



მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენებით აუტოსორსინგის შეფასება

ბურამ ჯოლია
სტუ-ს პროფესორი
g.jolia@gtu.ge
595 72 12 20

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

რეზიუმე

შეფასებულია თანამედროვე აუტოსორსინგის მეთოდოლოგიის გამოყენების პროგრესული პროცესი და მიჩნეულია ბიზნესპრაქტიკაში მისი აქტიური დამკვიდრება.

განსაზღვრულია აუტოსორსინგის გამოყენების მიზეზები, რომლის ძირითადი და მთავარი მამოძრავებელი ძალაა კონკურენცია. რაიმე ფუნქციის აუტოსორსინგზე გადაცემის შემთხვევაში მრავალი კითხვა წარმოიშობა.

პარეტოს ცნობილი პრინციპის (20/80) გათვალისწინებით, ყოველი კომპანია დიდი ნაწილი წინაშე დგება: არაპერსპექტიული მიმართულებების მოშორება, ხოლო აუცილებელი, მაგრამ არაპროფილური ბიზნესპროცესების აუტოსორსინგზე გადაცემა. ამ პროცესში ვერნონის ცნობილი სასიცოცხლო ციკლის თეორიის ის პოსტულატი ერთვება, თუ განვითარების რომელ სტადიაზე იმყოფება კომპანია. მნიშვნელოვანია კომპანიის განვითარების დამატებითი შესაძლებლობების ძიებაც (პრევენციული ზემოქმედება).

ბიზნესპროცესის აუტოსორსინგზე გადაცემა განიხილება როგორც მრავალეტაპიანი კომპლექსური პროცესი, რომელშიც მნიშვნელოვანია აუტოსორსინგზე გადასაცემა ფუნქციის ანალიზის ალგორითმი. ეს უკანასკნელი რისკ-მენეჯმენტის პოზიციიდან ფასდება. თუმცა, აუტოსორსინგი, როგორც რისკების მართვის პროგრესული მეთოდი, საშუალებას იძლევა კომპანიისათვის მოსალოდნელი რისკები მინიმუმამდე შემცირდეს.

გამოყენებულია აუტოსორსინგის დანერგვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების სამსაფეხურიანი ალგორითმი:

პირველი საფეხური: განთესვის კრიტერიუმები, რომელსაც 6 ქვეკრიტერიუმი აქვს; მეორე საფეხური: შეფასების ხარისხობრივი კრიტერიუმები, რომელიც თავის მხრივ მოიცავს კონტროლს, მომსახურების ფასსა და ხარისხს, პრობლემებზე რეაგირების ოპერატიულობას; მესამე საფეხური ყურადღებას ამახვილებს შეფასების რაოდენობრივ კრიტერიუმებზე, რომელიც აერთიანებს ღირებულებით (საჭიროა ფუნქციის თვითღირებულებისა და აუტოსორსინგული კომპანიის მომსახურების ღირებულებითი შედარება) და რისკის შემადგენლობას (ღირებულებითი გამოსახულებას), როცა საჭიროა ორი ვარიანტის (ფუნქციის შესრულება საკუთარი ძალებით და ფუნქციის აუტოსორსინგზე გადაცემა) შედარება.

შემოთავაზებული მეთოდიკა აპრობირებულია სხვადასხვა პროფილის ორგანიზაციებისათვის მათი მოდერნიზაციის სფეროსა და საკუთრების ფორმის მიუხედავად.

აუტოსორსინგზე რაიმე ბიზნესპროცესის გადაცემის მიზანშეწონილობის შეფასება საკმაოდ შრომატევადი სამუშაოა, თუმცა მის გარეშე აუტოსორსინგის გამოყენება შესაძლოა არაფექტური აღმოჩნდეს.

საკვანძო სიტყვები: აუტოსორსინგი, კრიტერიუმი, კონკურენცია, გლობალიზაცია, ბიზნესპროცესი, მენეჯმენტი.



1. შესავალი

ბოლო წლებში, მსოფლიო კონკურენციის გამწვავების შედეგად, კურსი აღებული იქნა აუტოსორსინგზე, ანუ გარე მომწოდებლებისაგან იმ საქონლისა და მომსახურების მიღებაზე, რომელსაც ადრე თვითონ ამზადებდნენ. წინათ ბაზარზე ძირითადი მყიდველები მსხვილი, უმეტესად ნედლეულის შემქმნი და გადამამუშავებელი საწარმოები იყო. თანამედროვე მენეჯმენტი ორიენტაციას აკეთებს ძლიერ კორპორატიულ კავშირებზე, მომხმარებლების სიახლოვეზე, მწარმოებლურობასა და კონკურენტუნარიანობაზე. აღნიშნული ამტკიცებს ამ პროგრესული იდეის გამოყენების მიზანშეწონილობას – უზრუნველყოფა გარედან.¹

კონკრეტული კომპანიის წინაშე არსებული ამოცანების გადასაწყვეტად სპეციალიზებული ფირმების მიზიდვის პრაქტიკა არაა ახალი. ეს იდეა და მისი რეალიზაციის მექანიზმი ეკონომიკურ თეორიასა და მეცნიერულ მენეჯმენტში შრომის დანაწილების, კოოპერირებისა და სპეციალიზაციის დროიდან ცნობილია. მიუხედავად ამისა, შრომის დანაწილებამ და საწარმოო კოოპერაციამ სწორედ ეკონომიკური გლობალიზაციის პირობებში მსოფლიო მასშტაბით სრულიად ახალი პერსპექტივები წარმოშვა, რომელიც ადრე ნაკლებად ან საერთოდ არ იყო გამოყენებული.²

აღნიშნულიდან გამომდინარე მოცემულ ეტაპზე აქტუალურია აუტოსორსინგის გამოყენების მიზანშეწონილობის შეფასება.

2. აუტოსორსინგის წარმოშობის მიზეზები

აუტოსორსინგის გამოყენებისათვის მინიმუმ ორი მიზეზი არსებობს:

1. კომპანიების უმრავლესობა ცდილობს მეცნიერების, ტექნიკისა და ტექნოლოგიების უახლესი მიღწევების გამოყენებას, რომ დაამზადოს ხარისხიანი და კონკურენტუნარიანი პროდუქცია;

2. თანამედროვე ტექნოლოგიებს, ცოდნასა და გამოცდილებას შესაბამისი სპეციალისტები ფლობენ, რომლებიც მათთვის და მომხმარებლებისათვის ხელსაყრელ პირობებში კომპანიას აუტოსორსინგულ მომსახურებას სთავაზობენ. ასეთი კავშირურთიერთობა ორივე მხარისათვის ხელსაყრელია, რადგან ყოველ მათგანს შეუ-

ძლია თავისი რესურსების თავმოყრა კომპანიის ძლიერი მხარეებისა და საქმიანობის პერსპექტიულ მიმართულებებზე.

აღნიშნულით საბოლოო პროდუქტის წარმოებაზე დანახარჯები არსებითად მცირდება, რადგან თითოეული კომპანია იმ საქმეს ასრულებს, რაც სხვაზე უკეთ შეუძლია.³

ეკონომიკური პროცესების გლობალიზაცია, რომელიც ეროვნულ ეკონომიკებს ეხება, დიდად განსაზღვრავს პრობლემის გადაწყვეტას „ვაწარმოოთ თუ ვიყიდოთ?“ საერთაშორისო, გლობალური მიწოდების წყაროს სწორად არჩევა თანამედროვე მძაფრ კონკურენტულ ბრძოლაში მძლავრი იარაღი ხდება.

კონკურენცია აუტოსორსინგის ძირითადი და მთავარი მამოძრავებელი ძალაა, მისი „საკვები გარემოა“. ზოგიერთ ქვეყანაში მეწარმეები ჯერ კიდევ აგებენ თავიანთ გეგმებს ნედლეულის მოპოვებაზე ან იაფ მუშახელზე. ასეთ სიტუაციებში შეიძლება თავიდან არ მიეჭკეს სათანადო ყურადღება დანახარჯების შემცირებას და მომსახურების ხარისხის ამაღლებას. მაგრამ განვითარებულ ქვეყნებში კონკურენტული უპირატესობა მიიღება ცოდნის, უნარისა და შემოქმედებითი გადაწყვეტილებების ხარჯზე.

3. აუტოსორსინგის გამოყენების მიზანშეწონილობის შეფასება

ნებისმიერი კომპანიის რაიმე ფუნქციის აუტოსორსინგზე გადაცემის შემთხვევაში მრავალი კითხვა წარმოიშობა, რომელთა შორის მთავარია:

- რით ვიხელმძღვანელოთ იმის გადაწყვეტისას, თუ რომელი ფუნქცია გადავცეთ აუტოსორსინგს და რომელი დავტოვოთ კომპანიაში?
 - როგორ განვიხილოთ გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და როგორ გავუკეთოთ მას ორგანიზაცია?
 - როგორი იქნება მოსალოდნელი ეფექტი აუტოსორსინგისაგან და როგორ შევაფასოთ იგი?
 - შეფასების რომელი კრიტერიუმებით ვისარგებლოთ რაიმე ფუნქციის აუტოსორსინგზე გადაცემისას?
 - როგორია აუტოსორსინგის გამოყენებაზე გადაწყვეტილების მიღების მოსალოდნელი რისკი? და სხვა მრავალი.
- ამ კითხვებზე პასუხის გასაცემად შესაძლებელია რისკ-მენეჯმენტის ინსტრუმენტების გამოყენება.

¹ Добронравов А.Н. Субконтрактация и аутсорсинг // Финансовый менеджмент. М.: 2003, №3, С. 32.

² Курбанов А.Х., Плотноков В.А. Аутсорсинг: история, методология, практика. М.: ИНФРА+. 2012, С.7.

³ Певов П. А. Методика обоснования управленческих решений по целесообразности применения на предприятии механизма аутсорсинга. М.: Ж. Вопросы управления. 2009, №11, С. 58.



უპირველესად გავიხსენოთ პარეტოს ცნობილი პრინციპი (20/80),⁴ რომლის თანახმად კომპანიის ბიზნესპროცესების 80%-ს მოაქვს მოგების მხოლოდ 20%. ობიექტურია მეორე მტკიცებულებაც: ორგანიზაციის ბიზნესპროცესების 20% შთანთქავს მისი რესურსების 80%-ს.

აწვობს თუ არა კომპანიის მენეჯმენტს ასეთი მდგომარეობა და შესაძლებელია თუ არა მოცემული სიტუაციის შეცვლა?

ნათელია შემდეგი გადაწყვეტილება – ბიზნესის არაპერსპექტიული და წამგებიანი მიმართულების თავიდან მოშორება, ხოლო აუცილებელი, მაგრამ არაპროფილური ბიზნესპროცესების აუტოსორსინგზე გადაყვანა.

აუტოსორსინგი უკვე აღარ არის ეგზოტიკა, მის შესაძლებლობებზე საკმაოდ ვრცელი ინფორმაცია არსებობს. მაგრამ ჯერ კიდევ ბევრი კომპანია ვერ იყენებს მას ადეკვატურად.

პირობითად შეიძლება გამოვყოთ ორი ძირითადი მიზეზი, რომელთა გამოც კომპანიის ხელმძღვანელობა ფიქრობს აუტოსორსინგის გამოყენებაზე:⁵

1. ვერონის თეორიის მიხედვით, კომპანია იმყოფება სასიცოცხლო ციკლის დაცემის (დაკვეთების) სტადიაში, არსებობს პრობლემები, რომელთა გადაჭრა შიდა რესურსების გამოყენებით გართულებული ან შეუძლებელია;

2. კომპანია აღმავლობის სტადიაშია და განვითარების დამატებით შესაძლებლობებს ეძებს.

საყურადღებოა ის, რომ განვითარებული ქვეყნების ბაზრებზე, განსაკუთრებით მსხვილი ორგანიზაციებისათვის, გადამწყვეტია მეორე ფაქტორი (პრევენციული ზემოქმედება).

განვითარებადი ქვეყნების (მათ შორის, საქართველოს) კომპანიებში, როგორც წესი, აუტოსორსინგის აუცილებლობის გააზრება მხოლოდ პრობლემების წარმოქმნის შემთხვევაში (მაკონტროლებელი ზემოქმედება) ხდება. მაგალითად, როცა მწვავედ დგას დანახარჯების შემცირების საკითხი ან თანამშრომელთა დაბალი კვალიფიკაცია (შესაბამისად მათი კომპეტენცია) არ პასუხობს თანამედროვე მომხმარებლების მხარდ მოთხოვნილებებს.

თუ გადამწყვეტია პირველი ფაქტორი, აუტოსორსინგისგან სერიოზული მატერიალური

სარგებლობის მიღება არაა მოსალოდნელი. უკეთეს შემთხვევაში, მას შეუძლია ტაქტიკური ამოცანების გადაჭრა.

რისკ-მენეჯმენტის მიდგომები არა მარტო რისკების მინიმუმამდე შემცირების, არამედ მათი სარგებლიანად გამოყენების საშუალებას იძლევა, რადგან რისკების ანალიზი აუტოსორსინგის თაობაზე გადაწყვეტილების მიღების საკვანძო ფაქტორია. თუმცა, ხშირად, აუტოსორსინგის ჩარეობაში სისტემის ანალიზის პროცესს ფორმალურად უდგებიან – დეტალურად არ ხდება რისკებზე რეაგირების ზომების იდენტიფიკაცია, შეფასება და დამუშავება. როგორც შედეგი, ხელმძღვანელობას არა აქვს წარმოდგენა აუტოსორსინგამდე და შემდეგ მოსალოდნელ რისკებზე. საჭიროა რისკ-მენეჯმენტი და აუტოსორსინგზე ფუნქციის გადაცემის მჭიდროდ ინტეგრირება.⁶

კომპანიის ნებისმიერი ფუნქციის აუტოსორსინგზე გადაცემა კომპლექსური პროცესია, რომელიც მოითხოვს მრავალი ეტაპის დამუშავებას. ჩვენ შევჩერდებით მხოლოდ ერთ-ერთ მათგანზე: იმ ფუნქციის (პროცესის) განსაზღვრა, რომელიც შეიძლება გადაეცეს აუტოსორსინგს. როგორი უნდა იყოს აუტოსორსინგზე გადასაცემი ფუნქციის ანალიზის ალგორითმი?

ამ კითხვაზე მიზანშეწონილია პასუხი გავცეთ რისკ-მენეჯმენტის პოზიციიდან.

ერთი მხრივ, აუტოსორსინგი არის რისკების მართვის მეთოდი, რომელიც საშუალებას იძლევა მინიმუმამდე იქნას დაყვანილი კომპანიისათვის მოსალოდნელი რისკები. მეორე მხრივ, იგი ახალ რისკებსაც შეიცავს. აუცილებელია ორივე მათგანის გათვალისწინება აუტოსორსინგზე გადასაცემი კანდიდატი-ფუნქციის (პროცესის) განსაზღვრისას.⁷

4. აუტოსორსინგის გამოყენების შეფასების ალგორითმი

აუტოსორსინგის გამოყენებაზე გადაწყვეტილების მისაღებად არსებობს სამსაფეხურიანი ალგორითმი.⁸

ა) ფუნქციის ტესტირება განთესვის კრიტერიუმებით

⁶ Плотников В. А. Обеспечение конкурентоспособности российского предпринимательства. М.: Ж. Экономика и управления. 2009, №10, С. 25.

⁷ Овчаренко А. В. Выбор стратегии аутсорсинга в продовольственных логистических системах. Диссертация. Ростов н/Д. 2011, С. 102.

⁸ Мухина И. С. К вопросу о целесообразности использования аутсорсинга организацией. М.: Ж. Корпоративный менеджмент. 2010, №3, С.148.

⁴ იტალიელმა ეკონომისტმა და სოციოლოგმა ვილფრედო პარეტომ (XIX-XX სს.) დაადგინა, რომ ძალისხმევის 20%, ჩვეულებრივ, იძლევა შედეგის 80%-ს, მაშინ, როდესაც 80% იძლევა მხოლოდ 20%-ან შედეგს.

⁵ Мухина И. С. К вопросу о целесообразности использования аутсорсинга организацией. М.: Ж. Корпоративный менеджмент. 2010, №3, С.147.



სასურველია, გამოყენებული იქნას ხარისხობრივი კრიტერიუმების ისეთი ნაკრები, რომელიც საშუალებას იძლევა შევარჩიოთ კანდიდატი-ფუნქცია შემდგომი დაწვრილებითი ანალიზისათვის და განთესილი იქნას ის პროცესები, რომლებიც ერთმნიშვნელოვნად არ ექვემდებარებიან აუტოსორსინგზე გადაცემას;

ბ) ფუნქციის შეფასება ხარისხობრივი კრიტერიუმებით

საჭიროა თითოეული პროცესისათვის მიღებული იქნას ხარისხიანი მახასიათებლების ნაკრები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია აუტოსორსინგის გამოყენებაზე საბოლოო გადაწყვეტილების ფორმირებისას;

გ) ფუნქციის შეფასება რაოდენობრივი (ღირებულებითი) კრიტერიუმებით

პირველი განთესვის შემდეგ მეორე და მესამე საფეხურზე ფუნქციის შესაფასებლად საჭიროა განხილული იქნას აუტოსორსინგის რისკ-ფაქტორები, რომ აღგორითმმა გადაწყვეტილების მიღებისას სისტემის მინიმუმამდე დაყვანის საშუალება მოგვცეს, ხოლო შემდეგ გაანალიზებული იქნას აუტოსორსინგი, როგორც სისტემის მართვის საშუალება და დაემატოს აღგორითმის ის პარამეტრები, რომლებიც გადაწყვეტილების ეფექტურობის გადიდების საშუალებას იძლევიან.

5. ანალიზის ჩატარების საფეხურები

პირველი საფეხური: განთესვის კრიტერიუმები

ის ფუნქციები, რომლებიც აკმაყოფილებენ თუნდაც ერთ-ერთ კრიტერიუმს, აუცილებელია გამორიცხული იქნას აუტოსორსინგზე შესაძლო გადაცემის შემდგომი ანალიზიდან.

კრიტერიუმი 1.1. ფუნქცია პროფილურია.

აუტოსორსინგის კანდიდატები შეიძლება გახდნენ მხოლოდ დამხმარე პროცესები, რომლებიც არ არიან დაკავშირებული კომპანიის ძირითად საქმიანობასთან. სასარგებლო იქნება, დამხმარედ მიჩნეული ყველა ფუნქციისათვის განისაზღვროს ორგანიზაციის ძირითად საქმიანობასთან სიახლოვის კოეფიციენტი. თუ იგი აკმაყოფილებს აუტოსორსინგზე გადაცემის ყველა კრიტერიუმს, მაგრამ მჭიდრო კავშირშია ბიზნესის პროფილურ მიმართულებასთან, საჭიროა ფუნქციის გადაცემის რისკი უფრო დეტალურად გაანალიზდეს.

კრიტერიუმი 1.2. ფუნქცია გულისხმობს უნიკალური/ინოვაციური ცოდნისა და ტექნოლოგიის გამოყენებას.

ეს ფუნქცია უცვლელია – უნიკალური ტე-

ქნოლოგიების ფლობისას კომპანიას უკვე გააჩნია კონკურენტული უპირატესობა და უნდა განავითაროს და სრულყოს იგი დამოუკიდებლად.

კრიტერიუმი 1.3. არაა ფუნქციის მუდმივად შესრულების აუცილებლობა.

ფუნქციას არ გააჩნია ხანგრძლივი მიზნები.

როგორც აღინიშნა, აუტოსორსინგი კომპანიის სტრატეგიის ნაწილია. ერთჯერადი ფუნქციების აუტოსორსინგზე გადაცემას ხანგრძლივ პერსპექტივაში სარგებელი არ მოაქვს.

კრიტერიუმი 1.4. არაა ფუნქციის აუცილებლობა, მოცემული პროცესის მიზნები და ამოცანები არაა ჩამოყალიბებული, მას არ მოაქვს შედეგი.

თუ ანალიზის პროცესში გამოვლინდა არაპერსპექტიული ფუნქცია, რომელსაც არ მოაქვს სარგებლობა, არ უზრუნველყოფს არც ერთ ძირითად ფუნქციას, მის აუტოსორსინგს აზრი არა აქვს. ღირს დაფიქრება ამ პროცესის უარის თქმაზე.

კრიტერიუმი 1.5. ბაზარზე არ არის ისეთი სერვისული კომპანია, რომელიც აიღებს აუტოსორსინგზე მოცემულ ფუნქციას.

კრიტერიუმი 1.6. კომპანიას აქვს იურიდიული ვალდებულება მოცემული ფუნქციის შესრულებაზე. მოცემული პროცესის გადაცემა სხვა ორგანიზაციისათვის კანონმდებლობით აკრძალულია.

განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ფუნქციის თვითღირებულების გაანგარიშებას (სამუშაო ძალა, მასალები, მოწყობილობები და ა.შ.). ასევე სასურველია შეფასდეს თითოეული ფუნქციის სამუშაოს მოცულობა (საერთო მოცულობა საანგარიშო პერიოდში და მისი ცვლილება საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში (მაგ., სეზონური რყევები).

გარდა ამისა, ანალიზის პროცესში აუცილებელია აუტოსორსინგის პოტენციური კანდიდატის თითოეული ფუნქციის მიხედვით განხილვა. გათვალისწინებული უნდა იქნას მათი მუშაობის გამოცდილება, ფუნქციის შესასრულებელი რესურსების მოცულობა და ხარისხი, და რასაკვირველია, მომსახურების ფასები. რეკომენდებულია რეიტინგების სისტემის გამოყენება: თითოეული პოტენციური აუტოსორსინგი ამ კრიტერიუმებით ფასდება.

არასასურველია ყველა ფუნქციის ერთ სერვისულ ორგანიზაციაზე გადაცემა. თუ ადრე კომპანიები, როგორც წესი, ერთ აუტოსორსინგთან მუშაობდნენ, ახლა ურთიერთობა რამდენ-



იმე აუტოსორსერთან უფრო გავრცელებულია.

მეორე საფეხური: შეფასების ხარისხ-ობრივი კრიტერიუმები

შეფასების ხარისხობრივი კრიტერიუმების საფუძველია აუტოსორსინგის რისკების ანალიზი. ორგანიზაცია ხელშეკრულებას აფორმებს სერვისულ კომპანიასთან რაიმე ფუნქციის აუტოსორსინგზე გადაცემის თაობაზე. ამასთან, თითოეულ მხარეს თავისი მიზნები აქვს: ზოგ შემთხვევაში მსგავსი, ზოგჯერ განსხვავებული.

განსხვავებულია თვით მოტივაციის დონე, საქმისადმი დამოკიდებულება, კომპანიათა თანამშრომლების ცოდნა და უნარ-ჩვევები.

კონტრაქტების მიზნების ურთიერთშეჯერება აუტოსორსინგის რისკ-ფაქტორებს წარმოქმნის. განვიხილოთ მათ შორის მნიშვნელოვანი:

ა) კონტროლი

დამკვეთსა და შემსრულებელს ურთიერთსაწინააღმდეგო ინტერესები აქვთ. კლიენტი-კომპანია, გადასცემს რა ფუნქციას აუტოსორსერს, კარგავს მასზე კონტროლს. ნათელია, რომ იგი ცდილობს მაქსიმალური კონტროლი განახორციელოს კონტრაქტის მეშვეობით, სადაც გაწერილია მხარეების ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა. შემსრულებლისათვის ხელსაყრელია, რომ კლიენტის მხრიდან კონტროლი მინიმალური იყოს, უპირველესად იმიტომ, რომ ეს ართულებს კლიენტისათვის შეთანხმების ვადამდელი შეწყვეტის პროცესს;

ბ) მომსახურების ფასი

მხარეთა ინტერესები ურთიერთსაწინააღმდეგოა. კლიენტი-კომპანია ცდილობს მინიმუმამდე დაიყვანოს დანახარჯები, ადარებს რა რამდენიმე აუტოსორსერსს წინადადებას და ირჩევს მისთვის ყველაზე ხელსაყრელ ფასს. სერვისული კომპანიის მიზანია მიიღოს მაქსიმალური მოგება, შესთავაზოს მომსახურების პაკეტი (იმის ნაცვლად, გაყიდოს თითოეული მომსახურება ცალ-ცალკე), შექმნას ფასწარმოქმნის მოქნილი სისტემა (რათა გაზარდოს მოგება დამატებითი მომსახურების ხარჯზე), დადოს კონტრაქტი მაქსიმალურად ხანგრძლივი ვადით.

გ) მომსახურების ხარისხი

გარიგების ორივე მონაწილე დაინტერესებულია იმაში, რომ შემოთავაზებული მომსახურების ხარისხი იყოს უმაღლესი დონის. ამასთან, მხარეების მიზნები რამდენადმე განსხვავებულია: დამკვეთი მიისწრაფის ზუსტად დაფიქსირდეს მომსახურების ხარისხის შესაბამისობა, თუ შესაძლებელია რაოდენობრივ განზომილებაში. როცა აუტოსორსერსი მიერ გაწეული

მომსახურება არ შეესაბამება გამოცხადებულ სტანდარტს, ხორციელდება საჯარიმო სანქციები. კლიენტი ცდილობს მიიღოს არა მარტო ფიქსირებული ჯარიმა, არამედ მიყენებული კომერციული ზარალის კომპენსაცია. აუტოსორსერი პირიქით, ცდილობს მიაღწიოს მომსახურების ხარისხის შესაბამისობის უფრო მოქნილ კრიტერიუმებს, მინიმალური საჯარიმო სანქციების შემთხვევაში.

დ) პრობლემებზე რეაგირების ოპერატიულობა

კომპანიას სურს ზუსტად დააფიქსიროს პრობლემებზე რეაგირების დრო, შემსრულებლის მიერ ვადის დარღვევით გამოწვეული კომერციული დანაკარგები, შემსრულებელი კი, ცდილობს პირიქით მოიქცეს.

როგორც წესი, მხარეთა ინტერესები სხვა საკვანძო საკითხთან მიმართებაში (შემსრულებლისა და დამკვეთის ფინანსური სიმყარე, მათი სისტემების ინტეგრაციის უბრალოება, წინასაპროექტო სამუშაოების მინიმალური ვადები) ერთმანეთს თანხვდება. გამოყოფილი რისკ-ფაქტორების ბაზაზე ანალიზის ალგორითმი იქმნება მეორე საფეხურზე აუტოსორსინგის კანდიდატი-ფუნქციების შესარჩევად.

კრიტერიუმი 2.1.

კრიტიკულია თუ არა ფუნქციაზე კონტროლის დაკარგვა (კი/არა)?

ყოველი ფუნქციის ანალიზის პირველ საფეხურზე განისაზღვრება მისი გავლენის ხარისხი ორგანიზაციის პროფილურ პროცესებზე, რადგან საჭიროა ამ შეფასების გათვალისწინება.

კრიტერიუმი 2.2.

გაუმჯობესდება თუ არა ფუნქციის შესრულების ხარისხი მისი აუტოსორსინგზე გადაცემის შემთხვევაში (კი/არა)?

პოტენციური აუტოსორსინგული კომპანიების წინასწარი ანალიზი დაგვეხმარება ამ კრიტერიუმის შეფასებაში. გათვალისწინებული უნდა იქნას აუტოსორსერსის პერსონალის კვალიფიკაციის დონე, მოწყობილობების ხარისხი, მოწინავე ტექნოლოგიების გამოყენება და ანალოგიური ფუნქციების შესრულებისა და მომსახურების გამოცდილება.

კრიტერიუმი 2.3.

პრობლემის წარმოქმნისას შემცირდება თუ არა მისი მოგვარების დრო (კი/არა)?

საჭიროა აუტოსორსერსის გეოგრაფიული მდებარეობის გათვალისწინება (მაგ., ოფშორული აუტოსორსინგის შემთხვევაში). ზოგჯერ, (მაგ., IT ფუნქციის აუტოსორსინგის) სერვისული კო-



მპანიის ტერიტორიული დაშორება არ იყოს გადამწყვეტი.

მესამე საფეხური: შეფასების რაოდენობრივი კრიტერიუმები

შეფასების რაოდენობრივი კრიტერიუმები ფორმირდება აუტოსორსინგის მართვის საშუალებათა განხილვისას.

მართალია აუტოსორსინგის რისკ-ფაქტორები და რისკები ზემოთ იყო განხილული, მაგრამ საჭიროა ამ პროცესს მეორე მხრიდანაც შევხედოთ, როგორც კომპანიის სისტემის მართვის ეფექტურ მეთოდს.

საქართველოში აუტოსორსინგის, როგორც სისტემის მართვის მეთოდის არაპოპულარულობა დაკავშირებულია იმასთან, რომ აუტოსორსინგის ქართული ბაზარი თავისი განვითარებით ჩამორჩენილია, ანუ ბაზარი არაა გაჯერებული. არც ისე ბევრია სტანდარტული სერვისული მომსახურების შემომთავაზებელი კომპანია. ორგანიზაციების დამხმარე ფუნქციების მიღება აუტოსორსინგის პროფილური საქმიანობაა. სერვისულმა კომპანიებმა უნდა ისწავლონ ამ პროცესების მართვა.

დამკვეთისათვის აუტოსორსინგი არის კომპანიის სტრატეგიული და ოპერაციული სისტემის მართვის საშუალება. ხელმძღვანელობის პოზიციიდან გამომდინარე, არაპროფილური ფუნქციის მართვა გადაწყვეტილების მისაღებად დროის მნიშვნელოვან დანახარჯებს მოითხოვს (გავიხსენოთ პარეტოს პრინციპი, 20/80).

ამასთან, დამხმარე პროცესები ხარჯიანია, და რასაკვირველია, მენეჯმენტისათვის ნაკლებად პრიორიტეტული პროფილურთან შედარებით.

ამასთან, თითოეული დამხმარე ფუნქცია, როგორც წესი, შედგება მრავალი ქვეპროცესისაგან, რაც ნიშნავს იმას, რომ იგი შეიცავს მრავალ ოპერაციულ რისკს. როგორც წესი, მას ახასიათებს საკმაოდ მაღალი ალბათობა, ამიტომ სარისკო შემთხვევები ხშირია.

დამხმარე ფუნქციების აღნიშნული რისკ-ფაქტორები რიგ სტრატეგიულ რისკებს წარმოშობენ. მაგ., იმ რისკების უმრავლესობა, რომლებიც დაკავშირებულია ყოველდღიურ რუტი-

ნულ პროცედურებთან, რამდენიმე მსხვილ სტრატეგიულ რისკად (მაგ., აღრიცხვიანობის მომზადების შემთხვევაში) გროვდება. საკმაოდ რესურსტევადი დამხმარე პროცესები კომპანიის ბიუჯეტისა და ადამიანისეული რესურსების მნიშვნელოვან ნაწილს ხარჯავენ.

ოპერაციული რისკები მენეჯმენტის მრავალ პრობლემასაც წარმოშობენ. დამხმარე ფუნქციების ყველა პროცესის კონტროლის სურთულეები თანამშრომლების მიერ მათი მოვალეობების არაკეთილსინდისიერად შესრულებისა და ბიუჯეტის გადახარჯვის რისკებს იწვევენ. თუ დამხმარე პროცესები არაა ავტომატიზებული, ანუ დომინირებს ადამიანისეული ფაქტორი, წარმოიშობა ოპერაციული რისკების მთელი კომპლექსი, ისეთები, როგორიცაა ინფორმაციის დაკარგვა ან, პირიქით, ინფორმაციის დუბლირება, დათქმულ ვადაში ასახული პროცესების შეუსრულებლობა, ფუნქციის შესრულების დაბალი ხარისხი.

ამგვარად, იმ გადაწყვეტილების მიღებისას, თუ რომელი ფუნქცია (ფუნქციები) უნდა გადაეცეს აუტოსორსინგს, საჭიროა მხედველობაში იქნას მიღებული იმ რისკების მართვის შესაძლებლობები, რომლებსაც ის შეიცავს.

კრიტერიუმი 3.1.

ღირებულებითი კრიტერიუმი

საჭიროა ფუნქციის თვითღირებულებისა და აუტოსორსინგული კომპანიის მომსახურების ღირებულების შედარება.

კრიტერიუმი 3.2.

რისკის კრიტერიუმი

რისკის შემადგენლობის (ღირებულებითი გამოსახულების) შედარება ორი ვარიანტისთვის (ფუნქციის შესრულება საკუთარი ძალებით და ფუნქციის აუტოსორსინგზე გადაცემა).

6. დასკვნა

ა) თანამედროვე ბიზნესი წარმართვა აუტოსორსინგის გარეშე არაეფექტურია.

ბ) აუტოსორსინგზე რაიმე ბიზნესპროცესის გადაცემის მიზანშეწონილობის შეფასება დიდი მოცულობის შრომატევადი სამუშაოს შესრულებას მოითხოვს. თუმცა, მის გარეშე აუტოსორსინგის გამოყენება შესაძლოა არაეფექტური იყოს.



გამოყენებული ლიტერატურა

1. Dobronravov A.N. Subcontractation and outsourcing // Financial Management. 2003, №3, pp 32-34. (In Russian language).
2. Informational Networking Economics in XX I century / edited by C.A. Diatlova, V.P. Kolesova, Moscow. 2010, 352 p. (In Russian language).
3. Megatrends of World Development / edited by M.V. Ilin, V.L. Inozemtseva, Moscow, Economics, 2009, 172 p. (In Russian language).
4. Plotnikov V.A. Ensuring the competitiveness of Russian business. Journal Economics and management. 2009, №10, pp. 23-26. (In Russian language).
5. Mukhina I.S. The feasibility of Outsourcing Organization. Journal Corporate management. 2010, №3, pp.143-148. (In Russian language).
6. 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).
7. Ovcharenko A.V. Choosing a strategy of outsourcing food logistics systems. Dissertation. Rostov on Don. 2011, pp. 96-107. (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).
9. Kurbanov A. Kh. Plotnikov V.A. Outsourcing: History, Methodology, Practice. Moscow. INFRA+. 2012, p. 112. (In Russian language).
10. 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).
11. Kotliarov I.D. Outsourcing and other forms of inter-firm cooperation. Moscow. 2011, №1, pp. 41-43. (In Russian language).

EVALUATION OF OUTSOURCING APPLICATION MANAGEMENT INSTRUMENTS

GURAM JOLIA - GTU Professor

g.jolia@gtu.ge

595 72 12 20

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 mini-

mize the company risks.

There are drawn out three steps algorithm referring to outsourcing:

First step: distribution criterion consisting of 6 sub-categories; 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.

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