



**Support to Monitoring of the Public Finance
Management Reforms Support Programme**



The Project is implemented

EuropeAid/130407/C/SER/GE

by Louis Berger in association with European
Profiles and Diadikasia

The Project is funded
by the European Union

**კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს
სტრატეგიული გეგმა**



Policy and Management Consulting Group

Policy and Management Consulting Group (PMCG)

მაისი, 2013

შესავალი	4
1. ორგანიზაციის შესახებ.....	5
2. სააგენტოს ძირითადი მიზნები, ფუნქციები და უფლებამოსილებანი სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში	7
3. ორგანიზაციული თვითშეფასება და ფაქტორების ანალიზი	10
4. ორგანიზაციის ხედვა და მისია	11
4.1. ხედვა	11
4.2. მისია	11
5. სტრატეგიული მიმართულებები და მიზნები.....	13
6. სტრატეგიული მიმართულებები და მათი განმარტება (ან მოსალოდნელი შედეგები) 14	
6.1. ორგანიზაციული განვითარება	14
6.1.1. ძირითადი ბიზნეს პროცესების გამართვა და მართვის/მენეჯმენტის ეფექტური სისტემის დანერგვა.....	14
6.1.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია.....	15
6.1.3. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შექმნა	15
6.2. საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება	16
6.2.1. საზოგადოებასთან ურთიერთობის (PR) თანმიმდევრული სტრატეგიის განვითარება	17
6.2.2. მედიის წარმომადგენლების/ჟურნალისტების ინფორმირებულობის გაღრმავება 17	
6.3. ელექტრონული სისტემის უსაფრთხოება	18
6.3.1. საგანგებო სიტუაციების მართვის პოლიტიკის დანერგვა.....	18
6.3.2. უსაფრთხოების პროცედურების შემუშავება და დანერგვა.....	18
6.3.3. პროფილაქტიკური შემოწმების ვადების განსაზღვრა და დანერგვა	19
6.3.4. შესყიდვების ელექტრონული სისტემის IT აუდიტი.....	19
6.4. ბიზნესის განვითარება	19

6.4.1.	მომხმარებელთა წრის გაზრდა	20
6.4.2.	ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება რეგიონში	20
6.4.3.	ბიზნესს ანალიტიკის წარმოება არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით.....	20
6.4.4.	ელექტრონულ მოწყობილობებზე სისტემის ადაპტირება	21
6.4.5.	საწარმოო რესურსების დაგეგმვის სისტემის (ERP) დანერგვა	21
6.5.	განათლება სისტემის გაუმჯობესებისა და ეფექტური მოხმარებისათვის.....	21
6.5.1.	ტრენინგ ცენტრის გახსნა.....	22
6.5.2.	სერტიფიცირების დანერგვა.....	22
6.5.3.	საუნივერსიტეტო პროგრამის დანერგვის საჭიროების შესწავლა.....	23
7.	სტრატეგიული გეგმის განხორციელების გზები და ზოგადი მიდგომა	23
7.1.	გეგმის მართვა და ადმინისტრირება	23
7.2.	გეგმის ფინანსური უზრუნველყოფა	24
7.3.	საკანონმდებლო უზრუნველყოფა	24
7.4.	გეგმის განხორციელების მონიტორინგი.....	25
დანართი	26

შესავალი

კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტომ ფართო აღიარება და დაფასება მოიპოვა 2010 წლიდან, მას შემდეგ, რაც შემოიღო და დანერგა შესყიდვების ერთიანი ელექტრონული სისტემა. შედეგად, სააგენტომ უზრუნველყო გამჭვირვალე, არადისკრიმინაციული, სამართლიანი და მარტივი შესყიდვების სისტემა, რომელიც მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს, ელექტრონულად ატვირთონ, და გამოიყენონ სატენდერო დოკუმენტაცია და მიიღონ მონაწილეობა ვაჭრობაში.

სააგენტო მუდმივ განვითარებასა და დახვეწაზეა ორიენტირებული და პროგრესიც სახეზეა. სტრატეგიული განვითარების გეგმის დოკუმენტი, რომელიც ასახავს მის ხედვას, მისიას, სტრატეგიულ მიზნებსა და ამოცანებს, დაეხმარება სააგენტოს ამოცანების ეფექტურად, გეგმაზომიერად და სისტემატიზირებულად შესრულებაში, რაც სააგენტოს შემდგომი განვითარების აუცილებელი წინაპირობაა.

ამ საჭიროების გათვალისწინებით, სააგენტოს ინიციატივის საფუძველზე, ევროკავშირის მხარდაჭერით (Support to Monitoring of the Public Finance Management Reforms Support Programme, EuropeAid/130407/C/SER/GE) კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო უზრუნველყოფილ იქნა საკონსულტაციო მომსახურებით, რომელიც მიზნად ისახავს საშუალოვადიანი სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავების მიზნით ჩამოყალიბდა სტრატეგიული დაგეგმვის გუნდი, რომელიც სააგენტოს მმართველი რგოლის თანამშრომლებითა და ორგანიზაციული განვითარების ექსპერტებით დაკომპლექტდა. გეგმის შესამუშავებლად შედგა შეხვედრები და ინტერვიუები სააგენტოს რიგი პარტნიორი ორგანიზაციების წარმომადგენლებთან, მოხდა შესაბამისი მასალის შესწავლა და გარემოს ანალიზი. ასევე ჩატარდა სტრატეგიული ჯგუფის სამუშაო შეხვედრები, რის შედეგადაც განისაზღვრა ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეები, ასევე, გაანალიზდა ორგანიზაციის შესაძლებლობები და საფრთხეები. ასევე, სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაო ჯგუფმა შეიმუშავა ორგანიზაციის ხედვისა და მისიის პირველადი ვარიანტები. შესრულებული სამუშაოების შეჯერების შედეგად, ჯგუფმა განსაზღვრა ორგანიზაციის საშუალოვადიანი სტრატეგიული მიმართულებები და მიზნები.

1. ორგანიზაციის შესახებ

საქართველოში დღეისათვის მოქმედ სახელმწიფო შესყიდვების სისტემას 2010 წლის პირველ დეკემბერს ჩამოყალიბებისას გადაეცა მძიმე მემკვიდრეობა მანამდე არსებული სატენდერო სისტემის სახით, რომელსაც, სათანადო გამჭვირვალობის არქონის გამო, ახასიათებდა დისკრიმინაციული მიდგომები, ფიქსირდებოდა კორუფციის, ფავორიტიზმისა და სხვა არაჯანსაღი პრაქტიკის ფაქტები. შესაბამისად, საზოგადოებრივი ნდობის ხარისხი სახელმწიფო შესყიდვების სისტემის მიმართ დაბალი იყო, რასაც ემატებოდა ინფორმაციის შეზღუდვა, ტენდერში მონაწილეობის მაღალი ხარჯი და დროის მოთხოვნების არაადეკვატურობა.

სახელმწიფო შესყიდვების სისტემის რეფორმა ითვალისწინებდა შემდეგი ხუთი ძირითადი პრინციპის დაცვას:

- გამჭვირვალობა
- არადისკრიმინაციულობა
- სამართლიანი შერჩევა
- გამარტივებული პროცედურები
- ქალაქდებისაგან თავის დაღწევა

ამ მიზნით, სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს(იმ დროისათვის მოქმედი „შესყიდვების სააგენტო“) დაევალა სახელმწიფო შესყიდვების ელექტრონული სისტემის შექმნა, დანერგვა და მართვა.ეს პროცესი საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს ტექნიკური მხარდაჭერით განხორციელდა. სააგენტომ სისტემა საკუთარი ძალებითუმოკლეს ვადაში მინიმალური დანახარჯებით შექმნა. იგი ითვალისწინებს და ერგება საქართველოს დინამიკურად რეფორმირებად საჯარო სექტორსა და ლიბერალურ ბიზნეს გარემოს. ამ ძალისხმევის შედეგად, შესამლებელი გახდა „ქალაქდის ტენდერების“ სრულად გაუქმება და სახელმწიფო ტენდერების მხოლოდ e-სისტემის (ანუ ელექტრონული სისტემის) მეშვეობით განხორციელება.

დღეს არსებული e-სისტემა სამეზობანია და მასში განთავსებული მონაცემები ხელმისაწვდომია მისი ნებისმიერი მომხმარებლისათვის. სისტემის მთავარი უპირატესობა სიმარტივე და გამჭვირვალობაა. e-სისტემაში ჩართვისას ნებისმიერ პირს შეუძლია იხილოს:

- შესყიდვების წლიური გეგმები
- სატენდერო განცხადება
- შესყიდვების სავარაუდო ღირებულება
- სატენდერო დოკუმენტაცია, მასში განხორციელებული ცვლილებები და დაზუსტებები
- მიმწოდებლის სატენდერო წინადადება და წინადადების ფასი
- სატენდერო კომისიის სხდომის ოქმები და მიმწოდებელთან გაცვლილი კორესპონდენცია

- ხელშეკრულებები და მათში შეტანილი ცვლილებები
- ინფორმაცია განხორციელებულ გადახდებზე

ასევე, ნიშანდობლივია, რომ სისტემის გამჭვირვალობის გაზრდის მიზნით და საზოგადოების ჩართულობის უზრუნველსაყოფად, სისტემა აღჭურვილია ტენდერების შეჩერების მექანიზმით. ნებისმიერ პირს ერთ დილაკზე დაჭერით შეუძლია შეაჩეროს ტენდერი და შემდგომ გაასაჩივროს იგი დავების საბჭოში. ეს უკანასკნელი დაკომპლექტებულია სააგენტოს სამი თანამშრომლითა და სამოქალაქო საზოგადოების (არასამთავრობო სექტორის) სამი წარმომადგენლით. დავების განხილვის საბჭოს მუშაობის შედეგები მუდმივად ქვეყნდება სააგენტოს ვებ-გვერდზე, ხოლო საბჭოს გადაწყვეტილებები გამოიყენება, როგორც პრაქტიკული მაგალითი.

2. სააგენტოს ძირითადი მიზნები, ფუნქციები და უფლებამოსილებანი სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში

სააგენტოს ძირითადი მიზნებია:

- სახელმწიფო შესყიდვების პროცედურები კანონიერების მონიტორინგი და ზედამხედველობა;
- სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელებისას საჯაროობის, გამჭვირვალობის, სამართლიანობისა და არადისკრიმინარიულობის პრინციპების დაცვა, კანონმდებლობით დადგენილი პროცედურების ზუსტად შესრულებისა და დაანგარიშების, ჯანსაღი კონკურენციის, სახელმწიფო შესყიდვები მონაწილეთა რაციონალური და თავისუფალი არჩევანის შესაძლებლობის უზრუნველყოფა;
- სახელმწიფო შესყიდვების ერთიანი ელექტრონული სისტემის ფუნქციონირების უზრუნველყოფა და მის მიმართ საზოგადოების ნდობის ამაღლება;
- კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების მარეგულირებელი კანონმდებლობის სრულყოფა, საერთაშორისოდ აღიარებულ სტანდარტებთან და საუკეთესო პრაქტიკასთან მისი შესაბამისობის უზრუნველყოფა;

სააგენტოს ფუნქციები და უფლებამოსილებები:

სააგენტოს ფუნქციებია:

- სახელმწიფო შესყიდვების პროცესის რეგულირების პოლიტიკის განსაზღვრა;
- სახელმწიფო შესყიდვებთან დაკავშირებული საქმიანობის კოორდინაცია და მონიტორინგი;
- სახელმწიფო შესყიდვების ერთიანი ელექტრონული სისტემის გამართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა;
- სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში არსებული მდგომარეობის სისტემატური შესწავლა, ანალიზი და საქართველოს მთავრობისათვის შესაბამისი წინადადებების წარდგენა;
- სპეციალური სასწავლო პროგრამების და სასწავლო-მეთოდოლოგიური მასალებისა და დოკუმენტაციის სტანდარტული ფორმების მომზადება, სემინარებისა და ტრენინგების მოწყობა სახელმწიფო ხელისუფლებისა და ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებისათვის, სამართალდამცავი ორგანოებისათვის, მასმედიის წარმომადგენლებისა და სხვადაინტერესებული პირებისათვის;
- კომპეტენციის ფარგლებში, შემსყიდველი ორგანიზაციებისათვის საექსპერტო და საკონსულტაციო-სარეკომენდაციო მომსახურების გაწევა;

- თანამედროვე ინფორმაციული და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში ინტეგრირების ხელშეწყობა;
- სახელმწიფო შესყიდვების განხორციელებისას წარმოშობილი დავების განხილვის გამჭვირვალე და სამართლიანი მექანიზმის უზრუნველყოფა;
- სახელმწიფო შესყიდვებში მონაწილე არაკეთილსინდისიერ პირთა რეესტრის (შავი სიის) წარმოება;
- განსაკუთრებულ შემთხვევებში, შემსყიდველი ორგანიზაციის წერილობითი მიმართვის საფუძველზე ან საკუთარი გადაწყვეტილებით, ინდივიდუალური ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტით შესყიდვის ობიექტის იდენტიფიცირება ან/და საერთაშორისო ორგანიზაციების მიერ მიღებულ კლასიფიკატორში ინტეგრირება;
- სახელმწიფო შესყიდვების ხელოვნურად დაყოფის ფაქტების გამოვლენა და შესაბამისი რეაგირება;
- კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების მარეგულირებელი კანონმდებლობის შემუშავება;
- საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული სხვა ფუნქციების განხორციელება.

სააგენტო თავისი მიზნებისა და ფუნქციების განხორციელების უზრუნველსაყოფად უფლებამოსილია:

- მოითხოვოს შემსყიდველი ორგანიზაციებისაგან განხორციელებული სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ ანგარიშების წარდგენა „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონითა და შესაბამისი ნორმატიული აქტებით დადგენილი ფორმებითა და ვადებში, აგრეთვე მოითხოვოს შემსყიდველი ორგანიზაციებისა და სახელმწიფო შესყიდვებში მონაწილე პირთაგან სახელმწიფო შესყიდვებთან დაკავშირებული ნებისმიერი ინფორმაცია, სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ ხელშეკრულებების შესრულების მდგომარეობასთან დაკავშირებული ინფორმაციის ჩათვლით;
- კანონითა და შესაბამისი ნორმატიული აქტებით დადგენილი ნორმების დარღვევის ან მათი არასწორი გამოყენებისას, სახელმწიფო შესყიდვებისათვის გამოყოფილი სახელმწიფო სახსრების არარაციონალური ხარჯვის ფაქტების გამოვლენის შემთხვევაში, მიუთითოს ამ ფაქტებზე შემსყიდველ ორგანიზაციებს და მოითხოვოს მათგან არასწორი გადაწყვეტილებებისა და მოქმედების კანონმდებლობით დადგენილ წესებსა და ნორმებთან შესაბამისობაში მოყვანა;
- კანონმდებლობით დადგენილ ფარგლებში და წესით მოახდინოს შესაბამისი რეაგირება სააგენტოს კომპეტენციას მიკუთვნებულ კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების სფეროში გამოვლენილ ადმინისტრაციულ-სამართალდარღვევათა ფაქტებზე;

- „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“ საქართველოს კანონისა და შესაბამისი ნორმატიული აქტების მოთხოვნათადარღვევის შემთხვევაში, კანონმდებლობით უფლებამოსილი ორგანოების წინაშე დასვას სახელმწიფო შესყიდვებშიმონაწილე პირების პასუხისმგებლობის საკითხი;
- სააგენტოს მიზნების უზრუნველსაყოფად განახორციელოს ფასიანი მომსახურება, რომელიც უშუალოდ არ წარმოადგენსმის ვალდებულებას;
- განახორციელოს საქართველოს კანონმდებლობით განსაზღვრული სხვა უფლებამოსილებანი.

3. ორგანიზაციული თვითშეფასება და ფაქტორების ანალიზი

სტრატეგიული დაგეგმვის სამუშაო ჯგუფმა ჩაატარა კონკურენციისა და სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს ძლიერი და სუსტი მხარების, გარემოში არსებული შესაძლებლობებისა და გამოწვევების ანალიზი (SWOC). გამოვლინდა შემდეგი ტენდენციები:

ძლიერი მხარე	სუსტი მხარე
<ul style="list-style-type: none"> ▪ შესყიდვების დახვეწილი და უნიკალური ელექტრონული სისტემა ▪ თანამშრომლების ნაწილის მაღალი პროფესიონალიზმი ▪ თანამშრომლების მაღალი ეთიკა, კეთილსინდისიერება და ერთგულება; ▪ გამჭვირვალობა, ღიაობა და კომუნიკაბელურობა ▪ დავების განხილვის ინსტიტუციური მექანიზმი და სამოქალაქო სექტორის ჩართულობა ▪ მაღალი ნდობა მომხმარებლების მხრიდან; ▪ ფინანსური მდგრადობა ▪ მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა ▪ ტექნიკურად და ფუნქციურად გამართული, სტაბილური სისტემა ▪ საერთაშორისო აღიარება ▪ დარღვევების მონიტორინგის სისტემა 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ შიდა ორგანიზაციული ბიზნეს პროცესების გაუმართაობა ▪ მაღალი ხარისხით დამოკიდებულება პერსონალიებზე და მათ პიროვნულ თვისებებზე ▪ ფუნქციების გაწერისა და სამუშაო აღწერილობების არარსებობა ▪ პროექტების მართვის სისტემის არარსებობა ▪ ადამიანური რესურსების მართვის პრაქტიკისა და სისტემის გაუმართაობა ▪ საზოგადოებასთან ურთიერთობის სისტემის არარსებობა, ამასთან დაკავშირებული მიზნების გაურკვეველობა ▪ სხვადასხვა დარგის ექსპერტებთან კონსულტაციის ნაკლებობა ▪ უფრო რეაქტიული, ვიდრე პროაქტიული ▪ რისკების მართვის სისტემის არარსებობა (საგანგებო მდგომარეობაზე რეაგირების გეგმა)
შესაძლებლობები	გამოწვევები (საფრთხეები)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ საერთაშორისო ინტერესის გამოწვევა და მეტი აღიარების მოპოვება ▪ სისტემის შემდგომი დახვეწა ▪ მომსახურებათა დივერსიფიკაცია ▪ მომხმარებელთა წრის მნიშვნელოვანი გაფართოება ▪ საზოგადოების ჩართულობის მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფა ▪ ინტერესის ამაღლება სისტემის მიმართ; ▪ სტუდენტების სწავლების პროგრამის - კურიკულუმის დახვეწა ▪ მომხმარებლების ინფორმირებულობის და ცოდნის ამაღლება ▪ ბიზნესის განვითარების ინოვაციური მიდგომების დანერგვა ▪ დონორული სახსრების მოძიება ▪ ბიზნეს ანალიტიკაზე მოთხოვნის გაზრდა 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ პოლიტიკის ცვლილება ▪ მომხმარებელთა დაბალი კვალიფიკაცია ▪ საზოგადოების გაუთვინციობიერებლობა სისტემის თავისებურებებში ▪ სისტემის მდგრადობის მიმართ ზოგადი ინფრასტრუქტურული სააფრთხეები (ქვეყნის მასშტაბით) ▪ მსოფლიო ტექნოლოგიური განვითარება, რაც სისტემის პერიოდულ განახლებასა და მასში შესაბამისი რესურსების ინვესტირებას მოითხოვს ▪ შრომის ბაზარზე კვალიფიციური კადრის ნაკლებობა ▪ ეთნიკური უმცირესობებით დასახლებულ რეგიონებში სახელმწიფო ენის არცოდნა ▪ საზოგადოების არასაკმარისი ინტერესი

4. ორგანიზაციის ხედვა და მისია

მისია არის განაცხადი ორგანიზაციის დანიშნულების შესახებ. იგი მიზანზეა ორიენტირებული და, როგორც წესი, ამალეზულად ჟღერს. მისიიდან გამომდინარე, ორგანიზაცია იღწვის დეკლარირებული ინსტიტუციური მიზნების განხორციელებისკენ.

სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს მისიაზე მუშაობა სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის ერთიანი ძალისხმევით წარიმართა. მასში ასახულია სააგენტოს თანამშრომლებისა და ხელმძღვანელების, ასევე, დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებები, თუ როგორ ხედავს სხვადასხვა მხარე სააგენტოს, როგორც წარმატებულ საჯარო დაწესებულებას.

ორგანიზაციის ხედვა არის ის წარმატებული მომავალი, რომელთან მიახლოებასაც ორგანიზაცია მისიის განხორციელებით ცდილობს.

4.1. ხედვა

„მოქალაქეების ფული იხარჯება მიზნობრივად და ეფექტურად დახვეწილი, მარტივი, გამჭვირვალე მექანიზმის მეშვეობით, სამართლიანობისა და კეთილსინდისიერების პრინციპების დაცვით“.

4.2. მისია

„სააგენტო არის მომსახურების მიმწოდებელი, რომელიც სახელმწიფოებრივი ინტერესების გათვალისწინებით, ემსახურება მომხმარებლებს, ითვალისწინებს მათ საჭიროებებსა და მოთხოვნებს, ქმნის რა სისტემასა და პროცედურებს, რომელიც უზრუნველყოფს, შემსყიდველისა და მიმწოდებლის ეფექტურ და გამჭვირვალე ურთიერთობას. იგი ზრუნავს მონაწილე მხარეების განათლებაზე, აჯანსაღებს გარემოს საკანონმდებლო ინიციატივების შემუშავების, წარმატებული გამოცდილების განზოგადებისა და კარგი პრაქტიკის დანერგვის გზით“.

ორგანიზაციის საქმიანობის მთავარი პრინციპია, იყოს მუდმივი სწავლებისა და განვითარების პროცესში და უპასუხოს მომხმარებელთა საჭიროებებს. ამავედროულად, იგი საზოგადოებას აჩვენებს მაგალითს საკუთარი კეთილსინდისიერებითა და პროფესიონალიზმით.

მიზნების მიღწევის გზაზე სააგენტო საკუთარ თავს ოთხ სხვადასხვა როლში მოიაზრებს:

როლი 1. ცვლილებების მომტანი საზოგადოებისთვის. ღირებულებათა და კულტურის დამამკვიდრებელი; სამართლებრივი და ტექნოლოგიური ცვლილებების ინიციატორი და დამნერგავი.

როლი 2. განმანათლებელი. მომხმარებელთა და ფართო საზოგადოების განმანათლებელი სისტემის გაუმჯობესების და ეფექტური გამოყენებისათვის.

როლი 3. მომსახურების გამწევი. სისტემის მომხმარებელთათვის საუკეთესო და მათ საჭიროებაზე დაფუძნებული მომსახურება.

როლი 4. სახელმწიფოს წარმომადგენელი. სახელმწიფო სტრატეგიის და პოლიტიკის შესყიდვების ეფექტურ სისტემაში ასახვა.

5. სტრატეგიული მიმართულებები და მიზნები

	I	II	III	IV	V
მიმართულება	ორგანიზაციული განვითარება	საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება	ელექტრონული სისტემის უსაფრთხოება	ბიზნესის განვითარება	განათლება სისტემის გაუმჯობესებისა და ეფექტური მოხმარებისათვის
მიზანი	ორგანიზაციის მართვის სისტემები და მოწყობა პასუხობს ორგანიზაციის მიზნებს და უზრუნველყოფს ეფექტურ საქმიანობას	საზოგადოება გვიცნობს, გვენდობა და ჩვენ მიმართ გამოხატავს ინტერესს	ელექტრონული სისტემა დაცულია და მისი მდგრადობა უზრუნველყოფილია	ფუნქციურად დახვეწილი ელექტრონული სისტემა მრავალფეროვან მომსახურებას უწევს მომხმარებელთა ფართო წრეს	კვალიფიციური თანამშრომლები და გათვითცნობიერებული მომხმარებელი
ამოცანა	<ol style="list-style-type: none"> 1. ძირითადი ბიზნეს პროცესების გამართვა და მენეჯმენტის ეფექტური სისტემის დანერგვა 2. ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია 3. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შექმნა 	<ol style="list-style-type: none"> 1. საზოგადოებასთან ურთიერთობის (PR) თანმიმდევრული სტრატეგიის განვითარება 2. მედიის წარმომადგენლების/ჟურნალისტების ინფორმირებულობის გაღრმავება 	<ol style="list-style-type: none"> 1. საგანგებო სიტუაციების მართვის პოლიტიკის დანერგვა 2. უსაფრთხოების პროცედურების შემუშავება და დანერგვა 3. პროფილაქტიკური შემოწმებების ვადების განსაზღვრა და დანერგვა 4. შესყიდვების ელექტრონული სისტემის IT აუდიტის განხორციელება 	<ol style="list-style-type: none"> 1. მომხმარებელთა წრის გაზრდა 2. ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება რეგიონში 3. ბიზნესსანალიტიკის წარმოება არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით 4. ელექტრონულ მოწყობილობებზე სისტემის ადაპტირება (ანდროიდი, IOS ა.შ.) 5. საწარმოო რესურსების დაგეგმვის (ERP) სისტემის დანერგვა 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ტრენინგ ცენტრის გახსნა 2. სერტიფიცირების სისტემის დანერგვა 3. საუნივერსიტეტო პროგრამის დანერგვის საჭიროების შესწავლა

6. სტრატეგიული მიმართულებები და მათი განმარტება (ან მოსალოდნელი შედეგები)

6.1. ორგანიზაციული განვითარება

ორგანიზაციული ხედვა და მისია ადასტურებს სააგენტოს მისწრაფებას განვითარებისაკენ და მაღალი ეფექტურობის მიღწევის სურვილს. სახელმწიფო შესყიდვების ელექტრონული სისტემა, რომელიც მომსახურების უზრუნველყოფის მთავარი ინსტრუმენტია სააგენტოსთვის, არის მაღალი ხარისხის, თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და ინოვაციური აზრის შედეგი. მსგავსი მომსახურების ხარისხის შენარჩუნებისა, სამომავლო ეფექტურობის ზრდისა და განვითარებისათვის აუცილებელია ორგანიზაციული განვითარება და გაძლიერება, რასაც ორგანიზაციის სუსტი მხარეების ანალიზი ადასტურებს.

სუსტი მხარეების ანალიზმა გამოავლინა, რომ სააგენტო საჭიროებს გაძლიერებას ისეთ სფეროებში, როგორცაა:

- შიდა ორგანიზაციული ბიზნეს პროცესები
- პერსონალის ფუნქციების განსაზღვრა და სამუშაო აღწერილობებში გაწერა
- მართვის პროექტული პრინციპების გამართვა
- ადამიანური რესურსების მართვის სისტემა

ჩატარებული სამუშაოების შედეგად, ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგიული მიმართულებით მუშაობის შემდეგ სააგენტოს მოწყობა და აქ დანერგილი მართვის სისტემა უპასუხებს ორგანიზაციის მიზნებს და უზრუნველყოფს საქმიანობის ეფექტურობას. ამ შედეგის მისაღწევად განისაზღვრა სამი ამოცანა და რიგი ღონისძიებები, რომლებიც ამ ამოცანებს უზრუნველყოფს:

- ძირითადი ბიზნეს პროცესების გამართვა და მართვის/მენეჯმენტის ეფექტური სისტემის დანერგვა;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია;
- ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შექმნა;

6.1.1. ძირითადი ბიზნეს პროცესების გამართვა და მართვის/მენეჯმენტის ეფექტური სისტემის დანერგვა

პირველი ამოცანის შესრულება ორგანიზაციას მოუტანს გამართულ, დალაგებულ ბიზნეს პროცესებს, რომლებიც ნათლად გაიწერება პროცედურულ სახელმძღვანელოში. შეიქმნება იარაღები, რომლებიც გაამარტივებს ამ

პროცედურების შესრულებას და სააგენტოს მენეჯმენტს საშუალებას მისცემს, ზედამხედველობა გაუწიოს და გადაამოწმოს მიმდინარე ბიზნეს პროცესების ეფექტურობა.

ამოცანის განხორციელებისათვის აუცილებელია სააგენტოში დღესდღეობით არსებული ყველა ძირითადი ბიზნეს პროცესის შესწავლა და აღწერა. შემდგომ უნდა გაანალიზდეს ეს პროცესები, რაც საფუძველს ჩაუყრის პროცესების შემდგომ ოპტიმიზაციას. ანალიზის შედეგად, აშკარა ხდება, პროცესის რომელ ნაწილში იკარგება, ან მცირდება ეფექტურობა და რა გზები უნდა მოინახოს მათი ოპტიმიზაციის მიზნით. მოპოვებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, შესაძლებელი იქნება ახალი მიდგომების გაწერა და სტანდარტიზაცია პროცედურების დანერგვის ხერხით.

6.1.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია

ორგანიზაციული სტრუქტურის გაუმჯობესების შედეგად სააგენტო მიიღებს ისეთ ორგანიზაციულ მოწყობას, რომელიც პასუხობს თანამედროვე მიდგომებს და სააგენტოს საქმიანობას. ნათელი გახდება სტრუქტურული ერთეულებისა და იქ მომუშავე ადამიანების საქმიანობის სფერო და საზღვრები. ასევე, რაციონალურად გადანაწილება სამუშაო რესურსი და გამარტივდება სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის მრავალფუნქციურ პროექტებზე მუშაობა.

ამ ამოცანის შესრულებისათვის აუცილებელი იქნება სააგენტოს თანამშრომლების სამუშაოების ანალიზი, შემდგომი აღწერის მიზნით. რის შემდეგაც, ამ დოკუმენტში აღწერილი სტრატეგიული მიმართულებების გათვალისწინებით და ბიზნეს პროცესების ანალიზის შედეგად მიღებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, მოხდება არსებული ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია, რაც, უპირველეს ყოვლისა, გაითვალისწინებს ორგანიზაციის სტრუქტურული ერთეულების საქმიანობის არსს.

6.1.3. ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შექმნა

მესამე ამოცანაში დაფიქსირებული პრიორიტეტის თანახმად, ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს თავისი მიზნებისა და ამოცანების შესასრულებლად საჭირო, აუცილებელი ადამიანური კაპიტალი. ამისათვის საჭიროა ადამიანური რესურსის მართვის მკაფიო პოლიტიკა და, ამისათვის, იმ სახელმძღვანელოს გამოყენება, რომელიც ნათლად გაწერს მიდგომებსა და პროცედურებს.

იმისათვის, რომ ორგანიზაციაში შეიქმნას მსგავსი სისტემა, აუცილებელია, განისაზღვროს, რა პრინციპებსა და მიდგომებს იყენებს ორგანიზაცია ადამიანური რესურსის შერჩევისა და დაქირავებისას. უფრო მეტიც, მკაფიო უნდა გახდეს, როგორ ზრუნავს ორგანიზაცია თანამშრომლებისა და, შესაბამისად, ადამიანური რესურსის განვითარებაზე როგორ აფასებს თანამშრომელთა უნარჩვევების განვითარებაზე ორიენტირებული ინიციატივების ეფექტიანობასა და მათ შედეგებს.

6.2. საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება

სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტო თავისი საქმიანობით ნერგავს ბიზნესეთიკისა და ორგანიზაციული კულტურის მაღალ სტანდარტებს. მისთვის მნიშვნელოვანია ისეთი ფაქტორები, როგორცაა გამჭვირვალობა, არადისკრიმინაციულობა, სამართლიანობა. ამასთან, ფართო საზოგადოება არ იცნობს სააგენტოს საქმიანობასა და მის პრინციპებს. უფრო მეტიც, არ გამოხატავს ინტერესს მისი საქმიანობის მიმართ. საზოგადოებრივი ცნობიერების ამაღლებას არც მედია უწყობს ხელს, რადგან არ ხდება სააგენტოს საქმიანობის, ან დავების განხილვის პროცედურებისა და გადაწყვეტილებების გაშუქება. ამას ადასტურებს, როგორც პარტნიორი ორგანიზაციების გამოკითხვა, ასევე, სააგენტოს სუსტი მხარეების ანალიზი.

უნდა აღინიშნოს, რომ თვითონ სააგენტოს არ უწარმოებია მიზანმიმართული საკომუნიკაციო კამპანია, თუმცა, ნათელია, რომ მომავალი განვითარებისათვის აუცილებელია როგორც საზოგადოების მხარდაჭერა და ინტერესი, ასევე, მედიის ჩართულობა საზოგადოების ყურადღების მოსაზიდად.

ამ სტრატეგიული პრიორიტეტის შესრულების შედეგად სააგენტო და მისი მოღვაწეობა ცნობილი გახდება ფართო საზოგადოებისათვის, გაიზრდება მის მიმართ ნდობა და ინტერესი, რაც ხელს შეუწყობს მომდევნო განვითარებასა და ასევე სტრატეგიის რამდენიმე ამოცანის შესრულებას. ზემოთ ხსენებული შედეგის მისაღწევად სტრატეგიულ გეგმაში განისაზღვრა ორი ამოცანა და შესაბამისი ღონისძიებები:

- საზოგადოებასთან ურთიერთობის (PR) თანმიმდევრული სტრატეგიის განვითარება;
- მედიის წარმომადგენლების/ჟურნალისტების ინფორმირებულობის გაღრმავება;

6.2.1. საზოგადოებასთან ურთიერთობის (PR) თანმიმდევრული სტრატეგიის განვითარება

პირველი ამოცანის შესრულების შედეგად, ორგანიზაციას ექნება მკაფიოდ დანახული, რა გზებს უნდა მიმართოს საზოგადოების ნდობისა და ინტერესის მისაღწევად. ეს ყველაფერი აღიწერება ცალკე მდგომ სტრატეგიულ დოკუმენტში.

ამისათვის აუცილებელი იქნება, განისაზღვროს, რა მიზნები და მოთხოვნები აქვს სააგენტოს საზოგადოებასთან ურთიერთობების თვალსაზრისით, ასევე, ვინ არის მისი სამიზნე აუდიტორია, კონკრეტულად რომელ ჯგუფზე უნდა მოქმედება. ასევე, მკაფიოდ უნდა განისაზღვროს, რა იმიჯიაქვს სააგენტოსა და მის მომსახურებას, მოხდეს მისი, როგორც „ბრენდის“ პოზიციონირება და, ბოლოს, შემუშავდეს გეგმა, რომელიც საშუალებას მისცემს სააგენტოს, კომუნიკაცია დაამყაროს სამიზნე აუდიტორიასთან და დატოვოს სწორედ ის შთაბეჭდილება, რომელიც მას აქვს განსაზღვრული მიზანში. აქედან გამომდინარე, სააგენტოს ესაჭიროება კომუნიკაციის მეთოდური გზამკვლევი, იგივე საკომუნიკაციო გეგმა.

6.2.2. მედიის წარმომადგენლების/ჟურნალისტების ინფორმირებულობის გაღრმავება

ამ ამოცანის შესრულების შედეგად გაიზრდება იმ ჟურნალისტების რაოდენობა, რომლებიც იცნობენ სააგენტოს საქმიანობას და ესმით სახელმწიფო შესყიდვების ელექტრონული სისტემის არსი და დანიშნულება. ასევე, გაჩნდება მეტი რეცენზია, სტატია თუ რეპორტაჟი, რომლებიც აღწერს შესყიდვებთან დაკავშირებული დავების კონკრეტულ შემთხვევებს, ან განმარტავს დავის საგანს ობიექტურად და მიუკერძოებლად.

შედეგის მისაღწევად უნდა განისაზღვროს კრიტერიუმები, რომელთა მიხედვითაც შეირჩევიან ჟურნალისტები. სააგენტომ უნდა გაიაზროს, რომელ მედია საშუალებასთან მუშაობს იგი და რისი მიღწევა იგეგმება ამ სამუშაოთი. ჟურნალისტებთან მუშაობა ორი მიმართულებითაა საჭირო. ერთი მხრივ, ტრენინგების ჩატარება, რომელთა მეშვეობითაც ისინი გაეცნობიან სააგენტოს საქმიანობას, ელექტრონული სისტემის თავისებურებებსა და მის უნიკალურობას, მეორე მხრივ, ინფორმაციის რეგულარული მიწოდება მომხდარ სიახლეებთან და საინტერესო შემთხვევებთან დაკავშირებით. ამისათვის საჭიროა, მომზადდეს ტრენინგების მოდული, გაირკვეს მიზანი, შინაარსი და დაიგეგმოს საინფორმაციო შეხვედრები.

მნიშვნელოვანია, რომ მედიასთან კომუნიკაცია ერთიანი PR სტრატეგიის რეკომენდაციებზე დაყრდნობით მოხდეს, ვინაიდან. წარმატების მისაღწევად აუცილებელია თანმიმდევრულობა.

6.3. ელექტრონული სისტემის უსაფრთხოება

სახელმწიფო შესყიდვების სააგენტოს მმართველი გუნდი და თანამშრომლები აღიარებენ და აფასებენ თავიანთ მიღწევებს, ასევე, ეამაყებათ ელექტრონული სისტემის უნიკალურობა, და ეფექტურობა. აქედან გამომდინარე, სააგენტო პასუხისმგებლობას გრძნობს სისტემის გამართულობასა და უსაფრთხოებაზე. სწორედ ამის გამო, სისტემის უსაფრთხოება და გაუთვალისწინებელი სიტუაციების მართვის სტრატეგია დასახელდა მომდევნო წლების პრიორიტეტად. სისტემის უსაფრთხოების მიმართულებით მუშაობის შედეგად, ელექტრონული სისტემა დაცული იქნება, ხოლო მისი მდგრადობა – უზრუნველყოფილი. ამის მისაღწევად ოთხი ამოცანა იკვეთება:

- საგანგებო სიტუაციების მართვის პოლიტიკის დანერგვა;
- უსაფრთხოების პროცედურების შემუშავება და დანერგვა;
- პროფილაქტიკური შემოწმებების ვადების განსაზღვრა და დანერგვა;
- შესყიდვების ელექტრონული სისტემის IT აუდიტის განხორციელება;

6.3.1. საგანგებო სიტუაციების მართვის პოლიტიკის დანერგვა

მაღალი ხარისხის უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად სააგენტოს ესაჭიროება პოლიტიკა, რომელიც განსაზღვრავს საგანგებო სიტუაციების მართვის დროს სააგენტოს მიდგომებსა და ქცევას. აუცილებელია, შეიქმნას დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს ამ პოლიტიკას. პირველ ყოვლისა, საინტერესო იქნება არსებული საერთაშორისო გამოცდილების, კონკრეტული მაგალითებისა და მოდელების შესწავლა. ამის შემდეგ უნდა განისაზღვროს, რა ტიპის საგანგებო საფრთხე შეიძლება შეიქმნას. დოკუმენტი უნდა ითვალისწინებდეს ზოგადად უსაფრთხოების აღიარებულ ნორმებსა და საქართველოსათვის სპეციფიკურ რისკებს.

შეგროვებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, შესაძლებელი ხდება პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც შემდგომ გარდაიქმნება სტანდარტებსა და ქცევის ნორმებში.

6.3.2. უსაფრთხოების პროცედურების შემუშავება და დანერგვა

მეორე ამოცანის შესრულება სააგენტოს გაუმარტივებს უსაფრთხოებისა და სანდოობის უზრუნველყოფას, ვინაიდან, ორგანიზაციას ექნება პროცედურების ნუსხა და მათ განხორციელებაზე ზედამხედველობის ინსტრუქცია – მონიტორინგის გეგმა. ამისათვის, პოლიტიკის დოკუმენტზე დაყრდნობით განისაზღვრება

პროცედურები, ჩამოყალიბდება უსაფრთხოების ნორმები, რომლებიც, ასეთ შემთხვევებში, დაეხმარება პასუხისმგებელ პირებს საგანგებო სიტუაციების თავიდან აცილებასა და მართებულ, ეფექტურ მოქმედებაში. საფრთხის გააზრება მნიშვნელოვანი ფაქტორია ამ საქმიანობაში, ამიტომაც, სააგენტო ასევე შექმნის უსაფრთხოების ნორმების შესრულებაზე კონტროლის სისტემას, რომლის მიხედვითაც გეგმაზომიერად გადამოწმდება წესების შესრულება და შეიქმნება ინსტრუმენტი, რომელიც გაამარტივებს მონიტორინგის პროცესს.

6.3.3. პროფილაქტიკური შემოწმების ვადების განსაზღვრა და დანერგვა

სააგენტო განსაზღვრავს, რა პარამეტრებით უნდა შეფასდეს ელექტრონული სისტემა, რათა თავიდან აიცილოს საგანგებო და მოულოდნელი სიტუაციები. ამ პარამეტრების განსაზღვრის შემდეგ შესაძლებელი იქნება გეგმიური შემოწმების ჩატარება და განისაზღვრება მათი სიხშირე. შედეგად, გაიწერება შემოწმების პარამეტრები და ნორმები, რაც სავალდებულო გახდება სისტემატიური შემოწმებების ფარგლებში და საფრთხის მინიმუმამდე დაყვანას უზრუნველყოფს.

6.3.4. შესყიდვების ელექტრონული სისტემის IT აუდიტი

უსაფრთხოებისა და მდგრადობის მისაღწევად სააგენტო ასევე განსაზღვრავს გარე აუდიტორთა ჯგუფს ან პირს, რომელსაც დაევალება აუდიტის გეგმის შემუშავება და აუდიტის ანგარიშის შექმნა. ამ ღონისძიებების შედეგად მთლიანად შემოწმდება სისტემის უზრუნველყოფა, რომელიც მისი შექმნის დღიდან პირველად ჩატარდება.

6.4. ბიზნესის განვითარება

გარემოში არსებული შესაძლებლობების შესწავლამ დაადასტურა, რომ სააგენტოს შესაძლებლობა აქვს, გააფართოვოს როგორც მომხმარებელთა წრე, ასევე მომსახურებათა სპექტრი, რომელიც დააკმაყოფილებს ბაზარზე უკვე არსებულ მოთხოვნებს ან შექმნას მოთხოვნა რიგ მომსახურებაზე. ეს დაშვება განსაკუთრებით მყარდება რამდენიმე მოტივით. პირველ ყოვლისა, სააგენტო უყურებს მომავალს და საკუთარი განვითარების ერთ-ერთ ფორმად ხედავს მომსახურების დივერსიფიკაციას. სააგენტომ ამ წლების განმავლობაში დააგროვა უნიკალური გამოცდილება და ცოდნა, რომლის გაზიარებაც მისი როლის ნაწილია. ამ შედეგის მისაღწევად იკვეთება ხუთი ამოცანა:

- მომხმარებელთა წრის გაზრდა

- ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება რეგიონში
- ბიზნეს ანალიტიკის წარმოება არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით
- ელექტრონულ მოწყობილობებზე სისტემის ადაპტირება (ანდროიდი, IOS)
- საწარმოო რესურსების დაგეგმვის (ERP) სისტემის დანერგვა

6.4.1. მომხმარებელთა წრის გაზრდა

მოცემული ამოცანის შესრულების შედეგად, სააგენტო გააფართოებს მომხმარებელთა წრეს კერძო სექტორის წარმომადგენლების და დონორი ორგანიზაციების მოზიდვით. სააგენტოს დახვეწილი ელექტრონული სისტემა კარგი ინსტრუმენტია შესყიდვების წარმოებისათვის და, შესაძლებელია, გამოყენებულ იქნას არა მარტო სახელმწიფო შესყიდვებისათვის, არამედ დონორების მიერ საკუთარი ხარჯების მართებული და გამარტივებული განკარგვისთვის და კერძო სექტორის ფარგლებში წარმოებული შესყიდვებისთვის. ამ ამოცანის შესრულებისათვის სააგენტო მოიძიებს დაინტერესებულ დონორ და კერძო ორგანიზაციებს და გაუწევს მათ მომსახურებას.

6.4.2. ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება რეგიონში

უნიკალური გამოცდილება და ცოდნა საჭიროებს გავრცელებას. განსაკუთრებით საინტერესო იქნება ეს ცოდნა მეზობელი ქვეყნებისათვის. ამისათვის სააგენტო ჩაატარებს საერთაშორისო კონფერენციას, სადაც მოხდება როგორც ელექტრონული სისტემის პრეზენტაცია, ასევე სხვა მომსახურებათა სპექტრისა და დაგროვილი ცოდნის გაზიარება. ამ ღონისძიების მეშვეობით დამყარდება ახალი კონტაქტები და შეიქმნება სამომავლო თანამშრომლობის პერსპექტივა, რაც მიზნად ისახავს ცოდნის გავრცელებასა და გაზიარებას, საუკეთესო პრაქტიკის დანერგვას. ღონისძიება ხელს შეუწყობს სტრატეგიული გეგმის სხვა ამოცანების მიღწევას, მათ შორის, მედიის პოზიტიურ გამოხმაურებას.

6.4.3. ბიზნეს ანალიტიკის წარმოება არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით

ელექტრონული სისტემა მრავალფეროვან მონაცემთა აკუმულირებას ახდენს. თვითონ სისტემა, ისევე როგორც სააგენტოს ანალიტიკური ჯგუფი, ამ მონაცემთა სხვადასხვა კუთხით დამუშავების შესაძლებლობას იძლევა. დღეისათვის მონაცემები მუშავდება შიდა ორგანიზაციული ინტერესის დაკმაყოფილების მიზნით, თუმცა, არსებული მონაცემები საინტერესო სურათს ქმნის გარე მომხმარებლებისათვის. სააგენტო გეგმავს, სისტემატურად გამოაქვეყნოს ანალიტიკური ანგარიშები, რომლებიც საინტერესო იქნება კერძო სექტორის წარმომადგენლებისათვის. ამ ტიპის ანგარიშები ინფორმაციას მიაწვდის დაინტერესებულ პირებს, ბაზარზე არსებული ფასებისა და მათი ცვლილების ტენდენციების შესახებ და სხვა.

6.4.4. ელექტრონულ მოწყობილობებზე სისტემის ადაპტირება

როგორც თანამედროვე, განვითარებაზე ორიენტირებული ორგანიზაცია, სააგენტო აცნობიერებს ტექნოლოგიური განვითარების პერსპექტივებს და სურს, ფეხი აუწყოს განვითარების ტემპს. დღევანდელი ტექნოლოგიური განვითარება სტატიკური საოფისე კომპიუტერის გამოყენებას სცდება. უკვე დღეს სამუშაო გარემო გასცდა ოფისის ოთხ კედელს და ადამიანი მეტად მობილური გახადა. ეს ტენდენციები კიდევ უფრო ფართოვდება უკვე დღეს არსებული ანდროიდის სისტემის მეშვეობით. ბოლო წლების განმავლობაში სააგენტომ თავისი მოღვაწეობით დაადასტურა, რომ მისი ამოცანაა, გაუმარტივოს მომხმარებელს სისტემის გამოყენება და მოუხსნას ისეთი ბარიერები, როგორცაა გეოგრაფია, ქალაქთან მუშაობა და მიუწვდომელობა. არსებული ელექტრონული შესყიდვების სისტემის ადაპტირება სხვა მობილურ ელექტრონულ მოწყობილობებთან კიდევ უფრო შეუწყობს ხელს ამ ბარიერების შემცირებას. ამ ამოცანის მისაღწევად სააგენტო გეგმავს სისტემისათვის ტექნიკური გადაწყვეტილების შემუშავებას, რის შედეგადაც სისტემის გამოყენება უკვე შესაძლებელი იქნება ანდროიდ მოწყობილობებზე.

6.4.5. საწარმოო რესურსების დაგეგმვის სისტემის (ERP) დანერგვა

სახელმწიფო შესყიდვების ელექტრონული სისტემა რთული და მრავალფეროვანი სისტემის ნაწილია. ეფექტურობის გაზრდის მიზნით, სააგენტო გეგმავს, ერთიან სისტემაში დაინახოს ყველა მომქმედი პირი და ხელი შეუწყოს ამ სისტემის გამართვასა და გამარტივებას. ამ მიზნით, საწარმოო რესურსების დაგეგმვის სისტემის დასანერგად სააგენტო შეისწავლის მსოფლიოში არსებულ საუკეთესო გამოცდილებას და იზრუნებს მის ქართულ რეალობაზე მორგებაზე. სააგენტო შეისწავლის არსებულ ბიზნეს პროცესებს და, მიღებულ ანალიზზე დაფუძნებით, შეიმუშავებს ტექნიკურ დავალებას, რომელიც საწარმოო რესურსების სისტემის დანერგვას დაედება საფუძვლად.

6.5. განათლება სისტემის გაუმჯობესებისა და ეფექტური მოხმარებისათვის

ჩატარებულმა ანალიტიკურმა სამუშაომ, რომელიც მოიცავდა როგორც პარტნიორების გამოკითხვას, ასევე ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარებისა და გარემოში არსებული შესაძლებლობების და საფრთხეების შესწავლას, გამოავლინა, რომ ტენდერის ხარვეზით ჩატარება, ან შესყიდვის ობიექტის ხარისხის ნაკლოვანება ხშირად დაკავშირებულია მომხმარებელთა ცოდნის ნაკლებობასთან. ამ პრობლემის აღმოფხვრა სააგენტოს ესახება, როგორც მნიშვნელოვანი მიზანი, რომლის მიღწევაც

გააჯანსაღებს გარემოს და ხელს შეუწყობს შესყიდვების კვალიფიციური სპეციალისტების გაზრდას. სააგენტო მიზნად ისახავს, განახორციელოს რიგი ღონისძიებები, რომლის შედეგადაც მიიღებს კვალიფიციურ კადრებს და გათვინობიერებულ მომხმარებელს. ამ მიმართულებით გამოიკვეთა 3 ამოცანა:

- ტრეინინგ ცენტრის გახსნა;
- სერტიფიცირების სისტემის დანერგვა;
- საუნივერსიტეტო პროგრამის დანერგვის საჭიროების შესწავლა;

6.5.1. ტრეინინგ ცენტრის გახსნა

სააგენტო გეგმავს ახალ საოფისე ფართში გადასვლას, სადაც მოეწყობა თანამედროვე ტრეინინგ ცენტრი. მისი ამუშავების შედეგად გადამზადდება მომხმარებელთა და დაინტერესებულ პირთა ფართო წრე. თუმცა, ამ ინიციატივის წარმატებით განხორციელებისათვის საჭიროა მომზადება, რაც შესაძლებელი იქნება ფინანსთა სამინისტროს აკადემიასთან ერთად უახლოეს მომავალში ტრეინინგების ჩატარებით. ამ ტრეინინგების მეშვეობით სააგენტო დააგროვებს ტრეინინგების ჩატარების გამოცდილებას. ამასთან, სააგენტო შეიმუშავებს ტრეინინგ ცენტრის გახსნის გეგმას, რომელიც ეტაპობრივად განსაზღვრავს, რა ნაბიჯები იქნება გადასადგმელი ამ ცენტრის ამუშავებისათვის. ასევე, განისაზღვრება სამიზნე ჯგუფი, პირთა წრე, რომელიც მიიღებს მონაწილეობას გადამზადებაში, ტრენერების ვინაობა და მათ მიერ ჩასატარებელი სასწავლო პროგრამის შინაარსი. სასწავლო პროგრამის გასამდიდრებლად სააგენტო სასწავლო მასალაში შეიტანს დავების საბჭოს მიერ განხილული საქმეების შემთხვევებს და შეიმუშავებს „ქეის სთადიებს“. ამ პროცესში სააგენტო, სავარაუდოდ, ჩართავს უკვე გამოცდილ და აქტიურ მომხმარებლებს, რომლების „ქეისების“ უშუალო მონაწილეები იყვნენ და რომელთა გამოცდილება გაამდიდრებს სასწავლო პროცესს.

6.5.2. სერტიფიცირების დანერგვა

უახლოეს მომავალში, მას შემდეგ, რაც ტრეინინგ ცენტრი ამუშავდება სააგენტო ფიქრობს სამ დონიანი სასერთიფიკატო პროგრამის დანერგვას. კურსდამთვრებულ პირებს ეტაპობრივი საგანმანათლებლო პროგრამის გავლის შემდეგ მიენიჭებათ სერთიფიკატი, რომელიც მათ ცოდნას აღიარებს. ეს სისტემა გაამარტივებს ცოდნის აღიარების და იდენტიფიკაციის პროცესს. თუმცა, განსასაზღვრია სერთიფიცირების კრიტერიუმები და ამ სერთიფიკატის მოქმედების არეალი, მისი თანხვედრა დღეს საგანმანათლებლო სივრცეში არსებული ნორმატიულ ბაზასთან. შედეგად, სააგენტო ფიქრობს, რომ შესყიდვების სპეციალისტების ცოდნის ხარისხი გაიზრდება.

6.5.3. საუნივერსიტეტო პროგრამის დანერგვის საჭიროების შესწავლა

დღევანდელი გამოცდილება ადასტურებს, რომ სისტემის ეფექტური გამოყენებისათვის აუცილებელია ცოდნის გაღრმავება და შესყიდვის სპეციალისტების რაოდენობისა და მათი ცოდნის გაზრდა. თუმცა, ეს არის დაშვება, რომელიც გამომდინარეობს დაკვირვებიდან და გამოცდილებიდან. ამ დაშვების განსამტკიცებლად სააგენტო შეისწავლის დასავლურ გამოცდილებას და დაამყარებს კონტაქტებს იმ ადგილობრივ უნივერსიტეტთან, რომლებშიც ისწავლება შესყიდვები. ამ თანამშრომლობის შედეგი სარგებლიანია როგორც სააგენტოსთვის, ისე უნივერსიტეტებისათვის, რადგან მოხდება დასაქმების ბაზრის მოთხოვნების ანალიზი და მისი დაკმაყოფილების გზების დასახვა ასევე, შესაძლებელი იქნება სტუდენტების ჩართვა პრაქტიკულ სამუშაოებში და მათი სასწავლო პროგრამის გამდიდრება არსებულ „ქეისებზე“ მუშაობით. შედეგად, შესაძლებელი გახდება სამომავლო თანამშრომლობის გეგმის დასახვა, რაც, შესაძლოა, იყოს უფრო გაღრმავებული საგანმანათლებლო პროგრამა, ან ცალკე სპეციალიზაცია, რასაც განსაზღვრავს საჭიროებათა შესწავლის ანგარიში, რომელიც ამ ღონისძიებათა შედეგად დაიდება.

7. სტრატეგიული გეგმის განხორციელების გზები და ზოგადი მიდგომა

ორგანიზაცია აცნობიერებს, რომ სტრატეგიული ამოცანების გეგმაზომიერი და ეფექტური განხორციელება, მისი სამომავლო განვითარების საწინდარია. ამისათვის საჭიროა რიგი გამოწვევების და მათთან დაკავშირებული გააზრებული და პროაქტიული მიდგომების ჩამოყალიბება. ეს თავი გვთავაზობს ამ მიდგომებს. მათი გამოყენება შესაძლებელს გახდის მოცემული სტრატეგიის შედეგების მიღწევას.

ეს მიდგომები შეეხება შემდეგ საკითხებს:

- გეგმის მართვა და ადმინისტრირება;
- გეგმის ფინანსური უზრუნველყოფა;
- ნორმატიული ბაზის უზრუნველყოფა;
- გეგმის განხორციელების მონიტორინგი;

7.1. გეგმის მართვა და ადმინისტრირება

სტრატეგიული გეგმის დანერგვა და განხორციელება, როგორც წარმატების საწინდარი, თანამშრომლების მიერ ამ გეგმის გათავისებებს საჭიროებს. ამისათვის სააგენტოს ხელმძღვანელობა თანამშრომლების ჩართულობას უზრუნველყოფს..

ისინი გაეცნობიან დასახულ მიზნებს, ამოცანებს და დაინახავენ საკუთარ როლს შესაბამისი ღონისძიებების განხორციელებაში.

მნიშვნელოვანია, აღინიშნოს, რომ გეგმაით გათვალისწინებული ამოცანების შესრულება მოითხოვს როგორც მიმდინარე ბიზნეს პროცესებში ასახვას, კერძოდ თანამშრომლების არსებულ სამუშაო მოვალეობების ფარგლებში მათ განხორციელებას, რიგ შემთხვევებში კი დამატებით განსაზღვრას, ასევე ზოგიერთი ამოცანის, როგორც ცალკე მდგომი პროექტის დანახვას, რომელიც საჭიროებს გუნდურ თანამშრომლობას.

თითოეული ამოცანა საჭიროებს, მის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირის ნომინირებას, რომლის ვალდებულება პროცესების კოორდინირება და სააგენტოს შიდა რესურსის ეფექტური გამოყენებაა. ამასთანავე, უნდა აღინიშნოს, რომ მთელი რიგი ღონისძიებები საჭიროებს დამატებით გარე ექსპერტიზის მოზიდვას.

სააგენტოს ესმის, რომ მის წინაშე დგას ორგანიზაციული განვითარების ამოცანები, რომლებიც აისახა სტრატეგიული გეგმის ცალკე მდგომ მიმართულებაში, რაც მნიშვნელოვანი წინაპირობაა მთლიანად გეგმის განხორციელებისათვის. გეგმა ცალკე მდგომი დოკუმენტი არ არის. ის გამოხატავს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის სტრატეგიულ მიდგომას ზოგადად ორგანიზაციის განვითარებისა და მართვის მიმართ. შესაბამისად, მნიშვნელოვანი ამოცანაა ამ მიდგომის ინსტიტუციონალიზაცია, ანუ ასახვა როგორც ორგანიზაციის მოწყობაში, ისე ბიზნეს პროცესებში.

7.2. გეგმის ფინანსური უზრუნველყოფა

მანდატიდან გამომდინარე, საკანონმდებლო ჩარჩოს ფარგლებში, ორგანიზაცია შეიმუშავებს რესურსების განაწილების გეგმას. გეგმა გამოავლენს ხარჯებს, რომლებიც, შეიძლება, ორგანიზაციის შიდა ფინანსური წყაროებით დაფინანსდეს. ეს განპირობებული იქნება როგორც ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობით, ასევე ხარჯვის მიზნობრიობით. ყველა დანარჩენი ხარჯი აისახება პროექტში, რასაც ხელს უწყობს გეგმის სტრუქტურა და საფუძვლად დაედება გარე ფინანსირების წყაროების მოზიდვას.

7.3. საკანონმდებლო უზრუნველყოფა

სააგენტოს ხელმძღვანელობა და ამოცანების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირები გეგმის განხორციელების უზრუნველსაყოფად წინასწარ გაანალიზებენ ნორმატიული და სამართლებრივი ბაზის მზაობას, ან მასში საჭირო ცვლილებებს, რათა უზრუნველყონ გეგმით გათვალისწინებული ამოცანების შესრულება.

7.4. გეგმის განხორციელების მონიტორინგი

სააგენტო უზრუნველყოფს გეგმის შესრულების მონიტორინგს და ამას განხორციელებს ციკლურად, რაც გულისხმობს, რომ გეგმა და მისი განხორციელების მსვლელობა გადაიხედება ყოველ ექვს თვეში. შედეგად, გადამოწმდება გეგმისმიმდინარეობა და, საჭიროების შემთხვევაში, შევა ცვლილებები. შესაძლოა ცვლილებები შევიდეს თვითონ გეგმაში, ან მისი განხორციელების მიდგომებში.

სტრატეგიული გეგმის ოთხწლიანი ციკლის დასრულების შემდეგ, მიღწეული შედეგების გათვალისწინებით, სააგენტო შეიმუშავებს ახალ სტრატეგიას.

დანართი

მიმართულება 1. ორგანიზაციული განვითარება

მიზანი	ორგანიზაციის მართვის სისტემები და მოწყობა პასუხობს ორგანიზაციის მიზნებს და უზრუნველყოფს ეფექტურ საქმიანობას		
ამოცანა	1.1 ძირითადი ბიზნესს პროცესების გამართვა და მენეჯმენტის ეფექტურია სისტემის დანერგვა	1.2 ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმიზაცია	1.3 ადამიანური რესურსების მართვის სისტემის შექმნა
ღონისძიება	1.1.1 ბიზნეს პროცესების შესწავლა, აღწერა და ანალიზი შემდგომი ოპტიმიზაციის და სტანდარტიზაციის მიზნით	1.2.1 სამუშაოების ანალიზი და აღწერა 1.2.2 ორგანიზაციის სტრუქტურის ოპტიმიზაცია საქმიანობების ტიპის, ბიზნესს პროცესების და სტრატეგიული მიზნების გათვალისწინებით	1.3.1 შერჩევა/დაქირავების, ტრენინგისა და განვითარების, საქმიანობის შეფასების სისტემების შემუშავება
ვადა	09.2013 - 2014		
რესურსი	შიდა/გარე ფინანსური რესურსების მოძიება, შემსრულებლის მოძიება	შიდა/გარე	შიდა/გარე
შესრულების ინდიკატორი	პროცედურული სახელმძღვანელოს და თანმხლები დოკუმენტაციის შექმნა მონიტორინგისა და გაუმჯობესების პროცედურა	განახლებული ორგანიზაციული დიაგრამა სტრუქტურული ერთეულების დებულებები სამუშაო აღწერილობები	პოლიტიკისა და პროცედურების სახელმძღვანელო
დაშვება	კონკურენციის სააგენტოს ფუნქციის ჩამოშორება მნიშვნელოვანი წინაპირობა		არსებული სამუშაო აღწერილობები და ყველა მასალა, რომელიც მომზადდა მის შესამუშავებლად შესწავლილ იყოს

მიმართულება 2. საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება

მიზანი	საზოგადოება გვიცნობს, გვენდობა და ჩვენს მიმართ გამოხატავს ინტერესს	
ამოცანა	2.1 საზოგადოებასთან ურთიერთობის (PR) თანმიმდევრული სტრატეგიის განვითარება	2.2 მედიის წარმომადგენლების/ჟურნალისტების ინფორმირებულობის გაღრმავება
ღონისძიება	2.1.1 მიზნების განსაზღვრა და მოთხოვნების ჩამოყალიბება 2.1.2 მიზნობრივი აუდიტორიის განსაზღვრა 2.1.3 ბრენდის კონცეფციის შემუშავება 2.1.4. კომუნიკაციის გეგმის შედგენა	2.2.2 ჟურნალისტების შერჩევის კრიტერიუმის განსაზღვრა 2.2.3 ჟურნალისტების შერჩევა 2.2.4 ჟურნალისტებისათვის საინფორმაციო ტრენინგის მომზადება 2.2.5 ტრენინგის/საინფორმაციო შეხვედრების დაგეგმვა და ჩატარება წინასწარ შექმნილი გრაფიკის მიხედვით
ვადა	2013 - 2014	2014
რესურსი	შიდა/გარე	შიდა/გარე
შესრულების ინდიკატორი	საზოგადოებასთან ურთიერთობის სტრატეგიის დოკუმენტი	ჟურნალისტების რაოდენობა, რომლებმაც გაიარეს ტრენინგი ან/და მიიღეს მონაწილეობა საინფორმაციო შეხვედრებში; გამოხმაურება მედიაში და გამოქვეყნებული სტატიების და რეცენზიების შინაარსი და რაოდენობა
დაშვება	ადამიანური რესურსის ნაკლებობა ხელშემშლელი ფაქტორია	

მიმართულება 3. ელექტრონული სისტემის უსაფრთხოება

მიზანი	ელექტრონული სისტემა დაცულია და მისი მდგრადობა უზრუნველყოფილია			
ამოცანა	3.1 საგანგებო სიტუაციების მართვის პოლიტიკის დანერგვა	3.2 უსაფრთხოების პროცედურების შემუშავება და დანერგვა	3.3 პროფილაქტიკური შემოწმებების ვადების განსაზღვრა და დანერგვა	3.4 შესყიდვების ელექტრონული სისტემის IT აუდიტის განხორციელება
ღონისძიება	3.1.1 საუკეთესო გამოცდილების შესწავლა 3.1.2 საგანგებო სიტუაციების განსაზღვრა 3.1.3 პოლიტიკის შემუშავება 3.1.4 სტანდარტების განსაზღვრა	3.2.1 პოლიტიკიდან გამომდინარე პროცედურების განსაზღვრა 3.2.2 უსაფრთხოების ნორმების ნუსხის შემუშავება 3.2.3 ნორმების შესრულებაზე კონტროლის დაწესება	3.3.1 ინდიკატორების განსაზღვრა პროფილაქტიკური შემოწმებებისათვის 3.3.2 შიდა რეგულაციაში საქმიანობის ასახვა	3.4.1 აუდიტორთა ჯგუფის განსაზღვრა 3.4.2 აუდიტის გეგმის ჩამოყალიბება
ვადა	2014 - 2016			2014
რესურსი	შიდა/მონაცემთა გაცვლის სააგენტო	შიდა/გარე	შიდა/გარე	გარე
შესრულების ინდიკატორი	პოლიტიკის დოკუმენტი	პროცედურების ნუსხა და მონიტორინგის გეგმა	პროფილაქტიკური შემოწმების ნორმების ამსახველი დოკუმენტი და შემოწმების ანგარიში	აუდიტის ანგარიში
დაშვება				

მიმართულება 4. ბიზნესის განვითარება

მიზანი	ფუნქციურად დახვეწილი ელექტრონული სისტემა მრავალფეროვან მომსახურებას უწყევს მომხმარებელთა ფართო წრეს				
ამოცანა	4.1 მომხმარებელთა წრის გაზრდა	4.2 ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარება რეგიონში	4.3 ბიზნესს ანალიტიკის წარმოება არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით	4.4 ელექტრონულ მოწყობილობებზე სისტემის ადაპტირება (ანდროიდი, IOS ა.შ.)	4.5 საწარმოო რესურსების დაგეგმვის (ERP) სისტემის დანერგვა
ღონისძიება	4.1.1 დონორი ორგანიზაციების მოზიდვა და მომსახურება 4.1.2 კერძო კომპანიების მოზიდვა და მომსახურება	4.2.1 რეგიონალური კონფერენციის ჩატარება	4.3.1 კერძო სექტორისათვის საინტერესო ინფორმაციის დამუშავება 4.3.2 ბიზნეს ანალიტიკის ანგარიშის გამოქვეყნება	4.4.1 ტექნიკური გადაწყვეტილების შემუშავება	4.5.1 საუკეთესო გამოცდილების შესწავლა 4.5.2 ბიზნესს პროცესების ანალიზი 4.5.3 ტექნიკური დავალების შემუშავება
ვადა	2014 - 2017	2014	2015	2016-2017	2016-2017
რესურსი	შიდა	შიდა/გარე	შიდა/გარე	შიდა/გარე	გარე
შესრულების ინდიკატორი	დონორი ორგანიზაციების და კერძო კომპანიების რაოდენობა	ჩატარებული ღონისძიება, მონაწილეთა სპექტრი და რაოდენობა	ბიზნეს ანალიტიკის ანგარიში	ადაპტირებული სისტემა	დანერგილი ERP სისტემა
დაშვება			დაფინანსების წყაროების განსაზღვრა და საკანონმდებლო ჩარჩოს ქრილში დანახვა		პარტნიორების თანამონაწილეობა და ნება

მიმართულება 5. განათლება სისტემის გაუმჯობესებისა და ეფექტური მოხმარებისთვის

მიზანი	კვალიფიციური კადრები და გათვითცნობიერებული მომხმარებლები		
ამოცანა	5.1 ტრენინგ ცენტრის გახსნა	5.2. სერტიფიცირების დანერგვა	5.3. საუნივერსიტეტო პროგრამის დანერგვის საჭიროების შესწავლა
ლონისძიება	5.1.1. ფინანსთა სამინისტროს აკადემიასთან ერთად ტრენინგების ჩატარება გამოცდილების დაგროვების მიზნით 5.1.2 ე/წ „ქეის სთადის“ შექმნა არსებული შემთხვევების გათვალისწინებით და მომხმარებელთა მონაწილეობით 5.1.3 დავების საბჭოს მიერ განხილული საქმეების პრეცედენტების სახით ფორმულირება 5.1.4 ტრენინგ ცენტრის გახსნის გეგმის შემუშავება 5.1.5 ტრენინგების განსაზღვრა 5.1.6 სასწავლო პროგრამის განსაზღვრა 5.1.7 სამიზნე ჯგუფების განსაზღვრა	5.2.1 სერტიფიცირების კრიტერიუმის განსაზღვრა 5.2.2 მინიჭებული კვალიფიკაციის და მოქმედების არეალის განსაზღვრა	5.3.1 საუკეთესო გამოცდილების შესწავლა 5.3.2 თანამშრომლობის, იმ უნივერსიტეტებთან დამყარება სადაც ისწავლება შესყიდვები, დასაქმების ბაზრის მოთხოვნების ანალიზის და დაკმაყოფილების მიზნით 5.3.2.1 სტუდენტების ჩართვა „ქეის სთადებში“ და პრაქტიკებში
ვადა	2013 - 2014	2016 - 2017	2014 - 2015
რესურსი	შიდა		
შესრულების ინდიკატორი	გადამზადებულ პირთა რაოდენობა ტრენინგ პროგრამა ტრენინგების გეგმა	სერთიფიცირებულ პირთა რაოდენობა	საჭიროებათა შესწავლის ანგარიში
დაშვება		ნორმატიული ბაზა	უნივერსიტეტების დაინტერესება