

ბიზნეს-ინჟინერინგის თეორიული ასპექტები

ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგის მექანიზმში სერვისული
ორგანიზაციების პროდუქტების გამოყენების საკითხისათვის

რუსუდან ქუთათელაძე,
სტუ-ს სრული პროფესორი
ზურაბ ლიპარტია,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
სრული პროფესორი

მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის არსებულმა ტემპებმა ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგის (ბპრ) გატარების აუცილებლობაც დააჩქარა. იმისათვის, რომ საქართველო გახდეს კონკურენტუნარიანი ქვეყანა, საჭიროა რადიკალური ცვლილებების გატარება ბიზნესპროცესებში, მათი შესრულების ტექნიკა-ტექნოლოგიაში, მეთოდებსა დამიდგომებში, ორგანიზაციასა და მართვაში. რომლის მიღწევის ერთ-ერთ პრიორიტეტად **ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგის** (ბპრ), რომლის მართვაში **იმიტაციური მოდელების** გამოყენებაა რეკომენდებული.

რეინჟინერინგის კონცეფციები ჯერ კიდევ XIX საუკუნის 80-იან წლებში დამუშავდა, როდესაც ტეილორმა მენეჯერებს პროცესული რეინჟინერინგის მეთოდების გამოყენება საქმიანობის ორგანიზაციის პროცესების დასამუშავებლად და ასეთი პროცესების მწარმოებლობის ოპტიმიზაციისათვის გარდაქმნა შესთავაზა. XX საუკუნის დასაწყისში **ფაიოლმა** დაამუშავა რეინჟინერინგის კონცეფცია, რომლის თანახმად, ეს არის საქმიანობის განხორციელება, დასახული ამოცანების შესაბამისად, ყველა ხელმისაწვდომი რესურსებიდან ოპტიმალური უპირატესობის მისაღწევად. იმის მიუხედავად, რომ ჩვენს დროში ტექნოლოგიური რესურსები შეიცვალა, ამ კონცეფციას თავისი მნიშვნელობა და პოპულარობა არ დაუკარგავს. ბიზნესის პროცესების მართვაში რევოლუცია შემოიტანა **თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების დარგში** მიღწევებმა, რომლებიც ბიზნეს-პროცესების ინჟინერინგის და რეინჟინერინგის განხორციელების საშუალებას იძლევა.

მ. ჰამერისა და დ. ჩამპის განსაზღვრების თანახმად, ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგი - „საწარმოს საქმიანობის ძირითად მაჩვენებლებში ძირეული გაუმჯობესების მისაღწევად ბიზნეს პროცესების (ბპ) ფუნდამენტური გადააზრება (ახლებურად გააზრება) და რადიკალური გადაპროექტირება“. მეტიც, **ჯ. ჰარინგტონი, კ. ესელინგი და ხ. ნიშევენი** მას „პროცესის ინოვაციას უწოდებენ, რადგანაც მისი წარმატება მასზე მომუშავე გუნდის ინოვაციურ და შემოქმედებით უნარზეა დამოკიდებული“.

ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგი უზრუნველყოფს შემდეგი **ამოცანების** გადაწყვეტას:

1) შესასრულებელი ფუნქციების ოპტიმალური თანამიმდევრობის განსაზღვრა, რომელსაც მიჰყავს კლიენტები საქონლისა და მომსახურების გაყიდვისა და დამზადების ციკლის ხანგრძლივობის შემცირებამდე, რის შედეგადაც ხდება კაპიტალის ბრუნვა-დობის ამაღლება და ფირმის ყველა ეკონომიკური მაჩვენებლის ზრდა;

2) სხვადასხვა ბიზნესპროცესებში რესურსების გამოყენების ოპტიმიზაცია, რომლის შედეგადაც ხდება მიმოქცევისა და წარმოების დანახარჯების მინიმიზაცია და სხვადასხვა სახის საქმიანობის ოპტიმალური შეთავსების უზრუნველყოფა;

3) ადაპტირებული ბიზნესპროცესების აგება, რომლებიც გამიზნულია ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის, საწარმოო ტექნოლოგიების, პროდუქციის საბოლოო მომხმარებლების მოთხოვნილებათა ცვლილებების სწრაფი ადაპტაციისათვის და, მამასადამე, უცხო გარემოს დინამიკურობის პირობებში კლიენტების მომსახურების ხარისხის ასამაღლებლად;

4) კლიენტებსა და პარტნიორებთან ურთიერთქმედების რაციონალური სქემების განსაზღვრა, და, როგორც შედეგი, მოგების ზრდა, ფინანსური ნაკადების ოპტიმიზაცია.

ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგი ხორციელდება საინჟინრო მეთოდების გამოყენებისა და კონსალტინგური ფირმებსა და კომპანიის სპეციალისტების ერთობლივი გუნდების მიერ განხორციელებული ბიზნეს-პროცესების მოდელირების თანამედროვე პროგრამულ-ინსტრუმენტული საშუალებების გამოყენების საფუძველზე.

ბიზნესის რეინჟინერინგი ითვალისწინებს აზროვნების **ახალ წესს**. ეს შეხედულება უკავშირდება კომპანიის აგებას, როგორც საინჟინრო საქმიანობას. კომპანია ან ბიზნესი განიხილება როგორც ისეთი რამ, რაც შეიძლება იყოს აგებული, დაპროექტებული და გადაპროექტებული საინჟინრო პრინციპებთან შესაბამისობაში.

ამასთან არ შეიძლება ბიზნესპროცესების რეინჟინირინგის გაიგივება ლოკალური ამოცანების გად-
ანყვეტასთან, თუმცა ამ ამოცანების გადანყვეტა
შეიძლება წარმოადგენდეს ბიზნესპროცესების რე-
ინჟინირინგის **შედეგებს**, რომელიც მოიცავს: ბიზნეს-
სავტომატიზაციას; პროგრამული უზრუნველყოფის
რეინჟინირინგს; ორგანიზაციული სტრუქტურის რე-
ორგანიზაციასა და ხარისხის გაუმჯობესებას.

ბიზნესპროცესების რეინჟინირინგის უმნიშვნე-
ლოვანესი პრინციპებია:

1. „პროცესის ჰორიზონტალური და ვერტი-
კალური შეკუმშვა“;
2. „პროცესის პარალელურობა“ და პროცესის
შესრულების მრავალვარიანტულობა;
3. შემოწმებისა და შეთანხმებების რაოდენობის
მინიმიზაცია;
4. კლიენტთან კონტაქტის ორგანიზაცია
„უფლებამოსილი მენეჯერი-ს“ მიერ;
5. შერეული ცენტრალიზებულ-დეცენტრალი-
ზებული მიდგომის წესით უფლებამოსილების დელ-
ეგირება.

**ბიზნესპროცესების რეინჟინირინგის წარმატების
ძირითად პირობებს წარმოადგენს:**

1. კომპანიის ხელმძღვანელობის მიერ ამოცანის
სწორი გაგება, კომპანიის ხელმძღვანელობის ერთ-
გულეობა რეინჟინირინგის მიზნებისადმი – უმაღლესი
ხელმძღვანელობის მხრიდან კონტროლი;
2. კომპანიის თანამშრომელთა მოტივაცია, ზრდი-
საკენ სწრაფვა, ფორმის საქმიანობის გაფართოება,
პერსონალის უფლებამოსილებისა და შრომის შემოქ-
მედებითი ხასიათის გაძლიერება;
3. კომპანიის საქმიანობის კარგად დაყენებული
მართვა, საკუთარი ძალებითა და კონსულტანტების
დახმარებით ბიზნესპროცესების რეინჟინირინგის გა-
ტარების უნარი;
4. რეინჟინირინგის გატარებაში კონსალტინგური
და სერვისული ორგანიზაციების რეორგანიზაციის
გამოცდილებისა და თანამედროვე საინფორმაციო
ტექნოლოგიების გამოყენება.

ამგვარად, ბიზნესპროცესების გაუმჯობესების
კონცეფცია არის მეთოდოლოგია, რომელიც დამუ-
შავებულია ადმინისტრაციული და დამხმარე პრო-
ცესების გაუმჯობესების ჩასატარებლად. ეს მეთოდ-
ოლოგია დაფუძნებულია ოთხ მიდგომაზე:

1. სწრაფი ანალიზის გადანყვეტილების მეთო-
დიკა (FAST);
2. პროცესის ბენჩმარკინგი;
3. პროცესის გადაპროექტირება;
4. პროცესის რეინჟინირინგი.

შესაბამისად, **ბიზნესპროცესის გაუმჯობესება
არის მეთოდოლოგია**, რომელიც დამუშავებულია
ადმინისტრაციული და დამხმარე პროცესების სრუ-
ლყოფის ნაბიჯ-ნაბიჯ გასატარებლად. წარმოებითი
ბიზნესპროცესების გაუმჯობესება მიმართულია
საქონლისა და მომსახურების წარმოებისათვის; ად-
მინისტრაციული ბიზნესპროცესების გაუმჯობესება
მიმართულია ყველა ისეთი დამხმარე პროცესის

სრულყოფისაკენ, როგორიცაა: ახალი პროდუქტის
დამუშავება, შეკვეთების დამუშავება და ანგარიშ-
გება კრედიტორებთან.

ბიზნესპრაქტიკაში არსებობს რიგი ინსტრუ-
მენტებისა და მეთოდებისა, რომლებიც ეფექ-
ტიანია ისეთი პროცესის ცვლილების მართვისას,
როგორიცაა შრომითი პროცესისაგან უარყოფითი
შეგრძნებების მართვა, ცვლილებების **რუკის შედგენა**
და **სინერგიზმი**. მნიშვნელოვანი მომენტი ის, რომ
თითოეულ პროგრამას ბიზნესპროცესების გაუმ-
ჯობესებისათვის უნდა ჰქონდეს **ძალზე დანვრილე-
ბითი** (დეტალური) გეგმა ცვლილებების მართვისა და
ეს პროგრამა ეფექტიანად უნდა განხორციელდეს.
ორგანიზაციული ცვლილებებით მართვის პროცესი
უნდა დაინერგოს ბევრად ადრე, ვიდრე დაიწყება
პროცესის ცვლილება.

ბიზნესპროცესების მართვაში ყველაზე **ახალ
მოდურ მიმართულებებს** შორის, რომლებიც წარ-
მოიქმნა გასული საუკუნის ბოლო ათწლეულში,
პოპულარულია **„ექვსი სიგმა“**-ს მიდგომა ბიზნესის
სრულყოფისათვის, რომელიც ცდილობს, იპოვოს და
გამოიყენოს შეცდომათა მიზეზები ან დეფექტები
ბიზნესპროცესებში, მომხმარებლისათვის კრიტი-
კულად მნიშვნელოვან გამოცემას პარამეტრებზე
ყურადღების მიპყრობის გზით.

საგულისხმოა, რომ საქართველოს ბიზნეს-
პრაქტიკაში ისეთი ინსტრუმენტები, როგორი-
ცაა „ექვსი სიგმა“, ხარისხის მართვა ISO 9000,
მარკეტინგული სტრატეგიული კვლევები, მარ-
კეტინგული საპროექტო ექსპერტიზა, მართვის მარ-
კეტინგული სტრუქტურა და სხვ. **აქტიურად** უნდა
იყოს გამოყენებული. სამწუხაროდ, მცდელობები ბი-
ზნესპროცესების რეინჟინირინგის (ბპრ) მიდგომების
გამოყენებისა წარმოების მართვის მარკეტინგული
პრინციპების ათვისების გარეშე არანაარმატებულია.
გამოცდილება უჩვენებს, რომ იმ პირობებში, სადაც
გამოჩნდა ბპრ მიდგომა, მარკეტინგული კვლევები
და მართვის მეთოდები, დიდი ხანია ჩვეულებრივ ინ-
სტრუმენტებად იქცა.

ბიზნესის სამართავად გამოყენებული მოდელები
შეიძლება დავყოთ რამდენიმე ჯგუფად. ამ შემთხ-
ვევაში უმაღლეს დონეზე განლაგდება სტრატე-
გიული, ფუნდამენტური მოდელები, რომლებიც
გლობალურ წესებს აღწერენ. ისინი ოპერირებენ
მცირე რაოდენობით მაღალაგრეირებული მაჩვენ-
ებლებით (ხანგრძლივ პერსპექტივაზე გათვლით)
და შეადგენენ სტრატეგიული მართვის საფუძველს.
თავის მხრივ, სტრატეგიული მოდელები, იმ შეკითხ-
ვების მიხედვით, რომლებზეც უნდა პასუხობდეს,
შეიძლება დაიყოს **კატეგორიებად**:

- ა) ფინანსური მართვის მოდელი;
- ბ) მარკეტინგული მოდელი;
- გ) წარმოების მართვის მოდელი;
- დ) ლოგისტიკით მართვის მოდელი.

ამ კატეგორიებს შეიძლება მივაკუთვნოთ **სხვა
მოდელები**. მათ ასაგებად დასავლეთში მიღებულია
პოპულარული მართვის კონცეფციები – MRP (Manu-

facturing Resource Planning), DRP (Distribution Resource Planning), ERP (Enterprise Resource Planning), CSRP (Costumer Synchronized Resource Planning). ხოლო, **ტრანსაქციონიზმი** – მოდელის ფორმებში, რომელიც პასუხს აგებს გლობალური პრინციპების ოპერატიულ რეალიზებაზე, ჩვენ საქმე გვაქვს პროცესებთან, მონაცემთა ნაკადებთან და სხვა, ამასთანავე აუცილებელია ხაზგასმა, რომ ნებისმიერი მოდელი ასახავს მაპროექტებლების ამა თუ იმ ჯგუფის თვალსაზრისს. თითოეული მოდელისთვის ნიშანდობლივია თავისი მიზნები და ამოცანები, ამიტომ ბიზნესის ობიექტი, რომელიც წარმოადგენს რთულ კომპლექსურ ორგანიზმს, როგორც წესი, აღინერგება მოდელების გარკვეული რაოდენობის ნაკრებით, რომლებიც ერთობლიობაში ქმნიან მოცემული ბიზნეს-სისტემის საერთო მოდელს.

პრაქტიკა მოწმობს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობა მოიცავს დიდი მოცულობის ბიზნესპროცესებს. თითოეული მათგანი წარმოადგენს კონკრეტულ მიზანზე ორიენტირებული მოქმედებებსა და გადაწყვეტილებების თანამიმდევრობას. ამ ორგანიზაციების საქმიანობის წარმატება განისაზღვრება მისი ბიზნესპროცესების ეფექტიანი რეალიზაციით. ორგანიზაციების ცალკეული ქვედანაყოფების ან თვითონ ორგანიზაციის ეფექტიანობის ამაღლება შესაძლებელია **ბიზნესპროცესების რეინჟინირინგის გზით (ბპრ)**, რომელიც არის თანამედროვე მენეჯმენტის თეორიის ახალი, პრაქტიკულად გამოუკვლეველი მიმართულება. რეინჟინირინგის თანახმად დღეისათვის ყველა ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობები იმდენად შეიცვალა, რომ მათი ნორმალური არსებობისა და კონკურენტუნარიანობის ერთადერთი პირობა ოპერაციების განხორციელების შიდა პროცესებისა და ტექნოლოგიების სრული გარდაქმნის აუცილებლობა გახდა.

ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, ბიზნესპროცესების მართვის სრულყოფაში, ასევე არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება **ფინანსური ინჟინირინგის ინსტრუმენტებისა და პროდუქტების გამოყენებას** კორპორაციული მმართველობის ეფექტიანობის ამაღლებაში.

საქართველოში საბაზრო ეკონომიკის ტრანსფორმაციის თანამედროვე ეტაპზე, სადაც არ არსებობს გამართული სახელმწიფო საინვესტიციო პოლიტიკა, რაც განაპირობებს კორპორაციების ინტერესების დაქვეითებას საინვესტიციო ღონისძიებებისადმი, მნიშვნელოვანია, მსოფლიო გამოცდილების დამკვიდრება ზოგადად მართვის საკითხებსა და კონკრეტულად საინვესტიციო პროცესების მართვაში ბპრ-ის მექანიზმების გამო-საყენებლად.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ინოვაციური საქმიანობა ფინანსური ინვესტიციების ამოქმედებით იწყება, რომელიც ფულადი კაპიტალის გარდასახული ფორმაა. სწორედ ფულადი კაპიტალი იწყებს და ამთავრებს კვლავწარმოების პროცესს. შესაბამისად,

საინვესტიციო სახსრების აკუმულირების მომენტიდან კაპიტალურ ქონებაში ავანსებული ღირებულების რეალურ ანაზღაურებამდე მოძრაობას მოიცავს.

ინოვაციური პროცესი მოიცავს სამ ძირითად ეტაპს: 1) გამოკვლევის დაწყებიდან მისი შედეგების პირველ ათვისებამდე; 2) სიახლეთა დანერგვიდან, ამ პროცესის უზრუნველყოფის ჩათვლით (ორგანიზაციული, ფინანსური, საკადრო, მატერიალურ-ტექნიკური და სხვ.) სასარგებლო ეფექტის მიღებამდე; 3) ბიზნესის ორგანიზების ეფექტიანი ფორმების დანერგვას.

როგორც პრაქტიკით დასტურდება, თანამედროვე კორპორაციების (საწარმოების) ეფექტიანობა და მათი განვითარების ტემპები სწორედ ინოვაციური პროცესის აქტივობით განისაზღვრება, რომლის მიზანია მაქსიმალური მოგების მიღება. თავის მხრივ, ეკონომიკური ინვესტიციები კავშირშია ფინანსურ ინვესტიციებთან (აქტივების შეძენასთან ფასიანი ქაღალდების ფორმით). შესაბამისად, სიახლეთა ბაზარი ყალიბდება მატერიალური საქონლის ბაზრის და ფასიანი ქაღალდების ბაზრის გადაკვეთაზე.

საქართველოში საინოვაციო პროცესის განხორციელების ძირითადი სირთულეები დაკავშირებულია ორგანიზაციებში საკუთარი საშუალებების (როგორც საბიუჯეტო, ისე არასაბიუჯეტო) წყაროებით ფინანსირების უკმარისობასთან, მათ შორის მოზდული სახსრების შეზღუდულობასთან. წარმოების მოცულობების შემცირებისა და მათი დაფინანსების მუდმივი დეფიციტის პირობებში შეუძლებელი ხდება ფულადი რესურსების გამოყოფა საინვესტიციო საქმიანობისათვის.

საქართველოში საინოვაციო აქტივობის განსაკუთრებით დაბალი დონით გამოირჩევა ის დარგები, რომლებიც ორიენტირებულია შიდა ბაზრის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე, როგორიცაა მსუბუქი და კვების მრეწველობა, საშენ მასალათა და ხის დამამუშავებელი მრეწველობა. სამამულო სამომხმარებლო საქონლის დაბალი კონკურენტუნარიანობის გამო, რომელსაც თან ახლავს იმპორტის ინტერვენცია, მეტად დაბალია წარმოების, მისი ტექნოლოგიურობის, ტექნიკური გადაიარაღებისა და სამეცნიერო-ტექნიკური პროცესის დონე.

საინოვაციო საქმიანობის მდგომარეობა და მისი აქტივობის დაქვეითების მიზეზები მეტ-ნაკლებად ანალოგიურია საქართველოს ეკონომიკის სხვა სფეროებშიც. **ფინანსური საშუალებების დეფიციტი** საინოვაციო აქტივობის დაქვეითების მთავარი, მაგრამ არა ერთადერთი ფაქტორია. არსებობს აგრეთვე სამართლებრივი და ორგანიზაციული ხასიათის პრობლემები, ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა და გადაცემა, ლიცენზირება და სერტიფიცირება და ა.შ. მეტ ყურადღებას და სრულყოფას საჭიროებს საინოვაციო საქმიანობის საინვესტიციო მექანიზმიც.

ისტორიული ექსკურსი მოწმობს, რომ XX საუკუნის 30-იანი წლების დასასრულამდე ეკონომიკური მეცნიერება ფართოდ არ განიხილავდა ინოვაციურ პროცესებს, როგორც ეკონომიკური ზრდის ერთ-

ერთ ძირითად ფაქტორს. ეკონომისტების უმრავლესობა ინოვაციებს განიხილავდა, როგორც ეგზოგენურ მოვლენას და ამიტომ ეკონომიკური განვითარების ევოლუციურ მოდელებში იგი პრაქტიკულად არ მიიღებოდა მხედველობაში. გარდატეხა ამ საკითხში უდიდესი მეცნიერული ღირებულების მქონე შრომებით შეიტანა ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორმა **იოზეფ შუმპეტერმა**. იგი თავის შრომებში ეკონომიკის განვითარებისათვის გადამწყვეტ მნიშვნელობას ანიჭებს ინოვაციებს. რაც შეეხება ეკონომიკურ ზრდაში ტექნიკური ინოვაციების როლდენობრივ შეფასებას, **კანტოროვიჩი, გოლოსოვსკი, სოლოუ** და სხვა გამოჩენილი ეკონომისტები, ერთობლივ ეროვნულ პროდუქტზე აღნიშნული ფაქტორის ზემოქმედების ხვედრით წილს აფასებენ 2/3-დან 87%-მდე, ხოლო ზრდის განმსაზღვრელ დარჩენილ ნაწილს მიაწერდნენ კაპიტალის დაბანდებას. დღეს ამ შეფასებებმა აღიარება ჰპოვა, მიუხედავად მათი პირობითობისა.

ფართოდ ცნობილი **კობა-დუგლასის** საწარმოო ფუნქცია და ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის გამოყენებული **ვ. ლეონტიევის ფუნქცია** ყველაზე უკეთ აღწერენ რეალურ მოვლენებს, თუმცა სამეცნიერო პროგრესის ზემოქმედების განსაზღვრისათვის აუცილებელია საწარმოო ფუნქციისათვის შესაბამისი კოეფიციენტების დადგენა.

მრავალი ქართველი მეცნიერ-ეკონომისტის მიერ ჩატარებული კვლევები და პრაქტიკული მაგალითები ცხადყოფს, რომ სიახლეთა ინვესტირება ეფექტიანია, ინოვაციური ცვლილებები ეკონომიკურ სისტემაში ქმნის ეფექტიანი ზრდის შინაგან ენერგიებს, ინოვაციები უზრუნველყოფენ ეკონომიკური სისტემის ახალ წონასწორობით მდგომარეობაში გადასვლას.

ქართულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში მიღებული ყველაზე გავრცელებული მიდგომით საინვესტიციო აქტივობა გულისხმობს ქვეყნის ეკონომიკაში გრძელვადიანი, სარისკო დაბანდებაების განხორციელების დინამიკურ პროცესს, რომელიც როგორც ეკონომიკურ, ისე სოციალურ სფეროებზე აქტიურად ზემოქმედებს და სახელმწიფოს ეკონომიკური განვითარება დამოკიდებულია ამ პროცესის წარმატებულობაზე.

საინვესტიციო წინადადებების მიღება დაკავშირებულია კომპანიის ბიზნესრისკთან, გამომდინარე აქედან, საჭიროა პროექტის შეფასება-შერჩევა მოხდეს ალტერნატიული მეთოდებით: კერძოდ, პროექტის შეფასების და შერჩევის ალტერნატიული მეთოდებია: გამოსყიდვის პერიოდი, უკუგების შიდა განაკვეთი, წმინდა ახლანდელი ღირებულება და მოგებიანობის ინდექსი.

საგულისხმოა, რომ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში პრინციპულად შეუძლებელია მაკროეკონომიკურ დონეზე არსებობდეს ინოვაციებში ინვესტიციების ეფექტიანობის განსაზღვრის რაიმე ერთიანი, ღირეფტიული ხასიათის მქონე მეთოდოლოგია. ვინაიდან საინვესტიციო საქმიანობა კავშირშია საინვესტიციო გადანყვეტილებების მიღებასთან.

საინვესტიციო გადანყვეტილება კი ადამიანის ქმედებაა და არა ობიექტური მექანიკური პროცესი. კორპორაციების (ფირმების) ერთი ნაწილი საინვესტიციო გადანყვეტილებების მიღებისას იყენებს იმ მაჩვენებლებსა და მეთოდებს, რომლებიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მათ მოთხოვნებს. ზოგიერთი კორპორაცია, ფირმა თუ ცალკეული მენარმე კი ინვესტიციური პროცესის ანალიზისას იყენებს ერთობ მარტივ მიდგომებს და ნაკლებ ყურადღებას უთმობს ამ სფეროში ახალი იდეების და საინვესტიციო პროცესის შემდგომ კონტროლს.

მართვის თეორიიდან ცნობილია, რომ გადანყვეტილებებს, რომლებიც ეხება კომპანიის **შიდა ფუნქციების** გადაცემას სხვა ორგანიზაციაზე ტრადიციულად, „გავაკეთო თუ გავყიდო“ გადანყვეტილებებს უწოდებენ. ამ ტიპის გადანყვეტილებებს ფინანსური მენეჯერები მაშინ იღებენ, როდესაც დანახარჯებს აანალიზებენ. უკანასკნელ პერიოდში განსაკუთრებით გაიზარდა კომპანიების დაინტერესება სერვისული (მომსახურე) ორგანიზაციების გამოყენებით, რაც რესურსების დაზოგვის ერთ-ერთ რეალურ ალტერნატივად მიიჩნევა **სტრატეგიული განვითარების** საშუალებას აძლევს კომპანიას. ვინაიდან დანახარჯები ამ ტიპის გადანყვეტილების მიღების ცენტრალურ საკითხს წარმოადგენს, ფინანსური მენეჯერი კარგად უნდა ერკვეოდეს იმ ფაქტორთა ფართო სპექტრში, რომლებიც ამ გადანყვეტილებაზე ახდენს გავლენას.

წინამდებარე ნაშრომში ვრცლად განვიხილავთ კომპანიის შიდა ფუნქციების შესასრულებლად სერვისული — მომსახურე ორგანიზაციების გამოყენების პოტენციურ საქმიანობას და პრობლემებს.

გამოკვლევებმა გვიჩვენა, რომ საზოგადოებრივი ღირებულებების მწარმოებელ ჯაჭვში თანამედროვე კომპანიებში მრავალი ტიპის საქმიანობას (როგორც ძირითადს, ისე მეორეხარისხოვანს), გადასცემენ სხვა ორგანიზაციებს, მათ შორის პროდუქციის შექმნას, დისტრიბუციას, ოპერატიულ საქმიანობასა და საინფორმაციო-ტექნოლოგიური სისტემების შექმნას.

კომპანიის შიდა ფუნქციების გადაცემა სხვა სერვისულ ორგანიზაციაზე ქმნის ახალი, ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის (ბპრ) შესაძლო მნიშვნელოვან დამოკიდებულებებს და მოითხოვს მართვის მეთოდებისა და ცოდნის ახლებური „პაკეტის“ გამოყენებას. აშკარაა, რომ კომპანიის შიდა ფუნქციების შესასრულებლად სხვა მომსახურე ორგანიზაციების გამოყენებაზე გადანყვეტილების მისაღებად, საჭიროა ფორმალური პოლიტიკის ინსტრუქციების არსებობა. ამასთანავე გამოკვლევებმა გვიჩვენა, რომ პრაქტიკაში მეტ წილ შემთხვევებში ასეთი რამ არ არსებობს.

კომპანიის შიდა ფუნქციების სხვაზე გადაცემა, როგორც სტრატეგიული გადანყვეტილება სტრატეგიული აზროვნების ნახტომისებრი განვითარების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ნაწილად გვევლინება, რომლის მიზანია კომპანიის **კონკურენტუნარიანობის ამაღლება**, ისეთი კომპანიის ფორმირება, სადაც შესაძლებელი

იქნება ინვესტიციებისა და კომპანიის მართვის ორიენტირება საქმიანობის ვიწრო წრეზე, კერძოდ, კომპანიის ძირითად სიმძლავრეებსა და შესაძლებლობებზე. ეს შესაძლებლობები კომპანიაში წარმოქმნის ისეთ საქმიანობის ჯაჭვს, რომელთაც მენეჯერები ერთმანეთთან იმგვარად აკავშირებენ, რომ შეიქმნას განსხვავებული ტიპის ღირებულება კომპანიის სპეციფიკური მომხმარებლებისათვის, ამით ისინი აღწევენ ბაზარზე კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას.

ღირებულების მწარმოებელ სისტემაში შემავალი თითოეული საქმიანობისთვის კომპანიამ უნდა მიაღწიოს ეფექტიანობის გარკვეულ დონეს. აღწევს კი კომპანია ეფექტიანობის სათანადო დონეს, ანუ ისეთ დონეს, რომელიც უკეთესია კომერციული მსოფლიოს სხვა ქვეყნების მიერ მიღწეულ ეფექტიანობის დონეზე? თუ კომპანია ამას ვერ ახერხებს, მან უნდა უპასუხოს ასეთ კითხვას: შესაძლებელია კომპანიის საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესება კომპანიის ზოგიერთი შიდა ფუნქციის სერვისულ ორგანიზაციებზე გადაცემით ან გარეშე მხრეების სხვა სახის მონაწილეობით, მაგალითად, ერთობლივი საქმიანობით.

კომპანიის საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესება, რის მიღწევაც შესაძლებელია კომპანიის შიდა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემით, შეიძლება ეხებოდეს: საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესებას **დანახარჯების მინიმიზაციით**; პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხისა და წარმოების ელასტიკურობის გაუმჯობესებით ზედნადები ხარჯების შემცირებით, წარმოების მასშტაბების ზრდით განპირობებული დანახარჯების ეკონომიით, მონიწივე ტექნოლოგიების გამოყენებით, ლევერიჯის ამაღლებით; ორიენტაციის გაძლიერებით კომპანიის ძირითად შესაძლებლობებზე და კომპანიის ზომის **ოპტიმიზაციით**. საბოლოო ჯამში, კომპანიამ სერვისულ (მომსახურე) ორგანიზაციაზე შიდა ფუნქციების, გადაცემით შეიძლება მნიშვნელოვან უპირატესობას მიაღწიოს **სტრატეგიულ განვითარებაში**.

ამასთან ისიც, აღსანიშნავია, რომ პრაქტიკაში არცთუ ისე იშვიათად ყოფილა ისეთი შემთხვევები, როდესაც ამგვარი სტრატეგიული არჩევანი კრახით დამთავრებულა. მართალია, კომპანიის შიდაფუნქციების მომსახურე ორგანიზაციაზე გადაცემის კონტრაქტები მიზნად ისახავს დანახარჯების ეკონომიას სულ მცირე 15%-ით მაინც (და ზოგჯერ 20-25%-საც კი), მაგრამ ხშირად ხდება, რომ ვერ მიიღწევა დანახარჯების ეკონომიის დასახული მაჩვენებელი. შეიძლება დანახარჯების ეკონომიამ მხოლოდ 9% შეადგინოს, ან მარტო წაუგებლობის პოზიციას მიაღწიოს, ან შეიძლება დანახარჯები გაიზარდოს კიდევ. ამგვარი შედეგები მაშინ დაფიქსირდება, როდესაც მომსახურების მომწოდებელი სათანადოდ ვერ აფასებს დანახარჯებს, არასწორად იგებს კონტრაქტს და სათანადო კონტროლს არ უწევს დანახარჯებს. ანალოგიურად, კომპანიის შიდა ფუნქციების მომსახურე ორგანიზაციაზე გადაცემით შეიძლე-

ბა გაუარესდეს ხარისხი, კერძოდ მაშინ, როდესაც მომსახურების დონეები დასაბუთებულად არ არის განსაზღვრული და სათანადოდ არ კონტროლდება. ასეთ შემთხვევაში, ნაცვლად იმისა, რომ ამგვარი სტრატეგიული გადაწყვეტილებებით უფრო ეფექტიანად იქნეს გამოყენებული კომპანიის შესაძლებლობები, კვალიფიკაცია და ცოდნა კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად და კომპანიის საქმიანობის შედეგების გასაუმჯობესებლად, ძირი ეთხრება კომპანიის ფასეულობებს, რომელსაც ის ეყრდნობა კონკურენტული უპირატესობების მოსაპოვებლად.

ტრადიციულად გადაწყვეტილების მიღება კომპანიის შიდა ფუნქციების მომსახურე ორგანიზაციაზე გადაცემის შესახებ ფინანსური მენეჯერის კომპეტენციაში შედის. ეს გადაწყვეტილება, მოითხოვს მისგან სათანადო კვალიფიკაციას და ცოდნას, რათა განსაზღვროს, შეაფასოს და შეუდაროს ერთმანეთს სათანადო დანახარჯები, რომელთა განწევაც მოუწევს კომპანიას შიდა და გარეშე წყაროების გამოყენების შემთხვევაში თავისი მიზნების მისაღწევად.

დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების **პრაქტიკაში** კვლევები უჩვენებს, რომ **კომპანიის შიდა ფუნქციების მომსახურე ორგანიზაციაზე გადაცემას საფინანსო მომსახურების დარგში** უმეტესობა კონცენტრირებული იყო მატერიალური წარმოების დარგებზე (პროდუქციის მწარმოებელ კომპანიებზე). მომსახურების სფეროს დარგები, როგორცაა **საფინანსო მომსახურება**, მეტ-ნაკლებად უგულვებელყოფილი იყო. იმისათვის, რომ ნათელი წარმოდგენა შექმნილიყო კომპანიის შიდა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემის გადაწყვეტილების არსსა და მნიშვნელობაზე მომსახურების სფეროს დარგებში, გამოკვლევა ჩატარდა დიდი ბრიტანეთის მშენებლობის დარგში, სადაც, **სამშენებლო საზოგადოებები** მიმართავენ იპოთეკურ დაფინანსებას საცხოვრებელი სახლების ყიდვის ხელშესაწყობად, იყენებენ სხვა სახის პირადი დაფინანსების საშუალებებსაც, (როგორცაა მოსახლეობის პირადი დანახარჯები და სიცოცხლის დაზღვევა). გამოკვლევის პროცესში გასაუბრება ჩატარდა ექვს ორგანიზაციაში, მათ შორის, როგორც გაერთიანებული სამეფოს უმსხვილეს სამშენებლო საზოგადოებებში, ისე ყველაზე მცირე სიდიდის საზოგადოებებშიც დასაზოგადოებაში, რომელიც გარკვეულ რეგიონს ემსახურება რამდენიმე ფილიალის მეშვეობით.

დადგინდა, რომ სამშენებლო საზოგადოებებიც იმავე ტიპის იძულებით ფაქტორებს ექვემდებარება, რასაც სხვა დარგების კომპანიები, რომლებიც აქტიურად იყენებენ კომპანიის შიდა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე **გადაცემის პრაქტიკას**. ბაზარი დღითიდღე კონკურენტული ხდება, რაც კომპანიებს აიძულებს უფრო აგრესიულ პოლიტიკას მიმართონ თავიანთი საქმიანობის შედეგების გასაუმჯობესებლად. აღნიშნული დარგის რეგულირების შეწყვეტამ, ბაზარზე ახალ-ახალი კონკურენტების განუწყვეტელმა მოდინებამ და კლიენტების ინფორმირებულობის გაადვილებამ გამოქვეყნებული წყაროებისა და

ინტერნეტის მეშვეობით გაამძაფრა კონკურენციული გარემო და სამშენებლო საზოგადოებები კრიტიკულ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ. ყველა მათგანს აწუხებდა პასუხი შემდეგ კითხვაზე: როგორ უნდა შეინარჩუნონ და გააუმჯობესონ თავიანთი საქმიანობის შედეგები. გარდა ამისა, სამშენებლო დარგშიც, ისევე როგორც სხვა დარგების უმეტესობაში, დღითი დღე იზრდება მომსახურების მომწოდებელი კომპანიების რიცხვი იმ დონეზე, რომ გარედან შესაძლებელია ნებისმიერი სახის მომსახურების მიღება, რომელიც აუცილებელია ღირებულების მწარმოებელი ჯაჭვის საბოლოო შედეგის მისაღწევად. სამშენებლო დარგის ძირითადი ბიზნესის (იპოთეკური სესხების გაცემა) ორგანიზაციებიც კომპანიის შიდა ფუნქციების სხვაზე გადაცემას მიიჩნევენ აქტივებში ჩადებულ ინვესტიციებთან დაკავშირებული რისკების სხვაზე, გარე მომწოდებელზე, გადაცემის საუკეთესო საშუალებად.

ზემოთ აღნიშნული კვლევის შედეგებიდან გამომდინარეობს, რომ მიღწეულია ბიზნეს პროცესების რეინჟინირინგის სრულყოფა. კერძოდ:

1) **პროდუქციის შექმნა.** მრავალ სამშენებლო საზოგადოებას სხვადასხვა ნომენკლატურის პროდუქცია ჰქონდა ნაყიდი, რომელსაც შემდეგ კლიენტების სპეციფიკური მოთხოვნილებების გათვალისწინებით სახეს უცვლიდა და თავის სასაქონლო ნიშანს ანიჭებდა, თუმცა ისიც უნდა აღინიშნოს, რომ ამგვარი სტრატეგია გამოყენებული იყო მხოლოდ დამხმარე პროდუქციის მიმართ და არა იპოთეკური სესხების გაცემისას.

არსებული პროდუქციის **სხვისგან შესყიდვით** სწრაფად და მოქნილად ფართოვდებოდა სამშენებლო საზოგადოების პროდუქციის ნომენკლატურა და სრულყოფილად გამოიყენებოდა მოცემულ პროდუქციასთან მიმართებით საზოგადოების გამოცდილება და კვალიფიკაცია. როდესაც პროდუქცია თვითონ სამშენებლო საზოგადოებაში იყო შექმნილი, პროდუქციის შექმნაში საზოგადოებას ხშირად ჰქონდა მიღებული სხვა ორგანიზაციებისგან დახმარება. ფუნქციების „განაწილების“ ანალოგიური პრობლემები ახასიათებს სხვა ისეთ დარგებსაც, რომელთათვისაც მთავარია პროდუქციის დიზაინი (მაგალითად, ტანსაცმლის წარმოება). როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ამგვარი სტრატეგიის ძირითადი სარგებელი მდგომარეობს პროდუქციის შექმნის დაჩქარებასა და კომპანიის საკუთარი გამოცდილების უკეთ გამოყენებაში.

2) **დისტრიბუცია.** ბაზარზე შესაღწევად აუცილებელია პროდუქციის ეფექტური დისტრიბუციის (გასაღების) ორგანიზება. სამშენებლო საზოგადოებები ტრადიციულად თავიანთი პროდუქციის დისტრიბუციას ახორციელებენ ფილიალების ქსელით — **საცალო ვაჭრობის ობიექტების** მეშვეობით, რომლებიც კონტრაქტებს დებენ კლიენტებთან და ხელს უწყობენ პროდუქციის გასაღებას. ამგვარი სტრატეგია საჭიროებს დიდ ინვესტიციებსა და ფილიალების დაკომპლექტებას მრავალრიცხოვანი კადრებით.

შესაბამისად, სამშენებლო საზოგადოებებისათვის გავრცელებულ პრაქტიკას წარმოადგენს იურისკონსულტანტების, უძრავი ქონების სააგენტოებისა და სხვა პროფესიული კონსულტანტების ფართო ქსელის შექმნა რათა მიღწეულ იქნეს პროდუქციის ფართომასშტაბიანი **დისტრიბუცია**, მნიშვნელოვანი დამატებითი დანახარჯების გარეშე. ამგვარი საშუაშედეგო ღონისძიებები ხშირად გამოიყენება პერიფერიებში, სადაც საზოგადოებას არა აქვს ფილიალი.

მსხვილ სამშენებლო საზოგადოებას შეიძლება ჰქონდეს 1000-ზე მეტი სააგენტო, რომლებიც ერთობლივად ახორციელებენ საზოგადოების იპოთეკური მომსახურების უდიდეს ნაწილს. შესაბამისად ამგვარი საქმიანობა მჭიდროდ არის ინტეგრირებული სამშენებლო საზოგადოების სესხის გაცემის პროცესებთან და საინფორმაციო სისტემებთან.

3) **ოპერატიული საქმიანობა.** ოპერატიული საქმიანობა გულისხმობს სამშენებლო საზოგადოების ყოველდღიურ საქმიანობას. მაგალითად, იპოთეკური სესხების გაცემის კონტექსტში ოპერატიული საქმიანობა მოიცავს კლიენტის მონაცემებს (მათ შორის გადახდისუნარიანობის) გამოკვლევას, რისკის შეფასებას, იურიდიული მომსახურების განვებას ქონების გადაცემასთან დაკავშირებით და ოპერაციების დამუშავებას არსებული იპოთეკური სესხების ფონზე. ამგვარი საქმიანობის განმეორებითი ხასიათი ხელს უწყობს საზოგადოების მწარმოებლურობის გაუმჯობესებას. გამოკვლეულ ყველა ორგანიზაციაში იურიდიული მომსახურების ფუნქციები მთლიანად ან ნაწილობრივ სხვა ორგანიზაციებში იყო გადაცემული. **იურიდიული მომსახურების ბაზარი** სამშენებლო საზოგადოებას უადვილებს იმ იურისტთა სიის მოპოვებას, რომლებიც შეასრულებენ ქონების გადაცემის შაბლონურ სამუშაოებს. ანალოგიურად, სამშენებლო საზოგადოებები გარეშე მხარის მომსახურებას იყენებენ გადასაცემი ქონების გამოსაკვლევადაც, რაც მათი მომსახურების გეოგრაფიული არეალის გაფართოების საშუალებას იძლევა დანახარჯების ეკონომიის პირობებში.

ოპერატიული საქმიანობა ხშირად ეყრდნობა საინფორმაციო სისტემებს. მართალია, მეტ წილ დარგებში საინფორმაციო სისტემების შექმნის ფუნქცია სხვა მომსახურე ორგანიზაციებში არის გადაცემული, მაგრამ გამოკვლეული სამშენებლო საზოგადოებები ხშირად უპირატესობას ანიჭებდნენ ამ ფუნქციების საკუთარი ძალებით განხორციელებას. ამგვარ მიდგომას მრავალი სასარგებლო არგუმენტაცია ამყარებს: საინფორმაციო ტექნოლოგიები იყოფა ძირითად საქმიანობად, რომლებიც გავლენას ახდენდა კლიენტების მომსახურების ხარისხზე, უზრუნველყოფდა კონფიდენციალობის დაცვას და ხშირ შემთხვევაში, დანახარჯების თვალსაზრისით უფრო ეფექტიანად იყო მიჩნეული ამ ფუნქციების შესრულება საკუთარი ძალებით. საინფორმაციო ტექნოლოგიების მომსახურების ფუნქციები გარე ორგანიზაციებზე ძირითადად მაშინ იყო გადაცემული, როდესაც არსებული რესურსები შეზღუდული

იყო და აუცილებელი იყო სისტემების შექმნისთვის დადგენილი ვადების დაცვა.

მიუხედავად ამისა, საინფორმაციო ტექნოლოგიების შექმნის სამუშაოებს თვითონ აკონტროლებდა ყველა სამშენებლო საზოგადოება, გარკვეული რისკებისა და პოტენციურად მაღალი საინვესტიციო დანახარჯების პირობებში. ამ პრობლემის გადასაჭრელად როგორც მსხვილი, ისე მცირე ზომის სამშენებლო საზოგადოებები სარგებლობდა ერთობლივად განხორციელებული ღონისძიებებით. მაგალითად „ლინკს“ დაფუძნებული ჰქონდა კონსორციუმი, რათა წევრები უზრუნველყო საღაროს ავტომატური აპარატების ეროვნული ქსელით. კონსორციუმს შეეძლო თავისი წევრების დახმარება პრობლემის მოგვარებაში, რომლებიც წარმოიშობოდა კლიენტებისთვის ახალი ტიპის მომსახურების შეთავაზების დროს გეოგრაფიული სიშორისა და ახალ სფეროში საკმარისი გამოცდილების უქონლობის გამო. მცირე ზომის სამშენებლო საზოგადოებებიც ასევე იღებდნენ სარგებელს პროგრამული უზრუნველყოფის მომხმარებელი ჯგუფების წევრობიდან, რაც მათ ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების განხილვებში მონაწილეობისა და შემდეგ დამტკიცებული პროგრამული უზრუნველყოფის პროექტებში მონაწილეობის საშუალებას აძლევდა. მცირე ზომის სამშენებლო საზოგადოებებისთვის პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნის დანახარჯები სულ მცირე 10%-მდე მაინც იყო შემცირებული იმ დანახარჯებთან შედარებით, რომლებიც მათ საკუთარი ძალებით უნდა გაენია.

4) მიწოდების ქსელის მართვა. გარედან მიწოდება საჭიროებს მართვის ახალი მეთოდების შემუშავებას. მენეჯერებს სჭირდებათ სათანადო კვალიფიკაცია და პრაქტიკული ცოდნა, რათა განსაზღვრონ პოტენციური მომწოდებლები და შეაფასონ მათი სანდოობა. საჭიროა კონტრაქტების შედგენა და შეთანხმება საქმიანობის მაჩვენებლების ისეთი ნორმების (სტანდარტების) უზრუნველყოფის შესახებ, რაც მყიდველ ორგანიზაციას შეიძლება ადრე ნათლად გაცნობიერებული არ ჰქონდა. მართვის სტილის შეცვლა საჭიროა პერსონალში მომხდარი ისეთი ცვლილებების გასაკონტროლებლად, რასაც იწვევს შიგა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემა კომპანიის საკუთარი პერსონალის მოტივაციის პონენციური დანაკარგების დასარეგულირებლად. გარდა ამისა, მენეჯერებმა უნდა ისწავლონ, როგორ იმუშაონ მომწოდებელ ორგანიზაციებთან და მათ განსხვავებულ კულტურასთან, როგორ გააკონტროლონ მომწოდებელთა საქმიანობის შედეგები (ეფექტიანობა). გამოკვლეული ორგანიზაციების უმეტესობა აღიარებდა, რომ მოცემული ფუნქციების სხვაზე გადაცემა, შეთანხმება ეფექტიანობის მაჩვენებლების ნორმების შესახებ, საქმიანობის კოორდინაცია და მომწოდებლის საქმიანობის მონიტორინგის განხორციელება ხშირ შემთხვევაში ზრდის მმართველობით დანახარჯებს.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ასევე რომ ორგანი-

ზაციების მოსაზრებები იმის შესახებ, თუ როდის არის ორგანიზაციისთვის სასარგებლო მიწოდების ფუნქციების სხვაზე გადაცემა, პასუხები განსხვავებული იყო: რესპოდენტთა უდიდესი ნაწილი ამგვარ სტრატეგიას დამაკმაყოფილებლად აფასებდა, სხვებს არადადამაკმაყოფილებლად მიაჩნდა. თუმცა ამგვარი დასკვნები იმ მენეჯერებს ეკუთვნოდა, რომლებსაც არ ჰქონდათ საკმარისი მტკიცებულებების ბაზა, რომლის საფუძველზეც უნდა მიეღოთ გადაწყვეტილება. მხოლოდ გამოკვლეული ორგანიზაციების ნახევარს მიაჩნდა, რომ მომსახურე ორგანიზაციების საქმიანობის შედეგები პასუხობდა მათთვის წაყენებულ მოთხოვნებს დამაკმაყოფილებლად. სამშენებლო საზოგადოების გამოკვლევამ გამოავლინა საერთო მოსაზრება, რომ ოპერაციების შესრულება თვითონ ორგანიზაციის ძალებით უფრო საიმედო, მოქნილი და ეფექტიანია. ამავე დროს ბევრ სფეროში, ორგანიზაციაში მიღწეული ეფექტიანობის მაჩვენებლები (სტანდარტები) გაცილებით უფრო ღირსშესანიშნავი იყო, ვიდრე ის, რისი მიღწევაც შეიძლებოდა ორგანიზაციის ფუნქციების გარეშე ძალების შესრულებისას.

განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს სხვა ორგანიზაციაზე კომპანიის შიდა ფუნქციების გადაცემის სტრატეგიის უქონლობის პირობებში სხვა მომსახურე ორგანიზაციაზე კომპანიის შიდა ფუნქციების გადაცემის გადანაცემის მიღება. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კომპანიისათვის თუმცა გამოკვლეულ სამშენებლო საზოგადოებებში მხოლოდ ერთს ჰქონდა ყოვლისმომცველი, ფორმალური, დამტკიცებული ინსტრუქციები სხვა ორგანიზაციაზე კომპანიის შიდა ფუნქციების გადაცემის გადანაცემის მიღების შესახებ. აღნიშნული საზოგადოების პოლიტიკა განსაზღვრავდა იმ როლსა და ფუნქციებს, რომლებიც უნდა შეესრულებინა გარე მომსახურ-სერვისულ ორგანიზაციას სამშენებლო საზოგადოების განვითარებაში.

გადაწყვეტილებების დელეგირებას განსაზღვრავდა ასევე მართვის სხვადასხვა დონისთვის, მომსახურების ხარისხთა, ფირმის სასაქონლო ნიშანთა, საბიუჯეტო დანახარჯებთან დაკავშირებული რისკის ფაქტორის გათვალისწინებით და ისე მომსახურე ორგანიზაციის გამოყენების გავლენას სამშენებლო საზოგადოებაზე იმ შემთხვევაში, თუ მომწოდებელი შეიცვლებოდა. ინსტრუქციები, რომლებიცარეგულირებდა ურთიერთობებს მომსახურე ორგანიზაციის საქმიანობასთან კულტურული შესაძარისობის ერთობლივი დაგეგმვისა და გრძელვადიანი ურთიერთობების დასამყარებელი ღონისძიებების გათვალისწინებით.

სხვა სამშენებლო საზოგადოებებში ფორმალური პოლიტიკის ინსტრუქციები ჩანაცვლებული იყო „გავაკეთო თუ ვიყიდო“ გადანაცემის აქტიური განხილვით თუმცა, თვითონ სამშენებლო საზოგადოებაში განსხვავებული მოსაზრებები არსებობდა მომსახურე ორგანიზაციების გამოყენების მიზანშე-

ლირებულების მწარმოებელი ჯაჭვის მოდელის

სქემაზე (ნახ. 1) ნაჩვენებია კომპანიის შიდა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემის გადანყვეტილების მიღებისპოლიტიკის ფორმირების ორი მიდგომა: ა) წინასწარგამიზნული (ფორმალური) და ბ) იძულებითი.

ორივე მიდგომა ითვალისწინებს რისკის გადაცემას. თუმცა, ფორმალური მიდგომა ხელს უწყობს უფრო ქმედითი და კონტროლირებადი გადანყვეტილებების მიღებას კომპანიის შიდა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემის შესახებ.

კომპანიის შიდა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემის შესახებ გადანყვეტილებების მიღებისას საგულისხმოა, რომ რამდენადაც ნებისმიერი დარგი და კომპანია, გარკვეული თვალსაზრისით, უნიკალურია და შესაბამისად, ფაქტორები, რომლებიც გათვალისწინებული უნდა იყოს კომპანიის შიდა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემის შესახებ გადანყვეტილებების მისაღებად განსხვავებული იქნება სხვადასხვა კომპანიაში და კონკრეტულ სიტუაციაში.

ამ ტიპის გადანყვეტილებების მიღების დროს სასარგებლოა ისეთი სტანდარტული ანალიტიკური საშუალებების გამოყენება, როგორიცაა PEST და SWOT-ანალიზი, ხოლო ღირებულების მწარმოებელი ჯაჭვის მოდელი (ნახ. 1) კომპანიას ეხმარება იმ გადანყვეტილებებისგან იზიარებასა და გაანალიზებაში, რომელთა მიღებაც შეუძლია კომპანიას.

ამრიგად, ზემოთ აღწერილ სიტუაციაში კომპანიის შიდა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემის შესახებ გადანყვეტილებების მიღება დანახარჯების ანალიზს ეყრდნობოდა. გამოკვლევამ უჩვენა, რომ სამშენებლო საზოგადოებებში ხშირად ატარებდნენ იმ ცვლადი დანახარჯებისა და ზედნადები ხარჯების ყოვლისმომცველ ანალიზს, რომ-

ლებიც დაკავშირებული იყო საზოგადოების ყველა სახის საქმიანობასთან, შესაბამის აქტივებთან და მათ შექმნასთან. გარდა ამისა, რამდენიმე რესპონდენტს გათვალისწინებული ჰქონდა იმ რესურსებთან დაკავშირებული ხელსაყრელი დანახარჯებიც, რომელიც ხელმისაწვდომი გახდებოდა სამშენებლო საზოგადოებისათვის თავისი ფუნქციების შესასრულებლად მომსახურე ორგანიზაციის გამოყენების შედეგად, როგორცაა, მაგალითად, ალტერნატიული ამონაგების თანხები, რომლებიც მიიღება შიდა პერსონალის საქმიანობით, ამ საოფისე ფართობის ალტერნატიული გამოყენება. პრინციპში დანახარჯების ანალიზმა ასევე უნდა მოიცვას პოტენციური მომწოდებლის დანახარჯების ანალიზიც. იმისათვის, რომ კომპანიამ არ განიცადოს იმედგაცრუება სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემული საქმიანობის დანახარჯების სიდიდით, მომსახურე ორგანიზაციისთვის წაყენებული ნებისმიერი მოთხოვნა დაბალი დანახარჯების უზრუნველყოფის შესახებ დასაბუთებული უნდა იყოს სათანადო დანახარჯების მატარებლების დადგენით (როგორცაა, წარმოების მასშტაბების ზრდით განპირობებული დანახარჯების ეკონომია, შესამცირებელი დანახარჯების ანალიზი პრიორიტეტების მიხედვით და შრომითი ხელშეკრულებები, რომლებიც ითვალისწინებს შედარებით მცირე დანახარჯებს). ჩატარებული კვლევებით გამოვლინდა, რომ გამოკითხული რესპოდენტების უმრავლესობა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მიწოდების ბაზრებზე და მათ ძალიან აწუხებთ მომწოდებლის მიმდინარე და პოტენციური საბაზრო ძალაუფლება. პოტენციური მომწოდებლები ის მომწოდებლები არიან, რომლებიც კომპანიებისთვის ხელმისაწვდომია და ამავე დროს შეუძლიათ დააკმაყოფილონ მასზე გადაცემული საქმიანობების ეფექტიანობის

კომპანიის ინფრასტრუქტურა			
კადრების მართვა		სხვა ორგანიზაციების გამოყენება კადრების შესარჩევად და დასაკომპლექტებად რეალიზაციის საკითხებში ტრენინგების ჩატარების ფუნქციების გადაცემა	
ტექნოლოგიების შექმნა		საინფორმაციო ტექნოლოგიების სისტემების შექმნის ფუნქციების გადაცემა	
მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება		პროგრამული უზრუნველყოფის ერთობილივი შესყიდვების პროგრამები მცირე ზომის სამშენებლო საზოგადოებისა	
მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება ადგილზე მომსახურებით საოფისე საკანცელარიო საქონლის მომწოდებელი კომპანიების გამოყენება ფორმებითა და ბროშურებით მომარაგებისა და დისტრიბუციისათვის	ოპერატიული საქმიანობა • სალაროს აპარატები • ბაზრის გამოყენება იურიდიული და კვლევითი მომსახურებისათვის • დიდი მოცულობის ან სპეციალური ბეჭდვის ფუნქციების გადაცემა	მარკეტინგი და რეალიზაცია თანამდევნი პროდუქტების შესყიდვა პროდუქციის ნომერკლასტურის გასაფართოებლად სხვა ორგანიზაციების გამოყენება ბაზრის გამოსაკვლევად, საკუთარი პროდუქციის შექმნაში დასახმარებლად და პროდუქციის რეკლამირებისათვის	მომსახურება დავალიანების ამოღების საკითხებში გარე კონსულტანტებისა და სადაზღვევო მოთხოვნების ცხელი ხაზების გამოყენება

ნახაზი 1. ღირებულების მწარმოებელი ჯაჭვის მოდელის სქემა

სტანდარტები. საზოგადოდ შიდა მონოდებით განპირობებული დანაკარგები უფრო გაზრდილი იყო მომწოდებლის პოტენციური სავაჭრო ძალაუფლების გაძლიერების შედეგად იმ შემთხვევაში, როდესაც ისინი არ მოქმედებდნენ კონკურენტულ ბაზრებზე ან სამშენებლო კომპანიას არ ჰქონდა მნიშვნელოვანი ბარიერები შიდა ძალებით მონოდების მომსახურების აღსადგენად. კომპანიამ, მომწოდებლების ფინანსური სიძლიერისა და მათ მომავალ სტაბილურობასთან ერთად, ასევე უნდა განიხილოს სხვა გრძელვადიანი საკითხები, რომლებიც ეხება მონოდების ბაზრის კონცენტრაციის ხარისხს. მოკვლევიდან გამომდინარეობს, რომ მონოდების პირობების განხილვაში მიზანშეწონილია ისეთი ფაქტორების გათვალისწინება, როგორიცაა მომწოდებლის მზაობა, დააკმაყოფილოს კომპანიის კონკრეტული მოთხოვნილებები და აუცილებლობის შემთხვევაში დაკავდეს ისეთი საქმიანობით, რომელიც დაგეგმვის ინტეგრაციის საშუალებას მისცემს კულტურული შესადაარისობის გარკვეული ხარისხის უზრუნველყოფასთან ერთად.

ამრიგად, მრავალ დარგს ისეთი გარემო პირობები ახასიათებს, როგორიც საფინანსო მომსახურების დარგს. ამგვარ პირობებს განეკუთვნება კონკურენტული ზენოლა, სამუშაოების სწრაფად შესრულების საჭიროება და ცვალებადი მოთხოვნა და ამით განპირობებული პერიოდული სიჭარბე ან საკუთარი რესურსებისა და სიმძლავრის უკმარისობა. თითოეული ზემოთ აღნიშნული ფაქტორი მჭიდროდ არის დაკავშირებული კომპანიის შიდა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემის გადანყვეტილებასთან. ბიზნესპროცესების რეინჟინირინგის სრულყოფისა და მმართველობით პრაქტიკაში დამკვიდრებით შესაძლებელი იქნება კორპორაციის (ბიზნეს-სფეროების) ეფექტიანობის ამაღლება და მოსახლეობის კეთილდღეობის განუხრელი ზრდა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ., მენეჯმენტის პრინციპები, თბ; 2010-606 გვ.
2. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ., აბრალავა ა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბ. 2007.
3. ბლანკი ი. ა. ფინანსური მენეჯმენტის საფუძვლები, ტ.1. ქართულად თარგმნა ლ. ქოქიაურმა თბ., 2008. გვ. 7-18.
4. გარეთ რ. ჯონსონი;ჯენიფერ მ. ჯორჯიო, თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები;
5. ინგოროყვა ა., ცაავა გ., ფინანსური მენეჯმენტი: თეორია, მეთოდები და პრაქტიკა. ტ.2;
6. ლიპარტია ზ, გელაშვილი მ, ჯღარკავა ნ, ბერიშვილი ხ, კორპორაციული ფინანსები ტ.2, გამომც. „უნივერსალი“, თბ., 2013 გვ.-556
7. სიჭინავა ა. ინვესტიცია და ქვეყნის ეკონომიკური თავისუფლების დონის მაჩვენებლები, //ქ. „ეკონომიკა“, თბ., 2007, 10-12, გვ. 16-18.
8. ცაავა გ. „ფინანსური ინჟინერია“: ლექციების

კურსი“. თბ., გამომც., „უნივერსალი“, 2013.-665.

9. ლურწყაია კ., ლურწყაია თ. „ბიზნესის საფუძვლები“, თბ. 2006

10. ჩიქავა ლ. ინოვაციური ეკონომიკა გამომც. „სიახლე“, თბ. 2006.

11. Бригхэм Ю; Хьюстон Дж. «Финансовый менеджмент. Экспресс-курс. 4-е изд. /Пер.Санг. –СПБ .: „Питер» 2011. С. 19-40.

12. Корпоративные финансы: Учебник для вузов/ Под ред. М.В.Романовского, А.И. Вострокнутовой. СПб.:Питер, 2011. -592

ჩაზივნა

სტატიაში განხილულია საქართველოს, როგორც კონკურენტუნარიანი ქვეყნის, ფორმირების თავისებურებები მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში. საკითხის მნიშვნელოვნება გაანალიზებულია ბიზნესპროცესების რეინჟინირინგის (ბპრ) მექანიზმის სრულყოფისა და მის მართვაში იმიტაციური მოდელების გამოყენების პროცესის სპეციფიკის კონტექსტში.

განვითარებული ქვეყნების თანამედროვე გამოცდილების გათვალისწინებით ბიზნეს პროცესების რეინჟინირინგი (ბპრ) გულისხმობს აზროვნების ახალ წესს, რომელიც ხორციელდება საინჟინერო მეთოდების გამოყენებით და მოიცავს: ბიზნესავტომატიზაციას; პროგრამული უზრუნველყოფის რეინჟინირინგს; ორგანიზაციული სტრუქტურის რეორგანიზაციასა და მართვის ხარისხის გაუმჯობესებას. ბპრ-ის ისეთი ინსტრუმენტებიდა მეთოდები, როგორიცაა „ექვსი სიგმა“, ხარისხის მართვა ICO 9000, მარკეტინგული სტრატეგიული კვლევები, მარკეტინგული საპროექტო ექსპერტიზა, მართვის მარკეტინგული სტრუქტურა და სხვა მართვის მეთოდები ობიექტურად უნდა იქნეს გამოყენებული საქართველოს ბიზნეს პრაქტიკაში ქვეყანაში არსებული ბიზნესპროცესების მართვის გასაუმჯობესებლად. ნაშრომში შემოთავაზებულია კომპანიის ფინანსური მენეჯერების მიერ გადანყვეტილების მიღების შიდა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემის საკითხის ანალიზი, რომელსაც ტრადიციულად „გავაკეთო თუ გავყიდო“ გადანყვეტილებებს უწოდებენ. აღნიშნული ანალიზი ეფუძნებასაზღვარგარეთის ქვეყნების პრაქტიკას, რომლის მიხედვითაც რესურსების დაზოგვა წარმოადგენს კომპანიის სტრატეგიულ განვითარებაზე ორიენტირებული სტრატეგიისერთ-ერთ რეალურ ალტერნატივას. კვლევის შედეგები გვიჩვენებს, რომ დასავლეთის განვითარებული ქვეყნების პრაქტიკაში (რომელიც განხილულ იქნა დიდი ბრიტანეთის მშენებლობის დარგის მაგალითზე) მომსახურე ორგანიზაციებზე გადაცემული კომპანიის შიდა ფუნქციების უმეტესობა კონცენტრირებული იყო მატერიალური წარმოების დარგებზე. სამშენებლო საზოგადოებაში მიმა-

რთავდნენ დარგის, ძირითადი ბიზნესის იპოთეკურ დაფინანსებას საცხოვრებელი სახლების ყიდვის ხელშესაწყობად. აქვე იყენებდნენ სხვა სახის პირადი დაფინანსების საშუალებებსაც. ანალიტიკური პროცედურებით გამოიკვეთა, რომ მიღწეულ იქნა ბპრ-ის სრულყოფა, რომელიც აისახა: ა) პროდუქციის შექმნაში; ბ) დისტრიბუციის (გასაღების) ორგანიზებაში; გ) ოპერატიული საქმიანობის ხარისხის ამაღლებაში და დ) მიწოდების ქსელის მართვის გაუმჯობესებაში.

კომპანიის საზოგადოებრივი ღირებულების მწარმოებელი ჯაჭვის მოდელირების შიდა ფუნქციების სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემის გადანეწევის მიღების პოლიტიკის ფორმირებისას გამოყენებულ იქნა ორი მიდგომა: წინასწარ გამიზნული (ფორმალური) და იძულებითი, რომელიც ითვალისწინებს მეორე მხარისათვის რისკის გადაცემას. ამასთანავე, გასათვალისწინებელია დარგის (კომპანიების) განვითარების თავისებურებები და კონკრეტული სიტუაციები, რომელიც ისეთი სტანდარტული ანალიტიკური საშუალებების გამოყენებით უნდა იქნეს შეფასებული, როგორიცაა PEST და SWOT ანალიზი. შესაბამისად, ქვეყანაში ბიზნესპროცესების რეინჟინირინგის შემდგომი სრულყოფისა და მათი მმართველობით პრაქტიკაში დამკვიდრებით შესაძლებელი იქნება ბიზნეს სფეროების (კორპორაციის) ეფექტიანობის ამაღლება და მოსახლეობის კეთილდღეობის განუხრელი ზრდის უზრუნველყოფა.

SUMMARY

R. KUTATELADZE
Z. LIPARTIA

On the Problem of the Use of Serving Organizations' Products in the Reengineering Mechanism of Business Processes

The article discusses the importance of globalization in the world economy. The article also deals with the specificity of the process of formation of the country's competitive business reengineering mechanism, its refinement and use in the management of imitative models.

Considering the experience of developed countries, business reengineering provides new ways of thinking, including the following engineering methods: business automation, reengineering software, organizational structure reorganization and improvement of quality management. Georgia's business reengineering practice - the tools and methods, such as "Six Sigma" quality management ISO 9000, strategic marketing research, marketing expertise in the design, management and marketing structure and management methods should be used to objectively improve business management.

The paper considers peculiarity of the decision-making process implying passing internal functions by financial managers to other organizations, which is traditionally called "Should I make or sell" decision. While dealing with this issue, the practice of foreign countries - resource saving strategy as a real alternative strategy being implied - should be taken into consideration. The mentioned strategy is considered to be effective in achieving the company's strategic development. The research results show that the western developed countries' practice (which is discussed on the example of the UK construction industry), the company's internal functions are focused on serving organizations in various fields of material production. Construction of the applied field is aimed at facilitating the process of purchasing homes - the main business of residential mortgage financing. The main strategy is also used for other types of personal financing tools as well. Analytical procedures concentrated on the efficiency of business engineering imply the process of perfection reflected in: a) the product, b) distribution (sales) organization, c) removing of the operational activities of the quality and d) improving the supply chain management.

The principle of cost producing chain modeling of the company's internal functions to other organizations for the transfer of decision-making policy is used in both approaches - pre-designed (formal) and the imperative one implying risk transmission. At the same time, we should consider the sector (companies) to develop specific and concrete situations in which standard analytical tools such as PEST and SWOT analysis should be used in the evaluation process. As a result, refining the process of reengineering business processes and using reengineering principles in the business management practice, might result in the observable improvement in the business spheres and consistent growth of the welfare of the population.