

## თემა 3: ბიზნესის დაწყების მიზანი, მოტივები, სუბიექტები და სახეობები

მასალა დისტანციური (ონლაინ) ფორმატით სწავლებისათვის. სილაბუსით გათვალისწინებული თემა №3 (ნაწილი: პირველი). 5 კრედიტიანი.

თემის მასალა იხილეთ სახელმძღვანელოში: უ. სამადაშვილი. ბიზნესის საფუძვლები (მეექვსე გამოცემა, გადამუშავებული, დამატებებით). თეორია, დედააზრი ჩანართით, პრაქტიკუმი, სამეცნიერო-კვლევითი ნაშრომების თემატიკა. თბ. 2016. სილაბუსით გათვალისწინებული თემა №3 გვ.74-98; გვ. 370-374.

3.1.მეწარმეობა, როგორც შერეული ეკონომიკის მშენებლობის ამოსავალი პირობა

- გარდამავალი (ტრანზიტული) ეკონომიკა, მისი ძირითადი ნიშნები და კანონზომიერებანი

3.2.სამეწარმეო რესურსი, მისი ელემენტები და თანამედროვე მდგომარეობა საქართველოში

3.3. ბიზნესის დაწყების მოტივები, შესაძლებლობები და მიზნები

- ბიზნესის წამოწყების მოტივები
- პოტენციური ბიზნესმენის შესაძლებლობების შეფასება
- ბიზნესის მიზნები და მათი განსაზღვრის პრინციპები

ნაწილი პირველი გვ.74-85; გვ. 370-371.

3. 1. მეწარმეობა, როგორც შერეული ეკონომიკის მშენებლობის ამოსავალი პირობა

ბიზნესი საბზრო ეკონომიკის პირმშოა, რომელიც მასთან ერთად იზრდება და ვითარდება. სწორედ ამიტომ საჭიროა ვიცოდეთ მისი ადგილი და როლი განვითარებულ საბზრო ეკონომიკურ სისტემაში.

ხშირად გაიგონებთ, რომ საქართველოში ხორციელდება საბზრო ეკონომიკაზე გადასვლა. ეს დებულება სწორია, მაგრამ გარკვეულწილად უზუსტო, რადგანაც რეალურად ხდება შერეულ ეკონომიკაზე გადასვლა. საქმე ის გახლავთ, რომ კაპიტალისტური (თავისუფალი საბზრო) ეკონომიკა, რომელიც მხოლოდ საბზრო მექანიზმით იმართება 1929-1933 წლებში კრიზისმა მოიცვა, ჩიხში შევიდა და გაკოტრდა.

დასავლეთის ეკონომიკური აზრი საბზრო მეურნეობის მაკროეკონომიკური რეგულირების (შერეული ეკონომიკის) ობიექტური აუცილებლობის აღიარებამდე სწორედ აღნიშნული კრიზისის შემდეგ მივიდა. ამ დასკვნასთან არის კავშირში, ასევე ფ. რუზველტის „ახალი კურსი“ და ჯ. კეინსის თეორიის ეკონომიკის სახელმწიფოებრივი რეგულირების ტრიუმფი.

მე-20 საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისში კი, როგორც ცნობილია, კრახი განიცადა მბრძანებლურმა, ცენტრალიზებულ-გეგმიანმა სოციალისტურმა ეკონომიკამ, რომლის ფორპოსტიც სსრ კავშირი იყო. მოხდა პარადოქსალური რამ: ქვეყანა, რომლისთვისაც უცხო იყო საწარმოთა გაკოტრება, თავად კარგა გვარიანად გაკოტრდა და, საბოლოო ანგარიშში, დაიშალა.

ამ ნანგრევებზე აღმოცენდა ახალი დამოუკიდებელი პოსტსაბჭოური სახელმწიფოები. მათ შორისაა საქართველოც. მწარე ისტორიული გამოცდილებიდან გამომდინარე, საქართველომ თავისი ეროვნულ-სახელმწიფოებრივი ინტერესებისა და მსოფლიოში გაბატონებული ტენდენციების გათვალისწინებით, არჩევანი განვითარებული საბზრო ეკონომიკის ანუ შერეული ეკონომიკის მშენებლობაზე შეაჩერა. ეს უკანასკნელი ისეთი ეკონომიკური სისტემაა, რომელშიც მეურნე სუბიექტების ქცევას ბაზარი და სახელმწიფო განაპირობებს. ამ სისტემაში ადგილი აქვს როგორც კერძო, ისე საზოგადოებრივი საკუთრების ელემენტებს ანუ საკუთრების ფორმათა პლურალიზმს (სიმრავლეს) და მესაკუთრეთა თანასწორუფლებიანობას. სწორედ ბაზრით (უხილავი ხელი) და სახელმწიფოს (ხილული ხელი) მეშვეობით მართულმა ეკონომიკამ უნდა უზრუნველყოს ქართული ეკონომიკის კრიზისიდან გამოყვანა, ეფექტიანობის ამაღლება და ცხოვრების ცივილიზებულ დონეზე გასვლა.

მართალია, საბზრო მექანიზმმა დაანგრია საბჭოური, მბრძანებლური ეკონომიკა, რომლის დროსაც ადგილი აქვს არაპარიტეტულ, ვერტიკალურ ეკონომიკურ ურთიერთობებს, მაგრამ, ჩვენი აზრით, იგივე უზრუნველყოფს საქართველოს ცივილიზებულ ეკონომიკაზე გადასვლას, მის მსოფლიო ეკონომიკასთან ინტეგრირებას, ვინაიდან ადამიანებს, ხალხებს არაფერი აერთიანებს ისე, როგორც ბაზარზე ჩამოყალიბებული ურთიერთხელსაყრელი, ეკვივალენტური ურთიერთობანი.

**გარდამავალი (ტრანზიტული) ეკონომიკა, მისი ძირითადი ნიშნები და**

## კანონზომიერებანი

გარდამავალი (ტრანზიტული) პერიოდის ქვეშ მოიაზრება ისტორიულად არც ისე ხანგრძლივი დრო (ცალკეული ქვეყნების მიხედვით მნიშვნელოვნად განსხვავებული, მაგრამ არანაკლებ ერთი ათწლეულისა), რომლის განმავლობაშიც ხორციელდება ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური სისტემის ლიკვიდაცია ან მისი ძირეული ტრანსფორმაცია და თანდათანობით თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკად გარდაქმნა. სხვაგვარად, **გარდამავალი პერიოდი არის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც ქვეყანა თავისი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ფორმას იცვლის.** თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურასა და პრაქტიკაში გარდამავალ (ტრანზიტულ) ეკონომიკას განიხილავენ ფართო და ვიწრო გაგებით.

**ტრანზიტული (გარდამავალი) ეკონომიკა ფართო გაგებით ნებისმიერი სახეობის გარდამავალ მდგომარეობაში მყოფი ეკონომიკაა.** მაგალითად: ა) 1917-1930-იანი წლების სსრკ-ს ეკონომიკა; ბ) გერმანიის ეკონომიკა 1945-1955 წლებში; გ) ახალი ინდუსტრიული ქვეყნების (სამხრეთ კორეა, სინგაპური, ჰონკონგი, ტაივანი) ეკონომიკა გასული საუკუნის მეორე ნახევარში.

**გარდამავალი ეკონომიკა ვიწრო გაგებით კი გულისხმობს ქვეყნის ერთი კონკრეტული მდგომარეობიდან მეორეში გადასვლას.** ამის მაგალითია პოსტსაბჭოური და პოსტსოციალისტური ქვეყნების გეგმიან-ადმინისტრაციული მეურნეობიდან საბაზროზე გარდამავალი ეკონომიკა.

ერთი ეკონომიკური სისტემიდან მეორე ეკონომიკურ სისტემაზე გარდამავალი ანუ **ტრანზიტული ეკონომიკისათვის დამახასიათებელია შემდეგი ნიშნები:**

- თუ უკვე ჩამოყალიბებული ეკონომიკა საკუთარ ეკონომიკურ და ინსტიტუციონალურ საფუძველზე იკვლავწარმოება, გარდამავალი მოწოდებულია ააშენოს ახალი ეკონომიკური სისტემის საფუძველი. ამ ეტაპზე როგორც ბაზარი, ისე სახელმწიფო ჩანასახოვან მდგომარეობაშია;
- ეკონომიკის მრავალწილობიანობა (ძველი და ახალი სისტემის ელემენტების თანაარსებობა);
- ეკონომიკის არამდგრადი განვითარება;
- სტაბილური ეკონომიკის უქონლობა;
- გარდაქმნების შედარებით ხანგრძლივი პერიოდი.

**განასხვავებენ ადმინისტრაციულ-მბრძანებლურიდან საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის ორგვარ ეკონომიკურ პოლიტიკას: შოკურ თერაპიასა და გრადუალიზმს.** შოკური თერაპია არის გარდამავალი პერიოდის ეკონომიკური პოლიტიკა, რომელიც გულისხმობს ორ ძირითად მიმართულებას: ანტიინფლაციურ მასტაბილიზებელ პროგრამების განხორციელებას და ღრმა ინსტიტუციონალურ რეფორმებს, მათ რიცხვში საკუთრებრივი ურთიერთობების გარდაქმნას;

**გრადუალიზმი** საბაზრო ეკონომიკაზე ევოლუციური გადასვლის ეკონომიკური პოლიტიკაა. იგი გულისხმობს სამეურნეო ინსტიტუტების თანდათანობით გარდაქმნას.

აღსანიშნავია, რომ საქართველო ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლებით ისედაც მნიშვნელოვნად ჩამორჩება ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებს, ამიტომ რაც მეტად „გაიწვლება“ საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდი, მით მეტად გაიზრდება ეს ჩამორჩენა. ამ მხრივ სამაგალითოა ბალტიისპირეთის ქვეყნები, რომლებმაც თავიანთი გონივრული მოქმედებებით საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლას სულ რაღაც ათი წელი მოანდომეს და ევროგაერთიანების წევრებიც გახდნენ. იმისათვის, რომ საქართველო არ ასცდეს სტრატეგიულ ხაზს და შერეულ ეკონომიკაზე გადასვლაც შედარებით უმტკივნეულოდ განხორციელდეს, საჭიროა შემდეგი კანონზომიერების დაცვა:

- საბაზრო იდეოლოგიისა და თავისუფალი მეწარმეობის ფორმირება;
- ფასების ლიბერალიზაცია;
- პრივატიზება;
- ადმინისტრაციულიდან ეკონომიკის საკანონმდებლო რეგულირებაზე გადასვლა;
- საბაზრო ინფრასტრუქტურის ფორმირება;
- საგარეო ეკონომიკური საქმიანობის ლიბერალიზაცია;
- ბაზრისადმი სოციალური ადაპტაციის მექანიზმის ფორმირება.

როგორც საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის კანონზომიერებების ჩამონათვლიდან ირკვევა, თავისუფალი მეწარმეობის ფორმირება საბაზრო ურთიერთობების მშენებლობის ამოსავალი მიმართულებაა და ეს ბუნებრივიცაა, ვინაიდან საბაზრო ეკონომიკა, ყველაზე მარტივად თავისუფალი მეწარმეობის ეკონომიკაა. მართლაც, ბაზარი მეწარმეობისათვის საუკეთესო შემოქმედებითი გარემოა, ხოლო მეწარმეობა, თავის მხრივ, საბაზრო ურთიერთობების უმნიშვნელოვანესი ნიშან-თვისებაა. მეწარმეობა, ერთი მხრივ, საბაზრო ეკონომიკური ურთიერთობების უმთავრესი შემოქმედია (ბიზნესში იწარმოება საქონელი და ფული ანუ მოთხოვნა), ხოლო მეორე მხრივ, გადასახადებით ახალი დემოკრატიული სახელმწიფოს შუალობითი მშენებელი. ასე რომ, საბაზრო ეკონომიკა ყოველად წარმოუდგენელია მეწარმეობის ფორმირება-განვითარების გარეშე.

### 3. 2. სამეწარმეო რესურსი, მისი ელემენტები და თანამედროვე მდგომარეობა საქართველოში

საბაზრო ეკონომიკის მშენებლობის უმთავრესი რესურსის ანუ სამეწარმეო რესურსის ქვეშ იგულისხმება:

- სამეწარმეო პოტენციალი, უნარი ანუ მეწარმე;
- ბიზნესის ინფრასტრუქტურა ანუ საბაზრო მომსახურების ინსტიტუტები (საკონსულტაციო ფირმები, კადრების მომზადების სისტემა, ბიზნესის რეგისტრაციისა და ლიცენზიის გამცემი ორგანიზაციები, საკრედიტო-საბანკო სისტემა, შრომის, სასაქონლო და საფონდო ბირჟა, სარეკლამო და საინფორმაციო სააგენტოები, საგადასახადო და საბაჟო სისტემა, აუდიტო-

რული კომპანიები, სალიზინგო ფირმები, საარბიტრაჟო და სასამართლო ორგანოები, ინფორმაციულ-ტექნოლოგიური და საქმიანი კომუნიკაციის საშუალებები და სხვა), რომლებიც ბიზნესის მომზადების, ჩამოყალიბების, ფუნქციონირების, განვითარებისა და დახურვის ეტაპზე წამოჭრილი ამოცანების გადაჭრას ემსახურებიან;

- **სამეწარმეო ეთიკა და კულტურა.** ანუ საბაზრო თამაშის წესების (სამართლებრივი, ეთიკური ნორმები და პროგრესული ეროვნული წეს-ჩვეულებანი) შესაბამისად განხორციელებული წესიერი (ეთიკური) მეწარმეობა და ამგვარი საქმიანობის ხანგრძლივი ისტორია და მდიდარი ტრადიცია.

**აღნიშნულიდან გამომდინარე, ქვეყანა სამეწარმეო რესურსებით მდიდარია, თუ აქ:**

- ბევრია სათანადო ცოდნითა და გამოცდილებით შეიარაღებული მეწარმე;
- განვითარებულია საბაზრო ინფრასტრუქტურა;
- სამეწარმეო ეთიკას დრმა ისტორიული ფესვები და ავტორიტეტი გააჩნია ანუ საზოგადოება არა მარტო კეთილგანწყობილია მეწარმეობის მიმართ, არამედ მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილისათვის იგი სასურველ ორიენტირსაც წარმოადგენს.

საქართველოში სამეწარმეო პოტენციალის ხასიათი განპირობებულია საქართველოს ეკონომიკის გარდამავალი მდგომარეობით, ასევე მისი თავისებურებებით. კერძოდ, **ერთი მხრივ**, განვლილ პერიოდში მნიშვნელოვნად გაიზარდა კერძო მეწარმეთა რიცხვი, კვალიფიკაცია, მათი საქმიანობა სულ უფრო მეტ ახალ სფეროს და დარგს წვდება, ფართოვდება საბაზრო (სამეწარმეო) ინფრასტრუქტურა, მოსახლეობაში ყალიბდება სამეწარმეო განწყობა (რასაც ხელი შეუწყო პრივატიზების გზით კერძო საკუთრების ინსტიტუტის ჩამოყალიბებამ და მოსახლეობის განათლების მაღალმა დონემ), **მეორე მხრივ**, მეწარმეთა მნიშვნელოვანი ნაწილი ვერ ფლობს სათანადო სპეციალურ ცოდნა-გამოცდილებას და საბაზრო პირობებში რაციონალურ ქცევებს, ასევე ჯერ კიდევ განუვითარებელია და არაეფექტიანია საბაზრო ინფრასტრუქტურა (მაგალითად ფასიანი ქაღალდების მეორადი ბაზარი), შენარჩუნებულია სახელმწიფოს შესამჩნევი წილი, როგორც ეროვნულ სიმდიდრეში, ისე სააქციონერო საზოგადოებების საკუთრებაში, სათანადო მექანიზმის უქონლობის გამო ვერ ხდება სახელმწიფოს წილის ეფექტიანი კვლავწარმოება, ძალზე დაბალია სამეწარმეო ეთიკა და კულტურა. მეტიც, მოსახლეობის არც თუ მცირე ნაწილი „ეჭვის თვალთ“ უყურებს მეწარმეთა ფენას და მათი საქმიანობის შედეგებს. მოკლედ, საქართველოს მეწარმეთა კლასის ფორმირების საწყისები არაკეთილსასურველია. როგორც ჩანს, საჭირო იქნება არც თუ ცოტა წლები და ძალისხმევა არა მარტო მარჯვე და გამოცდილი, არამედ „ცივილიზებული“ მეწარმეთა გამოზრდისათვის, რომელთაც ექნებათ ძლიერი სამეწარმეო მოტივები და ეროვნული მეურნეობის სხვადასხვა სფეროებში იღვაწიებენ.

### **3.3. ბიზნესის დაწყების მოტივები, შესაძლებლობები და მიზნები**

#### **ბიზნესის წამოწყების მოტივები**

პირველი გადაწყვეტილება, რომელსაც პოტენციური მეწარმე იღებს ეს არის ბიზნესის დაწყების შესახებ გადაწყვეტილება. ბიზნესის წამოწყება მიზანშეწონილია თუ არსებობს სათანადო გარე (პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამართლებრივი სოციალური პირობები) და შიდა (მეწარმის ინტელექტუალური, ორგანიზატორული, ფინანსური, მატერიალური მზაობა) გარემო და შესტყვისი მოტივები.

**სამეწარმეო საქმიანობის აღმგვრელი მოტივები შეიძლება იყოს:**

- დასაქმება;
- მაღალი შემოსავლების მიღება (საკუთარი ბიზნესიდან ბევრად მეტი შემოსავლის მოპოვება შეიძლება, ვიდრე შრომის უნარის გარკვეული ვადით გაქირავებიდან);
- დამოუკიდებლობისაკენ, საკუთარი თავის ბატონ-პატრონობისაკენ სწრაფვა. ადმინისტრაციის მხრიდან თავს მოხვეული მუშაობის რეჟიმისგან თავის დაღწევა და სამეურნეო დამოუკიდებლობის მოპოვება;
- მართვისა და ხელისუფლებისკენ სწრაფვა;
- საზოგადოებრივი ცნობადობისა და აღიარების მოპოვება;
- საკუთარი შემოქმედებითი პოტენციალის (შესაძლებლობების) სრული რეალიზება;
- ქონების (სიმდიდრის) დაგროვება და მისი მემკვიდრეობით გადაცემის შესაძლებლობა და მრავალი სხვა.

ბიზნესის წამოწყებისათვის მხოლოდ მოტივების (სურვილების) არსებობა არაა საკმარისი. სურვილთან ერთად პოტენციურ მეწარმეს უნდა გააჩნდეს შესაბამისი შესაძლებლობანი, საქმიანი უნარ-ჩვევები და პირადი თვისებები.

#### **პოტენციური ბიზნესმენის შესაძლებლობების შეფასება**

ხელსაყრელი გარემოსა და სათანადო მოტივების არსებობის შემთხვევაში, **პოტენციურმა ბიზნესმენმა გულდასმით უნდა შეაფასოს:**

- 1) პირადი საქმიანი უნარ-ჩვევები;
- 2) პირადი თვისებები (მახასიათებლები);
- 3) საკუთარი ბიზნეს-ჩანაფიქრის ცხოვრებაში განხორციელებისათვის მსხვერპლის გაღების უნარი, მზადყოფნა.

ასეთი თვითშეფასება აუცილებელია იმიტომ, რომ სამამულო პრაქტიკიდან და დასავლური გამოცდილებიდან გამომდინარე, ფირმების წარმატებლობისა და გაკოტრების უმთავრესი მიზეზი სწორედ არასწორი ბიზნეს-არჩევანი, მენეჯერთა არაკომპეტენტურობა და შეუწონასწორებელი გამოცდილებაა. ვთქვათ, მენეჯერი კარგი ინჟინერია, მაგრამ გამოუცდელი კომერსანტი და ფინანსისტი.

### **1) როგორ უნდა მოხდეს პოტენციური მეწარმის მიერ ძირითადი საქმიანი უნარ-ჩვევების შეფასება?**

საწარმოს დაფუძნებელმა, უწინარეს ყოვლისა, უნდა გაარკვიოს ის უნარ-ჩვევები (კონკრეტულად, გასაღების, წარმოების და ფინანსების სფეროში), რომელიც აუცილებელია მოცემული საწარმოს შექმნისა და ფუნქციონირებისათვის, ხოლო შემდეგ შეაფასოს საკუთარი საქმიანი უნარ-ჩვევების განვითარების დონე. ჩვეულებრივ, წარმატებული მეწარმენი **უნარ-ჩვევების დეფიციტს განსაზღვრავენ ფორმულით: საწარმოს შექმნისათვის აუცილებელ უნარ-ჩვევებს მინუს მეწარმის საქმიანი უნარ-ჩვევები = უნარ-ჩვევების დეფიციტს.**

ასეთი შეფასების სიმარტივის მიუხედავად, ბევრი ბიზნესმენი პირადი უნარ-ჩვევების დეფიციტის გარკვევას იწყებს საქმიანობის დაწყებიდან ნახევარი წლის შემდეგ, როდესაც ეს დეფიციტი უამრავ მწვავე პრობლემას ბადებს.

#### **ბიზნესისათვის აუცილებელი ძირითადი საქმიანი უნარ-ჩვევებია:**

- წარმოების მართვა;
- გასაღება;
- ფინანსების მართვა;
- ბუღალტრული აღრიცხვა;
- პერონალის მართვა;
- სარეკლამო საქმიანობა და საზოგადოებასთან ურთიერთობა.

საქმიანი უნარ-ჩვევების დეფიციტი იმას როდი ნიშნავს, რომ თქვენ არ შეგიძლიათ საკუთარი საწარმოს შექმნა. წარმატებული მეწარმენი ჯერ ავლენენ დეფიციტს და შემდეგ დებულობენ ზომებს მათ აღმოსაფხვრელად.

#### **საქმიანი უნარ-ჩვევების დეფიციტის მინიმიზება-ლიკვიდაციის მეთოდებია:**

- სწავლება;
- აუცილებელი უნარ-ჩვევების მქონე მუშაკთა დაქირავება;

- აუცილებელი უნარ-ჩვევების მქონეთა გამოყენება საკონტრაქტო საფუძველზე;
- ოჯახის წევრებისა და მეგობრების მოზიდვა.

**2) პირადი თვისებებში იგულისხმება ის ძირითადი მახასიათებლები, რომლებიც აუცილებელია წარმატებული მეწარმისათვის. ესაა:**

- **დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღების უნარი.** თუ გადაწყვეტილების შედეგს დიდი მნიშვნელობა აქვს, საჭიროა ყველა შესაძლებელი ვარიანტის გულდასმით აწონ-დაწონვა და მათგან საუკეთესოს შერჩევა; მეწარმეს უნდა გააჩნდეს მოქმედებების მოფიქრების, მოვლენების გააზრებისა და განჭვრეტის უნარი;
- **ჟინიანობა და შეუპოვრობა.** თუ წარუმატებლობამ გული გაგიტეხათ, მაგრამ თავგზა არ აგიბნიათ, ჩათვალეთ რომ ხართ ჟინიანი, შეუპოვარი ადამიანი. ამ თვისების გამოვლინების სხვა მაგალითის მოყვანაც შეიძლება. კერძოდ, როდესაც წარუმატებლობა განიხილება არა როგორც ტრაგედია, არამედ როგორც პრაქტიკული გამოცდილება, მომავალში ანალოგიურ პრობლემებისაგან თავის არიდებისათვის. ან კიდევ, დროებით წარუმატებლობის მიუხედავად გრძელვადიან, პერსპექტიულ მიზნებზე ორიენტაციის უნარისა და სიმტკიცის შენარჩუნება, რათა მიღწეული იქნას ეს მიზნები.  
უნდა განვასხვაოთ ჟინიანობა და სიჯიუტე. ასე მაგალითად, წარუმატებლობის შემთხვევაში მეწარმე ჩვეულებრივ აგრძელებს დასახული ამოცანის გადაწყვეტის მცდელობას, მაგრამ თუ დარწმუნდა, რომ უფრო ბრძნულია სხვა მიმართულებით მოქმედება, იცვლის გადაწყვეტილებას.
- **რისკიანობა, გაბედულება.** ბიზნესში არსებითი მომენტი რისკების განჭვრეტისა და სავარაუდო შედეგების გათვლის უნარი. მაღალი, მაგრამ რეალური მიზნების მიღწევისათვის აუცილებელია ზომიერ ან გათვლილ რისკზე წასვლა.
- **დაგეგმვის უნარი.** დაგეგმვა არის ნებისმიერი საწარმოს საქმიანობისა და ორგანიზების აუცილებელი ელემენტი. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს რეალური, მაგრამ საკმაოდ მაღალი საგეგმო დავალებების მიცემა, მათი მუდმივი გაანალიზება და კორექტირება, რათა ისინი შეესაბამებოდნენ საწარმოს სარესურსო პოტენციალსა და მიზნებს.
- **კომუნიკაბელურობის ანუ ადამიანებთან, თანამშრომლებთან ურთიერთობის უნარი.** ადამიანებთან ურთიერთობის ცოდნას დიდი მნიშვნელობა აქვს, როგორც ყოველდღიურ ცხოვრებაში, ისე ბიზნესის ნებისმიერ ასპექტში. ურთიერთობის უცოდინრობა იწვევს ინფორმაციის დამახინჯებას და შესამისად-ზიანს. წარმატებულ მეწარმეს უნდა შეეძლოს კარგი ურთიერთდამოკიდებულების შენარჩუნება მთლიანად კოლექტივთან და მის ყველა დონეზე. ასევე, უნდა შეეძლოს წერილის გასაგებად ჩამოყალიბება,



თანამოსაუბრის ყურადღებით მოსმენა და გადმოცემული პრობლემის გაგება-გააზრება.

- **პასუხისმგებლობის საკუთარ თავზე აღების უნარი.** წარმატებული მეწარმეთა საერთო მახასიათებელია მართვისა და ხელისუფლებისაკენ სწრაფვა. ისინი მოვლენათა განვითარებაზე თავად კისრულობენ პასუხისმგებლობას. ასეთი ადამიანები ხელისუფლების გამოყენებიდან გულწრფელ სიამოვნებას განიცდიან. მათ კარგად ესმით პირადი პასუხისმგებლობა და კისრულობენ კიდევ. ისინი საკუთარ შესაძლებლობებში ღრმად არიან დარწმუნებულნი. მათ აქვთ მყარი რწმენა და რეალური შესაძლებლობანი პირად ცხოვრებაში, თუ ბიზნესში დასახული მიზნების მიღწევისა. ისინი არ საჭირობენ სხვათა მითითებებს. მათ აქვთ უნარი და მზადყოფნა დამოუკიდებელი მოქმედებისა.
- **ხანგრძლივი, ინტენსიური და, მათ რიცხვში, დასვენების დღეებში მუშაობის უნარი.** წარმატებული მეწარმე მუშაობს ძალიან დაძაბულ რეჟიმში. საწარმოს ჩამოყალიბების საწყის ეტაპზე მას მუშაობა უხდება გვიანობამდე. მაგალითად, შემოვიდა დაკვეთა, რომელიც უნდა შესრულდეს ორ დღეში. მოწყობილობის სრულად დატვირთულობის შემთხვევაში სამუშაო უნდა შესრულდეს საღამოობით. ნამდვილი მეწარმე მზად არის იმუშაოს იმდენი, რამდენიც აუცილებელია საწარმოს საქმიანობის უზრუნველყოფისა და კლიენტთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებისათვის. ეს პრობლემა გასაკუთრებულ სიმწვავეს იძენს მაშინ, თუ ბიზნესი მეწარმისათვის არ არის ძირითადი სამუშაო ადგილი ე. ი. როცა ბიზნესს ითავსებს.
- **მოქნილობა.** ბიზნესი საერთოდ და განსაკუთრებით მცირე-მოითხოვს მოქნილობას და ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების უნარს.
- **ოჯახის მხრიდან მხარდაჭერა.** მაშინ, როდესაც საწარმოს საქმიანობის დალაგება-მოწესრიგება მოითხოვს გარკვეულ მსხვერპლსა და დაძაბულ მუშაობას, ოჯახის მხრიდან მხარდაჭერა ძალიან მნიშვნელოვანია. გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ მიუხედავად იმისა ადამიანი მარტოხელაა, თუ ცოლშვილიანი, მისი ბიზნესისადმი ოჯახის მხრიდან გაგებული დამოკიდებულება მნიშვნელოვნად ზრდის წარმატების შანსს. ამ მხარდაჭერას შესაძლებელია ჰქონდეს პრაქტიკულ და ადმინისტრაციულ საკითხებში დახმარების ან უბრალოდ ოჯახის უფროსის ბიზნესში დაკავებაზე თანხმობის ფორმა.

ოჯახის მხრიდან მხარდაჭერის არარსებობის შემთხვევაში, ბიზნესში არსებულ პრობლემებს ეძლევათ გაღრმავების ტენდენციის ხასიათი. და პირიქით, ოჯახის მხრიდან სათანადო მხარდაჭერის შემთხვევაში, პრობლემები წყდება უფრო სწრაფად. ოჯახის მხარდაჭერა განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს მაშინ, თუ ბიზნესი არ არის ძირითადი სამუშაო ადგილი: ასეთ შემთხვევაში, მეპატრონის არ ყოფნისას, მისი ოჯახის წევრებს შეუძლიათ დაამუშაონ განაცხადები და გადაწყვიტონ სხვა ოპერატიული საკითხები. ბიზნესის წამოწყებისადმი ოჯახის თანხმობა

მნიშვნელოვანია ქალთა ბიზნესში ჩართვასთან დაკავშირებით, განსაკუთრებით, საქართველოში;

- **სასტარტო კაპიტალის ფლობის ან მისი მოზიდვის უნარ–შესაძლებლობა** ნათესავებისაგან, მეგობრებისაგან, პარტნიორებისაგან, ინვესტიორებისაგან, კრედიტორებისაგან, დონორი ორგანიზაციებისაგან და სხვათაგან.

**3) მზადყოფნა ბიზნესის ერთგულებისათვის გაღებული იქნას აუცილებელი მსხვერპლი.** ძირითადად ეს ეხება თქვენ დროს და, განსაკუთრებით, თავისუფალ დროს, რომელიც საკუთარი საწარმოს შექმნის შემდეგ სულ სხენაირად განაწილდება.

კერძოდ, საკუთარი საწარმოს შექმნა ზეგავლენას მოახდენს თქვენი ცხოვრების წესის შემდეგ ასპექტებზე:

- **ოჯახში გატარებულ თავისუფალი დროზე.** მაგალითად, თქვენ ხართ კარგი მეოჯახე, მამა, მეუღლე და გსურთ სადამოები ოჯახთან გაატაროთ, მაგრამ ამის საშუალებას არ გაძლევთ ხელმძღვანელის როლი, რადგანაც გიწევთ სამსახურში გვიანობამდე ყოფნა;
- მოცალეობაზე, გართობაზე, მეგობრებთან და ახლობლებთან გატარებულ თავისუფალ დროზე;
- პირად გატაცებაზე (ჰობზე);
- შევებულებაზე და სხვაზე.

მზად ხართ ამგვარი მსხვერპლის გაღებისათვის? ყველა ეს საკითხი პირადული ხასიათისაა და სწორი გადაწყვეტილების მიღება მხოლოდ თქვენ შეგიძლიათ.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, პოტენციურმა მეწარმემ უნდა აკეთოს ის, რისი კეთებაც სხვებზე უკეთ, ხარისხიანად და ნაკლები დანახარჯებით შეუძლია. ამისათვის კი სპეციალური ტესტით უნდა შეფასდეს მეწარმეობრივი უნარ-თვისებები.

**ტესტი მეწარმეობრივი უნარ-თვისებების შეფასებისათვის**

თვისება	4	3	2	1
ინიციატივა	ექებს დამატებით დავალებას. გულწრფელი და დახდელი და გულწრფელია	დავალების შესრულებისას მარჯვეა, მოხერხებული და საზრიანი	სავალდებულო სამუშაოებს ასრულებს უფროსის მითითების გარე-	უინიციატივოა, ელოდება მითითებას

			შე	
თანამშრომლებისადმი დამოკიდებულება	ადამიანთა დამოკიდებულებაში კეთილმეგობრულია	თავაზიანია, ზრდილია	ზოგჯერ მასთან ძნელია მუშაობა	ჯიუტი და არაკომუნიკაბელურია
ლიდერობა	ძლიერია, ავლენს სიმტკიცეს	მარჯვედ გასცემს ეფექტიან ბრძანებებს	წამყვანი	მიმყოლი
პასუხისმგებლობა	ავლენს პასუხისმგებლობას დავალების შესრულებისას	თანხმდება დავალების შესრულებას, მხოლოდ არა უპროტესტოდ	უხალისოდ თანხმდება დავალებას	თავიდან იცილებს ნებისმიერ დავალებას
ორგანიზაციული უნარი	მეტად უნარიანია ადამიანის დარწმუნებაში და ფაქტების ლოგიკურად გადმოცემაში	უნარიანი ორგანიზატორი	საშუალო ორგანიზატორული უნარის მქონე	ცუდი ორგანიზატორი
გაბედულობა, რისკიანობა, სიმტკიცე	სწრაფი და ზუსტი	საფუძვლიანი და ფრთხილი, წინდახედული	სწრაფი, მაგრამ ხშირად უშეგებს შეცდომებს	მერყევი და მშიშარა
მიზანსწრაფვისას შეუპოვრობა	მიზანსწრაფულია ვერ შეაშინებ სიძნელებით	მიმართავს ძალისხმევას, ყველა ღონეს	გაბედულების და შეუპოვრობის საშუალო ღონე	თითქმის არავითარი შეუპოვრობა

მოხმობილი ტესტით შემდეგნაირად უნდა ისარგებლოთ: თითოეულ ჰორიზონტალურ გრაფაში საჭიროა იპოვოთ თვისების ის განსაზღვრება, რომელიც ყველაზე მეტად გახასიათებთ. აღნიშნეთ იგი იმ ციფრით, რომელიც შეესაბამება ყოველ ვერტიკალურ სვეტს (4, 3, 2, 1), ამ ციფრების დაჯამების შედეგად თქვენი მეწარმეობის პოტენციალის შეფასება შეიძლება იყოს: ფრიადი (25-28 ქულა), ძალიან კარგი (21-24 ქულა), კარგი (17-20 ქულა), საშუალო (13-16 ქულა) და ცუდი (12 და ნაკლები ქულა).

ბუნებრივია, მცირეა იმ ადამიანთა რიცხვი, რომელსაც ბიზნესის საწყის სტადიაზევე მეწარმის ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი თვისება ექნება. ბევრი ამ თვისებებს იძენს სწავლებით, ბიზნესის გაძლიერების ან მასში მონაწილეობის

პროცესში. აღნიშნული თვისებების მთლიანად უქონლობის ან უკიდურესად მცირე რაოდენობით არსებობის შემთხვევაში, უკეთესია თავის შეკავება ბიზნესის დაწყებისაგან და უმჯობესია ამ სფეროში დაქირავებულ მუშაკად დასაქმება.

აღსანიშნავია, რომ ამ კატეგორიის მუშაკები უფრო მეტია საჭირო, ვიდრე მეწარმეები, რომლებიც ფლობენ და უძღვებიან საკუთარ საქმეს. პრაქტიკით დადასტურებულია, რომ მხოლოდ ყოველი მეათე ადამიანი ხდება რეალურად წარმატებული მეწარმე. შესაძლებელია, რომ ზოგი ჩამოთვლილი თვისება, ვთქვათ, რისკიანობა, ან ორგანიზაციული ნიჭი არ აღმოგახნდეთ, მაგრამ თუ გაქვთ ძლიერი სურვილი გქონდეთ საკუთარი საქმე და იყოთ მეწარმე, მაშინ, როგორც უკვე ითქვა, ან უნდა დაეუფლოთ მათ, ან კიდევ „გუნდის“ დაკომპლექტებისას (რასაკვირველია, თუ თქვენი იდეის რეალიზება მოითხოვს მეწარმეობის პარტნიორულ ფორმას) ისეთი პარტნიორები შეარჩიოთ, რომელთაც ეს თვისებები ექნებათ. **დაიმახსოვრეთ, ბიზნესის წარმატებები დამოკიდებულია არა მარტო თქვენს პირად სამეწარმეო თვისებებზე (მხედველობაში არ არის ინდივიდუალური საწარმო და ინდივიდუალური შრომითი საქმიანობა—ხელოსნობა), არამედ იმ ადამიანურ რესურსებზეც, რომელთაც თქვენ იყენებთ.** ამიტომაცაა, რომ საბაზრო სისტემაში გაბატონებულია აზრი: „შეიძლება დაკარგო ბიზნესი, მაგრამ თუ შეინარჩუნებ საკადრო პოტენციალს, შესაძლოა მალე აღადგინოთ საქმე და ფეხზეც წამოდგეთ.“ ნათქვამიდან გამომდინარე, „შეთამაშებული გუნდის“ შექმნა თქვენს წინაშე მდგარი ყველაზე რთული ამოცანაა. სწორედ ამიტომ თანამშრომლები უნდა შეარჩიოთ კომპენტეციისა და შესაძლებლობების მიხედვით, რათა კარგად მოერგონ თქვენი ბიზნესის სისტემას და არა მხოლოდ მეგობრული, ნათესაური და თუნდაც პოლიტიკური მოსაზრებებით. პირადი ერთგულება და საიმედოობა კარგია, მაგრამ წარმატების გარანტი არ არის. ამ მომენტს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, რადგან საქართველოში, არცთუ იშვიათად, მეგობრებს საქმეზე წინ აყენებენ. ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, თანამედროვე ბიზნესში უაღრესად მნიშვნელოვანია დაეუფლოთ გუნდური მუშაობის პრინციპს.

პოტენციური ბიზნესმენის შესაძლებლობების შეფასების შემდეგ უნდა გაირკვეს, თუ მისი შესაბამისი მოთხოვნადი საქონლიდან და მომსახურებიდან რა და სად იქნას წარმოებული—ახალ, თუ შექმნილ უკვე არსებულ საწარმოში.

## **ბიზნესის მიზნები და მათი განსაზღვრის პრინციპები**

**ბიზნესის სტრატეგიული მიზნები არის** ის საკვანძო, ძირითადი საბოლოო შედეგები, რომლისაკენაც მისწრაფვის საწარმო თავის საქმიანობის საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე.

**ბიზნესის სტრატეგიული ტიპური მიზნები** კავშირშია მოცემული საწარმოს მომგებიანობის, რენტაბელობის, გასაღების ბაზარზე წილის ზრდასთან, საქმიანობის დივერსიფიკაციასთან, მასშტაბების გაფართობასთან და სხვა მახასიათებლებთან. ასე მაგალითად, **საწარმოს სტრატეგიული მიზანი**

**შეიძლება იყოს:** ორი წლის განმავლობაში 20%-იანი რენტაბელობის დონის მიღწევა; ქართლის რეგიონის ბაზრის 15%-ის დაუფლება სამ წელიწადში; ოთხ წელიწადში ახალ დარგებში შეჭრა და მრავალი საეობის ბიზნესის წარმოება ანუ დივერსიფიკაცია და სხვა.

მეწარმე ისახავს რა განსაზღვრულ სტრატეგიულ მიზანს, ამით იგი აყალიბებს იმ მთავარ ორიენტირს, რომელზედაც ფოკუსირებული უნდა იქნას მთელი საწარმოო კოლექტივის საქმიანობა და ძალისხმევა. **მაშასადამე, მიზანი არის საწარმოს მართვის სიტემის ამოსავალი ელემენტი. მართვის სისტემისა, რომელიც ასრულებს დასახული მიზნის მიღწევისათვის ადამიანთა საქმიანობის ორგანიზების, მოტივირებისა და კონტროლის ფუნქციას. შესაბამისად, თუ საწარმოს არა აქვს ნათლად განსაზღვრული მიზანი, მაშინ არ არის მისი მართვაც.**

**მიზნების განსაზღვრისას აუცილებელია დაცული იქნას შემდეგი პრინციპები:**

- მიზნის სიზუსტე და მკაფიოება (საწარმო, სადაც მიზანი და ამოცანები გარკვეულია, არა მარტო ეფექტიანია და წარმატებულია, არამედ მასში მაქსიმალურად წარმოჩინდება და რელიზდება თითოეული თანამშრომლის შესაძლებლობაც);
- მიზნის რაოდენობრივი გაზომვის შესაძლებლობა, რაც საშუალებას იძლევა დღევანდელი შეუდარდეს ხვალინდელს;
- მიზნის რეალურობა ანუ მისი განხორციელების შესაძლებლობა. უნდა დაისახოს ისეთი მიზნები, რომლებიც არ აღემატება საწარმოს (მეწარმის) შესაძლებლობებს;
- მიზნის შესრულებისათვის დროის განრიგის მითითება (პირველ რიგში ყალიბდება გრძელვადიანი მიზნები, ხოლო შემდეგ საშუალო და მოკლევადიანი-გრძელვადიანის უზრუნველსაყოფად);
- ურთიერთხელშემწყობი მიზნები. გადაწყვეტილებები და მოქმედებები, რომელიც აუცილებელია ერთი მიზნის მისახვევად, ხელს არ უნდა უშლიდეს სხვათა მიღწევას.

**სტრატეგიულთან ერთად არსებობს კონკრეტული მიზნებიც.** ბიზნესის ხასიათიდან, განვითარების დონიდან და მდგომარეობიდან გამომდინარე, საწარმოს კონკრეტული მიზანი შეიძლება იყოს:

- **ბიზნესის გადარჩენა-შენარჩუნება.** ეკონომიკური დაცემის პირობებში საქმიანი ორგანიზაციის უმნიშვნელოვანესი მიზანი სწორედ არსებობის შენარჩუნებაა, რადგანაც საწარმოს არ არსებობის შემთხვევაში მესაკუთრე კარგავს ინვესტირებულ სახსრებს; დაქირავებული უშუალო მწარმოებელი და მენეჯერი უმუშევარი რჩება; სახელმწიფო ვეღარ იღებს გადასახადებს; მომხმარებელი იძულებული ხდება საქონლისა და მომსახურებისათვის სხვა ფირმას მიმართოს; მიმწოდებელი კარგავს მომხმარებელს და ა. შ.
- **მოგების ზრდა.** ეს მიზანი პრიორეტიტული ხდება მაშინ, როცა ინვესტიორს სურს დაბანდებული სახსრების სწრაფად ამოღება;

- **საქონლისა და მომსახურების წარმოების გაფართოება.** ამ შემთხვევაში გაზრდილი მოგება კი არ ამოიღება, არამედ ხდება მისი რეინვესტირება, საქმეში უკან ჩატრიალება, პროდუქციის მოცულობის გაზრდის მიზნით;
- **საბაზრო წილის გადიდება** ფასის შემცირების, ხარისხის ამაღლებისა და ნოვაციების საფუძველზე;
- **გუდვილის ზრდა ანუ** ბიზნესის, როგორც ჩვეულებრივი პროდუქტის საბაზრო ფასისა და მის წმინდა აქტივებს შორის სხვაობის გადიდება საწარმოს რეპუტაციის გაუმჯობესებით; კარგი რეპუტაცია ფირმის წარმატების, კონკურენტუპირატესობის მიღწევის ერთ-ერთი მთავარი პირობაა, ხოლო წარმატება, თავის მხრივ, აყალიბებს მის კარგ იმიჯს, რეპუტაციას;
- **წარმოების მასშტაბების გაფართოებით ეკონომიკური ძალაუფლების განმტკიცება;**
- **ფირმის თანამშრომელთა პოტენციალის სრული რეალიზება—განვითარება;**
- **ბიზნესი, როგორც ჰობი, გატაცება.** საქმიანობა მომგებიანია თუ იგი მეწარმეს და ხალხს სიამოვნებას და სიამაყის გრძნობას უღვივებს და სხვა.

**აღნიშნულის გარდა, ფორმულირდება და ყალიბდება დამხმარე მიზნები, რომლებიც ხელს უწყობენ კონკრეტული და სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.**

**დამხმარე მიზნები შეიძლება იყოს:** მუშაკთა კვალიფიკაციისა და კაპიტალ ალტურვილობის ამაღლება; თანამშრომელთა რაოდენობის შემცირება; მართვის ქმედითობის ამაღლება; ნოვაციების დანერგვა; გარემოს დაბინძურების შემცირება; გუნდური მუშაობის ეფექტიანად გამოყენება; მუშაკთა მოტივირების გაუმჯობესება და სხვა.

ზემოთ ჩამოთვლილი მიზნების წარმატებული განხორციელების ძირითად ფაქტორებად შეიძლება მოგვევლინოს: შერჩეული საქმიანობის სფეროს კარგად ცოდნა, მოქმედებების გააზრებულობა, საწარმოს ადგილმდებარეობა (განსაკუთრებით ვაჭრობაში), სარეალიზაციო საქონელში ჯეროვნად გათვითცნობიერებული გამყიდველი, ცნობილი სავაჭრო მარკა, კარგად დაყენებული რეკლამა და სხვა.

ბიზნესის მიზნების რეალიზებას ახდენენ მისი სუბიექტები.