

ბიზნესკროცების აუტოსორსინგი – თანამედროვე მენეჯმენტის პროგრესული მეთოდოლოგია

ორი ათეული წელია მენეჯმენტის თანამედროვე პრაქტიკაში აქტიურად დაამკვიდრდა ბიზნესის გაძღოლის ერთ-ერთი პროგრესული მეთოდოლოგია - „აუტოსორსინგი“¹.

აუტოსორსინგი, რომელიც მონოპოლიზაციის საწინააღმდეგოა, მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების ტენდენციის პროდუქტია. [1, გვ. 26] როგორც ცნობილია, ბიზნესის გარემო მრავალი მიმართულებით ცვალებადია, კერძოდ:

- სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის განვითარებით;
- საინფორმაციო ქსელების განვითარებით;
- მომხმარებლების პოზიციებით;
- რესურსებზე კონკურენციის გაზრდით;
- ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციითა და ა.შ.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის საქმიანობის ხასიათი მთლიანად დამოკიდებულია არჩევანზე წარმოებასა და შეძენას შორის, რაც სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია შრომის ნაყოფიერების გადიდებისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის. დასავლეთის მეცნიერთათვის ამ არჩევანის პრობლემა ცნობილია სახელწოდებით – „ვაწარმოო თუ ვიყიდო?“ („Make or buy?“).

ამ პრობლემაზე მენეჯერთა შეხედულებამ მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა. თუ ადრე ბაზარზე მსხვილი საწარმოები გადასამუშავებლად იყენებდნენ ნედლეულს, თანამედროვე მენეჯმენტი აქცენტს აკეთებს ძლიერი კორპორატიული კავშირების განვითარებაზე, მომხმარებლებთან სიახლოვეზე, შრომის ნაყოფიერებისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის.

¹ ტერმინი „აუტოსორსინგი“ („outsourcing“) ინგლისური სიტყვების („outside resource using“) ნაკრებია და გარე რესურსების გამოყენებას ნიშნავს. საერთაშორისო ბიზნესპრაქტიკაში ეს ტერმინი განსაზღვრავს მმართველობითი გადაწყვეტილებების თანამიმდევრობას, რომლის არსია ზოგიერთი, ორგანიზაციის მიერ ადრე დამოუკიდებლად შესრულებული ფუნქციის ან კონკრეტული საქმიანობის სხვა ფირმაზე გადაცემა. ტერმინი „აუტოსორსინგი“ სამეცნიერო ბრუნვაში 1989 წელს შემოვიდა.

ლაშა გუგუშვილი
სტუ-ს დოქტორანტი

ოფიერებისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე. აღნიშნული ვითარება კიდევ უფრო ამყარებს **გარედან მომარაგების** იდეას.

უკანასკნელ ათწლეულში თითქმის ყველა ორგანიზაციას აუტოსორსინგის მძლავრმა ტალღამ გადაუარა. ისინი ცდილობენ შეამცირონ ფირმის ზომები, შტატები, ყურადღება მეტად მიაქციონ ფირმის ძირითად საქმიანობას. კომპანიები იყენებენ „გარედან მომარაგების“ პრინციპს იმ მრავალი პროცესისათვის, რომლებსაც ადრე თვითონ, ახლა კი აუტოსორსინგის ასრულებენ. მათ მიეკუთვნება, უპირველეს ყოვლისა, მომსახურების პროცესები (საკვების მომზადება, უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, საოფისე ტექნიკის მომსახურება და ა.შ.). აუტოსორსინგის გამოყენების ცალკეული სფეროებია აგრეთვე ტრანსპორტი, კომუნიკაციები, სასაწყობო მეურნეობა, უძრავი ქონების მართვა და სხვ. [2, გვ. 240]

ეკონომიკური გლობალიზაციის მიმდინარე პროცესები, რომლებიც თითქმის მოიცავს ყველა ქვეყნის ეკონომიკას, განსაზღვრავს პრობლემის „ვაწარმოო თუ ვიყიდო?“ გადაჭრის გზებს მიწოდების წყაროს შერჩევასთან დაკავშირებით. ამიტომ გლობალური მიწოდების წყაროები კონკურენტულ ბრძოლაში თანდათან მძლავრი იარაღი ხდება.

მიწოდების უცხოური წყაროების გამოყენების მიზეზი მრავალია, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია: უფრო დაბალი ფასები; ფირმის ორიენტაცია მსოფლიო ბაზარზე; ისეთი საზღვარგარეთული ნაკეთობები, რომლებიც არაა ქვეყანაში; უცხოეთის წყაროების მოწინავე ტექნოლოგიები; მსოფლიო კონკურენციის გამწვავება; საზღვარგარეთული ინვესტიციების განვითარება; შემხვედრი ვაჭრობის ან ადგილობრივი მოთხოვნების დაკმაყოფილება; უკეთესი სერვისის შესაძლებლობა და სხვ. [3, გვ. 34].

გლობალურ მენეჯმენტში გამოიყოფა ყველაზე ტიპური მომენტები. უპირველად, მეტად მნიშვნელოვანია კომპანიის შტაბ-ბინის ან მისი წამყვანი საწარმოო და კვლევითი რგოლების ადგილსამყოფელი. მაგ., კორპორაცია Ford Motor თავისი საუკეთესო ძრავების ნიმუშებს ამზადებს მექსიკაში, Texas Instruments უშვებს პროდუქციის ყველაზე რთულ კომპონენტებს იაპონიაში და იქვე აშენებს სამეცნიერო-კვლევით ცენტრს. ასეთი კომპანიებისათვის თანდათანობით ყველაზე ტიპურია მართვის უმაღლესი ემულონის ინტერნაციონალური შემადგენლობა. IBM-ის სიამაყეა, მაგალითად, უმაღლეს ხელმძღვანელობაში ხუთი ეროვნების წარმომადგენლის მუშაობა [4, გვ. 25].

კომპანიები, რომელთა საქმიანობა ორიენტირებულია გარე ორგანიზაციების რესურსების გამოყენებაზე მათი ნაციონალური და ტერიტორიული კუთვნილების გათვალისწინების გარეშე, პრაქტიკაში რეალიზებას უკეთებენ **გლობალური აუტსორსინგის** მეთოდოლოგიას. გლობალური აუტსორსინგი კომპანიის საქმიანობის ორგანიზაციის ფორმაა საერთაშორისო მასშტაბით, ეკონომიკური გლობალიზაციის პროცესების უშუალო ასახვით. ვაჭრობის ლიბერალიზაცია მომსახურების სფეროში, ტექნოლოგიების თავისუფალი მოძრაობა, ნოუ-ჰაუ და ადამიანთა შრომის პროდუქტი, რომელიც ჩართულია პროდუქტის წარმოებისა და მომსახურების პროცესში, ეროვნული საზღვრებისგან დამოუკიდებლად, თანამედროვე ბიზნესის ახალ გარემოს აყალიბებს.

პრაქტიკულმა აუტსორსინგმა განვითარების რამდენიმე ეტაპი გაიარა და მისთვის დამახასიათებელი ნიშნები გამოავლინა (ცხრილი 1). [5, 59]

აუტსორსინგი როგორც ბიზნესის წარმართვის თანამედროვე ტექნოლოგია გულისხმობს კომპანიის გარეთ ცალკეული ფუნქციის ან საწარმოო საქმიანობის (ძირითადი, დამხმარე ან მომსახურების პროცესის) გატანას, რომლებიც ადრე მოცემულ საწარმოში სრულდებოდა.

ბიზნესპროცესი ეწოდება ურთიერთკავშირში მყოფი ფუნქციებისა და საწარმოო საქმიანობის სახეების ერთობლიობას, რომლებიც განკუთვნილია გარკვეული შედეგების მისაღებად.

აუტსორსინგული ურთიერთობები ერთმანეთთან აკავშირებს პროდუქციის მწარმოებელ ორგანიზაციასა (დამკვეთი ან კლიენტი) და აუტსორსერს, რომელსაც აქვს აუცილებელი რესურსები, მაგ.:

1. ჰყავს მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები;

2. აქვს შესაბამისი საწარმოო სიმძლავრეები ან ტექნოლოგიები;

3. შეუძლია ოპტიმალურად და ეფექტურად მართოს კონკრეტული პროექტი და ა.შ.

მწარმოებელ ორგანიზაციასა და საბოლოო მომხმარებელს შორის აუტსორსერი „მესამე მხარეა“, რომლის რესურსები მწარმოებელი ორგანიზაციის მიერ გამოიყენება ძირითადი, დამხმარე და მომსახურების საქმიანობის შესასრულებლად. საბოლოო ჯამში, აუტსორსერის რესურსების მოზიდვის ანუ რიგი ფუნქციების ან ბიზნესპროცესების „გარეთ“ გატანის მიზანია მომხმარებლის მოთხოვნების სრულად დაკმაყოფილება.

მომსახურების პროცესების აუტსორსინგი (მაგ., სოციალურ-საყოფაცხოვრებო ფუნქციები) დაკავშირებულია კლიენტი-ორგანიზაციის შიგნით გარკვეული სამუშაოების შეკვეცასთან, რადგან ამ სამუშაოებს მთლიანად ან ნაწილობრივ აუტსორსერი ასრულებს.

ორგანიზაციის მართვისათვის აუცილებელია კვალიფიციური სპეციალისტები (მართვის ფუნქციის აუტსორსინგი), პერსონალის სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება (კორპორაციული სწავლების აუტსორსინგი), მარკეტინგისა და ლოჯისტიკური ფუნქციების აუტსორსინგი, ძირითადი და დამხმარე საწარმოო პროცესების აუტსორსინგი და ა.შ.

აუტსორსერებისათვის შეიძლება ეფექტური უფრო იყოს შესაბამისი ფუნქციების ნაწილობრივად ან სრულად გადაცემა. ცალკე მიმართულებაა ადამიანისეული რესურსების აუტსორსინგი.

მენეჯმენტის პრაქტიკაში პროცესული მართვის პრინციპების დანერგვამ (Business Process Management) სათავე დაუდო ბიზნესპროცესების აუტსორსინგს (Business Process Outsourcing, BPO) როგორც მეთოდოლოგიას, რომელიც ლოგიკურად ემატება ბიზნესპროცესების რეინჟინერინგს (Business Process Reengineering, BPR). ამ შემთხვევაში აუტსორსერს მთლიანად გადაეცემა ის ბიზნესპროცესები, რომელთა „შედგენებს“ იყენებს კლიენტი ორგანიზაცია.

ბიზნესპროცესების აუტსორსინგი კლიენტი-ორგანიზაციის რესტრუქტურისაციის საერთო პროგრამის ნაწილია. აუტსორსერები კლიენტებს სთავაზობენ კომპლექსურ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც დაკავშირებულია მართვის მთელი სისტემის რეორგანიზაციასთან. იგი ეფუძნება ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებას. ამასთან, კლიენტი-ორგანიზაციის „სახ-

ცხრილი 1. აუთოსორსინგის ევოლუცია და დამახასიათებელი ნიშნები

პერიოდი	დამახასიათებელი ნიშნები
XX ს-ის დასაწყისი	-ორგანიზაციების მიერ სპეციალიზებული ფირმების მიზიდვა იურიდიული პრობლემების გადასაწყვეტად.
1920-1930 წ.	-საავტომობილო მრეწველობის ვიწროსპეციალიზებულ წარმოებაში კოოპერაციის მეთოდის გამოყენება.
1950-ანი წწ.	-„ომისშემდგომ“ ეკონომიკურ სივრცეში ეკონომიკური ინტეგრაციის პროცესების განვითარება.
1960-1970 წ.	-ბიზნესის ახალი ფაქტორის ფორმირება – მომსახურება IT ტექნოლოგიის სფეროში. -აუთოსორსინგის, როგორც მრეწველობაში საწარმოო კოოპერაციის მეთოდის ფართოდ გამოყენება.
1970-1980 წ.	-აუთოსორსინგის ბაზრის მოცულობის ზრდა იურიდიულ და საბანკო სფეროში, ფინანსების მართვაში, IT-ტექნოლოგიებში, მრეწველობასა და სახელმწიფო მართვაში. -მოქნილი წარმოების განვითარება. -აუთოსორსინგის ფართოდ განვითარება დამხმარე და მომსახურების საქმიანობაში.
1980-1990 წ.	-გლობალური საინფორმაციო ქსელების ფორმირება. -on-line სერვისის ბაზრის ჩამოყალიბება. -ოფშორული პროგრამირებისა და ლოჯისტიკური მომსახურების ბაზრის წარმოშობა. -მენეჯმენტის პრაქტიკაში TQM და BPR კონცეფციების გავრცელება. -მრეწველობაში ERP და CRM სისტემების დანერგვა. -საერთაშორისო საწარმოო აუთოსორსინგის განვითარება.
XX ს. დასასრული, XXI ს. დასაწყისი	-გლობალური საინფორმაციო ქსელების განვითარება და IT ტელეკომუნიკაციების სფეროში სამრეწველო მომსახურების ფართოდ გამოყენება. -ხარისხის ერთიანი საერთაშორისო სტანდარტების დანერგვა. -პროცესული მართვის პრინციპების გამოყენება. -ლოჯისტიკური სერვისისა და თანამდევი საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარება. -ბიზნეს-პროცესების აუთოსორსინგზე გადასვლა. -გლობალური აუთოსორსინგის დანერგვა. -ქსელური საწარმოო სტრუქტურების ფორმირება. -სამრეწველო კორპორაციებისა და მსხვილი ბანკების IT-აუთოსორსინგის სფეროში მსხვილი პროექტების რეალიზაცია. -ელექტრონული კომერციის განვითარება. -ვირტუალური კორპორაციების წარმოშობა.

ღვრებს გარეთ” გატანილია ბიზნესპროცესები ლოჯისტიკის, მარკეტინგის, ფინანსური მენეჯმენტის, საბუღალტრო და მმართველობითი აღრიცხვის, ადამიანისუფლი რესურსების მართვისა და სხვა სფეროებში. [6, გვ. 67]

ამგვარად, აუთოსორსინგი ფართო ცნებაა, რომელიც აერთიანებს ურთიერთხელსაყრელი

თანამშრომლობის სხვადასხვა ფორმას, კერძოდ, აუთოსორსინგს შეიძლება მივაკუთვნოთ:

- სპეციალიზებული ორგანიზაციების მომსახურების გამოყენება კომპანიის შიდა პრობლემების გადასაწყვეტად (მაგ., პროექტების დამუშავება, კადრებით უზრუნველყოფა, პერსონალის სწავლება);

- ცალკეული ბიზნეს-პროცესის სარეალიზაციოდ სხვა კომპანიის მომსახურება (მაგ., ლოჯისტიკის სფეროში, ინფორმაციული და ფინანსური მომსახურება და ა.შ.);

- წარმოების გატანა (მთლიანად ან ნაწილობრივ) იმ რეგიონში, სადაც უფრო იაფი მუშახელია;

- პროექტების რეალიზაცია (მთლიანად ან ნაწილობრივ) იმ გარე ორგანიზაციების მიერ, რომელთაც გააჩნიათ აუცილებელი რესურსები, მათ შორის მაღალკვალიფიციური პერსონალი;

- აქტივების ნაწილის გატანა საწარმოს ფარგლებს გარეთ, შვილობილი ფირმებისა და ერთობლივი წარმოებების შექმნა გარკვეული სახის საქმიანობის შესასრულებლად (წარმოება და მომსახურება).

სამეურნეო პრაქტიკაში დამკვიდრებული სპეციალიზებული წარმოებების კოოპერაციის ფორმებთან შედარებით, აუთსორსინგს აქვს რიგი განმასხვავებელი თავისებურებები, რომელთა გაგება საშუალებას იძლევა სწორი პოზიცია შევარჩიოთ ორგანიზაციის მიერ დასაბუთებული და ხანგრძლივი განვითარების სტრატეგიის ასარჩევად.

აუთსორსინგთან შინაარსობრივად ახლოსაა კოოპერაცია.

აუთსორსინგის ძირითადი მახასიათებლებია:

ა) იმ პროდუქციის (დეტალების, კვანძების, მაკომპლექტებელი მასალების და სხვა) ღირებულების წილი, რომელთა მიწოდება ხდება მომწოდებელი ორგანიზაციების მიერ, დამამზადებელი საწარმოს სავაჭრო მარკის მფლობელი ერთეული პროდუქციის ღირებულებაში;

ბ) გარე ორგანიზაციების მომსახურების ღირებულების წილი დამამზადებელი საწარმოს (სავაჭრო მარკის მფლობელის) პროდუქციის (მომსახურების) საერთო თვითღირებულებაში.

აუთსორსინგის მეთოდოლოგიის რეალიზაციის შედეგია წარმოებაში საკონტრაქტო წარმოება: სავაჭრო მარკის მფლობელი კომპანიის მიერ შეკვეთის გადაცემა გარეშე ორგანიზაციისათვის პროდუქტის წარმოებაზე. კონტრაქტის გადაცემა „სხვა მხარისათვის“ ფართოდ გამოიყენება საზღვარგარეთულ კომპანიებში.

კლიენტისა და აუთსორსერის ინტერესებისა და ძალისხმევის გაერთიანება აუთსორსინგის შედეგად ახალი ღირებულების შექმნაზე განსხვავდება საწარმოო კოოპერაციის ტრადიციული ფორმების მსგავსი ინტერესების გაერთიანებისაგან. კლიენტი-ორგანიზაცია კოოპერ-

აციული თანამშრომლობის შედეგად მოგებაში ერთობლივი მონაწილეობის სანაცვლოდ აუთსორსერის მომსახურებას იმ პირობებით ანაზღაურებს, რომლებიც გათვალისწინებულია კონტრაქტში (შეთანხმება აუთსორსინგის შესახებ). საკონტრაქტო მწარმოებლები, მაგ., თავისუფალ ბაზარს სთავაზობენ თავიანთ საწარმოო მომსახურებას: პროდუქციის უშუალოდ წარმოებას ან სამრეწველო სერვისის მომსახურებას.

უკანასკნელ ათწლეულში სამრეწველო საწარმოები ავითარებენ **სუბკონტრაქტულ ურთიერთობებს**. სუბკონტრაქტია კოოპერაციული თანამშრომლობის ფორმაა მცირე, საშუალო და დიდ საწარმოებს შორის, რომელიც ეფუძნება სპეციალიზაციას, საწარმოო-ტექნოლოგიური სიმძლავრეების გამოყენების ოპტიმიზაციას. სუბკონტრაქტის საფუძველზე სხვა ორგანიზაციას სამუშაოს ნაწილი გადაეცემა, რომელიც აუცილებელია საბოლოო პროდუქტის წარმოებისათვის. [7, გვ. 13-14]

სუბკონტრაქციასთან (სუბიჯარასთან) მიმართებაში აუთსორსინგი უფრო ფართო ცნებაა, რომელიც მოიცავს არა მარტო საწარმოო და სამეცნიერო-საწარმოო სფეროებს, არამედ კომპანიის საქმიანობის ყველა სფეროს ოპტიმიზაციას. აუთსორსინგი განიხილავს არა მარტო ცალკეული სამუშაოს შესასრულებლად კონტრაქტების დადების საკითხებს, არამედ საშუალების იძლევა მთლიანად გადაიხედოს მიდგომები ბიზნესის სტემის აგებისა და ამ სისტემის მართვის ეფექტურობის ამაღლების მისაღწევად.

ამგვარად, აუთსორსინგი კომპლექსური სტრატეგიული გადაწყვეტილებაა, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის საქმიანობის რესტრუქტურისაციისათვის, რაც გამოიხატება გარე შემსრულებლისათვის ცალკეული ფუნქციის ან ბიზნესპროცესების გადაცემაში. ურთიერთობა შემკვეთ-ორგანიზაციასა და შემსრულებელ-ორგანიზაციას (აუთსორსერს) შორის კონტრაქტის საფუძველზე (შეთანხმება აუთსორსინგის შესახებ) ხორციელდება.

კონტრაქტის ჩარჩოებში შემკვეთი ორგანიზაცია ავალებს შემსრულებელს (აუთსორსერს) ცალკეული სახის სამუშაოს შესრულებას, რომელიც აუცილებელია სამომხმარებლო ღირებულების შექმნისათვის, საკუთარი საქმიანობის ეფექტურობისა და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად. ამ სამუშაოების შესრულების შედეგი მიიღება სპეციალიზებული მომსახურების სახით: საწარმოო, ფინანსური, საინფორმაციო, სავაჭრო-საშუამავლო,

საკონსულტაციო და სხვა.

აუთოსორსინგი უშუალო გავლენას ახდენს კომპანიის აწმყოსა და მომავალზე. აუთოსორსინგის წარმატებულ შედეგზე ბევრად დამოკიდებულია ბიზნესის განვითარება: საფონდო ბაზარზე აქციების ღირებულება; მისი რეპუტაცია; პარტნიორებთან ურთიერთდამოკიდებულება; წარმატებული კონკურენცია, განვითარების პერსპექტივები და სხვ.

ცალკეული კომპანიები პრაქტიკაში ყოველთვის მიმართავდნენ დამატებითი რესურსების მოზიდვას. ქირაობდნენ ვიწრო სპეციალობის სპეციალისტებს კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად ან გარკვეულ პერიოდში იყენებდნენ დროებით მუშაკებს. პრაქტიკაში იყო სხვადასხვა სახის ურთიერთდამატებითი პარტნიორული ურთიერთობები სხვა კომპანიებთან, არსებობდა რამდენიმე კომპანიის საერთო უფლებები რაიმე გაერთიანებული რესურსების გამოყენებაში (შენობები, ტექნოლოგიები ან სპეციალისტები). მაგრამ, ძირითადი განსხვავება აუთოსორსინგსა და სუბიჯარას შორის მდგომარეობს იმაში, რომ პირველი კომპანიის მართვის სტრატეგიის ნაწილია და არა პარტნიორული ურთიერთობა. აუთოსორსინგი გულისხმობს შიგაგორპორაციული პროცესებისა და კომპანიის გარე ურთიერთობების გარკვეულ რესტრუქტურირებას. [3, გვ. 48-49]

„ყველა საწარმო მუშაობს რესურსების ერთგვაროვანი ნაკრებით, გარდა იშვიათი გამონაკლისებისა. მონოპოლიების შემთხვევაში ერთადერთი, რაც განასხვავებს ერთ საწარმოს მეორისაგან, ესაა მართვის ხარისხი მენეჯმენტის ყველა დონეზე. არსებობს მხოლოდ ერთი საშუალება ამ ფაქტორის შესაფასებლად, იგი მდგომარეობს ნაყოფიერების გაზომვაში, რომელიც გვიჩვენებს თუ რამდენად გონოვრულად გამოიყენება რესურსები და როგორი მოგება მოაქვთ მათ“ – ასე წერდა მენეჯმენტის ეფექტურობაზე პ. დრუკერი ჯერ კიდევ 50 წლის წინათ. [8, გვ. 80]

ნახევარი საუკუნის მანძილზე ამ თეზისით ხელმძღვანელობდა ყველა მენეჯერი და მას არ დაუკარგავს თავისი აქტუალურობა თანამედროვე ინფორმაციულ ეპოქაში. მაგრამ ამ შეხედულებამ რესურსების გამოყენების ეფექტურობაზე და თვით რესურსებზე ცვლილება განიცადა. სტრატეგიულ რესურსებს მიეკუთვნება: ახალი პროდუქტის ბაზრის ათვისება, ადამიანისეული და ინტელექტუალური კაპიტალი, ინფორმაციული ტექნოლოგიები და სხვ.

აუთოსორსინგის ეკონომიკური არსი გულისხმობს „მესამე მხარისათვის“ არა მარ-

ტო ცალკეული საწარმოო პროცესის გადაცემას, არამედ უფლებამოსილების, პასუხისმგებლობისა და რისკების გათვალისწინებას ხანგრძლივი შეთანხმებების საფუძველზე.

სამრეწველო საწარმოების საქმიანობის პირობები XXI საუკუნის დასაწყისში მოითხოვს ახალ კონცეპტუალურ გადაწყვეტილებებს, ბიზნესის წარმართვის პრინციპებსა და სტრუქტურულ ორგანიზაციას. ეს ახალი პირობები აისახება შემდეგ დამახასიათებელ პროცესებში:

- **ფუნქციური სპეციალიზაციებიდან** (შესყიდვა, წარმოება, გაყიდვა, მარკეტინგი და ტექნოლოგიური სპეციალიზაცია) **ბიზნესპროცესების ინტეგრაციაზე გადასვლა**. სხვადასხვა დონის მწარმოებლებისა და მომწოდებლების კოოპერაციული ურთიერთობა უკვე არაა ეფექტური თუ მას საფუძველად არ უდევს მაღალპროფესიული სპეციალისტების გაერთიანება ერთიანი ბიზნესამოცანის შესრულებაში. ოპერატიულობა, ეფექტურობა და ხარისხი განმსაზღვრელი მანევრებლებია ღირებულების შემქნელი ჯაჭვის თითოეული რგოლისათვის;

- **საწარმოს ყველა რგოლის ფუნქციური ინტეგრაცია თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების საფუძველზე**, რაც ამცირებს პროდუქციის თვითღირებულებას, შეკვეთის შესრულების ვადას;

- **მყიდველის ინდივიდუალური შეკვეთების შესრულებაზე გადასვლა**, პროდუქტისა და მომსახურების შეთავაზება სტანდარტული ფასებით, შეკვეთის მცირე პარტიის ან უნიკალური თვისებების მიუხედავად;

- **გლობალურ ბაზარზე გასვლა** ახალი პროდუქციის გასაღებისა და საქმიანობის უზრუნველსაყოფად;

- **პროდუქტების სასიცოცხლო ციკლის შემცირება**, ინოვაციური ტექნოლოგიების განვითარება, ოპერატიულობა ახალი ტექნოლოგიების ათვისებაში და ბაზარზე ახალი პროდუქტების გატანა, ხანგრძლივი სასიცოცხლო ციკლის პროდუქტების სამომხმარებლო თვისებების სრულყოფა, მომსახურების განვითარება, მიწოდების ვადების შემცირება.

ნებისმიერი ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზი ადასტურებს, რომ ეფექტურია საწარმოო სისტემის ფორმირება აუთოსორსინგის საფუძველზე. არსებითად მხოლოდ აუთოსორსინგი იძლევა საშუალებას აიგოს ღირებულების შექმნის ჯაჭვი იმგვარად, რომ თითოეული რგოლი უზრუნველყოფილი იყოს საკვანძო კომპეტენციებით პროდუქციის ან მომსახურების ცალკეული

მწარმოებლისათვის. ეს ეხება როგორც ახალი პროდუქციის დამუშავებას, წარმოებასა და ბაზარზე გატანას, ისე ხანგრძლივი სასიცოცხლო ციკლის მქონე პროდუქტებს.

ცნობილი მარკის (ბრენდის) მწარმოებლებსათვის წესად იქცა წარმოების გატანა ისეთ რეგიონებში, სადაც იაფი მუშახელი და სხვა მისაღები რესურსებია, რაც ხელს უწყობს მოწინავე ტექნოლოგიების ექსპორტის განვითარებას. მსხვილი მწარმოებლები ქარხნებს უშუალოდ გასაღების ბაზრებთან კი არა, ყველაზე ეკონომიურ და მოსახერხებელ ზონებში განათავსებენ. გლობალური ეკონომიკის პირობებში ტრადიციული თეზისი „აწარმოე იქ, სადაც ჰყვით“, თანდათან კარგავს თავის აქტუალობას.

ეკონომიკური გლობალიზაციის პირობებში **აუთოსორსინგი გლობალური კომპანიების ორგანიზაციის საფუძველია**. ახალი ქარხნები განვითარებად ქვეყნებში ძირითადად შენდება როგორც ბაზა მცირე დანახარჯებიანი ექსპორტისთვის განვითარებულ ბაზრებზე, რაც გაცილებით ნაკლებ ხარისკოა, ვიდრე მსხვილი ინვესტიციები განვითარებად ბაზარში.

აუთოსორსინგის როგორც მენეჯმენტის მაღალი ტექნოლოგიის გავრცელებასთან ერთად, რომელიც უზრუნველყოფს კომპანიის ეფექტურობას და კონკურენტუნარიანობას ინფორმაციული კონკურენციის პირობებში, ფართო გავრცელება პოვა მსოფლიო ეკონომიკის ახალმა სექტორმა – აუთოსორსინგის მომსახურების ბაზარმა.

მომსახურების სფეროში აუთოსორსინგი გულისხმობს აუთოსორსერი-კომპანიის მიერ კლიენტი კომპანიისათვის **მომსახურების გაწევას**.

როგორი მომსახურება სჭირდება დამკვეთ კომპანიას? აუთოსორსინგის თვალსაზრისით, მომსახურება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობის შესრულებას.

აუთოსორსინგპროექტის პარტნიორების სტრატეგიული ალიანსი ეფუძნება ორ პრინციპულ დებულებას:

1. პარტნიორობა ღირებულების შექმნაში;
2. პარტნიორობა რისკების მართვაში.

აუთოსორსინგის მომსახურების ბაზრის განვითარებას ახასიათებს: აუთოსორსინგის მომსახურების დიფერენციაცია, სპეციალიზაციის გაღრმავება, ერთი მხრივ, მომწოდებლების წინადადების ფორმირება და ბიზნესპროცესების აუთოსორსინგზე გადასვლა. მეორე მხრივ, ბიზნესის მოცულობის ზრდასთან ერთად, ბაზრის ცალკეულ სეგმენტზე აუთოსორსინგის მომსახურების მოც-

ულობის გადიდება.

აუთოსორსინგის დამახასიათებელია ნიშნებია:

- ფუნქციის ან ბიზნესპროექტის გადატანა ხორციელდება მუდმივად ან ხანგრძლივი დროით;

- თითოეული აუთოსორსინგ-პროექტი სპეციფიკური, ინდივიდუალური გადაწყვეტილებაა, რომელიც ასახულია მხარეთა შეთანხმებაში;

- ფუნქციის ან ბიზნესპროცესის გადატანა ხორციელდება ბაზრის ან პროდუქციის მომხმარებლის მოთხოვნებთან სრული შესაბამისობისათვის. ამასთან, შეთანხმება აუთოსორსინგის თაობაზე ითვალისწინებს თუ როგორი სამართლებრივ-ეკონომიკური ვალდებულებები აქვს მხარეებს მომხმარებლებთან ან პარტნიორებთან ურთიერთობაში.

ზოგიერთ შემთხვევაში ფუნქციის ან ბიზნესპროცესების გადადგილებას თან ახლავს კომპანიის **აქტივების გადაადგილება**. აუთოსორსინგად შეიძლება ჩაითვალოს კომპანიის ნაწილის გამოყოფა ცალკე წარმოებად, შეიღობილი ფირმის შექმნა და შემდგომ მისგან შესაბამისი მომსახურების შეძენა. მსგავსი გადაადგილების პირობები, აგრეთვე მხარეთა უფლებები და მოვალეობები, ხოლო აუცილებლობის შემთხვევაში – საერთო ქონების ან კაპიტალის მართვის პირობები გათვალისწინებულია სპეციალური შეთანხმებით, რომელიც გამომდინარეობს ორივე მხარის ინტერესებიდან. ამგვარად, „მესამე მხარედ“ ანუ აუთოსორსერად შეიძლება გამოდიოდეს როგორც შემკვეთთან მტკიცე სამართლებრივ-ეკონომიკური ურთიერთობებით შექმნილი კომპანია.

აუთოსორსინგისათვის პროექტში მონაწილეობა გულისხმობს თავის თავზე პასუხისმგებლობის აღებას იმ ფუნქციების ან ბიზნესპროცესების შედეგებზე, რომელიც მან შემკვეთს გადასცა. ეს პასუხისმგებლობა უფრო მაღალია, ვიდრე ჩვეულებრივი ყიდვა-გაყიდვის შეთანხმებები, რადგან ეხება არა მარტო მომსახურების ხარისხს შეთანხმებების ჩარჩოებში, შემდეგი მიზეზების გამო:

1. აუთოსორსინგის მომსახურების ხარისხს შეუძლია განმსაზღვრელი როლი ითამაშოს ბიზნესსისტემის ფუნქციონირებაში მთლიანად;

2. აუთოსორსინგის მომსახურების ხარისხზე შეიძლება პირდაპირ იყოს დამოკიდებული იმ პროექტის ან მომსახურების ხარისხი, რომელიც მიეწოდება საბოლოო მომხმარებელს, ანუ შემკვეთის საქმიანი რეპუტაცია.

ბიზნესის მასშტაბების თვალსაზრისით,

აუთოსორსინგპროექტებში აქტიურ მონაწილეობას იღებენ საკუთრების ყველა ფორმის მსხვილი, საშუალო და მცირე საწარმოები.

აუთოსორსინგი, როგორც **ბიზნესის წარმართვის თანამედროვე კონცეფცია**, აცალიბებს პრინციპულად ახალ შეხედულებას არა მარტო ცალკეული ფირმების მომავალზე, არამედ მთლიანად მეწარმეობაზე. მენეჯმენტის წარმატება მიიღწევა კომპანიის მუდმივად სრულყოფაში, მოქნილობასა და ადაპტაციაში, სამეწარმეო ინიციატივასა და კომპეტენციაში. თანამედროვე ღია ბაზარზე განმსაზღვრელ როლს ასრულებს არა მარტო პროდუქციის ფასი და ხარისხი, არამედ კლიენტების მოთხოვნების სრულად დაკმაყოფილება, თანამდევი შესათავაზებელი მომსახურების ფართო სპექტრი, ბაზარზე ახალი საქონლის გამოსვლის დროის შემცირება, ინტელექტუალური საკუთრება და კომპანიის სხვა უპირატესობები აიძულებენ მენეჯერებს გამოიყენონ მენეჯმენტის ახალი კონცეფციები, კერძოდ, ხარისხის საყოველთაო მენეჯმენტი (Total quality management, TQM), ბიზნესპროცესების რეინჟინირინგი (Business process reengineering, BPR), ადამიანისუფელი რესურსების მართვა (Human resources management) და სხვ.

მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციები საბოლოოდ მიმართულია ორგანიზაციის ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისაკენ. ჯ. ჰეიუელის აზრით, მსხვილი კომპანიის ხელმძღვანელობა ტრადიციულად სამ ელემენტს იყენებს:

- მართვის თანამედროვე მეთოდები;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიები;
- მართვის საკითხებზე კონსულტაციები.

მართვის თანამედროვე მეთოდები დაფუძნებულია TQM და BPR კონცეფციების თანამიმდევრობით გამოყენებაზე. ამასთან, TQM ითვალისწინებს არსებული ტექნოლოგიური პროცესების გაუმჯობესებას, BPR კი ითხოვს კომპანიისაგან იმ ფუნქციის გადახედვასა და ისეთ რეორგანიზაციას, რომელიც კლიენტის მოთხოვნების შესაბამისობაშია. ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება, მათ შორის წარმოების მართვისა და რესურსების დაგეგმვის სისტემებში (Enterprise resource planning, ERP), უზრუნველყოფს ბიზნესპროცესების მომსახურების დანახარჯების შემცირებას. კონსულტანტი-სპეციალისტების აზრი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმიტომ, რომ პროფესიული „ხელდა გვერდიდან“ საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს კომპანიის კლიენტების რეალური მოთხოვნები.

აუთოსორსინგის ძირითადი პრინციპები: „გაა-

კეთე ის, რაც შეგიძლია გააკეთო სხვებზე უკეთ“, და „დაავალე სხვებს ის, რასაც ისინი აკეთებენ უკეთესად და იაფად“, ჰარმონიულად ჩართულია მართვის თანამედროვე კონცეფციებში. კომპანიის მთელი საქმიანობის რეორგანიზაცია ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნების შესაბამისად, პროცესული მართვის პრინციპების დანერგვა, ბიზნესსისტემის მუდმივად სრულყოფა ცალკეული ფუნქციის ან ბიზნეს-პროცესის აუთოსორსინგს ერთ-ერთ სტრატეგიულ ალტერნატივად განიხილავს. [9, გვ. 13]

მენეჯმენტის ახალი კონცეფციები და ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურული გარდაქმნები ასახვას ჰპოვებს კონკრეტულ ტენდენციებში:

- მარკეტინგის ისეთი სისტემის აგება, რომელიც ორიენტირებულია მომხმარებლის მოთხოვნილების მაქსიმალურად დაკმაყოფილებაზე;

- ინოვაციური მენეჯმენტის ცალკე მიმართულებად გამოყოფა ორგანიზაციაში ინტელექტუალური პოტენციალის მართვის სისტემის აგება;

- ბიზნესპროცესების სტანდარტიზაცია და უნიფიკაცია, ხარისხის საყოველთაო სისტემის (TQM) დანერგვა;

- მართვის ფუნქციური პრინციპებიდან პროცესულ მართვაზე გადასვლა. ბიზნესპროცესების რეინჟინირინგის დანერგვა;

- ბიზნესპროცესების ეფექტურობისა და ხარისხის ამაღლებისადმი მოთხოვნების გამკაცრება;

- პერსონალის იერარქიული მართვის სისტემიდან ადამიანისუფელი რესურსების მართვის ეფექტურ სისტემაზე გადასვლა;

- მართვაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების და ERP სისტემების აქტიურად დანერგვა;

- დაგეგმვისა და აღრიცხვის სისტემების როლის გაზრდა და სხვ.

ამ ტენდენციების ერთობლიობამ განაპირობა OEM მოდელიდან (Original equipment manufacturing - საკუთარი მარკის პროდუქციის მწარმოებელი) VBO მოდელზე (Vehicle brand owner - სავაჭრო მარკის ან ბრენდის მფლობელი) გადასვლა. [10, გვ. 43]

მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის წარმოების სფეროში ტრადიციულად რეალიზდება ჯაჭვი: ODM (Original design manufacturer - ნაკეთობის ან დიზაინის დამუშავება) - OEM (Original equipment manufacturer - ნაკეთობის მწარმოებელი, რომელსაც აქვს სავაჭრო მარკა ან ბრენდი) - CEM (Contract equipment manufacturer -

საკონტრაქტო მწარმოებელი, რომელიც ამზადებს ნაკეთობას დამკვეთის საგაჭრო მარკით OEM).

ტექნოლოგიურად შეკრული კომპანია, რომელიც იყენებს მენეჯმენტის ტრადიციულ მოდელებსა და კონცეფციებს, ორიენტირებულია „მწარმოებლის ბაზარზე“. თავის მხრივ, VBO კომპანია ორიენტირებულია „მომხმარებლის ბაზარზე“ და მოლოანად სპეციალიზებულია გაყიდვების მართვაზე, ახალი პროდუქტის დამუშავებაზე, ნოუჰაუსა და ინოვაციების მართვაზე, ინტელექტუალური კაპიტალის განვითარებაზე. შესრულებაზე საფუძველზე ანუ საწარმოო აუთსორსინგზე.

კომპანიის გარეთ ბიზნეს-პროცესის და ფუნქციის გატანა გულისხმობს აუთსორსინგისათვის პასუხისმგებლობის გადაცემას, რაც გონივრული კონტროლის შემთხვევაში მნიშვნელოვნად ამცირებს შესაბამის დანახარჯებს: ქვედანაყოფების რაოდენობა და პერსონალის შენახვის ხარჯები მცირდება და ბიზნესის სტემა აღვიდად სამართავი ხდება. თუმცა, ასეთი სისტემის აგება რთული კომპლექსური ამოცანაა.

აუთსორსინგის გამოყენების მიზანი ორგანია: სტრატეგიული და ოპერატიული.

სტრატეგიული მიზანია ორგანიზაციის ძირითად საქმიანობაზე კონცენტრაცია, ხოლო ოპერატიული – ხარისხის ამაღლება და დანახარჯების შემცირება.

აუთსორსინგის გამოყენებით კომპანიის ახალი „სახის“ ფორმირება ხორციელდება აუთსორსინგ-პროექტის მომზადებისა და რეალიზაციის შედეგად. აუთსორსინგპროექტი ესაა ბიზნესის სტემის მიზანმიმართული ცვლილება აუთსორსინგ-მეთოდოლოგიის საფუძველზე, შედეგის ხარისხის მიმართ მოთხოვნებზე, რესურსების გარკვეული შეზღუდვითა (მატერიალური, ფინანსური, ადამიანისეული და სხვ.) და სპეციფიკური ორგანიზაციით. შესაბამისად ყალიბდება ახალი სამეურნეო კავშირები ბიზნესის სტემის ცალკეულ ელემენტს შორის.

აუთსორსინგპროექტის დამუშავება და რეალიზაცია კომპლექსური პროცესია, რომელიც შეიცავს სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი მრავალი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღე-

ბას. კომპანიის საქმიანობაში აუთსორსინგის დანერგვა შეიძლება იყოს ამ პროექტის შედეგი, თუ უკვე არსებობს აუთსორსინგის წარმატებული გამოცდილება ანალოგიურ პროექტში. სხვა შემთხვევაში აუთსორსინგის გამოყენება ორგანიზაციის სამეწარმეო საქმიანობის ეფექტურობის პროგრამის შემადგენელი ნაწილია.

აუთსორსინგ-პროექტის უპირატესობა იმაშია, რომ იგი თანამიმდევრულად აახლებს ორგანიზაციას ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად არა შიდა რეზერვების, არამედ გარე რესურსების მეშვეობით.

აუთსორსინგპროექტის დანიშნულებაა:

1. აუთსორსინგების რესურსების გამოყენებით დანახარჯების შემცირება;

2. პროდუქტების/მომსახურების ხარისხის ამაღლება და კლიენტების მოთხოვნებთან შესაბამისობა;

3. რესურსების გამოთავისუფლება და მიზანმიმართულად გამოყენება.

აუთსორსინგპროექტი ყოველთვის არ იძლევა სასურველ შედეგს.

შესაძლო წარუმატებლობის მიზეზებია:

1. მომხმარებლის უპირატესობების სწრაფი ცვლილება;

2. თვით აუთსორსინგპროექტის არასაკმარისად დამუშავება;

3. პარტნიორაუთსორსინგის არასწორად შერჩევა;

4. ორგანიზაციის ძირითადი ფუნქციებისა და ბიზნეს-პროცესების გაუმართლებლად სხვა ორგანიზაციაზე გადაცემა და სხვ. [11, გვ. 57-59]

დასკვნა

თანამედროვე გლობალურ და კონკურენტულ სამყაროში მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკაში აუთსორსინგი მიჩნეულია ერთ-ერთ პროგრესულ ფორმად. მისი გონივრული გამოყენება კომპანიის ფინანსური, ადამიანისეული და მატერიალური რესურსების ეფექტურობას მნიშვნელოვნად ამაღლებს. ამიტომ კომპანიების ბიზნესპროცესების გაძღოლის თანამედროვე პრაქტიკაში აუთსორსინგის დანერგვა ყოველმხრივ უნდა წახალისდეს.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. М.: Вильямс, 2002.
2. Monczka R.M. Purchasing 2006: Building the Infrastructure. NAPM Annual International Purchasing and Materials Managements Conference Proceedings, 2004.
3. Borou L.M and Fawcett S.E. International Purchasing: Benefits, Requeirements and Challenges// International Journal of Purchasing and Materials Management, Spring 2010.
4. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. М. Дело, 2003.

5. Аутсорсинг: создание высокоэффективных и конкурентоспособных организаций: Учеб. пособие / Под ред. проф. Б.А. Аникина. М.: ИНФРА-М, 2009.
6. OECD in Figures, Statistics of the Members Countries. 2009 Edition, Paris: OESD, 2009.
7. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента. М.: Инфра-М, 2009.
8. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.
9. Форд Г. Сегодня и завтра. М.: Контроллинг, 1992.
10. Филина Ф.Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2010.
11. Baden-Fuller C., Targett D., Hunt B. Outsourcing to outmanoeuvre: outsourcing re-defines competitive strategy and structure // European Management Journal. 2008, Vol. 18 (3).
12. Bryce D.J. Useem M. The impact of corporate outsourcing on company value // European Management Journal. 1998. Vol. 16 (6).
13. Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs / Hrsg. von W. Koelner-Frost. – Berlin: Erich Schmidt. 2010.
14. Киселев А.Н. Субконтракция: действенный механизм организации производства // Компас промышленной реструктуризации. М., 2009, №1.
15. Субконтракция: методическое пособие. Межрегиональный центр промышленной субконтракции и партнерства – www.subcontract.ru
16. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. М. Изд. Дом „Вильямс“, 2002.
17. Челенков А.П. Маркетинг услуг – М. Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2008.
18. Inter-Agency Task Force on Statistics of International Trade in Services. Progress Report, May 2011. – World Trade Organization. S/CSS/W/81, 9 May 2011.
19. Lacity M.C. Willcocks L.P. Feeny D.E. IT Outsourcing: maximize flexibility and control // Harvard Business Review. Vol. 73(3).
20. Willcocks L. Fitzgerald G. Feent D. Outsourcing IT: the strategic implications // Long range planning. 1995. Vol. 28 (5).
21. Михайлов Д. М. Аутсорсинг: Новая система организации бизнеса: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2006.
22. Дуглас Н.С. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Фонд экономической книги «Начала», 2010.
23. Бравар, Ж.-Л. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений, М., 2012.

АУТСОРСИНГ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ - ПРОГРЕССИВНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ЛАША ГУГУШВИЛИ - докторант ГТУ

Трудно представить современный менеджмент без аутсорсинга. Он является одним из прогрессивных форм ведения бизнеса. Часто перед компанией стоит задача: «производить или купить?». Выход единственный: найти такой аутсорсер, который на основе договора эффективно выполнит предложенную работу. В этом направлении активно работает современное прогрессивное общество.

Аутсорсинг имеет ряд характерных черт:

- Перенос функции или бизнес-проекта осуществляется постоянно или в течении длительного времени;
- Каждый из аутсорсинг-проектов является специфическим, индивидуальным решением, которое отражено в письменном договоре сторон;
- Перенос функции или бизнес-проекта осуществляется в полном соответствии с потребностями потребителей рынка или продукции. Вместе с тем, согласие об аутсорсинге предусматривает то какие именно правовые и экономические обязанности имеют стороны в отношениях с потребителями или партнерами.

Основными принципами аутсорсинга являются: «Сделай то, что делаешь лучше других», и «поручи другим делать то, что они делают лучше и дешевле».

Методология аутсорсинга активно применяется во многих отраслях хозяйства. В первую очередь в сфере ИТ, логистике.