



სამაგისტრო ნაშრომი

სამაგისტრო ნაშრომი	საგარეო ბაზარზე მომუშავე სანარმოთა საქმიანობაში საერთაშორისო ლოგისტიკის დანერგვის ფაქტორები		
მაგისტრანტი	ია პატარაია		
საგანმანათლებლო პროგრამა	სატრანსპორტო ლოგისტიკა		
უმაღლესი განათლების საფეხური	II (მაგისტრატურა)		
პროგრამის განმარტებული ფაკულტეტი	ლოგისტიკის		
უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება	შპს „ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი“		
მისამართი	ბათუმი. ტაშარ მეფის გამზირი №38		
საკონტაქტო ტელეფონი	+995422293860	E-mail	info@bntu.edu.ge
სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი	ქეთევან გოლეითიანი		
თანამდებობა / დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი	ტექნიკის დოქტორი, პროფესორი		
სამაგისტრო ნაშრომის თანახელმძღვანელი	-		
თანამდებობა / დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი	-		
სამაგისტრო ნაშრომის რეცენზენტი	თენგიზ აფხაზავა		
თანამდებობა / დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი	ტექნიკის დოქტორი, პროფესორი		
სამაგისტრო ნაშრომის რეცენზენტი	-		
თანამდებობა / დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი	-		

ანოტაცია

წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომი „საგარეო ბაზარზე მომუშავე საწარმოთა საქმიანობაში საერთაშორისო ლოგისტიკის დანერგვის ფაქტორები“, პირველად ქართულ ლოგისტიკურ რეალობაში, დეტალურად ანალიზებს საერთაშორისო ლოჯისტიკის რეგიონალური ფაქტორების მნიშვნელობას მსოფლიო მეურნეობის განვითარების, როგორც საერთაშორისო ლოჯისტიკის წარმოქმნის ერთ-ერთი ფაქტორის და საერთაშორისო ლოჯისტიკური სტრატეგიების რეალიზების ჩარჩოში.

თეორიული და ლიტერატურული ანალიზი, რომელიც ნაშრომის მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს, შესაწავლილი და განხილულია საერთაშორისო ეკონომიკური ინტეგრაციისა და საერთაშორისო ლოჯისტიკის განვითარების, ასევე, ორგანიზაციათა და გადაწყვეტილებათა მიღების მეთოდების საფუძველზე საერთაშორისო ლოგისტიკაში, საწარმოთა ინტერნაციონალიზაციის ფორმებისა და საერთაშორისო ლოჯისტიკის მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურების ჩამოყალიბების პროცესების ჭრილში.

ნაშრომის კვლევითი ნაწილი ეთმობა საერთაშორისო ბაზრებზე ლოგისტიკური შუამავლების მოღვაწეობის შესწავლას. ამ საკითხების კვლევა მნიშვნელოვანია იმ ქართული კომპანიებისთვის, რომლებიც მუშაობენ არამართო ქართულ ბაზარზე, ან მათი მარკეტინგული სტრატეგია განიხილავს უცხოურ ბაზარზე გასვლას. შესაბამისად, წარმოდგენილი კვლევების საფუძველზე მოცემულია მიწოდებათა ჯაჭვის ღირებულების ფორმირების სისტემა, მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვის სტრუქტურის ფორმირების ინსტრუმენტები და მექანიზმები, კომპანიებისა და ლოგისტიკური შუამავლების ურთიერთობათა ორგანიზება და ნაკადების ოპტიმიზება მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვში.

ნაშრომის დასკვნით ნაწილში ლიტერატურული, თეორიული ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბებულია გადასაწყვეტ ამონაცათა და პრობლემათა ჩამონათვალი, რომელიც შესაძლებელია შეექმნათ კომპანიებს საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის დროს ლოგისტიკური ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში. ამასთან, შემუშავებულია პრაქტიკული რეკომენდაციები, რომელთა გათვალისწინება ხელს შეუწყობს სწორედ ზემოთაღნიშნული პრობლემების მოგვარებას.

სარჩევი

შესავალი	4
თემა 1. საერთაშორისო ლოჯისტიკის არსი და განვითარების ფაქტორები	8
1.1. საერთაშორისო ლოჯისტიკის საგანი და მეთოდები	8
1.2. მსოფლიო მეურნეობის განვითარება როგორც საერთაშორისო ლოჯისტიკის წარმოქმნის ერთ-ერთი ფაქტორი.....	11
1.3. კონკურენცია საერთაშორისო ლოჯისტიკაში.....	17
1.4. საერთაშორისო ლოჯისტიკური სტრატეგიების რეალიზების ხერხები.....	20
თემა 2. საერთაშორისო ლოჯისტიკის საორგანიზაციო ასპექტები	27
2.1. საერთაშორისო ეკონომიკური ინტეგრაცია და საერთაშორისო ლოჯისტიკის განვითარება.....	27
2.2. ორგანიზაცია და გადანაცვლებათა მიღების მეთოდები საერთაშორისო ლოჯისტიკაში.....	32
2.3. ლოჯისტიკურ შუამავალთა სახეები საერთაშორისო ლოჯისტიკაში	44
თემა 3. მიწოდებათა საერთაშორისო ლოჯისტიკური ჯაჭვები.....	47
3.1 მიწოდებათა ჯაჭვი როგორც ღირებულების ფორმირების სისტემა	47
3.2. მიდგომები მიწოდებათა არსებული ჯაჭვის ანალიზისადმი.....	58
3.3. მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვის სტრუქტურის ფორმირება.....	65
3.4. ურთიერთობათა ორგანიზება და ნაკადების ოპტიმიზება მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვში	72
დასკვნა.....	77
გამოყენებული ლიტერატურა	79

შესავალი

საერთაშორისო ლოგისტიკა მგრძნობიარე რეგიონალიზაციის ფაქტორისადმი, რაც ყველაზე უფრო შესამჩნევია საერთო საზღვრების მქონე ქვეყნებში. ცნობილია წარმატებული მაკროლოჯისტიკური რეგიონალური სტრუქტურების მრავალრიცხოვანი მაგალითები ბენილუქსის, ევროკავშირის, სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის ქვეყნებში, აშშ-სა და კანადაში. ამავე რიგიდანაა ინტეგრირებული ევროპული ბაზრის შექმნა, რომელიც მოიცავს 320 მილიონზე მეტ მომხმარებელს.

საერთაშორისო ლოჯისტიკის რეგიონალური ასპექტი აძლიერებს ბიზნესის გლობალიზაციის ტენდენციას ისეთი ასპექტების ხარჯზე, როგორცაა:

- რეგიონის სახელმწიფოთა პოლიტიკური სისტემებისა და ეკონომიკური დონის მსგავსება;
- ცხოვრების სოციალური წყობის, ტრადიციების, ისტორიული ფესვების სიახლოვე;
- მოსახლეობის მიგრაცია;
- ენერჯისა და ნედლეულის რესურსების ერთიანი წყაროები;
- საერთო სატრანსპორტო სისტემა და საგზაო ინფრასტრუქტურა;
- ერთიანი ტელეკომუნიკაციები;
- საბაჟო და სავაჭრო ბარიერების არარსებობა და ა.შ.

1987 წ. მიღებულ ევროპის საყოველთაო აქტს მიზნად ჰქონდა სავაჭრო ბარიერების მოხსნა ევროკავშირის წევრ ქვეყნებს შორის და საქონლის, მომსახურების, კაპიტალის, აგრეთვე ადამიანთა მოძრაობის გამარტივება.

ევროპის ერთიანი ბაზრის კონცეფციით გათვალისწინებული მრავალი ცვლილებიდან სამი ახდენს ყველაზე დიდ ზემოქმედებას საერთაშორისო ლოგისტიკაზე:

1) ტვირთების დოკუმენტური გაფორმების პროცედურათა გამარტივება ერთიანი ადმინისტრაციული დოკუმენტის გამოყენების მეშვეობით ამცირებს დროის ხარჯვას საზღვრის გადაკვეთისას;

2) საბაჟო ფორმალობათა რიცხვის შემცირება სხვა ქვეყნებში ტრანზიტად მიმავალი ტვირთების მიმართ (მაგალითად, კონტეინერების გადაზიდვის ინტერმოდალურ სქემებში) ზოგავს დროს საბაჟო კონტროლის გასაველელად ნავსადგურებსა და საბაჟო ტერმინალებში;

3) ქვეყნებს შორის ტვირთის გადაადგილების პროცესის გამარტივება საშუალებას იძლევა, ევროპის სანარმოო და გამანაწილებელი ლოჯისტიკური ჯაჭვები გარდაიქმნას ერთიან კომპაქტურ საერთაშორისო ჯაჭვში, რომელიც მოითხოვს ნაკლები რაოდენობით ტექნოლოგიურ აღჭურვილობას.

გარდა ამისა, სავაჭრო ურთიერთობათა ცვლილება და ერთიანი ევროვალუტის შემოღება უზრუნველყოფს თავისუფალი კონკურენციის თანაბარ პირობებს ევროკავშირის წევრ ქვეყნებში. ბაზარზე ჩნდებიან ახალი მონაწილეები როგორც ევროპიდან, ისე ოკეანის გაღმიდან. მაგალითად, ბევრი ამერიკული კომპანია, რომელიც მოიზიდა ცვლილებებმა ევროპის საბაზრო გარემოში, დაკავებულია ევროპის ბაზარზე გამიზნული ლოჯისტიკური კონცეფციების განვითარება-რეალიზებით.

ამერიკის კონტინენტში მოქმედებს 1989 წ. ხელმოწერილი სავაჭრო შეთანხმება აშშ-სა და კანადას შორის, რასაც მიზნად აქვს ამ ორი ქვეყნის გამყოფი ბარიერების შემცირება.

საერთაშორისო ლოჯისტიკის რეგიონალური ასპექტი ისინჯება ე.წ. „მაკლადორული ოპერაციების“ სიუჯეტში. აშშ-ის კომპანიებს შორის პოლპულარობას იკრებს მექსიკაში სანარმოო სიმძლავრეთა შექმნა როგორც ნახევარფაბრიკატებისა და კომპონენტების დასამზადებლად, ისე ელექტრონული ხელსაწყოებისა და ტელევიზორების საბოლოო აწყობის მიზნით. „მაკლადორული ოპერაციების“ დროს აშშ-ელი მწარმოებელი კომპანია ან უშუალოდ მართავს სანარმოო და საამწყობო ოპერაციებს მექსიკის ტერიტორიაზე, ანდა მართვის კონტრაქტს უდევს ადგილობრივ პარტნიორებს. მექსიკაში წარმოების ხარჯები უფრო დაბალია, ვიდრე აშშ-ში, ამიტომ ჩვეულებრივ მექსიკაში ხდება აწყობა აშშ-დან გამოგზავნილი კომპონენტებისა და ნახევარადფაბრიკატებისაგან, შემდეგ კი მზა პროდუქცია ისევ გაიზიდება აშშ-ში. მსგავს მიდგომას იყენებს ბევრი კომპანია. როგორც თავიანთი „მაკლადორული ოპერაციების“ ნაწილს გლობალურ ბიზნესში აშშ-ის მწარმოებლები იყენებენ მექსიკაში 1000 ქარხანაზე მეტს. ამ გამოცდილების გავრცელების მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს გადასახადების კონცეფცია, რომელიც ითვალისწინებს იმპორტს, შენახვას, წარმოებასა

და პროდუქციის შემდგომ ექსპორტს საბაუო გადასახადებისა თუ საიმპორტო მოსაკრებლების გადახდის გარეშე. ეს გარემოება ზრდის „მაკლადორული ოპერაციების“ მსგავსი ლოჯისტიკური ალტერნატივების ეკონომიკურ მიმზიდველობას. მათი წარმატებული რეალიზება გახდა მოდელი ანალოგიური ბიზნესის შესაქმნელად ცენტრალური და სამხრეთი ამერიკის ქვეყნებში და უფრო ახლო სავაჭრო ურთიერთობათა დასამყარებლად ურთიერთმოქმედ სახელმწიფოებს შორის.

უცხოური რესურსების გამოყენების გარდა, ბევრი გლობალური კომპანია თავის წარმოებას განათავსებს უშუალოდ გამოშვებული პროდუქციის მომხმარებელ ქვეყნებში. მაგალითად, იაპონური „ტოიოტასა“ და „ნისანის“ კორპორაციების ქარხნები აშენებულია უშუალოდ აშშ-ში. „ფორდ მოტორსის“ კორპორაციის საერთაშორისო ლოჯისტიკურ ჯაჭვში შედიან მაკომპლექტებელი და სათადარიგო ნაწილების მიმწოდებლები, რომლებსაც მიაქვთ თავიანთი პროდუქცია კორპორაციის ამწყობ ქარხნებში, რომლებიც განლაგებულია მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონებში.

საერთაშორისო ლოჯისტიკის პოტენციალი მიმართული უნდა იყოს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე და კონკურენტულ უპირატესობათა შექმნაზე.

მსოფლიო ეკონომიკაში კონკურენტული უპირატესობის საკვანძო ფაქტორები, როგორც ცნობილია, არის:

- ლიდერობა პროდუქტებისა და მომსახურების ხარისხში;
- ლიდერობა ხარჯებში;
- დიფერენციაცია;
- სტრატეგიული ფოკუსი.

დიფერენციაცია ნიშნავს პოზიციონირებას პროდუქციის (მომსახურების) გასაღების ბაზარზე, სადაც გლობალური კომპანია თავს იმკვიდრებს როგორც თავის ამბავში ერთადერთს არსებული და პოტენციური მყიდველების წინაშე.

სტრატეგიული ფოკუსი ნიშნავს კომპანიის სწრაფვას, მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას მსოფლიო ბაზრის ერთ ან რამდენიმე სეგმენტში განსაზღვრულ სტრატეგიულ მიმართულებებზე ძალისხმევის კონცენტრირების (ფოკუსირების) ხარჯზე.

აღნიშნული საკვანძო ფაქტორები შეიძლება გამოყენებული იქნას ნებისმიერი კონკურენტი კომპანიის მიერ, ამიტომ წარმატებული ფუნქციონირებისათვის გლობალურმა კომპანიამ უნდა მუდმივად

დანერგოს ახალი მიდგომები და ინოვაციური იდეები ხარისხის, დანახარჯების, დიფერენციაციისა და ფოკუსის სტრატეგიულ მიმართულებებზე.

ასეთ შესაძლებლობებს იძლევა სწორად დაპროექტებული საერთაშორისო ლოჯისტიკური სისტემა (სლს). აღსანიშნავია, რომ საერთაშორისო ლოჯისტიკური სისტემა თანამედროვე პირობებში სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება სტრატეგიული ფიკუსის მისაღწევად. აშკარაა, რომ გლობალური კომპანიის ლოჯისტიკურ შეამავალთა მცდელობამ (მაგალითად, დისტრიბუციის, გაყიდვათა ორგანიზების, გაყიდვისწინა და გაყიდვისშემდგომი სერვისის სისტემებში), მიიღონ რაც შეიძლება მეტი მოგება, შეიძლება საგრძნობლად გაზარდოს საქონლის საერთო ღირებულება და მისი ფასი საბოლოო მომხმარებლისათვის. ამიტომ აუცილებელია დანახარჯების ლოჯისტიკური მონიტორინგი სრული ღირებულების საერთაშორისო ლოჯისტიკურ ჯაჭვში და პირველ რიგში ყურადღება იმ ლოჯისტიკური ფუნქციებისადმი, რომლებიც მხარდაჭერილი არ არის თავად კომპანიის მიერ, ბაზრის სიტუაციის გასაკონტროლებლად და სტრატეგიული ამოცანების გადასაჭრელად. (1, გვ., 123-125)

გასარჩევია გლობალური კომპანია და ის კომპანია, რომლის ინტერესებზე შემოიფარგლება ოპერაციებით საერთაშორისო ბაზრებზე.

გლობალური კომპანიები აყალიბებენ კონკურენციის სტრატეგიას ყველა მსოფლიო ბაზრის გათვალისწინებით, რაც აძლევს ახალი ბაზრების შესაძლებლობათა ყველაზე სრულად გამოყენების საშუალებას. ამ სტრატეგიის რეალიზების მეშვეობით ისინი ზეგავლენას ახდენენ დარგში დამყარებულ კონკურენტულ წონასწორობაზე.

კომპანიები, რომლებიც უბრალოდ ოპერირებენ საერთაშორისო ბაზრებზე, არ ახდენენ ცალკეული კერძო სტრატეგიების კოორდინირებას ერთიანი გლობალური სტრატეგიის გამომუშავების მიზნით.

გლობალური კომპანიისათვის სტრატეგიის წარმატებული რეალიზება უზრუნველყოფს დასახული მიზნების ერთდროულ მიღწევას ყველა არჩეულ გეოგრაფიულ რეგიონში. ასეთი კომპანია იყენებს მსოფლიოს სხვადასხვა წერტილებში არსებულ ნედლეულის რესურსებს, განსაზღვრავს ძირითადი სავაჭრო ბაზებისა და დისტრიბუციის ცენტრების დისლოკაციას გლობალური მიდგომის გათვალისწინებით და არსებულ ლოჯისტიკურ ტექნოლოგიებს უსადაგებს ახალი ბაზრების პირობებს. გლობალური კომპანიების მაგალითებია „ქსეროქსი“, „ფილიპსი“, „ნესტლე“, „კოკა-კოლა“, „სამსუნგ ელექტრონიქსი“, „ვოლვო“, „მაკდონალდსი“ და მრავალი სხვა.

თემა 1. საერთაშორისო ლოჯისტიკის არსი და განვითარების ფაქტორები

1.1. საერთაშორისო ლოჯისტიკის საგანი და მეთოდები

საერთაშორისო ლოჯისტიკის მართვის კონცეფციის გენეზისის შესახებ დისკუსიაში დიდი ყურადღება ეთმობა ტერმინების „ლოჯისტიკის“, „მინოდებათა ჯაჭვის მართვისა“ და „საერთაშორისო ლოჯისტიკის“ გამიჯვნის აუცილებლობას. 1962 წ. პ. დრუკერმა საქონლის ფიზიკურ განაწილებას უწოდა „ეკონომიკის ბნელი სივრცე“, ხოლო ვ. ლიტლმა 1977 წ. ფორმაში ლოჯისტიკური დანახარჯების იდენტიფიცირება დაახასიათა როგორც „ვერაგი საქმიანობა“. მაგრამ უკვე 1980-იანებში რ.პ. ბალოუმ დამატებულად დაამტკიცა, რომ ლოჯისტიკა როგორც სტრატეგია მოიცავს ისეთ სფეროებს, როგორცაა კლიენტის მომსახურება, ტრანსპორტირება, მარაგების მართვა და ლოჯისტიკური ჯაჭვის მოდელის პუნქტების ლოკალიზება. თუმცა 1990-იანებში თეორიაშიც და პრაქტიკაშიც „ლოჯისტიკისა“ და „მინოდებათა ჯაჭვის მართვის“ ცნებები ჯერ კიდევ განიხილებოდა როგორც ურთიერთჩამნაცვლებელი.

1998 წ. კრენტფილდის ლოჯისტიკისა და ტრანსპორტის ინსტიტუტმა (დიდი ბრიტანეთი) გამოაქვეყნა ლოჯისტიკაში გამოყენებული ტერმინები და მისცა მათ განმარტება, ხაზი გაუსვა რა, რომ ძირითადი განსხვავება ლოჯისტიკასა და მინოდებათა ჯაჭვს შორის არის არა იმაში, რომ ჯაჭვი

აერთიანებს სხვადასხვა ორგანიზაციებს, არამედ იმაში, რომ ლოგისტიკა როგორც მინოდებათა მთელი ჯაჭვის სტრატეგიული მართვა მოიცავს ნაწარმის სხვადასხვა ასორტიმენტულ ჩამონათვალს, შეკვეთის, წარმოების, განაწილების პროცესებს. მინოდებათა ჯაჭვი მოიცავს საქონელზე მოთხოვნას, წარმოებასა და განაწილებას და ნარჩენების გამოყენებას, აგრეთვე ამ საქმიანობის თანმდევ ტრანსპორტირებას, დასაწყობებასა და საინფორმაციო ტექნოლოგიებს.

მინოდებათა ჯაჭვის მართვა აგებულია ცალკეულ გადანყვეტილებათა იერარქიაზე, მათ შორისაა:

- მისია;
- კორპორაციის სტრატეგია;
- ბიზნესის სტრატეგია, მასში კი - სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერაციული ფუნქციები.

სხვა ავტორები განსაზღვრავენ მინოდებათა ჯაჭვის მართვას როგორც ბიზნეს-პროცესთა ერთობლიობას ნედლეულის წყაროდან საბოლოო მომხმარებელამდე სერვისულ მომსახურებასთან და ინფორმაციასთან ერთად, რაც იძლევა კლიენტისათვის დამატებითი ფასეულობის შექმნის შესაძლებლობას.

ძირითადი განსხვავება ლოგისტიკასა და საერთაშორისო ლოგისტიკას შორის, პ.ბ. შერისა და ტ.ს. ლარსონის აზრით, მდგომარეობს იმაში, რომ ეს უკანასკნელი წარმოადგენს მინოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვის ყველა პუნქტში გადანყვეტილებათა ერთობლიობას. ეს ერთობლიობა ქმნის საფუძველს, გამოსავალ პუნქტს საქმიანობის განსახორციელებლად გადანყვეტილებათა მისაღებ ცენტრში გლობალური მასშტაბებით.(2. გვ., 98)

ამრიგად, საერთაშორისო ლოგისტიკა არის მინოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვის სტრატეგიული მართვა, რომელიც გაგებულია როგორც გაერთიანება მინოდებათა ჯაჭვის რგოლი ორგანიზაციების ლოჯისტიკური საქმიანობისა, კერძოდ კი ოპერაციული, საფინანსო და მარკეტინგული ფუნქციებისა და კონტროლისა საქონლის, ფულადი სახსრებისა და ინფორმაციის მატერიალურ ნაკადებზე სხვადასხვა სახელმწიფოთა საზღვრებზე და საზღვრების გადავლით.

საერთაშორისო ლოჯისტიკის შესწავლის ობიექტს წარმოადგენს მინოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვები, რომელთა რგოლებადაც გამოდიან სხვადასხვა ქვეყნების მეურნე სუბიექტები.

საერთაშორისო ლოჯისტიკის საგანს შეადგენს მინოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვების მართვა.

მინოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვების მართვა მოიცავს მინოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვებში საქმიანობის დაპროექტებას, დაგეგმვას, შესრულებას, კონტროლსა და მონიტორინგს სუფთა ღირებულების შექმნის, კონკურენტული ინფრასტრუქტურის აგების, საერთაშორისო ლოჯისტიკის

ბერკეტების გამოყენების, მიწოდებისა და მოთხოვნის სინქრონიზების, მთლიანად მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვის ფუნქციონირების შედეგების გაზომვის მიზნით.

საერთაშორისო ლოგისტიკაში ლოჯისტიკური ამოცანების გადაჭრის მეთოდები შეიძლება დაიყოს ორ კატეგორიად: ზოგადი და სპეციფიკური.

ზოგადი მეთოდები:

- ეკონომიკურ-მათემატიკური (მოდელირების, სისტემური ანალიზის, ოპერაციათა კვლევის თეორიის, თამაშების, რიგების და სხვ.);

- ექსპერტული (ექსპერტ სპეციალისტთა აზრების საფუძველზე).

სპეციფიკური მეთოდები:

- ABC/XYZ-ანალიზი - რესურსების საკლასიფიკაციოდ მათი მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით (ABC-ანალიზი) და მათი მოხმარების ხასიათის (სიხშირის) მიხედვით (XYZ-ანალიზი);

- trade-off ანალიზი - კომპრომისულ გადაწყვეტილებათა მისაღებად.

გარდა ამისა, საერთაშორისო ლოჯისტიკის ამოცანათა გადაჭრაში და მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვის მართვის პროცესში შეიძლება გამოიყენებოდეს შემდეგი მეთოდები:

- ბენჩმარკინგი (შეფასება და შეჯერება);

- ბიზნეს-პროცესთა რეინჟინირინგი (ინგლ. Business process reengineering) - ბიზნეს-პროცესების ფუნდამენტური გადააზრება და რადიკალური ხელახალი დაპროექტება საწარმოო-სამეურნეო და ფინანსურ-ეკონომიკური საქმიანობის მაქსიმალური ეფექტის მისაღებად. რეინჟინირინგი აუცილებელია ბიზნეს-პროცესის ოპტიმალური (იდეალური) სახის განსაზღვრად და არსებული ბიზნეს-პროცესის ოპტიმალურში გადაყვანის საუკეთესო (სახსრების, დროის, რესურსების მიხედვით) ხერხის გასარკვევად;

- „ფასეულობის ჯაჭვის“ ანალიზის მეთოდი - ბიზნეს-პროცესების ანალიზისათვის მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვის ჩამოყალიბების მიზნით;

- დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის მეთოდი (balanced scorecards – BSC) – საერთაშორისო ლოგისტიკაში გლობალურ და ლოკალურ გადაწყვეტილებათა მისაღებად;

- „მიწოდების მხარის“ (საკმაო საიმედოობით) და „სიმძიმის ცენტრის“ მეთოდები - გამანაწილებელი ცენტრის განთავსების შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად.

1.2. მსოფლიო მეურნეობის განვითარება როგორც საერთაშორისო ლოჯისტიკის წარმოქმნის ერთ-ერთი ფაქტორი

მაკროლოჯისტიკურ სისტემათა განვითარებაში მკაფიოდ ჩანს გლობალიზაციის ტენდენცია, რომელიც ეხება, ერთი მხრივ, წარმოების მზა პროდუქციის გასაღების ბაზრებს, მატერიალური რესურსებით, მუშახელით, კაპიტალით მომარაგებას, რაც დამახასიათებელია მსხვილი ტრანსეროვნული კორპორაციებისა და საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფებისათვის, მეორე მხრივ კი - სახელმწიფოთაშორისი სატრანსპორტო-ლოჯისტიკური, ტელესაკომუნიკაციო, სადისტრიბუციო და სხვა მაკროლოჯისტიკური სისტემების შექმნასა და განვითარებას.

ბოლო ათწლეულებში მსხვილ კომპანიათა უმეტესობის წარმომადგენლებმა გააცნობიერეს გლობალური ბაზრის მიერ მიცემული შესაძლებლობების გამოკვლევის აუცილებლობა. ასე მაგალითად, ბევრმა ფირმამ, რომელიც დაინტერესებულია ლოჯისტიკისა და მატერიალური რესურსების მართვის ორგანიზების უფრო ეფექტიან გამოყენებაში, დაიწყო ნედლეულის უცხოური წყაროების პოტენციალის შეფასება.

მზა პროდუქციის ექსპორტის მაქსიმიზებისათვის და საერთაშორისო ბაზრებზე უფრო შედეგიანი შეღწევისათვის მთელ მსოფლიოში ხდება საერთაშორისო ლოჯისტიკური სისტემების ორგანიზება და იქმნება ლოჯისტიკური ჯაჭვები.

იმავედროულად მსხვილი კომპანიები გეოგრაფიულად აფართოვებენ მარკეტინგული კვლევების ჩატარების არეს საქონლის გასაღების ახალი ბაზრებისა და ნედლეულის წყაროების ძიებაში. გლობალური ლოჯისტიკური კონცეფციების დანერგვაში რიგი მეურნე სუბიექტები ხედავენ კონკურენტული უპირატესობების მიღების შესაძლებლობას სავარაუდო შრომის წარმადობის მომატების, წარმოების ეფექტიანობის ზრდისა და წარმოებული პროდუქციის დიფერენციაციის ხარჯზე.

მოცემული საკითხისადმი პრაქტიკულ მიდგომაში ლოჯისტიკის დარგის სპეციალისტებს უწევთ დიდი მოცულობის სამუშაოთა შესრულება ფუძემდებლური კონცეფციის საადაპტაციოდ თავიანთ პირობებზე, გლობალურ მასშტაბში ეფექტიანი ლოჯისტიკური ინიციატივების დასაგეგმად და სარეალიზაციოდ. ამასთანავე კონკრეტული ორგანიზაციის რეალიზებში საერთაშორისო ლოჯისტიკური მიდგომის გამოყენება მოითხოვს ლოჯისტიკის, მარკეტინგისა და შესყიდვების სამსახურებისაგან თავიანთ მოქმედებათა კოორდინაციის მაღალ ხარისხს.

ბიზნესის გლობალიზაციის ფენომენის სისტემური ანალიზი საშუალებას გვაძლევს, გამოვყოთ მისი მიზნების ამხსნელი ექვსი კომპლექსური ფაქტორი (ცხრ. 1.1).

ცხრილი 1.1 - ბიზნესის გლობალიზაციის განმპირობებელი ფაქტორები

ფაქტორები	მოკლე დახასიათება
1. ეკონომიკური	კაპიტალის უზარმაზარი კონცენტრაცია და ცენტრალიზაცია; ტრანსნეროვნული კორპორაციებისა და საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფების განვითარება; საერთაშორისო კოოპერაცია და შრომის განაწილება; საერთაშორისო მარკეტინგი; ელექტრონული ვაჭრობა; საერთაშორისო ლოჯისტიკა
2. პოლიტიკური	სახელმწიფო საზღვრები ხდება სულ უფრო „გამჭვირვალე“ და უზრუნველყოფს ადამიანთა, საქონლისა და კაპიტალების გადაადგილების თავისუფლებას

3. საერთაშორისო	<p>მსხვილი საერთაშორისო მოვლენები:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ბელარუსს, რუსეთსა და ყაზახეთს შორის საბაჟო კავშირის შექმნა; - ევროკავშირის შექმნა; - მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის შექმნა; - მსოფლიო საბაჟო ორგანიზაციის შექმნა; - ევროპის აქტის მიღება, რომელმაც გამოაცხადა თავისუფლება საქონლის, მომსახურების, ადამიანთა და კაპიტალების გადაადგილებაში და ა.შ.
4. ტექნიკური	<p>თანამედროვე სატრანსპორტო საშუალებების, საინფორმაციო სისტემებისა და ტექნოლოგიების, კავშირგაბმულობისა და ტელეკომუნიკაციების, მოქნილი ავტომატიზებული წარმოების განვითარება ინფორმაციის, ტექნოლოგიების, საქონლის, ფინანსური რესურსების უსწრაფესი გავრცელების მიზნით</p>
5. საზოგადოებრივი	<p>ტრადიციების, სოციალური კავშირებისა და ადათ-წესების როლის შესუსტება ხელს უწყობს ადამიანთა მობილურობას გეოგრაფიული, სულიერი და ემოციური გაგებით</p>
6. ლიბერალიზაცია და დერეგულირება	<p>მრავალი ქვეყნის საბაჟო, სავაჭრო, საგადასახადო კანონმდებლობის ლიბერალიზაციამ და ტრანსპორტის დერეგულირებამ გააძლიერა ეკონომიკური საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციის ტენდენცია</p>

ახალ საწარმოო და საინფორმაციო სისტემათა და ტექნოლოგიათა ექსპანსიასთან ერთად ბიზნესის გლობალიზაცია იწვევს საერთაშორისო კონკურენციის გაძლიერებას. ბევრ ქვეყანაში სხვადასხვა დარგებში აქტიურად მიმდინარეობს ორგანიზაციათა შერწყმის, შთანთქმის ან, პირიქით, გაყოფის პროცესები კონკურენტუნარიანობის უფრო მაღალი დონის უზრუნველყოფის მიზნით.

მთლიანობაში ბიზნესის გლობალიზაცია დადებითად მოქმედებს ეკონომიკის ეფექტიანობაზე, თუმცა ცალკეული დარგები განიცდის მზარდ წნეხს უცხოელ კონკურენტთა მხრიდან.

გლობალიზაცია მოითხოვს გააზრებულ საგარეო ეკონომიკურ პოლიტიკას, განსაკუთრებით კაპიტალის შემოტანა-გატანასთან მიმართებაში. პრაქტიკა გვიჩვენებს, რომ გლობალიზაცია ამძაფრებს კონკურენციას, რომელიც სწრაფად აძევებს ბაზრიდან იმ მონაწილეებს, რომლებიც ტექნიკურად და ტექნოლოგიურად ჩამორჩებიან უფრო ეფექტიანად მოქმედ უცხოელ კონკურენტებს.

ლოგისტიკაში ბიზნესის გლობალიზაციის ძირითადი მამოძრავებელი ძალებია:

- ეკონომიკური ზრდა;
- გლობალური ბაზრების განვითარების პერსპექტივები;
- გლობალური კონკურენცია;
- ეკონომიკის რეგიონალიზაცია;
- ტექნოლოგიათა ექსპანსია;
- ტრანსპორტის დერეგულირება და ლოჯისტიკური ინფრასტრუქტურის განვითარება.

თუ მოვახდენთ მოკლე ექსკურსს გლობალიზაციის ისტორიაში, უნდა გავხსენოთ, რომ ბევრი ქვეყნის ეკონომიკის ომისშემდგომი განვითარება ხასიათდებოდა ეკონომიკური ზრდისა და აღმავლობის ტენდენციით, ხარჯები მსოფლიო ვაჭრობისა და ლოჯისტიკის სფეროში მუდმივად იზრდებოდა. საერთაშორისო ვაჭრობის მოცულობა ფართოვდებოდა ტემპებით, რომლებიც ორჯერ აღემატებოდა მსოფლიო წარმოების ზრდის ტემპებს, ასე რომ 1950 წლიდან მოყოლებულ პერიოდში საერთაშორისო სავაჭრო ექსპორტის მოცულობა გაიზარდა თითქმის ათჯერ, ხოლო საქონლის მსოფლიო წარმოების მოცულობა - ხუთჯერ. (3.გვ., 76)

მსოფლიო ვაჭრობის სტაბილურ, მდგრად ზრდაზე გავლენა მოახდინა შემდეგმა ფაქტორებმა:

- შრომის საერთაშორისო განაწილების განვითარება და წარმოების ინტერნაციონალიზაცია;
- მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუცია (პროგრესი), რომლის წყალობითაც განახლდა ძირითადი კაპიტალი, წარმოიშვა ეკონომიკის ახალი დარგები და დაჩქარდა ძველების რეკონსტრუირება;
- ტრანსეროვნული კორპორაციების აქტიური საქმიანობა მსოფლიო ბაზარზე;
- საერთაშორისო ვაჭრობის რეგულირება (ლიბერალიზაცია) ტარიფებუსა და ვაჭრობის შესახებ გენერალური შეთანხმების ღონიძიებათა მეშვეობით;

• ბევრი ქვეყნის ვაჭრობის ლიბერალიზაცია, თავისუფალი ეკონომიკური ზონების წარმოქმნა, რაც გულისხმობს იმპორტის რაოდენობრივი შეზღუდვების გაუქმებასა და საბაჟო გადასახადების საგრძნობ შემცირებას;

• სავაჭრო-ეკონომიკური ინტეგრაციის პროცესების განვითარება, რაც ითვალისწინებს რეგიონალური ბარიერების მოცილებას, საერთო ბაზრებისა და თავისუფალი ვაჭრობის ზონების ჩამოყალიბებას;

• პოლიტიკური დამოუკიდებლობის მიღება ყოფილი კოლონიური ქვეყნების მიერ და ცალკეული მათგანის ტრანსფორმირება ე.წ. „ახალ ინდუსტრიულ ქვეყნებად“ (სამხრეთ კორეა, სინგაპური,

ჰონკონგი, ტაივანი, მექსიკა, არგენტინა, ბრაზილია, მალაიზია, ტაილანდი, ინდონეზია, თეილანდი) საგარეო ბაზარზე ორიენტირებული ეკონომიკური მოდელით. სამხრეთ კორეას, სინგაპურს, ჰონკონგს, ტაივანს კიდევ უნოდებენ „4 აზიურ ვეფხვს“ ან „4 აზიურ დრაკონს“ ახალი ინდუსტრიული ქვეყნების სახელმწიფო პოლიტიკა მოიცავს ორიენტაციას კერძო (სამამულო და უცხოური) კაპიტალების მოზიდვაზე, სახელმწიფო სექტორის შემცირებას კერძო სამეწარმეო სექტორის გაფართოვების ხარჯზე.

XX საუკუნის მეორე ნახევარში აშკარა გახდა საგარეო ვაჭრობის დინამიკის უთანაბრობა, რამაც გავლენა მოახდინა მსოფლიო ბაზარზე ძალთა შეფარდებაზე. აშშ-ის დომინანტ მდგომარეობას საძირკველი შეერყა. ასე მაგალითად, თუ 1950-იან წლებში აშშ-ის წილად მოდიოდა მსოფლიო ექსპორტის მესამედი, 1990-იან წლებში - მხოლოდ მერვედი. საერთაშორისო ვაჭრობის მთავარ ცენტრად იქცა დასავლეთ ევროპა, რომლის ექსპორტმაც თითქმის ოთხჯერ გადააჭარბა აშშ-ის ექსპორტს. XX საუკუნის ბოლო მეოთხედში გაიზარდა აზია-წყნარი ოკეანის რეგიონის როლი საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემაში, მათ შორის საერთაშორისო საქონელბრუნვის სფეროში. მსოფლიო ბანკის შეფასებით, 2020 წლისათვის მსოფლიო ვაჭრობის მოცულობის 40%-ზე მეტი თავმოყრილი იქნება წყნარი ოკეანის აუზში.

შესამჩნევი ტენდენცია არის ვაჭრობის სწრაფი განვითარება განვითარებად ქვეყნებს შორის, განსაკუთრებით - ახალი ინდუსტრიული ქვეყნების საექსპორტო ექსპანსია.

მსოფლიო ვაჭრობაში მიმდინარე პროცესებზე უზარმაზარ გავლენას ახდენს ლიბერალიზაცია: საბაჟო გადასახადების დონის საგრძნობი შემცირება, შეზღუდვებისა და კვოტების გაუქმება და ა.შ. იმავდროულად თავს იჩენს ახალი გამონწვევები, კერძოდ, პროტექციონისტული ტენდენციების ზრდა ურთიერთდაპირისპირებული ქვეყნების ეკონომიკური დაჯგუფებების, სავაჭრო-ეკონომიკური ბლოკების დონეზე.

ბიძგი სავაჭრო-ეკონომიკური ბლოკების შესაქმნელად გახდა თავისუფალი ვაჭრობის ზონების შექმნა. მათ შორის ყველაზე ცნობილია:

- ევროპის თავისუფალი ვაჭრობის ასოციაცია (ეთვა);
- ევროკავშირი (ეკა);
- ჩრდილოეთ ამერიკის თავისუფალი ვაჭრობის ზონა (NAFTA);
- აზია-წყნარი ოკეანის ეკონომიკური თანამშრომლობის ორგანიზაცია (ატეთ) და სხვ.

მსოფლიო ბანკის შეფასების თანახმად, 1990-იანი წლების მიჯნაზე ამგვარი ზონების ფარგლებში ხორციელდებოდა მსოფლიო ვაჭრობის 42%-მდე. ტარიფებისა და ვაჭრობის შესახებ გენერალური შეთანხმების (გშტვ) დოკუმენტების შესაბამისად, სახელმწიფოები ამცირებდნენ საბაჟო გადასახადებს, მაგრამ იმავდროულად მათ ანაზღაურებდნენ არასატარიფო ბარიერებით - დოტაციებით ეროვნული წარმოებისადმი, სხვადასხვა სტანდარტებისა და ნორმების შემოღებით, საქონლის სერტიფიცირებით. გშტვ-ის ერთ-ერთ კონფერენციაზე წამოიჭრა საკითხები ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის, სანიტარული და ფიტოსანიტარული კონტროლის შესახებ, რაც აგრეთვე აყენებს ზღუდეებს თავისუფალი ვაჭრობის გზაზე. დაგროვებული საკითხების დარეგულირება მოუწევს მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციას.

შრომის საერთაშორისო განაწილებამ და კოოპერაციამ ხელი შეუწყო დიდი რაოდენობით ტრანსეროვნული კომპანიების შექმნას, რომლებიც ბიზნესში (პირველ რიგში საქონლის დისტრიბუციაში) იყენებენ საერთაშორისო ლოჯისტიკურ ჯაჭვებსა და არხებს. ამ უკანასკნელთა განვითარების პერსპექტივები დაკავშირებულია დაბანდებული კაპიტალის უკუგების ზრდასთან, სხვა ქვეყნებში ლოჯისტიკურ შუამავალთა ტარიფების შემცირებასთან, ფინანსური და სხვა პირობების გაუმჯობესებასთან. მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ აგრეთვე მსხვილი საერთაშორისო სატრანსპორტო-ექსპედიტორული ორგანიზაციები, სადაზღვევო კომპანიები და გლობალური ტელესაკომუნიკაციო ქსელები.

XXI საუკუნის დასაწყისში მოხდა არსებითი ცვლილებები საერთაშორისო ვაჭრობის რეგულირების სფეროში. ბევრი სავაჭრო ბარიერი (უპირველეს ყოვლისა ევროკავშირის, სამხრეთ-აღმოსავლეთი აზიის ქვეყნებში, აშშ-სა და კანადაში) გაუქმნა ან საგრძნობლად შემცირდა, რაც დადებითად აისახა საქმიან აქტივობაზე. საზღვაო, სარკინიგზო და საავიაციო კონტეინერული გადაზიდვების ინდუსტრიის განვითარებას თავისი წვლილი შეაქვს ეროვნული და ცალკეული რეგიონალური ბაზრების ტრანსფორმაციაში გლობალურ ბაზრად. მისი წარმოქმნის ერთ-ერთი მიზეზი გახდა ყველა მომხმარებლისათვის (ქვეყნისა თუ რეგიონისაგან დამოუკიდებლად) საერთო მოთხოვნილებათა ჩამოყალიბება. ამაში უდიდესი როლი ითამაშა მასობრივი კომუნიკაციის საშუალებებმა. სამომხმარებლო მჭობინებათა მსგავსებამ განაპირობა მასობრივი უარი ტრადიციულ საქონელზე ახლის სასარგებლოდ, რომელიც კულტურულ და ეკონომიკურ ფაქტორთა ზემოქმედების შედეგად უნდა მომგებიანად განსხვავებული იყოს ფასისა და ხარისხის მიხედვით. მაღალი ხარისხის საქონელი, რომელიც სალდება ფასთა ადგილობრივი დონის შესაბამის ფასად, უფრო მიმზიდველია

ადამიანებისათვის მთელ მსოფლიოში. გარდა ამისა, განვითარებული და აყვავებული ქვეყნების ბაზრებზე შემოთავაზებული საქონლის ანალოგიური პროდუქტის გამოყენება ქმნის ამ ქვეყნების ცხოვრების დონესთან მიახლოების ილუზიას.

1.3. კონკურენცია საერთაშორისო ლოგისტიკაში

საერთაშორისო ლოგისტიკაში კონკურენციის წარმატების ერთ-ერთ პირობას წარმოადგენს გლობალურ მასშტაბებთან შედარებადი წარმოების მოცულობის დონის მიღწევა. ეს აუცილებელია არა მხოლოდ ახალ ბაზარზე გასასვლელად ანდა საქონლის წინ წამოსაწევად. წარმოების დიდი მოცულობები უზრუნველყოფს პროდუქციის ერთეულზე ხვედრითი ლოჯისტიკური ხარჯების დაბალ დონეს.

სტრატეგიათა მიზნები გლობალურ კომპანიებში ყალიბდება ოთხი კომპონენტის: ტექნოლოგიის, მარკეტინგის, წარმოებისა და ლოჯისტიკის პროდუქტიული სინერჯის გათვალისწინებით, ამასთან პირველი სამი ეფუძნება საერთაშორისო ლოჯისტიკური სისტემის გლობალურ საძირკველზე. არ შეიძლება არ გავითვალისწინოთ, რომ ბიზნესის გლობალიზაციის თანამედროვე პირობებში თავად ლოჯისტიკური სისტემა არის კონკურენტული უპირატესობის ფაქტორი. მაგალითად, მსოფლიოში არსებული მსხვილი საავტომობილო კორპორაციების მარაგნაწილების გაყიდვისა და დისტრიბუციის სისტემებმა მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა ავტომობილების აწყობის გლობალიზაციის პროცესზე. (4.გვ., 56)

საერთაშორისო კონკურენციას აქვს ოთხი დამახასიათებელი თავისებურება. ჯერ ერთი, გლობალურ მასშტაბებში კონკურენტი კომპანიები ესწრაფვიან სტანდარტული მარკეტინგული კონცეფციების შექმნას. მეორე, საქონლის სასიცოცხლო ციკლი მუდმივად მცირდება და ზოგჯერ არ აღემატება ერთ წელს. ეს ეხება განსაზღვრულ მაღალტექნოლოგიურ პროდუქტებს, როგორცაა კომპიუტერები და კომპიუტერული პერიფერია, ფოტოგრაფიული აღჭურვილობა, აუდიოვიდეოტექნიკა. მესამე, სულ უფრო დიდი რაოდენობით გლობალური კომპანიები იყენებენ წარმოებაში უცხოურ ნედლეულის რესურსებს ანდა გადააქვთ წარმოება უშუალოდ უცხო ქვეყნების ტერიტორიაზე. მეოთხე, გლობალურ დონეზე გასული კომპანიების მარკეტინგული და სანარმოო საქმიანობა მიისწრაფვის დაახლოებისაკენ და უკეთაა კოორდინირებული.

გლობალურ ბაზრებზე მომუშავე კომპანიებს უვლინდებათ ტენდენცია საერთაშორისო ლოჯისტიკური სისტემის სირთულის გაზრდისადმი და, შესაბამისად, მისი მომსახურების ხარჯების, შეკვეთის შესრულების დროისა და მარაგების დონის ზრდისადმი. წარმატებული საქმიანობისათვის იმ გარემოში, სადაც ძირითადი ფაქტორი არის დრო, მნიშვნელოვანია საერთაშორისო ლოჯისტიკური სისტემის როგორც იმ სისტემის გამოყენება, რომელიც ამცირებს შეკვეთის შესრულების დროს და უზრუნველყოფს „ფოკუსირებული“ ორგანიზაციების მუშაობას, რომლებიც აწარმოებენ შებენი უძრავი საკონსტრუქციო პროექტებს გეოგრაფიულად გამიჯნული რაიონებისათვის. კომპანიები „ელექტროლუქსი“, „ფილიპსი“, „დეკო“ უკვე წარმატებით იყენებენ შებენი წარმოების ამგვარ სტრატეგიას. გარდა ამისა, გლობალური კომპანიები ცდილობენ ითანამშრომლონ ლოჯისტიკურ შუამავალთა ოპტიმალურად აუცილებელ რიგვთან, რომელთაც გააჩნიათ უპირატესობა სერვისის დონის, დანახარჯებისა და ლოჯისტიკური ციკლების მიმდინარეობის სიჩქარის კუთხით.

სავარაუდოდ, ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპი საერთაშორისო კივისტიკური სისტემის ჩამოყალიბების კუთხით არის გეოგრაფიულად მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონებში მყოფ კლიენტთა მოთხოვნილებების გააზრება. ეს არის ეფექტიანი წარმოების, მარკეტინგისა და ლოჯისტიკური სტრატეგიების განვითარების აუცილებელი პირობა, რასაც მიზნად აქვს გლობალური ბაზრის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება.

ტექნოლოგიათა მამოძრავებელი ძალა ვლინდება ლოჯისტიკურ სისტემათა გლობალიზაციაში განვითარებული ქვეყნების უმეტესობის ეკონომიკაში თანამედროვე ტექნოლოგიური გადამწყვეტილებების, ნოუ-ჰაუს, პროექტების, მეცნიერული კვლევების სწრაფი ურთიერთ შეღწევის გზით. ძლიერ ინტეგრირებულ მსოფლიო ეკონომიკურ და საინფორმაციო სივრცეში პრაქტიკულად ვერც ერთი ქვეყანა ვერ მიიღებს გრძელვადიან სარგებელს ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების ხარჯზე, რადგანაც ისინი სწრაფად ხდება სხვა ქვეყნების (კომპანიების) მონაპოვარიც, ეროვნული საზღვრების გვერდის ავლით.

თანამედროვე ვაჭრობაც და წარმოებაც უკვე ვეღარ ახერხებს იოლად გასვლას მაღალი ტექნოლოგიების გარეშე, რომლებიც უპირველეს ყოვლისა ემყარება საინფორმაციო-კომპიუტერულ ტექნოლოგიებზე. ერთ-ერთ პერსპექტიულ მიმართულებას წარმოადგენს ინტერნეტის გლობალური ქსელის გამოყენება, რომლის მეშვეობითაც აქტიურ მომხმარებლებს - საქონლის მწარმოებლებს, საბითუმო და საცალო სავაჭრო სტრუქტურებს - შეუძლიათ პორდაპირ, ყოველგვარი ზედმეტი შუამავლების გარეშე, გავიდნენ მყიდველებზე (გამყიდველებზე) და მათთან დადონ გარიგებები ისე,

რომ თავიანთ არჩევანში იხელმძღვანელონ ეკონომიკური გათვლებით ლოჯისტიკურ გადაწყვეტილებათა საფუძველზე. იგივე ეხება ბიზნესში ისეთი ლოჯისტიკური შუამავლების არჩევას, როგორცაა გადამზიდავები, ექსპედიტორები, სადაზღვევო კომპანიები და ა.შ.

მაღალი ტექნოლოგიების დანერგვა ნიშნავს აგრეთვე საქონლის ფიზიკური განაწილებისა და გაყიდვების ორგანიზების ოპერაციების მონიტორინგს საერთაშორისო საინფორმაციო ლოჯისტიკური სისტემებისა და ტელემატიკის მეშვეობით. აქ შეიძლება აღინიშნოს Inmarsat-C და GPS Navstar ტიპის თანამგზავრული კავშირგაბმულობისა და ნავიგაციის სისტემათა გამოყენება, შტრიხკოდების სკანირება, ტვირთებისა და დოკუმენტების ავტომატური იდენტიფიცირება, EDI и EDIFACT სტანდარტებში მონაცემთა ელექტრონული მიმოცვლის სისტემები და სხვ.

უდავოდ, საჭიროა აგრეთვე სტრუქტურული ცვლილებები მსოფლიო ვაჭრობის სისტემაში ორგანიზებული სასაქონლო ბაზრების დონეზე: თანამედროვე საერთაშორისო საქონელგამტარი ლოჯისტიკური სტრუქტურების, საგარეო ვაჭრობის ცენტრების, ლოჯისტიკური ცენტრების, პოლდინგების, სასაქონლო ბაზრების კონიუნქტურის შესწავლისა და ანალიზის ცენტრების შექმნა და ა.შ.

დაბოლოს, არსებითი მნიშვნელობა საერთაშორისო ლოჯისტიკის განსავითარებლად აქვს დერეგულირების პროცედურებს, რომლებსაც ატარებს მრავალი სახელმწიფო (მაგალითად, ევროკავშირის ქვეყნები, აშშ და კანადა) საერთაშორისო სავაჭრო, სოციალურ-პოლიტიკური და ეკონომიკური უერთიერთობების განვითარების გზაზე სავაჭრო, საბაჟო, სატრანსპორტო და ფინანსური ბარიერების მოხსნის კუთხით.

ბოლო წლებში მოხდა ცვლილებები რიგი ქვეყნების (პირველ რიგში აშშ-ისა და ევროკავშირის ქვეყნების) სატრანსპორტო კანონმდებლობაში, რაც დადებითად აისახა ლოჯისტიკაში სატრანსპორტო სერვისის განვითარებაზე. ასე მაგალითად, შეიქმნა კანონთა, ადმინისტრაციულ და იურიდიულ აქტთა ფართო სპექტრი, რაც მიმართულია ტრანსპორტზე სახელმწიფო სექტორის შემცირებაზე, სატრანსპორტო ბარიერების მოხსნაზე, სხვადასხვა სახის ტრანსპორტის მუშაობის კოორდინირებაზე, სატრანსპორტო სერვისის გაუმჯობესებაზე, ფასებისა და ტარიფების დაწევაზე.

ამგვარი ზომები ხელს უწყობდა თავისუფალი კონკურენციის განვითარებას და ჯამში გახდა უმნიშვნელოვანესი სტიმული ინტეგრირებული ლოჯისტიკის განსავითარებლად, საერთაშორისო სატრანსპორტო-ლოჯისტიკური სისტემების შესაქმნელად. საბაზრო რეგულირების დარგში ცვლილებათა შედეგი გახდა სატრანსპორტო და ექსპედიტორული სერვისის განვითარების შესახებ

კონტრაქტების დადების პრაქტიკა; მაგისტრალური გადამზიდვებისათვის ტარიფებისა და მომსახურების კუთხით დამოუკიდებელი ნაბიჯების გადადგმის უფლების მინიჭება; ინტერმოდალური გადაზიდვის მომსახურების განწევა ერთიანი ტარიფით (ფრახტის გამჭოლი განაკვეთით) და ერთიანი სატრანსპორტო დოკუმენტით (ინტერმოდალური გადაზიდვის კონოსამენტით).

ინტერმოდალური გადაზიდვები დღეისათვის არის ყველაზე უფრო სწრაფად განვითარებადი დარგი საერთაშორისო ლოჯისტიკის სფეროში, რომელიც ითავსებს ორი ან მეტი სახის ტრანსპორტის უპირატესობებს. ინტერმოდალური ლოჯისტიკური სერვისის ოპერატორი ტვირთის გამგზავნს უნევს მომსახურებას, უზრუნველყოფს რა მიტანას მნიშვნელოვანი შუალედების გარეშე, მიუხედავად დიდი რაოდენობით სატრანსპორტო ოპერაციებისა, რაც დაკავშირებულია გადაზიდვის პროცესთან.

საერთაშორისო ლოჯისტიკური საქმიანობის განსახორციელებლად საჭიროა კომუნიკაციისა და კონტროლის ეფექტიანი სისტემების გამოყენება. დოკუმენტაციის გაფორმების, ექსპორტ-იმპორტის მართვისა და უშუალოდ ტვირთის გადაადგილების საკითხები შემკვეთისათვის იძენს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას. ის მიმწოდებელი, რომელსაც შეუძლია მისი მოთხოვნების დაკმაყოფილება, ხდება ყველაზე უფრო კონკურენტუნარიანი. (5.გვ., 101)

საერთაშორისო ლოჯისტიკურ სტრატეგიებზე ზემოქმედებას ახდენს ვალუტათა კურსების ცვლილების ტენდენციები (მოკლე- და გრძელვადიანი), რაც მეტად მნიშვნელოვანია ლოჯისტიკურ გადაწყვეტილებათა მისაღებად სანცობების, ქარხნებისა და დისტრიბუციის ცენტრების განლაგების, ტრანსპორტის ნაირსახეობისა და გადამზიდვის არჩევის კუთხით.

1.4. საერთაშორისო ლოჯისტიკური სტრატეგიების რეალიზების ხერხები

განვიხილოთ საერთაშორისო ლოჯისტიკური სტრატეგიების რეალიზების ხერხები:

- სპეციალიზებული ორგანიზაციების გამოყენება - ზომა, რომელიც საშუალებას იძლევა, შეიზღუდოს ერთ ადგილას წარმოებული საქონლის ასორტიმენტსა და მიქსს (რაც მოიცავს საქონელს, მის ასორტიმენტსა და მასთან დაკავშირებულ პარამეტრებს). შედეგად კომპანია მიიღებს ეკონომიას წარმოების მასშტაბის ზრდის ხარჯზე;

- მარაგების ცენტრალიზაცია - მოთხოვნილება, რომელიც განპირობებულია გლობალიზაციის ერის დადგომით. კომპანიები ესწრაფვიან არა მხოლოდ თავიანთი წარმოების უფრო რაციონალურ

განთავსებას ნაკლები რაოდენობის საწარმოში, არამედ მარაგების კონსოლიდაციას და მათ კონცენტრირებას ნაკლები რაოდენობის ადგილებში, რათა შემცირდეს მოთხოვნები რეზერვებისადმი. ბევრი საწარმო მიზანმიმართულად ხურავს თავის საწყობებს და გარდაქმნის მათ რეგიონალურ საბითუმო ბაზებად, რომლებიც ემსახურება ვრცელ ტერიტორიებს;

- გადავადება და ლოკალიზება - ტიპობრივი მაკომპლექტებისა და ასაწყობი მოდულებისაგან შექმნილი საქონლის საფინანსო დაყვანისა და ინდივიდუალიზების გადატანის წესი ბაზარზე შემოსვლის მომენტამდე, რათა დაყვანისას გათვალისწინებული იქნას კონკრეტულ მყიდველთა მოთხოვნები.

გლობალურ მსოფლიოში არსებობს საერთაშორისო ვაჭრობის წარმართვის მრავალი ვარიანტი: ექსპორტ-იმპორტის ოპერაციებზე ტრადიციულ ორიენტაციიდან „მოქალაქეობის გარეშე საწარმოს“ კონცეფციის რეალიზებამდე. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, საერთაშორისო ლოჯისტიკური ოპერაციების მართვის უნივერსალური მოდელი არ არსებობს და არც შეიძლება არსებობდეს, ყოველ საწარმოს უწევს საკუთარი გადანყვეტილების ძიება.

ასე რომ მიზანშეწონილია განვაზოგადოთ მოდელების სახით ყველაზე წარმატებულად მომუშავე ორგანიზაციათა გამოცდილება:

- მზა პროდუქციის გაყიდვები ხორციელდება მთელ მსოფლიოში, მაშინ როდესაც მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებისა და წარმოების უზრუნველყოფა კონცენტრირდება ერთ ცენტრში (ძირითადად საკუთარ ქვეყანაში);

- წარმოების ორგანიზება ხდება ერთ ცენტრში (ყველაზე ხშირად საკუთარ ქვეყანაში), მაგრამ ნედლეულის, ნახევარფაბრიკატებისა და მაკომპლექტების მიწოდება ხორციელდება მრავალი ქვეყნიდან;

- ძირითადი წარმოება თავს იყრის ერთ ქვეყანაში (როგორც წესი, საკუთარ ქვეყანაში), ხოლო შემდგომი დაკომპლექტება და გაყიდვისწინა მომსახურება - სხვა ქვეყნებში (რეგიონებში);

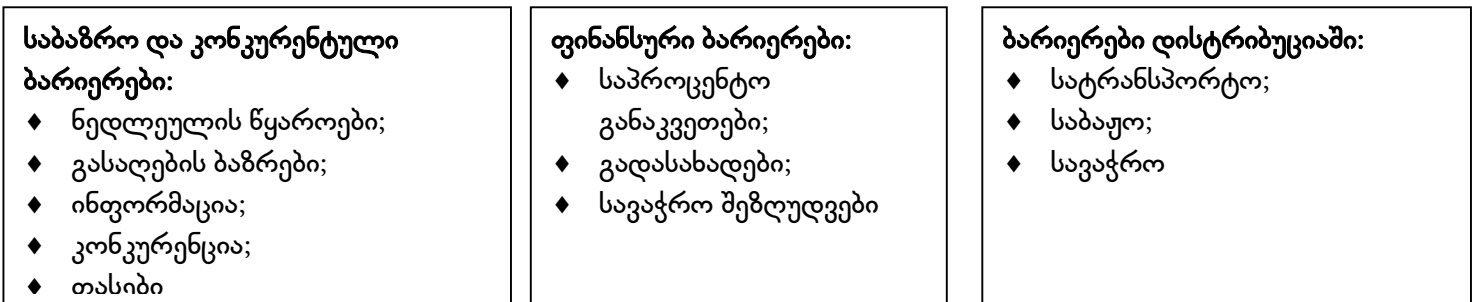
- მეურნე სუბიექტი რეგისტრირდება და მუშაობს როგორც ეროვნული კომპანია, რომელიც აწარმოებს ძირითადი მასალების მნიშვნელოვანი წილის შესყიდვას ადგილობრივ ბაზრებზე;

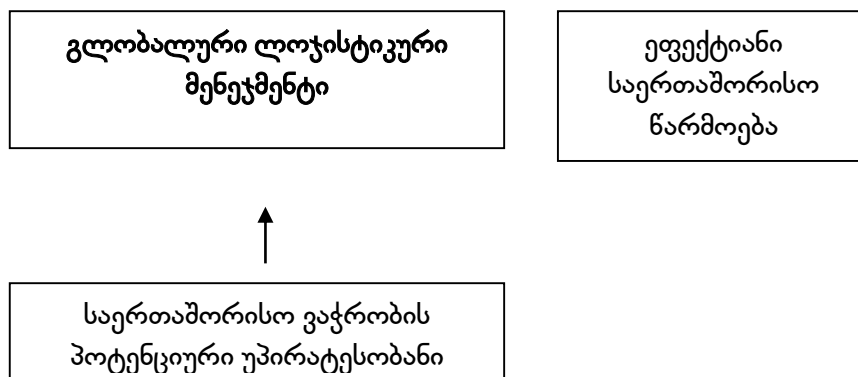
- იქმნება სრულიად დამოუკიდებელ ორგანიზაციათა ქსელი, რომლებიც მარაგდებიან ადგილობრივი ბაზრებიდან და მათ აწვდიან მზა პროდუქციას.

მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციამ მოითხოვა სათანადო ლოჯისტიკური მენეჯმენტის უზრუნველყოფა. სხვადასხვა ქვეყნების სანარმოები, ბელორუსულის ჩათვლით, გამოდიან მსოფლიო ბაზარზე, რისკენაც უბიძგებს სწრაფვა საბაზრი ზრდისადმი. გაფართოვებად საერთაშორისო ვაჭრობას სჭირდება შესაბამისი ლოჯისტიკური მომსახურება.

საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობათა განვითარების წყალობით მოიხსნება საზღვრები სანარმოთა სამეურნეო საქმიანობაში, თუმცა საერთაშორისო ლოჯისტიკის განვითარების გზაზე ჯერ კიდევ რჩება სერიოზული ბარიერები - მრავალი სავაჭრო, საფინანსო, საბაჟო და სხვა შეზღუდვა, რაც განპირობებულია ქვეყნების პოლიტიკური სისტემების, განვითარების ეკონომიკური და სოციალური დონეების განსხვავებებით, სხვაობით მათი მოსახლეობის ცხოვრების დონეებს შორის და ა.შ. ბარიერები არსებობს ევროკავშირის წევრ სახელმწიფოებსა და ყოფილ სსრკ რესპუბლიკებს შორის, ევროკავშირსა და რუსეთს შორის, აშშ-სა და ევროკავშირს შორის, აშშ-სა და მექსიკას შორის, ევროკავშირისა და ცენტრალური აზიის ქვეყნებს შორის, აშშ-სა და იაპონიას შორის და ა.შ. გარდა ამისა, საერთაშორისო ლოჯისტიკაში გასათვალისწინებელია კონკურენცია, შეზღუდვები ტრანსპორტული კორპორაციების დისტრიბუციულ ქსელებზე და ა.შ. მენეჯმენტმა საერთაშორისო ლოჯისტიკურ სისტემაში მხედველობაში უნდა მიიღოს საერთაშორისო ლოჯისტიკის წარმატებული განვითარებისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორები.

ნახ. 1.1-ზე წარმოდგენილია ბარიერები საერთაშორისო ლოჯისტიკის განვითარებაში, რომლებიც გავლენას ახდენს გლობალურ ლოჯისტიკურ მენეჯმენტზე.





ნახ. 1.1. ბარიერები საერთაშორისო ლოჯისტიკის განვითარებაში, რომლებიც
გავლენას ახდენს გლობალურ ლოჯისტიკურ მენეჯმენტზე

როგორც ჩანს ნახ. 1.1-დან, ბარიერები საერთაშორისო ლოჯისტიკის განვითარებაში იყოფა სამ
ჯგუფად:

- 1) საბაზრო და კონკურენტული ბარიერები;
- 2) ფინანსური ბარიერები;
- 3) ბარიერები დისტრიბუციაში.

1) საბაზრო და კონკურენტულ ბარიერებს განეკუთვნება:

- შეზღუდვები ბაზარზე შემოსვლისას (საკანონმდებლო ბარიერები, ტექნიკური დაბრკოლებები

საქონლის შესატანად);

- ინფორმაციის არასაკმარისი ხელმისაწვდომობა;
- ფასწარმოქმნის თავისებურებები;
- კონკურენციის დამკვიდრებული წესები და ა.შ.

2) ფინანსური ბარიერები არის:

- სავალუტო კურსების მერყეობა;

- მეორე ქვეყნების საბაჟო წესები და პროცედურები;
- სახელმწიფოთა ეკონომიკური პოლიტიკის თავისებურებები და სხვ.

3) ბარიერები დისტრიბუციაში დაკავშირებულია:

- ინსტიტუციონალურ ინფრასტრუქტურასთან;
- განსხვავებებთან ეროვნული ბანკების, სადაზღვევო კომპანიების, იურიდიული კონსულტანტების,

სატრანსპორტო კომპანიებისა და სხვა დამხმარე (ლოჯისტიკური სისტემებისა და შუამავლების გამართული მუშაობის უზრუნველყოფის თვალსაზრისით) ინსტიტუტების მუშაობაში. (7.გვ., 48)

განაწილების არხების სახელმწიფოთაშორისი სპეციფიკა აბრკოლებს საერთაშორისო ლოჯისტიკის განვითარებას. საჭირო ხდება სტანდარტიზაციის პრობლემების დაძლევა, რაც განპირობებულია ტრანსპორტირების საშუალებების, სარკინიგზო ინფრასტრუქტურის, ტვირთდამუშავების აღჭურვილობის ეროვნული და რეგიონალური თავისებურებებით. ამ მიმართულებით მუშაობს სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაცია (International Organization for Standardization - ISO), რომელმაც გარკვეულ წარმატებებს მიაღწია სატრანსპორტო აღჭურვილობის უნიფიკაციასა და სტანდარტიზაციაში (კონტეინერები, პალეტები, თავად მათი გადასაზიდვი სატრანსპორტო საშუალებები).

გადაწყვეტილებას განაწილების არხის არჩევის შესახებ ორგანიზაციები იღებენ სავაჭრო ბარიერების ანუ იმ წესების გათვალისწინებით, რომლებიც უშუალოდ ზღუდავს საქონლის ტიპს ანდა ზრდის საბაჟო გადასახადის დონეს იმპორტის მოცულობის გადაჭარბების შემთხვევაში.

მსოფლიო ბაზრის ათვისებისას მისი მონაწილეები საგულდაგულოდ აფასებენ ფაქტორებს „სასარგებლოდ“ და „წინააღმდეგ“, განიხილავენ ლოჯისტიკას გლობალურ მასშტაბში, ოპერირებენ რა გლობალურივე კატეგორიებით. უპირველეს ყოვლისა, ფასდება არსებული ბარიერები (დაბრკოლებები) და პრობლემათა გადაჭრის ალტერნატიული ვარიანტები არაშტატიანი სიტუაციების წარმოქმნისას. როგორც შიდა, ისე საგარეო ბაზრებზე ლოჯისტიკა ექვემდებარება ერთნაირ პრინციპებს. თუმცა მეორე შემთხვევაში საქმიანობის პირობები გაცილებით უფრო რთულია და დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან.

ცვალებად მსოფლიოში თავს იჩენს საერთაშორისო ლოჯისტიკის განვითარების სულ ახალი და ახალი წინაპირობები, კერძოდ:

- ზუსტდება ბაზრის მექანიზმების გავება და ყალიბდება მიდგომა საერთაშორისო ლოჯისტიკისადმი როგორც სტრატეგიული ელემენტისადმი, რომელიც ზრდის ტრანსფორმული კორპორაციებისა და ბიზნესის სხვა ორგანიზაციების კონკურენტულ შესაძლებლობებს;

- ფართოვდება საერთაშორისო სტრატეგიულ პარტნიორთა ინტეგრაციის, ახალი საორგანიზაციო (სტრუქტურული) ურთიერთობების აწყობის პერსპექტივები;

- ტექნოლოგიურ შესაძლებლობათა რადიკალური ცვლილების ფონზე, კერძოდ, მოქნილ წარმოებათა, საინფორმაციო-კომპიუტერულ ტექნოლოგიათა და ტელესაკომუნიკაციო სისტემათა სფეროში, იძლევა საერთაშორისო ინტეგრაციის ახალი ჰორიზონტები.

ორგანიზაციათა კონკურენტუნარიანობას ხელს უწყობს მათი მოქნილობა და დინამიკურობა, ანუ სწრაფი ადაპტირებადობა საბაზრო გარემოსა და მათ პროდუქციაზე მოთხოვნის ცვალებადი პირობებისადმი (მათ შორის საერთაშორისო ასპექტში).

ამასთან უნდა შემცირდეს პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის (ლოჯისტიკური ციკლის) ყველა დროითი ფაზა, რომელიც მოიცავს შემდეგ პერიოდებს:

- სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო შემუშავებები;
- ნედლეულისა და მასალის მიწოდება;
- წარმოება;
- შეკვეთის დამუშავება;
- მზა პროდუქციის დისტრიბუცია და ა.შ.

ძირითადი დროის შესამცირებლად ორგანიზაციები ხშირად მიდიან ვიწრო სპეციალიზაციაზე, რაც, ბუნებრივია, იწვევს დისტრიბუციის საერთაშორისო სისტემებში საერთაშორისო ლოჯისტიკურ შუამავლებთან ინტეგრაციის მოთხოვნილებას.

გართულებული საბაზრო ურთიერთობები და გაძლიერებული კონკურენცია იქცა საერთაშორისო ლოჯისტიკური სისტემის ტრანსფორმაციის მიზეზად, რაც გამოიხატა შემდეგ ძირითად მომენტებში:

- გაიზარდა მატერიალური და საინფორმაციო ნაკადების სიჩქარე და ინტენსივობა, შეიცვალა მათი სტრუქტურა, განსაკუთრებით ექსპორტ-იმპორტის ოპერაციებში; გართულდა საერთაშორისო ლოჯისტიკური შუამავლების ფინანსური ურთიერთობები;

- შემცირდა საერთაშორისო ლოჯისტიკურ ჯაჭვებსა და არხებში რგოლების რაოდენობა; საორგანიზაციო-ეკონომიკურ კავშირთა რიცხვი საერთაშორისო ლოჯისტიკურ სისტემებში შემცირდა, მაგრამ მათი სირთულე გაიზარდა;

- ლოჯისტიკური ჯაჭვების საიმედოობა იწვევს სულ უფრო მეტ შეკითხვებს წარმოებასა და საერთაშორისო სადისტრიბუციო ქსელებში მატერიალური მარაგების შემცირების ან სრული გაქრობის კვალობაზე.

ამ ტენდენციების შედეგად გაძლიერდა საერთაშორისო ლოჯისტიკური სისტემის არამდგრადობის პოტენციალი, ასე რომ ბიზნესის სტრატეგიული მიზნების მიღწევამ მოითხოვა როგორც რგოლების შემდგომი ინტეგრაცია თავად საერთაშორისო ლოჯისტიკურ სისტემაში, ისე ამ უკანასკნელის ურთიერთშელწევა დინამიკურ გარემოსთან. ახალმა ფაქტორებმა და კონკურენტულ ბრძოლაში უპირატესობათა ძიებამ 1990-იან წლებში მძლავრი იმპულსი მისცა ინტეგრირებული საერთაშორისო ლოჯისტიკის განვითარებას.

ამჟამად არსებით გავლენას მსოფლიოში ლოჯისტიკის გლობალიზაციაზე ახდენს შემდეგი ფაქტორები:

- ლოჯისტიკური დანახარჯების შემცირებისა და ლოჯისტიკური სერვისის გაუმჯობესების მოთხოვნილება;

- ახალი ბაზრების, კერძოდ საზღვარგარეთ, ათვისების ხარჯზე გაყიდვების მოცულობის გაზრდის აუცილებლობა, რაც მოითხოვს გააზრებულ ლოჯისტიკურ სტრატეგიებსა და გადაწყვეტილებებს პროდუქციის (სერვისის) ხარისხის კუთხით;

- განვითარებული გლობალური ინფრასტრუქტურის მქონე საერთაშორისო ლოჯისტიკური შუამავლების გამოჩენა, რაც მოიცავს ტექნიკურ საშუალებებსა და საინფორმაციო ტექნოლოგიებს, რომლებიც უზრუნველყოფს ტრანსეროვნული კორპორაციების სტრატეგიული ლოჯისტიკური გადაწყვეტილებების მიღწევას;

- კომპანიების განვითარება რეალურად ფართო საერთაშორისო შრომის განაწილებით, რაც განმტკიცებულია ყველაზე თანამედროვე საინფორმაციო-კომპიუტერული ტექნოლოგიებითა და სისტემებით, რომლებიც წარმოადგენს პარტნიორებს შორის საერთაშორისო ლოჯისტიკურ ჯაჭვებში ექსტენსიური ფუნქციური ინტეგრაციის საფუძველს;

- საერთაშორისო ვაჭრობის პროცესების შემდგომი განვითარება, კერძოდ, გაეროს ვაჭრობისა და განვითარების კონფერენციის (United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD)

ფარგლებში, ტრანსპორტის დერეგულირება, ეკოლოგიური დატვირთვის შემცირება და ინოვაციების დანერგვა საერთაშორისო ლოჯისტიკური ჯაჭვების ინფრასტრუქტურებში.

თემა 2. საერთაშორისო ლოჯისტიკის საორგანიზაციო ასპექტები

2.1. საერთაშორისო ეკონომიკური ინტეგრაცია და საერთაშორისო ლოჯისტიკის განვითარება

საერთაშორისო ლოჯისტიკური ოპერაციების ორგანიზების შესაძლებლობა, მეთოდები და ფორმები მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია საერთაშორისო ეკონომიკური ინტეგრაციის სხვადასხვა ფორმების განვითარებაზე.

თანამედროვე მსოფლიო მეურნეობა არის არა მხოლოდ ურთიერთმოქმედი ეროვნული ეკონომიკების ერთობლიობა. მისი სხვა ჭრილი არის ინტეგრაციული კომპლექსები, რომლებიც მოიცავს რამდენიმე სახელმწიფოს ეროვნულ მეურნეობებს და გამოირჩევა შრომის უფრო განვითარებული ურთიერთგანაწილებით, ეკონომიკური მექანიზმების დაახლოვებითა და ურთიერთმორგებით, კაპიტალის უფრო მჭიდრო გადახლართვით, შეთანხმებული სახელმწიფოთაშორისო ეკონომიკური პოლიტიკის ჩატარებით. ინტეგრაციული დაჯგუფებების წარმოქმნას დიდი გასაქანი მიეცა ბოლო წლებში, და ამჟამად მსოფლიოში მოქმედებს 85-ზე მეტი რეგიონალური სავაჭრო ეკონომიკური შეთანხმება და მოლაპარაკება, რომელთა ფარგლებშიც ხორციელდება მსოფლიო ვაჭრობის 60%-ზე მეტი.

ინტეგრაციული გაერთიანებების ძირითადი სახეებია თავისუფალი ვაჭრობის ზონა, საბაჟო კავშირი, საერთო ბაზარი, ეკონომიკური კავშირი.

თავისუფალი ვაჭრობის ზონა წარმოადგენს ორი და მეტი ქვეყნის ჯგუფს, რომლებშიც გაუქმებულია ბაჟი და სხვა შემზღუდველი ზომები ურთიერთ ვაჭრობაში ა, ქვეყნებიდან წამოსული საქონლის მიმართ. შეთანხმების არმონაწილე ქვეყნებთან თავისუფალი ვაჭრობის ზონის თითოეული წევრი აგებს დამოუკიდებელ საგარეო-სავაჭრო პოლიტიკას.

საბაჟო კავშირი ასევე აკავშირებს ორ და მეტ ქვეყანას, რომლებმაც ურთიერთ ვაჭრობაში გააუქმეს საბაჟო გადასახადები, მოსაკრებლები და სხვა შემზღუდველი ღონისძიებები. თავისუფალი ვაჭრობის ზონისაგან საბაჟო კავშირი განსხვავდება მონაწილე სახელმწიფოთა მიერ მესამე ქვეყნების მიმართ ერთიანი საბაჟო პოლიტიკის გატარებით და ამ უკანასკნელებისადმი ერთი და იმავე ბაჟისა და საგარეო ვაჭრობის მარეგულირებელი სხვა ღონისძიებების გამოყენებით. (14)

საერთო ბაზარი არის საბაჟო კავშირის შემდგომი ინტეგრაციის ფორმა, რომლის დროსაც უქმდება ბარიერები მონაწილე ქვეყნებს შორის არა მხოლოდ ურთიერთ ვაჭრობაში, არამედ მუშახელისა და კაპიტალის გადაადგილების გზაზეც.

ეკონომიკური კავშირი გულისხმობს ყველა ზემოჩამოთვლილ ინტეგრაციულ ღონისძიებასთან ერთად მონაწილე ქვეყნების მიერ ერთიანი ეკონომიკური პოლიტიკის გატარებას, სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების სახელმწიფოთაშორისი რეგულირების სისტემის შექმნას.

პრაქტიკაში საზღვრები ინტეგრაციულ გაერთიანებათა აღნიშნულ ტიპებს შორის მეტად პირობითია, და მათი განვითარება შეიძლება მიდიოდეს აღმავლობის ხაზით - თავისუფალი ვაჭრობის ზონიდან ეკონომიკურ კავშირამდე.

საერთაშორისო ინტეგრაცია შეიძლება შეეხოს არა მხოლოდ სახელმწიფოებს, არამედ აგრეთვე იურიდიულ და ფიზიკურ პირებსაც. საერთაშორისო ლოგისტიკაში **საწარმოთა თანამშრომლობა** ხორციელდება უფრო ხშირად სტრატეგიული ალიანსების, კარტელების ან კონსორციუმების ფარგლებში. საწარმოთა საერთაშორისო თანამშრომლობის კონკრეტული საორგანიზაციო ფორმის არჩევა დამოკიდებულია გარე პირობებზე, რაც განისაზღვრება მათი განთავსების ქვეყნების ეკონომიკური ინტეგრაციის დონით. სახელმწიფოთა უფრო მჭიდრო ეკონომიკური ინტეგრაცია გულისხმობს საწარმოთა თანამშრომლობის უფრო მჭიდრო ფორმას.

სტრატეგიული ალიანსი არის პარტნიორობა ორგანიზაციებს შორის, რომელშიც მხარეთა რესურსები, უნარები და საკვანძო კომპეტენციები ერთიანდება საუკეთესო შედეგის მისაღწევად.

ალიანსი ნიშნავს თანამშრომლობას ჯგუფებს შორის, რომლის ეფექტიც გაცილებით მაღალია, ვიდრე შეიძლებოდა მიგველო უბრალო გარიგებიდან.

თანამედროვე დინამიკურ ეკონომიკაში სტრატეგიული ალიანსები ბიზნესს აძლევს კონკურენტულ უპირატესობას პარტნიორის რესურსებსა და უნარებზე, კერძოდ ბაზრებზე, ტექნოლოგიებზე, კაპიტალებსა და ადამიანებზე წვდომის წყალობით. გუნდის შექმნა ორივე მხარეს საშუალებას აძლევს, სინერგიულად გაზარდონ თავიანთი რესურსები და ამის ხარჯზე უფრო სწრაფად და ეფექტიანად გაიზარდონ და გაფართოვდნენ. სწრაფად მზარდი ორგანიზაციები, როგორც წესი, სტრატეგიულ ალიანსებში ჰპოვებენ საყრდენს თავიანთი ტექნიკური და ოპერაციული რესურსების გასაფართოვებლად. მათ არ უწევთ ახალი კომპეტენციების შექმნა ნულიდან, შედეგად კი ისინი იზოგავენ დროს და ნახტომისებურად ზრდიან პროდუქტიულობას, კონცენტრირდებიან ინოვაციებსა და თავიანთ საკვანძო ბიზნესზე. ბევრი სწრაფად მზარდი ინოვაციური საწარმო სტრატეგიულ ალიანსში ხედავს შესაძლებლობას, მიიღოს წვდომა მარკეტინგისა და გაყიდვების უფრო მძლავრ არხებზე ანდა ისარგებლოს უფრო მსხვილი და კარგად ცნობილი მოთამაშის ბრენდის რეპუტაციით. ტრადიციულად საწარმოები ამჯობინებენ ალიანსების შექმნას გეოგრაფიული გაფართოვების, დანახარჯების შემცირების, წარმოების სრულყოფის მიზნით და ფასეულობათა ჯაჭვში სხვა სინერგიული ეფექტების მისაღებად.

სტრატეგიული ალიანსების აზრი გამომდინარეობს ტრანზაქციული დანახარჯების თეორიიდან, რომელიც ასახულებს იმ საწარმოთა ფორმალურ თუ არაფორმალურ თანამშრომლობას, რომლებიც მანამდე იყვნენ ერთმანეთის კონკურენტები ერთი ან სხვადასხვა სექტორების ფარგლებში.

სტრატეგიული ალიანსები შეადგენს მომხმარებელთან ეფექტიანი ურთიერთქმედების კონცეფციის (efficient consumer response - ECR) საფუძველს, რაც მიმართულია მიწოდებათა ჯაჭვის ოპტიმიზებაზე იმ მწარმოებელთა, მიმწოდებელთა და საცალო ვარჯიშის საწარმოთა ერთობლივი ძალისხმევით ხარჯზე, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან:

- მატერიალური და დროითი დანახარჯების შემცირებაში საქონლის მიტანის პროცესში;
- მოგების გაზრდაში;
- სასაწყობო ოპერაციათა, ფასთა პოლიტიკის, ასორტიმენტის ოპტიმიზებაში;
- საბოლოო მომხმარებლის მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებაში და ა.შ.

ერთი დარგის საწარმოთა გაერთიანების მეტად გავრცელებულ ფორმად იქცა კარტელი, რომელიც ორგანიზებულია წარმოების დარეგულირების, ბაზარზე ბატონობის უზრუნველყოფის, ფასებზე კონტროლის, მონოპოლიური მოგების მიღების მიზნით.

ის წარმოიშვა წარმოების კონცენტრაციისა და კაპიტალის ცენტრალიზაციის შედეგად XIX ს.-ს დასასრულს. მრეწველობის კარტელირებას ხელს უწყობდა მთავრობათა პროტექციონისტური პოლიტიკა, რომელიც მიმართული იყო უცხოური კონკურენციის შეზღუდვაზე, და მენარმეთა სწრაფვა, გაერთიანებულიყვნენ საგარეო ბაზრების დასაპყრობად.

კარტელის წარმოქმნისას მისი მონაწილეები არ კარგავენ საწარმოო და კომერციულ დამოუკიდებლობას, მაგრამ მოქმედებენ დადებული შეთანხმების ფარგლებში, რომელშიც დაითქმება რიგი საკითხები:

- გასაღებაზე შეთანხმებით გათვალისწინებულზე არანაკლებ ფასებად;
- პროდუქციის წარმოება-გასაღებაზე მკაცრად განსაზღვრული ნორმებით - თითოეული მონაწილის კვოტებით კონკრეტული სახის პროდუქციის წარმოებისა თუ გასაღების საერთო მოცულობაში;
- გასაღების ბაზრების გამიჯვნაზე;
- მუშახელის დაქირავების პირობებზე.

ყველაზე უფრო ხშირად კარტელური შეთანხმება გულისხმობს მხარეთა ორმხრივ ვალდებულებებს პროდუქციის გასაღების პირობების თაობაზე. კარტელის მონაწილეები პროდუქციას ყოდიან დამოუკიდებლად, მაგრამ შესაბამის შეთანხმებათა ფარგლებში. შეთანხმების დარღვევები კვოტის გადაჭარბების ანდა სხვის გასაღების ბაზარზე შემოჭრის სახით იწვევს ჯარიმის გადახდას კარტელის სალაროში. განვითარების უფრო გვიანდელ ეტაპზე კარტელური შეთანხმებები გულისხმობდა პატენტურ შეთანხმებებს, ხელშეკრულებებს მეცნიერულ-ტექნიკური ინფორმაციისა და ნოუ-ჰაუს ურთიერთგაცვლის შესახებ.

კარტელების უმეტესობა განეკუთვნება საერთაშორისო ტიპის შეთანხმებებს. ამასთან მხოლოდ ზოგიერთი საერთაშორისო კარტელი იქმნებოდა როგორც კერძო მონოპოლია, ძირითადად ისინი იღებოდა ეროვნულ მთავრობებს შორის.

კარტელის თანამედროვე ფორმა გულისხმობს მის წევრთა მოგების მაქსიმიზებას წარმოების კვოტების ისეთი განაწილების საფუძველზე, რომლის დროსაც ხდება დანახარჯების მინიმიზება. როგორც წესი, კარტელის მონაწილეებს აქვთ წარმოების სხვადასხვა ტექნიკურ-ეკონომიკური დონე.

ოპტიმისტური სცენარისას კერძო კარტელები ახორციელებენ არასაკმარისად ეფექტიანი წარმოებების დოტირებას, და ეს ეხმარება აუტსაიდერებს გაჯანსაღებაში; პესიმისტურისას - „ლუზერები“ ადრე თუ გვიან იხურებიან.

საკითხი განსაზღვრული სახის კარტელების შექმნის შესახებ შეიძლება დაისვას საზოგადოებრივი სარგებლიანობიდან გამომდინარე. ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებში სახელმწიფო მხარს უჭერს ექსპორტიორ კარტელებს, რომლებიც მოქმედებენ საერთაშორისო ბაზრებზე ეროვნული ინტერესების ფარგლებში. საზღვარგარეთ მათი პოზიციების განმტკიცება ამრიგად მუშაობს ამ ქვეყნების შემოსავლის ზრდაზე.

კონსორციუმი არის სანარმოთა დროებითი გაერთიანება, რომელიც იქმნება მსხვილი სამრეწველო, სამეცნიერო-ტექნიკური, სამშენებლო თუ საკომუნიკაციო პროექტების რეალიზების მიზნით. კონსორციუმში შეიძლება შევიდნენ საკუთრების სხვადასხვა ფორმების, პროფილებისა და ზომების სანარმოები. მისი მონაწილეები ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას და უფლება აქვთ შევიდნენ ნებისმიერ სხვა ნებაყოფლობით გაერთიანებებში. კონსორციუმის ფინანსური და მატერიალური ფონდები ყალიბდება მონაწილეთა შენატანების, აგრეთვე საბიუჯეტო სახსრებისა და საბანკო კრედიტების ხარჯზე. განასხვავებენ ეროვნულ და საერთაშორისო კონსორციუმებს, ამასთან ამ უკანასკნელთა მონაწილეებად სულ უფრო ხშირად გვევლინებიან სახელმწიფოები.

ფართომასშტაბიანი სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების (სკსსს) ჩატარებისას წარმოიქმნება კვლევითი კონსორციუმები - მსხვილი პროგრამებისა თუ პროექტების განსახორციელებლად დროებით გაერთიანებულ სამრეწველო სანარმოთა საორგანიზაციო ფორმა. მონაწილეთა საპაიო შენატანების ხარჯზე ყალიბდება მათი რეალიზების სახსრები.

კონსორციუმის მმართველი ორგანო შედგება მეპაიეთა წარმომადგენლებისაგან. სულ უფრო ხშირად იქმნება ე.წ. აღმასრულებელი კომიტეტები, რომელთა შემადგენლობაშიც, მეპაიეთა გარდა, შედიან სხვადასხვა მენეჯერები, განსაკუთრებით ლოჯისტები.

2.2. ორგანიზაცია და გადანყვეტილებათა მიღების მეთოდები საერთაშორისო ლოჯისტიკაში

რა საორგანიზაციო ფორმებსაც არ უნდა იღებდეს სხვადასხვა ქვეყნების სანარმოთა ინტეგრაცია, მათი ეფექტიანი ურთიერთქმედებისა და საერთო ამოცანების რეალიზებისათვის აუცილებელია, რომ ყოველ მათგანზე მოქმედებდეს ღია ლოჯისტიკური სისტემა.

ღია ლოჯისტიკური სისტემა არის სანარმოს საინფორმაციო ლოჯისტიკური სისტემა, რომელსაც აქვს მიწოდებლებთან და მომხმარებლებთან შეთავსებადი მონაცემთა შესავალ-გამოსავლები, რაც უზრუნველყოფს მიწოდებათა ჯაჭვის გამჭვირვალობას, მართვალობასა და ელასტიკურობას, მონაწილეებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ ერთობლივი ოპტიმალური გადანყვეტილებები წარმოებისა და გამანაწილებელი ცენტრების ეფექტიანი განთავსების შესახებ, აგრეთვე საბოლოო მომხმარებელთა მომსახურების სათანადო დონის შესახებ. მეურნე სუბიექტთა საქმიანობის ამგვარი ორგანიზება განსაკუთრებით სასარგებლოა საერთაშორისო ან გლობალურ მასშტაბში.

მიწოდებათა საერთაშორისო ლოჯისტიკური ჯაჭვის ყველა მონაწილე უნდა აღიარებდეს საერთო მიზნებს, ამოცანებს და ააგოს ფასთა პოლიტიკა ერთობლივი ლოჯისტიკური დანახარჯების ოდენობიდან და სტრუქტურიდან გამომდინარე, იმის გათვალისწინებით, რომ ლოჯისტიკური დანახარჯები მცირდება უფრო სწრაფად, ვიდრე საქონლის ფასი. მნიშვნელოვანია შეთანხმდეს ყველა გადანყვეტილება, კერძოდ ისინი, რომლებიც ეხება სატრანსპორტო დანახარჯების შემცირებას აუტორსინგის შემოღების შედეგად ყველა ლოჯისტიკურ პარტნიორთან, იმისათვის რომ შეიძლებოდეს კონკურენცია ფასის მიხედვით. მარაგების საჭირო დონის შენარჩუნებაში წარმატების პირობა არის ყველა პარტნიორის მიერ თანხმობის გამოხატვა თანაბარ, სოლიდარულ დატვირთვაზე ლოჯისტიკური ჯაჭვის რგოლი სანარმოების მარაგების დანახარჯებზე.

ცენტრალური პუნქტი მიწოდებათა გამჭვირვალე, მართვად, მოქნილ საერთაშორისო ჯაჭვში სანარმოთა ღია ლოჯისტიკური სისტემის ჩამოყალიბების საკითხში არის ლოჯისტიკური პროდუქტი როგორც კლიენტის იმ მოთხოვნილებათა და მოლოდინთა ერთობლიობა, რომლებიც შეიძლება რეალიზებული იყოს მხოლოდ მიწოდებათა მოცემული ჯაჭვის მეშვეობით. ამგვარი პროდუქტის საბაზრო ღირებულება დამოკიდებულია არა მხოლოდ მიწოდებული საქონლის ფიზიკურ-ქიმიურ და ეკონომიკურ მახასიათებლებზე, არამედ საბოლოო მომხმარებლის მომსახურების დონეზეც, რაც

დაკავშირებულია მიმდინარე მარაგებიდან მოთხოვნის დაკმაყოფილებისა და მიწოდების ციკლის ხანგრძლივობის შემცირების შესაძლებლობასთან. (13)

მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვში სანარმოთა ღია ლოჯისტიკური სისტემის ჩამოყალიბება საშუალებას იძლევა, მიღებული იქნას დასაბუთებული გლობალური და ლოკალური გადაწყვეტილებები მისი ფუნქციების ეფექტიანობის მიღწევის მიზნით.

გლობალური გადაწყვეტილებები მიიღება მიწოდებათა მთელი საერთაშორისო ჯაჭვის დონეზე. კერძოდ, ესაა:

- წარმოების ზომისა და სტრუქტურის, მათ შორის საქონლის მახასიათებლების განსაზღვრა მოთხოვნის მოცულობისა და სტრუქტურის შესაბამისად;
- პარტნიორთა შორის კავშირების საორგანიზაციო ფორმების არჩევა;
- ტრანსპორტირებისა და მარაგების მართვის მეთოდების, აგრეთვე მარაგების დონეზე კონტროლის განხორციელების მეთოდების არჩევა;
- მიწოდებათა ლოჯისტიკური ჯაჭვის პარტნიორთა შორის ფინანსური ანგარიშსწორების განხორციელების ხერხების არჩევა და ა.შ.

საერთაშორისო ლოჯისტიკაში გლობალურ გადაწყვეტილებათა მიღება საერთაშორისო ლოჯისტიკური ჯაჭვის სანარმოებს აძლევს კონკურენტული უპირატესობების მიღების საშუალებას. მაგრამ ეს უნდა იყოს ოპტიმალური გადაწყვეტილებები ლოჯისტიკურ სისტემათა სტრუქტურის, პროცესთა პარამეტრებისა და მიზნების შეთანხმების კუთხით, რომლებიც მიიღება მიწოდებათა მთელ ჯაჭვში საერთო ლოჯისტიკური დანახარჯების ანალიზის საფუძველზე.

ლოკალური გადაწყვეტილებები დაკავშირებულია საერთაშორისო ლოჯისტიკურ ჯაჭვში შემავალ ცალკეულ სანარმოთა საქმიანობასთან.

ისინი დაკავშირებულია მატერიალური, საინფორმაციო და ფინანსური ნაკადების მართვასთან გლობალურ დონეზე განსაზღვრული მიზნის მისაღწევად, ე.ი. წარმოადგენს მიღებულ გლობალურ გადაწყვეტილებათა შედეგს და მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს:

- საკუთარი საწყობების განთავსება ან ლოჯისტიკური ცენტრების მომსახურების გამოყენება;
- საქონლის წარმოებისა და განაწილების სფეროში ტვირთების გადაადგილების მარშრუტების არჩევა;
- სატვირთო ერთეულების შეფუთვის, რიცხვისა და სახის დაპროექტება;

- დასაწყობების ან გადატვირთვის ადგილებში ტვირთის დამუშავების პროცესების დაპროექტება;
- არსებული საინფორმაციო სისტემის გამოყენება;
- სამამულო მიმწოდებლებთან საფინანსო მომსახურების პირობების შესახებ შეთანხმების მიღწევა;
- საქონლისა და მომსახურების ხარისხის მართვა და სხვ.

ლოკალურ ლოჯისტიკურ გადანაცვლებათა ოპტიმალურობა დამოკიდებულია მათში საერთაშორისო ლოჯისტიკური ჯაჭვის რგოლებს შორის საქონლისა და მომსახურების ნაკადის მართვაში უახლესი ტექნოლოგიების გამოყენების შესაძლებლობის გათვალისწინებაზე.

საერთაშორისო ლოჯისტიკაში გლობალური და ლოკალური სტრატეგიული გადანაცვლებების მიღების ეფექტიანი საორგანიზაციო ფორმა შეიძლება იყოს ვირტუალური კორპორაციების შექმნა.

ვირტუალური კორპორაცია არის ფუნქციურ პარტნიორთა ერთობლიობა, რომლებიც მართავენ პროდუქტებისა და მომსახურების დაპროექტებას, წარმოებასა და რეალიზებას თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და დამოუკიდებელ სამუშაო ჯგუფებთან და სტრუქტურებთან კონტრაქტების სისტემის გამოყენებით.

ვირტუალური ორგანიზაციის განმასხვავებელი ნიშნები:

- ფუნქციონების არამულდმივი ხასიათი;
- კავშირებისა და მმართველობითი მოქმედებების განხორციელება ინტეგრირებულ და ლოკალურ საინფორმაციო სისტემათა და ტელეკომუნიკაციათა საფუძველზე;
- ურთიერთობათა დამყარება პარტნიორულ და სხვა დაინტერესებულ ორგანიზაციებთან შეთანხმებათა, ხელშეკრულებათა სერიისა და საკუთრების ერთობლივად ფლობის მეშვეობით;
- დროებითი ალიანსების შექმნა საქმიანობის მომიჯნავე სფეროებში;
- ნაწილობრივი ინტეგრაცია და ერთობლივი საკუთრების ურთიერთობათა შენარჩუნება დედობილ კომპანიასთან მანამდე, სანამ ეს ითვლება;
- მუშაკთა სახელშეკრულებო ურთიერთობები ადმინისტრაციასთან ყველა რგოლში.

არის რა ერთობლივი (ძირითადად) საკუთრება და სტრატეგიული ალიანსი, ვირტუალური კორპორაცია ერთად აკავშირებს მასში შემავალი ყველა ორგანიზაციის სპეციფიკურ მიზნებსა და კოორდინირებულ ძალისხმევას. მისი საბაზო მიზანია საკვანძო ტექნოლოგიებისა და კომპეტენციების გაერთიანება, რათა ყველაზე სრულად დააკმაყოფილოს მოთხოვნა სამომხმარებლო ბაზარზე.

კომპიუტერული ქსელების დაკავშირებული მუშაკთა ჯგუფები შეიძლება მონაწილეობდნენ საერთო საწარმოო პროცესში როგორც ახლო-ახლოს ყოფნით, ისე მთელ დედამიწაზე გაფანტულ წერტილებში მუშაობით.

ვირტუალური ხასიათის ახალი კონსტრუქციები „შლის“ ორგანიზაციების ფორმალურ საზღვრებს, ასე რომ ყოველთვის როდი განსაზღვრავ, სად მთავრდება ერთი მათგანი და იწყება მეორე. ცალკეული ორგანიზაციების ერთობლივი მუშაობა კომპიუტერული პროგრამებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების მეშვეობით აუცილებლად იწვევს საინფორმაციო სუპერსისტემების შექმნას, რაც გვარწმუნებს პარტნიორთა ალიანსების უზარმაზარ შესაძლებლობებში. ვირტუალური ორგანიზაციები სულ უფრო ხშირად დებენ სუბკონტრაქტებს გარე სტრუქტურებთან, რათა გამოიყენონ მცირე ფორმათა მეურნე სუბიექტების უპირატესობები - მათი მოქნილობა და ადაპტიურობა. როდესაც ასეთი კონტრაქტები გროვდება საკმაო რაოდენობით, ისინი იქცევა ორგანიზაციის თავისებურ კარკასად (ან „ქოლგად“) და მას ანიჭებენ ახალ თვისებას - ფართო განაწილებულობას სივრცესა და დროში.

საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და ტელეკომუნიკაციების წყალობით ვირტუალური ორგანიზაცია ხშირად ვრცელდება მთელ მსოფლიოში. იმავდროულად იქმნება პირობები დროის რეალურ მასშტაბში სამუშაოდ. ასე მაგალითად, შეიძლება ჩატარდეს კომპიუტერული თათბირები დედამიწის სხვადასხვა ბოლოებში მდებარე სტრუქტურებს შორის. რადიო- და სატელევიზიო სასაუბრო საშუალებათა სისტემები, თანამედროვე ორგტექნიკა საშუალებას იძლევა, მყისიერად გადაიღახოს უზარმაზარი მანძილი, დამყარდეს კავშირი საჭირო სპეციალისტებთან დასახულ დროს მათ ნებისმიერ ადგილსამყოფელში. ვირტუალური ორგანიზაციები უზრუნველყოფს სერიოზულ კონკურენტულ უპირატესობებს ძირითად და საბრუნავ სახსრებზე დანახარჯების საგრძნობი შემცირების ხარჯზე.

ვირტუალური კორპორაციის წევრმა კომპანიებმა შეიძლება მუშაობის ცალკეული უბნები გადასცენ პარტნიორებს, რომლებიც უკეთ გაუძღვებიან საქმეს, თავად კი კონცენტრირდნენ იმაზე, რაც პასუხობს მათ ძირითად კომპეტენციას (მაგალითად, პროდუქტის დაპროექტებაზე ან გაყიდვაზე). ასე მაგალითად, კონკურენტულ უპირატესობებს იძლევა სამუშაო ჯგუფების უნარის კომბინირება გუნდების ინტელექტუალურ პოტენციალთან. ვირტუალური კორპორაცია ფორმებს აძლევს სტიმულს, ყურადღება გაამახვილონ საქმიანობის სფეროებზე, რომლებშიც მათ აქვთ ყველაზე ძლიერი პოზიციები. გარე კონტრაქტები საშუალებას იძლევა, მოვიზიდოთ ორგანიზაციები, რომლებმაც

დაამტკიცეს თავიანთი ლიდერობა რომელიმე სფეროებში და სხვებზე უკეთ ასრულებენ კონკრეტულ სამუშაოებს.

ერთაერთი შესაძლებლობა, უზრუნველყოთ შემკვეთი ვირტუალური პროდუქციით, რომელიც პასუხობს მის ცვალებად მოთხოვნილებებს, არის მომხმარებლებზე, პროდუქციაზე, წარმოებასა და კონსტრუქციულ მეთოდოლოგიებზე ინტერგრირებულ მონაცემთა ბაზის შენარჩუნება და რეგულარული შევსება, ბაზრის კვლევის ახალი, უფრო რთული ფორმების გამოყენება. ერთ-ერთი მთავარი ამოცანა არის ისეთი სისტემებისა და პროგრამული უზრუნველყოფის შემუშავება, რაც შემკვეთს საშუალებას მისცემს, დამოუკიდებლად ააწყოს პროდუქციის დიზაინი და ეს მოვალეობა მოხსნას მწარმოებელ კომპანიას.

იმისათვის, რომ შეინარჩუნონ ღირსეული კონკურენტული პოზიციები ბაზარზე, კორპორაციებმა უნდა მიაღწიონ გამოყენებული ინფორმაციის ოპერატიულობას, აქტუალობასა და სიზუსტეს და მომატებული ყურადღება დაუთმონ პარტნიორებთან ურთიერთობათა სისტემას, არ ჰქონდეთ მხოლოდ ტექნოლოგიების იმედი. ისინი თავისთავად ვერ მოგვიტანენ წარმატებას. კორპორაციის მოდერნიზების პროცესი უნდა იყოს კომპლექსური, მოიცავდეს ერთდროულად კვლევებსა და განვითარებას, წარმოებას, მარკეტინგსა და გასაღებას, მომსახურებასა და განაწილებას, საინფორმაციო სისტემებსა და ფინანსებს. მეტად მაღალია მოთხოვნები ვირტუალური კორპორაციის თანამშრომლებისადმი. ეს უნდა იყოს დიდი შტატი მაღალკვალიფიციური და განათლებული სპეციალისტებისა, რომლებმაც იციან და იყენებენ ინფორმაციის ახალ ფორმებს, შეუძლიათ მოერგონ ცვლილებებს და ეფექტიანად ითანამშრომლონ სხვა საბაზრო აგენტებთან. ვირტუალური კორპორაციები წარმატებით ფუნქციონირებენ მხოლოდ საერთო მიზნის მისაღწევად მიმართული შეთანხმებული გუნდური მოქმედებების პირობებში. ამასთან მის მნიშვნელობას უნდა აცნობიერებდნენ ყველანი: მუშაკები, ხელმძღვანელობა, შემკვეთები და მიმწოდებლები, აგრეთვე სახელმწიფო ორგანოები.

საერთაშორისო ლოჯისტიკურ ჯაჭვში როგორც გლობალური, ისე ლოკალური ლოჯისტიკური გადაწყვეტილებების მიღებას წინ უძღვის ბიზნეს-პროცესების ობიექტური ანალიზი მისი დეტალიზების სხვადასხვა დონეებზე, რომელიც განიხილავს ცალკეულ საწარმოებსა და მთელ მათ ერთობლიობას მიწოდებათა ჯაჭვში როგორც ერთიან სისტემას. ოღონდ მნიშვნელოვანია თავიდან ავიცილოთ გავრცელებული შეცდომა იმის თაობაზე, რომ თითქოს თითოეული ქვესისტემისა თუ თითოეული

ფუნქციური ქვედანაყოფის მუშაობის ოპტიმიზება ავტომატურად უზრუნველყოფს მთლიანად ლოჯისტიკური სისტემის ოპტიმალურ ფუნქციონირებას.

ბიზნეს-პროცესების ანალიზის ყველაზე გავრცელებული მეთოდები:

- ბენჩმარკინგი;
- ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი;
- ღირებულებათა ჩამოყალიბების ჯაჭვის ანალიზი.

1) ბევრი ორგანიზაცია ადარებს თავის მიღწევებს კონკურენტთა მაჩვენებლებთან, რაც ეხმარება ისეთი მანკიერებისაგან თავის დაღწევაში, როგორცაა თვითდამშვიდებულობა და თვითდარწმუნებულობა, მიღებული შედეგების ობიექტურად შეფასებაში, ანუ იმის გაგებაში, თუ რას მოწმობს ისინი - ძლიერებას თუ სისუსტეს, და უბიძგებს მოქმედებისაკენ. ზომების ასეთ კომპლექსს უწოდებენ ბენჩმარკინგს.

ბენჩმარკინგი (ინგლ. benchmarking - შედარება ეტალონთან) არის ორგანიზაციის ბიზნეს-პროცესების გაზომვისა და მსოფლიო ლიდერებთან შეჯერების თანმიმდევრული და უწყვეტი პროცესი იმ ინფორმაციის მისაღებად, რაც ეხმარება საკუთარი საქმიანობის მაჩვენებლების გასაუმჯობესებლად ნაბიჯების გადადგმაში.

ეს განსაზღვრება ხაზს უსვამს, რომ ბენჩმარკინგი არ დაიყვანება მაჩვენებლების უბრალო შედარებაზე და ორიენტაცია აქვს პროცესების შეჯერებაზე მათი სრულყოფის პროცესების გასარკვევად. ამიტომ აქცენტი კეთდება არა იმაზე, თუ რას მიაღწია სხვა ორგანიზაციამ, არამედ იმაზე, თუ როგორ მიაღწია მან ამას.

სტრატეგიული ბენჩმარკინგი პასუხობს სტრატეგიული ალიანსების თანამედროვე კონცეფციებს და გულისხმობს ინფორმაციის გაცვლას (ეტალონური შედარებისათვის) იმ ორგანიზაციებს შორის, რომლებიც ფორმალური თვალსაზრისით ერთად მუშაობენ რაიმე სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად. ვინაიდან ყველა ორგანიზაციას არა ჰყავს პარტნიორები სტრატეგიულ ალიანსში, ეს მიდგომა ვერ ჩაითვლება უნივერსალურად. მისი უპირატესობა იმაშია, რომ მჭიდრო ურთიერთობები კომპანიებს შორის ხელს უწყობს მათ თანამშრომლობას უფრო ღრმა დონეზე.

შიდა ბენჩმარკინგი აუმჯობესებს საწარმოს საქმიანობის მაჩვენებლებს ისე, რომ სულაც არ გულისხმობს, რომ ისინი უნდა შეესაბამებოდეს მსოფლიო სტანდარტებს. მსხვილმა კომპანიებმა

შეიძლება მიიღონ არცთუ მცირე სარგებელი ჯგუფში თავისი ქვედანაყოფების ხარჯზე, რომლებსაც უკავიათ ლიდერი პოზიციები გარკვეული პროცესების ეფექტიანობის მიხედვით.

ბენჩმარკინგი მოიცავს შვიდ ძირითად ეტაპს.

I ეტაპი: ბენჩმარკინგის სფეროს განსაზღვრა. ვლინდება საწარმოს „ვინრო ადგილები“. მაგალითად, ნარჩენების მზარდი მოცულობები, ანდა მომხმარებელთა უკმაყოფილება მომსახურების განწევის ხერხებით, ანდა რაიმე კონკრეტულ სფეროში წარმადობის დინამიკის არარსებობა. ესაა სიგნალი პრობლემათა გადასაჭრელი ზომების საძიებოდ. ამ ეტაპზე ეფექტიანია ხოლმე საწარმოების ერთობლივი მონაწილეობა განსაზღვრული მაჩვენებლების დარგობრივ ანალიზში. ამგვარი კვლევების ორგანიზება ზოგჯერ ხდება მენარმეთა დარგობრივი კავშირების ანდა საკონსულტაციო სააგენტოების მიერ (სინდიკატურ საფუძველზე).

II ეტაპი: ბიზნეს-პროცესების ანალიზი. პროცესები, რომლებიც განსაზღვრავს საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობას შეისწავლება შედეგიანობის თვალსაზრისით. ეს უნდა განხორციელდეს ბენჩმარკინგის პარტნიორთა მოძიებამდე, რადგანაც საკუთარი ბიზნეს-პროცესების ღრმა გააზრება აადვილებს სხვა კომპანიასთან ბენჩმარკინგის შესახებ შეთანხმების განხილვას, აშიშვლებს მომნიშველ პრობლემებსა და სასიცოცხლო მოთხოვნებს.

III ეტაპი: კაბინეტური კვლევა ლიდერ კომპანიათა გამოსავლენად. ყოველთვის როდია ცხადი, თუ რომელი კომპანიები არიან ღირსნი გახდნენ შესადარებელი ეტალონი. „კანდიდატთა“ შერჩევისას შეიძლება გამოვიყენოთ სპეციალიზებული პერიოდული გამოცემების, პროფილური ჟურნალ-გაზეთების მასალებით, მიმწოდებლებისა და კლიენტების გამოხმაურებებით კონკრეტული კომპანიების შესახებ.

IV ეტაპი: ბენჩმარკინგის შესახებ შეთანხმების დადება. თუ გვაქვს იმ საწარმოების ჩამონათვალი, რომლებიც აღემატება გამოსაკვლევ ორგანიზაციას მისთვის მნიშვნელოვანი ასპექტების კუთხით, შეგვიძლია ვემზადოთ ბენჩმარკინგის შესახებ შეთანხმების დასადებად. უპირველეს ყოვლისა, უნდა დაითქვას შეთანხმების პირობები და საგულდაგულოდ გაიზაროს მასში მონაწილეობის წესები, ვინაიდან მომავალში მოგვინებს მათი მკაცრად დაცვა.

V ეტაპი: ბენჩმარკინგის პარტნიორის ბიზნეს-პროცესის გამოკვლევა. ზოგჯერ უფრო მაღალ მაჩვენებლებს უზრუნველყოფს ფაქტორები, რომლებსაც არა აქვთ უშუალო კავშირი საკვლევ პროცესთან. მაგალითად, კლიენტთა მოთხოვნების შესრულების მაღალი ეფექტიანობა შეიძლება იყოს პერსონალის გულმოდგინე შერჩევისა და სწავლების შედეგი.

VI ეტაპი: განსხვავებათა გამოვლენა. ხდება საკუთარი პროცესისა და ბენჩმარკინგის პარტნიორის პროცესის შედარება. განისაზღვრება ლიდერის უპირატესობები და მათი მიღწევის ფაქტორები.

VII ეტაპი: ეტალონი საწარმოს გამოცდილების გამოყენება. მიღებული დასკვნებისა და საკუთარი შესაძლებლობების გააზრების საფუძველზე ინერგება ღონისძიებები, რომლებიც უზრუნველყოფს მაჩვენებლების ოპტიმიზებასა და გასვლას ლიდერ პოზიციებზე.

შიდა ბენჩმარკინგს შეუძლია შეასრულოს კორპორაციული შეფასების პროცესის მდგენელის ფუნქცია, თუ კომპანიის ფარგლებში არიან შესაფერისი კანდიდატები ეტალონის როლზე. შიდა ბენჩმარკინგი შეიძლება შესრულდეს უფრო სწრაფად ვიდრე გარე, ხოლო საგულდაგულო ანალიზის დროს პარტნიორთა მიღწევებისა და შესაძლებლობების შედარება ზრდის კორპორაციული შეფასების პრაქტიკულ ღირებულებას.

შედარება როგორც ფირმისშიდა, ისე გარე ეტალონთან უნდა განიხილებოდეს როგორც ნებისმიერი სხვა შეფასების დამატება. მთავარია მივალწიოთ გაუმჯობესებას პრობლემურ სფეროებში, და გარდა ამისა, მივიღოთ დამატებითი ელემენტები, რომლებიც შეიძლება შევიტანოთ შეფასებაში მასთან მობრუნებისას.

ორგანიზაციას, რომელიც უგულებელყოფს სრულყოფის შესაძლებლობის ძიებას, მოელის დიდი პრობლემები. თუმცა თავისთავად გაუმჯობესებები ჯერ კიდევ არ არის წარმატების გარანტია, და სხვისი გამოცდილების ბრმად კოპირება ყოველთვის როდი არის საშვი ეფექტიანობის წინა ხაზზე. ამ საკითხში მნიშვნელოვანია შემოქმედებითი მიდგომა ბენჩმარკინგში როგორც დინამიკური პროცესისადმი.

2) ბიზნეს-პროცესების რეინჟინირინგი (business process reengineering - BPR) - მიმართულია ორგანიზაციისათვის საკვანძო პროცესის გამოვლენაზე, რათა მოხდეს მისი დეკომპოზიცია და სისტემის ხელახალი კონსტრუირება უფრო ხარისხიანი შედეგის მისაღებად, სასურველია უფრო მცირე ხარჯებით. იდეა მდგომარეობს კონსტრუირებაში, დამკვიდრებული მდგომარეობისაგან სრული გათიშვით. პროცესი შეიძლება მოიცავდეს ტექნოლოგიის ამა თუ იმ ელემენტს, თუმცა მნიშვნელოვანია არ აგვერიოს საკვანძო პროცესი და საკვანძო ტექნოლოგია.

ორგანიზაციებში მიმდინარეობს უამრავი პროცესი, რომელთა შორისაც 5-10 იდენტიფიცირდება როგორც საკვანძო, ანუ კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი, მომხმარებლებზე გავლენის მქონე. კერძოდ რომელი პროცესები უნდა ჩაითვალოს საკვანძოდ, შეიძლება განისაზღვროს მხოლოდ კონკრეტული ბაზრის კონტექსტში, აგრეთვე შესაბამის კლიენტთა

მოთხოვნებიდან და მოლოდინებიდან გამომდინარე. ამოსავალ წერტილად შეიძლება გამოდგეს ღირებულების ფორმირების ჯაჭვის ანალიზი.

3) ღირებულების ფორმირების ჯაჭვის ანალიზი არის მეთოდი, რომელიც ეფუძნება მაიკლ პორტერის მიერ შემოთავაზებულ კონცეფციას: „კონკურენტული უპირატესობის არსებობის დასადგენად უნდა განისაზღვროს ფირმის ფასეულობათა ფორმირების ჯაჭვი, რომელიც ამ ფირმისთვის უზრუნველყოფს კონკრეტულ დარგში კონკურიერების შესაძლებლობას“. და შემდეგ: „კონკურენტულ უპირატესობას ვერ გავიგებთ, თუ განვიხილავთ მთლიანად ფირმას. ის წარმოადგენს შედეგს მრავალი კონკრეტული მოქმედებისა, რომლებსაც ფირმა ასრულებს თავისი პროდუქტის დაპროექტების, წარმოების, მარკეტინგის, მიწოდებისა და მხარდაჭერის მსვლელობისას. ყოველ ამ მოქმედებას გარკვეული წვლილი შეაქვს ამ ფირმის დანახარჯების სტრუქტურაში და ქმნის დიფერენცირების საფუძველს“. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, იმისათვის, რომ გავიგოთ, თუ რომელი ფაქტორი ქმნის ყველაზე დიდ ფასეულობას მომხმარებლისათვის, უნდა გადავიდეთ მიკროდონებზე.

მსოფლიოში ცნობილი ეკონომისტის პორტერის აზრით, ორგანიზაციას ქმნის საქმიანობის ხუთი ძირითადი სფერო:

1) საწარმოს მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა, ანუ ყველაფერი, რაც დაკავშირებულია მასალების, კომპონენტებისა და სხვა მიწოდებების მიღებასთან, შენახვასა და დამუშავებასთან. აქვე შედის სასაქონლო-მატერიალური მარაგების მართვის სისტემა. საცალო ვაჭრობისათვის ამ ჯგუფს ქმნის საბოლოო საქონელი, რომელიც განკუთვნილია გადასაყიდად;

2) საწარმოო პროცესები, რომელთა მეშვეობითაც შემომავალი რესურსები გარდაიქმნება საბოლოო პროდუქტად. ისინი ადვილად ვლინდება, როდესაც ლაპარაკია მწარმოებელ ან დამამუშავებელ საწარმოებზე, და გაცილებით უფრო ძნელად - სერვისული კომპანიების მიმართ;

3) გასაღების მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა - სფერო, რომელიც მოიცავს პროდუქტის ფიზიკურ განაწილებას, მათ შორის შეკვეთების დამუშავებას, აგრეთვე პროდუქტთან ფიზიკურ მანიპულაციებს;

4) მარკეტინგი და გაყიდვები - პორტერის თქმით, „საქმიანობა, დაკავშირებული იმ სახსრების უზრუნველყოფასთან, რომელთა მეშვეობითაც მყიდველებს შეუძლიათ იყიდონ შესაბამისი პროდუქტი და რომლის მეშვეობითაც მყიდველები შეიძლება დაითანხმონ მის ყიდვაზე“;

5) მომსახურება, ანუ სერვისული საქმიანობა, მიმართული შესაბამისი პროდუქტის ღირებულების გაზრდაზე (მაგალითად, გაყიდვისშემდგომი მომსახურება, სათადარიგო ნაწილების რეალიზება, კლიენტი ორგანიზაციის მუშაკთა სწავლება.

თითოეულ დასახელებულ სფეროსა და ყველა მათგანს ერთად პოტენციურად შეუძლია შექმნას უნიკალური ღირებულება მომხმარებლისათვის, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის კონკურენტულ უპირატესობას. თუმცა ცხადია, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა არ შემოიფარგლება ხუთი ძირითადი სახით, და პორტერი მათ ავსებს ოთხი სფეროთი „მხარდამჭერ დონეზე“:

1) შესყიდვები - როგორც წესი, საქმიანობის ცენტრალიზებული სახეობა, თუმცა მრავალი გამონაკლისით. კერძოდ რა არის შესასყიდი - წყვეტს ხელმძღვანელობა, რომლის სახელითაც სრულდება ეს შესყიდვები. შესყიდვების განყოფილებამ (სამსახურმა) შეიძლება შეისყიდოს კომპონენტებისა და მასალების უმეტესობა, მაგრამ არა იურიდიული და მათი მსგავსი პროფესიული მომსახურება. შესყიდვების მოცულობები განისაზღვრება შესაბამის კომპანიაში სასაქონლო-მატერიალური მარაგების მართვის პოლიტიკით. შემსყიდველობითი ფუნქცია ძლიერ გავლენას ახდენს ნებისმიერი შემოსვლების თანმდევ დანახარჯებზე (შემომავალი ზემოქმედებები), და, მაშასადამე, პროდუქტის ღირებულებაზე, რომლის გადატანასაც მწარმოებელი ამჯობინებს მომხმარებელზე;

2) ტექნოლოგია გავლენას ახდენს კომპანიის ცხოველქმედებაზე. განასხვავებენ პროცესის ტექნოლოგიას, აგრეთვე პროდუქტებისა და მომსახურების ტექნოლოგიას. ფუნქციური თვალსაზრისით ის შეიძლება კონცენტრირებული იყოს სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებთან დაკავშირებულ ქვედანაყოფებში, თუმცა პრაქტიკული კუთხით ვრცელდება ყველაფერზე, რასაც აკეთებს კომპანია;

3) კადრების მართვა გულისხმობს სამსახურში მიღებას, სწავლებას, სამსახურში დანინაურებას, შრომის ანაზღაურებას. ადამიანები შრომობენ კომპანიის ყოველ ძირითად და დამხმარე ქვედანაყოფში. კადრების მართვა შეიძლება იყოს ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული, ხორციელდებოდეს სპეციალიზებულ ქვედანაყოფთა მიერ ან ნაწილდებოდეს კადრების მართვის სპეციალისტებსა და მართვის ქვედა რგოლის ხელმძღვანელებს შორის (ზოგიერთ ორგანიზაციებში ის სრულად ეკისრება ამ უკანასკნელთ). თუმცა ყველა შემთხვევაში ეს საქმიანობა გავლენას ახდენს შესაბამისი ორგანიზაციის თითოეულ სფეროზე;

4) ორგანიზაციის ინფრასტრუქტურა - დაკავშირებულია ზოგადი მართვის, ფინანსებისა და საბუღალტრო აღრიცხვის ფუნქციებთან, იურიდიულ ფუნქციასთან და საზოგადოებასთან კავშირებთან.

დამხმარე საქმიანობა მომხმარებლისათვის ნაკლებად შესამჩნევია, თუმცა მას აგრეთვე შეუძლია ღირებულების როგორც შექმნა, ისე განადგურება.

პორტერი, მოტივირებდა რა ყოველი კომპანიის შიგნით ღირებულების ფორმირების ჯაჭვის იდეას, ამტკიცებდა ამ საფუძველზე კომპანიის საქმიანობის ორგანიზების უპირატესობებს, რომლებიც მდგომარეობს ძლიერი კონკურენტული პოზიციის ფორმირებაში. თავის მსჯელობაში მეცნიერი გასცდა ფირმის ფარგლებს და ამტკიცებდა, რომ სამრეწველო კომპანია არის მხოლოდ ერთი ფრაგმენტი გრძელი ჯაჭვისა, რომელიც იწყება ნედლეულითა და სანყისი მასალებით, ხოლო მთავრდება საბოლოო მყიდველით. ამრიგად, მჭიდრო თანამშრომლობა მიმწოდებლებთან, კლიენტებთან და (მათი შუამავლობით) ამ კლიენტთა კლიენტებთან იძლევა უზარმაზარ უპირატესობას - მთელი ჯაჭვის სრულყოფის სფეროების გაფართოება.

მიზანშეწონილია ანალიზის დანყება ღირებულების შესაქმნელად მიმართული შიდა პროცესებიდან, და მათი გამოყოფა იმ პროცესებისაგან, რომლებიც მნიშვნელოვანია მომხმარებლის მომსახურების თვალსაზრისით, მაგრამ სინამდვილეში არაფერს უმატებს. უპირველეს ყოვლისა შეისწავლება რეალურად მომხმარებლის ინტერესებზე მიმართული პროცესები: სასწრაფო ტექნიკური კონსულტაცია; საქონლის მითანა შემდეგ დღეს; ნარჩენების ნორმის შემცირება. შეიძლება გავარკვიოთ, რომელი მათგანი სრულდება უკეთ, ვიდრე კონკურენტებთან, და რომელს მოაქვს კონკურენტებისათვის დამატებითი ღირებულების ელემენტი.

ღირებულების ფორმირების ჯაჭვის ანალიზის ეს ნაწილი უზრუნველყოფს თვითკონტროლს, მაგრამ ის აზრს მოკლებულია, თუ არ არის უკუკავშირი მომხმარებელთან. ბაზრის მიმოხილვა გარკვეულწილად აკმაყოფილებს მოთხოვნილებას ანალიტიკურ ინფორმაციაზე, მაგრამ უფრო ეფექტიანია ფოკუს-ჯგუფების მეთოდი, რომლითაც შეისწავლება არსებული და პოტენციური მომხმარებლები. მარკეტინგული კვლევების ეს მეთოდი ასევე საშუალებას გვაძლევს, მივიღოთ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია კონკურენტებში ღირებულების ფორმირების ჯაჭვების შესახებ.

შიდა და გარე ინფორმაციის შეჯერებისა და მომხმარებლისათვის ღირებულების შემქმნელი პროცესების განსაზღვრის შემდეგ გადადიან მათ ანალიზზე. სასურველია გამოვიკვლიოთ მთლიანად დარგში ღირებულების ფორმირების გამოკვლევა, თან განსაკუთრებული ყურადღება მიექცეს

უმნიშვნელოვანეს კონკურენტებს (ყოველ შემთხვევაში, იმ ზომით, რამდენადაც შეიძლება ამის გაკეთება „გარედან“).

შეგროვებული ინფორმაცია გამოიყენება პლატფორმად სტრატეგიული კითხვების დასაყენებლად, კერძოდ:

- შეიძლება თუ არა რომელიმე პროცესის მოდიფიცირება იმგვარად, რომ ის უზრუნველყოფდეს მომხმარებლებისათვის იმავე უპირატესობას, ოღონდ უფრო მცირე დანახარჯით;

- შეიძლება თუ არა ეკონომიკურად შეიცვალოს რომელიმე პროცესი ისე, რომ ის უზრუნველყოფდეს მომხმარებლებისათვის მეტ ღირებულებას;

- მიზანშეწონილია თუ არა მოლაპარაკების გამართვა მიმწოდებლებთან, რათა მათ (ან პირიქით, საკუთარ თავს) დაუბრუნდეთ რომელიმე პროცესი ღირებულების ფორმირების ჯაჭვში და ამით უზრუნველყოფილი იქნას ერთობლივი ღირებულების გაზრდა;

- არსებობს თუ არა სფეროები, რომლებშიც საწარმოს მიერ არ იქმნება ისეთი ღირებულება მომხმარებლებისათვის, რომელსაც ისინი იღებენ კონკურენტებთან და მომავალში შეიძლება მოსთხოვონ საწარმოს?

კორპორაციული შეფასების დანიშვნა მდგომარეობს არა იმდენად იმაში, რომ ვუპასუხოთ ამ კითხვებს (თუმცა პასუხების ვარიანტებმა შეიძლება თავი იჩინოს ანალიზის შედეგად), რამდენადაც შესაძლებლობაში, შევიგნოთ მათი მნიშვნელობა და შემდგომში, სტრატეგიათა ჩამოყალიბების ეტაპზე, დავუთმოთ მათ სათანადო ყურადღება.

გლობალური და ლოკალური გადანყვეტილებების მისაღებად საერთაშორისო ლოგისტიკაში არსებობს დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის მეთოდი (balanced score cards - BSC). მეთოდის ძირითადი იდეაა - ორგანიზაციის მიზნები მისი საქმიანობის ყველა მიმართულებით პრინციპულად ურთიერთდაკავშირებულია და ემთხვევა ლოჯისტიკური მართვის ფინანსურ, მარკეტინგულ და ოპერაციულ მიზნებს.

დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის ანალიზი ხორციელდება შემდეგი მიმართულებებით:

- 1) ფინანსური შედეგები;
- 2) ურთიერთობა კლიენტებთან;
- 3) შიდა ბიზნეს-პროცესები;
- 4) პერსონალის სწავლება და განვითარება.

ფინანსური შედეგები განიხილება როგორც კლიენტებთან ურთიერთობის შედეგი, რომელიც აყალიბებს ორგანიზაციის შემოსავალს. ერთი მხრივ, შიდა ბიზნეს-პროცესები აკმაყოფილებს კლიენტებს, რაც გამოიხატება ორგანიზაციის შემოსავლის ზრდაში. მეორე მხრივ, შიდა ბიზნეს-პროცესების ფინანსური ეფექტიანობა უნდა აკმაყოფილებდეს მიწოდებათა ჯაჭვის პარტნიორთა მოთხოვნებს. თუმცა ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანობა დამოკიდებულია ადამიანებზე, რომლებიც ასრულებენ და სრულყოფენ ამ ბიზნეს-პროცესებს.

ამ ოთხ მიმართულებაში დაფიქსირებული ბიზნესის განვითარების ლოგიკა შეიძლება აიხსნას შემდეგნაირად:

- ინიციატივები და სწავლის უნარის მქონე თანამშრომლები დადებით გავლენას ახდენენ შიდა ბიზნეს-პროცესების მუდმივ სრულყოფაზე;
- თუ ბიზნეს-პროცესები უზრუნველყოფს პროდუქციისა და მომსახურების მაღალ ხარისხს, მომხმარებლები მოგვმართავენ ჩვენ და არა კონკურენტებს;
- მომხმარებელთა ერთგულება ჩვენი სანარმოს პროდუქციისადმი უზრუნველყოფს მის კარგ ფინანსურ შედეგებს, რაც შეესაბამება ლოჯისტიკური მართვის მიზნის რეალიზებას.

ეს მტკიცებები სამართლიანია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის კონკურენციის პირობებში, მაგრამ მისმა ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს მიზნები, რომლებიც შეიძლება იყოს არაუმეტეს რვისა, თითოეულზე ოთხი მიმართულებიდან, თორემ სისტემა აღმოჩნდება მეტად რთული. შემდეგ საჭიროა ამ მიმართულებების ადაპტირება ჩვენი მიზნების ურთიერთკავშირისადმი და გადანყვეტა, რომელი მათგანია პირველადი და რომელი მიიღწევა მხოლოდ პირველადი მიზნების რეალიზების პირობით.

დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემის მეთოდი საშუალებას იძლევა, შეჯერდეს გლობალური და ლოკალური ლოჯისტიკური გადანყვეტილებები, ტრანსფორმირდეს მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვის სტრატეგიული მიზნები ორგანიზაციების (მისი რგოლების) სტრატეგიულ მიზნებად.

2.3. ლოჯისტიკურ შუამავალთა სახეები საერთაშორისო ლოჯისტიკაში

ოპერაციული (მათ შორის ლოჯისტიკური) დანახარჯების შემცირების გარდა, სანარმოს სტრატეგია კონცენტრირდება მისთვის პრიორიტეტულ ბიზნესის სახეებზე და ოპერაციებზე, რათა რაციონალურად გაანაწილოს რესურსები და ისინი მიმართოს ყველაზე კონკურენტუნარიან სფეროებში, სადაც ფირმას აქვს რეალური უპირატესობა. ასეთ მიდგომას დასაველეთის პრაქტიკაში

უნოდებენ საკვანძო კომპეტენციის განსაზღვრას (core competence). მასთან დაკავშირებულია აუტოსორსინგის გავრცელება, რომელიც ნიშნავს საკუთარი ბიზნეს-პროცესის შემცირებას ან მასზე უარის თქმას (ჩვეულებრივ თუ ის არასაკვანძოა, არარპროფილური და(ან) საწარმოსათვის არამომგებიანი) და მის გადაცემას სპეციალიზებული კომპანიებისათვის, რათა თავად კონცენტრირდეს ძირითად საქმიანობაზე.

აუტოსორსინგად შეიძლება გამოიყოს პრაქტიკულად ნებისმიერი ფუნქცია - რუტინული ყოველდღიური ამოცანებით, ადამიანური რესურსების მართვით დაწყებული და ლოჯისტიკით, საინფორმაციო მომსახურებით, საგადახლო უწყისების დამუშავებითა და წარმოებით დამთავრებული. კონცენტრაცია პროფილურ საქმიანობაზე (საკვანძო კომპეტენციაზე) საშუალებას იძლევა, ის გავხადოთ ნაკლებ ხარჯიანი, გამოვიყენოთ საუკეთესო მეთოდები, გადამწყვეტები და მონინავე ტექნოლოგიები. კომპანიის მენეჯმენტი შეიძლება გადაერთოს სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ამოცანებზე - ინოვაციურ დაგეგმვაზე, კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავებაზე და ა.შ.

აუტოსორსინგის მომსახურების მიმწოდებლები იყენებენ უახლეს ტექნოლოგიებს, ასე რომ მათ კლიენტებს ხვდებათ მხოლოდ სარგებელი, და თანაც აღარ აქვთ საჭიროება, განიონ ხარჯი ახალი ტექნოლოგიების დანერგვაზე შიდა რეზერვების ამოქმედებისას.

სასერვისო დანესებულებათა წარმატება მიიღწევა მასშტაბზე ეკონომიისა და სისტემაში საერთო დანახარჯების შემცირების წყალობით. კომპანიები, ზრდიან რა წარმადობასა და ეფექტიანობას, ამცირებენ მოთხოვნილებას კაპიტალდაბანდებებზე, ხოლო მართვის ობიექტების რაოდენობის შემცირებით ზრდიან მმართველობითი რესურსების კონცენტრაციას. აუტოსორსინგი მათ ხდის უფრო მოქნილს, მათ შეუძლიათ ოპერატიულად და ადეკვატურად მოახდინონ რეაგირება მომხმარებელთა ცვალებად მოთხოვნებზე, ასე რომ საკმაოდ ხანმოკლე პერიოდში მთელი ბიზნეს-პროცესი ხდება გაცილებით უფრო პროდუქტიული, ეფექტიანი და ეკონომიური.

არ შეიძლება არ ვახსენოთ აუტოსორსინგის ტექნოლოგიის ზოგიერთი სუსტი მხარე. რომელიმე ფუნქციის გადაცემა გარე ორგანიზაციისათვის გარდუვალად იწვევს ამ სფეროში შიდა საექსპერტო ცოდნის კლებას; იზრდება საწარმოს მონყვლალობა და ის (ნაწილობრივ ან სრულად) დამოკიდებული ხდება სერვისულ დანესებულებაზე. კომპანიებს უწევთ საწარმოს პოლიტიკისა და ბიზნესის ორგანიზების მოდიფიცირება. იმისათვის, რომ ეფექტიანად იურთიერთობონ მომსახურების მიმწოდებელთან, მათ უნდა მოახდინონ ხარისხის მართვის პოლიტიკისა და პრობლემების გადაჭრის პროცედურების ჰარმონიზება მომხდარ ცვლილებებთან. ზოგჯერ თავს იჩენს სიძნელებები

კვალიფიციური სერვისული კომპანიის შერჩევისას და შიში - ცოდნის (ძირითადი უნარების) და პირადი ტექნოლოგიების გადაცემისას მესამე მხრისათვის. დავაზუსტოთ, რომ ეს უკანასკნელი მოსაზრება ნაკლებად მნიშვნელოვანია, როდესაც ლაპარაკია აუტსორსინგზე საწარმოს ლოჯისტიკური ჯაჭვის ფუნქციების გადაცემაზე, ვინაიდან ლოჯისტიკა ჩვეულებრივ არ არის საწარმოებისათვის პროფილური საქმიანობა და უფრო ეფექტიანად შეიძლება შესრულდეს სპეციალიზებული სერვისული ორგანიზაციის მიერ ო.

მსოფლიო ლოჯისტიკური ბაზრების განვითარების ტენდენციების გასარკვევად განვიხილოთ ლოჯისტიკურ შუამავალთა დონეებისა და ტიპების კლასიფიკაცია მათ მიერ განეული მომსახურების კომპლექსურობის ხარისხის მიხედვით:

- ავტონომიური ლოჯისტიკა (first party logistics - 1PL) - ინტეგრაციის უმდაბლესი დონე - ესაა ყველა ლოჯისტიკური ოპერაციის შესრულება თავად ტვირთის მფლობელის მიერ;

- ტრადიციული ლოჯისტიკა (second party logistics - 2PL) - ტრანსპორტირებისა და სასაწყობო სათავსების მართვის მომსახურების ტრადიციული ნუსხა;

- ლოჯისტიკა მესამე პირთათვის (third party logistics - 3PL) - ისეთი ლოჯისტიკური მომსახურების განევა, რომელიც სცილდება საქონლის უბრალო ტრანსპორტირების ფარგლებს. ესაა დასაწყობება, გადატვირთვა, მნიშვნელოვანი დამატებული ღირებულების მქონე დამატებითი მომსახურება, აგრეთვე ქვემენარდეთა გამოყენება, რომლებიც მესამე მხარედ გამოდიან ლოჯისტიკური აუტსორსინგის ურთიერთობებში. საწარმოო და სავაჭრო კომპანიები სწორედ მათ გადასცემენ თავიანთ ლოჯისტიკურ ფუნქციებს;

- ინტეგრირებული ლოჯისტიკა (fourth party logistics - 4PL) - ტვირთების მიწოდების ჯაჭვში ჩართული ყველა კომპანიის ინტეგრაცია. ყველა ლოჯისტიკური პროცედურის (მაგალითად, ინფორმაციის, მასალებისა და კაპიტალის ნაკადების) დაგეგმვის, მართვისა და გაკონტროლების პროცესი ხორციელდება მომსახურების ერთი მიმწოდებლის მიერ გრძელვადიანი სტრატეგიული მიზნებით. 4PL მომსახურება მოიცავს მასალების, ინფორმაციისა და ფინანსების მთელი ნაკადის დაპროექტებას, დანერგვას, ტესტირებას, კომბინირებასა და ოპტიმიზებას. მათი პროვაიდერი იქცევა კონტაქტის ერთიან წერტილად თავისი შემკვეთისათვის, რომელიც მას ანდობს ყველა „მესამე მხარის“ კოორდინაციასთან, მართვასთან და მონიტორინგთან დაკავშირებული ამოცანების გადაჭრას;

- ინტერნეტ-ლოჯისტიკა (fifth party logistics - 5PL) - ყველა იმ კომპონენტის მართვა, რომელიც შეადგენს ტვირთების მიწოდების ერთიან ჯაჭვს, ინფორმაციის ელექტრონულ საშუალებათა

მეშვეობით. ინტეგრაციის ეს დონე ჯერ-ჯერობით გვესახება თუმცა უახლოესი, მაგრამ მაინც მომავლის რეალიად.

თემა 3. მიწოდებათა საერთაშორისო ლოჯისტიკური ჯაჭვები

3. 1 მიწოდებათა ჯაჭვი როგორც ღირებულების ფორმირების სისტემა

კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციები უთუოდ მიდიან იმ დასკვნამდე, რომ მიზანშეწონილია მართონ არა მხოლოდ საკუთარი ბიზნესი, არამედ მიწოდებათა ჯაჭვიც, ანუ მონაწილეობა მიიღონ სანარმოთა ჯაჭვის მართვაში, რომლებიც განლაგებულია როგორც ნაკადში ზემოთ და ტვირთავს (უშუალოდ ან ირიბად) ორგანიზაციის შემომავალ მხარეს (მაგალითად, ნედლეული, სანყისი მასალები, მაკომპლექტებლები და ა.შ.), ისე ნაკადში ქვემოთ და პასუხისმგებელია მზა პროდუქციის (საქონლის) მომხმარებლებისათვის მიწოდებაზე და შესაბამისი პროდუქტის გაყიდვის შემდგომ მომსახურებაზე.

მიწოდებათა ჯაჭვი (supply chain) მოიცავს ყველა ორგანიზაციასა და საქმიანობის სახეობას, რაც დაკავშირებულია საქონლის გადაადგილებასთან და გარდაქმნასთან -ნედლეულისა და სანყისი მასალების ძიების სტადიიდან საბოლოო მომხმარებელთან მზა პროდუქტების მიტანამდე, აგრეთვე ამ ყველაფერთან ერთად დაკავშირებულ საინფორმაციო ნაკადებს. მასალები და ინფორმაცია გადაადგილდება ზემოთ და ქვემოთ მიწოდებათა ჯაჭვში.

მიწოდებათა ჯაჭვის მართვა (supply chain management - SCM) - არის მიწოდებათა ჯაჭვში შემავალი ყველა ორგანიზაციისა და საქმიანობის სახეობის ინტეგრაცია და კოორდინაცია ორმხრივი თანამშრომლობის, ეფექტიანი ბიზნეს-პროცესებისა და ინფორმაციის ერთობლივი გამოყენების მაღალი ხარისხის საფუძველზე ღირებულების ფორმირების მაღალეფექტიანი სისტემების შექმნის

მიზნით, რაც მონაწილე ორგანიზაციებისათვის უზრუნველყოფს არსებით კონკურენტულ უპირატესობას.

მიწოდებათა ჯაჭვის მართვის განსაზღვრების კონტექსტში ცალკეული საწარმოს განხილვისას გასათვალისწინებელია როგორც მისი მიმწოდებელთა ქსელი, რომლებიც განლაგებულნი არიან ნაკადში ზემოთ (მარცხნივ), ისე მისი განაწილების არხები, რომლებიც განლაგებულია ნაკადში ქვემოთ (მარჯვნივ), რაც ქმნის მიწოდებათა ინტეგრირებულ ჯაჭვს (ნახ. 3.1).

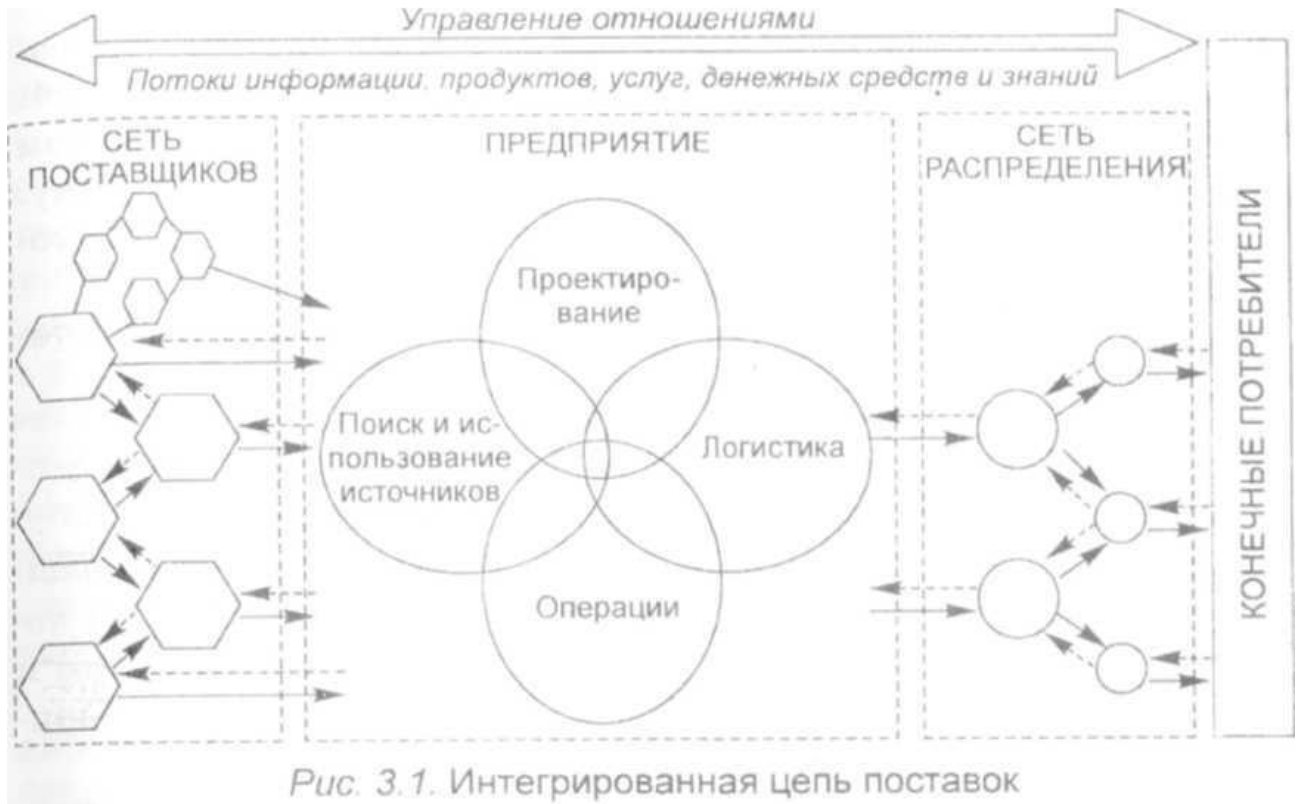


Рис. 3.1. Интегрированная цепь поставок

ნახ. 3.1. მიწოდებათა ინტეგრირებული ჯაჭვი

ამრიგად, მიწოდებათა ინტეგრირებული ჯაჭვი მოიცავს თავად საწარმოს როგორც ცენტრალურ რგოლს, ნედლეულისა და მასალების მიმწოდებელთა ქსელს, საბოლოო მომხმარებლებამდე მზა პროდუქციის (საქონლის) განაწილების ქსელი, აგრეთვე ჯაჭვში წარმოდგენილ ყველა სუბიექტს შორის ურთიერთობების მართვის პროცესს, ინფორმაციის, პროდუქტების (მომსახურების), ფულადი სახსრებისა და ცოდნის ნაკადებს.

მიწოდებათა ჯაჭვი მოიცავს საინფორმაციო სისტემების მართვას, წყაროების ძიებას, შესყიდვების განხორციელებას, წარმოების კალენდარული გეგმების შედგენას, შეკვეთების დამუშავებას,

სასაქონლო-მატერიალური მარაგების მართვას, დასაწყობებას, მომხმარებელთა მომსახურებას, აგრეთვე შეფუთვისა და მასალების გაყიდვის შემდგომ უტილიზებას. (9. გვ 55)

მიმწოდებელთა ქსელში შედის ყველა ორგანიზაცია, რომელიც (უშუალოდ ან ირიბად) ტვირთავს განსახილველი საწარმოს შემომავალ მხარეს. ასე მაგალითად, ავტომშენებელი კომპანიის მიმწოდებელთა ქსელი აერთიანებს ათასობით ფირმას, რომელთაგანაც კომპანია იღებს ყველაფერ აუცილებელს, დაწყებული ნედლეულითა და საწყისი მასალებით (მაგალითად, ფოლადის ფურცლოვანა, პლასტმასები) და დამთავრებული რთული ასაწყობი კვანძებითა და სხვა მაკომპლექტებლებით (მაგალითად, ტრანსმისიები, მუხრუჭები).

მიმწოდებელთა ქსელში შეიძლება იყვნენ ორგანიზაციის საკუთარი (შიდა) ქვედანაყოფები, აგრეთვე გარეშე მიმწოდებლები. ავტომშენებელი კომპანიის საამწყო კონვეიერზე მოხვედრამდე ნებისმიერმა მასალამ უნდა გაიაროს დამუშავების რამდენიმე პროცესი, რომლებსაც ახორციელებენ სხვადასხვა მიმწოდებლები და კომპანიის საკუთარი ქვედანაყოფები. თითოეულ მიმწოდებელს შეიძლება ჰყავდეს მიმწოდებელთა ავტონომიური ქსელი, რომელიც ტვირთავს მის შემომავალ მხარეს (ე.წ. მეორე დონის მიმწოდებლები) და ასევე ერთვის მიწოდებათა საერთო ჯაჭვს. მიწოდებათა ჯაჭვის დასაწყისი მიღის იმ მასალების პირვანდელ წყარომდე, რომლებიც მოძრაობს ამ ჯაჭვში (მაგალითად, რკინის მადანი, ნახშირი, ნავთობი, ხე-ტყე და ა.შ.). სხვაგვარად რომ ვთქვათ, მიწოდებათა ჯაჭვი იშლება ურთიერთდაკავშირებულ მიმწოდებელთა და მომხმარებელთა თანმიმდევრობად. ყოველი მომხმარებელი თავის მხრივ არის მიმწოდებელი შემდეგი ორგანიზაციისათვის, რომელიც განლაგებულია ნაკადში ქვემოთ. თუ თვალს მივადევნებთ მთელ ჯაჭვს, გავხედებით მონმენი იმისა, თუ როგორ აღწევს მზა პროდუქტი საბოლოო მომხმარებელამდე.

განსახილველი საწარმოს თვალსაზრისით მიწოდებათა ჯაჭვი მოიცავს:

- 1) მიმწოდებლებს, რომლებიც განლაგებულნი არიან ნაკადში ზემოთ;
- 2) შიდა ფუნქციებს;
- 3) მომხმარებლებს, რომლებიც განლაგებულნი არიან ნაკადში ქვემოთ.

1) მიწოდებათა ჯაჭვის მართვის მნიშვნელოვანი ნაწილი ეხება მიწოდებათა ჯაჭვის გარეშე მონაწილეებს, რომლებიც განლაგებულნი არიან ნაკადში ზემოთ. სპეციალური თანამშრომლები - შესყიდვებისა და მასალების ლოგისტიკები პასუხს აგებენ იმაზე, რომ საჭირო მატერიალური რესურსები

მივიდეს საჭირო ადგილას, ზუსტად დანიშნულ დროს, აუცილებელი რაოდენობით, სათანადო ხარისხითა და მისაღებ ფასად.

შემსყიდველობითი ფუნქცია თამაშობს ნაკადში ზემოთ მყოფ მიმწოდებელთან „ინტერფეისის“ როლს. შესყიდვების ლოგისტიკმა უნდა სწორად შეარჩიონ მიმწოდებლები, იზრუნონ, რომ მათი წარმადობა შეესაბამებოდეს მოცემული მომხმარებლის მოლოდინებს; აამოქმედონ ყველაზე შესაფერისი სახელშეკრულებო მექანიზმები; შეინარჩუნონ ურთიერთმომგებიანი ურთიერთობები ყველა მიმწოდებელთან. შესყიდვების ლოგისტიკმა აგრეთვე პასუხი აგონ მიწოდებათა ბაზის სრულყოფაზე და შეასრულონ შუამავლების როლი მიმწოდებლებსა და მიწოდებათა ჯაჭვის სხვა შიდა მონაწილეებს შორის (საკონსტრუქტორო განყოფილება, ბუღალტერია და ა.შ.).

მასალათა ლოგისტიკა-სპეციალისტები პასუხისმგებელი არიან ჯაჭვში სხვადასხვა მიმწოდებლებს შორის მატერიალური ნაკადების კალენდარული გრაფიკების დაგეგმვაზე, დაპროგნოზებასა და შედგენაზე, შემდგომ კი - მოქმედებათა ფართო სპექტრის კოორდინირებაზე. ისინი მუშაობენ მჭიდრო კონტაქტში კალენდარული სანარმოო გეგმების შემდგენლებთან. საჭირო ადგილებში ყველა აუცილებელი მასალების დროული მიტანის უზრუნველსაყოფად ისინი ადგენენ გეგმებს, ითვალისწინებენ რა წარმოებისა და მზა პროდუქციის მიტანის დაგეგმილი თარიღების წინსწრებას.

2) წარმოების შიდა ფუნქციებს (internal functions), უპირველეს ყოვლისა, განეკუთვნება მიმწოდებლებისაგან შემონატანის გარდაქმნის პროცესები. ავტომშენებელი კომპანიისათვის შიდა ფუნქციები დაკავშირებულია იმ დეტალებისა და კვანძების წარმოებასთან (მაგალითად, დაშტამპვა, ტრანსმისიებისა და კომპოზიტების დამზადება), რომლებსგანაც თანდათან აინცობა ავტომობილი.

შიდა ნაკადების კოორდინირება და დაგეგმვა არის მეტად რთული ამოცანა, განსაკუთრებით მსხვილ ავტომშენებელ კომპანიებში. მაგალითად, შეკვეთების დამუშავების სპეციალისტი ლოჯისტიკები პასუხისმგებელი არიან მომხმარებელთა მოთხოვნების გადაყვანაზე ფაქტობრივ შეკვეთებში, რომლებიც შეჰყავთ სისტემაში. ეს თანამშრომლები მუშაობენ ძირითადად ფართო დილერულ ქსელთან, უზრუნველყოფენ ავტომობილებისა და სათადარიგო ნაწილების ასორტიმენტის გამოშვებას, რომელიც საკმარისია, რათა სრულად დააკმაყოფილოს კლიენტთა მოთხოვნილებები. შეკვეთების დამუშავება შეიძლება აგრეთვე ნიშნავდეს ფართო ურთიერთქმედებას მომხმარებლებთან ოპტიმალური ფასების ჩამოსაყალიბებლად, მიტანის თარიღების განსასაზღვრად და სხვა მოთხოვნების კუთხით, რაც ეხება მზა პროდუქციის მიწოდებასა და მის გაყიდვის შემდგომ მომსახურებას.

სხვა შიდა ფუნქცია არის კალენდარული საწარმოო გეგმების შედგენა, რომლებიც შეკვეთებს გარდაქმნიან ფაქტობრივ საწარმოო გეგმებად, დაგეგმვის სისტემებთან ურთიერთქმედების გზით, როგორცაა მატერიალურ მოთხოვნილებათა დაგეგმვა (materials requirements planning - MRP), კალენდარული დაგეგმვა, პერსონალის დასაქმების დაგეგმვა, აგრეთვე საწარმოო სიმძლავრეთა და აღჭურვილობის ტექნომსახურების დაგეგმვა.

3) მიწოდებათა ჯაჭვის გარეშე მონაწილეებს, რომლებიც განლაგებულნი არიან ნაკადში განსახილველი საწარმოს ქვემოთ, განეკუთვნება ყველა ორგანიზაცია, პროცესი და ფუნქცია, რომლებზეც გაივლის ეს პროდუქტი საბოლოო მომხმარებელამდე მიმავალ გზაზე. ავტომშენებელი კომპანიის გამანაწილებელი ქსელის რგოლები არის მზა პროდუქციისა და სათადარიგო ნაწილების მარაგი, საწყობები, აგრეთვე დილერული და სავაჭრო ქსელები. მაგრამ სხვა დარგებში მიწოდებათა ჯაჭვს შეიძლება ჰქონდეს შიდა მიმარაგებათა შედარებით მცირე ქსელი, თუმცა განაწილების განმტოებელი არხები, რომლებიც განლაგებულია ნაკადში ქვემოთ. მათში ჯაჭვის სხვადასხვა პუნქტებს შორის მასალების გადაადგილების უზრუნველყოფა წარმოადგენს ლოჯისტიკის ფუნქციას.

ლოჯისტიკური საქმიანობა მოიცავს ქსელის შექმნას, შეფუთვას, დასაწყობებას, ტრანსპორტირებას, შეკვეთების დამუშავებას, მასალების დამუშავებასა და მზა პროდუქციის მარაგების მართვას.

მნიშვნელოვან ტენდენციას მიწოდებათა ჯაჭვის მართვაში წარმოადგენს საბოლოო მომხმარებლის ნარჩენების აღდგენის, უტილიზების ანდა ხელახალი გამოყენების ფუნქციის გაძლიერება. ორგანიზაციები უარს ამბობენ მოძველებულ მიდგომაზე, რომელიც საბოლოო მომხმარებლებს განიხილავდა როგორც ბოლო რგოლს განაწილების არხში. არხი გრძელდება საბოლოო პროდუქციის მიღებისა და გარჩევის ხარჯზე, მისი ნაწილობრივ ხელმეორედ გამოსაყენებლად ახალ პროდუქციაში. ესაა ციკლის ჩაკეტვის მცდელობა, რათა გარემოს დაუზიანებლად გარდაიქმნას საუტილიზაციოდ გამოსადეგი გამოყენებული პროდუქტები ახალ პროდუქტებად თუ მასალებად. სხვა შემთხვევებში ორგანიზაციები ქმნიან ფართო სარემონტო ქსელებს დეფექტებისა და დაზიანებების (მათ შორის საგარანტიო ვადის დროს გამოვლენილის) აღმოსაფხვრელად მომხმარებელთა მიერ დაბრუნებულ საქონელში. ეს ფუნქცია შეიძლება მოიცავდეს გაყიდვის შემდგომ მომსახურებას, მიმდინარე და პროფილაქტიკურ ტექნომსახურებასა და სხვა მოქმედებებს, რომლებიც მიმართულია მომხმარებლის მოთხოვნათა დაკმაყოფილებაზე. ამრიგად, უმჯობესდება „რევერსული ლოჯისტიკის“

ფუნქცია, რომელიც დაკავშირებულია მინოდებათა ჯაჭვში საპირისპირო მიმართულებით მოძრავი პროდუქტების ნაკადის მართვასთან.

ყველა ორგანიზაცია არის მინოდებათა ერთი ან რამდენიმე ჯაჭვის რგოლი. რაზეც არ უნდა იყოს ორგანიზაცია სპეციალიზებული - უშუალოდ საბოლოო მომხმარებლისათვის მიყიდვაზე, მომსახურების განწევაზე, პროდუქტის წარმოებაზე თუ წიაღიდან ნედლეულის ამოღებაზე, - მისი საქმიანობა ყოველთვის შეიძლება განვიხილოთ მინოდებათა ჯაჭვში ორგანიზაციის როლის კონტექსტში.

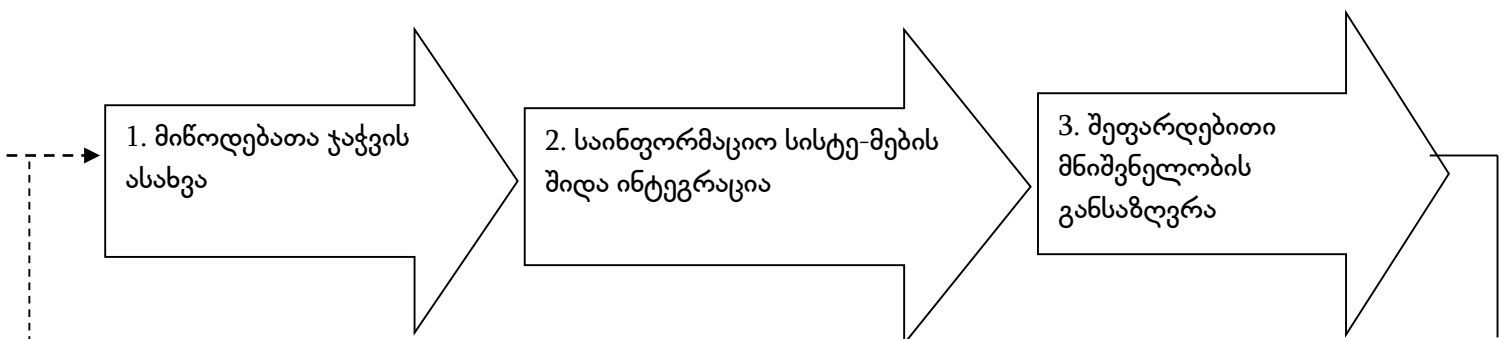
სამმა ფაქტორმა, რომელმაც თავი იჩინა ბაზრებისა და ტექნოლოგიების გლობალიზაციის პირობებში, აიძულა ორგანიზაციების უმაღლესი ხელმძღვანელობა, ახლებურად შეეხედათ მინოდებათა ჯაჭვის მართვის პრობლემებისათვის:

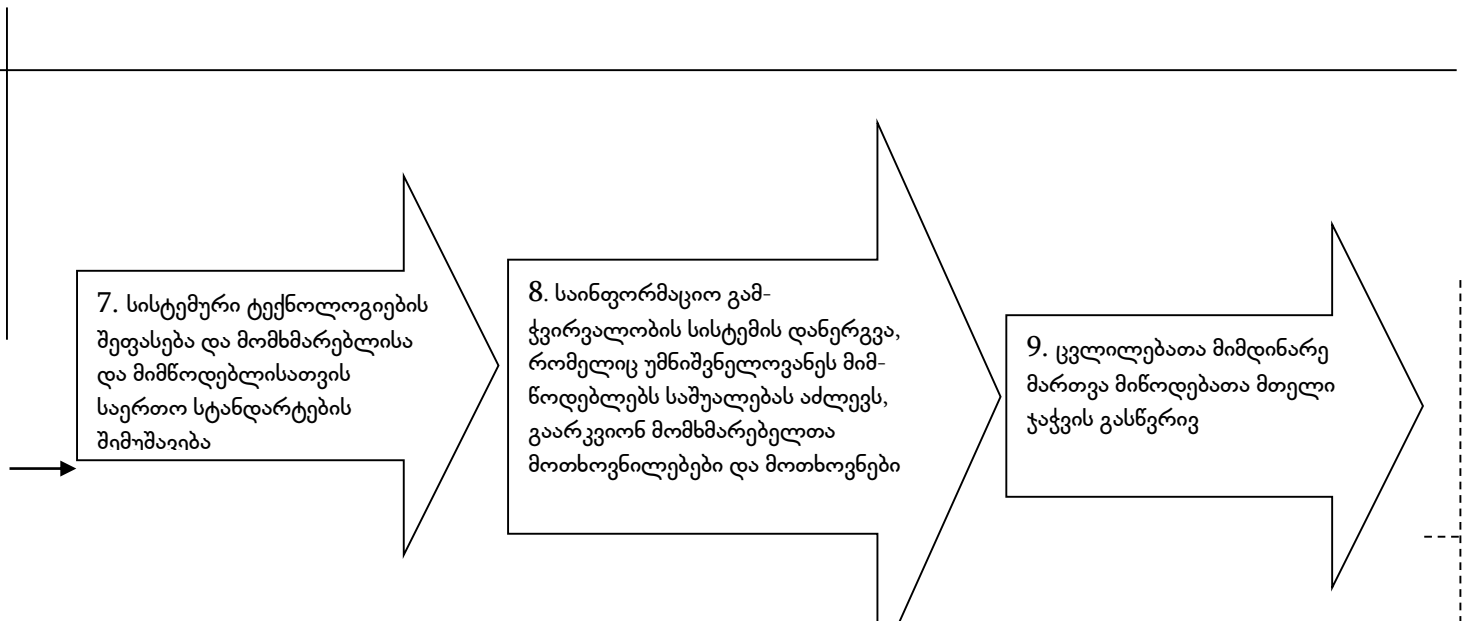
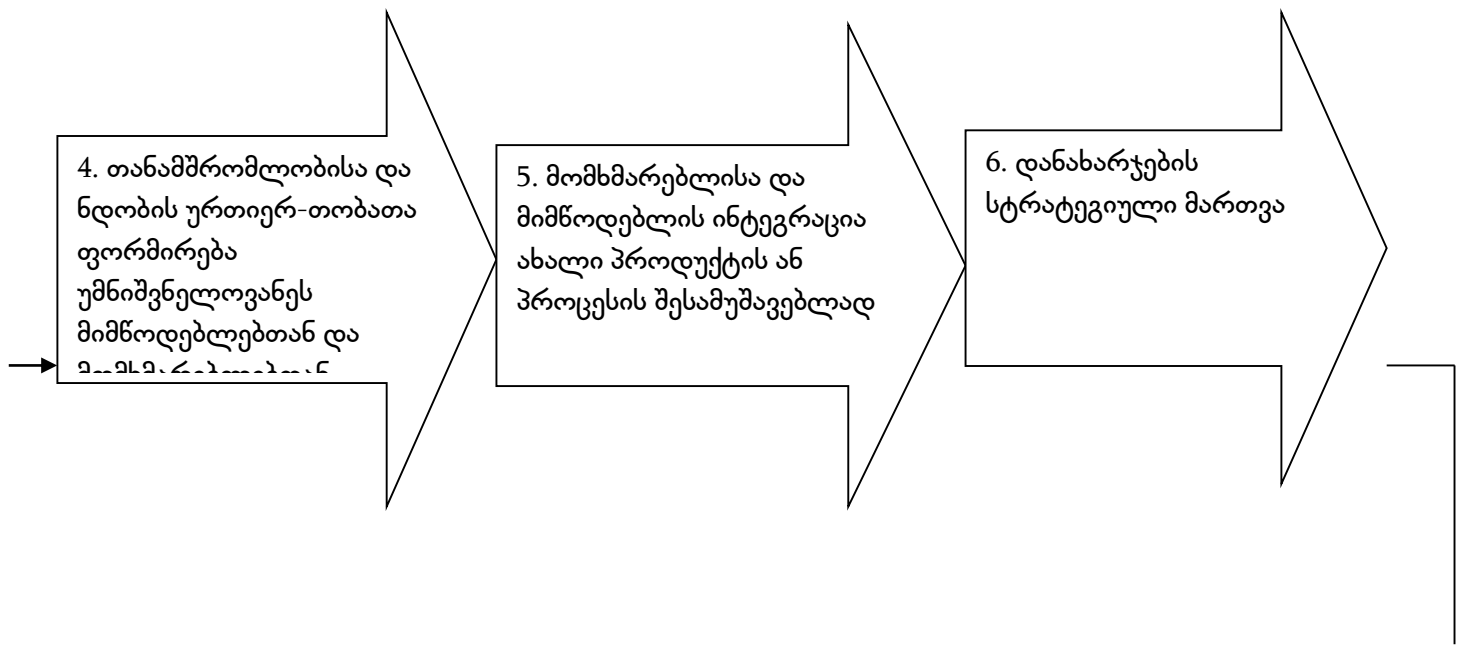
1) მომხმარებელთა სულ უფრო მზარდი მოთხოვნები, რომლებიც იზრდება გლობალური კონკურენციის გამო და შეეხება თვითღირებულების, საქონლისა და მომსახურების ხარისხის, მომხმარებელამდე მიტანის, გამოყენებული ტექნოლოგიებისა და ციკლის ხანგრძლივობის პრობლემებს;

2) უფრო მაღალ დონეზე თანამშრომლობის ორგანიზაციათაშორის ურთიერთობათა ჩამოყალიბება და მათი მნიშვნელობის ფართო აღიარება;

3) საინფორმაციო რევოლუცია.

მოქმედებათა და სტრატეგიათა თანმიმდევრობა, რომელიც განაპირობებს ღირებულების ფორმირების ინტეგრირებული სისტემების წარმატებით შექმნას, წარმოდგენილია ნახ. 3.2-ზე.





ნახ. 3.2. ღირებულების ფორმირების ინტეგრირებულ სისტემის შექმნის პროცესის სქემა

1. მიწოდებათა ჯაჭვის ასახვა „ისეთად, როგორიც არის“. შესყიდვები, ოპერაციები და განაწილება უნდა ხორციელდებოდეს კოორდინირებული ბიზნეს-სტრატეგიებისა და ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ერთიანი მაჩვენებლების საფუძველზე, რაც შესაძლებელია ამ ორგანიზაციის განვითარების მიზნების მკაფიო გააზრებისას. დაწვრილებითი ანალიზი ავლენს საბაზო პროცესების

სრულყოფის მიმართულებებს (შეკვეთების შესრულება, გარეშე ორგანიზაციების მოზიდვის სტრატეგია, ლოჯისტიკური ნაკადები). მთელი საქმიანობა საკვანძო დანაყოფების კუთხით დოკუმენტირდება, ამასთან ყველა უმნიშვნელოვანესი შესყიდვისათვის შემუშავდება სასაქონლო სტრატეგიები. მიმწოდებელთა და მომხმარებელთა ქსელის სტრუქტურის ოპტიმიზებისათვის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა აანალიზებს ბიზნეს-პარტნიორებს და წყვეტს, ვისი ბაზის შემცირება არის უფრო მიზანშეწონილი - მიმწოდებელთა თუ მომხმარებელთა. ამ საკითხში არსებით როლს თამაშობს მიწოდებათა ჯაჭვის მონაწილეთა ურთიერთობის დონე K.

2. საინფორმაციო სისტემათა და ბიზნეს-ფუნქციათა შიდა ინტეგრაცია. საწარმოს რესურსთა დაგეგმვის სისტემას (enterprise resource planning - ERP) ქმნის ბიზნეს-ტრანზაქციების შესახებ მონაცემთა დამუშავებისა და გაცემის ინტეგრირებული სისტემები, ვინაიდან მისი დანიშნულება არის იმ ტრანზაქციებისათვის თვალის დევნება, რომლებიც ინიცირებენ ბიზნეს-პროცესთა შესრულებას განსაზღვრული რესურსების (ადამიანების, მასალების, ტექნოლოგიების) მოზიდვით. საწარმოს რესურსთა დაგეგმვის სისტემის პროგრამული დანართები ხელს უწყობს ბიზნეს-პროცესების რეკონსტრუირებას და წარმოადგენს საძირკველს ღირებულების ფორმირების ინტეგრირებული სისტემისათვის.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის ამოცანა მდგომარეობს რესურსების პროდუქტიული გამოყენების უზრუნველყოფაში, რესურსების დაგეგმვის სისტემა უწევს მას მხარდაჭერას შესაბამისი გადაწყვეტილებების მიღებაში, შეაქვს საორგანიზაციო საინფორმაციო სისტემაში „პროცესის ლოგიკა“ და ამკვიდრებს დისციპლინას ბიზნეს-პროცესებში. ის მოიცავს ისეთ სფეროებს, როგორცაა კლიენტთა შეკვეთების მართვა, წარმოების დაგეგმვა და განხორციელება, შესყიდვები, აგრეთვე საფინანსო მართვა და საბუღალტრო აღრიცხვა. წარმოების რესურსების დაგეგმვის სისტემის წყალობით ბიზნესის ამ სფეროთა თანამშრომლებს შეუძლიათ უელიერტქმედება და ინფორმაციით ერთად სარგებლობა.

3. მიწოდებათა ჯაჭვის თითოეული მონაწილის შეფარდებითი მნიშვნელობის განსაზღვრა. ორგანიზაციამ უნდა შეცვალოს არა მხოლოდ პირველი დონის მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან, არამედ მთელ მიწოდებათა ჯაჭვში თანამშრომლობის ბუნება. გადარჩევაში იმარჯვებენ უძლიერესები, და სპეციალისტ-ლოგისტებისათვის ცნობილი უნდა იყოს მათ მიწოდებათა ქსელში შემავალი ყველაზე მნიშვნელოვანი მიმწოდებლებისა და მომხმარებლების მოქმედებები და მოთხოვნები. უნდა განისაზღვროს თითოეული მიმწოდებლისა თუ მომხმარებლის შედარებითი

მნიშვნელობა მთლიანად მიწოდებათა ჯაჭვის ფასეულობისა და ეფექტიანობის გასაზრდელად. შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე, შეირჩევა საორგანიზაციო ურთიერთობათა ტიპი, რომელიც შემდგომში ყალიბდება შესაბამის ორგანიზაციასთან ურთიერთქმედებისას.

საკვანძო მიმწოდებელთა შერჩევა ხორციელდება პროდუქტის ხარისხის, მიტანის ეფექტიანობისა და გამოყენებული ტექნოლოგიების თვალსაზრისით, რომლებიც ფასდება ფინანსური მაჩვენებლებით, რაც უშუალოდ განისაზღვრება საბოლოო შედეგებით. თუ მიწოდებათა ჯაჭვში საკვანძო პარტნიორთა შიდა სტრატეგიები შეესაბამება თქვენი ორგანიზაციის შიდა სტრატეგიებს, ეს საშუალებას გაძლევთ, გამოიყენოთ მათი ცოდნა და გამოცდილება ღირებულების ფორმირებისას. პროგნოზებისა და მოთხოვნის შესახებ ინფორმაციის ერთობლივი გამოყენება გვეხმარება დაიგეგმოს სანარმოო სიმძლავრეების გრძელვადიანი განვითარება, სასაქონლო-მატერიალური მარაგების დონე და მოთხოვნილება ადამიანურ რესურსებზე.

4. უმნიშვნელოვანეს მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან თანამშრომლობისა და ნდობის ურთიერთობის ფორმირება. არსებობს საბაზო პროცესები, რომლებიც საშუალებას გვაძლევს, დავამყაროთ და ვმართოთ ურთიერთობა უმნიშვნელოვანეს პარტნიორებთან მიწოდებათა ჯაჭვში. ისინი განამტკიცებს ნდობას ცალკეულ თანამშრომლებსა და მთლიანად ორგანიზაციებს შორის, აგრეთვე ქმნის საფუძველს ინფორმაციის ერთობლივი გამოყენების შესახებ შეთანხმების დასადებად.

5. მომხმარებლისა და მიმწოდებლის ინტეგრაცია ახალი პროდუქტის ან პროცესის შესამუშავებლად. ზემოჩამოთვლილი პრობლემების გადაჭრა ქმნის ხელსაყრელ შესაძლებლობებს მეტი ღირებულების ფორმირებისათვის. ასე მაგალითად, პარტნიორები მზად არიან მიწოდებათა ჯაჭვში ახალი პროდუქტების ერთობლივი დაპროექტებისა და შემუშავებისათვის. აღსანიშნავია, რომ ბევრ ბაზარზე შემოსავლების 40%-ზე მეტი უზრუნველყოფილია ახალი პროდუქტებით, რომლებიც გამოჩნდა წინა წელს, და თუ მიწოდებათა ჯაჭვის მონაწილეები ვერ ახერხებენ ახალი და ნოვატორული ტექნოლოგიებისა და პროდუქტების უწყვეტი ნაკადის შენარჩუნებას, მომხმარებლები პოულობენ სხვა მიმწოდებლებს.

6. დანახარჯების სტრატეგიული მართვა. თანამშრომლობა მიწოდებაჯა ჯაჭვის მონაწილეებს შორის გავლენას ახდენს ისეთ მნიშვნელოვან ელემენტზე, როგორცაა დანახარჯები. დანახარჯების პრობლემა უნდა გადაიჭრას მიწოდებათა მთელი ჯაჭვის კონტექსტში, და ურთიერთქმედება პარტნიორებთან უნდა ეხმარებოდეს დანახარჯების შემცირებას უმნიშვნელოვანეს აქციონერთა მოგებისათვის და შემოსავლიანობის განაკვეთისათვის ზიანის მიუყენებლად. დანახარჯების

შემცირებით მიწოდებათა ჯაჭვის მონაწილეები საშუალებას იღებენ, გაზარდონ თავიანთი რენტაბელობა და „გადასცენ ღირებულება“ საბოლოო მომხმარებელს, რითაც დაიპყრობენ ბაზრის დიდ ნაწილს. თანამშრომლობა მიწოდებათა ქსელის ფარგლებში ხელს უწყობს საბაზო კომპეტენციათა შეფასებას, ახალი პროდუქტების შემუშავებას, დანახარჯების მართვას, მაშასადამე, ის მეტად ხელსაყრელია მონაწილეთა ეკონომიკური ეფექტიანობის გასაზრდელად.

7. სისტემური ტექნოლოგიების შეფასება და მომხმარებლისა და მიწოდებლისათვის საერთო სტანდარტების შემუშავება. იმისათვის, რომ მიწოდებათა ჯაჭვის გარდაქმნა და მისი ჩართვა ღირებულების ფორმირების სისტემაში იყოს წარმატებული, ორგანიზაციამ ზუსტად უნდა შეასრულოს ბიზნეს-პროცესები და დაიცვას საინფორმაციო სტანდარტები, რომლებიც უზრუნველყოფს მყიდველისა და გამყიდველის შეუფერხებელი ურთიერთქმედება.

8. საინფორმაციო გამჭვირვალობის სისტემის დანერგვა, რომელიც აძლევს უმნიშვნელოვანეს მიმწოდებლებს საშუალებას, გაარკვიონ მომხმარებელთა მოთხოვნილებები და მოთხოვნები. აუცილებელია, რომ მიწოდებათა ჯაჭვის მონაწილეებმა შეასრულონ პროცესთა ნატიფი აწყობა, რომელიც მიმწოდებლებს მისცემდა საშუალებას, შეიმუშავონ კალენდარული საწარმოო გეგმები, რომლებიც არა მხოლოდ უზრუნველყოფს მიწოდების მოთხოვნათა შესრულებას ზუსტად ვადაში, არამედ მინიმუმამდე ამცირებს სასაქონლო-მატერიალური მარაგების დონეს. ამის რეალიზება შეიძლება ინტერნეტის მეშვეობით (world wide web - www). სისტემა უნდა იყოს ერთობლივი დაგეგმვისა და პროგნოზირებისათვის მოხერხებული, საბოლოო მომხმარებლისათვის ხელმისაწვდომი, რეალურ დროში ცვლილებათა შეტანის თვალსაზრისით მოხერხებული. ის გამოიყენება საწარმოო სიმძლავრეებისა და სასაქონლო-მატერიალური მარაგების დაგეგმვისას, მასში ყოველთვის შეიძლება მოვნახოთ ინფორმაცია „შესყიდვის შეკვეთა - დასაფარი ანგარიშების“ ტიპის ინფორმაცია. ამგვარი სისტემების პოტენციური იგებს, თუ მათ დაუშვებთ მიწოდებათა ჯაჭვის ვიზუალურ სქემას უსადენო და ბრაუზერული გრაფიკული ინტერფეისებით, რომლის კონფიგურირებაც ადვილია პირობათა დინამიკის შესაბამისად.

9. მიწოდებათა მთელ ჯაჭვში ცვლილებათა მიმდინარე მართვა. მიწოდებათა ჯაჭვის ფუნქციონირების მთელ სიგრძეზე მისაღებია ორგანიზაციათა შორისი გადანაცვლებები ყველა მისი მონაწილის მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებელთა საფუძველზე, აქცენტით ღირებულებით კომპონენტებზე, ტექნოლოგიებზე, ზრდის პოტენციალსა და მომგებიანობაზე.

მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვების ფორმირებაზე გავლენას ახდენს შემდეგი თავისებურებები:

- დიდი გეოგრაფიული მანძილები და დროითი განსხვავებები;
- რამდენიმე ეროვნული ბაზრის მოცვა;
- ოპერაციების განთავსება სხვადასხვა ქვეყნების ტერიტორიაზე;
- დიდი პოტენციალი, რომელსაც უზრუნველყოფს შემოთავაზებისა და მოთხოვნის პირობების დიდი მრავალფეროვნება.

თუმცა მიწოდებათა გლობალური ჯაჭვები ხასიათდება დამატებითი დანახარჯებით, რომელიც დაკავშირებულია მრავალრიცხოვან წყაროებთან:

- საწარმოო ხარჯები - მასალების ყიდვა, შრომითი ხარჯები, აღჭურვილობის ექსპლუატაცია და შესყიდვების ხარჯები;

- გადაადგილების ხარჯები - სატრანსპორტო დანახარჯები, ბაჟი, გზაში სასაქონლო-მატერიალური და სარემონტო მარაგების შენახვის ხარჯები;

- სტიმულირებისა და სუბსიდირების ხარჯები - დანამატები და სუბსიდიები;

- არამატერიალური ხასიათის დანახარჯები - ხარისხის უზრუნველყოფის, პროდუქტის ადაპტაციის ან სრულყოფის, კოორდინირების ხარჯები;

- ზედნადები ხარჯები - ჯამური მიმდინარე მუდმივი დანახარჯები;

- გრძელვადიანი დანახარჯები ფაქტორების მიხედვით - წარმადობის, ხელფასის, ვალუტის კურსების, პროდუქტის დიზაინის, საბაზო კომპეტენციის ცვლილებასთან დაკავშირებით და ა.შ.

წარმატებული ორგანიზაციების გამოცდილება ამტკიცებს, რომ მიწოდებათა გლობალური ჯაჭვის ეფექტიანობის გაზრდას ხელს უწყობს შემდეგი ზომები:

- მიწოდებათა ჯაჭვის რაციონალიზება მიწოდებათა ჯაჭვის რგოლების განლაგებისა და ტრანსპორტირების რეჟიმის შეცვლის ხარჯზე;

- ბუფერული სასაქონლო-მატერიალური მარაგებისა და მიწოდებათა ჯაჭვში თანმიმდევრობით სტადიებს შორის დროის შემცირება;

- მიწოდებათა ჯაჭვების გეოგრაფიული და საერთაშორისო მოცვის გაფართოვება;

- იმ საქონლისა და მომსახურების სირთულის გაზრდა, რომლებზეც წვდომის მიღება შეიძლება მიწოდებათა ჯაჭვების მეშვეობით და სხვ.

3.2. მიდგომები მიწოდებათა არსებული ჯაჭვის ანალიზისადმი

ორგანიზაციათა უმეტესობა ერთდროულად მონაწილეობს მიწოდებათა რამდენიმე ჯაჭვში, ვინაიდან მასალებს შეისყიდებიან მიმწოდებელთა ფართო წრისაგან და თავიანთ პროდუქტებსა და მომსახურებას ჰყიდიან მრავალ კლიენტზე. ტიპური ორგანიზაციის შემთხვევაში თითოეულ მის მიწოდებათა ჯაჭვს აქვს შიდა და გარე კავშირები. თუმცა ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ერთონლიობაში ყველა მომარაგების ჯაჭვი წარმოადგენდეს მიწოდებათა ჯაჭვების მართვასთან დაკავშირებული ფორმალური ორგანიზაციათაშორისი ინიციატივების შემადგენელ ნაწილს. ამრიგად, ორგანიზაციისათვის მიზანშეწონილია თავისი ძალისხმევის კონცენტრირება მიწოდებათა ყველაზე კრიტიკულ ჯაჭვებზე. „კრიტიკულის“ ქვეშ ესმით მიწოდებათა ჯაჭვები, აგრეთვე მათთან დაკავშირებული მიმწოდებელთა და მომხმარებელთა პროცესები, რომელთაც გააჩნია ყველაზე დიდი პოტენციალი ამა თუ იმ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის თვალსაზრისით და, მაშასადამე, ბევრს ნიშნავს ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის უზრუნველსაყოფად.

პროცესების ვიზუალიზაცია წარმოადგენს მიწოდებათა ჯაჭვების გააზრების ფუნდამენტურ ინსტრუმენტს.

პროცესი არის ურთიერთდაკავშირებულ ტრანზაქციასთან ლოგიკური თანმიმდევრობა, რომელიც გარდაქმნის ყველაფერს, რაც შემოდის, შედეგებად ანუ პროდუქციად.

ბიზნეს-პროცესი არის ლოგიკურად დაკავშირებულ განმეორებად მოქმედებათა ჯაჭვი, რომლებიც შესაბამისი საწარმოს რესურსებს მიმართავენ რომელიმე ობიექტის (ფიზიკურის ან წარმოსახვითის) სრულყოფაზე ან გარდაქმნაზე წინასწარ განსაზღვრული და გაზომვადი შედეგების ან პროდუქციის მისაღებად, რაც განკუთვნილია შიდა ან გარე მომხმარებლებისათვის.

ტიპური ბიზნეს-პროცესებია: ახალი პროდუქტების შემუშავება, ახალ მომხმარებელთა გამოვლენა, შესყიდვების განხორციელება, შემავალი ლოგისტიკა, წარმოების დაგეგმვა და კონტროლი, წარმოება და აწყობა, მზა პროდუქციის გასაღება (განაწილება), მომხმარებელთა შეკვეთების დამუშავება, გამომავალი ლოგისტიკა, მომხმარებელთა მომსახურება და გაყიდვის შემდგომი მხარდაჭერა, კვლევები ფა პროდუქციის შემუშავება და სხვ.

პროცესის დოკუმენტირებისათვის გამოიყენება პროცედურა, რომელიც შედგება ორი ეტაპისაგან.

I ეტაპი: ბიზნეს-პროცესის განსაზღვრა და აღწერა ხარისხობრივი თვალსაზრისით ურთიერთობათა ასახვის (relationship mapping) მეთოდით, რაც გულისხმობს პასუხებს შემდეგ კითხვებზე:

- ვინ განეკუთვნება მოცემული ბიზნეს-პროცესის მომხმარებლებს და როგორია შედეგები გამოსვლისას?
- ვინ განეკუთვნება მოცემული ბიზნეს-პროცესის მიმწოდებლებს და რა შედის მის შესასვლელში?
- როგორია მოთხოვნები იმისადმი, რაც უნდა მიენოდებოდეს მოცემული ბიზნეს-პროცესის შესასვლელში, და იმისადმი, რაც უნდა გამოვიდეს მის გამოსასვლელში?
- რა შეადგენს მოცემული ბიზნეს-პროცესის მოქმედებათა შინა ნაკადს?

II ეტაპი: ბიზნეს-პროცესის ბლოკ-სქემის აგება მისი შემადგენელი ქმედებების დაწვრილებით ასახვით.

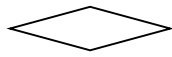
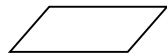



წინასწარ შემუშავდება ურთიერთობათა სქემა, რომელზეც მთავარი არის არა კონკრეტული მოქმედებები, არამედ ნაკადები ძირითად ჯგუფებს შორის. ქალაქის ფურცელზე მონიშნება პროცესისათვის მნიშვნელოვანი ქვედანაყოფები, ფუნქციები, განყოფილებები და თანამშრომლებიც კი, რომლებიც გავლენას ახდენენ ამ ბიზნეს-პროცესზე. შემდეგ განისაზღვრება და ისრით აღინიშნება მონაწილეთა შორის თითოეული კავშირის ტიპი. ჯგუფები, რომელთაც გამოუვლინდათ შემავალი ან გამომავალი ისრების არარსებობა, სქემიდან ამოიღება.

შემდეგ აიგება სქემის დაზუსტებული ვარიანტი, რომელიც ითვალისწინებს ყველა კავშირს (დამოკიდებულებას) პროცესის ყველა მონაწილეს შორის. ეს არის მის მონაწილეს შორის ნაკადების ზოგადი სურათი.

ჭროცესის გაშლილ ბლოკ-სქემას ხაზავენ გრაფიკული სიმბოლოების გამოყენებით, მათ შორის იმათი, რომლებიც შემოთავაზებულია ამერიკის სტანდარტთა ეროვნული ინსტიტუტის მიერ (American National Standards Institute - ANSI) (ნახ. 3.3).

- სანყისი ან საბოლოო წერტილი

- ეტაპი ან მოქმედება პროცესში

-  - გადანწყვეტილების მიღების წერტილი (როგორც წესი, ითხოვს პასუხს „ჰო“ ან „არა“)
-  - შეყვანა ან გამოყვანა (როგორც წესი, მონაცემთა ან მასალათა)
-  - შექმნილი დოკუმენტი
-  - შეფერხება
-  - კონტროლი


ნახ. 3.3. სიმბოლოები პროცესის ბლოკ-სქემის შესადგენად

ამერიკის სტანდარტთა ეროვნული ინსტიტუტის (ANSI) სიმბოლოების გამოყენება იძლევა ინფორმაციის მოცულობის გათვართოვების საშუალებას.

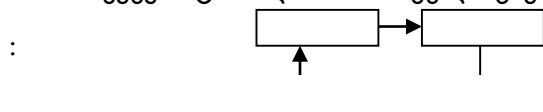
იმის შემდეგ, რაც პროცესი დოკუმენტირებულია სიმბოლოების მეშვეობით, სპეციალისტ-ლოგისტმა შეიძლება მიიღოს გადანწყვეტილება დამატებითი ცნობების ჩართვის შესახებ, მიუთითოს საინფორმაციო ნაკადები, დროითი მოთხოვნები პროცესის ამა თუ იმ ელემენტების მიმართ, გადაადგილებათა მანძილები, საჭირო რესურსები, წარმადობა და ა.შ.

როდესაც სქემის აგება დასრულებულია, შეიძლება განვიხილოთ მისი ოპტიმიზების შესაძლებლობები.

პროცესის სრულყოფის პოტენციალის გამოსავლენად და ციკლის დროის შესამცირებლად მოქმედებათა რეკომენდებული თანმიმდევრობა არის შემდეგი:

1. გადანწყვეტილების მიღების თითოეული სიმბოლოს  რიგობა:
 - არის თუ არა ეს შემონმბებითი მოქმედება?
 - შემონმბება იყო სრული თუ რაღაც შეცდომები შეიძლებოდა დარჩენილიყო გამოუვლენელი?
 - ხომ არ გახდა შემონმბება ჭარბი?

2. უკუკონტროლის თითოეული ციკლის გაანალიზება (ისრები გვაბრუნებს წინა მოქმედებასთან)



- საჭიროა თუ არა ამ მოქმედებების შესრულება, თუ არ ყოფილა არავითარი შეფერხება?
- როგორია ციკლის ხანგრძლივობა (ციკლის ეტაპების რაოდენობა, დახარჯული დრო, მოხმარებული რესურსები და ა.შ.)?
- იძლევა თუ არა ეს ციკლი პრობლემის ხელახლა წარმოქმნის თავიდან აცილების საშუალებას?

3. შეფერხების თითოეული სიმბოლოს ნალიზება:

- რა იწვევს ამ შეფერხებას?
- რა პრობლემები იჩენს თავს შეფერხების შედეგად?
- როგორია შეფერხების ხანგრძლივობა?
- როგორ შეიძლება შეფერხების ხანგრძლივობის შემოკლება ან მისი შედეგების შემცირება?

4. მოქმედების თითოეული სიმბოლოს ლიზება:

- ხომ არ არის ეს მოქმედება ჭარბი?
- როგორია მოქმედების ფასეულობა დანახარჯებთან შეფარდებაში?
- როგორ ავიცილოთ თავიდან შეცდომები ამ მოქმედებაში?

5. დოკუმენტის ან მონაცემთა ბაზის თითოეული სიმბოლოს ლიზება:

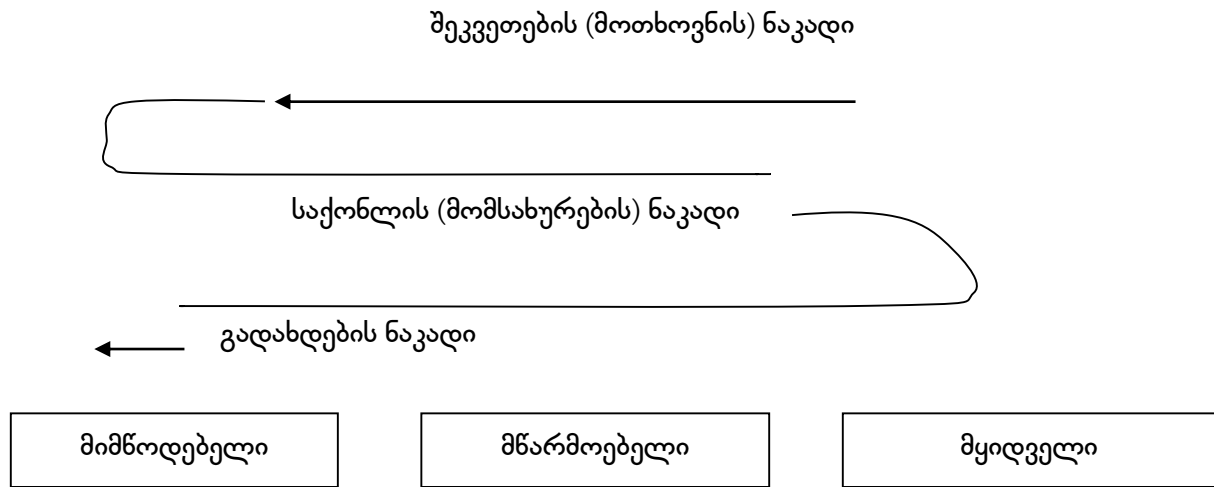
- არის თუ არა ის აუცილებელი?
- როგორ ხდება მისი განახლება?
- არსებობს თუ არა ამ ინფორმაციის ერთიანი წყარო?
- როგორ შეიძლება ამ ინფორმაციის გამოყენება მონიტორინგისათვის და პროცესის სრულყოფისათვის?

დამტკიცებულია, რომ ბიზნეს-პროცესის მიმდინარე მდგომარეობის დაწვრილებითი ანალიზი ხელს უწყობს მისი სრულყოფის გზების გამოვლენას.

მიწოდებათა მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში გავრცელება ჰპოვა მიწოდებათა ჯაჭვის პროცესული (ნაკადური) წარმოდგენის რამდენიმე ვარიანტმა.

S-მოდელი (The Order to Payment – supply chain S-model – მიწოდებათა ჯაჭვების მოდელი) შედგება სამი ნაკადისაგან:

- 1) კლიენტთა შეკვეთების ნაკადისაგან;
- 2) ფიზიკური პროდუქციის ან მომსახურების ნაკადისაგან;
- 3) გადახდათა ნაკადისაგან (ნახ. 3.4).



ნახ. 3.4. მიწოდებათა ჯაჭვის პროცესული მოდელი «The Order to Payment» (S-მოდელი)

ვიზუალურად მოდელი გვაგონებს ლათინურ ასოს «S», რომლითაც იწყება სიტყვა «supply», რაც ნიშნავს „მიწოდებას“.

ამრიგად, ის გრაფიკულად თვალსაჩინოდ აჩვენებს ძირითად ნაკადებს, რომლებიც ცირკულირებს მიწოდებათა ჯაჭვში კლიენტის შეკვეთიდან მიღებული პროდუქციის საფასურის გადახდამდე.

SCOR-модель (supply chain operations reference model - მიწოდებათა ჯაჭვებში ოპერაციათა რეკომენდებული მოდელი) შემუშავებულია მიწოდებათა ჯაჭვების საბჭოს (The Supply Chain Council - SCC) - ცნობილი საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ. დღეს ეს მოდელი, რომელიც უზრუნველყოფს მიწოდებათა ჯაჭვების ეფექტიან ანალიზს, დაგეგმვასა და დაპროექტებას, აღიარებულია საერთაშორისო დარგთაშორის სტანდარტად. ის საშუალებას იძლევა, მოხდეს მიწოდებათა ჯაჭვის პროცესული წარმოდგენის რეალიზება და განხორციელდეს დეკომპოზიცია „მიწოდებათა ჯაჭვი - საკვანძო ბიზნეს-პროცესი - ლოჯისტიკური პროცესი - ლოჯისტიკური ფუნქცია/ოპერაცია“.

მიწოდებათა ჯაჭვის კონტრაგენტებს - ფოკუსურ კომპანიას, სხვადასხვა დონის მიწოდებლებსა და მომხმარებლებს (მათ შორის ფოკუსური კომპანიის შიგნით)ზოგად შემთხვევაში შეიძლება შეასრულოთ ოთხი საკვანძო ბიზნეს-პროცესი:

1) წარმოება - პროცესის ოპერაციები, დაკავშირებული საქონლის (ფიზიკური პროდუქტის ან მომსახურების) წარმოებასთან;

2) მომარაგება - ოპერაციები, რომლებიც დაკავშირებულია მომარაგების საგნების მიღებასთან საქონლის საწარმოებლად ან გასაყიდად;

3) მითანა - მომხმარებლებისათვის საქონლის მითანის ოპერაციები როგორც ფოკუსური კომპანიის საკუთარი ქვედანაყოფების, ისე მიწოდებათა ჯაჭვში მისი კონტრაგენტების მიერ;

4) დაბრუნება - ოპერაციები, რომლებიც დაკავშირებულია ე.წ. უკუსვლითი მატერიალური ნაკადების მართვასთან (წუნდებული პროდუქციის, საბრუნავი ტარის დაბრუნება, ნარჩენებისა თუ წუნის უტილიზება და ა.შ.).

ბიზნეს-პროცესი (პარამეტრი) „გეგმა“ აერთიანებს და კოორდინირებს უწევს მიწოდებათა ჯაჭვის ყველა კონტრაგენტის საქმიანობას, და არის მიწოდებათა ჯაჭვებში ოპერაციათა რეკომენდებული მოდელის (SCOR-მოდელის) მაინტეგრირებელი ელემენტი.

საკვანძო ბიზნეს-პროცესები სრულდება როგორც ფოკუსური კომპანიის შიგნით, ისე ცალკეული მიწოდებლისა და მომხმარებლის მიერ მიწოდებათა გაფართოვებულ ჯაჭვში. მიწოდებათა ჯაჭვის თითოეული მონაწილე არის საქონლის (პროდუქტის ან მომსახურების) წყარო შემდეგი მონაწილისათვის.

მოდელი, რომელიც მიწოდებათა ჯაჭვებს წარმოადგენს მზა მდგენელი პროცესების კომბინაციის მეშვეობით, შეიძლება გამოიყენებოდეს როგორც მიწოდებათა ყველაზე მარტივი ჯაჭვების, ისე რთული კომპლექსური ლოჯისტიკური ქსელების ასახვისათვის. განსაზღვრებათა სტანდარტული ნაკრები იძლევა ბიზნესის თუნდაც არაშეღარებადი დარგებისა და ცალკეული კომპანიების ინტეგრირების საშუალებას მიწოდებათა ჯაჭვების პრაქტიკულად ნებისმიერი ქსელური სტრუქტურის აღწერილობაში. მოდელი საფუძველს უქმნის მიწოდებათა ჯაჭვების სრულყოფას გლობალურ პროექტებსა და კომპანიის კონკრეტული ქვედანაყოფის მოკრძალებულ შიდა პროექტებში.

პროცესული მიდგომის პოზიციებიდან მიწოდებათა ჯაჭვებში ოპერაციათა რეკომენდებული მოდელის (SCOR-მოდელის) ელემენტები არის:

- მმართველობითი პროცესების სტანდარტული აღწერილობები;
- სტანდარტული პროცესების ფარგლებში ურთიერთობათა სტრუქტურა;
- სტანდარტული მეტრიკები პროცესების ეფექტიანობის გასაზომად.

მიწოდებათა ჯაჭვებში ოპერაციათა რეკომენდებული მოდელი (SCOR-მოდელი) ითვალისწინებს პროცესის დეტალიზების ოთხ დონეს:

1) უმაღლესი დონე (პროცესთა ტიპები) - განსაზღვრავს SCOR-მოდელის ფარგლებსა და შინაარსს, მიწოდებათა ჯაჭვის საბაზო მიზნებს კონკურენტულ უპირატესობათა მისაღწევად;

2) კონფიგურაციათა დონე (პროცესთა კატეგორიები) - სახავს საკვანძო პროცესთა თანმიმდევრობას განსაზღვრული კომპანიის მიწოდებათა ჯაჭვში მისი ოპერაციული სტრატეგიის შესაბამისად;

3) პროცესის ელემენტების დონე (პროცესთა დეკომპოზიცია) განსაზღვრავს პროცესთა (მათ შორის ლოჯისტიკურთა) ისეთ ელემენტებს, როგორცაა ქვეპროცესები და ფუნქციები/ოპერაციები, აგრეთვე პროცესის ელემენტების შემავალ და გამომავალ ინფორმაციას და მისი ფუნქციების ეფექტიანობის გამზომებს;

4) პროცესის ელემენტების დეკომპოზიციის დონე.

მიწოდებათა ჯაჭვებში ოპერაციათა რეკომენდებული მოდელი (SCOR-მოდელი) დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს პროცესთა ტიპებს:

- დაგეგმვას (planning), რომლის დროსაც არსებული რესურსები გადანაწილდება მოსალოდნელი მოთხოვბის დასაკმაყოფილებლად, ანუ ხდება ერთობლივი მოთხოვნისა და შემოთავაზების ბალანსის უზრუნველყოფა;

- შესრულებას (execution), რომელიც ინიცირებულია მოთხოვნით (დაგეგმილით ან მიმდინარეთი) და ცვლის პროდუქტების სივრცით-დროით და ფიზიკურ მდგომარეობას;

- უზრუნველყოფას (enable), ვინაიდან ის ამზადებს ინფორმაციას და ინარჩუნებს ურთიერთობას, რომელსაც ემყარება დაგეგმვისა და შესრულების პროცესები.

მიწოდებათა ჯაჭვების მართვის პროგრამული პროდუქტების (SCM-პროდუქტების) სპეციალისტთა უმრავლესობა მიწოდებათა ჯაჭვების მართვის სფეროს მიაკუთვნებს შემდეგ ბიზნეს-პროცესებს:

- ურთიერთობა მიმწოდებლებთან, კლიენტებთან და პარტნიორებთან;
- მოთხოვნის, გაყიდვებისა და მარკეტინგის მართვა;
- წარმოების (ოპერაციების) და ლოჯისტიკის დაგეგმვა;

- ლოჯისტიკური და ფინანსური ტრანზაქციების;
- შეკვეთებისა და დავალებების დისპეტჩირების მართვა;
- პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის მართვა;
- შესყიდვების მართვა;
- აქტივების მართვა.

მიწოდებათა ჯაჭვების სტრატეგიულ მართვასა და მართვის დაგეგმვაში (SCM-დაგეგმვა) საკვანძო ბიზნეს-პროცესების წარმოდგენილი ერთობლიობა ხშირად აგრეგირდება მიწოდებათა ჯაჭვის სამ მაკროპროცესად:

- 1) მიწოდებლებთან ურთიერთქმედების მართვა (supplier relationship management - SRM);
- 2) მიწოდებათა ჯაჭვების ფირმისშიდა მართვა (internal supply chain management - ISCM);
- 3) მომხმარებლებთან ურთიერთქმედების მართვა (customer relationship management - CRM).

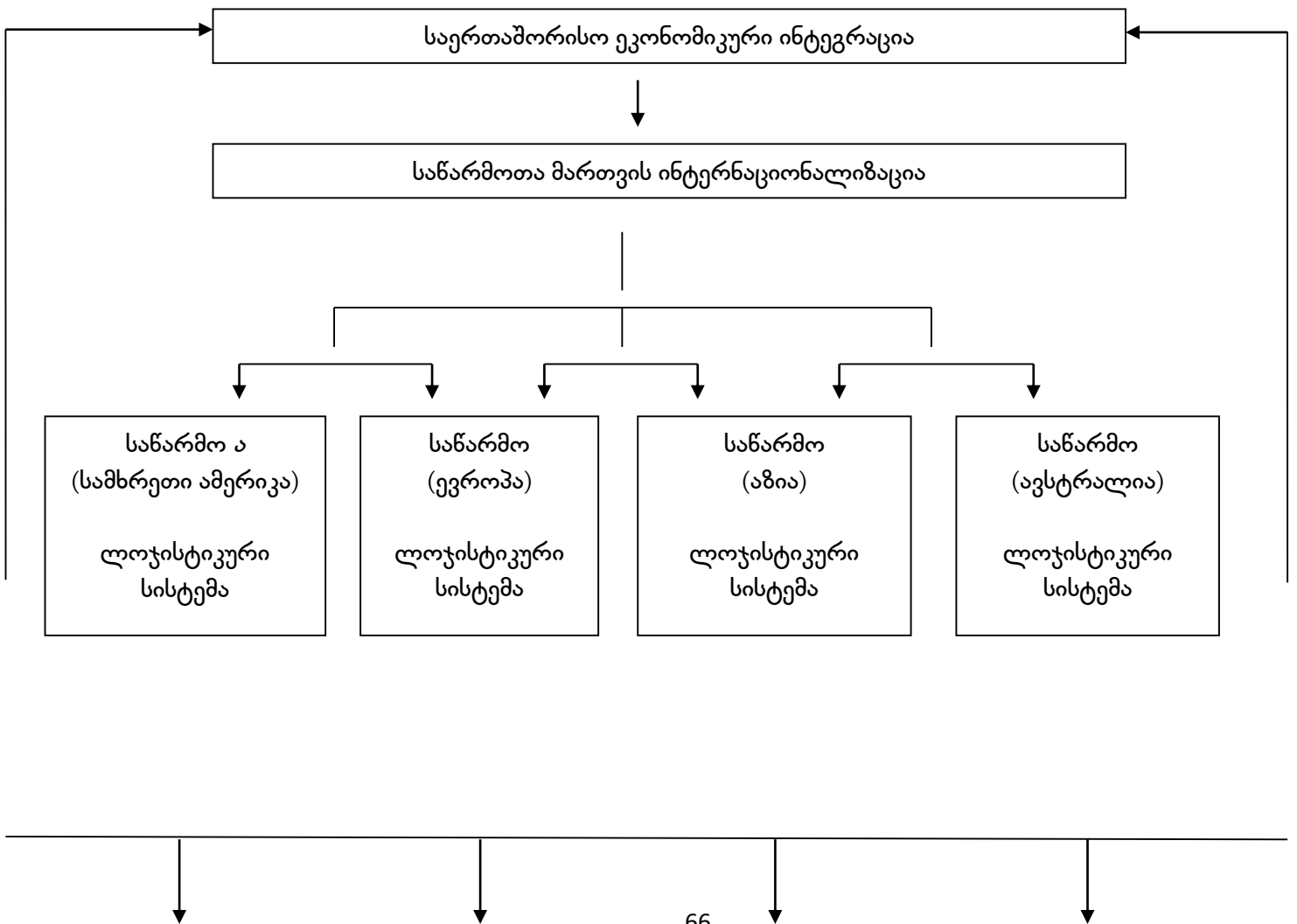
მიწოდებათა ჯაჭვის პროცესული დეკომპოზიცია განუწყვეტლად არის დაკავშირებული ლოჯისტიკური ბიზნეს-პროცესის ცნებასთან. მისი მიზანია საკვანძო ლოჯისტიკური ბიზნეს-პროცესების მიყვანა შესაბამისობაში საწარმოს ლოჯისტიკურ სტრატეგიასთან, მიწოდებათა ჯაჭვის პერსპექტიულ სტრუქტურასთან, საწარმოს ლოჯისტიკის მართვის საორგანიზაციო სტრუქტურასთან.

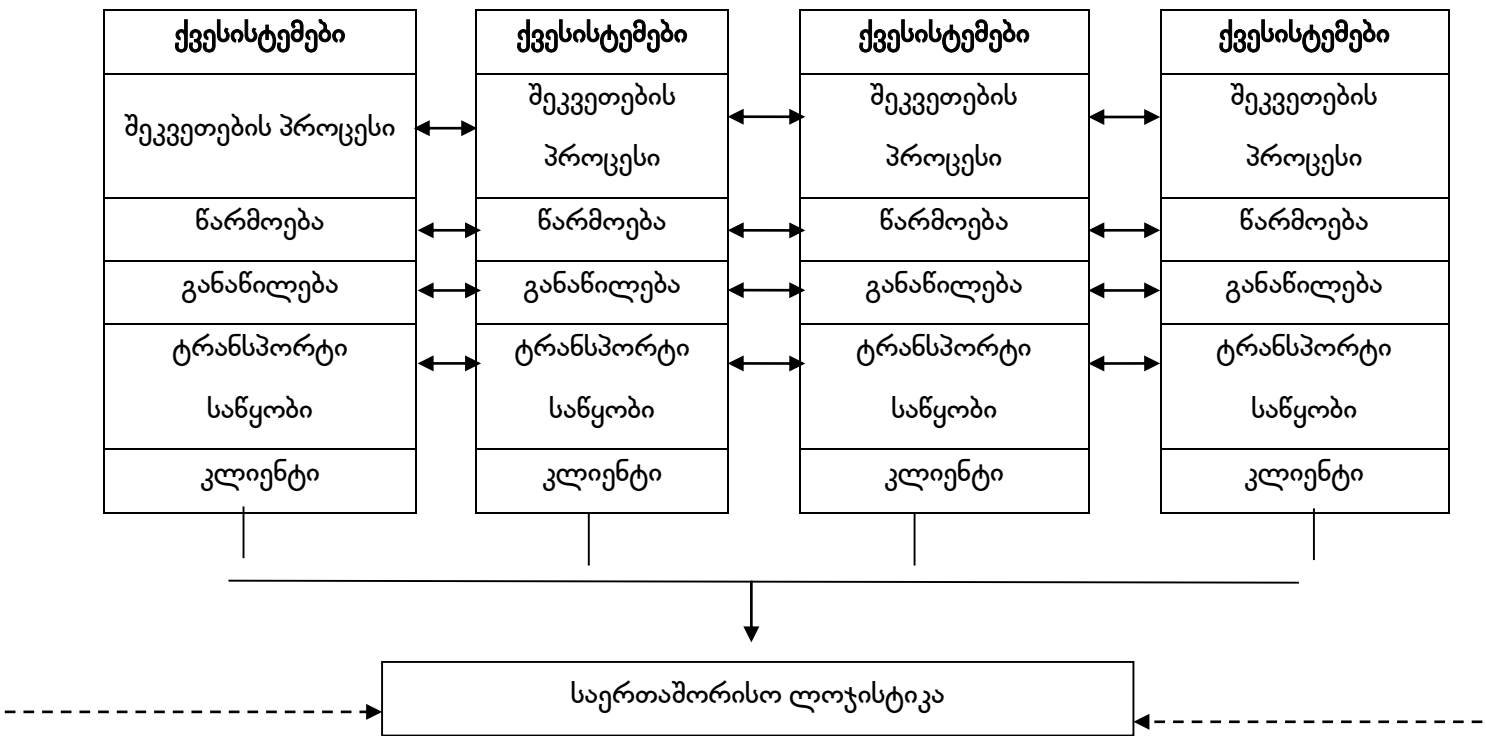
მიწოდებათა ჯაჭვების მართვასთან დაკავშირებული ამა თუ იმ ინიციატივების განხორციელების დანყებისას ორგანიზაცია აპირებს მიაღწიოს გაცილებით მეტს, ვიდრე უბრალოდ მოიყვანოს თავისი დღევანდელი ლოჯისტიკური პროცესები შესაბამისობაში პარტნიორთა ლოჯისტიკურ პროცესებთან. მიწოდებათა ჯაჭვების მართვა ქმნის პლატფორმას მიწოდებათა მთელ ჯაჭვში ლოჯისტიკური საქმიანობის ეფექტიანობის საგრძნობი გაზრდისათვის. ეს შეიძლება იყოს მიწოდებათა ჯაჭვის მონაწილე ორგანიზაციების როლებში ცვლილებების შედეგი.

3.3. მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვის სტრუქტურის ფორმირება

მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვის ფორმირებას საფუძვლად უდევს ექსპორტ-იმპორტის გარიგებები, რომლებიც განაპირობებს ლოჯისტიკური მართვის ოპერაციული, მარკეტინგული და ფინანსური ფუნქციების ეფექტიანობას.

მინოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვების შექმნის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს გადასვლა საერთაშორისო ეკონომიკური ინტეგრაციიდან, საწარმოთა ინტერნაციონალიზაციის გავლით, საერთაშორისო ლოჯისტიკურ სისტემაზე. გრაფიკული სახით სიტუაცია წარმოდგენილია ნახ. 3.6-ზე.

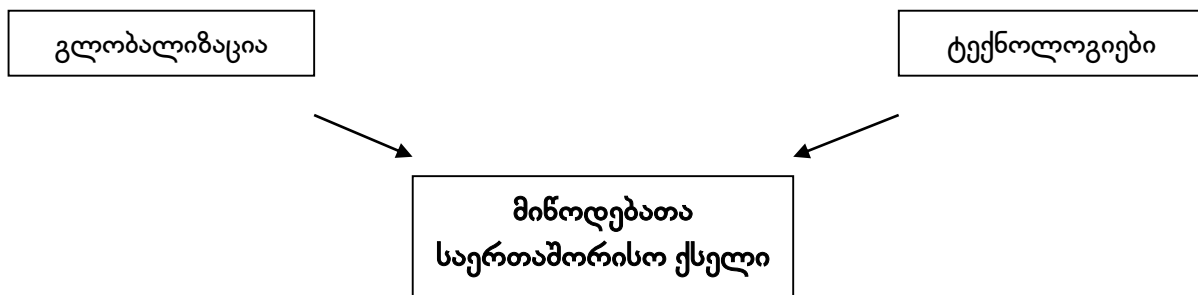




ნახ. 3.6. საერთაშორისო ეკონომიკური ინტეგრაციიდან
საერთაშორისო ლოჯისტიკურ სისტემებამდე

ოთხი მთავარი სივრცითი ფაქტორი გავლენას ახდენს მიწოდებათა საერთაშორისო ლოჯისტიკური ჯაჭვის ფორმირებაზე (ნახ. 3.7):

- 1) გლობალიზაცია;
- 2) ტექნოლოგია;
- 3) მოთხოვნა;
- 4) მაკროეკონომიკა.





ნახ. 3.7. გარემოცვის გავლენა მიწოდებათა საერთაშორისო ლოჯისტიკურ ჯაჭვზე

ნებისმიერ შემთხვევაში მიწოდებათა საერთაშორისო ლოჯისტიკური ჯაჭვის შექმნისას დიდ როლს, გლობალიზაციის პროცესებთან ერთად, თამაშობს ტექნოლოგიათა განვითარება მაკროეკონომიკის ფართო კონტექსტში.

სხვადასხვა სახელმწიფოთა სანარმოების გაერთიანება მიწოდებათა ჯაჭვში მიზანშეწონილია განიხილებოდეს ორ რაკურსში:

- 1) იმ სიტუაციის თვალსაზრისით, რომელშიც გარიგების საგანი არის განსაზღვრული პროდუქტი ან მომსახურება, წარმომავლობის ქვეყნისგან დამოუკიდებლად;
- 2) ერთმანეთთან მუდმივად მოთანამშრომლე სანარმოთა პოზიციიდან, რომლებიც აპირებენ წარმოების პროფილის ან გასაღების ბაზრის შეცვლას.

მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვის სივრცითი განზომილება განისაზღვრება ლოჯისტიკური ჯაჭვის რგოლი ორგანიზაციების განთავსებით ქალაქის, რეგიონის, ქვეყნის ფარგლებში და საერთაშორისო მასშტაბით.

კომპიუტერულ მრეწველობაში მიწოდებათა ამგვარი ჯაჭვის ტიპური მაგალითი არის ფირმა „ჰიულეტ-პაკარდის“ (Hewlett-Packard - HP) პროდუქციის წარმოებისა და განაწილების ორგანიზება.

მიწოდებელთა ქსელი, წარმოების ადგილები და განაწილების ცენტრები მდებარეობს ვანკუვერში და ქმნის სანარმოო პროცესების ორ ღონეს:

- 1) ნაბეჭდი ფირფიტების მონტაჟი და ტესტირება;
- 2) მზა მოწყობილობათა საბოლოო მონტაჟი და ტესტირება.

მიწოდებათა ჯაჭვის ეფექტიანი ფუნქციონირების კრიტერიუმად ითვლება ხარის მათრახის ეფექტის (bullwhip effect) - ისეთი სიტუაციის არარსებობა, რომელშიც საბოლოო მომხმარებლის მოთხოვნის უმნიშვნელო ცვლილებები იწვევს საგრძნობ გადახრებს მარაგებისა და წარმოების დაგეგმვაში

მინოდებათა ჯაჭვის სხვა მონაწილეებში (დისტრიბუტორებში, მწარმოებლებში, მათ მიმწოდებლებში და ა.შ.).

დაგეგმვის გადახრების წარმოქმნის ერთ-ერთ თვალსაჩინო მიზეზს წარმოადგენს სპეციალისტ-ლოჯისტთა დაზღვევითი რეაქცია შემოსული შეკვეთების რაოდენობის ზრდაზე. ისინი გადაწყვეტენ, მინოდებათა ჯაჭვის მაღლამდგომ რგოლში (საქონლის მიმწოდებელთან - დისტრიბუტორთან ან მწარმოებელთან) განათავსონ შეკვეთა, რომელიც საშუალებას იძლევა, მომატებული მოთხოვნა დაკმაყოფილდეს გარკვეული გადაჭარბებით. მაგრამ იმ დროისათვის, როდესაც ეს შეკვეთა მოდის, საქონელზე მოთხოვნის პიკი უკვე გადაივლის, ადგილს უთმობს ვარდნას, და საწყობში იქმნება საქონლის სიჭარბე, ასე რომ შემდეგი შეკვეთა ან გადაიდება მარაგის დახარჯვამდე, ანდა საგრძნობლად მცირდება მოცულობაში. საქონლის მიმწოდებელი, იღებს რა არათანაბარ შეკვეთებს, თავის მხრივ პროგნოზებს აგებს მნიშვნელობათა კიდევ უფრო მეტი განშლით მომატებული სიჭარბის შეკვეთას განათავსებს თავის კომპონენტების მიმწოდებელთან, რითაც მხოლოდ ზრდის ნახტომის ამპლიტუდას.

ხარის მათრახის ეფექტის დეტალური ანალიზისას თავს იჩენს სხვა მიზეზებიც:

- მზარდი შეცდომები მინოდებათა ჯაჭვის რგოლებში მოთხოვნის პროგნოზირებისას;
- მინოდებათა პარტიების გაზრდა;
- ფასთა რყევები;
- საწარმოთა მიერ დამატებითი დამზღვევი მარაგების შექმნა;
- გადახრები წარმოებისა და მინოდებათა გეგმიური ვადებიდან და მოცულობებიდან;
- დაგვიანება მოთხოვნილებათა შესახებ აუცილებელი ინფორმაციის მიღებისას.

განვიხილოთ ისინი უფრო დანვრილებით.

პროგნოზირების შეცდომები. ორგანიზაცია ადგენს შეკვეთების გეგმას თავისი კლიენტების მოთხოვნის პროგნოზიდან გამომდინარე, რომელიც, როგორც წესი, ეფუძნება გასული პერიოდის ინფორმაციას. ამასთან მონაცემთა დამუშავების სტატისტიკური ხერხები ექსტრაპოლირებს აღმავალი და დაღმავალი ტრენდების მაჩვენებლებს მოთხოვნის ზრდისა და ვარდნის რეალური ზღვრული წერტილების იქით. ამ შეცდომის გათვალისწინებით (როგორც მომატების, ისე შემცირების მიმართულებით) ორგანიზაცია აყალიბებს შეკვეთებს მიმწოდებლისადმი. ამასთან ის გამოდის თავისი მიმდინარე მარაგების დონიდან, ამატებს ან აკლებს რა წინა შეკვეთისას გადაჭარბებულ თუ

დაკლებულ (მიუღებელ) მოცულობას. შესაბამისად, მიმწოდებელი, ანალიზებს რა ორგანიზაციის შეკვეთების დროით რიგს, საკუთარ მოთხოვნილებებს აპროგნოზებს კიდევ უფრო მეტი განშლით.

მიწოდებათა მინიმალური პარტიების გაზრდა. ჩვეულებრივ კლიენტთა შეკვეთები კონსოლიდირდება მინიმალურ პარტიებად, უფრო ხშირად - სატრანსპორტო საშუალების (სატვირთო მანქანის, ვაგონის, კონტეინერის) დატვირთვის ნორმის მიხედვით. ამრიგად, რაც მეტია შეკვეთის ზომა და, შესაბამისად, რაც უფრო იშვიათად კეთდება შეკვეთა, მით უფრო მაღალია გადახრის ხარისხი.

ფასების შემცირება და პრომო-აქციები. პრომო-აქცია არის სარეკლამო მოქმედება, რომლის მეშვეობითაც საქონლის შესახებ იგებენ არა რაიმე წყაროდან (ტელევიზორი, რადიო, ბეჭდური გამოცემები), არამედ პირადად, უბრალოდ დეგუსტაციაზე, საქონლის სარეკლამო ნიმუშების დარიგებაზე მოხვედრით და ა.შ. ფასების დაკლების ან პრომო-აქციების ჩატარების პერიოდში კლიენტებს ახასიათებთ დიდი მარაგების ჩამოყალიბება, მაგრამ ასეთი პერიოდების დასრულების შემდეგ იწყება შეკვეთების კლება, ვინაიდან კლიენტები იწყებენ მარაგების ხარჯვას. ამგვარი პოლიტიკა ხელოვნურად აქანავებს მოთხოვნის „საქანელას“ და ზრდის განსხვავებას ფაქტობრივ მოთხოვნილებასთან.

შეკვეთების შესრულების მოთხოვნათა კვოტირება. შემოთავაზების დეფიციტის პირობებში დისტრიბუტორები ხშირად განგებ ზრდიან შეკვეთის მოცულობას მწარმოებელთა მიერ ინიცირებული კვოტირების პოლიტიკის საპასუხოდ. ეს უკანასკნელი კუმშავს თავიანთ ლოგისტიკას, ცდილობენ სადისტრიბუციო ხარჯების შემცირებას და ნიშნავენ კვოტებს, რომლებიც უნდა „აირჩიოს“ დისტრიბუტორმა. ამგვარი მიდგომა აგრეთვე საკმაოდ ამახინჯებს მოთხოვნის სურათს.

შეკვეთის მიტანის პერიოდი. რაც უფრო ხანგრძლივია საქონლის მიტანის პერიოდი, მით უფრო მაღალია გაურკვევლობის ხარისხი შეკვეთის შესრულების მიმართ და მით უფრო მეტია მომხმარებლის გენერირებული დაზღვევითი მარაგის სიდიდე. ხელახალი შეკვეთის წერტილისა და დაზღვევითი მარაგის დონის (გაყიდვის დღეებში) გაანგარიშებისას საშუალო დღიური მოთხოვნისა და შესაბამისი კვადრატული გადახრის მნიშვნელობა მრავლდება მიტანის დღეთა რიცხვზე, რაც პროპორციულად ზრდის მოთხოვნის რეალური სურათიდან გადახრას მიწოდებათა ჯაჭვის ყოველ რგოლში. რაც უფრო მეტი რგოლია ლოჯისტიკურ ჯაჭვში, მით უფრო გამოხატული იქნება „ხარის მათრახის“ ეფექტი.

მიწოდების საერთაშორისო ლოჯისტიკური ჯაჭვის ფორმირების მნიშვნელოვანი პირობა არის რისკის განაწილება მის რგოლებს შორის, იმ მყარი და რბილი ფაქტორების განსაზღვრა, რომლებზეც

დამოკიდებულია საერთაშორისო ლოჯისტიკის ფარგლებში ორგანიზაციათა საქმიანობის ეფექტიანობა. ეს გულისხმობს დამთხვევათა მოძებნას საკვანძო და დამხმარე ლოჯისტიკურ ოპერაციებს შორის, მათი შესრულების განმპირობებელ მყარ და რბილ ფაქტორებს შორის (ნახ. 3.8).



ნახ. 3.8. მყარი და რბილი ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფს საერთაშორისო ლოგისტიკაში ლოჯისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობას

3.4. ურთიერთობათა ორგანიზება და ნაკადების ოპტიმიზება მინოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვში

მინოდებათა ჯაჭვში ურთიერთკავშირთა უმნიშვნელოვანეს ატრიბუტებს შეიძლება მივაკუთვნოთ ნდობით განმსჭვალული ურთიერთობა პარტნიორებს შორის, რომელიც უნდა შევინარჩუნოთ და განვამტკიცოთ. ნდობა თავისით არ ჩნდება. მის მოსაპოვებლად ორგანიზაციამ უნდა აჩვენოს მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლები გასულ პერიოდში და დაამტკიცოს მინოდებათა ჯაჭვში თავისი კავშირების სიმტკიცე. თუ ერთ მხარეს ეჭვი შეეპარება მეორე მხარის მინოდებათა ბაზის ან კლიენტების

საიმედოობაში, მისი დამშვიდება შეიძლება გასული პერიოდის ეკონომიკური მაჩვენებლების წარმოდგენით.

ნდობის ელემენტები მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია კონკრეტულ სიტუაციაზე. მხოლოდ თუ გავარკვევთ, როგორ ყალიბდება ნდობა, შეგვიძლია შევედგეთ მნიშვნელოვანი სარგებლის მომტანი მიწოდებათა ჯაჭვის ინტეგრაციის უზრუნველყოფი ნდობითი ურთიერთობის დამკვიდრების ხელშემწყობი მოქმედების სახეობათა შესწავლას.

განვიხილოთ ნდობის ძირითადი ელემენტები, მიდგომები მათი ფორმირებისადმი, აგრეთვე ემპირიული წესები, რომელთა შესრულება აუცილებელია მიწოდებათა ჯაჭვების სპეციალისტ-ლოგისტებისათვის თავიანთ პარტნიორებთან ნდობის უფრო მაღალ დონეზე გასასვლელად.

1) საიმედოობა მონმდება საკმაოდ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში ერთი ადამიანის მეორესთან ურთიერთობის გამოცდილების დაგროვების კვალობაზე. თუ პარტნიორის ქცევა რჩებოდა თანმიმდევრულად და განჭვრეტადად, ეს გვარწმუნებს მის საიმედოობაში. ამასვე მეტყველებს ინდივიდის პატიოსნება და წესიერება, რომლებიც უჩვეულო და კრიტიკულ სიტუაციებშიც კი შეესაბამება საყოველთაოდ მიღებულ ეთიკურ ნორმებსა თუ სტანდარტებს. თუ ადამიანი განუხრელად მიდის ამ კურსით, მისდამი ნდობა დროთა განმავლობაში მხოლოდ გამყარდება.

პირველი წესი, რომელიც საშუალებას გვაძლევს, ავამაღლოთ ნდობის დონე პარტნიორებთან ურთიერთობებში: „აუცილებელია საკუთარი ვალდებულებების შესრულება და განჭვრეტადად მოქმედება“.

2) კომპეტენცია - ნამდვილი პროფესიონალის თვისება, რომელიც დიდად ფასდება პარტნიორთა მიერ და არწმუნებს, რომ ადამიანი შეძლებს თავისი ვალდებულებების შესრულებას. კომპეტენციაში დარწმუნებულობაზე დამყარებული ნდობა მოიცავს სამ მნიშვნელოვან ასპექტს:

ა) დარწმუნებულობა რომელიმე კონკრეტულ კომპეტენციაში იწვევს ნდობას შესაბამისი პირის კონკრეტული ფუნქციური საქმიანობისადმი. მაგალითად, მომხმარებელი, რომელიც მიმწოდებლისგან ყიდულობს ტრანსმისიულ სისტემას, მოელოს, რომ ეს მიმწოდებელი შეძლებს პასუხის გაცემას ნებისმიერ კითხვაზე, რომელიც ეხება ამ ტრანსმისიულ სისტემას;

ბ) დარწმუნებულობა პიროვნებათაშორისი ურთიერთობის უნარში უზრუნველყოფს ნდობას ადამიანის უნარისადმი, იმუშავოს სხვა ადამიანებთან. ლაპარაკია პირველ რიგში მის ადამიანურ თვისებებზე, პარტნიორთა მოსმენის უნარზე, მოლაპარაკების ეფექტიანად წარმართვაზე, პრეზენტაციების მომზადება-წარმოდგენაზე, სხვა ადამიანთა ჯგუფთან კონსენსუსის პოვნაზე; სხვა

თვისებებსა და უნარებზე, რაც აუცილებელია მიმწოდებელთან თუ მომხმარებელთან ეფექტიანი ყოველდღიური ურთიერთობისათვის. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მიწოდებათა ჯაჭვის ინტეგრაციის ადრეულ სტადიებზე, როდესაც კონტაქტების უმეტესობა ხორციელდება პირადი შეხვედრების დროს;

გ) დარწმუნებულობა პარტნიორის კომპეტენციაში ბიზნესის მოცემულ სფეროში. ნდობას იწვევს კონკრეტული ადამიანის ინდივიდუალური გამოცდილება, სიბრძნე და სალი აზრი, ხოლო მისი შემოწმება ხდება განსაზღვრულ ტექნოლოგიურ თუ ფუნქციურ სიტუაციებში. თუ, მაგალითად, თქვენთვის ცნობილია, რომ მიმწოდებელი ორგანიზაციის ინჟინერი მრავალი წლის განმავლობაში წარმატებით მუშაობს განსაზღვრულ ტექნოლოგიასთან და ერკვევა მის ყველა წვრილმანში, სწორედ მას მიმართავთ კონსულტაციისათვის იმ პრობლემების გამო, რაც გაგიჩნდათ ამ ორგანიზაციის პროდუქციასთან, და ნდობით მოეკიდებით ამ ინჟინრის აზრს. ამრიგად, კომპეტენციაზე დაფუძნებული ნდობა იქცევა მძლავრ გამაერთიანებელ მექანიზმად მიწოდებათა ჯაჭვის ორ მონაწილეს შორის.

მეორე წესი: აუცილებელია, რომ მიწოდებათა ჯაჭვის პარტნიორებმა ურთიერთობის სამართავად დანიშნონ კომპეტენტური, მცოდნე და გამოცდილი ადამიანები.

3) ემოციებზე დამყარებული ნდობა (კეთილგანწყობა) ძნელი განსასაზღვრია, ვინაიდან ის ეფუძნება წმინდად ემოციურ დამოკიდებულებას ერთმანეთისადმი სიმპათიით განწყობილ ადამიანებს შორის. პიროვნებათაშორის ურთიერთობათა მნიშვნელობა ორგანიზაციებს შორის ნდობის დასამკვიდრებლად ძნელია გადამეტებულად შეაფასო. ბევრი ავტორი აღწერს ამჟამად არსებულ ტენდენციებს ორ მხარეს შორის ურთიერთობის ჩამოყალიბებისა და განვითარების ტენდენციას როგორც მოძრაობას ეკონომიკური საფუძვლის მქონე ნდობისაგან (ხელშეკრულებების ხელმოწერა) ფსიქოლოგიური საფუძვლის მქონე ნდობისაკენ.

მესამე წესი: თანამშრომელს, რომელიც ასრულებს მიწოდებათა ჯაჭვის პარტნიორებს შორის შემაკავშირებელი რგოლის როლს, უნდა ჰქონდეს ღრმა ცოდნა შესაბამის ტექნოლოგიასა თუ ფუნქციაში, დამყოლი ხასიათი და ადამიანებთან ურთიერთობის საკმარისი უნარ-ჩვევები.

4) მოწყვლადობა არის სუსტი დაცულობა. მაგრამ ნდობა გულისხმობს მზადყოფნას, შევასრულოთ ჩვენი ვალდებულებები სხვების მიმართ და მივყვეთ დასახულ კურსს, თუნდაც წარუმატებლობის ალბათობა უფრო მაღალი იყოს, ვიდრე წარმატების შესაძლებლობა. ორგანიზაციის მზადყოფნაში, დაიცვას პარტნიორის უფლებები და ინტერესები, ჩადებულია გარკვეული ხარისხის რისკი, რომელიც არ ეწერება გაურკვევლობის ჩვეულ ტიპებში, რაც

დამახასიათებელია ნებისმიერი სიტუაციისათვის მიწოდებათა ჯაჭვში. მონყვლადობა ამძიმებს რისკისა და გაურკვევლობის შეგრძნებას, რასაც განიცდიან ორგანიზაციები.

მიწოდებათა ჯაჭვებზე საუბრისას უნდა განვასხვავოთ მონყვლადობის სამი ტიპი:

ა) არახელსაყრელი არჩევანი - ურთიერთობაში პარტნიორის მიერ შემოტანილი აქტივების ხარისხის სწორად შეფასების უნარის არქონა. მაგალითად, ძნელი შესაფასებელია, შეუძლია თუ არა მოცემული მიწოდებლის სანარმოო სიმძლავრეებს თქვენი მოთხოვნილების დაკმაყოფილება;

ბ) მორალური ზარალი - გამოყოფილი აქტივების შეფასების უნარის არქონა, როდესაც რაღაც ურთიერთობა უკვე არსებობს. თუ, მაგალითად, მიწოდებელი გპირდებათ თავისი სისტემის სანარმოო სიმძლავრეების გაზრდას, რათა დააკმაყოფილოს თქვენი მომავალი მოთხოვნილებები, თქვენ კი არა გაქვთ იმის შემონების საშუალება, მართლაც აბანდებს თუ არა იგი სახსრებს, რაც საჭიროა ამ სანარმოო სიმძლავრეთა გასაზრდელად, შეიძლება ლაპარაკი თქვენთვის მიყენებულ მორალურ ზარალზე;

გ) ასიმეტრიული ინვესტიციები - ერთ-ერთი პარტნიორის მიერ ალიანსის ფარგლებში ურთიერთობათა განვითარებაში მეტი სახსრების შეტანა, ვიდრე მეორეს მიერ. თუ, მაგალითად, მიწოდებელმა დააბანდა სახსრები საინფორმაციო სისტემაში, რომელიც უზრუნველყოფდა უშუალო კავშირს სანარმოო გეგმასთან, ხოლო მეორე კომპანიამ ვერ შეძლო თავისი კომპიუტერული სისტემის მოდერნიზება საკმარის დონემდე, რათა ტოლი დაედოს მიწოდებლის სისტემას, ყალიბდება ასიმეტრიული ინვესტიციების სიტუაცია.

მიწოდებელი და მომხმარებელი, შედიან რა მიწოდებათა ჯაჭვისათვის დამახასიათებელ ურთიერთობებში, შეიძლება გადააწყდნენ მონყვლადობის ნებისმიერ აღნიშნულ ტიპს ან მათ ნებისმიერ შეხამებას. ყოველ ჯერზე, როდესაც მხარეებს უწევთ ჰქონდეთ ერთმანეთის იმედი, ამა თუ იმ ფორმით ვლინდება მათი მონყვლადობა.

მეოთხე წესი: პარტნიორებმა მიწოდებათა ჯაჭვში უნდა ყველანაირად შეიმცირონ მონყვლადობის შეგრძნება ინფორმაციის ერთობლივი გამოყენების მეშვეობით. ეს თითოეულ პარტნიორს შეუქმნის მტკიცე რწმენას, რომ მისი ინტერესები დაცულია.

5) ლოიალობა ნარჩუნდება საიმედო ფუნქციონირებისას ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, რაც საკმარისია, რომ ერთმა მხარემ მოიპოვოს მეორე მხარის ნდობა, ანუ დააჯეროს ის, რომ არის არა მხოლოდ საიმედო, არამედ შეუძლია თავისი ვალდებულებების შესრულება საგანგებო სიტუაციებში, რომლებშიც სათანადოდ ვლინდება მისი როგორც ეფექტიანი პარტნიორის თვისებები. თუ გააკეთებს

ყველაფერ შესაძლებელს ზეგვემითი შეკვეთის შესასრულებლად, მიმწოდებელი ამით დაუმტკიცებს პარტნიორს თავის ლოიალობას.

მეხუთე წესი: უნდა გულისყურით მოვეკიდოთ პარტნიორის მოთხოვნებს და მასაც მოვთხოვოთ ასეთივე დამოკიდებულება. მნიშვნელოვანია მზად ვიყოთ, აუცილებლობის შემთხვევაში გადავდგათ ნაბიჯი პარტნიორის სურვილების შესახვედრად.

ამრიგად, ნდობა არის მრავალგანზომილებიანი კონცეფცია და ყალიბდება მიწოდების ჯაჭვში მონაწილე ორივე მხარის მოქმედებათა შედეგად. კომპანიებს, რომლებიც ინიცირებენ ურთიერთობებს მიწოდებათა ჯაჭვში, შეუძლიათ მისცენ კარგი სტარტი ამ ურთიერთობებს. მათ შეუძლიათ ამ პარტნიორთან ერთობლივი გადაწყვეტილების მიღების პროცესს მიანიჭონ ხასიათი, რომელიც ასოცირდება სამართლიანობისა და თანასწორობის ცნებებთან. აუცილებელია მონაწილეობა მიიღოთ მოქმედებათა რაც შეიძლება ფართო სპექტრში, აიმაღლოთ კომპეტენციის დონე საკუთარი ორგანიზაციის ფარგლებში (ეს განსაკუთრებით ეხება თანამშრომლებს, რომლებიც ასრულებენ მიწოდებათა ჯაჭვში პარტნიორებთან კავშირის საკვანძო რგოლის როლს).

მიწოდებათა ჯაჭვში ურთიერთქმედებათა ორგანიზება რთულდება სხვადასხვაგვარი რისკებით, რომლებზეც საჭიროა ასე თუ ისე რეაგირება.

განვიხილოთ ზოგიერთი პრობლემა, რომელიც დაკავშირებულია მიწოდებათა ჯაჭვში ურთიერთქმედებათა მართვასთან.

დასკვნა

საერთაშორისო პრაქტიკა ადასტურებს, რომ ლოგისტიკური სფეროს განვითარება თავის თავში მოიცავს ქვეყანაში ეფექტიანი კონკურენციის პოლიტიკის პირობების არსებობას და, შესაბამისად, ბაზარზე სამართლიანი კონკურენციის ხელშემწყობი პირობების შესაქმნელად ემედიოთი სახელმწიფო პოლიტიკის გატარებას, რაც, თავის მხრივ, მომსახურების მრავალსახეობების განვითარებას უწყობს ხელს. მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ ბიზნესი კეთილსასურველი ბიზნესგარემოს არსებობის პირობებში, კერძოდ სახელმწიფოს მხრიდან სწორი და თანამიმდევრული ნაბიჯების გატარების პირობებში, თავად პოულობს გზას განვითარებისაკენ.

ზემოთ აღნიშნულ კითხვებთან კავშირში, საინტერესოა საქართველოში დღეისათვის არსებული ბიზნესგარემოს და კონკრეტული ინდუსტრიის წარმატებაში სახელმწიფოს როლის შეფასება. როგორც ვიცით, ოფიციალურ დონეზე, სახელმწიფოს ერთ-ერთი დეკლარირებული პრიორიტეტია საქართველოს რეგიონალურ ჰაბად გადაქცევა. შესაბამისად, საინტერესოა პრაქტიკაში გადადგმული კონკრეტული ნაბიჯები და შერჩეული სახელმწიფო სტრატეგია. სახელმწიფო ორგანოების მიერ მიღებულმა გადანყვეტილებებმა ყველაზე მეტად საფოსტო გადაზიდვები დააზარალა. საფოსტო გადაზიდვები, გადაზიდვების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა და, ვფიქრობ, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია, საკონტეინერო გადაზიდვებთან ერთად, ქვეყანაში გვექონდეს სწრაფი საფოსტო გადაზიდვების კარგად განვითარებული სექტორიც. აღნიშნული მიმართულება

მნიშვნელოვანია იმ ფაქტის გათვალისწინებითაც, რომ მოგვიწევს აღმოსავლეთ ევროპის სხვა ქვეყნებთან საკმაოდ მძიმე კონკურენციაში ჩაბმა და წარმატების მოსაპოვებლად, აუცილებელია, რომ მომსახურების სახეობების მრავალფეროვნების განვითარებას სათანადო მნიშვნელობა მივანიჭოთ.

საქართველოში სატრანსპორტო-ლოჯისტიკური დარგის ძირითადი გამოწვევებისა და განვითარების პერსპექტივების კვლევა მიუთითებს ამ სფეროში ერთიანი სახელმწიფო სტრატეგიის და ერთიანი საკანონმდებლო რეგულირების შემუშავების საჭიროებაზე, რომლის ფარგლებში შესაძლებელი იქნება მთლიანი სატრანსპორტო-ლოჯისტიკური სისტემის უფრო ქმედითად წარმოჩენა. ამასთან, საქართველოს სატრანსპორტო-ლოჯისტიკური პოტენციალის სრულფასოვანი ათვისება უკავშირდება შემდეგი საკითხების ერთიან ფორმატში გაანალიზებას: სახელმწიფო ხელისუფლების ცალკეულ უწყებათა შორის კოორდინაციის ხარისხის ამაღლება; გადამზიდავ ბიზნეს ოპერატორებს შორის კონკურენტული გარემოს განვითარების ხელშეწყობა; ტვირთბიძვაზე საერთო სატარიფო პოლიტიკის გატარების ხელშეწყობა; საქართველოს საგადასახადო და თავისუფალი ინდუსტრიული ზონების მარეგულირებელ კანონმდებლობაში განსახორციელებელი ცვლილებები; ეკონომიკური დიპლომატიის გააქტიურება; სატრანსპორტო-ლოჯისტიკური ინფრასტრუქტურისა და მომსახურების ადმინისტრაციული, ტექნოლოგიური და საინფორმაციო სივრცის გაუმჯობესება.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბოცვაძე ლ. გელაშვილი ო, მებურიშვილი მ, ჩხეთია ი. საერთაშორისო სატრანსპორტო-საექსპედიციო მომსახურება. 2012, თბილისი
2. ბოცვაძე ლ. ერაძე კ. ლოგისტიკური მენეჯმენტი და მოდელირება. 2016 თბილისი
3. ბოცვაძე, ლ. და სხვა. საერთაშორისო სატრანსპორტო ლოგისტიკის მართვა. 2007, თბილისი
4. საქართველოს ექსპედიტორთა ასოციაცია, სატრანსპორტო_საექსპედიტორო საქმიანობის საფუძვლები, 2000, თბილისი,
5. T. Riegler. G. Bartas, R. Stener. Transportation Management System (TMS) Basics. 2017
6. Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B., Bowersox J.C., Supply Chain Logistics Management, McGraw Hill International, 4th Edition, 2014
7. Council of logistics Management. Careers in Logistics 2010
8. Waters D., Logistics –An introduction to Supply Chain Management, Palgrave Macmillan, 2003
9. Левиков, Г. А. Логистика, транспорт и экспедирование. 2008
Council of logistics Management. Careers in Logistics 2010
10. Дональд Дж. Бауерсокс, Дейвид Дж. Клосс, Логистика – Интегрированная цепь поставок М., Олимп-бизнес, 20

ინტერნეტ-საიტები:

11. www.interpressnews.ge/ka/article/274690-logistikis-rol-i-kartuli-ekonomikis-ganvitarebashi/
12. www.worldbank.org/en/news/press-release/2014/03/20/logistics-performance-index-gap-persists
13. <https://forbes.ge/news/3601/logistikuri-habi>
14. www.asi-conferens.com.