



სურათზე მოცემულია Internet explorer ვებ-ბროუზერის გამოყენების წილი 1995-2019 წლებში. ცნობილია, რომ 90-იან წლებში მაიკროსოფტმა გაიმარჯვა ე.წ. „ბროუზერების ომში“ კონკურენტის - Netscape-ის წინააღმდეგ, რომლის ბროუზერი - Navigator-ი იმ დროისათვის იყო ბაზარზე დომინანტი პროდუქტი. გამოვიდეთ იმ დაშვებიდან, IE ტექნიკური მონაცემებით მინიმუმ არ იყო უკეთესი Navigator-ზე. ცნობილია ასევე, რომ:

1. მაიკროსოფტმა თავიდან IE (MSIE) გამოუშვა, როგორც ოპერაციული სისტემა Windows95-ის ე.წ. add-on პაკეტის ნაწილი, ხოლო შემდეგ ვერსიებში ბრაუზერი გახდა ოპერაციული სისტემის სტანდარტული ნაწილი.
2. მაიკროსოფტმა 90-იანი წლებიდან აიღო მნიშვნელოვანი პოზიციები კორპორატიულ და შემდეგ რითეილ სექტორშიც მ/შ ისეთი მძლავრი პროდუქტის გამო, როგორიც არის Microsoft office.
3. ექსპლორერის ოპერაციული სისტემის სტანდარტულ პაკეტში ინტეგრაცია გახდა სასამართლო დავის (AOL-ის წინააღმდეგ) და მაიკროსოფტის არაკეთილსინდისიერ კონკურენციაში დადანაშაულების საგანი. მაიკროსოფტმა სასამართლო წააგო, თუმცა „იყო გვიან“, რადგან ამ დროისათვის MSIE- უკვე დომინირებდა ბაზარზე.



4. სურათზე ზემოთ ვხედავთ ბრაუზერების გამოყენების თანამედროვე სტატისტიკას. ჩანს, რომ უპირობოთ ლიდერობს Chrome (64%) და Safari (19%);

გთხოვთ ITIL4 - ის 4 განზომილების ტერმინებში მოკლედ დაწეროთ თქვენი მოსაზრება შემდეგ კითხვებზე:

1. რამ განაპირობა მაიკროსოფტის გამარჯვება „ბრაუზერების ომში“? რა ჰქონდა მაიკროსოფტს ნეტსკეიფისგან მნიშვნელოვნად განსხვავებული (უკეთესი), რითიც მან იგივე ან უკეთესი Navigator-ის დამარცხებით თავისი IE-ის ფართო გავრცელება უზრუნველყო? (გთხოვთ უპასუხოთ „განზომილებებისა“ და „ღირებულებების“ და SVS / SVC ტერმინებში)
2. რადგან მაიკროსოფტმა საერთოდ დაიწყო ბრაუზერის შექმნა - ნიშნავს, რომ მას კარგი სტრატეგიული მენეჯმენტის პრაქტიკა ჰქონდა - მიაწინებს თუ არა ეს, რომ სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვი იყო კომპანიის ძლიერი მხარე?
3. ზემოაღნიშნულ გამარჯვებაში მენეჯმენტის 15 პრაქტიკიდან, თქვენი აზრით რომელმა შეასრულა გადამწყვეტი როლი?
4. როდესაც 90-იანებისა და 2000-იანების მიჯნაზე ექსპლორერმა პრაქტიკულად მონოპოლისტური პოზიციები აიღო რა გარე ფაქტორი ამუშავდა Microsoft-ის წინააღმდეგ?
5. რა გარე ფაქტორები შეიცვალა და რა „განზომილებებში“ აღმოჩნდა მაიკროსოფტის პოზიციები სუსტი რამაც განაპირობა IE-ის პოზიციების დათმობა (ა) Google Chrome-ის სასარგებლოდ? (ბ) Safari-ის სასარგებლოდ? რა (გ) განზომილებაში გააკეთა Apple-მა გარღვევა AppStore - ის გაშვებით?

## თქვენი პასუხები:

1. ვფიქრობ მაიკროსოფტმა გამოიყენა პრინციპი „დაიწყე ისიქდან საიდანაც ხარ და განვითარდი ნაბიჯ-ნაბიჯ ფიდბეკთან ერთად“ რაც გამოვლინდა იქიდან რომ მან ჯერ პაკეტის სახით შესთავაზა მომხმარებლებს თავისი პროდუქტი და შემდეგ გახდა ოპერატიული სისტემის ნაწილი ვფიქრობ ასეთი ქცევის მიზანი იყო ის რომ მას არ სურდა ერთ თავის პროდუქტს საქმე გაეფუჭებინა მეორესთვის იმ შემთხვევაში თუ მისი პროდუქტი არ მოეწონებოდათ მაგრამ MSIE-მ გაამართლა და შესაბამისად ჩააინტეგრირეს Windows-ში. აქვე აღვნიშნავ იმასაც რომ მაიკროსოფტი პარტიორების და მომწოდებლების განზომილებებში ძლიერი იყო რამაც განაპირობა „ბრაუზერების ომში“ გამარჯვება.
2. მოგეხსენებათ ბიზნეს ტრანსფორმაცია სერვისების ჯაჭვის ერთ-ერთი ამოცანაა რაც გულისხმობს ახალი სერვისების დამატებას, უნდა ითქვას რომ მაიკროსოფტს ეს პირნათლად გამოუვიდა მაშინ როდესაც ახალი სერვისი დანერგა და შესაბამისად ეს ხაზს უსვამს ძლიერ სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვზე. აქვე დავამატებ იმასაც რომ სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვის კრიტერიუმებია დანერგვა და მისი ანალიზი, რესურსების სწორად მოპოვება და დიზაინი ამ ყველაფრის მიღწევა კი შესაძლებელია მხოლოდ ძლიერი სტრატეგიული მენეჯმენტის ქონის შემთხვევაში.
3. ჩემი აზრით, მენეჯმენტის თხუთმეტი პრაქტიკიდან პროექტების მართვა იყო ერთ ერთი მნიშვნელოვანი რადგან მაიკროსოფტს ახალი სერვისის დანერგვის დროს არ უნდა შეექმნა უკვე არსებული პროექტისთვის საფრთხე. რაც სიფრთხილეს საჭიროებდა პროექტების მართვის დროს. ასევე ურთიერთობის მართვაც აღსანიშნავია რადგან მაიკროსოფტის ახალი პროექტის წარმატება პარტნიორებთან სწორი ურთიერთობაზე დიდწილად იქნებოდა დამოკიდებული. და ბოლოს ვთვლი რომ მუდმი განვითარების მართვაც აღსანიშნავია რადგან მათ სწორად განსაზღვრეს მიზნები და ის ნაბიჯები რაც ამ მიზნის მისაღწევად აუცილებელი იყო საბოლოოდ კი მივიღეთ ის შედეგი რაც „ბრაუზერების ომში“ გამოიხატა.
4. ლეგალური (საკანონმდებლო) ფაქტორი ამოქმედდა მაშინ როდესაც მის წინააღმდეგ დაიწყეს სასამართლო დავა.
5. საინფორმაციო ტექნოლოგიების ფაქტორებმა გამოიწვია მაიკროსოფტის ჩამორჩენა სხვა კონკურენტებთან რადგან ისინი გამოირჩეოდნენ სისწრაფით შესაბამისად ბაზარზე სისწრაფე

უფრო მოთხოვნადი იყო. ამიტომ ქრომი ყველაზე გამოყენებადი ბრაუზერი აღმოჩნდა. ასევე აღსანიშნავია რომ საზოგადოება ძირითადად გადავიდა სმარტფონების გამოყენებაზე ამიტომ აუცილებელი გახდა ამ ბრაუზერების მობილური ვერსიებიც რაც ქრომს და საფარის ქონდა. რაც შეეხება ეფლის გარღვევას ტექნოლოგიების განზომილებაში იყო app sores-ს შექმნა რომელიც უახლესი ტექნოლოგია ბაზარზე.

## **ქეისი 2 მაქს. ქულა 15**

2006 წელს ერთ-ერთმა ქართულმა ბანკმა გამოუშვა პირველი „კლასიკური“ საკრედიტო ბარათი, რომელმაც დიდი პოპულარობა მოიპოვა ბაზარზე. ორ წელიწადში - სხვა ბანკმა - განსხვავებული ბრენდით, გამოუშვა პრაქტიკულად იგივე ან ოდნავ გაუმჯობესებული პროდუქტი, რომელიც ბაზარზე გავიდა 2008 წლის 7 აგვისტოს და რომელმაც ვერ ჰპოვა პირველის მსგავსად დიდი პოპულარობა.

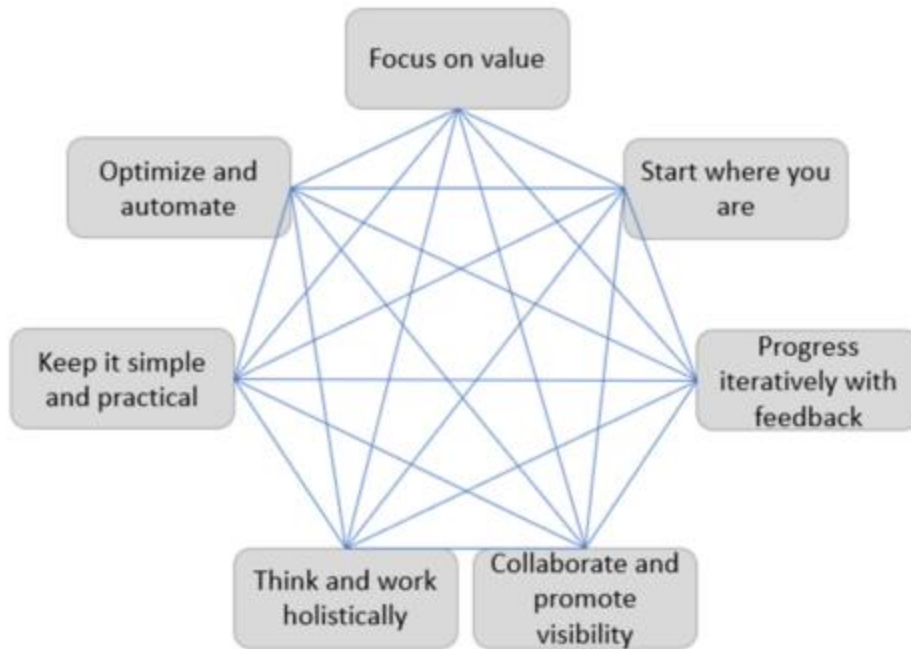
1. როგორ ფიქრობთ, ITIL 4-ის 4 განზომილებებისა და გარეშე ფაქტორების თვალსაზრისით რა შეიძლება იყოს ამ წარუმატებლობის მიზეზი?

თქვენი პასუხები:

1. ITIL 4-ის განზომილებებიდან ვფიქრობ რომ ღირებულებათა ნაკადები და პროცესები შეიძლება ყოფილიყო წარუმატებლობის მიზეზი რადგან მან ღირებულება ვერ შექმნა მაშინ როდესაც გამოუშვა იგივე ან ოდნავ გაუმჯობესებული პროდუქტი. ვფიქრობ ხალხში ახალი ღირებულება უფრო მეტ ყურადღებას მიიბყრობდა ვიდრე იგივეს გამოშვება რომელიც უკვე წარმატებული იყო. ასევე გარე ფაქტორად შეიძლება მივიღნიოთ 2008 წლის ომი რადგან 7 აგვისტოს გავიდა ბაზარზე მეორე კომპანიის პროდუქტი 8 აგვისტოს კი ომი დაიწყო ასე რომ ხალხში დიდ დაინტერესებას ვერ გამოიწვევდა შექმნილი პოლიტიკური მდგომარეობიდან გამომდინარე.

## **ქეისი 1 მაქს. ქულა 15**

მსოფლიოში არსებობს ე.წ. Legacy სოფტის პრობლემა, როდესაც წინა საუკუნის ტექნოლოგიით და კონცეფციებით შექმნილი პლატფორმები დღესაც მუშაობს და მათ ვერ ცვლიან. ქეისი: დიდი საკომუნიკაციო კომპანიას ჰქონდა ძველი ბილინგის პლატფორმა და ცალკე მოდული, რომელიც 4G ინტერნეტ პაკეტებით მომსახურების გადასახადს აღრიცხავდა (ბილინგს აკეთებდა). მოდულის ავტონომიურობის გამო, კონკურენტებისგან განსხვავებით, კომპანია ვერ სთავაზობდა მომხმარებლებს ერთიან კომფორტულ პაკეტებს და კარგავდა ბაზრის წილს. მენეჯმენტმა შეაფასა კომპანიის ბილინგის პროგრამული პლატფორმა, და მივიდა დასკვნამდე რომ პლატფორმის „იტერაციული“ (ნაბიჯ-ნაბიჯ) განვითარება უკვე შეუძლებელია. გარეშე ექსპერტების დახმარებით კომპანიამ მოიძია ყველაზე მაღალრეიტინგული ბილინგის სოფტი, შეისყიდა ლიცენზია, და ვენდორის საშუალებით დანერგა. დანერგვიდან მოკლე პერიოდში - ფინანსურმა განყოფილებამ განაცხადა, რომ ძველ სოფტში დეპარტამენტი იყენებდა ბევრ რეპორტს, რომელიც ახალში არ არის ან „ვერ კეთდება“, რამაც მენეჯმენტის გაკვირვება გამოიწვია - სფეროს ყველა ანალიტიკოსი წერდა, რომ დანერგილ ახალ პლატფორმას უმძლავრესი რეპორტ-ენჯინი აქვს. დამატებით საოპერაციო სამსახურებმა განაცხადეს, რომ ახალ სოფტზე გადასვლის შემდგომ აბონენტები, რომლებიც ყოველთვიური სატარიფო გეგმებით სარგებლობდნენ დაზარალდნენ - რადგან გადასვლა მოხდა 15 რიცხვში და სოფტმა 1-დან 15-მდე პერიოდში აბონენტებს შეცდომით დაარიცხა დავალიანება, რომელიც „ძველ სოფტში“ უკვე დარიცხული იყო.... გარდა ამისა „ლენდ-ლაინ“ ტელეფონების ბილინგის მოდული აღმოჩნდა დაბალი წარმადობის - როგორც ვენდორმა ახსნა - ეს მოდული თითქმის აღარ მოითხოვებოდა კლიენტების მიერ და ამიტომ მის მხარდაჭერას ყურადღება ნაკლებად ექცეოდა. რაც შეეხება რეპორტებს ვენდორმა შეისწავლა სიტუაცია, და აღმოჩნდა, რომ კომპანიის ძველ რეპორტ-სერვერზე ყოველ დღე გენერირდებოდა 234 სხვადასხვა რეპორტი - ბევრი მათგანი შექმნილი იყო 10-15 წლის წინ და აღარავინ იყენებდა, თუმცა აღმოჩნდა 7 რეპორტი - რომელიც კრიტიკულად აუცილებელი იყო და რომელიც გაკეთდა. დადგა საკითხი ლენდ-ლაინ ტელეფონების ბილინგის მოდულის აფდეითის შესახებ. კერძოდ ვენდორი იღებდა ვალდებულებას, დამატებითი ანაზღაურების ხარჯზე 6-8 თვეში მოეწოდებინა მაღალი წარმადობის ვერსია. რაზეც კომპანიამ უარი თქვა, რადგან საკმარისი აღმოჩნდა ტრანზაქციების დამუშავების ფრონტალური სერვერების ოპერატიული მახსოვრობის გაზრდა და 2 სთორიჯის დისკური მასივის აფგრეიდი რაც რამდენიმე დღეში მოხდა. საბოლოო ჯამში პროექტი წარმატებული აღმოჩნდა.



შეხედეთ ამ თემას 7 მმართველობითი პრინციპის კუთხით:

**1. მიუთითეთ პრინციპები იქნა გათვალისწინებული პროექტის მიმდინარეობისას? (დასაბუთეთ)**

პროექტის მიმდინარეობისას გათვალისწინებული იყო keep it simple and practical და start where you are

კომპანიამ keep it simple and practical პრინციპის გათვალისწინებით დაზოგა დიდი დრო (6-8 თვე) მაშინ როდესაც ვენდროს უარი უთხრა ახალი სერვისის დამატებაზე რეპორტირების კუთხით. მათ მარტივად და პაქტიკულად შეხედეს მდგომარეობას და გადაწყვეტილებაც მარტივად მიიღეს რომ ჰარდევარი გაეუმჯობესებინათ ანუ მეხსიერება გაეზარდათ რამაც გაამართლა.

რაც შეეხება Start where you are ამ პრინციპის გათვალისწინება მოხდა მაშინ უკვე არსებული სოფტი შეიძინა და არ დაიწყო თავიდან ახლის შექმნა რამაც რატემაუნდა დიდი დრო დაზოგა.

**2. რომელი პრინციპები იქნა უგულვებელყოფილი ან არასათანადოდ გათვალისწინებული? (დასაბუთეთ)**

პირველ რიგში გამოვყოფ Progress iteratively with feedback რაც გამოიხატა იმაში რომ კომპანი საკამო დრო იყო განვითარებისა და პროგრესის გარეშე იმის გათვალისწინებით რომ მომხმარებელბის უკუკავშირს ხედავდნენ.

ასევე აღასანიშნავია optimize & automate რადგან ისინი სწორად ვერ მოერგნენ უკვე არსებულ გარემოს ახალი სოფტის დანაერგვის დროს რამაც გამოიწვია მომხმარებელბისთვის დამატებით დავალიანების დარიცხვა. ამ პრობლემიდან

გამომდინარე ასევე გამოიკვეთა think and work holistically-ის უგულვებელყოფა რადგან მათ ვერ გაითვალისწინეს წინასწარ ეს პრობლემა.

### **3. რამდენად სწორი იყო ეს გადაწყვეტილებები?**

რათქმაუნდა სწორი გადაწყვეტილება მიიღო კომპანიამ როდესაც ახალ სოფტზე გადავიდა რადგან კომპანია ვერღარ სთავაზობდა მომხმარებელს პაკეტებს და შესაბამისად კარგავდა ბაზრის წილს ასევე ეს ცვლილება აუცილებელი იყო იქიდან გამომდინარე რომ სათანადო კონკურენცია უნდა გაეწია სხვა კომპანიებისთვის რადგან ძალიან ჩამორჩებოდა დროში და უნდა დაწეოდა. ასევე დადებითად შევაფასებ იმ გადაწყვეტილებას როდესაც უარი უთხრა ვენდორს შემოტავაზე რადგან ვენდორის მხრიდან დროში ძალიან გაიწელებოდა მათი შემოთავაზება და ვფიქრობ რომ სწორი იყო იმ გადაწყვეტილების მიღება რომ ჰარდვეარი გაუმჯობესებინათ სანაცვლოდ სოფტისა.

### **4. იყო კომპანია სათანადოდ ორიენტირებული ღირებულებაზე?**

არ ვფიქრობ რომ კომპანია ღირებულებაზე იყო ორიენტირებული რადგან ის დიიდ ხანი არაფერს აკეთებდა და მაშნ როდესაც კონკურენტები სიახლეებს თავაზობდნენ მომხმარებლებს ამ კომპანიაში ცვლება არაფერი იყო. აქედან გამომდინარე ვფიქრობ რომ მოთხოვნებს და საჭიროებებს ვერ იაზრებენდნ სწორად, რომ ღირებულება შეექმნათ. ასევე ღირებულებაზე რომ არ იყვნენ ორიენტირებული მოწმობს ის ფაქტიც რომ უარი თქვეს სოფტის გაუმჯობესებაზე მიუხედავად იმისა რომ სწორი გადაწყვეტილება იყო და ამჯობინეს მარტივად მოეგვარებინათ პრობლემა.

### **5. ვენდორი კომპანიის და/ან დამწერგავი გუნდის SVC-რომ შევაფასოთ - რომელ კომპონენტებში**

**აღმოჩნდა ღირებულებათა ჯაჭვი (ა) სუსტი? (ბ) შედარებით ძლიერი?**

სუსტი: დიზაინი და ცვლილება, მიწოდება და მხარდაჭერა, დაგეგმვა, სრულყოფა.

შედარებით ძლიერი: მხარეთა ჩართვა, მოპოვება და გაკეთება.

სუსტი - დაგეგმვა: რადგანაც მათ არ გათვალეს ის საფრთხეები რაც ახალ სოფტზე გადასვლას მოყვებოდა და დაარიცხეს მომხმარებლებს დავალიანება. სრულყოფა: რადგანაც მათ 10-15 წლის განმავლობაში არ იყო განვითარებული სოფტი

ძლიერი - მხარეთა ჩართვა: რადგანაც კომპანიამ მოიძია რესურსები (ბილინგის სოფტი და ა.შ), დიზაინი და ცვლილება: რომ გაეთვალისწინებინათ, არ წარმოექმნებოდათ ის პრობლემა, რომ ამდენი რეპორტი უყურადღებოდ იყო, მოიპოვე/გააკეთე: მათ მოიძიეს ყველაზე ძვირადღირებული ბილინგის სოფტი და შემდეგ გამოიყენეს, მიწოდება და მხარდაჭერა: დამწერგავისგან არ ჩანს ეს კომპონენტი, თუმცა ვენდორისგან კი, რადგანაც პრობლემის შემდეგ მათ შესთავაზეს პრობლემის გამოსწორება.

## **ქეისი 2 მაქს. ქულა 15**

**2.1 BTU-ს აქვს თქვენთვის კარგად ნაცნობი Classroom პორტალი. როგორ ფიქრობთ:**

- 1. ITIL- 4 ის ოთხი განზომილების მიხედვით უნივერსტეტის რა პოზიციებს („განზომილებებს“) აძლიერებს ამ პორტალის არსებობა? (პასუხი/მოსაზრება დაასაბუთეთ)**

ვფიქრობ რომ classroom-ის არსებობა აძლიერებს ინფორმაციული ტექნოლოგიების განზომილებას, რადგან ის თავაზობს სტუდენტებს ისეთ სერვისებს როგორიცაა პროცესების აღრიცხვა, საგნების არჩევა, ლექტორთან კომუნიკაცია და კიდევ სხვა. ეს პროცესები რათქმუნდა არის გაციფრულებული და გამარტივებული.

აღსანიშნავია რომ ორგანიზაცია და ხალის განზომილებაც პირდაპირ პროპორციულად ძლიერდება, რადგან როგორც უკვე აღვნიშნე პლათფორმაზე ლექტორსა და სტუდენტს შორის კომუნიკაცია გამარტივებულია.

- 2. როდესაც ვატარებთ ქვიზს ან გამოცდებს, რომელთა შედეგები აისახება პორტალზე - ამ დროს ღირებულებათა ჯაჭვის სამი ამოცანიდან რომელი ამოცანა სრულდება? ბიზნესის წაყვანა, რადგანაც ღირებული სერვისის მუდმივი მიწოდება ხდება და მომხმარებლები (სტუდენტები/ლექტორები) იყენებენ ამ ღირებულებას.**

**ბიზნესის წაყვანა (Run the business) - ანუ ღირებული სერვისების მუდმივი/უწყვეტი მიწოდება დაინტერესებული მხარეებისთვის**

- 3. თუჩავთვლით რომ BTU-ს კლტორმა ამაროებს მოლდნებს დ პასუბს საჭიროებებს - რომელ ზოგად მმარუელბითპრქტკების სათანადდგამოყენებაზე მიუთითებს ეს BTU-ში როგორც კომპანიაში? (დასახელთპრქტკა დ მოვლდდასაბუთთმოსაზრება)**



**სტრატეგიის მართვა**, რაც მფლობელებს იმაში რომ კომპანიამ სტრატეგიულ გათვლას გააკეთა მაშინ როდესაც გააცდინა ბევრი საჭიროპროცესი ეს კი ვფიქრობ ცვლების ანაღოზის შედეგი იქნებოდა.

**მუდმივი განვითარების მართვა** რაც გამოიხატა იმაში რომ მუდმივად ახლდება პლთფორმაზე არსებული ინფორმაცია.

**სისტემების/პროცესების ზოგად არქიტექტურის მართვა** რადგან სწორად არის განსაზღვრული არქიტექტურა სევისების, მონაცემების, ტექნოლოგიებისა და ბიზნეს არქიტექტურის.

იგივე კითხვაზე მეორე პასუხი ირინასი:

ზოგადი მენეჯმენტის პრაქტიკებიდან შემოიღია **გამოცემა: სისტემის/პროცესების**

**არქიტექტურის მართვა**, რადგან კარგად არის განვითარებული ტექნოლოგიური არქიტექტურა,

ასევე **მუდმივი განვითარების მართვა**, რადგან კარგად არის გაანალიზებული SVC/SVS

აქტივობები, მაგალითად SVC-ს ჭრილში ბიზნესის წყევანა.

დავამატებდი ასევე 13. Relationship management

### **ქეისი 1 მაქს. ქულა 15**

ბაზარზე არსებობდა 2 კონკურენტი კომპანია, მაგ. შპს „სპრინტერი“ და შპს „მარათონელი“ რომლებიც მომხმარებლებს აწვდიდნენ ქალაქის ელ. სკუტერების „შეარინგის“ (დაქირავების) სერვისს მობილურ აპლიკაციაში დაჯავშნის და ბილინგის შესაძლებლობით. აღმოჩნდა, რომ „სპრინტერი“ წარმატებით და მუდმივად ამატებს აპლიკაციაში ახალ ოფციებს. კერძოდ მათ დაამატეს ბონუსების სისტემა, დიქაუნთების სისტემა დაქირავებისას QR კოდის გენერირება და მეგობრისთვის ჩუქების ოფცია, ფასდაკლებები არააქტიურ საათებში და ა.შ. „მარათონელიც“ ცდილობდა არ ჩამორჩენოდა მოვლენებს: მათ დაამატეს კაფეებში ფასდაკლების ოფცია მომხმარებლებისთვის, ვინც მათი სკუტერებით სარგებლობდა, დაამატეს 20%-იანი ფასდაკლება კონკრეტული დიდი ბანკის ბარათით გადახდისას, რომელსაც ბანკი აფინანსებდა მარკეტინგის ბიუჯეტიდან. შეიმუშავეს ასევე ფასდაკლების სისტემა სტუდენტებისთვის - დილის საათებში და 13:00 – 15:00 საათის ინტერვალში, როდესაც სტუდენტები მიდიან ან ბრუნდებიან ლექციებიდან. თუმცა „მარათონელს“ მუდმივად ჰქონდა პრობლემა ოფციების გაშვების ბოლო ფაზაზე: ჯერ ერთი ყველა ოფციის გაშვებას სჭირდებოდა 2-3 საათიანი დაუნთაიმი, რაც

მომხმარებლების მზარდ უკმაყოფილებას იწვევდა - ცვლილებები ღამის საათებში ტარდებოდა, ღამის საათებში ბევრი არ იყო მომხმარებელი, მაგრამ ვინც იყო - მათთვის ღამის საათებში სერვისის მიუქვდომლობა იმდენად კრიტიკული იყო, რომ „მარათონელს“ რეპუტაციული რესკები შეექმნა. სოციალურ ქსელებში ნეგატიური პოსტები გამოჩნდა და ა.შ. ოფციების გაშვების შემდეგ ხშირი იყო აპლიკაციის ბაგები და უკვე დღის საათებში გადაუდებელი ჩვლილებების გაკეთების აუცილებლობა. „მარათონელი“ -ს მენეჯმენტმა გადაწყვიტა, რომ ასე ხშირად ცვლილებების გაკეთება არ შეიძლება და თან ჯობია გაშვების წინ აპლიკაცია უფრო კარგად გაიტესტოს და ახალი რელიზი გაკეთდეს 1-2 თვეში ერთხელ. ამისათვის გააძლერეს ტესტირების უნიტი და გადავიდნენ აღნიშნულ პრაქტიკაზე - ბაგების პრობლემა ნაწილობრივ მოგვარდა. რელიზები უფრო „მსხვილი“ და იშვიათი გახდა - თუმცა ამან „მარათონელის“ კონკურენტული პოზიციები ვერ გამოასწორა. ამას ისიც დაემატა, რომ სხვადასხვა მიზეზით, ზოგოერთი კაფეები უარს აცხადებდნენ სკუტერის მომხმარებლებზე დისქაუნტის გაკეთებაზე - რაც ასევე გახდა მომხმარებელთა უკმაყოფილების საგანი. უნდა ითქვას, ისიც, რომ QR კოდების იდეა თავდაპირველად „მარათონელს“ ეკუთვნოდა და დაიწყო კიდეც მისი რეალიზაცია - თუმცა ერთ-ერთი თანამშრომლისგან იდეამ გაჟონა „სპრინტერ“-ში და იქ მოხდა მისი რეალიზაცია - თანამშრომელთან კონტრაქტი შეწყვიტეს, მაგრამ ცხადია, ამან პროექტს ვერაფერი უშველა.

როგორ ფიქრობთ რაში იყო „მარათონელი“-ს პრობლემა:

1. სერვისის მართვის პრაქტიკების თვალსაზრისით
2. ტექნიკური მართვის პრაქტიკების თვალსაზრისით
3. ITIL4-ის 4 განზომილების თვალსაზრისით

თქვენი პასუხები:

მარათონელის პრობლემა იყო ორგანიზაციასა და ხალხის განზომილებაში, რადგანაც თუ იდეამ გაჟონა ორგანიზაციის წარმომადგენლიდან, საფიქრალია, რომ არ არის სწორი გარემო ჩამოყალიბებული ორგანიზაციაში. ღირებულებათა ნაკადები და პროცესები ჩანს, რომ არ არის კარგად ჩამოყალიბებული, რადგანაც პროცესები ანუ განახლებები და პრობლემების აღმოფხვრები საკმაოდ არამომგებიანდა არასწორ დროს ხდებოდა. პარტნიორების და მომწოდებლების განზომილებაში ჩანს, რომ მპარტნიორები არც თუ ისე კარგი ურთიერთობებით გამოირჩევიან, რადგანაც უარს ამბობენ მომხმარებლებისთვის ფასდაკლების გაკეთებაზე.

1. ნათელია, რომ „მარათონელი“ სერვისის მართვის პრაქტიკების იმპლემენტაციაში საკმაოდ მოიკოჭლებს. ერთ-ერთი მთავარი კომპონენტი რაშიც ისინი საკმაოდ უკან არიან კი არის ცვლილებების შესაძლებლობა (Enablement). მათ აქვთ კარგი იდეები (მუდმივი ცვლილებები და ოფციების გაშვება), რომლებმაც პოტენციურად შესაძლოა კომპანია წინ წაწიონ, თუმცა ამ

იდებობის ხორცშესხმას ვერ ახერხებდნენ, ამ ცვლილებებთან დაკავშირებულ რისკებს წინასწარ სათანადოდ ვერ წონიდანენ/აფასებდნენ, რაც ჩანს იმ ფაქტიდან, რომ ღამით დაუნთაიმის გამო უკმაყოფილება გამოიწვიეს ლოიალური მომხმარებლების მხრიდან. შეგვიძლია ასევე ვისაუბროთ „მარათონელის“ ცუდი პრობლემების მართვის პრაქტიკებზეც. ნათელია, რომ 2-3 საათიანმა დაუნთაიმებმა ღამდამობით უარყოფითი რეაქცია მომხმარებლებში არა ერთხელ გამოიწვია. ანუ კომპანია ვერ ხედავდა პრობლემას ამ მუდმივ ცვლილებების განხორციელებაში, შესაბამისად მათ აშკარად უჭირთ პრობლემის დროული იდენტიფიცირება, რის გარეშეც რასაკვირველია პრობლემას ვერ აღმოვფხვრით საკმარისად სწრაფად და კომპანიას დანგრევისკენ წავიყვანთ.

2. რაც შეეხება ტექნიკური მართვის პრაქტიკებს, დღესავით ნათელია რომ „მარათონელს“ სამივე მთავარ პუნქტში (დანერგვის მართვა, ინფრასტრუქტურის მართვა, პროგრამული უზრუნველყოფის დეველოპმენტის მართვა) აქვს ლაფსუსები. დავიწყეთ დანერგვის მართვით. მათ აშკარად არ აქვთ ოპტიმალური სოფტის/ჰარდის დანერგვის სტრატეგიები შემუშავებული. 2-3 საათიანი დაუნთაიმი ყოველ ცვლილებაზე აშკარად მიგვითითებს იმ ფაქტზე, რომ დანერგვის სტრატეგიებში „მარათონელს“ პრობლემა აქვს. ეს კი ნამდვილად იწვევს ეჭვს, რომ მათი ფიზიკური თუ ვირტუალური ინფრასტრუქტურა დაულაგებელია. ამ ყველაფრის დანახვა და გამოსწორება რაღაც დონეზე მესამე მართვის მთავარი პუნქტის - პროგრამული უზრუნველყოფის დეველოპმენტის მართვის სწორი უტილიზაციით შეიძლება. თუმცა რაოდენ სამწუხაროც არ უნდა იყოს ჩვენი კომპანია აქაც ვერ არის ძლიერი. რაოდენ საკვირველიც არ უნდა იყოს ეს თავადვე შენიშნეს, მაგრამ უკვე ძალიან გვიან.
3. ITIL 4 განზომილების ფარგლებში საუბარი შეიძლება „ორგანიზაცია და ხალხი“ პუნქტზე. პირდაპირ რომ ვთქვათ „მარათონელს“ არ ყავს ლოიალური თანამშრომლები. ფაქტი, რომ ნებისმიერ დროს ერთ-ერთმა თანამშრომელმა შესაძლოა კრიტიკული ინფო გასცეს და ამით კონკურენტი წინ წასწიოს - ორგანიზაციულ პრობლემებზე მიგვითითებს. და ამის გარდა სავარაუდოდ პრობლემა გვაქვს „ინფორმაცია და ტექნოლოგია“ პუნქტში, ვინაიდან როგორც ზემოთ ვახსენე კომპანიას ზოგადად არ აქვს კარგად ათვისებული და გამოყენებული ტექნოლოგიების ასპექტი.

## **ქეისი 2 მაქს. ქულა 15**

დატა ცენტრი მომხმარებელს აწვდიდა ვირტუალური ინფრასტრუქტურის სერვისებს. თუმცა მომხმარებელი კომპანიების მხრიდან იყო გარკვეული პრეტენზიები დატაცენტრის მიმართ. კერძოდ:

1. მომხმარებლები აღნიშნავდნენ, რომ სერვისების ღირებულება კონკურენტებთან შედარებით დაახლ. 20-25%-ით მაღალია, რასაც დატაცენტრი ხსნიდა იმით, რომ სამაგიეროდ სერვისები

მორგებულია უშუალოდ თითოეული კლიენტის მოთხოვნებზე და მიეწოდება SLA-ს დაცვით - ეს მოქნილობა (სერვისების კლიენტების მოთხოვნაზე მორგება) საკმაოდ ძვირი ღირს.

2. სერვისების ტექნიკური მხარე მართლაც გამართული გახლდათ და თითქმის არ ხდებოდა SLA-ს დარღვევა, მაგრამ პირობების დაცვა უზრუნველყოფილი იყო იმდენად „ქვედა ზღვართან“ ახლოს, რომ მომხმარებლებს მაინც ჰქონდათ შეკითხვები სერვისის ხარისხთან დაკავშირებით
3. მომხმარებლები აღნიშნავდნენ, რომ სერვისის მიღებაზე განაცხადიდან ხელშეკრულების გაფორმებამდე როგორც წესი 1 თვე გადის და პროცესი უაღრესად ბიოროკრატიულია - მომხმარებელთა განცხადებით ეს საბუთდებოდა იმით, რომ ტექნიკური დეტალების კარგად მორგებას და ამ საკითხების კონტრაქტულურ გაფორმებას ჭირდებოდა დრო.

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანია ცდილობდა ამ ნეგატიური ფონის განეიტრალებას და სერვისების დახვეწას თუმცა დიდ წარმატებას ამ მიმართულებით ვერ მიაღწია.

დავუშვათ თქვენ დაგიქირავეს კომპანიის კონსულტანტად ან თუნდაც მენეჯერად. რას გააკეთებდით სიტუაციის გამოსასწორებლად. კერძოდ როგორ ფიქრობთ რამია კომპანიის პრობლემა? (ეცადეთ პასუხი დაასაბუთეთოთ ITIL4-ის ჩარჩოებში)

#### **პასუხი ვიღაცის:**

როგორც ჩანს ქეისიდან, კომპანია განსაკუთრებით კარგად იცავს შემდეგ მმართველობით პრინციპს: focus on value, შესაბამისად, იმისთვის რომ ღირებულებაზე ფოკუსირება შენარჩუნებულიყო, ვფიქრობ ყველაზე მეტი სამუშაო აქვთ ინფორმაციული ტექნოლოგიების განზომილებაში, რათა სერვისები ყოფილიყო მაქსიმალურად ოპტიმიზირებული და ნაკლები დრო დაჭირვებოდა. ასევე სამუშაოა ორგანიზაციასა და ხალხის ნაწილში, რათა არსებული ბიუროკრატია აღმოიფხვრას და პროცესები უფრო სწრაფი და მარტივი გახდეს. ჩანს, რომ კომპანია სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვიდან არ ითვალისწინებს ინკრემენტალურ ინოვაციას, რაც სჭირდებათ რეალურად, რათა გააუმჯობესონ არსებული სერვისები, ასევე ვფიქრობ, რაც მეტად მიაქცევენ ყურადღებას ოპტიმიზაციასა და ავტომატიზაციას, მით ნაკლები დანახარჯი ექნებათ სერვისების მიწოდებისას, ამიტომ შეძლებენ ფასის დაკლებასაც. კომპანია სუსტია მუდმივი განვითარების მართვის პრაქტიკაში, რადგანაც არ ჩანს ამ ყველაფრის შედეგი. ასევე პრობლემაა ცოდნის მართვის პრაქტიკაში, რადგანაც არ ხდება ინფორმაციის სათანადო ანალიზი და გამოყენება იმისთვის, რომ მუდმივი განვითარება მოხდეს. ასევე იქედან გამომდინარე, რომ ძვირი უჯდებათ სერვისის მიწოდება, ჩანს, გამოსასწორებელია სერვისების ფინანსური მართვის ნაწილი.

#### ვიდაცის:

ITIL4-ის ზოგადი მართვის მენეჯმენტის პრაქტიკებიდან, გამოვასწორებდი „ცოდნის მართვას“, „სტრატეგიის მართვას“. ქეისიდან ჩანს, რომ 1 თვე სჭირდება ხელშეკრულების გაფორმებას, სავარაუდოდ პირველი შემთხვევა არ იქნებამ რადგანაც ბევრი მომხმარებელი აღნიშნავდა, ამიტომ ამ ინფორმაციის საფუძველზე, გამოვასწორებდი პრობლემას. რაც შეეხება სტრატეგიის მართვას, ცოდნის მართვის შემდეგ უკვე ამ პრაქტიკაზე გადავიდოდი და კომპანიის მიზნად ვაქცევდი ამ პრობლემის გამოსწორებას, მომხმარებლების კმაყოფილების მიზნით.

ასევე ITIL4 4 განზომილებიდან მოვავარებდი **ინფორმაციული ტექნოლოგიებს** და შევამცირებდი იმ ლოდინის დროს რომელსაც 1 თვე სჭირდება ტექნიკური დეტალების მორგების გამო. ეს ასევე მოაგვარებდა იმ პრობლემას, რომ მათ არ მოწონდათ 20-25%-ით მეტის გადახდა, ვიდრე ეს კონკურენტ კომპანიებში იყო, რადგან ხარისხი მაღალი იქნებოდა, შესაბამისად ღირებულების პრობლემაც მოგვარდებოდა. რაც შეეხება 7 მმართველობითი პრინციპს, მეტად ფოკუსირებული ვიქნებოდი **progress iteratively with feedback** და მეტ ყურადღებას მივაქცევდი მომხმარებლების შეფასებებს, ასევე ჯერ დავაოპტიმიზირებდი ამ პროცესებს, და შემდეგ მოვახდენდი ავტომატიზაციას, რაც გარკვეულ წილად მოაგვარებდა კომპანიის პრობლემებს.

#### ირინასი:

მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე ჩანს, რომ კომპანიის უპირველესი პრობლემა მომხმარებელზე ორიენტირების ნაკლებობა და მომხმარებლის გამოცდილების ცუდი მართვაა. მიუხედავად იმისა, რომ კომპანია აწვდის ტექნიკურად გამართულ სერვისებს, ის არ აკმაყოფილებს მომხმარებელთა მოლოდინებს ღირებულების, შესაბამისობისა და მომსახურების მიწოდების ვადების თვალსაზრისით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, კომპანია არ აძლევს ღირებულებას თავის მომხმარებლებს.

#### სიტუაციის გამოსასწორებლად, მე :

ჩავატარებდი მომსახურების **სტრატეგიის** მიმოხილვას, რათა დავრწმუნებულიყავი, რომ კომპანიის სერვისები შეესაბამება მომხმარებელთა საჭიროებებსა და მოლოდინებს. ეს გულისხმობს კომპანიის მომხმარებელთა სეგმენტების იდენტიფიცირებას, თითოეული სეგმენტისთვის ღირებულების შეთავაზების განსაზღვრას და იმის უზრუნველყოფას, რომ კომპანიის სერვისის შეთავაზებები აკმაყოფილებდეს თითოეული სეგმენტის სპეციფიკურ საჭიროებებს.

შეიმუშავეთ მომსახურების კატალოგს, რომელიც ნათლად განსაზღვრავს კომპანიის სერვისებს, მომსახურების დონეს და მასთან დაკავშირებულ ხარჯებს. ეს უზრუნველყოფს მომხმარებლების გამჭვირვალობას და დაეხმარება მომხმარებელთა მოლოდინების მართვაში.

განვახორციელებდი **სერვისის მაგიდის ფუნქციას**, რათა მომხმარებლებმა მარტივად შეგვატყობინონ ინციდენტების შესახებ და განახორციელონ სერვისის მოთხოვნები, სერვისის მაგიდა უზრუნველყოფს მომხმარებლის საკითხების სწრაფად და ეფექტურად გადაჭრას.

გავაუმჯობესებდი **სერვისის მიწოდების პროცესს**, რათა შემემცირებინა მომხმარებლისთვის მომსახურების მიწოდების დრო. ეს გულისხმობს სერვისების მიწოდების პროცესების **ავტომატიზაციას და გამარტივებას**, ასევე მომხმარებლებთან კომუნიკაციის გაუმჯობესებას.

ამ ქმედებების განხორციელებით კომპანიას შეეძლება გააუმჯობესოს მომხმარებელთა ფოკუსირება და მიაწოდოს მომსახურება, რომელიც აკმაყოფილებს მომხმარებელთა საჭიროებებსა და მოლოდინებს, რაც ITIL 4 სერვისის ღირებულების სისტემის ძირითადი ელემენტია. კომპანიას ასევე შეეძლება თავისი ღირებულების დემონსტრირება და კონკურენტებისგან დიფერენცირება, რაც მნიშვნელოვანია კონკურენტულ ბაზარზე.

## **ქეისი 1 მაქს. ქულა 15**

კომპანიაში, რომელიც ფართო მომხმარებელს აწვდიდა დატაცენტრის და ვირტუალური ინფრასტრუქტურის სერვისებს - დარეკა მომხმარებელმა ითხოვა თავის მეგობარ თანამშრომელთან დაკავშირება და სთოვა მას პაროლის შეცვლაში დახმარება. თანამშრომელმა

მეგობარმა გადაწყვიტა არ დაერღვია დადგენილი წესი და გადართო ზარი შესაბამის დეპარტამენტში. საბოლოო ჯამში მომხმარებელს ერთჯერადი პაროლი. შემდეგ, კორპორატიულ საიტზე განთავსებულ ჩატში მოიწერა რამდენიმე მომხმარებელმა და დააფიქსირა, რომ ვერ შედიან სისტემაში - საბოლოო ჯამში აღმოჩნდა, რომ კომპანიის მფლობელობაში არეზულ ერთ-ერთ შიფრაციის სერტიფიკატს გაუვიდა ვადა და ამან გამოიწვია კლიენტების შეფერხება.

2. სად დაამისამართა ზარი კომპანიის „თანამშრომელმა / მეგობარმა?“

3. როგორი იყო ამ ზარის შინაარსი - მომსახურების მოთხოვნა თუ ინციდენტის დაფიქსირება?

4. როგორი იყო ჩატში შეტყობინებების შინაარსი? - იყო ეს ინციდენტი თუ სერვისის მოთხოვნა? და რომელი იუნიტი იყო ვალდებული პირველს მიეღო ეს შეტყობინებები?

კომპანიის „თანამშრომელმა/მეგობარმა“ ზარი გადაუგზავნა შესაბამის განყოფილებას, რომელიც ამუშავებს პაროლის შეცვლის მოთხოვნებს.

ზარის შინაარსი იყო სერვისის მოთხოვნა, კონკრეტულად პაროლის შეცვლის მოთხოვნა.

ჩეთის შეტყობინებების შინაარსი მიუთითებს ინციდენტზე, კერძოდ, სისტემაში შესვლის შეუძლებლობაზე. განყოფილება, რომელიც ვალდებულია პირველად მიეღო ეს შეტყობინებები, იქნება სერვისის მაგიდა, რადგან ისინი პასუხისმგებელნი არიან მომხმარებლების მიერ მოხსენებული ინციდენტების მიღებასა და მართვაზე. ამის შემდეგ სერვისის მაგიდა მიჰყვება ინციდენტის მართვის პროცესს, რათა მოავგაროს ინციდენტი და აღადგინოს სერვისი რაც შეიძლება სწრაფად.

ITIL 4-ის ტერმინებში „თანამშრომელი/მეგობარი“ მიჰყვებოდა დადგენილ პოლიტიკას და პროცედურას სერვისის მოთხოვნების დამუშავებისთვის, რაც საუკეთესო პრაქტიკაა მომხმარებლებისთვის ხარისხიანი სერვისის მიწოდებისთვის. ვადაგასული სერტიფიკატის ინციდენტი ხაზს უსვამს IT ინფრასტრუქტურის პროაქტიული მენეჯმენტის მნიშვნელობას, მათ შორის დაშიფვრის სერტიფიკატების რეგულარულ მონიტორინგს და განახლებას სერვისის შეფერხების თავიდან ასაცილებლად. ინციდენტის მართვის პროცესი უნდა განხორციელებულიყო, რათა აღმოიფხვრას შეფერხება და აღდგეს ნორმალური მომსახურება რაც შეიძლება სწრაფად.

**თქვენი პასუხები:**

1. სერვისის მაგიდის დეპარტამენტში, (service help desk)

2. რა თქმა უნდა მომსახურების მოთხოვნა იყო ამ ზარის შინაარსი, კონკრეტულად პაროლის შეცვლის მოთხოვნა.

3. ჩეთის შეტყობინებების შინაარსი მიუთითებს ინციდენტზე, კერძოდ, სისტემაში შესვლის შეუძლებლობაზე. განყოფილება, რომელიც ვალდებულია პირველად მიეღო ეს შეტყობინებები,



იქნება სერვისის მაგიდა, რადგან ისინი პასუხისმგებელი არიან მომხმარებლების მიერ მოხსენებული ინციდენტების მიღებასა და მართვაზე. ამის შემდეგ სერვისის მაგიდა მიჰყვება ინციდენტის მართვის პროცესს, რათა მოაგვაროს ინციდენტი და აღადგინოს სერვისი რაც შეიძლება სწრაფად.

### **ქეისი 1 მაქს. ქულა 15**

კომპანია „აზგ“-ს ჰქონდა 1 მაღაზია ქალაქის ცენტრში და ვაჭრობდა სპორტული ტანსაცმლით. მაღაზია იყო საკმაოდ წარმატებული. 1 წლის წინ მენეჯერმა გადაწყვიტა, რომ საჭიროა მაღაზიას ჰქონდეს ონ-ლაინ გაყიდვების ვებ-გვერდი საქონლის ადგილზე მიტანით. მენეჯერმა გამოყო გარკვეული სახსრები და გარეშე კომპანიას შეუკვეთა მარტივი საიტი. ტექნიკურ დავალებაში მითითებული იყო ძირითადი ფუნქციონალი, საქონლის კატეგორიები, საქონლის ფოტოების და თანმდევი ტექსტის ატვირთვის შესაძლებლობა. ვებ გვერდი გაკეთდა და გაეშვა. ამ დროს მაღაზიამ გადაწყვიტა, რომ ასორტმენტში დაემატებინა სამთო-სათხილამურო აღჭურვილობა. აღმოჩნდა, რომ ეს ვერ ხერხდება, რადგან ფუნქციონალში არ არის გათვალისწინებული ახალი კატეგორიის დამატება. მაღაზიამ მიმართა ვენდორს და მიუხედავად იმისა, რომ ხელშეკრულებით ფუნქციონალი გათვალისწინებული არ იყო, ვენდორმა ის გააკეთა. საქონლის მიწოდებას თავიდან აკეთებდნენ მაღაზიის თანამშრომლები. კერძოდ მძღოლი და მომარაგების ხელმძღვანელი. შემდეგ შეკვეთების რაოდენობამ იმატა და მაღაზიამ კონტრაქტი დადო კურიერულ სერვისთან. საქმე წარმატებით მიდიოდა, თუმცა იყო პრობლემებიც. კერძოდ ხშირად საიტზე შერჩეული საქონელი არ აღმოჩნდებოდა ხოლმე სტოკში. კურიერული სერვისიც ვერ მუშაობდა ეფექტურად - საჭირო შეკვეთების შესახებ ინფორმაციის (მისამართები, მიტანის დრო) მათ მობილურ აპლიკაციაში ინტეგრაცია, რაც გააკეთა ვენდორმა დამატებითი ანაზღაურების ფასად. მოხდა ასევე ერთ-ერთი თანამშრომლის მხრიდან მყიდველთა პერსონალური ინფორმაციის მითვისების წარუმატებელი მცდელობა. მართალია ონ-ლაინ გაყიდვები გაიზარდა, თუმცა შერჩეული საქონლის საწყობში არქონის საკითხი დრო და დრო მაინც იჩენს თავს. ონლაინ პლატფორმამ იმდენად გაზარდა გაყიდვები, რომ მაღაზიას მეტი მარაგების შექმნა (ანუ მეტი საბრუნავი კაპიტალი) დასჭირდა და მენეჯერმა მიმართა დამფუძნებლებს (მფლობელებს). მათი პოზიცია აღმოჩნდა მკაცრი - ისინი არ აღმოჩნდნენ მზად დამატებითი ინვესტიციებისთვის. ასევე გამოთქვეს პრეტენზია, რომ არ ჰქონდათ სრული ინფონფორმაცია ონ-ლაინ პლატფორმის შესახებ. საბოლოო ჯამში



ისინი დათანხმდნენ, რომ კომპანიას აელო სესხი და ამით მოეგვარებინა დამატებითი კაპიტალის პრობლემა, რაც კომპანიამ გააკეთა, თუმცა ერთ-ერთი მფლობელი არ დაეთანხმა ამ მიდგომას, იმ მოტივით, რომ სესხის პროცენტი შეამცირებდა კომპანიის და მის პირად მოგებას და ამიტომ გაყიდა წილი და დატოვა კომპანია.

კითხვები:

1. სერვისის ღირებულებათა სისტემის მიხედვით - ონლაინ პლატფორმის გაშვება რა იყო - დანახული შესაძლებლობა თუ მოთხოვნაზე პასუხი?

ვფიქრობ ორივე პასუხი ერგება მოცემულ სიტუაციას. რადგან მენეჯერმა მიიჩნია რომ იყო საჭიროება ონლაინ მაღაზიის შექმნის, ესეიგი პროდუქტზე მოთხოვნა იყო იმდენად მაღალი, რომ საჭირო გახდა ონლაინ სერვისის დამატება, თუმცა ეს არ გამორიცხავს მეორე პასუხსაც, დანახულ შესაძლებლობას, რადგან, მენეჯერმა დაინახა კომპანიის გაფართოებისა და განვითარების შესაძლებლობა ონლაინ პლატფორმის შემოღებით, რაც რაღა თმა უნდა უფრო გაზრდიდა მომხმარებელთა კმაყოფილებას, იმ კუთხით, რომ მათ შეეძლებოდათ გაცილებით კომფორტულად შეეძინათ სერვისი. სწორედ ამიტომ მიმაჩნია, რომ ონლაინ პლატფორმის გაშვება ნამდვილად არა როგორც მოთხოვნაზე პასუხი, ისე დანახული შესაძლებლობა.

2. სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვის კომპონენტებს თუ გავიხსენებთ - რომელ კომპონენტებში გამოვლინდა კომპანიის სისუსტე?

კომპანიის სისუსტეს სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვის მრავალ კომპონენტში ვაწყდებით.

პირველი კომპონენტია **დაგეგმვა**, ნათლად ჩანს, რომ სერვისის ოპერატიული ნაწილი, ყველა შესაძლო დონეზე არ იყო დაგეგმილი, რადგან კომპანია წააწყდა მრავალ სირთულეს თავისი სერვისის მიწოდების გაუმჯობესების მცდელობისას, კომპანიის განვითარებისა და ინოვაციების დანერგვისთვის კი პირველ რიგში სწორად შედგენილი გეგმა საჭირო.

კომპანიამ ასევე სისუსტე გამოიჩინა **მხარეთა ჩარევაშიც**, ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა იყო ის, რომ პარტნიორები და დამკვეთები არანაირად არ იყვნენ ჩართულნი გეგმის შედგენისა განხორციელების პროცესში, ამას მოწმობს ის გაქტი, რომ მათ გამოთქვეს პრეტენზია იმს თაობაზე, რომ არ ქონდათ სრული ინფორმაცია, ონლაინ პლატფორმის ფუნქციონირების შესახებ, შეაბამისად მათ არ ქონდათ წინასწარი მზაობა იმისათვის, რომ მიეღოთ მყისიერი გადაწყვეტილება კომპანიის დასახმარებლად და რადგანაც მათ ასევე არ ქონდათ გააზრებული თუნდაც შესაძლო რისკები, თავი აარიდეს ინვესტიციის ჩადებაზე. კიდევ ერთი სისუსტე გამოჩნდა **მოიპოვე/გააკეთე** კომპონენტშიც, მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიამ ასე თუ ისე შეძლო ონლაინ სისტემის დანერგვა და გაშვება, დიდ პრობლემას წარმოადგენდა ის, რომ შერჩეული საქონელი ძალიან ხშირად არ იყო მარაგში, ვფიქრობ მომხმარებლისთვის ყველაზე

მნიშვნელოვანი ფაქტორი სწორედ ესაა. კომპანიას უნდა შეეძლოს რესურსების მოძიება და მისის მობილიზება.

სწორედ ზემოთ გამოთვლილ კომპონენტებში სისუსტეები განსაზღვრავს საბოლოოდ სერვისის **სრულყოფის** კომპონენტში -სერვისის განვითარების პერმანენტულ პროცესში გარღვევებს.

3. სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვის კომპონენტებს თუ გავიხსენებთ - რომელ კომპონენტებში გამოვლინდა პლატფორმის ვენდორის სისუსტე?

ვენდორის სისუსტე გამოვლინდა როგორც **დაგეგმვის**, ისე **მიწოდებისა და მხარდაჭერის** კომპონენტებში, რადგან ვენდორმა წინასწარ ვერ შეადგინა სერვისის ონლაინ მიწოდების გამართული და სრულყოფილი სისტემა, რაც ნათლად გამოიკვეთა იმაში, რომ საიტზე შერჩეული, პროდუქტი ხშირად არ იყო სტოკში.

4. პლატფორმის გაშვების შემდეგ ITIL4-ის 4 განზომილებაში - რომელ მათგანშია კომპანია სუსტად წარმოდგენილი?

**ორგანიზაცია და ხალხი ასევე პარტნიორები და მომმარაგებლები**

**ინფორმაციული ტექნოლოგიები** - რადგან კომპანიამ ვერ შეძლო ამ კუთხის სწორად განვითარება, მართალია რაღაც მომენტში კომპანია წინ წავიდა ,გაყიდვებმაც იმატა და ა.შ, თუმცა მათ საბოლოოდ ვერ შექმნეს ისეთი ღირებული პროდუქტი, რომელიც მომხმარებელს ჭირდებოდა.

5. ზოგადი მენეჯმენტის პრაქტიკების თვალსაზრისით რომელი პრაქტიკა იყოს სათანადოდ გამოყენებული და რომელი ცუდად/არასაკმარისად?

სათანადოდ გამოყენებული - Workforce and talent management, Continual improvement

ცუდად/არასაკმარისად - Strategy management, Relationship management, Supplier management

## **ქეისი 2 მაქს. ქულა 15**

დაახლ. 15 წლის წინ საქართველოში სახელმწიფო დონეზე გამოცხადდა სახელმწიფო სერვისების მიწოდების ახალი სტრატეგია, რომლის მიხედვითაც მოსახლეობის საინფორმაციო,

სარეგისტრაციო/საადრიცხო მიმართულებებში (1) სახელმწიფო განიხილებოდა როგორც სერვის პროვაიდერი (2) სერვისების მიწოდება უნდა მომხდარიყო ერთ სივრცეში („იუსტიციის სხლები“) და მოკლე დროში (3) თუ ერთ სახელმწიფო ორგანოს სერვისის მისაწოდებლად ესაჭიროებოდა ინფორმაცია მეურე სახელმწიფო სტრუქტურიდან - ეს ინფორმაცია მას უნდა მოეპოვებინა შიდა სახელმწიფოებრივი არხებით და არ „დაევალებინა“ აღნიშნული ინფორმაციის მოპოვება მოქალაქისთვის. პროექტი განხორციელდა წარმატებით. აღმოჩნდა, რომ „იუსტიციის სახლის“ კონცეფცია ახალია, ინოვაციურია და საინტერესოა სხვა ქვეყნებისთვის. პროექტი განხორციელდა ძირითადად სახელმწიფო სექტორში მომუშავე IT ინჟინრების მიერ.

1. ITIL4-ის რომელ განზომილებებში გაიზარდა სახელმწიფო სერვისების დარგი/სექტორი?- დაასაბუთეთ რატომ.

Partners & Suppliers - რადგანაც სახელმწიფო ორგანიზაცია შორის ხდებოდა ინფორმაციების გაცვლა, მათი პარტნიორობა იზრდებოდა

Organizations and people - უშუალოდ თავიანთ ინჟინრების მობილიზება მოხდა და რადგანაც პროექტი წარმატებული აღმოჩნდა, კარგი ინჟინრები ყავდათ, ასევე Information and technology Value streams and process .

2. 7 მმართველობითი პრინციპიდან რომელი პრინციპი იქნა გათვალისწინებული და რომელი უგულვებელყოფილი?

გათვალისწინებული - Focus and value (ფოკუსირებულები იყვნენ ღირებულებაზე და გაუმარტივეს მომხმარებლებს საქმე), Keep it simple and practical (მომხმარებლებისთვის უფრო კომფორტული და მარტივი გაახდა ინფორმაციის მოწოდება)

3. სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვს აქვს სამი ძირითადი ამოცანა - ბიზნესის „წაყვანა“ (run the business), ბიზნესის სრულყოფა / ინკრემენტალური ინოვაცია და ბიზნესის ტრანსფორმაცია - ზემოთ მოყვანილ ქეისში რომელი ამოცანის (ამოცანების) პრიორიტეტულობა იკვეთება

მოცემულ ქეისში იკვეთება სამივე ძირითადი ამოცანა, თუმცა შედარებით პრიორიტეტულია ბიზნესის ტრანსფორმაცია რაც მოიაზრებს რადიკალური ცვლილებების გატარებას მომხმარებელთა კმაყოფილების ზრდის მიზნით ასევე დამკვეთებთან ინტერაქციის ახალი მეთოდების შემუშავება - გაშვებას.

ორიწასი:

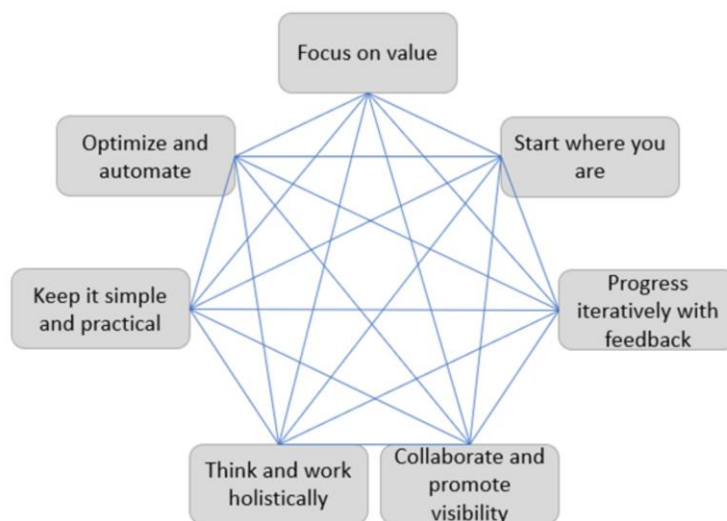
ქეისი 1 მაქს. კულა 15

მსოფლიოში არსებობს ე.წ. Legacy სოფტის პრობლემა, როდესაც წინა საუკუნის ტექნოლოგიით და კონცეფციებით შექმნილი პლატფორმები დღესაც მუშაობს და მათ ვერ ცვლიან.

ქეისი: დიდი საკომუნიკაციო კომპანიას ჰქონდა ძველი ბილინგის პლატფორმა და ცალკე მოდული, რომელიც 4G ინტერნეტ პაკეტებით მომსახურების გადასახადს აღრიცხავდა (ბილინგს აკეთებდა). მოდულის ავტონომიურობის გამო, კონკურენტებისგან განსხვავებით, კომპანია ვერ სთავაზობდა მომხმარებლებს ერთიან კომფორტულ პაკეტებს და კარგავდა ბაზრის წილს. მენეჯმენტმა შეაფასა კომპანიის ბილინგის პროგრამული პლატფორმა, და მივიდა დასკვნამდე რომ პლატფორმის „იტერაციული“ (ნაბიჯ-ნაბიჯ) განვითარება უკვე შეუძლებელია. გარეშე ექსპერტების დახმარებით კომპანიამ მოიძია ყველაზე მაღალრეიტინგული ბილინგის სოფტი, შეისყიდა ლიცენზია, და ვენდორის საშუალებით დანერგა. დანერგვიდან მოკლე პერიოდში - ფინანსურმა განყოფილებამ განაცხადა, რომ ძველ სოფტში დეპარტამენტი იყენებდა ბევრ რეპორტს, რომელიც ახალში არ არის ან „ვერ კეთდება“, რამაც მენეჯმენტის გაკვირვება გამოიწვია - სფეროს ყველა ანალიტიკოსი წერდა, რომ დანერგილ ახალ პლატფორმას უმძლავრესი რეპორტ-ენჯინი აქვს. დამატებით საოპერაციო სამსახურებმა განაცხადეს, რომ ახალ სოფტზე გადასვლის შემდგომ აბონენტები, რომლებიც ყოველთვიური სატარიფო გეგმებით სარგებლობდნენ დაზარალებდნენ - რადგან გადასვლა მოხდა 15 რიცხვში და სოფტმა 1-დან 15-მდე პერიოდში აბონენტებს შეცდომით დაარიცხა დავალიანება, რომელიც „ძველ სოფტში“ უკვე დარიცხული იყო.... გარდა ამისა „ლენდ-ლაინ“ ტელეფონების ბილინგის მოდული აღმოჩნდა დაბალი წარმადობის - როგორც ვენდორმა ახსნა - ეს მოდული თითქმის აღარ მოითხოვებოდა კლიენტების მიერ და ამიტომ მის მხარდაჭერას

ყურადღება ნაკლებად ექცეოდა. რაც შეეხება რეპორტებს ვენდორმა შეისწავლა სიტუაცია, და აღმოჩნდა, რომ კომპანიის ძველ რეპორტ-სერვერზე ყოველ დღე გენერირდებოდა 234 სხვადასხვა რეპორტი - ბევრი მათგანი შექმნილი იყო 10-15 წლის წინ და აღარავინ იყენებდა, თუმცა აღმოჩნდა 7 რეპორტი - რომელიც კრიტიკულად აუცილებელი იყო და რომელიც გაკეთდა. დადგა საკითხი ლენდ-ლაინ ტელეფონების ბილინგის მოდულის აფდეითის შესახებ. კერძოდ ვენდორი იღებდა ვალდებულებას, დამატებითი ანაზღაურების ხარჯზე 6-8 თვეში მოეწოდებინა მაღალი წარმადობის ვერსია. რაზეც კომპანიამ უარი თქვა, რადგან საკმარისი აღმოჩნდა ტრანზაქციების დამუშავების ფრონტალური სერვერების ოპერატიული მახსოვრობის გაზრდა და 2 სტორიჯის დისკური მასივის აფგრიედი რაც რამდენიმე დღეში მოხდა. საბოლოო ჯამში პროექტი წარმატებული აღმოჩნდა.

შეხედეთ ამ თემას 7 მმართველობითი პრინციპის კუთხით:



1. მიუთითეთ რომელი პრინციპები იქნა გათვალისწინებული პროექტის მიმდინარეობისას?

(დაასაბუთეთ)

**Focus on value.** - ფოკუსირება ღირებულებაზე, კომპანიამ როდესაც შეამჩნია რომ მოსახერხებელი და კომფორტული პაკეტების შეთავაზება ვერ ხდებოდა, გადაწყვიტა დაენერგა ახალი სოფტი რათა ღირებულება მომხმარებლებისთვის კვლავ შეექმნა მაგრამ უკვე მეტი მრავალფეროვნებით.

**Start where you are** რადგანაც კომპანიამ მაშინვე დაიწყო ახალ სოფტზე გადასვლა, როცა გაანალიზა თავისი ნაკლოვანება და არ დაელოდა სხვა რამეს.

**Collaborate and promote visibility** - ითანამშრომლე და ხელი შეუწყე თვალსაჩინოებას, რადგან კომპანიამ სწორედ გარეშე ექსპერტებთან თანამშრომლობის საფუძველზე მოიძია ყველაზე მაღალრეიტინგული ბილინგის სოფტი, შეისყიდა ლიცენზია, და ვენდორის საშუალებით დანერგა.

**Keep it simple and practical** - კომპანიამ გაანალიზა რომ უბრალოდ მახოვრობის გაზრდის და 2 დისკის დამატებით შესაძლებელი იყო პრობლემის მოგვარება მარტივად, რამაც გამოიწვია დროისა და ხარჯების დაზოგვა.

2. რომელი პრინციპები იქნა უგულვებელყოფილი ან არასათანადოდ გათვალისწინებული?  
(დაასაბუთეთ)

**Optimize and automate** - რადგანაც ჯერ გადავიდნენ ახალ სოფტზე და შემდეგ იყო პრობლემები რაღაც საკითხებზე და ბევრი რეპორტების მიუხედავად მაქედან მხოლოდ 7 იყო მნიშვნელოვანი, სჯობდა ჯერ დაეოპტიმიზებინათ და გაეფილტრათ ყველაფერი და შემდეგ მოეხდინათ ავტომატიზაცია. პროექტის პრობლემების შეახებ ინტეგრაციის დროს არ უნდა იგებდეს კომპანია ხარვეზებს.

**Think and work holistically** - არც ეს არ იყო გათვალისწინებული, რადგანაც ახალი სოფტის შექმნის დროს ძველს ვერ მიაქციეს ყურადღება და ფოკუსირებულები იყვნენ მხოლოდ 1 რამეზე, ამ დროს ძველ მომხმარებლებს დაერიცხათ ზედმეტი დავალიანება.

3. რამდენად სწორი იყო ეს გადაწყვეტილებები?

გადაწყვეტილება სწორი იყო, რადგანაც მათ მომხმარებლებისთვის უკეთესი სოფტის შეთავაზება უნდოდათ, თუმცა არ იყო დაგეგმილი ეს პროცესები და არ იყო გათვალისწინებული ის 7 მმართველობითი პრინციპი, რომელიც წარმატებულ კომპანიას სჭირდება. უნდა ყოფილიყო გათვალისწინებული მუდმივი განვითარების პროცესი, სად იყვნენ ახლა, სად უდოდათ და რანაირად უნდა მისულიყვნენ მიზანმდე.

4. იყო კომპანია სათანადოდ ორიენტირებული ღირებულებაზე?

არ იყო სათანადოდ ორიენტირებული ღირებულებაზე, რადგანაც 10-15 წლის მანძილზე ეს სოფტი არ იყო განვითარების ეტაპზე. კომპანია ღირებულებაზე რომ ყოფილიყო ფოკუსირებული, არ მოხდებოდა მთლიანად ახალი სოფტის შექმნა საჭირო და მუდმივი განვითარების პროცესი ექნებოდათ, სადაც იქნებოდა სხვადასხვა აფგრეიდები მომხმარებლების სასიკეთოდ, რადგანაც ეს ყველაფერი არ იყო, შესაბამისად არც კომპანია ყოფილა სათანადოდ ორიენტირებული ღირებულებაზე

5. ვენდორი კომპანიის და/ან დამწერგავი გუნდის SVC-რომ შევავასოთ - რომელ კომპონენტებში აღმოჩნდა ღირებულებათა ჯაჭვი (ა) სუსტი? (ბ) შედარებით ძლიერი?

დამწერგავი

სუსტი - დაგეგმვა: რადგანაც მათ არ გათვალეს ის საფრთხეები რაც ახალ სოფტზე გადასვლას მოყვებოდა და დაარიცხეს მომხმარებლებს დავალიანება. სრულყოფა: რადგანაც მათ 10-15 წლის განმავლობაში არ იყო განვითარებული სოფტი

ძლიერი - მხარეთა ჩართვა: რადგანაც კომპანიამ მოიძია რესურსები (ბილინგის სოფტი და ა.შ), დიზაინი და ცვლილება: რომ გაეთვალისწინებინათ, არ წარმოექმნებოდათ ის პრობლემა, რომ ამდენი რეპორტი უყურადღებოდ იყო, მოიპოვე/გააკეთე: მათ მოიძიეს ყველაზე ძვირადღირებული ბილინგის სოფტი და შემდეგ გამოიყენეს, მიწოდება და მხარდაჭერა: დამწერგავისგან არ ჩანს ეს კომპონენტი, თუმცა ვენდორისგან კი, რადგანაც პრობლემის შემდეგ მათ შესთავაზეს პრობლემის გამოსწორება.



Test: IT სერვისების მართვა - გიორგი ქეშელაშვილი - დასკვნითი გამოცდა - 14:30  
Student: Davit Aslanishvili  
Written: 1/12/2023 2:30:28 PM

Question:

ინსტრუქცია: გამოცდაზე მოცემულია კითხვები, მითითებული მაქსიმალური ქულებით. პასუხი უნდა გაცეთ აქვე, ამ დოკუმენტში - წერილობით. კითხვებს არ აქვთ ცალსახად სწორი ან არასწორი პასუხი. შეფასდება თქვენი მოსაზრება და მოსაზრების ლოგიკური დასაბუთება, ITIL 4-ის ტერმინებში აზროვნების და დასკვნების გამოტანის უნარი

ქეისი 1 მაქს. ქულა 15

ბაზარზე არსებობდა 2 კონკურენტი კომპანია, მაგ. შპს „სპრინტერი“ და შპს „მარათონელი“ რომლებიც მომხმარებლებს აწვდიდნენ ქალაქის ელ. სკუტერების „შეარინგის“ (დაქირავების) სერვისს მობილურ აპლიკაციაში დაჯავშნის და ბილინგის შესაძლებლობით. აღმოჩნდა, რომ „სპრინტერი“ წარმატებით და მუდმივად ამატებს აპლიკაციაში ახალ ოფციებს. კერძოდ მათ დაამატეს ბონუსების სისტემა, დისქაუნტების სისტემა დაქირავებისას QR კოდის გენერირება და მეგობრისთვის ჩუქების ოფცია, ფასდაკლებები არააქტიურ საათებში და ა.შ. „მარათონელიც“ ცდილობდა არ ჩამორჩენოდა მოვლენებს: მათ დაამატეს კაფეებში ფასდაკლების ოფცია მომხმარებლებისთვის, ვინც მათი სკუტერებით სარგებლობდა, დაამატეს 20%-იანი ფასდაკლება კონკრეტული დიდი ბანკის ბარათით გადახდისას, რომელსაც ბანკი აფინანსებდა მარკეტინგის ბიუჯეტიდან. შეიმუშავეს ასევე ფასდაკლების სისტემა სტუდენტებისთვის - დილის საათებში და 13:00 – 15:00 საათის ინტერვალში, როდესაც სტუდენტები მიდიან ან ბრუნდებიან ლექციებიდან. თუმცა „მარათონელს“ მუდმივად ჰქონდა პრობლემა ოფციების გაშვების ბოლო ფაზაზე: ჯერ ერთი ყველა ოფციის გაშვებას სჭირდებოდა 2-3 საათიანი დაუნთაიმი, რაც მომხმარებლების მზარდ უკმაყოფილებას იწვევდა - ცვლილებები ღამის საათებში ტარდებოდა, ღამის საათებში ბევრი არ იყო მომხმარებელი, მაგრამ ვინც იყო - მათთვის ღამის საათებში სერვისის მიუწვდომლობა იმდენად კრიტიკული იყო, რომ „მარათონელს“ რეპუტაციული რესკები შეექმნა. სოციალურ ქსელებში ნეგატიური

პოსტები გამოჩნდა და ა.შ. ოფციების გაშვების შემდეგ ხშირი იყო აპლიკაციის ბაგები და უკვე დღის საათებში გადაუდებელი ცვლილებების გაკეთების აუცილებლობა. „მარათონელი“ -ს მენეჯმენტმა გადაწყვიტა, რომ ასე ხშირად ცვლილებების გაკეთება არ შეიძლება და თან ჯობია გაშვების წინ აპლიკაცია უფრო კარგად გაიტესტოს და ახალი რელიზი გაკეთდეს 2 თვეში ერთხელ. ამისათვის გააძლერეს ტესტერების ჯგუფი და გადავიდნენ აღნიშნულ პრაქტიკაზე - ბაგების პრობლემა ნაწილობრივ მოგვარდა. რელიზები უფრო „მსხვილი“ და იშვიათი, მაგრამ სტაბილური გახდა - თუმცა ამან „მარათონელის“ კონკურენტული პოზიციები ვერ გამოასწორა. ამას ისიც დაემატა, რომ სხვადასხვა Combicom Ltd. 1/7

მიზეზით, ზოგოერთი კაფეები უარს აცხადებდნენ სკუტერის მომხმარებლისთვის დისქაუნტის გაკეთებაზე - რაც ასევე გახდა მომხმარებელთა უკმაყოფილების საგანი. უნდა ითქვას, ისიც, რომ QR კოდების იდეა თავდაპირველად „მარათონელს“ ეკუთვნოდა და დაიწყო კიდეც მისი რეალიზაცია - თუმცა ერთ-ერთი თანამშრომლისგან იდეამ გაჟონა „სპრინტერ“-ში და იქ მოხდა მისი რეალიზაცია - თანამშრომელთან კონტრაქტი შეწყვიტეს, მაგრამ ცხადია, ამან სიტუაცია ვერ გამოაწვრიდა.

კითხვები :

1. შეადარეთ „მარათონელისა“ და „სპრინტერის“ პოზიციები 4 განზომილებიდან შემდეგი ორის მიხედვით: „ინფორმაციული ტექნოლოგიები“ და „ორგანიზაცია და ხალხი“
2. ქეისში აღნიშნულია, რომ „მარათონელის“ აპლიკაციის ახალ რელიზებს ჰქონდა „ბაგები“ - მიუთითეთ ის ზოგადი მენეჯმენტის პრაქტიკები - რომლების არასრულყოფილ გამოყენებას შეეძლო გამოეწვია ეს პრობლემა
3. რა აზრის ხართ „მარათონელის“ პოზიციებზე „ღირებულებათა ნაკადები და პროცესები“ - განზომილებაში?
4. როგორ აქვს განვითარებული „მარათონელს“ - ურთიერთობის მართვის პრაქტიკა?
5. თვალშისაცემია „სპრინტერის“ და „მარათონელის“ მიერ შეთავაზებული დამატებითი სერვისებს შორის განსხვავება: „სპრინტერი“-ს სერვისების დიზაინი „ჩაკეტილია“ მის პლატფორმაზე, მარათონელი როგორც წესი სერვისებს აკეთებს პარტნიორთან ერთად - სად უფრო მეტია სერვისის დონის შენარჩუნებასთან დაკავშირებული რისკები და რატომ? - რა პრაქტიკამ უნდა დააკომპენსიროს ეს რისკები?
6. „მარათონელი“ - გადავიდა „გრძელ“ 2 თვიან რელიზებზე, რა იყო ამ გადაწყვეტილებაში სწორი და რა არასწორი?

Answer:

1. ინფორმაციული ტექნოლოგიების მხრივ შესაძლოა ითქვას, რომ

კონკრეტულად ეს განზომილება უკეთესად ჰქონდა განვითარებული "სპრინტერს", რადგან როგორც ქეისიდან ჩანს მათ არ ექმნებოდათ პრობლემა ახალი feature-ების დანერგვისას. ისინი სწორად ახდენდნენ შესაბამისი ინფორმაციისა და ტექნოლოგიური რესურსის მოძიებას, შემდგომი ინციდენტების თავიდან აცილების მიზნით. შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ სპრინტერი მეტ ყურადღებას აქცევდა ტექნიკური მენეჯმენტის პრაქტიკებს, მეტად ითვალისწინებდნენ deployment და აიტი ინფრასტრუქტურის პრაქტიკებს, ხდებოდა დიზაინისა და გეგმის ანალიზი, შემდეგ მისი დელეგირება, დეპარტემენტებს შორის ინფორმაციის გამჭვირვალედ გადაცემა და რისკების წინასწარ Combicom Ltd. 2/7

მინიმალიზაცია და შეფასება, შესაძლოა უკეთესი იყო მათი software/hardware და ზოგადად ინფრასტრუქტურა, რადგან გაშვებისას არ ჰქონდათ ინციდენტები და დაუნთაიმები. სავარაუდოა, რომ ყოველივე საპირისპირო ხდებოდა "მარათონელში". არ ექცეოდა ინფორმაციული ტექნოლოგიების განზომილებას შესაბამისი ყურადღება, არც ტექნიკური მენეჯმენტის პრაქტიკების გათვალისწინება და ამის შედეგად, შეუსაბამო ინფრასტრუქტურის, არასწორად დაგეგმილი დეფლოიშმენტის გამო იქმნებოდა დაუნთაიმები და ინციდენტები. რაც შეეხება განზომილებას "ორგანიზაცია და ხალხი", ამ შემთხვევაშიც წინ იდგა სპრინტერი, რადგან სავარაუდოა, რომ მარათონელის ორგანიზაციულ კულტურაში არ არსებობდა შესაბამისი ნდობა, პატივისცემა, არ ექცეოდა საჭირო ყურადღება სტეიკჰოლდერების კმაყოფილებას და სწორედ ამ ყოველივემ გამოიწვია თუნდაც QR კოდების იდეის გაჟონვა. აგრეთვე შესაძლოა მარათონელს არ ჰქონდა განვითარებული ახალი სამუშაო ძალის მოძიების პრაქტიკები და ვერ ახერხებდა ბიზნეს მოთხოვნებისთვის შესაბამისი კადრების მოძიებას, რაც შესაძლოა "ორგანიზაციისა და ხალხის" განზომილების პრობლემად ჩაითვალოს.

2. ბაგები და ამგვარი პრობლემები შესაძლოა გამოეწვია ისეთი პრაქტიკების არასწორ გამოყენებას, როგორებიცაა: ბიზნეს არქიტექტურა(შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ კონკრეტულად ბიზნესისთვის საჭირო სერვისებისა და ჰარდვეარის შრეები არ იყო შესაბამის დონეზე), ასევე დიზაინის პრაქტიკა იყო გაუმართავი, რაზეც მეტყველებს თუნდაც ის, რომ ყოველი დეფლოიშმენტის შემდეგ იყო 2-3 საათიანი დაუნთაიმი(რაც უნდა ვივარაუდოთ, რომ თავიდანვე გათვალისწინებული იყო დიზაინისა და გეგმაში), ღამით მიუწვდომელი იყო სერვისი სწორედ დაუნთაიმის გამო.

3. ღირებულებათა ნაკადები და პროცესების განზომილებას არ ექცეოდა საჭირო ყურადღება. ჩემი აზრით ბოლომდე რომ მიყოლოდა სერვისის ღირებულების ჯაჭვს მარათონელი და ყველა end-to-end პროცესი დაეგეგმა შესაბამისად, შესაძლებელი იქნებოდა ამ ბაგებისა და ინციდენტების რაღაც

დოზით აცილება, მაგრამ სწორედ გაუწონასწორებელმა პროცესებმა და ნაკადებმა გამოიწვია, ის რომ მართონელი ვეღარ უქმნიდა/სთავაზობდა იმ ღირებულებას მომხმარებელს, რაზეც იყო მოთხოვნა.

4. მართონელი ურთიერთობების მართვის პრაქტიკაში საკმაოდ მოიკოჭლებს, რადგან როგორც ქეისიდან გამოჩნდა თანამშრომლებს შორის არაა ნდობა და პატივისცემა, რის გამოც გაჟონა კონკრეტულმა ინფორმაციამ. სავარაუდოა რომ შიდა სტეიკჰოლდებს, ამ შემთხვევაში თანამშრომლებს არ აქცევს შესაბამის ყურადღებას მართონელი, უგულვებელყოფს ურთიერთობის მართვის პრაქტიკებს, შესაბამისად ამან გამოიწვია ნდობისა და პატივისცემის დაკარგვა და მივიღეთ ეს შედეგი.

5. რა თქმა უნდა, სერვისის დონის შენარჩუნებასთან დაკავშირებული რისკი მეტია მართონელის შემთხვევაში, რადგან იგი სერვისს აკეთებს პარტნიორებთან ერთად. ამ შემთხვევაში ფაქტობრივად ორი სხვადასხვა სისტემის ურთიერთქმედება ხდება, რაც ზრდის რისკებს და ბაგების არსებობის შემთხვევაში რთულია როგორც მისი დადგენა და გამოკვლევა  
Combicom Ltd. 3/7

ასევე მისი solution, რადგან საქმე გვაქვს სხვადასხვა ორგანიზაციების სხვადასხვა სისტემების ერთიანობასთან და მართონელმა მეტი უნდა იფიქროს "keep it simple and practical" პრინციპზე, ხოლო სპრინტერის შემთხვევაში ეს ყოველივე მოქცეული მის პლატფორმაზე და მარტივად მოხდება პრობლემის იდენტიფიცირებაც და მოგვარებაც სერვისის მუდმივი დონის შენარჩუნების მხრივ, რადგან ლოკალურად, უფრო მარტივად იქნება პრობლემის ან მომავალში ამ პრობლემისგან გამოწვეული ინციდენტის მოგვარება.

6. გრძელ ვადიან რელიზებზე გადასვლაში სწორი ის იყო, რომ ამით ამოისუნთქა აიტი ინფრასტრუქტურის შრემ და აიტი დეპარტამენტმაც და შესაძლო გახდა რელიზამდა უმეტესი ბაგების აღმოჩენა, მოგვარება, მაგრამ მეორე მხრივ ამან უკან წაწია მართონელი ინოვაციისა და მომხმარებლისთვის ახალი ღირებულების შექმნის მხრივ, რადგან უკეთესი აიტი ინფრასტრუქტურისა და გუნდების, შესაძლოა უკეთესი მომწოდებლების და ნაკლები კომპლექსურობის გამო, ყოველთვის დაასწრებდა ინოვაციაში სპრინტერი და მეტ ღირებულებას შესთავაზებდა მომხმარებელს.

Question:

ქეისი 2 მაქს. ქულა 15

ბაზარზე, სადაც სუსტად იყო განვითარებული ფინტექი - შეიქმნა სტარტაპი, რომელიც მომხმარებელს სთავაზობდა კომფორტული ინტერფეისის მქონე ფინანსურ აპლიკაციას რომელიც მომხმარებელს სთავაზობდა ე.წ. ელექტრონულ საფულეს თანხის მიღება/გადარიცხვის მარტივი სერვისებით. დასტარეტიდან 1 წლის შემდეგ ნათელი გახდა, რომ კომპანიის გაყიდვები დინამიურად იზრდება.

ჩნდება მოთხოვნა ახალ სერვისებზე. საჭიროა როგორც სერვისების სპექტრის გაზრდა, ასევე ინფრასტრუქტურის სიმძლავრეების მნიშვნელოვანი მომატება. გარდა ზემოაღნიშნულისა - ნაციონალურმა ბანკმა შემოიღო ახალი რეგულაციები - მოითხოვა ავტომატური ყოველკვირეული ფინანსური ანგარიშები და კომპანიის ე.წ. AML (Anti-money laundering) „ფულის გარეცხვის წინააღმდეგ ბრძოლის“ საერთაშორისო ნორმატივებთან შესაბამისი ტექნიკური პროცედურების დანერგვა რეგულაციის და ფუნქციონალის ტექნიკური მოთხოვნების გამოქვეყნებიდან 6 თვის ვადაში. შესაბამისად კომპანიის „ფაიფლაინი“ ანუ განსახორციელებელი პროექტების სია წლის დასაწყისისთვის ასე გამოიყურებოდა:

- (1) ვალუტის კონვერტაციის ოფციის დამატება აპლიკაციაში
- (2) დატა ცენტრის მუშა ფართის გაფართოება 120 მ2-მდე და გაციება / ცეცხლქრობის სისტემებით აღჭურვა
- (3) თანხის მოთხოვნის ოფციის რეალიზება აპლიკაციაში
- (4) შეთავაზებების მოდულის ბექ-ოფისის და ფრონტალური ნაწილის დიზაინი და დამატება აპლიკაციაში
- (5) სარეზერვო დატაცენტრის პროექტის შემუშავება
- (6) ცალკე დეველოპერთა გუნდის დაქირავება და ცენტრალური ბანკის მიერ Combicom Ltd. 4/7

მოთხოვნილი ანგარიშგების პლატფორმის დეველოპმენტი

- (7) ეროვნული ბანკის მიერ მოთხოვნილი AML ფუნქციონალის დამატება კომპანიამ ტრადიციულად პრიორიტეტი მიანიჭა მისი აზრით მომხმარებლისთვის ღირებულ სერვისებს და მოახდინა (1), (3) და (4) პუნქტების რეალიზაციას. ამასთან არსებული დატაცენტრის გაფართოების და სარეზერვო დატაცენტრის პროექტების / (2) და (5) / დაწყება გადაიდო წლის მე-2 კვარტლისთვის, ხოლო AML და ანგარიშგების მოდულების (6) და (7) დეველოპმენტის და დანერგვის სამუშაოები დაიგეგმა წლის მე-3 კვარტლისთვის. საბოლოო ჯამში (2) და (5) პროექტის დაწყება დაგვიანდა, რადგან ვენდორის (შემსრულებლის) შერჩევის პროცესმა დაიკავა მოსალოდნელზე გაცილებით მეტი დრო, თუმცა მას შემდეგ რაც დატაცენტრი გაეშვა, აღმოჩნდა, რომ ახალ ინფრასტრუქტურაზე სისტემის „დუბლიკატის“ გაშვება და ორივე ინსტანსის პარალელურად ამუშავების ამოცანა მარტივად გადაწყდა. დაგვიანებით, მომდევნო წლის მე-2 კვარტლისთვის დაინერგა ასევე AML და ანგარიშგების მოდულებიც, თუმცა კომპანიას, წლის ბოლოს ეროვნული ბანკის მოთხოვნათა შეუსრულებლობის გამო დაეკისრა მნიშვნელოვანი ფინანსური ჯარიმა. დამატებით - სარეზერვო დატაცენტრის გაშვებამდე ძირითად (და ერთად-ერთ) დატაცენტრში მოხდა ენერგომომარაგების დაუგეგმავი შეწყვეტა, რამაც გამოიწვია მნიშვნელოვანი ინციდენტი - კომპანიის სერვისები თითქმის 48 საათში იყო მიუწვდომელი. სარეზერვო დატაცენტრის გაშვების შემდეგ მსგავსი ინციდენტი აღარ განმეორებულა, კომპანიამ მიაღწია მაჩვენებელს, როდესაც მისი სერვისები წვდომადი იყო დროის 99.97%-ში ამასთან გაზარდა ოპერაციების დამუშავების

სიმძლავრე.

კითხვები :

1. დაახასიათებთ კომპანიის პოზიციები 4 განზომილებიდან განზომილება „პარტნიორები და მომწოდებლები“ პროექტების ფაიფლაინის განხორციელებამდე და მას შემდეგ
2. დაახასიათებთ კომპანიის სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვის ხარვეზები და დადებითი მხარეები.
3. ერთი მხრივ კომპანიამ პრიორიტეტი მიანიჭა სერვისებს, რომლებიც ღირებული იყო კლიენტისთვის. მეორე მხრივ სარეზერვო დატაცენტრის არარსებობის გამო ჰქონდა სამწუხარო ინციდენტი 48 საათიანი დაუნთაიმის სახით - მენეჯმენტმა გადაწყვიტა, რომ ისინი „ზედმეტად აგრესიულად“ მისდევნენ „ღირებულებაზე ფოკუსირების“ მმართველობითი პრინციპს - ეთანხმებით? - დაასაბუთეთ.
4. აფთაიმის (წვდომადობის) მაჩვენებელი 99.97% ნიშნავს, რომ სერვისი არ არის წვდომადი საშუალოდ ყოველდღიურად (ა) 25-26 წამის განმავლობაში (ბ) დღეში საშუალოდ 1 წუთით. რომელია სწორი? რომელი პრაქტიკების ფარგლებში კონტროლდება ეს მაჩვენებელი?
5. ქეისში აღნიშნულია, რომ სტარტაპი (კომპანია) იძულებული გახდა დაენერგა Combicom Ltd. 5/7

ანგარიშების და AML მოდულები - ITIL4 - ის 4 განზომილების ტერმინებში, შეიცვალა კომპანიის პოზიციები განზომილებების მიხედვით, თუ რამე სხვა ფაქტორმა იმოქმედა?

6. პროექტების ფაიფლაინის განხორციელებამდე მოწვეულმა ITIL4-ის ექსპერტმა აღნიშნა, რომ „კომპანიაში სათანადოდაა დანერგილი „სიმძლავრის მართვის“ პრაქტიკა“ - ეთანხმებით? - საიდან გამომდინარეობს თქვენი დასკვნა?

Answer:

1. პროექტების ფაიფლაინის განხორციელებამდე კომპანიაში სავარაუდოდ ნაკლებად ექცეოდა ყურადღება "პარტნიორები და მომწოდებლები" - ს განზომილებას, მაგრამ ამ ფაიფლაინების განხორციელებისთვის საჭირო გახდა ახალი მომწოდებლებისა და პარტნიორების მოძებნა, მათთან კონტრაქტებისა და ურთიერთობის წამოწყება, მაგალითად საჭირო იყო ახალი დეველოპმენტის გუნდი, ახალი სამუშაო ძალა ან აუთსორსინგ კომპანია, შეთავაზებების ბექ-ოფისის და ფრონტალური ნაწილის დიზაინიც მოითხოვდა დამატებით დეველოპერების გუნდს, კომპანიას უნდა მოეძიე ვენდორი, რომელიც აუგებდა სარეზერვო დატაცენტრს და გაუმჯობესებდა არსებულს(ფართისა და გაგრილების მხრივ), რაც მოითხოვდა ახალ agreement-ებსა და ურთიერთობებს. ჩემი აზრით ამ განზომილებას არ მიეცა შესაბამისი ყურადღება, რადგან, როგორც

აღმოჩნდა დაგვიანდა ვენდორის შერჩევის პროცესი(რაც შესაძლოა არც იყო საჭირო და სამუშაო ძალის მოძიების პრაქტიკის უკეთ გამოყენებით შესაძლოა ვენდორის პრობლემა, პატარა თიშის ან რამდენიმე თანამშრომლის აყვანით მოგვარებულიყო, ვინც ამ საკითხზე იმუშავებდა ან აუთსორსინგის მაგივრად ინსორსინგის გამოყენებაც შესაძლოა ყოფილიყო ვარიანტი).

2. პირველ რიგში, ჩემი აზრით SVC-ში დაგეგმვის შრეზე იყო ხარვეზი, რაც გამომდინარეობს იქიდან, რომ მნიშვნელოვანი და პრიორიტეტული პროექტები დაბლა მოექცა ფაიფლაინში და გადაიდო მათი განხორციელება(AML და ანგარიშგების მოდულების გადადება). რაღაც მხრივ პრობლემა იყო მოპოვებისა და დეველოპმენტის ნაწილშიც, რაშიც ვგულისხმობ იმას, რომ კომპანიამ დროულად ვერ მოიპოვა რესურსი, ამ შემთხვევაში ვენდორი და დაგვიანდა დატა ცენტრის დუბლირება და გაუმჯობესება. აგრეთვე რაღაც მხრივ delivery/support მოიკოჭლებდა(დატაცენტრის 48 საათით გათიშვა), მაგრამ მომხმარებლისთვის ღირებულების შექმნის მხრივ ძლიერი იყო ეს კომპანია და მათ აწვდიდა სწორედ იმ სერვისსა და პროდუქტს რაზეც იყო მოთხოვნა და ქმნიდა value-ს.

3. რაღაც მხრივ ვეთანხმები, იმიტომ რომ ღირებულების შექმნა უფრო წინ დააყენეს სისტემის მუდმივი დონის შენარჩუნების პრაქტიკაზე და ამან გამოიწვია, რომ საბოლოოდ ღირებულების შექმნასაც გაუჩნდა დროებითი პრობლემა. ვფიქრობ, რომ მუდმივი ღირებულების მიწოდების ფონზე პარალელურად უნდა ეფიქრათ სისტემის გამართულობის მუდმივობის შენარჩუნებაზე და ამის შემდეგ დაენერგათ ახალი ღირებულება.  
Combicom Ltd. 6/7

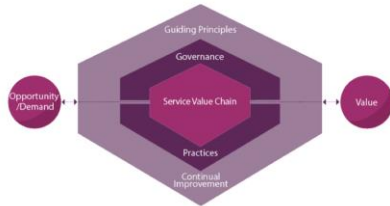
4. სწორია (ა) 25-26 წამის განმავლობაში და ეს კონტროლდება availability management პრაქტიკის ფარგლებში.

5. კომპანიის 4 განზომილებაზე იმოქმედა pestle მოდელიდან law ფაქტორმა, რადგან შემოვიდა ახალი რეგულაცია და ამან აიძულა კომპანია გადაედგა კონკრეტული ნაბიჯები.

6. არ ვეთანხმები, რადგან capacity management პრაქტიკა რომ სათანადოდ ყოფილიყო დანერგილი, საჭირო არ გახდებოდა ინფრასტრუქტურის სიმძლავრეების მნიშვნელოვანი მომატება ახალი სერვისების განხორციელებისთვის და ამ პრაქტიკის მიხედვით ეს ყოველივე თავიდანვე იქნებოდა გაწერილი და დაგეგმილი იქნებოდა პოტენციური ახალი სერვისი შემთხვევაში შესაბამისი ინფრასტრუქტურის და სიმძლავრეების მზაობა.

## სერვისის ღირებულებათა სისტემა **svs**:

ITIL – 4 SVS - სერვისის ღირებულების სისტემა



### ITIL 4 SVS - სერვისის ღირებულების სისტემა

SVS - უზრუნველყოფს მოთხოვნებისა და შესაძლებლობების ტრანსფორმაციას ღირებულებაში (Value)

SVS ცენტრალური კომპონენტია სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვი - უშუალოდ სერვისის პროცესთა ერთობლიობა, რომელიც გარდაქმნის შესაძლებლობა/მოთხოვნებს ღირებულებაში.

ღირებულებათა ჯაჭვის ფუნქციონირებისთვის არსებობს მართვის/მმართველობის (Governance) პრაქტიკების (Practices)

კომპონენტები. ხოლო ეს ყველაფერი მოქმედებს ორგანიზაციის სახელმძღვანელო პრინციპების (Guiding Principles)

„ქოლგის ქვეშ“ და უკლებლივ ყველა კომპონენტს ეხება განგრძობითი განვითარების (Continual improvement) პროცესი

## სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვის სამი ამოცანა: **svc**

ITIL 4 SVC - სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვი

სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვი არის ITIL4-ის საოპერაციო მოდელი, რომლითაც მიიღწევა სერვისის 3 მთავარი (ზოგადი ამოცანა)

1. **ბიზნესის წაყვანა (Run the business)** - ანუ ღირებული სერვისების მუდმივი/უწყვეტი მიწოდება დაინტერესებული მხარეებისთვის
2. **ბიზნესის ზრდა/სრულყოფა** - არსებული სერვისების ხარისხის, ფორმის, საიმედოობის, უსაფრთხოების და სხვა პარამეტრების განვითარება - ინკრემენტალური ინოვაცია
3. **ბიზნესის ტრანსფორმაცია** - ახალი სერვისების გაშვება - რადიკალური ინოვაცია დამკვეთების (დაინტერესებული მხარეების) კმაყოფილების ზრდის მიზნით, ახალი ღირებულებების მიწოდება, ახალი საოპერაციო სქემების გაშვება, ახალი პროდუქტებისა და სერვისების შეთავაზება, გაყიდვების და დამკვეთებთან ინტერაქციის ახალი მეთოდების შემუშავება - გაშვება.

ITIL 4 SVC - სერვისის ღირებულებათა ჯაჭვი - როგორ მუშაობს?

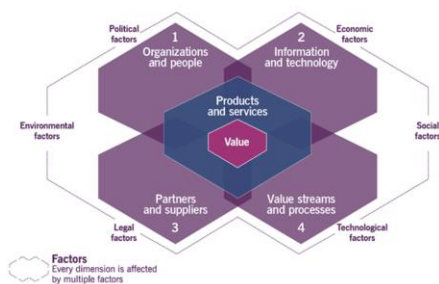


SVC მუშაობს შემდეგი კომპონენტების ურთიერთქმედებით:

- დაგეგმვა - სერვისის ოპერატიული ნაწილის აფგრიდის (სრულყოფის) ან ტრანსფორმაციის დაგეგმვა ყველა შესაძლო დონეზე.
- მხარეთა ჩართვა - თანამშრომლების, დამკვეთების, პარტნიორებისა და მომწოდებლების ჩართვა გეგმის სისრულეში მოსაყვანად, მათთან ინტერაქცია და კომუნიკაცია
- დიზაინი და ცვლილება - ახალი ან არსებული სერვისების ყველანაირი წინასწარი ანალიზი და ცვლილებების გააზრება / შეთანხმება
- მოიპივე / გააკეთე - უშუალოდ ახალი სერვისისთვის რესურსების მობილიზება და მისი გაკეთება / კონსტრუირება/ ინჟინერინგი
- მიწოდება და მხარდაჭერა - სერვისის მოწოდება / დამკვეთის ინსტრუქტირება / მხარდაჭერა
- სრულყოფა - სერვისის განვითარების პერმანენტული პროცესი

## ITIL4- ის 4 განზომილება

ITIL – 4 ოთხი განზომილება & PESTLE მოდელი



4 განზომილება: ორგანიზაცია და ხალხი; ტექნოლოგია; ფასეულობათა ნაკადი და პროცესები; პარტნიორები და მომწოდებლები  
გარეშე ფაქტორები (PESTLE): პოლიტიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, საკანონმდებლო, გარემოსდაცვითი;

სერვისის მიწოდება - ღირებულებათა კონვერტაციის მუდმივი პროცესი

## ზოგადი მენეჯმენტის პრაქტიკები

### General Management Practices

1. Strategy management
2. Portfolio management
3. **Architecture management**
4. Service financial management
5. Workforce and talent management

6. Continual improvement
7. Measurement and reporting
8. Risk management
9. Information security management
10. Knowledge management
11. Organizational change management
12. Project management
13. Relationship management
14. Supplier management

#### ITIL 4 შვიდი მმართველობითი პრინციპი

- Focus on **value**. - ფოკუსირება ღირებულებაზე
- Start where you are - დაიწყე იქიდან სადაც ხარ
- Progress iteratively with feedback - გქონდეს ინტერაქცია და უკუკავშირი
- Collaborate and promote visibility - ითანამშრომლე და ხელი შეუწყე თვალსაჩინოებას
- Think and work holistically - იფიქრე, აკეთე და უყურე ამოცანას ჰოლისტიკურად - მთლიანობაში
- Keep it simple and practical - აკეთე მარტივი და პრაქტიკული გადაწყვეტილებები
- Optimize and automate - დააოპტიმიზირე და მოახდინე ავტომატიზაცია