



ფირმის ეკონომიკა

რიდერი

პირველი ელექტრონული გამოცემა

შემდგენლები

ნინო ლობჯანიძე
ეთერ გიგაური
ალექსანდრე შარაშენიძე

თბილისი
2021



„ფირმის ეკონომიკის“ სასწავლო კურსის წარმოდგენილი რიდერი ეყრდნობა ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე აღიარებულ სახელმძღვანელოებს (ბიზნესი, ფირმის ფუნქციონირების ძირითადი ასპექტები, ერქომაიშვილი გ., თბ., 2007; ფირმის ფინანსური ეკონომიკა, ხარაიშვილი ე., ჩავლეიშვილი მ., თბ., 2009; The Economic Nature of the Firm; 3rd edition; Edited by Randall S. Kroszner, Booth School of Business, University of Chicago, Louis Putterman, Brown University, Rhode Island, 2014; Social Innovation and Social Entrepreneurship: fundamentals, concepts, and tools, Luis Portales University of Monterrey, ISBN: 978-3-030-13455-6, 2019, Switzerland; The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth (latest edition); Clarendon Lectures in Management Studies; Paperback: 318 pages; Publisher: Oxford University; Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 15th Edition. Kenneth C. Laudon, New York University. Jane P. Laudon, ISBN-13 9780134639710, ©2018 |Pearson).

წინამდებარე პირველი ელექტრონული გამოცემა მომზადდა ამავე კურსისთვის 2011 წელს გამოცემული სახელმძღვანელოს (ფირმის ეკონომიკა, ერქომაიშვილი გ., ხარაიშვილი ე., თბ., 2011) მიხედვით. იგი ასევე შევსებულია სხვადასხვა საერთაშორისო კვლევითი ორგანიზაციის მიერ მომზადებული ანგარიშებითა და მასალებით, მეცნიერ-მკვლევრების სტატიებით. რიდერი მოიცავს 10 თემას.

კურსი განკუთვნილია ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის ბაკალავრიატის საფეხურის სტუდენტებისა და დაინტერესებულ მკითხველთათვის.

შემდგენლები: ნინო ლობჯანიძე
ეთერ გიგაური
ალექსანდრე შარაშენიძე

რედაქტორები: პროფესორი ეთერ ხარაიშვილი
ასოცირებული პროფესორი მარინა ჩავლეიშვილი

რეცენზენტები: ასოცირებული პროფესორი ია ნაცვლიშვილი
ასოცირებული პროფესორი ინეზა გაგნიძე
ასისტენტ პროფესორი თამარ ლაზარიაშვილი

რიდერი განხილულია ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის მიკროეკონომიკის კათედრის სხდომაზე (ოქმი N3; 20 აპრილი, 2021).

სარჩევი

თავი 1. ფირმის ეკონომიკური ბუნება.....	5
1.1 ფირმის ეკონომიკური არსი და კლასიფიკაცია	5
1.2 საფირმო სტილი და მისი ელემენტები	12
თავი 2. ბიზნესის დაწყების საფეხურები	16
2.1 ფირმის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები.....	16
2.2 სამეწარმეო საზოგადოების რეგისტრაცია.....	26
2.3 მეწარმე იურიდიული პირის რეგისტრაციის პირობები	26
2.4 რეორგანიზაცია. ხარვეზიანი საზოგადოება. სამეწარმეო საზოგადოების დაშლა. ლიკვიდაციის დასრულება	28
თავი 3. ფირმის ბიზნეს-გარემო და საქმიანობის დაგეგმვა	34
3.1 ბიზნესის მიკრო და მაკრო გარემო	35
3.2 ფირმის საქმიანობის დაგეგმვის მიზანი და ამოცანები	42
3.3 ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია (Canvas ბიზნეს მოდელი)	48
თავი 4. ინოვაციები ფირმაში და ფირმის ზრდის ორგანიზაციული დიზაინი.....	58
4.1 ინოვაციის არსი	59
4.2 ინოვაციური საქმიანობის კლასიფიკაცია.....	60
4.3 ფირმის ზრდის ორგანიზაციული დიზაინი.....	65
თავი 5. ფირმის მარკეტინგული სტრატეგიები	76
5.1 ფირმის მარკეტინგული სტრატეგია.....	76
5.2 მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტები (4P, 7P, 4C)	80
თავი 6. ფირმის მენეჯმენტი.....	92
6.1 მენეჯმენტის არსი და ფუნქციები.....	92
6.2 ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა.....	98
6.3 მოტივაციისა და ლიდერობის როლი ფირმის მართვაში	104
6.4 ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ფირმაში.....	108
6.5 კოუჩინგის როლი ფირმის მართვაში	112
6.6 კონფლიქტები ფირმაში და მათი რეგულირების მეთოდები	115
თავი 7. ფირმის საკადრო პოლიტიკა და სახელფასო სისტემა.....	117
7.1 ფირმის საკადრო პოლიტიკა.....	117

7.2 შრომის მწარმოებლურობა	119
7.3 ფირმის პერსონალის სტრუქტურა და კატეგორიები	121
7.4 ხელფასის არსი, ფორმები და სისტემები.....	124
თავი 8. რისკების მართვა ფირმაში და დაზღვევის სისტემა	130
8.1 სამეწარმეო რისკები ფირმაში	130
8.2 სამეწარმეო რისკების გამოვლენა და მართვა.....	138
8.3 დაზღვევის სისტემა ფირმაში (ERM მოდელი)	146
თავი 9. ფირმის ფინანსები.....	153
9.1 ფირმის ფინანსების როლი და ამოცანა	153
9.2 ფირმის ფინანსების მართვა	155
9.3 ფირმის შემოსავლები და ხარჯები.....	159
9.4 ფირმის ფინანსური აქტივობები	160
თავი 10. ფირმა ციფრულ სამყაროში	164
10.1 ეკონომიკის გაციფრულება (Digitalization)	164
10.2 ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება ფირმაში (BPR მოდელი)	166
10.3 საქართველო და ციფრული სამყარო.....	172
გამოყენებული ლიტერატურა:.....	175

თავი 1

ფირმის ეკონომიკური ბუნება

❖ ამ თავში თქვენ შეისწავლით შემდეგ საკითხებს:

- ფირმის ეკონომიკური არსი და ფუნქციონირების სპეციფიკა
- ფირმის კლასიფიკაცია
- საფირმო სტილი და მისი ელემენტები

1.1 ფირმის ეკონომიკური არსი და კლასიფიკაცია

ფირმა არის ორგანიზაცია, რომელიც ფლობს ერთ ან რამდენიმე საწარმოს და რესურსებს იყენებს პროდუქტისა და მომსახურების წარმოებისათვის მოგების მიღების მიზნით. თითოეულ ფირმას აქვს საფირმო სახელწოდება, რითაც იგი სახელმწიფო რეესტრში რეგისტრირდება. ფირმა შეიძლება იყოს როგორც მსხვილი კონცერნი, ისე მცირე კომპანია. ჩვეულებრივ, თანამედროვე ფირმა რამდენიმე საწარმოს აერთიანებს. საწარმო არის გარკვეული სახის პროდუქტის წარმოების, სამუშაოთა შესრულების და მომსახურების გაწევის მიზნით შექმნილი დამოუკიდებელი სამეურნეო ერთეული. თუ ფირმა ერთი საწარმოსაგან შედგება, მაშინ ორივე ტერმინი ემთხვევა. ამ შემთხვევაში ფირმა და საწარმო ნიშნავს ეკონომიკური საქმიანობის ერთსა და იმავე ობიექტს.

ცნებებს „საწარმო“ და „ფირმა“ აქვს საერთო და განმასხვავებელი ნიშნები. რაც უფრო მსხვილია ფირმა, განსხვავება მით მეტია.

ტერმინი „ფირმა“ შემოიღეს დასავლეთის ეკონომიკაში მეურნეობრიობის აქციონერული ფორმის, ე. წ. მონაწილეობის სისტემის, გავრცელების შესაბამისად (რ. ქოუზი, 1937; ო. ვილიამსონი, 1975, 1985).

მსხვილი ფირმის თავისებურებაა მისი მრავალდარგოვანი სტრუქტურა. მრავალდარგოვანი ფირმის ფორმირების პროცესმა მიიღო სახელწოდება „დივერსიფიკაცია“. იგი წარმოადგენს მსხვილი ფირმის შექმნისა და წარმოების კონცენტრაციის თანამედროვე ფორმას. ამიტომ, წარმოების კონცენტრაციის თვალსაზრისით, ფირმა მრავალდარგოვანი

კონცერნია, რომელშიც სტრუქტურული ერთეულის ფორმით სხვადასხვა დარგის საწარმო არსებობს.

ფირმა მასში შემავალი საწარმოო ერთეულებისათვის წარმოადგენს სამეწარმეო მართვის ორგანოს. ჩვეულებრივ, სწორედ ფირმა და არა საწარმო გამოდის, როგორც სამეურნეო სუბიექტი ბაზარზე, განსაზღვრავს ფასების პოლიტიკას, წარმართავს კონკურენციულ ბრძოლას, მონაწილეობს მოგების განაწილებაში, განსაზღვრავს მეცნიერულ-ტექნიკურ მიმართულებებს.

საქმიანობის მიზანზე დამოკიდებულებით ნებისმიერი იურიდიული პირი მიეკუთვნება ორიდან ერთ კატეგორიას:

- კომერციული ორგანიზაცია
- არაკომერციული ორგანიზაცია

კომერციული ორგანიზაციის საქმიანობა მიმართულია მოგების მიღებაზე, ეს არის მისი მთავარი მიზანი. არაკომერციული ორგანიზაციის მიზანი არ არის მოგების მიღება და მისი განაწილება. ორივე ტიპის ორგანიზაცია შეიძლება გაერთიანდნენ კავშირებსა და ასოციაციებში.

საქმიანობის სახეებისა და შესრულებული ოპერაციების ხასიათის მიხედვით განასხვავებენ შემდეგ ფორმებს: სამრეწველო, სავაჭრო, სატრანსპორტო, სატრანსპორტო-საექსპედიტორო, სადაზღვევო, ინჟინირინგული, ტურისტული, ტუროპერატიული, საარენდო, სარეკლამო ფორმები და სააგენტოები. აღნიშნული სახის ფორმების საქმიანობის სპეციფიკა შემდეგნაირია:

სამრეწველო ფორმების საქმიანობის საფუძველია საქონლის წარმოება. ჩვეულებრივ, მათ მიეკუთვნება ისეთი ფორმები, რომელთა ბრუნვის 50%-ზე მეტი სამრეწველო პროდუქციის წარმოებაზე მოდის. მსხვილი კომპანიების უმრავლესობისათვის დამახასიათებელია მრავალდარგოვან, რთულ კომპლექსებად გარდაქმნა, ისინი აერთიანებენ დიდი რაოდენობით სხვადასხვა საწარმოო პროფილის სამრეწველო საწარმოებს, სავაჭრო და სატრანსპორტო კომპანიებს, სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტებსა და საპროექტო-საკონსტრუქტორო ბიუროებს.

სავაჭრო ფირმები ახორციელებენ საქონლის ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციებს. ასეთი ფირმები შეიძლება შევიდნენ მსხვილი სამრეწველო კომპანიების გასაღების სისტემაში ან არსებობდნენ დამოუკიდებლად. სავაჭრო ფირმები ან ვიწრო სპეციალიზაციისა ან ფართო ნომენკლატურის ნაკეთობებით ვაჭრობენ.

სატრანსპორტო ფირმები ასრულებენ ტვირთის გადაზიდვას და მგზავრების გადაყვანას. ჩვეულებრივ სატრანსპორტო კომპანიები სპეციალიზებულები არიან გადაზიდვის ცალკეულ სახეობებზე, რის გამოც ისინი იყოფიან საავტომობილო, საავიაციო, სარკინიგზო და სანაოსნო ფირმებად.

სატრანსპორტო-საექსპედიტორო ფირმები სპეციალიზდებიან მყიდველისათვის საქონლის მიტანის ოპერაციების შესრულებაზე, რასაც სამრეწველო, სავაჭრო და სხვა ფირმები უკვეთავენ. მათ ფუნქციაში შედის ტარის, შეფუთვის, მარკირების მდგომარეობის შემოწმება, საქონლის გასაცილებელი დოკუმენტების გაფორმება, დატვირთვა-გადმოტვირთვის სამუშაოების შესრულება, შენახვა, დაზღვევა, საბაჟო ფორმალობების განხორციელება და ა.შ.

სადაზღვევო ფირმები ახდენენ სხვადასხვა ფირმის პირად დაზღვევას, დაზღვევას ბიზნესის სფეროში, ტვირთების გადაზიდვისას (საზღვაო, საავიაციო, საავტომობილო, სარკინიგზო გადაზიდვები). დროებით მოზიდული სახსრები გამოიყენება მრეწველობის და სხვა დარგების გრძელვადიანი დაფინანსებისათვის.

ინჟინირინგული ფირმები ეწევიან საინჟინრო-ტექნიკურ მომსახურებას. *არსებობს სამი სახის მომსახურება: კონსულტაციური ინჟინირინგი* (ობიექტის დაპროექტების, მშენებლობის გეგმის შედგენის და სამუშაოთა შესრულების კონტროლის მიზნით ჩატარებული ინტელექტუალური მომსახურება); *ტექნოლოგიური ინჟინირინგი* (შემკვეთებისათვის ობიექტის მშენებლობის და ექსპულატაციის ტექნოლოგიის წარდგენა, ენერგომომარაგების, წყალმომარაგების ტრანსპორტის და ა.შ. პროექტების დამუშავება); *სამშენებლო ან საერთო ინჟინირინგი* (ძირითადი მოწყობილობის მიწოდება და დამონტაჟება, აუცილებლობის შემთხვევაში საინჟინრო სამუშაოების ჩათვლით).

ტურისტული ფირმები ახორციელებენ ტურიზმის ოპერაციებს სხვადასხვა ფორმით:

- *ტურისტული სააგენტო* - საცალო ფირმა, რომელიც შუამავალია ერთი მხრივ, მომსახურე საწარმოსა და ტუროპერატიულ ფირმებსა და მეორეს მხრივ, კლიენტ-ტურისტებს შორის;
- *ტუროპერატიული ფირმა* - საბითუმო ფირმა, რომელიც შუამავალია ტურისტული ინდუსტრიის საწარმოებსა და ტურიზმის სააგენტოებს შორის. ისინი ხშირად გრძელვადიანი არენდით იღებენ სასტუმროებს, ტრანსპორტს;
- *ტურისტული კორპორაციები* - ტურისტული ბიზნესის მსხვილი საწარმოები, რომელთაც აქვთ სასტუმრო კომპლექსები, ტუროპერატიული და ტურსააგენტო განყოფილებები.

საარენდო ფირმები კლიენტ-არენდატორს სთავაზობენ პროდუქტს გარკვეული ვადით გამოსაყენებლად. კლიენტი მას იღებს არენდის მიმცემის საწყობიდან, ან იგი არჩეული პროდუქტის შეკვეთას მისცემს თავის ხარჯზე. არენდის ვადებზე დამოკიდებულებით საერთაშორისო პრაქტიკაში განასხვავებენ სამი სახის არენდას: გრძელვადიანი 3-დან 5 წლამდე, ზოგჯერ მოწყობილობის სახეობიდან გამომდინარე 15-20 წელი (ლიზინგი), საშუალოვადიანი ერთიდან 2-3 წელი (ჰაირინგი), მოკლევადიანი - რამდენიმე საათიდან ერთ წლამდე (რენტინგი, ჩარტერი).

სარეკლამო ფირმები ან სარეკლამო სააგენტოები - ესენია სპეციალიზებული ფირმები, რომლებიც კლიენტებს უწევენ რეკლამის პროექტის შედგენის და განხორციელების მომსახურებას. გამოდიან შუამავლებად ერთი მხრივ, სამრეწველო, სავაჭრო და სხვა ფირმებს (რომლებიც თავიანთ პროდუქტს უწევენ რეკლამას) და მეორე მხრივ, საგაზეთო და საჟურნალო გამომცემლობებს, რადიო და სატელევიზიო კომპანიებს შორის.

შუამავლის ყველაზე გავრცელებულ ფორმას წარმოადგენს აგენტი.

აგენტი (ლათ. მოქმედი) არის სავაჭრო გარიგების შუამავალი (ფირმა ან ფიზიკური პირი), რომელიც დადებული ხელშეკრულების საფუძველზე ასაღებს ფირმის მიერ წარმოებულ პროდუქციას (ისე რომ არ იძენს მასზე საკუთრების უფლებას) და იღებს გარკვეულ საკომისიო შემოსავალს.

განასხვავებენ სამი ტიპის აგენტს:

- მწარმოებლის აგენტი
- გასაღების უფლებამოსილი აგენტი
- შესყიდვების აგენტი

მწარმოებლის აგენტი (მწარმოებლის წარმომადგენელი) - წარმოადგენს ორი ან მეტი მწარმოებლის ინტერესებს, რომლებიც ერთმანეთს უვსებენ პროდუქტს.

გასაღების აგენტი - იღებს საქონლის გასაღების უფლებას. იგი წარმოადგენს გასაღების განყოფილებას, მაგრამ არ შედის მწარმოებელი ფირმის სტრუქტურაში, მოქმედებს ხელშეკრულების საფუძველზე.

შესყიდვების აგენტი ახდენს საჭირო საქონლის ასორტიმენტის არჩევას (მაგ. წვრილი საცალო მოვაჭრეებისათვის).

კომისიონერი არის სავაჭრო გარიგებაში მონაწილე და-მოუკიდებელი შუამავალი აგენტებისა და ბროკერების ჯგუფიდან, რომლის ძირითად ასპარეზს წარმოადგენს სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების ბაზარი.

კომისიონერის ფუნქციებში შედის პროდუქტების დამამზადებლებისგან ან სხვა შუამავლებისგან ცენტრალურ ბაზარზე შემოსული საქონლის ტრანსპორტირება, გადმოტვირთვა, შენახვა, ფასების დაწესება, გაყიდვის ვადების დადგენა და სხვა. გაწეული სამსახური მას უნაზღაურდება საკომისიო შემოსავლის სახით.

ბროკერი არის დამოუკიდებელი სავაჭრო შუამავალი სასაქონლო ბირჟებზე გამყიდველებსა და მყიდველებს შორის გარიგებების დადებისას, დამზღვევებსა და დასაზღვევებს შორის _ სავალუტო, სადაზღვევო და დამფრახტავ ბირჟებზე. ფრახტი (ნიშნავს დატვირთვას) _ გადასახადი, ტვირთის გადაზიდვაზე ან მგზავრების გადაყვანაზე ტრანსპორტის ნებისმიერი საშუალებით (უპირატესად საზღვაო ტრანსპორტი).

აგენტისგან განსხვავებით ბროკერი არ შედის ხანგრძლივ სავაჭრო ურთიერთობებში გამყიდველებთან და მყიდველებთან, არამედ მოქმედებს ცალკეული დავალებებით და გარიგების შესრულებაზე პასუხს არ აგებს. ბროკერი კარგად იცნობს ბაზრის კონიუნქტურას

და იმ ასორტიმენტის საქონლის შესყიდვის და გასაღების შესაძლებლობებს, რომლებშიც ის სპეციალიზდება. გაწეული მომსახურებისთვის ბროკერი იღებს შეპირებულ საკომისიო თანხას, რომელიც განისაზღვრება პროცენტულად გაყიდული საქონლის საერთო თანხიდან, ან გაყიდული საქონლის ერთეულების მიხედვით. ჩვეულებრივ, სასაქონლო ოპერაციების შესრულებისას ბროკერის შემოსავალი შეადგენს კონტრაქტის თანხის 0,26-დან 2,0-3,0 პროცენტამდე. თანამედროვე პირობებში საშუაშალო ოპერაციების ძირითად ნაწილს ასრულებენ მსხვილი საბროკერო ფირმები, რომლებსაც გააჩნიათ ფილიალების ფართო ქსელი და აქვთ მჭიდრო ურთიერთობა ბანკებთან.

დისტრიბუტორი (ლათ. გამანაწილებელი) არის საბითუმო ფირმა, რომელიც ახორციელებს მსხვილი მწარმოებელი ფირმებისაგან ბითუმად შესყიდული მზა პროდუქციის გაყიდვას. მას გააჩნია საკუთარი სასაწყობო მეურნეობა და საქონლის მწარმოებელ ფირმებთან დამყარებული აქვს ხანგრძლივი საკონტრაქტო ურთიერთობები.

დილერი არის:

1. იურიდიული ან ფიზიკური პირი, რომელიც აწარმოებს აქციების ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციებს საკუთარი სახსრებით;
2. საფონდო ბირჟის წევრები და ბანკები, რომლებიც ეწევიან ფასიანი ქაღალდების, ვალუტის, ძვირფასი მეტალების ყიდვა-გაყიდვას.

დილერს შეუძლია შეთანხმების დადება როგორც ერთმანეთს შორის, აგრეთვე ბროკერებთან და უშუალოდ კლიენტებთან. დილერის შემოსავლის წყაროა გამყიდველებისა და მყიდველების საქონლის კურსებს შორის სხვაობა, აგრეთვე ვალუტისა და ფასიანი ქაღალდების კურსის ცვლილებები დროის განმავლობაში.

მაკლერი შუამავალი პირია, რომელიც მონაწილეობს საბირჟო გარიგებებში საქონლის ან ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვის, დაზღვევის დროს. დაზღვევის აგენტისგან განსხვავებით, მაკლერი არ არის სადაზღვევო კომპანიის დაქირავებული მუშაკი.

კონსიგნანტი, კონსიგნატორი _ საცალო საქონლით შუამავალი, რომელსაც გააჩნია ნაღდი სარეალიზაციო პროდუქტი, ისე რომ არც შეუძენია და არც მისი მფლობელია. მის

განკარგულებაშია მხოლოდ სათავსები და საქონლის მისაღები, შესანახი და გასაყიდი მოწყობილობები. კონსიგნატორის მოგებას შეადგენს საკომისიო შემოსავალი.

კომივოიაჟერი - მსხვილი სავაჭრო ფირმის მიმომსვლელი წარმომადგენელი, რომელიც საქონლის ნიმუშებისა და პროსპექტების ადგილზე რეკლამის გაწევით მყიდველებს სთავაზობს ფირმის ნაწარმის შეძენას, აღუძრავს მისი შეძენის სურვილს.

აუქციონი (ლათ.) - ქონების საჯარო გაყიდვა, რომლის პროცესში აუქციონზე წინასწარ გამოფენილ პროდუქტს შეიძენს ის მყიდველი, ვინც მაქსიმალურ ფასს გადაიხდის.

საკუთრების ფორმის მიხედვით ფირმა შეიძლება ეკუთვნოდეს:

- ერთ პირს _ ინდივიდუალური საწარმო
- ორ ან მეტ პარტნიორს _ პარტნიორული საწარმო (სპს; კს)
- მრავალ პარტნიორს _ კორპორაციული საწარმო (შპს; სს)
- სახელმწიფოს

სიდიდის მიხედვით განასხვავებენ:

- მცირე (დასაქმებულთა რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს 20 დასაქმებულს, ხოლო წლიური ბრუნვა 500 ათას ლარს)
- საშუალო (ასამდე დასაქმებული და წლიური ბრუნვა 1500 ათას ლარამდე)
- მსხვილ ფირმებს

სამართლებრივი სტატუსის მიხედვით საქართველოში მოქმედებს:

- ინდივიდუალური მეწარმე
- სამეწარმეო ამხანაგობა
- სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს)
- კომანდიტური საზოგადოება (კს)
- შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს)
- სააქციო საზოგადოება (სს)
- კოოპერატივი.

1.2. საფირმო სტილი და მისი ელემენტები

ნებისმიერი სახის ფირმას აქვს თავისი **საფირმო სტილი**. საფირმო სტილის დამუშავების მიზანია ფირმის პროდუქტსა და მომსახურებაზე განსაკუთრებული მხატვრული საშუალებებით მასალების მიწოდება, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის გარჩევას.

საფირმო სტილის ელემენტებია:

- საფირმო ნიშანი
- დასახელება
- განსაკუთრებული შრიფტი
- ფერების შეხამება
- დევიზი და სარეკლამო ლოზუნგი
- დიზაინი და სხვ.

ცენტრალური ადგილი უჭირავს ფირმის სასაქონლო (მომსახურების) ნიშანს. სასაქონლო (მომსახურების) ნიშანში იგულისხმება დადგენილი წესით რეგისტრირებული აღნიშვნა, რომელიც ერთგვაროვანი საქონლის ან მომსახურების ერთ ფირმას განასხვავებს მეორისაგან.

სასაქონლო (მომსახურების) ნიშანი შეიძლება იყოს:

- სიტყვიერი (ყაზბეგი, TBC და სხვა)
- სახვითი (საგნის, ცხოველის, ხაზების, ფიგურების შრიფტული ელემენტების კონკრეტული ან აბსტრაქტული ასახვა)
- კომბინირებული (ჩამოთვლილ ნიშანთა სახეების სხვადასხვა კომბინაციისაგან შემდგარი)
- განსაკუთრებული სახის ნიშნები (რადიო და ტელეგადაცემების ქუდი, ვიდეოპროდუქციის მარკირება)

რეგისტრირებული სასაქონლო ან მომსახურების ნიშნის მფლობელს უფლება აქვს ის თავისი შეხედულებისამებრ გამოიყენოს.

სასაქონლო ნიშანს წარედგინება განსაკუთრებული მოთხოვნები. იგი არ შეიძლება იყოს:

- ერთგვაროვანი საქონლისათვის ადრე რეგისტრირებული სასაქონლო ნიშნის იდენტური ან მსგავსი
- ყველასათვის ცნობილი საქონლის სახელის გამოყენება (ფირმა “ქსეროქსი” და ტერმინი ქსეროქსგადამღები ტექნიკა)
- საქონლის ან მომსახურების ურთიერთობის აღმწერი (“ავტოსერვისი”, “სახლის მშენებელი”) ან ამკრძალავი ნიშნები (უბრალო ხაზები, წრე)
- ოფიციალური ემბლემების, გერბის, დროშების, ჯილდოების შემადგენელი
- ყალბი (მცდარი), მომხმარებლის შეცდომაში შემყვანი
- მართლწესრიგის და საერთაშორისო შეთანხმებების საწინააღმდეგო

სასაქონლო ნიშნის ფუნქციები:

განმასხვავებელი - ერთგვაროვანი საქონლის მწარმოებელი ერთი მეწარმე განასხვავოს მეორისაგან. მარკირება საშუალებას იძლევა ანალოგიური საქონლის მასიდან გამოყოს მოცემული პროდუქტი;

გარანტირება - დაეხმაროს მომხმარებელს საქონლის თვისების გარჩევაში და შეამციროს ხარჯები სასურველი საქონლის ძებნაზე;

სარეკლამო - ნიშნის უნარი გამოვიდეს რეკლამის რანგში. ახალი სასაქონლო ნიშნის შექმნის ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნაა მისი რეკლამუნარიანობა (იდეის სიახლე, ესთეტიკურობა, ლაკონურობა, ადვილად წარმოსათქმელი, აღქმადობა და ფერი).

დამცავი - მოცემული ფირმის საქონლის ხარისხის სამართლებრივი დაცვის უზრუნველყოფა სხვა ფირმის პროდუქტთან კონკურენციის პირობებში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, კონკურენციულ ბრძოლაში ხშირად ადგილი აქვს კონფლიქტებს, რომელიც დაკავშირებულია სასაქონლო ნიშნის უფლების დარღვევასთან.

სასაქონლო ნიშნის უფლების დარღვევის სახეები:

- **სასაქონლო ნიშნის გაყალბება** _ მისი გამოყენება სხვის მიერ;
- **სასაქონლო ნიშნის იმიტაცია** _ მსგავსი ნიშნის გამოყენება.

მსოფლიო მოდის ბრენდების საფირმო ნიშნები:



მსოფლიო სპორტული ბრენდების საფირმო ნიშნები:



რამდენიმე ქართული ბრენდი:



პრაქტიკული ნაწილი

- სამსჯელო კითხვები:
 1. ჩამოაყალიბეთ ფირმის კლასიფიკაცია სხვადასხვა კატეგორიის მიხედვით.
 2. როგორი უნდა იყოს საფირმო ნიშანი?
- დისკუსია: ქართული და უცხოური ფირმების საფირმო სტილის განხილვა–ანალიზი;
- დავალება: შეარჩიეთ კონკრეტული ფირმა და შეაფასეთ საქმიანობის სფეროს, მიზნისა და სიდიდის მიხედვით.

თავი 2

ბიზნესის დაწყების საფეხურები

❖ ამ თავში თქვენ შეისწავლით შემდეგ საკითხებს:

- ფირმის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები
- სამეწარმეო საზოგადოების რეგისტრაცია, რეორგანიზაცია, ხარვეზიანი საზოგადოება, სამეწარმეო საზოგადოების დაშლა, ლიკვიდაცია

2.1 ფირმის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები

მეწარმედ მიიჩნევა ფიზიკური პირი ან იურიდიული პირი, რომელსაც აქვს საწარმო. საწარმო არის სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების ორგანიზებული სისტემა. სამეწარმეო საქმიანობა არის მოგების მიღების მიზნით განხორციელებული მართლზომიერი, არაერთჯერადი, დამოუკიდებელი და ორგანიზებული საქმიანობა.

სამეწარმეო საქმიანობა შეიძლება განხორციელდეს ინდივიდუალური მეწარმის ან **სამეწარმეო საზოგადოების** ფორმით. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, კომანდიტური საზოგადოება, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება, კოოპერატივი სამეწარმეო საზოგადოებაა. სამეწარმეო საზოგადოება არის იურიდიული პირი.

ინდივიდუალური მეწარმე არ არის იურიდიული პირი. იგი საქმიან ურთიერთობაში თავის უფლებებს ახორციელებს და მოვალეობებს ასრულებს, როგორც ფიზიკური პირი. ინდივიდუალური მეწარმე სამეწარმეო საქმიანობიდან წარმოშობილი ვალდებულებებისთვის კრედიტორის წინაშე პასუხს აგებს პირადად, მთელი თავისი ქონებით,

ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრაციისთვის ან ცვლილების რეგისტრაციისთვის ფიზიკური პირი მარეგისტრირებელ ორგანოს წარუდგენს წერილობით განცხადებას ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრაციის ან ცვლილების რეგისტრაციის მოთხოვნით და საქართველოს მოქალაქის პირადობის დამადასტურებელ დოკუმენტს, ხოლო თუ

განმცხადებელი არის საქართველოს მოქალაქეობის არმქონე პირი ან უცხო სახელმწიფოს მოქალაქე – პირადობის დამადასტურებელ დოკუმენტს, რომელიც გამოიყენება სანოტარო მოქმედებების შესრულების დროს პირის იდენტიფიკაციისთვის.

განმცხადებაში უნდა მიეთითოს:

- განმცხადებლის სახელი;
- ინფორმაცია საწარმოს ადგილსამყოფლის (იურიდიული მისამართის) შესახებ;
- განმცხადებლის პირადი ნომერი;
- განმცხადების შევსების თარიღი;
- განმცხადებლის ხელმოწერა;
- ელექტრონული ფოსტის მისამართი და იურიდიული მისამართისგან განსხვავებული მისამართი, რომლზეც მიღებული გზავნილიც ჩაბარებულად ჩაითვლება.

საფირმო სახელწოდება, ანუ ფირმა არის სახელი, რომლითაც საქმიანობს **სამეწარმეო საზოგადოება**.

ინდივიდუალური მეწარმე საქმიან ურთიერთობებში გამოდის საკუთარი სახელით. ინდივიდუალური საწარმოს მაგალითებია: საცალო ვაჭრობა (მცირე ზომის მაღაზია), მცირე მოცულობის სატრანსპორტო ან სამგზავრო გადაზიდვები, საყოფაცხოვრებო მომსახურება და სხვა. მეწარმე ფიზიკური პირის საქმიანობის ადგილად ითვლება მისი ეკონომიკური საქმიანობის ადგილი.

ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრაციას აქვს როგორც უპირატესობები, ისე ნაკლოვანებებიც:

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • საქმის დაწყება მარტივია, არ არის საჭირო წესდება და სხვა იურიდიული დოკუმენტების შედგენა • სრულიად დამოუკიდებელია საქმიანობის განხორციელების პროცესში • მთელი მოგება მფლობელს ეკუთვნის 	<ul style="list-style-type: none"> • მფლობელს სრული პასუხისმგებლობა ეკისრება ბიზნეს-ვალეზზე • ბიზნესში ყველა დეტალს თავად მართავს, რაც არ არის მარტივი და შესაძლოა წარმოიშვას პრობლემები • მოითხოვს დიდ დროსა და ენერჯიას, მეწარმე მუდმივად კონცენტრირებულია ბიზნესზე

ინდივიდუალური მეწარმის რეგისტრაციის გაუქმების საფუძვლებია:

ა) პირადი განცხადება;

ბ) ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრირებული ფიზიკური პირის რეგისტრაცია უქმდება მხოლოდ ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრირებული ფიზიკური პირის გარდაცვალების, სასამართლოს მიერ მისი უგზო-უკვლოდ დაკარგულად აღიარების ან გარდაცვლილად გამოცხადების შემთხვევაში.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება არის სამეწარმეო საზოგადოება, რომლის პარტნიორები ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ახორციელებენ სამეწარმეო საქმიანობას და ამ საზოგადოების ვალდებულებებისთვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ უშუალოდ და შეუზღუდავად, როგორც სოლიდარული მოვალეები.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას უნდა ჰყავდეს სულ მცირე 2 პარტნიორი. წესდებაში ცვლილება შეიძლება შეტანილ იქნეს მხოლოდ ყველა პარტნიორის თანხმობით (კონსენსუსის პრინციპი), თუ წესდებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული. მესამე პირებთან ურთიერთობაში სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების წარმომადგენლობის უფლებამოსილება აქვს ყველა პარტნიორს.

პარტნიორს შეუძლია მოიწვიოს სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების საერთო კრება ყველა სხვა პარტნიორისთვის მოსაწვევის დაზღვეული წერილით ან ელექტრონული ფოსტით გაგზავნით. მოსაწვევი უნდა შეიცავდეს საერთო კრების დღის წესრიგის პროექტს. თუკი საერთო კრების მიერ მისაღები გადაწყვეტილება ეხება სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების საქმიანობის საგნის შეცვლას ან სცილდება მისი ჩვეულებრივი საქმიანობის ფარგლებს, მის მისაღებად აუცილებელია ყველა პარტნიორის თანხმობა. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების ხელმძღვანელობის უფლება აქვს ყველა პარტნიორს.

თუ წესდებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, ყოველი სამეურნეო წლის ბოლოს ფინანსური ანგარიშგების საფუძველზე დგინდება სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების წლიური მოგება ან ზარალი და გამოითვლება მასში ყოველი პარტნიორის წილი.

კომანდიტური საზოგადოება არის სამეწარმეო საზოგადოება, რომლის პარტნიორები ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ახორციელებენ სამეწარმეო საქმიანობას და რომელთაგან სულ მცირე 1 პარტნიორის პასუხისმგებლობა კომანდიტური საზოგადოების კრედიტორების წინაშე შეზღუდულია შესაბამისი საგარანტიო თანხის ოდენობით (კომანდიტი), ხოლო სხვა პარტნიორი/პარტნიორები კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს/აგებენ უშუალოდ და შეუზღუდავად, როგორც სოლიდარული მოვალეები (კომპლემენტარი).

კომანდიტს აქვს საერთო კრებაში მონაწილეობის უფლება. კომანდიტს უფლება აქვს, მოითხოვოს კომანდიტური საზოგადოების წლიური ანგარიშის ასლი და შესაბამისი საქმიანი დოკუმენტაციის გაცნობის საფუძველზე შეამოწმოს ამ ანგარიშის სისწორე. კომანდიტს არ შეუძლია იმოქმედოს კომანდიტური საზოგადოების ჩვეულებრივი სამეწარმეო საქმიანობის ფარგლებში კომპლემენტარების მიერ განხორციელებული ხელმძღვანელობითი საქმიანობის საწინააღმდეგოდ.

მესამე პირებთან ურთიერთობაში კომანდიტურ საზოგადოებას წარმოადგენენ კომპლემენტარები, თუ წესდებით კომპლემენტარს წარმომადგენლობის უფლებამოსილება შეზღუდული არ აქვს. კომანდიტური საზოგადოების წარმომადგენლობის უფლებამოსილება

კომანდიტს აქვს მხოლოდ მინდობილობის საფუძველზე, რომელსაც კომპლემენტარები გასცემენ.

კომანდიტმა კუთვნილი მოგება შეიძლება მიიღოს მხოლოდ თავისი წილის პროპორციულად. მას არ შეუძლია მოითხოვოს ეს მოგება, ვიდრე მისი შენატანი წესდებით გათვალისწინებულ თანხაზე ნაკლებია. კომანდიტმა თავისი წილი შეიძლება გაასხვისოს ან მემკვიდრეობით გადასცეს წერილობითი ხელშეკრულებით სხვა პარტნიორების თანხმობის გარეშე, თუ წესდებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება არის სამეწარმეო საზოგადოება, რომლის კაპიტალი დაყოფილია წილებად, ხოლო ამ საზოგადოების ვალდებულებებისთვის პარტნიორების პასუხისმგებლობა შეზღუდულია.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება კრედიტორის წინაშე მთელი თავისი ქონებით აგებს პასუხს. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას ხელმძღვანელობს და მესამე პირებთან ურთიერთობაში წარმოადგენს ხელმძღვანელი ორგანო, რომელიც შედგება ერთი ან რამდენიმე ხელმძღვანელი პირისგან. ხელმძღვანელი პირი ვალდებულია ხელმძღვანელობითი და წარმომადგენლობითი უფლებამოსილებების განხორციელებისას პარტნიორთა გადაწყვეტილებას დაემორჩილოს.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება ქმნის სამეთვალყურეო საბჭოს, თუ კანონი ან წესდება ითვალისწინებს სამეთვალყურეო საბჭოს არსებობას. პარტნიორთა გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელია კენჭისყრაში მონაწილეთა ხმების ნახევარზე მეტი, პარტნიორის ხმების რაოდენობა გამოითვლება შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების კაპიტალში ამ პარტნიორის წილის მიხედვით, თუ წესდებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული. წილი არის უფლების საგანი, რომელიც განსაზღვრავს შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების კაპიტალში პირის მონაწილეობას. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების კაპიტალში პარტნიორის შენატანი განისაზღვრება მისი წილის პროპორციულად.

პარტნიორთა უფლება-მოვალეობები და წილების თავდაპირველი განაწილების წესი განისაზღვრება საწარმოს წესდებით (პარტნიორთა შეთანხმებით). წესდებით შეიძლება

განისაზღვროს, რომ გადაწყვეტილების მიღებისას პარტნიორთა ხმის უფლება ან/და პარტნიორთა შორის მოგების/ზარალის განაწილება არ არის მათი წილების პროპორციული.

ხელმძღვანელმა პარტნიორის მოთხოვნის საფუძველზე დაუყოვნებლივ უნდა მიაწოდოს მას ინფორმაცია საზოგადოების საქმიანობის შესახებ და ნება დართოს, გაეცნოს საზოგადოების წიგნებსა და ჩანაწერებს. წილების უპირატესი შესყიდვის უფლების გამოყენების შეთავაზების შემთხვევაში შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებამ პარტნიორს ამ უფლების გამოყენებისთვის უნდა მისცეს გონივრული ვადა, არანაკლებ 14 დღისა.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების წესდებით შესაძლებელია განისაზღვროს განსხვავებული წესები, აგრეთვე გაუქმდეს გათვალისწინებული წილის უპირატესი შესყიდვის უფლება. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას აქვს შემდეგი სახის უპირატესობები და ნაკლოვანებები:

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • მესაკუთრეების პასუხისმგებლობა შეზღუდულია მათი შენატანებით. მათი სხვა ქონება ხელშეუხებელია • კლიენტებისთვის და პარტნიორებისთვის უფრო სანდოა, ვიდრე „ინდემწარმე“ • უფრო ადვილად შეუძლია საბანკო კრედიტის აღება, ვიდრე „ინდემწარმეს“ • ფირმის ფუნქციონირების ხარჯები ნაკლებია, ვიდრე „სააქციო საზოგადოების“ შემთხვევაში 	<ul style="list-style-type: none"> • ფორმირებისა და ფუნქციონირების ხარჯები უფრო მეტია, ვიდრე „ინდემწარმის“ შემთხვევაში • წილის გასხვისება (გაყიდვა) უფრო რთული და ხარჯიანია, ვიდრე „სააქციო საზოგადოების“ შემთხვევაში

სააქციო საზოგადოება არის სამეწარმეო საზოგადოება, რომლის კაპიტალი დაყოფილია აქციებად. აქციონერი სააქციო საზოგადოების ვალდებულებებისთვის პასუხს არ

აგებს.სააქციო საზოგადოება კრედიტორის წინაშე მთელი თავისი ქონებით აგებს პასუხს. სააქციო საზოგადოება აქციონერთა ვალდებულებებისთვის პასუხს არ აგებს.

აქცია არის რეგისტრირებული, დემატერიალიზებული, სახელობითი ფასიანი ქაღალდი, რომელიც განსაზღვრავს სააქციო საზოგადოების კაპიტალში პირის მონაწილეობას.

სააქციო საზოგადოების განთავსებული კაპიტალის მინიმალური ოდენობა სააქციო საზოგადოების რეგისტრაციის მომენტისთვის უნდა შეადგენდეს სულ მცირე 100 000 ლარს.

თუ სააქციო საზოგადოების წესდებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული, აქცია შეიძლება იყოს ჩვეულებრივი ან პრივილეგირებული.

- ჩვეულებრივი აქცია საერთო კრებაზე 1 ხმის უფლებას უზრუნველყოფს. პრივილეგირებული აქცია ხმის უფლებას არ უზრუნველყოფს, გარდა კანონით ან წესდებით გათვალისწინებული შემთხვევებისა. პრივილეგირებულ აქციათა რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს განთავსებული აქციების რაოდენობის ნახევარს.
- პრივილეგირებული აქცია მის მფლობელს ანიჭებს წესდებით დადგენილ უპირატესობას დივიდენდის განაკვეთისა და მიღების რიგითობის მხრივ. იგივე უპირატესობა მოქმედებს დაშლილი სამეწარმეო საზოგადოების ქონების აქციონერთა შორის განაწილებისას, თუ წესდებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

ერთი კლასის აქციები მათ მფლობელებს თანაბარ უფლებებს ანიჭებს. აქციათა ზემოხსენებული კლასების გარდა, აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებით სააქციო საზოგადოებამ შესაძლებელია გაითვალისწინოს სხვა კლასის აქციების არსებობაც. ნებისმიერი კლასის აქციების რაოდენობა, მათთან დაკავშირებული უფლება-მოვალეობები და მათი შეცვლის პირობები უნდა აისახოს საწარმოს წესდებაში აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილება ხმის უფლების შეცვლის (გაუქმება, შემცირება ან/და მინიჭება) შესახებ ძალაში შევა მხოლოდ იმ კლასის აქციების მფლობელთა 75%-ზე მეტის თანხმობის შემთხვევაში, რომელთა ხმის უფლებაზედაც ახდენს გავლენას ეს გადაწყვეტილება.

სააქციო საზოგადოების მართვის ორგანოებია: საერთო კრება და ხელმძღვანელი ორგანო (მართვის მონისტური სისტემის არჩევისას) ან საერთო კრება, სამეთვალყურეო საბჭო და ხელმძღვანელი ორგანო (მართვის დუალისტური სისტემის არჩევისას).

საერთო კრება უფლებამოსილია:

- წესდებაში ცვლილების შეტანის შესახებ, წესების ახალი რედაქციის მიღების შესახებ;
- სააქციო საზოგადოების მართვის სისტემის (მონისტური ან დუალისტური) შეცვლის შესახებ;
- სააქციო საზოგადოების რეორგანიზაციის შესახებ;
- სააქციო საზოგადოების დაშლის, ლიკვიდატორის დანიშვნის, შუალედური და საბოლოო სალიკვიდაციო ბალანსების დამტკიცების შესახებ;
- სააქციო საზოგადოების მიერ აქციათა გამოსყიდვის ნებართვის გაცემის შესახებ;
- განთავსებული კაპიტალის ცვლილების შესახებ;
- სამეთვალყურეო საბჭოს (მართვის დუალისტური სისტემის შემთხვევაში) ან ხელმძღვანელი ორგანოს (მართვის მონისტური სისტემის შემთხვევაში) შემადგენლობის, წევრების რაოდენობის, მათი არჩევის, ვადამდე გამოწვევის, ანაზღაურების ოდენობისა და სტრუქტურის განსაზღვრის შესახებ;
- სააქციო საზოგადოების აუდიტის ანგარიშის დამტკიცებისა და აუდიტის განმახორციელებელი პირის შერჩევის შესახებ;
- ფინანსური ანგარიშის დამტკიცებისა და დივიდენდის განაწილების შესახებ;
- საერთო კრების მიმდინარეობის წესის დადგენისა და ხმის დამთვლელი კომისიის არჩევის შესახებ;
- სააქციო საზოგადოების ხელმძღვანელი ორგანოს/პირების და სააქციო საზოგადოების სამეთვალყურეო საბჭოს წევრების წინააღმდეგ მიმდინარე სასამართლო პროცესში მონაწილეობის შესახებ, მათ შორის, აღნიშნული პროცესისთვის წარმომადგენლის დანიშვნის თაობაზე;
- აქციათა რაოდენობის, ნომინალური ღირებულების, კლასებისა და მათთან დაკავშირებული უფლებების განსაზღვრის შესახებ.

სააქციო საზოგადოების **სამეთვალყურეო საბჭოს** უფლება აქვს:

- სააქციო საზოგადოების ხელმძღვანელ ორგანოს ნებისმიერ დროს მოსთხოვოს სააქციო საზოგადოების საქმიანობის ანგარიში;

- გამოითხოვოს, განიხილოს, შეამოწმოს და შეისწავლოს სააქციო საზოგადოების საქმიანი დოკუმენტაცია, მათ შორის, საბუღალტრო დოკუმენტაცია, სააქციო საზოგადოების ქონებრივი ობიექტები და სალარო; ამ მოქმედებების განხორციელება დაავალოს სამეთვალყურეო საბჭოს თითოეულ წევრს ან მათ განსახორციელებლად მოიწვიოს ექსპერტები;
- შეამოწმოს სააქციო საზოგადოების ხელმძღვანელი ორგანოს წლიური ანგარიშები, წინადადებები მოგების განაწილების შესახებ, საქმიანობის ანგარიში და ამის თაობაზე მოახსენოს საერთო კრებას;
- წარმოადგინოს სააქციო საზოგადოება ხელმძღვანელ პირთან ურთიერთობაში, მათ შორის, სასამართლოში;
- კანონით ან წესდებით გათვალისწინებულ შემთხვევებში გაასაჩივროს საერთო კრების გადაწყვეტილებები.
- სამეთვალყურეო საბჭოს წევრს უფლება აქვს, გაეცნოს ხელმძღვანელი ორგანოს/ხელმძღვანელი პირის მიერ წარდგენილ ანგარიშებსა და ინფორმაციას.
- სააქციო საზოგადოების სამეთვალყურეო საბჭო ვალდებულია მოიწვიოს საერთო კრება, თუ ამას მოითხოვს სააქციო საზოგადოების ინტერესები.

წესდებით ან საერთო კრების გადაწყვეტილებით სააქციო საზოგადოების ხელმძღვანელ ორგანოს შეიძლება მიენიჭოს უფლებამოსილება, მიიღოს გადაწყვეტილება ახალი აქციების წესდებით დადგენილ მაქსიმალურ რაოდენობამდე გამოშვების შესახებ. ამ უფლებამოსილების მაქსიმალური ვადა დგინდება წესდებით და იგი არ უნდა აღემატებოდეს 5 წელს.

კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული ან წევრთა ეკონომიკური თუ სოციალური საქმიანობის ხელშეწყობის მიზნით შექმნილი სამეწარმეო საზოგადოება, რომლის ამოცანაა მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და რომლის უპირატესი მიზანი არ არის მოგების მიღება.

წესდებით შეიძლება განისაზღვროს კოოპერატივის განთავსებული კაპიტალი. კოოპერატივის წევრს შეიძლება ჰქონდეს რამდენიმე პაი. კოოპერატივის განთავსებული კაპიტალი შეიძლება გაიზარდოს კოოპერატივში დამატებითი წევრების მიღებით და მათ მიერ

შენატანების განხორციელებით, აგრეთვე კოოპერატივის წევრების მიერ დარჩენილი შენატანის სრულად განხორციელებით ან დამატებითი შენატანების განხორციელებით.

კოოპერატივებს მიეკუთვნება:

ა) ნედლეულის მომპოვებელი კოოპერატივი, რომელიც ნედლეულს საკუთარი წევრებისთვის მოიპოვებს;

ბ) სასოფლო-სამეურნეო ან სარეწაო პროდუქციის ერთობლივად გამსაღებელი კოოპერატივი;

გ) სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის მწარმოებელი და სხვადასხვა საგნის დამამზადებელი და ერთობლივი ხარჯებით მათი რეალიზაციის განმახორციელებელი კოოპერატივი (სასოფლო-სამეურნეო და საწარმოო კოოპერატივი);

დ) მასობრივი მოხმარების საქონლის საბითუმო ვაჭრობის წესით შემძენი და საცალო ვაჭრობით მათი რეალიზაციის განმახორციელებელი კოოპერატივი;

ე) სასოფლო-სამეურნეო წარმოებისთვის ან სარეწისთვის აუცილებელი მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების შემძენი, მწარმოებელი ან მათი ერთობლივად გამოყენებელი კოოპერატივი;

ვ) სასოფლო-საკრედიტო კოოპერატივი;

ზ) სამომხმარებლო (მრავალდარგოვანი) კოოპერატივი, რომლის სამართლებრივი, ეკონომიკური და სოციალური საფუძვლები რეგულირდება „სამომხმარებლო კოოპერაციის შესახებ“ საქართველოს კანონით;

თ) არასაბანკო სადეპოზიტო დაწესებულება – საკრედიტო კავშირი;

ი) სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივი, რომლის სამართლებრივი, ეკონომიკური და სოციალური საფუძვლები რეგულირდება ამ კანონითა და „სასოფლო-სამეურნეო კოოპერატივის შესახებ“ საქართველოს კანონით.

კოოპერატივი საკუთარი ვალდებულებებისთვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს მხოლოდ თავისი ქონებით. მისი დამფუძნებლები შეიძლება იყვნენ როგორც ფიზიკური პირები, ისე იურიდიული პირები. კოოპერატივის დასაფუძნებლად აუცილებელია სულ მცირე 5 დამფუძნებელი.

კოოპერატივის წევრები კოოპერატივის საქმიანობასთან დაკავშირებულ თავიანთ უფლებებს ახორციელებენ **საერთო კრებაზე**, თუ კანონით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული. კოოპერატივის **სამეთვალყურეო საბჭო** შედგება საერთო კრების მიერ კენჭისყრაში მონაწილეთა ხმების უმრავლესობით არჩეული არანაკლებ 3 და არაუმეტეს 15 წევრისგან. სამეთვალყურეო საბჭოს წევრთა რაოდენობა განისაზღვრება წესდებით. საერთო კრების გადაწყვეტილებით სამეთვალყურეო საბჭოს წევრს უფლება აქვს, მისი საქმიანობის შედეგებიდან გამომდინარე, მიიღოს განსაზღვრული გასამრჯელო.

2.2 სამეწარმეო საზოგადოების რეგისტრაცია

სამეწარმეო საზოგადოების რეგისტრაციას ახორციელებს საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს მმართველობის სფეროში მოქმედი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო.

ნებისმიერი სამართლებრივი ფორმის სამეწარმეო საზოგადოების **სადამფუძნებლო შეთანხმება წესდებასთან** ერთად უნდა შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- ა) სამეწარმეო საზოგადოების საფირმო სახელწოდებას;
- ბ) სამეწარმეო საზოგადოების იურიდიულ მისამართს;
- გ) ყოველი პარტნიორის/დამფუძნებლის საიდენტიფიკაციო მონაცემებს – სახელს, გვარს, საცხოვრებელი ადგილის მისამართს და პირად ნომერს, ხოლო თუ პარტნიორი იურიდიული პირია – მის საფირმო სახელწოდებას, იურიდიულ მისამართს და საიდენტიფიკაციო ნომერს;
- დ) სამეწარმეო საზოგადოების ხელმძღვანელობასა და წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირის, სამეთვალყურეო საბჭოს არსებობის შემთხვევაში – აგრეთვე სამეთვალყურეო საბჭოს წევრის საიდენტიფიკაციო მონაცემებს და უფლებამოსილების ვადას, თუ ასეთი ვადა განსაზღვრულია;

ნებისმიერი სამართლებრივი ფორმის სამეწარმეო საზოგადოების **წესდება** უნდა შეიცავდეს სულ მცირე შემდეგ მონაცემებს:

- ა) სამეწარმეო საზოგადოების სამართლებრივ ფორმას;

ბ) სამეწარმეო საზოგადოების საქმიანობის საგანს. საქმიანობის საგნად შეიძლება მიეთითოს როგორც ზოგადი სამეწარმეო საქმიანობა, ისე კონკრეტული საქმიანობის საგანი;

გ) პარტნიორთა შორის შეთანხმებულ შეზღუდვას წილზე საკუთრების უფლებასთან დაკავშირებით, ასეთი შეთანხმების არსებობის შემთხვევაში;

დ) ინფორმაციას პარტნიორთა შეთანხმების არსებობის თაობაზე, თუ ასეთი შეთანხმება არსებობს.

2. სტანდარტულ წესდებებს სამეწარმეო საზოგადოების სამართლებრივი ფორმების მიხედვით ამტკიცებს საქართველოს იუსტიციის მინისტრი

2.3 მეწარმე იურიდიული პირის რეგისტრაციის პირობები

სამეწარმეო საზოგადოების რეგისტრაციისთვის მარეგისტრირებელ ორგანოს წარედგინება:

ა) სამეწარმეო საზოგადოების სადამფუძნებლო შეთანხმება;

ბ) სამეწარმეო საზოგადოების ხელმძღვანელობასა და წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი თითოეული პირის თანხმობა აღნიშნული ფუნქციის შესრულებაზე, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც მათი ნება გამოხატულია სამეწარმეო საზოგადოების სადამფუძნებლო შეთანხმებაში.

2. საქართველოს კანონმდებლობით შეიძლება დადგინდეს სამეწარმეო საზოგადოების რეგისტრაციის სხვა წინაპირობებიც.

ვ) კომანდიტური საზოგადოების შემთხვევაში – რომელი პარტნიორია შეზღუდული და რომელი – სრული;

ზ) შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების ან კომანდიტური საზოგადოების შემთხვევაში – პარტნიორთა წილებზე საკუთრების უფლების შეზღუდვასთან დაკავშირებული ვალდებულებები;

თ) საწარმოს ხელმძღვანელობასა და წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირის (პირების) სახელი და გვარი, საცხოვრებელი ადგილის მისამართი და პირადი ნომერი, ასევე, უფლებამოსილების ვადა;

ი) პროკურისტის (ფირმის რწმუნებული) სახელი და გვარი, საცხოვრებელი ადგილის მისამართი და პირადი ნომერი;

კ) ელექტრონული ფოსტის მისამართი იურიდიული მისამართისგან განსხვავებული მისამართი, რომლებზე მიღებული გზავნილიც ჩაბარებულად ჩაითვლება.

. მეწარმის საფირმო სახელწოდება უნდა შეიცავდეს მისი სამართლებრივი ფორმის აღმნიშვნელ დამატებას:

ა) ინდივიდუალური მეწარმის შემთხვევაში – „ინდივიდუალური მეწარმე“ ან „ინდმეწარმე“;

ბ) სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების შემთხვევაში – „სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება“ ან „სპს“;

გ) კომანდიტური საზოგადოების შემთხვევაში – „კომანდიტური საზოგადოება“ ან „კს“;

დ) შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების შემთხვევაში – „შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება“ ან „შპს“;

ე) სააქციო საზოგადოების შემთხვევაში – „სააქციო საზოგადოება“ ან „სს“;

ვ) კოოპერატივის შემთხვევაში – „კოოპერატივი“ ან „კოოპ.“

დაუშვებელია საფირმო სახელწოდებაში გამოყენებულ იქნეს:

- ისეთი სიტყვა ან სიტყვათწყობა, რომელიც შეიცავს საქართველოს კონსტიტუციური წყობილების დამხობის ან ძალადობით შეცვლის, ქვეყნის დამოუკიდებლობის ხელყოფის, მისი ტერიტორიული მთლიანობის დარღვევის მოწონებას ან/და ამისკენ მოწოდებას ან რომელიც ემსახურება ქვეყანაში ეროვნული, კუთხური, რელიგიური ან სოციალური შუღლის გაღვივებას ან ომის, ტერორიზმის, ძალადობის ან/და საქართველოს კანონმდებლობის დარღვევის მოწონებას ან/და პროპაგანდას;
- ისეთი სიტყვა ან სიტყვათწყობა, რომელიც აღვივებს შუღლს რასის, კანის ფერის, ენის, სქესის, რელიგიის, პოლიტიკური თუ სხვა შეხედულების, ეროვნული, ეთნიკური და სოციალური კუთვნილების, წარმოშობის, ქონებრივი ან წოდებრივი მდგომარეობის, პროფესიის, საცხოვრებელი ან დაბადების ადგილის, ოჯახური მდგომარეობის, სექსუალური ორიენტაციის, გენდერული იდენტობის, ჯანმრთელობის

მდგომარეობის, შეზღუდული შესაძლებლობის ან სხვა საფუძველით, აგრეთვე ეწინააღმდეგება საჯარო წესრიგს და ზნეობის საყოველთაოდ აღიარებულ ნორმებს;

- საქართველოში რეგისტრირებული სხვა იურიდიული პირის სახელწოდების იდენტური ან მიმსგავსებული ფორმულირება, ამ პირის თანხმობის გარეშე.

2.4 რეორგანიზაცია. ხარვეზიანი საზოგადოება. სამეწარმეო საზოგადოების დაშლა. ლიკვიდაციის დასრულება

სამეწარმეო საზოგადოების რეორგანიზაცია შეიძლება განხორციელდეს შემდეგი ფორმებით:

- ა) სამეწარმეო საზოგადოების გარდაქმნა;
- ბ) სამეწარმეო საზოგადოებების შერწყმა (მიერთება ან გაერთიანება);
- გ) სამეწარმეო საზოგადოების გაყოფა (დაყოფა ან გამოყოფა).

პარტნიორთა გადაწყვეტილების საფუძველზე სამეწარმეო საზოგადოება შეიძლება გარდაიქმნას სხვა სამართლებრივი ფორმის სამეწარმეო საზოგადოებად. გარდაქმნის შემდეგ სამეწარმეო საზოგადოება აგრძელებს არსებობას ახალი სამართლებრივი ფორმით.

სამეწარმეო საზოგადოების გარდაქმნის შემთხვევაში ახალი სამართლებრივი ფორმის სამეწარმეო საზოგადოების დაფუძნებასთან დაკავშირებით კანონით დადგენილი მოთხოვნები გამოიყენება გარდაქმნილი სამეწარმეო საზოგადოების მიმართ.

გარდაქმნის რეგისტრაციის უზრუნველსაყოფად ხელმძღვანელმა ორგანომ მარეგისტრირებელ ორგანოს უნდა წარუდგინოს განცხადება სამეწარმეო საზოგადოების გარდაქმნის შესახებ.

სამეწარმეო საზოგადოების გარდაქმნის შესახებ განცხადებას ხელს უნდა აწერონ უფლებამოსილი პირები.

თუ წესდებით სხვა რამ არ არის დადგენილი, სააქციო საზოგადოების შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებად გარდაქმნის და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების სააქციო საზოგადოებად გარდაქმნის შესახებ გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭიროა დამსწრე ხმის უფლების მქონე პარტნიორის (პარტნიორთა) ხმების 75%. ყველა სხვა შემთხვევაში აღნიშნული გადაწყვეტილება მიიღება ერთხმად.

ერთი ან ერთზე მეტი სამეწარმეო საზოგადოება (შემდგომ – მიერთებული სამეწარმეო საზოგადოება) ლიკვიდაციის პროცედურის დაწყების გარეშე შეიძლება მიუერთდეს სხვა სამეწარმეო საზოგადოებას (შემდგომ – შემძენი სამეწარმეო საზოგადოება) მისთვის საკუთარი აქტივებისა და ვალდებულებების სრულად გადაცემით, რის სანაცვლოდაც მიერთებული სამეწარმეო საზოგადოების პარტნიორები მიიღებენ წილებს შემძენ სამეწარმეო საზოგადოებაში.

სამეწარმეო საზოგადოებას, რომელიც უნდა დაიყოს, შეუძლია თავისი აქტივებისა და ვალდებულებების ნაწილები კანონის ძალით სრულად გადასცეს:

ა) დაყოფის შედეგად ახლად დაფუძნებულ ორ ან ორზე მეტ სამეწარმეო საზოგადოებას (დაყოფა დაფუძნებით);

ბ) უკვე არსებულ ორ ან ორზე მეტ სამეწარმეო საზოგადოებას (დაყოფა შეძენით).

4. სამეწარმეო საზოგადოებას, რომლისგანაც გამოიყოფა სამეწარმეო საზოგადოება, შეუძლია თავისი აქტივებისა და ვალდებულებების ნაწილი/ნაწილები გადასცეს:

ა) გამოყოფის შედეგად ახლად დაფუძნებულ ერთ ან ერთზე მეტ სამეწარმეო საზოგადოებას (გამოყოფა დაფუძნებით);

ბ) უკვე არსებულ ერთ ან ერთზე მეტ სამეწარმეო საზოგადოებას (გამოყოფა შეძენით).

თუ სამეწარმეო საზოგადოების რეგისტრირებული მონაცემები აღარ შეესაბამება კანონით განსაზღვრულ რეგისტრაციის სავალდებულო პირობებს, მარეგისტრირებული ორგანო თავისი ინიციატივით იღებს გადაწყვეტილებას ხარვეზის დადგენის შესახებ და სამეწარმეო საზოგადოებას ანიჭებს ხარვეზიანი საზოგადოების სტატუსს, რის შესახებაც მიეთითება რეესტრში და ეცნობება სამეწარმეო საზოგადოებას. ხარვეზიანი საზოგადოების სტატუსის არსებობის პერიოდში ჩერდება რეგისტრირებული მონაცემების მოქმედება და რეესტრიდან ამონაწერი არ გაიცე.

ხარვეზიანი საზოგადოების მიერ ხარვეზის აღმოფხვრის დამადასტურებელი ინფორმაციის/დოკუმენტის წარდგენისა და მის საფუძველზე რეგისტრაციის განხორციელების შემდეგ ხარვეზიანი საზოგადოების სტატუსი უქმდება.

სამეწარმეო საზოგადოების დაშლის საფუძველებია:

- ა) სამეწარმეო საზოგადოების პარტნიორთა გადაწყვეტილება სამეწარმეო საზოგადოების დაშლის შესახებ;
- ბ) სამეწარმეო საზოგადოების პარტნიორთა სავალდებულო რაოდენობასთან დაკავშირებით კანონით დადგენილი მოთხოვნის დარღვევა;
- გ) იურიდიული პირის ლიკვიდაციის შესახებ სისხლის სამართლის საქმეზე სასამართლოს განაჩენის კანონიერ ძალაში შესვლა;
- დ) სამეწარმეო საზოგადოების პარტნიორის განცხადების/სარჩელის საფუძველზე სასამართლოს მიერ მიღებული გადაწყვეტილება სამეწარმეო საზოგადოების დაშლის შესახებ;
- ე) წესდებით გათვალისწინებული სხვა საფუძველები.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებაში, სააქციო საზოგადოებაში, კოოპერატივში სამეწარმეო საზოგადოების დაშლის შესახებ გადაწყვეტილება მიიღება კენჭისყრაში მონაწილეთა ხმების 3/4-ის უმრავლესობით, ხოლო სხვა შემთხვევაში მას ყველა პარტნიორი ერთხმად იღებს.

ხელმძღვანელობასა და წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილმა პირმა მარეგისტრირებელ ორგანოს უნდა მიმართოს სამეწარმეო საზოგადოების დაშლის რეესტრში რეგისტრაციის შესახებ განცხადებით ზემოთ აღნიშნულ „ა“, „ბ“ ან „ე“ შემთხვევაში.

სამეწარმეო საზოგადოების დაშლის რეგისტრაცია იწვევს სამეწარმეო საზოგადოების ლიკვიდაციის პროცესის დაწყებას, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც სამეწარმეო საზოგადოების ქონების მიმართ დაწყებულია გადახდისუუნარობის საქმის წარმოება.

ლიკვიდაციის პროცესში მყოფი სამეწარმეო საზოგადოება ინარჩუნებს იურიდიული პირის სტატუსს და იყენებს თავის საფირმო სახელწოდებას დამატებით „ლიკვიდაციის პროცესში“.

საწარმოს ლიკვიდაციის პროცესს ერთობლივად ხელმძღვანელობენ ხელმძღვანელი პირები, რომლებიც ინიშნებიან ლიკვიდატორებად, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც წესდება ან საერთო კრების გადაწყვეტილება ლიკვიდატორებად სხვა პირების დანიშვნას ითვალისწინებს.

საერთო კრება უფლებამოსილია ნებისმიერ მომენტში გაათავისუფლოს ლიკვიდატორი, გარდა იმ შემთხვევისა, როდესაც ლიკვიდატორი სასამართლოს მიერ არის დანიშნული. ლიკვიდაციასთან დაკავშირებული საქმიანობის განხორციელებისას ლიკვიდატორები სარგებლობენ იმავე უფლებებით და ეკისრებათ იგივე მოვალეობები, რომლებიც აქვთ ხელმძღვანელ პირებს, ისინი ვალდებული არიან დაასრულონ მიმდინარე საქმეები, მოახდინონ აქტივების რეალიზაცია და შეასრულონ სამეწარმეო საზოგადოების ვალდებულებები. ლიკვიდატორებს უფლება აქვთ, დადონ ახალი გარიგებები, თუ ეს ლიკვიდაციისთვის აუცილებელია.

თუ წესდებით სხვა წესი არ არის დადგენილი, ლიკვიდაციის პროცესში მყოფი სამეწარმეო საზოგადოების ქონება ნაწილდება პარტნიორთა შორის მათ წილებთან დაკავშირებული უფლებების შესაბამისად. თუ შენატანები სრულად არ იყო განხორციელებული, თავდაპირველად ბრუნდება შენატანები ან მათი ღირებულება, ხოლო ნარჩენი ქონება ნაწილდება პარტნიორთა წილებთან დაკავშირებული უფლებების შესაბამისად. ქონება შეიძლება განაწილდეს მხოლოდ სამეწარმეო საზოგადოების ვალდებულებების დაფარვიდან და სამეწარმეო საზოგადოების დაშლის შესახებ განცხადების გამოქვეყნებიდან 5 თვის შემდეგ. სასამართლოს გადაწყვეტილების საფუძველზე ქონება შეიძლება განაწილდეს სამეწარმეო საზოგადოების დაშლის შესახებ განცხადების გამოქვეყნებიდან 3 თვის შემდეგ, თუ არსებობს დამოუკიდებელი აუდიტორის დასკვნა, რომ ყველა ვალდებულება შესრულებულია.

სამეწარმეო საზოგადოების ქონების სრულად განაწილება იწვევს საწარმოს ლიკვიდაციის დასრულებას. საწარმოს ლიკვიდაციის პროცესი უნდა დასრულდეს საწარმოს ლიკვიდაციის პროცესის დაწყების რეგისტრაციიდან არაუგვიანეს 4 თვისა, ხოლო საგადასახადო შემოწმების ჩატარების ვადის გაგრძელების შემთხვევაში – საგადასახადო შემოწმების დასრულების შესახებ ინფორმაციის მარეგისტრირებელი ორგანოს მიერ მიღებიდან არაუგვიანეს 1 თვისა..

პრაქტიკული ნაწილი

- **სამსჯელო კითხვები:**
 1. შეაფასეთ ინდივიდუალური მეწარმე სუბიექტის უპირატესობები და ნაკლოვანებები.
 2. გააანალიზეთ რეგისტრაციის ძირითადი ეტაპები ცალკეული მეწარმე სუბიექტის მიხედვით.
 3. რა შემთხვევებში მიმართავს ფირმა რეორგანიზაციას?
- **დავალება:** პირველი თავის დავალებაში თქვენ მიერ შერჩეული ფირმა გააანალიზეთ ორგანიზაციულ-სამართლებრივი სტრუქტურის მიხედვით და შეაფასეთ მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები.

თავი 3

ფირმის ბიზნეს-გარემო და საქმიანობის დაგეგმვა

❖ ამ თავში თქვენ შეისწავლით შემდეგ საკითხებს:

- ფირმის მიკრო და მაკრო გარემო
- ფირმის საქმიანობის დაგეგმვა
- SWOT და PESTEL ანალიზი
- ბიზნეს-გეგმის შედგენა
- Canvas ბიზნეს მოდელი

ბიზნესის გარემოში იგულისხმება სხვადასხვა ხასიათის პირობათა (ფაქტორთა) ერთობლიობა, რომლებიც გავლენას ახდენენ ფირმის საქმიანობის განვითარების მიმართულებებზე, ტემპებსა და მასშტაბებზე. ნებისმიერი პროფილის ფირმას მუშაობა განსაზღვრულ გარემოში უწევს. ფირმის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის საჭიროა შესაბამისი პირობების არსებობა. ბიზნესის განვითარების გარემო პირობებიდან გამოყოფენ:

- ბიზნესის თავისუფლებასა და მის გრძელვადიან მოტივაციას;
- ეკონომიკურ პოტენციალსა და სტიმულებს;
- სოციალურ უზრუნველყოფას;
- სამართლებრივ (იურიდიულ) გარანტიებს;
- პოლიტიკურ სტაბილიზაციას და სხვ.

ბიზნესის განვითარებაზე მოქმედ ფაქტორებს ყოფენ შიგა და გარე ფაქტორებად. შიგა ფაქტორებს მიეკუთვნება ისეთი ფაქტორები, რომელიც ექვემდებარებიან ფირმის მენეჯმენტს.

შიგა ფაქტორებში შედის:

- საქმიანობის საერთო და კონკრეტული მიზნები;
- სამუშაო გეგმები და პროგრამები (სტრატეგია);
- ბიზნესის ორგანიზაცია, მართვის ფორმები და მეთოდები;
- მარკეტინგის (ბაზრის კომპლექსური გამოკვლევის) სამსახური;
- შრომის კულტურა;
- კადრების უზრუნველყოფა;
- საქმიანობის შესრულებისადმი კონტროლი და სხვ.

გარე ფაქტორები არ ემორჩილება ე. წ. შიგა წესრიგს და მათ მიეკუთვნება:

- ბაზრის კონტრაგენტები;
- ეკონომიკური მდგომარეობა;
- სამართლებრივი გარემო;
- დემოგრაფიული მდგომარეობა;
- პოლიტიკური ვითარება და სხვ.

3.1 ბიზნესის მიკრო და მაკრო გარემო

ბიზნესის გარემოს ყოფენ აგრეთვე მიკრო და მაკროგარემოდ. მიკროგარემოში შედის ისეთი ფაქტორები, რომლებიც უშუალო კავშირშია თვით ფირმასთან, მის შესაძლებლობებთან და პირდაპირ გავლენას ახდენენ ბიზნეს-საქმიანობაზე.

პირველ რიგში, საკუთრივ ფირმის ძალები: მოიცავს წარმოებას (მომსახურებას), ეკონომიკურ სამსახურს, მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფას (ლოგისტიკას), ბუღალტერიას, მარკეტინგის სამსახურს, საკადრო სამსახურს და სხვ.; გარდა ამისა, უმნიშვნელოვანესია შემდეგი ფაქტორები:

1. მიმწოდებლები: სხვა ფირმები და ბიზნესმენები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოცემულ ფირმას მატერიალური და სხვა რესურსებით; მიმწოდებლები ფირმების საქმიანობაზე მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მატარებელია არა მხოლოდ რესურსის მოცულობისა და ხარისხთან მიმართებით, არამედ სამუშაო პროცესების არსებობასთან მიმართებითაც. შეფერხებები ნედლეულის მომწოდებლების მხრიდან საწარმოების ფუნქციონირების პარალიზებას, ზოგჯერ შეწყვეტასაც იწვევს. მაგალითად, ელექტროენერჯის ან ბანკიდან ფულის ნაკადის შეწყვეტას წარმოების გაჩერება მოყვება.

2. მომხარებლები: მოგების მიღება ბიზნესის ფუნქციონირების ძირითადი მიზანია. მოგებას ის მომხმარებლის საშუალებით იღებს. მხოლოდ რეალიზებულ პროდუქციას მოაქვს შემოსავალი, რომელიც საშუალებას აძლევს საწარმოს შეიძინოს ახალი ნედლეული და განაგრძოს საქმიანობა. კლიენტების შემცირების შემთხვევაში, საწარმო დიდხანს ფუნქციონირებას ვეღარ შეძლებს, ამიტომ მომხმარებლის კმაყოფილება ნებისმიერი ბიზნესის წარმატების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. მისი გემოვნება, განათლება, რელიგიური კუთვნილება, სოციალური მდგომარეობა, ასაკი, შემოსავლები და ა.შ. გავლენას ახდენს

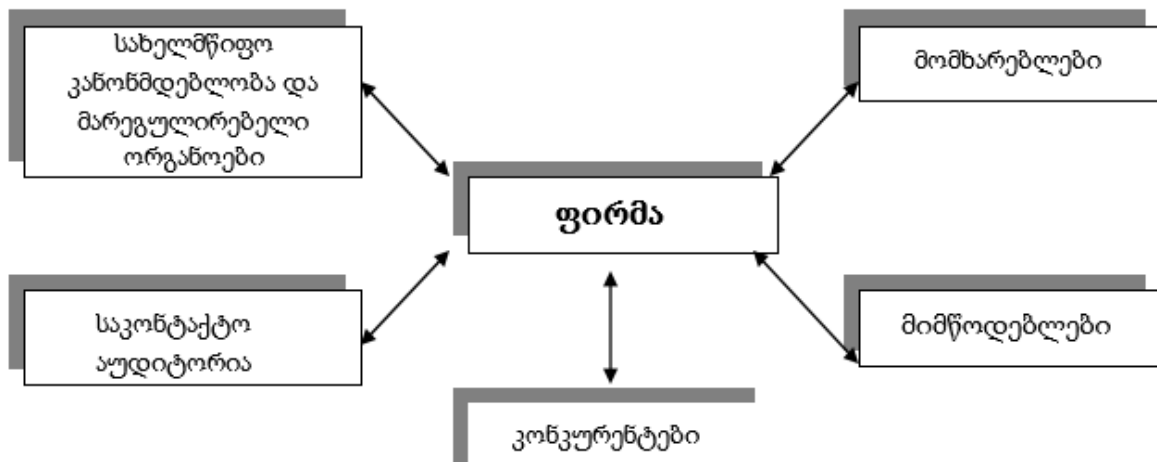
წარმოებაზე, სწორედ მათ შესაბამისად იქმნება პროდუქცია. ვინაიდან ბაზარზე თვით მომხმარებელთა ქცევას განსაზღვრავს სოციალური ჯგუფისადმი მათი კუთვნილება და სტატუსი, ცხოვრების სტილი, სიახლისადმი მომხმარებლის შეგუების ხასიათი და სხვ, ბიზნესის წარმატებაზე არანაკლებ ზეგავლენას ახდენს დემოგრაფიული გარემო:

- ✓ მომხმარებლის ასაკობრივი და სქესობრივი შემადგენლობა;
- ✓ ეროვნება;
- ✓ პროფესია;
- ✓ მიგრაცია;
- ✓ შობადობის დონე;
- ✓ სიკვდილიანობა;
- ✓ განათლების დონე და კულტურა, ცხოვრებისეული ფასეულობები;
- ✓ შრომის ბაზრები და სხვ.

3. **კონკურენტები**, იურიდიული ან ფიზიკური პირები, რომელიც მოცემული ბიზნეს-ერთეულის მიერ დამზადებული პროდუქციის (მომსახურების) ანალოგიურ (ან ნაწილობრივ ანალოგიურ, ან მის შემცველ) პროდუქტს ამზადებენ და ბაზარზე უწევს მას კონკურენციას. თავისუფალი ბაზრისათვის კონკურენციის არარსებობა წარმოუდგენელია. შემოსავლები და მოგება რომელ სფეროშიც მეტია, ახალი მეწარმეებიც იქ ჩნდებიან. ბაზარზე ადგილის შენარჩუნება თითოეული საწარმოსათვის მით უფრო ძნელია, რაც მეტი და ძლიერი კონკურენტები ჰყავს. ორგანიზაციის მიკროგარემოში კონკურენცია მიმდინარეობს, როგორც ბრძოლა მეტოქეებს შორის: ბაზარზე ადგილის დასამკვიდრებლად, კლიენტურის მომზადებისათვის, მაღალი მოგების მისაღებად. საქმე გვაქვს შეჯიბრთან, მოპოვებულ იქნეს პროდუქტსა და მომსახურებაზე მომხმარებლის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების უფლება. ხშირად კონკურენტები იმდენად უძნელებენ ფუნქციონირებას, რომ საწარმო იხურება. მეორე მხრივ, იგივე კონკურენტები ბიზნესისათვის სტიმულის მიმცემი ხდებიან, რადგან ბაზარზე თავის შესანარჩუნებლად საწარმო იძულებული ხდება ბაზრის მკაცრი წესები მიიღოს – გამოუმავს მაღალი ხარისხის და დაბალი ფასის პროდუქცია, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. რაც თავისთავად მომგებიანია მომხმარებლისათვის.

4. **საკონტაქტო აუდიტორია**, რომელმაც ასევე შეიძლება ხელი შეუშალოს ან შეუწყოს ფირმის საქმიანობას. საერთოდ, ბიზნესი შეიძლება ვითარდებოდეს *შვიდი ტიპის საკონტაქტო აუდიტორიის* ურთიერთობაში. ესენია: *საფინანსო წრე* (საინვესტიციო კომპანიები, საფონდო

ბირჟები, ბანკები და სხვ.), *მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები* (ჟურნალ-გაზეთები, რადიოტელევიზორები), *სამოქალაქო გაერთიანებები* (კავშირები, ფონდები), *სახელმწიფო დაწესებულებები*, *ფართო საზოგადოება* (“Public Relations”) *ადგილობრივი საკონტაქტო აუდიტორია* (მომხმარებელთა საზოგადოებები და სხვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციები), *შიგა საკონტაქტო აუდიტორია*. მათ შორის, ყველა დიდ როლს თამაშობს **სახელმწიფო კანონმდებლობა და მარეგულირებელი ორგანოები**, რომელიც ცალკე ფაქტორადაც შეიძლება იყოს განხილული (ნახ. 3.1.1).



ნახ. 3.1.1 ფირმის მიკროგარემო

ბიზნესის **მაკროგარემო** აერთიანებს გაცილებით ფართო სპექტრის ძალებს (ფაქტორებს). მარკოგარემოს შემადგენელი კომპონენტებია:

1. **ეკონომიკური გარემო**, რომელიც მოიცავს ქვეყნის საწარმოო პოტენციალს, ფულად-საკრედიტო სისტემასა და მექანიზმს, მოსახლეობის შემოსავლებსა და მსყიდველებითუნარიანობას;

2. **დემოგრაფიული გარემო**, რომელიც გულისხმობს მოსახლეობის სქესობრივ-ასაკობრივ შემადგენლობას, შობადობისა და მოკვდაობის (დაბერების) ტენდენციებს, მიგრაციულ პროცესებს, განათლების დონეს და სხვ.;

3. **ბუნებრივი გარემო**, რომელიც უშუალო გავლენას ახდენს, საერთოდ, წარმოების სფეროსა და, კერძოდ, ბიზნესის განვითარებაზე. მასში ცენტრალური ადგილი უკავია ენერგეტიკულ რესურსებს. ამასთან დაკავშირებით ფრიად მნიშვნელოვანია ბუნებრივი

რესურსების მიზნობრივად და რაციონალურად გამოყენება არამართო ბიზნესის, ასევე სოციალური და ეკოლოგიური ასპექტების გათვალისწინების თვალსაზრისით;

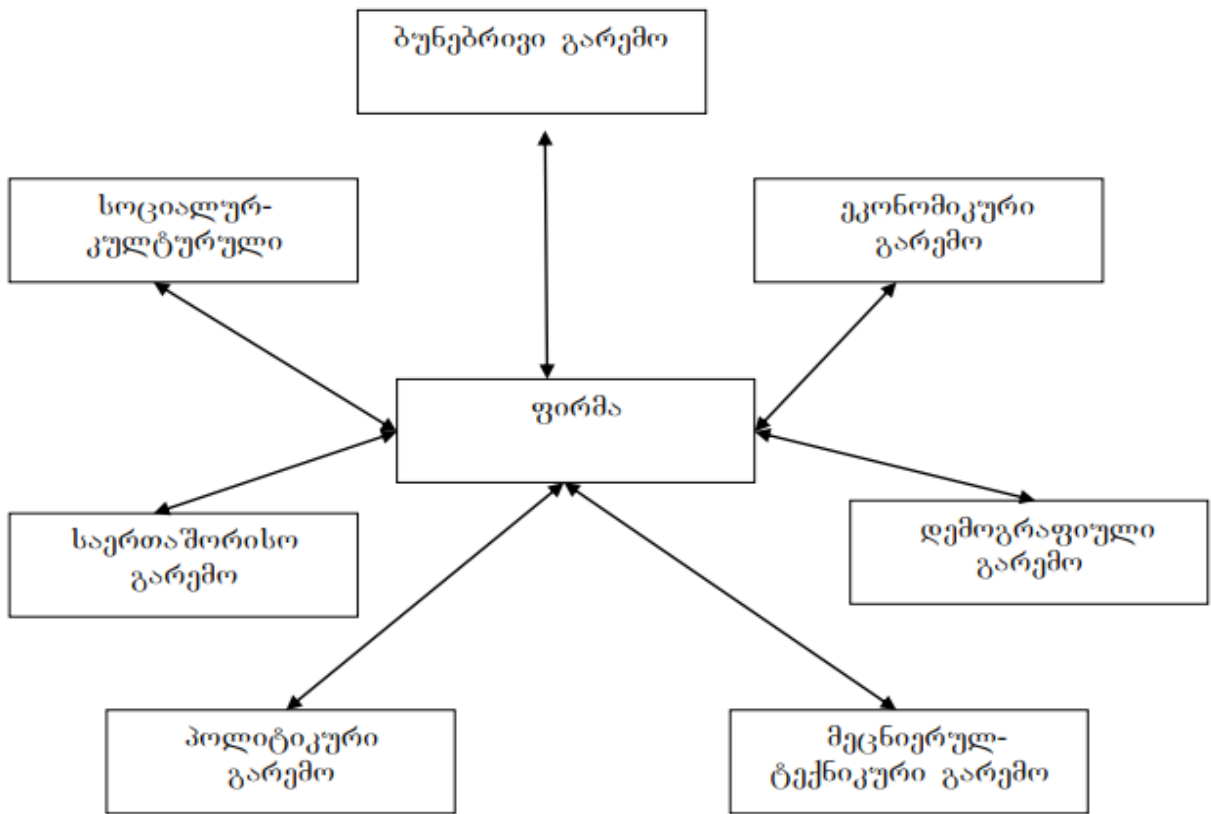
4. **მეცნიერულ-ტექნიკური გარემო**, რომელიც სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ბიზნესის განვითარებაზე არსებითი ზეგავლენის მოხდენის თვალთახედვით. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მეოხებით პრინციპულად ახალი მიმართულებები ჩნდება წარმოების სფეროში და მთლიანად ბიზნესში.

5. **კულტურული გარემო**, რომელიც ნიშნავს ადამიანთა შეხედულებებს, ფასეულობებსა და ქცევის ნორმებს. იგი ყალიბდება კონკრეტულ პირობებში. კულტურული გარემო აგრეთვე მოიცავს ადამიანთა ცალკეული ჯგუფების წეს-ჩვეულებებს, ტრადიციებს. კულტურული ფასეულობანი ვლინდება ადამიანების დამოკიდებულებაში ერთმანეთთან, საზოგადოებასა და ბუნებასთან;

6. **საერთაშორისო მდგომარეობის ზეგავლენა:** საერთაშორისო გარემოს ზეგავლენა განსაკუთრებით აისახება საერთაშორისო ბაზარზე მომუშავე ბიზნესზე. საერთაშორისო მდგომარეობის ზეგავლენა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდა მას შემდეგ, რაც საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებში სახელმწიფო მონოპოლიას მსხვილი და საშუალო ორგანიზაციების საერთაშორისო ბაზარზე აქტიური საქმიანობა ჩაენაცვლა. საგარეო ეკონომიკური კავშირები მოიცავს საგარეო ვაჭრობას; ინვესტიციურ თანამშრომლობას, საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური თანამშრომლობას, სავალუტო-ფინანსურ თანამშრომლობას, ტექნიკურ მხარდაჭერას. ორგანიზაციების საექსპორტო და საიმპორტო საქმიანობის მიზნები განსხვავებულია. ექსპორტისას ახალი ბაზრების ათვისების ხარჯზე წარმოების გაფართოება და მოგების ზრდა ხდება, იმპორტის მიზნები ეროვნულ სამომხმარებლო ბაზარზე ასორტიმენტის გაფართოება; უფრო ეფექტური უცხოური პროდუქციით სამამულო მოწყობილობებისა და სანედლეულო ბაზის შეცვლაა, სხვადასხვა საერთაშორისო და ეკონომიკური მოვლენები მეტ-ნაკლებად აზარალებს ორგანიზაციებს ან აიძულებს ახალი ხარჯების გაწევას ან ახალი სახელმწიფოთაშორისი პოლიტიკური და ეკონომიკური ბლოკების შექმნის საფუძველზე სტიმულს აძლევს საერთაშორისო ბიზნესში ჩასართავად.

7. **პოლიტიკური გარემო:** სახელმწიფოს საშინაო მდგომარეობის ზეგავლენა სახელმწიფოს საშინაო მდგომარეობა, ქვეყნის სტაბილურობა, ქვეყნის მართვა, მოწყობა, შიგა და გარე კურსი, იდეოლოგია, ბიზნესის მნიშვნელობა და მომავლის ხედვა, თავისუფლების

თუ კორუფციის ხარისხი ბიზნეს გადაწყვეტილებებზე უდიდეს ზეგავლენას ახდენს. სტაბილურობა ბიზნესის განვითარების აუცილებელი პირობაა. ორგანიზაცია ვალდებულია შეასრულოს ადგილმდებარეობის და საქმიანობის სფეროს შესაბამისად მოქმედი მარეგულირებელი კანონები და სახელმწიფო ორგანოთა მოთხოვნები, ასევე საერთაშორისო შეთანხმებათა ძირითადი მუხლები. სახელმწიფომ შეიძლება ისეთი საკანონმდებლო ბაზა და საგადასახადო ფონი შექმნას, რომ ადგილობრივი მეწარმეები და უცხოელი ინვესტორები პრესის ქვეშ ჰყავდეს და ბიზნესს განვითარების საშუალებას არ აძლევდეს, ან პირიქით: მთავრობამ ანტიმონოპოლიური კანონებით საბაზრო კონკურენციის დაცვა მოახდინოს, იმპორტზე საბაჟო ტარიფების და კვოტების დაწესებით კი ადგილობრივ წარმოებას ხელი შეუწყოს და გააძლიეროს. სახელმწიფო ხშირად ფინანსური რეგულირების ინსტრუმენტებს და სადამსჯელო სანქციებსაც იყენებს (ნახ. 3.1.2).



ნახ. 3.1.2 ფირმის მაკროგარემო

მაკრო ჭრილში ძალზედ მნიშვნელოვანია გეოგრაფიული და ტექნოლოგიური გარემოს ზეგავლენის ანალიზიც.

- **გეოგრაფიული გარემოს ზეგავლენა** ბიზნესისთვის მნიშვნელოვანია ბუნებრივ – გეოგრაფიული გარემო (მიწა, წყალი, სათბობ-ენერგეტიკული რესურსები, კლიმატი, ბუნებრივი ნედლეული და სხვა.), ასევე ეკოლოგიური გარემო. არც თუ იშვიათად, საწარმოები გარემოს აბინძურებენ. ტოქსიკური ნარჩენები ეკოლოგიურ ცვლილებებს და მოსახლეობის ჯანმრთელობის გაუარესებას იწვევს. თუ ასეთი დარღვევები მასშტაბურია, ხელისუფლება იძულებულია საწარმო დახუროს. განსაკუთრებით საშიში ჰაერის, წყლის და ნიადაგის დაბინძურებაა.

- **ტექნოლოგიური გარემოს ზეგავლენა** ბიზნესისთვის წარმატებისა და მწარმოებლობის ზრდისათვის მნიშვნელოვანია ფეხი აუწყოს ტექნოლოგიურ წინსვლას: დანერგოს ინოვაციური საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ახალი საწარმოო ხაზები და ტექნოლოგიები, რობოტები თუ მექანიზმები, რაც თავის მხრივ იწვევს შრომის შემსუბუქებასა და მართვის ტექნოლოგიების ცვლილებას.

გარემოს დასახასიათებლად იყენებენ სხვადასხვა კრიტერიუმებს. მათგან ყველაზე ხშირად **4 კრიტერიუმს** იყენებენ. ესენია:

- **გარემოს სტაბილურობა** - რამდენად სწრაფად იცვლება გარემოს პირობები;
- **გარემოს სიმდიდრე** - რამდენად დიდია ბაზარი, რამდენად ხელმისაწვდომია კრედიტები, სახელმწიფოს დოტაციები და სხვა;
- **ერთგვაროვნება** - რამდენად განსხვავებულია გარემო, (ვემსახურებით კლიენტთა ერთგვაროვან ჯგუფს თუ რამოდენიმე განსხვავებულ ჯგუფს;)
- **კონცენტრირება** - რამდენად თავმოყრილია რესურსები გეოგრაფიულად (მაგ. ბიზნესისათვის საჭირო ნედლეული და შემადგენელი ნაწილები, ადამიანისეული რესურსები, გადამზიდველები და სხვა).

ბიზნესისათვის გარემოს მიმზიდველობის ხარისხი დამოკიდებულია სწორედ ამ კრიტერიუმებზე. გარდა ამისა მნიშვნელოვანია:

- **გარე გარემოს ფაქტორთა ურთიერთკავშირი** – ნიშნავს, რომ ერთი ფაქტორის ცვლილება იწვევს სხვა ფაქტორებზე ზემოქმედებას, მათ ცვლილებას. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მსოფლიო ბაზრისათვის.
- **გარე სამყაროს სირთულეები** – იგულისხმება იმ ფაქტორთა მრავალრიცხოვნობა, რომელზეც ორგანიზაცია ვალდებულია რეაგირება მოახდინოს.
- **გარე სამყაროს მოძრაობის უნარი** – ეს არის ორგანიზაციის გარშემო მიმდინარე ცვლილებების სისწრაფე. ზოგიერთი ორგანიზაციის გარშემო არსებული გარე სამყარო შეიძლება უფრო მოძრავი იყოს. ან, ორგანიზაციის ერთი ქვეგანყოფილებისათვის გარე სამყარო უფრო მოძრავი იყოს, ვიდრე ორგანიზაციის სხვა ქვეგანყოფილებისათვის.
- **გარე სამყაროს განუსაზღვრელობა** – წარმოადგენს ორგანიზაციის ხელთ არსებული კონკრეტულ ფაქტორთან დაკავშირებულ ინფორმაციის მოცულობისა და ინფორმაციის ხარისხის ფუნქციას. თუ ინფორმაცია მცირეა და არც თუ ისე სწორი, მაშინ გარემო უფრო განუსაზღვრელია, მნელია სწორი, ეფექტური გადაწყვეტილების მიღება. ხოლო რაც უფრო ამომწურავი, სრული და სწორი ინფორმაციაა – განუსაზღვრელობის ხარისხი მცირეა. ეს მახასიათებლები საერთოა გარე სამყაროს ყველა ფაქტორისათვის.
- **საერთაშორისო გარემო.** გლობალიზაციის პირობებში საგარეო ეკონომიკური კავშირები ბიზნეს-სტრუქტურების არსებობის წესად იქცა. იგი მოიცავს შემდეგ მიმართულებებს: საგარეო ვაჭრობა; საერთაშორისო საწარმოო თანამშრომლობა, ინვესტიციური თანამშრომლობა; საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური თანამშრომლობა; სავალუტო-ფინანსური თანამშრომლობა; ეკონომიკური და ტექნიკური მხარდაჭერა.

ამგვარად, სამეწარმეო გარემო იყოფა შიგა და გარე გარემოდ. ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმ გარემო პირობებზე, რომელშიც მას უხდება მუშაობა და რომელსაც თვითონ ქმნის თანამშრომელთა საშუალებით. გარემო პირობები და მიმდინარე მოვლენები ზოგჯერ პოზიტიურ და ზოგჯერ ნეგატიურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე. ანალიზის გამარტივებისათვის გარე გარემოს ყოფენ მიკრო და მაკრო გარემოდ. მაკრო გარემო გულისხმობს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციო-პოლიტიკური, ტექნოლოგიური და

სოციოკულტურულ დონეებს, მიკრო გარემო კი - პარტნიორებს კონკურენტებს, ხელისუფლების ორგანოებს, მომხმარებლებს.

გარემოს მენეჯერული ანალიზის მიზანია წინასწარ განისაზღვროს რა შესაძლებლობა შეიძლება გააჩინოს ამა თუ იმ მოვლენებმა და რა პრობლემები შეიძლება მოუტანოს ბიზნესს. *ბიზნესისათვის მიმზიდველია ნაკლებცვალებადი, სტაბილური, მცირე ზეგავლენის მქონე და პროგნოზირებადი გარემო.*

3.2 ფირმის საქმიანობის დაგეგმვის მიზანი და ამოცანები

დაგეგმვა წარმოადგენს ორგანიზაციული მიზნების შემუშავებას და მათი მიღწევის საუკეთესო გზების განსაზღვრის პროცესს. მიზნის დასახვა გულისხმობს მცდელობას შექმნას სასურველი, მიღწევადი პროდუქტი (შედეგი). ე.ი მიზნების დასახვა ნიშნავს ორგანიზაციის საქმიანობის გაშლას სპეციფიკურ, კონკრეტულ აღსრულებად მიმართულებებად, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია მომავალში კომპანიის პროგრესის გაზომვა. მიზანი კომპანიის პროგრესის ძირითადი ინდიკატორია (მაჩვენებელი).

განასხვავებენ სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ მიზნებს. მიზნის დასახვა ყველა დონის მენეჯერის ამოცანაა. ორგანიზაციის თითოეული სტრუქტურული ერთეული საჭიროებს შესაბამისად მისი მომავალი საქმიანობის დაგეგმვას, რომელიც კომპანიის მთლიან მიზნებში მის წილს განსაზღვრავს.

მიზნები უნდა იყოს (**SMART**):

- განსაზღვრული, კონკრეტული (**S**pecific)
- გაზომვადი (**M**easurable)
- მიღწევადი (**A**chievable)
- რელევანტური (**R**elevant)
- დროში გაწერილი (**T**ime bounded)

დაგეგმვის ფუნქცია გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღებას იმის შესახებ თუ:

1. სად იმყოფება ფირმა, განვითარების რა დონეზეა ამჟამად?

2. საით მიდის ფირმა, რა შედეგს უნდა მიაღწიოს?
3. როგორ უნდა მივიდეს მიზნამდე, რა ნაბიჯები უნდა გადაიდგას შედეგზე გასასვლელად?

ფორმალური დაგეგმვისას აუცილებელია გავითვალისწინოთ დაგეგმვის ძირითადი კომპონენტები:

- ტექტიკა
- პოლიტიკა
- პროცედურები
- წესები

თითოეული მათგანი განსაზღვრული უნდა იყოს გეგმის თითოეულ საკითხთან ან მთლიან გეგმასთან მიმართებით და ამის შემდეგ გაიწეროს თითოეული ეტაპი (ნახ. 3.2.1).



ნახ. 3.2.1 ბიზნესის დაგეგმვის ეტაპები

საქმიანი ორგანიზაციის არსებობის გენერალურ (ძირითად) მიზანს **მისიას** უწოდებენ. მისიის განსაზღვრა ხელს უწყობს ორგანიზაციული საქმიანობის განხორციელებას, გარემოს სუბიექტებსა და ორგანიზაციის წევრებს უქმნის ნათელ წარმოდგენას ორგანიზაციის როლსა და მიზნებზე, ქმნის მენეჯერთა მიზანმიმართული მოღვაწეობის პირობებს – მისია აყალიბებს საერთო ორიენტირებს ორგანიზაციის არსებობისა და ფუნქციონირების მიმართულებას, ორგანიზაციის მიზნები კი განსაზღვრავს კონკრეტულ საბოლოო მდგომარეობას, რამდენადაც მიზნები ეს არის ორგანიზაციის ცალკეულ მახასიათებელთა კონკრეტული მდგომარეობა, რომლის მისაღწევადაც მიმართულია მენეჯმენტის ძალისხმევა.

სტრატეგია არის ორგანიზაციის მიერ მისიისა და მთავარი მიზნების შემუშავებისა და ამ მიზნების მისაღწევად საკუთარი რესურსების გამოყენების პროცესი, სტრატეგიული დაგეგმვა არის ორგანიზაციული მცდელობა შემუშავდეს ძირეული სამოქმედო გეგმა, მოქმედების გეზი.

სტრატეგიული მიზანი ითვალისწინებს ორგანიზაციის წინაშე მდგარი მასშტაბური პრობლემების გადაჭრას. სტრატეგიული დაგეგმვისთვის საჭიროა:

- ინფორმაციის ეფექტიანი შეგროვება;
- სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავება და შესწავლა;
- მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგების განსაზღვრა

ტაქტიკური მიზანი კერძო ხასიათის ამოცანაა, რომლის გადაჭრა აუცილებელია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად.

ოპერატიული მიზანი მოიცავს მიმდინარე ამოცანების გადაწყვეტას ტაქტიკური და სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციისათვის.

მათ შესაბამისად მუშავდება სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები:

სტრატეგიულ გეგმას ამუშავებს უმაღლესი რგოლის მენეჯერი და იგი მოიცავს დროის პერიოდს ორიდან ხუთ წლამდე ბევრ კომპანიაში, განსაკუთრებით კი მსხვილ კორპორაციებში, სტრატეგიული გეგმა არის წერილობით ორგანიზებული დოკუმენტი, რომელსაც შესაბამისად ადასრულებს კომპანიის ყველა მენეჯერი.

ტაქტიკური გეგმა შეიმუშავებს საშუალო რგოლის მენეჯერი ერთიდან სამ წლამდე პერიოდისათვის.

ოპერატიული გეგმა არის დაბალი რგოლის მენეჯერის ყოველწლიური სამუშაო გეგმა. როგორც წესი, ორგანიზაციაში დაგეგმვის ფუნქცია ხორციელდება მრავალი ქვედანაყოფის

ურთიერთთანამშრომლობით, რადგან გეგმები თავისი სტრუქტურით მეტად მრავალმხრივია და ითვალისწინებს ორგანიზაციის წინაშე არსებული უმთავრესი პრობლემების გადაჭრას.

განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიულ დაგეგმვას. იგი მოიცავს არა მთავარი გადაწყვეტილებების, არამედ დღეს მიღებული გადაწყვეტილებების მომავალს. ამის გამო, ვიწრო გაგებით, სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც მიზნების მართვა, სტრატეგიულ დაგეგმვაში გამოყენება ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ცვლადები, სტრატეგიულ მენეჯმენტში მასთან ერთად მხედველობაში მიიღება სოციოფსიქოლოგიური და პოლიტიკური ფაქტორები. ამრიგად, სტრატეგიული დაგეგმვა პასუხობს კითხვაზე - „რა ვაკეთოთ?“, ხოლო სტრატეგიული მენეჯმენტი კი - „როგორ და ვინ გააკეთებს ამას?“.

ბიზნესოპერაცია არის მეწარმის მოქმედებების ერთობლიობა ერთი საქმის დაწყებიდან დასრულებამდე. ნებისმიერი ბიზნესი, რომელიც ხორციელდება ერთი საერთო ბიზნესოპერაციის სახით, შედგება მთელი რიგი ნაწილებისაგან. ბიზნესოპერაციის ჩატარებისათვის საჭიროა დაისახოს ოპერაციის მიზნები და ამოცანები, შემუშავდეს მოქმედებათა გეგმა, ოპერაცია უზრუნველყოფილი იქნეს აუცილებელი რესურსებით, გარდაიქმნას რესურსები საბოლოო პროდუქტად, გაიყიდოს პროდუქტი და მიღებულ იქნას მოგება. სტრატეგიული დაგეგმვაში იგულისხმება სხვადასხვა ბიზნესოპერაცია:

- ორგანიზაციის მისიის შემუშავება ან გადახედვა
- მომავლის ხედვა-მიზნის დასახვა
- გარემოს ანალიზი - SWOT ანალიზი
- ძირითადი პრობლემების იდენტიფიცირება, კლასიფიკაცია, ანალიზი, გადაჭრის გზები
- სტრატეგიული მიზნების /ალტერნატივების /განსაზღვრა
- მიზნების ანალიზი, პრიორიტეტიზაცია
- სტრატეგიის დაგეგმვა
- სტრატეგიის რეალიზაციის დაგეგმვა
- საბიუჯეტო პოლიტიკის ინტეგრაცია გეგმასთან (ხარჯების დაგეგმვა
- გეგმის კომპონენტების კოორდინირების დაგეგმვა
- სტრატეგიის შეფასება

SWOT ანალიზი ეს არის გარკვეულ მაჩვენებელთა ერთობლიობა, რომელიც შეისწავლის ფირმის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ასევე მის გარე შესაძლებლობებსა და მოსალოდნელ საშიშროებას. ეს არის მიმდინარე სტრატეგიული მდგომარეობის სწრაფი ანალიზის მეთოდი (ნახ. 3.2.2).

S - ძლიერი მხარეები	W - სუსტი მხარეები
<ul style="list-style-type: none"> - არსებული თანამშრომლების პროფესიონალიზმი - პროდუქციის მაღალი ხარისხი - მოგების მაღალი მარჟა - პროდუქციის ფასების ცვლის შესაძლებლობა - პროფესიონალი და ცნობილი ღვინის ტექნოლოგი - მარკეტინგული ბიუჯეტის საკმარისობა 	<ul style="list-style-type: none"> - ძლიერი ბრენდის არარსებობა - ბაზრის კვლევების არარსებობა - გაყიდვების სტრატეგიის არარსებობა - დისტრიბუციის სისტემის არასტაბილურობა - ბაზარზე მცირე წილი
O - შესაძლებლობები	T - საფრთხეები
<ul style="list-style-type: none"> - ახალი სავაჭრო ობიექტების და სასაბუნების შემოსვლა ბაზარზე - ზრდადი მოთხოვნა ღვინოზე - ტურიზმის ზრდა - ექსპორტირებაში სახელმწიფოსგან დახმარება - პროფესიონალი ბიზნეს-კონსულტანტების და მარკეტოლოგების არსებობა - ევროკავშირის და ჩინეთის ბაზრებზე შესვლის შესაძლებლობა 	<ul style="list-style-type: none"> - მაღალი კონკურენცია - მყიდველთა მოთხოვნების გამყარება როგორც ღვინის ხარისხის, ისე შეფუთვის მიმართ - საექსპორტო ბაზრებზე მაღალი კონკურენცია

ნახ. 3.2.2 ფირმის SWOT ანალიზის ზოგადი მოდელი

ფაქტობრივად, **SWOT** ანალიზის საფუძველზე ხდება ფირმის ენდოგენურ შესაძლებლობებსა (ძლიერი და სუსტი მხარეები) და ეგზოგენურ (გარე) მდგომარეობებს (გარე შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საშიშროება) შორის შესაბამისობის დამყარება. კომპანიის სიძლიერე გამოიხატება იმაში, თუ რისი გაკეთება შეუძლია კომპანიას სხვაზე უკეთესად. ფირმის ძლიერ მხარეებს შორის არის გამოცდილება, კომპეტენცია, მაღალღირებული ორგანიზაციული რესურსები, კონკურენტული შესაძლებლობები, გარკვეული მიღწევები, რაც მას საბაზრო უპირატესობის მოპოვების საშუალებას აძლევს (მაგალითად, უკეთესი პროდუქტი, საზოგადოებრივი აღიარება, უმაღლესი ტექნოლოგია, უკეთესი სამომხმარებლო მომსახურება და სხვ.). ფირმის სისუსტე არის ყოველივე ის, რისი გაკეთებაც საჭიროა, მაგრამ კომპანიას არ შეუძლია, ან შეუძლია, მაგრამ არა სხვებზე უკეთესად, რაც მას წამგებიან მდგომარეობაში აყენებს.

მას შემდეგ, რაც გარკვეულია ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები, უნდა მოხდეს მათი დახარისხება. კერძოდ, ზოგიერთმა ძლიერმა ფაქტორმა შესაძლებელია უფრო დიდი ხარისხის

ზეგავლენა მოახდინოს ფორმის ქცევაზე, ვიდრე დანარჩენმა. ანალოგიურად, ზოგიერთი სუსტი მხარე შესაძლებელია გაცილებით უარყოფითად ახასიათებდეს ფორმის ქცევებს, ვიდრე დანარჩენი. SWOT ანალიზი ემსახურება სტრატეგიული ბალანსის ფორმირებას. სტრატეგიული დაგეგმვისას SWOT ფაქტორების შეჯერებით განისაზღვრება მიღწევადია თუ არა დასახული მიზანი, თუ მიზანი მიღწევადია შემდეგ შეკითხვებზე პასუხების გაცემის საშუალებით, ხდება რაც შეიძლება მეტი სტრატეგიის შემუშავება:

- როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ თითოეული ძლიერი მხარე (*Strengths*)?
- როგორ შეგვიძლია აღმოვფხვრათ თითოეული სუსტი მხარე (*Weaknesses*)?
- როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ თითოეული შესაძლებლობა (*Opportunities*)?
- როგორ შეგვიძლია დავიცვათ თავი საფრთხეებისგან (*Threats*)?

ამასთან, მნიშვნელოვანია ბიზნესის მაკროგარემო შეფასება, რომელიც შესაძლებელია PESTEL ანალიზის საშუალებით:

- პოლიტიკური გარემო (*Political*)
- ეკონომიკური გარემო (*Economic*)
- სოციალური გარემო (*Social*)
- ტექნოლოგიური გარემო (*Technological*)
- გარემო-პირობები (*Environmental*)
- სამართლებრივი გარემო (*Legal*)

სტრატეგიების შემუშავების შემდეგ, სტრატეგიული დაგეგმვისას ხდება სამოქმედო გეგმის მომზადება და მათი მიხედვით დასახული ამოცანის განხორციელება. თითოეული ორგანიზაცია ცდილობს გეგმის კომპონენტების სისწორის ყოველმხრივ დასაბუთებას, ვინაიდან, რაოდენ კარგადაც უნდა იყოს მოფიქრებული და განხორციელებული სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია, თუკი დაგეგმვის ეტაპი უხარისხოდ ჩატარდა, წარუმატებლობა ორგანიზაციის ხვედრი ხდება. ამიტომ მიიჩნევა ბიზნესის გეგმა პროგრამულ დოკუმენტად. ის საჭიროა როგორც მენეჯერისათვის, ისე სამეწარმეო საქმიანობაში დაინტერესებული ეკონომიკური სუბიექტის გეგმის საფუძვლიანობაში დასარწმუნებლად.

3.3 ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია (Canvas ბიზნეს მოდელი)

ბიზნეს-გეგმა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქმიანი ურთიერთობების წარმოებისას, ინვესტიციების მოსაზიდად, დაკრედიტებისას.

ბიზნეს-გეგმის ფუნქციებია:

- მისი საშუალებით მეწარმე განსაზღვრულ დროით ინტერვალში აფასებს თავისი საქმიანობის ფაქტობრივ შედეგებს;
- იგი შეიძლება გამოყენებული იყოს როგორც ბიზნესის განვითარების პერსპექტივების კონცეფცია;
- გვევლინება სახსრების მოპოვების ინსტრუმენტად;
- ბიზნეს-გეგმაში მთავარი აქცენტი გადატანილია საფინანსო-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე და სამეცნიერო-ტექნიკური, საწარმოო-ტექნოლოგიური, სოციალური მხარეები წარმოდგენილია, როგორც მოცემული. როცა ბიზნესის ობიექტს წარმოადგენს ინოვაციები, მაშინ ტექნიკურ-ტექნოლოგიური მახასიათებლები ხდება ბიზნეს-გეგმის მთავარი შემადგენელი ნაწილი.

ბიზნესის დაგეგმვის ყველაზე რთული ნაწილია გასაღების ბაზრისა და გაყიდვების მოცულობის განსაზღვრა. (მიზნობრივი ბაზრის), მყიდველის მოთხოვნის პრაქტიკული შესწავლა, ცალკეულ ბაზრებზე მოცემული საქონლის გაყიდვების მოსალოდნელი მოცულობების გამოვლენა და იმ პროგნოზის დადგენა, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა განისაზღვროს კონკრეტული პროდუქტის გაყიდვის შესაძლო მოცულობა, რომელსაც ფირმა მომხმარებელს სთავაზობს.

ბიზნესის გეგმის სტრუქტურა ბიზნეს-გეგმის მკაცრად რეგლამენტირებული ერთიანი ტიპობრივი სტრუქტურა არ არსებობს. უფრო ხშირად მას ასეთი შედგენილობა და განყოფილებები აქვს:

1. სატიტულო ფურცელი
2. შესავალი ნაწილი (რეზიუმე)
3. დარგში ბიზნესის მდგომარეობის ანალიზი
4. პროექტის არსი და ძირითადი მიზნები
5. მარკეტინგის გეგმა
6. საწარმოო გეგმა

7. მართვის და საორგანიზაციო გეგმა
8. რისკების შეფასება
9. საფინანსო გეგმა
10. დანართი დამატებით საფინანსო საკრედიტო ორგანიზაციები მოითხოვენ რომ ბიზნეს-გეგმა შეიცავდეს: პროექტის მიზანს, ფირმის (კომპანიის) ზოგად აღწერას, საქონლისა და მომსახურების დახასიათებას, ბაზრის ანალიზს, ფინანსურ გეგმას.

სატიტულო ფურცელი ბიზნეს-გეგმის პირველი განყოფილებაა და არ მიეკუთვნება უშუალოდ ბიზნეს-ოპერაციების დაგეგმვას. იგი დაინტერესებული პირისათვის ქმნის წარმოდგენას ფირმის, მისი ბიზნესის, ფირმის დაარსების, განვითარებისა და საერთოდ ფირმის საქმიანობის შესახებ. ასეთი ცნობები სასარგებლოა იმ პირისა ან ორგანიზაციისათვის, რომლებიც არ იცნობენ ან ნაკლებად იცნობენ ფირმას. ბიზნეს-გეგმაში უნდა იყოს მოკლე ინფორმაცია ფირმის საწარმოო პოტენციალის, მისი პროდუქციის შესახებ.

ბიზნეს-გეგმის სატიტულო ფურცელში მოცემულია: ფირმის დასახელება და მისამართი (იურიდიული და ფაქტობრივი), დამფუძნებლების დასახელება და ტელეფონები, პროექტის არსი, ღირებულება, დაფარვის ვადები და მოთხოვნა საიდუმლოებაზე. სატიტულო ფურცელი იწერება ერთი ფურცლის მოცულობით.

შესავალ ნაწილში მოცემულია ფირმის საქმიანობა, მისი დაფუძნებისათვის საჭირო თანხა. ფირმის პროდუქციაზე არსებული მოთხოვნილება, მოსალოდნელი ეფექტი და მისი მიღწევის გზები. ბიზნეს-გეგმის ეს თავი არის პროექტის რეკლამა, ამიტომ ის უნდა შეიცავდეს პროექტის მომგებიანობის დასაბუთებას. იწერება 3-4 გვერდის მოცულობით.

დარგში ბიზნესის მდგომარეობის ანალიზი. ამ თავის დანიშნულებაა აჩვენოს დარგის სპეციფიკა და დონე, კერძოდ (განვითარებადია, განვითარებული, სტაბილური თუ სტაგნირებული). ნაჩვენები უნდა იყოს პროდუქციაზე (მომსახურებაზე) მოთხოვნილების ფორმირება ეკონომიკის განვითარების საერთო დონიდან გამომდინარე.

გეგმის ამავე ნაწილში მოცემული უნდა იყოს ამ პროდუქტის (მომსახურების) გაყიდვის დინამიკა ბოლო 5 წლის განმავლობაში საქართველოსა და მსოფლიოში, მომავალში რეალიზაციის პროგნოზები, მოცემული ფირმის წილი საქართველოში პროდუქციის წარმოებაში, ძირითადი პოტენციური კონკურენტები, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები, ჩვენი უპირატესობები.

პროექტის არსი. ამ თავში გადმოცემული უნდა იყოს: პროდუქციის აღწერა, მონაცემები პატენტების შესახებ, სასაქონლო ნიშანი, რით განსხვავდება გამოსაშვებად გათვალისწინებული პროდუქცია კონკურენტულისაგან, რა პირობებით შეიძლება იყოს იგი ექსპორტირებული, ლიცენზიის აუცილებლობა, საწარმოს განლაგების ადგილი, სატრანსპორტო კავშირების სქემა, მოთხოვნები საწარმოო და ადმინისტრაციულ პერსონალზე, მეწარმისა და მისი პარტნიორების დახასიათება, არგუმენტები ფირმის წარმატების მისაღწევად.

საწარმოო გეგმა. ამ თავის დანიშნულებაა დაწვრილებით იყოს აღწერილი ფირმაში მიმდინარე საწარმოო პროცესი. ამ მიზნით მოცემულია საწარმოო პროცესის გრაფიკული სქემა, მისამართები და შერჩევის დასაბუთება, სპეციფიკური მოთხოვნები წარმოების ორგანიზაციის მიმართ, საჭირო მოწყობილობის ჩამონათვალი, მათი მომწოდებლები, მოწოდების პირობები და ღირებულება, ნედლეულისა და მასალების დასახელება და საორიენტაციო ფასები, ნედლეულითა და მასალებით მომარაგების წყაროები, პროდუქციის საწარმოო თვითღირებულება, რომელი მოწყობილობა იქნება საჭირო მომავალში, ეკოლოგიური და ტექნიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.

მართვის და საორგანიზაციო გეგმა. ამ ნაწილში მოცემულია საკუთრების ფორმა, პარტნიორობის პირობები, ფირმის სამართლებრივი ფორმა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, მართვის და ორგანიზების ძირითადი ფორმები, მოვალეობების განაწილება ხელმძღვანელობის წევრებს შორის, ასევე დირექტორთა საბჭოს წევრები, მათი ტელეფონები და მოკლე ბიოგრაფიული ცნობები, ვის აქვს ხელის მოწერის უფლება ფინანსურ დოკუმენტებზე, ურთიერთობა მმართველობის ადგილობრივ ორგანოებთან, იმ საკითხების ჩამოთვლა, რომელთა გადაჭრა არსებითად არის დამოკიდებული რეგიონულ ადმინისტრაციაზე, კადრების დაკომპლექტების, შრომის ანაზღაურების პირობების და ა.შ.

ბიზნესის დაგეგმვის დროს აუცილებელია ბიზნეს-გეგმაში იყოს წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის (მენეჯმენტის) განყოფილება. თუ წარმოებას ალვიკვამთ ფართო გაგებით - პროდუქტის გამოშვება, მომსახურების გაწევა, მატერიალური და არამატერიალური პროდუქტის შექმნა, მაშინ საწარმოო საქმიანობის ელემენტები გვხვდება ბიზნესის ნებისმიერ საქმეში. მთლიანად ეს განყოფილება შეიცავს ცნობებს ფირმის საწარმოო ფართობის, ძირითადი საშუალებების, საწარმოო სიმძლავრეებისა და შრომითი რესურსების შესახებ,

რომლებიც უზრუნველყოფენ განსაზღვრული სახისა და ხარისხის პროდუქტის მოცულობის გამოშვებას.

პირველ რიგში, განისაზღვრება სასტარტო ფულადი კაპიტალის სიდიდე, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის განვითარებისათვის. შემდგომ დგინდება სასტარტო კაპიტალის მიღების წყაროები და პირობები, ნასესხები ფულადი კაპიტალის წესები და ვადები.

გაყიდვების მოცულობისა და საბაზრო ფასების პროგნოზის საფუძველზე განისაზღვრება მთლიანად საქონლისა და მომსახურების და ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის ცალკეული პერიოდების მიხედვით. გაყიდვებიდან მიღებული საპროგნოზო ამონაგები (ნავაჭრი). ამის შემდეგ დგინდება საგეგმო ბიზნესოპერაციის ჩატარებაზე დანახარჯების საანგარიშო დონე. შემოსავლებისა და დანახარჯების შეფასება ასახავს ფულადი სახსრების ბრუნვასა და ბალანსს, რაც უნდა აისახოს ბიზნესგეგმაში. ჩვეულებრივ, მოსალოდნელი შემოსავლებისა და ხარჯების გაანგარიშება ხდება თვეების მიხედვით, და ამის საფუძველზე ფასდება, როგორ შეიცვლება ფირმის მოგება მთელი ბიზნესოპერაციის პროცესში

მარკეტინგის გეგმა. ამ თავში ნაჩვენები უნდა იყოს, რომ საქონლის რეალიზაციაში სერიოზული პრობლემები არ შეიქმნება. აღწერილია საბოლოო მომხმარებელი, მოთხოვნის ხასიათი, ბაზრის იმ მოთხოვნის სპეციფიკურობა, რომელზეც ორიენტირებულია ფირმა, კონკურენტებთან უპირატესობები სეგმენტში, ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ მოთხოვნას ფირმის პროდუქციაზე (მომსახურებაზე), ტექნოლოგიური ცვლილებების ზემოქმედება პროდუქციის დამზადებაზე, კონკურენტების რომელი ქმედებაა საშიში, და როგორია შემხვედრი ქმედების ძირითადი ელემენტები, პროდუქციის (მომსახურების) ფასის დასაბუთება, გასაღების ორგანიზაცია, გასაღების სისტემის აღწერა, მოსაზრებები რეკლამის ორგანიზების შესახებ, მიზნობრივი მაჩვენებლები მომდევნო 2 წლის განმავლობაში, ხელშეკრულებები საქონლის რეალიზაციაზე.

ბაზრის გამოკვლევისა და ანალიზის შედეგები არის საფუძველი ფირმის მიერ საქონლის წარმოებისა და გაყიდვების დაგეგმვისათვის. ამიტომ ბიზნეს-გეგმაში ჯეროვანი ადგილი უნდა დაეთმოს მარკეტინგულ ღონისძიებათა სისტემას (გეგმას). მარკეტინგულ ღონისძიებათა დაგეგმვა უნდა ემყარებოდეს ფირმის მიზნებსა და სტრატეგიას. დაგეგმვის ფარგლებში უნდა განხორციელდეს:

- მარკეტინგული გარემოს ანალიზი: ეკონომიკის მდგომარეობა; ბაზრის საერთო მდგომარეობა, მისი განვითარება (პროდუქტი, ფასი, საქონელმომდრეობა); მარკეტინგის სამსახურები, დარგის მდგომარეობა; კონკურენტული გარემო.
- მარკეტინგული კვლევა: ბაზრის ტევადობა; მარკეტინგული პროცედურები; მარკეტინგის ორგანიზაცია; მარკეტინგული საქმიანობის კონტროლი და ა.შ.
- მარკეტინგის სისტემის ანალიზი: მისი მიზნები; მარკეტინგის სტრატეგია; მენეჯერთა (ხელმძღვანელთა) უფლებები და მოვალეობები მოცემულ დარგში; ინფორმაციული უზრუნველყოფა და ა.შ.

მარკეტინგული საქმიანობის დაგეგმვაში მთელი პროცესისათვის საკვანძო ეტაპია საბაზრო მიზნების დასახვა. შესაძლებელია **მარკეტინგული მიზნების განსაზღვრის 4 ვარიანტი:**

1. არსებული პროდუქტები არსებული ბაზრებისათვის;
2. ახალი პროდუქტები უკვე ამოქმედებული ბაზრებისათვის;
3. არსებული პროდუქტები ახალი ბაზრებისათვის;
4. ახალი პროდუქტები ახალი ბაზრებისათვის.

მარკეტინგული სტრატეგიები მოიცავს მარკეტინგის კომპლექსის **4 მთავარ ელემენტს:** პროდუქტს, ფასს, პროდუქტის წინ წაწევას და პროდუქტის მიტანას მომხმარებელთან (გასაღებას, გაყიდვის ადგილს).

რისკების შეფასება. ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი სრულდება 3-4 გვერდზე. მისი დანიშნულებაა იმ საშიშროების შეფასება, რომელიც ემუქრება ბიზნესგეგმაში წარმოდგენილი პროექტის შესრულებას. ყველა გაანგარიშება წარმოებს ორჯერ:

1. პროექტის შედგენის მომენტში;
2. ყველაზე საშიში ელემენტების გამოვლენის შემდეგ.

ნებისმიერი სამეწარმეო საქმის განხორციელება რისკთან არის დაკავშირებული. ეს გამოწვეულია გაურკვევლობის (განუსაზღვრელობის) ფენომენით, რომელიც სოციალურ - ეკონომიკურ სისტემას ახასიათებს და რომლის გამო, ყველაფრის ზუსტი პროგნოზირება შეუძლებელია. განსაკუთრებით ეს დამახასიათებელია ახალი სამეწარმეო საქმისათვის. რისკი არის მოსალოდნელი, შესაძლებელი დანაკარგების საშიშროება, რომელიც შეიძლება გამოიწვიოს ბუნების მოვლენებმა ან ადამიანთა საზოგადოების საქმიანობამ

ფინანსური გეგმა. ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი არის მისი საკვანძო ნაწილი, რადგან იგი განსაზღვრავს ბიზნეს-გეგმაში წარმოდგენილი პროექტის ეფექტიანობას. ბიზნეს-გეგმის ფინანსურ ნაწილში მოცემულია სამუშაო ბიუჯეტი, ნაღდი ფულის ნაკადებისა და საბალანსო ანგარიშის პროგნოზები. სამუშაო ბიუჯეტი შეფასებას აძლევს მომავალში ფირმის პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობას და წარმოებაზე დანახარჯებს ერთი წლის განმავლობაში. ბიუჯეტის მუხლებში თვეებისა და მთელი წლის მიხედვით ასახულია შემდეგი ინფორმაცია: რეალიზაციის წმინდა მოცულობა, შემოსავალი რეალიზაციიდან, ნედლეულისა და მასალის ხარჯი, დანახარჯები ხელფასზე, საწარმოო ხარჯები, ენერჯისა და სათბობის ხარჯები, გადასახადები, საამორტიზაციო ხარჯები, საერთო მოგება, საექსპლუატაციო ხარჯები, მმართველობის ხარჯები, მარკეტინგის ხარჯები, სხვა ხარჯები, მოგება გადასახადების გადახდამდე, მოგების გადასახადი და წმინდა მოგება გადასახადების გადახდის შემდეგ.

სამუშაო ბიუჯეტის დანახარჯების ნაწილის გამოყენებით, უფრო ზუსტად მისი დაყოფით ცვალებად და მუდმივ ხარჯებად და ფირმის პროდუქციის ფასის მეშვეობით კეთდება თვითანაზღაურების პროგნოზი ანუ იანგარიშება პროდუქციის თვითანაზღაურების მოცულობა.

ნაღდი ფულის ნაკადების ანგარიში ფირმაში დგება 3 წლისათვის: პირველ წელს თვეების მიხედვით, მეორე წელს კვარტლებისა და მესამე წელს - წლიური. პროგნოზი კეთდება ფირმის საქმიანობის სახეების მიხედვით:

1. ძირითადი საქმიანობა (პროდუქციის გამოშვება ან მომსახურების გაწევა);
2. ინვესტიციური საქმიანობა (უძრავი ქონების შექმნა ყიდვა-გაყიდვა);
3. საფინანსო საქმიანობა (სესხების აღება-დაბრუნება).

ნაღდი ფულის ნაკადების ანგარიშში, ერთი მხრივ, მოცემულია ყოველი მოსალოდნელი ფულადი შემოსავლები, მეორეს მხრივ – ხარჯი (გასავალი). ცხადია, კეთდება ფულის წმინდა ნაკადების (შემოსავალ-გასავლის სხვაობა) პროგნოზიც. გეგმა ისე უნდა იყოს შედგენილი, რომ ყოველი თვის, კვარტლისა თუ წლის ბოლოს წმინდა ნაკადი დადებითი იყოს, ე.ი. შემოსავალი აღემატებოდეს ხარჯს.

ფირმის საბალანსო ანგარიშის პროგნოზი კეთდება ბალანსის ფორმით და მასში ნაჩვენებია მისი აქტივების საპროგნოზო მოცულობა დაფინანსების წყაროების (პასივების) მინიშნებით. ბალანსს შეიძლება თან ახლდეს მთელი საანგარიშო მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ

ფირმის გადახდისუნარიანობას და ფინანსურ დამოუკიდებლობას (მაგ.,ლიკვიდობის კოეფიციენტები, ავტონომიის კოეფიციენტი და ა.შ).

დანართი. ბიზნესის გეგმას დანართის სახით თან ახლავს ყველა დოკუმენტი, რომელიც მოხსენიებულია გეგმაში და რომელიც უფრო დამაჯერებელს ხდის გეგმის პოზიტიურ შედეგებს.

ამგვარად, ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს ფირმის სტრატეგიული გეგმის ნაწილს. მასში განზოგადებულია ფირმის საქმიანობის შედეგები და გაკეთებულია დასკვნები დასახული ბიზნეს-პროექტის მიზანშეწონილობის, ცხოვრებაში გატარების ეფექტიანობის შესახებ. ამ მიზნით კეთდება საგეგმო ბიზნეს-პროექტის რენტაბელობის ანალიზი, ვასდება მისი ეკონომიკური და სოციალური შედეგები. გეგმის დასკვნით ნაწილში უნდა იყოს ნაჩვენები, რა გავლენას მოახდენს მისი განხორციელება ფირმის მომავალ საქმიანობაზე.

ბიზნეს გეგმის მოდელირებული ვერსია შეიძლება განვიხილოთ **Canvas ბიზნეს მოდელის** საფუძველზე, რომლის სქემაც საშუალებას გვაძლევს ბიზნეს იდეა მოკლე დროში დეტალურად გაიშალოს ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტების მიხედვით. ბიზნეს მოდელის მსგავსი ნიმუშები შედგენილია მსოფლიოში სხვადასხვა ცნობილი კომპანიის მაგალითზე (Google, Amazon, Facebook და სხვ.).

პრაქტიკული ნაწილი

• სამსჯელო კითხვები:

1. გაანალიზეთ ფირმის საქმიანობაზე მოქმედი გარემო.
 2. თქვენი აზრით, მიმზიდველი ბიზნეს გარემო რა პერსპექტივებს აჩენს ცალკეული ფირმისა თუ ქვეყნისთვის?
 3. რა დატვირთა აქვს ბიზნეს-გეგმას?
 4. ბიზნეს-გეგმის რომელ განყოფილებებს გამოყოფდით, როგორც ყველაზე მთავარს და რატომ?
- **დავალეზა:** წინა თავებში შერჩეული ფირმის ანალიზის გაგრძელება PESTEL ანალიზის შესაბამისი ფაქტორების მიხედვით;

- **ჯგუფური სამუშაო:** ბიზნეს გეგმის შედგენა სემინარულ მეცადინეობაზე *Canvas ბიზნეს მოდელის* საფუძველზე (სამუშაო დრო - 35წთ.);

Canvas ბიზნეს მოდელი ----- (ფირმის სახელი)

8 ძირითადი პარტნიორები	6 ძირითადი საქმიანობები	2 ღირებულება	4 მომხმარებელთან ურთიერთობა	1 მომხმარებლის სეგმენტი
	7 ძირითადი რესურსები		3 მომხმარებელთან კავშირის გზები	
9 ხარჯები			5 შემოსავლის წყაროები	

Canvas ბიზნეს მოდელზე მუშაობის ინსტრუქცია

1. მომხმარებლის სეგმენტი

- ვახდენთ ჩვენი მომხმარებლის იდენტიფიცირებას:
- ვისთვის ვქმნით ღირებულებას?

- სქესი, ასაკი, ეროვნება, სხვა მახასიათებლები
- როგორი შემოსავლის მქონე სეგმენტზე ვმუშაობთ?
- ვახდენთ თუ არა ქვე-სეგმენტაციას?
- ვინ არიან ჩვენი ძირითადი მომხმარებლები?

2. ღირებულება

- რა ღირებულებას ვქმნით?
- რა პრობლემას ვუგვარებთ მომხმარებელს?
- რა სახით ვთავაზობთ ჩვენს ღირებულებას? (პროდუქტი ან/და მომსახურება)
- რა არის ჩვენი განსაკუთრებულობა? (რით გამოვიჩვენებთ კონკურენტებისგან)

3. მომხმარებელთან კავშირის გზები

- როგორ ვაწვდით ჩვენ მიერ შექმნილ ღირებულებას მომხმარებელს?
- კავშირის როგორ ხერხებს მივმართავთ? (ფიზიკური ან/და დისტანციური)
- ვიყენებთ თუ არა სოციალურ მედიას და რა სახის?
- მომხმარებლის სეგმენტაციის მიხედვით ვიყენებთ თუ არა დაკავშირების სხვადასხვა არხს?
- გვაქვს თუ არა მომხმარებელთან უკუკავშირი?

4. მომხმარებელთან ურთიერთობა

- როგორ მარკეტინგულ ღონისძიებებს მივმართავთ:
- მომხმარებლის მოსაზიდად?
- მათ შესანარჩუნებლად?
- მათი რაოდენობის გასაზრდელად?

5. შემოსავლის წყაროები

- რა წყაროები გვაქვს შემოსავლის მისაღებად:
- ჩვენი ძირითადი საქმიანობიდან?
- დამატებითი საქმიანობიდან?

6. ძირითადი აქტივობები

- ჩვენი ღირებულების შესაქმნელად, საწარმოებლად, გასაყიდად და გრძელვადიანი წარმატებული საქმიანობის უზრუნველსაყოფად რა ძირითადი ნაბიჯები გვაქვს გადასადგმელი დაწყებული ბაზრის კვლევის ანალიზით,

მოლაპარაკებები, ტექნიკის შესყიდვა, მუშახელის დაქირავება და ა.შ დამთავრებული საქმიანობის მონიტორინგით ჩვენი ბიზნესის სპეციფიკიდან გამომდინარე?

7. ძირითადი რესურსები

- მე-6 პუნქტის (ძირითადი აქტივობები) საფუძველზე თითოეული აქტივობიდან გამომდინარე რა რესურსი გვჭირდება?

8. ძირითადი პარტნიორები

- ვინ არის ჩვენი საკონტაქტო აუდიტორია?
- ვისთან გვიწევს პარტნიორული ურთიერთობა ბიზნესის წარმოების პროცესის სხვადასხვა ეტაპზე?

9. ხარჯები

- მე-7 პუნქტის (ძირითადი რესურსები) საფუძველზე რა ძირითადი ხარჯების გაწევა გვიწევს ბიზნესის წარმოებისას?

წყარო: https://www.garyfox.co/canvas-models/how-to-use-business-model-canvas-guide/#customer_segments

სამუშაო ჯგუფის სტუდენტები:

თარიღი:

თავი 4

ინოვაციები ფირმაში და ფირმის ზრდის ორგანიზაციული დიზაინი

... დედამიწაზე ადამიანის გამოჩენიდან ათასწლეულების განმავლობაში ყველა ტექნიკური მიღწევა ერთად აღებული არ აღმოჩნდა საკმარისი იმისთვის, რომ მნიშვნელოვნად დაერქვებინა ადამიანის ცხოვრების რიტმი

... მეთვრამეტე საუკუნეში გოეთე მოგზაურობდა, თითქმის იგივე ფუფუნებით და იმავე სისწრაფით, როგორც პავლე მოციქული პირველი ათასწლეულის დასაწყისში

... მხოლოდ მეთვრამეტე საუკუნეში დაწყებულმა ტექნოლოგიურმა რევოლუციამ წუთებად აქცია აქამდე გზაში გატარებული უსასრულო საათები. ელექტრობის და ტელეგრაფის გამოჩენამ კი შესაძლებელი გახადა ჯერ კიდევ ქალაქებში შეუმრობელი ჩანაწერის წაკითხვა ათასობით მილის მანძილზე. ტექნოლოგიურმა მიღწევებმა დაახლოვა დედამიწის აქამდე დაშორებული ქვეყნები ...

„პირველი სიტყვა ოკეანის მიღმიდან“

შტეფან ცვაიგი

❖ ამ თავში თქვენ შეისწავლით შემდეგ საკითხებს:

- ინოვაციის არსი და ინოვაციური საქმიანობა
- ორგანიზაციული ზრდის მოდელები
- დაგეგმვა-მოქმედების „PDCA“ სისტემა
- გარდამავალი პერიოდის“ მოდელი (Beckhard)
- ცვლილების მართვის "EASIER" მოდელი

4.1 ინოვაციის არსი

სიტყვა „ინოვაცია“ მე-16 საუკუნიდან გამოიყენება. თავდაპირველად იგი ერთი კულტურის რამდენიმე ელემენტის სხვა კულტურაში შეტანას გულისხმობდა. მსოფლიო პრაქტიკაში ინოვაციების თეორიის ძირითადი დებულებების შედარებით გავრცელებული განმარტება ავსტრიელი ეკონომისტის ი. შუმპეტერის (1883-1950) წარმოების ფაქტორების ახალი კომბინაციების კონცეფციას ეყრდნობა.

თანამედროვეობაში ტერმინი „ინოვაცია“ აქტიურად გამოიყენება. ინოვაცია არის ადამიანის საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში განხორციელებული არსებითი ცვლილება, რომელიც მიმართულია დადებითი ეფექტის მისაღებად. ჩვენს კომპლექსურ და დინამიკურ სამყაროში ბიზნესი ძალიან სწრაფად იცვლება და ეს პროცესი არ აპირებს შეჩერებას. ი.შუმპეტერის თანახმად, „ინოვაციის განხორციელება არის ერთადერთი ფუნქცია, რომელიც ფუნდამენტურია ისტორიაში“

ინოვაციები არის გრძელვადიანი კონკურენტუნარიანობის საფუძველი და ამით უზრუნველყოფს კიდევ ეკონომიკურ პროგრესს. ამას აღნიშნავენ მ. პორტერი და ხ. სტერნი.

ინოვაცია სამეტაპიანი პროცესია: პირველ ეტაპზე, უნდა განისაზღვროს შესაძლებლობა; მეორეზე მოხდეს შესაძლებლობის განვითარება სათანადო პროცესების მეშვეობით და ბოლოს - ბაზარზე გატანა ახალი სარგებლის მისაღებად. ინოვაცია არის გასაღები ფასეულობის შექმნისა და ბიზნესის მუდმივი წარმატებისთვის. კიდევ ერთი გზა ინოვაციის განსაზღვრისთვის იქნება მისი მიჩნევა პროცესად, რომელიც ახალ იდეებს გარდაქმნის ახალ ბიზნესმოდელებად, პროდუქტებად ან ბრენდებად.

ი. შუმპეტერის აზრით, წარმოების ფაქტორების ახალი კომბინაცია, რომელიც ინოვაციების საფუძველია, ეხება:

- ფირმის პროდუქციას,
- წარმოების მეთოდებს,
- გასაღების ბაზარს,
- ნედლეულის წყაროებს,
- ბაზარზე დაკავებულ პოზიციებს.

ინოვაცია ორგანიზაციის (ფორმის) საქმიანობის განუყოფელი ელემენტი უნდა იყოს. იგი არის არა ერთჯერადი აქტი, არამედ რთული და ხანგრძლივი პროცესი, რომელიც მოიცავს ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპებს.

4.2 ინოვაციური საქმიანობის კლასიფიკაცია

მე-20 საუკუნის დასაწყისში ი. შუმპეტერმა ინოვაცია ხუთ სახედ დაყო:

1. ახალი პროდუქტის შექმნა ან უკვე არსებული პროდუქტის ახალი სახეობის შემუშავება;
2. პროდუქტის წარმოების ან გაყიდვის ახალი მეთოდების გამოყენება;
3. ახალი ბაზრების გახსნა (ბაზარი, რომლისთვისაც დარგის განშტოება ჯერ არ იყო წარმოდგენილი);
4. ნედლეულის ან ნახევარფაბრიკატების მიწოდების ახალი წყაროების ათვისება;
5. ახალი დარგის სტრუქტურა.

განვიხილოთ ინოვაციის სამი ძირითადი სახე:

1. პროდუქტის ინოვაცია;
2. პროცესის ინოვაცია (ინოვაციის მართვის ჩათვლით);
3. ბიზნესმოდელის ინოვაცია.

პროდუქტის ინოვაცია არის ახალი პროდუქტების/სერვისების შექმნა ან არსებული პროდუქტების ან სერვისების მახასიათებლების გაუმჯობესება. მაგალითად, კომპანია “GILLETTE”-ი ეტაპობრივი ინოვაციების საშუალებით მუდმივად ავითარებს თავის ძირითად პროდუქტს – სამართებელს. თავიდან სამართებელს მხოლოდ ერთი „დანა“ ჰქონდა, ხოლო განვითარებასთან ერთად დანების რაოდენობა გაიზარდა და პროდუქტს სხვა მახასიათებლებიც დაემატა.

პროცესისა და ინოვაციის მართვა არის პროცესების შემუშავება და გაუმჯობესება, რომლითაც პროდუქტები / სერვისები იწარმოება და მიეწოდება მომხმარებელს. ზოგადად, კომპანიები ამ ტიპის ინოვაციის წყალობით ცდილობენ ხარჯების შემცირებას, ორგანიზაციული და საწარმოო ეფექტიანობისა და მომხმარებელთა კმაყოფილების ამაღლებას. მაგალითად, 1908 წელს ჰენრი ფორდმა შეამცირა ავტომობილის ასაწყობად საჭირო დრო, რომელიც 12 საათზე მეტი იყო და ის სამ საათზე ნაკლებზე დაიყვანა ამწყობი

კონვეიერული ხაზის დანერგვით. აღნიშნულის ძირითადი შედეგი იყო ხარჯების შემცირება და მიწოდების დროის შემცირება.

2010 წელს, რიკარდო სემლერმა, ბრაზილიური კომპანია “SEMCO”-ს გენერალურმა დირექტორმა, შეძლო თავის კომპანიაში ინოვაციური მენეჯმენტის დანერგვა, რამაც შესაძლებელი გახადა თანამშრომლების მიერ საკუთარი თავის მოტივაცია და მართვა. ამგვარად, კომპანიის თანამშრომლებს აქვთ წვდომა კომპანიის შესახებ ყველა ინფორმაციასთან, ასევე, აქვთ სრული წარმოდგენა მიმდინარე პროექტების შესახებ მცირე ბიზნესგანყოფილებებისგან, შეუძლიათ ყოველ 6 თვეში საკუთარი უფროსების შეფასება და რაც ყველაზე მნიშვნელოვანია საკუთარი ხელფასების განსაზღვრა.

ბიზნესმოდელის ინოვაცია ახალი ბიზნესმოდელების შექმნაა, რომელიც აუმჯობესებს კომპანიის შედეგებს ინოვაციებისა და მდგრადი განვითარების გზით. ეს, როგორც წესი, დიდი მასშტაბის ცვლილებებსა და ბიზნესის ზოგიერთი ნაწილის ნგრევას იწვევს. ასევე, გავლენას ახდენს მთლიან ინდუსტრიაზე, რადგან ცვლის თამაშის წესებს. მაგალითად, საინტერესოა კომპანია “UBER”-ის შესვლა ტაქსის ბაზარზე, AIRBNB-ს შესვლა სასტუმროების ინდუსტრიაში ან NETFLIX-ის მიერ DVD დისკების გაქირავების სფეროში დამკვიდრება.

საქმიანობის ცალკეულ სფეროებთან კავშირის თვალსაზრისით გამოყოფენ ინოვაციების შემდეგ სახეებს:

- ტექნიკური;
- ტექნოლოგიური;
- ორგანიზაციულ-მმართველობითი;
- ინფორმაციული, სავაჭრო,
- სოციალური.

გავრცელების მასშტაბების მიხედვით ინოვაციები შეიძლება იყოს:

- ტრანსკონტინენტური;
- რეგიონული;
- ლოკალური;
- ადგილობრივი.

განხორციელების ფორმის მიხედვით განასხვავებენ ინოვაციის ორ ძირითად სახეობას:

- ეტაპობრივი;
- რადიკალური.

ეტაპობრივი ინოვაცია არის არსებული პროდუქტის/სერვისის ან პროცესის გაუმჯობესება ან კორექტირება. **რადიკალური** ინოვაცია უარყოფს იმას, რაც უკვე იქნა მიღწეული წარსულში არსებული ბაზრის მოშლით და მთელი დარგისთვის ახალი პროდუქტის/სერვისის ან ახალი პროცესის შეთავაზებით. რადიკალური ინოვაცია ზრდის კომპანიის მიმზიდველობას მომხმარებლის თვალში. მაგალითად, 2006 წელს გამოშვებული IPHONE-ი იყო რადიკალური ინოვაცია მობილური ტელეფონების ინდუსტრიაში ან როცა GOOGLE-მა დანერგა GMAIL-ი, ამ უკანასკნელმა, როგორც ეტაპობრივმა ინოვაციამ, უკან ჩამოიტოვა უკვე მანამდე არსებული ინტერნეტსაფოსტო მომსახურება.

მცირე და საშუალო ბიზნესების (**SMEs**) მფლობელები და მენეჯერები უფრო ხშირად ამჯობინებენ ეტაპობრივ ინოვაციას, რადგან ის შედარებით ნაკლებად რისკიანია და ნაკლებად მომთხოვნიც ფულადი სახსრების, ენერჯისა და დროის თვალსაზრისით. აქვე შეიძლება აღინიშნოს, რომ დაბალი რისკის მიუხედავად, ეტაპობრივი ინოვაცია ისე ვერასდროს გააძლიერებს ბიზნესს, როგორც რადიკალური ინოვაცია.

ზემოთ აღნიშნულის გათვალისწინებით:

ა) რეკომენდებულია:

- ✓ ინოვაციის სახეობის გულდასმით ანალიზი, რომელზეც ხდება ფოკუსირება და რომლის დანერგვაც იგეგმება;
- ✓ სათანადო მოლოდინი იმ სარგებელთან დაკავშირებით, რომელიც არჩეული ინოვაციის სახეობის საფუძველზეა მოსალოდნელი;

ბ) არ არის რეკომენდებული:

- მოსაზრება იმის შესახებ, რომ რადიკალური ინოვაცია მხოლოდ დიდი კორპორაციებისთვისაა განკუთვნილი;

— სარგებლის არასათანადოდ შეფასება, რომელიც გამომდინარეობს ინოვაციიდან და მისგან თავის არიდება დროისა და ფულის თვალსაზრისით მაღალი საინვესტიციო მოთხოვნების გამო.

საქართველოს შემთხვევაში, ინოვაციების განვითარების ხელშეწყობა სახელმწიფო დონეზეა მხარდაჭერილი, საკანონმდებლო და განსაკუთრებით ადმასრულებელი ხელისუფლება აქტიურად მუშაობს ამ მიმართულებით. ამ მხრივ, ერთ-ერთ ხელშემწყობ ინსტიტუციას წარმოადგენს „საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს ბაზაზე 2014 წელს შექმნილი „საქართველოს ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტო - GITA“, რომლის მისიაც არის საქართველოში ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების განვითარებისთვის საჭირო ეკოსისტემის ფორმირება.

ინოვაციების შესაძლებლობების გაფართოების მიზნით, სააგენტოს საქმიანობის პრიორიტეტებია:

- სამართლებრივი რეფორმის განხორციელება ინოვაციების სფეროში;
- ინოვაციების ინფრასტრუქტურის შექმნა და განვითარება;
- ინოვაციების და მეწარმეობის მხარდასაჭერი საგანმანათლებლო ღონისძიებების განხორციელება;
- ინოვაციების და მეწარმეობის ტექნიკური მხარდაჭერა;
- ფინანსებთან წვდომის მხარდაჭერა;
- კვლევები და განვითარების (R&D) სექტორის გაძლიერების ხელშეწყობა;
- საერთაშორისო თანამშრომლობის დამყარება ინოვაციების, ტექნოლოგიების და კვლევების განვითარებისათვის.

ცნობილია ინოვაციური სტრატეგიის სამი ძირითადი მიმართულება:

„გადმოტანის“ სტრატეგია - ახალი, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების ათვისება საზღვარგარეთული მეცნიერულ-ტექნოლოგიურ და ინოვაციური პოტენციალზე დაყრდნობითა და მაღალეფექტიანი ახალი ტექნოლოგიების ლიცენზიების შეძენის გზით;

„დასესხების“ სტრატეგია - ინოვაციური ტექნოლოგიური პროდუქციის (რომელიც მანამდე იწარმოებოდა ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებში), წარმოების ათვისება ქვეყნის საკუთარი ინოვაციური პოტენციალის გამოყენებით;

„გამლიერების“ სტრატეგია - ახალი კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების ათვისება ახალი და უახლესი ტექნოლოგიების, ქვეყნის საკუთარი მეცნიერულ-ტექნიკური და საწარმო-ტექნოლოგიური პოტენციალის და საერთაშორისო გამოცდილების გამოყენებით.

აღნიშნულ სტრატეგიებს შორის საქართველოსთვის ოპტიმალური გზის არჩევა დამოკიდებულია არსებულ სასტატო პირობებზე. კერძოდ, გასათვალისწინებელია შემდეგი:

- ინოვაციური საქმიანობის სახელმწიფოებრივი მხარდაჭერის პოლიტიკის ცხოვრებაში გატარება შეფერხებულია;
- ინოვაციური ინფრასტრუქტურა მცირედადაა წარმოდგენილი;
- სახეზეა საწარმოთა ფინანსური რესურსების დეფიციტი;
- ადგილი აქვს ეკონომიკის რეალური სექტორის ცალკეულ დარგთა ტექნოლოგიურ ჩამორჩენილობას, რაც პროდუქტის დაბალ კონკურენტუნარიანობას განაპირობებს;
- განუვითარებელია მცირე ინოვაციური საწარმოები, რომელთაც ექნებოდათ ბაზრის ცვალებადი გარემოსადმი სწრაფი ადაპტირების უნარი.

არსებული პირობებისა და შეზღუდვების გათვალისწინებით, ოპტიმალურ გზას საქართველოსთვის წარმოადგენს „დასესხების“ სტრატეგიის განვითარება, რომელიც შედარებით ნაკლებ ფინანსურ დანახარჯებს მოითხოვს და ამავე დროს, საკუთარი მეცნიერულ-ტექნოლოგიური პოტენციალის გამოყენებას ეყრდნობა. ამასთან, ზოგიერთ დარგში შესაძლებელია „გამლიერების“ სტრატეგიის გამოყენებაც, განსაკუთრებით იქ, სადაც საქართველოს მეცნიერულ-ტექნიკურ სფეროში ძლიერი საერთაშორისო პოზიციები გააჩნია.

ინოვაციური განვითარების არჩეული სტრატეგიიდან გამომდინარე, ქვეყანაში ინოვაციური საქმიანობის ხელშეწყობის მიმართულებით უნდა გამოიყოს შემდეგი სახელმწიფო პრიორიტეტები:

- მეწარმეობის განვითარება მეცნიერულ-ტექნიკურ სფეროში;

- ისეთი ეკონომიკური და სამართლებრივი გარემოს შექმნა, რომელშიც აქტიურად განვითარდებოდა ინოვაციური პროცესები;
- ინოვაციური ინფრასტრუქტურის განვითარება (ინოვაციურ-ტექნოლოგიური ცენტრები, ტექნოპარკები, ბიზნეს-ინკუბატორები, ინფორმაციული სისტემები, სპეციალისტების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემები მენეჯმენტის სფეროში, ინოვაციის მხარდაჭერის სხვადასხვა ფონდები, მათ შორის ვენჩურული ინვესტირება, დაზღვევის და ლიზინგის კომპანიები და ა.შ.).

რაც შეეხება ტექნოლოგიების განვითარების პრიორიტეტულ სფეროებს, საქართველოს დარგობრივი განვითარებისა და საერთაშორისო ტენდენციების გათვალისწინებით, ასეთებად შეიძლება მივიჩნიოთ:

- ინფორმაციული ტექნოლოგიები;
- ეკოლოგიურად სუფთა საკვები პროდუქტების დამზადების ტექნოლოგიები;
- სამედიცინო ბიოტექნოლოგიები;
- ახალი მასალების მიღების ტექნოლოგიები;
- არატრადიციული ენერგეტიკის ტექნოლოგიები;
- მიკრონანოსისტემების და ნანოტექნოლოგიების განვითარების სამრეწველო ტექნოლოგიები;
- ბუნებრივი რესურსების მოპოვებისა და გადამუშავების მაღალეფექტიანი ტექნოლოგიები.

აღნიშნული ჩამონათვალი შესაძლებელია მომავალში კიდევ უფრო გაფართოვდეს ტექნოლოგიური სფეროს განვითარებისა და ამ სფეროში სიახლეთა შედარებითი უპირატესობების გამოკვეთის პროცესში.

4.3 ფირმის ზრდის ორგანიზაციული დიზაინი

ორგანიზაციული ცვლილებები შეგვიძლია მარტივად შევადაროთ ან თუნდაც ჩავთვალოთ ინოვაციად. ინოვაცია განიმარტება როგორც „ტექნოლოგია, პროდუქტი ან პრაქტიკა, რომელსაც იყენებენ ორგანიზაციის წევრები პირველად, მიუხედავად იმისა, იყო თუ არა იგი სხვა ორგანიზაციების მიერ გამოყენებული“ (Nord and Tucker). ამ თვალსაზრისით, ცვლილებები არის ახალი სისტემის დანერგვისთვის ორგანიზაციის მომზადების უწყვეტი

პროცესი. ორგანიზაციული ცვლილებების საბოლოო მიზანი არის უფრო ეფექტიანი და ქმედითი მუშაობის მეთოდების დანერგვა და რაც მთავარია, წარმატება, რაც ნიშნავს უკეთეს ურთიერთკავშირს ორგანიზაციასა და გარემოს შორის.

ფირმა თავისი საქმიანობის გარკვეულ ეტაპზე მოითხოვს ისეთ ცვლილებებს, როგორც შეიძლება იყოს მაგ; **ზრდა**. ორგანიზაციის სტრატეგიის შემუშავება საკმაოდ კომპლექსური საკითხია, თუმცა ზრდის პროცესში სტრატეგიის ფორმირება ორგანიზაციული დიზაინის ყველა ელემენტის გათვალისწინებით, კიდევ უფრო კომპლექსური ხდება.

იმისათვის, რომ ზრდის პროცესში ახალი სტრუქტურა ქმედითი გამოვიდეს და სტრატეგიასთან შესაბამისი იყოს საჭიროა, ორგანიზაციულ პროცესებთან და ადამიანების შესაძლებლობებთან თავსებადობისთვის ყველა პირობის გათვალისწინება. მნიშვნელოვანია, თანმიმდევრულად გადაიდგას ის ნაბიჯები, რომელიც საბოლოოდ ახალი მართვის სისტემის კარგად გამართვის საშუალებას მისცემს ფირმას. ამისათვის კი სულ ცოტა შემდეგი **შვიდი ნაბიჯის** თანმიმდევრულად გადადგმა არის საჭირო:

1. ამოცანების და მათი ქვეამოცანების გააზრება და პრიორიტეტებზე შეთანხმება ტოპ მენეჯმენტის წევრებს შორის.

სწორი სტრუქტურის ფორმირება ორგანიზაციის საზოგადოებრივი დანიშნულების, მთავარი ფუნქციის გააზრებით ან გადახედვით იწყება. რა მთავარ ფუნქციას ასრულებს ორგანიზაცია, რა არის მისი მთავარი დანიშნულება, რის გამოც მომხმარებელი მას არსებობის და განვითარების უფლებას და შესაძლებლობას მისცემს. რა არის ის უმთავრესი სარგებელი, რომელსაც ორგანიზაცია მომხმარებლისთვის უნდა ქმნიდეს, რის კარგად კეთების შედეგადაც უნდა მიიღოს მან (ორგანიზაციამ) მისთვის სასურველი როგორც მოკლევადიანი, ისე გრძელვადიანი უკუგება.

2. მთავარი პროცესები და მათი შეუფერხებელი მიმდინარეობისათვის აუცილებელი ფუნქციები

სტრუქტურა ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესს მსვლელობის საუკეთესო პირობებს ვერ შეუქმნის. ამიტომ საჭიროა მათ შორის ამოვარჩიოთ საშუალოდ 5-7, მაქსიმუმ 10 ისეთი პროცესი, რომელთა გამართული მსვლელობაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისათვის.

სხვადასხვა ორგანიზაციისათვის ასეთი მთავარი პროცესები შეიძლება იყოს მაგ.: მომხმარებლების მოზიდვის, მათთან ურთიერთობის განვითარების, მათთვის მომსახურების

ან პროდუქტის მიწოდების, თვითონ წარმოების ან მომსახურების, პროდუქტების ასორტიმენტის განვითარების, მომსახურების ხარისხის კონტროლის და განვითარების, მომხმარებელთან უკუკავშირის, თანამშრომლების შერჩევის, აყვანის და განვითარების და ა.შ.

3. პირველი დონის სტრუქტურის დამუშავება

პირველი დონის სტრუქტურის დამუშავება ერთის მხრივ, ტოპ მენეჯმენტის გუნდის წევრებს შორის პასუხისმგებლობების გაყოფის პრინციპზე შეთანხმებას, მეორეს მხრივ, კი იმ ერთობლივი მართვის ფორმატების შერჩევას გულისხმობს, რომლის ფარგლებშიც მათ და ქვედა რგოლის ხელმძღვანელებმა კოორდინირებულად უნდა იმუშაონ.

4. საჭირო ფუნქციების სრული სიის ფორმირება

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების შემდეგი ნაბიჯი საჭირო ფუნქციების განსაზღვრაა. რა ახალი ფუნქციები გვჭირდება, რომ დავამატოთ ორგანიზაციას, განსაკუთრებით პროცესების ხელახალი გააზრებიდან გამომდინარე, რა ფუნქციების შექმნა, დამატება, გაყოფა იქნება საჭირო, რომელი ფუნქციები შეგვიძლია გავაუქმოთ, ან დავაკონსერვოთ. ეს არის კითხვები, რომლებსაც ამ ეტაპზე უნდა გაეცეს პასუხი.

5. ფუნქციების გადანაწილება მიმართულებებს შორის და დაჯგუფება

თუ ტოპ მენეჯმენტის წევრებს შორის როლები და პასუხისმგებლობა ცხადად არის გადანაწილებული, ძალიან ადვილია დავინახოთ, თუ რომელი ფუნქციის შესრულება რომელი ხელმძღვანელის კურირების ქვეშ იქნება ყველაზე მეტად მართებული. ამისათვის პირველ რიგში ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციები უნდა გადანაწილდეს ისე, როგორც უფრო ხელსაყრელი იქნება სწორედ ტოპ მენეჯმენტის გუნდის წევრების პასუხისმგებლობების რეალიზებისთვის.

6. სტრუქტურის აღწერის და დეტალური დოკუმენტაციის მომზადება

სტრუქტურის ფორმირების დასკვნით ეტაპზე, მას შემდეგ, რაც ძირითადი დიზაინი გამზადდება მისი დეტალური აღწერა და საჭირო დოკუმენტები უნდა მომზადდეს. ყოველი ქვედანაყოფის მიზნის, ამოცანების პასუხისმგებლობების, ფუნქციების, უფლება–მოვალეობების, ასევე შიგა სტრუქტურების და მათში შემავალი პოზიციების აღწერების მომზადება აუცილებელი პირობაა ახალი სტრუქტურის სრული პოტენციალით ამუშავებისათვის.

7. გადასვლის გეგმის დამუშავება

სტრუქტურის ფორმირების საბოლოო ეტაპია გადასვლის გეგმის დამუშავება. ხშირად ახალი სტრუქტურული კონცეფციის განხორციელებაზე მენეჯმენტი არა იმიტომ იკავებს თავს, რომ მოდელი არ მოსწონს, არამედ იმიტომ, რომ გადასვლის პროცესს ვერ ხედავს ცხადად, ან ძალიან რთულად აფასებს ამ ცვლილებებს. არადა თითქმის ნებისმიერი ერთი სტრუქტურიდან მეორეზე გადასვლა შეიძლება უმტკივნეულოდ მოხდეს, თუ ამ პროცესს კარგად დავგეგმავთ და შესაბამის დროში გავწერთ სათანადო ეტაპებად.

გადასვლის გეგმის განხილვით და შეთანხმებით სრულდება სტრუქტურის ფორმირების პროცესი და იწყება ცვლილებები, რომელმაც ორგანიზაცია მართვის სრულიად განსხვავებულ დონეზე უნდა აიყვანოს და მას უფრო რთული და უფრო გამომწვევი მიზნების მიღწევის საშუალება უნდა მისცეს.

ორგანიზაციული ზრდის დროს ახალი სტრუქტურის აგებისას, ძირითად პრინციპებთან ერთად ასევე გასათვალისწინებელია ე.წ. **მართვის დიაპაზონი**, რომელიც განსაზღვრავს როგორც სტრუქტურულ ერთეულში მომუშავე მოსამსახურეთა, ისე თავად სტრუქტურული და ტერიტორიული ორგანოების იმ მაქსიმალურ რაოდენობას, რომელიც შეიძლება ეფექტიანად იმართებოდეს ხელმძღვანელის მიერ და აუცილებლად უნდა იყოს გათვალისწინებული ფირმის ორგანიზაციული ზრდისას.

ფირმის ორგანიზაციული ზრდის პროცესში მართვის უწყვეტი ხასიათის შესანარჩუნებლად ერთ-ერთ ყველაზე ეფექტიან მეთოდოლოგიად მიიჩნევა **«Plan – Do – Check – Act» (PDCA)** სისტემის გამოყენება, რაც უზრუნველყოფს ყველა პროცესის ურთიერთკავშირს:

- **დაგეგმვა (Plan):** მიზნისა და მიზნის მისაღწევი პროცესების განსაზღვრა;
- **ქმედება (Do):** პროცესის (დონისძიებების) განხორციელება;
- **კონტროლი (Check):** მიმდინარე პროცესსა და მიღებულ შედეგებზე მონიტორინგი, მიღწეული შედეგების შესაბამისობა დასახულ მიზანთან და ანგარიშგება;
- **აქტივობა (Act):** შესრულების პროცესის მუდმივი სრულყოფა.

მსგავსი ფორმირებისას ორგანიზაციული სისტემის რაციონალურობის მაჩვენებლებია:

- მიზნებისა და ფუნქციების შესაბამისობა;
- სამუშაოს მოცულობისა და სამტატო რაოდენობის შესაბამისობა;

- მართვის პროცესის ავტომატიზაცია და მართვის პროცესის ტექნიკური საშუალებებით უზრუნველყოფის დონე.

ფირმაში ცვლილებების მართვის ეფექტიანობა განისაზღვრება ორი ფაქტორით: *მზადყოფნით და შესაძლებლობებით*. ეს შეეხება, როგორც ინდივიდუალურ, ასევე, ორგანიზაციულ დონესაც. იმისთვის, რომ წარმატებული ცვლილებები დავენერგოთ საჭიროა, ვუპასუხოთ ოთხ კითხვას:

1. განვიხილოთ, რატომ გვჭირდება ცვლილებები?
2. რატომ გვჭირდება მაინცდამაინც ეს ცვლილებები?
3. მზადაა თუ არა ჩვენი ფირმა ამ ცვლილებებისთვის?
4. როგორ უნდა განახორციელოს ეს ცვლილებები მენეჯერმა და რაში დასჭირდება მას ფირმის დახმარება?

განვიხილოთ ორგანიზაციაში ზოგადად ცვლილებების შეტანის რამდენიმე სისტემა:

სპეციალური პროექტები და ამოცანები - ცვლილებების ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი ფორმაა სპეციალური პროექტებისა და დავალებების განხორციელება. პირს ან დეპარტამენტს ეძლევა დამატებით დროებითი ხასიათის დავალება. მას შეიძლება გამოუყონ დამატებითი რესურსები, მაგრამ ძირითადად მან უნდა გამოიყენოს ის, რაც უკვე აქვს სტრუქტურაში და მისი საშუალებით განახორციელოს რესურსების მობილიზება და მიიღოს გადაწყვეტილება. ეს არის რეალურად გარდამავალი სისტემა ჩვეულებრივ და სპეციალურ სტრუქტურებს შორის.

სამიზნე და სამუშაო ჯგუფები - მათ გამოიყენებენ პროცესის ერთ ეტაპზე, ან პროცესის დაგეგმვისა და კოორდინაციის პროცესში. ჯგუფის წევრებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა და სურვილი გამოასწორონ ცვლილებების განხორციელებისას წარმოქმნილი შეცდომები და მონაწილეობა მიიღონ ჯგუფურ სამუშაოში. მიზნობრივი ჯგუფები ხშირად ვერ ახორციელებენ წარმატებით თავიანთ საქმეს, რადგან მათი უმრავლესობა შედგება იმ დაკავებული ადამიანებისგან, რომლებიც მიმდინარე საქმიანობას ანიჭებენ უპირატესობას, ვიდრე მომავალი ცვლილებების დაგეგმვას. ჯგუფური საქმიანობის ვადები აუცილებლად ზუსტად უნდა იყოს დადგენილი.

ექსპერიმენტი - ნამდვილი ექსპერიმენტი მოიცავს კონტროლის განხორციელებას მის დაწყებამდე და მისი დამთავრების შემდეგ. ამ დროს გამოიყენება ორი (ან მეტი) ერთეული ან ჯგუფი, მსგავსი ან ერთნაირი მახასიათებლებით. თავდაპირველად, გროვდება მონაცემები ორივე ერთეულის შესახებ. ამის შემდეგ იწყება ცვლილებების განხორციელება ერთ-ერთ მათგანში, მაშინ როცა მეორეში ყველაფერი უცვლელად რჩება. პირველ ჯგუფს ჰქვია ექსპერიმენტული ჯგუფი, ხოლო მეორეს - საკონტროლო ჯგუფი. გარდა ამისა, ხორციელდება მათზე დაკვირვება და მონაცემთა შეგროვება. საბოლოოდ კი ხდება ამ ორი მონაცემის ერთმანეთთან შედარება.

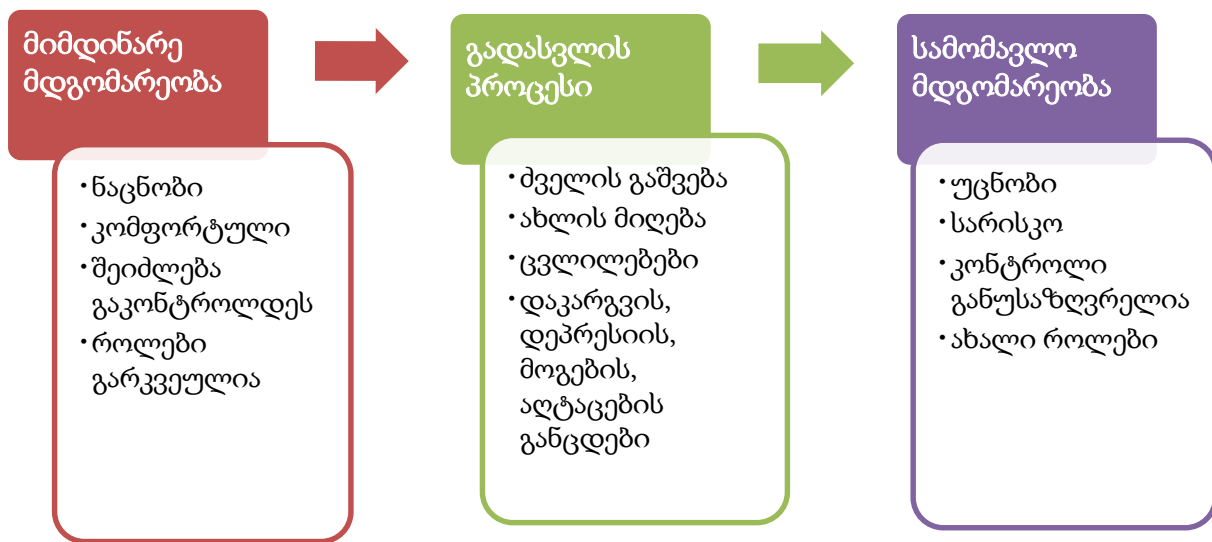
სადემონსტრაციო პროექტები - გამოიყენება ახალი სქემის ეფექტიანობის შესამოწმებლად, რომელიც მოიცავს მნიშვნელოვან ტექნოლოგიურ, ორგანიზაციულ და სოციალურ ცვლილებებს. მოითხოვს რა, ეს სქემა დიდ ფინანსურ ხარჯებს, მისი უფრო ფართო მასშტაბით დანერგვამდე, აუცილებელია მისი კორექტირება. სათანადოდ მომზადებული და კონტროლირებადი დემონსტრაციის პროექტი, როგორც წესი, საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ ფართო გამოცდილება და შესაბამისად, შევამციროთ რისკი, რომელიც დაკავშირებულია ახალი სქემის დანერგვასთან.

ახალი ორგანიზაციული ერთეულები - მათ ხშირად ქმნიან მენეჯერები მაშინ, როცა აპირებენ ცვლილებების განხორციელების გაგრძელებას და მასში შესაბამისი რესურსებისა და საშუალებების ჩართვას. ეს წესით ხდება მაშინ, როცა ცვლილებების საჭიროება კარგად არის დოკუმენტირებული.

შრომის ორგანიზაციის ახალი ფორმები მოიცავს ადამიანებს, რომლებიც ჩართულნი არიან საკუთარი სამუშაოს რეორგანიზაციასა და რესტრუქტურისაციაში. გარე კონსულტანტი, მენეჯერი ან ჩვეულებრივი სპეციალისტი შეიძლება მოქმედებდეს, როგორც კატალიზატორი, მაგრამ მხოლოდ ჯგუფი წყვეტს, თუ რა სახის ორგანიზაციული სქემა გამოიყენოს. ეს მიდგომა ხაზს უსვამს ჯგუფის მუშაობის დიდ მნიშვნელობას ინდივიდუალურთან შედარებით.

„გარდამავალი პერიოდის“ მოდელის ფარგლებში, ცვლილებები განიხილება, როგორც ორგანიზაციის ამჟამინდელი მდგომარეობის სასურველ პოზიციაში გადაადგილების პროცესი, რომელიც განისაზღვრება ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ. იმისათვის, რომ ცვლილებები განხორციელდეს, მენეჯერებმა ნათლად უნდა გააანალიზონ ორგანიზაციის

მიმდინარე მდგომარეობა, მისი მომავალი პოზიცია და ის პრობლემები, რომლებიც ხელს უშლის ცვლილების პროცესს. არსებობს ორი ფორმის წინააღმდეგობა: სისტემატური (წარმოიქმნება ცნობიერების, ინფორმაციის, უნარ-ჩვევებისა და შესაძლებლობების ნაკლოვანებისას) და ქცევითი (გამომდინარეობს ცვლილებებით დაზარალებული ადამიანების რეაქციებიდან, აღქმიდან და შეფასებებიდან). იმისათვის, რომ გადავლახოთ სისტემური ფორმის წინააღმდეგობები, ცვლილებების მართვის პროცესი მოითხოვს შესაბამის სასწავლო პროგრამებსა და საკონსულტაციო მხარდაჭერას „ცვლილებების აგენტისგან“, რომელიც წარმატებით მართავს ახალ პროექტებს, პროგრამებსა და ინიციატივებს. თუმცა, გაცილებით უფრო რთული ამოცანის წინაშე დგანან ლიდერები, როცა ცვლილებების განხორციელების პროცესში წააწყდებიან ღია, ნახევრად ღია ან ფარული ფორმით ქცევით წინააღმდეგობებს. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი ორგანიზაციული ფორმის არსებობა, რომელიც ეფექტიანად მოიზიდავს პერსონალს ცვლილებების პროცესის განხორციელებაში (ნახ. 4.3.1).



ნახ. 4.3.1 „გარდამავალი პერიოდის“ მოდელი (Beckhard)

„თანმიმდევრული ზრდის“ მოდელი. მენეჯერები, რომლებიც ცვლილებების პროცესს მართავენ, ქმნიან მკვეთრ, მაგრამ ეტაპობრივად უმნიშვნელო ცვლილებას. თუ პირველი ცვლილება გამოიტანს ორგანიზაციისთვის ეფექტიან შედეგს, მენეჯერები აგრძელებენ მის განხორციელებას, და ასე ხდება ნაბიჯ-ნაბიჯ. ასეთი ცვლილება განხორციელდება მანამ, სანამ

მენეჯმენტს არ ექნება მკაფიო ხედვა ორგანიზაციის პოზიციისა მომავალში. ორგანიზაციის მომავალი მდგომარეობის მკაფიო ხედვის ჩამოყალიბების შედეგად, მენეჯმენტს შეუძლია გრძელვადიანი მიზნების ჩამოყალიბება და ორგანიზაციაში ცვლილებების შეტანის პროცესის მართვა.

"EASIER" მოდელი - არის ცვლილების მართვის მოდელი. EASIER ინგლისური სიტყვაა და "უფრო მარტივს" ნიშნავს. როგორც აბრევიატურა ის შემდეგნაირად იშლება:

- **Envisioning** - ხედვის შექმნა
- **Activating** - გააქტიურება
- **Supporting** - მხარდაჭერა;
- **Implementing** - დანერგვა
- **Ensuring** - უზრუნველყოფა;
- **Recognizing** - დამტკიცება, აღიარება

ეს მოდელი გამოიყენება სტრატეგიის ანალიზისთვის, ცვლილებებთან დაკავშირებული ნებისმიერი სირთულის დროს. ეს მოდელი შედგება ექვსი ელემენტისგან. პირველი სამი ელემენტი, **EAS** - ქცევითი. **IER** - სისტემური, რომლის ელემენტები უფრო დაკავშირებულია სისტემისა და მთლიანი პროცესის საკითხებთან.

ორგანიზაციული ზრდისა და ცვლილებების წარმატება შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი კრიტერიუმების მიხედვით (George, J. M., & Jones, G):

- მიღწეულ უნდა იქნეს დასახული მიზანი;
- არ უნდა გადააჭარბოს მისთვის განსაზღვრულ ვადებს და ბიუჯეტს;
- უნდა უზრუნველყოს დადებით ეკონომიკური და საოპერაციო შედეგები გონივრული ოდენობის დროში, რომლებიც დაფარავს გაწეულ ხარჯებს;
- ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ ცვლილებები აღქმული უნდა იყოს, როგორც წარმატება.

პრაქტიკული ნაწილი

- **სამსჯელო კითხვები:**

1. თქვენი აზრით, რა წარმოადგენს ინოვაციური საქმიანობის საფუძველს?
2. გაანალიზეთ ინოვაციური სტრატეგიის სამი ძირითადი მიმართულება.
3. ორგანიზაციული ზრდის რომელ მოდელებს იცნობთ და რა შემთხვევაშია ცალკეული მათგანის გამოყენება ეფექტიანი?

- **დისკუსია:** მიმდინარე წლის მსოფლიოს ყველაზე ინოვაციური ფირმების საქმიანობის განხილვა–ანალიზი.

❖ ეს საინტერესოა

წარმატებული მეწარმეები ამერიკული სინამდვილიდან

ბიზნესმენი (მეწარმე) შემოქმედებითი და ინდივიდუალური ბუნების, კრიტიკულად მოაზროვნე პირია, რომელიც იდეებს საქონლად და მომსახურებად გარდაქმნის. ქვემოთ მოტანილია ზოგიერთი მეწარმის რამდენიმე მაგალითი და მათი დამახასიათებელი თვისებები ამერიკული სინამდვილიდან. ზოგიერთი მეწარმე საქმიანობას ადრეულ ასაკში იწყებს.

სკოლაში სწავლის პერიოდში **ბად ჰედფილდს** თავის სარდაფში სტამბა ჰქონდა მოწყობილი, რომელსაც „საოჯახო ახალი ამბები“ უწოდა, იგი კარდაკარ ყიდდა სარეკლამო პროსპექტებს, სავიზიტო ბარათებს და სხვა სახის ნაბეჭდ პროდუქციას. 1967 წელს მან დააარსა „კვიკ კოპი“ და დღეს უკვე პოლიგრაფიული კორპორაციების მსოფლიოში უდიდესი ალიანსის თავმჯდომარეა. ჩვეულებრივ, პროდუქტს სრულყოფს და ყიდის.

ედ ლოუ ფიქრობდა თიხის იმ გრანულების ახლებურ გამოყენებაზე, რასაც ბენზინგასამართ სადგურებზე ზეთისა და საპოხი ნივთიერების აბსორბირებისათვის (შეწოვისთვის) იყენებენ. მან „ფისუნას საგების“ სახელით დაიწყო გრანულების შეფუთვა და დააარსა ახალი კომპანია, რომელიც ყოველწლიურად მილიონობით დოლარის მოგებას იღებს.

ლეინ ნემეტმა საგანმანათლებლო სათამაშოების გავრცელებისა და გაყიდვის უნიკალურ მეთოდს მიაგნო. ამ ქალბატონმა აღმოაჩინა, რომ ამგვარი სათამაშოები ყოველთვის როდი

იყიდება ჩვეულებრივი სათამაშოების მაღაზიებში. მან ვერ მოახერხა საკუთარი მაღაზიის გასახსნელად საკმარისი თანხის შეგროვება და თავის მიერ შექმნილ ნიმუშებს ყიდდა სახლში მოწყობილ „სათამაშოების წვეულებებზე“, რომლებსაც მისი მეგობრები უძღვებოდნენ. ნემეტის ფირმას (“DISCOVERY TOY“) ამჟამად აშშ-ში აქვს ამგვარი სამარკეტინგო სტრატეგიით მოქმედი საკუთარი სავაჭრო აგენტურის ფართო ქსელი.

ამ თვალსაზრისით, საყურადღებოა ისიც, რომ **მაიკლ დელმა** მყიდველებს პირველმა შესთავაზა კომპიუტერული ტექნიკა ინტერნეტით.

ექვსმა დამ, გვარად **იეიმ** ყურადღება მიაქცია იმას, თუ რაოდენ რთულია აზიელი ქალებისათვის მათი კანის შესაფერისი კოსმეტიკის ტონის შერჩევა. ასე დააარსეს მათ ფირმა „ჟენ კოსმეტიკსი“.

ჯერ კიდევ კოლეჯში სწავლისას **ფრედ სმითს** სჯეროდა, რომ საჰაერო ტრანსპორტით ტვირთების გადაზიდვის ბიზნესს შეეძლო წარმატებით ემუშავა მსხვილი ავიაკომპანიების გარეშე. მან დაადგინა ერთ ღამეში წერილებისა და მცირე ამანათების გადატანის ბაზარი, დაეყრდნო საკუთარ ენერჯიასა და შორსმჭვრეტელობას და დააარსა ფირმა „FEDERAL EXPRESS“ კომპანია „3M“-ი, მკვლევართა შემოქმედებითი უნარის გამოვლენის წასახალისებლად ნებას რთავს თავის მუშაკებს სამუშაო დროის 15% საინტერესო პროექტებს დაუთმონ. არტ ფრაიმ – „3M“-ში მომუშავე მეცნიერმა, გამოიყენა თავისი თანამშრომლის უხარისხო წებოვანი ლენტი, დააწება ის ქალაქის პატარ-პატარა ფურცლებზე და დაიწყო მათი წიგნის სანიშნად და ბარათების მისაწერად გამოყენება. მიღებულ პროდუქციას „პოსტ-იტი“ ეწოდა და მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ცნობილი პროდუქტი გახდა.

იოჰან ჰანსფლაიმ გუტენბერგი პირველ მბეჭდავადაა აღიარებული. იოჰან გუტენბერგის დამსახურება ის არის, რომ მან ლითონის ლიტერები (ლიტერი-ასო) ჩამოასხა, საბეჭდი დაზგა დაამზადა და ევროპაში პირველმა შეძლო ბეჭდური წიგნის გამოცემა. წიგნის ბეჭდვის დაწყებამ რევოლუცია მოახდინა მეცნიერებაში.

ბილ გეითსმა უნივერსიტეტი ადრე მიატოვა, რათა მთელი დრო და ენერჯია დაეთმო MICROSOFT-ისთვის. 1975 წელს მან წამოიწყო საკუთარი საქმე ბავშვობის მეგობარ პოლ ალენთან ერთად. იმ აზრით, რომ კომპიუტერი მომავალში უნდა ყოფილიყო ყველაზე საჭირო

ნოვთი ყველა ოფისსა და სახლში, ბილ გეითსმა დაიწყო მუშაობა პერსონალური კომპიუტერების შექმნასა და მათ განვითარებაზე. მისმა განსაკუთრებულმა ხედვამ განაპირობა MICROSOFT- ის წარმატება, მისი მიზანი იყო შეექმნა ისეთი კომპიუტერული სისტემა, რომელსაც ადვილად გამოიყენებდა ყველა ადამიანი დიდი სიამოვნებით. ის კომპანია „მაიკროსოფტის“ ხელმძღვანელი და დამფუძნებელია.

მეწარმეთა სტრატეგიები მეწარმეებს შემოქმედებითი იდეების მქონე იღბლიან ადამიანებად თვლიან. დიახ, მათ მართლაც აქვთ ჭკვიანური იდეები და ბევრი მათგანი იღბლიანიცაა.

თავი 5

ფირმის მარკეტინგული სტრატეგიები

❖ ამ თავში თქვენ შეისწავლით შემდეგ საკითხებს:

- ფირმის მარკეტინგული სტრატეგია
- მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტები
- 4P, 7P - მარკეტინგული მიქსი
- 4P და 4C მარკეტინგული მოდელები

5.1 ფირმის მარკეტინგული სტრატეგია

მარკეტინგი (ინგ. Market - ბაზარი) განიმარტება, როგორც ორგანიზაციის აქტივობების ერთობლიობა, რომლის მიზანი საკუთარ პროდუქტსა და/ან მომსახურებაზე მოთხოვნის გაზრდაა. იგი მოიცავს საფასო, სარეკლამო და სადისტრიბუციო პოლიტიკის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესებს. მარკეტინგი უშუალოდ დაკავშირებულია გაყიდვებთან, რაც თავისთავად მოგების წინაპირობაა.

ორგანიზაციის მარკეტინგული საქმიანობის შედეგად ხდება ბაზრის შესახებ კონკრეტული მოთხოვნის დინამიკისა და სტრუქტურის, ასევე, მომხმარებლის გემოვნებისა და პრიორიტეტების შესახებ უტყუარი ინფორმაციის მოპოვება, რაც კონკურენტებთან მიმართებით სხვადასხვა ნიშნით უპირატესი პროდუქტის შექმნას უწყობს ხელს. მარკეტინგი ამავე დროს მომხმარებელზე, მოთხოვნასა და ზოგადად ბაზარზე ზემოქმედების საშუალებას იძლევა, რაც, საბოლოო ჯამში, პროდუქტის რეალიზაციას უზრუნველყოფს. მარკეტინგული საქმიანობა ახალ მომხმარებელს სძენს ფირმას და ამავე დროს, ეხმარება მას არსებულ მომხმარებელთან ურთიერთობის შენარჩუნებასა და გაღრმავებაში.

ფირმაში მარკეტინგის როლის სრულად აღსაქმელად დაგვეხმარება მისი შემადგენელი ელემენტების მიმოხილვა:

1. **პროდუქტის მენეჯმენტი** მოიცავს საკუთრივ პროდუქტისა და მომსახურების სდანდარტს, კერძოდ, თუ რამდენად შეესაბამება პროდუქტი/მომსახურება საბოლოო მომხმარებლის მოლოდინსა და სურვილებს;
2. **საფასო პოლიტიკა**, რომელიც მოიცავს ფასდაკლების წესებს;

3. **სტიმულირება** მოიცავს რეკლამას, გაყიდვებს;
4. **დისტრიბუცია** - მყიდველებისთვის მაქსიმალური რაოდენობისათვის ფირმის პროდუქტის შეძენის შესაძლებლობის მიცემის მიზნით არსებულ ბაზარზე პროდუქტის, რაც შეიძლება ხელსაყრელად განთავსება.

ზოგადად ფირმაში მარკეტინგული საქმიანობა **10 ძირითადი გამოწვევის** წინაშე დგას:

1. მომხმარებლის საჭიროებაზე თვალყურის დევნა

მარკეტინგის სტრატეგიის შესამუშავებლად საჭიროა მომხმარებელთან ახლოს ყოფნა და იმის გარკვევა, თუ რა საჭიროებების წინაშე არიან ისინი. ძალზე მნიშვნელოვანია, როგორც ზოგადად ფირმის, ასევე, მისი პროდუქტის შესახებ მომხმარებლის აზრის შესწავლა და შემდგომი რეაგირება (უკუკავშირი). ამისათვის კი საჭიროა კომპანიის შიგა რესურსების გამოყენება - კითხვარების შემუშავება, ინფორმაციის შეკრება გაყიდვებში დასაქმებული კადრებისაგან, მომხმარებელზე ფოკუსირების გაზრდა და გარე კავშირების ჩართვა (სოციალურ ქსელში აქტივობა და ქსელის მომხმარებლის მიერ გაქვრებული საჭიროებების განზოგადება). სწორედ მომხმარებლების საჭიროებების განსაზღვრის შემდეგ ხდება შესაბამისი მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება.

2. კონკურენციაზე თვალყურის დევნა

გულისხმობს ბაზრის სხვა მეწილეებთან მიმართებით კომპანიის პოზიციის გარკვევას. ამ პროცესში მნიშვნელოვანი წილი უკავია სწორი საფასო პოლიტიკის შემუშავებას. საფასო პოლიტიკა ითვალისწინებს დანახარჯებს, პროდუქტის მნიშვნელობას, მოთხოვნასა და არსებულ კონკურენციას. იგი განაპირობებს ფირმის შემოსავალს გრძელვადიან პერიოდში და ფირმის წილს ბაზარზე. ამასთან, საყურადღებოა პროდუქტისა და მომსახურების მომხმარებელთან მიწოდების ფორმა (შეფუთვა, რეალიზაციის დროს მომსახურების გაწევა და ა.შ).

3. ბრენდის გრძნობების წარმოჩენა

ბრენდი არის საიდენტიფიკაციო სიმბოლო, ნიშანი, ლოგო, სახელი, სიტყვა და / ან ფრაზა, რომლითაც ფირმა განასხვავებს საკუთარ პროდუქტს/მომსახურებას სხვებისგან. მასში ასევე იგულისხმება პროდუქტის, მომსახურების და ზოგადად ფირმის მიმართ საზოგადოების

არსებული გრძნობები. მარკეტინგის განყოფილებაა პასუხისმგებელი ბრენდის ღირებულებასთან დაკავშირებული შეტყობინებების, იმიჯის შექმნასა და გავრცელებაში. ბაზარზე არსებული წილის და მოგების გაზრდა სწორედ ფირმის პროდუქტზე მომხმარებლის რეაქციის შედეგად ხდება, მომხმარებლის რეაქცია კი მეტწილად დამოკიდებულია ბრენდის, როგორც ფირმის, ასევე, პროდუქტის იმიჯზე.

4. ახალი მარკეტინგული ინსტრუმენტების შემუშავება

მარკეტინგის სფეროში მუდმივი განახლების პროცესი აუცილებელია. განუწყვეტლივ უნდა ხდებოდეს ყურადღების გამახვილება ახალ ტენდენციებზე, კონკურენტების და პარტნიორების სტრატეგიებისა და ციფრული ტექნოლოგიების მიმართ.

5. მარკეტინგის კუთხით თანამშრომლობის გაძლიერება

მარკეტინგის სფეროში მრავალი ფოკუს-ჯგუფი არსებობს, როგორებიცაა: გამომცემლები, ჟურნალისტები, სხვადასხვა სახის კონსულტანტები. ფოკუს-ჯგუფებთან თანამშრომლობა უნდა პასუხობდეს კომპანიის მიზნებს.

6. ინოვაციები

ფირმამ უნდა შეძლოს მუდმივად გააოცოს მომხმარებელი სიახლეების შეთავაზებით.

7. ფირმის სხვა პროფილის თანამშრომლებთან კომუნიკაცია

ფირმის რომელიმე შემადგენელი ერთეულის სისუსტე, მისი ფუნქციის (მწარმოებლური, კომერციული თუ სხვა) მიუხედავად, ავტომატურად აისახება მთელ ორგანიზაციაზე. შესაბამისად, თითოეული შემადგენელი სტრუქტურული ერთეულის მოქმედება უნდა იყოს შეთანხმებული, რაც ხელს შეუწყობს მარკეტინგის განყოფილების ფუნქციების სრულყოფილად განხორციელებას.

8. გაყიდვების მოცულობის გაზრდა

ფირმაში მარკეტინგის განყოფილებას ყველაზე დიდი ინფორმაცია აქვს მომხმარებლის დამოკიდებულების შესახებ, მათზე შესაბამისი ადეკვატური რეაქცია პირდაპირ აისახება გაყიდვების ზრდაზე.

9. მარკეტინგული ბიუჯეტის დაგეგმვა და ინვესტიციების რენტაბელურობის გამოთვლა

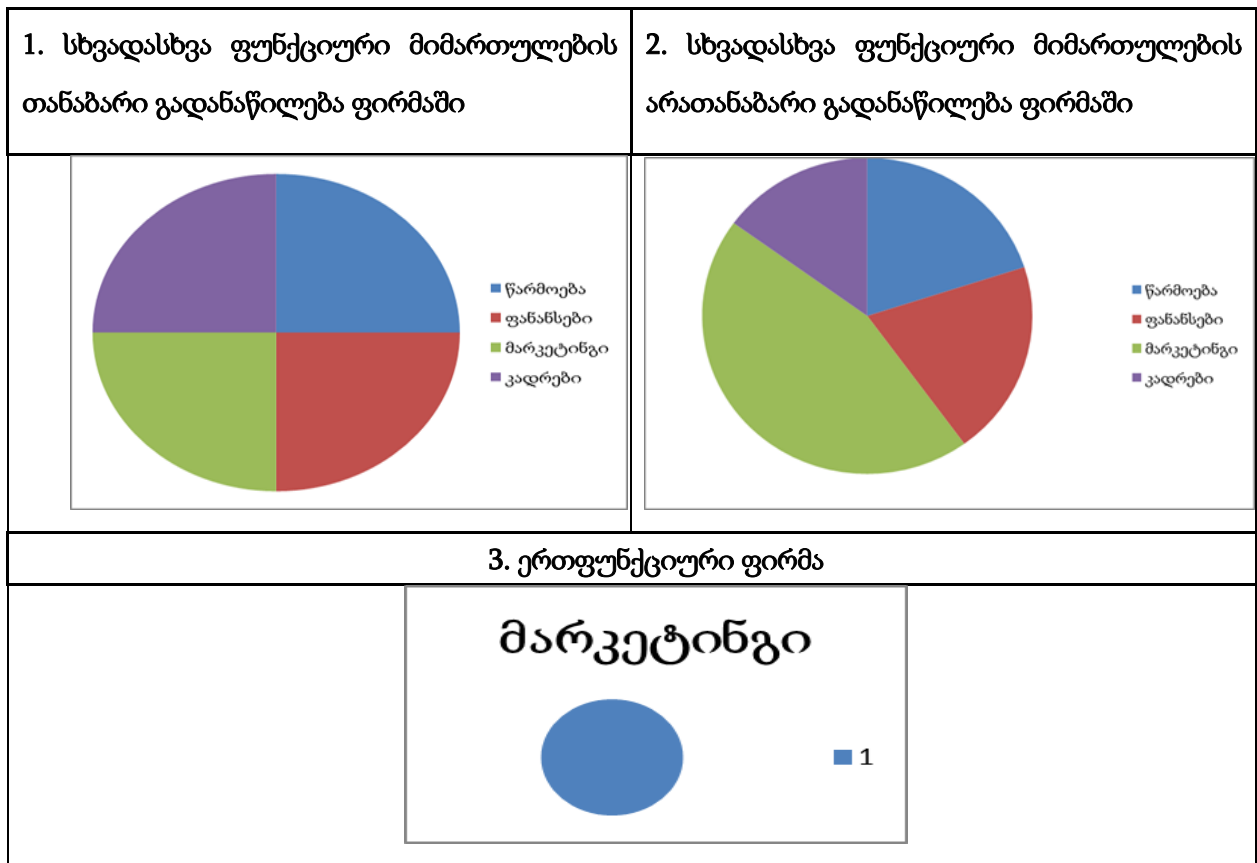
სხვა სტრუქტურული ერთეულების მსგავსად, მარკეტინგის განყოფილებამ უნდა შეძლოს მომავალი წლის აქტივობების დაგეგმვა (მარკეტინგული აქტივობა ერთგვარი ინვესტიციაა, რომელიც მოიცავს ფულად, დროით და შრომით რესურსს) მიმდინარე ბიუჯეტის ფარგლებში ინვესტიციების დადებითი ამონაგების მაჩვენებლის მისაღწევად.

10. მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა

როგორც ყველა სტრატეგიაში, ამ შემთხვევაშიც, ხდება ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღება, რომელიც თითოეული ფირმისათვის შესაძლებელია ინდივიდუალური იყოს. სტრატეგიაში აისახება ყველა ზემოთ აღნიშნული გამოწვევა, ფირმის სხვა სტრუქტურული ერთეულების და უშუალოდ მარკეტინგული კვლევის შედეგად გარედან მოპოვებული ინფორმაციის საფუძველზე ყალიბდება მარკეტინგული სტრატეგია. თუ ბაზარზე მომხმარებელი დომინირებს, მაშინ მიმწოდებლის მიერ ბაზარზე უშუალოდ მასზე ორიენტირებული პროდუქტის მიწოდებაზე ფოკუსირებით დგება სტრატეგია. სხვა მიმწოდებლებთან კონკურენციის გამო ამ დროს სტრატეგიაში გამოყენებული მარკეტინგული ინსტრუმენტები დახვეწილია. მიმწოდებლის მიერ დომინირებულ ბაზარზე ხდება იმ პროდუქტის მოწოდება, რომელიც მიმწოდებელს სურს. მარკეტინგის სტრატეგია ამ დროს მარტივია, მასში გათვალისწინებული ინსტრუმენტები კი მწირი. ასეთ სიტუაციაში გრძელვადიან პერსპექტივაში მიმწოდებელი, ცხადია, აგებს. მარკეტინგის სტრატეგიაში გასათვალისწინებელია: ა) თუ როგორ მოხდეს ფირმის წარმოებულ პროდუქტზე მოთხოვნის მაქსიმიზაცია, რასაც მოსდევს წარმოების, დასაქმების და მოგების გაზრდა და ა.შ.; ბ) მომხმარებლისათვის გემოვნებაზე მაქსიმალურად მისადაგების მიზნით, მისთვის პროდუქტის ფართო არჩევანის შეთავაზება; დ) მომხმარებლის ზოგადი კმაყოფილების ხარისხის გაზრდა. მარკეტინგის სტრატეგიის უმთავრესი და საბოლოო მიზანი, რა თქმა უნდა, ფირმისათვის ბაზარზე ხანგრძლივადიანი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაა.

სპეციფიკიდან გამომდინარე, სხვადასხვა ფორმაში მარკეტინგს განსხვავებული მნიშვნელობა აქვს (ნახ. 5.1.1). აღნიშნული სქემის პირველ სეგმენტში მარკეტინგის სტრუქტურას ისეთივე ადგილი უკავია, როგორც დანარჩენ მიმართულებებს. ფირმა კონკურენტულ ბაზარზე პროდუქტის გასაღებაში სიმნელეებს აწყდება. ცხადია, რაც უფრო

მარტივია პროდუქტის გასაღება ფირმისთვის, მით უფრო მცირე ექნება მას მარკეტინგზე პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეული და პირიქით; მე-2 სეგმენტში მარკეტინგი ფირმის ძირითადი მიმართულებაა, თუმცა, ფირმას ასევე აქვს სხვა სტრუქტურული ქვედანაყოფები, რომლებიც სხვა ფუნქციას ასრულებენ. მე-3 სეგმენტში წარმოდგენილია ერთფუნქციური ფირმა, მარკეტინგის მიმართულებით, რომლის სხვა ფუნქციების განხორციელება აუტსორსინგის მეშვეობით ხდება. ამგვარად, მარკეტინგის განყოფილების ორგანიზაციული სტრუქტურა განსხვავებულია. თუმცა, ყველა შემთხვევაში ფირმაში მარკეტინგის მიმართულების წარმატებით ფუნქციონირებისათვის მარკეტინგის სტრუქტურული ქვედანაყოფის თანამშრომლებს გააზრებული უნდა ჰქონდეთ თავიანთი როლი ამ წარმატებაში და შეეძლოთ შეთანხმებული მუშაობა.

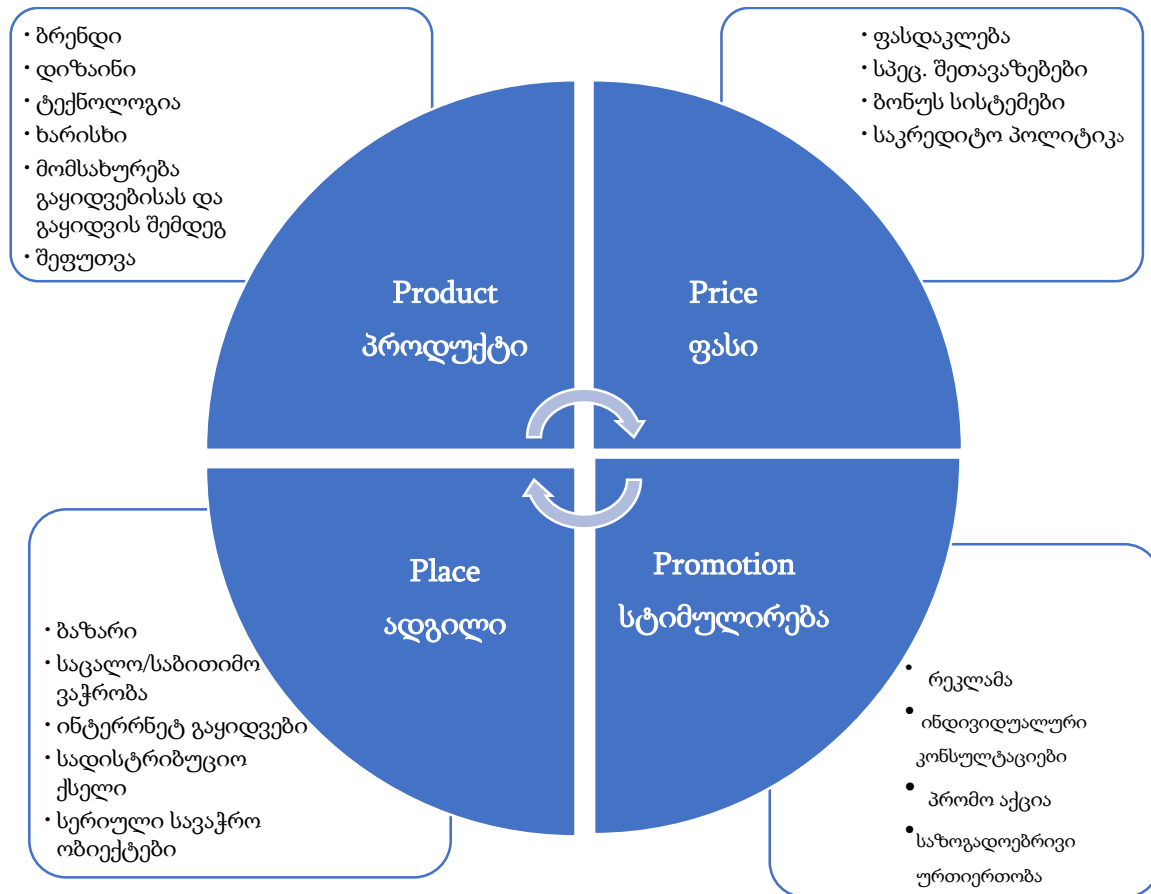


ნახ. 5.1.1 მარკეტინგის სტრუქტურა სხვადასხვა ტიპის ფირმაში

5.2 მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტები (4P, 7P, 4C)

მარკეტინგის შესახებ ლიტერატურაში განხილულია მარკეტინგული სტრუქტურის თეორია, რომელიც მომხმარებლის მოთხოვნაზე მოქმედ ელემენტებს ხსნის. მარკეტინგული

სტრუქტურის პირველადი თეორია შემუშავდა ამერიკელი მეცნიერის ედმუნდ ჯერომ მაკარტის მიერ (Edmund Jerome, McCarthy, 1960). იგი წარმოდგენილია 4P-ის (Product, Price, Place, Promotion) სახით. თითოეულ P-ს თავისი მნიშვნელობა აქვს მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებაში (ნახ. 5.2.1).



ნახ. 5.2.1 4P-ის კონცეფცია

Product (პროდუქტი) - ობიექტი, რომლის მეშვეობით ხდება, მომხმარებლის გარკვეული კატეგორიის საჭიროებისა და მოთხოვნების აღმოფხვრა. პროდუქტი შეიძლება იყოს მატერიალური, რომელსაც აქვს დამოუკიდებელი ფიზიკური სახე (ნემსი, ტექნიკური დანადგარი) ან არამატერიალური - მომსახურება (IT და ტურიზმის ინდუსტრია). მნიშვნელოვანია რამდენად მოთხოვნადია პროდუქტი, შესაბამისი რაოდენობით პროდუქტის ბაზარზე გატანა - მარკეტინგის მენეჯერებისთვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებაა. ამიტომ პროდუქტის ბაზარზე მიწოდებამდე შესწავლილი უნდა იყოს მისი

სასიცოცხლო ციკლი, რომელიც მოიცავს ზრდის, მომწიფების და გაყიდვების შემცირების ფაზას. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მიმწოდებელმა პროდუქტი განაახლოს გაყიდვების შემცირების ფაზაში, რათა მოხდეს გაყიდვების სტიმულირება. პროდუქტი მოიცავს: პროდუქტის ნომენკლატურას, ხარისხს, დიზაინს, სავაჭრო ნიშანს, შეფუთვას, მომსახურების პირობებს, საგარანტიო პირობებს და ა.შ. ჩვეულებრივ ფირმას ბაზარზე გააქვს რამდენიმე პროდუქტი. ერთი კონკრეტული მიმწოდებელი ფირმის პროდუქტისა და მომსახურების სრული ჩამონათვალი ქმნის **პროდუქტის ნომენკლატურას**. პროდუქტის ნომენკლატურაში გამოიყოფა გარკვეული ჯგუფები, რომლებიც შედგება პროდუქტის იმ კატეგორიებისგან, რომელთაც გააჩნიათ მსგავსება სამომხმარებლო მახასიათებლის მიხედვით. მას **პროდუქტის ასორტიმენტი** ეწოდება. მიმწოდებლის მიერ პროდუქტის ნომენკლატურისა და ასორტიმენტის შერჩევას გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება. წარმოების დივერსიფიკაციის შედეგი - პროდუქციის ასორტიმენტის შემადგენლობა არ უნდა ზრდიდეს მარკეტინგულ ხარჯებს, პირიქით მასშტაბის ეკონომიის გათვალისწინებით მუდმივი ხარჯების წილი უნდა შემცირდეს.

ზოგადად მიმწოდებელი უნდა პასუხობდეს ერთ მთავარ კითხვას: რისი გაკეთებაა საჭირო, ბაზარზე კონკურენტებზე უკეთესი პროდუქტის გასატანად? ამ კომპლექსური საკითხის გადაჭრამდე, ცხადია, საჭიროა სხვა უფრო კონკრეტულ კითხვებზე პასუხების განსაზღვრა, რომელიც თითოეული პროდუქტისათვის ინდივიდუალური შეიძლება იყოს.

Price (ფასი) განსაზღვრავს მიწოდებას და დამოკიდებულია მომხმარებლის მზადყოფნაზე გაიღოს მოცემული პროდუქტის გამოყენებით მიღებული სარგებლის სანაცვლოდ რაღაც რაოდენობის თანხა. ფასი არ უნდა იყოს დაბალი, რათა გამყიდველი ზარალდებოდეს და არც ძალიან მაღალი, რათა მომხმარებელს არ შეეძლოს პროდუქტის შექმნა. მომხმარებელი ანალოგიური პროდუქტის მწარმოებელ კონკურენტებთან აკავშირებს კონკრეტული მიმწოდებლის ფასს, შესაბამისად, ფასი მომხმარებლის მიერ პროდუქტის აღქმის ძირითადი ინდიკატორია. დაბალი ფასი, შესაძლებელია მომხმარებელში დაბალ ხარისხთან ასოცირდებოდეს, ამიტომ საფასო პოლიტიკას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. პროდუქტის ან მომსახურების ფასი დამოკიდებულია მოთხოვნაზე, უფრო ზუსტად კონკრეტული მოთხოვნის ელასტიკურობაზე. თუ პროდუქტი ელასტიკურია, მასზე ფასის გაზრდა

მნიშვნელოვნად შეამცირებს მოთხოვნას (მაგ., ყავის ფასის გაზრდისას მომხმარებელი ჩაის მოიხმარს), პროდუქტი/მომსახურება არაელასტიკურია, თუ მისი მოთხოვნა გავლენას არ ახდენს ფასის გაზრდის შემდეგაც კი (მაგ., ბენზინი, ბაზარზე ელექტრომანქანების ჯერჯერობით დაბალი წილის გამო).

ზოგადად ბაზარზე მიმწოდებლის მიერ წარმოებული საფასო პოლიტიკა დამოკიდებულია შემდეგ ფაქტორებზე:

- როგორ იქნება კონკრეტული პროდუქტის დანახარჯი?
- როგორ აღიქვამს მომხმარებელი პროდუქტის ღირებულებას?
- რამდენად არის ურთიერთკავშირი კონკრეტული პროცენტით ფასდაკლებასა და ბაზრის წილის ზრდას შორის?
- რამდენად მართლზომიერია კონკრეტული პროდუქტის ფასი ანალოგიური პროდუქტის მწარმოებელი კონკურენტების ფასთან მიმართებით?

Place (ადგილი) - ბაზარი, სადაც ხდება პროდუქტის გაყიდვა, უმთავრესი პირობაა, რომ მოცემული ადგილი იყოს მომხმარებლისთვის ადვილად ხელმისაწვდომი, ანუ კარგ სადისტრიბუციო ქსელს გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია.

Promotion (სტიმულირება) - პროდუქტის რეალიზების მიზნით ინფორმაციის სხვადასხვა საშუალებით (რეკლამა, პირადი კონსულტაცია, პრომოაქცია) გაზიარება.

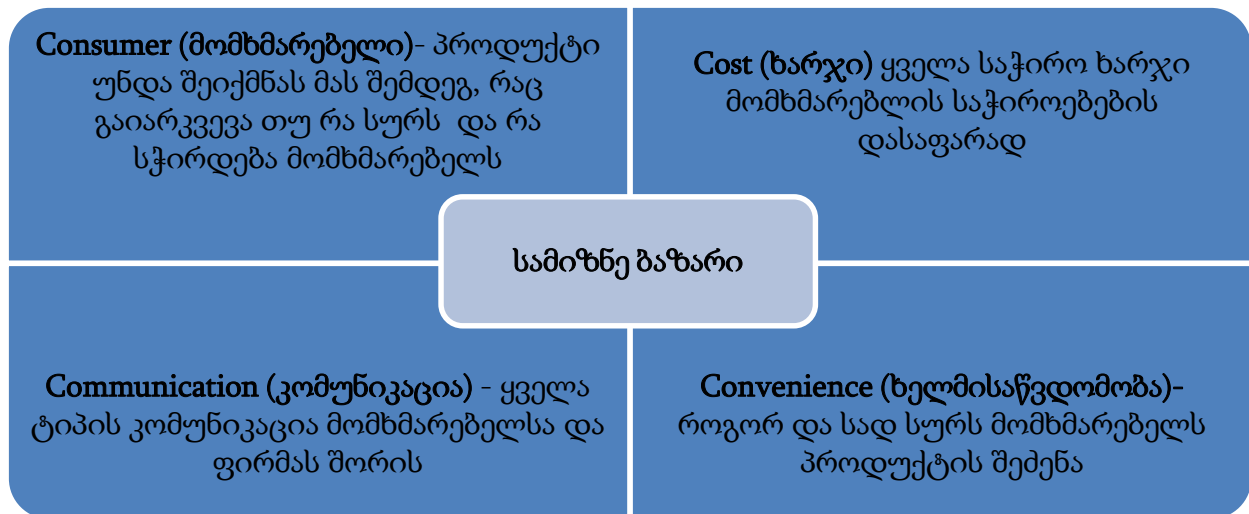
ჯერომ მაკარტის წარმოდგენილი 4P-ს თეორია ეტაპობრივად განივრცო და გარდაიქმნა ჯერ 5P-ს, საბოლოოდ კი 7P-ს თეორიად.

მე-5 P - People (ხალხი) - ხალხის, ადამიანისეული რესურსის მიერ იქმნება პროდუქტი და იწარმოება მომსახურება, ხდება მომხმარებელთან კომუნიკაციის დამყარება. ამიტომ მიმწოდებლის (რომელიც ამ შემთხვევაში დამსაქმებლად გვევლინება) ინტერესებშია დასაქმებულები იზიარებდნენ და გათავისებული ჰქონდეთ ფირმის ღირებულებები. ეს თეორია საკადრო მენეჯმენტისა და მარკეტინგის მომიჯნავე ელემენტად შესაძლოა მივიჩნიოთ.

მე-6 P - Process (პროცესი) გულისხმობს იმ ღონისძიებათა ერთობლიობას, რომელთა მეშვეობითაც მიიღება საბოლოო სარგებელი. კარგად ორგანიზებული პროცესის შედეგია დანახარჯების შემცირება და ამონაგების ზრდა.

მე-7 P - Physical Evidence (არსებითი მტკიცებულება) გარემოსთან დაკავშირებული ფაქტორები, სადაც ხდება პროდუქტის წარმოება, მომსახურების გაწევა. არსებული მტკიცებულების გარემოცვაში ხდება მომხმარებლისა და პირდაპირი თუ არაპირდაპირი მიმწოდებლის ურთიერთობა. არსებითი მტკიცებულება მოიცავს ინტერიერს, სივრცით განლაგებას, ავეჯს, დანადგარებს, დიზაინს, გარემო პირობებს (ხმაური, სიცივე, სიცხე) და ა.შ. არსებითი მტკიცებულება გავლენას ახდენს მომხმარებლის მიერ პროდუქტის აღქმაზე და ბრენდის იმიჯზე აჩენს გარკვეულ წარმოდგენებს (მაგ., სწრაფი კვების ობიექტი თავისი სპეციფიკური ინვენტარით მომხმარებელში ასოცირდება “Mcdonalds“-თან, სპორტული საქონლის მაღაზია “Adidas“-თან და “Nike“-თან და ა.შ). წამყვანი ფირმების შექმნილი არსებითი მტკიცებულებები განზოგადდება და მასთან გაჩენილი წარმოსახვითი ბმების გამო ფსიქოლოგიურ ასპექტში გადადის.

1990 წელს ამერიკელმა მეცნიერმა რობერტ ლაუტერბორნმა (Robert F. Lauterborn) შეიმუშავა 4P მოდელების საპირწონე **4C მოდელი**. ამ მოდელის სახელწოდებაც გამომდინარეობს მისი შემადგენელი ელემენტების ინგლისურ ენაზე საწყისი ასოებისგან. 4C მოდელი მისი წინამორბედი მოდელებისგან განსხვავებით ფოკუსირებულია არა მიმწოდებელზე, არამედ მომხმარებელზე (ნახ. 5.2.2).



ნახ. 5.2.2 4C მოდელი

- **Cost (დანახარჯი)** – პროდუქტის ფასი არ არის ერთადერთი დანახარჯი, რომელიც მომხმარებლის მხრიდან პროდუქტის შეძენას განსაზღვრავს. ამა თუ იმ პროდუქტის შეძენას, ასევე, განაპირობებს ალტერნატიული დანახარჯები. ანუ, მიმწოდებლის მხრიდან დასადგენია, თუ რა არის იმ თანხის მაქსიმუმი, რითაც მომხმარებელს მოცემული პროდუქტის შეძენა უღირს. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია ბაზარზე კონკურენციის რა ტიპი არსებობს, და მომხმარებლის რომელ ფოკუს-ჯგუფზე აკეთებს აქცენტს მიმწოდებელი. შესაძლებელია გამოვყოთ სამი ტიპის მომხმარებელთა ფოკუს-ჯგუფი:

1. *სტატუსზე ფოკუსირებული მომხმარებელი* პირველი ხარისხის პროდუქტზე აკეთებს აქცენტს და უპირატესობას ანიჭებს რა თავიანთ სტატუსს, ყურადღებას არ აქცევს პროდუქტის ფასს;

2. *სარგებლიანობაზე ფოკუსირებული მომხმარებელი* იძენს პროდუქტს მისთვის ხელსაყრელ ფასად, მისთვის მნიშვნელოვანია, თუ რამდენად შეესაბამება პროდუქტის ფასი მის ხარისხს.

3. *ბიუჯეტზე ფოკუსირებული მომხმარებელი* ეძებს იმ პროდუქტს, რომელიც მის ფინანსურ მდგომარეობას შეესაბამება. იგი დაბალფასიან პროდუქტზეა ორიენტირებული.

- **Consumer (მომხმარებლის სურვილი და საჭიროება)** – ფირმამ მხოლოდ ის პროდუქტი უნდა გაყიდოს, რომელიც მომხმარებლის სურვილს მიესადაგება. ამიტომ მომხმარებლის სურვილები და საჭიროებები საგულდაგულოდ უნდა იყოს გამოკვლეული.

- **Communication (კომუნიკაცია)** – სტიმულირება გავლენის მომხდენი და შთამაგონებელია მაშინ, როცა კომუნიკაციას თანამშრომლობის ხასიათი აქვს. მოხმრებელთან უნდა შედგეს ღია დიალოგი მათი პოტენციური სურვილების და საჭიროების შესახებ.

- **Convenience (ხელმისაწვდომობა)** – პროდუქტი ადვილად ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ბაზარზე, მარკეტოლოგებმა უნდა მოახდინონ მათი სხვადასხვა ტიპის მომხმარებლისთვის ხელმისაწვდომ სივრცეში განთავსება.

4C მოდელის კვლევის უშუალოდ წარმართვა მომხმარებლის საჭიროების და სურვილის დადგენის კუთხით მარკეტოლოგებს ზედმეტ დანახარჯებს ააცილებს თავიდან. ბიზნესის მოგება პირდაპირ იქნება დამოკიდებული მომხმარებლისათვის მაღალი ხარისხის პროდუქტის მიწოდებაზე.

უნდა აღინიშნოს, რომ როგორც 4P, ასევე 4C ელემენტები შესაძლოა იყოს მარკეტინგის სტრატეგიის ამოსავალი წერტილი და მოცემული სიტუაციის მიხედვით თავად მარკეტოლოგმა უნდა გადაწყვიტოს, თუ როგორ სტრატეგიას უნდა მიმართოს. ზოგადად მარკეტინგულმა სტრატეგიამ უნდა დააბალანსოს ფირმის მოგება, მომხმარებლის კმაყოფილების ხარისხი, ბრენდის ცნობადობა და პროდუქტის/მომსახურების ხელმისაწვდომობა, ნებისმიერი ამ მიზნის მიღწევის საშუალება ზედმიწევნით ფრთხილად უნდა შეირჩეს, რადგან ამით საბოლოოდ განისაზღვრება ფირმის წარმატება ან წარუმატებლობა. ცხრილში 5.2.1 გადმოცემულია 4P-ისა და 4C-ის ურთიერთშემავსებელი ელემენტები. 4P-ისა და 4C-ის შემადგენელი ელემენტების მარკეტინგულ სტრატეგიაში დაბალანსებულად წარმოდგენა ცხადია, შეუძლებელია და ბაზრის ტიპის მიხედვით სტრატეგიას განსაზღვრავს მიმწოდებელი, მისი წარმატება კი უკვე სხვა ბაზარზე არსებულ კონკურენტ მიმწოდებლებსა და მომხმარებელზეა დამოკიდებული.

ცხრილი 5.2.1 4P -ისა და 4C-ის ურთიერთშემავსებელი ელემენტები

4P	4C
პროდუქტი	მომხმარებლის სურვილი და საჭიროება
ფასი	მომხმარებლის დანახარჯი
ადგილი	მოხერხებულობა
სტიმული	კომუნიკაცია

ფირმის მარკეტინგის სტრატეგია ეფუძნება წინასწარ შერჩეული ბაზრის, კონკურენტებისა და მომხმარებლის შესახებ მაქსიმალურად სრულყოფილ ინფორმაციას. ზოგადად მარკეტინგის სტრატეგია მეტ-ნაკლები თანაფარდობით ფოკუსირებულია: პროდუქტზე, ფასზე, დისტრიბუციის საშუალებებსა და სტიმულირების გზებზე. ფირმის მარკეტინგის სტრატეგიის კლასიფიკაცია შესაძლებელია მოვახდინოთ სხვადასხვა ნიშნით. მაგ., *გეოგრაფიული არეალის მოცვის მიხედვით* სტრატეგია შესაძლებელია იყოს: გლობალური, მულტინაციონალური, ნაციონალური და რეგიონული. *სასაქონლო-საბაზრო მახასიათებლების მიხედვით* სტრატეგია შესაძლებელია მიმართული იყოს ბაზრის განვითარებაზე (უკვე ათვისებულ ან ახალ ბაზრებზე გაყიდვების ზრდაზე), სპეციალური ნიშის გამონახვაზე - ასორტიმენტის შემცირებაზე, ან პირიქით პროდუქტის დივერსიფიკაციაზე; *მოქმედების მიხედვით* სტრატეგია შეიძლება იყოს მყისიერი და ითვალისწინებდეს მოცემული ფირმისათვის ხელმისაწვდომ ყველა ბაზარზე ერთდროულად ექსპანსიას, ან თანმიმდევრობით იყოს გაწერილი ცალკეული ბაზრების ნაბიჯ-ნაბიჯ ათვისება. მარკეტინგის სტრატეგია ფირმას ეხმარება გაყიდვების კუთხით უპირატესობა მოიპოვოს, როგორც უკვე არსებულ გამოცდილი კონკურენტის, ასევე, ბაზარზე ახლად შემოსული მიმწოდებლის წინაშე, რეაგირება მოახდინოს ბაზარზე არსებული ტენდენციებისა და მომხმარებლის საჭიროებაზე, განავითაროს ინოვაციები და გაზარდოს ფირმის პროდუქტის მყიდველთა რიცხვი.

მარკეტინგის სტრატეგიის შემუშავების ეტაპები მოცემულია ცხრილში 5.2.2.

ზოგადად უნდა ითქვას, რომ, როგორც ყველა სტრატეგიაში, მარკეტინგის სტრატეგიაშიც ამოსავალი წერტილი პრობლემის მიზეზის დადგენა და ცალკეული ფაქტის გამოვლენაა. გაყიდვების და ბაზრის წილის შემცირების ფაქტს შესაძლოა სხვადასხვა მიზეზი ჰქონდეს, შესაბამისად, არ არის საკმარისი ფაქტის დაფიქსირება, საჭიროა, მისი გამომწვევი მიზეზის დადგენა, რასაც წინ უძღვის მარკეტინგული კვლევა, რომელიც მოიცავს შესაბამისი ლიტერატურის შესწავლას, ექსპერტებთან კონსულტაციებსა და ჯგუფურ დისკუსიებს. ამასთან, აქტუალური რჩება პრობლემის დაკონკრეტება, პრობლემასთან დაკავშირებული ფაქტების მოძიება, მათი ზუსტი აღწერა და ცდომილებისგან თავის ასარიდებლად საექსპერიმენტო/მოდელირებული სამუშაოების ჩატარება.

ცხრილი 5.2.2 მარკეტინგის შემუშავების ეტაპები

1	პირველადი ინფორმაციის ანალიზი
2	პრობლემების გამოკვეთა/მიზნების დასახვა
3	მეორეული ინფორმაციის შემუშავება
4	პირველადი და მეორეული ინფორმაციის გადამუშავება
5	სამოქმედო გეგმისა და რეკომენდაციების შემუშავება
6	გეგმისა და რეკომენდაციების განხორციელება

ფირმის მარკეტინგის სტრატეგიის შემადგენელი აუცილებელი პუნქტებია:

1. **მისაღწევი მიზნები** სტრატეგიის მოქმედების პერიოდისათვის. მნიშვნელოვანია, დასახული მიზნები თავსდებოდეს გარკვეულ ჩარჩოებში, შესაბამისობაში იყოს ფირმის სპეციფიკასთან. ამასთან, შესაძლებელი უნდა იყოს მოცემულ პირობებში მათი მიღწევა და გარკვეული პარამეტრებით მათი დაკონკრეტება (დაზუსტებული უნდა იყოს, თუ რომელ საზომ ერთეულში ხდება დასახული მიზნების ეფექტიანობის შეფასება). მიზნები უნდა იყოს რენტაბელური და დროული. (მაგ., არ არის მართებული მიზნად დაისახოს - არსებული ბაზრის წილის გაფართოება დამატებითი პარამეტრების მითითების გარეშე, მართებულია დაკონკრეტდეს ბაზრის წილის ზრდის შესაბამისი პროცენტი და დროის მონაკვეთი, რომლის

განმავლობაშიც წინასწარ დათქმული გრაფიკით არსებული პირობების გათვალისწინებით უნდა მოხდეს მიზნის მიღწევა).

2. **ბაზრის ანალიზი.** მარკეტინგულ სტრატეგიაში დაკონკრეტებული უნდა იყოს ფირმის მიზნობრივი აუდიტორია. ბაზრის ანალიზის შემადგენელი კომპონენტები დამოკიდებულია ფირმის საქმიანობის მასშტაბებზე. რაც უფრო მსხვილია ფირმა, მით უფრო დეტალური და ყოვლისმომცველია ბაზრის ანალიზი. იგი შეიძლება მოიცავდეს ბოლო პერიოდის უმუშევრობის დონეს, არსებული სამომხმარებლო სესხის პირობებს და ზოგადად ყველა ფაქტორს, რომელიც გავლენას ახდენს გაყიდვების მოცულობაზე და მომხმარებლის ქცევაზე. მომხმარებლის დახასიათებისას ყურადღება მახვილდება მათ დემოგრაფიულ, სოციალურ, კულტურულ მახასიათებლებზე. საყურადღებოა, ბაზარზე არსებული კონკურენცია, კონკურენტი ფირმის წილი ბაზარზე, მათი შესაძლებლობები, კონკურენტების მხრიდან პროდუქტის მხარდაჭერის მეთოდები, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები.

ამასთან, ძალზე მნიშვნელოვანია განვითარების რა სტადიაშია (ზრდის, მომწიფების, დაქვეითების) დარგი, რადგან ფირმაზე ხდება შესაბამისი განვითარების დამახასიათებელი ნიშან-თვისებების ასახვა. დაქვეითების შემთხვევაში დასადგენია შესაბამისი გამომწვევი მიზეზები და მათ წინააღმდეგ ფირმის კონტროლის დაქვემდებარებული შესაძლო ღონისძიებების გატარება. მომწიფების ფაზაში დიდი ყურადღების გამახვილება საჭირო კონკურენციასა და შესაბამისი მარკეტინგული ინსტრუმენტების გამოყენებაზე. დარგის ზრდის სტადია, ცხადია, საუკეთესოა ფირმისათვის, რადგან შესაბამის პროდუქტზე მოთხოვნა მზარდია. საყურადღებოა, რომ ამ დროს ხდება ახალი მწარმოებლების და მიმწოდებლების გაჩენა, შესაბამისად, უწყვეტივ უნდა ხდებოდეს მარკეტინგული ინსტრუმენტების სრულყოფა.

3. ფირმის **SWOT - ანალიზი.**

4. **ღირებულებების განსაზღვრა** გულისხმობს დაკონკრეტებას თუ, რა მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს პროდუქტს თავისი პირველადი დანიშნულების გარდა. ამასთან, გათვალისწინებული უნდა იყოს საკუთრივ მომხმარებლის ფასეულობები და შეხედულებები. მაგ., ცალკეული პროდუქტი იყიდება სხვა პროდუქტთან ერთად (მაგ., გარკვეული პერიოდულობით გამოშვებული გაზეთი, მხატვრული ლიტერატურის ნაწარმოებთან ერთად, გარკვეულ ტიპის შოკოლადი სათამაშოსთან ერთად, რაც მოცემულ პროდუქტს დამატებით ღირებულებას სძენს).

5. **სტიმულირების ინსტრუმენტები** - ფასიანი რეკლამის ნებისმიერი ფორმა (სოციალური ქსელები, ტელევიზია, რადიო, ბეჭდვითი მედია); საზოგადოებრივი ურთიერთობები, გაყიდვებისას მომხმარებელთან კონტაქტზე ფოკუსირება; ბროშურების და სარეკლამო ბარათების დარიგება, ელ-ფოსტითა და სატელეფონო მოკლე ტექსტური შეტყობინებებით მომხმარებლისთვის სარეკლამო შინაარსის წერილების გაგზავნა, ბაზრობა-გამოფენებში მონაწილეობა, ფასდაკლება და სხვა სახის ბონუსები.

6. **ბიუჯეტი** - რა თანხა აქვს გამოყოფილი ფირმას მარკეტინგული ხარჯების დასაფინანსებლად, ვებ-გვერდთან დაკავშირებული დანახარჯების ჩათვლით. აღნიშნული მონაცემი უნდა დაანგარიშდეს ასევე, ფირმაზე მოქმედი სხვადასხვა შიგა და გარე ფაქტორის ცვლილების შემთხვევაში.

7. **მარკეტინგული აქტივობების ჩამონათვალი** განსაზღვრული პერიოდისათვის.

ფირმის მარკეტინგის სტრუქტურული ერთეულის უმთავრესს წარმატებად ითვლება მისი სტრატეგიული ამოცანების გადაჭრა. თუმცა, გარდა მასშტაბური მარკეტინგული სტრატეგიით გათვალისწინებული მიზნების მიღწევისა, საჭიროა სანდო, აქტუალური ინფორმაცია, რათა მაქსიმალურად მოხდეს მომხმარებლის ინტერესის გათვალისწინება, ფირმის შესაძლებლობების სრულად გამოყენება და მომხმარებელზე, მოთხოვნასა და ბაზარზე ზეგავლენა. ცხადია, ინფორმაციის მოპოვება და მისი დამუშავება, ანალიზი კომპლექსური პროცესია, თუმცა, საბოლოო მონაცემების მნიშვნელობა ძალზე დიდია, რადგან იგი გვიჩვენებს ფირმის პროდუქტზე პოტენციურ მოთხოვნას, შესაძლო ამონაგებსა და მოგებას. ეს მონაცემები კი განაპირობებს ფირმის წარმოების მასშტაბს, ფირმის საკადრო პოლიტიკას, მანქანა-დანადგარებისა და ნედლეულის შესყიდვასა და სხვა პროცესებს. მარკეტინგული სტრატეგია ფირმის საქმიანობის, ბიზნეს გარემოს და ფირმის მართვის თავისებურებების გათვალისწინებით შესაძლებელია სხვადასხვაგვარი იყოს, მაგრამ თითოეულ მათგანს აქვს საერთო უმთავრესი მიზანი - ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება, რაც მარკეტინგული ინსტრუმენტების სწორი და ეფექტიანი გამოყენებით ხდება.

პრაქტიკული ნაწილი

- **სამსჯელო კითხვები:**
 1. ჩამოაყალიბეთ ფირმის მარკეტინგის არსი - მისი ძირითადი მიზანი და შემადგენელი ელემენტები.
 2. როგორ შეიძლება დავაჯგუფოთ ფირმის მარკეტინგის ძირითადი გამოწვევები?
 3. რა არის ბრენდი?
 4. თქვენი აზრით რა უნდა იყოს 4P-ის კონცეფციის გავრცობის მიზეზი?
 5. რა მიზეზით არის განპირობებული მომხმარებლის ინტერესებზე მარკეტინგის სტრატეგიის ფოკუსირება?
 6. რა ფაქტორებზეა დამოკიდებული პროდუქტის ფასი?
 7. რა ნიშნებითაა შესაძლებელი მარკეტინგის სტრატეგიის კლასიფიკაცია?
- **დავალება:** თქვენ მიერ წინა თავებში შერჩეული ფირმისათვის დაამუშავეთ მარკეტინგული მიქსი 7P.
- **დისკუსია:** 4P, 7P, 4C - მარკეტინგული მიქსის ანალიზი კონკრეტული მაგალითების საფუძველზე.

თავი 6

ფირმის მენეჯმენტი

❖ ამ თავში თქვენ შეისწავლით შემდეგ საკითხებს:

- ფირმის მენეჯმენტის არსი და ფუნქციები
- ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა
- ლიდერობისა და მოტივაციის როლი ფირმის მართვაში
- ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღება
- კოუჩინგი ფირმის მართვაში
- კონფლიქტები ფირმაში და მათი რეგულირების მეთოდები

6.1 მენეჯმენტის არსი და ფუნქციები

მენეჯმენტი განსაკუთრებულ პროფესიულ საქმიანობად განიხილება. იგი არის მრავალი ქვეპროცესის თვისებრივი ერთობლიობა. კერძოდ, მენეჯმენტი ესაა დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და კონტროლის ფუნქციებისგან შემდგარი და ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად მიმართული პროცესი.

თანამედროვეობაში მაღალ პროფესიულ ცოდნასა და უნარ-ჩვევებზე დამყარებული მართვა აღარაა საკმარისი. დღეს ორგანიზაციის (ფირმის) მენეჯმენტი ხელოვნების დონეზე განიხილება, რადგან საქმე ეხება უმნიშვნელოვანესი რესურსის - ფირმაში დასაქმებულთა წარმატებულ მართვას. მენეჯმენტის ცნობილი მკვლევრის, პიტერ დრუკერის აზრით, თანამედროვე ეტაპზე მენეჯმენტი თავისებური და საყოველთაოდ საჭირო სპეციალობაა და იგი აუცილებელია ნებისმიერი საქმიანობის წარმართვისთვის. თანამედროვე ფირმაში მენეჯმენტს ახასიათებს:

- გუნდური მმართველობითი სტრუქტურა;
- თანამშრომელთა გაზრდილი უფლებამოსილებები;
- მმართველობითი დონეების მცირე რაოდენობა;
- ინფორმაციაზე შეუფერხებელი წვდომა და საქმიანობის გამჭვირვალობა.

მენეჯერი არის ადამიანი, რომელიც ფირმის მიზნების მისაღწევად ზედამხედველობას და კოორდინირებას უწევს სხვა ადამიანების საქმიანობას. კოორდინირებაში იგულისხმება

ფირმის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულში დასაქმებულთა ან დროებით დაქირავებულთა ხელმძღვანელობა.

ტრადიციული სტრუქტურის მქონე ფირმაში განასხვავებენ კლასიფიკაცია ხდება დაბალი, საშუალო (ფუნქციონალური) და უმაღლესი რგოლის (ტოპმენეჯერი) მენეჯერებად.

დაბალი რგოლის მენეჯერები არამენეჯერ თანამშრომლებს მართავენ - მათ ვინც ჩართულია უშუალოდ პროდუქტების წარმოებაში ან მომსახურებას უწევს კლიენტებს. ისინი დაკავებული არიან საწარმოო დავალებების შესრულებისთვის გამოყოფილი რესურსების ეფექტიანი გამოყენების კონტროლით, ამ ტიპის მენეჯერებს შეიძლება ეწოდოს ცვლის მენეჯერები, განყოფილების მენეჯერები.

საშუალო რგოლის ფუნქციური მენეჯერები კოორდინაციას უწევენ დაბალი რგოლის მენეჯერების საქმიანობას. ისინი პასუხისმგებელნი არიან ფირმის პოლიტიკისა და სტრატეგიის დანერგვაზე, აწოდებენ ინფორმაციას უმაღლესი რგოლის მენეჯერებს, მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებს აცნობენ დაბალი რგოლის მენეჯერებს. ისინი შეიძლება იყვნენ პროექტის ლიდერები ან რომელიმე განყოფილების მენეჯერები.

ფირმის უმაღლესი რგოლის მენეჯერები (ტოპ მენეჯერები) არიან გადაწყვეტილებების მიღებაზე პასუხისმგებელნი. ისინი ამუშავებენ სტრატეგიებს ცვალებადი გარემოს პირობებში, ამ რგოლის მენეჯერები წარმართავენ ფირმის პოლიტიკას და წარადგენენ კომპანიას სხვადასხვა ღონისძიებასა და საქმიან შეხვედრაზე.

მენეჯმენტის მკვლევრის ჰენრი მინცბერგის მიერ განხორციელებული კვლევების შედეგად გამოიკვეთა მენეჯერის ათი ძირითადი როლი (ცხრილი 6.1.1). მენეჯერის როლები მათი ფუნქციური დატვირთვის მიხედვით დაჯგუფებული ბლოკებად: პიროვნებათშორისი, საინფორმაციო და გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული როლები.

ცხრილი 6.1.1 მენეჯერის ათი ძირითადი როლი

პიროვნებათშორისი				
ხელმძღვანელი		ლიდერი		დამაკავშირებელი
მმართველის ფორმალური ფუნქციების სხვადასხვა ჩატარება, მნიშვნელოვან ხელის მოწერა	ფორმალური შესრულება, ღონისძიებების მიღება, დოკუმენტებზე	თანამშრომლებზე მოხდენის უნარი, კონსულტაციის გაწევა და საქმიანი გარემოს შექმნა, შიგნით დარეგულირება	გავლენის მოტივირება, და სწავლება, ორგანიზაციის კონფლიქტების	თანამშრომლების ერთმანეთთან დაკავშირება, შეხვედრებსა და თათბირებში მონაწილეობის მიღება
საინფორმაციო				
ინფორმაციის მიმღები		ინფორმაციის გამავრცელებელი		წარმომადგენელი
ინფორმაციის სხვადასხვა გზავნილების დახარისხება	მიღება, სახეობის გაცნობა-	ფირმის შიგნით და გარეთ ინფორმაციის გავრცელება	ფირმის წარდგენა, როგორც შიგნით, ისე მის გარეთ, სიტყვით გამოსვლა, ცერემონიებში მონაწილეობა	
გადაწყვეტილების მიმღები				
„მეწარმე“	დარღვევების აღმომფხვრელი	რესურსების გამანაწილებელი	მოლაპარაკებების წარმმართველი	
ორიგინალური იდეებისა და ახალი პროექტების ინიცირება, სიახლის დანერგვა, ახალ პარტნიორებთან ურთიერთობების აწყობა	ფირმის კრიზისული სიტუაციებიდან გამოყვანა, სამუშაო პროცესთან დაკავშირებული ცდომილებების დროული აღმოჩენა და აღმოფხვრა	რესურსების გამოყოფის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღება და მათ გამოყენებაზე კონტროლი, პრიორიტეტების დასახვა, ბიუჯეტის შედგენა	წარმატებული საქმიანობის უზრუნველსაყოფად მოლაპარაკებების წარმართვა ფირმაში და მის გარეთ	

მენეჯერებს გარკვეული როლის შესრულებისთვის, თანამედროვე მკვლევრის რობერტ ლ. კაცის (Robert L. Katz) მოსაზრებით, ესაჭიროებათ სამი უმნიშვნელოვანესი უნარი: ტექნიკური, ადამიანისეული და კონცეპტუალური.

ტექნიკური უნარები არის შესასრულებელი სამუშაოს სპეციფიკის ცოდნა და ტექნიკური საშუალებების დავალებების შესრულებისთვის მოხერხებულად გამოყენება. აღნიშნული უნარები მნიშვნელოვანია დაბალი რგოლის მენეჯერებისთვის. ისინი ფირმაში მართვის სხვადასხვა ინსტრუმენტების გამოყენებით მართავენ მომუშავეებს. ბრწყინვალე ტექნიკური უნარებით დაჯილდოებულ თანამშრომლებს ეძლევათ კარიერული წინსვლის შესაძლებლობა, კერძოდ, ხდება დაბალი რგოლის მენეჯერად დაწინაურება.

ადამიანისეულ უნარებში იგულისხმება როგორც ინდივიდუალურად, ისე გუნდურად მუშაობის უნარები. მენეჯმენტის ყველა რგოლში მნიშვნელოვანია სწორი კომუნიკაციის წარმართვა, მოტივაციის ამაღლება, ნდობის მოპოვება.

კონცეპტუალური არის უნარები, რომლებსაც მენეჯერები იყენებენ აბსტრაქტული და კომპლექსური სიტუაციების ანალიზისთვის, ორგანიზაციას განიხილავენ როგორც მთლიანს, გარემოსთან შესაბამისობის ჭრილში.

ფირმის მენეჯმენტის სტრუქტურაში გამოყოფენ:

- საწარმოო მენეჯმენტი - მართვის ქვესისტემა, რომელიც დაკავებულია გარკვეული რაოდენობისა და ხარისხის პროდუქტის მინიმალური დანახარჯებით დადგენილ ვადებში წარმოებით;
- ფინანსური მენეჯმენტი - ქვესისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის ფინანსური საშუალებების ფორმირებას, დანახარჯების მინიმიზაციას და შემოსავლების მაქსიმიზაციას;
- საბაზრო მენეჯმენტი (მარკეტინგი) - ესაა ბაზარზე ორიენტირებული ფირმის კომერციული საქმიანობის მართვა. მარკეტინგი უზრუნველყოფს ბაზარზე გასვლის მეთოდებისა და ხერხების შერჩევას, ახალი პროდუქციის შექმნას, პროდუქტის შეღწევას და ფასების პოლიტიკას.

დაგეგმვა, როგორც მენეჯმენტის ფუნქცია, ითვალისწინებს ფირმის მიზნებისა და შესაძლებლობების განსაზღვრას, ალტერნატიული სტრატეგიული და ოპერატიული გეგმების შემუშავებას, რა უნდა გააკეთონ დასახული მიზნის მისაღწევად ფირმაში შემავალმა

ქვედანაყოფებმა და ცალკეულმა თანამშრომლებმა. ზოგადად, დაგეგმვა პასუხობს სამ მნიშვნელოვან კითხვას:

- **სად ვიმყოფებით დროის მოცემულ პერიოდში?** ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად უნდა შეფასდეს ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები, გამოიკვეთოს მისი პოტენციური და არსებული ნაკლოვანებები.
- **სად უნდა მივიდეთ და რა თვისებები შეიძლება შეიძინოს დროის გარკვეული პერიოდის შემდეგ?** ამის გასარკვევად ხდება მოსალოდნელი საფრთხეებისა და შესაძლებლობების შეფასება, განისაზღვრება გარე ფაქტორთა მოსალოდნელ ცვლილებებზე ფირმის დროული რეაგირების უნარი;
- **როგორ უნდა მივაღწიოთ დასახულ მიზნებს?** ამისთვის სხვადასხვა რგოლის მენეჯერები შეიმუშავებენ კონკრეტულ გეგმებს და იღებენ მათი რეალიზაციისთვის საჭირო გადაწყვეტილებებს.

ფირმის მიზნების შესაბამისად მუშავდება სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები. სტრატეგიული გეგმა, რომელსაც შეიმუშავებენ ტოპმენეჯერები, მოიცავს 2-დან 5 წლამდე პერიოდს; ტაქტიკურ გეგმაზე (1-დან 3 წლამდე) მუშაობს საშუალო რგოლის მენეჯერი; ყოველწლიურ ოპერატიულ გეგმებს ამუშავებს დაბალი რგოლის მენეჯერი. დაგეგმვის პროცესში ჩართულია ფირმის მრავალი ქვედანაყოფი და ემსახურება დასახული მიზნების მიღწევას.

ორგანიზაცია (ორგანიზება) არის მნიშვნელოვანი პროცესი, რომლის დროსაც მენეჯერები შეიმუშავებენ ორგანიზაციულ სტრუქტურას. ორგანიზაციული სტრუქტურა ფირმის შიგნით სამუშაოების ფორმალური მოწესრიგებაა. იგი დამყარებულია ექვს მთავარ ელემენტზე: სამუშაოს სპეციალიზაცია, დეპარტამენტალიზაცია, ბრძანებათა ჯაჭვი, მართვის ნორმა, ცენტრალიზაცია-დეცენტრალიზაცია, ფორმალიზაცია.

შრომის სპეციალიზაცია გულისხმობს სამუშაოს ცალკეულ დავალებებად დაყოფას. იგი უზრუნველყოფს თანამშრომელთა სხვადასხვა უნარის ეფექტიან გამოყენებას. მენეჯერთა უმეტესობა შრომის სპეციალიზაციას მიიჩნევს მნიშვნელოვნად. ამის მაგალითია, McDonald's, რომელიც სწრაფი მომსახურებისთვის შრომის მაღალი სპეციალიზაციით ხასიათდება.

ბრძანებათა ჯაჭვი არის ძალაუფლების ხაზი ფირმის ზედა რგოლიდან ქვედა რგოლამდე, რომელიც განსაზღვრავს ვინ ვის წინაშეა ანგარიშვალდებული.

მართვის ნორმა ხსნის რამდენი თანამშრომლის ეფექტიანი მართვა შეუძლია მენეჯერს. ერთი მენეჯერის პირდაპირ დაქვემდებარებაში სასურველია ხუთ-ექვს თანამშრომელზე მეტი არ იყოს. მართვის ნორმაზეა დამოკიდებული მართვის დონეების რაოდენობა.

ცენტრალიზაცია არის მდგომარეობა, როცა გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მიმდინარეობს ფირმის მართვის უმაღლეს რგოლზე. **დეცენტრალიზაციის** დროს კი - გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობენ მენეჯმენტის ქვედა რგოლის წარმომადგენლებიც.

ფორმალიზაცია ფირმაში სტანდარტიზაციის ხარისხის მაჩვენებელია. ფორმალიზაციის მაღალი ხარისხის ორგანიზაციაში განსაკუთრებული სამუშაოთა აღწერილობები, მკაცრად გაწერილი საორგანიზაციო წესებია.

მოტივაცია ერთ-ერთი ძირითადი მმართველობითი ფუნქციაა. მოტივაციაში გათვალისწინებულია თანამშრომლებში მუშაობისთვის საჭირო მოტივის აღძვრა, რათა შეძლონ მათზე დელეგირებული უფლებამოსილების ფარგლებში დაკისრებული მოვალეობების უკეთ შესრულება. დღეს ჩამოყალიბებულია საკმაოდ არგუმენტირებული თვალსაზრისი, რომ თანამშრომელთა ეფექტიანი მოტივაციისთვის, მკაფიოდ უნდა იყოს გარკვეული მათი მოთხოვნილებები და ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების საშუალებები.

ხშირად ფირმის თანამშრომლები მიღებულ ანაზღაურებას უდარებენ ანალოგიური სამუშაოთი დაკავებული ადამიანების შესაბამის მაჩვენებელს. დისბალანსის შემთხვევაში, უჩნდებათ უსამართლობის გრძნობა და ფსიქოლოგიური დაძაბულობა. თუმცა, ამ აზრს მოწინააღმდეგეები ჰყავს. და მაინც, მენეჯმენტის ეფექტიანობა დიდადაა დამოკიდებული მენეჯერის გონივრულ მოქმედებაზე.

კონტროლის ფუნქცია ძალზედ მნიშვნელოვანია ფირმის მართვის პროცესის წარმართვისთვის. კონტროლი არის მუდმივმოქმედი პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის გამართულ მუშაობას. იგი ითვალისწინებს მიღებული შედეგების გაზომვას, მათ შედარებას არსებულ სტანდარტებთან და სათანადო ცვლილებების შეტანას. მენეჯერები ახორციელებენ წინასწარ კონტროლს, მიმდინარე კონტროლს და კონტროლს უკუკავშირით.

წინასწარი კონტროლი პრობლემების პრევენციას ემსახურება მისი ქმედითობისთვის საჭიროა დროული და ზუსტი ინფორმაციის მოპოვება. **მიმდინარე კონტროლს** ადგილი აქვს სამუშაოების მიმდინარეობისას, სხვანაირად მას „მენეჯმენტს გარშემო სიარულით“ უწოდებენ. მენეჯერი ფირმის სხვადასხვა სტრუქტურული ერთეულის კონტროლს ახორციელებს ადგილზე. **კონტროლი უკუკავშირით** ხორციელდება სამუშაოს შესრულების შემდეგ, ადგენს რა რამდენად შესაბამისია შედეგი დაგეგმილთან შედარებით. იგი უკავშირდება ფირმის თანამშრომელთა მოტივაციასაც. მათ სურთ იცოდნენ რამდენად კარგად ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს.

6.2 ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა

ფირმის მართვის თანამედროვე სისტემა უნდა იყოს მარტივი და მოქნილი. ფირმის მართვის სტრუქტურამ უნდა უზრუნველყოს საბოლოო შედეგის წარმატებით მიღწევა.

ცნობილია მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების რვა ძირითადი მოდელი:

- ფუნქციური;
- დივიზიონალური;
- საპროექტო;
- მატრიცული;
- გუნდური;
- კონგლომერატული;
- ქსელური;
- ვირტუალური.

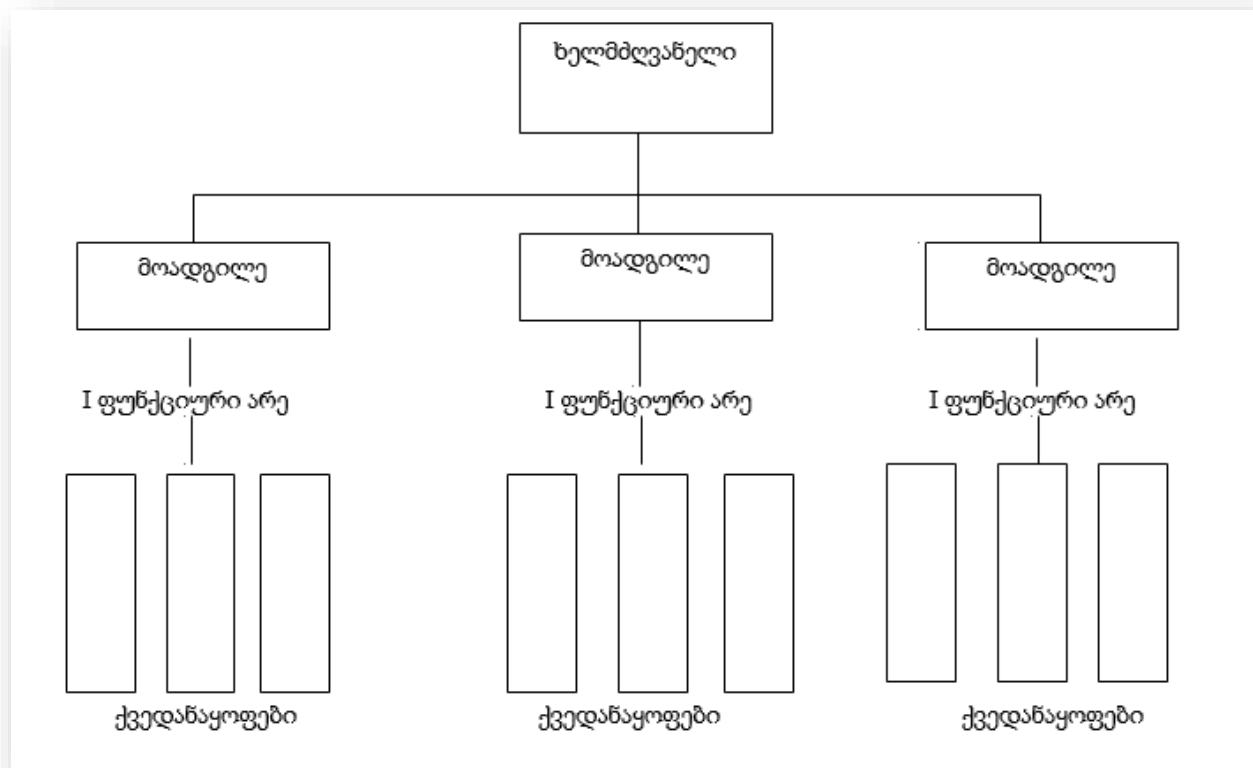
თითოეული სტრუქტურული მოდელი აიგება სათანადოდ ჩამოყალიბებული სტრატეგიის შესაბამისად. ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის მოდელის თავისებურებაზეა დამოკიდებული თანამშრომელთა უფლებამოსილებების განაწილების წესი, კომუნიკაციის თავისებურებები, დავალებების ხასიათი, სამუშაო პროცესის მართვა, საქმიანობის კონტროლისა და კოორდინაციის მეთოდები.

ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურისთვის (ნახ. 6.2.1) დამახასიათებელია მკაცრად განსაზღვრული იერარქიული ვერტიკალი. იგი ითვალისწინებს ფუნქციური პრინციპით

ქვედანაყოფების (საწარმოო, საგეგმო, მარკეტინგული საფინანსო, ტექნიკური უზრუნველყოფის, კადრების და ა. შ.) ჩამოყალიბებას. აღნიშნული მოდელი ძირითადად გამოიყენება მცირე და საშუალო სიდიდის დაწესებულებებში.

ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურისთვის დამახასიათებელია:

- შრომის დანაწილების მაღალი ხარისხი;
- განვითარებული მმართველობითი იერარქია;
- პერსონალის ქცევის განმსაზღვრელი წესები და ნორმები;
- კადრების შერჩევა პროფესიული და საქმიანი თვისებების მიხედვით.



ნახ. 6.2.1 ფირმის ფუნქციური ორგანიზაციული სტრუქტურა

დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა შედგება ავტონომიური სტრუქტურული ერთეულებისგან, რომელთაც გააჩნიათ თავიანთი საქმიანობის უზრუნველმყოფელი ფუნქციური განყოფილებები (მარკეტინგის, წარმოების, მომარაგების, რეალიზაციის, ფინანსების და ა. შ) კომპანიის პრეზიდენტი და ვიცეპრეზიდენტები პასუხისმგებელნი არიან

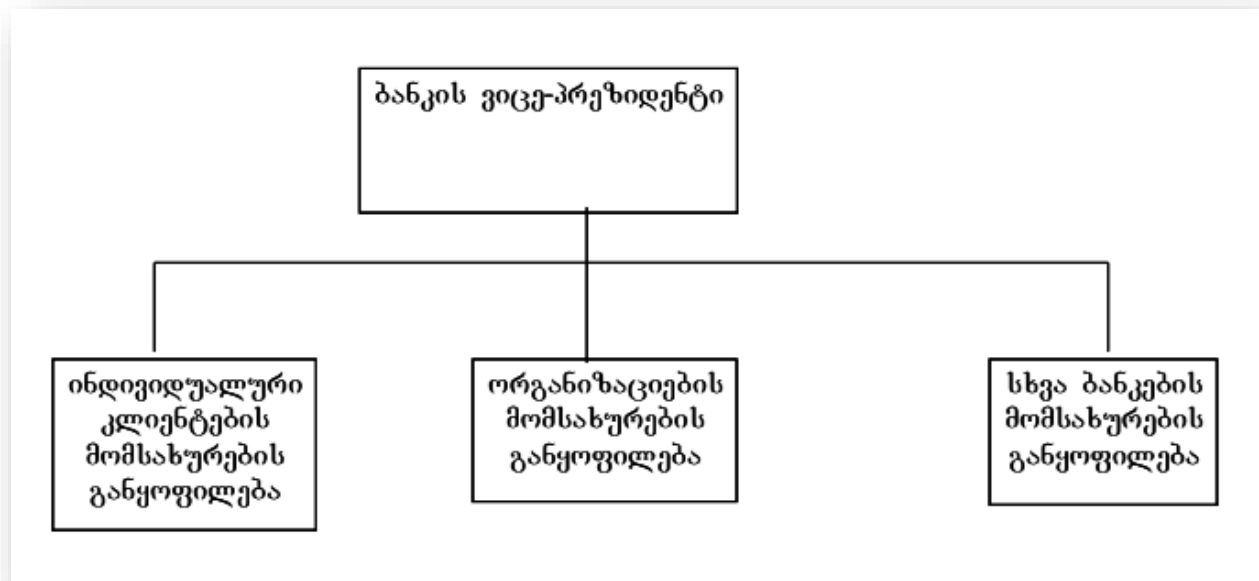
საერთო კორპორატიული სტრატეგიის შემუშავებაზე, სტრუქტურული ერთეულების კოორდინაციის უზრუნველყოფასა და დასახული სტრატეგიების რეალიზაციის კონტროლზე.

საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, არსებობს დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის სამი საბაზო მოდელი:

- საპროდუქტო დივიზიონალური სტრუქტურა;
- მომხმარებელზე ორიენტირებული დივიზიონალური სტრუქტურა;
- რეგიონალურ-დივიზიონალური სტრუქტურა;

საპროდუქტო დივიზიონალური სტრუქტურა შედგება დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხის მქონე სტრუქტურული ერთეულებისგან, სადაც თითოეული ორიენტირებულია კონკრეტული სახის პროდუქციის დამზადებაზე (ან მომსახურებაზე), სტრუქტურული ერთეულები მოიცავენ სახაზო-ფუნქციურ სამსახურებს (წარმოება, მომსახურება, რეალიზაცია, მომარაგება) და საშტაბო განყოფილებებს (საგეგმო, მარკეტინგული, ტექნიკური, საფინანსო და ა. შ), რომელთა ხელმძღვანელები ანგარიშვალდებულნი არიან ავტონომიური ერთეულის მენეჯერის წინაშე. საპროდუქტო დივიზიონალურ სტრუქტურის მქონე კომპანიას ისეთივე წარმატებით შეუძლია აწარმოოს მრავალი სახის პროდუქცია, როგორც წარმატებითაც ახერხებს ფუნქციური სტრუქტურის მქონე ფირმა ერთი სახის პროდუქციის დამზადებას. მის ნაკლოვანებად ითვლება გაზრდილი დანახარჯები სახაზო-ფუნქციონალური სამსახურების დუბლირების გამო.

მომხმარებელზე ორიენტირებული დივიზიონალური სტრუქტურის ქვედანაყოფები (სამსახურები) ორიენტირებულია მომსახურების კონკრეტული ჯგუფების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ამ ტიპის დივიზიონალურ სტრუქტურას იყენებენ კომერციული ბანკები, რომლებიც ემსახურებიან მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფებს (ფიზიკური და იურიდიული პირები, უცხოური და ადგილობრივი კომპანიები, საქველმოქმედო ფონდები და ა. შ) (ნახ. 6.2.2).



ნახ. 6.2.2 მომხმარებელზე ორიენტირებული დივიზიონალური სტრუქტურა

რეგიონალურ-დივიზიონალური სტრუქტურები გამოიყენება კომპანიებში, რომელთა საქმიანობის არეალი მოიცავს რამდენიმე რეგიონს და თითოეულ რეგიონში საჭიროა განსხვავებული მიდგომით მოქმედება. კომპანიის რეგიონულ ხელმძღვანელს გადაეცემა დელეგირების უფლებამოსილება პასუხისმგებლობის დონის შესაბამისად. საერთაშორისო ბაზრებზე მოქმედ კომპანიებში გამოიყენება გლობალურ-დივიზიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურები.

საპროექტო ორგანიზაციული სტრუქტურით სარგებლობენ შეზღუდული ვადით, კონკრეტული მიზნის განსახორციელებლად შექმნილი ორგანიზაციები. მაგ.: საარჩევნო კომისია, სტიქიური მოვლენების სალიკვიდაციოდ ჩამოყალიბებული ორგანიზაცია, გაკოტრებული დაწესებულების სალიკვიდაციო კომისია.

საპროექტო ორგანიზაციული სტრუქტურის ორგანიზაცია დაკომპლექტებულია მაღალი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტებისგან, რომლებიც გაერთიანებული არიან ცალკეულ ჯგუფებში მათი საქმიანობის თავისებურებიდან გამომდინარე. თითოეული ჯგუფის საქმიანობის შედეგი დამოკიდებულია დანარჩენი ჯგუფების საქმიანობაზე. გადაწყვეტილება მიიღება პროექტის ხელმძღვანელთან მოთათბირების შედეგად.

აღნიშნული ორგანიზაციული სტრუქტურის უპირატესობაა მათ წინაშე დასმული ამოცანის კონკრეტულობა და პრობლემის გადასაწყვეტად ჯგუფის მოქნილობა. თუმცა, უნდა აღინიშნოს ნაკლოვანებებიც, კერძოდ, სიძვირე, სირთულე და ერთჯერადი ხასიათი. მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტების ანაზღაურება საკმაოდ მაღალია და ასეთი კადრების მოზიდვა, ეფექტიანად მომუშავე ჯგუფად ჩამოყალიბება - ძნელი.

მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა არის ფუნქციური, დივიზიონალური და საპროექტო სტრუქტურების ერთგვარი ნაზავი, რომელიც ავლენს აღნიშნული სტრუქტურებისთვის დამახასიათებელ საუკეთესო თვისებებს. მატრიცული სტრუქტურა ხასიათდება მაღალი კოორდინაციითა და ინფორმაციის გაცვლით. მართვის თვალსაზრისით, მატრიცული სტრუქტურა საკმაოდ რთული მექანიზმია. ძალაუფლების გადანაწილება ხორციელდება ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად. ამის გამო განპირობებულია ქვედანაყოფებისა და თანამშრომლების ორმაგი დაქვემდებარება, როგორც ფუნქციური, ისე საპროექტო ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების წინაშე.

გუნდური ორგანიზაციული სტრუქტურა ითვალისწინებს ორგანიზაციის დაყოფას სამუშაოს შემსრულებელ გუნდებად, რომელთა კონტროლის ინსტრუმენტი ვერტიკალური მმართველობითი ფორმაა. ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღება ხდება ზედა იერარქიულ დონეზე, რაც ნაკლოვანებად შეიძლება ჩაითვალოს. ბევრ თანამედროვე კომპანიაში ამ ნაკლოვანების აღმოსაფხვრელად, უფლებამოსილებების დელეგირება ხდება უშუალოდ შემსრულებლებზე, რაც მართვას მოქნილს ხდის.

ცნობილია გუნდური პრინციპით ორგანიზაციის სტრუქტურირების ორი სახესხვაობა **მრავალფუნქციური და მუდმივმოქმედი. მრავალფუნქციურ გუნდი** აერთიანებს სხვადასხვა ფუნქციონალური ქვედანაყოფის თანამშრომლებს, რომლებიც პასუხისმგებელი არიან მიღებულ შედეგებზე. ჯგუფის წევრებიდან ერთ-ერთი ასრულებს ხელმძღვანელის როლს. **მუდმივმოქმედი გუნდი** შედგება სამუშაო ჯგუფებისაგან და საქმიანობს ორგანიზაციის ფორმალური განყოფილების მსგავსად. მუდმივმოქმედ გუნდში გაერთიანებული არიან ორგანიზაციაში დასაქმებული სხვადასხვა პროფესიის თანამშრომლები და ამ გუნდის საქმიანობა მიმართულია კონკრეტული ამოცანის ან პროგრამის განსახორციელებლად.

კონგლომერატული ორგანიზაციული სტრუქტურა გამოიყენება ავტონომიურად მოქმედი ორგანიზაციებისაგან შემდგარ მრავალპროფილიან კომპანიებში. იგი შედგება ცენტრალური და პერიფერიული ნაწილებისგან (ბიზნეს ერთეულები). ცენტრალური ნაწილი, ე. წ. კორპორაციული ცენტრის უმთავრესი დანიშნულებაა კომპანიის სტრატეგიისა და სამოქმედო პოლიტიკის განსაზღვრა დივერსიფიკაციის, ინვესტიციების მოზიდვის, ფინანსების მართვის და შრომის ანაზღაურების სფეროებში. კორპორაციული ცენტრი აერთიანებს სტრატეგიული დაგეგმვის, საინვესტიციო პოლიტიკის, ფინანსების, იურიდიული, მონიტორინგისა და სხვა სამსახურებს. კორპორაციული ცენტრი კოორდინაციას უწევს ბიზნეს ერთეულების საქმიანობას - ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში მომუშავე ორგანიზაციებს. ბიზნეს ერთეულებს საქმიანობის თავისებურებიდან გამომდინარე ხშირად აქვთ განსხვავებული ორგანიზაციული სტრუქტურები.

ქსელური ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენება კომპანიებმა ბოლო ათწლეულების განმავლობაში დაიწყეს. იგი არის ახალი ტიპის მაქსიმალურად მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურა. კომპანიები გარკვეული სამუშაოების შესასრულებლად ხელშეკრულებებს აფორმებენ სპეციალიზებულ ორგანიზაციებთან. ასეთი მოქმედებით ყალიბდება პარტნიორული ორგანიზაციების ქსელი კონკრეტული პროექტის განხორციელების მიზნით. ქსელური ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე კომპანიაში თავმოყრილია სხვადასხვა ქვეყნისა და რეგიონის ფირმები. ფირმას აქვს დროული რეაგირების უნარი გარე ზემოქმედებების შესაბამისად - გააფორმოს ხელშეკრულება ახალ ორგანიზაციებთან, შეცვალოს, შეაჩეროს ან გაწყვიტოს ურთიერთობები ძველ პარტნიორებთან.

ვირტუალური სტრუქტურული ორგანიზაციები მიმართულია ვირტუალური სახის პროდუქციის (მომსახურების) განხორციელებისთვის. ასეთი სტრუქტურები ხშირად გამოიყენება ცოდნის მიღებასთან დაკავშირებულ დარგებში. მაგ., დისტანციური სწავლება, კონსულტირება, ინტელექტუალური სახის მომსახურების გაწევა და სხვა. ზოგიერთ შემთხვევაში ვირტუალური სტრუქტურის ფირმები ფუნქციონირებენ დროის განსაზღვრულ პერიოდში. მათ ახასიათებთ თანამშრომელთა მცირერიცხოვანი რაოდენობა.

6.3 მოტივაციისა და ლიდერობის როლი ფირმის მართვაში

უბველესი დროიდან, ადამიანთა ეფექტიანი მართვისთვის გამოიყენებოდა მოტივაციის სხვადასხვა ხერხი, რომლებიც კაცობრიობის განვითარების კვალდაკვალ დაიხვეწა. ერთ-ერთი პირველი, ვინც XIX საუკუნეში წახალისების სისტემა გამოიყენა, შოტლანდიელი მეწარმე რობერტ ოუენი იყო. მას მიაჩნდა, რომ წარმოებაში არის „ჩვეულებრივი მანქანები“ და „ცოცხალი მანქანები“, როგორც ერთს, ისე მეორეს ესაჭიროება მოვლა-პატრონობა. ე. წ. „ცოცხალი მანქანების“ შემთხვევაში სასურველი შედეგები სტიმულირების გზით მიიღწევა. ოუენის იდეების სრულად განხორციელება ბიზნესისთვის დაახლოებით ასი წლის შემდეგ გახდა შესაძლებელი.

მოტივაცია ერთგვარი ხელოვნებაა, დაეხმარო ადამიანებს, რომ გონება და ენერგია ეფექტიანად მიმართონ სამუშაოს შესასრულებლად. სხვანაირად, მოტივაცია ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად საკუთარი და სხვათა ქმედებების წაქეზებაა.

ორგანიზაციის პერსონალის მოტივაციის ამაღლებისთვის მენეჯერმა უნდა შექმნას სტიმულირების სისტემა. მათში განიხილება: მატერიალური სტიმულები, მორალური სტიმულები და ა.შ. ასეთი ზემოქმედების შედეგად ფირმაში დასაქმებულები იჩენენ მეტ ძალისხმევას, მონდომებას, კეთილსინდისიერებას, მიზანსწრაფულობას და სხვა თვისებებს, რომლებიც საჭიროა მათზე დაკისრებული ვალდებულებების წარმატებით შესასრულებლად.

სამუშაოსადმი დადებითი ემოციური დამოკიდებულება ფირმის პერსონალს უჩნდება ისეთი ფაქტორების გავლენით, როგორებიცაა: მიღწევები, აღიარება, საინტერესო სამუშაო, გაზრდილი პასუხისმგებლობა, კარიერული ზრდის პერსპექტივა და სხვა. სწორედ აღნიშნული ფაქტორებია მნიშვნელოვანი სამსახურის კმაყოფილების და მოტივაციის თვალსაზრისით. მენეჯერი უნდა გაეცნოს თითოეული თანამშრომლის მიღწეულ შედეგებს და საუკეთესო უნდა წაახალისოს რაიმე ჯილდოთი, რაც გაზრდის თანამშრომლის კმაყოფილების გრძნობას და შესაბამისად, სტიმულს მისცემს კიდევ უფრო უკეთესად შეასრულოს დავალებები.

ამრიგად, თუ მენეჯერი თავის თანამშრომელს წაახალისებს იმით, რომ აღიარებს მის ყოველ წარმატებას, მიღწევას და შესაბამისად დააჯილდოებს ან დააწინაურებს, მეტი

პასუხისმგებლობით მოეკიდება შესასრულებელ დავალებებს და დიდ ძალისხმევას ჩადებს თავის სამუშაოში. მას გაუჩნდება დამატებითი მოტივაცია. მეორეს მხრივ, ფორმის თანამედროვე მართვის სტილი და პოლიტიკა, სწორი და სამართლიანი კონტროლის სისტემა, სათანადო ანაზღაურება, მეგობრული ატმოსფერო და კომფორტული სამუშაო გარემო ადამიანებს აღარ უტოვებს უკმაყოფილების გამოთქმის სურვილს.

მენეჯერის მიერ მხოლოდ ადმინისტრაციული ფუნქციების შესრულება არაა საკმარისი ფორმის სრულფასოვნად მართვისთვის. ჰენრი მინცბერგის თვალსაზრისით, მენეჯერს იმ შემთხვევაში ხელეწიფება ორგანიზაციაში თავისი ფუნქციის სათანადო დონეზე შესრულება, როცა ადმინისტრირების გარდა შეუძლია ლიდერობისთვის საჭირო თვისებების გამოვლენა.

ლიდერობა აქტუალური თემაა არა მხოლოდ თანამედროვე ეპოქისთვის, ის ძველ დროშიც იწვევდა დიდ ინტერესს - ადამიანის უნარი სხვა ადამიანებზე მოეხდინა გავლენა.

ჯეიმს გიბსონის აზრით, ლიდერობა გავლენის არაძალდატანებითი ფორმაა, რომელიც საჭიროა ინდივიდების მოტივაციისთვის, რათა შესაძლებელი გახდეს დასახული მიზნების განხორციელება. ლიდერობა ვლინდება მაშინ, როცა ჯგუფის ერთ წევრს ცვლილებები შეაქვს სხვა წევრების ქმედებაში, განზრახვაში და კომპეტენციაშიც კი.

ლიდერის გარეშე სრულფასოვნად ვერ განხორციელდება ორგანიზაციის მმართველობითი ფუნქციები, რაც ესოდენ მნიშვნელოვანია მისი განვითარებისთვის. სასურველია მენეჯერს ჰქონდეს ლიდერის თვისებები. სხვა შემთხვევაში იგი ემსგავსება ადმინისტრატორს ანუ არათანამედროვე მენეჯერს.

ცნობილმა მეცნიერმა უორენ ბენისმა შეადარა რა ლიდერისა და ადმინისტრატორის დამახასიათებელი თვისებები (ცხრილი 6.3.1), დაასკვნა, რომ ოცდამეერთე საუკუნეში ორგანიზაციების სიცოცხლისუნარიანობის შესანარჩუნებლად საჭიროა ბიზნესში ლიდერების ახალი თაობის მოსვლა, რათა ჩაანაცვლონ დღევანდელი ადმინისტრატორები (მენეჯერები).

ცხრილი 6.3.1 ადმინისტრატორისა და ლიდერისა დამახასიათებელი თვისებები

ადმინისტრატორი	ლიდერი
ახორციელებს ადმინისტრირებას	ნერგავს ინოვაციებს
მიმართულია ხელშეწყობისთვის	მიმართულია განვითარებისკენ
ორიენტირებულია სისტემასა და სტრუქტურაზე	ორიენტირებულია ადამიანებზე
აქვს კონტროლის იმედი	თავისი საქმიანობით იმსახურებს ნდობას
ორიენტირებულია მოკლევადიან პერსპექტივაზე	ორიენტირებულია ხანგრძლივადიან პერსპექტივაზე
მისთვის უმთავრესი კითხვებია „როგორ“ და „როდის“	მისთვის უმთავრესი კითხვებია „რა“ და „რატომ“
ორიენტირებულია შედეგზე	ორიენტირებულია პერსპექტივაზე
აღიარებს სტატუს-კვოს	არ ეთანხმება სტატუს-კვოს
დისციპლინირებული და კარგი შემსრულებელია	მაღალი ინდივიდუალური თვისებების მქონე პიროვნებაა
საქმეს სწორად აკეთებს	აკეთებს სწორ საქმეს

ცხადია, რომ ლიდერი ძლიერ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის განვითარებაზე, თანამშრომელთა საქმიანობის სტილსა და კარიერულ წინსვლაზე, ჯანსაღი ურთიერთობის ჩამოყალიბებაზე, საორგანიზაციო კულტურის შერჩევასა და მის დანერგვაზე, ცვლილებების განხორციელებაზე და ა.შ.

ლიდერობის ძირითადი სახეობებია:

- მართვაში თანამონაწილეობისაკენ მიმართული ლიდერობის სტილი ითვალისწინებს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში თანამშრომელთა ჩართვას, მათთან საკითხის განხილვასა და რჩევების მიღებას;
- ლიდერობის დირექტიული სტილი დამახასიათებელია სიტუაციისთვის, როცა ლიდერი ერთპიროვნულად ადგენს საქმიანობის გეგმას, განსაზღვრავს მოქმედების ზუსტ გრაფიკებს, თანამშრომლებს აძლევს დეტალურ ინსტრუქციებს სამუშაო დავალების შესასრულებლად და ახორციელებს მკაცრ კონტროლს;
- ლიდერობის ხელშემწყობი სტილი გულისხმობს მენეჯერების მხრიდან თანამშრომლების მიმართ განსაკუთრებული ყურადღებისა და მზრუნველობის გამოჩენას, მენეჯერი ქმნის მათთვის კომფორტულ გარემოს, ზრუნავს ორგანიზაციაში ერთიანობის სულისკვეთების ჩამოყალიბებისა და კოლეგიალური ურთიერთობების დასამყარებლად;
- მიზნის მიღწევაზე ორიენტირებული ლიდერობის სტილი ითვალისწინებს პერსონალისთვის პერსპექტივის ნათლად ჩვენებას, დასახული მიზნების მნიშვნელობის აღსაქმელად და არსებული შესაძლებლობების წარმოსადგენად, თავისი ქცევით მენეჯერი თანამშრომლებში ამყარებს წარმატების რწმენას და ეხმარება მათ დასახული მიზნების მიღწევაში.

გლობალიზაციის თანამედროვე ეპოქამ, ელექტრონული ბიზნესის განვითარებამ განაპირობა ვირტუალური სახის ორგანიზაციების და დისტანციური ხასიათის საქმიანობის ჩამოყალიბება. ფირმების პერსონალის სტრუქტურის ცვლილებამ და შრომის ანაზღაურებისადმი განსხვავებულმა მოლოდინმა გამოიწვია ლიდერობის თვისებრივად ახალი სტილის გამოყენება. ჩამოყალიბდა ლიდერობის ახალი მიდგომები:

- ე. წ. „მეხუთე დონის“ ლიდერობა ანუ ლიდერობის უმაღლესი იერარქიული საფეხური ითვალისწინებს ლიდერის არა პირად ამბიციას და ქარიზმას, არამედ ორგანიზაციის გრძელვადიან წარმატებაზე ორიენტაციას. ასეთი ტიპის ლიდერები გამოირჩევიან მაღალი რანგის პროფესიონალიზმით, უახლესი ორგანიზაციული ღირებულებების დანერგვით, უპრეტენზიო ქცევით, წარმატების სხვებთან ერთად გაზიარებით და წარუმატებლობის შემთხვევაში, პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღებით.

- **ინტერაქტიული სტილის ლიდერებიც** ხასიათდებიან თანამშრომლებზე ზრუნვით, კომუნიკაბელურობით და მცირე ამბიციებით. ისინი ესწრაფვიან თანამშრომლების ჩართვას მართვის პროცესში, მათზე საკუთარი უფლებამოსილების მაქსიმალურად შესაძლებელი მოცულობით დელეგირებას და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვას. მთავარი უპირატესობა კი არის კომუნიკაციის საიმედო სისტემის შექმნა. ჩრდილოეთ ამერიკაში ასამდე წარმატებული ფირმის პერსონალის გამოკითხვამ ცხადყო, რომ ინტერაქტიული სტილით გამოირჩევიან ქალი მენეჯერები, ამიტომ სხვანაირად მას „ლიდერობის ქალურ სტილად“ მოიხსენიება.
- **ვირტუალური ლიდერობა** ხორციელდება ისეთ ფირმებში, სადაც მენეჯერები და პერსონალი დაშორებული არიან ტერიტორიულად: ზოგი მუშაობს სახლში, ზოგი - სხვადასხვა ფილიალში და საზღვარგარეთ. ვირტუალური ლიდერი თანამშრომელთა საქმიანობას ეფექტიან კოორდინაციას უწევს, წარმატებით ასრულებს მოტივატორისა და მაკონტროლებლის როლსაც.
- **სერვისული ლიდერობა** ითვლება თანამედროვე მენეჯმენტისთვის დამახასიათებელ ქმედით საშუალებად. სერვისული ლიდერები განსაკუთრებულ ყურადღებით გამოირჩევიან თანამშრომლებისადმი, სტიმულირების მეთოდებს იყენებენ, უნერგავენ რწმენად და დამაჯერებლობას საკუთარ ძალებში, ხელს უწყობენ შემოქმედებით მიდგომებსა და აყალიბებენ ერთიანობის სულისკვეთებას.

ამრიგად, ლიდერობა მენეჯერისთვის წარმოადგენს საჭირო უნარს მართვის ფუნქციების სათანადო დონეზე შესრულებისა და ფირმის წარმატებული საქმიანობისთვის.

6.4 ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ფირმაში

ნებისმიერ ორგანიზაციაში მენეჯერების სამუშაო დროის უდიდესი ნაწილი გადაწყვეტილების მიღებაზე იხარჯება. ორგანიზაციისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მმართველობითი იერარქიის ყველა საფეხურზე შეთანხმებულ, ურთიერთდაკავშირებულ და პრაქტიკული ღირებულების მქონე გადაწყვეტილებების მიღებას.

გადაწყვეტილების მიღება წარმოადგენს არსებული ალტერნატივებიდან ყველაზე მისაღების ამორჩევის პროცესს, მიმართულს მმართველობითი საქმიანობის ჯეროვან დონეზე განსახორციელებლად.

მენეჯერს, თავისი პროფესიული საქმიანობის ყველა დონეზე, უხდება გადაწყვეტილებების მიღება. მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება ორგანიზაციისა და ცალკეული თანამშრომლისთვის უმნიშვნელოვანესია.

გადაწყვეტილების ორ ტიპს განასხვავებენ - დაპროგრამებულსა და დაუპროგრამებელს.

ორგანიზაციაში ყველა გადაწყვეტილებას ერთნაირი მნიშვნელობა არ ენიჭება. სამუშაოს თავისებურებებიდან გამომდინარე, ზოგიერთს აქვს უდიდესი მნიშვნელობა, ზოგს - საშუალო და ზოგი კი - ნაკლებმნიშვნელოვანია.

დაპროგრამებული გადაწყვეტილებები ორგანიზაციაში მიიღება ხშირად განმეორებად სიტუაციებში, სტანდარტული პროცედურების გამოყენების გზით. მაგ., თუ საგანმანათლებლო ნორმატივით, პირველ კლასში უნდა ირიცხებოდეს არაუმეტეს 25 მოსწავლისა, 200 მოსწავლის შემთხვევაში სკოლას მოუწევს 4 მასწავლებელთან კონტრაქტის გაფორმება.

თანამედროვე ბიზნესი ხასიათდება მოვლენების დაჩქარებული ცვლილებებით, სირთულეებითა და გარე ფაქტორების გაუთვალისწინებელი ზემოქმედებით, რის გამოც ხდება **დაუპროგრამებელი გადაწყვეტილებების** მიღება. როგორც წესი, ასეთი გადაწყვეტილებები მიიღება უნიკალურ და რთულ ვითარებებში, ისინი თავიანთი არსით ნოვატორულია, რადგან შექმნილი არაორდინალური პრობლემების მოგვარება ხორციელდება არამაბლონური გადაწყვეტილებებით.

მოქმედების ხანგრძლივობის მიხედვით განასხვავებენ სტრატეგიულ (გრძელვადიანი) ტაქტიკურ (საშუალოვადიანი) და ოპერატიულ (მოკლევადიანი) გადაწყვეტილებებს. ინსტიტუციურ და მმართველობით დონეებზე მიღებული სტრატეგიული და ნაწილობრივ ტაქტიკური გადაწყვეტილებები უპირატესად დაუპროგრამებელი ტიპისაა, ხოლო მართვის ქვედა რგოლის მენეჯერები ოპერატიულ დონეზე იღებენ დაპროგრამებულ გადაწყვეტილებებს.

მენეჯერები გადაწყვეტილების მისაღებად იყენებენ სხვადასხვა მიდგომას:

- ინტუიციურს;

- მსჯელობის საფუძველზე მიღებულს;
- რაციონალურს.

ინტუიციური გადაწყვეტილება არის შინაგანი დარწმუნებულობის შეგრძნებით გაკეთებული არჩევანი. ასეთი გადაწყვეტილების სისწორე დამყარებულია მენეჯერის ცოდნაზე, გამოცდილებაზე და პასუხისმგებლობაზე.

თანამედროვე სწრაფად ცვალებად გარემოში ფირმებში მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების დიდი ნაწილი ინტუიციურია.

მსჯელობის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილების მიღება შრომატევადი და ხანგრძლივი პროცედურაა. იგი ფირმაში დასაქმებულ ადამიანთა გარკვეული ჯგუფის ცოდნასა და გამოცდილებაზეა დაფუძნებული, აგებულია ლოგიკასა და კომპრომისებზე, წარსულში მომხდარი მსგავსი სიტუაციების ანალიზზე, მსჯელობაში ჩართულ მონაწილეებთან შესაძლო ალტერნატივების შეჯერებაზე.

რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი მოიცავს 5 ეტაპს:

1. **პრობლემის დიაგნოსტიკა.** იგი გულისხმობს ფირმაში შექმნილი პრობლემის გამოკვლევას და სიტუაციის „დიაგნოზის დასმას“, რაც არის ეფექტიანი გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელოვანი პირობა. ამისთვის მოიპოვებენ რელევანტურ ინფორმაციას, ატარებენ სათანადო ანალიზს და ადგენენ მოვლენების მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს .

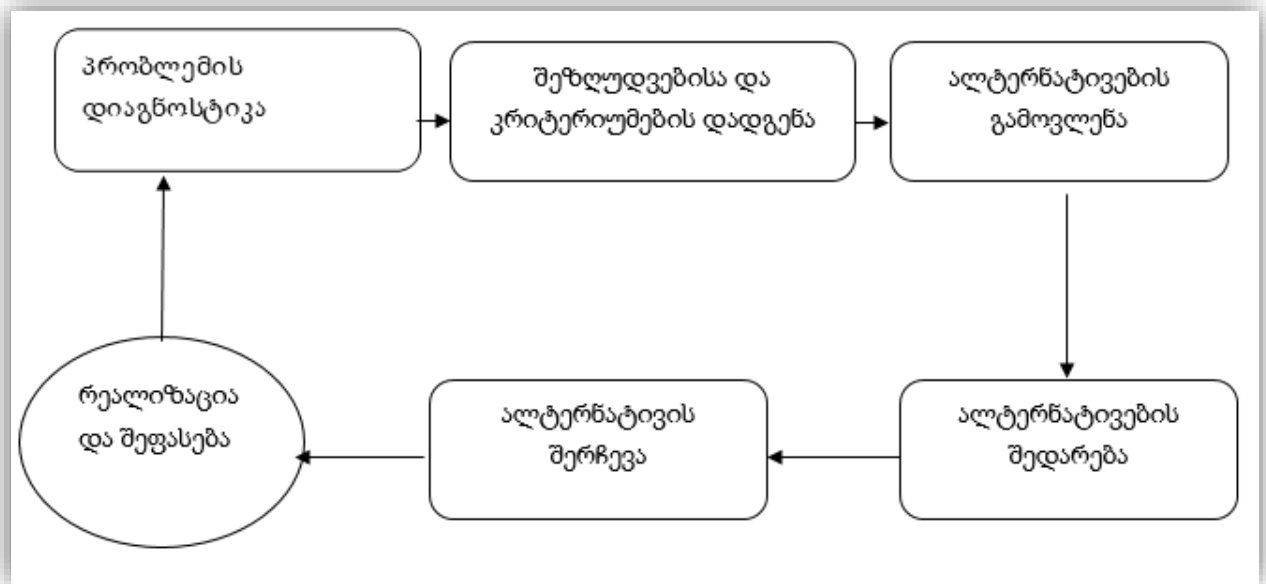
2. **შეზღუდვებისა და კრიტერიუმების დადგენა.** ფირმაში შეზღუდვები გამოწვეულია როგორც გარე ფაქტორების (კანონმდებლობა, ინფრასტრუქტურა, მაკონტროლებელი დაწესებულებების მოთხოვნები და სხვ.) ზემოქმედებით, ასევე, შიგა ცვლადებით (პერსონალი, ფინანსები, ტექნოლოგიური შესაძლებლობა, ორგანიზაციული კულტურა, მართვის სტილის თავისებურება, ასევე, მიზნების, ამოცანების, სტრატეგიისა და სტრუქტურის თავსებადობა).

3. **ალტერნატივის გამოვლენა** გულისხმობს პრობლემის გადაჭრის ალტერნატიული ვარიანტების ჩამოყალიბებას. რაც უფრო მეტი ალტერნატივაა შემუშავებული, მით უფრო დიდია საუკეთესო გადაწყვეტილების მიღების შანსი.

4. **ალტერნატივების შედარების** ეტაპზე ხდება მათი დეტალური შეფასება. ამისთვის გამოიყენება უკვე შერჩეული კრიტერიუმები. ალტერნატივების შედარება ხორციელდება რაოდენობრივად და თვისობრივად. აქვე განისაზღვრება ალტერნატივებთან დაკავშირებული რისკები.

5. **გადაწყვეტილების მიღების ეტაპზე** საუკეთესო ალტერნატივის ამორჩევა ხდება წინა ეტაპებზე მიღებული პრიორიტეტებისა და შესაბამისი კრიტერიუმების საფუძველზე.

ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღება შესაძლებელია სათანადოდ დამუშავებული პროგრამებით. არჩეული ალტერნატივის რეალიზაციის შედეგად ფირმის ხელმძღვანელობა აფასებს რამდენად მართლზომიერი იყო გადაწყვეტილება (ნახ. 6.4.1).



ნახ. 6.4.1 რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

ამრიგად, ფირმის ტოპმენეჯერმა სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად უნდა გაითვალისწინოს:

- სათანადო კომპეტენციების მქონე თანამშრომლების ჩართვა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში;
- თანამშრომელთა სათანადოდ მომზადება და შესაბამისი მართვის სტილის დანერგვა, რაც ხელს შეუწყობს ჯგუფური გადაწყვეტილების მიღებას;
- პრობლემის არაშაბლონური გადაწყვეტის გზების ძიება;
- მცდარი გადაწყვეტილების დროული აღმოფხვრის უნარი;
- კონსტრუქციული კონფლიქტის სტიმულირება, რომელიც ხელს უწყობს არსებული პრობლემების შეფასებას და სწორი გადაწყვეტილების მისაღებად გზების დასახვას.

6.5 კოუჩინგის როლი ფირმის მართვაში

ნებისმიერი ფირმის წარმატების მიღწევის საწინდარია თანამოაზრეთა გუნდის შერჩევა, რომელიც ორიენტირებული იქნება საბოლოო შედეგზე. ფირმამ ზუსტად უნდა ჩამოაყალიბოს თავისი საბაზრო ღირებულებები და განავითაროს კორპორაციული ბრენდი. თუ ფირმის ტოპმენეჯერს სურვილი აქვს განავითაროს შემოქმედებითი მიდგომები გუნდში და ფირმა წინ წასწიოს, ამის ერთ-ერთი შესანიშნავი საშუალებაა კოუჩინგი, რომელიც აღიარებულ იქნა წინა საუკუნის 80-იანი წლებიდან.

კოუჩინგი (coaching-ხელშეწყობა) სწავლების სპეციფიკური სახეობაა, რომლის მიზანია მაღალი კლასის პროფესიონალის ან პროფესიონალთა გუნდის მომზადება. იგი მიმართულია ადამიანის ან გუნდის შესაძლებლობების განვითარებაზე ფირმის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით.

წარმატების მეცნიერება – ზოგჯერ ასე უწოდებენ კოუჩინგს. კოუჩინგის პროცესი ხელოვნებასთან უფრო ახლოსაა, ვიდრე მეცნიერებასთან. ეს გამოთქმა ასახავს კოუჩინგის, როგორც პროფესიის არსს – სისტემური მიდგომით და სიღრმისეული ცოდნის გამოყენებით, დაეხმაროს ინდივიდს ან კომპანიას წარმატების მიღწევაში.

კოუჩინგის ფილოსოფიით, ადამიანი ბუნებით უსაზღვროდ ნიჭიერია და გააჩნია დიდი პოტენციალი, რომელიც სრულად არაა რეალიზებული. კოუჩინგის ამოცანაა ადამიანის შესაძლებლობების გახსნა, მისის საქმიანობის ახალი პარადიგმის შექმნა, რომელიც რეალურ გარემოსთან იქნება ადაპტირებული.

კოუჩინგის ერთ-ერთი წამყვანი სპეციალისტი მერილინ ატკინსონი წერს: „მე გამიმართლა ცხოვრებაში, რომ ვსწავლობდი ერიკსონთან, უდიდეს მასწავლებელთან, რომელიც იკვლევდა ტვინის ბუნებას, ის სწავლობდა იმას, რა სახით აფართოებენ ადამიანები თავიანთ შესაძლებლობებს, მე ვიყავი ერთ-ერთი პირველი წარმომადგენელი იმ გუნდისა, რომელმაც ჩამოაყალიბა ნეიროლინგვისტური პროგრამირება. ამას ჰქვია აზროვნება „თეთრი დაფიდან“ - როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ სისტემური მიდგომის შესაძლებლობა ჩვენს შიგნით და გარეთ“.

იმისათვის, რომ იდეა მდგრად რეალობად იქცეს, ფირმის ტოპმენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ განსაკუთრებული აზროვნების სტილი, განსაკუთრებული ხედვის უნარი, სტრესის გამძლეობა, მოტივაცია, კონკურენტულ გარემოში ოპტიმიზმის შენარჩუნების, თვითორგანიზების, ურთიერთობების მართვის უნარი და სხვა თვისებები. ეს პიროვნული თვისებებია, რომლებიც დღეს უადრესად მნიშვნელოვანი გახდა თანამედროვე ლიდერებისთვის.

ამ ლიდერული თვისებების აქტუალობამ გამოიწვია ინდივიდუალური და გუნდური ბიზნეს კოუჩინგის და კოუჩინგური პროგრამების პოპულარიზაცია. ამერიკული კომპანიების დანახარჯი ლიდერული უნარების განვითარების ტრენინგებში წლიურად 14 მილიარდზე მეტს შეადგენს. სულ უფრო მოთხოვნადი ხდება ტრენინგების კომბინაცია ინდივიდუალური კოუჩინგში. ლიდერების ინდივიდუალური კოუჩინგი მიზნად ისახავს ლიდერის პირადი ეფექტურობის გაზრდას, ტრენინგზე შეძენილი უნარ-ჩვევების გამყარებას და კომპანიის ყოველდღიურ საქმიანობაში დანერგვას.

აღსანიშნავია ბიზნეს კოუჩინგის 3 ძირითადი დანიშნულება:

1. სიცხადის შეტანა – ხშირ შემთხვევაში, ბიზნესის წამოწყებისას არის კარგი იდეა, კარგი პროდუქტი, და ერთი შეხედვით, უამრავი შესაძლებლობა. მაგრამ კოუჩთან თანამუშაობა ეხმარება ფირმის მენეჯერს, შეიმუშაოს მკაფიო ხედვა, დაინახოს ბიზნესის განვითარების საუკეთესო სცენარი, გაერკვეს მიზნებში და მისიაში, მისცეს თავს უფლება იოცნებოს მაქსიმალურად ფართო მასშტაბებით. თუმცა, კოუჩინგის პროფესიონალიზმი მდგომარეობს, ასევე, რეალისტურ და კრიტიკულ მიდგომაში. კოუჩი ეხმარება მენეჯერს რისკების ანალიზში, პრიორიტეტიზაციაში, ფოკუსირებაში, რაც მინიმუმამდე ამცირებს გადაჭარბებულ მოლოდინს, დაკარგულ დროს, თანხებს და სხვა ტიპურ შეცდომებს, რომლებიც ახალ წამოწყებებს ახლავს.

2. აზროვნების სტიმულირება – ასევე, მნიშვნელოვანია კოუჩის მხარდაჭერა სწორი არჩევანის გაკეთებაში გრძელვადიანი პერსპექტივების გათვალისწინებით. კოუჩინგის ინსტრუმენტები ეხმარება ფირმის მენეჯერს სტრატეგიულ აზროვნებაში, შემოქმედებით მიდგომაში, მიზნის მიღწევის საუკეთესო გზების აღმოჩენაში, სწორი ამოცანების დასახვაში,

კონკრეტული სტრატეგიული და ტაქტიკური სამოქმედო გეგმების შემუშავებაში. უნდა აღინიშნოს, რომ კოუჩთან ურთიერთობა გარკვეულწილად ამაღლებს მენეჯერის პასუხისმგებლობას საკუთარი გეგმების მიმართ და ერთგვარად, ზრდის მის მობილიზების დონესაც.

3. პიროვნული გაძლიერება – ფირმის მენეჯერის საქმიანობა სავსეა მოულოდნელობებით. საქმის დაწყების დადებით ემოციას ხშირად მოსდევს იმედგაცრუება, ახალი რეალობები, ახალი ურთიერთობები, ახალი გამოწვევები. კოუჩი ეხმარება მას პიროვნულ სიმტკიცეში, ურთიერთობების მართვაში, ოპტიმიზმისა და თავდაჯერებულობის შენარჩუნებაში, გარემოს ცვალებადობის მიუხედავად. კოუჩინგური ინსტრუმენტების დიდი ნაწილი მიზნად ისახავს შინაგანი მოტივაციის პოვნას და ამაღლებას. შინაგანი მოტივაცია წარმოადგენს სწორედ უშრეტო ენერჯის წყაროს, რომელიც ასე სჭირდება ფირმის მენეჯერს წამოწყებული ბიზნესის წარმატებულ ზრდისა და განვითარებისთვის.

საქართველოში, ბიზნესის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, კოუჩინგით სარგებლობის კულტურა აქტიურად ვითარდება. წარმატებაზე ორიენტირებულ ნებისმიერ ფირმას ჭირდება მოქნილი გუნდი, რომელიც სწრაფად მოახდენს სათანადო რეაგირებას ცვლილებებზე. როგორც ადგილობრივ, ისე უცხოურ ფირმებთან კონკურენტულ ბრძოლაში მართვის თანამედროვე მიდგომების დანერგვა ორგანიზაციის განვითარების მნიშვნელოვანი წინაპირობაა.

6.6 კონფლიქტები ფირმაში და მათი რეგულირების მეთოდები

ნებისმიერ ფირმაში შეიძლება ადგილი ჰქონდეს მხარეებს შორის შეუთანხმებლობას და კონფლიქტს.

განასხვავებენ სხვადასხვა ტიპის კონფლიქტს:

- მიზნების კონფლიქტი;
- განსხვავებული შეხედულებებით გამოწვეული კონფლიქტი;
- გრძნობათა ემოციებით, პიროვნული ფასეულობებისა და სხვა განსხვავებულობით გამოხატული კონფლიქტი;

- განათლების სხვადასხვა დონით, არასათანადო კომუნიკაციური კავშირით გამოწვეული კონფლიქტი;
- რესურსების განაწილების პროცესში წარმოშობილი კონფლიქტი და ა. შ.

კონფლიქტი შეიძლება იყოს:

- შიგაპიროვნული;
- პიროვნებათშორისი;
- კონფლიქტი პიროვნებასა და ჯგუფს შორის
- კონფლიქტი ჯგუფებს შორის;
- შიგაორგანიზაციული.

შიგაპიროვნული კონფლიქტი შეიძლება განვითარდეს მიზნების ან შეხედულებების წინააღმდეგობრივი ხასიათის გამო. **პიროვნებათშორისი** კონფლიქტი შეიძლება წარმოიშვას ნებისმიერ საფუძველზე და იგი კონფლიქტების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. ჯგუფებს შორის კონფლიქტს შეიძლება ჰქონდეს საწარმოო, სოციალური და ემოციური საფუძველი.

შიგაორგანიზაციული კონფლიქტი კი უმეტესად ძალაუფლების განაწილებისკენაა მიმართული და მას შეიძლება ჰქონდეს ვერტიკალური, ჰორიზონტალური და ხაზობრივ-ფუნქციონალური სახე. ხშირად იგი დაკავშირებულია ინდივიდის მიერ საკუთარი როლისა და ორგანიზაციული დავალების შესაბამისობას აღქმასთან.

მენეჯერმა ძირფესვიანად უნდა შეისწავლოს კონფლიქტის მიზეზები და სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით შეეცადოს მის აღკვეთას ან თავიდან აცილებას.

არსებობს კონფლიქტის გადაჭრის რამდენიმე მეთოდი:

- კონფლიქტის ჩაცხრობა ურთიერთთანამშრომლობის გზით;
- კონფლიქტის თავიდან აცილება კომპრომისის გზით;
- კონფლიქტისგან თავის არიდება.

ორგანიზაციებში ყველაზე ხშირი ფორმის - პიროვნებათშორისი კონფლიქტის მართვის მეთოდებია:

1. **თავის არიდება.** ადამიანი ცდილობს გაერიდოს კონფლიქტურ სიტუაციას;

2. **შერბილება.** ადამიანი თვლის, რომ არ ღირს კონფლიქტში შესვლა და გაბრაზება, რადგან ყველა ერთ საქმეს ვემსახურებით და გვაქვს საერთო მიზანი;

3. **დაძალება.** როდესაც ცდილობენ რაღაც არ უნდა დაუჯდეთ, საკუთარი აზრი მოგახვიონ თავზე. ვინც ამას ცდილობს, მას სხვების აზრი არ აინტერესებს. ამ მეთოდს შეიძლება გამართლება ჰქონდეს ხელმძღვანელის შემთხვევაში;

4. **კომპრომისი.** როდესაც ითვალისწინებს სხვის აზრს გარკვეულ ზღვრამდე. კომპრომისის უნარი ძვირად ფასობს მმართველობით სიტუაციებში, რადგან საშუალებას გვაძლევს კონფლიქტი ორივე მხარის სასარგებლოდ გადავჭრათ;

5. **პრობლემის გადაწყვეტა.** მზადყოფნა გაეცნოს სხვის აზრს და თუ საჭიროა დაეთანხმოს მას. ის, ვინც ამ მეთოდს იყენებს, არ ცდილობს საკუთარი მიზნების მიღწევას სხვების ხარჯზე. წარმატებულმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს კონფლიქტის დამოუკიდებლად გადაწყვეტა და ამით დაეხმაროს ორგანიზაციას განვითარებაში.

კონფლიქტები არ არის ყოველთვის ნეგატიური და მნიშვნელოვანია მისი პოზიტიური შედეგებიც. მენეჯერს შეუძლია მართოს კონფლიქტი. გადაწყვეტილება ნიშნავს დასრულებულ კონფლიქტს. კონფლიქტის თავიდან აცილება არ არის მარტივი, წარმატებულ მენეჯერს მოეთხოვება თანამშრომლებთან შეთანხმება მნიშვნელოვან საკითხებზე და მათგან რჩევების მიღებაც. კონფლიქტი ხდება მაშინ, როდესაც თითოეულ თანამშრომელს აკლია სათანადო ყურადღება.

პრაქტიკული ნაწილი

- **სამსჯელო კითხვები:**

1. ვინ არის მენეჯერი და რა როლი შეიძლება ჰქონდეს მას ფირმაში?
2. ორგანიზაციულ სტრუქტურებს შეუსაბამეთ ფირმები სხვადასხვა მახასიათებლის მიხედვით.
3. რას მოიაზრებს რაციონალური გადაწყვეტილება?
4. რატომ ჩნდება კონფლიქტები ფირმაში?

- **დისკუსია:** მენეჯმენტის სტილის თავისებურებების ანალიზი სხვადასხვა ქვეყნის მაგალითზე.

თავი 7

ფირმის საკადრო პოლიტიკა და სახელფასო სისტემა

❖ ამ თავში თქვენ შეისწავლით შემდეგ საკითხებს:

- ფირმის პერსონალი, მისი სტრუქტურა და შერჩევის მეთოდები
- ფირმის პერსონალის ფუნქციების განსაზღვრა
- შრომის მწარმოებლობა
- ხელფასის ფორმები და სისტემები

7.1 ფირმის საკადრო პოლიტიკა

ფირმის საქმიანობის განხორციელებაში წამყვანი ადგილი მის მუშახელს - საკადრო რესურსებს უკავია. შესაბამისად, საკადრო პოლიტიკის დაგეგმვა, მისი განხორციელება და მასთან დაკავშირებული საკითხების მართებულად გადაწყვეტა ფირმისათვის საკმაოდ მნიშვნელოვანია. საკადრო პოლიტიკის ამოცანები შეიძლება სამ ძირითად მიმართულებად დაგვით:

1. კადრების დაკომპლექტება (მათი მოძიება, დაქირავება/სამსახურში აყვანა);
2. კადრების ანაზღაურებისა და დამატებითი ბონუს სისტემის შემუშავება, შესრულებული სამუშაოს შეფასებისა და გარკვეული კომპეტენციების პირდაპირ ანაზღაურებასთან დაკავშირება;
3. კადრების გადამზადება, მათი კვალიფიკაციის ამაღლებაზე მუდმივი ზრუნვა.

გარდა აღნიშნულისა, საკადრო პოლიტიკის შემადგენელი ელემენტებია:

- საკადრო რესურსების (ფირმის პერსონალის) ეფექტიანად მართვა;
- კადრის სამუშაო აღწერილობის განსაზღვრა და მისი ანალიზი, რაც საჭიროა ანაზღაურებასთან დაკავშირებული დეტალებისა და სატრენინგო საჭიროების დადგენისათვის;
- პიროვნულ დონეზე ეფექტიანობის გასაზრდელად სათანადო რეკომენდაციების შემუშავება, სამუშაო პროცესის დაგეგმვასა და კარიერულ განვითარებაში სიახლეების დანერგვა;

- ინოვაციურობის, შემოქმედებითობის, მოქნილობისა და საბოლოო ჯამში კონკურენტუნარიანობის ამდლების მიზნით კადრების მოტივირება;
- ტრენინგებისა და კადრებთან კომუნიკაციის გზით ახალი ტექნოლოგიების დანერგა.

საკადრო პოლიტიკით განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად საბოლოოდ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი საკითხის გათვალისწინებით - კადრების მართვის, ორგანიზაციული კულტურის და ფირმაზე მოქმედი გარემოს პირობების მიდგომების გააზრების შედეგად ყალიბდება საკადრო სფეროში ერთიანი სამოქმედო სტრატეგია.

საკადრო პოლიტიკაში იგულისხმება ადამიანისეული სამუშაო ძალის/საკადრო რესურსების მართვა და განვითარება. ტერმინი „საკადრო რესურსები“ ლიტერატურაში გასული საუკუნის 60-იან წლებში გაჩნდა, როდესაც სპეციალისტების მხრიდან ყურადღება გამახვილდა მოტივაციაზე, ორგანიზაციულ ქცევასა და საკადრო რესურსების განვითარებაზე. საკადრო რესურსის განვითარება ფირმის ერთ-ერთი საუკეთესო გადაწყვეტილებაა, რადგან ფირმის წარმატება პირდაპირაა დამოკიდებული საკადრო რესურსზე - მის თანამშრომლებზე. საკადრო პოლიტიკა მეტად ფოკუსირდება ფირმის ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივზე - სამუშაო ძალაზე. საკადრო პოლიტიკის შემუშავება საკადრო რესურსების არსებული შესაძლებლობების შეფასებითა და მათი გადასინჯვით იწყება. ამასთან, საკადრო პოლიტიკა უნდა თავსდებოდეს ფირმის ერთიანი განვითარების სტრატეგიასთან. ერთი მხრივ, ფირმა დაქირავებული სამუშაო პერსონალის მიმართ მოქმედებს, როგორც დამსაქმებელი და შესაბამისად მას უწევს სხვა დასაქმებულებთან მიმართებაში კონკურენცია ქვეყანაში არსებული კონიუნქტურის და მისი პროფილის გათვალისწინებით კვალიფიცირებული ან იაფი მუშახელი მოიზიდოს, მეორე მხრივ, კი მას წარმატებით ფუნქციონირებისათვის საკადრო რესურსების გარდა, სხვა განსხვავებული მნიშვნელობის საკითხების გადაწყვეტაც უწევს. ამიტომ საკადრო პოლიტიკის შემუშავებისას ხდება, როგორც დამსაქმებლისა და დაქირავებულის ინტერესების გათვალისწინებით ოქროს შუალედის გამონახვა, ასევე, მასზე დასახარჯი დროითი და მატერიალური რესურსის გათვალისწინებით კეთდება კომპრომისი ფირმის ალტერნატიულ გამოწვევებთან. საკადრო პოლიტიკას მოქნილობა უნდა ახასიათებდეს, ერთდროულად უნდა მოხდეს პერსონალის არსებული გამოწვევების (ავადმყოფობა, შვებულება, დაწინაურების გამო ცალკეული სამუშაო ადგილის

გათავისუფლება და სხვა) და გრძელვადიან პერსპექტივაში ბიზნეს გარემოს მუდმივად ცვალებადი პირობების (ეკონომიკური კრიზისის შედეგად ფირმის პროდუქტზე მოთხოვნის შემცირება, მარეგულირებლის მიერ ახალი სტანდარტის დაწესება, ტექნიკური პროგრესის შედეგად ფირმის პროდუქტის მორალური ცვეთა ა.შ.) გათვალისწინება.

საკადრო პოლიტიკა ითვალისწინებს შრომის ბაზრის მოთხოვნა-მიწოდების ურთიერთშეპირისპირებას და შესაბამისად ადგენს ფირმის საკადრო პერსონალის მიმართ მოთხოვნებს, ამასთან, განსაზღვრავს:

- თუ როგორ სტრატეგიას უნდა მიმართოს ფირმამ, რათა შეინარჩუნოს კვალიფიციური თანამშრომლები და ამასთანავე თავიდან აიცილოს კადრების სიჭარბე ან ნაკლებობა;
- მწარმოებლურობისა და მოგების გასაზრდელად თანამშრომლებზე სამოტივაციო ინსტრუმენტებს (სამუშაო პირობები, ანაზღაურების წესი, ბონუს პაკეტი, დაწინაურების, სამსახურიდან დათხოვნის და პენსიაზე გასვლის წესები).

ამ მიზნების მისაღწევად საკადრო მენეჯერები:

- არჩევენ და იზიდავენ ფირმისთვის შესაფერ (კვალიფიკაციისა და გაწეული სამუშაოს ასანაზღაურებელი თანხის გათვალისწინებით) კადრებს;
- კადრების მოტივაციის გასაზრდელად ყველა სიტუაციაში (კადრის აყვანა, გადამზადება, ჯილდოზე წარდგენა, დაწინაურება) გამოარჩევენ საუკეთესო კანდიდატებს;
- აგვარებენ კადრებთან დაკავშირებულ პრობლემებს - (თანამშრომლის სამსახურში გამოუცხადებლობის გამო შრომის პროცესის ჩავარდნა თუ ნებისმიერი კონფლიქტი).

7.2 შრომის მწარმოებლურობა

ამა თუ იმ ფირმაში არსებული პერსონალის რაოდენობა დამოკიდებულია შრომატევადობასა და შრომის მწარმოებლურობაზე. შრომატევადობა წარმოადგენს გამოშვებული პროდუქტის ერთეულზე აუცილებელი სამუშაო დროის დანახარჯს. იგი გვიჩვენებს მთავარი საწარმოო ძალის - შრომითი რესურსის გამოყენების ეფექტიანობას. შრომის მწარმოებლურობა გვიჩვენებს პროდუქციის საერთო მოცულობას, რომელიც მის საწარმოებლად დახარჯული შრომის რაოდენობაზე მოდის.

პროდუქტის შრომატევადობა (Q) გამოიანგარიშება პროდუქციის წარმოებაზე დახარჯული დროის (T) შეფარდებით გამოშვებული პროდუქციის რაოდენობასთან (N):

$$Q=T/N (1)$$

დახარჯული დროის საფუძველზე შესაძლებელია შეფასდეს პროდუქტის გამოშვებისთვის საჭირო პერსონალის შრომის ღირებულება, რაც მოიცავს როგორც პერსონალის ხელფასს, ასევე, სხვა დანახარჯებს (ბონუს სისტემა, დაზღვევა და ა.შ). სამეცნიერო და ტექნიკური პროგრესის შედეგად შრომატევადობის წილი, როგორც წესი, მცირდება, გამონაკლის წარმოადგენს მომსახურების სექტორი, ასევე, ხელოვნებასა და მეცნიერებასთან მჭიდრო კავშირის მქონე დარგები. ფორმულით მისი მდგენელების ფართო მნიშვნელობის გამო, ძნელია სხვადასხვა ფირმის მონაცემის შედარება. მისი გამოყენება ერთი კონკრეტული ფირმის სხვადასხვა პერიოდის მონაცემის შედარებისათვის კი სავსებით შესაძლებელია.

შრომის მწარმოებლურობა (P) გამოიანგარიშება წარმოებული პროდუქციის მოცულობის (Q) შეფარდებით მოცემული პროდუქციის მოცულობის წარმოებისათვის დახარჯულ სამუშაო დროზე (T):

$$P=Q/T (2)$$

ვინაიდან (2) ფორმულაში შრომის ფაქტორის მონაწილეობა უშუალოდ არ ჩანს, სამუშაო დრო მუდმივ სიდიდედ (დროის გარკვეული შეთანხმებული მონაკვეთი) მიიჩნევა. დახარჯული სამუშაო დროის ნაცვლად მნიშვნელში შესაძლებელია გამოვიყენოთ დროის შეთანხმებულ მონაკვეთში დასაქმებული პერსონალი - L. (2) ფორმულაც შესაბამისად ასეთ სახეს მიიღებს:

$$P=Q/L (3)$$

შრომის მწარმოებლურობის დონეს განაპირობებს პირდაპირი ინვესტიციები, ტექნოლოგიურ პროგრესი, პერსონალის პროფესიული უნარ-ჩვევები, ასევე პერსონალის მოტივაცია. შრომის მწარმოებლურობა არ უნდა აგვერიოს თანამშრომლის ინდივიდუალურ მწარმოებლურობაში.

როგორც ვხედავთ, განხილულ ეკონომიკურ მაჩვენებლებსა და პერსონალს შორის მჭიდრო უკუკავშირია, რაც კიდევ ერთხელ მიანიშნებს საკადრო პოლიტიკის განუყოფლობას ფირმის ერთიან სამრეწველო პროცესებთან.

7.3 ფირმის პერსონალის სტრუქტურა და კატეგორიები

ფირმის პერსონალის სტრუქტურა და კატეგორიები თავისთავად დამოკიდებულია ფირმის საქმიანობის სახესა და ზომაზე. ზოგადად განასხვავებენ სამეწარმეო პერსონალს და არასამეწარმეო პერსონალს. ფირმის მიზნების სირთულესთან პროპორციულად, პერსონალის მიერ ხდება შესასრულებელი სამუშაოს დივერსიფიკაცია, შესაბამისად გამოიკვეთება სხვადასხვა დონის პასუხისმგებლობა და ყალიბდება მმართველობის სხვადასხვა სირთულის იერარქია - სტრუქტურა. სტრუქტურის სახეობა განაპირობებს თანამშრომელთა შორის კომუნიკაციის მოხერხებულობას, რაც მოიცავს შემსრულებლებისათვის ამოცანებისა და უფლებების გადაცემის - დელეგირების პროცესს. ასე მაგალითად ცენტრალიზებული სტრუქტურის დროს გადაწყვეტილება მიიღება ზედა რგოლის მენეჯმენტში, ასევე, კომუნიკაცია წარმოებს ზემოდან - ქვემოთ მიმართულებით, დეცენტრალიზებული სტრუქტურის დროს გადაწყვეტილების მიღების პროცესში კი მონაწილეობას იღებენ ფირმის სხვადასხვა დონის სტრუქტურები. ნებისმიერ ფირმაში გვხვდება გარკვეულ იერარქია - თანამშრომლები განსხვავდებიან ერთმანეთისგან თავიანთი სტატუსით, ფუნქციებით, მისაღები გადაწყვეტილების სირთულის მიხედვითა და შესაბამისად ხელფასით. ფირმის პერსონალის სტრუქტურა შეიძლება გაერთიანდეს სხვადასხვა ნიშან-თვისების გათვალისწინებით. ასე მაგალითად ფირმის **ორგანიზაციულ სტრუქტურაში** იგულისხმება ფირმის მენეჯმენტის რგოლის ერთობლიობა მათი ურთიერთდაქვემდებარების გათვალისწინებით, მენეჯმენტის რგოლი თავის თავში აერთიანებს სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელებს და ემთხვევა ფირმის ძირითადი და მეორადი საქმიანობის მიმართულებებს. ფირმის **პროფესიულ სტრუქტურაში** ერთიანდება ფირმაში დასაქმებული სხვადასხვა პროფესიის მუშაკები. **კვალიფიკაციის სტრუქტურაში** იგულისხმება ფირმაში არსებული მუშაკების კვალიფიკაციათა ერთობლიობა. როგორც წესი კვალიფიკაციის დონეს შეესაბამება ცალკეული ფირმის საკადრო პოლიტიკით განსაზღვრული თანრიგები და მისი შესაბამისი სატარიფო კოეფიციენტები. ავტორები გამოყოფენ ფირმის პერსონალის ასაკობრივ-სქესობრივ, განათლების ხარისხის, სასტაჟო და

სხვ. სტრუქტურებს. ფირმის პერსონალის სტრუქტურის ანალიზი გადამწყვეტ როლს თამაშობს არა მარტო საკადრო გადაწყვეტილებების დროს, არამედ წარმოადგენს ფირმის საქმიანობის საფუძველს.

საკადრო პოლიტიკის მიმართულებებს ადგენს და სხვა სფეროს მენეჯერებთან ერთად შეთანხმებით წარმართავს კადრების მენეჯერი. კადრების მენეჯერის პასუხისმგებლობის სამ სფეროს განიხილავენ:

1. ინდივიდუალური
2. ორგანიზაციული
3. საკარიერო სფერო

ინდივიდუალურ სფეროს მენეჯმენტში იგულისხმება კითხვარებისა და ინტერვიუების საშუალებით ცალკეული თანამშრომლის ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენა, გამამზადების გზით ნაკლოვანებების აღმოფხვრა და მათი საქმიანობის წარმართვა ფირმის ინტერესების მაქსიმალური დაცვით. **ორგანიზაციულ სფეროს** მენეჯმენტი ითვალისწინებს საკადრო რესურსების მაქსიმალურად ჩართვას ფირმის განვითარების ერთიან სტრატეგიაში და გულისხმობს შიგა და გარე ფაქტორების საპასუხოდ ფირმის საკადრო პოლიტიკის ცვლილებების მოქნილად განხორციელების შესაძლებლობას. **საკარიერო სფეროს** მენეჯმენტი ზრუნავს კადრებისათვის მათი კვალიფიკაციასა და შემდგომი განვითარების შესაბამისად შესაფერისი ფუნქციების გამოყოფაზე.

საკადრო პოლიტიკაზე პასუხისმგებელი ერთეული სტრუქტურა, ცხადია, განსხვავდება ფირმის საქმიანობის სფეროს, ზომისა და მმართველობის სტილის მიხედვით. უნდა აღინიშნოს, რომ ფირმის მცირე ზომა არ უგულებელყოფს ფირმის საკადრო პოლიტიკის საჭიროებას. 2-3 თანამშრომლიან ოჯახურ ფირმაშიც კი თავს იჩენს საკადრო საკითხები, სამეწარმეო საქმიანობის გაზრდასთან ერთად ეს პრობლემები უზრალოდ უფრო მრავალფეროვანი ხდება. ყველა შემთხვევაში საკადრო პოლიტიკასთან დაკავშირებული საკითხები ფირმის ადმინისტრაციული საკითხების ბირთვს წარმოადგენს და ამავე დროს კავშირი აქვს ფირმის საქმიანობის თითოეულ მიმართულებასთან. რამდენადაც საკადრო პოლიტიკა ითვალისწინებს თითოეული თანამშრომლის (მიუხედავად მისი

ფუნქციისა) მწარმოებლურობის ამაღლებას, იგი ფირმის სხვა სფეროს საკითხებსაც ითანხმებს. შესაბამისად საკადრო პოლიტიკით დაკავებულ თანამშრომლებს შესაბამის ინფორმაციაზე უნდა მიუწვდებოდეს ხელი.

ქვეყანაში არსებული შრომის ბაზრის განვითარებისა და თავად ფირმის კადრების მიმართ მოთხოვნის სპეციფიკიდან გამომდინარე, შესაძლებელია მივმართოთ **პერსონალის შერჩევის ორ მეთოდს**: აქტიურსა და პასიურს. აქტიური მეთოდი გამოიყენება მაშინ, როდესაც შრომის ბაზარზე მოთხოვნა აჭარბებს მის მოწოდებას. პასიური მეთოდი კი გამოიყენება შრომის ბაზარზე ჭარბი სამუშაო ძალის არსებობისას. პასიური მეთოდი, როგორც სახელწოდებიდან ჩანს, ფირმისგან ნაკლებ ძალისხმევას მოითხოვს. არსებულ ინტერნეტ ეპოქაში ძნელად მოიძებნება წარმატების მოსურნე, ზრდაზე ორიენტირებული ფირმა, რომელსაც საკუთარი ვებ-გვერდი თუ არა, სოციალურ ქსელში ანგარიში არ აქვს, სადაც თავისუფალი სამუშაო ადგილის განცხადების განთავსების შემთხვევაში, თავად დაუკავშირდებიან სამსახურის მსურველები ფირმის საკონტაქტო პირს. აქტიური მეთოდი მოიცავს საკადრო რესურსების მოძიებაში სპეციალიზებული პროფესიონალების დაქირავებას, ბიზნეს-, მათ შორის პროფესიული კონტაქტებზე ორიენტირებული სოციალური ქსელების ანალიზს, უმაღლეს და პროფესიულ სასწავლებლებთან თანამშრომლობას.

განარჩევნ სამუშაოს მაძიებლის მოძიების ფორმალურ და არაფორმალურ საშუალებებს. სამუშაოს მაძიებლის ფორმალურ საშუალებებში იგულისხმება განცხადების განთავსება და სამუშაოს მაძიებელი კანდიდატის შერჩევის გამჭვირვალე პროცესი, არაფორმალურ საშუალებებში კი მოიაზრება სამუშაოს მსურველების აყვანა საკუთარი ნაცნობობის წრიდან, რაც მცირე ფორმების შემთხვევაში, რომლებიც ძირითადად განსაკუთრებულ მოთხოვნებს კადრების მიმართ არ აყენებენ, კადრების შერჩევაზე გათვალისწინებული დროითი და მატერიალური რესურსების დაზოგვის მხრივ შესაძლოა გამართლებული იყოს. ზოგადად კი არაფორმალურ კადრების შერჩევას საყოველთაოდ ცნობილ უარყოფით მოვლენებთან, როგორებიცაა ნეპოტიზმი, აყვანილი შრომითი კადრების დამალვის შესაძლებლობა, მიყვავართ თავად ფირმის კონკურენტუნარიანობის შემცირებისკენ. კადრების ფორმალური შერჩევა თავისთავად კვალიფიციური კადრების გამოვლენას განაპირობებს.

საკადრო პოლიტიკა დამოკიდებულია ქვეყანაში არსებულ საკადრო რესურსზე, რომელშიც მოიაზრება ქვეყანაში არსებული შრომისუნარიანი მოსახლეობა, რომელიც ქმნის

ეკონომიკურ დოვლათს ამ მოსახლეობის განათლებაზე, შრომითი უნარ-ჩვევებზე, ჯანმრთელობაზე და სხვა მახასიათებლებზე. ამ მახასიათებლების განვითარების არაერთგვაროვნება განასხვავებს, როგორც ცალკეული ქვეყნის საკადრო რესურსებს, ასევე, ქვეყნის შიგნით ინდივიდუალურ დონეზე ახდენს შრომისუნარიანი მოსახლეობის დიფერენციაციას.

შესრულებული სამუშაოს შეფასების მეთოდები საკადრო პოლიტიკის ერთ-ერთი ამოსავალი წერტილია და თანაბრად მნიშვნელოვანია, ცალკეული ინდივიდისა და ფირმისათვისაც. მას, ცხადია, მივყავართ, როგორც დადებითი, ასევე, უარყოფითი შედეგისაკენ - ხელფასის მომატება/შემცირება, დაწინაურება/დაქვეითება და რადიკალურ შემთხვევაში კი ფირმის დატოვება.

ასევე, საკადრო პოლიტიკის ნაწილია, დაჯილდოების სისტემის შემუშავება. ჯილდო გაიცემა უკვე შესრულებული სამუშაოსათვის და ერთგვარი სტიმულია შემდგომი წარმატებებისთვის.

საკადრო პოლიტიკის ფარგლებში ჩატარებული კვლევის შედეგად დგინდება ფირმის საჭირო კადრების განვითარების მიმართულებები და შესაბამისად, იგეგმება ტრენინგები. კვლევა გარკვეულ წილად ეფუძნება თანამშრომლების შეფასებას და ფირმაზე მოქმედი შიგა გარე ფაქტორებს. კვალიფიციური კადრი თვითგანვითარების მოტივაციისა და პროფესიული გადამზადების გარეშე, სამუშაოზე აყვანის გარკვეული პერიოდის გასვლის შემდეგ კარგავს კონკურენტუნარიან პროფესიულ უნარ-ჩვევებს. საკადრო რესურსების კვალიფიკაციის შენარჩუნება და განვითარება, გახლავთ კონკურენტულ გარემოში ფირმის წარმატების შენარჩუნების საწინდარი.

7.4 ხელფასის არსი, ფორმები და სისტემები

ხელფასი არის ფულადი თანხის სიდიდე, რომელსაც მომუშავე იღებს გაწეული შრომის სანაცვლოდ.

ხელფასი ნებისმიერი ეკონომიკური სისტემის პირობებში წარმოადგენს დაქირავებული მომუშავეის შემოსავლის ძირითად წყაროს, მისი ოჯახის წევრების მატერიალური

კეთილდღეობის საფუძველს. იგი მაღალმწარმოებლური და ხარისხიანი შრომის სტიმულირების ეფექტიანი საშუალებაა. განასხვავებენ ნომინალურ და რეალურ ხელფასს.

ნომინალური ხელფასი მომუშავეს მიერ მიღებული თანხაა მოქმედ ფულად ერთეულებში, რომელიც გაიცემა გაწეული შრომისათვის გარკვეულ პერიოდში.

რეალური ხელფასი გამოიხატება იმ მატერიალური სიკეთისა და მომსახურების ერთობლიობით, რომლის შეძენაც შეუძლია მომუშავეს მიღებული ნომინალური ხელფასით პროდუქტსა და მომსახურებაზე არსებული ფასების პირობებში. ე.ი. რეალური ხელფასის სიდიდე ასახავს ნომინალური ხელფასის ფაქტობრივ მსყიდველობითუნარიანობას. იგი დამოკიდებულია ფასების ცვლილებასა და გადასახადების სიდიდეზე. ხელფასი შეიძლება გაანგარიშებული იქნეს დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში. ამის შესაბამისად შეიძლება გვქონდეს:

➤ **საშუალო ხელფასი** – წარმოადგენს მომუშავეების გარკვეული ჯგუფის ან ერთი მომუშავეს ხელფასის საშუალო დონეს ნამუშევარი დროის ერთეულში საანგარიშო ან საბაზისო წელს;

➤ **საშუალო თვიური (წლიური) ხელფასი** – განისაზღვრება ფაქტობრივად დარიცხული ხელფასის თანხის გაყოფით მოცემულ პერიოდში საწარმოს მომუშავეთა საშუალო სიობრივ რიცხოვნობაზე;

➤ **საშუალო დღიური (საათობრივი) ხელფასი** – განისაზღვრება ხელფასის დღიური (საათობრივი) ფონდის გაყოფით ნამუშევარი დროის სიდიდეზე, შესაბამისად კაცდღეებში ან კაც-საათებში.

ხელფასის დონის განსაზღვრის ობიექტური პირობაა მუშა-მოსამსახურეების საარსებო საშუალებებით უზრუნველყოფის აუცილებლობა. მეწარმე უნდა ზრუნავდეს არა მარტო შრომის ანაზღაურებაზე, არამედ თვით შრომის პროცესის ნორმალურ მსვლელობაზე, მის ხარისხსა და მწარმოებლურობაზე.

მინიმალური ხელფასი არის სამუშაო ძალის ბაზარზე მისი ღირებულების ქვედა ზღვარი, რომელიც შეესაბამება ჯანმრთელობისათვის ნორმალურ პირობებში შესრულებულ ნაკლებად რთული (მარტივი) სამუშაოს შრომის ანაზღაურებას. მინიმალური ხელფასის სიდიდე

საკმარისი უნდა იყოს ერთი მომუშავეს მინიმალურად აუცილებელი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისათვის. მინიმალურმა ხელფასმა უნდა უზრუნველყოს მომუშავეს მწარმოებლური შრომის უნარის შენარჩუნება და სამუშაო ძალის ნორმალური კვლავწარმოება. მინიმალური ხელფასის გაანგარიშება უნდა მოვახდინოთ რეალური მინიმალური სამომხმარებლო ბიუჯეტის საფუძველზე.

ფირმის მუშაკთა ფულად ანაზღაურებას განსაზღვრავს ოთხი ფაქტორი:

1. ხელფასის დონე, რომელსაც უხდებიან კონკურენტები მუშაკებს იმავე სახის სამუშაოს შესრულებაში;
2. ცხოვრების დონის ღირებულება;
3. სახელმწიფო რეგულირების ჩარჩოები ამ საკითხში;
4. ფირმის ფინანსური მდგომარეობა.

პროდუქციის დამზადებაში მონაწილეობს სხვადასხვა პროფესიისა და კვალიფიკაციის მქონე მუშები, რომლებიც განსხვავებულ საწარმოო პირობებში სხვადასხვა სირთულის სამუშაოებს ასრულებენ. მათი შრომის ანაზღაურება უნდა განსხვავდებოდეს, რაშიც დიდი როლი უნდა შეასრულოს სატარიფო სისტემის გამოყენებამ.

სატარიფო სისტემა წარმოადგენს იმ ნორმატივების ერთობლიობას, რომელთა მეშვეობითაც ხორციელდება სხვადასხვა ჯგუფის და კატეგორიის მომუშავეთა ხელფასის რეგულირება. სატარიფო სისტემა საშუალებას იძლევა გაიზომოს კონკრეტული შრომის სხვადასხვა ფორმები და გამოისახოს ის ერთიან მაჩვენებელში - სატარიფო განაკვეთში. ხელფასის ფორმებისა და სისტემების საშუალებით მყარდება კავშირი შრომის ანაზღაურების რაოდენობრივ და ხარისხობრივ შედეგებს შორის. სატარიფო სისტემა შედგება სატარიფო განაკვეთების, სატარიფო ბადისა და სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარისაგან.

სატარიფო განაკვეთი სატარიფო სისტემის უმნიშვნელოვანესი ელემენტია. იგი განსაზღვრავს სათანადო თანრიგის მუშის ანაზღაურების ზომას საათში ან დღეში. თავისუფალი კონკურენციის პირობებში სატარიფო განაკვეთის დადგენა დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე და იგი სისტემატურად იცვლება ბაზრის ცალკეული ელემენტების ცვლილებების პირობებში. კონკრეტულ შედეგებზე დამოკიდებულებით სატარიფო განაკვეთი ერთნაირი კვალიფიკაციის მომუშავეებისათვის შეიძლება განსხვავებული იყოს.

სატარიფო ბადეში მოცემულია მუშათა თანრიგები და მისი შესაბამისი სატარიფო კოეფიციენტები. სატარიფო კოეფიციენტები იზრდება დაბალი თანრიგიდან უმაღლესამდე. უმაღლესი და უმდაბლესი თანრიგის შესაბამისი კოეფიციენტების თანაფარდობას სატარიფო ბადის დიაპაზონი ეწოდება. ყოველი შემდგომი სატარიფო კოეფიციენტის ზრდა წინასთან შედარებით გვიჩვენებს, თუ მოცემული თანრიგის მუშის (სამუშაოს) შრომის სატარიფო ანაზღაურების დონე რამდენი პროცენტით აღემატება წინა თანრიგის შრომის ანაზღაურების დონეს. აუცილებელია სატარიფო ბადე აიგოს ისეთნაირად, რომ მუშებს მიეცეთ კვალიფიკაციის მუდმივად ამაღლების სტიმული; სატარიფო ბადეს არ უნდა ჰქონდეს დაუსაბუთებელი ფართო დიაპაზონი, რომელიც გამოიწვევს დაბალი და მაღალი კვალიფიკაციის მუშების შრომის ანაზღაურებაში გაუმართლებელ განსხვავებას, ამასთან იგი არ უნდა გახდეს გათანაბრების მიზეზი.

სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარი სატარიფო სისტემის საფუძველია. იგი წარმოადგენს მნიშვნელოვან დოკუმენტს, რომლის მიხედვითაც მიმდინარეობს ფირმაში სამუშაოთა ტარიფიკაცია და მუშაობისათვის საკვალიფიკაციო თანრიგების მინიჭება, აგრეთვე დგება მუშათა მომზადებისა და გადამზადების გეგმა. ამ ცნობარის დახმარებით ხორციელდება სხვადასხვა პროფესიისა და ერთნაირი კვალიფიკაციის მუშათა ხელფასის ანაზღაურების ერთიანობა. დღესაც კი, როცა შრომის ანაზღაურების სიდიდე და პირობები განისაზღვრება დამოუკიდებლად თვით ფირმების მიერ, ბევრ მათგანში ხელმძღვანელობენ ერთიანი სატარიფო საკვალიფიკაციო ცნობარით, რაც განაპირობებს მუშისა და სამუშაოს ტარიფიკაციის შენარჩუნებას, სამუშაოს სირთულის, პირობებისა და მუშის კვალიფიკაციის მიხედვით შრომის ანაზღაურების დონეების გონივრულ დიფერენციაციას. სამუშაოზე მიღებისას მუშის პოტენციური შესაძლებლობები ფასდება უპირველეს ყოვლისა მინიჭებული საკვალიფიკაციო თანრიგით, რომელიც შეესაბამება სატარიფო-საკვალიფიკაციო ცნობარში დაფიქსირებულ ერთიან მოთხოვნებს. დღეს მეწარმეები შესაბამისი პროფკავშირული ორგანიზაციების მონაწილეობით დამოუკიდებლად ადგენენ სატარიფო ბადესა და სატარიფო განაკვეთებს, რომელიც ფიქსირდება კოლექტიური ხელშეკრულების ტექსტში ან მის დანართში.

შრომის ანაზღაურების სატარიფო სისტემის გარდა ფირმებში გამოიყენება **უტარიფო სისტემებიც**. ხელფასის უტარიფო სისტემას საფუძვლად უდევს გარკვეული თანაფარდობა

სხვადასხვა სახის (გაითვალისწინება მომუშავეთა კვალიფიციური ჯგუფი, მუშის თანრიგი, პროფესია, თანამდებობა და სხვა) შრომის ანაზღაურებაში, რის საფუძველზეც ხდება ხელფასისათვის განკუთვნილი სახსრების (ხელფასის ერთიანი ფონდი) განაწილება ცალკეულ მომუშავეებს შორის.

ანაზღაურების სატარიფო და უტარიფო სისტემების გარდა საწარმოში გამოიყენება **მოგებაში მონაწილეობის სისტემები**. მასში იგულისხმება მომუშავეებსა და ფირმას შორის შრომის ნაყოფიერების ან გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის ამალღების შედეგად მიღებული დამატებითი მოგების განაწილება. მოგებაში მონაწილეობის სისტემის გამოყენებისას მხედველობაში მიიღება მთელი საწარმოს ან საწარმოო უბნის მწარმოებლურობა და პრემიის გაცემა ხდება ყველა მომუშავეზე. მოგების განაწილების ასეთი მეთოდი ხელს უწყობს მომუშავეთა დაინტერესებას და პასუხისმგებლობის ამალღებას. მუშაკთა ასეთი წახალისება, როგორც წესი, წლის შედეგების მიხედვით ხდება.

ნებისმიერ ფირმაში მიღებულია ხელფასის ორი ფორმა: **სანარდო და დროითი**.

ხელფასის სანარდო ანაზღაურების დროს მუშათა ხელფასის გამომუშავება იცვლება მოცემულ დროში მის მიერ გამომუშავებული ვარგისი პროდუქციის რაოდენობის მიხედვით. ხელფასის სანარდო ანაზღაურების ყველაზე გავრცელებულ ფორმას წარმოადგენს – პირდაპირი ინდივიდუალური სანარდო ანაზღაურება. ამ ფორმის დროს მუშათა ხელფასის გაანგარიშებისას განსაზღვრავენ სანარდო შეფასებას სატარიფო განაკვეთების გაყოფით გამომუშავების ინდივიდუალურ ნორმაზე.

ხელფასის ანაზღაურების დროითი ფორმა ხასიათდება იმით, რომ შრომის ანაზღაურება მიმდინარეობს ძირითადად ნამუშევარი დროის მიხედვით, მისი კვალიფიკაციისა და სატარიფო განაკვეთების შესაბამისად.

შრომის ანაზღაურება პერსონალის მოტივაციის ერთ-ერთი მთავარი განმაპირობებელი ფაქტორია. გარდა ამისა, არსებობს მოტივაციის ამალღების ირიბი მეთოდებიც, როგორცაა მიმზიდველი სამუშაო პირობების შექმნა, გადამზადების კურსებისა და კვალიფიკაციის ასამალღებელი ტრენინგების შეთავაზება, დაწინაურების პერსპექტივა და სხვ.

პრაქტიკული ნაწილი

- **სამსჯელო კითხვები:**

1. როგორ ფიქრობთ რას უკავშირდება საკადრო პოლიტიკის კვლევისა და შესწავლის აუცილებლობის გაჩენა?
2. რაში მდგომარეობს საკადრო პოლიტიკის მოქნილობა?
3. რა ფაქტორებით არის განპირობებული ცალკეულ სექტორებში შრომატევადობის მაღალი წილი?
4. რა კატეგორიებისაგან შედგება ფირმის პერსონალის სტრუქტურა?
5. როგორ ფიქრობთ რა მნიშვნელობა ენიჭება ფირმაში დელეგირების პროცესს?
6. რა სფეროებს მოიცავს საკადრო მენეჯერის პასუხისმგებლობა?
7. რა ფაქტორებზეა დამოკიდებული პერსონალის შერჩევის რომელ მეთოდს გამოიყენებს ფირმა?
8. რა განსაზღვრავს ფირმის პერსონალის ანაზღაურებას?

- **დისკუსია:** სახელფასო განაკვეთების გაანალიზება სხვადასხვა კრიტერიუმის მიხედვით საქართველოს მაგალითზე.

თავი 8

რისკების მართვა ფირმაში და დაზღვევის სისტემა

❖ ამ თავში თქვენ შეისწავლით შემდეგ საკითხებს:

- სამეწარმეო რისკები ფირმაში
- რისკების გამოვლენის პროცესი
- რისკების მართვის მეთოდები
- რისკის მართვის ERM მოდელი
- დაზღვევის სისტემა

8.1 სამეწარმეო რისკები ფირმაში

ბიზნესის წარმოება თავისთავად გულისხმობს რისკის გაწევას. კერძოდ, აქტიური კონკურენციის, ბუნებაში მიმდინარე სტიქიური მოვლენების, არამდგრადი პოლიტიკური მდგომარეობის და სხვა სიტუაციების გამო მეწარმეს უხდება გარკვეული რისკის გაწევა. ფირმის მენეჯერი დროულად უნდა აფასებდეს რისკის სიდიდეს და მართავდეს მას, მუდმივ მონიტორინგს უწევდეს პროცესებს, რათა ზარალი არ მიადგეს ან იგი მინიმუმამდე იქნას დაყვანილი.

ფირმაში რისკი წარმოიქმნება ყველა სახის სამეწარმეო საქმიანობის დროს - პროდუქტის რეალიზაციის, ასევე, სასაქონლო-ფინანსური ოპერაციების და სამეცნიერო-ტექნიკური პროექტების განხორციელების დროს და სხვ. ¹

სამეწარმეო რისკის რაოდენობითი ზომა განისაზღვრება დანაკარგების აბსოლუტური და შეფარდებითი დონით, რომელიც წარმოიშობა სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების დროს.

რისკების სირთულე მის მრავალფეროვნებაშია. ფირმები რისკს ყოველთვის აწყდებიან როგორც მიმდინარე, ისე გრძელვადიანი ამოცანების განხორციელების დროს. არსებობს რისკის გარკვეული სახეობები, რომელთა გავლენასაც განიცდის ყველა ფირმა, მაგრამ

¹ ბიზნეს-პორტალი www.Lari.ge

არსებობს სპეციფიკური რისკებიც, რომლებიც დამახასიათებელია მხოლოდ გარკვეული დარგებისთვის.

რისკის სუბიექტად აუცილებლად უნდა მოიაზრებოდეს:

1. ინდივიდუალური მეწარმე, რომელიც ახორციელებს სამეწარმეო საქმიანობას;
2. კერძო იურიდიული პირი;
3. არასამეწარმეო არაკომერციული იურიდიული პირი (ააიპ), რომელსაც აქვს სამეწარმეო საქმიანობის წარმოების უფლება.

რისკი შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც შემთხვევითი მოვლენა, რომელსაც აქვს ნეგატიური ზეგავლენა მატერიალურ რესურსზე, სამეწარმეო საქმიანობის ცალკეულ პროცესებზე და ამით აყენებს მატერიალურ ზიანს (დანაკარგებს) მეწარმეს. ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებობს სამეწარმეო რისკის შესახებ სხვადასხვა განმარტება. ერთ-ერთი მათგანის თანახმად სამეწარმეო რისკები ოთხ კატეგორიად იყოფა:

I ჯგუფი: საოპერაციო რისკები, რომელსაც განეკუთვნება: ვაჭრობის პროცესი, ინფორმაციის გადაცემა, ხელმძღვანელობის გამართვა, ბუღალტრული აღრიცხვა

II ჯგუფი: ფინანსური რისკები, რომელსაც განეკუთვნება: კაპიტალის ღირებულება, ზრდის კაპიტალიზაცია, ბაზრის ცვალებადობა, საბანკო და საგირაო რისკები

III ჯგუფი: დაუძლეველი ძალა, მუშახელის დაზიანება, ავადმყოფობა ან ქურდობის ფაქტი, მესამე პირების ვალდებულებები, ბუნებრივი კატაკლიზმები, ქონების დაკარგვა

IV ჯგუფი: სტრატეგიული რისკები: კონკურენცია, ბრენდინგი და იმიჯი, ზრდის სტრატეგია, მომხმარებლისა და ბაზრის ცვალებადობა.

ფირმები რისკის მრავალ სახეობის წინაშე დგანან, ზოგიერთს შეუძლია გამოიწვიოს სერიოზული დანაკარგები, მოგების შემცირება და გაკოტრებაც კი. მაშინ, როცა დიდ კომპანიებს აქვთ სპეციალური რისკის მართვის დეპარტამენტები, მცირე ფირმები ეძებენ გამოსავალს ამ რისკების სისტემატიზაციისა და შემცირებისთვის.

ენდრიუ ბლექმენი თავის სტატიაში „სამეწარმეო რისკების ძირითადი სახეობები“ რისკების რამდენიმე ჯგუფს გამოყოფს:²

1. სტრატეგიული რისკები

² Andrew Blackman “The Main Type of Business Risk“

ყველამ იცის, რომ წარმატებულ ბიზნესს სჭირდება ზედმიწევნით სწორად დასახული ბიზნეს-გეგმა. მაგრამ ფაქტია, რომ ყველაფერს სჭირდება ცვლილება და მათ შორის გეგმებსაც, რადგან ზოგჯერ ის უფრო ნაკლებმომგებიანი და მოძველებული ხდება, თან ძალიან სწრაფად.

ეს არის სტრატეგიული რისკი, ანუ რისკი იმისა, რომ კომპანია გახდეს ნაკლებეფექტური და უფრო მეტი შრომა დასჭირდეს მიზნის მისაღწევად. ეს შეიძლება გამოწვეული იყოს ტექნოლოგიური ცვლილებებით, ძლიერი კონკურენტის შესვლით ბაზარზე, მომხმარებელთა მოთხოვნის ცვლილებით, მასალებზე ფასების ზრდით ან ნებისმიერი სხვა ტიპის ცვლილებით.

ისტორია სავსეა იმ კომპანიების მაგალითებით, რომლებიც სტრატეგიულ რისკების წინაშე აღმოჩნდნენ, ზოგიერთმა მოახერხა რისკებთან ადაპტირება, ზოგმა ვერა.

2. შესაბამისობის რისკი

კანონმდებლობა მუდმივად იცვლება და ყოველთვის არსებობს რისკი, რომ ფირმა მომავალში დადგეს დამატებითი რეგულირების პრობლემების წინაშე. ბიზნესის გაფართოებასთან ერთად შესაძლებელია ახალი წესების დანერგვა იყოს საჭირო კანონმდებლობასთან შესაბამისობისთვის.

ასეთი რისკის წინაშე შეიძლება აღმოჩნდეს კომპანია მაშინ, როცა იწყებს ერთ ქვეყანაში მოღვაწეობას და შემდეგ აფართოებს წარმოებას სხვა ქვეყანაში. დამატებით რეგულირებებთან გამკლავება მოითხოვს დიდ დანახარჯებს. იმ შემთხვევაშიც კი თუ ბიზნესი გეოგრაფიულად არ ფართოვდება და აფართოებს პროდუქტის ხაზს, შესაძლოა ადგილი ჰქონდეს შეუსაბამობას.

და ბოლოს, ფირმამ რომც არ შეცვალოს საქმიანობაში არაფერი, საკანონმდებლო ცვლილებებს მუდმივად უნდა ადევნოს თვალი. მაგალითად, დასაქმებულთა უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული რეგულაციების გატარება, დანადგარების შესაბამისობა სტანდარტებთან მოითხოვს ხარჯებსა და წარმოადგენს შესაბამისობის რისკს.

3. საოპერაციო რისკი

საოპერაციო რისკები მიეკუთვნება მოულოდნელ „ჩავარდნებს“ ფირმის ყოველდღიურ საქმიანობაში. ეს შესაძლოა იყოს ტექნიკური, თანამშრომლებისა და პროცესების „ჩავარდნები“.

ზოგიერთ შემთხვევაში საოპერაციო რისკებს ერთზე მეტი გამომწვევი მიზეზი აქვს. მაგალითად, თანამშრომელმა გამოწერა ქვითარი 20 000 ლარის ოდენობის ნაცვლად 2000 ლარი. ეს არის ადამიანისეული რესურსის მიერ დაშვებული ხარვეზი და ასევე, პროცესის

„ჩავარდნა“. ამ შემთხვევის თავიდან არიდება შესაძლებელი იქნებოდა უფრო უსაფრთხო გადახდის სისტემის არსებობით, მაგალითად, გამოიყენებოდა გადახდის ელექტრონული სისტემები, რომლებიც უფრო მეტად გააკონტროლებს თანხების მიმოქცევას.

ზოგიერთ შემთხვევაში, საოპერაციო რისკები შესაძლოა გამოწვეული იყოს კონტროლს მიღმა არსებული შემთხვევებით, როგორცაა ბუნებრივი კატასტროფები, ელექტროენერჯის მიწოდების შეზღუდვა ან ვებ-გვერდთან დაკავშირებული პრობლემები. ნებისმიერი რამ, რაც ხელს უშლის კომპანიის საოპერაციო საქმიანობას, შესულია საოპერაციო რისკების კატეგორიაში.

მიუხედავად იმისა, რომ ცალკეული შემთხვევები მცირე მოვლენად ჩანს, საოპერაციო რისკებს შესაძლოა დიდი გავლენა ჰქონდეს ფირმაზე. საუბარი არ არის მხოლოდ რისკების ღირებულებაზე, საოპერაციო რისკებმა შეიძლება გავლენა იქონიოს კომპანიის რეპუტაციაზეც.

4. ფინანსური რისკი

რისკების უმრავლესობას აქვს ფინანსური გავლენა, დამატებითი ხარჯებისა და შემოსავლების დანაკარგების სახით. მაგრამ ფინანსური რისკების კატეგორია სპეციალიზდება ფულის გადინება-შემოდინებაში და მოულოდნელ ფინანსურ დანაკარგში.

ფინანსურ რისკებს იწვევს ფულადი სახსრების არასწორ მსესხებელზე გაცემა. თუ მსესხებელი არ იქნება გადახდისუნარიანი, ეს გამოიწვევს ფინანსურ დანაკარგებს ფირმისთვის.

ფინანსური რისკები იზრდება, როცა ბიზნესი ირაციონალურად კეთდება. სხვადასხვა ქვეყანაში პროდუქციის გაყიდვისას შემოსავლები სხვადასხვა ვალუტაშია, ამიტომ ხშირად კურსთაშორისი განსხვავებები იწვევს დანაკარგებს.

5. რეპუტაციის რისკი

ბიზნესის ბევრი სახეობა არსებობს, მაგრამ ყველა მათგანს ერთი რამ აერთიანებს: არა აქვს მნიშვნელობა რომელ სფეროში მოქმედებს, რეპუტაცია ყველაფერია.

თუ რეპუტაცია შეილახა, დაუყოვნებლივ მცირდება შემოსავლები, მომხმარებლები თავს იკავებენ კონკრეტულ ფირმასთან ურთიერთობისგან. თანამშრომლებიც შესაძლოა დემოტივირებულნი გახდნენ და კომპანიის დატოვებაც გადაწყვიტონ. ამ შემთხვევაში რთულია ახალი კადრის მოძებნა რომელიც კომპანიის მიმართ ნდობით განწყობა.

მომწოდებლებმა შესაძლოა შეცვალონ მიწოდების პირობები. სარეკლამო კომპანიებს, სპონსორებსა და პარტნიორებს შეიძლება არ სურდეთ ფირმასთან შემდგომი თანამშრომლობა.

ყველა სამეწარმეო რისკი დაზღვევის შესაძლებლობის მიხედვით იყოფა ორ დიდ ჯგუფად: დაზღვევადი და არადაზღვევადი. მეწარმეს შეუძლია ნაწილობრივ დააკისროს რისკი ეკონომიკის სხვა სუბიექტებს, ნაწილობრივ კი თავიდან აირიდოს საფრთხე, განახორციელებს რა გარკვეულ დანახარჯებს სადაზღვევო შენატანების სახით.

რისკებს, რომელთა დაზღვევაც მიზანშეწონილია, განეკუთვნება:

- სავარაუდო დანაკარგები ხანძრებისა და სხვა სტიქიური უბედურებების შედეგად;
- სავარაუდო დანაკარგები სავტომობილო ავარიების შედეგად;
- სავარაუდო დანაკარგები ტრანსპორტირების დროს პროდუქციის გაფუჭებისა ან განადგურების შედეგად;
- სავარაუდო დანაკარგები ფირმის თანამშრომელთა შეცდომების შედეგად;
- სავარაუდო დანაკარგები ფირმის თანამშრომელთა მიერ კონკურენტებისთვის კომერციული ინფორმაციის გადაცემის შედეგად;
- სავარაუდო დანაკარგები ფირმის თანამშრომლის ავადმყოფობის, გარდაცვალების ან უბედური შემთხვევის გამო.

არსებობს რისკების ჯგუფი, რომელთა დაზღვევაზეც უარს ამბობენ სადაზღვევო კომპანიები, თუმცა, ამავდროულად, თავის თავზე აღებული დაუზღვეველი რისკი წარმოადგენს მეწარმის მოგების პოტენციურ წყაროს. თუმცა, თუ დაზღვეული რისკის შედეგად გამოწვეული დანაკარგები იფარება სადაზღვევო კომპანიების მიერ, დაუზღვეველი რისკით გამოწვეული დანაკარგები ანაზღაურდება სამეწარმეო ფირმის საკუთარი სახსრებიდან. რისკის დაფარვის ძირითად შინაგან წყაროებს წარმოადგენენ: ფირმის საკუთარი კაპიტალი და ასევე სპეციალურად შექმნილი სარეზერვო ფონდები. გარდა ამისა, არსებობს სავარაუდო დანაკარგების დაფარვის გარე წყაროები, მაგალითად: შვილობილ საწარმოებზე პასუხს სათაო კომპანიები აგებენ.

რისკების ყველაზე გავრცელებული სახეობებია:

პოლიტიკური რისკები: ეს არის დანაკარგების წარმოშობის ან მოგების რაოდენობის შემცირების შესაძლებლობა, რომელიც წარმოადგენს სახელმწიფო პოლიტიკის შედეგს. პოლიტიკური რისკი დაკავშირებულია მთავრობის კურსის შესაძლო ცვლილებებთან, მისი საქმიანობის პრიორიტეტების მიმართულებების შეცვლასთან. აღნიშნული სახეობის რისკის

გათვალისწინება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ჩამოყალიბებული კანონმდებლობის მქონე ქვეყნებში, მეწარმეობის ტრადიციებისა და კულტურის არარსებობის შემთხვევაში..

პოლიტიკური რისკი სამეწარმეო საქმიანობას აუცილებლად ახლავს თან და მისგან თავის არიდება შეუძლებელია. შეიძლება მხოლოდ მისი შეფასება და გათვალისწინება.

პოლიტიკური რისკები შეიძლება დაიყოს ოთხ ქვეჯგუფად: ნაციონალიზაციისა და ექსპროპრიაციის რისკი ადეკვატური კომპენსაციის გარეშე; ტრანსფერტის რისკი, რომელიც დაკავშირებულია ადგილობრივი ვალუტის კონვერტირების შესაძლო შეზღუდვებთან; კონტრაქტის გაწყვეტის რისკი იმ ქვეყნის მთავრობების ქმედების გამო, სადაც მდებარეობს კომპანია; სამხედრო მოქმედებებისა და სამოქალაქო უწყესრიგობების რისკი.

პოლიტიკური რისკების დათვლისას მნიშვნელოვანია შემდეგი კომპონენტების გათვალისწინება:

- მთავრობის სტაბილურობა
- სოციალურ-ეკონომიკური პირობები
- საინვესტიციო პორტფელი
- შიგა კონფლიქტი
- საგარეო კონფლიქტი
- კორუფცია
- სამხედროები პოლიტიკაში
- რელიგია პოლიტიკაში
- კანონი და წესრიგი
- ეთნიკური დამაბულობა
- დემოკრატია
- ბიუროკრატის ხარისხი

სამეწარმეო რისკი დაკავშირებულია პროდუქციის, საქონლისა და მომსახურებების წარმოებასთან და ნებისმიერი სახის სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელებასთან, რომლის პროცესში მეწარმეები აწყდებიან ნედლეულის არაადეკვატური გამოყენების პრობლემებს, თვითღირებულების ზრდას სამუშაო დროის დანაკარგების ზრდასთან ერთად, წარმოების ახალი მეთოდების გამოყენებას.

სამეწარმეო რისკის ძირითად მიზეზებს განეკუთვნება: წარმოების მოცულობისა და პროდუქციის რეალიზაციის შემცირება შრომის მწარმოებლურობის დაქვეითების,

დანადგარების მოცდენის, სამუშაო დროის დანაკარგების, საწყისი მასალების საჭირო რაოდენობის არქონის, ფასების კლება პროდუქციის წუნის პროცენტის მომატების შედეგად, საბაზრო ინფრასტრუქტურის არასასურველი ცვლილების, მოთხოვნის შემცირების გამო, მატერიალური ხარჯების გაზრდა მასალების, ნედლეულის, საწვავის, ენერჯის გადახარჯვის შედეგად, ასევე, სატრანსპორტო ხარჯების, სავაჭრო დანაკარგების, ზედნადები და სხვა ხარჯების გაზრდის საფუძველზე. შრომის ანაზღაურების ფონდის გაზრდა, საქმიანობის პროცესში საგადასახადო გადახდებისა და სხვა გადარიცხვების, მოწოდების დაბალი დისციპლინა, საწვავისა და ენერჯის შეფერხებული მიწოდება, ფირმის საწარმოების დანადგარების ფიზიკური და მორალური ცვეთა.

კომერციული რისკი არის რისკი, რომელიც წარმოიქმნება მეწარმის მიერ წარმოებული ან შეძენილი საქონლისა და მომსახურებების რეალიზაციის პროცესში.

კომერციული რისკის ძირითადი მიზეზებია:

- სამეწარმეო ფირმის მიერ პროდუქტის რეალიზაციის მოცულობების შემცირება მოთხოვნის ან მოთხოვნილებების შემცირების შედეგად, კონკურენტის პროდუქტის მიერ მისი გამოდევნა, გაყიდვებზე შეზღუდვების შემოღება;
- პროდუქტზე ფასის მომატება სამეწარმეო პროექტის განხორციელების პროცესში;
- შესყიდვების მოცულობების გაუთვალისწინებელი შემცირება დაგეგმილთან შედარებით, რაც ამცირებს მთელი ოპერაციის მასშტაბს და ზრდის დანახარჯებს რეალიზებადი პროდუქტის მოცულობის ერთეულზე (პირობითად მუდმივი დანახარჯების ხარჯზე);
- პროდუქტის დანაკარგები;
- მიმოქცევის პერიოდში პროდუქტის ხარისხის დაქვეითება (ტრანსპორტირება, შენახვა) რაც იწვევს მასზე ფასის შემცირებას;

დაგეგმილთან შედარებით მიმოქცევის დანაკარგების კომერციული რისკი შეიცავს რისკს, რომელიც დაკავშირებულია ბაზარზე პროდუქტის რეალიზაციასთან, საქონლის გადაზიდვასთან (სატრანსპორტო), მყიდველის მიერ საქონლის (მომსახურების) მიღებასთან, დაკავშირებულს მყიდველის მსყიდველობითუნარიანობასთან და ასევე ფორს-მაჟორული მდგომარეობების რისკს.

ტექნიკური რისკი: ეფექტიან სამეწარმეო საქმიანობას, როგორც წესი, თან ახლავს ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ათვისება, რეზერვების ძიება, წარმოების ინტენსივობის გაზრდა.

თუმცა, ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების დანერგვა იწვევს ტექნოგენური კატასტროფების საფრთხეს, რომელიც მნიშვნელოვან ზარალს აყენებს ბუნებას, ადამიანებს, წარმოებას.

ტექნიკური რისკი განისაზღვრება წარმოების ორგანიზაციის დონით, პრევენციული ღონისძიებების ჩატარებით (დანადგარების რეგულარული პროფილაქტიკით, უსაფრთხოების წესებით), სამეწარმეო ფირმის საკუთარი ძალებით დანადგარების რემონტის ჩატარების შესაძლებლობით.

ტექნიკურ რისკებს განეკუთვნება:

- დანაკარგების ალბათობა სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების შედეგად;
- დანაკარგების ალბათობა დაგეგმილი ტექნიკური პარამეტრების მიუღწევლობით საკონსტრუქტორო და ტექნოლოგიური სამუშაოების შედეგად;
- დანაკარგების ალბათობა წარმოების დაბალი ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გამო, რაც არ იძლევა ახალი მიღწევების ათვისების შესაძლებლობას;
- დანაკარგების ალბათობა ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების, გვერდითი პროდუქტების ან დროში გაწელილი პრობლემების წარმოქმნის შედეგად;
- დანაკარგების ალბათობა დანადგარების გაცდენის ან გაფუჭების შედეგად.

ტექნიკური რისკი განეკუთვნება შიგა რისკების ჯგუფს, რადგანაც მეწარმეს შეუძლია უშუალო ზეგავლენის მოხდენა მოცემულ რისკებზე და მათი წარმოქმნა, როგორც წესი, დამოკიდებულია თვითონ მეწარმის საქმიანობაზე.

დარგობრივი რისკი ეს არის დანაკარგების ალბათობა დარგის ეკონომიკური მდგომარეობის ცვლილების შედეგად და დამოკიდებულია ამ ცვლილებების ხარისხზე როგორც დარგის შიგნით, ისე სხვა დარგებთან შედარებით. დარგობრივი რისკის ანალიზი სასურველია მოიცავდეს მოცემული დარგის, ასევე მომიჯნავე დარგების ფირმებს.

საინოვაციო რისკი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამედროვე სამეწარმეო საქმიანობაში, რომელიც იმყოფება იმ კაპიტალის ზრდის ეტაპზე, რომლებიც გამოიყენება როგორც არსებული პროდუქტის წარმოებაში, ისე ახლის, მყიდველებისთვის უცნობის შესაქმნელად. საინოვაციო რისკი არის დანაკარგების ალბათობა, რომლებიც წარმოიქმნება სამეწარმეო ფირმის მიერ ახალი საქონლისა და მომსახურების წარმოებაში სახსრების ჩადებისას. შესაძლოა, ბაზარზე მოსალოდნელ მოთხოვნა არ იყოს.

საინოვაციო რისკი წარმოიშობა შემდეგ სიტუაციებში:

- პროდუქტის წარმოების უფრო იაფი მეთოდის დანერგვისა შემთხვევაში უკვე არსებულთან შედარებით (მსგავსი ინვესტიცია სამეწარმეო ფირმებს მანამდე მოუტანს დროებით ზემოგებას, სანამ ის წარმოადგენს მოცემული ტექნოლოგიის ერთადერთ მფლობელს. მოცემულ სიტუაციაში ფირმა აწყდება რისკის ერთადერთ სახეობას - წარმოებულ პროდუქტზე მოთხოვნილების არასწორ შეფასებას);
- ახალი პროდუქტის ძველი დანადგარებით წარმოების შემთხვევაში (ამ დროს ახალ პროდუქტზე ან მომსახურებაზე მოთხოვნის არასწორ შეფასებას ემატება ძველი დანადგარების გამოყენებისას საქონლის ან მომსახურების შეუსაბამობის რისკი);
- ახალი პროდუქტის წარმოება უახლესი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების გამოყენების შემთხვევაში კერძოდ, (საინოვაციო რისკი გულისხმობს ახალი პროდუქტის მყიდველის არარსებობას).

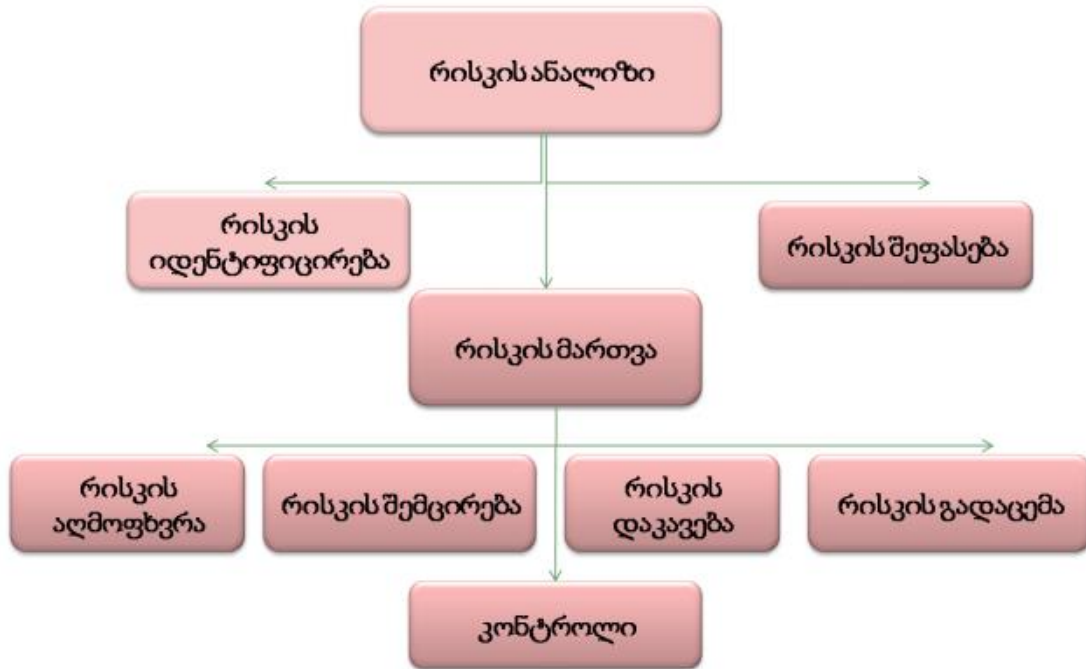
რისკების მთავარი კატეგორიები მნიშვნელოვანია მაგრამ წარმატებული რისკის მართვის სტრატეგიისთვის ბიზნესს სჭირდება უფრო მეტი თავისებურებების გათვალისწინება. ფირმის მფლობელმა უნდა შეისწავლოს თავისი ბიზნესი და გამოყოს ის მიმართულებები, რომელიც შეიძლება უფრო მეტად იყოს სარისკო.

8.2 სამეწარმეო რისკების გამოვლენა და მართვა

რისკის მართვა ნებისმიერი ეკონომიკური პროცესის აუცილებელი და შემადგენელი ნაწილია, რადგან რისკის ზომა გავლენას ახდენს ფირმის შემოსავლებზე. რისკის მართვის მიზანია ადამიანზე ან ფირმაზე მოქმედი საფრთხეების აქტიური კონტროლი. იგი საშუალებას იძლევა მინიმუმამდე შემცირდეს სხვადასხვა რისკების ზემოქმედების შედეგად გამოწვეული ზარალი, კატასტროფული დანაკარგების დადგომის ალბათობა. რაც უფრო მოულოდნელია რისკი, მით უფრო მეტი რესურსია საჭირო მისი თავიდან აცილებისთვის. რაც უფრო მეტი ცოდნა გვაქვს რისკის შესახებ მით უფრო მეტი საშუალებაა მისი მართვისთვის. ამიტომ, რისკის მართვის პროცესი რაც უფრო ეფექტიანად არის ორგანიზებული, მით უფრო ეფექტიანია ადამიანის ან ფირმის საქმიანობა.

რისკის მართვა მრავალსაფეხურიანი პროცესია და შედგება სამი ეტაპისგან:

- რისკის ანალიზი
- რისკის მართვა
- კონტროლი



ნახ. 8.2.1 რისკის მართვის კლასიკური სქემა

საწყის ეტაპზე ხდება რისკის ანალიზი. ამ დროს შეისწავლება, რისკის სტრუქტურა, ასევე, მიმდინარე პერიოდში ხდება რისკის თავისებურებების, ხოლო მომავალში მისი შესაძლო ცვლილებების შესახებ აუცილებელი ინფორმაციის მიღება. რისკის ანალიზი წარმოადგენს რისკის იდენტიფიცირებას და შეფასებას იმ შესაძლო ზარალის მიხედვით, რომელიც შეიძლება რისკმა გამოიწვიოს (ნახ. 8.2.1).

რისკების იდენტიფიცირებისთვის აუცილებელია შევისწავლოთ:

- საფრთხეები, რომლებმაც შესაძლოა გამოიწვიოს არასასურველი შედეგი;
- ორგანიზაციის რესურსები, რომლებიც შესაძლოა დააზარალოს რისკებმა;
- ფაქტორები, რომლებმაც შესაძლოა გაზარდოს ან შეამციროს რისკების რეალიზაციის ალბათობა;
- რისკის რესურსზე ზემოქმედების შედეგად გამოწვეული ზარალი.

რისკების იდენტიფიცირება იწყება იმ საფრთხეების დადგენით, რომელიც ემუქრება ფირმას, მის რესურსებს. ფირმის რესურსებს განეკუთვნება ქონება, პერსონალი, ფულადი კაპიტალი. ამასთან, რესურსების თითოეული ჯგუფისთვის დამახასიათებელია თავისებური რისკები. მაგალითად, ქონებრივი რესურსებისთვის დამახასიათებელია ტრადიციული რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია ხანძართან, სტიქიურ უბედურებებთან, ძარცვასთან.

გარდა ამისა, ქონებრივი რესურსებისთვის დამახასიათებელია ტექნოლოგიური და ტექნიკურ რისკებთან დაკავშირებული საფრთხეები. შესაძლოა სრულიად მოულოდნელად წყობიდან გამოვიდეს მოწყობილობა-დანადგარები, შეწყდეს წარმოების პროცესები, ასევე ქონებრივი რესურსებისთვის დამახასიათებელია წარმოების მატერიალური უზრუნველყოფის პირობების დარღვევის რისკები, როდესაც ფირმას აქვს ნედლეულის მიწოდების შეზღუდული წყაროები.

ფირმის პერსონალის რესურსებთან დაკავშირებული რისკები მოიცავს ორი სახის პოტენციურ ზიანს. პირველი, ეს არის დამქირავებლის პასუხისმგებლობა უსაფრთხოებაზე და მომხმარებლის მხრიდან საწარმოს თანამშრომლების მიმართ პრეტენზიებზე. მეორე, ეს არის გარე რისკები, რომლებიც ეხება ცალკეული თანამშრომლების სიცოცხლესა და ჯანმრთელობას უკავშირდება, მათ მიერ თავიანთი სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებას.

კაპიტალური რესურსები მოიცავს პასუხისმგებლობის რისკებს და ფინანსურ რისკებს, რომლებიც არ არის დაკავშირებული პასუხისმგებლობასთან. პასუხისმგებლობის რისკები წარმოადგენს ფინანსური ზარალის რისკებს, რომლებიც გამოწვეულია პროდუქციის ხარისხზე, გამოყენებული ტექნოლოგიების ეკოლოგიურ უსაფრთხოებაზე საწარმოს სამოქალაქო პასუხისმგებლობასთან. ფინანსური რისკები დაკავშირებულია გაუთვალისწინებელ დანაკარგებთან, რომლებიც გამოწვეულია საწარმოს გაჩერებასთან, მყიდველის გადახდისუუნარობასთან, ასევე, თაღლითობასთან, რაც არ არის იშვიათი ბიზნესში.

რისკების იდენტიფიკაციისთვის იყენებენ **ინფორმაციის მოპოვების სხვადასხვა მეთოდს**. ეს მეთოდებია: ორგანიზაციის ფიზიკური დათვალიერება, ტექნოლოგიური პროცესების უწყვეტობის სქემები, დოკუმენტაციის შესწავლა, გასაუბრება ძირითად პერსონალთან.

ორგანიზაციის ფიზიკური დათვალიერებით შესაძლოა გამოვლინდეს ხანძრის საფრთხე, თუ რამდენად დაცულია ორგანიზაციაში ხანძარსაწინააღმდეგო წესები. აგრეთვე შესაძლოა

გამოვლინდეს ქურდობასთან, ძარცვასთან დაკავშირებული საფრთხეები, რამდენად დაცულია შენობა. ამ დროს უნდა შეფასდეს არამარტო შიგა (თავად ფირმისთვის), არამედ რისკის გარე ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ ბუნებრივი გარემოს ზიანს.

ფირმის ტექნოლოგიური პროცესების შემოწმებით შესაძლოა გამოვლინდეს წარმოების პროცესის სხვადასხვა სტადიაზე ნაკლოვანებები, რაც შეიძლება არსებობდეს მიმწოდებლებთან და მყიდველებთან ურთიერთობისას. მაგალითად, როდესაც ფირმის მომარაგება ხდება ისეთი პროდუქტით ან მასალით, რომლის მომარაგების არხები მონოპოლიზებულია, ცხადია, ეს ამცირებს სამეწარმეო თავისუფლების ხარისხს და ზრდის რისკს.

დოკუმენტების შესწავლა გულისხმობს ფირმის წლიური ანგარიშების და ბალანსების გაცნობას, კონტრაქტების შესწავლას, მათ შორის შენობის, მიწის, მოწყობილობა-დანადგარების საიჯარო ხელშეკრულებების შესახებ, ფირმის სადაზღვევო პოლისების, საგარანტიო შეთანხმებების შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას.

ძირითად პერსონალთან გასაუბრებით შესაძლოა გამოვლინდეს ის რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია წარმოების მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფასთან, საწარმოო პროცესთან, პროდუქტების რეალიზაციასთან. ამ მეთოდით შესაძლებელია რისკის შეფასება დინამიკაში და მისი პროგნოზირება. თუმცა, ასეთი სახის შეფასებები სუბიექტურია, რადგან სხვადასხვა პირი სხვადასხვანაირად აცნობიერებს რისკს.

რისკების იდენტიფიცირების დროს მნიშვნელოვანია იმ მიზეზების და ფაქტორების მაქსიმალურად გამოვლენა, რომლებიც გავლენას ახდენს რისკის რეალიზაციის ალბათობაზე. განასხვავებენ პირველი და მეორე რიგის ფაქტორებს.

პირველი რიგის ფაქტორები წარმოადგენს რისკის გამომწვევ პირველად მიზეზებს. ხშირად, ისინი ობიექტურ ხასიათს ატარებენ და კონტროლს არ ექვემდებარებიან (სტიქიური უბედურებები, ავარიები და სხვა).

მეორე რიგის ფაქტორები გავლენას ახდენს ზიანის წარმოშობის ალბათობაზე და მის სიდიდეზე. თავად, ეს ფაქტორები არ წარმოადგენს ზიანის მიზეზს. ასეთი ფაქტორები, თავის მხრივ, იყოფა ობიექტურ და სუბიექტურ ფაქტორებად. ობიექტურ ფაქტორებს განეკუთვნება, მაგალითად, სამშენებლო მასალები, დამცავი სიგნალიზაციის არსებობა, ობიექტის ადგილსამყოფელი, ადამიანის ასაკი და სქესი. სუბიექტური ფაქტორები დაკავშირებულია

ადამიანის თვისებებთან, ქცევის თავისებურებებთან. სწორედ ისინი ახდენენ გადამწყვეტ გავლენას სარისკო სიტუაციაზე.

რისკების იდენტიფიკაცია, აგრეთვე გულისხმობს საფრთხეების მიზეზების დადგენას. საფრთხეების მიზეზები შეიძლება იყოს შიგა და გამომდინარეობდეს თვითონ საწარმოსაგან, ასევე შეიძლება გამოწვეული იყოს გარე ფაქტორებით. შიგა რისკებია ისეთი საფრთხეები, რომლებიც შესაძლოა წარმოიქმნა თავად ორგანიზაციის მიერ დაშვებული შეცდომებით, პერსონალის არასაკმარისი გაცნობიერებულობით, ან ხანძარსაწინააღმდეგო დაცვისთვის საჭირო საშუალებების ნაკლებობით. გარე რისკებს განეკუთვნებიან ისეთი რისკები, რომლებიც დაკავშირებულია სტიქიურ უბედურებებთან ან საწარმოსთვის მნიშვნელოვანი კლიენტების გადახდისუუნარობასთან.

რისკის იდენტიფიცირების შემდეგ ხორციელდება რისკების შეფასება. რისკის შეფასება, ანუ რისკების გაზომვა გულისხმობს გამოვლენილი რისკების რაოდენობრივი მახასიათებლების განსაზღვრას: შესაძლო ზარალის ალბათობისა და ზომის შეფასებას. ამ ეტაპზე ხდება არასასურველი სიტუაციების განვითარების სცენარების ფორმირება.

რისკის გაზომვის მეთოდებია:

- რისკის ალბათობის შეფასება;
- რისკების რანჟირება, დახარისხება.

რისკის ალბათობის შეფასება გულისხმობს, თუ რა არის ორგანიზაციისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი საფრთხე და რა ალბათობით დადგება ეს რისკი.

ამისთვის ფირმის მფლობელი ანალიზებს თუ რამდენად ხშირი იყო ესა თუ ის მოვლენა მის საწარმოში. მაგალითად, რამდენად ხშირად ხდებოდა ხანძრები, რამდენად ხშირად გამოდიოდა მწყობრიდან საჭირო მოწყობილობა, იყო თუ არა განმეორებითი ძარცვები და ა.შ. თუ რომელიმე რისკი ყველაზე უფრო ხშირად დგება, მაშინ, ცხადია, მისი რეალიზების ალბათობა ყველაზე დიდია და სწორედ ეს რისკი არის ფირმისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანი საფრთხე. ასეთი შეფასება საჭიროა იმისთვის, რომ უფრო მეტი ყურადღება მიექცეს ამ საფრთხეებს და ამით უკეთ იმართოს რისკი. ამ დროს სასურველია შესაძლო დანაკარგების შეფასება. ჩვეულებრივ იგი ტარდება ქონების დაზიანების და ამ დაზიანების შედეგად საწარმოს გაჩერების დროს. პირველი არის ქონებრივი დანაკარგი, ხოლო მეორე ფინანსური დანაკარგი და გამოიხატება პროდუქტის წარმოების მოცულობის შედეგად შემოსავლების

დაკარგვით. ამასთან, პირდაპირი ზიანის გარდა არსებობს არაპირდაპირი ზარალის უამრავი ფორმები, რომლებზეც, როგორც წესი, არ ვრცელდება დაზღვევა.

რისკების რანჟირება არის რისკის ანალიზის მარტივი მეთოდი. იგი გულისხმობს რისკების ანალიზს მათი რაოდენობრივი მახასიათებლების თვალსაზრისით, კერძოდ, შესაძლო ზარალის ზომის მიხედვით რომელია უფრო მნიშვნელოვანი, და რომელია - ნაკლებად მნიშვნელოვანი, რომელია უფრო სავარაუდო ან ნაკლებად სავარაუდო.

რისკების შეფასებისას მნიშვნელოვან მომენტს წარმოადგენს რისკების დაჯგუფება შესაძლო დანაკარგის სიდიდის და ჯერადობის მიხედვით. შესაბამისად, რისკები შეიძლება გაიზომოს ხარისხობრივად: მაღალი, საშუალო და დაბალი რისკი.

- **მაღალი რისკი** - რისკის დადგომის ალბათობა არსებობს ყოველ წელს ან ალბათობა მეტია 25 %-ზე. რისკები არსებით გავლენას ახდენენ ფირმის სტრატეგიულ განვითარებასა და საქმიანობაზე. რისკები განაპირობებენ ამა თუ იმ სუბიექტების არსებობის საფუძვლების განადგურებას (მაგალითად, ხანძრის შედეგად საწარმოს სრული განადგურება).

- **საშუალო რისკი** - რისკის დადგომის ალბათობა არსებობს 10 წლის განმავლობაში, ან ალბათობა ნაკლებია 25 %-ზე. რისკები ზომიერ გავლენას ახდენენ ფირმის სტრატეგიულ განვითარებასა და საქმიანობაზე. რისკები ემუქრებიან ამა თუ იმ სუბიექტის არსებობის საფუძვლებს (მაგალითად, საწარმოში ტექნიკის მწყობრიდან გამოსვლა ან მსხვილი კლიენტების დაკარგვა).

- **დაბალი რისკი** - პრაქტიკულად არ არსებობს მოვლენის დადგომის ალბათობა 10 წლის განმავლობაში, ან ალბათობა ნაკლებია 2 %-ზე. რისკები სუსტ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის სტრატეგიულ განვითარებასა და საქმიანობაზე. რისკები ზეგავლენას არ ახდენენ ამა თუ იმ სუბიექტის არსებობის საფუძვლებზე (მაგალითად, ქარის შედეგად შენობის ფანჯრების ჩამტვრევა)³.

ზარალის მნიშვნელოვნება ფასდება 0-დან 10 ქულამდე. 5 ქულამდე ზარალი არის დანაკარგების ისეთი დონე, რომლებიც არსებით უარყოფით გავლენას არ ახდენენ ფირმის საქმიანობაზე.

³ თ. ვერულავა „რისკის მართვა“, თბ, 2013 წ., გვ.7

რისკის ანალიზის შემდეგ ფორმამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება რისკის მართვის მეთოდების შერჩევის შესახებ.

რისკის მართვისათვის გამოიყენება 4 ძირითადი მეთოდი:

- რისკის აღმოფხვრა
- რისკის შემცირება
- რისკის დაკავება
- რისკის გადაცემა

რისკის აღმოფხვრა ნიშნავს რისკის დადგომის ალბათობის/ზარალის დადგომის ალბათობის დაყვანას მინიმუმამდე, ანუ მოცემულ რისკთან დაკავშირებულ ნებისმიერ ქმედებაზე და ღონისძიებაზე უარის თქმას.

რისკის შემცირება ნიშნავს რისკის დადგომის ალბათობის სიხშირის, ზარალის დადგომის ალბათობის სიდიდის შემცირებას. რისკის შესამცირებლად ხორციელდება პროფილაქტიკური ღონისძიებები, მაგალითად, პერსონალის სწავლება ექსტრემალურ სიტუაციებში ქცევის წესებზე ამცირებს არაკეთილსასურველი შედეგების სიმძიმეს, ავტომობილის მოპარვის საწინააღმდეგო ავტომატური ბლოკირების სისტემა ამცირებს ავტომობილის მოპარვის რისკის სიდიდეს. შენობაში ხანძრის საქრობი სისტემა ამცირებს შესაძლო ზარალის სიდიდეს. ეს სრულად არ აღმოფხვრის ავტომობილის დაკარგვის ან შენობაში ხანძრის გაჩენის რისკს, მაგრამ ამცირებს რისკის (და შესაძლო ზარალის) სიდიდეს. სიგარეტის მოწევაზე თავის დანებება, წონის კონტროლი, ჯანსაღი კვება, ჯანსაღი ცხოვრება ამცირებს ჯანმრთელობის გაუარესების რისკს; აეროპორტებში მგზავრთა და გზავნილების მკაცრი კონტროლი თანამედროვე ტექნიკის გამოყენებით ამცირებს ტერაქტების რისკს.

რისკის დაკავება ნიშნავს, რომ ადამიანი ან ორგანიზაცია მთლიანად ან ნაწილობრივ იღებს და საკუთარ თავზე იტოვებს ზარალს.

რისკის დაკავება ძირითადად ხდება მაშინ, როცა რისკის შედეგების სიმძიმე დაბალია ან როცა რისკის მართვის სხვა მეთოდის გამოყენება შეუძლებელია (მაგ.: რისკი არაა დაზღვევადი ან არ არსებობს შესაბამისი სადაზღვევო პროდუქტი (დაზღვევის სტანდარტული წესებით არ იფარება სახალხო მღელვარებებით, ტერაქტებით, ომით გამოწვეული ზარალები, ამიტომ ფორმა იძულებული იქნება ეს და მსგავსი რისკები საკუთარ თავზე აიღოს.), ან დაზღვევის ფასი მაღალია, ან რისკი უკვე შემცირებულია და ხდება დარჩენილი რისკის /ზარალის დატოვება) ან როდესაც შესაძლო ზარალის სიდიდე მოცემული პირისათვის არაა მაღალი ან როდესაც

ზარალის სიდიდე ადვილად პროგნოზირებადია (და შესაძლებელია მისი საკუთარი საშუალებებით დაფარვა).

რისკის დატოვება ხდება შემდეგ შემთხვევებში, თუ:

- რისკის მართვის სხვა მეთოდების გამოყენება შეუძლებელია;
- დაზღვევის ფასი მაღალია;
- ზარალის სიდიდე მოცემული პირისათვის არაა მაღალი;
- ზარალის სიდიდე ადვილად პროგნოზირებადია და შესაძლებელია მისი საკუთარი საშუალებებით დაფარვა.

რისკის მართვის ერთ-ერთი მეთოდია **რისკის გადაცემა**. დაზღვევა რისკის გადაცემაა, ამ დროს, რისკით გამოწვეულ ზარალის ანაზღაურებაზე ვალდებულება გადაეცემა სხვა სუბიექტებს, ანუ სადაზღვევო ორგანიზაციას, სადაზღვევო კომპანიას, გარკვეული ფასის სანაცვლოდ. ამისათვის ფორმდება შესაბამისი ხელშეკრულებები.

რისკის მართვის ბოლო ეტაპია არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციის შედეგების კონტროლი. **კონტროლი** გულისხმობს წარმოქმნილი ზარალის შესახებ ინფორმაციის მოპოვებას, კერძოდ, თუ რა ზომები იქნა გატარებული მათ მინიმუმამდე დასაყვანად, რამდენად ეფექტიანია ეს მეთოდები, ცვლილებებია შესატანი რისკის მართვის სისტემის გასაუმჯობესებლად და სხვ..

რისკკონტროლი გულისხმობს ზარალის ლიკვიდაციისა და მინიმიზაციის პროცესის დაგეგმვასა და განხორციელებას, რისკის და/ან დაზღვევის პროცესის მიმდინარეობის მონიტორინგს, ინსპექტირებას, მისი კონტროლის ღონისძიებების დაგეგმვასა და განხორციელებას.

კონკრეტულ რისკზე ზემოქმედების ოპტიმალური მეთოდების არჩევის შემდეგ შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს რისკების მართვის საერთო სტრატეგია. ეს არის გადაწყვეტილებების მიღების ეტაპი, რომლის დროსაც განისაზღვრება საჭირო ფინანსური და ადამიანისეული რესურსები, მენეჯერებს შორის ამოცანების განაწილება, შესაბამის სერვისებზე ბაზრის ანალიზი განხორციელდება კონსულტაციები ექსპერტებთან.

8.3 დაზღვევის სისტემა ფირმაში (ERM მოდელი)

რისკების მართვის წარმატება დამოკიდებულია კონკრეტულ ეკონომიკურ, იურიდიულ და ორგანიზაციულ გარემოში ფირმის მენეჯერთა მიერ გამოყენებულ ინსტრუმენტებსა და მეთოდებზე. მენეჯერთა არსენალი ძალიან მრავალფეროვანია, მათ შორის, ყველაზე გავრცელებული მეთოდებია: დაზღვევა, რეზერვირება ანუ თვითდაზღვევა, ჰეჯირება, დივერსიფიკაცია, განაწილება, მინიმიზაცია და სარისკო ოპერაციებიდან თავის არიდება. სამეწარმეო საქმიანობის ეკონომიკური უსაფრთხოებისა და რისკების მართვის ეფექტიანობის მისაღწევად იყენებენ რისკების მართვის მეთოდების კომბინაციებს.

ფირმები ძირითადად იყენებენ **რისკების მართვის ორ მეთოდს**: თვითდაზღვევასა და დაზღვევას. ითვლება, რომ ორივე მექანიზმი თანაბრად უზრუნველყოფს მოსალოდნელი ზარალის კომპენსაციას, მაგრამ რომლის გამოყენება უფრო ეფექტიანი კონკრეტულ შემთხვევაში, დამოკიდებულია კომპანიის ღირებულებაზე, რაშიც იგულისხმება თავისუფალი აქტივების ღირებულება (ყველა აქტივისა და ვალდებულების სხვაობა). დაზღვევის დროს ზარალის სიდიდე არ მოქმედებს კომპანიის ღირებულებაზე და კომპენსირდება სადაზღვევო კომპანიის მიერ, თუმცა დაზღვევა ზრდის სამეწარმეო საქმიანობის დანახარჯებს, ვინაიდან მოითხოვს სადაზღვევო შენატანების რეგულარულ გადახდას. თვითდაზღვევის შემთხვევაში კომპანია სრულად ინარჩუნებს რისკს და ქმნის სპეციალურ სარეზერვო „სარისკო“ ფონდს. ამ შემთხვევაში კომპანიას ორი ტიპის დანაკარგი გააჩნია: პირდაპირი და ირიბი. პირდაპირი დანახარჯი არასასურველი მოვლენის დადგომისას დანაკარგების სიდიდეა. ხოლო ირიბი დანაკარგები განპირობებულია სარეზერვო ფონდის დაბალი შემოსავლიანობით. ვინაიდან „სარისკო“ ფონდი ძირითადად ლიკვიდურ ფორმაში ინახება და ამიტომაც ნაკლები შემოსავალი მოაქვს.

სამეწარმეო რისკების დაზღვევის სახეები, როგორც დაზღვევის სხვა ქვედარგები, იყოფა სადაზღვევო ობიექტებისა და სადაზღვევო რისკების მიხედვით. ამის გარდა, მათი დაყოფა შეიძლება სასაქონლო წარმოების პროცესში სახსრების წრებრუნვის სამი სტადიის შესაბამისად. სახსრების წრებრუნვის პირველი (ფულადი) სტადია დაკავშირებულია კაპიტალის ინვესტიციების, კრედიტების, სადეპოზიტო ანაზღაურების დაზღვევის საშუალებით. მეწარმის სადაზღვევო დაცვა სახსრების წრებრუნვის მეორე (საწარმოო) სტადიაზე ხორციელდება დაზღვევის ჩატარებით სამეწარმეო საქმიანობის გაჩერებების შემთხვევებში

ხანძრებთან, ავარიებთან და სხვა არახელსაყრელ მოვლენებთან დაკავშირებით, და უზრუნველყოფს ირიბი დანაკარგებისგან დაცვას, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქციის გამოშვების შეწყვეტასთან, წარმოების აღდგენისთვის დამატებით ხარჯებთან და სხვ. სახსრების წრებრუნვის მესამე (სასაქონლო) სტადიაზე, როდესაც ხდება მზა პროდუქციის რეალიზაცია და მისი ანაზღაურება, ხორციელდება პოლიტიკური და კომერციული მიზეზებით გადაუხდელობის რისკის დაზღვევა.

სამეწარმეო რისკების დაზღვევის ობიექტები შეიძლება იყოს დაზღვეულების ქონებრივი ინტერესები, რომლებიც დაკავშირებულია მათ მიერ სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელებასთან. სამეწარმეო რისკების სადაზღვევო ხელშეკრულებების სადაზღვევო თანხა არ შეიძლება აღემატებოდეს დაზღვეულის სამეწარმეო საქმიანობის დანაკარგებს, რომლებიც შეიძლება განიცადოს მან სადაზღვევო შემთხვევის დადგომისას. ამასთან ერთად, დაზღვევის პირობები ხშირად ითვალისწინებენ დადგენილ ფრანშიზებს *(პოლისში მითითებული თანხა, რომლის ფარგლებშიც მზღვეველი თავისუფალია სადაზღვევო ანაზღაურების გაცემის ვალდებულებისგან და რომელიც აკლდება ასანაზღაურებელ თანხას თითოეულ და ყოველ შემთხვევაზე. ფრანშიზა შეიძლება განისაზღვროს როგორც ყოველი, ასევე თითოეული სადაზღვევო შემთხვევისათვის)* სადაზღვევო რისკების ჩამონათვალში შეიძლება შევიდეს სხვადასხვა მოვლენები - სტიქიურიდან დაწყებული საზოგადოებრივ-პოლიტიკური ფაქტორით დამთავრებული.

დაზღვევა ერთადერთი მექანიზმია, რომ თავი დავიცვათ გაუთვალისწინებელი რისკებისგან და მათგან გამოწვეული ფინანსური დანაკარგისგან.

სხვადასხვა რისკისა და საფრთხეების დაზღვევა უპირველესი საზრუნავია ნებისმიერი ბიზნეს ორგანიზაციისთვის. ბიზნესის მფლობელები და თანამშრომლები დარწმუნებული უნდა იყვნენ, რომ ერთ გაუთვალისწინებელ შემთხვევას არ მოჰყვება ფირმის დიდი ხნით გაჩერება ან გაკოტრება.

გამომდინარე იქიდან, რომ სამეწარმეო რისკების ხელშეკრულების დადებისას შეუძლებელია ზუსტად განისაზღვროს მომავალში მიყენებული ზარალის ოდენობა, სადაზღვევო კომპენსაციას ახასიათებს პირობითად საორიენტაციო ოდენობა და ის შეიძლება განისაზღვროს შემდეგნაირად:

1. დანაკარგების დაზღვევა მიყენებული ზიანიდან გამომდინარე გარკვეული (განსაზღვრული) ოდენობით;

2. ფაქტობრივი დანაკარგების დაზღვევა;
3. დაზღვევა, რომელიც ითვალისწინებს სადაზღვევო ორგანიზაციის პასუხისმგებლობის (ასანაზღაურებელი თანხის) ლიმიტს.

სამეწარმეო რისკების დაზღვევის ხელშეკრულებაში უნდა შევიდეს ცნება „სადაზღვევო ფასი, რომელიც განისაზღვრება მეწარმისთვის სამეწარმეო საქმიანობით მიყენებული დანაკარგების/ზარალის ოდენობით, რომელსაც განიცდიდა მეწარმე სადაზღვევო შემთხვევის დადგომისას.

როგორც *საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის 821-ე მუხლში* მითითებულია, რომ მზღვეველი ზიანს ანაზღაურებს მხოლოდ სადაზღვევო თანხის ფარგლებში. სამეწარმეო რისკების დაზღვევისას სადაზღვევო ფასის განსაზღვრა წარმოადგენს სირთულეს, რადგან ხელშეკრულების დადებისას რთულია განისაზღვროს ზიანის ოდენობა, ხოლო სამეწარმეო საქმიანობის წარმოების პირობების მკვეთრი გაუარესების დაზღვევისას მიყენებული ზიანის გათვლა წარმოუდგენელი. მაგალითი ასეთი გაუარესებისა იყო 2008-2011 წლის ეკონომიკური კრიზისი, რომლის შედეგები დღესაც კი აისახება ბევრ კომპანიაზე.

სამეწარმეო რისკების დაზღვევის ხელშეკრულება შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც შეთანხმება მზღვეველსა და დამზღვევს შორის, რომლის შედეგად ერთი მხარე-მზღვეველი წინასწარ ხელშეკრულებაში შეთანხმებული გასამრჯელოს (სადაზღვევო პრემიის) სანაცვლოდ ხელშეკრულებაში გათვალისწინებული სადაზღვევო შემთხვევის დადგომისას აუნაზღაურებს დამზღვევს მიყენებულ ზიანს ან/და დანაკარგებს, რომლებიც გამოწვეულია სამეწარმეო საქმიანობიდან და ზიანი ეხება: ქონების ზიანს ან მეწარმის მიუღებელ სარგებელს, რომელიც გამოწვეულია მეწარმის კონტრაგენტების მიერ ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულების არშესრულებით ან არასათანადო შესრულებით სადაზღვევო ფასის ფარგლებში.

ზიანი როგორც წესი უნდა განისაზღვროს სადაზღვევო შემთხვევის დადგომის შემდგომ, ხელშეკრულება შეიძლება ითვალისწინებდეს ანაზღაურების ლიმიტს და ანაზღაურება უნდა მოხდეს მხოლოდ იმ სადაზღვევო შემთხვევებზე რომელიც დეტალურად არის გაწერილი ხელშეკრულებაში.

სამეწარმეო რისკების დაზღვევის ხელშეკრულება შესაძლებელია დაიდოს სამეწარმეო საქმიანობის ნებისმიერი სფეროს მიმართ, მეწარმემ აუცილებლად უნდა მიაწოდოს მზღვეველს შემდეგი ინფორმაცია: საქონლის რაოდენობა, ხარისხი, სამუშაოების და მომსახურების ფასი, ბაზრის მოთხოვნა, ტევადობა და სიმძლავრე, მეწარმის წილი ბაზარზე,

მეწარმის წინა და მიმდინარე წლის ფინანსური მაჩვენებლები, ზოგადი და მიმდინარე ლიკვიდობა, საკუთრებაში არსებული კაპიტალის კოეფიციენტი, კონტრაგენტების და პარტნიორების ფინანსური მონაცემები მეწარმესთან მიმართებაში და ასევე ვალდებულებები როგორც მიმდინარე ისევე შეუსრულებელი, შეძლებისდაგვარად კონტრაქტორების ლიკვიდურობის მონაცემები და სხვა...

სადაზღვევო შემთხვევის დადგომისას მზღვეველმა უნდა აანაზღაუროს:

- საწარმოს მიმდინარე ხარჯები: დანახარჯები, რომელიც არ არის დაკავშირებული საწარმოს ბრუნვასთან, ასევე ხელფასები, საგადასახადო დავალიანება, რომელიც უკავშირდება ხელფასს - საშემოსავლო გადასახადები, იჯარის ხარჯები;
- ზარალის შემცირებასთან დაკავშირებული ხარჯები - ხარჯები, რომელიც დაკავშირებულია წარმოების სარეზერვო რესურსებზე გადაყვანასთან, ზეგანაკვეთური სამუშაო დროის ანაზღაურება;
- მიუღებელი სარგებელი ან/და მოგება.

რაც შეეხება უშუალოდ **ფინანსურ რისკებს**, ფინანსური რისკების დაზღვევა ეს არის სხვადასხვა სადაზღვევო მომსახურების ერთობა, რომელიც მიმართულია დაიცვას და მოახდინოს მეწარმის ფინანსური დანაკარგების რისკების პრევენცია და დაცვა. ფინანსური რისკის თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ რისკი დგება მხოლოდ ფინანსურ-საკრედიტო და სავალუტო-საბირჟო, საფონდო საქმიანობის წარმოების დროს და რისკი პირდაპირ კავშირშია ასეთი ოპერაციების შესრულების თავისებურებებთან.

სამეწარმეო რისკი და ფინანსური რისკი არ არის ერთი და იგივე ცნება. ფინანსური რისკი არის სამეწარმეო რისკის ერთ-ერთი ნაირსახეობა, რადგანაც ფინანსური რისკი ეს არის პოტენციურად შესაძლებელი შემთხვევითი მოვლენა, რომელიც ახდენს ზეგავლენას მეწარმის მიერ ფულადი რესურსების მიღების, შენახვის, მიზნობრივი ხარჯვის, ანგარიშსწორებისა და დაგროვების პროცესზე, რომელმაც შეიძლება ზიანი მიაყენოს მეწარმეს: დანაკარგების, მოგების დაკარგვის, ზარალის ანაზღაურების ანგარიშსწორების გზით. გამომდინარე აქედან, სამეწარმეო რისკი არის უფრო ფართო ცნება და ფინანსური რისკი არის მისი შემადგენელი ნაწილი.

ფინანსურ რისკებს განეკუთვნება: საკრედიტო რისკი, პროცენტის რისკი, სავალუტო რისკი, ფინანსური სარგებლის მიუღებლობის რისკი, საინვესტიციო რისკები.

საინვესტიციო რისკების დაზღვევა განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს, რადგან ეს არის ერთ-ერთი გარანტი იმისა, რომ ქვეყანაში თამამად შემოვა პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია, რაც ხელს შეუწყობს ეკონომიკის განვითარებას და ფინანსურ სტაბილურობას.

საკრედიტო რისკების დაზღვევა უზრუნველყოფს მევალის მიერ ძირითადი ვალის და პროცენტის არგადახდის რისკს. ასეთი რისკის დაზღვევის ობიექტია ვალის არგადახდის (არადროული გადახდის) რისკი პროდუქციის მყიდველის მხრიდან თუ მასზე გაცემული იყო კომერციული კრედიტი ან/და პროდუქციის მიწოდება იწარმოებოდა განვადებით გადახდის საფუძველზე. კომერციული კრედიტების დაზღვევის დროს მთავარ ობიექტად გვევლინება ფინანსური ინტერესი, რომელიც დაკავშირებულია გამყიდველის ფინანსურ უზრუნველყოფასთან განვადებით ანგარიშსწორების დროს. სადაზღვევო შემთხვევა ამ დროს არის მევალის მიერ არ გადახდა ან არადროული გადახდა ნაკისრი ვალდებულებებისა. სადაზღვევო ფასი გადახდილი უნდა იქნას სადაზღვევო შემთხვევის დადგომის შემდეგ თუ წარმოდგენილი იქნება დოკუმენტაცია (ანგარიშები, ზედნადები, დავალიანების გადახდის შესახებ შეტყობინება, საბუღალტრო უწყება და ა.შ)

სავალუტო რისკების დაზღვევა იცავს გარე სავაჭრო ოპერაციების, საკრედიტო და სხვა სავალუტო ოპერაციების შესრულების პროცესში წარმოქმნილი სავალუტო დანაკარგებისგან, რომელიც უკავშირდება როგორც ერთი უცხოური ვალუტის კურსის მეორე უცხოურ ვალუტის კურსთან ცვლილებას, ასევე ეროვნული ვალუტის კურსთან ცვლილებას. სავალუტო რისკების დაზღვევა ხორციელდება გარესავაჭრო ხელშეკრულებაში სხვადასხვა დამცავი პირობების წინასწარი დათქმის ჩართვით, რომლებიც მოწოდებულია შეზღუდოს ან თავიდან აიცილოს დანაკარგები საგარეო პარტნიორებთან სავაჭრო-ეკონომიკურ ურთიერთობებში, რომლებთანაც ანგარიშსწორება ხორციელდება თავისუფლად კონვერტირებად ვალუტაში ან კლირინგის წესით.

რისკ-მენეჯმენტი შედარებით უფრო განვითარებულია ერთობლივ საწარმოებში, რომლებსაც შესაძლებლობა აქვთ გამოიყენონ უცხოელი დამფუძნებლების ან პარტნიორების გამოცდილება მიუხედავად ამისა, მსხვილ და ერთობლივ საწარმოებშიც რისკ-მენეჯმენტის სისტემა ფრაგმენტულ, ეპიზოდურ და შეზღუდულ ხასიათს ატარებს. კომპანიათა უმრავლესობა რისკების იდენტიფიცირებისას არ განიხილავს სტრატეგიულ რისკებს, როგორცაა: რეპუტაციის რისკი, ტექნოლოგიური ინოვაციების რისკი, დემოგრაფიული, სოციალური რისკები და სხვა. საერთოდ არ განიხილება მოდელების რისკი, რაც სავსებით

ბუნებრივია, ვინაიდან კომპანიათა უმრავლესობა არ იყენებს რისკ-მენეჯმენტის მოდელებს. ამასთან, სტატისტიკურ მონაცემთა ბაზები ძირითადად მხოლოდ საფინანსო ორგანიზაციებს გააჩნიათ. არანაკლებ მნიშვნელოვანი პრობლემაა, რომ რისკების მართვას კომპანიებში ამა თუ იმ თანამდებობის პირები ახორციელებენ და არა სპეციალური განათლების მქონე პირები. ეს პროცესები დამახასიათებელია გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებისთვის. ბიზნესის განვითარების კვალობაზე საქართველოში რისკ-მენეჯმენტი გახდება აქტუალური, რასაც ხელს შეუწყობს ბიზნეს-სექტორისთვის რისკების შეფასებისა და მართვის, ასევე რისკ-მენეჯმენტის ისეთი სისტემის შეთავაზება, რომელიც შეესაბამება ქართულ რეალობას.

რისკ-მენეჯმენტის ERM მოდელი, რომელიც შეიმუშავა ორგანიზაციათა მხარდაჭერის საერთაშორისო კომიტეტმა (COSO), გვთავაზობს რისკის მართვის ჩარჩო-პირობებს, რომელიც, როგორც წესი, მოიცავს ფირმის მიზნებთან დაკავშირებული პროცესებისა და გარემოებების გამოვლენას (საფრთხეები და შესაძლებლობები), მათ შეფასებას ზემოქმედების ალბათობისა და მასშტაბის მიხედვით, რეაგირების სტრატეგიის განსაზღვრასა და მონიტორინგის პროცესს (ნახ 8.3.1).



ნახ. 8.3.2.1 რისკ-მენეჯმენტის ERM მოდელი

სადაზღვევო ბაზრის განვითარება ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელოვანი ნაწილია. ბოლო წლებში განვითარებულმა მოვლენებმა, რაც დაკავშირებული იყო წყალდიდობებთან (თბილისის სტიქია), ხანძრებთან სახელმწიფოს და მოქალაქეებს კიდევ

ერთხელ შეახსენა, რომ ქვეყანაში სადაზღვევო კულტურა დაბალ დონეზეა და საჭიროებს გარკვეულ სტიმულირებას.

პრაქტიკული ნაწილი

- **სამსჯელო კითხვები:**
 1. როდის წარმოიქმნება სამეწარმეო რისკი?
 2. შეაფასეთ ცალკეული სახის რისკი და შეუსაბამეთ დაზღვევის მეთოდები.
 3. რისკის მართვის კლასიკური სქემის მიხედვით, რომელ ეტაპს რა დატვირთვა აქვს?
 4. ჩამოაყალიბეთ რისკ-მენეჯმენტის ERM მოდელის ეტაპების თავისებურებები.
- **დავალება:** სამეწარმეო რისკ მენეჯმენტის გაანალიზება ERM მოდელის გამოყენებით

თავი 9

ფირმის ფინანსები

❖ ამ თავში თქვენ შეისწავლით შემდეგ საკითხებს:

- ფირმის ფინანსების როლი და ამოცანა
- ფირმის ფინანსების მართვა
- ფირმის შემოსავლები და ხარჯები
- ფირმის ფინანსური აქტივობები

9.1 ფირმის ფინანსების როლი და ამოცანა

ფირმის ფინანსები მოიცავს ფირმის აქტივების, კაპიტალისა და ვალდებულებების სტრუქტურის ფორმირების, ასევე, ფინანსურ წყაროებთან და ინვესტიციებთან დაკავშირებული საკითხების სხვადასხვა დონეზე გადაწყვეტას. ფირმის ფინანსების ძირითად ამოცანას წარმოადგენს ფირმის ღირებულების ზრდისკენ მიმართული ღონისძიებების დაგეგმვა და გატარება. აღნიშნულ ღონისძიებებში განიხილება:

- **ფირმის საინვესტიციო გადაწყვეტილებები** საჭიროა, მივიღოთ რისკების მაქსიმალური შეფასებით, თუ როგორ მოხდეს ფირმის მიმდინარე და გრძელვადიანი აქტივების მართვა. ფირმა ახორციელებს დანახარჯების საფუძვლიან შესწავლას, აფასებს დაგეგმილი და შემოთავაზებული პროექტებიდან (ინვესტიციებიდან) ფულადი სახსრების მიღების შესაძლებლობებს, ადარებს მათ და იღებს გადაწყვეტილებას, თუ რომელი პროექტი შეიტანოს ბიუჯეტში. იდეალურ სიტუაციაში ბიზნესში უნდა მოხდეს ყველა პროექტის მხარდაჭერა, რომელსაც შემოსავალი მოაქვს და ზრდის ფირმის ღირებულებას. რეალურად რესურსების შეზღუდულობის, ასევე, არსებული ზღვრული დანახარჯებისა და შემოსავლების არაპროპორციულობის გათვალისწინებით, ყველა პოტენციური პროექტის განხორციელება ფაქტობრივად შეუძლებელია. ამიტომ, საჭიროა, ოპტიმალური პროექტების შერჩევა, იმის დადგენა, თუ რომელი მათგანი მოიტანს დროის განსაზღვრულ მონაკვეთში მაქსიმალურ შემოსავალს.

- **დაფინანსების წყაროების მოძიება** - როგორც გრძელვადიანი, ასევე, საოპერაციო და სხვა მიმდინარე დანახარჯებისთვის მნიშვნელოვანია დაფინანსების წყაროს განსაზღვრა, საჭიროა განისაზღვროს, რას უნდა მიენიჭოს უპირატესობა - საკუთარ კაპიტალს, მოხდეს დაფინანსება ვალდებულებებიდან, თუ გარკვეული პროპორციით გამოიყენონ ორივე წყარო, როგორც საკუთარი კაპიტალი, ასევე, ვალდებულებები. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საკუთარ კაპიტალსა და ვალდებულებებს შორის სწორად შერჩეული თანაფარდობის დაცვას, რადგან ვალდებულებების დიდი წილი დაკავშირებულია გაკოტრების რისკთან, მაშინ როცა საკუთარი კაპიტალის ჭარბმა გამოყენებამ შესაძლოა შეამციროს მოგება და ფირმა პოტენციური ინვესტორებისათვის ნაკლებად ღირებულად წარმოაჩინოს. ამიტომ ფინანსური მენეჯერის ქმედება მიმართულია კაპიტალის სტრუქტურის ოპტიმიზაციისთვის კაპიტალის საშუალო შეწონილი ღირებულების (Weighted Average Cost of Capital (WACC) შემცირებისკენ.
- **დივიდენდები და ამონაგები** სესხის აღების და ფირმაში დამატებითი პარტნიორების მოზიდვის გარეშე, სამეწარმეო საქმიანობის გაფართოების შესაძლებლობას იძლევა. ფირმის ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა დაადგინოს, თუ რამდენად აჭარბებს რეინვესტირებისგან შესაძლო მისაღები მოგება ფირმის კუთვნილ რეინვესტირებისთვის განკუთვნილი აქტივის ღირებულებას, შესაბამისად, ფინანსური მენეჯერი განსაზღვრავს თუ, როგორ უნდა განაწილდეს მოგება. ფინანსური მენეჯერების სწორ გადაწყვეტილებებზეა დამოკიდებული, რამდენად ღირს:
 1. სამეწარმეო საქმიანობიდან მიღებული მოგების ინვესტიციების სახით ახალ პროექტებში ჩადება და საოპერაციო საქმიანობის მასშტაბების გაზრდა;
 2. ვალდებულებების შემცირება;
 3. ფირმის პარტნიორებს შორის დანაწილება.

ცალკეულ ავტორთა მოსაზრებით ფირმის ფინანსების ამოცანა შემოიფარგლება **გამანაწილებელი** და **მაკონტროლებელი** ფუნქციებით. **გამანაწილებელი** ფუნქცია მდგომარეობს ფინანსურ სფეროში გადაწყვეტილებების შედეგად ფირმის ფულადი შემოსავლების ფორმირებასა და გამოყენებაში, რაც მთლიანობაში წარმოების პროცესის გამართულობას უზრუნველყოფს. ფინანსების **მაკონტროლებელი** ფუნქცია კი მდგომარეობს ფირმის ფულადი შემოსავლების რაოდენობრივი მაჩვენებლების თვალყურის დევნაში

(კონტროლში). როგორც ვხედავთ, ფირმის ფინანსების ამოცანების წარმოდგენილი ორი სხვადასხვა კლასიფიკაცია არ მოდის ერთმანეთთან წინააღმდეგობაში და გარკვეულწილად ერთმანეთს ავსებს.

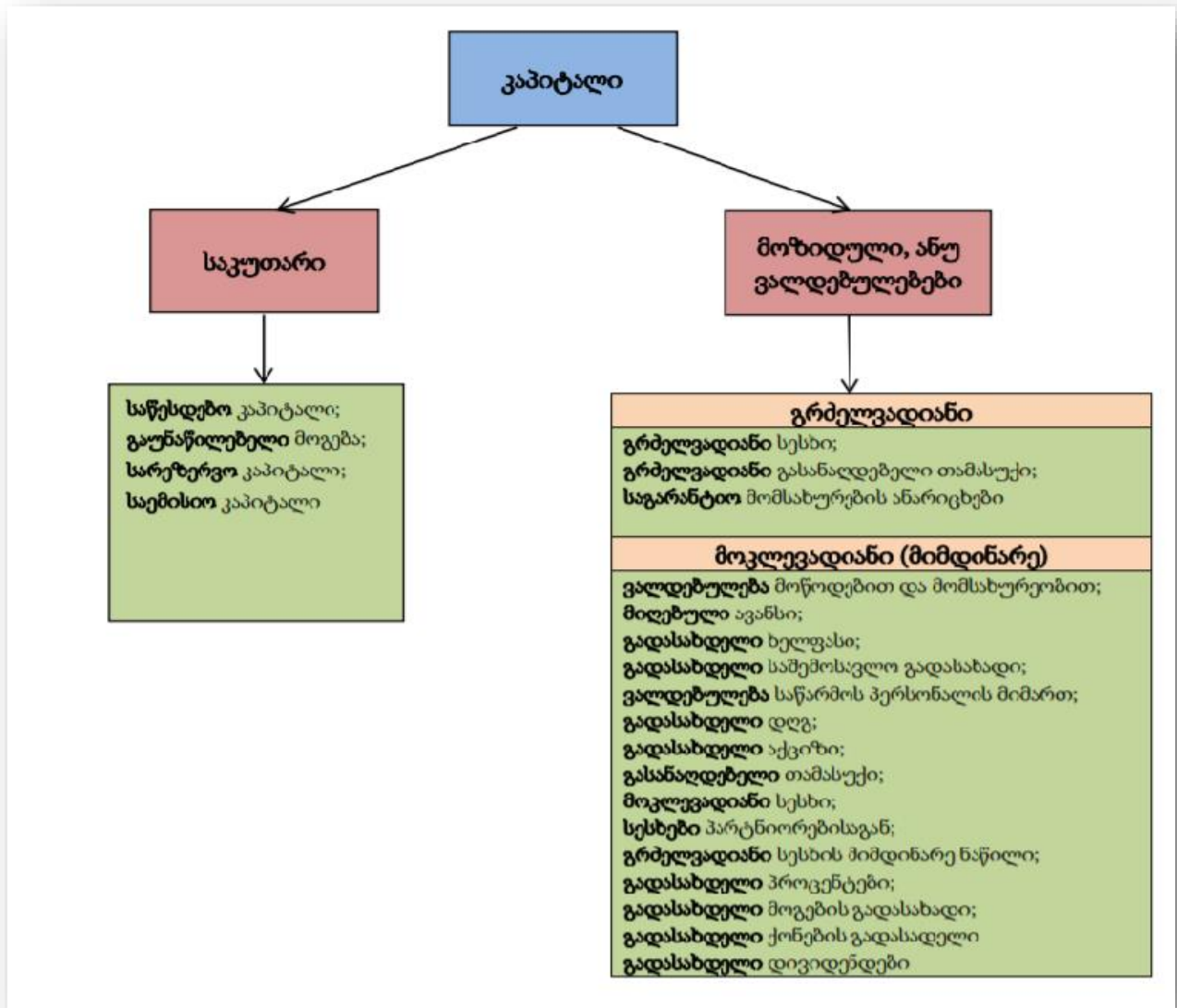
9.2 ფირმის ფინანსების მართვა

მსოფლიოში ათასობით ფირმა არსებობს, ისინი სხვადასხვა საქმიანობას ეწევიან და შესაბამისად, სამეწარმეო საქმიანობის წარმართვისას იყენებენ სხვადასხვა რესურსს. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი, რაც მათ აერთიანებს სტაბილური ფინანსური რესურსის უზრუნველყოფის და შემდეგ ამ ფინანსური რესურსის მართებულად გადანაწილების აუცილებლობაა. სტაბილური ფინანსური რესურსი, ერთი მხრივ, უზრუნველყოფს ფირმის სამეწარმეო პროცესების უწყვეტობას, რაც საბოლოოდ პროდუქტის რეალიზაციით მთავრდება, მეორე მხრივ, იწვევს ფირმის მოქმედების მასშტაბების ყველა მიმართულებით გაფართოებას (საქმიანობის დივერსიფიკაცია, ბაზარზე არსებული წილის გაფართოება, ახალ ბაზრებზე ექსპანსია და ა. შ.). კარგი ფინანსური მენეჯმენტი უზრუნველყოფს ფირმის ეკონომიკურ დამოუკიდებლობას, ალტერნატიული ფინანსური წყაროების შექმნას, ფინანსური სტაბილურობიდან გამომდინარე საკადრო რესურსების მაღალ მოტივაციას, შესაბამისად, შრომის მწარმოებლურობის გაზრდას, ინოვაციების გენერაციას, სხვადასხვა სახის რისკის დაზღვევას და ა.შ.

ფინანსური მენეჯერის საქმიანობის შემადგენელი ნაწილია ფირმის სამეურნეო საქმიანობისა და ზოგადად ფირმის მდგომარეობის ფინანსური ანგარიშგების პრინციპების შესაბამისად ასახვა. **ფინანსური ანგარიშგება** შედგება ბალანსის, მოგებისა და ზარალის შესახებ ანგარიშგების, ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ ანგარიშგების, სააღრიცხვო პოლიტიკასა და ახსნა-განმარტებითი შენიშვნებისაგან. ზემოთ აღნიშნული ფინანსური ანგარიშგების კომპონენტები მჭიდროდ არის ერთმანეთთან დაკავშირებული, მასში ასახული ცალკეული ინფორმაციები ერთმანეთს ავსებენ და მთლიანობაში ფირმის ფინანსურ მდგომარეობას ასახავენ, შესაბამისად, ქმნიან ფირმის ფინანსების ამოცანების ფარგლებში გადაწყვეტილებების მიღების საფუძველს.

ფირმის დაარსებისა და მისი საქმიანობის წარმართვისათვის საჭირო მატერიალური და არამატერიალური რესურსი - აქტივები ბუღალტრული ბალანსის შემადგენელ ელემენტებს

წარმოადგენს აქტივების (კაპიტალის) ფორმირების წყაროები შეიძლება გავაერთიანოთ ორ ჯგუფში (ნახ. 9.2.1).



ნახ. 9.2.1 ფირმის აქტივების სტრუქტურა

9.2.1 ნახაზიდან ჩანს, რომ საკუთარი კაპიტალი შედგება საწესდებო კაპიტალის, გაუნაწილებელი მოგების, სარეზერვო კაპიტალისა და საემისიო კაპიტალისგან, განვიხილოთ ისინი ცალ-ცალკე.

საკუთარი კაპიტალი - ფირმის მფლობელობაში მყოფი კაპიტალია და აქტივებისა და ვალდებულებების სხვაობის ტოლია.

საწესდებო კაპიტალი - კანონმდებლობითა და ფირმის წესდებით განსაზღვრული ქონება. საწესდებო კაპიტალი აუცილებელია შპს-ის, სს-ის ან კოოპერატივის დაარსებისთვის. ფირმის წესდება მკაფიოდ განსაზღვრავს საწესდებო კაპიტალის ფულად ერთეულში გამოხატულ ღირებულებას. საწესდებო კაპიტალი დაყოფილია წილებად (შპს-ში), აქციებად (სს-ში) ან პაიებად (კოოპერატივებში). შპს-ის და კოოპერატივის მინიმალური საწესდებო კაპიტალს კანონი არ განსაზღვრავს. სს დაფუძნებისას კი კაპიტალი შეიძლება იყოს ნებისმიერი ოდენობით. საქმიანობის კაპიტალი არ არის ფირმის ქონების ეკვივალენტური, ვინაიდან კაპიტალი, როგორც ზემოთ მოყვანილი სქემიდან ჩანს, სხვა კომპონენტებისაგანაც შედგება. საწესდებო კაპიტალის ოდენობა ყოველთვის შეადგენს წილებით (აქციების, პაიების) ნომინალური ღირებულებების რეალურ ჯამს. მისი რეალური საბაზრო ღირებულება კი შეიძლება არ ემთხვეოდეს ნომინალურ ღირებულებას.

გაუნაწილებელი მოგება - ფირმის აკუმულირებული წმინდა მოგების ნაწილია, რომელიც აისახება ბალანსის კაპიტალის ნაწილში. ფირმა საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოს, მიღებულ წმინდა მოგებას გადაანაწილებს მას დივიდენდების ფორმით ან წარმოების გასაფართოებლად გამოიყენებს მას ინვესტიციის სახით. შესაბამისად, გაუნაწილებელი მოგება წარმოადგენს აქტივის დაფინანსებისა და ვალდებულებების დაფარვის წყაროს.

სარეზერვო კაპიტალი არის საკუთარი კაპიტალის შემადგენელი ნაწილი, რომლის გამოიყენება მიზნობრივი დანიშნულებით, ფირმის ცალკეული საქმიანობის შედეგად გაუთვალისწინებელი არასასურველი შედეგების გასაწესებლად. იგი განაპირობებს სამეწარმეო პროცესის შეუფერხებლად წარმართვას, შესაბამისად შემოსავლების შენარჩუნებას. სარეზერვო კაპიტალი შეიძლება იყოს ნებაყოფლობითი, - ფირმის წესდებით გათვალისწინებული, ცალკეული საქმიანობის განხორციელების შემთხვევაში (მაგ., საბანკო საქმე) სარეზერვო კაპიტალის ოდენობა მკაცრად არის განსაზღვრული კანონმდებლობით.

საემისიო კაპიტალი წარმოადგენს სააქციო საზოგადოების პირველად ბაზარზე აქციების გაყიდვიდან მიღებულ შემოსავალს.

ვალდებულებები - მათი დაფარვის ვადის მიხედვით შეიძლება დავაჯგუფოთ მოკლე და გრძელვადიან ვალდებულებებად. მოკლევადიანია ვალდებულება, თუ მისი დაფარვა ხდება შესაძლებელია ბალანსის შედგენიდან ერთი საფინანსო წლის განმავლობაში. შესაბამისად, გრძელვადიანი ვალდებულების დაფარვა ერთ საფინანსო წელს სცილდება. საფინანსო (საბიუჯეტო) წელი კი თავის მხრივ მოიცავს 12 თვიან პერიოდს, რომელიც შესაძლოა ემთხვეოდეს ერთ კალენდარულს წელს.

ზოგადად ფირმის აქტივების სტრუქტურის გათვალისწინებით ბუღალტრული ბალანსი იძლევა ინფორმაციას ფირმის საკუთრების რა წილი არის ფირმის პარტნიორების უშუალო საკუთრება და რა წილი წარმოადგენს დროის სხვადასხვა პერიოდში დასაფარ ვალდებულებას. მოცემული პერიოდისათვის იგი წარმოადგენს ფირმის ფინანსური მდგომარეობის ამსახველ სურათს, რომელიც იძლევა ინფორმაციას თუ რამდენად ექვემდებარება კონტროლს ვალდებულების გასტუმრება, მართლზომიერია თუ არა მათი გაზრდა, თუ ფირმამ თავი უნდა შეიკავოს დამატებითი აქტივობებისგან. იგი ასევე იძლევა ინფორმაციას ცალკეული აქტივების ლიკვიდურობის შესახებ.

ფირმის აქტივების სტრუქტურის ელემენტები ცხადია განსხვავდება ფირმის სამართლებრივი ფორმისა და საქმიანობის მიხედვით.

ფირმის მოკლე და გრძელვადიან ვალდებულებებსა და საკუთარ კაპიტალს შორის თანაფარდობა, განაპირობებს ფირმის სტაბილურობას. ოპტიმალური კაპიტალის სტრუქტურად მიიჩნევა მდგომარეობა, როდესაც საკუთარი კაპიტალისა და ვალდებულების პროპორცია განაპირობებს **კაპიტალის შეწონილ საშუალო ღირებულებას** (weighted average cost of Capital – WACC).

$$WACC=(V/E \times Re) + (V/D \times Rd \times (1-Tc)) \quad (1)$$

E = ფირმის საკუთარი კაპიტალის საბაზრო ღირებულება

D = ფირმის ვალდებულებების საბაზრო ღირებულება

V = კაპიტალის მთლიანი ღირებულება (საკუთარ კაპიტალს+ვალდებულებები)

Re =საკუთარი კაპიტალის ღირებულება

Rd = ვალდებულების ღირებულება

Tc = საგადასახადო განაკვეთი

9.3 ფირმის შემოსავლები და ხარჯები

ფინანსური ანგარიშგების მოგებისა და ზარალის კომპონენტის ელემენტებია ფირმის სამეურნეო საქმიანობასთან დაკავშირებული ოპერაციების შედეგი - **შემოსავლები** და **ხარჯები**, რომელთანაცაა დაკავშირებული ფირმის აქტივების სტრუქტურის ცვლილებები.

შემოსავალი - ფირმის საკუთარი კაპიტალის ზრდისა და/ან ვალდებულების შემცირებით ეკონომიკური სარგებლის ზრდა. შემოსავალი მიიღება ფირმის საოპერაციო და არასაოპერაციო საქმიანობის შედეგად, ამდენად ფირმის პარტნიორების მხრიდან დამატებითი შემოსავლები მას არ მიეკუთვნება.

ხარჯები - აქტივების გასვლის, საკუთარი კაპიტალის გასვლით (პარტნიორებზე გადანაწილების გამოკლებით) ან ვალდებულებების ზრდის შედეგად ფირმის ეკონომიკური სარგებლის შემცირება. განასხვავებენ მუდმივ და ცვალებად ხარჯებს.

კონკრეტული საფინანსო (საბიუჯეტო) წლის შემოსავლები და ხარჯები განსაზღვრავს კომპანიის ფინანსურ შედეგს - მოგებას ან ზარალს. მოგებისა და ზარალის ანგარიშგება გვიჩვენებს თუ რამდენად უმკლავდება ფირმა გამოწვევებს, შეუძლია თუ არა ახალი ხარჯების დაფინანსება და ინვესტიციების გაწევა. ამასთან, არასაოპერაციო ხარჯის გათვალისწინებით, რომელიც არ აისახება თვითღირებულებასა და საოპერაციო დანახარჯებში, წმინდა მოგებაზე გასვლა ყოველთვის არ მიუთითებს რეალურ სიტუაციას. არსებობს რისკი, რომ დამატებითი დაფინანსების მოზიდვის გარეშე ფირმას არ ეყოს საკუთარი ხელმისაწვდომი თანხები, ახალი აქტივების შესაძენად და/ან სესხების დასაფარად. თუმცა გრძელვადიან პერიოდში სტაბილურად წმინდა მოგების დაფიქსირება, არასაოპერაციო დანახარჯების არ გათვალისწინების მიუხედავად ფირმის წარმატებაზე მიუთითებს.

ფირმის მენეჯმენტისა, ზომის და არსებული ბიზნეს გარემოს მიხედვით შეიძლება განისაზღვროს ამ თუ იმ წყაროს პრიორიტეტულობა. როგორც ზემოთ ითქვა არსებობს დაფინანსების 2 ძირითადი წყარო: **საკუთარი კაპიტალი** და **ვალდებულებები** (მოზიდული სახსრები).

საკუთარი კაპიტალით დაფინანსება - გულისხმობს ფირმის მხრიდან მისი შემადგენელი ნაწილის გაყიდვას, იმისგან დამოუკიდებლად ექნება ამას წილის/აქციების გაყიდვის თუ სხვა სახე (თუ კანონით არ არის ეს შეზღუდული) და მიღებული თანხით ხარჯების დაფინანსება. საკუთარი კაპიტალით დაფინანსების დადებით მხარეს წარმოადგენს მოცემულობა, რომ მოზიდული ფინანსური რესურსი საბოლოოდ ფირმაში რჩება, ფინანსური რესურსის შემომტანი - ახალი პარტნიორი კი თანაპასუხისმგებელი ხდება ფირმის მომავალზე, შესაბამისად ფირმას ფინანსური რესურსთან ერთად ემატება დამატებითი კვალიფიკაციისა და პასუხისმგებლობის მქონე პირი, რაც ამავდროულად აისახება ფირმის მართვაზე და გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე, რაც შესაძლოა უარყოფით ფაქტორად იქცეს.

ვალდებულებებით დაფინანსება - იქნება ეს ერთჯერადად გამოყოფილი კრედიტი თუ საკრედიტო ხაზი, ფირმას საშუალებას აძლევს განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში დააფინანსოს არსებული ხარჯები. სესხის უზრუნველყოფა, როგორც წესი ხდება, ფირმის აქტივებით, რაც გულისხმობს, რომ კრედიტის არ გასტუმრების შემთხვევაში კრედიტის გამცემის მფლობელობაში კონკრეტული აქტივი რჩება. ასევე არსებობს არაუზრუნველყოფილი სესხი, როდესაც ფირმის წარმატებული ბიზნეს საქმიანობის მიმართ ხდება ნდობის გამოცხადება. მოზიდული დამატებითი ფინანსური რესურსს არ მოსდევს თავად ფირმის სტრუქტურაში ცვლილება, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი უცვლელი რჩება. შესაძლოა შეიზღუდოს გადაწყვეტილების მიღების საზღვრები, - ცალკეული ოპერაციები რისკთანაა დაკავშირებული, ამიტომ კრედიტორი შესაძლოა აკონტროლებდეს ოპერაციების მოცულობას. ამასთან, ვალდებულებით დაფინანსება, თავისთავად გულისხმობს მის შესაბამისი პირობებით გასტუმრების აუცილებლობას და როგორც ზემოთაა აღნიშნული ფირმიდან გარკვეული აქტივის გასვლის საშიშროებას.

9.4 ფირმის ფინანსური აქტივობები

ფინანსური აქტივობების საშუალებით ფირმა აღწევს თავის ეკონომიკურ მიზნებს. თითოეული ფინანსურ აქტივობას აქვს პრო - და კონტრარგუმენტები, წარმოების გასაფართოებლად ახალი აქტივის შეძენისას ხდება ლიკვიდური აქტივების - ჩანაცვლება ნაკლებად ლიკვიდურით, სესხით შეძენის შემთხვევაში ფირმა იღებს დამატებით ვალდებულებებს. ვალდებულების აღებისას ფულადი სახსრების ბრუნვის

გათვალისწინებით გადასაწყვეტია, თუ რომელ სესხს მიენიჭოს უპირატესობა გრძელვადიანს დაბალპროცენტიანს, თუ მოკლევადიანს მაღალი პროცენტით. ალტერნატიულ გადაწყვეტილებებს მივყავართ აქტივების სტრუქტურული ცვლილებების სხვადასხვა მოდიფიკაციისკენ, გადაწყვეტილებების მიღება კი ფინანსურ გათვლებს მოითხოვს. წარმატების ოპტიმალური ფორმულა არ არსებობს, ფინანსურ ოპერაციებს თან სდევს შიგა და გარე რისკები, რომელთა გაუვნებელყოფა სხვა ღონისძიებებთან ერთად, როგორც ზემოთაა აღნიშნული სარეზერვო კაპიტალით ხდება. ფირმის ძირითადი ფინანსური აქტივობები ასახულია 9.4.1

ცხრილი 9.4.1 ფირმის ძირითადი ფინანსური აქტივობები

აქტივობის სახე	მოქმედი მთავარი პირები
საკუთარი კაპიტალის ფორმირება	ფირმის მფლობელები
შესყიდვები, პროდუქტის რეალიზაცია	მომწოდებლები, მყიდველები
ვალდებულებების დაფარვა	საკრედიტო ინსტიტუტები
ფასიანი ქაღალდების გამოშვება	საფონდო ბაზარი
შემოსავლის განაწილება, დივიდენდების დაფარვა	ფირმის მფლობელები
ქონების, თანამშრომლების, რისკების დაზღვევა	სადაზღვევო კომპანია
გადასახადების გადახდა	საგადასახადო ორგანოები

ფირმის საქმიანობაში დიდი მნიშვნელობის გამო აუცილებლობას წარმოადგენს ფინანსური მდგომარეობის შეფასება. ბუღალტრული აღრიცხვის საერთაშორისო სტანდარტები (ბასს) განასხვავებს შეფასების 4 მეთოდს:

1. პირვანდელი ღირებულებით, 2. მიმდინარე ღირებულებით, 3. სარეალიზაციო ღირებულებით, 4. დისკონტირებული ღირებულებით.

თეორიტიკოს-ეკონომისტები კი თავის მხრივ ფირმის ფინანსური მდგომარეობის შეფასების მაჩვენებლებს ჰყოფენ 4 ჯგუფად:

აბსოლუტური მაჩვენებლები - გვიჩვენებენ მოცემულ დროის მონაკვეთში ფირმის ფინანსურ განვითარებას. ამ მაჩვენებლებს მიეკუთვნება: ბრუნვა (გაყიდვების მოცულობა), შემოსავალი, მოგება, დივიდენდების ოდენობა, წარმოების და რეალიზაციის ხარჯები, ძირითადი და სპეციალური ფონდები, ვალდებულებები.

შედარებითი მაჩვენებლებად გამოიყენება ისევ და ისევ აბსოლუტური ფინანსური მაჩვენებლები, ხდება მათი ურთიერთშედარება და კონკურენტების ანალოგიურ მაჩვენებელთან გატოლება.

სტრუქტურული მაჩვენებლები გვიჩვენებს კაპიტალის, ხარჯების, შემოსავლის ბალანსის შემადგენელი ერთეულის მთლიან მაჩვენებელში ცალკეული ელემენტის წილს.

დამატებითი მაჩვენებლები ასახავენ როგორც აბსოლუტური, ასევე შედარებითი მაჩვენებლების ცვლილებებს დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში.

ფინანსური მაჩვენებლების შეფასებით ხდება ფირმის გადახდისუნარიანობის, ლიკვიდურობის, კრედიტუნარიანობის, ფინანსური მდგრადობის, კაპიტალის რენტაბელობის, საქონელბრუნვის შეფასება.

ამრიგად, როგორც ვხედავთ, მთლიანად ფინანსები მისი შემადგენელი ელემენტებით ძალზედ მნიშვნელოვანია ფირმის საქმიანობაში. ზოგადად ფინანსები ეყრდნობა ანგარიშგებას/ბუღალტრული აღრიცხვას, რომელიც ძირითადად აღწერილობითი ხასიათისაა. ფინანსების სფერო კი აქტიურია, ბუღალტრული ინფორმაციის გამოყენებით, მისი ანალიზით იძლევა მნიშვნელოვან შედეგს. ფინანსების შემადგენელი ნაწილი ფინანსური ანგარიშგება გახლავთ ფირმის საქმიანობის შედეგების შეფასების საშუალება. ზოგადად ფინანსები კი სამეწარმეო საქმიანობის ძირითადი ნაწილია. სამეწარმეო

საქმიანობა ეფუძნება ფულის მიმოქცევას, სწორედ ფირმის ფინანსებზე დაყრდნობით მიიღება გონივრული გადაწყვეტილებები ფულადი სახსრების მოძრაობის მოკლე და გრძელვადიანი სტრატეგიების შესახებ, ხდება არსებული რესურსის მაქსიმალურად რაციონალურად ათვისება და დამატებით კაპიტალზე წვდომის ზრდა, რითაც იხსნება ახალი შესაძლებლობები და მატულობს ფირმის მოგება. ფინანსები მოიცავს ფირმის ოპერაციების ყველა ნაწილს და საკვანძო ადგილი უჭირავს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

პრაქტიკული ნაწილი

- **სამსჯელო კითხვები:**
 1. რას მოიცავს ფირმის ფინანსები?
 2. დაფინანსების რა წყაროები არსებობს ფირმაში?
 3. რის საფუძველზე მიიღება ფირმაში საინვესტიციო გადაწყვეტილებები?
 4. ჩამოთვალეთ ფირმაში მოგების გადანაწილების შესაძლებლობები.
 5. რა დანიშნულება აქვს სარეზერვო კაპიტალს?
 6. რას წარმოადგენს ფირმის კაპიტალის შეწონილი სამუალო ღირებულება?
 7. ჩამოთვალეთ საკუთარი კაპიტალით და ვალდებულებებით დაფინანსების დადებითი და უარყოფითი მხარეები.
 8. ფინანსური მდგომარეობის შეფასების რა მეთოდები არსებობს ბასს-ის მიხედვით?
- **დავალება:** ფირმის მოგება-ზარალის ანალიზი.

თავი 10

ფირმა ციფრულ სამყაროში

❖ ამ თავში თქვენ შეისწავლით შემდეგ საკითხებს:

- ეკონომიკის გაციფრულება (Digitalization)
- ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება ფირმაში
- ბიზნეს პროცესების ინჟინირინგის BPR მოდელი
- საქართველო და ციფრული სამყარო

10.1 ეკონომიკის გაციფრულება (Digitalization)

საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების სწრაფმა განვითარებამ თითქმის ყველა სფეროს ტრანსფორმაცია გამოიწვია. ახალი შესაძლებლობების წარმოქმნამ ზოგიერთი დარგის არსებობა ციფრული ტექნოლოგიების გარეშე უკვე წარმოუდგენელიც გახადა. თუმცა, შესაძლებლობებთან ერთად გაჩნდა ახალი გამოწვევებიც.

გაციფრულება (digitalization), შეუქცევადი პროცესია ეკონომიკაში. თავად ტერმინი, **ციფრული ეკონომიკა**, ციფრულ ტექნოლოგიებზე დაფუძნებულ ეკონომიკას გულისხმობს. პროდუქციისა და მომსახურების გაციფრულება მნიშვნელოვანი ფაქტორია ეკონომიკური ზრდისა და ჯანსაღი კონკურენტული გარემოს შექმნისთვის, აროგორც კერძო, ისე საჯარო სექტორის განვითარებისთვის.

ციფრული ეკონომიკის პირობებში, შესაძლებლობები უსაზღვროა, თუმცა, ციფრულ ბაზარზე არსებული ბარიერები, (მაგ., ე.წ. გეობლოკირება და გეოგრაფიულ მდებარეობაზე დაფუძნებული შეზღუდვები, რომელიც ხელს უშლის ონლაინ შესყიდვებისა და საზღვართშორის გაყიდვებს) ამ შესაძლებლობების ეფექტიანად გამოყენებისთვის მნიშვნელოვან დაბრკოლებას წარმოადგენს. ბარიერები, ზღუდავს პოტენციური სარგებლის სრულად მიღების შესაძლებლობას, ასევე, შეზღუდულია ინტერნეტკომპანიებისა და სტარტაპების მოქმედების არეალი, ბიზნესის წარმომადგენლები ეფექტიანად ვერ სარგებლობენ ციფრული საშუალებებით და სხვ.

ერთიანი ციფრული ბაზრის არსებობა უზრუნველყოფს ციფრული პროდუქტის, მომსახურებისა და კაპიტალის თავისუფალ გადაადგილებას. ერთიანი ციფრული ბაზარი

ინდივიდებსა და ფირმებს საშუალებას აძლევს, განურჩევლად მათი ეროვნებისა და საცხოვრებელი ადგილისა, ჰქონდეთ წვდომა და განახორციელონ ონლაინ აქტივობები თავისუფალი კონკურენციის, მომხმარებელთა და პერსონალურ მონაცემთა დაცვის პირობებში. 2021 წლის ევროკომისიის მონაცემებით, ყოველდღიურად 315 მილიონი ევროპელი მოიხმარს ინტერნეტს. დღეს, ევროპის ციფრული ბაზრის 42% ეროვნულ ონლაინ სერვისებს უკავია, 54% - აშშ-ში დაფუძნებულ ონლაინ სერვისებს, ხოლო ევროკავშირის საზღვართშორისი (Cross-border e-Commerce) ონლაინ სერვისების წილი ამ ბაზარზე მხოლოდ 4% -ს შეადგენს.

ერთიანი ევროპული ციფრული ბაზრის შექმნის ინიციატივა სამ ძირითად მიმართულებას ითვალისწინებს:

1. ციფრულ პროდუქტსა და მომსახურებაზე ხელმისაწვდომობის გაზრდა;
2. ციფრული ქსელებისა და მომსახურებისთვის ხელშემწყობი გარემოს შექმნა;
3. ეკონომიკური ზრდისა და ევროკავშირის მოქალაქეებისთვის სარგებლის მიღების უზრუნველყოფა.

ზემოთ აღნიშნული ინიციატივის განსახორციელებლად, 2015 წელს ევროკომისიამ შექმნა „ერთიანი ციფრული ბაზრის სტრატეგია“, რომელიც 16 ცალკეულ ინიციატივას მოიცავს. მათ შორისაა ისეთი სფეროების განვითარება და რეგულირება, როგორებიცაა, ელექტრონული კომერცია, საავტორო უფლებების დაცვა, ელექტრონული მმართველობა, ინტერნეტპლატფორმები, კიბერუსაფრთხოება, ციფრული ხელშეკრულებები, ონლაინ შესყიდვების პირობებში მომხმარებელთა უფლებების დაცვა და ა.შ.

რეფორმების განხორციელება მნიშვნელოვან ფინანსურ და ადამიანისეულ რესურსთან არის დაკავშირებული, შესაბამისად, პირველ რიგში, კონკრეტული ქვეყნებისგან პოლიტიკური ნების არსებობაა აუცილებელი.

ელექტრონული კომერცია (e-Commerce), ციფრული ეკონომიკის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ნაწილია და დიდ როლს ასრულებს ამ უკანასკნელის განვითარებაში. მცირე ონლაინ ბიზნესს, რომელსაც სურს ევროკავშირის სხვა ქვეყანაშიც განავითაროს თავისი საქმიანობა, ზედმეტ ხარჯებთან უწევს გამკლავება, რაც გამოწვეულია ადგილობრივ კანონმდებლობასთან ადაპტირების აუცილებლობით.

დღეს, ელექტრონული კომერციის სფეროში გაერთიანებული სამეფო, გერმანია და საფრანგეთი ლიდერობენ, ყოველწლიური ბრუნვის 67% სწორედ ამ ქვეყნებზე მოდის.

10.2 ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენება ფირმაში (BPR მოდელი)

თავისუფლად შეიძლება ითქვას, რომ XXI საუკუნე ციფრული მარკეტინგის საუკუნეა, რადგან დედამიწის მოსახლეობის უმეტესობა ჩართულია სოციალურ ქსელსა და ინტერნეტში. დღეს ციფრული მარკეტინგი ბიზნესის წარმოების ერთ-ერთ მძლავრ იარაღად იქცა. ამის მიზეზია მისი მოქნილი მახასიათებლები, მათ შორის, ფირმებს მომხმარებელთან ორმხრივი კომუნიკაციის საშუალება აქვთ. საქართველოშიც აქტუალურად გამოიყენებენ ციფრული მარკეტინგს, კერძოდ, Facebook-სა და Instagram-ს, რაც ქართულ ბიზნესს აძლევს საშუალებას შეიმუშაოს და განახორციელოს სხვადასხვა სტრატეგია ინტერნეტ სივრცეში. ეს დღეს არის მიზნობრივ აუდიტორიასთან კონტაქტისა და პოპულარობის გაზრდის ერთ-ერთი ეფექტიანი საშუალება. ინტერნეტ-ბაზარზე მომუშავე ფირმამ, პირველ რიგში, უნდა გამოავლინოს მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფები, რომელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას სხვებზე უკეთ შეძლებს, ხოლო მეორე მხრივ, თავისი პროდუქტი შესთავაზოს იმგვარად, რომ ფირმის იმიჯი ამაღლდეს მიზნობრივი აუდიტორიისთვის. ციფრული მარკეტინგს გააჩნია მრავალი დადებითი მხარე, რომელიც არის ძალიან მოქნილი და ფირმებს ბიზნესის წარმოებაში ეხმარება. კერძოდ:

დაბალი დანახარჯი - ვებ-სივრცე და სოციალური მედია მცირე დანახარჯებით ფართო აუდიტორიის მოცვის საშუალებას იძლევა.

გაზომვადობა - იძლევა საშუალებას განისაზღვროს პოტენციური აუდიტორიის სიდიდე. ადვილია იმის გაზომვაც, მოჰყვა თუ არა რეკლამას გაყიდვების ან მნახველების რაოდენობის ზრდა.

განთავსების ფორმატის მრავალფეროვნება - ეს შეიძლება იყოს სურათი, ვიდეო, აუდიო, ბმული, პრეზენტაცია და სხვა. ტრადიციული მედია საშუალებებისგან განსხვავებით ვებ-ი იძლევა ინტერაქტიული რეკლამის შექმნის უნიკალურ შესაძლებლობას.

მიზნობრიობა - სოციალური ქსელის მეშვეობით ადვილია მიზნობრივი აუდიტორიის გადარჩევა და სეგმენტირება დემოგრაფიული, გეოგრაფიული, ინტერესების ნიშნით. შესაძლებელია იმის დათვლა, კონკრეტულმა მომხმარებელმა რამდენჯერ ნახა ესა თუ ის რეკლამა და რა თანმიმდევრობით.

მოცვა - ვებ-ით შესაძლებელია გლობალური და ლოკალური ბაზრების მოცვა. ის ყველასთვის ხელმისაწვდომი და საყოველთაოა, გარდა კერძო შემთხვევებისა.

სისწრაფე - როგორც კი საკომუნიკაციო დიზაინი გამზადდება, მაშინვე შესაძლებელია მისი გამოქვეყნება. ამასთან, ვებ-ში დამკვეთს შეუძლია ნებისმიერ დროს შეცვალოს საკუთარი ფირმის რეკლამის დიზაინი თუ სხვა დეტალები, რისი საშუალებაც ტრადიციულ სარეკლამო მედიას არ გააჩნია.

ინტერნეტ კომუნიკაციის ფორმებს გააჩნია ინდივიდუალური თავისებურებები, რომელთა ეფექტიანობა დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორებიცაა: ფირმის მიზანი, ამოცანები და ფინანსური შესაძლებლობები, პროდუქტის თავისებურებები, მომხმარებელთა ქცევა და სხვა. ამიტომ კომუნიკაციის ოპტიმალური ფორმის შერჩევა უნდა მოხდეს ფირმის გარე და შიგა გარემოს მიზანმიმართული ანალიზის შემდეგ.

არსებობს სოციალური მედიის სხვადასხვა პლატფორმა: Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Youtube და Wikis. ფორმებისთვის, რომლებიც სოციალურ მედიას იყენებენ ყველაზე პოპულარულია: Facebook, Twitter, LinkedIn და ბლოგები, რაც აქტიურად გამოიყენება ციფრულ მარკეტინგში. Facebook - არის მსოფლიოში ყველაზე გავრცელებული სოციალური ქსელი. მას ფაქტობრივად, არ ჰყავს კონკურენტი. პლატფორმა ეხმარება ფირმებს ჰქონდეთ მომხმარებელთან უწყვეტ რეჟიმში კონტაქტის საშუალება. ბევრი ბიზნესი დღეს Facebook-ზე რეკლამას საკმაოდ მომგებიან საქმედ თვლის.

სოციალურ მედია არის დიდი გავლენის მატარებელი და იგი უზრუნველყოფს მეტ ინფორმაციას მომხმარებლისათვის. PWC-ის მიერ ჩატარებული კვლევის მიხედვით, გამოკითხულთა 78% ერთხელ მაინც მოქცეულა სოციალური მედიის გავლენის ქვეშ, 43% აღნიშნავს, რომ კომუნიკაცია დადებითად აისახა ბრენდისადმი დამოკიდებულებაში. 68%-ის აზრით, რომ ორმხრივმა კომუნიკაციამ ბრენდისადმი მათი მეტი პატივისცემა და ლოიალურობა გამოიწვია. როგორც კვლევა აჩვენებს, ციფრული მარკეტინგი ბევრ სარგებელს გვთავაზობს და რაც ყველაზე მთავარია, მინიმალური დანახარჯებით. დღეს, როდესაც მსოფლიო მოსახლეობის უმრავლესობა ჩაბმულია სოციალურ მედიაში და ინტერნეტს იყენებს ყოველდღიურად, ციფრული მარკეტინგის როლიც მნიშვნელოვნად გაიზარდა ამ ფაქტორის გამო.

აქედან გამომდინარე, თანამედროვე ფორმებისთვის აუცილებელია ციფრულ მარკეტინგს დაუთმონ დიდი ყურადღება და გამოიყენონ ის, როგორც მარკეტინგის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი იარაღი. ის ყველა ტიპის ბიზნესისთვის არის გამოსადეგი, რადგან მას აქვს მოქნილი სამუშაო გარემო. მისი მეშვეობით მცირე დანახარჯებით შესაძლებელია მაქსიმალურ

შედეგზე გასვლა, ციფრული მარკეტინგის მრავალი დადებით თვისებიდან გამომდინარე თანამედროვე ფირმებისთვის სასიცოცხლოდ აუცილებელიც არის მისი გამოყენება.

წარმატებული მარკეტინგული ფირმების მაგალითები:

- GMA საერთაშორისო მარკეტინგული კომპანია <https://gimageorgia.ge/>
- ციფრული მარკეტინგის სააგენტო <https://digitallab.ge/ka/>

ციფრული ტექნოლოგიების განვითარებამ სხვადასხვა სფეროსა და სექტორში ახალი მიმართულებები და საჭიროებები გააჩინა. ერთ-ერთია მაგალითად, ტურიზმის სფერო. ინფორმაციული ტექნოლოგიების გავრცელებამ მნიშვნელოვანი ცვლილებები გამოიწვია ტურიზმის ინდუსტრიაში. დღეს ტურიზმის განვითარებისა და ამ სფეროში მაღალი ხარისხის მომსახურების გაწევისთვის მნიშვნელოვანია ციფრული ინტეგრაცია. ტურიზმის ინდუსტრიაში ვაფასებთ ურთიერთკავშირს მომხმარებელსა და სერვის პროვაიდერს შორის. ეს კრიტერიუმებია ვირტუალური და რეალური ურთიერთობა. ეს ორი კომპონენტი საერთო სისტემის აუცილებელი შემადგენელი ნაწილებია. ინტერნეტ ოპერაციების მეშვეობით ტურიზმის ინდუსტრიაში მოქმედ ფირმას გააჩნია შესაძლებლობა დაძლიოს ბაზრის გეოგრაფიული, სოციალური თუ ეკონომიკური საზღვრები და გააცნოს საკუთარი მომსახურება პოტენციურ მოგზაურთა ფართო წრეს. თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიური მიღწევები საშუალებას აძლევს ტურიზმის ინდუსტრიის წარმომადგენლებს, მოიძიონ მომხმარებელი ერთდროულად მრავალ ბაზარზე და წარმატებით გამოყონ ერთიან ნაკადში სწორედ მათთვის საჭირო სეგმენტი და იმუშაონ მათზე. თუმცა, რ. რიბერიო და ტ. ფლორენტინოს ნაშრომის „ტურიზმის მიმართულებები, როგორც ციფრული ბიზნეს ეკოსისტემების“ მიხედვით, სოციალური ქსელი და სხვა შინაარსის („კონტენტის“) მოპოვების სერვისები ერთობლიობაში დიდი რაოდენობით, არაორგანიზებულ მონაცემებს ქმნიან, რაც ნიშნავს რომ ინფორმაცია უნდა იქნას გაანალიზებული, სანამ მისი გამოყენება მოხდება. სწორედ ამ ანალიზის საფუძველზე შეძლებენ ფირმები გაიგონ, რა მოთხოვნებია ბაზარზე. მეორე მხრივ, მსგავსი ანალიზის ჩატარება იქნება ყველაზე დიდი გამოწვევა პატარა და საშუალო ტურისტული სააგენტოების, სასტუმროების თუ ტურიზმის სფეროში მოღვაწე სხვა მცირე ფირმებისთვის. დღეს, სტრუქტურირებული „დიდი მონაცემების“ (“Big Data”) ანალიზი ხელმისაწვდომია მხოლოდ ფინანსურად ძლიერი დიდი ფირმებისთვის, ვინაიდან დიდი რაოდენობით მონაცემების ანალიზი საჭიროებს სრულყოფილ და კომპლექსურ პროგრამულ

ინფრასტრუქტურას. მსგავსი ინფრასტრუქტურა ჯერ არ არის ხელმისაწვდომი მცირე ფირმებისთვის. ამასთანავე, კომპლექსური პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენება საჭიროებს სპეციალური კვალიფიკაციის მქონდე პერსონალს.

სისტემების ევოლუციასთან ერთად, აღნიშნული კომპიუტერული პროგრამები ხელმისაწვდომი გახდება მცირე და საშუალო ფირმებისთვისაც. მომავალში მნიშვნელობა მიენიჭება არა ინფრასტრუქტურის შესაძლებლობებს, არამედ იმას, თუ როგორ იყენებენ ფირმები ინფორმაციას და მისი მეშვეობით, როგორ ქმნიან ფასეულობას ცოდნაზე დაყრდნობით. სწორედ ეს ითამაშებს გადამწყვეტ როლს იმაში, თუ რამდენად მოახერხებენ ფირმები გადარჩენას გაჯერებულ კონკურენტულ ბაზარზე. საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოჩენამ მნიშვნელოვანი გავლენა იქონია მომხმარებელზეც.

დღეს ადამიანებს წვდომა აქვთ მრავალი სახის ინფორმაციაზე და შესაბამისად, უფრო მეტად გათვითცნობიერებულები არიან. საინფორმაციო ტექნოლოგიები მოგზაურს საშუალებას აძლევს წინასწარ მოიძიოს სპეციალური ინფორმაცია ტურისტული დანიშნულების ადგილის შესახებ, თავად დაგეგმოს მარშრუტი, შეუკვეთოს სხვადასხვა სახის სერვისები, გააკეთოს არჩევანი და ა. შ., ამ ყოველივეს კი გავლენა აქვს მომხმარებლის ქცევაზე და კლიენტის კმაყოფილების დონეზე. (ტურისტული სააგენტოები: <https://goodtravel.ge/ge/>; საქართველოს ტურიზმის ასოციაცია (GTA) <http://www.tourism-association.ge/geo/main/index/12>).

მოგზაურობისა და ტურიზმის სფეროში, დიდი ყურადღება ეთმობა ინფორმაციის და გარიგების მნიშვნელობას ღირებულების ჯაჭვის ყველა ეტაპზე. ტურისტები ეძებენ ინფორმაციას სამოგზაუროდ წასვლამდე, ისინი ადარებენ და ამოწმებენ ტურების ღირებულებას და შეთავაზებებს, წინასწარ ახორციელებენ ჯავშნებს და ბილეთების შეძენას. მოგზაურობის განმავლობაში კი, აქტიურად ეძებენ სხვადასხვა სახის ინფორმაციას, მათ შორის რესტორნების თუ სხვა გასართობი აქტივობების შესახებ. მოგზაურობის დასრულების შემდეგ, ისინი თავიანთ შთაბეჭდილებას და გამოცდილებას სოციალურ ქსელში აზიარებენ და ტოვებენ კომენტარებს სხვადასხვა პლატფორმაზე.

ტურიზმის მსოფლიო საბჭოს (WTTC) მიერ ჩატარებული კვლევის თანახმად, ტურიზმის სექტორი 3.9%-ით გაიზარდა და მისი მოცულობა გლობალურ ეკონომიკაში 8.8 ტრილიონი დოლარით განისაზღვრა.

ბოლო დროს ასევე დიდი პოპულარულობით სარგებლობს მობილური აპლიკაციები. მათ პოპულარიზაციას პირველ რიგში ხელი შეუწყო Apple-მა, როდესაც მომხმარებელს შესთავაზა App Store-ი. მას მალევე მოყვა Google-ის მიერ გაკეთებული „Play Store“ სადაც მომხმარებელს საშუალება ეძლევა შეიძინოს და ჩამოტვირთოს სხვადასხვა აპლიკაცია. დღევანდელი მდგომარეობით, Apple-ს და Google-ის შესაბამის ონლაინ მაღაზიებში წარმოდგენილია 2.2 და 2.8 მილიონი აპლიკაცია (Statista, 2017), რაც ჯამურად წარმოქმნის \$ 92.1 მლრდ მოგებაში.

მოგზაურობის შესახებ ცნობილი ონლაინ საიტის Expedia-ს კვლევის თანახმად, მობილური აპლიკაციები ძალიან პოპულარულია ტურიზმის ინდუსტრიაშიც. კვლევის თანახმად, მოგზაურთა უმრავლესობის (76%) განცხადებით სმარტფონები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მათ დღევანდელ ცხოვრებაში. უფრო მეტიც, მოგზაურთა მტკიცებით მობილური აპლიკაციები ეხმარება ტურისტებს მათი ვიზიტის ყველა ეტაპზე მთლიანი პროცესის განმავლობაში. დღეს მრავალი აპლიკაციაა შექმნილი ტურიზმის ინდუსტრიისთვის. ეს აპლიკაციები მომხმარებელს უადვილებს მოგზაურობას და განსაკუთრებულ ღირებულებას უქმნის. ქვემოთ მოყვანილია რამოდენიმე აპლიკაციის მაგალითი, რომელიც მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში შეიქმნა და გამიზნულია ტურისტებისთვის.

- **LisbonMap** - მობილური აპლიკაცია მოიცავს 2 კომპონენტს: ა) აპლიკაცია იძლევა ინფორმაციას ლისაბონის მეტროს რუქის შესახებ და ბ) მომხმარებელს აძლევს საშუალებას ისარგებლოს ლისაბონის ქუჩების ონლაინ რუკით. მიუხედავად იმისა, აქვს თუ არა მომხმარებელს წვდომა ინტერნეტთან, მაინც შეუძლია ინფორმაციის მიღება ავტობუსის გაჩერებების, რესტორნების, სასტუმროების, მაღაზიების თუ სხვა ღირსშესანიშნაობების შესახებ.

- **London Pass** - შემქმნელები აპლიკაციას ახასიათებენ, როგორც „ინტერაქტიული გზამკვლევი“. მისი საშუალებით მომხმარებელს ეძლევა შესაძლებლობა მიიღონ ინფორმაცია სხვადასხვა შემთავაზებასა და ფასდაკლებებზე რესტორნებსა თუ თეატრებში. ასევე, აპლიკაციის მომხმარებლებს აქვთ ინფორმაცია სხვადასხვა დაწესებულების სამუშაო საათებისა და დასვენების დღეებზე. აპლიკაციის საშუალებით გადაადგილება მარტივია, რადგან ჩაშენებულია რუქაც.

- **France Billet** - ეს აპლიკაცია განკუთვნილია მომხმარებლისთვის ვინც ეძებს ინფორმაციას როგორ გაატაროს დრო საფრანგეთში. აპლიკაციის საშუალებით, მოგზაურებს შეუძლიათ მიიღონ ინფორმაცია მიმდინარე ღონისძიებების, კონცერტების, სპექტაკლების,

სპორტული ივენთების თუ სხვა მსგავსი აქტივობების შესახებ. აპლიკაცია გიჩვენებს ღონისძიებების ადგილმდებარეობას, ჩატარების დროს და შეფასებებს, რაც ტურისტებს უადვილებს ინფორმაციის მოძიებას.

- **Expago** პლატფორმა - ახალი ქართული მობილური აპლიკაცია მოგზაურებს შესაძლებლობას აძლევს, საქართველოსა და მსოფლიოს სასურველი ადგილები აღმოაჩინონ. Expago ისეთ ადგილებსა და ტურებზე მუშაობს, რომლებსაც მოგზაური დამოუკიდებლად ვერ მიაგნებს. სათავგადასავლო, კულტურული და სპორტული შეთავაზებების გარდა, პლატფორმა მომხმარებელს თბილისის ღამის ცხოვრების გაცნობაშიც დაეხმარება და მას მეგზურობას გაუწევს.

OTA, იგივე Online Travel Agency არის პლატფორმა, სადაც მომხმარებელს ინტერნეტის გამოყენებით მოგზაურობასთან დაკავშირებული სხვადასხვა სერვისის დაჯავშნა და შექმნა შეუძლია. მაგალითად, Booking.com, Expedia.com, Hotels.com და ა.შ.

OTA-ს შექმნასა და პოპულარიზაციას ბაზარზე არსებულმა მოთხოვნამ და მანამდე მსგავსი „ონლაინ“ პლატფორმის არ არსებობამ შეუწყო ხელი. ფაქტობრივად, OTA სასტუმროებსა და მომხმარებლებს შორის შუამავალია, ინდუსტრიასა და პოტენციურ კლიენტებს ერთმანეთთან აკავშირებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ 2020 წელს მსოფლიო ჯანდაცვის ორგანიზაციის (WHO) მიერ ოფიციალურად გამოცხადებულმა კორონავირუსის პანდემიამ ტურიზმის სექტორს დიდი დარტყმა მიაყენა. რეაბილიტაციის ყველაზე ეფექტიანი გზები კი ისევ და ისევ ტურიზმის სექტორის ციფრულ სამყაროსთან ინტეგრაციაშია.

უნდა აღინიშნოს, რომ მიუხედავად იმისა, თუ რა სფეროში ფუნქციონირებს ფირმა, ტექნოლოგიურ განვითარებას მხოლოდ პოზიტიური პროცესები არ სდევს თან. ეტაპობრივად, რიგი გამოწვევები იჩენს თავს, როგორცაა მაგალითად; პროცესების ფრაგმენტაციის აუცილებლობა, არაეფექტიანი ხარჯები, გაურკვეველი როლები და პასუხისმგებლობათა ბუნდოვანი გადანაწილება. ფორმებმა მსგავსი პრობლემების წამოჭრისას ყურადღება უნდა გაამახვილონ ბიზნეს პროცესების რეინჟინირინგის BPR მოდელის 7 ძირითად პრინციპზე, რომელიც პრობლემაზე კონცენტრაციის საფუძველზე შედეგზე ორიენტირებაში ეხმარება ფირმას (ნახ. 10.2.1).



ნახ. 10. 2.1 ბიზნეს პროცესების რეინჟინირინგის BPR მოდელი

10.3 საქართველო და ციფრული სამყარო

საქართველო წარმოადგენს ევროკავშირის ასოცირებულ ქვეყანას, რომელიც ჩართულია ციფრული ბაზრების ჰარმონიზების პროექტში, ახორციელებს ამ პროექტის პრიორიტეტულად განსაზღვრულ სფეროებში კანონმდებლობის დაახლოებას ევროკავშირის კანონმდებლობასთან. ჩვენს ქვეყანას ციფრული ეკონომიკისა და ციფრული ბაზრების ჰარმონიზების თვალსაზრისით გარკვეული მიღწევები უკვე გააჩნია. კერძოდ, ქსელების, საინფორმაციო და კომუნიკაციების კუთხით, საქართველოს გარკვეული წინსვლა აქვს რეგიონის მასშტაბით.

მნიშვნელოვანია, ამ მხრივ ახალი შესაძლებლობების ეფექტიანად გამოყენებაზე აქტიური მუშაობა და ასევე, მათ შესახებ საზოგადოების ინფორმირება. ეკონომიკური კუთხით, ევროკავშირის ციფრულ ბაზართან ინტეგრაცია შესაძლოა აღმოსავლეთ პარტნიორობის ერთ-ერთი ღერძული მიმართულება გახდეს (EU4Business).

- მნიშვნელოვანია, დროულად მოხდეს როგორც კანონმდებლობის დაახლოება ევროკავშირის კანონმდებლობასთან, ისე საჭირო ინფრასტრუქტურის გამართვა, რათა ის

პოტენციური სარგებელი, რაც ციფრული ბაზრების ჰარმონიზებასა და ზოგადად, ციფრული ეკონომიკის განვითარებას შეუძლია მოუტანოს ქვეყანას, მაქსიმალურად იქნას ათვისებული.

- საზოგადოების ციფრული უნარ-ჩვევების ამაღლების მიზნით, მნიშვნელოვანია, რომ ევროკავშირის მხარდაჭერით, საქართველოს მთავრობამ გააქტიუროს ძალისხმევა, ტრენინგების, კონფერენციების, სემინარებისა თუ სხვა აქტივობების ჩატარების საშუალებით.
- როუმინგულ ტარიფებზე დამატებითი გადასახადის გაუქმება ევროკავშირისთვის რთული და გრძელვადიანი პროცესი იყო. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, იმავე შედეგის დროულად მიღწევის მიზნით, დაიწყოს გაერთიანების წევრ სახელმწიფოებთან თანამშრომლობა და მათი გამოცდილების შესწავლა. ამასთან ერთად, აუცილებელია, რომ შესწავლილ იქნას აღმოსავლეთ პარტნიორი ქვეყნების მობილური ოპერატორები და გარემო, რათა გამოვლინდეს პოტენციური სირთულეები და რისკები მომავალში როუმინგული ტარიფების გაუქმება/შემცირებასთან დაკავშირებით.
- აუცილებელია, ყურადღება გამახვილდეს ელექტრონული კომერციის განვითარებაზე, რადგანაც ეს სწორედ ის სფეროა, საქართველო რეგიონის სხვა ქვეყნებს ჩამორჩება. მნიშვნელოვანია, რომ დროულად მოხდეს ამ სფეროში საქართველოს კანონმდებლობის ჰარმონიზება ევროკავშირის კანონმდებლობასთან და სტანდარტებთან. და ასევე, დაიწყოს აქტიური მუშაობა აღმოსავლელ პარტნიორებთან ერთად საზღვართშორისი კომერციის უზრუნველსაყოფად.
- მნიშვნელოვანია, საქართველოს მთავრობამ იაქტიუროს EU4 Digital-ის შესახებ მოსახლეობისთვის ინფორმაციის მიწოდების თვალსაზრისით, რათა დაინტერესებულ პირებს, მათ შორის ბიზნესის წარმომადგენლებს, მკვლევრებსა, თუ ციფრულ სფეროში დასაქმებულ სპეციალისტებს ჰქონდეთ წვდომა სიახლეებსა და ახალ შესაძლებლობებზე.
- საქართველოში ელექტრონული ჯანდაცვის მხრივ აუცილებელია, გაიზარდოს ცნობადობა და მოსახლეობას მიეწოდოს შესაბამისი ინფორმაცია, ელექტრონული ჯანდაცვის სარგებელსა და გაიოლებულ პროცედურებზე.
- როგორც გამოვლინდა, სკოლაში ინტერნეტის ხელმისაწვდომობით საქართველო ჩამორჩება რეგიონის სხვა ქვეყნებს. საჭიროა, რომ საქართველოს განათლების

სამინისტრომ და შესაბამისმა უწყებებმა აღნიშნულ საკითხს მნიშვნელოვანი ყურადღება დაუთმონ.

პრაქტიკული ნაწილი

- **სამსჯელო კითხვები:**
 1. რამ განაპირობა გაციფრულების პროცესის დაჩქარება?
 2. რა თავისებურებები ახასიათებს ციფრულ ეკონომიკას?
 3. თქვენი აზრით, რა განაპირობებს ევროკავშირის საზღვართშორისი (Cross-border e-Commerce) ონლაინ სერვისების მცირე წილს ბაზარზე?
 4. თქვენი აზრით, რომელი სექტორებია ყველაზე მეტად მოწყვლადი ციფრული ტექნოლოგიებისთვის და რატომ?
 5. როდის უნდა მიმართოს ფირმამ ბიზნეს პროცესების რეინჟინირინგის მოდელს?
- **დისკუსია:** კიბერუსაფრთხოების რისკის მართვის მნიშვნელოვნება თანამედროვე ფირმაში

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. აბრალავა ა., გვაჯაია ლ., ქუთათელაძე რ., საინოვაციო მენეჯმენტი, თბილისი, 2015
2. ბაკაშვილი ნ., საბაზრო ინფრასტრუქტურა. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2004
3. გველესიანი რ., ლეკაშვილი ე., ფალტინი გ. „გონება ამარცხებს კაპიტალს“ - ორიგინალური ნაშრომი „სამეწარმეო გაზაფხულის“ დადგომის შესახებ“, ჟურნალი "საქართველოს ეკონომიკა", №9-10, თბ., 2013
4. გველესიანი რ., მცირე და საშუალო მეწარმეობის წარმატების სტრატეგია და კულტურა, „სამშობლო“, თბილისი, 1999
5. გოგიჩაიშვილი ფ., ხელოსნობა საქართველოში. თსუ, თბილისი, 1996
6. გუგუშვილი პ., საქართველოს სახალხო მეურნეობა 1921-1961 წლებში. თბილისი, 1961
7. ერქომანიშვილი გ., საქართველოს ეკონომიკური განვითარების პრიორიტეტები, თბილისი, 2013
8. ერქომანიშვილი გ., მეწარმეობის ფორმირებისა და განვითარების თავისებურებანი საქართველოში. თსუ გამომცემლობა, თბილისი, 2004
9. ერქომანიშვილი გ., ბიზნესი - ფირმის ფუნქციონირების ძირითადი ასპექტები. თსუ, თბილისი, 2007
10. ვაჩნაძე რ., თურქია გ., ლომსაძე პ., ბიზნესი. ტ. I-II. თბილისი, 2007
11. ვერულავა თ., „რისკის მართვა“, თბილისი, 2013
12. თედორაძე ი., „სადაზღვევო კულტურის ამაღლება - აუცილებელი პირობა ბიზნესის განვითარებისთვის“, თბილისი, 2015
13. კიწმარიშვილი ქ., ინოვაციური მენეჯმენტი, თბილისი, 2016
14. მაჭავარიანი შ., მენეჯმენტის საფუძვლები (თეორიები, კონცეფციები და პრაქტიკული მიდგომები) , საპატრიარქოს სტამბა შპს „მეგობრობა“, თბილისი, 2015
15. მერმანიშვილი თ.; სტატია „ციფრული მარკეტინგის ფენომენი თანამედროვე ბიზნესში“, თბილისი, 2018
16. პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., ხვინთელიანი ბ., შიხაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, „ინოვაცია“, 2005
17. პაპავა ვ., პოსტკომუნისტური კაპიტალიზმის პოლიტიკური ეკონომია და საქართველოს ეკონომიკა. თბილისი, 2002

18. რობინსი ს., კოულტერი მ., მენეჯმენტი (მე-12 გამოცემის ავტორიზებული თარგმანი), უნივერსიტეტის გამომცემლობა, თბილისი, 2019
19. როგავა ზ., გადასახადები, საგადასახადო სამართალი და საგადასახადო ურთიერთობები; თბილისი, 2002
20. სამადაშვილი უ., ბიზნესის საფუძვლები. თბილისი, 2007
21. სილაგაძე ა., ეკონომიკური აზრის ისტორიის საკითხები. თსუ, თბილისი, 2001
22. ტალახაძე ნ., გიგაური ლ., ნაცვალაძე მ., ეკონომიკა. ეკონომიკური განათლებისა და განვითარების ცენტრი, თბილისი, 2007
23. ქეშელაშვილი გ., ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, სახელმძღვანელო მე-3 გაფართოებული და გადამუშავებული გამოცემა თბ., 2019
24. ქეშელაშვილი ო., ბიზნესის ორგანიზაცია. მნათე, თბილისი, 1995
25. ქოქიაური ლ., ქოქიაური ნ., გეჩხაია ბ., „ინოვაციური ეკონომიკა“, თბილისი-ბათუმი, 2018
26. შათირიშვილი ჯ., კაკაშვილი ნ., „სადაზღვევო საქმე“, თბილისი, 2012
27. შენგელია თ., ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები. თბილისი, 2008
28. ცერცვაძე ა., ხავთაძე გ., ვეკუა დ., „სადაზღვევო საქმე“, თბილისი, 2016
29. ჩაგელიშვილი ლ., საერთაშორისო ბიზნესი. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2003
30. ხარაიშვილი ე., ერქომაიშვილი გ., ფირმის ეკონომიკა, გამომცემლობა „უნივერსალი“, თბილისი, 2011
31. ჰასიდი ჯ. ა-ს. კომსელისი, რ. გველესიანი, ე. მექვაბიშვილი, ი. გაგნიძე, ე. ლეკაშვილი, მ. ნაცვალაძე, მეწარმეობის თეორიული საფუძვლები, ნაწილი III, თბილისი, 2009
32. ჰასიდი ჯ. ა-ს. კომსელისი, ი. ფაფალიოუ, მ. ფსილაკი, რ. გველესიანი, ე. მექვაბიშვილი, ი. გაგნიძე, ე. ლეკაშვილი, მ. ნაცვალაძე, "მეწარმეობის თეორიული საფუძვლები" ნაწილი III, თბ., 2011
33. Baggio R., and Chiappa G. D., "Tourism Destinations as Digital Business Ecosystems", In: Cantoni L., Xiang Z. (eds) Information and Communication Technologies in Tourism, Springer, 2013, pg. 183
34. Blackman A., "Effective risk management strategie"
35. Blackman A., "How to measure risk in your business"
36. Blackman A., "The main type of business risk"

37. Kenneth C. Laudon, Management Information Systems: Managing the Digital Firm, 15th Edition. New York University. Jane P. Laudon, ISBN-13 9780134639710, ©2018 |Pearson
38. McCarthy, Jerome E. (1964). Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood, IL: Irwin. P. 76
39. Randall S. Kroszner, The Economic Nature of the Firm; 3rd edition; Edited by, Booth School of Business, University of Chicago, Louis Putterman, Brown University, Rhode Island, 2014
40. Roberts J., “Organizational Design for Performance and Growth”
41. Social innovation and Social entrepreneurship: fundamentals, concepts, and tools, Luis Portales University of Monterrey, ISBN: 978-3-030-13455-6, 2019
42. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. Москва, 2004
43. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. Санкт-Петербург, 2005
44. <https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2019/travel-tourism-continues-stronggrowth-above-global-gdp/>
45. <http://www.nplg.gov.ge/gsd/cgi-bin/library.exe?e=d-01000-00---off-0ekonomik--;>
46. <https://idfi.ge/public/upload/IDFI/2020/Qashbadze2.pdf>;
47. <http://vet.ge/wp-content/uploads/2015/08/studentis-saxelmdzgvanelo-mewarmeoba.pdf>;
48. <https://b2p.ge/10-inovazia-romlebic-samyaros-amoaatrialeben-2020-wlistvis/>;
49. <http://econbooks.ru/books/part/2474>;
50. <https://zrda.wordpress.com/2014/11/21/what-is-coaching/>
51. <https://www.entrepreneur.com/article/325723>
52. <http://www.lari.ge/>
53. <https://openscience.ge/bitstream/1/267/1/samagistro%20shindelishvili%20khutsurauli%20meskhi%20shvili.pdf>
54. <https://openscience.ge/bitstream/1/267/1/samagistro%20shindelishvili%20khutsurauli%20meskhi%20shvili.pdf>
55. საქართველოს კანონი დაზღვევის შესახებ, 2018
56. საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ, თბილისი, 1997; ცვლილებები და დამატებები 2008
57. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი. თბილისი, 2008