ევგენი ბარათაშვილი
ლარისა თაკალანძე
ნოდარ გრძელიშვილი

# ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება

ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება
ევგენი ბარათაშვილი
ლარისა თაკალანძე
ნოდარ გრძელიშვილი

-989-

ხოსო

ევგენი ბარათაშვილი
ლარისა თაკალანძე ნოდარ გრძელიშვილი

# ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება

(სახელმძღვანელო)

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკა
№ 989

თბილისი
2010

UDC (უაკ) 338.22+005.915 (075.8)
ბ-251

**ევგენი ბარათაშვილი, ლარისა თაკალანძე, ნოდარ გრძელიშვილი – ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება, თბილისი, 2010**

სახელმძღვანელოში „ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება" წარმოდგენილია ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის, მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების თანამედროვე აქტუალური საკითხები. კონკურენტუნარიანობა განხილულია, როგორც ბიზნესის თეორიისა და პრაქტიკის საგანი და ასევე ინდუსტრიული მნიშვნელობის ობიექტი. საფუძვლიანად არის განხილული ადამიანური და ფინანსური რესურსების მნიშვნელობა კონკურენტუნარიანობისათვის. ავტორთა სამომავლო ხედვა საშუალებას გვაძლევს გავეცნოთ ინოვაციურ მენეჯმენტს და კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიებს გლობალიზაციის პირობებში.

ნაშრომში ავტორები ფოკუსირებას ახდენენ ადმინისტრირების მნიშვნელობაზე, მის ფუნქციონალურ საფუძვლებზე, ფუნქციონირების პროცედურულ უზრუნველყოფასა და ადმინისტრაციის პოზიციონირებაზე ორგანიზაციაში, მათ განვითარებასა და მოდერნიზაციაზე.

ნაშრომი მომზადებულია უმაღლესი საუნივერსიტეტო განათლების სტანდარტების მოთხოვნების შესაბამისად და გამიზნულია მაგისტრანტებისა და დოქტორანტებისათვის, უმაღლესი სკოლის პედაგოგებისა და მეცნიერ-მკვლევარებისათვის. იგი საინტერესო იქნება აღნიშნული საკითხებით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის.

**რედაქტორები:**

**გიორგი მალაშხია,** ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

**მაია გონაშვილი,** ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

**რეცენზენტები:**

**დავით ჯალაღონია,** ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი,
სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის სრული პროფესორი

**ეკა ლეკაშვილი,** ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, ივ. ჯავახიშვილის
სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

**გელა გაგულაძე,** ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

**ბადრი გეწბაია,** ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, შოთა რუსთაველის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასისტენტ პროფესორი

რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ სოხუმის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკისა და ბიზნესის ფაკულტეტის საბჭოს გადაწყვეტილებით და შოთა რუსთაველის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკური პოლიტიკისა და ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტის მიერ.

ISBN 978-9941-0-2889-2

**EVGENI BARATASHVILI**
**LARISA TAKALANDZE NODAR GRDZELISHVILI**

# Business Competitiveness And Administration

**(Textbook)**

**TBILISI**
**2010**

UDC (უაკ) 338.22+005.915
ბ-251

**Evgeni Baratashvili, Larisa Takalandze, Nodar Grdzelishvili – Business Competitiveness and Administration, Tbilisi , 2010**

The modern issues and problems of Business Competitiveness Management and Administration are introduced In the textbook "Business Competitiveness, and Administration" Competitiveness is discussed as a practical and theoretical subject of Business and as object of industrial significance. The authors also talk about the significance of human and fiscal resources for competitiveness. Their futuristic looks help us learn more about innovative management and strategies of competitiveness in the conditions of globalization.

This work is more focused on the importance of administration, its functional basics, the procedural support and administration of functioning , its positioning in organization, development and modernization .

The Work is created according to the standards of Higher education and is recommended for Masters and Doctorants, high school teachers and scientist-researchers. It will also be interesting for the curious readers who are interested in mentioned topics.

**Editors:**

**Giorgi Malashkhia,** Dr. of Economic Sciences, Full Professor of Georgian Technical University

**Maia Gonashvili,** Academic Dr. of Economics, Associated Professor of Ilia State University

**Reviewers:**

**David Jalaghonia,** Academic Dr. of Economics, Full Professor of Sukhumi State University

**Eka Lekashvili,** Academic Dr. of Economics, Associated Professor of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

**Gela Mamuladze,** Academic Dr. of Economics , Associated Professor of Shota Rustaveli State University

**Badri Gechbaia,** Academic Dr. of Economics , Assistant Professor of Shota Rustaveli State University

Recommended by the Sukhumi State University conference of Economics and Business Faculty and the department of Economic Politics and Business Administration of Shota Rustaveli State University.

**ISBN 978-9941-0-2889-2**

# შ ი ნ ა ა რ ს ი

რედაქტორებისაგან ---- 11
შესავალი ---- 14
Contents ---- 19
Introduction ---- 23

**ნაწილი I. კონკურენტუნარიანობა**

**თავი I. კონკურენტუნარიანობა: არსი და ძირითადი ცნებები** ---- 25

1.1 კონკურენტუნარიანობა, როგორც ეკონომიკური კატეგორია ---- 25
1.2 კონკურენტუნარიანობა და კონკურენტული სტრატეგიები ---- 29
1.3 საქონლის კონკურენტუნარიანობა და მისი მაროვის ძირითადი მიზნები და პრინციპები ---- 33
საკონტროლო კითხვები ---- 37

**თავი II. კონკურენტუნარიანობა, როგორც მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ობიექტი** ---- 38

2.1 ფირმის მიზნების კლასიფიკაცია ---- 38
2.2 ფირმის მისია ---- 41
2.3 მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაცია, როგორც კონკურენტუნარიანობის ფაქტორი ---- 45
2.4 პრობლემების გადაწყვეტისადმი სისტემური მიდგომა ---- 49
საკონტროლო კითხვები ---- 52

**თავი III. ფირმის კონკურენტუნარიანობა და ფირმის სტრატეგიული ბეგმის შეფასება** ---- 53

3.1 ფირმის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები ---- 53
3.2 საწარმოო პროცესი, როგორც პროდუქციის ხარისხისა და ფასის საფუძველი ---- 56
3.3 ფირმის კონკურენტული გარემო და კონკურენტული ძალები ---- 60
3.4 სტრატეგიის ფოკუსი და ორგანიზაციული იდენტურობა ---- 65

3.5 სტრატეგიული გეგმის დამუშავება სტრატეგიული ხედვით საფუძველზე — 68
3.6 სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესის ეფექტიანობის გაუმჯობესება — 72
საკონტროლო კითხვები — 78

**თავი IV. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის კონცეფციები — 79**
4.1 პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი პირობები და ფაქტორები — 79
4.2 პროდუქციის ხარისხის ფუნქციების სტრუქტურირება — 83
4.3 პროდუქციის ხარისხის მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება — 88
4.4 ინოვაციური პროდუქციის კონკურენტული უპირატესობები — 96
საკონტროლო კითხვები — 99

**თავი V. კონკურენტუნარიანობის ზრდის ადამიანური რესურსი — 100**
5.1 კონკურენტუნარიანობის ზრდაში პერსონალის წვლილის შეფასების განსაზღვრისადმი მიდგომების განვითარება — 100
5.2 მენეჯერების პირადი თვისებებისა და პროფესიული შერჩევის შეფასება — 104
5.3 მმართველობითი კონსულტირების მეცნიერებისა და პრაქტიკის განვითარება პერსონალის მართვის სფეროში — 107
5.4 პერსონალის მართვის პროცესების კომპიუტერიზაცია — 110
საკონტროლო კითხვები — 112

**თავი VI. კონკურენტული სტრატეგიები ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში — 113**
6.1 კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა სტრატეგიული მართვის კონცეფციის ფარგლებში — 113
6.2 სხვადასხვა კონკურენტული სტრატეგიის გამოყენების უპირატესობათა და რისკების განსაზღვრა — 116
6.3 გლობალური სტრატეგია — 123
6.4 ფირმის კონკურენტუნარიანობის ზრდის ამოცანების შესრულების სტრატეგიული ანალიზი და დაგეგმვა — 127
საკონტროლო კითხვები — 131

**თავი VII. ინოვაციური მენეჯმენტი, როგორც კონკურენტუნარიანობის ფაქტორი — 132**
7.1 ფირმის მართვის ინოვაციური მოდელის განვითარება — 132
7.2 მცირე ფირმების კონკურენტული უპირატესობები — 139
7.3 ვენჩურული ფირმების კონკურენტუნარიანობის ანალიზის სპეციფიკა — 142
7.4 მცირე ფირმების მხარდაჭერის სამართლებრივი საფუძვლების გამოცდილება აშშ-ში — 146
საკონტროლო კითხვები — 151

**თავი VIII. კონკურენტუნარიანობის შეფასება — 152**
8.1 კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებლები საქონლის ცხოვრების ციკლის საფეხურებზე. საქონლის ხარისხი — 152
8.2 საქონლის კონკურენტუნარიანობის დიფერენციალური, კომპლექსური და ინტეგრალური შეფასების მოდელები — 162
8.3 სასაქონლო ბაზრებზე ფირმის კონკურენტუნარიანობის განზოგადოებული შეფასება — 168
საკონტროლო კითხვები — 173

**თავი IX. კონკურენტუნარიანობის ზრდის ფინანსური რესურსები — 174**
9.1 საწარმოთა დაფინანსების ძირითადი ამოცანები და წყაროები — 174
9.2 ინვესტორების მუშაობის ორგანიზაცია და ფორმები — 177
9.3 მრეწველობის დარგებისა და მსოფლიოს ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის ანალიზი უცხოური ინვესტიციებისათვის ბრძოლაში — 181
საკონტროლო კითხვები — 188

**თავი X. ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და კლასტერული მენეჯმენტი მცირე ქვეყნებში — 189**
10.1 კონკურენტუნარიანობის დონე მცირე ქვეყნებში — 189

10.2 მცირე ქვეყნების ინოვაციური განვითარება — 194
10.3 კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები და კლასტერული პოლიტიკა მცირე ქვეყნების მაგალითზე — 194
10.4 კლასტერების კვლევა მცირე ქვეყნებში — 203
10.5 კლასტერული ინიციატივები და კლასტერული მენეჯმენტი - 209
საკონტროლო კითხვები — 212

**თავი XI. რეგიონული ინტეგრაცია და ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა** — 213
11.1. რეგიონული ინტეგრაციიდან მაქსიმალური მოგების მიღების მექანიზმი — 213
11.2 რეგიონული ინტეგრაცია და ინვესტიციები — 216
12.3 ეკონომიკური ზრდა და წარმოების განლაგება — 218
11.4 საშინაო ეკონომიკური პოლიტიკის ინტეგრაცია — 221
11.5 რეგიონული ეკონომიკის პოლიტიკური ასპექტები — 224
11.6 რეგიონული ინტეგრაცია და ნაციონალური სახელმწიფო — 225
11.7 რეგიონული ინტეგრაცია და მესამე ქვეყნები — 226
11.8 რეგიონული ინტეგრაცია და მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაცია — 229
11.9 რეგიონული ინტეგრაციის „ოქროს წესები" — 232
საკონტროლო კითხვები — 240

**ნაწილი II. ბიზნესის ადმინისტრირება**

**თავი XII. ბიზნესის ადმინისტრირება და მენეჯმენტი** — 241
12.1 ადმინისტრირების როლი ფირმის მენეჯმენტში — 241
12.2 ადმინისტრაციული მენეჯმენტის შინაარსი და ფორმები — 246
12.3 ორგანიზაციის სტრუქტურის ადმინისტრირება — 251
საკონტროლო კითხვები — 255

**თავი XIII. ადმინისტრირების ფუნქციები** — 256
13.1 ადმინისტრირების ფუნქციების არსი და კლასიფიკაციაპპპ — 256
13.2 ადმინისტრაციული კონტროლი — 263
13.3 ადმინისტრაციული აღრიცხვა — 273
13.4 ადმინისტრირების ეფექტიანობის შეფასება — 279
საკონტროლო კითხვები — 284

**თავი XIV. ადმინისტრირების ფუნქციონალური საფუძვლები და პროცედურული შეზღუდველობა** — 285
14.1 ადმინისტრირების გამოყოფა და სპეციალიზაცია — 285
14.2 ორგანიზაციის ადმინისტრირების ფუნქციების ადაპტაცია — 287
14.3 ადმინისტრირების მექანიზმის ფორმირება — 290
14.4 ორგანიზაციის ადმინისტრირების პროცესები და პროცედურები — 292
14.5 ადმინისტრირების პროცედურული საფუძველი — 297
14.6 პროცედურული ადმინისტრაციის განვითარების რესურსები — 301
14.7 ადმინისტრირების პროცედურები და სტრუქტურები — 304
14.8 ადმინისტრირების პროცედურების კლასიფიკაცია — 308
საკონტროლო კითხვები — 312

**თავი XV. ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის პროგნოზირება** — 313
15.1 განჭვრეტა, წინასწარმეტყველება, პროგნოზირება — 313
15.2 კონკურენტუნარიანობის პროგნოზირების საფუძვლები — 315
15.3 კონკურენტთა მომავალი სტრატეგიის, მიზნების და ქცევების დადგენა — 319
15.4 კონკურენტული ბრძოლის მონიტორინგი — 321
15.5 კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიის პროგნოზის შემუშავება — 322
საკონტროლო კითხვები — 325

**თავი XVI. ადმინისტრირების პოზიციონირება ორგანიზაციაში, მოდერნიზაცია და განვითარება** — 326
16.1 ადმინისტრირების ადგილი და როლი ორგანიზაციაში — 326
16.2 ადმინისტრირება და ორგანიზაციის ქვედანაყოფები — 329
16.3 ადმინისტრაციული ფუნქციები ორგანიზაციაში — 333
16.4 ორგანიზაციის ადმინისტრირების სრულყოფა — 336
16.5 ადმინისტრირების მოდერნიზაცია — 340
16.6 ადმინისტრირების განვითარების ძირითადი მიმართულებები და პერსპექტივები — 342
საკონტროლო კითხვები — 346

**თავი XVII. ბიზნესის შეფასების ორგანიზაცია და მართვა** —347
17.1 საშემფასებლო საქმიანობის ევოლუცია ——347
17.2 ბიზნესის შეფასების სუბიექტები და ობიექტები——348
17.3 ბიზნესის შეფასების მიზნები და ღირებულების სახეები ——356
17.4 ბიზნესის შეფასების პრინციპები——363
17.5 ბიზნესის შეფასების ინფორმაციული ბაზა ——366
17.6 ბიზნესის შეფასების მიდგომები და მეთოდები——369
17.7 ბიზნესის შეფასების პროცესი——373
17.8 საშემფასებლო საქმიანობის უცხოური გამოცდილება——381
საკონტროლო კითხვები——388
**გამოყენებული ლიტერატურა**——389

## რედაქტორებისაგან

საბაზრო ეკონომიკა განსაკუთრებული სისტემაა, სადაც, მაკროეკონომიკური დონისაგან განსხვავებით, მიკროდონეზე ოვიორეგულირების კონკურენციული და ფასწარმოქმნის მექანიზმები ინსტიტუციური რეგულირების ბერკეტებთან – მართვასა და ადმინიტრირებასთან მყარადაა შეხამებული. მართვა და ადმინისტრირება ფირმის საქმიანობის უმნიშვნელოვანეს რესურსებს მიეკუთვნება, როგორც კონკურენტუნარიანობის ერო-ეროი პირობა. იგი მოიცავს არა მარტო სამეწარმეო უნარს, არამედ სხვა ინსტიტუციურ კომპონენტებსაც, მათ შორის ოვით ფირმის მუშაკთა (პერსონალის – სპეციალისტების, მუშების და სხვ.) მონაწილეობას მართვასა და ორგანიზაციაში. სხვადასხვა დონის ადმინისტრატორი ფირმის საქმიანობაში წამყვან ფიგურად გვევლინება. Rკორპორაციული მართვა კი სულ უფრო მეტად იღებს დემოკრატიულ ხასიათს, რაც საერთოდ შეესაბამება ეკონომიკურ ურთიერთობათა თანამედროვე ეტაპის პროგრესულ ცვილებებს.

ამასთან დღენიადაგ როულდება ოვით ფირმის საქმიანობის კონკურენტული გარემო. იგი ხშირად სცილდება ეროვნული ეკონომიკის ფარგლებსაც და საეროაშორისო მასშტაბისა ხდება. ყოველივე ეს დაკავშირებულია იმის აუცილებლობასთან, რომ ფირმის საქმიანობა წარიმართოს ღრმა და მყარ მეცნიერულ საფუძვლებზე, კერძოდ, კონკურენციისა და ადმინისტრირების თეორიის ბაზაზე დაყრდნობით. საამისოდ უნდა იყვნენ მომზადებულები ფირმის მართვის კადრები.

ამ მიმართულებით მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებში ჩატარებულია და მრავალი რაკურსით ვითარდება ეკონომიკური მეცნიერების განშტოებები. კონკურენციისა და ადმინისტრირების საბაზრო ეკონომიკის შესატყვისი თეორიული ბაზა საქართველოში ამჟამად იდგამს ფეხს. კონკურენცია უცხო ხილი იყო სოციალისტური ეკონომიკისათვის, ადმინისტრირების მაშინდელი მეთოდებიც სრულიად გამოუსადეგარია ბიზნესათვის. ამდენად რაიმე სასარგებლო გამოცდილება და ტრადიცია ამ სფეროში არ არსებობს. ეკონომიკის

სპეციალისტები, ფირმის მართვის პერსონალი ახლად იოვისებენ საჭირო ცოდნას. უმაღლეს სასწავლებლებშიც საბაზრო თვითრეგულირების კონკურენციული მექანიზმი და ბიზნესის ადმინისტრირება სიახლეა. ცალკეულმა ავტორებმა უკვე გამოსცეს ნაშრომები, მათ შორის სახელმძღვანელოები, სადაც განხილულია ცალკეული საკითხები, მაგრამ ჯერ კიდევ ბევრი „თეთრი ლაქა“, გაუშუქებელი საკითხია დარჩენილი აღნიშნულ პრობლემათა ირგვლივ.

წარმოდგენილ წიგნში გადმოცემულია ბიზნესისათვის საარსებო, საკვანძო საკითხების ფართო წრე, რომელიც მოიცავს ფირმის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის პირობებს, მათ შორის განსაკუთრებით ადმინისტრირების რესურსებს, მათ მნიშვნელობას, გამოყენებასა და შედეგებს.

წიგნი საფუძვლიანად, თანამედროვე მეცნიერების მიღწევების დონეზე, მსოფლიოში აღიარებული სახელმძღვანელო და მეცნიერული ლიტერატურის გამოყენებით აცნობს მკითხველს კონკურენტუნარიანობის თეორიულ და პრაქტიკულ ასპექტებს, კერძოდ, კონკურენტუნარიანობას როგორც ეკონომიკურ კატეგორიას, მის ადგილს ფირმის საქმიანობასა და წარმატებებში, ფაქტორებს, უზრუნველყოფის გზებსა და მეთოდებს. კონკურენტუნარიანობის ასპექტით სავსებით მართებულად და საფუძვლიანადაა განხილული თანამედროვე ეტაპზე ფირმის საქმიანობის ყველა მხარე – მაღალი ტექნოლოგიების, ორგანიზაციის მეთოდების, თანამედროვე მენეჯმენტის გამოყენება. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ინოვაციებს, მათ რესურსსა და მნიშვნელობას ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისათვის, ადმინისტრირების სრულყოფისათვის. გაკეთებულია რა აქცენტი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობაზე, ნათლადაა ნაჩვენები ფირმის საქმიანობის ყველა მიმართულების ფოკუსირება სწორედ ამ მახასიათებლის ირგვლივ.

წიგნში ფართოდაა წარმოდგენილი ფირმის წარმატების საქმეში კონკურენტული სტრატეგიების, ინოვაციური მენეჯმენტის როლი, მათი შემუშავებისა და რეალიზაციის საკითხები. ყურადღება მიპყრობილია ფინანსური უზრუნველყოფისადმი, კერძოდ, ინვესტიციების წყაროების ფორმირებისადმი, კონკურენტუნარიანობის შეფასების



მეთოდოლოგიისადმი.

საკმაოდ დიდი ადგილი ეთმობა მცირე ქვეყანაში კლასტერული მენეჯმენტის, რეგიონული ინტეგრაციის, ეფექტიანი საერთაშორისო კავშირების პრობლემებს გაშუქებას, რაც განსაკუთრებით საგულისხმოა საქართველოს სინამდვილისათვის.

სხვადასხვა ასპექტითაა გადმოცემული ბიზნესის ადმინისტრირების ძირითადი ინსტრუმენტები, ადმინისტრირებისა და მენეჯმენტის ურთიერთკავშირი, ადმინისტრირების ფუნქციები და საფუძვლები, მექანიზმის ფორმირება, სტრუქტურირებული და პროცედურული უზრუნველყოფა, პოზიციონირება, ორგანიზაციის ადმინისტრირების მოდერნიზაციისა და განვითარების პრობლემები და პერსპექტივები.

ქართველ მკითხველს – მაგისტრანტებსა (დოქტორანტებს) და სხვა დაინტერესებულ პირებს – წიგნი სრულ წარმოდგენას შეუქმნის საბაზრო ეკონომიკის ისეთ ძირეულ პრობლემებზე, როგორიცაა: ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა, მისი უზრუნველყოფა, ადმინისტრირება და სრულყოფა. ამ წიგნიდან მიღებული მწყობრი, სისტემური ცოდნა უეჭველად გაუწევს სამსახურს მომავალ და მოქმედ სპეციალისტებს ბიზნესის სფეროში. მათ საკმაოდ ფართო წარმოდგენა ექნებათ კონკურენტუნარიანობაზე როგორც როულ, მულტიფაქტორულ, წინააღმდეგობრივ ფენომენზე და ადმინისტრირების როლზე, მნიშვნელობაზე ფირმის მიერ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაში შინა თუ საერთაშორისო ბაზრებზე, საამისო ღონისძიებათა განხორციელების მეთოდებზე.

წინამდებარე წიგნში ქართულ სინამდვილეში პირველადაა ასე სრულად და ვრცლად წარმოდგენილი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ასპექტები საშინაო და საერთაშორისო კუთხით, შემოტანილია ამ თემებთან დაკავშირებული ტერმინოლოგია ქართული შესატყვისებით თუ საერთაშორისო მასშტაბით გამოყენებული ფორმით.

განხილული საკითხები წიგნში ნათლად, ლოგიკური თანმიმდევრობით, კვლევის თანამედროვე მეთოდების, მოდელების, გრაფიკების, ცხრილების, სქემების გამოყენებითაა გადმოცემული. მოხმობილია ფაქტობრივი საილუსტრაციო მასალები სხვადასხვა ქვეყნების პრაქტიკიდან, რომლებიც ეხმარება მკითხველს შესასწავლი მასალის აღქმასა და გაცნობიერებაში.

## შესავალი

კონკურენციის ანატომიის მცოდნე აღიარებულმა ავტორიტეტმა მ. პორტერმა, რომელმაც გააანალიზა უამრავი ყველაზე კონკურენტუნარიანი დარგი, მსოფლიოს ყველაზე განვითარებული ქვეყნების სამეწარმეო სტრუქტურები, განაზოგადა ამ ქვეყნების 24 მეცნიერისაგან შემდგარი ჯგუფის კვლევის შედეგები, ბიზნესისა და ეკონომიკის, სამინისტროების, ბანკები, სხვა ორგანიზაციების, კერძო პირთა (ბიზნესმენთა, ექსპერტთა, მენეჯერთა და სხვ.) განსხვავებული სკოლების ანალიტიკური მასალა, საფუძვლიანი დასკვნები გამოიტანა ქვეყნების, დარგების, სამეწარმეო სტრუქტურების მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის წყაროების შესახებ. უმნიშვნელოვანესი დასკვნები მოცემული კვლევებიდან მოცემული გვაქვს ჩვენს წინამდებარე ნაშრომში.

სამეწარმეო სტრუქტურების კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების უმნიშვნელოვანესი მიზეზი – წარმოებისა და სხვა სახის სამეწარმეო საქმიანობის უწყვეტი მოდერნიზაციაა. უპირატესობის შესანარჩუნებლად აუცილებელია მათი წყაროების გაფართოება, მათი უწყვეტი სრულყოფა, უფრო მაღალი რიგის უპირატესობებზე გადასვლა, როგორიცაა სტრატეგიული ინოვაციები: „გამრღვევი" ტექნოლოგიები და მათი უზრუნველმყოფი მანქანათა სისტემები, მოწყობილობები, მათი შესატყვისი შრომის, წარმოების, მარკეტინგული მომსახურების, ორგანიზაციის წესები და ა.შ. საბოლოო ჯამში, აუცილებელია ინოვაციურ-სამეწარმეო ტიპის დინამიკურად მდგრადი კვლავწარმოების უზრუნველყოფა. ამგვარი სტრატეგია აირჩია იაპონიამ ომისშემდგომ პერიოდში, როდესაც უპრეცენდენტო გადასვლა განახორციელა ფაქტორული კონკურენციის სტადიიდან ინოვაციური კონკურენციის სტადიაზე. ასე მოიქცნენ ფირმები, რომლებიც საქმიანობენ იაპონური ეკონომიკის საკვანძო დარგებში. კერძოდ, იაპონური მანქანათმშენებლი ფირმები თავდაპირველად ბაზარზე გამოვიდნენ არცოუ ისე ძვირი და ამასთან საკმაოდ მაღალი კლასის საქონლის მცირე პარტიით. ავტომანქანაზე შედარებით დაბალი ფასები უზრუნველყოფილი იყო იაფი მუშახელის ხარჯზე. მაგრამ უკვე იმავდროულად ისინი სტრატეგიის სრულყოფას შეუდგნენ. დაიწყო თანამედროვე ტექნიკური აღჭურვილობის მქონე მსხვილი საავტომობილო ქარხნების მშენებლობა, რომლებიც სარგებელს იძლევი-



ან მასშტაბის ეფექტისგან, ახალი ტექნოლოგიების ძიება, რომელიც წარმატებით დასრულდა „ზუსტად დროში" სისტემის და ეფექტიანობისა და ხარისხის ამაღლების რიგი მეთოდის დანერგვით. ამრიგად, იაპონელმა ავტომობილისტებმა უზრუნველყვეს გამარჯვება უცხოურ ფირმებთან კონკურენციაში, მოიპოვეს მყიდველი, დააკმაყოფილეს მათი მოთხოვნილება ავტომობილის ფასითა და ხარისხით.

გერმანია გახდა მძლავრი ინდუსტრიული ქვეყანა XIX საუკუნის ბოლოს, როდესაც მისმა სამეწარმეო სტრუქტურებმა რიგ საკვანძო დარგებში შეძლეს მეცნიერებასა და ტექნიკაში მსოფლიო დონის მიღწევების გამოყენებით ინოვაციურ კვლავწარმოებაზე გადასვლა. მას შემდეგ გერმანიის ეკონომიკა ინოვაციურ ხასიათს ატარებს.

ამერიკული ეკონომიკის მრავალ სფეროში ფირმები სამეწარმეო საქმიანობის სტრატეგიას აგებენ ტექნოლოგიის, ტექნიკის, მთლიანად კვლავწარმოების პროცესების უწყვეტ სრულყოფაზე. განახლებაზე. ამავე დროს ქვეყნები, დარგები, ფირმები კარგავდნენ თავიანთ კონკურენტულ უპირატესობას, თუკი არ მისდევდნენ კვლავწარმოების, მისი უმნიშვნელოვანესი ბლოკების – საწარმოო ძალთა და წარმოებით ურთიერთობათა კვლავწარმოების, უწყვეტი განახლების სტრატეგიას. ამასთან მნიშვნელოვანია შემდეგი მომენტების ხაზგასმა: სამეწარმეო სტრუქტურების კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია ახალშემოსაღებთა რეალიზაციის სიჩქარეზე, კონკურირებადი ფირმების ახალშემოსაღებზე ფირმების რეაქციის სიჩქარეზე, ინოვაციების პროგნოზირებაზე. კონკურენტულ უპირატესობებს ინარჩუნებენ ის ფირმები, რომლებიც სამეწარმეო საქმიანობაში თავს კი არ არიდებენ რისკს, არამედ დასაბუთებულად იყენებენ მას სამეწარმეო შემოსავლის მისაღებად.

შეგვიძლია აღვნიშნოთ წარმატებული ფირმების საფუძვლიანი ანალიზი რ. ხიზრიჩისა და მ. პიტერსის წიგნში „მეწარმეობა ან როგორ წამოვიწყოთ საკუთარი საქმე და მივაღიოთ წარმატებას". ამ ნაშრომს, უწ. ყოველისა, პრაქტიკული მნიშვნელობა აქვს. ანალიზის საფუძველზე გაკეთებულია შემდეგი დასკვნა: XX საუკუნის ნახევარში ჩამოყალიბდა მეწარმის, როგორც ნოვატორის, თანამედროვე გაგება.

ანალიზი გვიჩვენებს, რომ განვითარებულ ქვეყნებში მცირე მეწარმეობა ღირებულია, უწ. ყოველისა, თავისი ინოვაციურობით და

საქმიანობის რისკიანი ხასიათით. მცირე ფირმები ამ ქვეყნებში გარკვეულ როლს ასრულებენ მეცნიერებატევადი მაღალტექნოლოგიური წარმოების განვითარებაში, სიახლეების სწრაფ აოვისებაში. 70-იან წლებში გამოიკვეთა მცირე სამეწარმეო სტრუქტურის ხვედრითი წილის ამაღლების ტენდენცია, რომელიც ბევრად აიხსნება პრინციპული ცვლილებებით თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესში. სამეწარმეო ტიპის მსხვილი კორპორაციული სტრუქტურები ასევე ეწევიან მეწარმეობას რისკიან, ინოვაციურ საფუძველზე. მათ, მცირე საწარმოებისაგან განსხვავებით, გააჩნიათ მატერიალური და ფინანსური შესაძლებლობა საბაზო, სტრატეგიული სიახლეების: ტექნოლოგიების, ტექნიკის, კვლავწარმოების ახალი მეთოდების და ა.შ. ასათვისებლად. აშშ-ში ჩატარებულმა შერჩევითმა გამოკვლევამ აჩვენა, რომ „რისკიანი კაპიტალის" რენტაბელობის გასაშუალოებული მაჩვენებელი აქციებში ჩვეულებრივ კაპიტალდაბანდებებზე 3-ჯერ უფრო მაღალია.

ამრიგად, მეწარმეობის პრაქტიკის ანალიზი ადასტურებს მეწარმეობის განვითარების შესახებ მეცნიერთა ძირითად დებულებებს იმის შესახებ, რომ იგი ხორციელდება ინოვაციური რისკის საფუძველზე. მეწარმეობა – სპეციფიკურ რისკიან და ინოვაციურ საქმიანობაზე დაფუძნებული მეურნეობრიობის განსაკუთრებული სისტემაა, რომელსაც შეუძლია მოიცვას კვლავწარმოება მთლიანობაში, ან წარმოების, გაცვლის, განაწილების, მოხმარების რომელიმე ცალკეული მომენტი სამეწარმეო შემოსავლის მიღების მიზნით.

დღეისათვის ნებისმიერ ორგანიზაციას (საკუთრების ფორმების, საქმიანობის მიზნებისა და სფეროების მიუხედავად), მუდმივად ცვალებად და წინააღმდეგობრივ გარემოში უწევს ფუნქციონირება. ამ შემთხვევაში ორგანიზაციისთვის მთავარია ბაზარი და მისი რეგულირების საკითხები. ამიტომ, ორგანიზაციის საქმიანობა ძირითადად უნდა განხორციელდეს მაროვის ეკონომიკური მეთოდების გამოყენებით. მმართველობითი საქმიანობა თანამედროვე პირობებში – ნებისმიერი ორგანიზაციის მაღალეფექტური ფუნქციონირების უმნიშვნელოვანესი პირობაა. ამაზე ჩვენ ადრეც ვამახვილებდით ყურადღებას.

ჩვენ აგრეთვე არაერთგზის გვიწერია იმის შესახებ, რომ ამჟამად ნებისმიერი ორგანიზაცია ახალი ტიპის სპეციალისტებზე აკეთებს



განაცხადს; მუშაკები, რომლებიც მაღალი პროფესიონალური მახასიათებლების პარალელურად ფლობენ ისეთ თვისებებსაც, როგორიცაა მმართველობითი და სამეწარმეო საქმიანობის უნარი, კომპეტენტურობა, უაღრესად დიდი და ფართო ინტელექტი, კულტურის მაღალი დონე, ინდივიდუალური შემოქმედებისადმი მიდრეკილება, უნარი – იცხოვროს და იმუშაოს ახალ საინფორმაციო ეპოქაში, გლობალური ინფორმაციის ქსელში. ადამიანმა რომ მოახერხოს ასეთ გარემოსა და სამყაროში ორიენტირება, რათა მან თავი იგრძნოს კომფორტულად და შეინარჩუნოს კონკურენტუნარიანობა, საჭირო ხდება სპეციალური ცოდნა, გარკვეული პიროვნული მახასიათებლებისა და ქცევითი ჩვევების გამოშვება.

ამ კუთხით არცთუ ისე სახარბიელო მდგომარეობაა საქართველოში, რომელიც პირველ ნაბიჯებს დგამს საბაზრო ეკონომიკის ფორმირებისათვის. 2009 წელს საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მიერ განხორციელდა სოციოლოგიური გამოკვლევა სამეწარმეო სექტორში[1], რომლის შედეგებმა გამოააშკარავეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელთა საბაზრო პირობებში საქმიანობის გამოუცდელობა და უსუსურობა. მათი მხოლოდ 20% სრულყოფილად იცნობს ქვეყანაში მოქმედ საგადასახადო კანონმდებლობას და მხოლოდ 22% სარგებლობს კრედიტით; უახლოესი ეროი წლის განმავლობაში ბიზნესის გაფართოებას არ გეგმავს 75%; ხელმძღვანელთა მხოლოდ 2,3%-ს აქვს უშუალო ურთიერთობა საგარეო ბაზართან. მენეჯერთა დაახლოებით 70%-მა სწორედ ვერ განმარტა შპს-ს არსი. მათ გარკვეულ ნაწილს არ ძალუძს ბიზნესის მართვა თანამედროვე ტექნოლოგიებით, არ გააჩნიათ უცხო კულტურულ გარემოსთან ურთიერთობის ცოდნა და გამოცდილება. საქართველოში ხელმძღვანელთა უმეტესობა ზედაპირულად იცნობს მენეჯმენტს, მათ არ გააჩნიათ სიღრმისეული ცოდნა ფინანსურ მენეჯმენტზე, ცუდად იცნობენ მარკეტინგის მართვის თანამედროვე მეთოდებს. ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებას და ბიზნესის გონივრულად წარმართვას კი ესაჭიროება პროფესიონალიზმი ბიზნესის მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების სფეროში.

ამრიგად, უმთავრესი ამოცანა მდგომარეობს კონკურენტულ

1 საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, სპეციალური გამოკვლევა – მცირე და საშუალო ბიზნესი საქართველოში 2009წ.



ს ს უ ნ ი ს ბ ი ბ ლ ი ო თ ე კ ა

სამყაროში ორგანიზაციის მენეჯმენტის სრულყოფის ძირითადი თეორიული და მეთოდოლოგიური პრინციპების გამომუშავებასა და სამეურნეო ცხოვრებაში დანერგვაში. ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის, მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების საფუძვლიანი შესწავლა სტუდენტებს მრავალ ცხოვრებისეულ სიტუაციაში გარკვევის, მისი რეკომენდაციების გამოყენებისა და წარმატებული ეკონომიკური ქმედების შესაძლებლობას მისცემს.

აქედან გამომდინარე, წინამდებარე ნაშრომში ავტორები შეეცადნენ ბიზნესის კონკურენტუნარიანობისა და ადმინისტრირების მდიდარი უცხოური გამოცდილების განზოგადებასა და გაანალიზებას, მის ადაპტირებას საქართველოს რეალობასთან და საკუთარი გამოკვლევებითა და წინადადებებით შევსებას.

ცხადია, წინამდებარე ნაშრომს განხილული საკითხების ყოვლისმომცველ და ამომწურავ შესწავლაზე პრეტენზია არ გააჩნია, თუმცა იგი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობისა და ადმინისტრირების საკითხებისადმი ორიგინალური მიდგომისა და გადაწყვეტის მეთოდებით და სტილით გამოირჩევა.

ჩვენი ნაშრომი კიდევ ერთი მცდელობაა მოკრძალებული წვლილი შეიტანოს ბიზნესის კონკურენტუნარიანობისა და ადმინისტრირების საკითხების შესწავლის საქმეში.

ავტორები მადლობას უხდიან ეკონომიკის დოქტორს, ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებულ პროფესორს ვასილ კიკუტაძეს, რომლის მონაწილეობით დაიწერა თავი: „ბიზნესის შეფასების ორგანიზაცია და მართვა“, ასევე შოთა ბაკურაძეს, რომელმაც ინგლისურად თარგმნა სარჩევი და შესავალი. ავტორები უღრმეს პატივისცემას გამოხატავენ სახელმძღვანელოს რედაქტორების, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორის, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სრული პროფესორის გიორგი მალაშხიას და ეკონომიკის აკადემიური დოქტორის, ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორის, მაია გონაშვილის მიმართ.

ავტორები სიამოვნებით მიიღებენ ნაშრომის მიმართ გამოთქმულ ყველა საქმიან შენიშვნას თუ მოსაზრებას და გაითვალისწინებენ მათ შემდგომ მუშაობაში.



## Contents


**Introduction** ---------- 23

**Part 1. Competitiveness**

**Chapter 1. Competitiveness: The essence and basic concept** ---------- 25
1.1 Competitiveness, economic category ---------- 25
1.2 Competitiveness and competitive strategies ---------- 29
1.3 Competitiveness of goods and the basic methods and principles of its management ---------- 33
Examination Questions ---------- 37

**Chapter 2. Competitiveness, object of management theory and practice** ---------- 38
2.1 Classification of Firm goals ---------- 38
2.2 The mission of Firm ---------- 41
2.3 Optimization of ,managerial decisions, factor of competitiveness---- 45
2.4 System approach to problem solving ---------- 49
Examination Questions ---------- 52

**Chapter 3. Competitiveness of a Firm and evaluation of Firm strategy** ---------- 53
3.1 Determinant factors of Firm competitiveness---------- 53
3.2 Manufacturing, quality of the production and the base of cost-------- 56
3.3 Competitive environment and powers of the Firm ---------- 60
3.4 The focus of strategy and organizational identity ---------- 65
3.5 Processing of strategy based on strategic look---------- 68
3.6 improvement of strategy realization and formation process ---------- 72
Examination Questions ---------- 78

**Chapter 4. Conceptions of product competitiveness** ---------- 79
4.1 Basic terms and factors of product competitiveness ---------- 79
4.2 Structuring of product quality functions---------- 83
4.3 Foreign experience of product quality management ---------- 88
4.4 Competitive advantages of innovative production ---------- 96
Examination Questions ---------- 99

**Chapter 5. Human resources of competitiveness** ---------- 100
5.1 Development of staff contribution evaluation in competitiveness growth---------- 100
5.2 Evaluation of Manager's personal characteristics and---------- 104
5.3 Development of staff managerial consulting---------- 107

5.4 computerization of staff management ---- 110
Examination Questions ---- 112

**Chapter 6. Competitiveness strategies in terms of Globalization---- 113**
6.1 Support of competitiveness in terms of strategic management---- 113
6.2 Determination of several strategy advantages and risks---- 116
6.3 Global strategy ---- 123
6.4 Goal Realization of Firm competitiveness growth , strategic analyze and planning ---- 127
Examination Questions ---- 131

**Chapter 7. Innovative management, factor of competitiveness ---- 132**
7.1 Development of Firm management innovative model---- 132
7.2 Advantages of small Firms ---- 139
7.3 The specifics of venture firm competitivenes ---- 142
7.4 Experience of small firm judicial support in USA---- 146
Examination Questions ---- 151

**Chapter 8. Evaluation of Competitiveness ---- 152**
8.1 competitiveness index on stages of goods living cycle, quality of goods ---- 152
8.2 Evaluative models of differential, complex and integral goods competitiveness ---- 162
8.3 General evaluation of firm competitiveness on markets---- 168
Examination Questions ---- 173

**Chapter 9. Financial resources of competitiveness growth ---- 174**
9.1 Basic goals and sources of factory financing---- 174
9.2 Working forms and organization of investors---- 177
9.3 The analyze of industrial fields and other states competitiveness in the battle for foreign investments---- 181
Examination Questions ---- 188

**Chapter 10. Business competitiveness and cluster management in small countries ---- 189**
10.1 The level of competitiveness in small countries---- 189
10.2 Innovative development of small countries ---- 194
10.3 Factors of competitiveness and cluster policy of small countries ---- 199
10.4 Cluster research in small countries---- 203
10.5 Cluster initiatives and management ---- 209



Examination Questions ---- 212

**Chapter 11. Regional integration and business competitiveness---- 213**
11.1 Mechanism of gaining maximum profits out of regional integration---- 213
11.2 Regional integration and investments---- 216
11.3 Economic growth and industrial disposition ---- 218
11.4 integration of internal economic policy---- 221
11.5 Political aspects of regional economics---- 224
11.6 Regional integration and national state ---- 225
11.7 Regional integration and 3rd countries ---- 226
11.8 Regional integration and World Trade Organization---- 229
11.9 Regional integration "golden Rules"---- 232
Examination Questions ---- 240

## Part 2. Business Administration

**Chapter 12. Business administration and Management---- 241**
12.1 Role of administration in firm management---- 241
12.2 Contents and forms of administrative management---- 246
12.3 Administration of organization structure ---- 251
Examination Questions ---- 255

**Chapter 13. Functions of administration ---- 256**
13.1 functions and classification of administration---- 256
13.2 Administrative control ---- 263
13.3 Administrative registration ---- 273
13.4 Evaluation of administration effectiveness---- 279
Examination Questions ---- 284

**Chapter 14. Functional basics and procedural support of administration ---- 285**
14.1 Expression of administration and specialization---- 285
14.2 Administration functions adaptation of organization ---- 287
14.3 Formation of administration mechanism ---- 290
14.4 Processes and procedures of organization administratio ---- 292
14.5 Procedural basics of administration ---- 297
14.6 Development resources of procedural administration ---- 301
14.7 Structures and procedures of administration---- 304
14.8 Classification of administration procedures---- 308
Examination Questions ---- 312

**Chapter 15. Business competitiveness forecast** ---- 313
15.1 prediction forecast, prognosis ---- 313
15.2 Basics of competitiveness forecast ---- 315
15.3 Ascertainment of competitors future strategies, goals and behaviors ---- 319
15.4 Competition monitoring ---- 321
15.5 Elaboration of competition strategy forecast ---- 322
Examination Questions ---- 325

**Chapter 16. Positioning of administration in organization, development and modernization** ---- 326
16.1 role of administration in organization ---- 326
16.2 Administration and organization's sub units ---- 329
16.3 Administrative functions in organization ---- 333
16.4 Perfection of organization administration ---- 336
16.5 Modernization of administrative accompaniment ---- 340
16.6 main perspectives and directions of administration development ---- 342
Examination Questions ---- 346

**Chapter 17. Business evaluation and administration** ---- 347
17.1 Evaluative affair evolution ---- 347
17.2 Business evaluation subjects and objects ---- 348
17.3 Goals of business evaluation and variety of values ---- 356
17.4 Principles of business evaluation ---- 363
17.5 Informational data of business evaluation ---- 366
17.6 Business evaluation approaches and methods ---- 369
17.7 Process of business evaluation ---- 373
17.8 Foreign experience of evaluation affair ---- 381
Examination Questions ---- 388

**Used Literature** ---- 389



# INTRODUCTION

Acknowledged expert of competition anatomy M. Porter who analyzed lots of competitive fields, industrial structures of the most developed countries of the world, generalized the result of the 24 scientist group research, analytic material of business and economics, ministries, banks, other organizations, private person's (businessmen, experts, managers and so on..) . Porter made well-grounded conclusions about the sources of stable competitive advantages of industrial structures. The most important inferences are given in our coming work.

Continuous modernization of the industry and other manufacturing activities is one of the most important reasons of industrial structures' maintenance of competitive advantages. There is always need of source expansion, their constant perfection and moving to the advantages of bigger significance like strategic innovations: technological break-through and the latest machines, facility systems, installations, appropriate marketing service and so on... The brightest example of this model is Japan after war, who chose the strategy of innovations and dynamics and made an unprecedented transition from factorial to innovative competition. This is the way Japan economic units behaved. Firs the manufacturing firms came out on market with a high quality production for a very acceptable price and a small lot. Comparably low price for an automobile was supported by a cheap manpower. Simultaneously Japanese worked for the perfection of strategy. They started to run modern auto-manufacturing factories that kept giving profit based on scale effect. The search of new technologies, ended up with success, "just in time". Japanese managed to overcome other competitors, gain customers and complete their demand with a completely acceptable price and quality on cars.

Germany became one of the leading industrial countries at the end of 19 century, when its manufacturing structures managed to transit themselves to the innovative reproduction, using the latest breakthroughs of modern science and technology in different fields. Ever since Germany is the example of innovative economics.

Most Americas economic fields are based on perfection and refreshment of technology, technics and the whole system of reproduction. At the same time, countries, fields, firms will lose their competitive advantages if they do not follow the important stages of reproduction – industrial strength, relations of production, non-stop innovation strategy. Also is very important that the competitiveness of industrial structures depends on the speed of sales, reactions on competitors' new editions and forecasting innovations. Firms that maintain competitive advantages are those who do not try to avoid risks, but use them effectively to gain profit.

The bright example of successful firms' analysis is "entrepreneur or how to start own business and succeed" by R. Hizrich and M. Peters. The main and most important point of the analysis is that entrepreneur became equivalent to the innovator at the end of the 20th century.

The analysis shows that small industry in developed countries is affective in case of being risky and innovative. Small firms play a prominent role in development of Hi-tech production and a quick absorbance of innovations. 70ies illustrates the tendency of small firms' significance that is explained with the key changes in modern scientific -technical progress. Large industrial corporations also share risky and innovative policy. In distinction from small industrial units these corporations do have financial and material means for base and strategic innovations. The research in USA showed that the indicator of average share of "Risky Capital" share efficiency is 3 times higher than investment.

Thus, the analysis of industrial practice proves the basic statements of industrial development like; risk and innovation. Entrepreneur – is a special industrial system, based on specifically risky and innovative activity that can hold reproduction as whole or a separate moment of exchange, share, and consumption for a reasonable profit.

Today any organization has to function in unsteady and contradictory environment. In this case market and its regulation issues remain of major importance. That is why the activity of the organization should be managed according to the economical methods. Managerial activity in modern terms – is very important for any organization's effective functioning. We used to forecast on that earlier.

We also used to write about organizations' focus on new type specialists; employees that must have not only professional, but also managerial and industrial skills, competency, intellect, politeness, tendency to individualism and an ability to work and live in a totally new informative era, global information network.

This is a very actual problem in Georgia, which is just taking first steps in market economy formation. The results of social, research aided by the National Statistics Service of Georgia in industrial sector in 2009, revealed the weakness and inexperience of organizations' leaders in market conditions. Only 20 % is aware of tax laws and only 22% uses credit. 75% does not plan to expand one's business in the nearest year and 2.3% of leaders have relations with foreign markets. 70% of managers could not define LTD properly. Part of them cannot manage business using modern technology, do not have knowledge and experience of relations with unknown cultural environment.

Most leaders are superficially acquainted to the management and have no basic knowledge about financial management. Most hardly know modern methods of marketing. The development of economics and intelligible business management requires professionalism in business management and administration.

However, the main goal is to work out theoretical and methodological principles of organization's management perfection in the world of competition and its inculcation in industrial life. Learning Business competitiveness, management and administration will give students an opportunity to elucidate in different life situations, use its recommendations properly and take successful economic steps and decisions.

In the coming work authors did their best to analyze and generalize the foreign experience of business competitiveness and administration, its adaptation to Georgian reality and completed with personal researches and proposals.

Though the work has no ambition of being comprehensive and exhaustive, it really holds original approaches to business competitiveness and administration issues.

The work is another attempt to make a modest contribution to business competitiveness and administration learning.

Authors are grateful to Vasil Kikutadze, Dr. of economics, associated professor of Ivane Javakhishvili Tbilisi state University, who took part in producing chapter "Business evaluation organization and management" and express great respect to the editors of the textbook Giorgi Malashkhia, Dr. of economic sciences, full professor of Georgian Technical University and Maia Gonashvili, Academic Dr. of economics, Associated professor of Ilia State University, who made a great contribution to edition of the work, also to Shota Bakuradze, specialist of Business management and administration, for translation.

Authors would gladly accept business remarks to the work if the opinion will be taken into consideration for further operation.



# ნაწილი I. კონკურენტუნარიანობა

## თავი 1. კონკურენტუნარიანობა: არსი და ძირითადი ცნებები

### 1.1 კონკურენტუნარიანობა, როგორც ეკონომიკური კატეგორია

კონკურენცია და კონკურენციული მეტოქეობა წარმოადგენს საბაზრო მექანიზმებზე დაფუძნებული ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირების ძირითად წესს.

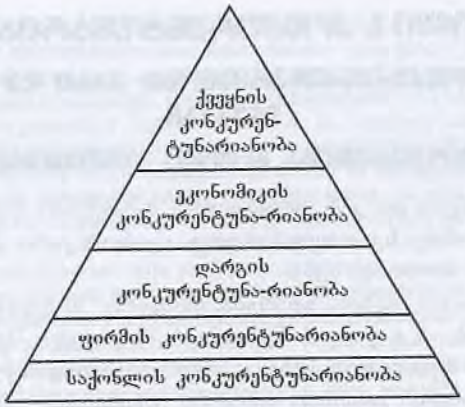
კონკურენცია განისაზღვრება, როგორც სიტუაცია, რომელშიც რაიმეს ყიდვის ან გაყიდვის ნებისმიერ მსურველს შეუძლია მომწოდებლების ან მყიდველის არჩევა. სხვა გაგებით, კონკურენცია ისეთი პროცესია, რომლის დროსაც ფირმები ერთმანეთს უწევენ მეტოქეობას თავიანთი პროდუქციის მომხმარებლისათვის.

თანამედროვე პირობებში საკვანძო ცნებაა „კონკურენტუნარიანობა", თუმცა თანამედროვე ეკონომიკური მეცნიერება არ იძლევა „კონკურენტუნარიანობის" კატეგორიის შინაარსის საყოველთაოდ მიღებულ განმარტებას და ერთიან მიდგომას მისი ფორმირებისა და შეფასების მეთოდებისადმი.

კონკურენტუნარიანობის ქვეშ იგულისხმება კონკურენტთა შესაძლებლობა საქონლისა და მომსახურების ბაზრებზე. ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის მიერ კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება, როგორც კომპანიების, დარგების, რეგიონების და ერების უნარი, უზრუნველყოს შემოსავლისა და ხელფასის შედარებით მაღალი დონე, საერთაშორისო კონკურენციისათვის გახსნილობის პირობებში.

„კონკურენტუნარიანობის" ცნების განსაზღვრისას, ბევრი ავტორი ეყრდნობა „კონკურენციის" ტერმინს, რომელსაც განსაზღვრავს, როგორც „ეკონომიკურ შეჯიბრებას". თანამედროვე ეკონომიკაში ტერმინი „კონკურენტუნარიანობა" სულ უფრო ხშირად იხმარება სხვადასხვა დონის კატეგორიების მიმართ (კერძოდ, საქონლის, ფირმის, ეროვნული ეკონომიკის, ფირმის და ა.შ., და ბოლოს, სახელმწიფოს კონკურენტუნარიანობა). სისტემურად ეს შეიძლება წარმოვიდგინოთ მრავალდონიანი მოდელის სახით, რომლის გამარტივებული სქემაც წარმოადგენს „კონკურენტუნარიანობის პირამიდას" (ნახ. 1)

სხვადასხვა ავტორის მიერ „კონკურენტუნარიანობის" განმარტებები მოცემულია ქვემოთ მოყვანილ ცხრილში 1.




**ნახ. 1.** *კონკურენტუნარიანობის პირამიდა*

ცხრილი 1.

**კონკურენტუნარიანობის განმარტება**

| ავტორი | განმარტება |
|---|---|
| მ. პორტერი | კონკურენტუნარიანობა – ესაა საქონლის, მომსახურების, საბაზრო ურთიერთობების სუბიექტის უნარი, დამკვიდრდეს ბაზარზე სხვა ანალოგიური საქონლის, მომსახურების ან საბაზრო ურთიერთობების კონკურირებადი სუბიექტების თანაბრად. |
| მ. გელვანოვსკი | ყველაზე ზოგადი აზრით, იმ თვისებების ფლობა, რომლებიც უპირატესობებს ქმნიან ეკონომიკური შეჯიბრების სუბიექტისათვის. |
| რ. ზავიალოვი | ქვეყნის (ისევე, როგორც ნებისმიერი კონკრეტული საქონელმწარმოებლის) ეკონომიკური, სამეცნიერო-ტექნიკური, მარკეტინგული და სხვა შესაძლებლობების კონცენტრირებული გამოსახულება, რომლებიც წარმატებით (ან წარუმატებლად) რეალიზდება საქონელსა და მომსახურებაში კონკურირებადი ანალოგების საპასუხოდ, როგორც საშინაო, ისე საგარეო ბაზარზე. |
| ე. ჯ. ვიზერი | ფირმის მიერ ბაზარზე წილის მოპოვების, შენარჩუნებისა და გადიდების შესაძლებლობები. |
| მ. მესკონი<br>ა. ალბერტი<br>ფ. ხედოური | გამოსახული კომპეტენტურობა მდგომარეობს იმაში, რომ ფირმა რაღაცას კონკურენტებზე უკეთ აკეთებს, ანუ ინარჩუნებს კონკურენტუნარიანობას, რითაც ფირმა იზიდავს და ინარჩუნებს მომხმარებლებს. |

კლასიკური და ნეოკლასიკური ეკონომიკური სკოლის ბევრი



წარმომადგენელი, მაგალითად, ა. სმიტი, დ. რიკარდო, ი. შუმპეტერი, ე. ჩემბერლენი, ჯ. რობინსონი, ა. კურნო, ჯ. კეინსი, პ. ჰაინე, ა. მარშალი, ფ. ჰაიეკი, კ. მაკკონელი, მ. პორტერი იკვლევდნენ კონკურენციის შინაარსს, მის გამოვლინებებს ბაზრის სხვადასხვა მოდელებისა და, განსაკუთრებით, შესაბამისი ეკონომიკური პროცესების პირობებში.

კონკურენციის ხასიათის მიხედვით, ჩვეულებრივ გამოყოფენ სრულყოფილ, მონოპოლისტური კონკურენციის, ოლიგოპოლიურ და მონოპოლისტურ ბაზრებს (იხ. ცხრილი 2).

სრულყოფილი კონკურენცია არ არის დამოკიდებული სახელმწიფოსა და მონოპოლიების ჩარევაზე. რეალურ ცხოვრებაში ასეთი ინტენსიური კონკურენცია საკმაოდ ხშირად გვხვდება.

ცხრილი 2.

**ბაზრის სახეობები და კონკურენციის ხასიათი**

| კონკურენციის ხასიათი | ძირითადი პარამეტრები | | | |
|---|---|---|---|---|
| | პროდუქტის მწარმოებელი ფირმების რაოდენობა | ფასებზე კონტროლი | სასაქონლო დიფერენციაცია | ბაზარზე შესვლის სიმარტივე |
| სრულყოფილი კონკურენცია | ბევრი დამოუკიდებელი ფირმაა, არ არის ბაზრებზე კონტროლი | ფასებს ბაზარი განსაზღვრავს | პროდუქტები არ განსხვავდები ან თვისებებით და ხარისხით | შედარებით მარტივი შესვლა ბაზარზე |
| მონოპოლისტური კონკურენცია | მსგავსი საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელი მრავალფირმაა | ფასების გავლენა შეზღუდულია საქონლის შეცვლის შესაძლებლობით | საქონელი და მომსახურება დიფერენცირებულია ბაზრისსეგმენტები სათვის | შედარებით მარტივი შესვლა ბაზარზე |
| ოლიგოპოლია | საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელი რამდენიმე მსხვილფირმაა | არსებობს „საფასოლი დერის“ გავლენა | არსებითია ცალკეული პროდუქტისათვის (მაგ., ავტომობილი). ცოტაა სტანდარტიზებული პროდუქტისათვის (მაგ., ბენზინი) | რთული შესვლა ბაზარზე, ხშირად დიდ ინვესტიციებს მოითხოვს |
| მონოპოლია | ერთი პროდუქტი და ერთი ფირმა | პრაქტიკულად სრული კონტროლი | არ არის | ძალიან ძნელია |

კონკურენციის თეორიაში განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს მ. პორტერის ნაშრომები. ფართოდაა ცნობილი მისი შეხედულება, რომლის თანახმადაც „კონკურენცია წონასწორობა კი არა, მუდმივი ცვლილებებია“. პორტერის აზრით, კონკურენტუნარი-

ანობა განისაზღვრება მუდმივად განვითარების შესაძლებლობით. Rესაა: თავდაპირველად კონკურენტული უპირატესობების მიღწევა, შემდეგ კი ამ უპირატესობების შენარჩუნება, პროდუქტის, წარმოების ხერხების და სხვა ფაქტორების მუდმივი სრულყოფა, ამასთან ისე სწრაფად, რომ კონკურენტებმა ვერ შეძლონ მათი დაწევა და გასწრება. სწორედ სრულყოფა და განახლებაა უწყვეტი პროცესი, რომელსაც მ. პორტერის აზრით, შეუძლია შექმნას კონკურენტული უპირატესობა.

მ. პორტერის მიერ განვითარებული ქვეყნების მრეწველობის ანალიზის მიხედვით, სიახლეების საფუძველზე წარმოების მუდმივი განახლება, წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობების მყარ წყაროს არა მხოლოდ ფირმებისა და დარგებისათვის, არამედ ქვეყნებისთვისაც.

მ. პორტერის თეორიის თანახმად, მოწინააღმდეგეებისაგან განსხვავებით, ფირმის კონკურენტულ უპირატესობებს ძირითადად გააპირობებს:

ა) ფირმის მიერ კონკურენტებზე ნაკლები დანახარჯებით საქონლის წარმოებისა და გაყიდვის შესაძლებლობა;

ბ) უკეთესი სამომხმარებლო თვისებებით მომხმარებლის უზრუნველყოფის შესაძლებლობა.

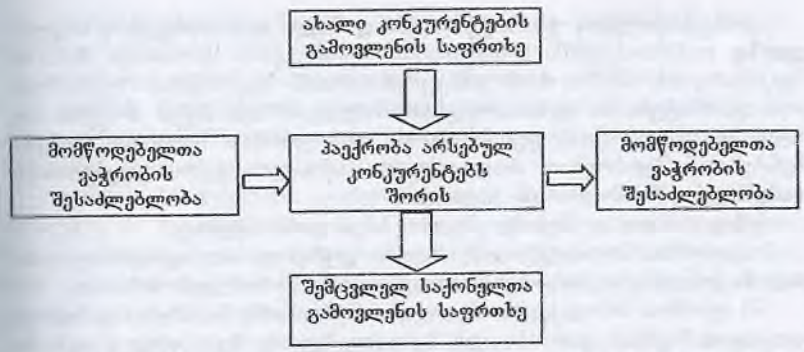
მ. პორტერი მიუთითებს კონკურენტუნარიანობის მახასიათებლების მნიშვნელობაზე (ნახ. 2).

კონკურენციული ბრძოლის წარმოშობის მიზეზების კომპლექსურად განხილვისას, მ. პორტერი გამოყოფს „კონკურენტუნარიანობის ხუთ ძალას“ (ნახ. 3), რომლებიც გავლენას ახდენენ ფირმის მიერ შეთავაზებულ ფასებზე, პროდუქციის გამოშვებასა და რეალიზაციაზე გაწეულ დანახარჯებზე, ბაზარზე შეთავაზებული საქონლის სამომხმარებლო თვისებებზე.

| | | კონკურენტული უპირატესობა | |
|---|---|---|---|
| | | დაბალი დანახარჯებში | დიფერენციაცია |
| კონკურენტუნარიანობა | ფართო | ლიდერობა დანახარჯები | დიფერენციაცია |
| | ვიწრო | ფოკუსირება | |
| | | დანახარჯებზე | დიფერენციაციაზე |

**ნახ. 2.** *პორტერის მატრიცა*






**ნახ. 3.** *კონკურენტუნარიანობის ხუთი ძალა (მ. პორტერის მიხედვით)*

## 12. კონკურენტუნარიანობა და კონკურენტული სტრატეგიები

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კონკურენტული უპირატესობების უზრუნველყოფა წარმოადგენს ფირმის განვითარების საფუძველს. მიღწეული კონკურენტული უპირატესობები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფირმის მყარ მდგომარეობას ბაზარზე, მუდმივი არ არის. მათი მოპოვება და შენარჩუნება ხდება მხოლოდ საქმიანობის ყველა სფეროს მუდმივი სრულყოფის პირობებში, რაც თავის მხრივ, შრომატევადი და ძვირადღირებული პროცესია.

ფირმის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის განმსაზღვრელი კონკურენტული სტრატეგიების განხილვისას, მ. პორტერი გამოყოფს ორ ძირითად სტრატეგიას:

ა) ფირმის მიერ საქონლის დამუშავების, წარმოების და გაყიდვის შესაძლებლობა კონკურენტზე ნაკლები დანახარჯებით (დაბალი დანახარჯების სტრატეგია);

ბ) კონკურენტთან შედარებით უკეთესი სამომხმარებლო თვისებების საქონლით მყიდველის უზრუნველყოფის შესაძლებლობა, მისაღები ფასების პირობებში (საქონელთა დიფერენციაციის სტრატეგია) (ნახ. 4).

| გასაღების მიზნობრივიბაზარი | სტრატეგიული უპირატესობა | |
|---|---|---|
| | დაბალი დანახარჯები | პროდუქტის დიფერენციაცია |
| ფართო | დანახარჯების შემცირებაში ლიდერობის სტრატეგიები | დიფერენციაციის სტრატეგია (ლიდერობა ხარისხში) |
| ვიწრო (ფოკუსირების სტრატეგია) | დანახარჯების შემცირებაზე აქცენტი | პროდუქტის დიფერენციაციაზე აქცენტი |

**ნახ. 4.** *სტრატეგიული კონკურენტული უპირატესობები (მ. პორტერის მიხედვით).*

**კონკურენტული უპირატესობები დაბალი დანახარჯების საფუძველზე.** დანახარჯებში ლიდერობის სტრატეგიის ძირითადი მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ კონკურენტებთან შედარებით შეინარჩუნოს უპირატესობა დანახარჯების მიხედვით და მეტი მოგება მიიღოს. ეს სტრატეგია გულისხმობს, რომ ფირმას შეუძლია კონკურენტებთან შედარებით ანალოგიური საქონლის უფრო ეფექტიანად დამუშავება, წარმოება და გაყიდვა.

იმავდროულად შესაძლებელია სხვა ვარიანტებიც:

ა) ფირმის პროდუქცია შეიძლება უფრო დაბალ ფასებშიც გაიყიდოს, კონკურენტებისათვის მყიდველების წარომევის მიზნით;

ბ) ფირმის პროდუქცია შეიძლება მიმდინარე საბაზრო ფასებით გაიყიდოს, მაგრამ ფირმას აქვს შესაძლებლობა მეტი ფული დახარჯოს მარკეტინგზე და გასაღებაზე.

დანახარჯებში ლიდერობა აგრესიული სტრატეგიაა, რომელიც მიზნად ისახავს წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებას და მოითხოვს ყველა სახის დანახარჯის მკაცრ კონტროლს. სხვა სიტყვებით, ესაა „საშინაო სტრატეგია“ ან „ოპერაციული ეფექტიანობის სტრატეგია“.

მისი რეალიზაციისათვის საჭიროა შემდეგი საბაზრო პირობები:

ა) პროდუქციაზე მოთხოვნა ფასების მიხედვით მაღალელასტიკური და საკმაოდ ერთგვაროვანია;

ბ) უპირატესობა ენიჭება საფასო კონკურენციას;

გ) სასაქონლო მარკებში განსხვავება ნაკლებად მნიშვნელოვანია მყიდველისათვის;

დ) ბაზარზე მსხვილი მყიდველების არსებობა, რომელთაც შეუძლიათ ფასების დაწევის მეშვეობით გარიგების პირობების კარნახი;

ე) დარგობრივი პროდუქცია სტანდარტიზებულია, მყიდველს შეუძლია მისი სხვადასხვა გამყიდველებისაგან შეძენა;

ვ) საწარმოსათვის ხელმისაწვდომია პროდუქციის ოვიოღირებულების შემცირების წყაროები (იაფი ნედლეული, სამუშაო ძალა და ა.შ.).

ამ სტრატეგიის რეალიზაცია დაკავშირებულია გარკვეულ რისკებთან (საფრთხეებთან), რადგან შესაძლებელია:

ა) ერთი საქონლის წარმოების გადიდება და პროდუქციის განახლების აუცილებლობის უგულვებელყოფა;

ბ) ტექნოლოგიური სიახლეების გამოჩენა, რომელთაც ნულამდე დაჰყავთ დანახარჯებში უპირატესობა;

გ) იგივე უპირატესობების მიღწევა ახალი კონკურენტების მიერ;

დ) პროდუქციის ან ბაზრის შეცვლის აუცილებლობის უგულვებელყოფა, ოვიოღირებულების შემცირების პრობლემით ზედმეტი გატაცების შედეგად;



ე) დანახარჯების ინფლაციური ზრდა, რაც ფირმას არ აძლევს ოვიოღირებულების შემცირების შესაძლებლობას;

ვ) ახალი, უფრო სრულყოფილი საქონლის გამოჩენა.

**ფირმის პროდუქციის დიფერენციაცია.** დიფერენციაციის სტრატეგია გულისხმობს განსაკუთრებული პროდუქციის, სტანდარტული საწარმის მოდიფიკაციის დამზადებას.

ფირმის პროდუქციის დიფერენციაცია ნიშნავს მის უნარს უზრუნველყოს მყიდველისათვის საქონლის უნიკალურობა და უფრო მაღალი ფასეულობა კონკურენტებთან შედარებით, ხარისხის დონის, მისი განსაკუთრებული მახასიათებლების, გასაღების მეთოდების, გაყიდვის შემდგომი მომსახურების თვალსაზრისით.

ჩვეულებრივ გამოყოფენ დიფერენციაციის რამდენიმე სახეობას:

პროდუქტულ დიფერენციაციას, პერსონალის სერვისის და იმიჯის დიფერენციაციას.

პროდუქტული დიფერენციაცია – პროდუქტების მიწოდებაა კონკურენტებზე უკეთესი მახასიათებლებით და დიზაინით.

სერვისული დიფერენციაცია – ესაა კონკურენტებთან შედარებით უფრო მაღალი დონის მრავალფეროვანი მომსახურების მიწოდება.

პერსონალის დიფერენციაცია – პერსონალის დაქირავება და ტრენინგია, რომელიც კლიენტებთან მუშაობის ფუნქციების კონკურენტებზე უფრო ეფექტიანად განხორციელებას უზრუნველყოფს.

იმიჯის დიფერენციაცია – ორგანიზაციის ან პროდუქტის იმიჯის შექმნაა, რომელიც მას კონკურენტებისაგან საუკეთესო ოვისებებით გამოარჩევს.

ფირმის პროდუქციის დიფერენციაციის სტრატეგიის განხორციელების მიზნით აუცილებელია შემდეგი საბაზრო პირობები:

1. პროდუქციის მრავალი განმასხვავებელი მახასიათებლების არსებობა, რომლებსაც მომხმარებლები მაღალ შეფასებას აძლევენ;
2. არასაფასო კონკურენციისათვის უპირატესობის მინიჭება;
3. დამატებითი ხარჯების გარეშე დიფერენციაციის ნიშნების სწრაფი იმიტირების შეუძლებლობა;
4. პროდუქციაზე მოთხოვნის ფაროო სტრუქტურა;.

ფირმის მიერ დიფერენციაციის სტრატეგიის რეალიზაციის დროს აუცილებელია შემდეგი რისკების (საფრთხეების) გათვალისწინება:

1. ფასების დონე შეიძლება იმდენად გაიზარდოს, რომ მყიდველებისათვის ფინანსური მოსაზრებები გაცილებით მნიშვნელოვანი ხდება სავაჭრო მარკასთან შედარებით;

2. ფირმას არ ესმის, ან არ შეუძლია იმის განსაზღვრა, თუ რა არის მყიდველისათვის ღირებული;
3. იმიტაციას (კოპირებას) შეუძლია გამოაელინოს საქონელთა მნიშვნელოვანი განსხვავება;
4. ფირმა უგულებელყოფს პროდუქციის ფასეულობის შესახებ მყიდველებამდე ინფორმაციის დაყვანას და ეყრდნობა მხოლოდ დიფერენციაციის რეალურ ბაზას.

ფირმის კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების ძირითადი სტრატეგიების ასეთი საკმაოდ ტრადიციული დაყოფა, ნაკლები დანახარჯებისა და საქონლის დიფერენციაციის საფუძველზე, არ მოიცავს კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის ფაქტორების მოლიან სპექტრს, კერძოდ, ფირმის ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებს, საქონელმოძრაობის სისტემის უპირატესობების შექმნას, სერვისის დონის ამაღლებას, საკომუნიკაციო პოლიტიკის ეფექტიანობას და სხვა.

ნებისმიერმა ფირმამ პრაქტიკაში უნდა შეიმუშაოს თავისი სტრატეგია, კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების მიმართულებისა და არსებული რესურსების შესაბამისად.

კონკურენტული სტრატეგიები ხშირად ამა თუ იმ ზომით ერთმანეთს ერწყმის. ამიტომ კონკურენტულ სტრატეგიებში აუცილებელია გამოვყოთ კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის განსაკუთრებული მიმართულება: კონკურენტული სტრატეგიების ინტეგრაციის საფუძველზე კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების სტრატეგია. მაგალითად, ფირმის დაბალი ხარჯებისა და დიფერენციაციის სტრატეგიის ზემოთ განხილული ინტეგრაციის შემთხვევაში, შეიძლება უზრუნველვყოთ პროდუქტის გამოშვება სამომხმარებლო თვისებების საუკეთესო ნაკრებით, კონკურენტებთან შედარებით დაბალი ხარჯების პირობებში (ცხრილი 3).

ცხრილი 3.

**კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების ძირითადი სტრატეგიები**

| ნაკლები ხარჯები | დიფერენციაცია | ინტეგრაცია |
|---|---|---|
| ხარჯების შემცირებაზე კონცენტრაცია | დიფერენციაცია (მათ შორის ინოვაციური) | ლიდერობა კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის საბაზო მიმართულებების რაციონალური შეთანაწყობის გზით |

თანამედროვე მსოფლიო ბაზრების განვითარების დინამიკის თავისებურებების გათვალისწინებით მიზანშეწონილად მიგვაჩნია



ფირმა-ინოვატორის დამოუკიდებელი კონკურენტული სტრატეგიის განსაკუთრებით გამოყოფა. „ფირმა-ინოვატორის სტრატეგია“ წარმოადგენს კონკურენტული უპირატესობების ფორმირებას, ბაზარზე სხვებზე ადრე შეღწევის შედეგად, ანუ ფირმა პირველი სთავაზობს ბაზარს ორიგინალურ საქონელს (მომსახურებას), რაც უზრუნველყოფს ხანგრძლივ და მყარ კონკურენტულ უპირატესობას, მონოპოლიური ზემოგების მიღებას და ფირმის სწრაფ ზრდას.

ფირმა-ინოვატორებს წარმატების მისაღწევად უნდა ჰქონდეთ საკმარისი ფინანსური რესურსები და ჰყავდეთ მაღალკვალიფიციური პერსონალი, სიახლეების შექმნისა და ბაზარზე გასვლის მიზნით.

ბაზარზე სხვებზე ადრე შესვლის უპირატესობა შეიძლება დაკავშირებული იყოს არა მხოლოდ ახალ ტექნოლოგიასთან ან პროდუქციასთან, არამედ გასაღების, მარკეტინგის მეთოდებთან.

ფირმა-ინოვატორის სტრატეგიის რეალიზაციის წარმატებისათვის აუცილებელია ორი საბაზრო პირობის არსებობა:

1. პროდუქციის ანალოგების არარსებობა;
2. შეთავაზებულ სიახლეებზე პოტენციური მოთხოვნის არსებობა.

სტრატეგიის რეალიზაცია დაკავშირებულია შემდეგ რისკებთან (საფროხეებთან):

1. დიდი დახარჯების აუცილებლობა;
2. მაღალი კომერციული რისკი, რომელიც განპირობებულია ახალი საქონლის შექმნითა და ბაზარზე დაწინაურებით;
3. ფირმა-კონკურენტების მიერ ანალოგიური პროდუქციის სწრაფი იმიტაციისა და ათვისების საშიშროება;
4. ბაზრის მოუმზადებლობა შეთავაზებული საქონლის მისაღებად;
5. ახალი პროდუქციის განაწილების ადექვატური არხების არარსებობა.

## 1.3 საქონლის კონკურენტუნარიანობა და მისი მართვის ძირითადი მიზნები და პრინციპები

ეკონომიკურ ლიტერატურაში ხშირად ერთმანეთში ურევენ „პროდუქციის კონკურენტუნარიანობისა“ და „საქონლის კონკურენტუნარიანობის“ ცნებებს. საქონელი – პროდუქტია, რომელიც დამზადებულია გასაყიდად. თუმცა, საქონლის ამ კლასიკურ განმარტებაში, რომელიც ყურადღებას ამახვილებს მისი გაცვლის აქტზე, საბაზრო ურთიერთობების განვითარების თანამედროვე პირობებს შეაქვს მნიშვნელოვანი სამომხმარებლო ასპექტი: საქონელი განი-

ხილება, როგორც საშუალება, რომელიც აკმაყოფილებს გარკვეულ მოთხოვნილებებს.

საქონელი – ნივთის სასარგებლო თვისებების კომპლექსია და მოიცავს მყიდველის მაქსიმალური საჭიროებების დაკმაყოფილებისათვის ყველა შემადგენელ ელემენტს: მომხმარებელს სურს, რომ საწარმოს მიერ გამოშვებულ საქონელს ჰქონდეს საჭირო მახასიათებლები, რომლებიც მის მოთხოვნილებებს პასუხობს. იგი არ არის განწყობილი დაბალი ხარისხის საქონლის შესაძენად.

უმეტეს შემთხვევაში, ამა თუ იმ სამრეწველო პროდუქციის შერჩევის ძირითადი ფაქტორებია ხარისხი, ფასი, გაყიდვის შემდგომი ტექნიკური მომსახურება და ეკონომია (მოგება), რომელიც მისი ექსპლუატაციიდანაა მოსალოდნელი.

ამრიგად, ცნებაში „საქონელი“ შედის არა მხოლოდ თავად ნაწარმი, არამედ მისი შექმნის პროცესის ყველა სხვა შემადგენელი ნაწილიც, რომელიც ასე თუ ისე წარდგება მყიდველის წინაშე და საბოლოო ჯამში გაელენას ახდენს პირველ ყიდვაზე და პოტენციურად მოცემული საწარმოს მუდმივ კლიენტად გახდომაზე.

ამ თვალსაზრისით, პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შესახებ შეიძლება ვიმსჯელოთ, როგორც საქონლის პოტენციურ კონკურენტუნარიანობაზე, რომელსაც საფუძველი ეყრება დაპროექტებისა და დამზადების საფეხურზე და რეალიზდება მომხმარებლისაკენ შემდგომი წინსვლისა და ეფექტიანი გამოყენების შედეგად.

საქონლის კონკურენტუნარიანობის მოდელის ფორმირება (მომხმარებლის პოზიციიდან). ადამიანური საჭიროებების ცნება წარმოადგენს ამოსავალ იდეას საქონლის კონკურენტუნარიანობის მენეჯმენტის თეორიაში.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თეორია, რომელიც ასახავს მოთხოვნილებათა სახეობებს და ურთიერთკავშირებს და კარგ პრაქტიკულ შედეგებს იძლევა მარკეტინგში, ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა თეორიაა. ჩვს თეორია უფრო ვრცლად არის მოცემული XIII თავის 13.1 პარაგრაფში, აქ მხოლოდ მოკლედ მოვახდენთ მისი არსის გადმოცემას.

ა. მასლოუს თეორია ეყუძნება სამ ძირითად დებულებას: - მოთხოვნილებათა იერარქიას, დეფიციტის პრინციპს და პროგრესიის პრინციპს. მოთხოვნილებათა იერარქიის პრინციპი გულისხმობს მოთხოვნილებათა სხვა ჯგუფის, ან დონეების არსებობას.

დაბალი დონე – ძირითადი ან ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, კერძოდ, მოთხოვნილებები კვების პროდუქტებზე, ტანსაცმელზე, საცხოვრებელზე და ა.შ., რომლებიც განპირობებულია ადამიანის ბიოლოგიური ბუნებით.



უფრო მაღალი დონე – მოთხოვნილებები ისეთი პირობების მიღწევაზე, როცა დაბალი დონის მოთხოვნილებები შეიძლება უზრუნველყოფილი იქნეს საკმაოდ ხანგრძლივი დროის განმავლობაში (უსაფრთხოებისაკენ და რისკისაგან თავდაცვისაკენ მისწრაფება).

კიდევ უფრო მაღალი დონე – სოციალური მოთხოვნილებები, ანუ მოთხოვნილებები სხვა ადამიანებთან ურთიერთობების დასამყარებლად.

ა. მასლოუს მიხედვით, თითოეული დონის მოთხოვნილებები დაკავშირებულია წინა დონის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შესაძლებლობასთან, სოციალური მოთხოვნილებები კი განპირობებულია თავდაცვითი მოთხოვნილებების უფრო სრულად დაკმაყოფილებისაკენ მისწრაფებით.

შემდეგი დონეა – აღიარების მოთხოვნილება, ანუ მოთხოვნილება პრესტიჟზე, სახელზე და ა.შ.

უმაღლესი დონეა მოთხოვნილებები თვითსრულყოფაზე, ანუ განვითარების მოთხოვნილებები.

დეფიციტის პრინციპი მოთხოვნილებას განმარტავს როგორც დეფიციტის შეგრძნებას, რომელსაც თან სდევს ამ ნაკლოვანების აღმოფხვრისაკენ მისწრაფება. თეორიის მიხედვით, დეფიციტის შეგრძნება ადამიანში იწვევს ფსიქოლოგიური წონასწორობის დარღვევას, მისი ლიკვიდაცია კი აღადგენს ასეთ წონასწორობას.

პროგრესიის პრინციპი იმაში მდგომარეობს, რომ ადამიანის მოთხოვნილებების ყველა სახეობა თანმიმდევრულად კმაყოფილდება, დაბალი იერარქიული დონიდან – პირველადი მოთხოვნილებიდან – სულ უფრო მაღალ დონემდე.

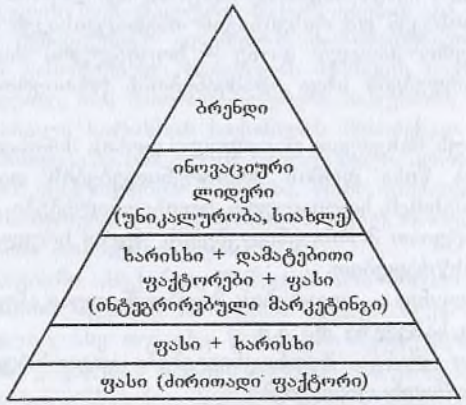
თანამედროვე პირობებში ა. მასლოუს თეორიის გამოყენება წარმოადგენს მენეჯერებისა და მარკეტოლოგების მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს, თუმცა უნდა გავითვალისწინოთ, რომ:

1. თანამედროვე ფსიქოლოგებს მიაჩნიათ, რომ უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებაზე გადასვლა ხდება, თუ წინა დონის მოთხოვნილება უკვე დაკმაყოფილდა 70%-ით (მასლოუს მიხედვით – 100%-ით);

2. კონკრეტული ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქია მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება მისი ფსიქიკის განვითარებით, ის იცვლება ადამიანიდან ადამიანამდე და ერთი და იმავე ადამიანისათვის განსხვავებულია მისი ცხოვრების სხვადასხვა პერიოდებში.

ა. მასლოუს თეორიაზეა დაფუძნებული მყიდველთა მიერ საქონლისათვის უპირატესობის მინიჭების ცვლილების კონცეფცია –„კონ-

კურენტუნარიანობის დონეების პირამიდა“ – მყიდველის მოთხოვნილებების მოტივაციის ხასიათის მიხედვით ასეთი სახისაა (ნახ. 5).




**ნახ. 5.** *კონკურენტუნარიანობის დონეები (მომხმარებლის პოზიციიდან)*

პირამიდის პირველი დონე ახასიათებს მყიდველთა ქცევას, რომელიც აკმაყოფილებს ყველაზე მინიმალურ საბაზრო მოთხოვნილებებს მინიმალური ხარჯების (მინიმალურად შესაძლებელი ფასის) პირობებში.

მეორე დონეზე მყიდველი, რომელიც ორიენტირებულია საფასო ფაქტორზე, ყურადღებას აქცევს საქონლის ხარისხობრივ მახასიათებლებს.

საქონლის კონკურენტუნარიანობის მომდევნო დონე დამახასიათებელია განვითარებული დონის მომხმარებლებისათვის და ორიენტირებულია ყველა იმ ფაქტორის კომპლექსურ შეფასებაზე, რომლებიც მათ მოთხოვნილებას აკმაყოფილებენ.

ინოვაციურად ორიენტირებული მყიდველი ყურადღების ფოკუსირებას ახდენს საქონლის უნიკალურობასა და სიახლეზე. მაღალი ფასი მას არ აშინებს, პირიქით, დამატებითი სტიმულია საქონლის შესაძენად.

ბოლო დონის მყიდველისათვის მასტიმულირებელი ფაქტორი ხდება საქონლის „ბრენდი“, რომელიც განსაზღვრავს „იმიჯურ“ მოხმარებას. ადამიანები ყურადღებას აქცევენ ბრენდს, რომელიც რაღაც მნიშვნელოვანს ნიშნავს მის ცხოვრებაში, შეესაბამება მათ მსოფლხედვას და ხელს უწყობს მათ რეალიზაციას.



**საკონტროლო შეკითხვები:**

1. *რა იგულისხმება კონკურენტუნარიანობის ქვეშ?*
2. *დაახასიათეთ კონკურენტუნარიანობის დონეები;*
3. *რა განაპირობებს ფირმის კონკურენტულ უპირატესობებს პორტერის თეორიის მიხედვით?*
4. *რას წარმოადგენს „ფირმა-ინოვატორის სტრატეგია“?*
5. *რას გულისხმობს დიფერენციაციის სტრატეგია?*
6. *რას ნიშნავს დეფიციტის პრინციპი?*
7. *რა იგულისხმება პროგრესიის პრინციპის ქვეშ?*
8. *რას ნიშნავს ფირმის პროდუქციის დიფერენციაცია?*
9. *რა სახის რისკებთან არის დაკავშირებული სტრატეგიის რეალიზაცია?*

# თავი 2. კონკურენტუნარიანობა, როგორც მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის ობიექტი

## 2.1 ფირმის მიზნების კლასიფიკაცია

გლობალიზაციის პირობებში მართვის მიზნები წარმოდგენილია სამი დიდი ჯგუფით: 1. საეროო (გლობალური); 2. სპეციფიკური; 3. ფილიალებისა და შვილობილი კომპანიების მართვის მიზნები.

დეტალური ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ეს ჯგუფები მიზნად ისახავენ ეკონომიკის ოპტიმიზაციას, პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების ორგანიზაციისა და ტექნოლოგიის სრულყოფას, ინოვაციების დანერგვას და პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას. ეს უკვე პროგნოზირებადი მომავლისათვის არა უბრალოდ მიზნებია, არამედ ფირმის მმართველობითი აპარატის და მთლიანი პერსონალის სამუშაოთა სახეობები და კონკრეტული ამოცანებია. ისინი ყველა დონის მენეჯერის საქმიანობის სფეროა და მათი გადაჭრა ყოველდღიურად უნდა მოხდეს. კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზანი არ შეიძლება ცალკე გამოვყოთ, რადგან იგი იმანენტურად არსებობს კლასიფიკაციის თითოეულ პუნქტში. ესაა წარმოებისა და მართვის ყველა საფეხურზე კრებსითი, ერთობლივი შედეგი. ის განისაზღვრება წარმოების ტექნოლოგიის დონით, ფირმის ეკონომიკისა და შრომის ორგანიზაციით და საწარმოო მენეჯმენტის ფუნქციების სხვა დანარჩენი კომპლექსებით. საწარმოო პროცესის კვლევა მუდმივად მოითხოვს ტექნიკური და ორგანიზაციული ხასიათის ინოვაციების დანერგვას.

მიზნების მიღწევის პროცესი მკაცრად უნდა გაკონტროლდეს. ამას ემსახურება კონტროლინგის სკურპულოზური მეთოდოლოგია. უფრო ახლო მიზნებისათვის დამუშავებულია, მაგალითად, მიზნების მიღწევის რაოდენობრივი შეფასების მატრიცა, რომელიც მნიშვნელოვნად აიოლებს მართვის ობიექტების მრავალფაქტორიანი ანალიზის პროცესს.

რამდენადმე სპეციფიკურია, მაგრამ ასევე უაღრესად მნიშვნელოვანია ფირმის მიზნები საფონდო ბაზარზე, საკუთარი კაპიტალის დამოუკიდებლად გაზრდისათვის.

ნებისმიერი ფირმა წარმატებული ფუნქციონირებისათვის რიგ პარამეტრებს უნდა აკონტროლებდეს. ამასთან, დასაშვებია სიტუაციის გაუმჯობესება ზოგიერთი პარამეტრის გაუარესების პირობებში. მთლიანად სიტუაციის შეფასებისათვის აუცილებელია ჯამური, შედეგობრივი ინდექსის მიღება ცალკეული მაჩვენებლების შეწონვის



გზით, საექსპერტო შეფასებების დახმარებით. განვიხილოთ ფირმა Manpower–ის „მიზნების ხე“.

ფირმა Manpower-ის „მიზნების ხის“ გაშიფრვა

1. **კლიენტთა ქსელის გაფართოება**
1.1. ახალი კლიენტების ძიება და მოზიდვა;
1.1.1. პოტენციური კლიენტების ბაზრის ანალიზი;
1.1.2. ფირმის განვითარების პერსპექტივების ანალიზი;
1.1.3. პოტენციური კომპანია – კლიენტების საჭიროებების ანალიზი.
1.2. დამოუკიდებლად მოქმედი ფირმების მუშაობა;
1.2.1. რისკის ხარისხის შემცირება;
1.2.1.1. ახალი კლიენტის შესახებ ინფორმაციის შეკრება და ანალიზი;
1.2.1.2. შრომის ანაზღაურების სისტემისა და პირობების დამუშავება, რომელიც რისკის ხარისხს ამცირებს;
1.2.2. გრძელვადიანი, საიმედო კომპანია-კლიენტის დაკარგვის შესაძლებლობის ოავიდან აცილება;
1.2.2.1. ინდივიდუალური მიდგომის სისტემის გამოყენება;
1.2.2.2. მომსახურების ანაზღაურების შეღავათიანი სისტემის გამოყენება.
2. **რეგიონული ბაზრების ქსელის გაფართოება.**
2.1. რეგიონული ქალაქების ზოგადსაგანმანათლებლო დაწესებულებებთან მუშაობა;
2.1.1. საგანმანათლებლო დაწესებულებების სპეციალიზაციის სპექტრის შესწავლა;
2.1.2. განათლების დონის ანალიზი;
2.1.3. განათლების სისტემის განვითარების ტენდენციებისა და პერსპექტივების ანალიზი;
2.2. შრომის ბაზრების შესწავლა რეგიონში;
2.2.1. სამუშაო ძალაზე მოთხოვნისა და მიწოდების ანალიზი;
2.2.2. შრომის ბაზრების განვითარების პერსპექტივების ანალიზი;
2.2.3. კადრების სააგენტოების მუშაობის ანალიზი;
2.2.4. მოთხოვნისა და მიწოდების სტრუქტურის ანალიზი;
2.3. რეგიონებთან მუშაობის სისტემის სრულყოფა.
3. **მომსახურების ნომენკლატურის შეთავაზება და გაფართოება.**
3.1. მომსახურების ტრადიციული სახეობების ექსპლუატაცია;
3.1.1. კადრების შერჩევის სისტემის სრულყოფა და ოპტიმიზაცია;
3.2. ქვეყნისთვის არატრადიციული მომსახურების სახეობების დანერგვა;

3.2.1. კონსალტინგური მომსახურების დანერგვა;
3.2.2. კადრების მომზადებისა და გადამზადების მომსახურების დანერგვა;
3.2.3. სამრეწველო-საწარმოო პერსონალის ძიებისა და შერჩევის მომსახურების დანერგვა.

4. **კორპორატიული კლიენტების ქსელის შენარჩუნება და განვითარება.**

4.1. ოანამშრომლობის სისტემისა და პირობების სრულყოფა, ქვეყნის ბაზრის სპეციფიკის გათვალისწინებით;
4.1.1. შრომის ანაზღაურების შეღავათიანი სისტემების ოპტიმიზაცია;
4.1.2. ოანამშრომლობის შედარებით შეღავათიანი პირობების გამოყენება;
4.2. შეთავაზებული მომსახურების ხარისხის მიხედვით, უპირატესობა კონკურენტებთან შედარებით.
4.2.1. მომსახურების ანაზღაურების განაკვეთების მინიმიზაცია;
4.2.2. დაკვეთების შესრულების ვადების მინიმიზაცია;
4.2.3. სპეციალისტების „ოქროს ფონდის" შექმნა;
4.2.4. ინფორმაციული ნაკადების მოძრაობის დროის მინიმიზაცია;
4.2.5. დაკვეთის მიღების პროცედურის ოპტიმიზაცია;
4.2.6. კანდიდატთა მონაცემების მძლავრი ბაზის შექმნა.
4.3. შეთავაზებული მომსახურების ხარისხის ამაღლება;
4.3.1. ვაკანტურ ადგილებზე პრეტენდენტებისადმი მაღალი მოთხოვნები;
4.3.2. პერიოდული ატესტაციის ჩატარება;
4.3.3. კვალიფიკაციის მიღებისა და ამაღლების ღონისძიებების გატარება;
4.3.3.1. მოტივაციის სისტემის სრულყოფა;
4.3.3.2. ინფორმაციული ნაკადების ოპტიმიზაცია;
4.3.3.3. კონტროლის სისტემის სრულყოფა;
4.3.4. კანდიდატებთან მუშაობის სისტემის სრულყოფა;
4.3.4.1. ოპტიმალური ანკეტების დამუშავება;
4.3.4.2. კანდიდატების ტესტირების სისტემის სპექტრის გაფართოება;
4.3.4.3. კანდიდატების მონაცემთა ბაზის ოპტიმიზაცია;
4.3.4.4. კანდიდატებისადმი ინდივიდუალური მიდგომის პრინციპების განვითარება და განმტკიცება.
4.4. ფირმის თანამშრომელთა მუშაობისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა;



4.4.1. თანამედროვე ტექნიკით უზრუნველყოფა;
4.4.2. შრომის ერგონომიკული პირობების დაცვა;
4.4.3. თანამშრომელთა სოციალური დაცვის სისტემის სრულყოფა;
4.4.4. კადრების დენადობის შემცირება.

მიზნების ხე გვიჩვენებს, თუ ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში ფირმა როგორი მეთოდებით აღწევს დასახულ მიზნებს. ესა და პოტენციური კლიენტების ბაზრის ანალიზის, შესაძლო რისკის ხარისხის შემცირების, შრომის ანაზღაურების სისტემისა და პირობების დამუშავების და ა.შ. მეთოდები სპეციალიზებულია და დეტალურადაა დამუშავებული მიზნის თითოეული ობიექტისათვის. ეს ფირმის წარმატების გარანტიაა.

## 2.2 ფირმის მისია

„მისიის" („მისიონერი") ცნება ეკონომიკაში შემოვიდა რელიგიიდან, სადაც იგი გულისხმობს კეთილ საქმეს და ადამიანთა კეთილდღეობისათვის კეთილი საქმის უანგაროდ სამსახურს. სწორედ ამ აზრით, მაგრამ მოკლე ფორმულირებით, ფირმის მისია წარმოადგენს ორგანიზაციის არსებობის მიზანს, რითაც ვლინდება მოცემული ორგანიზაციის მსგავსი ორგანიზაციებისაგან განსხვავება.

მიზნების კონკრეტული ფორმულირებებისაგან (შემდგომში მუშაობის გეგმები) განსხვავებით, მისიის ფორმულირება გადამწყვეტ მნიშვნელობას ანიჭებს მოცემული კომპანიის პოლიტიკის ეთიკურ მოსაზრებებს.

შერჩეული მისიის ფორმულირება შეძლებისდაგვარად მოკლე უნდა იყოს. მან უნდა შეგვახსენოს, თუ რისთვის არსებობს მოცემული ფირმა, ვის ინტერესებს ასახავს. ეს კი არა მხოლოდ ფირმის მესაკუთრეებისა და თანამშრომლების ინტერესებშია, არამედ მისი პროდუქციის მყიდველების, საქმიანი პარტნიორების, ადგილობრივი მოსახლეობისა და მთლიანად საზოგადოების ინტერესებშიცაა.

ფართო გაგებით ფირმის მისია ასახავს:

-ფირმის მიზნობრივ ორიენტირებს, რომლებიც გამოხატავენ, თუ რა ამოცანების გადაწყვეტას უნდა ემსახუროს მისი საქმიანობა, რისკენ მიისწრაფვის იგი გრძელვადიან პერსპექტივაში;

- საქმიანობის სფეროს, ანუ რა პროდუქტს სთავაზობს ფირმა მყიდველს, რომელ ბაზარზე ახდენს მის რეალიზაციას;

- ფირმის ფილოსოფიას, რომელიც განსახიერდება ფირმის მიერ

აღიარებულ ფასეულობებში;

-საქმიანობის განხორციელების შესაძლებლობებს და ხერხებს, რომლებიც გვიჩვენებენ, თუ რაშია მისი ძალა, გრძელვადიან პერსპექტივაში არსებობის შესანარჩუნებლად, რა ხერხებით და რა ტექნოლოგიების დახმარებით ასრულებს თავის სამუშაოს, რა „now how"-ს და მოწინავე ტექნიკას იყენებს.

მისიამ მკაფიოდ უნდა გვიჩვენოს ფირმის იმიჯი. ის ფირმის ზოგად ორიენტირებს, მისი ფუნქციონირების მიმართულებებს განსაზღვრავს და მისი არსებობის აზრს გამოხატავს.

განვიხილოთ მისია საქვეყნოდ ცნობილი ამერიკული კორპორაციების Chevron-ის და McDonald's-ის მაგალითზე.

Chevron ქიმიური პროდუქტების მწარმოებელი საერთაშორისო კომპანიაა. კომპანიის მისია მდგომარეობს აქციონერებისათვის, მომხმარებლებისათვის და თანამშრომლებისათვის უმაღლესი სარგებლიანობის შექმნაში.

კომპანიის ხედვა გულისხმობს საუკეთესოთა შორის საუკეთესოდ ყოფნას, რაც ნიშნავს, რომ:

1. თანამშრომლები ამაყობდნენ კომპანიის მიღწეული წარმატებებით;
2. მომხმარებლები, მომწოდებლები და მოაერობა Chevron-ის უპირატესობებს სცნობდნენ;
3. კონკურენტები პატივს ცემდნენ კომპანიას;
4. რაიონების მოსახლეობა მიესალმებოდეს კომპანიას;
5. ინვესტორები სიამოვნებით აბანდებდნენ თავიანთ ფულს კომპანიაში.

Chevron-ის მთავარი ამოცანაა უმნიშვნელოვანეს კონკურენტებთან შედარებით, მუშაობის უკეთესი ფინანსური მაჩვენებლების მიღწევა.

McDonald's-ის ამოცანა ის არის, რომ უზრუნველყოს მსოფლიოში საუკეთესო სწრაფი რესტორნული მომსახურება. საუკეთესოდ ყოფნა ნიშნავს კლიენტთა მოთხოვნილებების სხვებზე უკეთ დაკმაყოფილებას, მომსახურების საუკეთესო ხარისხს, სისუფთავეს და ზომიერ ფასებს. ამის მიღწევა ხდება შემდეგი ხუთი სტრატეგიით:

1. რესტორნებიდან დაწყებული, ორგანიზაციის ყველა დონეზე კადრების პროფესიონალიზმის ზრდისათვის ხელის შეწყობით;
2. სიახლეების დანერგვით მენიუში, წარმოებაში, მარკეტინგში, ოპერატიულ მართვაში და ტექნოლოგიაში;



3. მსოფლიოს ყველა ქვეყნიდან მოწინავე გამოცდილებისა და ადამიანის რესურსების პოტენციალის გაცვლის გზით თვალსაწიერის გაფართოებით;
4. ბიზნესისა და ზრდისათვის სხვა შესაძლებლობების შეჭმით;
5. აშშ-ში სიახლეების წარმატებით დანერგვის გაგრძელებით.

კომპანიის მიერ თავის გადარჩენისა და მომგებიანობის ზრდის პრიორიტეტების განსაზღვრისას გადამწყვეტია იმის დადგენა, თუ რამდენად შეუძლია კომპანიას აგრესიული კონკურენციის განხორციელება. ფირმის მისიის ფორმულირების აუცილებლობა გამოწვეულია სტრატეგიული დაგეგმვის, კონტროლინგისა და მართვის მოთხოვნილებებით.

მომავალში ამ პრობლემების გადაწყვეტისადმი მიდგომები ჯერ კიდევ არაა განსაზღვრული და შეიძლება საკმაოდ გაუგებარი იყოს აწმყოში, ამიტომ მართვის პრაქტიკაში სასარგებლოდ ითვლება, ამ ამოცანების გადაწყვეტისადმი ეგრეთ წოდებული ფართო და ვიწრო მიდგომები. კომპანიის სტრატეგიული მისიის ფორმირებისას მიზანშეწონილია მათი დემონსტრირება, ფართო და ვიწრო მიდგომების ღირსებებისა და ნაკლოვანებების ჩვენებით (ცხრილი 4).

ფირმის მისიის არაზუსტმა ან მცდარმა ფორმულირებამ შეიძლება მას არსებითი ზიანი მიაყენოს. შეიძლება არა მხოლოდ შემცირდეს კონკურენტუნარიანობის მიღწეული დონე, არამედ მიღებულ იქნეს ფირმის სტრატეგიული განვითარების არასწორი მიმართულებები. „მისიის ფორმულირების" ოპერაცია წარმოადგენს პირველ ოპერაციას ფირმის სტრატეგიის დამუშავების, რეალიზაციის და შეფასების პროცესის თანმიმდევრულ ოპერაციათა ჯაჭვში, რომელიც მრავალი წლით განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანობის მიმდინარე ოპერატიული ხელმძღვანელობის და კონკრეტული მმართველობითი გადაწყვეტილების ტაქტიკას (ნახ. 6).

კონკურენციულ ბრძოლაში ფართოდ გამოიყენება მოქმედებების მართვის სტრატეგიისა და ტაქტიკის სამხედრო ტერმინოლოგია. ამ ცნებების მნიშვნელობები მოითხოვს სტრატეგიული გეგმების მკაფიო ტრანსფორმაციას, საშუალოვადიანი და ოპერატიული დაგეგმვისა და მართვის კონკრეტულ მიზნებსა და ამოცანებში.

ფირმის მისია წარმოადგენს კომპანიის „მიზნების ხის" აგების საყრუძველს. ამ ხის „ფოთლები" დეტალურად და კონკრეტულად აფიქსირებენ მართვის აპარატის წინაშე მდგარ მიმდინარე მომენტის

ამოცანებს. მიმდინარე მომენტში რეალიზდება წარსულში ფორმულირებული სტრატეგია. ფირმის მუშაობის

ცხრილი 4.

**კომპანიის სტრატეგიული მისიის ფორმირებისას ფართო და ვიწრო მიდგომების ღირსებები და ნაკლოვანებები**

| | ნაკლოვანებები |
|---|---|
| ფართო მიდგომა | საწარმოო ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის დაკარგვა დესპეციალიზაციის შედეგად. |
| | სტრატეგიული უპირატესობების მიღწევა პროდუქციის/მომსახურების ფართო ნომენკლატურის წარმოების შესაძლებლობების შედეგად. ბაზრის მრავალი სეგმენტისა და მომხმარებელთა ჯგუფების ერთდროული დაპყრობა. პროდუქციის/მომსახურების და საბაზრო სეგმენტაციის ცვლილების მოქნილობა.<br>კომპანიის მართვის მოქნილი მანევრირება | კომპანიის პირადი იმიჯისა და საბაზრო ფოკუსის გაფერმკრთალება მომხმარებელთა თვალში, ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტებზე და მომხმარებელთა ჯგუფებზე ყურადღების გაფანტვის გამო.<br>აქციონერებისა და ინვესტორების უკმაყოფილება, სტრატეგიული რესურსების არაეფექტიანი გამოყენების გამო.<br>შედეგები შეიძლება იყოს ბაზარზე აქციების კურსის დაცემა. მართვის ეფექტიანობის შესუსტება გაურკვეველობისა და ორგანიზაციული ქაოსის გამო. |
| ვიწრო მიდგომა | საწარმოო ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის მიღწევა სპეციალიზაციის გზით. კომპანიის საბაზრო ფოკუსისა და პირადი იმიჯის გაძლიერება მომხმარებელთა თვალში, ბაზრის სეგმენტებისა და მომხმარებელთა ჯგუფების შეზღუდულ რაოდენობაზე კონცენტრაციის შედეგად.<br>კომპანიის აქციონერებისა და ინვესტორების დარწმუნებულობის გაძლიერება, შეზღუდულ სტრატეგიულ მიმართულებებზე სტრატეგიული რესურსების დიდი კონცენტრაციის შედეგად. მართვის ეფექტიანობის ამაღლება, სტრატეგიის განხორციელების ფოკუსირებულია, კოორდინირებული მეთოდების გამოყენების შედეგად. | სტრატეგიის განხორციელების ცუდად კოორდინირებული მეთოდები. სტრატეგიული უპირატესობების დაკარგვა პროდუქციის/მომსახურების წარმოების შეზღუდული ნომენკლატურის გამოყენების გამო.<br>ბაზრის სეგმენტებისა და მომხმარებელთა ჯგუფების მომსახურების შემჭიდროება. პროდუქციის/მომსახურების ნომენკლატურისა და საბაზრო სეგმენტაციის ცვლილებაში მოქნილობის შემცირება.<br>კომპანიის მართვაში მანევრირების მოქნილობის შემცირება. |

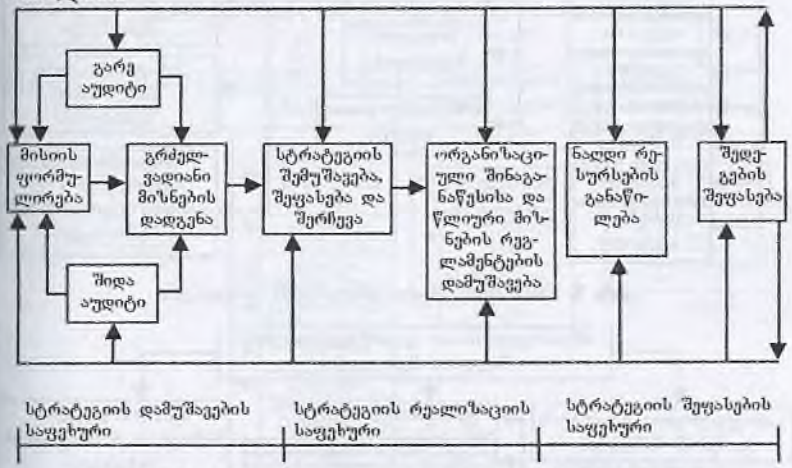


თანამედროვე პირობებთან, შესაძლებლობებთან და მიმართულებებთან მისი ოპტიმალური შესაბამისობის მიზნით, სტრატეგიული კონტროლინგის ფუნქციების განხორციელება იწყება არა მუშაობის შედეგების შეფასებისას, არამედ მაიი შესრულების მსვლელობაში.

ფირმის სტრატეგიულ მენეჯმენტში სტრატეგიული დაგეგმვა და სტრატეგიული კონტროლინგი შეადგენენ მუშაობის ერთიან საკონტროლო-გეგმურ სისტემას, რომელშიც კონტროლის ოპერაციები ხორციელდება.

დაგეგმვის ოპერაციებთან ერთდროულად, შუალედური შედეგების შეფასების მცოცავი სკალით.

ფირმის მისიის შერჩევა და ფორმულირება ერთ-ერთი მთავარი იარაღია თავის გადარჩენისა და წარმატების მისაღწევად პიარ ბრძოლაში.



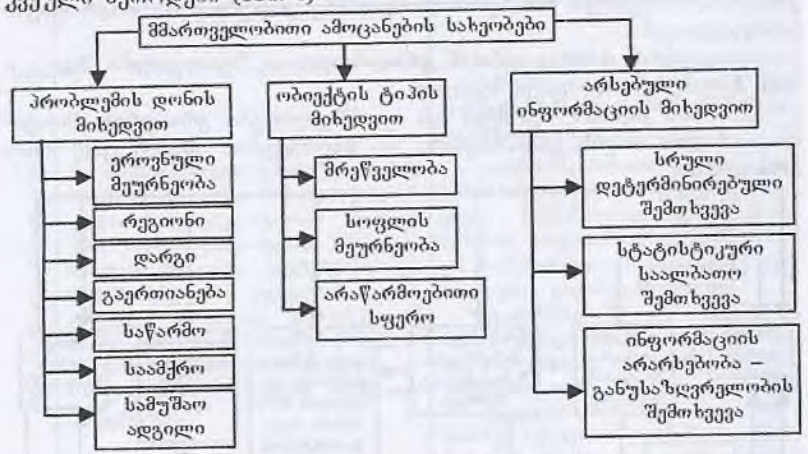

**ნახ. 6.** *მისიის როლი და ადგილი კორპორაციის სტრატეგიაში*

## 2.3 მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაცია, როგორც კონკურენტუნარიანობის ფაქტორი

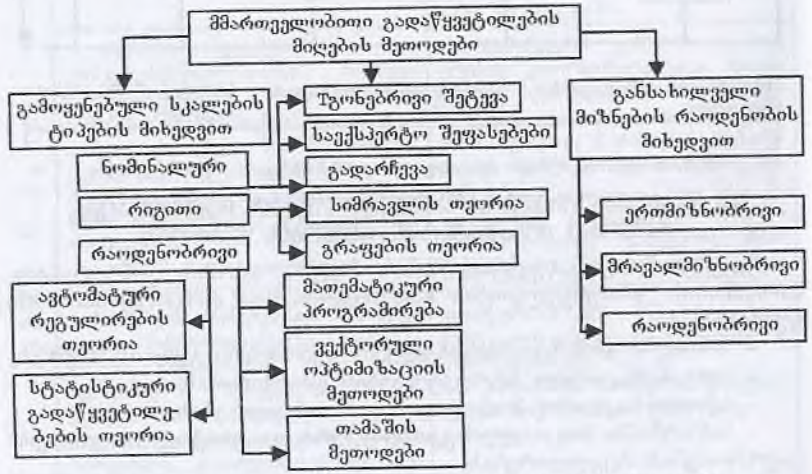
ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღება ფირმის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის საფუძველია. იგი, როგორც მინიმუმი, გულისხმობს:

- პროფესიული ხელმძღვანელების მებრძოლი გუნდის შექმნას;
- ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებას;
- სწორი საკადრო პოლიტიკის განხორციელებას;
- საწარმოში სოციალურ-ეკონომიკური და ფსიქოლოგიური ურთიერთობების რეგულირებას;
- დადებითი იმიჯის შექმნას და ა.შ.

საქმიანობის, საწარმოო ამოცანების, მათი განხორციელების პირობებისა და სიტუაციების მრავალი სახეობის მიუხედავად, მმართველობითი გადაწყვეტილებების კლასიფიკაცია, რიგი საეროო ნიშნების მიხედვით შესაძლებელიცაა და სასარგებლოც. ამოცანების გარკვეულ სახეობებს (ნახ. 7) შეესაბამება მათი გადაწყვეტის გარკვეული მეთოდები (ნახ. 8).




**ნახ. 7.** *მმართველობითი ამოცანების სახეობები*



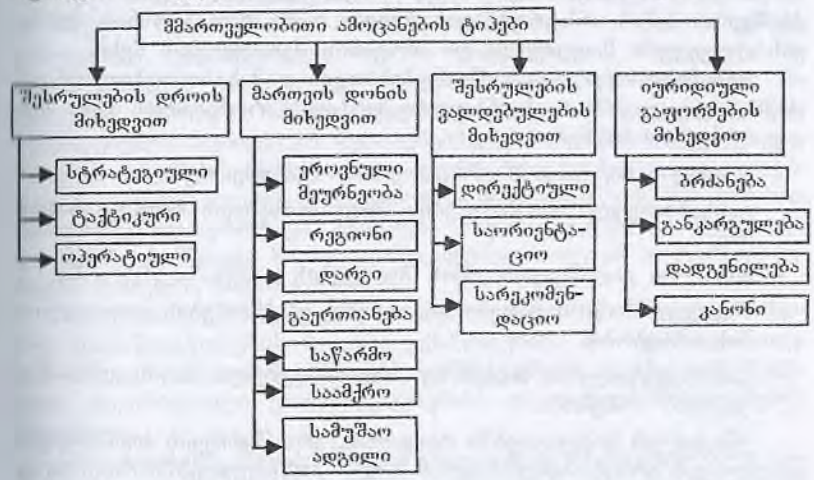

**ნახ. 8.** *მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მეთოდები*



არსებობს გადაწყვეტილების მიღების სხვადასხვა ხერხები:

- ანალიტიკური;
- ინტუიციური;
- წინა გამოცდილებაზე დაყრდნობით;
- რაციონალური;
- სტანდარტული;
- რისკზე დაფუძნებული;
- სპონტანური და სხვა.

შედარებით ეფექტიანად ითვლება გადაწყვეტილება რაციონალური მიდგომის საფუძველზე. რაციონალური გადაწყვეტილება სახეობება ობიექტური ანალიტიკური პროცესის დახმარებით.




**ნახ. 9.** *მმართველობითი ამოცანების ტიპები*

მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას, როგორც წესი, თან სდევს მრავალრიცხოვანი შემდგომი გადაწყვეტილებები. იგი გავლენას ახდენს კომპანიის ყველა ქვედანაყოფზე. ეფექტიანად მომუშავე ხელმძღვანელს უნდა ესმოდეს გადაწყვეტილებების ურთიერთდამოკიდებულება, რათა შეარჩიოს ალტერნატივები, რომელთაც დიდი წვლილი შეაქვთ ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში. გადაწყვეტილებას ზოგჯერ თან სდევს კომპრომისები, სიროულეები, საშიში შედეგები და გვერდითი ეფექტები, რომელთა მნიშვნელობაც ხელმძღვანელმა უნდა იწინასწარმეტყველოს და მზად იყოს სათანადო ზომების მისაღებად.

გადაწყვეტილებების მიღება ადმინისტრაციული საქმიანობის ცენტრალური ელემენტია. იგი საქმიანობის განსაკუთრებული სახეობაა, რომელიც არსებული ალტერნატივებიდან ყველაზე საუკეთესოს არჩევს.

შერჩევის პირობებზე გავლენას ახდენს განსახილველი პრობლემის სიახლე. თუ ეროი და იგივე პრობლემა რამდენიმეჯერ მეორდება, ხელმძღვანელი იყენებს გადაწყვეტილების ტიპიურ მეთოდებს. დროთა განმავლობაში ეს მეთოდები შეიძლება შევიდეს გადაწყვეტილების განმსაზღვრელ მარეგლამენტირებელ დოკუმენტებში.

გადაწყვეტილების მიღების პრობლემებს უწოდებენ უნიკალური შერჩევის პრობლემებს, როცა მათში ახალია ან შერჩევის ობიექტი, ან გარემოება, რომელშიც ის ხდება. ხელმძღვანელმა უნდა იცოდეს ქვეშევრდომების ინსტრუქტაჟის წესები, რათა მათ აუხსნას შერჩევის ლოგიკური საფუძველი და ამოცანის შესრულების წესი.

ადმინისტრაციული საქმიანობისათვის დამახასიათებელ უნიკალურ სიტუაციებში, რაციონალური შერჩევის პრობლემებს აქვთ შემდეგი საერთო ნიშნები:

- შერჩევის სიტუაციის უნიკალურობა (განუმეორებლობა);
- განსახილველი პრობლემების შეფასებისათვის როული ხასიათი;
- მისაღები გადაწყვეტილების შედეგების განუსაზღვრელობა;
- მხედველობაში მისაღები სხვადასხვა ფაქტორების ეროობლიობის არსებობა;
- გადაწყვეტილების მიღებაზე პასუხისმგებელი პირის, ან პირთა ჯგუფის არსებობა.

უნიკალურ სიტუაციებში რაციონალური შერჩევის პრობლემები ყოველთვის არსებობდნენ, მაგრამ ბოლო ათწლეულებში რიგი მიზეზების გამო მათი მნიშვნელობა გაიზარდა, რადგან:

1. მკვეთრად გაუმჯობესდა გარე გარემოს დინამიზმი და შემცირდა დროის ის პერიოდი, როცა ადრე მიღებული გადაწყვეტილებები უცვლელი რჩებოდა;
2. მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარებამ განაპირობა შერჩევის მრავალი ალტერნატიული ვარიანტის წარმოშობა;
3. მნიშვნელოვნად გაროულდა გადაწყვეტილების მიღების ცალკეული ვარიანტი;
4. გაიზარდა მმართველობითი გადაწყვეტილებებისა და მათი შედეგების უროიერთდამოკიდებულება.

უნიკალური გადაწყვეტილებების მიღების დროს ყოველთვის არსებობს ინფორმაციის დეფიციტი, რომლის შევსებაც შესაძლებელია პრაქტიკული გამოცდილებისა და შესაძლო ჰიპოთეზების დეტალური დამუშავების გზით. გამოცდილი ხელმძღვანელები ყოველთვის ისმენენ ყველა სასარგებლო რჩევას, მაგრამ თავისებურად იქცევიან, მომავალი სიტუაციების განვითარების საკუთარი ხედვის, ამა თუ იმ შემსრულებლის საკუთარი შეფასების საფუძველზე. ამრიგად, უნიკალურ სიტუაციებში, მმართველობითი გადაწყვეტილებების შერჩევის პრობლემების გადაჭრისას, ხელმძღვანელს უხდება რიგი არსებითი დამატებითი სირთულის გადალახვა.

ამოცანის დასმა და მისი გადაჭრის მოდელებისა და ალტერნატივების დამუშავება წარმოადგენს მმართველობით გადაწყვეტილებაზე მუშაობის პროცესის მნიშვნელოვან ეტაპს. ალტერნატივები მრავალი ასპექტით ფასდება, რაც შეფასების პრობლემას უფრო რეალისტურს ხდის. ხშირად პრობლემების ხასიათი თავად პასუხობს გამოცდილ ხელმძღვანელს, თუ რა უნდა მიიღოს მხედველობაში და რაზე თქვას უარი. ალტერნატივების შეფასების სხვადასხვა ასპექტების შედარება, ხშირად ხელმძღვანელს სირთულეებს უქმნის. აუცილებელია სუბიექტურ შედარებებზე უარის თქმა, რადგან ეს დამატებით კრიტიკას იწვევს. კიდევ უფრო რთული სიტუაცია ჯალიბდება გადაწყვეტილების კოლექტიურად მიღების დროს. შესაბამისად, რამდენიმე ალტერნატივა შეიძლება სხვადასხვაგვარად შეფასდეს და შერჩევის შედეგი იმაზეა დამოკიდებული, თუ ამ ალტერნატივებიდან რომელია ოპტიმალური.

ალტერნატივების შეფასების ძირითადი ინფორმაციული წყაროა გადაწყვეტილების მიმღები ექსპერტებისა და ხელმძღვანელების პროფესიონალიზმი, მათივის სტრუქტურაში მათზე იერარქიულად დაკისრებული ვალდებულებებისა და უფლებამოსილებების მიხედვით.

თანამედროვე პირობებში დამუშავებულია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების საეროო მიდგომები და რაციონალური პროცედურები. მათ შორის, ყველაზე უფრო ცნობილია, ე. წ. სისტემური მიდგომა. კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოჩენამ და ფართო გავრცელებამ განაპირობა სხვა უნიერსალური რეცეპტის – ინფორმაციული სისტემების წარმოშობა ორგანიზაციული მართვისათვის. ფართოდ გავრცელდა მათემატიკური მოდელები. საეროო მიდგომებიდან თითოეული მათგანი მრავალ სხვადასხვა ასპექტში შეიძლება განვიხილოთ. ყველაზე მნიშვნელოვანია მათი პრაქტიკული სარგებლიანობა მმართველობითი ამოცანების გადაჭრისას.

## 2.4 სისტემური მიდგომა პრობლემების გადაწყვეტისადმი

სახელწოდება „სისტემური“ მნიშვნელოვანწილად დაკავშირე-

ბულია სისტემების ზოგადი თეორიისა და კიბერნეტიკის იდეებთან. სისტემური მიდგომის დროს გამოყენებული ძირითადი ცნებებია: „სისტემა“, „პროცესი“, „შემავალი“, „გამავალი“, „უკუკავშირი“, „შეზღუდვები“. ეს ცნებები გამოიყენება სხვადასხვა ბუნების სისტემებისათვის. მმართველობითი გადაწყვეტილების შერჩევის ჩვენთვის საინტერესო პროცესებში, მაგალითად, კომპანიის სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაში, შეიძლება გამოვყოთ შესაბამისი სისტემები (მათში კი - ქვესისტემები), შევაფასოთ მათი კავშირი სხვა სისტემებთან, განვსაზღვროთ შემავალი ინფორმაცია, გადაწყვეტილება, უკუკავშირები (გადაწყვეტილების ანალიზი, რესურსული და შრომითი შეზღუდვები). შედეგად გამოიყოფა სისტემები, რომლებიც განსაზღვრული პრობლემების გადაწყვეტის ოპტიმიზაციას ახდენენ.

განვიხილოთ სხვადასხვა ხასიათის პრობლემების სისტემური გადაწყვეტის რეკომენდაციები. სისტემოტექნიკის მიდგომის შესაბამისად გამოიყოფა პრობლემების გადაჭრის შემდეგი ეტაპები:

ამოცანის ახსნა და მიზნის შერჩევა;
- ალტერნატივების ჩამოთვლა ან გამოგონება;
- ალტერნატივების ანალიზი;
- საუკეთესო გადაწყვეტილების შერჩევა;
- შედეგების წარდგენა.

სისტემების ანალიზისა და ოპერაციების კვლევისადმი მიდგომაში გამოყოფენ ხუთ ლოგიკურ ელემენტს:
- მიზნის ან მიზნების ერთობლიობის შერჩევა;
- მიზნების მიღწევის ალტერნატიული საშუალებების შერჩევა;
- თითოეული სისტემის გამოყენებისათვის რესურსების შერჩევა;
- მათემატიკური მოდელის (ოპერაციების კვლევისადმი მიდგომისას) ან ლოგიკური მოდელის გამოყენება, რაც გულისხმობს რიგ ურთიერთკავშირს, მიზანს, მათი მიღწევის ალტერნატიულ საშუალებას, გარემოსა და რესურსებს შორის;
- საჭირო ალტერნატივის შერჩევის კრიტერიუმების განსაზღვრა;.

ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებების ფორმირების პროცესში შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი ეტაპები:
- ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრა;
- პრობლემების გამოვლენა ამ მიზნების მიღწევის პროცესში;
- პრობლემების კვლევა და დიაგნოზის დასმა;
- პრობლემის გადაჭრის ძიება;
- ყველა ალტერნატივის შეფასება და მათ შორის საუკეთესოს შერჩევა;



- გადაწყვეტილებების შეთანხმება ორგანიზაციაში;
- გადაწყვეტილებების დამტკიცება;
- გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესის მართვა;
- მიღებული გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შემოწმება.

ამრიგად, სხვადასხვა ხასიათის პრობლემის გადაწყვეტისადმი სისტემური მიდგომა გულისხმობს გარე გარემოდან სისტემის გამოყოფას და პრობლემის თანმიმდევრულ, ლოგიკურ განხილვას.

მე-20 საუკუნის მეორე ნახევარში ეკონომიკაში კომპიუტერების ფართო დანერგვამ, გამოიწვია ადამიანის შრომითი დანახარჯების შემცირება საქმიანობის მრავალ სფეროში. მსხვილი საწარმოებისა და ფირმების ოფისებში, მართვის პროცესების უახლესი კომპიუტერული ტექნოლოგიები წარმოადგენენ უნივერსალურ საშუალებას, რომლებიც იძლევიან მართვის თანამედროვე დონისა და მაღალი ხარისხის გარანტიას. მენეჯერების ახალმა თაობამ განვლილი ათი წლის განმავლობაში, თანამედროვე ინტერნეტ-ტექნოლოგიების შესაძლებლობების კარგი ცოდნა მიიღო. კომპიუტერების მეშვეობით მენეჯერები ამუშავებენ საქმიანი ინფორმაციის დიდ მოცულობას, იყენებენ on-line-ს რეჟიმში ელექტრონული კომერციის შესაძლებლობებს და გაცილებით კვალიფიციურად და ოპერატიულად ღებულობენ რთულ მმართველობით გადაწყვეტილებებს.

ხელმძღვანელებისა და კონსულტანტების ნებისმიერი თანამშრომლობა ორმხრივი პროცესია. მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაციის სფეროში სპეციალისტების, კონსულტანტ-ანალიტიკოსების წინაშე რთული პრობლემები დგას. ადმინისტრაციულ აპარატში მიმდინარე ბევრი რეალური პროცესი გაცილებით რთულია, ვიდრე უკვე დამუშავებული ტიპური ანალიტიკური მიდგომები. ზოგჯერ სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა და მთელი ორგანიზაციის, ან მისი ფილიალების ინტერესები ერთმანეთს არ ემთხვევა. კონფლიქტურ სიტუაციაში ყოველთვის რთდი ხერხდება კომპრომისული გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც გაითვალისწინებდა სხვა ქვედანაყოფების ინტერესებსა და მიზნებს. ამის გამო, დამატებითი პრობლემები ჩნდება აპარატის სხვადასხვა ქვედანაყოფების მუშაობის კოორდინაციის სფეროში, საჭირო ხდება ურთიერთსაწინააღმდეგო ინტერესების კომპრომისული შეთანხმება, რაც დიდ დროს მოითხოვს.

რეალურ სიტუაციებში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას, ხელმძღვანელს მოეთხოვება სიტუაციის ანალიზის ხელოვნების ფლობა, გადაწყვეტილებების მიღების ხერხებისა და მეთოდების ღრმა პროფესიული ცოდნა, დამამტკიცებელი არგუმენტაციის წარდგენის უნარი, ადამიანებთან მუშაობის პროფესიული

ჩვევები, სათანადო მოცულობით შრომის ეკონომიკისა და ორგანიზაციის და, რა თქმა უნდა, მენეჯმენტის ცოდნა.

ელექტრონული კომპიუტერული ტექნოლოგიების სწრაფი განვითარება ხელს უწყობს ამ პრობლემების გადაჭრას. ჩვენ ვიმყოფებით გლობალიზაციის, ინტერნეტ-ტექნოლოგიის პერიოდის დასაწყისში, რომელსაც მენეჯმენტის მეცნიერებასა და პრაქტიკაში დიდი მომავალი აქვს.

### საკონტროლო კითხვები:

1. *რაში მდგომარეობს ფირმის მისია?*
2. *რა შეიძლება გამოიწვიოს ფირმის მისიის მცდარმა ფორმულირებამ?*
3. *რა ეტაპები გამოიყოფა ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებების ფორმირების პროცესში?*
4. *რატომ არის სწორი გადაწყვეტილების მიღება ფირმის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის საფუძველი? დაასაბუთეთ.*
5. *რას წარმოადგენს „მისიის ფორმულირების“ ოპერაცია?*
6. *6. ჩამოთვალეთ მმართველობითი ამოცანების ტიპები.*



# თავი 3. ფირმის კონკურენტუნარიანობა და ფირმის სტრატეგიული გეგმის შეფასება

## 3.1 ფირმის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები

ფირმის კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს ფაქტორთა სამი ჯგუფი:

- მაკროეკონომიკურ დონეზე – ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები;
- დარგობრივ დონეზე – დარგის კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები;
- ფირმის დონეზე – ბაზარზე მისი საკუთარი პოტენციალისა და ადგილის მახასიათებელი ფაქტორები, კერძოდ, პროდუქციის უნიკალურობა.

თანამედროვე პირობებში გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში, ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის ხელის შემშლელი ფაქტორებია:

1. მაროვის სისტემის არაეფექტიანობა, რაც განპირობებულია:
- ფირმის საქმიანობაში სტრატეგიის არარსებობით და მოკლევადიან შედეგებზე ორიენტაციით, საშუალო და გრძელვადიანი შედეგების საზიანოდ;
- ბაზრის კონიუნქტურის არასაკმარისი ცოდნით;
- ხელმძღვანელებისა და პერსონალის კვალიფიკაციის დაბალი დონით;
- ფინანსური მენეჯმენტისა და წარმოების ხარჯების არაეფექტიანობით.

2. სააქციო საზოგადოების საწესდებო კაპიტალის სიმცირით;

3. სასამართლო გადაწყვეტილებების ეფექტიანი მექანიზმის არარსებობით;

4. მოწყობილობა – დანადგარების სწრაფი მორალური ცვეთით, ტექნოლოგიების ჩამორჩენით, რაც ამცირებს მის საინვესტიციო მიმზიდველობას;

კონკურენტუნარიანობა – სამრეწველო ფირმის ეფექტიანი მაროვის მაჩვენებელი და მისი შესაძლებლობაა, დროულად და საჭირო რაოდენობით შეთავაზოს ბაზარს საქონელი, რომელიც შედარებით სრულად აკმაყოფილებს მყიდველთა მოთხოვნებს კონკურენტების საქონელთან შედარებით. ფირმა ფლობს რესურსების მთელ რიგ სტატისტიკურ მახასიათებლებს, რომელიც მას შესაძლებლობას აძლევს კონკურენტულ ბრძოლაში ჩაერთოს. ეს ტრადიციული ფაქტორების პირველი დონეა, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის კონკურენტუნარიანობას. მათ მიეკუთვნება:

- ფირმის საქმიანობის ეკონომიკური პოტენციალი და ეფექტიანობა (აქტივები, ძირითადი კაპიტალი, საკუთარი და მოზიდული კაპიტალი, გაყიდვების მოცულობა, გაყიდვების ზრდის ტემპები, წილი

ბაზარზე, მოგება გაყიდვების მოცულობიდან, საინვესტიციო კაპიტალიდან, სააქციო კაპიტალიდან).

- საწარმოო და გასაღების პოტენციალი, რაც გვიჩვენებს ფირმის მიერ ამა თუ იმ პროდუქციის საჭირო რაოდენობითა და მცირე ვადებში წარმოების შესაძლებლობას (ინოვაციური ტექნოლოგიები, საწარმოო და გასაღების სიმძლავრეები, სანედლეულო ბაზის არსებობა, სატრანსპორტო საშუალებები, ტექნიკური მომსახურების ცენტრები, წარმოების პროცესში დასაქმებულ მუშაკთა საერთო რიცხვი, გამოსაშვები პროდუქციის განახლება).

- სამეცნიერო-კვლევითი პოტენციალი (მეცნიერული კვლევების ორგანიზაცია, ფირმის მიერ ტექნიკის რომელიმე სფეროში მონოპოლიური მდგომარეობის შეფასება და ა.შ.).

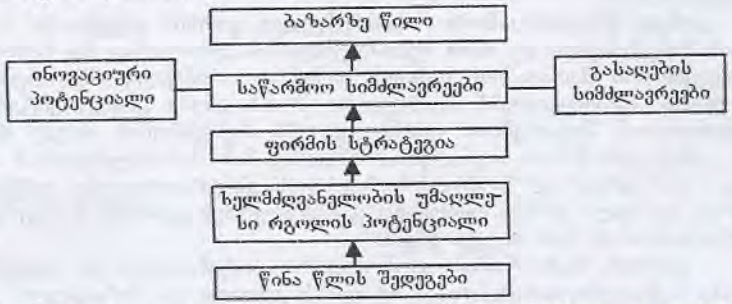
- ფინანსური მდგომარეობა (გადახდისუნარიანობა, ანუ ფირმის შესაძლებლობა, დათქმულ ვადებში დაფაროს ოავისი ფინანსური ვალდებულებები, კრედიტუნარიანობა და დაკრედიტების პირობები, კაპიტალის სტრუქტურა, მოგების ნორმისა და მასის ზრდა).

- ფირმის ადგილი ქვეყნის ბაზარზე (გრძელვადიანი მოთხოვნის ზრდის სიჩქარე, მყიდველთა შემადგენლობისა და პროდუქტის გამოყენების ხერხების ცვლილება, მარკეტინგული ინოვაციები, ბაზრის წილის ზრდა).

- ფირმის ადგილი მსოფლიო ბაზარზე (მსხვილი ტექნიკური და ტექნოლოგიური მიღწევების ფაროთოდ გამოყენება, ცვლილებები დანახარჯებში და ეფექტიანობაში, ბაზარზე წილის ზრდა).

- საკადრო პოტენციალი, სამუშაო ძალის მობილურობა, კონკურენციის უნარი.

ბაზარზე წილი (პირველი დონე), როგორც მენეჯმენტის მიზანი და საბოლოო შედეგი, განმტკიცებულ უნდა იქნას ფირმის საწარმოო, ინოვაციური და გასაღებითი სიმძლავრეების განვითარების შესაძლებლობით. იაპონელი სპეციალისტები ფირმის კონკურენტუნარიანობის ანალიზის ზრდის დროს გამოყოფენ შემდეგ ხუთდონიან იერარქიას (ნახ. 10).




**ნახ. 10** *სამრეწველო ფირმის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები*



იერარქიის მესამე დონეზე კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება ფირმის სტრატეგიის შერჩევით. კონკურენციული ბრძოლის სტრატეგია მიზნად ისახავს ბაზარზე ფირმის პოზიციების შენარჩუნებას.

იერარქიის მეოთხე დონეზე კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ ისეთი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობით, რომელიც პრაქტიკულად ახდენს კონკურენტუნარიანობის სამი ფაქტორის რეალიზაციას.

მეხუთე დონეა ფირმის საქმიანობის შედეგები წინა პერიოდში. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფირმის მოგება, რომელიც ბაზრისათვის ბრძოლის რესურსების წყაროს წარმოადგენს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ჩამონათვალში ნახსენები არ არის საკადრო პოტენციალი (მის შესახებ საერთაშორისო სტანდარტი ИСО სერია 9000 აშკარად არასაკმარისადაა მითითებული). ასევე უგულვებელყოფილია ბაზარზე ფირმის ადგილის დახასიათება. ამიტომ უფრო სრულად მიგვაჩნია კონკურენტუნარიანობის ფაქტორების ჩამონათვალი, რომელიც გაოანაბრებულია მისი მუშაობის ეფექტიანობის ფაქტორებთან. გარდა ამისა, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების დინამიკური – მოქმედების ფაქტორები, ანუ კონკურენტული სტრატეგიები, რომლებიც მკვეთრად შეიცვალა გლობალიზაციის პირობებში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კონკურენტების გამოსადევნად და ბიზნესში დასარჩენად, ფირმის შესაძლებლობების განმტკიცების ძირითადი მეთოდებია:

1. პროდუქციის ხარისხის ამაღლება:
   - ხარისხის სისტემების დანერგვით;
   - ფირმის მუშაობის პროცესების სრულყოფით;
   - პროდუქციაში ინოვაციების დანერგვით;
   - პროდუქციის განახლებით.
2. პროდუქციის დანახარჯებისა და ღირებულების შემცირება:
   - შეცდომების შემცირებით;
   - ტექნიკასა და ტექნოლოგიაში ინოვაციების დანერგვით.
3. შრომის მწარმოებლურობისა და ხარისხის ამაღლება:
   - მექანიზაციითა და ავტომატიზაციით;
   - ორგანიზაციითა და ნორმირებით;
   - სამუშაო ადგილებისა და შრომის პირობების ორგანიზაციით;
   - მორალური და მატერიალური მოტივაციით;
   - მარკეტინგში თანამონაწილეობის სისტემით.

4. კონკურენციის საფასო და არასაფასო ფაქტორები:
- უკრო დაბალი, მაო შორის, დემპინგური ფასები;
- გაუმჯობესებული პროდუქტის შეთავაზება ძველი ფასით;
- ინტერნეტის კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენება, ინოვაციური დამუშავების მარკეტინგისა და ინფორმაციული უზრუნველყოფით;
- თანამედროვე აგრესიული კონკურენტული სტრატეგიების გამოყენება.

კონკურენტის ბაზრიდან გამოდევნის ბოლო ორი მეთოდი არატრადიციულია. ისინი ვითარდება გლობალიზაციის პირობებში ინოვაციისათვის დამახასიათებელი სიჩქარით. ამ მეთოდებს უკვე დაუფლნენ და აქტიურად იყენებენ მსოფლიოს უმსხვილესი, შედარებით ძლიერი კორპორაციები.

## 3.2 საწარმოო პროცესი. როგორც პროდუქციის ხარისხისა და ფასის საფუძველი

ბაზარზე საქონლის კონკურენტუნარიანობის მთავარი ფაქტორები – ფასი და ხარისხი – მოქმედებენ წარმოების პროცესში. ამიტომ კონკურენტუნარიანობის თეორიაში მათი საფუძველია საწარმოო პროცესის ორგანიზაცია და მართვა. სწორედ წარმოების პროცესში იქმნება საქონლის ის ხარისხი, რომელსაც მყიდველი უპირატესობას აძლევს ბაზარზე.

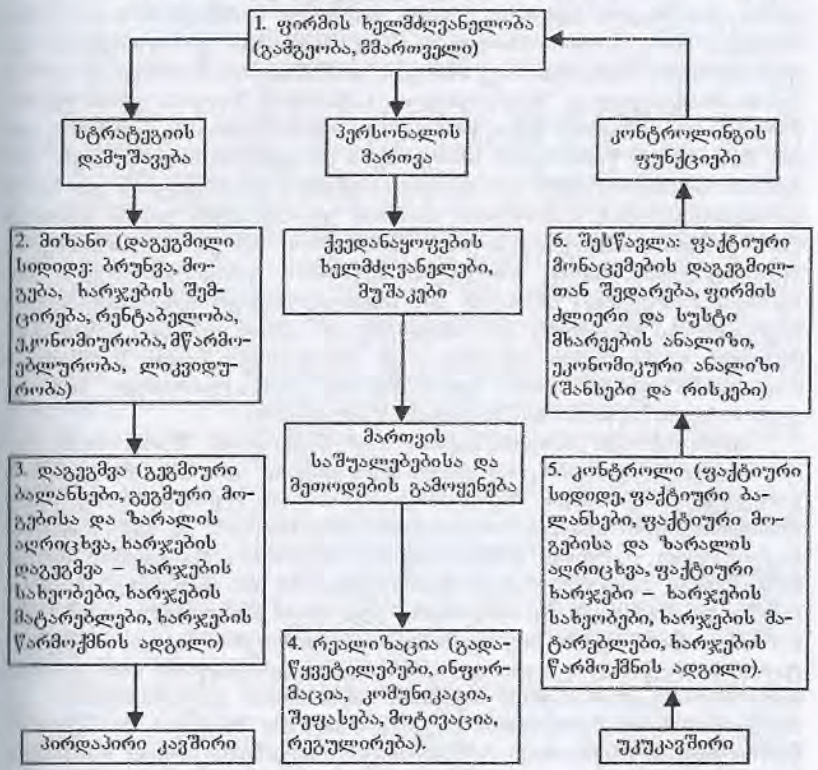
ფირმის მიზანია – ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისი პროდუქციის წარმოება. საწარმოო პროცესის რთული ორგანიზმი კარგად უნდა იმართებოდეს. ფირმის მართვის ციკლი, რომელიც დამუშავებულია გერმანელი სპეციალისტების მიერ, წარმოდგენილია ნახ. 11-ზე. საზღვარგარეთელი სპეციალისტების მიერ შექმნილია და მუდმივად ვითარდება წარმოების ეკონომიკისა და ორგანიზაციის მეცნიერება.

შრომის პროცესის ელემენტების (განსაზღვრული კვალიფიკაციის შრომა, შრომის იარაღები და შრომის საგნები) და ცალკეული საწარმოო პროცესების (მზა პროდუქტის ცალკეული ნაწილის დამზადება ან პროდუქციის დამზადების ცალკეული საფეხურის შესრულება) შეთანაწყობა ხორციელდება ხარისხობრივი და რაოდენობრივი ნორმატივების საფუძველზე.

განასხვავებენ წარმოების ორგანიზაციის ფუნქციონალურ, სივრცობრივ და დროით ასპექტებს. მზა პროდუქციის დამზადების საერთო პროცესში როლის მიხედვით, განასხვავებენ ძირითად, დამხმარე და მომსახურე საწარმოო პროცესებს. ისინი ერთმანეთთან დაკავშირებულნი არიან მმართველობითი ოპერაციებით, სადაც მთავარ როლს ასრულებს მმართველობითი გადაწყვეტილებების დამუშავება და მიღება, წარმოების მსვლელობის რეგულირება და კოორდინაცია, კონტროლი ამოცანების რეალიზაციის სიზუსტეზე, ხარისხის ანალიზი და ჩატარებული სამუშაოს აღრიცხვა.



შრომის საგანზე ზემოქმედების ხასიათის მიხედვით გამოყოფენ ტექნოლოგიურ პროცესებს, რომელთა მსვლელობაშიც ხდება შრომის საგნის ცვლილება ცოცხალი შრომის ზემოქმედების შედეგად.




**ნახ. 11** *ფირმის მართვის ციკლი*

ტექნოლოგიური საწარმოო პროცესები (ტსპ) კლასიფიცირდება, შრომის საგნების მზა პროდუქტად გარდაქმნის მეთოდების მიხედვით. ტსპ-ს ძირითადი ამოცანებია: წარმოების ათვისება, მაღალი ხარისხის ინოვაციური ნაწარმის გამოშვების უზრუნველყოფა დადგენილ ვადებში და დადგენილი რაოდენობით, მათი წარმოებისა და

ექსპლოატაციის მაღალი ეკონომიკური ეფექტიანობით; წარმოების არსებული ტექნოლოგიის სრულყოფა. რთულ პროცესებთან ურთიერთკავშირის ფორმების მიხედვით განასხვავებენ ანალიზურ, სინთეზურ და პირდაპირ საწარმოო პროცესებს.

პროცესების ამა თუ იმ სახეობისათვის უპირატესობის მინიჭება დამოკიდებულია საწყისი ნედლეულისა და მზა პროდუქტის, ანუ წარმოების დარგობრივ თავისებურებებზე. საწარმოო პროცესში განსაკუთრებული ადგილი უკავია საცდელ წარმოებას, სადაც მუშავდება ინოვაციური პროდუქციის დამზადების კონსტრუქცია და ტექნოლოგია. თანამედროვე რთული დინამიკური წარმოების პირობებში, პრაქტიკულად შეუძლებელია საწარმოს მოძებნა ერთი ტიპის წარმოებით. როგორც წესი, ერთი და იგივე საწარმოში ფირმას გააჩნია მასობრივი წარმოების საამქროები და უბნები, სადაც ხდება ნაწარმის სტანდარტული და უნიფიცირებული ელემენტების და ნახევარფაბრიკატების გამოშვება. ამასთან ერთად, სულ უფრო ხშირად წარმოიშვება ინდივიდუალური წარმოების უბნების ფორმირების აუცილებლობა, სადაც მზადდება ნაწარმის განსაკუთრებული სახეობები, რომლებიც ასახავენ მის ინდივიდუალურ მახასიათებლებს სპეციალური დაკვეთის შესასრულებლად. ამრიგად, ერთი საწარმოო რგოლის ფარგლებში ადგილი აქვს სხვადასხვა ტიპის წარმოებას, რაც განსაზღვრავს მათი შეთანაწყობის განსაკუთრებულ სირთულეს ორგანიზაციისა და მართვის პროცესებში.

სივრცობრივი ორგანიზაცია უზრუნველყოფს წარმოების რაციონალურ დაყოფას ცალკეულ პროცესებად და მათ მიმაგრებას გარკვეულ საწარმოო რგოლებზე, საწარმოს ტერიტორიაზე მათი ურთიერთკავშირისა და განლაგების განსაზღვრას. ეს სამუშაო განსაკუთრებით ფართოდ მიმდინარეობს საწარმოო რგოლების ორგანიზაციული სტრუქტურების დაპროექტებისა და განახლების პროცესში და წარმოებაში მიმდინარე ცვლილებების დაგროვების კვალობაზე. წარმოების სივრცობრივ ორგანიზაციაში დიდი სამუშაო ტარდება ტექნოლოგიური ელექტრონული კომერციის გამოყენების, საწარმოო გაერთიანების შექმნის, საწარმოთა გაფართოებისა და რეინჟინირინგის, წარმოების სპეციალიზაციის შეცვლის პირობებში. წარმოების სივრცობრივი ორგანიზაცია ორგანიზაციული მუშაობის სტატიკური მხარეა.

საწარმოო პროცესის განხილვისას, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება წარმოების ორგანიზაციის პრინციპებს.

წარმოების ორგანიზაციაში პროპორციულობის პრინციპი გულისხმობს საწარმოს ყველა ქვედანაყოფის – საამქროების, უბნების, მზა პროდუქციის გამოშვებისათვის ცალკეული სამუშაო ადგილების, გამტარუნარიანობის (შეფარდებითი მწარმოებლურობა დროის ერთეულში) შესაბამისობას.



წარმოების პროპორციულობა გამორიცხავს ზოგიერთი უბნის გადატვირთვას, ანუ ვიწრო ადგილების წარმოშობას და სხვა რგოლებში სიმძლავრეების გამოუყენებლობას. იგი საწარმოს თანაბარზომიერი მუშაობის საფუძველია, და უზრუნველყოფს წარმოების უწყვეტ პროცესს.

წარმოებაში პროპორციულობის დაცვის ერთ-ერთი მეთოდია ოპერატიულ-კალენდარული დაგეგმვა, რომლის გამოყენებითაც მუშავდება თითოეული საწარმოო უბნის დავალებები, ერთის მხრივ, პროდუქციის კომპლექსური გამოშვებისა და, მეორეს მხრივ, საწარმოო აპარატის შესაძლებლობების უფრო სრული გამოყენების გათვალისწინებით.

პროდუქციის გაროულება, ნახევრად ავტომატური და ავტომატური მოწყობილობის გამოყენება, შრომის დანაწილების გაღრმავება ზრდის ერთი პროდუქტის დამზადებისათვის პარალელურად გატარებული პროცესების რიცხვს, ანუ პროპორციულობას ავსებს პარალელურობის პრინციპით. პარალელურობის ქვეშ იგულისხმება საწარმოო პროცესის ცალკეული ნაწილების ერთდროული შესრულება. რაც უფრო ფართოა მუშაობის ფრონტი, სხვა თანაბარ პირობებში, მით უფრო ნაკლებია პროდუქციის დამზადების ხანგრძლივობა. პარალელურობა რეალიზდება ორგანიზაციის ყველა დონეზე. სამუშაო ადგილზე პარალელურობის უზრუნველყოფა ხდება ტექნოლოგიური ოპერაციების სტრუქტურის სრულყოფით.

პროდუქციის დამზადების რთული, მრავალრგოლიანი პროცესის პირობებში, სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს წარმოების უწყვეტობის პრინციპი, რაც უზრუნველყოფს საბრუნავი საშუალებების ბრუნვადობის დაჩქარებას. უწყვეტობის ამაღლება წარმოების ინტენსიფიკაციის მნიშვნელოვანი მიმართულებაა.

წარმოების უწყვეტობა განიხილება ორი ასპექტით: წარმოების პროცესში ნედლეულისა და ნახევარფაბრიკატების უწყვეტი მოძრაობით და დანადგარების უწყვეტი დატვირთვით, ასევე სამუშაო დროის რაციონალური გამოყენებით.

დანადგარების, მატერიალურ-ენერგეტიკული რესურსების, სამუშაო დროის სრული გამოყენების უზრუნველსაყოფად დიდი მნიშვნელობა აქვს წარმოების რიტმულობას, რაც წარმოადგენს მისი ორგანიზაციის ფუძემდებლურ პრინციპს.

რიტმულობის პრინციპი გულისხმობს პროდუქციის თანაბარზომიერ გამოშვებას და წარმოების რიტმულ მსვლელობას. წარმოების რიტმულობა წარმოადგენს მისი კონკურენტუნარიანობის საფუძველს და შედეგს. რიტმული მუშაობის დროს უზრუნველყოფილია დანადგარების სრული დატვირთვა, მისი ნორმალური ექსპლოატაცია, უმჯობესდება მატერიალურ-ენერგეტიკული რესურსების, სამუშაო დროის გამოყენება.

რიტმული მუშაობის უზრუნველყოფა საჭიროა წარმოების ყველა ქვედანაყოფისათვის – ძირითადი, მომსახურე და დამხმარე საამქროებისათვის, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებისათვის. თითოეული რგოლის არარიტმული მუშაობა იწვევს წარმოების ნორმალური მსვლელობის დარღვევას.

საწარმოო პროცესის განმეორების წესი განისაზღვრება საწარმოო რიტმებით. გამოყოფენ პროდუქციის გამოშვების რიტმს (პროცესის ბოლოს) და ოპერაციულ (შუალედურ) რიტმებს. მთავარია პროდუქციის გამოშვების რიტმი. ის ხანგრძლივად მყარია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დაცულია ოპერაციული რიტმები ყველა სამუშაო ადგილზე.

წარმოების თანამედროვე ორგანიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრინციპია მისი კომპლექსურობა და გამჭოლი ხასიათი. პროდუქციის დამზადების თანამედროვე პროცესები ხასიათდება ძირითადი, დამხმარე და მომსახურე პროცესების ურთიერთგადაჯაჭვით. ამასთან, დამხმარე და მომსახურე პროცესები სულ უფრო დიდ როლს ასრულებს საერთო საწარმოო ციკლში.

ამა თუ იმ პროდუქციის, ან ცალკეული დეტალის დამზადების საწარმოო ციკლი დროის კალენდარული პერიოდია, რომლის განმავლობაშიც შრომის ეს საგანი გადის საწარმოო პროცესის ყველა საფეხურს – პირველი საწარმოო პროცესიდან, მზა პროდუქტის ჩაბარებამდე. ციკლის შემცირება თითოეულ საწარმოო ქვედანაყოფს ხელს უწყობს დასახული პროგრამის დაუმთავრებელი წარმოების ნაკლები მოცულობით შესრულებაში.

საწარმოო პროცესის აღნიშნული მახასიათებლები, ყველა დონის წარმოების ხელმძღვანელის ყოველდღიური ყურადღების ობიექტია. პრაქტიკულად ამ მახასიათებლებზე კონცენტრირდება მენეჯმენტის ყველა ფუნქცია – ორგანიზაცია, აღრიცხვა, კონტროლი, კოორდინაცია, ანალიზი და ა.შ. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაიი მუდმივი სრულყოფისადმი ინოვაციური მიდგომა.

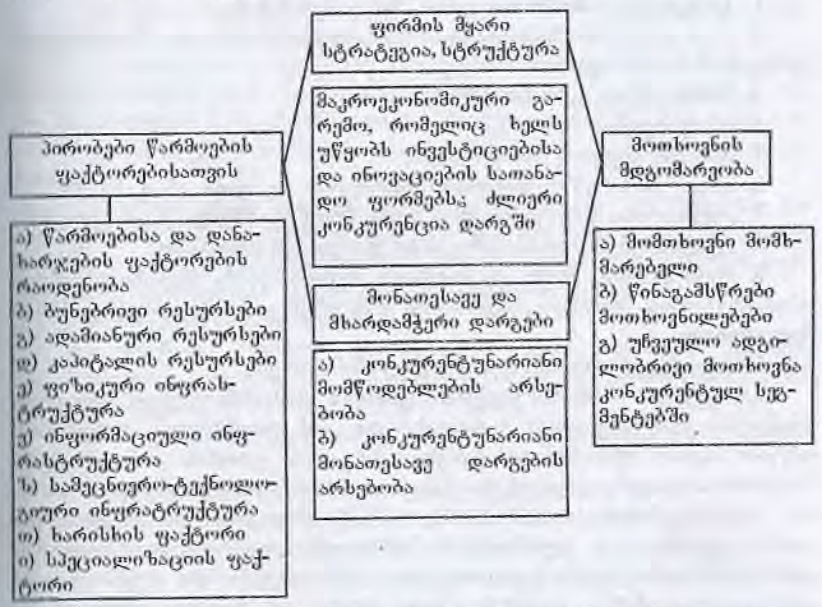
## 3.3 ფირმის კონკურენტული გარემო და კონკურენტული ძალები

ფირმის კონკურენტული გარემო და კონკურენტული ძალები უშუალოდაა დამოკიდებული ფირმის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელ ფაქტორებზე. მაიი ურთიერთქმედების სფერო შეიძლება არა მხოლოდ მტრული იყოს ფირმის გარემოსათვის, არამედ ხელიც კი შეუწყოს მაკროეკონომიკურ, დარგობრივ და მიკროეკონომიკურ დონეებზე კონკურენტული უპირატესობების წყაროების შექმნას. სამრეწველო მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანაა, სამივე დონეზე ფირმისათვის მაქსიმალურად შესაძლებელი დახმარების გაწევა, მაიი ფუნქციონირების ოპტიმალური პირობების შესაქმნელად.

სახელმწიფოს მაკროეკონომიკური პოლიტიკა ქმნის საგადასახადო პოლიტიკას, განსაზღვრავს სატარიფო შეზღუდვებს, საექსპორტო შეღავათებს, საინვესტიციო კლიმატს. მართვის დარგობრივი ორგანოები ხელს უწყობენ განვითარების პროგრამების დაფინანსებას, ფირმის ინოვაციურ მიღწევებს, კოორდინაციას უწევენ პარტნიორებთან ერთობლივ მოქმედებას და თანამშრომლობას. მაგრამ წარმატებისა და წარუმატებლობების მთავარი წყაროა თავად ფირმის მუშაობა, მისი საკუთარი პროდუქცია, საქონელი ბაზარზე.

ე. ა. გრიბოვმა შრომაში „კონკურენტუნარიანობა საავტომობილო მანქანათმშენებლობაში და მისი ამაღლების გზები“ მაკრო და დარგობრივ დონეებზე ორიგინალურად დააჯგუფა კონკურენტული უპირატესობების წყაროები, რომლებიც კონკურენტულ გარემოში ამაღლებენ ან ამცირებენ ფირმის კონკურენტუნარიანობას (ნახ. 12).

ფირმის საბაზრო მდგომარეობა, კონკურენტუნარიანობის აღნიშნულ ფაქტორებს გარდა, დამოკიდებულია, კონკურენტული ბრძოლის „რბილ“ შემადგენელ ნაწილებზე, რომელთა ფულად ფორმაში შეფასებაც ვერ ხერხდება, იგი ძნელად ექვემდებარება რაოდენობრივ განსაზღვრას. მრეწველურად განვითარებულ ქვეყნებში ეს შემადგენელი ნაწილები, როგორც წესი, უფრო დიდ როლს არულებს, ვიდრე განვითარებად ქვეყნებში.




**ნახ. 12** *კონკურენტული უპირატესობების წყაროები*

იმავდროულად, „რბილი“ შემადგენელი ნაწილები არ ექვემდებარებიან პოლიტიკურ მანიპულირებას, მაგი ცვლილება კი მეტ დროს მოითხოვს, ვიდრე, მაგალითად, ძნელად განსახორციელებელი ღონისძიებები, როგორიცაა შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება, ან ინფრასტრუქტურის სრულყოფა. მიუხედავად საათანადო მეთოდიკების არარსებობისა, კონკურენტუნარიანობის ამ ფაქტორების უგულვებელყოფა არ შეიძლება. მათ შორის შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი:

1) შრომის ეთიკა;

2) მოქნილობა და თვითსრულყოფისადმი მზადყოფნა;

3) გარე სამყაროსადმი გახსნილობა;

4) სამუშაო ძალის მობილურობა.

მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციის თანამედროვე ეტაპზე შეიმჩნევა ფირმებისა და კონკურენტული ძალების კვლევის ტრადიციული და ულტრათანამედროვე ტენდენციების ურთიერთგადაჯაჭვა.

მ. პორტერის კონცეფციის თანახმად არსებობს მამოძრავებელი ძალების სულ ცოტა ათი ტიპი, რომელთაც შეუძლიათ საბაზრო პირობების შეცვლა:

1. გრძელვადიანი მოთხოვნის ზრდის სიჩქარე;

2. ცვლილებები მყიდველთა შემადგენლობაში და პროდუქტის გამოყენების ხერხებში;

3. პროდუქტის განახლება;

4. ინოვაციები;

5. მარკეტინგული ინოვაციები;

6. ახალ ბაზრებზე მსხვილი ფირმების შესვლა ან გასვლა;

7. ტექნიკური და ტექნოლოგიური მიღწევების დაქსაქსულობა;

8. ცვლილებები დანახარჯებში და ეფექტიანობაში;

9. მყიდველთა მიერ მასობრივი მოხმარების საქონლისათვის უპირატესობის მინიჭება, საქონლის დიფერენცირებულ შერჩევასთან შედარებით;

10. გაურკვეველობისა და რისკის შემცირება.

გარკვეული მიმართულებით ფირმის მამოძრავებელი ძალების ანალიზი კონკურენციის მართვისა და კონკურენტული პირობების ოპტიმიზაციის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა. ფირმის კონკურენტუნარიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს ფირმის კონკურენტული გარემო. ფირმის მიღმა გარემო, რომლის ზემოქმედებაც დროდადრო და არარეგულარულად ვლინდება (სოციალური, კულტურული, პოლიტიკური, დემოგრაფიული, ეკოლოგიური, იურიდიული და ტექნოლოგიური ფაქტორები) - ფირმის მაკროგარემოა, რომელიც აეროთიანებს ფირმისათვის შედარებით შორეულ ძალებს.



მიკროგარემოში მოქმედებენ ფუნქციონალური ძალები, რომლებიც ხშირად ყველა ტიპის საწარმოსათვის საეროა, საკუთრების ფორმების, სიდიდის, სპეციალიზაციისა და ა.შ. მიუხედავად. ესაა საწარმოს უახლოესი გარემოცვა. მასში შედიან მომხმარებლები, მომწოდებლები, სამუშაო ძალა, საფინანსო ინსტიტუტები, კონკურენტები, ინვესტორები.

მ. პორტერი, რომელმაც დეტალურად გააანალიზა ცალკეული ფირმების კონკურენტუნარიანობისადმი სხვადასხვა მიდგომები, იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ ფირმის კონკურენტული უპირატესობა როგორც შიდა, ისე მსოფლიო ბაზარზე, დიდადაა დამოკიდებული იმ ფაქტორებზე, რომლებიც ფორმირდება საწარმოს ბაზირების ქვეყანაში.

მ. პორტერის გამოკვლევების თანახმად, განსაზღვრულ ბაზარზე კონკურენციის მდგომარეობა შეიძლება დახასიათდეს ხუთი კონკურენტული ძალით და წინააღმდეგობის გაწევის შესაძლებლობებით.

1. ახალი კონკურენტები.

დარგში მათ გამოჩენას შეიძლება ხელი შეუშალოს შემდეგმა ბარიერებმა:

- პროდუქტებისა და მომსახურების დიფერენციაცია;

- კაპიტალზე მოთხოვნილება. ძალიან ხშირად ეფექტიანი კონკურენცია მოითხოვს მსხვილ საწყის ინვესტიციებს;

- ორიენტაციის შეცვლის ხარჯები, რომლებიც დამოკიდებულია მომწოდებლების შეცვლაზე, პერსონალის გადამზადებაზე, ახალი პროდუქტის სამეცნიერო და საპროექტო დამუშავებაზე და ა.შ.;

- განაწილების არხების ახალი სისტემის შექმნის აუცილებლობა;

- სახელმწიფოს პოლიტიკა, რომელიც ხელს არ უწყობს ბაზარზე შეღწევას, მაგალითად, მაღალი საბაჟო ტარიფების დაწესება უცხოელი კონკურენტებისათვის, ან შეღავათიანი სახელმწიფო სუბსიდიების არარსებობა დამწყები ბიზნესმენებისათვის.

2. შემცვლელი საქონელი.

კონკურენცია შეიძლება გაამწვავოს ისეთი საქონლის გამოჩენამ, რომელიც ეფექტიანად აკმაყოფილებს იგივე მოთხოვნილებებს, მაგრამ რამდენადმე განსხვავებული გზით.

საქონელ-სუბსტიტუტების გზაზე წინააღმდეგობები შეიძლება იყოს:

- საფასო კონკურენცია, რომელიც მყიდველის ყურადღებას გადაიტანს, ხარისხის პრობლემიდან ფასების შემცირებაზე;

- სარეკლამო შეტევები მომხმარებლებზე;

- ახალი, მიმზიდველი პროდუქტების დამუშავება და წარმოება;

- მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება საქონლის გაყიდვისა და გავრცელების დროს.

3. შიგადარგობრივი კონკურენცია და მისი ინტენსიურობა.

კონკურენციის ინტენსიურობა შეიძლება მერყეობდეს მშვიდობიანი თანაარსებობიდან, დარგიდან გაძევების მკაცრი და უხეში ხერხების გამოყენებამდე. კონკურენცია განსაკუთრებით ძლიერად იმ დარგებში ვლინდება, სადაც არსებობს შემდეგი თავისებურებები:

- კონკურენტების დიდი რიცხვი;
- გამოსაშვები საქონლის ეროგვაროვნება;
- ხარჯების შემცირების ბარიერების, მაგალითად, სტაბილურად მაღალი მუდმივი ხარჯების არსებობა;
- ბაზრების სიმწიფე და გაჯერება.

4. მომწოდებელთა ზემოქმედების ძალა.

ფირმა კონკურენციულ ურთიერთობაშია არა მარტო თავის მსგავს მწარმოებლებთან, არამედ თავის კონტრაგენტ მომწოდებლებთან, (კონკურენტებთან). ძლიერ მომწოდებლებს შეუძლიათ:

- ასწიონ ფასი თავის საქონელზე;
- შეამცირონ მისაწოდებელი პროდუქტებისა და მომსახურების ხარისხი.

მომწოდებელთა ძალა განისაზღვრება:

- მსხვილი მომწოდებელი ფირმების არსებობით;
- მისაწოდებელი საქონლის შემცვლელების არარსებობით;
- სიტუაციით, როცა დარგი, სადაც მიწოდება ხდება, ერთ-ერთი მეორეხარისხოვანი დამკვეთია;
- მისაწოდებელი საქონლის გადამწყვეტი მნიშვნელობით, აუცილებელი ეკონომიკური რესურსებს შორის;
- მყიდველი ფირმის მიერთების შესაძლებლობით ვერტიკალური ინტეგრაციის გზით.

5. მყიდველის ზემოქმედების ძალა.

მყიდველის მხრივ კონკურენცია შემდეგში გამოიხატება:

- ფასებზე ზეწოლაში მათი შემცირების მიზნით;
- უკეთეს მომსახურებაზე მოთხოვნილებაში;
- შიგადარგობრივი კონკურენტების ერთმანეთთან დაპირისპირებაში.

მყიდველის ძალა დამოკიდებულია:

- მომხმარებელთა ჯგუფების კონცენტრირებულობაზე;
- მყიდველებისათვის პროდუქციის მნიშვნელობის ხარისხზე;
- მისი გამოყენების დიაპაზონზე;
- პროდუქციის ეროგვაროვნების ხარისხზე;
- მომხმარებელთა ინფორმირებულობის დონეზე.

კონკურენციის აღნიშნული ხუთი ძალა განსაზღვრავს თითოეული კონკრეტული საწარმოს ფუნქციონირების პირობებს. მათი ეროვნული მოქმედება აყალიბებს საწარმოს შესაძლებლობებს კონკურენტულ ბრძოლაში და მის პოტენციალს. ამ ხუთი ძალიდან თითოეული მათგანის მნიშვნელობა დამოკიდებულია დარგის სტრუქტურაზე, მის საწარმოო, ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ და სხვა მახასიათებლებზე.



ამრიგად, ფირმის მენეჯმენტის კონკურენტუნარიანობა მკაცრი კონკურენციული დაპირისპირების პირობებში, ფირმის ფუნქციონირების კანონია საბაზრო ეკონომიკაში. გარე ფაქტორები განსაზღვრავენ მიზნების შერჩევას და მათი მიღწევის საშუალებებს, ფირმის შიდა გარემოს პირობები კი განსაზღვრავენ მიზნების მიღწევის შესაძლებლობებს. ამიტომ თანამედროვე პირობებში სტრატეგიული და ტაქტიკური მმართველობითი გადაწყვეტილებები კონკურენტუნარიანობის ამაღლების სფეროში, ერთის მხრივ, უნდა პასუხობდნენ ქვეყანაში ჩამოყალიბებულ ეკონომიკურ და საბაზრო სიტუაციებს და მათი განვითარების ტენდენციებს, მეორეს მხრივ, კი, - კონკრეტული წარმოების სპეციფიკურ თავისებურებებს.

## 3.4 სტრატეგიის ფორმა და ორგანიზაციული იდენტურობა

კომპანიის სტრატეგიული გეგმის შეფასების მეთოდიკა წარმოადგენს ლოგიკურად დამთავრებული კვლევის ხერხს, რომელიც გვიჩვენებს, თუ რამდენად პასუხობს კომპანიის სტრატეგიული გეგმა ორგანიზაციის მიერ წარმატების მიღწევის ამოცანას ბიზნეს-გარემოს უროულეს პირობებში.

აქ გამოყენებული კრიტერიუმები შეიძლება ფართოდ იქნეს გამოყენებული სხვადასხვა დარგებში მომუშავე კომპანიების ეფექტიანობის ანალიზის დროს. ამ ინსტრუმენტარიის პრაქტიკული გამოყენება საკმაოდ უნივერსალურია. იგი შეიძლება გამოვიყენოთ:

- წინასწარი დაგეგმვის დროს;
- მოქმედი სტრატეგიული გეგმის შეფასებისას;
- სტრატეგიული მიმართულების შერჩევასთან დაკავშირებული, საშუალედო შედეგების შეჯამებისას;
- კომპანიის ცალკეული ქვეგანაყოფის საქმიანობის, კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებთან შესაბამისობის განსაზღვრისას;
- ორგანიზაციის ფარგლებში მოქმედი სტრატეგიის პრინციპების შესახებ ინფორმაციის გავრცელების დროს.

კომპანიის სტრატეგიული გეგმის შეფასება დაკავშირებულია ათეულობით ძირითადი პარამეტრის ანალიზთან, რომელთაგანაც თითოეული წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის პრაქტიკული სარგებლიანობის მაქსიმიზაციის არსებით ასპექტებს. ეს კრიტერიუმებია სტრატეგიის ფოკუსი და ორგანიზაციული იდენტურობა (ნახ. 13 და ნახ. 14).

| კრიტერიუმები | რაოდენობრივი შეფასება | კომენტარები |
|---|---|---|
| **1. ფასეულობათა ფორმულირება**<br>ორგანიზაციას აქვს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სტრატეგია, რომელიც განსაზღვრავს, თუ როგორ გაზარდოს საკუთარი წილი შერჩეულ ბაზრებზე. | | |
| **2. კომპრომისის აღიარების აუცილებლობა**<br>ეჭვსგარეშეა, რომ ერთ ორგანიზაციას არ შეუძლია იყოს სრულყოფილების აბსოლუტური განსახიერება, ამიტომ უაზრობაა ყველას გულის მოგების მცდელობა. ამ პრინციპის დაცვით, ორგანიზაციამ უნდა შეარჩიოს ერთი, მაქსიმუმ ორი მიმართულება, რომელიც საფუძველი იქნება გარკვეული უპირატესობის მისაღწევად (ინოვაციები, მომხმარებელთა მომსახურების ხარისხი, ოპერაციული ეფექტიანობა). | | |
| **3. წლის საკვანძო ამოცანები**<br>მომავალი წლისათვის ორგანიზაცია მიზნად ისახავს ორიდან ხუთამდე პრიორიტეტული ამოცანის განხორციელებას. ორგანიზაციაში აღიარებენ, რომ წლის განმავლობაში ხუთზე მეტი პრიორიტეტული მიზნის დასახვა უაზრობაა, რადგან, სავარაუდოდ თანამშრომლებს არ შეუძლიათ გააცნობიერონ, აღიქვან და განახორციელონ ამოცანების დიდი რაოდენობა. | | |
| **4. ძირითადი სტრატეგიული ინიციატივები**<br>ორგანიზაცია განსაზღვრავს და კადრებით უზრუნველყოფს ორ-სამ საკვანძო მიმართულებას, რომლითაც განაც ყალიბდება განცხადებული სტრატეგიული განვითარების ეექტორი. | | |
| **5. სამობილიზაციო მექანიზმი**<br>იმ პირობების უზრუნველყოფისათვის, რომელ ორგანიზაციაში იარსებებს ერთიანი შეხედულება სტრატეგიული განვითარების პრინციპებზე, გათვალისწინებულია კომუნიკაციები, სტანდარტული მეთოდები და პროცედურები, რომლებიც იმის გარანტიას იძლევიან, რომ ცალკეული ქვეგანაყოფების ლოკალური ძალისხმევა, შეთანხმებული იქნება მიმდინარე წლისათვის ორგანიზაციის საერთო მიზნებთან და ამოცანებთან. | | |
| **6. „არაპროფიტული" ძალისხმევის არტიკულაცია**<br>სტრატეგიული მიზნების საწინააღმდეგო მოქმედებების უგულვებელსაყოფად, ორგანიზაცია ახდენს მათი მკაფიო ჩამონათვალის ფორმულირებას, რათა თანამშრომლებს არ მისცეს რესურსების დახარჯვის შესაძლებლობა და დრო არაპროფილური მიმართულებების განსახორციელებლად. | | |
| **7. აქცენტი დირებულების ზრდის ჯაჭვზე**<br>ღირებულების ზრდის ჯაჭვის ფარგლებში ორგანიზაცია მკაფიოდ მიუთითებს ზრდის ძირითად წერტილებზე (პოზიციები, სადაც მინიმალური რესურსები მაქსიმალურ მოგებას მოიტანენ).<br>ღირებულების ზრდის ჯაჭვი ეწოდება მოქმედებათა თანმიმდევრულობას, რომელთა განხორციელების ქვალობაზეც იზრდება საქონლის ან მომსახურების ღირებულება. სხვადასხვა დარგებისათვის და ცალკეული საწარმოებისათვის ეს ჯაჭვი შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს, თუმცა უცვლელად შეიძლება გამოიყოს რიგი საკვანძო მოვლენები – პროდუქტის კონცეფციის წარმოშობა, მოდელის დამუშავება, წარმოება და დისტრიბუცია | | |

**ნახ. 13.** *სტრატეგიის ფოკუსი*



**ორგანიზაციული იდენტურობა.** ქვემოთ ჩამოთვლილი კრიტერიუმებით შესაძლებელია შეფასდეს, თუ რამდენად ეფექტიანადაა ყორმულირებული ორგანიზაციის პლატფორმა; ის, თუ რისკენ მიისწრაფვის და რის შენარჩუნებას ახერხებს.

| კრიტერიუმები | რაოდენობრივი შეფასება | კომენტარები |
|---|---|---|
| **1. ხედვა**<br>ორგანიზაციას მკაფიოდ აქვს წარმოდგენილი, თუ როგორ უნდა განვითარდეს მისი ბიზნესი და რა ზემოქმედებას მოახდენს გარემომცველ სამყაროზე (თავის საბაზრო ნიშაზე, თავის დარგზე) უახლოესი 3-20 წლის განმავლობაში (მაგალითად: „პერსონალური კომპიუტერი ყველა მაგიდაზე"). | | |
| **2. მისია**<br>ორგანიზაციას აქვს დოკუმენტირებული საკვანძო იდეა, რომელიც მოტივაციას აძლევს კომპანიას ამ ბიზნესში (მაგალითად, McDonald's-is მისია – „დააკმაყოფილოს სხვადასხვა ქვეყნებში მცხოვრებ ადამიანთა მოთხოვნილებები კარგ კვებაზე და სანიმუშო მომსახურებაზე მისაღები ფასებით"). | | |
| **3. ფასეულობები**<br>ორგანიზაცია ახდენს ქცევის წესების ფორმულირებას, ან აქვს ორიენტირები ქცევის საფუძვლებისა და რეალური მოქმედებების შესახებ. როცა ეს წესები მკაფიოდაა არტიკულირებული, ფასეულობები გვაძლევენ თოქმის რეფლექტორულად, რთულ სიტუაციაში შერჩევის შესაძლებლობას (მაგალითად: „თითოეულ ჩვენგანს განცალკევებულად არ შეუძლია ამოცანის შესრულება ისე, როგორც ეს შეუძლია ყველა ჩვენგანს ერთად აღებულს ... „ჩვენი მომხმარებელი – ჩვენი საქმიანობის ალფა და ომეგაა"). | | |
| **4. კულტურა**<br>ორგანიზაცია განსაზღვრავს საკვანძო ფაქტორების ნაკრებს, რომელიც გაელენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ ამოქმედდება ორგანიზაციული კულტურა ბიზნეს-სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში. მას შემდეგ, რაც ეს ფაქტორები აღნიშნულია, ორგანიზაცია ჩამოყალიბებული სიტუაციის გათვალისწინებით ცდილობს მათ გააქტიურებას და შემდეგ გაძლიერებას მათი გამოვლენის კვალობაზე (მაგალითად: „ჩვენ ვახალისებთ გონივრულ რისკს და პირად ინიციატივას, რადგან ეს ინოვაციური გარღვევის მიღების ერთადერთი ხერხი", „ჩვენ მივესალმებით გუნდის მისწრაფებას შეამციროს საწარმოო ციკლი და შეამციროს ხარჯები", „ჩვენ ვსაუბრობთ ღიად და პირდაპირ. პირდაპირობა და გულახდილობა რეალური მდგომარეობის გამოვლენის და ადექვატური გადაწყვეტილების მიღების ერთადერთი ხერხია"). | | |
| **5. სპეციფიკის განსაზღვრა**<br>აუცილებლობის შემთხვევაში ორგანიზაცია განუმარტავს თავის სპეციფიკურ თავისებურებებს ურთიერთმოქმედების პროცესის ძირითად გარემონაწილეებს მარკეტინგის, რეკლამისა და სხვა მექანიზმების მეშვეობით. | | |

**ნახ. 14.** *ორგანიზაციული იდენტურობა*

სტრატეგიული გეგმის შეფასება ხდება ბალების ჯამის განსაზღვრის გზით, შეფასების ყველა მოცემული კრიტერიუმის მიხედვით, 1-დან 7 ბალამდე შეფასების შკალის პირობებში.

## 3.5 სტრატეგიული გეგმის შეშუშავება სტრატეგიული ხედვის საფუძველზე

სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი როული ამოცანაა მიმდინარე, გარდამავალი და მნიშვნელოვანი მოვლენების შესწავლა, რომელთაც კომპანიის მომავლისათვის ექნებათ ხანგრძლივი და მყარი ეფექტი. მენეჯერის თანამდებობრივი ვალდებულებები არ გულისხმობს ყავის ნალექზე მკითხაობის უნარს. ამიტომ ყველაზე საუკეთესო რჩევაა, გონივრული სიფრთხილით მოქცევა, რაც გულისხმობს გეგმების კორექტირებას საჭიროების მიხედვით.

რესურსების შეზღუდულობის პრობლემის გათვალისწინებით, გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციის ხედვას. მაგალითად, თუ უსაფრთხოება მართლა წარმოადგენს ორგანიზაციული ხედვის განუყოფელ ნაწილს, ყველა გადაწყვეტილებამ და გეგმებმა ეს გარემოება უნდა გაითვალისწინონ. თუ მოგების მიღებას პრიორიტეტი აქვს უსაფრთხოების საკითხებთან შედარებით, მაშინ ძალები და რესურსები გადანაწილდება ამ პირობის შესაბამისად. თუ განვითარების შედარებით პერსპექტიულ გზად მიჩნეულია ბიზნესის ეროვნული წარმოება („ახალ ბაზრებზე გასვლა კონკურირებად ფირმებს, მომხმარებლებსა და დისტრიბუტორებს შორის თანამშრომლობის შეთანხმების მეშვეობით"), მაშინ ყველა ინიციატივა ფასდება და შეირჩევა ამ ამოცანის გადასაწყვეტად, სარგებლიანობის პრინციპის გამოყენებით. თუ შედარებით პერსპექტიულად ითვლება კომპანიის ტექნოლოგიური წინსვლა, მაშინ ფირმას ექნება შესაბამისი პროგრამა და გეგმები.

ხედვა განიხილება, როგორც უჩინარის დანახვის ხელოვნება. ამისათვის პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს, რომელიც წარმოადგენს სტრატეგიული ხედვის პროცესის პირველ ეტაპს:

- რა არსებითი პრობლემები შეიძლება გამოიყოს დღევანდელი დღისათვის;
- რა პრობლემები გვექნება ხვალ;
- ტექნოლოგიურმა ცვლილებებმა რა გავლენა მოახდინა ოქვენი საწარმოს სამეურნეო საქმიანობის განხორციელების ხასიათზე;
- რა გავლენას მოახდენს ტექნოლოგიური სიახლეები, სამეურნეო საქმიანობის განხორციელების ხასიათზე მომავალში;
- რა გამოდის კარგად ჩვენი საქმიანობიდან;
- რა გამოდის ცუდად ჩვენი საქმიანობიდან;



- რა მოითხოვს გაუმჯობესებას;
- რა კრიტერიუმებით შეიძლება ვიმსჯელოთ ჩვენი სამუშაოს სარისხზე;
- აუცილებლად რა უნდა მოვიშოროთ თავიდან;
- საკმაოდ ნათლადაა თუ არა განსაზღვრული ჩვენი ეოიკური პოზიცია;
- ვმოქმედებთ რა ადგილობრივ ბაზრებზე, შეგვიძლია თუ არა გლობალური მასშტაბებით აზროვნება;
- რას არ ვაკეთებთ იქიდან, რაც უნდა გავაკეთოთ;
- თანამშრომელთა სწავლების რა პროგრამა უნდა მივიღოთ მხედველობაში პერსპექტივაში;
- სავარაუდოდ, რა მოთხოვნები შეიძლება გაუჩნდეთ კლიენტებს;
- რა ხელსაყრელი შესაძლებლობები დარჩა არარეალიზებული;
- ბოლო დროს ჩვენი დარგის საწარმოების მიერ რა ტიპიური შეცდომები იქნა დაშვებული;
- რა რესურსები გაიყანტა იმის გამო, რომ უარი ვერ ვთქვით დრომოჭმულ ძველზე;
- განიხილებოდა თუ არა მომხმარებელთა პრეტენზიები იმგვარად, რომ ამის საფუძველზე წარმოიშვა ინოვაციური პროდუქტი;
- თავიდან ხომ არ გამოვიგონეთ ველოსიპედი;
- როგორ შეიძლებოდა დაგვეხასიათებინა არსებული ორგანიზაციული კულტურა;
- როგორ შეიძლებოდა მისი შეცვლა;
- რა გვაქცევს ჩვენ უნიკალურ კომპანიად;
- რა სეგმენტები შეიძლება განვჭრიტოთ, რომლებიც მომავალში კარგ მოგებას მოგვიტანენ;
- რას ვაკეთებთ საიმისოდ, რომ ორგანიზაციაში გავაღვივოთ შემოქმედებითი საწყისი;
- რა განმასხვავებელი ნიშნები უნდა იყოს დამახასიათებელი ჩვენი ორგანიზაციისათვის მომავალში;
- რა უნდა გავაკეთოთ, რომ სასურველ შედეგებს მივაღწიოთ;
- რა სტანდარტების ან თავისებურებების საფუძველზე გვინდა აღიარების მოპოვება;
- რა მოთხოვნილებები შეიძლება გაუჩნდეთ თანამშრომლებს;
- როგორ მივაღწიოთ თანამშრომელთა დიდ დაინტერესებას საქმეთათვის;
- რა დასჭირდებათ ჩვენს მომავალ მომხმარებლებს;
- ვხელმძღვანელობთ თუ არა ფირმის მისიით;
- რაში მდგომარეობს ჩვენი დღევანდელი ხედვა;
- რამდენად არიან ჩვენი თანამშრომლები მის შესახებ ინფორმირებულნი, აღიარებენ თუ არა მას;

- იცნობენ თუ არა ჩვენს ხედვას ჩვენი კლიენტები და მომწოდებლები;
- როგორ გავაუმჯობესოთ ის პროცესები და პროცედურები, რომელთა დახმარებითაც ჩვენ ვცდილობთ დავიყვანოთ მოდიფიცირებული ხედვა ან ახალი სტრატეგიული გეგმები მაოთან, ვინც ჩვენთვის ყველაზე მეტად მნიშვნელოვანია;
- რა უშლის ხელს არსებული რესურსების გამოყენების ოპტიმიზაციას;
- რის გასაკეთებლად ვართ მზად და რამდენად მნიშვნელოვანია ეს ჩვენთვის;
- რამდენად გვაინტერესებს უსაფრთხოების საკითხები;
- რას წარმოადგენს იდეალური სამუშაო ადგილი;
- ვინ არის იდეალური ლიდერი;
- რა არის იდეალური პროდუქტი;
- რას წარმოადგენს იდეალური მუშაკი;
- ოდესღაც არსებული რომელი ცნებები და პრინციპები კარგავენ მნიშვნელობას;
- როგორი იქნება კონკურენცია მომავალში;
- რომელ ზოგად ტენდენციებზე უნდა გამახვილდეს განსაკუთრებული ყურადღება;
- რაში მდგომარეობს ჩვენი კონკურენტული უპირატესობა;
- რა ნაკლოვანებები უნდა აღმოიფხვრას;
- რა რისკზე შეიძლება წავიდეთ;
- როგორ მოვახდინოთ ბაზარზე ჩვენი არსებობის გაფართოების სტრატეგიის რეალიზაცია;
- მუშაობის რა საბაზრო პრინციპებზე შეიძლება შეთანხმება;
- რა მითები სდევს ჩვენს ძალისხმევას;
- როგორია რეალიები;
- რა პირობების კომბინაციას შეუძლია მაჩვენებლების გაუმჯობესება, ან მოგების გადიდება;
- განვჭვრეტთ თუ არა ყველა სავარაუდო ნეგატიურ ფაქტორს;
- გვაქვს თუ არა მოქმედების განსაზღვრული გეგმა, მოვლენების განვითარების არახელსაყრელი სცენარის შემთხვევაში;
- როგორია ჩვენი პრიორიტეტები;
- როგორია ჩვენი ფასეულობები;
- რა ფილოსოფიური კონცეფცია უდევს საფუძვლად ორგანიზაციის მუშაობას მისი საქმიანობის დაწყებიდან.

ამ კითხვებზე პასუხის გაცემის გარდა, ანალიზის დროს უნდა გავითვალისწინოთ საგარეო მდგომარეობა. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეგვიძლია მოვახდინოთ ზოგადი პრინციპების ფორმულირება, რომელიც დაგვეხმარება ხედვის ჩამოყალიბებაში, რაც გულისხმობს



რეალიზებადი გეგმების შემუშავებას.

ამაში დაგვეხმარება ნახ. 15-ზე წარმოდგენილი სქემა, რომელიც ეროგვარად თევზის ძვალს წააგავს. ჩვენ აუცილებლად უნდა გავანაწილოთ ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც მიეკუთვნება პროცესის პირველ ეტაპს, საოანადო კატეგორიების მიხედვით (გამორიცხული არ არის, რომ ერთი და იგივე საკითხი ერობაშად რამდენიმე კატეგორიას მივაკუთვნოთ). ეს კატეგორიები პირობითადაა შერჩეული.




**ნახ. 15**

დავუშვათ, რომ კომიტეტში, რომელიც სტრატეგიულ დაგეგმვას ახორციელებს, ექვსი კაცი მუშაობს. პირველი ეტაპის საკითხები შეიძლება დავყოთ ექვს მსხვილ კატეგორიად. იდეა იმაში მდგომარეობს, რომ კომიტეტის თითოეული წევრი მუშაობდეს მხოლოდ საკითხების გარკვეულ წრეზე და ცდილობდეს დამაკმაყოფილებელი პასუხების მიღებას, შეფასების შედარებით ზუსტი კრიტერიუმების ძებნას, რის შედეგადაც ფორმულირდება პრიორიტეტების ჩამონათვალი, ან ერთ-ერთი ორგანიზაციული ფასეულობა, რომელიც მის თემას შეეხება. დაბოლოს, ზოგადი ცნებებიდან და განსაზღვრებებიდან იკვეთება ორგანიზაციული ხედვა, რომლის შექმნაც სტრატეგიული დაგეგმვის აუცილებელი კომპონენტია.

ოპერატიული დაგეგმვა არ არის ისეთი ყოვლისმომცველი პროცესი, როგორც ხედვის განსაზღვრა. იგი უფრო ფუნქციონალურია, განსაზღვრავს მოქმედებათა მკაცრ თანმიმდევრულობას, რომელმაც უნდა მიგვიყვანოს ხედვის ძირითადი მიზნის საბოლოო გამარჯვებამდე. ოპერატიული გეგმის შედგენისას ძირითადი ადგილი განეკუთვნება რუტინულ ამოცანებს, რომლებიც ჩვენს წინაშე ყოველდღე, ყოველ კვარტალში, ყოველ წელს წარმოიშობა.

ამ გეგმის ნაწილია როგორც მიზნები, რომელთა მიღწევაც შეიძლება შეფასდეს კონკრეტული მაჩვენებლების დახმარებით, ისე კონკრეტული ნაბიჯები მათი რეალიზაციისათვის, პრიორიტეტების თანმიმდევრულობის დაცვით. ანუ ოპერატიული გეგმის შედგენის ეტაპზე პროგნოზირდება მოვლენების განვითარების სცენარები და განისაზღვრება, თუ რა უნდა გაკეთდეს ამა თუ იმ შემთხვევაში.

საგარეო პირობების აღწერა და საკითხების ჩამონაოვალი, თანდათან გარდაიქმნება საკმაოდ განსაზღვრულ კატეგორიებად და ცნებებად, რომელთა მეშვეობითაც ყალიბდება ხედვის კვინტესენცია. ამის შემდეგ ხედვა მდიდრდება სტრატეგიული გადაწყვეტილებებით პროცედურების თვალსაზრისით, რომლებმაც უნდა მოახდინონ ზემოქმედება ხედვის ძირითადი მიზნის განხორციელებაზე. საბოლოო ჯამში, პროცედურები დეტალიზერებულ უნდა იქნან მრავალი ნაბიჯის დახმარებით, რის შედეგადაც მიიღწევა დაგეგმვის მიზნები.

მეტი ეფექტიანობის მიზნებისათვის ოპერატიული დაგეგმვა ორგანიზაციის თანამშრომლებმა უნდა გაიგონ, მათ მიერ დაკავებული თანამდებობებისაგან დამოუკიდებლად. არავითარი ეჭვი არ უნდა არსებობდეს, განვითარების მიმართულების შერჩევის თვალსაზრისით. დეტალურად და უაღრესად ფრთხილად უნდა მოხდეს ინფორმაციის მატარებლების აღწერა. გეგმის რეალიზაციის კვალობაზე წარმოქმნილი პრობლემები უნდა გადაწყდეს ორგანიზაციის ყველა დონეზე: ეს შეიძლება იყოს ცალკეული მუშაკი ან სამუშაო ჯგუფი, რომლებიც კონკრეტულ თემატიკაზე მუშაობენ. თუ მოცემულ ეტაპზე ვერ ხერხდება დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილების მიღება, პრობლემა იქცევა დაბალი დონის მენეჯერების თავის ტკივილად. თუ დასმული პრობლემა საკმაოდ არსებითი აღმოჩნდება, რათა საშუალო მმართველობითი რგოლის ყურადღების საგნად იქცეს, ის კიდევ ერთი საფეხურით მაღლა იწევს. პირველ რიგში (და სასურველია საბოლოოდ) პრობლემა უნდა გადაჭრან მათ, ვისაც უშუალო დამოკიდებულება აქვთ პროცესთან, რათა უმაღლესი ხელმძღვანელობა გაანთავისუფლონ უშუალო ვალდებულებების შესრულებისაგან.

თუ უგულვებელვყოფთ იმ საკითხებს, რომლებიც წყდება ოპერატიული გეგმების ფარგლებში, ხედვა დარჩება შესაძლებლის სფეროში. თუ ხელმძღვანელობა ვერ ხედავს გრძელვადიანი სტრატეგიის დამუშავების აუცილებლობას, მაშინ მომავალი ზრდა იქცევა შემოხვევის საქმედ და არა ფორმულირებულ მიზნად, რომლის მიღწევასაც დაბეჯითებით ცდილობენ, გარკვეული ტაქტიკის შეგნებული გამოყენებით.

## 3.6 სტრატეგიის შორმირებისა და რეალიზაციის პროცესის ეფექტიანობის შეფასება

გაუმჯობესების უწყვეტი პროცესი, ცოდნის ეფექტიანი მართვა და მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებისკენ მიმართული გადაწყვეტილებების მჭიდრო ურთიერთკავშირი, თანამედროვე პირობებში განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს. ამასთან, ამ სტრატეგიების



ჰარმონიული გამოყენება შეუძლებელია, თუ არ არსებობს შეფასების სპეციალური მეთოდიკა, რომლის მნიშვნელობაც ამ ინიციატივების წარმატებული რეალიზაციისათვის, შეიძლება შევადაროთ მხოლოდ გემის ნავიგაციურ მოწყობილობას. მკაცრი კონკურენციული ბრძოლის პირობებში პრინციპულად მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციებმა რესურსები გამოიყენონ რაც შეიძლება სრულად და საკლები დანახარჯებით. საწარმოო სწავლების პროგრამები და ამ მიმართულებით ცალკეული გადაწყვეტილებები მჭიდრო კავშირში უნდა იყვნენ ბიზნესის მოთხოვნილებებთან, რათა სწორედ ის შედეგი უზრუნველყოს, რომელსაც ვარაუდობს ფირმა თავისი სარეკლამო კომპანიის ჩატარებისას.

რა იქნება უშუალოდ შეფასების ობიექტი? რისთვის, როდის და რა კონკრეტული მიზნებისათვის უნდა მოხდეს ასეთი შეფასება? რა შედეგებს მოგვცემს ესა თუ ის შეფასება? ამ კითხვებზე პასუხი შეიძლება გასცეს კვლევის სტრატეგიამ, რომელიც დამაკავშირებელი რგოლია ზოგად და ოპერატიულ მიზნებსა და ბიზნესის ამოცანებს შორის. ამგვარი შეფასების სტრატეგიები: შესაძლებლობას გვაძლევს განვსაზღვროთ კონკრეტული გადაწყვეტილების ეფექტიანობა; გვეხმარება ჩავატაროთ ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მონიტორინგი, რომელიც დაკავშირებულია შრომის ხარისხის ამაღლებასთან, ხელსაყრელი შესაძლებლობების გამოვლენის მიზნით; აცნობიერებს სამუშაო ადგილზე არსებულ ბარიერებს, რომლებიც აფერხებენ ახლად მიღებული ცოდნის პრაქტიკული გამოყენების პროცესს.

შეფასების სტრატეგია რომ ბიზნესის მიზნებს დავუკავშიროთ, საჭიროა ამ სტრატეგიის კონტექსტისგან მოუწყვეტლად განხილვა. შეფასება რომ დაბალანსებული იყოს, რეკომენდებულია ორი მოდელის – კირკპატრიკის ოთხსაფეხურიანი მოდელის და რობერტ ს. კაპლანის და დევიდ პ. ნორტონის მიერ შემოთავაზებული დაბალანსებული ჩაწერის მეთოდის ერთობლივი გამოყენება.

ზოგადი სახით კირკპატრიკის მეთოდი ასე გამოიყურება:

**ეტაპი 1: რეაქცია.** მოცემულ ეტაპზე ვცდილობთ გავარკვიოთ თანამშრომელთა გამოძახილი კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღების თაობაზე;

**ეტაპი 2: სწავლება.** ვცდილობთ დავადგინოთ, იცვლება თუ არა სწავლების პროცესში მსმენელთა წარმოდგენები, ფართოვდება თუ არა მათი თვალთახედვა, რამდენად მაღლდება კვალიფიკაცია;

**ეტაპი 3: ქცევა.** კვლევის მოცემული ეტაპის მიზანია თანამშრომელთა ქცევის ცვლილების შეფასება სამუშაო ადგილზე, თავის უშუალო ვალდებულებებზე დაბრუნებისას;

**ეტაპი 4: შედეგები.** მოცემულ ეტაპზე ყასდება ის ხარისხობრივი მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ ფირმის ეკონომიკურ

მდგომარეობას. საშედეგო მაჩვენებლები შეიძლება მოიცავდეს ინვესტიციებიდან შემოსავალს, წარმოებული პროდუქციის მოცულობის ზრდას, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებას, დანახარჯების შემცირებას, მარაგების შემცირებას, კვლევის პროგრამის გაფართოებას და ა.შ.

დაბალანსებული ჩაწერის მეთოდი აგებულია ოთხ სხვადასხვა თვალსაზრისზე და კირკპატრიკის მეთოდზე უფრო მეტად, ემყარება სამეურნეო საქმიანობაში გამოყენებულ კლასიკურ ტერმინოლოგიას. განიხილება შემდეგი საკითხები:

- მომხმარებლის პოზიცია: პასუხობს თუ არა მოცემული გადაწყვეტილება მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს, ან მოლოდინს; დროულად იქნა თუ არა ეს გადაწყვეტილება მიღებული და რამდენად სწორად განხორციელდა; დაკმაყოფილდნენ თუ არა მომხმარებლები საბოლოო პროდუქტით;
- სწავლების პოზიცია: მიიღეს თუ არა ექსპერიმენტის მონაწილეებმა ახალი ცოდნა და ჩვევები; მოხდა თუ არა გამოსაყენებელი მეთოდების სრულყოფა;
- ბიზნესის პოზიცია: რაში გამოვლინდა თანამშრომლის მიერ მის უშუალო ვალდებულებებზე დაბრუნების შედეგი; ამაღლდა თუ არა შრომის მწარმოებლურობა; შეიცვალა თუ არა თანამშრომელთა სამუშაოსადმი დამოკიდებულება; მოხერხდა თუ არა ხარჯების შემცირება; გამოიყენება თუ არა დღეს ტექნოლოგიური სიახლეები; ემთხვევა თუ არა მიღებული შედეგები სავარაუდო შედეგებს;
- ფინანსური ასპექტი: არის თუ არა დადებითი ფინანსური შედეგი, სწავლების პროგრამის რეალიზაციიდან, ხდება თუ არა თუნდაც ჩადებული ფულადი სახსრების ამოღება; ხელს უწყობს თუ არა მოცემული პროგრამა მოგების გაზრდას, ხარჯების მინიმიზაციას, როგორია ფინანსური ეფექტი?

შეფასების მეთოდიკა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ზემოთ აღნიშნული ორი მეთოდის გამოყენებით. უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი სახის შეფასების ამოცანების გადასაჭრელად პრინციპულად მნიშვნელოვანია გაზომვადი პარამეტრების ფაროო სპექტრის გამოყენება.

მართვის ხარისხის შეფასების ძირითადი სტრუქტურული ელემენტების განსაზღვრისათვის, აუცილებელია რამდენიმე ძირითადი ეტაპის გავლა:

**ეტაპი 1:** ბიზნესის მოთხოვნილებებისა და შეფასების სტრატეგიის ამოცანების ფორმულირება;

**ეტაპი 2:** შეფასების სტრატეგიის ვარგისიანობა ბიზნესის მოთხოვნილებებისა და ორგანიზაციული მიზნების თვალსაზრისით;

**ეტაპი 3:** შეფასების სტრატეგიის მექანიზმის განსაზღვრა;



**ეტაპი 4:** აუცილებელი რესურსების მოცულობის განსაზღვრა;

**ეტაპი 5:** სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმის დამუშავება;

**ეტაპი 6:** მეთოდების, საშუალებების, პროცესების მართვა;

**ეტაპი 7:** ავტომატური მხარდაჭერის მექანიზმის განსაზღვრა.

ჩვენ განვიხილავთ ჩამოთვლილ ეტაპებს და განვსაზღვრავთ იმ საშუალებებს, რომელთა დახმარებითაც შესაძლებელი იქნება, პროცესთან დაკავშირებული მოქმედებების ზუსტი განსაზღვრა.

**ეტაპი 1: ბიზნესის მოთხოვნილებების ფორმულირება.**

ამ ეტაპზე აუცილებელია ბიზნესის მოთხოვნილებების განსაზღვრა, რაც იმას ნიშნავს, რომ საკვლევი პრობლემა აღებული იქნება უფრო ფართო კონტექსტში. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება მოხდეს შეფასების სტრატეგიის ამოცანების ფორმულირება, ანუ იმ შედეგების პროგნოზი, რომელსაც მივაღწევთ, შერჩეული სტრატეგიის გამოყენების შემთხვევაში. ნებისმიერ დაინტერესებულ მხარეს, ამ მიმართულებით შეიძლება ჰქონდეს პირადი მიზნები და, აღნიშნულთან დაკავშირებით, წარმოიშვება იმის აუცილებლობა, რომ დაიშავდეს შეფასების ტაქტიკების სერია, განისაზღვროს ფაქტიურად გამოსაყენებელი საშუალებები და მეთოდები. ამიტომაა ასე მნიშვნელოვანი, პირველ რიგში, ბიზნესის მდგომარეობის შესახებ წარმოდგენის შექმნა შეფასების სტრატეგიის დამუშავების დაწყებამდე.

მომდევნო ეტაპზე აუცილებელია, პირველ ეტაპზე შეკრებილი მონაცემების დამუშავება და შეფასების მიზნებისა და ამოცანების ბიზნესის მიზნებთან და ამოცანებთან შესაბამისობაში მოყვანა, რაც ფაქტიურად უზრუნველყოფს მათ შეთავსებადობას

**ეტაპი 2: სტრატეგიის ვარგისიანობა ბიზნესის თვალსაზრისით.**

მეორე ეტაპზე ანალიზის საგანი ხდება ინფორმაცია ამა თუ იმ მაჩვენებლის გამოყენების მიზანშეწონილობისა და ფირმის ბიზნესისათვის არსებითი ფაქტორების განსაზღვრის შესახებ (მოცემულ კონტექსტში ორგანიზაციად შეიძლება ვიგულისხმოთ კორპორაცია, ქვეგანაყოფი, გუნდი და ა.შ.). ფირმის ბიზნესზე მოქმედი ტიპური ფაქტორები, რომლებიც აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული შეფასების სტრატეგიის განსაზღვრისას, შემდეგია:

- ბაზარი ან ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ მომხმარებელთა ქცევაზე. ამ ფაქტორების ქვეშ იგულისხმება დემოგრაფიული ცვლილებები, ცვლილებები მომხმარებელთა შემადგენლობაში და მოთხოვნილებების ცვლილება. ეს მომენტები განსაზღვრავენ პროდუქციაზე მოთხოვნას, ან ბაზარზე ახალი პროდუქტით გასვლის აუცილებლობას. გარდა ამისა, ამ ფაქტორებში შეიძლება ჩავროთ უფრო მკაცრი კონკურენცია ან სხვა ფაქტორები, რომლებიც ფირმას აიძულებენ სხვანაირად შეხედოს ბაზარს, რომელსაც იგი მიიჩნევს თავისი ინტერესების სფეროდ.

- ტექნოლოგიური ასპექტები. ტექნოლოგიური ასპექტების ქვეშ იგულისხმება ინოვაციები ან ახალი ტექნოლოგიები, რომლებიც ქმნიან ახალ ხელსაყრელ შესაძლებლობებს, ინფორმაციის შენახვისა და დამუშავებისადმი მიდგომების ცვლილებებისათვის.
- შრომის ორგანიზაციის მიმართ, სისტემის, პროცესის, საკვანძო პრინციპების ცვლილება. ეს ცვლილებები აისახება ცალკეული თანამშრომლის საკვალიფიკაციო მოთხოვნების ცვლილებებში.
- ფინანსური ასპექტი, ან საფონდო ბაზრის რეაქცია.

**ეტაპი 3: შეფასების სტრატეგიის მექანიზმის განსაზღვრა.**

მესამე ეტაპზე განისაზღვრება შეფასების პროცესში გამოყენებული მეთოდების, საშუალებების და პროცესების ტიპები.

**ეტაპი 4: აუცილებელი რესურსების მოცულობის განსაზღვრა.**

მეოთხე ეტაპზე ჩვენს წინაშე დგას კვლევის ჩასატარებლად საჭირო რესურსების მოცულობისა და ტიპის განსაზღვრის ამოცანა, წინა ეტაპზე შერჩეული მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენებით. მოცემულ კონტექსტში რესურსების ცნება საკმაოდ ფართოა: შეიძლება ვიმსჯელოთ დაფინანსების სავალდებულო მოცულობაზე, კადრებზე მოთხოვნილებაზე, ან სამუშაოზე სხვა ქვეგანყოფების მოზიდვის აუცილებლობაზე (მაგალითად, შეიძლება საჭირო გახდეს სპეციალისტების მონაწილეობა ინფორმაციული უზრუნველყოფის განყოფილებიდან). ამ ეტაპის განუყოფელი ნაწილი შეიძლება იყოს ბიუჯეტის მომზადება. მას შემდეგ, რაც განისაზღვრება ბიზნესის მიზნები, მექანიზმები და რესურსების მოცულობა, დგება მომენტი, როცა უნდა გადაწყდეს, თუ როგორ განხორციელდება შეფასების სტრატეგია.

**ეტაპი 5: სტრატეგიის რეალიზაციის გეგმის დამუშავება.**

დოკუმენტებში აუცილებლად უნდა აისახოს ის გადაწყვეტილებები, რომლებიც წინა ეტაპებზე იქნა მიღებული, ამასთან კომპანიაში ფორმულირდება და ვრცელდება ინფორმაცია მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენების პრინციპების შესახებ, ამ ეტაპზე აუცილებელია განისაზღვროს და დოკუმენტალური ფორმით წარსდგეს კომუნიკაციების ორგანიზაციის გეგმა, აუცილებელი რესურსების ჩამონათვალი, დროითი გრაფიკი და საკონტროლო წერტილები, საშუალებების, მეთოდების, პროცესების გამოყენებასთან დაკავშირებით.

მას შემდეგ, რაც რეალიზაციის გეგმა საბოლოო ფორმას მიიღებს, დგება მომენტი, როცა უნდა მოხდეს საშუალებების, მეთოდების და პროცესების პროექტის ფორმულირება, კვლევის სტრატეგიასთან დაკავშირებით.

**ეტაპი 6: მეთოდების, საშუალებების, პროცესების დეტალიზაცია.** კვლევისა და შეფასების პროცესთან დაკავშირებული რისკები



შეიძლება შეიზღუდოს. შემუშავებული გეგმის ფართომასშტაბიანი რეალიზაციის დაწყებამდე უნდა დავრწმუნდეთ, რომ არსებული საშუალებები, მეთოდები და პროცესები იძლევიან კვლევის პროცესში აუცილებელი მონაცემების მიღების შესაძლებლობას.

მას შემდეგ, რაც მეთოდები, საშუალებები და პროცესები თავის საბოლოო ფორმას მიიღებენ, პრაქტიკულ აპრობაციას გაივლიან და ჩათი გამოყენება მიზანშეწონილად ჩაითვლება, საჭიროა განისაზღვროს, თუ რა საშუალებების დახმარებით იქნება შენარჩუნებული შეფასების სტრატეგიის „შრომისუნარიანობა“ გრძელვადიან პერსპექტივაში, რაც არსებითად, მოითხოვს ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი პუნქტის ეტაპობრივ გავლას.

**ეტაპი 7: ავტომატური მხარდაჭერის მექანიზმის განსაზღვრა.** როგორც ნებისმიერ სხვა შემთხვევაში, თუ შეფასების სტრატეგია არ პასუხობს ბიზნესის მიმდინარე მოთხოვნილებებს, მისი დახმარებით უახლოესი დროის განმავლობაში, აღარ მოხერხდება აუცილებელი მონაცემებისა და ინფორმაციის მიღება. შეფასებისა და კვლევის სტრატეგიის დამამოავრებელი შტრიხია ავტომატური მექანიზმის განსაზღვრა, რომელიც სიგნალს იძლევა არსებული საშუალებების, მეთოდების, პროცესების გამოცვლის აუცილებლობის შესახებ.

შეფასების სტრატეგია იძლევა გრძელვადიანი დაგეგმვის მიზნებისათვის ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობას, რომლის დახმარებითაც შეიძლება რეალურად შემოწმდეს მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტიანობა. იმ პირობით, თუ შეფასების სტრატეგია შესაბამისობაში მოვა ფირმის, როგორც სამეურნეო ეროეულის საკვანძო სტრატეგიებთან, შეიძლება მენეჯმენტის მხარდაჭერის იმედი გვქონდეს, რომელიც ინიციატივის მნიშვნელობას აცნობიერებს.

**საკონტროლო კითხვები:**

1. *ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ფირმის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები;*
2. *ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ ფირმის შესაძლებლობების განმტკიცების ძირითადი მეთოდები;*
3. *განასხვავეთ წარმოების ორგანიზაციის ფუნქციონალური, სივრცობრივი და დროითი ასპექტები;*
4. *დაახასიათეთ მ. პორტერის კონცეფციის თანახმად მამოძრავებელ ძალთა ტიპები, რომელთაც შეუძლიათ საბაზრო პირობების შეცვლა;*
5. *მ. პორტერის გამოკვლევების მიხედვით როგორ შეიძლება დახასიათდეს განსაზღვრულ ბაზარზე კონკურენციის მდგომარეობა?*
6. *რას წარმოადგენს კომპანიის სტრატეგიული გეგმის შეფასების მეთოდიკა?*
7. *რასთანაა დაკავშირებული კომპანიის სტრატეგიული გეგმის შეფასება?*
8. *დაახასიათეთ სტრატეგიული ხედვა სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას;*
9. *როგორ ხდება სტრატეგიის ფორმირებისა და რეალიზაციის პროცესის ეფექტიანობის შეფასება?*
10. *დაახასიათეთ კორპატრიკის ოთხსაფეხურიანი მოდელი;*
11. *ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მართვის ხარისხის შეფასების ძირითადი სტრუქტურული ელემენტების განსაზღვრის ეტაპები.*



# თავი 4. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის კონცეფციები

## 4.1 პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი პირობები და ფაქტორები

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება მის შეძენაზე და ექსპლოატაციაზე გაწეული დანახარჯებისა და მყიდველის მიერ მისი გამოყენების დროს მიღწეული შედეგების შეთანაწყობის პროცესში.

მომხმარებლისათვის საქონელში ძირითადია ხარისხი და ფასი, რომლებიც საქონლის კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავენ. მაგრამ კონკურენტული გარემოთი განპირობებული სხვა ფაქტორებიც არსებობს.

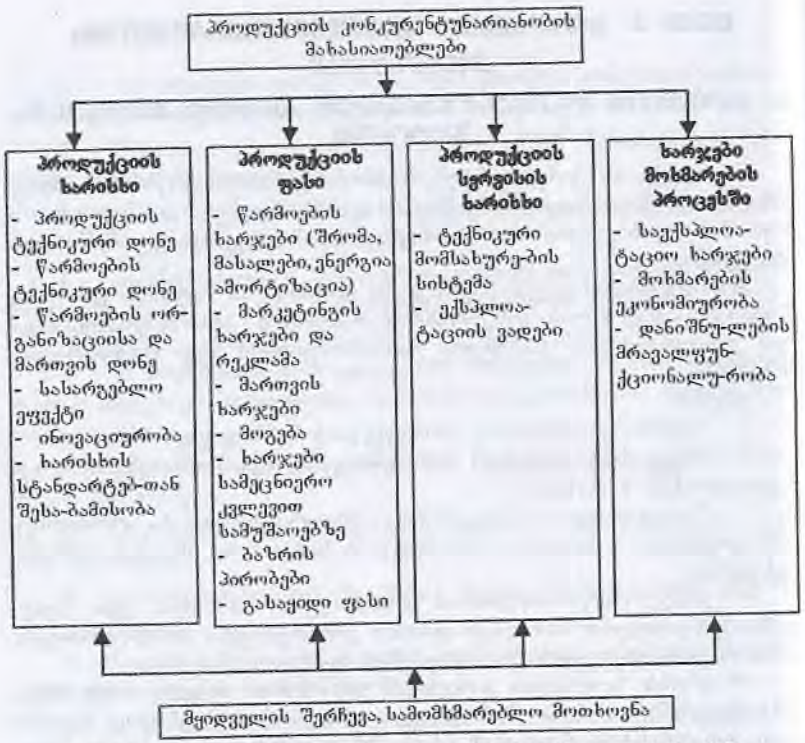
ესენია:

- მომხმარებლისათვის პროდუქციის მიმზიდველობის ძალა;
- სხვადასხვა, ზოგჯერ წინააღმდეგობრივი, მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხარისხი;
- წარდგენილი მოთხოვნების პრიორიტეტულობა, რომელიც დამოკიდებულია როგორც პროდუქციის სახეობაზე, ისე მის მომხმარებელზე;
- კონკურენტუნარიანობის დინამიკური ხასიათი. იგი შეიძლება განვიხილოთ მხოლოდ დროის კონკრეტული მომენტისათვის, ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილებების გათვალისწინებით.

არსებობს საქონლის კონკურენტუნიარობის მთელი რიგი სხვა განსაზღვრებები. ისინი მართებულია იმდენად, რამდენადაც საქონლის კონკურენტუნარიანობის ცნება მრავალმხრივია და სხვადასხვა კუთხით ანალიზდება. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა – პროდუქციის, როგორც საქონლის, დახასიათებაა, რომელიც კონკურენტი საქონლისაგან მის განსხვავებას ასახავს, როგორც კონკრეტული საზოგადოებრივი მოთხოვნილების შესაბამისობის ხარისხით, ისე მის დაკმაყოფილებაზე გაწეული დანახარჯების მიხედვით.

ნახ. 16-ზე ზოგადი სახით წარმოდგენილია ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ პროდუქციის კონკურენტუნარიანობაზე.

საბაზრო სიტუაციის, კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის და ა.შ. შესაბამისად, მისი კონკურენტუნარიანობის ოპტიმიზაციის დონის კრიტერიუმებია: კომპანიის ხვედრითი წონა ერთიპური პროდუქციის გასაღების საერთო მოცულობაში, გაყიდვებიდან ამონაგები, მოგების ნორმა და ა.შ. თუმცა თითოეულ ამ კრიტერიუმს აქვს დამოუკიდებლად არსებობის უფლება იმდენად, რამდენადაც სტაბილურია მაღალი მოგების უზრუნველყოფა.




**ნახ. 16.** *პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ფაქტორები. მწარმოებლისა და მომხმარებლის პოზიცია.*

ანალიზი გვიჩვენებს, რომ საქონლის კონკურენტუნარიანობაზე გავლენას ახდენს ძირითადად ოთხი შემადგენელი ნაწილი: საქონლის დანიშნულება, მისი ხარისხი, ფასი და მოხმარების ან ექსპლოატაციის ეკონომიურობა. საქონლის დანიშნულება განსაზღვრავს სამუშაოთა წრეს, რომელთა შესასრულებლადაც შეიძლება მისი გამოყენება და, შესაბამისად, მისი პოტენციური მყიდველების წრეს. ყოველივე ეს საქონლის გამოშვებას წარმართავს ბაზრის კონკრეტული სეგმენტისაკენ. საქონლის დანიშნულება წარმოადგენს მწარმოებელი კომპანიის საწყის მიმართულებას, თუ რისთვის და რა პირობებში უნდა იბრძოლოს მან ბაზარზე. რაც შეეხება ფუნქციონალურ ეფექტიანობას და მოხმარების, ან ექსპლოატაციის ეკონომიურობას, მოცემული ასპექტები, ფასთან ერთად, განსაზღვრავენ საქონლის პოზიციას მოცემული კონკურენციის პირობებში. კონკურენტუნარიანობის შემადგენელ ფაქტორებზე ზემოქმედების შესაძლებლობები, ერთმანეთისაგან არსებითად განსხვავდებიან.

კომპანიისათვის საფასო ზემოქმედების შესაძლებლობები ძალიან შეზღუდულია და განისაზღვრება მის მიერ გასაყიდი ფასების მიღწეულ დონესა და მინიმალურ ფასებს (ქვედა ზღვარის ფასებს) შორის სხვაობით, რაც წარმოების რენტაბელობას უზრუნველყოფს. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობაზე საფასო რეგულირების ზემოქმედების განსაზღვრა საკმაოდ ადვილია. თუმცა კონკურენტუნარიანობის ოპერატიული მართვა ფასის მეშვეობით მაშინ ხდება შესაძლებელი, როცა საამისოდ შექმნილია წინამძღვრები ნაწარმის დამუშავებისა და დამზადების საფეხურებზე, უპირველეს ყოვლისა, ხარისხის მაღალი მაჩვენებლებისა და წარმოების დაბალი ხარჯების სახით. სხვა სიტყვებით, საფასო ზემოქმედების შესაძლებლობები და თავად „საბაზრო" კონკურენტუნარიანობა წარმოებაშია ჩადებული. ნაწარმის ხარისხსა და წარმოების დანახარჯებს შორის ოპტიმალური თანაფარდობის მიღწევა წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის მართვის მიზანს.

ერთი შეხედვით, ხარისხის კომპლექსური მართვა წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის მართვას, რადგან მიმართულია ორგანიზაციის სხვადასხვა ქვეგანაყოფების საქმიანობაზე, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან ხარისხის პარამეტრების დამუშავებაზე, ხარისხის მიღწეული დონის შენარჩუნებაზე და მის ამაღლებაზე, უველაზე ეკონომიურ დონეზე ნაწარმის კონსტრუირების, წარმოებისა და ექსპლოატაციის უზრუნველყოფისა და მომხმარებლის მოთხოვნილებების სრული დაკმაყოფილების პირობებში.

უნდა აღინიშნოს, რომ საქონლის საბაზრო პერსპექტივების მხოლოდ წარმოების ხარისხთან და ხარჯებთან დაკავშირება არასაკმარისია. საქონლის წარმატების ან წარუმატებლობის მიზეზი შეიძლება იყოს სხვა (არასასაქონლო) ფაქტორები, როგორიცაა: მომწოდებლის სარეკლამო საქმიანობა, მისი პრესტიჟი, ტექნიკური მომსახურების შეთავაზებული დონე და სხვ. ზოგიერთი ეს ფაქტორი ობიექტური ხასიათისაა. მაგალითად, ტექნიკური მომსახურება, რომელიც ცალკეულ შემთხვევაში, ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია. ტექნიკური სერვისის სფეროს მეშვეობით რეალიზდება საათადარიგო ნაწილებისა და მომსახურების მნიშვნელოვანი რაოდენობა. მათი ფასი უშუალო გავლენას ახდენს საექსპლოატაციო ხარჯებზე და წარმოადგენს მყიდველის პირდაპირი ინტერესის ობიექტს.

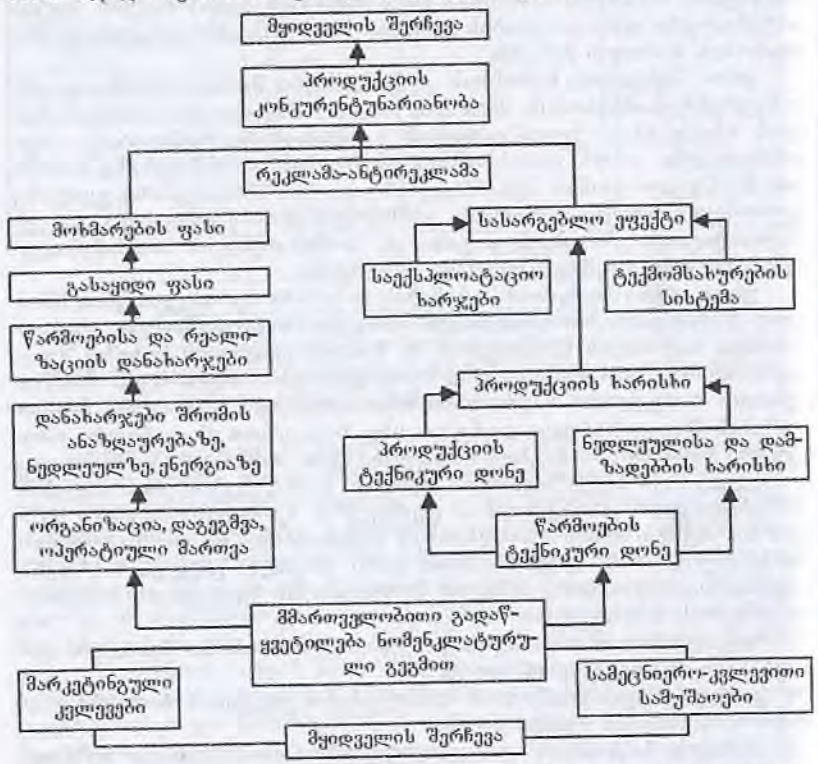
ზოგადი სახით საქონლის კონკურენტუნარიანობა შეიძლება გამოვსახოთ შემდეგი ფორმულით:

*კონკურენტუნარიანობა = სასარგებლო ეფექტი + ხარისხი + ფასი + საქონლის მომსახურება.*

ამრიგად, საქონლის კონკურენტუნარიანობის მართვა ნიშნავს აღნიშნული შემადგენელი ნაწილების ოპტიმალური თანაფარდობის

უზრუნველყოფას, ძირითადი ძალისხმევის წარმართვას მნიშვნელოვანი ამოცანების (პროდუქციის ინოვაციურობა, ხარისხის ამაღლება, წარმოების ხარჯების შემცირება, გაყიდვის შემდგომი მომსახურების ეკონომიურობისა და ოპერატიულობის ამაღლება) გადასაჭრელად. ზოგადი სახით, სამრეწველო პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები მოცემულია ნახ. 17-ზე.

ბაზარზე არსებობს საქონლის დიდი რაოდენობა, რომლებიც იყიდება არა მწარმოებლის, არამედ გადამყიდველების ან შუამავლების მიერ. მათთვის იმ ფაქტორების ნაკრები, რომლებიც კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს, შემოიფარგლება დანახარჯებით შესყიდვებზე, მიტანაზე და რეალიზაციაზე (ზოგჯერ რეკლამასაც მოიცავს). მწარმოებლები, რომლებიც რეალიზაციის ტვირთისგან თავისუფლდებიან, მოგების ნაწილს კარგავენ, რადგან პროდუქციას ძირითადად საქარხნო თვითღირებულებით ყიდიან.




**ნახ. 17** *სამრეწველო პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორები.*



## 4.2 პროდუქციის ხარისხის შეფასების სტრუქტურირება

ობიექტი ნაწარმი უნდა ასახავდეს მისი ხარისხის მახასიათებელ ძირითად ელემენტებს. მხედველობაში გვაქვს, მომხმარებლის მიერ აღიარებული ხარისხის მახასიათებლები. სპეციალისტები თვლიან, რომ მყიდველს ნაკლებად აინტერესებს ხარისხის მრავალი მახასიათებელი. მას, როგორც წესი, აინტერესებს ორი-სამი მაჩვენებელი, რომლებიც მის სამომხმარებლო თვისებებს განსაზღვრავენ, მაგრამ მომხმარებლები მრავალრიცხოვანნი არიან და მათი გემოვნებები მრავალფეროვანია, ამიტომ წარმოიშვება ნაწარმში ხარისხის ინტეგრული ასახვის პრობლემა.

ამ პრობლემის გადასაწყვეტად გამოიყენება ე. წ. ხარისხის ფუნქციის სტრუქტურირების მეთოდი (ხფსმ). ეს მეთოდი დამუშავებულია იაპონიაში 60-იანი წლების მიწურულს, დოქტორ ფ. იაკუჰარას მიერ. პირველად იგი გამოიყენა ფირმა მიცუბისმა, შემდეგ კი ფართოდ გავრცელდა ფორდის კორპორაციაში.

ხფსმ-ს პროცესი შედგება ოთხი ფაზისაგან:

**ფაზა 1. ახალი ნაწარმის დამუშავების დაგეგმვა.** მყიდველის მოთხოვნები დგინდება, გაიაზრება და გადაიყვანება საინჟინრო დაპროექტების ენაზე ტერმინებში, რომელთაც ხარისხის არაპირდაპირ მაჩვენებლებს უწოდებენ. ყველაზე მნიშვნელოვანი არაპირდაპირი მაჩვენებლები მომდევნო ფაზისათვის გამოიყენებიან.

**ფაზა 2. პროექტის სტრუქტურირება.** განიხილება ნაწარმის დამუშავების სხვადასხვა კონცეფცია, რომელთაგანაც შეირჩევა საუკეთესო. შემდეგ ხდება პროექტის დეტალიზება. ამასთან, განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ნაწარმის არსებით მახასიათებლებს, რომლებიც გამოთვლილია მყიდველთა მოთხოვნების მიხედვით და სტრუქტურირებულია ფაზა 1-ში. შემდეგ ნაწარმის დამუშავების დეტალები სტრუქტურირდება ფაზა 3-ში.

**ფაზა 3. ტექნოლოგიური პროცესის დაგეგმვა.** განიხილება ნაწარმის დამუშავების ტექნოლოგიური პროცესი. არსებითი ოპერაციებისა და პარამეტრების ტერმინებში ფორმირდება ნაწარმის წარმოების პროცესის კონცეფცია. შემდეგ ეს მახასიათებლები სტრუქტურირდება მომდევნო ფაზაში.

**ფაზა 4. წარმოების დაგეგმვა.** ამ, დამამთავრებელ ფაზაში განიხილება პროცესის მართვის მეთოდები. მათ უნდა უზრუნველყონ პროდუქციის წარმოება, მნიშვნელოვანი მახასიათებლების მიხედვით, რომლებიც ფაზა 2-შია განხილული, და, შესაბამისად, აქმაყოფილე-

ბენ მყიდველის მოთხოვნებს.

ამრიგად, ხარისხის ფუნქციების სტრუქტურირების მთელი პროცესის განმავლობაში, ნაწარმის პროექტიდან ტექნოლოგიური პროცესის დამუშავებამდე და მის ინჟინრულ უზრუნველყოფამდე, იქმნება ნაწარმი, რომელმაც მყიდველის მოთხოვნები უნდა დააკმაყოფილოს.

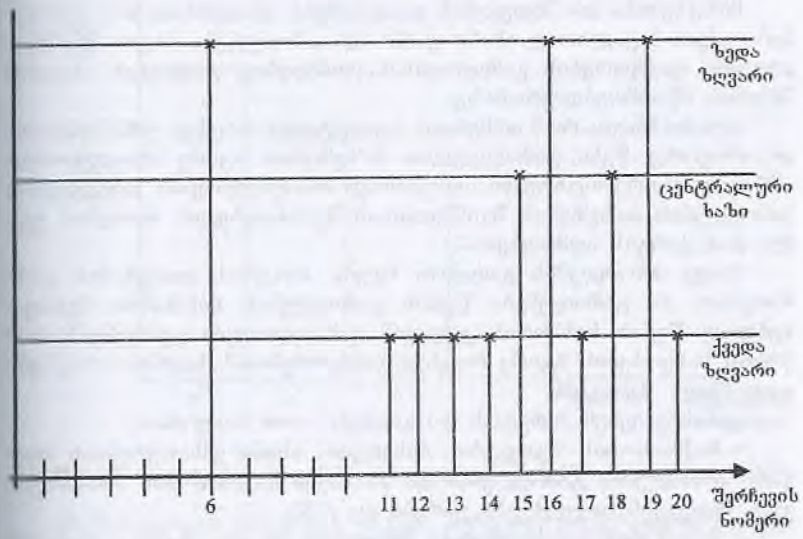
ხარისხის ფუნქციების სტრუქტურირების მეთოდი მოითხოვს სხვადასხვა სფეროებში ცოდნას და გამოცდილებას და შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა დარგის სპეციალისტთა კოლექტივების მიერ. ამიტომ პროდუქციის განახლებადობა, ფირმის კონკურენტუნარიანობისა და გაყიდვების საერთო მოცულობაში ახალი პროდუქციის წილის ამსახველი ერთ-ერთი მაჩვენებელია. მკაცრი კონკურენციის პირობებში წარმოების განვითარება ხასიათდება გამოსაშვები ნაწარმის ხშირი განახლებადობით, მათი ნომენკლატურის ზრდით, დამზადების სერიულობის შემცირებით. ზოგიერთი სამრეწველო ფირმა პროდუქციის განახლებადობის მაჩვენებელს იყენებს, როგორც თავისი საწარმოებისათვის გეგმურ მაჩვენებელს. ფირმის მაროვა პროდუქციის სწრაფი განახლებადობის პირობებში ტრანსფორმირდება სიახლეების მაროვად.

პროდუქციის განახლებადობა - ფირმის კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი მაჩვენებლია, რომელიც გამოხატავს სამრეწველო ფირმაში გამოყენებული ახალი ტექნოლოგიების წილს, ტექნოლოგიური მოწყობილობების საერთო მოცულობაში.

1954 წელს ამერიკელმა სტატისტიკოსმა ი. ეიჯმა შემოგვთავაზა პროდუქციის ხარისხის კონტროლი ე. წ. კუმულატიური რუქების ორიგინალური მეთოდის დახმარებით. საკონტროლო რუქა შედგება ცენტრალური ხაზების, ორი საკონტროლო ზღვრის და მახასიათებლების მნიშვნელობისაგან (ხარისხის მაჩვენებლისგან), რომელიც აღნიშნულია რუქაზე პროცესის მდგომარეობის წარმოსადგენად (ნახ. 18).

ისინი შემდეგნაირად გამოიყენება. დროის გარკვეულ პერიოდებში არჩევენ (ეროიმეორის მიყოლებით, პერიოდულად უწყვეტი ნაკადიდან და ა.შ.) n დამზადებულ ნაწარმს და ზომავენ მაკონტროლებელ პარამეტრს. გაზომვის შედეგებს აღნიშნავენ საკონტროლო რუქაზე და ამ მნიშვნელობის შესაბამისად იღებენ გადაწყვეტილებას კორექტირების პროცესის გამოყენებით ან კორექტირებების გარეშე მისი გაგრძელების შესახებ.






**ნახ. 18** *საკონტროლო რუქა, როგორც პროდუქციის ხარისხის კონტროლის მეთოდი*

ხშირად რომელიმე ხარისხის მახასიათებელ საშედეგო მაჩვენებელზე გავლენის მომხდენი ფაქტორების გაზომვისას, იყენებენ ისიკავას სქემებს. ეს სქემები შემოგვთავაზა ტოკიოს უნივერსიტეტის პროფესორმა კაორუ ისიკავამ 1953 წელს, ინჟინრების სხვადასხვა შეხედულებების ანალიზისას. სხვანაირად, ისიკავას სქემას უწოდებენ მიზეზებისა და შედეგების დიაგრამას. იგი ასახავს შესასწავლი ტექნოლოგიური პროცესის შემადგენელ ელემენტებს, ეტაპებსა და სამუშაოებს.

დიაგრამის დამუშავება მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

- ნაწარმის ხარისხის, პროცესის მახასიათებელი საშედეგო მაჩვენებლის შერჩევას;
- ხარისხის მაჩვენებელზე მოქმედი მთავარი მიზეზების შერჩევას;
- მეორადი მიზეზების შერჩევას, რომლებიც მთავარ მიზეზებზე ახდენენ გავლენას;
- მესამე რიგის ამოცანების შერჩევას, რომლებიც მეორად მიზეზებზე ახდენენ გავლენას;
- ფაქტორების რანჟირებას მათი მნიშვნელობის მიხედვით და შედარებით მნიშვნელოვანი მიზეზების გამოყოფას.

მიზეზებისა და შედეგების დიაგრამებს უნივერსალური გამოყენება აქვთ. მაგალითად, ისინი ფართოდ გამოიყენება ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორების გამოყოფისას, რომლებიც გაელენას ახდენენ შრომის მწარმოებლურობაზე.

აღსანიშნავია, რომ არსებითი დეფექტების რიცხვი უმნიშვნელოა და, როგორც წესი, გამოწვეულია მიზეზების მცირე რაოდენობით. ამრიგად, მცირერიცხოვანი, არსებითად მნიშვნელოვანი დეფექტების გამოვლენის მიზეზების შესწავლისას, შესაძლებელია თითქმის ყველა დანაკარგის აღმოფხვრა.

იგივე პრობლემის გადაჭრა ხდება პარეტოს დიაგრამის დახმარებით. ის გამოიყენება წუნის გამოვლენის სიხშირის შესაფასებლად. წუნის სიხშირის კვლევის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ წუნის სახეობების მცირე რიცხვი, განმეორებისას, საერთო რიცხვის დიდ წილს შეადგენს.

განასხვავებენ პარეტოს დიაგრამების ორ სახეობას:

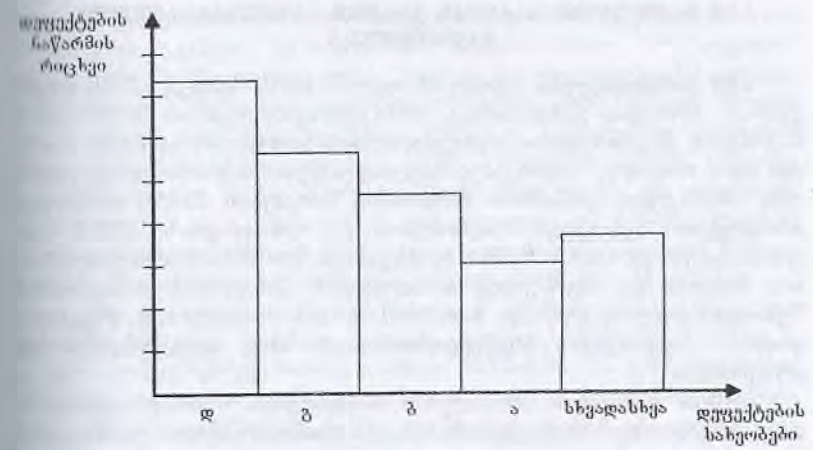
- საქმიანობის შედეგების მიხედვით. ისინი ემსახურებიან მთავარი პრობლემის გამოვლენას და ასახავენ საქმიანობის არასასურველ შედეგებს (დეფექტები, უარები და ა.შ.);
- მიზეზების (ფაქტორების) მიხედვით. ეს დიაგრამები ასახავენ იმ პრობლემების მიზეზებს, რომლებიც წარმოების პროცესში წარმოიშვება.

რეკომენდებულია პარეტოს რამდენიმე დიაგრამის აგება, როგორც შედეგების, ისე მიზეზების კლასიფიკაციის სხვადასხვა ხერხების გამოყენებით. საუკეთესოდ ისეთი დიაგრამა მიიჩნევა, რომელიც ავლენს მცირერიცხოვან, არსებითად მნიშვნელოვან ფაქტორებს, რაც წარმოადგენს პარეტოს ანალიზის მიზანს.

პარეტოს დიაგრამების აგება შემდეგ ეტაპებს მოიცავს:

1. დიაგრამის სახეობის შერჩევა (საქმიანობის შედეგების, ან მიზეზების ფაქტორების მიხედვით).
2. შედეგების (მიზეზების) კლასიფიკაცია. ცხადია, ნებისმიერ კლასიფიკაციას აქვს პირობითობის ელემენტი, თუმცა ამა თუ იმ ეროვნებლიობის დასაკვირვებელ ეროვნულთა უმეტესობა, არ უნდა მოხვდეს სტრიქონში „სხვადასხვა“.
3. მონაცემთა შეგროვების მეთოდის და პერიოდის განსაზღვრა.
4. საკონტროლო ფურცლის დამუშავება, შესაგროვებელი ინფორმაციის სახეობების მონაცემთა სარეგისტრაციოდ.
5. იმ მონაცემთა რანჟირება, რომლებიც მიღებულია თითოეული შესამოწმებელი ნიშნის მიხედვით.
6. დიაგრამის შედგენა (ნახ. 19).






**ნახ. 19.** *კავშირი დეფექტის სახეობებსა და დეფექტური ნაწარმის რაოდენობას შორის.*

მნიშვნელოვან ინტერესს იწვევს პარეტოს დიაგრამების შედგენა მიზეზებისა და შედეგების დიაგრამასთან კავშირში. პროდუქციის ხარისხზე მოქმედი მოვარი ფაქტორების გამოვლენა, შესაძლებლობას იძლევა, რაიმა საწარმოო ხარისხის მაჩვენებლები დავუკავშიროთ, სამომხმარებლო ხარისხის რაიმე მაჩვენებელს.

ხარისხის სტატისტიკური კონტროლის დროს ხარისხის დასაშვები დონე, რომელიც განისაზღვრება კონტროლგავლილი და მისამალურად მისაღებზე დაბალი ხარისხის ნაწარმის რაოდენობით, შეადგენს ნაწარმის 0,5%-დან 1%-ის ფარგლებში. იმ კომპანიებისათვის, რომელთაც სურთ მხოლოდ მაღალი ხარისხის პროდუქციის გამოშვება, ეს დონე შეიძლება არასაკმარისი იყოს. მაგალითად, Toyota მიისწრაფვის წუნის დონის ნულამდე დაყვანი საკენ, რადგან მიაჩნია, რომ, მიუხედავად მილიონობით ავტომობილის გამოშვებისა, თითოეული მყიდველი მხოლოდ ერო ავტომობილს ყიდულობს. ამიტომ, ხარისხის კონტროლის სტატისტიკურ მეთოდებთან ერთად, ფირმაში დამუშავებულია მარტივი საშუალებები, ყველა დასამზადებელი დეტალის ხარისხის გასაკონტროლებლად.

ხარისხის სტატისტიკური კონტროლი, პირველ რიგში, გამოიყენება ფირმის განყოფილებებში, სადაც პროდუქცია პარტიობით მზადდება. ამ შემთხვევაში გამოიყენება შერჩევითი სტატისტიკური კონტროლი, რომელიც მაშინაა ყოველისმომცველი, როცა თითოეული საწარმოო ოპერაცია სტაბილურად სრულდება.

## 4.3 პროდუქციის ხარისხის მართვის საზღვარგარეთული გამოცდილება

**აშშ გამოცდილება.** მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ აშშ-ს მრეწველობა სწრაფად განვითარდა, განსაკუთრებით, ყართო მოხმარების საქონლის მწარმოებელი დარგები, თუმცა საქონლის ხარისხი დაბალი იყო. როგორც ამერიკელი სპეციალისტები აღნიშნავდნენ, ტიპიური ამერიკული საწარმოს მიმდინარე ხარჯების 20-25% მოდიოდა პროდუქციის დეფექტების აღმოჩენასა და აღმოფხვრაზე. აშშ-ს სპეციალისტები დაბალ ხარისხს მიიჩნევდნენ შრომის მწარმოებლურობის ზრდისა და ამერიკული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შემაფერხებელ ფაქტორად. ხარისხის დონის ამაღლება, ან წაგებაში ყოფნა – ამერიკული მრეწველობისათვის სხვა ალტერნატივა არ არსებობდა.

აშშ-ში ხარისხის პრობლემის მოგვარებას ხშირად ცდილობდნენ სხვადასხვა პროტექციონისტული ღონისძიებებით: ტარიფებით, ქვოტებით, და ა.შ., რაოა ამერიკელი მწარმოებლები დასავლეთ ევროპელი კონკურენტებისაგან დაეცვათ. პროდუქციის ხარისხის ამაღლების საკითხები მეორეხარისხოვან პრობლემად მიიჩნეოდა. 50-იან წლებში აშშ-ს ადმინისტრაციამ მიიღო რიგი პროტექციონისტული ღონისძიებები, ავტომობილების, საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის, მოტოციკლების და ა.შ. ამერიკელი მწარმოებლების დასაცავად.

ოავის მხრივ, ამერიკელი მწარმოებლები პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას მიიჩნევდნენ არა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების ხერხად, არამედ წუნის შემცირების ხარჯზე, წარმოების დანახარჯების შემცირების საშუალებად. ამასთან, აშშ-ს ფირმების შედარებით სადად მოაზროვნე მაღალი რანგის მენეჯერები მიხვდნენ, რომ ბევრი პრობლემის გადასაჭრელად საჭირო იყო პროდუქციის ხარისხის ამაღლება. გადაწყდა, რომ ყურადღება დაეთმოო ისეთი პრობლემებისათვის, როგორიცაა:

- მუშებისა და მოსამსახურეების მოტივაცია (მატერიალური სტიმულირების ჩათვლით);
- ხარისხის წრეების შექმნა;
- შრომისა და პროდუქციის ხარისხის კონტროლის სტატისტიკური მეთოდების გამოყენება;
- მოსამსახურეებისა და მენეჯერების შეგნებულობის ამაღლება;
- ხარისხზე გაწეული ხარჯების აღრიცხვის წარმოება;
- პროდუქციის ხარისხის ამაღლების პროგრამების დამუშავება და რეალიზაცია.

აშშ-ში 80-იანი წლების დასაწყისში, ხარისხის მართვა ძირითადად დაიყვანებოდა ხარისხის დაგეგმვამდე. პროდუქციის ხარისხის ამაღლების გეგმები მუშავდებოდა შიდასაწარმოო პრობლემების დეტალური შესწავლის, ფირმის შიგნით მოთხოვნილებების გათვალისწინების გარეშე, რაც დამატებით პრობლემებს ქმნიდა. 80-იანი წლებისათვის დამახასიათებელია, სამუშაო ადგილებზე კადრების სწავლების მასობრივი კამპანია. ამავე პერიოდში აშშ-ში გამოიცა 3 დემინგის ორი წიგნი „ხარისხი, მწარმოებლურობა და კონკურენტუნარიანობა“ და „კრიზისიდან გამოსავალი“. ამ მონოგრაფიებში გადმოცემულია დემინგის ხარისხის ფილოსოფია. ქვემოთ ჩამოთვლილია ხარისხის ფილოსოფიის სახელგანთქმული 14 პუნქტი:

- ისე გააკეთო, რომ საქონლის, ან მომსახურების სრულყოფისადმი სწრაფვა მუდმივი გახდეს. თქვენი საბოლოო მიზანია – გახდეთ კონკურენტუნარიანი, დარჩეთ ბიზნესში და უზრუნველყოთ სამუშაო ადგილები. უკან არ დაიხიოთ მკაცრად დადგენილი საწარმოო მიზნებისაგან, პროდუქციისა და მომსახურების ეტაპობრივი და მუდმივი სრულყოფის სფეროში.
- გამოიყენეთ ხარისხის ახალი ფილოსოფია, საწარმოს სტაბილურობის მისაღწევად.
- გახსოვდეთ, რომ ხარისხის მისაღწევად არ არსებობს დეტალური კონტროლის აუცილებლობა.
- შეწყვიტეთ ბიზნესის გრძელვადიანი სტრატეგიის აგების ცდები, დემპინგური ფასების საფუძველზე.
- მუდმივად სრულყავით წარმოებისა და მომსახურების სისტემა, რათა აამაღლოთ ხარისხი და მწარმოებლურობა, შეამციროთ ხარჯები.
- შექმენით სამუშაო ადგილებზე კადრების მომზადების სისტემა.
- გამოიყენეთ ადამიანებს შორის ურთიერთობების ეფექტიანი მეთოდები და გამორიცხეთ შიში და უნდობლობა.
- სამეცნიერო-საწარმოო ციკლის მიხედვით ლიკვიდაცია გაუკეთეთ საწარმოს ქვეგანაყოფების ერთმანეთისაგან დაქსაქსულობას.
- შეწყვიტეთ ლოზუნგების, ჭკუის დარიგებისა და „მასების მობილიზაციის“ პრაქტიკა.
- დაძლიეთ ყველა წინააღმდეგობა, რომლებიც მუშაკს ართმევენ თავისი სამუშაოთი სიამაყის უფლებას.
- განსაზღვრეთ ხელმძღვანელობის უმაღლესი რგოლის ვალდებულებები, პროდუქციის ხარისხისა და მომსახურების გაუმჯობესების მიმართულებით.

ყურადღებას იმსახურებს ე. დემინგის რეკომენდაციები შრომის ანაზღაურების სფეროში:

- ყურადღება გაამახვილეო პერსპექტიულ და არა მომენტის ამოცანებზე.

- დააჯილდოვეო ისინი, ვინც თავის თავზე იღებენ რისკს, და არა ისინი, ვინც რისკს გაურბიან.

- დააჯილდოვეო შემოქმედებითი მუშაობა და არა ბრმა მორჩილება.

- დააჯილდოვეო მუშაობის შედეგებისათვის და არა მოცულობისათვის.

- დააჯილდოვეო გამარტივებები და არა უსასრულო და უნაყოფო გართულებები.

- დააჯილდოვეო ხარისხი და არა სწრაფი მუშაობა.

- დააჯილდოვეო ისინი, ვინც ერომანეოთან მუშაობს და არა ერომანეოის წინააღმდეგ.

აშშ-ს სპეციალისტებმა ყურადღება მიაქციეს ხარისხის მართვის სრულყოფას, რაც ნიშნავს კომპანიის ხელმძღვანელობის შეგნების რადიკალურ გარდაქმნას, კორპორატიული კულტურის გადახედვას და ორგანიზაციის რესურსების მობილიზაციას, პროდუქციის ხარისხის ამაღლების გზების საძიებლად. ხარისხის პრობლემების ამერიკელი სპეციალისტის ა. ფეიბენგაუმის აზრით, ხარისხი არაა ევანგელიზმი, არც რაციონალიზატორული წინადადება და არც ლოზუნგი; იგი – ცხოვრების წესია. ამ თეორიას დიდი წინააღმდეგობა გაუწიეს საშუალო რგოლის ხელმძღვანელებმა. ბევრი მათგანისათვის ხარისხის უზრუნველყოფაზე ორიენტირებული მმართველობითი პოლიტიკა წარმოადგენდა საფრთხეს მისი ავტორიტეტისა და თანამდებობრივი მდგომარეობისათვის. წარმოების მუშები, როგორც წესი, მზად არიან თავის თავზე აიღონ მუშაობის ხარისხზე პასუხისმგებლობა. ხარისხის ამ კონცეფციის ბირთვს წარმოადგენს დამკვეთების (საწარმოო ციკლის მიხედვით მომხმარებლების) მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

ნაციონალური პროდუქციის ხარისხის ამაღლების საკითხებზე, საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ხელისუფლების ყურადღება, ახალი მოვლენა იყო აშშ-ს ეკონომიკურ განვითარებაში.

80-იან წლებში ხარისხის მართვის სფეროში ამერიკული გამოცდილების ანალიზისას, შეიძლება აღვნიშნოთ მისი შემდეგი თავისებურებები:

- ხარისხის პრობლემების დაკავშირება საქონლის, ფირმებისა და მთლიანად ქვეყნის კონკურენტუნარიანობასთან;

- განათლების, მეცნიერებისა და პერსონალის განვითარების საბიუჯეტო დაფინანსების მოცულობის ზრდა;

- ფირმის მართვის (მენეჯმენტის) სისტემის სრულყოფა;



- მოცულობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების მიხედვით, წარმოების პროცესის დაგეგმვისადმი ყურადღება;

- ფირმის ადმინისტრაციის მხრივ, პროდუქციის ხარისხის მკაცრი კონტროლი, ადგილობრივი და ფედერალური ორგანოების მხრივ შერჩევითი კონტროლი;

- ხარისხის მართვაში ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების გამოყენება.

**იაპონიის გამოცდილება.** იაპონიის მაგალითი ნათლად გვიჩვენებს, რომ ხარისხის ამაღლება ისეთი სამუშაოა, რომელიც არასდროს არ მთავრდება. ხარისხის მართვის თანამედროვე ფაზა 50-იან წლებში დაიწყო. ხარისხის მართვისადმი იაპონური მიდგომა რიგი განმასხვავებელი ნიშნებით გამოირჩევა. შედარებითი ანალიზი გვიჩვენებს, რომ თეორიულ დებულებებს აქვს უნივერსალური, ინტერნაციონალური ხასიათი. იმ მოწინავე ფირმების ხარისხის მართვის სისტემები, სადაც ამ კონცეფციებმა შედარებით სრული პრაქტიკული რეალიზაცია ჰპოვა, თავიანთი ხასიათით მსგავსნი არიან.

სისტემების დანერგვისა და განვითარების მექანიზმები თავისი არსით უნივერსალურია. ხარისხის მართვისადმი იაპონური მიდგომის თავისებურებებია:

- ფირმის ყველა ქვეგანაყოფში შრომის პროცესებისა და შედეგების მუდმივ სრულყოფაზე ორიენტაცია;

- პროცესების ხარისხის კონტროლზე და არა პროდუქციის ხარისხის კონტროლზე ორიენტაცია;

- დეფექტების დაშვების შესაძლებლობების აღმოფხვრაზე ორიენტაცია;

- წარმოქმნილი პრობლემების დეტალური კვლევა და ანალიზი;

- შრომის შედეგების ხარისხზე სრული პასუხისმგებლობის უშუალო შემსრულებლებზე დაკისრება;

- ადამიანური ფაქტორის აქტიური გამოყენება, მუშებისა და მოსამსახურეების შემოქმედებითი პოტენციალის განვითარება.

„იაპონური სასწაულის“ ძირითადი კონცეფციაა სრულყოფილი ტექნოლოგია (წარმოების ტექნოლოგია, მართვის, ან მომსახურების ტექნოლოგია). ფირმებში ფართოდ ინერგება გამოთვლითი და მიკროპროცესურული ტექნიკა, უახლესი მასალები, დაპროექტების ავტომატიზებული სისტემები, ფართოდ გამოიყენება სტატისტიკური ანალიზისა და კონტროლის მეთოდები, რომლებიც მთლიანად კომპიუტერიზებულია. ხარისხის მართვის სისტემას აქვს უკუკავშირები.

ხარისხის ამაღლებისათვის წარმატებული მუშაობის მნიშვნელოვანი წანამძღვარია, ფირმის პერსონალის, პირველ რიგში კი, უმაღლესი დონის მენეჯერების მომზადება და მუდმივი სწავლება. ბოლო

წლებში სწავლება მიმდინარეობს თანამედროვე საგანმანათლებლო ტექნოლოგიებისა და ტექნიკური საშუალებების გამოყენებით. დამუშავებულია ხარისხის სფეროში საქმიანი თამაშების პროგრამები პერსონალური კომპიუტერების გამოყენებით. მუშების სწავლება, როგორც წესი, მიმდინარეობს მათი უშუალო ხელმძღვანელების მიერ. ოსტატების, უბნების, საამქროების, განყოფილებების უფროსების სწავლება ხდება ძირითადად მოწვეული სპეციალისტების მიერ და შედგება 6-დღიანი თეორიული კურსისა და 4-თვიანი პრაქტიკული საქმიანობისაგან.

მაგალითად, ფირმა Nissan Motor –ში მუშაობის პირველი 10 წლის განმავლობაში წარმოებისგან მოწყვეტით სწავლებას ეთმობა არანაკლებ 500 დღე. შემდგომში სწავლება გრძელდება უშუალოდ სამუშაო ადგილებზე საღამოობით და გამოსასვლელ დღეებში. სწავლების პროცესი აუცილებლად ატესტაციით მთავრდება, რომელიც პერიოდულად ტარდება მუშაკთა ყველა კატეგორიისათვის, მენეჯერთა ჩათვლით. ატესტაცია ტარდება შესაბამისი ქვეგანაყოფების ხელმძღვანელების მიერ სპეციალისტების მოზიდვით. მუშების კატეგორიის მიხედვით ატესტაციის პერიოდულობაა – 3-თვეში, 6-თვეში, წელიწადში ერთხელ.

რიგი სპეციალისტები, საფირმო გამოცდის გარდა, აბარებენ სახელმწიფო გამოცდას. მაგალითად, ფირმა Tabay Aspek-Si, მუშაკთა 75%-მა გაიარა იაპონიის შრომის სამინისტროს სახელმწიფო ატესტაცია. სახელმწიფო ატესტაციის წინაშე სწავლება ფასიანია. სწავლის საფასურს იხდის ფირმა. სახელმწიფო ატესტაციაგავლილი მუშაკი იღებს ხელფასზე დანამატს. ატესტაციის შედეგები გამოიკვრება სამუშაო ადგილებზე. ატესტაციაზე სამჯერ გასვლა შეიძლება. ის მუშაკი, რომელიც მესამეჯერაც ვერ გაივლის ატესტაციას, მოცემული სამუშაო ადგილისათვის შეუფერებლად ითვლება.

სწავლებას აქვს ძალიან მნიშვნელოვანი გვერდითი ეფექტი: ხარისხის ამაღლებისათვის ბრძოლაში ადამიანთა პირადი ურთიერთობების გაუმჯობესება. მიჩნეულია, რომ შრომის ხარისხი 90%-ით განისაზღვრება აღზრდით, შეგნებულობით და მხოლოდ 10% - ცოდნით.

იაპონიაში დიდი ყურადღება ექცევა ხარისხის წრეებს. წრეების ჩამოყალიბება ნებაყოფლობითია. კვლევებმა გვიჩვენა, რომ პირდაპირი დამოკიდებულება არსებობს ხარისხის წრეების დასწრებადობასა და კრებებზე აქტიურობას, ნებაყოფლობითობასა და დამოუკიდებლობას შორის საშინაო საკითხების გადაჭრაში. ხარისხის წრეების კრება, არასაწარმოო საქმიანობის ეროვნული სახეობაა, რომელიც სამუშაო დროსაა ნებადართული. კრებები ყოველ კვირას



ტარდება. თუ ხარისხის წრეები სამუშაოს შემდეგ იკრიბებიან, კომპანია კომპენსაციას იხდის, როგორც დამატებითი დროის ანაზღაურების საფასურს.

იაპონურ ფირმებში პერსონალისათვის დამუშავებულია, ხარისხის უზრუნველყოფაში მონაწილეობის პროგრამა, რომელმაც მიიღო „ჰუთი ნულის“ სახელწოდება. ის ფორმულირებულია მოკლე წესების, მცნებების სახით:

- არ შექმნათ პირობები დეფექტის გამოსავლენად;
- არ გადასცეთ დეფექტური პროდუქცია მომდევნო საფეხურზე;
- არ მიიღოთ დეფექტური პროდუქცია წინა საფეხურიდან;
- არ შეცვალოთ ტექნოლოგიური რეჟიმები;
- არ გაიმეოროთ შეცდომები.

ამრიგად, იაპონიაში ხარისხისადმი მიმართებაში შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი მთავარი მიმართულებები:

- მეცნიერული კვლევების ფართოდ დანერგვა მართვისა და ტექნოლოგიის სფეროში;
- წარმოების მართვის, ანალიზისა და კონტროლის ყველა ოპერაციის კომპიუტერიზაციის მაღალი ხარისხი;
- ადამიანის შესაძლებლობების მაქსიმალური გამოყენება, რისთვისაც გამოიყენება შემოქმედებითი აქტიურობის სტიმულირების, თავისი ფირმისადმი პატრიოტიზმის აღზრდის, პერსონალის სისტემატური და საყოველთაო სწავლების ღონისძიებები;
- კორპორატიული სულის განვითარება.

**ხარისხის საყოველთაო მართვის კონცეფცია.** მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ იაპონიაში დამუშავებულმა ხარისხის მართვის საყოველთაო კონცეფციამ (Total Quality Management) დიდად შეუწყო ხელი იაპონიას მსოფლიოს მოწინავე სამრეწველო ქვეყნების რიგში ჩასადგომად. ის ითვალისწინებდა საქმიანობის ყველა სფეროში, ხარისხის მართვის სისტემებისა და მეთოდების მიზანმიმართულ და კოორდინირებულ გამოყენებას. ხარისხის საყოველთაო მართვის კონცეფცია დისციპლინათაშორის ხასიათს ატარებს. ესაა ხარისხის მართვის პრინციპების, მეთოდების, საშუალებებისა და ფორმების ერთობლიობა ორგანიზაციის ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით. კონცეფცია მოიცავს:

- ახალი პროდუქციის დამუშავების პროცესში კონტროლს;
- საცდელი ნიმუშის ხარისხის შეფასებას, პროდუქციის ხარისხისა და საწარმოო პროცესის დაგეგმვას, მისაწოდებელი მასალების ხარისხის კონტროლს, შეფასებას და დაგეგმვას;
- მასალების შემავალ კონტროლს;
- მზა პროდუქციის კონტროლს;

- პროდუქციის ხარისხის შეფასებას;
- საწარმოო პროცესის ხარისხის შეფასებას;
- პროდუქციისა და საწარმოო პროცესის ხარისხის კონტროლს;
- სპეციალური პროცესების (სპეციალურ კვლევებს პროდუქციის ხარისხის სფეროში) ანალიზს;
- პროდუქციის ხარისხის შესახებ ინფორმაციის გამოყენებას;
- პროდუქციის ხარისხის შესახებ ინფორმაციის მომცემი აპარატურის კონტროლს;
- ხარისხის უზრუნველყოფის მეთოდების შესწავლას, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებას;
- საგარანტიო მომსახურებას;
- ხარისხის სფეროში სამუშაოების კოორდინაციას;
- ხარისხის სფეროში მომწოდებლებთან ერთობლივ მუშაობას;
- ხარისხის წრეების მუშაობას;
- ხარისხის სფეროში მუშაობას ფუნქციათაშორისი მართვის მეთოდით (cross-function management);
- ხარისხის სფეროში პოლიტიკის შემუშავებას;
- მუშაკთა მონაწილეობას ფინანსურ საქმიანობაში (მოგებაში, სააქციო კაპიტალში);
- ხარისხის კულტურის ფორმირებისათვის ღონისძიებების გატარებას;
- მმართველობითი კადრების მომზადებას;
- ხარისხის სფეროში საქმიანობის შედეგებზე პასუხისმგებლობის დაკისრებას უმაღლეს ხელმძღვანელობაზე.

ხარისხის საყოველთაო მართვა არა თეორიული დისციპლინაა, არამედ ხარისხის ამაღლების პროცესის ხელმძღვანელობის ტექნოლოგია.

ის სამი ნაწილისაგან შედგება:
- საბაზო სისტემისაგან;
- ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის სისტემისაგან;
- ხარისხის საყოველთაო მართვის სრულყოფისა და განვითარების სისტემისაგან.

საბაზო სისტემა ის საშუალებებია, რომლებიც ანალიზისა და კვლევისათვის გამოიყენება. სისტემა ემყარება საყოველთაოდ მიღებული მათემატიკური აპარატისა და კონტროლის სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებას.

ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის სისტემა – ის ხერხები და პროგრამებია, რომლებიც ხელს უწყობს პერსონალს ამ საშუალებების სწავლებაში და მათ სწორ გამოყენებაში.

ხარისხის საყოველთაო მართვის სრულყოფისა და განვითარების სისტემა გულისხმობს მეცნიერული მიდგომების, საბაზრო ურთიერთობების ფუნქციონირების ეკონომიკური კანონების, ხარისხის მართვის ორგანიზაციის, სტრუქტურისა და პრინციპების ადაპტაციას ბაზრის კონკრეტული მოთხოვნებისადმი, მათ შორის ინტერნეტის პირობებში.



ხარისხის საყოველთაო მართვის მიზანია, პროდუქციისა და მომსახურების უფრო მაღალი ხარისხის მიღწევა. რას ნიშნავს „უფრო მაღალი ხარისხი?“ იაპონური კონცეფცია ითვალისწინებს ხარისხის შემდეგ დონეებს (ნახ. 20)

| ხარისხის დონეები | ხარისხის დონის ფორმირების იდეის წარმოშობისა და რეალიზაციის მიახლოებითი წლები |
|---|---|
| 1. სტანდარტთან შესაბამისობა | 1950 |
| 2. გამოყენების შესაბამისობა | 1960 |
| 3. ბაზრის ფაქტიურ მოთხოვნებთან შესაბამისობა | 1970 |
| 4. ფარულ მოთხოვნებთან შესაბამისობა | 1980 |
| 5. ინტერნეტ-მარკეტინგის პირობებთან შესაბამისობა | 1990 |

**ნახ. 20.** *პროდუქციის ხარისხის დონეები*

პირველი დონეა – სტანდარტთან შესაბამისობა. პროდუქციის ხარისხი ფასდება სტანდარტის მოთხოვნებთან შესაბამისობის ან შეუსაბამობის მიხედვით. აუცილებელია მოთხოვნების გამოვლენა, სტანდარტის დამტკიცება, აგრეთვე, პროდუქციის ხარისხის შემოწმების ინსტრუქციებისა და პროცედურების შემუშავება. ამ კონცეფციის ნაკლოვანებაა – ხარისხის სავალდებულო კონტროლის ჩატარების აუცილებლობა და მომხმარებლების (ბაზრის) მოთხოვნების აღრიცხვის არარსებობა.

მეორე დონეა გამოყენების შესაბამისობა. პროდუქცია სტანდარტს არა მხოლოდ უნდა შეესაბამებოდეს, არამედ უნდა დააკმაყოფილოს კიდეც საექსპლოატაციო მოთხოვნები. მაშინ ის ბაზარზე მოთხოვნით ისარგებლებს. პროდუქციის გამოყენების ყველა ვარიანტთან შესაბამისობის მიზნით, მის ხარისხზე უნდა იზრუნონ ფირმის არა მხოლოდ საწარმოო ქვეგანაყოფებმა, არამედ მარკეტინგის, კვლევების, დაგეგმვის, გასაღების ხარისხის კონტროლის სამსახურებმა. ყველა ქვეგანაყოფი უნდა ფუნქციონირებდეს, როგორც ერთიანი მთელი. უნდა გავითვალისწინოთ, რომ უფრო მაღალი ხარისხი უფრო მეტ დანახარჯებთან და, შესაბამისად, პროდუქციის ფასის ამაღლებასთანაა დაკავშირებული.

მესამე დონეა ფარულ მოთხოვნილებებთან შესაბამისობა. ინ-

დუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებში ბაზარი სავსეა პროდუქციით, რომელიც ნაკლებად განსხვავდება ხარისხის დონით და აკმაყოფილებს მყიდველის ყველა აშკარა მოთხოვნებს. ამიტომ გასაღების დროს უპირატესობით ის პროდუქცია სარგებლობს, რომელიც ითვალისწინებს ფარულ მოთხოვნილებებს. მომხმარებელმა ხშირად არ იცის, რა უნდა. მხოლოდ მაშინ, როცა რაღაც ორიგინალურის ყიდვას თავაზობენ, ის ხვდება, რომ სწორედ ეს სჭირდება. მსოფლიოში ცნობილი ფირმები თანამედროვე პირობებში იმყოფებიან ამ დონის მიღწევის შუალედურ ეტაპზე.

## 4.4 ინოვაციური პროდუქციის კონკურენტული უპირატესობები

კონკურენციის შედარებით მისაღები სტრატეგიის შერჩევა დამოკიდებულია ფირმის შესაძლებლობებზე. თუ ფირმას აქვს მოძველებული დანადგარები, ჰყავს არაკვალიფიციური მუშაკები და არ გააჩნია საინტერესო პერსპექტიული სიახლეები, მაშინ მას ყველაზე მეტად მოერგება ხარჯების მინიმიზაციაზე ორიენტაციის სტრატეგია, ტრადიციული სამომხმარებლო თვისებების ხარისხიანი საქონლის წარმოებისათვის. ასეთი საქონლის ეროვნული ღირსებაა, მისი დაბალი ღირებულება. კონკურენტუნარიანობის მისაღწევად ასეთი მიდგომა არასაიმედოა, რადგან პროდუქტის შემოსავლიანობა მთლიანადაა დამოკიდებული საგარეო პირობებზე. ბაზარზე კონკურენტუნარიანი საქონლის გამოჩენა შედარებით დაბალი ფასით, ერთის მხრივ, ფირმას ფასების კიდევ უფრო შემცირებას აიძულებს, რაც მის შემოსავალს ამცირებს, მეორე მხრივ, კი, გააჩნია ბუნებრივი შეზღუდვები, რომელზეც დაბლაც ფასი ვეღარ შემცირდება.

თუ კონკურენტული უპირატესობა მიღწეულია, ბაზარზე უნიკალური პროდუქციის გამოშვებით და ემყარება საკუთარ კონსტრუქტორულ დამუშავებებს, მაშინ ასეთი უპირატესობის მოსასპობად, კონკურენტებმა ან უნდა დაამუშაონ ანალოგიური პროდუქცია, ან მოიფიქრონ რაიმე უკეთესი, ან კიდევ ეს საიდუმლოებები მოიპოვონ უმცირესი დანახარჯებით. ყველა ეს გზა კონკურენტისაგან დიდ დანახარჯებს, ძალისხმევას და დროს მოითხოვს. ეს ნიშნავს, რომ გარკვეულ პერიოდში ფირმა ლიდერის მდგომარეობაში აღმოჩნდება და მყარად კონკურენტუნარიანია.

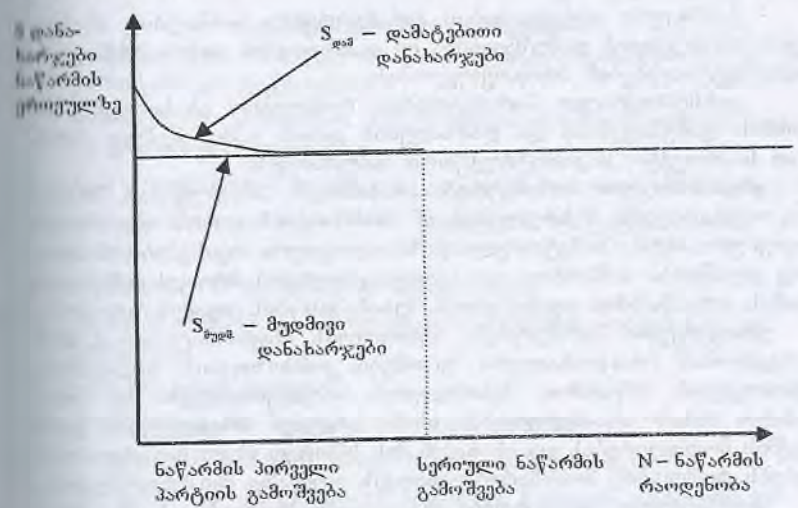
აღნიშნული ფაქტორები სამართლიანად მიესადაგება უნიკალურ ტექნოლოგიებს, ნოუ-ჰაუს და სპეციალისტებს. გარდა ამისა, ბაზარზე მიიღწევა კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი უპირატესობა - ფირმის რეპუტაცია. ეს უპირატესობა მიიღწევა დიდი ძალისხმევის შედეგად, თანდათანობით და მოითხოვს დიდ დანახარჯებს შესანარჩუნებლად. ამ მიზეზით ცნობილი კომპანიების პროდუქციაში უმცირესი



დეფექტების აღმოჩენის შემთხვევაშიც კი, მას მომხმარებლისათვის უეჭველად აღმოფხვრიან, ან ხარისხიანი საქონლით ცვლიან. მათი მაშორავებელი ძალაა ბაზარზე კარგი სახელის შენარჩუნება და არა მხოლოდ შესაძლო დანაკარგების შიში.

კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების ყველაზე საიმედო სტრატეგიებია პროდუქციის უნიკალურობა და შერჩეული სპეციალიზაცია.

ახალი პროდუქციის ათვისება ტექნოლოგიისა და ნორმატიულ-ტექნოლოგიური დოკუმენტაციის დამზადებისათვის, დამატებით დანახარჯებს მოითხოვს. გარდა ამისა, პირველი ნაწარმის დამზადება, როგორც წესი, დაკავშირებულია მასალების გაზრდილ ხარჯებთან, ნაწარმთან ოპერაციების გაზრდილ შრომატევადობასთან. ტექნოლოგიისა და თავად ნაწარმის სრულყოფისა და დამუშავების კვალობაზე, ამ დანახარჯების სიდიდე შედგება, არა მხოლოდ უშუალოდ პროდუქციის გამოშვებისათვის აუცილებელი ხარჯებისაგან. ამ მოსაზრებიდან იწყება საქონლის სერიული წარმოება (ნახ. 21).




**ნახ. 21.** *მიმდინარე დანახარჯების ცვლილება ახალი პროდუქციის ათვისების პერიოდში*

კონკურენტუნარიანობის შეფასების დროს გამოყენებული პარამეტრების ნომენკლატურა მოიცავს ორ განმაზოგადებელ ჯგუფს:

- ხარისხის (ტექნიკური) პარამეტრებს;
- ეკონომიკურ პარამეტრებს.

ტექნიკური პარამეტრების ჯგუფს მიეკუთვნება მოთხოვნილების პარამეტრები, რომლებიც ახასიათებენ ამ მოთხოვნილების შინაარსს და მისი დაკმაყოფილების პირობებს. მათ მიეკუთვნებიან:

- დანიშნულების პარამეტრები;
- ერგონომიკური პარამეტრები;
- ესთეტიკური პარამეტრები;
- ნორმატიული პარამეტრები;

დანიშნულების პარამეტრები ახასიათებენ პროდუქციის გამოყენების სფეროებს. ამ პარამეტრებით შეიძლება ვიმსჯელოთ იმ სასარგებლო ეფექტის შინაარსზე, რომელიც მიიღწევა მოცემული პროდუქციის დახმარებით, მოხმარების კონკრეტულ პირობებში.

დანიშნულების პარამეტრები საყოველთაოდაა ცნობილი. ისინი იყოფიან:

- საკლასიფიკაციო პარამეტრებად, რომლებიც ახასიათებს პროდუქციის ამა თუ იმ კლასისადმი მიკუთვნებას და გამოიყენება მხოლოდ პროდუქციისა და საქონელ-კონკურენტების გამოყენების სფეროს შერჩევის ეტაპზე;
- ტექნიკური ეფექტიანობის პარამეტრებად, რომლებიც ახასიათებს პროდუქციის დამუშავებისა და დამზადების დროს, ტექნიკური გადაწყვეტილებების პროგრესულობას;
- კონსტრუქციულ პარამეტრებად, რომლებიც ახასიათებს ნაწარმის დამუშავებისა და დამზადების დროს გამოყენებულ ძირითად საპროექტო საკონსტრუქტორო სამუშაოებს.

ერგონომიკური პარამეტრები ახასიათებს პროდუქციას, შრომითი ოპერაციების შესრულების, ან მოხმარების დროს (ადამიანის ჰიგიენური, ანტროპომეტრიული, ფიზიოლოგიური ოვისებები, რომლებიც ვლინდება საწარმოო და საყოფაცხოვრებო პროცესებში) ადამიანის ორგანიზმის ოვისებებთან შესაბამისობის თვალსაზრისით.

ესთეტიკური პარამეტრები ახასიათებს ინფორმაციულ გამომსახველობას (რაციონალური ფორმები, კომპოზიციის მთლიანობა, პროდუქციის საწარმოო შესრულების სრულყოფილება და სასაქონლო სახის სტაბილურობა). ისინი ახდენენ პროდუქციის გარე აღქმის მოდელირებას და ასახავენ მის სწორედ ისეთ საგარეო თვისებებს, რომლებიც მომხმარებლისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია.

ნორმატიული პარამეტრები ახასიათებს პროდუქციის იმ თვისებებს, რომლებიც რეგლამენტირდება სავალდებულო ნორმებით, სტანდარტებით და კანონმდებლობით ბაზარზე, სადაც უნდა მოხდეს ამ პროდუქციის გასაღება.

ეკონომიკური პარამეტრების ჯგუფს მიეკუთვნება, პროდუქციის შეძენაზე და მოხმარებაზე, მომხმარებლის სრული დანახარჯები (მოხმარების ფასი), აგრეთვე, კონკურენტულ ბაზარზე მისი შეძენისა და გამოყენების პირობები.



პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების დროს გამოყენებული პარამეტრების ნომენკლატურის შესახებ, საბოლოო გადაწყვეტილება მიიღება საექსპერტო კომისიის მიერ, ამ პროდუქციის გამოყენების და შეფასების მიზნების კონკრეტული პირობების გათვალისწინებით.

შედარების ბაზის შერჩევაზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული, კონკურენტუნარიანობის შეფასების შედეგების სისწორე და შემდგომში მისაღები გადაწყვეტილებები. შედარების ბაზის შერჩევა მოიცავს:

- პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მიზნების დადგენას;
- პროდუქციის გასაღების სავარაუდო ბაზის შერჩევას;
- შეფასების შესაბამისი პერიოდისათვის, ბაზრების მდგომარეობის, მოთხოვნისა და მიწოდების მოცულობებისა და სტრუქტურის, მათი ცვლილებების დინამიკის ანალიზს.

**საკონტროლო კითხვები:**

1. *დაახასიათეთ პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი პირობები და ფაქტორები;*
2. *ჩამოთვალეთ კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ოპტიმიზაციის დონის კრიტერიუმები;*
7. *რას გულისხმობს საქონლის კონკურენტუნარიანობის მართვა?*
8. *რას წარმოადგენს ხარისხის ფუნქციის სტრუქტურირების მეთოდი*
9. *(ხფსმ) და რა ფაზებისგან შედგება იგი?*
10. *რაში მდგომარეობს პროდუქციის ხარისხის კონტროლი ე.წ. კუმულატი*
11. *ური რუქების მეთოდი?*
12. *რა შემთხვევაში იყენებენ ისიკავას სქემებს?*
13. *რა ეტაპებს მოიცავს პარეტოს დიაგრამების აგება?*
14. *დაახასიათეთ პროდუქციის ხარისხის მართვის უცხოური გამოცდილება*
15. *(აშშ, იაპონია);*
16. *დაახასიათეთ ხარისხის საყოველთაო მართვის კონცეფცია;*
17. *რა კონკურენტული უპირატესობები გააჩნია ინოვაციურ პროდუქციას?*

# თავი 5. კონკურენტუნარიანობის ზრდის ადამიანური რესურსი

## 5.1 კონკურენტუნარიანობის ზრდაში პერსონალის წვლილის შეფასების განსაზღვრისადმი მიდგომების განვითარება

1990-იან წლებში მსოფლიო ფირმების პერსონალის მართვაში მოხდა მართვის კონცეპტუალური მოდელისადმი მიდგომების ცვლილება. პერსონალი განიხილება, როგორც ფირმის ძირითადი რესურსი, რომელიც, პირველ რიგში, განსაზღვრავს მის კონკურენტუნარიანობას.

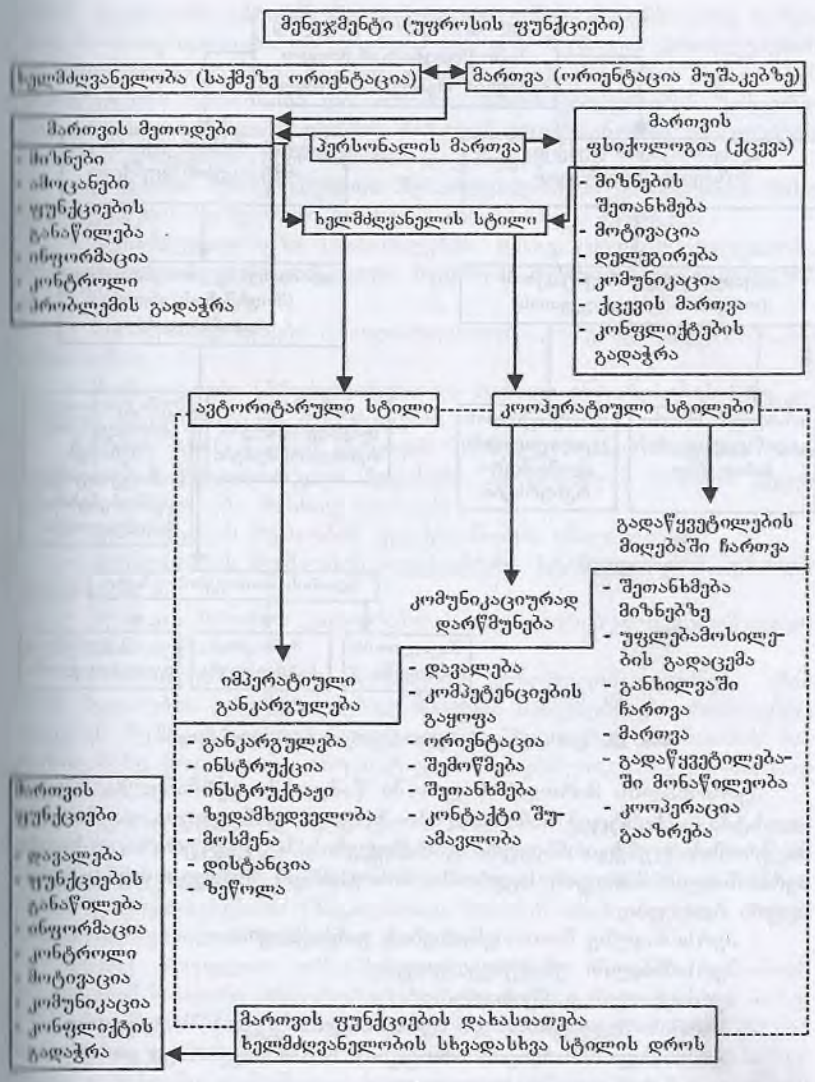
იმ თეორიის სანაცვლოდ, რომელიც პერსონალს, როგორც ხარჯებს განიხილავდა და მიზანშეწონილად მიიჩნევდა მის შემცირებას, გამოჩნდა ადამიანური რესურსების მართვის თეორია, რომლის მიხედვითაც პერსონალი წარმოადგენს ფირმის ერთ-ერთ რესურსს, რომელიც საქმის ცოდნით უნდა იმართოს და მისი განვითარების პირობები უნდა შეიქმნას.

თანამედროვე პირობებში ფირმის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ფაქტორებია – კვალიფიციური სამუშაო ძალით უზრუნველყოფა, მისი მოტივაციის ხარისხი, პასუხისმგებლობის განაწილება და მუშაობის ფორმები, შრომითი დანახარჯების დაგეგმვისა და ნორმირების ელემენტების უფრო ფართოდ გამოყენება.

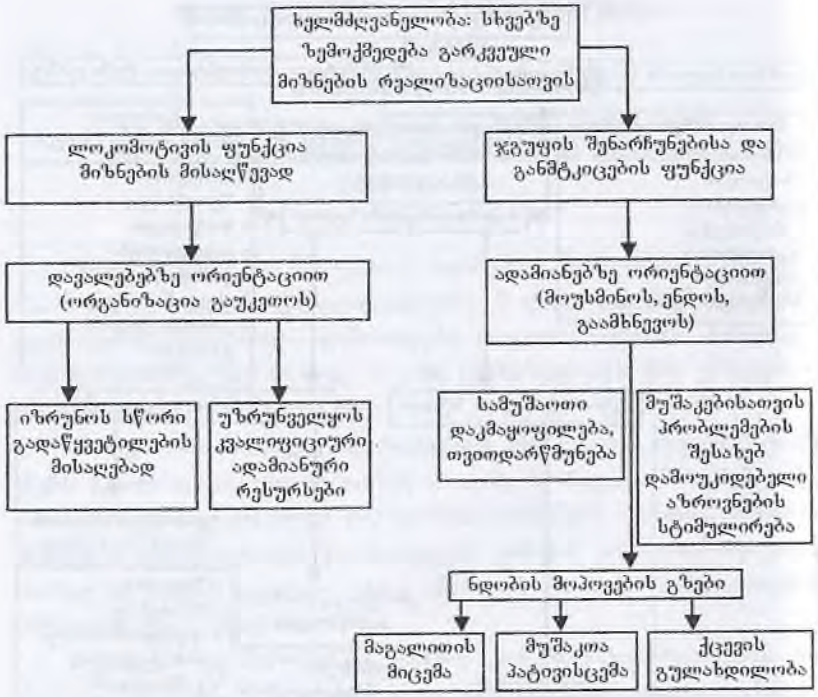
დადგენილია, რომ თანამედროვე პირობებში ჯერ კიდევ სრულად არ გამოიყენება ადამიანის შემოქმედებითი შესაძლებლობები, ცოტა ყურადღება ეთმობა სოციალურ მიზნებს – მუშაკთა სოციალური მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დასახული დონის მიღწევას, შრომის ნორმალურ პირობებს და შრომის მოტივაციას.

საზღვარგარეთელი სპეციალისტები, რომლებიც დიდ ყურადღებას უთმობენ პერსონალის ხელმძღვანელობის სტილს, გამოყოფენ ავტორიტარული სტილის ნაკლოვანებებს და ე.წ. კოოპერატიული სტილების უპირატესობებს (ნახ. 22 და ნახ. 23).






**ნახ. 22.** *პერსონალის ხელმძღვანელობის ფუნქციები*




**ნახ. 23.** *პერსონალის ხელმძღვანელობის ფუნქციები*

პერსონალის მართვის სფეროში წამყვანმა გერმანელმა სპეციალისტმა ი. ხენტცემ ჩამოაყალიბა ზოგადი კონცეფცია და მიდგომა, შრომის ფუნქციონალური განაწილების სტრუქტურიზაციისადმი პერსონალის მართვის სფეროში. მან გამოყო შემდეგი ფუნქციონალური ბლოკები;

- პერსონალზე მოთხოვნილების განსაზღვრა;
- პერსონალით უზრუნველყოფა;
- პერსონალის განვითარება;
- შრომის შედეგებისა და პერსონალის ქცევის მოტივაცია;
- პერსონალის მართვის პროცესის სამართლებრივი და ინფორმაციული უზრუნველყოფა.

პერსონალის მართვის თანამედროვე პრაქტიკა ოპერირებს სამი ძირითადი ფაქტორით: ადამიანები, ფინანსური პოლიტიკა, ტექნიკა და ტექნოლოგია. პირველ ადგილზეა ადამიანური ფაქტორი, ადამი-



ანთა ეფექტიანი აქტიურობა, რაზეც გავლენას ახდენს გარე სამყარო, მოთხოვნილებები, ინტერესები და ა.შ. მუშაკთა პრობლემების მიმართ უყურადღებობა იწვევს კონფლიქტებს, კადრების დენადობას, პროდუქციის ხარისხისა და შრომის მწარმოებლურობის შემცირებას, რაც ხელს უწყობს ფირმის მართვის ეფექტიანობის შემცირებას და მისი კონკურენტუნარიანობის დაკარგვას.

ადამიანის შემოქმედებითი შესაძლებლობები ვლინდებიან მისი კომპეტენციის მეშვეობით, რომლის შინაარსსაც შეადგენს:

- შესაძლებლობები (განათლების დონე, ცოდნის მოცულობა, პროფესიული ჩვევები, გარკვეულ სფეროში მუშაობის გამოცდილება და ა.შ.);
- პირადი თვისებები (ინიციატივიანობა, კომუნიკაბელურობა, საიმედოობა);
- მოტივაციები (პროფესიული და პირადი ინტერესების წრე, კარიერის გაკეთებისაკენ მისწრაფება).

ფირმის პერსონალის მართვის მნიშვნელოვანი ამოცანაა მისი საქმიანობის რეგულარული შეფასება. პერსონალის შრომის შედეგიანობის შეფასება მიზნად ისახავს:

- პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლებას;
- პერსონალის მუშაობის ადექვატური სტიმულირების უზრუნველყოფას;
- მუშაკის შრომით კარიერასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებას.

პერსონალის შრომის შეფასების კონცეფცია ეფუძნება იმას, რომ შეფასების კრიტერიუმებად მიიღება მაჩვენებლები, რომლებიც ახდენენ მუშაკის კომპეტენციის დონის შეფასებას (მუშაობის ხარისხი, მისი მოცულობა, ინიციატივიანობა, კომუნიკაბელურობა, საიმედოობა).

როგორც წესი, ხელმძღვანელის შრომის შედეგი აისახება ფირმის მუშაობის შედეგებში: მოგების ზრდაში, ბაზარზე წილში, კლიენტების რიცხვის მატებაში, შრომის სოციალურ-ეკონომიკური პირობების გაუმჯობესებაში (მაგალითად, შრომის ანაზღაურების ზრდა შრომითი წვლილის მიხედვით და ა.შ.).

მეორე მსოფლიო ომისშემდგომ პირველ წლებში იაპონიის მოაერობამ მოავარი პრიორიტეტების რიცხვში განათლება დაასახელა. თხუთმეტი წელიც არ იყო გასული, რომ მსოფლიო ალაპარაკდა იაპონური ეკონომიკური სასწაულის შესახებ. მსოფლიოში პირველად იაპონიაში დამუშავდა საყოველთაო უმაღლესი განათლების კონცეფცია. თანამედროვე პირობებში სწავლის მსურველთა 94% განათლების მიღებას უმაღლეს სასწავლებლებში აგრძელებს.

იაპონიის შემდეგ ბევრმა ქვეყანამ მიიღო, საყოველთაო უმაღ-

ლეს განათლებაზე გადასვლის სახელმწიფო პროგრამა, რადგან ეს მთელი კაცობრიობისათვის „გადარჩენის იმპერატივია „.

1990 წელს აშშ-ს განათლების სამინისტრომ შეიმუშავა „განათლების ნაციონალური მიზნების“ პროგრამა, რომელშიც აღნიშნულია, რომ განათლება წარმოადგენს ცხოვრების ხარისხის ძირითად მაჩვენებელს, ეკონომიკური ძლიერებისა და უსაფრთხოების შუაგულს, ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის გასაღებს. აშშ-ში განათლების განვითარებისათვის ბიუჯეტიდან ყოველწლიურად იხარჯება არანაკლებ 170 მლრდ. დოლარისა. განათლების განვითარებას დიდი ყურადღება ეთმობა კორეაში, ჩინეთში, საფრანგეთში, შვეიცარიაში, გერმანიაში და სხვა ქვეყნებში.

## 5.2 მენეჯერის პირადი თვისებებისა და პროფესიული შერჩევის შეფასება

მენეჯეროა შერჩევისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია მმართველთა შეფასების ცენტრები. ასეთი ცენტრები ფართოდაა გავრცელებული აშშ-ში, იაპონიასა და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში. მათ გააჩნიათ ხანგრძლივი, 50-წლიანი ისტორია. ცენტრების წარმოშობის ბიძგი იყო ხ. მიურეის მიერ ჩატარებული „პიროვნების კვლევა“ (“Exploration in personality”), რომელიც დასრულდა 1938 წელს, ჰარვარდის ფსიქოლოგიურ კლინიკაში.

პიროვნული თვისებების განვითარების აღრიცხვის, შეფასებისა და ანალიზის ღონისძიებები საფუძველია მუშაკთა ამა თუ იმ ეკონომიკური საქმიანობისადმი ვარგისიანობის განსაზღვრის უაღრესად მნიშვნელოვანი ამოცანის გადასაჭრელად. მრავალწლიანი გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ამ ამოცანის ეფექტიანი გადაჭრა, ისევე როგორც სხვა საკადრო ამოცანებისა, მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება მუშაკის შეფასების ობიექტურობით. ცალსახად თქმა იმისა, კარგია თუ ცუდია ადამიანი, ძნელია. შეიძლება ეროდროულად კარგიც იყოს და ცუდიც, იმ გარემოებებისა და პოზიციების მიხედვით, რომელთა მიხედვითაც ადამიანს განიხილავენ. ამასთან, ადამიანი მოხერხებულად ახდენს საკუთარი თავის დემონსტრირებას, საჭირო როლს თამაშობს.

თანამედროვე პირობებში არსებობს სპეციალისტებისა და ხელმძღვანელების შეფასების მრავალი მეთოდიკა, თუმცა მუშაკის შეფასებისადმი მიდგომები, მისი საზოგადოებრივი მნიშვნელობის თვალსაზრისით, არ განიხილება.

მენეჯეროა შეფასების ადეკვატური მოდელების ფორმირების ძირითადი სირთულე განპირობებულია დიდი რაოდენობის პარამეტრებით, რომლებიც ძირითადად ხარისხობრივ აღწერას ექვემდებარება, რადგან მათი რაოდენობრივი ინტერპრეტაცია რთულია. გარდა ამისა, მუშაკის შეფასების ობიექტური მაჩვენებლის მოძებნა რთულია სუბიექტივიზმის გამო. სუბიექტის როლში შეიძლება გამოვიყვანოთ ინდივიდი, მცირე საკონტაქტო ჯგუფი და საზოგადოება. ამის შესაბამისად განისაზღვრება ადამიანის ჯგუფური და საზოგადოებრივი შეფასება.

მენეჯერის შეფასება უნდა მოხდეს **ობიექტურობის, დროულობის, კომპლექსურობის, შედეგიანობის პრინციპებით.** ობიექტურობის პრინციპი მდგომარეობს მუშაკთა საწყისი პარამეტრების ადეკვატურ აღწერაში. ეს შეფასების მთავარი პრინციპია, და განაპირობებს მეცნიერული მეთოდების გამოყენების ვალდებულებას, რომელიც მაქსიმალურად შესაძლებელ ობიექტურ შეფასებას იძლევა. დროულობის, კომპლექსურობის და შედეგიანობის პრინციპები მოითხოვენ ამა თუ იმ საკადრო ამოცანის გადასაწყვეტად საწყისი პარამეტრების და მაჩვენებლების დროულად, სრული მოცულობით წარმოდგენასა და გამოყენებას.

ამრიგად, მუშაკთა შეფასების შედარებით ობიექტური მეთოდების დამუშავებისათვის აუცილებელია: ა) შეფასების ობიექტების პარამეტრების განსაზღვრა, ბ) ამ პარამეტრების დაყოფა სხვადასხვა ნიშნების მიხედვით, გ) თითოეული ნიშნით გამოყოფილი პარამეტრის მიხედვით შედარებით ობიექტური შეფასების მეთოდის შერჩევა. ასეთი წესით შერჩეული მეთოდები წარმოადგენენ კადრების შეფასების მეთოდიკას.

შეფასების არსებული მეთოდების გაანალიზებისა და კლასიფიცირების შემდეგ შეიძლება მუშაკის კომპლექსური შეფასების მეთოდიკის შემუშავება, რომელიც მოიცავს: ობიექტური (საანკეტო) მახასიათებლების შეფასების საძიებო მეთოდს; ეთიკურ-მორალური თვისებების საექსპერტო შეფასებას; ფსიქოლოგიური თვისებების შეფასების ფსიქოდიაგნოსტიკურ მეთოდებს; სპეციალური ცოდნის, პროფესიული უნარ-ჩვევების დონის შეფასების ტესტებს; პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების შეფასების სოციომეტრიულ მეთოდებს; შრომის შედეგების შეფასებას სირთულის დონის, ფუნქციების დროულად შესრულების მიხედვით.

პიროვნების თვისებების შეფასების შედარებით გავრცელებული მეთოდია **საექსპერტო შეფასების მეთოდი,** თუმცა მისი ნაკლია სუბიექტივიზმი. უშუალო დაკვირვების აუცილებლობა ზღუდავს ამ მეთოდის გამოყენების შესაძლებლობას პიროვნული თვისებების, პირველ რიგში, ორგანიზატორული უნარის, შესაფასებლად.

თანამედროვე პირობებში ფართო გავრცელება ჰპოვა **ფსიქოლოგიური ტესტირების (ფსიქოდიაგნოსტიკური გამოცდების) მეთოდმა.** პიროვნების თვისებები განისაზღვრება, საკონტროლო დავალებების

სახით წარმოდგენილი სპეციალურად კონსტრუირებული ტესტებით, პასუხების ვარიანტების ანალიზისა და შეფასების მეშვეობით. პიროვნების თითოეულ თვისებაზე გაიანგარიშება შერჩეული პასუხების შეწონილი ვარიანტების ჯამი. მიღებული შეფასება აისახება ერთიან ათბალიან სკალაზე, მაგრამ ფსიქოლოგიური ტესტირების დროს ხშირად არ გაითვალისწინება საქმიანობის კონკრეტული სფერო.

მეწარმისა და მენეჯერის რისკისა და საზრიანობის გამოვლენის ყველაზე მისაღები მეთოდია **საქმიანი თამაშების მეთოდი.** ეს, პირველ რიგში, იმით აისახება, რომ საქმიანი თამაშის დახმარებით შეიძლება სამეწარმეო საქმიანობის ადექვატური აღწერა, რომელიც თავისებური თამაშია, მეორე რიგში, საქმიანი თამაშით მოდიფიცირდება მეწარმეობის სხვადასხვა სფეროები (მრეწველობა, მარკეტინგი და ა.შ.).

საქმიანი თამაშების მეთოდის არსი მდგომარეობს სიტუაციის მოდელირებაში, სადაც მოთამაშემ უნდა მოახდინოს ამა თუ იმ სტრატეგიის არჩევა, რომელიც ახასიათებს ცვლადი პარამეტრის განვითარებას, ჩვენს შემთხვევაში – რისკსა და საზრიანობას.

რისკის შესაფასებლად დამუშავებულია საქმიანი თამაშის შემდეგი კონსტრუქცია. თამაში შედგება ზოგადი ნაწილისგან, სადაც აღწერილია ზოგიერთი სამეურნეო სიტუაცია და განსაზღვრულია გლობალური მიზანი, რომელიც აუცილებლად უნდა იქნას მიღწეული ამა თუ იმ სტრატეგიის შერჩევის გზით. შემდეგ ფორმულირდება ზოგიერთი ღონისძიება. თითოეული მათგანი მიმართულია გარკვეული ქვემიზნის მიღწევაზე. ღონისძიებები შეიძლება განხორციელდეს სტრატეგიის სამი ვარიანტით, რომელთა შერჩევაც განაპირობებს სასურველ ქვემიზნის მიღწევას, რისკის სხვადასხვა ხარისხით. რისკის ხარისხის სამი გრადაცია არსებობს: გონიერული რისკი; მცირე რისკი ან მისი საერთოდ არარსებობა; არაგონიერული (გაუმართლებლად მაღალი) რისკი.

მენეჯერების, მეწარმეების, მმართველობითი კადრების და სხვადასხვა პროფილის ეკონომისტების სწავლების ორგანიზაციისათვის აუცილებელია ეკონომიკური საქმიანობის თანამედროვე და პერსპექტიული სფეროების და მართვის ფუნქციების ანალიზისა და სინთეზის საფუძველზე ისეთი პერსპექტიული სპეციალობების პიროვნულ-საკვალიფიკაციო მოდელების აგება, როგორიცაა: მენეჯერ-მარკეტოლოგი, მენეჯერ-ეკოლოგი, მენეჯერ-სტრატეგი, მეწარმე ინოვაციების სფეროში, ეკონომისტ-პროგნოზისტი, ეკონომისტი სოციალური ინფრასტრუქტურის განვითარების სფეროში. უნდა მოიძებნოს ბაზრისათვის მმართველობითი და ეკონომიკური კადრების აქტუალური და პერსპექტიული სპეციალობების ოპტიმალური



სტრუქტურა. უარი უნდა ითქვას სპეციალობების ზედმეტ ინტეგრაციაზე და ზედმეტ დიფერენციაციაზე.

პიროვნულ-საკვალიფიკაციო მოდელების გამოყენება უშუალოდაა დაკავშირებული შემავალი, შუალედური და გამავალი კონტროლის მეცნიერულად დასაბუთებულ ინტეგრაციაზე. ასეთი კონტროლის საფუძველზე მოწმდება პროფესიული ვარგისიანობისა და ორიენტაციის შეფასება. პროფესიული ვარგისიანობის შეფასებასთან უშუალო კავშირშია დაწინაურების, კარიერის დაგეგმვის და კვალიფიკაციის ამაღლების რეზერვის ფორმირება. მაგალითად, რეზერვში ვერ ჩაირიცხებიან მუშაკები, რომლებიც ხელმძღვანელი საქმიანობისათვის გამოუსადეგარნი არიან. ისინი ხშირად გადამზადებაზე იგზავნებიან. პროფესიული ვარგისიანობის შეფასების მოდელების გამოყენება მიზანშეწონილია კადრების მიზანმიმართული სწავლებისა და გადამზადებისათვის.

სამრეწველო ფირმას ესაჭიროება ხელმძღვანელთა სხვადასხვა ტიპები. გარკვეულ პირობებში ჩამოყალიბებული ხელმძღვანელი, მისი აზროვნების ხასიათზე სათანადო კვალს ტოვებს და ხშირად ვერ ახერხებს შეცვლილ პირობებში თავისი ფუნქციების ეფექტიანად შესრულებას, რომელიც აზროვნების სხვა ტიპს მოითხოვს. ამ ფენომენის გაგება უაღრესად მნიშვნელოვანია ძველი ხელმძღვანელის ნაცვლად ახალი ხელმძღვანელის შესარჩევად, აგრეთვე კოლექტიური მართვის ორგანოების (მაგალითად, დირექტორთა საბჭო, ადმინისტრაციული საბჭო, გამგეობა, მთავარი ხელმძღვანელის ოყოსი და ა.შ.) ფორმირების დროს.

## 5.3 მმართველობითი კონსულტირების მეცნიერებისა და პრაქტიკის განვითარება პერსონალის მართვის სფეროში

ფირმის კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია შრომის მართვის მეცნიერების, ტექნიკის და ტექნოლოგიის უკანასკნელი მიღწევების დანერგვა მართვის პრაქტიკაში.

ჯერ კიდევ ფ.უ. ტეილორი თავის სავიზიტო ბარათზე წერდა, რომ იგი „კონსულტანტია მართვის საკითხებში". გასული საუკუნის 30-იან წლებში ჩამოყალიბდა, ყველა რანგის ხელმძღვანელისათვის პროფესიული მომსახურების სპეციალიზებული დარგი, რომელმაც მიიღო სახელწოდება „მმართველობითი კონსულტირება" – „consalting management".

კონსალტინგი – ესაა პროცესი, რომლის ფარგლებშიც მოწვეული სპეციალისტი (რომელიც არ ირიცხება კომპანიის შტატში) თავის ცოდნას, გამოცდილებას უზიარებს კომპანიის ხელმძღვანელ აპარატს და თანამშრომლებს ორგანიზაციაში რეალური გაუმჯო-

ბესების განხორციელე-ბისათვის. სხვა სიტყვებით, კონსალტინგი – ესაა დახმარება, რომელიც გარე კონსულტანტების მიერ ხორციელდება ამა თუ იმ ამოცანის გადაჭრაში. კონსალტინგის მნიშვნელობა განსაკუთრებით დიდია შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების მართვის სფეროში. კონსალტინგის მიერ გადასაჭრელი პრობლემების წრე უაღრესად მრავალფეროვანია – პერსონალის შერჩევიდან საწარმოს კომპლექსურ რესტრუქტურიზაციამდე. შესაბამისად, კონსალტინგური კომპანიების სპეციალიზაცია ერთმანეთისაგან მნიშვნელოვნად განსხვავდება. კონსალტინგური მომსახურების კლასიფიკაცია, რომელიც დამუშავებულია ეკონომიკისა და მართვის კონსულტანტთა ასოციაციის ევროპული ფედერაციის მიერ, კონსალტინგის შემდეგ სახეობებს მოიცავს:

1. ზოგადი მართვა:
- მართვის სისტემის ეფექტიანობის განსაზღვრა;
- ბაზრების შეფასება;
- ნოვაციების მართვა;
- **კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრა ბაზრის კონიუნქტურის შესწავლა;**
- ახალი ბიზნესის შექმნა;

2. ადმინისტრირება:
- დოკუმენტბრუნვის ანალიზი;
- განყოფილებების განლაგება და გადაადგილება;
- ოფისის მართვა;

3. ფინანსური მართვა:
- აღრიცხვის სისტემის შერჩევა;
- კაპიტალური დანახარჯების შეფასება;
- ოვიოღირებულების შემცირება;
- გადასახადების გადახდა;

4. კადრების მართვა:
- პროფესიული მოძრაობა და შტატების შემცირება;
- კორპორაციის კულტურის ფორმირება;
- თანაბარი შესაძლებლობების მხარდაჭერა;
- კადრების მოძიება;
- კადრების შერჩევა;
- ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება;
- წახალისების პროგრამების განვითარება;
- შიდა კავშირების ოპტიმიზაცია;
- მუშაობის შედეგების შეფასება;
- შრომითი შეთანხმებები და დასაქმება;
- კვალიფიკაციის ამაღლება;



- სამუშაო ძალის დაგეგმვა;
- მოტივაცია;
- საპენსიო უზრუნველყოფის სისტემის განვითარება;
- კოლექტივში კლიმატის ფსიქოლოგიური შეფასება;
- კონფლიქტების მართვა.

5. მარკეტინგი:
- რეკლამა და გასაღების ხელშეწყობა;
- დამკვეთების გაყიდვის შემდგომი მომსახურება;
- დიზაინი;
- ბაზრის კვლევა;

6. წარმოება:
- წარმოების ავტომატიზაცია;
- მოწყობილობების გამოყენება და მათი ტექნიკური მომსახურება;
- მწარმოებლურობის ამაღლება;
- ხარისხის მართვა.

7. ინფორმაციული ტექნოლოგიები:
- ავტომატიზებული დაპროექტების სისტემები და მართვის ავტომატიზებული სისტემები;
- სისტემის დაპროექტება.

8. სპეციალიზებული მომსახურება:
- ეკოლოგიური კონსალტინგი;
- იურიდიული კონსალტინგი;
- ეკონომიკის სახელმწიფო სექტორის კონსალტინგი.

მეოთხე განყოფილება (Personal Managment) შედარებით ფართოდაა წარმოდგენილი, როგორც მმართველობითი შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის პროფესიონალი კონსულტანტების მუშაობის ობიექტი. კონსალტინგური მომსახურების ამ მიმართულების თემატიკა, ორგანიზაციული დაპროექტების სფეროში, 3-5-ჯერ აღემატება სხვა ობიექტების ორგანიზაციული დაპროექტების თემების რიცხვს.

კონსალტინგური ფირმები მუშაკთა ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური მახასიათებლების დიაგნოსტიკას ახორციელებენ. საკადრო პოტენციალის შეფასება ხდება ცალკეულ ქვეგანაყოფებში - გაყიდვების განყოფილების თანამშრომელთა შეფასება, მართვის დონეების, მაგალითად, საშუალოდ რგოლის ხელმძღვანელების ან მართვის კონკრეტული ამოცანის გადაჭრის მიხედვით - მუშაობის ახალ მიმართულებებზე სამუშაოდ მენეჯერთა მზადყოფნის შეფასება.

სამუშაო ჯგუფების შეფასება ხდება სპეციალური ტექნოლოგიის ასესმენტ-ცენტრის მეშვეობით. ასესმენტ-ცენტრის პროგრამა შეიცავს ფსიქოლოგიურ ტესტებს, ჯგუფურ სავარჯიშოებს და პრო-

ფესიულ დავალებებს.

შეფასების შედეგების მიხედვით, კვლევის ამოცანების შესაბამისად, კეთდება ინდივიდუალური დასკვნები კომპანიის თანამშრომლებზე, დასკვნები ჯგუფზე, საერთო ანგარიში ფირმის პერსონალის ჩატარებული საკადრო მონიტორინგის საფუძველზე.

დიაგნოსტიკის დროს გამოვლენილი პრობლემების საფუძველზე მუშავდება მიზნობრივი ღონისძიებები ორგანიზაციის მართვის სისტემის განვითარებისა და სრულყოფის შესახებ.

საკადრო მონიტორინგის შედეგები გამოიყენება კადრების ოპტიმალური განაწილებისათვის, სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის კორექციის ღონისძი-ებების დაგეგმვისათვის, მართვის სტილისა და თანამშრომელთა მოტივი-რებისათვის, ქვეგანაყოფებს შორის ურთიერთკავშირის ოპტიმიზაციისათვის.

ფირმის პერსონალის მწარმოებლურობის ამაღლებით მიიღწევა მართვის ოპტიმიზაცია, რაც კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვანი რესურსია.

## 5.4. პერსონალის მართვის პროცესების კომპიუტერიზაცია

კომპანიების კადრების მართვის პროცესების კომპიუტერიზაცია საკადრო მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია, რომელიც ტიპიურ ხასიათს ატარებს და სამუშაოთა რეგულარულად განმეორებადი სახეობებისაგან შედგება (ნახ. 24). მსხვილ ფირმებში პერსონალის მართვა შეუძლებელია მართვის ფინანსურ-ბუღალტრული ფუნქციის კომპიუტერიზაციის გარეშე. თანამედროვე პირობებში ფართოდ გამოიყენება პროგრამული პროდუქტი „ხელფასი და პერსონალის მართვა“. ის გამოიყენება შემდეგი სამუშაოების შესასრულებლად:

- ხელფასის გაანგარიშება და პერსონალის ფინანსური მოტივაციის მართვა;
- კანონმდებლობით რეგლამენტირებული გადასახადებისა და ხელფასის ფონდიდან შენატანების გაანგარიშება;
- კადრების აღრიცხვა და საკადრო შემადგენლობის ანალიზი;
- პერსონალზე მოთხოვნილების დაგეგმვა;
- ბიზნესის კადრებით უზრუნველყოფა;
- კომპეტენციების მართვა და მუშაკთა ატესტაცია;
- პერსონალის დასაქმების ეფექტიანი დაგეგმვა.

პერსონალის მართვის სისტემაში დიდი ყურადღება ეთმობა მენეჯერთა მმართველობითი საქმიანობის ავტომატიზაციას. მისი მეშვეობით წყდება დაგეგმვის ძირითადი ამოცანები როგორც მენეჯერების, ისე სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელების მიერ. ეს ამოცანებია:



1. საკადრო გეგმის ცვლილებების დამტკიცება, რის საფუძველზეც ხდება საკადრო გეგმის რედაქტირება და გეგმის მიმდინარე მდგომარეობის განხილვა;
2. კადრების შერჩევის პროცედურა;
3. თანამშრომელთა შეებულებების დაგეგმვა;
4. კომპეტენციების მართვისა და ატესტაციის ჩატარების ინსტრუმენტა-რიების გამოყენება;
5. მუშაკთა მოტივაციის სქემის დამუშავება.

<table>
<tr><td colspan="4">პერსონალის მართვა</td></tr>
<tr><td colspan="2">მმართველობითი აღრიცხვა</td><td colspan="2">რეგლამენტირებული აღრიცხვა</td></tr>
<tr><td rowspan="2">კომპანიის სტრუქტურა</td><td colspan="2">ნორმატიულ-საცნობარო ინფორმაცია</td><td rowspan="2">ორგანიზაციის სტრუქტურა</td></tr>
<tr><td colspan="2">მონაცემები ფიზიკურ პირებზე</td></tr>
<tr><td>კომპანიის საშტატო განრიგი</td><td>მმართველობითი საკადრო აღრიცხვა</td><td>რეგლამენტირებული საკადრო აღრიცხვა</td><td>ორგანიზაციის საშტატო განრიგი</td></tr>
<tr><td>საკადრო შემადგენლობის ანალიზი</td><td>მუშაკთა დასაქმების დაგეგმვა</td><td>პერსონიფიცირებული აღრიცხვა</td><td>ორგანიზაციის თანამშრომელთა სია</td></tr>
<tr><td>ხელფასის ფონდის ანალიზი</td><td>კადრების შერჩევა</td><td>სამხედრო აღრიცხვა</td><td>შეებულებების გრაფიკი</td></tr>
</table>

**ნახ. 24.** *საწარმოს საკადრო სამსახურის ძირითადი ამოცანები*

კომპეტენციების მართვის ქვესისტემა უზრუნველყოფს პერსონალის შეფასებას ხარისხის შედეგების კონტროლისა და შეფასების ჩათვლით. მუშაკის შეფასების (ატესტაციის) საფუძველზე მიიღება საკვანძო საკადრო გადაწყვეტილებები: სამუშაოზე მიღება, როტაციები, ხელფასის ცვლილება, სწავლებაზე მოთხოვნილების გაანგარიშება, გათავისუფლება, საწარმოს მუშაკთა მორიგი შეებულებების დაგეგმვა და ა.შ.

**საკონტროლო კითხვები:**

1. *რას ისახავს მიზნად პერსონალის შრომის შედეგიანობის შეფასება?*
2. *ჩამოთვალეთ მენეჯერის შეფასების პრინციპები. დაახასიათეთ თითოეული მათგანი;*
3. *რას გულისხმობს მუშაკის კომპლექსური შეფასების მეთოდიკა?*
4. *რაში მდგომარეობს საექსპერტო შეფასების მეთოდი?*
5. *დაახასიათეთ ფსიქოლოგიური ტესტირების (ფსიქოდიაგნოსტიკური გამოცდების) მეთოდი;*
6. *რაში მდგომარეობს საქმიანი თამაშების მეთოდის არსი?*
7. *რა არის მმართველობითი კონსალტინგი?*
8. *რა ამოცანები წყდება მენეჯერთა მმართველობითი საქმიანობის ავტომატიზაციის მეშვეობით?*



# თავი 6. კონკურენტული სტრატეგიები ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში

## 6.1 კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა სტრატეგიული მართვის კონცეფციის ფარგლებში

სტრატეგია – ფირმის ქცევის ძირითადი მიმართულებაა, დასახული მიზნების მისაღწევად. ფირმის მენეჯმენტის ზოგადი ამოცანაა მისი ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც მოიცავს:

- სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების ფორმირებას;
- ფირმის საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზს;
- ბიზნესის არსებული და პერსპექტიული მიმართულებების შეფასებას;
- საგარეო ფაქტორებისა და ფირმის ფუნქციონირებაზე მისი გავლენის ანალიზს;
- საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის ალტერნატიული სახეობების განსაზღვრას;
- სტრატეგიის შერჩევას;
- პროგნოზის შედგენას.

სტრატეგიული მართვა – ესაა საწარმოს ან ორგანიზაციის მართვა, რომელიც ეყრდნობა ადამიანურ რესურსს და საწარმოო საქმიანობას აძლევს მომხმარებელთა მომავალი მოთხოვნის დაკმაყოფილების ორიენტირს, ახორციელებს ეფექტიან რეგულირებას და დროულ ცვლილებებს, რომლებიც პასუხობენ გარემოს მოთხოვნებს და კონკრეტულ უპირატესობებს იძლევიან გრძელვადიან პერსპექტივაში დასახული მიზნების მისაღწევად.

80-იან წლებში ფართო აღიარება ჰპოვა კონკურენტული უპირატესობების ორმა მიდგომამ – საბაზრო და რესურსული ორიენტაციის მიდგომებმა.

ჰარვარდის სკოლის სპეციალისტების აზრით, ფირმის სტრატეგიული წარმატება დამოკიდებულია, ერთის მხრივ, იმ დარგის სტრუქტურაზე, რომელშიც ის მუშაობს, და, მეორეს მხრივ, მოცემული სამეურნეო სფეროსათვის შერჩეულ პრინციპულ სტრატეგიაზე. დარგის მიმზიდველობა განისაზღვრება მასში მოქმედი კონკურენტული ძალებით. რაც უფრო ძლიერია დარგობრივი კონკურენცია, მით უფრო ნაკლებადაა იგი ფირმისათვის მიმზიდველი.

ემპირიულმა გამოკვლევებმა გვიჩვენეს, რომ დარგობრივი სტრუქტურა მართლაც მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს საწარმოს წარმატებას. პრინციპული საყირმო სტრატეგიის შერჩევის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ხარჯებში აშკარა უპირატესობაზე, საბაზრო ნიშის სწრაფ დაპყრობაზე. ამრიგად, მენეჯერთა სტრატეგიის ხელსაყრელი

შერჩევა გადამწყვეტ როლს ასრულებს საწარმოს წარმატების უზრუნველყოფაში.

ჰარვარდის კონცეფცია მკაფიოდ იქნა მიმართული გასაღების ბაზრებზე. ასეთი ორიენტაცია მწვავე კრიტიკის საგანი გახდა. იგი უგულვებელყოფდა წარმატების იმ ფაქტორებს, რომლებიც დამოკიდებულია შიდასაფირმო სტრუქტურებზე, რესურსუზრუნველყოფის პროცესებზე და სტრატეგიის რეალიზაციაზე მომუშავე პერსონალის მიღწევებზე. არ ითვალისწინებდა რესურსულ ორიენტაციას და მართვის სოციალურ ასპექტებს. ჰარვარდის სკოლის ეკონომიკურად რაციონალური მიდგომა ყურადღების გარეშე ტოვებდა სტრატეგიული ქცევის ორგანიზაციულ, სამეცნიერო-ფსიქოლოგიურ და სოციალურ მოდელებს.

წმინდა გასაღებითი კონკურენტული სტრატეგიის კრიტიკამ გაანაპირობა ის, რომ საწარმოს წარმატების ფაქტორებს შორის მნიშვნელოვანი ყურადღება დაეთმო მის რესურსებს და ამ რესურსების მართვას. რესურსული მიდგომის პრინციპული განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ რესურსებზე მოთხოვნილება არ წარმოადგენს ფირმის საბაზრო მდგომარეობის წარმოებულს. ფირმის რესურსული პოტენციალი განაპირობებს ბაზარზე მის წარმატებულ გამოსვლას.

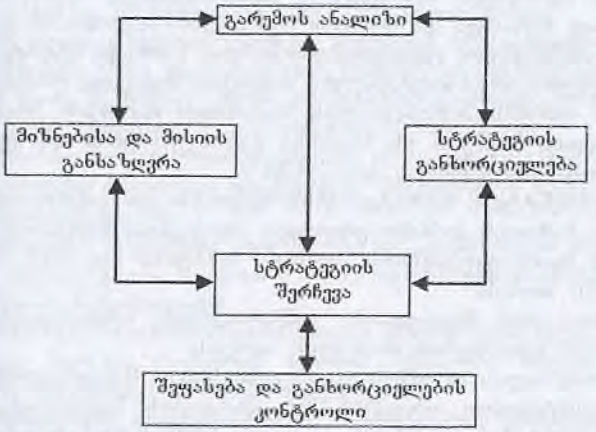
რესურსული მიდგომის კონცეფცია გულისხმობს, რომ ოიოეული საწარმო განკარგავს მრავალფეროვან რესურსებს, რომელთა არჩევაც ხდება წარმოების ფაქტორების ბაზარზე. არჩევის შემდეგ ხდება მათი კომბინირება საკუთარი შესაძლებლობების ფარგლებში. ამაში მდგომარეობს რესურსული მიდგომის ყველაზე ძლიერი მხარე: საწარმოს, რომელიც რესურსების შერჩევასა და კომბინაციას კონკურენტებზე უკეთესად, სწრაფად და ორიგინალურად ახერხებს, გარანტირებული აქვს საბოლოო საბაზრო წარმატება.

ცხადია, რომ კონკრეტული სამეურნეო სფეროებისათვის სტრატეგიის პრინციპების დამუშავება მოითხოვს დარგის, კონკურენციის მდგომარეობისა და რესურსების დასაბუთებულ შეფასებას. მხოლოდ კონკრეტული სიტუაცია გვიჩვენებს, თუ რომელ კონკურენტულ სტრატეგიას უნდა მივანიჭოთ უპირატესობა – საბაზრო თუ რესურსულს.

თეორიაშიც და პრაქტიკაშიც კონკურენტუნარიანობის სამი ძირითადი ფაქტორია არსებობს – დაბალი ფასები, მაღალი ხარისხი და გამყიდველის წესიერებაში დარწმუნება, რომლებიც განსაზღვრავენ ბაზარზე ფირმის ძირითად კონკურენტულ სახესხვაობებს. ეს ფაქტორები ობიექტურია და მოქმედებენ თანამედროვე პირობებში, იმოქმედებენ მომავალშიც და განსაზღვრავენ ფირმის კონკურენტულ სტრატეგიებს.



სტრატეგიული მართვის პროცესებში სტრატეგიული დაგეგმვა აუცილებლად უნდა შეიცვას სტრატეგიული კონტროლინგით. აუცილებელია მყარი უკუკავშირი და პროცესის თითოეული ელემენტის გავლენა სხვა პროცესებზე, აგრეთვე სტრატეგიული მართვის სისტემის ეროვნებლიობაზე (ნახ. 25).




**ნახ. 25.** *სტრატეგიული მართვის პროცესის ელემენტების ურთიერთკავშირი*

კონკურენტული გარემოს ანალიზი სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვანი ელემენტია, რადგან უზრუნველყოფს ფირმის მისიის და მიზნების დასაზუსტებელ და კონკურენტული სტრატეგიის შერჩევის ბაზას. გარემოს ანალიზი გულისხმობს მისი შემდეგი სამი კომპონენტის შესწავლას:

1) მაკროგარემოცვა;
2) უშუალო გარემოცვა;
3) შიდა გარემო.

ფირმის შიდა რესურსები ანალიზდება შემდეგი მიმართულებით:

- ფირმის კადრები, მათი პოტენციალი, კვალიფიკაცია, ინტერესები და სხვ.;
- მართვის ორგანიზაცია;
- წარმოება, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციულ, საოპერაციო და ტექნიკურ-ტექნოლოგიურ მახასიათებლებს, მეცნიერულ კვლევებს;
- ფირმის ფინანსები;

- მარკეტინგი;
- ორგანიზაციული კულტურა.

სტრატეგიის შერჩევას ცენტრალური მნიშვნელობა აქვს, რადგან წარმატებული განხორციელების შემთხვევაში ფირმა ახერხებს დასახული მიზნების მიღწევას. არის შემთხვევები, როცა ფირმა ვერ ახერხებს შერჩეული სტრატეგიის განხორციელებას, თუ ანალიზი არასწორად ჩატარდა და მცდარი დასკვნები გაკეთდა, ან გარემოში გაუთვალისწინებელი ცვლილებები მოხდა. ხშირად სტრატეგია ვერ ხორციელდება არაკომპეტენტური მართვის შედეგად, რომელიც ვერ ახერხებს ფირმის პოტენციალის საოანადო ჩართვას სტრატეგიის რეალიზაციის საქმეში. ეს საკითხი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პერსონალის მართვის პროცესში.

კონკურენტული სტრატეგიების შეფასება და კონტროლი სტრატეგიული მართვის დამამთავრებული პროცესია, რომელიც უზრუნველყოფს მყარ უკუკავშირს ფირმის მიზნებსა და მისი მიღწევის პროცესებს შორის.

ამ პროცესის მსვლელობა კონტროლდება სტრატეგიული კონტროლინგის მეთოდებით, რომელიც ადგენს:

- კონტროლის ობიექტს და საკონტროლო მაჩვენებლებს;
- საკონტროლო ობიექტის მდგომარეობის შეფასებას, მიღებული სტანდარტების, ნორმატივებისა და სხვა მაჩვენებლების შესაბამისად;
- კონტროლის პროცესში გამოვლენილი გადახრების მიზეზებს;
- კორექტირებაზე მოთხოვნილებას, თუ ეს შესაძლებელია.

სტრატეგიული კონტროლინგის მიზანია იმის გარკვევა, თუ სტრატეგიის რეალიზაციის ღონისძიებები, რამდენად უზრუნველყოფენ ფირმის მიზნების მიღწევას. ეს პრინციპულად განასხვავებს მას მმართველობითი, ან ოპერატიული კონტროლისაგან, რადგან ფოკუსირებულია ფირმის მომავალზე – შესაძლებელია თუ არა შემდგომში მიღებული სტრატეგიების რეალიზაცია და მათი რეალიზაცია გამოიწვევს თუ არა დასახული მიზნების მიღწევას. სტრატეგიული კონტროლის შედეგების მიხედვით კორექტირებამ შეიძლება გამოიწვიოს, როგორც ფირმის სტრატეგიის, ისე მიზნების ცვლილება.

## 6.2 სხვადასხვა კონკურენტული სტრატეგიის გამოყენების უპირატესობათა და რისკების განსაზღვრა

სტრატეგიის ფორმულირება სტრატეგიული ანალიზის მომდევნო ეტაპია და მიზნად ისახავს ერთ-ერთი სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევას. სტრატეგიული ანალიზის პროცესში ფირმის ხელმძღვანელობა საჭიროდ მიიჩნევს სტრატეგიის ერთ-ერთი შესაძლო ვარიანტის შერჩევას, რომელიც ყველაზე უკეთ შეესაბამება შიდა და გარე პირობებს, ფირმის საქმიანობის შერჩეულ მიზნებს.

განვიხილოთ ფირმის ალტერნატიული სტრატეგიების გამოყენების პირობები.

**პირდაპირი ინტეგრაციის სტრატეგია** გულისხმობს კონტროლის გაძლიერებას კომპანია დისტრიბუტორებზე, ან საცალო ვაჭრობის ორგანიზაციებზე. ეს სტრატეგია შესაძლებელია, როცა:

1) არსებული დისტრიბუტორები სიძვირის, არასაიმედოობისა და სხვა მიზეზების გამო შეესაბამებიან ფირმის სტანდარტებს;

2) იმ დარგში, სადაც ფირმა მუშაობს, მოსალოდნელია გრძელვადიანი ზრდა ინტენსიური კონკურენციის პირობებში;

3) ხარისხიანი დისტრიბუტორების რაოდენობის სიმცირის პირობებში, ფირმას შეუძლია ეფექტიანად შეასრულოს მათი ფუნქციები საკუთარი ძალებით;

4) არსებობს საკმარისი ფინანსური და ადამიანური რესურსები, საკუთარ სტრატეგიაში საკუთარი პროდუქციის განაწილება/გასაღების ფუნქციის ჩასართავად;

5) არსებული დისტრიბუტორებიდან მოვაჭრეები იღებენ მოგების მაღალ ნორმას, რომელიც ფირმამ შეიძლება თავად მიიღოს, პირდაპირი ინტეგრაციის განხორციელებით.

**არაპირდაპირი ინტეგრაცია.** ამ სტრატეგიის გამოყენების პირობები, პირდაპირი ინტეგრაციის პირობების ანალოგიურია, მაგრამ ფირმის დისტრიბუტორებისა და საცალო მოვაჭრეების ნაცვლად, კომპანიები თავად გეველინებიან ნედლეულისა და მაკომპლექტებლების მომწოდებლად.

**პორიზონტალური ინტეგრაცია** გულისხმობს კონტროლის გაძლიერებას კონკურენტი კომპანიების მიმართ. იგი შესაძლებელია, როცა:

1) ორგანიზაცია, რომელსაც საკმარისი რესურსები გააჩნია, ახერხებს ბაზარზე გაბატონებული პოზიციის შენარჩუნებას, ანტიმონოპოლიური სანქციების გამოყენების გარეშე;

2) იმ დარგს, რომელშიც ფირმა მუშაობს, გააჩნია მყარი ზრდის საკმარისი პერსპექტივები;

3) მზარდი ეკონომია პირობით-მუდმივ დანახარჯებზე, ოპერაციის მასშტაბის გაზრდისას ფირმას აძლევს არსებით კონკურენტულ უპირატესობებს;

4) არსებობს ეფექტიანი მართვის საკმარისი რესურსები, გაფართოებადი ბაზრის პირობებში;

5) კომპანია-კონკურენტებში მენეჯმენტის სისუსტე, ან რესურსების შეზღუდულობა ფირმას აძლევს ბაზრების გაფართოებასთან დაკავშირებულ სტრატეგიულ უპირატესობას.

**კონცენტრირებული დივერსიფიკაცია** გულისხმობს ახალი პროდუქტებით ან მომსახურებით უკვე არსებული მარაგების შევსებას და იგი შესაძლებელია, როცა:

1) ფირმა მონაწილეობს დარგობრივ კონკურენციაში ზრდის დაბალი ტემპით;

2) ფირმის არსებულ პროდუქტებთან დაკავშირებული ახალი პროდუქტების დამატება, მნიშვნელოვნად ზრდის არსებული პროდუქტების გაყიდვას;

3) ფირმის არსებულ პროდუქტებთან დაკავშირებული ახალი პროდუქტები შეიძლება მაღალ ფასებში გაიყიდოს;

4) ფირმის ძირითადი არსებული პროდუქტები იმყოფება საკუთარი ცხოვრების ციკლის დაღმავალ საფეხურზე.

**კონგლომერაციული დივერსიფიკაცია** გულისხმობს ახალი პროდუქტების, ან მომსახურების დამატებას, რომელთაც კავშირი არა აქვთ უკვე არსებულ პროდუქტებთან და მომსახურებასთან. იგი შესაძლებელია, როცა:

1) ის დარგი, რომელსაც მიეკუთვნება ფირმის ძირითადი საწარმოო ქვეგანაყოფები, განიცდის გაყიდვების მოცულობისა და მოგების შემცირებას;

2) ფირმას გააჩნია საოანადო კაპიტალი და მმართველობითი შესაძლებლობა, რათა კონკურენციაში ჩაეროოს ახალ დარგში;

3) არსებობს ბიზნესის შეძენის შესაძლებლობა, რომელსაც კავშირი არა აქვს არსებულ ბიზნესთან, ხელსაყრელი ფინანსური ინვესტიციების განხორციელებით;

4) არსებობს სტრატეგიული სინერგია ნაყიდ და მყიდველ ფირმებს შორის;

5) ფირმის არსებული პროდუქტების ბაზრები გაჯერებულია.

ეროობლივი საწარმო გულისხმობს ორი ან მეტი ფირმის მიერ ერთობლივი მიზნებისათვის ცალკე ორგანიზაციის ფორმირებას. იგი შესაძლებელია, როცა:

1) დახურული ტიპის კორპორაცია აყალიბებს ეროობლივ საწარმოს საჯარო კორპორაციასთან, ერთობლივი საწარმოს ორივე მონაწილისათვის უპირატესობების მისაღწევად;

2) საზღვარგარეთული ფირმა აყალიბებს ეროობლივ საწარმოს ადგილობრივ ფირმასთან, ადგილობრივი პარტნიორობის უპირატესობების გამოყენების მიზნით, ადგილობრივი ბაზრის პირობებში სამუშაოდ;

3) ეროობლივი საწარმოს მონაწილეები უპირატესობებს იღებენ იმის გამო, რომ მათი ძლიერი მხარეები, ერთმანეთს სტრატეგიულად ავსებენ და აძლიერებენ;

4) აუცილებელია სტრატეგიულ განვითარებასთან დაკავშირებული შესაძლო სტრატეგიული რისკისა და ფინანსური ხარჯების განაწილება;



5) მცირე ფირმები აუცილებლად უნდა გაერთიანდნენ, რათა შეძლონ მსხვილი ფირმისათვის კონკურენციის გაწევა, რაც საკუთარი ძალებით შეუძლებელია;

6) არსებობს ბაზარზე ახალი პროდუქტის, ტექნოლოგიის სწრაფი ათვისებისა და დანერგვის აუცილებლობა.

**პროდუქციის დიფერენციაციის სტრატეგია.**

**უპირატესობები:**

- გაყიდვების მოცულობის დამატებითი ზრდა და ზემოგების მიღება, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვით, ხარისხით, უფრო ფართო არჩევანის უზრუნველყოფისა და დაბალი ფასების მიმზიდველობის შედეგად;

- კონკურენტების სტრატეგიის მოსპობა, სტანდარტული პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებისა და ბაზრის ლოკალიზაციის შედეგად;

- დიდი რეზერვების არსებობა, ნედლეულზე, მასალებზე, მაკომპლექტებელ ნაწარმზე და ნახევარფაბრიკატებზე ფასების ზრდის პირობებში;

- მოგების გარანტირებული მიღება პროდუქციის რეალიზაციიდან იმ საწარმოებისათვის, რომლებიც მხოლოდ მოცემული ფირმის მომსახურებით სარგებლობენ;

- საქონლის შემცვლელების გამოდევნა, მომხმარებლებთან კავშირის განმტკიცების გზით;

- კეთილსინდისიერი და საიმედო პარტნიორის იმიჯის შექმნა.

ბაზარზე საქონლისათვის ყურადღების მიპყრობის ხერხები შეიძლება:

- მომხმარებლების მიერ აღიქმება და ფასდება პროდუქციის განმასხვავებელი მახასიათებლები;

- გამოსაშვებ პროდუქციაზე მოთხოვნა სტრუქტურულად საკმაოდ მრავალფეროვანია;

- მომხმარებლები იყენებენ შეთავაზებული პროდუქციის სხვადასხვა ვარიანტებს;

- კონკურენციას უპირატესად არასაფასო სფეროში აქვს ადგილი;

- საწარმოს პროდუქცია უმნიშვნელო ადგილს იკავებს მომხმარებლის ბიუჯეტში.

**რისკები:**

1. დარგის ბევრი საწარმო არ იყენებს დიფერენციაციის სტრატეგიას, რადგან საჭიროა:

- წარმოების საკონსტრუქტორო მომზადების მაღალი დონე;

- საკუთარი სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოები და საცდელი წარმოება;

- მძლავრი მარკეტინგული სამსახური, რომელიც ერთიან ბაზარზეა ორიენტირებული;

- პროდუქციის საცალო, ან წვრილბითუმად რეალიზაცია;

- მაღალი დანახარჯები ნაწარმის იმიჯის შექმნაზე, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის ფასებს.

2. საქონლის მეტისმეტი დიფერენციაცია, რომლის დროსაც მომხმარებელი ვეღარ გრძნობს დიფერენციაციის ეფექტს.

3. კონკურენტების მიერ ლიდერი საქონლის მახასიათებლების იმიტაცია.

**ბაზრის სეგმენტირების სტრატეგია.**

**უპირატესობები:**

- გაყიდვების მოცულობის დამატებითი ზრდა და ზემოგების მიღება, ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე საწარმოს სპეციალიზაციის გზით;

- პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების ან დიფერენციაციის სტრატეგიის უპირატესობების გამოყენება, მომხმარებელთა შეზღუდული წრისათვის, ბაზრის მიზნობრივ სეგმენტში;

- ბაზრის კონკრეტული სეგმენტის კომპლექსური მომსახურება, პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებისა და დიფერენციაციის კომბინირებული გამოყენებით;

- საწარმოს იმიჯის შექმნა, რომელიც ზრუნავს კონკრეტული მყიდველების მოთხოვნილებებზე;

- არსებობენ მკვეთრად განსაზღვრული მომხმარებელთა ჯგუფები, რომელთაც აქვთ სხვადასხვა მოთხოვნილებები, ან საქონელს სხვადასხვა მიზნებისათვის იყენებენ;

- კონკურენტები არ ცდილობენ ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტებზე დასპეციალიზებას და ამჯობინებენ მომხმარებელთა ყველა ჯგუფის მომსახურებას;

- ფირმის რესურსები არ იძლევა ერთიანი ბაზრის მომსახურების შესაძლებლობას;

- მართვის სტრუქტურის ორგანიზაცია სასაქონლო ჯგუფების მიხედვით;

- საწარმოო განყოფილებების მომხმარებლებთან ახლოს განლაგება;

- წარმოების უპირატესად სერიული და წვრილსერიული ტიპი;

- წარმოებისა და მართვის ორგანიზაციის ხერხებისა და მეთოდების გამოყენება, რომლებიც საწარმოო განყოფილებების სპეციალიზაციის შესაბამისად დამახასიათებელია პროდუქციის თვითღირებულების შემცირებისა და დიფერენციაციის სტრატეგიისათვის;



საყირმო (საკუთარი) საცალო ქსელის არსებობა;

- საბაზრო სეგმენტისა და ერთიანი ბაზრისათვის, საქონლის მახასიათებლებში არაარსებითი განსხვავებები;

**რისკები:**

- ფასების შემცირება იმ ანალოგიურ საქონელზე, რომელიც წარმოებულია პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების სტრატეგიით მომუშავე საწარმოების მიერ;

- იმ საწარმოების მიერ საქონლის უფრო ფართო მიწოდება, რომლებიც იყენებენ პროდუქციის დიფერენციაციის სტრატეგიას;

- კონკურენტები თავისი საქმიანობის კონცენტრირებას ახდენენ ქვესეგმენტში და ავიწროებენ საწარმოს ბაზრის მოცემული სეგმენტიდან.

**სიახლეების დანერგვის სტრატეგია.**

**უპირატესობები:**

- ზემოგების მიღება მონოპოლიურად დადგენილი ფასების საფუძველზე;

- დარგში შესვლის ბლოკირება პროდუქციაზე, ტექნოლოგიაზე, მომსახურებაზე და ა.შ. განსაკუთრებული უფლებების მონოპოლიურად ფლობის შედეგად;

- მოგების გარანტირებული მიღება განსაკუთრებული უფლებების მოქმედების განმავლობაში;

- შემცვლელი საქონლის არარსებობა;

- ნოვატორის იმიჯის შექმნა, რომელიც მეცნიერებისა და ტექნიკის სფეროში საკუთარ მიღწევებს იყენებს, მომხარებელთა პოტენციური შესაძლებლობების სრული რეალიზაციისათვის;

- პროდუქციის ანალოგების არარსებობა, პოტენციური მოთხოვნის არსებობა შეთავაზებულ სიახლეებზე;

- პერსონალის მაღალი სამეცნიერო-ტექნიკური კვალიფიკაცია, საპროექტო (მატრიცული) მართვის სტრუქტურა, ბიზნესის ვენჩურული ორგანიზაცია ინოვაციების დანერგვის საწყის ეტაპებზე.

**რისკები:**

- დაფინანსების დიდი მოცულობა;

- მაღალი ხარჯები საწყის ეტაპებზე;

- ბაზრის წინააღმდეგობა ინოვაციის დანერგვაზე;

- სხვა ფირმების მიერ სიახლეების კანონსაწინააღმდეგო იმიტაცია (კოპირება);

- გაკოტრების მაღალი რისკი.

**ბაზრის მოთხოვნილებებზე დაუყოვნებლივი რეაგირების სტრატეგია.**

**უპირატესობები:**

- ზემოგების მიღება დეფიციტურ საქონელზე მაღალი ფასის

გამო;

- საქონლის შეძენით მომხმარებელთა დიდი დაინტერესება;
- შემცველი საქონლის მცირე რაოდენობა;
- საწარმოს იმიჯის შექმნა, რომელიც მზად არის ყველაფერი გააკეთოს, მყიდველთა ფორმირებაში მყოფი მოთხოვნილებების დაუყოვნებლივი დაკმაყოფილებისათვის;
- პროდუქციაზე მოთხოვნა არაელასტიურია;
- დარგში „შესვლა“ და იქიდან „გამოსვლა“ სირთულეს არ წარმოადგენს;
- კონკურენტების მცირე რაოდენობა;
- ბაზრის არასტაბილურობა;
- მობილური პერსონალის მაღალი ხარისხი;
- მარკეტინგული სამსახური, რომელიც ორიენტირებულია მხოლოდ მაღალრენტაბელურ მოკლევადიან პროექტებზე.

**რისკები:**

- მაღალი დანახარჯები;
- კონკრეტულ ბიზნესში გრძელვადიანი პერსპექტივების არარსებობა;
- გარე დესტაბილიზაციური ფაქტორების დიდი რაოდენობა;
- მოგების მიღებაში გარანტიის არარსებობა;
- გაკოტრების მაღალი რისკი.

**მოცდის სტრატეგია.**

მრეწველობის მხრივ განვითარებულ ქვეყნებში მოცდის სტრატეგია იმაში მდგომარეობს, რომ ახალი დარგის განვითარების ადრეულ საფეხურზე, კომპანია თვალყურს ადევნებს ამ პროცესებს, დაკვირვება კომპანიას აძლევს ინფორმაციას ტექნოლოგიისა და პერსონალის მიმართ მოთხოვნების შესახებ, რათა შეაფასოს დარგის პერსპექტივები მომგებიანობისა და ზრდის პოტენციალის თვალსაზრისით; შეაფასოს საკუთარი შანსები. დაკვირვება და ანალიზი ხორციელდება კორპორაციის საგეგმო და სპეციალური სამსახურების მიერ. როგორც კი დარგი მომწიფდება, მაშინ გამოიკვეთება მისი პერსპექტივები, წარმატების ფაქტორები და მიზანშეწონილია შეფასდეს ამ დარგში მოქმედების ხასიათი.

**რეგენირებადი ზრდის სტრატეგია.**

ეს სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ განვითარების საწყის საფეხურზე მყოფ დარგებში საქმიანი აქტიურობა წარმოადგენს კომპანიის ზრდისა და თავის გადარჩენის აუცილებელ პირობას. ბევრი დასავლეთევროპული და ამერიკული მსხვილი კორპორაცია ამ სტრატეგიის გამტარებელია, რომელიც ხორციელდება მცირე ვენჩურული ფირმების შეძენის, ან კომპანიაში ახალი ქვეგანაყოფების ორგანიზაციით. ასეთი სტრატეგია ყოველთვის არ არის ეფექტიანი,



რაც განპირობებულია იმით, რომ, როგორც წესი, მცირე ქვეგანაყოფი ორიენტირებულია გაურკვეველ და განუვითარებელ ბაზარზე. მისი მშობლები იძულებულნი არიან წავიდნენ გაზრდილ რისკზე. კვალიფიკაციის მიხედვით ისინი ფართო პროფილის სპეციალისტები არიან. მათ სჭირდებათ მოქმედებათა თავისუფლება, შრომის ანაზღაურების მოქნილი სისტემა. მათ მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ხშირად ინტუიციურია და სათანადო ანალიზს მოკლებული.

**სტრატეგიები ფილიალების მიხედვით.**

მოცემული სტრატეგიის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ახალი ობიექტები ყალიბდება ახალ დამოუკიდებელ საწარმოებში, რომელთაც აქვთ ფილიალების (შვილობილი კომპანიების) სტატუსი. რამდენიმე წლის წინ ფილიალები განიხილებოდა, როგორც ქვეგანაყოფები მეორეხარისხოვანი და არამომგებიანი წარმოებებისათვის. ამჟამად ყველაფერი ძირფესვიანად შეიცვალა. სტრატეგიული ფილიალები – ქვეგანაყოფებია, სადაც მუშავდება ნოვატორული პროდუქტები და მომსახურებები, რომლებიც მომავალში უნდა გადაიზარდონ ძირითადი საქონლის საწარმოო ხაზებად. ფირმა Canon-is პრეზიდენტი, მაგალითად, ახალ ფილიალებში ხედავს რისკიანი ბიზნესის ფორმას. კომპანია გეგმავს მომავალში თავისი ფილიალების რიცხვის მნიშვნელოვნად გაზრდას.

ფილიალების მიხედვით სტრატეგიების მნიშვნელოვანი ასპექტია ფირმების სამეცნიერო-კვლევითი განყოფილებების დამოუკიდებელ ფილიალებად გარდაქმნა. მიჩნეულია, რომ მოცემულ შემთხვევაში იზრდება თანამშრომელთა სამეწარმეო განწყობა.

## 6.3 გლობალური სტრატეგია

გლობალური ბიზნესის წარმოების და გლობალური სტრატეგიის განხორციელების ნათელი მაგალითებია ფირმები Coca-Cola, PepsiCo, McDonalds, Sony, Kodak და სხვა უმსხვილესი ტრანსნაციონალური კომპანიები. ეს ფირმები სხვადასხვა ქვეყნებში აწარმოებენ სრულიად პროდუქტებს.

ახალი მიდგომით მსოფლიო განიხილება, როგორც ერთიანი გლობალური ბაზარი. გლობალური ბაზარი – საერთაშორისო ბაზარია, რომელზეც მოთხოვნა შეიძლება დაკმაყოფილდეს მწარმოებელი ფირმების საქონლის მიწოდებით მოთხოვნის ანალიზის საფუძველზე ჩატარებული სტრატეგიული მარკეტინგის ინსტრუმენტებით.

გლობალური ანალიზის იდეა მდგომარეობს, ბაზრებისა და მომხმარებელთა მიზნობრივი ჯგუფების საერთო მახასიათებლების განსაზღვრაში, ცალკეული ქვეყნების თავისებურებების და მოთხოვნის სიდიდის დადგენაში. მიმდინარეობს მომხმარებელთა საყოველთაო

მოთხოვნილებების განსაზღვრა, წარმოიშვება ეკონომია წარმოების მასშტაბზე, ფირმები იყენებენ მსოფლიო მარკეტინგის უპირატესობებს, თითქმის ყველა ქვეყანაში მუშაობენ ერთი და იგივე კონკურენტი კომპანიები. მათ შორის კონკურენცია მწვავდება. გლობალიზაციის სტრატეგია ეყუძნება, მომხმარებლების მიერ ლოკალურ ბაზრებზე სავარაუდოდ უფრო იაფი საქონლისათვის უპირატესობის მინიჭებას. საწარმო მიისწრაფვის საქმიანობის საერთო შედეგების ოპტიმიზაციისაკენ და დასაშვებად მიიჩნევს ცალკეულ ბაზრებზე ოპტიმალური მუშაობისაგან გადახრას.

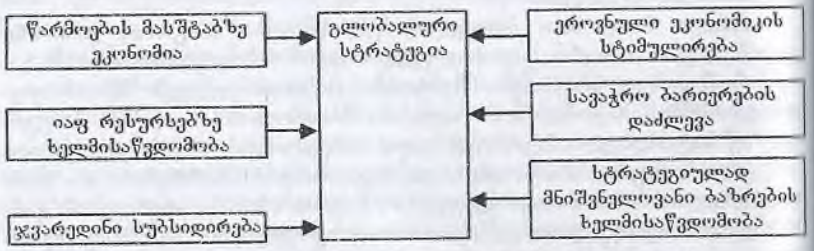
გლობალური სტრატეგია გულისხმობს საწარმოს რესურსებისა და მიზნების ადაპტაციას, გლობალური ბაზრის შესაძლებლობებთან. ფირმები იწყებენ გლობალური მარკეტინგის გამოყენებას:

- ზრდის შესაძლებლობებისა და ექსპანსიის საშუალებით;
- გაკოტრებისაგან თავის დაცვის, უფრო კონკურენტუნარიანი საწარმოების, ფირმებისა და კომპანიების მხრივ საფრთხისაგან აცილების მიზნით.

ტერმინი „გლობალური“ არ ნიშნავს, რომ ფირმა ცდილობს ყველა ქვეყანაში მუშაობას. უბრალოდ, ასეთი მიდგომით იგი აფართოებს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზის საზღვრებს (SWOT-ანალიზი).

გლობალური სტრატეგია საჭიროა საწარმოს შესაძლებლობების სრული რეალიზაციისათვის: ფირმა, რომელსაც ეშინია გლობალურად იქცეს, რისკავს თავისი პოზიციების დაკარგვას საშინაო ბაზარზეც.

ბიზნესის გლობალიზაცია იწვევს კონკრეტულ უპირატესობებს. ეს შეიძლება იყოს ნედლეულის, ასაწყობი კომპლექსების ფლობა და სხვა ფაქტორები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფირმის დანახარჯების შემცირებას, კონკურენტების დანახარჯებთან შედარებით. კონკურენტული უპირატესობის თეორია ამტკიცებს: ქვეყანას შედარებითი უპირატესობები ექნება იმ საქონელზე, რომელიც ინტენსიურად იყენებს წარმოების ფაქტორებს (შრომა, ნედლეული, საგანმანათლებლო ბაზა და ა.შ.). იხ. ნახ. 26.

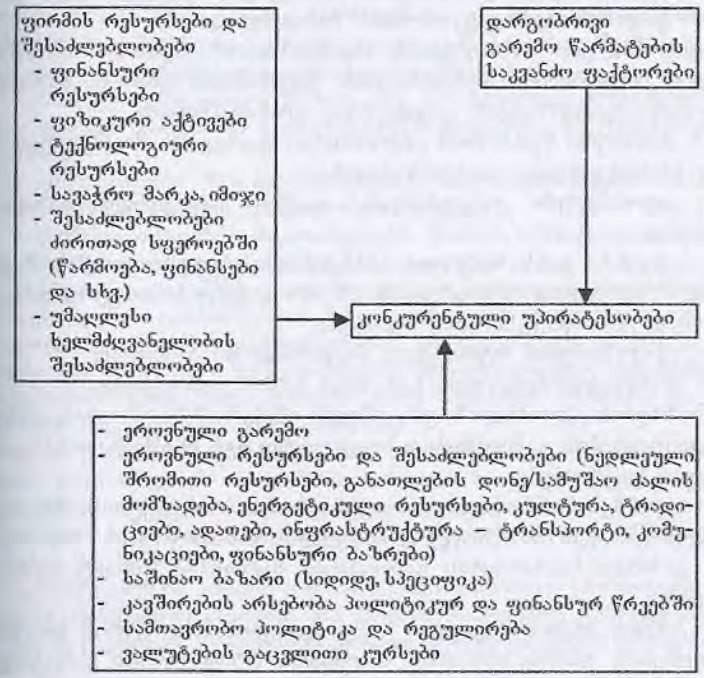



**ნახ. 26.** *გლობალური სტრატეგიის დამუშავების მოტივები*



წარმოების მასშტაბზე ეკონომია დაკავშირებულია მასობრივ წარმოებაზე გადასვლის შესაძლებლობებთან, მაგრამ გაფორმების ინდივიდუალური მოთხოვნებისა და ნაწარმის სხვა დეტალების გათვალისწინებით. მასობრივი წარმოება შედარებით ეკონომიურია. პრაქტიკულად ყველა ქვეყანაში მომხმარებლისათვის ცნობილია ისეთი საქონელი, როგორიცაა Nestle-ს ფირმის ყავა, Kodak-ის ფირები, Sony-ს კომპანიის ტექნიკა, Mars-ის შოკოლადის ფილები და სხვა (ნახ. 27).

დასავლეთის ცნობილი ფირმები წარმოებას იმ ქვეყნებში იწყებენ, სადაც გაცილებით იაფია მიწა, სამუშაო ძალა და ა.შ.




**ნახ. 27.** *გლობალური სტრატეგია: კონკურენტული უპირატესობები*

საერთაშორისო კონკურენცია რისკებთანაა დაკავშირებული. საჭიროა ქვეყნის (საერთაშორისო რეგიონის) სეგმენტაციური ანალიზი. მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ კონკურენტული უპირა-

ტესობები სხვადასხვა ქვეყანაში შეიძლება შეიცვალოს.

გარდა ამისა, გლობალური სტრატეგიის რეალიზაცია დაკავშირებულია მნიშვნელოვან რისკებთან.

„სტრატეგიული მენეჯმენტის“ სახელმძღვანელოს ავტორები ვ. დ. მაკაროვა და ს. ა. კუზნეცოვა მიიჩნევენ, რომ გლობალური სტრატეგიის განხორციელება ყოველთვის როდია შესაძლებელი. გლობალური სტრატეგიები ხორციელდება შემდეგ შემთხვევებში:

- ეფექტიანი მარკეტინგული პროგრამების დროს;
- როცა წარმოების ხარჯები მცირდება, ეფექტიანობა კი იზრდება წარმოების მასშტაბების შედეგად;
- თუ წარმოების განლაგება აუცილებელია სავაჭრო ბარიერებზე და გადასახადებზე ეკონომიის მისაღწევად.

გლობალური სტრატეგიის რეალიზაციის შესაძლო მიმართულებები, ერთობლივი საწარმოების შექმნასთან ერთად, საქონლის ექსპორტი, ლიცენზიების გაყიდვა და ფრანჩაიზინგია.

მ. პორტერი წერს, რომ გლობალურ დარგებში მოქმედებენ შემდეგი სტრატეგიული ალტერნატივები:

- გლობალური კონკურენციის ფართო სასაქონლო ხაზის გამოყენება;
- აქცენტი განსაზღვრულ სასაქონლო ჯგუფზე და მის შიგნით, დაბალი ხარჯების სტრატეგიის ან პროდუქციის დიფერენციაციის (გლობალური ფოკუსირება) შერჩევა;
- ფოკუსირების სტრატეგია ნაციონალურ ბაზარზე;
- პროტექციონისტული საბაზრო ნიშის გამოყენება.

ბიზნესის გლობალიზაცია იწვევს იმას, რომ წარმოების არსებული ფაქტორების გამოყენებით, სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს შემდეგი ფაქტორები:

- ფირმების ინოვაციური აქტიურობა, პროდუქციის მუდმივად სრულყოფისაკენ მისწრაფება, გაწეული მომსახურების ჩამონათვალის გაზრდა, სიახლეების გამოყენება მარკეტინგში, ფინანსებში;
- ახალი ინფორმაციული საშუალებების, მათ შორის Internet-ის გამოყენების უნარი, ბაზარზე საკუთარი პროდუქციის წინ წაწევისათვის, ბაზრის კვლევების ჩატარება.

კონკრეტული ქვეყნის სპეციფიკის გათვალისწინებით, ეს ჩამონათვალი აუცილებლად უნდა შეიცვალოს; ფირმამ უნდა მიაღწიოს საკუთარი სავაჭრო მარკის პოპულარობას, მისი იმიჯის შენარჩუნებას, მყიდველებისა და საზოგადოების აღიარების მოპოვებას, თავისი საქონლის მაღალი ხარისხის მეშვეობით.



## 6.4 ფირმის კონკურენტუნარიანობის ხარდის ამოცანების შესრულების სტრატეგიული ანალიზი და დაგეგმვა

**კომპანიის სტრატეგიული ანალიზი.** კომპანიის ეკონომიკური პოლიტიკა აგებულია კვლევის შედეგებზე, რომელიც მოიცავს ფირმის სამეურნეო საქმიანობის ანალიზს მიმდინარე პერიოდში და პერსპექტივაში. კვლევა ტარდება საჭირო ინფორმაციის მთლიანი მოცულობის შეგროვებისა და დამუშავების თანამედროვე კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენებით. ასეთი ანალიზი გულისხმობს იმ ტენდენციებისა და სიტუაციების გამოვლენას, რომლებიც ზემოქმედებას ახდენენ ფირმის მიმდინარე და პროგნოზირებადი საქმიანობის შედეგებზე.

კონკურენციულ ბრძოლაში ფირმის პოზიციის ანალიზი გულისხმობს იმ შედეგების განსაზღვრასა და შეფასებას, რომელთა მიღწევაც მას შეუძლია ალტერნატიული გზებით, მათ შორის თავისი ბიზნესის კონკურენტული სტრატეგიის შეცვლით.

სტრატეგიული ანალიზი მოიცავს სამ ძირითად მიმართულებას:

- ფირმის გარემოში სტრატეგიული ძალებისა და ტენდენციების ანალიზს;
- პოტენციური შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზს, ფირმის სტრატეგიული განვითარებისთვის;
- ფირმის აქციების მფლობელებს შორის, სტრატეგიული ძალების, ინტერესების და ტენდენციების ანალიზს.

რუსეთისა და აშშ-ს კორპორატიული სტრატეგიის ფორმირების გამოცდილების განხილვისას, სპეციალისტებს მიაჩნიათ, რომ გარე ძალების, ინტერესების, ტენდენციების სტრატეგიული ანალიზი კომპანიის სტრატეგიული განვითარების მოსალოდნელი საფრთხეების გათვალისწინებით, უნდა მოხდეს გარე აუდიტის ფორმით და დამთავრდეს რეკომენდაციებით (ნახ. 28).

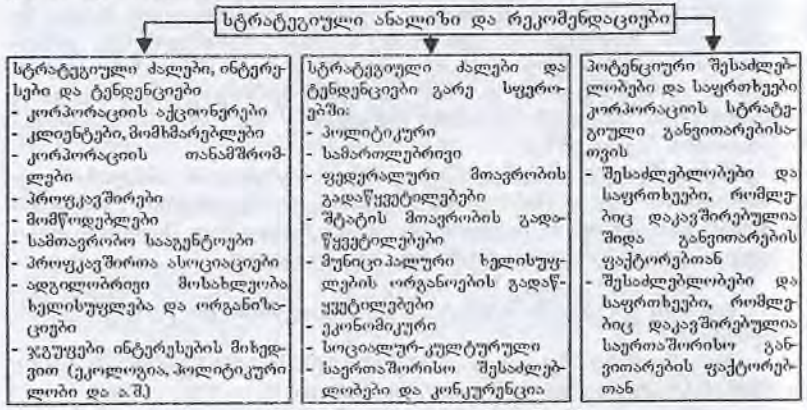
ესაა კომპანიის გარე და შიდა გარემოს და შესაძლო პოტენციური საფრთხეების ანალიზის პირველი საფეხური. გარე აუდიტი უნდა შეივსოს უფრო მოცულობრივი და ღრმა შიდა აუდიტით. აუდიტორებისადმი მოთხოვნები განსაზღვრულია სერია 9000 საერთაშორისო სტანდარტით.

სტრატეგიული ანალიზის ამოცანაა მაროვის (ძირითადი ფუნქციების მიხედვით) ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა არა მხოლოდ საკუთარ კომპანიაში, არამედ კონკურენტების კომპანიაშიც (ნახ. 29).

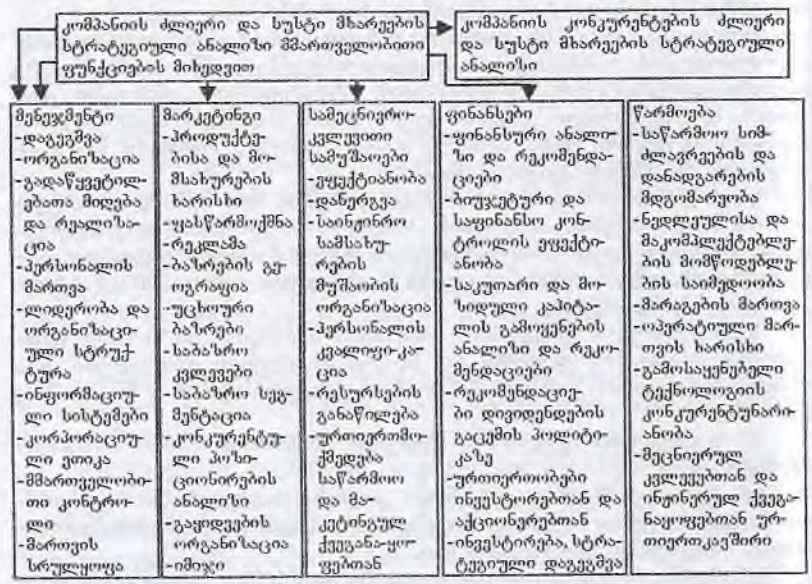
ამ ჯვარედინი ანალიზის შედეგია კომპანიის ოთხი შესაძლო სტრატეგია:

1) სტრატეგია, რომელიც ეყრდნობა კომპანიის ძლიერ მხარეებს, რათა მაქსიმალურად იქნას გამოყენებული საგარეო შესაძლებლობებიდან მიღებული უპირატესობები;
2) სტრატეგია, რომელიც მხედველობაში იღებს რა პოტენციურ საგა-

რეო შესაძლებლობებს,ცდილობს საკუთარი სისუსტეების დაძლევას;
3) სტრატეგია, რომელიც ეყრდნობა კომპანიის ძლიერ მხარეებს და ცდილობს შესაძლო გარე საფრთხეების თავიდან აცილებას;
4) თავდაცვითი სტრატეგია, ანუ შესაძლო სტრატეგიული საფრთხეებისა და შიდა სისუსტეების ერთდროული მინიმიზაცია.




**ნახ. 28.** *გარე აუდიტის შინაარსი*




**ნახ. 29.** *შიდა აუდიტის შინაარსი*



ამრიგად, კომპანია, რომელიც საქმიანობის სტრატეგიულ ანალიზს ახორციელებს, ღებულობს კვალიფიციურ კონსულტაციებს, მენეჯმენტ-კონსალტინგის პროფესიონალების დონეზე და რეკომენდაციებს შესაძლო სტრატეგიების ფორმულირებისათვის.

სტრატეგიული ანალიზის შედეგებისა და განვითარების სტრატეგიის ვარიანტების საფუძველზე, კომპანია იღებს სტრატეგიულ მმართველობით გადაწყვეტილებებს კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების გზებისა და მეთოდების შესახებ. საშუალო და მცირე კომპანიებში სტრატეგიული ანალიზი ტარდება ნაკლები სიღრმით და ნაწილობრივ იცვლება საკუთარი ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების გამოკვლევებით და შეფასებებით.

სტრატეგიული დაგეგმვის როლის შეუფასებლობა მოელ რიგ პრობლემებს წარმოშობს.

განვითარების მკაფიოდ დამუშავებული სისტემის არარსებობა წარმოშობს პოტენციურ პრობლემებს, ინვესტიციების მოზიდვასთან დაკავშირებით. საწარმოს განვითარების პერსპექტივები პრაქტიკულად ნებისმიერ შემთხვევაში დაკავშირებულია სტრატეგიული ინვესტორის ან პარტნიორების მოზიდვასთან, მსხვილი პროექტების ეროვნებლივი რეალიზაციის მიზნით.

საინვესტიციო პროექტების შეფასების საკმაოდ დასაბუთებული კრიტერიუმების არარსებობისას, როგორც წესი, საწარმოში არსებული საინვესტიციო პროექტების შეფასების სისტემა, იოვალისწინებს მხოლოდ მისი ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლების ანალიზს. ამასთან, საინვესტიციო დაპროექტება ხდება საწარმოს ფუნქციონირების ცალკეული პარამეტრების ურთიერთგავლენის დეტალური გათვალისწინების გარეშე, რაც ობიექტურად აროულებს პროექტის ეკონომიკური ეფექტიანობის კომპლექსურ შეფასებას.

ერთ-ერთი პრობლემაა ოპერატიული (მოკლევადიანი) გეგმის მაჩვენებლების განსაზღვრის მექანიზმის არარსებობა, საშუალო და გრძელვადიანი გეგმების საფუძველზე. განვითარების კორექტულად დამუშავებული სტრატეგიის არარსებობა წარმოადგენს იმის მიზეზს, რომ კომპანიას არ გააჩნია საშუალო და გრძელვადიანი ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციონალური (ორგანიზაციული, ფინანსური, საინვესტიციო, ტექნოლოგიური, მარკეტინგული და სხვა) სტრატეგიები.

კომპანიის მომავლის დასაბუთებული სურათის არარსებობა, ობიექტურად ამცირებს PR-კამპანიების გატარების ქმედითობას. სტრატეგიის შერჩევის მმართველობით გადაწყვეტილებაზე პასუხისგებლობას იღებს კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელობა. სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპს ახორციელებს კომპანიის საგეგმო აპარა-

ტი. სტრატეგიული დაგეგმვა პირველად დაინერგა ამერიკული კომპანიების მართვის პრაქტიკაში გასული საუკუნის 60-იან წლებში. ამ პერიოდში მსხვილი მრავალპროფილიანი კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ოპტიმალურ სტრატეგიად ითვლებოდა მისი საქმიანობის დივერსიფიკაცია.

სინერგიზმი – შედეგიანობის ამაღლების ეფექტია, საქმიანობის სხვადასხვა სახეობების ურთიერთკავშირისა და ურთიერთგაძლიერების გზით. სწორედ ფირმის შიგნით საქმიანობის სხვადასხვა სახეობების ურთიერთკავშირის შეფასებისათვის, 60-იან წლებში გამოყენებულ იქნა სინერგიზმის სამუშაო კონცეფცია. თავდაპირველი აზრით, ეს კონცეფცია წარმოადგენდა, წარმოების მასშტაბების ხარჯზე მიღწეული ეკონომიის პრინციპიდან, სტრატეგიული ეკონომიის უფრო ფართო პრინციპზე გადასვლას, რომლის წყაროსაც წარმოადგენს მეურნეობრიობის სხვადასხვა სფეროების ურთიერთდახმარება.

სინერგიზმის უპირატესობა გამოისახება ფორმულით „2+2=5". სხვა სიტყვებით, ფირმის ყველა კაპიტალური დაბანდების ჯამური უკუგება მეტია, ვიდრე მისი თითოეული განყოფილების უკუგების მაჩვენებელთა ჯამი, საერთო რესურსებისა და ურთიერთშეცვლადობის გამოყენების გაოპტიმალისწინების გარეშე. სინერგიზმს უგულვებელყოფდნენ იმის გამო, რომ ფირმა – კონგლომერატები აჩვენებდნენ არანაკლებ შედეგებს, ვიდრე ის ფირმები, რომლებიც იცავდნენ განყოფილებებს შორის ურთიერთკავშირის პრინციპს. როგორც შედარების შედეგებმა გვიჩვენა, ყველაზე ხელსაყრელ პერიოდში სინერგეტიკული ფირმებისა და კონგლომერატების საშედეგო მაჩვენებლები დაახლოებით ერთნაირია. დაძაბულ სიტუაციებში, ან კონიუნქტურის დაცემის მომენტებში, სინერგეტიკული ფირმები უფრო მდგრადები არიან და გვიჩვენებენ, კონგლომერატებზე უკეთესი საქმიანობის შედეგებს.



**საკონტროლო კითხვები:**

1. *რა არის სტრატეგიული მართვა?*
2. *განასხვავეთ ერთმანეთისაგან კონკურენტული უპირატესობების საბაზრო და რესურსული ორიენტაციის მიდგომები;*
3. *რას გულისხმობს პირდაპირი ინტეგრაციის სტრატეგია?*
4. *დაახასიათეთ არაპირდაპირი ინტეგრაცია, ჰორიზონტალური ინტეგრაცია, კონცენტრირებული დივერსიფიკაცია და კონგლომერაციული დივერსიფიკაცია;*
5. *განიხილეთ პროდუქციის დიფერენციაციის სტრატეგიის უპირატესობები და რისკები;*
6. *განიხილეთ ბაზრის სეგმენტირების სტრატეგიის უპირატესობები და რისკები;*
7. *დაახასიათეთ სიახლეების დანერგვის სტრატეგიის უპირატესობები და რისკები;*
8. *დაახასიათეთ ბაზრის მოთხოვნილებებზე დაუყოვნებლივი რეაგირების სტრატეგიის უპირატესობები და რისკები;*
9. *განიხილეთ რეგენირებადი ზრდის სტრატეგია;*
10. *დაახასიათეთ გლობალური სტრატეგია;*
11. *რა ძირითად მიმართულებებს მოიცავს კომპანიის სტრატეგიული ანალიზი?*

# თავი 7. ინოვაციური მენეჯმენტი, როგორც კონკურენტუნარიანობის ფაქტორი

## 7.1 ფირმის მართვის ინოვაციური მოდელის განვითარება

ცნება „ინოვაცია“ მიესადაგება ახალ ტექნიკას, ტექნოლოგიას, პროდუქციას, ნაწარმს, მომსახურებას, წარმოების ხერხებს, მოქმედების მეთოდებს, ხელოვნების სახეობებს, ანუ ყველაფერს, რაც შეიძლება წარმოადგენდეს ახალ საქონელს ან მომსახურებას, ან შენახულ იქნას კოლექციონერის კოლექციაში. ვერ დაეთანხმებით იმ მოსაზრებას, რომ ინოვაცია – ახალი საქონელია. მაგალითად, ფიზიკის ახალი კანონი –ახალი ცოდნაა და უსასყიდლო სარგებლობა მოაქვს მთელი კაცობრიობისათვის. მაგრამ როგორც შემოსავლის წყარო, ინოვაცია საქონელი ხდება.

ინოვაციური საქმიანობა სამეცნიერო-კვლევითი დამუშავების საფეხურზე ყოველთვის არ იღებს სისტემური საქმიანობის სახეს. ნობელის პრემიებს დღესაც ტალანტის მქონე ინდივიდები იღებენ. ადამიანის პრაქტიკულ საქმიანობაში ინოვაციის დანერგვა კი წარმოადგენს წარმოებისა და გაყიდვების მომზადების, ორგანიზაციისა და მართვის პროცესების ეროობლიობას. რა თქმა უნდა, იდეალში ეს სისტემური პროცესია.

თუ ინოვაცია გამოგონებას წარმოადგენს, მაშინ აღნიშნული პროცესების ეროობლიობას, პირველ რიგში, დაემატება დაპატენტება. მასობრივ ხასიათს ატარებს რაციონალიზაცია, უფრო ხშირად კი, მოცემული პარამეტრული რიგის ნაწარმის კოსმეტიკური გაუმჯობესება. მიუხედავად ამისა, გაუმჯობესების ობიექტები ძალიან ბევრია, კერძოდ, წარმოების, ვაჭრობისა და, განსაკუთრებით, მართვის სისტემებში.

ინოვაციებისა და ინოვაციური რისკების კლასიფიკაციის პრობლემების მკვლევარი აბაბაკარ იდაო აღნიშნავს, რომ არ შეიძლება სამეცნიერო,ტექნოლოგიური,ორგანიზაციული და კომერციული ღონისძიებების შეუფასებლობა, რომლებიც ეროობლიობაში ინოვაციებს ქმნიან. ინოვაციური მენეჯმენტის პრობლემებისადმი მრავალი მიდგომის მიუხედავად, დიდი როლი ითამაშა პროფ. პ.ნ.ზაველინის რედაქტორობით გამოსულმა სახელმძღვანელომ „ინოვაციური მენეჯმენტის საფუძვლები”- თეორია და პრაქტიკა (ნახ. 30).



| საკლასიფიკაციო დასაბუთება | სისტემატიზაციის ნიშნები | ინოვაციის სახეობები |
|---|---|---|
| | 1.1. წარმოქმნის იმპულსი (მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების ხასიათი, წარმოშობის მიზეზი) | მეცნიერების, წარმოების, ადამიანის ახალი მოთხოვნილებები მეცნიერების, წარმოების, ადამიანის არსებული მოთხოვნილებები |
| | 1.2. მიზნები (საბოლოო ორიენტაცია) | სტრატეგიული: საწარმოო, სამომხმარებლო. პრაქტიკული: საწარმოო, სამომხმარებლო |
| | 1.3. სიახლის ხარისხი (მნიშვნელობა, რადიკალურობა, ინოვაციური პოტენციალი, ტექნიკური გადაწყვეტის ორიგინალურობა) | რადიკალური, საბაზისო ფსევდოსიახლე |
| 1.ინოვაციის ობიექტი (სიახლის ტიპი, განხორციელების სფერო, სივრცე, გამოყენების სფერო) | 1.4. წინა სიახლისადმი დამოკიდებულება (მიმართულება, პროგრესულობის ხარისხი) | შემავსებელი შემცველი აღმოჩენილი რეტროსიახლე |
| | 1.5. ადგილი საწარმოო ციკლში, როლი კვლავწარმოების პროცესში | ძირითადი, უზრუნველმყოფელი, დამატებითი |
| | 1.6. მოცულობა (კომპლექსურობა) | წერტილოვანი, უბრალო, სისტემური, რთული, სოციალური უპირატესობის მიმცემი |
| | 1.7. სოციალური შედეგები | |
| 2.სიახლის განხორციელების მექანიზმის თავისებურებები | 2.1. მექანიზმის რეგულატორების მოქმედების დონე (გავრცელების მასშტაბი) | სოციალურნეგატიური მაკროდონის სიახლე მეზოდონის სიახლე მიკროდონის სიახლე ეროოული |
| | 2.2. ტირაჟირება (კვლავწარმოების მასშტაბი) | |
| 3.ინოვაციური პროცესის თავისებურებები | 3.1. ინოვაციების დამუშავების მონაწილეები (დამოკიდებულება დამუშავებებისადმი) | შიდა ორგანიზაციული ორგანიზაციონთაშორისი |
| | 3.2. სრულყოფადობა | დამთავრებული |
| | 3.2.1. წარმატებულობა | დაუმთავრებელი |
| | 3.2.2. ბაზარზე გასვლის პრიორიტეტულობა | წარმატებული წარუმატებელი ინოვაცია-ლიდერები ინოვაცია – გამგრძელებლები |

**ნახ. 30.** *კლასიფიკაციის ძირითადი ნიშნები და ინოვაციის სახეობები*

პრაქტიკაში გამოიყენება ჩეხი ეკონომისტის ფ. ვალენტოის მიერ შემოთავაზებული კლასიფიკაციაც, რომელშიც ცვლილებების სიღრმის თვალსაზრისით გამოიყოფა ინოვაციების რვა დონე. ნულოვანი დონიდან უფრო მაღალ დონეზე თანმიმდევრული გადასვლით, მან ასახა ცვლილებების ხარისხობრივი გარდაქმნის პროცესი – შედარებით მარტივიდან ყველაზე რთულამდე.

როგორც მეცნიერ-ეკონომისტთა უმეტესობა სამართლიანად აღნიშნავს, ინოვაციის, როგორც ეკონომიკური კატეგორიის სპეციფიკის გამო, პრაქტიკულად შეუძლებელია საკლასიფიკაციო ნიშნების ზუსტი რაოდენობის დადგენა. ვეთანხმებით რა ამ დასკვნას, სხვა ნიშნებსაც გამოვყოფთ, კონკურენტუნარიანობის პოზიციიდან გამომდინარე.

ინოვაციური იდეა, როგორც შედარებით კონკურენტუნარიანი იდეა, შეიძლება შევადაროთ იმ იდეას, რომელიც საფუძვლად ედება არსებულ პროტოტიპებს. ინოვაცია წარმოადგენს ფირმის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პირობას. კონკურენტული უპირატესობა მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება ინოვაციის სიახლის ხარისხით:

- აბსოლუტური სიახლე (ანალოგები არ არსებობს. აბსოლუტური სიახლე უაღრესად იშვიათად ფიქსირდება. ამავე დროს, აბსოლუტური სიახლის მოელენა არ არის უნიკალური);
- შეფარდებითი სიახლე (შეფარდებითი სიახლე შეიძლება იყოს ნაწილობრივი, როცა ახალია ცალკეული ელემენტები) და პირობითი (ცნობილი ელემენტების ახალი შეთანწყობა).

საბაზრო სიახლე მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ფირმის ინოვაციური საქმიანობის წარმატებას. საბაზრო სიახლე იყოფა:

- დარგისათვის ახალი მსოფლიოში;
- დარგისათვის ახალი ქვეყანაში;
- ახალი მოცემული საწარმოსათვის, ან საწარმოთა ჯგუფისათვის.

საბაზრო სიახლის თვისებას შეიძლება მივაკუთვნოთ პოტენციური მომხმარებლების წრის გაფართოება და მათი მოთხოვნილებების ცვლილება.

ბაზრის მოცვის მოსალოდნელი წილის მიხედვით ინოვაციები შეიძლება იყოს ლოკალური, სისტემური, სტრატეგიული; გავრცელების თვალსაზრისით ინოვაციები იყოფა:

- ეროვნულ ინოვაციებად;
- დიფუზიურ ინოვაციებად და ა.შ.

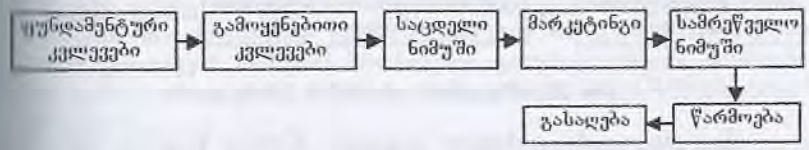
საინოვაციო საქმიანობა დაკავშირებულია სამეცნიერო კვლევებისა და დამუშავებების, ან სხვა სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევების ტრანსფორ-მაციასთან ახალ, ან გაუმჯობესებულ პროდუქტად, ბაზარზე დანერგვასთან, ახალ გაუმჯობესებულ ტექნოლოგიურ პროცესთან ან სოციალური მომსახურებისადმი ახალ მიდგომასთან.



ინოვაციური პროცესების ცნობილი მკვლევარი როი როტველი თავის ნაშრომში „ინოვაციური პროცესის ბუნების ცვლილება" გვაძლევს ინოვაციის ორიგინალურ განმარტებას და მისი განვითარების პერიოდიზაციის საფეხურებს: ინოვაციური პროცესი – ესაა იდეის სასარგებლო პროდუქტში ან საქონელში თანმიმდევრული გარდაქმნის პროცესი, ფუნდამენტური, გამოყენებითი კვლევის, კონსტრუქტორული დამუშავებების, მარკეტინგის, წარმოების, გასაღების ეტაპების მეშვეობით. ინოვაციური პროცესი ტექნოლოგიის კომერციალიზაციის პროცესია.

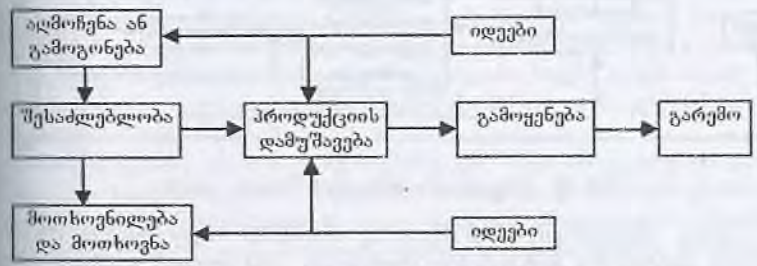
გამოყოფენ ინოვაციური პროცესის რამდენიმე თაობას:

- პირველი თაობა: 1955წ. – 60-იან წლების შუა პერიოდი. მოდელი, რომელსაც ბიძგს აძლევს ტექნოლოგიები (ტექნოლოგყ push-model). ინოვაციური პროცესის პირველი თაობის საილუსტრაციოდ გამოდგება ნახ. 31.



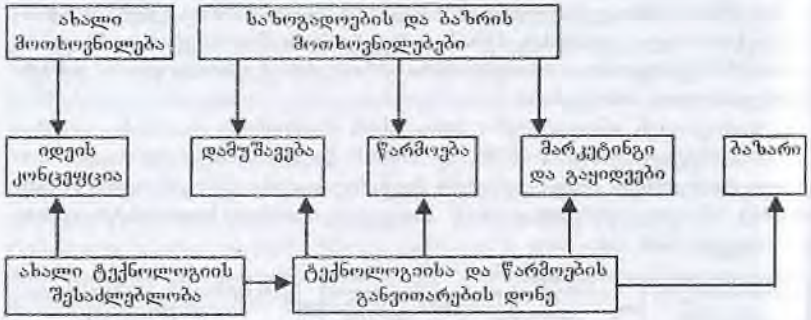

**ნახ. 31.** *ინოვაციური პროცესის პირველი თაობა*

- მეორე თაობა: 60-იანი წლების მიწურული – 70-იანი წლების დასაწყისი. იგივე წრფივი – თანმიმდევრული მოდელი, მაგრამ ბაზრის მნიშვნელობაზე აქცენტით, რომლის მოთხოვნილებებზეც რეაგირებს სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოები. ამრიგად, მეორე თაობის ინოვაციურ პროცესს ბიძგს აძლევს მოთხოვნილება – ყველა გამოგონების „დედა". ინოვაციური პროცესის მეორე თაობის საილუსტრაციოდ გამოდგება ნახ. 32.



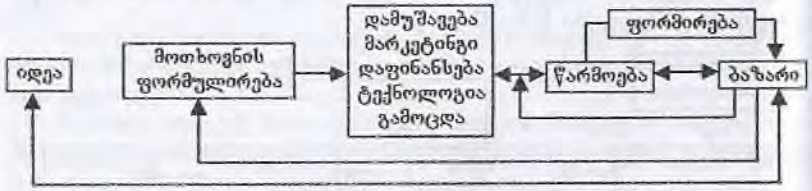

ნახ. 32. ინოვაციური პროცესის მეორე თაობა

- მესამე თაობა: გასული საუკუნის 70-იანი წლების დასაწყისი – 80-იანი წლების შუა პერიოდი. შეუღლებული მოდელი (coupling model), პირველი და მეორე თაობების კომბინაცია, ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებსა და ბაზრის მოთხოვნილებებს შორის ურთიერთკავშირზე აქცენტით. ინოვაციური პროცესის მესამე თაობა წარმოდგენილია ნახ. 33.




**ნახ. 33.** *ინოვაციური პროცესის მესამე თაობა*

- მეოთხე თაობა: გასული საუკუნის 80-იანი წლების შუა პერიოდი – თანამედროვე პირობები – ესაა მოწინავე გამოცდილების იაპონური მოდელი. გამოირჩევა იმით, რომ ყურადღებას ამახვილებს ინტეგრირებული ჯგუფების პარალელურ საქმიანობაზე და საგარეო ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ კავშირებზე. აქ მთავარია – რამდენიმე მიმართულებაზე მომუშავე სპეციალისტთა ჯგუფების იდეაზე ერთდროული მუშაობა. ეს აჩქარებს ამოცანების გადაწყვეტას. ინოვაციური პროცესის მოცემული თაობა წარმოდგენილია ნახ. 34.




**ნახ. 34.** *ინოვაციური პროცესის მეოთხე თაობა*

უნდა აღინიშნოს, რომ მეოთხე თაობაში სულ უფრო მზარდ როლს ასრულებს მარკეტინგი, რომელიც გრძელდება ფუნდამენტური კვლევებიდან, მზა პროდუქციის გაყიდვის შემდგომ მომსახურებამდე.



დაბეჯითებით შეიძლება ითქვას, რომ ინტერნეტისა და გლობალიზაციის ტენდენციების გამოვლენასთან ერთად, იწყება მომდევნო, მეხუთე თაობის განვითარება, რომელიც უფრო დინამიკური და რთულია მასში ჩართული ფაქტორების მიხედვით.

ამრიგად, ინოვაციური საქმიანობა ატარებს კომპლექსურ, სისტემურ ხასიათს და მოიცავს საქმიანობის შემდეგ სახეობებს: იდეის წარმოშობას, მარკეტინგს, დაგეგმვას, სამეცნიერო კვლევებს, საპროექტო-საკონსტრუქტორო-ტექნოლოგიურ საქმიანობას, წარმოებას, საკადრო უზრუნველყოფას, სიახლეების რეალიზაციას იდეის წარმოშობიდან მის პრაქტიკულ გამოყენებამდე და გასაღებამდე. მას მრავალმხრივი ხასიათი აქვს და თავის თავში ანსახიერებს ტექნოლოგიური, ორგანიზაციული და სოციალური სიახლეების ერთიანობას.

ინოვაციის, როგორც ბაზარზე რეალიზებადი ახალი საქონლის, სპეციფიკა განისაზღვრება: განუსაზღვრელობის მაღალი ხარისხით, საბოლო სამეცნიერო-ტექნიკური შედეგის მიღების დროს; დაფინანსების განსაკუთრებული ხასიათით, რაც განპირობებულია შემოსავლებსა და ინოვაციის შექმნაზე გაწეულ ხარჯებს შორის დროებითი გარღვევის რისკით; მოთხოვნის განუსაზღვრელი ხასიათით, რის გამოც ინოვაციის მიწოდება აქტიურ და წინგამსწრებ როლს ასრულებს.

სიახლეების მუდმივი, უწყვეტი შექმნა და რეალიზაცია – კონკურენციულ ბრძოლაში წარმატების მთავარი ფაქტორია ნებისმიერი საწარმოსათვის, რეგიონისათვის და მოლიანად ქვეყნისათვის.

როგორც წესი, ინოვაციებით განპირობებული განახლების პროცესები, საბაზრო ურთიერთობებთანაა დაკავშირებული, რადგან ინოვაციების ძირითადი ნაწილი რეალიზდება საბაზრო ეკონომიკაში სამეწარმეო სტრუქტურების მიერ, როგორც საწარმოო და კომერციული ამოცანების გადაწყვეტის და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის საშუალება.

ინოვაციური პროცესი არ მთავრდება ეგრეთ წოდებული, დანერგვით, ანუ ახალი საქონლის ბაზარზე პირველი გამოჩენით. პროცესი არ წყდება, რადგან ეკონომიკაში გავრცელების კვალობაზე სიახლე სრულყოფას განიცდის და უფრო ეფექტიანი ხდება, იძენს ახალ სამომხმარებლო თვისებებს, რაც მისთვის ხსნის გამოყენების ახალ სფეროებს, ახალ ბაზრებს.

პროდუქციის ახალი სახეობებისა და სხვა ინოვაციების დამუშავება, ბიზნესის საერთო სისტემის ნაწილია. კონკურენტუნარიანი შედეგის უზრუნველსაყოფად, აუცილებელია ინოვაციური პროდუქტის შექმნის პროცესის მართვის ორგანიზაცია, რომელიც მოითხოვს გარკვეულ საწარმოო და ფინანსურ ძალისხმევას ფირმის მენეჯმენ-

ტის მიერ, სამ ძირითად საფეხურზე:

- პროდუქტისა და მისი წარმოების ტექნოლოგიის დაპროექტება;

- ფირმის, სუბმოიჯარეების და მომწოდებლების ურთიერთკავშირის პროცესის ორგანიზაცია და უზრუნველყოფა;

- გაყიდვებისა და მომხმარებლებთან კონტაქტების მარკეტინგი, კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავება, შესაძლო რისკების აღმოფხვრა.

განვითარების ინოვაციური მოდელი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მცირე საწარმოებისათვის. ვენჩურული წამოწყებების განვითარების ნახევარსაუკუნოვანი გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ისინი ყველაზე კარგად ფუნქციონირებენ მცირე ფირმებით, რომლებიც ამცირებენ ფინანსური დანაკარგების რისკს, ამარტივებენ მართვის პროცესებს, უფრო მოქნილები და მობილურები არიან და ინოვაციებს უკეთ აღიქვამენ.

მენეჯერებმა გაზრდილი ინტერესი გამოავლინეს მართვის ინოვაციური მოდელების მიმართ. ამ სფეროში ყურადღებას იმსახურებს საწარმოებისა და ორგანიზაციების მართვის პროცესების რეინჟინირინგის თეორია.

რეინჟინირინგის იდეები სასარგებლო, მარტივი და ადვილად მისახვედრია, მაგრამ ისინი გაოვლილია ცუდ და ნაკლებად ჭკვიან ხელმძღვანელებზე, რომლებიც არ ასრულებენ თავის ძირითად მოვალეობას – მართვის მუდმივად სრულყოფას.

მართვის ორგანიზაციის სფეროში ინოვაციები განსაკუთრებით მრავალრიცხოვანია Personal Management-ში. მენეჯმენტის მთელი ისტორიის განმავლობაში ამ სფეროში მრავალი მცდარი სიახლე იქნა შემოღებული. მაგალითად, მართვის დივერსიფიკაციის თანამედროვე კონცეფციებში გაჟღერებულია თეზისები, შემსრულებლებზე მართვის ფუნქციების გადაცემის სარგებლიანობის შესახებ. ამ დროს ავიწყდებათ, რომ მართვა – ესაა ძალაუფლების გამოყენება პრაქტიკულად ყველა ფუნქციის შესრულებისას, კერძოდ, კოორდინაციის ფუნქციის განხორციელების დროს.

სავსებით ცხადია, რომ მართვის ორგანიზაციაში მომწიფდა ინოვაციების აუცილებლობა. ერთიანი ციკლი „ახალი ტექნიკა – ახალი ტექნოლოგია – მმართველობითი შრომის ახალი ორგანიზაცია“ მუდმივად, როგორც ცოცხალი ორგანიზმი, უნდა ვითარდებოდეს და სრულყოფილი ხდებოდეს. ორგანიზაციული ინოვაციები თავისი დონით, ხარისხით და მნიშვნელობით უნდა შეესაბამებოდეს სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის თანამედროვე დონეს და კარნახობდეს კიდეც, მართვის პროცესებში თუ რა ახალი ტექნიკა უნდა დაინერგოს.



## 7.2 მცირე ფირმების კონკურენტული უპირატესობები

მცირე ფირმები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ მსოფლიოს ყველა ქვეყნის ეკონომიკაში. მრეწველობის მხრივ განვითარებულ ქვეყნებში, მიუხედავად მსხვილი კომპანიების ძლიერი პოზიციებისა, მცირე ფირმები არა მხოლოდ თანაარსებობენ მათთან, არამედ მნიშვნელოვანი წვლილიც შეაქვთ ეროვნულ ეკონომიკაში, მეცნიერებაში, სამუშაო ძალის დასაქმებაში, საქონელზე და მომსახურებაზე მოთხოვნის დაკმაყოფილებაში.

მცირე ფირმები, ჩამოყალიბებისთანავე ებმებიან კონკურენციულ ბრძოლაში, სადაც, ერთი შეხედვით, გამარჯვების მცირე შანსები არსებობს. სინამდვილეში საშუალო სტატისტიკურ მცირე ფირმას არ გააჩნია სრულყოფილი მოწყობილობა, არ ყოფნის ფინანსური რესურსები, თავის საწარმოო პროგრამაში არა აქვს განსაკუთრებით მიმზიდველი საქონელი და მუდმივად იმის მოლოდინშია, რომ უფრო მსხვილმა კონკურენტებმა ბაზრიდან არ გამოაძევონ. გასაგებია, რომ იმ ფირმების რიცხვი, რომლებიც საქმიანობას წყვეტენ, ცოტათი ჭარბობს ახლად შექმნილი მცირე ფირმების რიცხვს. თავის გადარჩენისათვის ბრძოლა გარდამავალი წარმატებით მიმდინარეობს.

ნებისმიერ საბაზრო ეკონომიკაში აოასობით შეწარმეა ჩაბმული წვრილი ბიზნესის სფეროში, რომელთაც არახელსაყრელ პირობებში უხდებათ ფუნქციონირება, თუმცა ისინი მთლიანობაში კმაყოფილნი არიან თავიანთი მდგომარეობით. როგორც ინგლისში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა გვიჩვენა, მცირე ფირმების მფლობელთა 82%-ს არ სურს, რომ მათი ფირმები დიდი გახდეს.

მართლაც, განვითარებული ქვეყნების უმეტესობაში დასაქმებულთა ნახევარზე მეტი მუშაობს მცირე და უმცირეს საწარმოებში. ზოგიეროი ქვეყნისთვის კი ეს წილი საგრძნობლად მაღალია. სპეციალისტები მიიჩნევენ, რომ მცირე ბიზნესის როლი არა მარტო რაოდენობრივად, არამედ ფუნქციონალურადაც დიდია, ეკონომიკაში მათ მიერ გადასაწყვეტი ამოცანებიდან გამომდინარე, მცირე საწარმოები დასპეციალიზებულნი არიან ლოკალურ მოთხოვნილებებზე. მათ გააჩნიათ რიგი სპეციფიკური ნიშნები:

- ზომის სიმცირის გამო კლიენტების შეზღუდულ წრესთან არიან დაკავშირებულნი;

- აქვთ საქონლის (მომსახურება) სხვადასხვა სახეობა;

- მოთხოვნის მასობრივი რყევის პირობებში განსაშუალოებულია;

- ერთი კლიენტის დაკარგვა კომპენსირდება ახალი კლიენტის გამოჩენით.

ლოკალურ ბიზნესში ცოტა მომხმარებელია. მოთხოვნის გარ-

კეული ნაწილის ცვლილებაც კი დაუყოვნებლივ აისახება მწარმოებელზე. პირველ რიგში, მცირე ფირმები ყურადღებით ადევნებენ თვალყურს თავიანთი კლიენტების საბაზრო მოთხოვნის ცვლილებას, რათა ისინი არ დაკარგონ; მეორე რიგში, მოთხოვნილების დაკარგვის შემთხვევაში ასეთ ფირმებს შეუძლიათ ორიენტაციის შეცვლა, რათა სხვა მოთხოვნილებები დააკმაყოფილონ.

კონკურენციულ ბრძოლაში გადარჩენის მიზნით, მცირე ფირმები ხშირად ირჩევენ ერთ-ერთს ქცევის შემდეგი სამი ვარიანტიდან:

1) საქმიანობა იმ სფეროებში, რომლებიც ტრადიციულად მხოლოდ მცირე ბიზნესის მეშვეობით ხდება;

2) მარტივი დეტალების ან ნახევარფაბრიკატების შედარებით მსხვილი კომპანიისათვის სუბმიწოდების ფუნქციის შესრულება;

3) იმ საქონლისა და მომსახურების გამოშვება, რომლებიც სხვების ნაწარმის დუბლირებაა.

შესაბამისად, სპეციალისტები გამოყოფენ მცირე ფირმების სამ უპირატეს სახესხვაობას.

პირველი მათგანი ირჩევს საქმიანობის ისეთ სფეროს, რომელშიც საწარმოს ოპტიმალური სიდიდე მცირეა. საწარმოს ზრდასთან ერთად მისი ეფექტიანობა მხოლოდ გარკვეულ მომენტამდე იზრდება. ამის შემდეგ, ძალაში შედის წარმოების მასშტაბებზე დეზეკონომია, ფირმის სიდიდის შემდგომი ზრდა მხოლოდ ამცირებს მის ეფექტიანობას.

ისე არ უნდა ვიფიქროთ, რომ საწარმოს მცირე ოპტიმალური სიდიდე ტიპიურია მხოლოდ მარტივი წარმოებებისათვის. მაგალითად, სავსებით კონკურენტუნარიანი შეიძლება იყოს საოჯახო ფირმა.

მცირე ფირმების უპირატესობები კომპანიის სხვა სახეობებთან შედარებით განისაზღვრება:

- მართვის მაღალი ეფექტიანობით. ფირმის მცირე მასშტაბები იმითაა კარგი, რომ ყველაფრისთვის თვალყურის დევნება თავად ხელმძღვანელს შეუძლია;

- უნიკალური და არატიპური მეწარმეობის მოტივების არსებობით, რომლებიც სხვა ფირმებისათვის არ არის დამახასიათებელი. იქ, სადაც მოგება მცირეა, რაც მცირე ბიზნესში არცთუ იშვიათი შემთხვევაა, საქმისადმი უანგარო სიყვარული დიდი უპირატესობაა;

- მცირე დანახარჯებით მართვაზე და სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოებზე;

- სახელმწიფოს მხარდაჭერით.

დამოუკიდებული მცირე მეურნეობები ტრადიციულად წარმოადგენენ ეროვნული გერგილიანობის განსახიერებას, რომლებიც ასტაბილიზებენ პოლიტიკურ და ეკონომიკურ მდგომარეობას ქვეყანაში.

მენეჯმენტის კონკურენტუნარიანობის პოზიციიდან გამომდინა-



რე, მსხვილი კომპანიების შექმნისას მიზანშეწონილია;

- დიდი სისტემების მცირე სისტემებად დაყოფა შესაძლებლობის ფარგლებში;

- დიდი სტრუქტურული ქვეგანაყოფების დაყოფა მცირე ქვეგანაყოფებად ისე, რომ მათი მეზობელ ქვეგანაყოფებთან კონტაქტებზე მოთხოვნილება შემცირდეს;

- ქვეგანაყოფების საკმარისი საწარმოო რესურსებით და დამხმარე ოპერაციებით უზრუნველყოფა;

- ზემდგომი ხელმძღვანელობის პირდაპირი ჩარევის შემცირება, რათა მცირე ფირმების დამოუკიდებლობა არ დაირღვეს, მმართველობითი იერარქიის ზემდგომი დონეების მხრივ კონტროლის გამო.

ამრიგად, იზრდება საწარმოო სისტემის სტაბილურობა, რაც წარმოშობს დამატებით პლუსებს:

- წარმოების მარტივი ორგანიზაცია აიოლებს დაგეგმვას, თანამშრომლებს აძლევს მიზნის უკეთესი ხედვის შესაძლებლობას;

- საიმედოა ტექნოლოგია მექანიზაციის ოპტიმალური დონით;

- უმჯობესდება მუშაობის პირობები.

კომპანიამ უნდა შეთავაზოს მრავალფეროვანი სამუშაო. სამუშაო ადგილები უნდა იყოს უსაფრთხო და შეესაბამებოდეს ერგონომიკურ მოთხოვნებს, ჰქონდეს სასიამოვნო დიზაინი. კომპანიებში გამოიყენება მცირე ჯგუფებში შრომის მართვის სპეციფიკური წესებიც.

საზღვარგარეთელი სპეციალისტები ერთხმად აღიარებენ, რომ მასობრივი წარმოებიდან წვრილსერიულ წარმოებაზე, მასობრივი ბაზრიდან ინდივიდუალიზირებულ ბაზარზე გადასვლისას, ნათლად ვლინდება მცირე ფირმების სპეციფიკური კონკურენტული უპირატესობები.

მცირე ბიზნესის კონკურენტული უპირატესობებია:

- მეურნეობრიობის ადგილობრივი პირობებისადმი უფრო სწრაფი ადაპტაცია;

- მცირე ფირმების ფუნქციონირების დამოუკიდებლობა;

- გადაწყვეტილებების მიღებასა და შესრულებაში მოქნილობა და ოპერატიულობა;

- შედარებით დაბალი ხარჯები, განსაკუთრებით მართვაზე;

- კაპიტალზე უფრო დაბალი მოთხოვნილება და პროდუქციაში და წარმოებაში ცვლილებების სწრაფად შეტანის შესაძლებლობა, ადგილობრივი ბაზრების მოთხოვნებზე საპასუხოდ;

- საკუთარი კაპიტალის შედარებით მაღალი ბრუნვადობა და ა.შ.

გასათვალისწინებელია მცირე ბიზნესის სიროულეებიც:

- რისკის უფრო მაღალი დონე, ბაზარზე არამყარი მდგომარეო-

ბის მაღალი ხარისხი;

- მსხვილ კომპანიებზე დამოკიდებულება;
- არაპროფესიონალიზმი საქმის მართვაში;
- ხელმძღვანელთა სუსტი კომპეტენცია;
- მეურნეობრიობის პირობების ცვლილებებზე მაღალი მგრძნობიარობა;
- დამატებითი ფინანსური საშუალებების მოსაზიდად, კრედიტების მიღების სირთულეები;
- სამეურნეო პარტნიორების სიყრთხილე ხელშეკრულებების (კონტრაქტების) დადებისას და ა.შ.

მცირე ფირმების საქმიანობის ნაკლოვანებები და წარუმატებლობები განისაზღვრება, როგორც შიდა, ისე გარე მიზეზებით. წარმატების მისაღწევად ფირმის შანსები იზრდება მისი ზრდის კვალობაზე. იმ ფირმებს, რომლებიც ხანგრძლივად არსებობენ ერთი მფლობელის ხელში, უფრო მაღალი და სტაბილური შემოსავალი მოაქვთ, ვიდრე იმ ფირმებს, რომლებიც მფლობელებს ხშირად იცვლიან. ამერიკული სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ მცირე ფირმების ქალი-მფლობელები უფრო წარმატებულნი არიან ბიზნესში, ვიდრე მამაკაცები.

მსოფლიო პრაქტიკა დაბეჯითებით ადასტურებს, რომ განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებშიც კი, მცირე ფირმები არსებით გავლენას ახდენენ ეკონომიკის განვითარებაზე.

## 7.3 ვენჩურული ფირმების კონკურენტუნარიანობის ანალიზის სპეციფიკა

ვენჩურულ ფირმებში სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების მსვლელობის აღრიცხვის, კონტროლისა და ანალიზის პროცესები მოითხოვს მკაფიო ორგანიზაციას, კოორდინაციას, მოტივაციას და წარმოადგენს მენეჯმენტის სპეციფიკურ ობიექტს.

სახელწოდება „ვენჩურული“ წარმოიშვა ინგლისური სიტყვიდან Venture – რაც ნიშნავს გარისკვას. ვენჩურული საწარმო არ არის გარანტირებული კრახისაგან, იგი ფინანსდება რისკიანი კაპიტალით. მაგრამ „ვინც არ რისკავს, ის ვერ იგებს“. მოძებნილია რისკის მინიმიზაციის ფორმები. სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ ინვესტოროა 80% მაღალ მოგებას იღებს.

ვენჩურული, ისევე როგორც ნებისმიერი სხვა ფირმის, კონკურენტუნარიანობის ანალიზი იწყება მისი კადრების და საწარმოო – სამეურნეო საქმიანობის ზოგადი დახასიათებით. რას წარმოადგენენ ინოვაციები, რომლებზეც ფირმა მუშაობს? გამომგონებელია ინჟინერ-ტექნიკური მუშაკების და მენეჯერების შემადგენლობა?



როგორია ახალი პროდუქციის/მომსახურების გასაღების შესაძლებლობების მარკეტინგული კვლევის ანალიზის შედეგები? როგორია ახალი პროდუქციის/მომსახურების სამეცნიერო-ტექნიკური მახასიათებლები და უპირატესობები და რაში მდგომარეობს მათი ანალოგებისაგან განსხვავება? არის თუ არა ინოვაციური პროდუქციის დამუშავება და წარმოება მოცემული საწარმოს ძირითადი მიმართულება? გასული საუკუნის 90-იანი წლების ეკონომიკური კრიზისის პირობებში, თავის გადარჩენისა და კადრების შენარჩუნებისათვის ცენტრული ფირმა იძულებული იყო აეთვისებინა არაპროფილური სამუშაოს ბევრი სახეობა, მათ შორის, უბრალო სამეურნეო პროდუქციის წარმოება, როგორც შემოსავლის დამატებითი წყარო.

როგორია ვენჩურული ფირმის კოლექტივის საქმიანობის ძირითადი შედეგები, ბოლო წლების განმავლობაში (პროდუქციის სახეობების მიხედვით, ნატურალურ და ღირებულებით გამოსახულებაში? როგორ დადგინდა ინოვაციური პროდუქციის პრაქტიკული ღირებულება ექსპლოატაციის პროცესში?). მხოლოდ ამ კითხვებზე პასუხის გაცემის შემდეგ შეიძლება გადავიდეთ ვენჩურული ფირმების ფინანსურ-ეკონომიკურ ანალიზზე.

ვენჩურული ფირმის საქმიანობის ფინანსურ-ეკონომიკური ანალიზი მოიცავს:

- ფირმის ფინანსური მდგომარეობის წინასწარი შეფასების ჩატარებას (ექსპრეს-ანალიზს). ანალიტიკური აგრეგირებული ბალანსის ფორმირებას;
- კორექტირების მეთოდის დასაბუთებას და ბალანსის მუხლების გადაფასების ჩატარებას;
- ფირმის ბალანსის სტრუქტურის მაჩვენებლების (მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი, საკუთარი საშუალებებით უზრუნველყოფის კოეფიციენტი, გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი) გაანგარიშებას;
- ფინანსური არამდგრადობის მაჩვენებელი მუხლების ანალიზს (ფირმის ქონებრივი მდგომარეობის ანალიზი ჯამურად და %-ად: მიმდინარე აქტივები, მაღალლიკვიდური აქტივები, დებიტორული დავალიანება, მატერიალურ-საწარმოო მარაგები, ფიქსირებული აქტივები, ნასესხები კაპიტალი, კრედიტორული დავალიანება, გრძელვადიანი ვალდებულებები, საკუთარი კაპიტალი, ბალანსი);
- დასკვნას ფირმის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ, ფინანსური ანგარიშგების წინასწარი ანალიზის შედეგების მიხედვით.

ფინანსური ანგარიშგების წინასწარი ანალიზის საფუძველზე შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა იმის შესახებ, რომ ვენჩურულ ფირმას აქვს სერიოზული სირთულეები, თუ:

- მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტს დასაშვებზე ნაკლები მნიშვნელობა აქვს;

- საკუთარი საშუალებებით უზრუნველყოფის კოეფიციენტი საანგარიშო პერიოდის დასაწყისში და ბოლოს უარყოფითი მნიშვნელობისაა და შემცირების ტენდენციით ხასიათდება;

- ბალანსში გამოჩნდა საანგარიშო პერიოდის დაუფარავი ზარალი;

- მოხდა საკუთარი საშუალებების შემცირება;

- კრედიტორული დავალიანება აღემატება დებიტორულ დავალიანებას.

გარდა ზემოთ აღნიშნული ანალიზისა, მენეჯერებისათვის აუცილებელია შექმნილი მდგომარეობის გაუმჯობესების გზების უცრო ღრმა და ეფექტიანი გამოვლენა. შესაძლებელია რეინჟინირინგის ჩატარება. აუცილებელია არარენტაბელურ წარმოებებზე უარის თქმა და შედარებით მომგებიანი წარმოებების გაზრდა. ამ მიმართულებით უნდა მოხდეს ხელმძღვანელობის ძალისხმევის წარმართვა. ამიტომ, თუ ექსპრეს – ანალიზის მიხედვით ვენჩურული ფირმა არარენტაბელურია, ეს არ ნიშნავს, რომ იგი თავის საქმიანობას უახლოეს მომავალში შეწყვეტს, რადგან მას აქვს თავისი მაჩვენებლების ზრდის გამოუყენებელი შესაძლებლობები, რომელთა მოქმედებითაც შეუძლია კონკურენტუნარიანობის ამაღლება ინოვაციური პროდუქციის ხარჯზე.

ვენჩურული ფირმის ფინანსური მდგრადობის განსაზღვრა გულისხმობს:

- გადახდისუნარიანობის ანალიზს. - წმინდა მობილური საშუალებების სიდიდის გაანგარიშებას;

- წმინდა მობილური საშუალებების მანევრულობის კოეფიციენტის გაანგარიშებას;

- ლიკვიდურობის კოეფიციენტის გაანგარიშებას (გაანგარიშება მოიცავს მიმდინარე, სწრაფი და აბსოლუტური ლიკვიდობის მნიშვნელობების განსაზღვრას);

- კაპიტალის სტრუქტურისა და საკუთარი საშუალებებით ვენჩურული ფირმის მიმდინარე საქმიანობის უზრუნველყოფის მაჩვენებლებს (ავტონომიის, ფინანსური დამოკიდებულების, ნასესხები და მოზიდული საშუალებების თანაფარდობის, ნასესხები საშუალებების გრძელვადიანი მოზიდვის, ინვესტიციების დაფარვის, გრძელვადიანი ინვესტიციების უზრუნველყოფის, საკუთარი საშუალებების მანევრულობის, მარაგებისა და ხარჯების უზრუნველყოფის, წმინდა მობილური საშუალებების მანევრულობის, მიმდინარე აქტივებისა და ძირითადი საშუალებების თანაფარდობის მაჩვენებლებს).



საქმიანი აქტივობის მაჩვენებლების ანალიზს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მენეჯმენტში, როგორც კონკურენტუნარიანობის დონის გამოვლენის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს. იგი მოიცავს:

- აქტივების ბრუნვადობას;
- საკუთარი კაპიტალის ბრუნვადობას;
- ძირითადი ფონდების ბრუნვადობას;
- სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ბრუნვადობას;
- დებიტორული დავალიანების ბრუნვადობას.

რენტაბელობის მაჩვენებლებს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ვენჩურული ფირმების საქმიანობაში. ასეთი მაჩვენებლებია:

გაყიდვების რენტაბელობა (ROS). გაანგარიშება ხდება შემდეგი სქემით: მრიცხველში ნაჩვენებია მოგება, მნიშვნელში კი წმინდა ამოსაგები. ამ ჯგუფის მაჩვენებლებით შესაძლებელია რენტაბელობის ცვლილების ანალიზი ფასის, გასაღების მოცულობის და ოვითღირებულების ცვლილების საფუძველზე.

აქტივების წმინდა რენტაბელობა (ROA). გვიჩვენებს ვენჩურული ფირმის მთელი ქონების გამოყენების ეფექტიანობას.

**აქტივების წმინდა რენტაბელობა = წმინდა მოგება : აქტივების საშუალო წლიური ღირებულებაზე.**

ამ კოეფიციენტის შემცირება გვიჩვენებს ვენჩურული ფირმის პროდუქციაზე ფასებად მოთხოვნას, აქტივების ზედმეტ დაგროვებას.

საწარმოო ფონდების რენტაბელობა. ამ მაჩვენებლით მსჯელობენ ძირითადი საწარმოო ფონდებისა და მატერიალური საბრუნავი საშუალებების გამოყენების ეფექტიანობაზე. აქტივების წმინდა რენტაბელობა ინვესტორებს ნათელ სურათს აძლევს იმის შესახებ, თუ რამდენად ეფექტიანია დაბანდება ვენჩურულ ფირმაში.

საკუთარი კაპიტალის წმინდა რენტაბელობა (ROE) ასახავს ვენჩურული ფირმის საკუთარი კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობას და დიდ გავლენას ახდენს ვენჩურული ფირმის აქციების კოტირების დონეზე.

**საკუთარი კაპიტალის წმინდა რენტაბელობა=წმინდა მოგება:საკუთარი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულება.**

საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა დამოკიდებულია გაყიდვების რენტაბელობაზე, ერთობლივი კაპიტალის ბრუნვის სისწრაფეზე და კაპიტალის სტრუქტურაზე. ეს თანაფარდობა ცნობილია როგორც დიუპონის ფორმულა.

რენტაბელობის დაბალი მაჩვენებლები მიუთითებენ ვენჩურული ფირმის დაბალი მოგების შესახებ, უარყოფითი მნიშვნელობების არსებობა კი ზარალის მაჩვენებელია.

ვენჩურულ ფირმებში მენეჯერები არ მოელიან რენტაბელობის სწრაფ ცვლილებებს, ახალი პროდუქციის წარმატებულ სტარტამ-

დე. ფირმა თავის გადარჩენისათვის იბრძვის და უზრუნველყოფს შემოსავლების იმ მინიმალურ დონეს, რომელიც მას აძლევს სამეცნიერო-საწარმოო საქმიანობისა და ხელფასის დროულად გაცემის შესაძლებლობას. ბევრი რამ დამოკიდებულია სპონსორებზე.

ვენჩურული ფირმის სპეციფიკა, რომლის საქმიანობის ძირითადი სახეობაც მეცნიერული კვლევებია, იმაში მდგომარეობს, რომ მისი შექმნისას არცაა გათვალისწინებული მაღალი მოგების სწრაფად მიღება. კვლევებისა და საკონსტრუქტორო სამუშაოების პერიოდში, ბუნებრივია, მხოლოდ ხარჯებთან გვაქვს საქმე, მაგრამ ინოვაციების დანერგვამ წარმოებაში და ბაზარზე ახალი პროდუქციის გასვლამ, არსებითად უნდა შეცვალოს ვენჩურული ფირმის ფინანსური მდგომარეობა.

წინასწარი მარკეტინგული კვლევების გამართლების შემთხვევაში, ახალი პროდუქცია უნიკალური და ექსპორტუნარიანია, არა აქვს ანალოგები მსოფლიოში და მისი კონკურენტუნარიანობა მაღალია. ხელსაყრელ დაკვეთებს ფირმა კრიზისიდან გამოყავს და უზრუნველყოფს მის სწრაფ განვითარებას. ამის ნათელი მაგალითია ფირმა Xerox-ის ისტორია, რომელმაც თავისი საქმიანობა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ დაიწყო ვენჩურული ფირმის სახით, რომლის შტატშიც 6 ადამიანი ირიცხებოდა. დაახლოებით 3 ათეული წლის შემდეგ ფირმა შევიდა მსოფლიოს ათი უმსხვილესი კონცერნის რიგებში.

ვენჩურული საწარმოსათვის აზრი აქვს, წარმოების ხარჯების შემცირების პარალელურად, ზედმეტი რგოლების შემცირების შესაძლებლობების ძიებას, რაც ხელს უწყობს კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას. ახალი ვენჩურული ინვესტიციების წყაროების ძიების აუცილებლობის გარდა, საჭიროა საწარმოო ხარჯების შემცირება თანამედროვე კომპიუტერული ტექნოლოგიებისა და ინტერნეტის დანერგვით.

სახელმწიფოს მხრივ ვენჩურული ფირმების მხარდაჭერა და ინტერნეტ-ტექნოლოგიების განვითარება, წარმოადგენს ქვეყნის ეკონომიკის ზრდის საკმაოდ ეფექტიან საშუალებას.

## 7.4 მცირე ფირმების მხარდაჭერის სამართლებრივი საფუძვლების გამოცდილება აშშ-ში

აშშ-ში პირველი საკანონმდებლო აქტები რეორგანიზაცია/გაკოტრების შესახებ, ჯერ კიდევ მე-18 საუკუნეში მიიღეს. მაგ., 1787წელს აშშ-ს საკონსტიტუციო კრებამ კონგრესს უფლებამოსილება მიანიჭა იმ საკანონმდებლო აქტების მიღების შესახებ, რომლებიც ერთიან ეროვნულ სამართლებრივ ბაზას შეადგენენ კრედიტორების მევალეებთან დავის გადაწყვეტის შესახებ. თანამედროვე პირობებში, აშშ-ს კონსტიტუციის მე-8 განყოფილების I მუხლი კონგრესს აძლევს განსაკუთრებულ უფლებას ფედერალური კანონების მიღების შესახებ, რომელიც წარმოადგენს ერთიან კანონმდებლობას რეორგანიზაციისა და გაკოტრების შესახებ აშშ-ს მთელ ტერიტორიაზე. კანონმდებლობა რეორგანიზაცია/გაკოტრების შესახებ ვალდებულია დაიცვას როგორც კრედიტორების, ისე მევალეების ინტერესები. კრედიტორების დაცულობა ხელს უწყობს დაკრედიტების მოცულობის ზრდას, რაც ნორმალური საბაჭრო ბრუნვის აუცილებელი პირობაა.

გაკოტრების შესახებ კანონმდებლობის დადებითი ზემოქმედება შედგება სამი ელემენტისაგან – კონკრეტული საწარმოს სარგებლისაგან, სახელმწიფოს სარგებლისაგან და საზოგადოების სარგებლისაგან.

კანონმდებლობა, რომელიც ქმნის გაკოტრებული საწარმოს რეორგანიზაციის სამართლებრივ საფუძვლებს, ასტიმულირებს სამეწარმეო საქმიანობას, ინვესტირებას და საკუთარ თავზე რისკის აღებას.

მართლაც, კანონმდებლობის ფარგლებში არ არის დებულებები, რომლებიც უშუალოდ წაახალისებდნენ ინვესტირებას, თუმცა მისი ნორმები არბილებენ ბიზნესის კეთებაში წარუმატებლობების შედარებით მტკივნეულ შედეგებს. საეჭვოა, რომ ნდივიდუალური მეწარმეები ინვესტირებას მოახდენდნენ ახალ საქმეში, აიღებდნენ კრედიტს და ა.შ., თუ ბიზნესში წარუმატებლობა აუცილებლად მოიტანდა სამუდამო ვალს ან სიღატაკეს.

გაკოტრების შესახებ კანონმდებლობის ნორმები ფირმებს აძლევს კეთილდღეობის აღდგენისა და ახალი სტარტის აღების შანსს. კეთილსინდისიერად მოქმედმა იურიდიულმა და ფიზიკურმა პირებმა, საკუთარი თავი შეიძლება ჩააყენონ პრაქტიკულად ფინანსური დამოკიდებულების ნებისმიერ ფორმაში იმ იმედით, რომ აუცილებლობის შემთხვევაში ისინი მიიღებენ ყველაფრის თავიდან დაწყების შესაძლებლობას და შეძლებენ ფინანსურად გაძლიერებას. კომერციულმა საწარმოებმა შეიძლება განაახლონ წარმოება, მისი ოჯარით გაცემის შემდეგ და წამგებიანობის პერიოდის გასვლისთანავე გახდნენ ეკონომიკურად მომგებიანები.

სახელმწიფოს ინტერესი იმაში მდგომარეობს, რომ ფინანსური კეთილდღეობის აღდგენის შემდეგ მოქალაქეები და საწარმოები დაბეგვრის სუბიექტები ხდებიან.

ნორმატიული ბაზა ვალებისაგან განთავისუფლების გზას უხსნის იმ კეთილსინდისიერ და პასუხისმგებელ მევალეებს, რომლებიც ჩართლაც საჭიროებენ „ახალ სტარტს“ კონკურენციის პირობებში.

გაკოტრების კოდექსი შეიცავს ნორმებს, რომლებიც არეგული-

რებენ როგორც საწარმოს ლიკვიდაციის პროცედურას მისი არაქმედითუნარიანობის (ბანკრუპტცყ Liguidation) პირობებში, ისე შესაძლო რეორგანიზაციის შემთხვევებს ფინანსების სფეროში, ან ეგრეთ წოდებული, საწარმოს ფინანსური რეაბილიტაციისას (ფინანსიალ reabilitation). კოდექსში გამოიყოფიან სავაჭრო საწარმოები, სამრეწველო საწარმოები, სატრანსპორტო საწარმოები (რკინიგზის ჩათვლით), კურორტები და სასტუმროები, სამშენებლო კომპანიები, დიზაინერული ფირმები, ფერმერები, ენერგომატარებლების მოპოვებისა და გადამუშავების საწარმოები, იურიდიული და საბუღალტრო კანტორები. როგორც ადრე, ცალკე ჯგუფად გამოიყოფიან სასაქონლო და საფონდო ბირჟების ბროკერები, მათთვის გათვალისწინებულია რეგულირების ცალკე პროცედურა. კანონმდებლობის ლოგიკა დაიყვანება იმ პრინციპამდე, რომ კრედიტორებისაგან დაცვა შეუძლიათ პრაქტიკულად აშშ-ს ყველა საწარმოსა და მოქალაქეს. ასეთი დაცვით შეიძლება ისარგებლოს საქმის მკეთებელმა პირმა (business, და არა enterpri-ზე), ანუ სამეურნეო სუბიექტმა და არა ნებისმიერი ტიპის საწარმომ. სამეურნეო სუბიექტის ქვეშ იგულისხმება სააქციო საზოგადოება, ამხანაგობა, ინდივიდუალური მეწარმე, ან საწარმო, რომლებმაც გაანაცხადი გააკეთეს გაკოტრების შესახებ, ან ინდივიდუალური პირი, რომელიც ადრე ეწეოდა სამეწარმეო საქმიანობას, და მისი, როგორც მეწარმის, ვალები აღემატება მისსავე, როგორც მომხმარებლის, ვალებს.

ბოლო ათი წლის განმავლობაში გაკოტრების კოდექსს დაემატა ახალი დებულებები:

1) მოსამართლეებს არა აქვთ მევალის ქონების მართვის უფლება;

2) სასამართლო პროცედურა უფრო მოქნილი გახდა;

3) მოხდა გაკოტრების შესახებ კანონისა და სხვა ნორმატიული აქტების კოდიფიცირება;

4) მოისპო წინააღმდეგობა მევალეებისა და კრედიტორების ინტერესების უზრუნველყოფას შორის, მევალის ყადაღადადებული ქონების საკითხში;

5) კრედიტორებს მიეცათ გაკოტრებული საწარმოს იძულებითი რეორგანიზაციის მექანიზმის გამოყენების შესაძლებლობა;

6) კრედიტორებს უნდა მიეწოდოთ შედარებით სრული ინფორმაცია მევალის ფინანსური მდგომარეობისა და რეორგანიზაციის გეგმების შესახებ.

რეორგანიზაცია/გაკოტრების პროცედურის მონაწილეების სამართლებრივი სტატუსის ზოგადი პრინციპები, ეფუძნება გაკოტრების შესახებ კანონისა და გაკოტრების ფედერალური კოდექსის დებულებებს:



1. რადგან კოდექსი და კანონი ორიენტირებულია როგორც კრედიტორების, ისე მევალეების ინტერესების მაქსიმალურად შესაძლებელ დაკმაყოფილებაზე, შეიძლება გამოვიყენოთ პროცედურების სხვადასხვა ტიპები.

2. რეორგანიზაცია/გაკოტრების შესახებ საქმეების განხილვისას, მევალისაგან იხსნება ფინანსური დავალიანების გადახდის ვალდებულება. თუმცა მევალის გათავისუფლება ყველა ფინანსური ვალდებულებისაგან, წინააღმდეგობაში მოვიდოდა საზოგადოებრივ ინტერესებთან, ამიტომ კანონმდებლობა განსაზღვრავს იმ დავალიანებათა ტიპებს, რომელთაგან მევალე არ შეიძლება გათავისუფლდეს. ამაში შედის:

ა) გადასახადების (ფედერალური, შტატების და ადგილობრივი) დიდი ნაწილი;

ბ) კრედიტები, რომლებიც მევალის მიერ მიღებულია მოპარვის, ან დატაცების შედეგად;

გ) არაკეთილსინდისიერი საქმიანობის შედეგად წარმოქმნილი ვალები.

ზემოთ აღნიშნული დავალიანებები საწარმოდან ამოიღება სანქციის გარეშე, მაგრამ გაკოტრების საქმეების შესახებ ეცნობება ფედერალურ სასამართლოს, როცა მევალის დანარჩენი ქონება დაცულია კრედიტორების მოთხოვნებისაგან. თუ მევალეს აქვს საკრედიტო ვალდებულებები, რომლებიც მიღებულია სამართალდარღვევათა შედეგად, სასამართლომ შეიძლება უარი უთხრას მევალეს კრედიტორების ქმედებების შეჩერების შესახებ დავალიანებათა ამოღების საკითხში.

3. ვალების გადახდისაგან არ თავისუფლდებიან ის საწარმოები, რომლებმაც:

- კრედიტორებს ან სასამართლოს დაუმალეს თავისი ქონება;
- კრედიტორებს ან სასამართლოს დაუმალეს ან გაანადგურეს ფინანსური დოკუმენტები;
- წინასწარი განზრახვით ამოიღეს დოკუმენტები ან ქონება სასამართლოს, ან საარბიტრაჟო მმართველის განკარგულებიდან;
- არ შეეძლოთ ან სურვილი არ ჰქონდათ შეესრულებინათ სასამართლოს გადაწყვეტილებები;
- შეიტანეს განცხადება რეორგანიზაცია/გაკოტრების შესახებ და ვალდებულებისაგან გათავისუფლდნენ გასული ექვსი წლის განმავლობაში.

4. თუ სასამართლომ გამოიტანა შესაბამისი გადაწყვეტილება, საწარმო ვალდებულია, დანიშნულ საარბიტრაჟო მმართველს გადასცეს მთელი თავისი ქონების განკარგვის უფლება. ამ შემთხვევაში არბიტრაჟული მმართველი ახორციელებს საწარმოს მართვას, სა-

წარმოს ლიკვიდაციის შემთხვევაში კი შეიძლება იკისროს პასუხისმგებლობა საწარმოს ქონების ან იმ საშუალებების კრედიტორებს შორის განაწილების შესახებ, რომლებიც ამოღებულ იქნა გაყიდვის შედეგად.

5. იმ შემთხვევაში, თუ მევალე შეეცდება თავისი ქონების დამალვას ან თავის საქმიან პარტნიორებზე, მეგობრებზე, ან ოჯახის წევრებზე გადაცემას, საარბიტრაჟო მმართველს შეუძლია მოითხოვოს ამ ქონების უკან დაბრუნება. ქონების დაბრუნება ასევე შეიძლება მოითხოვოს სასამართლომ გაკოტრების საქმეების შესახებ. დაბრუნებული ქონება ჩაირთვება საკონკურსო სიაში და შეიძლება განაწილდეს კრედიტორებს შორის.

6. თუ საწარმოს აქვს დავალიანება სახელმწიფოს წინაშე (მაგალითად, საგადასახადო დავალიანება, ან საკრედიტო ვალდებულებები), საქმის განმხილველ სასამართლოს შეუძლია სასამართლო ორგანოებს მოთხოვოს, თავი შეიკავონ დავალიანებების ამოღებისაგან სხვა კრედიტორებთან ერთად. თუ სასამართლო უშვებს დავალიანების გადახდას სახელმწიფოს სასარგებლოდ, ეს უკანასკნელი მონაწილეობს მევალის ქონების განაწილებაში სხვა კრედიტორების თანაბრად. სასამართლო ავალდებულებს სახელმწიფოს მიიღოს დავალიანება მევალის პირობებით, როგორც ეს ხდება მევალის ყველა კრედიტორის მიმართ.

7. დავალიანების ამოღებისაგან სასამართლო დაცვა შეიძლება წარდგენილ იქნას, როგორც მევალის ნებაყოფლობითი განცხადების საფუძველზე, ისე კრედიტორების მიერ სარჩელის აღძვრის შემთხვევაში. ამერიკული პროცესის თავისებურება რეორგანიზაცია/გაკოტრების საკითხებში იმაში მდგომარეობს, რომ, რამდენადაც საქმის სასამართლო გარჩევიდან სარგებელი შეიძლება მიიღოს როგორც კრედიტორმა, ისე მევალემ. სასამართლოში საქმის აღძვრა შეუძლია როგორც ერთ მხარეს, ისე ორივე მხარეს ერთდროულად.

8. თუმცა აშშ-ში გაკოტრება/რეორგანიზაციის დროს არ გაითვალისწინება მსოფლიო პროცედურა, სასამართლოები რეკომენდაციებს აძლევენ მევალეებს და კრედიტორებს კომპრომისის მიღწევის შესახებ, ვალების დაბრუნებისა და კრედიტების უზრუნველყოფის რეალიზაციის საკითხში, მისი სპეციალურ შეთანხმებაში ფიქსირებით. კომპრომისი თანაბრად ემსახურება როგორც მევალის, ისე კრედიტორების ინტერესებს.

ამერიკელი სპეციალისტების აზრით, რეორგანიზაცია/გაკოტრების პროცესში ჩადებული ძირითადი იდეებია, ეგრეთ წოდებული „ახალი სტარტის“ (fresh start) შესაძლებლობის იდეები, ანუ ფინანსური შერბილება, დროში მოგება და ფინანსური დამოუკიდებლობა, ასევე „ბოლო დასაყრდენის“ იდეა, ანუ თავის გადარჩენის შესაძლებლობა რეორგანიზაცია/გაკოტრების პროცესის მეშვეობით, მისი განხორციელების შემდეგ. ხელისუფლებისათვის დამახასიათებელია, გაკოტრების თავიდან აცილებისაკენ მისწრაფება, საწარმოს ხელახლა ფეხზე დაყენებაში დახმარება.



მცირე ფირმების სამართლებრივი მხარდაჭერისა და გაკოტრების შესახებ კანონმდებლობის საზღვარგარეთული გამოცდილების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ასეთი მიდგომების სასწრაფო განვითარება აუცილებელია საქართველოშიც.

### საკონტროლო კითხვები:

1. *რას წარმოადგენს ინოვაცია?*
2. *ინოვაციური პროცესის რამდენ თაობას განასხვავებენ? დაახასიათეთ თითოეული მათგანი;*
3. *რაში მდგომარეობს მცირე ფირმების კონკურენტული უპირატესობები?*
4. *განიხილეთ ვენჩურული ფირმები როგორც მენეჯმენტის სპეციფიკური ობიექტი;*
5. *რაში მდგომარეობს ვენჩურული ფირმების კონკურენტუნარიანობის ანალიზის სპეციფიკა?*
6. *დაახასიათეთ მცირე ფირმების სამართლებრივი მხარდაჭერის გამოცდილება აშშ-ს მაგალითზე.*

# თავი 8. კონკურენტუნარიანობის შეფასება

## 8.1 კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებლები საქონლის სასიცოცხლო ციკლის საფეხურებზე. საქონლის ხარისხი.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლი საქონლის გაყიდვისა და მოგების მიღების პროცესია, ხოლო საქონლის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია – ეს არის მცდელობა აიხსნას სტადიების არსებობა საქონლის არსებობის პერიოდის ფარგლებში.

ყოველ კონკრეტულ საქონელს აქვს სასიცოცხლო ციკლი, რომელიც ძირითადად ოთხი ეტაპისაგან შედგება:

1. დანერგვის ეტაპი ბაზარზე საქონლის გამოჩენისა და გაყიდვის შენელებული ზრდის პერიოდია. წინასწარი ხარჯების გამო ამ ეტაპზე მოგება ფაქტობრივად არ არის.

2. ზრდის ეტაპი ბაზრის მიერ საქონლის სწრაფი აღიარების და მოგების მიღების მნიშვნელოვანი პერიოდია.

3. სიმწიფის, ანუ სტაბილიზაციის ეტაპი გაყიდვის ზრდის შენელებისა და მოგების სტაბილიზაციის ან შემცირების პერიოდია.

4. დაცემის ეტაპი გაყიდვისა და მოგების მკვეთრი შემცირების პერიოდია.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ხანგრძლივობას განსაზღვრავს მისი კონკურენტუნარიანობა. კონკურენტუნარიანობა კი უშუალოდაა დამოკიდებული ნაწარმის ხარისხზე, რომლის გარეშეც სასიცოცხლო ციკლის პირველი ეტაპის – ბაზარზე დანერგვის განხორციელება პრაქტიკულად შეუძლებელია. ქვემოთ ჩვენ განვიხილავთ კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებლებს საქონლის სასიცოცხლო ციკლის საფეხურებზე.

ბაზარზე საქონლის დანერგვის სტადიაზე მისი ხარისხობრივი მახასიათებლები წარმოადგენენ მთავარ ფაქტორს, რომელიც განსაზღვრავს ბაზარზე პროდუქციის რეალიზაციის ზრდას. ამასთან აქ იგულისხმება არა მარტო რომელიმე კონკრეტული ხარისხობრივი მაჩვენებელი, არამედ აგრეთვე ბაზრის პირობებთან საქონლის ადაპტაციის ხარისხიც, გაყიდვის შემდგომი მომსახურეობის, სერვისის და სხვათა ჩათვლით.

თანამედროვე ბაზარი ძალიან მგრძნობიარეა ნაწარმის ხარისხის მიმართ, ამიტომ "ხარისხი" უნდა განისაზღვროს კონკურენტუნარიანობის გადამწყვეტი ფაქტორით, რადგან:

ა) ხარისხის მაღალი დონე პოზიტიურ ზემოქმედებას ახდენს ბაზრის წილზე;

ბ) ხარისხის დონის ამაღლება გავლენას ახდენს წარმოების ხარჯების შემცირებაზე ბაზრის წილის გაფართოების და, შესაბამისად, წარმოების მოცულობის ზრდის კვალობაზე, რაც განაპირობებს წარმოების მასშტაბებზე ხარჯების ეკონომიას;



გ) ხარისხის ამაღლების სტრატეგია, რაც იწვევს ბაზრის წილის ზრდას, თანაბრად მისაღებია როგორც მსხვილი, ისე მცირე ფირმებისათვის.

საქონელი წარმოადგენს პროდუქტს, რომელსაც გააჩნია სასარგებლო თვისებების ერთობლიობა, და შედარებით სრულად აკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნილებებს. საზღვარგარეთის ლიტერატურაში მომხმარებლისათვის საქონლის სარგებლიანობა განისაზღვრება სხვადასხვა ატრიბუტების ნაკრებით.

ატრიბუტი – მარკეტინგში პროდუქტის არსებითი და განუყოფელი თვისებაა. ატრიბუტების ერთობლიობა აღწერს მახასიათებლების სრულ ნაკრებს. მომხმარებელი ნებისმიერ პროდუქტს განიხილავს, როგორც მისი ატრიბუტების ერთობლიობას, რომელთა სხვადასხვა მნიშვნელობებიც მომხმარებლისათვის ცალის საქონლის ფასეულობას, პროდუქტის მიერ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების უნარს.

ლიტერატურაში ცნობილია შემდეგი საკლასიფიკაციო სქემები, რომლებიც გამოიყენება საქონლის მულტიატრიბუტული მოდელების აგებისას.

ა. ფ. კოტლერის კლასიფიკაციით, საქონელი მომხმარებლის მიერ აღიქმება სამ განზომილებაში (ანუ გააჩნია ატრიბუტების სამი ჯგუფი):

- საქონელი ჩანაფიქრით: საქონლის ფუნქციონალური მახასიათებლების ნაკრები;
- საქონელი რეალური შესრულებით: გარეგანი სახე, დამზადების მასალა, ერგონომიკა, ესთეტიკა;
- საქონელი გაფართოებით: გარანტიები, სერვისი, ტრანსპორტირება.

ბ. ჯ. ლამბენის კლასიფიკაციით, აღნიშნული განზომილებები შესაბამისად აღინიშნება, როგორც ბირთვული (ფუნქციონალური სარგებლიანობა), პერიფერიული (დაკავშირებული საქონლის ძირითად ფუნქციასთან: კომფორტულობა, ეკონომიურობა, მომსახურება და სხვ.) და დამატებული მომსახურებები (რომლებიც დაკავშირებულნი არ არის ძირითად ფუნქციასთან, მაგრამ აფართოებს მომხმარებელთა დაკმაყოფილების შესაძლებლობას).

გ. პ. დიქსონი გვთავაზობს საქონლის ატრიბუტების მომხმარებლის პოზიციიდან განსაზღვრას, რომელშიც გამოიყოფა:

- ძირითადი თვისებები (ფუნქციონალური მახასიათებლების ნაკრები, რომელიც თან სდევს ყველა საქონელ-კონკურენტს);
- დამატებული თვისებები (საქონლის თვისებების მახასიათებლები საქონელ-კონკურენტების თვისებების გარდა).

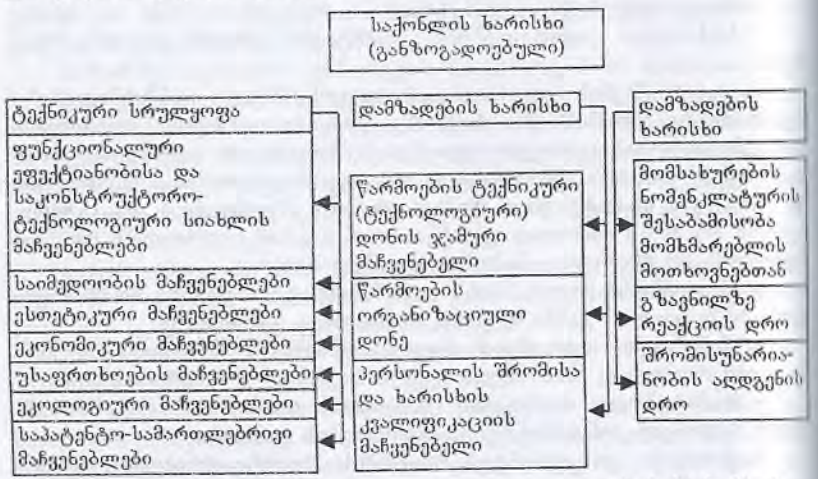
საქონლის კონკურენტუნარიანობის მულტიატრიბუტული მოდელის აღწერისას, უაღრესად პროდუქტიული აღმოჩნდა ხარისხის

კატეგორიის გამოყენება, ანუ უფრო ზუსტად, „საქონლის განზოგადოებული ხარისხის“ კატეგორია.

ხარისხის კატეგორია – კომპლექსური ცნებაა, რომელიც ასახავს საქონლის თვისებების მრავალფეროვნებას, მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხარისხისა და ხასიათის მიხედვით. ამასთან დაკავშირებით, საქონლის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისას, პროდუქციის განზოგადოებული ხარისხის მაჩვენებლების შემადგენლობაში უნდა შევიდეს ის მაჩვენებლები, რომლებიც კონკურენტული ბაზრის პირობებში მომხმარებლისათვის არსებითია.

ვინაიდან საქონელმწარმოებლის საქმიანობის ძირითადი ამოცანაა მყიდველის მოთხოვნილებების შედარებით სრული დაკმაყოფილება საკუთარი პრობლემების გადაჭრისას, საქონლის განზოგადოებული ხარისხი განხილულ უნდა იქნეს შემდეგ ასპექტებში (ნახ. 35):

- ტექნიკური დონე (ხარისხი), რომელიც ახასიათებს შესაფასებელი პროდუქციის ტექნიკურ სრულყოფას ფირმა-კონკურენტების საქონელთან შედარებით;
- დამზადების ხარისხის დონე, რომელიც იძლევა ხარისხის მაჩვენებლის სტაბილურობის დახასიათებას და წარმოების ორგანიზაციულ-ტექნიკური დონის საერთაშორისო სტანდარტებთან, ნაციონალურ ნორმატიულ აქტებთან და მომხმარებლის სპეციფიკურ მოთხოვნებთან შესაბამისობის გარანტიას;
- მომსახურების ხარისხი, რომელიც ახასიათებს სამომხმარებლო თვისებების მიღწევის დონესა და ეფექტიანობას ნაწარმის ცხოვრების ციკლის განმავლობაში.




**ნახ. 35.** *საქონლის განზოგადოებული ხარისხის კატეგორიის სტრუქტურა*



**ტექნიკური დონის (ხარისხის) მაჩვენებლები.**

სამეცნიერო-ტექნიკური ლიტერატურისა და ნორმატიულ-მეთოდური დოკუმენტების კრიტიკული ანალიზით და ჩატარებული გამოკვლევებით შესაძლებელი გახდა ჩამოყალიბებულიყო სამრეწველო პროდუქციის ტექნიკური დონის მაჩვენებელთა სტრუქტურა, რომელიც შემდეგ მაჩვენებლებს მოიცავს:

ა) დანიშნულების მაჩვენებლები;
ბ) საიმედოობის მაჩვენებლები;
გ) ესთეტიკური მაჩვენებლები;
დ) ერგონომიკური მაჩვენებლები;
ე) ეკოლოგიური მაჩვენებლები;
ვ) უსაფრთხოების მაჩვენებლები;
ზ) საპატენტო-სამართლებრივი მაჩვენებლები.

დანიშნულების მაჩვენებლები ახასიათებენ პროდუქციის ძირითად ფუნქციებს და განსაზღვრავენ მისი გამოყენების სფეროს. დანიშნულების მაჩვენებლების ჯგუფს მიეკუთვნება საკლასიფიკაციო, ფუნქციონალური და ტექნიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლები.

საკლასიფიკაციო მაჩვენებლები ახასიათებს ნაწარმის მიკუთვნებას განსაზღვრული საკლასიფიკაციო ჯგუფისადმი, გამოიყენება მხოლოდ შესაბამისი ეტალონის შერჩევის ეტაპზე და მომდევნო შეფასებაში არ მონაწილეობს. ფუნქციონალური და ტექნიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლები ახასიათებს ნაწარმის ექსპლოატაციით მიღებულ სასარგებლო ეფექტს, ტექნიკური გადაწყვეტილებების პროგრესულობას, ძირითად საპროექტო-საკონსტრუქტორო გადაწყვეტილებებს.

საიმედოობის მაჩვენებლების ჯგუფი მოიცავს უტყუარობის, გრძელვადიანობის, რემონტისათვის გამოსადეგ და შენახვითობის მაჩვენებლებს.

ესთეტიკური თვისებების შეფასებისას განსაკუთრებული ადგილი მიეკუთვნება შეფუთვას. შეფუთვის თანამედროვე დიზაინი საქონელს უქმნის განსაკუთრებულ კონკურენტულ უპირატესობას. შეფუთვა მარკეტინგის ინსტრუმენტია და თანამედროვე პირობებში წარმოადგენს ფირმის პროდუქციის სტრატეგიის დამუშავების მნიშვნელოვან ელემენტს. შეფუთვა – მომხმარებელთან კომუნიკაციის მნიშვნელოვანი მეთოდია. იგი დემონსტრირებას უკეთებს მარკას, უჭერს მხარს მისი გამოყენების შემადგენლობას და მიმართულებას, ასახავს მარკის სახეს და ახდენს პროდუქციის დემონსტრირებას, რომელსაც გამოყოფს დიზაინის, ფერის, ფორმის, მასალების მეშვეობით.

ერგონომიკური მაჩვენებლების ჯგუფი მოიცავს იმ მაჩვენებლებს, რომლებიც ახასიათებენ ნაწარმის კონსტრუქციის შესაბა-

მისობას ადამიანის სხეულის სიდიდესა და ფორმასთან, ნაწარმის შესაბამისობას ინფორმაციის აღქმისა და გადამუშავების შესაძლებლობებთან.

ეკოლოგიური, ანუ უსაფრთხოებისა და საპატენტო-სამართლებრივი მაჩვენებლები ერთიანდება ნორმატიული მაჩვენებლების ჯგუფში. ამ ჯგუფში შემავალი მაჩვენებლების საკლასიფიკაციო ნიშანია ნორმებთან, სტანდარტებთან და კანონმდებლობასთან მათი შესაბამისობა, რომელიც ახენს საქონლის ამ პარამეტრების დონის რეგლამენტირებას მოცემული საქონლის ნორმატიულ-ტექნიკურ ბარიერებში გასვლის უზრუნველსაყოფად, კონკრეტულ ბაზარზე შეღწევის მიზნით.

მოქმედ სტანდარტებთან და ნორმებთან საქონლის შეუსაბამობის შემთხვევაში, იგი არ დაიშვება მოცემულ ბაზარზე და, შესაბამისად, არაკონკურენტუნარიანია სხვა ფირმების ანალოგიურ საქონელთან მიმართებაში.

ნაციონალურ და საერთაშორისო ბაზრებზე საქონლის კონკურენტუნა-რიანობის უზრუნველყოფა დღის წესრიგში აყენებს საკითხს პატენტუნარიანი საქონლის შექმნის შესახებ. პატენტუნარიანობის ქვეშ იგულისხმება ამა თუ იმ ქვეყნის კანონმდებლობით დადგენილი ნორმების ერთობლიობა, რომლის საფუძველზე ტექნიკური გადაწყვეტა წარმოადგენს გამოგონებას.

**დამზადების ხარისხის მაჩვენებლები**

საბაზრო ურთიერთობების პირობებში საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობა ძირითადად განისაზღვრება ისეთი საქონლის (მომსახურების) წარმოებით, რომელიც:

ა) პასუხობს მომხმარებლის მოთხოვნებს;

ბ) შეესაბამება სტანდარტებისა და ტექნიკური პირობების მოთხოვნებს;

გ) პასუხობს საკანონმდებლო და სხვა მოთხოვნებს;

დ) მომხმარებელს წარედგინება კონკურენტუნარიანი ფასებით;

ე) საწარმოსათვის მოგებით რეალიზდება.

წარმოების ტექნიკური დონე ფასდება მაჩვენებელთა სისტემით, რომელიც ახასიათებს შრომის საგნებისა და საშუალებების დონეს, შრომის საგანზე ზემოქმედების (ტექნოლოგიის) მეთოდებს.

წარმოების ტექნიკური დონის განმსაზღვრელია შემდეგი მაჩვენებლები:

ა) წარმოების ტექნოლოგიური პროცესების დონე;

ბ) მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დონე;

გ) შრომის ელექტროშეიარღება;

დ) ძირითადი ფონდების აქტიური ნაწილის დონე;



ე) ძირითადი ფონდების განახლების დონე და სხვ.

**მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლები (სამრეწველო სერვისის დონე)**

ფირმის კონკურენტული პოზიციები ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, თუ საწარმო რამდენად ეფექტიანად წყვეტს მომხმარებელთა პრობლემებს შეთავაზებული საქონლით და მომსახურებით.

ბაზარზე ყველაზე ძლიერ პოზიციებს ის ფირმები იკავებენ, რომელთა პოლიტიკაც სერვისის სფეროში ემყარება მისწრაფებას, რაც მყიდველი თავისი პროდუქციისადმი დადებითად განაწყოს, უზრუნველყოს მისთვის რაც შეიძლება მოკლე დროში და მინიმალური დანაკარგებით, შესრულებული სამუშაოების უმაღლესი ხარისხი.

გაყიდვის შემდგომ მომსახურებას განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს სამრეწველო საქონლისა და ხანგრძლივი სარგებლიანობის სამომხმარებლო საქონლისათვის. ამა თუ იმ ნაწარმის შეძენის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებით, მყიდველი აფასებს, მისი ღირებით, ერთიანი კომპლექსის „საქონელი – მომსახურების“ კონკურენტუნარიანობას.

სამრეწველო სერვისი ხორციელდება უშუალოდ პროდუქციის დამამზადებელი საწარმოს, ან მისი ფილიალების მიერ საფირმო მომსახურების ფორმით, ან შუამავალი ფირმების მეშვეობით. იმ ფირმებში, რომლებშიც რემონტის ჩატარებას საკუთარი ძალებით ამჯობინებენ, იქმნება სპეციალიზებული სარემონტო ქვეგანაყოფები.

საფირმო მომსახურება, როგორც წესი, ხორციელდება სამრეწველო ნაწარმის მსხვილი მომწოდებლების მიერ, რომელთაც აქვთ სასაწყობო შენობების განვითარებული ქსელი, მასალების, სათადარიგო ნაწილების და ინსტრუმენტების მარაგი.

უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა საწარმოს არ შეუძლია საფირმო სერვისის ორგანიზება და მომხმარებელთან უშუალოდ კონტაქტში შესვლა.

თუ ნაწარმი წვრილი პარტიებით იყიდება, ხოლო მომხმარებელთა გეოგრაფიული მდებარეობა არ არის შეზღუდული ტერიტორიის რაიმე საზღვრებით, მაშინ შეიძლება განხილულ იქნას საკითხი მომხმარებელთა მომსახურების ფირმა-შუამავლებს შორის ურთიერთკავშირის შესახებ.

საიმედო სერვისული სისტემების შექმნას მომწოდებლებისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, რადგან დღეს ტექნიკური სერვისის სფეროს მიერ მომსახურების გარდა, სრულდება კომპანიისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი რიგი სხვა ფუნქციები. ტექნიკური მომსახურების სფერო გადაიქცა მნიშვნელოვან საინფორმაციო არხად, რომელიც მომხმარებელს მწარმოებელთან აკავ-

შირებს.

მომსახურების ხარისხის მაჩვენებლების ნომენკლატურის დადგენისას, კონკურენტული უპირატესობების მისაღებად გამოიყენება მაჩვენებელთა ისეთი ნაკრები და ხარისხის ისეთი დონე, რომელიც უახლოესი, ან წამყვანი კონკურენტის მიერ გამოყენებულ მომსახურების დონეს უახლოვდება, ან აღემატება.

მომხმარებელზე ორიენტაცია ახდენს ფირმების ტექნიკურ სერვისთან ურთიერთობის მოდიფიცირებას, აქცევს მას საქონლის კონკურენტუნარიანობის მართვის მნიშვნელოვან ელემენტად.

**საქონელმოძრაობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები**

საქონელმოძრაობა – საქონლის მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე ფიზიკური გადაადგილების პროცესია, რომელიც მოიცავს ტრანსპორტირებას, შენახვას და გარიგებების განხორციელებას.

საქონელმოძრაობა ხორციელდება საქონელმოძრაობის არხების მეშვეობით, რომლის ფუნქციებიც შემდეგში მდგომარეობს:

ა) მარკეტინგული კვლევების ჩატარებაში მონაწილეობა. საქონელმოძრაობის არხების მონაწილეები საბოლოო მომხმარებლებთან უშუალო კავშირისა და სიახლოვის გამო, გადამწყვეტ როლს თამაშობენ დამამზადებელი ფირმის მარკეტინგული სტრატეგიის დამუშავებასა და განხორციელებაში;

ბ) შესყიდვების განხორციელება. ზოგიერთ შემთხვევაში გასაღების არხების მონაწილეები ანაზღაურებენ პროდუქციის ღირებულებას მისი მიღებისას, სხვა შემთხვევებში კი – იღებენ მას კონსიგნაციის პირობებით და არ იხდიან საქონლის ფასს მის გაყიდვამდე. შესაძლებელია ნაღდი ფულის გადახდა დაუყოვნებლივ, კრედიტის პირობებითაც, აგრეთვე, გაყიდვების განხორციელება სხვა პირობებით;

გ) საქონლის წინსვლის ორგანიზაცია. საქონლის წინსვლაზე პასუხისმგებლობის განაწილების შემთხვევაში პროცუდენტები ჩვეულებრივ თავის თავზე იღებენ რეკლამას მთელი ქვეყნის ფარგლებში. მებითუმეები ასწავლიან საცალო ვაჭრობის პერსონალს და კოორდინაციას უწევენ პროდუქციის წინ სვლას ადგილებზე საცალო მევაჭრეებს შორის. საცალო ვაჭრობა ახორციელებს ლოკალურ რეკლამას, პერსონალურ გაყიდვას და მომსახურებას;

დ) განაწილება და გასაღება. მოცემული მიმართულება მოიცავს სამ ელემენტს: საქონლის ტრანსპორტირებას, შენახვას და მომხმარებლებთან კონტაქტების დამყარებას;

ე) პროდუქციის დაგეგმვაში მონაწილეობა. საქმიანობის მოცემული მიმართულება უშუალოდაა დაკავშირებული მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავებაში მონაწილეობასთან.



ვ) ფასწარმოქმნაში მონაწილეობა. საქონელმოძრაობის არხების მონაწილეები განსაზღვრავენ მათთვის საჭირო დანამატებს და მონაწილეობენ საქონლის ფასის ფორმირებაში.

საქონელმოძრაობის არხების შერჩევისას გაითვალისწინება შემდეგი ძირითადი ფაქტორები:

ა) მომხმარებელთა მახასიათებლები (რაოდენობა, კონცენტრაცია, ყიდვის საშუალო სიდიდე, გაყიდვების პირობებისადმი მოთხოვნები და ა.შ.);

ბ) კომპანიის მიზნები (მოგება, გასაღება, კონტროლი, დრო და სხვა);

გ) საქონლის მახასიათებლები (ღირებულება, ტექნიკური სირთულე, შენახვითობა, ტრანსპორტაბელობა და ა.შ.);

დ) საქონელმოძრაობის არხების მახასიათებლები (პირდაპირი, ირიბი, შესასრულებელი ფუნქციები, ტერიტორიული შეზღუდვები, იურიდიული ასპექტები და სხვ.).

საქონელმოძრაობის არხის ეფექტიანობის შეფასებისას დაცულ უნდა იქნას შემდეგი კრიტერიუმები:

ა) მომსახურების დონე, რომელიც მოიცავს შემდეგ ფაქტორებს:

- დაკვეთების შესრულების სისწრაფე, საჭირო საქონლის შერჩევა, შეფუთვა და დანიშნულების ადგილამდე მიტანა;
- მიწოდებების საიმედოობა (დაკვეთების შესრულების % დადგენილი დროის განმავლობაში);
- სასაქონლო ჯგუფების მიხედვით სასაწყობო მარაგების კომპლექტაცია.

ბ) პროდუქციის გადაზიდვისა და შენახვის ხარჯები.

პროდუქციის დამზადების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფის ორგანიზაციული ფაქტორები.

პროდუქციის „უდეფექტო“ დამზადების არსებითი ელემენტია წარმოების ორგანიზაციული სისტემა. წარმოების ტექნიკური და ტექნოლოგიური დონეები, მუშაკთა კვალიფიკაცია წარმოქმნის კონკურენტუნარიანობის პოტენციურ მხარეს. ის რომ რეალური გახდეს, პრაქტიკაში უნდა მოვიდნენ ორგანიზაციული ფაქტორები. წარმოების ორგანიზაცია წარმოადგენს ღონისძიებათა სისტემას, რომელიც მიმართულია შრომის პროცესის ყველა ელემენტის რაციონალურობასაკენ რიტმულობის, სტაბილურობის, პროდუქციის უდეფექტო დამზადების უზრუნველსაყოფად, ყველა საჭირო რესურსის მინიმალური ხარჯვის პირობებში.

პროდუქციის დამზადების ხარისხის შეფასებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს საწარმოში პროდუქციის წარმოების ორგანიზაციულ-ტექნიკური მხარეების შესაბამისობა საერთაშორისო მოთხოვნებთან (სტანდარტები ISO 9000-2000).

ISO-9000 International Standardization Organization – ოფიციალურად აღიარებული დაწესებულებაა. აუდიტორული შემოწმება და მასთან დაკავშირებული ხარისხის მართვის სერტიფიცირებული სისტემები ISO-ს დახმარებით გადაიქცნენ პროცესად, რომელსაც მხარს უჭერენ წარმოების სფეროში სერტიფიცირების მსურველი კლიენტები.

სერტიფიცირების დროს მოწმდება ხარისხის მენეჯმენტის ვარგისიანობა, ფირმის მიერ დეკლარირებული მიზნების მიღწევის უზრუნველსაყოფად. სერტიფიკატი ნიშნავს, რომ ფირმა ორგანიზებულია მისი მიზნების შესაბამისად. თუ რა იმალება ხარისხის ამ დონის მიღმა და რამდენად შეიძლება მოცემული ფირმის შედარება იმავე დარგის სხვა საწარმოებთან, ამის დადგენა შეუძლებელია, თუნდაც რამდენიმე საწარმო იყოს სერტიფიცირებული.

სერტიფიკატის მიღების ფაქტი ჯერ კიდევ არ ნიშნავს, რომ ეს მას აძლევს სადავო შემთხვევებში რაიმე პრეტენზიის წარდგენის უფლებას. სერტიფიცირებული საწარმო მხოლოდ ახდენს წარმატებებისაკენ თავისი მზადყოფნის დემონსტრირებას, ამიტომ კლიენტს ყოველთვის როდი შეუძლია იმედი იქონიოს, კონკრეტული პროდუქციის ხარისხის მიმართ შედარებით მაღალი მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე.

ISO-9000-ის მიხედვით, საწარმოთა სერტიფიკაციის ამჟამად არსებული ბიუროკრატიზაცია ყოველთვის არ უწყობს ხელს, ხარისხის მენეჯმენტის ეფექტიანი და სრულყოფადი სისტემის შექმნას და მოითხოვს მნიშვნელოვან ადმინისტრაციულ დანახარჯებს. ხარისხის შესაბამისად კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ამოცანა – საბაზრო გარემოში თითოეული საწარმოს არსებობის შენარჩუნებისათვის ბრძოლის აუცილებელი პირობაა, მიუხედავად იმისა, აქვს თუ არა მას სერტიფიკატი.

ISO 9000-2000 სტანდარტების სერია წარმოადგენს დოკუმენტების კომპლექსს, რომელიც აღდგენს ხარისხის მართვის სისტემებისადმი ძირითად მოთხოვნებს, პროდუქციის ცხოვრების ციკლის ყველა საფეხურზე.

მიუხედავად ამისა, საერთაშორისო პრაქტიკის შესაბამისად, დამკვეთს აქვს უფლება, კონტრაქტის პირობებში გაითვალისწინოს მომწოდებელი საწარმოს მართვის ორგანიზაციული სისტემისადმი აუცილებელი მოთხოვნები (ISO-9000 სტანდარტების მიხედვით), რაც ადასტურებს საწარმოს მიერ ხარისხიანი პროდუქციის გამოშვების შესაძლებლობას.

ამ მოთხოვნებთან შეუსაბამობამ შეიძლება გამოიწვიოს მოცემული მომწოდებლის მომსახურებაზე უარის თქმა, ან კონტრაქტის ფასის არსებითი შემცირება.



საწარმოს ორგანიზაციული სისტემის მახასიათებელი სხვა მაჩვენებლების რიცხვს მიეკუთვნება:

- წარმოების რიტმულობა;
- დანადგარების დატვირთვა;
- მუშათა კვალიფიკაციის გამოყენება;
- მართვის ეფექტიანობა და სხვა.

საქონლის კონკურენტუნარიანობის შეფასებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ეკონომიკური მაჩვენებლები, პირველ რიგში, ფასები და დანახარჯები. ზოგადი ფორმით მოხმარების ფასის სტრუქტურა შემდეგნაირად გამოისახება:

$$Ц_{მომხ} = Ц_{ყიდ.} + З_{ტრანსპ.} + З_{გას.} + З_{რემ.} + З_{დოკ.} + З_{მომს.} + З_{უტილ.} - D$$

$Ц_{მომხ.}$ – მოხმარების ფასი;

$Ц_{ყიდვის}$ – ნაწარმის ყიდვის საკონტრაქტო ფასი;

$З_{ტრანსპ.}$ – ხარჯები ტრანსპორტირებაზე;

$З_{გას.}$ – ხარჯები სათბობზე, ენერგიაზე, ნედლეულზე, მასალებზე და ა.შ.;

$З_{რემ.}$ – საშუალო და კაპიტალური რემონტის ხარჯები;

$З_{დოკ.}$ – ტექნიკურ-საექსპლოატაციო დოკუმენტაციის შედგენაზე გაწეული დანახარჯები;

$З_{მომს.}$ – ნაწარმის მომსახურებაზე გაწეული დანახარჯები;

$З_{უტილ.}$ – ნაწარმის უტილიზაციაზე გაწეული ხარჯები;

D – ნაწარმის რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი მისი ექსპლოატაციის შემდეგ.

ნაწარმის მოხმარების ფასის დონის განსაზღვრა ჯერ კიდევ არ იძლევა შესაძლებლობას, რათა ერთმნიშვნელოვანი დასკვნა გაკეთდეს მისი კონკურენტუნარიანობის შესახებ, სხვა ანალოგიურ საქონელთან შედარებით. ეს საკითხი შეიძლება გადაწყდეს სხვადასხვა საქონლის კონკრეტული მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაზე გაწეული ხარჯების შეთანაწყობით. სხვა თანაბარ პირობებში, მომხმარებლის ხარჯების მინიმუმის უზრუნველმყოფელი ვარიანტი ყველაზე ეფექტიანია.

ამრიგად, სხვადასხვა ნაწარმის ტექნიკური პარამეტრების სრული თანხვედრის პირობებში შედარებით კონკურენტუნარიანი იქნება ის ნაწარმი, რომლისთვისაც $Ц_{მომხ.} \rightarrow min$

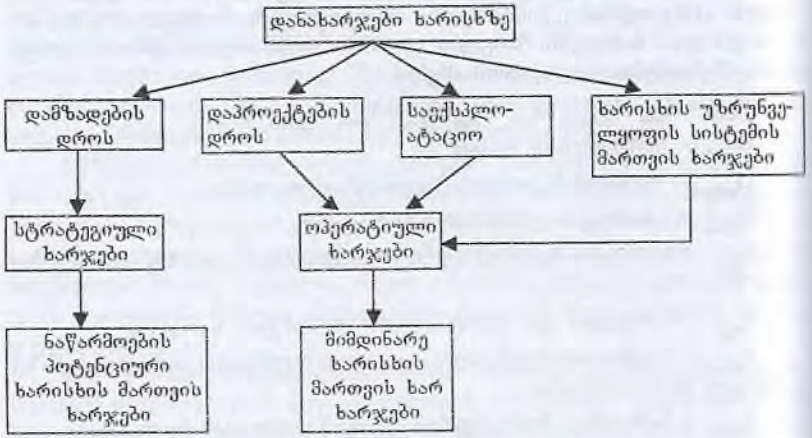
ან $i_{ფ} = \frac{Ц_{მომხ}}{Ц_{ყ.}} \rightarrow \min$

სადაც $i_{ფ}$ არის მოხმარების ფასის ინდექსი;

$Ц_{ფას.}$ – საანალიზო საქონლის მოხმარების ფასი;

$Ц_{ჯ}$ – კონკურენტი საქონლის მოხმარების ფასი.

ბაზრის პირობებში ფასწარმოქმნა წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის მოქნილ ინსტრუმენტს. ხარისხის მართვის მიზნებისათვის დანახარჯების ყველა სახეობა იყოფა ორ დიდ, ოპერატიულ და სტრატეგიულ ჯგუფად (ნახ. 36).




**ნახ. 36.** *ხარისხზე დანახარჯების სტრუქტურა*

## 8.2 საქონლის კონკურენტუნარიანობის დიფერენციალური, კომპლექსური და ინტეგრალური შეფასების მოდელები

მყიდველი პოტენციურ საქონელს განიხილავს მოთხოვნილებათა რაც შეიძლება სრული დაკმაყოფილების პოზიციიდან. თუ საქონლის ყველა მახასიათებელი არ არის შეთანხმებული მყიდველის მოთხოვნებთან, ეს ნიშნავს ნაწარმის არაკონკურენტუნარიანობას მოცემული მომხმარებლის მიმართ. მომხმარებელი მიმართავს სხვა ანალოგიურ საქონელს მანამ, ვიდრე ბაზარზე წარმოდგენილი საქონლის სიმრავლიდან არ იპოვის მის მოთხოვნილებებთან ყველაზე მისადაგებულ საქონელს. თუ ბაზარზე ასეთი საქონელი არ არსებობს, მომხმარებელი იძულებულია მოახდინოს თავისი მოთხოვნების კორექტირება და კვლავ დაიწყოს საჭირო საქონლის ძიება. ასეთი იტერაცია მანამ გრძელდება, ვიდრე მომხმარებლის მოთხოვნები არ ჰპოვებენ თავის რეალიზაციას შეთავაზებული საქონლის სამომხმარებლო თვისებებში.



ბაზარზე მყიდველის ქცევის ასეთი მოდელიდან ჩანს, რომ თვით მოთხოვნილებას აქვს თავისებური იერარქიული სტრუქტურა, რომელშიც მომხმარებლისათვის ერთი ელემენტი თავისი მნიშვნელობით აღემატება მეორე ელემენტს.

მომხმარებლის შერჩევაზე მოქმედი ცალკეული ფაქტორების მნიშვნელობის კვლევამ შემდეგი შედეგი გვიჩვენა (ცხრილი 5).

ცხრილი 5.

**მოთხოვნილებათა შერჩევაზე მოქმედი ფაქტორები**

| ფაქტორი, კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებელი | წონადობის კოეფიციენტი |
|---|---|
| ხარისხი | 0.21 |
| ფასი | 0.18 |
| ნაწარმის უნიკალურობა | 0.12 |
| დიზაინი | 0.07 |
| მიწოდების საიმედოობა | 0.06 |
| ექსპორტიორთან (მყიდველთან) კავშირები | 0.16 |
| გაყიდვის შემდგომი მომსახურება | 0.06 |

ამ და სხვა კვლევების შედეგები გვაძლევენ ისეთ ინსტრუმენტს, რომლის მეშვეობითაც კონკრეტული საქონლის კონკურენტუნარიანობის შესაფასებლად, შეიძლება განვსაზღვროთ საქონლის საერთო კონკურენტუნარიანობის მაფორმირებელ მაჩვენებელთა ცალკეული ჯგუფების მნიშვნელობა და წონადობა.

მოთხოვნილების ელემენტების იერარქიის შესაბამისად წარმოიშვება საქონლის ცალკეული მახასიათებლების იერარქიაც, რომელიც ამ მოთხოვნილებას აკმაყოფილებს.

ბაზარზე, როგორც წესი, არსებობს ერთი და იგივე კლასის მრავალი ნაწარმი, რომელთაგანაც თითოეული, აქვს რა ესა თუ ის უპირატესობა, პასუხობს მომხმარებელთა გარკვეული ნაწილის მოთხოვნილებებს ისე, რომ, არ უკავია მონოპოლიური მდგომარეობა ბაზარზე. ამიტომ კონკურენტუნარიანობის ანალიზის ჩატარება სწორი იქნებოდა რამოდენიმე ნიმუშისაგან შემდგარი საკმაოდ წარმომადგენლობითი ჯგუფის საფუძველზე, რომელიც ერთობლიობაში უყრო სრულად ასახავს ნაწარმისადმი მომხმარებლის მოთხოვნებს, ვიდრე ერთი, თუნდაც ძალიან სრულყოფილი ნიმუში.

ნიმუშების ჯგუფის შერჩევა წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის ანალიზის ერთ-ერთ ყველაზე საპასუხისმგებლო მომენტს. მყიდველთა მოთხოვნების სწორად ასახვის მიზნით, ეს ჯგუფი უნდა შეირჩეს მრავალი კრიტერიუმის საფუძველზე.

კონკურენტუნარიანობის შეფასებას ნიმუშის მიხედვით მხო-

ლოდ მაშინ აქვს აზრი, როცა შესადარებელი რამდენიმე საქონელი აკმაყოფილებს ერთსა და იმავე მოთხოვნილებას. მისი დაკმაყოფილების ხარისხში განსხვავება წარმოადგენს სწორედ კონკურენტუნარიანობის არსს. ორი საქონელი კონკურენტუნარიანობის მიხედვით შეიძლება შევადაროთ, თუ მათი საკლასიფიკაციო პარამეტრები ერთმანეთს ემთხვევა. პრაქტიკაში მხოლოდ გამონაკლის შემთხვევაში შეიძლება მოვძებნოთ მოცემული ნიშნების მიხედვით სრულად ეკვივალენტური ნაწარმი.

ამიტომ ხშირად ხდება ისეთი ნიმუშების შერჩევა, რომლებიც საკლასიფიკაციო პარამეტრების მიხედვით შეუთავსებადია საანალიზო ნაწარმთან, რის გამოც წამოიჭრება საკითხი იმის შესახებ, თუ რა გავლენას ახდენს შეუთავსებადობა კონკურენტუნარიანობის შეფასების სიზუსტეზე.

შეფასებაში დიდი ცდომილების თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია საბაზისო ნიმუშისა და საანალიზო ნაწარმის საკლასიფიკაციო პარამეტრების მაქსიმალური სიახლოვის უზრუნველყოფა. ცდომილებამ არ უნდა გადააჭარბოს დასაშვებ ფარგლებს, რომლებიც განისაზღვრებიან კონკურენტული, ბაზრის მოთხოვნილებების ანალიზის საფუძველზე.

მეორე მოთხოვნა, რომელიც უზრუნველყოფილ უნდა იქნას ნიმუშების შერჩევის დროს - ესაა ბაზარზე მათი წარმომადგენლობის აღრიცხვის აუცილებლობა. აღნიშნული მოთხოვნა განპირობებულია იმით, რომ ნიმუშის სახით წარმოდგენილი ნაწარმი არსებითად კონკურენტუნარიანია, რომლის მეშვეობითაც მყიდველი ცდილობს ბაზრის ამა თუ იმ ნაწილის დაკავებას. ამ საკითხს იგი თავად წყვეტს, გამომდინარე შიგა საწარმოო და გასაღებითი შესაძლებლობებიდან. ამრიგად, ნიმუშის წარმომადგენლობითობა დაკავშირებულია ბაზარზე იმ წილთან და შესაბამისად გასაღების იმ მოცულობასთან, რომელიც პასუხობს მოცემულ ნიმუშთან შესადარებელი ნაწარმის მწარმოებლის მიზნებს და შესაძლებლობებს. ამ აზრით, კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს საშუალებას, რომელიც იძლევა დასმული სტრატეგიისა და არსებული პოტენციალის რეალიზაციის შესაძლებლობას.

მესამე მოთხოვნა, რომელიც წამოიჭრება ნიმუშების შერჩევის დროს, მდგომარეობს დროის ფაქტორის გათვალისწინების აუცილებლობაში. კონკურენტუნარიანობა წარმოადგენს ნაწარმის დინამიკურ დახასიათებას, ის იცვლება მისი სხვა (ფიზიკური) პარამეტრებისაგან დამოუკიდებლად. დღევანდელი ნიმუშის დონეზე კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის შემთხვევაში, არ არსებობს იმის გარანტია, რომ ხვალ არ გამოჩნდება ახალი კონკურენტი, რომელსაც



ანალოგზე უკეთესი მაჩვენებლები ექნება. რაც უფრო მეტხანს უნდა მოხდეს ბაზარზე საქონლის გასაღება, მით უფრო მაღალ დონეზე უნდა იყოს მისი კონკურენტუნარიანობის საწყისი დონე და შესაბამისად უფრო სრულყოფილი უნდა იყოს ნიმუში.

**საქონლის ტექნიკური დონისა და ხარისხის შეფასება.** ნაწარმის ტექნიკური დონის (ხარისხის) მაჩვენებელს საკვანძო მნიშვნელობა ენიჭება პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის მართვისათვის. ნაწარმის ტექნიკური დონე (ხარისხი), რომელიც ხასიათდება $p_i$ [i=1,n] პარამეტრების სიმრავლით, გამოისახება ფუნქციით:

$$K_{TY} = \phi\,(p_1, p_{ib-i}, \beta_i),$$

სადაც $p_{ib-i}$ პარამეტრის საბაზო მნიშვნელობაა;

$\beta_i$ - $i$ პარამეტრის მნიშვნელობაა (წონადობა).

ნაწარმის ტექნიკური დონის ხარისხის შეფასება ეფუძნება დიფერენციალურ კომპლექსურ და შერეულ მიდგომებს.

**შეფასების დიფერენციარული მეთოდი** ემყარება ერთჯერადი მაჩვენებლების გამოყენებას, რომლებიც ახასიათებენ პროდუქციის ტექნიკურ სრულყოფას.

**შეფასების კომპლექსური მეთოდი.** შეფასების დიფერენციალური მეთოდი დამაკმაყოფილებელ შედეგებს იმ შემთხვევაში იძლევა, როცა შეფასებული ნაწარმის ტექნიკური სრულყოფა ყველა მაჩვენებლის მიხედვით მეტი, ნაკლები ან ტოლია საბაზო ნიმუშზე და როცა ნაწარმის ტექნიკური სრულყოფა ხასიათდება მაცჩვენებელთა შეზღუდული წრით. სხვა შემთხვევებში რეკომენდებულია პროდუქციის ტექნიკური დონის (ხარისხის) შეფასების კომპლექსური მეთოდის გამოყენება. ამ შემთხვევაში განასხვავებენ:

ა) საშუალო არითმეტიკულ მაჩვენებელს:

$$K_{TY} = \sum_{i=1}^{n} q_i \beta_i,$$

ბ) საშუალო გეომეტრიულ მაჩვენებელს:

$$K_{TY} = \prod_{i=1}^{n} (q_i)^{\beta},$$

გ) საშუალო კვადრატულ მაჩვენებელს:

$$K_{TY} = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} q_i \beta_i},$$

სადაც $\beta_i$–ური მაჩვენებლის წონადობის კოეფიციენტია. ამასთან დაცულ უნდა იქნეს პირობა:

$$\sum_i B_i = 1$$

**საქონლის კონკურენტუნარიანობის ინტეგრალური შეფასება**

საქონლის კონკურენტუნარიანობის ინტეგრალური მაჩვენებელი განისაზღვრება ფორმულით:

$$J = a_{ნორმ.} a_{იმიჯი.} = \frac{\beta_1 K_{ТУ} + \beta_2 K_{ინ.} + \beta_3 K_{მომს.} + \beta_4 K_{TD} + \beta_5 a_{წინსვლა}}{iП^{\beta_i}_{მოხმ.}}$$

სადაც: $a_{ნორმ.}$ – ნორმატიული პარამეტრებია, რომელთა შესრულებაც სავალდებულოა ტექნიკურ ბარიერებში გასასვლელად კონკრეტული ქვეყნის გასაღების ბაზარზე (უსაფრთხოება, ეკოლოგიურობა და ა.შ.);

$a_{ნორმ.} = 0$, თუ ნაწარმი არ შეესაბამება სტანდარტებს და გასაღების კონკრეტული ბაზრის საკანონმდებლო ნორმებს;

$a_{ნორმ.} = 1$, თუ ნაწარმი შეესაბამება სტანდარტებს და გასაღების კონკრეტული ბაზრის საკანონმდებლო ნორმებს;

$a_{იმიჯი.}$ – მაჩვენებელი, რომელიც ახასიათებს კომპანიის (ქვეყნის) იმიჯს;

$K_{ТУ}$, $K_{დამზ.}$, $K_{მომს.}$ – შესაბამისად ტექნიკური დონის, დამზადების ხარისხის და საქონლის მომსახურების ხარისხის ჯგუფური მაჩვენებლები;

$a_{TD}$ $a_{წინსვლა}$ – კოეფიციენტები, რომლებიც ახასიათებენ გასაღების არხებისა და საქონლის წინსვლის ეფექტიანობას;

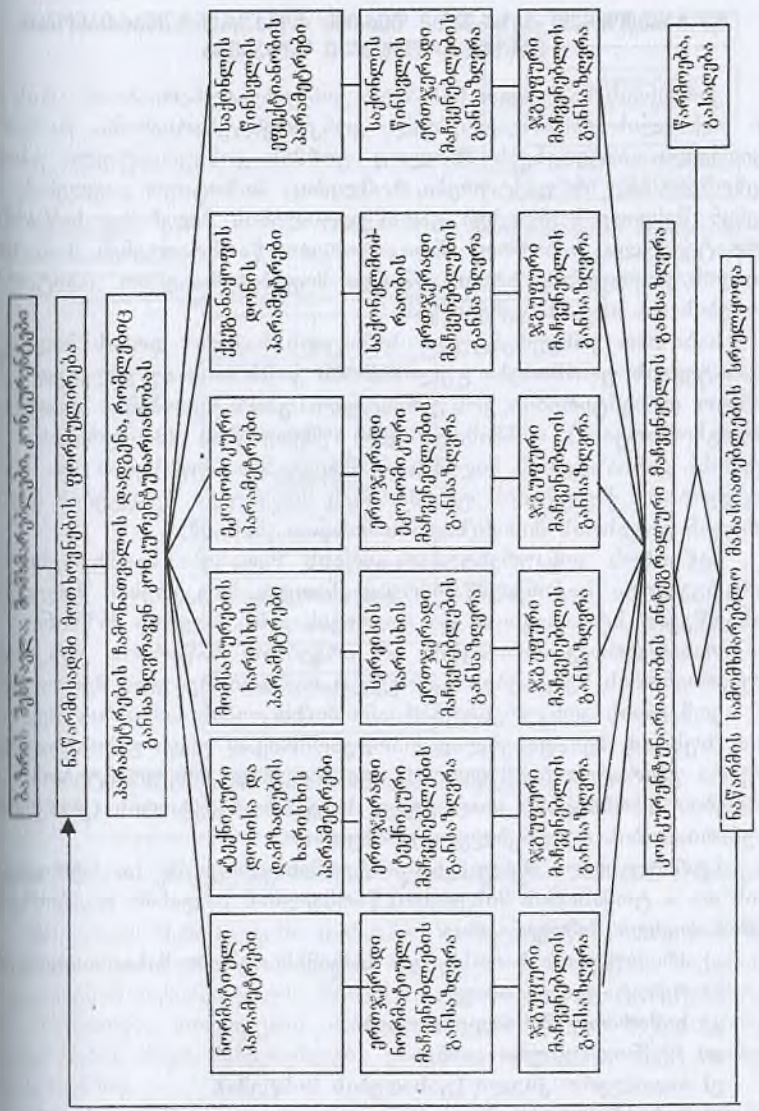
$iЦ_{მოხმ.}$ – მოხმარების ფასის ინდექსი;

$\beta_i$ – წონადი კოეფიციენტები.

თუ $J \geq 1$, – საქონელი კონკურენტუნარიანია, $J < 1$ – საქონელი არაკონკურენტიანია შერჩეულ ნიმუშთან შედარებით.

კონკურენტუნარიანობის შეფასებისადმი მეთოდური მიდგომები წარმოდგენილია გაანგარიშების ალგორითმის სახით ნახ. 37.






**ნახ.37.** *საქონლის კონკურენტუნარიანობის შეფასების ალგორითმი*

## 8.3 სასაქონლო ბაზრებზე ფირმის კონკურენტუნარიანობის განზოგადოებული შეფასება

კომპანიის საშედეგო საბაზრო კონკურენტუნარიანობა არის მი სი საქონლის განზოგადოებული კონკურენტუნარიანობა. ბაზარზე მყიდველს აინტერესებს მხოლოდ ფირმის კონკურენტული უპირა ტესობები, ანუ ის ფაქტორები, რომლებიც პოზიტიურ გავლენას ახ დენენ შესყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებაზე. საწარმოს სტრატეგიული საბაზრო ინდიკატორები წარმოადგენენ საბაზრო როლის, გაყიდვების ზრდის, წმინდა მოგების, სააქციო კაპიტალზე მოგების და სხვა მაჩვენებლებს.

საბაზრო კონკურენტული პოზიციის საჭირო დონის მიღწევის სტრატეგიის ფორმირება გულისხმობს კომპანიის აუცილებელი სა ბაზრო ორიენტირების, კონკურენტული უპირატესობების დადგენას (პროგნოზირებას), თანმიმდევრული ქმედებების (პროგრამისა და გეგმის) განსაზღვრას, მიღებული შედეგების შეფასებას და მმარ თველობითი ქმედებების ფორმირებას მიღებული შედეგების გეგმი ურიდან გადახრის მინიმიზაციის მიზნით (ნახ. 38).

საწარმოს კონკურენტუნარიანობის შეფასება საინტერესო და სასარგებლოა საქონელმწარმოებლისათვის, საუკეთესო შედეგების მისაღწევად სტრატეგიისა და ტაქტიკის განსაზღვრის მიზნით.

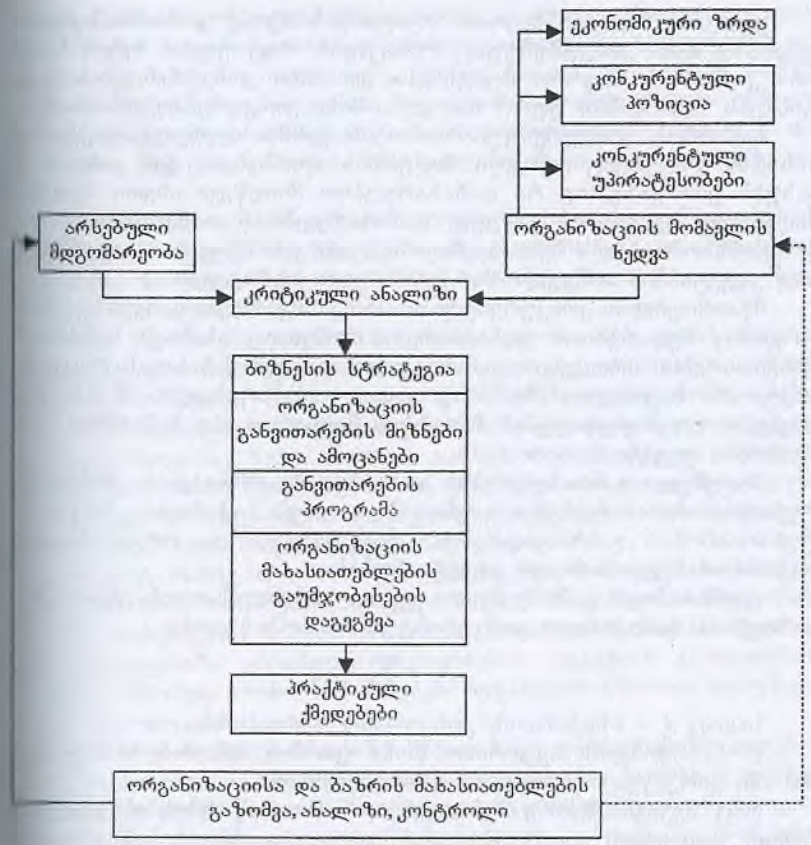
თანამედროვე პირობებში არ არსებობს საწარმოს კონკურენ ტუნარიანობის შეფასების საყოველთაოდ აღიარებული მეთოდიკა.

კომპანიის კონკურენტუნარიანი პოზიციების სიმყარის შედარე ბით ზუსტად შესაფასებლად, რაოდენობრივად უნდა განისაზღვროს თუ რა უპირატესობებს ფლობს იგი ძირითად კონკურენტებთან შე დარებით, წარმატების თითოეული საკვანძო ფაქტორის (კონკურენ ტუნარიანობის მაჩვენებლების) მიხედვით.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ტერმინოლოგიაში (ა. სტრიკლენ დის და ა. ტომპსონის მიხედვით), წარმატების საკვანძო ფაქტორების ჩამონათვალი შემდეგნაირია:

ა) პროდუქციის ხარისხი და სამომხმარებლო მახასიათებლები;
ბ) რეპუტაცია, ან იმიჯი;
გ) საწარმოო შესაძლებლობები;
დ) ტექნოლოგიური დონე;
ე) სადილერო ქსელი (გასაღების სისტემა);
ვ) მარკეტინგი და რეკლამა;
ზ) ფინანსური მდგრადობა;
თ) მომხმარებელთა მომსახურება (სერვისი) და სხვა.






**ნახ. 38** *საწარმოს კონკურენტუნარიანობის მახასიათებლების მართვის ბლოკ-სქემა*

მოცემულ შემთხვევაში საწარმოს კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეთოდური პოზიციები შეიცავენ წარმატების საკვანძო ფაქტორების ჩამონათვალს. მომდევნო ეტაპზე ხდება კონკურენტების რანჟირება თითოეული ამ ფაქტორის მიხედვით (ჩვეულებრივ ექსპერტების მიერ მაჩვენებლებს ენიჭება რანგი ერთიდან ათამდე დიაპაზონში).

მესამე ეტაპზე კონკურენტუნარიანობის საერთო რეიტინგის მისაღებად განისაზღვრება თითოეული კონკურენტის ინდივიდუალური რეიტინგების საშუალო შეწონილი ჯამები.

ყველაზე მაღალი საერთო რეიტინგის მქონე კომპანია, იკავებს ყველაზე მყარ კონკურენტულ პოზიციებს. რაც უფრო მეტია სხვაობა კომპანიის საერთო რეიტინგსა და მისი კონკურენტების რეიტინგებს შორის, მით უფრო მაღალია მისი კონკურენტუნარიანობა.

საწარმოს კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორებისადმი დიფერენცირებული მიდგომის ღირსებები ვერ იძლევიან პასუხს კითხვაზე, თუ რა დანახარჯებით მიიღწევა ასეთი შედეგი. მიღებული შედეგების გაწეულ დანახარჯებთან თანაფარდობა, საქონელმწარმოებელს შესაძლებლობას აძლევს შეაფასოს, თუ რამდენად ეფექტიანია არჩეული მარკეტინგული სტრატეგია.

მწარმოებლის კონკურენტუნარიანობა შეიძლება განვსაზღვროთ, როგორც შედარებითი დახასიათება, რომელიც ასახავს საწარმოს განვითარების პროცესის განსხვავებას კონკურენტისაგან, როგორც საკუთარი საქონლით (მომსახურებით) მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხის მიხედვით, ისე საწარმოო საქმიანობის ეფექტიანობით.

მოცემული განსაზღვრების თანახმად, მწარმოებლის კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებელი უნდა შეიცავდეს საქონლის კონკურენტუნარიანობის განზოგადოებულ მაჩვენებელს და ორგანიზაციის საქმიანობის ეკონომიკურ ეფექტიანობას.

ფირმის მიერ გამოშვებული ყველა საქონლისათვის უნდა განისაზღვროს სასაქონლო კონკურენტუნარიანობის დონე:

$$J_T = \sum J_i \cdot \xi$$

სადაც $J_i$ – $i$-საქონლის კონკურენტუნარიანობა;

$\xi$ – $i$-საქონლის ხვედრითი წონა ფირმის მთლიან სასაქონლო მასაში გარკვეული პერიოდის განმავლობაში.

რაც შეეხება მეორე შემადგენელ ნაწილს, წარმოების ეფექტიანობის შეფასების თეორიული და მეთოდური ასპექტების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ წარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების თეორიაში არ არის დამუშავებული და სამეურნეო პრაქტიკაში არ არსებობს მისი შედეგობრივი მაჩვენებელი და მას ცვლიან ცალკეულ მაჩვენებელთა გაანგარიშებებით.

სამეურნეო საქმიანობის ეფექტიანობა შეიძლება შეფასდეს მთელი რიგი მაჩვენებლებით (მოგება, გაყიდვების რენტაბელობა, აქტივების რენტაბელობა, ძირითადი კაპიტალის რენტაბელობა, საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა, რენტაბელობის საშუალო ნორმა, გაყიდვების მოცულობა, გაყიდვების მოცულობის თანაფარდობა ძირითად კაპიტალთან, გაყიდვების მოცულობის თანაფარდობა საბრუნავ აქტივებთან, გაყიდვების მოცულობის თანაფარდობა მატერიალურ სა წარმოო მარაგებთან).



საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ანალიზი უნდა მოიცავდეს ფინანსური მდგომარეობის კვლევასაც (აქტივების სტრუქტურა: აქციების საბაზრო ღირებულება, საინვესტიციო რესურსები, ნაღდი ფულის მოძრაობა, გაყიდვების მოცულობის თანაფარდობა გამოყენებული აქტივების ღირებულებასთან, თანაფარდობა ძირითად და საბრუნავ კაპიტალს შორის, შემოსავლები ახალ ინვესტიციებზე და ა.შ.).

მაჩვენებელთა განხილული სისტემა ახასიათებს კომპანიის საქმიანობის მრავალმხრივ შედეგებს. ამავე დროს, ზოგადი შეფასების გაკეთება რთულია, რადგან არ არის გადაწყვეტილი რიგი თეორიული და მეთოდური საკითხები.

არც მწარმოებლურობა, არც რენტაბელობა, არც დანახარჯების პროდუქტიულობა, არც ფონდუკუგება, ცალ-ცალკე აღებული, არ იძლევიან ამომწურავ წარმოდგენას წარმოების ეფექტიანობის შესახებ. ამ მაჩვენებელთა მაქსიმალური მნიშვნელობების ერთდროული მიღწევა, როგორც წესი, ძნელად განსახორციელებელია. რეალურ პრაქტიკაში ისინი მჭიდროდ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებულნი და რომელიმე მაჩვენებლის გაუმჯობესება შეიძლება უზრუნველყოფილი იქნას სხვა მაჩვენებლების ხარჯზე.

მეორეს მხრივ, საწარმოს კონკურენტული პოზიციების განმტკიცება საბაზრო პირობებში, პირველი რიგის ამოცანად მიიჩნევს წარმოების რეზერვების სამეურნეო ბრუნვაში სრულ ჩართვას, საწარმოს განკარგულებაში არსებული რესურსების ეფექტიან გამოყენებას. ამჟამად, სწორედ ისინი საჭიროებენ შეფასების სწორად დამუშავებულ მეთოდიკებს.

წარმოების შედეგიანობაზე სხვადასხვა ფაქტორების გავლენის განზოგადოებული შეფასებისათვის, პროდუქციის ხარისხის განზოგადოებულ შეფასებასთან ანალოგიით, რეკომენდებულია წარმოების ეფექტიანობის ინტეგრალური მაჩვენებლის გამოყენება, რომელიც ხასიათდება წარმოების მიღწეული შედეგების თანაფარდობით, სხვადასხვა სახეობის რესურსების დანახარჯებთან.

წარმოების ეფექტიანობის შეფასება შეიძლება შემდეგი ფორმულით:

$$J_э = \frac{\Pi_\Sigma}{З_\Sigma} \to \max$$

სადაც $J_э$ – ეფექტიანობის ინტეგრალური მაჩვენებელი;

$\Pi_\Sigma$ – მიღებული შედეგი, ან ეფექტი;

$З_\Sigma$ – სხვადასხვა სახეობის ერთობლივი დანახარჯები, რომლებიც განაპირობებენ მოცემული შედეგის, ან ეფექტის მიღწევას.

ამ დამოკიდებულების თანახმად, წარმოების ეფექტიანობა გაიზრდება, დროის ერთეულში პროდუქციის გამოშვების ზრდის, შრომის მწარმოებლურობის ზრდის, ფონდუკუგების, პროდუქციის ხარისხის ამაღლების და წარსული და ცოცხალი შრომის დანახარჯების შემცირების კვალობაზე, რომლებიც განაპირობებენ პროდუქციის გამოშვებას.

საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებლად რეკომენდებულია შემდეგი სახეობის დამოკიდებულების გამოყენება:

$$J_э = \frac{Q_\Sigma}{U + M + A}$$

სადაც: $Q_\Sigma$ – სასაქონლო პროდუქციის მოცულობა, გამოსახული ფულად

ერთეულებში (ან წმინდა მოგება);

U – შრომითი რესურსები, გამოსახული შრომის ანაზღაურების მოცულობის მეშვეობით (ფულად ერთეულებში);

*M* – დახარჯული მატერიალური რესურსების ღირებულება;

*A* – წლიური ამორტიზაცია.

საწარმოს კონკურენტუნარიანობა (წარმოების ეფექტიანობის ნაწილში) უახლოეს კონკურენტთან შედარებით შეიძლება შეფასდეს ეფექტიანობის ინდექსით, ანუ:

$$i = J_I / J_{\text{კონკურ.}}$$

მოცემული მეთოდიკით გაანგარიშებების საინფორმაციო ბაზაა ფირმების წლიური ანგარიშები.

მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით გაუმართლებელია, საწარმოს კონკურენტუნარიანობის განზოგადოებული (ინტეგრალური) მაჩვენებლის განსაზღვრა, სასაქონლო მასის (კომპანიის ყველა სასაქონლის) კონკურენტუნარიანობის ინდექსების გამრავლებით და საწარმოს საქმიანობის შეფარდებითი ეფექტიანობით, რადგან ეს მაჩვენებლები მჭიდროდ არიან კორელირებულნი ერთმანეთთან.

მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით, საწარმოს კონკურენტუნარიანობის განმაზოგადოებელი მაჩვენებელი შეიძლება განვიხილოთ შემდეგი სახით:

$$i_э = \beta_I J_T + \beta_I i_э,$$

სადაც: $J_T$ არის კონკურენტუნარიანობის ინდექსი სასაქონლო მასის მიხედვით;

$i_э$ – შეფარდებითი ეფექტიანობის ინდექსი უახლოეს კონკურენტთან შედარებით;

$\beta$ – წონადობის კოეფიციენტი.



**საკონტროლო კითხვები:**

1. *რა არის საქონლის სასიცოცხლო ციკლი? დაახასიათეთ საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები;*
2. *რა შემთხვევაში იყენებენ ხარისხის ანუ „საქონლის განზოგადოებული ხარისხის“ კატეგორიას?*
3. *დაახასიათეთ ტექნიკური დონის (ხარისხის), წარმოების ხარისხის, მომსახურების ხარისხის, საქონელმოძრაობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები;*
4. *დაახასიათეთ საქონლის კონკურენტუნარიანობის დიფერენციალური, კომპლექსური და ინტეგრალური შეფასების მოდელები;*
5. *ჩამოთვალეთ წარმატების განმაპირობებელი ფაქტორები ა. სტრიკლენდის და ა. ტომპსონის მიხედვით;*
6. *როგორ განისაზღვრება სასაქონლო კონკურენტუნარიანობის დონე ფირმის მიერ გამოშვებული ყველა საქონლისათვის?*
7. *მოიყვანეთ წარმოების ეფექტიანობის შეფასების ფორმულა.*

# თავი 9. კონკურენტუნარიანობის ზრდის ფინანსური რესურსები

## 9.1 საწარმოთა დაფინანსების ძირითადი ამოცანები და წყაროები

განვითარებული კაპიტალისტური ქვეყნების საბაზრო ეკონომიკაში სამეურნეო სუბიექტების ფუნქციონირებისათვის, არსებითი მნიშვნელობა აქვს საკრედიტო-საფინანსო სისტემას. კრედიტით სარგებლობისათვის დაბალი პროცენტი დაბალ გადასახადებთან ერთად იყო კეინსის ერთ-ერთი ძირითადი ბერკეტი 30-იან წლებში აშშ-ს კრიზისიდან გამოსაყვანად.

ბინარული ეკონომიკის თეორიაში, ფინანსებმა პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში საბაზრო ეკონომიკით (განსაკუთრებით გლობალიზაციის პერიოდში) შეიძინა ზედმეტი ღირებულების წყაროს სტატუსი. ფინანსებს აქვთ თვითზრდის თვისება, მათი სარგებლობის უფლებისათვის გადასახადის საფუძველზე. ეს უფლება ფინანსების მესაკუთრემ შეიძლება გადასცეს ბანკს, ფონდს ან სხვა ორგანიზაციას, რომელიც მას ატრიალებს. კაპიტალის ბრუნვის სისწრაფე აჩქარებს მისი ზრდის ტემპს. საწარმოს ფინანსური რესურსები სქემატურად შემდეგნაირად წარმოგვიდგება (ნახ. 39).

საწარმოთა ინოვაციური საქმიანობის დაფინანსებისათვის გამოყენებული საშუალებების ძირითადი წყაროებია:

ა) საწარმოთა საკუთარი საშუალებები (სამრეწველო ინვესტიციები მოგებიდან და წარმოების ხარჯების შემადგენლობაში);

ბ) საბიუჯეტო ასიგნებები;

გ) სპეციალური არასაბიუჯეტო ფონდების ფინანსური საშუალებები;

დ) სხვადასხვა ტიპის კომერციული სტრუქტურების ფინანსური რესურსები;

ე) სამრეწველო და კომერციული ფირმების საზღვარგარეთული ინვესტიციები;

ვ) ნაციონალური და საზღვარგარეთული სამეცნიერო ფონდების საშუალებები;

ზ) ფიზიკური პირების კერძო დაგროვებები.

ფინანსური საშუალებებით თვითუზრუნველყოფისათვის შედარებით ხელსაყრელი მდგომარეობა აქვთ სააქციო საწარმოებს, რადგან მათ გააჩნიათ აქციების გამოშვებისა და მათი საფინანსო ბაზარზე გაყიდვის უფლება. ამასთან, აქციების გაყიდვას, როგორც სააქციო საზოგადოებების საქმიანობის დაფინანსების საშუალებას, გააჩნია როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. უპირატესობებია:

ა) კაპიტალის საერთო მოცულობაში სააქციო საზოგადოებების დამფუძნებელთა წილის გადიდება (შესაძლებელია პირადი



გამდიდრება);

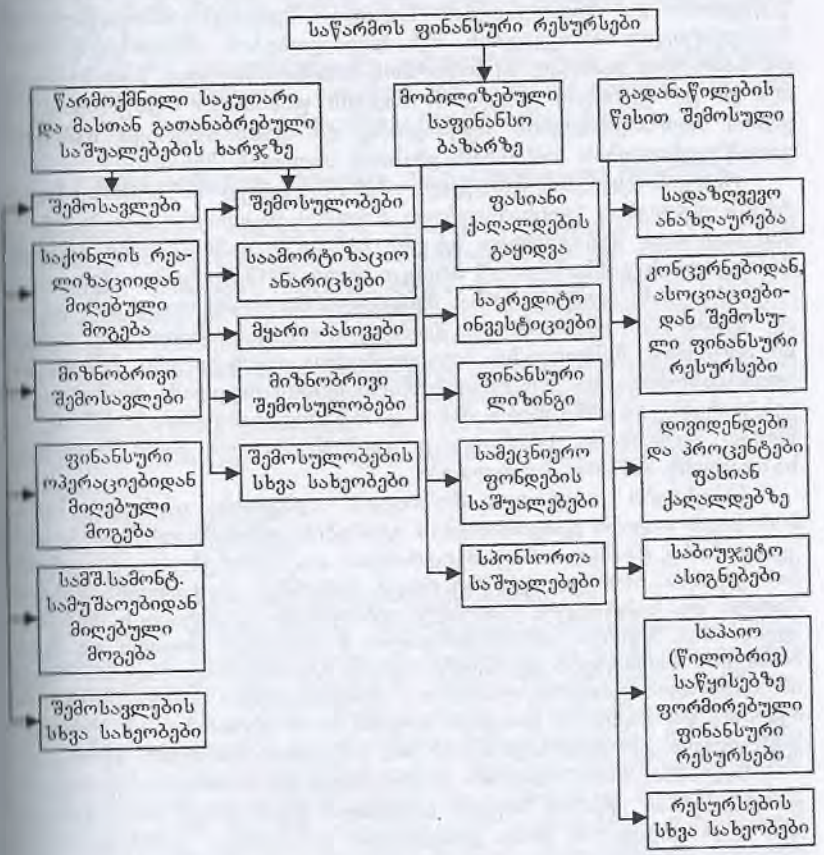
ბ) სესხების, კაპიტალის მოსაზიდად, პრესტიჟის ასამაღლებლად სააქციო საზოგადოებების შანსების გადიდება;

გ) აქტივების ლიკვიდობა და შეფასება.

ნაკლოვანებები:

ა) დამატებითი ხარჯები, მუდმივი ზრდის მხარდაჭერის აუცილებლობა;

ბ) მოსალოდნელია კონკურენტებისათვის სამსახურებრივი ინფორმაციის გამჟღავნება, კონტროლის შესუსტება.




**ნახ. 39.** *საწარმოს ფინანსური რესურსები*

აქციების მყიდველები (იურიდიული და ფიზიკური პირები) ხდე
ბიან მოცემული სააქციო საზოგადოების ინვესტორები. მაგრამ გაყი
დული აქციების რაოდენობამ არ უნდა დასწიოს გადასახდელი დი
ვიდენდების სიდიდე, რადგან საფინანსო ბაზარზე საწარმოს აქციე
ბის გაუფასურება მკვეთრად ამცირებს მის კონკურენტუნარიანობას.

პრაქტიკაში აქციების ემისიის დახმარებით ერთდროულად რამ
დენიმე ამოცანის გადაჭრას ცდილობენ, ამიტომ კრიტერიუმების
კონკრეტული წონა უნდა განისაზღვროს საექსპერტო გზით, თითო
ული ემისიის ჩატარებამდე. მათ შორისაა: ინვესტიციების მოზიდვის
შესაძლებლობა აქციების გამოშვების გზით, კაპიტალზე სავარაუდო
უკუგებისა და დივიდენდების სიდიდის შეფასება, ინოვაციური და
საინვესტიციო პროექტების შესაძლებლობების ანალიზი, ძირითად
და საბრუნავ კაპიტალზე საწარმოს მოთხოვნილების შეფასება. ყვე
ლა ეს კრიტერიუმი გავლენას ახდენს ფინანსურ რესურსებზე სა
ერთო მოთხოვნილების შეფასებაზე და განსაზღვრავს საბოლოო
გადაწყვეტილებას საწარმოს ემისიის სიდიდის შესახებ.

რადგან აქციების მყიდველი იძენს მოცემულ საწარმოზე საკუთ
რების უფლებას (განსაზღვრულ წილზე), საკონტროლო პაკეტი კი
მას ძირითად მესაკუთრედ აქცევს, ბაზარზე გამოსაშვები აქციების
რაოდენობის განსაზღვრას პრინციპული მნიშვნელობა აქვს.

აქციების პოტენციურმა მყიდველებმა, რომელთაც არ გააჩნი
ათ საკმარისი ინფორმაცია, შეიძლება არ გამოამჟღავნონ ინტერე
სი აქციების შესყიდვაზე. აუცილებელია ინოვაციური პროდუქტის
ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის რეკლამა, რომელიც ინ
ვესტორებს დაარწმუნებს მათი კაპიტალდაბანდებების სწრაფ და
წონად უკუგებაში. სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ მათი მოლოდინი
საშუალოდ 80%-ით მართლდება.

ნასესხები კაპიტალის მოზიდვის ალბათობა იზრდება საწარ
მოს მიერ თავისი განვითარების ეტაპების თანმიმდევრული გავლის
კვალობაზე, რომელთანაც მჭიდროდაა დაკავშირებული დაფინანსუ
ბის ეტაპები. პირველ ეტაპზე, როცა მეწარმეს ესაჭიროება წინასას
ტარტო და სასტარტო კაპიტალი, ვენჩურული კაპიტალის მოზიდვის
ალბათობა მცირეა. სამომხმარებლო მოთხოვნის სიდიდე და მცირე
ბიზნესის წარმატება ვლინდება მეორე ეტაპზე, როცა საჭირო ხდება
იმ საწარმოს გაფართოებისა და განვითარების დაფინანსება, რო
მელმაც წარმატებით დაიკავა თავისი ნიშა ბაზარზე. ამ პერიოდში
ვენჩურული კაპიტალი, გრძნობს რა საწარმოს მომავალ წარმატებას,
ხალისით მონაწილეობს დაფინანსებაში, საბრუნავი კაპიტალის
გაზრდაში. ამ ეტაპზე მოგება საწარმოს ჯერ კიდევ არა აქვს, რად
გან ჯერ კიდევ არ არის დაფარული სასტარტო კაპიტალის ხარ
ჯები.

მესამე ეტაპზე ხდება გასაღების მოცულობის ზრდა, წყდება



თვითგამოსყიდვის პრობლემები. საწარმო ჯერ კიდევ წარმოადგენს
ცრმო კომპანიას, მაგრამ უკვე შესაძლებელია დადგეს საკითხი მისი
სააქციო საზოგადოებად გარდაქმნის შესახებ. ამისათვის საჭიროა
გარდამავალი დაფინანსება, რაც ხორციელდება განვითარების მე
ოთხე ეტაპზე. ვენჩურული კაპიტალი ამაში აქტიურად მონაწილე
ობს და გამოიყენება აქციების შესასყიდად. ტრადიციული შესყიდვა
მოითხოვს დანახარჯებს საკუთრების უფლების, ანუ კომპანიის აქ
ციების საკონტროლო პაკეტის შესაძენად. კერძო მცირე საწარმო
გადაიქცევა სააქციო საზოგადოებად, მაგრამ დროთა განმავლობაში,
თანმიმდევრულად, ზოგი აქციონერი და მენეჯერი ყიდულობს ყველა
აქციას და მომგებიანად მომუშავე სააქციო საწარმოს კვლავ კერძო
საწარმოდ აქცევს.

საწარმოთა განვითარება და გაძლიერება, მისი კონკურენტუნა
რიანობა დამოკიდებულია საგარეო და საშინაო ფაქტორებზე, რო
მელთაგანაც მთავარია მენეჯერთა პროფესიონალიზმი.

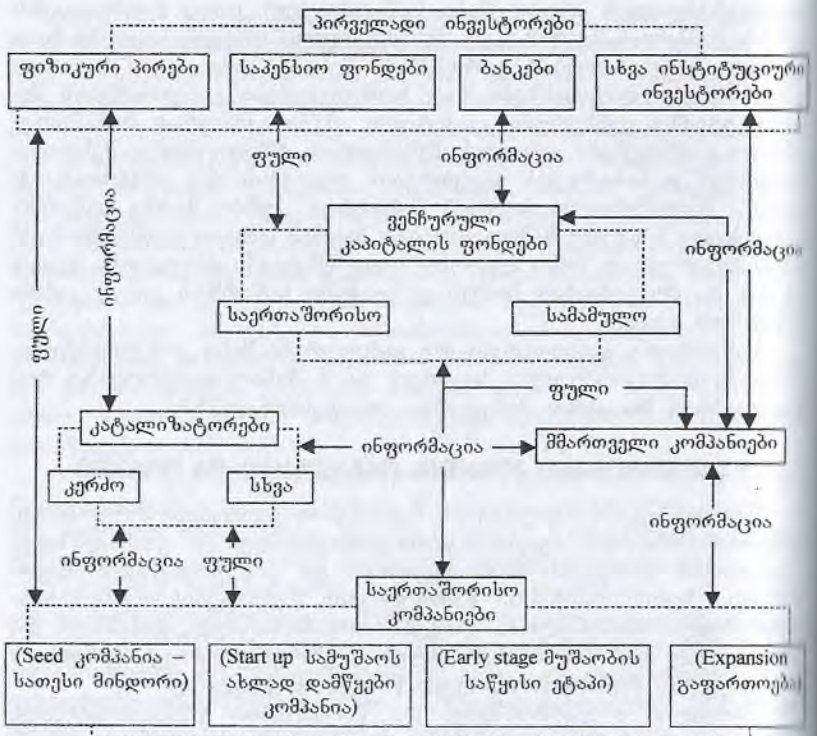
## 9.2 ინვესტორების მუშაობის ორგანიზაცია და ფორმები

საინვესტიციო რესურსების შედარებით ეფექტიანი მიზნობრივი
განვითარებისათვის აუცილებელია გამოვლინდეს და გაანალიზდეს
ეკონომიკის დარგების მიმზიდველობა და კონკურენტული მდგო
მარეობა. მცირე ბიზნესში წამოწყებების წარმატებისათვის განსა
კუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ორგანიზაციულ, ფინანსურ და
მენეჯერიულ ღონისძიებებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფინანსურ
მხარდაჭერას მუშაობის ადრეულ, წამგებიან ეტაპებზე.

მსოფლიოში წარმოიშვნენ და წარმატებით ფუნქციონირებენ
ვენჩურული კაპიტალის ბაზრები. მათში პირველად ინვესტორებს
წარმოადგენენ:

- ფიზიკური პირები;
- საპენსიო ფონდები;
- ბანკები;
- სხვა ინსტიტუციონალური ინვესტორები.

მათ მიერ დაბანდებული კაპიტალები წარმოქმნიან ვენჩურუ
ლი კაპიტალის საერთაშორისო და ნაციონალურ ფონდებს. ბაზრის
ფუნქციონირებაზე დიდ გავლენას ახდენს მასში ცირკულირებადი
ინფორმაციული ნაკადები. სწორედ ისინი განსაზღვრავენ ინვესტო
რის დამოკიდებულებას დაფინანსების ობიექტებისა და მოცულობე
ბის შესახებ საკითხების გადაწყვეტის შესახებ. ინტერნეტის სისტე
მის დახმარებით, დღევანდელ დღეს ამ საკითხებზე შეიძლება მყი
სიერად მივიღოთ საჭირო ინფორმაციის მაქსიმალურად შესაძლო
მოცულობა. ვენჩურული კაპიტალის ბაზრის სტრუქტურა, ფუნქციები
და მისი მონაწილეების კავშირები წარმოდგენილია ნახ. 40-ზე.



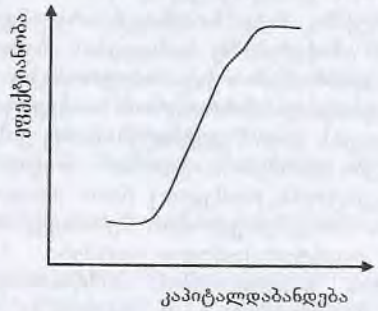

**ნახ. 40.** *ვენჩურული კაპიტალის ბაზრის სტრუქტურა მონაწილეთა ფუნქციები და კავშირები*

ვენჩურული დაფინანსების სპეციფიკა ქველმოქმედებისაგან და ფინანსური დახმარების სხვა ფორმებისაგან იმით განსხვავდება, რომ ინვესტორები დაინტერესებულნი არიან საინვესტიციო საწარმოს სწრაფ პოზიტიურ განვითარებასა და გაძლიერებაში. ვენჩურული საწარმოსა და მისი ინვესტორების მიზნები ერთმანეთს ემთხვევა. ინვესტორები ხელს უწყობენ საწარმოს ეფექტიანი მართვის შექმნას, მისი მუშაობის მკაფიო და მიზანმიმართულ ორგანიზაციას, აუცილებელი დანადგარების შესყიდვას, კადრების (პირველ რიგში, ხელმძღვანელთა) სწავლებას, სწორ მარკეტინგულ პოლიტიკას და ა.შ.

მცირე და სხვა საწარმოების ფინანსური მხარდაჭერის შედეგები და მათი ზემოქმედება ქვეყნის ეკონომიკაზე, შეიძლება განვსაზღვროთ ლოგისტიკური მრუდის გამოყენებით. ლოგისტიკური მრუდი ასახავს რიგი მნიშვნელოვანი პროცესების ხასიათს, რომლებიც მი-



დინარეობენ ბუნებასა და ეკონომიკაში. ამ მრუდს ხშირად S-formi-as უწოდებენ, რადგან ასო S-ს გვაგონებს, რომელიც შეზნექილია მარჯვნივ, მაღლა და მარცხნივ (ქვედა ნაწილში). კერძოდ, თუ აბსცისების ღერძზე აღვნიშნავთ სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოზე გაწეული ინვესტიციის მნიშვნელობას, რაც დაკავშირებულია ნაწარმის, ან ტექნოლოგიის გაუმჯობესებასთან, ხოლო ორდინატების ღერძზე – ამ ინვესტიციებიდან მიღებული ეფექტს, მივიღებთ ლოგისტიკურ ფუნქციას, რომელიც გვიჩვენებს ინოვაციების ეფექტიანობის დამოკიდებულებას კაპიტალდაბანდებათა მოცულობაზე (ნახ. 41).




**ნახ. 41.** *ინვესტიციების მოცულობისა და მათი ეფექტიანობის ლოგისტიკური მრუდი*

ვენჩურული ფონდი დიდ სამუშაოს ასრულებს საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ფაქტორების სისტემურ ანალიზში. შესაძლო, ზოგჯერ კი გადაუდებელი რისკების მინიმიზაციისათვის, ხორციელდება ძირითადი მმართველობითი გადაწყვეტილებების და მათი შესრულების მუდმივი მონიტორინგი.

ვენჩურული დაფინანსების დონე სხვადასხვა ქვეყნებში ერთმანეთისაგან განსხვავდება, რაზეც ნათელ წარმოდგენას გვაძლევს ცხრილი 6.

ცხრილი 6.

| ქვეყანა | სამუშაოთა დასაწყისი | ვენჩურული დაფინანსების სახეობები | | სხვა მიზნები |
|---|---|---|---|---|
| | | სამუშაოთა ადრეული საფეხური | ცალკეული ოპერაციების შესრულებაზე | |
| დიდი ბრიტანეთი | 5% | 40% | 20% | 35% |
| საფრანგეთი | 7% | 43% | 28% | 22% |
| გერმანია | 17% | 63% | 20% | - |
| ნიდერლანდები | 19% | 60% | 21% | - |
| აშშ | 28% | 42% | 39% | 1% |

საწარმოების და ფირმების სამეურნეო და სხვა სახეობის საქმიანობის პირობები, სხვადასხვა ქვეყნებში განისაზღვრება ადგილობრივი სპეციფიკით, ქვეყნებისა და რეგიონების ეკონომიკური განვითარების დონით, სხვადასხვა შიგა და გარე პირობების გავლენით საწარმოს განვითარებაზე. ამით აიხსნება ვენჩურული დაფინანსების ცალკეული სახეობების სხვადასხვა წილები აშშ-ში და ევროპის ქვეყნებში.

ვენჩურული კაპიტალის ბაზარზე შედარებით მსხვილი ინვესტორია აშშ. ანალიზი გვიჩვენებს, რომ აშშ-ს ვენჩურული დაფინანსების მოცულობის 61% ტრადიციულად წარიმართება შედარებით განვითარებულ ქვეყნებში, ისინი ზრუნავენ არა იმდენად მათი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე გასაღების ბაზრებზე, რამდენადაც ინვესტიციების დაბრუნების სტაბილურობაზე და მომგებიანობაზე. ისიც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ საინვესტიციო ფონდების მენეჯმენტი თავად იღებს გადაწყვეტილებას, თუ ვის უნდა მიაყიდოს ინვესტიციების მიმღები ფირმების აქციები – თავად ამ ფირმებს, თუ იმ სტრატეგიულ ინვესტორს, რომელიც მათი პროდუქციის რეალური ფასეულობისა და პროგრესულობის შემთხვევაში, რა თქმა უნდა ხდებიან, ამერიკული დაინტერესებული ფირმები.

აშშ-ში ფირმების განვითარების მიზნობრივი ინვესტირება მრეწველობაში და მეურნეობის სხვა დარგებში 98%-ით ხორციელდება თავად ამერიკელი ინვესტორების მეშვეობით. აშშ-ში უცხოელი პირველადი ინვესტორების წილი შეადგენს ინვესტიციების საერთო მოცულობის მხოლოდ 2%-ს.

პირველად ინვესტორებს შორის პირველ ადგილს იკავებენ საპენსიო ფონდები – 47%, მეორე ადგილს – 21%-ს სხვა ფონდები და უგრეთ წოდებული შენატანები. საკმაოდ მსხვილი ინვესტიციების ჩადება ხდება კერძო ინვესტორების მიერ – 12%. მხოლოდ ამის შემდეგ მოდიან სადაზღვევო კომპანიები და ოჯახები (თანაბარი წილებით – 9%).

ევროპაში ინვესტიციების დაფინანსების წყაროების განაწილების სპეციფიკა იმაში მდგომარეობს, რომ მათ შორის პირველ ადგილს იკავებენ ბანკები (27%), მესამე ადგილს რეინვესტირებული მოგება, ანუ ის წყაროები, რომლებიც აშშ-სთვის არაა არსებითი, არსებობენ ინვესტირების ისეთი წყაროებიც, რომლებიც საერთოდ არ მოიხსენიება აშშ-ში, როგორებიცაა: სახელმწიფო დაფინანსება – 3% და აკადემიური ინსტიტუტები – 1%. საპენსიო ფონდების წილი ევროპაში ორჯერ უფრო მცირეა, ვიდრე აშშ-ში – 24%; დაბალია კორპორაციების და კერძო ინვესტორების წილიც.

უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი არსებითი განსხვავება აშშ-ში და ევროპაში ვენჩურული საწარმოების საინვესტიციო დაფინანსების



სხვადასხვა წყაროებს შორის, აიხსნება არა მხოლოდ ტექნიკურ-ეკონომიკური მიზეზებით, არამედ ბიზნესის განვითარების ისტორიული ტრადიციებითაც, ინოვაციურ პროდუქციაზე სამომხმარებლო მოთხოვნის ცვლილების დინამიზმით, ეროვნული მენტალიტეტის ფსიქოლოგიური თავისებურებებით, კერძოდ, კონსერვატიზმის დიდი ხარისხით.

## 9.3 მრეწველობის დარგებისა და მსოფლიოს ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის ანალიზი უცხოური ინვესტიციებისათვის ბრძოლაში

განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს კონკურენტული მდგომარეობის პორტფელური ანალიზის ჩატარების მეთოდიკა, მრეწველობის დარგების ინვესტორებისათვის რეციპიენტ ქვეყნებში. საკვანძო დარგების ეკონომიკური მნიშვნელობა ფასდება ოთხი კრიტერიუმით:

ა) დასაქმების წილი მრეწველობაში;

ბ) მრეწველობაში შექმნილ ერთობლივ დამატებულ ღირებულებაში წილი;

გ) წილი სამამულო ბაზარზე (იმპორტზე დამოკიდებულება და ხელმისაწვდომობა);

დ) პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების წილი.

დარგობრივი პორტფელები გეეხმარებიან სამრეწველო განვითარების შეფასების, სტრატეგიის შერჩევის და რესურსების განაწილების დროს. პორტფელურ ანალიზს თან სდევს პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის პროცესი და ემსახურება პრიორიტეტების კორექტირებას.

დროის შენარჩუნებისა და ეკონომიკური ზემოქმედების გაძლიერების მიზნით, ინვესტიციები წარმართულ უნდა იქნას დარგებში „ვარსკვლავები“ და „კითხვის ნიშნები“, რაც გაზრდის რენტაბელობას და დასაქმებას. „მეწველი ძროხები“ – გაზის, სათბობისა და ელექტროენერგიის სექტორები წარმოადგენენ შემოსავლების მნიშვნელოვან გენერატორებს. ისინი გაცილებით ნაკლები ზომით არიან დამოკიდებულნი ინვესტიციებზე.

მოწინავე ეკონომიკები ხასიათდებიან შერეული დარგობრივი პორტფელებით. მრეწველობის მხრივ განვითარებულ ქვეყნებში დარგების დიდი ნაწილი განლაგებულია ზედა მარცხენა კვადრატში – „ვარსკვლავები“. ამ ქვეყნების სტაბილური კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება ტრადიციული დარგების ლიდერობით, რომლებიც ეკონომიკას აძლევენ მოგების გენერირების შესაძლებლობას (შიდა ბაზრის დაცვიდვებისა და ექსპორტის მეშვეობით), რაც აუცილებელია ახალ ტექნოლოგიურ სფეროში ინვესტირებისათვის, რომელიც ჯერ კიდევ იმპერიონის საფეხურზე“იმყოფება.

ამ ეკონომიკებთან კონკურირებისათვის, რუსეთის მრეწველობა

უნდა განვითარდეს „კითხვის ნიშნებიდან“, „ვარსკვლავებისა“ და „მეწველი ძროხების“ სექტორებისაკენ. მოქმედი ქარხნების დაახლოებით 70-80% ამ სექტორებს მიეკუთვნება, მაშინ როცა დარჩენილი მაქსიმუმი 30% - იმ დარგებს, რომლებიც შედიან „რთული ბავშვის“ კვადრატში. თავიდანვე პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები შეიძლება გახდნენ ინოვაციებისა და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის მძლავრ იარაღად, რათა „რთული ბავშვები“ თანდათან გადაიქცნენ „ვარსკვლავებად“ და „მეწველ ძროხებად“.

თითეული საკვანძო დარგის ცხოვრების ციკლის შესწავლა აფართოებს პორტფელურ ანალიზს. ასეთი მიდგომა მოხერხებულია დარგების კლასიფიკაციისას, მათი განვითარების საფეხურებისა და კონკურენტული პოზიციის შესაბამისად, სამ დონეზე: ეროვნულ ბაზარზე, განვითარებადი ქვეყნების ბაზრებზე და მსოფლიო ბაზარზე (ცხრილი 7*)

ცხრილი 7*.

**რუსეთის ეკონომიკის ცალკეული დარგების მიმზიდველობა და კონკურენტული უპირატესობები**

| | | შედარებითი კონკურენტული უპირატესობა | |
|---|---|---|---|
| | | მაღალი | დაბალსა და საშუალოს შორის |
| მიმზიდველობა | მაღალი | „ვარსკვლავები“<br>პერსპექტიული დარგები, ზრდისა და მოგების პირობებში; ინვესტიციების პირველი რიგის ადრესატები, რომლებიც აუცილებელია სიმძლავრეების მოდერნიზაციისათვის.<br><br>სტრატეგია: თითოეული დარგისადმი კონცენტრირებული მიდგომა, ლიდერობის მიღწევა განვითარებად ქვეყნებს შორის. | „კითხვის ნიშნები“<br>დარგები, რომლებიც შეეჯახნენ სხვა ქვეყნების კონკურენციას; ისინი საჭიროებენ მსხვილ ინვესტიციებს კონკურენტუნარიანად გასახდომად. საჭიროა ეს დარგები გარდაიქმნას „ვარსკვლავებად ...<br>სტრატეგია: შემცირდეს იმპ |
| | მაღალი | „მეწველი ძროხები „<br>დარგები, რომელთაც მიაღწიეს სიმწიფის მაღალ ხარისხს და ახდენენ მნიშვნელოვანი რესურსების გენერირებას ეკონომიკური განვითარებისა და ეროვნული ინვესტირებისათვის.<br>სტრატეგია: მომგებიანი სექტორების მოდერნიზება, რაც შეიძლება ხანგრძლივი ვადით მაქსიმალურად შესაძლებელი ფულადი ნაკადების უზრუნველყოფა. ისინი არ მოითხოვენ განსაკუთრებულ ძალისხმევას პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოსაზიდად. | „რთული ბავშვები „<br>გლობალური მასშტაბით დაბალი კონკურენტული უპირატესობების მქონე დარგები. ისინი წარმოადგენენ მომწიფებულ ბიზნესს, მუდმივად მოითხოვენ სუბსიდიებს.<br><br>სტრატეგია: შეამცირონ, ან შეწყვიტონ სუბსიდირება, გამოიყენონ მიზნობრივი შემოსავლები ცალკეული დარგებისათვის. |



ამრიგად, დარგები შეიძლება დავაჯგუფოთ განვითარების შემდეგი ხუთი საფეხურის შესაბამისად: ჩასახვა, ზრდა, სიმწიფე, სტაგნაცია, დაცემა.

საკვანძო დარგების მიმართ მეთოდი ახდენს დემონსტრირებას, რომ რუსეთი ჯერ კიდევ შორსაა ბალანსისაგან სამრეწველო განვითარებაში. მას პრაქტიკულად არ გააჩნია მნიშვნელოვანი ვექტორ ლიდერები, რომლებიც იქნებოდნენ ცხოვრების ციკლის საწყის ფაზებში (ჩასახვა ან ზრდა). მისი „ცოცხალი“ დარგების უმეტესობა ორიენტირებულია ეროვნულ ბაზარზე და იმყოფება სტაგნაციისა და დაცემის საფეხურებს შორის. შექმნილი სიტუაცია იმის საშიშროებას ქმნის, რომ რუსეთი შეიძლება არც კი გახდეს მომავალში, მრეწველობის მხრივ განვითარებული ქვეყნების წრის სრულუფლებიანი პარტნიორი.

კონკურენტუნარიანობის ზრდისთვის ფინანსური რესურსების განვითარების პრობლემების განხილვისას, არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ საქმე არა მხოლოდ დამატებითი ინვესტიციების მოზიდვაშია, არამედ ელემენტარული წესრიგის დამყარებაში, ქვეყანაში ფინანსური ნაკადების გამჭირვალობის ორგანიზაციაში თითოეული სამეურნეო სუბიექტისათვის, ანუ საქმე ფინანსურ მენეჯმენტშია.

სამამულო საწარმოების კონკურენტუნარიანობა დიდადაა დამოკიდებული საკუთარი პროდუქციის საექსპორტოდ წარმოებისა და გაყიდვის შესაძლებლობებზე. უცხოელი მყიდველებისაგან დაკვეთების მიღება, ისევე

როგორც ინვესტორების მიერ მიზანშეწონილების საკითხის გადაწყვეტა მოითხოვს საწარმოს, როგორც ინვესტირების ობიექტის ფინანსური მდგომარეობის დაწვრილებით შესწავლას.

ცხრილი 7

**პირდაპირი ინვესტიციები სხვადასხვა ქვეყნებში UNCTAD-ის მონაცემები**

| ქვეყანა | პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ნაკადი (მილიონი აშშ დოლარი) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| ბელორუსი | 305 | 354 | 1,785 | 2,158 |
| ბრაზილია | 15,066 | 18,882 | 34,585 | 45,058 |
| თურქეთი | 10,031 | 20,185 | 22,046 | 18,198 |
| ინდოეთი | 7,606 | 20,336 | 25,127 | 41,554 |
| ინდონეზია | 8,336 | 4,914 | 6,928 | 7,919 |
| მექსიკა | 21,922 | 19,316 | 27,278 | 21,950 |
| პოლონეთი | 10,249 | 19,591 | 22,612 | 16,533 |
| რუსეთი | 12,886 | 29,701 | 55,073 | 70,320 |
| უკრაინა | 7,808 | 5,604 | 9,391 | 10.693 |
| ჩეხეთი | 1,971 | 6,278 | 11,126 | 14,543 |

ამავე ორგანიზაციის (გაეროს ვაჭრობისა და განვითარების ორგანიზაცია) 2009 წლის რეიტინგით პირდაპირი უცხოური ინვეს-

ტიციების მხრივ ყველაზე მიმზიდველ ქვეყანათა ათეული შემდეგნაირად გამოიყურება 1. ჩინეთი 2.ინდოეთი 3.ბრაზილია
4. აშშ 5. რუსეთი 6. მექსიკა 7. დიდი ბრიტანეთი 8. ვიეტნამი 9. ინდონეზია 10. გერმანია.

## პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების (FDI) გაანგარიშების მოკლე მეთოდოლოგია და პრაქტიკა საქართველოში

ზოგადად უცხოური ინვესტიციები იყოფა სამ კატეგორიად: პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები (FDI), პორტფელის ინვესტიციები და სხვა ინვესტიციები.

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები ქვეყნის უმნიშვნელოვანესი ფინანსური ინსტრუმენტის - საგადასახდელო ბალანსის მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს. მისი გაანგარიშება საქართველოში ხორციელდება 1997 წლიდან საერთაშორისო სავალუტო ფონდის (სსფ) მიერ შემუშავებული მეთოდოლოგიის „საგადასახდელო ბალანსის სახელმძღვანელო“ (სსფ, ვაშინგტონი, აშშ, 1993წ., მეხუთე გამოცემა), ხოლო 2009 წლიდან „საგადასახდელო ბალანსისა და საერთაშორისო საინვესტიციო პოზიციის სახელმძღვანელოს“ (სსფ, ვაშინგტონი, აშშ, 2008წ., მეექვსე გამოცემა) მიხედვით. გარდა აღნიშნული მეთოდოლოგიისა, FDI-ის ზუსტი განსაზღვრის, პირდაპირი ინვესტირების საწარმოო კავშირების სწორად დადგენისათვის და ზუსტი გაანგარიშების წარმოებისათვის გამოიყენება ასევე „პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების სტანდარტული განსაზღვრება“ (ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია, პარიზი, საფრანგეთი, 2008წ., მეოთხე გამოცემა), ასევე, სსფ-ის მიერ 2008 წლის დეკემბერში გამოცემული „კოორდინირებული პირდაპირი ინვესტიციების გამოკვლევის სახელმძღვანელო“.

FDI საერთაშორისო საინვესტიციო საქმიანობის კატეგორიაა, რომელიც გულისხმობს ერთი ქვეყნის რეზიდენტის მიერ სხვა ქვეყნის ტერიტორიაზე განლაგებულ საწარმოში წილის ფლობას და ამ საწარმოსთან დაკავშირებულ სხვადასხვა ეკონომიკური ხასიათის ოპერაციების წარმოებას. პირდაპირი ინვესტიციები მოიცავს არა მხოლოდ კაპიტალის ჩადების საწყის ოპერაციას, არამედ ყველა შემდგომ ოპერაციას პირდაპირ ინვესტორსა და პირდაპირი ინვესტირების საწარმოს შორის.

პირდაპირია ინვესტორი, რომელიც ფლობს საწარმოს აქციების არანაკლებ 10 პროცენტს ან ასეთი მონაწილეობის ექვივალენტს. პირდაპირი ინვესტორის როლში შეიძლება გამოვიდნენ ფიზიკური პირები, კორპორირებული ან არაკორპორირებული კერძო და სახელმწიფო ორგანიზაციები.

FDI-აის ძირითად წყაროებს წარმოადგენს საქსტატის მიერ წარმოებული კვარტალური და წლიური პერიოდულობის სტატისტიკური



გამოკვლევა საწარმოთა საგარეო ეკონომიკური საქმიანობის შესახებ. გარდა ამისა, ინფორმაცია მიიღება საქართველოს ეკონომიკური და სტრატეგიული განვითარების სამინისტროდან და ასევე აჭარის ა/რ-ის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროდან არარეზიდენტი სუბიექტების მიერ პრივატიზებული ობიექტების შესახებ.

საქართველოს ეროვნული ბანკი აწარმოებს საქართველოს საფინანსო სფეროში, კერძოდ, კომერციულ ბანკებში, სადაზღვეო კომპანიებსა და მიკროსაფინანსო ორგანიზაციებში განხორციელებული FDI-ის შესახებ ინფორმაციის შეგროვებას, დამუშავებას და ყოველკვარტალურად საქსტატისათვის მიწოდებას.

საგარეო ეკონომიკური საქმიანობის შესახებ სტატისტიკური გამოკვლევა ამჟამად მოიცავს საქართველოს ყველა რეგიონს (კონტროლირებად ტერიტორიებს) და 1500 სამეწარმეო სუბიექტს.

გამოსაკვლევ ობიექტთა შერჩევა ხორციელდება შემდეგი ძირითადი კრიტერიუმების მიხედვით:

- საწარმოს ჰყავს არარეზიდენტი დამფუძნებელი;
- ახორციელებს ექსპორტ-იმპორტის ოპერაციებს;
- არარეზიდენტებისგან აქვს აღებული სესხი ან გაცემული მათზე;
- დეპოზიტები აქვს განთავსებული არარეზიდენტ ბანკებში;
- ფლობს არარეზიდენტი საწარმოს საწესდებო ან სააქციო კაპიტალის 10% და მეტს;
- არარეზიდენტებს უწევს ან მათგან იღებს მომსახურებას.

ყოველკვარტალურად ხორციელდება შერჩეულ საწარმოთა გახანლება მათი საქმიანობისა და დამფუძნებელთა კლასიფიკაციის მიხედვით.

მიმართულების მიხედვით FDI შეიძლება დაიყოს შემდეგ კატეგორიებად: სააქციო კაპიტალი, რეინვესტიცია და სხვა კაპიტალი.

1997 წლიდან მონაცემები მუშავდება ინვესტორი ქვეყნების ჭრილში. 2007 წლიდან გამოკვლევის ინსტრუმენტარში შევიდა გარკვეული ცვლილებები, რამაც საშუალება მოგვცა მონაცემები დაგვემუშავებინა ეკონომიკის სექტორების ჭრილში, რასაც საფუძვლად დაედევს

საწარმოთა ძირითადი საქმიანობის მიხედვით დაყოფა. მონაცემთა სხვადასხვა ინფორმაციული წყაროების საფუძველზე შესაძლებელია FDI-ის მონაცემთა გაანგარიშება ინფორმაციის წყაროების მიხედვით.

წინასწარი მონაცემების გამოქვეყნება ხორციელდება ყოველკვარტალურად საანგარიშო პერიოდის დასრულებიდან 75-ე დღეს. ეს ეხება კვარტალის შეჯამებით მიიღება წინასწარი წლიური მონაცემები, რომლის დაზუსტებაც წარმოებს წლიური გამოკვლევის მონაცემების საფუძველზე მომდევნო წლის 15 აგვისტოს.

დაზუსტებული მონაცემები ყოველთვის განსხვავებულია წინას წარისაგან. ამის ერთ-ერთი ყველაზე მთავარი მიზეზი ისაა, რომ საწარმოები წელიწადში ერთხელ წარმოგვიდგენენ დაზუსტებულ მოგება-ზარალის მაჩვენებლებს.

წინასწარ და დაზუსტებულ მონაცემებს შორის სხვაობა კვარტალურ დინამიკაში ზოგიერთ შემთხვევაში 20%-მდეც კი აღწევს, რადგან FDI არ არის ინვესტიცია განხორციელებული მხოლოდ ფიქსირებულ აქტივებში. იგი ფინანსური კატეგორიაა და მისი დინამიკა დებითი და უარყოფითი მნიშვნელობაც საერთაშორისო მეთოდოლოგიურ ჩარჩოებში და სტანდარტებში თავსდება.

ზოგადად FDI-ის შემცირების მიზეზები შეიძლება იყოს: არარეზიდენტის მიერ წილის დათმობა რეზიდენტისათვის, არარეზიდენტი პირდაპირი ინვესტორის რეკლასიფიკაცია პორტფელის ინვესტორად, რეზიდენტი საწარმოს მიერ არარეზიდენტი პირდაპირი ინვესტორის მიმართ არსებული ვალდებულებების შემცირება.

FDI-ის მონაცემებს თუ განვიხილავთ ხანგრძლივ დინამიკაში არა მხოლოდ საქართველოს, არამედ მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნების მაგალითზე, ადვილი შესამჩნევია ტენდენცია, რომ პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოცულობა წლის მეორე ნახევარში აჭარბებს პირველი ნახევრის სიდიდეს.

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები საქართველოში ქვეყნების მიხედვით (1000 აშშ დოლარი)

| ქვეყნის კოდი | ქვეყნები | 2005 | 2006 | 2007 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| | სულ | 449,784.8 | 1,190,374.6 | 2,014,841.6 | 658,400.6 |
| | მათ შორის: | | | | |
| | **ევროკავშირის ქვეყნები (27)** | 243,749.0 | 407,189.7 | 1,132,726.1 | 224,722.2 |
| 040 | ავსტრია | 14,732.2 | 10,749.3 | 11,384.4 | 29,709.0 |
| 196 | კვიპროსი | 47,537.3 | 40,071.2 | 148,643.6 | -1,612.1 |
| 203 | ჩეხეთი | 1,279.6 | 15,032.2 | 227,926.4 | 45,679.0 |
| 233 | ესტონეთი | - | - | 594.0 | 5,723.2 |
| 250 | საფრანგეთი | 14,383.3 | 17,221.7 | 43,726.0 | 11,958.4 |
| 276 | გერმანია | 5,031.8 | 20,380.8 | 56,987.8 | 21,345.0 |
| 300 | საბერძნეთი | 2,217.0 | 2,507.4 | 1,349.7 | 1,521.6 |
| 380 | იტალია | 22,833.5 | 47,219.1 | 15,228.1 | 1,683.8 |
| 440 | ლიტვა | - | 3,434.2 | 327.3 | 3,560.3 |
| 442 | ლუქსემბურგი | 553.1 | 261.1 | 9,245.7 | 9,496.6 |
| 528 | ნიდერლანდები | 492.0 | 18,530.2 | 299,277.2 | 32,586.4 |
| 724 | ესპანეთი | - | - | 3,590.2 | 137.0 |
| 752 | შვედეთი | 160.4 | 189.5 | 6,779.1 | -8,831.4 |



| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 826 | გაერთიანებული სამეფო | 132,925.8 | 186,824.1 | 145,474.8 | 72,313.2 |
| | **დანარჩენი** | 1,603.0 | 44,768.9 | 162,191.8 | -547.9 |
| | | | | | |
| | **დსთ-ის ქვეყნები** | 107,754.3 | 266,414.3 | 238,389.0 | 1,024.4 |
| 031 | აზერბაიჯანი | 66,920.2 | 77,804.5 | 41,368.1 | 29,824.4 |
| 051 | სომხეთი | 395.5 | 1,033.6 | -4,895.4 | -5,378.0 |
| 398 | ყაზახეთი | - | 152,310.5 | 88,486.2 | -31,972.6 |
| 643 | რუსეთი | 38,737.6 | 34,210.0 | 88,996.5 | 10,253.4 |
| 804 | უკრაინა | 1,700.9 | 1,055.8 | 24,380.8 | -1,563.5 |
| | **დანარჩენი** | - | - | 52.8 | -139.2 |
| | | | | | |
| | **დანარჩენი ქვეყნები** | 98,281.6 | 508,028.9 | 629,432.6 | 401,914.7 |
| 092 | ვირჯინის კ-ბი (ბრიტ.) | 4,900.2 | 58,586.2 | 187,815.5 | 35,434.2 |
| 136 | კაიმანის კ-ბი | - | 2,972.0 | 3,104.9 | 2,161.1 |
| 156 | ჩინეთი | 5,668.5 | 5,445.3 | 6,877.1 | -2,237.0 |
| 292 | გიბრალტარი | 90.2 | 955.4 | 6,127.5 | 4,089.0 |
| 376 | ისრაელი | 1,704.1 | 4,084.2 | 9,496.0 | 1,230.0 |
| 392 | იაპონია | 16,610.1 | 34,433.1 | 34,368.3 | -30,808.7 |
| 400 | იორდანია | - | - | - | -78.8 |
| 438 | ლიხტენშტაინი | - | - | 2,662.7 | 1,912.9 |
| 578 | ნორვეგია | 23,620.9 | 77,894.8 | 34,200.1 | 1,005.3 |
| 584 | მარშალის კ-ები | - | 3,197.7 | 1,450.4 | 2,766.6 |
| 591 | პანამა | - | 3,391.6 | 6,177.7 | 74,742.2 |
| 690 | სეიშელები | - | - | 4,688.3 | 1,481.6 |
| 784 | არაბეთის გაერთიანებული ემირატები | 280.5 | 422.6 | 130,858.7 | 162,756.5 |
| 792 | თურქეთი | 21,812.5 | 129,727.8 | 93,871.1 | 97,939.7 |
| 840 | აშშ | 15,025.6 | 182,651.5 | 84,412.2 | -10,026.0 |
| | **დანარჩენი ქვეყნები** | 8,569.1 | 4,266.7 | 23,321.9 | 59,546.2 |
| | | | | | |
| | **საერთაშორისო ორგანიზაციები** | - | 8,741.7 | 14,293.9 | 30,739.2 |

წყარო:
1. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური (სტატისტიკური გამოკვლევა „საგარეო ეკონომიკური საქმიანობის შესახებ");
2. საქართველოს ეროვნული ბანკი;
3. საქართველოს ეკონომიკური და მდგრადი განვითარების სამინისტრო;
4. აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო.

**საკონტროლო კითხვები:**

1. *დაახასიათეთ საწარმოთა დაფინანსების ძირითადი წყაროები;*
2. *რაში მდგომარეობს ვენჩურული დაფინანსების სპეციფიკა?*
3. *განსაზღვრეთ მცირე საწარმოების ფინანსური მხარდაჭერის შედეგები და მათი ზემოქმედება ქვეყნის ეკონომიკაზე ლოგისტიკური მრუდის გამოყენებით;*
4. *რა კრიტერიუმებით ფასდება დარგების ეკონომიკური მნიშვნელობა?*



# თავი 10. ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და კლასტერული მენეჯმენტი მცირე ქვეყნებში

## 10.1 კონკურენტუნარიანობის დონე მცირე ქვეყნებში

მცირე ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის დონე მსოფლიო მეურნეობაში განისაზღვრება ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის სხვადასხვა რეიტინგების მეშვეობით. ასეთი რეიტინგების დახმარებით შეიძლება განისაზღვროს ქვეყნის მიმდინარე მდგომარეობა სხვა ქვეყნებთან შედარებით, გამოვლინდეს ქვეყნის ეკონომიკის ძლიერი და სუსტი მხარეები და განისაზღვროს სახელმწიფო პოლიტიკის საჭირო ინსტრუმენტები მეურნეობის სტრუქტურის გასაუმჯობესებლად. შედარებით ავტორიტეტულია ორი რეიტინგი: მენეჯმენტის განვითარების შვეიცარიული ინსტიტუტის რეიტინგი (ლოზანა) და მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის რეიტინგი.

მენეჯმენტის განვითარების შვეიცარიული ინსტიტუტი წარმოადგენს მსოფლიოს ერთ-ერთ წამყვან ბიზნეს-სკოლას. ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის რეიტინგის ასაგებად გამოიყენება 314 კრიტერიუმი, ამასთან, კონკურენტუნარიანობის კრიტერიუმების 2/3 რაოდენობრივია (ობიექტური კრიტერიუმები), 1/3 კი აღებულია გამოკითხვებიდან (სუბიექტური კრიტერიუმები). ყველა 314 კრიტერიუმი დაყოფილია ინდიკატორების ოთხ დიდ ჯგუფად, რომელთაგანაც თითოეული იყოფა შედარებით წვრილ ქვეჯგუფებად:

1. ქვეყნის ეკონომიკური განვითარება მოიცავს ქვეჯგუფებს – საშინაო ეკონომიკის განვითარებას, საერთაშორისო ვაჭრობას, საერთაშორისო ინვესტიციებს, დასაქმებას და ფასებს;

2. სახელმწიფოებრივი მართვის ეფექტიანობაში შედის – სახელმწიფო ფინანსები, ფისკალური პოლიტიკა, ინსტიტუციონალური სისტემა, სამეწარმეო კანონმდებლობა და განათლება;

3. მეწარმეობის ეფექტიანობა გამოისახება შრომის მწარმოებლურობით, სამუშაო ძალის ბაზრით, ფინანსებით, მენეჯმენტით და გლობალიზაციის გავლენით;

4. ინფრასტრუქტურა მოიცავს საბაზო, ტექნოლოგიურ, სამეცნიერო სფეროებს, ჯანმრთელობის დაცვას და გარემომცველ გარემოს.

მენეჯმენტის განვითარების შვეიცარიული ინსტიტუტის რეიტინგით, 2002 წელს მსოფლიოს შედარებით კონკურენტუნარიანი სახელმწიფოების რეიტინგში შედიოდა 3 მცირე ქვეყანა – ფინეთი, ლუქსემბურგი და ნიდერლანდები, ხოლო შედარებით კონკურენტუნარიანი ერების ათეულში – 6 მცირე ქვეყანა (ზემოთ აღნიშნული

ქვეყნების გარდა, დანია, შვეიცარია, და ირლანდია). შემდეგ ხუთი მაღალგანვითარებული ქვეყანა შევიდა ქვეყნების მეორე ათეულში და მხოლოდ პორტუგალია და საბერძნეთი გამოირჩეოდნენ შედარებით დაბალი კონკურენტუნარიანობით, შესაბამისად, - 33-ე და 36-ე ადგილი.

2009 წელს მენეჯმენტის განვითარების შვეიცარიული ინსტიტუტის რეიტინგით, მსოფლიოს შედარებით კონკურენტუნარიანი სახელმწიფოების ათეულში შევიდა 6 მცირე ქვეყანა – სინგაპური(3), შვეიცარია(4), დანია(5), შვეცია(6), ფინეთი(9), ნიდერლანდები(10). შეიძლება იმის კონსტატირება, რომ ინსტიტუტის კვლევის შედეგების მიხედვით, დასავლეთ და ჩრდილოეთ ევროპის მცირე ქვეყნების უმეტესობა ძალიან მაღალი კონკურენტუნარიანობით გამოირჩევა, ბევრი მათგანი წინ უსწრებს დასავლეთ ევროპის მსხვილ ქვეყნებს. მაგალითად, 2009 წელს გერმანიამ დაიკავა მე-13 ადგილი, დიდმა ბრიტანეთმა – მე-21, საფრანგეთმა – 28-ე, ესპანეთმა – 39-ე, იტალიამ კი – 50-ე.

## მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის კონკურენტუნარიანობის რეიტინგი

მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის (მეფ) რეიტინგი – მეორე რეიტინგია, რომელიც გვაძლევს ინფორმაციას ქვეყნების შესახებ, მათი ეკონომიკური განვითარების ინტეგრირებული მაჩვენებლების სახით. 1996 წლამდე მენეჯმენტის განვითარების ინსტიტუტი და მეფ ერთობლივად ადგენდნენ კონკურენტუნარიანობის რეიტინგს. შემდეგ ამ ორმა ორგანიზაციამ გაყოფა გადაწყვიტეს და დაიწყეს საკუთარი რეიტინგების შედგენა. 2000 წელს მეფ-ის რეიტინგი ასევე გაიყო ორ ნაწილად: 1) კონკურენტუნარიანობის ზრდის ინდექსი და 2) მაკროეკონომიკური კონკურენტუნარიანობის ინდექსი.

კონკურენტუნარიარობის ზრდის ინდექსი აგებულია ინდიკატორთა სამი ჯგუფის, ეკონომიკის სამი „ლოკომოტივის" (დრივერს) ბაზაზე, რომლებიც ქვეყნის კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავენ საშუალოვადიან პერსპექტივაში: (1) ტექნოლოგია (technology); (2) საზოგადოებრივი ინსტიტუტები (public institutions); (3) მაკროეკონომიკური გარემო (macroeconomic environment).

2002 წელს კონკურენტუნარიანობის ზრდის ინდექსის რეიტინგში აშშ-ს შემდეგ მეორე ადგილზე იყო ფინეთი. ზრდის საუკეთესო პერსპექტივებით ხუთეულში შევიდა ჩრდილოეთ ევროპის კიდევ ერთი ქვეყანა – შვეცია, საუკეთესო ათეულში – 5 მცირე ქვეყანა, მეორე



ათეულში – კიდევ ისლანდია, ნიდერლანდები და ავსტრია. ამრიგად, საუკეთესო ოცეულში შედიოდა დასავლეთ და ჩრდილოეთ ევროპის 8 მცირე ქვეყანა. პორტუგალიამ, ირლანდიამ და ბულგარიამ დაიკავეს 23-ე, 24-ე და 25-ე ადგილები. საბერძნეთმა – 38-ე ადგილი. ლუქსემბურგი რეიტინგში არ იყო ჩართული.

მაკროეკონომიკური კონკურენტუნარიანობის ინდექსის გაანგარიშების მეთოდიკა აგებულია მ. პორტერის კონცეფციებზე ქვეყნებისა და რეგიონების კონკურენტუნარიანობის შესახებ: კონკურენტული უპირატესობების რომბის კონცეფციებზე, სამრეწველო კლასტერების კონცეფციებზე და ნაციების მიერ განვითარების ეროვნული საფეხურის გაელის კონცეფციებზე (კონკურენცია წარმოების ფაქტორების, ინვესტიციების, ინოვაციებისა და სიმდიდრის საფუძველზე). ინდექსი გვიჩვენებს, თუ ქვეყნები როგორ უწყობენ ხელს შრომის მწარმოებლურობას, რაც აუცილებელია კონკურენტუნარიანობის მუდმივი სრულყოფისათვის.

მაკროეკონომიკური კონკურენტუნარიანობის ინდექსი„ შედგება ორი სუბინდექსისაგან „კომპანიების საქმიანობა და სტრატეგია" (Company operations and strategy) და „ნაციონალური საქმიანი გარემოს ხარისხი" (Quality of the national business environment). სუბინდექსში „კომპანიების საქმიანობა და სტრატეგია" შევიდა 16 მაჩვენებელი: წარმოების პროცესის სირთულე, კონკურენტული უპირატესობის წყარო, პერსონალის სწავლებაზე ხელმისაწვდომობა, მარკეტინგზე ხელმისაწვდომობა და ა.შ. სუბინდექსი „ეროვნული საქმიანი გარემოს ხარისხი" იყოფა 2 შემადგენელ ნაწილად: ფაქტორული პირობები (factor conditions), რომლებიც თავის მხრივ იყოფა 5 შემადგენელ ნაწილად (ფიზიკური ინფრასტრუქტურა – 8 მაჩვენებელი, ადმინისტრაციული ინფტრასტრუქტურა – 5, ადამიანური რესურსები – 3, ტექნოლოგიური ინფრასტრუქტურა – 5, კაპიტალის ბაზრები – 4 და მიწოდების პირობები (demand conditions – 6 მაჩვენებელი). ორი სუბინდექსის წონა განისაზღვრა, როგორც 0.37 „კომპანიის საქმიანობისა და სტრატეგიისათვის" და 0.63 „ნაციონალური საქმიანი გარემოს ხარისხისათვის".

მაკროეკონომიკური კონკურენტუნარიანობის ინდექსის მიხედვით, რანჟირებული ქვეყნების რეიტინგი წარმოადგენს ცხრილს, რომლებშიც ქვეყნები წარმოდგენილია მათ მიერ დაკავებული ადგილის მიხედვით. მცირე ქვეყნების რეიტინგი მაღალგანვითარებული ქვეყნების რეიტინგთან შედარებით ამ ინდექსის მიხედვით მოცემულია ცხრილ 8-ში.

ცხრილი 8.

**მაკროეკონომიკური კონკურენტუნარიანობის ინდექსი 1998-2002 წლებში**

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|
| მცირე ქვეყნები | | | | | |
| ფინეთი | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| შვეიცარია | 9 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| შვედეთი | 7 | 4 | 7 | 6 | 6 |
| ნიდერლანდები | 3 | 3 | 4 | 3 | 7 |
| დანია | 8 | 7 | 6 | 8 | 8 |
| ავსტრია | 16 | 11 | 13 | 11 | 12 |
| ბელგია | 19 | 15 | 12 | 15 | 13 |
| ისლანდია | 24 | 22 | 17 | 16 | 17 |
| ირლანდია | 13 | 17 | 22 | 22 | 20 |
| ნორვეგია | 14 | 18 | 20 | 19 | 21 |
| პორტუგალია | 33 | 29 | 28 | 33 | 36 |
| საბერძნეთი | 38 | 36 | 33 | 46 | 43 |
| მსხვილი ქვეყნები | | | | | |
| აშშ | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| დიდი ბრიტანეთი | 5 | 10 | 8 | 7 | 3 |
| გერმანია | 4 | 6 | 3 | 4 | 4 |
| იაპონია | 18 | 14 | 14 | 10 | 11 |
| საფრანგეთი | 11 | 9 | 15 | 13 | 15 |
| იტალია | 26 | 25 | 24 | 23 | 24 |
| ესპანეთი | 22 | 23 | 23 | 24 | 25 |

2002 წლის რეიტინგში პირველ ადგილზე იმყოფებოდა აშშ, რომელსაც ყველაზე კონკურენტუნარიანი მცირე ქვეყნებს შორის მოსდევდა ფინეთი. საუკეთესო ქვეყნების ხუთეულში შედიოდა კიდევ ერთი მცირე ქვეყანა – შვეიცარია, მსოფლიოს ყველაზე კონკურენტუნარიანი ქვეყნების პირველ ათეულში კი შედიოდა ხუთი მცირე ქვეყანა (ორი ზემოთ აღნიშნული, აგრეთვე, შვეცია, ნიდერლანდები და დანია). მეორე ათეულში ვხედავთ კიდევ ოთხ მცირე ქვეყანას, მაშინ როცა პორტუგალია გავიდა – 36-ზე, საბერძნეთი – 43-ზე. ლუქსემბურგი, როგორც წინა რეიტინგში, გაანგარიშებებში არ გაითვალისწინებოდა.

მცირე ქვეყნების კონკურენტუნარიანობა თვალნათლივ დადასტურდა მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის 2009-2010 წლის გლობალური კონკურენტუნარიანობის რეიტინგით (მთავარი მდგენელი გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსი - Global Competitiveness Index, GCI,) სადაც შვეიცარიამ გადაუსწრო აშშ-ს და პირველი



ადგილი დაიკავა. ათეულში ასევე შევიდა: სინგაპური(3), შვეცია(4), დანია(5), ფინეთი(6), ნიდერლანდები(10).

მცირე ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის დონის გაზომვის სხვა მიდგომებიც არსებობს. მაგალითად, რუსმა მკვლევარმა რ. ა. ყატხუტდინოვმა შემოგვთავაზა კონკურენტუნარიანობის გაზომვა 10 მაჩვენებლის მიხედვით, რომლებიც სუსტად კორელირდებიან ერთმანეთთან და, შესაბამისად, უზრუნველყოფენ ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის შესახებ წარმოდგენას სხვადასხვა თვალსაზრისით:

1. სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოებზე სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გამოყოფილი ხარჯები, %-ობით მთლიან შიდა პროდუქტთან;
2. სახელმწიფო ბიუჯეტის ხარჯები ადამიანის განვითარებაზე (განათლება, ჯანმრთელობის დაცვა, სოციალური სფერო), %-ობით მშპ-სთან;
3. ქვეყანაში პოლიტიკური სისტემისა და სტაბილურობის მაჩვენებელი, ბალებში;
4. მშპ ერთ სულ მოსახლეზე, ათასი დოლარებში;
5. სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა, წლებში;
6. რესურსების გამოყენების ეფექტიანობის მაჩვენებელი;
7. ექსპორტი, % მშპ-სთან;
8. ინფლაციის დონე, %;
9. ქვეყნის ადგილი ერთ სულ მოსახლეზე ბუნებრივი რესურსების მარაგების მიხედვით;
10. ქვეყნის ადგილი მსოფლიოს ყველაზე მსხვილი კონკურენტუნარიანი ფირმების ხვედრითი წონის მიხედვით.

პრაქტიკულად, შემოთავაზებული ყველა მაჩვენებელი გამოიყენება ადრე განხილული კონკურენტუნარიანობის ორი რეიტინგის ანაგებადაც. გამონაკლისს წარმოადგენს ერთი, მეცხრე ინდიკატორი – ქვეყნის ადგილი ერთ სულ მოსახლეზე ბუნებრივი რესურსების მარაგების მიხედვით. ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრისათვის ამ მაჩვენებლის გამოყენება შესაძლებელია, თუ კონკურენტუნარიანობას განვიხილავთ არა მხოლოდ გეოეკონომიკური, ან უბრალოდ ეკონომიკური თვალსაზრისით, არამედ გავითვალისწინებთ გეოპოლიტიკურ ფაქტორსაც. ეს მაჩვენებელი ამაღლებს ქვეყნის რეიტინგს, მაგრამ არა მის კონკურენტუნარიანობას. მნიშვნელოვანია არა უბრალოდ ბუნებრივი რესურსების არსებობა, არამედ მათი გამოყენების ეფექტიანობა. აღსანიშნავია, რომ დასავლეთ და ჩრდილოეთ ევროპის ბევრ მცირე ქვეყანას სასარგებლო წიაღისეული პრაქტიკულად არ გააჩნია, მაგრამ ეს მათ ხელს არ უშლის ეკონომიკის მაღალი კონკურენტუნარიანობის მიღწევაში.

## 10.2 მცირე ქვეყნების ინოვაციური განვითარება

ქვეყნის ინოვაციური პოტენციალის ზრდა – მსოფლიო მეურნეობაში ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების სახელმწიფო პოლიტიკის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია. 2000 წლის მარტში ევროკავშირში ქ. ლისაბონში ევროსაბჭოს სხდომაზე დამუშავდა ევროკავშირის წევრი ქვეყნების კონკურენტუნარიანობისა და ინოვაციურობის შეფასების პროგრამა, რომელმაც მიიღო სახელწოდება „ინოვაციური განვითარების ევროპული რეიტინგული ცხრილი“ (European Innovation Scorebourd). 2000 წელს ცხრილი პირველად შედგა. ამ პროგრამის ფარგლებში მოხდა დასავლეთ და ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნების გამოკვლევა, რომელშიც, სამწუხაროდ, არ მონაწილეობდნენ შვეიცარია, ნორვეგია და ისლანდია, რომლებიც არ წარმოადგენენ ევროკავშირის წევრებს და, შესაბამისად, არ იყვნენ შეტანილნი ანალიზში.

ევროკავშირის ქვეყნების ინოვაციურობის შესახებ ანგარიშში გამოყენებულ იქნა 17 ინდიკატორი, რომლებიც, სპეციალისტების აზრით, ასახავენ ქვეყნების ინოვაციურ პოტენციალს და მის კონკურენტუნარიანობას. ყველა ინდიკატორი დაყოფილ იქნა ოთხ ჯგუფად: ადამიანური რესურსები (5 ინდიკატორი), ცოდნის გადაცემა და გამოყენება (3 ინდიკატორი), ინოვაციური დაფინანსება და პროდუქციის ბაზარზე გასვლა (5 ინდიკატორი). ევროკავშირის წევრი ქვეყნებისათვის გაანგარიშებულ იქნა ყველა 17 ინდიკატორი, შემდეგ განსაზღვრულ იქნა საშუალო მნიშვნელობები ევროკავშირისათვის და იმ ქვეყნებისთვის, რომლებშიც ინდიკატორები საშუალო დონეზე, მაღლა ან დაბლა იმყოფებიან. ქვეყნის ინოვაციურობისა და კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრისათვის გაანგარიშებულ იქნა ჯამური ინოვაციური ინდექსი (summary innovation index). იგი უდრის ინდიკატორების ჯამს, რომელთა მნიშვნელობებიც საშუალო ევროპულ დონეზე 20%-ით მეტია, მინუს ინდიკატორების ჯამი, რომელთა მნიშვნელობებიც საშუალო ევროპულ დონეზე 20%-ით ნაკლებია. ევროკავშირ-15-ის მცირე ქვეყნებში დადებითი ჯამური ინოვაციური ინდიკატორი შემდეგ ქვეყნებს აქვთ: შვეიცია – 6.5, ფინეთი – 4.7, დანია – 3.5, ნიდერლანდები – 2.7, ირლანდია – 1.2. ყველა ინდიკატორი წარმოდგენილია აბსოლუტურ მაჩვენებლებში. სიაში სამი სკანდინავიური სახელმწიფოა, ნიდერლანდები და ირლანდია. სამ სკანდინავიურ სახელმწიფოს უკავია სამი პირველი ადგილი, შვეიცია კი პირველ ადგილს იკავებს ევროკავშირში [European Innovation..., 2001]. ეს ნიშნავს, რომ ჩრდილოეთ ევროპის ქვეყნების ინოვაციური პოტენციალი მოცემულ ანგარიშში ყველაზე მაღალია. ინოვაციურ სფეროში ლიდერებს მიეკუთვნებიან ნიდერლანდები და ირლანდია.

ჯამური ინოვაციური ინდექსი ნულზე დაბალი აქვთ ავსტრიას



(-2.5), ბელგიას (-2.5), ლუქსემბურგს (-4.4), საბერძნეთს (-7.9) და პორტუგალიას (-8.7).

ინდიკატორების სტატიკური განხილვა ვერ ავლენს კონკურენტუნარიანობისა და ინოვაციური განვითარების ცვლილების გრძელვადიან ტენდენციას, აგრეთვე ვერ გვაძლევს ინფორმაციას იმის შესახებ, უმჯობესდება თუ უარესდება ქვეყნის პოზიცია მსოფლიო მეურნეობაში. ამიტომ ევროკავშირის ექსპერტებმა გააკეთეს ცხრილი რეიტინგში მონაწილე ქვეყნების მიხედვით, რომელიც რანჟირებულია ინოვაციურობის ინდიკატორების ცვლილების ხარისხის მიხედვით (ცხრილი 9).

ცხრილი 9.

**ევროკავშირის წევრი მცირე ქვეყნების ინოვაციურობის ინდიკატორების განვითარების ძირითადი ტენდენციები**

| ქვეყნები | ინდიკატორების საშუალო ცვლილება | ძირითადი ტენდენციები ინდიკატორების ცვლილებაში |
|---|---|---|
| საბერძნეთი | 52.9% | სახელმწიფო ხარჯების ზრდა სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე და ინვესტიციები საინფორმაციო-კომუნიკაციურ სექტორში, კერძო ხარჯების შემცირება სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე |
| ლუქსემბურგი | 45.8% | მაღალტექნოლოგიურ სერვისში დასაქმების სწრაფი ზრდა |
| ირლანდია | 41.9% | მაღალტექნოლოგიურ სერვისში დასაქმების ზრდა, ხაი-ტეკ დარგების პროდუქციის დამატებული ღირებულება; სახელმწიფო ხარჯების შემცირება სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე |
| ფინეთი | 39.2% | წინ გაჭრა მრავალი მაჩვენებლის მიხედვით: ადამიანთა წილი უმაღლესი განათლებით, სახელმწიფო და კერძო ხარჯები სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე, და USPTO დაპატენტება, ხაი-ტეკ დარგების პროდუქციის დამატებული ღირებულება |
| დანია | 37.2% | USPTO-ში დაპატენტების გაზრდა; განათლებული სამუშაო ძალის რაოდენობის შემცირება |
| ბელგია | 32.6% | USPTO-ში დაპატენტების გაზრდა |
| შვეიცია | 30.5% | ევროკავშირის ლიდერი ქვეყანა; „ჰაი-ტეკ „ დარგების პროდუქციის დამატებული ღირებულების გადიდება; მეორეს მხრივ არ არის სერიოზული ცვლილებები |
| საშუალოდ ევროკავშირში | 30.5% | |
| ავსტრია | 26.5% | უმაღლესი განათლების მქონე პირთა წილის მაჩვენებლის გაუმჯობესება, მაგრამ ძალიან ცოტა ფაქტებია სიტუაციის ზოგადი გაუმჯობესების შესახებ |
| ნიდერლანდები | 17.5% | მრეწველობაში „ჰაი-ტეკ“ დარგების პროდუქციის დამატებული ღირებულების წილის შემცირება |
| პორტუგალია | 8.6% | დაბანდებების ზრდა სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე, ზოგიერთი ინდიკატორის შეზღუდული გაუმჯობესება. |

წყარო: [European Innovation Scorebourd, 2001, გვ.13].

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ყველა მცირე ქვეყანა განიცდის საშუალოდ ინოვაციურობის ზრდას, ამასთან ყველაზე მეტი მატება შეიმჩნევა საბერძნეთში და ლუქსემბურგში, რომელთაც უარყოფითი ჯამური ინოვაციური ინდექსი აქვთ. ბელგიის ინოვაციურობის ზრდის ტემპი ოდნავ მაღალია ევროკავშირში საშუალო ზრდაზე, ხოლო ავსტრია და პორტუგალია გამოირჩევიან ინოვაციური პოტენციალის უმნიშვნელო ზრდით, მიუხედავად იმისა, რომ მათი ჯამური ინდექსი ერთზე ნაკლებია.

თუ რა მაჩვენებლების ხარჯზე ხდება ინოვაციურობისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდა, გვიჩვენებს ცხრილი 9-ის მარჯვენა მხარე. შედარებით განვითარებული ქვეყნებისათვის, როგორებიცაა: დანია, ფინეთი და ბელგია, ინოვაციურობის ზრდა ხდება, პატენტებისა და საქონლის მარკების ამერიკული ოფისის (USPTO) მიერ დარეგისტრირებული პატენტების ზრდის შედეგად. საბერძნეთში და პორტუგალიაში კონკურენტუნარიანობისა და ინოვაციურობის ამაღლებაზე გავლენას ახდენს სახელმწიფოს მიერ სამეცნიერო კვლევებისა და განვითარების დაფინანსების მოცულობის ზრდა. ლუქსემბურგის ინოვაციურობა მნიშვნელოვანწილად მაღლდება მომსახურების მაღალტექნოლოგიური სექტორის ზრდის წყალობით. შვეიცარია, ამ რეიტინგის ლიდერ ქვეყანაში, და ირლანდიაში მზარდი ტემპებით მატულობს მრეწველობის მაღალტექნოლოგიური დარგებისა და მომსახურების სფეროს პროდუქცია (შედარებით მაღალი ტექმპებით იზრდება „ჰაი-ტექ“ დარგების დამატებული ღირებულება). დაბოლოს, ავსტრიაში შეიმჩნევა უმაღლესი განათლების სამუშაო ძალის ზრდის დადებითი ტენდენცია. დანიაში, პირიქით, შეიმჩნევა უმაღლესი განათლების ადამიანთა წილის შემცირება, რაც წარმოადგენს ქვეყნის ინოვაციური პოტენციალის უარყოფით მახასიათებელს. ირლანდიაში უარყოფით ტენდენციებს მიეკუთვნება სახელმწიფო ხარჯების შემცირება სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე. საბერძნეთში შეიმჩნევა კერძო ხარჯების შემცირება სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე. ავსტრიის ინოვაციური პოტენციალის ზრდის დინამიკა კი დახასიათებულ იქნა, როგორც სიტუაციის გაუმჯობესების ნიშნების არმქონე.

ეკონომიკის ინოვაციურობის განვითარების სახელმწიფო პოლიტიკის გატარებაში პრიორიტეტების განსაზღვრისათვის ევროკავშირის თითოეული ქვეყნისათვის შედგა ქვეყნის ინოვაციური სისტემის მთავარი უპირატესობებისა და მთავარი ნაკლოვანებების ჩამონათვალი (ცხრილი 10*).



ცხრილი 10*.

**ევროკავშირის წევრი მცირე ქვეყნების მეურნეობის ინოვაციურობის ძლიერი და სუსტი მხარეები**

| ქვეყნები | მთავარი ძლიერი მხარეები | მთავარი სუსტი მხარეები |
|---|---|---|
| ავსტრია | ინოვაციური მცირე და საშუალო საწარმოები (მსს) | ახალი მეცნიერებისა და ინჟინრების გამოშვება „ჰაი-ტექ „ დარგების დაპატენტება, ინოვაციური დაფინანსება |
| ბელგია | მოსახლეობა უმაღლესი განათლებით, მაღალტექნოლოგიური ვენჩურული კაპიტალი | ინოვაციური მსს, სახელმწიფო ხარჯები სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე |
| საბერძნეთი | ინოვაციური დაფინანსება | სახელმწიფო და კერძო ხარჯები სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე, „ჰაი-ტექ „ დარგების დაპატენტება, ინოვაციური მსს, ინტერნეტზე ხელმისაწვდომობა |
| დანია | მაღალტექნოლოგიური სერვისული სექტორი, დაპატენტება, ინოვაციური მსს | ახალი მეცნიერებისა და ინჟინრების გამოშვება, ბაზრისათვის ახალი პროდუქტების წარმოება |
| ირლანდია | ახალი მეცნიერებისა და ინჟინრების გამოშვება, ინოვაციური მსს, მაღალტექნოლოგიური სერვისული სექტორი | სახელმწიფო ხარჯები სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე, „ჰაი-ტექ „ დარგების დაპატენტება, დამატებითი განათლება |
| ლუქსემბურგი | ინტერნეტზე ხელმისაწვდომობა | „ჰაი-ტექ „დარგების დაპატენტება, ინოვაციური მსს, დამატებითი განათლება |
| ისლანდია | სახელმწიფო ხარჯები სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე, „ჰაი-ტექ“ დარგების დაპატენტება, ინტერნეტზე ხელმისაწვდომობა, ინოვაციური დაფინანსება | ახალი მეცნიერებისა და ინჟინრების გამოშვება |
| პორტუგალია | ხარჯები საინფორმაციო-საკომუნიკაციო ტექნოლოგიებზე, ინოვაციური პროდუქტი | სახელმწიფო და კერძო ხარჯები სამეცნიერო კვლევებზე და განვითარებაზე, განათლება, ინოვაციური მსს, „ჰაი-ტექ“ დარგების დაპატენტება |
| ფინეთი | სამუშაო ძალა უმაღლესი განათლებით, სამეცნიერო კვლევების ჩატარება, „ჰაი-ტექ“ დარგების დაპატენტება, ინტერნეტზე ხელმისაწვდომობა | ინოვაციური მსს |
| შვეიცია | სამეცნიერო კვლევების ჩატარება, დამატებითი განათლება, „ჰაი-ტექ“ დარგები, მაღალტექნოლოგიური ვენჩურული კაპიტალი, ინტერნეტზე ხელმისაწვდომობა | ახალი კაპიტალის მიღება საფონდო ბაზარზე |

წყარო: [European Innovation Scorebourd, 2001, გვ.12].

ზოგადად ქვეყნების ინოვაციური განვითარების მაჩვენებელი სრულად შეესაბამება მათ გლობალურ კონკურენტუნარიანობას. ინოვაციური განვითარების მაჩვენებლები, გარდა აღნიშნული „ინოვაციური განვითარების ევროპული რეიტინგული ცხრილი“-სა (European Innovation Scorebourd), დგინდება სხვადასხვა კვლევითი ინსტიტუტების მიერ, მათგან საყოველთაოდ აღიარებულია The Boston Consulting Group (BCG)-bostonis კონსტალტინგური ჯგუფის, The National Association of Manufacturers (NAM)-mrewvelTa ნაციონალური ასოციაციის და მასთან აფილირებული The Manufacturing Institute (MI)-სამეცნიერო-კვლევითი ცენტრის მიერ ერთობლივად შემუშავებული რეიტინგი-გლობალური ინოვაციური ინდექსის (Global Innovation Index), სახელწოდებით. აღნიშნული რეიტინგი დგინდება ქვეყნის ზოგადი ინოვაციური მაჩვენებლის მიხედვით (overall score) და შეიცავს შემავალ, რესურსულ ფაქტორებს (innovation inputs) და ინოვაციების შედეგიანობის მაჩვენებლებს (innovation performance). მაჩვენებელი Innovation inputs ასახავს სახელმწიფო სავაჭრო ფინანსურ და მიგრაციულ პოლიტიკას ინტელექტუალური საკუთრების სფეროში, ხარისხს ინოვაციურ სფეროში. (განათლების მდგომარეობას, სამუშაო ძალის ხარისხს, ინფრასტრუქტურის ხარისხს , ბიზნეს გარემოცვას). მაჩვენებელი inovation Performance score ასახავს ინოვაციური მოქმედების შედეგებს: შედეგები (R&D), (ინვესტიციები (R&D)-ში , ინტელექტუალური საკუთრების გენერაცია, პუბლიკაციები და ტექნოლოგიების ტრანსფერი, ინოვაციების კომერციალიზაცია) ბიზნესის ფუნქციონირება, (მაღალტექნოლოგიური ექსპორტი, შრომის ნაყოფიერება, კომპანიის საბაზრო კაპიტალიზაცია) და საზოგადოებრივად მნიშვნელოვანი ინოვაციების შედეგებს (დასაქმების ზრდა, ინვესტიციები, ბიზნესის მიგრაცია, ეკონომიკის ზრდა). (ცხრილი 11*)

**გლობალური ინოვაციური ინდექსი 2009 Global Innovation Index BCG 2009**

| რეიტინგი | ქვეყანა | საერთო ნიშანი | შემავალი რესურსული ფაქტორები | ინოვაციების შედეგიანობის მაჩვენებელი |
|---|---|---|---|---|
| 1 | სინგაპური | 2.45 | 2.74 | 1.92 |
| 2 | სამხრეთ კორეა | 2.26 | 1.75 | 2.55 |
| 3 | შვეიცარია | 2.23 | 1.51 | 2.74 |
| 4 | ისლანდია | 2.17 | 2.14 | 2.00 |
| 5 | ირლანდია | 1.88 | 1.59 | 1.99 |
| 6 | ჰონგკონგი | 1.88 | 1.61 | 1.97 |
| 7 | ფინეთი | 1.87 | 1.76 | 1.81 |
| 8 | აშშ | 1.80 | 1.28 | 2.16 |
| 9 | იაპონია | 1.79 | 1.16 | 2.25 |
| 10 | შვედეთი | 1.64 | 1.25 | 1.88 |
| 11 | დანია | 1.60 | 1.55 | 1.50 |
| 12 | ნიდერლანდები | 1.55 | 1.40 | 1.55 |
| 13 | ლუქსემბურგი | 1.54 | 0.94 | 2.00 |
| 14 | კანადა | 1.42 | 1.39 | 1.32 |
| 15 | დიდი ბრიტანეთი | 1.42 | 1.33 | 1.37 |
| 16 | ისრაელი | 1.36 | 1.26 | 1.35 |
| 17 | ავსტრია | 1.15 | 1.38 | 0.81 |
| 18 | ნორვეგია | 1.14 | 1.48 | 0.70 |
| 19 | გერმანია | 1.12 | 1.05 | 1.09 |
| 20 | საფრანგეთი | 1.12 | 1.17 | 0.96 |



## 10.3 კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები და კლასტერული პოლიტიკის გატარება მცირე ქვეყნების მაგალითზე

მსოფლიო მეურნეობაში ქვეყნებისა და რეგიონების კონკურენტუნარიანობის კონცეფციის ავტორები, კონკურენტუნარიანობის ზრდის ამოცანას სხვადასხვა კუთხით განიხილავენ. თუმცა ყველა თეორიულ გამოკვლევაში საზგასმითაა აღნიშნული, ეკონომიკური სუბიექტების, როგორც მთავარი ფაქტორების მნიშვნელობა ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ზრდაში, ანუ პრობლემის გადაწყვეტაში გამოიყენება ინსტიტუციონალური მიდგომა, აგრეთვე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს რეგიონების სპეციფიკური მახასიათებლები და ლოკალური კონკურენტული უპირატესობები, რომლებიც აუცილებელია წარმოების ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანი ფორმების შესაქმნელად.

ამიტომ შეიძლება გამოვყოთ ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ძირითადი ინსტიტუციური ფაქტორები, რომელთა ქვეშაც გვესმის ეკონომიკური საქმიანობის ის სუბიექტები, რომლებიც ფორმირდებიან საერთაშორისო კონკურენციის ზეწოლით სოფლის მეურნეობაში, მრეწველობაში და მომსახურების სფეროში, თავიანთი კონკურენტული უპირატესობების ოპტიმალური გამოყენებისათვის შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში. ასეთი ფაქტორი ოთხია: სახელმწიფო, კვლევითი ორგანიზაციები, ტრანსნაციონალური კორპორაციები და მცირე და საშუალო საწარმოები.

ოთხი ფაქტორიდან წამყვან როლს ასრულებს სახელმწიფო – კონკურენტუნარიანობის პირველი ფაქტორი. სახელმწიფო დასავლეთ და ჩრდილოეთ ევროპის პატარა ქვეყნებში, მზარდ ზემოქმედებას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკაზე და უზრუნველყოფს ეკონომიკური თავისუფლების მაღალ დონეს მსხვილ მაღალგანვითარებულ ქვეყნებთან შედარებით და ბიუროკრატიის დაბალ დონეს განვითარებად ქვეყნებთან შედარებით. სახელმწიფო მართვის ეფექტიანობის რეიტინგის მიხედვით, რომელიც შეიმუშავა მენეჯმენტის განვითარების ინსტიტუტმა 2002 წელს, 10 მცირე ქვეყანა, ბელგიის, საბერძნეთის და პორტუგალიის გარდა, შედიოდა საუკეთესო სახელმწიფოთა ოცეულში. სახელმწიფოს აქტიური ჩარევა განისაზღვრება მცირე ქვეყნების განვითარების ორიგინალური მოდელებით, რომელთა გარკვეულმა ნაწილმაც მსოფლიოში მიიღო დადებითი შეფასება. ასეთია, მაგალითად,„საყოველთაო კეთილდღეობის სახელმწიფოს სკანდინაური მოდელი“ ან „ავსტროკეინსიანელობა“.

თუ თავისი სიდიდეებით და მოსახლეობის რიცხოვნობით განსაკუთრებული ქვეყნები პატარებია, ეკონომიკური მაჩვენებლების მიხედვით ისინი შეიძლება დიდი სახელმწიფოების გვერდით დავაყენოთ.

მსოფლიო მეურნეობაში თავიანთი მიზნების მიღწევის პრევალირებადი გეოეკონომიკური სტრატეგია ნაკლებად ეფექტიანი იქნებოდა სუვერენიტეტის ნაწილის ზეეროვნულ ორგანიზაციებზე (ევროკავშირი, თავისუფალი ვაჭრობის ევროპული ასოციაცია, ჩრდილოეთის კავშირი და სხვა) გონივრული გადაცემის გარეშე. ამ საერთაშორისო ორგანიზაციების წევრობა მცირე ქვეყნებს შესაძლებლობას აძლევს უფრო მსხვილი სახელმწიფოების თანაბრად მონაწილეობდნენ საერთაშორისო პრობლემების გადაჭრაში.

სახელმწიფოს მთავარი ფუნქციაა ეკონომიკის ფუნქციონირების საბაზო პირობების უზრუნველყოფა, მათ შორის – საგანმანათლებლო სისტემის სრულყოფა. საკუთარი მაღალკვალიფიციური კადრების ფორმირება წარმოადგენს, მცირე ქვეყნების მთავრობების ერთ-ერთ პრიორიტეტულ ამოცანას, რადგან მათთვის შეზღუდულია საზღვარგარეთიდან მაღალკვალიფიციური კადრების იმპორტის შესაძლებლობა.

უნივერსიტეტებსა და სხვა უმაღლეს სასწავლებლებში, კერძო კომპანიების სამეცნიერო-ტექნოლოგიურ პარკებში და კვლევით განყოფილებებში, განისაზღვრება კონკურენტუნარიანობის მეორე ფაქტორის – „კვლევითი ორგანიზაციების“ მდგრადობა. სამეცნიერო კვლევის სფეროს განვითარებაზე და ინფრასტრუქტურის ხარისხზე ყველა მცირე ქვეყანა, საბერძნეთისა და პორტუგალიის გარდა, იმყოფება მსოფლიო ლიდერებს შორის და სამეცნიერო კვლევებზე ხარჯავს ერთობლივი შიდა პროდუქტის 1.5%-ზე მეტს. მეცნიერთა აბსოლუტური რიცხვით გამოირჩევიან შვეიცარია და ნიდერლანდები, შეფარდებითი რიცხვით კი – ფინეთი და ისლანდია. ეკონომიკების მაღალი ინოვაციურობა წარმოადგენს მცირე ქვეყნების წარმატებული ეკონომიკური განვითარების საფუძველს. მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის ანალიზის თანახმად, თითქმის ყველა მცირე ქვეყანა, ლუქსემბურგის, საბერძნეთისა და პორტუგალიის გარდა, შეიძლება მივაკუთვნოთ მსოფლიო მეურნეობაში საკვანძო ინოვატორი ქვეყნების კატეგორიას, ამასთან შვეიცარია, შვეცია, ფინეთი და დანია შედიან მსოფლიოს ყველაზე ინოვაციური ქვეყნების პირველ ათეულში., თუმცა მცირე ქვეყნების საშინაო ინოვაციური პოტენციალი შესაძლებლობას აძლევს მათ, რათა მსხვილ ქვეყნებს კონკურენცია გაუწიონ მხოლოდ მეურნეობის ვიწრო დარგებში. სხვა დარგებით სათვის „ნოუ-ჰაუ“ უცხოეთში შეიძინება, რაც ყველა ქვეყნისათვის, ბელგიის გარდა, ადასტურებს 1998 წელს უარყოფით ბალანსს პატენტებზე გადახდაში.

დარეგისტრირებული პატენტები გამოიყენება თითქმის 150 ტექნოპარკისა და 40-ზე მეტი ბიზნეს-ინკუბატორის ქსელში, რომლებიც მცირე ქვეყნებში არის განლაგებული. თითქმის ყველა ქვეყანაში არსებობს ტექნოპარკებისა და ბიზნეს-ინკუბატორების ასოციაციები,



რომლებიც ახდენენ მათი საქმიანობის კოორდინაციას, რაც ზრდის ინოვაციური კომპანიების გადარჩენისა და მომავალში წარმატებული განვითარების შანსებს.

ფინეთი წარმოადგენს იმის სანიმუშო მაგალითს, თუ რამდენად უწყობს ხელს სახელმწიფო, საგანმანათლებლო-სამეცნიერო და კერძო კომპანიებს შორის ეფექტიანი კოოპერაცია ეკონომიკის ინოვაციურობას და კონკურენტუნარიანობას შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში. ფინეთის მსოფლიოს შედარებით მაღალგანვითარებული ქვეყნების ჯგუფში დაწინაურებას საფუძვლად უდევს საკონსტრუქტორო სამუშაოების სამეცნიერო-კვლევითი დამუშავებისა და წარმოების ორგანიზაციის ინოვაციური ფორმების ქსელის შექმნა, რომლებიც მოქმედებენ ამ სახელმწიფოს თითქმის ყველა რეგიონში (ტექნოპარკები და ცოდნის ცენტრების პროგრამები), რომლის ფარგლებშიც ცოდნის ცალკეული ცენტრების სპეციფიკური „ნოუ-ჰაუ“-ები მაქსიმალური ეფექტიანობით გამოიყენება საერთო ამოცანების გადასაწყვეტად. ასევე მნიშვნელოვანი როლი შეასრულეს ხელისუფლების რეგიონულმა და ლოკალურმა ორგანოებმა, რომელთა კომპეტენციაშიც შედის რეგიონების ინოვაციური განვითარების სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზაცია.

მცირე ქვეყნები ხასიათდება მსხვილი ტრანსნაციონალური კორპორაციების (ტნკ), კონკურენტუნარიანობის მესამე ფაქტორის მცირე რაოდენობის არსებობით, რომლებიც სახელმწიფოსაგან იღებენ მხარდაჭერას. ტნკ-ს უმაღლესი კონცენტრაციით ხასიათდება მცირე ქვეყნები, დამოუკიდებელი კაპიტალისტური განვითარების შედარებით ხანგრძლივი ისტორიით (ნიდერლანდები, შვეიცარია და შვეცია). მაგალითად, შვეიცარიისა და ნიდერლანდების 5 უმსხვილესი ტნკ კაპიტალიზაციით 2002 წელს მნიშვნელოვნად ჩამორჩებოდა აშშ-სა და იაპონიის ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს, ცოტათი ჩამორჩებოდა იაპონიის ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს, მაგრამ ამ მაჩვენებლით აღემატებოდა საფრანგეთის, გერმანიის, იტალიის, ესპანეთის, კორეის რესპუბლიკის და კანადის ტრანსნაციონალურ კორპორაციებს. მცირე ქვეყნების ტრანსნაციონალური კორპორაციები წარმოადგენენ ეკონომიკის მთავარ „ლოკომოტივებს“, მათ ფუნქციონირებაზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული მცირე ქვეყნების მეურნეობის ინოვაციურობა. ისინი თანაბრად კონკურირებენ მსხვილი ქვეყნების ტრანსნაციონალურ კორპორაციებთან წარმოების გაზრდილი ინტერნაციონალიზაციის საფუძველზე. სამრეწველო ტრანსნაციონალურ კორპორაციებთან ერთად, რომლებიც განსაზღვრავენ მცირე ქვეყნების სასაქონლო ექსპორტს, დიდ როლს ასრულებენ შვეიცარიაში, შვეციაში, ავსტრიაში, ირლანდიაში და საბერძნეთში, ფინანსურ სფეროში მომუშავე ტრანსნაციონალური კორპორაციები. მაგალითად, ჟურნალ „ფორბსი“-ს 2004 წლის მონაცემებით მსოფლიოს 2000

უმსხვილესი ტრანსნაციონალური კორპორაციის რეიტინგში, მცირე ქვეყნების 165 ტრანსნაციონალური კორპორაციიდან, 91 მოქმედებდა მესამე სექტორში (მეორეში – 74).

მცირე ქვეყნების წილი მსოფლიო ინვესტიციებში (21.2%) 15-ჯერ აღემატება მათ წილს მსოფლიოს მოსახლეობაში. პირდაპირი საზღვარგარეთული ინვესტიციების ნაკადებში ქვეყნების პოზიციის მიხედვით, 2001 წელს გამოვყავით მცირე ქვეყნების რამდენიმე ტიპი: (1) შვეიცარია – საზღვარგარეთ მსოფლიოში ერთ-ერთი უმსხვილესი კაპიტალის ნეტო–ექსპორტიორი; (2) ფინეთი, შვეცია, ნიდერლანდები, ნორვეგია – კაპიტალის ნეტო–ექსპორტიორები, მაგრამ უცხოური ტრანსნაციონალური კორპორაციების დიდი გავლენით; (3) ისლანდია – ნეტო–ექსპორტიორი, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მცირე რაოდენობით; (4) ბელგია და ლუქსემბურგი ქვეყანა-რეციპიენტები მცირე ქვეყნებისათვის რეკორდული, ჩადებული და დაგროვილი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების რაოდენობით – თითქმის 932 მილიარდი დოლარი (5) დანია – ქვეყანა, რომელიც ბალანსირებს წმინდა ინვესტორისა და წმინდა რეციპიენტის ზღვარზე; (6) ავსტრია, პორტუგალია და საბერძნეთი – პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ქვეყანა – რეციპიენტები, რომელთაც ჰყავთ საკუთარი ინვესტორები; (7) ირლანდია – ქვეყანა-რეციპიენტი უცხოური სექტორის ჰიპერტროფირებული განვითარებით და სუსტი ადგილობრივი კაპიტალით.

მცირე და საშუალო საწარმოები, კონკურენტუნარიანობის მეოთხე ფაქტორია. ისინი გეოგრაფიულად კონცენტრირდებიან კლასტერებში, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ, ან წარმოადგენენ ღირებულების დამატების გლობალური ჯაჭვის ნაწილს, ჰორიზონტალური კავშირების განვითარებით და ფირმებს შორის გაძლიერებული კოოპერაციით, რაც ამაღლებს მათ კონკურენტუნარიანობას.

მსოფლიო მეურნეობის სისტემაში მცირე ქვეყნები კონკურენტუნარიანობის ზრდის კლასტერული პოლიტიკის გატარებაში პიონერები გახდნენ. 1990-იანი წლებიდან დაწყებული, პატარა ქვეყნების მთავრობებმა მნიშვნელოვანი ყურადღება დაუთმეს, მცირე და საშუალო საწარმოების კლასტერიზაციის ფენომენისა და მისი გავლენის შესწავლას ფირმების, რეგიონებისა და მთლიანად ქვეყნების კონკურენტუნარიანობაზე. გამოყენებულ იქნა კლასტერების გამოყოფის სხვადასხვა მეთოდიკები, რომლებიც, სხვათა შორის, ადრეც იყო ცნობილი: (1) ექსპერტთა შეხედულებები; (2) სპეციალური ინდიკატორები, მაგალითად ლოკალიზაციის კოეფიციენტი; კვლევისათვის ხარჯები – გამოშვების ცხრილების აგება (3) ვაჭრობა; (4) ინოვაციები; (5) გრაფების თეორია და (6) გამოკითხვების ჩატარება. ტრადიციული და მეცნიერტევადი დარგებიდან გამოყოფილ იქნა კლასტერების სამი ტიპი: (1) 43 ეროვნული (მეურნეობის კონკურენ-



ტუნარიანი მომიჯნავე დარგების ჯგუფები), (2) 20 რეგიონული (მათ შორის 8 ტრანსსასაზღვრო ორ და მეტ ქვეყანაში) და (3) 52 ლოკალური კლასტერი (განვითარებადი ერთი დასახლებული პუნქტის ფარგლებში).

„ზემოდან ქვემოთ" კლასტერული პოლიტიკის გატარების გარდა, კლასტერების განვითარების სტიმულირების პროგრამების ინიციატორები შეიძლება იყოს რეგიონული ხელისუფლება, ან მეწარმეთა ადგილობრივი გაერთიანებები, რომლებიც თავიანთი ძალისხმევის კონსოლიდირებას ახდენენ კლასტერული ინიციატივის ფარგლებში, რომლის ქვეშაც იგულისხმება კლასტერის კონკურენტუნარიანობისა და ზრდის ტემპის გადიდება პროცესში კლასტერული ფირმების, სახელმწიფოს და კვლევითი ინსტიტუტების ჩართვით.

დასავლეთ და ჩრდილოეთ ევროპის მცირე ქვეყნების კლასტერების ძირითადი მახასიათებლები შემდეგია: (1) მეცნიერტევადი კლასტერები – ძირითადად ახალგაზრდა (20 წლამდე); კლასტერის ფირმებს შორის პრევალირებენ ბაზარზე ორიენტირებული დროებითი კოალიციები და კავშირები; (2) ტრადიციული კლასტერები ხოჯერ 100 წლამდე ასაკისანი არიან; დომინირებს გრძელვადიანი თანამშრომლობა ფირმებს შორის; ადგილობრივი თანამშრომლობა ეფუძნება ურთიერთმოქმედებას ადგილობრივ მომწოდებლებთან, სახელმწიფო დაწესებულებებთან; ტიპიური ინოვაციური საქმიანობაა – დამატებული ინოვაცია და უკვე არსებული ტექნოლოგიების გამოყენება.

კლასტერიზაცია – უპირატესად წარმოების ორგანიზაციის პოსტფორდისტული მეთოდის გამოვლინებაა, რომელიც დომინირებული გახდა 1970-იან წლებში. სახელმწიფო კლასტერული პოლიტიკა იქცა ერთ-ერთ წამყვან ინსტრუმენტად იმ ღონისძიებათა საერთო კომპლექსში, რომლებიც მიმართულია დასავლეთ და ჩრდილოეთ ევროპის მცირე ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისაკენ, მსოფლიო მეურნეობაში და შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში. ამრიგად, ქვეყნის მიერ შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში მაღალი კონკურენტუნარიანობის მიღწევა, უშუალოდაა დაკავშირებული, წარმოების შიგასაქვეყნო სივრცობრივი ახალი ფორმების წარმოშობასთან და განვითარების სტიმულირებასთან.

## 10.4 კლასტერების კვლევა მცირე ქვეყნებში

მ. პორტერისა და მ. ენრაიტის კვლევების შემდეგ, კლასტერული მიდგომა მრავალ ქვეყანაში სახელმწიფოს კონკურენტუნარიანობის ზრდის სახელმწიფო პოლიტიკის ნაწილი გახდა რეგიონების კონკურენტუნარიანი განვითარების მეშვეობით. დასავლეთ და ჩრდილოეთ ევროპის მცირე ქვეყნები პიონერები იყვნენ თავიანთ ტერიტორიაზე

სამრეწველო და რეგიონული კლასტერების გამოყოფაზე კვლევების ჩატარებაში.

პორტუგალიაში კლასტერების გამოვლენის შესახებ გამოკვლევები დაიწყო 1994 წელს მთავრობის ინიციატივით, რომელმაც მცირე და საშუალო საწარმოების კლასტერების გამოყოფის უფლება მისცა მ. პორტერის ჯგუფს „მონიტორ ჯგუფის“ კომპანიის პროექტის ფარგლებში. გამოყოფილ იქნა მრეწველობის დარგები, რომელთაც დიდი წვლილი შეიტანეს პორტუგალიის კონკურენტუნარიანობის განვითარებაში. კვლევები ჩატარდა საქონლის ყველა ტიპის მიხედვით ექსპორტის სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე. ის საქონელი, რომელმაც თავისი წილი გაზარდა მსოფლიო ექსპორტში, მიჩნეულ იქნა კონკურენტუნარიანად. ის კომპანიები კი, რომლებიც ასეთ საქონელს აწარმოებდნენ და გეოგრაფიულად კონცენტრირებულნი იყვნენ სივრცეში, გაერთიანდნენ კლასტერებად. სულ მ. პორტერის ჯგუფმა გამოყო 33 კლასტერი. ამ გამოყოფილი კლასტერების მთავარი თავისებურებაა მათი ხშირი გეოგრაფიული კონცენტრაცია. კლასტერების განვითარებაზე რამდენიმე წლის დაკვირვების შემდეგ ცხადი გახდა, რომ ზოგიერთი გამოყოფილი კლასტერი ჯერ კიდევ არ იყო კლასტერი, რადგან არ არსებობდა ფირმებს შორის კავშირი, თუმცა კონცენტრირებულნი იყვნენ ერთ შტანდორტში (შესაფერმო კავშირების გარეშე კლასტერი ვერ ვითარდება, რადგან მასში არ არსებობს ინოვაციური გარემო). ასეთი კლასტერები მიაკუთვნეს „განუვითარებელი“ კლასტერების ტიპს. მიუხედავად ამისა, ყველა გამოყოფილმა კლასტერმა მთავრობისგან დახმარება მიიღო, რომელიც მოკლე დროში შეიძლება ტრანსფორმირდეს სრულფასოვან კლასტერულ პოლიტიკად.

ავსტრიაში მკვლევარებმა ხ. გასლერმა და კ. რამერმა გამოყვეს 76 კლასტერი, რომლებიც დაიყო ექვს ძირითად ტიპად: საწარმოო კლასტერები, გამანაწილებელი კლასტერები, ტექნოლოგიური კლასტერები, საექსპორტო კლასტერები, საგანმანათლებლო კლასტერები და შერეული კლასტერები (სხვა ტიპის კლასტერების ელემენტებით). ქვეყნის ექსპორტის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის გასატარებლად გამოყოფილ იქნა 16 სამრეწველო კლასტერი. გამოყოფის პრინციპები იყო შემდეგი: კლასტერები ორიენტირებულნი უნდა იყვნენ მომხმარებელზე და ჰქონდეთ მკაფიო პორიზონტალური და ვერტიკალური კავშირები ფირმებს შორის.

ფინეთში ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობები მაშინვე შეისწავლეს, როგორც კი 1990 წელს გამოქვეყნდა პორტერის წიგნი „ქვეყნების კონკურენტული უპირატესობები“. კვლევა 4 ეტაპად ჩატარდა. პირველ ეტაპზე მოხდა ფინური საქონლის ყველა საექსპორტო ქოტის შედარება ფინური ექსპორტის ქვოტასთან მსოფლიო ექსპორტში. ის დარგები, რომლებშიც გამოვლინდა უარყოფითი სავაჭრო ბალანსი, საერთოდ ამოიღეს სიიდან. ასევე განიხილეს ფინეთის მთავარი სავაჭრო პარტნიორები მოცემული ტიპის პროდუქტის ექსპორტში და თუ ვაჭრობა ხორციელდებოდა მხოლოდ ფინეთის გეოგრაფიულ მეზობლებთან, ასეთი საქონელი საერთოდ გამოირიცხა ანალიზიდან. მეორე ეტაპზე შედგა იმ ფირმების სია, რომლებიც საექსპორტო საქონელს აწარმოებდნენ. ყველა კომპანია და მათ მიერ წარმოებული პროდუქტები დაჯგუფდა ფუნქციური კავშირების მიხედვით. ექსპერტებმა გააკეთეს დასკვნა, გამოყოფილი კლასტერები მართლა ფლობდნენ თუ არა მყარ ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ კავშირებს ფირმებს შორის (მესამე ეტაპი). ამის შემდეგ შეისწავლეს გამოყოფილი კლასტერების ფორმირების ისტორია. ბოლო ეტაპზე დაიწყო ფინეთის კლასტერების უშუალო შესწავლა: ტარდებოდა გამოკითხვები, ემპირიული გამოკვლევები იმის გასარკვევად, თუ როგორ შეიძლებოდა კლასტერის განვითარების სტიმულირება და მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლება. სულ გამოყოფილ იქნა 10 სხვადასხვა სამრეწველო კლასტერი. გამოყოფილი კლასტერები გახდა კლასტერული პოლიტიკის გატარების საფუძველი, რომელიც ცოდნის ცენტრების განვითარების პროგრამასთან ერთად, თავის მხრივ, საფუძვლად დაედო 1990-იან წლებში ქვეყნის კონკურენტუნარიან განვითარებას. უნდა აღინიშნოს, რომ ტელეკომუნიკაციური და ჯანმრთელობის დაცვის კლასტერები, რომლებსაც 1996 წელს მინიჭებული ჰქონდათ „პოტენციურის“ სტატუსი, თანამედროვე პირობებში წარმოადგენენ ფინური ეკონომიკის განვითარების ლოკომოტივებს.

შვედეთში 1991 წელს ეროვნული მასშტაბით გამოყოფილ იქნა 7 კლასტერი: მეტალურგიული/კონსტრუქციული მასალების წარმოება, სატყეო, ტრანსპორტის, ენერგეტიკული, გამანაწილებელი, ტელეკომუნიკაციური და დივერსიფიკაციული მომსახურების. სამუშაოები ჩატარდა მკვლევარების ჯგუფის მიერ მ. პორტერისა და შვედი ეკონომისტის ო. სოლველის ხელმძღვანელობით. 2002 წელს ჩატარდა შვედური კლასტერების მეორე გამოკვლევა. პორტერის მეთოდიკის მიხედვით, ლოკალიზაციის კოეფიციენტისა და დარგთაშორისი ბალანსის ცხრილების გამოყენებით, კლასტერები გამოყოფილ იქნა პრაქტიკულად შვედეთის ყველა რეგიონში. უნდა აღინიშნოს, რომ მეორე შემთხვევაში განისაზღვრა ქვეყნის რეგიონების სპეციალიზაცია, რადგან ლოკალიზაციის კოეფიციენტის მაჩვენებელი არაფერს არ მიუთითებს იმაზე, ფუნქციონირებს თუ არა რეგიონში რამდენიმე მცირე ფირმა კლასტერებში, თუ მოქმედებს მხოლოდ ერთი მსხვილი კომპანია.

ბელგიაში წარმოების კლასტერიზაციის ფენომენი შეისწავლეს რეგიონულ დონეზე (ქვეყნის სამ რეგიონში - ფლანდრიაში,

ვალონიასა და ბრიუსელში), რეგიონული კლასტერების ქვეშ იგულისხმებოდა საწარმოების, კვლევითი (საგანმანათლებლო) სასწავლო ორგანიზაციების, ადგილობრივი კერძო და საზოგადოებრივი ორგანოების ჯგუფები, რომლებიც ხელს უწყობდნენ მეწარმეებს და ერთიანდებოდნენ მჭიდრო გეოგრაფიულ და ტექნოლოგიურ ქსელში. კვლევების შედეგად განისაზღვრა ხუთი, ეგრეთ წოდებული, მეგაკლასტერი: აგრო-კვებითი კლასტერი, ტრანსპორტი და განაწილება, მშენებლობა და მეტალურგია, ქიმიური მრეწველობა, მომსახურება. ვალონიაში მ.პორტერის მეთოდიკის თანახმად, გამოიყო რეგიონის ტექნოლოგიური კონკურენტუნარიანობის 40 სფერო.

დანიაში გამოიყო 13 რეგიონული და 16 ნაციონალური „კონკურენტუნარიანობის კლასტერი". ასეთი კლასტერების შექმნის იდეა დაეფუძნა იმას, რომ მომავალში მათ ექნებოდათ განსაკუთრებული „ნოუ-ჰაუ", რომელიც აუცილებელია ქვეყნის განვითარებისათვის. გამოყოფილ კლასტერებში იწარმოება, როგორც მრეწველობის ტრადიციული დარგების ნაწარმი (ტანსაცმელი, ავეჯი), ისე უახლესი პროდუქტები (მობილური და თანამგზავრული კავშირების საშუალებები).

ირლანდიაში კლასტერების კვლევა საკმაოდ გაფანტულად ჩატარდა. ერთის მხრივ, გამოიყო ქვეყნის ტრადიციული სპეციალიზაციის დარგების რამდენიმე ჯგუფი, რომლებიც მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტულ უპირატესობებს ფლობდნენ, მეორეს მხრივ, ჩატარდა ირლანდიის სპეციალიზაციის უახლესი დარგის – ინფორმაციულ-ტელეკომუნიკაციური ტექნოლოგიების სრულყოფილი კვლევა. თავისი განვითარების დადებითი დინამიკით გამოიყო 2 რეგიონული კლასტერი – გოლუეი, დუბლინი და რამდენიმე მცირე კლასტერი – კორკი და ლიმერიკ/შენონი. აღინიშნა, რომ ირლანდიის ახალი სპეციალიზაციის ყველა კლასტერი შეიქმნა უცხოური ტრანსნაციონალური კორპორაციების ბაზაზე. სხვა ქვეყნებში ასეთი ტიპის კლასტერები პრაქტიკულად არ გვხვდება.

ნორვეგიაში მცირე და საშუალო საწარმოების კონცენტრაციის აღსანიშნავად გამოიყენება ტერმინი „სამრეწველო რაიონი". პოტენციური სამრეწველო რაიონები უნდა აკმაყოფილებდნენ შერჩევის სამ კრიტერიუმს: (1) ჰქონდეთ სამუშაო ძალის ჩამოყალიბებული ბაზარი, (2) ჰქონდეთ დასაქმების კოეფიციენტი,[1] რომელიც უდრის არა ნაკლებ სამს და (3) ჰქონდეს არა ნაკლებ ერთ დარგში დასპეციალიზებული 10 ფირმა, რომლებიც უზრუნველყოფდნენ არა ნაკლებ 200 სამუშაო ადგილს. კვლევის შედეგების მიხედვით, ეს კრიტერიუმები დააკმაყოფილეს 55-მა სამრეწველო რაიონმა და კიდევ მომსახურების სფეროზე დასპეციალიზებულმა 7-მა რაიონმა. მათში დასაქმე-

1 დასაქმების კოეფიციენტი (ლოკალიზაციის კოეფიციენტის სახესხვაობა) უდრის მოცემულ სამრეწველო რაიონში გარკვეულ დარგში დასაქმებულთა წილის თანაფარდობას მთლიანად ნორვეგიაში ამ დარგში დასაქმებულთა წილთან.



ბული იყო ნორვეგიის მრეწველობაში დასაქმებული მუშების 22%.

საბერძნეთი მიეკუთვნება ქვეყანას, სადაც ნაკლებადაა განვითარებული კლასტერული კვლევები. მცირე და საშუალო ბიზნესის ხელშეწყობის პროგრამის ფარგლებში ევროკავშირში გამოიყო მხოლოდ 2 ლოკალური კლასტერი – ვოლოსი (ლითონის ნაკეთობების წარმოება) და ირაკლიონი (კვების პროდუქტების წარმოება).

ისლანდიაში და ლუქსემბურგში ქვეყნების მოსახლეობის მცირე რიცხოვნობის გამო კლასტერული პოლიტიკა ისე აქტუალური არაა, როგორც სხვა მცირე ქვეყნებში.

კლასტერების განსაკუთრებული ტიპია ტრანსსასაზღვრო კლასტერები. მათში რეალიზდება სუპრანაციონალური კონკურენტული უპირატესობა, რომელიც მ. ენრაიტმა გამოყო ქიმიური მრეწველობის შტანდორტების კვლევის საფუძველზე მდინარე რეინზე გერმანიასა და შვეიცარიაში. ევროკავშირის ექსპერტებმა გამოყვეს 5 ტრანსსასაზღვრო კლასტერი, რომლებიც დაჩქარებული ტემპებით ვითარდება და რომლებსაც აქვს კარგი შესაძლებლობები, რათა მყარნეობის თაყვანთ დარგში გახდნენ მსოფლიოში ერთ-ერთი ლიდერები (განსაკუთრებით „ბიოდოლინა „ და „დოლინა მედიკონი").

მცირე ქვეყნებში გეოგრაფიული მახასიათებლით შეიძლება გამოიყოს კლასტერების ოთხი ტიპი:

1. ნაციონალური კლასტერები – მომიჯნავე კონკურენტუნარიანი დარგების არასივრცობრივი ჯგუფები, რომლებიც ძირითადად გამოყოფილია ლოკალიზაციის კოეფიციენტის და МОБ მეთოდიკის გამოყენებით;

2. რეგიონული კლასტერები, რომლებიც რეგიონის ფარგლებში არიან განლაგებულნი და გამოიყოფიან ანკეტური გამოკითხვების ან საექსპერტო შეფასებების დახმარებით;

3. ტრანსსასაზღვრო კლასტერები, რომლებიც ვითარდებიან ორი ან მეტი ქვეყნის რეგიონებში;

4. ლოკალური კლასტერები, რომლებიც ერთ ქალაქში არიან განლაგებულნი; მათ აგრეთვე მიეკუთვნება ნორვეგიაში გამოყოფილი „სამრეწველო რაიონები".

კლასტერების გამოყოფის შემდეგ შეიძლება დაიწყოს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების კლასტერული პოლიტიკის გატარება. თანამედროვე პირობებში გამოყოფენ კლასტერული პოლიტიკის ორ თაობას. პირველი თაობის კლასტერული პოლიტიკა წარმოადგენს ღონისძიებათა კომპლექსს, რომელიც ხორციელდება სახელმწიფოს მიერ კლასტერის იდენტიფიკაციის, ფირმების მიერ ფორმირებული კლასტერების საქმიანობის განსაზღვრის, კლასტერის მხარდამჭერი სახელმწიფო ორგანოების შექმნის, ქვეყანაში ყველა კლასტერის განვითარების სტიმულირების საერთო პოლიტიკის განხორციელების მეშვეობით. პირველ ეტაპზე კვლევებში წამყვან

როლს ასრულებენ ეკონომიკური გეოგრაფები და რეგიონული ეკონომისტები, რომლებმაც სივრცობრივი მოდელირების საშუალებების დახმარებით, უნდა გამოავლინონ კლასტერები და განსაზღვრონ მათი შემადგენლობა. მეორე თაობის კლასტერული პოლიტიკა ემყარება, ქვეყანაში არსებული კლასტერების შესახებ კარგ ცოდნას. იგი გულისხმობს ინდივიდუალურ მიდგომას თითოეული კლასტერის განვითარების პრობლემებისადმი, რადგან სახელმწიფოს შეუძლია გამოვიდეს მენეჯერის, დამკვეთის, საწარმოო პროცესის ინიციატორის, ბროკერის როლში და კლასტერებში მომუშავე ფირმების დაფინანსების წყაროდ. მაგალითად, ენრაიტი გამოყოფს კლასტერული პოლიტიკის 4 სხვადასხვა ტიპს, რომლებიც ურთმანეთისაგან განსხვავდება მისი გატარების დროს სახელმწიფოს როლით:

1. კატალიტიკური კლასტერული პოლიტიკა, როდესაც მთავრობა დაინტერესებულ მხარეებს (მაგალითად, კერძო კომპანიები და კვლევითი ორგანიზაციები) ერთმანეთთან აკავშირებს, მაგრამ უზრუველყოფს პროექტის შეზღუდულ ფინანსურ მხარდაჭერას;

2. მხარდამჭერი კლასტერული პოლიტიკა, როცა სახელმწიფოს კატალიტიკური ფუნქცია ივსება მისი ინვესტიციებით რეგიონების ინფრასტრუქტურაში, განათლებაში, ტრენინგში და მარკეტინგში კლასტერების განვითარების სტიმულირებისათვის;

3. დირექტიული კლასტერული პოლიტიკა, როცა სახელმწიფოს მხარდამჭერი ფუნქცია ივსება სპეციალური პროგრამების გატარებით, რომლებიც მიმართულია რეგიონების სპეციალიზაციის ტრანსფორმაციაზე კლასტერების განვითარების მეშვეობით;

4. ინტერვენციონისტული კლასტერული პოლიტიკა, როცა მთავრობა თავისი დირექტიული ფუნქციის შესრულებასთან ერთად, კერძო სექტორისაგან იღებს პასუხისმგებლობას, კლასტერების შემდგომი განვითარების შესახებ გადაწყვეტილებაზე და ტრანსფერტების, სუბსიდიების, შეზღუდვების ან რეგულირების, აგრეთვე კლასტერში ფირმებზე აქტიური კონტროლის მეშვეობით, ახდენს მის სპეციალიზაციას.

ამრიგად, ქვეყანაში მეწარმეობის დასახული მიზნებისა და კულტურის მიხედვით, სახელმწიფოს შეუძლია სხვადასხვა როლი შეასრულოს კლასტერული პოლიტიკის გატარებაში. მცირე ქვეყნების მისამართით უნდა ითქვას, რომ მცირე ქვეყნების უმეტესობაში თანამედროვე პირობებში ხორციელდება პირველი თაობის კლასტერული პოლიტიკა, რადგან კვლევები კლასტერების გამოყოფის შესახებ კვლავ გრძელდება. მეორე თაობის სახელმწიფო კლასტერული პოლიტიკა, რომელიც შეიძლება მივაკუთვნოთ მხარდამჭერის ტიპს, ენრაიტის მიხედვით, ტარდება ფინეთში, ავსტრიაში, შვეიცარიაში და ნიდერლანდებში, სადაც 2002 წელს ქვეყნის მთავრობის მიერ ინიცირებულ იქნა პროგრამა, რომელიც ორიენტირებულია ეროვნული



კლასტერების ინდივიდუალური პრობლემების გადაჭრაზე.

მცირე ქვეყნებში კვლევის შედეგები ეშთხვევა სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოების მოქმედების ზოგად ტენდენციას კლასტერების მიმართ. მაგალითად, ენრაიტის კვლევის თანახმად, 160 რეგიონული კლასტერიდან 40%-ში, ხელისუფლების რეგიონული და ლოკალური ორგანოები ატარებენ მხარდამჭერ კლასტერულ პოლიტიკას. კატალიტიკური პოლიტიკა ტარდება ხელისუფლების ნაციონალური, რეგიონული და ლოკალური ორგანოების მიერ, რეგიონული კლასტერების დაახლოებით 20%-ის მიმართ, დირექტიული პოლიტიკა – კლასტერების 5%-ის მიმართ, ინტერვენციონისტური პოლიტიკა კი – 2-3% კლასტერებისათვის.

## 10.5 კლასტერული ინიციატივები და კლასტერული მენეჯმენტი

კლასტერული პოლიტიკის გატარების ინიციატორებად შეიძლება გამოვიდნენ არა მხოლოდ მართვის ცენტრალური ორგანოები, რომლებიც კლასტერულ პოლიტიკას „ზემოდან" ატარებენ, არამედ რეგიონული ხელისუფლებაც, ან მეწარმეთა ადგილობრივი გაერთიანებები, რომლებიც გვთავაზობენ კლასტერების „ქვემოდან" განვითარების სტიმულირების პროგრამის რეალიზაციას. ასეთმა პროგრამებმა მიიღეს სახელწოდება კლასტერული ინიციატივა (cluster initiative), რომელიც განისაზღვრება, როგორც განსაზღვრულ რეგიონში კლასტერის კონკურენტუნარიანობის ზრდისა და ზრდის ტემპების გადიდების ორგანიზებული მცდელობა, პროცესში კლასტერული ფირმების, სახელმწიფოს ან კვლევითი ინსტიტუტების ჩართვით [Sölvell, Lindgwist, Ketels, 2003]. აუცილებელია განვასხვავოთ ტერმინი „კლასტერული ინიციატივა", რომლის ფარგლებშიც ქვემოდან ინიცირდება რეგიონის მეურნეობისა და ფირმების კონკურენტუნარიანობის ზრდის პროგრამა და ტერმინი „რეგიონული კლასტერი" ან „სამრეწველო კლასტერი", რომლებიც გამოიყოფა მათემატიკური მეთოდების დახმარებით. მათ მიმართ შეიძლება არ გატარდეს არავითარი მიზანმიმართული სახელმწიფო პოლიტიკა.

კლასტერული ინიციატივების შესახებ ცოდნის განზოგადოების მიზნით შეჯდმა ეკონომისტებმა ო. სოლველმა, გ. ლინდკვისტმა და კ. კეტელსმა ჩაატარეს გამოკვლევა, რომლის შედეგადაც გაირკვა, რომ 2003 წელს მსოფლიოში განვითარდა 509 კლასტერული ინიციატივა. 238 ინიციატივის წარმომადგენლები მონაწილეობდნენ გამოკითხვაში, რომლებიც ამ მკვლევარებმა ჩაატარეს. ქვეყნების მიხედვით ისინი შემდეგნაირად განაწილდნენ: ახალი ზელანდია – 32 კლასტერული ინიციატივა; აშშ – 28; დიდი ბრიტანეთი – 25; იაპონია – 20; ავსტრალია, ავსტრია და ესპანეთი – 33; ფინეთი და შვეიცია – 11-11; გერმანია – 10; ბელგია და დანია – 8-8; უნგრეთი, ნიდერლანდები,

საფრანგეთი და ტრანსსასაზღვრო კლასტერები (კლასტერები, რომლებიც განლაგებულნი არიან რამდენიმე სახელმწიფოს ტერიტორიაზე) – 5-5; კანადა და ნორვეგია – 4-4; კვიპროსი, მონგოლეთი, თურქეთი და ესპანეთი – 2-2; ირლანდია, ისლანდია, ლატვია, ლიტვა, მალაიზია, პოლონეთი, ჩილე, შვეიცარია და სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკა – 1-1 კლასტერული ინიციატივა.

სხვადასხვა ქვეყნების მეცნიერები და პრაქტიკოსები, განსხვავებულად ხედავენ კლასტერების როლს ქვეყნის ან რეგიონის კონკურენტუნარიანობის ზრდაში. შეიძლება გამოვყოთ მიზნები, რომლებიც არსებობენ გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების კლასტერულ ინიციატივებში, მაგალითად,: „სპეციალისტების ბაზრის სფეროში შეგროვება“, ან „ახალი ტექნოლოგიური სტანდარტების“ დამყარება. ყველა 25 გამოვლენილი მიზანი შვედმა მკვლევარებმა დაყვეს 6 სეგმენტად, ამასთან მათ აღნიშნეს, რომ თითოეულ კლასტერულ ინიციატივაში ისმება 4-5 სეგმენტის მაჩვენებლების გაუმჯობესების ამოცანა (ნახ. 42).

კლასტერული ინიციატივების აბსოლუტურ უმრავლესობას (89%) ჰყავს თავისი მენეჯერი (facilitator), ზოგიერთს (68%) – მენეჯერების მთელი გუნდი. კლასტერული მენეჯერების უმეტესობას აქვს კლასტერის რომელიმე ფირმაში მრავალწლიანი მუშაობის გამოცდილება, რადგან ეს მათ ეხმარება თავისი კლასტერის (გამოკითხულთა 87%) ძლიერი მხარეების შეფასებაში და გაუმჯობესებაში, ანუ ისინი იმედს ამყარებენ საკუთარ ძალებზე. მენეჯერთა მხოლოდ 36% ეყრდნობა საერთაშორისო პროექტების ჩატარებას მათი კლასტერული ინიციატივის მხარდასაჭერად [Sölvell, Lindgwist, Ketels, 2003].




**ნახ. 42 კლასტერული ინიციატივების მიზნების ექვსი ჯგუფი**
**წყარო: [Sölvell, Lindgwist, Ketels, p.12]**



კლასტერულ ინიციატივებთან დაკავშირებით განვითარდა კლასტერული კონსალტინგი – მომსახურების გაწევა განსაზღვრული კლასტერის რეგიონის ტერიტორიაზე გამოყოფის პროექტთან დაკავშირებით, აგრეთვე კლასტერული ინიციატივების მართვის თეორიული საფუძვლების სწავლება, წარმატებული კლასტერული პროექტების გასაღებების მეთოდის გამოყენებით და კლასტერული მენეჯმენტი – კლასტერების მართვის შესახებ სწავლების სისტემა. მაგალითად, ე. დუჩმა, კატალონიის კონსალტინგური კომპანიის „კომპეტიტივენეს“-ის ხელმძღვანელმა შესთავაზა პოტენციური კლასტერის ბიზნეს-ანალიზის ზოგადი სქემა, რომელიც შედგება ათი ძირითადი ეტაპისგან – კლასტერის საზღვრების დადგენით, განვითარების სტრატეგიის გამომუშავებით, მისი ინოვაციური პოტენციალის კვლევით, საერთაშორისო ბაზარზე გასასვლელად [Duch, 2003]. ჰოლანდიელმა მეცნიერმა. ა. ლაგენდაიკმა კი წამოაყენა 7 ეტაპისაგან შემდგარი კლასტერის განვითარების სტრატეგია [Lagendijk, 1999]. სხვა ანალიტიკოსმა, ახალზელანდიელმა ა. ფუქს-უილიამსმა, შემოიღო 12 ეტაპისგან შემდგარი კლასტერული ინიციატივის მენეჯერის მოქმედების სქემა [Flowes-williams, 2003]:

1. რეგიონში კლასტერის საჭიროების განმარტება;
2. კლასტერის იდენტიფიკაცია;
3. საწყისი ანალიზი;
4. გუნდის ფორმირება;
5. სასურველი შედეგების განსაზღვრა;
6. სასურველი შედეგების მიღწევის გეგმის შედგენა;
7. დაუყოვნებლივი მოქმედებების გეგმის შედგენა;
8. კლასტერული ინიციატივის დაწყება;
9. კლასტერის განვითარების ფორმალიზაცია;
10. კლასტერის განვითარების გეგმის სრულყოფა;
11. კლასტერის განვითარების შეფასება;
12. კლასტერის ფუნქციონალური შეერთება სხვა კლასტერულ ინიციატივებთან.

ფუქს-უილიამსი მენეჯერს გადამწყვეტ როლს ანიჭებს კლასტერული ინიციატივის ორგანიზაციისას. „საბაზრო ძალები ქმნიან კლასტერს, მაგრამ არ შეიძლება კლასტერის მდგრადი ზრდა დავტოვოთ საბაზრო ძალების ხელში“, -აღნიშნავს ის [Flowes - Williams, 2003, p.3]. მისი აზრით, მაღალგანვითარებული კლასტერები გამოირჩევა პარტნიორებს შორის მაღალი ნდობით, სპეციფიკური ინფორმაციის სწრაფი გაცვლით, ფირმებს შორის ერთდროული მეტოქეობით და თანამშრომლობით, კლასტერის წევრი საწარმოების გეოგრაფიული სიახლოვით, საზოგადოებრივი ინვესტიციების არსებობით და ჩომაგალი განვითარების კონკრეტული პროგრამით.

**საკონტროლო კითხვები:**

1. *როგორ განისაზღვრება მცირე ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის დონე?*
2. *დაახასიათეთ მენეჯმენტის განვითარების შვეიცარიული ინსტიტუტის რეიტინგი და მსოფლიო ეკონომიკური ფორუმის რეიტინგი;*
3. *განიხილეთ კონკურენტუნარიანობის ფაქტორები და კლასტერული*
7. *პოლიტიკის გატარება მცირე ქვეყნების მაგალითზე;*
4. *როგორ მიმდინარეობს კლასტერების კვლევა მცირე ქვეყნებში?*
5. *განასხვავეთ ერთმანეთისაგან კლასტერული პოლიტიკის ოთხი ტიპი ენრაიტის მიხედვით;*
6. *რა არის კლასტერული ინიციატივა?*
7. *განმარტეთ ცნებები „კლასტერული ინიციატივა“ და „რეგიონული კლასტერი“, „კლასტერული კონსალტინგი”?*



# თავი 11. რეგიონული ინტეგრაცია და ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა

## 11.1 რეგიონული ინტეგრაციიდან მაქსიმალური სარგებლის მიღების მექანიზმი

თანამედროვე პირობებში რეგიონული ინტეგრაციის პროცესის აქტივიზაცია განპირობებულია მთელი რიგი ფაქტორებით. ზოგიერთი მათგანი ფორმულირებულია მიზნების სახით. იმ მიზნებს შორის, რომლებიც ღიად ან სავარაუდოდ არიან ფორმულირებულნი, შემდეგია:

1. მთავრობების მისწრაფება, რათა თავიანთი თავი წარმოაჩინონ შედარებით მიმზიდველი პოლიტიკის, დემოკრატიული ცვლილებების სახით და ამის შესახებ ინფორმაცია მიაწოდონ სამამულო და უცხოელ ინვესტორებს.

2. მნიშვნელოვანი ბაზრების შედარებით საიმედო ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფისაკენ მისწრაფება.

3. გლობალიზაციის ზემოქმედება, რომელიც კომპანიებს და ქვეყნებს აიძულებს აამაღლონ ეკონომიკური ეფექტიანობა უფრო მსხვილ ბაზრებზე გასვლის გზით, გააძლიერონ კონკურენციული ბრძოლა და ხელმისაწვდომი გახადონ საზღვარგარეთული ტექნოლოგიები და ინვესტიციები.

4. მთავრობების სუვერენიტეტის შენარჩუნებისაკენ მისწრაფება ეკონომიკის მართვის სფეროში სხვა ქვეყნებთან გაერთიანების გზით, რადგან ეროვნული სახელმწიფოების უმეტესობას არ შეუძლიათ მარტოდ მოქმედება თავიანთი შეზღუდული სიდიდეების გამო.

5. კონკურენტულ სფეროებში უფრო ღრმა და სწრაფი ღონისძიებების განხორციელებისათვის, მრავალმხრივი თანამშრომლობის სისტემისათვის ბიძგის მიცემისაკენ მისწრაფება.

6. მეზობელი სახელმწიფოებისათვის დახმარებისაკენ მისწრაფება, რათა მათ მიაღწიონ სტაბილურობას და აყვავებას როგორც ალტრუისტული მოტივებით, ისე იმისათვის, რომ თავი დააღწიონ სოციალური მღელვარებისა და მოსახლეობის მიგრაციის გავრცელებას.

რატომ სარგებლობს რეგიონული ინტეგრაცია ასეთი პოპულარობით, რომელიც წარმოადგენს არადისკრიმინაციული თავისუფალი ვაჭრობის მკრთალ ასლს? მთავრობებმა შეიძლება უპირატესობა მიანიჭონ რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირებს და არა ვაჭრობის ცალმხრივ ლიბერალიზაციას რიგი მიზეზების გამო. მათთვის უფრო მარტივია საბაზრო ხელისუფლების გამოყენება აუტსაიდე-

რების წინააღმდეგ, სავაჭრო პოლიტიკის კოორდინაციის დახმარებით შესაძლოა, ისინი უფრთხილდებიან პარტნიორების ბაზრებთან ხელმისაწვდომობის უპირატესობებს და მიაჩნიათ, რომ მას უფრო ჩქარა მიაღწევენ, თუ ურთიერთობის პრინციპს გახდიან საკუთარ ბაზრებთან მისაწვდომობის პირობად. მათ შეიძლება უპირატესობა მიანიჭონ პარტნიორების ბაზრებთან პრეფერენციულ (არაპრეფერენციულის საწინააღმდეგოდ) მისაწვდომობას. გარდა ამისა, მათ შეიძლება რეგიონული ბაზარი სჭირდებათ, როგორც პროტექციონისტული საფუძველი სამამულო მრეწველობის განვითარებისათვის. ჩვენი აზრით, ორი უკანასკნელი მოსაზრება არადამაჯერებლად ჟღერს.

ცხადია, რომ შეღავათები რეგიონული ინტეგრაციის პროცესში მონაწილეობისათვის მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პარტნიორების წარმატებულ შერჩევაზე. ამ თვალსაზრისით, არსებული მოსაზრება „ბუნებრივ „სავაჭრო პარტნიორზე გამოუსადეგარია. ეკონომიკური დივერგენციის ან კონვერგენციის წარმოშობა, „ჩრდილოეთი – ჩრდილოეთი „ ან „სამხრეთი – სამხრეთი“ ტიპის მიხედვით რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის შექმნის შედეგად, დამოკიდებულია საფუძვლად აღებულ მოდელზე და საწყის პოლიტიკურ პოზიციაზე. არსებობს მთელი რიგი მიზეზები, რომლებიც განაპირობებენ მეზობელ ქვეყნებს შორის სავაჭრო ბლოკების წარმოშობის აშკარა ტენდენციას, კერძოდ, სავაჭრო ხარჯების შემცირების სურვილი, სასაზღვრო ფორმალობების შერბილების ან შეცვლის დახმარებით, რათა გაამარტივდეს საგადასახადო შემოსულობათა აკრეფა.

განვითარებადი ქვეყნებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს „ჩრდილოეთ-სამხრეთი“ და არა „სამხრეთი-სამხრეთი“ ტიპის რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის შექმნას. თუ რომელიმე განვითარებადი ქვეყანა მიზნად ისახავს რეგიონული ინტეგრაციის კურსის გატარებას, მისთვის თითქმის ყოველთვის უკეთესი იქნება ხელშეკრულების დადება დიდ და მდიდარ ქვეყანასთან, ვიდრე პატარასთან და ღარიბთან. რაც შეეხება ვაჭრობას, დიდი და მდიდარი ქვეყანა ალბათ საქონლის უფრო ეფექტიანი მიმწოდებელი და სტიმული იქნება ადგილობრივი მწარმოებლებისათვის კონკურენციული ბრძოლის გასააქტიურებლად. ეს რეკომენდაცია არ არის აბსოლუტური „ჩრდილოეთი-სამხრეთი“ ტიპის რეგიონულმა ინტეგრაციულმა კავშირმა რომ სტაბილური სარგებელი მოიტანოს, საჭიროა მთელი რიგი პირობების დაცვა. ამასთან, „ჩრდილოეთ-სამხრეთის“ ვარიანტი ხელმისაწვდომი როდია ყველა განვითარებადი ქვეყნისათვის.

ბევრი ქვეყანა რამდენიმე რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის წევრია. თუ ეს ხელშეკრულებები თავსებადია, მრავალმხრივი წევრობა შეიძლება იყოს უაღრესად სასარგებლო იმ პირობით, რომ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის შექმნა თავისთავად სასურ



ველია. თუმცა აქ თავისი საშიშროებებიც არსებობს. მაგალითად, რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის წევრებს შორის შეიძლება წარმოიშვას წინააღმდეგობა პოლიტიკაში მესამე ქვეყნებთან მიმართებით; მათ შეიძლება გამოიყენონ სხვადასხვა წესები, რომლებიც არეგულირებენ სხვადასხვა წყაროებიდან მიღებულ ერთი და იგივე საქონლის იმპორტს, ან სხვადასხვა ტექნიკური მოთხოვნები – ყველაფერი ეს იწვევს გართულებას, ხარჯების ზრდას და ვაჭრობის არამდგრადობას. რისკთანაა დაკავშირებული ასევე ორგანიზებულ შეთანხმებებში მონაწილეობა, სადაც ერთი ქვეყანა აწარმოებს თავისუფალ ვაჭრობას მრავალ ქვეყანასთან, რომელთა შორისაც თავისუფალი ვაჭრობა არ არსებობს. ამ შემთხვევაში ქვეყანა „ღერძი“ მნიშვნელოვან უპირატესობებს იღებს და მან შეიძლება ამოქაჩოს სარგებელი იმ ქვეყნების ფირმებიდან და ინვესტიციებიდან, რომლებიც პერიფერიის როლს ასრულებენ.

მნიშვნელოვანი განსხვავება არსებობს თავისუფალი ვაჭრობის ზონებსა და საბაჟო კავშირებს შორის. ამ უკანასკნელთა თავისებურება, საშინაო თავისუფალ ვაჭრობასთან ერთად, რომელიც დამახასიათებელია ყველა თავისუფალი ვაჭრობის ზონისათვის, საერთო საგარეო ტარიფია, ან, მკაცრად თუ ვიტყვით, ერთიანი სავაჭრო პოლიტიკა მესამე ქვეყნების მიმართ. თავისუფალი ვაჭრობის ზონის შექმნა მარტივია. ინსტიტუციონალურად იგი არ გამოირჩევა განსაკუთრებული სირთულით, მაშინ როცა საბაჟო კავშირში გაერთიანებისათვის აუცილებელია საერთო საგარეო ტარიფის განხილვა და მიღება, შემდეგ კი სავაჭრო პოლიტიკაში ყველა მომდევნო ცვლილების კოორდინაცია. თავისუფალი ვაჭრობის ზონაში ხშირად არსებობს საშიშროება, როცა საქონელი ქვეყანაში შემოდის ყველაზე დაბალი საბაჟო ტარიფებით, შემდეგ კი განბაჟების გარეშე იგზავნება სხვა წევრ ქვეყნებში. თუ არ გავითვალისწინებთ დამატებით სატრანსპორტო ხარჯებს, ასეთი სქემა ეკონომიკურად ეფექტიანია, რადგან მცირდება მოქმედი (ფაქტიური) ტარიფი, მაგრამ ამასთან ერთად ირღვევა თავად თავისუფალი სავაჭრო ზონის წევრი ქვეყნების სატარიფო სისტემა. მთავრობები ცდილობენ ამის არდაშვებას და შემოაქვთ საქონელთა წარმოშობის წესები, რომლებიც განბაჟებისაგან ათავისუფლებს მხოლოდ ადგილობრივი წარმოების საქონელს. ასეთ წესებს პროტექციონისტური ხასიათი აქვს და შეუძლია მნიშვნელოვნად შეამციროს თავისუფალი სავაჭრო ზონების ფასეულობა. საბაჟო კავშირები ასეთ პრობლემებს არ ეჯახებიან და მათ შეუძლიათ უზრუნველყონ უფრო მჭიდრო ინტეგრაცია. დაბოლოს, თავისუფალი სავაჭრო ზონები უფრო ლიბერალურ პოლიტიკას ატარებენ მესამე ქვეყნების მიმართ, ვიდრე საბაჟო კავშირები. მათ აქვთ უფრო მცირე საბაზრო ძალა, რადგან წევრ ქვეყნებს შეუძლიათ ერ-

თმანეთთან კონკურირება ტარიფების შემცირებით, რითაც ზრდიან თავიანთ წილს იმპორტში და ტარიფებიდან შემოსულობებს რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის ფარგლებში.

ტარიფების სიდიდეზე გავლენას ახდენს ლობირება; გასაგებია, რომ მისგან შეიძლება დაზარალდნენ როგორც თავისუფალი ვაჭრობის ზონები, ისე საბაჟო კავშირები. ორივე შემთხვევაში იგულისხმება, რომ საშინაო თავისუფალი ვაჭრობის წესების სისტემიდან გამონაკლისი, რომელიც მიღებულია მოლაპარაკებების შედეგად რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის ფორმირებისას, ალბათ გამოიწვევს ვაჭრობის ხარისხის დაცემას და როგორც შედეგი, პოტენციური სარგებლის შემცირებას. საბაჟო კავშირების შემთხვევაში შეთანხმებები ხელს შეუწყობს პირობების ცვლილებას მომავალი ლობირებისათვის, თუმცა წინასწარ არ შეიძლება იმის თქმა, მოხდება თუ არა ძვრა, პროტექციონიზმის გაძლიერების ან შემცირების მიმართულებით.

თუ ქვეყნები ტარიფებს შემოსავლების წყაროდ იყენებენ, მაშინ მცირე განვითარებადი ქვეყნებისათვის შეიძლება მომგებიანი აღმოჩნდეს საერთო ბაზარში გაერთიანება და კონკურენციის ზრდისა და მასშტაბის ეფექტიდან სარგებლის ნახვა, მესამე ქვეყნებთან ვაჭრობის ტარიფებიდან შემოსულობების ერთდროული ზრდით. განხილვას საჭიროებს შემოსავლებთან დაკავშირებული სხვა რთული საკითხებიც, მაგალითად: რითი შეიძლება შევცვალოთ ის შემოსავლები, რომლებიც დაიკარგა ბლოკის პარტნიორ ქვეყნებს შორის ვაჭრობაზე ტარიფების შეცვლისას და როგორ შეიძლება თავიდან ავიცილოთ ოპტიმალურ დონეზე დაბლა გადასახადების შემცირება ბლოკის წევრებს შორის ფისკალური კონკურენციის შედეგად.

## 11.2 რეგიონული ინტეგრაცია და ინვესტიციები

ინვესტიციური აქტიურობის სტიმულირება წარმოადგენს მრავალი რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანას. ასეთი პოზიციის ლოგიკა შემდეგში მდგომარეობს: უფრო ფართო ბაზრებმა, კონკურენციის გაძლიერებამ და პოლიტიკისადმი ნდობის ამაღლებამ, უნდა მოახდინოს ინვესტიციების სტიმულირება და ამით გაზარდოს შემოსავლები. ეს არგუმენტაცია აქტუალურია ყველა კაპიტალური დაბანდებისთვის, მაგრამ შედარებით თვალსაჩინო დადატურებას იგი პოულობს პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების სახით.

პირველი რეგიონული ინტეგრაციული კავშირები ჩამოყალიბდა აქტივიზმისა და ინტერვენციონიზმის პრინციპებზე, რომელმაც რეგიონული ინტეგრაცია გადააქცია იმპორტის შიდა წარმოებით ჩანაცვლებად რეგიონულ დონეზე. ასეთი პოლიტიკა თითქმის მთლიანად ჩავარდა და გამოიდევნა გაცილებით ფართო საბაზრო-ორიენტირებული მიდგომით, რომლის დროსაც აქცენტი კეთდება ისეთ პოლიტიკაზე, რომელიც იძლევა სამართლიანი საინვესტიციო რეჟიმის გარანტიას. ეს გარანტიები ხშირად რეალიზდება ორმხრივი საინვესტიციო ხელშეკრულების ან რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების სპეციალური განაყოფების ფარგლებში. ორმხრივი საინვესტიციო ხელშეკრულებები, როგორც წესი, ხელს უწყობს ინვესტიციების მოზიდვას, კრძალავს რა გარკვეულ ეკონომიკურ ღონისძიებებს, მაგრამ არ მოითხოვს ინვესტირების აქტიური წახალისების პოლიტიკის გატარებას. მიუხედავად ამისა, მათ მნიშვნელოვანი როლი შეუძლიათ შეასრულონ ინვესტიციების ნაკადების ზრდაში.

გაცილებით უფრო პოზიტიურად გამოიყურება მტკიცება იმის შესახებ, რომ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი ხელს უწყობს მთლიანად მთავრობის პოლიტიკისადმი ნდობის ამაღლებას და, როგორც შედეგი, იწვევს ინვესტიციების საერთო მოცულობის გაზრდას, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას. ჩვენ მიგვაჩნია, რომ „სამხრეთ-სამხრეთი“ ტიპის რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი ვერ შეძლებს ამის გაკეთებას; პირიქით, მას შეუძლია ხელი შეუშალოს ინვესტიციების მოზიდვას, თუ განმტკიცებული არ იქნება მესამე ქვეყნებთან ვაჭრობის ლიბერალიზაციით. მეორეს მხრივ, „ჩრდილოეთი-სამხრეთი“ ტიპის რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირს შეუძლია აამაღლოს სამხრეთი ქვეყნისადმი ნდობის ხარისხი, მაგრამ ჩვეულებრივ ეს იმ შემთხვევაში ხდება, თუ რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირს მართლაც შეუძლია ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლება და თუ ჩრდილოელი პარტნიორი მზადაა უზრუნველყოს, ინვესტიციების წახალისებისადმი მიმართული „საკლუბო წესების“ დაცვის უზრუნველყოფა. ეს უკანასკნელი განსაკუთრებით საჭიროა, თუ განვითარებადი ქვეყნის პოლიტიკური კურსი, რომლის საფუძველზეც მას უნდა საკუთარი თავისადმი ნდობის მიღწევა, კონკრეტიზებულია ხელშეკრულებაში და თუ ჩრდილოელ პარტნიორს აქვს საკუთარი ინტერესი სამხრეთ პარტნიორის წარმატებაში: მაგალითად, იგი დაინტერესებულია მოსახლეობის მიგრაციით წარმოშობილი დაძაბულობის შესუსტებაში. ჩვეულებრივ ეს ინტერესი მით უფრო ძლიერადაა გამოხატული, რაც უფრო ახლოს იმყოფებიან ერთმანეთთან გეოგრაფიულად ჩრდილოელი და სამხრეთელი პარტნიორები.

რიგ უახლეს გამოკვლევებში ამტკიცებენ, რომ კაპიტალის (მათ შორის ინვესტირებულის) შემოსავლიანობა შეიძლებოდა მნიშვნელოვნად გაზრდილიყო რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის ყველა წევრ ქვეყანაში, კაპიტალურ დაბანდებათა მასისაგან დამოუ-

კიდებლად. მაგალითად, თუ საგარეო ვაჭრობის საქონელი უფრო კაპიტალტევადია, ვიდრე არა საგარეო სავაჭრო, მაშინ ეკონომიკის გახსნილობა ასტიმულირებს კაპიტალზე მოთხოვნას. კაპიტალურ მოწყობილობაზე ტარიფებისა და სავაჭრო დანახარჯების შემცირებას შეეძლო შეემცირებინა საინვესტიციო საქონლის ფასი, უფრო ეფექტიანი ფინანსური სექტორის შექმნა კი შეამცირებდა სესხებზე ხარჯებს. სამწუხაროდ, რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების ინვესტიციებზე გავლენის შესახებ ემპირიული გამოკვლევები უაღრესად ცოტაა; სავაჭრო ბლოკების უმეტესობა არცთუ ისე დიდი ხნის წინ არის შექმნილი, ამიტომ სათანადო მონაცემები უბრალოდ არ არსებობს. ზოგიერთ არსებულ მონაცემზე დაყრდნობით შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირები ინვესტიციებზე ზომიერ დადებით გავლენას ახდენს, თუმცა არ არსებობს იმის არავითარი მტკიცებულება, რომ ეს ეფექტი გარდაიქმნება ეკონომიკურ ზრდაში. შესაძლოა, ეს იმით აიხსნება, რომ დამატებითი ინვესტიციები მოიზიდება ეკონომიკის არაეფექტიან სექტორებში, რომლებიც იგებენ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების მიერ დაგენილი მკაცრი საგარეო სავაჭრო შეზღუდვების შედეგად. უფრო საიმედო მონაცემები მეტყველებს იმის შესახებ, რომ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირები ასტიმულირებენ პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვას, განსაკუთრებით არამონაწილე ქვეყნებიდან.

ინვესტიციების მოზიდვის რეალური გასაღები – ამა თუ იმ რეგიონის პოლიტიკური კლიმატის თავისებურებებშია, კერძოდ, ჯანსაღ მაკროეკონომიკურ პოლიტიკაში, საკუთრების მკაფიოდ ჩამოყალიბებულ უფლებებში და ეფექტიანად ფუნქციონირებად ფინანსურ და საბანკო სექტორებში. რეგიონულმა ინტეგრაციამ შეიძლება ხელი შეუწყოს ინვესტიციების მოცულობის ზრდას, თუ იგი არსებითად ამაღლებს პოლიტიკისადმი ნდობას და აფართოებს ბაზრებს, მაგრამ ეს პროცესი შეთანწყობილ უნდა იქნეს ადეკვატურ ზოგადპოლიტიკურ კურსთან.

## ᲛᲔᲡᲐᲛᲔ ᲔᲙᲝᲜᲝᲛᲘᲙᲣᲠᲘ ᲖᲠᲓᲐ ᲓᲐ ᲬᲐᲠᲛᲝᲔᲑᲘᲡ ᲒᲐᲜᲚᲐᲒᲔᲑᲐ

ეგრეთ წოდებული ენდოგენური ზრდის თანამედროვე თეორია განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს ცოდნის როლს მწარმოებლურობისა და ეკონომიკური ზრდის სტიმულირებაში. ცოდნა შეიძლება წარმატებით გადავიდეს ერთი ქვეყნიდან მეორეში, საერთაშორისო კავშირების არხებისა და ვაჭრობის მეშვეობით. მდიდარი ქვეყნები ფლობენ ცოდნის მნიშვნელოვან მოცულობას და, შესაბამისად, მათ შეუძლიათ ღარიბ პარტნიორებთან შედარებით, უზრუნველყონ ახალ ტექნოლოგიებზე გაცილებით ფართო ხელმისაწვდომობა



ამიტომ ის რეგიონული ინტეგრაციული კავშირები, რომლებიც მხოლოდ ცვლიან იმპორტის მდიდარ წყაროებს ღარიბი წყაროებით, საეარაუდოდ, უარყოფით ეფექტს მოახდენენ წევრი ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების ტემპებზე. ის გავლენა, რომელიც რეგიონულმა ინტეგრაციულმა კავშირმა შეიძლება მოახდინოს წევრი ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების ტემპებზე, ინსტიტუციური რეფორმის მხარდაჭერით, ასევე შეიძლება უფრო მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს იმ შემთხვევაში, თუ განვითარებადი ქვეყნები გაერთიანდებიან მდიდარ და არა ღარიბ პარტნიორებთან. ცხადია, განვითარებად ქვეყნებს შეუძლიათ გაამარტივონ ინფორმაციაზე და ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა, ვაჭრობის ცალმხრივი ლიბერალიზაციის დახმარებით, რომლის დროსაც არ არსებობს დისკრიმინაცია მდიდარი ქვეყნების მხრივ; გარდა ამისა, ბევრი ინსტიტუციური რეფორმა შეიძლება განხორციელდეს, სავაჭრო-ეკონომიკური ურთიერთობების რეგულირების მრავალმხრივი სისტემის ფარგლებში.

რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების შექმნასა და ეკონომიკის ზრდას შორის დამოკიდებულების დამადასტურებელი მონაცემები, მეთოდოლოგიური ხასიათის გარკვეულ ეჭვებს იწვევს, მაგრამ მთლიანობაში ერთმანეთს არ ეწინააღმდეგება. არსებობს ბევრი მაგალითი იმისა, რომ „ჩრდილოეთ-სამხრეთის“ ტიპის რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირებს შეუძლიათ მოახდინონ სამხრეთელი პარტნიორის ეკონომიკური ზრდის სტიმულირება. საკმაოდ მცირე მაგალითები არსებობს იმის შესახებ, რომ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი განვითარებულ ქვეყნებს შორის ხელს უწყობს ეკონომიკის განვითარებას. საერთოდ კი არ არსებობს იმის მაგალითები, რომ ეს შეიძლება მოხდეს განვითარებად ქვეყნებს შორის რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების შექმნით. მექსიკის, პოლონეთისა და პორტუგალიის ეკონომიკური განვითარების უახლესი მაჩვენებლების ზერელე გადახედვა და თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ ჩრდილოეთ ამერიკული შეთანხმების საქმიანობის ფორმალური ანალიზი საშუალებას გვაძლევს ვივარაუდოთ, რომ ჩრდილოეთისა და სამხრეთის ქვეყნებს შორის სერიოზული ინტეგრაცია ხელს უწყობს სამხრეთელი პარტნიორების ეკონომიკის ზრდას, რაც ადასტურებს ჩვენს შეხედულებას განვითარებადი ქვეყნებისათვის შესაძლო პარტნიორობის ორი ტიპის შედარებითი უპირატესობების შესახებ. ყველაზე მოსავარია იმის გარკვევა, რომ სამხრეთელი პარტნიორის პოლიტიკური კლიმატი მთავარ როლს ასრულებს გრძელვადიან პერიოდში უპირატესობების მიღების შესაძლებლობაში. მაგალითად, პორტუგალიაში ევროკავშირში გაერთიანების შემდეგ ჩატარდა რეფორმები და იგი მოგებული დარჩა; საბერძნეთმა კი არ ჩაატარა რეფორმები

და გერავითარი სარგებელი ვერ ნახა ევროკავშირში მონაწილეობით.

„ჩრდილოეთ-სამხრეთი“ ტიპის რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის უპირატესობა „სამხრეთ-სამხრეთი“ ტიპის კავშირის რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირთან შედარებით, აგრეთვე გამომდინარეობს აგლომერაციის პრობლემის გადაწყვეტიდან. მიუხედავად იმისა, რომ ეკონომისტებისათვის დიდი ხანია ცნობილია წარმოების გარკვეულ ადგილებში თავმოყრის ტენდენციის შესახებ, მათ მხოლოდ ცოტა ხნის წინათ ისწავლეს ამ ფენომენის მოდელირება და, ამრიგად, ზუსტად განსაზღვრა, თუ პირობების რა შეთანწყობაა საჭირო კლასტერის შესაქმნელად. ამ თეორიის წარმოშობას წინ უსწრებდა, ევროკავშირის გაფართოებისა და გაღრმავების შესაძლო შედეგების გაგების ცდები, ამიტომ იგი პირდაპირ მიესადაგება რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირს. თეორია ჯერ კიდევ ძალიან ახალგაზრდაა; მისი მოდელები ჯერ ვერ ახდენენ საკმაოდ რეალისტურ შთაბეჭდილებას და დღემდე არ არის დადასტურებული ემპირიული მონაცემების საკმარისი რაოდენობით. ამრიგად, ეს მოდელები შეიძლება უფრო ჰიპოთეზებად ჩავთვალოთ, ვიდრე პროგნოზებად. მიუხედავად ამისა, მათი მეშვეობით შესაძლებელია ზოგიერთი ხარისხობრივი ფაქტორების ახსნა, განიხილება პოლიტიკის შემქმნელებისათვის იმდენად საჭირო საკითხები, რომ განვითარებადი ქვეყნებისათვის მათგან გამომდინარე დასკვნები უაღრესად მნიშვნელოვანია.

სავსებით დასაშვებია, რომ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების შექმნა წარმოების აგლომერაციისათვის სტიმულია. ჩვეულებრივ ისინი კლასტერების შექმნას უწყობენ ხელს ბაზრის გაფართოებისა და ფირმებს შორის კავშირების უფრო ეფექტიანი გამოყენების მეშვეობით. რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირებს შეუძლიათ წარმოების მოზიდვა წევრ ქვეყნებში არამონაწილე ქვეყნების ხარჯზე (ამასთან, თუ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის მასშტაბები უმნიშვნელოა, ეფექტიც მცირე იქნება). რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის შექმნა ხშირად იწვევს წარმოების ერთი წევრი ქვეყნიდან მეორე წევრ ქვეყანაში გადაადგილებას. ღარიბი ქვეყნების მიერ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის შექმნის შემთხვევაში, ეს დიდი ალბათობით გააძლიერებს მათ შორის უთანაბრობას, რადგან რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის მფარველობაში მყოფი ფირმებისათვის მოსახერხებელია უფრო მდიდარ ქვეყნებში კონცენტრირება და თავიანთი პროდუქციის სხვა პარტნიორ ქვეყნებში გაყიდვა. რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების შედეგები უფრო მდიდარი ქვეყნების მონაწილეობით შედარებით ნაკლებადაა გამოხატული. შესაძლოა, შედარებით ღარიბ წევრ ქვეყნებში, რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირთან მიერთების შედეგი გახდეს მრეწველობის განვითარება. აგლომერაციის ეფექტის გათვალისწინებით, უფრო მდიდარ სეზობლებთან ინტეგრაცია („ჩრდილოეთ-სამხრეთის“ ტიპის რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირში) შედარებით უფრო ხელსაყრელია განვითარებადი ქვეყნებისათვის, ვიდრე „სამხრეთ-სამხრეთი“ ტიპის ინტეგრაცია.



## 11.4 საშინაო ეკონომიკური პოლიტიკის ინტეგრაცია

სავაჭრო ბარიერების აღმოფხვრის შემდეგ, პოლიტიკის შემქმნელებმა გააცნობიერეს საშინაო ნორმატიული – სამართლებრივი ბაზის მნიშვნელობა ეკონომიკური ინტეგრაციისათვის. საშინაო ეკონომიკური პოლიტიკის სფეროში თანამშრომლობას შეუძლია მნიშვნელოვნად გაზარდოს სარგებელი სავაჭრო ბლოკის ფორმირებიდან. მისი დახმარებით შეიძლება აღმოიფხვრას ბარიერები, რომლებიც ზღუდავენ ეროვნულ ბაზრებს ანალოგიური საქონლისა და მომსახურებისაგან, ამოქაჩოს გაცილებით მეტი ეკონომიკური სარგებელი, წმინდა სავაჭრო შეთანხმებებისგან მიღებულ სარგებელთან შედარებით. პოლიტიკური ინტეგრაცია – სამთავრობათაშორისო თანამშრომლობაა საშინაო ეკონომიკური პოლიტიკის დამუშავებასა და განხორციელებაში, გადასახადების, უსაფრთხოების ნორმებისა და წესების, შრომის ჰიგიენის, გარემოს დაცვის, სტანდარტების და ა.შ. სფეროებში, ოპერაციული ხარჯების შემცირებისა და ბაზარზე ახალი მომწოდებლების დაშვების გზით. საშინაო პოლიტიკაში თანამშრომლობას შეუძლია დახმარება გაუწიოს საბაზრო მექანიზმის საქმოვანებების აღმოფხვრაში და გარანტია იყოს იმისა, რომ სავაჭრო შეზღუდვები არ იქნება თავს მოხვეული ოფიციალური კურსის გარეშე. თუმცა, ევროკავშირისგან განსხვავებით, რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირებს, როგორც წესი, მიზნად აქვთ მხოლოდ „ზედაპირული“ პოლიტიკური ინტეგრაცია. მათი ამოცანაა არა ეკონომიკური კავშირი (რომელიც მოითხოვს ინსტიტუციონალური სტრუქტურის შექმნას და რომელსაც ჩვენ აღვნიშნავთ ტერმინით „ღრმა ინტეგრაცია“), არამედ კონკურენციის ზრდა ეკონომიკაში პოლიტიკური ჩარევის გამორიცხვისა და ბაზრის სეგმენტაციის შემცირების საფუძველზე. რიგ ახლადშექმნილ რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირებში და ინტეგრაციულ შეთანხმებებში, რომლებიც განხილვის საფეხურზე იმყოფება, ისეთები, როგორებიცაა: აზია-წყნარი ოკეანის ეკონომიკური თანამშრომლობა, სამხრეთი საერთო ბაზარი და თავისუფალი ვაჭრობის ამერიკული ზონის პროექტი, - თანამედროვე პირობებში განიხილება ინტეგრაციის შუალედური დონე. იგი გულისხმობს მჭიდრო, პოლიტიკური კურსს, მაგრამ მართვის ზეეროვნული ორგანოს შექმნის გარეშე. ამასთან მოქმედების კონკრეტული

გრაფიკისა და შემდგომი მოლაპარაკებების ჩატარების გარეშე, საეჭვოა მიღწეულ იქნეს მნიშვნელოვანი წარმატებები. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ასეთი სახელშეკრულებო პოლიტიკური ინტეგრაცია საკმაოდ დიდ პოლიტიკურ და ტექნიკურ პრობლემებს წარმოშობს. უფრო მეტიც, პრაქტიკაში საზღვარგარეთიდან პოლიტიკური გადაწყვეტილებების გადმოღება და საერთაშორისო ტექნიკური და რეგულაციური სტანდარტების დადგენის მრავალმხრივი ძალისხმევა უფრო გავრცელებული მოვლენაა, ვიდრე რეგიონული აქტივობა. პოლიტიკური ინტეგრაციის უპირატესობების გამოყენებისათვის განვითარებად ქვეყნებს ცალმხრივი წესით ბევრი რამის გაკეთება შეუძლიათ საერთაშორისო სტანდარტების მიღებისა და თავისი ძირითადი ბაზრების, ისეთების, როგორებიცაა: ევროკავშირი და აშშ, რეგულაციური ნორმების მიღებით და აღიარებით.

გაუგებარია ის ფაქტი, რომ მთავრობები აერთიანებენ პოლიტიკურ და სავაჭრო ინტეგრაციას ერთი და იგივე ინსტიტუტის ფარგლებში. რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის სავაჭრო სტრუქტურებს შეუძლიათ უზრუნველყონ ფინანსური რესურსები, ინსტიტუციონალური და შიდაპოლიტიკური რეფორმების წინააღმდეგობების დასაძლევად, პოლიტიკური ინტეგრაცია კი ეხმარება მათ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის სავაჭრო პოლიტიკისა და მასზე ზედამხედველობის განხორციელებაში. ასეთი ურთიერთკავშირი, რა თქმა უნდა, არ გამორიცხავს ვაჭრობის სუბოპტიმალური რეფორმებისა და შიდაპოლიტიკური კურსების შერჩევას; მიუხედავად ამისა, თუ რეფორმები და პოლიტიკა თავისთავად სასურველია, მათი შეთანაწყობა შეიძლება იყოს მიზანშეწონილი პოლიტიკური თვალსაზრისით.

ყველგან, სადაც კი ეს შესაძლებელია, პოლიტიკური ინტეგრაცია, ამცირებს რა რეგულაციურ ხარჯებს, უნდა გამოვიდეს რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის ფარგლებიდან და მოიცვას მესამე ქვეყნები, რათა მიაღწიოს კონკურენციის მაქსიმალურ ზრდას და პოლიტიკური ინტეგრაციის დადებით ეფექტს ყველა სავაჭრო პარტნიორისთვის. პოლიტიკურმა ინტეგრაციამ შეიძლება მოითხოვოს ფორმალური სამთავრობათაშორისო ხელშეკრულებების დადება, მაგალითად, პროდუქციაზე სტანდარტების და პროდუქციის გამოცდის შედეგების ორმხრივი აღიარების შესახებ, თუმცა განსაკუთრებული ძალისხმევაა საჭირო, რათა ამან არ გამოიწვიოს დისკრიმინაცია ან მისი გაძლიერება. აშკარა დისკრიმინაციულ პოლიტიკურ ინტეგრაციაზე უარი უნდა ითქვას.

რეგულაციურ რეჟიმებს შორის კონკურენცია უნთიერთაღიარების შეთანაწყობით შეიძლება გახდეს პოლიტიკური ინტეგრაციის



მიღწევის სასარგებლო საშუალება. არასასურველი შედეგების აღმოსაფხვრელად, მაგალითად, იმის რისკით, რომ კომპანიების შერწყმისა და შთანთქმის პროცესების სამართლებრივი რეგულირების კონკურენტული შერბილება მიგვიყვანს „ფსკერისაკენ შეჯიბრებამდე“ ან უზრუნველყოფს მოსახლეობის ჯანმრთელობას და უსაფრთხოებას, შესაძლოა საჭირო გახდეს ჰარმონიზაციის ზოგიერთი ელემენტის გამოყენება. მთლიანად ასეთი შედეგები შეიძლება ეფექტიანად შეიზღუდოს მინიმალური სტანდარტების შემოღებით საერთაშორისო სამართლებრივი ნორმების საფუძველზე. რეგიონული სტანდარტები, რომლებიც საერთაშორისო სტანდარტებისაგან განსხვავდება, ოპტიმალურად ჩაითვლება მხოლოდ სპეციფიკური რეგიონული თავისებურებების არსებობის შემთხვევაში.

პოლიტიკური ინტეგრაციის პროცესებში მნიშვნელოვანი როლი შეიძლება შეასრულოს მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციამ და სხვა მრავალმხრივმა ინსტიტუტებმა. შეთანხმებების მოქმედების სფერო, რომელიც მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის სამართლებრივ ბაზას ქმნის, არანაკლებ ფართოა (ხშირად უფრო ფართოც კი), ვიდრე რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების უმეტესობისათვის. ამიტომ მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის ფარგლებში გაცილებით მეტის გაკეთება შეიძლება, ვიდრე ჩვეულებრივ წარმოიდგენენ ხოლმე სავაჭრო ბლოკების შექმნის მომხრეები. დადებითი ეფექტის მოცემა შეუძლია იმ წესების მიღებას, რომლებიც ავრცელებენ პოლიტიკურ ინტეგრაციასთან დაკავშირებულ საკანონმდებლო ინიციატივებზე უპირატესი ხელშეწყობის რეჟიმს.

წინადადებებს პოლიტიკური ინტეგრაციის შესახებ აქვს უაღრესად სპეციფიკური ხასიათი და მათი შეფასებისათვის საჭიროა განსაკუთრებული კრიტერიუმები. ყურადღება უნდა მიექცეს იმას, რომ მათი განხორციელება ყველა მონაწილისთვის სასარგებლო იყოს და ყველა ცდა უნდა აღმოიფხვრას, რათა ისინი მივაჯაჭვოთ ვაჭრობის ლიბერალიზაციას, თუ არ წარმოადგენენ იმ კოალიციის აუცილებელ ელემენტს, რომელიც ორიენტირებულია რეფორმების გატარებაზე. საშინაო ეკონომიკური პოლიტიკის ინტეგრაცია რიგ შემთხვევებში მოითხოვს ფორმალური შეთანხმებების დადებას; ამავდროულად არ არსებობს არავითარი სერიოზული აუცილებლობა სავაჭრო პრეფერენციების დადგენაში. მაგალითად, ევროკავშირმა და აშშ-მ დაამუშავეს რიგი შეთანხმებები პროდუქციაზე დარგობრივი სტანდარტების ურთიერთაღიარების შესახებ, რომლებიც საერთოდ არ არის დაკავშირებული რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირებთან. დღემდე განვითარებადი ქვეყნები მთლიანად გამორიცხული იყო მსგავსი ინიციატივებიდან.

## 11.5 რეგიონული ეკონომიკის პოლიტიკური ასპექტები

ქვეყნები ხშირად შედიან სავაჭრო ბლოკებში იმ მიზეზებით, რომლებიც ეკონომიკასთან არ არის დაკავშირებული, მაგალითად, ეროვნული უსაფრთხოების უზრუნველყოფის, მშვიდობის მხარდაჭერის და პოლიტიკური და სოციალური ინსტიტუტების განვითარებაში დახმარების მიღების მოსაზრებებით. ესაა საზოგადოებრივი სიკეთე, რომელიც საეჭვოა, რომ ეფექტიანად იყოს უზრუნველყოფილი ეკონომიკაში ამა თუ იმ ფორმით (მაგალითად, რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის სახით) ჩარევის გარეშე. ასეთ პოლიტიკურ ამოცანებს შეიძლება უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ჰქონდეს რეგიონული ინტეგრაციული კავშირისათვის, თუმცა მაინც სასურველია მათი გადაჭრა რაციონალური გზით, ეკონომიკური დანახარჯების გათვალისწინებით.

პოლიტიკური სარგებელი, მაგალითად, მშვიდობისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, ზოგჯერ უბრალო მატერიალური მოსაზრებებით მეორე პლანზეა გადაწეული, რომელიც განსაზღვრავს ეკონომიკურ პოლიტიკას. რადგან ასეთი სარგებელი, როგორც წესი, შეიძლება მიღებულ იქნას მხოლოდ ქვეყნების შეზღუდული რაოდენობისათვის, რომლებიც ჩვეულებრივ მეზობლად არიან განლაგებულნი, მიზანშეწონილია მისი მიღწევა რეგიონულ ფარგლებში და არა მრავალმხრივ საფუძველზე. ამრიგად, ამ პოლიტიკურ ინტერესებს შედარებით დიდი მნიშვნელობა აქვს რეგიონული ინტეგრაციული კავშირებისათვის, ვიდრე რაიმე სხვა საერთაშორისო პრობლემის განხილვის დროს. ზოგიერთ შემთხვევაში რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის შექმნა შეიძლება ეფექტიანი საშუალება გახდეს მეზობელ ქვეყნებს შორის დაძაბულობის პრობლემის გადაჭრაში. ურთიერთვაჭრობა ხელს უწყობს კეთილმეზობლური ურთიერთობების დამყარებას ქვეყნებს შორის, რეგიონული ინტეგრაცია კი, თავის მხრივ, ბიძგს აძლევს ვაჭრობის განვითარებას. უსაფრთხოების განმტკიცების მიზნით რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების შექმნისას ოპტიმალური საბაჟო ტარიფი (მესამე ქვეყნებიდან იმპორტზე), ინტეგრაციის გაღრმავების კვალობაზე მცირდება. რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირში შესვლა მსხვილ დემოკრატიულ სახელმწიფოებთან ერთად, განვითარებად ქვეყნებს ეხმარება დემოკრატიის დამყარებაში ან განმტკიცებაში იმ პირობით, რომ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი მიაღწევს ყველა წევრის მიერ ისეთი „საკლუბო წესების" დაცვას, როგორიცაა დემოკრატიული პრინციპები და სამოქალაქო უფლებები. პარტნიორების სიდიდეს და ადგილმდებარეობას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, რადგან უფრო მსხვილ პარტნიორებს შეუძლიათ მოურჯულებლებს თავს მოახვიონ



უფრო მაღალი ხარჯები (და მათგან ამოქაჩონ უფრო მაღალი მოგება). რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის ბევრ მონაწილეს აწუხებს კითხვა, ხომ არ გამოიწვევს რეგიონული ინტეგრაციის განვითარება ეროვნული სახელმწიფოს შესუსტებას. ჩვენი აზრით, მცირე და საშუალო ქვეყნებს, გაერთიანებისა და კოლექტიური ქმედებების განხორციელების შემთხვევაში, შეუძლიათ აამაღლონ სახელმწიფოს ეფექტიანობა ეკონომიკური პრობლემების გადაწყვეტაში დახმარების გზით.

## 11.6 რეგიონული ინტეგრაცია და ეროვნული სახელმწიფო

საგარეო საფრთხეების დროს ქვეყნებისათვის ნორმალური მიდგომაა ალიანსების შექმნა სავაჭრო პრეფერენციებისგან დამოუკიდებლად. სახელმწიფოები, რომელთაც შიში ჰქონდათ, რომ შთაინთქმებოდნენ უფრო მსხვილი ქვეყნების მიერ, გაერთიანდნენ, რათა აღმოეფხვრათ ასეთი ძალადობა. რეგიონული თანამშრომლობა (რომელშიც შეიძლება ჩაირთოს სავაჭრო პრეფერენციები, მაგრამ ეს არაა სავალდებულო) ხელს უწყობს მცირე ქვეყნების გაძლიერებას. ეს ქვეყნები ხშირად აღმოჩნდებიან არასასურველ მდგომარეობაში გარე სამყაროსთან ურთიერთობებში, რადგან მათი პოზიციები მოლაპარაკებებზე სუსტია, მოლაპარაკებების წარმოების ღირებულება კი მაღალია. ორმხრივი და მრავალმხრივი მოლაპარაკებების ჩასატარებლად ხშირად საჭიროა მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსები, დრო და საექსპერტო ცოდნა; ყველაფერი ეს არ ჰყოფნით მცირე ქვეყნებს. იმისდა მიხედვით, თუ მსოფლიოში რამდენად გაიზარდა ინტეგრაცია და ყველა საერთაშორისო არენაზე განსახილველი საკითხი, მცირე ქვეყნებს გაუძლიერდათ მოტივები მეზობლებთან თანამშრომლობისათვის. მცირე ქვეყნებს შეუძლიათ მნიშვნელოვნად შეამცირონ მოლაპარაკების პროცესის ღირებულება და იმავდროულად აამაღლონ საბაზრო ძალა და პრესტიჟი მოლაპარაკებებზე, თუ თავიანთ რესურსებს გააერთიანებენ და ერთობლივად იმოქმედებენ საერთო ინტერესების ფორმულირებისას. ამის რეალიზება შეიძლება შემდეგ შემთხვევებში (Andriamananjara and Schiff 2001):

1. თუ მათ აქვთ მსგავსი ინტერესები (და ამიტომ შიდაბლოკური მოლაპარაკებების ღირებულება დაბალია);

2. თუ საერთაშორისო მოლაპარაკებების ღირებულება მაღალია (რაც აძლიერებს თანამშრომლობის სტიმულებს);

3. თუ დღის წესრიგი მოიცავს პუნქტების დიდ რაოდენობას (რაც, ერთის მხრივ, აძლიერებს სტიმულებს, მეორე მხრივ კი – ამარტივებს პაკეტური ხელშეკრულებების ფორმირებას, რითაც შეიძლება ყველა მხარე მოგებული დარჩეს).

რეგიონული დაჯგუფების შექმნა ჩვეულებრივ დაკავშირებულია პრინციპთან „შენ მე – მე შენ „: „მე ხმას მივცემ შენი ინტერესების სასარგებლოდ, თუ შენ ხმას მისცემ ჩემი ინტერესების სასარგებლოდ“. მათთვის საინტერესო საკითხებზე ურთიერთმხარდაჭერის უზრუნველყოფით, ქვეყნებს შეუძლიათ მეტი სარგებელი მიიღონ, ვიდრე ისინი მარტონი იმოქმედებდნენ (Andriamananjara and Schiff 2001). ამის გათვალისწინებითაც კი მსგავსი კოალიციების შექმნა არ წარმოადგენს მარტივ საქმეს და არ არის ფართოდ გავრცელებული. საერთაშორისო მოლაპარაკებების დაწყებამდე, პრიორიტეტების გამომუშავების პროცესში კოალიციის მონაწილეები ჩვეულებრივ მსხვერპლად წირავენ ზოგიერთ თავის უპირატეს პოზიციას. ეს მოქმედებები პოლიტიკური თვალსაზრისით შეიძლება რთული იყოს განსაკუთრებით მაშინ, თუ ჯგუფი დიდია და ქვეყნებს შორის განსხვავებები მნიშვნელოვანი. კოალიციამ ასევე უნდა გამოიმუშაოს მეთოდიკა იმის შესახებ, თუ მოლაპარაკებების პროცესში როგორ გასცეს პასუხები შეკითხვებს და როგორ წავიდეს დათმობაზე, რადგან სავსებით ცხადია, რომ იგი ვერ მოახერხებს ყველაფერ იმის მიღწევას, რისი იმედიც ჰქონდა მოლაპარაკების პროცესის დასაწყისში.

## 11.7 რეგიონული ინტეგრაცია და მესამე ქვეყნები

თავისი ბუნებით რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი რჩეულთა კლუბია. რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის მხრივ არაწევრი ქვეყნების დისკრიმინაცია რეალური მოვლენაა და უკანასკნელი მონაცემების თანახმად, მან შეიძლება გამოიწვიოს ვაჭრობის არსებითი განყენება. ყველაზე ხშირად ვაჭრობის განყენება მძიმე ტვირთად აწვება პარტნიორებს, რომლებიც მეტს იხდიან საკუთარ იმპორტში. მაგრამ არის შემთხვევები, როცა გარემოებები ისე ყალიბდება, რომ იგი ძვირად უჯდებათ არაწევრ ქვეყნებს, რომლებიც კარგავენ ექსპორტიდან შემოსავლებს.

პირველ რიგში, თუ ექსპორტს მოაქვს ნორმაზე მეტი მოგება, მაშინ მისი დაკარგვა ძალიან ძვირი ჯდება, რადგან დაკარგული სარგებელი აჭარბებს რესურსების ღირებულებას, რომელიც გამოთავისუფლებულია, საექსპორტო საქონლის წარმოების აუცილებლობის არარსებობის გამო. ეს შეიძლება მაშინ მოხდეს, როცა ექსპორტიორს აქვს მონოპოლიური ფასების დაწესების შესაძლებლობა ან (რაც უფრო მნიშვნელოვანია) როცა ექსპორტი იბეგრება გადასახადით, რადგან ექსპორტიდან მიღებული გადასახადის შემცველი ფასი, აღემატება წარმოებაში გამოყენებული რესურსების ღირებულებას. ექსპორტზე გადასახადი იშვიათად გამოიყენება, მაგრამ ვაჭრობის



თეორიის თანახმად, იმპორტზე გადასახადი ექსპორტზე გადასახადია; გადასახადით იბეგრება თავად ვაჭრობის აქტი (ექსპორტის საგნის იმპორტის საგნად გადაქცევა) და მნიშვნელობა არა აქვს, თუ გარიგებაში მონაწილე რომელი მხარე ფორმალურად იხდის გადასახადს. შესაბამისად, საკმაოდ მაღალი საბაჟო ტარიფების მქონე ქვეყანა მატერიალურად იზარალებს, თუ მოხდება ექსპორტის დაცემა საგარეო ფაქტორების გამო. ამ საკითხს შეიძლება სხვა მხრიდან შევხედოთ: როცა ექსპორტი ვარდება, იმპორტიც ასევე მკვეთრად უნდა შემცირდეს სავაჭრო ბალანსის შესანარჩუნებლად; შედეგად კი იკარგება სატარიფო შემოსულობები.

მეორე მხრივ, ვაჭრობის გადახრა ზიანს აყენებს ექსპორტიორებს იმ შემთხვევაში, თუ მოთხოვნის დაცემა იძულებით იწვევს საექსპორტო ფასების შემცირებას, ანუ ექსპორტიორისათვის აუარესებს ვაჭრობის პირობებს.

შესაძლოა, არაწევრი ქვეყნების მიერ მიღებულ სტატიკურ დანაკარგებზე უფრო მნიშვნელოვანია პასუხი კითხვაზე, რა არის რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი: საბოლოო მიზნისაკენ, ანუ გლობალური მასშტაბით ვაჭრობის თავისუფლების მიღწევისაკენ საფეხური, თუ ლოდი პროგრესის კისერზე? მრავალრიცხოვან სავაჭრო ბლოკებად დაყოფილი მსოფლიო ჯერ კიდევ ძალიან ახალგაზრდაა, რათა გაცემულ იქნას საბოლოო, გამოცდილებით განმტკიცებული პასუხი. ეკონომიკური თეორიაც არცთუ ისე მკაფიოდ იძლევა ამ საკითხის განმარტებას., თუმცა ჩვენ ვხედავთ იმის საშიშროებას, რომ რეგიონულმა ინტეგრაციამ შეიძლება თანდათან დაშალოს ვაჭრობის მრავალმხრივი სისტემა. ცხადია, რომ რეგიონული ინტეგრაცია ძირს უთხრის, მრავალმხრიობის პრინციპის ერთ-ერთ დასაყრდენს, როგორცაა საერთაშორისო ურთიერთობების საფუძველი - ერთნაირი რეჟიმი ყველასათვის.

ზოგიერთ შემთხვევაში რეგიონულმა ინტეგრაციამ სხვა ქვეყნები აიძულა დამჯდარიყვნენ მოლაპარაკებების მაგიდასთან, რათა შეთანხმებულიყვნენ ვაჭრობის მრავალმხრივი ლიბერალიზაციის ახალი რაუნდების შესახებ. მაგალითად, მიღებულია ჩაითვალოს, რომ ევროპული ეკონომიკური თანამეგობრობის შექმნამ მიგვიყვანა კენედის რაუნდამდე. ჩვენ ვამტკიცებთ, რომ სასურველი შედეგი სულაც არ არის ცალსახა და რომ იძულების ისეთი ტაქტიკის გამოყენება, რათა სხვები აიძულო შეამცირონ ტარიფები, უადრესად საშიშია. ერთმა ასეთმა ქმედებამ შეიძლება გამოიწვიოს მომდევნო ნაბიჯების ჯაჭვი, რომელიც რეგიონული ინტეგრაციის სფეროში იწვევს დომინოს ეფექტს; როგორც ჩანს, სწორედ ის უდევს საფუძვლად რეგიონული ინტეგრაციის კავშირის გაერცელებას 1980-1990 წლებში. ასეთ გარემოებაში არ შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა რეგიონული

ინტეგრაციის საქველმოქმედო გავლენის შესახებ მხოლოდ იმიტომ, რომ შეიმჩნევა მისი გავრცელების ტენდენცია. თუ თქვენს გარშემო ყველა ამა თუ იმ ბანდის წევრია, შესაძლოა თქვენც მოგინდეთ ერთ-ერთ მათგანში შესვლა, მაგრამ ეს არ ხდის ბანდებს დადებით მოვლენად.

დომინოს პრინციპის მიხედვით, რეგიონული ინტეგრაციის ერთ-ერთი პრობლემა იმაში მდგომარეობს, რომ, თუმცა რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის გაფართოება შეიძლება სტიმული გახდეს მასში ახალი წევრების შესასვლელად, მაგრამ ეს სრულიადაც არ არის სავალდებულო, რომ იგი ძველ წევრებს სურვილს გაუჩენს, რათა დათანხმდნენ ამგვარ შესვლაზე. კერძოდ, თუ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი დისკრიმინაციულ პოლიტიკას ატარებს არაწევრი ქვეყნების მიმართ, მაშინ ბლოკის წევრები ალბათ მოინდომებენ გაფართოების დროულად შეჩერებას: უაზრობაა შედიოდე ბლოკში, თუ მის ფარგლებს გარეთ არ დარჩება არც ერთი ქვეყანა, რომელთა საკუთარი ინტერესებისათვის გამოყენებაც შეიძლება. ზოგჯერ წამოაყენებენ შესაძლო ალტერნატივას: მიაღწიონ თავისუფალ შესვლას ყველა რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირში, რათა ნებისმიერ ქვეყანას, რომელსაც ამა თუ იმ რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირში მიღებული წესების შესრულება შეუძლია, შეუერთდეს მას და ისარგებლოს მისი უპირატესობებით. პრაქტიკაში კი, იმის გათვალისწინებით, რომ შესვლის საკითხი მოლაპარაკებების პროცესში წყდება (რამდენადაც თითქმის ყველა რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის წესები ითვალისწინებენ არა მხოლოდ ტარიფების შემცირებას), არ არსებობს არავითარი ქმედითი საშუალება რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის მისაწვდომობის შესახებ. ჩვენ მიგვაჩნია, რომ „ღია რეგიონული ინტეგრაციის" კონცეფცია ლოზუნგი უფრო, ვიდრე ანალიზის ინსტრუმენტი, რადგან არსებული განსაზღვრების თანახმად იგი გარდაიქმნება რაიმე სრულიად სხვად (მაგალითად, მრავალმხრივობაში), ან არ აკეთებს განსხვავებას „სასარგებლო" და „მავნე „ რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირებს შორის.

როგორც ჩანს, დროთა განმავლობაში რეგიონული ინტეგრაციული კავშირები გავლენას მოახდენენ სავაჭრო მოლაპარაკებების პროცესზეც. არსებობს შეხედულება, რომ რამდენიმე რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის მოლაპარაკებებში მონაწილეობა გააადვილებს და დააჩქარებს მოლაპარაკების პროცესს. შესაძლოა ეს ასეცაა, მაგრამ ამასთან ერთად არ გაითვალისწინება ის სირთულეები, რომლებიც დაკავშირებულია საერთო პოზიციის გამომუშავებასთან თითოეული ბლოკის შიგნით მოლაპარაკებების წინ ან მათ მსვლელობაში. გამოითქმება ასევე აზრი, რომ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი შეიძლება გამოვიყენოთ ტექნიკურად რთული საკითხების



გადაწყვეტის პროექტების დასამუშავებლად, ვიდრე მათ გლობალურ დონეზე განვიხილავდეთ, ან პოლიტიკური თვალსაზრისით რთული საკითხების განხილვისას, რომლებზეც მსოფლიო მასშტაბით ჯერჯერობით შეუძლებელია შეთანხმების მიღწევა. ჩვენ, რასაკვირველია, არ შეგვიძლია გამოვრიცხოთ ამ გზით სარგებლის მიღების შესაძლებლობა, მაგრამ ამის გარანტია არ არსებობს. საერთაშორისო პოლიტიკა რეგიონული ინტეგრაციის სფეროში უნდა ისახავდეს შემდეგ მიზნებს:

1. მოახდინოს რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების სტიმულირება სავაჭრო კავშირების დასამყარებლად და არ დაუშვას მისი გადახრა, როგორც წევრი ქვეყნების ინტერესებისათვის, ისე გარიცხული ქვეყნებისათვის მიყენებული ზარალის მინიმიზაციისათვის;

2. წევრებს შორის შექმნას ღრმა ინტეგრაციის შესაძლებლობები, მათ შორის სახელმწიფო მშენებლობის სფეროში;

3. შეინარჩუნოს ადრე მიღწეული ლიბერალიზაციის შედეგები და უზრუნველყოს ნდობის კრედიტი ნებისმიერი ლიბერალიზაციის მიმართ, რომელიც შეადგენს რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის განუყოფელ ელემენტს;

4. ხელი შეუწყოს წევრ ქვეყნებში და მთლიანად მსოფლიო ვაჭრობის სისტემაში ლიბერალიზაციის დინამიკას.

სავაჭრო ბლოკებთან მიმართებაში საერთაშორისო პოლიტიკის რეალიზაციის ჩვენს ხელთ არსებული ინსტრუმენტია მსოფლიო სავაჭრო გაერთიანება (მსგ).

## 11.8 რეგიონული ინტეგრაცია და ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია

რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი წარმოადგენს ოფიციალურად სანქციონირებულ, მაგრამ პირობით გამონაკლისს ტარიფებისა და ვაჭრობის შესახებ გენერალური შეთანხმების წესებიდან არადისკრიმინაციის შესახებ. ის პირობები, რომელთა შესრულებაც აუცილებელია რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის შექმნისას, უეჭველად, განსაზღვრავენ და ზღუდავენ მსოფლიოში რეგიონული ინტეგრაციის მოდელს, თუმცა ისინი არადამაკმაყოფილებელია და არასათანადო სიმკაცრით ხდება მათი დაცვა, რათა უზრუნველყოს ეკონომიკური სარგებელი როგორც თავისი წევრებისათვის, ისე გარიცხული ქვეყნებისათვის. მართალია, სასურველია მოქმედი წესების უფრო მკაცრი დაცვა, მაგრამ არავითარ რეფორმას არ შეუძლია მისცეს მხოლოდ მომგებიანი რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების შექმნის რეალური გარანტია. პასუხისმგებლობა დადებითი შედეგების მიღწევაზე მთავრობებს ეკისრებათ, მაგრამ სრული აკრძალ-

ვის გარდა, მათ განკარგულებაში არ არის ინსტრუმენტი, რომელსაც შეეძლებოდა საკმაოდ მჭიდროდ შეეკრა ხელები თავისთვის და სხვებისთვის ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის ფარგლებში, რათა აღმოეფხვრა ზარალის მომტანი რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების შექმნის შესაძლებლობა.

ვაჭრობის მსოფლიო სისტემა მოქმედებს პრაგმატულად და შეთანხმებულად. ვაჭრობისა და ტარიფების შესახებ გენერალური შეთანხმება (ვტშგშ). შეიქმნა 1947 წელს, როგორც დროებითი ორგანო, რომელიც ქვეყნებს დაეხმარებოდა ვაჭრობის ლიბერალიზაციის გატარებაში. მისი როლი იმაში მდგომარეობდა, რომ მოეხდინა ტარიფების შემცირებისათვის თანმიმდევრული ღონისძიებების კოდიფიცირება და დაფიქსირება.

ვტშგშ-ს საკვანძო იდეა, რომელიც საფუძვლად ედება საერთაშორისო ვაჭრობის მოქმედ სისტემას, ესაა არადისკრიმინაციის რეჟიმი ერთი და იგივე იმპორტირებული საქონლის სხვადასხვა წყაროების მიმართ. არადისკრიმინაცია მიიღწევა წევრი ქვეყნებისათვის უპირატესი ხელშეწყობის რეჟიმის (უხრ) ურთიერთმინიჭების გზით, განსაკუთრებული გარემოებების გამოკლებით. არადისკრიმინაციის გარანტიის შემთხვევაში „ა“ ქვეყანამ, რომელიც ერთ-ერთი ტარიფის შემცირების შესახებ მოლაპარაკებას აწარმოებს „ბ“ ქვეყანასთან, იცის, რომ მისი ძალისხმევის კომერციული ფასი იმით არ დაზარალდება, რომ „ბ“ შეთავაზებს „გ“ ქვეყანას უფრო დაბალ ტარიფს. ეს თავის მხრივ, აიძულებს „ა“ ქვეყანას დიდი მზადყოფნით „იყიდოს“ დათმობა, ერთ-ერთი საკუთარი ტარიფის შემცირების სანაცვლოდ „ბ“ ქვეყნის საქონელზე და ამით ასტიმულირებს ვაჭრობის ლიბერალიზაციას.

თავისი არსებობის 50 წლის განმავლობაში ვტშგშ მოქმედებდა რბილი, თავშეკავებული, შეთანხმებული მანერით წევრი ქვეყნების ინტერესებისათვის. იგი არ გამოდიოდა არბიტრის როლში სავაჭრო დავების შემთხვევაში; ამის მაგივრად ვტშგშ-ს თავის განკარგულებაში ჰქონდა უთანხმოებების დარეგულირების პროცედურა, რომელიც ეყრდნობოდა, არა იმდენად უფლებას, რამდენადაც დავების გადაჭრის ისეთ ხერხს, რომელმაც შეინარჩუნა მოლაპარაკებებზე წინასწარ შეთანხმებული სარგებლის ბალანსი, მხარს უჭერდა კონსესუსს და ხელს უწყობდა ლიბერალიზაციის პროცესის შემდგომ განვითარებას. 1995 წელს შექმნილი ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია (ვმო) ვტშგშ-ს და ზოგიერთი სხვა ორგანიზაციის სამეთვალყურეოდ, უფრო მეტად ეყრდნობა „კანონის ანბანს“, მაგრამ ისიც ორიენტირებულია პრობლემების პრაგმატულ და ურთიერთმისაღებ გადაწყვეტაზე. ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია ადგენს ქცევის წესების ერთობლიობას, და არა საბოლოო შედეგების პაკეტს: იგი



უფრო დაინტერესებულია წევრი ქვეყნების მიერ შეთანხმებული ვალდებულებების დაცვაში და მათთვის შეთანხმებული უფლებების შენიშვნებაში, ვიდრე ეკონომიკურ შედეგებში. უეჭველად, ვმო/ვტშგშ ხელთ იყენებს მატერიალური კეთილდღეობის გამტარებლები, მაგრამ მათი როლი არ განისაზღვრებოდა ამ ასპექტით.

ვტშგშ ტრადიციულად არ ერეოდა საშინაო ეკონომიკურ პოლიტიკაში. მას არ ჰქონდა შესაძლებლობა, რათა წევრი ქვეყნები აეძულებინა ლიბერალიზაციის გატარებაში, თუ მათ ეს არ სურდათ და უაღრესად ტაქტიკური იყო თავის მოთხოვნებში ეროვნული კანონმდებლობის ფორმირების საკითხში. ვმო წარმოადგენს ორგანიზაციას შორს მიმავალი მიზნებით. „ერთიანი პაკეტის“ (single undertaking) პრინციპის ამოცანებისა და მიზნების სიფართოვე, როცა წევრმა ქვეყნებმა უნდა მიიღონ (ფაქტიურად) ყველა მისი წესები და არა განიხილონ, როგორც ეს ადრე ხდებოდა, ზოგიერთი მისი ფაკულტატიური დამატება, უფრო მკაცრად ზღუდავს ეროვნული მთავრობების მოქმედებებს. მიუხედავად ამისა, ვმო, ვტშგშ-ს მსგავსად, შეიძლება ეფექტიანად ფუნქციონირებდეს, ოღონდ თუ მეტ-ნაკლებად დაიცავს კონსესუსს.

ამ გარემოებების გათვალისწინებით, ვმო-ს შეუძლია განვითარებადი ქვეყნების მატერიალური კეთილდღეობის ამაღლება შემდეგი ოთხი გზით:

1. იმ შემთხვევაში, თუ ამას მოისურვებს წევრების საკმარისი რაოდენობა, მას შეუძლია პერიოდულად ჩაატაროს მოლაპარაკებები ტარიფების შესახებ, რომლებიც წევრ სახელმწიფოებს მისცემს საგაჭრო ბარიერების შემცირების შესაძლებლობებს და სტიმულებს.

2. ვმო თავაზობს რეკომენდაციებს საშინაო ეკონომიკური პოლიტიკის შესახებ; ზოგიერთ შემთხვევაში ეს პირდაპირ ხდება, ზოგჯერ კი, რაც უფრო მნიშვნელოვანია, ირიბად, დებატების პირობების მომზადების გზით. მთავრობებს, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან ამა თუ იმ ჯგუფის ზეწოლას, შეუძლიათ არსებითად განამტკიცონ თავიანთი პოზიციები, თუ დაეყრდნობიან იმ შესაბამის აკრძალვებს, რომლებიც მოცემულია ვმო-ს შეთანხმებებში. ანალოგიურად, ლობისტების პოზიციები ძლიერდება, თუ ვმო არაორაზროვნად გადაწყვეტს იმ ღონისძიებებს, რომელთა გადაჭრაც მათ სურთ, თუნდაც პირობითად. „მას შემდეგ, რაც 145 ქვეყანამ განიხილა და დაამტკიცა X ღონისძიებების ლეგიტიმურობა,- ამბობენ ლობისტები,- რა უფლება აქვს მთავრობას უარი გვითხრას ჩვენ იმ სარგებლის მიღებაში, რომელიც ამ ღონისძიებასთანაა დაკავშირებული?“ ამ კითხვაზე უნდა გაეპასუხოთ: „თითქმის სრული უფლება“, რადგან ვმო განსაზღვრავს ქცევის მინიმალურ სტანდარტებს და არა ნორმებს, მაგრამ ასეთი პასუხის დასაბუთება რთულია.

3. ვმო-ს შეუძლია დაიცვას თავის წევრთა უფლებები, სხვა წევრების მიერ ამა თუ იმ წესების დარღვევის შემთხვევაში. თუმცა მას არ შეუძლია თავისი წევრების ზარალისგან დაზღვევა.

4. ვმო წარმოადგენს მთავრობებისთვის სადისკუსიო ფორუმს, აგრეთვე „გადასხმის ეფექტის“ მართვის მექანიზმს, როცა ერთი წევრი ქვეყნის სავაჭრო პოლიტიკის შედეგები ვრცელდება პარტნიორ ქვეყნებზე. ბაგუელი და სტაიგერი (Bagwell and Staiger, 1998) გვიჩვენებენ, თუ ურთიერთდახმარებისა და არადისკრიმინაციის პრინციპების შეთანაწყობა როგორ ეხმარება ამგვარი „გადასხმის ეფექტის“ მინიმიზირებას: ურთიერთდახმარება – იმიტომ, რომ ორი წევრი ქვეყანა თავაზობს რა ურთიერთ სატარიფო დათმობებს, უფრო მეტად (უკიდურეს შემთხვევაში, ნაწილობრივ), ერთმანეთისათვის ახდენენ ვაჭრობის პირობებზე ზემოქმედების ეფექტის კომპენსირებას; არადისკრიმინაცია კი ეწინააღმდეგება აგრესიული კოალიციის შექმნას.

ეს ოთხი პოტენციური სარგებელი წარმოადგენს ვმო-ს მოქმედი წესების შეფასების კრიტერიუმს, რეგიონული ინტეგრაციული კავშირისათვის და მათი გაუმჯობესების შესაძლებლობების ანალიზისათვის.

## 11.9 რეგიონული ინტეგრაციის «ოქროს წესები»

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ გონივრული სავაჭრო პოლიტიკა წარმოადგენს ეკონომიკური განვითარების აუცილებელ პირობას. პრაქტიკულად ნებისმიერ გარემოებაში ცნება გონივრული პოლიტიკა მოიცავს ღია საზღვრების შენარჩუნებას საქონლისა და მომსახურებით ვაჭრობისათვის და პირდაპირი საზღვარგარეთული ინვესტიციებისათვის. ასეთი გახსნილობის მიღწევას ყველაზე მეტად ხელს უწყობს შეზღუდვების მოსპობა ვაჭრობასა და ინვესტიციებზე, ვაჭრობის არაპრეფერენციული ლიბერალიზაციის გზით. გარდა ამისა, გამოცდილება გვიჩვენებს ვაჭრობის ცალმხრივი ლიბერალიზაციის სასურველობას, იმის მიუხედავად, შეწყვეტენ თუ არა სანაცვლოდ სავაჭრო პარტნიორები თავიანთ შეზღუდვებს. თუმცა პოლიტიკურმა ზეწოლამ შეიძლება მთავრობებს უბიძგოს რეგიონული ინტეგრაციისკენ (ვაჭრობის პრეფერენციული ლიბერალიზაციისკენ) და, ამრიგად, რიგ შემთხვევებში რეგიონული ინტეგრაციული კავშირები შეიძლება გახდს მიზანშეწონილ გადაწყვეტად, ეროვნული ეკონომიკის პრობლემების მოთხოვნილებების გათვალისწინებით. მაგალითად, რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირებს შეუძლიათ ეკონომიკურ პოლიტიკას მისცენ ნდობის კრედიტი, დაეხმარონ პოლიტიკური პრობლემების გადაწყვეტაში ან კონკურენციის გაძლიერებაში.

როცა რეგიონული ინტეგრაციული კავშირები სასურველია



რაიმე პოზიტიური ეკონომიკური მიზნებისათვის და წარმოიშვება წმინდა პოლიტიკური მიზეზებით – ისინი უნდა შეიქმნას ეკონომიკურ ეფექტიანობაზე გაანგარიშებით. მათი შექმნის მიზანი რომ არაეკონომიკურიც იყოს (მაგალითად, ეროვნული უსაფრთხოების ამაღლება), მნიშვნელოვანია იმ ეკონომიკური ფასის მინიმიზირება, რომელიც მისი მიწევისათვის უნდა იქნას გადახდილი. სამწუხაროდ, შეუძლებელია უნივერსალური პოლიტიკური პრინციპების გამომუშავება, რომელთა გამოყენებაც შესაძლებელი გახდებოდა ნებისმიერი რეგიონული ინტეგრაციული კავშირისათვის, რადგან ძალიან ბევრია დამოკიდებული თითოეული კონკრეტული შემთხვევის გარემოებებზე. მიუხედავად ამისა, ჩვენ შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ რიგი კონკრეტული და სავსებით საიმედო პრაქტიკული წესები, რომელთაც გამოყენების ფართო სფერო აქვს და შეიძლება ეტალონად გამოდგეს ამა თუ იმ გეგმის შესაფასებლად. ქვემოთ მოტანილია ამ „ოქროს წესებ“[1] ჩამონათვალი. მათი სისტემატიზაცია ხდება რვა დასკვნის შესაბამისად, რომლებიც გამომდინარეობენ სათანადო ანალიზიდან.

**დასკვნა 1.** გამოიყენეთ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი, როგორც კონკურენციის წახალისების საშუალება.

თუ განვითარებადი ქვეყნის მთავრობას სურს გახდეს რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის მონაწილე, მან იგი უნდა გამოიყენოს, როგორც კონკურენციის განვითარების ინსტრუმენტი. მთავრობამ უნდა გააანალიზოს, მოახდენს თუ არა რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი კონკურენციის ზრდის სტიმულირებას საშინაო ბაზრებზე და შემდეგ ყურადღება უნდა გაამახვილოს ტექსტში ისეთი პირობების ჩართვაზე, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ამ შედეგის მიღწევას.

ამ კრიტერიუმთან შესაბამისობის ალბათობის ამაღლებისათვის აუცილებელია:

1. არაწევრ ქვეყნებთან მიმართებაში დისკრიმინაციის ხარისხის მინიმიზირება, რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის შესაძლებლობის გამოყენებით, რათა შეამციროს დაცვის დონე მესამე ქვეყნების მიმართ – თუ ეს აუცილებელია, მხოლოდ ცალმხრივი წესით. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მცირე ქვეყნებისთვის.

2. რეგიონული ინტეგრაციის სასარგებლოდ წინააღმდეგობა გაუწიოს დარგობრივი ლობის ზეწოლას, რაც ვაჭრობის გადახრას იწვევს. მოახდინოს რეგიონული თავისუფალი ვაჭრობის მოცულობიდან გადახრის მინიმიზირება და მასში ჩართოს მომსახურება.

3. უფრო შორს წავიდეს ფორმალური საყაჭრო ბარიერების აღმოფხვრისაგან და შეამციროს „უხილავი“ შეზღუდვები, რომლებიც დაკავშირებულია რეგულაციური და პროცედურული მოთხოვნების

დაცვაზე ზედამხედველობასთან.

4. ჩართოს ფორმალური ვალდებულებები, რომლებიც პირდაპირ აძლევს უცხოელ ინვესტორებს შესაძლებლობას შეიძინონ რეალური აქტივები და გამოიყენონ ეროვნული რეჟიმები, მათ შორის მომსახურების ბაზრებზეც.

**დასკვნა 2.** „ჩრდილოეთ-სამხრეთის“ ტიპის რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი დომინირებს „სამხრეთ-სამხრეთის“ ტიპის რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირზე

ყველა პარტნიორი როდია თანასწორუფლებიანი. მაღალი შემოსავლების მქონე ქვეყნებთან დადებული რეგიონული ინტეგრაციული კავშირები იძლევა არსებით ეკონომიკურ სარგებელს, ვიდრე რეგიონული ინტეგრაციული კავშირები უფრო ღარიბ ქვეყნებთან.

1. განვითარებადი ქვეყნების მთავრობები, რომელთაც სურთ გახდნენ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების თანამონაწილეები, უნდა მიისწრაფოდნენ მათ შექმნას მსხვილ და მდიდარ მეზობელ ქვეყნებთან ან ბლოკებთან. მათი სიდიდეებისა და ეფექტიანობის წყალობით, ასეთი პარტნიორები მეტი ალბათობით შეუწყობენ ხელს შიდა კონკურენციის გაძლიერებას და გახდებიან მოწინავე ტექნოლოგიების ტრანსფერტისა და ვაჭრობის წყარო პირდაპირი საზღვარგარეთული ინვესტიციების მიმართულებით. განვითარებადი ქვეყნის ეკონომიკის ეფექტიანობის ამაღლებაში გულწრფელი დაინტერესების შემთხვევაში მდიდარი პარტნიორები უზრუნველყოფენ პოლიტიკური ნდობის უფრო მაღალ ხარისხს, ვიდრე ღარიბები.

2. თუ მდიდარი პარტნიორები მოხსნიან საბაჟო ბარიერებს, „ჩრდილოეთ-სამხრეთის“ ტიპის რეგიონული ინტეგრაციული კავშირები შეიძლება გახდნენ მსხვილი ტრანსფერტების წყარო ჩრდილოელი მწარმოებლებისათვის, რაც ძალიან მალე გამოიწვევს განვითარებადი ქვეყნების კეთილდღეობის შემცირებას. რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის წინაშე ვალდებულებების აღებამდე, აუცილებელია თვალყური ვადევნოთ, რათა ისეთმა სარგებლებმა, როგორიცაა: ნდობის კრედიტი, ფინანსური ტრანსფერტები და პარტნიორის შედარებით მგრძნობიარე ბაზრებამდე მისაწვდომობა, შეუქცევადი ხასიათი მიიღოს.

3. რესურსების გაფანტულობის შესამცირებლად, მთავრობებმა უნდა შეამცირონ იმ ტარიფებისა და სხვა სავაჭრო ბარიერების საშუალო დონე, რომლებიც შენარჩუნებულია არაწევრი სახელმწიფოების მიმართ.

4. მცირე ეკონომიკებს შორის რეგიონული ეკონომიკური კავშირები იწვევენ ვაჭრობის გადახრას. თუ ასეთი რეგიონული ინტეგრაციული კავშირები მაინც შეიქმნება, განსაკუთრებული ყურადღება



უნდა გამახვილდეს იმაზე, რათა განმტკიცდეს სარგებელი უფრო მსხვილი საშინაო (რეგიონული) ბაზრების შექმნით, შიდაბლოკური კონკურენციის გაძლიერების გზით. ასევე ყურადღება უნდა გამახვილდეს მესამე ქვეყნების მიმართ დაცვის შემცირებაზე, რათა მიღებულ იქნას სარგებელი ბლოკის საზღვრებს გარეთ კონკურენციის გაძლიერებით.

5. ღარიბ ეკონომიკებს შორის რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირებს შეუძლია გამოიწვიოს პარტნიორების შემოსავლების დივერგენცია, რასაც შეუძლია ზიანი მიაყენოს ზოგიერთ მათგანს (როგორც წესი, ნაკლებად განვითარებულებს და უფრო ღარიბებს) და გააძლიეროს პოლიტიკური დაძაბულობა ბლოკის წევრებს შორის. ეს ეფექტები შეიძლება შერბილდეს, არაწევრი ქვეყნების წინააღმდეგ მიმართული სავაჭრო ბარიერების შემცირების გზით და სატარიფო შემოსულობების შემცირებისათვის სათანადო შეთანხმების პირობების ჩართვით.

**დასკვნა 3.** პოლიტიკისადმი ნდობა მოითხოვს მიზნების სრულ სიცხადეს.

რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირებს შეუძლიათ აამაღლონ ნდობის კრედიტი ეკონომიკური და პოლიტიკური რეფორმების პროგრამებისადმი, მაგრამ, როგორც წესი, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იგი შეიცავს გასაგებ და გამჭვირვალე პირობებს და მექანიზმებს, რომლებიც უშუალოდ შეეხება ინტერესის შემცველ ეკონომიკურ დონისძიებებს.

რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირში შემაეალი მთავრობებისათვის რეკომენდებულია შემდეგი:

1. დეტალურად გაიაზრონ რეგიონულ თავისუფალ ვაჭრობაზე გადასვლის გზა (რა შეზღუდვები შემცირდება ან მოიხსნება და როდის) და მოახდინონ ლიბერალიზაციის შეცვლის შესაძლებლობის მინიმიზირება სიტუაციური დაცვის ინსტრუმენტების გამოყენებაზე აკრძალვის გამოყენებით.

2. რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი შექმნან მსხვილ პარტნიორებთან, რათა უზრუნველყონ შეთანხმების შესრულებაზე ზედამხედველობა, აგრეთვე გეოგრაფიულად ახლოს მდებარე პარტნიორებთან, რათა ჰქონდეთ სათანადო დაინტერესება; შეთანხმების ტექსტში შეიტანონ მკეთრი და გასაგები ფორმულირებები, რომლებიც მოითხოვს სათანადო საპასუხო ქმედებებს პარტნიორი ქვეყნებისაგან, პირობების შეუსრულებლობისა და მოლაპარაკებიდან გადახვევის შემთხვევაში.

3. ხელშეკრულებაში ჩართონ უთანხმოებათა დარეგულირების საყალდებულო მექანიზმები, რომლებიც ბუნებით არ არის დიპლო-

მატიური და არ არის დამოკიდებულნი საგარეო პოლიტიკის მოსაზრებებზე.

4. მხედველობაში ჰქონდეთ, რომ ეკონომიკური პოლიტიკისადმი ნდობა შეიძლება მიღწეულ იქნას მხოლოდ მაშინ, თუ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი თავისთავად განასახიერებს გონივრულ პოლიტიკას. არავითარი შეთანხმება არ გახდება ინვესტიციების მოზიდვის სტიმული, თუ იგი არ იძლევა ისეთი საფუძვლების გარანტიას, როგორიცაა საკუთრების საიმედოდ დაცული უფლებები და სწორი მაკროეკონომიკური პოლიტიკა.

**დასკვნა 4.** მხოლოდ ეფექტიან რეგიონულ ინტეგრაციულ კავშირებს შეუძლიათ დახმარების გაწევა პოლიტიკური პრობლემების გადაჭრაში, თუმცა, თუ ისინი ეკონომიკურად მიზანშეუწონელია ან იწვევენ ღრმა უთანხმოებებს, ეფექტი იქნება პირდაპირ საწინააღმდეგო.

1. სავაჭრო პრეფერენციები შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს ისეთი პოლიტიკური მიზნის მისაღწევად, როგორიცაა ეროვნული უსაფრთხოება, მაგრამ დროთა განმავლობაში ასეთი პრეფერენციების ოპტიმალური დონე ეცემა.

2. სხვა ქვეყნებთან თანამშრომლობა ხელს უწყობს ეროვნული სუვერენიტეტის განმტკიცებას იმ შემთხვევაში, როცა ცალკე აღებული ქვეყანა ძალიან მცირეა საიმისოდ, რათა პრობლემებს დამოუკიდებლად გაუმკლავდეს. ეს თანაბრად მისაღებია როგორც ტექნიკური საკითხების, ისე საერთაშორისო არენაზე ეროვნული ძალისხმევის გაერთიანების მიმართ ნორმატიულ-სამართლებრივი რეგულირების შესახებ მოლაპარაკებების ან დისკუსიების პროცესში. რამდენადაც გადასაწყვეტი საკითხის მიხედვით, მოხდება იმ დაჯგუფებების ოპტიმალური შემადგენლობის განსხვავება, რომლებიც გაერთიანებულია თანამშრომლობისთვის საერთო ინტერესების საფუძველზე არ შეიძლება გამოვიდეთ იმ მოსაზრებიდან, რომ ნებისმიერი რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი ავტომატურად მისცემს ასეთ უპირატესობებს.

**დასკვნა 5.** რეგიონული თანამშრომლობა ჩვეულებრივ არ მოითხოვს სავაჭრო პრეფერენციების დამყარებას.

ეკონომიკებს შორის მასშტაბური „გადასხმის ეფექტის“ არსებობა მოითხოვს განვითარებად ქვეყნებს შორის თანამშრომლობას იმ სფეროებში, რომლებიც დაკავშირებულნი არ არიან სავაჭრო პოლიტიკასთან (რეგულირების რეფორმა და ინფრასტრუქტურის შექმნა). თუმცა ეს ამოცანები, როგორც წესი, გადაჭრილ უნდა იქნას სავაჭრო დისკრიმინაციის არსებობისაგან დამოუკიდებლად.

1. მთავრობებმა ცალმხრივი წესით უნდა მოახდინონ მუშაობის



მეთოდების ოპტიმიზირება, ადმინისტრაციული მოთხოვნების გამარტივებისა და უცხოური რეგულაციური რეჟიმების მიღების გზით, თუ ეს არ ეწინააღმდეგება იმ მიზნების მიღწევას, რომლებიც საზოგადოებრივ ინტერესს წარმოადგენენ. მიუხედავად იმისა, რომ რამდენიმე ქვეყანაში რეფორმების შეთანხმებულ ჩატარებას შეუძლია შეამსუბუქოს აუცილებელი პოლიტიკური ღონისძიებების განხორციელება, ძლიერი რეფორმატორები უნდა გაურბოდნენ შედარებით სუსტებზე დამოკიდებულებას.

2. იმ შემთხვევაში, თუ ბაზრის ნაკლოვანებების კომპენსაციისათვის საჭიროა სტანდარტები პროდუქციაზე ან მწარმოებელთა საქმიანობის მარეგულირებელი წესები, მიღებულ უნდა იქნას საერთაშორისო ნორმები, თუ ისინი არსებობს ან შესაძლებელია მათი დამუშავება. თუ რეგიონული ნორმებია აუცილებელი, ისინი უნდა იყოს არადისკრიმინაციული და შეძლებისდაგვარად გახსნილი ყველა ქვეყნისათვის.

3. იმ შემთხვევაში, თუ საჭიროა ჰარმონიზაცია, პარტნიორებმა პირველ რიგში უნდა განსაზღვრონ მინიმალური და არა უნივერსალური სტანდარტები რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის ფარგლებში და უნდა უზრუნველყონ ისეთი რეგულირება, რომელიც შეესაბამება ყველა წევრი ქვეყნის განვითარების დონეს და ადმინისტრაციულ შესაძლებლობებს.

4. სავაჭრო პრეფერენციებს შეუძლიათ ხელი შეუწყონ პოლიტიკური ინტეგრაციის ან რეგიონული თანამშრომლობის განვითარებას, განხილვაში მეტი საკითხების ჩართვით ან თანამშრომლობისთვის ინსტიტუციონალური საზღვრების უზრუნველყოფით. ამასთან, შესაძლოა, უფრო ეფექტიანი ყოფილიყო მრავალმხრივი მოლაპარაკებები ან საერთაშორისო ნორმების ცალმხრივი მიღება.

**დასკვნა 6.** რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის მართვისას გაუფრთხილდით ოპერაციულ ხარჯებს.

მთავრობებმა დეტალურად უნდა გაითვალისწინონ ოპერაციული ხარჯები, აგრეთვე რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის სხვადასხვა ტიპებისათვის ნორმებისა და წესების დანერგვასთან დაკავშირებული ხარჯები.

1. თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმება მოითხოვს ძვირადღირებული წესების დაცვას. ხარჯები შეიძლება შემცირდეს, თუ იგივე წესებს გამოვიყენებთ, რომლებიც გამოიყენება არაპრეფერენციული ვაჭრობისათვის ისეთი მეთოდის დახმარებით, როგორიცაა „სატარიფო პოზიციის ცვლილება.“ ისინი შეცვლიან კრიტერიუმებს, რომლებიც ეფუძნება ადგილობრივი წარმოების წილს ან დამატებულ ღირებულებას.

2. საბაჟო კავშირები შეიძლება უფრო მისაღები აღმოჩნდეს, ვიდრე თავისუფალი ვაჭრობის შესახებ შეთანხმება, მაგრამ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ შიდა საზღვრები ფაქტიურად შეცვლილია (ხშირად ეს არ ხდება) და დაწესებულია დაბალი საერთო შიდა ტარიფი.

3. საბაჟო კავშირებში ერთიანი სავაჭრო პოლიტიკის შესამუშავებლად საჭირო ინსტიტუტების სტრუქტურა მიმართულ უნდა იქნეს პროტექციონისტული ტენდენციების შემცირებისკენ, რისთვისაც აუცილებელია იმის მიღწევა, რომ ერთ პოლიტიკურ ორგანოს ჰქონდეს პასუხისმგებლობა სარგებელზეც და სავაჭრო ბარიერებით განპირობებულ დანაკარგებზეც.

**დასკვნა 7.** რეგიონულმა ინტეგრაციულმა კავშირმა ბიუჯეტისათვის შეიძლება გამოიწვიოს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი შედეგები.

რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის ფისკალური ასპექტები მნიშვნელოვანია იმ ქვეყნებისთვის, სადაც ვაჭრობაზე გადასახადები უზრუნველყოფენ სახელმწიფო შემოსავლების მნიშვნელოვან წილს.

1. სუსტად განვითარებული საგადასახადო სისტემების მქონე ეკონომიკებში ვაჭრობაზე გადასახადები წარმოადგენენ სახელმწიფო შემოსავლების გაზრდის შედარებით ეფექტიან და არაკორუმპირებულ საშუალებას. თუმცა ვაჭრობაზე გადასახადები არ შეიძლება იყოს სახელმწიფო შემოსავლების პრობლემის გადაჭრის მუდმივი საშუალება. რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი საჭიროა გამოვიყენოთ, როგორც გადასახადების შიდა სტრუქტურის განვითარებისა და რეფორმების შესაძლებლობა. პოლიტიკის შემქმნელებმა უნდა უზრუნველყონ საგადასახადო დაბეგვრის შედარებით პროპორციული სტრუქტურა, რომელსაც შეუძლია სატარიფო შემოსულობების ნებისმიერი შემცირების კომპენსირება.

2. საბაჟო კავშირებს ასევე შეუძლიათ გადასახადების აკრეფის შემსუბუქება კონტრაბანდის შემცირების ხარჯზე.

**დასკვნა 8.** ნუ იმედოვნებთ, რომ ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაცია უზრუნველყოფს რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის ეფექტიანობას.

სახელმწიფოებს არ უნდა ჰქონდეთ ილუზია იმის შესახებ, რომ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის სარგებლიანობა მისი წევრებისა და აუტსაიდერებისათვის გარანტირებულ იქნება ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის მიერ. ეს მსოფლიო ორგანიზაცია კრძალავს რეგიონული ინტეგრაციის ზოგიერთ დესტრუქციულ ფორმას, მაგრამ მისი მთავარი წესილი არაწევრი ქვეყნებისთვის რეგიონული ინტეგრაციის პოტენციური ნეგატიური შედეგების შეზღუდვაში



მდგომარეობს. იგი წარმოადგენს ვაჭრობის გლობალური ლიბერალიზაციის ინსტრუმენტს უპირატესი ხელშეწყობის რეჟიმის საფუძველზე.

1. მთავრობები თვალყურს უნდა ადევნებდნენ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის შექმნის შემდეგ მომხდარ პროცესებს და გამოიყენონ ეს ინფორმაცია ვმო-ში ნოტიფიკაციისა და მოლაპარაკებების წარმოების შესახებ საფუძვლად. ეს გამოკვლევები უნდა ითვალისწინებდნენ საფასო და რაოდენობრივ ეფექტებს საქონლის მთლიანი ნომენკლატურის მიხედვით.

2. რეგიონული ინტეგრაციული კავშირი, რომლის წევრებიც არიან ქვეყნები, აუცილებლად უნდა შეფასდეს ამ ქვეყნების ეროვნული განვითარების მიზნებისა და მაჩვენებლების თვალსაზრისით და არა იმის მიხედვით, პასუხობენ თუ არა ისინი ვმო-ს შესაბამისი მუხლების მოთხოვნებს.

3. ვმო -ს მიერ აპრობირებული საზედამხედველო პროცედურები და უთანხმოებათა დარეგულირების მეთოდები, აქტიურად უნდა იქნას გამოყენებული იმისათვის, რომ უზრუნველყოს არსებული წესების დაცვა და იბრძოლოს რეგიონული ინტეგრაციული კავშირის პროტექციონისტული ეფექტების ნეგატიური ასპექტების წინააღმდეგ საქონლის წარმოშობის წესების გამოყენებისა და დაცვის სიტუაციური ღონისძიებების ჩათვლით.

4. ვმო-ს წესებში განსხვავებები განვითარებული და განვითარებადი ქვეყნების მიხედვით ლიკვიდირებულ უნდა იქნეს, კერძოდ, ის წესები, რომლებიც მოითხოვენ საქონლის თითქმის მთლიანად მოცვას, ყველა ქვეყანამ უნდა გამოიყენოს.

**საკონტროლო კითხვები:**

1. *ჩამოაყალიბეთ რეგიონული ინტეგრაციის მიზნები;*
2. *რამ განაპირობა რეგიონული ინტეგრაციის პოპულარობა?*
3. *განიხილეთ რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების როლი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვაში;*
4. *რა კავშირი არსებობს რეგიონული ინტეგრაციული კავშირების შექმნასა და ეკონომიკის ზრდას შორის? მოიყვანეთ მაგალითი;*
5. *განიხილეთ რეგიონული ეკონომიკის პოლიტიკური ასპექტები;*
6. *რა მიზნებს ისახავს საერთაშორისო პოლიტიკა რეგიონული ინტეგრაციის სფეროში?*
7. *დაახასიათეთ ვაჭრობის მსოფლიო ორგანიზაციის საქმიანობა;*
8. *რა როლი ენიჭება ჯმო-ს განვითარებადი ქვეყნების მატერიალური კეთილდღეობის ამაღლებაში?*
9. *ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ რეგიონული ინტეგრაციის „ოქროს წესები".*



# ნაწილი II. ბიზნესის ადმინისტრირება

## თავი 12. ბიზნესის ადმინისტრირება და მენეჯმენტი

### 12.1 ადმინისტრირების როლი ფირმის მენეჯმენტში

ტერმინი "ადმინისტრაცია" წარმოადგენს არანაკლებ ტევად და რთულ ცნებას, ვიდრე "მენეჯმენტი". იგი გამოიყენება ძირითადად ორგანიზაციის მართვის აპარატთან მიმართებით. ადმინისტრაციის ცნებაში შეიძლება იგულისხმებოდეს მთლიანად სახელმწიფოს მმართველობითი საქმიანობა; სახელმწიფოებრივ ადმინისტრაციას შეადგენენ სახელმწიფოს აღმასრულებელი და განმკარგულებელი ორგანოები. მაგალითად, რუსეთში ტერმინ "ადმინისტრაციაში" ხშირად იგულისხმება მხარის, ოლქის, რაიონისა და ქალაქის აღმასრულებელი ორგანოები.

გარდა ამისა, ტერმინი "ადმინისტრაცია" შეიძლება გამოყენებული იქნეს სახელმწიფო ხელისუფლების უმაღლესი ეშელონების მიმართაც, მაგალითად, პრეზიდენტის აპარატის მიმართ. მოცემულ შემთხვევაში საქართველოს პრეზიდენტის ადმინისტრაციის აპარატი წარმოადგენს საქართველოს პრეზიდენტის აღმასრულებელ აპარატს, რომელიც უზრუნველყოფს სახელმწიფოს მეთაურის უფლებამოსილების შესრულებას.

ამგვარად, ადმინისტრირება შეიძლება განვიხილოთ, როგორც თანამედროვე მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი მიმართულება, რომელიც შეისწავლის მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლურ ფორმებს.

ადმინისტრირების თეორიასა და პრაქტიკაში განასხვავებენ ორ ძირითად მიმართულებას. პირველი მიმართულება დაკავშირებულია ორგანიზაციის მართვის რაციონალური სისტემის შემუშავებასთან, მეორე ეხება ორგანიზაციის სტრუქტურას.

ორგანიზაციის რაციონალური სისტემის შემუშავება დაიყვანება საქმიანობის ძირითადი ფუნქციების განსაზღვრებამდე, რაც, თავის მხრივ, საშუალებას იძლევა მიგნებულ იქნეს ორგანიზაციის ქვედანაყოფებად და სამუშაო ჯგუფებად დაყოფის საუკეთესო წესი, რომლებიც შეადგენენ ძირითად "სამშენებლო ბლოკს" ანუ ორგანიზაციის სისტემის ელემენტებს, ამის შემდეგ ხორციელდება ორგანიზაციის ელემენტების განლაგება სივრცეში, ანუ მათი განაწილება მართვის დონეების მიხედვით და გეოგრაფიული ადგილმდებარეობის განსაზღვრა. მართვის სისტემის პროექტირების დამაგვირგვინებელ ეტაპს წარმოადგენს ინფორმაციული ურთიერთკავშირის დადგენა ორგანიზაციის ელემენტებს შორის და მისი შიგა სამყაროში მიმდინარე პროცესების რეგლამენტის შემუშავება.

ორგანიზაციის რაციონალური სტრუქტურის აგების საფუძველ-

ში დევს მართვისა და ორგანიზაციის ფუძემდებლური კანონების აგრეთვე საერთო და სპეციალური პრინციპების გამოყენება.

ზოგიერთი მკვლევარი, რომელთა რიგებს განეკუთვნებიან პერბერტ ა. საიმონი, დონალდ უ. სმიტბერგი და ვიქტორ ა. ტომპსონი, თვლიან, რომ მეცნიერული კვლევები ადმინისტრირების სფეროში მიზნად ისახავს ორ ძირითად ამოცანას. ამ მიზანს ისინი აკუთვნებენ: უპირველეს ყოვლისა, ორგანიზაციაში დასაქმებული ადამიანების ქცევის შესწავლას; მეორე, პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავებას ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლებლად. ასეთი მიდგომა მთლიანად კორექტული არ არის.

ადამიანურ ქცევებს სწავლობენ სხვა მეცნიერებები: მაგალითად, ფსიქოლოგია (ცალკეული ინდივიდის ქცევის შესწავლა), სოციოლოგია (ადამიანთა ჯგუფის ქცევის შესწავლა). რასაკვირველია, ქცევითი ასპექტი არსებით გაელენას ახდენს მართვაზე, და მისი უყურადღებოდ დატოვება არაფრით არ შეიძლება.

ამრიგად, სწორი იქნებოდა იმის მტკიცება, რომ ადმინისტრირების, როგორც მეცნიერების, ძირითადი დებულებები ფორმულირებული უნდა იქნეს ორგანიზაციული ქცევის თავისებურებათა გათვალისწინებით, და პერსონალის ქცევა არ უნდა განიხილებოდეს როგორც კვლევის დამოუკიდებელი ობიექტი.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლების პრაქტიკული რეკომენდაციების შემუშავება უდაოდ მნიშვნელოვანი ასპექტია. ამასთან, არამართებულია პრაქტიკა თეორიაზე მაღლა დავაყენოთ. პრაქტიკული რეკომენდაციები უნდა იყოს დასკვნებისა და გადაწყვეტილებების შედეგი, რომლებიც გაკეთებულია მეცნიერული კვლევების საფუძველზე.

დაბოლოს, მიზანშეწონილია მოკლედ ითქვას ადმინისტრირების განმასხვავებელ თვისებებზე.

ადმინისტრირებაში ძირითადი აქცენტი კეთდება მმართველობითი პროცესების კვლევაზე, რომელიც მიმდინარეობს სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოებში, რაც უმეტესწილად განსაზღვრავს ძირითად ნიშნებს, რომლებიც განასხვავებს ადმინისტრირებას მართვის საერთო თეორიისა და პრაქტიკისაგან:

1. მართვის ხაზობრივ-ფუნქციონალური სისტემების უპირატესი გამოყენება;

2. მკაცრი იერარქია.

3. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისა და ფიქსაციის ფორმალიზებული წესი;

4. თანამდებობრივ უფლებამოსილებათა მკაფიო გამიჯვა, რომლებიც განმტკიცებულია ბრძანებებითა და თანამდებობრიული ინსტრუქციების სახით;



5. ძალაუფლების დანაწილება (ანუ ნებისმიერი, თვით უმაღლესი თანამდებობის პირი ყოველთვის სხვა პიროვნების ანუ მართვის ზემდგომი ორგანოს კონტროლქვეშაა).

„ადმინისტრაციისა" და „ადმინისტრირების" ცნებებს შორის არსებობს გარკვეული თანაფარდობა. კრიტერიუმად გვევლინება ამ ცნებების გამოყოფისა და ჩამოყალიბების პირველადობა და წარმოებულობა. პრაქტიკაში ჯერ ჩამოყალიბდა ადმინისტრაციული ფუნქციები და შემდეგ შესაბამისი ორგანოები, ამიტომ მკვლევარებსა და პრაქტიკოსებს შორის ფართოდაა გავრცელებული წარმოდგენა იმის შესახებ, რომ ადმინისტრირება წარმოადგენს ადმინისტრაციის საქმიანობის შინაარსს, რაც სერიოზულ კრიტიკას იმსახურებს.

ჯერ ერთი, ადმინისტრაციისათვის დამახასიათებელია სხვადასხვა სახეობის საქმიანობის საკმაოდ ფართო სპექტრი, რომელიც მოიცავს ეკონომიკურ ზემოქმედებას. მათი გამოყენების უფლებამოსილება, როგორც წესი, მხოლოდ ხელმძღვანელებს აქვთ, მაგრამ არა ადმინისტრაციის მთელ შემადგენლობას. პრაქტიკაში მათ მხოლოდ მონაწილეობის მიღება შეუძლიათ ხელმძღვანელის შესაბამისი გადაწყვეტილებების რეალიზაციაში. ეს გვიჩვენებს, რომ ნებისმიერი ხელმძღვანელის საქმიანობის შინაარსი შეიძლება გასცდეს ადმინისტრირების ფარგლებს.

მეორე, ნებისმიერი ხელმძღვანელის საქმიანობაში, მათ შორის, რომელიც არ შედის ადმინისტრაციაში, გამოიყენება ფორმალიზაციის, რეგლამენტაციის, კონტროლის მრავალფეროვანი ფორმები და მეთოდები. ისინი ხასიათ ადმინისტრირების კონკრეტულ შინაარსს. უნდა გვახსოვდეს, რომ ადმინისტრაციის შემადგენლობაში უშუალოდ შედიან მართვის ზედა და ზოგჯერ საშუალო დონის ხელმძღვანელები. დაბოლოს, ფუნქციონალურ-სტრუქტურული ანალიზის გაგრძელება გვიჩვენებს, რომ ადმინისტრირების ესა თუ ის ფორმები გამოიყენებიან პრაქტიკულად ფირმის ყველა მონაწილისა და მისი კონტრაგენტების მიერ. ეს თვალნათლივ გვიჩვენებს, რომ ადმინისტრირება, როგორც საკმაოდ უნივერსალური ქმედებების სახეობა, შეიძლება გამოყენებულ იქნას როგორც ფირმის განსაზღვრული მონაწილეების, ისე ნებისმიერი მისი კონტრაგენტის მიერ. როგორც ანალიზი გვიჩვენებს, ადმინისტრირება, როგორც ქმედებების სახეობა, ფორმა ან შინაარსი, ამა თუ იმ ზომით შეიძლება გამოყენებულ იქნას მართვის ყველა მონაწილის მიერ. ფართო გაგებით ადმინისტრირება, როგორც ზემოქმედების გარკვეული საშუალებების გამოყენება, დამახასიათებელია ფირმასთან დაკავშირებული ყველა მონაწილისათვის.

თანამედროვე წარმოდგენით ფირმის მენეჯმენტი შეიძლება ხელოვნებას შევადაროთ. გარეგნულად კარდინალური წინააღმდეგობა და ანტაგონიზმიც კი ცნებების „ხელოვნებისა" და „ადმინისტრირე-

ბის“ არსსა და შინაარსს შორის, ზოგიერთ მკვლევარში და პრაქტიკოსში აყალიბებს წარმოდგენას მენეჯმენტში მათი შეუთავსებადობის შესახებ. ეს, თავის მხრივ, გამოიყენება „მენეჯერის მეფური წარმოშობის“ კონცეფციის აპოლოგეტების მიერ, რომლებიც ამტკიცებენ, რომ „ხელმძღვანელობას არ ასწავლიან, მენეჯერად უნდა დაიბადო!“ მართლაც, მენეჯერის პროფესია რჩეულთა ხვედრია და პრობლემა მხოლოდ მათ მიგნებაშია.

ბიზნესის განვითარების თანამედროვე ტემპები მუდმივად მზარდ მოთხოვნილებას აყენებს პროფესიონალ და კვალიფიციურ მენეჯერებზე, რომელიც ამ პროფესიას არა მხოლოდ პრესტიჟულს, არამედ ფართოდ გამოყენებადსაც ხდის. მენეჯერის პირადი თვისებები, მისი შრომისუნარიანობა, ხასიათი, ტემპერამენტი, ყოველივე ის, რაც პროფესიულ დიაგნოსტიკაში განისაზღვრება, როგორც პიროვნების ფსიქოფიზიოლოგიური კოდი, მართლაც არსებითი მნიშვნელობისაა პროფესიული საქმიანობის შერჩევისა და ათვისებისათვის. მაგრამ ეს სრულიადაც არ ნიშნავს, რომ მენეჯერების შერჩევასა და მომზადებაში შეიძლება დავეყრდნოთ მხოლოდ ლიდერის განსაკუთრებულ პიროვნულ ტალანტს.

ობიექტების პალიტრა, პირობების მრავალფეროვნება, ბიზნესის სპეციალიზაცია მოითხოვს პირადული მიდგომების ფართო სპექტრს, რაც პროფესიულად მომზადებული მენეჯერების უმრავლესობას აძლევს მასში ეფექტიანად პოზიციონირების შესაძლებლობას.

ორგანიზაციის მენეჯმენტის ადმინისტრირების სისტემა, ორგანიზაციული საფუძვლების სახით, თანმიმდევრულად აერთიანებს და კომპლექსური ზემოქმედების განხორციელების ფარგლებში მიზანმიმართულად იყენებს ისეთ შემადგენელ ნაწილებს, როგორიცაა:

- მენეჯმენტის ობიექტებისა და სუბიექტების ფორმირების წესები, ერთიანი ორგანიზაციის სისტემის ელემენტების სახით;
- მათი შინაგანი ურთიერთკავშირების აგების ფორმები, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სახით;
- ხელმძღვანელების, სპეციალისტების და შემსრულებლების ფუნქციების განაწილებისა და განმტკიცების რეგლამენტები;
- მენეჯმენტ-პროცესების აგების ორგანიზაციის წესები, დამოკიდებულებების, თანმიმდევრულობების, ციკლების და ა.შ. სახით;
- ორგანიზაციის მენეჯმენტის დასაბუთების, დამუშავების, აგებისა და განხორციელების პროცედურები.

ბუნებრივია, რომ ადმინისტრირების რესურსების პალიტრის შემადგენლობა და შინაარსი შეიძლება საკმაოდ ფართოდ ვარირებდეს.

მენეჯმენტის ადმინისტრირებაში ხშირად გვხვდება კონსტრუქციულ-ინტეგრაციული მომენტები, რომლებიც რეალიზდება ისეთი პროცედურების სახით, როგორიცაა:



1) მიზნის დასახვის სისტემის და პროცესის რეგლამენტაცია, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მიზნების ხის დამუშავებას, აგებას და რეალიზაციას;

2) პროფესიული ოპერაციების და უნივერსალური ქმედებების შინაარსის ფუნქციონალური შესრულების განაწილება, ორგანიზაციული სტრუქტურის მუშაკებსა და ქვეგანაყოფებს შორის;

3) მენეჯმენტის პროცესის აგებისა და რეალიზაციის ორგანიზაცია, ქმედებების, ოპერაციების, ეტაპების, ფაზების და ციკლების პროცესში თანმიმდევრული გაერთიანების გზით;

4) ფუნქციონალური ზემოქმედების ორგანიზაციის მოდელის დამუშავება, ადაპტაცია და გამოყენება, მენეჯერის ზემოქმედების დამუშავებისა და განხორციელების დროს.

როგორც ანალიზი გვიჩვენებს, არსებობს ადმინისტრირების უაღრესად მრავალფეროვანი გამოვლინებები, რის გამოც ვერ ხერხდება მათი ამომწურავი კლასიფიკაცია. ამასთან ერთად, მენეჯმენტში ადმინისტრირების გამოვლინების შემადგენლობისა და შინაარსის ასეთი მრავალფეროვნება ზოგადი სახით შეიძლება დახასიათდეს ფართოდ გამოყენებადი სტატიკური და დინამიკური პარამეტრების სისტემით (ცხრილი 10).

ცხრილში სისტემატიზებული პარამეტრები ასახავენ მხოლოდ ორგანიზაციაში ადმინისტრირების გამოვლინების ყველაზე გავრცელებულ კრიტერიუმებს, ფორმებს, იდენტიფიკაციას და შეფასებებს. მათი დაყოფა სტატიკურ და დინამიკურ ფორმებად საკმაოდ პირობითია, რადგან რეალურ

ცხრილი 10.

**მენეჯმენტში ადმინისტრირების გამოვლენის პარამეტრები**

| პარამეტრები | სტატიკური | დინამიკური |
|---|---|---|
| დროითი | ვადები | პერიოდები |
| რეჟიმული | წესები | დაშვებები |
| კრებსითი | რეგლამენტები | განრიგები |
| რანჟირებული | იერარქიები | თანმიმდევრულობები |
| რაოდენობრივი | პროპორციები | პროგრესიები |
| შინაარსობრივი | კლასიფიკაციები | პროგრამები |
| ორგანიზაციული | სტრუქტურები | პროცედურები |
| განკარგულებითი | უფლებამოსილებები | ქმედებები |
| განაწილებითი | წესრიგები | გრაფიკები |
| კომპლექსური | სისტემები | მექანიზმები |
| სპეციალიზირებადი | ვალდებულებები | ფუნქციები |

ორგანიზაციაში ისინი ხშირად გადაიკვეთებიან და მჭიდროდ ურთიერთქმედებენ.

ცხრილში წარმოდგენილი პარამეტრების მრავალფეროვნება ფართოდ გამოიყენება მენეჯმენტის ადმინისტრირებაში.

## 12.2 ადმინისტრაციული მენეჯმენტის შინაარსი და ფორმები

ეფექტიანი ფირმის კვლევა დაბეჯითებით გვიჩვენებს, რომ ფუნქციონირების მიზნების შედეგიანობის მისაღწევად, მისი შემადგენლობა და შინაარსი გარკვეული ზომით უნდა მოწესრიგდეს. ასეთი წესრიგის დამყარება რიგ სიტუაციებში შეუძლებელია თითოეული დამოუკიდებელი მიზნის, ან ამოცანისათვის. სწორედ ამითაა განპირობებული საბაზო წესრიგის ფორმირების, დადგენისა და დაცვის აუცილებლობა. საბაზო წესრიგში შედის: სტრუქტურული ორგანიზაცია, შრომის ორგანიზაცია, წარმოების ორგანიზაცია, მართვის ორგანიზაცია, საგარეო კავშირების ორგანიზაცია და ა.შ. ეს ცნებები განსაზღვრავენ ფირმის სპეციფიკური ქვესისტემების ორგანიზაციას, რომლებიც უზრუნველყოფენ მის ეფექტიან ფუნქციონირებას.

საბაზრო პირობებში თითოეული ორგანიზაციის და ცალკეული ინდივიდუმის თავისუფალი ფორმირება და ფუნქციონირება, წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის განვითარების ერთ-ერთ განმსაზღვრელ რესურსს, მაგრამ სწორედ ეს განვითარება, პროცესების და სისტემების შედარებით ეფექტიანი ფორმები თავად საჭიროებს სულ უფრო და უფრო რთულ ორგანიზაციას. განსაკუთრებული პრობლემა ხდება მათ შორის კონსტრუქციული ურთიერთკავშირის ოპტიმიზაცია, რომელიც ხორციელდება სულ უფრო აქტიური კოორდინაციის, კოოპერაციის, კონკურენციის პირობებში.

ამ წინააღმდეგობების კომპლექსის გადაჭრა, როგორც ისტორია გვიჩვენებს, შეიძლება მხოლოდ სამეწარმეო სტრუქტურის ფორმირების, ფუნქციონირებისა და განვითარების პროცესების ადმინისტრირების საფუძველზე. ცხადია, რომ ასეთმა საფუძველმა უნდა შეინარჩუნოს ორგანიზაციული სავალდებულო შემადგენელი ნაწილის დონესა და შინაარსს შორის მრავალმხრივი თანაფარდობა, რომელიც ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში დამოკიდებულია სამეწარმეო ორგანიზაციის განვითარების დონეზე, სირთულეზე და მისი ფუნქციონირების პასუხისმგებლობაზე, შიგა და გარე კომუტაციაზე და ა.შ. ეს საკითხები უნდა დადგინდეს, დარეგლამენტდეს და დარეგულირდეს გასაგები და ხელმისწვდომი ადმინისტრირების სისტემით.

ბუნებრივია, რომ ორგანიზაციის ფორმირებით არათუ არ ქრება, არამედ პირიქით, მკვეთრად იზრდება პრაქტიკული მოთხოვნილება მის ადმინისტრირებაზე. ორგანიზაციის რეალურ ფუნქციონირებას თან სდევს ადმინისტრირების ფორმების უაღრესად მრავალფეროვანი სპექტრის დამუშავება და გამოყენება. მათი ობიექტები, ფუნქციები, ამოცანები ხდება: ოფიციალური წარმომადგენლობა, კონტრაგენტებთან ურთიერთობა, სახელშეკრულებო ურთიერთობები, დოკუმენტბრუნვის, საქმის წარმოების და მრავალი სხვა პოზიციის წარმოება. დაბოლოს, ორგანიზაციის საქმიანობის შეწყვეტა და უშუალო ლიკვიდაცია მთლიანად და სრულად ხორციელდება და ფორმდება ადმინისტრაციული რესურსებით.

ამრიგად, როგორც ორგანიზაციის მთლიანი ცხოვრების ციკლი, ისე რიგი ქმედებები მის დაწყებამდე და დამთავრებამდე, აუცილებლად უზრუნველყოფილი ხდება ადმინისტრირების ფორმების ფართო სპექტრით. ორგანიზაციის ადმინისტრირებას, უპირველეს ყოვლისა, თან სდევს შესაბამისი ფირმების სპეციალიზაციის გაფართოება და გაღრმავება. საობიექტო, მიზნობრივი, სუბიექტური და სხვა იდენტიფიკაცია შესაძლებლობას იძლევა საკმაოდ სრულად და მრავალფეროვნად კლასიფიცირდეს არა მხოლოდ მისი შემადგენლობა და შინაარსი, არამედ უაღრესად სპეციფიკური და მრავალფეროვანი ურთიერთმოქმედება. სწორედ იგი, მისი მიზანმიმართული მამობილიზებელი კონსტრუქციული რესურსები, საფუძველს უყრიან ორგანიზაციის ადმინისტრირებისადმი თანამედროვე მიდგომების დამუშავებას და გამოყენებას.

ორგანიზაციულ-მეთოდური უზრუნველყოფა და ორგანიზაციის ფორმირების რეალური პროცესის, ფუნქციონირების, განვითარების, ლიკვიდაციის ოპერატიულ-მარეგულირებელი მონაწილეობა გულისხმობს ორგანიზაციის გამოყენებითი ადმინისტრირების უნივერსალური და სპეციალური ფორმების დამუშავებას და გამოყენებას. ორგანიზაციის ადმინისტრაციული უზრუნველყოფის დამუშავებისა და გამოყენებისადმი კომპლექსური მიდგომის აუცილებლობა განპირობებულია არა მხოლოდ მისი შინაარსობრივი განვითარებით და გართულებით.

შიგა ორგანიზაციის პოზიციიდან ადმინისტრირება წარმოგვიდგება მისი საწესდებო საქმიანობის რეგისტრაციის, რეგლამენტაციის, ნორმირების, ინსტრუქტაჟის და სანქციონირების ფორმების პაკეტის სახით. ორგანიზაციის უზრუნველყოფის რეჟიმში მათი აგებისა და გამოყენების სპეციალიზაცია, გულისხმობს გარკვეულ ადაპტაციას კონკრეტულ მიზნებთან, ამოცანებთან და პირობებთან, რასაც მივყავართ ორგანიზაციის ადმინისტრირების კონკრეტული ფორმების შემადგენლობისა და შინაარსის თავისებურებებთან.

ორგანიზაციაში შიგა ადმინისტრირების ძირითადი ფორმებია: წესრიგი, წესდებები, დებულებები, სტრუქტურები, რეჟიმები, რეგლამენტები, ნორმები, პროცედურები, წესები, ინსტრუქციები, შესრულების კონტროლი, უფლებამოსილება, თანმიმდევრულობა, სუბორდინაცია, ბრძანებები, განკარგულებები, მითითებები.

ეს ჩამონათვალი აერთიანებს ადმინისტრირების ყველასათვის გასაგებ ფორმებს, რომლებთანაც თითოეულ ჩვენთაგანს არაერთხელ ჰქონდა შეხების წერტილი პროფესიულ საქმიანობაში. ამასთან ერთად, მათი შემადგენლობა, შინაარსი და, რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, გამოყენება მუდმივად ვითარდება და სრულყოფილი ხდება, უზრუნველყოფს რა ორგანიზაციის მზარდ მოთხოვნილებათა რეალიზაციის ახალ მეთოდებს და მისი პერსონალის პოტენციალს. ეს გულისხმობს გარკვეულობის, სიცხადის და, რაც მთავარია, ორგანიზაციის ადმინისტრირების ჩვეული და მუდმივად გამოყენებადი ფორმების ცალსახად გაგებასა და გამოყენებას.

ადმინისტრირების წესრიგი ფორმდება წესდებაში, სადამფუძნებლო ხელშეკრულებაში, ოფიციალურად რეგისტრირებული დოკუმენტების პაკეტში. ამასთან, წესდება, როგორც ორგანიზაციის მთავარი კანონი, განსაზღვრავს საქმიანობის მიზანს, სახეობას, ფორმას და ძირითად მახასიათებლებს, რომლითაც იგი პოზიციონირებს საქმიან გარემოში.

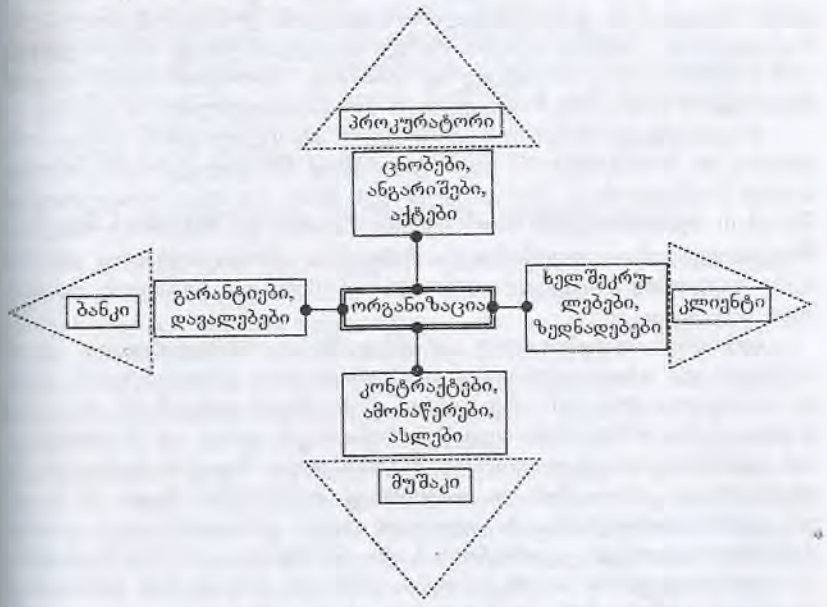
ორგანიზაციის ფორმირებისა და ფუნქციონირების შინაგანი საფუძვლები განისაზღვრება დებულებებით, რომლებიც მიმართულია მისი შემადგენელი ქვედანაყოფების ამა თუ იმ საქმიანობისაკენ. ისინი განსაზღვრავენ მათ ადგილს, როლს, სტატუსს და სხვა მახასიათებლებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის პოზიციონირებას და საწესდებო საქმიანობას. პრაქტიკაში ამ დოკუმენტების ძირითადი პოზიციებისა და პრინციპების გამოყენების რეალიზაცია ხორციელდება სხვადასხვა თანმიმდევრობების რანჟირებით. ორგანიზაციის შექმნისა და გაფორმების მათ მიერ განსაზღვრული პრიორიტეტები, შემადგენლობები, რიგითობები და სხვა მახასიათებლები მიზანმიმართულად ამზადებს ორგანიზაციას საწესდებო საქმიანობისათვის.

ორგანიზაციის ადმინისტრირების რესურსების პაკეტში განსაკუთრებული ადგილი უკავია ისეთ სპეციფიკურ ფორმებს, როგორებიცაა: სუბორდინაცია და უფლებამოსილება. ისინი არ წარმოადგენენ კონკრეტულ მატერიალურ რესურსს და ანაწილებენ ორგანიზაციის პერსონალის უფლებებს, მოვალეობებს და პასუხისმგებლობას, საშტატო შემადგენლობისა და თანამდებობრივი შინაარსის მიხედვით. რეალურად ფუნქციონირებადი ორგანიზაციის ადმინისტრაციული ზემოქმედების მნიშვნელოვან რესურსებს შეადგენენ ბრძანებები, განკარგულებები, მითითებები, შესრულების კონტროლი და პასუხისმგებლობა. მათი დახმარებით ხორციელდება ადმინისტრირების პროცედურის აბსოლუტური უმრავლესობა. უნდა აღინიშნოს, რომ ადმინისტრირების ზემოთ ჩამოთვლილი ფორმები უშუალოდ გამოიყენება, ან არსებით ზემოქმედებას ახდენს ორგანიზაციის არა მხოლოდ შიგა, არამედ გარე საქმიანობაზეც.



საგარეო საქმიანობის ადმინისტრირების უნიფიცირებული ფორმების ერთიანი კომპლექსი, ორგანიზაციის რეალურ საქმიან გარემოში ინტეგრაციის ეფექტიანობის აუცილებელი პირობაა. უფრო ხშირად ის უზრუნველყოფილია უნიფიცირებული დოკუმენტების წარდგენით, რომლებიც ფორმდება ადმინისტრაციულად დადგენილი წესით და გატარებულია მოქმედი პროცედურის შესაბამისად. ზოგადი სახით ძირითადი მიმართულებები და მათი შესაბამისი დოკუმენტების მაგალითები წარმოვიდგენილია შემდეგი ნახ. 43-ზე.

ორგანიზაციის საგარეო ურთიერთობების ადმინისტრირების დოკუმენტური როგორც ასახული, ისე ზოგადად შესაძლებელი ფორმები საკმაოდ განსაზღვრულად წარედგინება. ამავე დროს, ადმინისტრირების დოკუმენტური ფორმების საგარეო მიმოქცევის პროცედურები, გულისხმობს გაცილებით რთული სავარაუდო კონფიგურაციების რეალიზაციას. ეს განაპირობებს, დოკუმენტალური მიმოქცევის პროცედურების ფორმებისა და მეთოდების გამჭვირვალე და, რაც მთავარია, პრევენციულ შეთანხმებას ბაზრის პოტენციურ მონაწილეებს შორის.




**ნახ. 43** *საგარეო დოკუმენტური ადმინისტრირების ფორმები*

თუ ოფიციალურ სტრუქტურებთან, საფინანსო ორგანიზაციებთან, შემმოწმებელ ორგანიზაციებთან და ა.შ. საშტატო ზემოქმედების ადმინისტრაციული დოკუმენტური უზრუნველყოფის პროცედურები ცენტრალიზებულად დგინდება, ბიზნესით ინიცირებული კონტაქტები საგნობრივ გადამუშავებას მოითხოვს. ასეთი ურთიერთქმედებების ადმინისტრაციული უზრუნველყოფის ფორმები და მეთოდები განაპირობებს პრაქტიკული ათვისების დეტალურ ასახვას და ადაპტირებულ გამოყენებას.

მაგალითად, საბაზრო ურთიერთობების აქტიური განვითარებით, ადმინისტრირების იმ ფორმების უნიფიკაცია და რეგლამენტაცია, რომლებიც გამოიყენება საკუთრების ურთიერთობების გაფორმებისა და შეცვლისას, არა მარტო მიზანშეწონილი, არამედ სრულიად აუცილებელიც ხდება. ამაზე მეტყველებენ „თავისებურად პერსპექტიული ორგანიზაციის“ ქონების მიტაცების, შერწყმის, შთანთქმის უკანონო ხერხების მრავალფეროვნების მუდმივად მზარდი რაოდენობა. ბევრი მათგანი დაფუძნებულია საკუთრების ლეგიტიმური მიმოქცევის უფლებებისა და პროცედურების ადმინისტრაციული გაფორმების უცოდინარობაზე. უნდა გვახსოვდეს, რომ საკუთრების ურთიერთობების განხორციელების კანონმდებლობის დაცვით, კონსტრუქციული უზრუნველყოფა შესაძლებელია მხოლოდ დეტალურად შემუშავებულ ადმინისტრაციულ საფუძველზე, საბაზრო ურთიერთობების ყველა მონაწილის მიერ მათ საყოველთაო და სავალდებულო დაცვაზე.

დოკუმენტურად უზრუნველყოფადი პროცედურების გარდა, ორგანიზაცია მონაწილეობს სხვა, უაღრესად მრავალფეროვან პროცედურებში, რომლებიც უზრუნველყოფენ მისი საგარეო ურთიერთკავშირების რეალიზაციას. მათი შემადგენლობა და შინაარსი იმდენად მრავალფეროვნად ფორმირდება, რამდენად ინოვაციურადაც ვითარდება საკუთრივ მოცემული ურთიერთკავშირი და ბიზნესის შესაბამისი სეგმენტი.

ბიზნესის თანამედროვე პრაქტიკაში თანმიმდევრულად ფართოვდება და სპეციალიზდება კორპორაციული დოკუმენტების პაკეტი, რომელიც მოიცავს სხვადასხვა წესდებებს, კოდექსებს და სხვა დებულებებს. ხშირ შემთხვევაში ისინი ჯერ კიდევ არ წარმოადგენენ ადმინისტრირებად ფორმას, მაგრამ რიგი მსგავსი დებულებები ეფექტიანად გამოიყენება თანამედროვე კომპანიების მიერ ინოვაციურ ადმინისტრირებაში. მაგალითად, ისეთი კონკურენტული უპირატესობა, როგორიცაა „კომპანიის საქმიანი რეპუტაცია“ არ მიეინჭება და ოფიციალურად არ მტკიცდება. ამასთან ერთად, მას მყისიერად ემუქრება ადმინისტრაციული სანქციების გამოყენება, გინდაც კონკრეტული კომპანიის დანაშაული, როგორც ეს იყო საბანკო კრიზისის პერიოდში, ოფიციალურად ჯერ კიდევ არ იყოს დამტკიცებული.



ადმინისტრირების შემადგენლობა და შინაარსი, მათ შორის, მრავალფეროვანი ინოვაციური ფორმების განვითარების დახმარებით, გამოავლენს ორგანიზაციის კონკურენტულ შესაძლებლობებს, ხაზგასმით წარმოაჩენს მის ინდივიდუალობას. ამასთან ერთად, სხვადასხვა საგარეო კონტრაგენტებთან, ორგანიზაციის მუდმივი კომუნიკაციისა და ურთიერთმოქმედების აუცილებლობა, გულისხმობს ადმინისტრირების ფორმების უნიფიკაციას. მოცემული ამოცანების გადაწყვეტა აუცილებლად ადმინისტრირების საფუძველზე უნდა მოხდეს.

ეს პირველ რიგში შეეხება ისეთი მნიშვნელოვანი კორპორაციული პროცესების ოფიციალურ გაფორმებას და ადმინისტრირებას, როგორიცაა:

- ახალი ორგანიზაციის პრეზენტაცია;
- კონკურსების, აუქციონებისა და ტენდერების ჩატარება;
- ფასიანი ქაღალდების ემისიის პროსპექტის გამოქვეყნება;
- ფასიანი ქაღალდების პირველადი განთავსება;
- საინვესტიციო პროექტების პრეზენტაცია;
- ოფიციალური მოლაპარაკებების წარმოება;
- გაერთიანებებისა და კონსორციუმების შექმნა;
- კონტრაქტებისა და გარიგებების დადების რეგისტრაცია;
- არბიტრაჟული სასამართლო წარმოების განხორციელება;
- ურთიერთგაგებისა და შეთანხმების მიღწევა;
- ერთობლივ ღონისძიებებზე განცხადება და ა.შ.

## 12.3 ორგანიზაციის სტრუქტურის ადმინისტრირება

ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოადგენს ორგანიზაციის უაღრესად მრავალფეროვანი რესურსების შემადგენლობისა და შინაარსის დეტალიზაციის, რეგლამენტაციისა და განმტკიცების კლასიკურ ინსტრუმენტს. ორგანიზაციული სტრუქტურების ერთიანი კომპლექსის აგებისა და გამოყენების რეგლამენტაციის საფუძველი გეეელინება ადმინისტრაციული მენეჯმენტის კვლევის საგანად.

სტრუქტურა, როგორც ორგანიზაციის, ან მისი შემადგენელი ქვეგანაყოფების შიგა აგებულების ასახვა, ასრულებს ადმინისტრირების ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ამოცანას. იგი ანაწილებს და განამტკიცებს ქვეგანაყოფების მიხედვით ორგანიზაციის თანამდებობრივ, საწარმოო, საინფორმაციო და სხვა რესურსებს, მათ შორის კავშირების აგების კონფიგურაციის დადგენით. ამ მიდგომის შესაბამისად, ორგანიზაციაში გამოიყოფა თანამდებობრივი, საწარმოო, საინფორმაციო და სხვა სტრუქტურები, რომლებიც ერთიანდება ერთი-

ანი ორგანიზაციული მახასიათებლით. ეს ნიშნავს,რომ ყველა ეს და ანალოგიური სახელმწიფოების სტრუქტურები ასახავს შესაბამისი სისტემების ან მისი ქვეგანაყოფების შიგა აგებულების ორგანიზაციას,გასანაწილებელი ელემენტების განლაგებისა და ურთიერთკავშირების მკაფიო განსაზღვრით.

თითოეული ელემენტის მდგომარეობა განისაზღვრება ორგანიზაციული სტრუქტურის იერარქიით და დონით, რომელიც წარმოადგენს კოორდინატთა თავისებურ სისტემას. ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტებს შორის დადგენილი კავშირები გამოყოფს ორგანიზაციაში მათი საბაზო და ადაპტირებადი ურთიერთმოქმედების დაქვემდებარებას და ტრაექტორიას. თითოეული ქვეგანაყოფის ურთიერთკავშირები სტრუქტურაში, მნიშვნე-ლოვანწილად განსაზღვრავს მისი ფუნქციონალური სპეციალიზაციის ძირითად შემადგენლობას, უფლებამოსილებას, ადგილსა და როლს ორგანიზაციის მართვის პროცედურებში. ადმინისტრირება ადგენს სტრუქტურული ორგანიზაციის საფუძვლების განმსაზღვრელ პაკეტს, რომელშიც უპირველეს ყოვლისა გამოიყოფა შემდეგი შემადგენელი ნაწილები (ცხრილი 11).

ცხრილი 11

**ორგანიზაციის სტრუქტურული ერთეულების ადმინისტრირება**

| ცნება | არსი და შინაარსი |
|---|---|
| სტრუქტურა | ორგანიზაციის შინაგანი აგებულების ელემენტების ვერტიკალურად ორიენტირებული კონფიგურაციის ასახვა |
| რგოლი | სტრუქტურის პირველადი ელემენტი,რომელიც შეესაბამება ორგანიზაციის ქვეგანაყოფს |
| ორგანო | სტრუქტურის ერთი, ან რამდენიმე გამაერთიანებელი რგოლი, რომელიც ასრულებს მართვის დასრულებულ ფუნქციას |
| წრფივი კავშირი | სტრუქტურის ელემენტების კავშირი,რომელიც უზრუნველყოფს ფუნქციების მთლიანი ერთობლიობის განხორციელებას |
| ფუნქციონალური კავშირი | სტრუქტურის ნებისმიერ ელემენტთან კავშირი,რომელიც სპეციალიზებულია რამდენიმე ფუნქციის დაკავშირებაზე |
| დაქვემდებარება | სტრუქტურის ელემენტების უფლებების შესრულების პრიორიტეტის განაწილება, რომელიც ასახულია მათ კავშირებში დებულებაში |
| იერარქია | სტრუქტურის ელემენტებსა და კავშირებს შორის ურთიერთდაქვემდებარება დებულებით, შემადგენლობით და უფლებების შინაარსით |
| დონე | ჰორიზონტალი, რომელიც განსაზღვრავს იერარქიულად თანაბარმნიშვნელოვანი სტრუქტურის ელემენტების მდგომარეობას |



| ცნება | არსი და შინაარსი |
|---|---|
| საფეხური | სტრუქტურის რგოლების, ორგანოების, ქვეგანაყოფების ერთობლიობა, რომლებიც ერთ დონეზეა განლაგებული |
| უფლებამოსილება | უფლებების, ვალდებულებების, პასუხისმგებლობის ერთობლიობა, განმტკიცებული თანამდებობით, ან ქვეგანაყოფით |
| სტატუსი | ორგანიზაციის სტრუქტურაში ელემენტის, ან თანამდებობის ოფიციალურად, ან ფაქტიურად განმტკიცებული მდგომარეობა |
| სუბორდინაცია | სტრუქტურის თანამდებობებისა და ქვეგანაყოფების ურთიერთმოქმედების წესი,რომელიც დადგენილია იერარქიით და სტატუსით |
| დელეგირება | ფუნქციების, უფლებების, ვალდებულებების, პასუხისმგებლობის გადაცემა სტრუქტურის ქვემდგომ რგოლებზე და ორგანოებზე |
| როტაცია | პერსონალიების, რგოლების, ფუნქციების, უფლება-მოსილების უფლებების ურთიერთშეთავსება მოქმედი სტრუქტურის ფარგლებში |
| სტრუქტურების ტიპოლოგია | ტიპიური ნიშნების მიხედვით, ორგანიზაციის შინაგანი აგებულების კონფიგურაციის ძირითადი მოდელების დაჯგუფება |
| საშტაბო სტრუქტურა | ხაზოვან-ფუნქციური სტრუქტურა, რომელიც აგებულია მმართველობის ცენტრალიზებული კონფიგურაციით |
| მატრიცული სტრუქტურა | ხაზოვან-ფუნქციური სტრუქტურა, რომელიც აგებულია კოორდინატულ-კოოპერაციული კონფიგურაციით |
| კორპუსული სტრუქტურა | ხაზოვან-ფუნქციური, კომბინირებული სტრუ-ქტურა, რომელიც აგებულია საობიექტო გამოყოფის პრინციპით |
| ოპერაციული სტრუქტურა | ინოვაციური სტრუქტურა, რომელიც აგებულია ურთიერთმოქმედების პროგრამულ-ტექნოლოგიური, მოქნილი კონფიგურაციით |
| ორგანული სტრუქტურა | ფუნქციების ოპტიმალური განაწილება და შეთანაწყობა, რომელიც ევოლუციურად ყალიბდება ორგანიზაციის სტრუქტურაში |
| სკანირებადი სტრუქტურა | ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროგრამის შეცვლა სტრუქტურის იერარქიით და პრიორიტეტებით |
| ქსელური სტრუქტურა | ორგანიზაციის საბაზრო ურთიერთმოქმედების ფუნქციური სპეციალიზაციის განმტკიცება ევოლუციური მოდელით |
| ჰორიზონტალური სტრუქტურა | დამოუკიდებელი ქვეგანაყოფების და ფორმირებების ურთიერთმოქმედების ერთდონიანი წრფივი მოდელი |
| ორგანიზაციული დაპროექტება | ოპერაციების კომპლექსი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის სტრუქტურის დაგეგმვას, დამუშავებას და ადაპტაციას |
| ორგანიზაციული ცვლილებები | ორგანიზაციის შინაარსის, ფორმებისა და სტრუქტურების ობიექტური, შეუქცევადი და სუბიექტური გარდაქმნების ერთობლიობა |

სტრუქტურული ერთეულების ადმინისტრირება წარმოადგენს თანამედროვე საბაზრო ორგანიზაციის ფორმირებისა და ფუნქციონირების ერთ-ერთ განმსაზღვრელ პირობას. სამეურნეო ორგანიზაციების თავისუფალი ფორმირების, ფუნქციონირებისა და ურთიერთმოქმედების, ბიზნესის განვითარებით განსაზღვრული პრიორიტეტი განსაზღვრავს მათი აგების უნიფიკაციის აუცილებლობას, მემკვიდრეობითობის, კორესპონდენციის, ორიენტაციის შეცვლის, დივერსიფიკაციის, კონვერსიისა და ა.შ. შესაძლებლობების პოზიციიდან. ეს დებულება ობიექტურადაა განპირობებული საბაზრო ურთიერთობების დინამიზმით. ადმინისტრირების ეფექტიანობა საბაზრო კონიუნქტურის დინამიური ცვლილების პირობებში, უზრუნველყოფილ უნდა იქნეს მისი აღქმის, აგებისა და გამოყენების უნივერსალობის მასტაბილიზებელი ზემოქმედებით.

რეალურ საბაზრო პირობებში ორგანიზაციის სტრუქტურების შემადგენლობა და შინაარსი შეიძლება მნიშვნელოვნად აღემატებოდეს იმ სტრუქტურების რაოდენობას და მრავალფეროვნებას, რომლებიც ტრადიციულად არსებობს (სახელმწიფო ორგანოებთან ორგანიზაციის კავშირების სტრუქტურა, საკომუნიკაციო სტრუქტურა, საწარმოო სტრუქტურა, ტექნოლოგიური სტრუქტურები, საკუთრების სტრუქტურა, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა, ორგანიზაციის საბაზრო კოოპერაციის სტრუქტურა). ეს ხდება როგორც სპეციფიკური სტრუქტურების ფორმირების და გამოყენების გამო, ისე უკვე არსებულ ფორმირებებში, შიგა სტრუქტურული წარმონაქმნების გამოყოფის გზით. მაგალითად, ორგანიზაციის საკუთრების სტრუქტურის შიგნით შეიძლება გამოიყოს, პოზიციონირდეს და კონსტრუქციულად გამოყენებულ იქნეს სააქციო კაპიტალის სტრუქტურა, ნასესხები აქტივების სტრუქტურა, ინვესტიციების სტრუქტურა და ა.შ.

„ფართო პროფილის მენეჯერების“ დილეტანტური ვარაუდი იმის შესახებ, რომ ამ სტრუქტურებს არ შეუძლიათ არსებითი ზეგავლენა მოახდინონ ორგანიზაციის მართვაზე, არ გამართლდა, ორგანიზაციების არამეგობრული შერწყმის, შთანთქმის და მიტაცების ასეულობით მაგალითი არსებობს. ეს კიდევ ერთხელ იქცევს პროფესიული მენეჯმენტის ყურადღებას, საბაზრო ორგანიზაციის ფორმირებადი სტრუქტურების შემადგენლობისა და შინაარსის კონსტრუქციული გამოყენების აუცილებლობის შესახებ.

ადმინისტრირება ამა თუ იმ სახით ვრცელდება თანამედროვე საბაზრო ორგანიზაციის სტრუქტურული საფუძვლების აგებისა და გამოყენების ფუნქციების მრავალფეროვნებაზე. ამასთან, ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ფორმირდება ქვედანაყოფების დამოუკიდებელი კომპლექსი, რომელიც სპეციალიზდება როგორც მთლიანად



ორგანიზაციის, ისე მისი ცალკეული ელემენტების ფუნქციონირების ადმინისტრირებაზე. სწორედ მათ ეძლევა ფართო უფლებამოსილება ორგანიზაციის ფორმირებისა და ფუნქციონირების ადმინისტრირების ადაპტირებული ფორმებისა და მეთოდების დამუშავებისა და დანერგვის პროცესში.

**საკონტროლო კითხვები:**

1. *რაში მდგომარეობს ბიზნესის ადმინისტრირების არსი?*
2. *განიხილეთ ადმინისტრაციული მენეჯმენტის შინაარსი და ფორმები;*
3. *რას წარმოადგენს ორგანიზაციული სტრუქტურა?*
4. *დაასახელეთ საგარეო საქმიანობის ადმინისტრირების ფორმები;*
5. *დაახასიათეთ ორგანიზაციის სტრუქტურული ერთეულების ადმინისტრირების არსი და შინაარსი*

# თავი XIII. ადმინისტრირების ფუნქციები

## 13.1 ადმინისტრირების ფუნქციების არსი და კლასიფიკაცია

„ფუნქცია" ლათინური წარმოშობის ტერმინია და საქმიანობას, მოვალეობას ნიშნავს. იგი ფართოდ გამოიყენება თანამედროვე მეცნიერების ისეთ დარგებში, როგორიცაა: ფილოსოფია, ეკონომიკა, სოციოლოგია, ბიოლოგია, ფიზიოლოგია, მათემატიკა, ფიზიკა და ა.შ. როდესაც რომელიმე ცნება გამოიყენება ცოდნის რამდენიმე სფეროში, ჩნდება საშიშროება, რომ სპეციალისტები მხოლოდ მათთვის საინტერესო დარგის მოთხოვნების მიხედვით განსაზღვრავენ მის შინაარსს, ამით კი იზღუდება აღნიშნული ცნების უნივერსალური შინაარსი. სწორედ ეს ბედი ეწია „ფუნქციასაც", როდესაც ენციკლოპედიურ-საცნობარო ლიტერატურაში ფუნქცია განიმარტება ძალზე ფართო მნიშვნელობით: იგი არის რაიმეს შესრულება, მოვალეობა, შესაბამისობა, ასახვა და ამავე დროს, მუშაობა, რომელსაც ასრულებს ნებისმიერი სისტემა. ამიტომ ფუნქციას მენეჯმენტში უნდა მივანიჭოთ ისეთი შინაარსი, რომელშიც აისახება სამმართველო ურთიერთობისა და პროცესისათვის შინაგანად დამახასიათებელი ნიშნები.

პირველად საწარმოს ფუნქციები ჩამოყალიბებულ იქნა მენეჯმენტის ფრანგი მკვლევარის **ანრი ფაიოლის** (1841-1925) მიერ. მართვის ორგანიზაციის თანამედროვე სპეციალისტები, ეყრდნობიან რა მას, უცვლელად იზიარებენ, ან შეაქვთ დამატებითი ელემენტები.

ფუნქციების შინაარსი დამოკიდებულია მიზნებსა და ამოცანებზე. ადმინისტრირების ფუნქციების შესწავლისათვის ყველაზე უფრო ოპტიმალურად გვესახება მართვის ფუნქციების კლასიფიკაციის წესის გამოყენება, რომელიც ემყარება ამ ფუნქციების მოქმედების დროს. ამ თვალსაზრისით, მართვის ყველა ფუნქცია შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად. პირველ ჯგუფს განეკუთვნებიან თანმიმდევრული ფუნქციები, რომლებიც ხორციელდებიან დისკრეტულად ანუ ისინი მეორდებიან დროის გარკვეული მონაკვეთის შემდეგ და თანმიმდევრულად ცვლიან ერთმანეთს. მეორე ჯგუფს ქმნიან უწყვეტი ფუნქციები, რომელთა შესრულებაც ხორციელდება მუდმივად საწარმოს მართვის მთელი პერიოდის განმავლობაში.

ადმინისტრირების თანმიმდევრული ფუნქციების მაგალითის ნიმუშად შეიძლება დავასახელოთ ადმინისტრაციული მარკეტინგი, დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, რეგულირება, ადმინისტრაციული აღრიცხვა, ადმინისტრაციული კონტროლი და ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასება. ჩვენ აქ არ შევუდგებით ყველა მათგანის შედარებით ანალიზს, აღვნიშნავთ მხოლოდ ზოგიერთი



მათგანის ყველაზე დამახასიათებელ შინაარსობრივ მხარეებს.

**მოტივაცია, როგორც ადმინისტრირების ფუნქცია.** მოტივაციის თანამედროვე თეორია სათავეს იღებს ფსიქოლოგიისა და ადამიანური ურთიერთობების სკოლის შემქმნელებისა და მათი მიმდევრების გამოკვლევებში. ამ სკოლის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა ელტონ მეიომ დაადგინა, რომ მაღალი ხელფასი და საწარმოო პროცესის კარგი ორგანიზაცია ყოველთვის არ იწვევს მუშაკების შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას.

ერთი შეხედვით ეს პარადოქსული მოვლენა უფრო ღრმად შეისწავლა **აბრაჰამ მასლოუმ,** რომელიც საბოლოო ჯამში მივიდა დასკვნამდე, რომ ადამიანების მოქმედებას საფუძვლად უდევს არა მატერიალური სტიმულები, არამედ სხვადასხვა სახის მოთხოვნილებები, რომლებიც შესაძლებელია მხოლოდ ნაწილობრივ ან ირიბად იქნეს დაკმაყოფილებული ფულის მეშვეობით.

მასლოუმ გამოყო მოთხოვნილებათა ხუთი ძირითადი კატეგორია, რომელთა რიცხვში შედის: ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, უსაფრთხოების მოთხოვნილებები, სოციალური მოთხოვნილებები, მოთხოვნილებები პატივისცემაში და თვითრეალიზაციის, თვითგამოვლენის მოთხოვნილებები.

ფიზიოლოგიურს განეკუთვნება მოთხოვნილებები საჭმლის, დასვენების, შობადობის გაგრძელების მიმართ. ეს მოთხოვნები აუცილებელია ადამიანის სიცოცხლისა და არსებობის შესანარჩუნებლად.

უსაფრთხოების მოთხოვნილებათა არსი გამოიხატება ადამიანის ფიზიკური და ფსიქიკური ჯანმრთელობის დაცვისა და შენარჩუნების აუცილებლობის უზრუნველყოფაში. აქ განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს იმის რწმენას, რომ ფიზიოლოგიური მოთხოვნები დაკმაყოფილებული იქნება მომავალში.

სოციალური მოთხოვნილებების ცნება თავის თავში მოიცავს სოციალური ურთიერთქმედების გრძნობას, მხარდაჭერას, სიყვარულის გრძნობას და სხვა.

მოთხოვნილებები პატივისცემაში მოიცავს ორ ძირითად ჯგუფს: მოთხოვნები თვითპატივისცემაში და მოთხოვნები გარშემო მყოფთა მხრიდან პატივისცემაში.

თვითრეალიზაციის (თვითგამოვლენის) მოთხოვნილებები მოიცავს ადამიანების მისწრაფებას თავიანთი პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზაციისაკენ და ინდივიდუალური განვითარებისაკენ.

ყველა ზემოთჩამოთვლილი მოთხოვნები შესაძლებელია განლაგებული იქნეს იერარქიული სტრუქტურის სახით, რომელმაც მიიღო სახელწოდება "მოთხოვნილებათა პირამიდა". სქემატურად მოთხოვნილებათა პირამიდა შეიძლება შემდეგნაირად გამოვსახოთ:




**ნახ. 44.** *მოთხოვნილებათა პირამიდა ა. მასლოუს მიხედვით*

აქ წარმოდგენილი სქემა გვიჩვენებს, რომ ადამიანის მოთხოვნილებები წარმოიშვებიან და კმაყოფილდებიან არა ერთდროულად, არამედ გარკვეული თანმიმდევრობით. დაბალი დონის მოთხოვნილებები საჭიროებენ პირველ რიგში დაკმაყოფილებას. ამიტომ ისინი გავლენას ახდენენ ადამიანის ქცევაზე გაცილებით ადრე, ვიდრე აღმოცენებას დაიწყებენ უფრო მაღალი დონის მოთხოვნილებები.

მაგალითად, ადამიანი, რომელიც შიმშილობს, თავდაპირველად ეცდება იშოვოს საკვები და მხოლოდ დანაყრების შემდეგ შეეცდება აიშენოს თავშესაფარი. ადამიანს, როდესაც მოიწყობს საცხოვრებელს მოხერხებულად და უსაფრთხოდ, უჩნდება სოციალური კონტაქტების დამყარების მოთხოვნილებები, ხოლო შემდგომ იწყებს აქტიურ მისწრაფებას გარშემომყოფთა პატივისცემის მოსაპოვებლად. მას შემდეგ, რაც ადამიანი იგრძნობს შინაგან კმაყოფილებას და გარშემომყოფთა მხრიდან პატივისცემას, მისი მოთხოვნილებები იზრდება პოტენციური შესაძლებლობების შესაბამისად.

მასლოუს თეორიის აღმოცენების შემდეგ შესაძლებელი გახდა იმის რეალური გაგება, თუ რა უდევს საფუძვლად ადამიანების სურვილს - შეასრულონ გარკვეული სამუშაო. მენეჯმენტის თეორეტიკოსებმა და პრაქტიკოსებმა უკვე გააცნობიერეს, რომ მუშაკების შრომის ნაყოფიერების სტიმულირება შეიძლება მხოლოდ მისი მოთხოვნილებების მიზანმიმართული და თანმიმდევრული დაკ-



მაყოფილების საშუალებითა და გზით.

პირობების შექმნის პროცესმა, რაც გავლენას ახდენს ადამიანის მოთხოვნილებებზე და საშუალებას აძლევს მას წარმართოს იგი (ე.ი. თავისი მოთხოვნილებები) ორგანიზაციისათვის საჭირო მიმართულებით, დააინტერესოს მუშაკი აქტიურ და კეთილსინდისიერ შრომაში, მასზე დაკისრებული ამოცანების შესრულების მოწადინებაში და სხვა - ყოველივე ამ აღნიშნულმა მიიღო "მოტივაციის" სახელწოდება.

ტერმინი **"მოტივაცია"** წარმოდგება ფრანგული "მოტივი"-საგან, რაც ნიშნავს: მამოძრავებელ მიზეზს, ამა თუ იმ მოქმედების საბაბს. მოტივები შეიძლება იყოს შინაგანი, წარმოშობილი ადამიანის გარკვეული დამოკიდებულებით თავისი საქმიანობისადმი; აგრეთვე არსებობს გარეგანი მოტივებიც, რაც დაკავშირებულია მასზე გარკვეული ფაქტორების ზემოქმედებასთან, რომლებიც არსებობენ მისგან დამოუკიდებლად და რომლებიც მოქმედებაში მოდიან სხვა ადამიანების და გარემოებების მიერ. გარეგანი მოტივები სტიმულებად იწოდებიან. სტიმულები შეიძლება იყოს მატერიალური და არამატერიალური.

ყველაზე უფრო ფართოდ გავრცელებულ მატერიალურ სტიმულს ხელფასი წარმოადგენს. ხელფასზე დანამატის სახით საწარმოსა და ორგანიზაციის მუშაკებმა შეიძლება მიიღონ ჯილდო წლიური საქმიანობის შედეგების მიხედვით იმ ფონდიდან, რომელიც იქმნება საწარმოსა და ორგანიზაციის მიერ მიღებული მოგების ხარჯზე. მუშაკის მიერ მიღებული ფულადი ჯილდოს მოცულობა განისაზღვრება ამ მუშაკის მუშაობის შედეგებით და საწარმოში მისი მუშაობის უწყვეტი სტაჟის მიხედვით.

არამატერიალური სტიმულები მუშაკებმა შეიძლება მიიღონ წახალისების ფორმით და ზოგჯერ სასჯელის სახითაც. მათ არ შეუძლიათ გავლენის მოხდენა მიმდინარე ქცევაზე, მაგრამ გავლენას ახდენენ მომავალზე; კერძოდ, ადამიანებმა კარგად იციან რა მოელით მათ, თუ ისინი თავიანთი მოვალეობის შესრულებას სათანადო ან არასათანადო ყურადღებით მოეკიდებიან.

განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს უარყოფითი სტიმულირების თაობაზე, კერძოდ, დასჯაზე. რასაკვირველია, უნდა იყოს მცდელობა სასჯელისათვის ყოველნაირად თავის არიდებისა. მაგალითად, მუშაკი დროულად უნდა ჩამოაცილონ იმ საქმეს, სადაც მისი საქმიანობა აშკარა საშიშროებას უქმნის სხვა მუშაკებს, ან საკუთარ თავს. სასურველია მას მიეცეს ისეთი დავალება, რაც დაკავშირებული იქნება პოზიტიური შედეგების მიღწევასთან. მაგრამ თუ ყველა აღნიშნულმა ზომამ არ უშველა და შედეგი ვერ გამოიღო, მაშინ საჭირო ხდება სასჯელის გამოყენება.

იმისათვის, რათა მუშაკის დასჯას მოჰყვეს ეფექტი, იგი უნდა ხორციელდებოდეს ობიექტური კრიტერიუმების შესაბამისად, გავლენა არ უნდა მოახდინოს ჩვეულებრივ ურთიერთდამოკიდებულებებზე და უნდა გამორიცხავდეს მომავალში დამატებით ნეგატიურ შედეგებს (შიგა შეხსენება).

მატერიალური და არამატერიალური სტიმულები კომპლექსურად უნდა გამოიყენებოდეს რაციონალური შეხამების საფუძველზე. მხოლოდ ასე შეიძლება მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის მუშაკების შრომის ეფექტიანობა.

**რეგულირება.** თანამედროვე მკვლევარების დიდი უმრავლესობა რეგულირებას საზღვრავს როგორც ურთიერთობათა სისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს ეკონომიკური მოვლენებისა და მათი კავშირების შენარჩუნებას, მხარდაჭერას ან ცვლილებას.

რეგულირება, როგორც მოვლენა, დამახასიათებელია ნებისმიერი ადამიანური კოლექტიური საქმიანობისათვის. იგი წარმოიშობა საწარმოო კოოპერაციასთან ერთად და პროგრესირებს შრომის ფუნქციური დანაწილების გაღრმავების შესაბამისად.

რეგულირებაში მოთხოვნილება ობიექტური ფაქტორია, რამდენადაც იგი არ არის დამოკიდებული განხორციელებული საქმიანობის ხასიათზე და პიროვნებათაშორისი ურთიერთობების სპეციფიკაზე. ზემოაღნიშნული ორი ფაქტორისაგან დამოკიდებულებით შესაძლებელია იცვლებოდეს რეგულირების მხოლოდ ფორმები და მეთოდები, ხოლო მისი განხორციელების საჭიროება ყოველთვის რჩება.

რეგულირების პროცესის ძირითადი ამოცანაა ორგანიზაციის ფუნქციონირების დადგენილი რეჟიმისაგან გადახრის დაძლევა.

რეგულირების ფუნქციის განხორციელების სისტემაში შეიძლება გამოვყოთ ორი მუდმივად ურთიერთმოქმედი ქვესისტემა, კონკრეტულად:

– თვითრეგულირების სისტემა;

– შეგნებული, მიზანმიმართული რეგულირების სისტემა.

თუ პირველი ქვესისტემის მოქმედება ეფუძნება ორგანიზაციის მუშაკების ინიციატივას, მეორე ამ დროს წარმოადგენს ხელმძღვანელების სურვილის გამოხატვის შედეგს. მითითებული სისტემების გამორჩეულ თავისებურებებს წარმოადგენს ის, რომ თვითრეგულირება შეიძლება შეეხოს მხოლოდ გეგმიური დავალების შესრულების პროცესს, მაშინ როდესაც მიზანმიმართული, შეგნებული რეგულირება შეიძლება თავის თავში მოიცავდეს კორექტივების შეტანას თვით საგეგმო დავალებებშიც და მათი შესრულების მიმდინარეობაში.

საჭიროა აღინიშნოს, რომ ორგანიზაციის საქმიანობის თვითრეგულირების სისტემის ეფექტიანობა ბევრადაა დამოკიდებული იმაზე, რამდენად კორექტულად არის ფორმულირებული ამ საქმიანობის



მიზანი. ამ აზრით დიდ მნიშვნელობას იძენს ისეთი ფაქტორი, როგორიცაა ორგანიზაციის მიზნის ხარისხობრივი შეფასება. ამგვარი შეფასების განხორციელებისას მენეჯერის ძირითადი ამოცანაა – განსაზღვროს კონსტრუქციული თუ დესტრუქციული ორგანიზაციის წინაშე დასახული მიზანი.

კონსტრუქციული (ანუ პოზიტიური) მიზნები ხასიათდება იმით, რომ მათი მიღწევა ხელს უწყობს ორგანიზაციული სისტემის ყველა ელემენტის კომპლექსურ, ინტეგრირებულ და ჰარმონიულ განვითარებას. დესტრუქციული (ანუ ნეგატიური) მიზნები, პირიქით, მიმართულია ორგანიზაციის დანაწევრებაზე, ანუ მისი ცალკეული ელემენტების ლიკვიდაციაზე ან ისეთი ელემენტების ფუნქციებითა და უფლებებით აღჭურვაზე, რაც ეწინააღმდეგება მთელი ორგანიზაციის მიზნებსა და ამოცანებს. ამასთან, საჭიროა მხედველობაში იქნეს მიღებული, რომ ძალიან ხშირად ერთი და იგივე მმართველობითი მიზანი ან ამოცანა შეიძლება ფორმირებული იქნეს როგორც კონსტრუქციული, ასევე დესტრუქციული სახით. განვიხილოთ აღნიშნული მარტივ მაგალითზე: დავუშვათ, რომ ორაგანიზაციის ერთ-ერთ უბანზე ბოლო ხანებში მკვეთრად გაიზარდა წარმოებაში წუნის ხვედრითი წილი გამოშვებული პროდუქციის მთლიან მოცულობაში. ხელმძღვანელი დადგა მდგომარეობის გამოსწორების ამოცანის წინაშე და მოახდინა მოცემული უბნების ხელმძღვანელის მიმართ გარკვეული მიზნის (მითითების) ფორმულირება-ჩამოყალიბება.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ასეთი ამოცანა შეიძლება ფორმულირებული იქნეს ორი ვარიანტით: კონსტრუქციული და დესტრუქციული სახით. ახლა განვიხილოთ მეორე ვარიანტი, რომლის დროსაც მიზანს ექნება დაახლოებით ასეთი შინაარსი: "მიიღეთ ზომები წუნის რაოდენობის შესამცირებლად (ანუ თავი დააღწიეთ წუნს)".

ისმის კითხვა – რატომ არის მიზნის ფორმულირების მოცემული ვარიანტი დესტრუქციული? იმიტომ, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს მისადმი დაქვემდებარებულ ქვედანაყოფში ამ ქვედანაყოფის თანმხლები ელემენტის აღმოფხვრას. საყოველთაოდაა ცნობილი, რომ საწარმოო წუნი ნებისმიერ წარმოებას თან ახლავს.

ამის გარდა, საწარმოო წუნის აღმოფხერა შეიძლება სრულიად სხვადასხვა და განსხვავებული წესებით. ერთის მხრივ, შეიძლება მოვახდინოთ წარმოების ტექნოლოგიის სრულყოფა, მეორეს მხრივ კი შეიძლება უბრალოდ შევწყვიტოთ აღნიშნული პროდუქციის გამოშვება. ორივე შემთხვევაში მიზანი ჩვენს მიერ მიღწეული იქნება – შეწყდა წუნიანი პროდუქციის წარმოება.

გასაგებია, რომ მოყვანილ მაგალითში დასმული მიზანი ელემენტარულია და ნებისმიერ ჩვეულებრივ საშუალო მუშაკს დამოუკი-

დებლად შეუძლია მოახდინოს მიზნის კორექტირება და განახორციელოს ადეკვატური მოქმედებები. მაგრამ იმ შემთხვევებში, როდესაც საკითხი ეხება რთული გლობალური პროგრამების განხორციელებას, როგორიცაა ახალი ბაზრის ათვისება, პრინციპულად სრულიად ახალი სახეობის პროდუქციის შემუშავებას და ა.შ., დაქვემდებარებულ მუშაკებს ყოველთვის არ შეუძლიათ სწორად გაიგონ ხელმძღვანელის მოთხოვნის აზრი.

მაგალითისთვის, თუ გასადების ახალი ბაზრის ათვისებისას ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა ხელქვეითებს დაუსახა ამოცანა, რომ მიაღწიონ კონკურენტი ფირმების ნეგატიური ზემოქმედების მინიმიზაციას, წმინდა ფსიქოლოგიური თვალსაზრისით შემსრულებელთა ძირითადი ძალისხმევა აღნიშნულ შემთხვევებში მიმართული იქნება არა კომპანიის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისკენ, არამედ კონკურენტი ფირმების საქმიანობის შესწავლისაკენ და მათთვის ზიანის მიყენების საშუალებების შემუშავებისაკენ. აშკარაა, რომ ახალ ბაზარზე ორგანიზაციის ასეთი მოქმედებები ადრე თუ გვიან გარდუვალად გამოიწვევს ანალოგიურ საპასუხო რეაქციას.

ამგვარად, უყენებს რა ხელქვეითებს დესტრუქციულ მიზნებს, ამით ხელმძღვანელი სამოქმედო პროგრამაში ორგანიზაციისათვის ზიანის მიყენების პოტენციური შესაძლებლობის საფუძველს ქმნის, რაც უფრო მეტი დესტრუქციული მიზანი იქნება დაყენებული მუშაკების წინაშე, მით უფრო მეტჯერ და ხშირად იქნება საჭირო საწარმოო დავალებების შესრულების პროცესში ხელმძღვანელის მარეგულირებელი ჩარევა.

ყველაფერი ზემოაღნიშნული იმაზე მიგვანიშნებს, რომ ნებისმიერი ხელმძღვანელი თავისი საქმიანობის პროცესში უარს უნდა ამბობდეს დაქვემდებარებულ მუშაკებისთვის დესტრუქციული მიზნების დაყენებაზე და აშკარა უპირატესობას უნდა ანიჭებდეს კონსტრუქციულ მიზნებს.

პირველ მაგალითში მიზნის კონსტრუქციული ფორმულირება შეიძლება შემდეგნაირად გამოიხატებოდეს: "გაუმჯობესდეს გამოშვებული პროდუქციის ხარისხი". ეს მიზანიც შეიძლება მიღწეული იქნეს განსხვავებული ხერხებით, მაგრამ ყველა ისინი გარდუვალად იქნებიან მიმართული ორგანიზაციის საქმიანობის და მისი ცალკეული ელემენტების სრულყოფისაკენ და არა მათი ნგრევისაკენ, როგორც ეს პირველ შემთხვევაში იყო.

ახლა მოკლედ განვიხილოთ ორგანიზაციის საქმიანობის რეგულირების შეგნებული, მიზანმიმართული სისტემა. თუ კი თვითრეგულირების სისტემის ეფექტიანობა განისაზღვრება მიზნის ფორმულირების ხარისხით, შეგნებული მიზანმიმართული რეგულირების სისტემის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია გაგვაჩნდეს კარგად აწყობილი უკუკავშირის სისტემა. უკუკავშირის



არსებობის მეშვეობით მართვის სუბიექტს შეუძლია ყოველთვის ფლობდეს სრულ და სარწმუნო ინფორმაციას თავისი მითითებების შესრულების მიმდინარეობის შესახებ და დროულად შეიტანოს აუცილებელი კორექტივები, როგორც ფუნქციონირების პროცესში, ასევე საწარმოო დავალებების შინაარსში.

ორგანიზაციის საქმიანობის შეგნებული მიზანმიმართული რეგულირების სისტემის ფუნქციონირების პროცესი თავის შემადგენლობაში სამ ძირითად ეტაპს მოიცავს.

პირველი ეტაპი შედგება საწარმოო დავალებების ფორმირებებისა და მისი შინაარსის შემსრულებლებამდე დაყვანისაგან. მეორე ეტაპზე ხორციელდება მიღებული დავალების შესრულება და დგება ანგარიში (ან რეგულარული ანგარიშები) სამუშაოთა მიმდინარეობის შესახებ და ამასთან, გადახრების აღმოჩენაზე. მესამე ეტაპის არსი მდგომარეობს მართვის სუბიექტის მიერ ანგარიშებით მიღებული ინფორმაციების ანალიზში, ამ ანალიზის საფუძველზე მარეგულირებელი ზემოქმედების პროგრამების შემუშავებაზე და ამ პროგრამების შინაარსის შემსრულებლებამდე დაყვანაში.

ბოლოს უნდა დავძინოთ, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის რეგულირების სისტემის ეფექტიანად ფუნქციონირება, მიუხედავად საკუთრების ფორმისა და საქმიანობის მიზნებისა, შესაძლებელია მხოლოდ მისი ორივე ქვესისტემის ჰარმონიული, მოწესრიგებული და გამართული ურთიერთმოქმედების პირობებში.

## 13.2 ადმინისტრაციული კონტროლი

ორგანიზაციული კონტროლის სისტემის ევოლუციური განვითარების პროცესში ჩამოყალიბდა და თანამედროვე მენეჯმენტის თეორიაში და პრაქტიკაში დამკვიდრდა საკონტროლო საქმიანობის ისეთი ახალი მიმართულება, როგორიცაა კონტროლინგი.

**კონტროლინგი** განისაზღვრება როგორც კონტროლთან დაკავშირებული საქმიანობის ყველა ფორმის ერთობლიობა, რომელიც მოწოდებულია დასახული ამოცანებიდან გამომდინარე ობიექტურად და ხარისხიანად გააანალიზოს და შეაფასოს ორგანიზაციის მუშაობა მისი შემდგომი განვითარების ან სრულყოფის მიზნით.

ამასთან ერთად, გამოყოფენ კონტროლინგის ოთხ ძირითად შემადგენელს, კერძოდ:

- ადმინისტრაციულ კონტროლს;
- ტექნოლოგიურ კონტროლს;
- რევიზიას;
- ფუნქციონალურ, კომპლექსურ და სისტემურ აუდიტს.

ჩვენის აზრით, ამგვარი მიდგომა კონტროლინგის ძირითადი მიმართულებების კლასიფიკაციისადმი არ არის მთლად კორექტული

შემდეგი გარემოებების გამო. უპირველეს ყოვლისა, რევიზია (ანუ ორგანიზაციის ფინანსურ-სამეურნეო საქმიანობის დოკუმენტალური შემოწმება) და აუდიტი (ანუ მონაცემების დოკუმენტალური შემოწმება შესაბამისი პროფესიონალური საქმიანობის შესახებ, რომელიც ადგენს მათი შესაბამისობის დონეს განსაზღვრულ კრიტერიუმებთან, ნორმებთან და სტანდარტებთან) წარმოადგენენ კონტროლინგის განხორციელების ინსტრუმენტებს ან მეთოდებს და არავითარ შემთხვევაში მის მიმართულებებს.

მეორეს მხრივ, რამდენადაც მართვის სისტემაში შეიძლება გამოვყოთ ორი ძირითადი ქვესისტემა – სამართავი და მმართველი, ამის შესატყვისად ორგანიზაციულ კონტროლინგში მიზანშეწონილია გამოვყოთ ასევე ორი ძირითადი მიმართულება, რომლებიც მოიცავენ ორი ზემოაღნიშნული ქვესისტემის საქმიანობას.

ამრიგად, თანამედროვე ორგანიზაციის კონტროლინგის სისტემაში შეიძლება გამოვყოთ ორი ძირითადი მიმართულება: ადმინისტრაციული კონტროლი და საშემსრულებლო კონტროლი.

**ადმინისტრაციულ კონტროლად** უნდა მივიჩნიოთ საქმიანობის ყველა სახე, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის მმართველი სისტემის ფუნქციონირების ეფექტიანობისა და მიმდინარე მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის მიღებაზე.

**საშემსრულებლო კონტროლი** გულისხმობს ყველა სახის საქმიანობის განხორციელებას ორგანიზაციის სამართავი სისტემის ფუნქციონირების ეფექტიანობისა და მიმდინარე მდგომარეობის შესაფასებლად.

ორგანიზაციის კონტროლინგის სისტემის შემდგომ აღწერას განვახორციელებთ ადმინისტრაციულ კონტროლზე ყურადღების კონცენტრაციით. ამისათვის კი დასაწყისისათვის მიზანშეწონილია დავაზუსტოთ "ადმინისტრაციული კონტროლის" შინაარსის ცნება. სხვადასხვა მკვლევარები განსხვავებული მოსაზრების არიან აღნიშნულთან მიმართებით.

მაგალითად, ე.ი. სმირნოვი ადმინისტრაციულ კონტროლს განსაზღვრავს და განიხილავს როგორც პროცესებისა და მოვლენების შემოწმებას, აგრეთვე როგორც მათზე მუდმივ მეთვალყურეობას მიმდინარე მდგომარეობისა და დადგენილიდან შესაძლო გადახრების ფიქსირებისათვის, რათა უზრუნველყოფილ იქნეს ორგანიზაციის მიერ თავისი მიზნების მიღწევა[1].

„ადმინისტრაციული კონტროლის" ცნების განმარტებისადმი ასეთი მიდგომა მთლად ზუსტი არ გვეჩვენება, რადგანაც ზემოაღნიშნული განმარტებიდან გაურკვეველია, რა პროცესების მიმდინარეობის მეთვალყურეობაზეა საუბარი. თუ აქ მხედველობაშია ყველა

1 Смирнов Э.А., Основы теории организации, М., Аудит, ЮНИТИ, 1998



პროცესი, რომელიც ორგანიზაციაში მიმდინარეობს, მაშინ ეს განმარტება უფრო მეტად შეესაბამება მთლიანად კონტროლინგის ცნებას და არა მის შემადგენელ ნაწილს, რომელსაც წარმოადგენს ადმინისტრაციული კონტროლი. თუ მსჯელობა ეხება ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესებს, მაშინ შეიძლება ვამტკიცოთ, რომ ეს განმარტება შეესაბამება "საშემსრულებლო კონტროლის" ცნებას.

გამომდინარე ზემოაღნიშნულიდან, ე.ა. სმირნოვის განმარტება მიზანშეწონილია დაზუსტდეს იმგვარად, რომ ადმინისტრაციული კონტროლი გულისხმობს იმ პროცესებზე მეთვალყურეობას, რომლებიც მიმდინარეობენ ორგანიზაციის მართვის სისტემის მმართველობით ქვესისტემაში.

„ადმინისტრაციული კონტროლის" შინაარსის ცნების რამდენადმე განსხვავებულ განმარტებას გვთავაზობს მ. მ. მაქსიმცოვი[1]. ის მიიჩნევს, რომ ადმინისტრაციული კონტროლი უნდა გავიგოთ როგორც ხელმძღვანელის (შემსრულებლის) რეალური უფლებამოსილების შესაბამისობის კონტროლი იმ უფლებებთან და მოვალეობებთან, რომლებიც დაფიქსირებულია ორგანიზაციის საქმიანობის მარეგლამენტირებელ დოკუმენტებში.

ასეთი განმარტება არასრულად უნდა მივიჩნიოთ, რამდენადაც იგი ეხება მმართველი სისტემის ფუნქციონირების მხოლოდ ერთ მიმართულებას, კერძოდ კი უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების საკითხს. ამასთან ყურადღების გარეშე რჩება მმართველობითი საქმიანობის ისეთი ასპექტები, როგორიცაა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება და რეალიზაცია, ორგანიზაციის სისტემისა და სტრუქტურის ფორმირება, ინფორმაციული ნაკადების მართვა და ა.შ.

ზემოაღნიშნული ნაკლოვანებების გათვალისწინებით შეიძლება შემუშავდეს "ადმინისტრაციული კონტროლის" ცნების ახალი, უფრო ზუსტი და სრული განმარტება.

ყველაზე უფრო ზოგადი სახით **ადმინისტრაციული კონტროლი** წარმოადგენს მმართველობით საქმიანობას, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის მართვის სისტემის მიერ მართვად ქვესისტემაში მიმდინარე მდგომარეობისა და მასში მიმდინარე პროცესების განსაზღვრისაკენ და რომლის მიზანია ფუნქციონირების დადგენილი რეჟიმიდან შესაძლო გადახრების დადგენა.

ადმინისტრაციული კონტროლის განმარტების დაზუსტების შემდეგ უფლება არა გვაქვს არ შევეხოთ მის ძირითად მიზანს.

**მთლიანად კონტროლინგის და კონკრეტულად ადმინისტრაციული კონტროლის ძირითადი მიზანი** მდგომარეობს ინფორმაციის დროულ მიღებაში იმის შესახებ, იყო თუ არა მიღწეული დასახული

1 Максимцов М.М., Игнатьева А.В., Комаров М.А. и др. Менеджмент, М., ЮНИТИ, 1998, стр.325.

და შესრულებული მიზნები და ამოცანები. ამასთან მნიშვნელოვანია, რომ კონტროლის ყველა სისტემა ოპერატიულად აფიქსირებდეს გეგმიურიდან ფაქტიური მონაცემების ნებისმიერ გადახრას. ეს საშუალებას მოგვცემს დროულად მოვახდინოთ შესაბამისი კორექტივები ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესში.

თანამედროვე მენეჯმენტის პრაქტიკა ადასტურებს, რომ მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების უმრავლესობა შემოქმედი და პასუხისმგებლობის მქონე ადამიანებია. ასეთი სახისა და ტიპის მუშაკები ვერ აიტანენ წვრილმან მეურვეობას, როდესაც ხელმძღვანელი აკონტროლებს თითოეულ მათ მოქმედებას. მათ ურჩევნიათ დამოუკიდებლად გამოავლინონ თავიანთი შეცდომები და გამოასწორონ ისინი და ასე მიაღწიონ საკმაოდ მაღალ შედეგებს. ამიტომ თანამედროვე ორგანიზაციული კონტროლინგის საფუძველს შეადგენს კონცეფცია - "კონტროლი განსაკუთრებულ შემთხვევებში". ორგანიზაციების მართვის პრაქტიკაში ამ კონცეფციის გამოყენება საშუალებას იძლევა თავიდან იქნეს აცილებული ორგანიზაციის მუშაკების საქმიანობის ყოველმხრივი რუტინული შეფასებები და მათში აღზარდოს უნარი და სურვილი იმუშაონ დამოუკიდებლად და კეთილსინდისიერად. ეს საშუალებას აძლევს ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას ერთდროულად მიაღწიოს ორ მნიშვნელოვან მიზანს. უპირველეს ყოვლისა, აამაღლოს ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხი და ეფექტიანობა. მეორეს მხრივ, პატივისცემასა და თვითწარმოჩენაზე თანამშრომლების მოთხოვნილების დაკმაყოფილება.

**ადმინისტრაციული კონტროლის ძირითადი პრინციპები** ეყრდნობიან ოთხ ძირითად შემადგენელ ნაწილს, რომლებიც საშუალებას აძლევენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელს განსაზღვროს რა, როდის და სად გააკონტროლოს, აგრეთვე ვინ უნდა განახორციელოს კონტროლი.

**კონტროლის ძირითადი ელემენტების პრინციპი** ეყრდნობა დებულებას, რომლის თანახმადაც სტანდარტები დაგეგმვის ელემენტს წარმოადგენენ.

კონტროლი შეიძლება საგრძნობლად გაიოლდეს, თუ კი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა გამოყოფს ძირითადი ელემენტების (მაჩვენებლების, კრიტერიუმების) მცირე რაოდენობას და თავისი დროისა და ყურადღების დიდ ნაწილს სწორედ მათ დაუთმობს.

**კონტროლის ადგილის პრინციპი** იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციის ხელმძღვანელმა გამოავლინოს, ორგანიზაციის რომელ სტრუქტურულ ქვედანაყოფში ხდება მოქმედება, რომელსაც გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ფუნქციონირების მიზნების მიღწევისათვის.

უფრო ხშირად კონტროლი ხორციელდება ორგანიზაციის



უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობის მიერ, რასაც შედეგად გარდუვალად მოსდევს მისი ეფექტიანობის დონის დაქვეითება. კონტროლის უშუალო კონკრეტული სამუშაოების შესრულების ადგილებში განხორციელების შემთხვევაში ხელმძღვანელს შეუძლია სწრაფად მიიღოს აუცილებელი ინფორმაცია ცალკეული შემსრულებლებისაგან და მაშინვე გადასცეს იგი სხვა შემსრულებლებს; აღნიშნულის მეშვეობით კონტროლი უფრო სწრაფი და ეფექტიანი ხდება.

**კონტროლის ვადების დაცვის პრინციპი** საშუალებას იძლევა უფრო ეფექტიანად და დროულად გამოვიყენოთ საკონტროლო მოქმედების პროცესში მოპოვებული ინფორმაცია და სწრაფად მოვახდინოთ რეაგირება მიმდინარე ცვლილებებზე.

**თვითკონტროლის პრინციპი** მოიცავს ფირმის მუშაკებისთვის შესაძლებლობის მიცემას თვითონ განახორციელონ თავიანთი საქმიანობის შედეგების შეფასება და დროულად შეიტანონ მასში აუცილებელი კორექტივები.

ნებისმიერი ინფორმაციის ადმინისტრაციული კონტროლის სისტემაში შეიძლება გამოვყოთ სამი ძირითადი, ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული ელემენტი, სახელდობრ:

– სამართავი სისტემის მდგომარეობისა და ფუნქციონირების სტანდარტების დადგენა;

– მმართველი სისტემის მიმდინარე მდგომარეობისა და მასში მიმდინარე პროცესების შეფასება შესაძლო გადახრების გამოვლენის მიზნით;

– გამოვლენილი გადახრების დაძლევა, ანუ მმართველი სისტემის მოყვანა ისეთ მდგომარეობაში, რომელიც შეესაბამება დადგენილ სტანდარტებს.

განვიხილოთ ზემოთჩამოთვლილი ადმინისტრაციული კონტროლის ელემენტები უფრო დეტალურად.

**მართვის სისტემის მდგომარეობისა და ფუნქციონირების სტანდარტები** შემუშავდება ორგანიზაციული რეგლამენტირების პროცესში და წარმოადგენენ ადმინისტრაციული კონტროლის ძირითად კრიტერიუმებს.

ორგანიზაციული (ადმინისტრაციული) სტანდარტების შემუშავება მოიცავს ორ ძირითად ეტაპს:

1) დადგენილი კრიტერიუმების შეფასების წესების განსაზღვრა და შემფასებელი სკალის შემუშავება;

2). ადმინისტრაციული კონტროლის შრომატევადობის გაანგარიშება, ანუ იმ სამუშაოს მოცულობის განსაზღვრა, რომელიც უნდა შესრულებულ იქნეს საკონტროლო გაზომვების განხორციელებისათვის.

იქიდან გამომდინარე, რომ ადმინისტრაციული საქმიანობის კონტროლი საკმაოდ შრომატევადი პროცესია, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა, როგორც წესი, თავის საქმიანობაში კონტროლის განხორციელების შერჩევით მეთოდებს იყენებს.

შერჩევითი კონტროლის სისტემაში ჩვეულებრივ გამოიყენება ისეთი მაჩვენებლები, როგორიცაა:

– შესრულებული ოპერაციების რაოდენობა;
– კონკრეტული ოპერაციების შესრულების სისწრაფე;
– დამუშავებული დოკუმენტაციის რაოდენობა;
– სამუშაო დროის დანახარჯები;
– მმართველობითი შრომის ხარისხი (შეცდომების რაოდენობა);
– მმართველობითი შრომის ეკონომიკური ანუ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ეფექტიანობა.

ადმინისტრაციული კონტროლის სისტემაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სწორედ იქნეს შემუშავებული შესამოწმებელი მაჩვენებლების რაოდენობრივი შეფასების მეთოდები.

საკმაოდ ადვილად შეიძლება შეფასდეს იმ მაჩვენებლების მნიშვნელობა, რომლებიც გამოსახულნი არიან რომელიმე ერთიან ექვივალენტში; მაგალითად, დამუშავებული დოკუმენტაციის რაოდენობა ან მმართველობითი ოპერაციების შესრულების სიჩქარე (დრო, დახარჯული მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებაზე და რეალიზაციაზე).

ობიექტური სიძნელეები წარმოიქმნება ხარისხობრივი მაჩვენებლების შეფასების პროცესში; მაგალითად, როგორიცაა კოლექტივში ფსიქოლოგიური მდგომარეობა ან კიდევ ხელმძღვანელის და მთლიანად ორგანიზაციის იმიჯი. ასეთი მაჩვენებლების მნიშვნელობის შესაფასებლად ჩვეულებრივ იყენებენ ექსპერტულ შეფასებათა მეთოდებს.

**ორგანიზაციის მართვის სისტემის მიმდინარე მდგომარეობის შეფასება** მოიცავს აუცილებელი ინფორმაციის შეგროვებას, აგრეთვე მის განზოგადებას, დამუშავებასა და ანალიზს.

ინფორმაციის შეგროვებისა და განზოგადებისათვის, რაც აუცილებელია ადმინისტრაციული კონტროლის განხორციელებისათვის, ორგანიზაციებში იქმნება დაკვირვების სპეციალური სისტემები. ეს სისტემები იყოფა ორ ძირითად სახედ: ვიზუალურ და ავტომატიზებულად.

მონაცემების შეგროვება ხდება ოპერაციის შესრულების პროცესში დადგენილი წესის მიხედვით ან სტრატეგიული საკონტროლო წერტილების პროცესის მიხედვით, რომლებშიც ხორციელდება კიდეც გასაკონტროლებელი მაჩვენებლების გაზომვა. ასეთი წერტილების რაოდენობა და განლაგების სქემა განისაზღვრება იმ ოპერა-



ციების ან პროცესების სირთულითა და შრომატევადობით, რომლებიც ადმინისტრაციულ კონტროლს ექვემდებარება.

ზოგიერთი სახის სამუშაოებისათვის ასეთი შეფასება ხორციელდება საკმაოდ ადვილად. კონკრეტული პროცესის ქრონომეტრაჟი საშუალებას იძლევა ნორმის საკმაო სიზუსტით განისაზღვროს კონკრეტული სამუშაოს შესრულებაზე დახარჯული დრო. მაგალითად, პერსონალური კომპიუტერის ოპერატორის შრომის ნაყოფიერების შეფასება შესაძლებელია სამუშაო დღის განმავლობაში მის მიერ კლავიშებზე დარტყმების რაოდენობის შესაბამისად. ამის გარდა, შესაძლებელია დროის გარკვეულ მონაკვეთში მუშაობაში დაშვებული შეცდომებისა და უარის აბსოლუტური ან შეფარდებითი მაჩვენებლები.

სხვა სახის სამუშაოებზე, სადაც შეუძლებელია ზუსტად განისაზღვროს შესრულებული მოქმედებების რაოდენობა, აუცილებელია გამოყენებულ იქნეს შეფასების სხვა მეთოდები.

მოპოვებულ ინფორმაციას ადარებენ დადგენილ სტანდარტებს, რათა გაკეთდეს დასკვნა **გაკონტროლებული მაჩვენებლების რეალურ მნიშვნელობათა ნორმატიულ მაჩვენებლებთან შესაბამისობის შესახებ.**

გამოვლენილ გადახრათა აღმოფხვრა შესაძლებელია განხორციელდეს რამოდენიმე წესით:

– მიზნების მოდიფიკაციით;
– საგეგმო დავალებებში ცვლილებებისა და კორექტივების შეტანით;
– ორგანიზაციის მართვის სისტემის რესტრუქტურიზაციით (უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობის გადანაწილებით, კადრების გადამზადებით და ა.შ).

**ადმინისტრაციული კონტროლის მექანიზმი** იმ ინსტრუმენტების თავმოყრასა და ერთიანობას წარმოადგენს, რომლებიც ორგანიზაციის მართვის სისტემაში მიმდინარე პროცესებისა და მოვლენების შეფასებისათვის გამოიყენება.

**ადმინისტრაციული კონტროლის ძირითად ინსტრუმენტებს** წარმოადგენენ საბიუჯეტო კონტროლი, მმართველობითი (ადმინისტრაციული) აუდიტი, სტატისტიკური დაკვირვება, პირადი დაკვირვება, მოხსენებები და თათბირები.

**საბიუჯეტო კონტროლი** გამოიყენება ორგანიზაციის შემოსავლისა და ხარჯების თაობაზე ამომწურავი ინფორმაციის მიღების მიზნით. ბიუჯეტი წარმოადგენს ფულადი სახით გამოხატული ორგანიზაციის ფინანსური რესურსების წარმოქმნის, განაწილებისა და გამოყენების ძირითად გეგმას.

ბიუჯეტები ორგანიზაციების ფინანსური საქმიანობის ეტალონია და გამოიყენება ორგანიზაციის საქმიანობის ფაქტიური ფინანსური შედეგების შესამოწმებლად, თუ რამდენად შეესაბამებიან ისინი დაგეგმილ მაჩვენებლებს.

**ადმინისტრაციული აუდიტი** მაკონტროლებელ მოქმედებათა ერთიანობაა, რომელიც საშუალებას იძლევა მიღებულ იქნეს ობიექტური და დროული ინფორმაცია ორგანიზაციის მართვის სისტემის მიმდინარე მდგომარეობისა და ფუნქციონირების შესახებ.

**ადმინისტრაციული აუდიტის ძირითად ობიექტს** წარმოადგენს:

– ორგანიზაციის მისია, მიზნები და ამოცანები;
– ორგანიზაციის ფორმირების, განვითარების და ფუნქციონირების კანონები და პრინციპები;
– ორგანიზაციის სტრატეგიები;
– ორგანიზაციის ფუნქციები;
– ორგანიზაციის სტრუქტურა;
– მართვის ტექნოლოგია;
– შიგა და გარე კომუნიკაციები;
– მმართველობითი გადაწყვეტილებები;
– ინფორმაციული ტექნოლოგიები;
– დოკუმენტბრუნვის სისტემები.

ადმინისტრაციული აუდიტი ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს სწორად გამოიყენოს ფინანსური, მატერიალური, ენერგეტიკული და ადამიანური რესურსები, რომლებიც გამოიყოფა ორგანიზაციის მართვის სისტემის შექმნისა და ფუნქციონირებისათვის.

ადმინისტრაციული აუდიტი უნდა ხორციელდებოდეს მის ფუძემდებლურ პრინციპებთან სრულ შესაბამისობაში. განვიხილოთ ადმინისტრაციული აუდიტის ძირითადი პრინციპები.

***მთავარის გამოყოფის პრინციპი*** გვთავაზობს, რომ ადმინისტრაციული აუდიტის ჩატარების დროს კონტროლის სუბიექტმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს მთავარ, ფუძემდებლურ მომენტებზე და არ უნდა გაერთოს მეორეხარისხოვანი ფაქტორების შესწავლით.

***შესაბამისობის პრინციპი*** მოითხოვს, რომ აუდიტორული დასკვნის შემდგენელ მუშაკთა ჯგუფში აუცილებლად უნდა იყოს ფართო პროფილის სპეციალისტი მართვის სისტემის ფორმირებისა და ფუნქციონირების სფეროში, რომელსაც შეეძლება ერთმანეთს შეუდაროს აღრიცხვის მონაცემები და არსებული სტანდარტები.

***სისრულის პრინციპი*** შემდეგში მდგომარეობს: მართვის სისტემის შესახებ რაც უფრო ზუსტი, სარწმუნო დასკვნაა საჭირო, მით უფრო მეტად უნდა ექვემდებარებოდნენ კონტროლს მისი ელემენტები.



***სისტემატურობის პრინციპის*** არსი იმაში მდგომარეობს, რომ აუდიტის ჩატარებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს მართვის სისტემის ელემენტების ურთიერთგავლენა.

***ცენტრალიზაციის პრინციპის*** მნიშვნელობა იმაზე დაიყვანება, რომ მართვის სისტემის ცალკეული ელემენტების მიმართ ყველა აუდიტორული დასკვნა უნდა მიემართებოდეს ერთი სპეციალისტისაკენ ობიექტური და დასაბუთებული საერთო დასკვნის შესადგენად.

***სტანდარტიზაციის პრინციპი*** აცხადებს, რომ მართვის სისტემის ელემენტების კონტროლის თითოეული ფორმის უკან შესაბამისი სტანდარტი უნდა იყოს.

***გასაკონტროლებელი მონაცემების დროულად გამოყენების პრინციპი*** მოითხოვს, რომ აუდიტორს დროულად უნდა მიეწოდოს სანდო ინფორმაცია მართვის სისტემის მდგომარეობის შესახებ.

სტატისტიკური დაკვირვება შეიძლება გამოყენებული იქნეს იმისათვის, რათა განისაზღვროს კონკრეტული სამუშაოს შესრულების რაოდენობა, ხარისხი და დრო. როგორც წესი, სტატისტიკური მონაცემები დგება იმისთვის, რათა განისაზღვროს, რამდენი სამუშაო იყო შესრულებული, დროის რა პერიოდში და ამასთან, რამდენი შეცდომა იყო დაშვებული.

სტატისტიკური კონტროლის უპირატესობა იმაში გამოიხატება, რომ ნორმებისაგან გადახრა ადვილად შეიძლება აღმოფხვრილ იქნეს მონაცემების უბრალო შედარების საშუალებით. ამასთან, ერთადერთი სირთულე მდგომარეობს ინფორმაციის მნიშვნელოვანი მოცულობის დამუშავების აუცილებლობაში. სტატისტიკურმა მონაცემებმა შესაძლებელია თავისთავად შეასრულონ საკონტროლო საქმიანობის შემაჯამებელი მაჩვენებლის როლი; მაგრამ უფრო მეტად ისინი საინფორმაციო ბაზის ფუნქციას ასრულებენ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების საქმეში.

ორგანიზაციის მართვის სისტემის ფუნქციონირების ცალკეული ასპექტი არ დაექვემდებარება რაოდენობრივ გაზომვას. ასეთ შემთხვევებში კონტროლის განხორციელების ერთადერთი საშუალება ხელმძღვანელის პირადი დაკვირვებაა. ამ საშუალების უპირატესობა იმაში გამოიხატება, რომ იგი საშუალებას იძლევა ინფორმაცია მიღებული იქნეს ე.წ. "პირველი ხელისაგან", ამასთან მისი ნაკლოვანებაა ის, რომ მასზე ძალიან ბევრი დრო იხარჯება.

ცალკეულ შემთხვევებში ადმინისტრაციული კონტროლის ქმედით ინსტრუმენტად შეიძლება გამოდგეს **თანამშრომლებისა და დაბალი რანგის ხელმძღვანელების** მოხსენებები. მოხსენებები შეიძლება ინფორმაციული (შეიცავენ მხოლოდ ფაქტიურ ინფორმაციას კომენტარების გარეშე) ან ანალიტიკური (შეიცავენ შეგროვილი ინფორმაციის ანალიზს) ხასიათის იყოს.

თუ მოხსენებები შეიცავენ ინფორმაციას დადგენილი სტანდარტებისაგან გადახრების შესახებ, ასეთი მოხსენებები ნორმებისაგან გადახვევების მქონეებად იწოდებიან.

ფორმალიზაციის წესების მიხედვით მოხსენებები შეიძლება იყოს ზეპირი, წერილობითი, ელექტრონული. ზეპირი მოხსენებები ხასიათდება მაღალი დონის ოპერატიულობით და გამოიყენება იმ შემთხვევებში, როდესაც აუცილებელია ვაცნობოთ ყოველდღიური ნაკლებმნიშვნელოვანი მოვლენების შესახებ, ან კიდევ მოულოდნელად წამოჭრილი სერიოზული გადახრების თაობაზე. წერილობითი მოხსენებები მიზანშეწონილია გამოყენებული იქნეს რუტინული კონტროლის განხორციელების მიზნით ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში. მოხსენებების ელექტრონული ფორმა გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც მაკონტროლებელი და კონტროლირებადი პიროვნება იმყოფებიან ერთმანეთისაგან საკმაო მანძილის დაშორებით.

მოხსენების მომზადება ჩვეულებრივ ევალება სამუშაო ჯგუფის ხელმძღვანელს ან სხვა რომელიმე სტრუქტურული ქვეგანაყოფის ხელმძღვანელს. ადმინისტრირების სისტემაში ხშირად გამოიყენება კონტროლის ფორმალიზებული სისტემები, როგორც შემუშავებული მოხსენების შედგენის სრულყოფილი მეთოდიკა და ზემდგომი ხელმძღვანელობისათვის მოხსენების გადაცემის დახვეწილი წესი.

ნებისმიერი მოხსენება უნდა შეიცავდეს ინფორმაციას:

– ნორმისაგან გადახრის წარმოშობის დროისა და გამოვლენილი გადახრის ხარისხის იდენტიფიკაციის შესახებ;

– გადახრის წარმოშობის შესაძლო მიზეზების შესახებ;

– გადახრის შედეგების ანალიზის შესახებ;

– გადახრის აღმოფხვრის რეკომენდაციების თაობაზე.

ორგანიზაციის ოპერატიული კონტროლის სისტემაში მოხსენებებთან ერთად მნიშვნელოვან როლს ასრულებს აგრეთვე თათბირები. თათბირები საშუალებას იძლევა თავიდან ავიცილოთ სამუშაო დროის ზედმეტი დანახარჯები წერილობითი ანგარიშების შედგენაზე და ჯგუფის ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს სწრაფად მიიღოს სარწმუნო ოპერატიული ინფორმაცია. თათბირი სასარგებლოა ისეთი მნიშვნელოვანი არამატერიალური ფაქტორების შეფასებისათვის, როგორიცაა კოლექტივში ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს ან ორგანიზაციის იმიჯის მდგომარეობა.

კონტროლის ყველა სისტემას, მიუხედავად მისი სახეობისა, წაეყენება გარკვეული მოთხოვნები, რომელთა დაცვაც მათი ეფექტიანად ფუნქციონირების განუყოფელ პირობას წარმოადგენს. ასეთ პირობებს განეკუთვნებიან შემდეგი:



1). კონტროლის სისტემა უნდა შეესატყვისებოდეს ორგანიზაციის მიზნებს, ამოცანებსა და გეგმებს;

2). კონტროლის სისტემა გასაგები და მისაღები უნდა იყოს ორგანიზაციის მართვის ყველა დონის ხელმძღვანელებისათვის;

3). კონტროლის სისტემა უნდა იყოს ეკონომიური, ანუ უნდა უზრუნველყოფდეს მაკონტროლებელი ღონისძიებების მაქსიმალურ ეფექტიანობას მინიმალური დანახარჯების პირობებში;

4). კონტროლის სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს მის დროულ განხორციელებას;

5). კონტროლის სისტემა უნდა იყოს მოქნილი, ანუ უნდა ფლობდეს იმის უნარს, რომ სწრაფად მოერგოს ორგანიზაციის გარე და შიგა ცვლილებებს.

## 13.3 ადმინისტრაციული აღრიცხვა

**ადმინისტრაციული აღრიცხვა** წარმოადგენს დანახარჯებისა და შემოსავლების ნორმირების, კონტროლისა და ანალიზის კომპლექსური აღრიცხვის სისტემას. ეს სისტემა მოწოდებულია დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად განახორციელოს ინფორმაციების შეკრება, განზოგადება, ინტერპრეტაცია და ანალიზი.

მმართველობითი აღრიცხვის შინაარსი და ხასიათი განისაზღვრება ორგანიზაციის მიზნებით. ისინი ნებისმიერ მომენტში შეიძლება შეიცვალოს ადაპტაციის სურვილით იმ ამოცანებიდან გამომდინარე, რომლებიც დასახულია შიგა სტრუქტურული ქვედანაყოფების ხელმძღვანელების წინაშე. ამასთან ერთად, ადმინისტრაციული აღრიცხვის ძირითადი დანიშნულება ყოველთვის უცვლელი რჩება. ეს დანიშნულება კი გამოიხატება ორგანიზაციაში მართვის პროცესის საალრიცხვო პროცესებთან ურთიერთშესაბამისობისა და ურთიერთკავშირის უზრუნველყოფაში.

**ადმინისტრაციული აღრიცხვის საგნად** ყველაზე ზოგადი სახით გვევლინება ყველა ობიექტების ერთობლიობა, რომლებიც მონაწილეობენ ორგანიზაციის საქმიანობის მართვაში. ადმინისტრაციული აღრიცხვის ობიექტები პირობითად შეიძლება დავყოთ ორ ძირითად ჯგუფად. მმართველობითი აღრიცხვის პირველ ჯგუფს მიეკუთვნება ორგანიზაციის საწარმოო რესურსები. მეორე ჯგუფის შემადგენლობაში კი შედის ყველა ის სამეურნეო პროცესი, რომლებიც ამ ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარეობენ.

ორგანიზაციის საწარმოო რესურსებს შეადგენს:

– ძირითადი ფონდები (ანუ შრომის საშუალებები);

– არამატერიალური აქტივები;

– მატერიალური რესურსები (შრომის საგნები).

სამეურნეო პროცესებს, რომლებიც შეადგენენ ადმინისტრაციული აღრიცხვის ობიექტებს, განეკუთვნებიან საქმიანობის შემდეგი სახეობები:

– მომმარაგებელ-დამამზადებელი;
– საწარმოო;
– საფინანსო-გასაღებითი;
– საორგანიზაციო.

ადმინისტრაციული აღრიცხვის მეთოდი ეწოდება ყველა სხვადასხვა წესებისა და ხერხების ერთობლიობას, რომელთა გამოყენების შედეგად მმართველობითი აღრიცხვის ობიექტების რაოდენობრივი მახასიათებლები აისახებიან ორგანიზაციის საინფორმაციო სისტემაში.

მმართველობითი აღრიცხვის მეთოდი მოიცავს შემდეგ ძირითად ელემენტებს:

– დოკუმენტირებას;
– ინვენტარიაზაციას;
– კონკრეტული ანგარიშების დაჯგუფებასა და განზოგადებას;
– დაგეგმვას;
– ნორმირებას;
– ლიმიტირებას;
– კონტროლს;
– ანალიზს.

განვიხილოთ ზემოთჩამოთვლილი ელემენტების შინაარსი უფრო დეტალურად.

**დოკუმენტირება** წარმოადგენს პირველადი დოკუმენტებისა და ინფორმაციის მატარებლების მანქანურ შექმნას, რაც ადმინისტრაციულ აღრიცხვას აძლევს საწარმოს საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის საკმაოდ სრული ასახვის გარანტიას.

ადმინისტრაციული აღრიცხვის ინფორმაციის ძირითად წყაროს წარმოადგენს პირველადი აღრიცხვა. პირველადი აღრიცხვის ორგანიზაციისადმი კომპლექსური მიდგომა საშუალებას იძლევა:

– განვახორციელოთ ოპერატიული დაგეგმვა და წარმოების მიმდინარეობის კონტროლი;
– შევაკავშიროთ ოპერატიული აღრიცხვის ამოცანები ერთმანეთთან და კალენდარული დაგეგმვის ამოცანებთან;
– განვახორციელოთ მატერიალური და შრომითი რესურსების გამოყენების კონტროლი;
– ავამაღლოთ სასაწყობო აღრიცხვის ეფექტიანობა.

პრინციპში ამავე მიზნებს ემსახურება ორგანიზაციაში ოპერატიული აღრიცხვა.



**ინვენტარიზაცია** – ეს არის ობიექტის ადმინისტრაციული აღრიცხვის ფაქტიური მდგომარეობის განსაზღვრის წესი, აგრეთვე მოცემული ობიექტის მდგომარეობის სააღრიცხვო მონაცემისაგან გადახრის მდგომარეობის გამოვლენის საშუალება.

ინვენტარიზაცია ხელს უწყობს ორგანიზაციის მატერიალური ფასეულობების დაცვის უზრუნველყოფას, საშუალებას იძლევა გაკონტროლებულ იქნეს მათი გამოყენება და დადასტურდეს სააღრიცხვო ინფორმაციის სისრულე და უტყუარობა.

**საკონტროლო ანგარიშების დაჯგუფება და განზოგადება** ადმინისტრაციული აღრიცხვის ერთ-ერთ წესია, რომელიც საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ ობიექტის შესახებ ინფორმაციის დაგროვება და სისტემატიზირება გარკვეული მახასიათებლების მიხედვით.

ადმინისტრაციული აღრიცხვის ობიექტების დაჯგუფების მთავარ მახასიათებლებს წარმოადგენენ:

– ორგანიზაციის საწარმოო საქმიანობის სპეციფიკა;
– საწარმოს ტექნოლოგიური და ორგანიზაციული სტრუქტურა;
– მართვის ორგანიზაცია;
– მართვის სისტემის მიზნობრივი ფუნქციები.

საკონტროლო ანგარიშები წარმოადგენენ ჯამობრივ ანგარიშებს, რომელთა მიხედვითაც ხდება საანგარიშო პერიოდის ფინანსურ-სამეურნეო ოპერაციების შედეგობრივი თანხების მონაცემების ჩაწერა. საკონტროლო ანგარიშების სისტემა არსებითად წარმოადგენს ძირითად დამაკავშირებელ რგოლს მმართველურს და ფინანსურ აღრიცხვას შორის.

**დაგეგმვა** წარმოადგენს უწყვეტ ჩაკეტილ ციკლურ პროცესს, რომელიც მიმართულია საწარმოს შესაძლებლობების ბაზრის პირობებთან შესაბამისობაში მოყვანისაკენ. იგი განუხრელადაა დაკავშირებული ორგანიზაციის მომავალი პრობლემების გადაწყვეტასთან და დაფუძნებულია კერძო და ზოგადი ხასიათის ალტერნატიული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მეთოდის არჩევასთან და გამოყენებასთან.

**ნორმირება** წარმოადგენს ოპტიმალური ნორმებისა და ნორმატივების მეცნიერული გათვლის პროცესს. აღნიშნული კი მიმართულია ორგანიზაციის ყველა რესურსის ეფექტიანად გამოყენების უზრუნველყოფისაკენ. ნორმებისა და ნორმატივების კომპლექსი, რომელიც გამოიყენება კონკრეტულ ორგანიზაციაში, ქმნის ორგანიზაციის ნორმატიულ მეურნეობას. ნორმატიული მეურნეობის გარეშე აბსოლუტურად შეუძლებელია ადმინისტრაციული აღრიცხვის ნებისმიერი სისტემის ორგანიზაცია და ნორმალური ფუნქციონირება.

**ლიმიტირება** ეფუძნება მარაგების ნორმების სისტემას და მატერიალური რესურსების დანახარჯებს და წარმოადგენს ორგანი-

ზაციის მატერიალური დანახარჯების კონტროლის პირველ საფეხურს. ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის მიმართ ლიმიტი არის პროდუქციის ერთეულის დამზადებაზე რესურსების ხარჯვის ნორმა, რომელიც განმტკიცებულია ტექნოლოგიური დოკუმენტაციით.

ადმინისტრაციული აღრიცხვის წესების სისტემაში მნიშვნელოვან როლი **ანალიზს** ენიჭება. ანალიზს ექვემდებარება ორგანიზაციის მთელი საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობა და ამ ორგანიზაციის სტრუქტურული ქვედანაყოფები, რაც აისახება ეკონომიკურ მაჩვენებლებში. ასეთი მაჩვენებლების შერჩევის საკითხი განისაზღვრება მართვის სისტემის მიზნებითა და შესაძლებლობებით.

ანალიზის პროცესში ვლინდება ორგანიზაციის ცალკეულ ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთკავშირი და ურთიერთდამოკიდებულება. იგი თავს იჩენს საგეგმო დავალებების შესრულების პროცესში. ამ დროს აგრეთვე თავს იჩენს დადგენილი რეჟიმიდან ცალკეული გადახრები და ამ გადახრების გამომწვევი მიზეზები.

**კონტროლი** – ესაა დაგეგმვისა და ანალიზის დამაგვირგვინებელი ეტაპი. ამ ეტაპზე პერიოდულად ხორციელდება ადმინისტრაციული აღრიცხვის ობიექტების მდგომარეობის დაფიქსირება. კონტროლის სისტემის საფუძველს წარმოადგენს უკუკავშირი, რაც აუცილებელ ინფორმაციას იძლევა საკონტროლო საქმიანობის განხორციელებისათვის.

ადმინისტრაციული აღრიცხვის პრაქტიკული რეალიზაცია ხორციელდება რიგი ფუძემდებლური პრინციპების გამოყენების საფუძველზე, რომელთაც განეკუთვნებიან:

– საწარმოს საქმიანობის უწყვეტობის პრინციპი;

– დაგეგმვისა და აღრიცხვისათვის ერთიანი საზომი ერთეულების გამოყენების პრინციპი;

– საწარმოს სტრუქტურული ქვედანაყოფების საქმიანობის შედეგების შეფასების პრინციპი;

– მართვის მიზნებისა და ინტერესებისათვის თანმიმდევრობისა და პირველადი და შუალედური ინფორმაციის მრავალჯერადი გამოყენების პრინციპი;

– შიგა ანგარიშების მაჩვენებლების სისტემის ფორმირების პრინციპი (როგორც მართვის დონეებს შორის კომუნიკაციური კავშირის საფუძველი);

– მარაგებისა და დანახარჯების მართვაში საბიუჯეტო (სახარჯთაღრიცხვო) მეთოდის გამოყენების პრინციპი;

– მთლიანობისა და ანალიტიკურობის პრინციპი, რომელიც მოწოდებულია უზრუნველყოს ამომწურავი ინფორმაციით ადმინისტრაციული აღრიცხვის ობიექტებზე;



– პერიოდულობის პრინციპი, რომელიც საშუალებას იძლევა ავსახოთ საწარმოს საწარმოო და კომერციული ციკლები, რომლებიც დადგენილი იყო სააღრიცხვო პოლიტიკით.

ზემოთჩამოთვლილი პრინციპები განსაზღვრავენ ადმინისტრაციული აღრიცხვის ძირითადი ფუნქციების შინაარსს, რომლის შემადგენლობაშიც შედიან:

1). მართვის ყველა დონის ხელმძღვანელების აუცილებელი ინფორმაციით უზრუნველყოფა;

2). ორგანიზაციის მართვის დონეებსა და სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის კომუნიკაციური კავშირის განხორციელების უზრუნველსაყოფად აუცილებელი ინფორმაციების ფორმირება;

3). მთლიანად ორგანიზაციისა და მისი ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების საქმიანობის ოპერატიული კონტროლი და შედეგების შეფასება;

4). საწარმოოს ფაქტიური საქმიანობის შედეგების ანალიზის საფუძველზე პერსპექტიული დაგეგმვა და მისი განვითარების კოორდინაცია.

ორგანიზაციის ადმინისტრაციული აღრიცხვის სისტემის ძირითად მაჩვენებლებს, რომლებიც ახასიათებენ აღნიშნული სისტემის მიმდინარე მდგომარეობას, წარმოადგენს ინფორმაციის მოცულობა, დასახული მიზნები, ამ მიზნების მიღწევის კრიტერიუმები და საშუალებები, სისტემის ძირითადი ელემენტების შემადგენლობა და მათი ურთიერთქმედების ხასიათი.

ინფორმაციის მოცულობის მიხედვით განასხვავებენ სისტემატიური და პრობლემური აღრიცხვის სისტემას, აგრეთვე სრულ სისტემებს, რომლებიც გულისხმობენ ადმინისტრაციული აღრიცხვის ზემოაღნიშნული ორი სახის ერთდროულ გამოყენებას.

**სისტემატიური აღრიცხვა** წარმოადგენს წარმოებაზე დანახარჯების ფინანსურ აღრიცხვას მისი რეგლამენტაციით დანახარჯების შემადგენლობის რეგისტრაციის საშუალებების, იდენტიფიკაციისა და დაჯგუფების მიხედვით.

სისტემატიური აღრიცხვის ელემენტების შემადგენლობის ჩამონათვალს განეკუთვნება:

1. საწარმოო რესურსების შეძენაზე და გამოყენებაზე გაწეული დანახარჯების გაზომვა და შეფასება;

2. მომარაგების, წარმოებისა და რეალიზაციის პროცესების კონტროლი ნატურალურ განზომილებაში;

3. დანახარჯების დაჯგუფება ცალკეული მუხლებისა და ელემენტების მიხედვით;

4. შიგა და გარე ანგარიშგება.

**პრობლემური აღრიცხვის** პროცესში ხორციელდება ინფორმა-

ციის ფორმირება წარმოების ეკონომიკური, ტექნოლოგიური, საკის სტრუქტორო და ორგანიზაციული მომზადების შესახებ; აგრეთვე პროდუქციის ფასისა და რეალიზაციის მოცულობის შესახებ; საწარმოო მარაგების მართვისა და საწარმოო რესურსების ხარჯვის რაციონალიზაციის თაობაზე.

პრობლემური აღრიცხვის მონაცემები გამოიყენება შემდეგი მიზნებისათვის:

– დანახარჯებისა და შემოსაელების დაგეგმვისა და პროგნოზირებისათვის;

– წარმოების შემოსაელებისა და დანახარჯების ანალიზისათვის;

– ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფებისა და მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასებისათვის დანახარჯებისა და შემოსავლების სიდიდის კრიტერიუმების მიხედვით;

– მრავალვარიანტული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად წარმოებისა და გახადების სფეროში;

– მარაგებისა და დანახარჯების მართვის მოდელების შესამუშავებლად.

ფინანსურ და მმართველობით აღრიცხვებს შორის ურთიერთკავშირის ხარისხის მიხედვით განასხვავებენ ადმინისტრაციული აღრიცხვის ორ სისტემას: მონისტიკურსა და ავტონომიურს.

**მონისტიკურს** წარმოადგენენ ადმინისტრაციული აღრიცხვის ინტეგრირებული სისტემები, რომლებიც აერთიანებენ სისტემატურ პრობლემურ აღრიცხვას ბუღალტრული აღრიცხვის ანგარიშების პირდაპირი და უკუკავშირების საფუძველზე.

**ადმინისტრაციული აღრიცხვის ავტონომიური სისტემები** იქმნებიან პრობლემური და სისტემატიური აღრიცხვის სისტემების განკერძოებული ფორმირების შედეგად. ამასთან ერთად, კავშირი ფინანსურ და მმართველობით აღრიცხვას შორის ხორციელდება ერთიდაიგივე დასახელების ეგრეთწოდებული წყვილი საკონტროლო ანგარიშების გამოყენების მეშვეობით. წარმოებაზე (ფუნქციონირებაზე) დანახარჯების აღრიცხვის ოპერატიულობით გამოყოფენ ფაქტიურ დანახარჯთა და სტანდარტულ (ნორმირებულ) დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემას.

დანახარჯთა თვითღირებულებაში ჩართვის სისრულის თვალსაზრისით გამოყოფენ სრული და კერძო დანახარჯების აღრიცხვის სისტემას. სრული დანახარჯების აღრიცხვის სისტემის გამოყენება გულისხმობს ორგანიზაციის ყველა დანახარჯის დაყოფას პირდაპირ და ირიბ დანახარჯებად. ორივე დასახელებული ჯგუფის ჯამი მთლიანად ჩაირთვება პროდუქციის თვითღირებულებაში.



კერძო დანახარჯების სისტემის ფუნქციონირების პროცესში ხორციელდება პირდაპირი ხასიათის დანახარჯების ცალკეული ელემენტების შერჩევა, რომლებიც ჩაირთვება პროდუქციის ცალკეული სახეობის თვითღირებულებაში. ასეთი წესით განსაზღვრული დანახარჯები იმყოფება პროდუქციის მოცულობისადმი უშუალო დამოკიდებულებაში და ამიტომაც მიღებულია მათ ეწოდოთ ცვალებადი დანახარჯები. ცვალებადი დანახარჯების კალკულაცია მოიცავს მხოლოდ საწარმოო დანახარჯებს, რომლებიც უშუალოდ არიან დაკავშირებული გარკვეული სახის პროდუქციის გამოშვებასთან.

## 13.4 ადმინისტრირების ეფექტიანობის შეფასება

ადმინისტრირების თანმიმდევრული ფუნქციების სისტემაში ყველაზე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციის მართვის სისტემის ფუნქციონირების ეფექტურობის შეფასება.

**მართვის ეფექტიანობა** წარმოადგენს მმართველობითი საქმიანობის ერთობლივი შედეგის (შეფარდებას) მის მიღწევაზე დახარჯული რესურსების ღირებულებასთან.

მმართველობითი საქმიანობის ეფექტიანობაზე არსებით გავლენას ახდენს მთელი რიგი ფაქტორები, რომელთა ერთობლიობა შეიძლება პირობითად ორ ძირითად ჯგუფად დაიყოს:

პირველი ჯგუფის შემადგენლობაში შედის ფაქტორები, რომლებიც პირდაპირ უშუალო ზეგავლენას ახდენენ ადმინისტრირების ეფექტიანობაზე. ასეთებია:

– ორგანიზაციის მმართველობითი პოტენციალი, ანუ ყველა იმ რესურსის ერთობლიობა, რომლებსაც ფლობს მართვის სისტემა;

– მართვის სისტემის შენახვაზე და ფუნქციონირებაზე ერთობლივი დანახარჯები განისაზღვრება მართვის ფუნქციების განსახორციელებელი სამუშაოების ხასიათით, ორგანიზაციის წესით, ტექნოლოგიით და მოცულობით;

– მართვის ეფექტი, ანუ ყველა ეკონომიკური, სოციალური და სხვა სახის სარგებლის ერთობლიობა, რომლებსაც ორგანიზაცია მმართველობითი საქმიანობის განხორციელების პროცესში იღებს.

ყველა ზემოაღნიშნული მაჩვენებელი შეიძლება განვსაზღვროთ როგორც მართვის ეფექტიანობის ძირითადი ფაქტორები.

მეორე ჯგუფს ქმნიან მეორეხარისხოვანი ფაქტორები, რომლებიც ირიბ გავლენას ახდენენ მართვის სისტემის ეფექტიანობაზე. ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნებიან:

– ხელმძღვანელი მუშაკებისა და შემსრულებლების კვალიფიკაცია;

– მართვის სისტემის ფონდშეიარაღება, ანუ მმართველობითი

მუშაკების დამხმარე საშუალებებით (კომპიუტერებით, ორგტექნიკით და ა.შ) უზრუნველყოფის ხარისხი;

– შრომითი კოლექტივში სოციალურ-ფსიქოლოგიური პირობები;

– ორგანიზაციული კულტურა.

მართვის ეფექტიანობის კრიტერიუმების შემადგენლობაში შეიძლება გამოიყოს ზოგადი და კერძო მაჩვენებლები. ზოგადი მაჩვენებლები ახასიათებენ ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო შედეგებს, ხოლო კერძო მაჩვენებლები კი რესურსების ცალკეული სახეების გამოყენების ეფექტიანობას.

კომერციული საწარმოების მართვის ეფექტიანობის შეფასებისთვის ყველაზე უფრო მიზანშეწონილია გამოყენებულ იქნეს ისეთი ზოგადი მაჩვენებლები, როგორიცაა მოგება და რენტაბელობა.

დროის გარკვეულ პერიოდში საწარმოს მიღებული მოგების საერთო თანხა, ჩვეულებრივ, შედგება პროდუქციის (სამუშაოების, მომსახურების) რეალიზაციისაგან მიღებული მოგებით, სხვა რეალიზაციისაგან და არასარეალიზაციო ოპერაციებისაგან მიღებული მოგებით.

პროდუქციის, მომსახურების ან შესრულებული სამუშაოს რეალიზაციით მიღებული მოგება განისაზღვრება როგორც სხვაობა რეალიზაციისაგან მიღებულ ამონაგებსა და წარმოებაზე და რეალიზაციაზე გაწეულ დანახარჯებს შორის, რომლებიც ჩაირთვება თვითღირებულებაში.

მოგება სხვა (დანარჩენი) რეალიზაციისაგან განისაზღვრება როგორც სხვაობა ქონების რეალიზაციიდან ან საწარმოს სხვა მატერიალურ ფასეულობათა რეალიზაციიდან მიღებულ ამონაგებსა და მათ ნარჩენ ღირებულებას შორის.

მოგება არასარეალიზაციო ოპერაციებისაგან გაიანგარიშება როგორც სხვაობა ოპერაციებით მიღებულ შემოსავალსა და დანახარჯებს შორის (რომელიც არ არის დაკავშირებული საწარმოს პროდუქციის რეალიზაციასთან ან მისი ქონების რეალიზაციასთან).

არასარეალიზაციო ოპერაციებიდან მიღებულ შემოსავლებში შედის:

– საწარმოს მიერ ფასიან ქაღალდებში განხორციელებული ფინანსური დაბანდებებით მიღებული შემოსავალი;

– იჯარით გაცემული ქონებისაგან მიღებული შემოსავალი;

– მიღებული და გადახდილი ჯარიმების სალდო;

– დადებითი საკურსო განსხვავებები მიღებული სავალუტო ანგარიშებისა და უცხოური ვალუტით განხორციელებული ოპერაციებისაგან;



– გასულ წლებში ზარალში ჩამოწერილი დებიტორული დავალიანებების დაფარვის ანგარიშში მიღებული შემოსავლების თანხა;

– წინა წლების მოგება, რომელიც გამოვლინდა და შემოვიდა საანგარიშო წელს;

– თანხები, რომლებიც შემოვიდა მყიდველებისაგან იმ პროდუქციის გაანგარიშებისათვის, რომელიც რეალიზებული იყო წინა წელს;

– საწარმოს მიერ საკრედიტო დაწესებულებებში ანგარიშებზე განთავსებული თანხების საპროცენტო შემოსავალი.

საწარმოს არასარეალიზაციო ხარჯები წარმოიქმნებიან ისეთი თანხების დაჯამებით, როგორიცაა:

– მატერიალური ფასეულობებისა და ფულადი სახსრების დანაკლისები და ზარალი;

– უარყოფითი საკურსო სალდო წარმოშობილი სავალუტო ანგარიშებისა და უცხოური ვალუტით განხორციელებული ოპერაციებით;

– წინა წლების ზარალი, რომელიც გამოვლენილ იქნა საანგარიშო წელში;

– დებიტორული დავალიანების ჩამოწერა;

– სტიქიური უბედურებით გამოწვეული არაკომპენსირებული დანაკარგი;

– ანულირებული შეკვეთებით მიღებული დანახარჯი;

– სასამართლო ხარჯები;

– დაკონსერვებული საწარმოო სიმძლავრეების შენახვაზე გაწეული დანახარჯები.

საწარმოს მიერ მიღებული საბალანსო მოგება ნაწილდება სახელმწიფოსა და ამ საწარმოს შორის. საწარმოს მიერ ბიუჯეტში მოგების გადასახადის შეტანის შემდეგ საწარმოს განკარგულებაში რჩება ფულადი თანხები, რომელიც ქმნის მის წმინდა მოგებას. საწარმოს წმინდა მოგება წარიმართება დაგროვების ფონდში, მოხმარების ფონდში და სარეზერვო ფონდში.

მოგების ფორმირების წესისაგან გამომდინარე ახდენენ მის ფაქტორულ ანალიზს. ფაქტორული ანალიზის ძირითადი მიზანია საბალანსო და წმინდა მოგების მაჩვენებლების დინამიკის შეფასება, ფინანსურ შედეგებზე რიგი ფაქტორების გავლენის ხარისხის გამოვლენა, რომელთა რიცხვში შედიან:

– პროდუქციის თვითღირებულების შემცირება ან ზრდა;

– რეალიზაციის მოცულობის ზრდა და შემცირება;

– გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის ამაღლება და ასორტიმენტის გაფართოება;

– მოგების გაზრდის რეზერვების გამოვლენა.

კომერციული საწარმოს მართვის ეფექტიანობის მახასიათებელ უმნიშვნელოვანესი მაჩვენებელია საწარმოს რენტაბელობა. რენტაბელობა განისაზღვრება როგორც თითოეული დახარჯული ლარიდან მიღებული მოგება.

რენტაბელობის მაჩვენებელთა სისტემა ყალიბდება საწარმოს ქონების შემადგენლობისა და ამ საწარმოს მიერ განხორციელებული ოპერაციების შედეგებიდან გამომდინარე. ამ თვალსაზრისით გამოყოფენ:

1) საწარმოს ქონების რენტაბელობა – განისაზღვრება როგორც წმინდა მოგებისა და საწარმოს აქტივების საშუალო სიდიდის თანაფარდობა.

2) არაბრუნვითი აქტივების რენტაბელობა – წარმოადგენს წმინდა მოგებისა და არაბრუნვითი აქტივების საშუალო სიდიდის თანაფარდობას.

3) საბრუნავი აქტივების რენტაბელობა – გაიანგარიშება როგორც წმინდა მოგებისა და საბრუნავი აქტივების საშუალო სიდიდის თანაფარდობა.

4) ინვესტიციების რენტაბელობა – საინვესტიციო პროექტებისაგან მიღებული მოგების თანაფარდობა მათი რეალიზაციის გრძელვადიან დანახარჯებთან.

5) საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა – წმინდა მოგების თანაფარდობა საკუთარი კაპიტალის მიმართ.

6) ნასესხები სახსრების რენტაბელობა – განისაზღვრება როგორც კრედიტებით სარგებლობისათვის გაღებული გადასახადების თანაფარდობა გრძელვადიანი და მოკლევადიანი კრედიტების საერთო თანხების ჯამთან.

7) რეალიზებული პროდუქციის რენტაბელობა – წმინდა მოგების შეფარდება რეალიზაციის შედეგად მიღებულ ამონაგებთან.

რენტაბელობის ზემოთმოყვანილი მაჩვენებლების გამოყენებით შეიძლება შეფასებულ იქნეს არა მარტო ორგანიზაციის მართვის სისტემის ფუნქციონირების საერთო ეფექტიანობა, არამედ აგრეთვე საწარმოოს ცალკეული სახის რესურსების (აქტივების) გამოყენების შედეგიანობაც.

შედარებით უფრო რთულია არაკომერციული ორგანიზაციების მართვის ეფექტიანობის შეფასება. ფუნქციონირების ეფექტიანობის შეფასების თვალსაზრისით ყველა არაკომერციული ორგანიზაცია შეიძლება პირობითად დაიყოს ორ ძირითად ჯგუფად:

1) ორგანიზაციები, რომელთა საქმიანობის შედეგები შეიძლება შეფასდეს ეკონომიკური მაჩვენებლების მეშვეობით;



2) ორგანიზაციები, რომელთა საქმიანობის შედეგები აისახება არა ეკონომიკურ სიდიდეებში, როგორიცაა დაავადებათა დონის ან დანაშაულთა დონის შემცირება, განათლების დონის ამაღლება, ეკოლოგიური მდგომარეობის გაუმჯობესება და სხვა.

პირველ ჯგუფში შემავალი ორგანიზაციების ეფექტიანობის შეფასებისათვის შეიძლება გამოყენებული იქნეს იგივე მეთოდები, რაც კომერციული ორგანიზაციების ეფექტიანობის შეფასებისათვის. ამასთან ადგილი აქვს ზოგიერთ თავისებურებებს, რომელთა უყურადღებოდ დატოვება არ შეიძლება.

მაგალითად, ფისკალური სახელმწიფო ორგანოების მუშაობის შედარებითი ეფექტიანობის შეფასების ჩატარებისას არამართებული იქნებოდა მათი საქმიანობის აბსოლუტური მაჩვენებლების გამოყენება ძირითადი რეგიონული განსხვავებების გათვალისწინების გარეშე.

მეორე ჯგუფში შემავალი ორგანიზაციების ფუნქციონირების ეფექტიანობის შეფასება საკმაოდ რთულია. ამჟამად პრაქტიკულად საერთოდ არ არსებობს არაეკონომიკური მაჩვენებლების ეკონომიკურში გადაანგარიშების მეთოდიკა.

ისეთ დარგებსა და სფეროებშიც კი, სადაც აღნიშნული მეთოდიკა არსებობს, იგი მაინც ვერ პოულობს ფართო პრაქტიკულ გამოყენებას. მაგალითად, არსებობს იმ ეკონომიკური ზარალის მიყენების გაანგარიშების მეთოდიკა, რომელიც მიეყენება ბუნებას წყლის რესურსების სამრეწველო საწარმოთა მავნე ნარჩენებით დაბინძურების შედეგად. ამავე დროს ახალი გამწმენდი ნაგებობების მშენებლობის პროექტების შეფასებისას ეფექტიანობის თავიდან აცილებული ზარალი არ გაიანგარიშება. ამრიგად, გამოდის, რომ ეკოლოგიური პროგრამების უმრავლესობა ეკონომიკური თვალსაზრისით არარენტაბელურები არიან.

იგულისხმება, რომ არაკომერციული ორგანიზაციების და პროგრამების ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების მეთოდების განვითარების ძირითადი მიმართულება უნდა გახდეს არაეკონომიკურ მაჩვენებელთა ეკონომიკურში გადაანგარიშების მეთოდიკის შემუშავება. ეს საშუალებას მოგვცემს უფრო ობიექტურად და სრულად გავითვალისწინოთ სხვადასხვა ფაქტორების გავლენა კონკრეტული ორგანიზაციის ან პროექტის შედეგიანობაზე.

### საკონტროლო კითხვები:

1. *რაში მდგომარეობს ადმინისტრირების ფუნქციების არსი?*
2. *მოახდინეთ ადმინისტრირების ფუნქციების კლასიფიკაცია;*
3. *დაახასიათეთ მოტივაცია, როგორც ადმინისტრირების ფუნქცია*
4. *რა არის ადმინისტრაციული კონტროლი და რაში მდგომარეობს მისი ძირითადი მიზანი?*
5. *რას ნიშნავს ადმინისტრაციული აღრიცხვა?*
6. *რა ელემენტებს მოიცავს ადმინისტრაციული აღრიცხვის მეთოდი?*
7. *როგორ ხდება ადმინისტრირების ეფექტიანობის შეფასება?*
8. *რა მაჩვენებლებს იყენებენ კომერციული საწარმოების მართვის ეფექტიანობის შეფასებისთვის?*
9. *რა არის ფაქტორული ანალიზის ძირითადი მიზანი?*



# თავი XIV. ადმინისტრირების ფუნქციონალური საფუძვლები და პროცედურული უზრუნველყოფა

## 14.1 ადმინისტრირების გამოვლინება და სპეციალიზაცია

ადმინისტრირების ფუნქციონალური საფუძვლები ვლინდება ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციალიზაციის, განაწილებისა და კოოპერაციის საფუძველზე, რაც დამაჯერებლად ადასტურებს და გამოყოფს ადმინისტრირების თანამედროვე რესურსების ადაპტაციისა და გამოყენების აუცილებლობას. ეს გარემოება მენეჯმენტის წინაშე აყენებს ადმინისტრირების შემადგენლობის და შინაარსის რეალური გამოვლინების საკმაოდ რთულ ამოცანას. მოცემული ამოცანის გადაჭრა იწყება ორგანიზაციის საქმიანობის იმ სახეობების გამოყოფითა და სპეციალიზაციით, რომლებიც წარმოადგენს ადმინისტრირების ობიექტებს და საგნებს.

ადმინისტრაციული მენეჯმენტის, როგორც დამოუკიდებელი დისციპლინის ჩამოყალიბება, დაკავშირებულია მისი ფუნქციონალური შემადგენლობისა და შინაარსის ფორმირებასთან. იგი განისაზღვრება ორგანიზაციის ადმინისტრირების ფუნქციონალური ჩამოყალიბების პროცესებით, რომლებიც ურთიერთმოქმედებენ მისი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში ზოგადი სახით, ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე. ამ პროცესების შედარებით მნიშვნელოვანი გამოვლინებები შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვიდგინოთ (ცხრილი 12).

ცხრილში წარმოდგენილი პროცესების შინაარსი, ტენდენციების და განხორციელების პირობების გამოყენებითი კვლევა შესაძლებლობას იძლევა გამოიყოს, დეტალიზდეს, დეტერმინირდეს და შესწავლილ იქნას ორგანიზაციის ადმინისტრირების ფუნქციონალური საფუძვლები. იგი გამოისახება ადრე

ცხრილი 12

**ადმინისტრირების ფუნქციური გამოვლინების პროცესები**

| ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები | ადმინისტრირების ფუნქციური ჩამოყალიბების პროცესი | | |
|---|---|---|---|
| | ობიექტური | სუბიექტური | შერეული |
| წარმოშობა | ფორმირება | სტრუქტურიზაცია | კოშუტაცია |
| | გამოყოფა | დამუშავება | პროგნოზირება |
| ჩამოყალიბება | კორესპონდენცია | დაპროექტება | სტრუქტურირება |
| | პოზიციონირება | კონსტრუირება | მოდელირება |
| განვითარება | ურთიერთმოქმედება | კოორდინაცია | ინტეგრაცია |
| | მიღწევა | სრულყოფა | მოდერნიზაცია |
| სტაგნაცია | რეალიზაცია | სტაბილიზაცია | ფუნქციონირება |
| | არსებობა | რესტრუქტურიზაცია | რეორგანიზაცია |
| მინიმიზაცია | ტრანსფორმაცია | რეკონსტრუქცია | ცვლილება |
| | დეფორმაცია | რეფორმირება | დიფერენცირება |
| ლიკვიდაცია | გამოყენება | დახურვა | დაშლა |
| | რეგენერაცია | უტილიზაცია | დეზინტეგრაცია |

გამოყენებადი პროცესების თანმიმდევრული დაყოფის, დეტალიზაციის, დეტერმინირების მყარი ტენდენციით, რაც თავის მხრივ განაპირობებს ფუნქციონალური სპეციალიზაციის შესაძლებლობას.

ფუნქცია, როგორც პროფესიული საქმიანობის განკერძოებული სახეობა, სრულად და ყოველმხრივ ასახავს ორგანიზაციის განსახორციელებელი პროცესების, ფორმირებადი სისტემების, მოქმედი მექანიზმების არსსა და შინაარსს. სწორედ ამითაა განპირობებული, რომ ფუნქცია გამოიყოფა ადმინისტრირების უშუალო ობიექტად და საგნად, რომელიც უზრუნველყოფს მის განსაზღვრას, განმტკიცებას და პრაქტიკულ გამოყენებას. ბუნებრივია, რომ ფუნქციის გამოყოფისა და გამოყენების ასეთი დიდი მნიშვნელობა, როგორც ნებისმიერი პროცესის აგებაში, ისე მისი განხორციელების ადმინისტრირებაში, განაპირობებს ორგანიზაციის ფუნქციური საფუძვლების მიზანმიმართულ, თანმიმდევრულ, დეტალურ შესწავლასა და გამოყენებას.

ცხრილი 8-ში ძირითადი კონსტრუქციული კრიტერიუმების საფუძველზე, კლასიფიცირდება და პოზიციონირდება მხოლოდ ადმინისტრირების მოთხოვნადი ფუნქციები.

ცხრილ 13-ში მოცემული ადმინისტრირების შინაარსის კონკრეტული გამოვლინება და სპეციალიზაცია იძლევა განსახილველი პროცესის საკმაოდ ფართო და მრავალმხრივი ადმინისტრირების შესაძლებლობას. ეს ხსნის ორგანიზაციის ფუნქციური შინაარსის სავალდებულო დეტალიზაციის შესაძლებლობებს, მისი შემდგომი ინფორმატიზაციის, პროგრამირების, ავტომატიზაციის განსახორციელებლად. ამ თვალსაზრისით ადმინისტრირება წარმოადგენს ორგანიზაციის მართვაში ახალი ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების უნივერსალურ საშუალებას.

ცხრილი 13

**ადმინისტრირების შინაარსის გამოვლინება და სპეციალიზაცია**

| ადმინისტრირების ფუნქციების ჯგუფი | ადმინისტრირების შინაარსის გამოვლინება და სპეციალიზაცია | | |
|---|---|---|---|
| | პროცესების | სისტემების | მექანიზმების |
| დეტალიზაცია | ოპერაციონირება | ინვენტარიზაცია | აგრეგირება |
| რეგლამენტაცია | პროცედურიზაცია | სტრუქტურიზაცია | მოდელირება |
| განმტკიცება | ავტომატიზაცია | დამტკიცება | სტაბილიზაცია |
| უზრუნველყოფა | აგება | მომარაგება | ფორმირება |
| აღსრულება | ჩატარება | გამოყენება | ფუნქციონირება |
| თანმდევობა | დისპეტჩერიზაცია | ადაპტაცია | რეგულირება |
| შეფასება | მონიტორინგი | რევიზია | კონტროლინგი |

ადმინისტრირების ფუნქციური სპეციალიზაციის დასაბუთებისას, ორგანიზაციული ქმედებების სახეობების გამოყოფა, მათი იდენტიფიკაცია და დეტერმინირება არ შეიძლება მექანიკურად განხორციელდეს. ადმინისტრირების ფუნქციური საფუძვლები, თავიდან განისაზღვრება მისი შემადგენლობისა და შინაარსის უნივერსალური საბაზო კლასიფიკაციის წარდგენის აუცილებლობით, რომლებიც უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციაზე ადმინისტრაციული ზემოქმედების მჭიდროდ ურთიერთმოქმედი სახეობებით.



## 14.2 ორგანიზაციის ადმინისტრირების ფუნქციების ადაპტაცია

ორგანიზაციის ადმინისტრაციული ფუნქციები ადაპტაციას საჭიროებენ, რაც განპირობებულია პოზიციონირების გარემოს თავისებურებებით და კონკრეტული ორგანიზაციის სპეციფიკით, მისი პერსონალის პროფესიონალიზმის დონისა და კვალიფიკაციის განსხვავებებით. ბუნებრივია, რომ კონკრეტული ადაპტაცია შედარებით ეფექტიანად ხორციელდება უშუალოდ ორგანიზაციის მიზანმიმართული ფუნქციონირების პროცესში.

პროფესიული საქმიანობის სახეობების, ფორმირებისა და ხერხების სისტემატიზაცია და უნიფიკაცია და მათ საფუძველზე განხორციელებული ადმინისტრაციული რესურსების გამოყენების უნივერსალიზაცია, ასახავს ბიზნეს-ორგანიზაციების განვითარების თანამედროვე ეტაპის აქტუალურ ტენდენციებს. იგი ხასიათდება ხელმძღვანელობისა და მართვის ეფექტიანობის მიზანმიმართული ამაღლებით, არა მხოლოდ საქმიანობის შედეგების მიხედვით, არამედ შესაბამისი დანახარჯების შემცირებითაც. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელობის ფუნქციურ დეტალიზაციაზე ადმინისტრაციის ორიენტირების, თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების, უქაღალდო დოკუმენტაციაზე გადასვლის საფუძველზე.

ამ ამოცანების დასმისა და გადაწყვეტისას მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ ფუნქციური დეტალიზაციის უნივერსალობა, როგორც განსახილველი პროცესების ინფორმატიზაციისა და ავტომატიზაციის აუცილებელი პირობა, შეიძლება ეფექტიანად უზრუნველყოფილ იქნეს მხოლოდ ადმინისტრაციულ საფუძველზე სხვადასხვა პროფესიული მიდგომების, პოზიციების, ურთიერთობების ინტეგრირებით. ადმინისტრაცია მოწოდებულია, რათა უნივერსალურად უზრუნველყოს ორგანიზაციის გაერთიანება, საქმიანობის ყველა მიმართულებისათვის საერთო საფუძველზე.

ადმინისტრაციის კომპლექსური ორიენტაციის პრიორიტეტი როგორც ტაქტიკური, ისე სტრატეგიული ამოცანების დასმისა და გადაჭრისას ხდება ორგანიზაციის რესურსების გამოყოფისა და მობილიზაციის უნიფიკაციისა და უნივერსალიზაციის კონსტრუქციული საფუძველი. იგი განსაზღვრავს ადმინისტრირების ფუნქცი-

ების აპრობაციის, ადაპტაციისა და მოდერნიზაციის პროცედურების ეფექტიან განხორციელებას. ორგანიზაციის მოთხოვნილებებთან და პირობებთან ადმინისტრაციის ქმედებების აპრობაციის და ადაპტაციის პროცესებმა ხელი შეუწყო ადმინისტრაციული ამოცანების საბაზო შემადგენლობის საკმაოდ მკაფიოდ განსაზღვრას. იგი ლოგიკურად აგებულია დასაბუთებულ თანმიმდევრულობაზე. მისი საწყისი ეტაპი განისაზღვრება ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის პირველი ეტაპის ამოცანებით. გამოყოფენ ისეთ სასტარტო ამოცანებს, როგორიცაა: ოფიციალური რეგისტრაცია და ორგანიზაციული გაფორმება. მათი კონსტრუქციული გადაწყვეტის უზრუნველყოფა ობიექტურად ემყარება ორგანიზაციის ძირითადი ელემენტების, მახასიათებლების, იდენტიფიკაციის ნიშნებისა და საშუალებების შინაარსობრივი დეტალიზაციის ჩატარებას.

გარე ორგანიზაციული და იურიდიული გაფორმების შემდეგ ხდება გადასვლა ისეთი შიდაორგანიზაციული ამოცანების დასმაზე და გადაწყვეტაზე, როგორიცაა: ფუნქციონალური რეგლამენტაცია, იერარქიული სტრუქტურიზაცია, სტატუსური პოზიციონირება, თანამდებობრივი სუბორდინაცია. მათი შედეგები განსაზღვრავს ორგანიზაციისა და მისი ქვეგანაყოფების სტრუქტურას, თანამშრომლებსა და მათ ფორმალიზებულ გაერთიანებებს შორის უფლებების, მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის განაწილებას და განმტკიცებას. ბუნებრივია, რომ ეს გულისხმობს მინიჭებული უფლებამოსილების შინაარსობრივი აღსრულების მეთოდური ინსტრუქტირებისა და ოპერაციული პროცედურიზაციის ჩატარებას.

ორგანიზაციის ადმინისტრაციული ამოცანების საბაზო ციკლი შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგნაირად (ცხრილი 14):

ცხრილი 14

**ორგანიზაციის ადმინისტრაციული ამოცანების საბაზო ციკლი**

| № | ამოცანა | მოდერნიზაციის ორგანო |
|---|---|---|
| 01 | ოფიციალური რეგისტრაცია | ადმინისტრაცია |
| 02 | შინაარსობრივი დეტალიზაცია | სამდივნო |
| 03 | ორგანიზაციული გაფორმება | ადმინისტრაცია |
| 04 | ფუნქციონალური რეგლამენტაცია | კადრების განყოფილება |
| 05 | იერარქიული სტრუქტურიზაცია | ორგპროექტების სექტორი |
| 06 | სტატუსური პოზიციონირება | ორგპროექტების სექტორი |
| 07 | თანამდებობრივი სუბორდინაცია | კანცელარია |
| 08 | მეთოდური ინსტრუქტირება | კადრების განყოფილება |
| 09 | ოპერაციული პროცედურიზაცია | ორგპროექტების სექტორი |
| 10 | კომპლექსური უზრუნველყოფა | მომარაგების განყოფილება |
| 11 | ფიზიკური დაცვა | დაცვის განყოფილება |



| 12 | რეჟიმული შეზღუდვები | დაცვის განყოფილება |
|---|---|---|
| 13 | საოფისე ორგანიზაცია | სამეურნეო განყოფილება |
| 14 | კურიერული მომსახურება | ექსპედიცია |
| 15 | საკანცელარიო თანმდევობა | კანცელარია |
| 16 | დოკუმენტაციური გაფორმება | იურიდიული ბიურო |
| 17 | სამსახურებრივი კორესპონდენცია | ექსპედიცია |
| 18 | უწყებრივი კომუტაცია | სამდივნო |
| 19 | საგარეო კომუნიკაცია | ადმინისტრაცია |
| 20 | სახელშეკრულებო წარმოება | იურიდიული ბიურო |
| 21 | შესრულების თანმდევობა | ადმინისტრაცია |
| 22 | შესრულების კონტროლი | ადმინისტრაცია |
| 23 | პერმანენტული დისპეტჩერიზაცია | სადისპეტჩერო |
| 24 | ოპერატიული რეგულირება | სადისპეტჩერო |
| 25 | საქმიანობის ინსპექტირება | ადმინისტრაცია |
| 26 | მოქმედებათა სანქციონირება | ადმინისტრაცია |
| 27 | დოკუმენტბრუნვის ორგანიზაცია | ექსპედიცია |
| 28 | დოკუმენტბრუნვის წარმოება | კანცელარია |
| 29 | სტატისტიკური ანგარიშგება | საინფორმაციო ცენტრი |
| 30 | საარქივო შენახვა | არქივი |

ცხრილში წარმოდგენილი ამოცანები ასახავს შენეჯერის საქმიანობის პრაქტიკული ადმინისტრირების საშინაო და საგარეო სახეობებს. ისინი ახდენენ ცალკეული მოქმედებების გამაერთიანებელი პროფესიული ფუნქციების შესრულების ინტეგრირებას და პოზიციონირებას. ამ ამოცანების ციკლის გამოყოფა განმსაზღვრელია, რადგან ხსნის დასახული მიზნის მიღწევის პრაქტიკული ნაბიჯების ადმინისტრირების კონკრეტულ შემადგენლობას, შინაარსს და თანმიმდევრულობას. ამასთან მათი გამოყოფის აპრობაცია და ადაპტაცია მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება თანმიმდევრულობის ფორმირებადი ციკლის ლოგიკით.

მოცემული ლოგიკა უზრუნველყოფს თითოეული ამ ამოცანის გადაწყვეტის შედეგიანობას, რომელიც დამყარებულია ადმინისტრირების შესაბამისი ფუნქციების მიზანმიმართულებაზე, შინაარსზე და მემკვიდრეობითობაზე. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ თითოეული ამოცანის გადაწყვეტის შედეგი ფასდება და კორექტირდება ორგანიზაციის ქვეგანაყოფების მიერ. ასეთ დისკრეტულ – თანმიმდევრულ საფუძველზე შედარებით ეფექტიანად პროექტდება, აიგება და გამოიყენება ორგანიზაციის ფუნქციონირების შუალედური კონტროლისა და ოპერატიული რეგულირების სისტემა.

ფუნქციური ადმინისტრირების გამოყენება მნიშვნელოვანია მართვის პერსონალისათვის, ორგანიზაციის როგორც შიგა, ისე გარე

ურთიერთზემოქმედების კერძო, კონკრეტული შემთხვევების დროს. ამ ამოცანების ეფექტიანი გადაწყვეტა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, კონკრეტული ქმედების რეგლამენტაციის, განხორციელების და შეფასების პროცედურების დამუშავებისა და რეალიზაციის დონეზე. ამ შემთხვევაში ადმინისტრირების კონკრეტული ფუნქციების შემადგენლობისა და შინაარსის ობიექტური აპრობაცია, განსაკუთრებით კი სუბიექტური ადაპტაცია განმსაზღვრელი ხდება.

## 14.3 ადმინისტრირების მექანიზმის ფორმირება

მექანიზმი, როგორც სხვადასხვა სუბიექტებისა და ობიექტების ურთიერთმოქმედების ბერკეტების, ინსტრუმენტებისა და პროცედურების მიზანმიმართულად ფუნქციონირებადი სისტემა, წარმოადგენს ბუნებით რთულ, ფორმით ინტეგრალურ და დინამიურად ფუნქციონირებად ორგანიზაციას. დამოუკიდებელი სისტემის მოდელში გაერთიანების პროცესის კვლევისადმი ადმინისტრაციული მიდგომა განაპირობებს ადმინისტრირების მექანიზმზე თანამედროვე წარმოდგენას და მის გამოყენებას.

ბერკეტი, როგორც პირველადი მექანიზმი, ან მისი ერთ-ერთი განუყოფელი ელემენტი, ისტორიულად აღიქმება, როგორც ადამიანის ამა თუ იმ ორგანიზაციაზე მიზანმიმართული ზემოქმედების ძირითადი პრინციპი. ადმინისტრირებაში ბერკეტის ცნება პოზიციონირდება და გამოიყენება, არა მხოლოდ როგორც სოციალური, იურიდიული, ფინანსური, სამეურნეო და სხვა მექანიზმების ელემენტი, არამედ მთლიანად ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი ორგანიზმის, ელემენტი. თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციის ფორმისა და შინაარსის შეფასებაში კონსტრუქციულად გამოიყენება გაელვნის, ზემოქმედების, ზეწოლის ბერკეტების ცნებები, რომლებიც ასახავს ადმინისტრირების მექანიზმის კონკრეტულ ქმედებას.

ბერკეტი, ინსტრუმენტისაგან განსხვავებით, წარმოადგენს არა მხოლოდ მექანიზმის უშუალო შემადგენელ ნაწილს, არამედ ფორმირდება და ადაპტირდება სპეციალურად იმისათვის, რომ გამოყენებულ იქნეს მისი ფუნქციონირების მიზნებისათვის. სხვადასხვა მექანიზმებში გამოიყენება ერთი და იგივე პრინციპით ფუნქციონირებადი ბერკეტები, მაგრამ მათი ობიექტური ადაპტაცია და უშუალო ინტეგრაცია ასეთ კონსტრუქციებს ქმნის საკმაოდ უნიკალურად. მაგალითად, თითოეულ ორგანიზაციაში გამოყენებული პერსონალის სტიმულირების სისტემა, მისი მექანიზმის ტიპური წარმოდგენის მიუხედავად, გულისხმობს მუშაკისადმი ინდივიდუალურ მიდგომაზე დაფუძნებული სპეციფიკური შეთანაწყობის ფორმირებას და გამოყენებას. კონკრეტული ორგანიზაციის ადმინისტრირების მექანიზმში, უშუალოდ ადაპტირებადი და საგნობრივად სპეციალიზირებადი ბერკეტების კომპოზიცია გამორიცხავს მთელი მისი მრავალფეროვნების ჩამოთვლის შესაძლებლობას, რითაც შესაძლებელი ხდება მათი კლასიფიკაციის კრიტერიუმების შემდეგნაირად განსაზღვრა (ცხრილი 15).

ცხრილში წარმოდგენილი დაჯგუფების კრიტერიუმების საფუძველზე, ადმინისტრირების მექანიზმში ყალიბდება საკმაოდ მყარი და ეფექტიანი აგრეგატები, რომლებიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის პერსონალის მიერ ისეთი კოორდინაციული ამოცანების გამოყოფას, დამუშავებისა და გადაწყვეტის პერმანენტულ პროცესს, როგორიცაა:

1) პოზიციონირება ორგანიზაციის ქვეგანაყოფში;
2) საქმიანი ორიენტაციის შექმნა და განვითარება;
3) თანამდებობრივი ამბიციების ფორმირება და მიმართულება;
4) სტრუქტურული სუბორდინაციის დადგენა და დაცვა;

ცხრილი 15

**ადმინისტრირების ბერკეტების კლასიფიკაციის კრიტერიუმები**

| კრიტერიუმები/ჯგუფები | ინდივიდუალური | კორპორაციული | კომბინირებული |
|---|---|---|---|
| იდენტიფიკაციის | იმიჯის | ბრენდის | წარმომადგენლობის |
| შეფასებები | პერსონალიზაციის | თანაფარდობის | პოზიციონირების |
| მონაწილეობის | სპეციალიზაციის | კოოპერაციის | ურთიერთმოქმედების |
| მობილიზაციის | ინიციატივის | თანამშრომლობის | მეწარმეობის |
| შედარების | პრიორიტეტის | უპირატესობის | კონკურენტუნარიანობის |
| შეჯიბრების | შეჯიბრების უნარის | მეტოქეობის | კონკურენტული გარემოს |
| ურთიერთობის | წყლილის | თანამონაწილეობის | მიკუთვნების |
| კონკრეტიზაცია | პასუხისმგებლობის | შესაბამისობის | შესაბამისობის |

5) ფუნქციონალური კომუტაციის დამუშავება და ადაპტაცია;
6) საგნობრივი სპეციალიზაციის დაყოფა და რეალიზაცია;
7) პროცესუალური კოოპერაციის აგება და გატარება;
8) პროფესიული კვალიფიკაციის ათვისება და ამაღლება;
9) კომპეტენციის დონის განსაზღვრა და განმტკიცება;
10) კორპორაციული კულტურის გავრცელება და განვითარება;
11) პერსონალური იმიჯის დასაბუთება და აღიარება;
12) კარიერული ზრდის უზრუნველყოფა და განხორციელება.

ასეთი ამოცანების ჩამონათვალი შეიძლება გაეაგრძელოთ, მაგრამ უკვე მოცემული პოზიციებით შეიძლება ცალსახად დავასკვნათ, რომ მათი გადაწყვეტა თითოეულ ორგანიზაციაში ხდება ადმინისტრაციული მექანიზმის სტაციონალური ბერკეტების საფუძველზე. ამ ამოცანების წარმატებული გადაჭრა ეყრდნობა ორგანიზაციის რიგი სხვა სპეციფიკური რესურსების მოზიდვასაც, რაც შესაძლებელია ორგანიზაციის ადმინისტრირების მექანიზმის შესაბამისი ბერკეტების ფორმირების, ადაპტაციისა და გამოყენების გზით.

ორგანიზაციის ადმინისტრირების მექანიზმის აგებისა და გამოყენების მეთოდური საფუძველია სამდონიანი დეკომპოზიცია. ორგანიზაციის პოზიციონირება ინფრასტრუქტურაში მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს მისი ადმინისტრირების მექანიზმის ფორმირებისა და ფუნქციონირების საგარეო პირობებს. რიგი ადმინისტრაციული პირობები და მოთხოვნები, მაგალითად, ორგანიზაციის რეგისტრაცია, კანონმდებლობით დგინდება სახელმწიფოს მიერ და განსაზღვრავს მექანიზმის შესაბამის მახასიათებლებს.

ადმინისტრირების მექანიზმის, ისე როგორც მთლიანად ორგანიზაციის, დამუშავებისა და გამოყენების ძირითადი მიზანია მისი მიზანმიმართული ფუნქციონირების უზრუნველყოფა. ადმინისტრირების მიერ გადასაწყვეტი რიგი კერძო ამოცანები განპირობებულია საქმიან გარემოსთან ორგანიზაციის შესაბამისი კორესპონდენციით.

## 14.4 ორგანიზაციის ადმინისტრირების პროცესები და პროცედურები

ორგანიზაციის პროცესების კვლევისადმი თანმიმდევრული მიდგომის ძირითადი ინსტრუმენტია ადმინისტრირება. იგი უზრუნველყოფს დროში ნებისმიერი პროცესის დამუშავებას, წარმოდგენას და რეალიზაციას, განსაზღვრავს კვლევის ლოგიკას. ამითაა განპირობებული პროცესის შესწავლის პირველადობა, რომელიც წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციის ადმინისტრაციული რესურსების ფორმირებისა და გამოყენების საფუძველს.

პრაქტიკულ საქმიანობაში ფორმირდება და ვითარდება ორგანიზაციის პროცესების სამი ძირითადი ფორმა: ევოლუციური, პრეცედენტული და ინოვაციური, რომლებიც ასახავს მათში მიმდინარე ცვლილებების წარმოშობის, ჩამოყალიბებისა და განვითარების პრინციპულად განსხვავებულ ბუნებას. ნებისმიერ კონკრეტულ ორგანიზაციაში მისი თითოეული მონაწილე წარმოადგენს ამ სამი ძირითადი საწყისის შედეგს, მატარებელს და მომხმარებელს. სწორედ ამიტომ აუცილებელია პროცედურის წარდგენის საფუძველზე. მკაფიოდ ჩამოვაყალიბოთ ევოლუციური, პრეცენდენტული და ინოვაციური ორგანიზაციის არსი, შემადგენლობა და შინაარსი, ადგილი და როლი პროცესის დამუშავებაში, აგებაში, განხორციელებასა და შეფასებაში. ევოლუციურად ჩამოყალიბებადი და განვითარებადი პროცესები ასახავენ შემთხვევითობების თანმიმდევრული ურთიერთმოქმედების არსსა და შედეგს. სუბიექტური ორგანიზაცია, რომელიც ახდენს ევოლუციური მიდგომის რეალიზაციას, ფორმირდება ცვლილებების თანმიმდევრულად ჩამოყალიბებადი პროცესის აღქმის, ახსნის და შესრულების საფუძველზე.

ევოლუციური ორგანიზაციისაგან განსხვავებით, პრეცენდენტული ორგანიზაცია უპირატესად პრაგმატულად ფორმირდება, რომელიც ყურადღებით აღიქვამს, ითვისებს და აუცილებლობის შემთხვევაში იმეორებს ორგანიზაციის უკვე არსებულ წარმატებულ ფორმას. პრეცენდენტი ახდენს ორგანიზაციის ორიენტირებას და პოზიტიური ცვლილებებისაკენ წარმართავს მას. იგი იყენებს ადმინისტრაციულ პროცედურებში ასახულ კარგად რეკომენდებულ საშუალებებს და ხერხებს. პრეცენდენტული პროცედურა, როგორც წესი, დეტალურად და კომპლექსურად წარმოადგენს ანალოგიურ სიტუაციაში ადრე წარმატებულად განხორციელებულ კონკრეტულ ცდას.

ინოვაციური ორგანიზაციის პროცედურები ორიენტირებულია ახალი, ადრე გამოუყენებელი თანმიმდევრული ქმედებების დამუშაებაზე და რეალიზაციაზე. მათი შემადგენლობა, პირობები და კოოპერაციის მოდელი მუშავდება და გამოიყენება, როგორც დამოუკიდებელი პასუხი ახალ სიტუაციაზე. ამასთან ერთად, პრინციპულია, რომ მოდულურ-ინოვაციური პროცედურა შეიძლება დაეფუძნოს ევოლუციურ და პრეცენდენტულ ორგანიზაციას, თუმცა მთლიანობაში აუცილებლად წარმოადგენს იმას, რაც ადრე არ განხორციელებულა. ამითაა განპირობებული უნივერსალური მიდგომები და პროცედურების სპეციფიკური ფორმები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ინოვაციური პროცესების დამუშავებას და განხორციელებას.

პრაქტიკაში მხოლოდ ინოვაციური ორგანიზაცია იძლევა შესაძლებლობას, რათა ეფექტიანად დამუშავდეს კრიზისების დაძლევის სტრატეგია და ტაქტიკა, უზრუნველყოფილ იქნეს კონსტრუქციული და სტაბილური განვითარების მდგრადობა, რადიკალური ორგანიზაციული გარდაქმნები. სწორედ ამითაა განპირობებული მისი წამყვანი ადგილი და კონსტრუქციული როლი ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელებაში. ეს გარემოება დიდ პასუხისმგებლობას აკისრებს როგორც ინოვაციური პროცესების დამმუშავებლებს, ისე ხელმძღვანელებს და შემსრულებლებს.

პროცედურისა და პროცესის მჭიდრო ურთიერთკავშირი განპირობებულია მათი ურთიერთქმედებით, და ასახავს კვლევისა და ზემოქმედების ორგანულ მემკვიდრეობითობას. აუცილებელია მკა-

ფიოდ გამოიყოს არა მხოლოდ საავსებით ცხადი ზოგადი საწყისი, არამედ „პროცესის“ და „პროცედურის“ ცნებების აღქმისა და გამოყენების პრინციპული განსხვავებები. ისინი განსაკუთრებით კონტრასტულად ვლინდება ადმინისტრაციული მენეჯმენტის თანამედროვე ინსტრუმენტებისა და მექანიზმების აქტუალურ პროდუქტებში და დამუშავებებში.

საქმე იმაშია, რომ პროცესული მიდგომის სულ უფრო ფართო და მრავალმხრივი ინტერპრეტაცია, რიგი მკვლევარების მიერ გამოიყენება ადმინისტრაციული პროცედურის, როგორც მისი განუყოფელი და ორგანული შემადგენელი ნაწილის, პოზიციონირებისათვის.

თავისუფალ საბაზრო ურთიერთობებში ბიზნეს-ორგანიზაციების პროცესების და პროცედურების აგების რესურსები, უკვე თავისი ბუნებით, არსით და დანიშნულებით, ახდენს მთელი რიგი პრინციპული განსხვავებების რეალიზებას. თანამედროვე პირობებში სწორედ მათ განაპირობებს, კლასიკურ პროცესებთან ერთად, დამოუკიდებელი პროცედურული მიდგომის აქტიური ფორმირება და გამოყენება, რომლებიც წარმოადგენს თანამედროვე ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ორგანიზაციული რესურსების მობილიზაციის და გამოყენების ფუძემდებლურ მოდელს.

პირველ რიგში კონკრეტული პროცესის განხრციელების უშუალო მიზანია ორგანიზაციის სასურველი მდგომარეობის მიღწევა. ამასთან, არცთუ იშვიათად, სიტუაციის განვითარების დინამიკა არ იძლევა იმის შესაძლებლობას, რათა დეტალურად დამუშავდეს მომავალი ქმედებების შემადგენლობა და თანმიმდევრულობა. პროცედურის დამუშავებისა და შესრულების მიზანი მდგომარეობს პროცესის ოპტიმალური განხორციელების ორგანიზაციულ-მეთოდურ უზრუნველყოფაში. უფრო მეტიც, ადმინისტრაციული პროცედურების (მაგალითად, კრიზისულის) ვარიანტების პროცედურების მნიშვნელოვანი ნაწილი იმისთვის მუშავდება, რომ არ დაუშვას პროცესის განვითარების მოსალოდნელი ნეგატიური ვარიანტი.

პროცესისაგან განსხვავებით, ადმინისტრაციული პროცედურა თავიდან მუშავდება იმდენად ინვარიანტულად და საალბათოდ, რამდენადაც ამას სიტუაცია მოითხოვს. ბუნებრივია, რომ მასში, პირველ რიგში, გათვალისწინებულია პროცესის ნეგატიური განვითარების არდაშვების ღონისძიებები. სხვა სიტყვებით, პროცედურების ვარიანტების აბსოლუტური უმრავლესობა იმიტომ განიხილება, რომ არ დაუშვას პროცესის ასე თუ ისე განვითარება. პროცესისა და პროცედურის მნიშვნელობა განსაკუთრებით კონტრასტულად განსხვავდება, ორგანიზაციის ეფექტიანი ფორმირების, ფუნქციონირებისა და განვითარების უზრუნველყოფის მხრივ. აღნიშნულთან დაკავშირებით, საჭიროა გამოიყოს პროცედურის ძირითადი ორგანიზაციულ-მეთოდური მნიშვნელობა, რომელიც მდგომარეობს:



1) პროცესის განვითარების ვარიანტების უაღრესად მრავალფეროვანი პალიტრის დამუშავებაში, ანალიზში და შედარებაში;

2) პროცესის განხორციელების ვარიანტის შერჩევაში, ადაპტაციაში, მიღებასა და რეალიზაციაში;

3) ვარიანტის განხორციელების შინაარსის და შედეგების ანალიზში, შეფასებების, დასკვნებისა და რეკომენდაციების შემუშავებაში.

ადმინისტრაციული პროცედურა ასეთი სტრუქტურული წარმოდგენით, პროცესისაგან განსხვავებით, პრიორიტეტულად უზრუნველყოფს მიზნის შესაძლო განხორციელების მოდელირებას. ადმინისტრაცილი პროცედურის წარდგენისა და გამოყენების ინფორმაციული ბუნებისა და ხასიათისაგან განსხვავებით, პროცესის ორგანიზაცია ხორციელდება და გამოიყენება მხოლოდ მისი ჩატარების პერიოდში. ყოველივე ეს დაბეჯითებით ამტკიცებს, ორგანიზაციის პროცედურისადმი ადმინისტრაციული მიდგომის დამუშავებისა და გამოყენების დასაბუთების აუცილებლობას. ბუნებრივია, რომ ეს, თავის მხრივ, განსაზღვრავს პროცესული და პროცედურული მიდგომების დამოუკიდებელი პოზიციონირების კონსტრუქციულობას, რაც განაპირობებს მის გარდაუვალ და მჭიდრო ურთიერთკავშირს პროცედურის განხორციელების მსვლელობაში.

პროცესსა და პროცედურას შორის ძირითადი განსხვავებების შედარება ფორმალიზებული სახით შემდეგნაირად წარმოგვიდგება (ცხრილი 16):

ორგანიზაციისათვის პროცესსა და პროცედურას შორის განსხვავება, ყველაზე კონტრასტულად ვლინდება მათი სიცოცხლის ციკლების ხანგრძლივობის შედარებით. პროცესისათვის იგი მკვეთრადაა შეზღუდული, მისი განხორციელების პერიოდის დასაწყისით და დასასრულით, რა ხანგრძლივიც არ უნდა იყოს იგი. ეს განპირობებულია მისი განხორციელების განმავლობაში რეალურ პროცესზე ზემოქმედების შესაძლებლობით

პროცესისაგან განსხვავებით, პროცედურის სასიცოცხლო ციკლი იწყება და წინ უსწრებს მის განხორციელებას, მის წარმოქმნამდე დიდი ხნით ადრე ფორმირებით და განვითარებით. ბუნებრივია, რომ პროცედურა, მისი მოთხოვნა, ადაპტაცია, შესრულება, კორექტირება და საბოლოო რეალიზაცია უშუალოდ თან სდევენ პროცესის სასიცოცხლო ციკლს. დაბოლოს, მისი დამთავრებისას სწორედ პროცედურა, გარდაქმნების თანმიმდევრულობის ფაქტიური განხორციელებით, მისი რეალიზაციის პირობებით და ფაქტორებით, მოულოდნელი ცვლილებებით, მათზე რეაქციით და შესაბამისი შედეგებით, ხდება სერიოზული ანალიზის, შეფასების და მომავლისათვის რეკომენდაციების შემუშავების საგანი.

ცხრილი 16

**ორგანიზაციის პროცესისა და პროცედურის მახასიათებლების შედარება**

| დახასიათება | პროცესის | პროცედურის |
|---|---|---|
| მიზანი | ორგანიზაციის მდგომარეობა | პროცესის ორგანიზაცია |
| მიდგომა | განსაზღვრული | საალბათო |
| პირობა | პროცესის განხორციელება | პროცესის შეზღუდვა |
| მნიშვნელობა | აუცილებლის მიღწევა | შესაძლებლის მოდელირება |
| ორიენტაცია | შედეგზე | პროცესზე |
| კონსტრუქცია | რა თქმა უნდა ცალსახა | თავიდანვე ინვარიანტული |
| გამოყენება | ჩატარების პერიოდში | მოთხოვნის მიხედვით |
| სიცოცხლის ციკლი | პერიოდით შეზღუდულად | შეუზღუდავად |

ადმინისტრაციული პროცედურა მუშავდება, უპირველეს ყოვლისა, ორგანიზაციის მოსალოდნელი პროცესის მომზადების, აგების, განხორციელებისა და შესრულების კონტროლის დეტალური გეგმის სახით. ამ თვალსაზრისით, ადმინისტრაციული პროცედურა ფართოვდება შინაარსით და ხდება ორგანიზაციის პროცესის დამუშავების, აგებისა და განხორციელების პროგნოზირების, პროგრამირებისა და მოდელირების უშუალო პროდუქტი.

პირველ რიგში, ასეთი მოდელირება აუცილებელია იმისათვის, რომ არ დაუშვას პროცესის განვითარების ნეგატიური ვარიანტი, გამორიცხოს რეალური პირობებით დაუსაბუთებელი სუბიექტის მოქმედება და ობიექტის რეაქცია.

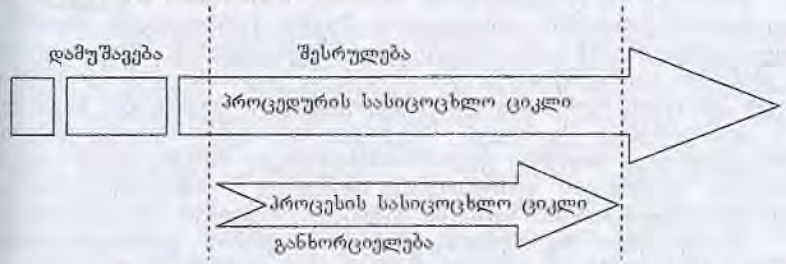
მეორე რიგში, საჭიროა ადმინისტრაციული პროცედურის უშუალო წარდგენა და გამოყენება, ორგანიზაციის პროცესის მოდელის სახით.

მესამე რიგში, ადმინისტრაციული პროცედურის დამუშავების, რეალიზაციის და ანალიზის სიცოცხლის ციკლი პროგნოზირდება გაცილებით ხანგრძლივი პერიოდისათვის, ვიდრე შესაბამისი სიცოცხლის ციკლის დაწყება, განხორციელება და დასრულება. წარმატებული ორგანიზაციის შემთხვევაში ეს ხდება მიღწეული ეფექტიანი პროცედურის განმტკიცების მიზნით, საწინააღმდეგო სიტუაციაში კი იმით, რომ არ დაუშვას მიუღებელი გადაწყვეტილებების განმეორება. ასეთი ანალიზის შედეგები ამაღლებენ ორგანიზაციის პროფესიულ-კვალიფიკაციური მომზადების დონეს. სქემატურად ილუსტრირებული თანაფარდობა პროცესისა და პროცედურის სიცოცხლის ციკლებს შორის შემდეგნაირად წარმოგვიდგება (ნახ. 45).

ნახაზზე წარმოდგენილი თანაფარდობა პროცესისა და პროცედურის სიცოცხლის ციკლებს შორის თვალსაჩინოდ გვიჩვენებს, ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესის ადმინისტრირებაში მათ როლს, ადგილს და ორგანიზაციულ-მეთოდურ მნიშვნელობას. ადმი-



ნისტრაციული პროცედურა ანალიტიკურად აფასებს და ითვალისწინებს მომავალი ქმედებების ოპტიმიზაციის შედეგებს. ამ თვალსაზრისით, პროცედურის განხორციელების სწორედ ასეთი მოდელია თანამედროვე ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესის ადმინისტრირების ორგანიზაციულ-მეთოდური საფუძველი და ნორმატიულ-მარეგლამენტირებელი ფორმა.




**ნახ. 45.** *პროცესისა და პროცედურის სასიცოცხლო ციკლებს შორის თანაფარდობა*

ზემოთ მოცემული განმარტების თანახმად, სწორედ პროცედურა იძლევა პროცესის ორგანიზაციის რეგლამენტირების შესაძლებლობას არა მხოლოდ „საშტატო რეჟიმში", არამედ წინასწარ გათვალისწინებულ და მოულოდნელად წარმოქმნილ კრიტიკულ სიტუაციებში. პროცედურული ადმინისტრირება მოწოდებულია წინასწარ გაითვალისწინოს ამგვარი სიტუაციების ბანკი და ორგანიზაციის პერსონალი და საგარეო კონტრაგენტები აღჭურვოს შესაბამისი საშტატო, ტიპური, საბაზო და სხვა გადაწყვეტილებებით.

სამამულო და უცხოური პრაქტიკა აშკარად ადასტურებს პროცედურული მიდგომის დამუშავებისა და გამოყენების კონსტრუქციულობას, ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესის შემადგენლობის, შინაარსის, თანმიმდევრულობის და სხვა მახასიათებლების გამოყოფისადმი. იგი დამაჯერებლად მეტყველებს, ორგანიზაციის როგორც სტატიკური, ისე დინამიკური გამოვლინებების დასაბუთების, დამუშავების და წარდგენის კონსტრუქციული ხერხების გამოყენების ეფექტიანობის შესახებ.

უფრო მეტიც, პროცედურული მიდგომის დამუშავება ასეთი კონსტრუქციული ხერხებით მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ადმინისტრაციული პროცედურის ორგანიზაციას.

## 14.5 ადმინისტრირების პროცედურული საფუძველი

ადმინისტრაციული ამოცანების კომპლექსური გადაწყვეტა ემყარება ორგანიზაციის პროცედურული წარმოდგენის ერთიანი კონ-

ცეფციის დამუშავებას, რომელიც იყენებს ერთიან მეთოდიკას და ასახავს კონკრეტულ პირობებში მისი ადაპტაციისა და გამოყენების უნივერსალურ მექანიზმს. ასეთი კონცეფცია ობიექტურად ემყარება პროცედურული მიდგომის ფორმირებას, ორგანიზაციის ადმინისტრირების ორგანიზაციულ-მეთოდური უზრუნველყოფის ერთიანი კომპლექსის დამუშავებას და გამოყენებას.

დინამიკურად განვითარებად საბაზრო პირობებში პროცედურული ადმინისტრირების კონცეფციის შექმნა წარმოადგენს თეორიული დებულებებისა და პრაქტიკული მოქმედებების, პროცედურის აგებისა და გამოყენების ზოგად მოდელში გაერთიანების პერმანენტულ პროცესს, რომელიც დამუშავებულია და მოქმედებს მოქნილ და ადაპტირებად მეთოდურ საფუძველზე. ადმინისტრირებისადმი პროცედურული მიდგომა გულისხმობს, პირველ რიგში, ისეთი ადეკვატური საფუძვლის ფორმირებას, რომელიც თანმიმდევრულადაა ადაპტირებული ორგანიზაციაში მიმდინარე რეალურ პროცესებთან.

პრაქტიკული რეკომენდაციების გამოყენების გამოცდილების ანალიზის საფუძველზე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ სწორედ ორგანიზაციის პროცედურა უზრუნველყოფს კომპლექსურ მეთოდურ საფუძველს განმეორებადი ციკლის „კვლევა – ზემოქმედება“ აგებისა და განხორციელებისათვის, რომელიც ვლინდება შემდეგ ძირითად ფორმებში:

1) სუბიექტისა და ობიექტის სისტემაში, ერთიან ორგანიზაციულ-მეთოდურ საფუძველზე გაერთიანება;

2) შექმნილი სისტემის ფუნქციონირების სტაბილიზაცია, მოქმედი ორგანიზაციული სტრუქტურის საფუძველზე;

3) მიზანმიმართული პროცედურული კონსტრუირების ორგანიზაცია ერთიან საგანმანათლებლო საფუძველზე;

4) ორგანიზაციის პროცედურის თანმიმდევრული აგებისა და განხორციელების ალგორითმიზაცია;

5) შესრულების მექანიზმის ადაპტაცია.

როგორც პრაქტიკა ადასტურებს, აუცილებელია დამუშავდეს ადმინისტრაციული ორგანიზაციის პროცედურის საბაზო რესურსები, რომლებიც გამოსახულია ნახ. 46-ზე.

ნახაზზე მოცემული მოდელი პროცედურის ელემენტებს ყოფს ორ სეგმენტად: შინაარსობრივ სეგმენტად, რომელიც ასახავს პროცედურის პირობებს, ამოცანებს, მდგომარეობას, რესურსებს და კონსტრუქციულ სეგმენტად, რომელიც ახდენს გადაწყვეტილების, ოპერაციის, თანმიმდევრულობისა და შედეგის, როგორც პროცედურის კომუტაციის ძირითადი ელემენტების, პოზიციონირებას. ორგანიზაციის მოდელირების ასეთი კონცეფცია, რომელმაც არაერთხელ გვიჩვენა თავისი ეფექტიანობა, შედარებით ზუსტად და ლაკონიურად გვიჩვენებს პროცედურის წარმოდგენის რესურსების ელემენტებს და კავშირებს, შემადგენლობას და შინაარსს, პოზიციონირებას და ურთიერთმოქმედებას.

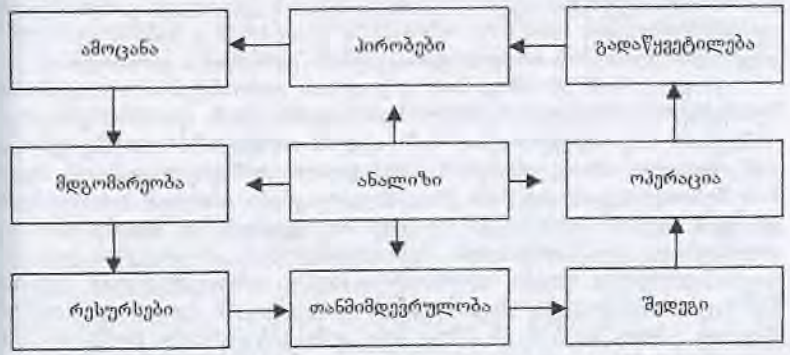


ამოცანა, როგორც ადმინისტრაციული პროცედურის სასტარტო ელემენტი, ასახავს კვლევის შედეგების განხორციელებისა და მიღების აუცილებლობას ორგანიზაციის განსაზღვრულ პირობებში. პროცედურის ყველა დანარჩენი შემადგენელი ნაწილები ასე თუ ისე კავშირშია პროცედურის ამოცანასთან, უზრუნველყოფენ მის გადაჭრას.

პროცედურის განმარტების შესაბამისად „პირობები“ წარმოადგენენ მისი კონფიგურაციის ფორმირების მეორე საკვანძო ელემენტს. ისინი გამოდიან კონსტრუქციული ფაქტორის როლში, რომელიც განსაზღვრავს პროცედურის განვითარების ვარიაციის შინაარსს და შერჩევას. უფრო მეტიც, პირობა უზრუნველყოფს ორგანიზაციის განვითარების დაპროექტებისა და შეფასების პერმანენტულობას, რომელიც უშუალოდ განსაზღვრავს მის პროცესუალურ ერთიანობას. ამ აზრით, პირობამ შეიძლება ეტაპობრივად შეასრულოს ორგანიზაციის განვითარების კატალიზატორის, რეგულატორის როლი. იგი უზრუნველყოფს მის მოქნილობას, მანევრს, რეორგანიზაციას. პირობის ეს რეგულირებადი როლი განსაკუთრებით კონტრასტულად ვლინდება პროგრამულ პროდუქტებში.

რესურსები, როგორც პროცედურის ელემენტი, ხშირად ერთიანდება პირობებთან, რაც სრულიად დასაბუთებულია, რადგან ისინი შეირჩევა მათ საფუძველზე.

შედეგი, როგორც მომდევნო ციკლის დამამთავრებელი ელემენტი, პროცედურის ნაწილი, გაუმართლებელია ავურიოთ ადმინისტრირების პროცედურის ამოცანის ცნებასთან. შედეგი ერთ-ერთ საკვანძო როლს ასრულებს ადმინისტრაციული პროცედურის განხორციელების კოორდინაციის მექანიზმის აგებაში.




**ნახ. 46.** *ადმინისტრაციული პროცედურის საბაზო რესურსები.*

მთლიანობაში, ადმინისტრაციული პროცედურის ძირითადი ელემენტების პალიტრა გვიჩვენებს მისი შემადგენელი ნაწილების მრავალფეროვნებას და საბოლოო სახით მის პოზიციონირებას, ერთიან, ლოგიკურად შედგენილ მოდელში. კონფიგურაციის მრავალფეროვნების კლასიფიკაცია ემყარება ადმინისტრაციული პროცედურის თვისებებს და წარმოგვიდგება პალიტრის სახით:

1) დიფერენციული;
2) თანმიმდევრული;
3) კორექტირებადი;
4) პარალელური;
5) რევერსიული;
6) როტაციული;
7) ციკლური;
8) ინტეგრაციული.

ასეთი ურთიერთმოქმედების კონკრეტული ფორმები აისახება მოცემული რიგითობით და ფორმირდება მათი მრავალმხრივი შეთანაწყობის პროცესში. უფრო მეტიც, თავად პროცედურა უშუალოდ კვალიფიცირდება, როგორც ურთიერთმოქმედების სხვადასხვა ფორმების შეთანაწყობა. ამრიგად, ადმინისტრაციული პროცედურის ელემენტებს შორის კავშირების აგების, რეალიზაციის ფორმებისა და შინაარსის მრავალფეროვნება, წარმოადგენს მეთოდურად მნიშვნელოვან პოტენციალს.

ამ პოტენციალის მობილიზაციისა და გამოყენების თავისებურებები ეყრდნობა კომბინატორიკის ფუნდამენტურ გამოკვლევებს. ისინი საკმაოდ დეტალურადაა დამუშავებული და წარმოადგენენ დამოუკიდებელი შესწავლის საგანს. ადმინისტრაციული პროცედურის მეთოდიკის პირველადი ანალიზით შეიძლება დავასკვნათ, რომ მისი დამუშავება და აგება შესაძლებლობას გვაძლევს განვმარტოთ, ადმინისტრირების მთავარი ამოცანის გადაჭრის გზებისა და კონკრეტული ხერხების მრავალფეროვნების შერჩეული ვარიანტი.

ცხადია, რომ ამ ამოცანის გადაჭრის ვარიანტების რაოდენობა, სუბიექტების, ობიექტების, რესურსების, პირობების და მისი კონკრეტიზაციის სხვა ფაქტორების სიმრავლის პირდაპირპროპორციულია. კონკრეტული პროცედურების ცალკეული კონფიგურაციების აგების შესაძლო ვარიანტების მრავალფეროვნება იმდენად დიდია, რომ ეჭვქვეშ აყენებს ადმინისტრაციული პროცედურების ეფექტიანი და ამომწურავი კლასიფიკაციის შესაძლებლობას. პრობლემის გადაჭრა ნაწილობრივ ხდება ადმინისტრაციული პროცედურების აგების, წარდგენის ტიპოლოგიის, გამოყენების პრაქტიკის მეთოდიკის დამუშავების გზით, მაგრამ ამ ამოცანის კონცეპტუალური დაყენება და კარდინალური გადაჭრა ხორციელდება უნივერსალური მოდელირების გზით.



## 14.6 პროცედურული ადმინისტრირების განვითარების რესურსები

თანამედროვე ეკონომიკური ორგანიზაციის შემადგენლობისა და შინაარსის მრავალფეროვნება საკმაოდ დეტალურადაა შესწავლილი ზოგადი მენეჯმენტის მიერ, მისი აღწერისა და პოზიციონირების დროს. ის ვარირებს და სპეციალიზდება, თითოეული რეალურად ფუნქციონირებადი ორგანიზაციის მიზნების, ამოცანების, პირობებისა და სხვა მახასიათებლების კონკრეტიზაციის შედეგად, რომლებიც გაითვალისწინება დასამუშავებელი პროცედურის ადაპტაციის პროცესში. პირველ რიგში, უნდა გამოიყოს ფუნქციონირებადი ორგანიზაციის ძირითადი კონსტრუქციულად შინაარსობრივი პროცესები, რომლებიც განსაზღვრავენ დამუშავებადი პროცედურის შესაბამის რესურსებს.

ასეთი გამოყოფის განხორციელება მოითხოვს, ორგანიზაციის პროცესისა და პროცედურის მახასიათებლების შედარებას (ცხრილი 17).

ცხრილი 17

**ადმინისტრირების პროცედურის თვისებების კლასიფიკაცია**

| ორგანიზაციული | ფუნქციონალური | პროცედურული | სინერგეტიკული |
|---|---|---|---|
| მთლიანობა | თანმიმდევრულობა | კომუტაციურობა | მიზანმიმართულება |
| დისკრეტულობა | განკერძოებულობა | ფორმალიზება | დამთავრებადობა |
| ადეკვატურობა | მოქნილობა | ადაპტურობა | აღქმადობა |
| მოდულობა | რევერსიულობა | როტაციულობა | ინგრესიულობა |
| კონსტრუქციულობა | ციკლურობა | განპირობებულობა | ინვარიანტულობა |
| უნივერსალობა | ინტეგრატიულობა | კომბინატორულობა | სელექტიურობა |
| უნიფიკაციურობა | კოოპერირებულობა | კორელაციურობა | ინოვაციურობა |
| გაფორმებულობა | კომუნიკაციურობა | კომპოზიციურობა | კონიუგაროვანობა |

ბუნებრივია, რომ რეალურ პირობებში ადმინისტრირების იმ კონკრეტული პროცედურის თვისებების ფორმირება და გამოვლინება, რომლებიც პოზიციონირებენ ცხრილის კლასიფიკაციის სეგმენტების მიხედვით, ხორციელდება ორგანიზაციის ფუნქციონირების ერთიანობაში და მრავალფეროვნებაში. ადეკვატურობა, მოქნილობა, ადაპტურობა, აღქმადობა, რომლებიც ადმინისტრირების პროცედურებისთვისაა დამახასიათებელი და ასახავენ ორგანიზაციის შესაძლო ცვლილებებს, სავალდებულოა პრაქტიკული მენეჯმენტისათვის წაყენებული პრიორიტეტული მოთხოვნების დაცვისათვის. საქმე ისაა, რომ პროცედურის პრაქტიკული გამოყენების ეფექტიანობა განი-

საზღვრება, არა იმდენად მისი გაანგარიშებისა და წარდგენის უნივერსალურობით, რამდენადაც ორგანიზაციაში გამოყენების რეალური პირობებისადმი თანმიმდევრული, მაქსიმალურად სრული და მრავალმხრივი ადაპტაციის განხორციელების შესაძლებლობით.

საბაზრო პირობებში მომუშავე ორგანიზაციებისათვის ადმინისტრირების პროცედურების გამოყენება აბსოლუტურად სავალდებულოა, რომელიც უზრუნველყოფს გამჭვირვალობას და პასუხისმგებლობას ინოვაციური საქმიანობის შედეგების მიხედვით კვლევების ჩატარებაში, მოლაპარაკებების მომზადებაში, ინოვაციური საქმიანობის შესრულებაზე ხელშეკრულებების დადებაში:. მენეჯმენტის მონაწილეობის პროცესისა და შედეგების ანალიზმა ცალსახად გვიჩვენა, რომ ორგანიზაციის ახალი კორპორატიული, ან კერძო შესაკუთრე პრინციპში არ მიიღებს რისკის იმ დონეს, რომელიც თავის თავში მოიცავს ექსპერიმენტალურ ინოვაციებს, რადგან ისინი არაა უზრუნველყოფილი ადმინისტრაციული ასახვის ადეკვატური მექანიზმებით.

ასეთი ურთიერთობა გვარწმუნებს, რომ თანამედროვე პირობებში ადაპტირებული ადმინისტრაციულ პროცედურული მიდგომა შედარებით ეფექტიანია. ეს იმითაა განპირობებული, რომ რეალური მენეჯმენტი სულ უფრო მეტადაა დამოკიდებული ორგანიზაციაში და მის გარეთ ურთიერთკავშირების კონფიგურაციის პრობლემების ადეკვატურ ფორმირებაზე და რეალიზაციაზე.

რესურსულ-პროცედურული მიდგომა უზრუნველყოფს ადმინისტრირების მნიშვნელოვანი დებულების რეალიზაციას, რომელიც იმაში მდგომარეობს, რომ რეალური ზემოქმედება უშუალოდ მიმართულია ორგანიზაციის კონკრეტულ შემადგენელ ობიექტებზე და მათი მეშვეობით მთლიან ობიექტზე. სხვა სიტყვებით, კონკრეტული ზემოქმედების ადმინისტრირების პროცედურის დამუშავებისა და განხორციელებისას, ჩვენ ვმართავთ არა მთელ ობიექტს ერთბაშად, არამედ მის ცალკეულ შემადგენელ ნაწილებს, ან მათ შორის დამყარებულ კავშირებს, რაც უზრუნველყოფს მენეჯმენტ-პროცესის რესურსების მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენებას.

მაგალითად, უმაღლესი კატეგორიის სპეციალისტის თანამდებობაზე ვაკანტური ადგილის დასაკავებლად კანდიდატების საკონკურსო შერჩევის პროცედურის დამუშავებასა და წარდგენაში, პრიორიტეტული ყურადღება ეთმობა შესაბამისი ტესტების, შეფასების, ექსპერტიზის ორგანიზაციას და ჩატარებას. ეს კეთდება იმ გაანგარიშებით, რომ მიღებული შედეგები გამოიყენებოდეს, განიხილებოდეს, გაითვალისწინებოდეს უნიფიცირებულად, და არა მხოლოდ



შერჩევის ოპერატიულად განხორციელებული პროცედურის ფარგლებში. ასეთი მიდგომით შესაძლებელია მათი შედეგების გამოყენება ელემენტების, ნორმატივების, შედარების დონეების, სხვადასხვა კანდიდატების ტენდენციების გამოვლენის გზით სხვადასხვა პროცედურებში და სხვადასხვა ორგანიზაციებში.

მოცემული მაგალითი არა მხოლოდ გამოყოფს პროცედურული შემადგენელი ნაწილებისადმი შინაარსობრივი მიდგომის პრიორიტეტს, არამედ ფაქტიურად ასაბუთებს მისი დამუშავებისადმი მოდულური მიდგომის გამოყენების დებულებას. სინამდვილეში კოოპერაციის რესურსების უნიფიკაცია, საბაზო მზადყოფნის ხარისხი, მოდულების კომბინირებული გამოყენების ეფექტიანობა მათ ხდის პროცედურების დამუშავებისა და გამოყენების ფუძემდებლურ პრინციპებად. განსაკუთრებით კონტრასტულად ეს ვლინდება ადმინისტრირებაში, სადაც დეტერმინირება, რეგლამენტაცია, უნივერსალიზაცია და ორგანიზაციის სხვა მახასიათებლები, პოზიციონირდება ფუნქციონირების პროცედურების წარდგენის პირობების სახით.

პროცედურის აგება თავიდან ეყრდნობა მოსალოდნელი მოქმედების შინაარსის განსაზღვრისა და წარდგენის ტიპური ელემენტების გამოყოფას. ამ საფუძველზე ჩატარებული შემადგენელი ნაწილების ტიპიზაცია, მათი შემდგომი ადეკვატური იდენტიფიკაციისა და მიზანმიმართული კოოპერაციისათვის, წარმოადგენს ადმინისტრირების პროცედურის უზრუნველყოფის მნიშვნელოვან რესურსს. მისი ეფექტიანი გამოყენება გულისხმობს საავალდებულო უარის თქმას ობიექტის სპეციფიკაზე, ფუნქციონალურ თავისებურებებზე, რაც მოითხოვს მოდულურ მიდგომას, ადმინისტრირების პროცედურის შემადგენლობის შერჩევისა და კავშირების უზრუნველყოფისადმი. რეალურად ფუნქციონირებად ორგანიზაციაში ადმინისტრირების პროცედურების პრაქტიკული დამუშავება ხშირად გამოისახება ოპტიმალური კავშირების დამყარებაში, თანმიმდევრულობებში, კონკრეტული პროცესის განხორციელების წესებში.

ადმინისტრირების პროცედურების მოდულური დეტალიზაციისა და კოოპერაციის განხორციელების შესაძლებლობები გაანგარიშებულ უნდა იქნას, ადაპტირებადი პროცედურის საკმაოდ ინვარიანტული და ოპერატიული მოდიფიკაციისა და მოდერნიზაციის რესურსების გამოყენებაზე. ასეთ რესურსებზე მუდმივად მზარდი მოთხოვნილებანი, მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ორგანიზაციაში კონკრეტული გამოყენებითი, განსაკუთრებით კი, ინოვაციური ამოცანების მრავალფეროვნებაზე და სირთულეზე. სწორედ ისინი წარადგენენ საბაზრო პირობებისათვის დამახასიათებელ მოთხოვ-

ნებს ადმინისტრირების პროცედურების მოქნილობის, მობილურობის და ადაპტირებულობის მხრივ.

## 14.7 ადმინისტრირების პროცედურები და სტრუქტურები

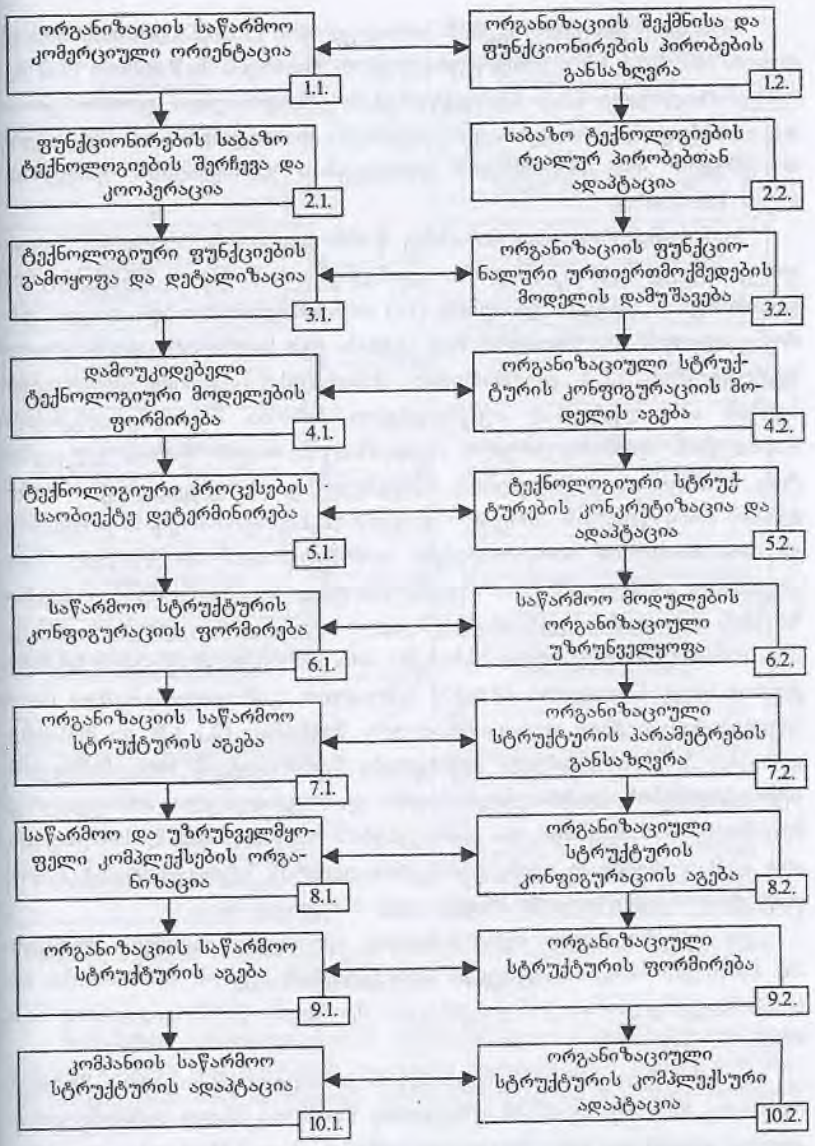
ადმინისტრაციულ მენეჯმენტში ორგანიზაცია გამოიყოფა და განიხილება როგორც ადმინისტრირების ობიექტური, თანმიმდევრული და ერთმანეთთან მემკვიდრეობით დაკავშირებული პროცესების სისტემა. ადმინისტრირების გამოვლინების ორი ძირითადი ფორმის სწორედ ეს მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი, განსაზღვრავს ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ჩამოყალიბებისა და განვითარების საფუძველს, წარმოადგენს მის ამოსავალ მომენტს. მოცემული კონცეპტუალური მიდგომის პირობებში, ადმინისტრირების, როგორც პროცესის პრიმატი, აბსოლუტურად ბუნებრივია, რადგან ადმინისტრირების ნებისმიერი სისტემა წარმოადგენს შედეგს, მაგრამ ადმინისტრირების ყველა პროცესი როდი მთავრდება სისტემის შექმნით.

ეს პრინციპული დებულება წარმოადგენს ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ერთ-ერთ ფუნდამენტურად დასაბუთებულ და კონცეპტუალურად წარმოდგენილ საწყისს. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ადმინისტრირება, როგორც პროცესი პირველადია, ადმინისტრირება კი, როგორც სისტემა – მეორადი. ასეთი ლოგიკურად დასაბუთებული დასკვნა, განაპირობებს ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ძირითადი კონსტრუქციების აგებისა და ანალიზისადმი მომდევნო მიდგომას.

ამ დებულების გამოყენება აბსოლუტურად სავალდებულოა პროცედურასა და სტრუქტურას შორის თანაფარდობაში, თუმცა, თავის მხრივ, მოითხოვს უფრო საგნობრივ და ადაპტირებულ წარმოდგენას. ადმინისტრაციულ მენეჯმენტში პროცედურებს და სტრუქტურებს შორის თანაფარდობის დასაბუთებული საბაზო კონცეფციის პრაქტიკული ადაპტაცია, გაცილებით დამაჯერებლად წარმოგვიდგება კონკრეტული ამოცანის დასმისა და გადაჭრის მაგალითზე. ამ თვალსაზრისით განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციის სტრუქტურების ადმინისტრირების პროცედურა, რომელიც ზოგადად წარმოდგენილია ნახ. 47-ზე.

ორგანიზაციის სტრუქტურის ფორმირებისა და დამტკიცების ადმინისტრირების პროცედურის წარდგენის თავად ფაქტი, უცილობლად ამტკიცებს და თვალნათლივ გვიჩვენებს ადმინისტრაციული მენეჯმენტის კონცეპტუალურ დებულებას პროცედურის სტრუქტურაზე პრიორიტეტის შესახებ. მოცემულ შემთხვევაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება იმას,






**ნახ. 47.** *ორგანიზაციის სტრუქტურების ფორმირების ადმინისტრაციული პროცედურა*

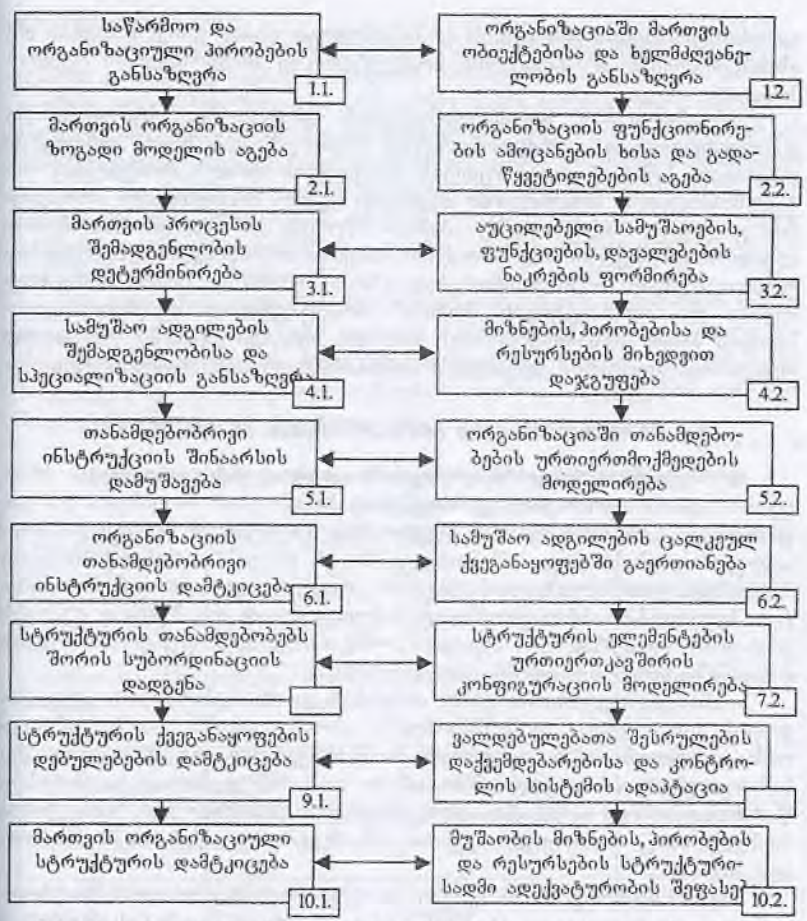
რომ პროცედურის აგების პარალელური (1.1.-1.2.) და თანმიმდევრული (1.1., 1.2., ...1.10) კონფიგურაციებით აისახება საწარმოო (1...) და ორგანიზაციული (2...) სტრუქტურების ერთდროული ფორმირებისა და ადაპტაციის პროცესი. ეს გარემოება დამაჯერებლად ამტკიცებს მოცემული კონცეპტუალური დებულების გამოყენების უნივერსალურ ხასიათს.

მართლაც, როგორც ნახაზზე წარმოდგენილი მოდელის ზოგადი კონფიგურაციის ანალიზი გვიჩვენებს, საწარმოო სტრუქტურის ფორმირების ჯაჭვის ეტაპების (1...) თანმიმდევრულობის დაცვა უზრუნველყოფს არა მხოლოდ მის აგებას. იგი ხდება ორგანიზაციული სტრუქტურის (2...) ფორმირების შესაბამისი თანმიმდევრულობით აგების აბსოლუტურად აუცილებელი პირობა. მისი შემადგენელი ნაწილების თანმიმდევრული რეალიზაცია, თავის მხრივ, უკუკავშირის პრინციპის გამოყენების საფუძველზე, უზრუნველყოფს საანალიზო პროცედურის პირველი ჯაჭვის (1...) განვითარებას. ყოველივე ეს არა მხოლოდ ხორციელდება ფორმირებიდან პრაქტიკულ წარდგენამდე, არამედ აშკარა აუცილებლობით განაპირობებს ორგანიზაციის ორივე სტრუქტურის უშუალო აგებას. პროცედურის ეტაპების შინაარსში უშუალოდ აისახება არა მხოლოდ მომავალი სტრუქტურის ქვეგანაყოფების (4.1, 8.1) უშუალოდ გამოყოფა, არამედ მათი უფლებამოსილების ფუნქციონალური შევსებაც (2.1, 3.1). ეს მნიშვნელოვანი კონსტრუქციული დებულება წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრუქტურების დაპროექტებისადმი დამოუკიდებელი პროცედურული მიდგომის, აგებისა და გამოყენების აუცილებელ დასაბუთებას. იგი დამაჯერებლად გვიჩვენებს, პროცედურის სტრუქტურაზე პრიორიტეტის რეალიზაციის პრაქტიკულ მნიშვნელობას.

ეს ეფექტი უფრო თვალსაჩინოდ ვლინდება მართვის პროცესში. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის აგების შინაარსისა და თანმიმდევრულობის კონფიგურაცია შეიძლება წარმოვიდგინოთ ნახ. 47-ის სახით.

ადმინისტრაციული მენეჯმენტის პოზიციიდან, საჭიროა მოხდეს როგორც ნახაზებზე 47, 48 უშუალოდ წარმოდგენილი თანმიმდევრულობის ფორმალიზება, რეგლამენტირება და განმტკიცება, ისე პროცედურის სტრუქტურის პრიორიტეტის განსაზღვრა.






**ნახ. 48.** *მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებისა და დამტკიცების ადმინისტრაციული პროცედურა*

საბაზრო ურთიერთობების პერმანენტულად დაჩქარებადი დინამიკა ახდენს მენეჯმენტის საკვანძო ინოვაციების ობიექტურ პოზიციონირებას ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და განვითარების პროცესებში.

მათი გამოყოფა, დამუშავება და დანერგვა აუცილებლად ადმინისტრირდება პროცედურებით. სწორედ ისინი უზრუნველყოფენ

ადმინისტრირების პროცესის პრინციპულად ახალ განვითარებას და ახორციელებენ პროცედურის სტრუქტურაზე პრიორიტეტის რეალიზაციას.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელების უმეტესობა, აქტიურად და დამოუკიდებლად ფუნქციონირებად რეალურ საბაზრო პირობებში, თავიანთი სტატუსით ასრულებს მენეჯერის როლს, რომელსაც სპასუხისმგებლო მომენტებში შეუძლია ყველა მტკივნეული პრობლემის გადაჭრა თავის თავზე აიღოს. სწორედ ეს აძლევს მას შესაძლებლობას ეფექტიანად გამიჯნოს თავისი მონაწილეობა, მენეჯერის ტრადიციულად პოზიციონირებად აზროვნებასა და „მიმდინარე საქმეებსა და პერსპექტივას შორის". პრაქტიკულად ხელმძღვანელისათვის ასეთ შესაძლებლობას იძლევა ორგანიზაციაში უშუალოდ რეალიზებული პროცედურული ადმინისტრირების პრიორიტეტი.

## 14.8 ადმინისტრირების პროცედურების კლასიფიკაცია

პროცედურა, როგორც ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესის ადმინისტრირების გამოყენების სფეროების ათვისება და გაფართოება, განაპირობებს ამ სფეროების სპონტანურ ზრდას და მრავალფეროვნებას. რიგ შემთხვევებში ეს იწვევს ადმინისტრირების მეტისმეტ ფორმალიზაციას, მაგრამ პრაქტიკული გამოყენების უმეტეს სფეროებში, პროცედურა დასაბუთებულად და მყარად იკავებს ერთ-ერთ ცენტრალურ ადგილს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ორგანიზაციულ-მეთოდურ კომპლექსში.

თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციის ნებისმიერი ქვეგანაყოფის თითოეული თანამშრომელი ახორციელებს და მონაწილეობს ასეულობით პარალელურ, თანმიმდევრულ და რთულად შესასრულებელ პროცედურებში. ამაში დასარწმუნებლად საკმარისია წარმოვადგინოთ საშტატო პროცედურების მინიმალური რაოდენობა, რომელთანაც თითოეულ ჩვენთაგანს მუდმივად აქვს საქმე (ცხრილი 18).

ადმინისტრირების საშტატო პროცედურების ცხრილში წარმოდგენილი კლასიფიკაცია ასახავს „პროცედურული ადმინისტრირების აისბერგის" მხოლოდ უმნიშვნელო ნაწილს, რომლის რეალური შემადგენლობისა და შინაარსის სრულად წარმოდგენა შეუძლებელია. საქმე ისაა, რომ კონფიგურაციის მიხედვით, ჯაჭვური რეაქციის აგების ანალოგიურად, პროცედურების შემადგენლობა და შინაარსი ტალღისებურად იზრდება, პირობების, რეჟიმების, ადამიანის საქმიანობის სფეროების გაფართოების კვალობაზე.

ცხადია, რომ აღნიშნულთან დაკავშირებით სხვადასხვა ორგანიზაციების მიერ ადმინისტრირების პროცედურები, შეიძლება მუშავდებოდეს და პოზიციონირებდეს სხვადასხვა მიზეზებით და სხვადასხვა პირობებში.



კონკრეტული ორგანიზაციის მეცნიერ-მკვლევარი, საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს, თუ როგორ მოახდინოს ამა თუ იმ პროცედურის დეტერმინირება. იგი, როგორც წესი, პროცედურის დეტერმინირებას ამატებს ისეთ პრაქტიკულად ორიენტირებულ საფეხურებს, როგორებიცაა: დეტალიზაცია, აპრობაცია, გადანაწილება, ადაპტაცია და ა.შ. ეს გარემოება განაპირობებს სუბიექტური ფაქტორის პრიორიტეტის გარდუვალობას, ამიტომ მთავარი ამოცანა ხდება ადმინისტრაციული პროცედურის კლასიფიკაციის პრინციპულად ახალი ინსტრუმენტების ძიება.

ამ ამოცანის გადაჭრა მოითხოვს ოფსეტურ მიდგომებს, რომელიც უზრუნველყოფს ასე თუ ისე გამოყოფილი შემადგენელი ნაწილების დაჯგუფებას, მათი ურთიერთკავშირისა და ინტეგრაციის საფუძველზე; ასეთი კონფიგურაციის აგების საფუძველია ორგანიზაციის სიცოცხლის ციკლი.

ცხრილი 18

**ადმინისტრირების საშტატო პროცედურების საობიექტო-მიზნობრივი ადაპტაციის კლასიფიკაცია**

| ობიექტები/მიზნები | ტექნოლოგიური | საწარმოო | მმართველობითი |
|---|---|---|---|
| ფუნქციონირებისათვის მომზადება | სამუშაოდ მომზადების თანმიმდევრულობა | ხელმძღვანელობა უშიშროების დარგში | რეგისტრაციის პროცედურა |
| სამუშაო რეჟიმში მოყვანა | სამუშაო მდგომარეობაში მოყვანის წესი | ხელმძღვანელობა ექსპლოატაციის დარგში | საოქმო პროცედურები |
| ფუნქციონირების ორგანიზაცია | ექსპერტიზის პროცედურა | დაშვების გაფორმების რეგლამენტი | შეთანხმების პროცედურა |
| პროცესის განხორციელება | მასალების დამუშავების ტექნოლოგია | სამუშაოების ჩატარების პროგრამა | ღონისძიებების ჩატარების წესი |
| დოკუმენტების გაფორმება | ტექნოლოგიური რუქა | მომსახურების პასპორტი | გაფორმების წესი |
| სტანდარტების დაცვა | პროდუქციის ხარისხის შეფასების სტანდარტი | გამოცდის, შემოწმებისა და კონტროლის რეგლამენტი | გადაწყვეტილების მიღებისა და გაფორმების წესი |
| ფუნქციონირების რეგლამენტაცია | გამოყენების ინსტრუქცია | წარმოების გაჩერების პროცედურა | დოკუმენტბრუნვის თანმიმდევრულობა |
| ---------- | ---------- | ---------- | ---------- |
| პროგრამის ციკლის დამთავრება | მოთხოვნა უტილიზაციაზე | დაცვის უზრუნველყოფის რეჟიმი | ანგარიშის შედგენის ინსტრუქცია |

ერთის მხრივ, ნებისმიერ ორგანიზაციაში მისი საფეხურების კლასიკური პოზიციონირების ობიექტური ხასიათი, მეორეს მხრივ, ადმინისტრაციული პროცედურის დამუშავების ბუნებრივი ფაქტორების კომპლექსური აღრიცხვის აუცილებლობა, გვარწმუნებს ასეთი შერჩევის დასაბუთებულობაში. ყველაზე ხშირად ასეთი კლასიფიკაცია ხორციელდება:

ა) კონცეპტუალურად – მოქმედებათა მიზნობრივი ორიენტაციის მიხედვით;

ბ) მემკვიდრეობითობით – ცვლილებების განვითარების ლოგიკით;

გ) პრაგმატულად – ჩამოყალიბებადი კოოპერაციით;

დ) ემპირიულად – ფაქტიურად გამომუშავებადი შეთანაწყობით;

ე) სუბიექტურად – პროფესიულად მოთხოვნადი ასოციაციებით;

ვ) ადეკვატურად – საობიექტო – განსაზღვრებადი კრიტერიუმებით და ა.შ.

ამასთან ერთად, ყალიბდებიან საკმაოდ მყარი უნივერსალური შეთანაწყობები, რომელთა შორისაც შედარებით ხშირად და ფართოდ გამოიყენება:

ა) პროგნოზირება და მოდელირება;

ბ) დაპროექტება და კონსტრუირება;

გ) დამუშავება, აგება და გამოყენება;

დ) ფორმირება, ფუნქციონირება და განვითარება;

ე) რეორგანიზაცია და სრულყოფა და ა.შ.

ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის პროცედურების კლასიფიკაცია შეიძლება გაგრძელდეს და გაფართოვდეს სხვადასხვა, მათ შორის, საკმაოდ კონსტრუქციულ საფუძველზეც. მაგრამ ყოველ ახალ პოზიციასთან ერთად სახესხვაობათა გამოყოფა და, მით უმეტეს, მათი დასაბუთება თანმიმდევრულად და არსებითად გართულდება, რაც ადრე თუ გვიან მათ გამოსაყენებლად შეუძლებელს გახდის. სწორედ ამიტომ, ზემოთ აღნიშნულ დებულებაზე დაყრდნობით საჭიროა შემოვიფარგლოთ მხოლოდ საბაზო პროცედურების სპექტრით (ცხრილი 19).

ცხრილში მოცემული საბაზო ადმინისტრაციული პროცედურების გამოყოფა პროეცირებულია ორ დონედ: ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის საფეხურით და ორგანიზაციის ფუნქციონირების სასიცოცხლო ციკლის ფორმირებისა და მოდერნიზაციის ფაზებით. ამით შესაძლებელი ხდება ადმინისტრაციული პროცედურების საბაზო კლასიფიკაციის ასახვა, რომელიც მათი დამუშავებისა და გამოყენების ორივე ასპექტს უნივერსალურად წარმოადგენს. ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის საფეხურის დონეზე, მოცემული კლასიფიკაცია ახასიათებს, შედარებით მნიშვნელოვანი პროცედურების



ტიპების მოთხოვნების სიხშირეს. ფორმირებისა და მოდერნიზაციის ფაზების დონეზე იგი ანაწილებს ადმინისტრაციული პროცედურების შედარებით დამახასიათებელ ტიპებს, ორგანიზაციის ფუნქციონირების უნიფიცირებული სიცოცხლის ციკლის მიხედვით, რომელიც წარმოადგენს ნებისმიერი ამოცანის დასმისა და გადაწყვეტის საბაზო თანმიმდევრულობას.

პროცედურების ტიპების გამოყენების სიხშირე და მრავალფეროვნება, ფორმირებისა და მოდერნიზაციის ფაზების მიხედვით, არსებითი მნიშვნელობისაა, ცვლილებების შინაარსის უზრუნველყოფის საშუალებების განსაზღვრისათვის. ისინი საკმაოდ სრულად და ზუსტად ასახავენ, შესაბამისი ადმინისტრაციული პროცედურების აგების საბაზო კონფიგურაციის,

ცხრილი 19

**ადმინისტრაციული პროცედურების გამსხვილებული ჯგუფების კლასიფიკაცია, ორგანიზაციის სიცოცხლის ციკლის საფეხურებისა და ორგანიზაციის ფუნქციონირების ციკლის ფაზების მიხედვით**

<table>
<tr><td colspan="6">ორგანიზაციის ცხოვრების ციკლის საფეხურები</td></tr>
<tr><td>წარმოშობა</td><td>შექმნა</td><td>განვითარება</td><td>სტაგნაცია</td><td>გაკლაგება</td><td>ლიკვიდაცია</td></tr>
<tr><td>პროგნოზირება</td><td>კორესპონდენციები</td><td>კომუტაციები</td><td>გამოყენება</td><td>დიფერენციაცია</td><td>რესტრუქტურიზაცია</td></tr>
<tr><td>დაპროექტება</td><td>სტრუქტურირება</td><td>სტრუქტურიზაცია</td><td>სტაბილიზაცია</td><td>დაყოფა</td><td>გაუქმება</td></tr>
<tr><td>მოდელირება</td><td>კონსტრუირება</td><td>კოორდინაცია</td><td>დამაგრება</td><td>დეფორმაცია</td><td>შეცვლა</td></tr>
<tr><td>დამუშავება</td><td>პოზიციონირება</td><td></td><td>რეორგანიზაცია</td><td>დეზინტეგრაცია</td><td>----------</td></tr>
<tr><td>შეთანხმება</td><td>გამოყოფა</td><td></td><td>რეალიზაცია</td><td colspan="2">----------</td></tr>
<tr><td>მიღება</td><td>გაფორმება</td><td></td><td colspan="3">----------</td></tr>
<tr><td>დამტკიცება</td><td>ფუნქციონირება</td><td colspan="4">----------</td></tr>
<tr><td>არსებობა</td><td colspan="5">----------</td></tr>
<tr><td colspan="2">ფორმირება</td><td colspan="4">მოდერნიზაცია</td></tr>
<tr><td colspan="6">ორგანიზაციის ფუნქციონირების ციკლის ფაზები</td></tr>
</table>

შემადგენლობისა და შინაარსის უნივერსალურობას. დაბოლოს, სწორედ ფორმირება და მოდერნიზაცია, მაქსიმალური სიზუსტით განსაზღვრავს შესაბამისი ცვლილებების შინაარსს, რომლებიც მიმდინარეობს ორგანიზაციის ფუნქციონირების სასიცოცხლო ციკლის ფაზების განმავლობაში.

**საკონტროლო კითხვები:**

1. *დაახასიათეთ ორგანიზაციის ადმინისტრირების ფუნქციონალური საფუძვლები;*
2. *რა განაპირობებს ორგანიზაციის ადმინისტრირების ფუნქციების ადაპტაციას?*
3. *რა არის ორგანიზაციის ადმინისტრირების მექანიზმის აგების მეთოდური საფუძველი?*
4. *ჩამოთვალეთ და განიხილეთ ადმინისტრირების ბერკეტების კლასიფიკაციის კრიტერიუმები;*
5. *შეადარეთ ორგანიზაციის პროცესისა და პროცედურის მახასიათებლები;*
6. *განიხილეთ ადმინისტრირების პროცედურული საფუძველი;*
7. *დაახასიათეთ ადმინისტრირების პროცედურები და სტრუქტურები;*
8. *მოახდინეთ ადმინისტრირების საშტატო პროცედურების ადაპტაციის კლასიფიკაცია.*



# თავი XV. ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის პროგნოზირება

## 15.1 განჭვრეტა. წინასწარმეტყველება. პროგნოზირება

მომავლის შეცნობას გამოხატავენ სამი სიტყვით: განჭვრეტა, წინასწარმეტყველება, პროგნოზირება. ამ სიტყვებს აერთიანებს ის, რომ ისინი შეიცავენ მომავლის შესახებ გარკვეულ გამონათქვამებს. თუმცა, მათი აზრი არ არის ერთნაირი.

**განჭვრეტა** არის ფართო, ზოგადი მსჯელობა მომავლის შესახებ. შეიძლება განვჭვრიტოთ, მაგალითად, ადამიანის გაფრენა მზის სისტემის პლანეტებში, მედიცინის გამარჯვება ზოგიერთ დაავადებაზე, თერმობირთვული ენერგიის დაუფლება. სიტყვით „განჭვრეტა" ჩვეულებრივ ხაზს უსვამენ, რომ მომავლის შესახებ გამონათქვამი დასაბუთებულია, რომ შეიძლება ამ გამონათქვამის ნდობა.

**წინასწარმეტყველება** ძალიან ჰგავს განჭვრეტას, მაგრამ ეს უკვე არა ზოგადი, არამედ საკმაოდ კონკრეტული მსჯელობაა მომავლის შესახებ იმის ზუსტი მითითებით, თუ რა და როდის ექნება ადგილი ამათუ იმ მოვლენას.

**პროგნოზირება** არა მარტო გამონათქვამია ხვალინდელი დღის შესახებ. ეს არის კვლევა, რაიმე საინტერესო საქმის მომავლის შესწავლა. მაგალითად, არსებობს მრეწველობის, სოფლის მეურნეობის, ტრანსპორტის განვითარების პროგნოზირება.

პროგნოზირება, და ეს ყველაზე მთავარია, არ იფარგლება მხოლოდ მომავლის განჭვრეტით, იგი ხელს უწყობს მასზე ზემოქმედებას საჭირო მიმართულებით. ჩვენ ვცდილობთ არა მარტო გავიგოთ, თუ როგორი იქნება ტრანსპორტი ხუთი წლის შემდეგ, არამედ მთავარია გავარკვიოთ, თუ რა უნდა გაკეთდეს, რომ იგი უფრო უკეთესი, ეფექტური გახდეს, ისეთი, როგორიც სჭირდება ადამიანებს.

სწორედ პროგნოზირება გვეხმარება გეგმების სწორ შემუშავებაში, ბიუჯეტის შედგენაში, ბიზნესის პერსპექტივის განსაზღვრაში.

მომავლის შესაცნობად მეცნიერებმა შეიმუშავეს სპეციალური მეთოდები და გააერთიანეს საერთო სახელწოდებაში **„პროგნოსტიკა"**. პროგნოსტიკა არის მეცნიერება პროგნოზირების კანონებისა და წესების შესახებ. იგი გვეხმარება იმის დანახვაში, თუ როგორი იქნება სამყაროს ხვალინდელი დღე.

პროგნოზირება შეიძლება იყოს ფინანსურ-ეკონომიკური, სამეცნიერო-ტექნიკური, სამედიცინო-ბიოლოგიური – იმის მიხედვით, თუ რა ამოცანებს წყვეტს, რა მოვლენების მომავალს ხედავს.

**ბიზნესი და განჭვრეტა.** ბიზნესი მჭიდროდაა დაკავშირებული განჭვრეტასთან. ნებისმიერი საქმე არსებითად მიმართულია ხვალინ-

დელი დღისკენ, ე.ი. შეიძლება შედგეს მხოლოდ მომავალში. ბიზნესმენს უნდა შეეძლოს წარმატების ან წარუმატებლობის, შესაძლო აყვავების ან კრიზისის, პოტენციური მყიდველებისა და კონკურენტების გამოჩენის განჭვრეტა.

მომავალი ყოველთვის გარკვეულწილად ბუნდოვანია. სწორედ ამით აიხსნება მრავალი მოვლენისა და მაჩვენებლის შემთხვევითი ხასიათი, რომელიც დამახასიათებელია ბიზნესისათვის. ხშირ შემთხვევაში შემთხვევითობას წარმოადგენენ მოთხოვნა და მიწოდება, ვალუტის კურსი და ინფლაცია, საბანკო პროცენტის კრედიტი და თვისებრივად ახალი საქონლისა და მომსახურების გამოჩენა. ამიტომაც მომავლის ხედვა დაკავშირებულია შემთხვევით მოვლენათა კანონზომიერების დადგენასთან, ამ კანონზომიერებათა საქმის ინტერესებში გამოყენების ცოდნასთან.

მომავლის შესაცნობად ამჟამად არსებობს მძლავრი სამეცნიერო არსენალი, რომელიც მოიცავს როგორც ეკონომიკურ-მათემატიკურ მეთოდებს (ოპერაციათა კვლევის მეთოდებს), ისე საყოველთაოდ ხელმისაწვდომ ინტუიტიურ და ემპირიულ მიდგომებს, როგორიცაა, მაგალითად, ანალოგიების მეთოდი. საკმარისია ითქვას, რომ საბაზრო ეკონომიკის მშენებლობა ჩვენს ქვეყანაში ეფუძნება, უწ. ყოველისა, იმ მოსაზრებას, რომ საქართველოსა და განვითარებული ქვეყნების საბაზრო ეკონომიკის მშენებლობის გზა ბევრად ანალოგიურია.

ამჟამად კარგადაა ათვისებული ბიზნესში განჭვრეტის ისეთი მიმართულებები, როგორიცაა:

– ეკონომიკური ვითარების, კრიზისებისა და გაკოტრების პროგნოზირება;

– საბაზრო კონიუნქტურისა და სამომხმარებლო ქცევის პროგნოზირება;

– სტრატეგიული დაგეგმვა;

– მოთხოვნა, მიწოდების, დასაქონლებისა და დეფიციტის პროგნოზირება;

– მომავალი ფასის, შემოსავლისა და მოგების, კრედიტის გათვლისას ფინანსური პროგნოზირება;

– საქონლისა და მომსახურების ხარისხის პროგნოზირება;

– ინოვაციებისა და ინვესტიციების პროგნოზირება;

– გაყიდვების გასაღებისა და მოცულობის პროგნოზირება.

განჭვრეტას ბიზნესთან კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი შეხების წერტილი აქვს.

მომავლის ცოდნა აინტერესებს თითოეულ ადამიანს. ბიზნესმენს კი – განსაკუთრებით. ამ თვალსაზრისით განჭვრეტა მოთხოვნილებაა, ხოლო მისი დაკმაყოფილება – ერთგვარი მომსახურება, საქონელია, რისთვისაც მომხმარებელი მზადაა გადაიხადოს. აქედანაა



პროგნოზის საჭიროება, მისი მნიშვნელობა და როლი სამეწარმეო საქმიანობაში.

ყველაზე ზოგადი სახით შეიძლება ითქვას, რომ ბიზნესში განჭვრეტის ზეამოცანაა მოსალოდნელი საბაზრო მოთხოვნის შეფასება კონკრეტული ორგანიზაციის გარკვეული საქონლისათვის, რომელიც დაფუძნებულია პოტენციური ბაზრის ანალიზზე. სხვანაირად, ბიზნესში განჭვრეტა გამოდის როგორც მარკეტინგის ძირითადი ინსტრუმენტი.

საბაზრო მოთხოვნის შეფასება, როგორც ფ. კოტლერმა გვიჩვენა (მარკეტინგ-მენეჯმენტი, 1999), აგებულია შემდეგი პროგნოსტიკური ამოცანების გადაწყვეტაზე:

– დარგის საერთო საბაზრო პოტენციალის განსაზღვრაში;

– რეგიონის საბაზრო პოტენციალის განსაზღვრაში;

– ორგანიზაციის საბაზრო პოტენციალისა და მისი სავარაუდო მინიმუმის განსაზღვრაში.

დარგის საერთო საბაზრო პოტენციალის ქვეშ იგულისხმება გაყიდვების სავარაუდო მოცულობა, რომლის მიღწევა შეუძლია დარგის ყველა ორგანიზაციას გარკვეული დროის მანძილზე მოცემულ შიდა და გარე პირობებში (წარმოების, ვაჭრობის, მარკეტინგის დონე).

რეგიონის საბაზრო პოტენციალის ქვეშ იგულისხმება დარგის ორგანიზაციის პროდუქციის რეალიზაციის ზღვრული დონე განსაზღვრული ტერიტორიის ფარგლებში.

ორგანიზაციის საბაზრო პოტენციალის ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის პროდუქციის რეალიზაციის ზღვრული დონე. აღნიშნული ამოცანების გადაჭრა ხდება პროგნოზირების მეთოდების გამოყენებით.

დასახელებული პროგნოსტიკური მაჩვენებლების მეშვეობით განისაზღვრება ორგანიზაციისათვის საბაზრო მოთხოვნის პროგნოზი სხვადასხვა საბაზრო ვითარებაში.

## 15.2 კონკურენტუნარიანობის პროგნოზირების საფუძვლები

ორგანიზაციის სტრატეგია, ინვესტიციების მიმართულება და მოცულობა დიდადაა დამოკიდებული მოსალოდნელ კონკურენციაზე. მძლავრ კონკურენციას შეუძლია ფირმის ბაზრის დაპყრობის ან გაფართოების მცდელობა ნულამდე დაიყვანოს. ამდენად, ორგანიზაციისა და მისი საქონლის კონკურენტუნარიანობის პროგნოზირებას ბაზარზე დიდი მნიშნელობა აქვს.

ფ. კოტლერისა და მ. პორტერის მსგავსად შეიძლება გამოიყოს რიგი ფაქტორებისა, რომლებიც განსაზღვრავენ მომავალ კონკურენ-

ტულ საბაზრო სიტუაციას. მათგან ძირითადია:

– საბაზრო საქმიანობის ახალ მონაწილეთა გამოჩენა;

– მეტოქეობის ინტენსიფიკაცია ბაზარზე;

– საქონლის გამოჩენა მოთხოვნის მაღალი ჯვარედინი ელასტიკურობით;

– მყიდველთა დომინირების გაძლიერება;

– მომწოდებელთა დომინირების გაძლიერება;

*ახალ მონაწილეთა გამოჩენა* მჭიდროდაა დაკავშირებული ბაზრის მოცემული სეგმენტის მიმზიდველობასთან, აგრეთვე მოცემული სეგმენტის მისაწვდომობასთან საქმიანობის გაშლის მიზნით.

*მეტოქეობის ინტენსიფიკაცია* დაკავშირებულია კონკურენტის აგრესიულობის ხარისხთან, მატერიალურ შესაძლებლობებთან და მისთვის მოცემულ ბაზარზე გასვლის მნიშვნელობასთან.

ახალ მონაწილეთა გამოჩენა და მეტოქეობის ინტენსიფიკაცია მჭიდროდაა დაკავშირებული სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესთან: თვისებრივად ახალი საქონელი და ტექნოლოგიები ამძაფრებენ კონკურენტულ ბრძოლას, კონკურენცია არაპროგნოზირებადი ხდება, ბაზრის ახალ და სრულიად მოულოდნელ მონაწილეებს წარმატების მიღწევის საშუალებას აძლევენ.

*მოთხოვნის ჯვარედინი ელასტიკურობა* ნიშნავს, რომ ერთ-ერთი კონკურირებადი საქონლის ფასის მატებისას შესაძლოა ფასი სხვა საქონელზეც გაიზარდოს. მაგალითად, ბაზარზე თვისებრივად ახალი, ძვირფასი ტელევიზორების გამოტანით მზად უნდა ვიყოთ იმისათვის, რომ ამით ხელს ვუწყობთ მოთხოვნის ზრდას კონკურენტის ნაკლებად ხარისხიან, მაგრამ უფრო იაფ ტელევიზორებზე.

*მყიდველთა დომინირების გაძლიერება* ნიშნავს, რომ შეიძლება ადგილი ჰქონდეს მყიდველთა მხრიდან ორგანიზებულ წინააღმდეგობას იმ საქონლის მიმართ, რომელიც მათ ხარისხით (ეკოლოგიურობით) ან ფასით არ დააკმაყოფილებს.

*მომწოდებელთა დომინირების გაძლიერებას* იმ შემთხვევაში აქვს ადგილი, როდესაც მათ მიწოდების მოცულობის შემცირების ან ფასების ზრდის შესაძლებლობა ეძლევათ იმ საქონელზე, რომლებზეც გაზრდილი მოთხოვნაა წარდგენილი. ამ შემთხვევაში ბაზარი უპერსპექტივო ხდება.

*კონკურენტული ბრძოლის შემდეგი დონეებია* შესაძლებელი: ტოტალური, მიზნობრივი, დარგობრივი, სასაქონლო. კონკურენციის *ტოტალური დონის* დროს ფირმა ყოველ მეწარმეს კონკურენტად მოიაზრებს. ნებისმიერი მეწარმე ხომ მომხმარებლის „ჯიბეს ერჩის".

*მიზნობრივი დონე* გულისხმობს, რომ კონკურენტია ნებისმიერი ფირმა, რომელსაც უნარი შესწევს მომხმარებლის იგივე მოთხოვნილება დააკმაყოფილოს, რასაც ორგანიზაცია აკმაყოფილებს.



კონკურენციის *დარგობრივი დონე* ვრცელდება მხოლოდ იმ კონკრეტულ საქონელზე, რომელსაც თვით ორგანიზაცია აწარმოებს.

*სასაქონლო დონე* ესაა სავაჭრო მარკების კონკურენცია. იგი მოიცავს მხოლოდ იმ ფირმებს, რომლებიც აწარმოებენ და ვაჭრობენ ანალოგიური საქონლით მსგავსი ფასებით და მყიდველთა ერთდაიგივე წრეზე.

დარგობრივი კონკურენცია განმსაზღვრელია. ამასთან, დარგის ქვეშ იგულისხმება ფირმების ერთობლიობა, რომელიც ბაზარს სთავაზობენ გარკვეულ საქონელს ან საქონლის მონათესავე ჯგუფს. დარგი ხასიათდება ფირმების სახეობებით, (განსხვავებული, ერთგვაროვანი) ფირმა-გამყიდველთა რაოდენობით და დარგობრივი სტრუქტურით.

დარგობრივი სტრუქტურა შეიძლება შემდეგი ტიპის იყოს:

– წმინდა კონკურენცია;

– მონოპოლისტური კონკურენცია;

– ოლიგოპოლია (წმინდა და დიფერენცირებული ოლიგოპოლია);

– წმინდა მონოპოლია.

*წმინდა კონკურენცია* გულისხმობს ბაზარზე უამრავი ერთგვაროვანი კონკურენტებისა და საქონლის არსებობას. საქონლის ფასები დაახლოებით თანაბარია. რეკლამა უმნიშვნელო. მოგება დამოკიდებულია ძირითადად წარმოების დანახარჯებზე და ვაჭრობაზე. ამგვარი კონკურენციის მაგალითია პირველადი მოხმარების საგნების, ნედლეულის ბაზარი და სხვ.

*მონოპოლისტური კონკურენცია* ხასიათდება უამრავი კონკურენტის არსებობით, რომელთა შორის თითოეული სპეციალიზდება ბაზრის ვიწრო სეგმენტზე, და ისწრაფვის დააკმაყოფილოს მყიდველთა გაზრდილი მოთხოვნილებები. განვითარებულია სერვისი, მოგება მიიღება საქონელსა და მომსახურებაზე (მათ შორის უნიკალურზე) მაღალი ფასების დაწესების ხარჯზე. მაგალითად, მაღალი მოდის მაღაზიები, ძვირფასი რესტორნები და ა.შ.

*ოლიგოპოლია* ბაზარზე რამდენიმე მსხვილი ფირმის ბატონობაა.

*წმინდა ოლიგოპოლიას* ადგილი აქვს, როდესაც რამდენიმე მსხვილი ფირმა ყიდის ერთგვაროვან, სტანდარტულ საქონელს, მაგ., ნავთობს, გაზს. ფასებით მანიპულირება აქ გაძნელებულია. მოგების მიღების ერთადერთი გზაა – წარმოების და ვაჭრობის დანახარჯთა შემცირება საქმიანობის მასშტაბის გაფართოების შედეგად.

*დიფერენცირებული ოლიგოპოლია* – მსხვილი კომპანიები უშვებენ საქონლს, რომელთა ცალკეული მაჩვენებლები საკმაოდ მაღალი ხარისხისაა. ესაა საყოფაცხოვრებო ტექნიკა, კომპიუტერები. ამ

საქონლის ცალკეულ მაჩვენებელთა უფრო მაღალი დონის მიღწევით ფირმა იღებს შესაძლებლობას მიიზიდოს დამატებითი მყიდველები და გაზარდოს ფასები ამ საქონელზე.

*წმინდა მონოპოლია* ნიშნავს ბაზარზე ერთადერთი გამყიდველის არსებობას და კონკურენციის სრულ არარსებობას. ეს ანიჭებს ფირმა-მონოპოლისტს მნიშვნელოვანი ზემოგების მიღების საშუალებას მონოპოლიური ფასების დაწესების შედეგად. ამგვარი სიტუაცია დამღუპველია საბაზრო ურთიერთობისათვის და უნდა აღიკვეთოს ამ მიზნით შექმნილი სახელმწიფო ორგანოების მიერ.

დარგობრივი სტრუქტურა არ არის შეუცვლელი. იგი შეიძლება შეიცვალოს ბაზარზე ახალ მონაწილეთა, საქონლისა და საზოგადოებრივ მოთხოვნილებათა გაჩენის კვალობაზე.

უნდა აღინიშნოს, რომ დარგები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან ბაზარზე შესვლის ბარიერებით, ბაზრის შიგნით განვითარების შესაძლებლობებით, აგრეთვე მოცემულ ბაზარზე საქმიანობის შემცირების სიძნელეებით.

ბაზარზე შესვლის სიძნელეები დაკავშირებულია ბაზარზე საქონლის გამოტანასთან. ბაზარზე, როგორც წესი, უკვე არის ამგვარი საქონელი, და მათი პატრონი-კონკურენტი იღებს საგანგებო ღონისძიებებს (ფასების შემცირება, სერვისის გაუმჯობესება, მყიდველთა სტიმულირება), რათა წინააღმდეგობა გაუწიოს მეტოქეს მის გეერდით დამკვიდრებაში.

ბაზარზე განვითარების სიძნელეები განპირობებულია მოცემული ბაზრის დამკვიდრებულ პრაქტიკასთან ახალი მყიდველის შეუგუბლობით, ახალი კავშირების დამყარების აუცილებლობით და ა.შ.

ბაზარზე საქმიანობის შეკვეცის სიძნელეები განპირობებულია რიგ ვალდებულებებზე უარის თქმის აუცილებლობით, რეორგანიზაციის შედეგად დანაკარგებით და ა.შ.

კონკურენციის შესაძლებლობათა ყოველმხრივი შეფასებისათვის აუცილებელია როგორც დარგის შესაძლებლობათა, ისე იმ ბაზრების კომპლექსური ანალიზი, რომლებზედაც ამ დარგს უწევს საქმიანობა.

კონკურენტუნარიანობის პროგნოზირება მოიცავს:

– კონკურენტთა მომავალი სტრატეგიის დადგენა;
– კონკურენტთა მიზნების განსაზღვრა;
– კონკურენტთა ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა;
– კონკურენტთა ქცევითი რეაქციის მოდელირება;
– კონკურენტული ბრძოლის მონიტორინგი;
– კონკურენტული ბრძოლის საკუთარი სტრატეგიის პროგნოზირება.



## 15.3 კონკურენტთა მომავალი სტრატეგიის, მიზნების და ქცევების დადგენა

*კონკურენტთა მომავალი სტრატეგიის* დადგენა იწყება ე.წ. სტრატეგიული ჯგუფების – ფირმების ჯგუფის, რომლებიც იყენებენ მსგავს სტრატეგიებს – გამოვლენიდან. შემდეგ განისაზღვრება ის ჯგუფი, რომელთანაც მოსალოდნელია ყველაზე ძლიერი კონკურენცია. ამასთან, დგინდება საქონლის, სერვისის, სხვა საბაზრო ფაქტორების პარამეტრები, რომლებიც ახასიათებენ აღნიშნული კონკურენტული ჯგუფის უპირატესობებს ბაზარზე, მომხმარებლისათვის მის მიმზიდველობას.

სტრატეგიულ ჯგუფებზე ორიენტაცია იძლევა იმის გაგების შესაძლებლობას, თუ რომელ პარამეტრებზეა ყურადღება გასამახვილებელი საქონლის ბაზარზე გატანისას, რა ბარიერების გადალახვა მოუწევთ მათ, ბაზარზე ყველაზე რაციონალური ქცევის, ოპტიმალური ფასების არჩევა და ა.შ.

გათვალისწინებული უნდა იქნეს, რომ სხვადასხვა სტრატეგიულ ჯგუფებს შორის შეიძლება კონკურენტული ბრძოლა გაიმართოს, რაც ფირმის ინტერესებში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს. ეს შეიძლება იყოს ბრძოლა ბაზრის გარკვეული სეგმენტისათვის, რომელიც დაკავშირებულია ერთგვაროვან საქონელთან და სხვადასხვა სტრატეგიული ჯგუფების მომხმარებლებთან, და რომელიც გამოწვეულია ჯგუფის ნაწილის სწრაფვით გააფართოვონ ბაზრის თავიანთი წილი.

კონკურენტთა სტრატეგიულ ჯგუფებზე უნდა დაწესდეს მუდმივი დაკვირვება (მონიტორინგი), რათა მოხდეს მყისიერი რეაქცია მათ მოქმედებაზე.

*კონკურენტთა მიზნების განსაზღვრა* იწყება მეტოქეთა ზრახვების გამოვლენით: რისი მიღწევა სურთ მათ ბაზრისგან, როგორია მათი მამოძრავებელი მოტივები?

კონკურენტთა მიზნები ბევრადაა დამოკიდებული მათი საკუთრების ფორმაზე და მდგომარეობაზე, ფინანსურ შესაძლებლობებზე, საქმიანობის მასშტაბებზე, ახლანდელ და წინმსწრებ საბაზრო სიტუაციაზე, მენეჯმენტის აქტიურობაზე.

კონკურენტთა ტრადიციული და ყველაზე ბუნებრივი მიზანი შეიძლება იყოს მოსალოდნელი მოგების მაქსიმიზაცია. მაგრამ უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მოგების ზრდა ჩვეულებრივ უკავშირდება რისკის ხარისხის ზრდას, რაც ყველა ფირმისთვის არ არის მისაღები. ეს განსაკუთრებით დამახასიათებელია ფინანსური კუთხით სუსტი კომპანიებისათვის, რომლებიც საკუთარ თავს ვერ აძლევენ რისკიანი მოქმედების უფლებას.

ამასთან, ფირმების უმეტესობა, მაქსიმალური მოგების მიღების გარდა, იძულებულია დაისახოს სხვა მიზნებიც: მოწყობილობის მოდერნიზაცია, ტექნოლოგიის სრულყოფა, სერვისის გაუმჯობესება, კრიზისულ სიტუაციათა დაძლევა.

კონკურენტთა მიზნების გამოვლენის შემდეგ აუცილებელია თვალყურის დევნება, თუ როგორია ამ მიზნების მიღწევის დონე და გარკვეული კორექტივის შეტანა პროგნოზში.

*კონკურენტთა ძლიერი და სუსტი მხარეების განსაზღვრა* უნდა გამოიყენებოდეს წარმატებისა და წარუმატებლობის გარკვეული ფაქტორების მიმართ, რომლებიც უნდა გამოვლინდეს სპეციალისტების მიერ კონკურენტი სტრატეგიული დაჯგუფებებისა და ცალკეული ფირმების ბიზნესის შესწავლის საფუძველზე.

წარმოვადგენთ წარმატებებისა და წარუმატებლობის ფაქტორთა სანიმუშო მაგალითს: ა) ფირმასთან მიმართებით – სტაბილურობა, ლიკვიდურობა, ეფექტიანობა, მომგებიანობა, ზრდა, პიარი, პერსონალისა და მენეჯმენტის ხარისხი; ბ) საქონელთან მიმართებით – ხარისხი, ორიგინალობა და სიახლე, რეკლამა, ეკონომიურობა, ყიდვის ხელმისაწვდომობა, გაყიდვების სერვისი, მოხმარება და ექსპლუატაცია, ბაზრის წილი.

დასახელებული ფაქტორების აბსოლუტური რაოდენობრივი შეფასება მეტად გართულებულია, ამდენად მიზანშეწონილია მათი რანჟირება, რაც გაცილებით მარტივია.

*კონკურენტთა ქცევითი რეაქციის მოდელირება* ფირმის მიერ მიღებულ ანტიკონკურენტული ბრძოლის ღონისძიებებზე დაფუძნებულია მათი მიზნების, ძლიერი და სუსტი მხარეების, ბიზნესის შესაბამისი ფილოსოფიის ცოდნაზე.

პრაქტიკაში ადგილი აქვს კონკურენტთა შემდეგ ძირითად ტიპიურ რეაქციებს:

– მწვავერეაქტიული კონკურენტი;
– შენელებული კონკურენტი;
– „შერჩევითი" კონკურენტი;
– არაპროგნოზირებადი კონკურენტი.

მწვავერეაქტიული კონკურენტი მყისიერად და მკვეთრად რეაგირებს ბაზარზე ნებისმიერი მეტოქის გამოჩენაზე. იგი თანხებს არ ზოგავს „თავისი" ბაზრიდან კონკურენტის გამოსადევნად.

შენელებული კონკურენტი არ ჩქარობს ანტიკონკურენტული ბრძოლის ღონისძიებების მიღებასთან. ასეთი „ლოიალობის" მიზეზი შეიძლება იყოს როგორც აუცილებელი საშუალებების უქონლობა, ისე რწმენა ბაზარზე საკუთარი პოზიციების საიმედოობაში.

„შერჩევითი" კონკურენტი მეტოქეთა გამოჩენაზე დიფერენცირებულად რეაგირებს. მაგალითად, მას შეუძლია უყურადღებოდ დატოვოს კონკურენტის რეკლამა და პიარი, მაგრამ დაუყონებლივ მოახდინოს რეაგირება მათ მიერ საქონლის ფასის შემცირებაზე.



არაპროგნოზირებადი კონკურენტი მოქმედებს იმპულსიურად, ინტუიციით. მისი რეაქციის პროგნოზირება შეუძლებელია. რეაქციის ამგვარი ტიპი დამახასიათებელია მცირე ფირმებისათვის, რომელთაც აქვთ შეზღუდული შესაძლებლობები და სუსტი მარკეტინგ-მენეჯმენტი.

## 15.4 კონკურენტული ბრძოლის მონიტორინგი

*კონკურენტული ბრძოლის მონიტორინგს* პროგნოზირებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს.

ასეთი მონიტორინგის ორგანიზაციისათვის აუცილებელია:

– საჭირო ინფორმაციის შემადგენლობის განსაზღვრა; მონიტორინგის სისტემის შექმნა;
– აუცილებელ მონაცემთა მისაღებად მუშაობის მოწესრიგება;
– მონიტორინგის შედეგების რეალიზება.

აი კონკურირებადი ფირმების მონიტორინგისათვის საჭირო ინფორმაციის სანიმუშო შემადგენლობა:

– ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ კონკურირებად ფირმას:
– ფირმის მიმზიდველობა მომგებიანობის მაღალი დონის თვალსაზრისით;
– კონკურირებადი ფირმის კონკურენტული უპირატესობები და ნაკლოვანებები;
– კონკურირებადი ფირმის შესაძლებლობების განმსაზღვრელი მაჩვენებლები.

მონიტორინგის სისტემის შექმნა გულისხმობს აუცილებელი ინფორმაციის საშუალებებისა და მეთოდების, გადაცემისა და ანალიზის განსაზღვრა და ფორმირება.

მონიტორინგის აუცილებელ მონაცემთა მისაღებად სამუშაოს ორგანიზაცია ითვალისწინებს შესაბამისი პერსონალის შერჩევას, მომზადებას და განლაგებას, აგრეთვე მისი საქმიანობის მართვას.

მონიტორინგის შედეგად მიღებული ინფორმაციის ანალიზმა უნდა მოგვცეს პასუხი შემდეგ კითხვებზე:

– რამდენად ეფექტიანია კონკურირებადი ფირმის საქმიანობა;
– როგორია კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეები;
– კონკურენტუნარიანია თუ არა კონკურენტის საქმიანობის ძირითადი მაჩვენებლები;
– კონკურენტის რომელი თვისებაა ყველაზე საზიანო ორგანიზაციისათვის;

– რამდენად მყარია კონკურირებადი ფირმის კონკურენტული პოზიცია;

– რა პრობლემებს ეჯახება კონკურენტი თავის ბიზნესში.

მონიტორინგის შედეგები რეალიზდება კონკურენტული ბრძოლის საკუთარი სტრატეგიის პროგნოზის შემუშავების პროცესში.

## 15.5 კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიის პროგნოზის შემუშავება

*კონკურენტული ბრძოლის საკუთარი სტრატეგიის პროგნოზირება მოიცავს:*

1. მომავალი სტრატეგიის ზოგადი პრინციპების შემუშავება (კონკურირებადი სტრატეგიების ვარიანტები).
2. შემტევი სტრატეგიების გამოყენება;
3. თავდაცვითი სტრატეგიების გამოყენება;
4. მარკეტინგის პერსპექტიული სტრატეგიების ფორმირება

განვიხილოთ ისინი თანმიმდევრობით.

1. *პრინციპულად შესაძლებელია კონკურენტული ბრძოლის შემდეგი ვარიანტები:*

– პროდუქციის დიფერენციაციის სტრატეგია, რომელიც ითვალისწინებს ძალისხმევის კონცენტრირებას გარკვეული პროდუქციის სრულყოფაზე;

– მყიდველთა დიფერენციაციის სტრატეგია, რომელიც ითვალისწინებს კონკურენტებთან შედარებით მომხმარებელთა გარკვეული კატეგორიის უფრო სრულ დაკმაყოფილებაზე ძალისხმევის კონცენტრირებას;

– ფართო დიფერენციაციის სტრატეგია, რომელიც ითვალისწინებს კონკურენტის საქონლისაგან პრინციპულად განსხვავებული საქონლის წარმოებას, და ამ ბაზაზე საკუთარი ბაზრის გაფართოებას;

– მინიმალური დანახარჯების სტრატეგია, რომელიც კონკურენტებთან შედარებით აგებულია ორგანიზაციების შექმნაზე და საქმიანობის სახეობებზე, რომელიც არ მოითხოვს დიდ დანახარჯებს;

– მინიმალური ფასების სტრატეგია, რომელიც კონკურენტებთან შედარებით აგებულია ფასების მინიმიზაციაზე დანახარჯების მოცემული დონისას.

2. *შემტევი სტრატეგიების გამოყენება* ითვალისწინებს შემდეგი ამოცანების გადაჭრას:

– „შეტევის" ობიექტის შერჩევა;

– „ძირითადი დარტყმის" მიმართულების განსაზღვრა;

– რამდენიმე მიმართულებით ერთდროული შეტევა;



– წინმსწრები დარტყმები;

– „პარტიზანული" მოქმედებები (მოულოდნელი „თავდასხმები"- მოულოდნელ ადგილებში და ნებისმიერ დროს, მცირე ძალებით).

3. *თავდაცვითი სტრატეგიების გამოყენება* ითვალისწინებს ორგანიზაციის კონკურენტული უპირატესობების დაცვის ღონისძიებებს. ეს ღონისძიებები შეიძლება მოიცავდეს:

– კონკურენტთა ანალოგიური საქონის მიწოდებას უფრო დაბალ ფასებში;

– დისტრიბუტორებთან და დილერებთან ექსკლუზიური ხელშეკრულებების დადებას და მათთვის ფასდაკლების შეთავაზებას კონკურენტების თავიდან აცილების მიზნით;

– გამოსაშვები პროდუქციის ნომენკლატურის გაფართოებას თავისი ბაზრის გაფართების მიზნით;

– გაყიდვების სტიმულირების ღონისძიებათა სტიმულირებას (მყიდველთა და გამყიდველთა წახალისება, რეკლამა, პიარი და ხე.);

– გაყიდვების მოცულობის გაზრდას კრედიტში;

– საგარანტიო პერიოდის გაზრდას და მყიდველთა გაყიდვის-შემდგომი მომსახურების გაუმჯობესებას;

– კონკურენტებთან მომუშავე მიმწოდებლებზე უარის თქმას, და იმათი წახალისებას, რომლებიც უარს ამბობენ ასეთ პარტნიორობაზე;

– კონკურენტთა მონიტორინგის გაძლიერებას.

4. *მარკეტინგის პერსპექტიული სტრატეგიების ფორმირება*, ა. ტომსონის მიხედვით, უნდა ითვალისწინებდეს კონკურენტული სიტუაციის შემდეგ ვარიანტებს:

– კონკურენცია ახალ და სწრაფმზარდ დარგებში;

– კონკურენცია განვითარებულ დარგებში;

– კონკურენცია დაცემის ფაზაში მყოფ დარგებში;

– კონკურენცია დაქსაქსულ დარგებში;

– კონკურენცია საერთაშორისო ბაზარზე.

განვიხილოთ ეს ვარიანტები.

1. *კონკურენცია ახალ და სწრაფმზარდ დარგებში* ითვალისწინებს:

– ბაზარზე უფრო ძლიერი კონკურენტების გამოჩენას, რომლებიც აგრესიულ სტრატეგიას იყენებენ;

– ტექნიკასა და ტექნოლოგიაში ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების აუცილებლობას;

– ახალ მომხმარებელთა ძიებას, მათ შორის ახალ რაიონებშიც;

– სამომხმარებლო მოთხოვნის ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების აუცილებლობსა;

– აუცილებელ რისკს და გამარჯვების მნიშვნელობას კონკურენტული ბრძოლის საწყის ეტაპზე;

– საქონლის მაღალ ელასტიკურობას ფასის მიხედვით;
– შინაარსისა და ფორმის მიხედვით უფრო ღრმა რეკლამისა და პიარის აუცილებლობას.

2. *კონკურენცია განვითარებულ დარგებში* ითვალისწინებს:
– ორგანიზაციის მომგებიანობის დაცემას მყიდველთა მოთხოვნილებათა ამაღლების, კონკურენციის, ჭარბი საწარმოო სიმძლავრეების ზრდის ხარჯზე;
– საქონელზე მოთხოვნის დაცემას კონკურენტ=თა აგრესიულობის ზრდის შედეგად;
– განმეორებითი საყიდლების რაოდენობის შემცირებას კონკურენტების მიერ შეთავაზებულ შესაძლებლობათა გაჩენის შედეგად;
– წარმოებისა და გამოშვების შესაბამის მოცულებათა განვითარების შენელებას;
– სერვისის როლის ამაღლებას;
– ინოვაციური პროცესების გაძნელებას;
– კონკურენტების გაერთიანებას;
– საერთაშორისო კონკურენციის გამძაფრებას;

3. *კონკურენცია დაცემის ფაზაში მყოფ დარგებში* ითვალისწინებს:
– საქონლის ხარისხის გაუმჯობესების როლის ზრდას;
– ინოვაციური პროცესების განვითარებას;
– შრომის მწარმოებლურობის ზრდას უწყვეტი მუშაობისა და ინტენსიფიკაციის სხვა ფაქტორების შედეგად;
– ბაზრის მზარდ სეგმენტებზე ორიენტირებას;
– დანახარჯთა ყოველმხრივ შემცირებას საქმიანობის ხარჯვითი სახეობების გამორიცხვის, გამოუყენებელი სიმძლავრეების, განაწილების დამატებითი არხების და ა.შ. ჩართვის ხარჯზე.

4. *კონკურენცია დაქსაქსულ (არაკონსოლიდირებულ) დარგებში*, ე.ი. დარგებში, სადაც არ ჰყავთ ლიდერები, ითვალისწინებს:
– წარმოების ინტეგრაციისა და საქონლის განაწილების ზრდას;
– განსაკუთრებულ ყურადღებას.



**საკონტროლო კითხვები:**

1. *რას ნიშნავს განჭვრეტა, წინასწარმეტყველება და პროგნოზირება, პროგნოსტიკა?*
2. *რაში მდგომარეობს კონკურენტული ბრძოლის არსი?*
3. *დაასახელეთ საბაზრო სიტუაციის განმსაზღვრელი ფაქტორები*
4. *რას ნიშნავს მოთხოვნის ჯვარედინი ელასტიურობა?*
5. *რაში მდგომარეობს მყიდველთა დომინირებისა და მიმწოდებელთა დომინირების არსი?*
6. *ახსენით კონკურენტული ბრძოლის დონეთა შინაარსი: ტოტალური, მიზნობრივი, დარგობრივი, სასაქონლო;*
7. *რა არის წმინდა კონკურენცია, მონოპოლისტური კონკურენცია?*
8. *რა არის ოლიგოპოლია, წმინდა მონოპოლია?*
9. *როგორ დგინდება კონკურენტთა მომავალი სტრატეგია?*
10. *როგორ განისაზღვრება კონკურენტთა მიზნები?*
11. *როგორ განისაზღვრება კონკურენტთა ძლიერი და სუსტი მხარეები?*
12. *რაში მდგომარეობს კონკურენტთა ქცევითი რეაქციის მოდელირების არსი?*
13. *როგორ ტარდება კონკურენტული ბრძოლის მონიტორინგი?*
14. *როგორ ხდება კონკურენტული ბრძოლის საკუთარი სტრატეგიის პროგნოზირება?*
15. *დაასახელეთ კონკურენტული სტრატეგიის ძირითადი ვარიანტები;*
16. *დაახასიათეთ კონკურენციის შემტევი და თავდაცვითი სტრატეგია;*
17. *რაში მდგომარეობს კონკურენციის თავისებურებები სხვადასხვა დარგებში?*

# თავი XVI. ადმინისტრირების პოზიციონირება ორგანიზაციაში, მოდერნიზაცია და განვითარება

## 16.1 ადმინისტრირების ადგილი და როლი ორგანიზაციაში

ადმინისტრირება წარმოადგენს ორგანიზაციის ფორმირებისა და ფუნქციონირების არა მხოლოდ აუცილებელ საფუძველს, არამედ უშუალოდ განაპირობებს მასში ერთი ან რამდენიმე დამოუკიდებელი სპეციალიზებული ქვეგანაყოფის პოზიციონირების ამა თუ იმ ფორმას. მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, ადმინისტრაციას გააჩნია თავისი კონკრეტული ადგილი. მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, ოფიციალურად გამოყოფილი შემადგენელი ნაწილი „ადმინისტრაციის" სახელწოდებით, რეალურად განსაზღვრავს ადმინისტრირების უფლებამოსილებას, რითაც ავლენს ორგანიზაციაში ადმინისტრაციის მიერ შესრულებულ ფაქტიურ როლს.

ადმინისტრირების ბუნების კვლევისას, გამოიყოფა მისი გამოვლინების პრიორიტეტი, ხელმძღვანელის მიერ რიგი რუტინული ფუნქციების უშუალო დელეგირება სპეციალურად გამოყოფილ თანაშემწეებზე. მათი დამაგრება, სწავლება, ამა თუ იმ კონკრეტული ოპერაციის შესრულებაზე სპეციალიზაცია განაპირობებს უშუალოდ ორგანიზაციის ხელმძღვანელთან პირველი ადმინისტრაციული ქვეგანაყოფების ჩამოყალიბებას. სწორედ ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის უზრუნველყოფის პროცესში მათმა მზარდმა როლმა განაპირობა მართვის იერარქიაში ადმინისტრაციის ადგილის პოზიციონირების პირველადი კონფიგურაცია. თუ ხელმძღვანელის დებულება განსაზღვრავს მის პირველ დონეს, თავდაპირველად ფორმირებადი ადმინისტრაცია უფლებრივად იკავებს მის შემდეგ მეორე დონეს (ნახ. 47).

საშუალო და მცირე ბიზნესის ზოგიერთ ორგანიზაციაში მოხდა ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირეული გარდაქმნა, რომელიც დასრულდა ადმინისტრაციის გადაყვანით იერარქიის ყველაზე დაბალ დონეზე. მან თავის თავზე აიღო ფორმალიზებული რუტინული ოპერაციების მთელი მოცულობა, გაათავისუფლა რა ამ ოპერაციებისაგან ორგანიზაციის ხაზობრივი და ფუნქციონალური სამსახურების ხელმძღვანელები, სპეციალისტები და შემსრულებლები. ამასთან ერთად, გაიზარდა ადმინისტრაციის პასუხისმგებლობა თავისი ვალდებულებების შესრულებისთვის.

საქმე ისაა, რომ პოზიციონირების ამ კონფიგურაციაში ადმინისტრაციამ თავის თავზე აიღო, ორგანიზაციის პერსონალის საქმიანობის უზრუნველყოფის ფუნქციის მთლიანი კომპლექსი – კურიერიდან ოფის-მენეჯერამდე. ასეთი კონცენტრაციით შესაძლებელი გახდა, მაქსიმალურად კომპლექსურად და პასუხისმგებლობით ფორმალიზებულ ამოცანებზე გადასვლა, შესაბამისი უპირატესობების გამოყოფით. საბოლოო ჯამში, ამან არსებითად აამაღლა ადმინისტრაციის მუშაობის ეფექტიანობა, პოზიციონირების ახალ კონფიგურაციაში, მაგრამ, როგორც წესი, მხოლოდ მცირე ბიზნესის ორგანიზაციებში. ამასთან ერთად, თითოეული კონფიგურაციის უპირატესობა დამაჯერებლად გვიჩვენებს პროფესიული მიდგომის აუცილებლობას, ადმინისტრაციის ადგილისა და როლის შერჩევაში და ადაპტაციაში, რადგან იგი წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციის ფორმირებისა და ფუნქციონირების კონსტრუქციულ საფუძველს.

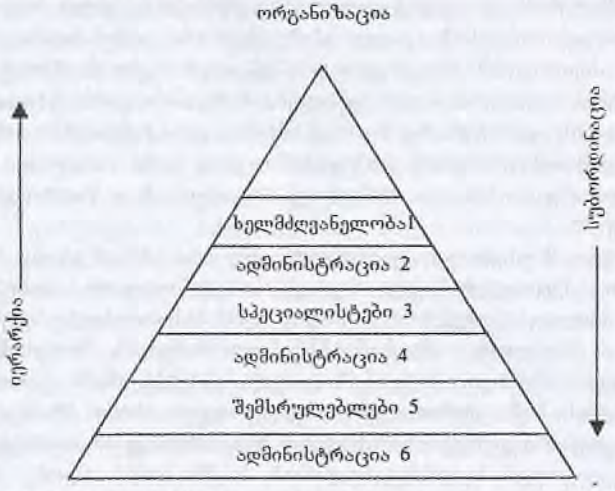
მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ადმინისტრაციის ადგილის ასეთი განმსაზღვრელი მნიშვნელობა, ერთის მხრივ, და მენეჯმენტის რეალური მოთხოვნილება ორგანიზაციის ზოგადი კონფიგურაციის ვარირებაზე, მეორეს მხრივ, განაპირობებს ორგანიზაციაში ადმინისტრირების პოზიციონირების სამი ძირითადი კონფიგურაციის რეალიზაციას, რომელიც ზოგადი სახით წარმოდგენილია ნახაზზე 49.

იმისდა მიუხედავად, გამოიყოფა თუ არა კონკრეტულ ორგანიზაციაში სპეციალური ქვეგანაყოფი სახელწოდებით „ადმინისტრაცია", ნაწილდება თუ არა მისთვის დამახასიათებელი ფუნქციები ყველა ან მხოლოდ რამდენიმე სხვა ფორმირებებს შორის, ნახაზზე მოცემულია მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მათი პოზიციონირების სამი ძირითადი კონფიგურაცია. ისინი პრინციპულად განსხვავდებიან დონეების მიხედვით, შესაბამისად პრიორიტეტულად უზრუნველყოფენ ხელმძღვანელობის საქმიანობას (დონე 1), ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტების შემადგენლობას (დონე 4) ან ადმინისტრირებას ორგანიზაციის მთლიანი პერსონალის მიხედვით (დონე 6). თითოეული მათგანი განაპირობებს ადმინისტრაციის ფორმირებისა და ფუნქციონირების განსაზღვრულ სპეციფიკას, რომელიც ასახავს მისი პოზიციონირების კონკრეტული კონფიგურაციის ნაკლოვანებებს და უპირატესობებს.

ამ კრიტერიუმების შეფასების გარდა, კონკრეტული ორგანიზაციის მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, ადმინისტრაციის პოზიციონირების ამა თუ იმ კონფიგურაციის შერჩევის, რეალიზაციისა და ადაპტაციის დროს, დამფუძნებლების, პროექტის დამმუშავებლების და მენეჯმენტის მიერ გაითვალისწინება სხვა არსებითი ფაქ-

ტორებიც. ორგანიზაციის ფორმირებისა და რეალიზაციის რეალურ პირობებში, ადმინისტრაციის კონკრეტული ადგილისა და უშუალო როლის განსაზღვრა, მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული შემდეგ პოზიციებზე.

1) მესაკუთრის პრიორიტეტები ბიზნესის კონტროლში;
2) ორგანიზაციის პროფილური საქმიანობის სპეციფიკა;
3) ბაზრის კონიუნქტურული და კონკურენტული დინამიკა;
4) მუშაობის ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლების ტენდენციები;
5) მენეჯმენტის მიერ რეალიზებული ხელმძღვანელობის კონკრეტული სტილი.




**ნახ. 49 ადმინისტრაციის პოზიციონირების კონფიგურაციები**

ამ საკვანძო პოზიციების სტრატეგიული შეფასებები და მათი კორექტირების ტაქტიკური ტენდენციები, არსებით გავლენას ახდენს მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, ადმინისტრაციის პოზიციონირების კონფიგურაციის დროებით ან მყარ კორექციაზე.

კიდევ უფრო მეტად, კონკრეტულ ცვლილებებზე გავლენას ახდენენ მთელი ორგანიზაციის და უშუალოდ მისი ადმინისტრაციის საკადრო შემადგენლობის თავისებურებები, ორგანიზაციაში კონკურენტული ურთიერთობების განვითარებისა და კონკურენტული გარემოს დონე. მაგალითად, ორგანიზაციაში, სადაც პერსონალის



პროფესიული მომზადებისა და თანამდებობრივი კვალიფიკაციის სტაბილურად მაღალი დონეა, ადმინისტრაციის ადგილისა და როლის განსაზღვრის საკითხი მეორე პლანზე გადადის. ეს ხდება მექანიზაციის, ავტომატიზაციის, პროგრამირების მუდმივად მზარდი როლის, თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების პერმანენტული მოდერნიზაციის საფუძველზე.

ასეთ ორგანიზაციებში ურთიერთმოქმედების კორპორატიული ფორმები და მით უმეტეს, შიდასაორგანიზაციო კონკურენცია, სულ უფრო ხშირად ხორციელდება ვირტუალურ გარემოში, უქაღალდო საფუძველზე, რეალური დროის რეჟიმში. ასეთ ორგანიზაციაში ადმინისტრაციული ფუნქციების დასმა და შესრულება იმდენად სრულყოფილადაა დაპროგრამებული და იმდენად შეუცდომლად ხორციელდება, რომ მოცემული მოდელი პროფესიონალი მენეჯერების გარემოში კვალიფიცირდება, როგორც „ჭკვიანი ოფისი". მოცემული მიდგომა სულ უფრო ფართოდ ინერგება და გამოიყენება ვირტუალური ბიზნეს-ორგანიზაციების მიერ, რომლებიც მხოლოდ ევროპაში 2000-იანი წლების შუა პერიოდში შვიდი ათასზე მეტი იყო.

საპირისპირო მდგომარეობასთან გვაქვს საქმე იმ ორგანიზაციებში, სადაც ობიექტური გარემოებების გამო დაბალკვალიფიციური და სუსტად მომზადებული საკადრო შემადგენლობა მიზანმიმართულად ფორმირდება, თუ ამ მაჩვენებლების შესახებ საერთოდ არის საუბარი. მიუხედავად XXI საუკუნის ყველა მიღწევისა, რეალურ საბაზრო პირობებში შეიძლება საკმაო წარმატებით ფუნქციონირებდნენ ის ორგანიზაციები, რომლებიც თავიდან ორიენტირებულნი იყვნენ პროფესიონალიზმის დაბალ დონეზე, როგორც საქმიანობის ძირითად სახეობაში, ისე შესაბამისად, მართვის სფეროში. ბუნებრივია, რომ მათი ადმინისტრირების სისტემა პრიორიტეტულად ემყარება მკაცრ ცენტრალიზაციას, ტოტალურ კონტროლს და მუდმივ საქციონირებას. მაგრამ ეს სრულიადაც არ ნიშნავს, რომ ადმინისტრაცია აქ ყველაფრის სათავეშია. პირიქით, კანონმდებლობის, სახელშეკრულებო ურთიერთობების, პასუხისმგებლობის გარდაუვალი დარღვევა იწვევს მათი მართვის გადასვლას ლატენტურ, ხშირად კრიმინალურ სფეროში, რაც პრინციპში მიუღებელია ადმინისტრაციული მენეჯმენტისათვის.

## 16.2 ადმინისტრირება და ორგანიზაციის ქვედანაყოფები

ადმინისტრირების პოზიციონირების შერჩეული მოდელისაგან დამოუკიდებლად, ადმინისტრირების შემადგენლობა, შინაარსი, ხასიათი და თავისებურებები განისაზღვრება, პირველ რიგში, მისი ორ-

განიზაციის ქვეგანაყოფებთან ურთიერთობებით. რეალურ პირობებში სწორედ ადმინისტრაცია ახდენს ორგანიზაციის ქვეგანაყოფების შემადგენლობისა და შინაარსის ინტეგრირებას ერთიან, მიზანმიმართულად ფუნქციონირებად მექანიზმში. ადმინისტრაცია წინასწარ ამზადებს ორგანიზაციის ძირითად და დამხმარე რესურსებს შესაძლო მობილიზაციისათვის, კრიზისული სიტუაციის დადგომის შემთხვევაში.

ასეთი მრავალმხრივი პროგრამის შესრულება გულისხმობს წინასწარი ორგანიზაციული უზრუნველყოფის ღონისძიებათა მთელი კომპლექსის ჩატარებას, რომელიც აუცილებლად წინ უძღვის როგორც საშტატო, ისე ინოვაციური ამოცანების კონსტრუქციულ გადაწყვეტას. იგი იწყება შექმნადი ორგანიზაციის ფორმირებისა და ფუნქციონირების რესურსული ბაზის აგებისა და კლასიფიკაციის საკითხების გადაწყვეტით.

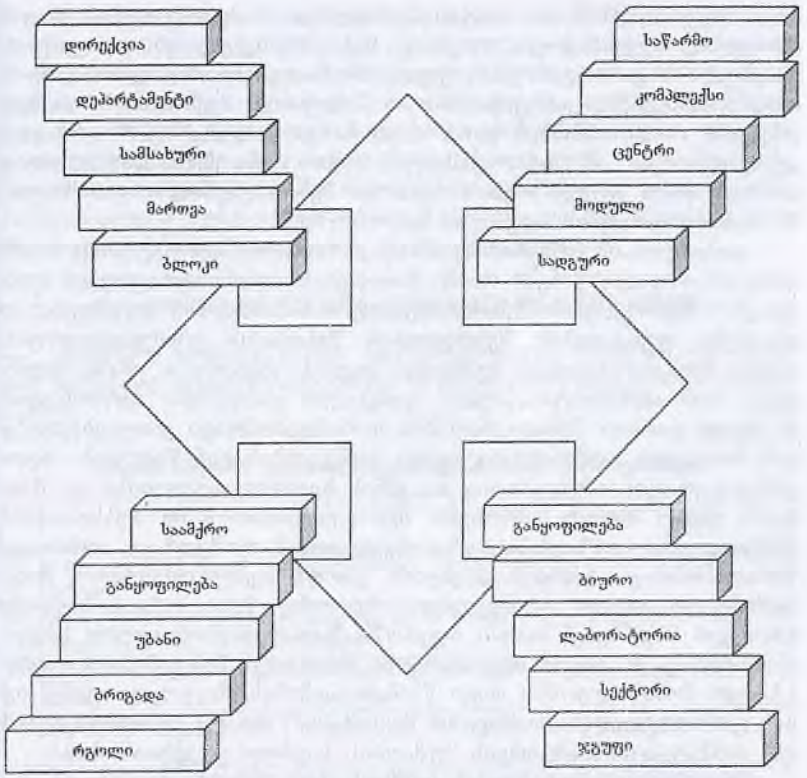
ორგანიზაციის ქვეგანაყოფებისა და მისი ადმინისტრაციის ურთიერთპოზიციონირების უნივერსალური მოდელი პირობითად შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს სქემით (ნახ. 50).

პირველ რიგში უნდა აღინიშნოს, რომ ნახაზზე წარმოდგენილი მოდელის კონფიგურაციას აქვს ორი საბაზო, კონსტრუქციულად დაკავშირებული ორიენტაციის სისტემა. პირველი მათგანი იერარქიულად ახდენს ორგანიზაციის შესაძლო ქვეგანაყოფების მთლიანი სპექტრის პოზიციონირებას ორი ძირითადი დიაგონალის: საწარმოო დიაგონალის – მარცხნიდან მარჯვნივ მაღლა და მმართველობითი დიაგონალის – მარცხნიდან მაღლა მარჯვნივ დაბლა. ამ მოდელის უნივერსალობა განისაზღვრება ორგანიზაციის ნებისმიერი ქვეგანაყოფის (ადმინისტრაციის ჩათვლით) აგებისა და გამოყენების ორგანული ურთიერთკავშირით, ორივე ორიენტაციის დონეებისა და იერარქიის შესაბამისად.

ნახატზე წარმოდგენილი მოდელის უნივერსალობის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ დიაგონალური ორიენტაციის აგება და გამოყენება თანაბრად კონსტრუქციულია როგორც საწარმოო, ისე მმართველობით იერარქიაში. ეს შესაძლებლობას იძლევა, რათა გამოყენებულ იქნას ერთიანი მიდგომა ორგანიზაციის საწარმოო, დამხმარე, მმართველობითი ქვეგანაყოფების პოზიციონირებისადმი, ერთიან უნიფიცირებულ საფუძველზე.

წარმოდგენილი მოდელის ორიენტაციის სისტემა, ორგანიზაციის დონეებისა და იერარქიების მიხედვით, რომლის ცენტრშიც პოზიციონირებს ადმინისტრაცია, არსებით როლს ასრულებს მისი ფორმირებისა და ფუნქციონირების ორგანიზაციულ-მეთოდურ უზრუნველყოფაში.






**ნახ. 50.** *ორგანიზაციის ქვეგანაყოფებისა და ადმინისტრაციის პოზიციონირება*

პრაქტიკაში ორგანიზაციის მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კონკრეტული ქვეგანაყოფის გამოყოფა, რომელიც თავის სახელწოდებაში ტერმინ „ადმინისტრაციასთან" იქნებოდა დაკავშირებული, ყოველთვის როდი გეხვდება. მცირე ბიზნესში ეს დამახასიათებელია ორგანიზაციების 7%-თვის, საშუალო ბიზნესში – 20%-თვის, მსხვილ ბიზნესში – 16%-თვის, სახელმწიფო სექტორში – 35%-თვის და მხოლოდ მუნიციპალურ დონეზე - ფორმირებათა 72%-თვის. რეალურ საბაზრო პირობებში ნებისმიერ ორგანიზაციაში შესაბამისი ფუნქციების შესრულება, სრულიადაც არ შემოიფარგლება ქვეგანაყოფებით, რომლებიც თავის სახელწოდებაში გამოიყენებდნენ ტერმინ „ადმინისტრაციას". იმ ორგანიზაციებში, რომლის სტრუქტურე-

ბიც სპეციალურად არ ანიჭებენ მოცემულ სახელწოდებას თავის რომელიმე ქვეგანაყოფს, როგორც წესი, მნიშვნელოვნადაა გაფართოებული სხვა ორგანოების უფლებამოსილებანი. მაგალითად, ფართოდ გამოიყენება კანცელარიის ან სამდივნოს შექმნა, ამასთან, შემთხვევით როდი ამბობენ უარს ისეთ სახელწოდებებზე, როგორიცაა „განყოფილება“ ან „დეპარტამენტი“. ასეთი ტენდენცია გარკვეულად ასახავს მათი პრეტენზიების რეალურ შენარჩუნებას, ორგანიზაციაში ადმინისტრაციის ადგილსა და როლზე.

დაბოლოს, იმ ორგანიზაციაშიც კი, რომლის სტრუქტურაც საერთოდ არ ითვალისწინებს რაიმე მითითებას ადმინისტრაციული ფუნქციების შესრულების შესახებ, რეალური სინამდვილე აუცილებლად ემყარება ფუნქციების შესრულების შესაბამის უზრუნველყოფას. ასეთი ორგანიზაციების მუშაობის აგების სპეციფიკა იმაში ვლინდება, რომ ადმინისტრაციული ფუნქციები გაიწერება პერსონალის საკმაოდ ფართო შემადგენლობის თანამდებობრივი ვალდებულებების მიხედვით. ადმინისტრაციული ფუნქციების განაწილების ასეთი კონფიგურაცია იძულებითია და ქმნის ხელმძღვანელობისა და მართვის უფრო რთულ პირობებს. იგი გულისხმობს იმ პერსონალის სპეციალური მომზადების უზრუნველყოფას, რომელზეც ძირითადი შინაარსობრივი ვალდებულებების გარდა, დელეგირებულია რიგი ადმინისტრაციული ფუნქციებიც. როგორც წესი, ორგანიზაციაში ამას ვერ ახერხებენ თავის სფეროში მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებიც კი. ასეთი მდგომარეობა მოითხოვს მენეჯმენტის უფრო აქტიურ მონაწილეობას რიგი წმინდა ადმინისტრაციული ფუნქციების განხორციელებაში, რაც არ შეესაბამება რა მის კვალიფიკაციას და კომპეტენციას, ამცირებს მუშაობის საერთო ეფექტიანობას.

მოცემული ანალიზი არ ნიშნავს, რომ ნებისმიერ პროექტირებად, ან ფუნქციონირებად ორგანიზაციაში, თავიდანვე აუცილებელია ადმინისტრაციის გამოყენება დამოუკიდებელი ქვეგანაყოფის სახით. საბაზრო ორგანიზაციის ფორმირებისა და ფუნქციონირების ადმინისტრაციული საფუძვლების აგება და გამოყენება ზემოდან არ უნდა იყოს და არც შეიძლება იყოს მითითებული, როგორც ეს ჩვეულებრივ ადრე ხდებოდა. პირიქით, მოცემული საკითხის გადაწყვეტა, რომელიც ორგანიზაციის ხელმძღვანელის კომპეტენციაშია, უნდა ხდებოდეს ყველა ზემოთ მოყვანილი მოსაზრების გათვალისწინებით. პრაქტიკაში ეს ნიშნავს იმას, რომ თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების ფართო, საყოველთაო და სრულყოფილი დანერგვა, ორგანიზაციის მართვის რეალურად განხორციელებად პროცესებში, უნდა მოიცავდეს ჯერ კიდევ ამოცანის დასმის საფეხურზე, სავალდებულო ადმინისტრაციულ უზრუნველყოფას.



მოცემული მიდგომის საფუძველზე, საკმაოდ მსხვილ ორგანიზაციაშიც კი, რომელიც მუდმივად ახორციელებს ფართო და მრავალმხრივ კორესპონდენციას, შეიძლება რუტინული ამოცანების დიდი ნაწილის ამოხსნის ავტომატიზაცია, სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელებს შორის დარჩენილი საკვანძო ადმინისტრაციული ფუნქციების უმტკივნეულო გადანაწილებით. ცხადია, რომ ასეთი მიდგომა მოითხოვს ორგანიზაციაში რეალურად განხორციელებული ადმინისტრაციული ფუნქციების შემადგენლობისა და შინაარსის მკაფიო წარმოდგენას, იდენტიფიკაციას და ფორმალიზაციას.

## 16.3 ადმინისტრაციული ფუნქციები ორგანიზაციაში

ყველაზე ზოგადი სახით ადმინისტრაციის საკვანძო ფუნქციების კლასიფიკაცია შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგი ცხრილის სახით:

ცხრილი 19

**ორგანიზაციაში ადმინისტრაციის ფუნქციების კლასიფიკაცია**

| № | ამოცანები | საკვანძო ფუნქციები | საკვანძო ფუნქციები |
|---|---|---|---|
| 01 | ოფიციალური რეგისტრაცია | შედგენა და შეთანხმება | უფლებამოსილება |
| 02 | შინაარსობრივი დეტალიზაცია | დაყოფა და ფორმალიზაცია | ტექნოლოგიურობა |
| 03 | ორგანიზაციული გაფორმება | მონაცემი და ფორმულირება | სტანდარტულობა |
| 04 | ფუნქციური რეგლამენტაცია | დაყოფა და შეზღუდვა | განსაზღვრულობა |
| 05 | იერარქიული სტრუქტურიზაცია | განაწილება და აგება | თანადაქვემდებარებულობა |
| 06 | სტატუსური პოზიციონირება | აღწერა და განლაგება | კომუნიკაციურობა |
| 07 | თანამდებობრივი სუბორდინაცია | განსაზღვრა და თანაფარდობა | თავშეკავებულობა |
| 08 | მეთოდური ინსტრუქტირება | ინფორმაცია და განმარტება | მეთოდურობა |
| 09 | ოპერაციული პროცედურიზაცია | დაყოფა და გაერთიანება | მემკვიდრეობითობა |
| 10 | კომპლექსური უზრუნველყოფა | გაანგარიშება და მომარაგება | დაკომპლექტებადობა |
| 11 | ფიზიკური დაცვა | შეზღუდვა და შემოწმება | უსაფრთხოება |
| 12 | რეჟიმული შეზღუდვები | განრიგი და შესრულება | მოწესრიგებულობა |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 13 | საოფისე ორგანიზაცია | კომუტაცია და უზრუნველყოფა | კონსტრუქციულობა |
| 14 | კურიერული მომსახურება | გაგზავნა და მიტანა | ოპერატიულობა |
| 15 | საკანცელარიო მომსახურება | ვიზირება და დამოწმება | უზრუნველყოფადობა |
| 16 | დოკუმენტური გაფორმება | შეთანხმება და შედგენა | პედანტურობა |
| 17 | სამსახურებრივი კორესპონდენცია | მიღება და გაგზავნა | შესაბამისობა |
| 18 | უწყებრივი კომუტაცია | შეტყობინება და კავშირი | ანგარიშგებადობა |
| 19 | გარე კომუნიკაცია | კოორდინაცია და კოოპერაცია | ინვარიანტულობა |
| 20 | სახელშეკრულებო საქმიანობა | მოლაპარაკებები და კორექტირება | ლეგიტიმურობა |
| 21 | შესრულების თანხლება | მონიტორინგი და კორექცია | პარალელურობა |
| 22 | შესრულების კონტროლი | შედარება და დაპირისპირება | პერმანენტულობა |
| 23 | პერმანენტული დისპეტჩერიზაცია | დაკვირვება და ცვლილება | ადეკვატურობა |
| 24 | ოპერატიული რეგულირება | ჩატარება და ადაპტაცია | თავისდროულობა |
| 25 | საქმიანობის ინსპექტირება | შემოწმება და შეფასება | საკმარისობა |
| 26 | მოქმედებათა სანქციონირება | ნებართვა და აკრძალვა | ქმედებითობა |
| 27 | დოკუმენტბრუნვის ორგანიზაცია | ჩამოთვლა და მიმოქცევა | ოპერატიულობა |
| 28 | საქმეთწარმოება | შერჩევა და გაფორმება | ადეკვატურობა |
| 29 | სტატისტიკური ანგარიშგება | შედგენა და წარდგენა | სიზუსტე |
| 30 | საარქივო შენახვა | დაგროვება და განლაგება | პასუხისმგებლობა |

ორგანიზაციაში ადმინისტრაციის ფუნქციების ცხრილში მოცემული კლასიფიკაცია ასახავს მხოლოდ ადმინისტრირების ყველაზე ზოგად ფუნქციონალურ სპეციალიზაციას. რეალურ პირობებში იგი დეტალიზდება და ადაპტირდება არა მხოლოდ გამოყოფილი ამოცანების, მათი გადაწყვეტის პირობების, ორგანიზაციის რეალური შესაძლებლობების შესაბამისად, არამედ სხვა, მრავალმხრივი ფაქ-



ტორების გათვალისწინებით. თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების ფუნქციების შესრულებისას მათ პირველ რიგში მიეკუთვნება ადმინისტრაციული, და, მთლიანად, მმართველობითი, პერსონალის პროფესიულ-საკვალიფიკაციო დონე, ადმინისტრაციის პოზიციონირების მიღებული კონფიგურაცია, დანერგვისა და გამოყენების ხარისხი. მთავარი, რასაც განსაზღვრავს და გვთავაზობს მოცემული კლასიფიკაცია, მდგომარეობს ორგანიზაციის ადმინისტრაციის შინაარსობრივ ორიენტაციაში, ადმინისტრაციული საქმიანობის სპეციალიზებული სახეობების გამოყენებისას.

ადმინისტრაციის საკვანძო ფუნქციების შემადგენლობისა და მათი ათვისებისა და რეალიზაციის შესაბამისი მახასიათებლების შინაარსის განსაზღვრა, შესაძლებლობას იძლევა, მის მიერ კონკრეტულად დაკავებული მდგომარეობის შეფასების საფუძველზე, განისაზღვროს მისი სტატუსი. თითოეული დამოუკიდებელი ორგანიზაციის პირობებში, იგი განსხვავებულად ფორმირდება და ფორმულირდება, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში მოცემული ამოცანის გადაჭრაში, აუცილებელია ადმინისტრაციის მიკუთვნება კონკრეტული სტრუქტურის რგოლის ან ორგანოსადმი.

ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურის რგოლს შეადგენს მისი უმარტივესი შემადგენელი ნაწილი, კერძო შემთხვევაში, არა მხოლოდ ქვეგანაყოფი, არამედ ცალკეული თანამდებობაც, რომლის გამოყოფაც განისაზღვრება მიზნის მიღწევის თანმიმდევრულობის ეტაპით. ამის შესახებ უშუალოდ მიუთითებს ცნება „რგოლი“. იგი განისაზღვრება როგორც მთელის ნაწილი, რომელიც იღებს, გარდაქმნის და გადასცემს შინაარსობრივ იმპულსს. ამ პოზიციიდან გამომდინარე, ადმინისტრაციის ფუნქციების აბსოლუტური უმრავლესობა უზრუნველყოფს ცნება „რგოლში“ მითითებულ პროცედურებს. იმ ორგანიზაციაში, სადაც ადმინისტრაცია თავიდანვე ორიენტირებულია ან ასრულებს ისეთ, საკმაოდ შეზღუდულ ფუნქციებს, როგორებიცაა რეგისტრაცია, გაფორმება, ინფორმაცია და ა.შ., იგი აბსოლუტურად სამართლიანად იწოდება რგოლად.

ამასთან ერთად, თუ ადმინისტრაციაზე მიმაგრებულია ორგანიზაციის ოფიციალური წარდგინების უფლებამოსილება, მისი სახელით მოქმედება, მისი ინტერესების დაცვა, მაშინ ასეთი ქვეგანაყოფის რეალური სტატუსი სცილდება რგოლის საზღვრებს. უფლებამოსილების ამ ფორმატში ორგანიზაციის ადმინისტრაციამ უნდა მოახდინოს მისი სრულუფლებიანი ორგანოს სტატუსის კვალიფიცირება, რომელსაც გააჩნია დამთავრებული ფუნქციების დამოუკიდებელი განხორციელების შესაძლებლობები. ახლა უკვე თავად ადმინისტრაცია ორგანოს სტატუსით შეიძლება მოიცავდეს რამდენიმე რგოლს, მაგალითად, სამდივნოს, კანცელარიას, ექსპედიციას და ა.შ.,

რომლებიც უზრუნველყოფენ მის მიერ მინიჭებულ უფლებამოსილებათა კომპლექსის შედეგიან შესრულებას.

ადმინისტრაციის მაგალითზე მოყვანილი ორგანიზაციის ქვეგანაყოფების რგოლებად და ორგანოებად კლასიფიკაციის დასაბუთება მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ მისი სტატუსის, ან სტრუქტურული ადმინისტრირების კრიტერიუმების შესახებ საკითხის გადაწყვეტის პირობებში. იგი თვალსაჩინოდ გამოყოფს და გვიჩვენებს ორგანიზაციის ნებისმიერი ქვედანაყოფის საქმიანობის ფუნქციონალური შემადგენლობის მიზანმიმართულ კვლევას და დეტალურ განსაზღვრას.

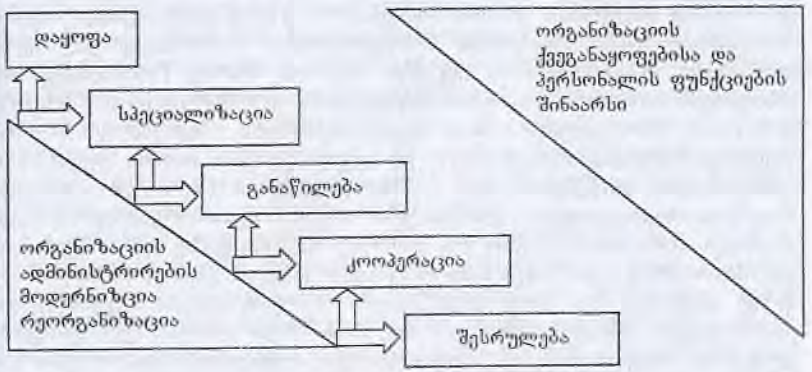
უფრო მეტიც, ქვეგანაყოფის მიერ ფაქტობრივად შესასრულებელი ფუნქციების შემადგენლობის არსებითი ცვლილება განაპირობებს ადმინისტრაციის მიერ წინადადებების შეტანას სტატუსის, დაქვემდებარების, სახელწოდების ან სხვა, ოფიციალურად მიმაგრებული პოზიციების შეცვლის შესახებ. ამ მიზნით თანამედროვე პირობებში ადმინისტრაციის ან სხვა ქვეგანაყოფების შემადგენლობაში ყალიბდება სპეციალური ჯგუფები ან ლაბორატორიები, რომლებიც მიზანმიმართულად ახორციელებენ ორგანიზაციულ ცვლილებებს და ორგანიზაციის განვითარებას.

## 16.4 ორგანიზაციის ადმინისტრირების სრულყოფა

ორგანიზაციის ფუნქციონირების დაყოფის, სპეციალიზაციის, განაწილებისა და კოოპერაციის პროცესების ადმინისტრირებას ორმაგი ბუნება აქვს. ერთის მხრივ, ორგანიზაციის შექმნა ხორციელდება მისი შემადგენელი კომპონენტების გაერთიანებით. მეორეს მხრივ, ორგანიზაციის ფუნქციონირება განისაზღვრება მოქმედებათა ჯაჭვით, რომელთა თანმიმდევრობაც ასახავს ხელმძღვანელობისა და მართვის პროცედურებს. ისინი ნაწილდება და სპეციალიზდება შინაარსით, თანმიმდევრობით და განხორციელების პირობებით და აუცილებლად ემყარება ფუნქციური ურთიერთმოქმედების ადმინისტრირებას.

ორგანიზაციის კორპორატიული ბუნება, საბაზრო ურთიერთობათა დინამიური განვითარება განაპირობებს ფუნქციების და, შესაბამისად, პასუხისმგებლობის გადანაწილებას მათი შესრულების ახალი კონფიგურაციის შესაბამისად. ორგანიზაციის თანამშრომლებსა და ქვეგანაყოფებს შორის, პასუხისმგებლობის ფუნქციური შემადგენლობისა და შინაარსის გადანაწილება, აუცილებლად განაპირობებს მისი ადმინისტრირების რეორგანიზაციას.

ორგანიზაციის ქვეგანაყოფების ფუნქციონირების დიფერენციაცია, რეგისტრაცია და შეფასება ახდენს მათი განაწილებისა და შესრულების პერმანენტულ და მიზანმიმართულ ოპტიმიზაციას ადმინისტრაციულ საფუძველზე. ამასთან, ადმინისტრაციული თანხლება იყენებს დიფერენცირებულ მიდგომას ფუნქციების ათვისების, კოოპერაციისა და შესრულებისადმი. მისი დასმისა და გამოყენების კონცეფცია გულისხმობს, ქვეგანაყოფის მიერ შესრულებული ფუნქციების კოოპერაციის ადმინისტრაციული თანხლების უნივერსალური მექანიზმის ფორმირებას, მათი ოპერატიული გადანაწილების შესაძლებლობით. მისი მოქმედების პრინციპული სქემა წარმოდგენილია ნახ. 50-ზე. ნახაზზე წარმოდგენილი სქემა გულისხმობს სიტუაციის, ამოცანის პირობების და სხვა ფაქტორებისაგან დამოუკიდებლად, ფუნქციების თანმიმდევრულობის შერჩევას და პოზიციონირებას, მათი შეთანაწყობის შემდგომი კორექტირებით, როგორც ქვეგანაყოფის შიგნით, ისე მათ შორის.




**ნახ. 51.** *ორგანიზაციის ადმინისტრირების მოდერნიზაციის უნივერსალური მექანიზმის მოქმედების პრინციპული სქემა*

ქვეგანაყოფის ფუნქციონირების, ფუნქციების განაწილებისა და შესრულების შეფასებით, ორგანიზაციის მენეჯმენტი აღწევს უფრო ეფექტიან შედეგს.

კომპანიის სტრუქტურული ქვეგანაყოფების ახალმა სახელწოდებებმა („ლოგისტიკა," „კომერცია," „კომუტაცია," „რეჟიმი" და სხვ.) ევოლუციურად გამოიწვია კონსტრუქციული ცვლილებები ქვეგანაყოფებისა და მათი თანამშრომლების საქმიანობაში. ამასთან, განსაკუთრებული ინტერესით ფასდება კონტრაგენტების არა მხოლოდ ახალი ვალდებულებები ან მონაწილეობა, არამედ, პირველ რიგში, ორგანიზაციაში ქვეგანაყოფის ფუნქციური ურთიერთმოქმედების ახალი მოდელი.

ადმინისტრაციული რეორგანიზაცია და რეფორმირება იწყება ორგანიზაციის ფუნქციონირების სტრუქტურებისა და პროცედურების ცვლილებით, რომლებიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციულ დაპროექტებას. იგი იყენებს იერარქიული, კოოპერაციული, პროცედურული, როტაციული ბერკეტებისა და ინსტრუმენტების მეტად ფართო სპექტრს. მასში განსაკუთრებით გამოიყოფა ისეთი ფუნქციურად ორიენტირებული კომპლექსები, როგორებიცაა: სტრუქტურული ანალიზი, ორგანიზაციული რეინჟინირინგი, საობიექტე და პროცესული მოდელირება, ურთიერთმოქმედების კონფიგურაციის ექსპერიმენტული ადაპტაცია და სხვ.

ადმინისტრირების ფორმირებისა და მოდერნიზაციის პირობების, რესურსების, შესაძლებლობების გამოყოფით და კვლევით, კომპანიის მენეჯმენტი იყენებს, პირველ რიგში, მისი სრულყოფისადმი ეტაპობრივ მიდგომას. ერთის მხრივ, ამით უზრუნველყოფილი ხდება პროცესებისა და შესაბამისი პროცედურების თანმიმდევრული, ევოლუციური ოპტიმიზაციის ეფექტი. მეორეს მხრივ, წინააღმდეგობა ობიექტურ საწყისსა და ადმინისტრირების ფორმირებისა და მოდერნიზაციის პროცედურებს შორის, განაპირობებს რადიკალურ, მაგრამ სუსტად მართვად ორგანიზაციულ ცვლილებებს. მათზე ეფექტიანი კონტროლის დაწესებისა და განხორციელების წარმატება, პირველ რიგში, დამოკიდებულია ფუნქციური ორგანიზაციის რეალურად ცვალებადი პირობების ზუსტ და დროულ აღრიცხვაზე და ორგანიზაციაში ოპერატიული ადმინისტრაციული ცვლილებების მიზანმიმართულ გატარებაზე. მათი დამუშავება და გამოყენება დეტალურად განიხილება პროფესიული განათლების ისეთ ინოვაციურ დისციპლინებში, როგორებიცაა: კონტროლინგი, რეინჟინირინგი, ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა.

საბაზრო კომუნიკაციების ინტენსიურმა ინოვაციურმა განვითარებამ განაპირობა ორგანიზაციის ფუნქციონირების ადმინისტრაციული თანხლების პრინციპულად ახალი მოდელების ფორმირება. ორგანიზაციის ფუნქციონირების რეალური პირობებისადმი, საბაზრო ურთიერთმოქმედების შედარებით მყარი კონსტრუქციების ადაპტირებით ადმინისტრაციული სისტემების აგებამ შეიძლება მიიღოს უაღრესად ორიგინალური კონფიგურაცია. მათ შორის, პირველ რიგში უნდა გამოიყოს ფუნქციური ადმინისტრირების ჰორიზონტალური მოდელები, რომლებიც ორიენტირებულია მცირე ბიზნესის ორგანიზაციაზე. მათი აგების ძირითადი პრინციპი ხდება საბაზრო ინფრასტრუქტურის ფუნქციების თანმიმდევრული გამოყოფა და დამაგრება შედარებით დამოუკიდებელ ქვეგანაყოფებზე. ძირითადი ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციისა და ადმინისტრაციულად განმტკიცებისას ორგანიზაციის ფუნქციონირების დეკომპოზიციის პო-



რიზონტალური მოდელი, მაქსიმალურად სწრაფად და ადეკვატურად ადაპტირდება რეალურ საბაზრო პირობებთან. ეს საშუამავლო, სადილერო, პროდუქტულად ორიენტირებული ორგანიზაციებისათვის, უზრუნველყოფს ოპერატიულად მართვად მობილობას, რომელიც განაპირობებს ფუნქციონირების არსებითად მეტ კომერციულ ეფექტს. ამასთან ერთად, ორგანიზაციის ფუნქციონირების ადმინისტრაციული თანხლების ჰორიზონტალური პრინციპი არსებითად ამაღლებს ბაზრის კონიუნქტურის რადიკალურ ზემოქმედებაზე მისი ფორმირების მდგრადობას.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების ადმინისტრირების ჰორიზონტალური მოდელების პრინციპები და დამუშავება აქტიურად გამოიყენება სკანირებადი სტრუქტურების მიერ, რომლებიც ემყარებიან ძირითადი უფლებამოსილებების იმ ქვედანაყოფებზე თანმიმდევრულ გადაცემას, რომლებიც ასრულებენ საკვანძო ამოცანებს კონკრეტულ ეტაპზე. აქ საკვანძო უფლებამოსილებათა კომპლექსი ხდება მენეჯმენტის თავისებური ლოკომოტივი, რომელიც თანმიმდევრულად გამოყოფს და ოპტიმიზაციას უკეთებს ორგანიზაციის კონკრეტული ეტაპის შესაბამის ფუნქციონირებას. ეს შესაძლებლობას იძლევა როგორც შიგა რესურსების, ისე ორგანიზაციის თითოეული ქვედანაყოფის კომუნიკაციის პოტენციალის მაქსიმალურ გამოყენებას, მისი ადმინისტრირების თანხლების პროცესში.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების ადმინისტრირების ორიგინალური ინოვაციური და დამოუკიდებელი მოდელი ხდება უსტრუქტურო ორგანიზაცია. მაქსიმალურად ავლენს რა თითოეული შემადგენელი ნაწილის შესაძლებლობების მთელ პალიტრას, იგი ახდენს ხელმძღვანელობისა და მართვის თანამედროვე პროცესების თანხლების პრინციპულად ახალი ფორმატების რეალიზაციას. უსტრუქტურო ადმინისტრაციული ორგანიზაციებისათვის ეს უზრუნველყოფს საბაზრო ურთიერთმოქმედების ფორმირებისა და განვითარების რეალური პირობებისადმი გაცილებით თავისუფალი, სწრაფი, სრული და ზუსტი ადაპტაციის შესაძლებლობას. ბუნებრივია, რომ მათი გამოყენება პრიორიტეტულად ვითარდება მცირე ბიზნესისა და ინდივიდუალური მეწარმეობის სფეროში. საბაზრო პირობებში სტრუქტურული და პროცედურული ფორმირებების, ძირითადი მიმართულებებისა და ინოვაციური გადაწყვეტილებების წარმოდგენა განსაზღვრავს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ადმინისტრაციული თანხლების საბაზო კონტურებს. თანამედროვე პირობებში ისინი ახდენენ ადმინისტრაციული რესურსების გამოყენების ერთიანი სურათის ფორმირებას. სწორედ ამით განისაზღვრება, ადმინისტრაციული თანხლების მოდერნიზაციის დამუშავების გამოყენების ძირითადი გამოვლინებები და მიმართულებები.

## 16.5 ადმინისტრირების მოდერნიზაცია

ორგანიზაციის ფუნქციონირების ფორმებისა და შინაარსის პერმანენტული განვითარება, მისი ურთიერთმოქმედება საგარეო კონტრაგენტებთან და საბაზრო ინფრასტრუქტურასთან, განაპირობებს სულ უფრო ფართო და მრავალმხრივი ადმინისტრაციული მონაწილეობის აუცილებლობას. მისი მნიშვნელოვანი ნაწილი განისაზღვრება ორგანიზაციის ფუნქციონირების საწარმოო, ინფორმაციული, კომერციული და სხვა პროცესების ადმინისტრაციული თანხლების ახალი ამოცანების უშუალო დასმით. ამ ამოცანების შინაარსი და მათი გადაწყვეტისათვის საჭირო ადმინისტრაციული რესურსები, თავისი არსით არ არის ინოვაციური და, როგორც წესი, მათი უზრუნველყოფა ხდება ექსტენსიური მობილიზაციით.

ამასთან ერთად, საბაზრო პროცესების სავარაუდო განვითარება, კონიუნქტურისა და კონკურენციის გაფართოება, ერთის მხრივ, და მუშაკისა და დამქირავებლის ახალი ურთიერთობების ფორმირება, მეორეს მხრივ, განაპირობებს ორიგინალური და ადეკვატური ადმინისტრაციული ინოვაციების დამუშავების აუცილებლობას. მათი აპრობაციის, დანერგვისა და ექსპლოატაციის პირველი გამოცდილება, მაგალითად, კლიენტის ურთიერთმოქმედების პროცედურების ადმინისტრირებაში, დამაჯერებლად გვიჩვენებს მათი კონსტრუქციული გავლენის ქმედითობას ორგანიზაციის ფუნქციონირების ტრადიციულ ფორმებზე. უნდა აღინიშნოს, რომ ადმინისტრაციულ ინოვაციებს შეუძლია არა მხოლოდ გაზარდოს ფუნქციონირების ეფექტიანობა, არამედ უშუალოდ განაპირობოს კიდეც ორგანიზაციის ფუნქციონირების ახალი ფორმების აღმოცენება და გამოყენება. მაგალითად, კლიენტის ურთიერთმოქმედების პროცედურის ადმინისტრირება არსებით ზემოქმედებას ახდენს პრინციპულად ახალი ადმინისტრაციული მექანიზმის დამუშავებაზე და გამოყენებაზე. კლიენტთან ურთიერთმოქმედების პროცედურების ადმინისტრაციული თანხლების პროგრამის დამუშავება და გამოყენება, პრინციპული ინოვაციით განსხვავდება ორგანიზაციის საწარმოო და სხვა პროცესების ადმინისტრირებაში.

ადმინისტრირების მოდერნიზაცია და განვითარება ასახავს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ადაპტირებული გადაწყვეტილებების უაღრესად ფართო სპექტრს. მათი რიცხვი და მრავალფეროვნება იმდენად დიდია, რომ მიზანმიმართული და ეფექტიანი გამოყენება ობიექტურად, ამა თუ იმ სისტემით, მოწესრიგებას საჭიროებს.

მთლიანად, ორგანიზაციის ფუნქციონირების ადმინისტრაციული თანხლების მოდერნიზაციისა და განვითარების აქტუალური მეთოდების პალიტრა აერთიანებს კონკრეტული გამოვლინებების



საკმაოდ დიდ მრავალფეროვნებას სამი ძირითადი მიმართულებით: ორგანიზაციული, სოციალური და ეკონომიკური მიმართულებებით. სწორედ ამ მრავალფეროვნებით განისაზღვრება, პრაქტიკულად გამოყენებული მეთოდების შინაარსის საბაზო კლასიფიკაციის აგება და გამოყენება (ნახ. 52).

ნახაზზე წარმოდგენილი პალიტრა, ჩვეული ორგანიზაციული, სოციალური და ეკონომიკური მიმართულებების გარდა, გამოყოფს მოდერნიზაციისა და ინოვაციის მეთოდების პოზიციონირების ორ დონეს.




**ნახ. 52.** *ორგანიზაციის ფუნქციონირების ადმინისტრირების სრულყოფის მეთოდების კლასიფიკაცია*

ეს იძლევა პრინციპული ინოვაციების, კრიტერიუმების საფუძველზე დაყოფის შესაძლებლობას. ასეთი მიდგომა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის ფუნქციონირების აგებაში, ადმინისტრაციული ინოვაციების დამოუკიდებელი მიმართულებების გამოყენებასა და განვითარებაში.

ნახაზზე წარმოდგენილ კონფიგურაციაში, კომბინირებულ, ფუნქციურ და კომპოზიციურ მეთოდებთან ერთად, გამოიყოფა დასმისა და გამოყენების მაგალითების პოზიციონირების შესაძლებლობა მოდელის მესამე ცვლილებაში.

განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს თანამედროვე ორგანიზაციის ფუნქციონირების პროცესების ერთიანი კომპლექსის რეორგანიზაციისა და რეფორმების ადმინისტრაციული თანხლება. თანამედროვე ორგანიზაციის ფუნქციონირების ინოვაციური ამოცანების შინაარსის განსაზღვრაში, წარდგენასა და დამუშავებაში, აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული მისი ადმინისტრაციული თანხლების აგებისა და გამოყენების თავისებურებები.

## 16.6 ადმინისტრირების განვითარების ძირითადი მიმართულებები და პერსპექტივები

საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების დინამიკა, ფუნქციონირების მუდმივი გართულება, საბაზრო ინფრასტრუქტურის გარდაქმნის რეალური პირობები, თანამედროვე ორგანიზაციების წინაშე აყენებს სულ უფრო მრავალფეროვან, მათ შორის, ინოვაციურ ამოცანებს. მათი ეფექტიანი გადაწყვეტა დიდადაა დამოკიდებული ორგანიზაციის შესაძლებლობაზე, რათა მოახდინოს აუცილებელი რესურსების მიზანმიმართული ფორმირება, დროული მობილიზება და შედეგიანი გამოყენება. დღეს ასეთი შესაძლებლობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის სტრატეგიული ორიენტაციით ძირითადი პოტენციალის დამუშავებაზე, რესურსების გამოყენების აქტივიზაციაზე, ადმინისტრაციული მენეჯმენტის პერსპექტიული მიმართულებების სრულყოფაზე და გამოყენებაზე.

ადმინისტრაციული მენეჯმენტის სრულყოფისა და განვითარების საკვანძო რესურსები მოცემულია შემდეგი სახით (ნახ. 53).

| რესურსები / ასპექტები | შესაძლებლობები | პერსპექტივები |
|---|---|---|
| სრულყოფა | რესტრუქტურიზაცია<br>რეფორმირება<br>რეორგანიზაცია | კოორდინაცია<br>კოოპერაცია<br>ოპტიმიზაცია |
| განვითარება | გამოყოფა<br>ურთიერთმოქმედება<br>გარდაქმნა | სპეციალიზაცია<br>კორპორატივიზაცია<br>ინდივიდუალიზაცია |

**ნახ. 53.** *ადმინისტრაციული მენეჯმენტის სრულყოფისა და განვითარების საკვანძო რესურსები*



წარმოდგენილი ფორმატი არ არის ინოვაციური, რადგან როგორც თეორიაში, ისე პრაქტიკაში ამა თუ იმ სახით, იგი უკვე მრავალჯერ და უნივერსალურად იქნა გამოყენებული. ეს დაადასტურა კონკრეტულმა სამეცნიერო და გამოყენებითმა კვლევებმა. ნახაზზე წარმოდგენილი სტრუქტურა ამ პოზიციიდან წარმოადგენს, რეალურად მოქმედ ორგანიზაციებში ადმინისტრაციული მენეჯმენტის გამოყენებითი კვლევის ერთ-ერთ თეორიულ შედეგს.

სრულყოფა პრიორიტეტულად აისახება ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ახალი ამოცანების დასმასა და მიღწევაში, რომელიც განსაზღვრავს რესურსების გამოყენების შესაძლებლობების შინაარსის შესაბამის მოდერნიზაციას. მას დასაბუთებულად შეიძლება მივაკუთვნოთ ელემენტების გამოყოფის ახალი პრინციპები, კავშირების აგების მეთოდები, ფორმების რაციონალიზაციის კრიტერიუმები, ფუნქციური კოორდინაციის ინსტრუმენტები, საბაზრო ადაპტაციის მექანიზმი და ა.შ. თავის მხრივ, არსებითად მომხდარის განვითარება განსაზღვრავს არა მხოლოდ ობიექტური ტენდენციების ევოლუციას, არამედ, კერძო შემთხვევაში, მათ შეჯახებას და წინააღმდეგობას მიზანმიმართულ სრულყოფასთან. ასეთი გაგება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საბაზრო პირობებში ადმინისტრაციული მენეჯმენტის პერსპექტივების წარმოდგენისას, რომელიც თავიდანვე უზრუნველყოფს, ერთის მხრივ, ორგანიზაციული განვითარების თავისუფლებას და დამოუკიდებლობას და, მეორე მხრივ, მთლიან პასუხისმგებლობას მის შედეგებზე. ადმინისტრაციული მენეჯმენტის სრულყოფის ძირითადი მიმართუ-ლებები შეიძლება წარმოვიდგინოთ ცხრილის სახით (ცხრილი 20).

საბაზრო პირობებში განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს, ადმინისტრაციული მენეჯმენტის თანმიმდევრულად განხორციელებადი ფუნქციური და კონსტრუქციული საწყისების კომბინირება, მაშინაც კი, როცა ორგანიზაციაში პროცესების რეალური გამოვლინება სხვაგვარად განისაზღვრება და იწოდება. პრაქტიკული რეალიზაციის პროცესში იგი ობიექტურად ემყარება ადმინისტრაციული მიდგომის შემადგენლების გამოყენების მემკვიდრეობითობას და ჰარმონიზაციას. მაგალითად, ბიზნეს-ორგანიზაციებში ფუნქციების შეფასებისა და გადანაწილების მეთოდების აქტიური ათვისება უზ-

რუნველყოფს სტრუქტურული და პროცედურული კონფიგურაციის მრავალფეროვნების პალიტრის მოდელირებას.

ძირითადი მიმართულებების გარდა, უნდა შევჩერდეთ ადმინისტრაციული მენეჯმენტის რესურსების გამოყენებითი ასპექტების განვითარებაზე. ორგანიზაციის ადმინისტრაციის ინოვაციური პროცედურების დამუშავება, ადაპტაცია და დანერგვა, რეფორმების დაპროექტების, აგებისა და განხორციელების ორგანიზაციულ-მეთოდური საფუძვლების სახით შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მისი სრულყოფის დამოუკიდებელი გამოყენებითი მიმართულება. ამ შემთხვევაში ადმინისტრაციული მენეჯმენტის მოსალოდნელი გარდაქმნების არსი და შინაარსი, თავიდანვე განისაზღვრება რაციონალიზაციით და საკმაოდ ტრადიციულად და გასაგებად წარმოგვიდგება ცხრილი 17-ის სახით. ამასთან ერთად, შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ საკუთრივ ინოვაციური პროცედურების გარდა, აპრობირდება და გამოიყენება ისეთი მეთოდებიც, როგორებიცაა: ფუნქციონალურ-საობიექტე მოდელირება, ექსპერიმენტალურ-ორგანული აპრობაცია, პროცედურული და სტრუქტურული რეინჟინირინგი და ა.შ. მსგავსი ცდები უკვე ჩატარდა დასავლეთის რიგი კომპანიების მიერ და ის, რომ მათ ჯერ დადებითი შედეგები არ მოგვცეს, მეტყველებს მხოლოდ იმას, რომ მათი დამუშავება საწყის ეტაპზეა. ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ჩამოყალიბება და განვითარება შესაძლებლობას მოგვცემს ახლებურად მივუდგეთ ამ ამოცანების გადაჭრას, უზრუნველვყოფთ რა მათ დამმუშავებლებს ოფიციალურად დეკლარირებული შესაძლებლობებით. მაგალითად, სულ უფრო ფართოდ განხორციელებადი მოთხოვნილებების პროგნოზირების ამოცანების ჩართვა პერსონალის მართვის კომპლექსში, ორგანიზაციის თანამშრომელთა შრომის ანაზღაურებისა და ფუნქციური შემადგენლობის ფორმირების შეფასება, თვალსაჩინო დადებით შედეგებს იძლევა. ისინი აისახება თანამდებობების გამოყოფის ორგანულობაში, მათი ანაზღაურების ბუნებრივ ორიენტაციაში, საბაზრო ანალოგების დონეზე, ფუნქციონირების ახალ მოდელზე გადასვლის



ცხრილი 20

**ადმინისტრაციული მენეჯმენტის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები**

| ტიპები / სახეობები | ფუნქციური | კონსტრუქციული | კომბინირებული |
|---|---|---|---|
| ფორმირება | ორგანიზაციის სტრუქტურებში, პროცედურებში ელემენტებისა და კავშირების გამოყოფის, ფორმალიზაციისა და რეგისტრაციის პრინციპების სისტემის დამუშავება; ფუნქციების, პროცედურებისა და სტრუქტურების ორგანიზაციულ-მეთოდური უზრუნველყოფა ადმინისტრაციული მენეჯმენტის რესურსების საფუძველზე. | ორგანიზაციისა და მისი მენეჯმენტის ფუნქციონირების მიზანმიმართული ფუნქციონირების ადმინისტრირების მოდელების, პროცედურებისა და მექანიზმების აგების ოპტიმალური კონფიგურაციების ადეკვატური შემადგენლობის განსაზღვრა და გამოშუშავება; ადმინისტრირების მექანიზმების, პროცედურებისა და სტრუქტურების მოდელირების კომპლექსური კონცეფციის დამუშავება. | ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ინოვაციების ფორმების რაციონალიზაციისა და დამუშავების, აპრობაციის, ადაპტაციისა და დანერგვის კრიტერიუმების დამუშავება; ადმინისტრირების მექანიზმის მოდელებისა და პროცედურული, სტრუქტურული კონფიგურაციების გაფართოებისა და განვითარების მოდელირება. |
| მოდერნიზაცია | რეალურად მოქმედი ორგანიზაციის ფუნქციების, ვალდებულებების, პროცედურებისა და ცალკეული ქმედებების გადანაწილებისა და შეფასების მეთოდების ათვისება; ფუნქციონალური კოორდინაციის კომპლექსური ინსტრუმენტარიის აგება და გამოყენება ადმინისტრაციულ საფუძველზე. | თანამდებობრივი კოოპერაციის შემადგენლობისა და შინაარსის მოდერნიზაციისა და რეალურ მოთხოვნილებებთან შესაბამისობის შეფასების მეთოდიკების დამუშავება; ორგანიზაციის ადმინისტრირების პროცედურებისა და სტრუქტურების საბაზრო ადაპტაციის უნივერსალური მექანიზმის აგება. | ინოვაციური პროცედურების შეფასებისა და ფორმირების ორგანიზაციულ-მეთოდური თანხლების აგება, ათვისება და გამოყენება; ორგანიზაციის ადმინისტრირების ფორმების ურთიერთმოქმედების, განვითარებისა და სპეციალიზაციის პროცედურების აგება. |

ევოლუციურობაში. ეს გვიჩვენებს ადმინისტრაციული მენეჯმენტის ინოვაციური დამუშავების გამოყენების მნიშვნელობას, არა მხოლოდ სტრუქტურების, პროცედურების და მთლიანად ორგანიზაციის ერთიანი კომპლექსის, არამედ საგარეო კავშირების მიმართაც.

**საკონტროლო კითხვები:**

1. *განსაზღვრეთ ადმინისტრირების ადგილი და როლი ორგანიზაციაში;*
2. *მოახდინეთ ორგანიზაციაში ადმინისტრაციის ფუნქციების კლასიფიკაცია;*
3. *განიხილეთ ორგანიზაციის ადმინისტრირების სრულყოფის მიმართულებები;*
4. *დაახასიათეთ ადმინისტრირების განვითარების ძირითადი მიმართულებები და პერსპექტივები;*
5. *რას გულისხმობს ადმინისტრაციული მენეჯმენტის სრულყოფის ფუნქციური, კონსტრუქციული და კომბინირებული მიმართულება?*



# თავი XVII. ბიზნესის შეფასების ორგანიზაცია და მართვა

## 17.1 საშემფასებლო საქმიანობის ევოლუცია

ბიზნესის ანალიზი და შეფასება არის ეკონომიკის, როგორც აკადემიური დისციპლინის, ერთ-ერთი განშტოება. იგი ეკონომიკური თეორიისა და სამეურნეო პრაქტიკის ერთგვარი ნაერთია, რომელიც ისტორიულ წარსულში იღებს სათავეს. თანამედროვე საშემფასებლო საქმიანობის თეორიული საფუძვლები ვითარდებოდა ეკონომიკური თეორიის განვითარების პარალელურად და აისახება ისეთი მეცნიერ-ეკონომისტების ნაშრომებში როგორებიც არიან: ადამ სმიტი (1723-1817), ჯონ სტიუარტ მილი (1806-1875), თომას მალთუსი (1766-1834), ლეონ ვალრასი (1834-1910), ალფრედ მარშალი (1842-1924), ირვინგ ფიშერი (1867-1947), ჯონ მეინარდ კეინზი (1883–1946) და სხვები. 1776 წელს ადამ სმიტმა თავის ფუნდამენტურ ნაშრომში "გამოკვლევა ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ" საფუძველი ჩაუყარა "შრომითი ღირებულების თეორიას", რომელშიც გამოიკვლია შრომის მწარმოებლურობის ზრდის არსი, მისი როლი და მნიშვნელობა **ღირებულების** შექმნაში. 1890 წელს ალფრედ მარშალმა თავის საყოველთაოდ აღიარებულ ნაშრომში „ეკონომიკური მეცნიერების პრინციპები" პირველად ყველაზე სრულად და დამაჯერებლად წარმოადგინა ღირებულების მწყობრი თეორია, რომელმაც ფაქტიურად გადატრიალება მოახდინა ღირებულების განსაზღვრის საკითხებში. ამ თეორიის ძირითადი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ მან ფასი განსაზღვრა, როგორც მოთხოვნა-მიწოდების ფუნქციონირებასთან დაკავშირებული სიდიდე. ეკონომიკურმა თეორიამ თანამედროვე სახე ჯონ მეინარდ კეინზის ფუნდამენტურ ნაშრომში "დასაქმების, პროცენტისა და ფულის ზოგადი თეორია" (1936) მიიღო. კეინზი იცავდა მთავრობის ეკონომიკის ფუნქციონირებაში ჩარევის იდეას, რათა შეემცირებინათ ბიზნეს ციკლების, ეკონომიკური რეცესიებისა და დეპრესიების უარყოფითი გავლენა. მისი იდეები საფუძვლად დაედო ეკონომიკური აზროვნების ახალ სკლას, რომელიც "კეინზის ეკონომიკის" სახელითაა ცნობილი. დაახლოებით ამავე პერიოდში იწყება "ღირებულების თეორიის" ფართო სეგმენტაცია, რათა დაეკმაყოფილებინათ სხვადასხვა ეკონომიკური ობიექტების: აქტივების, კომერციული ინტერესების, საკუთრების სხვადასხვა ფორმებისა და ბიზნესის შესწავლის მოთხოვნები. ზოგიერთი ეკონომისტ-შემფასებელი ყურადღებას ამახვილებდა უძრავი ქონების ღირებულების ანალიზსა და შეფასების სისტემის დამუშავებაზე. მათი ეს შრომები საბოლოოდ თავმოყრილი და შეჯამებული იქნა სამეცნიერო ნაშრომის "უძრავი ქონების შეფასება" პირველ გამოცემაში 1951

წელს, რომელიც მოამზადა იმ დროინდელმა **"უძრავი ქონების შემფასებელთა საზოგადოებამ"**. 1934 წელს გამოდის ბენჯამინ გრამისა (კოლუმბიის ბიზნეს სკოლის პროფესორი. 1894-1976.) და დევიდ დოდის (პენსილვანიის უნივერსიტეტის პროფესორი. 1895-1988) ნაშრომი: "ფასიანი ქარალდების ანალიზი", სადაც გადმოცემულია ბიზნესის ღირებულების შეფასების საკითხები. 1937 წელს ჯეიმს ბომბრაიტმა (კოლუმბიის უნივერსიტეტის ფინანსების კათედრის პროფესორი) გამოსცა ნაშრომი "საკუთრების შეფასება". ნაშრომში ავტორი შეეცადა გაეერთიანებინა ეკონომისტ-შემფასებლებისა და ფინანსისტ-ეკონომისტების ღირებულების თეორიები. მან დაინახა, რომ ამ თეორიებში იყო ერთი საერთო მნიშვნელოვანი ელემენტი, სახელდობრ ის, რომ ანალიტიკოსი ორივე შემთხვევაში ახდენს საკუთრების უფლებების ეკონომიკურ შეფასებას, ანუ სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ იგი აფასებს იურიდიული უფლებების პაკეტს და იმ ეკონომიკურ უპირატესობებს, რომლებიც გამომდინარეობენ საკუთრების ფლობის ფაქტიდან (მიუხედავად იმისა, იქნება ეს ქონება უძრავი თუ მოძრავი, მატერიალური თუ არამატერიალური).

ეკონომიკური თეორიის განვითარების კვალობაზე ევოლუციას განიცდიდა შეფასებითი საქმიანობაც, ხდებოდა მისი სეგმენტირება სხვადასხვა მიმართულებებით. 1981 წელს დაფუძნდა "აქტივების შეფასების საერთაშორისო კომიტეტი", რომელსაც 1994 წელს შეეცვალა სახელწოდება და ეწოდა "შეფასების საერთაშორისო სტანდარტების კომიტეტი" (IVSC). IVSC - არის საერთაშორისო ორგანიზაცია, რომელიც აერთიანებს მსოფლიოს 50-ზე მეტი ქვეყნის შემფასებელთა ეროვნულ გაერთიანებას (ინსტიტუტს). IVSC–ს უმთავრესი ამოცანაა სხვადასხვა ქვეყნების ეროვნული სტანდარტების ურთიერთშეთანხმება და შეფასების სტანდარტების ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც მისაღები და ეფექტიანი იქნება საერთაშორისო თანამეგობრობის წევრი ყველა ქვეყნისათვის[1].

დღეისათვის პრაქტიკაში შეფასებითი საქმიანობის ქვეშ განიხილება, შემდეგი ძირითადი მიმართულებები: უძრავი ქონების შეფასება, მოძრავი ქონების შეფასება, არამატერიალური აქტივების შეფასება, ინტელექტუალური აქტივების შეფასება და ბიზნესის შეფასება.

## 17.2 ბიზნესის შეფასების სუბიექტები და ობიექტები

თანამედროვე სამეურნეო პრაქტიკაში ბიზნეს გარიგებების დადების დროს განასხვავებენ: **საწარმოს** ყიდვა-გაყიდვას და **ბიზნესის** ყიდვა-გაყიდვას. შესაბამისად შეფასების ობიექტს შეიძლება წარმოადგენდეს საკუთრების ნებისმიერი ობიექტი იმ უფლებებთან

1 http://www.sseet.ge - საქართველოს ქონების შემფასებელ ექსპერტთა ინსტიტუტი ("სქმი")



ერთობლიობაში, რომლებიც მინიჭებული აქვს მის მფლობელს. ეს შეიძლება იყოს როგორც ბიზნესი, ასევე საწარმო სხვადასხვა ტიპის მატერიალური და არამატერიალური აქტივებით. ტერმინი "საწარმო" და "ბიზნესი" ფაქტობრივად ერთმანეთის მსგავსი ტერმინებია, განსაკუთრებით როდესაც საუბარია მათ ყიდვა-გაყიდვაზე. **საწარმო** ბიზნესის ორგანიზაციული ერთეულია, რომელიც ანხორციელებს სამეწარმეო საქმიანობას. **საწარმო** განიხილება, როგორც ქონებრივი კომპლექსი, რომელიც შეიძლება მოიცავდეს სამეწარმეო საქმიანობისათვის განკუთვნილ ყველა სახის ქონებას: მიწის ნაკვეთებს, შენობა–ნაგებობებს, მანქანა-მექანიზმებს, საოფისე ინვენტარს, ნედლეულს, პროდუქციას, დებიტორულ და კრედიტორულ ვალებს, სხვადასხვა სახის ფაქტორებს, რომლებიც ახდენენ საწარმოს, მისი პროდუქციის, საქონლისა და მომსახურების ინდივიდუალიზაციას (საფირმო სახელწოდება, სასაქონლო ნიშნები, მომსახურების ნიშნები) და სხვ. განსაკუთრებულ უფლებებს. მაშასადამე, საშემფასებლო საქმიანობის მიზნებიდან გამომდინარე, **საწარმო** განიხილება, უპირველეს ყოვლისა, როგორც ობიექტი, რომელიც შედგება მატერიალური და არამატერიალური აქტივებისაგან. საქართველოს კანონმდებლობით "სამეწარმეო საქმიანობად მიიჩნევა მართლზომიერი და არაერთჯერადი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების მიღების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად"[1]. მოქმედი კანონმდებლობის თანახმად საწარმო შესაძლებელია განხილული იქნეს, როგორც სამართლის სუბიექტი და როგორც სამართლის ობიექტი. **საწარმო, როგორც სამართლის ობიექტი** წარმოადგენს სამეწარმეო საქმიანობის განსახორციელებლად გამოყენებულ ქონებრივ კომპლექსს, რომელიც მოიცავს საწარმოს საქმიანობისათვის საჭირო ქონების ყველა სახეს. კანონის თანახმად, საწარმო უნდა მიეკუთვნოდეს სამართლის სხვადასხვა სუბიექტებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან სამეწარმეო საქმიანობით. საქართველოს კანონით მეწარმეთა შესახებ მეწარმე სუბიექტები არიან[2]:

ინდივიდუალური მეწარმე;
სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს);
კომანდიტური საზოგადოება (კს);
შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს);
სააქციო საზოგადოება (სს, კორპორაცია);
კოოპერატივი.

ბიზნეს ურთიერთობებში საწარმო შეიძლება იქცეს მასზე ნივთობრივი უფლებების დადგენასთან, შეცვლასთან ან შეწყვეტასთან დაკავშირებული სხვადასხვა სახის გარიგების ობიექტი. მსგავს შემ-

1 საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ, მუხლი 1, პ. 2. თბილისი 1994.
2 საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ, მუხლი 2, პ. 1. თბილისი 1994.

თხვევებში, როგორც წესი, ივარაუდება, რომ საუბარია შესაბამის ქონებრივ კომპლექსზე, რომელიც გააჩნია საწარმოს იმ მოცულობით, რომელიც შეესაბამება **„მოქმედ საწარმოს“**. თუმცა კანონმდებლობა უშვებს ასევე საწარმოს გარკვეული ნაწილების გასხვისებასაც (მაგალითად: საწარმოს ქონებრივ კომპლექსში შემავალი რომელიმე შენობის ან ნაგებობის გასხვისება), რომლის დროსაც საწარმოს ქონებრივ კომპლექსში შემავალი დანარჩენი ქონება რჩება საწარმოს მესაკუთრის საკუთრებაში. შესაძლებელია ასევე გასასხვისებელ ქონებაზე გარკვეული უფლებების გამორიცხვაც (მაგალითად, მესაკუთრის მიერ საწარმოში ადრე გამოყენებულ სასაქონლო ნიშანზე სააეტორო უფლების შენარჩუნება და ა.შ.). ქონების ნაწილობრივი (არასრული) გადაცემის პროცესი მარტივდება იმითაც, რომ საწარმოს გაყიდვისას ან იჯარით გადაცემისას დადებულ ხელშეკრულებაში აუცილებლად მიეთითება გადასაცემი ქონების ზუსტი შემადგენლობა, რაც მნიშვნელოვნად ამცირებს ტრანსაქციულ დანახარჯებს.

ფართო გავრცელების მიუხედავად, ტერმინი **„ბიზნესი“** საქართველოში არ არის კანონმდებლობის დონეზე განმარტებული, თუმცა კანონმდებლობა იცნობს **„ეკონომიკური საქმიანობის“** ცნებას, რომელიც ფაქტიურად ასახავს ბიზნეს საქმიანობას. საქართველოს საგადასახდო კოდექსის თანახმად: “ეკონომიკურ საქმიანობად ითვლება საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების, შემოსავლის ან კომპენსაციის მისაღებად, მიუხედავად ასეთი საქმიანობის შედეგებისა“[1]. თავის მხრივ, ეკონომიკური საქმიანობა იყოფა სამეწარმეო და არასამეწარმეო ეკონომიკურ საქმიანობად. **სამეწარმეო ეკონომიკურ საქმიანობა** ხორციელდება მოგების მიღების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად. ესაა ისეთი ეკონომიკური საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება სავაჭრო გარიგებების ან სხვა სამეურნეო ოპერაციების სახით, მათ შორის ფასიანი ქაღალდების ან სხვა ქონების შეძენასა და რეალიზაციასთან დაკავშირებული საქმიანობა თუ არსებობს ერთ-ერთი შემდეგი პირობა, მაინც:

ა. ასეთი საქმიანობა სისტემატურია და აღნიშნული ოპერაციების განმახორციელებელი პირის პროფესიული საქმიანობაა;

ბ. გამყიდველის მიერ ხდება მიწოდებული საქონლის ან მომსახურების რეალიზაცია;

გ. ასეთი ოპერაციები ხორციელდება სავაჭრო ან საშუამავლო საქმიანობის ფარგლებში.

საქმიანობა, რომელსაც არ გააჩნია სისტემატური და ორგანიზებული ხასიათი განეკუთვნება **არასამეწარმეო ეკონომიკურ საქმიანობას.**

1 საქართველოს საგადასახადო კოდექსი, მუხლი 13.პ. 1. თბილისი 2004 წ.



შეფასებითი საქმიანობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ტერმინ **“ბიზნესი“-ს** ქვეშ იგულისხმება ნებისმიერი მართლზომიერი და არაერთჯერადი სამეწარმეო საქმიანობა, რომელიც ორიენტირებულია მოგების მიღებაზე. ტერმინი **“ბიზნესი“** გულისხმობს გარკვეული აქტივებისა და საწარმო რესურსების მქონე საწარმოს, რომელიც ანხორციელებს სამეწარმეო საქმიანობას. მიუხედავად ტერმინების “ბიზნესისა“ და “საწარმოს“ დიდი მსგავსებისა, შეფასების მიზნებიდან გამომდინარე, მათ შორის მაინც არსებობს გარკვეული განსხავებები:

**პირველი** – საწარმო, როგორც ქონებრივი კომპელქსი, განსხვავებით ნებისმიერი ბიზნესისაგან, არ მოიცავს ისეთ მნიშვნელოვან ელემენტს, როგორებიცაა: ლიცენზიები და სხვადასხვა სახის ნებართვები, რომლებიც იძლევა გარკვეული სახის საქმიანობით განხორციელების უფლებას. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია მცირე და საშუალო ბიზნესისთვის, რომლებიც მომსახურებას უწევენ როგორც მოსახლეობას, ასევე საწარმოებს. რადგან ლიცენზიები გაიცემა იურიდიულ პირზე და არა საწარმოზე (ქონებრივ კომპლექსზე), შესაბამისად მხოლოდ საწარმოს (ქონებრივი კომპლექსის) გაყიდვისას არ იგულისხმება მისი საქმიანობის უფლების გაყიდვაც, მაშინ როდესაც ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვა გულისხმობს, რომ ახალ მესაკუთრეზე ყველაფერი მზა სახით გადავა და მას არ მოუხდება ბიზნეს-პროცესების ორგანიზაციის ხელმეორედ წარმართვა.

**მეორე** – როგორც საშუალო და მცირე, ისე მსხვილი ბიზნესის ყიდვა ხშირად წარმოადგენს ბაზარზე **„შესასვლელი ბილეთის“** საშვის შეძენას. როდესაც მეწარმე ყიდულობს საწარმოს, მას იმედი აქვს, რომ საწარმო შინარჩუნებს თავის პოზიციებს ბაზარზე და საწარმოს ქონებასთან ერთად, მის მფლობელობაში გადავა აგრეთვე ყველა ის კლიენტიც, რომელსაც საწარმო ამანამდე ემსახურებოდა. ეს ურთიერთობათა ის სფეროა, რომლის აღწერა ხდება „საქმიანი რეპუტაციის“ (good will) ცნებით და მას თანამედროვე პრაქტიკაში პრაქტიკულად მნიშნელოვანი ადგილი უჭირავს აქტივების ოფიციალურ ღირებულებაში. ხშირად მცირე და საშუალო საწარმოს შესყიდვისას მყიდველს უფრო მეტად აღელვებს ბიზნესის მიერ კლიენტებისაგან მოპოვებული ნდობა, ვიდრე ქონებრივი კომპლექსის მატერიალური ღირებულების შენარჩუნება.

გარდა ზემოთაღნიშნულისა, ბიზნესს, როგორც შეფასების ობიექტს, ახასიათებს რიგი თავისებურებები:

**პირველი** – შეფასების მიზნებიდან გამომდინარე, ბიზნესი განიხილება, როგორც საინვესტიციო საქონელი, ანუ მისი პოტენციური მყიდველი ბიზნესს ყიდულობს, ფულს აბანდებს მასში იმისათვის, რომ მან შემდგომში მოუტანოს მოგება. შესაბამისად ბიზნესიდან

მოსალოდნელი შემოსავლების მიმდინარე ღირებულება წარმოადგენს მყიდველისათვის ბიზნესის საბაზრო ღირებულებას;

**მეორე** – რა თქმა უნდა, ბიზნესი არის გარკვეული სისტემების გაერთიანება, იგი შეიძლება გაიყიდოს ან ნაყიდი იქნეს როგორც მთლიანად ერთიანი სისტემა, ასევე მისი ცალკეული ელემენტის სახითაც კი.

**მესამე** – ბიზნესზე, როგორც ყიდვა-გაყიდვის ობიექტზე, მოთხოვნას განსაზღვრავს ბიზნესის შიგნით მიმდინარე პროცესები და ის ბიზნეს გარემო, სადაც ბიზნესი ფუნქციონირებს. ერთის მხრივ, ბიზნესში მიმდინარე პროცესები შესაძლებელია გახდეს ბიზნესის დაბალი ღირებულების განმაპირობებელი მთავარი ფაქტორი, ხოლო, მეორეს მხრივ, ბიზნესის დაბალი ღირებულება შესაძლებელია გამოწვეული იყოს არასტაბილური ბიზნეს გარემოს არსებობით.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ინვესტორი ყიდულობს რა საწარმოს, უპირველეს ყოვლისა, იგი ბიზნესით ინტერესდება ფართო გაგებით, რაც თავისთავში საწარმოს ქონებრივ კომპლექსაც მოიცავს. მყიდველისათვის ბიზნესის ყველა ელემენტის გადაცემა საშუალებას აძლევს მას შეუფერხებლად გააგრძელოს მოცემული სამეწარმეო საქმიანობა. მაგრამ მნიშვნელოვანია მხედველობაში გვქონდეს, რომ ბიზნესის გადაცემის პროცესს წინ უნდა უსწრებდეს მისი შეფასება.

ბიზნესის შეფასების პროცესი გულისხმობს როგორც **შესაფასებელი ობიექტის**, ასევე **შემფასებელი სუბიექტის** არსებობას. ბიზნესი, ისევე როგორც ნებისმიერი საწარმო შესაძლებელია გახდეს ყიდვა-გაყიდვის ობიექტი, რაც აუცილებელს ხდის მის შეფასებას. შემფასებელ სუბიექტებად გამოდიან სპეციალური ცოდნისა და პრაქტიკული უნარჩვევების მქონე **პროფესიონალი შემფასებლები.**

საშემფასებლო საქმიანობის განვითარება პირდაპირ კავშირშია კერძო საკუთრების განვითარებასთან. კერძო საკუთრების არარსებობის შემთხვევაში შემფასებლის პროფესიას სახელმწიფო ითავსებს და ადმინისტრაციული ორგანოების დახმარებით თავადვე განსაზღვრავს საკუთარი აქტივების ღირებულებას. კერძო საკუთრების განვითრებასთან ერთად ჩნდება იმის აუცილებლობა, რომ უძრავ ქონებასთან დაკავშირებულ გარიგებებში მონაწილეობდეს პროფესიონალი, რომელიც შეძლებს გარიგებაში მონაწილე გამყიდველისა და მყიდველის გარიგების ობიექტის ღირებულებაზე სწორ ორიენტირებას. მსოფლიო პრაქტიკამ გვიჩვენა, რომ თუ უძრავ ქონებასთან დაკავშირებულ გარიგებებში მონაწილეობას არ ღებულობს დამოუკიდებელი პროფესიონალი შემფასებელი, მაშინ გარიგების ერთ-ერთი მხარე ყოველთვის ზარალს განიცდის შესაბამისად ნებისმიერ ქვეყანაში საბაზრო ურთიერთობების განვითარებასთან ერთად სულ



უფრო მეტად ჩნდება პროფესიონალური და დამოუკიდებელი შეფასებების აუცილებლობა.

შემფასებელთა პროფესია განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში ჯერ კიდევ 1930-იან წლებში წარმოიშვა და დღეისათვის ერთ-ერთ მაღალანაზღაურებად პროფესიად ითვლება. საქართველოში 1999 წლიდან ქონების შემფასებელთა მომზადებას ანხორციელებს საქართველოს ქონების შემფასებელ ექსპერტთა ინსტიტუტი ("სქშეი"), რომელიც არის შეფასების საერთაშორისო სტანდარტების კომიტეტის (IVSC) წევრი საქართველოდან. "სქშეი" არის IVSC–ს პარტნიორი საქართველოში. 2008 წლის 13 ივნისს "სქშეი"-მ შეფასების საერთაშორისო სტანდარტების კომიტეტიდან შეფასების საერთაშორისო სტანდარტების ქართულ ენაზე თარგმნისა და გამოცემის თანხმობა მიიღო. "სქშეი"-ს უძრავი ქონების შემფასებელთა მოსამზადებელი პროგრამა შემუშავებულია შეფასების საერთაშორისო სტანდარტებით აღიარებული ფუნდამენტური კონცეფციებისა და შეფასების ტექნიკის საფუძველზე და სრულად პასუხობს შეფასების საერთაშორისო სტანდარტების კომიტეტის მიერ აღიარებულ მოთხოვნებს შემფასებელთა მოსამზადებელი პროგრამების, პრეტენდენტთა პრაქტიკული გამოცდილებისა და პროფესიული უნარ-ჩვევების შესახებ. მოსამზადებელი პროგრამა ითვალისწინებს უძრავი ქონების შეფასების საკითხების თეორიულ დაუფლებას და პრაქტიკული უნარ-ჩვევების გამომუშავებას, რაც სერტიფიცირების წარმატებით გავლისა და შემფასებლის სტატუსის მოპოვების საფუძველია. სერტიფიცირების პროცესი ხორციელდება საერთაშორისო სტანდარტის (ISO/IE 17024:2006) მოთხოვნათა შესაბამისად შემუშავებული დებულების საფუძველზე, რომელიც წარედგინა ქონების შეფასების საერთაშორისო სტანდარტების კომიტეტს (IVSC–ს). სერტიფიცირება წარმოებს ორ ეტაპად და მოიცავს ტესტირებისა (ტესტური გამოცდის ჩაბარების) და პრაქტიკული სამუშაოს შესრულების ეტაპებს[1]. საშემფასებლო საქმიანობაში ტერმინოლოგიის აღრევის თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია შემფასებელი დაეყრდნოს შეფასების საერთაშორისო სტანდარტებს.

საქართველოს ქონების შემფასებელ ექსპერტთა ინსტიტუტის მხარდაჭერას ახორციელებენ:

• ქონების შეფასების საერთაშორისო სტანდარტების კომიტეტი (IVSC);

• საქართველოს პარლამენტთან არსებული აუდიტორული საქმიანობის საბჭო, რომელთანაც გაფორმებულია თანამშრომლობის მემორანდუმი;

[1] http://www.asset.ge - საქართველოს ქონების შემფასებელ ექსპერტთა ინსტიტუტი ("სქშეი").

• საქართველოს დამოუკიდებელ ბუღალტერთა და აუდიტორთა საზოგადოება (ბას), რომელთანაც ინსტიტუტს გაფორმებული აქვს მემორანდუმი პარტნიორობის შესახებ;

• გათვალისწინებულია მოლაპარაკებების დაწყება ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტთან შემფასებლის სპეციალობის უნივერსიტეტში შემოსაღებად და შესაბამისი სასწავლო პროგრამის შესამუშავებლად.

აღსანიშნავია, რომ სხვადასხვა ქვეყნებში შემფასებლის პროფესიის ჩამოყალიბება განსხვავებულად მიმდინარეობდა. თითოეულ ქვეყანაში შემუშავებულია შემფასებლებისადმი წაყენებული ადგილობრივი კრიტერიუმები და მოთხოვნები. მაგრამ არსებობს ზოგადი საერთაშორისო მოთხოვნები, რომლებთანაც შესაბამისობის გარეშე შემფასებლებს არ შეუძლიათ მოქმედება უძრავი ქონების შეფასების ბაზრზე.

ასეთ ზოგად მოთხოვნებს მიეკუთვნება:

1. შესაბამისი ცოდნა;
2. მუდმივი მუშაობა საკუთარი ცოდნის სრულყოფისა და საბაზრო მონაცემთა ბაზის ფორმირების თაობაზე;
3. მუშაობის გამოცდილება;
4. დამოუკიდებლობა და ობიექტურობა;
5. შემფასებლის მაღალი პიროვნული თვისებები;
6. პუნქტუალურობა კონტრაქტის (ხელშეკრულების) შესრულების ვადების დაცვაში;
7. შეფასების საერთაშორისო და ადგილობრივი სტანდარტების ცოდნა.

შემფასებელს უნდა გააჩნდეს ზოგადი განათლების მაღალი დონე და ფართო შემეცნების უნარი ცოდნის სხვადასხვა დარგში (მშენებლობა ეკონომიკა, სამართალი, იურისპრუდენცია, საბანკო და საბუღალტრო საქმე და ა.შ. სხვადასხვა ქვეყნებში საშეფასებლო საქმიანობით დაკავებული ადამიანების საბაზო განათლებისადმი არსებობს განსხვავებული მოთხოვნები. მაგალითად, აშშ-ს "ქონების შეფასების ინსტიტუტი" პოტენციური შემფასებლებისაგან მოითხოვს საუნივერსიტეტო კოლეჯის დონეზე პროფესიული განათლების მიღებას. სხვა ქვეყნებში მოთხოვნები პროფესიული განათლების არსებობის თაობაზე პოტენციური შემფასებლებისადმი არ არსებობს, რადგან აუცილებლადაა მიჩნეული შემფასებლის მუშაობის გამოცდილება და არა უმაღლესი პროფესიული განათლება. შეფასების თეორია და პრაქტიკა საბაზრო პირობები მუდმივად განიცდის ცვლილებებს, ამიტომ შემფასებელმა აუცილებლად უნდა ადევნოს მათ თვალ-ყური და სრულყოს საკუთარი ცოდნა.

უძრაეი ქონების ბაზრის განვითარების დონის მიხედვით შემფასებლებს მოეთხოვებათ განსაკუთრებული ცოდნა შეფასების სპეციფიკურ საკითხებში. მაგალითად, უძრავი ქონების ბაზრის ჩამოყალიბების საწყის ეტაპზე, როდესაც შეფასებისას ხშირად გამოიყენება **დანახარჯების მეთოდი,** შემფასებელს სჭირდება საბუღალტრო აღრიცხვის წესების, სახარჯთაღრიცხვო საქმის, მშენებლობის თეორიისა და პრაქტიკის სიღრმისეული ცოდნა. უძრავი ქონების ბაზრის ფორმირების სტადიის მიხედვით შემფასებელი უნდა ფლობდეს ასევე **გაყიდვათა შედარებითი ანალიზის მეთოდს.** ეკონომიკის სტაბილიზაცია მჭიდროდ არის დაკავშირებული ინვესტიციებთან, რაც მოითხოვს **შემოსავლების კაპიტალიზაციის მეთოდის** გამოყენებას, ფულადი ნაკადების დისკონტირებისა და ეკონომიკური ანალიზის ინსტრუმენტების კარგ ცოდნას.

უძრავი ქონების ბაზარზე წარმატებით ფუნქციონირებისთვის შემფასებელმა მუდმივად უნდა ადევნოს თვალი ფასთა ცვლილებების ტენდენციებს და ფლობდეს ინფორმაციას უძრავ ქონებასთან დაკავშირებულ მოსალოდნელ გარიგებათა თაობაზე. შემფასებელი – ეს უპირველეს ყოვლისა, ანალიტიკოსია და მისი მუშაობის წარმატება დიდადაა დამოკიდებული მის ინმფორმირებულობასა და მის უნარზე მოახდინოს უძრავი ქონების ღირებულების ცვლილების **ტენდენციათა პროგნოზირება.** შემფასებლის მუშაობა არ შეიძლება დავიყვანოთ მხოლოდ შეფასების ცხობილი მეთოდით რაიმე მექანიკური გაანგარიშების წარმოებამდე. ყველაზე ხშირად, როდესაც საუბარია შეფასების შედეგების კორექტირებაზე ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით, შემფასებელი უნდა დაეყრდნოს მხოლოდ პირად გამოცდილებაზე დაფუძნებულ საკუთარ აზრს და ობიექტურად შეაფასოს არსებული ცვლილებები. საბაზრო ეკონომიკის მქონე განვითარებულ ქვეყნებში მიღებულია, რომ შემფასებელი პროფესიონალი ხდება დაახლოებით 3-5 წლიანი პრაქტიკული საქმიანობის შემდეგ. უძრავი ქონებისა და ბიზნესის შეფასების ობიექტურობისათვის შემფასებელი ხელშეკრულებით ურთიერთობაში უნდა იყოს შესაფასებელ ობიექტებთან დაკავშირებული გარიგების მხოლოდ ერთ-ერთ მხარესთან. შეფასების საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად, შემფასებელი შეფასების საბოლოო ანგარიშში ხელმოწერით ამოწმებს, რომ მას არ გააჩნია და არც ექნება მომავალში ინტერესი შეფასებულ ქონებასთან მიმართებაში. შემფასებლის ჰონორარი არ უნდა იყოს კავშირში ქონების ღირებულებასთან. თუ შემკვეთი ზეწოლას ახდენს შემფასებელზე ქონების ღირებულების შემცირების ან გაზრდის მიზნით, მაშინ შემფასებელმა ნათლად უნდა აუხსნას მას მსგავსი მოქმედებების დაუშვებლობა და უკიდურეს შემთხვევაში უარი თქვას შეკვეთაზე.

## 17.3 ბიზნესის შეფასების მიზნები და ღირებულების სახეები

პროფესიონალი შემფასებლები თავიანთი საქმიანობის განხორციელებისას ხელმძღვანელობენ კონკრეტული მიზნებით. სწორად და მკაფიოდ ფორმულირებული შეფასების მიზანი იძლევა საშუალებას, ზუსტად იქნეს შეფასებული განსახილველი ობიექტი და არჩეული იქნეს შეფასების შესაბამისი მეთოდი. შეფასების პროცესში მონაწილე მხარეები, თავიანთი ეკონომიკური ინტერესებიდან გამომდინარე, ცდილობენ განსაზღვრონ შეფასების კონკრეტული მიზნები.

ბიზნესის შეფასება შესაძლებელია განხორციელდეს შემდეგი მიზნებიდან გამომდინარე:

- ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლება;
- ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვა საფონდო ბირჟებზე;
- დასაბუთებული საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მიღება;
- საწარმოების, როგორც ერთიანი კომპლექსისა და ასევე მათი ცალკეული ნაწილების ყიდვა-გაყიდვა;
- საწარმოს რესტრუქტურიზაცია, ლიკვიდაცია, შერწყმა, შთანთქმა ან ჰოლდინგის შემადგენლობიდან დამოუკიდებელი საწარმოების გამოყოფა;
- საწარმოს განვითარების სტრატეგიული გეგმის შემუშავება. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია შევაფასოთ ფირმის მომავალი შემოსავლები, მისი მდგრადობის ხარისხი და ფირმის იმიჯი;
- საწარმოთა დაკრედიტების დროს გირაოს ღირებულების და საწარმოს კრედიტუნარიანობის განსაზღვრა;
- საწარმოთა დაზღვევა. დაზღვევის პროცესში ჩნდება აქტივების ღირებულების განსაზღვრის აუცილებელობა დამოუკიდებელი შემფასებლების მიერ;
- გადასახადებით დაბეგვრა. საწარმოს საგადასახადო ბაზის გაანგარიშებისათვის აუცილებელია საწარმოს შემოსავლებისა და ქონების ობიექტური შეფასება;
- ბიზნესის განვითარების საინვესტიციო პროექტის დამუშავება. ასეთ შემთხვევაში საინვესტიციო პროექტის ეფექტიანობის დასაბუთებისთვის საჭიროა ვიცოდეთ საწარმოს, მისი საკუთარი კაპიტალის, აქტივების, ბიზნესის საწყისი ღირებულება მთლიანობაში.

თუკი ყიდვა-გაყიდვის გარიგების, დაკრედიტების, დაზღვევის, იჯარის ან ლიზინგის ობიექტს წარმოადგენს საწარმოს ქონების კომპლექსის რომელიმე ელემენტი, მაშინ ცალ-ცალკე ფასდება ობიექტი, მაგალითად, უძრავი ქონება, მანქანები და მოწყობილობა, არამატერიალური აქტივები და ა.შ. ამრიგად, ქონებრივი კომპლექსის შეფასების დასაბუთებულობა და უტყუარობა დიდადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად სწორადაა განსაზღვრული შეფასების გამოყენების სფერო: ყიდვა-გაყიდვა, კრედიტის მიღება, დაზღვევა, გადასახადით დაბეგვრა და ა.შ. ამავე დროს, ერთსა და იმავე მომენტში შეფასებულ ობიექტს შეიძლება გააჩნდეს განსხვავებული ღირებულება შეფასების მიზნებიდან, შეფასებისას გამოყენებული მეთოდების სხვაობიდან და შეფასებაში მონაწილე სუბიექტების ინტერესებიდან გამომდინარე. ბიზნესის შეფასების მიზნების კლასიფიკაცია წარმოდგენილია ცხრილში 21.



ცხრილი 21

**ბიზნესის შეფასების მიზნების კლასიფიკაცია[1]**

| შეფასების სუბიექტი | შეფასების მიზნები |
|---|---|
| საწარმო | • ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;<br>• საწარმოს განვითარების გეგმების შემუშავება;<br>• აქციათა გამოშვება;<br>• მენეჯმენტის ეფექტურობის შეფასება; |
| მესაკუთრე | • საკუთრების განკარგვის ვარიანტის არჩევა;<br>• გამაერთიანებელი და გამყოფი ბალანსების შედგენა რესტრუქტურიზაციის დროს;<br>• საწარმოს ან მისი წილის ყიდვა-გაყიდვის ფასის დასაბუთება;<br>• საწარმოს მოწესრიგებული ლიკვიდაციის დროს ამონაგების ოდენობის დადგენა; |
| საკრედიტო დაწესებულებები | • მსესხებლის ფინანსური ქვედუნარიანობის შემოწმება;<br>• გირაოთი გასაცემი სესხის ოდენობის განსაზღვრა; |
| სადაზღვევო საწარმოები | • სადაზღვევო შესატანის ოდენობის დადგენა;<br>• სადაზღვევო პრემიის ოდენობის განსაზღვრა; |
| საფონდო ბირჟები | • კონიუნქტურული მახასიათებლების გამოთვლა;<br>• ფასიანი ქაღალდების კოტირებათა დასაბუთებულობის შემოწმება; |
| ინვესტორები | • საინვესტიციო დაბანდებათა მიზანშეწონილობის შემოწმება;<br>• საწარმოს შესყიდვის დასაშვები ფასის განსაზღვრა საინვესტიციო პროექტში მისი ჩართვის მიზნით; |
| სახელმწიფო ორგანოები | • საპრივატიზაციოდ საწარმოს მომზადება;<br>• სხვადასხვა სახის გადასახადებისთვის დასაბეგრი ბაზრის განსაზღვრა;<br>• გაკოტრების პროცედურის საშუალებით იძულებითი ლიკვიდაციიდან ამონაგების დადგენა;<br>• შეფასება სასამართლო მიზნებისთვის. |

1 Кузнецов С. оценка бизнеса . Аудит и налогообложение 2002 №6 ст. 25

ბიზნესის ქონებრივი კომპლექსის ცალკეული ელემენტების ღირებულების შეფასება აუცილებელია შემდეგ შემთხვევებში:

1. მანქანა-მოწყობილობის, ხელსაწყოების და სხვა ტექნიკური აღჭურვის ცალკეული ერთეულის გაყიდვის დროს, რათა: მფლობელმა თავიდან "მოიცილოს" უსარგებლო, ფიზიკურად ან მორალურად მოძველებული მოწყობილობა; გადაუხადოს კრედიტორებს დავალიანება: შეცვალონ მოწყობილობა უფრო პროგრესულით ეკონომიკური და ეკოლოგიური კრიტერიუმების მიხედვით;
2. კრედიტის უზრუნველყოფა მოძრავი ქონების რომელიმე ნაწილზე გირაოს გაფორმების შემთხვევაში;
3. მოძრავი ქონების დაზღვევის, ლიზინგით გაცემის დროს;
4. ქონებაზე გადასახადის დარიცხვისას, ძირითადი საშუალებებისათვის საგადასახადო ბაზის განსაზღვრისას;
5. სხვა საწარმოს საწესდებო კაპიტალში ანაბრების სახით მანქანების და მოწყობილობების შეტანისას;
6. საინვესტიციო პროექტის რეალიზაციის დროს მანქანებისა და მოწყობილობის შეფასებისას;
7. საწესდებო კაპიტალში ანაბრის სახით მათი გამოყენების დროს;
8. საწარმოს "გუდვილის" არამატერიალური აქტივების ღირებულების განსაზღვრის დროს.

საწარმოსა და მისი პროდუქციის (მომსახურების) საფირმო ნიშნის ან ინდივიდუალიზაციის სხვა საშუალებების ღირებულების შეფასება წარმოებს:

1. მათი ხელახლა გაყიდვის, სხვა ფირმის მიერ შეძენის დროს;
2. ახალი კომპანიონებისთვის ფრანშიზის შეთავაზებისას, როდესაც ფართოვდება გასაღების ბაზარი და იზრდება გაყიდვათა მოცულობა;
3. ზიანის დადგენისას, რომელიც მიყენებული იქნა საწარმოს საქმიანი რეპუტაციისთვის უკანონო მოქმედებით სხვა საწარმოების მხრიდან;
4. საწარმოს არამატერიალური აქტივების შეფასებისას.

შეფასების საერთაშორისო პრაქტიკაში გამოიყენება ღირებულების სხვადასხვა სახეები:

1. საბაზრო ღირებულება;
2. ობიექტის ჩანაცვლებითი ღირებულება;
3. ობიექტის აღდგენითი ღირებულება;
4. შეფასების ობიექტის გამოყენებითი ღირებულება;
5. საინვესტიციო ღირებულება;
6. ობიექტის საგადასახადო დაბეგვრის ღირებულება;
7. სალიკვიდაციო ღირებულება;



8. უტილიზაციის ღირებულება;
9. სპეციალური ღირებულება.

ღირებულება **ეკონომიკური ცნებაა** და განასახიერებს იმ ფასს, რომელზეც ყველაზე მეტად არის მოსალოდნელი, რომ შეთანხმდებიან საყიდლად ხელმისაწვდომი საქონლის ან მომსახურების მყიდველები და გამყიდველები. ღირებულება ფაქტი არ არის, იგი წარმოადგენს იმ სავარაუდო ფასის შეფასებას, რომელსაც გადაიხდიან საქონლისა და მომსახურებისათვის დროის მოცემულ მომენტში, ღირებულების გარკვეული განმარტების შესაბამისად. ღირებულების ეკონომიკური ცნება ასახავს იმ სარგებელს, რომელსაც მიიღებს ის, ვისი საკუთრებაცაა მოცემული საქონელი ან ვინც მიიღებს მოცემულ მომსახურებას შეფასების ფაქტობრივი თარიღისათვის[1]. შესაფასებელი ობიექტის ღირებულება შესაძლებელია კლასიფიცირებული იქნეს სხვადასხვა კრიტერიუმების მიხედვით:

**I. საბაზრო ურთიერთობების ხარისხის მიხედვით განასხვავებენ: საბაზრო და ნორმატიულ ღირებულებას.**

**საბაზრო ღირებულება** – არის შეფასებითი თანხა, რომლითაც ქონება შეიძლება გაიცვალოს შეფასების თარიღისთვის, გარიგების მსურველ გამყიდველსა და მყიდველს შორის, სათანადო მარკეტინგული ღონისძიებების შემდეგ, "გაშლილი ხელის მანძილის პრინციპით" დადებულ გარიგებაში, რომელშიც თითოეული მხარე მოქმედებდა შეგნებულად, წინდახედულად და ძალდაუტანებლად[2]. საბაზრო ღირებულების ცნება ასახავს ბაზრის მონაწილეთა კოლექტიურ აღქმასა და ქმედებებს და წარმოადგენს საბაზრო ეკონომიკაში რესურსების უმეტესობის შეფასების საფუძველს.

**ნორმატიული ღირებულება** – არის ნორმატიულ დოკუმენტაციაზე დაყრდნობით გაანგარიშებული ღირებულება.

**II. შეფასების მეთოდოლოგიის მიხედვით განასხვავებენ: ობიექტის ჩანაცვლებით და აღდგენით ღირებულებას.**

**ჩანაცვლების ღირებულება (Replacement Cost)** – არის შესაფასებელი ობიექტის შექმნის დანახარჯების გამოხატულება ფულად ერთეულში, რომელიც დადგენილია მსგავსი ობიექტის შექმნის დანახარჯებით. სხვანაირად ეს არის ის დანახარჯები, რომლებიც საჭიროა შეფასების მომენტისთვის შესაფასებელი ობიექტის სარგებლიანობის ექვივალენტური სარგებლიანობის მქონე ობიექტის შესაქმნელად მშენებლობის თანამედროვე მასალების, სტანდარტების, ტექნოლოგიების და ა.შ. გამოყენებით.

**აღდგენითი ღირებულება (Reproduction Cost)** – გამოისახება თან-

1 შეფასების საერთაშორისო სტანდარტები 2007, „სჯშეი", თბილისი. 2009.
2 შეფასების საერთაშორისო სტანდარტები 2007, „სჯშეი", თბილისი. 2009.

ხის იმ რაოდენობაში, რომელიც საჭიროა შესაფასებელი ობიექტის ზუსტი აღდგენისათვის შეფასების თარიღისთვის არსებულ ფასებში, ანუ ეს არის ის დანახარჯები, რომლებიც საჭიროა შესაფასებელი ობიექტის ზუსტი ასლის ასაგებად, იმ მასალების, სტანდარტების, იგივე ხარისხის სამუშაო ძალის, იგივე ტექნოლოგიების გამოყენებით, რომელიც გამოყენებული იქნა თავის დროზე შესაფასებელი ობიექტის ასაშენებლად.

**III. შესაფასებელი ობიექტის მდგომარეობის მიხედვით განასხვავებენ: ობიექტის გამოყენებითი ღირებულებას და სალიკვიდაციო ღირებულებას.**

**შეფასების ობიექტის გამოყენებითი ღირებულება** განისაზღვრება შესაფასებელი ობიექტის გამოყენების მიზნისა და პირობების მიხედვით.

**სალიკვიდაციო ღირებულება** არის ობიექტის ღირებულება, რომელიც რჩება ობიექტის საექსპლუატაციო ვადის გასვლის, ლიკვიდაციისა და ღია აუქციონზე გაყიდვის დროს.

**IV. შეფასების მიზნებიდან გამომდინარე, განასხვავებენ: საინვესტიციო, საგადასახადო დაბეგვრის, უტილიზაციის და სპეციალურ ღირებულებას.**

**საინვესტიციო ღირებულება** გამომდინარეობს კონკრეტული ობიექტის საინვესტიციო მიზნებიდან. საინვესტიციო ღირებულება, განსხვავებით საბაზრო ღირებულებისაგან, რომელიც დამოკიდებულია ტიპიური მყიდველისა და გამყიდველის შეთანხმებაზე, გამოირჩევა მეტი კონკრეტიკით, რადგანაც იგი პირდაპირ კავშირშია კონკრეტულ საინვესტიო პროექტებთან. გარდა ამისა, საინვესტიციო ღირებულება საბაზრო ღირებულებისაგან განსხვავდება შემდეგი ნიშნებითაც: განსხვავება მომავალი შემოსავლების შეფასებაში; განსხვავება რისკების შეფასებაში; განსხვავებული საგადასახადო პირობები; მფლობელისადმი დაქვემდებარების ხარისხი და ა.შ.

**საგადასახადო დაბეგვრის ღირებულება** იანგარიშება საგადასახადო ბაზის გაანგარიშებისათვის და განიხილება მოქმედ საგადასახადო-ნორმატიულ აქტებთან შესაბამისობაში;

**უტილიზაციის ღირებულება** არის ფირმის ქონების სრული გაცვეთის შედეგად დარჩენილი აქტივების ღირებულება. საუტილიზაციო მატერიალური აქტივები არის, აქტივები, რომლებიც ბოლომდე ცვეთება ექსპლუატაციის პროცესში და კარგავს თავიანთ თავდაპირველ მდგომარეობას.

**სპეციალური ღირებულება** – არის ღირებულება, რომელიც განისაზღვრება შესაფასებელი ობიექტის სპეციფიკურ რეჟიმში განხილვით, მაგალითად, სადაზღვეო, საბაჟო ღირებულება და ა.შ.



შესაფასებელი ობიექტის ღირებულების სახის შერჩევა დამოკიდებულია თავად შეფასების მიზნებზე. შეფასების მიზნებსა და ღირებულების სახეებს შორის არსებობს გარკვეული ურთიერთკავშირი (ცხრილი 22)

ცხრილი 22

**ბიზნესის შეფასების მიზნებსა და ღირებულების სახეებს შორის ურთიერთკავშირი**

| შეფასების მიზნები | ღირებულების სახეები |
|---|---|
| პოტენციური მყიდველის დახმარება განსაზღვროს შემოთავაზებული ფასი | საბაზრო ღირებულება |
| ინვესტიციის მიზნობრიობის განსაზღვრა | საინვესტიციო ღირებულება |
| დასაგირავებელი ქონების ღირებულების შეფასება | საგირაონო ღირებულება |
| გადასახადების სიდიდის დადგენა | საბაზრო ღირებულება ან დასაბეგრი ღირებულება |
| დასაზღვევი აქტივების ღირებულების შეფასება | სადაზღვევო ღირებულება |
| მოქმედი საწარმოს შესაძლო ლიკვიდაციის ღირებულების დადგენა | სალიკვიდაციო ღირებულება |

ბიზნესის ღირებულების სიდიდის გაანგარიშებისას პროფესიონალი შემფასებლები ითვალისწინებენ ბიზნესის ღირებულების სიდიდეზე მოქმედ მიკრო და მაკროეკონომიკურ ფაქტორებს. ასეთ ფაქტორებს მიეკუთვნება:

- **მოთხოვნა** ბიზნესზე, როგორც ყიდვა-გაყიდვის ობიექტზე არსებული მოთხოვნის სიდიდე, რაც დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა შემოსავლების მოტანა შეუძლია ბიზნესს მისი ახალი მფლობელისათვის, რა დროში იქნება შესაძლებელი ბიზნესში ჩადებული ფულის ამოღება, რა პოტენციურ რისკებთანაა დაკავშირებული ბიზნესი და რა შესაძლებლობები არსებობს ბიზნესის შემდგომი გაყიდვისათვის;
- **შემოსავლები,** რომლებიც შესაძლებელია მიიღოს ობიექტის მესაკუთრემ. იგი დამოკიდებულია ობიექტის საქმიანობის სახეზე და ობიექტის ექსპლუატაციის შემდგომ გაყიდვიდან მოსალოდნელი შემოსავლების სიდიდეზე;
- **დრო.** ბიზნესიდან მისადები შემოსავლების ფორმირების საქმეში გადამწყვეტი მნიშვნელობა დროს ენიჭება. ერთის მხრივ, ობიექტის მესაკუთრეები ცდილობენ მათ ხელთ არსებული აქტივებიდან რაც შეიძლება სწრაფად მიიღონ შემოსავლები, ხოლო, მეო-

რეს მხრივ, ინვესტორები დაინტერესებული არიან უმოკლეს დროში ამოიღონ მათ მიერ ბიზნესში დაბანდებული სახსრები;

- **რისკები.** ბიზნესის ღირებულების სიდიდეზე გადამწყვეტ გავლენას ახდენს რისკების არსებობა და მათი სიმრავლე. ერთი შეხედვით, რაც უფრო მეტი რისკი ახლავს ბიზნეს, მით უფრო მეტია ამ ბიზნესიდან მოსალოდნელი შემოსავლები, თუმცა ამ დროს ბიზნესის, როგორც მაღალი რისკების პირობებში ფუნქციონირებადი კომპლექსის, ღირებულება კლებულობს;
- **კონტროლი.** ბიზნესის ღირებულებაზე განსაკუთრებულ გავლენას კონტროლის ფაქტორი ახდენს, განსაკუთრებით მაშინ როდესაც ყიდვა-გაყიდვის ობიექტს ბიზნესის გარკვეული ნაწილი წარმოადგენს. როდესაც ახალი მესაკუთრე ყიდულობს ბიზნესის აქციების გარკვეულ პაკეტს, მისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს: ბიზნესის მართვაში მონაწილეობის მიღებას; შემოსავლებში, რაც უფრო მეტ უფლებებს მოიცავს ბიზნესის გასაყიდი აქციების პაკეტი, მით უფრო მაღალია მისი ღირებულება;
- **ლიკვიდურობა.** ლიკვიდურობა მიეკუთვნება ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელიც გავლენას ახდენს ბიზნესის შეფასების სიდიდეზე. ბიზნესისსა და მისი ქონებრივი კომპლექსის მაღალი ლიკვიდურობა ფაქტობრივად ბიზნესის მაღალი ღირებულების აუცილებელი წინაპირობაა, ვინაიდან ბიზნესის მაღალი ლიკვიდურობა მის ახალ მფლობელს საშუალებას აძლევს საჭიროების შემთხვევაში მოახდინოს ბიზნესის ფულად ერთეულებში გადაყვანა მინიმალური რისკის პირობებში და მიიღოს გარკვეული შემოსავლები;
- **შეზღუდვები.** ნებისმიერი დამატებითი შეზღუდვა, გარდა ქვეყანაში მოქმედი საკანონმდებლო სისტემისა, წარმოადგენს ბიზნესის დაბალი ღირებულების პირობას, მაგალითად, მაშინ თუ ბიზნესი ქმნის ისეთ საქონელსა და მომსახურებას, რომლის ფასწარმოქმნის პროცესში სახელმწიფო ერევა სხვადასხვა არგუმენტაციით და ცდილობს ფასების ზედა ან ქვედა ზღვრების დადგენას და ა.შ.
- **მოთხოვნა-მიწოდების თანაფარდობა.** საწარმოზე მოთხოვნის სიდიდე დამოკიდებულია გადამხდანარიანი პოტენციური ინვესტორების მზადყოფნაზე შეიძინონ ესა თუ ის ობიექტი. თავის მხრივ, ინვესტორების გადახდისათვის მზადყოფნა დამოკიდებულია ასევე უამრავ ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სოციალურ და სხვადასხვა ფაქტორებზე. ნებისმიერი ობიექტის შეფასებითი ღირებულება დამოკიდებულია შესაფასებელ ობიექტზე მოთხოვნისა და მიწოდების სიდიდის თანაფარდობაზე. როდესაც მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდებას, მომხმარებელი მზადაა გადაიხადოს ობიექტში მაქსიმალური თანხა. გადასახდელი ფასის მაქსიმუმი განისაზღვრება გასაყიდი ობიექტის მომავალი შემოსავლების დაყვანილი სიდიდის მიხედვით. ასეთი ურთიერთდამოკიდებულება მოთხოვნისა-მიწოდების სიდიდეებს შორის განსაკუთრებით იჩენს თავს ისეთ დარგებში, სადაც მიწოდება შეზღუდულია ბუნებრივი პირობებით. იმ შემთხვევაში, თუ მიწოდების სიდიდე აჭარბებს მოთხოვნის სიდიდეს, მაშინ მიმწოდებელი ცდილობს გაყიდოს თავის ბიზნესი იმ დანახარჯების მოცულობით, რაც მას დაუჯდა აღნიშნული ბიზნესის შექმნა.



## 17.4 ბიზნესის შეფასების პრინციპები

საშემფასებლო საქმიანობაში შესაძლებელია გამოიყოს ბიზნესის შეფასების პრინციპების სამი ჯგუფი:

- ქონების მესაკუთრის წარმოდგენებზე დაფუძნებული პრინციპები;
- ქონების ესქპლუატაციასთან დაკავშირებული პრინციპები;
- საბაზრო გარემოს ზემოქმედებით განპირობებული პრინციპები.

შეფასების პრინციპების დიდი რაოდენობა, არ გულისხმობს მათი გამოყენების თავისუფლებას. ბიზნესის შეფასებისას საჭიროა გამოიყოს შეფასების ძირითადი და დამხმარე პრინციპები. ძირითადი პრინციპები ზუსტად უნდა ახასიათებდეს იმ საბაზრო ურთიერთობებს, რომელშიც ხორციელდება ბიზნესის შეფასება, ხოლო შეფასების დამხმარე პრინციპები უნდა უზრუნველყოფდნენ შეფასების ობიექტის თავისებურებებიდან გამომდინარე იმ სპეციფიკური მომენტების გათვალისწინებას, რომლებმაც შესაძლებელია გავლენა მოახდინონ ბიზნესის ღირებულებაზე.

**ქონების მესაკუთრის წარმოდგენებზე დაფუძნებული პრინციპები.** პრინციპების ეს ჯგუფი მოიცავს: სარგებლიანობის, ჩანაცვლებისა და მოლოდინის პრინციპებს. **სარგებლიანობის პრინციპი** – ქონების უნარი დააკმაყოფილოს მესაკუთრის გარკვეული მოთხოვნილებები კონკრეტულ დროსა და კონკრეტულ ადგილზე წარმოადგენს ბიზნესის შეფასების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრინციპს. საკუთრების ნებისმიერი ობიექტის ღირებულების სიდიდის განმსაზღვრელ ძირითად კრიტერიუმს წარმოადგენს მისი სარგებლიანობა. ბიზნესს ღირებულება გააჩნია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც მას შეუძლია გარკვეული სარგებლიანობის მოტანა როგორც მისი ფაქტიური, ასევე პოტენციური მესაკუთრისათვის. ბიზნესის სარგებლიანობა ეს არის ბიზნესის უნარი მოუტანოს მის მფლობელს გარკვეული შემოსავლები. შესაბამისად, რაც უფრო მაღალია ბიზნესის სარგებლიანობა, მით უფრო მეტია მისი ღირებულება. **ჩანაცვლების პრინციპი** ნიშნავს, რომ შესაფასებელი ობიექტის ღირებულების სიდიდე, არ უნდა აღემატებოდეს მყიდველისათვის ანალოგიური სარ-

გებლიანობის მქონე ობიექტის შესყიდვის მინიმალურ ფასს, რადგანაც მყიდველი არ გადაიხადის ობიექტში იმაზე მეტ თანხას, რაც დაუჯდებოდა მას ანალოგიური სარგებლიაონობის მქონე ობიექტის შეძენა. ჩანაცვლების ფარგლები განისაზღვრება მომხმარებლის (მყიდველის) მოთხოვნილებებით და სურვილით. **მოლოდინის პრინციპი** – ესაა ბიზნესიდან მოსალოდნელი შემოსავლების ნაკადების სიდიდე, რომელიც შეიძლება მიიღოს ინვესტორმა ბიზნესში ფულის დაბანდების შემთხვევაში. იგი დამოკიდებულია არა მხოლოდ ბიზნესის წარსულ და ახლანდელ მდგომარეობაზე, არამედ ბიზნესიდან მოსალოდნელი შემოსავლების სიდიდეზე. ბიზნესის შეფასებისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ბიზნესიდან მოსალოდნელი შემოსავლების ნაკადების სწორ პროგნოზირებას, მათ სიდიდეს, სტაბილურობასა და ხანგრძლივობას, რაც პირდაპირ აისახება ბიზნესის ღირებულების სიდიდეზე.

**ქონების ესპლუატაციასთან დაკავშირებული პრინციპები.** პრინციპების ეს ჯგუფი მოიცავს: წარმოების ფაქტორების, წვლილის შეტანის, ნარჩენი პროდუქტიულობის, დაბალანსებულობისა და ზღვრული შემოსავლიანობის გავლენას. **წარმოების ფაქტორების პრინციპი** გვიჩვენებს, თუ რა წილი უდევს ბიზნესის შემოსავლების ფორმირებაში წარმოების თითოეულ ფაქტორს (შრომა, მიწა, კაპიტალი, სამეწარმეო უნარები). **წვლილის შეტანის პრინციპი** გვიჩვენებს, თუ როგორ შეუძლია ბიზნესში რომელიმე ახალი ფაქტორის ჩართვას მისი ღირებულების გაზრდა. ბიზნესში ნებისმიერი დამატებითი ფაქტორის ჩართვა ეკონომიკურად მიზანშეწონილია, თუ ბიზნესის ღირებულების ნამატი აღემატება ამ ფაქტორზე გაწეული დანახარჯების სიდიდეს. **ნარჩენი პროდუქტიულობის პრინციპი** – გამოხატავს იმ შემოსავლების სიდიდეს, რომელიც, მაგალითად, მიწაზე, კაპიტალის, შრომისა და მენეჯმენტის ხარჯების დაფარვის შემდეგ დარჩება ქონების მესაკუთრეს, ამ შემთხვევაში რენტის სახით. შესაბამისად მიწის რენტა ამ დროს გვეუბნება, როგორც ნარჩენი პროდუქტიულობის სიდიდე. **ზღვრული შემოსავლიანობის პრინციპი** მიუთითებს, რომ ბიზნესში ჩართული წარმოების ძირითადი ფაქტორების რაოდენობის ზრდის ტემპი, გარკვეული სიდიდის შემდეგ გადააჭარბებს ამ ფაქტორების გამოყენების შედეგად მიღებული შემოსავლების სიდიდის ზრდის ტემპს. შესაბამისად ღირებულების ნამეტი გახდება უფრო ნაკლების სიდიდის, ვიდრე მის შექმნაზე გაწეული დანახარჯების სიდიდეა. **დაბალანსებულობის პრინციპი** მდგომარეობას იმაში, რომ შესაფასებელი ობიექტის ღირებულება, მაშინ არის მაქსიმალური, როდესაც მასში ჩართული წარმოების ფაქტორები ეკონომიკურად დაბალანსებულია, ანუ მაქსიმალური შემოსავლები საწარმოდან შეიძლება მიიღოთ მხოლოდ იმ შემთხვე-



ვაში, თუ გამოყენებული წარმოების ფაქტორების რაოდენობა ოპტიმალური იქნება საწარმოს სიდიდის, საბაზრო მოთხოვნისა და სხვა ფაქტორების მიმართ.

**საბაზრო გარემოს ზემოქმედებით განპირობებული პრინციპები,** პრინციპების ეს ჯგუფი მოიცავს: მოთხოვნისა და მიწოდების სიდიდეებს შორის შესაბამისობის, კონკურენციის, ღირებულების ცვალებადობის, შესაბამისობის, ეკონომიკური განაწილებისა და ქონების საუკეთესოდ და ეფექტიანად გამოყენების პრინციპებს. **მოთხოვნისა და მიწოდების სიდიდეებს შორის შესაბამისობის პრინციპი** – შესაფასებელი ობიექტის ფასი იცვლება მასზე მოთხოვნა-მიწოდების სიდიდეების თანაფარდობის შესაბამისად, ე.ი., თუ მოთხოვნა მეტია მიწოდებაზე, ობიექტის ფასი, ე.ი. ღირებულება ამ შემთხვევაში იზრდება და, პირიქით: როდესაც მიწოდება მეტია მოთხოვნაზე, მაშინ ობიექტის ფასი მცირდება, ე.ი. მცირდება მისი ღირებულებაც. შესაფასებელი ობიექტის ღირებულება სტაბილურია, როდესაც ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდების სიდიდეებს შორის არსებობს სრული თანაფარდობა. აღნიშნული პრინციპი განსაკუთრებით ეფექტიანად მუშაობს, როდესაც საქმე გვაქვს შეფასების ხანგრძლივევადიან პერიოდთან. მოკლევადიან პერიოდში მოთხოვნისა და მიწოდების სიდიდეები ხშირ შემთხვევაში დაუბალანსებელია, რაც არ იძლევა შეფასების ობიექტურ შედეგებს. **კონკურენციის პრინციპი** – შესაფასებელი ობიექტების (მოძრავი, უძრავი, ქონება, ინტელექტუალური საკუთრება და ა. შ.) ბაზარზე მყიდველებსა და გამყიდველებს შორის წარმოიქმნება კონკურენცია. კონკურენციის წარმოშობის უმთავრესი მიზეზი მოგებაა. მოგების მისაღებად იბრძვის როგორც გამყიდველი, ასევე მყიდველი. კონკურენცია ზეგავლენას ახდენს შესაფასებელი ობიექტის ფასწარმოქმნის პროცესზე და მნიშვნელოვნად განაპირობებს ფასის სიდიდეს. მაგალითად, როდესაც მოსალოდნელია კონკურენციული ბრძოლის გამწვავება შეფასების პროცესში, ეს ფაქტორი შესაძლებელია განხილული იქნეს ბიზნესიდან მოსალოდნელი შემოსავლების არაპირდაპირი შემცირებისა და რისკების გაზრდის მიზეზად, რამაც შეიძლება უარყოფითი ზეგავლენა იქონიოს შესაფასებელი ობიექტის ღირებულების სიდიდეზე. **ღირებულების ცვალებადობის პრინციპი** – შესაფასებელი ობიექტის ღირებულება მუდმივად იცვლება, რაც განპირობებულია ისეთი ფაქტორების ცვალებადობით, როგორებიცაა: ქვეყნის პოლიტიკური (საგადასახადო, საკუთრების დაცვის და ა.შ. პოლიტიკა), ეკონომიკური (ცხოვრების დონე, საკრედიტო რესურსების ხელმისაწვდომობა, ინფლაციის დონე და ა.შ.) და სოციალური (დასაქმების, განათლების, შობადობის, დაბერების, მოსახლეობის რაოდენობის და ა.შ. დონე) მდგომარეობის ამსახველი ფაქტორები. **შესაბამისობის პრინციპი** განიხილავს შესაფასებელი

ობიექტის შესაბამისობის საკითხს თანამედროვე საბაზრო მოთხოვნებთან. მაგალითად, თუ საწარმოების მატერიალურ-ტექნიკური აღჭურვილობა, გამოყენებული მასალები, ნედლეული, სამუშაო ძალა და ა.შ. არ შეესაბამება შეფასების პერიოდისათვის არსებულ მოთხოვნებს, მაშინ, ასეთი ობიექტის ღირებულება შეფასებული იქნება საშუალო საბაზრო ფასზე უფრო ნაკლები სიდიდით. **ეკონომიკური განაწილების პრინციპი** ეხება იმას, რომ ზოგიერთ შემთხვევაში შესაძლებელია შესაფასებელ ობიექტზე საკუთრებითი უფლებების ისეთნაირი დაყოფა ან შეერთება, რომლებიც იწვევენ ობიექტის საერთო ღირებულების გაზრდას. **ქონების საუკეთესოდ და ეფექტიანად გამოყენების პრინციპი** გულისხმობს ქონების ყველაზე უფრო ეფექტიან გამოყენებას, რაც ფიზიკურად არის შესაძლებელი, სათანადოდ დასაბუთებულია, იურიდიულად ნებადართულია, ფინანსურად განხორციელებადია და განაპირობებს შესაფასებელი ქონების ყველაზე მაღალ ღირებულებას. აღნიშნული პრინციპი განსაკუთრებით აქტუალურია, როდესაც ობიექტის ღირებულების შეფასება ხდება რესტრუქტურიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე.

გარდა ზემოთაღნიშნული პრინციპებისა, ბიზნესის შეფასებისას პროფესიონალმა შემფასებელმა უნდა გაითვალისწინოს შესაფასებელი ობიექტის სასიცოცხლო ციკლი, კერძოდ, შემფასებელმა ზუსტად უნდა განსაზღვროს, თუ რომელ სტადიაშია (დაბადება, ზრდა, სტაბილურობა, დაცემა, განახლება) შეფასების მომენტისათვის შესაფასებელი ობიექტი.

## 17.5 ბიზნესის შეფასების ინფორმაციული ბაზა

საინფორმაციო უზრუნველყოფა – ბიზნესის შეფასების პროცესის საფუძველია. საჭირო ინფორმაციის მოცულობის, მისი მიღების წყაროების და მასზე გასაწევი დანახარჯების (ფინანსური, შრომითი) წინასწარი ანალიზის გარეშე შეუძლებელია სწორად შეადგინოთ შეფასების ჩატარების გრაფიკი, განსაზღვროთ სამუშაოთა ჩატარების მეთოდიკა და ჩამოვაყალიბოთ შეფასების პროექტის ბიუჯეტი. ბიზნესის შეფასების პროცესისათვის აუცილებელი ინფორმაციის კლასიფიკაცია შესაძლებელია შემდეგნაირად: **წყაროების მიხედვით:** ბაზარზე მიღებული; შემფასებელ კომპანიაში მიღებული. **ტიპების მიხედვით:** იურიდიული; ფინანსური; ტექნიკური; კომერციული და **მასშტაბების მიხედვით:** მაკროეკონომიკური; მეზოეკონომიკური; მიკროეკონომიკური. მთლიანობაში ბიზნესის შეფასებისთვის გამოსაყენებელი ინფორმაცია შეიძლება დავყოთ ორ ძირითად კატეგორიად: **გარე ინფორმაცია და შიდა ინფორმაცია.** ბიზნესის შეფასებისას გამოყენებული გარე ინფორმაცია შეიძლება



ასახავდეს საწარმოს ფუნქციონირების პირობებს როგორც დარგის, ასევე მთლიანად ეკონომიკის დონეზე. ასეთი ტიპის ინფორმაცია მოიცავს მონაცემებს: ინფლაციის დონის, ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ტემპების, კონკურენციის პირობების, საგადასახადო რეჟიმის, საფინანსო-საკრედიტო სისტემის შესახებ შესაფასებელი ბიზნესის თავისებურება მჟღავნდება ყველაზე სრული და ზუსტი შიდა ინფორმაციის საფუძველზე, რომელიც ზუსტად ახასიათებს საწარმოსა და მის საქმიანობას. ასეთი ტიპის ინფორმაცია მოიცავს მონაცემებს: დარგის დახასიათების, საწარმოს მიმდინარე ფინანსური მდგომარეობის მაჩვენებლების, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის, საწესდებო კაპიტალის ოდენობის შესახებ და ა.შ., გარდა ზემოთაღნიშნული ინფორმაციისა, ბიზნესის შეფასებისათვის მნიშვნელოვანია, ასევე შემდეგი ცნობები: რეტროსპექტული მონაცემები საწარმოს ისტორიის შესახებ; საწარმოს მარკეტინგული სტრატეგიის აღწერა; ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლის მდგომარეობას შესახებ შეფასების თარიღისთვის და ა.შ.

ბიზნესის შეფასების თაობაზე სამუშაოთა ჩატარებისთვის აუცილებელი ინფორმაციის ძირითადი წყაროებია:

- საბუღალტრო ბალანსი;
- მოგებისა და ზარალის ანგარიშგება;
- ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება;

მითითებული წყაროები საფუძველია მატერიალური და არამატერიალური აქტივების საბაზრო ღირებულების, ფინანსური რისკებისა და წმინდა მოგების ზუსტი მოცულობის დასადგენად. უფრო დეტალური ანალიზისთვის, შეიძლება გამოყენებული იქნეს როგორც საბუღალტრო ანგარიშგების სხვა ფორმები, ასევე მართველობითი აღრიცხვის მასალებიც.

ბიზნესის შეფასებისას გამოყენებული მონაცემების ერთობლიობა შესაძლებელია დავაჯგუფოთ შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

**პირველი ჯგუფი** ახასიათებს ბიზნესიდან მისაღები ფინანსური სარგებლის წყაროებს. მათ შეიძლება მივაკუთვნოთ: მოგება ან სხვა სახის ფულადი შემონატანები ოპერაციებიდან და ან ინვესტიციებიდან; აქტივების დაგირავება ან გაყიდვა და ბიზნესის გაყიდვა. აღსანიშნავია, რომ ფინანსური სარგებლის მიღების წყაროთა ნაკრები შეზღუდულია. როგორც წესი, ანალიზისთვის მათი სრული შემადგენლობის გამოელენა არ წამოადგენს განსაკუთრებულ სირთულეს, მაგრამ საჭიროა მხედველობაში გვქონდეს, რომ სარგებლის წყაროების არასწორად განსაზღვრულმა შემადგენლობამ შეიძლება არსებითად შეამციროს შეფასების უტყუარობა.

**მეორე ჯგუფი** წარმოადგენს ბიზნესის ფინანსურ მაჩვენებლებს

გარკვეული რეტროსპექტიული პერიოდის განმავლობაში (1-3 წლით). ასეთ მაჩვენებლებს მიეკუთვნება:

- **მოგება.** ბიზნესის შეფასებაში აქტიურად გამოიყენება წმინდა მოგების სიდიდე, თუმცა ხშირად მიზანშეწონილია არა წმინდა მოგების სიდიდის, არამედ ფულადი ნაკადების სიდიდის გამოყენება. ბიზნესის მესაკუთრის განკარგულებაში შემომავალი ფულადი ნაკადები შედგება არამატერიალური აქტივებისა და ძირითადი ფონდების საბალანსო ღირებულების მიხედვით აღრიცხული ამორტიზაციული გადარიცხვებისა და წმინდა მოგებისაგან. ფულადი ნაკადების სიდიდე უფრო გამოყენებადია კაპიტალტევად დარგებში და მაღალი ინფლაციის პირობებში. ის ყოველთვის უფრო სტაბილურია, ვიდრე წმინდა მოგება, რაც მიზანშეწონილს ხდის მის გამოყენებას;
- **დივიდენდები.** ბიზნესის შეფასების თანამედროვე თეორია და პრაქტიკა დივიდენდებს ანიჭებს უფრო ნაკლებ მნიშვნელობას, ვიდრე კომპანიათა შემოსავლიანობას. მაგრამ, თუ ინვესტორი ყიდულობს არასაკონტროლო პაკეტს ბიზნესში, დივიდენდების ზეგავლენა მის მიერ მისაღებ გადაწყვეტილებებზე მნიშვნელოვანია;
- **აქტივები.** მნიშვნელოვანია სწორად გავიგოთ აქტივების როლი ბიზნესის შეფასებაში. ბიზნესის ნაწილის ფლობა ყოველთვის არ იძლევა აქტივების შესაბამისი პროპორციული წილის გამოყენების უფლებას, რადგანაც აქტივების ფლობა ხშირად მხოლოდ შემოსავლების ნაწილის მიღების უფლებას ნიშნავს;

**მესამე ჯგუფი** წამოადგენს ბიზნესის არაფინანსურ მაჩვენებლებს, მათ მიეკუთვნება:

- **გარიგების წილი ბიზნესის საერთო მოცულობაში.** აქ მნიშვნელოვანია გამოვყოთ გარიგებათა ორი ვარიანტი: გარიგებები საკონტროლო პაკეტით ან გარიგებები არასაკონტროლო პაკეტით. კონკრეტულ საწარმოში საკონტროლო პაკეტის შეძენა იძლევა მისი მართვის (პაკეტის მფლობელისთვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილებების მიღების) შესაძლებლობას. ამდენად საკონტროლო პაკეტის მფლობელი ღებულობს დამატებით ფინანსურ სარგებელს არასაკონტროლო წილის მფლობელთან შედარებით. მაშასადამე, სამართლიანია ვივარაუდოთ, რომ ერთი აქცია საკონტროლო პაკეტში უნდა ღირდეს უფრო ძვირი, ვიდრე იგივე აქცია არასაკონტროლო პაკეტში;
- **ბიზნესის ორგანიზაციულ–სამართლებრივი ფორმა და მისი საწესდებო დებულებები.** ბიზნესის ამ მახასიათებლების ზეგავლენა დაკავშირებულია მის ლიკვიდურობასთან პირდაპირ (მაგ., ღია სააქციო საზოგადოებები უფრო ლიკვიდურება, ვიდრე დახურული კომპანიები) და ირიბად – ვინაიდან წესდებაში, როგორც წესი, ჩადებულია მესაკუთრის უფლებების შეზღუდვასთან დაკავშირებული გარკვეული მუხლებიც.



**მეოთხე ჯგუფი.** ამას მიეკუთვნება შემფასებლის მიერ გამოყენებული ინფორმაცია ფირმისთვის გარე ფაქტორების შესახებ. მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანია:

- ქვეყნის ეროვნული ბანკისა და კომერციული ბანკების საპროცენტო განაკვეთების დონე, რომელიც ახასიათებს ქვეყნის სოციალურ – ეკონომიკური განვითარების მდგომარეობასა და მთავრობის საინვესტიციო პოლიტიკას;
- რისკ-ფაქტორები, მათ შორის მაკროეკონომიკური, მიკროეკონომიკური, დარგობრივი, რეგიონული და ა.შ. მაკროეკონომიკური რისკის ფაქტორების მიხედვით, ინფორმაციის ძირითადი წყაროებია: მთავრობის პროგრამები და სხვადასხვა საინფორმაციო სააგენტოების ანალიტიკური მიმოხილვები. მიკროეკონომიკური რისკის ფაქტორების მიხედვით, ინფორმაციის ძირითადი წყაროებია: შესაფასებელი საწარმოს მარკეტინგის განყოფილების მონაცემები; ფირმა – დილერების მონაცემები; კომპანიის ბიზნეს-გეგმა და ა.შ.

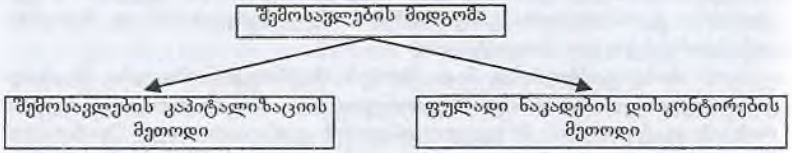
ბიზნესის შეფასების ზემოთაღნიშნულ ინფორმაციის წყაროებთან მიმართებაში გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ ბიულეტენების, გაზეთების, ჟურნალების მონაცემები, წვეულებრივ, არასრულია და საჭიროებს გადამოწმებასა და კორექტირებას შემფასებლი მიერ შეფასების კონკრეტული თარიღისათვის არსებული მდგომარეობის შესაბამისად.

## 17.6 ბიზნესის შეფასების მიდგომები და მეთოდები

საშემფასებლო საქმიანობის პრაქტიკაში გამოიყენება ბიზნესის შეფასების სხვადასხვა მიდგომები და მეთოდები. შეფასების მიდგომა ნიშნავს საყოველთაოდ აღიარებულ ანალიტიკურ მეთოდოლოგიას, რომელიც გამოიყენება თანამედროვე საშემფასებლო საქმიანობაში. ბიზნესის შეფასების ძირითადი მიდგომებია: შედარების, შემოსავლების და დანახარჯების მიდგომა. თითოეული მიდგომა საშუალებას გვაძლევს ხაზი გავუსვათ შესაფასებელი ობიექტის განსაკუთრებულ მახასიათებლებს.

**შემოსავლების მიდგომა.** ამ დროს შესაფასებელი ობიექტის ღირებულების განმსაზღვრელ ძირითად ფაქტორს შემოსავალი წარმოადგენს. რაც უფრო მეტია შემოსავალი, რომელიც მოაქვს შეფასების ობიექტს, მით უფრო დიდია მისი საბაზრო ღირებულების ოდენობა სხვა თანაბარი პირობების არსებობისას. ამ მიდგომის გამოყენების დროს განსაკუთრებული მნიშვნელობა ბიზნესიდან მისაღები მოსალოდნელი შემოსავლების მიღების ხანგრძლივობას და თანმხლები

რისკების ხარისხს ენიჭება. შემოსავლების მიდგობა ფაქტიურად ეს იმ მომავალი შემოსავლების მიმდინარე ღირებულების გამოანგარიშებაა, რომლებიც წარმოიქნება ბიზნესის ესქპლუატაციიდან ან მისი შემდგომი მოსალოდნელი გაყიდვიდან. შემოსავლების მიდგომა, თავის მხრივ, გულისხმობს შემოსავლების კაპიტალიზაციისა და ფულადი ნაკადების დისკონტირების მეთოდების გამოყენებას (ნახ. 54).




**ნახ. 54.** *შემოსავლების მიდგომის მეთოდები*

**შემოსავლების კაპიტალიზაციის მეთოდი.** კაპიტალიზაცია ერთმანეთთან აკავშირებს შემოსავალსა და გარკვეული ღირებულების ტიპს, ამ დროს ხორციელდება შემოსავლის თანხის გარდაქმნა ღირებულების საძიებელ სიდიდედ. ამ მეთოდის თანახმად ბიზნესის ღირებულება განისაზღვრება, შემდეგი ფორმულით:

$$V = \frac{D}{R_k}$$

სადაც $D$ – წმინდა შემოსავლების წლიური სიდიდე ბიზნესიდან;
$R_k$ – კაპიტალიზაციის განაკვეთი.

**ფულადი ნაკადების დისკონტირების მეთოდი** დაფუძნებულია მოცემული ბიზნესიდან იმ ფულადი ნაკადების პროგნოზირებაზე, რომლებიც შემდეგ დისკონტირდება ინვესტორის მიერ მოთხოვნილი შემოსავლის განაკვეთის შესაბამისი დისკონტის განკვეთით. ამ დროს გაითვალისწინება ის შემოსავალი, რომელიც რამდენიმე პროგნოზულ წელზეა გათვლილი და მხედველობაში იღებს საპროგნოზო პერიოდის ბოლოს შეფასების ობიექტის გაყიდვით მიღებულ ამონაგებს. მომავალი ფულადი შემოსავლების მიმდინარე ღირებულების დადგენა ანუ დისკონტირება, შესაძლებელია განხორციელდეს შემდეგი ფორმულის გამოყენებით:

$$PV = X_1\left[\frac{1}{(1+r)^n}\right]$$

სადაც,

PV - მომავალი ფულადი შემოსავლების მიმდინარე ღირებულება;

$X_1$ – მომავალი ფულადი შემოსავლების სიდიდე;

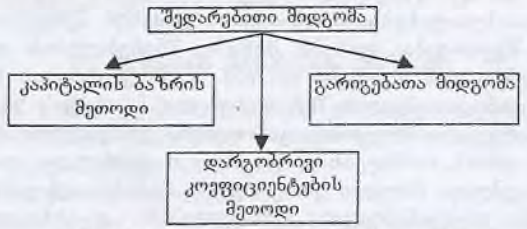


$r$ – დისკონტის განაკვეთი;

$n$ – წლების რიცხვი.

შემოსავლების მიდგომა წარმოადგენს ბიზნესის შესაფასების მოქნილ საშუალებას, თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში დანახარჯების და შედარების მიდგომები შეიძლება იყოს უფრო ზუსტი ან უფრო ეფექტიანი.

**შედარების მიდგომა.** ეს მიდგომა ითვალისწინებს შესაფასებელი ანალოგიური ობიექტის გაყიდვებს და მასთან დაკავშირებულ საბაზრო მონაცემებს, ხოლო შესაფასებელი ობიექტის ღირებულების დადგენა ხდება უშუალოდ შედარების პროცესით. შესაფასებელი ობიექტი უდარდება ბაზარზე ანალოგიური ობიექტის ბოლოდროინდელ გაყიდვებს. ეს მიდგომა გამსაკუთრებით ეფექტიანია მაშინ, როდესაც არსებობს შესაფასებელი და შესადარებელი ობიექტების აქტიური ბაზარი. შეფასების სიზუსტე დამოკიდებულია შეგროვებული მონაცემების ხარისხზე, რადგან შემფასებელმა უნდა შეაგროვოს უტყუარი ინფორმაცია შესაფასებელი ობიექტის ანალოგიური ობიექტების ახლახან ჩატარებული გაყიდვების შესახებ. ეს მონაცემები მოიცავენ: სხვადასხვა ეკონომიკურ მახასიათებლებს, გაყიდვის დროს, ადგილმდებარეობას, გაყიდვის პირობებსა და დაფინანსების პირობებს. ასეთი მიდგომის ქმედითობა მცირდება, თუ: მსგავსი გარიგებების რაოდენობა მცირეა; მათი განხორციელების მომენტსა და შეფასების მომენტს ყოფს დროის ხანგრძლივი პერიოდი; ბაზარი არის ანომალურ მდგომარეობაში, რადგან სწრაფ ცვლილებებს ბაზარზე მივყევართ მაჩვენებლების დამახინჯებამდე. შედარებითი მიდგომა დაფუძნებულია შენაცვლების პრინციპის გამოყენებაზე. შედარებისათვის არჩევენ შესაფასებელი ობიექტის მსგავს ობიექტებს. ჩვეულებრივ, მათ შორის არსებობს განსხვავებები, ამიტომ საჭიროა მონაცემების შესაბამისი კორექტირება შესწორებების შეტანას საფუძვლად უდევს ქონების გაუმჯობესებაში შეტანილი წვლილის პრინციპი. შედარების მიდგომის ფარგლებში განასხვავებენ შეფასების სამ მეთოდს: კაპიტალის ბაზრის; გარიგებათა და დარგობრივი კოეფიციენტების მეთოდებს (ნახ. 55).




**ნახ. 55.** *შედარებითი მიდგომის მეთოდები*

**კაპიტალის ბაზრის მეთოდი** დაფუძნებულია ანალოგიური კომპანიების აქციათა საბაზრო ფასების გამოყენებაზე. ინვესტორი მოქმედებს რა შენაცვლების პრინციპის გათვალისწინებით, კომპანიაში ანხორციელებს ინვესტრირებას აქციების საბაზრო ფასის მიხედვით. იმ კომპანიების მონაცემები, რომელთა აქციები თავისუფალ გაყიდვაშია, შესაბამისი კორექტირების შემდეგ გადაიქცევა კომპანიის ფასის გაანგარიშების მთავარ ორიენტირად. ეს მეთოდი ძირითადად გამოიყენება აქციათა არასაკონტროლო პაკეტის შესაფასებლად. აქციების საბაზრო ფასი, ჯ. უოლტერის მიხედვით, გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულით[1]:

$$p = \frac{D + \frac{r}{k}[E - D]}{k}$$

სადაც,

P – არის აქციის საბაზრო ფასი;

D – დივიდენდი არის ერთ აქციაზე;

E – მოგება ერთ აქციაზე;

k – ინვესტიციების რენტაბელობა;

r – მოგების კაპიტალიზაციის საბაზრო დონე.

**გარიგებათა მეთოდი.** ამ დროს ხდება მსგავსი კომპანიების აქციათა საკონტროლო პაკეტების შეძენის ფასების გაანალიზება.

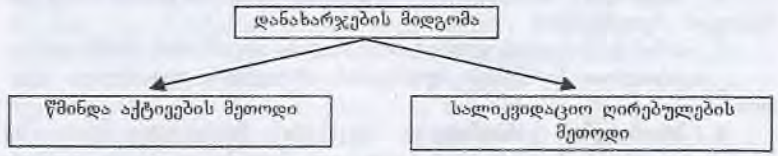
**დარგობრივი კოეფიციენტების მეთოდი** საშუალებას გვაძლევს გამოვიანგარიშოთ ბიზნესის საორიენტაციო ღირებულება დარგობრივი სტატისტიკის ბაზაზე გაანგარიშებული მონაცემებით.

**დანახარჯების მიდგომა.** აღნიშნული მიდგომა, შეფასების დანარჩენ მიდგომებთან შედარებით, ყველაზე მეტად გამოყენებადია. იგი თანაბარი წარმატებით გამოიყენება როგორც კომპანიის ფინანსური აქტივების, ასევე არასტაბილური შემოსავლების მქონე ბიზნესი შეფასებისას. ხარჯვითი მიდგომის გამოყენება მიზანშეწონილია სპეციალური სახის ბიზნესის (სასტუმროები, მოტელები და ა.შ.) შეფასების და დაზღვევის დროსაც. ამ მიდგომის გამოყენებისათვის საჭიროა შესაფასებელი აქტივების შესახებ შემდეგი სახის მონაცემების შეგროვება: ფასები მიწაზე, მშენებლობის დანახარჯები, ხელფასების დანახარჯები და ა.შ. შეფასებისათვის საჭირო ინფორმაცია დამოკიდებულია შესაფასებელი ობიექტის სპეციფიკაზე. რთულია ხარჯვითი მიდგომის გამოყენება უნიკალური ობიექტების შეფასების დროს, რომლებსაც გააჩნია ისტორიული ღირებულება და განსხვავებული რთული ესთეტიკური მახასიათებლები. ხარჯვითი მიდგომა დაფუძნებულია შენაცვლებისა და საუკეთესოდ და

1 Walter I.E. Dividend Policies and Common Stock Prices, Journal of Finance, 1 March, p. 29.



ეფექტიანად გამოყენების პრინციპზე. დანახარჯების მიდგომა, თავის მხრივ, მოიცავს წმინდა აქტივებისა და სალიკვიდაციო ღირებულების გაანგარიშების მეთოდებს (ნახ. 56).




**ნახ. 56.** *დანახარჯების მიდგომის მეთოდები*

**წმინდა აქტივების მეთოდი.** ამ მეთოდის თანახმად ბიზნესის საბაზრო ღირებულება განისაზღვრება, როგორც საწარმოს ყველა აქტივის საბაზრო ღირებულების სიდიდესა და საწარმოს ყველა ვალდებულებების სიდიდეს შორის სხვაობა.

**საწარმოს სალიკვიდაციო ღირებულების მეთოდი.** ამ მეთოდის თანახმად ბიზნესის საბაზრო ღირებულება განისაზღვრება, როგორც საწარმოს აქტივების ჯამურ ღირებულებასა და მის ლიკვიდაციაზე გაწეულ დანახარჯებს შორის სხვაობა.

ბიზნესის ღირებულების შეფასების სამივე მიდგომა ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია. თითოეული მათგანი გულისხმობს ბაზარზე მოპოვებული სხვადასხვა სახის ინფორმაციის გამოყენებას. მაგალითად, დანახარჯების მიდგომისთვის საბაზისო მონაცემებს წარმოადგენს: მასალებზე, სამუშაო ძალაზე და ა.შ. გაწეული ხარჯები. შემოსავლების მიდგომისათვის კი გაანგარიშების საბაზისო მონაცემებს წარმოადგენს დისკონტირებისა და კაპიტალიზაციის განაკვეთებ ის მაჩვენებლები, რომლებიც გაიანგარიშება საბაზრო მონაცემების მიხედვით. შეფასების სხვადასხვა მიდგომებისა და მეთოდების გამოყენებამ, მიუხედავად მათ შორის არსებული რიგი განსხვავებისა, სრულყოფილი კონკურენციის ბაზარზე შეფასების ერთნაირი შედეგები უნდა მოგვცეს.

## 17.7 ბიზნესის შეფასების პროცესი

ბიზნესის ღირებულების შეფასება ერთმანეთისაგან განსხვავებული სტადიებისაგან შემდგარი რთული და შრომატევადი პროცესია. იგი მოიცავს შემდეგ სტადიებს:

1. პრობლემის განსაზღვრა;
2. შესაფასებელი ობიექტის წინასწარი დათვალიერება და შეფასებაზე ხელშეკრულების გაფორმება;

3. ინფორმაციის შეკრება და ანალიზი;
4. საბაზრო კონიუნქტურის ანალიზი;
5. შეფასების მეთოდების არჩევა;
6. შეფასების სხვადასხვა მიდგომების საშუალებით მიღებულ შედეგთა შეთანხმება;
7. ბიზნესის ღირებულების შეფასების ანგარიშის მომზადება

განვიხილოთ ბიზნესის შეფასების პროცესის თითოეული სტადია.

- **პრობლემის განსაზღვრა.** შეფასების მოცემული სტადიაზე ხორციელდება: საწარმოს იდენტიფიკაცია, შეფასების საგნის გამოვლენა, შეფასების თარიღის განსაზღვრა, შეფასების ფუნქციებისა და მიზნების ფორმულირება და შეფასების შემზღუდველი პირობების შემკვეთისთვის გაცნობა.
- **საწარმოს იდენტიფიკაცია.** განისაზღვრება შესაფასებელი ობიექტის სრული და შემოკლებული სახელწოდება, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა, მისი რეგისტრაციის ადგილი, ფაქტიური ადგილმდებარეობა, წარმოების დარგი, გამოსაშვები პროდუქციის ძირითადი სახეები და სხვა;
- **შეფასების საგნის გამოვლენა.** განისაზღვრება შესაფასებელ ობიექტთან დაკავშირებული სხვადასხვა სახის ქონებრივი უფლებები, მაგალითად, საწარმოს მატერიალურ აქტივებზე უფლებები, სააქციო საზოგადოების სააქციო კაპიტალზე უფლებები, მონაწილის წილი საწარმოს საწესდებო კაპიტალში ან რომელმე სხვა ინტერესი;
- **შეფასების თარიღის განსაზღვრა.** აქ შესაძლებელია განხილული იქნეს საწარმოს გაყიდვის თარიღი, დათვალიერების თარიღი, ქონებრივი კომპლექსის დანაწილებასთან დაკავშირებული სასამართლო განხილვის თარიღი და სხვა შემთხვევები;

**შეფასების ფუნქციებისა და მიზნების ფორმულირება.** ამ ეტაპზე განისაზღვრება, თუ ღირებულების რომელი სახის გაანგარიშება იქნება საჭირო, რაზეც თავის მხრივ დამოკიდებულია შეფასების ჩატარების მეთოდიკის არჩევა. მაგალითად, გადასახადით დაბეგვრის მიზნით საწარმოს შეფასებისთვის გამოყენებული მეთოდები შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს შეფასების იმ მეთოდებისაგან, რომლებიც გამოიყენება საწარმოს ლიკვიდაციის მიზნით.

**შესაფასებელი ობიექტის წინასწარი დათვალიერება და შეფასებაზე ხელშეკრულების დადება.** ეს სტადია შედგება შემდეგი ეტაპებისგან: საწარმოს წინასწარი დათვალიერება და მისი ადმინისტრაციის გაცნობა, ინფორმაციის წყაროების განსაზღვრა, საწყისი ინფორმაციის შეგროვება, ექსპერტ-შემფასებლების ჯგუფის შემადგენლობის განსაზღვრა, შეფასების კალენდარული გეგმისა და შეფასებაზე დავალების შედგენა, შეფასებაზე ხელშეკრულების მომზადება და მისი ხელმოწერა.



- **ინფორმაციის შეკრება და ანალიზი.** შეფასების მოცემული სტადია შეიძლება დავყოთ შემდეგ ეტაპებად: ზოგადი მონაცემების შეკრება და სისტემატიზაცია; სპეციალური მონაცემების შეკრება და ანალიზი, მათი საუკეთესო და ყველაზე ეფექტიანად გამოყენების ანალიზი. ზოგადი მონაცემების წარმოდგენის ყველაზე გავრცელებული ხერხი - ეს მათი დაყოფაა იმ საბაზრო სექტორების მიხედვით, რომელშიც ფუნქციონირებს საწარმო, პროდუქტის სახეებად და ფასებად, საწარმოს მდებარეობის ადგილებად (ე.ი. მონაცემები ქალაქის, რაიონის შესახებ, სადაც მდებარეობს საწარმო), შესაფასებელი საწარმოს ფინანსურ და ტექნიკურ-ეკონომიკურ მდგომარეობის ამსხვავებელ მაჩვენებლებად და ა.შ. შეკრებილი მონაცემების წარმოდგენის მოცემული ხერხის უპირატესობა ისაა, რომ მოვახდენთ რა ინფორმაციის შეკრებასა და სისტემატიზაციას ერთხელ, შემდგომში ის შეიძლება გამოვიყენოთ სხვა საწარმოების შეფასების ჩასატარებლადაც. ზოგადი ინფორმაციის შეკრების გარდა, საჭიროა შეიკრიბოს სპეციალური მონაცემებიც, რომლებსაც შეიძლება მივაკუთვნით მონაცემები საწარმოს შესახებ და მონაცემები შესადარი გაყიდვების შესახებ. მონაცემები საწარმოების შესახებ მოიცავს ინფორმაციას საკუთრების უფლების, საწარმოს მონაწილეთა შემადგენლობის, საწესდებო კაპიტალში მათი წილის დამადასტურებელი დოკუმენტების შესახებ, ასევე ინფორმაციას მიწის ნაკვეთის, ამ ნაკვეთზე განლაგებული შენობა-ნაგებობების გამოყენების შესახებ, საწარმოს ფინანსურ-ეკონომიკური და ტექნიკური მახასიათებლების, შენობა-ნაგებობების ფიზიკური მახასიათებლების ჩათვლით და ა.შ. აღსანიშნავია, რომ იმ ქვეყნებში, სადაც საშემფასებლო საქმიანობის ბაზარი ნაკლებადაა განვითარებული, ამ საქმიანობის ყველაზე შრომატევად ნაწილს სწორედ შესაფებისათვის საჭირო ინფორმაციის შეგროვება წარმოადგენს.

**საბაზრო კონიუნქტურის ანალიზი.** საბაზრო კონიუნქტურა არის დროის კონკრეტული მომენტისათვის სხვადასხვა ფაქტორების ზეგავლენით ბაზარზე ჩამოყალიბებული სიტუაცია. საბაზრო კონიუნქტურაზე მუდმივად მოქმედი ფაქტორებია: სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი, მონოპოლიათა ზეგავლენა, სახელმწიფოს ჩარევა, ინფლაცია, სეზონურობა და ა.შ. საბაზრო კონიუნქტურაზე მოქმედ დროებით (სტიქიურ) ფაქტორებს მიეკუთვნება: სოციალური კონფლიქტები, სტიქიური უბედურებები, პოლიტიკური პრობლემები და ა.შ. საბაზრო კონიუნქტურის პროგნოზისა და ანალიზის მეთოდოლოგიის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს ციკლური ფაქტორების მოქმედების ხასიათისა და აქტივობის დადგენა, ციკლის

ფაზების, ცალკეულ ფაზაში ციკლის გადასვლის ვადებისა და პერსპექტივაში მისი დინამიკის განსაზღვრა. ბაზრის ციკლურობა არის ეკონომიკურ და სოციალურ პროცესებთან დაკავშირებული ბაზრის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მუდმივი მერყეობები. ეკონომიკური ციკლი შეიცავს ეკონომიკური აქტივობის აღმავლობის,ბუმის,რეცესიის და დეპრესიის ფაზებს. ეკონომიკური ციკლები ბრძელდება საშუალოდ 3-დან 5 წლამდე. თუმცა ეკონომიკური მეცნიერება იცნობს ე.წ. კონდრატიევის, ანუ გრძელი ტალღების, ციკლის თეორიას, რომლის თანახმადაც მოძრაობას ბუმიდან რეცესიისკენ დაახლოებით 30 წელიწადი სჭირდება. არსებობს მაჩვენებელთა გარკვეული ჯგუფი, რომლებსაც შეიძლება ვუწოდოთ ეკონომიკური ციკლის ინდიკატორები. ისინი იყოფა სამ ქვეჯგუფად, ესენია: **წინმსწრები მაჩვენებლები** – მაჩვენებლები, რომლებიც იწყებენ ვარდნას მანამდე, სანამ ეკონომიკა მიაღწევს აღმავლობის პიკს და იწყებენ ზრდას მანამდე, სანამ ეკონომიკა გაიელის ვარდნის ზონას. მაგალითად, აშშ-ში გამოიყენება ეკონომიკური ციკლის 11 წინმსწრები ინდიკატორი. მრეწველობაში სამუშაო კვირის საშუალო ხანგრძლივობა; საზეგანაკვეთო საათების საშუალო რაოდენობა; სამომხმარებლო საქონლისა და მასალების მწარმოებულ დარგებში ახალი შეკვეთების რაოდენობა; გაყიდვათა შემცირების შესახებ განმცხადებელ კომპანიათა რაოდენობა; ახალი სამშენებლო კონტრაქტების რაოდენობა; ცვლილებები მრეწველობისა და ვაჭრობის მარაგებში; მმწარმოებელთა ფასების ინდექსი; Standard & Poor~s 500 საფონდო ბაზრის ინდექსი[1]; ფულის მასა (ფულის მიწოდება, ფულის აგრეგატი M2); მომხმარებლის მოლოდინის ინდექსი. **თანმხვედრი მაჩვენებლები** ისეთებია, რომლებიც იცვლება ეკონომიკური აქტივობის შეცვლის პარალელურად. თანმხვედრი პარამეტრების კრებსითი ინდექსი შედგება ოთხი მაჩვენებლისაგან: პირადი შემოსავალი ტრანსფერტული გადასახდელების დაქვითვით; მთლიანი შიდა პროდუქტი (მშპ); სასოფლო-სამეურნეო წარმოებაში მომუშავეთა რაოდენობა; გადამამუშავებული მრეწველობის გაყიდვათა მოცულობა. **დაგვიანებული მაჩვენებლები.** ისინი იწყებენ ცვლილებას ეკონომიკაში მიმდინარე ცვლილებებზე 4-9 თვით უფრო გვიან. დაგვიანებულ მაჩვენებლებზე კრებსითი ინდექსი შედგება შემდეგი შვიდი მაჩვენებლისგან: უმუშევართა რაოდენობა; საერთო ამონაგებში ხელფასზე გაწეული ხარჯების ხვედრითი წონა; კომერციული ბანკების საპროცენტო განაკვეთის საშუალო დონე; საეჭრო-სამრეწველო საწარმოებისთვის სესხები (კრედიტები); სამომხმარებლო კრედიტზე შემოსავლების

1 **S&P-500** ინდექსი გამოითვლება 500 ან 100 კორპორაციის აქციათა კურსის მიხედვით. S&P-500 წარმოადგენს 400 სამრეწველო, 20 სატრანსპორტო, 40 ფინანსური და 40 კომუნალური კორპორაციის აქციათა კურსების საშუალო შეწონილს.



თანაფარდობა; სამომხმარებლო ფასების ინდექსის ცვლილება; გაყიდვათა მოცულობისადმი საქონლის მარაგების თანაფარდობა.

საბაზრო კონიუნქტურის შესწავლა ხორციელდება ისეთ მაჩვენებელთა საშუალებით, რომლებიც იძლევა საშუალებას რაოდენობრივად შეეფასოთ ბაზარზე მიმდინარე ცვლილებები და განვსაზღროთ ტენდენციები საბაზრო კონიუნქტურის განვითარებაში, ე.ი. შევადგინოთ პროგნოზი.

ამ მაჩვენებლებში შედის:

**1. მონაცემები სამრეწველო წარმოების შესახებ:** მრეწველობის წილი მთლიანი შიდა პროდუქტში, საწარმოო სიმძლავრეების გამოყენების მაჩვენებლები, მწარმოებელთა ფასების ინდექსი, ხარჯები კაპიტალურ მშენებლობაზე, შეკვეთები ხანგრძლივი მოხმარების საქონელზე, უმუშევრობის დონე და ა.შ. მონაცემები სამრეწველო წარმოების შესახებ იძლევა შესაძლებლობას ვიმსჯელოთ მსოფლიო ბაზარზე ამა თუ იმ ქვეყნის სამრეწველო წარმოების დარგების კონკურენტუნარიანობაზე.

**2. კაპიტალდაბანდებათა დინამიკა.** კაპიტალდაბანდებათა დინამიკის ანალიზი საშუალებას იძლევა გავაკეთოთ დასკვნა იმის შესახებ, მომავალში თუ როგორ განვითარდება წარმოება. დარგში ინვესტიციათა მოცულობა თუ იზრდება, მაშასადამე, მოთხოვნა მის პროდუქციაზე მაღალია, შეკვეთების რაოდენობა იზრდება და წარმოება ფართოვდება. და, პირიქით, თუ კაპიტალდაბანდებების მოცულობა მცირდება, მოთხოვნაც მცირდება, რამაც შეიძლება მოგვიყვანოს წარმოების შეკვეცამდე.

**3. ცნობები შეკვეთების შესახებ -** ეს არის მაჩვენებლები, რომლებიც იძლევა საშუალებას შეეფასოთ პერსპექტივაში საწარმოო სიმძლავრეების დატვირთვა.

**4. სამუშაო ძალის გამოყენების მაჩვენებლები** – სამუშაო კვირის საშუალო ხანგრძლივობა, უმუშევრობის დონე, ხელფასის ფონდი სიდიდე, სიცოცხლის ღირებულების ინდექსები და ა.შ.

**5. შიდა საქონელბრუნვის მაჩვენებლები** – საცალო ვაჭრობის ბრუნვის მოცულობა, მონაცემები საქონლის მარაგების მოძრაობის შესახებ, კრედიტით გაყიდვითა მოცულობები, ინფორმაცია ტვირთების შიდა გადაზიდვებზე და ა.შ. მოცემული მაჩვენებლები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სამომხმარებლო დანიშნულების საქონლის ბაზრების კონიუნქტურის შესწავლის დროს. საცალო ვაჭრობის ბრუნვის მოცულობა წარმოადგენს ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს კონიუნქტურულ მაჩვენებელს, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას შეეფასოთ ცვლილები მოსახლეობის მოთხოვნის სტრუქტურაში.

**6. საგარეო ვაჭრობის მაჩვენებლები** – ექსპორტისა და იმპორტის მოცულობა და გეოგრაფიული გადანაწილება, საეჭრო ბალან-

სის დეფიციტი. პრაქტიკულად ყველა ცვლილება, რომელსაც განიცდის ქვეყნის ეკონომიკა კვლავწარმოების ციკლის დროს, ასახავს პოულობას საგარეო ვაჭრობის დინამიკასა და სტრუქტურაში. სამრეწველო წარმოების ზრდას თან ახლავს საგარეო-სავაჭრო ბრუნვის მოცულობის ზრდა, ხოლო წარმოების სფეროში კრიზისულ ვარდნას მოსდევს საგარეო ვაჭრობის შემცირება.

**7. ფულად-საკრედიტო სფეროში მდგომარეობის მახასიათებელი მონაცემები** – ფასიანი ქაღალდების ემისია, აქციათა კურსი, სააღრიცხვო პროცენტი, ვალუტის კურსი, მიმოქცევაში ფულის რაოდენობა, საბანკო დეპოზიტების მოძრაობის მაჩვენებლები და ა.შ.

**8. ფასები** – საშუალო ფასები საქონლის ჯგუფებზე, წარმოების ფასების ინდექსი, სამომხმარებლო ფასების ინდექსი, ინდექს-დეფლიატორი. ფასები წარმოადგენენ ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს მაჩვენებელს, რომლის დინამიკაში აისახება მრავალი სხვა მონაცემის ცვლილებები. საქონლის ფასების მოძრაობის ანალიზი აუცილებელია, როგორც მთლიანობაში ეკონომიკის მდგომარეობის სრული დახასიათებისთვის, ისე საქონლის რომელიმე ბაზარზე საბაზრო კონიუნქტურის შესწავლის დროსაც.

**შეფასების მეთოდების არჩევა.** წინასწარ განსაზღვრული შესაფერისი ღირებულების საფუძველზე შესაფასებელი ობიექტის ფასის დასადგენად შემფასებელს უწევს შეფასების ერთი ან რამდენიმე მიდგომის გამოყენება. შეფასების მეთოდის არჩევა დამოკიდებულია შეფასების ობიექტის თავისებურებებზე და არსებულ საბაზრო კონიუნქტურაზე. შეფასების მეთოდი ნიშნავს საყოველთაოდ აღიარებულ ანალიტიკურ მეთოდოლოგიას, რომელიც გამოიყენება ბიზნესის შეფასებისას.

**შეფასების სხვადასხვა მიდგომების საშუალებით მიღებულ შედეგთა შეთანხმება.** შეფასების ერთი ან რამდენიმე მეთოდის გამოყენებით მიღებული შედეგები უნდა დაკორექტირდეს ამ მეთოდების გამოყენებისას არსებული საბაზრო კონიუნქტური გათვალისწინებით, რაც იძლევა საშუალებას სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით მიღებული ღირებულებითი მაჩვენებლები ერთმანეთთან და რეალობასთან თანხვედრაში იყოს;

**ბიზნესის ღირებულების შეფასების ანგარიშის მომზადება.** ბიზნესის ღირებულების შეფასების ანგარიში მზადდება წერილობითი ფორმით. ჩვეულებრივ ერთდროულად გამოიყენება ორი ფორმა – სრული ანგარიში და კონკრეტული დასკვნა. ბიზნესის ღირებულების შეფასების ანგარიშს უყენებენ შემდეგ ძირითად მოთხოვნებს:

1. ყველა ლოგიკური მსჯელობის და დასკვნის გადმოცემა უნდა იყოს ნათელი და მკაფიო;
2. ანგარიშში წარმოდგენილი ყველა ფაქტი უნდა იყოს დოკუმენტურად დადასტურებული;



3. ანგარიში უნდა შეიცავდეს შეფასების მიზანსა და ფუნქციას, შესაფასებელი ობიექტის მკაფიო აღწერას, შესაფასებელი ღირებულების სახის განსაზღვრას, დანახარჯების გაანგარიშების წესებს, საწარმოს მომავალი წმინდა შემოსავლების პროგნოზს, გამოყენებული ფაქტების დოკუმენტურად დადასტურებას და კონკრეტულ დასკვნებს;
4. ექსპერტ-შემფასებელმა უნდა წარმოადგინოს მის მიერ გამოყენებული შეფასების მეთოდების დასაბუთება;
5. შეფასების ანგარიშის დანართში შეფასებაში მონაწილეობის მიმღები პირები ადასტურებენ, რომ მათ არ გააჩნიათ არანაირი ინტერესი საკუთრების შესაფასებელ ობიექტთან დაკავშირებით და პირადად არ არიან დაინტერესებულნი შეფასების შედეგებით;
6. შეფასების ანგარიში გაფორმებულ უნდა იქნეს სტანდარტული ფორმით და მას ხელი უნდა მოაწეროს შეფასებაში მონაწილე ყველა პირმა;
7. შეფასების ანგარიში უნდა შეიცავდეს შემფასებლის განათლების შესახებ დოკუმენტების ასლებს, შეფასებითი საქმიანობის განხორციელებაზე ლიცენზიის ასლს და შემფასებლის სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევის შესახებ სადაზღვეო პოლისის ასლს.

შეფასების ანგარიშის ფორმა, მოცულობა და შინაარსი შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს შესაფასებელი ობიექტის ხასიათის, შეფასების ფუნქციებისა და დასახული მიზნების მიხედვით. თუ ანგარიში განკუთვნილია გარე მომხმარებლისთვის, საჭიროა საწარმოს დეტალური აღწერა, მაგრამ ეს არ არის სავალდებულო, თუ ანგარიში მომზადებულია შიდა მოხმარებისთვის.

**შეფასების ანგარიშის ძირითადი განყოფილებებია:**

1. შესავალი;
2. მაკროეკონომიკური პარამეტრების აღწერა;
3. დარგის დახასიათება;
4. საწარმოს აღწერა, მისი ფინანსური და ტექნიკურ-ეკონომიკური მდგომარეობა;
5. შესადარებულ საწარმოებზე მონაცემთა კვლევა;
6. შეფასების მეთოდების არჩევა და გამოყენება;
7. დასკვნა შეფასების შესახებ;
8. დანართი;

**შესავალი** უნდა მოიცავდეს:

- დავალებას შეფასებაზე;
- საწარმოს მოკლე აღწერას;
- კაპიტალის დახასიათებას;
- შეფასების სტანდარტის ზოგად აღწერას, რომელიც გამოი-

ყენება მოცემულ კონკრეტულ შემთხვევაში;

- ინფორმაციის წყაროთა დახასიათებას;
- შეფასების არჩეული მეთოდების დასაბუთებას;
- დასკვნებს შეფასებული საწარმოს ღირებულების ოდენობის შესახებ.

**მაკროეკონომიკური მაჩვენებლების აღწერა (ანუ ზოგადი ეკონომიკური განყოფილება).** მოცემულ კარში აღიწერება მაკროეკონომიკური პარამეტრები, ისეთი ძირითადი მაკროეკონომიკური მაჩვენებლები ეროვნულ და რეგიონალ დონეებზე, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ საწარმოს ფუნქციონირების შედეგებზე, მათი ტენდენციებსა და ბიზნესის განვითარების პერსპექტივებზე. თუ ანგარიშის აგება ხდება რეტროსპექტულ და პროგნოზულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, შეფასებაში ჩართული უნდა იქნეს განვლილი და მომავალი პერიოდების მაკროეკონომიკური სიტუაციის ანალიზი.

**დარგის დახასიათება.** ამ კარმა შეფასების ანგარიშის მომხმარებლებს უნდა გააცნოს დარგის თავისებურებები, მისი მდგომარეობა აწმყოსა და მომავალში. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მოთხოვნის სიდიდეზე მომქმედ ფაქტორებსა და გასაღების ბაზრების მახასიათებელს. ამ კარში აგრეთვე მოყვანილია ინფორმაცია დარგში კონკურენციისა და შესაფასებელი საწარმოს მდგომარეობის შესახებ მოწინავე კონკურენტების მდგომარეობასთან შედარებით. თუ შესაფასებელი საწარმო უშვებს პროდუქციას ან ეწევა მომსახურებას რამდენიმე დარგში, მაშინ გაანალიზებულ უნდა იქნეს თითოეული ამ დარგის მდგომარეობა.

**საწარმოს დახასიათება.** ამ კარის მთავარი მიზანი საწარმო თავისებურებების გამოვლენა და საბაზრო ღირებულებაზე მათი ზეგავლენის დადგენაა. განიხილება შემდეგი ძირითადი საკითხები: საწარმოს ისტორია, გამოსაშვები საქონლისა და მომსახურების ჩამონათვალი, გასაღების პირობები, რესურსების მომწოდებლები, პერსონალი, მენეჯმენტი, საწარმოს აქციებთან დაკავშირებით დადებული გარიგებები. საჭიროა ასევე აისახოს, თუ რომელი ქონებაა საწარმოს საკუთრებაში, რომელი გაიცემა იჯარითა და რა პირობებით. მოცემულ კარში, აგრეთვე, იხსნება იმ საკითხთა ჯგუფი, რომელიც ეხება საწარმოს მიმდინარე საქმიანობას, კერძოდ: რომელ პროდუქციას აწარმოებს, რომელია მათ შორის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი საწარმოსათვის; როგორია გასაღების ბაზრები და რა ადგილი უკავია იქ საწარმოს; რამდენად არის მოწესრიგებული მომარაგების სისტემა და ვინ არის ძირითადი მომწოდებლები; როგორია საწარმოს მენეჯმენტი. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ანალიზსა და მისი მომავალი წმინდა შემოსავლების პროგნოზირებას. საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ანალიზისა და მისი ცვლილებების პროგნოზირების დროს გამოითვლება ფინანსური მაჩვენებლების რამდენიმე ჯგუფი: ლიკვიდურობის, კაპიტალის სტრუქტურის, ბრუნვადობისა და რენტაბელობის მაჩვენებლები.



**შესადარებელ საწარმოებზე მონაცემთა კვლევა.** აღნიშნული კარი ეძღვნება იმ კრიტერიუმების ანალიზს, რომელთა მიხედვითაც განხორციელდა შესადარებელ საწარმოთა შერჩევა; ინფორმაციის წყაროთა ანალიზი; შესადარებელ საწარმოთა მოკლე აღწერა და მათი ფინანსურ-ეკონომიკური ანალიზი.

**შეფასების მეთოდების არჩევა და გამოყენება.** მოცემულ კარში კეთდება შეფასების არჩეული მეთოდების დასაბუთება, კერძოდ, აღიწერება არჩეული მეთოდების გამოყენებით მიღებული შეფასების შედეგები. ამავე დროს კეთდება არა მარტო შეფასების არჩეული მეთოდების დასაბუთება, არამედ ხდება მულტიპლიკატორის ამა თუ იმ სიდიდის არჩევაც, საწარმოს ლიკვიდურობაზე კორექტივების შეტანა, აქციათა საკონტროლო ან არასაკონტროლო პაკეტის სიდიდეში შესწორებათა შეტანა. მოცემული კარი სრულდება შესაფასებელი საწარმოს ღირებულების ოდენობის შესახებ დასკვნით. როგორ წესი, სხვადასხვა მიდგომებით მიღებული ღირებულების მაჩვენებლები ჯამდება ცხრილის ფორმით, მათ ენიჭებათ გარკვეული ხვედრითი წონა და განისაზღვრება საწარმოს ღირებულების ჯამური სიდიდე.

**შეფასების თაობაზე დასკვნა.** დასკვნაში კეთდება შეფასების შესახებ ანგარიშის მოკლე აღწერა და შეიტანება საწარმოს შეფასების შედეგები.

**დანართები.** დანართში ფიქსირდება განცხადებები შემფასებლის პირადი დაინტერესების არარსებობის შესახებ, სხვადასხვა მნიშვნელოვანი დაშვებები და მითითებები; ანგარიშის დაწერაში მონაწილე შემფასებლების პროფესიული მომზადებისა და აკადემიური განათლების მახასიათებელი დოკუმენტების ასლები.

## 17.8 საშემფასებლო საქმიანობის უცხოური გამოცდილება

**დიდი ბრიტანეთი.** დიდ ბრიტანეთში პროფესიონალ შემფასებელთა საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირება არ არსებობს. პრინციპში, ნებისმიერ ადამიანს შეუძლია დაკავდეს საშემფასებლო საქმიანობით და ხელი მოკიდოს უძრავი ქონების შეფასებას. ეს აძლევს შესაძლებლობას თვით შემფასებლებს მოახდინონ საკუთარი მომსახურების რეკლამირება, საკუთარი რეპუტაციის, როგორც კომპეტენტური და ქცევის პროფესიონალური წესების ერთგული ადამიანის პოზიციებიდან გამომდინარე. ამის მიღწევა ხდება პროფესიული ორგანიზაციებით, რომელთა შორის ლიდერის პოზიცია უკავია **„უძრავი ქონების სერთიფიცირებული სპეციალისტების სამეფო**

**საზოგადოებას“.** მსგავსი საზოგადოებების წევრობა შესაძლებელია მხოლოდ გამოცდების ჩაბარებით და პრაქტიკული მუშაობის გარკვეული პერიოდის შემდეგ გამოცდილი სპეციალისტის დაკვირვების ქვეშ. უძრავი ქონების ბაზარზე სერიოზული ნდობით სარგებლობენ მხოლოდ ის შეფასებითი დოკუმენტები, რომლებიც ხელმოწერილია შესაბამისი პროფესიული გაერთიანების წევრი. კვალიფიციური შემფასებლის მიერ. რადგან დიდ ბრიტანეთში სახელმწიფო არ ახდენს შემფასებლების ატესტაციასა და ლიცენზირებას, ის არ ადგენს შეფასების სტანდარტებსაც. მაგრამ, მიუხედავად ამისა, შეფასებითი სტანდარტები ქვეყანაში გამოიყენება 1970-იანი წლებიდან. ეს სტანდარტები შემუშავებულია პროფესიული არასახელმწიფო გაერთიანებების მიერ.

შეფასების სტანდარტები პირველად ჩამოყალიბებული იქნა მეოცე ს. 70-იან წლებში. იმ პერიოდისათვის ბრიტანეთის უძრავი ქონების ბაზარზე დიდი ბუმი იყო, რასაც თავდაპირველად უძრავ ქონებაზე ფასების მკვეთრი ზრდა, ხოლო შემდგომ პერიოდში მკვეთრი დაცემა მოჰყვა. შეფასებათა ხარისხის შესახებ საკითხი გააქტიურებული იქნა იმ ადამიანების მიერ, რომლებმაც ბუმის პერიოდში შეიძინეს ან იჯარით აიღეს უძრავი ქონება, ხოლო შემდეგ რეცესიის პერიოდში აღმოჩნდნენ ფაქტის წინაშე, მათი საკუთრების ღირებულება დაეცა უფრო დაბალ ნიშნულამდე, ვიდრე ბუმის პერიოდში იყო. 1971 წ. უძრავი ქონების სერთიფიცირებულ სპეციალისტთა სამეფო საზოგადოებამ ჩამოყალიბა ქონების შეფასებაზე მოკლე სახელმძღვანელო. ამას მოჰყვა 1976წ. ე.წ. **„წითელი წიგნის“** გამოქვეყნება, რომელშიც 1981 და 1990 წლებში შეტანილ იქნა შესწორებები და დამატებები. 1980 წ. გამოქვეყნდა იმ საკითხების მომცველი **„თეთრი წიგნი“**, რომლებზეც არ იყო საუბარი **„წითელ წიგნში“.** 1996 წ. ორივე წიგნი გაერთიანებულ იქნა და წარმოიქმნა ერთიანი **„შეფასებების სახელმძღვანელო“**, რომელიც მუდმივად განიცდიდა სრულყოფას. სახელმძღვანელო მოიცავს მთელ რიგ პრაქტიკულ დებულებებს, რომლებიც აუცილებელია შემფასებლებისთვის და რომლებსაც იყენებს თითოეული თავის დარგში. მაგალითად, მათთვის, ვინც დაკავებულია მიწის ისეთი ნაკვეთების შეფასებით, რომლებიც შეიცავენ სასარგებლო წიაღისეულს და ა.შ.

შეფასების მეთოდოლოგიაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს შეფასების საბაზისო ცნებების სიღრმისეულ გაგებას. გაანალიზებთ რა შეფასების ცნობილ სტანდარტებს, შეიძლება გამოიყოს შეფასების შემდეგი ორ მთავარი ბაზისი:

- შეფასების ძირითად და ყველაზე ხშირად გამოყენებად ბაზისს წარმოადგენს **საბაზრო ღირებულება;**
- საბაზრო ღირებულების განსაზღვრაში დადგენილი მახასიათებლებიდან გარიგების პირობების გადახრის შემთხვევაში გამოიყენება სხვა არასაბაზრო შეფასება.



შეფასების ბაზისების უფრო გაშლილ ჩამონათვალში (საკუთრების კატეგორიის, სავარაუდო ოპერაციისა და სხვადასხვა შეზღუდვების მიხედვით), მივყვებით რა საერთაშორისო პრაქტიკასა და სტანდარტებს, შეიძლება გამოვყოთ შემდეგი ბაზისები: კვლავწარმოების სრული ღირებულება; კვლავწარმოების ნარჩენი ღირებულება; ანაზღაურების სრულ ღირებულება; შენაცვლების ნარჩენი ღირებულება; მომქმედი საწარმოს ღირებულება; საინვესტიციო ღირებულება; სადაზღვევო ღირებულება, საუტილიზაციო ღირებულება და ა.შ. როგორც ჩანს, შეფასების ბაზისების მოყვანილი ჩამონათვალი საკმაოდ მრავალფეროვანია, თუმცა ის სულაც არ არის ერთადერთი. სხვადასხვა ქვეყანაში ცნობილია შეფასებათა სხვა ბაზისებიც. უფრო კომპაქტურიც და უფრო გაშლილიც. კერძოდ, დიდი ბრიტანეთის სტანდარტებში დადგენილია შეფასების 13 ბაზისი.

დიდი ბრიტანეთში შემფასებლები, ჩვეულებრივ, იყენებენ ხუთ ბაზურ მეთოდს, რომელთაგან თითოეულს, თავის მხრივ, გააჩნია სხვადასხვა ვარიაციები. ქვემოთ მოკლედაა ჩამოყალიბებული შეფასების იმ ხუთი მეთოდიდან თითოეულის არსი, რომლებიც ყველაზე ხშირად გამოიყენება ბრიტანელი შემფასებლების მიერ.

1. **შედარებითი მეთოდი.** გაანალიზდება უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული სხვადასხვა გარიგებები, ბაზურ მაჩვენებლად მიღებული ფასის ან რენტის ოდენობის საფუძველზე ხორციელდება შესაფასებელი ობიექტის ღირებულების განსაზღვრა;
2. **ინვესტიციური მეთოდი.** საშუალებას გვაძლევს საბაზრო რენტის ოდენობიდან გამოვყოთ საკუთრების კაპიტალიზებული ღირებულება. კაპიტალიზაციისას გამოიყენება შესაბამისი საპროცენტო განაკვეთი, რომელიც ასახავს საკუთრებაზე არსებულ პოტენციურ რისკს და უნდა შეფასდეს;
3. **ყველაზე საუკეთესოდ გამოყენების მეთოდი.** ყველაზე ხშირად გამოიყენება განაშენიანების ან რეკონსტრუქციის პოტენციური ადგილების შესაფასებლად. შემფასებლის ხელოვნება მდგომარეობს იმაში, რომ უნდა განსაზღვროს კონკრეტული მიზნისათვის საუკეთესო გამოყენება.
4. **მოგებათა მეთოდი.** მოგებათა მეთოდის არსი დაკავშირებულია იმასთან, რომ ზოგიერთი სახის უძრავი ქონების ღირებულება მნიშვნელოვანწილად განისაზღვრება იმ ბიზნესის მომგებიანობით, რომელშიც ჩართულია იგი.
5. **შენაცვლების ღირებულების მეთოდი.** მოიცავს შენობის შეცვლის ღირებულებას, მაგრამ ამორტიზაციის გამოკლებით და ნაკვეთის ღირებულების დამატებით. რადგან მშენებლობის ღირე-

ბულება არ არის იგივე, რაც შენობის ღირებულებითი შეფასება, ამიტომ ეს მეთოდი გამოიყენება მხოლოდ განსაზღვრულ, საკმაოდ შეზღუდულ გარემოებებში, მაგალითად, იმ უძრავი ქონების მიმართ, რომელსაც არ გააჩნია საბაზრო ღირებულება, რადგან თვით მისი, როგორც საზოგადოებრივი სექტორის საკუთრების, დანიშნულება გამორიცხავს მასთან დაკავშირებული სავაჭრო ოპერაციების შესაძლებლობას. ეს არის საზოგადოებრივი პროდუქტი.

არსებობს მოთხოვნების გარკვეული ჩამონათვალი, რომლებიც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ ყველა სპეციალობის ბრიტანელმა შემფასებლებმა.

1. „შეფასების სახელმძღვანელო“ სავალდებულოა გამოსაყენებლად ნებისმიერი შეფასების დროს, გარკვეული გამონაკლისების გარდა. კერძოდ, ისეთი საქმიანობისა, როგორიცაა: სამართლებრივ, საარბიტრაჟო, გადასახადით დაბეგვრისა და კომპენსაციის სფეროებში, აგრეთვე უძრავი ქონების გაყიდვის სააგენტოთა საქმიანობა.

2. შემფასებლები ვალდებულნი არიან კარგად გაერკვნენ კლიენტის მოთხოვნებში, რაც ნიშნავს იმას, რომ კლიენტთან დისკუსია უნდა ატარებდეს სავალდებულო ხასიათს, რადგანაც გასაგები უნდა იყოს ყველა მისი მოთხოვნა.

3. გარკვეული მიზნით შესრულებული შეფასებები აგებულ უნდა იქნეს კონკრეტულ, განსაზღვრულ საფუძველზე.

4. შეფასებისთვის გარკვეული ბაზისები გამოყენებულ უნდა იქნეს მხოლოდ იმ შემთხვევებისთვის, რომლებიც გათვალისწინებულია „შეფასების სახელმძღვანელოს შესაბამისი პრაქტიკული დებულებით“.

5. შემფასებელი ვალდებულია განახორციელოს მხოლოდ ის შეფასებები, რომლებშიც ის კომპეტენტურია, უცილებლად უნდა დაიცვას კანონისა და სხვა ნორმატიული აქტების მოთხოვნები.

6. ინსპექციები, დათვალიერებები და კვლევები უნდა იყოს ადექვატური და ჩატარდეს საკითხის სრულ გარკვევამდე.

7. შემფასებლის ანგარიში დასათაურებული უნდა იქნეს მხოლოდ, როგორც „ანგარიში შეფასების შესახებ“ ან „მოწმობა შეფასების შესახებ“. იკრძალება დოკუმენტის „ღირებულების სერთიფიკატად“ დასათაურება.

ბრიტანელი შემფასებლების მიერ თავიანთი საქმიანობაში „შეფასების სახელმძღვანელოს“ გამოყენება სავალდებულოა. შემფასებელს უფლება აქვს უარი თქვას მასზე მხოლოდ განსაკუთრებულ, გამონაკლის შემთხვევებში, როდესაც მისი გამოყენება უადგილო ან არაპრაქტიკულია. მიუხედავად ამისა, ზოგიერთი კლიენტი, რომლებიც არ არიან კმაყოფილნი სახელწოდებით „შეფასების სახელმძღვანელო“ მისი ახლანდელი სახით, უკვეთავს სხვა საფუძვლით



საკუთარი საკუთრების შეფასების ჩატარებას. მაგრამ მესაკუთრის მიერ ამგვარად მიღებული შეფასების გამოყენება შესაძლებელია მხოლოდ მისი „შიდა მომხმარებლისთვის“ და შეუძლებელია საარბიტრაჟო ორგანოებში წარმოდგენისთვისა და ოფიციალური პუბლიკაციებისთვის.

უძრავი ქონების შეფასების ბრიტანული პრაქტიკა შეფასების პროცესს პრინციპულად ყოფს ორ სტადიად: ხარისხობრივი შეფასება და რაოდენობრივი შეფასების ფორმირება. შეფასების პირველ, ხარისხობრივ, სტადიაზე წყდება საკითხი იმის შესახებ, **ღირს თუ არა პრინციპში ხელი მოვკიდოთ მოცემულ პროექტს.** და მხოლოდ დადებითი ხარისხობრივი დასკვნის შემდეგ მოზანშეწონილად ითვლება გადასვლა შეფასების მეორე სტადიაზე – რაოდენობრივი შეფასებების ძიებაზე.

**ამერიკის შეერთებული შტატები.** აშშ-ში უძრავი ქონების შემფასებლებისთვის თავის დროზე დამახასიათებელი იყო პროფესიული მომზადების დაბალი დონე. ამჟამად შეფასებითი საქმიანობით დაკავებულნი არიან საკმაოდ ვიწრო სპეციალიზაციის კარგად მომზადებული სპეციალისტები. აშშ-ში უძრავი ქონების შეფასება ამ სფეროში სპეციალური მომზადებისა და უმაღლესი განათლების, მუშაობის დიდი გამოცდილების მქონე სპეციალისტთა საქმიანობის კომპეტენციაში შედის. აშშ-ში, როგორც წესი, უძრავი ქონების შემფასებლები არ არიან დაკავებულნი ბიზნესის, პირადი ან ინტელექტუალური საკუთრების შეფასებით. აშშ-ში უძრავი ქონების შემფასებლები იყოფიან სპეციალისტთა კიდევ წვრილ ჯგუფებად. არსებობს სპეციალიზაცია შეფასების ადგილის (მაგალითად, დასავლეთ ლოს-ანჯელესი ან კალიფორნიაში სანტა-ბარბარა), შეფასების ობიექტის მიხედვით (მაგალითად, მხოლოდ მობილური სახლების, პარკების, სასტუმროების ან მინი-საწყობების შეფასება). არსებობენ შემოსავლის მომტანი უძრავი ქონების შეფასების ან შემოსავლის არმომტანი ობიექტების შეფასების სპეციალისტები.

ფედერალური კანონების მიღებამ სავალდებულოდ აქცია შტატების ხელისუფლების მიერ შეფასებითი საქმიანობის ლიცენზირება. მანამდე საშემფასებლო საქმიანობა რეგულირდებოდა მხოლოდ შემფასებელთა პროფესიული საზოგადოებების მეშვეობით. ასეთი საზოგადოებები აშშ-ში მრავლადაა, მაგრამ საკმაოდ მაღალ პროფესიონალურ დონეზე მოქმედებდა მხოლოდ სამი მათგანი:

- **უძრავი ქონების შემფასებელთა ამერიკული ინსტიტუტი** – შემოსავლის მომტანი უძრავი ქონების შეფასების თაობაზე;
- **უძრავი ქონების შემფასებელთა საზოგადოება** - შემოსავლის არმომტანი უძრავი ქონების შეფასების თაობაზე;
- **შემფასებელთა ამერიკული საზოგადოება** - მანქანებისა და

მოწყობილობების შეფასების თაობაზე. შემდგომში პირველი ორი პროფესიული ორგანიზაცია გაერთიანდა შეფასების ინსტიტუტად.

აშშ-ს ამა თუ იმ ფედერალური კორპორაციის მიერ დაზღვეული უძრავი ქონების ობიექტთა ყოველი შეფასება უნდა შეასრულოს მხოლოდ შემფასებელმა, ვისაც აქვს შტატის ლიცენზია (ან სერთიფიკატი), რომლის ტერიტორიაზე მდებარეობს შეფასების მოცემული ობიექტი. ლიცენზია (სერთიფიკატი) საჭიროა მხოლოდ ობიექტების შეფასებისთვის, რომელთა მიმართებაში დაზღვევაა გამოყენებული. უძრავი ქონების ობიექტების უმრავლესობის შეფასებებს კი ანაზღაურებენ ინსტიტუტები, რომლებსაც კავშირი არა აქვთ დაზღვევასთან. მაგალითად, სადაზღვეო კომპანიები, საპაიო და საპენსიო ფონდები, უძრავ ქონებაში ინვესტირების სასესხო ფონდები არ უნდა ზრუნავდნენ შტატის ლიცენზიის მქონე შემფასებლების გამოყენებაზე.

აშშ-ში უძრავი ქონების შეფასება, როგორც წესი, ამხანაგობათა იურიდიული ფორმის მქონე მცირე შემფასებლურ კომპანიათა საქმიანობის სახითა წარმოდგენილი. ასეთი ფირმები ხშირად ეკუთვნის ერთ პირს, იშვიათად ორ მფლობელ-პარტნიორს. ასეთ ფირმებში, ჩვეულებრივ, დასაქმებულია 3-10 თანამშრომელი. ამავე დროს ამ ბაზარზე მოქმედებენ საკმაოდ დიდი ფირმებიც, რომლებიც, წარმოადგენენ უფრო მძლავრი ორგანიზაციების განშტოებას. მაგალითად, ისეთი კომპანიები, როგორებიცაა **Cushman wakefield** ანდა **CB Commercial,** წარმოადგენენ საბროკერო ფირმების საშემფასებლო საქმიანობის განმახორციელებელ განშტოებებს. საშემფასებლო საქმეში წარმატება ან წარუმატებლობა დამოკიდებულია შემფასებლის უნარზე შეკრიბოს სწორი ინფორმაცია. შემოსავლის მომტანი უძრავი ქონების შეფასებისთვის მნიშვნელოვან საბაზრო ინფორმაციას ფლობს კომპანია **Comps Inc**. ეს კომერციული ფირმა გვთავაზობს ინფორმაციას სამრეწველო ობიექტების, საოფისე შენობების, სასტუმროების, სავაჭრო ობიექტების, აგრეთვე, სპეციალიზირებული ობიექტების შესახებ. ინფორმაცია შემკვეთს ეგზავნება ორ კვირაში ერთხელ ფოსტით. ინფორმაციის ფასი ლოს-ანჟელესში თვეში დაახლოებით 150 $-ია. ეს ინფორმაცია სპეციალიზებული და თავმოყრილია ცალკეული რაიონების მიხედვით. შემფასებლისთვის ინფორმაციის მიღების სხვა საშუალებას წარმოადგენს **საბროკერო რიელტორული ფირმები.** ეს ფირმები სპეციალიზდებიან შემოსავლის მომტანი უძრავი ქონების ბაზარზე და ფლობენ საძიებო ინფორმაციას ობიექტების გაყიდვის, გარიგებების დაფინანსების პირობების, საიჯარო გადასახდელისა და ბაზარზე საიჯარო ხელშეკრულებების დადების პირობების შესახებ. მაგრამ რიელტორული ფირმებიდან ამ ინფორმაციის მიღება არც ისე მარტივია, საჭიროა ან კავშირები, ან რიელტორული ფირმის პირადი დაინტერესება კონკრეტული შემფასებლისთვის მომსახურების გაწევაში. შემოსავლის მომტანი უძრავი ქონების შეფასებაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაბიჯია უძრავი ქონების გაყიდული ობიექტების საბაზრო ფასების შესახებ მონაცემების არჩევა. გარდა ამისა, აუცილებელია სწორად შევაფასოთ მყიდველებისა და გამყიდველების მოტივაცია. ინფორმაციის სხვადასხვა წყაროების არსებობა იძლევა საშუალებას ეს პრობლემა კვალიფიციურად გადაიჭრას.



სააქციო კაპიტალის ღირებულების შეფასების ერთ-ერთ თანამედროვე კონცეფციად იქცა ღირებულების ნამატის გაზომვა. ამ მიდგომის შემოქმედია ამერიკული საკონსულტაციო-საშემფასებლო ფირმა სტერნ სტუარდი (Stern Stewart), რომელმაც შეიმუშავა და აქტიურად ნერგავს კომპანიათა შეფასების პროცედურაში საკუთარ მაჩვენებელს - **„ეკონომიკურად დამატებით ღირებულებას" -ს** (Economic value added - EVA). Stern Stewart-ის კლიენტებია ისეთი მსხვილი კორპორაციები, როგორებიც არიან: Coca-Cola, Monsanto, Proctor&Gamble, Siemens, IBM. ე დ ღ მაჩვენებლის ფასეულობა მდგომარეობს საქციო კაპიტალის ღირებულების ნამატის გაზომვაში. თუ ე დ ღ-ს გააჩნია დადებითი მნიშვნელობა, მაშინ შესაფასებელმა კომპანიამ შექმნა ღირებულება საანალიზო პერიოდისთვის, თუ ე დ ღ უარყოფითია - ღირებულება შემცირდა. ამრიგად, ე დ ღ გახდა არა მარტო კომპანიის შეფასების თანამედროვე პროცედურების, მათ შორის, რესტრუქტურიზაციის, ელემენტი, არამედ მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტიც კორპორაციული მართვის სისტემაში. ე დ ღ აიძულებს კომპანიებს გადახედონ თავიანთი მარაგების ოდენობებს. ახდენენ რა მათ ოპტიმიზაციას, ისინი ამცირებენ დახარჯულ კაპიტალს და ე დ ღ-ს დადებით მნიშვნელობას.

ამერიკელმა ეკონომისტებმა რ.კაპლანმა და დ.ნორტონმა შეიმუშავეს სამეწარმეო საქმიანობის შეფასების ახალი ხერხი სახელწოდებით **„ბალანსირებული სიმრავლე".** ისინი შეეცადნენ გვერდი აევლოთ ფირმის საქმიანობის წმინდა რაოდენობრივი შეფასებების ნაკლოვანებებისთვის, მოახდინეს რა საკუთარ მოდელში საექსპერტო სახით ფირმის ისეთი არამატერიალური აქტივების განსაზღვრის ინტეგრირება, როგორიცაა: მომხმარებლის დაკმაყოფილება ფირმის საქონლითა და მომსახურებით, ლოიალურობა, კომპანიის თანამშრომლების ეფექტიანი სწავლების უნარები და ა.შ. მსგავს ინტეგრირებულ მიდგომას, თავის მხრივ, ხვდება კრიტიკა ტრადიციული შეფასებითი მაჩვენებლებისა და მეთოდიკების შემშუშავებელთა მხრიდან. „ინტეგრატორებს" ბრალი ედებათ შეფასებითი პროცესის მეტისმეტად გართულებაში, სტანდარტებისგან განდგომაში, სუბიექ-

ტივიზმში. ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე ცხადია, რომ აშშ-ში ცალკეული შემფასებლები და საკონსულტაციო ფირმები არიან ახალი მაჩვენებლებისა და შეფასებით საქმიანობაში მეთოდიკების სრულყოფის გზების მუდმივ ძიებაში.

### საკონტროლო კითხვები:

1. *როგორია ბიზნესის შეფასების თეორიული წანამძღვრები?*
2. *დაახასიათეთ ბიზნესის შეფასების სუბიექტები და ობიექტები;*
3. *რა თავისებურებები ახასიათებს ბიზნესს, როგორც შეფასების ობიექტს?*
4. *ვინ ანხორციელებს საქართველოში ქონების შემფასებელთა მომზადებას?*
5. *რა მიზნებს ისახავს ბიზნესის შეფასება?*
6. *შეფასების საერთაშორისო პრაქტიკაში რა სახის ღირებულებები გამოიყენება?*
7. *რა კრიტერიუმების მიხედვით კლასიფიცირდება შესაფასებელი ობიექტის ღირებულება?*
8. *რა ურთიერთკავშირია ბიზნესის შეფასების მიზნებსა და ღირებულების სახეებს შორის?*
9. *როგორია ბიზნესის შეფასების პრინციპები?*
10. *განიხილეთ ბიზნესის შეფასების ინფორმაციული ბაზა;*
11. *როგორია ბიზნესის შეფასების მიდგომები და მეთოდები?*
12. *რა სტადიებს მოიცავს ბიზნესის შეფასების პროცესი?*
13. *განიხილეთ საშემფასებლო საქმიანობის უცხოური გამოცდილება.*



## გამოყენებული ლიტერატურა


1. ა. აბრალავა, ეროვნული ეკონომიკა და გლობალიზაცია, თბილისი, „ინოვაცია", 2005
2. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი (ია კუტალაძის რედაქციით), ფონდი „ევრაზია", თბილისი 1999, „არადანი."
3. ე. ბარათაშვილი, გ. მესტვირიშვილი, გ. ჯავახაძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, გამომცემლობა „ზედაშე" 1993.
4. ე. ბარათაშვილი, გ. მესტვირიშვილი, გ. ჯავახაძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, თსუ „ცოდნის წყარო", 1997.
5. ე. ბარათაშვილი, გ. ნაკაიძე, საინვესტიციო პროექტის მენეჯმენტი, თბილისი, „რუბიკონი", 2001.
6. ე. ბარათაშვილი, ინოვაციური პროექტების რეგიონული რეგულირება, თბილისი, საქართველოს ბიზნესის მეცნიერებათა აკადემიის „მოამბე", 2001.
7. ე. ბარათაშვილი, გ. როინიშვილი რეგიონული განვითარება: კონკურენტუნარიანობა და მარკეტინგი (ორგანიზაციული ასპექტი), თბილისი, ჟურნალი „ეკონომიკა," №3, 2004.
8. ე. ბარათაშვილი, ლ. მინდორაშვილი, განათლება – რეგიონის კონკურენტუნარიანობის სისტემაში. თბილისი, ჟურნალი „ეკონომიკა," №9-10 2006.
9. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა, მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, თბილისი, „ინოვაცია", 2007
10. ე. ბარათაშვილი, გ. ნაკაიძე, თ. ბარათაშვილი, თ. ბაგრატიონი, ქ. ჯოლია, პროექტის მენეჯმენტი, „ინოვაცია" 2007.
11. ე.ბარათაშვილი ,გ.ნაკაიძე . პროექტის მენეჯმენტი (სახელმძღვანელო) „ინოვაცია" თბ, 2007.
12. ე.ბარათაშვილი, გ.ჯოლია , ლ.ბულია . კომპარატივისტიკული მენეჯმენტი. ჟურნალი „ეკონომიკა"№1. 2008.
13. ე.ბარათაშვილი , გ.ჯოლია , ლ.ბულია . მენეჯმენტის ეროვნულ –კულტურული მოდელები. ჟურნალი „ეკონომიკა"№10. 2008.
14. ე.ბარათაშვილი , ვ.დათაშვილი, გ.ნაკაიძე , რ.ქუთათელაძე , ინოვაციების მენეჯმენტი. ევროპული უნივერსიტეტი. .თბ. 2008
15. ე.ბარათაშვილი ,თ. ასათიანი ,მიუკერძოებლობა და ეთიკური გადაწყვეტილება მენეჯერის საქმიანობაში. ჟ. „საქართველოს ეკონომიკა"№9, 2008.
16. ე.ბარათაშვილი , ბიზნესის კრიზის–მენეჯმენტი და მისი პრევენციის საშუალებები. ჟ. „ეკონომიკა და ბიზნესი" №4, 2009.

17. ე.ბარათაშვილი , თ.ასათიანი , მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების თავისებურებები მენეჯმენტში. ჟურნალი „ეკონომიკა"№5, 2009

18. ე.ბარათაშვილი , ა.ბოლქვაძე , ლიდერობა და გუნდური მუშაობა მენეჯმენტის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი. ჟ „სოციალური ეკონომოკა" №5–6, 2009.

19. ე.ბარათაშვილი ,დ.მაგრაქველიძე ,საწარმოს მართვის პრინციპების საკითხისათვის. ჟურნალი „ეკონომიკა"№7, 2009.

20. ე.ბარათაშვილი ,თ. ასათიანი , მენეჯმენტში გადაწყვეტილების მიღების ეთიკური პრობლემები. საერთაშორისო კონფერენცია. "სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემები გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში."თბილისი 17 ნოემბერი ,2008წ. HESP-ს პროგრამა.

21. ე.ბარათაშვილი , ტექნოლოგიური ინოვაციების მენეჯმენტი. ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესისა და ეკონომიკის ფაკულტეტი. ინოვაციების ცენტრი, საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცი თემაზე: „მსოფლიო ფინანსური კრიზისი და საქართველო" თბ. 6 ივნისი,2009.

22. ე.ბარათაშვილი, კონფლიქტური სიტუაციების მენეჯმენტი. ახალციხის სახელმწიფო სასწავლო უნივერსიტეტი. სამეცნიერო კონფერენცია. ახალციხე 26-27 ივნისი, 2009.

23. ე.ბარათაშვილი, მენეჯმენტის სამეცნიერო კვლევისა და საგნის სწავლების კონცეფცია. ჟ. „საქართველოს ეკონომიკა" №9, 2009.

24. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, „ინოვაცია", 2010.

25. ე. ბარათაშვილი, ლ. ქოქიაური, მენეჯმენტის პრინციპები, თბილისი, 2010

26. ს. ვარდიშვილი, თანამედროვე მენეჯმენტი და ქართული რეალობა, ჟურნალი „ეკონომიკა და ბიზნესი," №4, 2010.

27. ლ. თაკალანძე, ჯანდაცვის ხელმძღვანელი კადრების პროფესიონალიზმის საკითხისათვის. ჟურნ., "ეკონომიკა", №8-10, 1997

28. ლ. თაკალანძე, ტრანსნაციონალური კორპორაციები – ბიზნესის ელიტა, ჟურნ., "ეკონომიკა", №8, 2006

29. ლ. თაკალანძე, ჯანდაცვის სისტემაში მენეჯერების მომზადების საკითხისათვის (საფრანგეთის გამოცდილება), საქ. ბიზნესის მეცნ. აკადემიის მოამბე, ტ II და III, 1997 წ.

30. ლ. თაკალანძე, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა საქართველოში, ჟურნ., "ბიზნესი და კანონმდებლობა", №16, 2006 წ.

31. ლ. თაკალანძე, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკა, თბ., ინოვაცია, 2006.

32. ნ. მახარაძე, ნ. თოდუა, ე. ბარათაშვილი, საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის შეფასება ინოვაციური პარამეტრების მიხედვით, თბილისი, ჟურნალი „ეკონომიკა," №3, 2004.

33. გ. მალაშხია, საქართველოს ეკონომიკა – საუკუნოვანი პანორამის შტრიხები, თბ., 2002

34. გ. ნაკაიძე, საინოვაციო მენეჯმენტი, თბ., ტექნიკური უნივერსიტეტი, 2004.

35. უ.სამადაშვილი, ბიზნესის საფუძვლები.თბ.2009.

36. უ.სამადაშვილი, საერთაშორისო ბიზნესის არსი, მოტივები, განვითარების ეტაპები და განვითარების ხელშემწყობი ფაქტორები.ჟ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა" №6, 2009.

37. უ.სამადაშვილი, საქართველოს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების გზები. ჟ."ეკონომიკა".

38. ნ. პაიჭაძე, პერსონალის მართვა, თბილისი, თსუ 2003.

39. ნ. ფარესაშვილი, ფირმის ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, თბ, „უნივერსალი" 2010.

40. ნ. ფარესაშვილი, ორგანიზაციული ქცევა. ნაწილი 1,2 თბ. „უნივერსალი" 2010

41. დევიდ ქემფბელი, ბიზნესი არაბიზნესის სპაციალობის სტუდენტებისათვის, თბ. ინფორმაციისა და დოკუმენტაციის საქართველოს ფედერაცია, საქართველოს სავაჭრო სამრეწველო პალატა, 2006

42. კ. ღურწკაია, თ. ღურწკაია, ბიზნესის საფუძვლები. თბილისი, „საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი", 2005.

43. თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი, თბილისი, „ინოვაცია" 2006.

44. გ. ჯოლია, ბიზნეს – ეტიკეტი და მოლაპარაკების ხელოვნება, თბილისი, 2006

45. Ахунов Р.Р. Конкурентоспособность региона: обоснование категории и подход к оценке.М:СПОС,2004.
46. Бест М.Х. Новая конкуренция. Институты промышленного развития. – М.:ТЕИС, 2002..
47. Быков В.А. Конкурентоспособность товара: научные основы, методы оценки, управление. – М.: Научная книга, 2003.
48. Гелловей Л. Операционный менеджмент. – СПБ.: Питер, 2001.
49. Гурнов И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность: Очерки развития российских предприятий. – М.: ТЕИС, 2003. – 235с.
50. Дафт Р.Л. Менеджмент. СПБ.: Питер, 2001.
51. Качалина Л.Н.- Конкурентноспособный менеджмент- M.Eksmo-Edukation, 2006.
52. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство /Пер. с анг. под ред. А.Н.Романова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
53. Конкурентоспособность в системе мирового хозяйства: пространственный анализ/Под ред. Н.С.Мироненко. – М.: Пресс-Соло, 2002..
54. Кондратьев В.В., Краснова В.Б. Реструктуризация управления компанией. М., 2000.
55. Кулешова А.Б. Конкуренция в вопросах и ответах. – М.: ТК-Велби, 2004.
56. Лучко М.Л. Конкурентные стратегии транснациональных компаний в 90-е гг. XXв. – начале XXIв. М.: МГУ им М.В.Ломоносова, экономический факультет, ТЕИС, 2004..
57. Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров. – М.: Дашков и К., 2003. – 291с.
58. Масленников В.В., Крылов В.Г. процессно-стоимостное управление бизнесом: Монография. – М.: ГУУ, 2005.
59. Пилипенко И.В. Конкурентоспособность стран и регионов в Мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы, Москва – Смоленск, 2005г.
60. Портер М. Международная конкуренция – М.: Международные отношения. 1993.
61. Райченко А.В. Административный менеджмент. М.: ИНФРА-М., 2007..
62. Роис-Джонсон У. Тактический менеджмент / Пер. с англ.: под. ред. Ковалик В.Н. СПБ: Питер, 2001.



63. Улошк. Ключевые показатели менеджмента. М.: Дело, 2000.
64. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика маркетинг, менеджмент. – М.: Маркетинг, 2002-886с.
65. Философова Т.Г. Управление Конкурентоспособностью на мировых рынках – М.: Научная книга, 2006.
66. Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность – М.: ЮНИТИ,.2007.
67. Фомичев А.Н. Административный менеджмент. – М.: ИТК и Дашнов и К", 2005
68. Хамел Б., Прахалов, К.К.Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня /Пер. с англ. –М.:ЗАО и «Олимп-Бизнес», 2002..
69. Чемберлен Э. Теория монополистической конкуренции. – М.: Экономика, 1996
70. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство ГНОМ и Д., 2001.

ევგენი ბარათაშვილი
ლარისა თაკალანძე ნოდარ გრძელიშვილი

# ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება

(სახელმძღვანელო)

EVGENI BARATASHVILI
LARISA TAKALANDZE NODAR GRDZELISHVILI

# Business Competitiveness And Administration

(Textbook)

ტექნიკური რედაქტორი: *როინ გრძელიშვილი*

ტექ. რედაქტორის მოადგილე–მარკეტოლოგი: *ნათია გედამინსკი*

კომპიუტერული უზრუნველყოფა: *ბაკურ სიხარულიძე*

ქაღალდის ზომა – 60x84 1/16

ნაბეჭდი თაბახი – 24,6

დაიბეჭდა – 30.10.2010

*ფასი ხელშეკრულებით*

*ტირაჟი 300*