

ოპერაციული მენეჯმენტის გამოწვევები თანამედროვე ბიზნესში Challenges of Operational Management in Modern Business

ნინო აროშვილი - ეკონომიკის მაგისტრი,
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი, სტუ-ს ასისტ. პროფესორი
Aroshvili.n@gmail.com

Nino Aroshvili - Master of Economics, Doctor of Business Administration,
Assistant Professor at GTU, Aroshvili.n@gmail.com

აბსტრაქტი. სტატია ეხება, მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას, როგორცაა: ოპერაციული მენეჯმენტი. ნაშრომში შესწავლილია, ოპერაციული მენეჯმენტის ისტორიული საწყისები და მისი განვითარების ეტაპები.

წინამდებარე სტატიაში განხილულია, ოპერაციული მენეჯმენტის როლი და მნიშვნელობა თანამედროვე ბიზნესში და არსებული გამოწვევები. XXI საუკუნეში, ვერ იქნება ბიზნესი წამატებული თუ მას მენეჯმენტის რგოლი სუსტი აქვს, მითუფრო ოპერაციული მენეჯერის არ არსებობამ შესაძლოა ფირმა დარგში წარუმატებელ და კრახისთვის განწირულ ფირმადაც კი აქციოს.

შესწავლილი და გამოვლენილია მსოფლიოს მასშტაბით COVID 19 პანდემიის პირობებში წარმატებული კომპანიები, ვინც სწორი და რაციონალური გადაწყვეტილებებით ოპერაციათა მენეჯმენტში და არა მარტო, ლიდერი პოზიციები დაიკავეს მოდერნიზებულ ბიზნესში.

საკვანძო სიტყვები: ფირმა, ოპერაციული მენეჯმენტი, ოპერაციული სისტემები, ოპერაციული გამოწვევები, მდგრადობა.

Abstract. The paper deals with one of the most important areas of management, such as - operational management. The paper examines the historical beginnings of operational management and the stages of its development.

This article discusses the role and importance of operational management in modern business and the challenges. In the XXI st century, a business cannot thrive if it has a weak management link, and the absence of a mythical operating manager can even make a firm unsuccessful and doomed to failure.

Successful companies under the COVID 19 pandemic have been studied and identified worldwide, who with the right and rational decisions in the management of operations and not only, have taken the leading positions in the modernized business.

Keywords: Firm, Operation Management, Operating systems, Operational challenges, Stability.

შესავალი. დღეისათვის პრაქტიკულად შეუძლებელია მოიძებნოს წარმატებული ფირმა ან ორგანიზაცია რომელიც, მართვის ოპერაციულ სტრატეგიას განსაკუთრებულ ყურადღებას არ აქცევდეს და საქმიანობის მნიშვნელოვან როგორად არ ქონდეს აღიარებული.

საწარმოო და ოპერაციული სისტემები ყოველთვის არსებობდა, თუმცა, განსხვავდებოდა დღეს არსებული კონფიგურაციისგან. წარმოუდგენელი იყო განვითარების პროცესი წარმოების გარეშე, ხოლო ისეთი მნიშვნელოვანი პროექტები, როგორიც არის ეგვიპტური პირამიდები, რომის იმპერიის ქალაქები, სთოუნჰენჯი გაერთიანებულ სამეფოში, ჩინეთის დიდი კედელი, აკვედუკები და გზები, გემთმშენებლობის პროგრამები,

რომელიც ესპანური არმადის ზღვაოსნობას წინ უძღოდა და ა.შ. არ მოხდებოდა ოპერაციებთან რაიმე ფორმით დაკავშირებული აზროვნების გარეშე.

ძირითადი ტექსტი. XX საუკუნის ადრეულ პერიოდში იწყება მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის განვითარება, რომელიც დაეფუძნა ამერიკელი ინჟინერის ფრედერიკ ვინსლოუ ტეილორის შრომას „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“.⁶ მეცნიერული მენეჯმენტი წარმოადგენდა კონცენტრირებულ შეტევას გაბატონებულ მეთოდზე, რომელიც გამოყენებული იყო საწარმოების მართვაში. ტეილორის, ლილიან და ფრენკ გილბრეთების, ჰენრი განტის შრომები იყო ანალიტიკური ხასიათის და სხვა საკითხთა შორის ყურადღებას ამახვილებდა შრომის სტანდარტების განვითარებასა და შრომის ეფექტიანობის გაუმჯობესებაზე. ტეილორის „მეცნიერული მენეჯმენტის“ მოძღვრება რამდენიმე საბაზისო მეთოდისა და კონცეფციისგან შედგება. უპირველესად უნდა აღსანიშნავია საწარმოო ოპერაციებზე დაკვირვება, მათი ანალიზი და ოპტიმიზირება ქრონომეტრაჟის საშუალებით. ის საკუთარი გამოგონების, წამზომიანი კინოკამერის მეშვეობით იღებდა და შემდეგ დეტალურად ანალიზებდა შრომით პროცესს და ამის საფუძველზე იძლეოდა ცალკეული საწარმოო ოპერაციების ოპტიმიზების რეკომენდაციებს. სწორედ მისი მოძღვრების მეორე უმნიშვნელოვანესი ასპექტი იყო შრომის მასტიმულირებელი ანაზღაურების სისტემის პოპულარიზება. მან შეიმუშავა წარმოების მართვის კონცეფცია, რომელიც სამ თეზისს ემყარება:

- მუშის ყოველდღიური დატვირთვის ნორმა მეცნიერულად უნდა იყოს დასაბუთებული;
- მმართველობითი პერსონალის ფუნქცია წარმოების ნორმატივების, კანონების შემუშავებასა და მათ საწარმოო პროცესში გამოყენებაში მდგომარეობს;
- მუშის ფუნქციაა მმართველობისადმი უსიტყვო მორჩილება.

იმის მიუხედავად, რომ ტეილორს კრიტიკოსები და მოწინააღმდეგეებიც მრავლად ჰყავდა და მისი ზოგიერთი მეთოდის მოქმედების არეალი კანონითაც იყო შეზღუდული, მისი მოძღვრება საფუძვლად დაედო მენეჯმენტის გარშემო არსებული კვლევების პროცესს, რომელიც დღემდე ინტენსიურად გრძელდება. მის მიმდევართა შორის აღსანიშნავნი არიან ცოლ-ქმარი ფრენკ და ლილიან გილბრეთები, ჰენრი განტი, ჰარინგტონ ემერსონი მათ, ასევე დიდი როლი შეასრულეს ოპერაციული მენეჯმენტის განვითარებაში.

⁶ F. W. Taylor - the Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers. 1911

უნდა აღინიშნოს ოპერაციული მენეჯმენტის განვითარების მხრივ მეორე მსოფლიო ომის ფაქტორი აშშ-ის მრეწველობაში. ეს იყო უდიდესი სამრეწველო პროექტების პერიოდი, როდესაც აუცილებელი გახდა ტვირთების მნიშვნელოვანი ნაკადების, ფართომასშტაბიანი წარმოების განხორციელება. ამისთვის საჭირო გახდა სამი განსხვავებული მეცნიერთა ჯგუფის - მათემატიკოსების, ფსიქოლოგების და ეკონომისტების მონაწილეობა. მათი თანამშრომლობის რეზულტატს წარმოადგენდა რაოდენობრივად განსაზღვრული ოპტიმალური გადაწყვეტილებები. სწორედ ამ ტიპის ურთიერთქმედებამ შექმნა ოპერაციული მენეჯმენტის პირობები, მისი სამეცნიერო დისციპლინის საბოლოოდ განვითარებისთვის.⁷ დღეისათვის, ოპერაციულ მენეჯმენტში ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მასშტაბური ინოვაცია უპირობოდ ხარისხის ტოტალური მართვაა (TQM – Total Quality Management), მისი მთავარი არსი მდგომარეობს შემდგომში: საწარმოში უნდა ხორციელდებოდეს სამი კომპონენტი - პროდუქციის, პროცესების ხარისხის და პერსონალის კვალიფიკაციის პერმანენტური ზრდა/განვითარება. 90-იანი წლების დასაწყისიდან ბიზნესი ბევრი გამოწვევის წინაშე იდგა, რომელთაგან უმთავრესია გარემოში მიმდინარე მრავალმხრივი ცვლილებები და კონკურენციის მძაფრი განცდა. ასეთ პირობებში, ზოგიერთმა კომპანიამ გადარჩენისთვის, ნაცვლად ხარისხის მართვის დოქტრინისა, რომელიც ევოლუციურ ცვლილებებს გულისხმობდა, აირჩია ცვლილების რევოლუციური გზა, რომელიც ცნობილია ბიზნეს საქმიანობის რეინჟინერინგის სახელით. დღესდღეობით წარმოების და ოპერაციულობის მენეჯმენტის ეფექტიანობის ზრდის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ინდიკატორი გახდა აუტსორსინგი (Outsourcing) რომელიც ბიზნეს სექტორში დამკვიდრდა, როგორც ორგანიზაციის მიერ საკუთარი ბიზნეს-აქტივობების ან საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტის ფუნქციების გარე სტრუქტურისათვის (სხვა ორგანიზაციისათვის) გადაცემა. ბიზნეს სექტორში მიმდინარე ცვლილებები დიდი გამოწვევების წინაშე აყენებს ზოგადად საწარმოებს და მათ ოპერაციულ მენეჯმენტს. კონკურენციის ზრდამ და საერთო სოციალური ფონის გაუმჯობესებამ, მომხმარებელი განსაკუთრებით მომთხოვნი გახდა. ამის შედეგია ე.წ. ქასტომიზაციის პროცესი,⁸ რაც გულისხმობს ინდივიდუალურად დაკვეთილი პროდუქციის მასშტაბურ წარმოებას. ამ ფორმით წარმოებული პროდუქცია, ერთის მხრივ მომხმარებელთა მოთხოვნებს პასუხობს და

⁷ Elliot Bendoly - he Handbook of Behavioral Operations Management: Social and Psychological Dynamics in Production and Service Settings, 2017

⁸ Steve Paton - Operations Management, 2019.

მეორეს მხრივ, საკმაოდ იაფია, როგორც მთლიანად ინდივიდუალიზებული საქონელი.

XXI საუკუნეში ბიზნეს საქმიანობის დროს ოპერაციული მენეჯმენტის გამოწვევების გადალახვა უწყვეტ კომპანიებს, რომლებიც ხშირ შემთხვევაში არც თუ ისე ადვილია და რთულადაა სინთეზირებული არსებულ საწარმოო ჯაჭვთან.

მსურს განვიხილო ის საკვანძო გამოწვევები, რომლებიც ბიზნეს საქმიანობის დროს გვხვდება ოპერაციულ მენეჯმენტში.

- ფულადი სახსრების მოძრაობის მართვა - ეს საკითხი მცირე ბიზნესში არც თუ ისე იშვიათია. ოპერაციულ მენეჯერებს უწყვეტ ქირის/იჯარის, დაზღვევის საკითხებიდან დაწყებული, კომუნალური გადასახადებით დამთავრებული ფულადი ნაკადების მოძრაობის გაკონტროლება. მცირე ბიზნესის ოპერაციული მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი პრიორიტეტი არის ფულადი სახსრების რეგულარული ნაკადის საკმარისი უზრუნველყოფა;
- კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნება - მძაფრი კონკურენციის პირობებში და მითუფრო არსებული პანდემიის ფონზე, შეზღუდული რესურსების გათვალისწინებით საკმაოდ დიდი გამოწვევაა;
- სწორი პერსონალის დაქირავება და შენარჩუნება - ოპერაციული მენეჯერის გადაწყვეტილებით ხდება შესაბამისი კვალიფიკაციის თანამშრომლის აყვანა და ადექვატურ პოზიციაზე დანიშვნა, რათა პროცესს (რომელსაც ოპერაციული მენეჯერი ხელმძღვანელობს) ხელი არ შეემალოს და მითუფრო არ შეერდეს. მნიშვნელოვანია თანამშრომლის შენარჩუნება სათანადო პირობების შეთავაზებითა და შესრულებით;
- შესაბამისობისა და წესების დაცვა - ოპერაციების მენეჯმენტის ერთ-ერთი მთავარი საკითხია შესაბამისობის წესების დაცვა. ბევრ ინდუსტრიაში, როგორებიცაა: კვების მომსახურება (სარესტორნო ბიზნესი), საცალო ვაჭრობა და ჯანდაცვა, მკაცრი კანონები და რეგულაციები არსებობს, რომლებიც ბიზნესში უნდა დაიცვან. ამ მითითებების შეუსრულებლობამ შეიძლება გამოიწვიოს ძვირადღირებული ჯარიმები.⁹

გარდა ზემოთ აღნიშნულისა, ოპერაციათა მენეჯმენტის სისტემატიური ხასიათის გამოწვევებია:

- გლობალიზაცია - ავსტრალიაში კერტინის უნივერსიტეტის ბუღალტერიის პროფესორი ტიმტა ბაჩო განმარტავს, რომ კომპანიებს, რომლებიც უცხოეთში კონკურენციას გაუწევნ სხვებს, ხარისხის გაუმჯობესება და ფასების შემცირება მოუწევთ, რომ კონკურენტუნარიანები

⁹ <https://bizfluent.com/about-6383265-purpose-management-training.html>

დარჩენ. აღნიშნულის განხორციელება ეკისრება ოპერაციების მენეჯერს, რადგან ის არის ის, ვინც "მონაწილეობს დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობისა და კონტროლის ოთხ ფუნქციას, რათა უზრუნველყოს, რომ პროდუქტი ან მომსახურება დარჩეს კონკურენტუნარიანი ბაზარზე". ბაჩტუ დასძენს, რომ ოპერაციების მენეჯერმა უნდა გაითვალისწინოს მათი შემოქმედებითი უნარები, რადგან ინოვაცია წარმატების მთავარი ფაქტორი იქნება, ისევე როგორც ცოდნა საერთაშორისო ბიზნესის და ბიზნესის უამრავი კულტურის შესახებ მთელს მსოფლიოში.¹⁰

- მდგრადობა - მდგრადობის კონცეფციის განხილვისას მას ხშირად მოიხსენიებენ, როგორც მდგრადობის სამ სვეტს, რომლებიც არის სოციალური, გარემოსდაცვითი და ეკონომიკური. ოპერაციების მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ თითოეული სვეტის შედეგები, მათ შორის, თუ როგორ მოქმედებს მათი სამუშაო უსაფრთხოებაზე, კეთილდღეობაზე, გარემოზე და ეკონომიკურ მდგრადობაზე.
- არაეფექტური კომუნიკაცია - კომუნიკაციისას თანმიმდევრულობა და ეფექტიანობა შეიძლება გაუჭირდეს ორგანიზაციის ნებისმიერ თანამდებობაზე მყოფ ნებისმიერ პირს. ოპერაციების მენეჯერის გამოწვევაა ყველა შიდა და გარე დაინტერესებულ მხარეებთან ეფექტური კომუნიკაციის შესაძლებლობა. იქნება ეს საუბარი ვინმესთან ქარხნის იატაკზე, ან საბჭოს დარბაზში, მათ უნდა შეეძლოთ ეფექტურად მოახდინონ თავიანთი გზავნილის კომუნიკაცია, ასევე იმუშაონ ზეპირი, წერილობითი და არავერბალური კომუნიკაციით ყოველდღიური ოპერაციების შეუფერხებლად წარმართვაში.
- სისტემის დიზაინი - ოპერაციების საკვანძო საკითხებში, ბლოგში, სადაც მოცემულია სისტემის დიზაინისა და ოპერაციული მენეჯმენტის ურთიერთმიმართება, მთავარი თემაა ის, რომ ორგანიზაციებმა უნდა განავითარონ სისტემები, რომლებსაც შეეძლება "წარმოადგინონ ხარისხიანი საქონელი და მომსახურება მოთხოვნადი რაოდენობით მისაღები ვადებში". სისტემის დაპროექტება, სისტემის დაგეგმვა და სისტემის მართვა მრავალფეროვანი გამოწვევების წინაშე დგება თუნდაც ყველაზე საზრიანი ოპერაციების მენეჯერებისთვის. როგორც ოპერაციების მენეჯერები მუშაობენ მულტიდისციპლინარულ გარემოში, მათ უნდა იცოდნენ და ეფექტურად უპასუხონ გლობალიზაციის, მდგრადობის, ეთიკური ქცევის, ეფექტური კომუნიკაციისა და სისტემის დიზაინის გამოწვეულ გამოწვევებს.

¹⁰ <https://online.kettering.edu/news/2016/10/18/what-are-5-current-challenges-operations-management>

დღეს არსებული მსოფლიო COVID-19-ის პანდემია, კომპანიებს კიდევ უფრო მძვინვარე გამოწვევების წინაშე აყენებს. ონლაინ კომუნიკაციამ პირველ ადგილზე გააინაცვლა და ოპერაციათა მენეჯერებსაც შესაბამისი სერვისების განხორციელება უწევთ, როგორც შიდა, ისე გარე ბაზრებზე ოპერირებისათვის.

მსოფლიოს მსხვილი კომპანიების ტოპ მენეჯერების მხრიდან COVID-19-ის პანდემიის გამოწვევების დასაძლევად შესაბამისი მოთხოვნების გათვალისწინებით ახალ რელსებზე გადაეწყვდნენ.

COVID-19-ი გლობალურად ხდენს გავლენას ბიზნესზე, მიწოდების ჯაჭვზე წარმოებისა და მომსახურების სფეროებზე, ტურიზმზე და ა.შ. ოპერაციათა მენეჯერებს სერიოზული გამოწვევების გადალახვა უწევთ პანდემიის პირობებში.

პანდემიის გამოცხადებიდან ოთხი თვის შემდეგ საერთაშორისო ფინანსური ორგანიზაციები მსოფლიოში ყველაზე დაზარალებულ დარგებს ასახელებენ. მომსახურების სექტორი - კვება, სასტუმროები და ტურიზმი - ეს იმ ბიზნესსაქმიანობების ჩამონათვალია, რომელთა მეხუთედი საქმიანობას თითქმის სრულად წყვეტს. აზიის განვითარების ბანკის პროგნოზით, გლობალური ეკონომიკა წელს რამდენიმე ტრილიონ დოლარს იზარალებს. ვირუსისგან გამოწვეული მსოფლიო ეკონომიკური გარდაქმნა საქართველოზე უკვე აისახა. ტურიზმის სექტორი, რომელსაც ქვეყანაში ყოველწლიურად რამდენიმე მილიარდი შემოქმედდა, დღეს, ფაქტობრივად, გაჩერებულია. ტურიზმის ასოციაციაში აცხადებენ, რომ ბაზარზე არსებული კომპანიების გადასარჩენად მნიშვნელოვანია, სამთავრობო სუბსიდირების პროგრამა დროულად ამოქმედდეს.

მიუხედავად გლობალური პანდემიისა მსოფლიოში არსებობს ტოპ 10 ფირმა, რომელმაც ჯერ-ჯერობით წარმატებით გაართვა თავი პანდემიით მიღებულ გამოწვევებს და ოპერაციული მენეჯმენტის დანხორციელების მხრივ სანიმუშო მაგალითები არიან:

ოპერაციული მენეჯმენტის ტოპ საუკეთესო კომპანიები¹¹

კომპანია	ქვეყანა	საქმიანობის მოკლე აღწერა
SERVICETITAN	აშშ	კომპანია ახორციელებს მობილურ, დრუბლოვან პროგრამულ უზრუნველყოფას.
ATOS	საფრანგეთი	კომპანია არის ლიდერი ციფრული სერვისების ფორმატში და მომხმარებელს სთავაზობს საკონსულტაციო და სისტემური ინტეგრაციის სერვისებს.

¹¹ <https://www.ventureradar.com>

UPTAKE NETWORKS	აშშ	პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანია.
ALTRAN TECHN	საფანგეთი	კომპანია არის ინჟინერინგის და R&D სერვისის გლობალური ლიდერი.
BRIGHTEDGE	აშშ	კომპანია ასრულებს მონაცემთა ანალიზს და შეუძლია ქსელის რეალურ დროში გახსნა, ასევე შინაარსის ჩართულობის გაზომვა და ძებნა ყველა ციფრულ არხზე.
MICROSOFT	აშშ	კომპანია ახორციელებს IT პროგრამული უზრუნველყოფას, ქმნის ლიცენზირებულ პერსონალური პროგრამებს.
TIPALTI	აშშ	კომპანია უზრუნველყოფს, გადასახდელი დავალიანების ავტომატიზაციას, გლობალური ანგარიშების გადასახდელი სამუშაო პროცესის ყველა ფაზის გამარტივების მიზნით, ერთ ჰოლისტიკურ ღრუბლოვან პლატფორმაში.
TALEND	აშშ	კომპანია უზრუნველყოფს, გლობალური მონაცემების ინტეგრაციას; მცირე პროექტებიდან დაწყებული, წარმოების განხორციელებით დამთავრებული.
GENERAL ELECTRIC	აშშ	კომპანია არის ტექნოლოგიური და ფინანსური მომსახურების, რომელიც ავითარებს და აწარმოებს პროდუქტებს ელექტროენერგიის წარმოების, გადაცემის, დისტრიბუციის, კონტროლისა და გამოყენებისათვის
DELIVEROO	დიდი ბრიტანეთი	კომპანია არის მზა საკვების რესტორნიდან სახლში ან ოფისში მიტანის სერვისის განახორციელებელი.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. F. W. Taylor - The Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers. 1911
2. Elliot Bendoly - he Handbook of Behavioral Operations Management: Social and Psychological Dynamies in Production and Service Settings 2017.
3. Steve Paton - Operations Management 2019.
4. <https://bizfluent.com/about-6383265-purpose-management-training.html>
5. <https://online.kettering.edu/news/2016/10/18/what-are-5-current-challenges-operations-management>
6. <https://www.ventureradar.com>