისაგან შემდგომად ხელმძღვანელობასთან.

გუშინდელი სტრატეგია სწრაფად ძველდება, გარე გარემო სწრაფად იცვლება და გამოცდის წინაშე აყენებს ხელმძღვანელს, პერსონალი აღარ ენდობა ხელმძღვანელობას, ახალ ზღუდეებზე კომპანიის გასაყვანად.

მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისი, ბუნებრივ რესურსებზე ფასების დაცემის შედეგად კიდევ უფრო აღრმავებს სიტუაციას.

ფასეულობის ჯაჭვის დაპროექტება

უფრო მაღალი ღირებულებაზე გარდაქმნის შემოსავლები და გასავლები მოიცავს ოპერაციების მთელ ქსელს. სხვა კონკურენტებისაგან განსხვავებისათვის კომპანია ირჩევს თავისათვის ღირებულების სხვა არქიტექტურის ჯაჭვს. იმ დროს, როცა კომპიუტერის დეტალებს კომპანია ყიდულობდა და აწყობდა თავის საწარმოში და აძლევდა მაღალხარისხის, მეორე შემთხვევაში იგი კომპიუტერს უშვებდა საწარმოო შეკვეთის მიღების შემდეგ კლიენტისაგან და აძლევდა მას მისივე მისამართზე საწარმოდან უტრანსპორტირებული დანახარჯების გარეშე. კლიენტებთან პირდაპირი შეკვეთა ხელს უწყობდა მოთხოვნების სრულ და ზუსტ პროგნოზირებას. ფულის ნაკადის მიმოქცევა ამ შემთხვევაში შეადგენდა 24 საათს შედარებით კონკურენტისას 35 დღეს.

ფასეულობათა ჯაჭვის მართვა

ფასეულობათა ჯაჭვის მართვა უზრუნველყოფს:

- 1) ცალკეული ოპერაციების ეფექტიან მართვას;
- 2) ოპერაციათა რაციონალურ ინტეგრაციას;
- 3) ფასეულობათა ჯაჭვის კავშირს მომწოდებლებთან და სხვ.

ოპერაციათა ინტეგრაცია გვთავაზობს ოპერაციათა გაერთიანებას პროექტირების, ტექნოლოგიური პროცესების, საწარმოო ოპერაციების, მარკეტინგის, გაყიდვების მომსახურებისა და გასაწილების მიხედვით. ამასთან, არსებობს კომპანიის ფასეულობის ჯაჭვის გაძლიერების 3 მეთოდი:

- 1) მოწოდების ციკლის შემცირება, შეკვეთების მიღებიდან მომხმარებლისათვის პროდუქტის მიწოდებამდე;

2) პროდუქციის/ მომსახურების ხარისხის ამაღლება და დანახარჯების შემცირება ამ პროცესზე;

3) ციკლის დამუშავების შემცირება (პროდუქტის კონცეფციის დამუშავებიდან, მის კომერციულ გამოყენებამდე). კომპანიის ფასეულობების ინტეგრირება, მომწოდებელთა ფასეულობების ჯაჭვთან, კლიენტებსა და სხვა პარტნიორებთან იძლევა ეფექტიან კომუნიკაციებს.

მაგალითად: ფასეულობათა ჯაჭვის ოპტიმიზაციამ კომპანია Dell საშუალება მისცა:

- მომწოდებელთა რიცხვის შემცირებინა 4-ჯერ და მეტად;
- ბუდობრივი სტრუქტურის დანერგვამ, ნაცვლად ტრადიციული კონვეიერული ასაწყობი ხაზისა 20%-თ შეამცირა წუნი;

მონიტორების პირდაპირი მიწოდების მეთოდის დანერგვამ, სპეციალური სატრანსპორტო კომპანიის მეშვეობით მოსკოვიდან ტეხასში მისცა 180 მლნ. დოლ. ეკონომია.

მსგავსი ვირტუალობა სავალდებულოა შემდეგი ფაქტორებისათვის:

ეთანამედროვე ხელმძღვანელებს არ შეუძლიათ არ გაითვალისწინონ ვირტუალური კომპანიის მუშაობის პრინციპები:

- ეფექტიანობის ახალი მაჩვენებლები, მათ შორის დამატებული ღირებულება, საშუალებას იძლევიან მივიღოთ ეფექტიანობის უფრო ნათელი სურათი და თავიდან ავიცილოთ ზედმეტი დანახარჯები;

- საქონლის სასიცოცხლო ციკლის მკვეთრი შემცირება, აქტუალურს ხდის არა მარტო მთლიანად წარმოებას, არამედ

იმ ნაწილს, რომელიც მოიცავს მაქსიმალურ დამატებულ ღირებულებას მომხმარებლისათვის;

- თანამედროვე ინფორმაციულმა ტექნოლოგიამ ნულამდე დაიყვანა კომპანიის ვერტიკალური ინტეგრაცია;

- მზადდება მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები, რომელთა

აც შეუძლიათ შეასრულონ სამუშაოები სუბიჯარული წესით;

- შეიქმნა მუშაკთა სტიმულირების ახალი სისტემა კლიენტების უშუალო მონაწილეობით;

- ფასეულობათა ჯაჭვი უზრუნველყოფს ყველა მონაკვეთზე დანახარჯების მნიშვნელოვან შემცირებას. ლიდერობა. ისე როგორც, ცალკეული ორგანიზაცია, ასევე დამატებული ფასეულობების ჯაჭვი საჭიროებს თავის ლიდერს. ხშირად ცალკეული კომპანიები ხდებიან ლიდერებად იმისათვის, რომ ისინი გამოჩევიან თავისი ეკონომიკური სიძლიერით. ლიდერის ძირითადი ამოცანაა, რომ მნიშვნელოვან ოპერაციებს ასრულებდნენ ის ფირმები, რომლებსაც აქვთ მთლიანი ჯაჭვის სურათი, იმისათვის, რომ მთელ ჯაჭვს ხედავდნენ მთლიანობაში.

ლიდერის როლია ცალკეული კომპანიების გაერთიანება ერთ მთლიან ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

ლიდერმა უნდა იცოდეს ჯაჭვის შემდეგი მახასიათებლები:

- სამედიცინო დანიშნულების პროდუქტების წარმოებასათვის, კლიენტების მაქსიმალური დაკმაყოფილება და მაქსიმალური მოგება, მსოფლიო კლასის ხარისხიანი ჯაჭვის გამოყენებით.

- საყოფაცხოვრებო დანიშნულების მოწყობილობის წარმოებისათვის – ინფორმაციების და ტექნოლოგიების გაცემა,

ოპერაციათა ციკლის ხანგრძლივობის შემცირების მიზნით;

- კომპიუტერების მწარმოებლებისათვის – მარტივი, სწრაფი ფასეულობების მომხმარებლისადმი მიწოდება იმგვარად, რომ

კონკურენტებისათვის ის მიუწვდომელი იყოს.

XXI საუკუნეში მოსალოდნელია ჯაჭვში გაერთიანების მძლავრი ზრდა, რომელიც გადაიქცევა ბიზნესის წარმართვი ძირითად მეთოდად.

ძირითადი შესაძლებლობები განისაზღვრებიან ქსელის თავისებურებებით:

1. შესავალი ბარიერების დაწევით (მასშტაბის ეფექტი, დისტრიბუციის სისტემის გაუქმება, ძლიერი სავაჭრო მარჯუბის ფლობა და მომხმარებლის ინფორმაციის ნაკლებობა და ლიდერთა ცვლა.
2. ღირებულების შემქმნელი ჯაჭვების ცვლილება. მაღალი დანახარჯები, არასაკმარისი მოქნილობა და კომპეტენტურობა თანდათანობით კარგავენ თავიანთ პოზიციებს.

7.2 მომხმარებელზე ორიენტაცია

უკანასკნელ წლებში მასიურ ბაზარზე ორიენტირებულმა. მიიღეს შესაძლებლობა მოიძიონ და დაამუშაონ ინდივიდუალური მომხმარებელთა ინფორმაცია. მანამდე ეს ინფორმაცია გროვდებოდა მომხმარებლის შერჩევით. შეირჩეოდნენ 100-1000 კაცამდე და იძლეოდნენ ინფორმაციას შეძენაზე და ხდებოდა მათი დამუშავება.

ბაზრის ასეთი კვლევის ამოცანა იყო ყველა მომხმარებლის გაერთიანება სეგმენტების მიხედვით. ამ თითოეული სეგმენტისათვის მუშავდებოდა საქონლის მოდიფიკაცია და კომუნიკაციები, მაგრამ გაუგებარი იყო დადებითი იყო იგი, თუ უარყოფითი. ენაიდან არ იყო უკუკავშირი. თუ კომპანია მუშაობს მილიონობით მომხმარებელთან, უაზრობა იქნებოდა ინდივიდუალური ინვესტირება. ამ დროს იაუცილებელია სეგმენტირება.

7.3. მიწოდების ჯაჭვის სრულყოფა

მიწოდების ჯაჭვის სრულყოფის დროს საპროექტო გუნდის მუშაობა ორი ჯგუფის მაჩვენებლებით ფასდება:

პირველი ჯგუფი

შეუსრულებელი შეკვეთების რიცხვი
შეკვეთების შესრულების სიჩქარე
მომხმარებლის დაკმაყოფილების დონე.

მეორე ჯგუფი

- შეკვეთების შესრულება დროში;
 - პროდუქციის შესაბამისობა ტექნიკური დოკუმენტაციის მოთხოვნებთან;
 - სასაწყობო მარაგების დონე.
- ორგანიზაციული ინჟინირინგის პროექტის თვალსაზრისით შეიძლება გამოვყოთ შეფასების 4 დონე: მიერო შეხედულება, მეზო შეხედულება, მაკრო შეხედულება, შეხედულება ოპერაციულ დონეზე.

1. მიერო შეხედულება

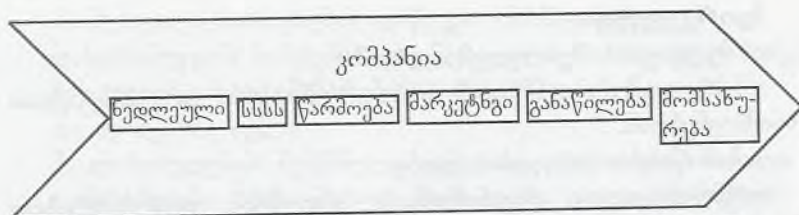
- საქონლის მატერიალური ნაკადების შესწავლის გაღრმავება, მიწოდების მიზნით;
- პროდუქციის წარმოების დაგეგმვის პროცესის დეტალური ანალიზით,
- საწარმოო ქვედანაყოფის სტრუქტურა, პროდუქციით გაღაცემა საწყობში.

2. მაკრო შეხედულება - ("თანამგზავრის სიმაღლიდან). ჯაჭვის განმარტადობელი მახასიათებელი აქ არის კლიენტის დაუკმაყოფილებლობა:

- შეუსრულებელი შეკვეთების რიცხვი;
- შესრულების პროცესში შეცდომების რიცხვი;
- პროდუქციის დეფექტების რიცხვი;
- დანახარჯების ანალიზი ცუდ ხარისხზე;
- შემცირების დინამიკა.

3. მეზო შეხედულება - ("თვითმფრინავის სიმაღლიდან).

მიწოდების ჯაჭვში ფუნქციური ქვედანაყოფების გამოვლინება. აქ ძირითადი რგოლია კომპანია, რომელიც მოიცავს ოპერაციებს: ნედლეული, მეცნიერული კვლევა და საცდელ საკონსტრუქტორო სამუშაოები, წარმოება, მარკეტინგი, განაწილება, მომსახურება.



ამოცანები: დაგეგმვა; დამზადება; გასინჯვა; საწყობში გადაცემა; შენახვა; მომხმარებლის შეკვეთის განაწილება და შესრულება.

4. შეხედულება ოპერაციულ დონეზე

მარშრუტის შესწავლა, პროცესების სრულყოფა, ოპერაციებზე დანახარჯების დეტალური ინფორმაციის, ასევე საკვანძო ოპერაციების ხარისხობრივი დახასიათება.

ასეთი სტრატეგიული ვარიანტების სიმრავლის პროცესში ხელმძღვანელის როლია არა ის, რომ ღირებულების შექმნის ჯაჭვის რგოლების მიხედვით მართოს იგი, არამედ წახალისოს სიღრმისეული აზროვნება იმის შესახებ, თუ როგორ ავაგოთ ეს ჯაჭვი და როგორია სტრატეგიული პრიორიტეტი.

დასკვნები

SCM – ეს არის პროცესებზე ორიენტირებული სტრატეგია, რომლის მიხედვითაც პარტნიორები ერთობლივად გეგმავენ, ასრულებენ შიგა და გარე ინფორმაციის ნაკადების, ნედლეულის, მასალების, დაუმთავრებელი წარმოების, მზა პროდუქციის კონტროლს; კოორდინირებას ახდენენ და აუმჯობესებენ ურთიერთგაგებას შეკვეთების მიღებიდან გაყიდვების შემდეგ მომსახურებამდე.

SCM – გულისხმობს მატერიალური, ფინანსური და ინფორმაციული ნაკადების მართვას. იგი ორგანიზაციის აღრიცხვისა და ანგარიშგების რესურსების დამატებას წარმოადგენს, რომელიც ხასიათდება ურთიერთგაგებას მალაღი სირთულით.

საკონტროლო კითხვები

1. როგორ ხდება დამატებული ღირებულების ჯაჭვის პროექტირება?
2. როგორ ხდება დამატებული ღირებულების ჯაჭვის მართვა?
3. რაში გამოიხატება ახალი ტიპის კომპანიის თავისებურება?
4. ახსენით ლიდერის როლი დამატებული ღირებულების შექმნაში.

თავი 8. პროცესების მართვა ოპერაციულ მენეჯმენტში

8.1 პროცესების მართვის არსი

მნიშვნელოვანია ზუსტად ვიცოდეთ, რა უნდა მომხმარებელს, როგორია მისი მოთხოვნა. მომხმარებლის მოთხოვნა მუდმივად იცვლება, ამიტომ საჭიროა რეგულარულად ოპერაციული მენეჯმენტის საკვანძო განყოფილებაა მართვა. ბიზნეს პროცესები – ეს არის ოპერაციების ნაკადი, რომელიც გადადის ერთი ადამიანიდან მეორეზე და ზოგჯერ ერთი განყოფილებიდან მეორეში. ოპერაციის მართვაში გადამწყვეტია მომხმარებლის ინტერესების გათვალისწინება.

სტრატეგიულ გეგმაში მნიშვნელოვანია ანალიზი, ბენჩმარკინგი და პერსონალის მართვა.

იმდენად, რამდენადაც მომხმარებლის ინტერესები მუდმივად იცვლებიან, კომპანიამ რეალურად უნდა გადასინჯოს ძირითადი საკვანძო პროცესები, ამ მიზნით:

1. მკაფიოდ განისაზღვრება მომხმარებლის მოთხოვნა და ეს ინფორმაცია რეგულარულად კორექტირდება;
2. ხდება პროცესების პარამეტრების ზუსტი გაზომვა;
3. გაზომვის საფუძველზე დროულად შეიტანება კორექტირება პროცესების ეფექტიანობაში;
4. ხდება მომხმარებელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილება;
5. პროცესების გაუმჯობესება გამოიყენება კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის.

პროცესები წარმოადგენენ საშუაოს ნაკადებს (ოპერაციები), თითოეულ მათგანს აქვს თავისი დასაწყისი და დამთავრება. პროცესი მოიცავს მთლიან ციკლს (შეკვეთის მიღება, დამუშავება, დამტკიცება) შეკვეთის დამუშავებიდან დამტკიცებამდე.

ძირითადი და დამხმარე პროცესები – ნებისმიერ ორგა-

ნიზაციაში არსებობს, როგორც ძირითადი, ისე დამხმარე პროცესები და უნდა ვხედავდეთ მათ შორის განსხვავებას. მაგალითისათვის შეიძლება მოვიყვანოთ საწვების ობიექტის მიმსახურება, სადაც ძირითადია ხარისხიანი საკვების მიტანა მაგიდაზე, დამხმარე კი – მაგიდის დასუფთავება, ჭურჭლის დარეცხვა, ანგარიშის გამოწერა და ფულის აღება.

პროცესების მართვის უპირატესობა – ამ დროს ბიზნეს პროცესები გაედინება ერთი განყოფილებიდან მეორეში. ამ დროს შეცდომები მცირეა, კლიენტის მოთხოვნა კმაყოფილდება პირველივე შემთხვევაში და განყოფილებებს შორის კომპლექსები დროულად მცირდება ისე, როგორც პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე შეფერხებები.

პროცესების მართვა პრაქტიკაში – ორგანიზაციულ პრობლემებს ხშირად აქვს ფუნქციონალური ბუნება. ამიტომ გასარკვევია, როგორ შეიძლება ბიზნეს პროცესები გამოვიყენოთ პრაქტიკაში, რათა დავეხმაროთ მენეჯმენტს კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლებაში. არსებობს ორგანიზაციის გადაწყვეტილებების მიღებისა და გამხელადობის სამი მოვლენა. ესენია: პრობლემის კრიოფუნქციური გადაწყვეტა; პრობლემის აღწერა და პროცესების მართვა და პროცესული ორგანიზაციული სტრუქტურის დანერგვა.

კომპანიის უფროს მენეჯერებს შეუძლიათ განიხილონ ფუნქციური მომენტები, რომლებიც წარმოშობენ პრობლემებს. შემდეგ კი შეიძლება დავადგინოთ პრიორიტეტები და შევქმნათ პროფუნქციური ჯგუფები, რომლებიც იმუშავებენ მათზე. ამ ჯგუფებს შეიძლება მიეცეთ დავალება და იმედი უნდა ვიქონიოთ, რომ ისინი მათ წარმატებით გადაწყვეტენ.

მეთოდოლოგიის თვალსაზრისით არსებობს ორი ალტერნატიული მეთოდი. პირველი მეთოდი ითვალისწინებს პრობლემის დამხმარე ფორმალური სტრუქტურის გამოყენებას, მის ანალიზს, შესაძლებელ ალტერნატიულ გადაწყვეტილებებზე, მონაცემთა შეგროვებას. მეორე მეთოდი – ბიზნეს პროცესების

რეინჟინირინგზე სისტემური მიდგომის გამოყენება.

პირველი მეთოდი – პრობლემების გადასაწყვეტად ფორმალური ჯგუფების გამოყენება შედარებით უსაფრთხოა ორგანიზაციის თვალსაზრისით, მაგრამ თუ შევიჩინეთ მეორე ვარიანტს ორგანიზაციამ უნდა იცოდეს ასეთი რადიკალური მიდგომის საშიშროების შესახებ.

პროცესების აღწერა და მართვა.

ბიზნეს-პროცესების შესახებ ცოდნის გამოყენების მეორე გზა უფრო მოწესრიგებულია. უპირველეს ყოვლისა ეს ეხება მნიშვნელოვან ბიზნეს-პროცესების განსაზღვრას ერთიანი და მკაცრი პრინციპების გამოყენებით. ეს კი შეიძლება გავაკეთოთ მრავალი მეთოდით, უფრო წარმატებულ მეთოდად ითვლება პროცესების ხარისხის მართვა (პზმ). ეს მეთოდი უადრესად მნიშვნელოვანია, თუ იგი გამოყენებულ იქნება ცოდნითა და უნარიანად, მაგრამ ისე, როგორც სხვა მრავალ შემთხვევაში იგი გვეჩვენება მარტივად, მაგრამ, როცა საქმე ეხება მის წარმატებით გამოყენებას იგი მოიცავს მრავალ სხვადასხვა სიზუსტეებს.

პზმ – მოიცავს ორგანიზაციის, ქვედანაყოფის ფუნქციური მიზნების აღწერას, ასევე იმ წარმატების საკვანძო ფაქტორებს, რომლებიც აუცილებელი და საკმარისია მიზნის მისაღწევად, არსებობს წარმატების რვა მდე საკვანძო ფაქტორი. მისიის შედეგებისა და პროცესის აღწერის შემდეგ იწყება ბიზნეს პროცესის აღწერა. ჩვეულებრივ ორგანიზაციაში არსებობს 20-დან 30-მდე სხვადასხვა ბიზნეს-პროცესები. ამ სტადიაზე პროცესები ლაგდება მათი მნიშვნელობისა და ეფექტიანობის მიხედვით. გადაწყვეტილება მიიღება იმის მიხედვით, ვინ მეტს წააგებს ცუდისაგან. ორგანიზაციის დონეზე ასეთ გადაწყვეტილებას ღებულობენ დირექტორები ან უფროსი მენეჯერები.

პროცესების მფლობელები პასუხს აგებენ პროცესების შესრულების გაუმჯობესებისათვის. მათ ამისათვის უნდა ჰქონდეთ შესაბამისი უფლებამოსილება რესურსების გამოყენებაში. პროცესების მმართველებმა უნდა შეინარჩუნონ თავიანთი თანამდებ-

ობები და პორტფელი, ამიტომ ორგანიზაციის რიცხოვნება ამ შემთხვევაში არ იზრდება, აღნიშნული აყენებს საკითხს იმის შესახებ, თუ რამდენად არიან თანამშრომლები მზად იმისათვის, რომ აიღონ თავის თავზე დამატებითი პასუხისმგებლობა. ადამიანები ხშირად ამბობენ, რომ მათ, არა აქვთ დრო დამატებით სამუშაოს შესასრულებლად, მაგრამ თუ პროცესზე, რომელზეც მუშაობს ორგანიზაცია დააწესებს კონტროლს, მაშინ სამუშაო მოწესრიგდება და პრობლემა გადაწყდება, დრო და რესურსები გამონათავისუფლდება უფრო ეფექტიანი სამუშაოსათვის.

საბოლოოდ უნდა ითქვას, რომ ხელმძღვანელმა არ უნდა გააყუთოს ყველა სამუშაო თვითონ, მაგრამ იგი პასუხს აგებს ამ სამუშაოს შესრულებისათვის.

8.2 ბიზნეს-პროცესების მართვა რეინჟინირინგის სტადიაზე

დაუშვათ, პროცესების სია თავისი მოცულობისა და დეტალიზაციის დონით შედგება 7 – 15 პროცესისაგან. ვინაიდან ეს სია გამოყენებული იქნება რეინჟინირინგისათვის, საჭიროა თითოეული პროცესის დეტალური აღწერა, მთლიანად პროცესი, კი უნდა მოიცავდეს ორგანიზაციის მოქმედების მთავარ სახეებს. პროცესები უნდა მოიცავდეს კროსფუნქციებს, და იყოს მაღალი დონის პროცესები და არა სამუშაოს დეტალიზაციის. ამ ეტაპზე საჭირო არაა თითოეული პროცესის დეტალური აღწერა და რეინჟინირინგის უპირველესი ამოცანა იქნება მომავალში პროცესის აღწერა და მისი საზღვრების დაზუსტება.

ცხრილი 8.2.1-ით შეიძლება განვსაზღვროთ ურთიერთგადასაშორებელი პროცესებისა და კრიტიკულ ფაქტორების შორის.

გუნდის მიერ დგება საკითხი "რომელი პროცესი უნდა შესრულდეს განსაკუთრებით კარგად, თუ გვინდა მივაღწიოთ მაღალ შედეგებს?". პროცესების შეფასებას გუნდი ახდენს 5 ბა-

ლიანი სისტემით:

- A- წარჩინებული სამუშაო;
- B- კარგი მუშაობა;
- C- დამაკმაყოფილებელი მუშაობა;
- D- არაადექვატური მუშაობა;
- E- ცუდი მუშაობა.

პროცესების სამუშაოს შეფასება ადვილი საქმე არაა, ვინაიდან ყოველთვის არ მოგვეპოვება ობიექტური მონაცემები ზუსტი შეფასებისათვის. თითოეული პროცესის პასუხისმგებელი გუნდის წევრი იცავს თავის პროცესს.

ცხრილის შევსების შემდეგ გუნდი გადადის მეოთხე ეტაპზე, რომელიც მოიცავს რანჟირების პროცესის შერჩევას. პროცესების შერჩევისათვის შეიძლება გამოყენებულ იქნას 4 კრიტერიუმი:

1. სტრატეგიული მნიშვნელობა;
2. პროცესის სიცოცხლისუნარიანობა;
3. მომხმარებლის ლოდინი
4. შესაძლებლობები.

1. პროცესის სტრატეგიული მნიშვნელობა

ყველა ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიისათვის მნიშვნელოვანია სტრატეგიის შესრულების უზრუნველყოფა. მაგალითად: საავადმყოფო, რომლის სტრატეგიაა ოპერაციების რიცხვის ზრდა 20%-ით, არსებული რესურსებით, ვალდებულია გადახედოს ქირურგიული ჩარევის პროცესს და შეიტანოს მასში რადიკალური ცვლილება, რათა მიაღწიოს ამ მიზანს.

2. არსებული პროცესის სიცოცხლისუნარიანობამ, რომელიც გუნდის მიერ შეფასებულია წარჩინებულიდან Eცუდამდე, ასევე შეიძლება აგავლენა მოახდინოს პროცესების შერჩევაზე. ცუდად მომუშავე პროცესები შეიძლება გავაუმჯობესოდ ძირითადი პროცესების რადიკალური ცვლილებით.

3. მესამე კრიტერიუმია მომხმარებლის ლოდინი პროცესების მიმართ. ორგანიზაციის მიმართ ეს მომხმარებლები შეიძ-

ლება იყვნენ შიგა ან გარე. ამის ნათელი მაგალითია საფეიქრო მრეწველობა. საწარმოო ციკლი მის ერთ – ერთ საწარმოო პროცესში შედგებოდა 44 დღისაგან. წლების განმავლობაში წარმოებას არ ქონდა შიგა და გარე ზეწოლა ამ ვადის შემცირებაზე, ვიდრე ერთ-ერთმა ძირითადმა მყიდველმა არ განუცხადა, რომ მან ნახა სხვა მომწოდებელი, რომელიც უფრო სწრაფად შეუსრულებდა შეკვეთას. კომპანიამ გადაწყვიტა, რომ საჭირო იყო შეეტანა ცვლილება საწარმოო პროცესში. მან შექმნა ორი გუნდი, საწარმოო ციკლის შესამცირებლად. პირველს დაევალა შეეკვეცათ ზედ

იბრენიანად სენგდო	რეგულაციები								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. მომწოდებლის ცოდნის ამაღლება				X		X		X	X
2. თანამშრომელთა მომზადება		X	X		X	X	X	X	X
3. კონკურენტთა დაკვირვება		X	X	X	X	X	-	X	X
4. მომწოდებლების შერჩევა და სერტიფიცირება		X		X		X		X	X
5. დოკუმენტების შედგენა და სერტიფიცირება			X		X		X		X
6. დოკუმენტების მომზადება			X		X		X		X
7. გაყიდვითი მანქანების უზრუნველყოფა		X	X		X				X
8. ახალი პროდუქციის მოთხოვნის განსაზღვრა		X	X					X	X

9. ახალი პროდუქციის შემუშავება	X	X	X	X	X	X		X	X
10. პროდუქციის რეკლამა	X	X	X	X	X		X	X	X
11. ბაზრის შესწავლა		X	X						X
12. დოკუმენტების შედგენის დამუშავება	X								
13. მონიტორინგი, დოკუმენტების საჩივარი		X	X		X	X		X	
14. გაყიდვების განვითარება (დოკუმენტების დამუშავება)		X	X			X		X	X
15. პროდუქციის ზარისზე მუშაობა	X				X	X		X	X
16. მომწოდებლის კვალიფიკაციის მოთხოვნის განსაზღვრა	X	X	X	X		X		X	
17. მარკეტინგი			X		X		X		X
18. საწარმოო დოკუმენტების შეთანხმება	X			X		X		X	X
19. მყიდველთა მონიტორინგი			X		X	X		X	X
20. ახალი პროდუქციის ანონსირება		X	X				X		X

მეტი ნაბიჯები და ადამიანები ცივილიზაციიდან და შეემცირებინათ საწარმოო ცივილიზაციის მისაღებად მნიშვნელობამდე. მეორე გუნდი შექმნა ერთ-ერთმა დირექტორმა, რომელიც იცნობდა ბიზნეს-პროცესის რეინჟინერინგს.

მან სთხოვა თავის გუნდს აღარ ეხელმძღვანელა არსებული ინსტრუქციით მუშაობის წესების შესახებ, და შეემუშავებინა სრულიად ახალი პროცესი, ისე, რომ უგულველყო ის წესები, ნორმები და შეზღუდვები, რომლებიც მოქმედებენ კომპანიის მუშაობის მეთოდზე.

ორივე გუნდმა დროულად წარმოადგინა თავისი პროექტები პროცესისათვის. პირველმა გუნდმა შეძლო შეემცირებინა დრო 32 დღემდე, რეინჟინერინგის გუნდმა კი შეიმუშავა სრულიად ახალი პროცესი, რომელიც იგივე შედეგს აღწევდა 21 დღეში, მაგრამ ეს უკანასკნელი მასშტაბურ ცვლილებებს მოითხოვდა. კომპანიამ განუცხადა მყიდველს თავისი სიახლის შესახებ, რომ შესაძლოა დროის შემცირება 21 დღემდე, მაგრამ მყიდველმა განაცხადა, რომ მან ნახა საწარმო, რომელიც მას დაუმზადებს შეკვეთას 9 დღეში. მაშინ კომპანია დაუბრუნდა სახაზავ დაფას, ხოლო რეინჟინერინგის გუნდმა მისცა დავალება კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენოს და უარი თქვას ყველაზე ფუნდამენტალურ წინადადებაზე, რომელიც მათ შეიმუშავეს წინათ და დაეყვანათ პროცესის ხანგრძლივობა 9 დღემდე. ამ საშუალომ დიდი დრო მოიცვა და საწარმოო ცივილიზაციის შემცირება 4 დღემდე, მხოლოდ ამის შემდეგ აღიარა გუნდმა, რომ მან მიადგინა თავის პირველ თანამედროვე რეინჟინერინგებულ პროექტს.

ქეისი 8.1 პროცესების გაუმჯობესების ოპერაციული სტრატეგიის შერჩევა

ხშირად ფირმები იყენებენ პროცესებთან დაკავშირებულ სხვადასხვა პრობლემების პროექტირების ერთიდაიგივე მეთოდებს. ცხადია, ყველა საპროცესო პრობლემა არ შეიძლება გადავწყვიტოთ ერთი და იგივე მეთოდით.

პროექტების მეთოდები გამოყენებული უნდა იქნას შემოქმედებითად, თითოეული კომპანიის სპეციფიკის გათვალისწინებით, ბიზნესის კონკრეტული მოთხოვნილებებისა და კომპანიის პრიორიტეტების გათვალისწინებით. ანუ გამოყენებულ უნდა იქნას სხვადასხვა ინსტრუმენტების ნაკრები.

პროცესების ოპტიმიზაცია

როგორც წესი ოპტიმიზაციის პროცესი შეიძლება განხორციელდეს 4 ეტაპად:

1. მონაცემთა შეგროვება:

- ა) ფასეულობების შექმნის ჯაჭვის გამოვლინება;
- ბ) ფირმის შიგა პროცესების რეგისტრაცია;
- გ) პროცესების მნიშვნელობის გამოვლინება;
- დ) კლიენტებთან დაკავშირებული პრობლემების გამოვლინება;
- ე) პროცესების კლასიფიკაცია სიმწიფის ხარისხის მიხედვით.

2. პროცესების შერჩევა:

- ა) პრიორიტეტული პროცესების შერჩევა;
- ბ) პროცესების მესაუბრეთა დანიშვნა.

3. პროცესების ოპტიმიზაცია და კონტროლი:

- ა) მუდმივი ანალიზი ხელმძღვანელობის მხრიდან;
- ბ) სტრუქტურისა და სისტემის ოპტიმიზაცია.

4. პროცესების მართვა:

- ა) ფუნქციონალური პროცესების მონიტორინგი;
- ბ) მოთხოვნილების შესწავლა და სრულყოფა;
- გ) სრულყოფისა და გაუმჯობესების მართვა;
- დ) მიღწევების შენარჩუნება.

პირველ ეტაპზე ხდება ინფორმაციის შეგროვება პროცესების შესარჩევად, მეორე ეტაპზე ინფორმაციის შეგროვებისა და შერჩევის შედეგად ხდება პროცესის შერჩევა.

ამ ორ ეტაპზე ოპერაციის ქმედება წარმოებს ერთჯერ (ოპერაციის მთელ ციკლში).

I ეტაპი მოიცავს იმ ნაბიჯებს, რომლებიც აუცილებელია არიან მართვის სისტემის შესაქმნელად და პროცესების განუწყვეტელი გაუმჯობესებისათვის. განსხვავება არის, მხოლოდ იმაში, რომ მესამე ეტაპზე პასუხისმგებლობა ეკისრება კომპანიის ხელმძღვანელობას, ხოლო 4-ეტაპზე – პროცესების მფლობელებს.

შიგა საფირმო პროცესებზე მზრუნველობა უნდა აიღოს ხელმძღვანელმა, მაგალითად "ლუკოილ პერმნეფტორ სინთეზ"-ში ეს პროცესები არის ფინანსური დირექტორისა და მთავარი ინჟინრის მეთვალყურეობის ქვეშ.

1-ეტაპზე "მონაცემთა შეგროვება" – ოპერაციული სტრატეგიის პირველ ნაბიჯად მიღებულია ფასეულობით შექმნას ჯაჭვის გამოვლინება. ასეთი ჯაჭვი შედგება საკვანძო ოპერაციების მოქმედებისგან, რომლებიც აუცილებელია არიან პროდუქტის წინაწევის იდეიდან საბოლოო კლიენტისათვის მიწოდებამდე.

ფასეულობის შექმნის ჯაჭვი

მოთხოვნილების განსაზღვრა	პროდუქციის მომსახურების შემუშავება	შეკვეთის მიღება	პროდუქტის წარმოება	შეკვეთის შესრულება	სერვისული მომსახურება
--------------------------	------------------------------------	-----------------	--------------------	--------------------	-----------------------

ფასეულობები შეიძლება ზუსტად განისაზღვროს, მხოლოდ საბოლოო კლიენტის მიერ და მნიშვნელობა აქვს საბოლოო პროდუქციისათვის; პროდუქციის შესახებ ინფორმაცია შეიძლება გაერთიანდეს ფასეულობების ინფორმაციასთან. რათა შევიმუშაოთ საინტერესო წინადადება ფასეულობათა შექმნისათვის. იგი ერთი მხრივ უნდა იყოს საინტერესო კლიენტისათვის, ხოლო მეორეს მხრივ უნდა უზრუნველყოს საწარმოს ფინანსური მიზნების მიღწევა.

პირველი ეტაპის მეორე ნაბიჯი – შიგა საფირმო პროცესების რეგისტრაცია, საკვანძო ბიზნეს პროცესები და საწარმოში მართვის მოქმედი და დამხმარე პროცესების გამოყოფა. მათი

უზრუნველყოფა ხდება კომპანიისა და შიგა გარემოს ნაკადებს შორის მატერიალური, ფინანსური და ინფორმაციული მასალების შესწავლის საფუძველზე. ამიტომ საჭიროა განისაზღვროს ამ ობიექტების მდგომარეობა საწარმოთა შორის მიმდინარე პროცესებში და თითოეული პროცესის შიგა არეში, მაგალითად, „კლიენტის შეკვეთა“ შეიძლება მდებარეობდეს ერთ-ერთ შემდგომ მდგომარეობაში:

მიღებულია/არაა მიღებული;
შეკვეთილია/არაა შეკვეთილი;
დამზადებულია/არაა დამზადებული
შერჩეულია/არაა შერჩეული;
შეფუთულია/არაა შეფუთული;
გადატვირთულია/არაა გადატვირთული;
გადახდილია/არაა გადახდილი.

მდგომარეობის ნებისმიერი შეცვლა პროცესის შედეგია. ოდენტიფიკაციის დამთავრების შემდეგ პროცესების აღწერა ხდება შემდეგი მინიმუმებით:

1. დასახელება. ამისათვის გამოიყენება კონსტრუქციები და ობიექტები.
2. მიზნები. ნაჩვენები უნდა იყოს პროცესის მიზანი იდეიდან დაწყებული დამთავრებული იმ ცვლილებებით, რომლებიც ზრდიან წარმოებული პროდუქციის ფასეულობას.
3. საზღვრები. პროცესების აღწერის დროს გარემოდან გამოიყოფა მომწოდებლისა და მომხმარებლის საზღვრები.
4. ურთიერთკავშირი. ხდება აღებული პროცესის კავშირითიერთობის აღწერა სხვა პროცესებთან.

დანარჩენი ატრიბუტები აღინიშნება სამუშაოს დამთავრების შემდეგ. მაგალითად: პროცესის მესაკუთრე – პასუხისმგებელი პროცესის შემუშავებისა და ფუნქციონირებაზე; ოპერაციის მიზანი-ბიზნეს საქმიანობის სასურველი შედეგები; ოპერაციის/საქმიანობის დახასიათება, შესაბამისი სტანდარტები პროცესების მართვის საქმეში; პროცესების მართვის მეთოდები და უკუ-

კავშირის მექანიზმი, მომხმარებლის დაკმაყოფილებისა და მათი საჩივრების რეაგირების მეთოდები.

პროცესის ფუნქციონირება ფასდება შემდეგი სამი პარამეტრით:

1. შედეგიანობა/ხარისხი;
2. ეფექტიანობა წარმოებისათვის;
3. მოქნილობა.
4. სწრაფი რეაგირება პროცესის ცვლილებებზე (ბაზარზე, ნომენკლატურა, ხარისხი და სხვა).

ეს პარამეტრები გამოიყენება პროცესების სიმწიფის შეფასებისათვის.

პირველი ეტაპის მესამე ნაბიჯია – პროცესის მნიშვნელობის შეფასება – ხდება შემდეგი მაჩვენებლებით:

1. ფასეულობის შესაქმნელად პროცესის ვარგისიანობა;
2. სტრატეგიული ამოცანის გადასაწყვეტად პროცესის ვარგისიანობა.

ფასეულობის შექმნის თვალსაზრისით პროცესები სამ სახედ იყოფა:

A) ფასეულობების შექმნის პროცესები, რომლებიც დამოუკიდებლად ქმნიან ფასეულობებს ან ზრდიან მას (პროდუქტის დაპროექტება, წარმოება, მომხმარებლის სერვისული მომსახურება, და სხვა);

B) პროცესები, რომლებიც ქმნიან შესაძლებლობებს ფასეულობების შესაქმნელად (ბაზრის ანალიზი, საწარმოს მართვის სისტემა, და სხვა);

C) მხარდამჭერი პროცესები, ისინი არ ქმნიან, ფასეულობებს, და არ უზრუნველყოფენ ფასეულობის შექმნის შესაძლებლობებს, მაგრამ აუცილებელი არიან საწარმოს ფუნქციონირების მხარდასაჭერად (პერსონალის კვალი ფიგაციის ამაღლება, ფინანსური მხარდაჭერა და სხვა).

პროცესები (A), რომლებიც ქმნიან ფასეულობებს დაკავშირებული არიან საწარმოს პროფილთან და ხელს უწყობენ სა-

წარმოს მისიის რეალიზაციას. ამ პროცესებს კარგად გრძნობენ მომხმარებლები და აკვირდებიან მათ რეალიზაციას.

მხარდამჭერი პროცესები (C) ითვლებიან სარეზერვოდ გარე ორგანიზაციებისათვის გადასაცემად.

ფასეულობის შექმნაზე ნათელ წარმოდგენას იძლევა პროცესების მატრიცა, რომელშიც პროცესები განლაგებული არიან ჯაჭვური პრინციპით, მათი როლების მიხედვით და ასახავს პროცესების ურთიერთდამოკიდებულებას. მატრიცა შედგება:

A ჯგუფი – მომხმარებელთან უკუკავშირი, მომხმარებელიდან

შეკვეთის მიღება, პროდუქციის წარმოება, მომხმარებლის მომსახურება, ბაზრის კვლევა, დაკვეთების მიღება, შეკვეთების შესრულება;

B – ბაზრის ანალიზი, გეგმის მოთხოვნები, სასაწყობო მარაგ

ის მართვა, განაწილება, მომხმარებელთან ანგარიშგება;

C – შესყიდვების მართვა, ფინანსების მართვა, წარმოების დაგეგმვა, მომსახურების ანაზღაურება, პერსონალის განვითარება, კრედიტების კონტროლი.

პირველი ეტაპის მეოთხე ნაბიჯი – პროცესებთან დაკავშირებული პრობლემების გამოვლენა იძლევა მონაცემებს, მეორე ეტაპის მეორე ნაწილისათვის (პროცესების შერჩევა).

1. ხდება პრობლემების გამოვლენა კლიენტისათვის პროდუქციის მიწოდებაში. ამისათვის გამოიყენება ისეთი ინსტრუმენტები, როგორებიცაა მიმოხილვა, ინტერვიუ, მიზნობრივი კვლევა და სხვა. აქ მთავარია კლიენტების დაკმაყოფილების დონის დადგენა. ამ დროს უნდა გამოვლინდეს კონკრეტული პროდუქცია, მომსახურება, რომლებმაც შეიძლება შეუქმნან მომხმარებელს პრობლემა. იგი ეხმარება იმ პროცესების გამოვლენაში, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან შესაბამისი თვისებების უზრუნველყოფაში და ქმნიან შესაძლებლობებს პროცესების შედგენიანობის კრიტერიუმების დადგენისათვის.

2. ოპერაციულ-ღირებულებითი ასპექტი, საშუალებას იძლევა შევაფასოთ ნამდვილი დანახარჯები საკვანძო პროცესებზე. ABC საუკეთესო მეთოდია ამისთვის. ABC (Activity Based costing) მიზანია სრულის საწარმოს მუშაობა დანახარჯებისა და ეფექტიანობის მაჩვენებლების მიხედვით; უზრუნველყოს დანახარჯების ეფექტიანი მართვა, დანახარჯების გაანგარიშება ოპერაციებზე, პროდუქციაზე/მომსახურებაზე, ბიზნეს პროცესებზე, ინფორმაციის შეგროვება და მრავალჯერადი გამოყენება ბიზნეს პროცესების ღირებულების შესახებ;

BSC საშუალებას გვაძლევს:

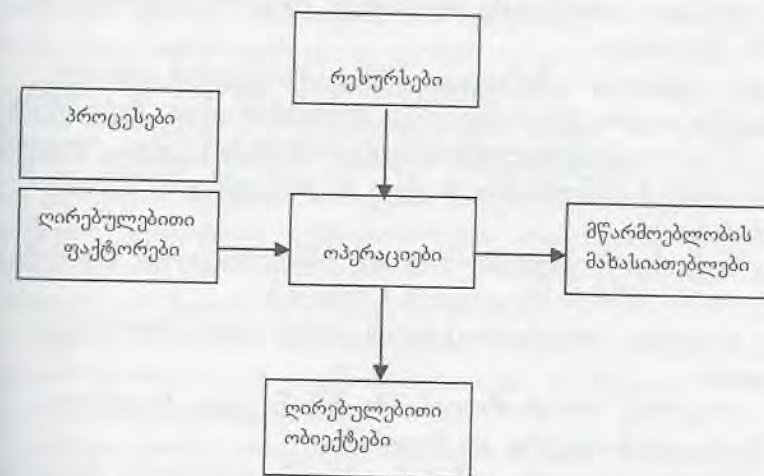
ა) განვსაზღვროთ ოპერაციის ფასეულობა მის მიერ მოხმარებული რესურსებიდან გამომდინარე; ბ) განვსაზღვროთ დანახარჯების მატარებელთა ღირებულება, ისეთების როგორებიცაა პროდუქცია, კლიენტები, მის მიერ გამოყენებული ოპერაციების მიხედვით; გ) განვსაზღვროთ დროითი დამოკიდებულება ფაქტორებისა ოპერაციებთან.

ABC გვაწვდის ინფორმაციას, გასაგები ფორმით, არა მარტო ბუღალტრებისა და ფინანსებისათვის არამედ ასევე ბიზნეს პროცესების მონაწილეთათვის.

ABC ანაწილებს ზედნადებ ხარჯებს არა მარტო პირდაპირი დანახარჯებისა და მთლიანი ღირებულების, არამედ ოპერაციებზე გამოყენებული რესურსების მიხედვით.

ABC ახდენს ბიზნეს პროცესების ოპერაციების ფიქსირებას (მომუშავეების, მოწყობილობების მიხედვით).

ღირებულების მიკუთვნება



ნახ. 8.3.1. ABC-ს მოდელი

ABC სისტემამ მცირე დროში დიდი გზა გაიარა. საწყის ეტაპზე იგი ორიენტირებული იყო თვითღირებულების ზუსტ განსაზღვრაზე. დღეს მას აქვს მოქმედების ფართო სპექტრი. თვითღირებულებისა და არასაფინანსო ინფორმაცია საშუალებას იძლევა სტრატეგიული და ოპერაციული გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ABC აფიქსირებს ოპერაციების მიერ რესურსების მოხმარების ღირებულებას, და მიზნებს (საქონელი/მომსახურება, კლიენტები), თუ რაზე მოიხმარება ეს რესურსები.

ABC – ავლენს დანახარჯების დიდ რაოდენობას, რომლებიც ადრე, მათი არასწორი განაწილების გამო, კადრების მიღმა რჩებოდა.

ABC – პასუხობს კითხვებზე:

• რა/ვინაა დანახარჯების მიზანი;

- სად წარმოიქმნება დანახარჯები;
- რომელი ოპერაციები მოიხმარენ, როგორ რესურსებს და რა ხარისხით;
- რა ცენტრებია ჩართული ბიზნეს-პროცესების დანახარჯებში და რა პროპორციებით მოიხმარენ ისინი რესურსებს;
- როგორია საქონელი/მომსახურება/მომხმარებელი, როგორ მოიხმარენ რესურსებს, რომელ ოპერაციებზე და რა პროპორციით;
- როგორია მოქმედების/ოპერაციების/ფუნქციების შრომატევადობა ბიზნეს-პროცესების ჩარჩოებში;
- როგორია ბიზნეს-პროცესების მონაწილეთა შრომატევადობა;
- როგორია ბიზნეს-პროცესებში მონაწილეთა ხვედრითი წონა დანახარჯებსა და მოგებაში.

განვსაზღვრავთ რა დანახარჯებს, მოხმარებული რესურსების შედეგად, ვაფასებთ ამ დანახარჯებს, როგორც პროდუქციის (ვერტიკალურ ღერძით), ასევე პროცესების (ჰორიზონტალურ ღერძით) მიხედვით.

პირველი ეტაპის მეხუთე ნაბიჯი – პროცესების კლასიფიკაცია მათი მნიშვნელობის მიხედვით.

პროცესების სიმწიფე შეიძლება განისაზღვროს შვალის რიგით:

- პირველი დონე – განუსაზღვრელობა;
- მეორე დონე – განსაზღვრულობა;
- მესამე დონე – განმეორებადობა;
- მეოთხე დონე – უნარიანობა;
- მეხუთე დონე – ეფექტიანობა;
- მეექვსე დონე – მოქნილობა;

მეორე ეტაპი – პროცესების შერჩევა იწყება პრიორიტეტული პროცესებისა და სტრატეგიის განსაზღვრის ნაბიჯით.

ამ ნაბიჯში გამოიყენება პირველ ეტაპზე მიღებული ინფორმაცია.

მაცია პროცესების მნიშვნელობის, მათი ფუნქციონირებისა და სიმწიფის შესახებ, იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ პროცესები, რომლებიც საჭიროებენ და დაუფონდებელი გაუმჯობესებას.

ყველაზე მაღალი პრიორიტეტულობის ხარისხი ეძლევა იმ პროცესებს, რომელთაც აქვთ დიდი მნიშვნელობა, მაგრამ ფუნქციონირებს დაბალი მაჩვენებლები. მაგალითად: თუ კლიენტის შეკვეთის პროცესში ნაჩვენებია მონაცემები პროდუქციის კლიენტთან ფუნქციონირების არადამაჯოფილებელ მაჩვენებლებზე და ფასებზე, მაშინ ამ პროცესს ვაკუთვნებთ პრიორიტეტულს ხელახალი პროექტირებისათვის.

მეორე ხარისხის პრიორიტეტის, საშუალო დონის პროცესებთან შეიძლება გამოვიყენოთ მეთოდები, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან კარდინალურს.

დაბალი დონის პროცესები, მესამე ხარისხის პრიორიტეტით შეიძლება გადაეცეს აუტსორსინგს ან გარე მოწესრიგებას.

პრიორიტეტული პროცესებისათვის მენეჯერმა უნდა დაადგინოს მიზნები (ფუნქციონირების მახასიათებლები, მათი სასურველი მნიშვნელობა. ასევე მათი მიღწევის დროის პერიოდი) იერარქიული დონის მიხედვით. აღნიშნული მიზნები საფუძველია ინტეგრირებისა და მუშაობის სტიმულირებისათვის.

მეორე ეტაპის შემდგომი ნაბიჯია **მესაკუთრის/მფლობელის დადგენა.** უნდა გავითვალისწინოთ, რომ პროცესების მფლობელს არ ეხება ფუნქციონალური განყოფილების მიერ გადასაცემი ამოცანები, მისი ინტერესის ობიექტია პროცესი დაწყებიდან დამთავრებამდე. მფლობელი პასუხისმგებელია მის შემოსავლებზე, დოკუმენტებზე, ცვლილებებზე, ფუნქციონირებაზე, ასევე თანამშრომელთა მომზადებასა და მათ ურთიერთგაგონიერებაზე პროცესის რეალიზაციის დროს. პროცესის მფლობელობა, ეს არ არის თანამდებობა, არც შემოქმედება, რომელმაც უნდა მოიცვას მთელი სამუშაო დღე. ეს არის როლი, რომელიც დაკავშირებულია პროცესის მთლიან შესაძლებლობასთან (მათზე პასუხს აგებენ ფუნქციონალური ხელმძღვანელები).

მესამე ეტაპი. ზედამხედველობა და ოპტიმიზაცია იწყება ნაბიჯით – ზელმძღვანელობის მხრიდან მუდმივი ანალიზი.

რეკომენდაციები პროცესების სრულყოფისა და I დონიდან - "განუსაზღვრელობა"კ, II დონეზე – "განსაზღვრელობა"კ- გადასვლელად.

სტრატეგია – სტანდარტიზაცია, მეთოდები:

1) სტანდარტებისა და პროცესების დანერგვა;

2) მოქმედების მართვა (ოპერაციული მენეჯმენტი).

ძირითადი მიდგომები და ილეთები:

• მომხმარებლის მოთხოვნებისა და სტანდარტების განსაზღვრა;

• საბოლოო შედეგიანობის გაზომვა;

• მონიტორინგისათვის ამოსავალი მოთხოვნები;

• სამუშაო პროცესების, პროდუქციის ინფორმაციის სქემები;

• პროცესების სტანდარტებისა და პროცედურების დანერგვა;

• კლიენტებთან უკუკავშირების სისტემები.

პროცესების სრულყოფის რეკომენდაციები და გადასვლა მეორე დონიდან - "განსაზღვრელობა", მესამე დონეზე "განმეორებადობა":

სტრატეგია – დეფექტების მოწესრიგება. მეთოდები:

1) პროცესების სტატისტიკური მართვა;

2) პრობლემების გადაწყვეტა.

ძირითადი მიდგომები და ილეთები:

• პროცესების "შესავლის" მართვა;

• "შიგა კონტროლის" წერტილების მართვა;

• პროცედურებისა და ინსტრუქციის სრულყოფა;

• წარმოქმნილი შეცდომების ლოკალიზაცია;

• შეცდომებისაგან დაცვა.

პროცესების გაუმჯობესების რეკომენდაციები და მესამე დონიდან "განმეორებადი", მეოთხე დონეზე "უნარიანობა":

სტრატეგია – ვარიაციებისა და გადახვევების მართვა.

მეთოდები: 1) პროცესების სტატისტიკური მართვა; 2) პრობლემის გადაწყვეტა.

ძირითადი მიდგომები და ილეთები:

• პროცესების "შესავლის" მართვა;

• პროცესების "შიგა წერტილების კონტროლის მართვა";

• პროცედურებისა და ინსტრუქციების სრულყოფა;

• პერსონალის განვითარების მართვა;

• შინაგანი აუდიტი.

• პროცესების სრულყოფის მართვა რეკომენდაციები და მეოთხე "უნარიანობის" დონიდან მეხუთე დონეზე "ეფექტიანობა-ზე" გადასვლა:

სტრატეგია – დანახარჯების შემცირება.

მეთოდები:

• დროის შემცირება;

• მოცულობის შემცირება;

ძირითადი მიდგომები და ილუზიები:

• ოპერაციების დროის შემცირება

• პროცესული დროის შემცირება;

• ღირებულებითი ანალიზი;

ABC ანალიზი.

პროცესების სრულყოფის რეკომენდაციები და მეხუთე "ეფექტიანობის" დონიდან მეექვსე "მოქნილობის" დონეზე გადასვლა:

სტრატეგია: მოქნილობის დონისა და თავსებადობის ზრდა:

მეთოდები: 1) პროექტირების ადაპტირებული მეთოდები;

2) სიახლეების სწავლება.

ძირითადი მიდგომები და იდეები:

• ცვლილებების მართვა;

• ცვლილებების ათვისების ციკლი;

• უცვლელბამოსილების წარმოსახვა;

• ადაპტაციაზე მოქმედების შეფასება;

• ხაზის ხედვა მომხმარებლის თვალთ;

• ალტერნატიული გადაწყვეტილება.
რამდენად მისაღებია ზემოდ მოტანილი მიდგომა თქვენი კომპანიისათვის?

მაგალითი 8.2 შეადგინეთ თქვენი კომპანიის ბიზნეს-პროცესების საკვანძო სია. ადმინისტრაციულ ბიზნეს პროცესების სია, რომელიც გამოყენებულია საერთაშორისო ბენჩმარკინგის ანგარიშსწორების პალატის მიერ (ხიუსტონი, ტეხასის შტატი), ბიზნეს პროცესების ღონისძიებათა კლასიფიკაციისათვის ბენჩმარკინგში.

1. ბაზრისა და მომხმარებელთა შესწავლა
მომხმარებელთა მოთხოვნილებისა და საჭიროების განსაზღვრა.

- ხარისხობრივი შეფასების ჩატარება;
- მომხმარებლის ინტერვირება;
- კვლევის ჩატარება მიზნობრივი ჯგუფის მეშვეობით;
- რაოდენობრივი შეფასების ჩატარება;
- კვლევის ჩატარება და შემუშავება;
- მომხმარებლის მყიდველობითი ქმედების წინასწარხედვა.
- მომხმარებლის დაკმაყოფილების შეფასება.**

- საქონელზე და მომსახურებაზე.
- რეკლამაციის განხილვის შედეგებით.
- კომუნიკაციებით.

ბაზარზე დაკვირვებით მომხმარებლის ლოდინის ცვლილება.

• საქონლისა და მომსახურების წინადადებებში სუსტი ადგილების განსაზღვრა;

• მომხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისი ინოვაციების გამოვლინება;

• მომხმარებლის რეაქციის განსაზღვრა, კონკურენტების წინადადებებზე.

2. წარმოდგენისა და სტრატეგიის გაფართოება

- გარე სამყაროს მდგომარეობის თვალუყურის დევნება.
- კონკურენტის შესწავლა და ანალიზი;

- ეკონომიკაში ტენდენციის გამოვლენა;
- ტექნოლოგიური ინოვაციის შეფასება;
- დემოგრაფიული მონაცემების შეფასება;
- სოციალური და კულტურული ცვლილებების შესწავლა;
- ეკოლოგიური პრობლემების შესწავლა.

ბიზნესის კონცეფციის განსაზღვრა და ორგანიზაციის სტრატეგია.

- მიზნობრივი ხელსაყრელი ბაზრის განსაზღვრა;
- გრძელვადიანი ხედვის შემუშავება;
- ორგანიზაციული ერთეულის სტრატეგიის ფორმულირება;
- საერთო მისიის შემუშავება;
- ორგანიზაციის სტრუქტურის და ორგანიზაციულ ერთეულებს შორის ურთიერთობის განსაზღვრა.
- ორგანიზაციების მიზნების შემუშავება და დადგენა.

3. საქონლისა და მომსახურების შემუშავება

- ახალი პროდუქციის მომსახურების გეგმებისა და კონცეფციების შემუშავება.
- პროდუქციაზე/მომსახურებაზე მომხმარებლების მოთხოვნილების ფორმულირება.
- ხარისხის დაგეგმვა და მიზნების განსაზღვრა.
- საქონლის სასიცოცხლო ციკლის განსაზღვრა, მიზნებისა და ვადების მიხედვით.

წამყვანი ტექნოლოგიების ინტეგრირება და შემუშავება.
პროდუქციისა და მომსახურების საცდელი ნიმუშების შემუშავება და შექმნა.

- პროდუქტებისა და მომსახურების სპეციფიკაციის შემუშავება და შექმნა.
- პარალელური პროექტების დანერგვა.
- მაქსიმალური ფასეულობის ნაწარმის შემუშავების მეთოდის დანერგვა;
- დოკუმენტების ფორმების სტანდარტიზაცია;
- საცდელი ნიმუშების შემუშავება;

- პატენტზე განცხადების წარდგენა.

არსებული პროდუქტის/მომსახურების სრულყოფა.

- პროდუქტის/მომსახურების სრულყოფა;
- ხარისხის/საიმედოობის პრობლემების მოგვარება;
- მოძველებული პროდუქციის/მომსახურების წარმოები-დანმოხსნა.

ახალი და სრულყოფილი პროდუქტის/მომსახურებ

ის ეფექტიანობის შემოწმება.

- წარმოებისათვის მომზადება.
- საცდელი ნიმუშების შემუშავება და საწარმოო პროცესის ტესტირება.

- აუცილებელი მოწყობილობებისა და მასალების შემუშავე-ბა

და მიღება.

პროდუქციის/მომსახურების პროცესის შემუშავება და მარ-თვა.

4. ბაზარი და გასაღება

საქონლისა და მომსახურების გასაღება, შესაბამის შემსყიდველ სეგმენტებში.

- ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შემუშავება;
- რეკლამის სტრატეგიის შემუშავება;
- სარეკლამო სტრატეგიის და საჭირო კაპიტალის მოცულო-ბის შეფასება;
- მიზნობრივი მომხმარებლის გამოვლინება და მათი საჭი-

როე

ბანი;

- გაყიდვების პროგნოზების შემუშავება;
- პროდუქტებისა და მომსახურების გაყიდვები;
- გარიგების დადების პირობების განსაზღვრა.

მომხმარებელთა შეკვეთების დამუშავება

- მომხმარებელთა შეკვეთების მიღება;
- შეკვეთების გადაცემა წარმოებაში და მიტანის განყოფილებაში.

ფილდებაში.

5. წარმოება და მიწოდება საწარმოო ორგანიზაციისათვის

საჭირო რესურსების დაგეგმვა და შეძენა.

- მომწოდებლების შერჩევა და სპეციფიკაცია;
- წარმოების საშუალებების შეძენა;
- ნედლეულისა და მასალების შეძენა;
- შესაბამისი ტექნოლოგიის შეძენა.

რესურსების მზა პროდუქციად გარდაქმნა.

- მიწოდების პროცესის შემუშავება და კორექტირება;
- წარმოების კალენდარული გეგმის შემუშავება;
- მასალებისა და რესურსების გადაადგილება;
- პროდუქტის წარმოება;
- პროდუქტის შეფუთვა;
- პროდუქტის შენახვა;
- პროდუქტის გაგზავნისათვის მომზადება.

პროდუქციის მიწოდება

- პროდუქტის მიწოდების ორგანიზაცია;
- პროდუქტის მომხმარებლისათვის მიწოდება;
- ცალკეული მომხმარებლის მომსახურების სპეციფიკური მოთხოვნების შემუშავება მომხმარებლისათვის საჭირო რესურსების გამოვლინება და დაგეგმვა.

წარმოებისა და მიწოდების პროცესის მართვა.

- შეკვეთის სტატუსის დოკუმენტაცია;
- მარაგების მართვა.
- პროდუქციის ხარისხის გარანტიის უზრუნველყოფა;
- მომსახურების დაგეგმვა და უზრუნველყოფა.

6. წარმოება და მიწოდება მომსახურების სფეროს ორგანიზაციისათვის.

მომწოდებლების სპეციფიკაციის შერჩევა.

- მასალებისა და ნედლეულის შეძენა;
- შესაბამისი ტექნოლოგიის შეძენა;

საჭირო შრომითი რესურსების ფორმირება.

- საკვალიფიკაციო მოთხოვნის განსაზღვრა;
- სწავლების ჩატარება;
- კვალიფიკაციის ამაღლების მართვა.

მყიდველებისათვის მომსახურების მიწოდება

- მომსახურების დამტკიცება;
- რესურსების იდენტიფიკაცია და დაგეგმვა მომსახურების პროცესებზე.

მომსახურების ხარისხის გარანტიის უზრუნველყოფა.

7. მყიდველისათვის გადახდის ანგარიშის წარდგენა და მომსახურება.

მყიდველისათვის გადახდის ანგარიშის წარდგენა.

- წაყენებული ანგარიშისათვის წამოყენებულ მოთხოვნაზე პასუხი.

გაყიდვების შემდეგი მომსახურების უზრუნველყოფა.

- გაყიდვების შემდეგ მომსახურების უზრუნველყოფა;
- გარანტიების და პრეტენზიების განხილვა.

მყიდველების შეკითხვებზე პასუხი.

- ინფორმაციულ შეკითხვებზე პასუხი.
- მყიდველის პრეტენზიებზე მუშაობა.

8. ადამიანური რესურსების შექმნა და მართვა.

ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მოთხოვნის გამოვლინება.

- ადამიანის რესურსების ღირებულების განსაზღვრა;
- ადამიანის რესურსებისადმი მოთხოვნილების განსაზღვრა;
- ადამიანის რესურსებისადმი ორგანიზაციული როლის განსაზღვრა.

წარმოების დონის ანალიზი და დაგეგმვა.

- წარმოების მოცულობის, პროექტირება;
- გამომუშავებისა და ნორმატივების განსაზღვრა და შედარება;
- მუშა-მოვალეობის არსის განსაზღვრა.

პერსონალის განაწილების მართვა.

- სამუშაო ძალის მოთხოვნის დაგეგმვა და პროგნოზირება;
- სამუშაო ძალის დაქირავება და შეგროვება;
- მომუშავეთა გადაადგილება;
- სტრუქტურის ცვლილება და საჭირო რაოდენობის სამუშაო ძალის შერჩევა;

- მომუშავეთა პენსიაზე გასვლის მართვა;
- შემცირებულ მუშაკთა მხარდაჭერის უზრუნველყოფა.

მუშაკთა მომზადება და განვითარება

- მუშაკთა მოთხოვნილებისა და განვითარების შეთანხმება;
- მუშაკთა მომზადების პროგრამის შემუშავება და მართვა;
- მუშაკთა ორიენტაციისა და განვითარების პროგრამების შემუშავება და მართვა;

- ფუნქციური/ტექნოლოგიური უნარების განვითარება;
- მართვის/ხელმძღვანელობის უნარის განვითარება;
- ხელმძღვანელობის თვისებების განვითარება.

შემოქმედების მართვა, წახალისება და მუშაკთა დამსახურების აღიარება

- შემოქმედების მაჩვენებლების შემუშავება;
- მართვითი საქმიანობისა და უკუკავშირის მართვის მიდგომის შემუშავება;

- გუნდის საქმიანობის მართვა;
- სამუშაოს შეფასება. შინაგანი საბაზრო ფასეულობების შეფასება;

- მუდმივი და ცვლადი შრომის ანაზღაურების სისტემის შემუშავება და მართვა

- წახალისებისა და დამსახურების აღიარების პროგრამის მართვა

გარანტირებული მატერიალური კეთილდღეობის და კმაყოფილება.

- მუშაკთა დაკმაყოფილების მართვა.
- მუშაკთა და მათი ოჯახის მხარდაჭერის სიტემის

შემუშავება

- მუშაკთა სამუშაო დროის უსაფრთხოებისა და ჯანმრთელობის დაცვის მართვა.

9. ინფორმაციული რესურსების მართვა

ინფორმაციული რესურსების მართვის დაგეგმვა

- ფირმის სტრატეგიის საფუძველზე მოთხოვნილებათა ფორმულირება;

- საწარმოს სტრუქტურის მართვა;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიისა და მეთოდოლოგიის დაგეგმვა და პროგნოზირება;

- სტანდარტების შემუშავება;
- ხარისხისა და კონტროლის სტანდარტების დადგენა.

ინფორმაციის მიღებისა და შენახვის მართვა.

- მონაცემთა ბაზის შექმნა;
- ინფორმაციის შენახვა;
- ინფორმაციის განახლება და მოდიფიკაცია;
- ინფორმაციის მართვა.

რესურსების მართვა

- ცენტრალიზებული რესურსების მართვა
- განაწილებადი რესურსების მართვა

ინფორმაციული მომსახურების მართვა

ინფორმაციული და საბიბლიოთეკო ცენტრების მართვა.

- საქმიანი ქაღალდებისა და დოკუმენტების მართვა.

ინფორმაციის ხარისხის შეფასება და კონტროლი.

10. ფინანსებისა და მატერიალური რესურსების მართვა

ფინანსური რესურსების მართვა

- ბიუჯეტის შედგენა;
- რესურსების გაადგილების მართვა;
- სარიცხო კაპიტალის დაგეგმვა;
- ფულადი ნაკადების მართვა;
- ფინანსური რესურსების მართვა.

საფინანსო და ბუღალტრული ოპერაციების დამუშავება

- კრედიტორული დავალიანების დამუშავება;

- ხელფასის დარიცხვის დამუშავება;

- დებიტორული დავალიანების, კრედიტისა და ფულადი სახსრების ბრუნვის დამუშავება;

- წიგნების დახურვა;

- დახმარებებისა და პენსიების შესახებ ინფორმაციის დაშუქება.

საანგარიშგებო ინფორმაცია

დაბეგვრის ფუნქციის მართვა

- დაბეგვრის სისტემის მოთხოვნის შესრულება;
- დაბეგვრის სტრატეგიის დაგეგმვა;
- დაბეგვრის საკითხებში უთანხმოების მართვა;
- ხელმძღვანელობისათვის ინფორმაციის მიწოდება გადასახადების გადახდის მდგომარეობის შესახებ;
- საგადასახადო ორგანოებთან მუშაობა.

მატერიალური რესურსების მართვა

- კაპიტალის დაგეგმვის მართვა;
- ძირითადი საშუალებების შეძენა და დაჯგუფება;
- რესურსების მართვა;
- ფიზიკური რისკის მართვა.

11. გარემოს დაცვის პროგრამის შესრულება

- გარემოს დაცვის სტრატეგიის შემუშავება;
- ნორმების შესაბამისობის დაცვა;
- მუშაკთა მომზადება და სწავლება;
- გარემოს გაჭუჭყიანების თავიდან აცილების პროგრამის დანერგვა;

- ეკოლოგიის სამინისტროსთან ურთიერთობის მართვა.

12. საგარეო კავშირების მართვა.

- აქციონერებთან ურთიერთობა;
- მთავრობასთან კავშირების მართვა;
- კრედიტორებთან ურთიერთობის მართვა;
- საზოგადოებასთან კავშირის მართვა;

- დირექტორთა საბჭოსთან ურთიერთკავშირი;
- ადგილობრივ მოსახლეობასთან კავშირი;
- ეთიკური და უფლებრივი კავშირების მართვა.

13. გაუმჯობესებისა და ცვლილებების მართვა ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასება;

- შეფასების სისტემის შექმნა;
- პროდუქტის, მომსახურების ხარისხის შეფასება;
- ხარისხის უზრუნველყოფაზე დანახარჯების შეფასება;
- ყველა დანახარჯების შეფასება;
- ციკლის ხანგრძლივობის შეფასება;
- მწარმოებლურობის შეფასება.

ხარისხის შეფასების ჩატარება.

- ხარისხის შეფასება გარეშე კრიტერიუმებით;
- ხარისხის შეფასება შიგა კრიტერიუმებით.

ბენჩმარკინგის მაჩვენებლები.

- ბენჩმარკინგის მაჩვენებლების განსაზღვრა;
- ბენჩმარკინგის პროცესის ჩატარება.

სისტემებისა და პროცესების გაუმჯობესება.

- გაუმჯობესების მუდმივი პროცესის დანერგვა;
- ბიზნეს-პროცესებისა და სისტემების რეინჟინერინგი;
- ცვლილებების გარდამავალი პერიოდის მართვა.

ხარისხის ტოტალური მართვის დანერგვა.

- გაუმჯობესების ვალდებულების მართვა;
- ხარისხის ტოტალური მართვის სისტემის დამუშავება;
- ხარისხის ტოტალური მართვის სასიცოცხლო ციკლის მართვა.

დასკვნები

პროცესული მიდგომა კომპანიას განიხილავს არა, როგორც ქვედანაყოფთა ერთობლიობას, არამედ როგორც ბიზნეს-პროცესების ერთობლიობას. ბიზნეს-პროცესების პროექტირება/მოდერნიზირება ეს არის სრულიად ახალი და უფრო ეფექტური ბიზნეს-პროცესების შექმნა, იმისდა მიუხედავად თუ, რა იყო ადრე. ისინი იყენებენ უფრო მეტ ინსტრუმენტებსა და მეთოდებს ჩვეულებრივ შიგა სტრუქტურაში, მაგრამ იგი ძირითადად მიმართულია მიერო დონეზე ოპერაციების გაერთიანებისკენ.

საკონტროლო კითხვები

1. რა მაჩვენებლებით ფასდება კომპანიის სიმწიფის დონე?
2. შეაფასეთ თქვენი კომპანიის სიმწიფის დონე.
3. რას წარმოადგენს ორგანიზაციის ჩამოყალიბების ხუთ საფეხურიანი მოდელი?
4. რომელი პროცესები ითვლებიან ორგანიზაციაში ძირითადებად?
5. რომელი პროცესებიდან იწყება გაუმჯობესების სამუშაოები?
6. რომელი ფაქტორები ითვლებიან ორგანიზაციის წარმატების საკვანძო ფაქტორებად?

თავი 9 პროცესების აღწერა

9.1. კომპანიის საქმიანობის კორპორაციული მოდელის აგება და დებულების შემუშავება.

ბიზნესისა და ბიზნეს – პროცესების საკვანძო საკითხების არსის გაგებისათვის საჭიროა პროცესების აღწერის გრაფიკული მეთოდის გამოყენება, მოდელების შექმნისა და გამოყენების სხვა და სხვა სახეები.

სტრატეგიული დაგეგმვა ასახავს რეორგანიზაციის გრძელვადიან კორპორაციულ მიზნებს. იგი განსაზღვრავს აგრეთვე რესურსების განაწილების საკვანძო ფაქტორებს.

პრაქტიკული მიზნით ხშირად მუშავდება რეფერენტული მოდელი. იგი აიგება რეალურ პირობებზე ან თეორიულ ასპექტში. იგი დოკუმენტირდება ნოუ – ჰაუ პროცესების ბაზაზე. ასევე გამოყოფენ პროცედურულ მოდელებს, მაგალითად, ინფორმაციული მოდელების დანერგვა, სერტიფიკაციის მომზადება ხარისხის სტანდარტებისათვის, ბიზნესის მოდელებისათვის. პარტნიორებთან მუშაობა და სხვა. რეფერენტული მოდელის მაგალითი ნაჩვენებია ნახ. 9.1.1 იგი მოიცავს ბიზნეს პროცესების ზედადონეზე; საწარმოს მართვას კლიენტებთან ურთიერთობის საკითხებში, პროექტირებას და მარკეტინგს, ნედლეულის მიწოდების მართვას, წარმოებას და განაწილებას, გასაღებას და ბიზნესის უზრუნველყოფა

ზედა დონის პროცესები შედგებიან ქვეპროცესებისაგან, მაგალითად: 1.1. საწარმოების სტრატეგიული მართვა მოიცავს აქციონერთა ურთიერთობას, სტრატეგიულ მართვას, აქტივობის შეფასებას, სტრატეგიულ დაგეგმვას და მოდელირებას, ბიზნესის კონსოლიდაციით.

1.1.1 "აქციონერთა ურთიერთობის მართვა" – აცნობს აქცი-

ონერებს მიმდინარე სიტუაციებს, მონაცემთა შეგროვებაში და უკუკავშირებში;

რეფერენტული მოდელის ანგარიში

ნახ.9.1.1

1. წარმოების მართვა	1.1 სტრატეგიული მართვა	1.2 ბიზნეს ანალიტიკა	1.3 ბიზნეს გადაწყვეტი ლებების მიღება	1.4 ბუღალტრუ ლი აღრიცხვა	1.5 პერსონალის დაგეგმვა
---------------------------	------------------------------	----------------------------	--	-----------------------------------	-------------------------------

2. კლიენტებთან ურთიერთობის მართვა	2.1 კლიენტების მოზიდვა	2.2 გარიგების დადება	2.3 შეკვეთის შესრულება	2.4 კლიენტების მომსახურება გაყიდვების შემდეგ
--	------------------------------	----------------------------	------------------------------	--

3. პროექტირება და მარკეტინგი	3.1 ბაზრის ანალიზი	3.2. დიზაინ კოლექცია	3.3 პრო- დუქტის მარკეტინგული მართვა	3.4 საქონლის მართვა	3.5 რეკლამა და საქონლის წარდგენა
------------------------------------	--------------------------	----------------------------	---	---------------------------	---

4. ნედლეულისა და მიწოდების მართვა	4.1 მოთხოვნის სეზონურობა და მიწოდება	4.2 რესურსების განაწილება	4.3 შეძენა	4.4 საწარმოო მარაგების მართვა
--	---	---------------------------------	---------------	--

5. წარმოება	5.1 წარმოების დაგეგმვა	5.2 მიგა წარმოება	5.3 გარე წარმოება სუბიჯარა	5.4 ვტიკეტის დამზადება	5.5 დანახარ- ჯების კონტროლი	5.6 ხარის- ხის კონტროლი
----------------	------------------------------	-------------------------	-------------------------------------	------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

6. განაწილება	6.1 გასაღების დაგეგმვა	6.2 შეკვეთების მართვა	6.3 დატვირთვა და ტრანსპორტ ირება	6.4 მზა პროდუქციის მარაგების მართვა	6.5 სასაწყობო მართვა
------------------	------------------------------	-----------------------------	--	---	----------------------------

7. ბიზნესის კონსოლიდაცია	7.1 პერსონალის მართვა	7.2 უზრუნველყოფა	7.3 მიწოდების ფინანსური მართვა	7.4 ფინანსების კორპორა- ციული მართვა	7.5 აქტივების მართვა
--------------------------------	-----------------------------	---------------------	---	--	----------------------------

1.1.2 "სტრატეგიული მართვა" – აკავშირებს სტრატეგიებსა და მიზნებს საწარმოს ყველა ქვედანაყოფებთან. მხარს უჭერს ამოცანების მართვას და სტრატეგიულ ინიციატივებს;

1.1.3 "აქტივობის შეფასება" – ახდენს სტრატეგიული ფაქტორების აქტივობის მონიტორინგს, აერთიანებს შინაგან და გარე ორიენტირებას;

1.1.4 "სტრატეგიული დაგეგმვა და მოდელირება" – მხარს უჭერს სტრატეგიულ და ბიზნეს აქტივობას დაგეგმვისა და დინამიურ მოდელირების საშუალებით;

1.1.5 "ბიზნესის კონსოლიდაცია" – მხარს უჭერს უფლებრივ და მმართველობით მაჩვენებლებს, კონსოლიდაციას ახდენს ყველა მიმდინარე და გეგმიური მაჩვენებლებისა.

1.2 "ბიზნეს ანალიტიკოსი" – მოიცავს, კლიენტებთან ურთიერთობის და ელექტრონულ ანალიტიკას, მიწოდების ფინანსების, პერსონალის და სასიცოცხლო ციკლის ანალიტიკას;

1.2.1 "მომხმარებელთან ურთიერთობის ანალიტიკა" – აფასებს და ოპტიმიზაციას ახდენს კლიენტებთან ურთიერთობას, შემოსავლიანობის ანალიზს, სწავლობს ბაზარს, კლიენტების განთესვას. სისტემატურად სწავლობს კლიენტების მოთხოვნილებას და სურვილებს, იზიდავს ახალ კლიენტებს;

1.2.2 "ელექტრონული ანალიტიკა" – ანალიზებს კლიენტების გამოცდილებას ინტერნეტთან, ამყარებს კავშირებს კლიენტებთან ინტერნეტის საშუალებით, ზრდის კონკურენტუნარიანობას;

1.2.3 "მიწოდების ანალიტიკა" – აფასებს და ანალიზს უკეთობს მიწოდების ფასეულობის ჯაჭვს, მხარს უჭერს მომწოდებლებთან ერთად დაგეგმვას, პროგნოზირებას ანგარიშგებას, მუშაობს პერსონალისათვის ამოცანების დაყენებას;

1.2.4 "ფინანსური ანალიტიკა" – საშუალებას იძლევა პროგნოზირება გაუკეთდეს, დაიგეგმოს, იმართოს საბრუნავი კაპიტალი, ინვესტიციები, შემოსავლები და დანახარჯები;

1.2.5 "პერსონალის ანალიტიკა" – ანალიზებს და აფასებს პერსონალს, დაგეგმვის, პროგნოზირების და ანგარიშგების მიხედვით;

1.2.6 "სასიცოცხლო ციკლის ანალიტიკა" – აფასებს და ოპტიმიზაციას ახდენს პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის, საწარმოო დანახარჯების სხვადასხვა ასპექტების მიხედვით;

1.3 "ბიზნეს-გადაწყვეტილებების და ცოდნის მახარდაჭერა" – მოიცავს ცოდნის აქტივიზაციას, ოპერაციების აქტივიზაციას, დამატებითი ინფორმაციის მიწოდებას, აქტივობის მონიტორინგს, დაგეგმვას და მოდელირებას, ექსპრეს-ანალიზს, გადაწყვეტილების ერთობლივ მიღებას, მონაცემთა შეგროვებას და მიწოდებას;

1.4 "ბუღალტრული აღრიცხვა" – მოიცავს ფინანსურ ანგარიშგებას, დანახარჯების აღრიცხვას, შეკვეთებისა და პროექტების შეფასებას, საქონლისა და მომსახურების დანახარჯების კალკულირებას;

1.5 "პერსონალის დაგეგმვა" – მოიცავს კადრების ანალიტიკას, აღრიცხვას, ანგარიშგებას და მომავლის ორიენტირს, პერსონალის მოქმედების შეფასებას, შრომის ანაზღაურებას, პერსონალის მართვის სტრატეგიას;

2.1 "მომხმარებელთან ურთიერთობის მართვა" – მომხმარებლის მოზიდვის ძირითადი მიმართულებებია: მარკეტინგი და გაყიდვები, მარკეტინგული ანალიტიკა (ბაზარი, დაგეგმვა, კონკურენტები და კლიენტები), დარგობრივი ლიდერობა, მარკეტინგული პროცესების ოპტიმიზაცია;

2.2 "გარიგების დადება" – მოიცავს ყველაფერს გაყიდვების შესახებ. მომხმარებლის შესახებ მონიტორინგს, გაყიდვების პროგნოზს, გაყიდვები ინტერნაქტიული ცენტრების მეშვეობით, ცარგოებს ინფორმაციებს გაყიდვებზე "ონლაინ კატალოგში", იძლევა შენეჯერებს ძირითად მომხმარებელზე გაყიდვების შესახებ, ეხმარება დაგეგმვის მათი მოქმედება (ვიზიტები, ტელეფონის ზარები, ანგარიშები), შეკვეთების მიღებას შემოთავაზებების, ქვოტების, გადასახადების და სხვათა გათვალისწინებით;

2.3 "შეკვეთების შესრულება" – მოიცავს სამუშაოს შესრულების დაგეგმვას, ლოგისტიკით მართვას (საქონლის მეთოდურურობა შეკვეთის მთელ გზაზე – წარმოება – გასაღება –

მომხმარებლის მომსახურება), კრედიტების მართვას, ანგარიშ-სწორებას, მიწოდების ჯაჭვის ფინანსურ ანალიზს;

2.4 "მომხმარებლის მომსახურება გაყიდვების შემდეგ" – მოიცავს მომხმარებლის მომსახურების დაგეგმვას, კონტაქტების მართვას, ელექტრონულ მომსახურებას ინტერნეტით, მომსახურების ანალიზს (დანახარჯები, პროცესები, შემოსავლები);

3.1 "ბაზრის ანალიზი" – შედგება: მომავლის ტენდენციების, კონკურენტების ანალიზის, გაყიდვების ანალიზის, ბაზრის სეგმენტის ანალიზისა და მარკეტინგული მონაცემების ანალიზისაგან;

3.2 "დიზაინ კოლექცია" – მოიცავს გამოჭრის პროცესის ოპტიმიზაციას, დიზაინის შესრულებას, ფასების დაგეგმვასა და დანახარჯების კალკულაციას;

3.3 "პროდუქტის მაჩვენებლის მართვა" – მოიცავს მესაყუთრის მონაცემებს, რესურსების მონაცემებს, პროცესებისა და ხარისხის მონაცემებს, მონაცემებს სამეცნიერო კვლევის საცდელ – საკონსტრუქტორო სამუშაოებზე (სკსსს) და სხვა;

3.4 "პრენდ-მენეჯმენტი და საქონლის მართვა" – მოიცავს პროდუქტის კვლევას, ბიუჯეტს, ინოვაციებს, პროდუქტის გავრცელებას ბაზარზე, დანახარჯებისა და ფასების მართვას, საქონლის შესახებ ცოდნის მართვას, საქონლის ჩაშვებას, წარმოშობის განვითარებას, ლიცენზიის მიღებას და შემოსავლიანობის ანალიზს;

3.5 "რეკლამირება და საქონლის გადაადგილება" – შედგება ბიუჯეტირების და მედია არხის შერჩევისაგან;

4.1. მოთხოვნილების სეზონურობა და მიწოდების დაგეგმვა" – შედგება გეგმა/ფაქტის ანალიზის, ნედლეულისა და მასალების მოხმარების, მიწოდების გრძელვადიანი პროგნოზისაგან;

4.2. "რესურსების განაწილება" – მოიცავს გაყიდვების შესაძლებლობის დაგეგმვას, შეფერხების შეზღუდვებს, რესურსების შერჩევას და სხვა;

4.3 "შესყიდვა" – მოიცავს შესყიდვების გრძელვადიან დი-

გეგმვას, მასალების შესყიდვას, შესყიდვების ლოგისტიკას და სხვა;

4.4 "საწარმოო მარაგების მართვა" – მოიცავს საწარმოო მარაგების საწვობების მართვას, შემოსული ნედლეულის მართვას და სხვა;

5.1 "წარმოების დაგეგმვა" – მოიცავს გაყიდვებსა და ოპერაციულ დაგეგმვას, წარმოების პროგნოზებს, მასალების დაგეგმვას, რესურსებისა და მასალების ნაყადების დაგეგმვას;

5.2 "შინაგანი წარმოება" – მოიცავს პროდუქტიულ საწარმოო სპეციფიკაციას, შემოსული მასალების დახასიათებას, სპეციალურ ოპერაციებს, საწარმოო შეკვეთებს, კომბინირებულ შეკვეთებს;

5.3. "შიგა წარმოება, სუბიჯარა" – მოიცავს სუბიჯარის სამუშაოებს და მის ინტეგრაციას შიგა გეგმებთან;

5.4 "დანახარჯების კონტროლი" – მოიცავს წარმოების დანახარჯებს, მის კონტროლს, დაუმთავრებელი წარმოების შეფასებას და დანახარჯების მერყეობას;

5.5 პროდუქციის ხარისხის კონტროლი – ხარისხის შეფასებას, ტესტების დაგეგმვას, პროდუქციის ხარისხის მაჩვენებელთა სტატისტიკას;

6.1 "მასალების დაგეგმვა" – მოიცავს რესურსების დაგეგმვას, ტრანსპორტირების დაგეგმვას, შიგა და გარე სატრანსპორტო ოპერაციებს;

6.2. "შეკვეთების მართვა" – მოიცავს საქონლის მარაგს სეზონურობის გათვალისწინებით, კონტრაქტებსა და საბითუმო შეკვეთებს, შეკვეთების განაწილებას, შეკვეთების განთავსებას, ექსპორტ-იმპორტს, დოკუმენტების მართვას, დანახარჯების გაანგარიშებას მიწოდებაზე;

6.3. "გადატვირთვა და ტრანსპორტირება" – მოიცავს გადატვირთვის სტანდარტებს, ტარისა და სატრანსპორტო საშუალებების მართვას, სერთიფიცირებას, ექსპორტ-იმპორტს;

6.4 "მზა პროდუქციის მარაგების მართვა" – მოიცავს, სავაჭრო

ორგანიზაციითა ურთიერთობის მართვას, საქონლის პორტფელის მართვას, მაღაზიებისათვის მიწოდებას;

6.5. "სასაწყობო მართვა"- მოიცავს საწყობის სიმძლავრის მართვას, სპეციალურ მოთხოვნებს საქონლის შენახვაზე, საწყობიდან გადატვირთვის მართვას, საწყობის შევსებას, რეგულარულ ინვენტარიზაციას, საწყობის სვანირებას, ღილაკის დაჭერით.

7. "პერსონალის მართვა"- მოიცავს მენეჯერების სერვისულ სამსახურს, მუშაკთა სერვისულ სამსახურს, კონტროლს და ურთიერთობას. კადრების რეზერვებისადმი, სამუშაო ძალის განაწილებას. პერსონალის ადმინისტრირებას (როტაცია, სტატუსის ცვლა). სამუშაო დროის მართვას, ხელფასის მართვას, შრომითი კანონმდებლობისა და შეთანხმებების ანგარიშს;

7.1. "უზრუნველყოფა"- მოიცავს საცალო გამყიდველებთან ურთიერთობას, წინადადებებისა და შეკვეთების მართვას, კონტრაქტებისა და შეთანხმებების მართვას, საქონლისა და რეზერვების მართვას;

7.2. "მიწოდების ჯაჭვის ფინანსური მართვა"- მოიცავს პროცესების მართვას შეკვეთებიდან მიწოდებისა და ანგარიშზე ფულის ჩამორიცხვამდე. საბანკო ოპერაციებისა და ფულადი სახსრების მართვას;

7.3. "საღაროს ფინანსების მართვა"- მოიცავს ფულის პროცესების მოდელის გარდა ყველა მოდელის მართვას, ლიკვიდობის დაგეგმვას, ფულად მარაგებს, ვალებისა და სესხების მართვას, ვალუტის გაცვლითი კრედიტების რისკს, ელექტრონულ ბიზნესსა და ელექტრონულ საღარო მეურნეობას;

7.4. "აქტივების მართვა"- კონსალტინგური ფირმების მიერ შემუშავებული რეფერენტული მოდელია, რომელიც რეალურ პროექტებში მუსაობის მდიდარ გამოცდილებას მოიცავს. დროს მრავალი ფირმის მუშაობათვის ის ძირითადი ატრიბუტია. კომერციული პროდუქტის საფუძველს წარმოადგენს ცოდნისა და პრაქტიკული გამოცდილების დოკუმენტური გაფორმება. რეფერენტული მოდელი წარმოადგენს ფირმის ამოსავალ პოზიციას პროცესების ინჟინირებისათვის. ისინი გამოიყენებიან კორპორაციულ პროექტებში, საშუალებას იძლევიან შევამციროთ დრო და მისი რეალიზაციის ღირებულება 30%-ზე მეტად. ისინი ასევე მოიცავენ ფუნქციურ, ორგანიზაციულ და მონაცემთა მოდულებს;

რეფერენტული მოდელის შემუშავებისათვის უპირველეს ყოვლისა კომპანიამ უნდა განსაზღვროს მოდელირების მეთოდები და სტანდარტები, ასევე მოდელის შედეგების გამოყენების მიზნები და ვარიანტები. მათი არასწორად აგება გამოიწვევს პროექტის წარუმატებლობას.

ამ პრობლემის თავიდან აცილების მიზნით, სამუშაოს დაწყების საწყის ეტაპზე შემუშავებული უნდა იქნას დოკუმენტი, პროექტის შემდეგი ასპექტების გათვალისწინებით:

1. გამოყენებული შემოკლებების ჩამონათვალი.

2. მოდელირების სტანდარტული მოდელი;

ზოგადი დებულება;

მოდელირების პრინციპები;

კომპლექსური მოდელის სტრუქტურა;

გამოყენებული მოდელის პრინციპები.

3. მოდელის აგების წესი;

მონაწილეთა მოდელის აგების ფუნქციები;

ინფორმაციის შეგროვების პროცედურა და ექსპერტების დაკითხვა;

მოდელის შეთანხმების პროცედურა;

მოდელის დამტკიცება და პუბლიკაცია.

4. მოდელის გამოყენების წესი;

მეთოდები და ინტელექტური უზრუნველყოფის ფორმირება;

მოდელის შესაბამისი კონროლი;

ბიზნეს-პროცესების ავტომატიზაცია;

ავტორებთან შეთანხმება;

მეტამოდელის სტრუქტურა;

მოდელის ტექნოლოგიური რუკა;
მოდელის დოკუმენტის შაბლონი;
რეცენზირების ფურცელი;
იდეის ადგილი კომპანიის საქმიანობაში.

9.2 მოდელირების კორპორაციული სტანდარტები ზოგადი დებულება

კომპანიის საქმიანობის ფუნქციური მოდელის აღწერა ხდება შემდეგი მიზნებით:

კომპანიის მიმდინარე მდგომარეობის ფიქსირება:

– არსებული პრობლემების გამოვლენისა და ლოკალიზაციისათვის;

– კომპანიის საქმიანობის ორგანიზაციული, ფუნქციური და ეკონომიური პარამეტრების შეფასება;

– კომპანიის მუშაკების, პარტნიორებისა და კლიენტების მიერ მოდულების გამოყენება მათი უფლებამოსილების შესაბამისად;

– კომპანიის პროცესების ავტომატიზაცია;

კომპანიის მდგომარეობის ცვლილებების მოდელირება;

– ორგანიზაციული, ფუნქციური და ეკონომიური პარამეტრების გვერდითი ცვლილებების შეფასება;

– კომპანიის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების მხარდაჭერა;

კომპანიის ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის მხარდაჭერა

– კომპანიის საქმიანობის მეთოდური და ნორმატიული

დოკუმენტაციით უზრუნველყოფის მხარდაჭერა;

– კომპანიის დოკუმენტებისა და რეალური შესატყვისობის კონტროლი.

მოდელი – ეს არის არსებულ ან დასაპროექტებელ ობიექტზე ან პროცესზე წარმოდგენა მისი საკვანძო მახასიათებლების აღწერის მიზნით. მოდელირების ობიექტია, ორგანიზაციული სტრუქტურა, მიზნები, ფუნქციები, კომპანიის ბიზნეს-პრო-

ცესის თანამშრომელთა ცოდნა და მონაცემები მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადები, ასევე კომპანიის პროგრამული მომსახურება. კომპლექსური მოდელი არის ძირითადი ნაწილი კომპანიის, ინფორმაციული, მეთოდური და ინტელექტუალური უზრუნველყოფისათვის.

მოდელირების მეთოდოლოგიის ძირითადი ელემენტებია:

ტგმ (ტექნოლოგ. განვით. მოდელი) – ამუშავებს მოდელირების სტანდარტებსა და პროცედურებს, ორგანიზებას უკეთებს მოდელირების პროცესს და გამოდის კომპანიის კომპლექსური მოდელის ავტორად.

ექსპერტები – კომპანიის გამოცდილი მუშაკები არიან, წარმოადგენენ ინფორმაციის ძირითად წყაროებს მოდელის შექმნისათვის.

პროცესების მფლობელები – კომპანიის საშუალო რგოლის ხელმძღვანელი მუშაკები არიან, პასუხისმგებლები არიან ისინი კონკრეტული პროცესების შესრულებისათვის.

ეპმ – (ექსპერტები, პროცესების მფლობელები) კომპანიის უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობის კოლექტივია. მოდელი, რომელიც დამტკიცებულია ეპმ-ს მიერ იძენს ოფიციალური დოკუმენტის სტატუსს.

მოდელირების პრინციპები

კომპლექსური მოდელი რთული სტრუქტურის დოკუმენტია, მისი მოდელია ობიექტის განთავსების, სახელის მინიჭებისა და ინფორმაციის შენახვისათვის საჭიროა ერთიანი პრინციპები.

მოდელირების ძირითადი პრინციპებია:

• კომპანიის ნებისმიერი მოქმედება უნდა იქნას მოდელირებული და განალიზებული მოდელში "ას-ისკვ" ("როგორც არის");

• პროცესებში და სტრუქტურაში ნებისმიერი ცვლილებები უნდა იქნას წინასწარ მოდელირებული და შეფასებული.

• მოდელის ვერსიები ინახება არქივში, ისტორიის ანალიზისა და ტენდენციების გამოვლინებისათვის.

• მოდელირება სრულდება პროცესული მიდგომით.

• მოდელის აგებისათვის ინფორმაციის ძირითად წყაროდ ითვლებიან კომპანიის თანამშრომლები.

მოდელს აქვს მოქმედების ნორმატიული ვადა, რის შემდეგ იგი გადამტკიცებული უნდა იქნას.

პროცესის ქვეშ იგულისხმება ამოსავალ ფუნქციათა ნაერები დაწყებული დამთავრებული პროდუქციით, რომელსაც მომხმარებლისათვის გარევეული ფასეულობები გააჩნია. ნებისმიერი პროცესი პირდაპირ, თუ ირიბად დაკავშირებული არიან მომხმარებელთა მოთხოვნებთან. არსებობს ასევე მოდელირების ფუნქციური მიდგომა, რომლის მიხედვით მოდელი ორიენტირებულია ფუნქციებზე, რომელიც სრულდება კომპანიის ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების მიერ. მოდელში გამოიყოფა შემდეგი ტიპის პროცესები:

ძირითადი (საწარმოო) პროცესები: – საპროექტო-საძიებო საქმიანობა კომპანიის ძირითადი საქმიანობაა, მისი შესრულების დროისა და ხარისხისათვის იხდის კლიენტი ფულს.

დამხმარე პროცესები – (მარკეტინგი, ავტომატიზაცია, ხარისხის კონტროლი რისკებისა და პერსონალის მართვა, უფლებრივი უზრუნველყოფა) უზრუნველყოფენ ძირითადი პროცესების ნორმალურ შესრულებას. ისინი უნდა იცვლებოდნენ ძირითადი პროცესების შემადგენლობისა და ტექნოლოგიის ცვლილების შესაბამისად **განვითარების პროცესები** – განსაზღვრავენ ძირითადი პროცესების განვითარების ტენდენციებსა და მიმართულებებს, ბაზარზე მოთხოვნილებისა და მიწოდების შესაბამისად, თანახმად ბიზნეს – გეგმისა და კომპანიის სტრატეგიის განვითარებისა

კომპლექსური სტრუქტურის მოდელი

კომპლექსური მოდელი „ARIS“-ში (პროგრამული უზრუნველყოფა) არის როგორც ოთხი შემადგენლის ერთობლიობა, იგი აღწერს, როგორც შიგა, ისე გარე გარემოს. (ნახ. 9.2.1).

1. პროცესები;

2. პროცესების შემსრულებლების ორგანიზაციული სტრუქტურა;

3. პროცესების მიზნები და ფუნქციები;

4. პროცესების მონაცემები და შემსრულებლის ცოდნა.

დიაგრამა – ეს არის მოდელის ნაწილის შაბლონი.

საავტორო შეთანხმება განსაზღვრავს:

• მოდელის ობიექტის დასახელების წესს;

• კომპლექსური მოდელის წარმოდგენას და დიაგრამას;

• პროცესის სტრუქტურას;

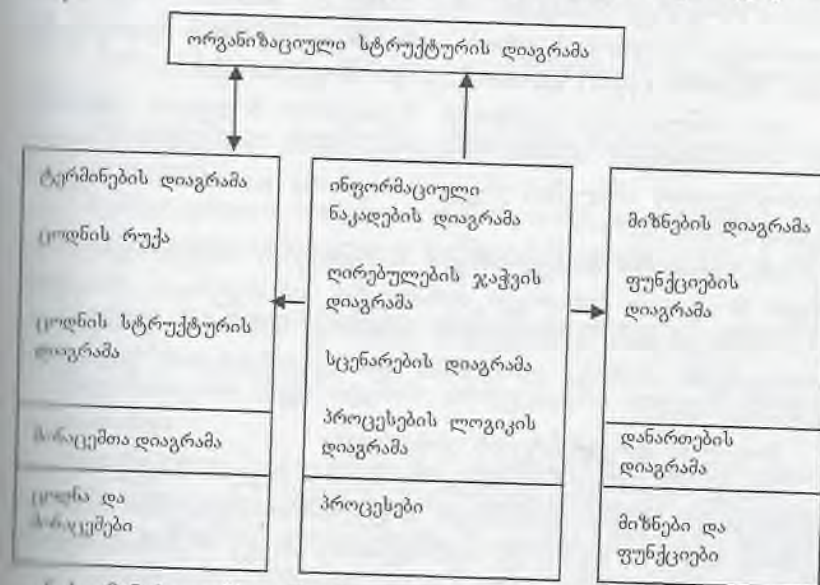
• დიაგრამის ატრიბუტების გამოყენებას;

• ფუნქციის ატრიბუტების გამოყენებას;

• მოვლენის ატრიბუტების გამოყენებას;

• დოკუმენტების ატრიბუტების გამოყენებას;

• ორგანიზაციული ერთეულების ატრიბუტების გამოყენებას



ნახ. 9.2.1. კომპლექსური სტრუქტურის მოდელი

სტრუქტურის მეტამოდელი წარმოადგენს კომპლექსური მოდელის რუქას და უზრუნველყოფს მოდელის ბაზის დამოუკიდებლობას ფიზიკური საქალაქის სტრუქტურისაგან.

მეტამოდელი განსაზღვრავს კომპლექსური მოდელის ვერტიკალური დეტალიზაციის ოთხ დონეს:

კომპანიის კონტექსტის დონე, დეპარტამენტის დონე, განყოფილების დონე, განყოფილებებისა და ცალკეულ თანამშრომელთა დონეს.

მოდელის გამოყენების პრინციპები

მოდელი და მისი შეფასება არის ფორმალური საფუძველი პასუხისმგებლობის ნებისმიერ დონეზე დროული და ადეკვატური გადაწყვეტილების მიღებისათვის. შეფასებას ახდენენ, როგორც მიმდინარე საქმიანობის, ასევე გეგმიური საქმიანობის ცვლილებების მოდელის მიხედვით. ცვლილებები შეიძლება გამოწვეული იყოს, როგორც, შინაგანი ისე გარეგანი მიზეზით. შეფასების ფორმალური მეთოდის დროს იყენებენ ფუნქციურ - ღირებულებით ანალიზს (ფლა) და იმიტაციურ მოდელირებას.

ფლა საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ მოდელის ფინანსური პარამეტრები, ისეთი, როგორიც არის პროცესების თვითღირებულების ანალიზი, ასევე პირდაპირი და ირიბი ხარჯების განაწილება.

იმიტაციური მოდელირება საშუალებას იძლევა განვსაზღვროთ მოდელის ძირითადი დინამიური პარამეტრები, როგორცაა პროცესების შესრულების სიხშირე, სიხშირის განაწილება პროცესებს შორის, ლოდინისა და დოკუმენტების გადაცემის დრო და სხვ.

მოდელის დოკუმენტების გაფორმება

მოდელის პირველ ფურცელზე მოთავსებულია მოდელის დამტკიცების ბეჭედი, აღინიშნება მოდელის დამტკიცების თარიღი, ეპმ-ის სახელი, გვარი და თანამდებობა. ასევე იმ პირის ხელის მოწერა, რომელიც მონაწილეობდა მოდელის შედგენაში.

ყოველი ფურცლის თავზე ნაჩვენებია მოდელის დასახელება

ბა, მისი შიგა საინდივიდუალური ნომერი და მოდელის ავტორის გვარი. ფურცლის ბოლოს აღნიშნულია მიმდინარე ფურცლის რიგითი ნომერი მოდელში, მისი სტატუსი და მოდელის მოქმედების ნომერი.

მოდელის აგების წესი

მოდელის აგების მონაწილეთა ფუნქციები

პროცესის აგების ძირითადი მონაწილნი: ავტორი, ექსპერტი, პროცესის მფლობელი და ეპმ - მოდელის ავტორთა ტგ-ს მუშაკი. ექსპერტად შეიძლება წარმოადგენილი იყოს იყოს პროცესის მფლობელი, ექსპერტი აძლევს მოდელის ავტორს მისთვის ცნობილ ინფორმაციას.

პროცესის მფლობელი - კომპანიის თანამშრომელი პასუხისმგებელია კონკრეტული პროცესის შესრულებისათვის.

მოდელის აგების პროცესში იცვლება მისი სტატუსი

- შავი მოდელი - აიგება ექსპერტისაგან მიღებული ინფორმაციის დაკითხვის შემდეგ;

- სარეკომენდაციო მოდელი - ექსპერტის რეკენზირების შემდეგ;

- შეთანხმებული მოდელი - პროცესის მფლობელის შეთანხმების შემდეგ;

- დამტკიცებული მოდელი - ეპმ-ის დამტკიცების შემდეგ;

- მოქმედებული მოდელი - მოქმედების ვადის გასვლის შემდეგ;

მოდელი და მისი სტატუსი აღინიშნება მოდელის დოკუმენტის ბოლოს.

ინფორმაციის შეგროვების პროცედურა და ექსპერტის გამოყენება

ინფორმაციის შეგროვებისა და ექსპერტის გამოყენების პროცედურა მოიცავს ავტორისათვის ხელმისაწვდომ დოკუმენტებისა და კომპანიის კომპლექსური მოდელის ანალიზს. ავტორი შეგროვილი მასალების საფუძველზე აგებს მოდელ-პროტოტიპს და ირჩევს ექსპერტებს გამოყენებისათვის, გამოყენების შემდეგ

ავტორი იღებს დანმატებით ინფორმაციას და დამატებით საბუთებს. გამოკითხვის შემდეგ ავტორი აგებს მიღელს საგნობრივ დარგში, რომელიც ღებულობს "შავი მოდელის- სტატუსს".

მოდელის რეცენზირების პროცედურა

"შავი" მოდელის აგების შემდეგ ავტორი ადგენს თითოეულ ექსპერტისათვის რეცენზირების ფურცლებს, რომელშიც მითითებულია მოდელის შინაარსი და ექსპერტის გვარი. ექსპერტი კითხულობს მოდელს; კომენტარებს უკეთებს და უბრუნებს ავტორს. ავტორი აანალიზებს კომენტარებს, კრიტიკული შენიშვნების არ არსებობის შემთხვევაში ამზადებს მოდელს შეთანხმების პროცედურისათვის. ამის შემდეგ მოდელი ღებულობს სტატუსს "სარეკომენდაციო". თუ ექსპერტს აქვს სერიოზული შენიშვნა, მაშინ ხდება ექსპერტის დამატებითი გამოკითხვა და რეცენზირების ციკლი მეორდება. როგორც წესი ადეკვატური მოდელის ასაგებად, რეცენზირება აუცილებელია განმეორდეს 2 - 4-ჯერ.

მოდელის შეთანხმების პროცედურა

შეთანხმებისათვის მოდელი გადაეცემა ბიზნეს პროცესების მფლობელს (სტრუქტურული ქვედანაყოფების ექსპერტების ხელმძღვანელს, რომელიც აანალიზებს მოდელს, აუცილებლობის შემთხვევაში, ათანხმებს ექსპერტებთან, უკეთებს ვიზირებას, რომლის შემდეგ მოდელი ღებულობს სტატუსს - "შეთანხმებულია".

მოდელის დამტკიცებისა და პუბლიკაციის პროცედურა

შეთანხმებული მოდელი გადაეცემა დასამტკიცებლად კომპანიის მენეჯმენტს ან მენეჯმენტის მუშა ჯგუფს. დამტკიცების შემდეგ მოდელი ღებულობს სტატუსს "დამტკიცებულია" და ქვეყნდება კომპანიის ინტერნეტ - საიტზე. თუ მოდელი შეიცავს კონფიდენციალურ ინფორმაციას, მოდელზე ისმება გრიფი "კ" და მისი პუბლიკაცია არ ხდება.

მოდელის გამოყენების მეთოდური და ინტელექტუალური უზრუნველყოფა.

კომპლექსური მოდელი უზრუნველყოფს კომპანიის აქტუალურ მდგომარეობაში შენარჩუნებას, როგორც მეთოდურად ისე ინტელექტუალურად, კომპანიის სხვადასხვა დოკუმენტებში, ინსტრუქციებში, მათ შორის დეპარტამენტების, განყოფილებების, თანამდებობრივ მუშა საბუთებსა და განაწესებში ასახვით.

ინტელექტუალური უზრუნველყოფა მეთოდური უზრუნველყოფის მნიშვნელოვანი ნაწილია, რომელშიც აღწერილია მიღებული გადაწყვეტილებები სხვადასხვა სიტუაციებსა და დონეებზე. კომპლექსური მოდელის გამოქვეყნებული ნაწილი მისაწვდომი ხდება კომპანიის თითოეული თანამშრომლისათვის. მოდელის თვალსაჩინოება და გახსნილობა საშუალებას იძლევა თანამშრომელთა სწავლების ხარისხის ამაღლებისა და სწავლების დროის შემცირებისათვის.

მოდელის შესაბამისობის კონტროლი

კომპანიის კომპლექსური მოდელის ბიზნეს - პროცესებთან შესაბამისობის კონტროლი რეალიზდება ორ დონეზე.

პირველი დონე - ორგანიზაციული. ამ მიზნით საჭიროა ერთი თანამშრომლის დამატება თითოეულ განყოფილებაში

მეორე დონე - ტექნოლოგიური. ელექტრონული საბუთებ-ბრუნვამ უნდა გვიჩვენოს ფაქტიური დროითი ფაქტორები და კომპანიის საბუთების სამარშრუტო მოძრაობა. კონტროლის სამუშაოებს აწარმოებს ხარისხის მართვის დირექტორი. კონტროლი წარმოებს, როგორც, სამუშაოს მიმდინარეობასთან პარალელურად, ასევე პერიოდულად.

განუწყვეტელი კონტროლი:

თუ შემსრულებელმა მიმდინარე ეტაპზე ვერ შეამჩნია გადახრა, მასზე პასუხს აგებს ის, ვინც თავის დროზე ვერ გამოავლინა წენი და არა ის, ვინც დაუშვა იგი. თუ შემსრულებელს არ შეუძლია ამ გადახრის კორექტირება, მაშინ მას გადაცემს ტექნოლოგიის განყოფილებას. შესაბამისობის პერიოდულ კონტროლს ახდენს შიგა აუდიტი, ხარისხის უზრუნველყოფის ჯგუფთან ერთად, ხარისხის დირექტორის ხელმძღვანელობით.

ბიზნეს – პროცესების ოპტიმიზაცია

ბიზნეს – პროცესების ოპტიმიზაცია სრულდება კომპანიის კომპლექსური, პროცესების მოდელის სისტემური ანალიზის საფუძველზე. სისტემური ანალიზი საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ პოტენციური პრობლემები. ამ პროცესების მოუგვარებლობამ შეიძლება გამოიწვიოს შესრულების დროისა და ღირებულების ზრდა, ასევე პროდუქტისა და მომსახურების ხარისხის შემცირება.

მოდელის ცვლილებების პროცედურა

თითოეული მოდელის მოქმედების ვადაა 6 თვე. რის შემდეგაც მოდელი საჭიროებს ხელახალ დამტკიცებას. მოდელის მოქმედების ვადის კონტროლი ეკისრება ხარისხის უზრუნველყოფის ჯგუფს. მოდელი შეიძლება გადამტკიცდეს ვადაზე ადრე, ექსპერტების მოთხოვნით, კომპანიის სტრუქტურისა და პროცესების ცვლილების შემთხვევაში. ასეთი ცვლილებები, მოქმედი ინფორმაციული ტექნოლოგიები და ბიზნეს-ტექნოლოგიები წინასწარ მოდელირდება, ფასდება და აისახება ახალ მოდელში – "როგორ იქნება".

9.3. პროცესების რუკის შექმნა

პროცესების რეინჟინერინგის გამოყენებაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საშუალებაა – პროცესების რუკა.

პროცესების რუკა საშუალებას იძლევა დავინახოთ პროცესის ყველა ნაწილი, რამდენად შეესაბამებინა ეს ნაწილები ერთმანეთს, ასევე მისი სუსტი მხარეები და ზედმეტი პროცესები, ძლიერ მხარეებთან ერთად. რუკა ასევე საშუალებას იძლევა შევიშალოთ სხვადასხვა მოქმედ პროცესების ალტერნატივები, შევადაროთ ისინი ერთმანეთს და ავირჩიოთ უკანასკნელად შემუშავებული პროგრამული პაკეტი. ევმ-ზე პროცესების მოდელირება საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ ვიწრო ადგილები.

პროცესების სტრუქტურული ანალიზის მეთოდი (SPA- Structured Process Analysis)

ეს მეთოდი იყენებს მონაცემთა მოდელირების პრინციპებს, დაფუძნებულია პროცესების იერარქიის პრინციპზე. პროცესი შეიძლება დავალოთ მის შემადგენელ სუბპროცესებად, თუ პროცესი მოიცავს რამოდენიმე განყოფილებას, ამ შემთხვევაში სუბპროცესები იქნებიან საკმაოდ რთული და შეიძლება მოიცავდნენ სამუშაო სახეებს, თითოეული საუბპროცესი სამუშაოს მთავარ სახეებად, რომლებიც სრულდებიან მის შიგნით. მაგალითად ახალი თანამშრომლის დაქირავების პროცესი მოიცავს ოპერაციას ვაკანსიის რეკლამას, სამუშაოს ჩასაითის, სამუშაო ადგილის და კანდიდატისადმი მოთხოვნების აღწერას.

პროცესების სტრუქტურული ანალიზი ასახავს ამ იერარქიას და მუშაობს, როგორც გეოგრაფიული რუკის ნაკრები. თუ გვინდა მაგალითად ქუჩების სქემა, უნდა დავიწყოთ, მსოფლიოს რუკიდან, რომელშიც ნაჩვენებია მხოლოდ კონტინენტები და ქვეყნები. თუ გვინდა გავიგოთ უფრო მეტი ნებისმიერ ქვეყანაზე, უნდა გავხსნათ ამ ქვეყნის რუკა, სადაც ნაჩვენებია ძირითადი ქალაქები და დამაკავშირებელი გზები. თითოეულ ქალაქისთვის შეგვიძლია მივიღოთ ქუჩების დეტალური სქემა. შერჩეულ ქუჩისათვის უნდა მივმართოთ დეტალურ არქიტექტურულ გეგმას, სადაც ნაჩვენებია, როგორ დგას სახლები ამ ქუჩაზე. ამის შემდეგ შეგვიძლია მივიღოთ სახლის სამშენებლო გეგმა, ოთახების განლაგებით. ამრიგად ჩვენ გვაქვს რუკების იერარქია, დაწყებული მატერიალების დონიდან დაბალ დონემდე – სააბაზანო ოთახამდე.

პროცესების სტრუქტურული ანალიზი რთული პროცესია, და გვიყენებს სხვადასხვა დონის დეტალიზაციას, რომელიც ზემოთ მოყვანილი მაგალითის მსგავსია.

იმ შემთხვევაში, თუ განვსაზღვრავთ პროცესს ზოგადად, მაგალითად "საწარმოს დაგეგმვა და მასალების შექმნა- და შეადგენთ პროცესის შიგა სქემას, ეს არ მოგვცემს საშუალებას

გამოვავლინოთ ყველა მისი დეტალური სუბპროცესები და ყურადღების გარეშე დარჩება ბევრი განყოფილებები და პროცესები.

პროცესის შიგა სქემის განხილვით გუნდმა უნდა შეადგინოს პროცესის რუკა, რომელიც იძლევა საშუალებას უფრო დეტალურად შევხედოთ პროცესს.

თვალსაჩინოებისათვის განვიხილოთ კონსერვების წარმოების პროცესი. იგი შედგება მრავალი საუბპროცესების, სამუშაო ოპერაციების, სამუშაო ადგილებისაგან. კონსერვების წარმოების პროცესის განხილვა არ იძლევა საშუალებას გამოვავლინოთ ძირითადი და დამხმარე, თანმდევი ოპერაციები, მათში მიმდინარე ოპერაციების დეტალური აღწერა წარმოაჩენს ძირითად აუცილებელ და ზედმეტ ოპერაციებს, ამ ოპერაციის შემსრულებლებს და მათ ფუნქციებს, რომელთა შესწავლა დაგვანახებს იმ რეზერვებს (ზედმეტ ოპერაციებს, მუშაკებს) რომელთა შესწავლა და გამოვლინება მნიშვნელოვნად შეამცირებს კონსერვების წარმოებაზე დახარჯულ დროს, შრომით და მატერიალურ დანახარჯებს, რითაც შეგვიძლია საგრძნობლად ავამაღლოთ წარმოების ეფექტიანობა.

კონსერვების წარმოების პროცესი იერარქიული საფეხურების მიხედვით შეიძლება დავყოთ შემდეგ პროცესებად: კონსერვების წარმოების ტექნოლოგია: ხილის მიღება, რეცხვა, დახარისხება, ქილებში ჩაწობა, შაქრის ხსნარის მომზადება, ქილებში ჩასხმა, დახუფვა, სტერილიზაცია, საწყობში გადატვირთვა, ეტიკეტის დაკვრა, მზა პროდუქციის და ოპერაციების პარალელური კონტროლი, სასაქონლო დოკუმენტების გაფორმება, რეალიზაცია, აღნიშნული პროცესები თავისთავად მოიცავს მის შიგნით ოპერაციებს მაგალითად: დახარისხების პროცესი შედგება ოპერაციებისაგან: ტრანსპორტიორზე გადაადგილების პარალელურად, არა სტანდარტული ხილის ტრანსპორტიორიდან მოხსნა, მათი ცალკე ყუთებში შეგროვება, ყუთების გადატანა უტილიზაციის საამქროში და სხვა. უტილიზაციის პროცესი თავის მხრივ მო-

ცავს რამოდენიმე ოპერაციას გარდა ტექნოლოგიური პროცესისა. თითოეული პროცესის შესრულება დაკავშირებულია შესაბამის სამუშაო ადგილთან, სამუშაო ადგილის მომზადებასთან, შრომით მოძრაობასთან, ილეთებთან. სამუშაო პროცესი გარდა ძირითად და დამხმარე ოპერაციებისა დაკავშირებულია სამუშაო ძალასთან, მის კვალიფიკაციასთან, შრომით, ფულად და მატერიალურ დანახარჯებთან, საწარმოო პროცესის დეტალიზაცია დანახარჯების სახეების მიხედვით (შრომითი, მატერიალური და ფულადი) და მათი ანალიზი გვაძლევს წარმოების ძირითად და დამხმარე ოპერაციებზე ძირითად და ზედნადები ხარჯების შემცირების საშუალებას, რომელთა გამოყენებით შეგვიძლია საგრძნობლად ავამაღლოთ წარმოების ეფექტიანობა.

დასკვნა

ბიზნეს-პროცესების არსებითი გაუმჯობესებისათვის იყენებენ ბიზნეს-პროცესების მოდელირებას და რეფერენტულ მოდელებს, რომლებიც ელემენტებისა და ცალკეული მახასიათებლების ნაკრებისგან შედგებიან და ბიზნეს სტრუქტურებში გარკვეული ჯგუფების (ექსპერტების) მიერ მუშავდება.

საკონტროლო კითხვები

1. რას იძლევა ბიზნეს-პროცესების აღწერა?
2. რას წარმოადგენს პროცესის ცნობარი?
3. როგორ უნდა გამოვიყენოთ რეფერენტული მოდელები?
4. აღწერეთ რეფერენტული მოდელის შემადგენელი ელემენტები;
5. აღწერეთ რეფერენტული მოდელის აგებისა და გამოყენების წესი.

თავი 10.
პროცესებისა და ოპერაციების
სრულყოფის პრინციპები

10.1 პროცესების განუწყვეტელი
გაუმჯობესება

ბიზნეს – პროცესების ინჟინირინგი კომპანიის თვითმიზანი არაა. მონიტორინგი და ოპერატიული გადაწყვეტილების მიღება ყველაზე საინტერესოა ყველა დონის ხელმძღვანელობისათვის. ბიზნეს – პროცესებით (რეალური მაჩვენებლების ბაზაზე, ამავე დროს ნებისმიერ მომენტში) ბიზნეს – პროცესების მფლობელს შეუძლია მიიღოს ინფორმაცია ბიზნეს-პროცესების მიმდინარე ეტაპებზე, მათ შორის, რა კეთდება და ვის მიერ. ამრიგად განსაზღვროს არამართო თითოეული ორგანიზაციის, არამედ თითოეული თანამშრომლის როლი.

გარდა ამისა, მასალების დამუშავების დროს შეიძლება გავიგოთ პროცესების მიმდინარე დრო და მისი ღირებულება. ამრიგად, ბიზნეს-პროცესმა უნდა მოგვცეს ინფორმაცია კლიენტის ნებისმიერ კითხვაზე და მისი კორექტირება.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი – ერთჯერადი ღონისძიება არაა, არამედ მუდმივი ამოცანა იმისათვის, თუ ვინაა მასზე პასუხისმგებელი.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის დროს კომპანიის წინაშე დგება ამოცანა, ყველაფერი დაიწყოს ნულიდან, ხელახლა გადააპროექტოს ბიზნეს პროცესები.

ერთ შემთხვევაში კომპანიები მუდმივად აკონტროლებენ და კორექტირებენ უკეთებენ ბიზნეს – პროცესებს, ხოლო მეორე შემთხვევაში ისინი ბიზნეს – პროცესებს გადააპროექტებენ და ყველაფერს იწყებენ ნულიდან. ორივე მიდგომას აქვს თავისი ღირსება.

უკანასკნელ სიტუაციაში კომპანიას ეძლევა შანსი რადიკალურ

რად შეცვალოს მთელი საქმიანობის სტრუქტურა და შეიტანოს მასში ფუნდამენტური ცვლილებები. შეიძლება ჩატარდეს რეინჟინირინგი. მაგრამ დამთავრების შემდეგ პროცესი რჩება მუდმივ მოძრაობაში. წარმოიქმნება ახალი შესაძლებლობები ორგანიზაციული ცვლილებების საკითხში, ჩნდებიან ბიზნესის წარმართვის ახალი მეთოდები, რომლებიც შეიძლება მივიღოთ პროტოტიპებად, ხდება ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, წარმოიშობიან ახალი მიმართულებები; საბოლოო ჯამში კოლექტივი იძენს ახალ ცოდნასა და გამოცდილებას. ბიზნეს-პროცესების დაგეგმვისა და მართვის პროცესში წარმოიქმნება რეინჟინირინგის ჩატარებისათვის სხვადასხვა მიზეზები, რომლებიც ერთმანეთთან აკავშირებენ რეინჟინირინგის ღონესა და მართვას შორის ურთიერთ დამოკიდებულებას. ნახ. 10.1.1 – ზე ნაჩვენებია რეინჟინირინგის და ინჟინირინგის ფაზებსა და პროცესების განუწყვეტელ გაუმჯობესებას შორის მერყეობა.

კომპანია ფუნდამენტურ რეინჟინერინგის ჩატარებასთან დაკავშირებით, ხშირად შეიმუშავებს და დანერგავს პროგრამულ ინფორმაციულ სისტემებს.

კომპანია აღწევს ფინანსური სახსრების ეკონომიას, რაციონალური პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემების დანერგვით, გარდა ამისა, ეს ფაზა შეიძლება გამოვიყენოთ ბიზნეს – პროცესების სრულყოფისათვის.

მაგალითად: ბიზნეს-პროცესების სრულყოფისათვის შეიძლება საჭირო გახდეს შემდეგი ცვლილებები;

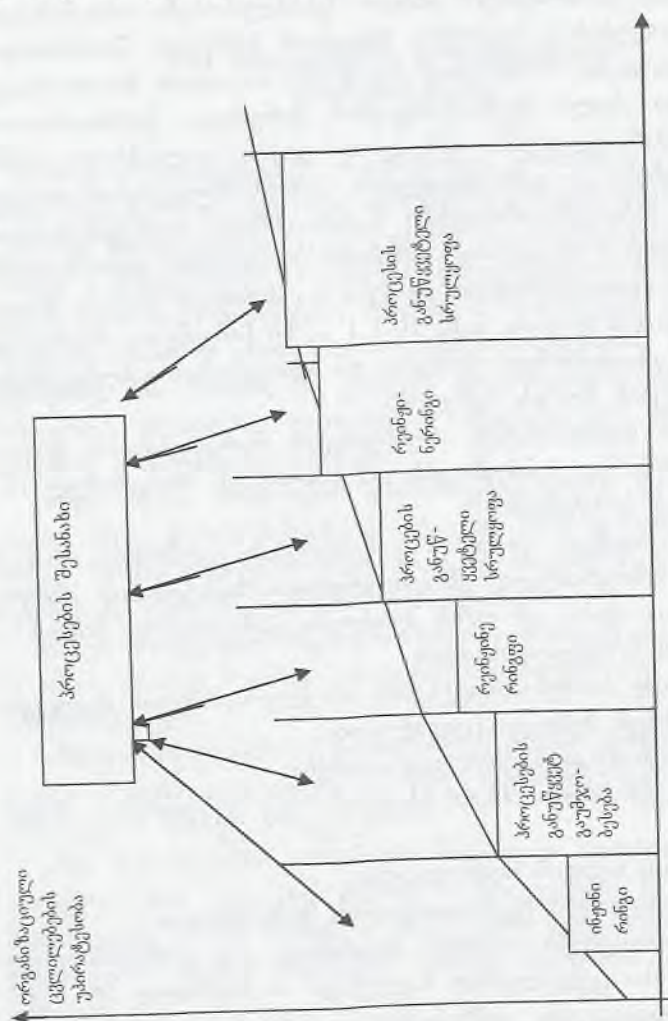
- რამოდენიმე ფუნქციის გაერთიანება;
- თანამდებობრივი ინსტრუქციებისა და დებულებების მოდიფიკაცია;

- მართვის ნაკადის მოდიფიკაცია;

- ინფორმაციული ტექნოლოგიების მოდიფიკაცია.

ბიზნეს პროცესები ითვლება მდგრადად, თუ კორპორაციულ გარემოში მისი ცვლილებები ნაკლებად, ან საერთოდ არ საჭიროებს მოდიფიკაციას. ბიზნეს-პროცესებში მოდიფიკაციის აუ-

ცილებლობის შემთხვევაში, მისი ღირებულება დამოკიდებულია პროცესის ადაპტაციის სირთულეზე. ბიზნეს პროცესები უნდა იყოს მყარი და ადაპტირებას დაქვემდებარებული.



ნახ. 10.1.1. ინჟინირინგი, რეინჟინერინგი და პროცესების განუწყვეტელი გაუმჯობესება

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი და განუწყვეტელი გაუმჯობესება ყველა ეტაპზე უნდა იყოს სათანადოდ დოკუმენტებით გაფორმებული. ნახ.10.1.1-ზე დოკუმენტაციის ფუნქცია წარმოდგენილია, როგორც "პროცესების შესანახი". სახელდობრ აქ ინახება ორგანიზაციის ცოდნა პროცესების შესახებ. აქვე შეიძლება შეგროვდეს მიმდინარე, სრულყოფილი, ასევე მომავლის მოდელები, რომელიც გამოიყენება მომავალში ორგანიზაციის ფუნდამენტური გარდაქმნისათვის.

ახალი პროცესის შემუშავება ჩვეულებრივ წარმოებს რეინჟინერინგის გუნდის მიერ რამდენიმე კვირის განმავლობაში. გუნდი ამ პერიოდში შეიმუშავებს რამდენიმე ვარიანტს, აგროვებს ინფორმაციას, საჭიროების შემთხვევაში შეაქვს შესწორებები.

მას შემდეგაც კი, როცა ახალი პროცესი უკვე შეთანხმებულია, პროცესის საკვანძო დებულების შემუშავების შედეგად შეიძლება საჭირო გახდეს მასში შესწორებების შეტანა. გუნდმა უნდა მიიღოს მხედველობაში რეკომენდაციები და დებულებები, რომლებიც დაეხმარებიან მათ ახალი პროცესების შემუშავებაში. ზოგიერთი პრინციპები შეიძლება აღებული იქნას მართვის სამეცნიერო სკოლიდან. სხვა პრინციპები სრულიად ახალი შეიძლება იყვნენ, რომლებიც შემუშავებული იქნენ ბიზნესის ოპტიმიზაციისათვის სწორედ ეს პრინციპებია განხილული ქვემოთ.

პრინციპების პრაქტიკაში გამოყენების დროს, გუნდი უნდა ეცადოს შემოქმედებითად გამოიყენოს ისინი. ე.ი. გამოყენებული უნდა იქნას "ტვინების იერიში".

10.2. პროცესების გაუმჯობესების პრინციპები

პროცესების მომხმარებელმა უნდა შეასრულოს ეს პროცესი.

ამ პრინციპის გამოყენებით შეიძლება რადიკალურად შეცვალოთ პროცესი. მოვაცილოთ პროცესს მომწოდებელსი და ვაი-

ძელოთ მომხმარებელი შეასრულოს სამუშაო. გუნდი ეკითხება მომხმარებელს თუ, რა პროცესი შეიძლება მან შეასრულოს. ამ მეთოდის გამოყენებით მომწოდებელი და გამსაღებელი ხდებიან ორგანიზაციათა ნაწილები.

ამ პრინციპის პრაქტიკული გამოყენება ნიშნავს იმას, რომ ზოგჯერ შიგა მომწოდებლებისაგან მოითხოვება პროცესის გარკვეული ნაბიჯები შეასრულონ თვითონ, რომლებიც ადრე სრულდებოდა ორგანიზაციის მიერ. მაგალითად, გზა კომპიუტერის შეძენის დროს მაღაზიაში საჭირო ტექნიკური მოთხოვნის სპეციფიკაციას შეადგენს მომწოდებელი და არა ორგანიზაციის ხარისხის განყოფილება.

შეადგინეთ რთული პროცესების რამდენიმე ვერსია.

ერთ-ერთ სამშენებლო ფირმას ქონდა მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების რთული პროცესი – გადატვირთული მრავალი ეიზებით და შემოწმებებით. კითხვაზე, თუ რატომაც ასე გართულებული ეს პროცესი, მენეჯერმა უპასუხა, რომ რამდენიმე წლის წინათ ერთი თანამშრომელი შეეცადა მოეტყუებინა კომპანია 150 ათასი ფუნტი სტერლინგით. ამიტომ პროცესი შედგენილი იქნა იმისათვის, რომ მსგავსი არ განმეორებულიყო. გამართლება თითქოს დამაჯერებელი იყო. მაგრამ აღმოჩნდა, რომ შეკვეთების სამი მეოთხედი იყო 500 ფუნტ სტერლინგზე ნაკლები, ხოლო უფრო მეტი – რამდენიმე ფუნტი სტერლინგის.

შეამცირეთ პროცესში შესასვლელის რაოდენობა.

დროის დიდი რაოდენობა მრავალ ორგანიზაციაში იხარჯება ერთი და იგივე ფორმების შედგენასა და გაფორმებაში. შევბუღებაბებზე განცხადებებს უდარებენ გაცდენებს, დასვენებების დღეებს; შესყიდვაზე განაცხადს – ანგარიშფაქტურებს; ავადმყოფობის გამო სამუშაოს მოცდენებს – ბიულეტენებს; ავიაბილეთებს – ბილეთებს "დაჯავშნას", ჩამონათვალი თითქმის უამრავია. რთული და გაურკვეველია ისეთი პროცესების შედარება, რომლებიც შეიცავენ ქვეპროცესებს და ამოცანებს. ისინი დიდი დროსა და დიდი რაოდენობით მუშაკთა შრომას მოითხოვენ.

პროცესებში შემავალი ოპერაციების (შესვლის) რაოდენობის შემცირება (მსგავსი ოპერაციების გაერთიანება) პროცესის დაქარებისა და სრულყოფის რეალური საშუალებაა.

იმისათვის, რომ სრულყოფით პროცესი, საჭიროა გაეაუმჯობესოს შემავალი ოპერაციები, რომლებიც შეიძლება შევათავსოთ სხვა მომიჯნავე შემავალი ოპერაციებთან.

შეინახეთ დეცენტრალიზებული ქვედანაყოფები, ინფორმაციის გაცვლის ცენტრალიზაციის პირობებში.

დეცენტრალიზაციამ, დიდ უპირატესობასთან ერთად, შეიძლება შექმნას განსაზღვრული პრობლემები.

როცა პროცესებს რამდენიმე შეხების წერტილი აქვთ მომხმარებელთან და მომხმარებელი აგროვებს ცნობებს მათი შეკვეთების მზადყოფნაზე, ჩვეულებრივ პრობლემა არის იმაშია, რომ რთულია დავადგინოთ, თუ რა დონეზეა შეკვეთის შესრულება და ვინ ასრულებს ამ შეკვეთას. ეს შესაძლებელია, თუ შეიქმნება ცენტრალიზებული ცნობათა სამსახური, რომელიც პასუხს აგებს ყველა შეკითხვაზე.

ნებისმიერ შემთხვევაში ცენტრალიზაციის უპირატესობას აზრი არა აქვს, თუ მუშაკს გადავიყვანთ ცენტრთან ახლოს და დავაშორებთ მომხმარებელს.

ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია კარგავენ თავიანთ დანებებით და უარყოფით ნიშნებს თანამედროვე ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების პირობებში, როცა ელექტრონულ ფოსტას შეუძლია ნებისმიერი ინფორმაციის აკუმულირება და გაცემა.

არსებობს რამდენიმე აპრობირებული მეთოდიცა, რომლებსაც შეუძლიათ დაგვანახონ, სად და როგორ იცვლება საჭიროებები. ეს ცვლილებები შედარებით ნაკლებად მასშტაბიანია, ვიდრე რეინჟინინგი, რომლებიც გამოიყენებიან გუნდის მიერ პროცესის ძირითად ნაწილში, მიზანი აქვს არის, რომ სრულყოფით და გაკმაპრტივით სუბპროცესები.

არსებობს 4 ძირითადი მეთოდი, რომელიც შეიძლება გამოიყენოს გუნდმა პროცესის ასეთი სქემის სრულყოფისათვის.

1. ანალიზი ხუთი საკითხის მეთოდით.

ხუთი საკითხის მეთოდი ეს არის პასუხი ხუთ საკითხზე პროცესის თითოეულ ეტაპზე, ინფორმაციული ნაკადის სქემაში. ეს საკითხებია:

- რაში მდგომარეობს ამოცანა?
- სად სრულდება იგი?
- როდის სრულდება?
- ვინ ასრულებს მას?
- როგორ სრულდება იგი?

მიზანი არის ის, რომ, არა მარტო უნდა ეუბასუხოთ თითოეულ კითხვას, არამედ დაესვათ სხვადასხვა საკითხი. შეიძლება, თუ არა სხვა მეთოდით გადაწყვეილთ იგივე საკითხი, ან შეიძლება, თუ არა იგივე ამოცანის გადაწყვეტა სხვა ადგილზე, შეიძლება თუ არა დანახარჯების შემცირება.

გუნდი არ უნდა შემოიფარგლოს საკითხის ზუსტი ფორმულირებით. თითოეული საკითხი უნდა წარმოადგინოთ, რამოდენიმე ვარიანტში. ეს არის ამ მეთოდის სიძლიერე. იგი საშუალებას გვაძლევს შევხედოთ პროცესს სხვადასხვა მხრიდან. გუნდმა უნდა შეაფასოს, შეიძლება ამ პროცესის შესრულება, თუ არა სხვა დროს.

2. დამატებული ღირებულების ანალიზი (დღა)

ეს მეთოდი საშუალებას იძლევა ჩავატაროთ დამატებული ღირებულების ანალიზი მანამდე, ვიდრე შედგებოდეს ალგორითმი. ასევე საშუალებას გვაძლევს დავინახოთ პროცესის რომელი ეტაპი არაა აუცილებელი, რამდენადაც ისინი არ ზრდიან ღირებულებას. ხშირად ეტაპი ჩართულია პროცესში იმიტომ, რომ პროცესი არა სწორადაა დაპროექტებული.

მაგალითად: "ტრანსპორტირების ეტაპი ჩართულია პროცესში იმიტომ, რომ წარმოება დაპროექტებულია, არა იქ სადაც იგი საჭიროა, თუ პროდუქცია იწარმოება იქ სადაც მოთხოვნაა, მაშინ საჭირო არაა ტრანსპორტირება, და იქმნება დროის ეკონომია, რომ მოვახდინოთ დღ-ს ანალიზი, გუნდმა უნდა ჩართოს

პროცესის თითოეულ ეტაპზე ერთ-ერთი ქვემოთ ჩამოთვლილ კატეგორიებიდან:

• დამატებული უნდა იქნას, მხოლოდ რეალური ღირებულება;

• დამატებული უნდა იქნას ასევე ღირებულება ორგანიზაციისათვის;

• სხვა არავითარი ღირებულება არ უნდა იქნას დამატებული.

ეტაპები, რომელიც ემატება ღირებულებას – ეს არის, ეტაპი, რომელიც გავლენას ახდენს საბოლოო შედეგზე და რომელიც დაკავშირებულია მომხმარებლის მოთხოვნის დაკმაყოფილებასთან. ასეთი ეტაპებია: პროდუქციის წარმოება ან მომსახურების გაწევა, მომხმარებლის სურვილის შესაბამისად ინფორმაციის მიწოდება.

3. ბიუროკრატიის თავიდან აცილება

ბიუროკრატიის თავიდან აცილება დღ-ის ანალიზის ანალოგიურია, ვინაიდან იგი არ ქმნის ღირებულებას, არც ორგანიზაციისათვის და არც მომხმარებლისათვის, მაგრამ შედიან პროცესის სტრუქტურაში, როგორც აუცილებელი ფაქტორები და ზრდიან დანახარჯებს.

4. ციკლის ხანგრძლივობის ანალიზი

ციკლის ხანგრძლივობის ანალიზს იყენებენ ალგორითმულ სქემებში. მისი მიზანია გვაჩვენოს, რა დროის განმავლობაში გაივლის პროცესი ციკლს, პროცესის საწყისიდან ბოლომდე, როგორც კი თითოეული ეტაპის შესრულების დროს განვსაზღვრავთ, გუნდს შეუძლია ყველა ეტაპის შესრულების ჯამური დრო შევადაროთ მთელი პროცესის შესრულების დროს. მათი შეფარდება არც თუ იშვიათად შეადგენს 5 – 10 %, რაც იმას ნიშნავს, რომ მხოლოდ 10% პროცესის შესრულების დროისა, იხარჯება ძირითადი პროცესების შესრულებაზე, დანარჩენი დრო იხარჯება რაღაც ზედმეტ შეფერხებებზე. ამრიგად, ორიენტაცია ფუნქციაზე და არა პროცესებზე არა ეფექტიანია.

პროცესების გაუმჯობესება უზრუნველყოფს, ასევე სერვისის გაუმჯობესებას, ხარისხის გაუმჯობესებას, დანახარჯების შემცირებას და გაყიდვების ზრდას.

არ შეიძლება უარყოფით ის ფაქტი, რომ დღეს მუდმივი გაუმჯობესება – ეს არის ცხოვრებისეული ფილოსოფია, თუ გსურს იცოცხლო და წარმატებით იფუნქციონირო, რომ არაფერი ვთქვათ გრძელვადიან წარმატებებზე. ეს სიტუაცია შექმნა ჩვენს ირგვლივ მსოფლიოს ცვალებადმა გარემომ, რომლის ცვლილებები ზდება განუწყვეტლივ და მოულოდნელად, არასწორხაზოდ, არამედ ნახტომისებურ ზიგზაგებით.

დღეს შეუძლებელია პროცესების უმნიშვნელო გაუმჯობესებით შეინარჩუნო კონკურენტუნარიანობა. პროცესები მოულოდნელად შეიძლება გახდნენ უვარგისი, ისევე, როგორც კონსერვები. თუ ეს მოხდა, აზრი არა აქვს მათ გაუმჯობესებას. უმჯობესია ყველაფერი დავიწყოთ თავიდან და შევქმნათ, რაღაც ახალი, სიტუაციის ადექვატური.

რეინჟინირინგის ჩატარებისას, საჭიროა ტექნოლოგიური ხასიათის განუწყვეტელი გაუმჯობესების პროცესის განორციელება, რათა კომპანიამ არ წააგოს მომავალში.

მაგალითი 10.1

მსხვილი ნავთობის კომპანიის წარმოების ბლოკის მართვის პროცესული სისტემის აგება.

1. პროცესული გუნდის მიერ განხილული საკითხები.

მიზანი:

წარმოების მართვის ეფექტიანი მოდელის შემუშავება, საბაზრო გარემოს ცვლილებებზე მოქნილი რეაგირების მიზნით;

ამოცანა: წარმოების ბლოკის მართვის – პროცესულად ორიენტირებული მოდელის შემუშავება;

წარმოების ეკონომიკური მოდელის აგების პრინციპების შესა-

ბამისად, წარმოების ბლოკში ბიზნეს-პროცესების უზრუნველყოფისა და დამხმარე ფუნქციების განსაზღვრა;

სამუშაოს შინაარსი:

მიზნის მიღწევა და ძირითადი ამოცანის გადაწყვეტა, წარმოების მართვის ბლოკის ცვლილებების მიხედვით, სამუშაოთა შემდეგი კომპლექსის საშუალებით ზორციელდება:

- პროცესულად-ორიენტირებულ მოდელზე გადასვლის აუცილებლობის დასაბუთება;
- წარმოების ბლოკის პროცესულად ორიენტირებული მოდელის აგება;
- წარმოების ბლოკში მოქმედი ბიზნეს პროცესების ანალიზი;
- ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების აგება;
- პირველი რიგის ღონისძიებების შემუშავება და მათი რეალიზაციის ღონისძიებები.

შედეგები:

აღნიშნული სამუშაოების ჩატარების შედეგად ღებება წარმოების ბლოკის მოდელი, რომელიც შედგება შემდეგი სამუშაოებისგან:

წარმოების ბლოკის მართვის პრობლემების ჩამონათვალი და მათი რეალიზაციის გზები;

• პროცესების ჩამონათვალი და წარმოების ბლოკის პროცესული მოდელი;

• წარმოების ფუნქციონალური სქემის აღწერა;

• ქვედანაყოფების საქმიანობის სქემის შეფასება, ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების საფუძველზე;

• პროექტის რეალიზაციის პირველი რიგის ღონისძიებები.

2. პრობლემების ჩამონათვალი და მათი გადაწყვეტის გზები.

2.1. სხვადასხვა ტექნოლოგიური პროცესები ერთ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

სათბობის წარმოებაში გაერთიანებულია სხვადასხვა ტექნოლოგიური პროცესები:

- პირველადი გადამუშავება;
- ბენზინის გაკეთილშობილება, ღიზელის საწვავის პიდროგაწმენდა;

- სათბობის შერევა;
- ზეთის კომპონენტების წარმოება;
- ზეთის შერევა და ჩამოსხმა.

სხვადასხვა ტექნოლოგიური პროცესების მართვა ერთი ხელმძღვანელის მიერ იწვევს მართვის ხარჯების გადიდებას და ტექნოლოგიური პროცესების ოპერაციული მართვის შემცირებას.

წინადადება:

საჭიროა წარმოების სპეციალიზაცია ტექნოლოგიური პროცესების მიხედვით.

2.2 ხარისხზე პასუხისმგებელი არიან ქვედანაყოფები, რომლებიც დამკვეთს აბარებენ მზა პროდუქციას.

არ არსებობს პასუხისმგებლობა ნახევარფაბრიკატების ხარისხზე ნავთობის გადამუშავების პროცესში.

არის შემთხვევები, როცა მზა პროდუქცია ბარდება მეორე, მესამე წარდგენით, რაც ეწინააღმდეგება ISO 9000:2000 სტანდარტს.

წინადადება:

საჭიროა განისაზღვროს საკონტროლო წერტილები ტექნოლოგიური პროცესის თითოეულ ციკლში;

2.3 წარმოების საქმიანობის საბოლოო შედეგების მისაღწევად არასაკმარისი მოტივაცია.

საწარმოში მოქმედი პრემიების სისტემა ორიენტირებული

არაა დანახარჯების შემცირებაზე და ეფექტიანობის ამაღლებაზე;

წინადადება:

შემუშავებული იქნას პერსონალის მოტივაციის ეფექტიანობის საკვანძო სისტემა:

2.4 მართვის ზედმეტი დონეები:

მართვის დონეების სტრუქტურა წარმოებაში ჭარბია;

- მიზანშეწონილია ოპტიმალური მართვის სისტემის შემუშავება მართვის დონეებს შორის შეფარდებით 1:6-7-თან;
 - ლიკვიდირებული იქნას საამქროს უფროსების დონე.
- პერსპექტივაში დარჩეს:

არსებული მოდელი	პერსპექტიული მოდელი
1. გენდირექტ. მოადგილე	7. გენერალური დირექტ. მოადგილე წარმოების დარგში
2. წარმოების დირექტორი	8. წარმოების დირექტორი
3. წარმოების უფროსი	9. დანადგარების უფროსი
4. დანადგარების უფროსი	10. უფროსი ოპერატორი.
5. უფროსი ოპერატორები	11. ოპერატორები
6. ოპერატორები	

2.5 ქვედანაყოფებში დუბლირებული ფუნქციები.

ამჟამად საამქროებში მუშავდება ნორმატიულ-ტექნიკური დოკუმენტაცია, ტარდება ტექნოლოგიური დისციპლინის კონტროლი, ამავე დროს ეს სამუშაო ტარდება წარმოების ტექნიკურ განყოფილებაში და წარმოების მთავარი ტექნოლოგის განყოფილებაში.

ანალოგიური მაგალითები შეიძლება მოვიყვანოთ სხვა ფუნქციონალურ ჯგუფებში.

წინადადება:

ფუნქციების გადანაწილება ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

2.6. წარმოებისთვის არააღმასასიათებელი ფუნქციები.

ამჟამად წარმოებაში სრულდება შემდეგი არააღმასასიათებელი

ფუნქციები:

- წარმოების უზრუნველყოფა (რემონტები);
- სამეურნეო და სოციალური საქმიანობა.

წინადადება:

წარმოებიდან არაპროფილური ფუნქციების ეტაპობრივად გამოყოფა და სერვისულ მომსახურებაზე გადასვლა.

3. ბიზნეს პროცესები წარმოების ბლოკში.

ბიზნეს პროცესები წარმოების ბლოკში დაყოფილია სამ ჯგუფად, წარმოების ეკონომიკური მოდელის შესაბამისად:

- ძირითადი;
- დამხმარე ფუნქციები;
- უზრუნველყოფელი;
- ბიზნეს პროცესების აღწერა, "როგორ იქნება" წარმოების ბლოკის მიხედვით.

ბიზნეს პროცესები და დამხმარე ფუნქციები წარმოების ბლოკში (შერჩევით).

ბიზნეს პროცესების აღწერა ჯგუფის მიერ განხილული და გათვალისწინებული იქნა ფუნქციური სამსახურის ხელმძღვანელობის მიერ.

მოცემული პროექტის დანერგვამ უზრუნველყო რიცხოვნობის შემცირება წარმოებაში 1 ათასი კაცით და მიღწეული იქნა ეტალონის მაჩვენებლები. ეცადეთ შეაფასოთ ეტალონის ძლიერი და სუსტი მხარეები.

დასკვნები

მონიტორინგი და და ოპერატიული გადაწყვეტილების მიღება ყველაზე საინტერესოა ყველა დონის ხელმძღვანელისათვის. ნებისმიერ პროცესში ბიზნესის პროცესების მფლობელს შეუძლია მიიღოს ინფორმაცია ბიზნეს პროცესების მიმდინარე ეტაპზე; მათ შორის არა მარტო ორგანიზაციის, არამედ თითოეული თანამშრომლის შესახებ.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი ერთჯერადი ღონისძიება არაა, კორპორაციის შიგა და გარე გარემო მუდმივ ცვლილებას განიცდის ამიტომ შესაბამისად საჭირო ხდება პროცესებისა და ოპერაციების

რეინჟინერინგი.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგის დროს კომპანიის წინაშე დგება ამოცანა, ყველაფერი დაიწყოს ნულიდან. ერთ შემთხვევაში კომპანიები კორექტირებას უკეთებენ ბიზნეს პროცესებს, ხოლო მეორე შემთხვევაში ისინი გადააპროექტებენ ბიზნეს – პროცესებს და ყველაფერს იწყებენ ნულიდან.

განსაკუთრებულ შემთხვევაში საჭირო ხდება მთელი საქმიანობის სტრუქტურის რადიკალურად შეცვლა – რეინჟინირინგის ჩატარება.

ბიზნეს-პროცესების ინჟინირინგი და რეინჟინირინგი ბიზნესის მართვისა და დაგეგმვის აუცილებელი და განუწყვეტელი პროცესებია.

კომპანია ზოგჯერ ადგენს პროცესების რამოდენიმე ვარიანტს, პროცესების სრულყოფის მიზნით, რიგ პროცესების შესრულებას კომპანია აკისრებს მომხმარებელს.

ინფორმაციის თანამედროვე ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის პირობებში თავის მნიშვნელობას კარგავს ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის დადებითი და უარყოფითი ნიშნები. ელექტრო ფოსტის გამოყენებით შესაძლებელია მომხმარებელს უმოკლეს დროში გაეცეს მის შეკითხვაზე ზუსტი პასუხი.

ფირმის მართვის სრულყოფისა და ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით მიღებულია ოთხი ძირითადი მეთოდი:

1. ხუთი საკითხის ანალიზის მეთოდი;
2. დამატებული ღირებულების ანალიზის მეთოდი;
3. ბიუროკრატიის თავიდან აცილების მეთოდი;
4. ციკლის ხანგრძლივობის მეთოდი.

საკონტროლო კითხვები

1. დაახასიათეთ მართვის ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის, დადებითი და უარყოფითი ნიშნები;
2. შეიძლება თუ არა ზედმეტი პროცესების შემცირება? რა გზით?
3. დაასახელეთ ხუთი საკითხის მეთოდის ანალიზის ელემენტები
4. რას გვაძლევს დღ ანალიზის მეთოდი?

სარჩევი

შესავალი	3
თავი 1.	6
1.1 კურსის შესავალი	6
1.1.2 ო. მ. განვითარების ისტორია	9
1.2 ოპერაციული მენეჯმენტი და ოპერაციულ-ღირებულებითი ანალიზი მსოფლიოს დონის კომპანიებში	10
ეფექტიანობის შეფასება	16
მომხმარებლისა და საქონლის მომგებიანობა	18
დანახარჯების შემცირების არასწორი ორიენტაცია	19
1.3 ოპერაციულ ღირებულებითი სისტემა	25
თავი 2.	28
კომპანიის ოპერაციული სტრატეგია (ო.ს)	28
2.1. "ო.ს" აქტუალობა	28
2.2. სერვისული სტრატეგია	33
2.3. სერვისის ოპერაციების განსხვავება საწარმოო პროცესებისაგან	35
2.4. ოპერაციული სტრატეგია და კომპანიის ტრანსფორმაცია	38
თავი 3.	49
3.1. კომპანიის ოპერაციული მართვა BSC-ს კონცეფციის ბაზაზე	49
3.2 კონცეფციის ძირითადი ელემენტები	52
3.3 ახალი კონცეფციის რეალიზაციის პროცესი	58
3.4 კორპორაციის ეფექტიანობის მონიტორინგი	59
თავი 4.	71
4.1 პროდუქტისა და მომსახურების პროცესის დამუშავებისა და პროექტირების აქტუალობა, მისი თავისებურება	71
4.2. პროექტირების პროცესი	74
4.3. ABC – ინჟინირინგი	78
თავი 5.	88
5.1 საერთაშორისო სტანდარტები ISO-9000 და საქმიანი სრულყოფის	

მოდელი	88
5. 2 კომპანიის შეფასების მოდელი	
სტანდარტ ISO 9004:2000 – ის საფუძველზე	90
5.3 საქმიანი სრულყოფის მოდელი	94
5.4 ევროპული ხარისხის ფონდის მოდელი	
და ეტალონის საკვანძო მაჩვენებლები (ესმ)	97
5.5 ხარისხის მართვის მეთოდიკა	100
5.5.1. ხარისხის მიმდინარე მაჩვენებლების შეფასება	104
5.5.2. ბიზნეს პროცესების სრულყოფა – "ექვსი სიგმა"-ს სისტემის მიხედვით (მარშრუტის რუკა, ბიჯი 4ა)	107
თავი 6	114
6.1. პროგნოზირება	114
6.2 დაგეგმვა	116
6.3 საწარმოო სიმძლავრის დაგეგმვა	124
თავი 7.	128
7.1 ურთიერთმოქმედება ფასეულობის მიწოდების ჯაჭვში	128
7.2 მომხმარებელზე ორიენტაცია	136
7.3. მიწოდების ჯაჭვის სრულყოფა	136
თავი 8.	140
8.1 პროცესების მართვის არსი	140
8.2 ბიზნეს-პროცესების მართვა რეინჟინირინგის სტადიაზე	143
თავი 9	170
9.1. კომპანიის საქმიანობის კორპორაციული მოდელის აგება და დებულების შემუშავება	170
9.2 მოდელირების კორპორაციული სტანდარტები	178
9.3. პროცესების რუკის შექმნა	186
თავი 10.	190
10.1 პროცესების განუწყვეტელი გაუმჯობესება	190
10.2. პროცესების გაუმჯობესების პრინციპები	193

ლიტერატურა

1. Антонов В.Г., Крылов В.К., Кузмичев А.Ю. и др. Корпоративное управление. М., 2006.
2. Балдин К.В. Антикризисное управление, Питер. 2006.
3. Гемба Кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества (Модули менеджмента ведущих компаний) Масаки Иснай. Питер, 2005.
4. Гэлловэй Л. Организационный менеджмент перевод с английск. СПб. Питер, 2003.
5. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе стандарта МПРП. СПб. Питер, 2002.
6. Дженстер П. Хасси Д., Анализ сильных и слабых сторон компаний. Определение стратегических возможностей. 2004
7. Грошев И.В. Организационная культура, М. 2004.
8. Ершов В.Ф. о бизнес-проектирование, М. 2005.
9. Захаров В.Я., Блинов А.О., Хавин Д.В. Антрикризисное управление. Теория и практика. 2006.
10. Ильдеменов С.И., Ильдеменов А.С., Лобов С.И. Операранонный менеджмент. М., инфра, 2005.
11. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. М., ЭАО, Олими-бизнес, 2003.
12. Кравченко В.Ф. Организационный инжиниринг; М. ИНФРФ-М, 2000
13. Козловский В.А. Производственный менеджмент; М. 2006.
14. Мазур – И.И. Шапиро В.Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний; М. Экономика, 2001.
15. Морган Г., Имидж организации; восемь моделей организационного

- развития. Питер, 2006.
16. Огарев Г. Законы эффективного управления компанией; М. 2005.
17. Производственный менеджмент. Учебник, под ред. Пр. В.А. Козловского. М. ИНФРА. 2005.
18. Райс Джонстон. Тактический менеджмент, Питер. 2005.
19. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по рсннженсрингу бизнес-процессов пер. с англ. Под ред. Н.В. Эрнашвили. М. ЮНИТИ, 1977.6.
20. Уткин Э. Бизнес-реинжиниринг. М., Экмос, 1998.
21. Фатутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность. М. 2005.
22. Фамичев А.Н. Административный менеджмент. М. 2006.
23. Хемен Г. Прахалад К.К. Томас Г.О. Нил Дю. Стратегическая гибкость. М. 2005.
- Чейз Р., Эквилайн Н., Якобс Р. Производственный и Тиерационный менеджмент. М. Издат. Вильямс, 2006.25.R.A. Burgelman _ Fading Memories: A Process Theory of strategic Business Exit in Dinamic Environments; 1994
26. E. G. Frankel _ Management of Technological change. Dordrecht, 1990
27. T. Bachman _ The Corporate finance blue book; N.Y. 1993
28. Multinational Strategic Allians N.Y. 1993
29. D.J. Dalrymple and L.J. Parsons _ Sales Management N.Y. 1995
- 30 Brands on run , Business week; 1993
31. Jon R. Katzenback and Douglas K. Smith _ The Wisdom of Teams: Greating the high-performance organisation; Boston 1993
32. McCarthy E. Jerome; William D. Prreault, Jr. _ Basic Marketing;

Boston; 1995

33. Coughlan Anne T. Anderson Erin, Erin Louis W. _ Ansari Adel I. _
Marketing Channels; New Jersey 2001
34. Rosenbloom Bert Marketing Channels : A Management View, 1983
35. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors
by Michael E. Porter (Hardcover - June 1, 1998
36. World Class Production and Inventory Management by Darryl
V. Landvater - Business & Economics - 1997
37. Production and Operations Management by J. William Gavett -
1968
38. Facility Manager's Operation and Maintenance Handbook
by Bernard T. Lewis - Technology - 1999
39. Trends and Tools for Operations Management: An Updated Guide
for Executives and Managers by Roy L Nersesian - Business &
Economics - 2000
40. Adam E.E., Ebert J.R. Production and Operation Management:
Concepts, Models and Behavior. 5th ed. - New York, Prentice
Hall Englewood Cliffs, 1990.
41. Heizer J. H., Render B. Production and Operation Management:
Strategies and Tactics. 3rd ed. - Boston, Allyn and Bacon, 1993.
42. Buffa Elwood S., Sarin Rakesh K. Modern Production /
operations management. 8th ed. - New York, John Wiley &
Sons, 1987.