



ԲԻԶՆԵՍԻ ԹՎԱՅԻՆ ՓՈԽԱԿԵՐՊՄԱՆ ՌԱԶՄԱԿԱՐՈՒԹՅԱՆ ՈՒՂԵՑՈՒՅՑ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Հարգելի՛ ընթերցող,

Սույն ուղեցույցը կազմվել է «Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոնի (BSC) կողմից Միջազգային Մասնավոր Ձեռնարկատիրության Կենտրոնի (CIPE) աջակցությամբ իրականացվող «Թվային տնտեսության օրակարգի ձևավորում Հայաստանում» ծրագրի շրջանակներում՝ հայաստանյան միկրո, փոքր և միջին ձեռնարկությունների (ՄՓՄՁ-ների) համար:

Ծրագրի շրջանակներում մշակված ուղեցույցներն են՝

- Տ Բիզնեսի թվային փոխակերպման ռազմավարության ուղեցույց
- Տ Բիզնես գործընթացների թվայնացման գործիքներ
- Տ Ձեր բիզնեսը թվային հարթակներում
- Տ Առցանց վաճառքի հարթակներ
- Տ Բիզնեսի թվային անվտանգության ուղեցույց

Վերոնշյալ 5 ուղեցույցները ամբողջությամբ մշակվել են հայերենով, հասանելի են www.bsc.am կայքում և սոցիալական էջերում անվճար օգտագործման համար:

Թվայնացման ծրագրի շրջանակներում իրականացված նախաձեռնություններին կարող եք ծանոթանալ այս հղումով՝ <https://bsc.am/hy/digital-economy-in-armenia/>

Ուշադրություն. ինդրում ենք հաշվի առնել, որ ուղեցույցում ներկայացված է 2023թ. օգոստոսի դրությամբ տեղեկատվություն, որը, հնարավոր է, ենթարկված լինի հետագա փոփոխությունների:

www.bsc.am

Երևան, 2023թ.

DigiSupport

Ներկայումս ընկերության թվայնացման ռազմավարությունը մրցունակ լինելու, հաճախորդներին գոհացնելու և երկարաժամկետ աճ ապահովելու համար կարևոր պայման է:

Նշվածն ապացուցում են նաև միջազգային հեղինակավոր ընկերությունների կողմից իրականացված հարցումները: Օրինակ՝ MIT Sloan Management Review-ի և Deloitte-ի կողմից իրականացված հետազոտության արդյունքում պարզվել է, որ թվային առումով հասուն և թվայնացված ընկերությունները 26%-ով ավելի շահութաբեր են¹, իսկ թվային ռազմավարություններ ունեցող ընկերությունները միջինում 2,8 անգամ ավելի եկամուտ են ունենում, քան իրենց մրցակիցները:²

Սույն ուղեցույցի միջոցով ռազմավարությունը մշակելուց հետո շատ կարևոր է դրա իրականացման գործընթացի մեջ ներգրավել նաև թիմին և գործուն քայլերով հասնել սահմանված նպատակներին:

Բիզնեսի թվային փոխակերպման ռազմավարության ուղեցույցի նպատակն է օգնել ընկերություններին՝

✓ գնահատել ընկերության կարիքները և հասկանալ, թե կոնկրետ որ գործընթացներն է անհրաժեշտ թվայնացնել,

✓ կազմել ռազմավարություն գործընթացների արդյունավետ թվայնացման համար:

¹ MIT Sloan Management Review and Deloitte - "Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation": <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

² Deloitte - "The Digital Dividend: How IT Leaders Can Extract Value from Digital Transformation": <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/technologie/CM-Technologie-Lemonde-050918.pdf>

Ո՞վ կարող է օգտվել ուղեցույցից և կիրառել ուղեցույցը

Կազմակերպության ռազմավարությունը մշակվում և հաստատվում է հիմնականում բարձր օղակի ղեկավարների կողմից, սակայն ողջ աշխատակազմի մասնակցությունը մշակման գործընթացին պարտադիր է, քանի որ աշխատակազմը հանդիսանալու է ռազմավարության կրողը և իրականացնողը:

Ռազմավարության ուղեցույցն ավելի հեշտ կարող եք լրացնել word ձևաչափի դեպքում, որը կարող եք ներբեռնել www.bsc.am կայքից:

Ինչո՞ւ է անհրաժեշտ մշակել թվայնացման ռազմավարություն

Բիզնես միջավայրը աստիճանաբար դառնում է թվային, և ընկերությունները պետք է թվայնացնեն կազմակերպության գործընթացները՝ մրցունակ մնալու, հաճախորդների փոփոխվող սպասելիքները բավարարելու և ոլորտի միտումներին համընթաց շարժվելու համար: Թվայնացումը թույլ է տալիս ընկերություններին օգտագործել նոր հնարավորություններ, պարզեցնել գործընթացները և նորարարություններ կատարել իրենց արտադրանքներում և ծառայություններում:

Ի՞նչ կտա Ձեզ ուղեցույցը

Ուղեցույցում նշված քայլերի իրականացման արդյունքում՝

- ✓ կբացահայտեք ընկերության հիմնական խնդիրները և կհասկանաք, թե դրանցից որոնք կկարողանաք լուծել թվայնացման միջոցով,
- ✓ կկարողանաք սահմանել նպատակներ, որոնց կկարողանաք հասնել թվայնացման միջոցով,
- ✓ կկարողանաք ընտրել յուրաքանչյուր գործընթացին համապատասխան թվային գործիք,
- ✓ կհասկանաք, թե ինչպես սկսել թվայնացման ուղին և պլանավորել այն:

Ընկերության առաքելությունը և տեսլականը

Թվային ռազմավարությունը բխելու է կազմակերպության ընդհանուր ռազմավարությունից և չի կարող լինել առանձին: Այդ պատճառով շատ կարևոր է նախ ներկայացնել կազմակերպության առաքելությունը և տեսլականը, որոնցից էլ կբխեն թվայնացման ուղղությամբ նպատակները և դրանց իրականացումը:

Առաքելությունը կազմակերպության գոյության «պատճառի» բացատրությունն է: Այն պետք է ներառի հետևյալ բաժինները՝ ինչ է անում ընկերությունը, ինչպես է դա անում և ինչու է դա անում: Սահմանված առաքելությունը պետք է ձևակերպվի շատ հակիրճ՝ 1-2 նախադասությամբ:

Տեսլականը նկարագրում է այն, ինչին ընկերությունը ցանկանում է հասնել երկարաժամկետ հեռանկարում, ընդհանուր առմամբ, հինգից տասը տարի կամ երբեմն նույնիսկ ավելի երկար ժամանակահատվածում:

Շատ կարևոր է, որ ռազմավարության միջոցով լուծվի ընկերության հիմնական բիզնես խնդիրը ևս, և թվայնացումը ուղղված լինի նաև այդ խնդրի լուծմանը: Բիզնեսի խնդրի օրինակներ կարող են լինել արտադրողականության բարձրացումը, վաճառքի ծավալների մեծացումը, արտաքին շուկաներ դուրս գալը և այլն:

Այս հատվածում գրե՛ք Ձեր կազմակերպության



Առաքելությունը



Տեսլականը



Ընկերության բիզնես խնդիրը

ԿԱՐԻՔՆԵՐԻ ԳՆԱՅԱՏՈՒՄ

ԱՊՐԱՆՔԻ ԵՎ/ԿԱՄ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՄԱՏՈՒՑՄԱՆ ՀԱՄԱՐ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ՝ ԸՍՏ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻ

Ընկերության առաքելությունն ու տեսլականը հստակեցնելուց հետո հարկավոր է այդ ուղղությամբ կազմել նաև թվայնացման ռազմավարությունը, առաջիկա գործողությունների պլանը:

Թվայնացման ռազմավարությունը կարող է կազմվել առաջիկա որևէ ժամանակահատվածի համար՝ 1, 3, 5 տարի:

Նախ անհրաժեշտ է իրականացնել կարիքների գնահատում՝ հասկանալու համար ընկերության բիզնես գործընթացները մանրամասնորեն և դրանցից յուրաքանչյուրի թվայնացման անհրաժեշտությունը:

Կարիքների գնահատման համար առաջին քայլով անհրաժեշտ է՝

- ✓ Նկարագրել Ձեր ապրանքը և/կամ ծառայությունները:

Այնուհետև շատ կարևոր է հասկանալ ընկերության կառուցվածքը և որոշել յուրաքանչյուր բաժնի պատասխանատուին: Ստորև նշված աղյուսակում անհրաժեշտ է՝

- ✓ մանրամասնորեն նկարագրել ծառայության մատուցման կամ ապրանքների արտադրության ցիկլը՝ ըստ գործընթացների,
- ✓ առանձնացնել այն բաժինն ու պատասխանատուներին, որոնք ստանձնելու են թվայնացման գործընթացը կազմակերպությունում:

DigiSupport

Եթե այս պահին չունեք աշխատակից, որը ստանձնելու է պատասխանատվությունը, սակայն առաջիկայում ներգրավելու եք, գրե՛ք պլանավորվող հաստիքի անունը (օրինակ՝ թվային մարքեթինգի մասնագետ): Պատասխանատու անձը կարող է լինել նաև կազմակերպության ղեկավարը:

Աղյուսակ 1

Գործընթաց	Պատասխանատու/Ղեկավար
ԱՐՏԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆ	Ընկերության ղեկավար
ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ	Մարդկային ռեսուրսների կառավարման մասնագետ
ՄԱՐԶԵԹԻՆԳ	
ԼՈԳԻՍՏԻԿԱ	
ՎԱՃԱՌՔՆԵՐ	

Աղյուսակում լրացված գործընթացները և հաստիքները օրինակներ են, դրանք կարող են այլ լինել Ձեր կազմակերպության պարագայում

ԹՎԱՅԻՆ ԱՌԻԴԻՏ

Գործընթացները հստակեցնելուց հետո անհրաժեշտ է իրականացնել թվային աուդիտ: Դա իրականացնելու համար անհրաժեշտ է նախ վերը նշված գործընթացները բաժանել առավել դետալային մասերի՝ գործողությունների, ինչպես ներկայացված է աղյուսակ 2-ում:

Չստակ գործողությունները սահմանելուց հետո անհրաժեշտ է հասկանալ, թե որոնք են թվայնացված և որոնք ունեն թվայնացման կարիք: Կարևոր է նաև հստակեցնել, թե տվյալ գործողության թվայնացումը ինչ խնդիր է լուծելու կազմակերպությունում:

Ի՞նչ պետք է լրացնել Աղյուսակ 2-ում.

- ✓ Նշե՛ք թվային գործիքները, որոնք կիրառում եք յուրաքանչյուրի ուղղությամբ:
- ✓ Նշե՛ք նաև այն գործողությունները, որոնք թվայնացված չեն: Եթե նախատեսում եք թվայնացնել, ապա նշե՛ք թվային գործիքը:
- ✓ Նշե՛ք, թե ինչ խնդիրներ եք պատրաստվում լուծել թվայնացման արդյունքում:

Թվային գործիքների կարող եք ծանոթանալ [«Բիզնես գործընթացների թվայնացման գործիքներ»](#) ուղեցույցում:

Աղյուսակ 2

Գործընթաց	Ներկայում կիրառվող գործիքներ (եթե կիրառում եք)	Ցանկալի նոր գործիքներ	Խնդիր, որը լուծվելու է գործողության թվայնացման արդյունքում
ՎԱՃԱՌՔՆԵՐ			
Գործողություն 1 - Հաճախորդներից պատվերի ստացում			
Գործողություն 2 -			
ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ			
Գործողություն 1 - Աշխատակիցների մասնագիտական կարիքների գնահատում			
Գործողություն 2 -			
ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ			
ԼՈԳԻՍՏԻԿԱ			
ՊԱՇՏՊՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ			
ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ			
ՀԱՇՎԱՊԱՅՈՒԹՅՈՒՆ			
ՓԱՍՏԱԹՂԱՇՐՋԱՆԱՌՈՒԹՅՈՒՆ			
ՀԱՃԱԽՈՐԴՆԵՐԻ ՀԵՏ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ			

Աղյուսակում լրացվածներն օրինակներ են, դրանք կարող են այլ լինել Ձեր կազմակերպության պարագայում:

ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

Թվայնացման կարիք ունեցող գործողությունները սահմանելուց հետո անհրաժեշտ է պլանավորել թվայնացման իրագործումը, որի համար կարևոր է ունենալ.

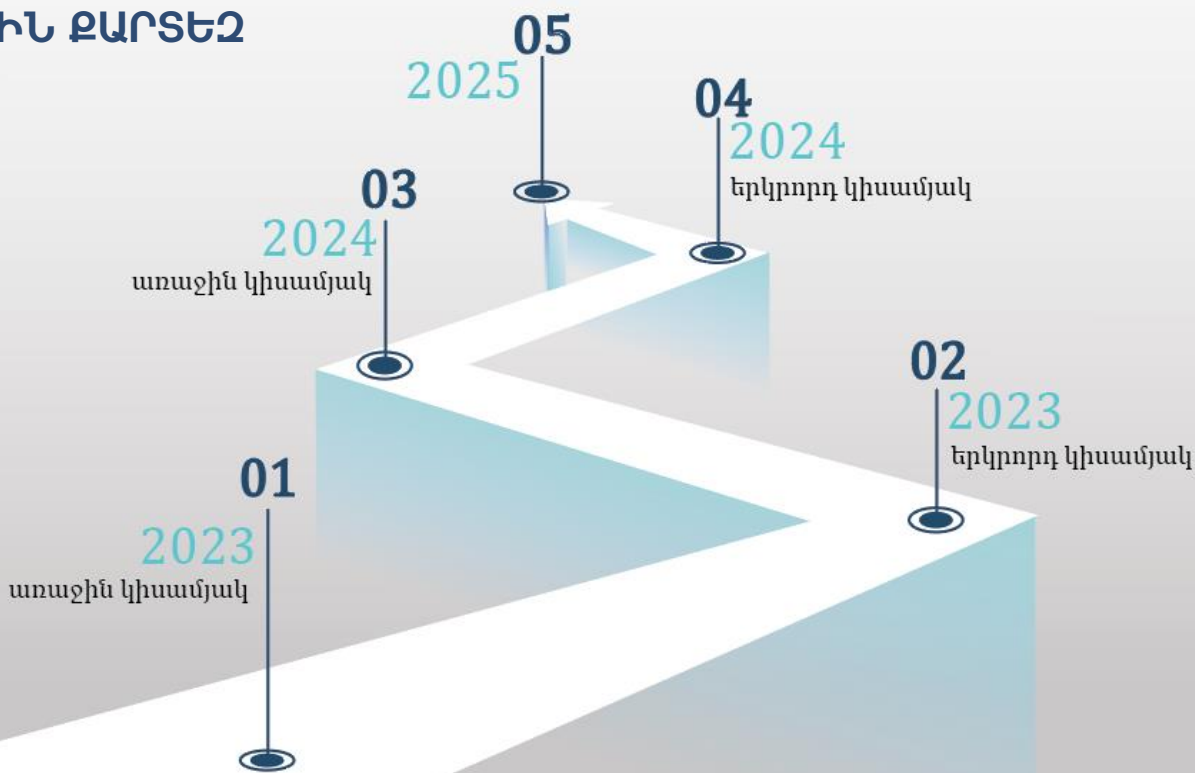
- ✓ **հստակ գործողությունների պլան,**
- ✓ **պատասխանատուներ,**
- ✓ **սահմանված նպատակ:**

Ինչպես առաքելության և տեսլականի դեպքում, գործողություններն ու նպատակները ևս պետք է բխեն ողջ ընկերության գործողությունների պլանից և պետք է համապատասխանեն իրար: Այդ պատճառով կարևոր է կազմել նաև ընկերության ճանապարհային քարտեզը՝ հասկանալու համար, թե ինչպես ենք տեսնում դրա զարգացումը առաջիկա տարիներին:

Ինչ պետք է անել այդ նպատակով.

- ✓ **Կազմե՛ք ընկերության զարգացման ճանապարհային քարտեզը, որի միջոցով արտահայտվում են ընկերության համար ընդհանուր նպատակները: Օրինակ՝ 2023 թվականի առաջին կիսամյակում թվայնացնել պահեստների ողջ համակարգը:**
- ✓ **Յուրաքանչյուր նպատակի համար սահմանե՛ք վերջնաժամկետ:**

ՃԱՆԱՊԱՐՀԱՅԻՆ ՔԱՐՏԵԶ



ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ ԵՎ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՀՍՏԱԿԵՑՈՒՄ

ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ

Տեսլականից բխող ցանկալի արդյունքներին հասնելու համար անհրաժեշտ է առանձնացնել դրանցից բխող նպատակներ՝ գործողությունները հստակ պլանավորելու համար:

Ստորև ներկայացված աղյուսակում.

- ✓ Հստակեցրե՛ք նպատակները՝ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound) մեթոդով:

SMART - Հատուկ, Չափելի, Հասանելի, Համապատասխան, Ժամանակով սահմանափակված

Օրինակ. Առաջիկա եռամսյակում ավելացնել B2B ամսական վաճառքների ծավալը 10%-ով:

Բացատրություն. Այս նպատակը հատուկ է, քանի որ հստակ նշում է վաճառքը որոշակի տոկոսով ավելացնելու նպատակը: Չափելի է, քանի որ սահմանում է 10% աճ, որին կարելի է հետևել և գնահատել: Հասանելի է, քանի որ սահմանում է իրատեսական թիրախ ողջամիտ ժամկետում: Համապատասխան է, քանի որ վաճառքի աճը համահունչ է ընդհանուր բիզնես նպատակին: Ժամանակով սահմանափակված է, քանի որ սահմանում է նպատակին հասնելու կոնկրետ ժամկետ:

Աղյուսակ 3

Գործընթաց	SMART նպատակներ
ՎԱՃԱՌՔՆԵՐ	Օրինակ՝ մինչև 2023 թվականի վերջ ունենալ ավտոմատացված վաճառքի գործընթաց:
ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՈՒՍՈՒՐՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ	
ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ	
ԼՈԳԻՍՏԻԿԱ	
ՊԱՇՏՊՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ԵՎ ԼՈԳԻՍՏԻԿԱ	
ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ	
ՀԱՇՎԱՊԱՅՈՒԹՅՈՒՆ	
ՓԱՍՏԱԹՂԹԱՇՐՁԱՆԱՈՒԹՅՈՒՆ	
ՀԱՃԱԽՈՐԴՆԵՐԻ ՀԵՏ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ	

Աղյուսակում լրացված գործընթացները օրինակներ են, դրանք կարող են այլ լինել Ձեր կազմակերպության պարագայում:

ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՊԼԱՆ

Նպատակները սահմանելուց հետո անհրաժեշտ է սահմանել դրանց հասնելու գործողությունների հստակ պլանը, որը կներառի ժամկետները, պատասխանատուներին, սպասվող արդյունքը և բյուջեն: Այդ նպատակով ստորև աղյուսակում՝

- ✓ սահմանե՛ք թվայնացման ընդհանուր բյուջե,

- ✓ կազմե՛ք գործողությունների ժամանակացույց՝ նպատակին հասնելու համար,
- ✓ ներկայացրե՛ք թիմը, որը պատասխանատու է լինելու թվայնացման գործընթացի համար:

Աղյուսակ 4

Նպատակ 1_Այստեղ գրե՛ք առաջին նպատակը					
Գործողություններ	Պատասխանատու անձի հաստիք	Մեկնարկի ժամկետ	Վերջնաժամկետ	Անհրաժեշտ ռեսուրսներ	Սպասվող արդյունք
Գործողություն 1 - Այստեղ գրե՛ք գործողությունները, որոնք պետք է իրականացնել նպատակին հասնելու համար					
Գործողություն 2 -					
Նպատակ 2_Այստեղ գրե՛ք երկրորդ նպատակը					
Գործողություններ	Պատասխանատու անձի հաստիք	Մեկնարկի ժամկետ	Վերջնաժամկետ	Անհրաժեշտ ռեսուրսներ	Սպասվող արդյունք
Գործողություն 1 -					
Գործողություն 2 -					



DigiSupport

«Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն ՍՊԸ

ՀՀ, 0002, Երևան, Եկմալյան փողոց 6

+374 10 57 47 78 | +374 77 57 47 78

bsc@bsc.am | www.bsc.am