



THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PROCUREMENT PROCESS

Copyright © 2024 the Author/s
Peer review method: Double-Blind
Accepted: January 28, 2024
Published: February 15, 2024
Original scientific article
DOI suffix: 10.36962/NEC19012024-36



Tinatin Medzmariashvili
PHD Degree in Business Administration,
Georgian National University SEU Invited Lecturer
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0007-7090-3087>
E-mail: tinatinmedzmariashvili@yahoo.com

ABSTRACT

The modern era is characterized by a rapid pace of change. Therefore, it is important for all types of organizations not only to respond to changes, but also to anticipate them. At this time, strategic management acts as the main tool, which involves the development and implementation of plans that help the organization achieve its desired goals and objectives. This process includes both strategy formulation and organizational structure and resource allocation planning, as well as change initiatives and resource control. For operational activities, any enterprise needs raw materials, related products, and various types of services provided by other organizations. At the same time, business constantly needs to develop, acquire the necessary goods/services at lower costs and of higher quality. Therefore, special importance is attached to strategic management when making purchases.

Keywords: Strategic management, Procurement, Procurement management, Procurement plan

REFERENCES:

- 1.E. Chokheli. Strategic management, second edition, Tbilisi, Georgia, 2013;
2. Strategic Management: Concepts and Contexts, Fred R. David, Forrest R. David, 15th edition, TSU Publishing, 2017;
3. Procurement and supply chain management, Kenneth Lysons, Brian Farrington (Ninth Edition), 2016;
4. Strategic Procurement in Supply Chain Management: 7 New Expectation Skills for Effective Procurement, Adisak Suvittawat, International Journal of Applied Business and Economic Research March 2017;
5. The Strategic Procurement Practice Guide, Knowledge, Tools and Techniques for Global Buyers, Ulrich Weigel • Marco Ruecker, Springer, 2017;
6. PUBLIC PROCUREMENT METHODS, Identification and Selection, Jorge A. Lynch T, 2019;
7. Milton Friedman, in a Fox News interview in May 2004;



სტრატეგიული მენეჯმენტის როლი შესყიდვების პროცესში

თინათინ მექმარიაშვილი

ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი,

საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტი სეუ-ს მონვეული ლექტორი

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0007-7090-3087>

ელ.ფოსტა: tatinmedzmariashvili@yahoo.com

აბსტრაქტი

თანამედროვე ეპოქა ცვლილებების სწავლით ხასიათდება. შესაბამისად, ყველა სახის ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ცვლილებაზე რეაგირება, არამედ მისი წინასწარ განჭვრეტა. ამ დროს მთავარ ინსტრუმენტად სტრატეგიული მენეჯმენტი გვევლინება, რომელიც გულისხმობს გეგმების შემუშავებას და განხორციელებას, რათა დაეხმაროს ორგანიზაციას სასურველი მიზნების და ამოცანების მიღწევაში. პროცესი მოიცავს, როგორც სტრატეგიის ფორმულირებას და ორგანიზაციული სტრუქტურისა და რესურსების განაწილების დაგეგმვას, არამედ ცვლილებების ინიციატივებსა და რესურსების კონტროლს. ნებისმიერი კომპანია საოპერაციო საქმიანობისათვის საჭიროებს ნედლეულს, მასალებს, მაკომპლექტებელ საქონელს, სხვადასხვა ტიპის მომსახურებას, რომელსაც სხვა ორგანიზაციები აწვდიან. ამადროულად, ბიზნესს მუდმივად ესაჭიროება განვითარება, საჭირო საქონლის/მომსახურების შეყიდვა დაბალი დანახარჯებით და უკეთესი ხარისხით. შესაბამისად, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სტრატეგიულ მენეჯმენტს შესყიდვების განხორციელებისას.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგიული მენეჯმენტი, შესყიდვები, შესყიდვების მართვა, შესყიდვების გეგმა.



შესავალი

სტრატეგიული დაგეგმვა 1950-იანებში წარმოიშვა და 1960-იანი წლების შეუახანებიდან 1970 წლების შუახანებამდე იყო პოპულარული. ამ წლების განმავლობაში სტრატეგიული დაგეგმვის მიმართ არსებობდა ღრმა რწმენა, რომ ის ყველა პრობლემის გადაჭრის გასაღებს წარმოადგენდა. აღნიშნულ წლებში მრავალი ამერიკული კორპორაცია შეპყრობილი იყო სტრატეგიული დაგეგმვით, ხოლო 1980-იანი წლების განმავლობაში მათ უარი თქვეს სტრატეგიული დაგეგმვის პრაქტიკაზე, რადგან არ მოიტიანეს სასურველი მაღალი შემოსავლები. 1990-იანმა წლებმა კი გამოაცოცხლა დამოკიდებულება სტრატეგიული დაგეგმვის მიმართ და დღემდე ფართოდ იყენებენ ბიზნეს სამყაროში (2, 41). აღსანიშნავია, რომ სწორედ 1990-იანი წლებიდან სტრატეგიულმა მენეჯმენტმა ახლანდელი სახე მიიღო და ის ძირითადად მოქნილ, ექსტრემალურ გადანყვეტილებებს დაეფუძნა. მე-20 საუკუნის 70-იანი წლებისთვის დასრულდა ბიზნესის განვითარების ყველაზე სახარბიელო ეპოქა და ბაზარზე იდილიურ მდგომარეობაში მყოფი, საკუთარი ნიშის მქონე კომპანიები მკაცრი კონკურენციის პირობებში აღმოჩნდნენ. დასრულდა პერიოდი, როდესაც გარე გარემოში მიმდინარე მდორე და იოლად საპროგნოზო ცვლილებები სანარმოებს მარტივად ადაპტირების საშუალებას აძლევდა. სწორედ ამ მდგომარეობამ დღის წესრიგში დააყენა მენეჯმენტის ახალი მეთოდების გამოყენების აუცილებლობა.

ძირითადი ტექსტი

აღსანიშნავია, რომ კორპორატიული სტრატეგია იქმნება უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების მიერ. ისინი იღებენ პასუხისმგებლობას განცხადებებზე და რეკომენდაციებზე, რომლების შედის მართვის უფრო დაბალი რგოლიდან. ფუნქციური სტრატეგია გამოხატავს ბიზნესის სფეროს შიგნით ცალკეული ქვეგანყოფილების ან ძირითადი ფუნქციური მიმართულების (წარმოება, ფინანსები, კადრები, მარკეტინგი) მართვის გეგმას. კორპორაციას აუცილებელია ჰქონდეს იმდენი ფუნქციური სტრატეგია, საქმიანობის რამდენი ძირითადი მიმართულებაც გააჩნია (1, 39-41). ნებისმიერი სახის კომპანიის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ქვედანაყოფს წარმოადგენს შესყიდვები. შესყიდვების სტრატეგია არის პროცესი, რომელსაც ბიზნესი იყენებს მოთხოვნის შესაბამისი, ხარისხიანი და კონკურენტფასიანი საქონლის ან მომსახურების შესაძენად. ამასთან, შესყიდვების პროცესი უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის ფართო მიზნებს და ამცირებდეს მიწოდების ჯაჭვის რისკს. სტრატეგიული შესყიდვები არის გრძელვადიანი და მასშტაბური პროცესი, რომელიც მოითხოვს კომპანიის ყველა განყოფილების ჩართულობას. გარდა ამისა, შესყიდვების პროცესი მოიცავს ისეთი ტიპის აქტივობებს, როგორცაა ბიუჯეტის მართვა და მიწოდებლების კვლევა, იდენტიფიცირება და შერჩევა. შესყიდვების ისტორია კი 1850 წლით თარიღდება. არსებობს მტკიცებულებები, რომ შესყიდვების

THE NEW ECONOMIST / ახალი ეკონომისტი

ფუნქციას მანამდეც მიექცა ყურადღება. კერძოდ, ჩარლზ ბაბეჯის წიგნი მანქანებისა და მწარმოებლების ეკონომიკაზე გამოქვეყნებულია 1832 წელს, სადაც აღნიშნულია შესყიდვის ფუნქციის მნიშვნელობაზე. ბაბეჯი მიუთითებს „მასალების ადამიანზე“, რომელიც პასუხისმგებელია სხვადასხვა ფუნქციაზე, რომელიც დაკავშირებულია მალარობის ექსპლუატაციისას საჭირო მასალების შესყიდვასა და მიწოდებაზე (3, 9).

სტრატეგიული შესყიდვების მიზანს წარმოადგენს კომპანიის საოპერაციო რისკების შემცირება. ამასთან, მნიშვნელოვანია ფასისა და ხარისხის საუკეთესო კომბინაცია კომპანიის მსყიდველუნარიანობის გათვალისწინებით. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა უზრუნველყოს შესყიდვების კვალიფიციური გუნდის ჩამოყალიბება, რომელიც განსაზღვრავს ბიზნესის მიმართულებას არსებული შესყიდვების პროცესის მონაცემების გამოყენებით, იმისთვის, რომ განახორციელოს სამომავლო გეგმები. სტრატეგიული შესყიდვების სპეციალისტები მჭიდროდ თანამშრომლობენ ორგანიზაციის სხვა ქვედანაყოფებთან იმისათვის რომ ყველა სტრუქტურული ერთეულის საჭიროებები დროულად დაკმაყოფილდეს.

შესყიდვები წარმოადგენს ორგანიზაციის ხარჯების ძირითად ნაწილს, შესაბამისად შესყიდვების სპეციალისტები მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის. შესყიდვების სპეციალისტები მუშაობენ არამხოლოდ შესყიდვების განხორციელებაზე, არამედ ასევე პასუხისმგებლები არიან კომპანიის ფინანსებზე, რადგან შესყიდვების პროცესი მოიცავს ორგანიზაციის მოგებასა და ზარალსაც (4, 82). თანამედროვე ბიზნეს გარემოში შეუქცევადი ცვლილებების გათვალისწინებით შესყიდვების თანამშრომლებმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციონ მიმწოდებლებს შორის კონკურენციას, რომელიც ხშირ შემთხვევაში არსებითად ცვლის არსებულ სურათს.

სტრატეგიული შესყიდვების მთავარი მიზანი, როგორც წესი არის ეფექტურობა, მაგრამ ეს არ არის ერთადერთი მთავარი საკითხი ნებისმიერი ბიზნესის შესყიდვების გუნდისათვის. სხვა მიზნებს წარმოადგენს:

- პარტნიორობა მიმწოდებლებთან, რომლებიც კომპანიის ბიზნეს მიზნებს შეესაბამება;
- უმაღლესი ხარისხის პროდუქციის მოძიება;
- მიმწოდებლებთან გრძელვადიანი ურთიერთობების დამყარება;
- მიწოდების ჯაჭვის რისკის მინიმიზაცია სხვადასხვა გეოგრაფიულ ადგილას რისკის შეფასებით;
- მიმწოდებლის ბაზის შემცირება მასშტაბის ეკონომიით სარგებლობისათვის;

შეიძლება ითქვას, რომ შესყიდვები სასიცოცხლო

ბიზნეს ფუნქციაა. იმ შემთხვევაში როდესაც კომპანია ეფექტურად მართავს შესყიდვებს, ეს ეხმარება ბიზნესს მომგებიანობის გაზრდაში. შესაბამისად, განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება სტრატეგიულ მენეჯმენტს შესყიდვების მიმართულებით. შესყიდვის მნიშვნელოვან ეტაპს მიწოდების ჯაჭვის მართვა წარმოადგენს და ეხმარება კომპანიას იპოვონ სანდო მიმწოდებლები, რომლებიც მიაწვდიან კონკურენტუნარიან მოთხოვნის შესაბამის საქონელს და მომსახურებას. ეს ყოველივე მნიშვნელოვანია ნებისმიერი შესყიდვისას, არ აქვს მნიშვნელობა შესყიდვის ობიექტს მარკეტინგური სერვისები, საოფისე მარაგი თუ წარმოებისთვის საჭირო ნედლეული წარმოადგენს.

შესყიდვები შეიძლება დაიყოს შემდეგ მიმართულებებად: პირდაპირი და არაპირდაპირი შესყიდვები. ეს დამოკიდებულია შესყიდვის ობიექტს როგორ გამოიყენებს კომპანია. ასევე, შეიძლება დაიყოს შესყიდვის ობიექტის სახეობის მიხედვით საქონლად და მომსახურებად. შესყიდვების პროცესი განსხვავდება კომპანიის სტრუქტურისა და საჭიროებების მიხედვით, მაგრამ შეგვიძლია გამოვყოთ რვა ძირითადი საფეხური:

1. შესყიდვის ობიექტის განსაზღვრა: პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს საჭირო საქონლისა და მომსახურების მოთხოვნა და მათი ტექნიკური პარამეტრები. შესყიდვის ობიექტი შეიძლება იყოს ახალი, რომელიც კომპანიას მანამდე არ შეუძენია ან არსებული საქონლის მარაგის განახლება, მომსახურების გაგრძელება. ამ ეტაპზე სასურველია შესყიდვის განყოფილებამ მიმართოს ყველა სტრუქტურულ ერთეულს საჭიროებების გასარკვევად.

2. შესყიდვის მოთხოვნის წარდგენა: შესაბამისი სტრუქტურული ერთეული განსაზღვრავს თავის საჭიროებებს და განსაზღვრავს შესყიდვის ობიექტის სპეციფიკაციებს, როგორცაა მიწოდების ვადა, რაოდენობა, მოცულობა, ტექნიკური მახასიათებლები და სხვა. ამ ეტაპზე საჭიროა უმაღლესმა რგოლმა დაადასტუროს შესყიდვის განხორციელების აუცილებლობა.

3. მიმწოდებლების შერჩევა და შეფასება: განსაზღვრული მოთხოვნების სიით ხდება პოტენციური მიმწოდებლის მოძიება და ტარდება ბაზრის კვლევა. ამ ეტაპზე მნიშვნელოვანია არამხოლოდ შესყიდვის ობიექტის შემოთავაზებული ღირებულება, არამედ კომპანიის მსგავსი გამოცდილება, რეპუტაცია, ხარისხი, საიმედოობა და დროული მიწოდება.

4. მოლაპარაკება ფასზე და პირობებზე: საუკეთესო პრაქტიკის გათვალისწინებით საჭიროა მინიმუმ სამი შეთავაზების მიღება. ამის შემდგომ საჭიროა გადანყვეტილების მიღებამდე თითოეული შეთავაზების განხილვა და საჭიროების შემთხვევაში წერილობითი დადასტურება.



5. **შესყიდვის შეკვეთის შექმნა:** საჭიროა მიმწოდებელს გაეგზავნოს კომპანიის მოთხოვნების გათვალისწინებით დეტალურად განსაზღვრული შეკვეთა.

6. **შესყიდვის ობიექტის მიღება და შემოწმება:** მნიშვნელოვანია მიღება-ჩაბარების ეტაპზე ყურადღება მიექცეს განსაზღვრულ მოთხოვნებს და შესყიდვების ობიექტის მასთან შესაბამისობის საკითხს. ამასთან, გასათვალისწინებელია რომ ხარისხი უნდა აკმაყოფილებდეს ან აღემატებოდეს მოლოდინს.

7. **ანგარიშსწორება:** შესყიდვის ობიექტის ღირებულების გადახდა უნდა განხორციელდეს ხელშეკრულების ან/და ინვოისის ან/და მიღება-ჩაბარების აქტის შედეგად. პროცესის სტანდარტიზაცია ეხმარება კომპანიას დროულად მოახდინოს ანგარიშსწორება.

8. **ჩანაწერების წარმოება:** მნიშვნელოვანია შესყიდვის განხორციელების ეტაპზე არსებული ყველა ინფორმაცია სისტემატიზირებული იყოს და კეთდებოდეს შესაბამისი ჩანაწერები. ამით კომპანია თავიდან აიცილებს ნებისმიერი სახის გაუგებრობას, ამასთან, მსგავსი შესყიდვის განხორციელებისას იხელმძღვანელებს უკვე არსებული პრაქტიკით.

ეს რვა საფეხური ერთობლიობაში ქმნის სრულყოფილ შესყიდვების პროცესს, რომელიც მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისთვის.

სტრატეგიის დაგეგმვისას მხედველობაში უნდა მივიღოთ ფუნდამენტური პრინციპები და ძირითადად მოიცავს გრძელვადიან პერიოდს (3-5 წლის განმავლობაში), თუმცა მათი მოქმედების ვადა ამ პერიოდში სულაც არ არის მუდმივი. სტრატეგიებს ხშირად აქვთ გაურკვევლობის მაღალი ხარისხი მათი პროგნოზირების ბუნების გამო. ბაზარი შეიძლება იმაზე სწრაფად განვითარდეს სხვა მიმართულებით ვიდრე მოსალოდნელი იყო სტრატეგიის შემუშავების პროცესში. ამიტომაც, შესყიდვების სტრატეგიები მოქნილი და შემოწმებული უნდა იყოს ბაზრის პირობების ცვალებადობის გათვალისწინებით. ამასთან, საჭიროა განხორციელდეს რეგულარული ინტერვალებით და ადაპტირებული იყოს ბაზრის შესაძლებლობებზე. სტრატეგიები და მისი ცვლილებები ყოველთვის უნდა იყოს დოკუმენტირებული. საჭიროა მისი მუდმივი მიმოხილვა და შედარება არსებულ რეალობასთან. სტრატეგიული განხილვის კიდევ ერთი საკითხია თუ როგორ უნდა მოერგოს დეტალების დონეს სტრატეგია შესასყიდი პროდუქტის სირთულესა და პრიორიტეტთან დაკავშირებით. რაც უფრო ფართოა შესყიდვის ობიექტის სასაქონლო ჯგუფი მით უფრო მნიშვნელოვანია კომპანიისთვის. მიუხედავად ამისა, სტრატეგია შეიძლება ასევე მოიცავდეს ვრცელ არაგანმეორებად შესყიდვებს, როგორცაა მანქანები ან ახალი ბიზნეს ობიექტები (5, 11). შესყიდვის პროცედურის განხორციელებისას არსებობს ოთხი ტიპის მოთხოვნა, რომელსაც ითვალისწინებს კომპანია მიმწოდებლის შერჩევისას:

1. ხარისხზე და ღირებულებაზე დაფუძნებული შერჩევა;

2. ხარისხზე დაფუძნებული შერჩევა;
3. ფიქსირებული ბიუჯეტის შერჩევა;
4. ყველაზე დაბალი ფასის შერჩევა. (6, 7)

გარდა ამისა, არანაკლებ მნიშვნელოვანია ფულის ხარჯვის ოთხი გზა. კერძოდ, ამერიკელი ეკონომისტი და ნობელის პრემიის ლაურეატი მილტონ ფრიდმანი განასხვავებს ფულის ხარჯვის ოთხ გზას:

1. როდესაც ხარჯავ საკუთარ ფულს საკუთარ თავზე;
2. როდესაც ხარჯავ საკუთარ ფულს სხვაზე;
3. როდესაც ხარჯავ სხვის ფულს საკუთარ თავზე;
4. როდესაც ხარჯავ სხვის ფულს სხვაზე. (7, 1)

როდესაც საკუთარ ფულს საკუთარ თავს ახარჯავ, ხარჯვის დროს ძალიან ფრთხილად და აუცილებლად ცდილობ მაქსიმალური შედეგი მიიღო. მაშინ როდესაც საკუთარ ფულს ხარჯავ სხვაზე ფრთხილად, რომ ძალიან ბევრი არ დახარჯო და საბოლოო შედეგზე ბევრს არ ზრუნავ. საკუთარი ფულის ნაცვლად სხვისი ფულის ხარჯვისას მდგომარეობა განსხვავებულია. ასეთ დროს, როდესაც სხვის ფულს საკუთარ თავზე ხარჯავთ აქცენტი კეთდება მაღალ ხარისხზე, მაგრამ არ ზრუნავთ ეკონომიაზე. იმ შემთხვევაში, როდესაც სხვის ფულს სხვაზე ხარჯავთ სიფრთხილე მინიმუმამდე დაყვანილი. აღნიშნულის გათვალისწინებით, შესყიდვები ფულის ხარჯვის კრიტიკულ მიმართულებას წარმოადგენს, რა დროსაც სხვისი ფული სხვისთვის იხარჯება და შესაბამისად ხშირ შემთხვევაში აქცენტი არც ეკონომიაზე კეთდება და არც ხარისხზე. აქედან გამომდინარე განსაკუთარებით მნიშვნელოვანია შესყიდვების სპეციალისტების ცნობიერების ამაღლების გარდა კომპანიას გააჩნდეს შესყიდვების სრულყოფილი სისტემა და სტრატეგია, რომელიც მინიმუმამდე დაიყვანს ფინანსური რესურსების არარაციონალურ ხარჯვას.

დასკვნა

შეჯამების სახით, შეგვიძლია აღვნიშნოთ რომ კომპანიის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან მიმართულებას შესყიდვების მართვა წარმოადგენს, შესაბამისად საჭიროა სწორად იყოს განსაზღვრული მენეჯმენტის სტრატეგიული ასპექტები შესყიდვების პროცესის ყველა ეტაპზე. აქედან გამომდინარე, საჭიროა კომპანიებმა ყურადღება მიაქციონ სტრატეგიის შედგენის ეტაპზე შესყიდვების სფეროს და დეტალურად განეორნ განხორციელების ეტაპები.