

## ლოჯისტიკური კონსალტინგი

Consulting - კონსულტაციის გამწევი. კონსალტინგს გააჩნია ახალი მიზნების დასახვის უნარი.

თავიდანვე აღვნიშნავთ, რომ კონსალტინგური ფორმები ბევრია, ბევრი უწოდებს თავის თავს კონსალტინგურ კომპანიას ისე, რომ არ გაუვლიათ ჩვეულებრივი ლოჯისტიკის, მომმარაგებლის გზა, არასოდეს არ უმუშავიათ საწყობში და მხოლოდ ზოგადი წარმოდგენა აქვთ ტრანსპორტზე, მაგრამ მარჯვედ ჩაურთავენ ხოლმე საუბრისას ინგლისურ აბრევიატურებს ABM («Activity Based Management» - «ფუნქციურად - ღირებულებითი მართვა»), BPR («Business Process Reengineering») (ბიზნეს პროცესების რეინჟინირინგი) და ა. შ. კონსულტანტები არიან ისინი ვინც, არა მარტო სიტყვით, არამედ საქმითაც, სარგებელს მოუტანს ბიზნესს.

თანამედროვე ლოჯისტიკა მოიცავს და აერთიანებს ერთ პროცესში საინფორმაციო გაცვლას, ტრანსპორტირებას, მარაგების მართვას, სასაწყობო მეურნეობას, ტვირთის გადაამუშავებას.

ლოჯისტიკის ოპერატიული ამოცანა მდგომარეობს ნედლეულის წყაროების, დაუსრულებელი წარმოების, მზა პროდუქციის მარაგების გონივრულად განთავსების ორგანიზებაში, რაც დაბალანსებული იქნება მოთხოვნილებებში და დაკავშირებული მინიმალურ ხარჯებთან.

ლოჯისტიკა ქმნის დამატებით ღირებულებას იმ შემთხვევაში, თუ მარაგები სათანადოდაა განთავსებული გაყიდვების პროცესის გასამარტივებლად. უნდა აღინიშნოს, რომ ლოჯისტიკური მენეჯმენტი მდგომარეობს მატერიალური რესურსების, დაუსრულებელი წარმოების და მზა პროდუქციის მარაგების ნაკადების ისეთი სისტემების შექმნასა და მოწყობაში, რაც სამეურნეო ერთეულის საქმიანი სტრატეგიისათვის საყრდენის როლს შეასრულებდა.

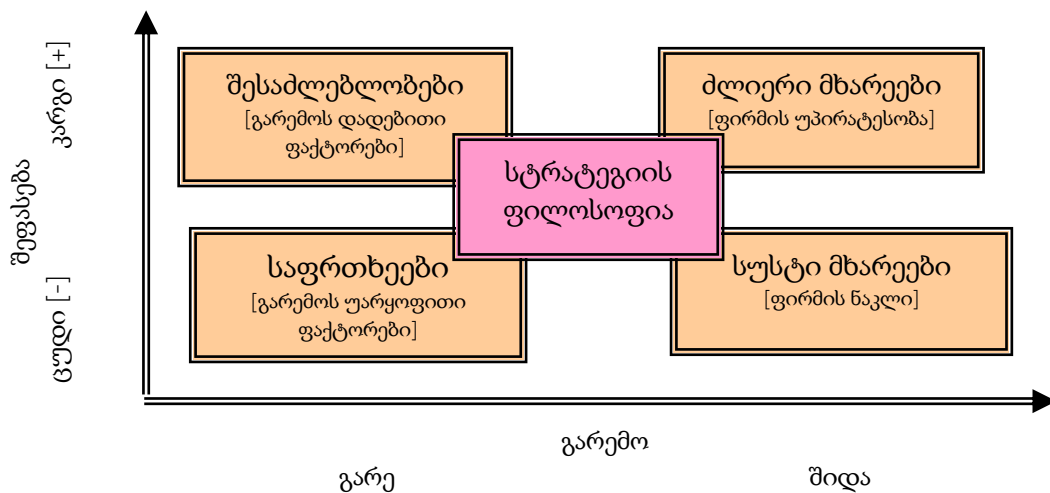
ლოჯისტიკის ზოგადი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ უზრუნველყოს მომხმარებელთა მომსახურების დასახული (მიზნობრივი) დონე მინიმალური საერთო დანახარჯებით [2].

დარგობრივი კონკურენციის შეფასება დაიყვანება დარგობრივ ბაზარზე ფირმის შესაძლებლობებისა და საქმიანობის პოტენციური შეზღუდვების სისტემატიურ შესწავლამდე, ისეთი პარამეტრების გათვალისწინებით, როგორცაა ბაზრის ზრდის სიდიდე და ტემპები, პოტენციური მომგებიანობა, წარმატების საკვანძო ფაქტორები, უცხოური კონკურენცია და შრომითი ურთიერთობები. კონკურენტული ძალების ანალიზი უნდა მოიცავდეს კონტროლის გავლენასა და ხარისხს, რაც განეკუთვნება დარგობრივ ლიდერებს, საერთაშორისო კონკურენციას, მეტოქეობისა და მტრობის სიმწვავეს, მომხმარებლებისა და მიმწოდებლების გავლენიანობას, ძირითადი კონკურენტების კომპეტენტურობის საკვანძო სფეროებს. იმისათვის, რომ გავიგოთ სერვისის რომელი საბაზო დონეა საკმარისი კონკრეტულ დარგში წარმატებული კონკურენციისათვის, რეგულარულად უნდა ჩავატაროთ კომპეტენტურობის შედარებითი ანალიზი ლოჯისტიკაში კონკურენტებთან შეპირისპირებით [2].

მომსახურების სფერო სახალხო მეურნეობის კომპლექსის შემადგენელი ნაწილია და წარმოადგენს ფასეულობათა შემქმნელ დარგს, რომელიც ზრდის მომხმარებელთა საერთო ფონდს. თანამედროვე პერიოდის განმასხვავებელი თავისებურებაა ინდუსტრიული ეკონომიკიდან სერვისულზე გადასვლა, ვინაიდან მომსახურების სფერო გარდაიქმნება სამეურნეო განვითარების მამოძრავებელ ძალად. ცივილიზებული სახელმწიფო ხასიათდება

არა იმდენად წარმოების დონით, რამდენადაც მომსახურებათა სფეროს არსებობითა და დონით. ამგვარად, მომსახურების წილი განვითარებული ინდუსტრიული ქვეყნების ერთიან ეროვნულ პროდუქტში შეადგენს 65-57%. აშშ-ში სერვისის სფეროში დაკავებულია დასაქმებულთა მთელი რაოდენობის 70%, იაპონიაში - 60%. სწორედ ეს წარმოადგენს ჩვენი ქვეყნისთვის ლოჯისტიკურ მიზანსა და პრიორიტეტებს.

უკანასკნელ წლებში არსებითად შეიცვალა ლოჯისტიკურ მომსახურებათა ბაზარი - მრავალპროფილიანი ლოჯისტიკების ტრადიციული მომსახურების გარდა გაჩნდა ახალი დარგი - ლოჯისტიკური კონსალტინგი. საქართველოში დღესდღეობით ლოჯისტიკაში კონსალტინგურ მომსახურებას სხვადასხვა, არც თუ ისე მრავალი, ფირმა სთავაზობს მომხმარებელს, ისიც, მხოლოდ მცირე ნაწილია განთავსებული რეგიონებში. ამ დარგში (კომპანიის მაკრო გარემოში) ზოგადი სიტუაციის ანალიზი ქმნის ბაზას კონკურენტული კორპორატიული სტრატეგიის შემუშავებისათვის (საკმარისია პასუხი გაეცეს დასმულ შეიქმნება - ლოჯისტიკის წესებიდან). ის აგრეთვე განსაზღვრავს კონკურენტული ბაზრების პრინციპებს, ადგენს რა ხუთ კონკურენტულ ძალას (პორტერის "ხუთი ძალის" მოდელი). შედეგად, რეგულარული სტრატეგიული მართვის ძირითად ინსტრუმენტად წარმატებული საქმიანობისათვის შეიძლება შეირჩეს "ხარისხიანი" სტრატეგიული ანალიზის მატრიცა, ანუ SWOT-ანალიზის მატრიცა (Strengths - ძლიერი მხარეები; Weaknesses - სუსტი მხარეები; Opportunities - შესაძლებლობები; Threats - საფრთხეები).



სურ.1.1. პირველადი სტრატეგიული SWOT – ანალიზის მატრიცა.

ამ მეთოდში ყველაზე მომხიბვლელი ისაა, რომ საინფორმაციო ველი ყალიბდება თავად ხელმძღვანელების მიერ, ასევე კომპანიის ყველაზე კომპეტენტური თანამშრომლების მიერ საკუთარი გამოცდილების გაზიარებისა და შეთანხმების და სიტუაციის ხედვის საფუძველზე. გარდა ამისა, სტრატეგიული გადაწყვეტილებები დაკავშირებულია კომპანიის უფრო შიდა, ვიდრე საგარეო პრობლემებთან, განსაკუთრებით გადაწყვეტილებები, რომლებიც უკავშირდება პროდუქციის ნომენკლატურისა და ბაზრის სეგმენტების არჩევას. ეფექტური სტრატეგიის შერჩევა, რომელიც შეესაბამება საწარმოს შიდა პარამეტრებსა და მის მდგომარეობას ბაზარზე, და საერთოდ გარემოზე, წარმოებს კორელაციური SWOT-ანალიზის მატრიცის აგების გზით. ქვემოთ მოცემულია ამგვარი მატრიცის მაგალითი კორპორატიული სტრატეგიის ასარჩევად:



სურ. 1.2. კორელაციური SWOT – ანალიზის მატრიცა.

ამგვარად, ფირმის სტრატეგიის შემუშავება ეფუძნება ბაზრის კონკრეტული სეგმენტების ანალიზს შერჩეულ სფეროებში ხელსაყრელი შედეგის შეფასებისათვის, საკუთარი პოზიციების გასამყარებლად მათი გამოყენებისათვის. ამასთან, წარმატება დამოკიდებულია საწარმოს გარე სამყაროსთან ურთიერთქმედების ფორმალურ, ზუსტ, სრულ და ყოველმხრივ აღწერაზე. ეს იძლევა გარკვეულ გარანტიას, რომ სტრატეგიული გადაწყვეტილებები ლოჯისტიკურ-კონსალტინგური კომპანიების მიერ მიღებული იყოს მთელი ხელმისაწვდომი ინფორმაციის ანალიზის საფუძველზე და მხედველობიდან არაფერი არ იქნას გაშვებული.

ცნება „ლოჯისტიკური კონსალტინგი“ უკანასკნელ დროს უფრო და უფრო ხშირად გვხვდება დარგობრივ პრესაში, ინტერნეტის ქსელში კომპანიათა სარეკლამო მასალებში, თუმცა არ აღინიშნება მისი, როგორც ტერმინის განსაზღვრება. იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ ცნება „ლოჯისტიკური კონსალტინგის“ არსი, საჭიროა გავერკვიოთ მის შემადგენელ ნაწილებში - „ლოჯისტიკური“ და „კონსალტინგი“. ტერმინი „ლოჯისტიკური“ აიხსნება, როგორც „ლოჯისტიკასთან დაკავშირებული“ [1].

ლოჯისტიკა არის მეცნიერება მატერიალური და მისი თანმხლები ნაკადების (ინფორმაციული, ფინანსური, სერვისული და სხვ.) მართვისა და ოპტიმიზაციის შესახებ მიკრო-, მეზო- ან მაკროეკონომიკურ სისტემებში. ლოჯისტიკის გაგების საფუძველს წარმოადგენს ეგრეთ წოდებული სისტემური მიდგომის გამოყენება, როდესაც სხვადასხვა ფუნქციები - ტრანსპორტირება, ჩატვირთვა-გადმოტვირთვის სამუშაოები, შეფუთვა, მარაგების მართვა, დასაწყობება და შეკვეთების დამუშავება განიხილება, როგორც სისტემის ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთმოქმედი ელემენტები. სისტემური მიდგომა გულისხმობს მთელი სისტემის და არა მისი ცალკეული ნაწილების ოპტიმიზაციას.

„ლოჯისტიკა არის მატერიალური ნაკადების, მომსახურებათა ნაკადების და მასთან დაკავშირებული ინფორმაციული და ფინანსური ნაკადების მართვა ლოჯისტიკურ სისტემაში მის წინაშე დაყენებული მიზნების მისაღწევად“. [3, 248].

ლოჯისტიკური კონსალტინგი, როგორც ვიწრო, ისე ფართო გაგებით, შეიძლება განხილულ იქნას სხვადასხვა პოზიციიდან:

- როგორც საქმიანობის სახეობა. ამ გაგებით ლოჯისტიკური კონსალტინგი წარმოადგენს საწარმოში მატერიალური, საინფორმაციო და ფინანსური ნაკადების ოპტიმიზაციის პროცესს;

- როგორც ხელოვნება, რადგან კონსულტანტებისაგან მოითხოვს განსაზღვრულ უნარებს, გამოცდილებას, პირად თვისებებს და ნიჭს;
- როგორც საქმიანობის სფერო, რომელშიც შეთავსებულია ლოჯისტიკური კონსულტირების სპეციფიური სფერო, ხელოვნება და მეცნიერება და ახდენს ლოჯისტიკის კონსულტანტების მზარდი პროფესიონალიზმის დემონსტრირებას.

ლოჯისტიკური კონსალტინგის დანართის სფეროს, მართვის კონსალტინგის სხვა სახეობებისაგან განსხვავებით, წარმოადგენს ლოჯისტიკური აქტიურობების ოპტიმიზაცია, რომლებიც შეიძლება გავიგოთ, როგორც „ლოჯისტიკური ქმედებები, ოპერაციები ან ფუნქციები, რომლებიც მიმართულია რაიმე პროცესების სრულყოფისაკენ“ [3]. ლოჯისტიკური კონსალტინგი მოწოდებულია ლოჯისტიკის ფუნქციონალური სფეროების - შემსყიდველი, სასაწყობო, საწარმოო, სატრანსპორტო, გასაღების, მარაგების მართვის ოპტიმიზაციისაკენ. ოპტიმიზაცია შეიძლება მოხდეს ფრაგმენტულად - მაგალითად, სასაწყობო სისტემის ტექნოლოგიური პროექტირება, ან კომპლექსურად - კომპანიის ლოჯისტიკის კონცეფციის და მისი განვითარების სტრატეგიის ფორმირება შესაბამისი ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციით.

ლოჯისტიკური კონსალტინგი იყენებს ისეთი მეცნიერებების მეთოდებს, მოდელებსა და ცოდნას, როგორცაა ლოჯისტიკა; ლოჯისტიკური და მარკეტინგული კვლევები; ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები; ინფორმატიკა; მენეჯმენტი; მარკეტინგი; პროექტების მართვა; ფსიქოლოგია და სხვა.

ლოჯისტიკური კონსალტინგის ჩატარების ფარგლებში დასახული ამოცანების გადაწყვეტის ძირითადი მეთოდებია:

- ბიზნეს-პროცესების მოდელირება IDEF და ARIS მეთოდოლოგიების გამოყენებით;
- ექსპერტული მეთოდები;
- ლოჯისტიკის სფეროში საწარმოს საქმიანობის მოდელირება იმიტაციური მოდელირების ალბათობა-სტატისტიკური მეთოდების დახმარებით;
- ევრისტიკული ანალიზისა და სინთეზის მეთოდები;
- წრფივი, არა წრფივი, დინამიური და სტოქასტური პროგრამირების მეთოდები ოპტიმიზაციის ეკონომიკური ამოცანების გადასაწყვეტად;
- სტრუქტურული ანალიზისა და სტრუქტურული ოპტიმიზაციის მეთოდები.

#### გამოყენებული ლიტერატურა

1. ზოცვაძე ლ., ერაძე კ., ზოცვაძე ვ. 2010. *ლოჯისტიკური მენეჯმენტი და მოდელირება*. თბილისი, დიზაინპრინტექსპრესი.
2. Бауэрсокс Д., Клосс Д. 2006. *Логистика. Интегрированная цепь поставок*. Москва, Олимп-Бизнес.
3. Сергеев В. И. 2006. *Логистика в бизнесе*. Москва, ИНФРА.