

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ნატო სამნიძე

„ინფორმაციის როლი შესყიდვების მენეჯმენტში“

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად წარდგენილი
დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

სადოქტორო პროგრამა ბიზნეს ადმინისტრირება - შიფრი 02

თბილისი

2018 წელი

დისერტაცია შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტში.

ხელმძღვანელი: ასოცირებული პროფესორი: ნანა ნადარეიშვილი.

რეცენზენტები: 1. -----

2. -----

დაცვა შედგება 2018 წლის "----" -----", ----- საათზე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი -----, აუდიტორია -----

მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში,

ხოლო ავტორეფერატისა - ფაკულტეტის ვებ-გვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი: -----

ასოც. პროფ. ლ. ბერიკაშვილი

Abstract

In order to survive today's market competition organizations need to develop new strategies for effective economic activities. Particularly important is the role of value chain activities, namely establishment of procurement management system structure. Effective management of procurement activities is a source of achieving significant competitive advantages.

The need for effective management systems, logical strategic decisions and high-level services has led to increased importance of information processing and the importance of its consumption quality in organizations. In today's global economy, due to its strict competition, the inability to introduce the latest achievements of IT technologies means economic insolvency of organization.

Based on the conditions observed in Georgian organizations, managers of procurement processes need to develop new management methods and practical solutions, based on IT technology.

The thesis examines the authentic topics of the study, as well as issues analyzed by Georgian and foreign experts and researchers. Detailed analysis and evaluation of the procurement processes of two largest organizations on the Georgian market - LTD "Orbi Group" and LTD "Alliance Group" was carried out. Based on the research the main directions of the research topic are analyzed, problems are identified and possible solutions are suggested.

First chapter of the dissertation "Theoretical-Methodological Basis for Optimization of Procurement Processes" discusses the essence, goals and objectives of procurement, modern concepts of procurement management, such as: procurement marketing, material resource planning (MRP) and "Just-In-Time" methods. Based on the analysis of modern concept of procurement, it is estimated that the reviewed methods cannot provide full support for procurement procedures and do not allow to:

- Review integrated purchase processes
- Evaluate efficiency of procurement management activities throughout the organization
- Integrate procurement activities in order to support organizational strategies.

The efficiency and competitiveness of the organization directly depends on the ability to rapidly and effortlessly determine its success factors, obtain information on the condition of these factors and make strategic decisions based on obtained information. The first chapter of the work examines the role of information and modern information technologies in effective management of corporate procurement.

In the second chapter "Strategic Management of Purchasing Processes in Organization", analysis of procurement processes are discussed according to the value chain model, which allows to discuss procurement processes as relationship between two categories of processes: core procurement processes and processes that support purchasing activities. Core processes of procurement are divided into three stages: pre-contract activities, contractual activities, and delivery and

payment of tangible. Each stage involves more detailed business processes such as receiving orders, searching and evaluation of the supplier, price analysis, etc. Supporting procurement processes include activities such as establishment of procurement strategy, organizing purchasing and delivery management, establishment of relevant information and communication systems, expenditure and finance management, management of human resources and risk management. The interconnection and operation of the core and supporting processes of procurement ensures the efficient functioning of the value chain processes.

The second chapter of the thesis also discusses the typical components of the information system that forms the information technology portfolio to support procurement activities. Information technologies can be classified in two directions, one that provides support for the main processes and the second that ensures supporting processes.

In chapter 2, largest construction companies on Georgian market LTD “Orbi Group” and LTD “Aliance Group” are studied and the management principles of procurement processes, main directions and ways of assessing management efficiency in organizations is analyzed.

Third chapter of the dissertation “Ways to optimize information management in effective management of purchasing activities” (based on Case Study on LTD “Orbi Group” and LTD "Alliance Group") two subjects are discussed:

1. Improve management of procurement processes in organizations;
2. Introduction of IT technologies for improvement of procurement management in organizations.

First part of the 3rd chapter focuses on separate issues and shortcomings of procurement management in the organizations. Analyzing the processes in organizations leads to conclusion that:

- Procurement processes are unorganized;
- Unjustified distribution of work and its work specifics in human resources;
- Low control of logistics;
- Delayed planning process and slow exchange of information;
- Deficiencies in information technology in organizations;
- Low support of corporate strategies from purchasing unit

In the second part, necessary modules of Enterprise Resource Planning (ERP) are identified and integrated in order to support corporate strategies of organizations. The second part also discusses problems that arise when implementing ERP technology and suggests ways to eliminate them.

In order to eradicate the shortcomings in strategically managed procurement processes the author of the thesis offers specific recommendations.

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება:

საკვლევი თემის აქტუალობა: 21-ე საუკუნის გლობალურ ეკონომიკაში შესყიდვების საქმიანობა, ორგანიზაციების მენეჯმენტის მასშტაბურ კომპონენტს წარმოადგენს. ფინანსური ღირებულების კუთხით შესყიდვების საქმიანობა კრიტიკული მნიშვნელობის მატარებელია, ვინაიდან, სარეალიზაციო პროდუქციის ფასის ნახევარზე მეტს ნედლეულში გადახდილი ფასი განსაზღვრავს, ხოლო კომპანიის შემოსავლების მიხედვით, შესყიდვები ორგანიზაციის შემოსავლების 35 - 40% მოიცავს. საქართველოს მსხვილი სამშენებლო კომპანიების სუბიექტებისთვის, როგორც შპს „ალიანს ჯგუფი“ და შპს „ორბი ჯგუფია“, რომელთა პროექტების მასშტაბურობა მილიონობით ლარს ითვლის, შესყიდვების მოცულობა სერიოზული ეკონომიკური მაჩვენებელია და მათი გამართული ფუნქციონირება ერთიანი ეფექტიანი მმართველობის გარანტი.

შესყიდვების ეფექტიანი მართვა მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის წყაროა. თანამედროვე გლობალურ ბაზარზე განვითარებული კონკურენციის პირობებში, ორგანიზაციები ცდილობენ მოიძიონ მომხმარებლებისთვის უკეთესი პირობების შექმნის და მიწოდების გზები. ამ შედეგების ფონზე უკანასკნელი ათწლეულების მანძილზე, ლოგისტიკისა და მიწოდების ჯაჭვის მართვამ განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა. მათი სწორად ფუნქციონირების საშუალებით ორგანიზაციებს შეუძლიათ მიაღწიონ, როგორც წარმოების დაბალ ღირებულებას, ისე პროდუქციის დიფერენციაციას, რაც კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველსაყოფად ორი სტრატეგიული მიმართულებაა.

ეფექტიანი მმართველობითი მენეჯმენტის, ლოგიკური სტრატეგიული გადაწყვეტილებებისა და მაღალი დონის სერვისებში ინფორმაციის საჭიროებამ განაპირობა ინფორმაციის გადამუშავების და მისი მოხმარების ხარისხის როლის მნიშვნელობის ზრდა ორგანიზაციებში.

დღევანდელ გლობალურ ეკონომიკაში, მისი მკაცრი კონკურენციის პირობების გათვალისწინებით, ინფორმაციული ტექნოლოგიების უახლესი

მიღწევების დანერგვის უუნარობა ნიშნავს ეკონომიკურ გადახდისუუნარობას. აღსანიშნავია, რომ ლოგისტიკური ქსელების მართვის საუკეთესო ასპექტები ხელმისაწვდომია მხოლოდ საინფორმაციო ტექნოლოგიების საშუალებით. თანამედროვე პირობებში შესყიდვების პროცესების ეფექტიანად მართვა შეუძლებელია ინფორმაციული სისტემის გამოყენების გარეშე. ეს აუცილებლობა გამომდინარეობს:

- ორგანიზაციის შესყიდვების პროცესების შესახებ სწრაფი, ზუსტი, აქტუალური, სრული და ნათელი ინფორმაციის ხელმისაწვდომობიდან;
- მატერიალური აქტივების მომწოდებლებთან თანამშრომლობის პროცესების მართვიდან;
- მომხმარებელზე ორიენტირებული შეთავაზების შექმნიდან;
- საქმიანობის მასშტაბების გლობალიზაციიდან;
- წარმოების ახალი ტექნოლოგიების დანერგვიდან.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ დღემდე შესყიდვების პროცესის ისეთი ასპექტები, როგორცაა: შესყიდვების მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასება, შესყიდვის პროცესების მონიტორინგი, შესყიდვების ეფექტიანობის შეფასების ავტომატიზირებული სისტემები საკმარისად არაა შესწავლილი სამეცნიერო ლიტერატურაში. სამეცნიერო ლიტერატურა მეტწილად მიმართულია შესყიდვების პროცესების ცალკეულ პრობლემებზე, მათ ანალიზსა და კონცეფციების შექმნაზე, რაც არ იძლევა საშუალებას ორგანიზაციების ფარგლებში შევაფასოთ მათი ეფექტიანობა.

ამრიგად, ჩატარებული კვლევის აქტუალობა განისაზღვრება ორი ფაქტორის კომბინაციით: 1. პრაქტიკული საჭიროება, რომელიც შეეხება შესყიდვების მართვის საკითხების ორგანიზაციას და 2. ამ პრობლემის სამეცნიერო დამუშავების ნაკლებობა.

კვლევის მეთოდოლოგია: ნაშრომის თეორიულ და მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს: შესყიდვების პროცესებში ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვით და ფუნქციის ეფექტიანი მართვით

გამოწვეული კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფა ორგანიზაციებში.

კვლევის პროცესში გამოყენებული და განხილულია ქართველი და უცხოელი მეცნიერებისა და მკვლევარების ნაშრომები, რომლებიც შეეხება შესყიდვების პროცესების მართვას, სტრატეგიულ დაგეგმვას, ინფორმაციის მენეჯმენტს, ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებას, მიწოდების ჯაჭვის მართვას, ლოგისტიკას და ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის პრინციპებს.

კვლევის პროცესში, თემასთან დაკავშირებით, გამოყენებული იქნა სინთეზის მეთოდი, გამოიკვეთა პრობლემის ნაწილები, რომლებიც დაკავშირდა მთელთან, რის შედეგადაც გაკეთდა ზოგადი დასკვნები. პრობლემის გარშემო ანალიზური და სინთეზური აზროვნება ერთმანეთს შერწყა და საშუალება მოგვცა დაგვეჩინა მთელსა და ნაწილებს შორის კავშირი.

სადისერტაციო ნაშრომში წარმოდგენილია როგორც კვლევის შედეგები, ისე ლოგიკური აზროვნების და მოძიებული ინფორმაციის ვრცელი ანალიზი. კვლევის სრულყოფის მიზნით, ჩატარდა შემდეგი სახის სამუშაოები:

- მეცნიერულ ლიტერატურაზე მუშაობა და მათი დახარისხება;
- სამეცნიერო ნაშრომზე მუშაობისას შესწავლილი იქნა ადგილობრივ სამმშენებლო ორგანიზაციებში შესყიდვების ფუნქციის მუშაობა;
- ორგანიზაციების მენეჯმენტთან ინტერვიუების სახით სტატისტიკური და თვისობრივი ხასიათის ინფორმაციის მოძიება და მონაცემთა დახარისხება;
- შედგა სამეცნიერო კვლევის დეტალური გეგმა;
- ჩამოყალიბდა ძირითადი დებულებები, არგუმენტების დასაბუთება და ა.შ.

სადისერტაციო ნაშრომის მომზადებაში აქცენტი გაკეთდა მისი ტექნიკური გამართვის და გაფორმების, მართლწერის და ორთოგრაფია-

პუნქტუაციის წესების დაცვაზე, სამეცნიერო დისკუსიისა და ნაშრომის პრეზენტაციის სწორად წარსადგენად.

კვლევის მიზანი და ამოცანები

კვლევის მიზანია: ინფორმაციული მენეჯმენტის ტექნოლოგიების გამოყენებით, ორგანიზაციული შესყიდვების პროცესების წარმართვა, კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად.

კვლევის ამოცანებია:

ორგანიზაციული შესყიდვების პროცესების მართვის გაუმჯობესების ასპექტების შესწავლა-ანალიზი;

- ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის აუცილებლობის გამოვლენა თანამედროვე ორგანიზაციის მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტში;
- თანამედროვე ეკონომიკურ ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის გამოწვევების შესწავლა და მათი გავლენის ანალიზი;
- შესყიდვების ფუნქციის სწორი მენეჯმენტის გამოყენებით, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის დადასტურება, საქართველოს სამშენებლო ორგანიზაციებისთვის.

კვლევის ობიექტი. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს საქართველოს სამშენებლო ბაზარზე არსებული მსხვილი ორგანიზაციები.

კვლევის საგანია. კვლევის საგანია ინფორმაციის თანამედროვე მენეჯმენტის როლის მნიშვნელობის გამოკვეთა შესყიდვების მართვაში და შესყიდვების პროცესების ეფექტიანი მართვით გამოწვეული კონკურენტუნარიანობის ამაღლების შესაძლებლობა.

ნაშრომის ძირითადი შედეგები და მეცნიერული სიახლე.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი მიზნისა და მასთან დაკავშირებული სამეცნიერო-კვლევითი ამოცანების რეალიზაციის პროცესში მიღებულია მეცნიერული სიახლის მქონე შედეგები:

1. შეფასებულია საქართველოს სამშენებლო სექტორის ორგანიზაციებში შესყიდვების სფეროში არსებული მდგომარეობა და გამოიკვეთა ინფორმაციული ტექნოლოგიების აუცილებელი და მზარდი როლი შესყიდვების პროცესების მართვაში;
2. მ. პორტერის თეორიის მიხედვით გამოვლენილია შესყიდვების პროცესების სტრატეგიული მართვის მიზანშედეგობრივი კავშირი ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობის მიღწევაში. რაც მდგომარეობს, შესყიდვების საქმიანობის ეტაპებად დაყოფაში და თითოეული ეტაპის მართვის პროცესების ოპტიმიზაციაში;
3. შეთავაზებულია შესყიდვების განყოფილების მენეჯმენტის სრულყოფისა და შესყიდვების პროცესების ეფექტიანი დაგეგმვისთვის საჭირო მოდელები საქართველოს მსხვილი სამშენებლო ორგანიზაციებისთვის;
4. გამოვლენილია ინფორმაციული ტექნოლოგიების შემადგენლობა და სტრუქტურა, შესყიდვების პროცესების ეფექტიანობის მხარდასაჭერად;
5. შეთავაზებულია, ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვის პროცესების ოპტიმალური ორგანიზების გზები, საქართველოს მსხვილ ორგანიზაციებში, რაც მდგომარეობს საპროექტო გუნდის გამოყოფაში, ERP-ის დანერგვის პრინციპების საფუძვლიან ცოდნაში, კადრების მომზადებაში, ცვლილებების მოტივირებაში და პროექტის დანერგვის პროცესების მუდმივ მონიტორინგში. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი მიზნისა და მასთან დაკავშირებული სამეცნიერო-კვლევითი ამოცანების რეალიზაციის პროცესში მიღებულია მეცნიერული სიახლის მქონე შედეგები:

კვლევის შედეგების გამოყენების სფერო. ნაშრომში ჩატარებული კვლევის შედეგად მიღებული დასკვნები და რეკომენდაციები შეიძლება გამოიყენონ საქართველოს სამშენებლო კომპანიებმა და სხვა შემსყიდველმა ორგანიზაციებმა.

კვლევის შედეგების აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები ავტორმა წარადგინა ორ საერთაშორისო კონფერენციაზე და გამოაქვეყნა 3 საჭურნალო სტატია 4,0 პირობითი ნაბეჭდი თაბახის მოცულობით.

ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს შესავალს, სამ თავს და დასკვნას. პარაგრაფების რაოდენობა არის 8. ნაშრომის მოცულობაა 132 გვერდი. ნაშრომში გამოყენებულია 2 ცხრილი, 17 დიაგრამა. ნაშრომს ახლავს დასკვნა და 61 დასახელების გამოყენებული ლიტერატურის სია.

კვლევის მიზნებმა და ამოცანებმა განაპირობა სადისერტაციო ნაშრომის შედეგი სტრუქტურა:

შესავალი

ლიტერატურის მიმოხილვა

თავი 1. შესყიდვების პროცესების მართვის ოპტიმიზაციის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1. შესყიდვების რაობა, თანამედროვე მიზნები და ამოცანები.

1.2 შესყიდვების პროცესების მართვა კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად

1.3 ინფორმაციის და ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება შესყიდვების პროცესების ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

1.3.1 ინფორმაციის არსი და მნიშვნელობა

1.3.2 ინფორმაციის მენეჯმენტი მიწოდების ჯაჭვის მართვაში

თავი 2. ორგანიზაციული შესყიდვების პროცესების სტრატეგიული მართვა

2.1 შესყიდვების პროცესების მართვის ანალიზი და შეფასება ორგანიზაციებში

2.1.1 შესყიდვების დეპარტამენტის მართვის მოდელები ორგანიზაციებში

2.2 ინფორმაციის მენეჯმენტის პრინციპები ორგანიზაციებში

2.2.1 შესყიდვების მართვის ფუნქციები და მათი ავტომატიზაცია

2.2.2 ინფორმაციული ტექნოლოგიები შესყიდვების პროცესების მართვის მხარდასაჭერად

2.3 შესყიდვების პროცესების მართვის ანალიზი საქართველოს სამშენებლო კომპანიებში (შპს „ორბი ჯგუფი“-ს და შპს „ალიანს ჯგუფი“-ს მაგალითზე)

თავი 3. ინფორმაციის მენეჯმენტის ოპტიმიზაციის გზები შესყიდვების მართვაში (შპს „ორბი ჯგუფი“-ს და შპს „ალიანს ჯგუფი“-ის მაგალითზე)

3.1 შესყიდვების პროცესების მართვის სრულყოფა ორგანიზაციებში

3.2 შესყიდვების პროცესების მართვის სრულყოფა ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით

დასკვნა

ლიტერატურის ნუსხა

ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

შესავალში დასაბუთებულია საკვლევი თემის აქტუალურობა და მნიშვნელობა. ჩამოყალიბებულია კვლევის მიზანი და მისგან გამომდინარე ძირითადი ამოცანები, შედეგები, სიახლეები და პრაქტიკული მნიშვნელობა

ნაშრომის შედეგები თავების მიხედვით

თავი 1. შესყიდვების პროცესების მართვის ოპტიმიზაციის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები

1.1. შესყიდვების რაობა, თანამედროვე მიზნები და ამოცანები.

მიწოდების ჯაჭვში ორგანიზაცია ყიდულობს საქონელს, წინამორბედი ორგანიზაციიდან და ახდენს მის გაყიდვას სხვა ორგანიზაციაზე. იმის მიხედვით თუ როგორ ხდება ორგანიზაციებში საქონელის ყიდვა და რეალიზაცია ორგანიზაციები მოძრაობენ ჯაჭვის ბმულებზე. აქედან გამომდინარე შესყიდვების პროცესები შეიძლება დავახასიათოთ როგორც მექანიზმი, რომელიც იწყებს მატერიალური ნაკადის ამოქმედებას.

შესყიდვების პროცესები მოიცავს მრავალფეროვან საქმიანობას რომელიც განეკუთვნება მატერიალური ფასეულობების ფართო სპექტრს.

შესყიდვის ფაზაში ბევრი ისეთი ფუნქცია იკვეთება, რომელიც ახდენს მასალების და საინფორმაციო პროცესების ინტეგრირებას. ამ პროცესის შინაარსი შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი კითხვებით:

1. **რამდენი ვიყიდოთ** - დაკავშირებულია მატერიალური მოთხოვნებისა და ინვენტარის მენეჯმენტის დაგეგმვასთან;
2. **როდის ვიყიდოთ** - დაკავშირებულია საქონლის მიწოდებასთან, პროდუქციის საჭიროებასთან და ინვენტარში არსებული მდგომარეობის ინფორმაციასთან (ინვენტარიზაციის მეთოდების გათვალისწინებით);
3. **სად ვიყიდოთ** - უკავშირდება შესყიდვისა და მომწოდებლების წყაროს არჩევანს.

ამოცანა "სად ვიყიდოთ" მოითხოვს მიწოდების პოტენციური წყაროების და შესაძლო მომწოდებლების დეტალურ ანალიზს. ეს არის მარკეტინგული შესყიდვების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხი.

ორგანიზაციებში კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად გაიზარდა შესყიდვების მიმართ ინტერესი, რის შედეგადაც ეს საქმიანობა ექვემდებარება ძალიან დეტალურ ანალიზს და სისტემატიზაციას ბოლო წლების განმავლობაში. ამ კვლევების შედეგად ჩამოყალიბდა რიგი სტანდარტული შესყიდვების სტრატეგიები:

"შესყიდვების მარკეტინგი" - რომელიც შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ორგანიზაციის გააზრებული გადაწყვეტილებების და ქმედებების ნაკრები რაც განსაზღვრავს მის პოლიტიკას და სტრატეგიას წარმოების მომარაგების შეუფერხებლობასთან

მატერიალური რესურსების მოთხოვნის დაგეგმვის MRP (Material Requirements Planning) კონცეფცია - გასული საუკუნის სამოციან წლებში შემუშავდა და ის წარმოების მართვის სისტემატიზებული გამოცდილებაა რაც რეალიზებულია კომპიუტერული სისტემის სახით. MRP-ში

გამოიყენება დიდი მოცულობის ინფორმაცია პროდუქტებზე და მასალებზე. MRP - სისტემის მიზანია - მასალების მიწოდების დროის ოპტიმიზაცია, რომელიც, მიიღწევა მასალების და პროდუქციის მარაგების გეგმიური ნაკადების განსაზღვრით.

MRP - ის მიდგომის შემდგომი განვითარება გვთავაზობს არა მხოლოდ მასალების ანალიზს, არამედ საწარმოს სხვა რესურსებისაც, როგორცაა: ადამიანური რესურსი, აღჭურვილობა, ობიექტები, ფინანსები, ტრანსპორტი და ა.შ. ამ მიდგომამ გამოიწვია MRP-ის გაფართოება, რომელსაც ეწოდება წარმოების რესურსების დაგეგმვა ან **MRP II**.

შესყიდვების მართვის ერთერთი თანამედროვე მეთოდია მეთოდი **“ზუსტად დროზე“ (Just-In-Time JIT) მეთოდი** - რომელიც გულისხმობს მასალების და მაკომპლექტებლების მიწოდებას მაშინ როცა მათზე მოთხოვნა წამოიშვება, რაც იწვევს მარაგების მინიმუმადე დაყვანას.

შესაბამისად, ეს ამცირებს სამუშაო დროს, რომელიც აუცილებელია იმისათვის, რომ გავაფორმოთ, მივიღოთ და შევინახოთ შეკვეთილი მასალები. სათანადო, დეტალური და საჭირო ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა.

მიუხედავად იმისა თუ რომელი სტრატეგიით გადაწყვეტს ორგანიზაცია მარკეტინგული შესყიდვების პროცესების წარმართვას, ეკონომიკური ბაზარი სადაც კომპანია ოპერირებს, მაინც ახერხებს თავისი პირობებს კარნახს.

1.2 შესყიდვების პროცესების მართვა კონკურენტული

უპირატესობის მოსაპოვებლად

ორგანიზაციის წარმატება ბაზარზე განისაზღვრება იმ ინდუსტრიების მიმზიდველობის ხარისხით რომელშიც ორგანიზაცია ოპერირებს და ორგანიზაციის პოზიცირებით ამ ინდუსტრიაში. ორგანიზაციის წარმატების განსაზღვრა დამოკიდებულია კონკურენტულ უპირატესობებზე (ან ჩამორჩენაზე), მის კონკურენტებთან შედარებით.

საბოლოო ჯამში, ორგანიზაცია უსწრებს მეტოქეებს თუ მას ძლიერი კონკურენტული უპირატესობა აქვს.

მ. პორტერის კონცეფციის მიხედვით კონკურენტული უპირატესობა გამოიხატება ან დაბალი დანახარჯებით ან პროდუქტების დიფერენცირების უნარით.

დაბალი დანახარჯების არსებობა ორგანიზაციაში ნიშნავს ორგანიზაციის შესაძლებლობას, შექმნას, გამოუშვას და გაყიდოს კონკურენტების მსგავსი პროდუქცია უფრო მცირე დანახარჯებით.

დიფერენციაა მომხმარებლებისთვის უნიკალური და დიდი ფასეულობის მქონე პროდუქციის შეთავაზება. პროდუქციის დიფერენცია ორგანიზაციას აძლევს საშუალებას ბაზარზე შევიდეს მაღალი ფასით, რაც კონკურენტებთან შედარებით თანაბარი დანახარჯების შემთხვევაში, ზრდის მოგებას.

მოცემული ფონიდან გამომდინარე, ლოჯისტიკის და მიწოდებათა ჯაჭვის პრაქტიკამ უკანასკნელი ათწლეულების მანძილზე განსაკუთრებული მნიშვნელობა შეიძინა. მათი საშუალების კომპანია ერთდროულად ორ მიზანს აღწევს: ამცირებს ხარჯებს და ზრდის მომსახურების ხარისხს.

კონკურენტუნარიანი უპირატესობის წარმომავლობის და მასში სტრატეგიის მნიშვნელობის დასადგენად, საჭიროა ნაწილებად დაიშალოს ღირებულების ჯაჭვის მოქმედებები რომელსაც ორგანიზაცია ახორციელებს. ღირებულების ჯაჭვი გვადლევს საშუალებას უკეთ დავინახოთ მოგება, ხარჯების შემცირების საფუძველზე.

1.3 ინფორმაციის და ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება

შესყიდვების პროცესების ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

ტრადიციულად კონკურენტული უპირატესობის სტრატეგია დაფუძნებულია რიგ კომპონენტებზე: ფასზე, დროზე, ცვლილების მიმართ ოპერატიულ რეაქციაზე, დრეკადობაზე და ხარისხზე. ათწლეულებია

ორგანიზაციები ცდილობენ ამ კომპონენტებიდან რაც შეიძლება მეტი სარგებლის მიღებას.

დღესდღეისობით ყველაზე ნაკლებად გამოყენებულია მხოლოდ ერთი, ახალი, მაგრამ ძალიან ძვირფასი კონკურენტული უპირატესობის სტრატეგია: ინფორმაცია - მისი სიზუსტე, აქტუალობა, შინაარსი, უსაფრთხოება და ხელმისაწვდომობა.

ორგანიზაციის საქმიანობის მასშტაბის ზრდას აუცილებლად თან ახლავს ინფორმაციის მოცულობის ზრდაც, რომლის ანალიზის საშუალებითაც ორგანიზაციის მენეჯმენტი განიხილავს რიგი პრობლემების გადაჭრას. გამოთვლები აჩვენებს, რომ ორგანიზაციაში ეკონომიკური მენეჯმენტის ამოცანების მოცულობა და სირთულე უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე ადამიანების რაოდენობა რომლებიც მონაწილეობენ ეკონომიკის მართვაში. შესაბამისად საჭიროა პროდუქტიულობის გაზრდა მართვის მენეჯმენტში. თანამედროვე საშუალებად კი კადრების პროდუქტიულობის გაზრდა განიხილება, ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების საშუალებით

დღევანდელ გლობალურ ეკონომიკაში, მისი კონკურენციით, საინფორმაციო ტექნოლოგიების უახლესი მიღწევების გამოყენებლობა ნიშნავს ორგანიზაციის ეკონომიკურ გადახდისუნარობას. ინფორმაციაზე დაფუძნებული საქმიანობა წარმოადგენს საწარმოო საქმიანობის მნიშვნელოვან ნაწილს. მხოლოდ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე დაყრდნობით, შეუძლია ორგანიზაციას გადარჩეს და დინამიური კონკურენცია გაწიოს გლობალურ ბაზარზე.

თანამედროვე გარემოში ინფორმაციული ტექნოლოგიები დეტონატორის როლს ასრულებს. ისინი ახალი სტრატეგიის განხორციელების საშუალებას იძლევიან, იმისდა დამოუკიდებლად არის თუ არა ახალი ტექნოლოგიები ოპერატიულ ან სტრატეგიულ ფუნქციებში გათვალისწინებული. შესაბამისად, ახალი ტექნოლოგიების შესაძლებლობები ბიზნეს სტრატეგიებთან ერთად უნდა განიხილოს.

საინფორმაციო ეპოქის ორგანიზაცია იმართება ახალი კონცეპტუალური გადაწყვეტილებების საფუძველზე:

1. ბიზნეს პროცესების ინტეგრაცია - წარმატებულად მოახდინოს ვიწრო სპეციალისტების პროფესიონალიზმის და ოპერატიულობის, ეფექტიურობის და ხარისხის შერწყმა.
2. მომწოდებლებთან და მომხმარებებებთან თანაურთიერთობა. დღესდღისობით ინფორმაციული ტექნოლოგია იძლევა საშუალებას რომ ინტეგრირება მოვახდინოთ: ნედლეულის შეკვეთის, წარმოების, შეფუთვის და დისტრიბუციის ისე, რომ წარმოების საწყისი მექანიზმი იყოს მომხმარებლის შეკვეთა.
3. ბაზარი რომელიც მიმართულია მომხმარებელზე. ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს მომხმარებელზე მორგებული, ინდივიდუალური შეკვეთის შესრულება, შესთავაზოს მომხმარებლებს მრავალფეროვანი პროდუქცია, სტანდარტული საქონლის ფასში.
4. მაშტაბების გლობალურობა. ინფორმაციული ეპოქის კონკურენციის გასაძლებად ორგანიზაციამ უნდა შეძლოს ყველა ქვეყანაში ენერჯიულად და ეფექტიანად მუშაობა, ამასთან ერთად აუცილებელია ადგილობრივი მომხმარებლის სურვილების გათვალისწინება.
5. ინოვაცია. ორგანიზაციებმა წინასწარ უნდა შეძლონ მომხმარებლების სურვილების ამოცნობა, და სწრაფად მოახდინონ ბაზარზე ახალი პროდუქციის გამოშვება.
6. ინტელექტუალური თანამშრომლები. დღესდღისობით ყველა თანამშრომელმა ცოდნის და ინფორმაციის გამოყენებით თავისი წვლილი უნდა შეიტანოს ღირებულების შექმნაში.

ზემოთ მოყვანილი განცხადებიდან გამომდინარე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ: აუცილებელია ორგანიზაციამ შეიმუშაოს შესყიდვების მართვის ეფექტიანი მეთოდიკა, რომელიც უზრუნველყოფს კომპლექსურ მიდგომას შესყიდვის პროცესების მიმართ - გულისხმობს ამ

მეთოდოლოგიის დანერგვას თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით.

თავი 2. ორგანიზაციული შესყიდვების პროცესების სტრატეგიული მართვა

2.1 შესყიდვების პროცესების მართვის ანალიზი და შეფასება

ორგანიზაციებში

შესყიდვების პროცესი ორგანიზაციებში შედგება შემდეგი ძირითადი ეტაპებისგან:

- წინასახელშეკრულებო საქმიანობა, რომლის ძირითად მიზნებს წარმოადგენენ: მასალების საჭიროება (რა, როგორ და როდის შევიძინოთ) და პოტენციური მომწოდებლების (ვისგან შევიძინოთ) არჩევანის განსაზღვრა;
- ხელშეკრულების გაფორმება, რომლის მიზანი არის საქონლისა და მომსახურების შეძენის ხელშეკრულებების გაფორმება;
- საქონლისა და მასალების მიწოდება და გადახდა, რომლის მიზანია საწარმოს საქონლისა და მასალების მიღება და მათი ხარჯების გადახდა.

შესყიდვის პროცესის ძირითადი კომპონენტების განსაზღვრის შემდგომ უნდა აღინიშნოს, რომ მათი ეფექტიანი ფუნქციონირება შესაძლებელია შემდეგი საქმიანობით:

- შესყიდვის სტრატეგიის ფორმირება - პოლიტიკის განსაზღვრა შესყიდული ინვენტარის საგნების სხვადასხვა ჯგუფებისთვის;
- შესყიდვებისა და მიწოდების მართვის ორგანიზება - შესყიდვების საქმიანობის სტრუქტურის განსაზღვრა, რომლის ფარგლებშიც განხორციელდება შესყიდვების სტრატეგია, კორპორატიული იერარქია, მისი ორგანიზაცია და სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფებთან ურთიერთქმედება;

- შესაბამისი საინფორმაციო და საკომუნიკაციო სისტემების შექმნა - ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღება მოითხოვს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას, რომელიც მიიღწევა კომუნიკაციით;
- ხარჯების და ფულადი სახსრების მართვა - შესყიდვები მზადდება ფინანსურ და ეკონომიკური სამსახურების მიერ განსაზღვრული გარკვეული ბიუჯეტების ფარგლებში;
- ადამიანური რესურსების მართვა - ადამიანური რესურსები მართვა, შესყიდვების მართვაში დიდად არ განსხვავდება მისი ფუნქციონირებისაგან სხვა სფეროებში;
- რისკების მართვა - მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა დააბალანსონ რისკები, გააკეთონ ხარჯების ანალიზი და შეეცადონ წინასწარ განსაზღვრონ და აირიდონ პოტენციური რისკები.

განსხვავდება შესყიდვა როგორც საქმიანობა და, როგორც დეპარტამენტი. როგორც საქმიანობა შესყიდვა შეიძლება ითქვას ერთიდაიგივეა ყველა კომპანიაში, მაგრამ, როგორც დეპარტამენტი, ეს არის კომპანიის ორგანიზაციული ერთეული, რომლის მოვალეობაც განსხვავდება მრავალი თვალსაზრისით.

შესყიდვების დეპარტამენტის სიდიდე დამოკიდებულია თავად კომპანიის სიდიდეზე და მის საქმიანობაზე. სიდიდის ცვალებადობა, ძირითადად, დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ტიპის კომპანიაა, რა სირთულისაა წარმოებული პროდუქტი, და რას მოიცავს დეპარტამენტის ფუნქციონირების შინაარსი.

ორგანიზაციამ უნდა გადაწყვიტოს ჰქონდეს მას ცენტრალიზებული თუ დეცენტრალიზებული შესყიდვების განყოფილების სტრუქტურა.

არა აქვს მნიშვნელობა რა სტრუქტურას მიყვება ორგანიზაცია, აქცენტი სწორად წარმართული შესყიდვებისა უნდა იყოს მაქსიმალურ უპირატესობაზე და ხარვეზების ნაკლებობაზე.

2.2 ინფორმაციის მენეჯმენტის პრინციპები ორგანიზაციებში

ინფორმაციული სისტემის ტიპური კომპონენტები, რომლებიც ქმნიან ინფორმაციული ტექნოლოგიების პორტფელს შესყიდვების საქმიანობის მხარდასაჭერად, არის სხვადასხვა ტექნოლოგიები და პროდუქტები (ან მათი კომპონენტები), რომლებიც ახორციელებენ შესყიდვების მართვის ძირითად და დამატებით ფუნქციებს.

არსებობს ორი კატეგორიის ინფორმაციული ტექნოლოგიების პროგრამა, რომლებიც ქმნიან ამ პორტფელს:

- ტრანსაქციული ოპერაციების პროგრამა - ახდენს ძირითადი და გამეორებადი პროცესების ავტომატიზირებას საწარმოში;
- ანალიტიკური (კონსოლიდაციური) ოპერაციების პროგრამა - უზრუნველყოფს ანალიზს, ინტერპრეტაციას, ასევე ინფორმაციის და ცოდნის გაცვლას.

მიწოდების ჯაჭვის მართვა და წარმოების რესურსების დაგეგმვა განეკუთვნება იმ ოპერაციებს, რომლებიც ეხმარება ოპერაციული მართვის პროცესებს, და მათ შორის შესყიდვების პროცესსაც. ეს პროგრამები აერთიანებს ერთიან კონტროლს: მატერიალური რესურსებზე, მათი დამუშავებაზე, შესყიდვების პროცესებზე, და წარმოების სიმძლავრის დაგეგმვაზე, ანუ ყველა იმ სისტემაზე რომლებიც ადრე ცალ-ცალკე ფუნქციონირებდნენ.

შიდაკორპორატიული შესყიდვების საქმიანობის ტრანზაქციული ფუნქციები ავტომატიზირდება მატერიალური რესურსების დაგეგმვის პროგრამის (ERP სისტემა) ფარგლებში. ERP (Enterprise Resource Planning) - ეს არის რესურსების შეთანხმებულად დაგეგმვის სისტემა, რომელიც აერთიანებს საწარმოს საქმიანობის ყველა სფეროს მართვას მათ შორის, საწარმოს სიმძლავრეს, მატერიალურ და არამატერიალურ ნაკადებს.

ძირითადი ბიზნეს-პროცესები, რომლებსაც შესყიდვების საქმიანობა მოიცავს, ხორციელდება შემდეგი ERP სისტემის მოდულების დახმარებით: ფინანსური აღრიცხვის მოდული, მატერიალური რესურსების მართვის მოდული და წარმოების დაგეგმვის მოდული.

მიმწოდებლებთან ორგანიზაციის ურთიერთქმედების პროცესები ავტომატიზირებულია მიწოდების ქსელის მართვის სისტემების (SCM) – Supply Chain Management ფარგლებში.

2.3 შესყიდვების პროცესების მართვის ანალიზი საქართველოს სამშენებლო კომპანიებში (შპს „ორბი ჯგუფი-ს“ და შპს „ალიანს ჯგუფი“-ს მაგალითზე)

„ორბი ჯგუფი“ საქართველოში ყველაზე დიდი სამშენებლო და დეველოპერული ჰოლდინგია, რომელიც პირველი იყო მრავალსართულიანი სასტუმრო კომპლექსების მშენებლობაში. კომპანია საქართველოს სამშენებლო ბაზარზე 20 წელზე მეტს ითვლის და ამ პერიოდის განმავლობაში მრავალი წარმატებული პროექტი განახორციელა.

2005 წელს, საქართველოს სამშენებლო ბაზარზე, გამოჩნდა ახალი სამშენებლო დეველოპერული კომპანია „ალიანს ჯგუფი“. ალიანს ჯგუფის დამფუძნებლებმა - „ორბი ჯგუფთან“ და სხვა კომპანიებთან თანამშრომლობით ააშენეს: 20-ზე მეტი საცხოვრებელი კომპლექსი.

შერჩეული სამშენებლო ორგანიზაციები, ერთიდაიმავე ტიპის მშენებლობით არის დაკავებული, წარმოების კუთხით თანაბრად არიან განვითარებულნი, აქვთ მსგავსი გეოგრაფიული მდებარეობა და სამშენებლო არეალი, შესაბამისად, სამშენებლო კომპანიების შესყიდვების სტრუქტურებიც თითქმის იდენტურია და შესყიდვების მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანაა, მიმდინარე სამშენებლო ობიექტების მშენებლობისთვის აუცილებელი მატერიალური რესურსებით უზრუნველყოფა, საჭირო დროს და საჭირო ადგილას, რაც შეიძლება ნაკლები დანახარჯით.

შესყიდვების სტრუქტურა ორივე შემთხვევაში ცენტრალიზირებულია, კომპანიებს გააჩნიათ ერთი შესყიდვის პუნქტი. საბაზისო შესყიდვების პროცესები იმართება კომპანიების სათავო ოფისში არსებული შესყიდვების განყოფილებიდან.

ძირითადი მატერიალური რესურსების მომწოდებლების ძიებას და მათთან სტრატეგიული ურთიერთობის პრინციპებზე მოლაპარაკებას, შესყიდვების დეპარტამენტის ხელმძღვანელი ახორციელებს. მოლაპარაკებას საფუძვლად უდევს კომპანიის სტრატეგიები, რომლებიც წინასწარ არის განსაზღვრული კომპანიის დირექციის მიერ.

მომწოდებლების შერჩევისას გამოკვეთენ კონკრეტულ მოთხოვნებს, რომლებსაც მომწოდებლები უნდა აკმაყოფილებნენ:

- საქონლის ფასი: პირველი და უმთავრესი პირობა თანამშრომლობისა, თუ საქონლის ფასი ვერ იქნება გონივრული და ბაზარზე არსებულ ფასზე დაბალი ვერ შედგება თანამშრომლობა კომპანიებთან;
- საქონლის მიწოდება: საქონლის მიწოდება უნდა მოხდეს რაც შეიძლება სწრაფად, საჭიროების შემთხვევაში მომწოდებელმა უნდა მოახდინოს სწრაფი რეაგირება და საქონლი მიაწოდოს უმოკლეს ვადებში;
- საქონლის ხარისხი: საქონლის ხარისხი უნდა შეესაბამებოდეს ევროპის სამშენებლო ბაზრის სტანდარტებს, ასევე უნდა შეესაბამებოდეს იმ სტანდარტებს რომლებსაც კომპანია კონკრეტულ შემთხვევაში ითხოვს.
- მომწოდებლის ლოიალურობა: შეკვეთების სიდიდიდან და სიხშირიდან გამომდინარე, ორგანიზაცია ითხოვს მომწოდებლებისგან ლოიალურობას ფასში და მიწოდების პირობებში.

პირველადი მატერიალური რესურსის (ძირითადი სამშენებლო მასალები) და მომსახურების მომწოდებლებთან რომლებიც ადგილობრივ ან უცხოურ ბაზარზე ოპერირებენ, ფორმდება ერთჯერადი ან ერთწლიანი მომსახურების ხელშეკრულებები.

ორგანიზაციების შესყიდვების განყოფილების პირველადი დანიშნულებაა საქონლის უწყვეტი ნაკადის მიწოდების დაგეგმვა: რაც შეიძლება ნაკლებ ფასად, საჭირო დროს და საჭირო ადგილას (ობიექტები).

შესყიდვების პროცესების მართვის სტრატეგიული დაგეგმვისთვის აუცილებელია არსებობდეს შესყიდვების განრიგი.

თავი 3. ინფორმაციის მენეჯმენტის ოპტიმიზაციის გზები შესყიდვების მართვაში (შპს“ორბი ჯგუფი“-ს და შპს „ალიანს ჯგუფი“-ის მაგალითზე)

3.1 შესყიდვების პროცესების მართვის სრულყოფა ორგანიზაციებში

განვიხილოთ ორგანიზაციებში ცენტრალიზებული კორპორატიული შესყიდვების პროცესი სამ ძირითად ეტაპზე: წინასახელშეკრულებო საქმიანობა, ხელშეკრულების გაფორმება და და საქონლისა და მასალების მიწოდება და გადახდა.

წინასახელშეკრულებო საქმიანობა

წინასახელშეკრულებო საქმიანობა აერთიანებს მასალების საჭიროების განსაზღვრას, (რა და როდის შევიძინოთ) და პოტენციური მომწოდებლების გამოვლენას (ვისგან შევიძინოთ). ძირითადი მასალების საჭიროებები გამოვლინდება მშენებლობის პროცესის საწყის ეტაპზე, მშენებლობის ორგანიზატორი/მენეჯერი, არქიტექტორულ და მარკეტინგულ განყოფილებებთან ერთად ადგენენ მშენებლობისთვის საჭირო მასალებისა და სერვისის გამოვლენას.

შესყიდვების გეგმების შემუშავების პრაქტიკაში არსებული მეთოდებიდან შუძლებელია სამშენებლო სექტორის შესყიდვებს შევუსაბამოთ მხოლოდ ერთი მეთოდი. ვინაიდან საქმე გვაქვს პროდუქციის მკაფიო დიფერენციასთან, შესასყიდი მასალების ჩამონათვალი უნდა დაჯგუფდეს კატეგორიებად (მიწისქვეშა სამუშაოები, მზიდი კონსტრუქციის მოწყობა და ა.შ) და თითოეულ ჯგუფს შეეფარდოს ინდივიდუალურად მორგებული დაგეგმვის მეთოდი.

სამშენებლო სექტორში მართებულია გამოვიყენოთ საპროგნოზო მაჩვენებლის მეთოდი: რომელიც გულისხმობს რომ შესყიდვების დიდი ნაწილის მოთხოვნა იქმნება გარკვეულ ეტაპზე და შემდეგ მარაგების კონკრეტული მოცულობა წარმოების მოთხოვნას.

სამშენებლო სექტორში სპეციფიკიდან და სტანდარტებიდან გამომდინარე რიგ მატერიალურ რესურსებზე რომლებიც გათვალისწინებული და განსაზღვრულია სახელმწიფო რეგულაციების მიხედვით, შესაძლებელია მატერიალური რესურსების ნორმატიული ვადით დაგეგმვის პრინციპის გამოყენება.

შესყიდვების განყოფილება აერთიანებს ყველა სამშენებლო ობიექტის კონსოლიდირებულ მოთხოვნას მასალების და სერვისის შესახებ და იწყებს მომწოდებლების შერჩევის პროცესს.

მომწოდებლების შერჩევის პროცესში გარდა სტანდარტული კრიტერიუმებისა (ფასი, ხარისხი, მიწოდება) ასევე გასათვალისწინებელია: მომწოდებლების სწრაფვა ინოვაციისადმი, მომწოდებლის რეპუტაცია, არსებული სერთიფიკატები, ეკონომიკური მდგომარეობა და მოთხოვნილ პროდუქციასთან მუშაობის გამოცდილება. [57]

საუკეთესო მომწოდებლების გამოსავლენად საჭიროა ამ პროცესის იერარქიულად მართვა.

სახელშეკრულებო საქმიანობა

ხელშეკრულების გაფორმება აუცილებელი პირობაა შესყიდვების რისკების თავიდან ასაცილებლად. ხელშეკრულების გაფორმების საჭიროების აკვარგიანობის განსაზღვრა დამოკიდებულია შესასყიდი საქონლის სპეციფიურობაზე და არა მომწოდებლის გეოგრაფიულ მდებარეობაზე.

ხელშეკრულების გაფორმების საჭირო ეტაპებია: ხელშეკრულების დადების მიზანშეწონილობის განსაზღვრა, კონტრაგენტის განსაზღვრა და ხელშეკრულების ფასი.

მატერიალური რესურსების მიწოდება და საზღაურის გადახდა.

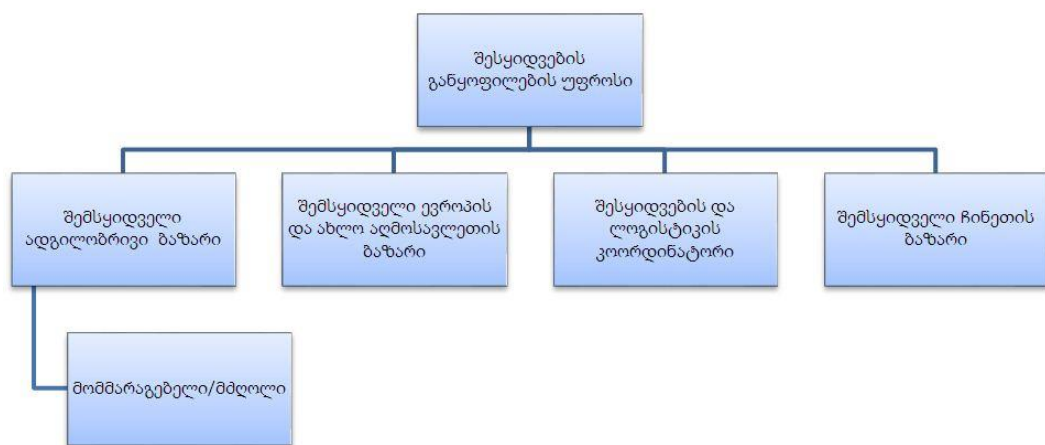
მატერიალური რესურსების მიწოდების და საზღაურის გადახდის ეტაპზე ხდება შეკვეთის მომზადება და მისი მომწოდებლებისთვის გადაცემა, შეკვეთა უნდა შეიცავდეს ყველა ტექნიკურ დეტალს და იმ მოთხოვნილებას, რაც აუცილებელია შეკვეთის მომსახურების მისაღებად. ხელშეკრულებაში

მიწოდების პირობა უნდა განისაზღვრებოდეს Incoterms -ის მიხედვით და ასევე აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული Incoterms -ის გამოცემის წელი.

აუცილებლად უნდა მოხდეს მიღებული შეკვეთის მონიტორინგი: შეესაბამება თუ არა მიღებული პროდუქცია მოთხოვნილ სტანდარტებს, აქვს თუ არა სწორი ტექნიკური მახასიათებლები, არის თუ არა მიღებული სწორი რაოდენობა და ა.შ.

შესყიდვების განყოფილების გამართული ფუნქციონირების მოდელები.

ორგანიზაციებში არსებული შესყიდვების განყოფილების მართვის მოდელი, ფუნქციურად არამართებულად არის განაწილებული და საჭიროებს რესტრუქტურირებას. კომპანიებისთვის საუკეთესო და ფინანსურად მომგებიანი იქნებოდა შესყიდვების განყოფილების ფუნქციის მოცემული მოდელით მართვა, (დიაგრამა 1). ვინაიდან კონკრეტულ ბაზარზე მიმაგრებული კადრი ბევრად უფრო ეფექტიანად შეძლებს საბაზრის ფასების კონტროლს და მომწოდებლების მოძიებას.



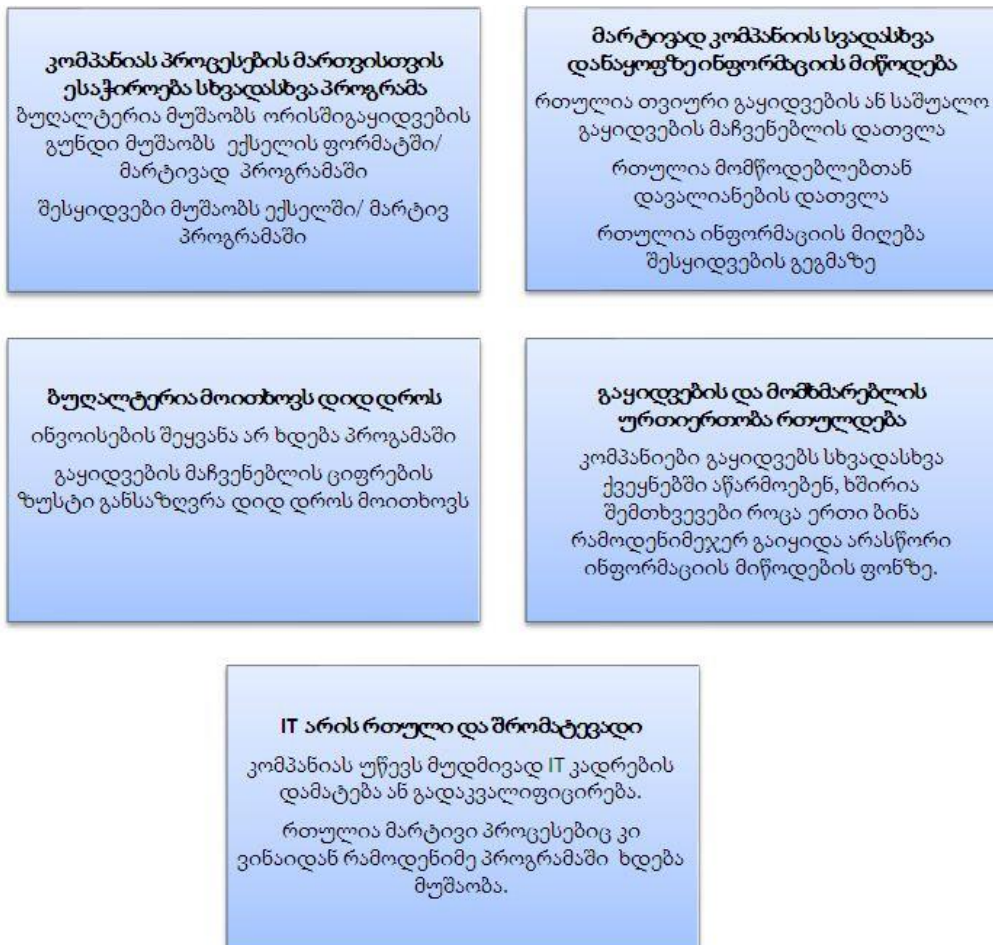
მოცემული მოდელის შედეგის მაქმიზაციისთვის აუცილებელია შესყიდვების ფუნქციის ლოგისტიკის ფუნქციასთან კოორდინაცია. შესყიდვების პროცესში ლოგისტიკური პროცესების ჩართულობა აუცილებელია შესყიდვების საწყის ეტაპზე. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ლოგისტიკური სფეროს სწორად განვითარება ორგანიზაციებში რომლებიც ეწევიან საქონლის იმპორტს მისი მოცულობის და დროის ფაქტორიდან

გამომდინარე. ლოგისტიკური სამსახურის ჩართვა შესყიდვების პროცესში უნდა დაიწყოს შეკვეთების გეგმის ინიცირებისთანავე.

3.2 შესყიდვების პროცესების მართვის სრულყოფა ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით

ინფორმაციის მენეჯმენტის საუკეთესო საშუალებად ორგანიზაციებში დღეს ERP სისტემები სახელდება. ERP სისტემები არა მარტო შესყიდვების კუთხით გვაძლევს საშუალებას მივიღოთ ინფორმაცია არსებულ რესურსებზე და მდგომარეობაზე, არამედ საშუალებას გვაძლევს დავინახოთ უფრო დიდი სურათი კომპანიის მაშტაბით ყველა ქვედანაყოფის მუშაობის სტრუქტურაში.

დიაგრამა 2 კომპანიებში ERP სისტემის დაგეგმვის აუცილებლობის მაჩვენებელია და თვალნათელივ წარმოგვიდგენს რატომ არის აუცილებელი „ორბი ჯგუფსა“ და „ალიანს გრუპში“ მოცემული სისტემის დანერგვა.



მოცემული დიაგრამა გვიჩვენებს რომ კომპანიებისთვის ხელსაყრელია საწარმოს რესურსების დაგეგმვის პროგრამის შემოღება. რა სარგებელი შეუძლია მოუტანოს ERP სისტემამ კომპანიებს:

დიაგრამა 3 გვიჩვენებს იმ ძირითად სარგებლებს რომლების შეუძლია კომპანიას ERP სისტემების დანერგვამ მოუტანოს.



იმისათვის რომ მოხდეს კომპანიაში მოცემული სისტემის დანერგვა, აუცილებელ ფაქტორს წარმოადგენს პროექტის მენეჯერის დაქირავება, ან არსებული კადრებიდან საპროექტო გუნდის გამოყოფა, ვინც საწარმო რესურსების დაგეგმვის პროგრამის დანერგვას განახორციელებს.

იმის გამო, რომ საწარმოს რესურსების დაგეგმვის პროექტი ზოგადად არის დიდი და დიდი სირთულის პროექტი. ის მოითხოვს რიგ რესურსებს, როგორცაა დრო, ადამიანური რესურსები, ბიუჯეტი და ა.შ.

მიუხედავად იმისა რომ, ორგანიზაციას შეიძლება ჰქონდეს ყველა რესურსი პროექტის განსახორციელებლად, არსებობს მრავალი ფაქტორი, რომლებმაც შეიძლება გამოიწვიოს პროექტის მარცხი. კარგი პროექტის მართვის გუნდი დაეხმარება ორგანიზაციას პროექტის ჩაფლავების რისკის შემცირებაში, დანახარჯების შემცირებაში და ასევე დროულ დანერგვაში.

დასკვნა

წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომში წარმოდგენილმა კვლევამ მოგვცა შემდეგი დასკვნების გაკეთების საფუძველი:

1. ორგანიზაციული შესყიდვები - პერსპექტიული მიმართულების საქმიანობაა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციებში კონკურენტული უპირატესობის შექმნას და მის შენარჩუნებას. კონკურენტუნარიანი უპირატესობის მისაღწევად მ. პორტერის კონცეფციის შესაბამისად, აღწერილია ლოგისტიკისა და შესყიდვების საქმიანობის როლი ხარჯების შემცირებასა და პროდუქციის დიფერენცირებაში, წარმოდგენილია შესყიდვების მართვის პროცესი, როგორც ღირებულების ჯაჭვის ფუნქციური კომპონენტის.
2. არსებული შესყიდვების მენეჯმენტის მიდგომები რომლებიც უზრუნველყოფენ გარკვეული საკითხების და პრობლემების გადაწყვეტას, საშუალებას არ იძლევა:
 - i. გავანალიზოთ ორგანიზაციის შესყიდვის პროცესი როგორც ერთი მთლიანი მექანიზმი;
 - ii. შევაფასოთ მსხვილი ორგანიზაციის შესყიდვების მართვის ეფექტიანობა;
 - iii. განვახორციელოთ ორგანიზაციული შესყიდვების სტრატეგიული მართვა.
3. აუცილებელია მეთოდის შემუშავება რომელიც უზრუნველყოფს შესყიდვების პროცესების ერთიან ანალიზს და ამ მეთოდის ინტეგრაციას ინფორმაციული ტექნოლოგიებში.

4. ღირებულების ჯაჭვის მოდელის გამოყენებით შესაძლებელია შესყიდვების მართვის პროცესების განხილვა ორ ურთიერთდამოკიდებულ პროცესად
 - i. ძირითად პროცესებად: წინასახელშეკრულებო საქმიანობა, ხელშეკრულების დადება და საქონლის მიწოდება და გადახდა.
 - ii. დამხმარე პროცესებად: შესყიდვების სტრატეგიის ჩამოყალიბება, შესყიდვებისა და მიწოდების მართვის ორგანიზება, შესაბამისი საინფორმაციო და საკომუნიკაციო სისტემების შექმნა, ხარჯების და ფულადი სახსრების მართვა, ადამიანური რესურსების მართვა და რისკების მართვა.
5. შესყიდვების ეფექტიანი მართვა ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას, რაც კორპორატიული სტრატეგიის შემუშავების ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა. ამ თვალსაზრისით შესყიდვების საქმიანობა არის არა ორგანიზაციის ერთ-ერთი ფუნქცია, არამედ მისი სტრატეგიული მიმართულება.
6. შესყიდვების პროცესების მართვის ოპტიმიზაციის მიზნით აუცილებელია ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება რომელიც უზრუნველყოფს შესყიდვების პროცესების სრულყოფილ მართვას შემდეგი პრინციპით:
 - i. უზრუნველყოფს ძირითადი პროცესების ტრანსაქციების ავტომატიზირებას;
 - ii. მოგვცემს დამხმარე პროცესების ანალიზის, ინტერპრეტაციის და ინფორმაციის გაცვლის საშუალებას.
7. შესწავლილია საქართველოს სამშენებლო ბაზარზე მოქმედი ორგანიზაციების: შპს „ორბი ჯგუფის“ და შპს „ალიანს ჯგუფის“ შესყიდვების პროცესების მართვის სტრუქტურა რის შედეგადაც დადგინდა რომ:
 - i. სამშენებლო კომპანიებს გააჩნიათ დეცენტრალიზებული შესყიდვების სტრუქტურა;

- ii. ორგანიზაციებში შესყიდვების ძირითადი ამოცანაა, სამშენებლო ობიექტების საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფა;
 - iii. შესყიდვების ძირითადი მიზანია: მასალების საჭირო რაოდენობის ნაკლები დანახარჯით შესყიდვა;
 - iv. მოხმარებული საქონლის 50%-ზე მეტის შესყიდვა და მიწოდება ხდება უცხო ქვეყნებიდან;
 - v. ლოგისტიკური ფუნქციების კონტროლი მწირია;
 - vi. გაუმართავი დაგეგმვის ფონი და დაგვიანებული ინფორმაციული მიმოცვლა იწვევს შესყიდვების ხარჯების გაზრდას;
 - vii. ორგანიზაციებში არსებული ინფორმაციული ტექნოლოგიები ვერ უზრუნველყოფენ ეფექტიანი მართვის სათანადო მხარდაჭერას და საჭიროა მათი გაუმჯობესებული ვერსიით ჩანაცვლება;
 - viii. ორგანიზაცია საჭიროებს ERP სისტემების დანერგვას, რომელიც შესყიდვების კუთხით მისცემს საშუალებას დროულად მიიღოს ინფორმაცია არსებულ რესურსებზე და მდგომარეობაზე.
8. პროცესების სპეციფიკიდან გამომდინარე შეუძლებელია ერთიანი მოდელის შემუშავება შესაბამისად წარმოვადგენთ ცალკეულ მითითებებს რომლებიც მიმართულია შესყიდვების პროცესების გასამართად:
- i. რეკომენდაციები წინასახელშეკრულებო შესყიდვების საქმიანობის გასაუმჯობესებლად:
 - i. შესყიდვების დაგეგმვის პრაქტიკაში არსებული მეთოდებიდან შეუძლებელია სამშენებლო სექტორს შევუსაბამოთ მხოლოდ ერთი მეთოდი. ვინაიდან საქმე

გვაქვს პროდუქციის მკაფიო დიფერენციასთან და პროექტების მამტაბურობასთან;

- ii. შესასყიდი მასალების ჩამონათვალი დაჯგუფდეს კატეგორიებად და თითოეულ ჯგუფს შეეფარდოს დაგეგმვის მეთოდი;
- iii. „კანზანის“ მეთოდის გამოყენება რეკომენდირებულია, რეალიზირებული ფართების სარემონტო სამუშაოების ეტაპზე;
- iv. რეკომენდირებულია საპროგნოზო მაჩვენებლის მეთოდის გამოყენება, რომელიც გულისხმობს შესყიდვების მოთხოვნის დიდი ნაწილის დაგეგმვას გარკვეულ ეტაპზე და შემდეგ მის სისტემატურ მოდიფირებას.

9. ხელშეკრულების გაფორმება აუცილებელი პირობაა შესყიდვების რისკების თავიდან ასაცილებლად და აუცილებელია მისი გაფორმებისას გათვალისწინებული იქნას შესასყიდი მატერიალური რესურსის შინაარსი: არის ეს ერჯერადად საჭირო მასალების შესყიდვა თუ სხვა ეტაპზეც მოხდება იგივე მასალის გამოყენება.

10. ორგანიზაციულ შესყიდვებში ნაკლოვანებების, დარღვევების და ხარვეზების აღმოფხვრა შესაძლებელია მისი მართვის პროცესების ოპტიმიზაციით, რომლის საშუალებას 21-ე საუკუნეში ERP სისტემა იძლევა.

11. ERP სისტემის დანერგვისთვის მიცემულია შემდეგი რეკომენდაციები:

- i. არსებული კადრებიდან საპროექტო გუნდის გამოყოფა რომელიც საწარმო რესურსების დაგეგმვის პროგრამის დანერგვას განახორციელებს;
- ii. ERP - დანერგვის პრინციპების საფუძვლიანი ცოდნის მიღება;
- iii. ადამიანური რესურსების მომზადება და მოტივირება ცვლილებისათვის;

iv. პროექტის დანერგვის პროცესების მუდმივი მონიტორინგი.

ნაშრომის აპრობაცია: სადისერტაციო ნაშრომთან დაკავშირებით

მომზადდა:

სამი კოლოქვიუმი:

1. ინფორმაციულ მენეჯმენტში შესყიდვებსა და ლოგისტიკაში
10.02.2016
2. ინფორმაციის როლი შესყიდვების მენეჯმენტში 29.06.2016
3. ინფორმაციის მენეჯმენტის ოპტიმიზაციის გზები შესყიდვებში
25.02.17

სამი სამეცნიერო სტატია:

- 1) **Supplier Selection Methods in Purchasing Management.** სამეცნიერო
ჟურნალი „ეკონომიკა“ N4-5, 2018 წელი , გვ. 167-175.
- 2) **Purchasing Market Study.** სამეცნიერო ჟურნალი ეკონომიკა N 2-3, გვ.
120-127.
- 3) **Purchasing Management as a Competitive Advantage.** სამეცნიერო
ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა XXI საუკუნის აქტუალური
პრობლემები“N1, 2018 წელი, გვ. 77-80.

ორი საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია:

- 1) **“Purchasing Management in Organizational Context”** სტუ
საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაცია და
ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“ საერთაშორისო სამეცნიერო
კონფერენციის შრომების კრებული., 2017 წელი, გვ. 148-152.
- 2) **„Development of Enterprise Resource Management“** სტუ საერთაშორისო
სამეცნიერო კონფერენცია „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე
გამოწვევები“ N2, 2018 წელი.