რამაზ ოთინაშვილი კახაბერ მახვილაძე

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი

მონოგრაფია

თბილისი 2016

ოთინაშვილი რამაზ, ბაბილაძე კახაბერ,
„ბიზნეს - პროცესების რეინჟინერინგი", მონოგრაფია, თბილისი 2016 -170 გვ.

მონოგრაფია ეხება ბიზნესის ადმინისტრირების აქტუალურ პრობლემას. მასში განხილულია შემდეგი საკითხები: რეინჟინერინგი, როგორც ბიზნესის განვითარების საწინდარი; საკადრო მენეჯმენტის თავისებურებები რეინჟინერინგში; მოწინავე ინფორმაცია და თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიები რეინჟინერინგის პროცესში; კონკურენტული დაზვერვა - „საჭირო" ინფორმაციის მოპოვების ეფექტური სამუალება; რეინჟინერინგი ონლაინ ბიზნესში - მობილურ და ელექტრონულ კომერციაში; რეინჟინერინგის სახელმწიფო და ბიზნეს პოლიტიკის ძირითადი ასპექტები საზღვარგარეთ და საქართველოში. აღნიშნულ თემებში რეინჟინერინგის პროცესები გაანალიზებულია სტრატეგიების და გეგმების, ეფექტურობისა და შემოსავლების ზრდის, ფასების შემცირებისა და თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლების და სხვა მრავალი ასპექტების ჭრილში. შედეგად, რეინჟინერინგი განხილულია, როგორც მენეჯმენტის ფუნდამენტური ცვლილება.

ნაშრომის საფუძველია შესაბამისი სფეროს ადგილობრივი და უცხოელი მეცნიერების და პრაქტიკოსი მეწარმეების გამოკვლევები და მოსაზრებები. მონოგრაფია არის მოკრძალებული ცდა იმ ყამირის ათვისებაში. რომელიც ქართული ბიზნესის ამ სფეროში არსებობს. განკუთვნილია შესაბამისი სფეროს მაგისტრებისა და დოქტორანტების, ასევე იმ ბიზნესმენებისათვის, რომელთათვისაც სულ უფრო აქტუალურია ბიზნეს-რეინჟინერინგის მეთოდების დანერგვა პრაქტიკაში.

მეცნიერ-რედაქტორი *ეგვენი ბარათაშვილი* ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი

რეცენზენტები: *ნიკოლოზ ბაკაშვილი* ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი

მერაბ ვანიშვილი ეკონომიკის დოქტორი, პროფესორი

ყველა უფლება დაცულია. მონოგრაფიის არც ერთი ნაწილი (იქნება ეს ტექსტი. ფოტო. ილუსტრაცია თუ სხვა) არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური), არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე. საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

ISBN 978-9941-0-8921-3
გამომცემლობა შპს „დანი"

შ ი ნ ა ა რ ს ი

შ ე ს ა ვ ა ლ ი ----------5
თავი I . რეინჟინერინგი - ბიზნესის განვითარების საწინდარი
1.1 ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი, წარმოშობა და პრაქტიკული რეალიზაცია----------10
1.2 რეინჟინერინგის განვითარებისა და კვლევის ისტორია----------18
1.3 რეინჟინერინგის განხორციელების ეტაპები----------34
1.4 საკადრო მენეჯმენტის თავისებურებები რეინჟინერინგში--------44

თავი II. მოწინავე ინფორმაცია - რეინჟინერინგის წარმატების ძირითადი ასპექტი
2.1 კონკურენტული დაზვერვა „საჭირო" ინფორმაციის მოპოვების ეფექტური საშუალება ----------54
2.2 მარკეტინგული კვლევა, როგორც რეინჟინერინგის საწყისი ეტაპი----------65
2.3 თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიები რეინჟინერინგის პროცესში----------79

თავი III. რეინჟინერინგი ონლაინ ბიზნესში
3.1 რეინჟინერინგი მობილურ და ელექტრონულ კომერციაში--------87
3.2 სოციალური ქსელი ინტერნეტ - ბიზნესის განვითარებაში--------94
3.3 ჭკვიანი სახლი „*Smart Home*"- ონლაინ ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციების რეინჟინერინგის შედეგი----------106

თავი IV. რეინჟინეინგის სახელმწიფო პოლიტიკა საქართველოში
4.1 თანამედროვე საინფორმაციო ტექნლოგიებით განხორციელებული სახელმწიფო შესყიდვების რეინჟინერინგი----------117
4.2 რეინჟინერინგის პოზიტიური შედეგები სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში----------127
4.3 ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის მნიშვნელობა მცირე სავაჭრო ობიექტების განვითარებაში----------140
4.4 კომპანია „იმგო"-ს და „Smartnet"-ის განვითარება IT სერვისების რეინჟინერინგის შედეგად----------148
დ ა ს კ ვ ნ ა----------153
რეზიუმე ინგლისურად----------160
გამოყენებული ლიტერატურა----------164

Contents

Introduction----------5
Chapter I. "Reengineering - the precondition for business development"
1.1. Business process reengineering- origin and the practical Realization----------10
1.2. Reengineering development and research history----------18
1.3. Stages of the reengineering----------34
1.4. Features of the reengineering of human resources management-44

Chapter II. "Advanced information - a key aspect of the success of reengineering"
2.1. Competitive intelligence - effective means of obtaining "necessary" information----------54
2.2. Marketing Research, as an initial stage of reengineering---------65
2.3. Modern informational technologies in the process of Reengineering----------79

Chapter III. "Reengineering in Online Business
3.1. Reengineering in mobile and electronic commerce----------87
3.2. Social network in internet-business development----------94
3.3.„Smart Home" the result of online technologies and communications reengineering----------106

Chapter IV. "State Policy of Reengineering in Georgia"
4.1. Reengineering of the public procurements implemented by modern information technologies----------117
4.2. Positive results of Reengineering in public procurements-------127
4.3. Importance of business process reengineering in the development of small commercial facilities----------140
4.4. Development of the company "Imgo" and "Smartnet" - as a result of IT services reengineering----------148
Co clusion----------153
English Summary----------160
References----------164

შესავალი

ეკონომიკურად განვითარებული ქვეყნების ლიდერობის ძირითადი მიზეზი ჯანსაღი კონკურენციის ფონზე მიმდინარე წარმატებული ბიზნესია. თანამედროვე პირობებში შეუძლებელია ქვეყნის ცივილიზირებული ეკონომიკური განვითარება აქტიური საქმიანი ურთიერთობების გარეშე, რაც, თავის მხრივ, გულისხმობს კერძო ბიზნესის და სახელმწიფო სტრუქტურების ეფექტურ და კოორდინირებულ ფუნქციონირებასა და მუდმივ განახლებას. კონკურენტუნარიანი ბიზნესის განვითარება განაპირობებს ნების–მიერი ქვეყნის სწრაფ ეკონომიკურ ზრდას.

როგორც მსოფლიო, ისე ცალკეული ქვეყნების ეკონომიკა შედგება მრავალი სხვადასხვა პროფილის ბიზნესისაგან. მათი ფუნქციონირების მთავარი მიზანია-მოგების მაქსიმალიზაცია, თუმცა ამას ყველა ვერ ახერხებს სათანადოდ. ბიზნეს-ობიექტი, რომელიც ცდილობს გადარჩეს ან გაიუმჯობესოს პოზიცია ბაზარზე, მუდმივად უნდა ახორციელებდეს ტექნოლოგიებისა და ბიზნეს-პროცესების სრულ–ყოფას. მრავალი ფირმა მენეჯმენტში იყენებს მოძველებულ მეთოდებს, მზა და აპრობირებულ გადაწყვეტილებებს. არცთუ იშვიათად მიმართავს კონსალტუნგურ და სხვა მომსახურე ბიზნეს-კომპანიებს დახმარებისთვის.

XXI საუკუნეში მომხმრებელმა საკუთარ თავზე აიღო ბაზრის კონტროლის ფუნქცია. თანამედროვე ტექნიკისა და ტექნოლოგიების განვითარების ფონზე დღეს მოსახლეობა უკეთაა ინფორმირებული და გათვიცნობიერებული მისთვის საინტერესო ბაზრებზე არსებული ნიუანსების შესახებ.

ჩამოყალიბდა ახალი მოლოდინი მომხმარებლისთვის შესათავაზებელ საქონელთან (მომსახურებასთან) მიმართებაში. აღნიშნული პირდაპირ კავშირშია კონკრეტული კლიენტის საჭიროებასთან. ახალი ნაწარმის მიწოდება მოწინავე მეთოდებით, ხდება თვით მომხმარებლის მიერ დადგენილ ვადებში ანუ მყიდველის დომინანტი პოზიცია კიდევ უფრო გამოიკვეთა და გაძლიერდა ბაზარზე.

არსებითად შეიცვალა ბიზნესის წარმოების თანამედროვე საშუალებები. განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს ნახტომი საინფორ–

მაციო ტექნოლოგიებში. შედეგად, სულ უფრო *აქტუალური* ხდება ბიზნესის ადმინისტრირების ტრადიციული მეთოდების გადასინჯვის და პრინციპულად ახალი მიდგომების გამოყენების საჭიროება, რომელიც აპრობირებული იქნება ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგით.

ქართული მცირე ბიზნესის ძირითადი პრობლემა და მთავარი დაბრკოლება რადიკალური გარდაქმნების დაწყების წინ არის მოსალოდნელ ცვლილებებთან დაკავშირებული წინააღმდეგობა, რომელიც ძირითადად მომდინარეობს მენეჯერებისა და მეპატრონეების მხრიდან. აღნიშნულს განაპირობებს თანამედროვე ტექნოლოგიების შესახებ არსებული ინფორმაციის უქონლობა. ასევე არასრულფასოვანი საკომუნიკაციო ქსელის არსებობა განსაკუთრებით რეგიონებში და სახელმწიფო ელექტრონულ სერვისებთან წვდომის ხარვეზი.

ახალი ტექნოლოგიების შესასწავლად და დასანერგად საჭიროა დროსა და სივრცეში შესაბამისი რეაგირება. შეუძლებელია გაიგო მნიშვნელოვანი სიახლის შესახებ დღეს და დანერგო იგი ხვალ. საჭიროა დრო მის შესასწავლად, მნიშვნელობის გასააზრებლად, გამოყენებისათვის საჭირო მეთოდების დასამუშავებლად. მისით სარგებლობის აუცილებლობაში თანამშრომლების დასარწმუნებლად და საბოლოოდ ამ ყველაფრის დასაგეგმად. ბიზნეს-ობიექტი, რომელსაც შესწევს უნარი გაიაროს ეს მოსამზადებელი პერიოდი წინასწარ, ტექნოლოგიის გამოჩენამდე უცილობლად მოიპოვებს მნიშვნელოვან უპირატესობას კონკურენტების წინაშე. სწორედ ასეთი ქმედებებით ხდება მეტოქეების უკან ჩამოტოვება.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების მუდმივი განვითარების და განახლების ფონზე აქტუალურია ნებისმიერი ფორმატის ბიზნესისთვის რეინჟინერინგის პროცესი Business process re-engineering (BPR), რომელიც ითვალისწინებს მოძველებული ბიზნეს-ურთიერთობების მართვის ხელახალ გააზრებას და რადიკალურ გარდაქმნას უკეთესობისკენ.

მოცემული გამოკვლევის მთავარი მიზანია გვიჩვენოს თუ რა სარგებლობა მოაქვს წარმატებულად განხორციელებულ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგს, როგორც კერძო ბიზნესის, ასევე სახელმწიფო სექტორისა და მაშასადამე ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისთვის. საჭიროა თანამედროვე საინფორმაციო

ტექნოლოგიების გამოყენებით სახელმწიფო სერვისების ძველი, ე.წ. ხალხმრავალი რიგებისა და ფიზიკური ძალისხმევის ფორმატის ელექტრონულ სივრცეში გადატანა, რაც ცალსახად ხელს შეუწყობს მცირე ბიზნესის განვითარებას. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ სრულყოფილი საინფორმაციო ტექნელოგიების თანამედროვე მიღწევებმა, გზა გაუხსნა ელექტრონული ბიზნეს-პროცესების დახვეწილ ფორმებს, რომელიც დღეს გვევლინება ბიზნესის წარმატების ერთ-ერთ მთავარ ბერკეტად.

ძირითადი მიზნის შესაბამისად, ნაშრომში დასმული და გადაწყვეტილია შემდეგი ამოცანები:

- ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის განსაზღვრა და მისი განხორციელების ეტაპების ანალიზი;
- რეინჟინერინგის, როგორც ინვესტიციური ბიზნეს-პროექტის განხილვა;
- საკადრო მენეჯმენტის თავისებურებების გამოვლენა რეინჟინერინგის პროცესში;
- მოწინავე ინფორმაციის, როგორც რეინჟინერინგის წარმატების ძირითადი ასპექტის განსაზღვრა;
- კონკურენტული დაზვერვის, როგორც „საჭირო“ ინფორმაციის მოპოვების ეფექტური საშუალების შეფასება;
- მარკეტინგული კვლევის, როგორც რეინჟინერინგის საწყისი ეტაპის განხილვა;
- რეინჟინერინგის შედეგების გაანალიზება მობილურ და ელექტრონულ კომერციაში;
- ე.წ. „ჭკვიანი სახლის“ (*Smart Home)* ონლაინ ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციების რეინჟინერინგის მნიშვნელობის შეფასება;
- თანამედროვე საინფორმაციო ტექნლოგიებით განხორციელებული სახელმწიფო შესყიდვების რეინჟინერინგის ანალიზი და შეფასება;
- სახელმწიფო სერვისების რეინჟინერინგის მნიშვნელობის განსაზღვრა მცირე ბიზნესის განვითარებაში;
- კომპანია „იმგო-ს“ და „Smartnet”-ის განვითარების შეფასება IT სერვისების რეინჟინერინგის შედეგად.

ძირითადი მიზნიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, *გამოკვლევის* ობიექტს წარმოადგენს, როგორც საზღვარგარეთ არსებული კომპანიები, რომლებმაც განვითარების სხვადასხვა

ეტაპებზე განახორციელეს რეინჟინერინგის პროცესი. ასევე საქართველოში მოღვაწე მცირე და საშუალო ბიზნეს-ობიექტები. ნაშრომში განხილულია სახელმწიფო სერვისების რეინჟინერინგის თემატიკაზე „კონკურენციისა და შესყიდვების სააგენტოს" მიერ დანერგილი ელექტრონული სახელმწიფო შესყიდვების სისტემა. ასევე საჯარო სამართლის იურიდიული პირის „შემოსავლების სამსახურის" მიერ შექმნილი ელექტრონული პორტალი. შესწავლილია ორი ქართული კომპანიის მიერ წარმოებული ბიზნესის რეინჟინერინგის პროცესი. გაანალიზებულია არაერთი ცნობილი საზღვარგარეთ არსებული კომპანიების მიერ ჩატარებული მარკეტინგული კვლევისა და ბიზნეს-დაზვერვის ეტაპები; საინფორმაციო ტექნოლოგიების ათვისების მეთოდები და ქმედებების კონკრეტული ტაქტიკა. მათი ანალიზის შედეგად გაკეთებულია დასკვნები და გამოვლენილია მიმდინარე ხარვეზები. შემუშავაბულია რეკომენდიაციები, რომლებიც დაეხმარება ქართულ ბიზნესს ფეხი აუწყოს უცხოური წარმატებული კომპანიების მოღვაწეობის სტილს.

კვლევის მეთოდოლოგიის თეორიულ ნაწილს წარმოადგენს ქართველ და უცხოელ მკვლევართა ნაშრომები. აგრეთვე ჩვენ მიერ ჩატარებული რამდენიმე დამოუკიდებელი კვლევა. რაც გარკვეულ წარმოდგენას ქმნის საქართველოსა და მსოფლიოში ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერიგის კუთხით არსებული ვითარების შესახებ. თვალსაჩინოების მიზნით, სტატისტიკური და რაოდენობრივი მონაცემები გამოსახულია ცხრილების, ნახაზების, სურათების, გრაფიკებისა და დიაგრამების სახით.

მეთოდურ აპარატს წარმოადგენს მეცნიერული შემეცნების საბაზო მეთოდების, კერძოდ სისტემურ-სტრუქტურული მეთოდების თანწყობა ისეთ ცნობილ მეთოდებთან, როგორიცაა ეკონომიკური ანალიზის და სინთეზის, ინდუქციისა და დედუქციის, აგრეთვე შედარებითი და გრაფიკული ანალიზის და ა.შ.

ნაშრომში გამოყენებული საინფორმაციო მასალა ეყრდნობა, საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტის (საქსტატი), ქვეყნის ნორმატიული აქტების, საერთაშორისო ხელშეკრულებების, ასევე ქართული სხვადასხვა კერძო კომპანიების და საერთაშორისო ლიდერი სტატისტიკური საიტების (www.statista.com; http://www.comscore.com;) მონაცემებს. ასევე ჩვენს მიერ ჩატარებულ სოციოლოგიურ გამოკვლევებს.

კვლევის შედეგად მიღებული *მეცნიერული სიახლეები* შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი სახით:

გაანალიზებულია რეინჟინერინგის სტრატეგიის ძირითადი ეტაპები საქართველოში. *ნაჩვენებია,* პროცესების გარდაქმნა ახლად დანერგილი ტექნოლოგიებიდან მოგებად;

განსაზღვრულია საკადრო მენეჯმენტის თავისებურებები რეინჟინერგის პროცესში ვიწრო სპეციალიზაციიდან ფართოზე გადასვლის კონტექსტში;

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის ეტაპების კვლევის პროცესში *გამოვლენილი* და *შესწავლილია* ე.წ. *„დაფარული მოთხოვნილება";*

შემოთავაზებულია სახელმწიფო შესყიდვების სისტემისა და სხვა სამთავრობო ელექტრონული სერვისების სრულყოფის რეკომენდაციები;

გამოვლენილია მცირე სავაჭრო კომპანიებში რეინჟინერინგის განხორციელების ხელისშემშლელი ფაქტორები. *შემოთავაზებულია* მათი გადაჭრის პრაქტიკული რეკომენდაციები.

ნაშრომში ჩამოყალიბებული არსებული ვითარების მიმოხილვა და პრაქტიკული რეკომენდაციები ხელს შეუწყობს საქართველოში არსებულ მცირე და საშუალო ბიზნესის ეფექტურ ფუნქციონირებას და დასავლურ სტანდარტებთან მიახლოებას. ამით გაუმჯობესდება ქვეყანაში არსებული როგორც უმუშევრობის პრობლემა, ასევე მოსახლეობის საშუალო ფენაში შეიქმნება საზოგადოების მსყიდველუნარიანი ნაწილი, რაც თავის მხრივ ხელს შეუწყობს ქვეყნის ეკონომიკის შემდგომ განვითარებას.

გამოკვლევის მეცნიერული შედეგები, განზოგადებები და რეკომენდაციები გასათვალისწინებელი და გამოსაყენებელია სხვადასხვა სამთავრობო უწყებების მიერ, რამეთუ ნაშრომის ძირითადი ნაწილი, სწორედ სახელმწიფო სერვისების საინფორმაციო ტექნოლოგიების შედეგად განსახორციელებელ რეინჟინერინგს შეეხება.

მოცემული გამოკვლევა გახლავთ ერთ-ერთი მოცულობითი ნაშრომი საქართველოში ანალოგიურ თემაზე შესრულებულ კვლევებს შორის. მასში წარმოდგენილია არა მხოლოდ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის შინაარსობრივი მხარე, არამედ მისი დაგეგმვის და რეალიზაციის თანმიმდევრული ეტაპები.

თავი I . რეინჟინერინგი - ბიზნესის განვითარების საწინდარი

1.1 . ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი, წარმოშობა და პრაქტიკული რეალიზაცია

თანამედროვე, მუდმივად ცვლილებადი, საბაზრო ურთიერთობების პირობებში აუცილებელია ბიზნესის მართვის ისეთი მოწინავე მეთოდების გამოყენება, რომლებიც დაეხმარებიან ბიზნეს-კომპანიებს კონკურენციული ბრძოლის პირობებში წარმატებების მიღწევაში.

საქმიანი ურთიერთობების მართვას ბიზნეს-პროცესების მუდმივი გაუმჯობესების კუთხით ბიზნეს-ინჟინერინგი ეწოდება. ხოლო *რეინჟინერინგი ორიენტირებულია არა ბიზნესის რომელიმე რგოლის, არამედ მთელი სისტემის მაქსიმალური ეფექტის უზრუნველყოფაზე.* შედეგად, ბიზნესის რეინჟინერინგი ანალოგიურია ინოვაციური ამოცანების - სიახლეების ათვისება ნაწარმის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად და საბოლოოდ კონკრეტული ბიზნესის წარმატების უზრუნველსაყოფად.

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი (BPR- Business process re-engineering) გულისხმობს ბიზნესის ისეთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებლების ხელახალ ტრანსფორმაციას, გააზრებას და რადიკალურ გარდაქმნას, როგორიცაა: მარკეტინგი, ფინანსები, ხარისხი და ა.შ. რაც საბოლოოდ დაიყვანება მართვის სტრატეგიის ცვლილებამდე. პრაქტიკულად იგი არის მენეჯმენტის ფუნდამენტური ცვლილება. ბიზნეს-რეინჟინერინგის პროცესების დროს კომპანიები მუშაობას იწყებენ ე.წ. სუფთა ფურცლიდან. არჩეული ახალი სისტემა მაქსიმალურად ორიენტირებულია მომხმარებლის მოთხოვნებზე.

„რეინჟინერინგის" კონცეფცია სათავეს იღებს მე-19 საუკუნეში.[1] ამერიკელმა ინჟინერმა *ფრედერიკ ვინსლოუ ტეილორმა* (1856-1915 წ.წ.) 1880 წელს ივარაუდა, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ ამოიცნონ და გამოყონ საუკეთესო პროცესები სამუშაოების შესრულებისთვის და ხელახლა დააპროექტონ წარმადობის ოპტიმიზაციის მიზნით. მაგრამ იმ დროს ტექნოლოგიები არ იყო განვითარებული იმ დონეზე, რომ

[1] https://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

მსხვილ კომპანიებს დაეპროექტებინათ პროცესები საწარმოო და სამომხმარებლო თვისებების გაუმჯობესების მიზნით.

„რეინჟინერინგის," როგორც მენეჯმენტის ახალი მიდგომის, პრაქტიკული რეალიზაცია მოხდა ამერიკის შეერთებულ შტატებში, XX საუკუნის 90-იან წლებში. მის ერთ-ერთ ფუძემდებლად ითვლება მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის (MIT) პროფესორი *მიშელ ჰამერი* (*Michael Hammer*, 1948-2008 წ.წ.).[2] პირველად სწორედ მან - „რეინჟინერინგი," როგორც ტერმინი გამოიყენა სტატიაში „Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate" - 1990 წელს.[3] შემდეგ დაიწერა უფრო საფუძვლიანი ნაშრომი მისი მხრიდან: „Reengineering the Corporation A manifesto for Business Revolution."[4]

ჰამერის განმარტებით: *რეინჟინერინგი არის ძველი ხედვის ახლებურად გააზრება და ბიზნეს-პროცესების ხელახალი, ფუნდამენტური პროექტირება პროცესების სრულყოფის მიზნით.*

დღეს არსებობს BPR-ის მრავალი განმარტება, რომელთაგან აღსანიშნავია:

ბიზნეს პროცესების ხელახალი გააზრება და რადიკალური გარდაქმნა ფირმის საქმიანობის მკისეული გაუმჯობესების მისაღწევად;

საშუალებების, ღონისძიებებისა და მეთოდების ერთობლიობა, რომლებიც გამოიყენება ბიზნეს-ობიექტის საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლების კარდინალური გაუმჯობესებისთვის;

მეთოდების ნაკრები, რომლებსაც იყენებს კომპანია ბიზნესის პროექტირებისთვის საკუთარი მიზნების მისაღწევად;

საქმიანი პროცესების და ფირმის ძირითადი მაჩვენებლების კარდინალური ცვლილება ნახტომისებური გაუმჯობესების მისაღწევად.

როგორც ზემოთ აღნიშნულ განმარტებებიდან ჩანს, მთავარი აქცენტი კეთდება ბიზნესის რადიკალურ, კარდინალურ გარდაქმნაზე, რის შედეგადაც მიიღება შესამჩნევი შედეგები.

რეინჟინერინგის დროს პრინციპულ მნიშვნელობას იძენს ქმედებების კოორდინაცია, მათი საფუძვლიანობა და ურთიერთ–

---

[2] https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Martin_Hammer

[3] http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering

[4] http://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Martin_Hammer

განპირობებულობა. მის სისტემაში ყოველი თანამშრომელი მოწოდებულია არა მხოლოდ თავისი სამუშაოს დროულ და ხარისხიან შესრულებაზე, არამედ მთლიანი ბიზნეს-პროცესის მაქსიმალურად მაღალი საბოლოო შედეგის უზრუნველყოფაზე.

რეინჟინერინგი ხასიათდება შემდეგი მაჩვენებლებით:

BPR-ის დროს კომპანიები მუშაობას იწყებენ ე.წ. „ახალი ფურცლიდან" და ხელახლა იაზრებენ არსებით პროცესებს, რათა მაქსიმალურად სრულყოფილი საქონელი და მომსახურება მიაწოდონ თანამედროვე „პრეტენზიულ" ბაზარს. ისინი ეყრდნობიან ფასეულობათა სისტემას, რომლის ლაიტმოტივია მომხმარებლის მოთხოვნა.

როგორც აღვნიშნეთ რეინჟინერია არის სრულიად ახალი და უფრო ეფექტური ბიზნეს-პროცესების შექმნა იმის მიუხედავად, თუ რა იყო ადრე. მართვის აღნიშნული სტილი იყენებს ინსტრუმენტების და მეთოდების მნიშვნელოვან არსენალს, მაგრამ პირველ რიგში ფოკუსირებულია ფუნქციების გაერთიანებაზე მაკრო ორგანიზაციულ დონეზე. ეს ნიშნავს, რომ ქვე-პროცესები შეიძლება გაერთიანებული იყოს ერთი ფუნქციის ან დანაყოფის გარშემო, რომლის ფარგლებშიც შესაძლებელია ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის გამოყენება. მოცემული მოსაზრებიდან გამომდინარეობს მნიშვნელოვანი დასკვნები:

საჭიროა თავისუფალი აზროვნება, რომელიც არ უშინდება ბარიერებს და არსებულ სისტემებს. მენეჯერების უმრავლესობა აღიარებს, რომ არსებული წესი უცილობელია იმისათვის, რომ ეფექტურად გამოვიყენოთ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერია, თუმცა საჭიროა შეიცვალოს შეხედულება.

რეინჟინერინგი ეჭვქვეშ აყენებს ბევრ საყოველთაოდ მიღებულ შეხედულებას. მაგალითად კომპანიებში მრავალი წლის განმავლობაში ითვლებოდა, რომ შეცდომები გარდაუვალია და არსებობს ცდომილებების გარკვეული პროცენტი, რასაც უნდა შევეგუოთ, თუნდაც, სამრეწველო ბიზნესში დადგენილია ხარისხის მისაღები 95%-იანი დონე. წუნის 5%-ს განიხილავენ, როგორც დასაშვებ ზღვარს. თავის დროზე კორპორაცია „აი ბი ემ" (IBM)-მა გადაწყვიტა საკუთარი ნაწარმიდან რამოდენიმე დეტალის იაპონიაში წარმოება და სპეციფიკაციაში ხარისხის მისაღებ დონედ დაადგინა - 3 წუნდებული 10 000 დეტალზე. როდესაც მათ მიიღეს დამზადებული ნაწარმი, მას

ახლდა შემდეგი შინაარსის წერილი: *„ძვირფასო გატონებო! ჩვენ, იაპონელებმა, ვერაფრით გავიგეთ ჩრდილოეთ ამერიკის საქმიანი პრაქტიკა. მაგრამ მაინც ჩავრთეთ ყოველ 10 000 ცალში სამი წუნდებული დეტალი და ცალკე შეგფუთეთ. იმედი გვაქვს მოგეწონებათ".*[5]

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერიის პროექტის რეალიზაციისას კარგად უნდა გვახსოვდეს, რა არის ნორმალური და რას ვერ ავარიდებთ თავს. ეს არის რეინჟინერინგის საკვანძო მახასიათებელი – *არ არსებობს არაფერი ხელშეუხებელი.*

კიდევ ერთი დასკვნა, რომელიც მომდინარეობს ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერიის განსაზღვრებიდან არის ის, რომ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერია გულისხმობს ხელოვნების კუთხით გარკვეულ მიდგომებს და აერთიანებს იდეებს, რომლებიც მანამდე იყო განცალკევებულად და დამოკიდებულია კრეატიული აზროვნების სტილზე. ბიზნეს რეინჟინერინგი გამოიყენება შემთხვევებში, როდესაც:

- ფირმა განიცდის ღრმა კრიზისს, გააჩნია არასწორი და არამიზნობრივი ხარჯები. ან არასრულფასოვანი ნაწარმის გამო ნაკლებ საინტერესოა მომხმარებლისთვის. შედეგად, მისი საქონელი და მომსახურება ნაკლებ კონკურენტუნარიანია;
- ფირმის მდგომარეობა ბაზარზე მეტ-ნაკლებად დამაკმაყოფილებელია, თუმცა გაყიდვების პროგნოზი და მოგების ზრდა ან არსებული მდგომარეობის შენარჩუნება არასაიმედოა;
- რეინჟინერინგის დანეგვით ასევე ინტერესდება უზრუნ–ველყოფილი და სწრაფად მზარდი ბიზნეს-ორგანიზაციაც. აღნიშნული პოზიციის მქონე ფირმებისთვის BPR-ის განხორციელების მიზანია არსებული პოზიციების გამყარება. კონკურენტების სწრაფი ჩამოშორება და გარანტირებული უპირატესობის მოპოვება. სწორედ ამ დროს განხორციელებული ცვლილებები იძლევა ყველაზე კარგ შედეგს. რადგან ბევრი ფირმა, რომელიც „მწვერვალზეა" თვლის, რომ მისი პოზიცია ბაზარზე ურყევი და მუდმივია და ცვლილებებს არ

[5] *Michael Hammer, James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* Перю с англ. *Ю. Е. Корнилович.* – 4- е изд. – М.: Манн, Иванов и Фервер, 2011 – 288с.

საჭიროებს, მაგრამ მოდუნებული ყურადღების პირობებში კონკურენტები ეწევიან და ასწრებენ კიდევაც.

BPR-ის ზოგადი ციკლი შეიძლება გამოვსახოთ შემდეგი სქემით:

1. პროცესის იდენტიფიკაცია და გააზრება;
2. ანალიზი, არსებული სიტუაციის განხილვა და დაგეგმვა;
3. სამომავლო რე დიზაინი;
4. პროცესების განხორციელება და შესრულება.

გასული საუკუნის 80-იან წლებში, ამერიკული კომპანიები, ინტენსიურად იყვნენ დაკავებულნი საკუთარი საქმიანობის ოპტიმიზაციის გზების ძიებით. თუმცა მათი მცდელობები იძლეოდა მხოლოდ მოკლევადიან დადებით შედეგს. „Ford"-ის, „Kodak"-ის, „Union Carbide"-ისა და მრავალი სხვა წარმატებული კომპანიის გამოცდილებამ დაადასტურა, რომ რეინჟინირინგი არის არა ჰიპოთეზა, არამედ ეფექტიანი მენეჯმენტის წარმატებული მეთოდი.

თავდაპირველად კონკრეტულმა ბიზნეს-ობიექტმა უნდა იცოდეს რისთვის არის საჭირო ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის დანერგვა. ყველაზე მნიშვნელოვანი არგუმენტი გახლავთ ის წარმატება, რომელსაც უკვე მიაღწიეს კონკურენტებმა BPR-ის პროექტის წყალობით. შემდეგი არანაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორია კომპანიის დამფუძნებელი, დირექტორი ან მთავარი მენეჯერი, რომელიც რადიკალურ ცვლილებებში ხედავს მნიშვნელოვან პერსპექტივას.

რეინჟინერინგის დასაწყებად მენეჯერის მოტივაციის ძირითადი ფაქტორებია:

- მზარდი მოგების მიღება;
- ხარჯების შემცირება (მთავარი მიზანია);
- რეაგირება გადაუდებელ საბაზრო ცვლილებებზე;
- ბიზნეს-ობიექტის საბაზრო წილის ზრდა;
- მომხმარებლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების გაუმჯობესება;
- საქონლისა და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება;
- კონკურენტების შემცირება და ჩამოშორება;

მიუხედავად იმისა, რომ ხშირ შემთხვევაში პირველი ფაქტორი არის საუკეთესო გზა სასტარტო პოზიციისთვის, მისთვის დამახასიათებელია გარკვეული სირთულეები, რადგანაც თანამშრომელთა უმეტესობა ვერ ხედავს პერსპექტივას და ამიტომ

ძნელია მათი დარწმუნება რეინჟინერინგის არჩევის სისწორეში და რისკის გაწევის აუცილებლობაში. ამასთან დიდი მოგების რეალურობა ყოველთვის ეჭვს იწვევს. თუმცა თუ კონკურენტი ნერგავს BPR-ს და აცხადებს გაზრდილი მოგების შესახებ, მაშინ უფრო იოლია მათი დარწმუნება იმაში, რომ კომპანია სწორ გზას ირჩევს. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ გადაწყვეტილების მიღება რეინჟინერინგის განხორციელებაზე არ არის წარმატების გარანტი. უმთავრესი მნიშვნელობა, სწორედ პროცესების სწორ ორგანიზებას ენიჭება.

არ შეიძლება რეინჟინერინგის პროცესის დაწყება მოუმზადებლად. ბიზნეს-ობიექტის საქმიანობის ყველა საფეხურზე და განვითარების ეტაპებზე საჭიროა პროცესების სწორი გააზრება. რასაც ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანა და შესაბამისი რეალიზება ესაჭიროება. წინააღმდეგ შემთხვევაში მან შეიძლება უკუეფექტი გამოიღოს.

თავდაპირველად რეინჟინერინგი იქცა მენეჯმენტის მოდურ მიმდინარეობად, რომლის გამოყენებასაც ყველა ცდილობდა. პრობლემა კი იმაში მდგომარეობდა, რომ ბიზნეს-ობიექტების ძირითადმა ნაწილმა ზუსტად არ იცოდა, რაში მონაწილეობდნენ. ხელმძღვანელები იძლეოდნენ გაუცნობიერებელ განკარგულებებს. შედეგიც არცთუ იშვიათად სავალალო იყო. მათ მიაჩნდათ, რომ რეინჟინირინგი არის განსახორციელებელი პროცესების ერთგვარი შაბლონი და აღნიშნული პროცესების მართვა ხელმძღვანელმა შეიძლება უბრალოდ გადააბაროს სხვას. ბევრ მენეჯერს არ სურდა ამ სფეროში მოწინავე ლიტერატურის გაცნობა. სერიოზულად დაფიქრება და ხშირად რთული გადაწყვეტილებების მიღება. სანაცვლოდ ისინი ეძებდნენ მარტივ მეთოდებს. რეინჟინირინგის ტერმინმა დაკარგა თავისი ნამდვილი მნიშვნელობა. ზოგიერთმა კომპანიამ დაიწყო მისი გამოყენება ცვლილებების საერთო აღნიშვნისათვის, ან როგორც სინონიმი ყველა თავისი ქმედებებისათვის ნებისმიერი მაჩვენებლის გასაუმჯობესებლად. საინფორმაციო სისტემის გარდაქმნით დაწყებული პერსონალის მართვის სტრატეგიის შეცვლით დამთავრებული. რასაკვირველია, ასეთი მიდგომები მცდარი და შეუსაბამოა. ბიზნეს-ობიექტებმა, რომლებმაც გონივრულად დანერგეს რეინჟინირინგი, მიიღეს შთამბეჭდავი სარგებელი.

მსგავსი მაგალითია უამრავი წარმატებული კომპანიის ბიზნესისადმი ახლებური მიდგომა, განსაკუთრებით დიდ ძალისხმევას და ფინანსურ რესურსებს ხარჯავდნენ BPR-ზე ამერიკული კომპანიები.

„IBM" კომპიუტერული ტექნიკისა და პროგრამული უზრუნველყოფის მწარმოებელი ერთ-ერთი უმსხვილესი კორპორაციაა მსოფლიოში, რომელიც დაარსდა 1911 წელს. XX საუკუნის ბოლოს, მკაცრი კონკურენციის პირობებში, როდესაც მოცემული ბაზრის სეგმენტზე გამოჩნდნენ მრავალი იაპონური, სამხრეთ კორეული, მოგვიანებით კი ჩინური კომპანიები რეინჟინირინგის სწორად დაგეგმილმა პროგრამამ აღნიშნული კომპანია გადაარჩინა გაკოტრებას. ასევე ისეთმა გიგანტმა კომპანიებმა როგორიცაა: „American Express" ამერიკული მულტინაციონალური ფინანსური მომსახურების კორპორაცია; „Ford Motor Company"- მსოფლიოში ერთ-ერთი უმსხვილესი ავტომწარმოებელი; „Chrysler Group LLC" - ამერიკული საავტო–მობილო გიგანტი; „Duke Power" ელექტრო ჰოლდინგური კომპანია; „Texas Instruments Inc" - ამერიკული ელექტრონიკის კომპანია - წარმატებით განახორციელეს ბიზნეს-რეინჟინერინგის პროცესი. ამ მაგალითებით შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ BPR-ის გარეშე აშშ-ს ეკონომიკის ბევრი დარგი ვერ მიაღწევდა წარმატებას და აქ მოღვაწე კომპანიები ვერ შეძლებდნენ რეაგირებას ვერც სამომხმარებლო მოთხოვნის მნიშვნელოვან ცვლილებებზე და ვერც საფრთხეებზე უცხოელი კონკურენტებისა თუ ახალი აგრესიული კომპანიების მხრიდან.

თანამედროვე პირობებში ნებისმიერი ფორმატის ბიზნეს-კომპანიის წარმატების მამოძრავებელ ძალად აღიარებულია საინფორმაციო ტექნოლოგიები (IT), თუმცა მათი პოტენციალის სრულყოფილი რეალიზება დაიწყო სწორედ რეინჟინირინგის წყალობით. რეინჟინირინგის გამოჩენამდე კომპანიებს უჭირდათ იმის გარკვევა, თუ როგორ ზრდის მათ ეფექტიანობას მრავალრიცხოვანი ინვესტიციები სხვადასხვა საინფორმაციო სისტემებში. რეინჟინირინგმა აჩვენა, როგორ უნდა გარდაიქმნას პროცესები ახლად დანერგილი ტექნოლოგიებიდან მოგებად.

წარმოშობის მომენტიდან BPR მჭიდროდ ურთიერთქმედებს საინფორმაციო ტექნოლოგიებთან, რომლებიც, თავის მხრივ,

იძლევა რეინჟინირინგის არსის შემცველი პროცესების გარდაქმნის საშუალებას. ეს ურთიერთქმედება არის ერთგვარი „აქსიომა“: რეინჟინირინგის გარეშე საინფორმაციო ტექნოლოგიებს თითქმის არ მოაქვს შედეგი. თავის მხრივ საინფორმაციო ტექნოლოგიების გარეშე რეინჟინირინგის წარმატება თითქმის შეუძლებელია.”

გამოცდილებამ აჩვენა, რომ რეინჟინერინგთან დაკავშირებული მნიშვნელოვანი ტექნოლოგია გახდა კომპანიის რესურსების დაგეგმვა (ERP – Entrepreneur Resource Planning). ესაა ინტეგრირებული კომპიუტერული სისტემა, რომელიც გამოიყენება არა საქმიანობის ცალკეულ სახეებში, არამედ მთელ ბიზნეს-პროცესებში.

მართალია რეინჟინერინგის პროცესი დაკავშირებულია ტექნოლოგიებთან, თუმცა გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ თუ ბიზნეს-ობიექტი სწორად არ გაანაზრებს სამომავლო ქმედებებს, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა ნაკლებ შედეგიანი იქნება. ამიტომ, საჭიროა აღნიშნული თემის კარგად შესწავლა და საქართველოს რეალობასთან მისი ადაპტაცია.

1990-იან წლებში რეინჟინერინგის პირველი გააზრებული ციკლი უკავშირდებოდა ბიზნეს-პროცესებს, რომლებიც ქმნიდნენ სრულ რეალურ სამომხმარებლო ღირებულებას. შემდეგი ეტაპი დაიწყო ინტერნეტის განვითარების კვალობაზე. მაგალითად, კომპანია IBM-მა საკუთარი პროცესების უმეტეს ნაწილში განახორციელა ფუნდამენტური ცვლილებები გასული საუკუნის 90-იან წლებში. თუმცა გარკვეული პერიოდის შემდეგ ხელახლა დაგეგმა რეფორმები, რომ პროცესები მორგებოდა ელექტრონულ კომერციას. თანამედროვე ტექნოლოგიური მიღწევები ამარტივებს ბიზნესის მართვის მეთოდებს, რაც კომპანიებს საშუალებას აძლევს გაბედულად და არგუმენტირებულად დაგეგმონ BPR პროცესები.

1.2. რეინჟინერინგის განვითარებისა და კვლევის ისტორია

„რეინჟინერინგი" პირველად, როგორც ბიზნესში მართვის ახლებური მიდგომა გამოიყენა მასაჩუსეტსის ტექნოლოგიური ინსტიტუტის (MIT) პროფესორმა *მაიკლ ჰამერმა*. 1993 წელს მან *ჯეიმს ჩამპთან* ერთად გამოაქვეყნა ნაშრომი *„კორპორაციის რეინჟინერინგი - მანიფესტი ბიზნესის რევოლუციისათვის"*, რომელიც ამ სფეროში ერთგვარ სახელმძღვანელო ნაშრომად იქცა.[6] თავის დროზე გაიყიდა წიგნის 2,5 მილიონი ეგზემპლარი, რითაც „New York Times"-ის საუკეთესო გაყიდვების სიაში მოხვდა. აღნიშნული მიუთითებდა იმაზე, რომ ნაშრომში მოცემული ახლებური ხედვის მიმართ იყო ძალზედ დიდი ინტერესი საზოგადოებაში. მასში მოცემული ბიზნეს-პროცესების ხელახალი გააზრება, შესაბამისი სოლიდური ფირმების მაგალითებით (IBM, Kodak, XEROX და ა.შ), ჩაითვალა რევოლუციურად.

ნაშრომში წარმოდგენილია ბიზნეს-რეინჟინერინგის დაგეგმვისა და განხორციელების მეთოდიკა. საყურადღებოდაა აღწერილი დაქირავებული პერსონალის შრომის ანაზღაურების ახლებური მეთოდები და ადამიანისეული რესურსების მართვის რეინჟინერინგი-დრამატული გაუმჯობესება, კრიტიკული, თანა–მედროვე ღონისძიებების გარდაქმნა, როგორიცაა: ღირებულება, ხარისხი, მომსახურება და სიჩქარე". დღეს რეინჟინერიის ზემოთ აღნიშნული მიდგომები ფართოდაა გავრცელებული და მნიშვნე–ლოვან როლს თამაშობს ბიზნეს-კომპანიების წარმატებებში.

მოგვიანებით აღნიშნული ნაშრომი ითარგმნა მსოფლიოს მრავალ ენაზე, მათ შორის რუსულად: ***Hammer M., Champy J., "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution"* Перю с англ. *Ю. Е. Корнилович*. – 4- е изд. – М.: Манн, Иванов и Фервер, 2011.–288с.**

მოკლედ განვიხილოთ რეინჟინერიის თემატიკაზე, ბოლო პერიოდში, გამოქვეყნებული საზღვარგარეთული და ქართული ნაშრომები:

---

[6] http://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Martin_Hammer

Баранов В., „Реинжиниринг бизнес-процессов: этапы разработки и реализации" В статье, образовательный центр расстояние "elitariumi" Москва, 14.11.2012г. სტატიაში მოცემულია რეინჟინერინგის განმარტება და მისი არსი. წარმოდგენილია რეინ–ჟინერინგის პროექტირების ეტაპები შემდეგი სახით: 1. ფირმის სამომავლო ბიზნესის მოდელის შემუშავება და მისი პერსპექ–ტიული კონკურენტული სტრატეგიის სქემატური დამუშავება; 2. ბიზნეს-პროცესების ანალიზი საწარმოს არსებული კონკურენ–ტული სტრატეგიის ფარგლებში; 3. ახალი კონკურენტული სტრატეგიის მოდელის დამუშავება და საწარმოს ახალი ბიზნეს-პროცესების მოდელირება; 4. შემუშავებული კონკურენტული სტრატეგიის რეალიზაცია და ახალი ბიზნეს–პროცესების დანერგვა.

Mekonen N., Business Process Reengineering (BPR) in Ethiopian Public Universities, LAP LAMBERT Academic Publishing, 7.06.2012, 116p. ნაშრომში შესწავლილია ეთიოპიის სკოლის ცვლილებების მართვის სფერო, რომელიც წარმოდგენილია ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის სახით. კვლევა ეხება სასწავლო უნივერსიტეტების ბიზნეს-სტრატეგიის განსაზღვრას. ხაზგასმულია ის გარემოება, რომ იმ სასწავლებლებს, სადაც სწორად იქნება პროცესების რეინჟინერინგი ჩატარებული საკმაოდ წარმატებული სვლა ელოდებათ. მოყვანილია სხვადასხვა კვლევა და მაგალითი. წიგნი წარმოდგენილია 116 გვერდის სახით.

Feldmann C., „The Practical Guide to Business Process Reengineering Using IDEFO" Book, Kindle Edition, Addison-Wesley Professional; 1edition, 15.07.2013, 240p. ნაშრომში საკმაოდ მოცულობითი ინფორმაციაა ბიზნეს-პროცესების რეინჟინე–რინგთან დაკავშირებით. იგი წარმოადგენს ამაზონ კინდლის საკითხავ ვერსიას და ხელმისაწვდომია ფართო მასებისთვის. მასში წარმოდგენილია რეალური ფაქტები, მაგალითები და რეკო–მენდაციები, რომლებიც გამოადგებათ როგორც კერძო სექტორს, ასევე სამთავრობო უწყებებს. მკითხველს ეძლევა საშუალება გაეცნოს სხვადასხვა საწარმოს ეფექტური მართვისა და ანალიზის მეთოდებს. ნაშრომი შესავლის და გამოყენებული ლიტარატურის ჩათვლით შეადგენს 240 გვერდს.

Сорокин Ал. В., Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов очного и заочного отделений экономических направлений/ Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2014 г.-77с. სახელმძღვანელოს მთავარი თემაა ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი და თანამედროვე ნაკადების მართვა. წარმოდ–გენილი თითოეული თემა მოიცავს ძირითად თეორიულ ასპექტებს. მოყვანილია პრაქტიკული მაგალითები და შესრუ–ლებულია BPR-ის კუთხით ფართო ანალიზი. ბოლო წლების სახელმძღვანელოებს შორის ეს გახლავთ ერთ-ერთი საინტერესო ნაშრომი ამ სფეროში.

Схиртладзе А., „Основные принципы и приемы реинжиниринга бизнес-процессов“ Московски государственны технологически университет - Центр дистанционного образования «Элитариум» 28.01.2014 г. ავტორს აღნიშნული ნაშრომი წარმოდგენილი აქვს რეინჟინერინგის დაგეგმვისა და განხორციელების მიმარ-თულებით. ეს პროცესი დაყოფილია შემდეგ ნაბიჯებად: მოდელირება და ანალიზი არსებულ ბიზნეს-პროცესებში; ფუნდამენტური გადახედვის და განვითარების ახალი ბიზნეს-პროცესების ანალიზი. ახალი პროცესების დაგეგმვა და, ბოლოს, პროექტის თანმიმდევრული შესრულება. ასევე მოცემულია BPR-ის წარმატების ფაქტორები და კრახით დასრულების შესაძლო ვერსიები. მოწოდებულია რჩევები, თუ კომპანიის მაჩვენებლების რა ეტაპზეა უკეთესი რეინჟინერინგის განხორციელება. მთლიანობაში ნაშრომი წარმოდგენილია საკმაოდ შინაარსობრივი მსჯელობით და პრაქტიკული შედარებებით.

BAIN & COMPANY-ს ინტერნეტ გამოცემა „ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი“ http://www.bain.com/ 10.06.2015 წ. ინტერნეტ სტატიის მიხედვით, რომელიც გამოქვეყნებულია bain.com-ის მიერ მოცემულია რეინჟინერინგის წარმოშობისა და განვითრების მოკლე მიმოხილვა. მის მიხედვით ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგი მოიცავს ხუთ ძირითად საფეხურს: 1. კომპანიის რესურსების ფოკუსირება მომხმარებელის საჭიროებებზე; 2. პროცესების რედიზაინი თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით; 3. საორგანიზაციო ჯგუფის პასუხისმგებლობების გადანაწილება; 4. ძირითადი

ორგანიზაციული და სამომხმარებლო საკითხების გადასინჯვა; 5. ბიზნეს-პროცესების მაშტაბების გაუმჯობესება.

ბარათაშვილი ე., აბულაძე რ., „ელექტრონული ბიზნესის გარემოს გამოწვევები და პერსპექტივები საქართველოში" სტუ. მე-3 საერთაშორისო ეკონომიკური კონფერენცია IEC 2014 წ., „ეროვნული ეკონომიკის განვითარების მოდელები: გუშინ, დღეს, ხვალ" 17-18 ოქტომბერი 2015 წ., თბილისი. ნაშრომში წარმოდგენილია თანამედროვე ელექტრონული ბიზნეს-გარემოს ანალიზი საქართველოში. ნაჩვენებია, რომ ელექტრონული ბიზნესი უმთავრესია საზოგადოებაში ინოვაციების დანერგვი–სათვის, ეკონომიკური ზრდისა და ბიზნესის ელექტრონული ხედვის განხორციელებისათვის. ეფექტურობის გაძლიერება შესაძლებელია ბიზნესისთვის ელექტრონული სერვისების ოპტიმიზაციის გზით. ახსნილია რომ ელექტრონული ბიზნესის სრულყოფა და განვითარება ახალი ტექნოლოგიების ფონზე თანამედროვე ეკონომიკის მთავარი გამოწვევაა, ქვეყნის განვითარების პერსპექტივა კი გარკვეულწილად სწორედ სრულყოფილი ელექტრონული სერვისების ჩამოყალიბებასა და დანერგვაზეა დამოკიდებული.

ბარათაშვილი ე., კოლუაშვილი პ., კერესელიძე შ., „სერვის მენეჯმენტის როლი ბიზნეს-პროცესების მართვაში" სამცხე–ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამეცნიერო კონფერენცია „ეკონომიკისა და ბიზნესის აქტუალური პრობლემები" 5-6 ივნისი, 2015 წ. ნაშრომში მოცემულია მენეჯმენტის სამი პარადიგმის იდენტიფიცირება, რაც საშუალებას იძლევა დადგინდეს ამა თუ იმ მმართველობითი აზროვნების ტიპის თავისებურებებთან დაკავშირებული ფასეულობების არსი. ესენია: წარმოებრივი, ბიუროკრატიულ-იურიდიული და სერვისული პარადიგმა. წარმოების პარადიგმა ყურადღებას ამახვილებს საქონელზე. იგი ორიენტირებულია ტექნოლოგიურ კვლევებსა და პროექტებზე. ასევე მასობრივ წარმოებაზე და მარკეტინგზე, ავტომატიზაციაზე, კომპიუტერულ ტექნოლოგიებსა და სპეციალიზაციაზე. ბიუროკრატიულ–იურიდიული პარადიგმა შეიძლება მოიძებნოს არა მხოლოდ საზოგადოებრივ მომსახურებებში არამედ კერძო სექტორშიც. აქ ცვლილებების ტემპი დაბალია. სერვისული პარადიგმა ჩნდება სერვის–

მენეჯმენტიდან და ძირითადად მარკეტინგის სფეროში, თუმცა ასევე მას მხარს უჭერს თანამედროვე მენეჯმენტი.

ისაევი ნ., „ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი აზერბაიჯანის რესპუბლიკის ნავთობის მრეწველობაში," დისერტაცია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად. თბ. სტუ. 2015 წ.-166 გვ. სადოქტორო ნაშრომში განხილულია აზერბაიჯანის ნავთობის მრეწველობის დადებითი და ნაკლოვანი მხარეები. დამოუკიდებლობის მოპოვების შემდეგ აზერბაიჯანმა საერთაშორისო საზოგადოების ყურადღება მიიქცია როგორც ნავთობისა და ბუნებრივი აირის მომპოვებელმა ქვეყანამ. რიგითი პოსტსაბჭოთა ქვეყნიდან იგი გადაიქცა კავკასიისა და კასპიის რეგიონებში ანგარიშგასაწევ ძალად. მან ასევე შეძლო აშშ-ს, ევროპისა და აზიის ქვეყნების დაინტერესება არა მხოლოდ გაზისა და ნავთობის მარაგებით, არამედ მისი გეოპოლიტიკური მდებარეობითაც კასპიის ზღვის აუზში. ამის ძირითადი მიზეზია დასავლეთის ქვეყნების სწრფვა თავი დააღწიონ ახლო აღმოსავლეთის ნავთობის რესურსებსა და რუსეთის გაზზე დამოკიდებულებას. მითუმეტეს, რომ ნავთობზე მსოფლიო მოთხოვნა ბოლო წლებში წელიწადში 2-3% ით იზრდება. სავარაუდოა, რომ 2030 წლისთვის მსოფლიო მოთხოვნა ნავთობზე დღე-ღამეში 110-113 მილიონ ბარელს მიაღწევს. კასპიის ზღვის აუზში აზერბაიჯანს ენერგორესურსების სტრატეგიული განლაგება გააჩნია, შესაძლებელია ამ გარემოების უფრო ეფექტურად გამოყენება. სწორედ ამიტომ ნავთობის მრეწველობის განვითარების კუთხით ნაშრომში მოცემულია პრობლემატური თემების გადაჭრის გზები და საუბარია ნავთობის წარმოების რეინჟინერინგის, როგორც ბიზნეს-პროცესების მართვის ახლებურ დაგეგმვაზე. უნდა ითქვას, რომ აღნიშნულ თემაზე (იგულისხმება BPR), საქართველოში, შესრულებულ ნაშრომებს შორის ეს არის ერთ-ერთი საინტერესო გამოკვლევა.

ოთინაშვილი რ., მახვილაძე კ., „მარკეტინგული კვლევა - ბიზნესის რეინჟინერინგის საწყისი ეტაპი", ჟ. ეკონომიკა, 2015 წ., №1-2, გვ.97. სტატიაში აღნიშნულია, რომ მარკეტინგული კვლევები ბიზნესის განვითარებისა და რეინჟინერინგის პროცესის უმნიშვნელოვანესი წინაეტაპია. იგი უზრუნველყოფს ბიზნესს ინფორმაციით, რომელიც აუცილებელია მისი სტრატეგიული გადაწყვეტილებებისა და სწორი მიმართულებების გან-

საზღვრისათვის. განხილული მაგალითებით შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ პრობლემის დროულად განსაზღვრა საშუალებას აძლევს ბიზნეს-ობიექტებს საჭირო მიმართულებით აწარმოონ კვლევითი და სადაზვერვო ოპერაციები და „სანდო" ინფორმაცია მოიძიონ მოცემულ ბაზარზე არსებულ თუ მოსალოდნელ ცვლილებებზე. აღნიშნულს ემსახურება ბაზრის მარკეტინგული კვლევა და საჭირო ინფორმაციის შეკრება, რომლის გადამუშავებით მიღებული შედეგები რეინჟინერინგის დაწყების და ფირმის განვითარების საწინდარია.

ბარათშვილი ე., ბულია ლ., „ბიზნეს-პროცესების აუტსორსინგი", ჟურნალი სოც. ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, 2014 წ., №1, გვ.74. ხშირად ბიზნესისთვის უფრო ეფექტურია აუტსორსინგის (გარკვეული გადაწყვეტილების თუ სამუშაოს სხვა ბიზნეს-ობიექტის დაქირავების ხარჯზე შესრულება) გამოყენება. საერთოდ აუთსორსინგი არის ორგანიზაციის მიერ სპეციალიზებული კომპანიებისათვის საქმიანობის გარკვეული სფეროების გადაცემა; როგორც წესი, იმ სფეროების, რომლებიც არ მოიცავს ამ ორგანიზაციის უშუალო საქმიანობას. ასეთი მიდგომა ორგანიზაციას აცილებს მისთვის არაპრიორიტეტულ მიმართულებებში მუდმივი ინვესტირების საჭიროებას, უმცირებს პირდაპირ და ირიბ დანახარჯებს, მათ შორის საგადასახადო ხარჯებსაც. საინფორმაციო ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება ორგანიზაციებს აყენებს მძლავრი IT–სტრუქტურების ჩამოყალიბების აუცილებლობის წინაშე, რაც დიდ ხარჯებსა და ძალისხმევასთანაა დაკავშირებული. წინააღმდეგ შემთხვევაში კი, კვალიფიცირებული სპეციალისტების უქონლობის ან ამ სტრუქტურის არასაკმარისი სიმძლავრის გამო, ორგანიზაციისათვის შეუძლებელი იქნება ყველა სიახლის გაცნობა და მათი დროული დანერგვა, რაც თავისთავად იწვევს გაუმართლებელ ხარჯებს. ამიტომ, ხშირ შემთხვევაში ორგანიზაციებისთვის უფრო ხელსაყრელია კვალიფიცირებული სპეციალისტებით დაკომპლექტებულ სპეციალიზებულ კომპანიებთან თანამშრომლობა ანუ Outsourcing–ი. ნაშრომი ეხება სწორედ მსგავსი ბიზნეს პროცესების გადაცემას (შეკვეთას) სხვა კომპანიაზე, ანუ მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის და ზოგიერთი

მსხვილი კომპანიისთვის უფრო მომგებიანია აუტსორსინგი, ანუ გარე კომპანიის მომსახურება. ამ გზას უკვე მრავალი ორგანიზაცია მიმართავს და მათი რიცხვი სწრაფად იზრდება. ავტორების აზრით მართვის პროცესული მიდგომის ძირითადი საშუალება არის ინსტრუმენტების მნიშვნელოვანი კრებული, რომლებიც შეიძლება გამოიყენოს ხელმძღვანელობამ.

ოთინაშვილი რ., პაპაშვილი ი., „კონკურენტული დაზვერვა და მენეჯმენტი" ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, 2014 წ., №1, გვ.97. სტატიაში აღნიშნულია, რომ ძველ დროში საკუთრების დაგროვება და ინვესტიციები პირდაპირ იყო დაკავშირებული ბიზნესის საწარმოო და არასაწარმოო ანუ საინფორმაციო სფეროებთან. დღეს ე.წ. „სოლიდური ფული" კეთდება ფინანსურ ბაზრებზე, რომლებიც ნაკლებად არიან დაკავშირებული რეალურ წარმოებასთან. თანამედროვე მონაცემებით მსოფლიო ფინანსური ბრუნვის 85-92% ემსახურება საფინანსო ბაზრებს. ამ ფულის დიდი ნაწილი მოდის სწორედ ფიქტიურ ოპერაციებსა და სავალუტო სპეკულაციებზე. შედეგად, მახინჯდება ეკონომიკის სტრუქტურა, მისი მართვის სტრატეგია და ტაქტიკა. აღნიშნულ პრობლემებს მჭიდროდ უკავშირდება კონკურენტული დაზვერვა, რომელიც სწრაფად იკიდებს ფეხს ბიზნესის ყველა სფეროში და ყველა დონეზე. სწორად ორგანიზებული კონკურენტული დაზვერვა არ შემოიფარგლება მხოლოდ კონკურენტთა შესწავლით. იგი მუშაობს მთელ ბიზნეს-გარემოზე, რომელშიც ფუნქციონირებს ბიზნეს-ობიექტი.

ოთინაშვილი რ., მახვილაძე კ., „ელექტრონული ბიზნესის რეინჟინერინგი თანამედროვე უსადენო (ვაერლეს) მოწყობილობების განვითარების ფონზე", ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, 2015 წ., N 2, გვ.88. სტატიაში განხილულია თუ რა მნიშვნელოვანია საინ–ფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებისა და განახლების ფონზე, ყველა ფორმატის ბიზნეს-ობიექტისთვის, ბიზნესის რეინჟინერინგის პროცესი - Business process re-engineering (BPR) რომელიც, ითვალისწინებს სწორედ ბიზნესის მართვის ახალ ტრანსფორმაციას, გააზრებას და რადიკალურ გარდაქმნას უკეთესობისკენ, სადაც გადამწყვეტ როლს თამაშობს უახლესი

საინფორმაციო ტექნოლოგიები, რომლებიც გვევლინებიან შეუცვლელ ფაქტორებად. ავტორების მიერ ჩატარებული კვლევებიდან ჩანს, რომ m-commerce-ს როლი დღითი-დღე მატულობს მსოფლიო გლობალურ სივრცეში, რომელიც შინაარსობრივად მოიცავს როგორც მობილურით და სმარტფონებით, ასევე პლანშეტებით წვდომას ონლაინ მაღაზიებთან. შეთავაზების მიწოდება უკაბელო მოწყობილობებით უფრო სწრაფი, უსაფრთხო და მაშტაბური ხდება. მოცემულია სტატისტიკური ცხრილები, სადაც კარგად ჩანს მობილური აპლიკაციების მნიშვნელოვანი ზრდა. არანაკლებ მნიშველოვანია პლანშეტების საშუალებით განხორციელებული აქტივობების როლი ონლაინ ვაჭრობაში, რომელიც გარკვეულ კატეგორიებში აჭარბებს მობილური აპლიკაციების წილს. ძირითადად თემა ეხება ელექტრონული ბიზნესის რეინჟინერინგს რომლის განხორციელებაც სწორედ თანამედროვე უსადენო (wireless) მოწყობილობების განვითარების ფონზე გახდა შესაძლებელი.

ოთინაშვილი რ., მახვილაძე კ., „სოციალური ქსელის როლი ბიზნესის რეინჟინერინგის დაგეგმვის პროცესში„ - ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი, პირველი საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია თემაზე: „თანამედროვე მენეჯმენტი: პრობლემები, ჰიპოთეზები, კვლევები.“ 2015 წლის 24-25-26 ივნისი, გვ. 206. სოციალური ქსელი თანამედროვე საზოგადოების ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია, აქედან გამომდინარე სტატიაში კარგად არის ნაჩვენები თუ რაოდენ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მის გამოყენებას ბიზნეს-საქმიანობაში. ნაშრომში მოყვანილია ციფრული სამყაროს კვლევების სფეროში ლიდერი კომპანიის ComScore-ის სტატისტიკური მასალები. განხილულია მსოფლიოს ლიდერი სოც. კომპანიები და ჩატარებულია ანალიზი. ავტორების აზრით სოციალური ქსელის გამოყენება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქართველოში მოქმედი მცირე და საშუალო ბიზნესის რეინჟინერინგის პროცესში, რამეთუ ის იძლევა შესაძლებლობას დაზოგილ იქნას მარკეტინგული, შრომითი, ფულადი და სხვა რესურსი. სოციალური ქსელის დახმარებით შესაძლებელია განხორციელდეს მიზნობრივი აუდიტორიის სეგმენტაცია

დემოგრაფიული, გეოგრაფიული და ფსიქოლოგიური ქცევის ნიშნებით.

მახვილაძე კ.„სახელმწიფო ინსტიტუტების IT რეინჟინერინგის პროცესის აუცილებლობა მცირე და საშუალო ბიზნესის განსავითარებლად," ჟ. სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, 2014 წ., N6, გვ.90. ავტორის აზრით, საქართველოს განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სახელმწიფო სტრუქტურებში საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სწორად დანერგვა. იგი თვლის, რომ სამთავრობო ინსტიტუტების მხრიდან, რაც შეიძლება მეტი ელექტრონული სერვისების შეთავაზება, წარმოადგენს დღევანდელი სინამდვილის და გლობალური სივრცის მნიშვნელოვან გამოწვევას. სტატიაში ვეცნობით: თუ რა სარგებელი ნახა საქართველომ და მასში მოღვაწე მცირე ბიზნესმა სინფორმაციო ტექნოლოგიების აქტიური გამოყენებითა და მისი მიღწევების პრაქტიკაში დანერგვით, რომელიც სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს რეინჟინერინგის მეშვეობით განხორციელდა. ნაშრომი გადმოგვცემს იმის შესახებ რომ შესყიდვების პროცედურების რეინჟინერინგის შედეგად მიღებული ელექტრონული სისტემა მნიშვნელოვანია ქვეყნის ეკონომიკისთვის, თუმცა არასაკმარისი. მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისთვის საციცოცხლოდ მნიშვნელოვანია სხვადასხვა სახელმწიფო სერვისების რეინჟინერინგი თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარების კვალდაკვალ.

მარათაშვილი ე., „ტექნოლოგიური კულტურა და ახალი ტექნოლოგიური რევოლუცია" ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2013 წ., №1, გვ. 8. ნაშრომში აღწერილია, რომ სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუცია, უპირველეს ყოვლისა უკავშირდება ინფორმაციის გავრცელების მოწყობილობებს, მართვის სისტემებს და მის დამუშავებას (კომპიუტერიზაციას), ასევე ელექტრონიკის სხვა საშუალებებს (ელექტრონიზაცია). საუბარია იმაზე, რომ ტექნოლოგიები ემყარება ფუნდამენტური მეცნიერებების უახლეს მიღწევებს და ურთიერთქმედებს მათთან, ხშირად ისინი მეცნიერების წინაშე აყენებენ რთულ ამოცანებს, რომლებიც შეიძლება გადაიჭრას მთელი რიგი საბუნებისმეტყველო,

მათემატიკური, ტექნიკური და საზოგადოებრივი მეცნიერებების ინტეგრაციის გაზაზე. სტატიაში კარგად ჩანს თუ რაოდენ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ტექნოლოგიური პროცესების წინსვლას თანამედროვე ბიზნესში.

ბარათაშვილი ე., ოთინაშვილი რ., „უსაფრთხოება - ბიზნესის მენეჯმენტის შემადგენელი ნაწილი „ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2013 წ., №1, გვ.191. სტატია ეხება ბიზნესის უსაფრთხოების მართვას, რომელიც, ჩვენი აზრით ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია ფირმის განვითარებისთვის. ავტორები განმარტავენ, რომ უსაფრთხოება არის, უპირველეს ყოვლსა, კომპლექსურად გააზრებული ბიზნეს-პროცესი, რომელიც ითვალისწინებს ყველა რისკს და აღჭურვილია დანაკარგებისა და დაღვევებისადმი წინააღმდეგობის გაწევის მექანიზმით. თუმცა მათივე თქმით, უსაფრთხოების უნივერსალური სისტემის აგების პრაქტიკული სქემა არ არსებობს. თითოეული სისტემა არის უნიკალური გადაწყვეტა. ის უნდა აიგოს ბიზნეს-პროცესებიდან გამომდინარე. დაუწერელი აქსიომაა: უსაფრთხოება ადამიანთა პრობლემაა და მისი დაცვა ყველა თანაშრომელმა უნდა გაითავისოს.

ოთინაშვილი რ., პაპაშვილი ი., „ბიზნეს-პროცესების მაშტაბების გავლენა ტექნიკურ პროგრესზე" ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2013 წ., №4, გვ.191. სტატიაში ასახულია თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია ტექნიკური და ტექნოლოგიური პროგრესის გავლენა ბიზნესის და მოსახლეობის კეთილდღეობაზე. აქვე არის შედარებითი არგუმენტაცია, რომ, თავის მხრივ, მოსახლეობის რაოდენობრივი ზრდა ხელს უწყობს ცოდნის პროგრესს, რაც მეტი ადამიანებია, მით მეტია მათგან მიღებული ცოდნის მოცულობა. ასევე მოსახლეობის ზრდა ხელს უწყობს ინფრასტრუქტურის ობიექტების, უპირველეს ყოვლისა, ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის სისტემების სრულყოფას, რაც პრაკტიკულად საშუალებას აძლევს ბიზნეს-ობიექტებს თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად დაგეგმონ საქმიანობა და დაიწყონ პროცესების რეინჟინერინგი.

ოთინაშვილი რ., ბიზნესის და სახელმწიფოს ურთიერთობის ფორმები და მეთოდები" ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2013 წ., №2, გვ. 55. ნაშრომში ავტორი ხაზს უსვამს იმ გარემოებას, რომ,

სახელმწიფოს ჩართულობა ქვეყნის ბიზნესის განვითარებაში სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, თუმცა აღნიშნული ურთიერთობა უნდა იყოს სწორად გაწერილი. მთავრობამ არათუ „უნდა მოჭრას“ ტოტი, რომლითაც უზრუნველყოფილია მისი და საზოგადოების კეთილდღეობა, არამედ, პირიქით, ხელი უნდა შეუწყოს ახალი სერვისების და კანონმდებლობის დახვეწას, რაც სტიმულს მისცემს როგორც მცირე ბიზნესს, ისე საშუალო და მსხვილ კომერციას თავისუფალ კონკურენტულ გარემოში განვითარდნენ. სტატიაში მოყვანილია სხვადასხვა ქვეყნის მაგალითები (სამხრეთ კორეა, გერმანია, იტალია) და განხილულია სახელმწიფოსა და კერძო სექტორის ჩართულობა ეკონომიკის წინსვლაში.

ფხაკაძე თ., გამსახურდია თ., ლოტყანიძე გ., „ბიზნეს-პროცესების ინჟინერინგის და რეინჟინერინგის როლი საქართველოს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში“ აკაკი წერეთლის უნივერსიტეტი, ქუთაისი, მე-6 სამეცნიერო კონფერენცია, 2013 წ., გვ.4. ნაშრომში აღწერილია ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის ჩატარების ტექნოლოგიები, განსაზღვრულია პროექტის საორგანიზაციო სტრუქტურა, ნაჩვენებია ბიზნეს-რეინჟინერინგის სამუშაოების წარმართვის მეთოდები და საშუალებები. ძირითადი აქცენტი გაკეთებულია საწარმოს მენეჯმენტზე დაფუძნებული ბიზნეს-პროცესების მართვაზე. ნაჩვენებია საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებების ხასიათი და საინფორმაციო ტექნოლოგიების როლი მათ განხორციელებაში.

თოდუა ნ., უროტაძე ეკ. „მარკეტინგული კვლევის პრინციპები“ თბ., 2013 წ., გვ.276. სახელმძღვანელოში განხილულია მარკეტინგული კვლევის მნიშვნელოვანი საკითხები: მარკეტინგის ინფორმაციული უზრუნველყოფა, მარკეტინგული კვლევების როლი ბიზნესში, მარკეტინგული კვლევის პროცესი და კვლევის პრობლემის განსაზღვრა. მარკეტინგული კვლევის პროექტი, მარკეტინგული კვლევის ძირითადი მეთოდების დახასიათება, მონაცემების შეგროვების ფორმები. ინფორმაციის შეკრების ორგანიზაცია, დამუშავება და წარდგენა. ცნობილი ამერიკელი მარკეტოლოგი *პ. ტერნერი* გამოთქვამს მოსაზრებას, რომ ინფორმაცია არა მარტო ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების

საფუძველია, არამედ წარმოადგენს რესურსაც, რომელიც ბაზარზე ფირმის კონკურენტულ უპირატესობას განაპირობებს. ამრიგად, ინფორმაცია კონკურენტული ბრძოლის ძირითადი იარაღია. ეს მონაცემები კი მარკეტინგული გარემოს შესწავლით მოიპოვება და ანალიზის შედეგად გარდაიქმნება ინფორმაციად, რომელსაც მარკეტინგის მენეჯერები გადაწყვეტილების მიღებისას იყენებენ. სახელმძღვანელო განკუთვნილია უმაღლესი სასწავლებლების ბიზნესის ადმინისტრირების სპეციალობის ბაკალავრებისათვის. ის გამოადგება ასევე პრაქტიკოს მარკეტოლოგებს და მსგავსი საკითხებით დაინტერესებულ პირებს.

ბარათაშვილი ე., „ბიზნეს-ინჟინერინგის დეფინიციის საკითხებისათვის" ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2012 წ., №1, გვ.20-27. ბიზნეს რეინჟინერინგის კონცეფცია თანამიმდევრულად ალმოცენდა არსებული ბიზნეს-პროცესების გარდაქმნის მეთოდებიდან. ჩამოყალიბდა მისი ცნება: ბიზნესის, როგორც საინჟინრო მეცნიერების შექმნის სისტემა, ბიზნეს-პროცესების ახლებურად, ინოვაციურ საფუძველზე დაპროექტების და მართვის საშუალება. აქ გადამწყვეტია მიდგომა, როდესაც დაწესებულებაში მართვის მთავარი ობიექტია ბიზნეს-პროცესები, მათდამი პროცესუალური ან პროექტული მიდგომა. ბიზნეს-ინჟინერინგი მრავალ მეცნიერებასთან არის დაკავშირებული. მისი ცალკე მიმართულებად გამოყოფა განაპირობა იმ გარემოებამ, რომ თანამედროვე ეტაპზე, დიდი შედეგების მისაღწევად აუცილებელია მჭიდრო ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფა ზუსტ და საბუნებისმეტყველო, საინჟინრო, ჰუმანიტარულ, ეკონომიკურ, სამართლებრივ დისციპლინებს შორის: მათემატიკას, ფიზიკას, ქიმიას, საინჟინრო, სამშენებლო საქმეს, ეკონომიკასა და ბიზნესს, მარკეტინგს, მენეჯმენტს, სამართალმცოდნეობას, თანამედროვე ფინანსურ, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებთან. ნაშრომში მკაფიოდ არის განხილული ბიზნეს-ინჟინერინგის მნიშვნელობა, გამოტანილია აქტუალური პრობლემები და ნაჩვენებია მისი გადაწყვეტის გზები და მეთოდები.

ჩიქავა მ. „ბიზნეს-ინჟინერინგი ჯანდაცვის სისტემაში და ქრონიკულ დაავადებათა პრევენცია რეინჟინერინგში" ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2012წ., №4, გვ.167. ავტორი განმარტავს, რომ

ბიზნეს-ინჟინერინგი ინტერდისციპლინარული სფეროა, რომელიც ფოკუსირებულია იმაზე, თუ როგორ მოხდეს კომპლექსური ბიზნეს დაგეგმვა და მართვა. თანამედროვე ჯანდაცვის სისტემების ორგანიზაციული სტრუქტურა ძირითადად წარმოდგენილია სამკურნალო-პროფილაქტიკური დაწესებულებებით, რომელთა საქმიანობაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მოსახლეობისთვის ხელმისაწვდომი და ხარისხიანი სამედიცინო მომსახურების მიწოდებას, რისი გადაჭრის ერთ-ერთ ვარიანტად ავტორი სამედიცინო დაწესებულებების მართვის ისეთ მეთოდებს თვლის, რომლებიც ორიენტირებულია პროცესებზე. სტატია ეხება რეინჟინერინგს ჯანდაცვის სისტემაში, სადაც მოყვანილია თანამედროვე აქტუალური პრობლემები, ქრონიკული დაავადებების პრევენციასა და ახლებური მართვის მეთოდებზე.

კოპალეიშვილი მ., მახვილაძე ნ., „ბიზნეს ინჟინერიის სწავლება უცხოეთის უნივერსიტეტებში" ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2012 წ., №4, გვ.12. კვლევა ეხება საზღვარგარეთის უნივერსიტეტებში ბიზნეს-ინჟინერიის სწავლების მეთოდებსა და მიდგომებს. არცთუ ისე დიდია იმ უმაღლესი სასწავლებლების რაოდენობა, სადაც აღნიშნული მიმართულების სწავლა მიმდინარეობს კონკრეტული სპეციალიზაციის მიხედვით. ასევე იმ სკოლებში, სადაც ბიზნეს-ინჟინერია ისწავლება, აკადემიური პროგრამებით და სწავლის ხანგრძლივობა განსხვავდება. ავტორებმა შეისწავლეს რამდენიმე საზღვარგარეთის უმაღლესი სასწავლებელი და მათ გაზაზე მოცემულია ანალიზი ბიზნეს გადაწყვეტილებების მიღებაში საინჟინრო მიდგომის გამოყენების იდეა რამდენად მნიშვნელოვანია. სტატიაში არის ინიციატივაც რომ ბიზნეს-ინჟინერიის პროგრამის საბაზისო ელემენტების სწავლება საბაკალავრო ეტაპზე აქტიურად დაინერგოს პროგრამებში.

ასათიანი თ., „მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები ქართული ბიზნესის განვითარებაში" დისერტაცია, თბ. სტუ 2012 წ., გვ.145. ავტორი განმარტავს, რომ ბიზნეს რეინჟინერინგი, როგორც ბიზნეს-ინჟინერინგის ნაწილი გარდაქმნის ტექნიკაა, ხოლო გარდაქმნისა და განახლებისათვის ინოვაციური მიდგომა და რესურსებია საჭირო. ასეთ რესურსებად მას მიაჩნია ადამიანური რესურსები და ბიზნესის სფეროში

მიმდინარე სოციალურ-ფსიქოლოგიური პროცესები. შესაბამისად, სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორების კვლევა და შესაფერისი მიდგომებისა და მექანიზმების ამოქმედება მნიშვნელოვანა, რადგან მენეჯერის მიერ განხორციელებული საქმიანობის სოლიდური ნაწილი, როგორიცაა – ეფექტური კომუნიკაცია, ჯგუფის მართვა, ლიდერობა, გადაწყვეტილების მიღება, კრიზისულ სიტუაციებთან გამკლავება, ცვლილებების დაგეგმვა და მართვა – სწორედ ის პროცესებია, რომელთა ცოდნა და წარმართვა წარმატების გარანტი იქნება. ამასთანა, შექმნილ პრობლემებზე დროული და ადეკვატური რეაგირება, გარდაქმნებისა და ცვლილებების წარმატებული განხორციელების ძირითად გარანტად რჩება. ნაშრომში ავტორს შემოთავაზებული აქვს რეინჟინერინგის სოციალურ ფსიქოლოგიური ფაქტორების განშლა. ასევე დასაბუთებულია ახალი მიდგომებისა და მექანიზმების მეთოდოლოგიური საფუძვლების აუცილებლობა.

გოდერძიშვილი ბ., „ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი გლობალური კონკურენტუნარიანობის პირობებში" დისერტაცია თბ. სტუ, 2012 წ., გვ.154. ნაშრომი შესრულებულია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად. კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს რეინჟინერინგის თეორიულ ასპექტში შესწავლა და BPR-ის გავლენის გამოკვლევა კონკურენტუნარიანობაზე. დისერტაციაში ჩატარებულია დაკვირვება ქართულ კომპანიებზე და მოცემულია რეკომენდაცია რეინჟინერინგის დანერგვის თეორიისა და პრაკტიკის სრულყოფისათვის.

ღუდუშაური ლ., „სამანკო და საკრედიტო ორგანიზაციების რეინჟინერინგი: თეორია და პრაქტიკა" გამომცემლობა „ინტელექტი" თბ. 2012 წ., გვ. 152. აღნიშნულია, რომ ორგანიზაციის თანამედროვე მართვის მთავარი მახასიათებელია ცვლილებები, რაც გამოწვეულია ძირითადად გარემოს ცვლილებებით, მაღალი ტექნოლოგიების წნეხით, საზოგადოების კულტურული და სოციალური მობილობით და ა.შ. შესაბამისად თანამედროვე ბიზნესში ცვლილებები დაფუძნებული უნდა იყოს სწორედ თანამედროვე გამოწვევებზე. ავტორების აზრით, ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი ეყრდნობა მეცნიერების სხვადასხვა დარგების (მათემატიკა, ეკონომიკა, საინფორმაციო სისტემები) კომპლექსურ გამოყენებას. ნაშრომში მოცემული თემატიკა

დაყოფილია და წარმოდგენილია რამდენიმე საკითხით. ესენია: 1. მართვა დღეს როგორც მუდმივი განახლებების თანმდევი პროცესი; 2. უშუალოდ რეინჟინერინგის წარმოშობა და განვითარების ისტორია; 3.ფუნქციონალური და პროცესული მიდგომები მართვაში, და ბოლო - ბიზნეს-პროცესების მართვა ბიზნეს-ინჟინერინგის ტექნიკის მეშვეობით. ავტორების აზრით - არ არსებობს პროცესების საბოლოო და სტანდარტული ჩამონათვალი. ის იმდენია, რამდენიც აუცილებელია გან–საზღვრული საქმიანობის განხორციელებისათვის;

სესაძე ნ., პეტრიაშვილი ლ., სესაძე ვ., „ფირმის მიერ კრიზისის დაძლევის ეფექტიანი გზა - ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგი, „ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა, XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, 2011 წ., სპეციალური ნომერი 1(13). გვ.320. სტატიაში მკაფიოდაა გადმოცემული, რომ 21-ე საუკუნის გამოწვევებთან გამკლავებას ის ფირმები შეძლებენ, რომლებიც ფორსირებული ტემპებით უკვე დიდი ხანია აგროვებენ მეცნიერებისა და ტექნიკის უკანასკნელი მიღწევების გამოყენებაზე დამყარებულ მოწინავე ინოვაციურ და საწარმოო კაპიტალს. ავტორების აზრით, თანამედროვე ბიზნესი ფუნქციონირებს რთულ, მუდმივად ცვალებად და დინამიურ სოციალურ-ეკონომიკურ გარემოში. სწორედ ამის გამო კომპანიებს უჩნდებათ მოთხოვნილება საქმიანი პროცესების რეინჟი–ნერინგისადმი. ნაშრომში განხილულია, როგორც BPR-ის (ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგი) მნიშვნელობა, ასევე საქმიანი პროცესების ავტომატიზაციის (Workflow) განხორციელების ტექნოლოგია.

ქუთათელაძე რ., ბოლქვაძე ა., „ინფორმაციული ტექნოლოგიები უმაღლესი სასწავლებლების ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგში „ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2011 წ., №1, გვ.148. ნაშრომში ნაჩვენებია თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის მენეჯმენტის და კომერციული საქმიანობის ახლებური მიდგომის ძიება. ავტორები უნივერსიტეტებს პროცესების გასაუმჯობესებლად სთვაზობენ მართვისა და ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგს, რაც, თავის მხრივ შესაძლებელს ხდის ჩაერთონ სტრუქტურული ქვედანაყოფები და სასწავლებლის პერსონალი უმაღლესი სკოლის

მართვაში. სტატიიდან ცალსახად ჩანს რომ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი არის პრიორიტეტული მიმართულებების განსაზღვრა ეფექტიანი მუშაობისთვის, მათი ოპტიმალურობის ანალიზის შეფასება და ასევე მომგებიანი მოდელის აგება. ავტორები აუდიტორიას სთავაზობენ უმაღლეს სასწავლებლებში რეინჟინერინგის ჩატარების სხვადასხვა კატეგორიას. ასევე, საუბარია საინფორმაციო ტექნოლოგიების როლზე BPR-ის განხორციელების დროს.

მარათაშვილი ე., ასათიანი თ., მოლქვაძე ა., „ბიზნეს-ინჟინერინგი პროცესული მიდგომა მართვაში, ფუნქციურის ნაცვლად", ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა, XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები," 2010 წ., №6, გვ.16. ნაშრომში საკმაოდ სრულყოფილად არის ახსნილი ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის არსი წარმოშობა და განვითარება. აღნიშნულია, რომ თავდაპირველად ტერმინი „რეინჟინერინგი" გამოიყენა ამერიკელმა მეცნიერმა *მაიკლ ჰამერმა* წიგნში: *„კორპორაციის რეინჟინერინგი"*, რომელიც *ჯეიმს ჩამპთან* ერთად გამოაქვეყნა. სტატიაში ახსნილია რომ რეინჟინერინგის პროცესი კომპანიისთვის არის ფუნდამენტური ცვლილების გეგმა რომელიც წარმოადგენს ერთიან პროცესულ მიდგომას ნაცვლად აქამდე არსებულის სხვადახვა ფუნქციური მართველობებისგან.

ზემოთაღნიშნული ნაშრომების გაცნობა და პრაქტიკაში გამოყენება უდაოდ შეუწყობს ხელს ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციას, რაც ქვეყანაში კონკრეტული ბიზნესების წარმატებების საწინდარი იქნება.

1.3. რეინჟინერინგის განხორციელების ეტაპები

ბიზნეს-პროცესების ფუნდამენტური გააზრების ფონზე რეინჟინერინგი მოითხოვს ისეთი მაჩვენებლების გაუმჯობესებას როგორიცაა: თვითღირებულება, ხარისხი, ფინანსები, საინფორმაციო სისტემები, მარკეტინგი და ა.შ. საბოლოოდ კი ცვლილებებს კომპანიის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი გაუმჯობესების მისაღწევად. რეინჟინერინგი გულისხმობს გარკვეული საკვანძო ტერმინების აზრობრიდ დატვირთვას. იმისათვის, რომ სრულყოფილად ჩავწვდეთ ამ პროცესის შინაარსობრივ მხარეს, განვმარტოთ რეინჟინერინგის ჭრილში ზოგიერთი ტერმინის მნიშვნელობა:

ფუნდამენტური – „ფუნდამენტისგან" წარმოებული იგივე საფუძველი, გამოიყენება კარდინალური ცვლილების აღსანიშნავად. ამ დროს გაეცემა პასუხები არსებით კითხვებს: რატომ უნდა გაკეთდეს ის, რასაც ვაკეთებთ? რატომ უნდა გამოვიყენოთ ესა თუ ის მეთოდი და ა.შ.

რეინჟინერია – თავიდან ადგენს თუ რა უნდა გააკეთოს ბიზნეს-ობიექტმა და შემდეგ იმას, თუ როგორ უნდა განახორციელოს აღნიშნული. რეინჟინერინგი ძირითადად ორიენტირებულია მომავალზე.

პროცესები ბიზნეს-რეინჟინერინგში აღნიშნული ცნების შინაარსობრივი მხარე ყველაზე მნიშვნელოვანია. ამავე დროს მმართველების მხრიდან საკმაოდ რთულად აღსაქმელი. BPR-ის პროცესები არის სტრატეგიების და გეგმების, წარმადობისა და შემოსავლის ზრდის, ფასების შემცირების, თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლების და სხვა მრავალი ცალკეული ასპექტების ერთიან ჭრილში განხილვა და გააზრება.

რადიკალური - ნიშნავს ძირეულ ცვლილებას, Radix (ლათ) – „ფესვი." ბიზნეს-რეინჟინერინგში კი რადიკალური ცვლილება არის ყველა არსებული სტრუქტურის და პროცედურის უარყოფა და სამუშაოების შესრულების ახალი მეთოდების დანერგვა.

კონკრეტული ბიზნეს-ობიექტი რეორგანიზაციის გადაწყვეტილებას ღებულობს იმ შემთხვევაში თუ:

➢ ფირმა დგას მნიშვნელოვანი პრობლემის წინაშე, რაც შესაძლოა გამოიხატოს სახსრების არაგონივრულ ხარჯვაში და მოგების მკვეთრ კლებაში. ბაზარზე ახალი და საკმაოდ მძლავრი მოთამაშის გამოჩენაში. სახელმწიფოს მხრიდან გარკვეული შეზღუდვების დაწესებაში. რომელიმე მოცულობითი ბაზრის უცაბედად დაკარგვაში. სახელმწიფოებს შორის დაძაბულობის შემთხვევაში გარკვეული პოლიტიკური გადაწყვეტილებების შედეგად მიღებული აკრძალვა, თუნდაც რომელიმე ქვეყნის ბაზარზე ამა თუ იმ საქონლის შემოტანაზე. მაგალითად: 2008 წლის რუსეთ-საქართველოს ომის შემდეგ ქართული ნაწარმის მიწოდება შეწყდა რუსულ ბაზარზე. 2013 წელს გარკვეული პოლიტიკური მიზნების განსახორციელებლად რუსეთმა აკრძალა უკრაინული, მსოფლიო მნიშვნელობის საკონდიტრო ბრენდის „Roshen"-ის საქონლის შეტანა საკუთარ ბაზარზე უსუსური არგუმენტის გამო. დღეს იგივე პროცესები მიმდინარეობს რუსეთ-თურქეთის სავაჭრო ურთიერთობებში და ა.შ;

➢ ფირმის მიმდინარე მდგომარეობა, არსებული მოგება შეიძლება ჩაითვალოს დამაკმაყოფილებლად, თუმცა პროგნოზი იყოს არასასურველი. აღნიშნული შეიძლება დაკავშირებული იყოს მაგალითად: ახალი კონკურენტების გამოჩენასთან, ბიზნეს-გარემოს ან კლიენტების მოთხოვნების ცვლილებებთან, კონკურენტების მიერ გამოყენებულ დაგეგმილ და გაცხადებულ ტექნოლოგიური პროცესების გაუმჯობესებასთან და ა.შ;

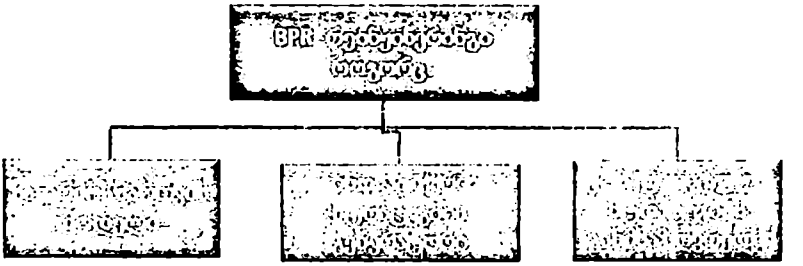
➢ ასევე ის ობიექტები, რომლებსაც მოცემულ მომენტში არ გააჩნიათ სიძნელეები. არიან სწრაფად მზარდი და საკმაოდ აგრესიულნი, თუმცა სურთ მუდმივი კონტროლი და ლიდერობა ბაზარზე.

რეინჟინერინგი ხასიათდება შემდეგი თვისებებით: მოძველებული მიდგომებისა და სტერეოტიპების უარყოფა და ახალი საქმიანი პროცესის დაწყება ე.წ. „ნულიდან," რაც საშუალებას იძლევა ობიექტი გახდეს თანამედროვე გამოწვევების ადეკვატური;

➢ კომპანიის მოქმედი სისტემების, სტრუქტურებისა და პროცედურების უგულებელყოფა და ბიზნესის წარმართვის მეთოდების რადიკალური ცვლილება;

➢ საქმიანობის მაჩვენებლების მნიშვნელოვანი შეცვლა, რომელიც არსებითად განსხვავდება წინამორბედისგან.

რეინჟინერინგის ინოვაციური ხასიათი მდგომარეობს ორგანიზაციაში რადიკალურად ახალი ბიზნეს-პროცესების დანერგვაში, რომლებიც ორიენტირებულია ძირითადად ტექნოლოგიური სიახლეების შექმნაზე, მათ ათვისებასა და გამოყენებაზე. ამ პროცესების დეტალური დამუშავება იწვევს სხვა ტიპის ინოვაციების წარმოქმნას ბიზნეს-ობიექტების საქმიანობაში. სწორედ ამიტომ, რეინჟინერინგი შეგვიძლია განვიხილოთ სამ პოზიციაში:



სქემა 1. რეინჟინერინგის პოზიციები

პირველი, როგორც ბიზნეს-ობიექტის საქმიანობის მართვის მოდელი; მეორე ინოვაციური სტრატეგიის ინსტრუმენტი, რომელიც ორიენტირებულია ტექნოლოგიური ალმოჩენების შექმნაზე და მესამე, ფირმის კონკურენტული ბიზნეს-პროექტის განმსაზღვრელი.

რეინჟინერინგი, როგორც „მართვის მეთოდი“, მოიცავს ორ ურთიერთდაკავშირებულ პროცესს: <u>პირდაპირი ინჟინერინგი</u> და <u>უკუინჟინერინგი</u>. *პირდაპირი*ინჟინერინგის დროს ხორციელდება ფირმის ახალი კონკურენტული სტრატეგიის პროექტირება, მისი საფუძველია სიახლეებით გაჯერებული პროცესები. ინოვაციური კონკურენტული სტრატეგიის ფარგლებში, ხორციელდება ძირითადი ბიზნეს-პროცესების პროექტირება, მუშავდება დაფინანსების მექანიზმები.

უკუინჟინერინგის-პროცესში ტარდება კომერციული ორგანიზაციის, ერთიანი კომპლექსური ანალიზი არსებული ბიზნეს-პროცესების ჩათვლით, ფირმის პრინციპულად ახალი კონკურენტული სტრატეგიის შესაქმნელად, ახალი სტრუქტურის ფორმირების ჩათვლით.

არ არსებობს გარანტირებული და თანმიმდევრული ნაბიჯები, რომლებიც დამახასიათებელი იქნებოდა რეინჟინერინგისთვის. ყოველი ორგანიზაციისთვის BPR-ის პროგრამა ინდივიდუალურია, რომელიც, თავის მხრივ, უნიკალურია. არსებობს მხოლოდ შემდეგი ძირითადი ნაბიჯები, რომელთა გამოყენებაც აუცილებელია.[7]

1. ბიზნესის ხედვის სრულყოფა და მიზნების დამუშავება;
2. განმეორებვით დასაპროექტებელი პროცესების იდენტიფიკაცია;
3. მიმდინარე პროცესის გააზრება და შეფასება;
4. საინფორმაციო ტექნოლოგიების დონეების იდენტიფიკაცია;
5. ახალი პროცესების პროექტირება და აგება;

BPR-ის დროს მნიშვნელოვანია განვსაზღვროთ ის პროცესები, რომლებიც სავარაუდოდ ყველაზე წარმატებული იქნება განმეორებითი თუ პირველადი პროექტირების განხორციელებისას.

ბიზნეს-პროცესების გარკვეული გაუმჯობესება ხდება TQM-Total quality management – „სრული ხარისხის მართვის"– დროსაც. რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციული მართვის მიდგომას. იგი პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებით, მომსახურების სრულყოფით, ცვლილებების უწყვეტობით მუდმივად ორიენტირებულია სრულყოფისკენ.

პროცესების სრულყოფა „სრული ხარისხის მართვა" (TQM) და პროცესების რეინჟინერინგი (BPR) ორივე ორიენტირებულია მომხმარებლების მოთხოვნის შესრულებაზე და ბიზნეს-

[7] *Dina Kattan*, Title : BP Reenginering 01.07.11

პროცესების გაუმჯობესებაზე. თუმცა არებობს განსხვავებები, რომელიც წარმოდგენილია ცხრილ №1-ში.[8]

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგის მხარდასაჭერი ინსტრუმენტები საშუალებას გვაძლევს შევამციროთ პროექტის რისკები, რადგანაც სწორად შერჩეული ინსტრუმენტები მნიშვნელოვან როლს თამაშობს BPR-ის წარმატებაში. ტექნიკა შეიძლება დავყოთ სამ კატეგორიად, როგორიცაა: რბილი სისტემების მეთოდები, რომლებიც წარმოადგენს ხარისხიან ე.წ. „ტვინის აფეთქების" გამომჟღავნების მეთოდებს; ინსტრუმენტების პრეზენტაცია, რომელიც გამოიყენება პროცესების შეხედულებების წარმოსადგენად და ანალიტიკური ინსტრუმენტები, რომლებიც გამოიყენება პროცესების ანალიზისთვის.

განსხვავება „სრული ხარისხის მართვას" (TQM) და „ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგს" (BPR) შორის;

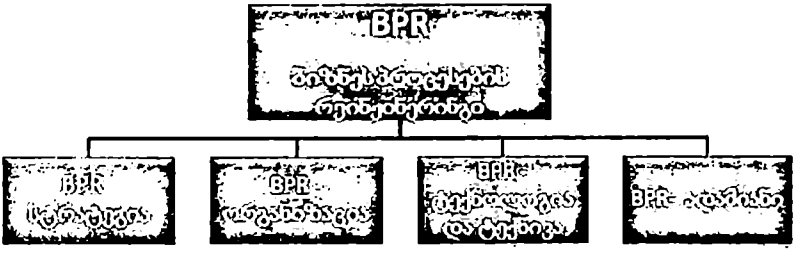
ცხრილი 1

TQM	BPR
ზრდადი ცვლილება და გაუმჯობესება	დრამატული ცვლილება და ინოვაცია
არსებული პროცესების გაუმჯობესება	ახალი სისტემის დაწყება
ყველა პროცესის ჩართვა	სპეციფიური სივრცე
პრაქტიკული ქმედებების და დოკუმენტაციის სტანდარტიზაცია	არანაირი სტანდარტიზაცია და დოკუმენტაცია
სტატისტიკური პროცესების კონტროლის გამოყენება	საინფორმაციო ტექნოლოგიების ნებადართული როლი
კულტურული საკითხები	პროექტი ჩამოყალიბებული მიზნით/განრიგი
დაშვება და აღმასვლა მიდგომებში	ქვევიდან ზევით სვლა

[8] *Dina Kattan*, Title : BP Reenginering 01.07.11

ბიზნეს - პროცესების რეინჟინერინგის მიმართულებები. ბიზნეს-პროცესების სრულყოფილი რეინჟინერინგი - BPR ფუნქციურად წარმოდგენილია სხვადასხვა მიმართულებისგან, რომლის ერთიანად განხორციელებაც ქმნის სრულფასოვან რეინჟინერინგულ გადაწყვეტას ესენია :

1. BPR - სტრატეგია;
2. BPR - ორგანიზაცია ;
3. BPR - ტექნოლოგია და ტექნიკა;
4. BPR- ადამიანი;



სქემა 2. BPR - ის მიმართულებები

BPR- სტრატეგია შეიძლება დავყოთ შემდეგ ძირითად ეტაპებად:

1. მიმდინარე ბიზნესის ანალიზი, კომპანიის საქმიანობის კვლევა. ასევე მიმდინარეობს ბაზარზე არსებული პროცესების ბიზნეს-დაზვერვა და მარკეტინგული კვლევა. სწორედ ამ კვლევების შედეგებზეა დამოკიდებული სამომავლო ბიზნეს-სტრატეგიის განსაზღვრა. ამიტომ, როგორც შიდა, ისე გარე კვლევა და დაზვერვა წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ეტაპს (აღნიშნული პრობლემა განხილულია 2.1 პარაგრაფში);

2. ყალიბდება ფირმის სასურველი სახე, რომელიც აუცილებელია სამომავლო გადარჩენისა და განვითარებისათვის. ფორმირება ხორციელდება ფირმის სტრატეგიის განსაზღვრის, მისი ძირითადი ფასეულობების ფარგლებში. მთავარია ორიენტაცია მომხმარებელზე. რეინჟინერინგის მიზნების სწორი შერჩევა ნიშნავს, რომ ნაპოვნია მიმართულებები რომელთა

გაუმჯობესება არსებითად შესაძლებელია და სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს მოცემული ბიზნესისთვის;

3. იქმნება ფირმის რეალური ბიზნეს-მოდელი. ამ ეტაპს ეწოდება *რეტროსპექტიული* ანუ *უკუქცევადი რეინჟინერინგი*. იქმნება ქმედებების სამუშაო სისტემა, რომელთა დახმარებით კომპანია ახორციელებს არსებითი მიზნების რეალიზაციას. ხორციელდება კომპანიის ძირითადი პრინციპების დეტალური აღწერილობა და ფასდება მათი ეფექტურობა;

4. მიმდინარეობს არსებული ბიზნესის ხელახალი პროექტირება *პირდაპირი რეინჟინერინგი*. განახლებული ბიზნეს-მოდელის შესაქმნელად ხორციელდება შემდეგი ქმედებები:

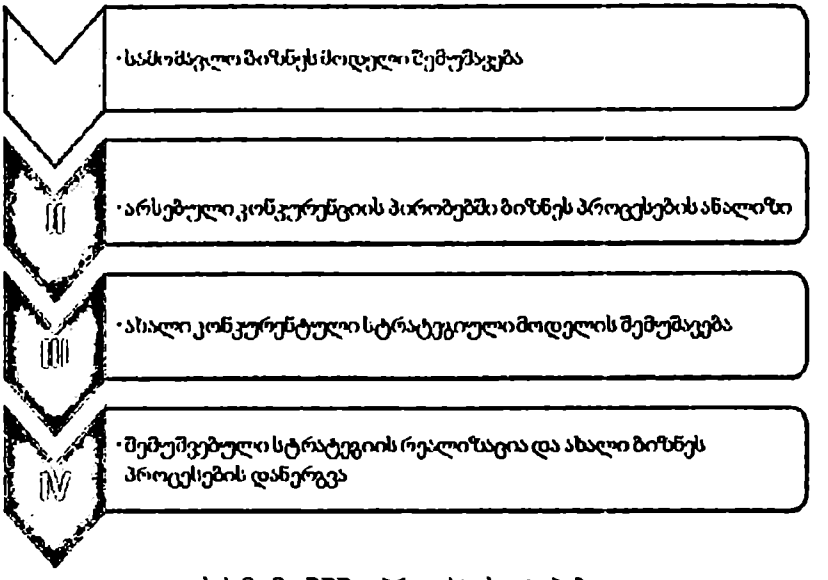
- ფორმირდება ეფექტური მუშა პროცედურები, დგინდება ტექნოლოგიები და მათი გამოყენების მეთოდები;
- ყალიბდება პერსონალის ახალი ფუნქციები. იქმნება მოტივაციის ოპტიმალური სისტემა, თანამშრომლების მომზადებისა და გადამზადების პროგრამა;
- ფორმირდება საინფორმაციო სისტემები, რომლებიც აუცილებელია რეინჟინერინგის არსებობისთვის. განისაზღვრება დანადგარების ტიპები და პროგრამული უზრუნველყოფა, ფორმირდება ბიზნესის სპეციალიზებული საინფორმაციო სისტემა;
- ხორციელდება ახალი მოდელის ტესტირება იმიტაციურ დონეზე.

5. ბოლოს ხდება ახალი მოდელის დანერგვა ფირმის ბიზნეს-რეალობაში, რომელიც უკვე ხორციელდება BPR-ის შემდეგ დისციპლინებში.

BPR - ორგანიზაცია არის ცვლილებების სახეები, რომლებიც ხორციელდება BPR-ორგანიზაციის რეინჟინერინგის დროს. *ბიზნეს-ობიექტში გასატარებელი რეინჟინერული ღონისძიებების ერთობლიობა წარმოადგენს ინვესტიციურ ბიზნეს-პროექტს, რომელსაც გააჩნია მკვეთრად გამოხატული ინოვაციური მიმართულება.* ეს პროექტი მოიცავს მთელ რიგ ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპებს:

სამომავლო ბიზნეს-მოდელის შემუშავება; არსებული კონკურენციის პირობებში ბიზნეს-პროცესების ანალიზი; ახალი

კონკურენტული სტრატეგიული მოდელის შემუშავება; შემუშვებული სტრატეგიის რეალიზაცია და ახალი ბიზნეს-პროცესების დანერგვა



სქემა 3. BPR – პროექტის ეტაპები

ჩამოვაყალიბოთ და განვავრცოთ თითოეული მათგანი ფუნქციონალური თვალსაზრისით:[9]

I ეტაპი. ხდება მოცემული ბიზნესის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა. დგინდება ობიექტში არსებული შეზღუდვები და ფორმირდება ეფექტურობის მიზნობრივი მახასიათებლები. მუშავდება ობიექტის რეინჟინერინგის ჩატარების სტრატეგია. მიმდინარეობს ვადებისა და მოსაზიდი რესურსების მოცულობის გამოთვლა;

II ეტაპი. ხორციელდება ფირმაში არსებული ბიზნეს-პროცესების ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შეფასება.

[9] *Viacheslav Baranov* BRR: stages of development and implementation 14.11.12

ამისათვის, პირველ რიგში, ხდება ბიზნეს-ობიექტის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი, რომლებიც შეიძლება წარმოადგენდეს საფრთხეს ან პირიქით, ახალ შესაძლებლობებს. ამ დროს რეკომენდირებულია SWOT, PEST, SNW ანალიზის და სხვა სპეციალური მეთოდების გამოყენება;

III ეტაპი. ხდება ბიზნეს-ობიექტის ახალი კონკურენტული სტრატეგიის დაპროექტება. ამისათვის საჭიროა ბიზნეს-პროცესების მოდელირება, მათი გავლენის შეფასება მიმდინარე ხარჯების დონეზე და სტრუტქურაზე. ისევე, როგორც საწარმოს კაპიტალის სტრუქტურის შეფასება. ამ ეტაპზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საინფორმაციო ტექნოლოგიების სრულყოფას. რეინჟინერინგის წარმატებით ჩასატარებლად საჭიროა მჭიდრო ურთიერთობა ორგანიზაციის IT სპეციალისტებსა და ბიზნეს-ექსპერტებს შორის;

IV ეტაპი. რეინჟინერინგის პროექტის საბოლოო ეტაპია, სადაც ხორციელდება ბიზნეს-ობიექტის ახალი კონკურენტული სტრატეგიის დანერგვა ბიზნეს-პროცესების ხელახალი პროექტირების ჩათვლით. ასევე ფასდება BPR-ის პროექტის ეფექტურობა. შედეგების მიხედვით პროექტში შედის შესაბამისი კორექტივები. რაც თავის მხრივ გულისხმობს იმას, რომ პროექტის რეალიზაციის პარალელურად ხორციელდება მისი სტრატეგიული და ოპერატიული კონტროლი.

BPR - ტექნოლოგია და ტექნიკა. რეინჟინერინგი ორიენტირებულია პირველ რიგში ტექნოლოგიური ინოვაციების შექმნაზე და მათ ათვისება-გამოყენებაზე. სწორედ, ამიტომ განსაკუთრებული როლი ენიჭება საინფორმაციო ტექნოლოგიებს, რამეთუ საქმიანი პროცესების ხელახალი პროექტირება შესაძლებელია სწორედ ამ ტექნოლოგიების წყალობით. ორგანიზაციების ძირითადი შეცდომები მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი საინფორმაციო ტექნოლოგიებს განიხილავენ არსებული პროცესების პარალელურად ან საერთოდ არ აქცევენ ყურადღებას.

სინამდვილეში კი BP რეინჟინერინგი არის უახლესი საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა სრულიად ახალი სიმაღლეების მისაღწევად. ბიზნესის მხრიდან აუცილებელია საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიზანმიმართული და

კოორდინირებული ქმედებების სტრატეგიის შემუშავება. ამისათვის საჭიროა :

- დავნერგოთ უკვე არსებული მიღწევები მთელ ბიზნესში და მის ცალკეულ რგოლებში;
- ვიმუშაოთ ახალ გადაწყვეტილებებზე და მიღწევებზე;
- გამოვიყენოთ კონკურენტი ორგანიზაციის მიღწევები, გავაუმჯობესოთ და ვსრულყოთ ისინი (აღნიშნულის მიღწევა ბიზნეს-დაზვერვითაა შესაძლებელი);
- მჭიდროდ ვითანამშრომლოთ საინფორმაციო სფეროს სპეციალისტებსა და ექსპერტებთან;

რეინჟინერული პროექტის შემუშავება თავდაპირველად ხორციელდება ბიზნესის საინფორმაციო სისტემის შექმნით. შემდეგ ხდება ახალი ბიზნეს-პროცესების მოდელირება იმიტაციური მოდელირების მეთოდის საფუძველზე.

ზოგიერთს შეცდომით მიაჩნია, რომ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერია ითვალისწინებს ტექნოლოგიის გამოყენებას და სხვა არაფერს. ტექნოლოგია არის ერთ-ერთი მთავარი მოქმედი ძალა რადიკალურ ცვლილებებში, თუმცა არა ერთადერთი.

თუ ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერიას სურს დარჩეს მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად უნდა გამოიყენოს ახალი ტექნოლოგიები მათი განვითარების კვალობაზე, რათა დანერგოს საქმის წარმოების ყველაზე რადიკალური და ეფექტური მეთოდები საქმიან პრაქტიკაში.

ამრიგად ბიზნეს-ობიექტი აუცილებელია სწავლობდეს მათ შეცნობა-დანერგვას ხშირი ინტერვალით. ***BPR- ადამიანი*** წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ეტაპს რეინჟინერინგის პროცესში. ამიტომ აღნიშნულ თემას შეეხება შემდეგი პარაგრაფი.

1.4. საკადრო მენეჯმენტის თავისებურებები რეინჟინერინგში

ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების მთავარი რესურსი ადამიანისეული კაპიტალია, რომელიც შეადგენს ეროვნული სიმდიდრის 70-80%–ს. [10] ამ ფაქტორის როლი კიდევ უფრო იზრდება მიკრო ეკონომიკურ, განსაკუთრებით კი კერძო ბიზნესის დონეზე. ამიტომ, ბიზნეს-ობიექტის თანამშრომლები შეიძლება მოგვევლინონ, ერთდროულად, როგორც მნიშვნელოვანი წარმატებების ისე წარუმატებლობის მთავარ მიზეზად. პრაქტიკაში ცნობილია უამრავი შემთხვევა, როცა პერსონალის არაპროფესიონალიზმის, უყურადღებობისა თუ ანგარებითი ინტერესების გამო, კომპანიამ მეტი ზარალი ნახა ვიდრე ქურდობისა და მძარცველობისგან. ინტერპოლის მონაცემებით, თანამშრონლების 25% თანახმაა გაყიდოს ფირმის საიდუმლოება ნებისმიერ დროს. 50% ამაზე სხვადასხვა გარემოებების (ძირითადად ანგარების) გამო მიდის და მხოლოდ 25% არის თავისი კომპანიის ერთგული.

დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში, საკადრო მენეჯმენტს, მათ სწორად შერჩევისა და განლაგების პრობლემას უდიდესი ყურადღება ექცევა. ამ კუთხით ლიდერობს ამერიკის შეერთებული შტატები, სადაც შესაბამისი კადრების შერჩევის სისტემები ჩამოყალიბებულია 500-ზე მეტი პროფესიისათვის. აშშ-ს შრომის სამინისტროს დასაქმების დეპარტამენტის მონაცემებით, უუნარო თანამშრომლებისაგან ქვეყნის ბიზნესისთვის მიყენებული ზარალი წელიწადში 80 მლრდ. დოლარს შეადგენს, რაც ოთხჯერ აღემატება ამერიკის კერძო ბიზნესისათვის სამრეწველო შპიონაჟით მიყენებულ ზარალს. [11]

უუნარო თანამშრომელი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც თავისებური დამნაშავე, განსაკუთრებით თუ ის დასაქმებულია ხელმძღვანელ და საპასუხისმგებლო თანამდებობაზე. იგივე სამინისტროს მიხედვით, კანდიდატის შერჩევისას სხვა

---

[10] *ოთინაშვილი რ., ეკონომიკური უსაფრთხოება, ანალიზის ანტიკრიმინალური ასპექტები, თბილისი: სტუ, 2005.-440გვ.;*

[11] *Крылов А.*, Роль кадровой службы в обеспечении безопасности бизнесса, М,1995.-244с.

მეთოდებთან შედარებით ყველაზე კარგ შედეგს იძლევა შერჩევა მონაცემების საფუძველზე. კერძოდ, იგი ეფექტურია: გამოსაცდელი ვადით შერჩევაზე 20%-ით, ანკეტური მონაცემებით შერჩევაზე 40%-ით, რეკომენდაციებით შერჩევაზე 2-ჯერ, წინა სამუშაოს გამოცდილების საფუძველზე 2,9-ჯერ; უბრალო გასაუბრებაზე 3,8-ჯერ; სასწავლებელში აკადემიური შედეგების მიხედვით შერჩევაზე 4,8–ჯერ.[12]

საქართველოში კადრების შერჩევისას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ახლობლობას ნათესავებს, მეგობრებს, მეზობლებს და ა.შ. თუ „შინაური" არაა ხშირად გამოიყენება ქრთამიც. აღნიშნული განპირობებულია ქვეყანაში საბაზრო პრინციპების უგულებელყოფით და კონკურენციის დაბალი დონით. სწორედ ამაშია ქართული ბიზნესის ნაკლებად ეფექტურობის ერთ–ერთი მიზეზი. ევროპის კავშირის მონაცემებით თაღლითობისა და თანამდებობის ბოროტად გამოყენების შემთხვევების 72% ხდება ნათესავებისა და ახლობლების მიერ.[13]

კონკრეტული ბიზნესის წარმატება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია თანამშრომლების კვალიფიკაციაზე და მათ მორალურ–ზნეობრივ თვისებებზე. საიმედო კადრების შერჩევას უძველესი ისტორია აქვს. აღნიშნული პრობლემა წარმოიშვა მაშინ, როცა გაჩნდნენ პირველი დაქირავებული მუშები. აქედან მომდინარე კადრების მართვის მეთოდებმა მრავალი ცვლილება და სრულყოფა განიცადეს. ბოლო დრომდე აქცენტი კეთდებოდა პროფესიონალურ მომზადებაზე და განისაზღვრებოდა ისეთი ფორმალური ნიშნებით, როგორიცაა განათლება, მუშაობის სტაჟი, სპეციალობა, კვალიფიკაცია და ა.შ. მსხვილი სამრეწველო ობიექტის, მაღალი ინტენსიფიკაციისა და კონცენტრაციის პირობებში ასეთი მიდგომა გარკვეულწილად გამართლებული იყო. მომუშავეს ევალებოდა კარგად ემუშავა თავის სამუშაო ადგილზე და შეესრულებინა დადგენილი გეგმა. მაგრამ კერძო ბიზნესის დროს, სადაც სულ უფრო მწვავდება კონკურენციული

---

[12] *Крысин А.*, Проблемы безопасности коммерческих структур в работе с кадрами,1999.-356с.

[13] *Нежданов И.Ю.*, Мошенничество персонала. www. itrb. ru.

ბრძოლა, თანამშრომელს ხშირად უწევს იმ სახის კომერციულ საიდუმლოებასთან შეხება, რომელიც შეიძლება კონკურენტი ფირმების ინტერესს წარმოადგენდეს. ასეთ პირობებში მნიშვნელოვნად მატულობს თანამშრომლების პირადი თვისებების მიმართ წაყენებული მოთხოვნები. აღნიშნულმა ხელი შეუწყო, ბიზნესის საკადრო მენეჯმენტს მიემართა მეცნიერული ფსიქოლოგიის მეთოდებისადმი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია მოკლე დროში საიმედოდ შეფასდეს კანდიდატის პირადი თვისებები.[14]

კომპანიის მაღალი დონის უსაფრთხოების უზრუნ–ველყოფისათვის, გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება კადრების სწორად შერჩევის, შემოწმების, მათი გადამზადებისა და განლაგების სპეციალური ღონისძიებების კომპლექს. სპეციალისტები გამოყოფდნენ პერსონალის შერჩევის შემდეგ საერთო კრიტერიუმებს:

- პროფესიონალური მონაცემები- კვალიფიკაცია და გამოცდილება;
- ფსიქოლოგიური მონაცემები- ხასიათის თავისებურებები მუშაობასა და ქცევაში;
- მორალური მონაცემები კეთილსინდისიერება, ერთ-გულება, ქვეყნის, ოჯახის და „მენეჯერის" წინაშე.

ბიზნესის-რეინჟინერინგის განხორციელებისას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ქმედებების კოორდინაციას. მის სისტემაში ყოველი თანამშრომელი მოწოდებულია არა მხოლოდ საკუთარი საქმის კარგად შესასრულებლად, არამედ მთლიანი ბიზნეს-პროცესის მაქსიმალური, მაღალი, საბოლოო შედეგის უზრუნველყოფაზე. რეინჟინერინგის მენეჯმენტის საკადრო პოლიტიკა ყოველ თანამშრომელს აძლევს საშუალებას მაქსიმალურად გამოიყენოს საკუთარი შესაძლებლობები საერთო საქმის სასარგებლოდ.

ე.წ. *პროცესების რეინჟინერინგის* დროს კომპანიები თანამშრომლებისგან ქმნიან ***პროცესების გუნდს.*** ესაა ადამიანების

---

[14] *ოთინაშვილი რ.გ. საქართველოს ეკონომიკა. სახელმძღვანელო.(მეორე გადამუშავებული გამოცემა) თბილისი:სტუ. 2012.-556.გვ.*

ჯგუფი, რომლებიც ახდენენ კოორდინაციას ერთიანი პროცესის შესასრულებლად. პროცესის რეინჟინერინგის საშუალებით კომპანია აერთიანებს თანამშრომლებს მრავალი სხვადასხვა ფუნქციონალური განყოფილებიდან ერთ სპეციალურ გუნდად. ამის შედეგად შეკვეთების შესრულების დრო მნიშვნელოვნად მცირდება. რადგან სპეც. გუნდები ახორციელებენ განმეორებით სამუშაოს, ანუ ამუშავებენ კლიენტისგან მიღებულ მსგავს მოთხოვნებს ყოველდღიურად. გუნდის წევრები სამუშაოს, როგორც წესი ერთად ასრულებენ.

პროცესის გუნდის განსხვავებული სახეა ე.წ. *„ვირტუალური გუნდი"*, რომელიც იქმნება მხოლოდ ერთი ამოცანის შესრულების ვადით. მაგალითად, ფოტოაპარატების მწარმოებელი კომპანიის მიერ ახალი მოდელის შემუშავების პროცესისთვის საჭიროა სხვადასხვა კვალიფიკაციის თანამშრომელი განსხვავებული უნარ-ჩვევებით: საკეტის კონსტრუქტორი, ობიექტივის სპეციალისტი, საწარმოო ექსპერტები და სხვა თანამშრომლები, რომლებიც ერთად მუშაობენ პროექტზე. მაგრამ როდესაც პროექტი სრულდება და გადადის წარმოების სტადიაში, დროებითი გუნდი იშლება და მისი წევრები ნაწილდებიან სხვა ჯგუფებში. ერთი თანამშრომელი შეიძლება ერთდროულად ირიცხებოდეს რამდენიმე ვირტუალურ გუნდში და საკუთარ დრო განაწილებული ჰქონდეს სხვადასხვა პროექტზე მოთხოვნის შესაბამისად.

ვიწრო სპეციალიზირებული საქმის მრავალმხრივი საქმით ჩანაცვლება. პროცესების გუნდის ორგანიზების მენეჯმენტი განსხვავებულია: თანამშრომლებს გააჩნიათ ერთობლივი, და არა პირადი, პასუხისმგებლობა საბოლოო შედეგზე. გუნდის ყველა წევრი პასუხს აგებს ერთიან პროცესზე და არა მის გარკვეულ ნაწილზე. შედეგად, მუდმივად აღრმავებს და სრულყოფს საკუთარ კვალიფიკაციას. რამდენადაც გუნდის წევრების უნარ-ჩვევები და შესაძლებლობა განსხვავდება ერთმანეთისგან ისინი ვერ შეასრულებენ ერთსა და იმავე სამუშაოს. მაგრამ აღნიშნული საკადრო მენეჯმენტის თავისებურება იმაშია, რომ ფართოვდება მათი ვალდებულებების საზღვრები. ბუნებრივია, კონკრეტული თანამშრომელი ასრულებს მისი კვლიფიკაციის შესაბამის სამუშაოს, თუმცა თითოეულს გააზრებული აქვს კონკრეტული

ბიზნესის რეინჟინერიის ერთიანი პროცესი, გააჩნია წარმოდგენა მის ყველა ეტაპზე და საკუთარი კვალიფიკაციის და შესაძლებლობების შესაბამისად ასრულებს რამოდენიმე მათგანს.

რეინჟინერიის შემდეგ თითოეულ საფეხურს მოაქვს მეტი კმაყოფილება, რადგან თანამშრომლების გუნდი გრძნობს, რომ მიაღწია უკეთეს შედეგს და გარკვეული ეტაპი დაასრულა. ზემოთაღნიშნული გუნდის უპირატესობა იმაშია, რომ მათი ძალისხმევა მიმართულია კლიენტების და არა ხელმძღვანელების დაკმაყოფილებაზე. მათ არ აქვთ ბიუროკრატულ სისტემასთან შეხება.

თანამშრომლის უფლებამოსილების გაფართოება. ტრადიციულ ამოცანებზე ორიენტირებული კომპანია ქირაობს თანამშრომლებს და სთხოვს დაიცვან მისი მუშაობის განაწესი. რეინჟინერიის შემდეგ საჭიროა არა მორჩილი შემსრულებელი, არამედ პროფესიონალი პიროვნება, რომელიც დაამკვიდრებს საკუთარ წესებს.

ავალებს რა ჯგუფს პროცესის მთლიან შესრულებას, ხელმძღვანელობამ, უნდა აღჭურვოს ისინი გადაწყვეტილების მიღების უფლებამოსილებითაც. კონკრეტული ბიზნეს-პროცესის ჯგუფი ფიქრობს და მოქმედებს ერთობლივად და თავად ღებულობს საჭირო-გონივრულ გადაწყვეტილებებს.

თანამშრომლის უფლებამოსილებებისა და ვალდებულებების გაფართოება რეინჟინერიის პროცესის აუცილებელი პირობაა. შესაბამისად კომპანია ზრუნავს თანამშრომლის აყვანის დამატებით კრიტერიუმებზე. მისთვის მნიშვნელოვანია პოტენციური თანამშრომლების არა მხოლოდ განათლება და უნარ-ჩვევები, არამედ ხასიათის თავისებურებებიც - ფლობენ თუ არა თვითდისციპლინას, ავლენენ თუ არა ინიციატივას, გააჩნიათ თუ არა შესაბამისი მოტივაცია კლიენტების დასაკმაყოფილებლად და ა.შ.[15]

მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტს უნდა გააჩნდეს გადაწყვეტილებათა ავტონომიურად მიღების უნარი, მზადყოფნა საპასუხისმგებლო სამუშაოსადმი. იყოს ტოლერანტული სხვისი

---

[15] *ოთინაშვილი რ., ეკონომიკური უსაფრთხოება, ანალიზის ანტიკრიმინალური ასპექტები, თბილისი: სტუ, 2005, გვ.376.*

იდეების მიმართ. და ბოლოს, ცოდნაზე დაფუძნებული ეკონომიკის პირობებში სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება ისეთი ფსიქოლოგიური მახასიათებლები, როგორიცაა კრეატიულობა, თავდაჯერებულობა და სამეწარმეო სული.

თანამედროვე თანამშრომელს უნდა გააჩნდეს პრაქტიკული უნარ-ჩვევები. უნდა ესმოდეს თუ როგორ გამოიყენოს თეორიული ცოდნა პრაქტიკაში. ანუ თეორიული და პრაქტიკული ცოდნა უნდა იყოს ინტეგრირებული. გარდა ამისა, აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე სპეციალისტს უნდა გააჩნდეს ცოდნის ფართო სპექტრი, მულტიდისციპლინარული საქმიანობისა და ექსპერტიზის უნარი. საკუთარ თავზე რეგულარული მუშაობით მუდმივად უნდა შეიძინოს ახალი ცოდნა და კომპეტენცია. მხოლოდ ასე შეიძლება იყოს მზად ახალი პრობლემების ოპტიმალურად გადაჭრისათვის.

➢ *პერსონალის განათლების უპირატესობა.* მნიშვნელოვანია თანამშრომლებში შესაბამისი განათლების არსებობა. ისინი უნდა გამოირჩეოდნენ კრეატიული აზროვნებით და სიახლეების აღქმის უნარით. მრავალმხრივი სამუშაოების შესასრულებლად, მთავარი მხოლოდ ვაკანსიის შევსება არაა. თუმცა ძნელია მოიძიო ადამიანი, რომელსაც გააჩნია აბსოლუტურად ყოველმხრივი საჭირო განათლება. ამიტომ, რეინჟინერიის შემდეგ კომპანიის თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლება ჩვეულებრივი მოვლენაა.

➢ *პერსონალის ეფექტურობა და ანაზღაურების სისტემა.* სტანდარტულ, ე.წ. ტრადიციულ კომპანიებში თანამშრომელთა ანაზღაურება მარტივად გამოითვლება: ხელფასს უხდიან საათობრივად, თვიურად ან კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისთვის. ასევე არსებობს ანაზღაურება დაკავებული პოზიციის და წოდების შესაბამისად.

რეინჟინერინგის შემდეგ იცვლება ანაზღაურების ფორმები. გადახდა ხდება თანამშრომლის მიერ შესრულებული სამუშაოს ეფეტურობის მიხედვით. ანაზღაურება ორგანიზაციაში დაკავებული პოზიციის შესაბამისად: *„რაც მაღალია თანამდებობა მით მეტია ანაზღაურება“*, არ შეესაბამება რეინჟინერიის პრინციპებს. ტრადიციული სქემები, რომლებშიც მენეჯერის ხელფასი დამოკიდებულია დაქვემდებარებულების რაოდენობაზე

და ფირმის ბიუჯეტზე, ასევე არ თავსდება რეინჟინერიის პროცესში. მაგალითისთვის საკრედიტო მენეჯერის საქმიანობის ეფექტურობას IBM კრედიტში აფასებენ არა დამუშავებული დოკუმენტაციის მოცულობით, არამედ დადებული კონტრაქტების რაოდენობით და მათი შემოსავლიანობით. გარიგების ხარისხის მიხედვით და დაკმაყოფილებული კლიენტების გამოკითხვით მიღებული მონაცემების საფუძველზე. როდესაც თანამშრომელი ასრულებს სამუშაოს მთლიანად, კომპანიას უკეთ შეუძლია განსაზღვროს მისი ეფექტურობა და გადაუხადოს მას შექმნილი ფასეულობის შესაბამისად.

რეინჟინერინგის შემდეგ ანაზღაურების მთავარი პრინციპია კომპანიის საქმიანობაში შეტანილი წვლილი და მისი ეფექტურობა. მსგავსი მიდგომის უამრავი პრეცენდენტი არსებობს წარმატებულ კომპანიებში, როდესაც ყველაზე მაღალი ხელფასი გაიცემა არა დირექტორზე ან დირექტორთა საბჭოს წევრებზე არამედ მაგალითად ყველაზე უკეთეს სავაჭრო წარმომადგენელზე.

➢ *კარიერული წინსვლის კრიტერიუმები.* რეინჟინერინგის შემდეგ კომპანია ავლებს მკვეთრ საზღვრებს კარიერულ წინსვლასა და ეფექტურობას შორის: თანამდებობრივი წინსვლა დამოკიდებულია ნიჭზე და შესაძლებლობებზე და არა ეფექტურობაზე. წინსვლა სამსახურში არის ცვლილება და არა ანაზღაურება.

ბიზნეს-ობიექტის თანამშრომლებს უნდა სჯეროდეთ, რომ მუშაობენ კლიენტებზე და არა ხელმძღვანელობაზე. ამისთვის კი კომპანიამ უნდა შეცვალოს ძველი ანაზღაურების პრაქტიკა ახლით რომელიც შესაბამისობაში იქნება რეინჟინერინგის ძირითად პრინციპებთან. რეინჟინერინგის შემდეგ ძირითადი ყურადღება ეთმობა კლიენტების დაკმაყოფილებას.

მენეჯერებისა და თანამშრომლების ფუნქციები და მოვალეობები: BPR-ის პროცესის დროს მნიშვნელოვანია მართვის სისტემის, გადახდის ფორმატის და ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმების ფუნდამენტური ცვლილება. აღნიშნულის შესრულებას უზრუნველყოფს მენეჯერებისა და დანარჩენი პერსონალის გონივრული კოორდინაცია და საერთო საქმის კეთების ტაქტიკური ცოდნა. რეინჟინერინგის შემდეგ თანამშრომლები ფიქრობენ და სჯერათ, რომ:

- თანამდებობრივი იერარქიის მიუხედავად, ყველა ეტაპზე მნიშვნელოვანია თითოეული მათგანი;
- ხელფასის სიდიდე პირდაპირპროპორციულია შესრულებული სამუშაოს და კლიენტის კმაყოფილების;
- თანამშრომელი პასუხისმგებელია შექმნილ პრობლემებსა და მოტივირებული მისი გადაჭრის გზების ძიებაზე;
- აუცილებელია მუდმივი ტრენინგი და პროფესიული ზრდა.

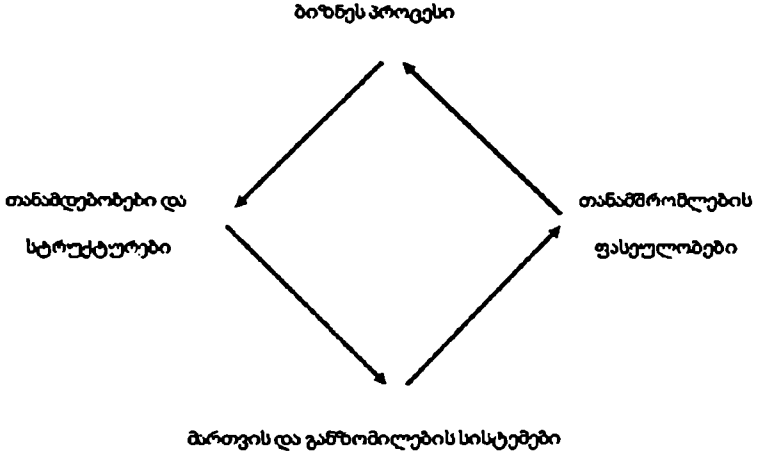
მენეჯერები წარმოადგენენ ერთგვარ „მწვრთნელებს", თუ სტანდარტული მენეჯერი თავად გეგმავს და ანაწილებს სამუშაოს. არის მაქსიმალურად კონტროლის ფუნქციით აღჭურვილი. პროცესის გუნდში შეიძლება იყოს როგორც ერთი, ასევე მრავალი მონაწილე, მაგრამ მათ ჭირდებათ არა ხელმძღვანელი კონტროლისთვის, არამედ სწორი მიმართულების მიმცემი. გუნდი მიმართავს მენეჯერს რჩევისთვის, ის კი ეხმარება მათ პრობლემის გადაჭრაში.

მოძველებული მართვის სტილის კომპანიებში ხელმძღვანელები დისტანცირებულნი არიან ძირითადი საქმიანობისგან და ბიზნესს ძირითადად ფინანსური მაჩვენებლებით აფასებენ: მიაღწია თუ არა ობიექტმა ამ კვარტალში, თვეში ან წელიწადში დაგეგმილ მაჩვენებელს. BPR-ის შემდეგ რთული პროცესები მარტივდება, ხოლო უბრალო სამუშაო შეიძლება გართულდეს. მაგალითად IBM Credit-ში დაფინანსების წინადადებაზე მუშაობდა 4-5 თანამშრომელი. რეინჟინერინგის შემდეგ კი მხოლოდ კონტრაქტების ერთი მენეჯერი, რომელიც ასრულებს მთელ პროცესს თავიდან ბოლომდე. შესაბამისად კომპანიის მენეჯერები ხარჯავენ ნაკლებ დროს დოკუმენტაციის ბრუნვაზე და უფრო მეტად ეხმარებიან თანამშრომლებს რთული საქმის შესრულებაში.

მენეჯერები კონტროლიორის ფუნქციიდან უნდა გადავიდნენ შუამავლების და დამხმარეების როლზე. განავითარონ თანამშრომლების უნარ-ჩვევები, რათა მათ გარდა დაკისრებული მოვალეობების პირნათლად შესრულებისა შეეძლოთ ახლის ძიება და ბიზნეს-პროცესებში დამატებითი ფასეულობის შექმნა. რეინჟინერიის შემდეგ ხელმძღვანელებს ენიჭებათ საერთო პასუხისმგებლობა პროცესების ეფექტურობაზე და

შემსრულებლებზე პირდაპირი კონტროლის განხორციელების გარეშე. მენეჯერი ასრულებს საკუთარ მოვალეობებს, პროცესების ისეთი სტრუქტურის უზრუნველყოფით, რომ თანამშრომელმა შეძლოს დაკისრებული სამუშაოს უკეთ შესრულება.

შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ „BPR ადამიანი"-ის დროს კომპანიაში იცვლება, როგორც თანამდებობები და შესაბამისი თანამშრომლები, ასევე მათი დამოკიდებულება მენეჯერებთან და კარიერული წინსვლის გზები. სამუშაოს შეფასება და ანაზღაურების სტილი. საბოლოოდ ეს ყველაფერი ცვლის შემდეგ ასპექტს: თანამშრომლები, თანამდებობები, მენეჯერები და ფასეულობები – რაც უთერთკავშირშია ერთმანეთთან. *მ. ჰამერის* მიხედვით აღნიშნული ქმნის ბიზნეს-სისტემის რომბს.[16]



სქემა 4. ბიზნეს-სისტემის რომბი

[16] *Hammer, Michael,* and *James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.*Перю с англ. Ю. Е. Корнилович. – 4- е изд. – М.: Манн, Иванов и Фервер, 2011 – 288с.

რომბის ზედა წერტილი არის სამუშაოების შესრულების მეთოდი (კომპანიის ბიზნეს-პროცესი); მეორე წერტილი – თანამდებობები და სტრუქტურები; მესამე - მართვის და განზომილების სისტემები; მეოთხე კომპანიის კულტურა, თანამშრომლების ფასეულობები.

წვეროების წერტილებს შორის კოორდინაციას აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა. რომბის ზედა პირველი წერტილი (პროცესები) ადგენს მეორეს (თანამდებობები და პროცესები): სამუშაოების შესრულების მეთოდები ადგენენ თანამდებობების ხასიათს. ასევე სამუშაოს შემსრულებლების დაჯგუფებას და ორგანიზაციას.

თავი II. მოწინავე ინფორმაცია - რეინჟინერინგის წარმატების ძირითადი ფაქტორი

2.1. კონკურენტული დაზვერვა - „საჭირო“ ინფორმაციის მოპოვების ეფექტური საშუალება

თანამედროვე ბიზნესში წარმატების მისაღწევად არაა საკმარისი მენეჯმენტის მოწინავე მეთოდების გამოყენება. აუცილებელია მუდმივად საქმის კურსში ვიყოთ უახლესი მოვლენების ირგვლივ, თვალი ვადევნოთ როგორ იცვლება გლობალური, ეროვნული და ადგილობრივი კონკურენცია, პოლიტიკური ძალების განლაგება, კანონმდებლობა და ა.შ. სტრატეგიული გადაწყვეტილების მისაღებად უმთავრესია საჭირო ინფორმაცია და მისი ანალიტიკური უზრუნველყოფა. შედეგად, კონკურენტული დაზვერვა თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ–ერთი მთავარი შემადგენელი ნაწილია.

მსოფლიოს წარმატებული კომპანიები მუდმივად იყენებენ ბაზრის კვლევისა და ბიზნესის დაზვერვის შედეგად მიღებულ მოწინავე ინფორმაციას. სწორი ანალიზის ჩატარება და კონკრეტული ბაზრების შესახებ წინმსწრები ინფორმაციის ფლობა კონკურენციული ბრძოლის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ბერკეტია. ბიზნეს-დაზვერვა, არამარტო კომპანიების, არამედ სახელმწიფოებისთვისაც ძალზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია გონივრული საშინაო და საგარეო ეკონომიკური-პოლიტიკური კურსის გასატარებლად.

კომპანიის ხელმძღვანელობა, რეინჟინერინგის განსახორციელებლად ბიზნეს-პროცესის კონკრეტულ ეტაპზე ან მთლიანად ფუნდამენტური ცვლილების განსახორციელებლად მნიშვნელოვანია ფლობდეს ბაზარზე არსებულ უახლეს და სანდო ინფორმაციას. დღევანდელ გლობალურ-კონკურენტულ და ცვალებად ბიზნეს-გარემოში უმაღლესი რანგის მენეჯერებმა და მარკეტოლოგებმა უნდა შეძლონ, წინასწარი კვლევების საფუძველზე, თავიდან აიცილონ მოსალოდნელი შეცდომები.

„ინფორმაცია“ ლათინური ტერმინია და ნიშნავს შეტყობინებას, ცნობას. სწორი და განსაკუთრებით ნოვატორული ინფორმაცია მოცემული ბიზნესის წარმატების მნიშვნელოვანი რესურსია, რომელიც ხშირად მისი კონკურენტული უპირატესობის საფუძველია. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ რეალური პროგნოზისა და სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად, ინფორმაციას ესაჭიროება დამუშავება და ანალიზი.

დაზვერვის საწყისები მომდინარეობს უძველესი დროიდან. ჯერ კიდევ რომის იმპერიაში იმდენად კარგად იყო ორგანიზებული დაზვერვითი საქმოანობა, რომ სენატში არსებობდა ინფორმაცია თითოეული ქვეყნის ეკონომიკურ ასპექტებზე დაწყებული კლიმატის თავისებურებებიდან და მიწების ნაყოფიერებიდან, მოსახლეობის შრომისმოყვარეობიდან და სურსათის მარაგებიდან, დამთავრებული მისასვლელი გზებით. დაზვერვის განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევდა ქვეყანაში მეფეებისა და წარჩინებულთა ქონება და მათი შენახვის ადგილები. გვიან შუასაუკუნეებში ხმელთაშუა ზღვისპირეთის სავაჭრო ქალაქებში ჩაისახა ეკონომიკური დაზვერვა. ვენეცია და გენუა გახდნენ ეკონომუკური დაზვერვის პირველი ცენტრები, სადაც კომერციული საიდუმლოების ფასი უფრო მაღალი იყო პოლიტიკურზე.[17]

ბიზნესის განვითარების ისტორიაში არსებობს უამრავი მაგალითი, როდესაც დაზვერვის შედეგად კომპანიები კონკურენტებისგან „მოპარული“ იდეების, კოპირების შედეგად ორიგინალთან მიახლოებულ ნაწარმს ქმნიან. რითაც ზოგავენ, როგორც დროს ისე უზარმაზარ ფინანსურ სახსრებს.

სამრეწველო შპიონაჟს უძველესი ისტორია აქვს. ჯერ კიდევ ჩვენს წელთ აღრიცხვამდე, რომის იმპერატორმა *იუსტინიანემ* აბრეშუმის ჭიების მოპარვით ჩაუშალა ჩინეთს ახლო და შუა აღმოსავლეთში აბრეშუმით ვაჭრობა. მე-19 საუკუნის დასასრულს *ჯ. როკფელერმა* სწორედ შპიონაჟის კლასიკური მეთოდების გამოყენებით მოუგო კონკურენტებს აშშ-ში ნავთობის მარაგების

---

[17] *ოთინაშვილი რ., ეკონომიკური უსაფრთხოება, ანალიზის ანტიკრიმინალური ასპექტები, თბილისი:სტუ2005.-440გვ.*

დაუფლებისათვის ბრძოლა.[18] დღევანდელი სოციოლოგიური გამოკვლევების შედეგად აშშ-ის 1554 კომპანიიდან 1324-მა (85%) აღიარა, რომ ეწევა მუდმივ სამრეწველო-ეკონომიკურ შპიონაჟს, ხოლო 1/3-ს ჰყავს საკუთარი ბიზნეს-დაზვერვის სამსახური.[19]

ბიზნეს დაზვერვის მთავარი ამოცანაა მიაწოდოს გაწყვეტილებების მიმღებ პიროვნებას სათანადოდ დამუშავებული ანალიტიკური ინფორმაცია, რომელიც დაეხმარება მას სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში. აღნიშნული სამუშაოს სტადიებია: პროგრამის დამუშავება, მონაცემების შეგროვება, ანალიზი და სინთეზი, დასკვნების წარდგენა.[20]

პირველ ეტაპზე მუშავდება საერთო ანალიტიკური სტრატეგია;

მეორეზე, მონაცემების შეგროვება ხდება უწყვეტ და ფოკუსურ რეჟიმებში, ამ დროს მიმართავენ, როგორც ინფორმაციის ღია ისე ფარულ წყაროებს;

გარდა მასმედიისა, ინტერნეტში არსებობს სპეალური მონაცემთა ბაზების საძიებო სისტემები, ამ სფეროში ერთერთმა ყველაზე ცნობილმა კომპანია »Lexis-Nexis-მა« შეიმუშავა (სპეციალური ინფორმაციული პროდუქტები Traeker u Inforailor, რომლებიც სკანირებას უკეთებენ 6 ათასზე მეტ ინფორმაციულ წყაროს, ძებნის წინასწარ შემუშავებული სტრატეგიის მიხედვით და აგროვებენ მხოლოდ იმ სტატიებსა და დოკუმენტებს, რომლებიც წარმოადგენს ინტერესს შემკვეთისათვის. გადარჩეული ინფორმაცია ყოველი დილის 9 საათზე წარედგინება შემკვეთს მის პირად საიტზე. მსგავსი საინფორმაციო პროდუქტის ღირებულებაა 200$-მდე თვეში.

მესამე ეტაპზე წარმოებს დამუშავებული ანალიტიკური ინფორმაციის წარდგენა ხელმძღვანელობისადმი.

---

[18] *Лифляндчик Б., Литодеев Н.*, Бизнес-разведка: от разделенных данных к обоснованию важнейших решений: www. sec ru.

[19] *Шлыков В.В.*, Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия.- СПб.:Наукал,2000.-236с.

[20] *Лифляндчик Б., Литодеев Н.*, Бизнес-разведка: от разделенных данных к обоснованию важнейших решений: www. sec.ru.

ანალიტიკური დოკუმენტის შედგენის ზოგადი რეკომენდაციებია: მასალა უნდა იყოს მიწოდებული ეფექტურად, ლოგიკურად დასაბუთებული, გასაგები და ინფორმაციულად გამყარებული, რომელიც უნდა მოიცავდეს შემდეგ ძირითად კომპონენტებს:

- მიზნის ნათელ ფორმულირებას;
- ასახავს ინფორმაციის ანალიზისა და სინთეზის რეზულტატებს;
- შესაძლო ქმედებების (ფირმის მხრიდან) და მათ რეზულტატებს;
- მიღებული დასკვნებისა და რეკომენდაციების საიმედოობის შეფასებას, მათი შესაძლო შედეგების ანალიზს.

თანამედროვე გლობალურ-კონკურენტული რეალობიდან, ინფორმაციის არალეგალურ მოპოვებაზე, შეგვიძლია მრავალი მაგალითის მოყვანა. 2012 წლის ყველაზე სკანდალურ დავად შეფასდა ორი მსოფლიო ბრენდს, ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს - „Samsung" და "Epple" შორის მიმდინარე დავა. „ეფლი" „სამსუნგს" მისი გამოგონებების კოპირებაში სდებდა ბრალს და ითხოვდა „სამსუნგის" რამდენიმე მოდელის ტელეფონის გაზრიდან საერთოდ ამოღებას. სასამართლომ „სამსუნგი" iPhone-ის დიზაინის და ფუნქციების 6 პატენტის მითვისებაში დაადანაშაულა და სანაცვლოდ 1.05 მილიარდი აშშ დოლარის გადახდა დააკისრა. სასამართლს გადაწყვეტილების შედეგად დაზარალებული კორეული გიგანტი იძულებული გახდა დამარცხება ელიარებინა. თუმცა დაკისრებული მილიარდის გადახდა საკმაოდ ორიგინალური მეთოდით გადაწყვიტა. მან 5 ცენტიანებით დატვირთული 30 სატვირთო მანქანა გაგზავნა ეფლის სათაო ოფისში და ამ ფორმით შეასრულა დაკისრებული ვალდებულება. სამსუნგის გენერალურმა დირექტორმა *„ლი კუნ ჰიმ"* განაცხადა, რომ „ეფლის" თანამშრომლებს დიდი დრო დასჭირდებათ წვრილი ე.წ. „ხურდა" ფულის დათვლაში. ამ ფორმით მან თითქოს მცირედით შეიმსუბუქა „ბრაზი". ეფლის ხელმძღვანელობას კი სატელეფონო საუბარში განუცხადა: „შეგიძლიათ ამ ფულით სასმელები იყიდოთ მთელი წლის

განმავლობაში ან თუ გინდათ გადაადნოთ მონეტები, ჩემთვის სულერთია. ჩვენ ვალდებულება შევასრულეთ."[21]

ბიზნესში მუდმივი სადაზვერვო პროცესები მიმდინარეობდა სპორტული ტანსაცმლისა და ინვენტარის მწარმოებელ ასევე ორ ცნობილ ბრენდს - „ადიდასსა" და „პუმას" შორის . 1924 წელს ბავარიის პატარა ქალაქ ჰერცოგენაურახში *დასსლერის* ოჯახის წევრების მიერ იქმნება კომპანია *„ძმები დასლერების ფეხსაცმლების ფაბრიკა"* (Gebruder Dassler Schuhfabrik). მათ ოჯახში იყო ორი ძმა – *ადოლფი (ადი) და რუდოლფი.* კომპანიაში ფუნქციები ძმებმა გაინაწილეს შემდეგნაირად: ადოლფი დაკავებული იყო წარმოების ორგანიზაციული საკითხებით და ფეხსაცმლის ახალი მოდელების შექმნით, ხოლო რუდოლფი-პროდუქციის რეალიზაციაზე მუშაობდა. 1948 წელს ძმებს კამათი მოუვიდათ. უთანხმოების მიზეზი დაზუსტებით არავინ იცოდა, თუმცა ადოლფმა კომპანია დატოვა და ახალი კომპანია დააარსა მისი ზედმეტსახელისა (ადი/Adi) და გვარის პირველი სამი ასოებისგან (Dassler) შემდგარი სახელწოდებით „ადიდასი". რუდოლფმაც ახალი კომპანია დააარსა. თავდაპირველად მას სურდა სახელად დაერქვა „რუდა", მაგრამ საბოლოოდ უწოდა „პუმა". მათი კომპანიები უკვე კონკურენტებად იქცნენ. იმ დროიდან მოყოლებული დღესაც ორივე კომპანია მუდმივად ცდილობს მარკეტინგული კვლევებით და იდეებით გაუსწრონ ერთმანეთს. შედეგად, ლიდერობისთვის ბრძოლაში არც თუ იშვიათად მიმართავენ მათი გეგმებისა თუ პროექტების თვალთვალს და ინფორმაციის შეკრებას.

მსოფლიოს პირველი მილიარდელი ამერიკელი ბიზნესმენი *ჯონ როკფელერი* (1839- 1937წ.), ჯერ კიდევ გასული საუკუნის დასაწყისში, ისევე აწარმოებდა დაზვერვით საქმიანობას საკუთარი ბიზნესის გასაფართოვებლად, როგორც, თუნდაც დღევანდელი აშშ-ს პრეზიდენტობის კანდიდატი, მილიარდელი *დონალდ ტრამპი* (დაიბადა 1946 წლის 14 ივნისს). მიუხედავად სხვადასხვა საუკუნისა, სრულიად განსხვავებული ტექნოლოგიებისა და შესაძლებლობების ეპოქებისა, მათი ბიზნესების წარმატებაში

[21] http://intermedia.ge

არცთუ უმნიშვნელო როლი ითამაშა კომერციული საიდუმლოებების მოპოვების გათვლილმა ტაქტიკამ.

ჯონ როკფელერი ცნობილი ამერიკელი ბიზნესმენი, მსოფლიოს პირველი მილიარდერი. მისი ქონება სიმდიდრის მწვერვალზე 318 მილიარდ აშშ დოლარად შეფასდა. ამ დროს იგი 74 წლის იყო. ახალგაზრდობაში როკფელერი ოცნებობდა როგორმე ეშოვა 100 ათასი დოლარი. მან მოღვაწეობა უბრალო ბუღალტრად დაიწყო, მოგვიანებით საბითუმო ვაჭრობის მცირე ბიზნესი წამოიწყო. ბოლოს კი მსოფლიოში უმსხვილესი ნავთობ-კომპანიის *„Standard Oil"*-ის დამფუძნებელი გახდა. მისი კომპანია ისტორიაში შევიდა, როგორც აშშ-ის ყველაზე მსხვილი მონოპოლისტი.[22] ამ დონემდე მიღწევას კი, როგორც დიდმა შრომისმოყვარეობამ და ნიჭმა, ასევე გარკვეულ სახელმწიფო თუ კერძო საიდუმლოებებზე წვდომამ და დაზვერვითმა საქმიანობამ შეუწყო ხელი. მაგალითად კონკურენტთა სიხარბის სტიმულირების თავიდან ასაცილებლად, თავის დროზე, „სტანდარდოილის" თანამშრომლებს არ ჰქონდათ უფლება გაემჟღავნებინათ საკუთარი ხელფასის სიდიდე. აგრეთვე თავი უნდა შეეკავებინათ სიმდიდრის აჟიტირებისაგან და ფუფუნების საგნების ყიდვისაგან.

როკფელერი მაშინდელი წარმოების ორგანიზაციის საუკეთესო მეთოდებს იყენებდა. მოგების დიდი ნაწილის ინვესტირებას კვლავ წარმოების საშუალებებში ახდენდა და ეწეოდა ქონების მუდმივ რეინვესტირებას. ასევე მნიშვნელოვან სახსრებს ხარჯავდა სამრეწველო ჯაშუშობაში. ჰყავდა „მსტოვრების" საკუთარი ქსელი მისი ბიზნესისთვის საინტერესო თითქმის ყველა სფეროში - კავშირგაბმულობაში, ტრანსპორტში, განსაკუთრებით რკინიგზაში და ა.შ. ამიტომ, მუდმივად საქმის კურსში იყო მის ირგვლივ მიმდინარე საკვანძო მოვლენებში. შედეგად, საკმაოდ დაბალ ხელთ იგდებდა ნავთობის ახალ საბადოებს. ბოლოს იქამდე მივიდა საქმე, რომ მე-20 საუკუნის დასაწყისში „სტანდარტ ოილი" ამერიკის ნავთობის ბაზრის 90%-ს ფლობდა, ასევე მისი გადაზიდვის ქსელებს. შედეგად, მისი მონოპოლისტი კომპანია უკვე თავად სახელმწიფოს უწევდა კონკურენციას. აღნიშნული მნიშვნელოვან საფრთხეს უქმნიდა

[22] https://ka.wikipedia.org/wiki/ჯონ_როკფელერი

ქვეყნის ეკონომიკურ უსაფრთხოებას. რადგან, როდესაც სახელმწიფოში უმნიშვნელოვანესი რესურსის დიდი ნაწილი კერძო პირის და ბიზნესის ხელშია სახელმწიფოს უჭირს საჭირო დროს სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღება. სწორედ ამან აიძულა აშშ-ს მთავრობა მიეღო ანტიმონოპოლიური კანონი რომელიც ჯერ 1890 წელს მიიღეს „შერმანის“ სახელწოდებით, ხოლო 1914 წელს კი „კლეიტონის აქტის“ სახით, რათა საშუალება მისცემოდა კონტროლი დაემყარებინა უზარმაზარი რესურსის მქონე მილიარდელზე.

დონალდ ტრამპი – ამერიკელი სამშენებლო მაგნატი აგერ უკვე 20 წელია, მნიშვნელოვანწილად ახდენს ნიუ-იორკის იერსახის ფორმირებას. *ტრამპის* უმთავრესი უპირატესობაა სხვა ხალხის და ინვესტორების ფულის გამოყენების უნარი, რასაც პირადი რეპუტაციისა და კომუნიკაბელურობის მეშვეობით საუკეთესოდ ახერხებს. დროთა განმავლობაში *ტრამპმა* თავისი სახელი სავაჭრო ნიშნად აქცია. 1979 წელს „Trump Tower“-ის მშენებლობამ საბოლოოდ გააფორმა მისი მისწრაფებები ძლევამოსილებისკენ. *დონალდ ტრამპის* ბიზნესის ასეთი ზრდა სწორედ დაუღალავ შრომასა და ენერგიასთანაა დაკავშირებული. იგი მუდმივად სწავლობს კონკურენტების ქმედებებს, იკვლევს ბაზრის შესაძლებლობებს და კომერციული საიდუმლოს მისაგნებად აქტიურად იყენებს როგორც კომერციული დაზვერვის, ასევე მარკეტინგული ინფორმაციის შეგროვების თანამედროვე მეთოდებს. ასე მაგალითად, როდესაც უძრავი ქონების ბაზარზე მისმა კონკურენტებმა *დემპინგური* ფასები დააწესეს, *ტრამპმა* მოიპოვა მისთვის „საჭირო“ ინფორმაცია. შეისწავლა მოთხოვნა მოსახლეობის ელიტარულ ფენებში, გაეცნო მდიდრების ფსიქოლოგიას და მიხვდა, რომ ისინი ყიდულობდნენ არა უბრალოდ საქონელს, არამედ, გარკვეულწილად, პრესტიჟსაც და ნაკლებად წუხდნენ მაღალი ფასის გამო. ამიტომ, მანჰეტენზე არსებული ტრამპის საოფისე ფართებს კონკურენტებისგან განსხვავებით, (შემცირების ნაცვლად) მოემატა ფასები. მისი უძრავი ქონება იმდენად ძვირადღირებული იყო, რომ მათ შეარქვეს “ოქროს მეტრები”. ტრამპის იდეამ გაამართლა და

კომერციული ფართები უპრობლემოდ გაიყიდა რაც მისთვის ზემოგების წყარო გახდა.[23]

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ „საჭირო" ინფორმაციის მოპოვება მნიშვნელოვანია თავად სახელმწიფოებისთვისაც, რამეთუ დაზვერვითი საქმიანობა არა მხოლოდ სამხედრო, არამედ ეკონომიკური და კომერციული საიდუმლოებების მოპოვებას ემსახურება. ჯერ კიდევ მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, როდესაც ორი განსხვავებული იდეოლოგიის მქონე სახელმწიფო - საბჭოთა კავშირი და აშშ გამოვიდა მსოფლიო ასპარეზზე და წარმოიშვა ბიპოლარული საერთაშორისო სისტემა მკვეთრად განსხვავებული იდეოლოგიით, პოლიტიკურ-ეკონომიკური სისტემით და ცხოვრების წესით, დაიწყო „ცივი" ომი მათ შორის. (უშუალო შეიარაღებული კონფლიქტი არ მომხდარა, თუმცა დაპირისპირება მიმდინარეობდა ფარულ ფრონტზე). ამ სიტუაციის გადმოსაცემად მეცნიერებმა დაამკვიდრეს ტერმინი „ცივი ომი", რომელიც 50 წლის მანძილზე მიმდინარეობდა საბჭოთა კავშირსა და ამერიკას შორის, ხოლო მათ მიერ გაბმულმა ჯაშუშურმა ქსელმა მოიცვა მთელი მსოფლიო და ძალაუნებურად ჩართო „ცივ ომში". აშშ, ისევე, როგორც სსრკ ყველანაირ ბერკეტსა და შესაძლებლობებს იყენებდა საკუთარი მოწინააღმდეგის დასასუსტებლად რაშიც ერთ-ერთ გადამწყვეტ როლს სწორედ ეკონომიკური დაზვერვა ასრულებდა.

დაზვერვის ტრადიციული სახეებია: პოლიტიკური, ეკონომიკური და სამხედრო დაზვერვა.[24] დაზვერვა პირველ რიგში ადგენს სახელმწიფოს სუსტ მხარეებს და ამის მიხედვით წარმართავს თავის საქმიანობას. ა.შ.შ.-ის დანახარჯები ეკონომიკურ დაზვერვაზე ყველა სპეცსამსახურის ხარჯების 40%-ს უტოლდება. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, უცხო ქვეყნების სპეცსამსახურების სამეცნიერო ცენტრებში მუშავდება ე.წ. „მგრძნობიარობის ინდიკატორები, რომლებიც გამოიყენება

[23] https://ka.wikipedia.org/wiki/დონალდ_ტრამპი;

[24] *Шавшев А.Г.*, Сиситема борьбы с экономической разведкой, М.: Прововое просвещ., 2000, ст. 259.

დაინტერესებული ქვეყნის მაკრო ეკონომიკური დაზვერვისათვის. აღნიშნული ინდიკატორებია: [25]

- სოციალურ-პოლიტიკური სიტუაციის სტაბილუ რობა, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში, მისი შესაძლო ცვლილებები (მუშავდება ცვლილებათა ვარიანტები);
- მთავრობის ეკონომიკური პოლიტიკის ტენდენციები;
- პოლიტიკური ხელმძღვანელობის კორუმპირებულობის დონე;
- ჩრდილოვანი ეკონომიკის წილი მთლიან შიდა პროდუქტში და მისი ინსტიტუციონალიზაცია;
- ხელისუფლების შტოების დამოკიდებულება უცხოური კაპიტალისადმი და ა.შ.
- ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილის მოპოვება ხდება ღია წყაროებიდან.[26] მაგალითად უცხო ქვეყნის სპეცსამსახურები მუდმივად საქმის კურსში არიან, დაინტერესებული ქვეყნის ისეთი მაკრო ეკონომიკურ პარამეტრებზე, როგორიცაა:
- ენერგოშემცველების მოპოვებისა და მოხმარების მაშტაბები;
- ექსპორტ-იმპორტის ბალანსი და საგარეო ვაჭრობა;
- სახელმწიფო ვალის (შიდა და გარე) ცვლილებების დინამიკა და ა.შ.

ეკონომიკური ექსპანსიის მთავარი იარაღი ეკონომიკური შპიონაჟია, როგორც განსაკუთრებით ღირებული კონფი–დენციალური ინფორმაციის შეგროვების, შენახვის, ანალიზისა და ფარული გამოყენების სფერო, იგი მოიცავს საბაზრო ურთიერთობების მთელს სპექტრს. გამალებული კონკურენციული ბრძოლის პირობებში, ეკონომიკური შპიონაჟის მთავარი მიზანია, კონკურენციული უპირატესობის მიღწევა. სხვის საიდუმლოებებზე ნადირობა კომპანიებს საშუალებას აძლევს,

---

[25] *ტერაშვილი.ნ.*, ეკონომიკური უსაფრთხოების მონიტორინგის სისტემა,თბ: საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის ბიულეტინი, 1999, №30, გვ.32-49.

[26] ანალიტიკური სამსახურის მუშაობის გასაუმჯობესებლად არსებობს სპეციალური კომპიუტერული პროგრამები, რომლებიც სამუალებას იძლევა უმოკლეს ვადებში გადაირჩეს და დახარისხდეს მასმედიიდან და მონაცემთა ბაზებიდან მიღებული ინფორმაცია.

იყვნენ მუდმივად ინფორმაციიულ გარემოცვაში კონკურენტების მოღვაწეობაზე, გამოიყენონ მათი სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევები და ა.შ.

ეკონომიკურ დაზვერვას საზღვრები არ გააჩნია, ხშირად მოპარული საიდუმლოება რამდენიმე ხელში გადადის, სანამ მყიდველამდე მიაღწევს. არსებობს ფარული ბირჟები, სადაც მოპარული საიდუმლოება იყიდება. ასეთ „შავ" ბაზრებს ჰყავს საკუთარი აგენტები, რომლებიც მთელ მსოფლიოში არიან მოდებულნი. „საჭირო" ინფორმაციის მიღებისას ხდება მისი კოტირება კონიუნქტურის მიხედვით და ფასის დადგენა.

სამრეწველო შპიონაჟი არის ერთადერთი არალეგალური სფერო, რომელზეც ვერ მოქმედებს ეკონომიკის პერიოდული კრიზისები. პირიქით, ინფლაციის ზრდისა და სოციალური დაძაბულობის დროს ის უფრო აქტიური ხდება.

მაღალკვალიფიციური, სწორად ორგანიზებული სპეცსამსახურის პირობებში მუდმივად ადგილი აქვს მტრული ძალების გამოაშკარავებას. ასე მაგალითად, 1998 წელს დაკავებულ იქნა გერმანიის მიერ მე-20 საუკუნის ყველაზე საშიშ შპიონად აღიარებული არაბი წარმოშობის გერმანელი ინჟინერი *კარლ ჰანს შააბი*, რომელმაც 90-იან წლების დასაწყისში 2 მლნ. აშშ დოლარად მიჰყიდა *სადამ ჰუსეინს* ბუნებრივი ურანის გამდიდრების ტექნოლოგია და საჭირო ნახაზები. ერთდროულად ცხრა ქვეყნის სასამართლომ სცნო *კ.შააბი* დამნაშავედ.[27]

დღეს იგივე ტენდენციები გრძელდება მრავალ სახელმწიფოს შორის. მაგალითად, ვინმე *„ჰუანგ კეშუე"* ხუთი წლის განმავ– ლობაში "დოუს" ქიმიური ლაბორატორიის მეცნიერი იყო ინდიანას შტატში, მაგრამ მთავრობის განცხადებით, 2008 წელს სამსახურიდან დათხოვნამდე ბატონმა *ჰუანგმა* "დოუს" საიდუმლო ინფორმაციის ჩინელი მეცნიერებისათვის მიწოდება დაიწყო. მოგვიანებით კი ჩინეთის სახელმწიფო ფონდისგან ამ ქვეყანაში, კონკურენტული ბიზნესის განვითარების მიზნით გრანტებიც მიიღო. ბატონი *ჰუანგი* ჩინეთში დაიბადა და შეერთებულ შტატებში ლეგალურად ცხოვრობს. ამჟამად მის

---

[27] *Шавшев А. Г.*, Система борьбы с экономической разведкой, М.: Прововое просвещ., 2000, ст. 259.

წინააღმდეგ საქმე იშვიათი სისხლის სამართლის ბრალდებითაა აღძრული ეკონომიკური შპიონაჟი ჩინეთის სასარგებლოდ. სამართალდამცავების თქმით, შპიონაჟი, რომელშიც ბატონ *ჰუანგს* ედება ბრალი, ახალი ტიპისაა და მსოფლიო ეკონომიკური ლიდერობისათვის ბრძოლის ახალ ასპარეზზე გამოიყენება.[28]

ეკონომიკური შპიონაჟის ბრალდება აქვს წაყენებული „მოტოროლას" პროგრამისტს *„ჯინ ჰანჯუანს"*, გასული წლის განმავლობაში კომერციული საიდუმლოს მოპარვისათვის, რომელიც შპიონაჟზე უფრო მსუბუქ ბრალდებად ითვლება, საქმეები „ჯენერალ მოტორსისა" და "ფორდის" ყოფილი ინჟინრების წინააღმდეგაც აღიძრა. საქმიანი ურთიერთობები მათაც ჩინეთთან ჰქონდათ. ქიმიური კომპანია „დიუპონისა" და მინესოტას საღებავების კომპანიის „ვალსპარის" მეცნიერ-თანამშრომლები კი სასამართლომ დამქირავებელი კომპანიების საიდუმლოების მოპარვაში სცნო დამნაშავედ.[29]

ამერიკის შეერთებულ შტატებსა და ჩინეთს შორის ბოლო წლებში ჯაშუშური საქმიანობის ზრდის ფაქტს მოწმობის ის გარემოებაც, რომ აშშ-ს კონგრესში შეიქმნა ეკონომიკური უსაფრთხოების საკითხების შემსწავლელი სპეციალური კომისია, რომელიც უშუალოდ ამ ორი ქვეყნის ეკონომიკური ურთიერთობის შედეგად წამოჭრილი პრობლემების შესწავლითაა დაკავებული.

ცალსახად შეიძლება ითქვას, რომ წარმატებული კომპანიების დიდი ნაწილი მუდმივად აწარმოებდა და დღესაც ცდილობს კონკურენტების მოწინავე იდეებსა და გადაწყვეტილებებზე ჰქონდეთ გარკვეული წვდომა. მმართველები ყოველთვის ცდილობენ გამოიყენონ ინფორმაციის მოძიების მრავალი საშუალება, როგორც კონკურენტებთან ბრძოლის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ბერკეტი. ამისათვის არსებობს ღია და ფარული მეთოდები. ინფორმაციის ძირითადი ნაწილის (95%) მოპოვება ღია წყაროებიდან ხდება. [30]

---

[28] http://www.24saati.ge/weekend/story/10727-jashushebi-komertsiul-saidumlos-ratels-msoflioshi-iparaven

[29] http://www.24saati.ge/weekend/story/10727-jashushebi-komertsiul-saidumlos-ratels-msoflioshi-iparaven

[30] *ოთინაშვილი რ.*, ეკონომიკური უსაფრთხოება, ანალიზის ანტიკრიმინალური ასპექტები, თბილისი: სტუ2005.-440გვ

2.2. მარკეტინგული კვლევა, როგორც რეინჟინერინგის საწყისი ეტაპი

მარკეტინგი (ინგლ. Marketing, market „ბაზარი") ბიზნესის განვითარების ერთ-ერთი ძირითადი ფუნქციაა, მას ხშირად ბიზნესის ფილოსოფიასაც უწოდებენ. მარკეტინგი მრავალ განზომილებიანი ცნებაა და წარმოადგენს საქმიანი აქტივობების ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტთა ერთობლიობას, რომელიც ორიენტირებულია მოგების მიღებაზე.

მარკეტინგული ხედვა ორგანიზაციის საქმიანობის დროს არ იწყება რომელიმე კონკრეტულ პროცესზე და არ სრულდება რაიმე ეტაპის დასრულებისთანავე. იგი არის ბიზნესის მუდმივი შემადგენელი, რომელიც აყალიბებს ფირმის საქმიანობის მთლიან მეთოდოლოგიას: საქონლის (მომსახურების) ფორმირება და დახვეწა; მომხმარებლის ქცევის შესწავლა და მასზე ზემოქმედება; გასაღების არხების სწორი მართვა, საფასო პოლიტიკის დაგეგმვა, რეკლამა, PR და ა.შ. მარკეტინგი ნებისმიერი კომპანიის წარმატების აუცილებელი ატრიბუტია. არა აქვს მნიშვნელობა ეს იქნება სახელმწიფო თუ კერძო სექტორი, დიდი თუ მცირე ობიექტი, ეროვნული თუ საერთაშორისო. ის ერთნაირად სჭირდება საქონლის მწარმოებელს თუ მომსახურების გამყიდველს; ჰიპერმარკეტს თუ მინიმარკეტს; სკოლას, საავადმყოფოს და ნებისმიერ სახელმწიფო თუ კერძო სტრუქტურულ ერთეულებს. მარკეტინგის გამოყენებით დაინტერესებულნი არიან არა მხოლოდ ორგანიზაციები, არამედ კონკრეტული სფეროს სპეციალისტები: ადვოკატები, ექიმები, ბუღალტრები, რომლებიც თავისი საქმიანობის წარმატებით სამართავად სწორედ მარკეტინგის ელემენტებს იყენებენ.

როგორც ეკონომიკური საქმიანობის განსაკუთრებული სახე მარკეტინგი, მე-20 საუკუნის დასაწყისიდან ჩნდება. 1901-1902 წელს მიჩიგანის უნივერსიტეტში მარკეტინგის სასწავლო კურსები გაიხსნა. დღეს მარკეტინგი წარმოადგენს ბიზნეს-პროცესების მართვის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ასპექტს.

მარკეტინგული კვლევა არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება ბიზნეს-გარემოს შესახებ მოცულობითი ინფორმაციის

შეგროვება და ანალიზი. თუმცა კვლევა არ ღებულობს გადაწყვეტილებებს, ის გვაძლევს კონკრეტულ ბაზრებზე არსებულ სურათს. განსაზღვრავს თითოეული კომპანიის „ადგილს" მასში და გადამუშავებულ მასალას აწვდის ორგანიზაციის ბიზნეს-ინჟინრებს და დეველოპერებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ფირმის რეინჟინერინგის ძირითადი საბაბი მარკეტინგული კვლევის შედეგად მიღებული ანალიზი არ არის, თუმცა ის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია ამ პროცესში.

მარკეტინგული კვლევის შედეგად სასარგებლო ინფორმაციული ნაკრების „კოქტეილის" მიღება ხდება ერთი მთლიანი ინფორმაციული სისტემით, რაც წარმოადგენს პროფესიონალი სპეციალისტების, მოწყობილობებისა და საშუალებების მეთოდურ ნაკრებს.

მარკეტინგული კვლევებისას წარმოებს მონაცემების შეგროვება, დამუშავება და ანალიზი ¬ ბაზრებზე, კონკურენტებზე, მომხმარებლებზე, ფასებზე, ფირმის შიდა პოტენციალზე და ა.შ. მარკეტინგის მეთოდური საფუძველია ზოგადმეცნიერული მეთოდები: სისტემური ანალიზი, კომპლექსური მიდგომა, პროგრამულ-მიზნობრივი დაგეგმვა. ანალიტიკურ-პროგნოზული მეთოდები: წრფივი დაგეგმვა, ალბათობისა და კავშირების თეორია, ეკონომიკურ-სტატისტიკური მეთოდები: ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირება, ექსპერტიზა და ა.შ.

მარკეტინგული კვლევები ესაა მონაცემების შეგროვება დამუშავება და ანალიზი განუსაზღვრელობის შემცირების მიზნით. კვლევის საგანია: ბაზარი, მომხმარებელი, საქონელი, კონკურენტები, ფასები და ა.შ.

ბაზრის კვლევა მარკეტინგული კვლევების ყველაზე გავრცელებული მიმართულებაა სადაც ანალიზდება ეკონომიკის სამეცნიერო-ტექნიკური, დემოგრაფიული, ეკოლოგიური, საკანონ–მდებლო და სხვა ფაქტორები. ასევე ბაზრის სტრუქტურა გეოგრაფია და მოცულობა, რეალიზაციის შესაძლებლობები. კონკურენტების მდგომარეობა, შექმნილი კონიუნქტურა, რისკები და ა.შ.

მომხმარებლების შესწავლა საშუალებას იძლევა განისაზღვროს მოტივაციური ფაქტორების კომპლექსი, რომლითაც ხელმძღვანელობს მყიდველი შემოსავალი, სოციალუ–

რი მდგომარეობა, განათლება და ა.შ. კვლევის ობიექტია ინდივიდუალური მომხმარებელი, ოჯახი (შინამეურნეობა), ფირმები და ორგანიზაციები. მომხმარებელთა სეგმენტაციის გზით შეისწავლება მსყიდველუნარიანი მოთხოვნის ტენდენციები, პროგნოზები და ა.შ.

კონკურენტების შესწავლის მიზნით ხდება ანალიზი მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების, განისაზღვრება დაკავებული ბაზრის წილი. ასევე მათი მატერიალური, ფინანსური, საკადრო პოტენციალი და ა.შ.

საქონლის შესწავლის დროს დგინდება მისი კონკურენტუნარიანობა, ხარისხისა და ტექნიკურ-ეკონომიკური მახასიათებლების შესაძლებლობები. აღნიშნული საშუალებას იძლევა დავადგინოთ თუ როგორი ნაწარმი მოსწონს მყიდველს მის რომელ კომპონენტს ანიჭებს უპირატესობას–ფასს, დიზაინს, საიმედობას თუ სერვის. კვლევის ობიექტია ანალოგი ან კონკურენტის საქონლის თვისებები, მათი ასორტიმენტი, შეფუთვა, სერვისის დონე. რეზულტატები საშუალებას იძლევა შევიმუშაოთ საკუთარი ასორტიმენტი, მყიდველების მოთხოვნის შესაბამისად, მათი მოდიფიცირება შეფუთვისა და გაფორმების სრულყოფა, საფირმო სტილის შერჩევა, საპატენტო დაცვის მეთოდის შერჩევა.

ფასის შესწავლა გულისხმობს იმ ოპტიმალური ფასის დადგენას, რაც საშუალებას მოგვცემს მინიმალური დანახარგებით მივიღოთ მაქსიმალური მოგება. კვლევის ობიექტია დანახარჯები საქონლის დამუშავებაზე, წარმოებაზე და გასაღებაზე (ხარჯების კალკულაცია), მომხმარებლების რეაქცია ფასის მიმართ (მოთხოვნის ელასტიურობა). შედეგად შეირჩევა ყველაზე ეფექტური დამოკიდებულება დანახარჯებსა და ფასს შორისს.

მარკეტინგული კვლევები რეინჟინერინგის პროცესის უმნიშვნელოვანესი წინა ეტაპია. იგი კომპანიებს უზრუნველყოფს ისეთი ინფორმაციებით, რომელიც გადაწყვეტილებისა და ბიზნესის სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრისათვისაა აუცილებელი. მარკეტინგული კვლევების მნიშვნელობა ნათლად ჩანს კომპანია „Reebok"-ის მაგალითზე, რომელიც აწარმოებს და ყიდის სპორტულ ტანსაცმელს, ფეხსაცმელს და სხვა ინვენტარს. სპორტსმენებისა და მომხმარებლებისათვის სრული კომფორტის

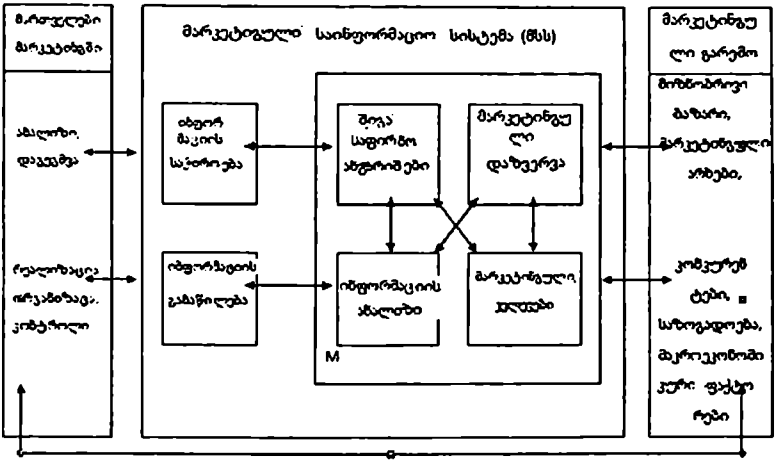
უზრუნველყოფის მიზნით აღნიშნული ფირმა მნიშვნელოვან თანხებს ხარჯავს მარკეტინგულ კვლევებში. სწავლობს მომხმარებლის მიერ თავისუფალი დროის გატარების ნიუანსებს. მიღებული ინფორმაცია ეხმარება მას გამოავლინოს ახალი ნაწარმის დამუშავებისა და ბაზრის გაფართოების მნიშვნელოვანი ასპექტები. მაგალითად, კვლევის შედეგად კომპანიამ შეიმუშავა ფეხსაცმლის ახალი მოდელები აერობიკის მოყვარულთათვის, ასევე კვლევების საფუძველზე შექმნა ახალი ნაწარმის კომპლექტი სახლის აერობიკისათვის. მასში შედიოდა: საშინაო პლატფორმა, ვიდეოკასეტა, ფეხსაცმელი და სასწორი. ასეთი კომპლექტის პოპულარობამ აღნიშნულ კომპანიას მოუტანა დიდი წარმატება ბაზარზე. მარკეტინგული კვლევის შედეგად მიღებული ინფორმაცია საფუძვლად დაედო კომპანიის მიერ გადაწყვეტილებების მიღებას.[31]

მარკეტინგული ინფორმაციის სიტემა შედგება ოთხი დამხმარე ქვესისტემისგან:[32] შიგასაფირმო ანგარიშგება, მარკეტინგული „დაზვერვა," მარკეტინგული გამოკვლევა და ინფორმაციის ანალიზის ქვესისტემა.

---

[31] *ნ.თოდუა ეკ. უროტაძე,* მარკეტინგული კვლევის პრინციპები, თბილისი 2013; გვ.24.

[32] *რ.ჯავახიშვილი,ნ.ოქრუაშვილი, ნ.ბარაზიშვილი,*მარკეტინგის საფუძვლები, თბილისი 2003წ.,გვ.43.



სქემა 5. მარკეტინგული გადაწყვეტა და კომუნიკაციები

შიგასაფირმო ანგარიშგების დროს ხდება კომპანიის შიდა წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის დამუშავება და ანალიზი. მაგალითად, გაყიდვების სამსახურიდან მიიღება ინფორმაცია რეალიზაციის ოდენობაზე, კლიენტების დამოკიდებულებაზე. ბუღალტრული აღრიცხვა იძლევა ფინანსურ სურათს და ა.შ.

„მარკეტინგული დაზვერვა" არის საგარეო ინფორმაციის მოძიება და შეგროვება. პირველადი ცნობები შესაძლებელია ეხებოდეს საბაზარო გარემოს და მის ინფრასტრუქტურას; მომხმარებელთა ქცევის თავისებურებებს; კონკურენტების ახალ მიღწევებს, მათ მიერ გამოყენებულ სხვადასხვა მეთოდებს; მოსალოდნელ და დაგეგმილ ღონისძიებებს და, საერთოდ, ყველა იმ საკითხს, რაც შეიძლება სასარგებლო იყოს „დაზვერვითი" საქმიანობის მწარმოებელი ორგანიზაციისთვის. სადაზვერვო ინფორმაცია მიიღება სხვადასხვა წყაროებიდან: ეს შეიძლება იყოს უშუალოდ ინფორმაციის შემგროვებლად გამწესებული პირების ან ორგანიზაციების საშუალებით. თუმცა საინტერესო სიახლეები შეიძლება მოზიდულ იქნას ბიზნეს-პროცესში ჩართული რგოლებიდანაც. მაგალითად: გარკვეული ცნობები კომპანიამ შეიძლემა მიიღოს კლიენტებისგან, შემკვეთებისგან,

დისტრიბუციიდან, რეკლამებიდან, საინფორმაციო თუ სხვა საშუალებიდან და საკუთარი თანამშრომლებისგანაც. მაგრამ უნდა აღინიშნოს რომ ასეთი ცნობები წარმოადგენს ე.წ. „ჩრდილოვან“ ინფორმაციათა ნაკრებს და მას აუცილებლად ესაჭიროება შემდგომი გადამოწმება და დამუშავება. ვინაიდან განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ინფორმაციის სანდოობას, რათა მენეჯერები არ დაადგნენ არასწორ „გზას“.

განვითარებული ბიზნესის ქვეყნებში არსებობს სპეციალური ორგანიზაციები, რომლებში მომუშავე თანამშრომლები გარკვეული საფასურის სანაცვლოდ, დამოუკიდებლად აწარმოებენ კვლევითი სამუშაოებს და მოძიებულ ინფორმაციას აწვდიან დაინტერესებულ ინსტანციებს. ასევე არის ფირმები, რომლებსაც სხვა განყოფილების მსგავსად მაგ.: ფინანსური განყოფილება, გაყიდვების დეპარტამენტი და ა.შ. გააჩნიათ ე.წ. „მზვერავთა“ დანაყოფი.

მარკეტინგული გამოკვლევის დროს ხდება გარემო კონიუნქტურის შესწავლა და მოცემულ კონკრეტულ სიტუაციაში ბაზრის ანალიზი. აღნიშნული შეიძლება დაკავშირებული იყოს ახალი ნაწარმის დანერგვასთან ან ბიზნესის გაფართოებასთან და ა.შ.

კომპანია „ნაიკი“ (Nike) ერთ-ერთი თვალსაჩინო მაგალითია იმისა, თუ როგორაა შესაძლებელი სწორად დაგეგმილი მარკეტინგული კვლევების შედეგად მიღებული გადაწყვეტილებებით მეტოქეობა გაუწიო ნებისმიერ კონკურენტს, როგორი ძლიერიც არ უნდა იყოს იგი. აღნიშნული კომპანიის დამაარსებელი *„ფილიპ ნაიტი“* სტუდენტობის წრეებში სირბილით იყო გატაცებული. მისი მწვრთნელი გახლდათ *„ბილ ბოუერმანი“*, რომელმაც 18 ოლიმპიური ჩემპიონი აღზარდა. 1964 წელს *ნაიტმა და ბოუერმანმა* დააარსეს კომპანია სახელად: *„ბლუ რობინ სპორტსი“*. ორივემ სულ რაღაც 1000 $ ჩადეს საქმეში. თავიდან ფირმა აზიური ფეხსაცმლის გაყიდვით იყო დაკავებული ამერიკულ ბაზარზე. შემდეგ კი თავად დაიწყეს სპორტული ფეხსაცმლის წარმოება. მოგვიანებით ფირმას *„ნიკე“* დაერქვა ბერძნულ მითოლოგიის, გამარჯვების ქალღმერთის საპატივსაცემოდ. საბოლოოდ კომპანია ჩამოყალიბდა *„ნაიკის“* სახელწოდებით.

„ნაიკმა“ დაიწყო ინტენსიური მარკეტინგული კვლევების წარმოება. შეისწავლა ამერიკელი მომხმარებლის ფსიქოლოგია და ქცევები. ბაზრის კვლევა, ინფორმაციის შეკრება, დამუშავება, მათგან სწორი და სასარგებლო იდეის რეალიზება გახდა ნაიკის განვითარების მთავარი საწინდარი. კვლევის შედეგებზე დაყრდობით საქონლის წარმოება *„ნაიკმა“* პროფესიონალი სპორტსმენებისთვის დაიწყო ძირითადად კი კალათბურთელებისათვის. თავის დროზე *ფილიპ ნაიტი* მიხვდა, რომ რეკლამის საგანი არა საქონელი, არამედ ის უნდა გამხდარიყო ვინც მას ატარებდა. ამიტომ *„ნაიკი“* გახდა ერთ-ერთი პირველი ბრენდი, ვინც საკუთარ რეკლამაში სპორტის ვარსკვლავების გამოყენება დაიწყო. ესენი იყვნენ: ბეისბოლისტი *„მო ჯექსონი“*; ჩოგბურთელი *„ჯონ მაკინროი“* და, რაც მთავარია ლეგენდარული კალათბურთელი *„მაიკლ ჯორდანი“* , რომელთანაც კონტრაქტი „ნაიტმა“ 1984 წელს გააფორმა. მაშინ *ჯორდანი, ჯერ კიდევ,* ნაკლებად ცნობილი სპორტსმენი იყო. ბევრს მიაჩნდა რომ „ნაიკმა“ ყნოსვა დაკარგა. მაგრამ მათ არ იცოდნენ, რომ *ჯექსონი* უდიდესი კალათბურთელი გახდებოდა, რომელიც ნაიკს ბაზრის მსოფლიო ლიდერად აქცევდა. მოგვიანებით კომპანიამ ჯორდანისთვის სპეციალური ფეხსაცმელი „ჯორდანი“ შექმნა, თუმცა MBI-მა სპორტსმენს მათი გამოყენება აუკრძალა, რადგან მიამსგავსა საკუთარ სავაჭრო ნიშანს, ვინაიდან ისინი შავ და წითელ ფერებში იყო გადაწყვეტილი და მეტისმეტად თვალში საცემად მიაჩნდა. ნაიკი სკანდალზე წავიდა, ჯორდანი ყველა თამაშში მისი ფეხსაცმლით გამოდიოდა და 1000$ -ან ჯარიმას იხდიდა. ფირმის მოგება კი წელიწადში 800 მილიონიდან 4 მილიარდ დოლარამდე გაიზარდა. „ნაიკის“ წარმატების მთავარი მიზეზი სწორად ჩატარებული მარკეტინგული კვლევა და შესაბამისი სარეკლამო სტრატეგია გახდა.

მოგვიანებით კომპანიაში რეინჟინერინგზე დაფუძნებული საქმიანი ურთიერთობები ჩამოყალიბდა. ხშირად სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას თამაშის ან წვეულების დროს ღებულობენ. დღეს „ნაიკი“ მუშაობს ნოვატორულ და კრეატიულ იდეებზე. მაგალითად: მას კომპანია „ეფლთან“ (Apple) დადებული აქვს კონტრაქტი *საერთო ნაწარმის Nike+iPod-ის გამოშვებაზე, რომელშიც ფლეერი დაკავშირებულია მფლობელის სპორტულ*

ფეხსაცმელთან და შეუძლია დისტანციურად გადასცეს მას გავლილი მანძილის სტატისტიკური მონაცემები. აღნიშნული ბიზნეს-რეინჟინერინგის წარმატებული პოლიტიკით დღეს „ნაიკი“ აშშ-ს საკალათბურთო ფეხსაცმლის ბაზრის 95%-ს ფლობს.

მარკეტინგული კვლევის პროცესი. საწყის ეტაპზე უნდა განისაზღვროს პრობლემა, თუ რატომ არის საჭირო კვლევის ჩატარება. აღნიშნული საკმაოდ შრომატევადი და რთული საქმეა. ფირმის ტოპ მენეჯერების ერთობლივი ძალისხმევით უნდა შედგეს იმ საკითხთა ნუსხა, რასაც უნდა გაეცეს პასუხი. გასათვალისწინებელია კვლევისათვის როგორი მონაცემებია საჭირო <u>პირველადი,</u> რომელიც კონკრეტულად კვლევის პრობლემის ირგვლივ არის საჭირო თუ <u>მეორადი,</u> რაც წინაწარ სხვა ინფორმაციების მოსაზიდად გამოიყენება. მაგალითად: თუ რომელიმე ლუდის მწარმოებელ კომპანიას სურს გაიგოს რატომ სვამს მომხმარებელთა დიდი ნაწილი მისი კონკურენტის რომელიმე ბრენდირებულ ლუდს უფრო მეტს, მაშინ მან უნდა ჩაატაროს კვლევა პირველადი ინფორმაციის მისაღებად, რაც დაკავშირებულია უშუალოდ ხარისხთან, სასმელის შემადგენელ კომპონენტებთან, შეფუთვასთან, ფასთან და ა.შ. მიღებული ინფორმაცია წარმოაჩენს მასსა და კონკურენტის სასმელებს შორის არსებულ უპირატესს და ნაკლოვან მხარეებს. ხოლო თუ ამავე კომპანიას სურს სხვა რომელიმე ბაზრის ათვისება ან ახალი საქონლით შესვლა მასში, მაშინ ატარებს კვლევას, სადაც მიღებული ინფორმაცია ემსახურება შემდგომ დამუშავებას და ფორმირებას ანუ ეს გახლავთ მეორადი ინფორმაციული კვლევა. ასევე თავიდანვე უნდა განისაზღვროს *თვისობრივი* კვლევა წარმოებს თუ *რაოდენობრივი.*

თვისობრივი კვლევის დროს ტარდება პირისპირი ინტერვიუები რესპოდენტებთან, რათა უკეთ შეისწავლონ ნაწარმის ირგვლივ არსებული ყველა მოსაზრება. ინტერვიუ შეიძლება იყოს მომხმარებლების ფოკუს-ჯგუფთან და ასევე ე.წ. „ჩაღრმავებული“ კონკრეტულ რესპოდენტთან. ფოკუსირებული ჯგუფი შეიძლება შეირჩეს რაიმე კონკრეტული ნიშნით და იყოს განსაზღვრული რაოდენობის. ჩაღრმავებული ინტერვიუ კი შეიძლება 1 რესპოდენტთან გაგრძელდეს რამდენიმე საათიც.

რაოდენობრივი კვლევა შესაძლოა იყოს შემდეგი სახის: დაკვირვება სხვადასხვა საშუალებით მომხმარებლებზე და საჭირო ნიუანსების ამოკრება. კვლევა სპეციალური კითხვარებით, ტელეფონით, ელექტრონული ფოსტით და ინტერნეტში შექმნილი სხვადასხვა ბლოგით, სოციალური ქსელის მეშვეობით და სხვ.

შემდეგ ეპაზე დგება კონკრეტული სამოქმედო გეგმა. მისი რეალიზება შეიძლება სხვადასხვა საშუალებით განხორციელდეს. აღნიშნული დამოკიდებულია ფირმის ბიუჯეტზე, საკვლევი ინფორმაციის მნიშვნელობაზე და ა.შ. რათა გადაწყდეს, ფირმა თვითონ ჩაატარებს კვლევას თუ დაიქირავებს ამ მიმართულებით სპეციალიზებულ ორგანიზაციას.

მოსახლეობის გამოკითხვა სპეციალურად შედგენილი „კითხვარის" საშუალებით წარმოადგენს ერთ-ერთ გავრცელებულ ფორმას მარკეტინგული კვლევის პროცესში. ნებისმიერი ფირმისთვის, რომელიც ამა თუ იმ სფეროში ფუნქციონირებს პერიოდულად აუცილებელია მომხმარებელთა პრიორიტეტების განახლება, რათა თავისი ბიზნეს-საქმიანობა შესაბამისობაში მოიყვანოს ამ პრიორიტეტებთან.

2004 წელს ჩვენს მიერ ჩატარებული იქნა პურის ბაზრის აღწერილობითი მარკეტინგული გამოკვლევა. მოსახლეობა გამოკითხული იქნა სპეციალურად შედგენილი კითხვარის საშუალებით. კვლევა ემსახურებოდა შემდეგი საკითხების დადგენას: არის თუ არა დაცული შესაბამისი ნორმები პურის დარიგება რეალიზაციისას; რამდენად კმაყოფილია მოსახლეობა ბაზარზე არსებული პურის ხარისხით; მიაჩნია თუ არა მომხმარებელს საჭიროდ არსებული ასორტიმენტის გაფართოება ახალი, მაღალხარისხიანი ნაწარმის ხარჯზე; რა ნიუანსებს აქცევს ყურადღებას მომხმარებელი პურის შეძენის პროცესში და სხვა. აღნიშნული კვლევის შედეგები წარმოდგენილ იქნა სტუდენტთა და ახალგაზრდა მეცნიერთა III რესპუბლიკურ სამეცნიერო კონფერენციაზე 2004 წლის 11-12 მაისს.[33]

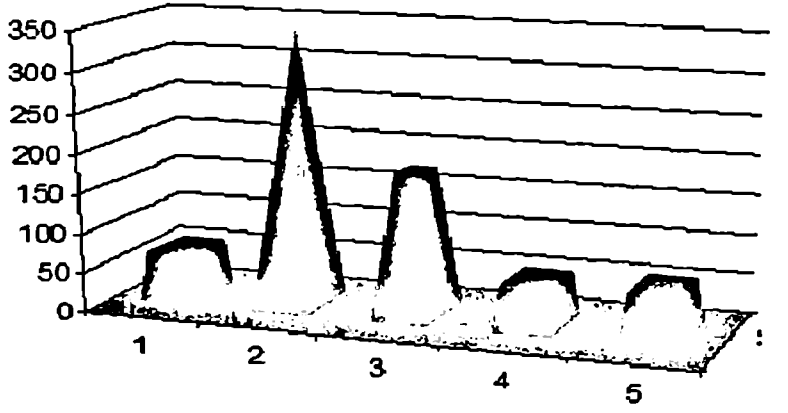
---

[33] *მახვილაძე კ.*, პურის ბაზრის აღწერილობითი მარკეტინგული გამოკვლევა, სტუდენტთა და ახალგაზრდა მეცნიერთა III რესპუბლიკური სამეცნიერო კონფერენცია 11-12 მაისი 2004 წ.

გამოკითხულ იქნა 710 რესპოდენტი. სხვადასხვა ასაკის და სოციალური წრის წარმომადგენელი. მაგალითისთვის კვლევის შედეგები ორ კონკრეტულ კითხვაზე ასე გამოიყურება:

1. რამდენად მისაღებია წონა გადახდილ ფასთან შედარებით? (წარდგენილი იყო სავარაუდო პასუხებიც)

- ნორმალურია. რადგან წონა, ფასი და შემადგენლობა მითითებულია პროდუქტზე;
- ფასთან შედარებით წონა ნაკლებია;
- ჭარბი საფუარის გამო მოცულობა აქვს თუმცა წონა ნაკლებია ;
- თქვენ დაამატეთ კომენტარი ---
- არ მაქვს არანაირი პრეტენზია



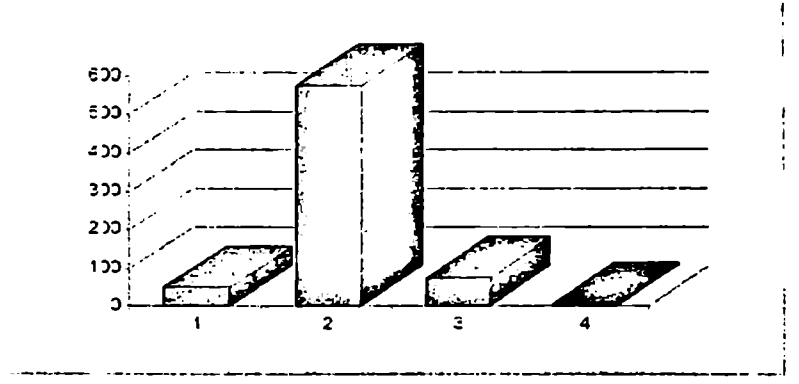
დიამრამა 1. პურის ბაზრის კვლევა - წონისა და ფასის შესაბამისობა

კითხვა - რამდენად მისაღებია წონა ფასთან შედარებით, დაახლოებით 9%-მა, დადებითად შეაფასა, ხოლო გამოკითხულთა 49 % თვლიდა, რომ ფასთან შედარებით წონა მეტი უნდა იყოს. 183 რესპოდენტს ანუ დაახლოებით 21%-ს მიაჩნდა პურის მოცულობა საფუარით გაზრდილი, ხოლო რეალურად მისი წონა და შემადგენლობა უარესი. 57 რესპოდენტმა სავარაუდო პასუხებიდან კომენტარის გაკეთება არჩია, სადაც თითქმის ძირითადი ნაწილის

მიერ შენიშვნა მდგომარეობდა შემდეგში: ბაზარზე წარმოდგენილი პურის შემადგენლობა გაჯერებულია საფუარით, მალფუჭადია და პური ფუნთუშას უფრო ჰგავს, ვიდრე პურს.

2. როგორია ბაზარზე არსებული პურის შეფუთვა და ტრანსპორტირების დროს დაცული სისუფთავის (ჰიგიენური) ნორმები ?

- სავსებით მისაღებია და ჰიგიენაც დაცულია;
- არ არის მისაღები და ჰიგიენის ნორმები არ არის დაცული პურის მოძრაობის დროს;
- თქვენ გააკეთეთ შესაბამისი კომენტარი;
- არ ვაქცევ ყურადღებას პურის შეფუთვას და მის სისუფთავეს.



დიაგრამა 2. პურის შეფუთვა და ჰიგიენური ნორმების დაცვა დისტრიბუცია-რეალიზაციის დროს

როგორც სქემიდან ჩანს გამოკითხულთაგან მხოლოდ 51 რესპოდენტი თვლიდა, რომ შეფუთვა და სისუფთავის ნორმები დაცულია. თითქმის 82%-ს მიაჩნდა, რომ არ არის მისაღები შეფუთვა და არც ჰიგიენის ნორმებია დაცული, რაც ნიშნავს იმას რომ, ეს საკითხი მწვავედ დგას მოსახლეობის წინაშე. 74 რესპოდენტმა გააკეთა სხვადასხვა კომენტარი სადაც ძირითადი მინიშნება გახლდათ ის, რომ არ არის პურის რეალიზაციისას დაცული (კერძოდ სავაჭრო დარბაზებში დასაწყობება და ასევე გამყიდველების მხრიდან პურთან შეხების) სისუფთავე ჰიგიენის

სტანდარტები, ასევე თვლიან რომ უფრო დაცულად შეიძლება პურის დარიგება სავაჭრო ობიექტებშიც. განსაკუთრებული მოსაზრებები გამოითქვა მცირე საცხობებთან დაკავშირებით, რომლებიც მთლიანი ქალაქის მაშტაბით საკმაოდ ბევრია და მათ მიერ წარმოებული პური ბაზრის საერთო მოცულობის მნიშვნელოვან ნაწილს შეადგენს. აღნიშნავენ რომ საცხობებში დარღვეულია სანიტარულ-ჰიგიენური ნორმები, ასევე ტემპერატურული და მიკრობიოლოგიური პროცესები. გამოკითხულთა 1%-იც არ არის გულგრილი ზემოთ ჩამოთვლილი პრობლემის წინაშე, რაც კიდევ ერთხელ მიანიშნებს ამ საკითხის შესწავლის აუცილებლობაზე.

ონლაინ გამოკითხვა. დღევანდელი საინფორმაციო ტექნოლოგიების ეპოქაში გაიზარდა მარკეტოლოგების მიერ ონლაინ მარკეტინგული კვლევების გამოყენების ინტენსივობა. მარკეტინგულ კვლევებზე დახარჯული თანხების დიდი ნაწილი უკვე ონლაინ კვლევებზე მოდის. ინტერნეტ კვლევების ეფექტურობას და მისი გამოყენების სურვილს უამრავი ფაქტორი განაპირობებს:

- სხვა სახის გამოკითხვასა და ფოკუს-ჯგუფებთან შედარებით, ონლაინ კვლევა რეალურ უპირატესობებს სთავაზობს მკვლევარებს. მაგალითად: სისწრაფე და დაბალი ფასები. ონლაინ ფოკუს-ჯგუფები წინასწარ დაგეგმვას საჭიროებს, თუმცა მას პრაქტიკულად მომენტალური შედეგი მოაქვს;
- ონლაინ გამოკითხვა მცირე დროში სრულდება (რამდენიმე დღე ან კვირა), როდესაც სხვა ფორმით კვლევებს შესაძლოა თვეებიც დასჭირდეს;
- ინტერნეტ-კვლევები შედარებით დაბალ დანახარჯებთან არის დაკავშირებული;
- ინფორმაციის შეგროვება და ფოკუს ჯგუფებთან კონტაქტი ქვეყნის და მსოფლიოს მაშტაბითაა შესაძლებელი;
- ონლაინ კვლევებით შეგვიძლია მივწვდეთ მოუხელთებელ რესპოდენტებს. (მაგალითად: ექიმებს სპორტსმენებს, პოლიტიკოსებს, ხელოვან ადამიანებს და ა.შ.).

ონლაინ კვლევების მნიშვნელობაზე მიუთითებს ისიც, რომ იქმნება ცალკეული ორგანიზაციები რომლებიც სპეციალი– ზირებულნი არიან უშუალოდ ინტერნეტ-კვლევებზე. ასეთია

მაგალითად კომპანია „Greenfield Online“ www.greenfield.com და ა.შ.

საბოლოოდ შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ ბაზრის კვლევას, სხვადასხვა მიმართულებით უმნიშვნელოვანესი, როლი უკავია ფირმის განვითარებაში. თუმცა აუცილებელია დაგეგმვის პროცესში პრობლემის სწორი განსაზღვრა და შესაბამისი კვლევის ჩატარება.

არასწორად განსაზღვრული პრობლემის საფუძველზე ჩატარებული მარკეტინგული კვლევის გამო უამრავი ფირმა აღმოჩენილა არასასურველ ვითარებაში. მაგალითად: კომპანია „Meister Brau“-მ შეიმუშავა დიეტური ლუდის ახალი მარკა „Lite“ რომლის გემო, დეგუსტაციის შედეგებიდან გამომდინარე, მომხმარებლებს მოეწონათ. მაგრამ ბაზარზე მისი გატანა წარუმატებელი აღმოჩნდა. კომპანიამ შემდგომ მცდელობას თავი აარიდა და აღნიშნული ბრენდი კომპანია „Miller“-ს მიყიდა. ამ უკანასკნელმა სცადა პრობლემის გამოვლენა. ჩაატარა შედარებით ფართო მასშტაბის მარკეტინგული კვლევა, რომელიც არა მხოლოდ გემოს მიხედვით მომხმარებელთა მჯობინებების შესწავლას მოიცავდა. Miller-ის მკვლევარებმა აღმოაჩინეს, რომ ლუდის მოყვარულები ცდილობენ მოირგონ „ნამდვილი მამაკაცის“ იმიჯი, ხოლო თვითონ იდეა დიეტური ლუდის შესახებ გარკვეულ სისუსტის ასოციაციას იწვევს. ამიტომ, კომპანიამ აქცენტი გააკეთა მარკის იმიჯის შეცვლაზე. ამისათვის მან სარეკლამოდ ცნობილი სპორტსმენები მოიწვია. ასეთი მარკეტინგული ღონისძიების შედეგად ზემოთხსენებული „Lite“ მარკის გაყიდვები მნიშვნელოვნად გაიზარდა.[34]

ყველანაირი შრომა, დრო და ფულადი რესურსი უსარგებლოდ იქნება გამოყენებული თუ პრობლემა არასწორადაა აღქმული. ეს მომენტი საკმაოდ საყურადღებოა ბაზრის კვლევის და მომხმარებელთა ქცევის განსაზღვრის დროს. ამის ნათელი მაგალითია სამედიცინო პროდუქციის მწარმოებელი კომპანიის “Dow corning“-ის მიერ ჩატარებული კვლევა, რომელიც ემსახურებოდა რეპუტაციის აღსადგენად საჭირო არგუმენტების

---

[34] *ნ.თოდუა ქ. უროტაძე* მარკეტინგული კვლევის პრინციპები თბილისი 2013, გვ. 77-78.

მოძიებას და მის მიერ წარმოებული ნაწარმის უვნებლობის შესახებ სწორი ინფორმაციის გავრცელებას. თუმცა მან ეს ვერ შეძლო მიუხედავად იმისა, რომ მილიონობით თანხა დახარჯა. ეს ყველაფერი კი შემდეგნაირად დაიწყო: გასული საუკუნის ოთხმოცდაათიან წლებში, როდესაც CBS-ის წამყვანმა *„კონი ჩანგმა“* თავის ტელეგადაცემაში აჩვენა ინტერვიუთა სერია, სადაც შეშინებული ქალბატონები საუბრობდნენ Dow corning-ის მიერ წარმოებული სარძევე ჯირკვლის იმპლანტანტების მოხმარებით გამოწვეული აუტოიმუნური დაავადებების შესახებ. 1992 წელს, კვებისა და მედიკამენტების კონტროლის სააგენტომ (FDA) აკრძალა სარძევე ჯირკვლის იმპლანტანტების წარმოება. მათი გამოყენება დაშვებულ იქნა მხოლოდ მკერდის სიმსივნის მკურნალობის დროს.

Dow corning სარჩელებს ვერ აუდიოდა. როგორც შემდგომში გაირკვა, *კონი ჩანგის* საბედისწერო გადაცემაში არ აჩვენეს იმ მომხმარებელთა და ექიმთა ინტერვიუები, რომლებიც პოზიტიურად იყვნენ განწყობილი იმპლანტანტების მიმართ. სწორი მოქმედების შემთხვევაში Dow corning-ს შეეძლო მოეკვლია და აეხულებინა ტელეკომპანია, გაეშვა ეთერში სრული ჩანაწერი. Dow corning-ი გაკოტრებას ებრძოდა 2004 წლამდე სანამ აშშ-ს სამედიცინო ინსტიტუტის მიერ არ დადასტურდა, რომ სილიკონის მკერდის იმპლანტანტებს არ შეუძლია გამოიწვიოს ძუძუს კიბოს ან რომელიმე იდენტიფიცირებადი სისტემური დაავადება.[35]

ზემოთ განხილული ფირმების მაგალითების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ პრობლემის გონივრულად განსაზღვრა საშუალებას მისცემს კომპანიებს სწორი მიმართულებით აწარმოონ კვლევის პროცესი, რაც რეინჟინერინგის დაწყების და ფირმის განვითარების საწინდარია.

[35] https://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Corning

2.3. თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიები რეინჟინერინგის პროცესში

დღეს მსოფლიო იმყოფება განვითარების ინფორმაციულ ეპოქაში, რომლის ჩამოყალიბებაც გასული საკუნის ბოლო მეოთხედიდან დაიწო. აღნიშნული ეტაპისთვის დამახასიათებელია სწრაფი აღმოჩენები და გამოგონებები. საინფორმაციო საზოგადოება ცივილიზაციის ისეთი ფაზაა, რომელშიც მომსახურე პერსონალის უმეტესობა დასაქმებულია ინფორმაციისა და მისი უმაღლესი ფორმის ცოდნის – წარმოების, დამუშავებისა და რეალიზაციის სფეროში. თავად ინფორმაციულ ურთიერთობებსაც აქვს განვითარების ისტორიული პერიოდები. თავდაპირველად ინფორმაციული რევოლუცია აღინიშნება ადამიანთა ურთიერთობაში ენების აღმოცენებით. შემდეგ ინფორმაციული რევოლუცია განხორციელდა დამწერლობის შემოღებით, რასაც მოჰყვა ასევე ინფორმაციული რევოლუცია ბეჭდვის გამოგონება. შემდეგი პერიოდი უკავშირდება ტელეგრაფის, რადიოს, ტელეფონის, ტელევიზორის შექმნას.

პოსტინდუსტრიული საზოგადოების მომდევნო ფაზაა – ინფორმაციული საზოგადოება. ფორმირებად ურთიერთობებში ინფორმაცია ხდება კაცობრიობის ძირითადი სტრატეგიული რესურსი, მისი წარმოება და მოხმარება არის საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროს ეფექტური ფუნქციონირებისა და განვითარების აუცილებელი პირობა.

ინფორმაციულ ეპოქას საფუძველი შემდეგმა გარემოებებმა ჩაუყარა: საზოგადოებაში დაგროვდა საკმაო რაოდენობის ცოდნა და ინფორმაცია. ანალიტიკური კომპანიების შეფასებით ინფორმაციის მოცულობა, რომელსაც კაცობრიობა ფლობს, ორმაგდება ყოველ 5 წელიწადი. 2002 წლიდან კი ასეთი გაორმაგება ყოველ 72 დღეში ხდება. მას სტანდარტული, მოძველებული მეთოდებითა და ფორმებით ვეღარ გაუმკლავდებოდნენ. პრობლემის გადაჭრა შესაძლებელი გახდა ახალი საინფორმაციო ტექნოლოგიების საშუალებით.

თანამედროვე ბიზნესი წარმოუდგენელია ინფორმაციის მიღების, შენახვის, დამუშავებისა და გამოყენების გარეშე.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის პირობებში იქმნება ახალი ინფორმაციული სისტემები აღნიშნული რესურსის წარმოება, მოხმარება და შენახვა ქმნის შესაბამის ტექნიკურ-ორგანიზაციულ სტრუქტურას. საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად განუხრელად იზრდება, მათი საინფორმაციო-ანალიტიკური და საინფორმაციო-საპროგნოზო შემადგენლების მნიშვნელობა.

ინფორმაციული ეკონომიკის ჩამოყალიბების ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია გლობალური საინფორმაციო ინფრასტრუქტურის წარმოქმნა, რომელიც უზრუნველყოფს საზოგადოების წევრების ეფექტური საინფორმაციო ურთიერთქმედების შესაძლებლობას, მათ მისაწვდომობას მსოფლიო საინფორმაციო რესურსებთან. დიდი მნიშვნელობა ამ კონტექსტში აქვს პროფესიონალებისა და მენეჯერების მომზადების ხარისხს მათ მიერ უკვე განხორციელებული ფუნქციების შესრულებისათვის და დაგროვილ, აგრეთვე დამატებით დასაგროვებელ კვალიფიკაციურ რესურსებს, შესასრულებელი ფუნქციებისადმი შესაბამისობის, განსაკუთრებით საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურაში ჩართულობის ხარისხს.

პერსონალური კომპიუტერების დანერგვამ საზოგადოებრივი საქმიანობის ყველა სფეროში კარდინალური გარდატეხა მოახდინა. შესაძლებელი გახდა წამში მილიონობით, მილიარდობით და ტრილიონობით ოპერაციის შესრულება. მახსოვრების მძლავრი მოწყობილობების შექმნა; ცოდნისა და მონაცემთა პრაქტიკულად უსაზღვრო ავტომატიზებული ბაზების ფორმირება და სწრაფი ზრდა, რომლებიც კოსმოსურ, ელექტრო-ტექნიკურ, ოპტიკურ აუდიოვიზუალურ სისტემებსა და ტექნოლოგიებს იყენებენ ინფორმაციის ცოდნისა და გადაცემა-შენახვისათვის.

უნდა აღინიშნოს, რომ ტექნიკის არცერთ სახეობას ისეთი პროგრესი არ განუცდია მოკლე დროში, როგორც ეს კომპიუტერების გაუმჯობესებას მოჰყვა. ამას თან დაერთო მობილური ტელეფონის მასიური გავრცელება, რამაც გამოიწვია პრაქტიკულად საზოგადოების მასზე დამოკიდებულება. ამიტომ, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების განვითარება

გახდა საფუძველი თანამედროვე საინფორმაციო საზოგადოების ჩამოყალიბების.[36]

ნებისმიერ ბიზნეს-ობიექტს ეკონომიკური საქმიანობის პროცესში უხდება დიდი რაოდენობით ინფორმაციული ნაკადებიდან მისთვის საჭირო ინფორმაციის ამოღება და დამუშავება თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით. ტექნოლოგიის ცნება მოიცავს სამ ასპექტს: სოციალურს, ტექნიკურს და ინფორმაციულს. სოციალური ასპექტი გულისხმობს სათანადო კვალიფიკაციის მქონე კადრებს და მათი შრომის ორგანიზაციას. ტექნიკური ასპექტი დაკავშირებულია შრომის იარაღებთან - მანქანა-მოწყობილობები, ინსტრუმენტები და სხვა ტექნიკური საშუალებანი, რომელთა მეშვეობითაც ხორციელდება საწარმოო ტექნოლოგიური პროცესები. ინფორმაციული ასპექტი მოიცავს ნაწარმის დამზადების პრინციპებს, მეთოდებსა და შესრულების თანმიმდევრობის აღწერას.

გასული საუკუნის ბოლოს, განვითარებული ქვეყნების მსოფლიო საზოგადოებამ აღიქვა ახალი „ინფორმაციული საზოგადოების“ შექმნის აუცილებლობა. 1994 წელს ევროკავშირის სახელმწიფოების კომისიამ დაადგინა მოქმედების გეგმა: ნორმატიულ-სამართლებრივი სივრცის ფორმირება; საინფორმაციო და ტელესაკომუნიკაციო ქსელების განვითარება, ძირითად მომსახურეობათა კლასიფიკაცია, მოწყობილობების სტანდარტიზაცია, ინფორმაციული საზოგადოების სხვადასხვა სოციალური და კულტურული ასპექტის შესწავლა, მოსახლეობაში ინფორმაციული საზოგადოების ფორმირების კონცეფციის პროპაგანდა.

2000 წლის ივლისში კუნძულ ოკინავაზე მსოფლიოს რვა უდიდესი სახელმწიფოს წარმომადგენელმა მიიღო გლობალური ინფორმაციული საზოგადოების ქარტია – ყველაზე მნიშვნელოვანი დოკუმენტი ინფორმაციულ პრობლემებსა და პოლიტიკასთან დაკავშირებით. მაში ხაზგასმულია, რომ საინფორმაციო კომუნიკაციური ტექნოლოგიები წარმოადგენს ერთ-ერთ

---

[36] *კონიაშვილი მ., საინფორმაციო სისტემები და ტექნოლოგიები ეკონომიკაში, თბილისი. თსუ, 2005 წ.*

უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს, რომელიც გავლენას ახდენს ოცდამეერთე საუკუნის საზოგადოებისა და ბიზნეს-ურთიერთობების ფორმირებაზე.

საინფორმაციო ტექნოლოგიები რეინჟინერინგში. ინფორმაციული ტექნოლოგია არის ინფორმაციული დამუშავების მეთოდების თანმიმდევრულად ჩამოყალიბებული სისტემა, რომლის საფუძველია თანამედროვე აპარატურული, პროგრამული და კომუნიკაციური საშუალებების გამოყენება საჭირო ინფორმაციის მისაღებად.

ინფორმაციული ტექნოლოგიები (IT) საშუალებას იძლევა ეფექტურად გამოვიყენოთ საზოგადოების ინფორმაციული რესურსი, რომელიც დღეს მისი განვითარების უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს. აღნიშნულ სფეროში მოღვაწე წამყვანი კომპანიები თითქმის ყოველდღიურად აწარმოებენ ახალ ნაწარმს და გვთავაზობენ ახალ მომსახურებას. ამ დროს აუცილებელია ვიცოდეთ, როგორ განვასხვაოთ მოდური, ნაკლებათ პროდუქ-ტიული შემოთავაზებები და ტექნოლოგიები იმ ტექნოლოგი-ებისგან, რომლებიც გამოდგება ხანგრძლივად.

ბიზნესის რეინჟინერინგში გადამწყვეტ როლს თამაშობს უახლესი საინფორმაციო ტექნოლოგიები, რომლებიც გახლავთ შეუცვლელი ფაქტორი. ამ დროს რეინჟინერინგის განხორციელება შეუძლებელია თუ კომპანიას არ სურს, ან არ შესწევს უნარი შეცვალოს საკუთარი წარმოდგენა საინფორმაციო ტექნოლოგიების შესახებ. ან ჯერ ეძებს პრობლემებს, შემდეგ კი ტექნოლოგიურ გადაწყვეტას. თუმცა კომპანიაში კომპიუტერების განახლება არ არის რეინჟინერია; პირიქით, ტექნოლოგიების არასწორმა გამოყენებამ შეიძლება სრულიად დაამუხრუჭოს ძალისხმევა რეინჟინერიაში და გაამყაროს მოძველებული შეხედულებები და ქცევის სქემები. მაგალითად, „Kodak Company"-ის შეეძლო რამოდენიმე დღით შეემცირებინა საქონლისა და საწარმოო აპარატურის დამუშავება კონსტრუქტორებისთვის ავტომატიზირებული პროექტირების ტექნოლოგიის მქონე უახლესი სამუშაო დანადგარების გადაცემით. მაგრამ ამ შემთხვევაში კომპანია ვერასდროს შეძლებდა თითქმის 50%-ით შეემცირებინა ბიზნეს – ციკლის პერიოდი. ამის საშუალებას იძლევა მხოლოდ რეინჟინერიის პროცესი.

როგორც *ჰამერი* აღნიშნავს BPR-ის არსი მდგომარეობს ნოვატორობაში, უახლესი ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გამოყენებაში პრეტენზიული, სრულიად ახალი მიზნების მისაღწევად. რეინჟინერინგის ერთ-ერთი ყველაზე რთული ელემენტია, კომპანიების მხრიდან, ტექნოლოგიის ახალი, უცნობი შესაძლებლობების აღმოჩენის უნარი. მისი არსებობა დამოკიდებულია გარკვეულ კრეატიულ აზროვნებასა და ალღოზე, რამეთუ მას არ ასწავლიან ბიზნეს-სკოლებში და სხვადასხვა, თუნდაც პრესტიჟულ უმაღლეს სასწავლებელში. აღნიშნულს ესაჭიროება პრაქტიკული უნარ-ჩვევები. მსგავსი მენეჯერების უმრავლესობა ფლობს დედუქციურ აზროვნებას, ისინი კარგად აფასებენ გარკვეულ პრობლემებს და ოპტიმალურ გადაწყვეტილებებს იღებენ. ბიზნესის რეინჟინერიაში საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება ასევე მოითხოვს ინდუქციურ აზროვნებას უნარს ჯერ გაიაზრო ქმედითი გადაწყვეტილება და შემდეგ ეძიო მისი გადაჭრის გზა.

ახალი ტექნოლოგიების შესასწავლად და დასანერგად საჭიროა დროსა და სივრცეში შესაბამისი რეაგირება. შეუძლებელია გაიგო ახალი ტექნოლოგიის შესახებ დღეს და დანერგო ხვალ. საჭიროა დრო მის შესასწავლად, მნიშვნელობის გასააზრებლად, გამოყენებისთვის საჭირო მეთოდების დასამუშავებლად. მისი გამოყენების აუცილებლობაში თანამშრომლების დასარწმუნებლად და საბოლოოდ ამ ყველაფრის დასაგეგმად. ბიზნეს-ობიექტი, რომელსაც შესწევს უნარი გაიაროს ეს მოსამზადებელი პერიოდი, წინასწარ, თავად ტექნოლოგიის გამოჩენამდე, უცილობლად მიიღებს მნიშვნელოვან უპირატესობას კონკურენტების წინაშე. სწორედ ასეთი ქმედებებით ხდება მეტოქეების უკან ჩამოტოვება.

ინდუქციური აზროვნების დეფიციტი ტექნოლოგიებთან მიმართებაში არაა ახალი პრობლემა. აღნიშნული დამახასიათებელია პროფესიონალებისთვისაც კი. მაგალითად, პირველი მობილური ტელეფონის გამომგონებელმა *„მარტინ კუპერმა“* და კომპანია „Motorola"-მ, როდესაც განუმარტეს აშშ-ს კომუნიკაციების ფედერალურ კომისიას, რომ ფიჭური ტელეფონის დანერგვისათვის, კერძო კომპანიას საკუთარი თავისუფალი სიხშირეები დასჭირდებოდა, ამ იდეას ძალიან სკეპტიკურად

შეხვდნენ, მაგრამ „მოტოროლამ“ დაამტკიცა, რომ მის მიერ წამოჭრილი იდეის განხორციელება შესაძლებელი იყო. მან სწორედ *მარტინ კუპერის* საშუალებით შექმნა პირველი ტელეფონი სახელწოდებით „Motorola DynaTAC“.

დღეს თანამედროვე მობილური ტელეფონებისა და სმარტფონების გარეშე ბიზნესის წარმოება პრაქტიკულად შეუძლებელია. 2012 წლამდე მობილურის წარმოებაში მსოფლიო ბაზრის ლიდერი ფინური კომპანია „ნოკია“ ითვლებოდა. 2012 წლის მონაცემებით მას სამხრეთ კორეულმა გიგანტმა „სამსუნგმა“ გაუსწრო. ხოლო 2014, 2015 წლის მიხედვით ცალკეული მწარმოებლების მიერ გაყიდული მობილური მოწყობილობების (მობილური, სმარტფონი, პლანშეტი სიმბარათიანი) სტატისტიკა მილიონ ერთეულებში შემდეგნაირად გამოიყურება:[37]

მობილური ტელეფონების მწარმოებელი კომპანიები 2014-2015 წ.წ.

გაყიდული რაოდენობების მიხედვით მილიონ ერთეულში

ცხრილი 2

მწარმოებლის დასახელება	2014 წელი			2015 წელი		
	I კვარტ.	II კვარტ.	III კვარტ.	I კვარტ.	II კვარტ.	III კვარტ.
Samsung	110.05	97.42	93.62			
Nokia/Microsoft	49.69	43.81	43.13	97.99	88.74	102.06
Apple	43.06	35.35	38.19	33	27.69	30.29
LG	14.88	18.31	21.29	60.18	48.09	46.06
ZTE	13.85	12.63	13.86	19.64	17.62	18.19
Huawei	14.57	18.22	16.32	12.6	14.56	13.68
TLC Communications	11.96	13.92	15.96	18.59	26.12	27.46
Lenovo	17.29	19.27	21.55	14.19	15.73	17.17
Xiaomi	9.63	12.54	15.77	19.28	16 63	17.61
Micromax	7.79	8.58	10.17	14.74	16.07	17.2
სხვები	156.2	164.15	171.2	180.06	192.32	188.18

[37] http://www.statista.com/statistics/263355/global-mobile-device-sales-by-vendor-since-1st-quarter-2008/

ტექნოლოგიების ნამდვილი შესაძლებლობები სრულყოფილად ვერ გაიაზრა ისეთი კომპანიის მენეჯმენტმაც კი, როგორიცაა „აი ბი ემი“ მან შეცდომა დაუშვა ქსეროქსთან მიმართებაში. 1950-იანი წლების დასასრულს „Xerox“-მა ჩაატარა პირველი კომერციული მაკოპირებელი აპარატის „მოდელ 914“-ის ფუნდამენტალური კვლევა. მაშინ კომპანიას ესაჭიროებოდა ფინანსური სახსრები და სურდა გაეყიდა აღნიშნული პროექტი. „Xerox“-მა შესთავაზა პატენტი IBM-ს, რომელმაც დაიქირავა კონსალტინგური ფირმა Arthur D.Little (ADL). მის მიერ ჩატარებული, აღნიშნული დანადგარის პოტენციალის შესასწავლ კვლევებზე დაყრდნობით IBM-მა გადაწყვიტა უარი ეთქვა ქსეროქსის აპარატის პატენტზე და არ შესულიყო კოპირების ბაზარზე. „ქსეროქსმა“ გადაწყვიტა გაეგრძელებინა მუშაობა იმის იმედად, რომ ვინმე ამ აპარატით დაინტერესდებოდა.[38] დრომ გვიჩვენა, რომ „მოდელ 914“-მა ნულიდან შექმნა მოხერხებული, კოპირების სრულიად ახალი, კონკრეტული ბაზარი.

ამ შემთხვევაში მოწინავე ტექნოლოგია ქმნის გამოყენების ახალ, საკუთარ სახეებს, რაზეც მოსახლეობას ადრე წარმოდგენაც არ ჰქონდა. ეს არის ცნობილი ფრანგი მეცნიერის - *სეის* კანონის ვარიაცია. *ჟან ბატისტ სეიმ,* XIX საუკუნის დასაწყისის ცნობილმა ეკონომისტმა შენიშნა, რომ ბევრ სიტუაციაში შეთავაზება ბადებს შესაბამის მოთხოვნილებას. ბევრმა ადამიანმა არ იცის ზუსტად რა სჭირდება, სანამ არ დაინახავს მას გაყიდვაში. მაშინ გრძნობენ, რომ ეს მათთვის აუცილებელია. *ალან კეი* - პიროვნება, რომელსაც ხშირად ეძახიან პერსონალური კომპიუტერის მამას. დღეს კი თავისუფალი მკვლევარი (Apple fellow) Apple Computer-ში ამბობს, რომ „მნიშვნელოვანი ტექნოლოგია ჯერ ქმნის პრობლემას და შემდეგ გადაჭრის მას“. „კოპიერ 914“ თავის დროზე არავის სჭირდებოდა, რადგანაც ვერავინ პროგნოზირებდა მასთან დაკავშირებულ უზარმაზარ მოთხოვნილებას მის გამოჩენამდე. მოგვიანებით „დაფარული მოთხოვნილება“ მოულოდნელად

---

[38] *Hammer, Michael, James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.* Перю с *англ. Ю. Е. Корниловичь.* – 4- е изд. – М.: Манн, Иванов и Фервер, 2011 – 288с.

გახდა აშკარა და უსაზღვრო მოთხოვნის, და უამრავი მოგების მომტანი.

<u>დაფარული მოთხოვნილება</u> როგორც, მომხმარებლის ქვეცნობიერი მოთხოვნა მნიშვნელოვნად განაპირობებს კომპანიის შემდგომი გაყიდვების ზრდას. თუმცა ამისათვის კომპანიას უნდა გააჩნდეს შესაბამისი ინფორმაციული რესურსი და სათანადო მზადყოფნა. აღნიშნული რეინჟინერინგის განხორციელების დროს უნდა დაიგეგმოს. BPR-ის ეტაპებში „დაფარული მოთხოვნილება" მარკეტინგული კვლევისა და მომხმარებლის ქცევის ანალიზის დროს იქნა აღმოჩენილი და შესწავლილი.

თავი III. რეინჟინერინგი ონლაინ ბიზნესში

3.1. რეინჟინერინგი მობილურ და ელექტრონულ კომერციაში

საინფორმაციო ტექნოლოგიების მუდმივი განვითარების და განახლების ფონზე სულ უფრო აქტუალურია ნებისმიერი ფორმატის ბიზნესისთვის რეინჟინერინგის პროცესი - Business process re-engineering (BPR), რომელიც ითვალისწინებს მოძველებული ბიზნეს-ურთიერთობების მართვის ხელახალ გააზრებას და რადიკალურ გარდაქმნას უკეთესობისკენ.

ბიზნეს-ობიექტის ძირითადი მაჩვენებლების მკვეთრი გაუმჯობესების მისაღწევად რეინჟინერინგი გვთავაზობს არსებული მენეჯმენტის ფუნდამენტურ ცვლილებას. არსით რეინჟინერინგი ინოვაციური ხასიათისაა. იგი გულისხმობს: პრინციპულად ახალი პროცესების დანერგვას, რომლებიც ორიენტირებულია, პირველ რიგში, ტექნოლოგიური ინოვაციების შექმნაზე, ათვისებასა და გამოყენებაზე. მთელ ამ ციკლში განსაკუთრებულ როლს თამაშობს საინფორმაციო ტექნოლოგიების თანამედროვე მიღწევების გამოყენება და მათი ინტეგრაცია დაგეგმილ ცვლილებებთან.

საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების თანამედროვე მიღწევებმა, გზა გაუხსნა ელექტრონული ბიზნეს-პროცესების წარმოების სრულყოფილ და დახვეწილ ფორმებს, რომელიც დღეს არის ბიზნესის მამოძრავებელი ერთ-ერთი მთავარი ბერკეტი. ბაზარზე ახალი ტექნოლოგიების ფართო გავრცელების ფონზე ე.წ. „აქტიური მომხმარებლების" რიცხვი საგრძნობლად იზრდება. ესენი არიან მომხმარებლები, რომლებიც ერთდროულად სარგებლობენ პლანშეტით, სმარტფონით და პერსონალური კომპიუტერით.

ციფრული ფორმატით დაინტერესების ტენდენცია განსაკუთრებით აქტუალურია ახალგაზრდა თაობისთვის. რომლებიც, მაგალითად, სატელევიზიო გადაცემის ყურების პარალელურად კიდევ სულ მცირე ოთხ ქმედებას ასრულებენ სხვადასხვა მოწყობილობებზე. მათ შორის ონლაინ გამოწერები და

შესყიდვები, სხვადასხვა შეთავაზებებისა და კატალოგების გაცნობა, სოციალურ ქსელში ჩართულობა და ა.შ.

არსებობს ელექტრონული კომერციის შემდეგი სახეები :

➢ ბიზნესი ბიზნესზე: B2B - კომპანიებს შორის ბიზნესი;

➢ ბიზნესი მომხმარებლებისათვის: B2C სავაჭრო ურთიერთობები ბიზნესსა და მომხმარებლებს შორის;

➢ ბიზნესი მთავრობაზე: B2G - კომერციის ფორმა კომპანიასა და საჯარო სექტორს შორის. (აღნიშნულზე პარაგრაფი 4.1 ში დეტალურად ვისაუბრებთ საქართველოს მაგალითის განხილვით);

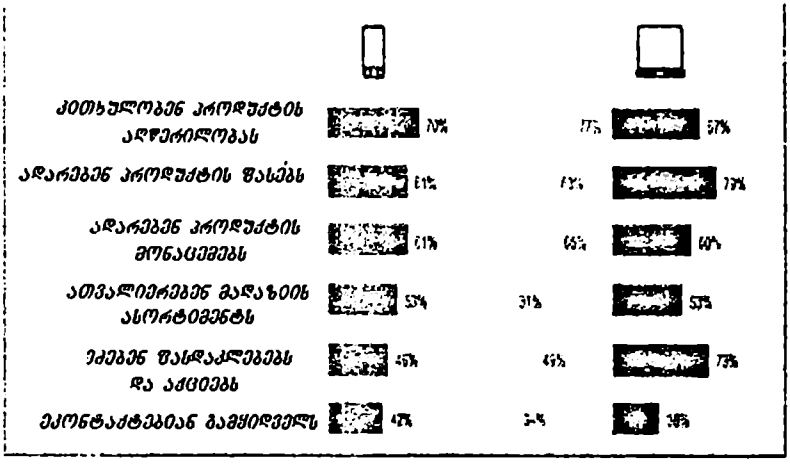
➢ მომხმარებელი მომხმარებელზე: C2C - სავაჭრო ურთიერთობები კერძო ინდივიდებს ანუ მომხმარებლებს შორის;

➢ მობილური კომერცია: m-commerce ყიდვა/გაყიდვა უკაბელო (wireless) ტექნოლოგიების მეშვეობით;

M-commerce-ს (მობილური კომერცია) როლი დღითიდღე მატულობს მსოფლიო გლობალურ სივრცეში, რომელიც შინაარსობრივად მოიცავს, როგორც მობილურით და სმარტფონებით, ასევე პლანშეტებით წვდომას ონლაინ მაღაზიებთან. მობილური აპლიკაციების მნიშვნელობის ზრდა კარგად ჩანს №3 და №4 დიაგრამებში. არანაკლებ მნიშველოვანია პლანშეტების საშუალებით განხორციელებული აქტივობების როლი ონლაინ ვაჭრობაში, რომელიც გარკვეულ კატეგორიებში აჭარბებს კიდეც მობილური აპლიკაციების წილს.[39]

თავის მხრივ m-commerce-ს საშუალებით განხორ–ციელებული ტრანზაქციები ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია და რიგ შემთხვევებში ჭარბობს მობილურით შესყიდვებს, ხოლო გარკვეულ ქვეყნებში პლანშეტებით წვდომას ონლაინ მაღაზიებთან.

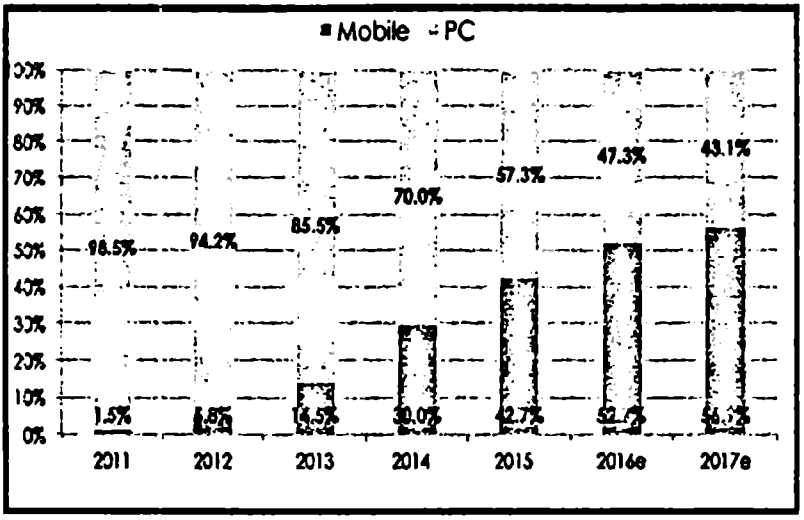
[39] http://www.rockyfu.com/mobile-strategy/



დიაგრამა 3. მობილურის, პლანშეტის და კომპიუტერის ჩართულობის შედარება ონლაინ შესყიდვებში

მობილური აპლიკაციების როლის ზრდა ონლაინ გაყიდვებში, მკვეთრად ჩანს ჩინეთში iResearch-ის მიერ ჩატარებული კვლევის მაგალითზე:[40] 2011 წელთან შედარებით 2016 წელს ამ მიმართულებით 52,7 პროცენტიანი ზრდა შეინიშნება და კვლევების საფუძველზე დადგინდა, რომ ეს რიცხვი 2017 წლისთვის მთლიანი ონლაინ გაყიდვების 56,9%-ს მიაღწევს, რაც საერთო წილის ნახევარზე მეტს შეადგენს.

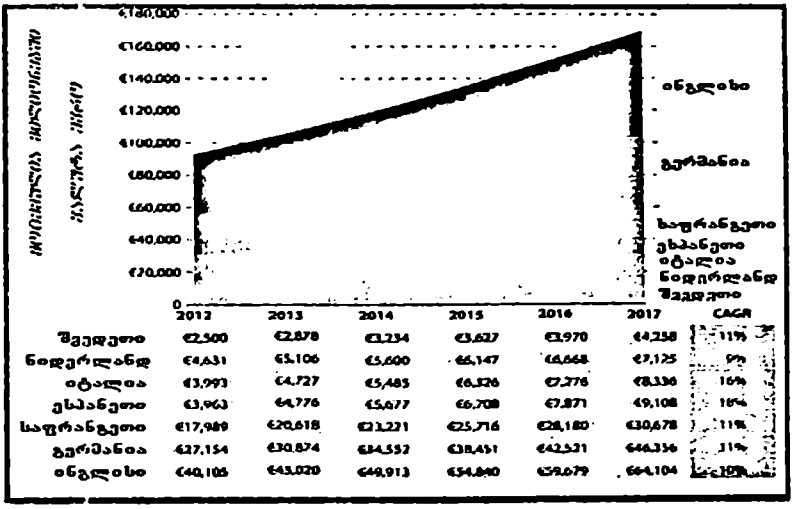
[40] http://www.chinainternetwatch.com/



დიაგრამა მობილურით და კომპ.-ით ონლაინ შენაძენები 2011-2016 წ.წ. და მოლოდინი 2017 წ.

ევროპის წამყვან ქვეყნებში, ელექტრონული გაყიდვების ზრდა 2012-2017 წლებში, სადაც 2016 წლამდე მოცემულია არსებული მონაცემები და შემდეგი წელი ეყრდნობა წინა პერიოდის პროცენტულ მატებას. საიტ – „www. smartinsights.com"-ის მონაცემებით ასე გამოიყურება (იხ დიაგრამა №5) გაყიდვები მოცემულია მილიონ ევროებში ცალკეული ქვეყნების მიხედვით საფრანგეთი, გერმანია, იტალია და ინგლისი, ესპანეთი, ნიდერლანდები შვედეთი.[41]

[41] http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-retail-sales-growth/

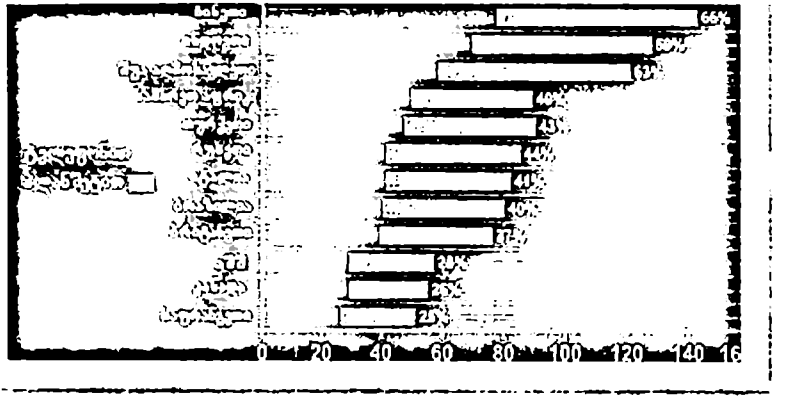


დიაგრამა 5. ინტერნეტ გაყიდვების ზრდა ევროპის ქვეყნებში 2012-2016 წ.წ. და მოლოდინი 2017 წ.

ციფრული აპარატურის პოპულარობის ზრდა გავლენას ახდენს მომხმარებელთა უნარ-ჩვევებზე. „ციფრული დემოკრატიის" კვლევის მერვე გამოცემის შედეგების თანახმად, ასეთი აქტიური მომხმარებლები აღემატება აშშ-ს მომხმარებელთა 1/3-ს (37%). ამასთან უნდა აღინიშნოს, რომ აქტიური მომხმარებელების 45% ქალბატონია. გამომდინარე იქიდან რომ საქონლისა და მომსახურების რეალიზაცია ხორციელდება ელექტრონული საშუალებების მეშვეობით. *ელექტრონული კომერცია დაფუძნებულია მობილურ კომერციაზე, საშუალებების ელექტრონულ გადაცემაზე, ჯაჭვური მენეჯმენტის უზრუნველყოფაზე, ინტერნეტ მარკეტინგზე, ტრანზაქციის ონლაინ პროცესებზე, ელექტრონული მონაცემების გაცვლაზე შუამავლებისა და გეოგრაფიული საზღვრების გარეშე. ამიტომ, იგი წარმოადგენს საკმაოდ წარმატებულ და მზარდ მეთოდს.* მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის მონაცემებით მსოფლიოს დიდი ოცეულის G20 ქვეყნების ინტერნეტზე დაფუძნებული ეკონომიკის მოცულობა წლიურად

10%-ით იზრდება. გაეროს ანგარიშის მიხედვით, G20 ეკონომიკა ქმნის გლობალური მშპ-ს 90%-ს და წარმოადგენს მსოფლიო მოსახლეობის 2/3-ს. ინტერნეტ-ეკონომიკა უკვე 20 ტრლნ დოლარის მოცულობისაა, სადაც განვითარებადი ქვეყნების ინტერნეტ-ეკონომიკების ზრდის ტემპი 12-25% შეადგენს.[42]

PwC-ს მიერ ჩატარებულ კვლევაში, რომელიც 2013 წელს განხორციელდა მოცემულია 12 ქვეყნის სტატისტიკური მონაცემი:[43]



დიაგრამა 6. ტელეფონის და პლანშეტის ჩართულობის შედარება ონლაინ შესყიდვებში ქვეყნების მიხედვით

კვლევითი კომპანიის IDC-ს ანგარიშის თანახმად, მსოფლიო ელექტრონული კომერციის მოცულობა, B2B და B2C ტრანსაქციის ჩათვლით შეადგენს 16 ტრლნ დოლარს (2013 წ.) ხოლო Gartner-ის პროგნოზით 2020 წელს ინტერნეტში ჩართული იქნება 30 მლრდ ტექნოლოგიური მოწყობილობა და შეიქმნება 1,9 ტრლნ დოლარი (Gartner, 2013).

დღეს მობილური მონაცემთა გადაცემის გლობალური ტრაფიკის ზრდის მაჩვენებელი უტოლდება 90-იან წლებში

[42] http://commersant.ge/old1/?lang=1&menuid=96&id=17260
[43] http://mingju.net/en/mobile-marketing-in-china/

ფიქსირებული გლობალური ინტერნეტ ტრაფიკის ზრდის მაჩვენებლებს.[44]

ფიქსირებული და მობილური გადაცემის გლობალური ტრაფიკის ზრდის შედარება 1997 -2014 წ.წ.

ცხრილი 3

ფიქსირებული გლობალური ინტერნეტ ტრაფიკის ზრდა		მობილური მონაცემთა გადაცემის გლობალური ტრაფიკის ზრდა	
1997	178%	2009	140%
1998	124%	2010	159%
1999	128%	2011	133%
2000	195%	2012 (estimate)	110%
2001	133%	2013 (estimate)	90%
2002	103%	2014 (estimate)	78%

"Cisco"-ს გათვლებით მობილურ მონაცემთა გადაცემის მსოფლიო ტრაფიკი 2016 წლისათვის თვეში 10.8 ექსაბაიტამდე გაიზრდება. მობილური ვიდეო ტრაფიკი კი "Cisco"-ს გათვლების მიხედვით კიდევ მოიმატებს და 2016 წელს მთლიანი ტრაფიკის 70%-ს მიაღწევს. ყოველივე ამის გათვალისწინებით შეგვიძლია დარწმუნებით ვთქვათ, რომ სამომავლო ელექტრონული კომერციის ძირითადი წილი სწორედ m-commerce-ს საშუალებით განხორციელებული ტრანზაქციები იქნება.

[44] Cisco VNI Mobile, 2012[44]

3.2. სოციალური ქსელი ინტერნეტ-ბიზნესის განვითარებაში

როგორც წინა პარაგრაფში აღვნიშნეთ, თანამედროვე მსოფლიოს ელექტრონული კომერციის მთავარი საშუალებები არის უსადენო „ვაერლეს" მოწყობილობები და განსაკუთრებით კი: ტელეფონი, პლანშეტი სმარტფონი. რომელთა გამოყენება თემატურად სხვადასხვა ბიზნეს-მიმართულებებში განსხვავებულია, თუმცა საკმაოდ მზარდი ჩართულობის სტატისტიკით გამოირჩევა. M-commerce-ის ინტერნეტ ბიზნესის სახეებიდან აღსანიშნავია:

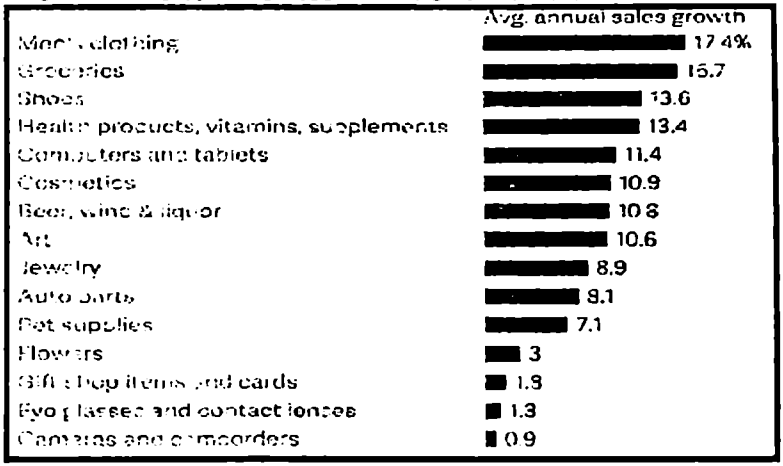
- ინტერნეტ მაღაზია (საქონლით ვაჭრობა);
- სოციალური ქსელები;
- ინტერნეტ აუქციონები, ბირჟები ;
- ონლაინ ფინანსური მომსახურება - ინტერნეტ და მობაილ ბანკინგი, ონლაინ გადახდები, ონლაინ სესხები და ა.შ.;
- ინტერნეტ სათამაშო ბიზნესი: ტოტალიზატორები, სამორინეები, ლატარიები;
- მომსახურება: ონლაინ კონსულტაციები, დისტანციური სწავლება, ქსელური ბიბლიოთეკები, ელექტრონული ჯანდაცვა;
- ინტერნეტ მარკეტინგი და სარეკლამო ბიზნესი;
- ინტერნეტ-კონსალტინგი; ბუღალტერია, აღრიცხვა;
- ვებ მასტერინგი: საიტების შექმნა, ვებ პროგრამირება;
- ინტერნეტ საინფორმაციო ბიზნესი: ინტერნეტ ტელევიზია, სიახლეების საიტები;
- კონტენტ-პროექტები: საიტები უფასო და მოთხოვნილი ინფორმაციებით სტუმრების მოსაზიდად სარეკლამო ბიზნესის წარმოების მიზნით;
- დასაქმების სააგენტოები ;
- პროგრამული უზრუნველყოფისა და ციფრული საქონლის შემუშავება;
- სერვის პროვაიდერების მომსახურება: ქსელური მომსახურების, ჰოსტინგის დომენის მიმწოდებლები და კავშირგაბმულობის და ურთიერთობების მომსახურებები;
- მომსახურება ლოჯისტიკის სფეროში;

➢ ინტერნეტ-ლიზინგი, ინტერნეტ-ფრანჩაიზინგი და ა.შ.

განვიხილოთ რამდენიმე მათგანი:

ინტერნეტ-მაღაზიები – ციფრული ბიზნესის განვითარებასთან ერთად ფართოდ ვითარდება ელექტრონული კომერცია. ელექტრონულ ბიზნესში მოისაზრება ინტერნეტ-ტექნოლოგია, რომელიც სხვადასხვა სახის პროდუქციის ინტერნეტ რეალიზაციის საშუალებას იძლევა. ინტერნეტ-მაღაზიის წარმატების მნიშვნელოვანი ასპექტებია: გეოგრაფიული საზღვრების არარსებობა, არა რომელიმე კონკრეტული ქვეყნის, არამედ მსოფლიო ბაზარზე მუშაობა. მოქნილი საგადასახადო სისტემა; მომხმარებლის ნდობა; რიგების არარსებობა, ხელსაყრელი ფასები (უამრავი ფასდაკლებები); შედარება მარტივად სხვა მსგავს საქონელთან, ფართო არჩევანი, მოქნილი ლოჯისტიკა (ნაწარმის მიწოდება ადგილამდე) და უამრავი სხვა რამ.

2015 წლის აშშ მოსახლეობის გამოკითხვით, სად ყიდულობენ საქონელს: ფიზიკურად თუ ონლაინ ფორმატით თითოეული სახეობის მიხედვით შემდეგნაირად გადანაწილდა[45]



დიაგრამა 7. ზოგადი ონლაინ გაყიდვების მატება 2010-2015 წ.წ.[46]

[45] https://www.dbsquaredinc.com/ecommerce721/

მოწინავე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინტენსიური გამოყენებით, უმოკლეს დროში, კომპანიები იქცნენ უმდიდრეს ბიზნეს-ობიექტებად, რომლებიც მილიარდობით აშშ დოლარის დაგროვების შემდეგ მოგვევლინენ მსხვილ ჰოლდინგურ გიგანტებად.

მაგალითად: „Amazon.com, Inc." დამაარსებელი *ჯეფ ბეზოსი* აშშ-ში ფუნქციონირებს 1995 წლიდან. დღეს იგი ოპერირებს მსოფლიო მაშტაბით და ერთ-ერთი უმსხვილესი ინტერნეტ-მაღაზიაა. 2013 წლის მონაცემებით მისი შემოსავალი 74,45 მილიარდი აშშ $ იყო. მას გააჩნია საცალო ვაჭრობის საიტები ისეთ ქვეყნებში, როგორიცაა: აშშ, კანადა, დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, გერმანია, იტალია, ესპანეთი, იაპონია და ჩინეთი.[47]

„Google Inc" გიგანტი ამერიკული კორპორაცია, (დაარსდა 1996 წელს *ლარი პეიჯისა* და *სერგეი ბრინის* მიერ), რომელიც დღეს ფლობს უამრავ უმსხვილეს, განსხვავებული ფორმატის, კომპანიას. მისი 55 ათას თნამშრომლიდან 1000-მდე ოფიციალური მილიონერია. თავის დროზე მისი შექმნა 100 000 ამერიკული დოლარი დაჯდა.[48]

„Alibaba Group Holding Limited" ჩინური e-commerce კომპანია, რომელიც უზრუნველყოფს გაყიდვის მომსახურებას ვებ-პორტალების მეშვეობით. ის ასევე უზრუნველყოფს ელექტრო-ნული გადახდების მომსახურებას, სავაჭრო საძიებო სისტემას და მონაცემთა centric cloud computing მომსახურებას. [49]

2014 წლის შემოდგომის შედეგებით მსოფლიოს 10 უდიდესი IT კომპანიის საბაზრო კაპიტალიზაცია მილიარდებში შემდეგნაირად გამოიყურება:[50]

---

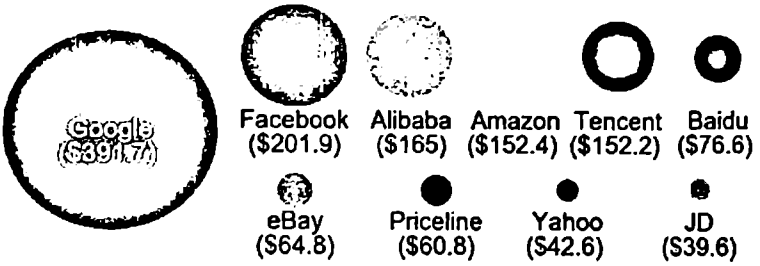
[46] http://qz.com/355433/mens-clothing-is-outpacing-cameras-computers-and-beer-in-growth-of-online-sales/

[47] http://ka.wikipedia.org/wiki/Amazon.com

[48] http://ka.wikipedia.org/wiki/Google

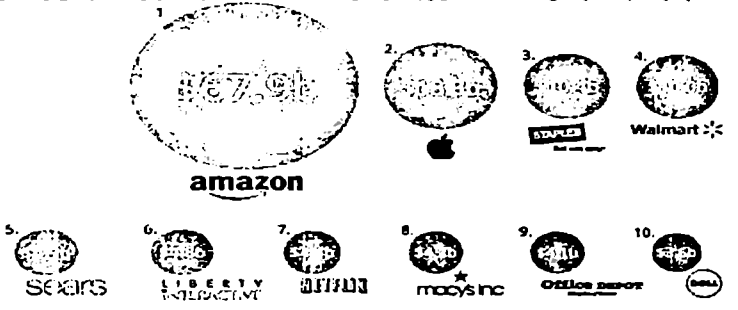
[49] http://en.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group

[50] https://www.techinasia.com/alibaba-ipo-biggest-internet-company-china-and-third-biggest-in-world/



დიაგრამა 8. ათი უდიდესი IT კომპანიის საბაზრო კაპიტალიზაცია 2014 წ.

2014 წელს აშშ-ს საცალო ელექტრონული ვაჭრობა 10 ამერიკულ ინტერნეტ მაღაზიაზე შემდეგი სახით გადანაწილდა:[51]



დიაგრამა 9. აშშ-ს 10 უდიდესი IT კომპანია 2014 წ.

ქართული ელექტრონული კომერციის განვითარებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მსოფლიოს წამყვანი კომპანიების გამოცდილების გაზიარებას და უახლესი სტანდარტების დამკვიდრებას. ჯერ-ჯერობით არ არსებობს ისეთი დონის

[51] http://econintersect.com/b2evolution/blog1.php/2014/05/12/amazon-s-online-sales-dwarf-the-competition

ქართული საიტი, რომელიც არა თუ მსოფლიო მნიშვნელობის არამედ ამიერკავკასიის ან მეზობელი ქვეყნების ბაზარს შესთავაზებს გარკვეულ საქონელს ან მომსახურებას. თუმცა საქართველოს მაშტაბით დღითი-დღე აქტუალური და მასშტაბური ხდება ინტერნეტ-ვაჭრობა.

უნდა აღინიშნოს რომ რეინჟინერინგის პროცესი, რომელიც გულისხმობს ბიზნესის გარდაქმნას და განვითარებას სწორედ საინფორმაციო ტექნოლოგიების საშუალებით მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი მიმართულებაა, რომელიც გამოყენებულ უნდა იქნას ქართული კომპანიების მხრიდან გონივრულად.

ინტერნეტ გვერდ TOP.GE-ს მონაცემებით, საქართველოში მოსახლეობის მიერ ყველაზე აქტიურად მოხმარებადი 10 ქართული საიტი სხვადასხვა სფეროს მიხედვით 2016 წლის 19 ივნისს ასე გამოიყურება:[52]

		საიტი		ჰიტები გვერდ	უნიკ. გვერდ	საშუალოდ გრძ დრო	ს.	ბაზრ. წილი
1		MyVideo.GE - ვიდეო პორტალი News, Media, TV, Radio, Newspapers		581,329 1,080,110	124,888 199,639	220.855 A: 89%	4.7 6.4	70% | 30%
2		ad.arabet.com Games		798,239 1,376,025	73,230 98,232	99.859 A: 97%	10.9 14	85% | 15%
3	▲+1	ad.ara.com Internet		557,391 788,374	82,610 105,617	105,781 A: 91%	6.7 7.5	70% | 30%
4	▼-1	MyAuto.GE Auto - moto		1,659,200 2,480,892	59,644 81,939	89.281 A: 86%	27.8 30.3	85% | 15%
5	▲+1	SAITEBI.GE Internet		502,840 692,956	60,338 75,603	78,833 A: 95%	8.3 9.2	65% | 35%
6	▼-1	Ambebi.ge (ამბები.ge) News, Media, TV, Radio, Newspapers		294,286 465,842	69,575 103,370	121.503 A: 83%	4.2 4.5	47% | 53%
7	▲+1	AMINDI.GE Internet		210,206 241,720	63,138 69,959	84.715 A: 94%	3.3 3.5	47% | 53%
8	▼-1	EUROPE-BET.COM Games		756,513 1,526,603	39,132 56,439	60.576 A: 97%	19.3 27	90% | 10%
9	▲+1	Funny.ge News, Media, TV, Radio, Newspapers		166,181 222,008	60,219 71,099	84.500 A: 85%	2.8 3.1	60% | 40%
10	▼-1	iMovies.ge Internet		210,747 297,368	46,943 63,156	68.696 A: 90%	4.5 4.7	65% | 35%

დიაგრამა 10. რეიტინგული 10 ქართული საიტი 2016 წ. 19 ივნისი

[52] http://www.top.ge/

საყოფაცხოვრებო ნივთების, მანქანების, უძრავი და მოძრავი ქონების და ა.შ. ყიდვა-გაყიდვის სფეროში (ვიზიტორების საშუალო რაოდენობა დღეში 2016 წლის 20 მარტის მონაცემებით) [53]

ცხრილი 4

#	ვებ მისამართი	საქმიანობის სახე	ვიზიტორების რაოდენობა 8.1 დღეში
1	www.MyAuto.GE	ავტოსატარები	107,555
2	www.Myhdarke:.GE	ახალი და მეორადი მრავალფეროვანი პროდუქციის ყიდვა გაყიდვა	47,712
3	www.http://marcvadebebi.ge/	მანქანები,ავტო,უძრავიქონება,ელ-ტექნიკისყიდვა/გაყიდვა	25,347
4	www.myhome.ge/	უძრავიქონებისსატარები	19,915
5	http://deals.ge/	ტექნიკისმაღაზია	19,492
6	www.http://saqme.ge/	უძრავი და მოძრავი ქონება, და სხვა მრავალფეროვანი საქონლის ყიდვა გაყიდვა	18,421
7	http://deals.ge/	ფასდაკლებებისსაიტი	12,661
9	http://www.ee.ge/	ყველა სახის საყოფაცხოვრებო ტექნიკა	9,529
9	http://www.he.ge/	მობილურიტელეფონები,პლანშეტები, ატვისუარები, ფერადისაყოფაცხოვრებოტექნიკა	8,412
10	http://pizzaonline.ge/	PSP N1 ობლაიმაფთიაქი	5,217

სოციალური ქსელები. სოციალური ქსელი თანამედროვე საზოგადოების ყოველდღიური ცხოვრების განუყოფელი ნაწილია, (მაგალითად აშშ-ში მომხმარებელთა ნახევარზე მეტი სტუმრობს სოციალურ ქსელებს რეგულარულად დღეში 10-ერ ან მეტჯერ. ამიტომ, ძალიან დიდია სოციალური ინტერნეტ-ქსელის ზეგავლენა მომხმარებლებზე ამა თუ იმ შენაძენისას. შესაბამისად თანამედროვე ბიზნესი წარმოუდგენელია სოციალური ქსელის გარეშე. მას განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისთვის, რადგან დაბალბიუჯეტიანი ბიზნეს-ობიექტები, ინდივიდუალური მეწარმეებისა თუ სხვა ფიზიკური პირებისთვის, რომლებიც

[53] http://www.top.ge/cat.php?c=12&h=83584&where=E-commerce#83584 , ასევე დამოუკიდებელი კვლევები წარმოებული 2015 წელს.

დაკავებულნი არიან კომერიული საქმიანობით და როგორც წესი სტარტაფის (ბიზნესი საწყის ეტაპი) პროცესში არ გააჩნიათ საკმარისი თანხა ნაწარმის რეკლამირებისთვის, ასეთ შემთხვევაში სოციალური მედია ამის საუკეთესო საშუალებაა.

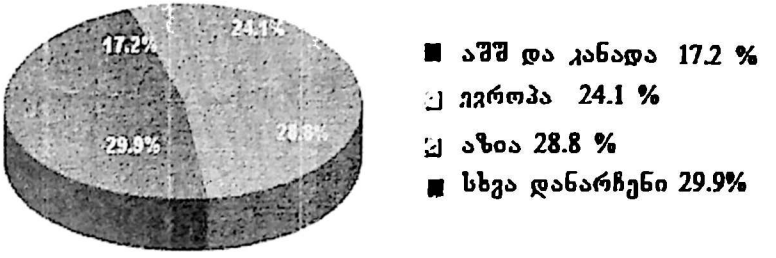


სურათი 1. სოციალური ქსელი ხელს უწყობს მცირე ბიზნესის განვითარებას

სოციალური არხების (საიტების) საშუალებით შესაძლებელია ბიზნესის ხელშეწყობა შემდეგი ფორმით: ინტერნეტ გვერდის შექმნა და სრული ინფორმაციის განთავსება მათზე; ეფექტური მარკეტინგული ტაქტიკა, საქონლის რეკლამირება; კვლევების ჩატარება; რეალიზაცია პორტალის საშუალებით; დახმარება ახალი კლიენტების მოძიებაში; ოპერატიული კომუნიკაციის საშუალება საკუთარ კლიენტებთან; კონკურენტების და მათი შეთავაზებების „დაზვერვის" საუკეთესო საშუალება; სიახლეების შეთავაზების საუკეთესო საშუალება ფასდაკლება, მოდიფიკაცია და ა.შ.; ნაკლები დანახარჯებით ბრენდის ცნობადობის ზრდა და ა.შ.

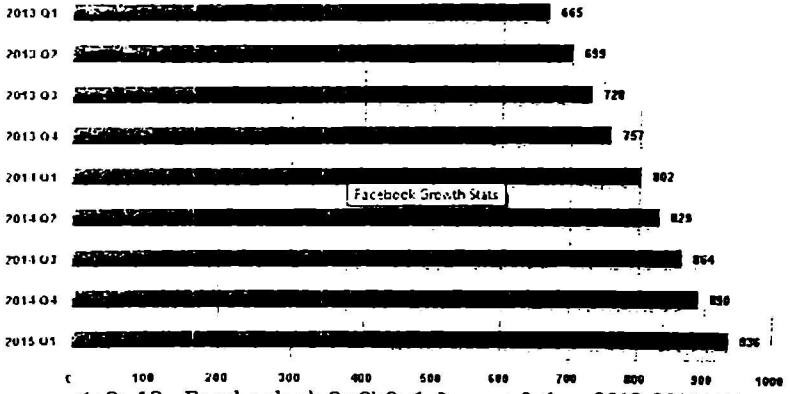
სწორედ აღნიშნული ჩამონათვალი განაპირობებს მომხმარებელთა ყოველდღიურ ზრდას. ციფრული სამყაროს კვლევების სფეროში ლიდერი კომპანიის „internetworldstats"-ის მასალებზე დაყრდნობით 2013 წლიდან 2015 წლის პირველ კვარტლამდე Facebook-ის მომხმარებელთა რაოდენობა ჩრდილოეთ ამერიკაზე მეტად ევროპასა და აზიაში გაიზარდა [54]

[54] http://www.internetworldstats.com/facebook.htm



დიაგრამა 11. ფეისბუქის ვიზიტორთა მატების შედარება კონტინენტების მიხედვით 2013-2015 წ.წ.

ასევე „http://www.internetworldstats.com"-ის მასალებზე დაყრდნობით 2013 წლის I კვარტლიდან 2015 წლის I კვარტლის ჩათვლის Facebook-ის მომხმარებელთა რაოდენობა თითქმის 40%-ით გაიზარდა. [55]



დიაგრამა 12. Facebook ის მომხმარებელთა ზრდა 2013-2015 წ.წ. (მლნ.)

[55] http://www.internetworldstats.com/stats4.htm

მომხმარებელთა უსაზღვრო რაოდენობის გამო მსოფლიო მნიშვნელობის სოციალური ქსელები: facebook; google+; Youtube; Twitter და სხვა გლობალურ ბიზნეს-პროცესში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს. მიუხედავად Facebook-ის სოციალური ფორმატისა მასზე გაყიდვების ტრანზაქციებმა იმდენად მაშტაბური ხასიათი მიიღო, რომ მკვლევარები ვარაუდობენ რამდენიმე წელში შესაძლოა თვით Amazoni-ის გაყიდვებსაც გაუსწროს. მხოლოდ ეს მაგალითიც საკმარისია იმის გასააზრებლად თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია სისტემის გამოყენება ბიზნესის რეინჟინერინგის დაგეგმვის პროცესში.

Facebook არის ონლაინ სოციალური ქსელი რომელიც დაარსდა *მარკ ცუკემბერგის* მიერ 2004 წელს. თავდაპირველად თავად შემქმნელსაც არ ეგონა, რომ მისი შედეგრი მსგავს მაშტაბებს მიაღწევდა. თუმცა 2015 წლის მონაცემებით Facebook-ის საბაზრო კაპიტალიზაციამ 212 მილიარდ აშშ დოლარს მიაღწია.[56]

google+ შეიქმნა Google-ის მიერ 2011 წელს. 2013 წლის მონაცემებით მას 540 მილიონი მომხმარებელი ჰყავს.

Twitter ვებ-საიტი, რომელსაც ფლობს Twitter Inc. იგი მოიცავს სოციალური ქსელისა და მიკრობლოგინგის სერვისებს. მომხმარებლებს შეუძლიათ გაგზავნონ და წაიკითხონ შეტყობინებები „ტვიტები" (*tweets*). 2006 წლიდან ტვიტერმა მოიპოვა მსოფლიო პოპულარობა. დღეს-დღეობით მას ჰყავს დაახლოებით 190 მილიონი მომხმარებელი და ყოველდღიურად გენერირებას უკეთებს 65 მილიონ შეტყობინებას. ზოგჯერ მას „ინტერნეტის SMS"-ს უწოდებენ.[57]

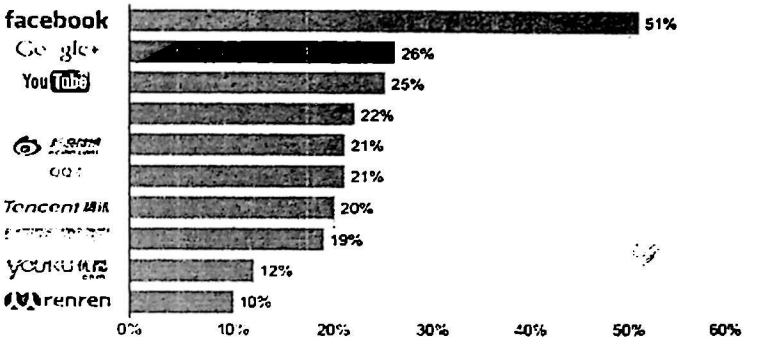
YouTube გახლავთ ვიდეო საიტი, სადაც მომხმარებლებს შეუძლიათ ატვირთონ და გაუზიარონ ერთმანეთს სხვადასხვა ვიდეოები. იგი 2005 წლის თებერვალში, PayPal-ის სამმა ყოფილმა თანამშრომელმა შექმნა. შემდეგ „იუთუბი" 2006 წლის ნოემბერში გუგლმა შეიძინა იგი $1.65 მილიარდად და დღეს-დღეობით მუშაობს როგორც გუგლზე დაქვემდებარებული კომპანია[58].

---

[56] http://en.wikipedia.org/wiki/Facebook

[57] http://ka.wikipedia.org/wiki/Twitter

[58] http://ka.wikipedia.org/wiki/YouTube



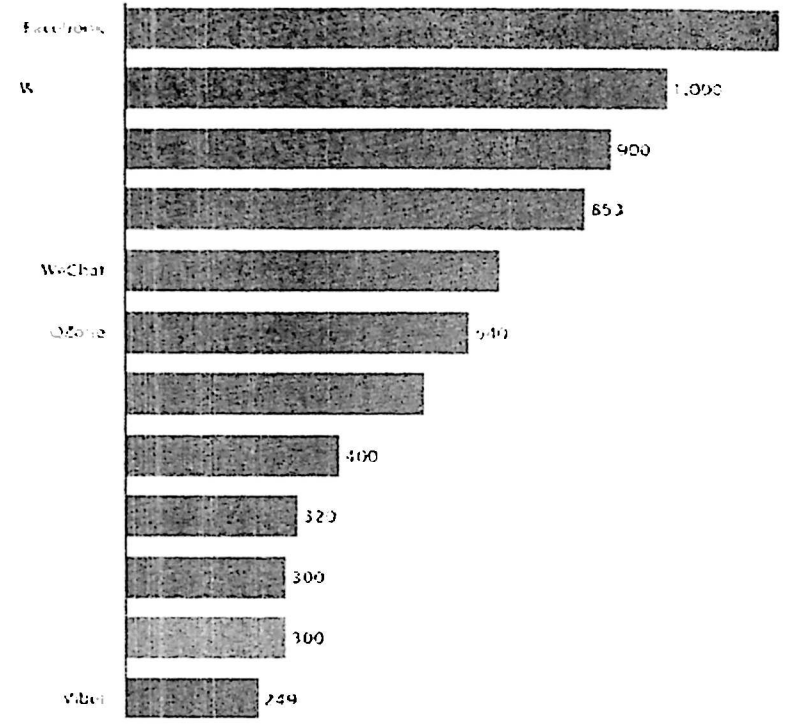
დიაგრამა 13. სხვადასხვა სოციალური ქსელების მომხმარებლთა რაოდენობა 2013 წ.

როგორც დიაგრამიდან ჩანს 2013 წლის პირველ კვარტალში, მსოფლიოს ინტერნეტ მომხმარებლების გამოკითხულთა 51% იყო Facebook-ის მომხმარებელი.[59] Google+ -ის - 26%, Youtube-ის - 25%, Twitter-ის 22%; დანარჩენები კი გახლავთ ჩინური და სხვა ქვეყნების ქსელები.

2016 წლის შედეგებით, რომელიც შეგვიძლია გამოვხატოთ აქტიური მომხმარებლების რაოდენობით მილიარდებში შემდეგნაირად იქნა წარმოდგენილი: აქაც პირველი ადგილი Facebook-მა დაიკავა-1,55 მილიარდი მომხმარებელი; Whatsapp-მა წინა წელთან განსხვავებით გადაუსწრო „QQ„-ს და შეადგინა 0.9 მლრდ, QQ (სწრაფი შეტყობინების პროგრამული უზრუნველყოფა მომსახურების პორტალი)- მცირე ზრდით არის - 0.86 მილიარდი; შემდეგ ადგილზეა Facebook-მესინჯერი, რომელმაც წინა წელთან შედარებით ერთი პოზიციით მაღლა აიწია და შეადგინა 0,8 მლრდ. შემდეგი გახლავთ Qzone (სოციალური ქსელი) – 0.653 მილიარდი მომხმარებლით, მათ შორის Twitter – 0.32; Viber -0,249 და Instagram- 0,4 მილიარდი მომხმარებელი და ა.შ. უფრო დეტალურად კი წარმოდგენილია შემდეგ სტატისტიკურ დიაგრამაში. [60]

[59] http://www.statista.com/chart/1103/top-10-social-networks-in-q1-2013/

[60] http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/



დიაგრამა 14. სოციალური ქსელების მომხმარებელთა რაოდენობა მილიარდებში 2016 წ.

მობილური კომერციის (M-commerce / mobile commerce) განვითარებას ხელს უწყობს თანამედროვე საგადასახადოს სისტემა და ინტერნეტ და მობაილ ბანკინგი. თანამედროვე ელექტრონული ბიზნესის წარმოების პირობები მოითხოვს მეცნიერებისა და ტექნიკის უახლესი მიღწევების დანერგვას, რომლებიც რეალიზებულია თანამედროვე ტექნოლოგიებით.

დისტანციური საბანკო მომსახურება (დსმ) არის საბანკო მომსახურების ტექნოლოგიების აღმნიშვნელი ზოგადი ტერმინი, რომელიც გულისხმობს კლიენტის მიერ განკარგულებათა დისტანციურად გაცემას (ბანკში მისი ვიზიტის გარეშე), რაც ყველაზე ხშირად ხორციელდება კომპიუტერული ქსელის მეშვეობით. მობაილ ბანკინგი არის ერთ-ერთი ყველაზე პერსპექტიული მიმართულება დისტანციური საბანკო მომსახურეობის სისტემის განვითარებაში. განსაკუთრებული სიახლეა გადახდის სისტემა, რომელიც მნიშვნელოვანი კომფორტია მომხმარებლისთვის არა მხოლოდ სავაჭრო ოპერაციების შესასრულებლად, პირადი საბანკო ანგარიშებიდან საჭირო თანხის ტრანზაქციების შესრულება საკუთარ სმარტფონებსა და პლანშეტებში, არამედ უშუალოდ მობილური ტელეფონის გამოყენება სავაჭრო ობიექტებში პლასტიკური ბარათებისა და საგადასახადო სამაგრურების გარეშე.

უკონტაქტო გადახდა მობილურით. მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში ბოლო წლებში საკმაოდ დიდი პოპულარობით სარგებლობს. მისასალმებელია ის ფაქტი, რომ საქართველოს კომერციულმა ბანკებმაც დაიწყეს ამ სერვისის შეთავაზება. საქართველოს ბანკმა 2016 წლის დასაწყისში განაცხადა MasterCard-ან ერთად გადახდის ამ მეთოდის დანერგვის შესახებ: 2016 წლის მარტიდან გადახდა უკვე შესაძლებელია პოსტერმინალზე მობილურის მხოლოდ ერთი შეხებით.



სურათი 2. მობილურით უკონტაქტო გადახდის პროცესი.

3.3. ჭკვიანი სახლი „Smart Home"- ონლაინ ტექნოლოგიებისა და კომუნიკაციების რეინჟინერინგის შედეგი

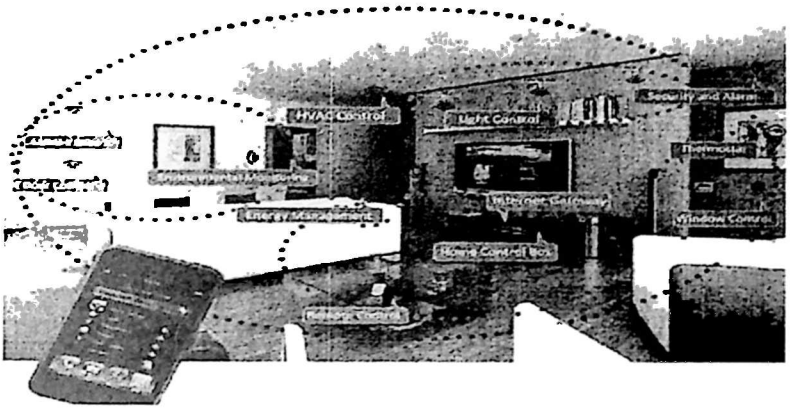
სმარტფონების ტექნიკური ფუნქციების განვითარების კვალობაზე დღევანდელი ბიზნეს-პროცესის წარმოება რადიკალურად შეიცვალა. პარაგრაფ 3.1-ში ვისაუბრეთ თუ რა მნიშვნელობა შესძინა პლანშეტებისა და სმარტფონების *რეინჟინერინგმა* ელექტრონულ კომერციას. ბოლო მონაცემებით, სწორედ, ამ მოწყობილობების საშუალებით შესრულებული ტრანზაქციები ჭარბობს კომპიუტერებით და ლეპტოპებით შესრულებულ ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციებს.

ტელეფონები (სმარტფონები), როგორც მრავალმხრივი მომსახურების ფუნქციის მქონე ნაწარმი, უბიძგებს მის მწარმოებლებს მუდმივი ცვლილებისა და *რეინჟინერინგის* პროცესისადმი. მაგალითად CES 2014-ზე Samsung-მა წარადგინა ე.წ. „ჭკვიანი სახლი" და დაანონსა ახალი პლატფორმა, რომელმაც საბოლოოდ უნდა შექმნას მართვის ცენტრი ყველა მოწყობილობისთვის, დაწყებული საყოფაცხოვრებო ტექნიკიდან (მათ შორის თუნდაც სარეცხი მანქანა), დამთავრებული „ჭკვიანი საათით", რომლის მართვაც სმარტფონიდან იქნება შესაძლებელი. ახალმა პროექტმა მიიღო „Samsung Smart Home" სახელწოდება.[61]

ჭკვიანი სახლის ბაზარი მოიცავს ქსელურ მოწყობილობებსა და მასთან დაკავშირებულ სერვისებს, რაც სახლის ავტომატიზაციის საშუალებას იძლევა, როგორც კერძო პირების, ისე სხვა მომხმარებლებისათვის. ინდივიდუალი მოწყობილობების დისტანციური მართვა და მონიტორინგი, ასევე საჭიროების შემთხვევაში მათი ერთმანეთთან კავშირი, ჭკვიანი სახლის ავტომატიზაციის ძირითადი კომპონენტებია. ამიტომაც, აღნიშნული სერვისები მიჩნეულია, როგორც აუცილებლობა სახლის კონტროლის შესანარჩუნებლად. ასეთ სერვისებს მიეკუთვნება სამომხმარებლო გადასახადების კონტროლი აპლიკაციების საშუალებით, გარეგანი მონიტორინგი,

[61] http://oservice.ge/samsung-ma-tchkviani-sakhlis-demonstratsia-moakhdina/

მოწყობილობების მართვა სმარტფონიდან, დაცვის სისტემების კონტროლი და ა.შ.[62]



სურათი 3. ჭკვიანი სახლის მართვის ილუსტრირებული სქემა

„სმარტ-სახლის" რეალურ განხორციელებას ხელს უწყობს ტექნოლოგიური მიღწევების კვალდაკვალ საოჯახო ინვენტარისა და ტექნიკის მწარმოებელი კომპანიების რეინჟინერინგის პროცესი, რათა მათ შეძლონ ისეთი საქონლის წარმოება, რომელიც საშუალებას მისცემთ, „ჭკვიანი სახლის" დაკომპლექტებაში მიიღონ აქტიური მონაწილეობა. ასევე მნიშვნელოვანია უშუალოდ მომხმარებლის ახლებური ხედვა და მისი ქცევის რეინჟინერინგი, როგორც გადაწყობა ძველი მე-20 საუკუნის დასასრულიდან მოყოლებული, თითქმის, უცვლელი მეთოდებიდან ახალ, ტექნოლოგიურ ნოვაციებზე დამყარებულ ქმედებებზე.

„ჭკვიანი სახლი" (*e-House*) განმარტებულია, როგორც ერთიანი საცხოვრებელი ადგილი, აღჭურვილი ცენტრალური კონტროლის ერთეულით, ე.წ. კარიბჭით, რომლის ფუნქციაც შეიძლება შეითავსოს სმარტფონმა. მას ინტერნეტის საშუალებით უკავშირებენ სახლის სხვა მოწყობილობას, ხოლო იზოლირებული

[62] http://blog.techgenie.com/security-how-to/have-you-hack-proofed-your-smart-home-yet.html

აპლიკაციები. რომლებიც არ არის ჩართული ცენტრალურ ერთეულში შასაძლებელია გაკონტროლდეს პირდაპირ ჭკვიანი მექანიზმებით. მაგ: ბლუთუზით.

„სმარტ სახლის" ანუ „e-House" ბაზარი დაყოფილია შემდეგ სეგმენტებად:

- შენობის ავტომატიზაცია;
- სახანძრო სასიგნალო სისტემა;
- დაშვება, დაცვა და ვიდეოთვალთავლი;
- შენობის განათება და გახმოვანება;
- წყლის ჰაერის და ბუნებრივი აირის ფილტრაც. სისტემები;
- ინფორმაციული ტექნოლოგიები;
- ალტერნატიული ენერგია და ენერგო ეფექტურობა;
- გასართობი საშუალებები;
- საავტომობილო მართვის სისტემა რობოტები და სხვა.

შენობის ავტომატიზაცია. სახლის ავტომატიზაციის სეგმენტი მოიცავს ძირითად და აუცილებელ აღჭურვილობას შესაბამისი მომსახურებით, რომელშიც შედის ელექტრო მომარაგების, განათების კონტროლი და მონიტორინგი. გათბობა, გაგრილების, ვენტილაციის კომპიუტერული მართვა, თბილი და ცივი წყალმომარაგების კონტროლი და მონიტორინგი. რეზერვუარების შევსება კონტროლი და მონიტორინგი. ასევე უკავშირდება დისტანციური და კონტროლირებადი სინათლის წყაროებს.

ციფრული ტექნოლოგიებით შენობის ავტომატიზაციის სფეროს შემოსავლები მილიონ აშშ დოლარში 2014 -2016 წ.წ. და მოლოდინი 2020წ.[63]

ცხრილი 5

შემოსავლები მილიონ აშშ დოლარში მსოფლიოს მაშტაბით							
წელი	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ჯამში	1879.592	3484.76	6141	9188.9	12349.08	14898	16582.34
მოწყობილობები	1776.246	3341.6	5936	8888.8	11920.59	14321 1	15857.66
მომსახურება	103.345	143.164	205	300.14	428.481	576 851	724.681

[63] http://www.statista.com/outlook/280/100/home-automation/worldwide#market-revenue

უსაფრთხოება. აღნიშნული სეგმენტი მოიცავს ქსელური წვდომის მქონე მოწყობილობებს, რომელშიც შეგვიძლია განვიხილოთ როგორც სახანძრო, დაცვითი და სასიგნალო. ასევე დაშვება და ვიდეოთვალთვალი. მისი მთავარი დანიშნულებაა ზედამხედველობა (უსაფრთხოების კამერების, მოძრაობის სენსორების, პროგრამირებადი და დისტანციურად მართვადი კარის საკეტების საშუალებით) და რისკების მონიროტინგი (დაკავშირებულია კვამლის დეტექტორებთან და ტენიანობის სენსორებთან).

- ვიდეოთვალთვალი რომელიც შედგება, როგორც შენობის შიდა, ისე გარე პერიმეტრზე ელექტრონული მონიტორინგის შესრულებისგან;
- სახანძრო სიგნალიზაციისა და გაზით ქრობის სისტემების ინსტალაცია და ელექტრონიზაცია;
- დაცვითი სიგნალიზაცია, როგორც შიდა განგაშის ასევე მიბმული მობილურ დაცვის კომპანიის ოფისებზე;
- დაშვების სისტემა, რომელიც მოიცავს როგორც მომხმარებლის შესვლასთან არსებულ ბარიერების ავტომა–ტიზაციას, ასევე აღრიცხვას და სტატისტიკას.

სახლის უსაფროების რეინჟინერული პროცესი, რომელიც გულისხმობს სახლის მთლიანი უსაფრთხოების სისტემის ერთი საკონტროლო პანელის ქვეშ გაერთიანებას, საშუალებას აძლევს მომხმარებელს მუდმივი და სრულყოფილი ინფორმაცია ჰქონდეს ნებისმიერ დროს და ნებისმიერ ადგილას.

ციფრული ტექნოლოგიებით შენობის დაცვის ფეროში (უსაფრთხოება) არსებული და დაგეგმილი შემოსავლები მილიონ აშშ დოლარში 2014-2020 წ.წ. [64]

ცხრილი 6

არსებული და დაგეგმილი შემოსავლები მილიონ აშშ დოლარში მსოფლიოს მაშტაბით – უსაფრთხოებაში							
წელი	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ჯამში	1271.23	1979.308	3050.328	4502.772	6107.012	7573.707	8686.14
მოწყობილობები	1078.6	1710.502	2664.16	3942.919	5320.473	6533.813	7400.064
მომსახურება	192 621	268.806	386.168	559.853	786.539	1039.894	1286.076

განათება და გახმოვანება. ამ კატეგორიაში განიხილება შენობის შიდა და გარე განათებისა და გახმოვანების ორიგინალური სისტემები; რომელიც არამარტო ფუნქციურად, არამედ ენერგოეფექტურობითაც გამორჩეულია და ენერგორესურსების მართვის რეინჟინერინგი მდგომარეობს სწორედ იმაში, რომ იგი ერთ-ერთი დადებითი გარემოებაა „ჭკვიანი სახლის“ მოწყობისას, რასაც განაპირობებს სწორედ მისი დისტანციური მართვა მთავარი კონტროლერით, ან სმარტფონით, შედეგად კი ენერგოეფექტურობა განიხილება, როგორც მოხმარებული ენერგიის შემცირება მოცემული მომსახურებისთვის (გათბობა, განათება, ა.შ.) ან საქმიანობისათვის. ამიტომ არა მარტო საცხოვრებელი სახლებისთვის, არამედ საწარმოებშიც, როდესაც დაიგეგმება რეინჟინერინგი ცალკე პუნქტად, სწორედ ენერგორესურსების ახლებური მართვა უნდა იქნას წარმოდგენილი ტექნოლოგიური მიღწევებისა და თანამედროვე მოწყობილობების გამოყენებით ენერგო-ეფექტურობა წარმოების სექტორში ნიშნავს იმავე რაოდენობის წარმოებას ნაკლები ენერგიის ხარჯვით, ან გაზრდილ წარმოებას ენერგიის იმავე დანახარჯით. რეალურად, მცირდება ერთეული პროდუქციის საწარმოებლად საჭირო ენერგიის რაოდენობა, რაც ზოგავს თანხებს.

[64] http://www.statista.com/outlook/281/100/security/worldwide#

გახმოვანების ნაწილში საკმაოდ კრეატიულია მესიჯების ავტომატური და ონლაინ გამოცხადება, მუსიკალური ფონი და ა.შ. მესიჯებში იგულისხმება სხვადასხვა მოწყობილობის, ტექნიკისა თუ აპარატურის მიცემული ბრძანებების მიხედვით გადმოცემული შეტყობინებები. მაგალითად, დასრულდა გარკვეული პროცესი გაზქურაში, შეივსო ავზი, გარკვეულ სამომხმარებლო პროდუქტს გასდის ვადა, კონკრეტულ საათზე იწყება სასურველი გადაცემა, მოსალოდნელია ამინდის გაუარესება, საგანგაშო შეტყობინება და უამრავი სხვა რამ.

ალტერნატიული ენერგია. არის ენერგია, რომელიც მიღებულია ბუნებრივი რესურსებისგან: მზის სინათლე, ქარი, წყალი, ტრადიციული ბიომასა და გეოთერმული სისტემა, რომელიც იყენებს დედამიწის გრუნტის სითბოს ანუ მიღებული იმ რესურსებისგან, რომელთა მარაგიც ბუნებრივად ივსება. აქ არ შედის ბირთვული და წიაღისეული საწვავის ენერგია. „სმარტ“ სახლების მოწყობისას უფრო მეტად გამოიყენება ქარი ან მზის სინათლე.

ჭკვიანი შენობის დაგეგმვისას მნიშვნელოვანი პროცესია ალტერნატიული ენერგიის ელექტრონულ მართველობაზე აყვანა, რომლის სამართავი პანელი შესაძლოა სმარტფონი იყოს.

მზის ენერგიის დანადგარების მწარმოებელთა გერმანული ასოციაცია დარწმუნებულია, რომ დღევანდელ დღეს უკვე შესაძლებელია მზის ენერგიის გამოყენებით თანამედროვე სახლების გათბობის მოთხოვნილების სრული დაკმაყოფილება. უკვე არსებულ შენობებში გათბობის სისტემის მზის ენერგიაზე ორიენტირებული რეაბილიტაცია და გაუმჯობესებული იზოლაცია შესაძლებელს გახდის თბომომარაგების 70 პროცენტის მზის ენერგით უზრუნველყოფას. მზის დანადგარების მწარმოებელთა გერმანული ასოციაციის შეფასებით, 2030 წლისათვის, სახლებში მზის ენერგიით გათბობის სრული უზრუნველყოფა სტანდარტულ გადაწყვეტად იქცევა.[65]

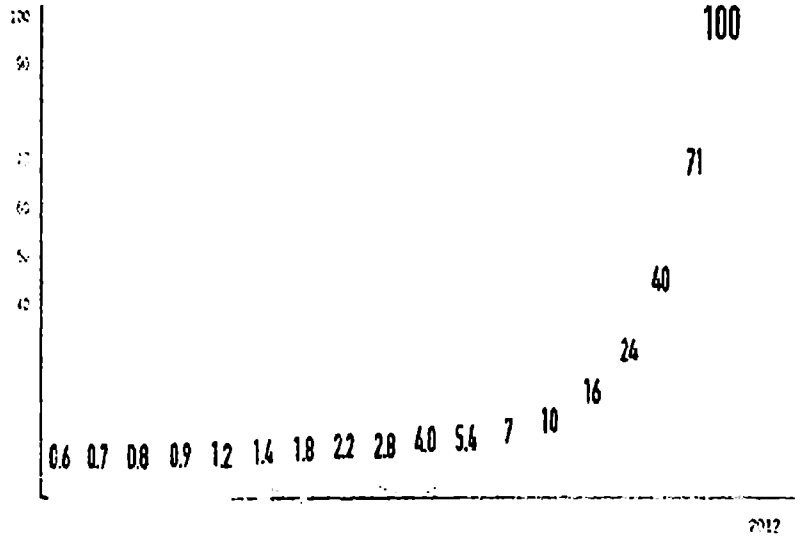
მზის ენერგიის გამოყენების ზრდა 1995 წლიდან 2012 წლის პერიოდში მოცემულია დიაგრამა №15–ში[66]. მკვეთრი ზრდა 2005

---

[65] http://usealternativeenergy.blogspot.com/p/blog-page_1135.ht

[66] http://cleantechnica.com/2014/09/04/solar-panel-cost-trends-10-charts/

წლიდან იწყება, სწორედ იმ პერიოდში, როდესაც ტექნოლოგიური და ასევე კომუნიკაციის სფერო რადიკალურ ნაბიჯებს დგამს.

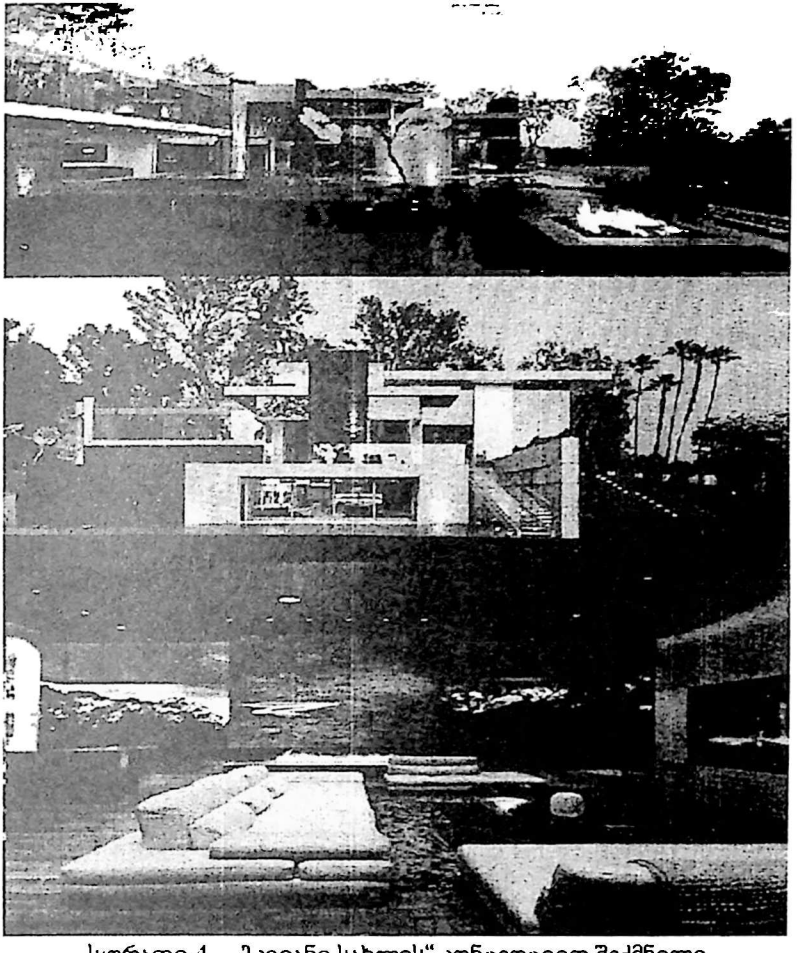


დიაგრამა 15. მზის ენერგიის გამოყენება 1995- 2012 წლების პერიოდში.

თანამედროვე ტექნოლოგიების მცოდნე არქიტექტორები საცხოვრებელს სახლებს მთლიანად არგებენ სმარტ ჰოუმის კონცეფციას, რითაც პარარელურად მიიღწევა მაქსიმალური კომფორტის შექმნა და დანახარჯების შემცირება.

სურათზე მოცემული სახლები არა მხოლოდ ლამაზი და კომფორტული არამედ ენერგოეფექტურიცაა. მოდერნიზმისაკენ, თანამედროვე ხელოვნებისა და ინოვაციებისადმი მფლობელების დიდი ინტერესი სახლის ინტერიერშია ასახული. ერთგვარი „ღია" დაგეგმარება, ფართო ოთახები, უზარმაზარი ფანჯრები იატაკიდან

ჭერამდე, ფუნქციური ავეჯი და ტექნიკა სახლს არაჩვეულებრივად კომფორტულს ხდის.[67]



სურათი 4. „ჭკვიანი სახლის“ კონცეფციით შექმნილი თანამედროვე სახლები

[67] https://fridaydesign.wordpress.com/2013/05/13

წყლის, ჰაერის და ბუნებრივი აირის ფილტრაციის სისტემები. სწორედაც, რომ სმარტჰოუმი ადამიანებს მისცემს შესაძლებლობას იცხოვრონ უფრო კომფორტულად და ამავდროულად ეკონომიურად! ისინი დაზოგავენ დენს, წყალს და გაზსაც კი, ეს ყველაფერი კი ფულის დაზოგვას უდრის. სმარტ ტექნოლოგიების დახმარებით ადამიანები სახლს ზედმეტად არ გაათბობენ და არც გაყინავენ, ანუ ყველაფერი ზუსტად იქნება გათვლილი, სიზუსტეშია მთელი ეკონომიაც. ალბათ ყველას დაგვრჩენია ოთახში შუქი, ჩართული კომპიუტერი ან რაიმე მსგავსი, სწორედ ეს ყველაფერი იქნება სმარტ ტექნოლოგიების დახმარებით გამორიცხული.

"Nest" არის ერთ-ერთი იმ კომპანიებთაგანი, რომლებიც აწარმოებენ თერმოსტატულ სენსორებს, რომლებიც კომპიუტერებს, სმარტფონებს, ტაბლეტებს უკავშირდება. ეს თერმოსტატული სენსორები ასევე იმახსოვრებენ პატრონის მიერ ხელოვნურად განხორციელებულ ტემპერატურის ცვლილებებს და ამ მონაცემების მიხედვით შეიმუშავებენ კალენდარს, რომელშიც წინასწარ განსაზღვრულია დაახლოებით როდის არის პატრონი სახლში და როდის არა.[68] ასევე ამ კომპანიამ გამოუშვა კარბონის მონოქსიდის, ანუ მხუთავი აირის დამაფიქსირებელი სენსორები, რომელიც სახლის პატრონს შეატყობინებს, თუკი სახლში რაიმე მხუთავი აირი შეინიშნება. თერმოსტატულ სენსორებთან ერთად ეს უკანასკნელი სენსორიც თუ გვექნება, ისინი ერთმანეთთან კავშირს დაამყარებენ და თუ მხუთავი აირის დამაფიქსირებელი სენსორი რაიმე საგანგაშოს აღმოაჩენს, იგი განგაშს ატეხავს და ამავდროულად გადასცემს ინფორმაციას თერმოსტატულ სენსორებს. ეს უკანასკნელები კი გამორთავს იმ გამათბობელს, რომლიდანაც მხუთავი აირი ჟონავს.

საავტომობილო მართვის სისტემა, რობოტები და სხვა. ამ სეგმენტის ქვეშ გაერთიანებულია ავტომატური მართვის შემდეგი სისტემები:

---

[68] http://ucnauri.com

- ავტოფარეხის ავტომატური კარი;
- ეზოს ავტომატური კარი და ბარიერები;
- ეზოს და სახლის მოვლის სხვადასხვა რობოტები;
- ბაღის მოვლის ავტომატური მანქანები;
- და სხვა.

გასართობი საშუალებები. სხვა ყველა კეთილ გადაწყვეტასთან ერთად ე.წ. „ელექტრონულ სახლში“ ასევე შესაძლებელია გასართობი სხვადასხვა საშუალების ელექტრონიზაცია. რომელიც შესაძლოა დაიგეგმოს და განვითარდეს, როგორც ბავშვებისათვის ასევე მოზარდებისა და ზრდასრული ასაკის მომხმარებლებისათვის. ამ სეგმენტის შემადგენლობაში შედის მომსახურება და საქონელი სხვადასხვა გასართობი ოთახისთვის. მაგ: დაწყებული ხმის სისტემები, სათამაშო მოწყობილობები დამთავრებული საინფორმაციო შემეცნებითი შინაარსის მქონე აპარატურით.

საინფორმაციო ტექნოლოგიები. ინფორმაციული ტექნოლოგიების ჭრილში სმარტ სახლის აწყობისას ბუნებრივია არ არის საჭირო ვისაუბროთ ისეთ მოწყობილობებზე როგორიცაა კომპიუტერი, პლანშეტი, ლეპტოპი და ა.შ. რადგან ისინი, თავისთავად, ჩართულნი არიან ერთიან სისტემაში და, უფრო მეტიც, სწორედ მათი საშუალებით ხდება გარკვეული მართვის განხორციელება. მაგრამ არის საქონელი რომელიც ყოველდღიური ცხოვრების რეჟიმში, როდესაც საუბარი არაა „ჭკვიან სახლზე“ (არ იგულისხმება ორგანიზაციები), პრაქტიკულად საჭირო არ არის. თუმცა „სმარტჰოუმის“ ცენტრალიზებული მართვა მოითხოვს საინფორმაციო ტექნოლოგიების გარკვეული განსხვავებული აპარატურის ჩართულობას. ასევე გულისხმობს შიდა კომპიუტერული და სატელეფონო ქსელის თავმოყრას და საკომუნიკაციო კვანძის მოწყობას. სწორედ ამ საკომუნიკაციო საკვანძო წერტილიდან უნდა მოხდეს ქსელური კავშირის გარდაქმნა და ვაერლეს დაკავშირება მობილურ სმარტფონებთან.

"*BMC Software*"-ის დირექტორის აზრით „სმარტ ჰოუმი“ არის ყველაზე ინოვაციური ტექნოლოგია. იგი საკუთარ თავს ყველაზე „კონტროლირებად" ადამიანს უწოდებს. მას ტანზე ათასნაირი სენსორი აქვს. ზოგი მათგანი ემსახურება მისი

გულისცემის სიხშირის, ორგანიზმის ტემპერატურის, სამსახურში მუშაობის ეფექტურობის გაზომვას და ა.შ. სწორედ ამიტომაც შეირქვა მან ასეთი სახელი. მას სენსორები სახლშიც აქვს განთავსებული. საწოლს აქვს სენსორი, რომელიც მწოლიარის მოძრაობის, ხვრინვის, სუნთქვისა და გულისცემის სიხშირეს აკონტროლებს. დენსის ძაღლებიც კი ატარებენ სენსორებს ყელსაბამებზე.[69]

თუ ვებ საიტის http://ucnauri.com/ გვერდზე განთავსებულ სტატიას *(„ინოვაციური ტექნოლოგია: როგორ შეცვლის ადამიანების ცხოვრებას Smart Home?*) დავეყრდნობით: 2015 წლის მონაცემებით 2020 წელს „სმარტჰოუმების" გაყიდვიდან შემოსული თანხა შეადგენს 51 მილიარდ დოლარს წელიწადში.[70]

[69] http://ucnauri.com
[70] http://ucnauri.com

თავი I V. რეინჟინერინგის სახელმწიფო პოლიტიკა

4.1 თანამედროვე საინფორმაციო ტექნლოგიებით განხორციელებული სახელმწიფო შესყიდვების რეინჟინერინგი

ბიზნესის სახელმწიფო რეგულირების მექანიზმი მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:

1. საკანონმდებლო და სამართლებრივი უზრუნველყოფა: კონსტიტუცია, სამოქალაქო და საგადასახადო კოდექსი, სისხლის სამართლის და ადმინისტრაციულ სამართალდარღვევათა კოდექსი, კანონები მეწარმეობის, ანტიმონოპოლიური სამსახურის, დაზღვევის, რეკლამის და ა.შ. შესახებ;

2. რეგულირების ინდიკატორთა (მაჩვენებელთა) სისტემა. ესაა მაჩვენებლების ერთობლიობა, რომელთა ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელი იქნება დავადგინოთ მცირე ბიზნესში არსებული საერთო მდგომარეობა. მაგალითად, მცირე ბიზნესის ხვედრითი წილი მშპ-ში, მისი დარგობრივი სტრუქტურა და ა.შ.

3. რეგულირების ღონისძიებათა სისტემა (ეკონომიკური პოლიტიკის კონკრეტული ღონისძიებები ამ სფეროში) გულისხმობს მცირე ბიზნესის განვითარების სტრატეგიის განსაზღვრას და შესაბამისი მაკრო ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავებას. ისეთი მაკროეკონომიკური კლიმატის შექმნას, რომელიც ხელს შეუწყობს ბიზნესის განვითარებას;

4. რეგულირების მეთოდებისა და ინსტრუმენტების ერთობლიობა მოიცავს ადმინისტრაციულ (აკრძალვა, ნებართვა, იძულება-ლიცენზირება, რეგისტრაცია) და ეკონომიკური (ფულად-საკრედიტო და საბიუჯეტო-ინვესტიციები, სხვადასხვა შეღავათები, სუბსიდიები, სახელმწიფო შესყიდვები და ა.შ.) ხასიათის ინსტრუმენტებს;

5. ბიზნესის მხარდამჭერი მაკრო ეკონომიკური ინფრასტრუქტურა მოიცავს მცირე ბიზნესის განვითარების და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის სააგენტოებს და ცენტრებს,

და სადაზღვეო და სალიზინგო კომპანიებს და ფონდებს, ბიზნეს-ინკუბატორებს, ტექნოპარკებს და ა.შ.;

მცირე ბიზნესის განვითარების სახელმწიფო რეგულირების მექანიზმი უნდა წარმოადგენდეს ლოგიკურად გამართულ ერთიან სისტემას, რომლის ელემენტებს შორის არსებობს მჭიდრო დინამიური ურთიერთკავშირი.

როცა ვამბობთ სახელმწიფოს მხედველობაში გვაქვს პოლიტიკა, ინსტიტუტები, სტრუქტურები, მიზნები მათი მიღწევის საშუალებები და ა.შ. მაგრამ ვერაფერი ამ ჩამონათვალიდან ვერ განხორციელდება ადამიანის გარეშე. მხოლოდ ხალხი ქმნის ისეთ სახელმწიფოს როგორიც ის არის – საზოგადოების პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ორგანიზაციად (სისტემად). სწორედ ადამიანი ავსებს ამ სისტემას განსაზღვრული მიზანმიმართული შინაარსით. მოსახლეობის შესაძლებლობებზე და ცოდნაზეა დამოკიდებული სახელმწიფოს როლის აღსრულება ეკონომიკაში.

საინფორმაციო სისტემები წარმოადგენს ბიზნესის ყველაზე ინოვაციურ და სწრაფად განვითარებად მიმართულებას. ამიტომ, საინფორმაციო ტექნოლოგიების იმ მიღწევების ფონზე, რომელიც განსაკუთრებით ბოლო წლებშია შესამჩნევი, სულ უფრო აქტუალური ხდება, ყველა ფორმატის ბიზნეს-ობიექტისთვის რეინჟინერინგის პროცესის განხორციელების აუცილებლობა.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად სახელმწიფო უწყებებისა და სერვისების უდიდესი ნაწილი, მათი მიზნებისა და ამოცანების ეფექტიანად შესასრულებლად, დამოკიდებული გახდა უახლეს კომპიუტერულ სისტემებზე. სწორედ ამიტომ კერძო სექტორის განვითერების კვალდაკვალ მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში შეუქცევად და მუდმივად განახლებად სახეს ღებულობს სახელმწიფო სერვისების *რეინჟინერინგი* თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინტეგრაციით. უფრო მეტიც, სახელმწიფოსა და კერძო სექტორის კოორდინირებულ და დახვეწილ ელექტრონულ სერვისებზეა დამოკიდებული თანამედროვე ელექტრონული ეკონომიკის განვითარება.

სახელმწიფო ელექტრონული სერვისების, მონაცემთა ბაზებისა და ელექტრონული სისტემების განვითარება კომპლექსურს ხდის უწყებათა შორის ურთიერთობას და

ამარტივებს ერთმანეთთან წვდომას, რაც თავის მხრივ საჯარო სექტორის გამჭვირვალობისა და საქმიანობის უკეთესად შეფასების საშუალებას გვაძლევს.

საქართველოს განვითარების თანამედროვე ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სახელმწიფო სტრუქტურებისთვის საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების მოკლევადიანი, საშუალო და გრძელვადიანი სტრატეგიის ჩამოყალიბება. საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიმართულებით ცვლილებები უნდა განხორციელდეს საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვადასხვა სფეროში.

ჩვენი ქვეყნის ელექტრონულ მმართველობას და სერვისებს განვითარების მნიშვნელოვანი ეტაპები აქვთ გასავლელი. მიუხედავად იმისა, რომ რამდენიმე სამინისტროში თუ უწყებაში შეიქმნა, სხვადასხვა, თანამედროვე IT სერვისით აღჭურვილი შეთავაზებები, ჯერ კიდევ, არაერთმა სახელმწიფო ორგანიზაციამ უნდა ჩაატაროს რეინჟინერინგის პროცესი, რაც თავის მხრივ ახალ ეტაპზე გადაიყვანს სახელმწიფოსა და ბიზნესის ურთიერთობას.

განვითარებული IT სფერო და ელექტრონული კომუნიკაცია წარმოადგენს ქვეყანაში საინფორმაციო საზოგადოების მშენებლობის, ეკონომიკური და სოციალური განვითარების და ქვეყნის ევროატლანტიკურ სივრცეში ინტეგრირების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს საშუალებას.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით უდავოა, რომ ვღებულობთ: ეფექტურ სამუშაო ადგილებს; როგორც შიდა ისე საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის გაუმჯობესებას; ასევე მრავალმხრივ ბიზნეს-შესაძლებლობებს სხვადასხვა დარგობრივი მიმართულებით. განსაკუთრებით ეფექტურია ამ მხრივ განათლებისა და ჯანდაცვის სფეროები. სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს რეინჟინერინგს მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის რადგან საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარება და მათი სიღრმისეული ცოდნა ამარტივებს ურთიერთობებს საქმიან პარტნიორებთან.

გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც რომ, საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად იზრდება ტექნოლოგიური რისკებიც. ამიტომ, ელექტრონული სერვისების

მიმწოდებელმა უწყებებმა უნდა უზრუნველყონ მონაცემთა დაცული, უსაფრთხო და მაქსიმალურად ეფექტური მიწოდება.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების აქტიური გამოყენების, მისი მიღწევების პრაქტიკაში დანერგვის შედეგად, **„შესყიდვებისა და კონკურენციის სააგენტომ“** განახორციელა სახელმწიფო შესყიდვების „ტენდერების“ პროცედურული მხარის რეინჟინერინგი. შედეგად, ის ხელშესახები მექანიკური სამუშაოდან გახადა პრაკტიკულად უკონტაკტო და ელექტრონული. რაშიც შემდგომ აქტიურად ჩაერთო მცირე ბიზნესი.

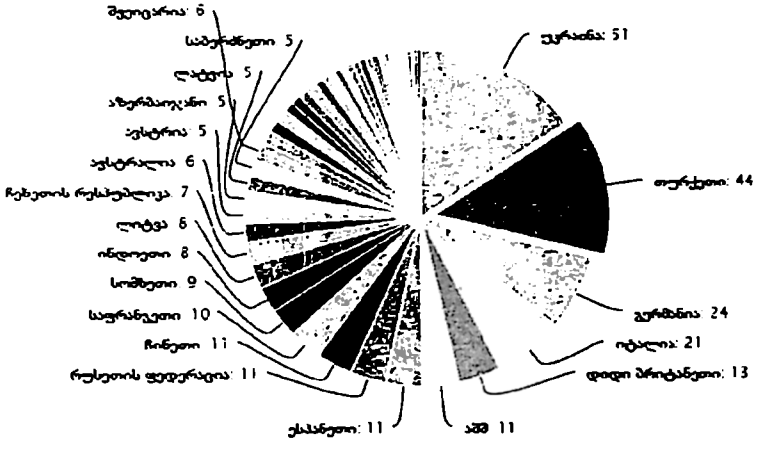
კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო დამოუკიდებელი საჯარო სამართლის იურიდიული პირია, რომელიც ხელს უწყობს საქართველოში თავისუფალი ვაჭრობისა და კონკურენციის განვითარებას. უწევს კოორდინაციასა და მონიტორინგს სახელმწიფო შესყიდვებთან დაკავშირებულ საქმიანობას. გასული საუკუნის 90-იან წლებიდან მოყოლებული დღემდე, სახელმწიფო შესყიდვები განვითარების სხვადასხვა ეტაპს გადიოდა. წინა პერიოდში, განსაკუთრებით კი გასული საუკუნის ბოლოს, კორუფციის მაჩვენებელი საკმაოდ მაღალი იყო ამ სფეროში. არსებობდა ასევე მაღალი მასშტაბების მონოპოლია.

2010 წლამდე, და მის შემდგომ პერიოდში სახელმწიფო შესყიდვების ანუ ტენდერების ფორმატი რადიკალურად განსხვავებულია. 2010 წელს სახელმწიფომ დაიწყო მუშაობა ტენდერების პროცესის რეინჟინერინგის კონცეფციაზე, ხოლო ამავე წლის 1 დეკემბრიდან საპილოტო ელექტრონული ვერსია უკვე ამოქმედდა.

განვიხილოთ, როგორც ახალი, ასევე ძველი სისტემის თავისებურებები:

ინფორმაციის გავრცელება. ელექტრონულ ვაჭრობამდე, ანუ 2010 წლის დეკემბრამდე, სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ ინფორმაციის გავრცელების ძირითად სახეს წარმოადგენდა პრესა. მაგალითად, გაზეთ „24 საათში“ შემსყიდველის მხრიდან განაცხადის განთავსება ამა თუ იმ საქონლის (მომსახურების) შესყიდვის შესახებ. რა თქმა უნდა, ეს იყო მასობრივი გავრცელების სახე, მაგრამ არა ისეთი, როგორიც არის დღეს ელექტრონული სახით. ინფორმაციის მიღება ნებისმიერ მსურველს ქვეყნის თუ მსოფლიოს ნებისმიერ წერტილში შეუძლია. თუმცა მას ამ

პროცესში ჩასართავად უნდა გააჩნდეს ინტერნეტი (ინტერნეტიზაცია რეგიონების მაშტაბით ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს და ცალკე განხილვის საგანს წარმოადგენს). მიმწოდებლებს რეგიონებიდან აქვთ თანაბარი შესაძლებლობა ჩაერთონ აღნიშნულ პროცედურებში. ვინაიდან შესყიდვების დიდი ნაწილი თბილისში ხორციელდება, ადრე აქ ჩამოსვლა აუცილებელი იყო. დღეს კი თანამედროვე ელექტრონული წვდომის საშუალებით, რეგიონიდან თბილისში ჩამოსვლის აუცილებლობა აღარც არსებობს. უფრო მეტიც, პრეტენდენტს შეუძლია ქვეყნის ფარგლებს გარედანაც მიიღოს მონაწილეობა, რომელიც შესაძლოა იყოს, როგორც ქართული, ასევე უცხოური ორგანიზაციაც. სქემაზე წარმოდგენილია უცხოური მიმწოდებლების აქტიუობა ქართულ სახელმწიფო ელექტრონულ შესყიდვებში:[71]



დიაგრამა 16. საქართველოს სახელმწიფო შესყიდვების ელექტრონულ სისტემაში უცხოური კომპანიების მონაწილეთა რაოდენობა 2013 წ.

[71] http://charts.procurement.gov.ge/index.php?page=chart25

ტექნიკური აღწერილობა. 2011 წლამდე არსებულ ტენდერებზე. შემსყიდველის მიერ გაცხადებულ საჯარო ინფორმაციაში, რომელიც გვაუწყებდა ტენდერის ჩატარების თარიღს, შემსყიდველის კოორდინატებს, შესყიდვის ობიექტის რაოდენობას და დასახელებას, არაფერი იყო ნათქვამი შესყიდვის საგნის დეტალურ აღწერილობაზე, რაც არის ერთადერთი მნიშვნელოვანი ინფორმაცია სწორი შეფასების და შესათავაზებელი ფასის შესადგენად. ეს მხოლოდ შემსყიდველის ოფისში ფიზიკურად მისვლით ხერხდებოდა, ისიც ყოველგვარი გადაწერა, მონიშვნის გარეშე. ინფორმაციის მიღებისათვის საჭირო იყო შესაბამისი საფასურის გადახდა. ახლა ნებისმიერი ტექნიკური დეტალი ხელმისაწვდომია ინტერნეტ მომხმარებლისთვის (რათქმა უნდა ყოველგვარი ხარჯის გარეშე).

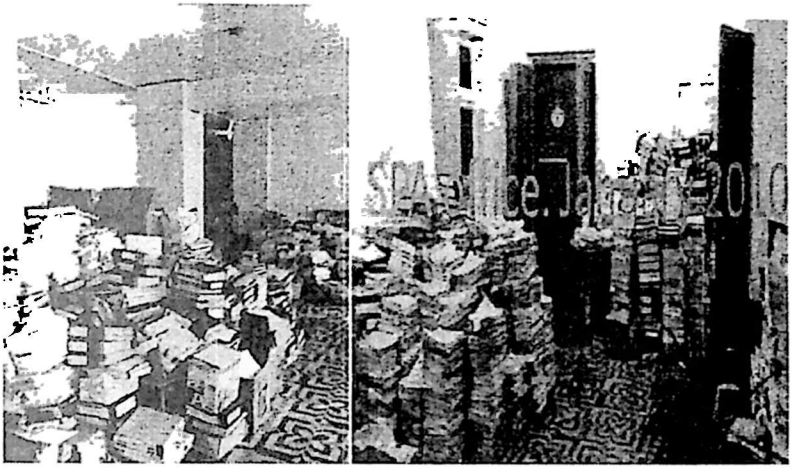
გადასახადები და მოსაკრებელი. 2010 წლამდე ტენდერში მონაწილეობის საფასური 200 ლარს შეადგენდა. აქედან 150 ლარი მოსაკრებელი, ხოლო 50 ტენდერში მონაწილეობის საფასური იყო. ამას ემატებოდა საკვალიფიკაციო დოკუმენტების განახლების ხარჯი. სატენდერო წინადადების უზრუნველყოფის მომზადების დანახარჯები მნიშვნელოვნად ზღუდავდა მცირე ზომის სავაჭრო ობიექტებს მონაწილეობის მიღებაში.

ელექტრონული სისტემის შემდეგ აღნიშნული პროცედურა მნიშვნელოვნად გამარტივდა. მონაწილეობის საფასური 50 ლარი გახდა. მოსაკრებლის თანხა გაუქმდა, ხოლო, სატენდერო წინადადების უზრუნველყოფის წარდგენა შესაძლებელია ორი სახით: 1. საკმარისია მხოლოდ პლასტიკური საბანკო ბარათი და მასზე შესაბამისი თანხის არსებობა, რომელიც დროებით იყინება ანგარიშზე; 2. ელექტრონული გარანტია, რომელის მომზადება შესაძლებელია ნებისმიერი ბანკის საშუალებით.

რაც შეეხება საკვალიფიკაციო მონაცემების დამადასტურებელ დოკუმენტაციას, მისი წარდგენა და მასზე ხარჯის გაწევა აღარ უწევს ყველა იმ კომპანიას ვინც კონკრეტულ ტენდერში მონაწილეობს. ის მხოლოდ საჭირო ხდება გამარჯვებული პრეტენდენტისთვის, (ესეც რიგ შემთხვევებში), ხოლო მის წარსადგენად გონივრული დროც ეძლევათ. აქვე უნდა აღინიშნოს ის ფაქტი, რომ „თეთრ" სიაში რეგისტრირებული მიმწოდებელი თავისუფლდება საკვალიფიკაციო დოკუმენტების

წარდგენისგან. ასევე გამარტივებულია ამ დოკუმენტების წარდგენის ფორმა, რომელიც შემსყიდველ ორგანიზაციაზე ელექტრონული სისტემის საშუალებით ხორციელდება.

დოკუმენტები და მასალები. 2010 წლამდე ტენდერებში მონაწილეობის მისაღებად უამრავი დოკუმენტური მასალის შეგროვება იყო საჭირო, როგორც შემსყიდველის, ისე მიმწოდებლის მხრიდან, რაც თავის მხრივ ფულად და დიდ შრომით დანახარჯებს მოითხოვდა. სურათზე კარგად ჩანს თუ როგორი სახე ქონდათ მაშინდელ ტენდერებს:



სურათი 5. დოკუმეტბრუნვა 2010 წლამდე სახელმწიფო შესყიდვის ტენდერებზე

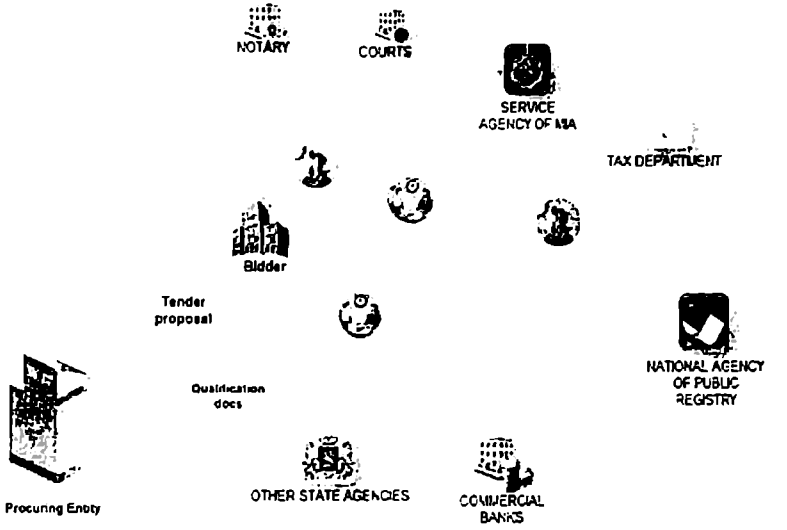
მიმწოდებლების მხრიდან ხშირი იყო ალბათობა, რომ ტენდერის ჩატარებაზე მისაღებ დოკუმენტებში რაიმე გამორჩენოდათ, რადგან სატენდერო საბუთების გარდა (იგულისხმება ფასები, ტექნიკური აღწერილობა, გამოცდილება, რეკვიზიტები და ა.შ.) უნდა წარედგინა რამდენიმე უწყებიდან, რიგ შემთხვევაში 6-8 სხვადასხვა საკვალიფიკაციო დოკუმეტი. „საბუთების" შეგროვება გარკვეულ ხარჯებთან იყო დაკავშირებული და ერთ ადამიანს

შესაძლოა ვერც მოესწრო ყველა დოკუმენტის თავის დროზე შეგროვება. მიუხედავად საკმაოდ დაბალი შეთავაზებული ფასისა შესაძლოა ეს ფირმა დისკვალიფიცირებული ყოფილიო პროცედურებიდან, როდესაც შეიძლებოდა მას მისცემოდა შანსი წარმოედგინა დროის გარკვეულ პერიოდში გამორჩენილი, ან დასაზუსტებელი დოკუმენტი, და ამით სახელმწიფო მნიშვნელოვან დანაზოგს გააკეთებდა. მაგალითისთვის 2010 წლამდე ერთ-ერთმა ქართულმა კომპანიამ მონაწილეობა მიიღო თავდაცვის სამინისტროს მიერ გამოცხადებულ გენერატორებისა და სტაბილიზატორების შესყიდვის ტენდერში. ტენდერი გამოირჩეოდა პრეტენდენტების სიმრავლით. აღნიშნულმა პრეტენდენტმა მთლიან შეთავაზებაზე, დაახლოებით 20 000 ლარით ნაკლები დააფიქსირა კონკურენტებთან შედარებით, მაგრამ დოკუმენტების გადამოწმებისას (რომელიც იქვე ხდებოდა ტენდერის გასხნისას) აღმოჩნდა, რომ დაბალი ფასის მქონე ფირმას აკლდა საბანკო გარანტია. კომპანიის წარმომადგენელმა სატენდერო კომისიას განუმარტა, რომ უამრავი ფურცლების აკინძვის პროცესში ეს ერთი საბუთი გამორჩათ, რომელიც გამზადებული ედოთ სამუშაო მაგიდაზე. მან ითხოვა 15-20 წუთი ამ დოკუმენტის მოსატანად, თუმცა სატენდერო კომისიამ არ გაითვალისწინა მისი თხოვნა (მაშინდელი კანონმდებლობით კომისიას არც ქონდა ამის უფლება) და მოახდინა მისი დისკვალიფიკაცია პროცედურიდან. ამ მაგალითიდან თვალნათლივ ჩანს მაშინდელი საკანონმდებლო სისტემის ნაკლოვანებები, რომელიც თავად აზიანებდა ქვეყნის ინტერესებს.

სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს მხრიდანაც უამრავი ძალისხმევა იყო საჭირო მთელ რიგ დოკუმენტთან გასამკლავებლად. მათივე თანამშრომლების თქმით 2008-2009 წლებში 3 მილიონამდე სატენდერო ფურცელი იმისთვის იყო დაგროვილი, რომ 4 ათასამდე ტენდერი ჩატარებულიყო. ტენდერის მიმდინარეობისა თუ ხარჯების ეფექტიანობის შესახებ ამ დოკუმენტების გამოთხოვას მათ ანალიზსა და რაიმე დასკვნის გამოტანას დიდი დრო ესაჭიროებოდა.

2010 წლის დეკემბრიდან ტენდერები მხოლოდ ელექტრონულად ტარდება. დოკუმენტების ბრუნვა სხვადასხვა უწყებებს შორის ხდება ელექტრონულად, რის შედეგადაც უამრავი

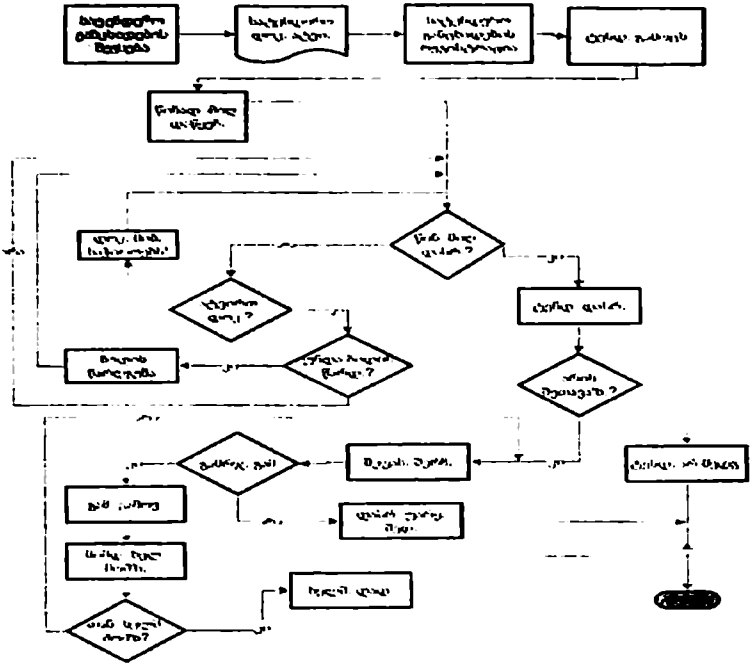
დრო, ქაღალდი და ფულია დაზოგილი. ქვემოთ მოცემული სურათიდან ჩანს როგორ უკავშირდება ამდენი ორგანიზაცია ერთმანეთს თანამედროვე ქსელის საშუალებით :



სქემა 6. უწყებათაშორის კავშირი თანამედროვე კომუნიკაციების საშუალებით

რეგისტრაცია და მონაწილეობა. ტენდერში მონაწილეობის მისაღებად როგორც შემსყიდველს ისე მიმწოდებელს ესაჭიროება ერთჯერადი რეგისტრაცია საწყის ეტაპზე. სტუმრის სტატუსით შესულ ვიზიტორს გარდა ტენდერში უშუალო მონაწილეობისა თითქმის ყველანაირი საჯარო ინფორმაციის ნახვის საშუალება ეძლევა. შესყიდვების სააგენტოს ოფიციალური მონაცემებით გრაფიკულად სატენდერო პროცედურები შემდეგნაირად გამოიყურება. სქემა №7 .[72]

[72] http://www.procurement.gov.ge/



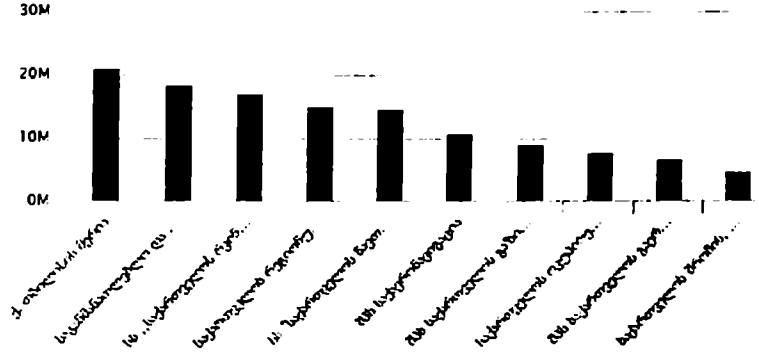
სქემა 7. სატენდერო პროცედურების სქემა

ფასები და ვაჭრობის ეტაპები. ძველი მოდელის დროს გადამწყვეტი არ იყო ფასი, მიმწოდებელს სხვადასხვა კრიტერიუმით აფასებდნენ. არსებობდა შეფასების ათბალიანი სისტემა. კომისიის წევრები ცალ-ცალკე წერდნენ ქულებს. საგულისხმოა, რომ ამ პროცესში ე.წ. „ჩრდილოვანი ურთიერთობებისა“ და კორუფციის ალბათობა საკმაოდ მაღალი იყო.

დღევანდელ ეტაპზე გადამწყვეტი როლი ფასს ენიჭება. სისტემა ავტომატურად ავლენს ფასის მიხედვით გამარჯვებულს. შემდეგ კი ხდება დოკუმენტაციის შეფასება.

4.2 რეინჟინერინგის პოზიტიური შედეგები სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში

ციფრებით გამოვსახოთ თუ რა სარგებელი ნახა შესყიდვების სისტემის რეინჟინერინგით როგორც სახელმწიფომ, ისე საქართველოში მოღვაწე მცირე და საშუალო ბიზნესმა. კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს ოფიციალურ საიტზე გამოქვეყნებული ინფორმაციის მიხედვით ირკვევა რომ :



დიაგრამა 17. ტოპ 10 შემსყიდველი ორგანიზაცია მაქსიმალური დანაზოგის მიხედვით (ლარი) 2015 წ. [73]

2015 წლის მანძილზე სახელმწიფო ბიუჯეტმა, ელექტრონული ვაჭრობის შედეგად, შესასყიდი საქონლის და მომსახურების მხოლოდ 10 კატეგორიაში დაზოგა:

- მთლიან ან ნაწილობრივ სამშენებლო სამუშაოები 121,659,155 ლარი;
- შენობის დასრულების სამუშაოები 22,618,947 ლარი;

[73] http://charts.procurement.gov.ge/index.php?page=chart12

- მებახჩეობასთან დაკავშირებული მომსახურება 8,046,967 ლარი;
- ფარმაცევტული პროდუქტები 5,615,936 ლარი;
- სადაზღვევო და საპენსიო მომსახურებები 6,598,016 ლარი;
- კომპიუტერული მოწყობილობები და აქსესუარები 5,702,654 ლარი და ა.შ.

შესყიდვის კატეგორია მაქსიმალური დანაზოგის მიხედვით (ლარი) 2012- 2015წ.

ცხრილი7

	2012		2013		2015	
#	შესყიდვის კატეგორია	დანაზოგი (ლარი)	შესყიდვის კატეგორია	დანაზოგი (ლარი)	შესყიდვის კატეგორია	დანაზოგი (ლარი)
01	45200000- მთლიანი ან ნაწილობრივი სამშენებლო სამუშაოები და სამშენებლო მშენებლობის სამუშაოები	57 656 937	45200000- მთლიანი ან ნაწილობრივი სამშენებლო სამუშაოები და სამშენებლო მშენებლობის სამუშაოები	104 564 827	45200000 მთლიანი ან ნაწილობრივი სამშენებლო სამუშაოები და სამშენებლო მშენებლობის სამუშაოები	121 559 155
02	45400000- ბეტონის დამრეცების სამუშაოები	16 485 572	45400000- ბეტონის დამრეცების სამუშაოები	21 761 725	45400000-ბეტონის დამრეცების სამუშაოები	22 614 947
03	77300000- მცენარეთათვის დაკავებული მომსახურებები	5 930 650	45300000- სამშენებლო სამონტაჟო სამუშაოები	17 114 190	77300000-კომბინირული მოწყობილობები და ტერიტორია	8 040 557
04	66520000- სადაზღვევო და საპენსიო მომსახურებები	4 946 031	33600000- ფარმაცევტული პროდუქტები	5 615 936	45310000-ელექტრული სამონტაჟო სამუშაოები	6 598 016
05	30230000- კომპიუტერული მოწყობილობები და აქსესუარები	4 123 749	45100000- სამშენებლო ტერიტორიის მოსამზადებელი სამუშაოები	4 940 774	34100000- ავტომობილები სპეციალური	5 702 654
06	33600000- ფარმაცევტული პროდუქტები	3 862 865	55520000- სამზარეულოსა და სანიტარული კვების სერვისებით მომსახურება	4 856 467	71300000 საინჟინრო მომსახურებები	5 015 592
07	33100000- სამედიცინო მოწყობილობები, აქსესუარები და საკვლევითი ნივთიერებები, მოწყობილობა და ავეჯის ჩანაცვლება	3 772 352	71320000- საინჟინრო მომსახურებები	4 456 727	33100000 სამედიცინო მოწყობილობები	4 138 053
08	33100000- სამედიცინო მოწყობილობები	3 140 829	33100000- სამედიცინო მოწყობილობები	4 132 440	33100000-იხ	3 992 826

რაც შეეხება 2010 წლის დეკემბრიდან მოყოლებული 2012 წლის მარტამდე არსებულ პერიოდს. დეკლარირებულმა ფასმა, ანუ საწყისმა სატენდერო ფასმა მთელი ამ პერიოდისთვის შეადგინა 1 772 313 205 ლარი, ხოლო ვაჭრობის დამატებითი რაუნდების არსებობის და ამ კონკურსში პრეტენდენტების მიერ დაკლებული ფასების შედეგად იმავე მოცულობის შესყიდვა განხორციელდა 1 537 970 253 ლარად, ხოლო ბიუჯეტმა მიიღო 234 342 951 ლარის დანაზოგი.

კორუფცია და მცირე ბიზნესი. გამჭვირვალობის და საჯაროობის ფონზე, როდესაც შემსყიდველებიცა და მიმწოდებლებიც მეტ ინფორმაციას ფლობდნენ შესყიდვის პროცედურებთან დაკავშირებით ბაზარი უკეთ მუშაობს. თუ ყველა მიმწოდებელს ექნება სრული ინფორმაცია შესაძლო გაყიდვების შესახებ, კონკურენციაც გაიზრდება. თუ თითოეული გამყიდველისთვის ხელმისაწვდომი იქნება ყველა ტიპის შესყიდვებზე დახარჯული თანხები, ფასების შემცირების ალბათობა იზრდება. თუ მყიდველს ეცოდინება, რა ფასი გადაიხადა სხვა შემსყიდველმა, მეტი წარმატებით აწარმოებს მოლაპარაკებებს მწარმოებელთან, რაც შეამცირებს ფასს და მასთან ერთად კორუფციის შესაძლებლობასაც.

შედარებისთვის: მსოფლიო ბანკის 2008 წლის ანგარიშის მიხედვით საქართველოს სახელმწიფო შესყიდვების სისტემა შეფასდა როგორც კორუფციის მაღალი რისკის მქონე სისტემა, ხოლო 2012 წელს გაეროს ყოველწლიურ შეფასებაში, რომელიც საჯარო სამსახურების შესახებ იქნა გამოცემული ქართულმა ელექტრონულმა შესყიდვების სისტემამ მოიპოვა მე-2 ადგილი 471 ნომინაციაში 70 ქვეყანას შორის.

სარგებელი მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, გამარტივებულმა მონაწილეობის ფორმამ (ამ შემთხვევაში ელექტრონულ შესყიდვებზეა საუბარი), მონაწილეობისათვის ნაკლებმა დანახარჯებმა, საჭირო დოკუმენტების მინიმუმამდე დაყვანამ, ფიზიკურად მისვლის გამორიცხვამ, ტექნიკური აღწერილობის თვალსაჩინოებამ და ზოგადად გამჭირვალობამ საშუალება მისცა საშუალო და მცირე ორგანიზაციებს, ინდივიდუალურ მეწარმეებსა თუ ფიზიკურ პირებს სხვა დიდ ორგანიზაციასთან ერთად ჩაბმულიყო სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურებში.

სხვა მიმწოდებლები

ფიზიკური პირი (ფ/პ)

ინდივიდუალური მეწარმე (ი/მ)

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება

დიაგრამა 18. სახელმწიფო შესყიდვებში მიმწოდებლების რაოდენობა და მათი სამართლებრივი ფორმა საანგარიშო პერიოდი 2015წ.

სქემაზე ჩანს, რომ 2015 წლის ბოლოსთვის შპს-ან ერთად (ანუ შედარებით დიდი ორგანიზაციები) სხვა მომწოდებლებს (ფიზიკური პირები, ინდივიდუალური მეწარმეები, და სხვა მცირე ბიზნეს-ობიექტები) მნიშვნელოვანი წილი უკავიათ მიმწოდებლების რეესტრში.

აქვე უნდა აღინიშნოს ის გარემოება, რომ მიუხედავად ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე შეუფერხებელი ინტერნეტის არარსებობისა (იგულისხმება რეგიონები და ძირითადად სოფლები), მაინც ჩანს აქტივობა რაიონებიდან, მაგრამ მთლიანი რეგიონის რაოდენობა ვერ უტოლდება მხოლოდ თბილისის მონაცემებს.

დამატებითი სამუშაო ადგილი და შემოსავლის წყარო. როგორც ცნობილია კონკურენცია ბიზნესის განვითარების მთავარი მამოძრავებელი ძალაა. ზემოთ აღნიშნული სისტემა ხელს უწყობს სწორედ კონკურენციის განვითარებას, როგორც მსხვილ და შედარებით პატარა სექტორს, ასევე ფიზიკურ და ინდივიდუალურ პირებს შანსს აძლევს ქონდეთ დამოუკიდებელი შემოსავლის წყარო. სწორედ გამომდინარე იქიდან, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესმა, ასევე ფიზიკურმა პირება, მიუხედავად სხვადასხვა გეოგრაფიული მდებარეობისა, შეძლეს თანამედროვე

სისტემაში ჩართულიყვნენ. ამან განაპირობა დამატებითი სამუშაო ადგილების შექმნა, რაც დამატებით ან ძირითად შემოსავლის წყაროს წარმოადგენს ბევრი ქართული ოჯახისთვის. ეს კი თავის მხრივ გაფართოებული კვლავწარმოების და ეკონომიკის წინსვლის საფუძველია.

სრულყოფის რეკომენდაციები ელ.შესყიდვის სისტემაში. ის, რომ ჩამოყალიბდა და განვითარდა ელექტრონული შესყიდვის სისტემა, ჯერ კიდევ არ ნიშნავს, რომ კანონმდებლობის და პროცედურების სამართლებრივი მხარე გადახედვას და ცვლილებებს არ საჭიროებს. ჩვენ საუბარი გვქონდა უშუალოდ ელექტრონული სისტემის და საიტის დადებით მხარეზე, როგორც ეკონომიკის თანამედროვე შემადგენელ კომპონენტზე და არა იმაზე, რომ ქვეყნის შიგნით სახელმწიფო შესყიდვებს საკანონმდებლო მიმართულებით დახვეწა და ცვლილება არ ჭირდება;

უმთავრესი თემა გახლავთ ის, რომ თანამედროვე შესყიდვების სისტემა (კანონმდებლობით, და პროცედურული მხარით) მაქსიმალურად მორგებულია შემსყიდველის ინტერესზე, არა და ეკონომიკის განვითარება სწორედ მიმწოდებლების და მათი განვითარების კოეფიციენტზეა დამოკიდებული; სახელმწიფოს მხრიდან კი აბსოლიტურად თანაბარზომიერად უნდა იქნას ხელშეკრულეების მხარეთა (შემსყიდველისა და მიმწოდებლების) ინტერესები დაცული;

- უზრუნველყოფის გარანტიების არასწორი და უთანასწორო მოთხოვნა; მაგალითად: სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში საბიუჯეტო ორგანიზაციების მიმართ დადებული ხელშეკრულებების უზრუნველყოფა ხდება სხვადასხვა სახის საბანკო გარანტიით. გარანტიით გათვალისწინებული თანხის მოთხოვნა იმ შემთხვევაში უნდა მოხდეს, თუ ხელშეკრულების მხარის მიერ დარღვეულია ძირითადი ვალდებულება. თუმცა პრაქტიკაში ხდება არაერთი შემთხვევა, როდესაც ვალდებულების თითქმის სრულად შესრულების მიუხედავად (მაგალითად სამუშაოს შესრულება მოხდა 95% ით, გარანტიის მოთხოვნა ხდება არა დარჩენილ 5%-ზე (ანუ წარდგენილი გარანტიის 5%) არამედ მთლიან სახელშეკრულებო ნაწილის 5 პროცენტზე. სახელმწიფო სტრუქტურები მაინც ითხოვენ გარანტიის თანხის გადახდას. ამის

საშუალებას მათ საქართველოს სამოქალაქო კოდექსში არსებული ერთ-ერთი ნორმა აძლევს, რომლის თანახმად, შემსყიდველის განმეორებითი მოთხოვნა თანხის გადახდასთან დაკავშირებით უნდა დაკმაყოფილდეს. მიუხედავად იმისა, რომ მიმწოდებლის მიერ სრულად იქნა შესრულებული ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებები;

თუ თანხობრივადაც მაშტაბურია ხელშეკრულება და ზემოთ აღნიშნული გარემოება დადგება, მაშინ შესაძლოა მივიღოთ სურათი, სადაც მიმწოდებელი კომპანია გაკოტრდება და ფუნქციონირებას შეწყვეტს. *შედეგად, აუცილებელია არსებობდეს ხელშეკრულების შესრულების შეფასების სწორი მექანიზმი და ასევე კანონი საბანკო სისტემას არ ავალდებულებდეს გარანტიის მოთხოვნისთანავე გადაურიცხოს შემსყიდველს თანხა, მისი შესწავლისა და ანალიზის გარეშე.* ამიტომ, აუცილებელია შესაბამისი საკანონმდებლო ცვლილებები, რომელიც შემდგომ დაარეგულირებს ურთიერთობებს და თანაბარ პირობებში ამყოფებს ბენეფიციარებს.

➢ ასევე, საყურადღებოა ის გარემოებაც, რომ შემსყიდველ ორგანიზაციებს კანონი ავალდებულებს თანაბარ ჭრილში განიხილონ მიმწოდებლების ძლიერი და ნაკლებად ძლიერი არასწორი ქმედება, მიუხედავად იმისა, შედეგი არის თუ არა ერთნაირი. მაგალითისთვის: თუ მიმწოდებელმა დაარღვია და ვერ შეასრულა უკვე გაფორმებული ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულება და საკმაოდ დიდი ზიანი მიაყენა შემსყიდველს (შესაძლოა ათასები და ათეულობით ათასიც კი). ამ კომპანიაზეც შავ სიაში დარეგისტრირების მოთხოვნას აგზავნის შესყიდვების სააგენტოში შემსყიდველი და ისეთი მიმწოდებელი, რომელსაც ჯერ ხელშეკრულება არ გაუფორმებია, უბრალოდ გამოვლენილია გამარჯვებულად და ევალება მაგალითად ვაჭრობის შედეგად დაფიქსირებული ფასების ატვირთვა სისტემაში და გამორჩა, ან დაავიწყდა მასაც არეგისტრირებინებს შავ სიაში. ჩვენი აზრით, უსამართლო შეფარდებაა. არაკეთილსინდისიერი მიმწოდებელი და კეთილსინდისიერი ორგანიზაცია (უბრალოდ შემთხვევითობის მსხვერპლი), ერთნაირი პასუხისმგებლობის წინაშე არ უნდა დგებოდნენ.

მაგალითისთვის შეგვიძლია მოვიყვანოთ ერთ-ერთი ქართული კომპანია „სმარტნეტი", რომელიც გახლავთ ლიდერი კომპანია საოჯახო ტექნიკის მიწოდების მხრივ სახელმწიფო ორგანიზაციებზე. მას მონაწილეობა აქვს მიღებული (მხოლოდ 2011 წლიდან 2015 წლის ნოემბრის ჩათვლით) 400 ელექტრონულ ტენდერში. რაშიც მარტო საკომისიოს სახით, რომელიც ტენდერში მონაწილეობის საფასურია (50 ლარი თითო ტენდერი) ბიუჯეტში გადახდილი აქვს 20 000 ლარი, აღარაფერს ვამბობთ სხვა გადასახადებზე (საშემოსავლო, დღგ), რომელიც ათეულობით ათასია. ამ კომპანიამ ერთ-ერთ მცირე ფასიან ტენდერზე (სულ რაღაც 12-13 ათასი ლარი), სადაც შემსყიდველი გახლდათ საქართველოს ფოსტა, სხვა 4 პრეტენდენტთან ერთად მიიღო მონაწილეობა, სადაც დააფიქსირა დაბალი ფასი, რის შემდეგაც მოეთხოვა დაკლებული ფასების ცხრილის ატვირთვა სისტემაში, რომელიც გამორჩა ან დაავიწყდა მექანიკურად (არა და საბოლოო ფასი ისედაც დაფიქსირებული ქონდა ვაჭრობის გრაფაში, უბრალოდ ჭირდებოდა ერთეულზე გაყოფა, ამის გამო (და უფრო სწორად იმის გამო რომ კანონი არ აძლევდა ამის საშუალებას) შემსყიდველმა უარი უთხრა ხელშეკრულების გაფორმებაზე უკვე გამარჯვებულ პრეტენდენტს, დააჯარიმა სატენდერო უზრუნველყოფის გარანტიის თანხით და მოითხოვა მისი შავ სიაში დარეგისტრირება. იმ დროს როდესაც შემსყიდველს არანაირი ზიანი არ მისდგომია. სმარტნეტის შავ სიაში რეგისტრაციით კი ისევ სახელმწიფო, არასწორი კანონმდებლობის საფუძველზე 1 წლით დაკარგავდა ერთ-ერთ ლიდერ, საკმაოდ კონკურენტუნარიან მომწოდებელს, რომელსაც ათეულობით ათასი არა მხოლოდ გადასახადი, არამედ დანაზოგი აქვს გაკეთებული შემსყიდველთათვის მის მიერ საწყის სატენდერო ფასსა და შეთავაზებულ ფასს შორის არსებული სხვაობის სახით.

- ნებისმიერ ტენდერში მონაწილეობის საფასური 50 ლარია. მაშინ როდესაც უმცირეს თანხიან ტენდერებში, (200, 300, 400 ლარი) შესაძლოა მოგების თანხა 50 ლარზე მეტი არც იყოს. ან პირიქით, საკმაოდ სოლიდურ თანხიანი შესყიდვები (200 000 და მეტი) მაინც 50 ლარია. *ჩვენი აზრით უკეთესი იქნებოდა მინიმალურ თანხიანი, მაგალითად 5000 ლარამდე, საერთოდ გათავისუფლდეს მონაწილეობის საკომისიოსგან, განსაკუთრებით*

დიდ თანხიანი ტენდერები რეგულირდებოდეს გარკვეული პროცენტული შეფარდებით, ხოლო მუა ნაწილი მაგალითად 5000 და 100000 ლარამდე იყოს ისევ 50 ლარი.

➢ *აუცილებელია ტენდერის გამოცხადების – დედლაინამდე დღეების რაოდენობის (მინიმალური 5 სამუშაო დღე) რამდენიმე დღით გაზრდა, რათა უფრო მეტ ორგანიზაციას ჰქონდეს სატენდერო წინადადების დამუშავების, ფასების მიღების და მონაწილეობის შესაძლებლობა.*

ნებისმიერი ბიზნეს-სუბიექტისთვის რა დონის და რა მოცულობისაც არ უნდა იყოს იგი მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა ***საგადასახადო სისტემის პროცედურული მხარის რეინჟინერინგმა,*** რომელიც 2010 წლიდან სწორედ თანამედროვე IT ტექნოლოგიების ხელშეწყობით განხორციელდა. აღნიშნული სისტემა ერთნაირად მნიშვნელოვანია, როგორც დიდი მოცულობის კომპანიებისთვის ასვე მცირე და დამწყები ბიზნესისთვის. მაგალითად: მძლავრი კომპანია, რომელსაც უამრავი საქონელბრუნვა აქვს ყოველდღიურად, პროცედურების შესრულება ქაღალდებით და ხელშესახები დოკუმენტებით დიდ დროს და ენერგიას მოითხოვდა, ამ ტექნოლოგიების მეშვეობით მნიშვნელოვნად იზოგება გადამხდელის როგორც შრომითი ასევე ფინანსური რესურსი.

ასევე ცალსახად, ხელსაყრელია დამწყები ბიზნესისთვის, თავდაპირველი სტარტისთვის დამფუძნებელს საშუალებას აძლევს დამატებითი ხარჯების, დროის და საბუღალტრო მომსახურებების გარეშე ოფისიდან გაუსვლელად, თავად განახორციელოს გარკვეული პროცედურები და შემოსავლების სამსახურთან კომუნიკაცია.

სსიპ შემოსავლების სამსახურის ოფიციალური ვებ გვერდი www.rs.ge-ის საშუალებით დაინტერესებული პირი არა მარტო მიიღებს ინფორმაციას შემოსავლების სამსახურის სტრუქტურისა თუ საქმიანობების შესახებ, არამედ განახორციელებს მისთვის სასურველ და საქმიანობისთვის საჭირო საბუღალტრო პროცედურებს.

ელექტრონულ სერვისებს შორის აღსანიშნავია:

➢ ელექტრონული განცხადებების სერვისი www.rs.ge;

➢ ელექტრონული საგადასახადო ანგარიშ-ფაქტურა;

➢ ელექტრონული საგადასახადო სპეციალური ანგარიშ–ფაქტურა;

➢ საგადასახადო მოთხოვნების ელექტრონულად წარდგენის მექანიზმი;

➢ ელექტრონული საინკასო დავალებები;

➢ იპოთეკა/გირავნობის რეგისტრაციის სერვისი;

➢ ქონების დაყადაღების ელექტრონული სერვისი;

➢ საგადასახადო ადმინისტრირების სისტემა;

➢ საფინანსო-ანალიტიკური რუკა;

➢ გეზების ადმინისტრირების პროგრამული უზრუნველყოფა;

➢ ექსპერტიზის სამმართველოს პროგრამული უზრუნ–ველყოფია;

➢ საფოსტო გზავნილების აღრიცხვის სისტემა:

➢ ტრანსპორტის გარათების აღრიცხვის სისტემა;

➢ ფარმაცევტული პროდუქციის აღრიცხვის სისტემა;

➢ და ა.შ.

თანამედროვე ინფრასტრუქტურის არსებობა მნიშვნელო–ვანია გადამხდელზე ორიენტირებული სერვისების შეთავაზე–ბისთვის.

დღევანდელი ელექტრონული საგადასახადო სისტემის საშუალებით შემცირდა მომხმარებლის მიერ სახელმწიფოსთან ურთიერთობაზე დახარჯული დრო და თანხები. „ეკონომიკური პოლიტიკის კვლევის“ და „ესტონეთის პრაქსის პოლიტიკური სწავლების“ ცენტრებმა ჩაატარეს ერთობლივი კვლევა, რათა შეეფასებინათ 5 სახელმწიფო ელექტრონული სერვისის (www.rs.ge, tenders.procurement.gov.ge, www.eauction.ge, www.notary.ge და ინფორმაცია სამეწარმეო და არასამეწარმეო იურიდიული პირების შესახებ) ეკონომიკური ეფექტიანობა.

ამ კვლევის თანახმად, მხოლოდ ელექტრონული საგადასახადო დეკლარირების სერვისის საშუალებით გადამხდე–ლისთვის 2 წლის განმავლობაში დაზოგილი თანხა (2012-2014 წ.წ.) დაახლოებით 85 მილიონ ლარს გაუტოლდა; შესყიდვების 2014 წლის განმავლობაში ერთიანი ელექტრონული სისტემის საშუა–ლებით დაზოგილ იქნა 241,132563 ლარი, ხოლო ნოტარიუსის მომსახურების მსოფლიოში უპრეცედენტო პრაქტიკამ, როცა

ნოტარიული მომსახურება ხორციელდება სკაიპის მეშვეობით, საქართველოს მოქალაქეებს 30 მილიონ ლარზე მეტი დაუზოგა.

სახელმწიფოს სამი ელექტრონული სერვისის რეინჟინერინგის შედეგად მიღებული სარგებელი ეკონომიკას 2012 -2014 წ.წ.

ცხრილი 9

ელ სერვისები/ კერძო და სახელმწიფო სექტორი	ელ. სახელმწიფო შესყიდვები	ელ საგადასახადო დეკლარირება	ელ.ნოტარიუსი (Skype)
	მხოლოდ 2014 წელს	2012 -2014 წელს	2014 წელს
სარგებელი სახელმწიფოს	241 1325. 63 ლარი		
სარგებელი ბიზნესს		85 000 000 ლარი	
სარგებელი საქართველოს მოქალაქეებს			30 000 000 ლარი

საჯარო და გამჭვირვალე საგადასახადო ადმინისტრირების სისტემა, გადასახადის გადამხდელისათვის სრულყოფილი ელექტრონული სერვისების შეთავაზება მნიშვნელოვანი სტიმულია, როგორც ქვეყნის შიდა ასევე გარე მოქმედ ბიზნესისათვის. იგი ხელს შეუწყობს ინვესტიციების შემოსვლას, რამეთუ უცხოელი ინვესტორის გადასაწყვეტი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თემაა, თუ რამდენად გამართულია მათი ინტერესის სფეროში არსებული ქვეყნის სახელმწიფო უწებების შეთავაზებები და სერვისები კომერციულ სექტორზე, რომელიც უნდა იყოს თანამედროვე ელექტრონული ტექნოლოგიებით აღჭურვილი.

სახელმწიფო ელექტრონულმა სერვისებმა საქართველოს მოქალაქეებს და განსაკუთრებით მცირე ბიზნესს ბოლო რამდენიმე წელია მნიშვნელოვნად გაუადვილა სახელმწიფო სამსახურებთან: სახელმწიფო შესყიდვების სამსახურთან, საგადასახადოსთან, საჯარო რეესტრთან, აღსრულების ეროვნულ ბიუროსთან და ა.შ. ურთიერთობა.

2010 წლის შემდეგ საქართველო 44 ადგილით დაწინაურდა და გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის 2014 წლის ელექტრონული მმართველობის კვლევის მიხედვით, ელექტრონული მმართველობის განვითარების ინდექსში 56-ე ადგილი დაიკავა 193 ქვეყანას შორის.[74]

მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში დაინერგა სხვადასხვა სახის ელექტრონული მომსახურება, რამაც საგრძნობლად გაამარტივა ურთიერთობა ქვეყნის რამდენიმე უწყებასა და მის მომხმარებელს შორის, მაინც საჭიროა მუდმივი განახლება, დამატებითი სერვისების ინტეგრაცია და მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნების მსგავსი სისტემების სიახლეების გაცნობა.

ზემოთ მოყვანილი მონაცემი შთამბეჭდავია, თუ გავითვალისწინებთ იმას, რომ მოსახლეობის ნახევარზე ნაკლებს მიუწვდება ხელი ინტერნეტთან (იგულისხმება მთლიანად საქარველოს მოსახლეობა და განსაკუთრებით რეგიონები).

ელექტრონული (e–Services) მმართველობის მიმართულებით საქართველოს დღევანდელი მიღწევები საკმაოდ მნიშვნელოვანია და გაცილებით წარმატებულიც, ახლო მეზობელ ქვეყნებთან შედარებით, თუმცა სერიოზული პრობლემები გვაქვს გარკვეულ მიმართულებებში და საჭიროა მათი დროული და ეფექტიანი გადაწყვეტა.

სრულყოფის რეკომენდაციები ელექტრონული მმართველობის მიმართულებით:

➢ *აუცილებელია ყურადღება მიექცეს ქვეყნის სრული ინტერ– ნეტიზაციის პროექტებს, რაშიც სახელმწიფომ აუცილებლად უნდა ჩადოს ინვესტიცია, მთავრობამ უნდა შეაფასოს რა უფრო მნიშვნელოვანია მოკლე პერიოდზე გათვლილი სოციალური პროგრამები, რომელიც ეკონომიკური თვალსაზრისით პრაქტი– კულად შედეგს არ იძლევა თუ პერსპექტიული ინფრას– ტრუქტურული ან ნოვატორული პროექტები.* უნდა აღინიშნოს რომ რამდენიმე პროექტი დაწყებულია, მაგალითად: 472 სოფლის ინტერნეტიზაცია, მაგრამ გაცილებით მეტი სოფელი და რეგიონია დარჩენილი, „Tbilisi loves you", თბილისში უკაბელო ინტერნეტ

[74] http://www.radiotavisupleba.ge/content/ekonomika/27041299.html

წვდომისთვისაა განკუთვნილი, თუმცა ხარისხი იმდენად ცუდია, რომ გამოყენება თითქმის შეუძლებელია;

➢ უნდა შეიქმნას ღია სამთავრობო მონაცემების სპეციალური პორტალი. ქვეყნის მოსახლეობისა და ბიზნესის ცნობიერების ამაღლება მნიშვნელოვნად უნდა გაიზარდოს საჯარო სექტორში არსებული ელექტრონული სერვისების ხელმისაწვდომობის უზრუნველსაყოფად;

➢ ციფრული მმართველობითი საქართველოს განვითარების გეგმა არ უნდა შემოიფარგლოს მხოლოდ ელექტრონული სერვისებითა და მმართველობით. მისი აღქმა უფრო ფართოა. იგი უკავშირდება ინოვაციურ სფეროებს, რათა შეიქმნას ხელსაყრელი გარემო ინოვაციებით დაინტერესებული ბიზნეს-სექტორისა და სამოქალაქო საზოგადოებისთვის. მთავრობის როლს წარმოადგენს ინოვაციის სტიმულირება საჯარო, კერძო და სამოქალაქო სექტორებში ეკონომიკური და მდგრადი ზრდის უზრუნველსაყოფად;

➢ ელექტრონული საქართველოს სტრატეგიის საერთო ხედვა, რათა შექმნას კონკურენტული და ინოვაციური ბიზნეს გარემო, მოითხოვს ინფორმაციულ-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების მაღალ დონეზე განვითარებას;

➢ ციფრული და ელექტრონული ურთიერთობების სტრატეგიის წარმატებული დანერგვა საჭიროებს შესაბამის ორგანიზაციულ მოწყობას როგორც სამართლებრივი ჩარჩოების, ისე ელექტრონული ინტერაქციისა და სერვისების უზრუნველყოფის გზით. ელექტრონულ ტრანზაქციებს უნდა ქონდეთ ტრადიციული პროცედურების მსგავსი ლეგალური საფუძვლები და გამართულობა. მაგალითად ფიზიკური ჩართულობის ვიდეო ფორმატით შეცვლა, ელექტრონული ხელმოწერა, მატერიალურად წარსადგენი დოკუმენტაციის ელექტრონული მონაცემებით ჩანაცვლება და ა.შ.;

➢ საქართველოში უკვე დანერგილი რამდენიმე სახელმწიფო ელ.სერვისი საინტერესო შეიძლება აღმოჩნდეს საექსპორტო თვალსაზრისით განვითარებადი დემოკრატიისა და ეკონომიკის მქონე ქვეყნებისთვის, რითაც სარგებელი შეიძლება ნახოს როგორც პირდაპირი ეკონომიკური თავლსაზრისით ქვეყანამ ასევე ინვესტორების დაინტერესებით;

➢ *ელექტრონული უსაფრთხოება (E-security) – კრიტიკული და გადამწყვეტი ფაქტორია ელექტრონული მმართველობის თანამედროვე ეტაპზე. ამიტომ იმ რეკომენდაციების ფონზე როდესაც, სურვილი გვაქვს თანამედროვე ცხოვრება მაქსიმალურად ელექტრონული ურთიერთობის ფორმატში გადავიტანოთ, სახელმწიფოს მხრიდან მაქსიმალური ყურადღება უნდა მიექცეს ნებისმიერი სახის კიბერშეტევებისგან თავდაცვის გაძლიერებას. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თემა უნდა იყოს კიბერ უსაფრთხოების დარგში პროფესიონალი კადრების არსებობა.*

4.3. ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგის მნიშვნელობა მცირე სავაჭრო ობიექტების განვითარებაში

ქართული მცირე ბიზნესის ძირითადი პრობლემა და მთავარი დაბრკოლება რეინჟინერინგის პროცესის დასაწყებად არის ცვლილებებთან დაკავშირებული წინააღმდეგობა, რომელიც მოდის ძველი თაობის მენეჯერების და მეპატრონეების მხრიდან, რასაც განაპირობებს თანამედროვე ტექნოლოგიების ირგვლივ არსებული ინფორმაციის უქონლობა ან დამახინჯებული მიდგომა მისდამი. ასევე არასრულფასოვანი საკომუნიკაციო ქსელის არსებობა, განსაკუთრებით რეგიონებში და სახელმწიფო ელექტრონული სერვისებთან წვდომის ხარვეზი.

ჩვენი მიზანია ამ წინააღმდეგობის შემცირება და ჩვენება, თუ რა სარგებლობა მოაქვს ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგს მათთვის. საჭიროა ტექნოლოგიებისა და ქვეყნის ელექტრონული შეთავაზებების ინტეგრაცია ბიზნესის სასიკეთოდ.

საქართველოში მოქმედი სხვადასხვა ბიზნეს-ობიექტს შორის საყურადღებოა მცირე ზომის ერთეულების (მაღაზიები, საუბნო სუპერმარკეტები, კაფეები, სასადილო, რესტორნები, სწრაფი კვების ობიექტები და ა.შ.) ბიზნესის წარმოების თავისებურებების შესწავლა. რამეთუ მათი უმეტესობა მენეჯმენტს (ყოველდღიურ გაყიდვებს, ნაშთების კონტროლს, სალაროს, საწობს, ბუღალტერიას) ახორციელებს მათთვის ვითომდა მარტივი - ფურცელზე წერისა და კალკულატორის საშუალებით.

საცალო ვაჭრობაში ავტომატიზაციის საფუძველს საქონლისთვის შტრიხ-კოდის მინიჭება წარმოადგენს. შტრიხ-კოდი უნიკალური ნიშანია, რომლის მიხედვითაც ნაწარმის სახეობა განისაზღვრება. მისი წაკითხვით ავტომატიზაციის სისტემა მონაცემების აღრიცხვასა და ანალიზს აწარმოებს. დღეს ბიზნესის მართვის პროგრამები უკვე საჭიროა მცირე ზომის მაღაზიებისთვისაც.

ჩვენს მიერ შესწავლილ იქნა თბილისის რამდენიმე რაიონის საუბნო სუპერმარკეტების გარკვეული ნაწილი, რომელნიც საქონლის მიღებას, აღრიცხვას და გაყიდვას ახორციელებენ ჯერ

კიდევ, „კომუნისტური სისტემის“ პერიოდში არსებული მეთოდებით. რაც თანამედროვე ტექნოლოგიური განვითარების ფონზე აბსოლიტურად შეუთავსებელია. ჩვენი გამოკვლევებით მათი ძირითადი პრობლემაა ინფორმაციის უქონლობა და მენეჯერების მხრიდან „ვაჭრობის ავტომატიზაციის“ პროგრამაზე ზედაპირული წარმოდგენა. ისინი თავისი ბიზნესის წარმოებისთვის საჭიროდ არ თვლიან ძვირად ღირებული ე.წ. „ჰარდისა“ და „სოფტის“ პროგრამების დანერგვას, აღნიშნული მიაჩნიათ მხოლოდ დიდი ზომის მარკეტებისა თუ ჰიპერმაკეტების შემადგენელ ნაწილად. მათ არ გააჩნიათ ინფორმაცია, რომ მცირე მასშტაბის ბიზნესზეც შესაძლებელია შესაბამისი ბიუჯეტური პროგრამული უზრუნველყოფის მორგებაც და შედარებით მარტივი ავტომატიზაციის ხელშემწყობი ტექნიკის შესყიდვაც. რამეთუ ძვირადღირებული სენსორულეკრანიანი ტერმინალების გარდა, ბევრი პროგრამა მუშაობს ჩვეულებრივ საოფისე კომპიუტერების საშუალებით და ასევე პლანშეტებით.

ჩვენი კვლევის ერთ-ერთი მთავარი მიგნება სწორედ მცირე და მიკრობიზნეს-ობიექტების რეინჟინერინგის პროცესის ჩატარების აუცილებლობაა მათი ბიზნეს-პროცესების ავტომატიზაციის მიმართულებით ანუ ვაჭრობის ავტომატიზაციის განხორციელება. პროგრამული უზრუნველყოფა- კონკრეტული ბიზნეს-ობიექტების პროგრამით აღჭურვა წარმოადგენს მათი ავტომატიზაციის მთავარ ინსტრუმენტს. მისი საშუალებით ყველა ოპერაცია, რომელიც სრულდება სხვადასხვა მოდულში, რეგისტრირდება საერთო მონაცემთა ბაზაში, რაც უზრუნველყოფს მონაცემთა ერთიანობას. მაგალითად, მოლარესთან გაყიდვის ოპერაცია ავტომატურად აისახება ბუღალტერიასა და მენეჯერთან. მენეჯერს პროგრამა საშუალებას აძლევს სტატისტიკური შედეგები მუშაობის რეალურ რეჟიმში იხილოს და შეაფასოს. ახლანდელ მცირე ბიზნესებში (მარკეტების დიდ ნაწილში) კი პირიქითაა. სანამ საოპერაციო დღე არ დასრულდება და ყველაფერს ხელით არ დათვლიან. ჩამოწერილ მრავალგვერდიან ფურცელს კალკულატორით არ დააჯამებენ, მანამდე პრაქტიკულად უცნობია არსებული მდგომარეობა.

პროგრამის და საჭირო ტექნიკის ტექნიკური მხარის აღწერა. ბაზარზე ვხვდებით სხვადასხვა პროგრამას, მათ შორის:

„1C" პროგრამა იძლევა საშუალებას ყველაზე რთული გატარებები მარტივად და გასაგებად შესრულდეს. ასევე პროგრამაში ავტომატურ რეჟიმში ხდება ბუღალტრული აღრიცხვის წარმოება საგადასახადო მიზნებისათვის. „1C-ბუღალტერია" არის ერთ-ერთი მოთხოვნადი პროგრამა. ფირმა 1C კლიენტის ლიცენზიებს ყოფს ერთ მომხმარებლიანებად და მრავალ მომხმარებლიანებად. ლიცენზია ერთი მომხმარებლისთვის განკუთვნილია მხოლოდ ერთ კომპიუტერზე დასაყენებლად და არ ზღუდავს მომხმარებელს „1C: საწარმოს" გარემოში პარალელურად რამდენიმე სეანსთან მუშაობის დროს. მომხმარებელს შეუძლია იმუშაოს როგორც ფაილურ, ისე კლიენტ-სერვერულ გაზაში. მრავალ მომხმარებლიანი ლიცენზიები გამოიყენება კლიენტ-სერვერული ვარიანტის შემთხვევაში "1C: საწარმოს" სერვერის კომპიუტერზე, ხოლო ფაილურის შემთხვევაში ვებ-სერვერის კომპიუტერზე ან ტერმინალ სერვერზე. მრავალ მომხმარებლიანი ლიცენზიების გამოყენების თავისებურება იმაშია, რომ „1C: საწარმოს" სისტემაში შესაძლებელია მხოლოდ იმ რაოდენობის სეანსების გაშვება, რაც მითითებულია სალიცენზიო შეთანხმებაში. მრავალ მომხმარებლიანი ლიცენზია არ არის მიბმული კონკრეტული მომხმარებლის კომპიუტერთან, გაშვებული სეანსების დათვლა მიმდინარეობს სერვერზე.[75]

„მინდა-მარკეტი" არის სრულ შესაბამისობაში საქართველოს კანონმდებლობასთან და ითვალისწინებს ყველა იმ ოპერაციას, რომელიც საჭიროა ობიექტის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. სისტემაში გათვალისწინებული არის სასაქონლო ზედნადების, სალაროს შემოსავლის ორდერის, სალაროს ანგარიშგების, ფისკალური ქვითრის ოფიციალური ფორმები.[76]

FINA „მაღაზია-საწყობი" წარმოადგენს პროგრამულ უზრუნველყოფას გაყიდვებისა და მარაგების მართვისთვის, რომელიც ერთ ცენტრალიზებულ სისტემაში აერთიანებს POS მოდულს, ელექტრონულ კომერციას, მერჩენდაიზინგს, შეკვეთების, ფინანსებისა და მარაგების მართვას. პროგრამა FINA-ს

[75] http://ibs.ge/about_us/detail php?ib=45&id=635
[76] http://minda.ge/ka-GE/minda-market-software/

მოდული „მაღაზია-საწყობი" გამოიყენება საცალო და საბითუმო მაღაზიების, სუპერმარკეტებისა და საწყობების მართვისთვის. პროგრამა მორგებულია ნებისმიერი სპეციფიკის გაყიდვებზე, რაც საშუალებას იძლევა წარმატებით მართოთ ელექტრონიკის, ავეჯის, საყოფაცხოვრებო, კოსმეტიკის და სხვა მაღაზია. პროგრამის ძლიერი ფუნქციონალი საშუალებას იძლევა მართოთ თქვენი პროდუქცია, გამოიყენოთ ლოიალურობის სისტემები, ფასდაკლებისა და სასაჩუქრე ბარათები, აკონტროლოთ მარაგები, აღრიცხოთ პროდუქციის დაბრუნება ან შეცვლა, მიიღოთ შეკვეთები და ა.შ. გარდა პროდუქციასთან დაკავშირებული ოპერაციებისა, პროგრამაში შესაძლებელია შეასრულოთ ფინანსური ოპერაციებიც, მაგ: მომწოდებლისათვის თანხის გადახდა, ავანსის მიღება მომხმარებლისგან, თანხის დაბრუნება. ძლიერი რეპორტინგის სისტემა საშუალებას იძლევა მოახდინოთ მარაგების, გაყიდვების, კრიტიკული რაოდენობების, ყველაზე გაყიდვადი საქონლის და ა.შ. ანალიზი. POS მოდული იოლია გამოყენებისათვის და აქვს შტრიხ-კოდების, ფასდაკლებების, სალაროს ანგარიშგებების და სხვა მრავალი ფუნქციის მხარდაჭერა.[77]

SoftFMG გაყიდვები აერთიანებს ორ პროგრამას, რომელიც განკუთვნილია „Front Office" და „Back Office-სთვის". „Back Office" - პროგრამის მეშვეობით აკონტრლებს მის ქსელში ჩართული მაღაზიის საქმიანობას, მის დღიურ გაყიდვებს, თანხის ბრუნვას, ნაშთებს, რადგან ყოველი დღის ბოლოს ჰქონდეს სრულყოფილი სურათი ქსელის ნებისმიერი ობიექტის შესახებ. ერთ ინფორ–მაციულ ბაზაში აღრიცხვის წარმოება საშუალებას გვაძლევს ნებისმიერი სახის ფინანსური დოკუმენტი მოამზადოთ უმცირეს დროში, როგორც გარე, ისე შიდა მომხმარებლებისთვის.[78]

გაყიდვების ელექტრონული პროგრამა „ERA+" პროგრამას გააჩნია 3 ძირითადი ფუნქცია: გაყიდვების ფუნქცია, სტატის–ტიკის და ზედნადები/ინვოისის ფუნქციები, ზედნადების გადაგზავნა შემოსავლების სამსახურში.[79]

---

[77] http://www.fina ge/index php?itemID=2

[78] http://fmgsoft.ge/produqtebi/33-fmg-market html

[79] http://sakancelario.ge/index.php?productID=1442

რა უშლის ხელს ავტომატიზაციის მიმართულებით რეინჟინერინგის განხორციელებას მცირე სავაჭრო კომპანიებში :

- ბიზნეს პროცესების ავტომატიზაციაზე არასრული ინფორმაცია;
- ჯერ კიდევ არსებობს კომპიუტერებთან ურთიერთობის გამოუცდელობა, რაც პრაქტიკულად საფუძველია იმისა რომ უარი თქვან თანამედროვე, გამართულ, ეკონომიურ და სწრაფ მომსახურებაზე, აღნიშნული პრობლემა განსაკუთრებით მწვავედ განიხილება რეგიონებში (განსაკუთრებით კი სოფლებში);
- საჭირო პროდუქტებზე და მოწყობილობებზე ინფორმაციის არქონა;
- ავტომატიზაციასთან დაკავშირებული ფასების არცოდნა;
- საწარმოში არსებული კომპიუტერული ტექნიკის გამართული მუშაობის უზრუნველყოფა;

ამ დროს კარგი იქნება შემდეგი *რეკომენდაციების* გათვალისწინება:

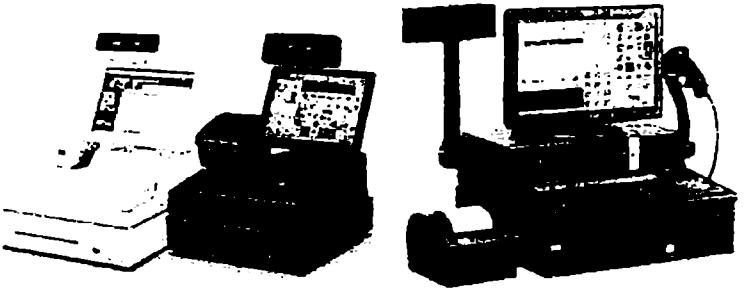
უნდა მოხდეს იმ ბიზნესების რაოდენობრივი აღწერა, რომელთა საქმიანობა ჯერ კიდევ შორსაა ავტომატიზირებულ მართვასთან. ამ პროცესში ჩართული უნდა იყოს სამი მხარე:

1. სახელმწიფო რომელმაც უბრალოდ ეკონომიკის ხელშემწყობ პროგრამებში უნდა მოიაზროს ეს თემაც, რომ სხვადასხვა საინფორმაციო საშუალებით გარკვეული სახის ინფორმაცია მიაწოდოს მცირე ბიზნესს (სოციალური რგოლები, ბროშურები, ბუკლეტები და ა.შ);

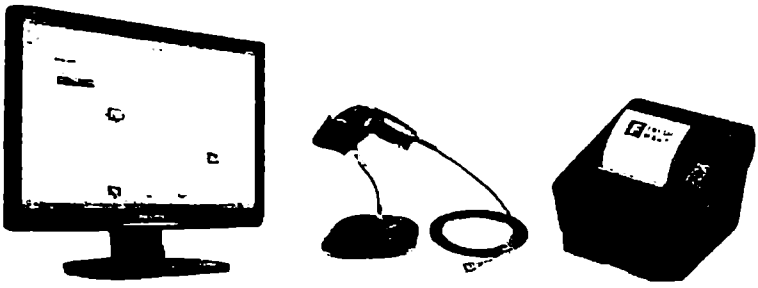
2. თავად ავტომატიზაციის და მისი პროდუქტების მიმწოდებელი კომპანიები, მათი მარკეტინგული განყოფილება და ზოგადად გაყიდვები უნდა ცდილობდნენ აღნიშნულ ბაზარზე შესვლას, მიუხედავად მათი მცირე ზომის და გაფანტული რაოდენობისა; ქართულ ბაზარზე არის ისეთი კომპანიები, რომლთა ბიზნესი სწორედ ვაჭრობის ავტომატიზაციის დანერგვაა თუმცა მათი უმეტესობა ჯერ-ჯერობით დაინტერესებულია დიდ ორგანიზაციებთან ურთიერთობით.

კომპანია „სოფთმასტერი“ არის ერთ-ერთი ლიდერი ფირმა, რომლის მოწინავე მიმართულებაა საკმაოდ მაღალხარისხიანი ვაჭრობის ავტომატიზაციისთვის საჭირო პროდუქციის მიწოდება. კომპანია Apricot Software კი, პატარა მაღაზიებს ასაჩუქრებს უფასო ახალი თაობის სისტემით - AS-Marketplace. სისტემა AS-Marketplace უზრუნველყოფს მცირე მაღაზიის სრულფასოვან ავტომატიზაციას. სისტემის AS-Marketplace კავშირი სალარო აპარატებსა და სავაჭრო მოწყობილობებთან აადვილებს სავაჭრო ბიზნეს-პროცესს და ამცირებს კლიენტთა მომსახურების ხანგრძლიობას. მრავალ ორგანიზაციას AS-Marketplace-ის გამოყენებით საშუალება ექნება თავი აარიდოს დამატებით, ზოგ შემთხვევაში მნიშვნელოვან ხარჯებს, რომლებიც საჭიროა გაყიდვების ავტომატიზაციის სისტემების შეძენის და დანერგვისთვის. თუმცა პროგრამული უზრუნველყოფის გარდა, მცირედი თანხა ტექნიკურ მხარდაჭერაში მაინც უნდა დახარჯოს.

3. მიუხედავად ინფორმაციის ნაკლებობისა ან სურვილის არქონისა, თავად მცირე ბიზნესი და მისი მენეჯმენტი დაინტერესებული უნდა იყოს, რომ მაქსიმალურად ჩაერთოს ინფორმაციის მოძიების პროცესში, სწორედ მათ ნებაზეა დამოკიდებული შეძლებს თუ არა მათივე ბიზნესი რეინჟინერინგული პროცესის განხორციელებას.



სურათი 7. სავაჭრო პროცესების ავტომატიზაცია პოს ტერმინალით



სურათი 8. სავაჭრო პროცესების ავტომატიზაცია მარტივი გადაწყვეტით კომპიუტერი + ხელის სკანერი

საკმაოდ მნიშვნელოვანი ეტაპია რისკების და ხარჯების შეფასება, რადგან ძალიან ხშირად ავტომატიზაციისთვის საჭირო თანხებს „მცირე ბიზნესის“ მენეჯმენტი უყურებს, როგორც არასაჭირო და ზედმეტ ფუფუნებას, სინამდვილეში კი კარგავს გაცილებით მეტს. ჩვენი კვლევის პროცესში ერთ–ერთ ობიექტზე ჩავატარეთ გარკვეული მარკეტინგული კვლევა: შპს „გოთა“ ფლობს სურსათის მაღაზიას თბილისში გლდანი-ნაძალადევის რაიონში, რომლის საშუალო დღიური ბრუნვა (ხელმძღვანელის ინფორმაციით) შეადგენს საშუალოდ 3000 ლარს. ისინი სასაწყობე, სალარო და ვაჭრობის პროცესს ახორციელებენ ე.წ. „პასტა-ფურცლის“ პრინციპით, ხოლო აღრიცხვას და დათვლას კალკულატორით. ჩვენი კვლევის ფარგლებში მათ შევთავაზეთ ვაჭრობის ავტომატიზაციის სისტემა რომელიც შედგებოდა მარტივი კონფიგურაციით: საოფისე კომპიუტერი (სასურველია პოს-ტერმინალი თუმცა ეს შედარებით აძვირებს ამოცანას), სკანერი (ხელის ჩაშენებული ან ორივე), პროგრამირებადი ელ.სასწორი, თერმული პრინტერი და პროგრამული უზრუნველყოფა. რომლის დაახლოებითი ჯამური ღირებულება შედგებოდა 3000-ან 5000 ლარამდე და დამოკიდებული იყო როგორც ტექნიკის, ისევე პროგრამის ფუნქციონალურ მხარეზე. ამ გადაწყვეტით მათი ბიზნეს-პროცესი გახდებოდა აბსოლიტურად ავტომატიზებული. თუმცა მათ უარი განაცხადეს ამ ფასის

გადახდაზე და აღნიშნეს, რომ ისინი არ ვაჭრობდნენ იმდენს, რომ „კარფურს“ და „გუდვილს“ (ასეთი შედარება გააკეთეს) დამსგავსებოდნენ გაყიდვისა და გადახდის პროცედურულ ნაწილში. რამდენიმე თვის შემდეგ კი თავად შეეცადნენ ავტომატიზაციაზე გადასვლას. როგორც აღმოჩნდა არასწორი კონტროლის და მუდმივად ფურცლებზე წერის გამო, დაშვებული შეცდომების შედეგად მიიღეს საკმაოდ დიდი დანაკლისი. ეს მაგალითი მეტყველებს იმაზე, რომ მცირე ბიზნესისთვის, ისევე როგორც სხვა დანარჩენი ორგანიზაციებისთვის ვაჭრობის ავტომატიზაციისთვის რეინჟინერინგის განხორციელება აუცი–ლებელი და უფრო მეტიც, განვითარების საწინდარია. მითუმეტეს, იმის გათვალისწინებით, რომ თბილისი, ჯერ კიდევ, მცირე მარკეტების ქალაქს წარმოადგენს (განსაკუთრებით სასურსათო მაღაზიები). http://strategy.ge/ სტატიაზე დაყრდნობით მხოლოდ თბილისში 3000-ზე მეტი პატარა საუბნო სასურსათო მაღაზიაა (ე.წ. მარკეტები), რომლებითაც ჩვენ ყველას გვიწევს დროდადრო სარგებლობა. ამიტომ, მცირე ბიზნესის მხრიდან დასაფიქრებელია მომსახურების სფეროს სრულყოფა, დროის ეკონომია და თანამედროვე სტანდარტებთან შესაბამისობა.

4.4. კომპანია „იმგოს“ და „Smartnet“-ის განვითარება IT სერვისების რეინჟინერინგის შედეგად

კომპანია „იმგო“ დღეს არის ერთ-ერთი ლიდერი ორგანიზაცია საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სფეროში. აქვს ამ დარგში მდიდარი გამოცდილება და ჰყავს მაღალკვალიფიციური პერსონალი, რაც უზრუნველყოფს მის მიერ შესრულებული სამუშაოების მაღალ, ევროსტანდარტებთან შესაბამისობას. კომპანიის თანამშრომლები გადამზადებულნი არიან როგორც საქართველოს, ასევე საზღვარგარეთის სხვადასხვა ორგანიზაციებში. სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს თავმჯდომარის 2016 წლის 16 თებერვლის №590 განკარგულებით შპს "იმგო" რეგისტრირებულია „თეთრ სიაში.“ იმგოს ბიზნეს-მიმართულებებს შეადგენს:

კომპიუტერული და სატელეკომუნიკაციო ქსელები; უწყვეტი ელექტრო მომარაგება; რიგის მართვის სისტემები; სათვალთავალო, დაშვების და დაცვითი სისტემები; ოპტიკური მოწყობილობები; სხვადასხვა წამკითხველები; კომპიუტერული და საოფისე მოწყობილობები; სპეციალური დანიშნულების სხვადასხვა მანქანები.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, სახელმწიფო შესყიდვების ძველი ვერსია, რომელიც პრაქტიკულად აფერხებდა მცირე ბიზნესის განვითარებას, ასევე რთული გადასალახი იყო კომპანია „იმგოსთვისაც“. 2010 წლის ბოლომდე არაელექტრონული სისტემა, ლოტებში უამბრავი სხვადასხვა შერეული საქონლის არსებობა, გაუმჭვირვალობა და დახურული სივრცე აისახებოდა კიდეც მის მიერ მოგებული ტენდერების რაოდენობაზე. 2011 წლიდან „იმგოში“ განხორციელდა ფუნდამენტური მიდგომა სახელმწიფო შესყიდვებში შეთავაზებებსა და მონაწილეობის მხრივ. მას საშუალება ჰქონდა გაეწია მნიშვნელოვანი კონკურენცია იმ დარგში არსებული მძლავრი კომპანიებისთვის, სადაც მან დაიწყო შესვლა. დაუღალავი შრომის და სწორი მენეჯმენტის შედეგად კი, იგი დღეს წარმოადგენს ერთ-ერთ ლიდერ კომპანიას IT საკომუნიკაციო ინტეგრატორებს შორის.

ჩენ შეგვიძლია ვნახოთ 2010 წლიდან 2015 წლის ჩათვლით სახელმწიფო სტრუქტურებთან ხელშეკრულებების რაოდენობა როგორ მატულობს:

შპს „იმგო“-სა და „სმარტნეტი“-ის მიერ გაფორმრბული ხელშეკრულებების რაოდენობა სახელმწიფოსთან 2010 - 2015 წ.წ

ცხრილი 10

კომპანია	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	ტენდ. რაოდ.	გაფორმ. ხელშეკ.	ტენდ. რაოდ.	გაფორმ. ხელშეკ.	ტენდ. რაოდ.	გაფორმ. ხელშეკ.	ტენდ. რაოდ.	გაფორმ. ხელშეკ.	ტენდ. რაოდ.	გაფორმ. ხელშეკ.	ტენდ. რაოდ.	გაფორმ. ხელშეკ.
იმგო	18	7	50	26	36	14	72	27	75	30	73	32
SmartNet			12	8	56	14	96	45	127	72	115	57

საინფორმაციო ტექნოლოგიების საშუალებით განხორ–ციელებული რეინჟინერინგის შედეგად, იმგომ შეძლო არაერთი მნიშვნელოვანი პროექტის განხორციელება, მათ შორის აღსანიშნავია:

2010 წლის დასასრულს ცენტრალური (ყველაზე დიდ) საბაჟო ტერმინალში გეზი – (თბილისში თბილისის შემოსასვლელი გზის 36-ე კმ) დანერგა რიგის მოწესრიგების სისტემა;

2011 წელს სსიპ „საზოგადოებრივ მაუწყებელს“ მიაწოდა და დაუმონტაჟა 100 კვა სიმძლავრის უწყვეტი კვების

წყარო და გარკვეული რაოდენობის აკუმულატორები, რომლის საშუალებითაც ხორციელდება უწყვეტი კვების მიწოდება ცენტრალური სატელევიზიო ტრანსლირებისათვის;

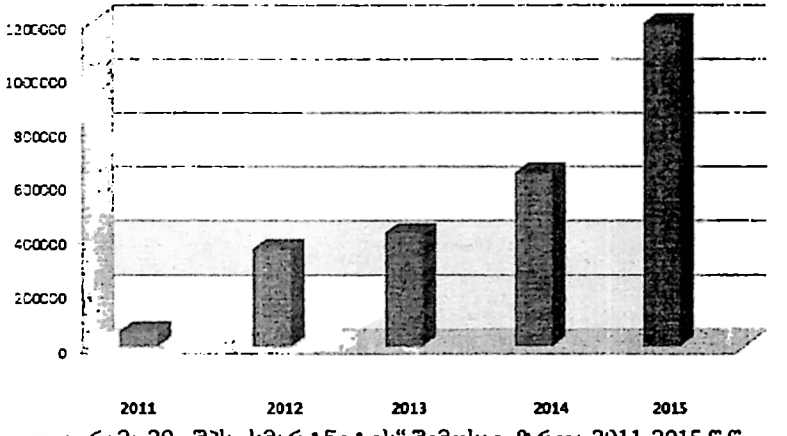
2012 წელს იმგომ სხვადასხვა ორგანიზაციას მათ შორის: საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოს; ქალაქ ქუთაისის მერიას; საქართველოს შინაგან საქმეთა სამინისტროს კონსტიტუციური უსაფრთხოების დეპარტამენტს; შპს ,,ქ.ბათუმის რესპუბლიკური კლინიკური საავადმყოფოს; ბუნებრივი რესურსების სააგენტოს; თბილისის სახელმწიფო სამედიცინო უნივერსიტეტს; სს "საქართველოს სახელმწიფო ელექტროსისტემას – მიაწოდა სხვადასხვა სახის კომპიუტერული, საოფისე, ქსელური და სხვა ელექტრო ტექნიკა;

2013 წელს საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტში 1,2,3,6,7,8,9,10 და ადმინისტრაციულ კორპუსებში, „იმგოს“ მიერ განხორციელდა კომპიუტერული ქსელის გაფართოების და მოდერნიზაციის სამუშაოები, შეიქმნა ახალი საკომუნიკაციო კვანძები, დამყარდა კავანძებსა და კორპუსებს შორის კავშირიები და დაინერგა ცენტრალიზებული მონიტორინგის სისტემა; „იმგომ“ უპს-ის მონტაჟით განახორციელა წყალტუბოს მღვიმის უწყვეტი ელექტრომომარაგება; თბილისის იუსტიციის სახლში დაამონტაჟა დატბორვის საწინააღმდეგო სისტემა; შემოსავლების სამსახურს მიაწოდა ცხოველებში კანქვეშ იმპლანტირებული ინფორმაციის წამკითხველები;

2014 წელს საქართველოს საპატრულო ეკიპირებისთვის საპატრულო პოლიციას მიაწოდა „Motorola“-ს ფირმის „MTP-850“ მოდელი ხელის რადიოსადგურის 1000 ცალი საავტომობილო დამტენი; თბილისის სამედიწინო უნივერსიტეტს; საქართველოს იუსტიციის უმაღლეს საბჭოსთან არსებულ სსიპ საერთო სასამართლოების დეპარტამენტს; საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს; საქ.სასჯელაღსრულების, პრობაციისა და იურიდიულ დახმარების საკითხთა სამინისტროს–მიაწოდა მაღალტექ–ნოლოგიური ინტერაქტიური სმარტ დაფები პროექტორები და ოპტიკური მოწყობილობები.

2015 წელს „იმგომ“ განახორციელა ქალაქ ქუთაისის მუნიციპალიტეტის მერიის შიდა კომპიუტერული ქსელის რეაბილიტაციის სამუშაოები;

კომპანია „სმარტნეტმა“, რომელიც თავისი მაშტაბით წარმოადგენს მცირე ორგანიზაციას, (რადგან მასში დასაქმებულია 3 თანამშრომელი) სწორედ საინფორმაციო ტექნოლოგიების თანამედროვე მიღწევების საშუალებით განხორციელებული ცვლილებების ხარჯზე შეძლო ოპერირების დაწყება სახელმწიფო შესყიდვებში. ეს არის ნათელი მაგალითი იმისა, რომ სახელმწიფოს მხრიდან კეთილი ნების ფარგლებში 500 ლარის ინვესტიციით შექმნილმა კომპანიამ 3-4 წელში მიაღწია საკმაოდ დიდ წარმატებას. ის საოჯახო ტექნიკის ერთ-ერთი ლიდერი მიმწო–დებელი გახდა სახელმწიფო სტრუქტურებზე ელექტრონული ტენდერების საშუალებით. ჩვენ შეგვიძლია გრაფიკულად ვნახოთ ამ მცირე საწარმოს განვითარება წლების მიხედვით.



დიაგრამა 20. შპს „სმარტნეტის“ შემოსავ. ზრდა 2011-2015 წ.წ.

სახელმწიფოს სარგებელი მხოლოდ ამ ორი კომპანიიდან რამდენიმე ათეული ათასი ლარია, რაც თავის მხრივ ცხადყოფს, რომ მცირე ბიზნესის განვითარება, ჯანსაღი კონკურენციის ხარჯზე, თავისუფლად შესაძლებელი და მიღწევადია, რომლის

დროსაც სარგებელშია სახელმწიფო და ასევე ამ კომპანიებში დასაქმებული თანამშრომლების ოჯახები.

შპს „იმგო“-ს და შპს „სმარტნეტ“-ის გადახდილი გადასახადები 2011-2015 წ.წ. მხოლოდ ორი მიმართულებით

ცხრილი 11

№	2011		2012		2013		2014		2015	
	IM GO	Smart Net	IM GO	Smart Net	IM GO	Smart Net	IM GO	Smart Net	IM GO	Smart Net
ტანდერში ერთკუთრივდი მონაწილეობით მიღებული სარეზერვო ქვეყანს	2500	600	1800	2800	3600	4800	5750	6350	3650	5750
საშემოსავლო გადასახადი	14912	2240	13321	3320	14225	3780	17344	5284	22233	12472
ჯამი მხოლოდ გადასახადების 2 პოზიციაზე. აღსანიშნავია რომ ამის გარდა გადახდილი აქვს დღგ და მოგების გადასახადები ასევე ათეულობით ათასი										

ამრიგად, მთავრობის მთავარი ამოცანა ბიზნესის ხელშეწყობის მიმართულებით უნდა იყოს რეინჟინერინგის განხორციელება სწორედ, მცირე საწარმოებში. მათ უნდა შეძლონ თანამედროვე საინფორმაციო სისტემების, ტექნოლოგიური მიღწევებისა და სახელმწიფო სერვისების თავისი ბიზნესის სასარგებლოდ გამოყენება. ასევე, საყურადღებოა ბიზნეს პროცესების ავტომატიზაციის დანერგვა, რომელიც უკავშირდება სწორედ დღევანდელ IT გადაწყვეტილებებს. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეს პროცესი განხორციელდეს რეგიონებში.

დასკვნა

ბიზნესის რეინჟინერინგი ახლოსაა ინოვაციურ პროცესებთან, მისი ძირითადი მიზანია სიახლეების ათვისება ნაწარმის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად. საბოლოო ჯამში კი, მოცემული ბიზნესის წარმატების უზრუნველსაყოფად;

თავიდან რეინჟინერია ადგენს თუ რა უნდა გააკეთოს მოცემულმა ბიზნესმა, მომდევნო საფეხურზე კი, განსაზღვრავს იმას თუ როგორ უნდა განახორციელოს აღნიშნული. რეინჟინერინგი ძირითადად ორიენტირებულია მომავალზე;

BPR-ის პროცესები არის სტრატეგიების და გეგმების, წარმადობისა და შემოსავლების ზრდის, ფასების შემცირებისა და თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლებისა და სხვა მრავალი ასპექტების საერთო ჭრილში განხილვა და გააზრება;

ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი (BPR) გულისხმობს ბიზნესის ისეთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებლების რადიკალურ გარდაქმნას, როგორიცაა: მარკეტინგი, ფინანსები, ხარისხი და ა.შ. რაც საბოლოოდ დაიყვანება მართვის სტრატეგიის ცვლილებაზე. პრაქტიკულად იგი არის მენეჯმენტის ფუნდამენტური ცვლილება;

BPR-ის დროს კომპანიები ხელახლა იაზრებენ პროცესებს, რათა მაქსიმალურად სრულყოფილი საქონელი და მომსახურება მიაწოდონ თანამედროვე და „პრეტენზიულ“ ბაზარს. მათი ფასეულობათა სისტემის ლაიტმოტივია მომხმარებლის მოთხოვნა;

გადაწყვეტილება რეინჟინერინგის განხორციელებაზე, ჯერ კიდევ, არ არის წარმატების გარანტი. უმთავრესი მნიშვნელობა პროცესების სწორი ორგანიზებაა. შედეგად, რეინჟინერინგის განხორციელება წინასწარ უნდა დაიგეგმოს. რასაც ბაზრის მოთხოვნებთან უწისონში მოყვანა და შესაბამისი რეალიზება ესაჭიროება. წინააღმდეგ შემთხვევაში შეიძლება უკუეფექტი მივიღოთ;

ნებისმიერი ფორმატის ბიზნეს-კომპანიის წარმატების მამოძრავებელი ძალაა თანამედროვე საინფორმაციო (IT) ტექნოლოგიები. მათი პოტენციალის ეფექტურად რეალიზების საუკეთესო საშუალება კი რეინჟინერინგია;

რეინჟინირინგის დანერგვამდე კომპანიებს უჭირდათ გარკვევა, თუ როგორ ზრდის მათ ეფექტიანობას მრავალრიცხოვანი ინვესტიცია სხვადასხვა საინფორმაციო სისტემაში. სწორედ რეინჟინირინგმა აჩვენა, თუ როგორ უნდა გარდაიქმნას პროცესები ახლადდანერგილი ტექნოლოგიებიდან მოგებად;

ბიზნეს-ობიექტში გასატარებელი რეინჟინერული ღონისძიებების ერთობლიობა წარმოადგენს ინვესტიციურ ბიზნეს-პროექტს, რომელსაც აქვს მკვეთრად გამოხატული ინოვაციური მიმართულება;

არ არსებობს რეინჟინერინგისთვის დამახასიათებელი გარანტირებული და თანმიმდევრული ნაბიჯები. ყოველი ორგანი–ზაციისთვის BPR-ის პროგრამა ინდივიდუალურია, რომელიც თავის მხრივ უნიკალურია. ნაშრომში გაანალიზებულია რეინჟინერინგის სტრატეგიის ძირითადი ეტაპები;

პროცესების რეინჟინერინგის დროს კომპანიაში თანამ–შრომლებისგან იქმნება ე.წ. „პროცესების გუნდი." ესაა ჯგუფი, რომლის წევრები კოორდინირებენ ერთიანი პროცესის ფარგლებში. პროცესის გუნდის ნაირსახეობაა ე.წ. „ვირტუალური ჯგუფი", რომელიც იქმნება კონკრეტული ამოცანის შესასრულებლად;

პროცესების გუნდის ორგანიზების მენეჯმენტი განსხვავებულია: თანამშრომლებს გააჩნიათ ერთობლივი, და არა პირადი, პასუხისმგებლობა საბოლოო შედეგზე. გუნდის ყველა წევრი პასუხს აგებს ერთიან პროცესზე და არა მის გარკვეულ ნაწილზე. შედეგად, მუდმივად აფართობს და სრულყოფს საკუთარ კვალიფიკაციას;

ბუნებრივია, თითოეული თანამშრომელი ასრულებს მისი კვლიფიკაციის შესაბამის დავალებას. თუმცა მას გააზრებული აქვს კონკრეტული ბიზნესის რეინჟინერიის ერთიანი პროცესი, გააჩნია წარმოდგენა მის ყველა ეტაპზე და საკუთარი კვალიფიკაციის და შესაძლებლობების შესაბამისად ასრულებს რამოდენიმე მათგანს;

ტრადიციულ ამოცანებზე ორიენტირებული კომპანია ქირაობს თანამშრომლებს, რომლებსაც ევალებათ დაიცვან მისი წესები. რეინჟინერიის შემდეგ საჭიროა არა მორჩილი შემსრულებელი, არამედ პროფესიონალი პიროვნება, რომელიც დაამკვიდრებს საკუთარ წესებს;

ხელმძღვანელობა, როდესაც ავალებს ჯგუფს პროცესის შესრულებას, აღჭურავს მათ გადაწყვეტილების მიღების უფლებით. ბიზნესის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის მენეჯერმა თანამშრომლებს უნდა დაუსახოს მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნები და შეძლოს გონიერი გადაწყვეტილების მიღება. თანამშრომლის ანაზღაურების მთავარი პრინციპია კომპანიის საქმიანობაში შეტანილი წვლილი და მისი ეფექტურობის შეფასება. წარმატებულ კომპანიებში ყველაზე მაღალი ხელფასი გაიცემა არა დირექტორზე ან დირექტორთა საბჭოს წევრებზე, არამედ ყველაზე უკეთეს სავაჭრო წარმომადგენელზე;

რეინჟინერინგის შემდეგ კომპანია ავლებს მკვეთრ საზღვრებს კარიერულ წინსვლასა და ეფექტურობას შორის: თანამდებობრივი წინსვლა დამოკიდებულია პიროვნების ნიჭსა და მის შესაძლებლობებზე. სწორი ანალიზი და კონკრეტული ბაზრების შესახებ წინმსწრები ინფორმაციის ფლობა კონკურენციული ბრძოლის და მაშასადამე ბიზნესის წარმატების ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ბერკეტია;

კომპანიის მენეჯმენტი, რადიკალური ცვლილების განსახორციელებლად, მნიშვნელოვანია ფლობდეს ბაზარზე არსებულ უახლეს და სანდო ინფორმაციას, რაც დღევანდელ გლობალურ-კონკურენტულ და ცვალებად ბიზნეს-გარემოში ფირმას საშუალებას აძლევს, წინასწარი კვლევების საფუძველზე, თავიდან აიცილოს მოსალოდნელი ხარვეზები;

ბიზნესის განვითარების ისტორიაში არსებობს უამრავი მაგალითი იმისა, რომ დაზვერვის შედეგად კომპანიები კონკურენტებისგან „მოპარული“იდეების, კოპირების შედეგად, ორიგინალთან მიახლოებულ ნაწარმის შექმნით ზოგავენ, როგორც დროს, ისე მნიშვნელოვან ფინანსურ სახსრებს;

მარკეტინგი ნებისმიერი კომპანიის წარმატების მნიშვნელოვანი ატრიბუტია, რომელიც აყალიბებს ფირმის საქმიანობის მთლიან მეთოდოლოგიას. აღნიშნულს განეკუთვნება საქონლის (მომსახურების) ფორმირება და დახვეწა; მომხმარებლის ქცევის შესწავლა და მასზე ზემოქმედება; გასაღების არხების სწორი მართვა, საფასო პოლიტიკის დაგეგმვა, რეკლამა, PR და ა.შ.;

მარკეტინგული კვლევა არის პროცესი, რომლის დროსაც ხდება ბიზნეს-გარემოს შესახებ ყველანაირი ინფორმაციის შეგროვება და

ანალიზი. თუმცა კვლევა არ ღებულობს გადაწყვეტილებებს, ის გვაძლევს კონკრეტულ ბაზრებზე არსებულ სურათს. განსაზღვრავს თითოეული კომპანიის „ადგილს“ და დამუშავებულ ინფორმაციას აწვდის ბიზნეს-ინჟინრებს და დეველოპერებს;

მარკეტინგული დაზვერვა არის გარე ინფორმაციის მოძიება და შეგროვება. პირველადი ცნობები ეხება საბაზარო გარემოს და მის ინფრასტრუქტურას; მომხმარებელთა ქცევის თავისებურებებს; კონკურენტების ახალ მიღწევებს, მათ მიერ გამოყენებულ სხვადასხვა მეთოდს; მოსალოდნელ და დაგეგმილ ღონისძიებებს და ა.შ.;

საინფორმაციული ტექნოლოგია არის ინფორმაციული დამუშავების მეთოდების თანმიმდევრულად ჩამოყალიბებული სისტემა, რომლის საფუძველია თანამედროვე აპარატურული, პროგრამული და კომუნიკაციური საშუალებების გამოყენებით საჭირო ინფორმაციის მიღება;

თანამედროვე საინფორმაციო (IT) ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა ეფექტურად გამოვიყენოთ საზოგადოების ინფორმაციული რესურსი, რომელიც დღეს მისი განვითარების უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს წარმოადგენს;

რეინჟინერინგის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ასპექტია, კომპანიების მხრიდან ტექნოლოგიის ახალი, უცნობი შესაძლებლობების აღმოჩენის უნარი. მისი არსებობა დამოკიდებულია გარკვეულ კრეატიულ აზროვნებასა და ალღოზე, რასაც ესაჭიროება პრაქტიკული ჩვევები უნარი ჯერ გაიაზრო ქმედითი გადაწყვეტილება, შემდეგ კი ეძებო მისი გადაჭრის გზები;

ბევრმა ადამიანმა არ იცის ზუსტად, რა ესაჭიროება, სანამ არ დაინახავს და შეიგრძნობს მას რეალურად. ამის შემდეგ ხდება, რომ ეს მათთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელია. შედეგად, ე.წ. *დაფარული მოთხოვნილება*, როგორც მომხმარებლის ქვეცნობიერი საჭიროება მნიშვნელოვნად განაპირობებს კომპანიის შემდგომი გაყიდვების ზრდას. თუმცა ამისათვის ბიზნეს-ობიექტს უნდა გააჩნდეს შესაბამისი ინფორმაციული რესურსი და სათანადო მზადყოფნა, რაც რეინჟინერინგის განხორციელებით მიიღწევა. BPR-ის ეტაპებში დაფარული მოთხოვნილება მარკეტინგული კვლევის, ბიზნეს-დაზვერვისა და მომხმარებლის ქცევის ანალიზისას უნდა იქნას აღმოჩენილი და შესწავლილი;

მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის მონაცემებით დიდი ოცეულის (G20) ქვეყნების ინტერნეტზე დაფუძნებული ეკონომიკა წლიურად 10%-ით იზრდება. გაეროს მონაცემებით G20 ეკონომიკა ქმნის გლობალური მშპ-ს 90%-ს და შეადგენს მსოფლიო მოსახლეობის 2/3-ს. ინტერნეტ-ეკონომიკა უკვე 20 ტრლნ დოლარის მოცულობისაა, სადაც განვითარებადი ქვეყნების ინტერნეტ-ეკონომიკების ზრდის ტემპი 12-25% -ს შეადგენს;

თანამედროვე ელექტრონული კომერციის მთავარი საშუალებაა უკაბელო „ვაერლეს" მოწყობილობები: ტელეფონი, პლანშეტი სმარტფონი. რომელთა გამოყენება თემატურად სხვადასხვა ბიზნეს-მიმართულებებში განსხვავებული, თუმცა საკმაოდ მზარდი ჩართულობის სტატისტიკით გამოირჩევა;

მოწინავე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინტენსიური გამოყენებით, უმოკლეს დროში, კომპანიები იქცნენ სოლიდურ ბიზნეს-ობიექტებად, რომლებიც მილიარდობით აშშ დოლარის დაგროვების შემდეგ მოგვევლინენ მსხვილ ჰოლდინგურ გიგანტებად;

ქართული ელექტრონული კომერციის განვითარებაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მსოფლიოს წამყვანი კომპანიების გამოცდილების გაზიარებას და ამ სფეროში უახლესი სტანდარტების გადმოღებას. საქართველოში აღნიშნულ ბაზარზე დღითი-დღე აქტუალური და მასშტაბური ხდება ინტერნეტ-ვაჭრობა;

მნიშვნელოვანია უშუალოდ მომხმარებლის ახლებური ხედვა და მისი ქცევის რეინჟინერინგი, როგორც გადაწყობა ძველი მე-20 საუკუნის დასასრულიდან მოყოლებული თითქმის უცვლელი მეთოდებიდან ახალ, ტექნოლოგიურ ნოვაციებზე დამყარებულ ქმედებებზე;

ჭკვიანი სახლი(e-House) განმარტებულია, როგორც ერთიანი საცხოვრებელი ადგილი, აღჭურვილი ცენტრალური კონტროლით, ე.წ. „კარიბჭით," რომლის ფუნქციაც შეიძლება შეითავსოს სმარტფონმა. მასთან ინტერნეტის საშუალებით დაკავშირებულია სახლის სხვა მოწყობილობები, ხოლო იზოლირებული აპლიკაციები, რომლებიც არ არის ჩართული სისტემაში შესაძლებელია გაკონტროლდეს პირდაპირ ე.წ. ჭკვიანი მექანიზმებით. მაგ: ბლუთუზით. „სმარტჰოუმი" მოსახლეობას

მისცემს შესაძლებლობას იცხოვროს უფრო კომფორტულად და იმავადროულად ეკონომიურად;

საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად სახელმწიფო უწყებებისა და სერვისების მნიშვნელოვანი ნაწილი, მიზნებისა და ამოცანების ეფექტიანად შესასრულებლად დამოკიდებული ხდება უახლეს კომპიუტერულ სისტემებზე. ამიტომ, მსოფლიოს განვითარებულ ქვეყნებში შეუქცევად და მუდმივად განახლებად სახეს ღებულობს სახელმწიფო სერვისების *რეინჟინერინგი* თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების ინტეგრაციით;

საქართველოს განვითარების თანამედროვე ეტაპზე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სახელმწიფო სტრუქტურებისთვის საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების მოკლევადიანი, საშუალო და გრძელვადიანი სტრატეგიის ჩამოყალიბება. საინფორმაციო ტექნოლოგიების მიმართულებით ცვლილებები უნდა განხორციელდეს საზოგადოებრივი ცხოვრების ყველა სფეროში;

განვითარებული IT სფერო და ელექტრონული კომუნიკაცია წარმოადგენს სახელმწიფოში საინფორმაციო საზოგადოების მშენებლობის, ქვეყნის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების და ევროატლანტიკურ სივრცეში ინტეგრირების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ასპექტს;

საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით ვღებულობთ: ეფექტურ სამუშაო ადგილებს, როგორც შიდა, ისე საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობის პროგრესს. ასევე მრავალმხრივ ბიზნეს-შესაძლებლობებს სხვადასხვა დარგობრივი მიმართულებით. განსაკუთრებით აქტუალურია ამ მხრივ განათლებისა და ჯანდაცვის სფეროები;

გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად იზრდება ტექნოლოგიური რისკებიც. ამიტომ, ელექტრონული სერვისების მიმწოდებელმა უწყებებმა უნდა უზრუნველყონ მონაცემთა დაცული, უსაფრთხო და მაქსიმალურად ეფექტური მიწოდება;

საინფორმაციო ტექნოლოგიების აქტიური გამოყენების, მისი მიღწევების პრაქტიკაში დანერგვით, „შესყიდვებისა და კონკურენციის სააგენტომ", 2010 წლის ბოლოს, განახორციელა

სახელმწიფო შესყიდვების „ტენდერების“ პროცედურული მხარის რეინჟინერინგი. რაშიც შემდგომ აქტიურად ჩაერთო მცირე ბიზნესი. ნაშრომში მოცემულია შესყიდვების სააგენტოს და ელექტრონული სისტემის სრულყოფის კონკრეტული რეკომენდაციები;

ბოლო წლების განმავლობაში დაინერგა სხვადასხვა სახის ელექტრონული მომსახურება, რამაც საგრძნობლად გაამარტივა ურთიერთობა ქვეყნის რამდენიმე უწყებასა და მის მომხმარებელს შორის თუმცა მაინც საჭიროა მუდმივი განახლება, და სხვა სამთავრობო სერვისების ელექტრონიზაცია. სწორედ ამიტომ მოცემულია სრულყოფის რეკომენდაციები ელექტრონული მმართველობის მიმართულებით;

საქართველოში მოქმედი სხვადასხვა ბიზნეს-ობიექტს შორის განსაკუთრებით საყურადღებოა მცირე ზომის ერთეულების მაღაზიების, საუბნო სუპერმარკეტების, კაფეების, სასადილოების, რესტორნების, სწრაფი კვების ობიექტების და ა.შ. ბიზნესის მართვის თავისებურებების შესწავლა, მათში რეინჟინერინგის განხორციელების კუთხით;

ნაშრომში გაანალიზებულია მცირე სავაჭრო კომპანიებში რეინჟინერინგის განხორციელების ხელისშემშლელი ფაქტორები. შემოთავაზებულია მათი გადაჭრის პრაქტიკული რეკომენდაციები;

მთავრობის მთავარი ამოცანა, ბიზნესის ხელშეწყობის კუთხით უნდა იყოს რეინჟინერინგის განხორციელება სწორედ მცირე საწარმოებში. მათ უნდა შეძლონ თანამედროვე საინფორმაციო სისტემების, ტექნოლოგიური მიღწევების და სახელმწიფო სერვისების საკუთარი ბიზნესის სასარგებლოდ გამოყენება;

მაშასადამე, ქართული ბიზნესის განვითარებისა და მასში მოღვაწე ბიზნეს-კომპანიების წარმატებისთვის დღეს სულ უფრო *აქტუალური* ხდება ბიზნეს-რეინჟინერინგის მეთოდების დანერგვა პრაქტიკაში.

The introduction discusses the relevance of the topic, research goals and objectives, contains recommendations for problems in private and public sectors of Georgian business. Scientific novelty and practical importance of work are also discussed.

While increasing needs of society, every business needs adaptation. In order to ensure the competitiveness, it is necessary to improve managerial business-processes and find out new, optimal ways of solving problem, which will help prospective business to reinforce its positions.

In the leading Western countries the best way to tackle such problems are the implementation of business reengineering. It implies radical changes: business restructuring, change of the existing systems of management with new ones and so on. The desired result can be obtained only in compliance with terms and methods of using of Business reengineering instruments.

The first chapter "Reengineering - the precondition for business development" includes the following paragraphs: 1.1. Business process reengineering- origin and the practical realization; 1.2. Reengineering development and research history; 1.3. Stages of the reengineering; 1.4 Features of the re-engineering of human resources management.

"Reengineering," as a new approach in management was developed in the United States of America in the 90-ies of the 20th century. One of the founders is considered to be Michael Hammer professor of Massachusetts Institute of Technology (MIT), who explains *""Reengineering is fundamental rethinking and radical redesign of business processes in order to achieve dramatic improvements in process".*

Reengineering process should not be initiated without preparation at all levels of activity and at all stages of development. It requires to be understood properly, to be adjusted in compliance with the requirements of market and realization. Otherwise it may have had the opposite effect.

In this chapter is discussed latest works about business-reengineering from Georgian and English sources.

In the implementation of Business-reengineering, features of personnel management are of crucial importance, which are radically different from the existing standard methods. The main aspects of the new approach are: creation of teams and virtual groups of processes; Replacement of highly specialized work with multilateral work; Expansion of the authority of the employees, Advantage of Professionalism; Effective criteria for career development and most importantly the output of the work performed and the remuneration system established on the basis of effectiveness.

The second chapter "Advanced information - a key aspect of the success of reengineering" consists of the following paragraphs: 2.1 Competitive intelligence effective means of obtaining "necessary" information; 2.2 Marketing Research, as an initial stage of reengineering; 2.3 Modern informational technologies in the process of reengineering.

Obtaining information about specific markets is one of the best leverage for competition. It's important Company's management to have the latest and reliable information about markets before reengineering. Business surveillance is important not only for companies but also for government, to pursue correct domestic and foreign policy course.

Marketing research is a process,during which the all types of information about the environment is collected and analyzed. It is an important preparatory phase of reengineering. This process provides companies with such information, which is essential for making decisions and determining strategic directions of the business.

The latest information technologies play a key role in Reengineering, which is the consistently developed system of information processing methods; it is based on the use of modern hardware, software and communication tools to obtain necessary information.

Since the emergence BPR closely interacts with advanced information technologies.This relationships have developed into a sort of axiom- without reengineering the information technologies brings less results. As well as, the success of the Reengineering without information technologies is almost impossible ".

The third chapter "Reengineering in Online Business" includes paragraphs: 3.1 Reengineering in mobile and electronic commerce; 3.2

Social networks in internet-business development; 3.3„Smart Home"the result of online technologies and communications reengineering.

Information and communication technological achievements opened the way for comprehensive and sophisticated forms of electronic business processes, which today is one of the main driving forces of the business. The number of so -called "active users" concurrently using tablets, smart phones, and personal computers is increasing day by day. Against this background, the role of mobile commerce is growing incredibly in the world global space. It includes access to online shops through mobiles and smart phones as well as tablets.

The social network is an integral part of daily life of modern society, so, the impact of social internet network on users is very important in terms of purchase. Accordingly, modern business development is impossible without social networking.

In the background of development of technical functions of wireless internet devices, current business processes are changed radically. The paper discusses how the development of smart phones and tablets made electronic commerce reengineering possible.

Individual devices remote control and monitoring scheme enabled innovative companies to create a model of so-called "Smart Home". The real implementation of Smart Home, along with technological advances, is supported by the process of reengineering of companies manufacturing family inventory and equipment, which are offering such goods to the market, which will be able to integrate to the system of "Smart Home" via "Wi-Fi" modules.

The fourth chapter "State Policy of Reengineering in Georgia" includes paragraphs: 4.1Reengineering of the public procurements implemented by modern information technologies; 4.2.Positive results of Reengineering in public procurements; 4.3. Importance of business process reengineering in the development of small commercial facilities; 4.4 Development of the company "Imgo" and "Smartnet" - as a result of IT services reengineering.

At the present stage of development of Georgia, it is particularly important to establish short, medium and long-term strategies of information and communication technologies for state organizations.

E-governance and services of our country need to go through important stages of development. Despite the fact that several suggestions equipped with modern IT services are established, the reengineering process is to be conducted by number of state organizations,which, in turn, will switch government and business relations onto another stage.

გამოყენებული ლიტერატურა

1.*მარათამშვილი ე., აბულაძე რ.,* „ელექტრონული ბიზნესის გარემოს გამოწვევები და პერსპექტივები საქარელოში" სტუ. მე-3 საერთაშორისო ეკონომიკური კონფერენცია IEC 2014წ., „ეროვნული ეკონომიკის განვითარების მოდელები: გუშინ, დღეს, ხვალ" 17-18 ოქტომბერი 2015 წ., თბილისი;

2.*მარათამშვილი ე., კოღუაშვილი პ., კერესელიძე შ.,* „სერვის მენეჯმენტის როლი ბიზნეს პროცესების მართვაში" სამცხე–ჯავახეთის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სამეცნიერო კონფერენცია „ეკონომიკისა და ბიზნესის აქტუალური პრობლემები" 5-6 ივნისი, 2015წ., ახალციხე;

3.*მარათმშვილი ე., გულია ლ.,* „ბიზნეს პროცესების აუტსორსინგი" ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, 2014 წ., №1, გვ.74;

4. *ისაევი ნ., (ხელმძღვანელი ე.მარათამშვილი)* „ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი აზერბაიჯანის რესპუბლიკის ნავთობის მრეწველობაში" დისერტაცია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.თბ. სტუ. 2015 წ., გვ.166;

5. *ოთინაშვილი რ., მახვილაძე კ.,* „მარკეტინგული კვლევა ბიზნესის რეინჟინერინგის საწყისიეტაპი" ჟ. ეკონომიკა, 2015 წ., №1-2, გვ.97;

6.*ოთინაშვილი რ., მახვილაძე კ.,* „ელექტრონული ბიზნესის რეინჟინერინგი - თანამედროვე უსადენო (ვაერლეს) მოწყობილობების განვითარების ფონზე", ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, 2015 წ., N 2, გვ.88 ;

7. *ოთინაშვილი რ., მახვილაძე კ.,* „სოციალური ქსელის როლი ბიზნესის რეინჟინერინგის დაგეგმვის პროცესში„ ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსტიტეტი, პირველი საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია თემაზე: „თანამედროვე მენეჯმენტი: პრობლემები, ჰიპოთეზები, კვლევები." 2015 წლის 24-25-26 ივნისი, გვ. 206, ბათუმი;

8. *BAIN & COMPANY -ს ინტერნეტ გამოცემა* „ბიზნეს -პროცესების რეინჟინერინგი" http //www.bain.com/ ივნისი 10, 2015 წ.;

9. *მახვილაძე კ.,* „სახელმწიფო ინსტიტუტების IT რეინჟინერინგის პროცესის აუცილებლობა მცირე და საშუალო ბიზნესის გასავითარებლად" ჟ. სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, 2014 წ., N6, გვ.90;

10. *ბარათაშვილი ე., ბულია ლ.*, „ბიზნეს პროცესების აუტსორსინგი" ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, 2014 წ., №1, გვ. 74;

11. *ოთინაშვილი რ., პაპაშვილი ი.*, „კონკურენტ:ული დაზვერვა და მენეჯმენტი" ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა. XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, 2014 წ., №1, გვ. 97;

12. *Схиртладзе А.*, „Основные принципы и приемы реинжиниринга бизнес-процессов" Московски государственныетехнологически университет - Центр дистанционного образования «Элитариум» 28.01.2014г;

13. *Сорокин Ал. В*, Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов очного и заочного отделений экономических направлений / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2014г.,77 с;

14. *ბარათაშვილი ე.*, „ტექნოლოგიური კულტურა და ახალი ტექნოლოგიური რევოლუცია" ჟურნალი ბიზნეს ინჟინერინგი, 2013 წ., №1, გვ., 8;

15. *ბარათაშვილი ე., ოთინაშვილი რ.*, „უსაფრთხოება - ბიზნესის მენეჯმენტის შემადგენელი ნაწილი „ჟურნალი ბიზნეს ინჟინერინგი, 2013წ., №1, გვ. 191;

16. *ოთინაშვილი რ., პაპაშვილი ი.*, „ბიზნეს-პროცესების მაშტაბების გავლენა ტექნიკურ პროგრესზე" ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2013 წ., №4,გვ 191;

17. *ოთინაშვილი რ.*, ბიზნესის და სახელმწიფოს ურთიერთობის ფორმები და მეთოდები" ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2013 წ.,№2,გვ.55;

18. *ფესტვენიძე თ., გამსახურდია თ., ლომჟანიძე გ.*, "ბიზნეს-პროცესების ინჟინერინგის დარეინჟინერინგის როლი საქართვე–ლოსეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში" აკაკი წერეთ–ლის უნივერსიტეტი, ქუთაისი, სტატია INSO-2013 – მ:ე-6 სამეცნიერო კონფერენცია, 2013 წ., გვ.4. ;

19. *თოდუა ნ. უროტაძე ეკ.*, „მარკეტინგული კვლევის პრინციპები" თბ. 2013წ., გვ.76;

20. *Feldmann C.*, „The Practical Guide to Business Process Reengineering Using IDEFO" Book, Kindle Edition, Addison-Wesley Professional; 1 edition , 15 July 2013y, 240 p;

21. *ოთინაშვილი რ.გ.* საქართველოს ეკონომიკა. სახელმძღვანელო. (მეორე შევსებული გამოცემა) თბილისი:სტუ. 2012.-556.გვ.

22. *ბარათაშვილი ე.*, „ბიზნეს ინჟინერინგის დეფინიციის საკითხისათვის" ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2012წ.,№1, გვ.20-27;

23. *ჩიქავა მ.*, „ბიზნეს-ინჟინერინგი ჯანდაცვის სისტემაში და ქრონიკულ დაავადებათა პრევენცია რეინჟინერინგში“ ჟურნალი ბიზნეს-ინჟინერინგი, 2012წ., №4, გვ.167;

24. *კოპალეიშვილი მ., მახვილაძე ნ.*, „ბიზნეს ინჟინერიის სწავლება უცხოეთის უნივერსიტეტებში“ ჟ. ბიზნეს-ინჟინერინგი,2012წ.,№4,გვ. 12;

25. *ასათიანი თ.*, „მენეჯმენტის სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები ქართული ბიზნესის განვითარებაში“ დისერტაცია, თბ. სტუ 2012წ., გვ;

26. *გოდერძიშვილი მ, (ხელმძღვანელი ე.მარათშვილი)* „ბიზნეს-პროცესების რეინჟინერინგი გლობალური კონკურენტუნარიანობის პირობებში“ დისერტაცია თბ. სტუ, 2012წ. ;

27. *ღუდუშაური ლ.*, „საბანკო და საკრედიტო ორგანიზაციების რეინჟინერინგი: თეორია და პრაქტიკა“ გამომცემლობა „ინტელექტი“ თბ. 2012წ., გვ.152 ;

28. *თოდუა ნ.* საქართველოს ბაზარზე მომხმარებელთა ქცევის მარკეტინგული კვლევა. მონოგრაფია. გამომცემლობა `უნივერსალი~, თბილისი, 2012წ., გვ.327;

29. *ოთინაშვილი რ.*, ეკონომიკური უსაფრთხოება, ანალიზის ანტიკრიმინალური ასპექტები, თბილისი: სტუ, 2005.-440გვ.;

30. *Mekonen N.*, Business Process Reengineering (BPR) in Ethiopian Public Universities, LAP LAMBERT Academic Publishing, 7 Jun. 2012y, 116 p.;

31. *Баранов В.*, "Реинжиниринг бизнес-процессов: этапы разработки и реализации" В статье, образовательный центр расстояние "elitariumi" Москва, 14.11.2012;

32. *სესაძე ნ., პეტრიაშვილი ლ., სესაძე ვ.*, „ფირმის მიერ კრიზისის დაძლევის ეფექტიანი გზა- ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგი „ჟურნალი სოციალური ეკონომიკა, XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები, 2011წ., სპეციალური ნომერი1(13). გვ. 320;

33. *ქუთათელაძე რ., ბოლქვაძე ა.*, „ინფორმაციული ტექნოლოგიები უმაღლესი სასწავლებლების ბიზნეს პროცესების რეინჟინერინგში „ჟურნალი ბიზნეს -ინჟინერინგი, 2011 წ., №1,გვ. 148;

34. *მარათსვილი ე., ასათიანი თ., ბოლქვაძე ა.*, „ბიზნეს ინჟინერინგი პროცესული მიდგომა მართვაში, ფუნქციურის ნაცვლად“ ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა“ 2010 წ., №6, გვ.16;

35. *Hammer M., Champy J.*, "*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*" Перю с англ. *Ю. Е. Корнилович*. – 4- е изд. – М.: Манн, Иванов и Фервер, 2011 – 288с.

36. *Беленко О. Ф.* , Пиханова С. А. Маркетинговые исследования: учебное пособие. –Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2004. – 160 с;

37. *William G., Zikmund, Barry J.*, Essentials of Marketing Research, 4th Edition. 2010y;

38. *Крылов А.*, Роль кадровой службы в обеспечении безопасности бизнесса, М,1995.-244с.

39. *Крысин А.*, Проблемы безопасности коммерческих структур в работе с кадрами,1999.-356с.

40. *Беленко О. Ф., Пиханова С. А.*, Маркетинговые исследования: учебное пособие. –Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2004. – 160 с;

41. *Нежданов И.Ю.*, Мошенничество персонала. WWW. itrb. Ru;

42. http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering;

43. http://en wikipedia.org/wiki/Michael_Martin_Hammer;

44. http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process-reengineering;

45. http://www.brint.com/BPR.htm;

46. http://www.investopedia.com/terms/b/business-process-redesign.asp;

47. https://www.kbmanage.com/concept/business-process-reengineering-bpr;

48. http://inso.ge/inso2013/portfolio/business-processes-for-improving/;

49. http://borbonchia.ge/index.php?newsid=49;

50. http://intermedia ge/;

51. http://siaxleebi.info;

52. http://www.rogor.ge/article_847_rogor-davgegmot-da-ganvavitarot-axali-produqti html;

53. http://geronia blogspot.com/2011/01/nike.html;

54. http://georgianbrand.ge/;

55. http://translate.google.ge/translate?hl=ka&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Dow_Corning&prev=search;

56. http://www.geostat ge,

57. http://ka.wikipedia.org/wiki/Amazon.com;

58. http://ka wikipedia.org/wiki/Google;

59. http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11- 520862 html;

60. http://en.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group;

61. https://www.techinasia.com/alibaba-ipo-biggest-internet-company-china-and-third-biggest-in-world/;

62. http://www.statista.com/chart/2214/10-largest-online-retailers/;

63. https://ajaocom917.wordpress.com/;

64. http://www.top ge/;

65. http://en.wikipedia.org/wiki/Facebook;

66 http://ka.wikipedia.org/wiki/Twitter;

67. http://ka.wikipedia.org/wiki/YouTube,

68. http://www.statista.com/chart/1103/top-10-social-networks-in-q1-2013;

69. http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/;

70. http://www.webseoanalytics.com/blog/social-media-best-practices-for-businesses/;

71. http://www.digitalinformationworld com/2013/11/ocial-media-influence-on-businesses-infographic.html; ;
72. http://www.business2community.com/social-media/social-media-businesses-need-know-0682784;
73. http://websearch.about.com/od/onlineshoppingsearch/tp/Auction-Websites.htm;
74. http.//vininfo.ge/index.php?m=19;
75. http://commersant.ge/?m=5&news_id=17661&cat_id=8:
76. http://www.isesxe.com/;
77. http://news.ge/ge/news/story/15186-satamasho-biznesi;
78. http://www2.deloitte com/ge/ka/pages/risk/articles/Global-Cyber-
79. http://www.chinainternetwatch.com/8129/china-mobile-shopping-/;
80. http://www.comscore.com/Insights/Data-Mine/Top-Markets-for-;
81. https://www.dbsquaredinc.com/ecommerce721:
82. http://www.rockyfu.com/mobile-strategy/;
83. http://www.gudu.org/en/mobile-marketing-in-china/;
84. http://charts.procurement.gov.ge/index php?page=chart25;
85. http://www.transparency.ge/node/1046;
86. http://www.procurement.gov.ge/;
87. http://charts.procurement.gov.ge/index php?page=chart12;
88. http://charts.procurement.gov.ge/index.php?page=chart13;
89. http://charts.procurement.gov.ge/index.php?page=chart15;
90. http://www.fina.ge/index.php?itemID=1;
91. http://minda.ge/ka-GE/minda-market-software/;
92. http://ibs.ge/about_us/detail.php?ib=45&id=635;
93. http://fmgsoft.ge/produqtebi/33-fmg-market.html;
94. http://www softmaster.ge/index.php?option=com_content&task=blogca
95. http://www.apricot.ge/data/as_marketplace_brochure_ge pdf;
96. ttps://www.google.ge/search?q=trade+automation+optionshouse&biw;
97. http://bdosolutions.ge/profiles/others.php,
98. http://oservice ge/samsung-ma-tchkviani-sakhlis-demonstratsia-ma/;
99. http://blog.techgenie.com/security-how-to/have-you-hack-proofed-;
100. http://www.statista.com/outlook/280/100/home-automation/worldwide#market-revenue,
101. http://www.statista.com/outlook/280/100/home-automation/worldwide#market-smarthomes;
102. http://www.statista.com/outlook/281/100/security/worldwide#;
103. http://cleantechnica.com/2014/09/04/solar-panel-cost-trends-10-charts/;
104. http://ucnauri.com/;
105. http://www.ibms.ge/;
106. https://www.google.ge/search?q=smart+home&biw=;
107. http://www.futureforall.org/home/homeofthefuture.htm;
108. http://www.fardaintelligent.com/Smart-home-En.html;
109. http://www.livescience.com/41807-incredible-tech-smart-homes.html;

შ ე ნ ი შ ვ ნ ე ბ ი ს ა თ ვ ი ს