# საინდექსო მაჩვენებლების საფუძველზე აუთსორსინგის გამოყენების შეფასება

*ლაშა გუგუშვილი*
*სტუ-ს დოქტორანტი*
*L_gugushvili@gig.ge*
*577 25 99 99*

**რეზიუმე**

თანამედროვე მსოფლიო ბიზნესპრატიკაში აქტიურად ინერგება აუთსორსინგი, რომელიც არის მონოპოლიზაციის საპირისპირო პროცესი და ბიზნესის გაძღოლის პროგრესული ტექნოლოგია.

ყოველ ფირმას თავისი თვითკმარობა გაცნობიერებული აქვს. თუმცა, აუთსორსინგის გამოყენებას კონტროლის შესუსტების რისკი რეალურად არსებობს. ამიტომ, აუთსორსერის შერჩევისას არსებული ვარიანტების მიზანშეწონილობათა შეფასება ძალიან მნიშვნელოვანია.

აუთსორსინგის სტრატეგიის შერჩევისას არსებული მეთოდების ურთიერთშეჯერებისა და სრულყოფის საფუძველზე შემოთავაზებულია აუთსორსინგის გამოყენების მიზანშეწონილობის შეფასების მატრიცული მიდგომა და დასაბუთებულია ინტეგრალური საინდექსო მაჩვენებლების გამოყენება.

აუთსორსინგის სტრატეგიის ალტერნატიული ვარიანტების შესაფასებლად სასურველია მკაცრი რაოდენობრივი კრიტერიუმების შერჩევა, რისთვისაც ოპტიმალურია „აუთსორსინგის (ინსორსინგის) მიზანშეწონილობის ინდექსი". იგი, როგორც ინტეგრალური მაჩვენებელი, შეიცავს ღირებულებით პარამეტრებს და მმართველობითი ფუნქციის შესრულების ხარისხის შეფასების ინდიკატორებს. მინიმალური ნაკრები შეიძლება შეიცავდეს ისეთ მაჩვენებლებს, როგორიცაა შეკვეთის შესრულების ფუნქციური ციკლის ხანგრძლივობა და პერსონალის განვითარების დონე, მოთხოვნის დაკმაყოფილების ხარისხი.

აუთსორსინგის (ინსორსინგის) მიზანშეწონილობის ინდექსი ნულიდან 1-მდე მერყეობს. 1-ის მნიშვნელობა საუკეთესო შედეგია.

გადაწყვეტილების მისაღებად ერთმანეთს შეედარება სისტემის ეფექტურობის არსებული დონე ბაზისურთან და ის პროგნოზული მდგომარეობა, რომელიც მიიღწევა რაიმე ფუნქციის აუთსორსერზე გადაცემის შემთხვევაში.

ანალიზის ქმედითი ინსტრუმენტია „აუთსორსინგის მიზანშეწონილობის შეფასების მატრიცა", რომელიც ორი მაჩვენებლით ფასდება: 1) სისტემის ეფექტურობა; 2) აუთსორინგის (ინსორსინგის) მიზანშეწონილობა.

მაშასადამე, აუთსორსინგის გამოყენებისას სასურველია გავითვალისწინოთ მისი მიზანშეწონილობა და ფუნქციის შეფასება რაოდენობრივი კრიტერიუმებით.

**საკვანძო სიტყვები:** აუთსორსინგი, ინსორსინგი, სტრატეგია, მატრიცა, ინდექსი, ალტერნატივა, კრიტერიუმი.

## 1. შესავალი

უკანასკნელ წლებში მსოფლიო ბიზნესპრაქტიკაში აქტიურად ინერგება ბიზნესის წარმართვის პროგრესული ტექნოლოგია – აუთსორსინგი, რომელიც წარმოადგენს გარე ორგანიზაციების მატერიალური, შრომითი და ინტელექტუალური რესურსების გამოყენებას.

აუთსორსინგი მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ტენდენციის პროდუქტია და მონოპოლიზაციის საპირისპიროა. თუმცა, იგი პანაცია არაა და მის გამოყენებაზე უარის მრავალი მიზეზი არსებობს. და მაინც, მთლიანობაში აუთსორსინგის გამოყენება დადებითი მოვლენაა.

აუთსორსინგი მონოპოლიზაციის საპირისპიროა.

როგორც თეორიული, ისე პრაქტიკული თვალსაზრისით, აუთსორსინგის ფენომენის სრულყოფილი შესწავლა თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკის ერთ-ერთი აქტუალური და პრობლემური საკითხია. ერთ-ერთი მათგანია მისი შეფასების მეთოდოლოგიის შემუშავება და პრაქტიკული გამოყენება.

## 2. პრობლემის გადაწყვეტის მიზანშეწონილობა

ყოველი ფირმისათვის ნათელი ხდება, რომ შეუძლებელია თვითკმარი იყოს. თანამედროვე ბიზნესი აუთსორსინგის გარეშე წარმოუდგენელია, თუმცა მისი გამოყენების პირობებში კონტროლის დაკარგვის რისკი გაცილებით მაღალია.

აუთსორსინგის გამოყენებაზე მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისა და შესაბამისი მომსახურების მომწოდებლის (აუთსორსერის) არჩევისას აუცილებელია არსებული ვარიანტების მიზანშეწონილობათა შეფასება.[1]

აუთსორსინგის სტრატეგიის შერჩევის არსებული მეთოდების ურთიერთშეჯერებისა და სრულყოფის საფუძველზე[2] შემოთავაზებულია კომპანიის მიერ აუთსორსინგის გამოყენების მიზანშეწონილობის შეფასების მატრიცული მიდგომა და დასაბუთებულია ინტეგრალური საინდექსო მაჩვენებლების გამოყენების აუცილებლობა ამგვარი სახის შეფასებისათვის.

აუთსორსინგის სტრატეგიის გამოყენებაზე და ამა თუ იმ ფუნქციის აუთსორსერზე გადაცემის მმართველობითი გადაწყვეტილება უნდა ემყარებოდეს მკაცრ რაოდენობრივ კრიტერიუმებს, რომელთა მეშვეობით შესაძლებელია აუთსორსინგის სტრატეგიის სხვადასხვა ალტერნატიული ვარიანტების შედარებითი შეფასება.[3]

ცალკეული ფუნქციის (ფუნქციების) საკუთარი ძალებით (ინსორსინგი) ან მისი (მათი) აუთსორსინგზე გადაცემის მიზანშეწონილობის რაოდენობრივი შეფასებისათვის სასურველია გამოვიყენოთ მაჩვენებელი „აუთსორსინგის (ინსორსინგის) მიზანშეწონილობის ინდექსი". იგი, როგორც ინტეგრალური ინდიკატორი, შეიცავს ღირებულებით პარამეტრებს და მმართველობითი ფუნქციის შესრულების ხარისხის შეფასების მაჩვენებლებს. ამასთან, კერძო ნორმატიული მაჩვენებლების ნაკრები შესაძლოა იცვლებოდეს ორგანიზაციის ამა თუ იმ ფუნქციისათვის, რომელთა გადაცემა იგეგმება აუთსორსერზე. მინიმალური ნაკრები შეიძლება შეიცავდეს ისეთ მაჩვენებლებს, როგორიცაა შეკვეთის შესრულების ფუნქციური ციკლის ხანგრძლივობა, მოთხოვნის დაკმაყოფილებისა და დანახარჯების დონეები, პერსონალის განვითარების დონე და სხვ.

ეს მახასიათებლები შეედარება საანალიზო ფუნქციის იმ საუკეთესო დონეს, რომელიც შეიძლება მიღწეული იქნას „ფუნქციის მფლობელის" (შემკვეთი ორგანიზაციის) მიერ დაწესებული ხარისხისა და დანახარჯების მინიმალურად დასაშვებ დონესთან შეფარდებით.

აუთსორსინგის (ინსორსინგის) მიზანშეწონილობის ინდექსის მაქსიმალურად შესაძლებელი მნიშვნელობა 1-ის ტოლია, რაც ცალკე აღებული ფუნქციის შესრულების საუკეთესო შედეგია.

როგორც ცნობილია, აუთსორსინგის სტრატეგიის შერჩევის ძირითადი მიზანია ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლებაში მისთვის არაპროფილური ფუნქციის ჩამოშორება. აღნიშნულიდან გამომდინარე, უპირველესად უნდა შეფასდეს თუ როგორ იმოქმედებს განსახილველი ფუნქციის გადაცემა, როგორც მთლიანად სისტემის, ისე მისი შესაბამისი ქვესისტემის მდგომარეობაზე.

აუთსორსინგის თაობაზე გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებლად შედარებული უნდა იქნას სისტემის ეფექტურობის არსებული დონე მისი ბაზისური კონფიგურაციისას და ის პროგნოზული მდგომარეობა, რომელიც მიიღწევა რაიმე ფუნქციის აუთსორსერზე გადაცემის შემთხვევაში.

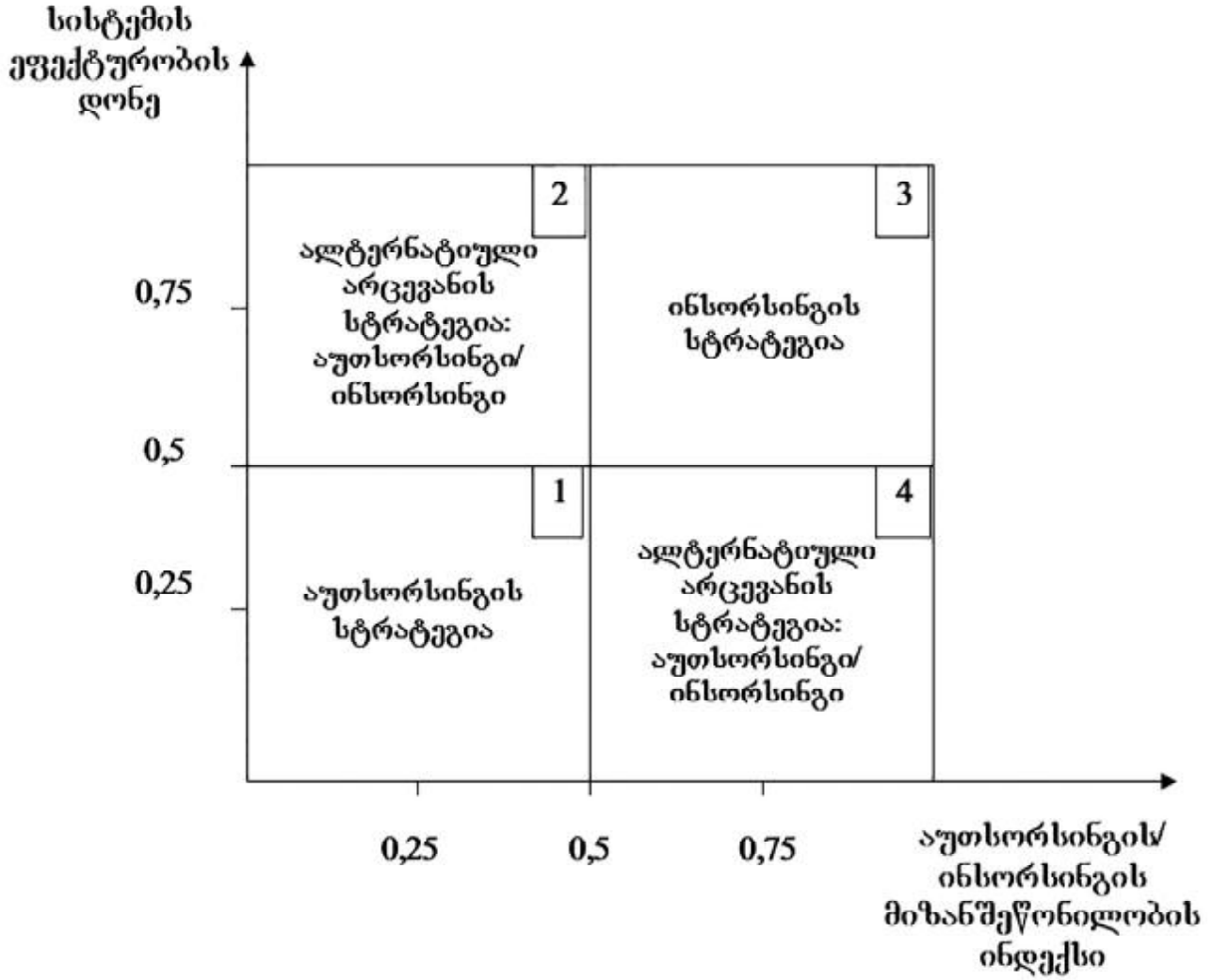
## 3. „აუთსორსინგის შეფასების მიზანშეწონილობის მატრიცა"

აუთსორსინგის გამოყენება სასურველია შევაფასოთ „აუთსორსინგის მიზანშეწონილობის შეფასების მატრიცის" დახმარებით (იხილეთ ნახ. 1).

მოცემულ მატრიცაში ორი მაჩვენებელი ფასდება:

1. სისტემის ეფექტურობის დონე;

ნახ. 1. აუთსორსინგის მიზანშეწონილობის მატრიცა




2. აუთსორინგის (ინსორსინგის) მიზანშეწონილობის ინდექსი.

ანალიზის საწყის ეტაპზე ორივე მაჩვენებელი განისაზღვრება განსახილველი სისტემის მიმდინარე (არსებული) კონფიგურაციისათვის.

აუთსორსინგის მიზანშეწონილობის შეფასების მატრიცა ოთხ ველს შეიცავს.

**პირველი ველი** შეესაბამება იმ სიტუაციას, როცა სისტემის ეფექტურობის არსებული დონე 0,5-ზე ნაკლებია, რაც მოწმობს იმ ობიექტური პრობლემების არსებობას, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მოთხოვნილებების (მომსახურების) ხარისხიან და დროულ დაკმაყოფილებაზე.

აუთსორსინგის (ინსორსინგის) მიზანშეწონილობის ინდექსის მნიშვნელობა I > 0,5 ნიშნავს, რომ საკუთარი ძალებით ცალკეული ფუნქციის შესრულება თავისი მახასიათებლებით დადგენილ მაჩვენებლებზე უარესია. ამ შემთხვევაში სისტემის ეფექტურობის ამაღლებისა და მისი ცალკეული ფუნქციის გაუმჯობესების მიზნით, აუთსორსინგის სტრატეგიის არჩევა მისაღები ვარიანტია ორგანიზაციის შემდგომი განვითარებისათვის.

საწინააღმდეგო სიტუაციაში, რომელიც ხასიათდება სისტემის ეფექტურობის მიმდინარე მაღალი დონით (0,5-ზე მეტი) და აუთსორსინგის (ინსორსინგის) მიზანშეწონილობის ინდექსის 0,5-ზე მეტი სიდიდით, შეესაბამება **მესამე ველი.** ამ შემთხვევაში საკუთარი ძალებით ფუნქციის შესრულება უკვე უზრუნველყოფს მისი ხარისხისა და მთლიანად განსახილველი სისტემის ეფექტურობის მაღალ დონეს. ამ დროს ყველაზე მისაღებია ინსორსინგის სტრატეგია.

**მეორე ველი** ახასიათებს იმ სიტუაციას, როდესაც სისტემის ეფექტურობის დონე საშუალოზე მაღალია, მაგრამ ცალკეული ფუნქციის შესრულების ხარისხი შესაბამისი დოკუმენტებით განსაზღვრულ დონეზე დაბალია. ამ შემთხვევაში აუცილებელია ორი ალტერნატიული ვარიანტის შედარება: აუთსორსინგი და ინსორს-

ინგი მათი მიზანშეწონილობის ინდექსის მაჩვენებლის მიხედვით. ის ვარიანტი აირჩევა, რომლისთვისაც მოცემული ინდექსის მნიშვნელობა უფრო მეტია.

**მეოთხე ველი** შეესაბამება იმ სიტუაციას, როდესაც ორგანიზატორის შესაბამისი ფუნქციები სრულდება უწყებრივი ქვედანაყოფების მიერ საკმაოდ მაღალი ხარისხით, მაგრამ განსახილველი სისტემის ეფექტურობის დონე დაბალია. ამ შემთხვევაშიც აუცილებელია ორი ალტერნატიული ვარიანტის შედარება: აუთსორსინგი თუ ინსორსინგი, მაგრამ შედარება ხორციელდება ეფექტურობის დონის მაჩვენებლების მიხედვით. ფუნქციები გადაეცემა აუთსორინგს, თუ ეს არ გამოიწვევს აუთსორსინგის (ინსორსინგის) მიზანშეწონილობის ინდექსის შემცირებას და ამავე დროს აამაღლებს სისტემის ეფექტურობის დონეს.

ახლა განვიხილოთ ორგანიზაციის ფუნქციის აუთსორსინგზე გადაცემის მიზანშეწონილობის რაოდენობრივი შეფასება.

ზოგადად, მეთოდიკა ემყარება ორი ვარიანტის (ინსორსინგი და აუთსორსინგი) ყველაზე მნიშვნელოვანი მახასიათებლების შედარებით შეფასებას. ასეთი შეფასებისათვის ფორმირდება ნორმატიული მაჩვენებლების კომპლექსი, რომელიც ფუნქციის ხარისხისა და ღირებულების განსაზღვრის საშუალებას იძლევა.

შემოთავაზებული მეთოდიკა რამდენიმე ეტაპს მოიცავს:

**პირველი ეტაპი** – აუთსორსინგზე გადასაცემი ფუნქციის (ფუნქციების) გამოყოფა;

**მეორე ეტაპი** – $F_n$ ფუნქციის შესრულების ხარისხისა და ღირებულების შესაფასებლად მაჩვენებლების ნაკრების ფორმირება;

**მესამე ეტაპი** – $F_n^{\text{მინ.}}$ და $F_n^{\text{მაქ.}}$ მაჩვენებლების ნორმატიული მნიშვნელობის განსაზღვრა;

$F_n^{\text{მინ.}}$ – ფუნქციის დამაკმაყოფილებლად შესრულებისათვის მინიმალურად მისაღები მაჩვენებლის სიდიდე;

$F_n^{\text{მაქ.}}$ – მაჩვენებლის მაქსიმალური მნიშვნელობა, რომელიც შეესაბამება ფუნქციის შესრულების საუკეთესო სტანდარტებს.

**მეოთხე ეტაპი** – $I_n$ კერძო ინდექსის გაანგარიშება. განისაზღვრება ფუნქციის ხარისხის ფაქტობრივი დონე თითოეული მაჩვენებლისათვის შესაბამისი ინდექსის გამოყენებით:

$$I_n = \frac{F_n^{\text{ფაქტ.}} - F_n^{\text{მინ.}}}{F_n^{\text{მაქ.}} - F_n^{\text{მინ.}}},$$

სადაც $I_n$ – არის $F_n$ მაჩვენებლის ფაქტობრივი მაჩვენებლის ინდექსის ცვლილება ნორმატიულ მნიშვნელობასთან შედარებით.

$F_n^{\text{ფაქტ.}}$ – ფუნქციის შესრულების ხარისხის მაჩვენებლის n-ური მაჩვენებლის ფაქტობრივი მნიშვნელობა.

**მეხუთე ეტაპი** – I ფუნქციის აუთსორსინგის (ინსორსინგის) მიზანშეწონილობის ინტეგრალური ინდექსის გაანგარიშება, რომელიც ორი ვარიანტია:

ა) როცა I > 0,5-ზე გადაწყვეტილება მიღებულია;

ბ) როცა I < 0,5-ზე გადაწყვეტილება არაა მიღებული.

საინდექსო მაჩვენებლების გამოყენება, რომელთა მნიშვნელობა მოთავსებულია ინტერვალში [0; 1], ფუნქციის სხვადასხვა ხარისხობრივ მაჩვენებლების შედარებისა და აუთსორსინგზე გადაცემის მიზანშეწონილობის შეფასების საშუალებას იძლევა.

აუთსორსინგის (ინსორსინგის) ფუნქციის გადაცემის მიზანშეწონილობის ინტეგრალური მაჩვენებელი ფორმირდება როგორც კერძო ნორმატიული მაჩვენებლების საშუალო არითმეტიკული.

აუთსორსინგის (ინსორსინგის) მიზანშეწონილობის ინტეგრალური ინდექსი ცალ-ცალკე განისაზღვრება ორი ალტერნატიული ვარიანტისათვის – ინსორსინგისა და აუთსორსინგისათვის. იმ ვარიანტს, რომლისთვისაც ინტეგრალური ინდექსის სიდიდე მეტია, ორგანიზაციისათვის უპირატესობა აქვს.

მოცემული მეთოდიკა რეკომენდებულია სხვადასხვა პროფილის ორგანიზაციებისათვის მათი მოღვაწეობის სფეროსა და საკუთრების ფორმების მიუხედავად. მსხვილი აუთსორსინგული პროექტების შემთხვევაში საჭირო სპეციალური ალგორითმების გამოყენება, რაც საექსპერტო შეფასებას ეფუძნება.

## 4. დასკვნა

აუთსორსინგის გამოყენებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას მისი მიზანშეწონილობა ინტეგრალური საინდექსო მაჩვენებლებით, რისთვისაც სასურველია გამოვიყენოთ „აუთსორსინგის მიზანშეწონილობის შეფასების მატრიცა" და ფუნქცია შევაფასოთ რაოდენობრივი (ღირებულებითი) კრიტერიუმებით.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. Kotliarov I.D. Outsourcing and other forms of inter-firm cooperation. Moscow. 2011, №1, pp. 41-43. (In Russian language).

2. Kurbanov A. Kh. Plotnikov V.A. Outsourcing: History, Methodology, Practice. Moscow. INFRA+. 2012, p. 112. (In Russian language).

3. Kurbanov A. Kh. Plotnikov V.A. Outsourcing in Russia: Social and economic conditions of the content of the application. Moscow. 2011. №3, pp. 23-32. (In Russian language).

4. Mukhina I.S. The feasibility of Outsourcing Organization. Journal Corporate management. 2010, №3, pp.143-148. (In Russian language).

5. Ovcharenko A.V. Application of index method in Outsourcing. Contemporary trends of development :materials from IX Scientific conference. 15-16 April 2010, Saint Petersburg. pp. 121-125. (In Russian language).

6. Ovcharenko A.V. Choosing a strategy of outsourcing food logistics systems. Dissertation. Rostov on Don. 2011, pp. 96-107. (In Russian language).

7. Plotnikiv V.A. Ensuring the competitiveness of Russian business. Journal Economics and management. 2009, №10, p. 23. (In Russian language).

8. Pevov P.A. Technique of management decisions concerning the appropriateness of the company outsourcing mechanism. Journal management questions. 2009, №11, pp. 55-59. (In Russian language).

# EVALUATION OF OUTSOURCING APPLICATION ON THE BASIS OF INDEX VALUES

***LASHA GUGUSHVILI***
***Doctoral candidate of GTU***
*L_gugushvili@gig.ge*
*577 25 99 99*

**Summary**

It is evaluated a progressive process of using a modern outsourcing methodology and considered that its establishment in business practices, as the strategic management orientates on strong corporative links, customers close distance, manufacture and increased competition. Outsourcing is based on competition. The function transfers arises several questions.

According to Pareto's principle (20/80), a company has a dilemma: removing nonperspective activity, while transferring essential but nonprofiling business process to outsourcer. Here Vernon's Theory is important; an additional possibilities of the company is also beneficial.

The transferring of business processes to the outsourcer is complex process, wherein the algorithm of function analysis is important related to the risk-management. However, outsourcing represent such method of risk management which gives the possibility to minimize the company risks.

There are drawn out three steps algorithm referring to outsourcing:

First step: distribution criterion consisting of 6 subcategories; second step: evaluation qualitative criterion including control, service fee and quality, operativeness to problem response; third step highlights the quantitative criterion uniting cost and risk content.

The recommended methodology is designed for various types of organizations despite the activity and ownership.

The evaluation of transferring business processes to outsourcing is a crucial work, however, without evaluation is noneffective./author/

**Key words:** outsourcing, criteria, competition, globalization, business processes, management.