

Կառավարման համակարգերի էքսպրես ախտորոշում SM

2015

Ճգնաժամը

ընկերությունում նոր օրակարգի ձևավորման և արմատական բարելավման մղելու ճիշտ ժամանակ է

Կառավարման համակարգերի էքսպրես ախտորոշում



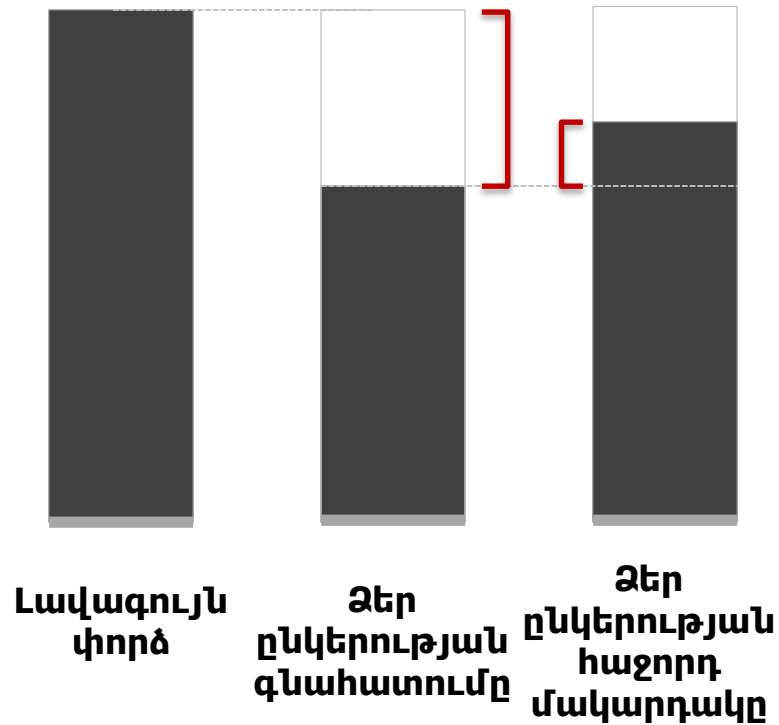
Էքսպրես ախտորոշման նպատակն է կառավարման հիմնական ենթահամակարգերի վերլուծությամբ հայտնաբերել ընկերության արդյունավետության աճի և դեպի զարգացման ավելի բարձր մակարդակ անցնելու ներուժը:

Կառավարման համակարգերի էքսպրես ախտորոշում

Օգուտները` սեփականատերերի և կառավարիչների համար.

- **Նորովի** դիտարկել կառավարման գործընթացները,
- հաշվի առնել **լավագույն փորձը**,
- վերանայել և վերագնահատել **առաջնահերթությունները**:

Մեթոդաբանություն



Խնդիրները լայն համատեքստում

ընկերությունների զարգացման ճանապարհներն ունեն ընդհանուր հատկանիշներ և մոդելներ: Ախտորոշման շրջանակներում ընկերության խնդիրները զարգացման լայն համատեքստում են ուսումնասիրվում:

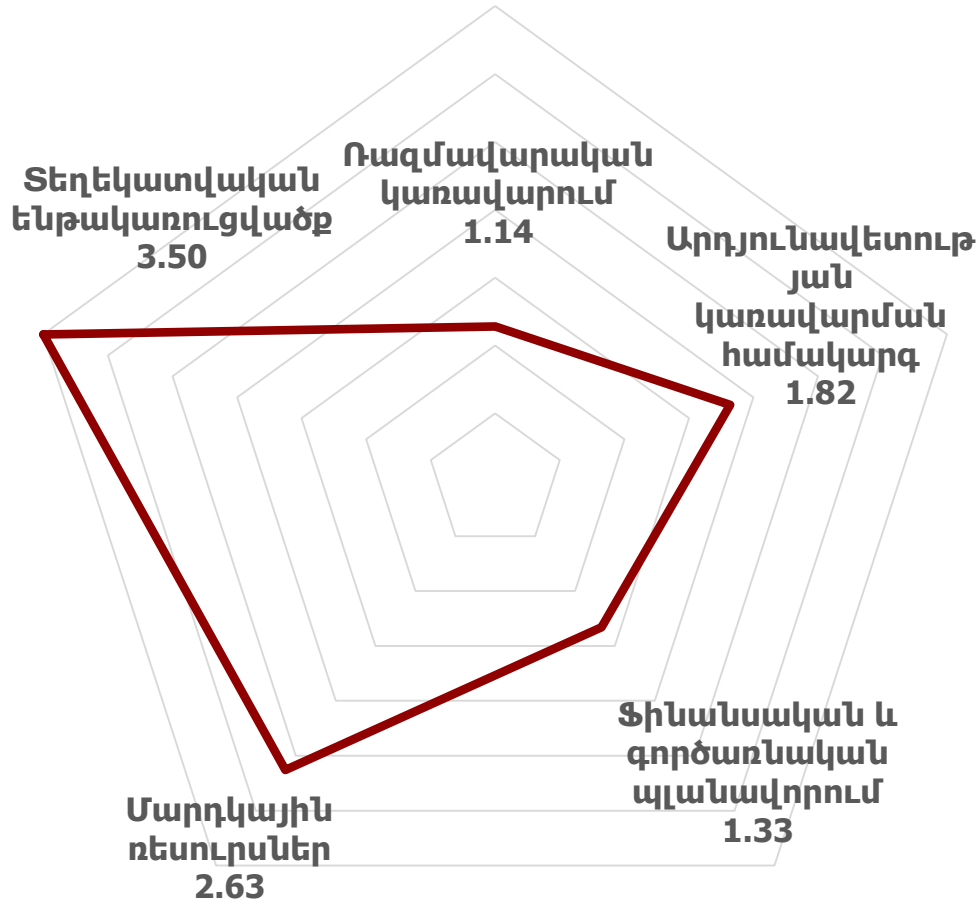
Նպատակը՝ հաջորդ մակարդակ

Լավագույն փորձի հետ համեմատության արդյունքում բացահայտվում են կոնկրետ ընկերության համար հասանելի զարգացման հաջորդ մակարդակը:

Լուծումներ, որոնք գործում են

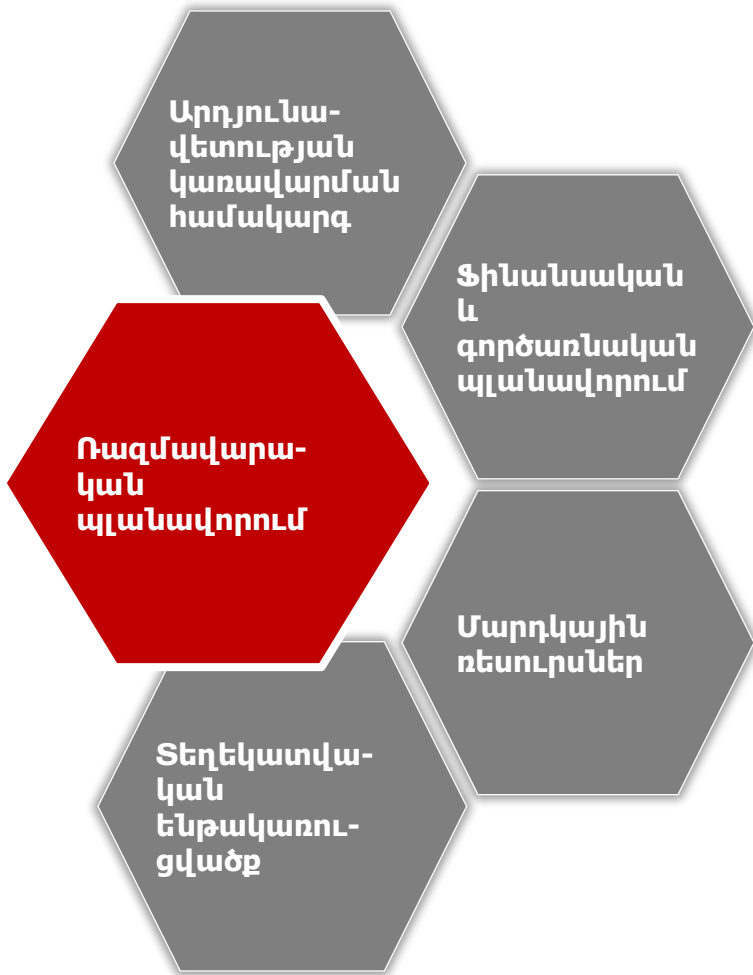
Առաջարկությունները բխում են կոնկրետ իրավիճակից և ենթադրում են լուծումներ, որոնք արդյունավետորեն կարող են իրականացվել տվյալ ընկերությունում:

Մեթոդաբանություն



- Ընկերության կառավարման պրակտիկայի գնահատում համաշխարհային և տեղական լավագույն փորձի հետ համեմատության համատեքստում
- Ֆունկցիոնալ ոլորտների զարգացման մակարդակի դիտարկում համակարգային համատեքստում և ոչ թե պարզապես առանձին ֆունկցիաների մեխանիկական գնահատում
- Ջեոխորհրդային երկրների իրողություններից և առանձնահատկություններից բխող խորհրդատվություն:

Ռազմավարական պլանավորում



Խնդիրների օրինակներ

- Ռազմավարությունը որպես գործողությունների ցանկ՝ այլ ոչ թե շարունակական վերլուծության, երկխոսության և որոշումների կայացման գործընթաց
- Ռազմավարություն առանց իրագործման մեխանիզմների
- Ռազմավարությունը սահմանափակվում է ղեկավարների նեղ շրջանակում քննարկումներով, և արդյունավետորեն չի հաղորդակցվում աշխատակիցներին

Արդյունավետության կառավարման համակարգ



Խնդիրների օրինակներ

- արդյունավետությունը չափող ցուցանիշները չեն արտացոլում հաջողության առանցքային գործոնները
- ցուցանիշների դիտարկումը եւ վերլուծությունը պարբերական եւ համակարգված գործընթաց չէ
- ընկերության ռազմավարական նպատակները կապ չունեն աշխատակիցների անհատական կատարողական ցուցանիշների հետ
- ղեկավարության ուշադրության կենտրոնում միայն կարճաժամկետ թիրախներն են

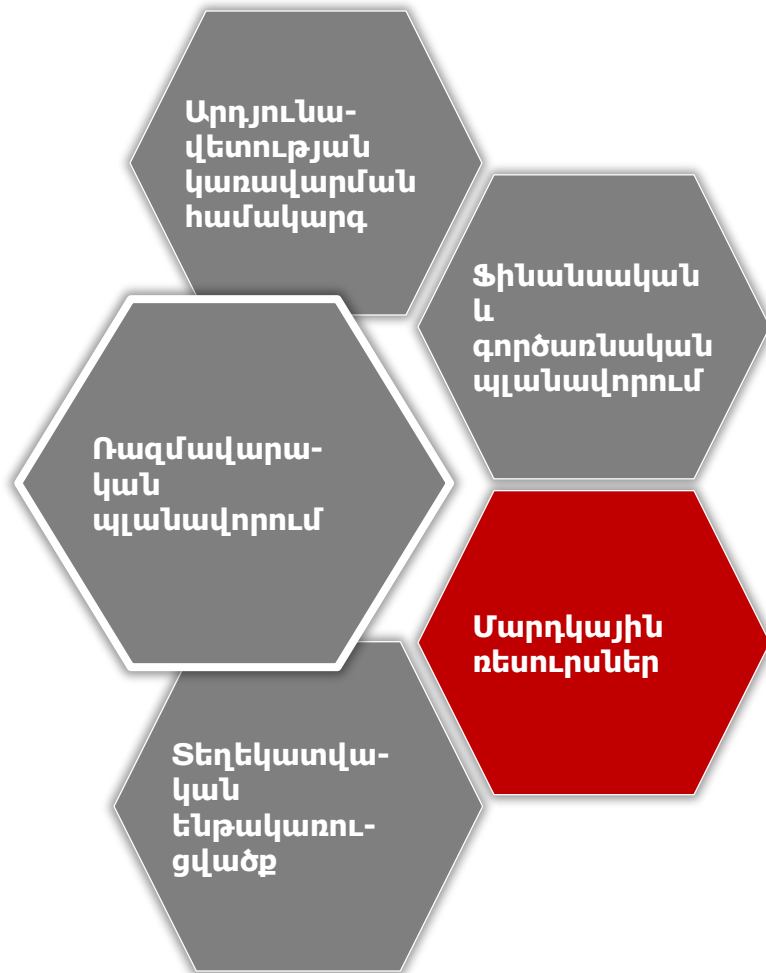
Ֆինանսական և գործառնական պլանավորում



Խնդիրների օրինակներ

- Գնումների պլանի անհամապատասխանությունը վաճառքի պլաններին
- Բյուջեի չափազանց «խիստ» ու ոչ ճկուն գործընթացի պատճառով խոչընդոտվում է ընկերության զարգացման բնականոն ընթացքը
- Պլանավորման գործընթացը երկարաժամկետ ռազմավարությունից կտրված է
- Ընկերության տարբեր գործունեության ուղղությունները հավասարաչափ չեն արտացոլված բյուջեում

Մարդկային ռեսուրսներ



Խնդիրների օրինակներ

- ՄՌԿ ֆունկցիայի փոխարեն ավանդական «կադրերի բաժին»
- Աշխատակիցների գնահատման գործընթացի կտրվածություն և մոտիվացիոն համակարգից
- Չարգացման, թրեյնինգների գնահատման պրակտիկայի բացակայություն

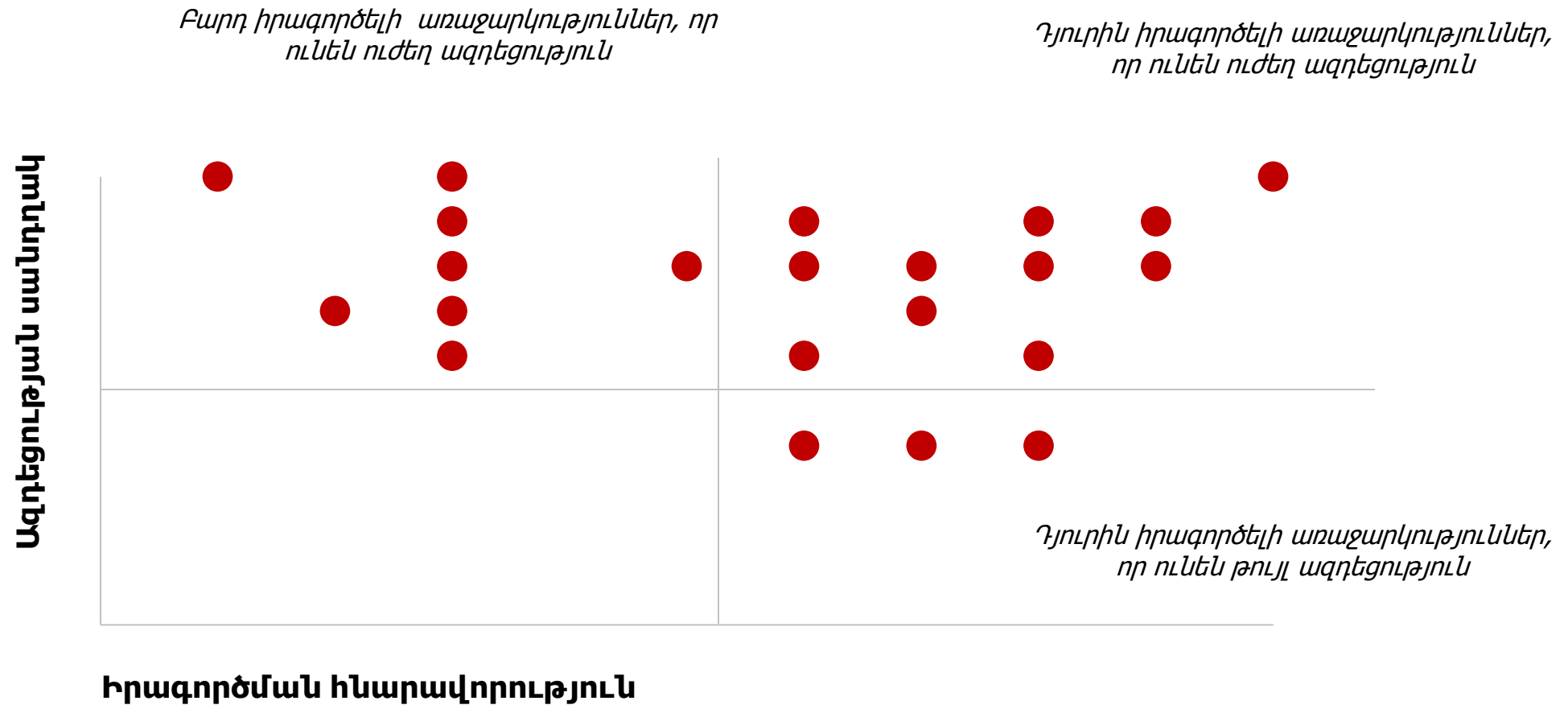
Տեղեկատվական ենթակառուցվածք



Խնդիրների օրինակներ

- ՏՏ համակարգերի մասնատվածություն
- Փաստաթղթաշրջանառության ծանր ու ավանդական համակարգ
- Տվյալների հավաքման և վերլուծության խզվածություն

Առաջարկվող լուծումների առաջնայնության մատրիցա



*Շրջանակները ներկայացնում են առաջարկները՝ համարակալմամբ

Գործընթաց



Արդյունքների ներկայացում

- մանրամասն **հարցազրույցներ** ընկերության ղեկավար օղակի ներկայացուցիչների հետ,
- աշխատակիցների **հարցում**,
- ընկերության գործունեությունը կարգավորող **հիմնական փաստաթղթերի ուսումնասիրում**,
- ընկերության գործունեության առանցքային ոլորտների **գնահատում**,
- **Ֆինանսական** կատարողականի էքսպրես վերլուծություն:

Ընթացիկ կառավարման գործընթացի գնահատում

Լավագույն փորձի հետ համեմատություն

Կառավարման համակարգերի զարգացման հաջորդ
մակարդակի որոշում

**Կառավարման
գործընթացի
բարելավման օրակարգ**

Աշխատանքի օրինակներ. Արտադրական ընկերությունն Հայաստանում

Ախտորոշման արդյունքներ

- Ընկերությունը դիմել էր ցուցանիշների համակարգ (KPI) ներդնելու խնդրանքով, բայց դիագնոստիկայի արդյունքում պարզ դարձավ, որ առաջնային խնդիրը բիզնես պրոցեսների կարգավորման անհրաժեշտությունն է
- Սեփականատերը մասնակի էր հեռացել կառավարումից, որի հետևանքով որոշումների կայացման արդյունավետությունը ցածր էր
- Ֆինանսական կառավարումը հաշվապահության կցորդ էր:
- Ընկերությունում չկար մարդկային ռեսուրսների կառավարման ֆունկցիա, այլ միայն կադրերի բաժին



Առաջարկություններ

- Մշակվեցին հիմնական բիզնես գործընթացների օպտիմալ տարբերակները, այդ թվում գնումներ, լոգիստիկա, վաճառք
- Սեփականատիրոջ «գործունեությունը» տեղափոխվեց տնօրենների խորհուրդ
- Ներդրվեցին բյուջեի և ֆինանսական պլանավորման, ինքնարժեքի վերլուծության գործառնությունները
- Ներդրվեց ՄԻԿ հիմնական գործընթացները՝ աշխատակիցների գնահատման, մոտիվացիայի, աշխատակիցների զարգացման գործընթացներ և այլն

Աշխատանքի օրինակներ. Ռուսաստանի երկաթգծերի բիզնես միավոր

Ախտորոշման արդյունքներ

- Գործառնական պլանավորումը միայն մեկ տարով էր արվում, և գործունեության միայն մեկ ուղղությունն էր պատշաճորեն պլանավորվում
- Ծառայությունը իրականացնում էր իրարից կտրված տասնյակ ծրագրեր, որոնք իրար հետ կապված չեն
- Բյուրոկրատական բարդ գործընթացները դանդաղեցնում են հիմնական բիզնես գործընթացները
- Արդյունավետության ցուցանիշների համակարգը զարգացած էր միայն կորպորատիվ մակարդակում



Առաջարկություններ

- Գործառնական պլանավորման ժամկետը դարձնել 3-5 տարի, այդպիսով էֆեկտիվորեն այն կապելով ռազմավարության հետ
- Կազմակերպական կառուցվածքը դարձնել դիվիզիոնալ՝ ըստ գործունեության հիմնական ուղղությունների պատասխանատվությունների բաշխման
- Ներդնել միասնական ERP ՝ ինտեգրելով գործող բոլոր ծրագրերը, ինչպես նաև ավտոմատացնել բոլոր գործընթացները
- Ներդնել անհատական կատարողական ցուցանիշների համակարգ՝ կապելով այն վարձատրության համակարգի հետ:



«Ի-Վի Քոնսալթինգ» ՓԲԸ

Գրասենյակ Ռուսաստանում՝

Մոսկվա 125057

Լենինգրադյան պող. 57

Ջեռ.: +7 (985) 790 85 85

Ջեռ.: +7 (495) 602 92 10

Գրասենյակ Հայաստանում՝

Երևան 0010, Մելիք-Աղամյան 2/1,

Ջեռ.: +374 10 54 64 34

info@evconsulting.com

www.evconsulting.com

Potential



Performance