

თეიმურაზ შენგელია
TEIMURAZ SHENGELIA

**თანამედროვე ბიზნესის
საფუძვლები
FUNDAMENTALS OF
MODERN BUSINESS**



თეიმურაზ შენგელია
TEIMURAZ SHENGELIA

თანამედროვე ბიზნესის
საფუძვლები
FUNDAMENTALS
OF MODERN BUSINESS

(ნაწილი I)
(PART I)



თბილისი
2007

წინამდებარე სახელმძღვანელოში შესწავლილი და გაანალიზებულია თანამედროვე ბიზნესის უმნიშვნელოვანესი თეორიული და პრაქტიკული პრობლემები – საკმეო ურთიერთობების ფორმები, ბიზნესის გარემო, მისი ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობა, საერთაშორისო ბიზნესის საფუძვლები, ბიზნესის მართვის პრობლემები, ადამიანური ურთიერთობები ბიზნესში, ბიზნეს-მარკეტინგის საფუძვლები და სხვა.

ამ სახელმძღვანელოს ძირითადი ფასეულობა მდიდარ თეორიულ შინაარსთან ერთად, მისი გამოყენებითი, პრაქტიკული ხასიათია, რომელსაც ხრულად დაეყვამდებარა მასში წარმოდგენილი მასალების, როგორც შინაარსი, ასევე სტრუქტურა.

აღნიშნული სახელმძღვანელოს პირველ ნაწილში ვერ შევიდა რიგი საკითხებისა, რომლებსაც თანამედროვე ბიზნესისათვის პრაქტიკული მნიშვნელობა გააჩნიათ. ისინი მეორე ნაწილში აისახება.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების მიმართულების სტუდენტებისათვის, ბიზნესის სკოლების მსმენელთათვის. ის ჯეროვნად დაეხმარება ამ სფეროში მათი ცოდნის გაღრმავებაში პრაქტიკოს ბიზნესმენებს და ასევე, ყველა იმ პირს, რომელიც დაინტერესებულია ბიზნესის დავების, ორგანიზაციისა და მართვის საკითხებით.

The previous text-book is concerns foundational issues of modern business. The most important theoretical and practical problems of this sphere are learnt and analyzed there: forms of business affairs and business environment, it's ethical and social responsibility, basis of modern business, problems of business, management, human relations in business, basis of business-marketing and others.

The main value of this text-book is it's pragmatic, useful character with rich contents, that subdued both the contents and structure of things produced in it.

There are not contained row of issues in the first part of this text-book, that have practical meaning for modern business. They are reflected in the second part of the text-book.

The previous text-book is designed for students of business administration and listeners of business schools. It will help businessmen, every person who is interested in issues of start-up of business and in the issues of business management and organization.

რედაქტორი:

რომან გოცირიძე – ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი.

რეცენზენტები:

მიხეილ ჯიბუტი – ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი;

რევაზ გველსიანი – ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი.

EDITOR: Doctor of Economic Sciences, ROMAN GOTSIRIDZE.

REVIEWERS: Doctor of Economic Sciences, Professor MICHEL JIBUTI;

Doctor of Economic Sciences, Professor REVAZ GVELESIANI.

წიგნი რეკომენდირებულია სახელმძღვანელოდ ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ბიზნესის ორგანიზაციისა და მართვის კათედრის, ბიზნესის ადმინისტრირების პროგრამული მიმართულების მიერ (სხდომის ოქმი №6, 4 თებერვალი, 2007 წელი).

წიგნი იბეჭდება საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებისა და ინვესტიციათა ხელშეწყობის ცენტრის (IBDIPC), საქართველოს ბიზნესმენთა ფერვაციის მხარდაჭერით.

© თ. შენგელია, 2007წ.

© გამომცემლობა „ლიტ“, 2007წ.

ISBN 978-99940-874-2-6

© საავტორო უფლებები დაცულია, 2007წ.

სარჩევი

ავტორისაგან	13
შესავლის მაგიურ: ბიზნესი საზღვრების გარეშე – გზა ბიზნესისაკენ	16
თავი I. ბიზნესის არსი და მნიშვნელობა.	23
I. 1. ბიზნესის კონცეფციები	24
I. 2. ბიზნესი, როგორც ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა	26
I. 3. ბიზნესის სისტემის ჩამოყალიბება.	28
I. 4. ეკონომიკური სისტემის ბუნება.	31
I. 5. ბიზნესზე მოქმედი ეკონომიკური მოტივატორები	36
I. 6. მოთხოვნისა და მიწოდების როლი ბიზნესის განვითარებაში	38
I. 7. საზოგადოებაზე მოქმედი ეკონომიკური ძალები. წრებრუნვა	41
I. 8. სახელმწიფოს როლი ბიზნესის რეგულირებაში.	43
მიმოხილვითი შეკითხვები.	49
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება	49
თავი II. ბიზნესის გარემო, სოციალური და ეთიკური პასუხისმგებლობა.	51
II. 1. ბიზნესის გარემოს არსი	52
II. 2. ბიზნესის სამართლებრივი გარემო.	55
II. 3. ბიზნესის პოლიტიკური გარემო.	57
II. 4. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის ევოლუცია, არსი და ფორმები.	58
II. 5. ბიზნესის ეთიკის არსი და სპეციფიკა.	77
II. 6. საქმიანი ეთიკის საფუძვლები.	80
II. 7. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ფილოსოფიური საფუძვლები	82
II. 8. ბიზნესი და ბუნებრივი გარემო.	85
II. 9. ბიზნესი და მომხმარებლები.	89
II. 10. თანაბარი უფლებების სტიმულირება დასაქმების სფეროში	91
II. 11. ბიზნესი და ინვესტირება.	94
II. 12. ბიზნესის ეთიკური პასუხისმგებლობის სტიმულირება	97
მიმოხილვითი შეკითხვები	98
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება.	99
თავი III. ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმები	101
III. 1. წარმოებისა და მომსახურების სფეროში დასაქმებული კომპანიები	102
III. 2. კომპანიების დაყოფა საკუთრების ფორმების მიხედვით	103

III. 3. კორპორაციების სტრუქტურა და მართვა	107
III. 4. კორპორაციების შერწყმა	110
მიმოხილვითი შეკითხვები	112
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება	112
 თავი IV. ბიზნესის დაწყების ორგანიზაცია	114
IV. 1. მცირე ბიზნესის ჩასახვა და განვითარება	115
IV. 2. მცირე ფირმების შექმნის ორგანიზაცია	118
IV. 3. ბიზნესის შესახებ ინფორმაციული წყაროების ანალიზი	121
IV. 4. მოქმედი ბიზნესის შეფასება	122
IV. 5. ბიზნესის მყიდველის ფინანსური უზრუნველყოფის წყაროები	126
IV. 6. ბიზნესის ღირებულების დადგენა	127
IV. 7. ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის გარიგებათა სტრუქტურა და მოლაპარაკების კულტურა	132
IV. 8. საქმიანი წინადადებების შეფასება და გაყიდვის პირობების დადგენა	134
IV. 9. ბიზნესის სამართლებრივი ფორმის შერჩევა	137
IV. 10. ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია მცირე საწარმოებში	139
IV. 11. ბიზნეს-გეგმის ამოქმედება	148
მიმოხილვითი შეკითხვები	155
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება	155
 თავი V. ბიზნესის დაწყების ფინანსური უზრუნველყოფა	157
V. 1. ბიზნესის დაწყების დაფინანსების წყაროები	158
V. 2. ფინანსური მონაცემების მომზადება	159
V. 3. ფულადი სახსრების მართვა და სესხის აღება	166
V. 4. მენეჯმენტის როლი ფულადი რესურსების ეფექტიანობაში	170
მიმოხილვითი შეკითხვები	174
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება	174
 თავი VI. მენეჯერული კაპიტალი და ფინანსიზაცია	176
როგორც ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმა	176
VI. 1. ენერგული კაპიტალის არსი და ხიდიდე	177
VI. 2. ენერგული დაფინანსების მძიებელი კომპანიის განვითარების ღონე	179
VI. 3. ენერგული დაფინანსების შესახებ წინადადებების მომზადება	180
VI. 4. ენერგული ფირმების დაფინანსების პირობები	181
VI. 5. ენერგული ფირმების სახეები	183
VI. 6. ფინანსური გეგმის მნიშვნელობა ენერგული კაპიტალის მოპოვებისათვის	184
VI. 7. ფრენაიზინგი, როგორც საკუთარი საქმის ორგანიზაციის ფორმა	186
VI. 8. ფრენაიზინგის შესაძლებლობათა შეფასება	189

VI. 9. ფრენჩაიზული პაკეტი.	191
მიმოხილვითი შეკითხვები.	192
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება.	192

თავი VII. საერთაშორისო ბიზნესის საფუძვლები.	194
VII. 1. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება.	195
VII. 2. ხელისუფლების როლი საერთაშორისო ბიზნესის რეგულირების დარგში.	200
VII. 3. საერთაშორისო ორგანიზაციები.	203
VII. 4. საერთაშორისო სავალუტო ფონდის და მსოფლიო ბანკის როლი ბიზნესის განვითარებაში.	204
VII. 5. საერთაშორისო ურთიერთობების ბიზნესზე მოქმედების სფერო	206
VII. 6. საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობების ფორმები.	208
მიმოხილვითი შეკითხვები.	211
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება.	211

თავი VIII. ბიზნესის მართვა.	213
VIII. 1. ბიზნესის მართვის საფუძვლები.	214
VIII. 2. ანალიტიკური ჩვენებების როლი მართვაში.	218
VIII. 3. მართვის პროცესი.	220
VIII. 4. ორგანიზაციული ფუნქცია.	221
VIII. 5. ხელმძღვანელობის ფუნქციები.	223
VIII. 6. კონტროლის ფუნქცია.	226
VIII. 7. კომპანიის მართვა კრიზისულ სიტუაციაში.	229
მიმოხილვითი შეკითხვები.	230
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება.	231

თავი IX. ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურა.	232
IX. 1. ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურის არსი და მნიშვნელობა.	233
IX. 2. ვერტიკალური ორგანიზაციული სტრუქტურა.	237
IX. 3. მართვის ნორმა.	240
IX. 4. ქვედანაყოფების სტრუქტურის ფორმირება.	243
IX. 5. ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა.	250
IX. 6. არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა.	251
IX. 7. კორპორაციული კულტურა.	253
მიმოხილვითი შეკითხვები.	254
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება.	254

თავი X. საქონლისა და მომსახურების წარმოება.	256
X. 1. წარმოების პროცესის გენეზისი და განვითარება.	257
X. 2. ბიზნესის საწარმოო სტრატეგია.	260
X. 3. წარმოების საწარმოო და ოპერატიული მართვა.	262

X. 4. საწარმოო პროცესის კონტროლი.	264
X. 5. კალენდარული დაგეგმვა.	265
მიმოხილვითი შეკითხვები.	268
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება.	268

თემა XI მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა ბიზნესში. 270

XI. 1. ლოგისტიკის როლი ბიზნესის განვითარებაში.	271
XI. 2. ლოგისტიკის კონცეფციის ევოლუცია.	272
XI. 3. ლოგისტიკა, როგორც მეცნიერული მიმართულება.	274
XI. 4. ლოგისტიკის განვითარება და ინფრასტრუქტურის ფორმირება.	276
XI. 5. ტერმინ – „ლოგისტიკის“ ცნება.	278
XI. 6. ლოგისტიკის სახეები.	280
XI. 7. ლოგისტიკის მიზნები.	283
XI. 8. ლოგისტიკის ფუნქციები.	287
XI. 9. ლოგისტიკის ობიექტები.	288
XI. 10. მომარაგების პროგრამის შემუშავება.	289
XI. 11. შესასყიდი ობიექტების მახასიათებლების განსაზღვრა.	292
XI. 12. ნედლეულზე და მასალებზე მოთხოვნის დადგენა დროით ჭრილში.	293
XI. 13. მიწოდების პირობების პოლიტიკა.	294
XI. 14. საქონლის მიწოდების დაგეგმვა.	297
XI. 15. ლოგისტიკის დაგეგმვის მეთოდები.	298
მიმოხილვითი შეკითხვები.	299
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება.	299

თემა XII შრომითი რესურსების მართვა 301

XII. 1. შრომითი რესურსების მართვის პროცესი.	302
XII. 2. შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვა და პროგნოზირება.	304
XII. 3. პროფესიული ფუნქციების ანალიზი.	305
XII. 4. ახალი მუშაკების შერჩევა.	306
XII. 5. მუშაკების სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება.	310
XII. 6. მუშაკების საქმიანობის შეფასება და ატესტაცია.	312
XII. 7. ხელფასი და შრომის ანაზღაურება.	313
XII. 8. სტიმულირების პროგრამები.	315
XII. 9. დამატებითი გადასახადები და მომსახურება.	316
XII. 10. ოჯახური შემწეობები და შედავათები.	318
XII. 11. ცვლილებები მუშაკების შრომით სტატუსში.	319
XII. 12. საპენსიო პროგრამები.	321
მიმოხილვითი შეკითხვები.	323
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება.	323

თავი XIII ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში.	325
XIII. 1. ადამიანური ურთიერთობანი ორგანიზაციაში.	326
XIII. 2. მოტივაციის თეორიები.	330
XIII. 3. მოტივაცია და ხელშეშლანელობის სტილი.	335
XIII. 4. მუშაკებზე ორიენტირებული ხერხები.	338
XIII. 5. სამუშაოზე ორიენტირებული ხერხები.	340
XIII. 6. ორგანიზაციაზე ორიენტირებული მეთოდები.	343
მიმოხილვითი შეკითხვები.	345
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება.	345
თავი XIV მარკეტინგი, როგორც ბიზნესის ფილოსოფია	347
XIV. 1. მარკეტინგის კონცეფციის ევოლუცია.	348
XIV. 2. მარკეტინგის ფაქტორები.	356
XIV. 3. ინფორმაცია მარკეტინგის სფეროში.	362
XIV. 4. სტრატეგიული დაგეგმვა და მარკეტინგი.	371
XIV. 5. მარკეტინგი მსოფლიოს ბაზარზე.	379
XIV. 6. ფასწარმოქმნა და პროდუქციის წინსვლა საერთაშორისო მარკეტინგში.	387
XIV. 7. საფირმო ნიშანი და პროდუქციის განაწილება საერთაშორისო მარკეტინგში.	393
XIV. 8. რეკლამა საერთაშორისო მარკეტინგის სფეროში.	397
XIV. 9. დასავლეთის ბაზრის შესწავლის სპეციფიკა.	410
XIV. 10. გასაღების პროგრამა დასავლეთის მარკეტინგში.	416
XIV. 11. დიზაინი და შეფუთვა დასავლეთის ბაზარზე.	436
მიმოხილვითი შეკითხვები.	444
თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება.	444
ლიტერატურა	446

GLOSSARY

From author	13
Instead of entry: business without boundaries – way towards business	16
Chapter I. Business comprehension and its meaning.	23
I.1 Concepts of business.	24
I.2 Business, as the system of economic relationships	26
I.3 Establishment of system of business.	28
I.4 Nature of economic system	31
I.5 Economic motives that have influence on business	36
I.6 Role of demand and supply in the development of business	38
I.7 Economic strengths affecting society. Cycle	41
I.8. The role of government in developing business	43
Reviewing questions	49
Short revision of issues discussed in the theme	49
Chapter II. Environment of business, social and ethical responsibility	51
II.1 Business environment comprehension	52
II.2. Judicial environment of business.	55
II.3. Political environment of business	57
II.4. Evolution of concept of business social responsibility, comprehension and forms	58
II.5. Comprehension of business ethics and specifics.	77
II.6. Basis of active ethics	80
II.7. Philosophical basis of business social responsibility.	82
II.8. Business and natural environment	85
II.9. Business and customers	89
II.10. Stimulation of equal rights in employment.	91
II.11. Business and investors	94
II.12. Stimulation of business ethical responsibility	97
Reviewing questions	98
Short revision of issues discussed in the theme.	99
Chapter III. Types of business organizations.	101
III.1. Companies that are engaged in the sphere of production and service	102
III.2. Division of companies according to types of ownership	103
III.3. Structure and management of corporations.	107
III.4. Absorption and unification of corporations.	110
Reviewing questions	112

Short revision of issues discussed in the theme,	.112
Chapter IV. Organization of business start-ups	.114
IV.1. Establishment and development of small business	.115
IV.2. Organization of creation of small firms.	.118
IV.3. Analysis of informational sources about business	.121
IV.4. Appreciation of business	.122
IV.5. Sources of financial support of business purchasers	.126
IV.6. Establishment of business value.	.127
IV.7. Bargain structure of purchase and sale of business and culture of agreement	.132
IV.8. Evaluation of active proposals and establishment of conditions of sale	.134
IV.9. Selection of judicial forms of business.	.137
IV.10. Organization of creation of business plan in small enterprises.. . . .	.139
IV. 11. Instalation of business plan	.148
Reviewing questions.	.155
Short revision of issues discussed in the theme.	.155
Chapter V. Financial support of business start-up.	.157
V.1 financing sources of business start-up	.158
V.2. Preparation of financial dates.	.159
V.3. Borrowing of money and management of financial sources	.166
V.4. Role of management in efficiency of financial resources.	.170
Reviewing questions	.174
Short revision of issues discussed in the theme	.174
Chapter VI. Capital of ventures and franchise, as form of business organization	.176
VI.1. Comprehension and size of venture capital.	.177
VI.2. Level of development of business and seeker of venture financing.	.179
VI.3. Preparation of sentences about venture financing	.180
VI.4. Conditions of financing of venture forms.	.181
VI.5. Types of venture firms.	.183
VI.6. Meaning of financial plan for possession of venture capital	.184
VI.7. Franchising, as the form of private organization	.186
VI.8. Estimation of possibilities of franchising	.189
VI.9. Packet of franchise.	.191
Reviewing questions	.192
Short revision of issues discussed in the theme	.192
Chapter VII. Basis of modern business	.194
VII.1. Development of international business.	.195
VII.2. Role of government in the regulation of international business	.200

VII.3. International organizations	203
VII.4. Role of International Monetary Fund and World Bank in the development of business	204
VII.5. Sphere of business influence on international relationships.	206
VII.6. Forms of international active relationships	208
Reviewing questions	211
Short revision of issues discussed in the theme	211
Chapter VIII. Management of business.	213
VIII.1. Basis of business management.	214
VIII.2. Role analytical habits in management	218
VIII.3. Processes of management.	220
VIII.4. Function of organizations	221
VIII.5. Function of managers	223
VIII.6. Function of control	226
VIII.7. Management of company in critical situation.	229
Reviewing questions	230
Short revision of issues discussed in the theme.	231
Chapter IX. Organizational structure of business	232
IX.1. Comprehension and meaning of business organizational structure	233
IX.2. Vertical organizational structure	237
IX.3. Norms of management	240
IX.4. Establishment of structure of subdivisions.	243
IX.5. Horizontal organizational structure.	250
IX.6. Non formal organizational structure.	251
IX.7. Culture of corporations.	253
Reviewing questions.	254
Short revision of issues discussed in the theme.	254
Chapter X. Production of goods and services	256
X.1. Origin and development of production process	257
X.2. Industrial strategy of business.	260
X.3. Operative and industrial management of production	262
X.4. Control industrial processes.	264
X.5. Calendar planning	265
Reviewing questions	268
Short revision of issues discussed in the theme	268
Chapter XI. Management of material resources and logistics in business	270
XI.1. Role of logistics in the development of business	271
XI.2. Evolution of concept of logistics.	272

XI.3. Logistics as scientific direction.	274
XI.4. Development and establishment of logistics.	276
XI.5. Meaning of term "logistics".	278
XI.6. Types of logistics.	280
XI.7. Goals of logistics	283
XI.8. Functions of logistics.	287
XI.9. Objects of logistics	288
XI.10. Creation of program of supply.	289
XI.11. Identification of characteristics of purchasing object.	292
XI.12. Identification of demand on inventory during span of time.	293
XI.13. Politics of supply conditions	294
XI.14. Planning of giving of goods	297
XI.15. Methods of planning of logistics	298
Reviewing questions	299
Short revision of issues discussed in the theme	299
 Chapter XII. Management of labor	301
XII.1 Process of management of labor	302
XII.2. Planning and interpretation of demand in labor	304
XII.3. Analysis of professional functions	305
XII.4. Recruit of new workers.	306
XII.5. Increase of qualification and education of employees	310
XII.6. Testing and evaluation of occupation of employeres	312
XII.7. Salary and compensation of work	313
XII.8. Programs of motivation	315
XII.9. Additional fees and service	316
XII.10. Aid of families	318
XII.11 Changes in the work status of employees	319
XII.12. Pension programs.	321
Reviewing questions.	323
Short revision of issues discussed in the theme.	323
 Chapter XIII. Human relations in business	325
XIII.1. Human relations in organizations	326
XIII.2. Theories of motivation.	330
XIII.3 Motivation and style of management.	335
XIII.4. Ways oriented on employees.	338
XIII.5. Ways oriented on work	340
XIII.6. Methods oriented on organizations	343
Reviewing questions	345
Short revision of issues discussed in the theme.	345

Chapter XIV. Marketing is philosophy of business	347
XIV.1. Philosophy of concept of marketing.	348
XIV.2. Factors of marketing.	356
XIV.3. Information in the sphere of marketing.	362
XIV.4. strategic planning and marketing	371
XIV.5. Marketing in world market.	379
XIV.6. Establishment of prices and advance of production in international marketing . .387	
XIV.7. Trademark and division of products in international marketing	393
XIV.8. Advertisement in sphere of international marketing.	397
XIV.9. Specifics for learning of west market	410
XIV.10. Program of sale in west marketing.	416
XIV.11. Design and packaging in west market	436
Reviewing questions.	444
Short revision of issues discussed in the theme	444
Literature	446

აზროთისაგან

1902 წელს, ამერიკის შეერთებულ შტატებში, „დარტმუნდ კოლეჯში“ შეიქმნა სტუდენტმა „MCS-Master of Commercial Science“-ის ხასწავლო კურსის გადღის შემდეგ ბიზნეს-განათლების დიპლომი მიიღო. ასე ჩაეყარა პირველად საფუძველი მსოფლიოში ბიზნეს-განათლებას. ამიტომაც არის, რომ ბიზნეს-განათლების სამშობლოდ მიჩნეულია აშშ, კერძოდ, შტატი „ნიუ-ჰემფშირი“. ამჟამად, მსოფლიოს ყველა წამყვანი ქვეყნის ბიზნესის სკოლები ეწევიან სწავლებას ბიზნესის ადმინისტრირების საბაკალავრო ((BBA-Bachelor of Business Administration), სამაგისტრო (MBA-Master of Business Administration) და სადოქტორო – (DBA – Doctor of Business Administration) პროგრამების მიხედვით.

თანამედროვე ეტაპზე მსოფლიოში არსებობს 850-ზე მეტი ბიზნესის უმაღლესი სკოლა, რომლებიც თავიანთ მსმენელებს 1300-მდე ბიზნესის სხვადასხვა პროგრამას სთავაზობენ, მათი რაოდენობა სისტემატურად იზრდება, რაც მეტყველებს იმ კონკურენტულ გარემოზე, რომელიც ბიზნეს-განათლების დარგში არსებობს სკოლებს შორის. ყოველწლიურად მსოფლიოში 400 ათასამდე მსმენელი ღებულობს ბიზნეს-განათლების დიპლომს. ამ ხასიათის საგანმანათლებლო რესურსებზე მოთხოვნა ბაზარზე ყოველწლიურად იზრდება. ლიდერი ამ დარგში, რასაკვირველია, ამერიკის შეერთებული შტატებია. ამასთან, ბოლო ათი წლის განმავლობაში ევროპული ქვეყნების მოთხოვნა ამ პროგრამებზე გეომეტრიული პროგრესით იზრდება.

ბიზნესის ცნობილი სკოლები დღეს განათლების სრულიად ახალ კონკურენტულ ბაზარზე გამოდიან. მსოფლიოში მიმდინარეობს ბიზნეს-განათლების ახალი სივრცის – საგანმანათლებლო კონსორციუმების ფორმირება, რასაც საფუძვლად უდევს ამ დარგში კორპორაციული პროგრამის ფორმირება. ბიზნეს-განათლების პროგრამებში ზოგად ეკონომიკურ განათლებასთან ერთად, ბაკალავრიატის საფეხურებზე, ხდება სპეციალიზებული განათლების მიღება „MBA“-ის კონცენტრაციების სახით მაგისტრატურაში. დეპტაიტების წახაკითხად სპეციალისტების, პროფესორების მოწვევა მიმდინარეობს მსოფლიოს წამყვანი ბიზნეს-სკოლებიდან. ამიტომაც არის, რომ ასეთი სწავლება ძვირადღირებული საგანმანათლებლო რესურსია.

თანამედროვე ბიზნეს-განათლება პრაგმატულია. ის შკაცრად არის მოტივირებული, რადგანაც მას საფუძვლად უდევს ბიზნესის სფეროში ლიდერის აღზრდა, მისი მომავალი სოციალური სტატუსის განსაზღვრა.

ამ კონტექსტში ქართული საგანმანათლებლო სივრცე უმწვავეს დეფიციტს განიცდის თანამედროვე ბიზნესის თეორიისა და პრაქტიკის დარგის სახელმძღვანელოებში. წიგნი წარმოადგენს ავტორის მოკრძალებულ ცდას, შეავსოს ქართულ საგანმანათლებლო ბაზარზე წარმოქმნილი ეს დეფიციტი.

ამერიკაში XIX საუკუნის დასაწყისში აღმოცენებული ბიზნეს-განათლება დღეს განიხილება, როგორც საბაზრო ეკონომიკის თეორიისა და პრაქტიკის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი. საბაზრო პროცესებში ბიზნესი ასრულებს სა-

უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი. საბაზრო პროცესებში ბიზნესი ასრულებს საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური ორიენტირის როლს, წარმოადგენს საზოგადოებრივ ურთიერთობათა რეგულირების მნიშვნელოვან ინდიკატორს.

ბიზნესის თეორიისა და პრაქტიკის შესწავლა, ამ დარგში აშშ-ს, დასავლეთის და აღმოსავლეთის ქვეყნების დაგროვილი გამოცდილების გაზიარება, მათი საფუძვლიანი ანალიზი და გამოყენება, საქართველოსათვის დღეს განსაკუთრებულად მძაფრ შინაარსს იძენს. ქვეყნის ორიენტაცია ევროპაზე, მსოფლიოს საზოგადოებაში ინტეგრაციის სურვილი, მისგან მოითხოვს შესაბამისი ბიზნეს-პოტენციალის შექმნასა და განვითარებას. ქართულ ეკონომიკურ მეცნიერებაში დომინირებს აზრი, რომ ბიზნესი ვითარდება მხოლოდ იმ ეკონომიკურ სფეროში, რომელიც ხასიათდება ფორმირებული საბაზრო სტრუქტურებით. ეს სამართლიანი მოსაზრებაა თუ ბიზნესს განვიხილავთ, როგორც კონკურენციული ბრძოლის შედეგს. ამასთან, აღნიშნულ წიგნში შევეცადეთ, ბიზნესი შეგვესწავლა უფრო ფართო – მისი გარემოს, რესურსების, ფაქტორების, რეალიზაციის მექანიზმის, ეთიკის, ადამიანური ურთიერთობების, მარკეტინგის, მენეჯმენტის კუთხით.

ბიზნესი ჩვენს ქვეყანაში შესწავლიდა და სპეციფიკურიც. ეს განპირობებულია პოლიტიკური კატაკლიზმებით, წარმოების დაბალი დონით; სამეწარმეო კონკურენციის განუვითარებლობით; ბაზრის რეგულირების არაეკონომიკური, რიგ შემთხვევაში – კრიმინალური მექანიზმების ფუნქციონირებით; საზოგადოებრივი პროდუქტის განაწილების უთანაბრო მექანიზმით; საკანონმდებლო ბაზის შეუსაბამობით საბაზრო ეკონომიკის მოთხოვნისადმი და საკანონმდებლო კოლიზიებით. ძირითადი აქ. ამ სფეროში არსებული კულტურისა და სამეწარმეო ურთიერთობების განვითარების დონის დეფიციტია.

სახელმძღვანელოში შევეცადეთ, მსოფლიოში არსებული მიდგომების, იდეების, თეორიების საფუძველზე აგვეგოს ბიზნესის სრულიად ორიგინალური, ჩვენს მიერ შეცნობილი, გაანალიზებული და შესწავლილი კონცეფცია. მკითხველს მისი გაცნობის შემდეგ წარმოუდგება ბიზნესის წარმოების საზოგადოებრივ პრაქტიკაში კარგად ცნობილი მეთოდებისა და ხერხების ის არსენალი, რომელიც ქმნის ამ სფეროში კლიმატს, მისი სუბტი და ძლიერი მხარეების სრული, ობიექტური წარმოჩენით. ჩვენი აზრით, წიგნს აძლიერებს ისიც, რომ თეორიული მასალა გამყარებულია რეალური სიტუაციებით, პრაქტიკული მაგალითებით საერთაშორისო ბიზნესის პრაქტიკიდან.

„თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები“, როგორც მეცნიერების სხვა დარგები ეფუძნება ინდივიდუალურ ტერმინოლოგიურ აპარატს. ინგლისურენოვან ლიტერატურაში გამოიყენება ის ტერმინები, ცნებები, განმარტებები, რომლებიც ბიზნესის სამშობლოში მათ წარმოშობასთან ერთად აღმოცენდა, ამიტომაც ზოგჯერ ისინი ქართულად ადეკვატურად არ ასახავენ ამ ტერმინების შინაარსს. რიგ შემთხვევაში პირდაპირი თარგმანი ინგლისურიდან არ იძლევა მათი შინაარსობრივი დატვირთვის ასახვის შესაძლებლობას. ამასთან, სპეციალური ტერმინოლოგიური აპარატის ცოდნა აძარტყვებს ამ დარგში არსებულ საზედგარგეთის ლიტერატურის ათვისებას, სამეცნიერო თუ პრაქტიკულ მუშაობაში მსოფლიოს სპეციალისტებთან კონტაქტს.

ყველა, ვინც ბიზნესის სფეროში საქმიანობს, უდავოდ დამეთანხმება, რომ საუკეთესო სახელმძღვანელოს სრული ათვისებაც კი არ იძლევა საბოლოო შედეგის გარანტიას. უკანასკნელი მხოლოდ ცხოვრებისეული გამოცდილების, სისტემატიური მუშაობის, პრაქტიკის სიღრმისეული ანალიზის გზით მიიღწევა.

აღნიშნული სახელმძღვანელო შედგენილია ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის „ბიზნესის ადმინისტრირების“ მიმართულების კურიკულუმის მოთხოვნათა შესაბამისად, ბიზნესის ერთიანი კონცეფციიდან გამომდინარე, ნაშრომში განხილულია ცალკეული დებულებანი ორიენტირებული სპეციალისტებზე, ამ დარგში მომუშავე პრაქტიკოსებზე.

ავტორი შორს არის იმ აზრისაგან, რომ მკითხველი აღნიშნულ წიგნში მიიღებს ამომწურავ პასუხს თანამედროვე ბიზნესის ყველა პრობლემაზე, რამეთუ ბიზნესი მდიდარ გამოცდილებასა და ღრმა განათლებასთან ერთად, ღვთით მომადლებული ნიჭიცაა. მაღლიერების გრძნობით მივიღებთ ნაშრომზე გამოთქმულ ყველა საქმიან შენიშვნასა თუ წინადადებას.

სასარგებლო შენიშვნებისა და წინადადებებისთვის გულწრფელ მადლობას ვუხდის წიგნის რედაქტორს, ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორს – რომან გოციორიძეს და რეცენზენტებს: ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორს, პროფესორ მიხეილ ჯიბუტს და ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორს, პროფესორ რევაზ გველეხიანს. მადლობა მინდა მოვახსენო I.6. პარაგრაფის ავტორს, ასოცირებულ პროფესორ – მ. გელაშვილსა და II.4. და II.5. პარაგრაფების ავტორს, ასოცირებულ პროფესორ – ლ. თაკალანტეს, კენტუკის უნივერსიტეტის პროფესორებს: ა. ს. დოვენს, ი. კ. სტივენსონს, ს. ი. ტუზოვიკს მოწოდებული მასალებისა და სასურველობითი ხასიათის სარეკომენდაციო შენიშვნებისათვის. შეიღებს – ლევანსა და გიორგის (აშშ-ს შიურეის უნივერსიტეტის სტუდენტს) გაწეული თანადგომისა და დახმარებისათვის, გამომცემლობა „ლიო“-ს სარედაქციო ჯგუფს, რომელმაც დახმარება გამიწია ამ წიგნის გამოცემაში.

თეიმურაზ შენგელია
თბილისი,
2007 წლის მაისი.

შესავლის მაგიერ
ბიზნესი საზღვრების გარეშე -
გზა ბიზნესისაკენ

აკაკი ხოშტარია დაიბადა 1873 წელს, საქართველოში, აბაშასთან ახლოს, სოფელ სუჯუნაში, ტახტის აზნაურის ოჯახში, სადაც თაობების მანძილზე ბევრი სამღვდელი პირი იზრდებოდა. აკაკის მამა - დადიანების მოურავი, მუთოდე ხოშტარია, მასწინდელი სამეგრელოს სადადიანოს მეურნეობას განაგებდა და ცნობილი იყო თავისი ხიფინჯითა და გონიერებით.

აკაკიმ სასოფლო-სამეურნეო კოლეჯი სანკტ-პეტერბურგში დაამთავრა, რამდენიმე წლის განმავლობაში იგი იყო გაგრაში - პრინც ოლდენბურგთან სუპერ-ინტენდანი. მან დაგეგმა და მეთვალყურეობას უწევდა ყველა ბულვარისა და ბაღის მოწყობას მთელს შავიზღვისპირეთის ტერიტორიაზე. შემდეგ მისი უშუალო დაფინანსებითა და ხელმძღვანელობით გაშენდა ბათუმის მოავარი ზღვისპირა ბულვარი, მახინჯაურის ბოტანიკური ბაღი.

აკაკი ხოშტარია პრაქტიკულ, რაციონალურ აზროვნებასთან ერთად, ცხოვრებისადმი მიდგომაში ყოველთვის ავლენდა დახვეწილ, ფაქიზ ბუნებას, რაც გამოიხატებოდა, როგორც პირად იერში (ნაცმულობა, მანერები), ასევე, მისი ცხოვრების წესსა და სტილში, ადამიანებთან ურთიერთობაში, და, რაც მთავარია, იმ ემოციურ, აზარტულ გატაცებაში, რომელსაც ის ეძღეოდა თავის საქმეში.

მეზაღუდეკორატორად 10 წლის მუშაობის შემდეგ, აკაკი ხოშტარია მსხვილ მრეწველ-კაპიტალისტად გვევლინება. აკაკის საეაჭრო საქმიანობის დაწყებას, თ. კვაჭაძის გადმოცემით, ერთმა შემთხვევამ შეუწყო ხელი: ახალგაზრდობაში იგი ფოთში მეწვრიდმანე ვაჭარ, ვინმე ზოდელაქასთან შეგობრობდა. ერთხელ, შეგობრებმა გადაწყვიტეს, სავაჭრო გემით ნავთი წაეღოთ ოდესაში სარეალიზაციოდ, მაგრამ ტუაფსეში ამოვარდნილმა ქარიშხალმა გემი თურქეთში გაიტანა, სადაც ნავთი ოქროს ფასად გაყიდეს. ამის შემდეგ ზოდელაქა თბილისში გადასულია საცხოვრებლად, ხოლო აკაკი ბაქოში წავიდა და ნავთის სარეწები იყიდა. ამავე პერიოდში მან ბათუმში შეიძინა აქციები და ხელი მიჰყო სერიოზულ კომერციულ საქმიანობას.

აკაკი ხოშტარიას ძირითადი სამეწარმეო ახპარეზი ირანი იყო. იგი საკმაოდ დაახლოებული პირი ხდება სპარსეთის შაჰის კარზე. ასევე, მდიდარ და გავლენიან პირად ითვლებოდა მოელს ირანში. ბერდინში გამოშავალი ყოველთვიური გაზეთი - „რული“-ს ეურნალისტი, ვინმე ელადიმერ ნემგინსი, 1924 წელს თავის წერილში აკაკი ხოშტარიას მოიხსენიებს, როგორც „ირანის უგვირგვინო შაჰს“, პირველი მსოფლიო ომის დასაწყისისათვის კი - როგორც „საქართველოსა და ირანის მნიშვნელოვანი ნაწილის ფაქტობრივ მფლობელს“.

აკაკი ხოშტარიას საეაჭრო კომბინაციები და კომერციული გეგმები ერთი შესუდეით თავისი საოცარი წარმატებებით ფანტასტიკურად შეიძლება მოგვეყენოს, მაგრამ ყველაფერ ამის უკან დგას პიროვნება - თავისი ემოციური და არტისტული გამოვლინებებით, რომელიც მიუხედავად ცხოვრებაში ხანმოკლე წარუმატებ-

ბელი მომენტებისა, დაუდასტურდა მიიწვედა წინ. იგი ქართული ბუნების მატარებელია. მრავალ მოგონებაში, უპირველეს ყოვლისა, აღნიშნავენ და საუბრობენ მასზე, არა როგორც მდიდარ, ფულიან მრეწველზე, რაც ფაქტია, არამედ, მის არაჩვეულებრივ კეთილშობილებაზე, ქართულ გულზე, სიკეთეზე, მოყვასის სიყვარულზე და ყურადღებაზე, რითაც იგი ახლობლებზე და გარშემო მყოფ ადამიანებზე დაუვიწყარ შთაბეჭდილებას ახდენდა.

პირველი მსოფლიო ომის წინ, აკაკიმ ბაქოში ჩამოაყალიბა მსხვილი სამრეწველო კომპანია, სადაც გაერთიანდნენ ნავთობის ინდუსტრიის ცნობილი მრეწველო-კაპიტალისტები. დიდი ბრიტანეთის კონტრდაზვერვის პოლკოვნიკი მერაბ კვიტაშვილი თავის მეშუარეობაში წერს:

„ - ბაქოში მამანქში დაუკავშირდა ქართველების დიდ ჯგუფს, რომლებიც ნავთობის წარმოების სისტემაში მუშაობდნენ. ამ ჯგუფს სათავეში ედგა აკაკი ხოშტარია, იმ დროს საქართველოში ერთადერთი ნამდვილი მილიონერი, რომელმაც ნავთობის კონცესიები შეიძინა სპარსეთში და ჩამოაყალიბა ფირმა, სახელად „რეპენტო“. ეს იყო ყველაზე დიდი და ფინანსურად ყველაზე ძლიერი ფირმა, რომლის მსგავსიც კი ქართველებს ოდესმე შეუქმნიათ - მისი პრეზიდენტი იყო აკაკი ხოშტარია. . .”

ასევე, 1913 წელს აკაკი ხოშტარიამ დადო 99 წლიანი კონტრაქტი ჩრდილოეთ ირანის მიწათმფლობელებთან, ასტარადან ფეხლევამდე; დააარსა კომპანია „პერსელი“, რომლის კაპიტალი შეადგენდა რამდენიმე მილიონ ოქროს რუბლს; დაშენა თავისი საკუთარი საამქროები, ელექტროენერგიით მოქმედი ქარხნები და სპეციალური სარკინიგზო ხაზი „ტალ-რუდი“, ხის მორების გადასაწიდად. ეს რკინიგზის ხაზი ირანისათვის პირველი იყო.

1914 წელს აკაკიმ დააარსა სატრანსპორტო კომპანია თეირანსა და ფეხლევს შორის. ის იყო პირველი, რომელმაც ავტომობილი „ფორდი“ შემოიყვანა ირანში, რომელსაც სამკაულად ოქროს ფრთები ჰქონდა. მან ეს მანქანა საჩუქრად აძიდა შაჰს მთავრობა.

1916 წელს ხოშტარიამ მიიღო კონცესიები მიწისქვეშა საკუთრების ექსპლუატაციაზე, რომელიც გულისხმობდა შინურალების, ნავთობისა და სხვა წიაღისეულის მოპოვებას ჩრდილოეთ ირანში აზერბაიჯანის ჩათვლით. მან, ასევე, დადო ხელშეკრულება პრაიტონ ფ. ლინთან, რომელსაც ლონდონში უნდა დაეარსებინა კომპანია 2 მილიონი ფუნტი სტერლინგის ოდენობის ძირითადი კაპიტალით, მაგრამ რევოლუციის შემდეგ, საბჭოთა მთავრობამ გააუქმა ყველა ის კონცესიები, რომელიც ირანელების მიერ რუსი ქვეშევრდომებისათვის იყო მიცემული ცარიზმის დროს.

რევოლუციის შემდეგ აკაკი ემიგრაციაში წავიდა პარიზში და 1923 წელს დაბრუნდა თეირანში. ამავე წელს მან მიიღო კონცესიები ნავთობის ექსპლუატაციისათვის სემნანში და დააარსა კომპანია „ქავერიხურიანი“. ამ კომპანიის უდიდესი ნაწილი აკაკის ეკუთვნოდა, ნაწილი - სხვა კერძო პირებს, რომელთა შორის იყვნენ ირანელებიც, დანარჩენი კი საბჭოთა მთავრობას, ვინაიდან ეს უკანასკნელი არ აძლევდა უფლებას რომელიმე თავის ქვეშევრდომს, მიეღო

ირანის კონცესიები, თუ თვითონ არ მიიღებდა წილს დაიწყო კვლევითი სამუშაოები სემნანში, მაგრამ აკაკის გარდაცვალების შემდეგ (1932 წ) მისი წილი ავტომატურად ირანის მთავრობის საკუთრება გახდა.

აკაკი ხოშტარიამ დააარსა, აგრეთვე, თეირანის ირანული ბანკი და კომერციული სახლი - „რუპერტ“.

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი ქონებისა, აკაკის ირანში ჰქონდა საკუთარი რკინიგზა მატარებლებით, მონოპოლია ხე-ტყის, საპნის, ბრინჯის წარმოებაზე, თევზის ხარეწები, ვაჭრობდა მატყლით ინგლისელებთან და, რაც მთავარია, იყო ჩრდილოეთ ირანის ნაუთობის კონცესიებისა და მთელი ამ ტერიტორიის მიწების კერძო მფლობელი, რომელიც მან მოჰამედ ალი-შაჰის პირველი მინისტრის, სპასალარის პროვინცია გილანის მმართველის, მოჰამედ ვალი ხანისგან შეიძინა.

აკაკის ხელში იყო აგრეთვე, კასპიისპირა ქალაქ ერზერის ელექტროფიკაცია, ხადაც სერიოზულ კონკურენციას უწევდა ინგლისელებსა და ამერიკელებს ის მნიშვნელოვანი კაპიტალის მფლობელი იყო თბილისშიც, ჰქონდა თავისი საწარმოები: მექანიკური ქარხანა, სამიწათმოქმედო მანქანების ფაბრიკა, საპნის ქარხანა და სხვა.

საარქივო დოკუმენტებიდან ცნობილია, რომ 1917 წლის 5 მარტს შედგა აკაკის ბანკის დამფუძნებელი სხდომა, რომელსაც 233 აქციონერი დაესწო და რომელმაც ბანკის გამგეობის პირველ თავმჯდომარედ იასონ ღორთქიფანიძე აირჩია. ბანკის ძირითადი კაპიტალი დაარსების დღისათვის შეადგენდა 3 მილიონ მანეთს, ხოლო საბჭოში, სხვა ცნობილ ფინანსისტებთან ერთად, აკაკი ხოშტარიაც შედიოდა.

აკაკი დამოუკიდებელი საქართველოს ერთ-ერთი ხაიმედო გეონომიკური მფარველია, რომელიც მაქსიმალურ დახმარებას უწევდა ქართველ ერს მთელი სამი წლის მანძილზე. დამოუკიდებელი სახელმწიფოს წინაშე მდგომ სხვა სერიოზულ პრობლემებთან ერთად, საჭირო იყო, რაც შეიძლება მოკლე დროში შექმნილიყო სამხედრო-სახლგო ფლოტი. დიდი წვადების შემდეგ, საქართველომ ამერიკაში შეიძინა ორი „ლინკორ“-ის ტიპის ჩამოწერილი გემი და ორი ასეთივე გემი იტალიაში, ამერიკაში ნაყიდ გემებს დაარქვეს „პრეზიდენტი ჟორდანია“ და „საქართველო“, ხოლო იტალიაში ნაყიდს - „თამარ მეფე“ და „რუსთაველი“. ამ საქმეში დიდი წვლილი მიუძღვის მილიონერ მეცენატ აკაკი ხოშტარიას, რომელმაც თავისი სახსრებით შეიძინა ეს გემები და თვითონვე ჩამოიყვანა საქართველოში.

აკაკი ხოშტარიას მიერ დაარსებულმა კომპანიებმა და თურქულ-სპარსულმა „ხოშტარიას-ბანკმა“ ურთულესი სავაჭრო კომბინაციებით მსოფლიოს წამყვანი სახელმწიფოების სავაჭრო წრეები დააინტერესა. მისი პიროვნების როლი ხტიდდება ჩვეულებრივი ნიჭიერი და წარმატებული მეწარმის მასშტაბებს. ის მთელი XX საუკუნის პირველი მესამედის ერთ-ერთ თვალსაჩინო ფიგურად გვევლინება.

აკაკი ხოშტარია მოკლე დროში აღწევს საოცარ წარმატებებს. ამასთან, ისიც უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მისი მოღვაწეობა პოლიტიკურად რთულ პერიოდს

დაემთხვა – პირველ მსოფლიო ომს, შემდეგ დამოუკიდებელი საქართველოს პირველ წლებსა და მის ანექსიას რუსეთის მიერ. იგი ფიქრობდა და წველანაირად ცდილობდა, დახმარებოდა ეკონომიკურად დაუძლურებულ სამშობლოს, არ უნდოდა ურთიერთობის გამწვავება საბჭოთა რუსეთთან, რათა მისი მემკვიდრეობით საქართველოსათვის ეკონომიკური დახმარება გაეწია. როცა საბჭოთა ქვეყანას აკლდა პური, აკაკის სთხოვეს დახმარება და მან დააარსა კომპანია – „ხოშტარია-საბჭოთა კავშირის ურთიერთობა“. იგი თავისი ვალუტით ყიდულობდა პურს იარანში, ავსავნიდა ბაქოში და შემოტანილი პური ცნობილი იყო „ხოშტარიას პურის“ სახელწოდებით.

ირანში ცხოვრების დროს, ასევე, კონსტანტინოპოლშიც აკაკის თან წაყვანილი იყავდა ძმა – გიორგი, მრავალრიცხოვანი ნათესავები, ახლობლები, რომლებსაც მისთვის დამახასიათებელ სიტბოსა და შხრუნეულობას არ აკლებდა. ამათგან აღსანიშნავია ალექსანდრე სხირტლაძე, რომელიც შემდგომში ირანის სამთომაღაროების მმართველი გახდა, ასევე, იასონ ჩაჩავა, რომელიც 37 კოლხთან ერთად ჩაიყვანა აკაკიმ ირანში და თავის სხვადასხვა ობიექტებზე ამუშავებდა; მისი მეუღლის ბიძაშვილი იყო ვალოდია თურქია, რომელიც მოგვიანებით *ირანის ჯანმრთელობის მინისტრი* გახდა.

1925 წელს წელს დამფუძნებელმა კრებამ კონსტიტუციის დაცვით რეზა ხანს გადასცა შაჰის უზენაესი უფლება და მის შვილს მემკვიდრეობა დაუმტკიცა. პირველ დღეებში მას ბევრი ნადიმი გაუმართეს და ძვირფასი საჩუქრები მიართვეს. აკაკი ხოშტარიამ მარმარილოს ქანდაკებები მიართვა, რომლებიც იტალიიდან ჩამოიტანა. შაჰმა მადლობა ასე გადაუხადა: „მე ჯერ ისეთი სახლი არა მაქვს, რომ ამათი შესაფერისი იყოს. ავაშენებ ახალს, დავაღაგებ და სიამოვნებით მოვიწვევ პირველ ნადიმზეო...“

განსაკუთრებული აღნიშვნის ღირსია მისი გამორჩეული ყურადღება და შხრუნეულობა მასთან დახმარებათა მისული აღამიანების მიმართ, ქველმოქმედება და მეცენატობა. აკაკი ნამდვილ მაშობრივ შხრუნეულობას უწევდა ქართველ ახალგაზრდობას, ყველას, ვისაც განათლების მიღების სურვილი აქონდა და საამისოდ ეკონომიკური საშუალება არ გააჩნდა. მისი პირადი ხარჯებით საზღვარგარეთ სწავლობდნენ ქართველი სტუდენტები, მათგან ბევრი მოგვიანებით ცნობილი მეცნიერი გახდა, მაგალითად, სერგი დანელია, მათე მირიანაშვილი, მ. საბახტარიშვილი; ცნობილი ინჟინრები: ჟორჟიკა კუშელავა, ძმები მელიქი და ბევრი სხვა.

მანვე ნიკო ნიკოლაძის ინიციატივითა და *საკუთარი ხარჯებით გაიყვანა რკინიგზა ფოთსა და აბაშას შორის*. საქართველოში ახლაც შექმნილ საისტორიო და საეთნოგრაფიო საზოგადოებას ბაჭუდან გამოუგზავნა რვა ათასი მანეთი. საფრანგეთში შეიძინა დიდი გულიაშვილისა და ცნობილი კუბისტის, ანდრე ლორის სურათები და საჩუქრად გადმოუგზავნა საქართველოს ხელოვნების მუზეუმს.

1918 წელს თბილისელმა ქართველებმა სპარსეთში მყოფ აკაკის შეატყობინეს, რომ საჯარო აუქციონით უნდა გაყიდულიყო ცნობილი ქართველი კაპიტალისტისა და საზოგადო მოღვაწის – დავით სარაჯიშვილის საცხოვრებელი სახლი

სერგეევს (ამჟამად მანაბელის) ქუჩაზე და სთხოვეს შეეძინა იგი. ეროვნული ინტერესების შესაბამისად, ქართველებს სურდათ, რომ აღნიშნული შენობა, რომელიც თავისი ისტორიითა და არქიტექტურული მნიშვნელობით დიდ ფასეულობას წარმოადგენდა, ქართველების ხელშივე დარჩენილიყო. მართლაც, იმავე წელს აკაკი ჩაშვიდი თბილისში და შეიხიდა ეს სახლი. ახალ, ძვირფასი ნივთებით გაწყობილ სასახლეში 1919 წელს მან დიდი ბანკეტი გადაიხადა, სადაც თავი მოუყარა მაშინდელ მოწინავე ქართველ საზოგადოებას. ამ ბანკეტს სასახლის წინ, ქუჩაში, იცავდა ქალაქის განდარმერის უფროსი – აპალონ ურუშაძე.

მოგვიანებით, ბოლშევიკების მიერ საქართველოს ანექსიის პერიოდში, აკაკიმ საბოლოოდ გადაწყვიტა ემიგრაციაში გამგზავრება და მან ეს *სახალსე იქ დაცულ უძრავ-მოძრავ ქონებასთან და ძვირფას ანტიკვარულ ნივთებთან ერთად საჩუქრად დაუტოვა ქართველ ერს, რათა იქ მოწყობილიყო ხელოვანთა სასახლე.*

აკაკის მეუღლე – ქალბატონი მინადორა თურქია-ხოშტარია, 1924 წელს გარდაიცვალა. როგორც გადმოგვცემენ, გარდაცვალების დღეს, მას შემთხვევით გაუშლია კარტი და ამოსვლია ყვავის ცხრიანი, რაც ხიკედელს ნიშნავს. მართლაც, იმავე საღამოს ავტომანქანით მგზავრობისას იგი გარდაიცვალა. ქალბატონი მინადორა დაკრძალულია თეირანის მართლმადიდებელთა სასაფლაოზე, აკაკის მიერ ზღაპრულად აგებულ აკლდამაში. მისი ცხელი 1932 წლამდე (აკაკის გარდაცვალებამდე) მუშიფიცირებული იყო ეგვიპტელი სპეციალისტების მიერ. აკლდამას გადაფარებული აქვს ფარჩა, რომელზეც ირანული ოსტატების ხელით ამოკარგულია ყვავის ცხრიანი, ოთახის კედლები მოქედნილია ძვირფასი ხატებით, სურათებით. ეს ადგილი წარმოადგენდა აკაკის მოსასვენებელ ადგილს აღნიშნული აკლდამა და მთელი მართლმადიდებელი სასაფლაო შესულია თეირანის ისტორიულ-კულტურულ ხანახაობათა საექსკურსიო სიაში. თავისთავად, იგი წარმოადგენს ქართული კულტურის ძეგლს თეირანში.

საინტერესოა ერთი ფაქტი: აკაკის მთელი ცხოვრების მანძილზე პყავდა პირადი მდივანი – ა. ანბაღლი, ა. პუშკინის შთამომავალი, საოცრად განათლებული პიროვნება, აღმოსავლეთის ქვეყნების მცოდნე. მან 14 ენა იცოდა.

აკაკი ხოშტარია გარდაიცვალა 1932 წელს, პარიზში – 59 წლის ასაკში, დაკრძალულია პერ-ლაშეზის სასაფლაოზე [37, გვ. 201].

ამავე პერიოდში მეორე კონტინენტზე, ჩრდილოეთ ამერიკაში, ნებრასკას შტატში ცხოვრობდა და მოღვაწეობდა ცნობილი მილიონერი ფრენკ ფილიპსი. ის ფერმერის ოჯახში დაიბადა. 1874 წელს კალიუმის შემოსევის შედეგად, მათი ფერმა განადგურდა და სრულიად უსახსროდ დარჩენილი ფილიპსების ოჯახი საცხოვრებლად აიოვას შტატში გადავიდა.

მეწარმის უნარი ფრენკმა ჯერ კიდევ ბავშვობის წლებში გამოავლინა. იგი მამის ფერმაში თავისი მოვალეობის შესრულების შემდეგ მეზობლებთან მიდიოდა კარტოფილის ყანაში სამუშაოდ, რისთვისაც ეოველდურიად 10 ცენტს ღებულობდა. მას თავისი ასაკის ბავშვებისაგან განსხვავებით,

სათამაშოდ ან გახართობად დრო თითქმის არ რჩებოდა, მაგრამ ჯიბის ფული ყოველთვის მათზე მეტი პქონდა.

ერთხელ ახლაგაზრდა ფრენკმა ქუნაში შეაშინია უკანასკნელი მოდის შარვლით ნაცმული ადგილობრივი დალაქი. იგი ამის შესახებ ასე იგონებდა: „*იმ მომენტში მე გადავწყვიტე, ოდესმე დამეგროვებინა იმდენი ფული, რომ მეყიდა ჩემთვის ასეთი შარვალი და მეტარებინა იგი არა მხოლოდ გამოსახველ დღეებში, არამედ ყოველდღიურად*“.

14 წლის ფრენკი დალაქებთან შევირდად მოეწყო. შრომისმოყვარე და სახრიანმა მოზარდმა სწრაფად აითვისა პროფესია. კლიენტების გულის მოგების წყალობით, ის ქალაქში ერთ-ერთი ხაუკეთესო დალაქი გახდა. რამდენიმე წლის შემდეგ საკუთარი სადღონი გახსნა. რამდენადაც პატარა ქალაქის სადალაქოში ხალხი დადის არა მხოლოდ გასაკრეჭად და გასაპარსად, არამედ მეზობლებთან თავშესაქცევადაც. ფრენკმა გადაწყვიტა აქვე მოესინჯა სხვადასხვა საქონლით (სიგარები, თამბაქოს ნაწარმი, თმის ზეთები და ა. შ.) ვაჭრობა. საქონელი კარგად იყიდებოდა და ეს გამოცდილება დაეხმარა მას აუთენსიკებინა მარკეტინგის ძირითადი პრინციპი — *საჭიროა მიხედვე და გააღვიძო მყიდველის სურვილი და გემოვნება*. შემდეგში ეს პრინციპი შესანიშნავად გამოიყენა საკუთარ ბენზინგასამართ სადგურებში. მანამდე კი ფრენკმა გადაწყვიტა, თავისი თანამშრომლებისათვის ნაუხერგა *სამეწარმეო სულისკეთება — ყოველი ახალი კლიენტისათვის მოეხდინათ ანაზღაურება საკომისიო წესით*. ყოველივე ამის შემდეგ იგი ამ დარგის ბიზნესში მოსვლიდან 10 წლის შემდეგ ქალაქში არსებული სამივე სადალაქოს მესაკუთრე გახდა.

1897 წელს, ფრენკ ფილიპსი დაქორწინდა მდიდარი ბანკირის ქალიშვილზე — ჯეის გიბსონზე. უმოკლეს დროში მან გაყიდა სამივე სადალაქო და ფაბიანი ქაღალდებით გაჭრობა დაიწყო. 1903 წელს, ერთ-ერთი მოგზაურობის დროს ფრენკი იცებს, რომ ქვეყნის სამხრეთით ნავთობი აღმოაჩინეს. იგი ინტერესდება ამ საქმით და ოკლაჰომას შტატის ქ. ბარტსვილში „ენტორ ოილ ენდ გეზ“-ის (Entor Oil and Gas) სახელწოდებით აარსებს ახალ კომპანიას, თან მაყავს უმცროსი ძმა.

პირველი სამი ტაბურდული უშედეგო აღმოჩნდა, ხოლო მეოთხეს — სახელწოდებით — „ანა ანდერსონი“, („Anna Anderson“) (წარუმატებლობის შემთხვევაში შეიძლებოდა ეს ცდა ბოლო ყოფილიყო) ნავთობის ძლიერი შადრევანი მოაყვა და კომპანიამ თანდათან ძალა მოიკრიბა.

მიუხედავად ამისა, ფრენკმა და მისმა ძმამ გადაწყვიტეს, გაეყიდათ საკუთარი წილი კომპანიაში და ძალა საბანკო საქმიანობაში მოესინჯათ. 1906 წელს დააარსეს „სიტიზენს ბენკ ენდ ტრასტი“ („Citizens Bank and Trust“), - 50 ათასი დოლარის ძირითადი კაპიტალის ოდენობით. სამი წლის შემდეგ იყიდეს ერთ-ერთი კონკრეტული ბანკი, გააერთიანეს ორივე და „ბარტსვილ ნეიშნალ ბენკ“-ის („Bartswil National Bank“) სახელწოდებით ახალი ბანკი დააარსეს. მიუხედავად იმისა, რომ ფილიპსები ბანკირები გახდნენ, არ იფიქრებდნენ ნავთობის სამუშაოებსაც, წლების მანძილზე აფინანსებდნენ მცირე საწარმოებს, რომლებიც ბურღვით სამუშაოებს ასრულებდნენ. ფრენკ ფილიპსი მაშინ საკუთარი საბანკო ქსელის შექმნის იდეით იყო გატაცებული. ფიქრობდა იმაზეც, ჩამოშორებოდა

თუ არა ნავთობის მრეწველობას, მაგრამ ამ დროს დაიწყო პირველი მსოფლიო ომი და ნავთობის ფასმა მნიშვნელოვნად აიწია. თუ ერთი ბარელი ნავთობის ფასი მანამდე 40 ცენტი იყო, ახლა უკვე დოლარზე მეტი ღირდა. 1917 წელს ფრენკ ფილიპსმა და მისმა ძმამ გადაწყვიტეს ნავთობის მრეწველობაში აქტიუბის გაერთიანება და ახალი ფირმა – „ფილიპს პეტროლეუმ კომპანი“ („Philips Petroleum Company“) დააარსეს.

ამ ფირმამ დიდ წარმატებებს მიაღწია. *სწრაფი წარმატების ერთ-ერთი საიდუმლო ინვესტორების მოზიდვასა და მათგან ხესხის მიღებაში გამოიხატა*. ნავთობის მრეწველობის დაფინანსება ამ დროისათვის დიდ რისკთან იყო დაკავშირებული, მაგრამ ფილიპსები ინვესტორებთან ურთიერთობის ხერხებს შესანიშნავად ფლობდნენ: *საბანკო თამაშების საიდუმლოება – რა ხახის ინფორმაცია გაემჟღავნებინათ და რა არა – ზედმიწევნით იცოდნენ*.

კომპანია „ფილიპს პეტროლეუმი“ აშშ-ში ერთ-ერთი მსხვილი ნავთობმომპოვებელი საწარმო გახდა. *რა იყო ფრენკ ფილიპსის, როგორც მეწარმის წარმატებების მიზეზი? მთავარი მაინც აქ ის იყო, რომ მას სიტუაციის სწორად შეფასების უნარი ჰქონდა. იცოდა თავისი სუსტი და ძლიერი მხარეები და იწვევდა იმ დარგის სპეციალისტებს, რომელშიც თვითონ საკმარისად კომპეტენტური არ იყო*[37, გვ. 95]

აკაკი ხოშტარია დაიბადა 1873 წელს, საქართველოში, ფრენკ ფილიპსი ამავე წელს ამერიკაში – ნებრასკას შტატში. რა აერთიანებდა ამ ორ უდიდეს ბიზნესმენს? უდაოდ ბიზნესისადმი სიყვარული, იმ იდეალური სამყაროს შეცნობის სურვილი, რასაც ეწოდება ბიზნესი. ამ სამყაროს კიბეებზე აღმასვლის თანმიმდევრული გზა – საშუალოდან უმდიდრესი ადამიანისაკენ, მათი ცხოვრების განუყოფელი ატრიბუტი გახდა. ეს გზა აღსავსე იყო მოულოდნელობით, იმედგაცრუებით, ზოგჯერ წარუმატებლობით, თუ უეცარი წარმატებით. ამ გზის წარმატებული დაძლევის ჯილდო აღმოჩნდა საზოგადოებაში გამორჩეული და კომფორტული ადამიანის მდგომარეობა, რომლის საფუძველია ბიზნესი, რომელსაც საზღვრები არ გააჩნია. ინტუიცია და ალღო, ცოდნა და გამოცდილება – აი ის ყველაფერი, რაც გახდა ამ ადამიანების წარმატების საწინდარი.

მაშ ასე: რა არის ბიზნესი? როგორია მისი საფუძვლები? როგორ უნდა გავხედეთ საზოგადოებრივად წარმატებული ადამიანები? როგორია ბიზნესის წარმოების ძირითადი გაკვეთილები? როგორია მისი თანამედროვეობაში წარმოების სპეციფიკა? – ყოველივე ამას ჩვენ გავცნობით შემდგომ თავებში.

თავი I ბიზნესის არსი და მნიშვნელობა

ბიზნესი გამოგონილია იმისათვის, რომ გაიზარდოს ბედნიერი ადამიანების რიცხვი და არა მილიონობით დოლარების რაოდენობა.

ბ. ჩარლზი

ადამიანებს შორის პირველებმა სიმდიდრეს ან ყველაზე ჭკვიანებმა ან ყველაზე მოხერხებულებმა მიაღწიეს. ქონების უთანაბრობა მხოლოდ ნიჭისა და ვაჟააფხაზელ უთანაბრობის შედეგია.

ლ. ვოშენარბი

ბიზნესი - ეს არის თამაში, უდიდესი თამაში მსოფლიოში, - თუ იცით ამ თამაშის წესები.

თ. ჯ. უოტსონი

ამ თავში თქვენ გავცნობით:

1. ბიზნესის არსს, მის კონცეფციებს; ბიზნესს, როგორც ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემას; ბიზნესის სისტემის ჩამოყალიბებას.

2. ეკონომიკური სისტემის ბუნებას, წარმოების ფაქტორებს; ეკონომიკური სისტემის ტიპებს; ბიზნესზე მოქმედ ეკონომიკურ ძალებს; სამი ტიპის კონკურენციულ სტრატეგიას.

3. მოთხოვნისა და მიწოდების როლს ბიზნესის განვითარებისათვის; წრებრუნვას; სახელმწიფოს როლს ბიზნესის განვითარებაში; საზოგადოებაზე მოქმედ ეკონომიკურ ძალებს.

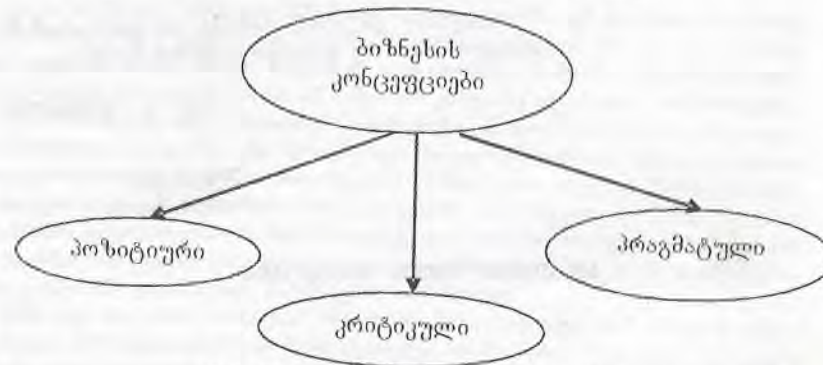
I.1. ბიზნესის კონცეფციები

კაცობრიობის მთელი ისტორია დაკავშირებულია ბიზნესთან. ადამიანის ნებისმიერი სახეობის საქმიანობა, დაწყებული რენესანსის ეპოქის ფერწერული ტილოებით, დამთავრებული პლასტური რეაქციის კვლევით, დაკავშირებულია ბიზნესთან.

იმისათვის, რომ აგხსნათ ეს ბოლომდე შეუცნობელი სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენა, აუცილებელია, მივმართოთ ბიზნესის სხვადასხვა თეორიულ გაგებასა თუ ცნებას.

პირობითად, ისინი შესაძლებელია, გაერთიანდეს კონცეფციათა სამ ძირითად ჯგუფში. ესენია: პოზიტიური, კრიტიკული და პრაგმატული. (იხ. ნახ. №1).

სანამ განვიხილავდეთ ამ კონცეფციებს, აუცილებელია, ავღნიშნოთ, რომ ლინგვისტური თვალსაზრისით, „ბიზნესი“ წარმოდგება ინგლისური სიტყვა „Business“-ისაგან და ყველაზე ზოგადი ფორმით ნიშნავს იმ ნებისმიერი სახეობის სამეწარმეო საქმიანობას, რომელიც იძლევა მოგებას.[96, 87].



ნახ. №1. ბიზნესის ძირითადი კონცეფციები.

ბიზნესის პოზიტიური კონცეფციის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ბიზნესი ესმოთ, როგორც ადამიანების საზოგადოებრივი საქმიანობა საქონლისა და მომსახურების წარმოების მიზნით, რომელიც ხორციელდება საზოგადოების წევრების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის. ასეთი მიდგომა სიმპტომატურია თანამედროვე ცივილიზებული ქვეყნებისათვის. ასე მაგალითად, ცნობილ სახელმძღვანელოში – „ბიზნესის კონცეფცია“, რომლის ავტორები არიან: ტეხასისა და ილინოისის უნივერსიტეტების პროფესორები ს. როზერბლატი, რ. ბონინგტონი,

ნი, ბ. ნიდლსონი, ბიზნესი განმარტებულია შემდეგი სახით: „ბიზნესი ეს არის საქმის წარმოების სისტემა. ბიზნესი ეს არის იმ პროდუქციის შექმნის პროცესი, რომელიც აუცილებელია ადამიანებისათვის. ბიზნესი არის ჩვენი სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის ცენტრალური მაგისტრალი. ბიზნესი არის სისტემა, რომელიც შექმნის ადამიანებმა თავიანთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით“.[89, გვ.32] ეს განმარტება მრავალმხრივ ასახავს იმ შინაარსობრივ დატვირთვას, რომლის მატარებელიცაა ცნება „ბიზნესი“.

პოზიტიური კონცეფცია ახდენს ბიზნესის დადებითი ასპექტების აბსოლუტიზაციას, ცნობილი ეკონომისტები ნ. კუდლორი, ა. კლოუნი (დიდი ბრიტანეთი), გ. მიურდალი (შვეიცია), ჯ. გელბრეიტი, მ. რედერი (აშშ) და სხვები, თავიანთ შრომებში ასაბუთებენ, რომ კაპიტალიზმში თავისი ჩანასახოვანი, „ველური“ ბუნებიდან ტრანსფორმაციის შედეგად შეიძინა თავისი ძირითადი - „საყოველთაო კეთილდღეობის“ მატარებლის ფუნქცია. „საყოველთაო კეთილდღეობა“ მიიღწევა საზოგადოებრივი სიკეთების განაწილებისა და გადაანაწილების გზით: სოციალური დაზღვევის, საგადასახადო, შრომის კანონმდებლობის სრულყოფის, დასაქმების, აგრეთვე საზოგადოებრივი ინსტიტუტების პოზიტიური ცვლილებების შედეგად.

კრიტიკული კონცეფციის შესაბამისად, ბიზნესი არის ადამიანების საქმიანობის ის სფერო, რომლის საბოლოო მიზანს შეადგენს მოგებისა და სხვა შემოსავლების მიღება. მოგების მიღება დაშვებულია ყველა გზითა და მეთოდით. ამით ის ხდება საზოგადოებრივი კონფლიქტების, კრიმინალური პროცესების გაღვივების, საზოგადოებრივი ექსპლუატაციის წყარო. ეს კონცეფცია დომინირებდა იმ ქვეყნებში, რომლებიც ამ ტიპის საზოგადოებრივ ურთიერთობებზე აგებდნენ ეკონომიკური სისტემის კომუნიტური იდეოლოგიით მართვის ფილოსოფიას. კრიტიკულმა კონცეფციამ დღეისათვის ყველა თავისი რესურსი ამოწურა, ის შეიძლება ჩაითვალოს დრომოკმულად, მაგრამ აქვს ისტორიული მოვლენების აღეკვეთური ასახვის ფუნქცია. კრიტიკული კონცეფცია საფუძვლად დაედო კაპიტალისტურ საზოგადოებაში არსებული წინააღმდეგობების მარქსისტულ თეორიას.

პრაგმატული კონცეფცია ბიზნესს განიხილავს საზოგადოებრივი პროგრესის კონტექსტში, როგორც მოვლენას, რომელიც აუცილებელია როგორც ბიზნესმენებისათვის, რომლებიც გამოიმდინარებენ საკუთარი ინტერესებიდან, ასევე საზოგადოებისათვის, რომელიც ბიზნესის საფუძველზე აკმაყოფილებს საჭიროებსა და მომსახურებაზე თავის მოთხოვნილებებს. ეს თეორია ბიზნესის სფეროში წარმოშობილ წინააღმდეგობებს განიხილავს, როგორც საზოგადოების ეკონომიკური პროგრესის, ეკონომიკური განვითარების წყაროს. ამ კონცეფციის ძირითადი პოსტულატები შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი სახით:

- ბიზნესი არის ადამიანის ცხოვრების აუცილებელი და გარდაუვალი კომპონენტი;

- წინააღმდეგობანი, რომლებიც წარმოიქმნება ბიზნესის სფეროში არის ეკონომიკური განვითარების წყარო;

- ბიზნესი - ეს არის ისტორიულად მუდმივი მოვლენა.

პრაგმატული წინა კონცეფციებისაგან განსხვავებით არ აზღვრს ბიზნესის ოდენობას. ის წარმოადგენს მის პრაგმატულ - საზოგადოებრივად სასარგებლო მხარეებს, განმარტავს ბიზნესის პროგრესულ ხასიათს, განიხილავს მას ისტორიულ-ლოგიკურ მოვლენათა ჭრილში.

1.2. ბიზნესი, როგორც ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა

„ბიზნესი“ და „ეკონომიკა“ ურთიერთდაკავშირებული ცნებებია. ეკონომიკური სუბიექტები ამავდროულად გვევლინება, როგორც საქმიანი ურთიერთობების სუბიექტებიც. ამასთან, „ბიზნესსა“ და „ეკონომიკას“ შორის არის საფუძვლიანი განსხვავება.

„ეკონომიკა“ უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე „ბიზნესი“, რომელიც მოიცავს მიკრო, მაკრო, მეზო და მეგაეკონომიკურ დონეებს, მოთხოვნა-მიწოდების მიკროეკონომიკურ, ერთობლივი მოთხოვნისა და ერთობლივი მიწოდების მაკროეკონომიკურ კონცეფციებს. „ბიზნესი“ არის მეწარმეობრივ ურთიერთობათა უფრო კონკრეტული მახასიათებელი, რომელიც ვითარდება განსაზღვრულ სუბიექტებს შორის, ინდივიდუალური და ჯგუფური კონკურენციის საფუძველზე.

„ეკონომიკისათვის“ უმნიშვნელოვანესია შეჯიბრიანობაში შემაჯავლი სუბიექტების ხასიათი, ის აფიქსირებს თავის ყურადღებას საკუთრივ ამ ურთიერთობათა ფორმებზე. „ბიზნესისათვის“ ამ სისტემაში მნიშვნელოვანია ამ ურთიერთობათა შევსება კონკრეტული ბრძოლის მეთოდებით. „ეკონომიკა“ იზღუდება კონკურენციის აუცილებლობის აღიარებით. „ბიზნესისათვის“ მნიშვნელოვანია ის, თუ რაოდენ აგრესიული, ნეიტრალური ან პასიურია ეს კონკურენციული ბრძოლა. „ეკონომიკა“ მხოლოდ აფიქსირებს სამართლებრივი ნორმების არსებობას, „ბიზნესისათვის“ ისინი წარმოადგენენ მოქმედების ძირითად ფაქტორს.

ბიზნესს გააჩნია მისი სტრატეგია და ტაქტიკა. ბიზნესის სტრატეგია მდგომარეობს მოგების მაქსიმიზაციაში, მისი ეთიკური და სამართლებრივი ნორმების დაცვის გზით. ამ სტრატეგიის ყველა კონკრეტული კონტრაგენტის მიმართ, ტაქტიკური მიზანი არის მისი კონკრეტულ დროში, კონკრეტული ურთიერთობის ფორმით რეალიზაცია.

ბიზნესს, მისი მრავალსახეობის მიუხედავად, გააჩნია ის საერთო ნიშნები, რომლებიც მჟღავნდება საქმიან ურთიერთობებში. ეს ნიშნებია:

- ინტერესთა დაცვის აუცილებლობა;
- ეკონომიკის სუბიექტებს შორის საქმიანობის ხფეროების დაცვა;
- მონაწილეთა მხრიდან თავიანთი ინტერესების შესაბამისი ქმედება;
- მონაწილეთა ინიციატივიანი ხასიათი;
- პერსონალური რისკის გათავისება;
- გარიგებთა აღბათური და რეალური შედეგების შეფასების უნარი;
- საქმიანი ურთიერთობების დამყარების შესაძლებლობა;

- მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით, მოლაპარაკებათა მომგებიანი წარმოების უნარი;

- პრიორიტეტებისა და საქმიანი ურთიერთობების ღირსების დადგენის უნარი;

- საქმიანი ურთიერთობის მონაწილეთა ინტერესების რეალიზაციის შესაძლებლობა სხვა მონაწილეთა ინტერესებისაგან დამოუკიდებლად.

ბიზნესი არის ადამიანებს შორის ურთიერთობანი მათი ერთობლივი საქმიანობის პროცესში, რომლის დროსაც მასში მონაწილე ყველა სუბიექტი ცდილობს, მიიღოს საკუთარი მოგება. ეს ურთიერთობანი წინააღმდეგობრივი ხასიათისაა, ხოლო სუბიექტების მიზნები ერთობ განსხვავებულია, მათი დაბალანსება ხდება გარიგების პროცესში. ურთიერთმომგებიანი გარიგებები, საქმიანი ურთიერთობების გაწონასწორებული, იდეალური მდგომარეობაა. ბიზნესის სუბიექტური იმპულსებიან მუდმივი რისკის პირობებში, მათ არა აქვთ გარიგებების პოზიტიური შედეგების გარანტია. საქმიანი ურთიერთობების მონაწილეთა ეფექტიანობა დამოკიდებულია მათ უნარზე – არგუმენტირებულად, დასაბუთებულად დაიცვან თავიანთი პოზიციები. აქ მნიშვნელოვანია საქმიანობის პრიორიტეტების სწორი შერჩევა, მათი საქმიანი ურთიერთობების ღირსებისადმი დაქვემდებარება.

ბიზნესში ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტს შეადგენენ მისი სუბიექტები. იურიდიული თვალსაზრისით, ბიზნესის სუბიექტში იგულისმება მისი უფლებებისა და მოვალეობების მატარებელი. ამიტომაც არის, რომ თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკაში ბიზნესის სუბიექტებს შეადგენენ:

- მეწარმეები, ანუ ის პირები, რომლებიც ახორციელებენ ინიციატივას, ინოვაციურ საქმიანობას, თავიანთი რისკით, იურიდიული და ეკონომიკური პასუხისმგებლობით;

- სამეწარმეო ასოციაციები და მეწარმეობრივი კოლექტივები;

- პროდუქციისა და მომსახურების ინდივიდუალური და კოლექტიური მომხმარებლები, მომხმარებელთა კავშირები და ასოციაციები;

- სახელმწიფოს ის სტრუქტურები, რომლებიც ბიზნესის პროცესში შემკვეთის როლში გამოდიან.

აღსანიშნავია, რომ ტერმინები – „ბიზნესი“ და „მეწარმეობა“ შინაარსობრივად ერთმანეთთან ახლოს დგანან. ამასთან, ცნება „ბიზნესი“ გაცილებით უფრო ფართოა, ვიდრე ცნება „მეწარმეობა“. ცნება „ბიზნესი“ მოიცავს ეკონომიკის ყველა სუბიექტებს შორის ურთიერთობებს, არა მარტო მეწარმეებს, არამედ მომხმარებლებსაც, დაქირავებულ მუშაკებს, სახელმწიფო სტრუქტურებს.

გამოკვლევის თვალსაზრისით, აღნიშნულ კუროსში საინტერესოა სამეწარმეო ბიზნესის შესწავლა. სამეწარმეო ბიზნესი არის ბიზნესის ერთ-ერთი და ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტი, რომლის შესწავლა ერთობ აქტიურია. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია მომსახურების ბიზნესის ელემენტების ანალიზი. ბიზნესის საფუძველი არის წარმოების საშუალებებზე, მოხმარების საგნებზე და მომსახურებაზე კერძო საკუთრება. ამდენად, ბიზნესი მოიცავს, როგორც სამეწარმეო, ასევე სამომხმარებლო ბიზნესს.

თუ შვარშობებისათვის მთავარი არის შემოსავლის მიღება (როგორც წესი ფულად ფორმაში), მომხმარებლებისათვის ასეთი შემოსავლის წყარო არის საქონელი (მომსახურების ფორმით).

ახდენენ რა თავისი სამომხმარებლო ინტერესების რეალიზებას სამომხმარებლო ხელშეკრულებების საფუძველზე, ღებულობენ რა ამ გზით შემოსავალს, მეწარმეები ამაღდროულად სამომხმარებლო ბიზნესის სუბიექტად გვევლინებიან.

მომხმარებლების როლი ბიზნესის თანამედროვე სისტემაში აისახება შესაბამის თავში – „მარკეტინგი“ (იხ. თავი XIV). სამეწარმეო ბიზნესთან შედარებით, სამომხმარებლო ბიზნესთან შეხება აქვს ყველა მოქალაქეს. ამიტომაც არის, რომ ის ასახავს ადამიანების ურთობლივ მონაწილეობას საქმიანი ურთიერთობების სისტემაში.

სამომხმარებლო ბიზნესი არის გამაწონასწორებელი ძალა და სტიმულატორი სამეწარმეო ბიზნესთან მიმართებით, რადგანაც ის აიძულებს მეწარმეებს, არა მარტო გაუწიონ ანგარიში მომხმარებლებს, არამედ აღიქვან ისინი საქმიან ურთიერთობებში პარტნიორებად.

სამომხმარებლო ბიზნესის მონაწილეებს წარმოადგენენ, როგორც ფიზიკური პირები, ასევე ის მეწარმეები, რომლებიც გვევლინებიან სხვა ფირმების პროდუქციის მომხმარებლებად. ეკონომიკურ ლიტერატურაში [89, 61] განიხილება აგრეთვე სახელმწიფო ბიზნესი, რაც გულისხმობს სახელმწიფო და კომერციულ ფირმებს შორის ურთიერთობებს სახელშეკრულებო საწყისებზე.

1. 3. ბიზნესის სისტემის ჩამოყალიბება

ბიზნესის, როგორც ორგანული სისტემის ჩამოყალიბება, ისტორიულ ტრილში უნდა განვიხილოთ, რადგანაც საბაზრო ეკონომიკის საფუძვლები წარმოიშვა და განვითარდა კაცობრიობის განვითარებისა და ჩამოყალიბების სხვადასხვა ეკონომიკურ ურთიერთობათა ფორმებში, მათი რეგულაციური და ევოლუციური გარდაქმნის, სამეწარმეო ბაზის ფორმირების პროცესში.

ბიზნესის ჩამოყალიბების პროცესი, მეწარმის, როგორც ბიზნესის ძირითადი ფიგურის ფორმირება, დაკავშირებულია კაპიტალის თავდაპირველ დაგროვებასთან. არსებობს მეცნიერული თვალსაზრისი, რომლის შესაბამისად, კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვება მოიცავს ფეოდალური საზოგადოების დაშლის შემდგომ პერიოდს, მაგრამ სინამდვილეში მისი ნიშნები უფრო ადრეულ ეპოქაშიც გვხვდება.

კაპიტალის დაგროვება ემყარებოდა პირად-საკუთრებით ურთიერთობებს მონათმფლობელურ საზოგადოებაში. ამ საზოგადოებაში მონათმფლობელი ახდენდა კაპიტალის დაგროვებას მიწების, ფულის, საქონლის, შრომის იარაღებისა და თვით მონების რაოდენობის ზრდის საფუძველზე. მისი ძირითადი წყარო არის დამპყრობლური ომები. მონის მდგომარეობა მონათმფლობელურ საზოგადოებაში ასახულია დიდი ბერძენი ფილოსოფოსის, არისტოტელეს შრომებში. ის წერს: „მონა არის გარკვეული ხარისხის საკუთრების გაცოცხლებული ფორმა. მონა

არის გაცოცხლებული იარაღი, ხოლო გაუცოცხლებელი იარაღი არის მონა“ [89, 96] ძველ რომში მონას უწოდებდნენ იარაღს, რომელსაც შეუძლია დაპარაკი Instrumentum vocale, ცხოველს ეწოდებოდა – „Instrumentum semivocale“, ხოლო უსულო იარაღს – „Instrumentum mutum“.

ფეოდალურ საზოგადოებაში კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვებას წინა ეპოქისაგან განსხვავებით სხვა ხასიათი გააჩნია. გლეხები ამ ეპოქაში არ ეკუთვნოდნენ ფეოდალებს, მაგრამ ისინი მიმაგრებული არიან ფეოდალის მიწაზე. ამიტომ, კაპიტალის დაგროვება არის დაფუძნებული შრომის ეკონომიკურ იძულებაზე.

ფეოდალური საზოგადოების დაშლის და საბაზო ეკონომიკური ურთიერთობების საფუძვლების ჩასახვის პროცესში გაჩნდა კაპიტალის დაგროვების ახალი ფორმები. ამ ეპოქაში შეიძლება გამოვყოთ კაპიტალის დაგროვების შემდეგი ფორმები:

- მანუფაქტურების შექმნა, სადაც მუშა არის მიმაგრებული შრომის იარაღებზე (ისევე, როგორც ფეოდალურ საზოგადოებაში გლეხი მიწაზე);
 - კაპიტალის დაგროვება მევახშეობის გზით;
 - სახელმწიფო მოხელეების მიერ ცალკეული მეწარმეებისათვის მეწარმეობის სფეროში ექსკლუზიური უფლებების გადაცემა;
 - საგაჭრო ომების წარმატებული წარმოება.
- კაპიტალის დაგროვება ხდებოდა აგრეთვე არაღელვალური ფორმითაც – კანონების დარღვევის, სხვისი ქონების მითვისებისა და სხვა გზებით. არაღელვალური კაპიტალის დაგროვებას მიეკუთვნება:
- სახელმწიფო მოხელეების მიერ კანონის საწინააღმდეგოდ სხვადასხვა სამეწარმეო მაქინაციების წარმოება;
 - სახელმწიფო მოხელეების აქციონერების ფორმით ახალი კომპანიების შექმნაში მონაწილეობა;
 - კორუფცია, შტრთამეობა, გამომძაღველობა;
 - დაპყრობილი ხალხების კოლონიური ძარცვა;
 - დამპყრობლური ომების წარმოება ახალი მიწების, სამეწარმეო პოტენციალის, სამუშაო ძალის ზრდის მიზნით.

კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვება ხდებოდა არაკანონიერი გზით და ამის აღნიშვნა მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ ის შეეადაროთ ბიზნესის თანამედროვე ცივილიზებულ სისტემას. აუცილებელია იმის ხაზგასმაც, რომ თანამედროვე ბიზნესი ჩამოყალიბდა კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვების ხარჯზე. ამდენად, კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვების ეს მანერ თვისებები შემდგომ თავს იჩენს კაპიტალის თავდაპირველ დაგროვებაში, იმ ქვეყნებში, რომლებიც პოსტკომუნიტუტ ეპოქაში დაადგნენ კაპიტალიზმის გზას. ამიტომაც არის, რომ ამ ქვეყნებისათვის სიმპტომატური გახდა: სახელმწიფო ჩინოვნიკების კორუფცია, ჩრდილოვანი ეკონომიკის მაღალი ხვედრითი წილი, მიწერები და სხვა. აღსანიშნავია, რომ ყველა ეს მოვლენა სისტემურ ხასიათს ატარებს. კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვების გადმონათეები აისახება თანამედროვე მეწარმეების ფსიქიკაშიც, როდესაც ისინი არღვევენ ბიზნესის წარმოების ეთიკურ, იურიდიულ და

მორალურ ნორმებს. ამასთან ერთად, კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვების გარეშე შეუძლებელი გახდებოდა ეკონომიკისა და საზოგადოების განვითარება, მათი ცივილურ, საბაზრო საწყისებზე გადაყვანა.

კაპიტალის თავდაპირველი დაგროვება საქართველოში ექვემდებარება კაპიტალის დაგროვების საკაცობრიო ისტორიის ლოგიკას. ზოგადად, ამ პროცესის და ბიზნესის განვითარების ეტაპები¹ ბატონყმობის დაშლის და საბაზრო ურთიერთობათა ფორმირების ეპოქიდან დაწყებული დღემდე შეიძლება შემდეგი სახით წარმოვიდგინოთ:

I ეტაპი იწყება XIX საუკუნის 60-იანი წლებიდან და გრძელდება 1921 წლამდე;

II ეტაპი იწყება XX საუკუნის 20-იანი წლების დასაწყისიდან და თავდება 80-იანი წლების ბოლოს;

III ეტაპი იწყება XX საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისიდან და გრძელდება დღემდე.

XIX საუკუნის დასაწყისისათვის საქართველოში კვლავინდებურად დომინირებდა პატრიარქალური, საოჯახო მრეწველობა და სოფლის მეურნეობა. 30-იანი წლებიდან ინტენსიურად ვითარდებოდა ხელოსნობა, მევენახეობა, ვაჭრობა, გაჩნდა პირველი მანუფაქტურები, პირველი სააქციო საზოგადოებები. ცნობილმა მეკლევარმა ფ. გოგინაიშვილმა თავის შრომაში – „ხელოსნობა საქართველოში“² საფუძვლიანად შეისწავლა მეწარმეობის წარმოქმნის საფუძვლები ამ ეპოქაში.

მეწარმეობისა და ბიზნესის განვითარება 1917-1921 წლებში დაკავშირებული იყო იმ საერთო მოვლენებთან, რომლებიც ისტორიაში შევიდა სოციალისტური რევოლუციის სახით. 1921 წლიდან ბიზნესი საქართველოში დაექვემდებარა ბოლშევიკურ იდეოლოგიას და რადგანაც მარქსიზმი ბიზნესს ადამიანების ექსპლუატაციის წყაროდ მიიჩნევდა, 1921 წლიდან საქართველოში დაიწყო მისი შეფერხების (უპირატესად მსხვილ ბიზნესმენტთა რეპრესიების გზით), ხოლო შემდგომ გაუქმების პროცესი.

XX საუკუნის 20-იანი წლებიდან 80-იანი წლების ბოლომდე საქართველოში მიმდინარე სოციალისტურმა რეფორმებმა გამოიწვია ამ ქვეყნის, მსოფლიოს უდიდესი ნაწილის განვითარების საერთო ლოგიკიდან ამოგდება. საქართველოს ეკონომიკური ჩამორჩენის მიზეზები ამ პერიოდში მსოფლიოს ქვეყნებისაგან იძულებით განკერძოებაში უნდა ვეძებოთ. ბიზნესი შეუფერხებელი აღმოჩნდა კომუნისტური იდეოლოგიისათვის, რის გამოც ის იდევნებოდა, ხოლო მეწარმეები რეპრესიების ობიექტები გახდნენ.

¹ ამ საკითხთან მიმართებით სრულიად ორიგინალური, ავტორისეული კონცეფცია წარმოდგენილია წიგნში: უ. სამადაშვილი, ბიზნესის საფუძვლები. თბილისი, 2005 წ. გვ. 25.

² მეწარმეობის განვითარების საფუძვლები XVIII–XIX საუკუნეების საქართველოში უფრო დავრღივებით შესწავლილია წიგნში: ფ. გოგინაიშვილი, ხელოსნობა საქართველოში. თსუ, 1976 წ.

XX საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისში, ქვეყნის განთავისუფლებამ რუსეთის იმპერიული დიქტატისაგან, ქართველ ხალხს დამაიმედებელი პერსპექტივა დაუსახა ეკონომიკური განვითარების, მსოფლიოს ცივილიზაციასთან შერწყმის, ეკონომიკური თავისუფლების ხარისხის ამაღლების თვალსაზრისით. დაიწყო ცივილიზებული მსოფლიოს ისტორიული განვითარების დოგმიდან ხელოვნურად ამოგდებული ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ახალი ეპოქა - საბაზრო-ეკონომიკურ ურთიერთობათა ფორმირების პროცესი. XXI საუკუნის დასაწყისში ამ პროცესმა ფართო ხასიათი შეიძინა და დღეს უკვე თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ისტორიული დოგმის თვალსაზრისით, ის საქართველოსათვის უაღრესად უმჯობესი პროცესია.

1.4. ეკონომიკური სისტემების ბუნება

მეწარმეობისა და ბიზნესის განვითარებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ეკონომიკურ სისტემას. ეკონომიკური სისტემის ქვეშ იგულისხმება ზოგადი წესების ის ერთიანობა, რომელსაც საზოგადოება იყენებს რესურსების განაწილების პროცესში, მისი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების მიზნით. ყველა ცალკე აღებულ ქვეყანაში გამოიყენება ინდივიდუალური, განსაკუთრებული განაწილების წესი. ამასთან, ეკონომიკურ სისტემებს გააჩნიათ საერთო ნიშნები და ისინი აისახებიან ერთ და იმავე ცნებებში. ესენია:

ა) წარმოების ფაქტორები

საზოგადოების რესურსებს ეკონომისტები უწოდებენ წარმოების ფაქტორებს. წარმოების პირველ ფაქტორს მიეკუთვნება ბუნებრივი რესურსები. ესენია: მიწა, წყლის, ტყის რესურსები, სასარგებლო წიაღისეული. მეორე არის შრომა - ანუ ადამიანები, რომლებიც აწარმოებენ საქონლსა და მომსახურებას. წარმოების მესამე ფაქტორი არის კაპიტალი, რომელიც თავის მხრივ იყოფა ნატურალურ-ნივთობრივ და ფულად კაპიტალად. ნატურალურ-ნივთობრივს მიეკუთვნება: შენობები, ნაგებობები, მანქანები და სხვა, ფულად კაპიტალს მიეკუთვნება ყველა სახეობის ფულადი რესურსები. წარმოების მეოთხე ფაქტორს მიეკუთვნება მეწარმეობის უნარი.

მეწარმეები არიან ის ადამიანები, რომელთაც შესწევთ უნარი, უფრო რაციონალურად გამოიყენონ ზემოთ ჩამოთვლილი რესურსები. ყველა სახეობის მეწარმეობა დაკავშირებულია რისკთან. მეწარმეები წარუმატებლობის შემთხვევაში იმყოფებიან საფრთხის წინაშე, რომ დაკარგონ, როგორც საკუთარი ქონება, ასევე საზოგადოებრივი მდგომარეობა. ხოლო წარმატებული მეწარმეები იმკვიდრებენ თავიანთ ღირსეულ ადგილს საზოგადოებასა და ბიზნესში. ეს შესაძლებლობა აიძულებს მათ, საქმის წამოწყების, ან მისი მსვლელობის პროცესში გასწიონ რისკი. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ქვეყნის ეკონომიკა ეყრდნობა ერთი და იგივე წარმოების ფაქტორებს, ამ რესურსების რაოდენობა და ხარისხი

სხვადასხვა ქვეყანებში ერთი და იგივე არ არის. ჩრდილოეთ ამერიკაში არის დიდი რაოდენობით ნაყოფიერი მიწა, კვალიფიცირებული მუშახელი, განვითარებული საწარმოო ინფრასტრუქტურა, პროგრესული ტექნოლოგიები და ტრადიციულად ჩამოყალიბებული მეწარმეობა. ამიტომაც არის აშშ ერთ-ერთი ლიდერი მსოფლიოს ეკონომიკურ სისტემაში. საქართველო ამ თვალსაზრისით სასტარტო პოზიციებზე იმყოფება, რაც განაპირობა ამ ქვეყნის ისტორიული განვითარების თვისებურებებმა.

მეწარმეობის განვითარების ისტორია საქართველოში, საისტორიო წყაროების მიხედვით, იწყება 1864 წლიდან, რაც დაკავშირებულია ბატონყმობის გაუქმებასთან.

1917 წლიდან 20-იანი წლების დასაწყისამდე სამეწარმეო ბაზარი საქართველოში დაეთმო წერილ მეწარმეობას ანუ წერილ ბიზნესს.

1921 წლიდან ე.წ. ახალი ეკონომიკური პოლიტიკა გახდა სოფელსა და ქალაქს შორის საქონელგაცვლის გააქტიურების საფუძველი. სოფლის მეურნეობაში სასურსათო გადასახადის პოლიტიკამ შექმნა საფუძველი ამ საქონელგაცვლითი ოპერაციებისათვის.

შემდეგი ეტაპი საქართველოში იწყება XX საუკუნის 20-იანი წლებიდან და მთავრდება 80-იანი წლების ბოლომდე. ჩვენი ქვეყნის ისტორიაში ამ პერიოდმა გამოიწვია საქართველოს ამოგდება მსოფლიოს საერთო ეკონომიკური განვითარების ლოგიკიდან. მსოფლიოს ქვეყნების ეკონომიკური განვითარებისაგან მისი ჩამორჩენილობის მიზეზები ამ ეტაპში უნდა ვეძებოთ, რადგანაც მეწარმეობა, როგორც კომუნიკური იდეოლოგიისათვის შეუფერებელი, ქვეყანაში ფაქტობრივად აიკრძალა. მხოლოდ XX საუკუნის 90-იანი წლების დასაწყისში საქართველო მისი რუსეთის დიქტატისაგან განთავისუფლების შემდგომ, აღწევს მეწარმეობისა და ბიზნესის აღორძინებას ქვეყანაში.

ეკონომიკური სისტემა თითოეულ ცალკე აღებულ ქვეყანაში ასახავს მის ისტორიას, ტრადიციებს, მიზნებს, პოლიტიკას. ის, რაც შინაშენელოვანია ერთი კულტურისათვის, შეიძლება, არაფერს ნიშნავდეს სხორესათვის და პირიქით.

როდესაც ვსაუბრობთ ამა თუ იმ ქვეყნის ეკონომიკური სისტემის წარმატებებზე, უურადღებია უნდა გაემაჩვიოთ იმ კრიტერიუმებს, რომელიც შემუშავებულია ამ ქვეყნების მიერ მათი ეკონომიკური წარმატებისა თუ წარუმატებლობის შეფასებისათვის. ცალკეულ ქვეყნებში ასეთი შეფასების კრიტერიუმები: ეკონომიკური სტაბილურობა, დასაქმება, შემოსავლების თანაბარზომიერება და სხვა.

ამასთან, ქვეყნების უმეტესობისათვის სტაბილური განვითარების (ეკონომიკური ზრდის) ძირითად მანქანებელს წარმოადგენს წლის განმავლობაში წარმოებული ერთობლივი ეროვნული პროდუქტის მოცულობა. ეკმ ეს არის ამა თუ იმ ქვეყნის მიერ მისი წარმოების ფაქტორების გამოყენებით, ერთი წლის განმავლობაში წარმოებული პროდუქტის და მომსახურების ერთობლიობა, გამოხატული ღირებულებით ან ნატურალურ ერთეულებში.

ეკონომიკურ განვითარებას უფრო სრულყოფილად ასახავს ერთობლივი შინა პროდუქტის მანქანებელი, რომელიც ასევე არის მომსახურებისა და საქონლის

ერთობლიობა და, ამასთანავე, მანქანებელი აღრიცხავს უცხოური კომპანიების შემოსავლებს მოცემული ქვეყნის შიგნით და იმ შემოსავლებს, რომლებიც მიიღება ამ ქვეყნის საზღვარგარეთ მოქმედ კომპანიებში. ამ მანქანებლების დინამიკის დადგენა ამა თუ იმ ქვეყანაში გააძლევს შესაძლებლობას, დავადგინოთ ეკონომიკური განვითარების ტენდენცია. მოცემული მანქანებლები გამოიყენება აგრეთვე ცალკეული ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების შეფასების მიზნით. სიზუსტისათვის აგრეთვე გამოიყენება ისეთი მანქანებელი, როგორიც არის ევპ და ეშ ხედერთი წილი ერთ სულ მოსახლეზე გადაანგარიშებით.

მოუხედავად დიდი ანალიტიკური ფუნქციისა, ევპ სრულად ვერ ასახავს ქვეყნის ეკონომიკაში მიმდინარე პროცესებს. ეს მოტივირებულია იმით, რომ ევპ-ში არ ასახება ჩრდილოვანი ეკონომიკის ხედერთი წილი. ამასთან, ეკონომიკის ეს სეგმენტი ცალკეულ ქვეყანაში არის მნიშვნელოვანი. ისეთ განვითარებულ ქვეყანაში, როგორიცაა აშშ, ჩრდილოვანი ეკონომიკის ხედერთი წილი შეადგენს 842 მილიარდ დოლარს წელიწადში, ანუ ევპ-ს 15 %-ს [277, p. 71]. მართალია, საქართველოში ეს მანქანებელი ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად შემცირდა, მაგრამ ის კვლავინდებურად მაღალია და შეადგენს ევპ-ს 8%-ს.¹

ბ) ეკონომიკური სისტემის ტიპები

ყველა ეკონომიკური სისტემის საფუძველში, მათი ფუნქციონირების თავისებურებათა მიუხედავად, ერთი და იგივე ფუნდამენტური ღირებულებები დევს. ეს ღირებულებებია: როგორ გამოიყენება შეზღუდული რესურსები საზოგადოების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების მიზნით? რა სახეობის საქონელი და მომსახურება უნდა იქნეს წარმოებული? ვინ აწარმოებს მათ? როგორ ნაწილდება ეს საქონელი და მომსახურება საზოგადოების წევრებს შორის? ამ შეკითხვებზე პასუხების სხვადასხვა ვარიანტი განსაზღვრავს ეკონომიკური სისტემის სამ ძირითად ტიპს. ესენია: კაპიტალიზმი, კომუნიზმი და სოციალიზმი. მათ შორის არსებული სხვაობის დადგენის საუკეთესო ხერხი არის თავისუფლების იმ ხარისხის განსაზღვრა, რომელსაც თავიანთი საკუთარი ეკონომიკური ინტერესების დაკმაყოფილებისა და წარმოების ფაქტორების მოპოვების თვალსაზრისით უქმნიან ეს სისტემები ინდივიდებს.

საქართველოში კაპიტალიზმი თავის ჩანასახოვან მდგომარეობაში იმყოფება. ის მის ძირითად კონტურებს XX საუკუნის 90-იანი წლებიდან იძენს. აშშ-ში მოქმედებს კაპიტალისტური ეკონომიკური სისტემა, რომელიც გულისხმობს ინდივიდუალური თავისუფლების საკმაოდ მაღალ ხაზის ხს. კაპიტალიზმის ფილოსოფიური საფუძვლები ჩაისახა XVIII საუკუნეში, როდესაც ადამ სმიტმა

¹ საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტის მონაცემები. თბ. 2007. გვ. 18. ჩრდილოვანი ეკონომიკისა და კორუფციის პრობლემები საქართველოში უფრო დაწვრილებით გაანალიზებულია შრომაში: T. Shengelia. Business Social Environment and Corruption in Georgia// Kentucky World Trade Centre for Economic Development and Cultural Studies. Murray State University office. March, 2007. Vol. 2, Issue 3.

ჩამოაყალიბა წმინდა კაპიტალიზმის იდეები. იდეალურ კაპიტალისტურ სისტემაში ყველა გადაწყვეტილება, წარმოების ან რესურსების განლაგებასთან დაკავშირებით, კერძო მესაკუთრეების მიერ მიიღება. ბაზარი მოქმედებს, როგორც თვითრეგულირებადი მექანიზმი. „უხილავი ხელი“ ამ მექანიზმში არეგულირებს იმ რაოდენობით საქონლის წარმოებას, რომელიც აუცილებელია საზოგადოებისათვის სახელმწიფოს მხრიდან რაიმე ჩარევის გარეშე. ამასთან, ჯ. კეინის მიხედვით, სახელმწიფო ვალდებულია, აუცილებლობის შემთხვევაში, გარკვეული დოზით ჩაერთოს რეგულირების პროცესში¹. რესურსების განაწილების ეკონომიკური სისტემა მთელი რიგ ქვეყნებში წარმოდგენილია შერეული კაპიტალიზმის სახით. ასეთია, მაგალითად, აშშ-ს კაპიტალიზმი.

შერეული კაპიტალიზმის შემთხვევაში, კერძო პირებს გააჩნიათ შესაძლებლობა, დამოუკიდებლად განსაზღვრონ თუ ვინ, რა რაოდენობით და ვისთვის აწარმოოს საქონელი და მომსახურება. თავისუფალი მეწარმეობა ასახვას პოულობს თავისუფალი, შეუზღუდავი ბაზრის პრინციპებში. ამიტომაც არის, რომ ასეთ ეკონომიკას თავისუფალ საბაზრო ეკონომიკას უწოდებენ. პრაქტიკულად, ეს ნიშნავს, რომ თუ თქვენ ხართ მეწარმეობელი, მაშინ გაქვთ შესაძლებლობა, დააწესოთ თქვენს საქონელზე ნებისმიერი ფასი, რომელიც არ აღემატება ამ საქონელზე საბაზრო ფასს და პირიქით, თუ თქვენ ხართ მომხმარებელი შეგიძლიათ, შეიძინოთ ნებისმიერი საქონელი თქვენთვის მისაღებ ფასში. თავისუფალი მეწარმეობის სისტემაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ დამოუკიდებელი მეწარმეები. ისინი სწავლობენ მოსახლეობის მოთხოვნებს, ახდენენ იმ რესურსების მობილიზებას, რომლებიც აუცილებელია მათი ეკონომიკური დამოუკიდებლობისათვის. ამდენად, მეწარმეობა და ბიზნესი კაპიტალისტური საზოგადოების ძირითადი ატრიბუტებია.

სისტემას, რომელიც ყველაზე ნაკლებად წარმოადგენს ინდივიდუალური ეკონომიკური თავისუფლებას უწოდებენ კომუნიზმში. ამ სისტემის ამოსავალი არის წარმოების საშუალებებზე საზოგადოებრივი საკუთრება და რესურსების გეგმიური განაწილება². უკანასკნელი ამ სისტემისათვის იმდენად მნიშვნელოვანია, რომ მას ხშირად უწოდებენ გეგმიურ ეკონომიკას. ამ სისტემის პრიორიტეტი არის სოციალური თანასწორობის პრინციპი. ამ სისტემაში მეწარმეობა ინტერპრეტირებულია, როგორც ექსპლუატაცია. გეგმიური ეკონომიკა დამახასიათებელია ისეთი ქვეყნებისათვის, როგორიც არის ჩრდილოეთ კორეა და კუბა.

კომუნიზმის პრინციპები ცალკეულ ქვეყნებში განსხვავებულად მოქმედებს, მაგრამ მათთვის საერთოა ის, რომ წარმოების საშუალებები სახელმწიფოს კონტროლის ქვეშ იმყოფება. კერძო საკუთრება ვრცელდება მოსახლეობის პი-

¹ ამ პრობლემების ირგვლივ უფრო დაწერილებით იხ.: თ. შენგელია - მაკროეკონომიკური ანალიზის ონტოლოგია: კეინსიანელებიდან კლასიკოსებისაკენ. თბილ., 2001.

² ეკონომიკის გეგმიანი განვითარების პრიორიტეტები და ნაკლოვანებანი გაანალიზებულია შრომაში: თ. შენგელია - ეკონომიკური დერეგულირებისა და რეგულირების სინთეზი გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში. // „ეკონომიკა“, №10-11, 2002.

რად ნიუტონზე და მათი შიდამეურნეობის ცალკეულ საგნებზე. რესურსების განაწილება ხორციელდება მკაცრი ცენტრალიზებული დაგეგმვის გზით.

გეგმიურ ეკონომიკას გააჩნია, როგორც ღირსებანი, ასევე ნაკლოვანებანი. მისი ღირებულება არის ის, რომ ასეთი ეკონომიკისათვის დამახასიათებელია მოსახლეობის შეზღუდული სოციალური დიფერენციაცია. უმუშევრობა და ინფლაცია სახელმწიფოს მხრიდან კონტროლს ექვემდებარება. ამასთან, ასეთ ქვეყნებში არ არსებობენ სამეწარმეო საქმიანობის სტიმულები. მათთვის დამახასიათებელია საქონლისა და მომსახურების განვითარების დაბალი ტემპები, რაც, თავის მხრივ, განსაზღვრავს საზოგადოებრივი პროგრესის, განვითარების მოტივაციის დაბალ დონეს.

მიუხედავად ამისა, რომ მსოფლიოში წმინდა კომუნიზმის მომხრეთა რაოდენობა დღითიდღე მცირდება, რჩებიან კომუნისტური იდეოლოგიის ორთოდოქსი მიმდევრებიც.

განსაკუთრებული ინტენსივობით ეკონომიკის რესტრუქტურზაცია მიმდინარეობს აღმოსავლეთ ევროპაში: ერთიანი გერმანია, პოლონეთი, უნგრეთი, რუმინეთი, ჩეხეთი და სლოვაკეთი დაადგინეს საბაზრო ეკონომიკის გზას.¹ 1991 წლის დეკემბერში თავისი არსებობა შეწყვიტა საბჭოთა კავშირმა, რომელმაც 74 წლის განმავლობაში იარსება, როგორც უნიტარულმა, იმპერიალისტურმა სახელმწიფომ, რომელსაც სათავეში ედგა კომუნისტური პარტიის ნომენკლატურული დიქტატურა. ყოფილი კავშირის რესპუბლიკელები აქტიურად შეუდგნენ საკუთრების რესტრუქტურზაციის, სახელმწიფო ქონების განსახელმწიფოებრიობის, პრივატიზაციის გზას. ამასთან, საბაზრო რეფორმები ამ ქვეყნებში ხასიათდება პოლიტიკური არასტაბილურობით, უმუშევრობისა და ინფლაციის მაჩვენებლების ზრდით. დროებით დაეცა ხალხის ცხოვრების დონეც [124, p.25].

ჩინეთში მიუხედავად იმისა, რომ შენარჩუნებულია კომუნისტური მართვის რეჟიმი, აქტიურად ტარდება საბაზრო ეკონომიკური რეფორმები, ჩამოყალიბდა საშუალო და წვრილ მეწარმეთა ფენა. ჩინეთის ხელმძღვანელობა ხელს უწყობს დასავლეთის მენეჯმენტის ათვისებასა და საბაზრო რეფორმების დაჩქარებას. 1997 წლიდან პონგკონგმა შეწყვიტა თავისი არსებობა, როგორც ბრიტანულმა კოლონიამ და აღმოჩნდა ჩინეთის მმართველობის ქვეშ. ამის გამო ბევრმა შეწარმემ დატოვა პონგკონგი და გადავიდა საცხოვრებლად კანადაში. დაახლოებით 29 ათასმა ადამიანმა გადაინაცვლა პონგკონგიდან კანადაში და მათი რიცხვი წინასწარი პროგნოზებით 200 ათასამდე გაიზრდება [249, p.5].

ეკონომიკური სისტემების მესამე ტიპი არის სოციალიზმი, რომელიც ეკონომიკური თავისუფლების ხარისხით შუალედურ მდგომარეობაში იმყოფება კომუნიზმსა და კაპიტალიზმს შორის. კომუნიზმის მსგავსად, სოციალიზმში საკმაოდ მასშტაბურად არის წარმოდგენილი სახელმწიფო დაგეგმვა, სახელმ-

¹ მსოფლიოში მიმდინარე ეკონომიკური განვითარების ტენდენციები გაანალიზებულია შრომაში: T. Shengelia - Tendencies of the Development of World Economy and Business. Murrey State University Review. May, 2007. Vol.2, Issue 5.

წიფო გვევლინება მიწისა და სხვა ბუნებრივი რესურსების მფლობელად. ამასთან, სახელმწიფო ერევა იმ დარგების საქმიანობაში, რომლებსაც გააჩნიათ სტრატეგიული მნიშვნელობა. ტრანსპორტში, მედიცინაში, კავშირგაბმულობაში და სხვა დარგებში სახელმწიფო გვევლინება, როგორც წარმოების საშუალებებზე სახელმწიფო საკუთრების მფლობელი და ადგენს საბოლოო პროდუქტის განაწილების მექანიზმს. კერძო საკუთრება დაიშვება მხოლოდ იმ დარგებში, რომელთაც არ გააჩნიათ სტრატეგიული მნიშვნელობა. ფირმები და ინდივიდუუმები ითვისებენ თავიანთი შემოსავლების მხოლოდ ნაწილს, გადასახადები ასეთ სახელმწიფოებში მაღალია, რადგანაც სახელმწიფოს უწევს ჯანდაცვის, საშემოცინო მომსახურების, მშენებლობის და სხვა დანახარჯების სრული ანაზღაურება.

უკანასკნელ წლებში სოციალიზმი კერძო საკუთრებას უშეებს ეკონომიკის საბაზისო დარგებში. ასე მაგალითად, ლათინური ამერიკა, მექსიკა და ჩილე ყოფიან სახელმწიფო სატელეფონო კომპანიებს და ავიახაზებს. ბოლივიაში, კოლუმბიაში და კოსტარიკაში 80-იანი წლების შუა პერიოდში დაიწვეს თავისუფალი ბაზრის ეკონომიკური სისტემის შექმნა და დღეს მათი წარმოება და ექსპორტი საგრძნობლად ამაღლდა. არგენტინა და ბრაზილია გადავიდა თავისუფალი ეკონომიკის გზაზე და სხვა.

1.5. ბიზნესზე მოქმედი ეკონომიკური მოტივატორები

მსოფლიოს ქვეყნები პრიორიტეტს ანიჭებენ კაპიტალიზმს. ეს მოტივირებულია ამ სისტემის ეკონომიკური განვითარებისა და თავისუფლების უფრო მაღალი დონით ვიდრე კომუნიზმში ან სოციალიზმში. ამასთან, კაპიტალიზმში დიდ როლს თამაშობს ბიზნესზე მოქმედი ეკონომიკური მოტივატორებიც. მათ შორის განვითარების მთავარ მოტივატორად გვევლინება მოგება. ყველზე ზოგადი ფორმით, მოგება ეს არის სხვაობა პროდუქციის და მომსახურების წარმოებისა და გასაღების დანახარჯებსა და იმ ამონაგებს შორის, რომელიც მიიღება პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაციის შედეგად.

ფირმის მფლობელს აქვს უფლება, დაიტოვოს მოგება (გადასახადების გამო რიცხვით) თავის კერძო მფლობელობაში ან მისი ნაწილი გამოიყენოს გაფართოებული კვლავწარმოებისათვის. ბიზნესის მიზანს შეადგენს ისეთი მოგების მიღება, რომელიც განსაზღვრულია სამეწარმეო სფეროში ინოვაციებით. ამდენად, მეწარმის საქმიანობის ძირითად მოტივს შეადგენს რესურსების მუდმივი დაბანდება, მოგების ზრდის მიზნით წარმოების განახლება, რასაც ავტორიული სკოლის მამამთავარი ი. შუმპეტერი „აღმშენებლობით ნგრევას“ უწოდებს.

ბიზნესის წარმართვისათვის დიდი მნიშვნელობა გააჩნია რესურსების შეზღუდულობას. ცნობილია, რომ კაცობრიობის ხელში იმყოფება მიწის, კაპი-

¹ უფრო დაწვრილებით ამ პრობლემების ირგვლივ იხილეთ ნაშრომი: თ. შენგელია - ინოვაციები და დინამიკური საბაზრო პროცესების მოდელირება// „მკრო-მიკროეკონომიკა“, №3, 2000.

ტალის, ფულადი და ადამიანური რესურსების, რაღაც გარკვეული, ზღვრული რაოდენობა. რესურსების შესაღწევადობით გამოირჩევიან მომხმარებლებიც და მწარმოებლებიც. ამიტომაც არის, რომ მათ წინაშე ყოველთვის დგება ეკონომიკური არჩევანის პრობლემა. ამ კონცეფციის არსი დაიყვანება იმაზე, რომ ადამიანებს თავიანთი ფულადი რესურსების ხარჯვის ალტერნატივა გააჩნიათ, ანუ მათ ეს რესურსები შეიძლება წარმართონ ერთი გადაწყვეტილებისათვის მეორეს სასარგებლოდ. ვთქვათ, თქვენ გაქვთ 10 ლარი. ამ თანხით შეგიძლიათ წახვიდეთ კინოში, შეიძინოთ ნივთი, ან გადადოთ ის მომავლისათვის, ანუ თქვენს წინაშე წარმოიქმნება ალტერნატიული არჩევანის შესაძლებლობა. თუ მოიხმართ ამ ფულს ნივთის შესაძენად, ბუნებრივია, სხვა შესაძლებლობანი თქვენს წინაშე მოიხიბება, რაც იმას ნიშნავს, რომ სხვა ალტერნატივა ავტომატურად უქმდება. ამდენად, მომავალი ბიზნესის წარმატებულობა დამოკიდებულია შესაღწევადი რესურსების პირობებში სწორი არჩევანის გაკეთებაზე.

შესაღწევად რესურსებთან ერთად, ეკონომიკური ცხოვრების ერთ-ერთი საფუძველი არის კონკურენცია. თუ გსურთ გაუიგოთ მომსახურება ან საქონელი, გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ასეთი სურვილი შეიძლება გააჩნდეთ სხვა მწარმოებელსაც, ხოლო მომხმარებელი თავის არჩევანში არის თავისუფალი. ამდენად, კონკურენციული გარემო ხდება მოტივატორი მომხმარებლის მიერ გადაწყვეტილების მიღების თვალსაზრისით. აქ აუცილებელი ხდება კონკურენციის სამი შესაძლებელი ვარიანტიდან ერთ-ერთზე კონცენტრირება. ეს ვარიანტებია: I. კონკურენცია და ფასები. II. კონკურენცია, ხარისხი და სერვისი; III. კონკურენცია და ინოვაციები.

კონკურენციისათვის ერთ-ერთი გადამწყვეტი მნიშვნელობა გააჩნია ფასების ზომიერ პოლიტიკას, ფასებზე სწორ, გააზრებულ და რაციონალურ დაკვირვებას. მაგალითად, ამერიკელი კომპანია „ტიკო ბელის“ კონკურენტი გახლდათ მსოფლიო ბაზარზე დამკვიდრებული და ჩვენში კარგად ცნობილი კომპანია „მაკდონალდსი“. ეს კომპანიები აწარმოებენ პამპურგერებს და სწრაფი კვების პროდუქტებს. „ტიკო ბელმა“ დაიწყო ფასების შემცირება 89 ცენტრიდან 59 ცენტრამდე, რამაც გამოიწვია რეალიზაციის დონის ამაღლება 27%-მდე. კომპანია „ტიკო“ ამით არ დაკმაყოფილდა და შემაცირა ფასები 23 დან 16 სახეობის ნაწარმზე. რითაც გაუიფხვინა მოცულობა გაიზარდა 19%-ით, მაშინ, როდესაც მთლიანად გაყიდვები სწრაფი კვების ობიექტებში საანალიზო პერიოდში გაიზარდა მხოლოდ 3%-ით. რა მიზანი აქვს ასეთ ინტენსიურ ფასდაკლებას? მიუხედავად იმისა, რომ გასაღების მოცულობა იზრდება, კომპანიის მოგება სტაბილურია, რაც გამოწვეულია იმით, რომ კომპანია თანდათანობით აჩვენებს მის მომხმარებელს თავის საკუთარ პროდუქციას. ამდენად, ამ კომპანიისათვის ფასების შემცირებას აზრი აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იზრდება გასაღების მოცულობა, ანუ ფართოვდება მისი მომხმარებლის რაოდენობა კონკურენტების ხარჯზე და მართლაც, „ტიკო ბელის“ მოგება 1990 წელს 37%-ით გაიზარდა, რამაც 150 მლნ. დოლარი შეადგინა, გასაღების 19%-ით ზრდის ხარჯზე [184, p. 4].

„მაკდონალდსი“ იძულებული გახდა, შემცირებინა ფასები მის ძირითად ნაწარმზე. რადგანაც „მაკდონალდს“ სერიოზული კონკურენტები საქართველო-

ში არ გააჩნია, ის თავის ნაწარმზე კელაინდებურად ინარჩუნებს მაღალ ფასებს, თუმცა მდგომარეობა კართულ ბაზარზე იცვლება სწრაფი კვების სხვა ფორმების ინტენსიური შემოსავლის გზით.

ამდენად, ზემოთ მოყვანილი მაგალითი გვინვენებს, რომ ეს ფორმები ცდილობენ, გაზარდონ მოგება დანახარჯების მკაცრი კონტროლისა და საქონელბრუნვის ზრდის გზით. ასეთი კონკურენციული სტრატეგია ორიენტირებულია საქონლის რეალიზაციის ზრდაზე. ამასთან, საქონლის რეალიზაციის ზრდა არის მიზნული იმ ხარისხთან და სერვისთან, რომელსაც ფორმები სთავაზობენ მომხმარებელს.

მეორე კონკურენციული სტრატეგია გულისხმობს არა ფასების „დაგდებას“, არამედ მომხმარებლისადმი ახალი სერვისისა და პროდუქციის შესთავაზებას. ასე მაგალითად, ამერიკული კომპანია „ელ ტორიტო“ იმავე მომხმარებლებზეა ორიენტირებული, რომელზეც „ტიკო ბელია“, მაგრამ ეს კომპანია მის კვების პროდუქტს „ბურიტოს“ ყიდის უფრო ძვირად, ვიდრე უკანასკნელი. ეს განპირობებულია იმით, რომ ის სთავაზობს მომხმარებელს დიდ პორციებს, მეუდრო ატმოსფეროს, უფასო დელიკატესს. „ელ ტორიტო“ ემსახურება ნაკლებ კლიენტებს, ვიდრე „ტიკო ბელია“, მისი მოგება სტაბილურად იზრდება ხარისხის ზრდის და მომსახურების გაუმჯობესების ხარჯზე. [233, p.3]

თავისუფალი ბაზარი ეს არა მარტო ფასებისა და მომსახურების გაუმჯობესებაა, კონკურენციული მოტივი შეწარმევს აიძულებს ეძებონ ახალი, ინოვაციური მიდგომები პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაციის მიზნით, რაც მოგების ზრდის თვალსაზრისით ქმნის დამატებით შესაძლებლობას. ამდენად, ინოვაციები მოგების ზრდის დამატებით ფაქტორად გვევლინება.

1. 6. მოთხოვნისა და მიწოდების ძრავი ბიზნესის განვითარებაში

როგორც დავინახეთ, კონკურენციულ გარემოში ფასები განისაზღვრება ფორმების კონკურენციული პირობების ზეგავლენით. ამასთან, ფასების დონეზე ზეგავლენას ახდენს არა მხოლოდ კომპანიების შენეჯერთა გადაწყვეტილებები, არამედ მთავარი აქ არის მოთხოვნა-მიწოდების ნაფარდობა¹ ეკონომიკური თვალსაზრისით, მიწოდების ქვეშ იგულისხმება საქონლისა და მომსახურების გარკვეული ოდენობა, რომელიც შესაძლებელია, მწარმოებლებმა მოაწოდონ მომხმარებლებს დროის გარკვეულ ინტერვალში განსხვავებულ ფასებში. მოთხოვნა ეს არის საქონლისა და მომსახურების ის ოდენობა, რომელიც შესაძლებელია, მომხმარებლებმა შეისყიდონ მოცემულ ფასად მოცემულ დროს.

¹ უფრო დაწერილებით ამ პრობლემას შესაძლებელია, გავცნოთ წიგნში: თ. შენგელია - მაკროეკონომიკური ანალიზის ინტოდოგია. კლასიკოსებიდან კეინსიანელებისაკენ. თსუ, 2001.

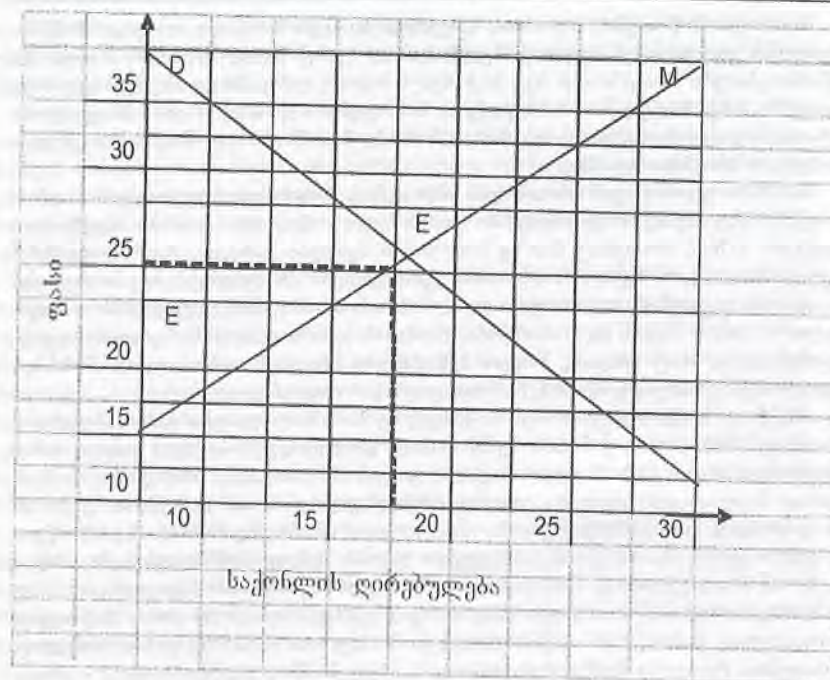
მოთხოვნა-მიწოდების თეორიის საფუძველში დევს მარტივი ლოგიკა: მომხმარებლები ყიდულობენ მეტ საქონელს დაბალ ფასებში და ნაკლებს მაღალში. მწარმოებლები სთავაზობენ მეტ საქონელს მაღალ ფასებში და ნაკლებს დაბალ ფასებში. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მიწოდებისა და მოთხოვნის მოცულობა ურთიერთდაკავშირებულია და წონასწორობა მათ შორის აისახება მოცემული მომენტის საბაზრო ფასში.

საბაზრო ეკონომიკაში მოთხოვნა-მიწოდების ძირითადი რეგულატორი არის მოგება. ასე მაგალითად, თუატრში უფრო მეტი კომედიური ჟანრის სპექტაკლი იდგმება მაშინ, როდესაც მათზე ბილეთები იყიდება კარგად, მაგრამ თუატრს შეუძლია დადგას მეტი რაოდენობით ტრაგედიები ან დრამები თუ ბილეთები გაიყიდება უკეთესად. თეორიული თვალსაზრისით, ამ გადაწყვეტილებათა მოტივატორი არის ისეთი მდგომარეობა, რომლის დროსაც მომხმარებლები ღებულობენ იმას, რაც უნდათ, ხოლო მწარმოებლები მოგების ამადლების მიზნით, ცდილობენ, გაითვალისწინონ საზოგადოების მოთხოვნილება.

ამდენად, მომსახურებასა და საქონელზე საბაზრო ფასები განისაზღვრება მოთხოვნა-მიწოდების კანონის შესაბამისად. წარმოვიდგინოთ, რომ ყიდით თანამედროვე სათვალევებს 35 დოლარად და გაქვთ 650 სათვალე, იმის გამო, რომ ამ ფასად სათვალეები იყიდება ცუდად, იძულებული გახდით დაგეწიათ ფასი 20 დოლარამდე, რის გამოც გააჭირვრდა და ბრუნვის ზრდამ გამოიწვია მოგების გადიდება. ამასთან, გარკვეული დროის შემდეგ მომწოდებელმა ასწია ფასი ამ პროდუქტისაზე, რის გამოც მისგან ვერ შეისყიდით სათვალევებს, ანუ ბაზარზე არსებობს მოთხოვნა იაფ სათვალევებზე, მაგრამ არ არის მიწოდება. ლოგიკურად წამოიჭრება საკითხი, არსებობს თუ არა ბაზარზე ფასი, რომელიც მისაღებია, როგორც მომხმარებლისათვის, ასევე მიმწოდებლისათვის? - ასეთი ფასი არსებობს - ეს ის ფასი, რომლის დროსაც მოთხოვნის მოცულობა ბაზარზე უტოლდება მიწოდების მოცულობას.

ეს ურთიერთდამოკიდებულება გრაფიკულად შემდეგი სახით აისახება, იხ. ნახატი №2:

როგორც ამ ნახატიდან ჩანს, ვერტიკალურად არის წარმოდგენილი ფასების ცვლილება, პორიზონტალურად - საათების რაოდენობა. M მონაკვეთი არის მოთხოვნის მრუდი. მრუდს ეკონომიკაში შეიძლება აღინიშნავდეს სწორი ხაზიც. ნვენს მიერ წარმოდგენილი მაგალითის შესაბამისად, გვაქვს სურვილი, მომხმარებელს მივაწოდოთ მეტი სათვალე 35 დოლარად და არა 20-ად, ამისათვის დაგეგმირდება უფრო ძვირად ღირებული საგამოყენო დარბაზი, რეკლამა და სხვა. ანუ სხვა თანაბარ პირობებში მიწოდების სიდიდე იზრდება ფასის ზრდასთან ერთად. ეს დამოკიდებულებაც შეიძლება აისახოს გრაფიკულად. D-ხაზი გვიჩვენებს, რომ სასურველია, გაიყიდოს 30 სათვალე 35 დოლარად, 25 სათვალე - 30 დოლარად და ა. შ. სურვილი - ვიყიდოთ საქონელი, იზრდება ფასების შემცირებასთან ერთად. და პირიქით, რაც უფრო მეტია ფასი მით უფრო დიდია მიწოდება. ხაზი, რომელიც ასახავს მიწოდების და მოთხოვნის ფასის სიდიდეებს შორის ურთიერთდამოკიდებულებას, არის წონასწორობის ფასი. შეუძლებელია, გაყიდოს 30



ნახ. №2. მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობა.
მოთხოვნა – M, მიწოდება – D, წონასწორობა – E

სათვალე 35 დოლარად, მომხმარებელს შეუძლია ამ ფასში მხოლოდ 10 სათვალე იყიდოს. მოწოდების სიდიდეს ამ შემთხვევაში შეადგენს 30 სათვალეს. სრულიად შესაძლებელია, რომ ამ პირობებში საქონლის ნაწილი გაყიდვის გარეშე დარჩეს თუ ფასს არ ჩამოვწვეთ. როგორ შეიძლება, ავიცილოთ ეს გარეშე მხოლოდ ერთი გზით, თუ შევინარჩუნებთ იმ წერტილს, სადაც იკვეთება მოთხოვნისა და მიწოდების მრუდეები. ამ წერტილზე ჩანს, რომ 25 დოლარად მომხმარებლები მზად არიან შეიძინონ 20 საათი. ამდენად, 25 დოლარი ის ფასია, სადაც მოთხოვნა და მოწოდება გაწონასწორებულ მდგომარეობაში იმყოფება, ამიტომაც არის, რომ ამ ფასს წონასწორობის ფასს ვუწოდებთ.

წონასწორობის ფასი 20 სათვალე 25 დოლარად არ არის პანაცეა, გამზადებული რეცეპტი, ის იცვლება საბაზრო ფაქტორების ზეგავლენით. მაგალითად, მასზე მოქმედებს მოდა ან საბაზრო აგენტებმა შეიძლება ეს ფასი მომხმარებელთა გადამხდლების მიზნით ხელოვნურად ახწიონ ან დახწიონ. ამიტომაც არის,

რომ ბაზარზე აუცილებელი ხდება საბაზრო ფაქტორების მუდმივი ანალიზი, მათი ახლებური გადაფასება.

ფასები დიდ ზეგავლენას ახდენენ ცალკეული დარგების განვითარებაზე. ისინი უბიძგებენ მეწარმეებს, ჩაღონ ფული იმ დარგებში, რომლებიც მომგებიანია. 80-იან წლებში აშშ-ს კრედიტის სიიაფემ უბიძგა სამშენებლო ფირმებს, ბოსტონიდან სან-დიეგომდე ჩაედოთ მსხვილი ფული ამ ბიზნესში. ეკონომიკური სიტუაციის გაუარესებამ აიძულა სამშენებლო ფირმები, დაეწიათ ბინებისა და ოფისების ფასები, რამაც მნიშვნელოვნად აზარალა ისინი. საქართველოში ამავე მიზეზით, სამშენებლო ბუში შეიმჩნევა 90-იანი წლების მეორე ნახევრიდან.

ამდენად, ეკონომიკის დაცემის პირობებში, ფასები სამშენებლო ინდუსტრიის პროდუქტიაზე ეცემა, რადგანაც მიწოდება უსწრებს მოთხოვნას. სამაგიეროდ, ეკონომიკური აღმავლობის პერიოდში, ამ ფირმებს ეძლევათ ფასების ზრდის შესაძლებლობა.

თეორიულად მოთხოვნა-მიწოდების კანონი მსოფლიო მასშტაბში ისე უნდა მოქმედებდეს, როგორც ნაციონალური ეკონომიკის ჩარჩოებში, მაგრამ ეს ასე არ არის, რადგანაც სახელმწიფოები იღებენ ამ მიმართულებით დამოუკიდებელ ზომებს (პროტექციონიზმი, ფასების რეგულირება და სხვა), რაც განსაზღვრავს თითოეული ქვეყნისათვის ფასების პოლიტიკის დარგში ინდივიდუალურ მიდგომას.

ფასები დიდი ზეგავლენას ახდენს შრომის ბაზარზე. სამუშაოს მიმცემსა და პერსონალს შორის ურთიერთობა განისაზღვრება ფასების მექანიზმის მოქმედებით. მომუშავეები ყოდიან თავიანთ სამუშაო დროს იმ მეწარმეებზე, რომლებიც მეტს იხდიან. თუ შრომის ბაზარზე დიდი რაოდენობით გაჩნდა კვალიფიციური სამუშაო ძალა, მაშინ მიხი მიზიდვა სამუშაოს მიმცემს მხოლოდ მაღალი ხელფასების დაწესებით შეუძლია. ხელფასები, როგორც წესი უფრო დაბალია იმ სფეროებში, სადაც არის კვალიფიციური კადრების ნაკლები ოდენობა. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შრომის ბაზარზე მოქმედებს მოთხოვნა-მიწოდების იგივე ფაქტორები, რაც საქონლის, მომსახურებისა და კაპიტალის ბაზარზე.

1.7. საზოგადოებაზე მოქმედი ეკონომიკური ძალები. წინამართულება

ამდენად, მნიშვნელოვანია ის ეკონომიკურ ძალები, რომლებიც ზემოქმედობენ ცალკეულ ინდივიდებზე და კომპანიებზე, მაგრამ არის ისეთი ეკონომიკური ძალებიც, რომლებიც მოქმედებენ მთლიანად საზოგადოებაზე. ამ მოვლენასთან დაკავშირებული ყველაზე მნიშვნელოვანი ცნება არის წრებრუნვა, რომელიც ასახავს ყველა სახეობის რესურსის მოძრაობას ეკონომიკაში. ისე როგორც ორგანიზმს კვებავენ სისხლძარღვები, რომლებსაც ფილტრავს ფილტვები, რომლებიც ასუფთავებენ სისხლს ნახშირორჟანგისაგან, ასევე ეკონომიკურ

მექანიზმში წრიულად მოძრაობს საქონელი და მომსახურება, რომელიც იცვლება ფულზე. (იხ. ნახატი №3) ამ პროცესს, რომელიც ციკლურად მეორდება წრებრუნვა ეწოდება.

წრებრუნვის აქტი სრულდება შემდეგი სახით:

1. საქონელი და მომსახურება მოძრაობს ფირმიდან შინამოსამსახურეებისაკენ. უკანასკნელი არის ფულის უკან ფირმებისაკენ მოძრაობის წყარო. საქონელი და მომსახურება ასევე მოძრაობს ერთი ფირმიდან მეორესაკენ;

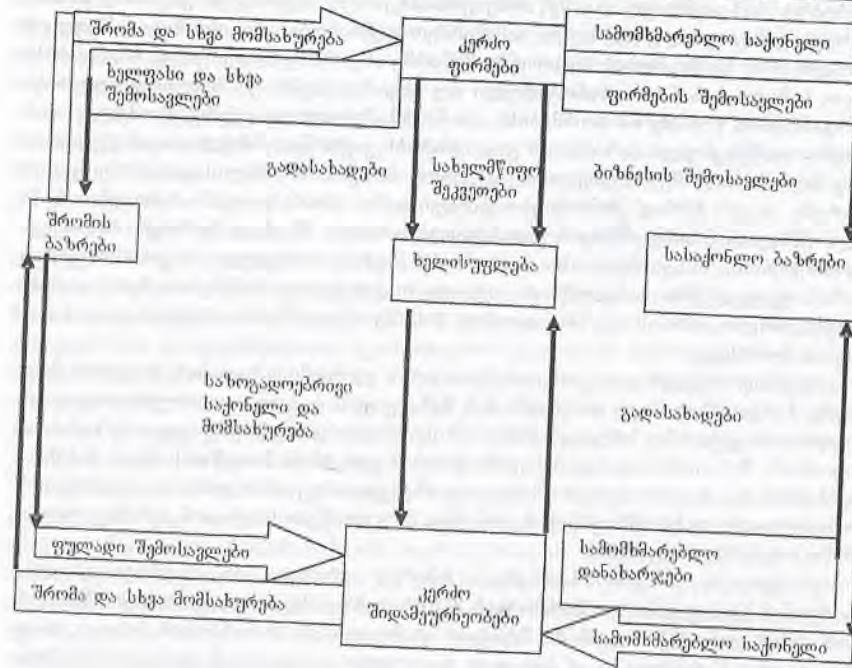
2. სახელმწიფო უზრუნველყოფს თავისი საქონლითა და მოსახურებით (რკინიგზა, გემთმშენებლობა და სხვა) მოსახლეობას და ფირმებს. ამ უკანასკნელიდან სახელმწიფო ღებულობს ფულის „ნაკადს“ გადასახადების სახით;

3. მოსახლეობა აწვდის ფირმებს სამუშაო ძალას და ღებულობს ფულად „ნაკადს“ ხელფასის სახით.

ფულადი მასის მოძრაობა მოიცავს აგრეთვე დანაზოგებისა და ინვესტირების პროცესს. აშშ-ს მოსახლეობა ყოველწლიურად დანაზოგების სახით საშუალოდ ინახავს მისი შემოსავლების 5%-ს. [234,pp.54-55]. ეს ფული ინახება საბანკო ანგარიშებზე, ჩადებულია აქციებში, ობლიგაციებში და დაზოგვის სხვა ფორმებში. საქართველოში ეს სიდიდე შეადგენს საშუალოდ 12 პროცენტს. ამ ფულის დიდი ნაწილი საბანკო მექანიზმის მეშვეობით გადადის ფასიან ქაღალდებში და მოექცევა ფირმების განკარგულებაში, რომლებიც მას იყენებენ წარმოების განვითარებისათვის.

იმდენად, რამდენადაც ბიზნესი გახდა ტრანსნაციონალური, მისი განვითარება ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რა მდგომარეობაა სხვა ქვეყნებში. ამის გამო, ფულადი ნაკადები საგარეო ფაქტორების სტაბილურობაზე ხდება დამოკიდებული.

წრებრუნვის სქემა გვიჩვენებს, რომ ეკონომიკური სისტემის ყველა ელემენტი არის ურთიერთდაკავშირებული. ამის გამო, ეკონომიკური სისტემის ერთ სფეროში მომხდარი ცვლილებები იწვევს ცვლილებებს სხვა სფეროებში. ასე მაგალითად, თუ მიღებულია გადაწყვეტილება ახალი უნივერსიტეტის მშენებლობის შესახებ, სამშენებლო კომპანიის მუშები ხელფასის სახით მიიღებენ მეტ ფულს, თუ ეს მუშები შეიძენენ ავტომობილებს, საავტომობილო კომპანიები მიიღებენ მეტ შემოსავალს, ანუ ახეთ კავშირს, როდესაც ერთი ეკონომიკური ცვლადის მატება ან კლება ახდენს სხვა ცვლადებს. ეწოდება მულტიპლიკაციური ეფექტი. ანუ ფული არ ჩერდება ერთი რომელიმე ბაზრის ჩარჩოებში, ის მუდმივად გადაედინება სხვა ბაზრებზე.



ნახ. №3. წრებრუნვის სქემა

1.8. სახელმწიფოს როლი ბიზნესის რეგულირებაში

საბაზრო სისტემა ხასიათდება სრულყოფილებით, ამასთან, ის ძალიან შორს დგას უკონტროლობასთან, საბაზრო ძალები მოითხოვენ რეგულირებას და ამ ფუნქციას სახელმწიფო ასრულებს. სახელმწიფოს საბაზრო რეგულირება შეუძლია მოახდინოს შემდეგი ბერკეტებით: 1) შეზღუდვებისა და წესების დადგენით; 2) მოსახლეობისადმი საზოგადოებრივი სიკეთეების და სატრანსფერტო გადასახადის განსაზღვრით; 3) კონკურენციის გაფართოებით; 4) ეკონომიკური სტაბილიზაციის მხარდაჭერით.

ყოველწლიურად აშშ ფედერალური სახელმწიფოს კონგრესის მიერ მტკიცდება 400-ზე მეტი ახალი კანონი თუ დებულება. საქართველოსათვის ამ მხრივ რეკორდული იყო 2005 წელი, როდესაც წლის ბოლოს დამტკიცდა 100 მდე კანონი. გარდა ამისა, ადგილობრივი ხელისუფლება გამოსცემს დამატებით ნორმატიულ აქტებს, რომლებიც ორიენტირებულია მეწარმეების სამეწარმეო ქცევის

წესებზე, სახელმწიფო და მეწარმე ერთმანეთთან ამჯარაშენ კავშირს მაშინ, როდესაც ოფიციალურად ხდება სამეწარმეო საქმიანობის რეგისტრაცია შემდეგ მოხდის მისი საქმიანობის პერიოდში მეწარმე ანგარიშვალდებულია საგადასახადო, საბაჟო, სახანძრო, სანიტარული თუ სხვა სახელმწიფო ხელმძღვანელობის ორგანოების წინაშე იმ ნორმებისა და ნორმატივების დაცვაზე, რომელიც მის მიერაა დაწესებული. ბაზარი არ გულისხმობს ვაჭრობის სრულ თავისუფლებას, ასე მაგალითად, შეუძლებელია ცალკეული სახეობის წამლის ყიდვა რეცეპტის გარეშე, თავის მხრივ, კომპანიები ვალდებული არიან, თავიანთი მოგების ნაწილი უწილადონ სახელმწიფოს გადასახადების სახით. ამდენად, შეარდება ორმხრივი ურთიერთობა სახელმწიფოსა და ბიზნესს შორის. არსებული საკანონმდებლო ბაზის ფარგლებში სახელმწიფო იძლევა თავისუფალი ბიზნესის მეარ გარანტიებს, ხოლო ბიზნესი საზოგადოების წინაშე ანგარიშვალდებულია გადასახადების ფორმით.

იმდენად, რამდენადაც კონკურენცია არის ეკონომიკურად სასარგებლო მოვლენა, სახელმწიფო ვერ დაუშვებს მის შეზღუდვას. ბაზრის იდეალური მოდელის თეორიაში ყველაზე სრულყოფილი არის წმინდა კონკურენციული ბაზარი. ამ თეორიის შესაბამისად, ნებისმიერმა ფირმამ ვერ უნდა მიაღწიოს ისეთ მასშტაბებს, რომ მოიპოვოს დარგში მონოპოლიზებული მდგომარეობა და დაარღვიოს თავისუფალი ფასწარმოქმნის მექანიზმი, ანუ დააწესოს არაკონკურენციული – მონოპოლისტური ფასები.

პრაქტიკაში ეს კანონზომიერება ხშირად ირღვევა. ის დამოკიდებულია დარგის სპეციფიკაზე და წარმოების მასშტაბებზე. მაგალითად, თუ ქიმიკატების საწარმოს კონცენტრაციის მასშტაბები არ მოითხოვს ამ ბიზნესის ზრდას, ხააფტოპობილო წარმოებაში კი პირიქით, რაც უფრო დიდია უკანასკნელის მასშტაბები, მით მეტია წარმოების მოცულობა და შესაბამისად, ბაზრის გაკონტროლების შესაძლებლობანი. იმ ტიპის დარგებს, სადაც დომინირებენ მწარმოებლების პატარა ჯგუფები, ეწოდება ოლიგოპოლიური დარგები. მიუხედავად იმისა, რომ ოლიგოპოლიური კავშირი არ იკრძალება, სახელმწიფო ზღუდავს ამ ტიპის ფირმების გაერთიანებას, რადგანაც ისინი უარყოფითად მოქმედებენ კონკურენციაზე და ხელს უწყობენ ოლიგოპოლიური ფასების დაწესებას.

სახელმწიფო აგრეთვე იყენებს ყველა ღონეს, რათა არ წარმოიშვას მონოპოლისტური კავშირები. მონოპოლია – ეს არის დარგში ან ბაზრის ცალკეულ სეგმენტში, ფუნქციონირებადი კომპანია, რომელიც მოლიანად აკონტროლებს საქონლის წარმოებასა და ფასებს. ამასთან, ის არ აძლევს სხვა კომპანიებს მონოპოლისტურ ბაზარზე შესვლის შესაძლებლობას და ამით ზღუდავს კონკურენციული გარემოს წარმოქმნის პირობებს. არსებობს ხელოვნური მონოპოლიები. მაგალითად, სახელმწიფოს მიერ შექმნილი კომუნალური მომსახურების მონოპოლიები, სადაც სახელმწიფო შეაძრავს აკონტროლებს ბაზარზე მათი ქცევის ნორმებს. XX საუკუნის დასაწყისიდან მონოპოლისტური კომპანიების საქმიანობა იკრძალება პრაქტიკული ქვეყნის კანონით.

სახელმწიფო შეზღუდვების გარდა, არსებობს მონოპოლიებისა და ოლიგოპოლიების საქმიანობის ბუნებრივი შეზღუდვის მექანიზმიც. ცნობილია, რომ მომ-

ხმარებული ბაზარზე ყოველთვის ეძებს უფრო იაფ საქონელს, ამიტომ მას შეუძლია, მოძებნოს მონოპოლიზტური ფასის ალტერნატივა. გარდა ამისა, მომხმარებელს აქვს შესაძლებლობა ისარგებლოს უფრო იაფი იმპორტირებული საქონლითაც, რაც ხელსაყრელ ზღუდავს ოლიგოპოლიებს.

ზოგიერთი ქვეყნები ცდილობენ, ოქონიონ ერთი ან ორი მსხვილი კომპანია იმ მოსაზრებით, რომ მან გაუწიოს კონკურენცია სახელმწიფოების ანალოგიურ მსხვილ კომპანიებს. ცხადია ისიც, რომ ცალკეული კომპანიების კონცენტრაცია და კოოპერირება ამყარებს მათ პოზიციებს მსოფლიოს ბაზარზე.

ეკონომიკური სისტემა არ ხასიათდება სტაბილურობით. მისთვის დამახასიათებელია, როგორც აღმავლობა, ასევე დაღმავლობა და რეცესია, ანუ ის პერიოდი, როდესაც მიმდინარეობს ეროვნული შემოსავლის მკვეთრი დაცემა, ეცემა წარმოება და დასაქმება. 1954 წლიდან აშშ-ს ეკონომიკაში ეკონომისტები ითვლიან აღმავლობისა და დაღმავლობის, ეკონომიკური ციკლის 34 შემთხვევას. საშუალო აღმავლობის პერიოდი გრძელდება 3 წელი, მაშინ როდესაც რეცესიის პერიოდი – 11 თვეა. [105,პ.1]. საქართველოში უკანასკნელ წლებში ეკონომიკური დაცემის პერიოდი გრძელდება 1992-1996 წლებში, 1997-1999 წლებში ეკონომიკამ დაიწყო გამოცოცხლება, ხოლო 2003 წლიდან იგრძნობა აღმავლობა.¹

მიუხედავად იმისა, რომ ეკონომიკური ციკლები,² პროგნოზირებადია, მათ ახლათ ეკონომიკისათვის როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მოვლენები. დაცემის პერიოდში მომხმარებლის მიერ საქონლის შესყიდვა მცირდება, ამასთან ახლავს უმუშევრობის ზრდა და კომპანიების დახურვა, რაც კიდევ უფრო ამცირებს მოხმარებას. იმისათვის, რომ ეს ეკონომიკური პრობლემები დარღვეულირდეს, სახელმწიფო მიმართავს კონტრზომებს. მანიპულირებს გადასახადით, საპროცენტო განაკვეთით, ფულადი მასის საერთო მოცულობით. ეკონომიკურ სისტემაზე ზემოქმედების მიზნით, ის იყენებს საგადასახადო (ფისკალურ), ფულად-საკრედიტო და მონეტარულ პოლიტიკას. საგადასახადო (ფისკალური) პოლიტიკის არსი მდგომარეობს სახელმწიფოს შემოსავლებისა და გასავლების რეგულირებაში, ეკონომიკური ზრდის, როგორც სტიმულირების, ასევე შეჩერების მიზნით. ფულად-საკრედიტო (მონეტარული) პოლიტიკა გამოიყენება ფულადი მასის ზრდის შემცირებისათვის, მოდიანად ეკონომიკურ სისტემაზე ზემოქმედების მიზნით (უფრო დაწვრილებით ამ საკითხს განვიხილავთ შემდეგ თავებში).

აღმავლობის სტადიაზე აშშ-ს ეკონომიკას შეუძლია, სამუშაოთი უზრუნველყოს მოსახლეობის 95%, დაცემის სტადიაში 1990-1991 წლებში უმუშევრობის დონემ მიაღწია 7%-ს.

დაცემის პერიოდში უმუშევრობა ხდება ერთ-ერთი მთავარი სოციალური პრობლემა. ასე იყო XX საუკუნის 30-იან წლებში, დიდი დეპრესიის პერიოდში,

¹ უფრო დაწვრილებით ეკონომიკური ციკლების პრობლემას გაეცანით თ. შენგელიას ნაშრომში: „ეკონომიკური ციკლები და საქართველოს რეალობა“ ხევისფი შრომები. ტ. VIII, თბილისი, 2004;

² ეკონომიკური ციკლების ანალიზს ეძღვნება სამეცნიერო ნაშრომი: თ. შენგელია – ეკონომიკური ციკლები და დინამიკური საბაზრო პროცესების მოდულები// „მეკრო-მაკროეკონომიკა“, № 3, 2000.

როდესაც უმუშევრობამ მოიცვა მსოფლიოში საშუალო ძალის 25%, ამ პერიოდში არ არსებობდა სოციალური დაცვის თანამედროვე სისტემა, რის გამოც უმუშევართა ოჯახები სიღარიბისა და შიმშილობის ზღვრის მიღმა იმყოფებოდნენ.

იმ შემთხვევაში, თუ სამეწარმეო აქტიუობა ეცემა და იზრდება უმუშევრობა, ხელისუფლება იძულებულია, აიღოს სახელმწიფო სესხი, რაც მიიღწევა ობლიგაციების ან სხვა ფასიანი ქაღალდების გამოშვებით, რათა ამ გზით ამოღებული სახსრები ბიზნისის მხარდაჭერასა და უმუშევრობის შეკავებას მოახმაროს.

მოუხედავად იმისა, რომ საგადასახადო პოლიტიკამ დაამტკიცა თავისი ეფექტიანობა, ხშირად ეკონომიკაში ჩამოყალიბებული სიტუაცია ამწელებს მის ზემოქმედებას ეკონომიკურ ციკლებზე. აშშ დღეს დაახლოებით 250-300 მილიარდი დოლარით უფრო მეტს ხარჯავს ვიდრე დებულობს პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ სახელმწიფო სესხებს დღეს კონკურენციას უწევს კომერციული და კერძო სესხები. საქმე იმაში გახლავთ, რომ დღეს სახელმწიფო შეკვეთების სახით და ფირმები „ითვისებენ ფულს“, გაცემენ სესხებს ერთი და იმავე მომხმარებელზე. ამ საკრედიტო ბაზარზე სახელმწიფო, რასაკვირველია, მგარ პოზიციებს ინარჩუნებს, რაც თავის მხრივ აძლევს სხვა მეწარმეებს ამ საკრედიტო ბაზრიდან. ეკონომიკა ზარალდება კაპიტალდობანდების სიმცირით და სამომხმარებლო ხარჯების ზრდით. ეს, თავის მხრივ, უარყოფითად მოქმედებს ეკონომიკაზე და მშპ-ს მოცულობაზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, იმის ნაცვლად, რომ ასტინულირის ეკონომიკურ აღმავლობა, სახელმწიფო ხარჯების ზრდა იწვევს უკუეფექტს. [234, pp. 52-61]. საგადასახადო პოლიტიკას გააჩნია პირდაპირი კავშირი მეორე მოვლენასთან, რომელიც მოითხოვს ასევე სახელმწიფოს მხრიდან რეგულირებას. ეს არის ინფლაცია, რომელიც აისახება საქონლისა და მომსახურების ფასების მკვეთრ ზრდაში. ინფლაცია შეიძლება გამოიწვიოს მრავალმა ფაქტორმა (მაგალითად იმპორტირებულ საქონელზე ფასების ზრდამ), მაგრამ მათ შორის ყველაზე არსებითია სახელმწიფო სესხები. მაშინ, როდესაც სახელმწიფო ეკონომიკის მხარდაჭერის მიზნით უშვებს მსხვილ სახელმწიფო სესხებს, ბრუნვაში მყოფი ფულის საერთო მასა იზრდება. თუ დიდი ფულადი მასა მოდის საქონლისა და მომსახურების უცვლელი რაოდენობაზე, ინფლაცია ზრდის ტენდენციით ხასიათდება.

თუორიულად, სახელმწიფომ ინფლაციის ტემპის ზრდის შემთხვევაში უნდა დაფაროს თავისი ვალი ეკონომიკიდან ზედმეტი ფულის მასის ამოღების გზით, რის საფუძველზეც, ინფლაციის ტემპები ეცემა საშუალო ინფლაციის დონემდე. ეს სისტემა წარმატებულად მუშაობდა XX საუკუნის 50-იან 60-იან წლებში, მაგრამ 90-იან წლებში ამ დონისძიებათა მიუხედავად, ინფლაცია მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში კვლავაც გამოცოცხლდა და 14%-ს მიაღწია.

ინფლაციის ასეთი დონე იწვევს საზოგადოების ეკონომიკური აქტივობის შემცირებას. ადამიანები მარაგების შექმნის მიზნით, „ინფლაციური მოლოდინის“ რეჟიმში უიღულობენ მეტ საქონელს, ისინი არ ერიდებიან კრედიტის აღებასაც. კრედიტების მოპოვებისათვის კონკურენციულ ბრძოლაში იზრდება საპროცენტო განაკვეთები, რაც სარისკოს ხდის მეწარმეების მხრიდან საკრედიტო რესურსების ათვისებას და ამცირებს საქმიან აქტიუობას.

ფორმები და მოსახლეობა, იმის მაგივრად, რომ ფული ჩაღონ ახალი საწარმოების მშენებლობაში, ანუ ისეთ სფეროში, რომელიც უფრო მნიშვნელოვანია ეკონომიკისათვის, ზრდის ფულის ხარჯვას, მიმდინარე საჭიროებისათვის.

ამ ფსიქოლოგიური თავისებურებების გამო, ძნელი ხდება ინფლაციის ტემპების მართვა. ამასთან, 80-იან წლებში მსოფლიოში გაჩნდა რიგი ფაქტორებისა, რომლებმაც ხელი შეუწყო ინფლაციის დონის შემცირებას და დეფლაციას. ეს ფაქტორებია: ნავთობის კარტელების შესუსტება (უკანასკნელი ნავთობზე ფასების ხელშეწყობით ზრდას ნავთობის მოპოვების შემცირებით აღწევდა); ბრუნვაში არსებული ფულადი მასის სახელმწიფო ობლიგაციების გამოშვების გზით შემცირება, მრეწველობის სახელმწიფო რეგულირების მასშტაბების ზრდა და სხვა. ამ დონის ცვლილებმა შესაძლებელი გახადა, ინფლაცია რამდენიმე შემცირებულიყო.

ეკონომიკური სტაბილიზაციის ერთ-ერთი მეთოდი არის დოლარის კურსის რეგულირება. დოლარის ფასის მანიპულირებით, მთავრობას შეუძლია, ასტიმულიროს ან პირიქით – შეაკავოს იმპორტისა და ექსპორტის მოცულობა. იმდენად, რამდენადაც საერთაშორისო ვაჭრობა დღეს შეადგენს ეკონომიკის მნიშვნელოვან ნაწილს, ის არსებით ზეგავლენას ახდენს ქვეყნის ეკონომიკური სტაბილურობის დონეზე.

ლარის მაღალი კურსის შემთხვევაში, შესაძლებელია, ვიუილოთ მეტი დოლარი, იყნ, ინგლისური ფუნტი-სტერლინგი და სხვა. ეს აიიფებს საზღვარგარეთიდან შემოსატან პროდუქციას და პირიქით – საზღვარგარეთ აძვირებს ქართულ პროდუქციას. სხვა ზიტყვებით, რომ ვთქვათ, „აჟირი“ ღარი ასტიმულირებს იმპორტს და აკავებს საქონლის ექსპორტს. ღარის დაბალი კურსის შემთხვევაში, ექსპორტზე ორიენტირებული კომპანიები განიცდიან ზარალს, ხოლო ქვეყანა განიცდის სასაქონლო ბალანსის დეფიციტს. როცა ღარი „აჟირია“ შეიმჩნევა ხაპირისპირო სიტუაცია.

ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს საერთაშორისო ვაცვლებში ღარის ფასს, არის სახელმწიფოს ფულად-საკრედიტო პოლიტიკა, როდესაც სახელმწიფო ამცირებს ფულად მასას, საპროცენტო განაკვეთები იზრდება, ხოლო ინფლაციის ტემპი მცირდება. ასეთი პირობები იზიდავს ინვესტორებს. საქართველოში ფული შემოედინება, რაც ზრდის ღარის „ფასს“ სხვა ვალუტასთან შედარებით. უკანასკნელს შეიძლება გააჩნდეს ორი მნიშვნელოვანი შედეგი: ჯერ ერთი, საზღვარგარეთის კომპანიები განიცდიან საინვესტიციო კაპიტალის დეფიციტს, რადგანაც ფული, რომელიც მათ გააჩნიათ ბანკდება საქართველოს ეკონომიკაში; მეორეს მხრივ – ქართველი ექსპორტიორები არ აწყდებიან სიძნელეებს საქონლის საზღვარგარეთ გაყიდვის პროცესში, რის გამოც იზრდება წარმოების მოცულობა და მცირდება უმუშევრობა.

და პირიქით, როდესაც სახელმწიფო ზრდის დაფინანსების მოცულობას, როგორც ეს იყო საქართველოში 2004-2006 წლებში, საპროცენტო განაკვეთები იზრდება. ეს იწვევს საქართველოს ეკონომიკაში საზღვარგარეთის დაბანდებებისა და ღარის ფასის შემცირებას. ექსპორტი მცირდება, ხოლო იმპორტი იზრდება. ღარის ფასსა და სხვა ვალუტების ოპტიმალური თანაფარდობის დადგენა ერთობ რთულია, რადგანაც ის დამოკიდებულია არა მარტო საქართველოზე, არამედ

სხვა ქვეყნებზეც. რეალობა ასეთია – როგორც არ უნდა გვინდოდეს იდეალური ფინანსური კლიმატის შექმნა, არავითარ ძალებს, მათ შორის სახელმწიფოს, არ შეუძლია ეკონომიკური განვითარების სრული გაკონტროლება.

2006 წელს საქართველოში პარალელურ რეჟიმში მიმდინარეობდა ინფლაცია და ეროვნული ფულის (ლარის) ხელოვნური გამყარება, ანუ ლარის რეველაცია. 2005-2006 წლებში ლარის კურსი 2,1-დან 1,72-მდე ჩამოვიდა, დოლარიზაცია, 2005-2006 წლის სექტემბერში 90 პროცენტი შეადგინა, ანუ ფიზიკური პირების ყოველი ათი დანახვიდან 9 იყო დოლარებში. ინფლაციის შედეგად, ამავე პერიოდში მნიშვნელოვნად გაუარესდა ფიზიკური პირების დეპოზიტები, ამდენად, ამ მაგალითიდან ჩანს, რომ ლარის კურსის გამყარება უნდა მოდიოდეს ინფლაციის ტემპის შემცირების პარალელურ რეჟიმში, წინააღმდეგ შემთხვევაში ის მძიმედ დააწვება დეპოზიტარებს. ლარის გამყარება ერთი მხრივ შეიძლება ამცირებდეს ინფლაციურ ზეწოლას, ეინაიდან იმპორტი იაფდება, ამაღროულად ის ამცირებს საქართველოს საექსპორტო პროდუქციას, რაც ამცირებს მის კონკურენტუნარიანობას. ლარის გამყარება უნდა აღიქმებოდეს, როგორც იმპორტისა და ექსპორტის მიწოდებისა და მოთხოვნის რეგულირების მექანიზმი.

საქართველოში ინფლაციის სახეობებიდან უნდა გამოიყოს:

- საბიუჯეტო პოლიტიკით, იგივე ირიბი გადასახადებით გამოწვეული ინფლაცია;

- ფულად-საკრედიტო პოლიტიკით გამოწვეული ინფლაცია;

- საიმპორტო პროდუქციის გაძვირებით გამოწვეული ინფლაცია.

იმ შემთხვევაში, როდესაც ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილი იზრდება, ინფლაციის ტემპი დიდდება. ასე მაგალითად, 2004-2006 წლებში საქართველოს ბიუჯეტის ზრდას მოჰყვა მისი ხარჯვითი ნაწილის გადიდება, ანუ დროში ბიუჯეტის შემოსავლებისა და გასაღების ნაწილი არ ემთხვევა ერთმანეთს, რაც იწვევს ზედმეტი ფულის ბაზარზე გამოსროლას და მიმოქცევაში ჭარბი ფულადი მასის არსებობას, რაც ინფლაციის მიზეზი ხდება. ინფლაციის გარედან იმპორტირებაც არის შესაძლებელი. ასე მაგალითად, 2006 წლის ოქტომბერ-ნოემბერში მნიშვნელოვნად გაძვირდა ენერგომატარებლების ღირებულება საერთაშორისო ბაზარზე, რამაც ზეგავლენა მოახდინა იმ ქვეყნებზე, სადაც იმპორტიზაციის მანქნებელი მაღალია, მათ რიცხვში აღმოჩნდა საქართველოც.

ეკონომიკური ტრანსფორმაციის ეტაპზე მყოფი ქვეყნებისათვის ინფლაციის 6 პროცენტზე მეტი მანქნებელი მაღალია, ის ხელს უწყობს ბიზნესის აქტივობას. 2006 წლის ივლისში წლიური ინფლაცია 14,5%-ს შეადგენდა, სექტემბერში ის 11%-მდე დაეცა. საქართველოს სტატისტიკის დეპარტამენტი ინფლაციას 311 სახეობის პროდუქციის დანახარჯებიდან ანგარიშობს, რაც ინფლაციის პერიოდში ამ პროდუქციაზე ფასების მკვეთრი მატებით აისახება [32, გვ. 14].

ინფლაციის შეზღუდვის ფულად-საკრედიტო პოლიტიკის ბერკეტს მიეკუთვნება: სადეპოზიტო აუქციონები, რომლის დროსაც ხდება მიმოქცევიდან ეროვნული

ბიზნესის პრესი და მნიშვნელობა

ვალუტის ამოღება. ასე მაგალითად, 2006 წლის აგვისტოში ბრუნვიდან ამოღებული იქნა 25 მილიონ ლარზე მეტი [31, გვ. 19]. მნიშვნელოვანია საკრედიტო აუქციონები, რეპო ოპერაციები და სხვა.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. როგორია ბიზნესის პოზიტიური, კრიტიკული და პრაგმატული კონცეფციები?
2. რას ნიშნავს სიტყვა ბიზნესი?
3. რა ურთიერთკავშირია ბიზნესსა და ეკონომიკას შორის?
4. რაში მდგომარეობს ბიზნესის სტრატეგია და ტაქტიკა?
5. როგორია ბიზნესის ჩამოყალიბების ისტორიული საფუძვლები?
6. როგორია ბიზნესის ფორმირების ეტაპიზაცია საქართველოში?
7. რით განსხვავდება კაპიტალიზმი, სოციალიზმისა და კომუნიზმისაგან?
8. როგორ ზემოქმედებს შეზღუდული რესურსები მომხმარებელზე?
9. რა როლს თამაშობს კონკურენცია თავისუფალ ბაზარზე?
10. რას ნიშნავს მოხმარების, მიწოდების მრუდები და წონასწორობითი ფასი?
11. რა ზეგავლენას ახდენს მულტიპლიკაციური ეფექტები ეკონომიკური სისტემის განვითარებაზე?
12. რა ზეგავლენას ახდენს ეკონომიკურ სისტემაზე ინფლაცია?

თემაში განხილული საკითხების მოკლე განმეორება:

1. ბიზნესის რა კონცეფციებია თქვენთვის ცნობილი?
ცნობილია პოზიტიური, კრიტიკული და პრაგმატული კონცეფციები.
2. რომელია უფრო ფართო ცნება „ეკონომიკა“ თუ „ბიზნესი“?
„ეკონომიკა“ უფრო ფართო ცნებაა, რომელიც მოიცავს მიკრო, მაკრო, მეგა და მეზოეკონომიკურ დონეებს. „ბიზნესი“ არის შეწარმოებული ურთიერთობათა უფრო კონკრეტული მახასიათებელი, რომელიც ვითარდება განსაზღვრულ სუბიექტებს შორის ინდივიდუალური ან ჯგუფური კონკურენციის საფუძველზე.
3. რაში მდგომარეობს ბიზნესის სტრატეგია და ტაქტიკა?
ბიზნესის სტრატეგია მდგომარეობს მისი სამართლებრივი და ეთიკური ნორმების დაცვის გზით მოგების მაქსიმიზაციაში. ტაქტიკური მიზანი არის ამ სტრატეგიის რეალიზაცია ყველა კონტრაგენტის მიმართ, კონკრეტულ დროში, კონკრეტულ ურთიერთობათა ფორმით.
4. რასთან არის დაკავშირებული ბიზნესის ჩამოყალიბების ისტორიული პროცესი?

ბიზნესის ჩამოყალიბების ისტორიული პროცესი არის დაკავშირებული სხვადასხვა საზოგადოებრივ-ეკონომიკურ ფორმაციებში კაპიტალის თავდაპირველ დაგროვებასთან.

5. გაგვიმარტეთ რა არის ეკონომიკური სისტემა?

ეკონომიკური სისტემა არის საქონლისა და მომსახურების წარმოების, განაწილებისა და გაცვლის ის პროცესი, რომელიც დამკვიდრებულია მოცემულ საზოგადოებრივ ურთიერთობათა სისტემაში.

6. დაგვისახედეთ ეკონომიკური სისტემის სამი ძირითადი ტიპი, განმარტეთ მათ შორის არსებული სხვაობა?

ეკონომიკური სისტემის სამი ტიპია: კაპიტალიზმი, კომუნიზმი, სოციალიზმი. კაპიტალიზმი არის სისტემა, სადაც წარმოების ფაქტორები მიეკუთვნება კერძო პირებს, მოქალაქეები სარგებლობენ ფართო ეკონომიკური თავისუფლებით, მაგრამ მათ გააჩნიათ ეკონომიკური რისკი, ბიზნესის წარმოების პროცესში.

კომუნიზმი ეს არის სისტემა, სადაც სახელმწიფო ფლობს წარმოების ყველა ფაქტორს და დებულობს ყველა სამეურნეო გადაწყვეტილებას.

სოციალიზმი არის სისტემა, სადაც სახელმწიფო ფლობს და განკარგავს ზოგიერთ წამყვან დარგს, მაგრამ უშვებს კერძო საკუთრებას ბიზნესის ცალკეულ სფეროებში.

7. როგორია კომპანიების სამი კონკურენციული სტრატეგია?

კომპანიები ერთმანეთს კონკურენციას უწევენ ფასების, ხარისხის და სერვისის, ახალი პროდუქციის და მომსახურების დარგში.

8. რა ზემოქმედებას ახდენს მოთხოვნა-მიწოდება საბაზრო ფასებზე?

როდესაც ფასები მაღლდება, მოთხოვნის სიდიდე მცირდება, მიწოდების ზრდის სტიმულები დიდდება. როდესაც ფასები მცირდება, მოთხოვნა იზრდება, მიწოდების მოცულობა მცირდება. წონასწორობითი ფასი მყარდება მაშინ, როდესაც მიყიდვლების და გამყიდველების ინტერესები ემთხვევა ბაზარზე.

თავი II

ბიზნესის გარემო, ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობა

თავისუფალ ეკონომიკაში ბიზნესს აქვს ერთი სოციალური პასუხისმგებლობა – გამოიყენოს თავისი რესურსები და განახორციელოს საქმიანობა, თავისი მოვების გასადიდებლად მანამდე, ვიდრე ის რჩება თამაშის წესების ჩარჩოებში, ე.ი. მონაწილეობს დია, თავისუფალ კონკურენციაში, მოტყუებისა და თაღლითობის გარეშე.

მ. შრიდმენი

ეკონომიკური თავისუფლების სისტემა, ალბათ, უმჯობესია ერთდროულად როგორც მატერიალურად, ისე მორალის თვალსაზრისით იმათთვის, ვინც ჯანმრთელია სხეულითა და სულით.

ა. მარშალი

დიდი ერები არასოდეს ღარიბდებიან კერძო პირების მფლანგველობითა და არაკეთილგონიერებით, მაგრამ ისინი არცთუ იშვიათად ღარიბდებიან სახელმწიფო ხელისუფლების მფლანგველობითა და არაკეთილგონიერებით.

ა. სმიტი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ბიზნესის გარემოს არსს; ბიზნესის მიკრო, მაკრო და საერთაშორისო გარემოს; ბიზნესის სამართლებრივ, პოლიტიკურ, ბუნებრივ გარემოს; ხელისუფლების როლს ეკონომიკური პრობლემების რეგულირებაში.

2. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის ევოლუციას; საქმიანობის საფუძვლებს; ეთიკური პასუხისმგებლობის სტიმულირებას.

3. ბიზნესსა და მომხმარებლებს; მომხმარებელთა უფლებების დაცვას; ბიზნესსა და ინვესტორებს შორის ურთიერთობათა სისტემას.

II.1. ბიზნესის ბარემოს არსი

მეწარმეს გააჩნია საბაზრო თავისუფლება. თავისუფლების ხარისხი განისაზღვრება სამი გარემოებით:

- ბაზრის მითხდენით;
 - საკუთარი მეწარმეობითი პოტენციალით;
 - იმ შესაძლებლობებით, რომელსაც ქმნის ბიზნესის გარემო.
- ბიზნესის გარემო, ეს არის იმ გარეშე ფაქტორების ერთობლიობა, რომლებიც არსებობენ, ბაზრის სამეურნეო სუბიექტების გარეთ და განსაზღვრავენ ამ სუბიექტების ქცევის წესებს ბაზარზე.

ბიზნესის გარემოს განსაზღვრავენ სტიქიური ძალები - ეს ის ძალებია, რომლებიც არსებობენ, თავს იჩენენ ბიზნესის ყოველდღიურ ყოფაში და რომელთა არსებობა განისაზღვრება დროით.

ბიზნესის გარემოზე ზემოქმედების თვალსაზრისით, შესაძლებელია, გამოვყოთ გამსხვილებულ ფაქტორთა ნუსხა, რომლებიც ერთიანდებიან ბიზნესის მიკრო, მაკრო და საერთაშორისო ფაქტორებში.

სამეურნეო სუბიექტების დონეზე განხილული მიკროგარემო პირდაპირ ზემოქმედებას ახდენს ფირმის საქმიანობაზე. ის მოიცავს: მიმწოდებლებს, მომხმარებლებს, კონკურენტებს, დაქირავებულ მუშებს, კანონებს, სახელმწიფო ორგანოებს, პროფკავშირებს.

ეროვნული ეკონომიკის მასშტაბებში ბიზნესის მაკროგარემო სამეურნეო სუბიექტის საქმიანობაზე ირიბ, მაგრამ არსებით ზეგავლენას ახდენს. ის მოიცავს: ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობას, ბაზრის ინსტიტუტებს, სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესს, საზოგადოებრივ კულტურულ დონეს, ფიზიკურ და გეოგრაფიულ მდებარეობას, პოლიტიკურ და საერთაშორისო ფაქტორებს და სხვა.

საერთაშორისო გარემო ბიზნესზე ირიბ ზეგავლენას ახდენს. ეროვნულ ეკონომიკაზე ზეგავლენის თვალსაზრისით, ის ვლინდება საზღვარგარეთის ინვესტიციების, იმპორტიორების, ერთობლივი საწარმოების, მრავალდარგოვანი კორპორაციების საქმიანობაში.

განვიხილოთ ბიზნესის გარემო მისი დონეების მიხედვით.

ბიზნესმენისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი არის ის, რომ განჭვრიტოს, თუ რა ზომით ახდენს ზეგავლენას მიკროდონე მისი ფირმის საქმიანობაზე. აქ უპირველეს ყოვლისა, უნდა შეფასდეს მიმწოდებლები და მომხმარებლები, ანუ ბაზრის კონტრაგენტები. კონტრაგენტები არიან ფიზიკური ან იურიდიული პირები, რომელთა ვადადებულება განისაზღვრება ხელშეკრულებით. ბაზრის კონტრაგენტებად გვევლინებიან: გამყიდველი და მყიდველი, დამკრთავებელი და მუშაკი, კრედიტორი და მსესხებელი, ანუ ბაზრის ის სუბიექტები, რომლებიც მონაწილეობენ გაცვლის პროცესში.

ფირმას შეუძლია, აწარმოოს ან გაყიდოს ის საქონელი, რომელიც სხვა ფირმის საქმიანობისათვის არის ამოსავალი. ამ შემთხვევაში ის ხდება მიწოდებელი. ამდენად, მიმწოდებელი არის საქონლისა და მომხმარებლების გამანაწილებელი, მიმწოდებლების საიმედოობა ბიზნესის პროცესში არის ძირითადი კომპონენტი.

თუ ფირმა აწარმოებს იმავე პროდუქციას, რასაც ქმნიან მისი პროფიდის მსგავსი ფირმები, ისინი ხდებიან კონკურენტები. კონკურენტები პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ ფირმის საქმიანობაზე.

დაქირავებული მუშები პროფკავშირებში თავიანთი უფლებების დაცვის მიზნით ერთიანდებიან. პროფკავშირები აყენებენ ხელფასის ზრდის, სამუდამო დაზღვევის, შრომის პირობების გაუმჯობესების მოთხოვნებს. ამდენად, ბაზნესზე ზემოქმედების თვალსაზრისით, ისინი ანგარიშგასაწევ ძალას წარმოადგენენ.

ბიზნესის საქმიანობის რეგლამენტაციას ახდენენ კანონები და სახელმწიფო ორგანოები.

შეწარმეს შეუძლია, აირჩიოს ნებისმიერი ფორმის ბიზნესი, რომელიც რეგლამენტირებულია სახელმწიფო-მიერ დადგენილი კანონებით. კანონების შეუსრულებლობა იწვევს ბიზნესისა და საზოგადოების დაპირისპირებას. ამიტომაც არის, რომ ბიზნესი უნდა ექვემდებარებოდეს საგადასახადო, საბაჟო და კანონმდებლობის სხვა მოთხოვნებს.

ბოლო პერიოდში მიკროგარემოს ცნება გაფართოვდა და ის მოიცავს: საფინანსო სტრუქტურებს, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ფირმის საინვესტიციო აქტივობაზე (ბანკები, ინვესტორები), მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებს, რომლებიც ახდენენ ფირმების რეკლამირებას, საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს, პოლიტიკურ ინსტიტუტებს, რელიგიურ ორგანიზაციებს და სხვა.

ბიზნესზე ზეგავლენის თვალსაზრისით, მაკროგარემო შეუმწვეველი და ამასთან, არსებითია. აქ მნიშვნელოვანია ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა. ის განსაზღვრავს მომხმარებლებს, ერთობლივ მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის თანაფარდობას, ფულადი რესურსების იმ ოდენობას, რომელიც შეიძლება დახარჯოს მომხმარებელმა, საქონლის ფასს და სხვა.

ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობა ზეგავლენას ახდენს საფინანსო, შრომის ბაზრებზე, საკრედიტო რესურსების დონეზე და სხვა.

სოციალურ-კულტურული გარემო მოიცავს ყოველდღიურ ყოფით ღირებულებებს, ქვეყნის მოსახლეობის ტრადიციებს. მოსახლეობის ასაკობრივი და სოციალური სტრუქტურა განსაზღვრავს ფირმის წარმოების ხასიათს, იმ მოთხოვნებს, რომელიც გააჩნია საზოგადოებას. ახე მაგალითად, მოსახლეობის რაოდენობის შემცირებამ შეიძლება გამოიწვიოს სამუშაო ძალის მიწოდების შემცირება ბაზარზე. მოსახლეობის კულტურა ბიზნესზე ზეგავლენას ახდენს, როგორც მიკრო ასევე მაკროდონეზე ფირმებისათვის მნიშვნელოვანია ერების კულტურულ თავისებურებათა შესწავლა და ამის საფუძველზე პროდუქციის წარმოება. სოციალურ-კულტურული გარემო დიდ ზეგავლენას ახდენს აგრეთვე მომსახურების სფეროებზე, რომლებიც სრულად უნდა დაექვემდებაროს მის მოთხოვნებს.

გეოგრაფიული გარემო ბიზნესზე არსებით ზეგავლენას ახდენს. ასე მაგალითად, საქართველოს უნიკალური ფლორა და ფაუნა იძლევა შესაძლებლობას ტურიზმის განვითარებისათვის, ქვეყნის გეოგრაფიული მდებარეობა დიდ არგავალს ქმნის, სატურიზმო ფუნქციის შესაძენად და სხვა.

ინსტიტუციური, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი გარემო გულისხმობს იმ ინსტიტუტების არსებობას, რომლებიც ზემოქმედებენ ბიზნესის თავისებურებებზე. ისინი მოიცავენ: ბანკებს, რომლებიც ეწევიან ფინანსურ მომსახურებას; სპეციალიზებულ ფირმებს, რომლებიც ეწევიან საკონსულტაციო, საბუღალტრო მომსახურებებს; უმაღლეს სასწავლებლებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ კადრების აღზრდას; სატრანსპორტო, სარეკლამო სააგენტოებს, სადაზღვევო კომპანიებს და სხვა. ყველა ეს ინსტიტუტი ხელს უწყობს ბიზნესის ნორმალურ ფუნქციონირებას.

საერთაშორისო გარემო ვლინდება იმპორტირების, საზღვარგარეთის ინვესტირების, ერთობლივი საწარმოების, მრავალფეროვანი კორპორაციების საქმიანობაში.

ეროვნული ბიზნესის იმპორტიორები ცდილობენ, ასათვისებლად გამოიყენონ საქონლის წინსვლის ყველა მეთოდი. სამომხმარებლო ბაზარი საქართველოში დღეისათვის ძირითადად იმპორტირებული საქონლითაა გაჯერებული. იმდენად, რამდენადაც მოსახლეობის გადახდის უნარიანობა დაბალია, ქართულ ბაზარზე, უპირატესად, წარმოადგენილია იაფფასიანი თურქული და ჩინური წარმოშობის საქონელი, რომელსაც თავისი სიიაფის გამო, ადგილობრივი საქონელი ვერ უწევს კონკურენციას. მეორეს მხრივ, ქვეყანას გააჩნია მწირი საექსპორტო პოტენციალი.

საერთაშორისო გარემოში ვლინდება ბიზნესის ინტეგრაციის შესაძლებლობანი. იქმნება ერთობლივი საწარმოები, რომლებიც აერთიანებენ სხვადასხვა ქვეყნების მეწარმეებს. მსხვილი ინვესტიციები თავს მრავალფეროვან კორპორაციებში ავლენენ. ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე დონე, მოითხოვს სამეურნეო სუბიექტების საერთაშორისო შრომის დანაწილებაში ჩართვას, ანუ ბიზნესის საზღვარგარეთ გატანას.)

ბიზნესის გარემო უნდა განვიხილოთ, როგორც სამეურნეო სუბიექტის ფუნქციონირების პირობა. მას პირობითად უოფენ: პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების გარემოდ. ასეთ დაყოფას არსებითი მნიშვნელობა აქვს, რადგანაც ბიზნესში, უპირველეს ყოვლისა, უნდა განისაზღვროს ის ფაქტორები, რომლებიც მასზე პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ და მხოლოდ ამის შემდეგ დადგინდეს ირიბი ფაქტორები.

ურთიერთგაცვლის შედეგად, ფირმა და გარემო მუდმივ ურთიერთკავშირში და ურთიერთდამოკიდებულებაში იმყოფებიან, ახალი ფორმების შექმნა არის ახალი გარემოს ჩამოყალიბების წინაპირობა. ბიზნესის თავისებურებანი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად არის განვითარებული გარემო.

II.2. ბიზნესის სამართლებრივი ბაზრში

ნებისმიერი ფორმის საქმიანობის რეგლამენტაციას ახდენს სამართალი, რომელიც აისახება საკანონმდებლო ბაზაში. სამეწარმეო სამართალი და ზოგადად, სამართლის სხვა ნორმები, ბევრად არის დამოკიდებული საზოგადოების განვითარებასა და შესაბამისად, ბიზნესის ცივილიზაციის დონეზე. ამდენად, ბიზნესსა და სამართალს შორის შედარება ორმხრივი ურთიერთობაა. ერთი მხრივ, სამართალი აწესრიგებს, არეგულირებს ბიზნესს, მეორეს მხრივ კი ბიზნესი ახდენს სამართლებრივი ნორმების სრულყოფასა და განვითარებას.

ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვავოთ ისეთი ცნებები, როგორიც არის სამართალი და სამართლებრივი ნორმები. სამართალი ეს არის იმ ღირებულებების ნორმებისა და წესების ერთობლიობა, რომლებიც დადგენილია საზოგადოებრივი ქცევის წესების რეგლამენტაციისათვის. სამართლებრივი ნორმებში იგულისხმება ის რაოდენობრივი პარამეტრები, რომლებიც განსაზღვრავენ ადამიანთა ჯგუფის და ცალკეული ინდივიდის ქცევას, მათ შორის ურთიერთკავშირს. ბიზნესის სუბიექტებს შორის დამყარებული ურთიერთობანი უნდა გამომდინარეობდნენ მისი სამართლებრივი რეგულირების ძირითადი პრინციპებიდან. ეს ურთიერთობანი შეიძლება დამყარდეს იმ ჩარჩოებში და საფუძველზე, რომლებსაც ადგენს კანონები. ამდენად, ბიზნესის საკანონმდებლო ბაზა ქმნის მის სამართლებრივ სივრცეს, რომელშიც ერთიანდება ბიზნესთან დაკავშირებული კანონები.

ბიზნესის სამართლებრივი რეგულირების ობიექტებდ გვევლინება:

- საკუთრება;
- შემოსავლის მიღების საშუალებები და ხერხები;
- მეწარმეებს შორის ურთიერთობების ფორმები;
- დამქირებელსა და მუშაკებს შორის ურთიერთობის ფორმები.

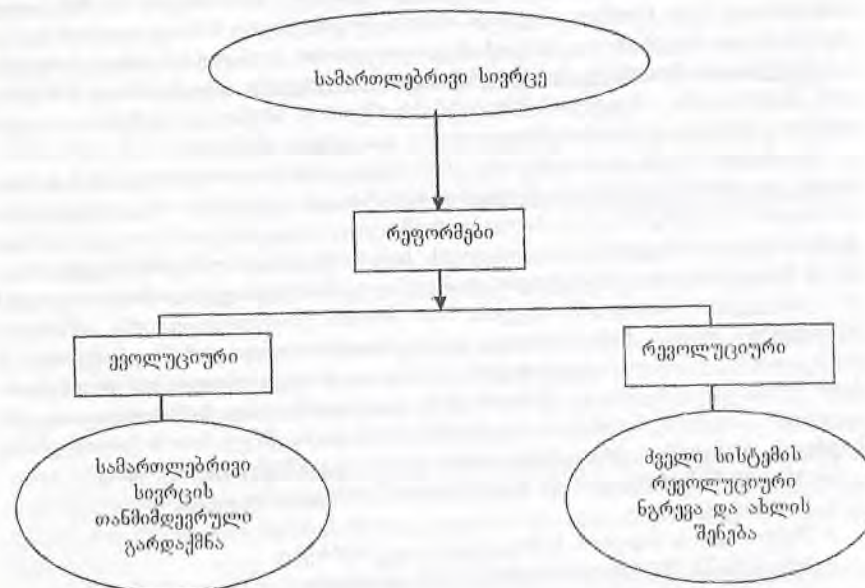
ბიზნესი, რომელიც მოქცეულია სამართლებრივ სივრცეში, ეფუძნება კანონით დაშვებული მეწარმეობის ნებისმიერ ფორმას. ამასთან, სამართლებრივი საწყისების მიხედვით, ბიზნესი იყოფა კანონიერად და უკანონოდ.

კანონიერ ჩარჩოებში, ბიზნესში არსებობს საქმიანი ურთიერთობის სუბიექტების სამართლებრივი დაცვის გარანტიები. ამ ჩარჩოს მიღმა ბიზნესი გადის სამართლებრივი სივრციდან და ექვემდებარება კრიმინალს.

ბიზნესის სფეროში საქმიანობის, მის სუბიექტებს შორის ურთიერთობის ერთადერთი კრიტერიუმი შეიძლება იყოს კანონიერების დაცვა. აქ დაუშვებელია მხოლოდ მორალური კრიტერიუმით ხელმძღვანელობა. ასე მაგალითად, მორალური თვალსაზრისით საზოგადოების დიფერენციაცია ღარიბებად და მდიდრებად მიუღებელია, ხოლო თუ ადამიანების ერთი ჯგუფის სიმდიდრეს და მეორეს სიღარიბეს განვიხილავთ სამართლებრივ სივრცეში, ცხადი ხდება, რომ ეს მორალური დადგენილია თვითონ საზოგადოების მიერ.

სხვა საქმეა, როდესაც სამართალი არ შეესაბამება საზოგადოების მოთხოვნილებებს, ჩამორჩება საზოგადოებისა და ბიზნესის განვითარების დონეს, უწინააღმდეგება საქმიანი აქტივობის სტიმულებს. ამ შემთხვევაში სამართლებრივი სივრცე მოითხოვს რეფორმებს, რომლებიც ატარებენ, როგორც რევოლუციურ,

ასევე ევოლუციურ ხასიათს. მე-4 ნახატში ასახულია სამართლებრივი სივრცის გარდაქმნის ფორმები.



ნახ. №4. სამართლებრივი სივრცის გარდაქმნის ფორმები.

სამართლებრივი სივრცის ევოლუციური გარდაქმნა გულისხმობს მისი სრულყოფის თანმიმდევრულ, ზოგჯერ ეპიზოდურ ან წვეტილ პროცესს. რევოლუციური გარდაქმნა გულისხმობს სამართლის არსებული სისტემის ძირეულ ცვლას, მისი ფუძემდებელი პრინციპების ნგრევას და ახალ სისტემაზე გადასვლას. ასეთი გარდაქმნები გამომდინარეობს სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემაში მიმდინარე ცვლილებებიდან. ასე მაგალითად, 90-იანი წლების დასაწყისში საქართველო საბაზრო რეფორმების გზას დაადგა. ეს პროცესი გადრმაგდა 2000-იან წლებში, რამაც მოითხოვა ძირეული რეფორმები სამართლებრივ სფეროში, განსაკუთრებით კი სამეურნეო, ანუ ბიზნესის სამართალში, რაც ხორციელდება კიდევ საზოგადოებაში. უკანასკნელ წლებში საქართველოში მიღებულია უამრავი ეკონომიკური კანონი, რომელიც ახდენს ბიზნესის საქმიანობის რეგლამენტაციას. მათ შორის უმნიშვნელოვანესია კანონები:

- მეწარმეთა შესახებ (1994);
- სახელმწიფო ქონების პრივატიზაციის შესახებ (1997);

ბიზნესის ბარემო, ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობა

- მიკროსაფინანსო ორგანიზაციების შესახებ (2006);
- უკანონო შემოსავლების ლეგალიზაციის აღკვეთის შესახებ (2003);
- ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ (1998);
- კომერციული ბანკების შესახებ (1996);
- გაკორტების საქმეთა წარმოების შესახებ (1996);
- საღიზინგო საქმიანობის ხელშეწყობის შესახებ (2002);
- ინვესტიციების სახელმწიფო მხარდაჭერის შესახებ (2006);
- დაზღვევის შესახებ (1997);
- საქართველოს საგადასახადო კოდექსი (2004);
- კანონი საბაჟო მოსაკრებლის შესახებ (1998);

სხვადასხვა მიზეზის გამო, სამართლებრივ დოკუმენტებს შორის შეიძლება აღმოჩნდეს წინააღმდეგობა. ეს შეუსაბამობა ქმნის კვაზისამართლებრივ გარემოს, რის შედეგადაც ბიზნესმენს ექმნება შესაძლებლობა, დაარღვიოს ერთი კანონი, რადგანაც ის იმყოფება სხვა კანონების დაცვის ქვეშ.

გარდა ეკონომიკური კანონებისა, ბიზნესს არეგულირებს სხვა საკანონმდებლო აქტები. ესენია:

1. სამოქალაქო და სისხლის სამართლის კანონმდებლობა, რომელიც ახდენს მოქალაქეთა საერთო ქცევის ნორმების რეგლამენტაციას, მათ შორის სამე-წარმეო და ბიზნესის სფეროებში.

2. საერთაშორისო სამართლის ნორმები, დადგენილი საერთაშორისო ხელშეკრულებების საფუძველზე, რომელთა ერთ-ერთი ნაწილი ახდენს ცალკეუ-ლი ქვეყნების სამეწარმეო ქცევის ნორმების რეგლამენტაციას.

II.3. ბიზნესის პოლიტიკური ბარემო

პოლიტიკა ბიზნესის გარემოს ერთ-ერთი ძირითადი და მნიშვნელოვანი ნაწილია, რომლის ზეგავლენა სამეწარმეო გარემოზე მნიშვნელოვანია ისეთ განვითარებად ქვეყანაში, როგორიც არის საქართველო. ერთის მხრივ, ბიზნესი მოქმედებს პოლიტიკაზე, განსაკუთრებით, ეკონომიკურ პოლიტიკაზე, ხოლო მე-ორეს მხრივ – პოლიტიკა განსაზღვრავს ბიზნესის ქცევის წესებს.

პოლიტიკაში იგულისხმება ის ურთიერთობათა სფერო, რომელშიც შედიან აღამიანები ხელისუფლების ადმინისტრაციული მართვის ბერკეტების მოპოე-ბის მიზნით. აპოლიტიკური ბიზნესის სმიტისეული კონცეფცია XX საუკუნეში შეცვალა სახელმწიფოს ეკონომიკური რეგულირების ფუნქციის შესახებ კეინ-სიანურმა მიდგომებმა.

დღეისათვის მთელ რიგ განვითარებად ქვეყნებში პოლიტიკური მოღვაწეობა ქმნის ბიზნესის წარმატებული გაძღოლის ადმინისტრაციულ გარანტიებს. მათ შორისაა პოსტსაბჭოთა სახელმწიფოების უმეტესობა.

პოლიტიკოსები ბიზნესის მხარდაჭერას ლობიზმის გზით ახდენენ. ლობი-ზმში (ინგლ. lobby – კულუარები)[97, c.36] იგულისხმება ცალკეული დარგების,

უიწმინდების, სოციალური ჯგუფების მხარდასაჭერად მიმართული სახელმწიფო ორგანოების, სასამართლო, აღმასრულებელი, საკანონმდებლო ორგანოების მოქმედება. ღობისტები არიან ის პოლიტიკური ფიგურები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ამ მხარდაჭერას. ღობისში შეიძლება იყოს არა მარტო ობიექტური აუცილებლობით, არამედ პირადი დაინტერესებით ნაკარნახევი (თანამდებობრივი პირის მოსყიდვის გზით).

მიუხედავად ამისა, პოლიტიკა გვევლინება ბიზნესის ზედნაშენად. ეს ხდება იმიტომ, რომ პოლიტიკური ხელისუფლებისათვის ბრძოლაზე ყველაზე აქტიურად ბიზნესის ეკონომიკური მოტივები ზემოქმედებს. ღობისში მისწრაფება ადამიანები ერთმანეთთან პოლიტიკურ პარტიებში. ხელისუფლების სათავეში მოსვლის შემდეგ პარტია ცდილობს, სხვადასხვა გზით შეუქმნას ნოვაციური გარემო მის მხარდამჭერ ბიზნესმენებს:

- გარკვეული სახეობის სამეწარმეო პროგრამების მხარდაჭერით;
- სახელმწიფო შეკვეთების განაწილებით;
- ცალკეული საკანონმდებლო დოკუმენტების მიღებით;
- სახელმწიფო ბიუჯეტის გადანაწილების გზით.

ასეთი მიდგომები დამახასიათებელია პოსტსაბჭოთა სივრცის იმ ქვეყნებისათვის, რომლებიც დაადგნენ ეკონომიკური გარდაქმნების გზას. ცივილურ სამყაროში პოლიტიკა არის ორიენტირებული ბიზნესის განვითარებაზე არაპოლიტიკური ნიშნით. ამის საუკეთესო მაგალითებია „რუსველტის ახალი კურსი“, „რეგანომიკა“, „ტეფერიზმი“ და სხვა.

განვითარებულ ქვეყნებში პოლიტიკური პარტიები ისწრაფვიან ხელისუფლებისაკენ ამ ქვეყნების ეკონომიკური პროგრესის მიზნით, რამეთუ ეკონომიკური პროგრესი ქვეყნის პოლიტიკური სტაბილურობის გარანტია. ამიტომაც არის, რომ ეკონომიკურად ძლიერი ქვეყნები არ ხდებიან პოლიტიკური გადატრიალებების, რევოლუციების და სხვა პოლიტიკური კატაკლიზმების მსხვერპლი.

აღნიშნული ადასტურებს იმას, თუ რაოდენ დიდ ზეგავლენას ახდენს პოლიტიკა ქვეყნის ეკონომიკურ განვითარებასა და ბიზნესის პროგრესზე და პირიქით.

II.4. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის ევოლუცია, არსი და ფორმები

საერთოდ, ბიზნესი და კერძოდ, კორპორაციების საქმიანობა გარკვეულ სოციალურ და პოლიტიკურ კულტურულ გარემოში წარმართება და, ბუნებრივია, მას არ შეუძლია საზოგადოების ინტერესების უგულებელყოფა, რომელთანაც საკუთარი ინტერესები უნდა შეათანხმოს. მეტიც, კორპორაციების ეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელ პირობას საზოგადოების სტაბილურობა წარმოადგენს. ამდენად, ისინი იძულებულნი არიან, შეიმუშაონ და განახორციელონ დონისძიებები, რომლებიც ამ სტაბილურობას უზრუნველყოფენ. სოციალური გარემოს განვითარება და გაუმჯობესება ბიზნესისა და კორპორაციების გრძელვადიან

ინტერესებს პასუხობს. სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპების გამოყენება ამჟღავნებს სამეწარმეო გარემოს სიცოცხლისუნარიანობას და ეფექტიანობას. გრძელვადიან ასპექტში კი სოციალური პასუხისმგებლობა იწვევს როგორც აღნიშნული კორპორაციის მიერ წარმოებული პროდუქციისადმი მომხმარებელთა ნდობის, ისე მისი აქციათა კურსის ამაღლებას.

შემთხვევითი არ არის, რომ ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის (ბსპ-ს) კონცეფციას XIX საუკუნის ბოლოს და XX საუკუნის დასაწყისში ჩაეყარა საფუძველი. თავდაპირველად მან ამერიკელ ინჟინრებს შორის პოპულარული გახდითარება, რომელთა მიზანობა იყო ამერიკელმა ინჟინრებმა უზრუნველყონ უსაფრთხოება ადამიანთა, სოციალური პასუხისმგებლობის დემონსტრირებაში თავიანთი პროფესიის სოციალური პრესტიჟის ამაღლების საშუალებას ხედავდნენ. დროთა განმავლობაში ეს იდეა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ბსპ-ს კონცეფციის შემადგენელი ნაწილი გახდა.

ამ კონცეფციის მომხრეებს და აქტიურ პროპაგანდისტებს შორის იყვნენ იმ დროის ისეთი ცნობილი ბიზნესმენები, როგორებიც არიან „ჯენერალ ელექტრიკის“ კომპანიის პრეზიდენტი - ჯ. სლოუმი, ამავე კომპანიის დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე - ლ. იანგი, „ამერიკან ტელეფონ ენდ ტელეგრაფ“ კომპანიის პრეზიდენტი - უ. ჯიფორდი და სხვ.

საბოლოოდ ბსპ-ს კონცეფცია 30-იან წლებში ჩამოყალიბდა. ამ პერიოდში მისი მიმდევრების პოპულარობის გამოხატავს კომპანია „ჯონ მუნდილის“ დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარის, ლ. ბრაუნის პოზიცია. „ართული ინდუსტრიული პერიოდის ევოლუციის შედეგად, - წერდა იგი, - მენეჯერების სოციალური პასუხისმგებლობა შესაბამისად გაფართოვდა. მენეჯერები უკვე აღარ წარმოადგენენ მხოლოდ მესაკუთრეთა ინტერესებს... დღეს ნებისმიერი ბიზნესის მმართველი ანგარიშვალდებულია არა მარტო აქციონერების, არამედ თავისი ორგანიზაციის, კლიენტების და საზოგადოების წინაშე“ [102, c.241].

აღნიშნული კონცეფციის კიდევ ერთი მომხრე გახდა რობერტ ვუდი, ფირმა „სიორს“-ის ხელმძღვანელი. 1936 წელს ვუდი წლიურ ანგარიშში ახსენებს „იმ ფართო სოციალურ ვალდებულებებს, რომელთა მათემატიკური გამოსახვა შეუძლებელია, მაგრამ მიუხედავად ამისა, მათ პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა აქვთ“ [102, c.261]. ვუდს მხედველობაში აქონდა საზოგადოების ძლიერი არაპირდაპირი გავლენა ორგანიზაციაზე, რომელიც ფუნქციონირებს ამ საზოგადოებაში. ის ამტკიცებდა, რომ დანახარჯების - საზოგადოებისათვის იმ სარგებლობის რაოდენობრივი გამოსახვა, რომელიც გამოწვეულია ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობით, ადვილი არ არის. საქმიან საწარმოთა ხელმძღვანელებს შორის ვუდმა ერთ-ერთმა პირველმა აღიარა „ფართო პუბლიკის მრავალფენიანობა“ (გამოყო მომხმარებლები, მუშაკები, აქციათა მფლობელები), რომელსაც ფირმა ემსახურება.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის შემუშავებასა და პოპულარიზაციაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა იმ პერიოდში ცნობილი ეკონომისტების ფ. ბერტისა და გ. მინზის ნაშრომმა - „თანამედროვე კორპორაცია და კერძო საკუთრება“. სახელდობრ, მათ, ჩამოაყალიბეს თუზისი, რომლის თანახმადაც კორპორაციული სისტემის სიცოცხლისუნარიანობის უზ-

რუნველსაყოფად, ის, ვინც აკონტროლებს მსხვილ კორპორაციებს, უნდა გარდაიქმნას „სრულიად ნეიტრალურ ტექნოკრატად, რომელიც აბალანსებს საზოგადოებაში სხვადასხვა ჯგუფის მოთხოვნილებათა მრავალფეროვნებას და თითოეულ მათგანს შემოსავლების ნაწილს მიაკუთვნებს საზოგადოებრივი პოლიტიკის, და არა კერძო ანგარების საფუძველზე“ [102.c.242]. რამდენადაც კორპორაციები კერძო მესაკუთრეობითი ინსტიტუტებიდან კერძო სამეწარმეო ინსტიტუტად ჩამოყალიბდა, - ამტკიცებდნენ ავტორები, - იგი სოციალური ძალა ხდება, რომელიც არ შეიძლება თავისუფალი იყოს სოციალური პასუხისმგებლობიდან.

თუმცა, ბსპ-ს შეხედულებებმა მომდევნო წლებში მხარდაჭერა ვერ მიიღო, თუ გავიხსენებთ იმ პერიოდში არსებულ მდგომარეობას, ეს არც არის განაკვეთი. 30-იან წლებში (დღივ დეპრესიის პერიოდი) ამერიკული საწარმოების ძირითადი საზრუნავი ელემენტარულად, თვითგადაარჩენა იყო. ასეთ დროს ბიზნესს მოგებისა და სამუშაოების გარდა ვერაფერს ვერაფერს ვერ მოსთხოვდა.

პროფესორ ლი პრესტონის მიხედვით, ბიზნესის სოციალური როლის კონცეფცია თანდათანობით იცვლება 50-იან წლებში. ნაწილობრივ ეს განაპირობა ბიზნესსა და სახელმწიფოს შორის თანამშრომლობის განვითარებამ II მსოფლიო ომისა და მის შემდგომ, „ცივი ომის“ პერიოდში. ამ პერიოდში შეიქმნა ეკონომიკური განვითარების კომიტეტი, რომელშიც მსოფლიოს ყველაზე გამოჩენილი ადამიანები გაერთიანდნენ. თუმცა, კომიტეტის მიზანი იყო მთავრობის კონსულტირება ეკონომიკურ და კომერციულ საკითხებში, იგი გაცხადებით მნიშვნელოვანი აღმოჩნდა, რამდენადაც ამ გზით გაფართოვდა საქმიანი სამყაროს მონაწილეობა სოციალური და სახელმწიფოებრივი პოლიტიკის გადაწყვეტაში. მონაწილეობა სოციალური და სახელმწიფოებრივი ომის შემდგომ პერიოდში პპოვა. 1953

ბსპ-ს კონცეფციამ ფართო განვითარება ომის შემდგომ პერიოდში – „ბიზნესის წყელს გამოქვეყნდა ამერიკელი ეკონომისტის გ. ბოუენის წიგნი – „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა“. მასში ავტორმა ჩამოაყალიბა სოციალური პასუხისმგებლობის დოქტრინა როგორც „ბიზნესმენების ვალდებულება, მიიღოს ის გადაწყვეტილებები და აირჩიოს საქმიანობის ის მიმართულებები, რომლებიც სასურველია საზოგადოების მიზნებისა და ფასეულობების თვალსაზრისით“ [102.c.242].

ბიზნესის სოციალური როლის შესახებ დისკუსიამ 60-იან და 70-იან წლებში გარკვეულ მოვლენებს მისცა ბიძგი. 60-იან წლებთან დაკავშირებით ჯგერბი [103.c.104] აღნიშნავს, რომ საზოგადოებრივ აზროვნებაში გაჩნდა ბიზნესის ოპოზიცია. საზოგადოების სხვადასხვა ფენაში ჩნდება აქტიური ინტერესი ისეთ საკითხებთან მიმართებით, როგორიცაა სამოქალაქო სამართალი, ვიეტნამის ომი, მრეწველობის დაბინძურება ნარჩენებით და საერთოდ გარემოს მდგომარეობა, აგრეთვე კონსიუმერიზმი (მომხმარებელთა მოძრაობა). 70-80-იან წლებში წინა პლანზე იწვეს განიარაღება, ატომური ენერგეტიკა, შესამე სამყაროს ქვეყნების შიშისმილისაგან სხნა, ფლორისა და ფაუნის დაცვა და სხვ.

კ. უოლტონი თანამედროვე ბსპ-ს შემდეგ კომპონენტებს გამოყოფს: პირველი – არ შეიძლება დავეყრდნოთ პირადი გამორჩენის კონცეფციას, ვინაიდან, მას უოველთის არ მოსდევს საზოგადოების კეთილდღეობა. იმ შემთხვევაში, თუ საზოგადოების კერძო და საზოგადოებრივ დოვლათს შორის კონფლიქტი წამოიქმნა, პირველი მეორეს უნდა დაექვემდებაროს. მეორე – ამერიკული ეკონომიკური

სისტემა უპირატესად პლურალიზმისა და კონსტიტუციონალიზმის პრინციპებს ემყარება, ვიდრე "laissez-faire"-ს. მესამე – საზოგადოების კეთილდღეობას ვერ უზრუნველყოფს ცალკე მთავრობა, ან კერძო ორგანიზაციები, ამდენად, ბოლო უნდა მოვლას ხელისუფლებისა და ბიზნესის დაპირისპირებას. მეოთხე – კორპორაციების ხელმძღვანელებმა უნდა დააბალანსონ კონკურენტული ინტერესები და დადგინონ პრიორიტეტები, რომლებიც ითვალისწინებენ როგორც ინვესტირების, მუშების, მომხმარებლების მიმწოდებლებისა და კონკურენტების, ისე ნაციონალური და ადგილობრივი თემების, სხვა ნებაყოფლობითი ორგანიზაციებისა და არაორგანიზებული ჯგუფების ინტერესებს. მესამე, ამ ინტერესების დაბალანსებით, კორპორაციამ უნდა შეუადგოს „არაგონივრული მოთხოვნები“ [102, c.242]. ამრიგად, ბსპ-ს კონცეფცია ეფუძნება კორპორაციებისა და საზოგადოების მჭიდრო ურთიერთკავშირის არსებობის აღიარებას.

არიზონის უნივერსიტეტის პროფესორი კ. დევისი თვლიდა, რომ „სოციალური პასუხისმგებლობის არსი გამომდინარეობს იქიდან, თუ როგორ ეკიდებიან ბიზნესის წარმომადგენლები თავიანთი ქმედების ეთიკურ შედეგებს, უინაიდან მათ შეუძლიათ სხვების ინტერესებზე შემოქმედების მოხდენა“. მისი აზრით, „ახალი პირობები ნიშნავს იმას, რომ ბიზნესი უნდა დაფიქრდეს იმაზე, თუ როგორ აწარმოოს ეფექტიანად ეკონომიკურ ფასეულობებთან ერთად სოციალური ფასეულობები. საზოგადოება არ უარყოფს მოვების იდეას, მაგრამ აფართოვებს ამ ცნებას, გულისხმობს რა მასში როგორც სოციალურ, ისე ეკონომიკურ მოვებას“. სოციალური პასუხისმგებლობის ცნების ქვეშ კ. დევისი გულისხმობდა კერძო ორგანიზაციების მიერ თავიანთი ქმედების განხორციელებას საზოგადოების წინაშე ეფექტურობის გათვალისწინებით. მოცემულ კონტექსტში იგი უპირატესობას ანიჭებდა ცნებებს „სოციალურად პასუხისმგებელი ბიზნესი“ და „სოციალური კაპიტალიზმი“ [102, c.246].

ამგვარად, განსაზღვრული სოციალური პასუხისმგებლობა კ. დევისისათვის უფრო მეტია, ვიდრე უბრალოდ კანონის შესაბამისად მოქმედება, რამდენადაც „საქმიანი გადაწყვეტილების არა მთელი სისტემური შემოქმედება გათვალისწინებულია კანონით“. სოციალური პასუხისმგებლობა, ხაზს უსვამდა იგი, ითვალისწინებს „ფირმის მიერ სოციალური ეფექტურობების აღიარებას კანონის მოთხოვნისგან ფარგლებს გარეთ“ [102, c.243].

მთლიანობაში, დევისი ამტკიცებდა, რომ სოციალური პასუხისმგებლობა არ შეიძლება განვიხილოთ როგორც პასიური რეაქცია საზოგადოებრივ მოდოლიზზე, უინაიდან, ასეთ შემთხვევაში ბიზნესი ემოციებისა და წინააღმდეგობრივი მიზნების ტყვეობაშია. ბიზნესმენის სოციალური პასუხისმგებლობა უნდა მდგომარეობდეს იმაში, რომ იგი „ხელმძღვანელობს სოციალურ სფეროს, ნაცვლად იმისა, რომ უბრალოდ გამოეხმაუროს საზოგადოების მოთხოვნებს, იგი ურთიერთქმედებს საზოგადოებასთან და ესმარება მას სოციალური გადაწყვეტილებების მიღებაში, რასაც ხელს უწყობს თავისი განსაკუთრებული უნარით და ცოდნით. იგი ანალიზებს სისტემურ შემოქმედებას და კორექტირებადი ქმედებების ინიციატორად გვევლინება სერიოზული პრობლემების განაწილებით“. ამგვარი მოსაზრებებიდან გამომდინარე, დევისი აცხადებდა ერთგვარ „პასუხისმგებლობის რკინის კანონს“, რომლის არსს შემდეგი თქმისი გამოხატავს: „საბოლოო ჯამში ის, ვინც

ბელაუფლებას არ იყენებს ისე, როგორც ამას საზოგადოება თვლის საჭიროდ, კარგავს მას" [102, c. 244].

აღნიშნული თვალსაზრისით, საინტერესოა კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორის პ. სეთის მოხაზურობები და არგუმენტები. მისი აზრით, კორპორაციების ქმედება სამ ასპექტში განისაზღვრება, როგორც სოციალური ვალდებულება, სოციალური პასუხისმგებლობა, და სოციალური გამოსხმავება. კორპორაციების ქმედება, რომელიც ბაზრის მოთხოვნებით, ან ოურიდიული კანონებითაა შეზღუდული, განისაზღვრება როგორც კორპორაციის სოციალური ვალდებულება. როგორც სეთი თვლის, სოციალურად პასუხისმგებელი მოქმედება „არ მოითხოვს რადიკალურ განხეთქილებას კორპორაციული საქმიანობის ჩვეულებრივ ფორმებთან. ეს არის უბრალოდ წინ გადადგმული ნაბიჯი, მანამ, სანამ სოციალური მოლოდინი კოდიფიცირებული იქნება კანონში“. სოციალური გამოსხმავების არსი მდგომარეობს შემდეგში: „კორპორაციები პოლიტიკისა და პროგრამების ინიციატორები უნდა იყონ, მათი მოწოდება უნდა იყოს მიმდინარე ან მომავალი ოპერაციების ნეგატიური შედეგების მინიმუმამდე დაყვანა ვიდრე ისინი კრიზისულ მასშტაბებს მიაღწევენ და ბიზნესის წინააღმდეგ მიმართული კიდევ ერთი საპროტესტო ტალღის კატალიზატორები გახდებიან“ [102, c. 243].

ამ საკითხის სწორი გაგებისათვის არაბაკლებ საინტერესოა თვით საქმიანი წრეების წარმომადგენელთა პოზიციები. ყველაზე ნათლად ეს პოზიციები გადმოცემულია აშშ-ს „დიდი ბიზნესის“ გაელენიანი ორგანიზაციის ეკონომიკური განვითარების კომიტეტის განაცხადში, რომელიც 1971 წელს გამოქვეყნდა. ბსპ-ს შინაარსის და რეალიზაციის გზების საკითხებზე განაცხადის ავტორებმა სამი კონცენტრირული წრის კონცეფცია წამოაყენეს პირველი – შიდა წრე მოიცავს კორპორაციების მენეჯერებს, მეორე წრე მოიცავს ეკონომიკური ფუნქციების ეფექტიან შესრულებაზე – საქონლისა და მომსახურების წარმოება, სამეზაო ადგილების შექმნა და ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფა. ხაშუალო წრე მოიცავს პასუხისმგებლობას ზემოაღნიშნული ფუნქციების შესრულებაზე ცვალებადი სოციალური პრიორიტეტებისა და ფასეულობების გათვალისწინებით. მხედველობაში მიიღება საწარმოს საქმიანობის გავლენა გარემოზე, სამსახურში დაქირავებისას ეროვნულ უმცირესობათა წარმომადგენლების წილის გაზრდა და „ადამიანურ ფასეულობაზე“ აქცენტი, მომხმარებელთა სურვილის გათვალისწინება და ა.შ. გარე წრე მოიცავს ბიზნესის წამოჭრილ და ჯერ კიდევ გაურკვეველ ვალდებულებებს, რომლებიც ითვალისწინებს მის აქტიურ მონაწილეობას გარემოს გაუმჯობესებაში.

პრობლემის შემუშავებისას და თავიანთი ხედვის ჩამოყალიბებისას განაცხადის ავტორები გამოიმდინარეობენ „განათლებული სარგებლის“ კონცეფციიდან. „დღეს ფართოდაა აღიარებული, – ნათქვამია განაცხადში, – რომ კორპორაციის ინტერესები მჭიდროდ უკავშირდება საზოგადოების კეთილდღეობას, რომლის განუყოფელ ნაწილს ბიზნესი წარმოადგენს. გაცნობიერებულია, რომ კორპორაცია დამოკიდებულია საზოგადოების კეთილგანწყობაზე, რომელსაც შეუძლია, ხელი შეუწყოს ან შეაფერხოს მისი არსებობა და განვითარება ხელისუფლებაზე საზოგადოებრივი ზეწოლით. ამდენად, ხაზგასმულია განაცხადში, „განათლებული სარგებლის“ თვალსაზრისით, კორპორაციებმა აუცილებლად ხელი უნდა შე-

უწყონ „საზოგადოებრივ კეთილდღეობას“. ბიზნესისათვის გაცილებით ხელსაყრელია, ჰყავდეს განათლებული და უკეთეს პირობებში მცხოვრები მოსამსახურეები და მჭიდრობები, ვიდრე ღარიბი და გაუნათლებელი. ამიტომაც ბიზნესმა უნდა იკისროს „პასუხისმგებლობის სამართლიანი ნაწილი“ სოციალურ გაუმჯობესებაზე, რათა საფრთხე არ შეექმნას კორპორაციების ინტერესებს.

ამ დებულებიდან გამომდინარე, განაცხადში მოცემულია ბიზნესის ვალდებულებების სისტემატიზირების მცდელობა ცხრა ძირითადი მიმართულების მიხედვით, სადაც თითოეული მათგანი პრობლემების გარკვეულ ერთობლიობას მოიცავს, როგორცაა განათლება; დასაქმება და სამუშაო ძალის მომზადება; სამოქალაქო უფლებები; ქალაქების განახლება და განვითარება; გარემოს დამინიშურების შემცირება; ბუნებრივი რესურსების დაცვა; დასვენება, კულტურა და ხელოვნება; სამედიცინო დახმარება; ხელისუფლების საქმიანობის სრულყოფა. განათლების სფეროში ეკონომიკური განვითარების კომიტეტი ბიზნესს შემდეგ ვალდებულებებს აკისრებს: პირდაპირი საფინანსო დახმარებები სკოლებს, სტიპენდიების, ბიოტეხნიკის და სწავლის საფასურის შეტანის ჩათვლით; სკოლის ბიუჯეტის გაზრდის ხელშეწყობა; მოწოდებლობის და კვალიფიციური პერსონალის წარდგენა; კონსულტაცია სასკოლო პროგრამების შედგენისას ან სხვა სახის ხელშეწყობა; ახალი სკოლების მშენებლობა და მათი საქმიანობის გაძლიერება, კონსულტაციების დახმარება მართვასა და დაფინანსებაში.

სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის მნიშვნელობაზე შეტყვევების ის ფაქტი, თუ რა მონდომებით ცდილობენ მოწინააღმდეგეები მისი ძირითადი დებულებების დისკრედიტირებას. ანუ, ჩიკაგოს სკოლის ერთ-ერთმა ცნობილმა წარმომადგენელმა, მ. ფრიდმენმა, სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია დაახასიათა როგორც „ფუნდამენტურად ძირფაძოვითი დოქტრინა, რომლის ფართო გამოყენება ანგრევს თავისუფალ საზოგადოებას“. თუ თავისუფალ ეკონომიკაში, ამტკიცებდა იგი, არსებობს ერთი და მხოლოდ ერთი ბსპ – „რესურსების გამოყენება და მოგების გაზრდაზე მიმართული საქმიანობის განხორციელება მანამ, სანამ იგი რჩება, თამაშის წესებს იცავს, ე.ი. მონაწილეობს თავისუფალ ღია კონკურენციაში ყოველგვარი ტყუილისა და თაღლითობის გარეშე“. ამ მოსაზრებას მ. ფრიდმენი განსაკუთრებით თანმიმდევრებით ატარებდა სტატიაში სახელწოდებით – „ბსპ მდგომარეობს მოგების ზრდაში“. სოციალური პასუხისმგებლობის უბრალოდ აღიარებაც კი, მისი აზრით, „განამტკიცებს ისედაც არსებულ მოსაზრებას იმაში, რომ მოგებისადმი ღრუბულა ცუდი და ამორალურია და იგი უნდა გაკონტროლდეს გარკვეული ძალებით“. როგორც კი ეს მოსაზრება აღიარებული იქნება, განაგრძობს ფრიდმენი, ბაზრის აღდგენას დაიწყებს არა მმართველთა „სოციალური სინდისი“, როგორც მაღალგანვითარებულიც არ უნდა იყოს იგი, არამედ „მმართველი ბიუროკრატების რკინის მუჭი“ [102, c.98].

შეუძლებელია, არ დავეთანხმოთ იმ მკვლევარებს, რომელთა მოსაზრებით ბიზნესის მიერ მთლიანობაში ფართო შეხედულების აღიარება კორპორაციების სოციალურ როლზე განმარტებულია ისეთი ფაქტორებით, როგორცაა კორპორაციებისა და საზოგადოებას შორის უწყვეტი კავშირის არსებობის გაცნობიერება, საკუთრების გამოყოფა მართვისაგან, თავისუფალი მეწარმეობის იდეოლოგიისა და პრაქტიკის კრიზისი, ბაზრის „უხილავი ხელის“ როგორც სოციალურ და

ეკონომიკურ ურთიერთობათა მთავარი და ერთდგომი რეგულატორის კლასიკური წარმოდგენის კრიზისი. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ კერძო მეწარმეობის სისტემა სრულდებითაც არ არის საყოველთაო კეთილდღეობის გარანტი. საქმიან წრეებში გაბატონებულ მოსახრებს იმის თაობაზე, რომ კერძო მეწარმეობის სისტემა საზოგადოების ყველა წევრისათვის მაქსიმალური კეთილდღეობის მიღწევის შესაძლებლობას იძლევა, ხელ უფრო მეტი ადამიანი აყენებს ეჭვქვეშ.

როგორც ჯ. მაკი აღნიშნავდა, ბიზნესის ახალი მიდგომა საზოგადოების წინაშე სოციალურ პასუხისმგებლობაზე. XX საუკუნეში კერძო კორპორაციების ფუნქციონირების შეცვლილ პირობებზე ბიზნესის რეაქციის შედეგს წარმოადგენდა. „ახალი მიდგომა – წერდა იგი, - საკმაოდ ნათელი იყო: როგორც კი ცხადი გახდა, რომ კერძო მეწარმეობის სისტემა თავს ვერ ართმევს საზოგადოების წინაშე ერთ-ერთ ძირითად ვალდებულებას (როგორც მას მთავრობა განმარტავდა), როგორც კი მისი ქმედება რომელიმე მიმართულებით საზოგადოების მნიშვნელოვანი ნაწილისათვის მიუღებელი ხდება, საქმეში მთავრობა ერთვოდა, რათა ეიშულებინა ბიზნესი, გაეუმჯობესებინა მისი საქმიანობა სათანადო განკარგულებით, ან მასზე ვალდებულებების დაკისრებით“ [102, c. 245].

ცხადია, რომ მოკლევადიან პერსპექტივაში სოციალური პასუხისმგებლობის რეალიზაციის დანახარჯები შესაძლებელია, წინააღმდეგობაში მოვიდეს კორპორაციების ფუნქციონირებულ პრინციპებთან, სახელდობრ, მოგების მაქსიმიზაციასთან წარმოების დანახარჯების ზრდის შედეგად. თუმცა, გრძელვადიან პერსპექტივაში ეს დანახარჯები ანაზღაურდება იმით, რომ იზრდება კორპორაციის პრესტიჟი და შესაბამისად, ლეგიტიმურობა საზოგადოების თვალში, რამაც არ შეიძლება გაელენა არ მოახდინოს მის მდგომარეობაზე და საქმიანობის ეფექტიანობაზე.

გრძელვადიან პერსპექტივაში კორპორაციების მონაწილეობა სოციალურ საქმიანობაში მოგების მაქსიმიზაციის შესაძლებლობას იძლევა. აღნიშნულთან დაკავშირებით, სპეციალისტები ასეთი საქმიანობიდან მიღებულ სარგებელს შორის აღნიშნავენ დანახარჯების შემცირებას, რომელიც აუცილებელია ხელისუფლების საკანონმდებლო და აღმასრულებელი ორგანოების წინაშე დასაცავად, ძვირადღირებული სახელმწიფო ჩარევის შედეგების, სოციალური უწყსრილობების შედეგად წარმოქმნილი საწარმოს ქონების ზიანით გამოწვეული დანაკარგების შესამცირებლად და ა.შ. არანაკლებ მნიშვნელოვანია ბიზნესის სოციალური საქმიანობის სტიმულირებისათვის სახელმწიფოს მიერ აუცილებელი საკანონმდებლო ზღვარის და „სოციალური ინვესტიციების“ მომგებიანობის პირობების უსრუნველყოფა.

სახელმწიფოს მასტიმულირებელ ფუნქციითა რიცხვს მიეკუთვნება ბიზნესისათვის სახელმწიფოებრივი კონტრაქტების და სტიმულების შემოთავაზება, ყველა საწარმოსათვის მოქმედების ერთიანი სავალდებულო ნორმების დადგენა, დასჯის მექანიზმის დანერგვა იმ ფირმებისთვის, რომლებიც არ იცავენ თამაშის დადგენილ წესებს და ა.შ. როგორც ნ. ჯეკობი მართებულად აღნიშნავდა, „ბიზნესი მხოლოდ მაშინ ახდენს თავისი პოტენციალის სრულად რეალიზებას ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესების საქმეში, როდესაც მთავრობა ქმნის სოციალურად სასურველი საკონდიხა და მომსახურების ბაზარს“ [102, c. 246].

დიდი მნიშვნელობა აქვს კორპორაციებსა და საზოგადოებას შორის კომუნიკაციების გაუმჯობესებას, ამასთან, კორპორაციების მიერ საზოგადოების მოთხოვნილებების გამოყენების და მათზე ოპერატიულად რეაგირების უნარს, როგორც ზოგიერთი ავტორი მიუთითებს, ხშირად პრობლემა მდგომარეობს არა იმდენად კერძო და სახელმწიფო სექტორებს შორის ფუნქციების განაწილებაში, რამდენადც ეფექტიანი მექანიზმის შექმნაში, რომელიც უზრუნველყოფს მათ პასუხისმგებლობას თავიანთი მოვალეობის შესრულებაზე.

აღნიშნულთან დაკავშირებით, ინტერესს იწვევს ზოგიერთი ამერიკელი ავტორის ძალისხმევა კორპორაციათა საქმიანობის სოციალური ეფექტის რაოდენობრივი გაზომვის მეთოდოლოგიის შემუშავებაზე.

ახეთი მეთოდოლოგია შემოთავაზებულია სახელდობრ, წიგნში — „არამდგრადი ნიადაგი: კორპორაციების სოციალური პოლიტიკა დინამიურ საზოგადოებაში“, რომელიც 1974 წელს გამოქვეყნდა. იგი მოიცავს შემდეგ ოთხ მეთოდს: პირველი, — „სოციალური ინდიკატორების“ გამოყენება, რომელმაც უნდა განსაზღვროს ცხოვრების ხარისხის ინდექსი რაოდენობრივი პარამეტრების გაზომვისა (როგორიცაა შრომის პირობები, ჯანდაცვის, ტრანსპორტის მდგომარეობა) და კორპორაციების საქმიანობის ცხოვრების ხარისხზე ზემოქმედების მომდევნო შეფასების საფუძველზე. მეორე — ბიზნესის სოციალურ გარემოზე ზემოქმედების შეფასების მეთოდი ერთგვარი „სოციალური ანგარიშის“ შედგენის გზით ჩვეულებრივი საბაზისო ფორმით, რომელიც ითვალისწინებს კომპანიის საქმიანობიდან სოციალურ სარგებელს და დანახარჯებს მუშებისათვის, კლიენტებისათვის, მიწოდებლებისათვის, და მთლიანად საზოგადოებისათვის. მაგალითად, გარემოს გაუმჯობესება და ადგილობრივი გადასახადები მიეკუთვნება ადგილობრივი საზოგადოების სოციალურ სარგებელს, ხოლო მოხმარებული ადგილობრივი მომსახურების ღირებულება — სოციალურ დანახარჯებს. მესამე — კომპანიების რანჟირების მეთოდი მათი სოციალური საქმიანობის მიხედვით, მაგალითად, გარემოზე კონტროლის ნორმების დაცვის სფეროში. მეოთხე — სოციალური პროგრამის მართვის მეთოდი, რომელიც მიმართულია სისტემის შემუშავებაზე, რომელიც მოიცავს სოციალურ პროგრამებზე დანახარჯების შეფასებას და ბიუჯეტის „გონივრული“ შედგენისა და კაპიტალდაბანდებებზე „სოციალური შემოსავლის“ გაზრდის შესაძლებლობას იძლევა.

მთლიანობაში, სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია გულისხმობს საზოგადოების ყველა სფეროს, მათ შორის საზოგადოებისა და კორპორაციების მჭიდრო ურთიერთკავშირის აღიარებას და აქედან გამომდინარე, ითვალისწინებს ფართო სოციალური ვადებულებების კორპორაციებზე დაკისრების აუცილებლობას. მათი აზრით, ხელმძღვანელობს რა სოციალური პრიორიტეტების სისტემით, რომელიც განისაზღვრება მთავრობის მიერ და მოქმედებს რა მომგებიანობის კრიტერიუმის საფუძველზე, კორპორაციები ხელს უწყობენ სოციალური სისტემის სრულყოფას, რომლის მიზნები გამოხატავს მოსახლეობის ფართო ფენების მოთხოვნილებებს.

ამასთან, მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ არ შეიძლება კორპორაციების წარმოდგენა ერთიან მონოლითად, რომელიც მთელი საზოგადოების ინტერესების გამომხატველი მიზნებისა და ამოცანათა კომპლექსის რეალიზაცი-

ისათვის მოქმედებს. კოლეგების უნივერსიტეტის პროფესორი ნ. ჩემბერლენი, მართებულად აღნიშნავდა, რომ კორპორაციები მძლავრ დომინირებულ ძალას წარმოადგენს თანამედროვე ინდუსტრიულად განვითარებულ საზოგადოებაში, მაგრამ მათი ერთობლივი სიმძლავრე არ არის გაერთიანებული, კოლექტიური, არ არის ორგანიზებული, რათა მან შეძლოს საზოგადოების საჯიბროლო პრობლემების გადაწყვეტაზე ორიენტირება. ასეთი ორიენტაცია, – ამტკიცებდა ჩემბერლენი, – შესაძლებელია, მოხდეს მხოლოდ მთავრობის დახმარებით, რომელიც გარდაქმნის წესებს (შეზღუდვებს), რომლის ფარგლებშიც მოქმედებს ყველა კორპორაცია" [102, 247].

ერთიანი ორგანოს არარსებობის გამო, რომელსაც შესწევს უნარი, უზრუნველყოს შეთანხმებული მოქმედება, კორპორაციები ხშირად მთავრობის პოლიტიკური კურსის საწინააღმდეგოდ მოქმედებენ, თელიან რა, რომ სახელმწიფო ჩარევის მექანიზმების განმტკიცება შეიძლება მათ პოზიციებს დაემუქროს. ამიტომ შეიძლება ჩემბერლენი მართალიცაა, როდესაც ამბობს, რომ ბიზნესმენებს ფართომასშტაბიან ინსტიტუციონალურ რეფორმას ურჩევნიათ მცირე, თანდათანობითი ცვლილებები, რომლებიც, უწინარეს ყოვლისა, კორპორაციული სისტემის ინტერესებიდან გამომდინარეობს, ე.ი. ისინი მზად არიან, იკისრონ შეზღუდული პასუხისმგებლობა.

თუმცა, ასეთი შეზღუდული პასუხისმგებლობის რეალიზაცია კი, მთელი რიგი ფაქტორით იზღუდება, მათ შორის, უწინარეს ყოვლისა, მოგების მიღების მოსაზრებით სხვა კორპორაციებთან კონკურენტუნარიანობის შესანარჩუნებლად, და მოცულობისა და ზრდის ტემპების შენარჩუნებისკენ სწრაფვით, ნიჭიერი მუშაკების მოსაზიდად, ან ძველი გამოცდილი კადრების შესანარჩუნებლად. ამასთან დაკავშირებით, აუცილებელია, აღინიშნოს, რომ კორპორაციების სოციალური პასუხისმგებლობის პრობლემა არ წამოიჭრებოდა, თუკი ნებისმიერი სახარებალო, როგორც საზოგადოების მიზნებიდან, ისე ბიზნესის ინტერესებიდან გამომდინარე, რესურსების გამოყენება მომგებიანი იქნებოდა. სოციალური მიზნების რეალიზაციაზე გაწეული ხარჯები ფირმების მოგებას აკლდება. ესაა, მაგალითად, დანახარჯები განათლებაზე და კერძოდ, სამუშაო ძალის მომზადებაზე.

თუმცა, ასეა თუ ისე, კორპორაციას უკვე არ შეუძლია უარყოს თავისი პასუხისმგებლობა როგორც საზოგადოების, ისე თავიანთი მუშაკების წინაშე. ეს ფაქტი მით უფრო ანგარიშგასაწევია, თუ ვაღიარებთ, რომ თანამედროვე კორპორაცია თავისი მოცულობითა და საქმიანობის მასშტაბებით წარმოადგენს უფრო საზოგადოებრივ, ვიდრე კერძო ინსტიტუტს. სხვადასხვა დაინტერესებული ჯგუფების პრეტენზიებისა და დაპირისპირების დარეგულირებაში მონაწილეობით, წმინდა ეკონომიკურ ფუნქციებთან ერთად, სგი პოლიტიკურ ფუნქციებსაც ასრულებს. იმ შემთხვევაშიც კი, როცა კორპორაციების მოქმედების თავისუფლება იზღუდება სახელმწიფოს მიერ ან რაიმე სხვა ფაქტორით, კორპორაცია მოქმედებს ისეთ საზოგადოებრივ გარემოში, სადაც მას ეფექტიანი ფუნქციონირება შეუძლია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუკი საზოგადოებას დაარწმუნებს თავისი მოქმედების სისწორეში.

კორპორაციათა სოციალური პასუხისმგებლობის საზღვრები მით უფრო ფართოვრაც უფრო დიდია მათი მისწრაფება საზოგადოების წინაშე თავისი ლეგი-

ტიმურობის დამკვიდრებაში. ამ ასპექტში კორპორაციების წინაშე მდგარი ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა იმ პროგრამების ეკონომიკური დასაბუთება, რომლებიც სოციალურ სფეროში უნდა გაატარონ.

ამავე დროს, თავის მხრივ, საზოგადოება უფლებამოსილია, ელოდოს ბიზნესისაგან სოციალური პასუხისმგებლობის ამა თუ იმ დონეს ისეთ საკითხებში, როგორიცაა გარემოს დაცვა, ტრანსპორტის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, მოსახლეობის სოციალურად დაუცველი ფენების მატერიალური უზრუნველყოფა და ა.შ. მაგრამ ბიზნესის ტექნიკური, ფინანსური და სხვა შესაძლებლობები ამ მხრივ შეუზღუდავი არ არის. ამა თუ იმ კორპორაციის ან მთლიანობაში ბიზნესის შესაძლებლობების შეფასებისას არ შეიძლება იმ ფაქტის დავიწყება, რომ ნებისმიერი საქმიანი საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობისა და არსებობის მთავარი პირობაა მისი ეკონომიკური რენტაბელობა. კორპორაციების სოციალური როლის შეფასებაში მთავარი სირთულე მდგომარეობს ასეთი შეფასების რაიმე მკაფიოდ შემუშავებული კრიტერიუმების არარსებობაში.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის უამრავი განმარტება არსებობს. ვეელაზე ზოგადი სახით, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა არის ბიზნესის ზემოქმედება საზოგადოებაზე.

ორგანიზაციები, რომლებიც ოპერირებენ ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში, სხვადასხვანაირად განმარტავენ ამ ცნებას. ჩვენ მხოლოდ რამდენიმე მათგანს მოვიყვანთ.

საერთაშორისო ორგანიზაცია – „ბიზნესი სოციალური პასუხისმგებლობისათვის“ ამ ტერმინს განმარტავს, როგორც „კომერციული წარმატების მიღწევის ისეთი საშუალებებით, რომელიც იცავს ეთიკურ პრინციპებს და პატივისცემით ეპყრობა ადამიანებს, საზოგადოებას და გარემოს“.

„ბიზნეს-ლიდერების საერთაშორისო ფორუმი“-ს განმარტებით – ბსპ-ში იგულისხმება ბიზნესის ისეთი წარმართვა, რომელსაც სარგებლობა მოაქვს საზოგადოებისათვის და ხელს უწყობს სოციალურად, ეკონომიკურად და ეკოლოგიურად მდგრად განვითარებას ბიზნესის საზოგადოებაზე პოზიტიური გავლენის მაქსიმიზაციისა და ნეგატიური გავლენის მინიმიზაციის გზით.

„ბიზნესის მსოფლიო საბჭო მდგრადი განვითარებისათვის“ ბსპ-ს განსაზღვრავს როგორც ბიზნესის ვალდებულებას, თავისი წვლილი შეიტანოს მდგრად ეკონომიკურ განვითარებაში, შრომით ურთიერთობებში მუშაკებთან, მათ ოჯახებთან, ადგილობრივ საზოგადოებრივ დაჯგუფებებთან და მთლიანად, საზოგადოებასთან მათი ცხოვრების ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

„სისტემური ბიზნეს-ტენოლოგიების ცენტრი“ – „SATIO“-ს განმარტებით ბიზნესის ნებაყოფლობითი წვლილი საზოგადოების განვითარებისათვის სოციალურ, ეკონომიკურ და ეკოლოგიურ სფეროში, რომელიც უშუალოდაა დაკავშირებული კომპანიის ძირითად საქმიანობასთან და სცილდება კანონით დადგენილ მინიმუმს“.

აუცილებელია, ერთმანეთისაგან განვასხვავოთ იურიდიული და სოციალური პასუხისმგებლობა. იურიდიული პასუხისმგებლობის ქვეშ იგულისხმება კონკრეტული კანონების და სახელმწიფოებრივი რეგულირების ნორმების დაცვა, რომლებიც განსაზღვრავენ, თუ რა შეუძლია, და რა არ შეუძლია გააკეთოს ორგანი-

ზაციაში. თითოეულ საკითხთან მიმართებით, დადგენილია ასობით და ათასობით ნორმები და ნორმატივები. მაგალითად, თუ რამდენ ტოქსიკურ ნივთიერებას შეიცავს სამრეწველო ნარჩენები; როგორ გააშირიცხოს დისკრიმინაცია სამსახურში დაქირავებისას; როგორია მინიმალური მოთხოვნები პროდუქციის უსაფრთხოებისადმი; რა ტიპის საქონელი შეიძლება გაიყიდოს სხვა ქვეყნებში და ა.შ. ორგანიზაცია, რომელიც იცავს იმ კანონებსა და ნორმატივებს, იურიდიულად პასუხისმგებელია, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ იგი სოციალურად პასუხისმგებელია. სოციალური პასუხისმგებლობა, იურიდიულისაგან განსხვავებით, გულისხმობს ორგანიზაციის მხრიდან სოციალურ პრობლემებზე ნებაყოფლობით გამოსმაურებას.

ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობას მრავალსაფეხურიანობა ახასიათებს:

- *ხაბა ზისო ღონე* ითვალისწინებს შემდეგი ვალდებულებების შესრულებას: გადასახადების, შრომის ანაზღაურების დროული გადახდა, ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა;

- *მეორე ღონე* ითვალისწინებს მუშაკების არა მხოლოდ მუშაობის, არამედ ცხოვრების ადეკვატური პირობებით უზრუნველყოფას: მუშაკთა კვალიფიკაციის ამაღლება, საცხოვრებელი ბინების მშენებლობა, სოციალური სფეროს განვითარება. პასუხისმგებლობის ასეთ ტიპს პირობითად „*კორპორაციულ პასუხისმგებლობას*“ უწოდებენ.

- *უმაღლესი ღონე* გულისხმობს საქველმოქმედო საქმიანობას.

განასხვავებენ ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობის შიდა და გარე მიმართულებებს

ბიზნესის სოციალურ შიდა პასუხისმგებლობას მიეკუთვნება:

- შრომის უსაფრთხოება;
- შრომის ანაზღაურების სტიმულირება;
- თანამშრომელთა დამატებითი სამედიცინო და სოციალური დაზღვევა;
- ადამიანური რესურსების განვითარება სასწავლო და კვალიფიკაციის ამაღლების პროგრამების მიხედვით;

- კრიტიკულ სიტუაციებში მუშაკებისათვის დახმარების გაწევა.

ბიზნესის სოციალურ გარე პასუხისმგებლობას მიეკუთვნება:

- სპონსორობა და ქველმოქმედება;
- ზრუნვა გარემოს დაცვაზე;
- ურთიერთქმედება ადგილობრივ საზოგადოებრივ დაჯგუფებებთან და ხელი-სუფლებასთან;

- მზადყოფნა კრიზისულ სიტუაციებში მონაწილეობის მისაღებად;

- საქონლისა და მომსახურების მომხმარებლებს შორის პასუხისმგებლობა (ხარისხიანი საქონლის გამოშვება).

განასხვავებენ აგრეთვე ღია და ფარულ ბზპ-ს.

ბზპ-ს ღია ფორმა ნიშნავს კომპანიის ნებაყოფლობით მონაწილეობას ისეთი საკითხების გადაწყვეტაში, რომლებიც დაინტერესებულია საზოგადოება. კომპანია, ჩვეულებრივ, დამოუკიდებლად განსაზღვრავს პროგრამებსა და სტრატეგიებს, რომლებიც თვით ამ კომპანიის და მის სტეიკჰოლდერების (დაინტერესებული პირების) მიერ აღიქმება, როგორც პასუხისმგებლობა საზოგადოების წინაშე.

ბიზნეს ფარული ფორმა გულისხმობს ქვეყნის ოფიციალურ და არაოფიციალურ ინსტიტუტებს, რომელთა მეშვეობით კომპანიების პასუხისმგებლობა საზოგადოებრივი ინსტიტუტების წინაშე შეთანხმებულია კომპანიებთან ან უშუალოდ ეკისრება მათ. ბიზნეს ფარული ფორმა, ჩვეულებრივ, მოიცავს იმ ფასეულობებს, ნორმებსა და წესებს, რომლებიც ხშირად განაპირობებენ სავალდებულო მოთხოვნებს კორპორაციებთან მიმართებით ისეთ საკითხებში, რომლებსაც ქვეყნის საზოგადოებრივი, პოლიტიკური და ეკონომიკური ინტერესები განიხილავს, როგორც იურიდიული პირების მოვალეობებს.

აშშ-ს ბიზნეს – დიპლომის, ხოლო დიდი ბრიტანეთის – ფარული მოდელის ნიმუშს წარმოადგენს მათ ჩვენ მოგვიანებით განვიხილავთ. კორპორაციის სოციალური აქტიურობა გამოიხატება სოციალური პროგრამების¹ განხორციელებაში. სოციალური აქტიურობის პროგრამების განმასხვავებელ თავისებურებებს წარმოადგენს მათი განხორციელების ნებაყოფლობითობა, სისტემური ხასიათი და კორპორაციის განვითარების მისიასთან და სტრატეგიასთან კავშირი.

კორპორაციები განხორციელებენ შემდეგი ტიპის პროგრამებს:

- საკუთარ პროგრამებს;
- სახელმწიფოებრივი მართვის ადგილობრივ, რეგიონალურ და ფედერალურ ორგანოებთან პარტნიორობის პროგრამებს;
- არაკომერციულ ორგანიზაციებთან პარტნიორობის პროგრამებს;
- საზოგადოებრივ ორგანოებთან და პროფესიონალურ გაერთიანებებთან თანამშრომლობის პროგრამებს.

რაც შეეხება კორპორაციული სოციალური პროგრამების მართვას, იგი შემდეგი ეტაპებისგან შედგება:

- კორპორაციის სოციალური პოლიტიკის პრიორიტეტების განსაზღვრა;
- სოციალური პროგრამების მართვის სპეციალური სტრუქტურის შექმნა;
- სასწავლო პროგრამების ჩატარება სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში;

- კორპორაციის სოციალური პროგრამების რეალიზაცია;
- კორპორაციის სოციალური პროგრამების შედეგების შეფასება და დაინტერესებულ პირებზე დაყვანა.

სოციალური პროგრამების ძირითადი მიმართულებებია:

კეთილსინდისიერი საქმიანი პრაქტიკა – კორპორაციის სოციალური პროგრამების მიმართულება, რომლის მიზანია მიმწოდებლებს, ბიზნეს-პარტნიორებსა და კორპორაციის კლიენტებს შორის კეთილსინდისიერი საქმიანი პრაქტიკის მიღებისა და გავრცელების ხელშეწყობა;

ბუნებისდაცვითი საქმიანობა და რესურსდაზოგვა – კორპორაციის სოციალური პროგრამების მიმართულებები, რომლებიც ხორციელდება კორპორაციის ინ-

¹ სოციალური პროგრამები ეს არის კორპორაციის მიერ ნებაყოფლობით განხორციელებული საქმიანობა გარემოს დაცვის, პერსონალის განვითარების, შრომის ხელსაყრელი პირობების შექმნის, ადგილობრივი საზოგადოებრივი დაჯგუფებების ხელშეწყობის მიმართულებით; საქველმოქმედო საქმიანობა და კეთილსინდისიერი საქმიანი პრაქტიკა. ამასთან, მთავარ კრიტერიუმს წარმოადგენს პროგრამების შესაბამისობა ბიზნესის განვითარების მიზნებსა და სტრატეგიასთან.

ციატით გარემოზე მანვე ზემოქმედების შემცირების მიზნით (ბუნებრივი რესურსების ეკონომიური მოხმარების, ნარჩენების განმეორებითი მოხმარებისა და უტილიზაციის, გარემოს დაბინძურების აღმოფხვრის, ეკოლოგიურად უსაფრთხო საწარმოო პროცესის ორგანიზაციის, ეკოლოგიურად უსაფრთხო სატრანსპორტო გადაზიდვების ორგანიზაციის პროგრამები);

ადგილობრივი საზოგადოების განვითარება – კორპორაციის სოციალური პროგრამების მიმართულება, რომელიც ნებაყოფლობით საწყისზე ხორციელდება და მოწოდებულია, წვლილი შეიტანოს ადგილობრივი საზოგადოების განვითარებაში (სოციალური პროგრამები და მოსახლეობის სოციალურად დაუცველი ფენების ხელშეწყობის აქციები, ბავშვებისათვის დახმარების გაწევა, საბინაო-კომუნალური მეურნეობის და კულტურულ-ისტორიული მნიშვნელობის ობიექტების შენარჩუნების და განვითარების ხელშეწყობა, ადგილობრივი კულტურულ-საგანმანათლებლო და სპორტული ორგანიზაციებისა და ღონისძიებების სპონსორობა, სოციალურად მნიშვნელოვან გამოკვლევათა ხელშეწყობა, საქველმოქმედო აქციებში მონაწილეობა).

პერსონალის განვითარება – კორპორაციების სოციალური პროგრამების მიმართულება, რომელიც ტარდება პერსონალის განვითარების ხტრატეგიის ფარგლებში ნიჭიერი თანამშრომლების მოზიდვისა და შენარჩუნების მიზნით (სწავლება და პროფესიონალური განათლება, შრომის ანაზღაურების მოტივაციური სქემების გამოყენება, დასვენების პირობების შექმნა, ორგანიზაციაში შიდა კომუნიკაციების შენარჩუნება, მუშაკთა მონაწილეობა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაში);

სოციალურად პასუხისმგებელი რესტრუქტურზაცია – კორპორაციის სოციალური პროგრამების მიმართულება, რომელიც უზრუნველყოფს რესტრუქტურზაციის ჩატარებას სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპიდან გამომდინარე, უწინარეს ყოვლისა, კორპორაციის პერსონალის ინტერესებში;

სოციალურად პასუხისმგებელი ინვესტირება – ინვესტირება, რომელიც მდგომარეობს არა მარტო ფინანსური შემოსავლების გაზრდაში, არამედ სოციალური მიზნების რეალიზაციაში, ჩვეულებრივ, ეთიკური ნორმების დაცვით მოქმედ კორპორაციებში ინვესტირების გზით.

სოციალური პროგრამების რეალიზაციის ინსტრუმენტებია:

1. *საქველმოქმედო შემოწირულობები და სპონსორის დახმარება* – დახმარების ფორმა, რომელიც გაიწევა კორპორაციის მიერ სოციალური პროგრამების გასატარებლად როგორც ფულადი, ისე ნატურალური ფორმით (პროდუქტთა, ადმინისტრაციული სათავსოები, ტრანსპორტი, საპროზო ფონდები და სხვ.);

2. *კორპორაციის თანამშრომელთა დელეგირება* – კორპორაციის თანამშრომელთა ნებაყოფლობითი ჩართვა დახმარების მიმღებზე დროის, ცოდნის, ჩვევების, ინფორმაციის, კონტაქტების უსასყიდლო გადაცემის გზით;

3. *ფულადი გრანტები* – საფინანსო დახმარების ფორმა, რომელიც გამოიყოფა განათლების სფეროში სოციალური პროგრამების სარეალიზაციოდ და გამოყენებითი კვლევების ჩატარებლად. გრანტები – სოციალური პროგრამების რეალიზაციის ერთ-ერთი ფულაზე ხელმისაწვდომი და ტრადიციული ინსტრუმენტია. როგორც წესი, გრანტები ამა თუ იმ ხარისხით, დაკავშირებულია კორპორაციის

ბირთიად საქმიანობასთან და ბიზნესის სტრატეგიულ მიზანთან;

4. *კორპორაციული სპონსორობა* – კორპორაციის მიერ სხვადასხვა რესურსების მიწოდება ობიექტებისა და ნაგებობების შესაქმნელად, ორგანიზაციებისა და ღონისძიებებთან მხარდასაჭერად, რომელიც, როგორც წესი, საზოგადოებრივ ხასიათს ატარებს, თავიანთი საქმიანობის რეკლამის მიზნით;

5. *კორპორაციული ფონდი* – ფონდი, რომელიც იქმნება კორპორაციის მიერ მისი სოციალური საქმიანობის რეალიზაციის მიზნით;

6. *სოციალური ინვესტიციები* – ფინანსური დახმარების ფორმა, რომელიც გამოიყოფა კორპორაციის მიერ გრძელვადიანი და როგორც წესი, ერთობლივი პარტნიორული სოციალური პროგრამების ხარვეზიანიოდ, რომელიც გამიზნულია სოციალური დაძაბულობის შესამცირებლად და საზოგადოების სხვადასხვა ფენის ცხოვრების დონის ახმაღლებლად;

7. *სოციალურად მნიშვნელოვანი მარკეტინგი* – საფინანსო დახმარების ფორმა, რომელიც მდგომარეობს კონკრეტული საქონლის გაყიდვიდან გარკვეული პროცენტის გაცემაში კორპორაციის სოციალური პრობლემების გასაჭარებლად;

8. *სპონსორობა* – იურიდიული ან ფიზიკური პირის (სპონსორის) მიერ წვლილის შეტანა (ქონების გადაცემა, ინტელექტუალური საქმიანობის შედეგების, მომსახურების გაწევა, სამუშაოების ჩატარება) სხვა იურიდიული, ან ფიზიკური პირის საქმიანობაში, იმ პირობით, რომ ეს უკანასკნელი რეკლამას გაუწევს მის საქონელს, მის სპონსორობას.

საზოგადოებაში ბიზნესის როლის შესახებ დისკუსიამ კორპორაციების სოციალურად პასუხისმგებელი მოქმედების თაობაზე უამრავი არგუმენტი წარმოქმნა როგორც მის სასარგებლოდ, ისე წინააღმდეგ.

არგუმენტები სოციალური პასუხისმგებლობის სასარგებლოდ:

1. *ბიზნესისათვის ხელსაყრელი გრძელვადიანი პერსპექტივების შექმნა.* ფირმების სოციალური ქმედებები აუმჯობესებს საზოგადოების ცხოვრებას, ან თავიდან იცილებს სახელმწიფოს ჩარევის აუცილებლობას, რაც უფრო უზრუნველყოფილია საზოგადოება სოციალური თვალსაზრისით, მით უფრო ხელსაყრელი პირობები იქმნება ბიზნესისათვის გარდა ამისა, იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც სოციალურ ქმედებებთან დაკავშირებული დანახარჯები მაღალია, გრძელვადიან პერსპექტივაში ისინი მოგების სტიმულირებას ახდენენ, რამდენადაც მომხმარებლებში, მიმწოდებლებში და საზოგადოებაში კომპანიის მიმზიდველი იმიჯი ყალიბდება.

2. *ფართო პუბლიკის მოთხოვნილებების და მოლოდინის ცვლილება.* ბიზნესთან დაკავშირებული სოციალური მოლოდინი XX საუკუნის 60-იანი წლებიდან იცვლება. საზოგადოების მხრიდან ახალ მოთხოვნილებებსა და კომპანიების რეალურ გამოხმაურებას შორის სხვაობის მინიმუმამდე დასაცვანად, მათი ჩართვა და მონაწილეობა სოციალური პრობლემების გადაწყვეტაში სასურველი და აუცილებელიც კი ხდება.

3. *რესურსების არსებობა სოციალური პრობლემების გადაჭრაში დახმარების გახაწვად.* რამდენადაც ბიზნესი მნიშვნელოვან ფინანსურ და ადამიანურ რესურსებს ფლობს, მას შეუძლია, მისი ნაწილი გაიღოს სოციალური საჭიროებისათვის.

4. *შორალური ვალდებულება სოციალურად პასუხისმგებელი ქმედებისათვის*

კომპანია საზოგადოების წევრია, ამდენად თავის საქმიანობაში იგი მორალური ნორმებით უნდა ხელმძღვანელობდეს. საზოგადოების ინდივიდუალური წევრების მსგავსად, კომპანია უნდა მოქმედებდეს სოციალური პასუხისმგებლობის მიხედვით და ხელს უწყობდეს საზოგადოების მორალური საწყისების განმტკიცებას. მეტიც, რამდენადაც კანონებით შეუძლებელია ცხოვრების ყველა მხარის მოცვა, კომპანიებმა პასუხისმგებელი ქმედებებით მხარი უნდა დაუჭირონ საზოგადოებას, რომელიც დაფუძნებულია წესრიგსა და კანონიერებაზე.

არგუმენტები სოციალური პასუხისმგებლობის წინააღმდეგ:

1. *მოვების მაქსიმიზაციის პრინციპის დარღვევა.* რესურსების ნაწილის გამოყოფა სოციალურ საქმიანობაზე მოვების მაქსიმიზაციის პრინციპის მოქმედებას ამცირებს. კომპანია სოციალურად პასუხისმგებელია, თუ მხოლოდ ეკონომიკურ ინტერესებს ღრწობს და სოციალურ პრობლემებს უტოვებს სახელმწიფო ორგანოებს, საქველმოქმედო ინსტიტუტებს და საგანმანათლებლო ორგანიზაციებს.

2. *დანახარჯები სოციალურ პასუხისმგებლობაზე* სოციალურ საქმიანობაზე გამოყოფილი სახსრები ფირმებისათვის დანახარჯებია. საბოლოო ჯამში, ეს დანახარჯები მომხმარებლებზე გადადის ფასების მომატების სახით. გარდა ამისა, ის ფირმები, რომლებიც საერთაშორისო ბაზარზე საქმიანობენ, სხვა ქვეყნის ფირმებთან შედარებით, რომლებიც არ აწარმოებენ სოციალურ დანახარჯებს, არასასურველ მდგომარეობაში აღმოჩნდებიან. შედეგად, მცირდება მათი გასაღება საერთაშორისო ბაზარზე.

3. *საზოგადოების წინაშე ანგარიშების არასაკმარისი დონე.* რამდენადაც მმართველებს არ ირწევთ, ისინი არ არიან უშუალოდ ანგარიშგაღებულნი საზოგადოების წინაშე. საბაზრო სისტემა კარგად აკონტროლებს ფირმების ეკონომიკურ მაჩვენებლებს და ცუდად – მათ სოციალურ აქტიურობას. ვიდრე საზოგადოება არ შეიმუშავებს საწარმოების პირდაპირი ანგარიშების წესს, უკანასკნელი არ მიიღებს მონაწილეობას სოციალურ ქმედებებში, რომლებზეც ის არ თვლის თავს პასუხისმგებელად.

4. *სოციალური პრობლემების გადაჭრისათვის ცოდნის უკმარისობა.* ნებისმიერი კომპანიის პერსონალი ყველაზე კარგადაა მომზადებული ეკონომიკის, ბაზრის და ტექნიკის სფეროში. მას აკლია გამოცდილება, რომელიც მნიშვნელოვანი წვლილის შეტანის საშუალებას მისცემდა სოციალური ხასიათის პრობლემების გადაჭრაში. სახელმწიფო დაწესებულებებში და საქველმოქმედო ორგანიზაციებში მომუშავე სპეციალისტებმა ხელი უნდა შეუწყონ საზოგადოების სრულყოფას.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მიმართ ოთხი ძირითადი მიდგომა არსებობს: 1) საბაზრო. 2) მიდგომა სახელმწიფოებრივი რეგულირების პოზიციიდან. 3) მიდგომა „კორპორაციული სინდისის“ პოზიციიდან. 4) მიდგომა „დაინტერესებული პირის“ პოზიციებიდან.

საბაზრო მიდგომა. იგი კორპორაციების საქმიანობის რეგულირების მხაფიზმას უზრუნველყოფს და თავიდან იცილებს სახელმწიფოს ბიუროკრატიული

წარვეს აუცილებლობას. საბაზრო მედგომის თანახმად, მომხმარებელი ყოველთვის უფრო ხელსაყრელ მედგომარეობაშია ისეთ საზოგადოებაში, სადაც კორპორაციები თავისუფალი კონკურენციის პირობებში მხოლოდ მოგების ზრდის პრინციპით ხელმძღვანელობენ. ეს მედგომა მნიშვნელოვან მხარდაჭერას პოულობს ზოგად ეკონომიკური თეორიაში.

ამ მედგომის ხუსტი მხარე იმაშია, რომ იგი არ მოიცავს სოციალურ პრობლემებს, რომლებიც წარმოადგენენ ე.წ. ბაზრის „ჩაფარდების“ გამოხატულებას (მაგ., მეტალურგიული ქარხანა მდინარეს აბინძურებს შესამაინი ნარჩენებით და ზრდის ებოთი დააყადებულთა რაოდენობას). ამგვარი თანმდევი ეფექტების სულ უფრო მხარეი ხასიათი თანამედროვე ინდუსტრიულ ქვეყნებში იწვევს იმის აუცილებლობას, რომ თავისუფალი ბაზრის „უხილავ ხელს“ შეიძლება დახმარება დასჭირდეს. მაგრამ, ეინ გაუწევს მას ამ დახმარებას? სახელმწიფო? მსხვილი სამრეწველო გაერთიანებები? კორპორაციების სპეციალური ქვედანაყოფები?

საბაზრო მედგომის თანახმად, როგორც კი ბაზრის გარდა სხვა ვინმეს ეანდობთ კორპორაციის საქმიანობის რეგულირებას, იხსნება პანდორას ყუთი ბიუროკრატიული მართვით და ეკონომიკური არაეფექტიანობით. ამრიგად, ერთი პრობლემის გადაწყვეტით, უამრავი სხვა იწენს თავს თუმცა, „ჩაფარდის“, ან თანმდევი ეფექტების პრობლემა, რასაკვირველია, არცთუ უმნიშვნელოა და საბაზრო მედგომა კიდევ უფრო ნაკლებად მიმხიდველია, თუ უარს ეიტყვიტ ბაზრის თავისუფალ კონკურენციას და ეადიარებთ ოლიგარქების და მონოპოლიების მხრიდან ბაზარზე ზეწოლის უამრავი ფორმის არსებობას. მოუხედავად ამისა, ბსპ-ს მიმართ ასეთ მედგომას უამრავი მიმდევარი გაუწნდა აშშ-სა და სხვა ქვეყნებში.

მედგომა სახელმწიფო რეგულირების პოზიციებიდან. ამ მედგომის უამრავი „მომხრე“ და „საპირისპირო“ არგუმენტი დამოკიდებულია თითოეული ადამიანის წარმოდგენაზე მოაერობასა და ადამიანის ბუნებაზე. ამ მედგომის მომხრეთა უმრავლესობა სახელმწიფო სტრუქტურებს განიხილავს, როგორც საქმიან ცხოვრებაზე უფლებამოსილ დამკვირვებებს, თუმცა, სახელმწიფო რეგულირება არასოდეს არ არის სრულყოფილი. მეტიც, როგორც წესი, ისინი თვლიან, რომ ადამიანები, თავიანთი ბუნებიდან გამომდინარე, დაშინებას საჭიროებენ, რათა ცოდვა არ ჩადინონ (სხვადასხვა იურიდიული საშუალებებით).

ამ მედგომის სასარგებლოდ მოჰყავთ არგუმენტი, რომ კანონი ხშირად ეთიკური გადაწყვეტილებების საფუძვლად გამოიყენება, მოუხედავად იმისა, რომ იგი ცუდადაა მორგებული ამ მიზნებს. ამის მიზეზი კი, საყარაულოდ მოქალაქეთა უმრავლესობის დაბალი ზნეობრივი დონეა, როგორც კვლევებიდან ჩანს, ბევრი ადამიანისათვის, განსხვავება სწორ და არასწორ საქციელს შორის განისაზღვრება მათი კანონიერების ხარისხით. ასეთ შემთხვევაში კანონი შეიძლება ეთიკური საქციელის დონის ამაღლების ინსტრუმენტად მოგვევლინოს. თუმცა, არის ერთი „მაგრამ“. თუ კანონს მიეანიჭებთ საზოგადოების ზნეობრივი აღშზრდელის როლს, ის უნდა იყოს „კარგი“ კანონი. კარგი იმ გაგებით, რომ უნდა იყოს კარგად მოფიქრებული, მკაფიოდ ჩამოყალიბებული და თანმიმდევრულად გატარდეს ცხოვრებაში. სამწუხაროდ, კა-

ნონთა უმრავლესობა იშვიათად აკმაყოფილებს თუნდაც ერთ-ერთს ამ მოთხოვნა-
ლებებიდან. ეს ფაქტორი მნიშვნელოვნად აკნინებს სახელმწიფოებრივი კანონის
ზნობრივ აღმზრდელობით როლს.

საზოგადოებრივი რეგულირების პოზიციებიდან მიდგომის ნაკლოვანებები უკავ-
შირდება თანამედროვე ინდუსტრიულ სახელმწიფოში ბიზნესის მართვის დიდ
სირთულეებს. მსოფლიოს უმეტეს ქვეყანაში სამოქალაქო კანონმდებლობას სისხ-
ლის სამართლის კანონმდებლობასთან შედარებით ნაკლები სიცხადე და თანმიმ-
დევრულობა ახასიათებს. თუ გაითვალისწინებთ იმასაც, რომ სისხლის სამართ-
ლის კანონები არათანმიმდევრულობით გამოირჩევიან, მაშინ გასაგებია თუ რატომ
აშფოთებთ ბიზნესმენებსა და სპეციალისტებს სამოქალაქო კანონმდებლობის
გამოყენება ბიზნესის საქმიანობის რეგულირებისათვის. მეტიც, მოუხედავად იმისა,
რომ ზოგიერთ სახელმწიფო უწყებას ეკისრება მრეწველობის რომელიმე დარგის
საქმიანობის რეგულირება, ხშირად იგი თვითონ ხდება დამოკიდებული სხვა დარ-
გზე ამის მიზეზი რამდენიმე ფაქტორია:

– ჯერ ერთი, ნებისმიერი დარგი მოითხოვს სპეციფიკურ მიდგომას მართვაში და
სახელმწიფო სტრუქტურებს დახმარებისათვის ამავე დარგში მომუშავე უქსპერტებ-
თან უწყვეტ ურთიერთობა. ეს იწვევს სათანადო კრიტიკის არარსებობას, მართვაში
„თვითმომსახურებას“. შედეგად დარგი თვითონ ადგენს რეგულირების წესს და
უძღვება საკუთარ საქმიანობას სახელმწიფოებრივი სტრუქტურების არცთუ მკაც-
რი კონტროლის ქვეშ.

მეორეც, ძალიან ხშირად სახელმწიფო მმართველობითი სტრუქტურების მუშა-
კები შესაბამისი დარგიდან არიან მოსული და სახელმწიფო სამსახურის დასრუ-
ლებისას ისევე იმ დარგში ბრუნდებიან, ახეთ მუშაკებს შინაგანი კონფლიქტი
აწუხებთ: ერთის მხრივ, მათ უნდათ, ღირსეულად შეასრულონ თავიანთი
მმართველობითი მოვალეობები, მეორეს მხრივ, არ უნდათ ურთიერთობის გაშფაფ-
ბა თავიანთ მომავალ დამქირაველებთან.

ამ სიძნელეების მიუხედავად, მიდგომა სახელმწიფო რეგულირების პოზიციები-
დან ეფექტიანი აღმოჩნდა ბიზნესის მართვის ზოგიერთ დარგში (განსაკუთრებით
მომხმარებელთა დაცვაში). მეტიც, უცნობია, რამდენად გართულდება საქმე თუკი
სახელმწიფოს მხრიდან არ მოხდება ბიზნესის რეგულირება. ცხადია, რომ არ
შეგვიძლია ამ მიდგომის არც მთლიანად უარყოფა და არც ენთუზიაზმით მიღება.

მიდგომა კორპორაციული სინდისის პოზიციებიდან. ამ პოზიციის ძლი-
ერი მხარე მდგომარეობს იმაში, რომ მისი კრიტერიუმია მორალური პასუხისმგებ-
ლობა, რომელიც წარმოიქმნება კორპორაციის შიგნით (და არა როგორც გარე
ფაქტორი). ე.ი. აქ არსებობს თვითრეგულირების შესაძლებლობა (და არა მოთხო-
ნა-მიწოდების ურთიერთობათა რეგულირება სახელმწიფო სტრუქტურების მიერ).
ბაზრის და სახელმწიფოს მადღალთიკური ქცევის სტიმულირების აშკარა უუნარო-
ბის ფონზე (ვინაიდან მათი ფუნქციები, მიმართულია მათე ქმედებების აღმოფხვ-
რაზე), კორპორაციული სინდისის პოზიციებიდან მიდგომა წარმოადგენს გარე
რეგულირების მრავლისმომცემ ზერხს.

ამ მიდგომის გამოხატულებულია ჯანსაღი, ეთიკურად გამოწვითილი კორპორაციული კულტურა. ამ კულტურის ფასეულობები შეიძლება თავმოყრილ იქნას კორპორაციის ეთიკურ კოდექსში, ან უბრალოდ აიხსნოს მის რეპუტაციაზე. ნებისმიერ შემთხვევაში, კორპორაციული სინდისის პოზიციებიდან მიდგომა უფროდნობა ძირითადად ზოგადსაკაცობრიო ფასეულობებს, რომელსაც უფრო ხილდება როგორც ხელმძღვანელობა, ისე ხელქვეითები.

მიდგომა „დაინტერესებული პირთა“ პოზიციებიდან. ბიზნესში კლასიკური მოსაზრება მდგომარეობს იმაში, რომ კორპორაციებს გააჩნია ვალდებულებები აქციონერების წინაშე, რომელიც წმინდა და ურყევეა. კორპორაციების მოქმედება, ან უმოქმედობა ნაკარნახევი უნდა იყოს აქციონერებზე ზრუნვით, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ისეთი მაჩვენებლებით, როგორიცაა: აქციების საბირჟო კურსი, შემოსავალი აქციაზე, ან ნებისმიერი სხვა საფინანსო მაჩვენებელი. ითვლება რომ, აქციონერთა ინტერესებზე ზრუნვა ხელმძღვანელობის ერთ-ერთი მოვალეობა უნდა იყოს. ამრიგად, ნებისმიერი ქმედება, მიღებული ხელმძღვანელობის მიერ, საბოლოო ჯამში უნდა შეფასდეს იმის მიხედვით, ემსახურება თუ არა იგი კორპორაციებისა და მისი აქციონერების ინტერესებს.

თანამედროვე პირობებში გაჩნდა ახალი მიდგომა კორპორაციების მართვისადმი, მისი როგორც სასოგადოების სოციალური სტრუქტურის ნაწილის გაგებით, რომლის წინაშეც იგი პასუხისმგებელია. ეს მიდგომა დაკავშირებულია ცნებასთან „დაინტერესებული პირები“.

ტერმინი „დაინტერესებული პირები“ „stakeholder“, პირველად გამოიყენეს 1963 წელს სტენფორდის კვლევითი ინსტიტუტის შიდა შემორანდუმში. მას მიეკუთვნება „ის ვაკუუმები, რომელთა მხარდაჭერის გარეშე ორგანიზაცია წვეტს თავის არსებობას“ [94, c.178]. დაინტერესებულ პირთა ჩამონათვალი თავდაპირველად მოიცავდა აქციონერებს, მუშა-მოსამსახურეებს, მყიდველებს, მიწოდებლებს, კრედიტორებს და სხვ. ამ კონცეფციაზე დაფუძნებული ანალიზი, რომელიც ხათავეს იღებს ი. ანსოფის და რ. სტიუარტის (კორპორაცია „Loerheed“-ის დაგეგმვის განყოფილება), შემდეგ კი მ. დოშერის და რ. სტიუარტის (სტენდორფის კვლევითი ინსტიტუტის) ნაშრომებში, მნიშვნელოვან როლს ასრულებდა და ახლაც ასრულებს კორპორაციების საქმიანობის დაგეგმვის პროცესში.

ეს თეორია მოგვიანებით რამდენიმე მიმართულებით განვითარდა. მისი ერთ-ერთი ავტორი იბუღებული გახდა, კლიარებინა, რომ „დაინტერესებულ პირთა“ ზუსტი წანამდებრების დადგენა შეუძლებელია. თავის კლასიკურ ნაშრომში ი. ანსოფი ამ თეორიის დებულებებს იყენებს თუმცა, როგორც მოგვიანებით აღმოჩნდა, „მოვალეობები“ და „მიზნები“ არ არიან „სინონიმები“. „დაინტერესებულ პირთა“ თეორიაში იხიწი ერთ ცნებაზე დაყვანილი. ამ თეორიის მიხედვით, ფირმის მიზნები აუცილებელია განისაზღვროს ამ ფირმაში „დაინტერესებულ პირთა“ (მენეჯერების, მუშების, აქციონერების, მიწოდებლების, კრედიტორების და ა.შ.) წინააღმდეგობრივი მოთხოვნებიდან დაბადანების გზით.

ანალოგიურ მოსაზრებას ანსოფი სხვა ავტორებსაც მიაწერს, მაგრამ განაგრ-

ძობს „დაინტერესებულ პირთა თეორიის“ უარყოფას ეკონომიკურ და სოციალურ მიზნებად დაყოფის სახარებლოდ, ამასთან, ეს უკანასკნელი ახდენენ „მეორად ცვალებად და შემაფერხებელ გავლენას“ პირველზე.

XX საუკუნის 60-იანი წლების ბოლოს და 70-იანი წლების დასაწყისში „დაინტერესებულ პირთა“ კონცეფციის დამუშავება ნელ-ნელა მიმდინარეობს. გამოჩნდა კლინია შევდი კრიკ რენმანის ნაშრომი, რომელმაც ეს კონცეფცია სამრეწველო დემოკრატიის მოარგო. 70-იანი წლების II ნახევარში მკვლევართა ჯგუფმა სისტემების თეორიის დარგში რასკელ აკოფის მეთაურობით „განმეორებით აღმოაჩინა“ ანალიზი ამ კონცეფციის საფუძველზე, ან, უკიდურეს შემთხვევაში, ანსოფის შენიშვნა უფრო სერიოზულად აღიქვა. წარმოადგენს რა ორგანიზაციას, როგორც ღია სისტემას, აკოფი ამტკიცებს, რომ უამრავი სოციალური პრობლემის გადაჭრა შეიძლება ძირითადი ინსტიტუტების გარდაქმნისა და სისტემაში „დაინტერესებულ პირთა“ ხელშეწყობითა და ურთიერთქმედებით.

70-იანი წლების დასაწყისში პარვარდის უნივერსიტეტთან არსებულმა ბიზნესის სკოლამ ჩაატარა გამოკვლევები კორპორაციების სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში. მიღებულ იქნა საკმაოდ შთაბეჭდავი შედეგები, მაგრამ, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციალური პასუხისმგებლობის პრაგმატული მოდელის შემუშავება, რომელმაც მიიღო „კორპორაციების სოციალური პასუხისმგებლობის“ მოდელის სახელწოდება, სადაც პარვარდის მეცნიერებმა სოციალური პრობლემების ანალიზი სტრატეგიისა და ორგანიზაციის ტრადიციულ სფეროებს დაუკავშირეს.

70-იანი წლების ბოლოს აშკარა გახდა სტრატეგიული მართვის პროცესების გაფართოების აუცილებლობა, რომელშიც გათვალისწინებული იქნებოდა სახელმწიფოსთან დაკავშირებული ბიზნესის არატრადიციული პრობლემები საერთო ინტერესებით გაერთიანებული ჯგუფების, პროფგაერთიანებების, საზღვარგარეთული კონკურენტების, აქციონერ-დისიდენტების¹ მიერ და რთული პრობლემები, ისეთი, როგორიცაა მუშათა უფლებები, თანაბარი შესაძლებლობები, გარემოს დაბინძურება, მომხმარებელთა უფლებები, ტარიფები, სახელმწიფოებრივი რეგულირება. ასეთი პროცესების განვითარების მიზნით, 1977 წელს პარტონის სკოლა თავის გამოქვეყნებით კვლევათა ცენტრში შეუდგა „დაინტერესებულ პირთა“ პროექტის შექმნას. ამ პროექტის მიზნები ითვალისწინებდა მართვის ისეთი თეორიის შემუშავებას, რომელიც ხელმძღვანელობას მუდმივად ცვალებად ვითარებაში კორპორაციის სტრატეგიის ჩამოყალიბების საშუალებას მისცემდა. გამოიყენებოდა მოქმედებათა მოდელი, რომლის მეშვეობით „დაინტერესებულ პირთა“ თეორია რეალურ შემთხვევებზე იქნა აგებული.

ამჟამად ამ პროექტის ფარგლებში „დაინტერესებულ პირთა“ კონცეფციის არსი გამოიყენება სამ დონეზე როგორც მენეჯმენტის თეორია, როგორც პროცესი პრაქ-

¹ „აქციონერ-დისიდენტი“ – აქციონერი, რომელიც არ ეთანხმება კომპანიის ხელმძღვანელობის პოლიტიკას.

ტიკოსებისათვის სტრატეგიულ მართვაში გამოყენებისათვის, და როგორც კოორდინატორი სისტემა ანალიზისათვის. თეორიულ დონეზე აუცილებელია, ავსნათ აქციონერის შეცვლა „დაინტერესებულ პირზე“. პირველი სირთულე ამ დონეზე – ცხება „დაინტერესებული პირის“ მკაფიო განმარტებაა თავდაპირველი განმარტება, რომელიც მოცემულ იქნა სტენფორდის კელევიით ინსტიტუტის მიერ, ზედმეტად ზოგად ხასიათს ატარებს, იმისათვის, რათა მოახდინოთ სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ჯგუფების იდენტიფიცირება, კონკრეტული ჯგუფების მოქმედებებზე, მიზნებზე და მოტივებზე სტრატეგიულად სასარგებლო ინფორმაციის მისაღებად, საჭიროა უფრო კონკრეტული და შინაარსობრივი განმარტება.

რ. ფრიდმენმა და დ. რიდმა წარმოადგინეს „დაინტერესებული პირის“ ორი განმარტება: ერთი-ფართო გაგებით, რომელიც მოიცავს ჯგუფებს, სადაც მოკავშირეები, ან მოწინააღმდეგეები არიან, და მეორე – ვიწრო გაგებით, რომელშიც ძირითადად სტენფორდის კელევიით ინსტიტუტის განმარტების არსია გადმოცემული, მაგრამ უფრო დაკონკრეტებული.

„დაინტერესებული პირი“ ფართო გაგებით – ნებისმიერი ჯგუფი ან პირია, რომელსაც შეუძლია გავლენა მოახდინოს ორგანიზაციის მიერ მიზნის მიღწევაზე ამ მოსახრებით „დაინტერესებულ პირებს“ წარმოადგენენ საერთო ინტერესებით გაერთიანებული საზოგადოებრივი ჯგუფები, სამთაურობო ორგანიზაციები, პროფ-გაერთიანებები, კონკურენტები, კავშირები, აგრეთვე მუშა-მოსამსახურეები, მყიდველთა ჯგუფები, აქციონერები მფლობელები და ა.შ.

„დაინტერესებული პირი“ ვიწრო გაგებით – ნებისმიერი ჯგუფი ან პირია, რომელზეც ორგანიზაციის შემდგომი სიცოცხლისუნარიანობაა დამოკიდებული. ამ გაგებით „დაინტერესებული პირებს“ წარმოადგენენ მუშა-მოსამსახურეები, მყიდველთა ჯგუფები, ზოგიერთი მმწოდებელი, ძირითადი სამთაურობო ორგანოები, ზოგიერთი ფინანსური ორგანო და ა.შ.

„დაინტერესებული პირის“ კონცეფციის განხორციელების კონკრეტული რეკომენდაციები ძალიან მრავალფეროვანია. ეს შეიძლება იქნოს, მაგალითად, „დაინტერესებულ პირთა“ ჯგუფების ჩართვა სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. ასე, აშშ-ში საზოგადოებრივი სარგებლობის ზოგიერთი საწარმო ხშირად მიმართავს „დაინტერესებულ პირთა“ რიცხვიდან საკონსულტაციო ჯგუფების მომსახურებას.

II.5. ბიზნესის ეთიკის არსი და სპეციფიკა

ეთიკა ერთ-ერთი უძველესი თეორიული დისციპლინაა. მისი კელევის ობიექტი მორალია. ტერმინი „ეთიკა“ სწოებრიობის მოძღვრების აღსანიშნავად ჯერ კიდევ არისტოტელემ გამოიყენა და განსაზღვრა, რომ იგი „გვეხმარება იმის შემეცნებაში, თუ რა უნდა ვაკეთოთ და რისგან შევიკავოთ თავი“.

ბიზნესის ეთიკა პროფესიონალური ეთიკის ერთ-ერთი ნაირსახეობაა. ზოგი-

ერთი მკვლევარი და პრაქტიკოსი მიიჩნევს, რომ ეს ცნება განსაზღვრავს ბიზნესის პროფესიონალების ქცევას და პრაქტიკულ საქმიანობას. ზოგიერთი თეორიის, რომ ეს არის მორალური სტანდარტების ერთობლიობა, რომელსაც ბევრი აღიარებს, მაგრამ მცირე ნაწილი თუ მისდევს. არიან ისეთებიც, რომლებიც საერთოდ უარყოფენ თვით ბიზნესის ეთიკის არსებობას.

ბიზნესის ეთიკა ჩვენ გვესმის, როგორც ეთიკური პრინციპების გამოყენება საქმიანობაში. ამ კუთხით ბიზნესის ეთიკის კურსი წარმოადგენს ეთიკის თეორიის და ისეთი საჭმის სინთეზს, როგორიცაა ორგანიზაციული ქმედება, ეკონომიკა, სტრატეგიული დაგეგმვა, ფინანსები, აღრიცხვა, მარკეტინგი, გაძღოლის ტრადიციული სწავლება და სხვ. იგი არ არის მორალური სტანდარტების უბრალო ნაკრები, არამედ ბიზნესში დასაქმებული ადამიანის წინაშე მდგარი პრობლემების ანალიზისა და გადაწყვეტის ინსტრუმენტი.

ბიზნესის ეთიკა, როგორც მეცნიერების საგანი, XX საუკუნის 70-იან წლებში აშშ-ში ჩამოყალიბდა. ამ პერიოდში სამეცნიერო პრესასა და საჭიან სამყაროს შორის სულ უფრო მეტად შეიმჩნევა ერთსულოვნება პროფესიონალ ბიზნესმენტთა „ეთიკური ცნობიერების“ ამაღლების აუცილებლობის თაობაზე. ზოგიერთი სპეციალისტი „სახოგადოების წინაშე კორპორაციების პასუხისმგებლობის“ ამაღლების აუცილებლობაზე მსჯელობს. ზოგიერთი კი ყურადღებას ამახვილებს კორუფციის განხილვებულ შემთხვევებზე როგორც სამთავრობო ბიუროკრატის, ისე ფირმის (კორპორაციების) წარმომადგენლების მხრიდან.

XX საუკუნის 80-იანი წლების დასაწყისში ბიზნესის ეთიკა სპეციალისტების შესწავლის უმნიშვნელოვანესი საგანი გახდა. ბიზნესის ეთიკაზე უამრავი წიგნი გამოიცა და აშშ-ს ბიზნესის სკოლების უმეტესობამ ის თავის სასწავლო პროგრამებში ჩართო.

ეთიკური ცნობიერების ხარისხის ამაღლების აუცილებლობა განსაკუთრებით თვალსაჩინოა თანამედროვე ბიზნესში მომხდარი ისტორიული ცვლილებების ფონზე. პირველი – კორპორაციულობის დონის ამაღლებისა და მეორე – ინფორმაციული რევოლუციის ფონზე.

როგორც აღინიშნა, XX საუკუნის მეორე ნახევარში კორპორაციების რაოდენობის მნიშვნელოვან ზრდას პქონდა ადგილი. ამჟამად მსოფლიოს უმეტეს ქვეყანას ნებისმიერი მსხვილი კორპორაციის ყოველწლიურ შემოსავალზე ნაკლები შშპ გააჩნია. ასე მაგალითად, ჯერ კიდევ 80-იანი წლების ბოლოს „Exxon Corporation“-ის ყოველწლიური შემოსავალი აღემატებოდა კორეის, ან ინდონეზიის შშპ-ს; „Royal Dutch Shell“-ის წლიური შემოსავლები უფრო მაღალია, ვიდრე ბელგიის, ჩეხეთის ან არგენტინის შშპ; „General Motors“-ის მთლიანი წლიური შემოსავლები ავსტრიის შშპ-ს აღემატება; „Mobil“-ის შემოსავლები დანიის და ფინეთის შშპ-ს აღემატება; „Ford Motor Company“-ის ყოველწლიური შემოსავლები მეტია ტაილანდის შშპ-ზე და სხვ. [94, c.60].

თანამედროვე კორპორაციების ერთ-ერთი ნაკლია ბიუროკრატიული ორგანიზაციული სტრუქტურების გარდაუვალი ზრდა.

ამასთან, იზრდება ბიუროკრატიული სტრუქტურებისთვის დამახასიათებელი ტენდენცია, რომელიც იფარქიულად ზემდგომი პირისადმი უსიტყვო მორჩილება-

ბიზნესის ბარემო, ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობა

ში მდგომარეობს. ეს ტენდენცია თრგუნავს პირად ინიციატივას, ამასთან, უამრავ ეთიკურ პრობლემას უქმნის იმ პირებს, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან გადაწყვეტილებების მიღებაზე. ეს, თავის მხრივ, განაპირობებს ისეთ ვითარებას, როდესაც კარგი და პატიოსანი ადამიანიც კი ცუდ და უღირს საქციელს სჩადის, თუმცა, ეს კორპორაციის საკუთილდღეოდ კეთდება.

თანამედროვე ბიზნესის ორგანიზაციაში მეორე ისტორიული ცვლილება – ინფორმაციული რევოლუციაა. კომპიუტერის შექმნასთან ერთად ცხოვრება დედამიწაზე ძირფესვიანად იცვლება. კომპიუტერმა ნამდვილი ინფორმაციული რევოლუცია მოახდინა, მან გაცილებით მეტი ზეგავლენა მოახდინა საზოგადოებაზე, ვიდრე სამრეწველო რევოლუციამ XVIII საუკუნეში.

ბიზნესის თანამედროვე პროფესიონალები – ინფორმაციული ერის მთავარი იდეოლოგები – პასუხისმგებელნი არიან ქცევის ეთიკური კანონების ცხოვრებაში გატარებაზე (ზოგჯერ მათ კომპიუტერულ ეთიკას, ქსელურ ეთიკას და ა.შ. უწოდებენ). ეს განაპირობებს კიდევაც ბიზნესის პროფესიონალების მიერ ეთიკის შესწავლის აუცილებლობას.

როგორც აღვნიშნეთ, ბიზნესის ეთიკა არის სამეცნიერო დისციპლინა, რომელიც საქმიან ცხოვრებაში ეთიკური პრინციპების გამოყენებას შეისწავლის (იხ. ნახატი № 5).



ნახ. №5. ბიზნესის ეთიკასა და მეცნიერების სხვა სფეროებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება.

ბიზნესის ეთიკაში ყველაზე უფრო საყურადღებო საკითხებია: ბიზნესსა (კორპორაციულ) და უნივერსალურ ეთიკას შორის ურთიერთობები, ორგანიზაციის ეთიკური დონის ამაღლების საშუალებები, რელიგიური და კულტურული ფასეულობების ზეგავლენა ეკონომიკურ ქმედებაზე და სხვ.

ტრადიციულად, ბიზნესის ეთიკას ყოფენ: მაკროეთიკად და მიკროეთიკად. მაკროეთიკის ქვეშ იგულისხმება ბიზნესის ეთიკის ის ნაწილი, რომელიც მორალურ ურთიერთობათა სპეციფიკას განიხილავს, როგორც საზოგადოების სოციალური და ეკონომიკური სტრუქტურის მაკროსუბიექტებს შორის ურთიერთობას: მთლიანად კორპორაციებს შორის, სახელმწიფოს და საზოგადოებას შორის, აგრეთვე, მის ნაწილებს შორის. მიკროეთიკის ქვეშ – ფირმის (კორპორაციის) შიგნით, კორპორაციებს შორის, და აქციების მფლობელებს შორის მორალურ ურთიერთობათა სპეციფიკის გამოკვლევა.

მაკროსუბიექტთა შორის მორალურ ურთიერთობათა სისტემაში სპეციალისტები ორ დონეს გამოყოფენ: პორიზონტალურს და ვერტიკალურს. პორიზონტალურ დონეზე განიხილავენ მორალურ ურთიერთობებს ერთნაირი მახასიათებლების მქონე სუბიექტებს შორის, სხვადასხვა ფირმებს (კორპორაციებს) შორის; ვერტიკალურ დონეზე – მორალურ ურთიერთობებს სუბიექტებს შორის, რომლებსაც სხვადასხვა მახასიათებელი და თვისებები გააჩნიათ. მაგალითად, ურთიერთობები სახელმწიფოსა და კორპორაციებს შორის; კორპორაციებსა და საზოგადოებას შორის, კორპორაციებსა და გარემოს შორის.

აღამიანების უმრავლესობა ეთიკურ გადაწყვეტილებებს მიკროდონეზე იღებს, ე.ი. როცა აღამიანი პასუხისმგებელია თავის ქმედებაზე და იღებს გადაწყვეტილებებს, რომელიც ეხება კოლეგებს ან მცირე დაჯგუფებას. მაგრამ, ზოგიერთი აღამიანი ადრე თუ გვიან გადაწყვეტილებას იღებს მაკროდონეზე, მაგალითად, როდესაც უშუალოდ მონაწილეობს სახელმწიფოს ეროვნული პოლიტიკის ფორმირებაში.

II. 6. საქმიანი ეთიკის საფუძვლები

ფირმა მოქმედებს როგორც ერთიანი სისტემა, რომელიც შედგება სხვადასხვა ურთიერთ დაკავშირებული ელემენტებისა და საქმიანი მონაწილეებისაგან. ესენია: მენეჯერები, თანამშრომლები, მოსამსახურეები, მომხმარებლები და მთლიანად საზოგადოება.

პროგრესირებადი ფირმების ხელმძღვანელები ცდილობენ, გაითვალისწინონ ყველა საქმიანი მონაწილის ინტერესები. თუმცა, საქმიან მონაწილეებს შორისაც შეიძლება წარმოიშვას ინტერესთა კონფლიქტი. მაგალითად, თუ მენეჯერებს მოგების ამაღლების მიზნით უწევთ ხარისხის გაუარესება.

დღევანდელ დღეს ბიზნესი ხელმძღვანელობს გაცილებით უფრო რთული ეთიკური ნორმებით, ვიდრე წლებისმეორე სხვა დროს. XIX საუკუნის პოლს და XX საუკუნის დასაწყისში, მეწარმეებს შორის დომინირებს მოსაზრება, რომლის

შესაბამისად, ბიზნესის ერთდერითი დანიშნულება იყო მოგების მიღება. გამოხატავდა რა ამ საკითხისადმი საერთო მოსაზრებას, რკინიგზის ინდუსტრიის მაგნატი, უილიამ ვანდერბილდი აღნიშნავდა: „ეშმაკსაც წაუღია ხალხი! მე ვბუშაობ აქციონერებს“ [268, p.3].

ამ პერიოდში მუშების უმეტესობა საქმიანობდა 60 საათს კვირაში 1-2 დოლარის საფასურად. ხოლო ის ერთეულები, რომელნიც ცდილობდნენ ამ სისტემასთან ბრძოლას, ემატებოდნენ უმუშევართა რიცხებს. „Caveat emptor“ – „მყიდველუბო, იყავით ფხიზლად“ – ასეთი იყო იმ დროის ძირითადი დოქტრინა. „თუ ყიდულობთ საქონელს და გადაიხადეთ მასში ფული, პასუხისმგებელი თქვენს მოქმედებაზე ხართ მხოლოდ თქვენ“ – ასეთი იყო იმ ეპოქის მიდგომები. არ არსებობდა მომხმარებელთა უფლებების დამცველი ორგანიზაციები და სახელმწიფო დაწესებულებანი.

ასეთმა მდგომარეობამ რიგ ქვეყნებში კურნალისტებისა და პუბლიცისტების ყურადღება მიიპყრო. ისინი უოველმხრივ ცდილობდნენ, ემხილათ ეს საზოგადოებრივად მანკიერი, რიგ შემთხვევაში კი საშიში მოვლენები. ამ ძალისხმევის შედეგად, მსოფლიოს წამყვან ქვეყნებში მიღებულ იქნა კანონთა პაკეტი (ანტიტრესტული კანონმდებლობა, კვების პროდუქტზე კონტროლის, ვაჭრობის შესახებ და სხვა კანონები), რომლებიც ზღუდავენ კვების პროდუქტებისა და მედიკამენტების ჯამოყენებას.

მიუხედავად ამ რეფორმებისა, დიდი დეპრესიის წლებამდე მოგების მიღება დაშვებული იყო ნებისმიერი გზით, რაც წარმოადგენდა ბიზნესის ძირითად მასაზრდოვებელ წყაროს. 1929 წელს აშშ-ში აღამიანები განთავისუფლდნენ ბიზნესის ბრმა მორჩილებისაგან. მაშინ, როდესაც უმუშევრობის დონემ მიაღწია 25%-ს, დაიკარგა რწმენა „უხილავი ხელის ფენომენის“, ანტომატურად მართული კაპიტალიზმის, ეკონომიკური სიტუაციის დარღვეულობის მიმართ, გაიზარდა ზეწოლა მთავრობასზე. ამ პერიოდში მსოფლიოს რიგ ქვეყნებში მიღებულ იქნა მომუშავეთა, მომხმარებელთა და ინვესტორთა დაცვის კანონები. ასე მაგალითად, აშშ-ში პრეზიდენტ ფრანკლინ რუზველტის ზეწოლით, კონგრესმა მიიღო სოციალური დაცვის კანონთა კრებული, რომელთა შესაბამისად, მუშებს მიეცათ საკუთარი უფლებების დასაცავად პროფკავშირებში გაერთიანების უფლება, დადგინდა მინიმალური ხელფასის ნორმა, შეიზღუდა კვირაში სამუშაო დღეების ხანგრძლივობა, მიიღეს არაკეთილსინდისიერი კონკურენციის უკანონო რეგლამის კანონთა კრებული, ინვესტორების დაცვის მიზნით, შეიქმნა ფასიანი ქაღალდების კომისია.

ბიზნესისადმი ნდობა გაიზარდა დიდი დეპრესიის შემდგომ წლებში და საგრძნობლად ამაღლდა მეორე მსოფლიო ომის დასაწყისში. 50-იან წლებში მსოფლიოში ბიზნესს, მთავრობასა და საზოგადოებას შორის ურთიერთობა საგრძნობლად დარღვეულირდა. 60-იან წლებში მსოფლიოს საზოგადოება გააქტიურდა სამი: გარემოს დაცვის, ეროვნული უსაფრთხოების, მომხმარებელთა, და საშოკალაქო საზოგადოების უფლებების დაცვის მიმართულებით. საზოგადოებრივი აქტიუობის ზრდის შედეგად, კომპანიები, რომლებიც ანგარიშს უწყებდნენ ამ ფაქტორს, საზოგადოებრივი ინტერესების შესაბამისად ახდენდნენ აქტიურ

ცვლილებებს. სხვა კომპანიებს ამ ცვლილებების განხორციელება აიძულა მთავრობამ, ან არასამთავრობო სექტორმა.

ამ ცვლილებების მიუხედავად, თანამედროვე ბიზნესში, ადამიანები ისევ ვერ ენდობიან ბიზნესს. სოციოლოგიური გამოკვლევებით, გამოკითხული სამი ადამიანიდან ორი, მიიჩნევს, რომ დღევანდელი ბიზნესის სფერო არ იძლევა მოსახლეობის დასაქმების გარანტიებს, არ ითვალისწინებს საზოგადოების ინტერესებს, არასაკმარისად ითვალისწინებს ეკოლოგიური დაბინძურების პრობლემებს, ეწევა არაკეთილსინდისიერი ფასწარმოქმნის პოლიტიკას, მოქმედებს ეთიკური ნორმების დაცვის გარეშე. [149, p.240].

ფირმების ხელმძღვანელებიც კი მიიჩნევენ, რომ საქმიან სამყაროში არ არის დაცული ბიზნესის ეთიკური ნორმები: ათი გამოკითხული მენეჯერიდან რვა თვლის, რომ ბიზნესმენები არ იცავენ ეთიკურ ნორმებს თავიანთ საქმიან პრაქტიკაში, ხოლო ერთ მეოთხედს მიაჩნია, რომ ამ ნორმების დაცვა ენებს წარმატებულ კარიერას. [149, p.237].

დომინირებს აზრი იმის შესახებ, რომ პრობლემა მდგომარეობს თვითონ კაპიტალიზმში, რომელიც ახდენს შეზღუდულ დაშვებას თუ ადამიანები თავისუფლები არიან თავიანთი მიზნების მიღწევის საშუალებებში, ისინი დამოუკიდებლად უნდა წვეტდნენ საკუთარი ბიზნესის ბედს: ანუ ბაზრის „უხილავი ხელი“ უფრო კარგად არეგულირებს ინტერესებს ბიზნესში, ვიდრე კანონები და წესები. ეს დაშვება შეიძლება ამართლებდეს ეგოისტურ მიდგომებს ბიზნესში და იმ ეთიკურ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც გამომდინარეობდნენ პრინციპიდან: „სიცოცხლისუნარიანია ის, ვინც უკეთ ეგუება გარემოს“.

II.7. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ფილოსოფიური საფუძვლები

თანამედროვე ბიზნესში ყოველთვის როდია დაცული ეთიკური ნორმები. ამასთან, კორპორაციები შედეგებიან უბრალო ადამიანებისაგან, რომლებიც თავიანთი ზნეობრივი ნორმებიდან გამომდინარე, დებულობენ გადაწყვეტილებებს. იმ შემთხვევაში, თუ ყველა კორპორაციაში ინდივიდი გრძნობს პასუხისმგებლობას, ექვემდებარება ზნეობრივ ნორმებს, ორგანიზაციაც წარმატებულია. მთავარი აქ არის ის, რომ ყველა პიროვნებამ გაითავისოს მისი მოქმედების შედეგები და დაექვემდებაროს სწორი არჩევანის მოთხოვნებს.

ძნელია, განსაზღვროს ის, თუ როგორ უნდა მოიქცე კონკრეტულ სიტუაციაში. ამ პრობლემისადმი ერთ-ერთი მიდგომა მდგომარეობს იმაში, რომ შევადაროთ ჩვენი ქმედებები საზოგადოების მიერ დადგენილ წესებს. ჩვენ რელიგიურ-ეთიკურ კულტურაში ისინი ასახულია ქრისტიანულ ფილოსოფიურ-რელიგიურ ნორმებში ბიბლიის სახით. ქრისტეს მცნებებში ვკითხულობთ: „არა კაც კელა“, „არა იმრუშო“, „არა იპარო“, არ გამოხვიდე ცრუ მოწმედ შენი მოყვასის წინააღმდეგ, არ ისურუო შენი მოყვასის სახელი, არც მისი მსახური და არც არაფერი რაც შენი მოყვასისაა. იესო ქადაგებს: „არა პურითა ერთითა ცოცხლობს კაცი,

არამედ ღვთის პირიდან მომდინარე ყოველი სიტყვით¹. მაცხოვარი გვასწავლის: „სანთელს რომ აანთებ, ჭურჭელქვეშ კი არ დგამენ, არამედ სასანთლეზე. ყველას გაუნათოს სახელში“². „არ არსებობს დაფარული, რომ არ გაცხადდეს და არც რამ დამალული, რომ არ გამჟღავნდეს“³. „ითხოვეთ და მოგეცემათ, ეძებთ და იპოვეთ, დააკაკუნეთ და გაგეღებათ“⁴. ქრისტიანული სარწმუნოება არ განიკითხავს არც მდიდარ ადამიანს და არც სიმდიდრის წესიერი გზით მოპოვებას გმობს. ღიდი სჯულის კანონში წერია: „სიმართლით შეძენილი და სიკეთისათვის დახარჯული სიმდიდრე არ უნდა დაფარდეს“⁵. ამასთანავე საკუთრივ სიმდიდრის მოპოვება არ შეიძლება გახდეს ადამიანის ცხოვრების ერთადერთი მიზანი. უფალი გვასწავლის: „არავის არ შეუძლია ორ ბატონს ემსახუროს: ან ერთი უნდა სიბუღდეს და მეორე უყვარდეს; ანდა იმ ერთს შეეთვისოს და მეორე დაამციროს. ვერ შეძლებთ ღმერთსაც ემსახუროთ და მამონსაც“⁶ („მამონა“ სირიულად სიმდიდრეს ნიშნავს). ამასთან ერთად ქრისტიანული სარწმუნოებით გაზიარებულია აზრი, რომ სწავლის, სიბრძნის, გონიერების, გამოცდილების გარეშე შეუძლებელია სიმდიდრის შეძენა, ბიზნესის წარმოება. „ბედნიერია ის კაცი, ვინც პოვა სიბრძნე და ვინც გონიერება შეიძინა, რადგან მისი შეძენა სჯობს ვერცხლის შეძენას და მისი მოსაველი ხალას ოქროს“⁷. ამიტომაც არის, რომ უმთავრესია ბიზნესის წარმოება, ქრისტიანული ეთიკისა და მორალის დაცვით, მისი საზოგადოებრივი პასუხისმგებლობის ამოღებისათვის და ეს მორალი ადამიანში უნდა ჩამოყალიბდეს, როგორც შინაგანი მოთხოვნილება მისი განვითარების ყველა საფეხურზე. მაცხოვარი გვასწავლის: „გამოუშვით ბავშვები და ნუ აბრკოლებთ მათ ჩემთან მოსახვედლად, რადგან მათგანია ცათა სასუფეველი“⁸. ბიზნესმენებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ცათა სასუფეველში ყოველივე ამქვეყნიური ფული, სიმდიდრე, ფუფუნება არ არსებობს. დაჩნება მხოლოდ სახელი, რომელიც ადამიანს საუკუნო ცხოვრებას განუშაადებს, რადგან ვიცით, რომ როცა დაინგრევა ეს წვენი მიწიერი სახლ-კარავი, შენობა გვაქვს ცაში, ხელთუქმნელი სახლი, საუკუნო“⁹.

ამ რელიგიურ-ეთიკური წესების გენიალობის და დაცვის აუცილებლობიდან გამომდინარე, თანამედროვეობაში არსებობს სამი ფილოსოფიური პრინციპი, რომლებიც განსაზღვრავენ ბიზნესში მოქმედების სისწორეს. ეს პრინციპებია: უტილიტარიზმი, ადამიანის უფლებების პატივისცემა და სამართლიანობა[14,p.61].

¹ ახალი აღთქმა და ფხადმურები, თავი 4. გვ. 5.

² მათეს სახარება 5. გვ. 8.

³ მარკოზის სახარება 4. გვ. 75.

⁴ მათეს სახარება 7. გვ. 13.

⁵ მათეს სახარება 6. გვ. 24.

⁶ მართლმადიდებლური ღვთისმეტყველების სრული ენციკლოპედიური ლექსიკონი. ტ. I გვ. 346. მ. 1992 (რუს).

⁷ იგავი 2:6-8, 3:13,14.

⁸ მათეს სახარება 19:14.

⁹ მათეს სახარება 5:7.

უტილიტარიზმი არის ეთიკური გადაწყვეტილებების მიღების ფილოსოფიური პრინციპი, რომლის საფუძველზეც ადამიანის უმრავლესობისათვის მაქსიმალური სიკეთის მიღება დევს. ამდენად, მენეჯერი, რომელიც ექვემდებარება ამ კონცეფციას, განსაზღვრავს ყველა ალტერნატიული გადაწყვეტილების ზემოქმედებას დაინტერესებულ მხარეზე და ამის შედეგად ღებულობს გადაწყვეტილებას, რომელიც ადამიანის დიდ ჯგუფს მაქსიმალურ კმაყოფილებას მოუტანს. ამ მიდგომის მთავარ ღირებულებას წარმოადგენს ის, რომ გადაწყვეტილების მიმღებს გააჩნია ამ გადაწყვეტილების შედეგის განჭვრეტის უნარი. ამ გადაწყვეტილებებს უნდა მოქონდეს სიკეთე ადამიანთა უმრავლესობისათვის.

მეორე მიდგომა მდგომარეობს იმაში, რომ ის ორიენტირებულია ადამიანის პატივისა და ღირსების უფლებების დაცვაზე. ადამიანის უფლებების დაცვის ფილოსოფიური პრინციპი ნიშნავს, რომ ბიზნესში აუცილებელია პატივი ჯცეთ სხვა ადამიანების ღირსებას, უარი ვთქვათ ნებისმიერ გადაწყვეტილებაზე, რომელიც ღახავს მათ. პრაქტიკაში ეს მგლავნდება იმაში, რომ თქვენ არ მოატყუებთ პარტნიორს და არ გამოიყენებთ იმ მეთოდებს, რომლებიც აიძულებს მას იმოქმედოს საკუთარი ინტერესების წინააღმდეგ; პატივს სცემთ ადამიანების უფლებას შეინახონ საიდუმლო ან საჯაროდ გამოთქვან აზრი; არ აიძულებთ, გამოვიდნენ თავიანთი რელიგიური და ეთიკური მრწამსის წინააღმდეგ; არ დასჯით ადამიანს სამართლისა და სასამართლოს გარეშე. თანამედროვეობაში სერიოზულად ჭდერს შიღის ინფექციის და ნარკომანიის პრობლემები. ამასთან, ცივილიზებული კომპანიები ცდილობენ, პატივი სცენ ადამიანის უფლებას, არ გააჩხილონ ის საიდუმლოება, რომელიც ზიანს აყენებს კომპანიასა და სხვა ადამიანების ინტერესებს.

სამართლიანობა ეს არის ეთიკური გადაწყვეტილებების მიღების ფილოსოფიური პრინციპი, რომელიც სიკეთეთა გადანაწილების პროცესში ადამიანთა უფლებებზე თანაბარ პასუხისმგებლობას ეფუძნება. ეს პრინციპი გულისხმობს, რომ ყველა ადამიანს უნდა მოვექცეთ ერთნაირად, რომ საზოგადოებრივი ნორმები თანაბრად შესასრულებელია ყველასათვის და ისინი, ვინც ზიანს აყენებენ კომპანიის ინტერესებს, პასუხს უნდა აგებდნენ მის წინაშე.

ამდენად, სამართლიანი გადაწყვეტილება მისაღებია ყველა მხარისათვის – პატიოსანი, მიუკერძოებელი, გონიერული გადაწყვეტილება.

ეს სამი მიდგომა არა თუ გამორიცხავს ერთმანეთს, არამედ პირიქით, რიც შემთხვევაში მისაღებია ერთდროულად სამივე მიდგომის გამოყენება. კომპანიები ცდილობენ, მიიღონ ისეთი გადაწყვეტილებანი, რომლებიც დააკმაყოფილებს საზოგადოების უმრავლესობის მოთხოვნებს, რითაც არ ირღვევა არც ერთი ადამიანის უფლება. იზიარებენ რა ამ ფილოსოფიურ პრინციპებს, კომპანიები უნდა ითვალისწინებდნენ ეკონომიკურ სისტემაში შემავალი სხვა ჯგუფების ინტერესებს. ისეთებს, როგორიცაა: საზოგადოება, მომხმარებლები, მუშაკები, ინვესტორები.

II. 8. ბიზნესი და ბუნებრივი ბაზრით

აღსანიშნავია, რომ ბიზნესის ეთიკური ნორმები უნდა აისახოს ეკოლოგიურ გარემოში, კომპანიები ხშირად ზემოქმედის მიღების მიზნით, არღვევენ ეკოლოგიურ წონასწორობას, რითაც ქმნიან წინაპირობებს გაკოტრებისათვის აშშ-ს კომპანია – „ბიზნესი ნობელ ინკო“ აწარმოებდა მდებარე ნივთიერებებს ამასთან, საწარმოო ნარჩენები გაჰქონდა იქვე არსებულ ტყის მასივში, რომელიც ასევე მის საკუთრებას შეადგენდა. როდესაც ეს ფაქტი გამოვლინდა, კომპანიას დაევალა ამ ნარჩენებისაგან ტყის მასივის გაწმენდა, რაც მას 60 მილიონი დოლარი დაუჯდა. კომპანიის საჭიროებებზე შეადგენდა 30 მილიონ დოლარს, რის გამოც ის გაკოტრდა [106, p. 4]. როგორია კომპანიის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგები? ესენია: მისი საფინანსო კრახი, დამატებითი უმუშევრობა, ამასთან ტყის მასივი დარჩა დაბინძურებული, რადგანაც მისი გასუფთავება მთავარი, დამანაშავეს მიერ ვერ მოხერხდა. ამდენად, ამ სიტუაციაში არ არსებობს გამარჯვებული, ერთნაირად იზარადა საზოგადოებამაც და მწარმოებელმაც.

ეთიკური ნარჩენები არ არის ბუნებრივი გარემოს დაბინძურების ერთადერთი წყარო. დღეს მსოფლიოში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა არის აგრეთვე ატმოსფეროს ჰაერის დაბინძურება. ისეთ მაღალგანვითარებულ ქვეყნებშიც კი როგორცაა აშშ, ინგლისი, საფრანგეთი, 3-დან 2 მოჰალაქე ყოველდღიურად სუნთქავს ჰაერს, რომელიც არ შეესაბამება ეკოლოგიურ ნორმებს, ყოველივე ეს იწვევს ყოველწლიურად 50 ათასი ადამიანის ნაადრევ სიკვდილს. [161, pp. 27-42].

საქართველოში მდგომარეობა გაცილებით მძიმეა. ჯანდაცვის სამინისტროს მონაცემებით, ჰაერის დაბინძურების მაჩვენებელმა ცენტრალურ ქალაქებში, განსაკუთრებით კი თბილისში კრიტიკულ ზღვარს მიაღწია, რაც განპირობებულია ავტომანქანებში არასტანდარტული არაეკოლოგიური საწვავის (მძიმე მეტალების მაღალი შემცველობის), რეალიზაციაში, რომელიც ადამიანებში იწვევს ენკოლოგიურ დაავადებებს და სხვა თანდაყოლილ ანომალიებს.

უკანასკნელ წლებში მსოფლიოში, განსაკუთრებით ამერიკაში და ევროპაში, აღინიშნება შეშფოთება ატმოსფეროს დაბინძურების გამო. ჰაერის დაბინძურება ადამიანთა სიკვდილიანობის ძირითადი რისკ-ფაქტორი გახდა. ერთ ადამიანზე ევროპაში 36 კგ მყარი შეწონილი ნაწილაკები მოდის, ხოლო NO_2 -ის პოტენციური ზემოქმედების ქვეშ იმყოფება ევროპის მოსახლეობის 25%.

ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციამ დაადგინა, რომ მყარი შეწონილი ნაწილაკებით (PM) დაბინძურებული ჰაერის გამო, ყოველწლიურად მსოფლიოში ნაადრევად იღუპება 800 ათასი, ხოლო ევროპაში 290 ათასი ადამიანი. XX საუკუნის ბოლოში აშშ-ში ჰაერის დაბინძურებით გამოწვეულმა ზარალმა 18 მლრდ დოლარი შეადგინა, ინგლისში 250 მლნ ფუნტი-სტერლინგი, იაპონიაში 200 მლნ იენი. ამიტომაც არის, რომ ეს პრობლემა პრიორიტეტულია მსოფლიოს ქვეყნებისათვის. ის აისახა მრავალ საერთაშორისო პროგრამაში, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია მსოფლიოს ჯანდაცვის ორგანიზაციის მიერ ევროპის რეგიონში მიმდინარე „ჯანმრთელობა – 21“. პროგრამის მე-10 ამოცანის შესაბამისად,

2015 წელს რეგიონის მოსახლეობისათვის უნდა შეიქმნას უსაფრთხო ფიზიკური გარემო.¹

საქართველოს რელიეფური პირობები წინა წლებში ქვეყნის ტერიტორიაზე აშენებული საწარმოების არარაციონალური განლაგება, პარალელური ავტოსატრანსპორტო მაგისტრალები, გზის საფარის და ავტოტრანსპორტის არადაამუშავოფილებელი ეკოლოგიური მდგომარეობა და სხვა განაპირობებდნენ ატმოსფერული პაერის დაბინძურებასა და მოსახლეობის ჯანმრთელობის მდგომარეობაზე არასასურველ ზეგავლენას.

საქართველოს გარემოს დაცვისა და ბუნებრივი რესურსების სამინისტროს 2006 წლის მონაცემებით, ატმოსფერული პაერის დაბინძურებაში ღიდელობენ: სს ზესტაფონის ფეროშენადნობთა ქარხანა (34,9%); შპს ბათუმის ნავთობტერმინალი (16,5%); სს კასპიეცენტი (11,2%); სს რუსთაეცენტი (7,7%). მთლიანობაში ეკონომიკის სხედასხეა სექტორიდან მანე ნიუთიერებათა გამოფრქვევაში პირველ ადგილზეა ნახშირეანი (CO-39%); მეორეზე – მეთანი (CH₄-21,6%); მესამეზე – ნახშირწყალბადი (CH₄- 20,5%); მეოთხეზე – მყარი ნაწილაკები (6,3%).²

ავტოტრანსპორტის გამონაბოლქვეები მოიცავენ 200-ზე მეტ მანე ნიუთიერებას კიბოს კელეის საერთაშორისო სააგენტოს მონაცემებით, დიზელის ძრავის გამონაბოლქვი უფრო ძლიერი კანცეროგენულია ვიდრე ბენზინის ძრავის.

2005-2006 წლებში ჩატარებული გამოკვლევების თანახმად, თბილისის ცენტრალურ პროსპექტზე მანქანების გამონაბოლქვში ტყეის კონცენტრატები 1,5-1,7 – ჯერ აჭარბებდა დადგენილ ჰიგიენურ სტანდარტებს, ამის გამო მოსახლეობის სისხლში ტყეის რაოდენობა აღემატებოდა დასაშვებ ნორმას (10მ კგ/100მლ) ორჯერ (21,1 მ კგ/100მლ-ზე).³

პაერის დაბინძურების ყველაზე მძიმე ფორმა ეს არის აირები, რომლებიც წარმოიშობა ნახშირწყალბადზე შვის სხივების ზეგავლენით (ეს არის გაზები, რომლებიც წარმოიშობა ბუნებრივი სათბობების წვის პროცესში), მეორე ფორმა ეს არის მთავე წვიმები, როდესაც აზოტის მთავე შედის რეაქციაში პაერთან და წარმოქმნის მთავე წვიმებს, რომლებიც ანადგურებენ ეკოლოგიურ გარემოს. ეს ნიუთიერებანი წრმოიქმნება იმ საწარმოებში, რომლებიც იყენებენ საწვავად ქანახშირს.[250, p. 6].

დღეისათვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა არის დედამიწის ირგვლივ არსებული ოზონის დამცავი შრის შეთხელება, რომელსაც იწვევს ქლორფტორნახშირწყალბადი. ეს არის ნიუთიერება, რომელიც გამოიყენება სამაცივრო

¹ გარემოს ობიექტების ხარისხობრივი მდგომარეობა საქართველოში და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი სოციალური პრობლემა. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის ბიულეტენი №100, 2006 წლის სექტემბერი, გვ. 5.

² გარემოს ობიექტების ხარისხობრივი მდგომარეობა საქართველოში და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი სოციალური პრობლემა. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის ბიულეტენი №100, 2006 წლის სექტემბერი, გვ. 7.

³ იქვე გვ. 12.

დანადგარებში გამაცივებული ნივთიერების სახით. აგრეთვე მას შეიცავს დე-ზოდორები და სამრეწველო სპრეები. მეცნიერები ფიქრობენ, რომ ოზონის შრის შემდგომი შეთხელება გამოიწვევს დედამიწაზე ტოტალურ დათბობას, რისი ტენდენციაც უკვე შეინიშნება. ამის მაგალითი 2005 წლის ზაფხულის სიცხეებია, სადაც ტემპერატურა 40-43 გრადუსს აღწევდა.

მსოფლიოში მსხვილი კომპანიები ყოველწლიურად ატმოსფეროში უშვებენ 2,7 მლნ ფუნტის ოდენობის ქიმიურ ნარჩენებს, რომელსაც ემატება კომპანიების მიერ ატმოსფეროს დაბინძურება. ამ ნივთიერებათა დიდი ნაწილი კანცეროგენული თვისებების მატარებელია.¹ [16, p. 8].

მსოფლიოს ერთ-ერთი ურთულესი პრობლემა დღეს წყლის დაბინძურებაა. მთელ რიგ მსხვილ ქალაქებში უმწვავეს დეფიციტს განიცდიან სასმელ წყალში, რომელიც მოხმარებისათვის ვარგისია. ასეთი პრობლემაა მოსკოვში და სხვა მსხვილ ქალაქებში. აშშ-ს მეცნიერთა გათვლით, ტბების და მდინარეების 10% დაბინძურებულია. ეს პრობლემა საწარმოების მიერ მდინარეებში და ტბებში ნარჩენების უსისტემო ჩაღვრის შედეგად შეიძლება გამწვავდეს. საქართველოში ბოლომდე არ არის განსაზღვრული საწარმოების მხრიდან ნარჩენების წყალში ჩაღვრის მონიტორინგის და უმკაცრესი დაცვის მექანიზმი. ეს ეხება ბაჭოსუფის ნაეთობსაფრს და ტერმინალს, სადაც ნაეთობის ზღვაში გაგონების ფაქტები დაფიქსირდა. საქართველომ, როგორც ათასწლეულის დეკლარაციის ხელმოწერმა მხარემ, ეროვნული განვითარების სტრატეგიაში ათასწლეულის განვითარების უზრუნველყოფის ვალდებულება აიღო. აღნიშნულმა ასახვა პოვა 1991 წლის ღონდონის მესამე ევროპული კონფერენციის ოქმის – „წყალი და ჯანმრთელობა“ ხელმოწერაში. ამ დოკუმენტის მიხედვით, ქვეყნის მოსახლეობის წყლის ხარისხის და მომარაგების სტრატეგიის მთავარ მიზანს წარმოადგენს 2015 წლისათვის ყველა ოჯახის უზრუნველყოფა ზარისხიანი სასმელი წყლით.

ქვეყნის მოსახლეობისათვის ცენტრალიზებული წყალხაფენის სისტემით მოწოდებული წყლის ხარისხზე ჩატარებული გამოკვლევები ცხადყოფენ, რომ საქართველოს მოსახლეობისათვის მიწოდებული წყალი არ შეესაბამება სახელმწიფო სტანდარტებს. ქვეყნის ქალაქებისა და რაიონების 44%-ის ცენტრალური წყალმომარაგების სისტემის დამაბინძურებელ კომპონენტებს შეადგენენ: ამიაკი(7,6%), ნიტრატები (6,0-7,1%), ტოქსიკური ცემენტები (2,5%). ამ მიზეზების გამო, სხვადასხვა ინფექციებით დაავადებულ ავადმყოფთა მკურნალობა 2000-2005 წლებში სახელმწიფოს დაუჯდა: შიგელოზით – 34258-დან 31074 ლარამდე, დიარეით – 186220-დან 391368 ლარამდე, A კეპატიტით – 3410893-დან 89943770 ლარამდე.¹

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა არის ნიადაგის დაბინძურება მავნე ნივთიერებებით, რომელიც ჯანმრთელობისათვის ფარული საფრთხეების მატარებელია. საქართველოში საბჭოურ პერიოდში იქმნებოდა მავნე ნარჩენების სამარხები, რომლის მდგომარეობის და მონიტორინგის პრობლემა თანამედროვე-

¹ საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის ბიულეტენი. №100, 2006 წლის სექტემბერი.

ობაში ეჭვის ქვეშ დგას. მაგნე ნივთიერებები, როგორც წესი, მიწაში არსებული მაწისქვება წყლებში შერევის მეშვეობით იწვევენ ეკოსფეროს დაბინძურებას, რაც საბოლოო ჯამში აისახება ადამიანების უმძიმეს დაავადებებში.

ეკოსისტემის დაბინძურების პრობლემები განსაკუთრებით მწვავედ დადგა XX საუკუნის 60-იანი წლებიდან, როდესაც ეკოლოგიამ ანუ მეცნიერებამ ბუნების შესახებ, მთიპოვა პოპულარობა. თანამედროვე პირობებში საქართველოში ფუნქციონირებს რამდენიმე ათეულობით ეკოლოგიური კანონი, რომლებიც არეგულირებენ ბუნებისა და ბუნებრივი რესურსების დაბინძურების ნორმებს ქვეყანაში. ამ მხრივ, ეფექტურად ფუნქციონირებს ეკოსისტემაზე ზედამხედველობის პოლიციური მექანიზმიც, რომელმაც ბოლო წლებში ძირეული ცვლილება განიცადა.

ამასთან ერთად, თანამედროვე ცივილიზებული ბიზნესის სამყარო გადადის ეკოლოგიური ზედამხედველობის პირდაპირი დიქტატურის მეთოდებიდან, ხაზაზრო მართვის მექანიზმებზე ეკოლოგიური კვრტების გაყიდვის გზით. ამ მხრივ საინტერესოა აშშ-ს გამოცდილება, სადაც ცალკეულ კომპანიებს მიეცათ ეკოლოგიური დაბინძურების უფლება. მეთოდი მდგომარეობს შემდეგში: კომპანიებს ეკოლოგიური ზედამხედველობის ორგანოები უბტკიცებენ დასაშვები დაბინძურების კვრტებს, რომლებიც დამოკიდებულია კომპანიის წარმოების ტიპზე და მასშტაბებზე. თუ კომპანია ნებაყოფლობით ამცირებს ეკოლოგიური დაბინძურების დონეს ამ დიმიტზე დაბლა, მას ეძლევა შესაძლებლობა კვრტის დარჩენილი ნაწილს მიყიდოს სხვა კომპანიას. დღეს უკვე სერიოზულად განიხილება დაბინძურების უფლებების ეროვნული ან მსოფლიო ბაზის შექმნის საკითხი, რადგანაც უკანასკნელი ასტიმულირებს კომპანიებს, უფრო სწრაფად გაატარონ ეკოლოგიური რეფორმები. [135, p. 67].

ეკოლოგიური დაბინძურებისადმი თანამედროვე მიდგომა მდგომარეობს იმაში, რომ ეკოლოგიური დაცვის საკითხებზე დანახარჯები კომპანიებმა უნდა შეუდარონ შედეგებს. ამაში მდგომარეობს ინოვაციათა, სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობის დადგენის მეთოდიკაც.¹ კომპანიების საქმიანობის მრავალი სახეა საზოგადოებისათვის მნიშვნელოვანი, ამასთან ერთად, ისინი მიიღწევიან ეკოლოგიური დაბინძურების ხარჯზე. რაში მდგომარეობს გადაწყვეტილებათა ალტერნატივა? ხანგრძლივ პერსპექტივაზე ორიენტირებული პრობლემის გადაწყვეტა მდგომარეობს იმაში, რომ შევუქმნათ ბიზნესს ის მათრიენტირებელი მოტივები და შესაძლებლობანი, რომ მან დააკმაყოფილოს საზოგადოების ეს დუალისტური მიდგომები მოთხოვნის დარტში.

დღეისათვის ყველაზე პერსპექტიული მიმართულება, რომელსაც იყენებენ კომპანიები არის ის, რომ ყუბრძოფლო ეკოლოგიური დაბინძურების შედეგებს, არამედ გამოეყავლინოთ ამ დაბინძურების მიზეზები და მოეახდინოთ მათი

¹ უფრო დაწვრილებით ინოვაციათა სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობის გაანგარიშების მსოფლიო და მეთოდოლოგიური პრობლემები წარმოდგენილია წიგნში: თ. შენგელია, ინოვაციათა სოციალური ეფექტიანობა. ქართულ-ინგლისურად, თბილისი, 1998.

დროული ნეიტრალიზება, რაც ალტერნატიული, ეკოლოგიურად სუფთა ტექნოლოგიების დანერგვით მიიღწევა. ასე მაგალითად, კომპანია „3“ 1975 წლიდან ახდენს დაახლოებით 1500 პროდუქტის რეალიზებას, რომლებიც მიმართულია ეკოლოგიური დაბინძურების წინააღმდეგ. ამან კომპანიას მოუტანა დაახლოებით 1 მილიარდ დოლარამდე შოგება. [116, p.12].

II.9. ბიზნესი და მონუმენტურობა

ეკოლოგიური დაცვის საკითხებთან დაკავშირებით, საზოგადოების გააქტიურება იყო მოტივატორი იმისა, რომ ამჟღავნებდა ბიზნესმენთა პასუხისმგებლობა მომხმარებელთა უფლებების დაცვის სფეროში. 60-იან წლებში მსოფლიოში ფეხს იდგამს მომხმარებელთა უფლებების დაცვის საზოგადოებრივი მოძრაობა. ამ მოძრაობის გააქტიურებამ შექარშა ათასობით ადამიანი, შექმნა ფორმები მომხმარებელთა საჩივრების განხილვის განყოფილებები ან ბიუროები, სისტემატურად თვალყური ედევნებოდა ამ პროცესებზე, რაც ქვეყნებში ეს პროცესი ხელისუფლების უმაღლესი შტოების ყურადღების ცენტრში მოექცა. ამ მხრივ ნიშანდობლივია ჯონ კენედის პრეზიდენტობის პერიოდი, როდესაც აშშ-ში მიღებული იქნა მომხმარებელთა უფლებების დაცვის ახალ კანონთა კრებული, ე. წ. მომხმარებელთა „უფლებების ბილი“, რომელიც მოიცავს ათობით კანონს მომხმარებელთა უფლებების დაცვის სხვადასხვა სფეროებში. ეს სფეროებია: კვების პროდუქტების და მედიკამენტების წარმოება, მოხმარებაზე კონტროლი, რეკლამის და სამარკო ნიშნის დაცვაზე ორიენტირებული კანონების კრებული, საქონლის უსაფრთხოების კანონები, კრედიტის დაცვის კანონები, „უფლებების ბილის“ მიხედვით, მომხმარებელთა უფლებების დაცვა შეიძლება განხორციელდეს უფლებრივ სივრცეში, რომელიც მოიცავს სამ სფეროს: უსაფრთხოების უფლებას, ინფორმაციის მიღების უფლებას, არჩევითობის და მოთხოვნის უფლებას.

უსაფრთხოების უფლება

უსაფრთხოების უფლების შინაარსი მდგომარეობს იმაში, რომ კომპანიებმა უნდა აწარმოონ ისეთი საქონელი, რომელიც არ შეიცავს მომხმარებლისათვის რაიმე საფრთხეს. მსოფლიოს ქვეყნებში ამ პროცესს აკონტროლებენ სპეციალური ორგანოები, რომლებიც ამ სფეროში აფორმებენ კონტრაქტებს და აკონტროლებენ მათ შესრულებას. ასეთი ტიპის რისკ-ჯგუფის შემცველ საქონელს მიეკუთვნება: ავტომანქანები, წამლები, კვების პროდუქტები, სამედიცინო აპარატურა და სხვა.

ხელისუფლება საქონლისა და მომხმარებლის უსაფრთხოებაზე აწესებს საკუთარ ნორმებს, განსაზღვრულს საკანონმდებლო ბაზაში, რომლის დარღვევას შესაძლებელია, მოჰყვეს სისხლის სამართლის პასუხისმგებლობა ან ბაზარზე გამოწვეული საქონლის მოთხოვნის მოტივირებული დაცემა, რომელიც ასევე ამ

დარგში სახელმწიფო რეგულირებით განპირობებულია ასე მაგალითად, კომპანია „აუდის“ მიერ გამოშვებული ავტომანქანა – „აუდი – 5000“-ის ერთ-ერთი ძირითადი მახასიათებელი გახლდათ სინქარის ჩართვის შედეგად სწრაფი აჩქარების მექანიზმი, რამაც გამოიწვია ავტოსაგზაო შემთხვევათა მკვეთრი ზრდა. როდესაც ამ ინფორმაციამ გაუონა ტელეეთერში, მოცემული მოდელის გაყიდვები მნიშვნელოვნად შემცირდა და ორი წლის შემდეგ თავდაპირველი გაყიდვების ნახევარი შეადგინა. მოუხედავად იმისა, რომ თავდაპირველად ფირმა ამას მძღოლების უყიარათობით ხსნიდა, მას მაინც მოუწია ამ ტიპის ავტომობილების გამოშვების შეწყვეტა და გადაცემათა კოლოფის სრულყოფა. სპეციალისტების აზრით, ამ ფაქტორმა „აუდის“ ტიპის ავტომობილების მიმართ მომხმარებელთა უარყოფითი ფსიქოლოგიური განწყობის ფორმირება მოახდინა, რის გამოც ფირმას ხუთ წლამდე დასჭირდება მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის რეპუტაციის აღდგენისათვის. [190, p. 3].

ინფორმაციის მიღების უფლება

ერთ-ერთი მეთოდი, რომ მომხმარებელი დაეიცვათ მაგნე საქონლისაგან, არის იარღიყზე ან შეფუთვაზე იმის მითითება, თუ რამდენად საშიშია ის ადამიანისათვის. თუ მისი მოხმარების საფრთხე დიდია, მაშინ ასეთ გაფრთხილებას მოითხოვს მსოფლიოს უნივერსალიზებული კანონმდებლობა. მაგალითად, თამბაქოს მწარმოებელი ფირმები კოლოფზე წარწერით გვაფრთხილებენ თამბაქოს მოწვეის მავნებლობის შესახებ. ასეთი გაფრთხილებები მომხმარებლისათვის დუალისტური ხასიათის მატარებელია. მართალია, ისინი იცავენ მწარმოებლებს სისხლის სამართლისაგან, მაგრამ არ იცავენ მომხმარებლებს ამ პროდუქციის გამოყენებისაგან. ამის მაგალითია აგრეთვე საბავშვო ხათამაშოებზე ასახული იარღიყები, სადაც მითითებულია თუ, რომელ ასაკში შეიძლება გამოიყენოს ეს ხათამაშო ბავშვმა. მოუხედავად ამ მითითებებისა, საშუალოდ ყოველწლურად 12 ათასი ბავშვი დებულობს ამ მიზეზით სხედასხვა ტიპის ტრავმებს. [191, p. 12].

მომხმარებლებს აქვთ უფლება, იცოდნენ თუ რისგან შედგება საქონელი და რამდენად მავნებელია ის ჯანმრთელობისთვის. მსოფლიოში შექმნილია ორგანიზაციები, რომლებიც ახორციელებენ ზედამხედველობას არა მარტო საქონლის ჯანმრთელობისათვის მავნებლობის საკითხთა კონტროლზე (ასეთია საქართველოში სოფლის მეურნეობის სამინისტროში – სასურსათო უსაფრთხოების, ჯანდაცვის სამინისტროში მედიკამენტებზე კონტროლის ორგანოები) არამედ, მომხმარებლისათვის ინფორმაციის სწორ მიწოდებაზეც. ასე მაგალითად, აშშ-ს სანიტარული ზედამხედველობის ორგანიზაციამ აკრძალა ფორთოხლის წველის „სიტრუს ხილ-ის“ გაერცელება კომპანია „პროქტერ ენდ გემბელის“ მიერ მხოლოდ იმ მიზეზის გამო, რომ სიტყვა “fresh” ინგლისურად ახალს ნიშნავს, რაც მიუღებელია იმ პროდუქტებისათვის, რომლებიც მოიცავს კონცენტრატებს. ეს ორგანიზაცია დაუშვებლად მიიჩნევს პროდუქციის ეტიკეტებზე ისეთი წარწერების არსებობას, როგორიცაა „მსუბუქი“, „ხოლესტერინის დაბალი შემცველობის“

და სხვა, რაც ფაქტობრივად ახდენს მომხმარებლის დეზორიენტაციას, და ხშირ შემთხვევაში შეცდომაში შეყავს იგი.

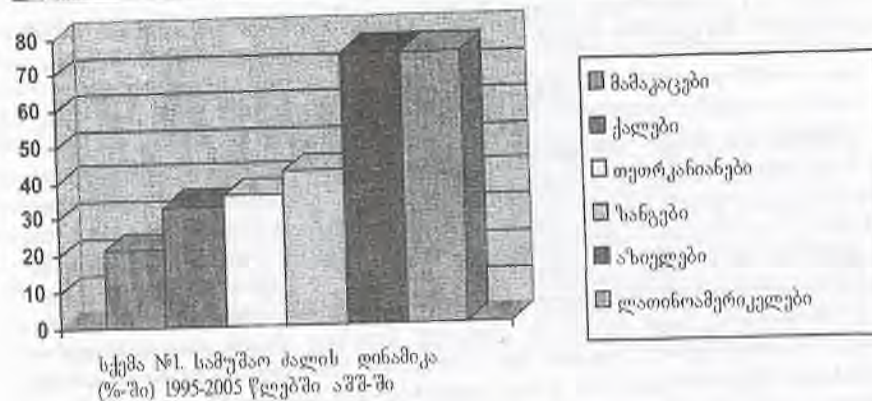
არჩევითობის უფლება

ბიზნესი რეაგირებს არჩევითობის უფლებაზე. გაოგნებას იწვევს საქონლის ის რაოდენობა, რომელიც წარმოდგენილია სამომხმარებლო ბაზარზე. ამასთან ერთად, ეველა მომხმარებელს აქვს უფლება, აირჩიოს ის საქონელი, რომელიც პასუხობს მის მაღალ სამომხმარებლო მოთხოვნებს. ბიზნესის თანამედროვე მიდგომა ამ საკითხებში გამოიხატება იმაში, რომ მნიშვნელოვნად ამაღლდა თვით პროდუქციის მწარმოებლის პასუხისმგებლობა ამ სფეროში. ასე მაგალითად, მსოფლიოს ბევრ ქვეყანაში ცხრაშეცდომა ახალგაზრდებისათვის აკრძალულია ღუდისა და სპირტიანი სასმელების მიღება. აშშ-ს კომპანიები ეწევიან რეკლამას, სადაც აფრთხილებენ მძღოლებს, თუ რა შედეგი შეიძლება გამოიწვიოს ალკოჰოლური სასმელების გამოყენებამ. კინოგაქირავეების სისტემაში შემოიღო რეიტინგები, რომელიც ორიენტირებულია აუდიტორიის ასაკობრივ ცენსზე. ამდენად, ბიზნესის ეთიკური ნორმები მსოფლიოს ცივილიზებულ სამყაროში იმდენად ამაღლდა, რომ კომპანიები თვითონვე ასტიმულირებენ მომხმარებლებს, სწორად გამოიყენონ მათ მიერ დამზადებული პროდუქცია. მომხმარებლის უფლებები ფართოვდება იმ თვალსაზრისითაც, რომ კომპანიების უმეტესობა ქმნის იმ სპეციალურ სატელეფონო ხაზებს, სადაც გათვალისწინებული იქნება მათი პრეტენზიები. კომპანიათა უმრავლესობა ასტიმულირებს მომხმარებელთან უკუკავშირს, რადგანაც ის იძლევა შესაძლებლობას, არა მხოლოდ შეისწავლონ აზრი მათი პროდუქციის შესახებ, არამედ გაითვალისწინონ ის შეცდომებიც, რომლებიც დაშვებულია პროდუქციისა თუ მომსახურების რეალიზაციის პროცესში. აქ, რასაკვირველია, დიდი დატვირთვა გააჩნია არასამთავრობო სექტორს. მსოფლიოს ქვეყნებში ცნობილია ისეთი ორგანიზაციები, როგორებიცაა „მომხმარებელთა უფლებების დაცვის ლიგა“, „მომხმარებელთა ამერიკული ფედერაცია“ და სხვა, რომლებიც თავიანთ ყოველდღიურ საქმიანობაში ეწევიან მომხმარებელთა არა მარტო უფლებების დაცვას, არამედ იმ ფაქტების სააშკარაოზე გამოტანას, რომლებიც დაკავშირებულია მომხმარებელთა უფლებების დარღვევასთან.

II.10. თანაბარი უფლებების სტიმულირება მასაჰმების სფეროში

მსოფლიოში დღეს უამრავი ადამიანი განიცდის დისკრიმინაციას დასაქმების სფეროში. ამის ნათელი მაგალითი არის რუსეთი, სადაც ადამიანები განიცდიან დისკრიმინაციას ეროვნული, რელიგიური, რასობრივი ნიშნით. აშშ არის ქვეყანა, რომელიც ეველაზე მეტად, არსებულ დირებულებებს შორის, აღიარებს ადამიანის უფლებათა დაცვისა და ეკონომიკური თავისუფლების დირებულებას. მიუხედა-

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები



ვად ამისა, ამ ქვეყანაშიც მწვავედ დგას დასაქმების სფეროში დისკრიმინაციის პრობლემა. დისკრიმინაციას გააჩნია თავისი საზოგადოებრივი მოტივაციური, ასე მაგალითად, აშშ სოციალურ უმცირესობებს (აფრიკელებს, ლათინოამერიკელებს, აზიურთა წარმომადგენელთა ამერიკელებსა და სხვ.) ნაკლები შანსი აქვთ მიიღონ კვალიფიციური სამუშაო, რადგანაც ისინი არ ცდილობენ, მიიღონ შესაფერისი განათლება და თუ ისინი არ ღებულობენ შესაბამის განათლებას, ვერ მოულოდნენ მაღალანაზღაურებად და კვალიფიციურ სამუშაოს.

სქემა №1-ზე წარმოდგენილია სამუშაო ძალის შემადგენლობის დინამიკა აშშ-ში 1995-2005 წლებში. [152, p. 16].

ამ სქემიდან ჩანს, რომ აშშ-ში 1995-2005 წლებში დასაქმების თვალსაზრისით გათანაბრების პროცესი მიმდინარეობს. მსოფლიოს წამყვან ქვეყნებში დასაქმების სტიმულირების საკითხებისადმი არსებობს ორმხრივი მიდგომა: მრავალწლოვან ქვეყნებში არსებობენ იმის მომხრეები, რომ ეროვნული უმცირესობანი უნდა გაუთანაბრდნენ დასაქმების სფეროში ეროვნულ უმრავლესობებს. მეორე მიდგომის მომხრეები ემხრობიან ამ საკითხში სახელმწიფო ჩაურევლობის პოლიტიკას.

პირველი კონცეფციის მომხრეები მოუწოდებენ ხელისუფლებას იმ სპეციალური პროგრამების რეალიზაციას, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ეროვნულ უმცირესობებს სამსახურებრივი კარიერის ზრდაში. სახელმწიფო ჩაურევლობის კონცეფციის თანახმად, ყველა ადამიანი უნდა შეფასდეს მისი დამსახურების მიხედვით, მისი რასის, სქესის, რელიგიური მრწამსის თუ ასაკისაგან დამოუკიდებლად. მათი აზრით, ეროვნული უმცირესობებისათვის შეღავათების დაწესება არ შეესაბამება დასაქმების სფეროში ბიზნესის ინტერესებს, ის იწვევს ადამიანებისათვის ორმაგი სტანდარტების დაწესებას, რადგანაც კომპანიებს მოუწევთ გაითვალისწინონ არა მხოლოდ ბიზნესის ინტერესები, არამედ სხვა ფაქტორებიც დასაქმების სფეროში, რაც არ პასუხობს თავისუფალი ბიზნესის მოქმედების წესებს.

იმ საკითხთან მიმართებით, თუ რამდენად შორს შეიძლება წავიდეს დასაქმების სფეროში ეროვნულ უმცირესობათა მხარდაჭერის პოლიტიკა, მსოფლიოში არ არის მიღწეული საზოგადოებრივი კონსენსუსი. ქვემოთ წარმოდგენილია დამჭირავებელთა მხრიდან ეროვნულ უმცირესობათა მხარდაჭერის ის ზომები, რომლებიც გაზიარებულია საერთაშორისო სამართლის ნორმებით:

1. კომპანიებს შეუძლიათ, განახორციელონ სპეციალური პროგრამები ორიენტირებული ქალების ან სხვა უმცირესობათა დასაქმებაზე, ცდილობენ მოახდინონ ამ სფეროში ბალანსის დადგენა.

2. უმცირესობათა მხარდაჭერის სპეციალური ღონისძიებები: სასამართლოებს შეუძლიათ, აიძულონ კომპანიები სამუშაოზე აყვანის პროცესში შეწყვიტონ უმცირესობათა დისკრიმინაცია.

3. კვრები: შესაძლებელია დაწესდეს დასაქმების კვრები ეროვნულ უმცირესობათა კატეგორიების მიხედვით.

უკანასკნელი 20 წლის განმავლობაში მხარდაჭერის პოლიტიკის საფუძველზე მომუშავე ქალების მდგომარეობა საფუძვლიანად შეიცვალა. 60-იან წლებში მსოფლიო ფემინისტურმა მოძრაობამ მოიწვია, რამაც გაზარდა ქალების მოტივაცია სამსახურებრივი კარიერის საქმეში. დღეს ქალები მეტ დროს ხარჯავენ პროფესიულ სწავლებაზე, შეიცვალა სქესობრივი ნიშნით ხელფასის სტრუქტურა. მოწინავე ქვეყნებში ქალები ერთსადაიმთხვე სამუშაოზე იგივე ხელფასს ღებულობენ, რასაც მამაკაცები. ამასთან ერთად, დღესაც შენარჩუნებულია ბარიერი ქალებისა და მამაკაცის დასაქმების საკითხში. მამაკაცები დომინირებენ მთელ რიგ წამყვან თანამდებობებზე, ასე მაგალითად, ისეთ ცივილიზებულ ქვეყანაშიც კი როგორც ჩრდილოეთ ამერიკაა მსხვილ კომპანიებში ყოველი 100 უმაღლესი მენეჯერის თანამდებობიდან მხოლოდ 3 უჭირავთ ქალებს. [107, p. 11]. საქართველოში ეს მანველებული გაცილებით მაღალია.

სამსახურებრივი კარიერის თვალსაზრისით, ქალებს 2 ჯგუფად უოყენ პირველი – ის მანდილოსნები, რომელთაც მიაჩნიათ, რომ სამსახურებრივი კარიერა არის ცხოვრების ძირითადი პრიორიტეტი და ის მანდილოსნები, რომლებიც პროპორციულად ანაწილებენ დროს ოჯახსა და კარიერას შორის. სოციოლოგურმა გამოკითხვებმა დაადასტურა, რომ თანამედროვე ცივილიზებულ სამყაროში პრიორიტეტი ენიჭება მეორე ტიპის ქალებს. [107, pp. 40-48].

არსებობს კიდევ ერთი მეტად სერიოზული პრობლემა, რომელიც წარმოიშობა მომუშავე ქალებთან მიმართებაში. ეს არის სექსუალური ძალადობა (ანუ ისეთი მოქმედება, რომლის შედეგადაც ქალები სამუშაოზე განიცდიან სექსუალურ შეწოლას) თანამდებობრივი ზრდის სფეროში. აშშ-ს გამოკითხვებით, რესპონდენტების უმრავლესობამ დაადასტურა, რომ ათი გამოკითხული რესპონდენტიდან 4 აწყდება სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების პროცესში ამ პრობლემას, ამასთან, მხოლოდ 5%-ს გამოაქვს ეს ფაქტები სააშკარაოზე. [251, pp. 11-14].

თანამედროვე კორპორაციები „ნაწიველი“, „დიუპონი“ და სხვა მიეკუთვნებიან იმ კომპანიათა რიცხვს, რომლებმაც გააძლიერეს თავიანთი მიდგომები ამ მოვლენის შესწავლის თვალსაზრისით, რაც გამოიხატა სხვადასხვა ფორმის ტრენინგების ჩატარებასა თუ სამახსოვროების გამოშვებაში.

მსოფლიო ქვეყნებში დღეისათვის სერიოზულად დგას შრომის უსაფრთხოებისა და ჯანდაცვის პრობლემა. წამყვანი ქვეყნების მთავრობები ამ მიმართულებით ამუშავებენ სპეციალურ პროგრამებს. ეს მოტივირებულია რამოდენიმე მიზეზით: ერთის მხრივ, საზოგადოებრივი წარმოების დონის ზრდასთან ერთად იზრდება ზრუნვა საკუთარი მუშაკების ჯანმრთელობაზე, და მეორეს მხრივ, კომპანიები მნიშვნელოვნად ზარალობენ იმ კომპენსაციის გამო, რომელსაც ისინი იხდიან საწარმოო ტრავმების ზრდის შედეგად. ასე მაგალითად, კომპანია „აელოკამ“, რომელიც აშშ-ში აწარმოებს ალუმინს, გააუმჯობესა რა შრომის უსაფრთხოების მანევრებელი 25%-მდე, 3 წელიწადში მიიღო დამატებითი ეკონომია 10-12 ათასი დოლარის ოდენობით. რაც იმაზე მეტყველებს, რომ დღეს საერთაშორისო კომპანიებისათვის უფრო მომგებიანი ხდება ზრუნვა თანამშრომელთა ჯანდაცვაზე, ვიდრე ზემოელების მიღების მიზნით ჯანმრთელობისათვის საშიში შრომის პირობების შექმნა.

II.11. ბიზნესი და ინვესტირება

მსოფლიოში ერთ-ერთი მწვავე ეთიკური პრობლემა არის ბიზნესის წარმოება პაციონტებისა და მორადის ჩარჩოებში. დღეისათვის ცალკეულ კომპანიებში იზრდება კერძო ინვესტიციები. ცნობილია ისიც, რომ ინვესტირების ძირითად მიზანს შეადგენს დივიდენდების ზრდა. ამ დიდიგზიდან გამომდინარე, ნებისმიერი გზა, რომელიც დაკავშირებულია ინვესტირების კანონიერი მოგების შეზღუდვასთან, ეწინააღმდეგება ბიზნესის ეთიკურ ნორმებს. ინვესტირების მოტყუების ყველა ხერხიდან ყველაზე გავრცელებულია ორი ძირითადი: ინვესტიციებით მანიპულირება და მოგების ან აქტივების არაკანონიერი მოპოვება, რომელსაც თან სდევს ინვესტიციებიდან მიღებული მოგების შემცირება.

ყოველწლიურად მსოფლიოში ათასობით ადამიანი ხდება ინვესტიციებით მანიპულირების მსხვერპლი. ამის ნათელი მაგალითია საქართველოში 90-იანი წლების დასაწყისში განვითარებული მოვლენები, როდესაც ათეულობით მცირე საკრედიტო ორგანიზაცია, სატრასტო კომპანიები აწარმოებდნენ არარსებულ კაპიტალში ინვესტიციების, მოსახლეობის სახსრების ჩადებას, რის შედეგადაც ამ გზით აკუმულირებული თანხები, ხშირ შემთხვევაში, კრებოდა ამ კომპანიების ხელმძღვანელებთან ერთად. ასეთი გზა გავრცელებულია ცივილიზებულ ქვეყნებში. ასე მაგალითად, აშშ-ში ადამიანები ყოველწლიურად I მლრდ დოლარზე მეტს დებენ არარსებულ კომპანიებში, მშენებლობებში და ა.შ. აფიორა არის აგებული ე.წ. „პირამიდის პრინციპზე“, როდესაც ერთი ჯგუფის ინვესტირების მიერ შეტანილი თანხა ნაწილობრივ გაიცემა მეორე ჯგუფის ინვესტირებზე, რაც თითქოსდა უზრუნველყოფს მათ დივიდენდებს. ბუღალტრული აღრიცხვისადმი ასეთი „შემოქმედებითი“ მიდგომა არარსებულ კომპანიებს შესაძლებლობებს აძლევს, ხანმოკლე პერიოდით წარმართონ თავიანთი საქმიანობა.

ცალკეულ ხელმძღვანელებს გააჩნიათ შესაძლებლობა, პირადი გამდიდრების გზით გამოიყენონ ფულადი რესურსები, რომლებიც კომპანიაში ინვესტირებისა-

გან შეძლოს, მითუმეტეს, რომ კომპანიის მენეჯერს აქვს უპირადი არაპირდაპირი შესაძლებლობა ამ უკანონო გზით მოიპოვოს ფულადი სახსრები. ამ თვალსაზრისით, ერთ-ერთი განსაკუთრებულად ხშირად გამოყენებული მიმართულება არის თავლითური ოპერაციები დანახარჯთა მუხლების მიხედვით, მუორე გზა არის მიწოდების ფასის ხელოვნური აწევა და ამ გზით მიღებული სხვაობის გადაანაწილება მიმწოდებელსა და მწარმოებელს შორის.

უკანასკნელ წლებში სულ უფრო ფეხს იდგამს შიდა ინფორმაციით ეაჭრობის პრაქტიკა, ანუ კომპანიების მუშაკები მოიპოვებენ სამსახურებრივ ინფორმაციას იმ მოგების შესახებ, რომელიც მიიღება აქციებზე ფასების ცვლილების შედეგად, რაც „ეიდვა-გაყიდვის“ ობიექტი ხდება. ასეთი ტიპის საქმიანობა ეწინააღმდეგება კანონმდებლობას, მაგრამ მისი გამოვლენა მეტად რე ძეგლია.

როდესაც კომპანიების ფინანსური მდგომარეობა რთულდება, რიგ შემთხვევაში აქციების გაყიდვა ბაზარზე პირველი რიგითობით ხდება იმ მენეჯერების მიერ, რომლებიც ამ ინფორმაციას ფლობენ, რაც შემდგომში რთულ მდგომარეობაში აყენებს აქციების იმ მფლობელებს, რომლებსაც არ გააჩნიათ ინფორმაცია კომპანიის მოგების შესახებ, რაც ასევე ეერ თავსდება ბიზნესის წარმოების ეთიკურ ნარჩოებში.

მოგების მაქსიმიზაციისაკენ ლტოლვაში კომპანიები იყენებენ კანონით დაუშვებელ სხვადასხვა მეთოდებს. კანონიერება და ეთიკურობა ცალკეული მენეჯერებისათვის ურთიერთგამომრიცხავი ცნებებია. შეუძლია თუ არა კომპანიას მისცეს ქრთამი კონტრაქტის ღობირებისათვის საზღვარგარეთის თანამდებობის პირს? რასაკვირველია ეს ეწინააღმდეგება კანონს, თუმცა ცალკეული კომპანიები ამ მეთოდს მიმართავენ.

მეტად გაურკვეველია მსოფლიოში სამეწარმეო დაზვერვა. რიგმა კომპანიებმა უკანასკნელი მოგების არამართლზომიერების გამო საფუძვლიანი ზარალი განიცადეს. ასე მაგალითად, სასამართლოს გადაწყვეტილების შედეგად, კომპანია „ჯონსონ ენდ ჯონსონს“ დაევადა, გადაეხადა კომპანია „ზმ“-ისათვის 113 მლნ დოლარი, რადგანაც მან 20 ათასი დოლარად შეისყიდა კომპანია „ჯონსონ ენდ ჯონსონის“ ერთ-ერთი უკმაყოფილო თანამშრომლისაგან კომპანია „ზმ“-ის ახალი, ჯერ კიდევ დაუწერავი ტექნოლოგია. [165, p.10]. „ჯენერალ ელექტრიკს“ სასამართლო გადაწყვეტილებით დაევადა გადაეხადა 10 მლნ დოლარის ჯარიმა სამხედრო კონტრაქტის ხელოვნური გაბერვის გამო. [138, p.10] 7,6 მილიონი დოლარით დაჯარიმდა კომპანია „კრაისლერი“, რომელიც ძველი მანქანებს მათი მოდერნიზაციის შემდეგ ყიდდა, როგორც ახლებს. [165, p.8]. ეს მაგალითები მოწმობენ იმას, რომ ბიზნესის სფეროში დაშვებულია მხოლოდ ის, რაც არ ეწინააღმდეგება სახელმწიფოს მიერ დადგენილ სამართლის ნორმებს. ზემოთქცის მიღების სურვილი აიძულებს გამჭრიახ მენეჯერებს, ეძებონ მისი მიღების ყველა კანონიერი თუ უკანონო გზა, რაც ხშირ შემთხვევაში, როგორც კომპანიებისათვის ასევე მენეჯერებისათვის უარყოფითი შედეგებით თავდება.

ხად გადის საზღვარი ქრთამსა და დასაწყქრებას შორის? თუ ქრთამი არის კრიმინალური ბიზნესის ფორმა, დასაწყქრებას მთელ რიგ ქვეყნებში მიჩნეულია ბიზნესის წარმოების მეთოდად.

ვთქვათ, სამეწარმეო მიზნით გავუმჯობავოთ მოზამბიკში. პარტნიორთან ფაქტობრივად მივაღწიეთ შეთანხმებას, მაგრამ მოლაპარაკებების პოლიოს გაირკვა, რომ ის ითხოვს დასაქმებულს გარკვეული თანხის ოდენობით, ამასთან არ გაქვთ სურვილი გასცეთ თანხა, რათა არ დაარღვიოს ბიზნესის წარმოების ეთიკური ნორმები. სად გადის სახელმწიფო კანონის დარღვევასა და საქმიან ეთიკას შორის, რომელიც აკმაყოფილებს მოცემული ქვეყნის ტრადიციებს. იმისათვის, რომ გარემოელიც აკმაყოფილებს მოცემული ქვეყნის ტრადიციებს, წინასწარ გავცნოთ მოცემული ქვეყნის დაქვეითებით ეს ამოცანა, აუცილებელია, წინასწარ გავცნოთ მოცემული ქვეყნის ტრადიციებს. აფრიკისა და აზიის ქვეყნების უმეტესობას გააჩნია ტრადიცია, რომლის შესაბამისად, ბიზნესის წარმოების სწორ ტონად არის მიჩნეული საჩუქრების გაცემა. გამჭრიახე ბიზნესმენი უნდა ეცნობოდეს ამ ტრადიციებს, რათა ისინი წარმატებულად გამოიყენოს ეთიკური ნორმების დაურღვევლად თავის სასარგებლოდ.

განვითარებად ქვეყნებში საქმიანობის წარმართვისათვის აუცილებელია, გავითვალისწინოთ ტრადიციის საში სახეობა, რომლებიც საფუძვლად ედგება ამ ქვეყნებში საქმიანი ეთიკის ნორმებს. ესენია: „ჩვეულებრივი“, ურთიერთმომსახურების სისტემა, საჩუქრების გაცემა.

განვითარებად ქვეყნებში აღდამიანებს მიაჩნიათ, რომ ერთობლივ ბიზნესს უნდა წარმართავდეს მხოლოდ იმ აღდამიანების წრე, რომლებიც წარმოადგენენ ერთ-მანეთის ნათესავებს ან ახლო მეგობრებს. ეს არის „ჩვეულებრივი“, რომელშიც სხვა „აუტსაიდერების“ ადგილი არ არის. მოცემული ფაქტორის გამოყენება ამ ქვეყნებში ბიზნესის საწარმოებლად მნიშვნელოვანია იმდენად, რამდენადაც მოცემულ შემთხვევაში „ინსაიდერებს“ იცნობენ და უნდობიან.

ურთიერთმომსახურების სისტემაში ბიზნესში მონაწილე რამდენიმე სუბიექტს შორის შეიძლება დამყარდეს ისეთი მყარი კავშირები, ურთიერთდობის ისეთი მაღალი ნიშნული, როდესაც ერთი პარტნიორი მის მიერ წარსულში გაწეული მომსახურების გამო, დავადებულია მეორეს წინაშე, ამიტომ, მას აუცილებლობის შემთხვევაში, თამამად შეუძლია მოსთხოვოს პარტნიორს რაიმე სახის მომსახურების გაწევა. ვთქვათ, მოგეცით უანგაროდ 1000 დოლარის თანხა ის მომსახურების გაწევა. ვთქვათ, მოგეცით უანგაროდ 1000 დოლარის თანხა ბიზნესის გაფართოებისათვის. მდგომარეობის სტაბილიზაციის შემდგომ, თქვენ ჩემი პირველივე მოთხოვნის შემდეგ გაგაჩნიათ რეალური სტიმული, რომ მომცეთ 2000 დოლარის თანხა ანუ, ურთიერთდობის ფაქტორი ამ შემთხვევაში თავის დადებით როლს თამაშობს.

ტრადიციის შესაბამე სახეობა არის საჩუქრების გაცემა. საჩუქრების მიღება გაცილებით მეტია, ვიდრე უბრალო ვესტი. აღსანიშნავია ისიც, რომ ამ ტიპის ურთიერთობანი საფუძველს უდებენ მეარ, ხანგრძლივ, მომავალზე ორიენტირებულ, პარტნიორულ კავშირს. ამ დარგის სპეციალისტი დ. ფედიმენი წერს: „საჩუქრები არის უბრალოდ კატალიზატორი. იდეალურ პირობებში ეს პროცესი უნდა გახდეს მოვლენათა დაუმთავრებელი წრე, რომელიც მოიცავს ვიზიტებს, მეგობრულ ვესტებსა და მომსახურებას, რომელიც მთელი მათი ცხოვრების მანძილზე მდინარესავით მიემართება ერთი მონაწილიდან მეორესაკენ“ [179, p. 8].

ამდენად, ამ შეთოდების გამოყენებით, ბიზნესმენებმა შესაძლებელია დაიმსახურონ წაღობა, მთელს ადგილობრივ ბაზარზე თავისუფალი შეღწევის შესაძლე-

ბელობა, უცხო საბაზრო გარემოში მინუშამდე დაიყვანონ რისკი. ამ პროცესში მნიშვნელოვანია ის, რომ ურთმანეთისაგან განეახსებალო დასაშუქრება და ქრთაში. თუ აფრიკელი ან აზიელი პარტნიორები მოითხოვენ გარკვეულ თანხას, აუცილებელია დაზუსტდეს ამ თანხის მოცულობა და მიზანი, რაც უფრო ნაკლებია ეს თანხა, მით უფრო ნაკლებად ემთხვევა ის ქრთამის შინაარსს. მნიშვნელოვანია ასევე ის, რომ გაარკვიოთ ვისთვისაა ეს თანხა განკუთვნილი. იმ შემთხვევაში თუ ის გადაეცემა მესამე პირს ან ხელისუფლების წარმომადგენელს, ის ქრთამია.

მსხვილ ამერიკულ კორპორაციებს კარგად აქვთ დამუშავებული ფულადი დასაშუქრების მეთოდოლოგია. ისინი არ აძლევენ ფულს კერძო პირებს, არამედ იძლევიან უპროცენტო სუბსიდიებს საავადმყოფოების ან სკოლების მშენებლობისათვის, უზრუნველყოფენ ტექნიკურ დახმარებას, იძლევიან სამუშაო ადგილებს კომპანიების ფილიალებში, ანუ ამით მოცემულ ქვეყანაში იქმნება ბიზნესის სადმი კეთილგანწყობის ატმოსფერო. ამით მათ ექმნებათ დადებითი იმიჯი, მაღალი რეპუტაცია, ვიდრე ის, რომ საქმის წარმოებისათვის გაიცეს ქრთამი. საზოგადოებაში იმ ადგილობრივი წინოვნიკების ავტორიტეტი, რომლებიც დებულობენ ამ სუბსიდიებს მნიშვნელოვნად იზრდება.

შესაბამის სფეროში ცოდნა აძლევს ბიზნესმენებს საშუალებას, ყოველგვარი ქრთამის გარეშე წარმატებულად აწარმოონ თავიანთი საქმე, როგორც საკუთარი თავის, ასევე საზოგადოების სასარგებლოდ.

II.12. ბიზნესის მთიკური პასუხისმგებლობის სტიმულირება

მსოფლიოს კომპანიების უმრავლესობა პასუხისმგებლობით ეკიდება ბიზნესის ეთიკურ პრობლემებს. ბევრი მათგანი ცდილობს, შეიმუშაოს ამ პრობლემის რეგულირების ინდივიდუალური გადაწყვეტის გზები. ამასთან, ბიზნესმენთა შორის არიან ისეთებიც, რომლებიც ამ სფეროში დანახარჯებს ზედაპირულად ეპყრობიან.

თანამედროვე კომპანიები დამოუკიდებლად ამუშავებენ ბიზნესის ეთიკის კოდექსს, რომელშიც ასახულია ის პრინციპები და ღირებულებანი, რომლითაც ისინი გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ხელმძღვანელობენ. თანამედროვე კომპანიები ხარჯავენ დიდხალ ფულს იმისათვის, რომ ბიზნესის ეთიკური ნორმების დაცვის სფეროში განახორციელონ მომუშავეთა სწავლება. ფირმათა უმრავლესობა საფუძვლიანად ეცნობა სამუშაოზე ასაყვანი პიროვნების კეთილსინდისიერებას. ამ მიზნით, გამოიყენება ინტერვიუს მეთოდი, სადაც სპეციალისტები ამოწმებენ სამუშაოს პრეტენდენტების მორალურ თვისებებს. ეს მეთოდები გულისხმობს სპეციალური ტესტების გამოყენებას, რომელთა შედეგები ცხადყოფენ პრეტენდენტის პატიოსნებას. როგორც წესი, აქ გამოიყენება შემდეგი ხასიათის შეკითხვები: „თუ თქვენ დაინახეთ, რომ თქვენი კოლეგა იპარავს, შეატყობინებთ თუ არ ამის შესახებ ხელისუფლების წარმომადგენლებს?“ ან „უთანხმებით თუ

არა იმ აზრს, რომ მოპაროთ დამქირებელს არის იგივე, რომ მოპაროთ ამხანაგს“ [280, p.117].

კომპანიების ხელმძღვანელთა უმეტესობა აქტიულობს თავიანთი თანამშრომლების ეთიკურ ქცევას პირადი მაგალითით. ყოველწლიურად ამერიკული კორპორაციები ქველმოქმედებაზე ხარჯავენ 6 მლრდ დოლარს. არიან ისეთი ადმინისტრატორებიც, რომლებიც თავიანთი დროის ნაწილს საზოგადოებრივ საქმიანობას უთმობენ. [281, p.8].

კომპანიები დიდ ადგილს უთმობენ კორპორაციული პასუხისმგებლობის პრობლემას. ისინი აყალიბებენ სტრუქტურებს, რომლებიც საზოგადოებრივ კავშირზე (PR), გარემოს დაცვაზე არიან პასუხისმგებელნი. ამ სტრუქტურების ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ კორპორაციის ყველა ქმედება უნდა აიგოს სოციალური პასუხისმგებლობის პრინციპზე. ასე მაგალითად, კომპანია „მაკდონალდში“ არსებობს გარემოს დაცვის საკითხებში ვიცე-პრეზიდენტის თანამდებობა. ეს კომპანია ყოველწლიურად 100 მლნ დოლარს ხარჯავს ნარჩენების შემცირების სათვის. [157, p.14]. მთელი რიგი კომპანიები იყენებენ თავიანთ პროგრამებს ბუნების დაცვისათვის. ასე მაგალითად, კომპანია „ბენი და ჯერი“ თავისი ნამცხვრის ერთ-ერთი სახეობის რეალიზაციის შედეგად მიღებულ მოგებას ამაზონის ტყეების დასაცავად იყენებს [157, p.18].

სოციალურ პასუხისმგებლობაზე დაფუძნებული საქმიანობა მნიშვნელოვან დანახარჯებს მოითხოვს. რესურსების შეზღუდულობის გამო, კომპანიებს არ გააჩნიათ სახსრები, რომლებიც აუცილებელია ბუნების დაცვის პროგრამის სრული ამოქმედებისათვის. ამიტომაც არის, რომ ხშირ შემთხვევაში მათ წინაშე დგას ალტერნატივა, დახარჯონ ეს თანხები მიზნობრივად, ბუნების დაცვის პროგრამებისათვის, თუ გამოიყენონ ისინი საკუთარი წარმოების მასშტაბების გასაფართოებლად. დღეს არ არსებობს მეცნიერულად დასაბუთებული ნორმატივები, რომლითაც კომპანიებს შეუძლიათ ისარგებლონ ამ პრობლემების დადგენის პროცესში.

მიზნობრივითი შეპითხვები:

1. რით განისაზღვრება მეწარმის თავისუფლების ხარისხი?
2. ეკონომიკის რომელი დონის მიხედვით შეიძლება განვიხილოთ ბიზნესის გარემო?
3. რა გვევლინება ბიზნესის სამართლებრივი რეგულირების ობიექტად?
4. რაში მდგომარეობს ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ფილოსოფიური საფუძვლები?
5. რა არის უტილიტარიზმის პრინციპი?
6. რა იგულისხმება ადამიანის უფლებების დაცვაში?
7. რა იგულისხმება სამართლიანობის პრინციპში?
8. როგორია ბიზნესისა და ბუნებრივ გარემოს შორის ურთიერთდამოკიდებულება?

9. როგორია ხელისუფლების როლი ეკოლოგიური პრობლემების რეგულირებაში?
10. როგორია დამოკიდებულება ბიზნესსა და მომხმარებლებს შორის?
11. როგორ შეგვიძლია მოვახდინოთ ბიზნესის ეთიკური პასუხისმგებლობის სტიმულირება?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. რას მოიცავს ბიზნესის მიკრო, მაკრო და საერთაშორისო გარემო?

ბიზნესის მიკროგარემო მოიცავს: მიმწოდებლებს, მომხმარებლებს, კონკურენტებს, დაქირავებულ მუშებს, კანონებს, სახელმწიფო ორგანოებს, პროფკავშირებს.

მაკროდონეზე ეროვნული ეკონომიკის მასშტაბებში სამეურნეო სუბიექტების საქმიანობაზე ბიზნესი ახდენს ირიბ, მაგრამ არსებით ზეგავლენას. ის მოიცავს ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობას, ბაზრის ინსტიტუტებს, საზოგადოებრივი კულტურის დონეს, პოლიტიკურ და საერთაშორისო ფაქტორებს.

საერთაშორისო გარემო ირიბ ზეგავლენას ახდენს ფირმებზე. ეროვნულ ეკონომიკაზე ზეგავლენის თვალსაზრისით ის ელინდება საზღვარგარეთის ინვესტიციების, იმპორტიორების, ერთობლივი საწარმოების საქმიანობაში.

2. როგორია ბიზნესის სამართლებრივი სივრცის გარდაქმნის ფორმები?

ბიზნესის სამართლებრივი სივრცის გარდაქმნის ფორმებია – ევოლუციური და რევოლუციური. სამართლებრივი სივრცის ევოლუციური გარდაქმნა გულისხმობს მისი სრულყოფის თანმიმდევრულ, ეტაპურ პროცესს.

რევოლუციური გარდაქმნა გულისხმობს სამართლის არსებული სისტემის ფუძემდებლური პრინციპების ნგრევას, ახალი სისტემის შექმნის საფუძველზე.

3. გამოყავით ის ოთხი საზოგადოებრივი ჯგუფი, რომლის წინაშეც ბიზნესი არის პასუხისმგებელი?

კომპანიებს გააჩნიათ პასუხისმგებლობა საზოგადოების, მომხმარებლების, მოსამსახურეების და ინვესტორების წინაშე.

4. ჩამოთვალეთ ბიზნესის ეთიკური პრობლემებისადმი მიდგომის ოთხი ფილოსოფიური პრინციპი?

ეთიკური პრობლემების გადაწყვეტის პროცესში კომპანიები შეიძლება დაეფარდნონ იმ რელიგიურ სწავლებას, რომელიც გამომდინარეობს ქრისტიანული მორალისაგან – უტილიტარიზმს (მაქსიმალური სიკეთე ადამიანთა მაქსიმალური ოდენობისათვის), ადამიანის უფლებათა დაცვას (ადამიანთა ღირსების პატივისცემას) და სამართლიანობას (სიკეთების და პასუხისმგებლობის სამართლიან განაწილებას).

5. ჩამოგვითვალეთ მომხმარებელთა ოთხი ძირითადი უფლება?

მომხმარებლებს გააჩნიათ უსაფრთხოების, ინფორმაციის მიღების, არწევითობის, თავიანთი მოთხოვნების დაცვის უფლება.

6. ჩამოგვითვალეთ თადლითობის ის ორი ძირითადი გზა, რომლის გამოც ინვესტორები ეერ დებულობენ თავიანთ მოგებას?

ინვესტორები რჩებიან მოტყუებულნი: 1) როდესაც კომპანიები და ცალკეული პირები პირადი ანგარების მიზნით ახდენენ ინვესტიციებით მანიპულირებას. 2) კომპანიის წარმომადგენლები საკუთარი მიზნით, იყენებენ აქტივებს და ინვესტიციებს, რითაც ამცირებენ ინვესტორების შემოსავლებს.

7. ჩამოგვივალეთ შიშართულებები, რომლებითაც კომპანიები ახორციელებენ თავიანთი ეთიკური და სოციალური პასუხისმგებლობის რეალიზებას?

კომპანიები ღებულობენ ეთიკურ კოდექსს; უნერგავენ თანამშრომლებს მაღალი მორალური ნორმებისადმი პატივისცემის გრძნობას; ამოწმებენ მისაღები მუშაკების პატიოსნებას; ეწევიან ქველმოქმედებას.

თავი III ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმები

მსხვილი ბიზნესი უფრო ხელს უწყობდა ცხოვრების მიღწეული დონის შექმნას, ვიდრე ხელს უშლიდა.

ი. შუამავთარი

კაპიტალიზმი – ეს არის სისტემა, რომელიც აქვებს მარჯვე და დაკვირვებულ გონებას, გაადიდოს მაქსიმალურად ზანტი ადამიანების უმეტესობის კეთილდღეობა.

ლ. მიხეილი

სწრაფვა მოგებისაკენ, ეს არის სწორედ ის, რაც რესურსების ყველაზე ეფექტიანი გამოყენების საშუალებას იძლევა.

ფ. ა. ჰაიეკი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ფირმების მიკუთვნებას ეკონომიკის სექტორისადმი; მომსახურების სფეროს გაფართოების პერსპექტივებს; საკუთრების ფორმებს ბიზნესში.

2. ინდივიდუალურ კერძო ფირმებს; მათ ღირსებანაკლოვანებებს; ამხანაგობების ძირითად სახეებს; კორპორაციების არსს; კორპორაციების მართვის ფორმებს.

3. კორპორაციების შერწყმის პროცესს; ფირმების შერწყმის ფორმებს.

III.1. წარმოების და მომსახურების სფეროში დასაქმებული კომპანიები

კომპანიები ეკონომიკის სექტორების მიხედვით იყოფა 2 ძირითად ჯგუფად: I. მომსახურების სფეროში დასაქმებულ და II. წარმოების სფეროში დასაქმებულ კომპანიებად. ამ თუ იმ კომპანიის მიკუთვნება ეკონომიკის სექტორისადმი განისაზღვრება იმის მიხედვით თუ რას აწარმოებენ ისინი: საქონელს თუ მომსახურებას.

მომსახურების სფერო უმნიშვნელოვანესია. ცალკეულ ქვეყნებში ის მაპროფიტებელია. ასე მაგალითად, აშშ-ში მასზე მოდის ბიუჯეტის შემოსავლის 70%. იაპონიაში – 74%, გერმანიაში – 62%. [270,p.142]

მომსახურებასა და წარმოებას შორის ურთიერთკავშირი არ განისაზღვრება ქვეყნის ეკონომიკაში მისი ხვედრითი წილით. ორივე სექტორი ურთიერთავესებს ერთმანეთს და წარმოადგენს ერთი მთლიანის ორგანულ ნაწილს. მწარმოებლებს ესაჭიროებათ მომსახურე ფირმები, რათა შეძლონ საქონლის ყიდვა-გაყიდვა.

ზღვარი მომსახურებასა და წარმოებას შორის არაერთგვაროვანია. მაგალითის სახით შეიძლება განვიხილოთ კომპანია „აი-ბი-ემ“-ი. ამ კომპანიის მუშაკების მცირეოდენი ნაწილი ფიზიკურად აწარმოებს საქონელს, მომუშავეთა უფრო დიდი ნაწილი წაბმულია მომსახურების ოპერაციებში, რაც აისახება კომპიუტერული სისტემის ინდივიდუალურ დაპროექტებასა, თუ კლიენტების ინდივიდუალური მოთხოვნების შესწავლაში. ეს საქმიანობა სრულდება ინდივიდუალური საქონლის რეალიზაციის მიზნით, ანუ ჩვენ მას ვერ მივაკუთვნებთ მომსახურების სფეროს. ამასთან, ამ სფეროში არ მიმდინარეობს საქონლის წარმოება, ანუ ის არ მიეკუთვნება წარმოების სფეროსაც. მომსახურებასა და წარმოებას შორის აქ მკაცრი საზღვარი არ არსებობს, რადგანაც წარმოებას ახლავს მომსახურება.

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ მომსახურების სფერო განსაკუთრებით ინტენსიურად განვითარდა. მომსახურება ყველა ქვეყნის, ეკონომიკაში განსაკუთრებულ როლს თამაშობს. 1940 წელს ამ სფეროში დასაქმებული იყო მუშების ნახევარზე მეტი. ბოლო წლებში ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებში იზრდება მომსახურების სფეროს ხვედრითი წილი. ამის მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ წარმოების სრულყოფამ შესაძლებელი გახადა, შემცირებულიყო საწარმოო სფეროში დასაქმებულთა ხვედრითი წილი. უკანასკნელნი დასაქმდნენ მომსახურების სფეროში (რესტორნების, იურიდიული მომსახურების და სხვა ბიზნესში), მეორე მიზეზი არის ტექნიკური პროგრესი. იმის მაგივრად, რომ მსხვილმა კომპანიებმა აწარმოონ საკუთარი საკომპიუტერო, სამარკეტინგო და სხვა ტიპის მომსახურება, ისინი ამ ამოცანების გადასაწყვეტად მიმართავენ წვრილ ან საშუალო ფირმებს, რომლებიც სპეციალიზდებიან ამ სფეროში. მომსახურების სფერო

დღეს ისე ინტენსიურად ვითარდება, რომ საბანკო სექტორი, სავაჭრო ქსელი და სარესტორნე ბიზნესი აჯარბებს მოთხოვნას. [252, გ. 5] ამასთან, ცალკეულ დარგებში მომსახურების სექტორს განსხვავებული პერსპექტივა აქვს.

დღესდღეობით სწრაფად განვითარებადია საცალო და საბითუმო ვაჭრობის სფეროები. აქ არის წარმოდგენილი როგორც წვრილი საოჯახო ფორმები, ასევე მსხვილი საბითუმო გამანაწილებელი კომპანიები. ამასთან, მიმდინარეობს წვრილი ფორმების ეტაპობრივი გამოძევების პროცესი ამ ბაზრიდან. მათ ენაცვლება მსხვილი სუპერმარკეტები. მსხვილ სფეროდ რჩება ფინანსები და დაზღვევა. აქ არის წარმოდგენილი, როგორც მსხვილი საფინანსო ინსტიტუტები, ასევე საშუალო სადაზღვევო კომპანიები. უკანასკნელ ათწლეულში ეს სექტორი ინტენსიურად ფართოვდება.

ტრანსპორტი და კომუნიკაციები უკანასკნელ ათწლეულში ასევე მნიშვნელოვნად განვითარდა და ეს პრივატიზაციის ერთ-ერთი შედეგია. ავიაკომპანიების შექმნა, ელექტროდისტრიბუცია თუ ტელეკომუნიკაციური სისტემები მოითხოვს მსხვილ კაპიტალდაბანდებას.

ჩქარი ტემპებით ვითარდება „სხვა მომსახურება“. აქ შედის სილაშახის საღონები, კერძო სკოლები, სარემონტო სახელოსნოები, სასტუმროები, სამედიცინო კერძო დაწესებულებები, დასვენების პარკები და სხვა.

ყველაზე დიდი პერსპექტივა გააჩნია ტურიზმს, როგორც სწრაფად მზარდ და რენტაბელურ დარგს.

საწარმოო სექტორის აღორძინება ხდება 90-იანი წლებიდან. აქ დომინირებს მშენებლობა. ეს არის დარგი, რომელიც ყველაზე უფრო რეაგირებს საპროცენტო განაკვეთებზე, თუ საპროცენტო განაკვეთი მაღალია, მშენებლობის მოცულობა ეცემა და პირიქით.

III.2. ბოგაბანიზის ფაქტორი საპროგრამის ფორმების მიხედვით

საკუთრების ფორმების მიხედვით კომპანიები იყოფა: 1) ერთპიროვნულ მფლობელობად და ინდივიდუალურ ფორმად, 2) ამხანაგობად, 3) კორპორაციად. საკუთრების სამივე ფორმას აქვს თავისი ინდივიდუალური თვისებები, უარყოფითი და დადებითი მხარეები. საქართველოს კანონით „მეწარმეთა შესახებ“ დადგენილია საწარმოთა შემდეგი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები:

1. ინდივიდუალური საწარმო;
2. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება;
3. კომინდატური საზოგადოება;
4. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება;
5. სააქციო საზოგადოება;
6. კოოპერატივი.

ინდივიდუალური კერძო ფორმა – ეს არის ის ფორმა, რომელიც მიეკუთვნება ერთ პიროვნებას, თუმცა მასში შეიძლება დასაქმებული იქნეს რამდენიმე ათეუ-

ლობით აღაშენი. ეს არის საქმიანი საქარშოს ორგანიზების ყველაზე იაფუასი-ანი და მარტივი ფორმა. უპირატესად, ეს ფორმა დომინირებს საცალო ეაჭრობის, მომსახურების, საოჯახო მეურნეობის სფეროებში. „მეწარმეთა შესახებ“ კანონის შესაბამისად, ინდივიდუალური მეწარმე არ არის იურიდიული პირი, ის თავის უფლება-მოვალეობას ახორციელებს, როგორც ფიზიკური პირი.

ინდივიდუალურ კერძო ფირმას გააჩნია რიგი უპირატესობები. ყველაზე ძირითადი არის ის, რომ ასეთი ფირმები მარტივია დაფუძნების თვალსაზრისით. მის შესაქმნელად საკმარისია რეგისტრაცია, საკუთრების ამ ფორმაში ყველა სახეობის გადაწვეტილებანი (რა ვაწარმოოთ, ვინ დავასაქმოთ, როგორ გაეანაწილოთ მოგება და სხვა) მიიღება ინდივიდუალურად. კიდევ ერთი უპირატესობა ამ ტიპის ფირმებისა არის კონფიდენციალობა. ასეთი ტიპის საწარმოების ფინანსური და საწარმოო მდგომარეობა ცნობილია მხოლოდ საგადასახადო ორგანოებისათვის, ანუ ამ ფირმის მფლობელი არ არის ანგარიშვალდებული საზოგადოების წინაშე, როგორც ეს ხდება კორპორაციის შემთხვევაში. აშშ-ში, ამ ტიპის ფირმებს უძლევათ უფლება, გახსნან ბანკში ე.წ. „კოკა“ ანგარიში. ამ ანგარიშზე ჩაირიცხება ამ ფირმების გარკვეული თანხები, რომლებიც ქმნიან საპენსიო ფონდს. ასეთი შემთხვევები არ იბეგრება მათი ანგარიშიდან მოხსნამდე, რაც შესაძლებელია მხოლოდ პენსიაზე გასვლის შემდეგ.

მიუხედავად იმისა, რომ ინდივიდუალური საწარმო შეიძლება იყოს ნებისმიერი ზომის, მათი უმრავლესობა მიეკუთვნება მცირე ბიზნესს. ასეთი ტიპის ფირმებს აქვთ უარყოფითი თავისებურებანიც. ჯერ ერთი, ისინი ეფუძნებიან შედარებით მცირე კაპიტალს და ამიტომაც აწელებიან წინააღმდეგობებს სესხების აღების შემთხვევაში. ამასთან, მცირე საწარმოებს მოკლევადიანი კრედიტი მიეცემათ უფრო მაღალი საპროცენტო განაკვეთით, ვიდრე მსხვილ კორპორაციებს. ერთპიროვნული მმართველობა ნიშნავს ერთპიროვნულ პასუხისმგებლობას ფირმის მენეჯმენტზე. ამდენად, ფირმის გაფართოების ტენდენცია დამოკიდებულია ერთი პირის ტალანტსა და უნარზე, რომელიც, როგორც წესი, დამოუკიდებლად ღებულობს გადაწვეტილებებს, რაც ფაქტობრივად არ იძლევა ამ გადაწყვეტილებათა სხვა პირებზე გადაანაწილების შესაძლებლობას, ანუ ამ ბიზნესის მთავარი უარყოფითი თვისება არის მისი მფლობელის განუსაზღვრელი პასუხისმგებლობა. კანონის შესაბამისად, ფირმა და მისი მფლობელი გაიგივებულია. ნებისმიერი ტიპის დანახარჯებზე პასუხისმგებელი არის მხოლოდ ამ ფირმის მფლობელი. უარყოფითია ამ სახის ბიზნესის შემკვიდრებობითობა, ანუ ფირმის მფლობელის სიკვდილის შემდეგ მისი ბიზნესი გადაეცემა შემკვიდრებს, იმ შემთხვევაში თუ ბიზნესი აგებული იყო მისი მფლობელის ტალანტსა და კვალიფიკაციაზე ეჭვქვეშ დგება მისი მომავლის საკითხი.

თუ არსებობს ბიზნესის დამოუკიდებელი დაწყების საფრთხე, უპირატესია მისი რისკის გადანაწილება, ანუ მისი დაწყება პარტნიორთან ერთად. ასეთ შემთხვევაში იქმნება ამხანაგობა – ეს არის ორი ან მეტი პირის გაერთიანება ერთობლივი ბიზნესის წარმოებისა და ერთობლივი მოგების მიღების მიზნით.

ამხანაგობის შემთხვევაში პარტნიორებს შორის ნაწილდება ყველა სახეობის ვალდებულება დაწყებული ამხანაგობის მართვიდან, დამთავრებული მოგების

თუ ზარალის გადანაწილებამდე, ამხანაგობა თავისი მასშტაბების მიხედვით, შეიძლება იყოს როგორც მცირე მასშტაბების საწარმო, რომელსაც მართავს ორი ან მეტი პიროვნება, ასევე მრავალათასიანი ტრანსნაციონალური კომპანია.

არსებობს ამხანაგობის სამი ძირითადი სახეობა. ესენია: საერთო ამხანაგობა, რომელშიც ყველა პარტნიორი თანაბარი უფლებებით სარგებლობს და ასევე საერთოა მათი პასუხისმგებლობა ფირმის წინაშე; შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (ამხანაგობა), სადაც ერთი ან რამდენიმე ადამიანი გამოდის ფირმის მთავარ პარტნიორად, და მთლიანად ახორციელებს მის მენეჯმენტს, ხოლო სხვა პარტნიორები არიან მხოლოდ ინვესტორები და არ მონაწილეობენ ფირმის მართვაში, ამიტომაც ეწოდება მათ შეზღუდული პასუხისმგებლობის; მესამე ფორმა არის შეზღუდული პასუხისმგებლობის კვალიფიციური ამხანაგობა – რომელიც მოქმედებს როგორც კორპორაცია, რომელსაც აქვს უფლება, გაყიდოს პარტნიორული უფლებები საფონდო ბირჟაზე.

ინდივიდუალურ კერძო ფირმებს და ამხანაგობებს აქვთ რიგი უპირატესობები: ღერ ერთი, მეწარმეობის ამ ფორმების შექმნა ორგანიზაციულად მარტივია. შედარებით რთულია ხელშეკრულების გაფორმება, სადაც გაწერილია პარტნიორების უფლებები და პოვალუბანი, რაც მოითხოვს დამატებით იურიდიულ კონსულტაციას. ამხანაგობების უპირატესობა შედგენდება იმაშიც, რომ მათ მართვაში (მენეჯმენტში) მონაწილეობს რამდენიმე პარტნიორი და შესაბამისად, კარგად შერწყმული გუნდის შემთხვევაში, ეს ქმნის წარმატებული ბიზნესის პერსპექტივას. ამხანაგობას უპირატესობა გააჩნია ინდივიდუალურ საწარმოსთან შედარებით კრედიტების მოპოვების თვალსაზრისითაც, რადგანაც ვალის გადახდის ვალდებულება თანაბრად ნაწილდება პარტნიორებზე და მათ ქონებაზე. ამხანაგობის წევრის გასვლის (სიკვდილის) შემთხვევაში ადვილი ხდება ახალი პარტნიორის მოძებნა, რომელიც ახალ სტიმულს მატებს უკვე არსებულ ბიზნესს.

ამასთან ერთად, ამხანაგობებს გააჩნიათ ნაკლოვანებანიც. მათი ძირითადი ნაკლოვანება მდგომარეობს ამხანაგობის წევრების შეუზღუდავ პასუხისმგებლობაში. თუ რომელიმე პარტნიორი დაუშვებს სერიოზულ პროფესიულ ან ფინანსურ შეცდომას, მასზე პასუხს აგებს ამხანაგობა მთელი თავისი ქონებით, რაც ქმნის ბიზნესის გაკოტრების საფრთხეს. თუმცა დღევანდელ სადაზღვევო პრაქტიკაში უკვე შესაძლებელი ხდება ფინანსური რისკების დაზღვევა, რაც დამატებით ხარჯებს მოითხოვს ბიზნესის სტაბილურობისთვის. კიდევ ერთი ნაკლოვანება არის ის, რომ ბიზნესის ერთობლივი წარმართვის შემთხვევაში, იზრდება პარტნიორებს შორის კონფლიქტების წარმოქმნის პოტენციური შესაძლებლობა. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ თითოეული მათგანი ცდილობს, მოექცეს ბიზნესის მმართველობის სათავეში. „სკამებისათვის“ ბრძოლის პროცესში ახალგაზრდა პარტნიორებს შორის, როგორც წესი, წარმოიქმნება „სამეწარმეო ანტაგონიზმი“, რაც ასევე ხელს უშლის ბიზნესის წარმართვას.

ბიზნესის ორგანიზაციის ყველაზე მსხვილი ფორმა არის კორპორაცია, თანამედროვე კორპორაციები ჩამოყალიბდნენ XIX საუკუნეში, რაც დაკავშირებული იყო სამრეწველო რევოლუციის აღმავლობასთან, რადგანაც ამ პერიოდში საჭირო იყო კაპიტალის გამსხვილება, მისი გაერთიანება მსხვილი პროექტების განხორ-

ციულების მიზნით. ეს პროექტები იმდენად მნიშვნელოვანი იყო, რომ მათი განხორციელება არ შეეძლო არც ერთ ინდივიდუალურ მეწარმეს. ამიტომ, აუცილებელი გახდა ბიზნესის წილების გაყიდვა, რათა ყოველ ჩადებულ დოლარზე შეპაიებს მიუღოთ ამ ბიზნესიდან მოგება. მეწილეები არ მონაწილეობენ კორპორაციის მართვაში ამასთან, მათ აქვთ უფლება, კენჭი უყარონ იმ საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია ბიზნესში მათ ინტერესებთან. იმისათვის, რომ წილი დაცული ყოფილიყო რისკისაგან, მათი პასუხისმგებლობა განისაზღვრებოდა, მხოლოდ მათ მიერ შეტანილი პაის ფარგლებში.

ამ გადაწყვეტილებამ განსაზღვრა ის, რომ რიგ წამყვან ქვეყნებში კორპორაციები გადაიქცა ეროვნული ეკონომიკის წანყვან ძადად. საკანონმდებლო და ნორმატიული ბაზის განვითარებასთან ერთად, კორპორაციებმა შეიძინეს მათი ყველაზე მსხვილი შეპაიეს ატრიბუტები. ასეთი კომპანიის და მისი აქციონერების ან მფლობელების ურთიერთგაუმართაობა უნდა ვეძებოთ კორპორაციების ძლიერების ძირითადი წყარო, რადგანაც კორპორაციის მართვა არის განცალკევებული საკუთრებისაგან და კორპორაციის მფლობელებს შეუძლიათ, გაათავისუფლონ კორპორაციის მენეჯერი, თუ ისინი ასეთ გადაწყვეტილებას კოლექტიურად მიიღებენ. ამასთან ერთად, რადგანაც აქციები შეიძლება გაიყიდოს ან გადაეცეს შემკვიდრებით, კომპანიის მფლობელთა შემადგენლობა იცვლება, მაგრამ მისი მართვის სტრუქტურა არ განიცდის ამით აღეგუბურ ცვლილებებს. კორპორაციები შეიძლება იყოს საშუალო და მსხვილი. აშშ-ს 500 კორპორაციის ჯამური ბრუნვა შეადგენს წელიწადში 2 ტრილიონ დოლარს, დასაქმებულია რიცხვი 12,4 მლნ. ადამიანი. მხოლოდ „ჯენერალ მოტორსში“ არის 760 ათასი მუშაკი. [220,პ.18].

კორპორაციები შეიძლება იყოს სხვადასხვა ტიპის, რაც ასახავს მათი განვითარების დინამიკას. კორპორაციები შეიძლება იყოს სახელმწიფო ან „კვაზი სახელმწიფო“. სახელმწიფო კორპორაციებს სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა დანიშნულება გააჩნიათ. მაგ.: საქართველოში – ნავთობის კორპორაცია, რუსეთში – როსენერგო, რაც გულისხმობს სახელმწიფოს მხრიდან გარკვეული რესურსების გაკონტროლებას. აშშ-ში ასეთი კორპორაციები იქმნება მიზნობრივად. მაგალითად: ადგილობრივი სკოლების მართვის ან თუნდაც ტერიტორიული ერთეულის მართვის მიზნით (მაგ.: ტენესის დაბლობის მართვის მიზნით). კვაზისახელმწიფო კორპორაციები იქმნება კომუნალური მომსახურების, წყლის, გაზის მიწოდების და სხვა მიზნით. კერძო კორპორაციები – ეს ის კორპორაციებია, რომლებიც იმყოფებიან კერძო პირების მფლობელობაში. მათი მფლობელები უფლებამოსილნი არიან, შეისყიდონ აქციები ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე. მათ გააჩნიათ მოგების ზრდის უფრო ძლიერი სტიმულები ვიდრე ეს სახელმწიფო კორპორაციებშია.

სახელმწიფო და კერძო კორპორაციები შეიძლება იყოს, როგორც კომერციული ასევე არაკომერციული. არაკომერციულ კორპორაციებს გააჩნიათ არაეკონომიკური მიზნები, მათი ამოცანები ვრცელდება განათლების, ქველმო-

¹ კვაზი (ლათინურად quasi - თითქოსდა), რაც ნიშნავს არანამდვილს.

ქმედების და სხვა საზოგადოებრივ ინტერესებზე. კარდიოლოგთა ასოციაცია ან თუნდაც პარვარდის უნივერსიტეტი, არაკომერციული კორპორაციებია. კომერციული კორპორაციები იქმნება იმისათვის, რათა მოგება მოუტანონ მათ მფლობელებს.

კორპორაციები შეიძლება იყოს ღია და დახურული ტიპის. ღია ტიპის კორპორაციები აქტიურად ყიდნიან თავიანთ აქციებს ღია ბაზარზე. უკანასკნელს შეიძლება მივაკუთვნოთ, როგორც კერძო ასევე კვაზისახელმწიფო კორპორაციები. დახურული ტიპის კორპორაციები არ ყიდნიან თავიანთ აქციებს ღია ბაზარზე, ანუ საკუთარ სახსრებს იყენებენ წარმოების გაფართოებისთვის, ან აფინანსებენ ბიზნესის განვითარებას საბანკო წყაროებიდან. ეს აძლევს მათ მფლობელებს უფლებას, სრულად გააკონტროლონ თავიანთი ბიზნესი და იცავს კომპანიას საკონტროლო პაკეტის გაყიდვისაგან.

გარდა აღნიშნულისა, არსებობს პროფესიული კორპორაციები, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან ღია ტიპის კორპორაციებს, ხოლო მათი აქციონერები ბაზარზე ყიდნიან სხვადასხვა ტიპის მომსახურებას (სამედიცინოს, საინჟინროს, იურიდიულს).

სხვა ტიპის კორპორაციებს მიეკუთვნებათ ე.წ. S-კორპორაციები. ეს არის კორპორაციისა და ამხანაგობის ჰიბრიდი. ამ შემთხვევაში შემოსავლები და გასავლები მოდის უშუალოდ კორპორაციის მფლობელებზე. ამასთან ერთად S-კორპორაციების, ისევე როგორც ჩვეულებრივი კორპორაციების აქციების მფლობელებს, გააჩნიათ შეზღუდული პასუხისმგებლობა. S-კორპორაციებს გააჩნიათ შეზღუდვები. აშშ-ს კანონებით, ამ კორპორაციაში არ შეიძლება შედიოდეს 35-ზე მეტი აქციონერი, მას არ შეიძლება, გააჩნდეს სხვა კორპორაციის აქციების 80%-ზე მეტი და არა აქვს უფლება, შემოსავლის 25%-ზე მეტი მიიღოს პასიური წყაროებიდან, ისეთებიდან, როგორცაა იჯარა, საპროცენტო განაკვეთი და სხვა.

ყველა კორპორაცია არის დამოუკიდებელი ორგანიზაცია. შეიღობილი კორპორაციები ნაწილობრივ ან სრულად მიეკუთვნება სხვა კორპორაციებს, რომელთაც დედობილი კომპანიები ეწოდება, უკანასკნელნი სრულად აკონტროლებენ შეიღობილ კორპორაციებს. დედობილი კომპანიების განსაკუთრებული ტიპი არის ხოლდინგი, რომელიც არ ერევა შეიღობილი კომპანიის საქმიანობაში, არამედ ფლობს მხოლოდ აქციებს, როგორც ინვესტირებულ კაპიტალს.

კორპორაციები გარდა აღნიშნულისა, განსხვავდებიან ბიზნესის ადგილმდებარეობის მიხედვით. საზღვარგარეთის კორპორაცია არის ის ფირმა, რომელიც ეწევა ბიზნესს ერთ ქვეყანაში, ხოლო რეგისტრირებულია მეორეში. ადგილობრივი კორპორაციები — ეს ის ფირმებია, რომლებიც ეწევიან ბიზნესს იმ ქვეყანაში, სადაც გაიარეს რეგისტრაცია და მიიღეს საქმიანობის ლიცენზია.

III.3. კორპორაციების სტრუქტურა და მათი მართვა

მიუხედავად იმისა, რომ ყველა კორპორაცია ეკუთვნის აქციონერებს, ისინი იშვიათად მონაწილეობენ მის მართვაში. ამ ფუნქციებს ასრულებს დირექტორთა

საბჭო, რომელსაც ნიშნავენ კორპორაციის ფელონებები (იხ. ნახ. № 6).

თეორიულად, აქციონერები არიან კორპორაციის მართვის მთავარი სუბიექტები. მიუხედავად ამისა, პრაქტიკულად აქციონერები, რომლებიც შესაძლებელია მსხვილ კორპორაციაში იყვნენ ასობით, დებულებებს მხოლოდ რეკომენდაციებს კორპორაციის მართვის დარგში. ამასთან ერთად, ცალკეულ აქციონერებს შეუძლიათ, მოახდინონ ზეგავლენა კორპორაციაზე უფრო დიდი ზომით, ვიდრე სხვებს. შესაკუთრეთა ნაწილი ფლობს აქციების იმ წილს, რომელიც არ აძლევს მათ



ნახ. № 6. კორპორაციის მართვის სქემა.

ხმის უფლებას. სხვა ნაწილს გააჩნია ეს უფლება თანაფარდობით – ერთ აქციაზე ერთი ხმა. აქციონერების უფლებები დამოკიდებულია აქციითა რაოდენობაზე. პირი რომელსაც 1000 აქცია აქვს, უფრო მეტ ხმას ფლობს ვიდრე პირი, რომელმაც შეიძინა 100 აქცია.

უკანასკნელი 20 წლის განმავლობაში, საზღვარგარეთის ქვეყნებში ინსტიტუციური ინვესტორები, ისეთები როგორიცაა საპენსიო ფონდები, სადაზღვევო კომპანიები, განათლებაზე შემოწირულობათა ფონდები და სხვა, ნაციონალური კორპორაციების უმსხვილესი აქციონერები გახდნენ. დღეს მათ ეკუთვნის აშშ-ს კომპანიათა აქციების ნახევარზე მეტი. [117,პ.32]. ეს მსხვილი ინვესტორები დიდ როლს თამაშობენ კორპორაციების მართვაში. ასე მაგალითად, ნიუ-იორკის სა-ზოგადოებრივმა საპენსიო ფონდმა დაარწმუნა ფირმა „ეკსონი“, რომ მას დირექტორთა საბჭოში აერჩია გარემოს დაცვის სპეციალისტი, მას შემდეგ, რაც 1989 წელს მოხდა ნაფთობის გაჟონვა ალიასკაზე. [192,პ.18].

წელიწადში ერთხელ ყველა აქციონერი, რომელსაც გააჩნია ხმის უფლება, იკრიბება, რათა აირჩეს დირექტორთა საბჭო. ისინი ასევე ირჩევენ იმ დამოუკიდებელ აუდიტორულ ფირმას, რომელიც აწარმოებს კორპორაციის ფინანსური საქმიანობის შემოწმებას. თუ აქციონერებს არ შეუძლიათ პირადად მიიღონ მონაწილეობა აქციონერთა კრებაში, მათ შეიძლება, სხვა პირებს გადასცენ ე.წ. კენჭისყრაში მონაწილეობის უფლება, რომელიც წარმოადგენს უფლებას – ნდობით აღჭურვილმა პირმა მიიღოს მონაწილეობა კენჭისყრის პროცედურებში.

დირექტორთა საბჭოს ძირითად ფუნქციას შეადგენს ხელმძღვანელობის შერჩევა და კორპორაციის მიმდინარე მართვა. დირექტორთა საბჭო დებულებს ყველა მიმდინარე გადაწყვეტილებას. მაგალითად, ახალი ქარხნის მშენებლობა, კორპორაციის ახალი პრეზიდენტის დანიშვნა, შვილობილი კომპანიის ყიდვა და

სხვა კომპანიის მასშტაბებიდან გამოდინარე, დირექტორთა საბჭო შეიძლება იყვნენ 3-დან 35 წევრამდე, ტიპური საბჭოში მოიცავს 15-25 წევრს. ზოგიერთ კორპორაციაში დირექტორთა საბჭოში შეიძლება შედიოდნენ კომპანიების ადმინისტრაციული ხელმძღვანელებიც.

კორპორაციის მართვაში დირექტორთა საბჭოს ცალკეული წევრის მონაწილეობის ხარისხი არაერთგვაროვანია. საბჭოს წევრებს შორის ზოგიერთი რეალურად აკონტროლებს კორპორაციის მმართველების საქმიანობას, ხოლო მეორე ნაწილი უბრალოდ „სვამს ბეჭედს“ მენეჯერთა გადაწყვეტილებათა დასტურის ნიშნად. დირექტორთა საბჭოს წევრები თავიანთ გადაწყვეტილებებზე აქციონერების წინაშე ანგარიშვალდებული არიან. ასე მაგალითად, კომპანია „ტრანს იუნიორ კორპორეშნის“ დირექტორთა საბჭოს წევრებმა მიიღეს პირველივე წინადადება და 23,5 მილიონით ახარაღეს აქციონერები. ამის გამო, დელავერის (აშშ) შტატის უმაღლესმა სასამართლომ დაავალდებულა ისინი, გადაეხადათ კომპანიის აქციონერთა სასარგებლოდ საკუთარი ქონებიდან 13,5 მლნ. დოლარი. [179,p.126].

რეალური ხელისუფლება კორპორაციაში ეკუთვნის აღმასრულებელ დირექტორს. ის ვალდებულია, გაატაროს ის პოლიტიკა, რომელსაც ადგენს დირექტორთა საბჭო. აღმასრულებელი დირექტორი შეიძლება იყოს საბჭოს თავმჯდომარე ან კომპანიის პრეზიდენტი ან ითავსებდეს ორივე თანამდებობას ერთად. როგორც წესი, აღმასრულებელი დირექტორი აქციონერთა კრებას საბჭოში დასამტკიცებლად წარუდგენს თავის მგობრებს, პარტნიორებს ან საქმიან ნაცნობებს. იმდენად, რამდენადაც ეს პირები გარკვეულად დაავალდებული არიან დირექტორის წინაშე, ისინი, როგორც წესი იზიარებენ მის მიდგომებს. მიუხედავად ამისა, ბოლო წლებში ისეთი ფირმების აღმასრულებელი დირექტორები, როგორებიც არიან „აელკო“, „მელონ ბენკი“ და სხვა აღმასრულებელი დირექტორები, დირექტორთა საბჭოს მიერ იქნენ გადარჩეულნი იმის გამო, რომ უკანასკნელებმა ჩათვალეს, რომ აღმასრულებელი დირექტორების პოლიტიკა ახარაღებდა აქციონერთა ინტერესებს. [192,p.66].

საკუთრების არცერთ ფორმაში არ ხდება იმ მასშტაბით ფულადი რესურსების, ძირითადი საშუალებების, ადამიანური და მატერიალური კაპიტალის კონცენტრაცია, როგორც ეს კორპორაციაშია. ამიტომაც არის, რომ კორპორაცია აქციონერთა ინტერესთა მართვის საუკეთესო მექანიზმია და მას გააჩნია რიგი უპირატესობებისა. ერთ-ერთი მათგანი არის შესუფუთი პასუხისმგებლობა, ანუ აქციონერები პასუხს არ აგებენ კომპანიის საქმიანობაზე მთელი თავიანთი ქონებით. ვთქვათ, თუ შეიძინეთ აქციები და კომპანია გაკოტრდა, ბუნებრივია, თქვენ პასუხს არ აგებთ კომპანიის ვალდებულებებზე, მხოლოდ გეკარგებათ ეს აქციები. ამასთან ერთად, დირექტორთა საბჭო და მენეჯერები პასუხს აგებენ კომპანიის საქმიანობაზე, თუ მათ არასწორად წარმართეს თავიანთი საქმიანობა, როგორც ეს აღწერილი იყო ზემოთ მოყვანილ მაგალითში.

ღია ტიპის კორპორაციებს, გარდა ამისა, გააჩნიათ, ლიკვიდურობის უპირატესობა, რაც ნიშნავს, რომ მფლობელებს ნებისმიერ დროს შეუძლიათ აქციონ თავიანთი აქციები ფულად, მათი ღია ბაზარზე გატანის გზით. ეს კორპორაციას

მიზიდველს ხდის, რადგანაც ამხანაგობაში ან ინდივიდუალურ ფირმაში ჩადებული ფულის ამოღება ერთობ ძნელია.

ამასთან ერთად, კორპორაციებს გააჩნიათ თავიანთი უარყოფითი თვისებებიც. მაგალითად, ღია ტიპის სააქციო საზოგადოებანი ვაჭიდებულნი არიან, გამოაქვეყნონ ანგარიში თავიანთი ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. გარდა ამისა ასეთი ტიპის ინფორმაცია კონკურენტებისათვის ნაყოფიერ საანალიზო არეალს ქმნის. ნაკლოვანებაა ისიც, რომ კორპორაციის რეგისტრაცია, მისი აქციების ბეჭდვა, გაყიდვება საკმაოდ შრომატევადი პროცედურაა.

ცხადია ისიც, რომ კორპორაციების მიმართ სახელმწიფო იყენებს გადასახადების უფრო მაღალ დონეს, გარდა ამისა აქციონერები ცალკე იხდიან საშემოსავლო გადასახადს. ეს იმას ნიშნავს, რომ კორპორაციის შოგება ორჯერ იბეგრება: განაწილებამდე და განაწილების შემდეგ. თანამედროვე კორპორაციები ცდილობენ, გახსნან ფირმები ოფშორულ ზონებში. მაგ. პანამაზე, ბაჰამის კუნძულებზე, ბერმუტის კუნძულებზე და სხვა, რადგანაც აქ არ არსებობს მოგებაზე გადასახადი.

III.4. კორპორაციების შერწყმა

თანამედროვე კომპანიები არსებობენ ინდივიდუალური კერძო ფირმის, ამხანაგობისა და კორპორაციის სახით. ამასთან ერთად, ისინი მუდმივად იცვლიან თავიანთ ფორმას. ეურნად „ფორტუნას“ მონაცემებით, გასული საუკუნის 90-იან წლებში მსოფლიოს კორპორაციების 80% ან გაერთიანდა ან შთანთქმული იქნა სხვა კორპორაციების მიერ. კორპორაციები რიგ შემთხვევაში ცდილობენ, გაყონ ბიზნესის ნაწილი. ასე მაგალითად, კომპანია „ქოლგეით-პალმოლივმა“ მთლიანად გაყიდა ბიზნესის ნაწილი, რომელიც ეხებოდა სამედიცინო მომსახურებას. კომპანია „ჯენერალ მილზმა“ გაყიდა ბიზნესის ნაწილი, რომელიც ეხებოდა სათამაშოების წარმოებას, სამკერვალო ნაწარმს და სხვა. [193p.10]. ამდენად, კომპანიები მუდმივად ერთიანდებიან, იყოფიან და ქმნიან ახალ ფირმებს.

კომპანიების ფორმის ცვლა შეიძლება მოხდეს გაერთიანების, შთანთქმის და საკონტროლო პაკეტის გაყიდვის გზით. განსხვავება გაერთიანებასა და შთანთქმას შორის არის ტექნიკური. გაერთიანების დროს ორი ან მეტი კომპანია, რომლებსაც გააჩნიათ საერთო ინტერესები ერთიანდებიან, რათა გააერთიანონ თავიანთი ინტერესები. შთანთქმის დროს ერთი კომპანია ყიდულობს მეორეს. ეს პროცესი შეიძლება მიმდინარეობდეს აქტივების ნაწილის შესყიდვით. 80-იანი წლების ბოლოს შთანთქმის ძირითადი ფორმა მდგომარეობდა საკონტროლო პაკეტის შესყიდვაში.

გაერთიანება და შთანთქმა წარმოადგენს კომპანიების შერწყმის შედარებით რადიკალური ხერხს. ხშირად კომპანიები იყენებენ უფრო ზომიერ ხერხებს თავიანთი ინტერესების გაერთიანებისათვის. მაგალითად, ორ ან სამ კომპანიას შეუძლია, შექმნას ერთობლივი საწარმო, ერთობლივი პროდუქციის რეალიზაციის მიზნით. ასეთი საწარმო შეიძლება მარტივად დაიშალოს პროექტის მიზნების

ნების მასშტაბით წარმოების ერთი ადგილიდან მეორეში გადატანა და სხვა სახელმწიფო ხშირად ზღუდავს შთანთქმას. ასე მაგალითად, აშშ-ს 30-მდე შტატში მოქმედებს კანონები, რომლებიც იცავს მათ ტერიტორიაზე მოქმედ კორპორაციებს.

შერწყმას და შთანთქმას აქვს პოზიტიური მხარეებიც, რიგ შემთხვევაში ამ გარიგებების გამო იზრდება აქციონერთა შოგება. გარდა ამისა კორპორაციები ცდილობენ აამაღლონ თავიანთი წარმოების ეფექტიანობა, რათა არ გახდნენ სხვა კომპანიების სამიზნე.

თანამედროვე შერწყმა და შთანთქმა ძლიერ განსხვავდება 80-იან წლებში არსებული აგრესიული ოპერაციებისაგან. დღეს მსხვილი კორპორაციები ამ სახის ოპერაციებს აწარმოებენ სტრატეგიული მიზნით. იმის მაგივრად, რომ გამოიყენონ სასესხო კაპიტალი შერწყმისა თუ შთანთქმის ოპერაციების განსახორციელებლად, ისინი იყენებენ საკუთარ სახსრებს, რაც ხშირ შემთხვევაში წარმატებული ბიზნესით სრულდება. ამის საუკეთესო მაგალითია, ფირმა „ატტ“-ს მიერ, ფირმა „ენ-სი-არ“-ის ყიდვა, რის გამოც საგრძნობლად გაუმჯობესდა ფირმა „ატტ“-ს მდგომარეობა კომპიუტერულ ბაზარზე. ხშირად ასეთი შესყიდვები წარმოებს გეოგრაფიული ბაზრის მოპოვების მიზნითაც. ასე იყო „როშე პოლდინგ-ის“ შემთხვევაში, რომელმაც შეისყიდა ფირმა „გრინტმუსი“ ბიოტექნოლოგიური პროდუქციის მწარმოებელ ბაზარზე, რითაც საგრძნობლად გააფართოვა თავისი გეოგრაფიული მოქმედების არეალი. [194,p.8].

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. რა ფაქტორები ახდენს ზეგავლენას მომსახურების სექტორის განვითარებაზე?
2. რას გულისხმობს ინდივიდუალური კერძო ფირმა?
3. როგორია ინდივიდუალური კერძო ფირმის ღირსებები და ნაკლოვანებანი?
4. ყველაზე ხშირად ბიზნესის რომელ სფეროში გვხვდება ამხანაგობები?
5. როგორია ამხანაგობების ღირსებანი და ნაკლოვანებები?
6. რა განსხვავებაა ღია და დახურული ტიპის კორპორაციებს შორის?
7. აკონტროლებენ თუ არა აქციონერები კორპორაციის საქმიანობას?
8. როგორია კორპორაციების შერწყმისა და შთანთქმის თავისებურებანი?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვისახედეთ ეკონომიკის ორი ძირითადი სექტორი და მათი შემადგენელი ნაწილები?
ეკონომიკა შედგება: 1) საწარმოო სექტორისაგან, რომელიც მოიცავს მრეწველობას, მშენებლობას, სოფლის მეურნეობას; 2) მომსახურების სფეროსგან, რომელიც

აერთიანებს: ბანკებს, სადაზღვევო კომპანიებს, საცალო და საბითუმო ვაჭრობას, ტრანსპორტს, ტურიზმს, კომუნალურ მომსახურებას და სხვა.

2. ჩამოთვალეთ ის ფაქტორები, რომლებმაც უკანასკნელ წლებში ხელი შეუწყო მომსახურების სფეროს განვითარებას?

ეს ფაქტორებია: 1) საწარმოო სექტორიდან გამოთავისუფლებული მუშაკები გადადიან მომსახურების სფეროში; 2) ტექნოლოგიურმა პროგრესმა განსაზღვრა სერვისის ახალი სახეები; 3) საწარმოო ოპერაციები ხშირ შემთხვევაში სრულდება საზღვარგარეთ, სადაც მუშახელი იაფია, რის გამოც, ხდება მისი გამოთავისუფლება და ჩაბმა მომსახურების სფეროში.

3. დაახასიათეთ საკუთრების სამი ძირითადი ფორმა ბიზნესში?

ეს ფორმებია: ინდივიდუალური კერძო ფირმა – რომელიც ეკუთვნის კერძო პირს; ამხანაგობა – ეს არის ორი ან მეტი პირის გაერთიანება, ეს პირები მოცემული ფირმის საკუთრებას ფლობენ წილობრივად; კორპორაცია – ეს კანონიერ ჩარჩოებში დაფუძნებული ფირმაა, რომელიც ფლობს იგივე უფლებებს, რასაც ინდივიდუალური საწარმო.

4. ჩამოთვალეთ ინდივიდუალური კერძო ფირმის უპირატესობანი და ნაკლოვანებანი?

უპირატესობებია: 1) ისინი მარტივია ორგანიზების თვალსაზრისით; 2) მფლობელი სრულიად დამოუკიდებელია; 3) მფლობელი სრულად განკარგავს მოგებას; 4) კომპანიის საფინანსო საქმიანობის და განვითარების სტრატეგიას განსაზღვრავს მესაკუთრე. ნაკლოვანებებია: 1) საფინანსო რესურსების შეზღუდულობა; 2) მფლობელის განუსაზღვრელი პასუხისმგებლობა; 3) რისკის ერთ კაცზე გადანაწილება.

5. რა განსხვავებაა სრული და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებებს შორის?

სრულ საზოგადოებას ფლობენ პარტნიორები, რომლებიც თანაბრად აგებენ პასუხს საზოგადოების ვალდებულებებზე. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებაში ერთ პარტნიორს მიეცემა საკმე, ხოლო სხვები გამოდიან პასიურ ინვესტორებად. ყველა პარტნიორი პასუხს აგებს საზოგადოების ვალდებულებებზე თავისი წილის ფარგლებში.

6. დაახსენეთ კორპორაციის მართვის ორგანოები?

კორპორაციის სტრუქტურის საფუძველს შეადგენენ აქციონერები. ისინი ირჩევენ დირექტორთა საბჭოს, რომელიც ირჩევს კორპორაციის უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელებს. აქციონერები და საბჭოს წევრები იზიარებენ კორპორაციის აღმასრულებელი დირექტორის პოლიტიკას.

7. მიუთითეთ, რა უპირატესობები გააჩნია კორპორაციას?

მას შეუძლია კაპიტალის დიდი მოცულობის მოზიდვა. აქციონერები დაცულნი არიან ფინანსური პასუხისმგებლობისაგან, მათი ინვესტიციები არის დიკვიდური.

თაზო IV ბიზნესის დაწყების ორგანიზაცია

სტრატეგიული დაგეგმვა მიმართულია სხვადასხვა მდგომარეობის შინაგანად შეთანხმებული აღწერის საკენ, რომელშიც ეკონომიკა შეიძლება აღმოჩნდეს ეკონომიკური პოლიტიკის სხვადასხვა ალტერნატიული კომბინაციის გამოყენების შედეგად.

3. ლონტიმზო

აღამიანები სახელმწიფოს თავისი ქონების ნაწილს აძლევენ იმისათვის, რომ მშვიდად მოიხმარონ ქონების დანარჩენი ნაწილი.

შ. მონტესკიე

არ არის აუცილებელი ეკონომიკური თავისუფლების გარეშე.

0. ლიპსიცი

ამ თაზოში თქვენ გაეცნობით:

1. მცირე ბიზნესის ჩასახვასა და განვითარებას; მცირე ბიზნესის ეკონომიკურ როლს; მცირე ფირმების შექმნის ორგანიზაციას; ბიზნესის შექმნის საფუძვლებს; ბიზნესის შესახებ ინფორმაციული წყაროების ანალიზს; ბიზნესის შეფასებას; ბიზნესის ღირებულების დადგენის მეთოდებს; ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის შესახებ გარიგებათა სტრუქტურას; საქმიანი წინადადებების შეფასებასა და მოლაპარაკების კულტურას.

2. ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის შერჩევას; ბიზნეს-გეგმის შედგენის მეთოდებს; საბაზრო ტენდენციების შესწავლის მეთოდოლოგიას; ფულადი სახსრების მოძრაობის ანალიზს, მიმდინარე საბალანსო უწყისის შემუშავებას.

IV. 1. მცირე ბიზნესის ჩასახვა და განვითარება

მცირე ბიზნესი წარმოადგენს მსოფლიოს ეკონომიკის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს. ცნება „მცირე“ ბიზნესთან მიმართებით პირობითია. გაეროს კლასიფიკაციით, საწარმო, ფირმა, რომელშიც დასაქმებულია 500-ზე ნაკლები მუშაკი, შეიძლება მივაკუთვნოთ მცირე ბიზნესის კატეგორიას, ხოლო საცალო ვაჭრობის ობიექტი, სადაც დასაქმებულია 500 მუშაკი შეიძლება დახასიათდეს, როგორც მსხვილი საწარმო. ამდენად, მცირე საწარმო არის ფირმა, რომელსაც ფლობს დამოუკიდებელი მეწარმე, არ წარმოადგენს დარგის დომინანტს და ამ დარგში არსებული ფირმებსა თუ საწარმოებზე უფრო მცირე პრაქტიკული თვალსაზრისით, ნებისმიერი კომპანია, რომელშიც დასაქმებულია 500 კაცზე ნაკლები არის მცირე.

მცირე ფირმები იყოფა ორ განსხვავებულ ტიპად. მათი უმრავლესობა დაახლოებით 80-90% – ეს არის მოკრძალებული საწარმოები, რომელთაც გააჩნიათ ზრდის შესაძლებლობები. ამ კატეგორიის ფირმებს მიეკუთვნება საადვოკატო ინდივიდუალური კანტორა, ყვავილების მაღაზია ან მცირე ზომის საფუთუშე. ამ ტიპის საწარმოებს უწოდებენ საოჯახოს.

ასეთი ტიპის ფირმებისაგან განსხვავებით, არსებობს მცირე საწარმოები, რომლებსაც უწოდებენ „მცირეს“ მხოლოდ მათი სიახლის გამო, სინამდვილეში ეს არის სწრაფად მზარდი ობიექტები, რომლებიც ფართოდ იყენებენ ინვესტიციებს და დაფინანსების სხვა წყაროებს. ასეთ ფირმებს მართავენ არა ერთი კაცი, არამედ ადამიანების ჯგუფი.

ყველაზე სწრაფი ტემპის განვითარებადი მცირე საწარმოების სიას აქვეყნებს ეურნალი „ინკ-ი“. სწრაფად მზარდ კომპანიას ამ ეურნალის მონაცემებით მიეკუთვნება ის, რომლის რეალიზაციის მოცულობა ყოველწლიურად იზრდება 103%-ით, ხოლო მომუშავეთა რაოდენობა – 23 ახალი თანამშრომლით. სხვადასხვა წლებში ეურნალ „ინკ-ში“ მცირე საწარმოებად მოიხსენიებოდა „მაიკროსოფტი“, „დომინოუს პიცა“ და სხვები [180,p.32], რომლებიც დღეს იმ ტიპის კორპორაციებში ლიდერის ადგილებს ინარჩუნებენ.

მცირე ბიზნესს თავისი ისტორიული წარსული და განვითარების ტენდენციები აქვს. მცირე ბიზნესი ჩაისახა და განვითარდა აშშ-ში, რაც ევროპიდან ემიგრაციის დიდ ტალღასთან იყო დაკავშირებული. ემიგრანტებს აუთვისებელ მიწებზე სჭირდებოდათ მომსახურება. ასე გაჩნდა პირველი ოჯახური თონეები, სამრეცხაოები, რესტორნები და სხვა. დღეს მცირე საწარმოები მსოფლიოს ეკონომიკის ხაერდენს წარმოადგენენ. ამასთან, შეიცვალა ამ სფეროში პროპორციებიც. თუ 1800 წელს მოსახლეობის 80% დასაქმებული იყო მცირე ბიზნესის სფეროში, დღეისათვის ეს ციფრი შეადგენს მხოლოდ 20%-ს [193,p. 12], რაც კაპიტალის კონცენტრაციითა და მომსახურების სფეროში დასაქმებულთა, რაოდენობის ზრდით არის განპირობებული. ეს პროცესები განსაკუთრებულად განვითარდა II მსოფლიო ომის შემდგომ. კაპიტალის კონცენტრაცია-

ციას ახლავს ეკონომია, რომელიც გამოწვეულია საქმიანობის მასშტაბით ე.წ. „მასშტაბის ეფექტი“ და ეს ცხადია, რადგანაც მსხვილი მწარმოებლებს უძლევათ შესაძლებლობა, აწარმოონ საკონკრეტო უფრო ნაკლები დანახარჯებით, რაც აისახებოდა კონკურენციულ ფასებში და როგორც შედეგი, მცირე საწარმოები ვერ უძლებდნენ ასეთ კონკურენციულ პირობებს. კაპიტალის კონცენტრაციის შედეგად მდგომარეობა საფუძვლიანად შეიცვალა, ცალკეული მსხვილი მწარმოებები მთლიანად დარგებს დაეპარტონენ.

უკანასკნელ 10-15 წელიწადში კაპიტალის კონცენტრაციის ტენდენცია მსოფლიოში შემცირდა. ეს მოტივირებულია მომსახურების სფეროს განვითარების სწრაფი ტემპით, რაც, თავის მხრივ, არ მოითხოვს „მასშტაბის ეფექტს“.

წარმოების ორგანიზაციის გაუმჯობესების, ტექნიკურ სიახლეთა სწრაფი დანერგვის საფუძველზე, მცირე საწარმოები მეწარმეობის ეფექტიან ფორმად ითვლებიან და ისინი, ხშირ შემთხვევაში, მსხვილი კორპორაციების სერიოზული კონკურენტები ხდებიან. მცირე ბიზნესში წარმოების ორგანიზაციის სიმარტოვე, მართვის მოქნილი სტრუქტურა და სხვა ფაქტორები იძლევიან მაღალი დონის მომსახურების გაწვევას ან უმაღლესი ხარისხის კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების საშუალებას.

მცირე საწარმოების ესოდენ სწრაფ განვითარებას თავისი ობიექტური მიზეზები გააჩნია:

ადამიანის მენტალიტეტი – მოსახლეობის დიდი ნაწილი ისწრაფვის საკუთარი ბიზნესისაკენ. გარდა ამისა, კონკურენციული ბრძოლა აიძულებს მსხვილ კორპორაციებს, გადახედონ მათი საკადრო პოლიტიკის პირობებს, საკადრო როტაციები იწყებს უამრავი ნიჭიერი სპეციალისტის გამოთავისუფლებას კორპორაციული ბიზნესისაგან და მათ გადადინებას მცირე ბიზნესში.

ემპნისპაციამ გამოიწვია საზოგადოებრივი შრომის პროცესში ქალის ფუნქციის ამადლება. ამის გამო, 80-იან წლებში გერმანიაში – 1,2, აშშ-ში – 2 მილიონმა ქალმა წამოიწყო საკუთარი საქმე. ამ ტენდენციის ზრდის შემთხვევაში, ქალების და მამაკაცების ხვედრითი წილი მცირე ბიზნესში მომავალ 10 წელიწადში გათანაბრდება [234, p.43]. ქალები მცირე ბიზნესში, როგორც წესი, დასაქმებულნი არიან საოჯახო მცირე საწარმოებში ან არასრული სამუშაო დღის ხარჯზე [145, p.182].

ამ ფაქტორებმა უკანასკნელ 10 წელიწადში მსოფლიოში მცირე ბიზნესის აღორძინება გამოიწვია. მცირე ბიზნესის განვითარებაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ეკონომიკის ციკლურობა. როგორც წესი, მცირე ბიზნესის წამოწყება უფრო ეფექტიანია აღმავლობის ფაზაში, თუმცა მცირე საწარმოები ნაკლებად გრძნობენ საკრედიტო რესურსების დეფიციტს, რომელიც განპირობებულია სხვა ეტაპებზე ბანკების სიფრთხილით.

დაახლოებით 200 ათასი ადამიანი აშშ-ში ყოველწლიურად ახდენს ახალი ფირმების ორგანიზაციას [221, p.12]. მცირე ბიზნესი აქ, როგორც წესი, იწყება 20 ათასი დოლარის სასტარტო კაპიტალით. მოსახლეობის 2/3, ქმნის დამწყებ კომპანიებს, ანუ ისინი იწყებენ ბიზნესს ნულიდან. არსებობს მცირე ბიზნესის დაწყების სხვა გზებიც, უკვე არსებული ფირმების ყიდვა ან ბიზნესის მემკვი-

დროებით მიღება. მოსახლეობის მხოლოდ 11% იწვევს მცირე ბიზნესს ფრენ-შიზინგის გზით [225,p.11]. საკუთარი კომპანიების დამფუძნებელთა უმეტესობა, წინასწარ ღებულობს გამოცდილებას მცირე საწარმოებში საქმიანობით, რაც შემდგომ მათ აძლევს საკუთარი საქმის სწორი გადოლის შესაძლებლობას, მათგან 88% საქმის წარმატებას მიაწერს თავიანთ გამოცდილებას და არა გენიალურ იდეებს [282,p.41-42].

უკანასკნელ ასწლეულში სამუშაო ადგილების ნახევარზე მეტი მოდის იმ ფირმებზე, სადაც დასაქმებულია 100 კაცზე ნაკლები. სამუშაო ადგილები, რომლებიც იქმნება მცირე ბიზნესში, გარკვეული მოსაზრებით, არსებითად განსხვავდება იმ სამუშაო ადგილებისაგან, რომლებიც იქმნება მსხვილ კომპანიებში. უპირველეს ყოვლისა, მცირე ფირმები, როგორც წესი, უხდებიან მუშაკებს ნაკლებ ძირითად და დამატებით ხელფასს, ხოლო სამუშაო ადგილების 25% არის დატვირთული არასრული სამუშაო დღის გრაფიკით. მცირე საწარმოებში არიან დასაქმებული მუშაკები, რომელთა საშუალო ასაკი უფრო მაღალია ვიდრე მსხვილ კომპანიებში. ბევრ მათგანს წინათ არ უმუშავია ამ დარგში. მცირე ფირმების მუშაკებს, როგორც წესი, არ გააჩნიათ ისეთი განათლება, როგორც აქვთ მსხვილი ფირმების წარმომადგენლებს. იმ მუშაკების დასაქმებით, რომლებიც განათლების დონით არ შეესაბამებიან მსხვილი ფირმების მოთხოვნებს, მცირე საწარმოები გვევლინება ქვეყანაში სტაბილურობის მნიშვნელოვან ფაქტორად [264,p.12].

გარდა იმისა, რომ მცირე ბიზნესში ხდება ახალი საქონლისა და მომსახურების დანერგვა, ის ამავედროულად ხელს უწყობს დასაქმებას და მნიშვნელოვან როლს თამაშობს მსხვილი კორპორაციების საქმიანობაში. საქონლის რეალიზაციისა თუ მომსახურების თვალსაზრისით, მსხვილი კომპანიები სტრატეგიას წერილ მიმწოდებლებზე ორიენტაციით აგებენ. ასე მაგალითად, კომპანია „ლიზ კლეიბორნს“, რომელიც ერთ-ერთი წამყვანია ტანისამოსის დაპროექტებაში, არ გააჩნია საკუთარი საწარმოები, მთელი ტანისამოსი იწარმოება საკონტრაქტო საწარმოებზე კონტრაქტორ – აუტსაიდერების მიერ. ყოველივე ეს ამ კომპანიას აძლევს შესაძლებლობას, შეინარჩუნოს სტაბილურობის განცდა მაღალი მოდის სფეროში [1282,p.33].

ზოგიერთი სახეობის მცირე ფირმები არსებობენ იმისათვის, რომ გასწიონ მხოლოდ მომსახურება. მაგალითად, სარეკლამო მანქანების რემონტი, საათების შეკეთება და სხვა. ბუნებრივია, რომ ასეთი სახის საქმიანობას მსხვილი საწარმოები არ ეწევიან.

დღეისათვის იცვლება მდიდარი კლიენტების მოთხოვნილებები, ამიტომაც არის, რომ ისინი უპირატესობას ანიჭებენ არასტანდარტულ საქონელს, რომელიც შექმნილია ინდივიდუალური შეკვეთებით. ინდივიდუალური საცურაო აუზების წარმოებით არის ცნობილი კომპანია „სეიმეკსი“, რომელმაც მუდმივად ცვალებად, საცურაო აუზების ბაზრის მცირე სეგმენტში მოძებნა თავისი ადგილი [282,p.28].

IV. 2. მცირე ფირმების შემოსულობის რეგულირება

იმ შემთხვევაში, თუ მცირე ფირმის დაფუძნება გადაწყვეტილია, მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა, თუ როგორია მეწარმის შანსები ამ ბიზნესში. სტატისტიკა მეტყველებს, რომ ახლად შექმნილი 3 საწარმოდან მხოლოდ ერთი აღწევს წარმატებას. ახლად შექმნილი საწარმოების 85% კოტრდება პირველი 10 წლის განმავლობაში.

მეცნიერთა გამოკვლევებით, ეს შანსები თანდათანობით იზრდება. თუმცა ბევრი რამ არის დამოკიდებული ბიზნესის ტიპზე და ქვეყნის საერთო ეკონომიკურ მდგომარეობაზე. გამოკვლევამ ცხადყო, რომ მეწარმეებელ ფირმებში წარმატების მეტი შანსია, ვიდრე იმ ფირმებში, რომლებიც ეწევიან ვაჭრობას. ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის სიცოცხლისუნარიანობას არის მისი დაფუძნების რწმენა ბიზნესის წარმატებაში [182,p.31].

ძირითადი საკითხი ბიზნესის დაწყების პროცესში არის ის, თუ რით შევიდეთ მომავალ ბიზნესში, ანუ უნდა მოიძებნოს პერსპექტიული ბიზნესი. ბიზნესი შეიძლება დაიწყოს ცარიელ ადგილას, მოქმედი ფირმის შესყიდვით, ან ფრენ-შაიხის ყიდვით. როგორც წესი, დამწყები ბიზნესმენების უმეტესობა საკუთარ საქმეს იწყებს ნულიდან. ეს არის ბიზნესის ყველაზე რთული გზა. ამასთან, ამ გზით მოძრავი ბიზნესმენების უმეტესობას გააჩნდა ამ სფეროში საქმიანობის გამოცდილება, რის გამოც რისკი მინიმუმამდე დაიყვანება. ბიზნესი უნდა დაიწყოს იმ საქმიანობით, რომელიც მეწარმეს კარგად აქვს შესწავლილი. სარეკლამო სააგენტოს დირექტორმა, ტომ შულმა საკუთარი ბიზნესი სარეკლამო სააგენტოში მხოლოდ მას შემდეგ დაიწყო, რაც ამ პროფილის სხვადასხვა ფირმებში საქმიანობას 13 წლის განმავლობაში ეწეოდა [193,p.21].

იმ შემთხვევაში, თუ არ გაგვაჩნია პრაქტიკული გამოცდილება, გადამწყვეტ როლს თამაშობს კარგი იდეა. ჯონ გრიზოლტმა ხანდაზმული ხალხის მომსახურების მიზნით, დაიქირავა სტუდენტები მინიმალური ანაზღაურებით. ამ იდეის შედეგად შეიქმნა საქართველოში კარგად ცნობილი ფირმა „სფეშიალ ქა“, რომლის მოგება დღეს შეადგენს 10 მილიონ დოლარს და ფუნქციონირებს აშშ-ს 100 შტატში [193,p.28].

სამეწარმეო იდეების ცალკეული მიმართულებანი ასახულია, შემდეგ სქემაში (იხ. ცხრილი № 1) იდეის ძეგლის პროცესში უმთავრესი არის ის, თუ რა უნდათ აღამიანებს ისეთი, რაც არ არის წარმოდგენილი საქონლისა და მომსახურების ბაზრის მოცემულ სეგმენტში.

ახალი საწარმოს ყიდვა მნიშვნელოვნად ამცირებს რისკს იმის გათვალისწინებით, რომ მისი მდგომარეობა წინასწარ არის ყოველმხრივ ცნობილი. გამართლებულია წარმოების ფუნქციონირებადი სისტემის ან მომსახურების ფუნქციონირებადი ობიექტის შეძენა, რადგანაც ის აგვაცილებს იმიჯის შექმნის, კლიენტურის მოზიდვის, მოსამსახურეთა მომზადების აუცილებელ პერიოდს. შედარებით მარტივია ასეთი საწარმოების დაფინანსება.

ბიზნესის შეძენის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებას საჭიროებს. ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ ბიზნესის პოტენციურმა შეიდეგებმა გულდასმით შეისწავლონ ბიზნესის ყიდვის მოტივები, გან-

იდეა	იდეის ახსნა	მაგალითი
უფრო მაღალი კლასის საქონელზე გადასვლა.	აუცილებელია უკვე არსებული საქონლის მოდერნიზება.	მაგალითად, არსებული ნამცხვრის ან ტანსაცმლის მოდერნიზება მომხმარებლის გემოვნების შესაბამისად.
უფრო დაბალი კლასის საქონელზე გადასვლა.	მაღალ ხარისხიან საქონელზე დანახარჯების, ფასების შემცირება.	მაგალითად, ავტომანქანების გაქირავება დამატებითი მომსახურების გარეშე.
ბიზნესის გაერთიანება.	როდესაც ხდება მეწარმეობის ორი სფეროს გაერთიანება.	მაგალითად, ავტომატიზებული სამრეცხაო, სადაც იყოფება საკვები ან გამაგრებელი სასმელები.
ბიზნესის ტრანსპორტირება.	თუ საქონელი კარგად იყიდება ერთ რეგიონში, მისი გადატანა სხვა რეგიონებში.	მაგალითად, ნაციონალური სამზარეულო, კვების ობიექტების გადაადგილება.
მასობრივ ბაზარზე გასვლა.	სპეციალიზირებული საქონლისათვის უფრო ფართო მომხმარებლის მოძებნა.	მაგალითად, შაქრის ან სარეცხი ფხვნილის დაფასოება და ფართო მომხმარებელზე გაყიდვა.
ბაზრის შევიწროება.	დიდი ბაზრის მცირე სეგმენტის ათვისება.	სოფლად საკაბელო ტელევიზიის დანერგვა.
საქონლის ასორტიმენტის შევიწროება.	სპეციალიზირებული საქონლის გაყიდვა.	წიგნის მაღაზიები, რომლებიც ყიდიან მხოლოდ დეტექტიური ჟანრის რომანებს, ან სპეციალურ (ეკონომიკურ, იურიდიულ, სამედიცინო და სხვა) ლიტერატურას.
ფასების კონკურენცია.	საქონლის უფრო დაბალ ფასში გაყიდვა.	საბითუმო ვაჭრობის ორგანიზება.

საზღვრონ მისი არჩევის კრიტერიუმები. მყიდველმა უნდა გაითვალისწინოს თავისი გამოცდილების დონე (როგორც პროფესიული, ასევე არაპროფესიული), ანუ დაადგინოს, თუ რა ეხერხება ყველაზე მეტად, რა სახის საქმიანობა იტაცებს მას.

მნიშვნელოვანია ის გარემოება, რომ მყიდველმა განსაზღვროს ბიზნესის სასურველი ადგილმდებარეობა და ინვესტიციისათვის საჭირო თანხა. თუ საჭირო

თანხა არ არის ღირსეულად მდგომარეობაში, მაშინ მყიდველმა უნდა შეაფასოს, თუ რა შესაძლებლობები არსებობს თანხების გარე წყაროებიდან მიღების თვალსაზრისით, განისაზღვროს ბიზნესის სიდიდე შემდეგი პარამეტრების დადგენით: რეალიზაციის მოცულობა, მოგება და მუშახელის რაოდენობა.

უნდა დაადგინოს, არის თუ არა ბიზნესი მომგებიანი და სტაბილური. რაც უფრო მომგებიანი და სტაბილურია ბიზნესი, მით უფრო დიდია მისი ფასი. თითქმის ყველა კერძო საკუთრებაში მყოფი ფირმა ისე იმართება, რომ მინიმუმამდე დაყვანილი გაქონების საგადასახადო დავალიანება. საუბედუროდ, იგივე სახის საქმიანობასა და საადრიცხო პრაქტიკას საგადასახადო დავალიანების მინიმუმისათვისთანავე, ბიზნესის ღირებულების შემცირებამდე მიყვარათ. ამის შედეგად, წარმოიშობა გარკვეული უთანხმოება სასურველი გზით ბიზნესის მფლობელისათვის საქმიანობის გაძღვალასა და ბიზნესის გასაყიდად მომზადებას შორის. მართალია, შესაძლებელია ფინანსური დოკუმენტების ისეთიარად გადაკეთება, რომ არ აისახოს საქმის რეალური ვითარება, მაგრამ ამან შეიძლება, რთულ მდგომარეობაში ჩააყენოს ბიზნესმენი: კერძოდ, მას შესაძლოა, მოუხდეს დამატებითი გადასახადებისა და ჯარიმების გადახდა. ამიტომ, ბიზნესის მომზადება გასაყიდად ამ პერიოდამდე რამდენიმე თვით ადრე უნდა დაიწყოს. დროის ეს პერიოდი მოგვცემს საშუალებას, შევისწავლოთ საბუღალტრო აღრიცხვის მეთოდები, რომელთა დახმარებითაც უკანასკნელი 3-5 წლის განმავლობაში მოგების აღრიცხვა წარმოებდა.

შემოწმებული საადრიცხო დოკუმენტები ფინანსური ანგარიშგების საუკეთესო სახეს წარმოადგენს, რამეთუ ყველაზე კარგად აღიქმებიან უკვე ფუნქციონირებადი ბიზნესის მყიდველის მიერ.

შემდგომ ნაბიჯს წარმოადგენს ღირებულებების განსაზღვრასთან დაკავშირებული ანგარიშის მომზადება. ეს ანგარიში გამოირჩევა ალბათობას და ფასების დადგენის იმ მეთოდს, რომელსაც ბიზნესის მფლობელთა უმეტესობა ეყრდნობა. ხშირად ისინი არჩევენ აკეთებენ ბიზნესის მეტისმეტად მაღალ ფასზე. მხოლოდ ფასის თანდათანობითი დაწვეის შემდეგ, შესაძლებელია, დავადგინოთ, თუ რა ღირს რეალურად ბიზნესი. მაღალ პროფესიულ დონეზე მომზადებული შეფასების დოკუმენტები გამოირჩევა მზგავს პრობლემებს.

შესასყიდი ბიზნესის ანალიზისათვის მომზადებულ უნდა იქნეს ბიზნესის შესახებ ყოველისმომცველი ინფორმაციული პაკეტი. მასში წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი პუნქტები:

1. ბიზნესის ისტორია;
2. ბიზნესის მართვის მეთოდების ანალიზი;
3. ინფორმაცია ძირითადი კაპიტალის შესახებ;
4. ინფორმაცია მომწოდებლის შესახებ;
5. ბაზარზე მოღვაწეობის პრაქტიკის მიმოხილვა;
6. ინფორმაცია კონკურენტების შესახებ;
7. ინფორმაცია მომსახურე პერსონალის შესახებ;
8. ინფორმაცია მფლობელთა შესახებ;
9. ინფორმაცია დახვეწის სახეების შესახებ;

10. მოსალოდნელი საქართვებრივი ან სხვა გაუთვალისწინებელი ვალდებულებები;

11. ბოლო 3-5 წლის ფინანსური ანგარიშების მოკლე მიმოხილვა.

IV.3. ბიზნესის შესახებ ინფორმაციული წყაროების ანალიზი

იმისათვის, რომ ვიპოვოთ ისეთი ბიზნესი, რომელსაც შევიძენოთ, მნიშვნელოვანია ინფორმაციის შემდეგი წყაროების ანალიზი:

ა) რეკლამა პრესაში

ბიზნესის გაყიდვის შესახებ რეკლამა ინფორმაციის გავრცელების ხელსაყრელ და ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს. სარეკლამო განცხადებებს, ათავსებენ შუამავლები (ბიზნესის ბროკერები, ან შერწყმისა და ბიზნესის შესყიდვების სპეციალისტები), მაგრამ ზოგჯერ ამას თვით ბიზნესის მფლობელები აკეთებენ. მცირე, ბიზნესისათვის სარეკლამო განცხადებების კარგ წყაროს წარმოადგენენ ადგილობრივი გაზეთები.

წვეულებრივ, ინფორმაცია მცირე თუ დიდი ზომის ბიზნესის გაყიდვის შესახებ, წარმოადგენს ამ ბიზნესის აღწერას რამდენიმე მოკლე ფრაზით, სადაც მითითებულია მისი დასახელება, საკონტაქტო ტელეფონი, ფაქსი, იმეილი ან საფოსტო ყუთის ნომერი და სხვა. სარეკლამო განცხადება უნდა ასახავდეს ბიზნესის საუკეთესო თვისებებს (როგორც ფინანსურს, ასევე არაფინანსურსაც). ზოგიერთი განცხადება შეიცავს ინფორმაციას იმის თაობაზე, თუ რა სახის ფულადი ინვესტიციებია საჭირო, ან რა გამოცდილება მოეთხოვება მოცემულ ბიზნესს.

ბ) სავაჭრო წყაროები

ბიზნესის გაყიდვის შესახებ სავაჭრო წყაროები ინფორმაციის გავრცელების ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს. მრეწველობაში ან მის მონათესავე დარგებში არსებულ კომპანიებში დასაქმებულ პირებს, მაგალითად, მომწოდებლებს, ხშირად მოეპოვებათ ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რომელი ბიზნესი როდის შეიძლება იყოს გასაყიდად წარმოდგენილი. ცალკეულ სახელმწიფოებში, მაგალითად, გერმანიაში, საფრანგეთში, აშშ-ში და სხვა, არსებობენ პროფილირებული ასოციაციები, რომელთა პუბლიკაციებიც აადვილებენ ამ დარგის შიგნით გასაყიდი ბიზნესის შესახებ ინფორმაციის გავრცელებას. ასეთია საქართველოში ბიზნეს-მენტა ასოციაცია. თუ გასაყიდი ბიზნესის მფლობელი ფიქრობს, რომ ამ ბიზნესის მყიდველი იგივე დარგის წარმომადგენელი იქნება, მაშინ მან კონტაქტი უნდა დაამყაროს ამ ტიპის ასოციაციასთანაც, რათა შეამოწმოს გასაყიდი ბიზნესის შესახებ ინფორმაციის ხარისხიანობა.

გ) შუამავლები

ბიზნესის შუამავლები ზოგადად ორ ჯგუფში შეგვიძლია გავერთიანოთ: 1) ბიზნესის ბროკერები და 2) შერწყმისა და ბიზნესის შესყიდვების სპეციალისტები. განსხვავება ამ ორ ჯგუფს შორის უმნიშვნელოა – უბრალოდ, ბიზნესის ბროკერები, ჩვეულებრივ, კერძო, მცირე ზომის ბიზნესში არიან დაკავებული, ხოლო შერწყმისა და ბიზნესის შესყიდვების სპეციალისტები – უფრო დიდი ზომის, საშუალო სიდიდის კომპანიებში.

მსოფლიოს გამოცდილებით, ბიზნესის ბროკერები პონორარის სახით, გაყიდვის შედეგად მიღებული თანხის 10%-მდე ითხოვენ, შერწყმისა და ბიზნესის შესყიდვების სპეციალისტები – 10%-ზე ნაკლებს, და წინასწარ გარიგებული თანხის პონორარის ნაწილს ავანსად იღებენ. ამის სანაცვლოდ, შუამაველი ეწევა მომავალი შეიდევლებისათვის ისეთ მომსახურებას, როგორიცაა ინფორმაციული პაკეტის მომზადება და შეფასებითი ანგარიშის შედგენა. მიუხედავად ამისა, ზოგჯერ მყიდველი უხდის შუამავალს პონორარს, უმეტეს შემთხვევაში კი ის გამყიდველმა უნდა გადაიხადოს.

გამოცდილ შუამავალს შეუძლია გამყიდველისათვის დახმარების გაწევა შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებით: 1) ბიზნესის ღირებულების შეფასება; 2) გაყიდვის პირობების დადგენა; 3) ამომწურავი ინფორმაციული პაკეტის შედგენა; 4) ბაზარზე ბიზნესის წარდგენა; 5) პოტენციურ მყიდველთა შერჩევა; 6) მოლაპარაკების წარმოება და შემოთავაზებულ ვარიანტთა შეფასება; 7) აუცილებელი სამართლებრივი ქმედებების უზრუნველყოფა. ამ მომსახურების გაწევის შედეგად, ბიზნესის მფლობელი ან ბიზნესის მყიდველი უზარმაზარ დროსა და ენერგიას ზოგავს. შემდეგი ნაბიჯი არის ბიზნესის შეფასება.

IV.4. მორჩილი ბიზნესის შეფასება

მას შემდეგ, რაც შერჩეულია ბიზნესის ის სახეობა, რომელიც არის პერსპექტიული, მყიდველი დაწერილობით უნდა გაეცნოს გასაყიდი ბიზნესის ისტორიას და მის ახლანდელ მდგომარეობას. აქ ძალზე მნიშვნელოვანია შემდეგი სახის ინფორმაციის ანალიზი: როგორ იქნა წამოწყებული ბიზნესი, როგორ შეიცვალა შემდგომში მისი მიხედვით (თუ ასეთი რამ საერთოდ მოხდა) და რა მოვლენებმა შეუწყვეს ხელი მის ახლანდელ ფორმაში ჩამოყალიბებას. მყიდველს უნდა ეხმოდეს ის მეთოდები, რომელთა საშუალებითაც ის მომხმარებლის მიზიდვას და შემდგომ მის მომსახურებას აძირებს, აგრეთვე, ის, თუ როგორაა ერთმანეთთან დაკავშირებული ბიზნესის რეალიზების, მარკეტინგული, ფინანსური და მმართველობითი ფუნქციები. აუცილებლად უნდა გაეცნოთ ბიზნესის ფინანსურ უწყისებს და მათ წარმართვასთან დაკავშირებულ მეთოდიკას. ქვემოთ წარმოდგენილია ის დოკუმენტები, რომელთა საფუძველიანი შესწავლა მცირე და საშუალო ბიზნესის მყიდველისათვის ძალზე მნიშვნელოვანია. აქ აუცილებელია, გაეანალიზოთ ფორმის საკმიალობის შესახებ შემდეგი ინფორმაცია:

ფირმის დებიტორული დავალიანება

- აქ უნდა გავანალიზოთ შემდეგი ძირითადი მონაცემები:
- გავეცნოთ დებიტორულ დავალიანებებს და დავადგინოთ: ხომ არ არიან ისინი რამდენიმე ანგარიშზე კონცენტრირებული;
 - გავარკვიოთ ყველა ვადაგასული დავალიანების დაყოვნების მიზეზები;
 - დავადგინოთ, ხომ არ არის რაიმე თანხა საკამათო;
 - ხომ არ იქნა რომელიმე დავალიანების თანხა გაცემული გირაოდ;
 - საკმარისია თუ არა უიმედო ვალებისათვის განკუთვნილი ხარვეზერვო ფონდი.

ფირმის მარაგები

- მარაგების ანალიზის პროცესში აუცილებელია:
- დავრწმუნდეთ, მოხდა თუ არა მარაგების აღწერა და მათი შემდეგ კატეგორიებად დაყოფა; (მზა პროდუქცია, ნახევარფაბრიკატები და ნედლეული);
 - გავეცნოთ მარაგების შეფასების მეთოდს და დაუახუსტოთ, თუ რატომ იქნა არჩეული ეს მეთოდი;
 - განვსაზღვროთ მარაგების ასაკი და მდგომარეობა;
 - როგორ ხდება დაზიანებული ან მოძველებული მარაგების შეფასება;
 - არის თუ არა მარაგები საკმარისი, რათა ბიზნესმა ეფექტიანად იმოქმედოს;
 - საჭიროა თუ არა ექსპერტიზის ჩატარება.

ფასიანი ქაღალდები

- ფასიანი ქაღალდების შესწავლის პროცესში მიზანშეწონილია:
- გავეცნოთ საბაზრო ფასიანი ქაღალდების ნუსხას;
 - გავარკვიოთ, როგორ ხდება მათი ღირებულების განსაზღვრა;
 - განვსაზღვროთ მათი რეალური საბაზრო ფასი;
 - გავარკვიოთ, ხომ არ არის ამ ფასიან ქაღალდთაგან რომელიმე შეზღუდული ან გირაოდ გაცემული.

ფირმის უძრავი ქონება

- აქ აუცილებელია:
- გავეცნოთ უძრავი ქონების ნუსხას;
 - განვსაზღვროთ უძრავი ქონების ასაკი და მდგომარეობა;
 - დავადგინოთ შენობებისა და მიწის რეალური საბაზრო ფასი;
 - დავადგინოთ საჭიროა თუ არა ექსპერტიზის ჩატარება;
 - საჭიროებს თუ არა უძრავი ქონება რემონტს ან მოდერნიზაციას;
 - მისაღებია თუ არა სარემონტო ხარჯები;
 - როგორ ხდება უძრავი ქონების დაფინანსება;
 - დასაშვებია თუ არა იპოთეკა;

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

- საჭირო იქნება თუ არა მომავალში დამატებითი უძრავი ქონების შეძენა;
- არის თუ არა უძრავი ქონება დაზღვეული.

ფირმის მანქანა-დანადგარები

მანქანა-დანადგარების ანალიზის პროცესში უნდა შევისწავლოთ:

- არსებული და იჯარით აღებული მანქანა-დანადგარების ნუსხა;
- მანქანა-დანადგარების ასაკი და მდგომარეობა, აგრეთვე, აუცილებელი სარემონტო სამუშაოების რაოდენობა (სისწირე);
- განსაზღვროთ, მანქანა-დანადგარებიდან რომელია მოქველებული და რომელია თანამედროვე დონეზე;
- საჭიროებენ თუ არა მანქანა-დანადგარები სწრაფ შეკეთებას, რა ხარჯებს მოითხოვს ეს.

ფირმის კრედიტორული დავალიანება

აქ აუცილებელია:

- გავეცნოთ კრედიტორულ დავალიანებათა ნუსხას და დავადგინოთ, ხომ არ არიან ისინი კონცენტრირებული რაიმე ანგარიშებზე;
- განესაზღვროთ გადასახდელი თანხების ასაკი;
- გამოვარკვიოთ, ხომ არ არის საკმაოდ რაიმე თანხა და თუ ასეთი პრობლემა არსებობს, დავადგინოთ მისი მიზეზები;
- განესაზღვროთ ოფიციალურად გაუმჟღავნებელი და სამომავლო დავალიანებები.

გასანადგებელი თამასუქები და იპოთეკური დავალიანება

- გავეცნოთ გასანადგებელი თამასუქების და იპოთეკურ დავალიანებათა ნუსხას.
- გამოვარკვიოთ დავალიანების მიზეზები;
- განესაზღვროთ მათი გადახდის გრაფიკი;
- გამოვარკვიოთ, არსებობს თუ არა გასანადგებელი თანხები და მოცემულია თუ არა დროის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც უნდა იქნენ ეს თანხები განაღდებული.

ლიზინგი

ლიზინგის ანალიზის პროცესში უნდა შევისწავლოთ:

- დროის რა პერიოდს შეადგენს ლიზინგის დარჩენილი ვადა;
- შესაძლებელია თუ არა სახელშეკრულებო ვადის გაგრძელება და თუ შესაძლებელია, დამოკიდებულია თუ არა ის მოიჯარეზე;

- ხდება თუ არა საიჯარო გადასახადის ზრდა, რით არის ის გამოწვეული, სამომხმარებლო საქონელზე ფასების ინდექსების ცვლილებით თუ უძრავ ქონებაზე დაწესებული გადასახადების ზრდით;
- არსებობს თუ არა სალიზინგო ხელშეკრულებაში ლიზინგის შეწყვეტასთან დაკავშირებული პუნქტი;
- რა ვადებისა და პირობების შემთხვევაში დათანხმდება მიწის მფლობელი საიჯარო ვადის გაგრძელებაზე.

ფირმის პერსონალი

- როგორაა განაწილებული მოვალეობები ფირმის პერსონალს შორის, რა ხელფასები და პრივილეგიები გააჩნია თითოეულ მოსამსახურეს;
- რა თანამდებობებია ფირმაში;
- გააჩნია თუ არა თითოეულ მომსახურეს მისი თანამდებობის შესაბამისი უნარ-ჩვევები და აყვანილი არიან თუ არა ისინი სამუშაოზე კონტრაქტის ფორმით;
- დარწმუნა თუ არა ისინი სამუშაოზე ბიზნესის შესყიდვის შემდეგ.

მარკეტინგი

- ხომ არ გააჩნია ფირმას რაიმე ნაწარმით ვაჭრობის განსაკუთრებული უფლება;
- აღწერეთ ახალი სახის ნაწარმი (თუ ასეთი არსებობს) და მიუთითეთ სამომავლო რეალიზაციის მოცულობის სიდიდეზე;
- გეოგრაფიულად რა რაიონზე ვრცელდება ბიზნესის მიერ გაწეული მომსახურება;
- პროცენტულად ბაზრის რა ნაწილი უკავია მოცემულ ბიზნესს;
- რა უპირატესობები გააჩნია ბიზნესს კონკურენტების მიმართ;
- რა დანახარჯებს ეწევა ბიზნესი ყოველწლიურად მარკეტინგულ საქმიანობაზე.

ფირმის კონკურენტები

- ვინ არიან კონკურენტები;
- ბაზრის რა ნაწილი უკავიათ მათ;
- რა უპირატესობები და ნაკლოვანებები გააჩნია თითოეულ კონკურენტს.

ბიზნესის შეფასების ყველა ეს ფაქტორი გულდასმით განხილვასა და შესწავლას საჭიროებს. ზოგიერთმა მათგანმა, შესაძლოა, ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილებაზე დადებითი ზეგავლენა იქონიოს, ზოგმა – უარყოფითი. აქ აუცილებ-

ბუღალტრული, გამოვიყენოთ ექსპერტთა დახმარება, რათა საფუძვლიანად გავაცნობიეროთ მიღებული ინფორმაცია. მიზანშეწონილია გადაწყვეტილების მიღებამდე რაც შეიძლება მეტი საჭირო ინფორმაციის გაანალიზება.

IV.5. ბიზნესის მართვის ფინანსური უზრუნველყოფის წყაროები

მყიდველის დაფინანსების წყარო, ნაწილობრივ დამოკიდებულია შესასყიდი ბიზნესის სიდიდეზე. საქმიან ორგანიზაციათა უმრავლესობის (განსაკუთრებით, მცირე ზომის საქმიან ორგანიზაციები) შესყიდვა თვით მყიდველის სახსრებით ხდება. მყიდველმა, აუცილებელია, მოახდინოს საწვინო თანხის გადახდა, ამიტომ მას უნდა გააჩნდეს შესაბამისი საბრუნავი კაპიტალი.

იმ შემთხვევაში, თუ საჭირო თანხები არ არის ადვილად ხელმისაწვდომი, მყიდველმა უნდა მიმართოს დაფინანსების გარე წყაროებს. იმისათვის, რომ ასეთი სახის ფინანსური დახმარება იქნეს გაწეული, გამსესხებელი პირად გირაოსთან ერთად, ითხოვს მონაცემებს ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. მცირე ზომის კერძო ბიზნესის შესასყიდად იშვიათად გაიცემა სესხი, თუ ის მხოლოდ ამ ბიზნესის აქტივებითაა გარანტირებული. გამსესხებლის აზრით, პიროვნების პირადი თავდებობიდან ყველაზე მნიშვნელოვანია უძრავი ქონება და ფასიანი ქაღალდები. პირადი თავდებობის გარდა, გამსესხებელმა უნდა დაადგინოს, არის თუ არა მყიდველი პატიოსანი ადამიანი, გააჩნია თუ არა მას სესხის დაფარვის წყაროები და კარგად მომზადებული ბიზნეს-გეგმა. ჩვეულებრივ, სესხის მიცემა ხდება ბანკების ან სხვა საფინანსო ინსტიტუტების მეშვეობით.

გარე წყაროებიდან ფინანსური მხარდაჭერის მიღების შანსები მით უფრო მაღლობს, რაც უფრო იზრდება შესასყიდი ბიზნესის ზომები. ბანკები, სადაზღვევო და ვენჩურული კაპიტალის კომპანიები, დაინტერესებული არიან ფინანსური დახმარების გაწევაში მაშინ, როდესაც საქმე ეხება მსხვილმასშტაბიან შეძენას. ამ შემთხვევაში, სესხის ამღებს უნდა გააჩნდეს სესხის დაფარვის სტაბილური წყარო და კარგად მომზადებული ბიზნეს-გეგმა.

გარიგების დროს გამსესხებელმა, შესაძლოა, არ მოითხოვოს მყიდველისაგან პირადი თავდებობა და დაჯერდეს მის მიერ მოცემულ გარანტიებს. სესხის სიდიდის ზრდასთან ერთად, თავდებად ბიზნესის მატერიალური აქტივები გამოდიან, უკანასკნელი შეიცავს დებიტორულ დავალიანებას, მარაგებს, დანადგარებს და უძრავ ქონებას. გამსესხებელი განსაზღვრავს სესხის გაცემის პირობებს. სადაზღვევო კომპანიებისა და ვენჩურულ კაპიტალისტთა შემთხვევაში, გამსესხებელმა, შესაძლოა, შესასყიდ ბიზნესში გარკვეული წილი და მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში მონაწილეობის უფლება მოითხოვოს. ჩვეულებრივ, სადაზღვევო კომპანიები, მხოლოდ ისეთ გარიგებებში დებულობენ მონაწილეობას, რომელიც 10 მილიონ დოლარზე მეტ თანხას ეხება. შემთხვევითი ფინანსური კომპანიები სესხს თითქმის იგივე პირობებით გასცემენ, როგორც ბანკები, რადგანაც მათ უფრო დიდი დაინტერესება გააჩნიათ, ვიდრე ბანკებს, ამიტომ ისინი მზად არიან, უფრო დიდი რისკი გაწიონ.

კერძო ბიზნესის შესყიდვის პროცესში, აუცილებელია აქტიუების სისტემატიზება იმ მიზნით, რომ ისინი ან თვით ბიზნესის მფლობელის, ან გარეშე წყაროს მიერ გაღებული სესხის გარანტიად გამოვიდნენ. მფლობელი იმ შემთხვევაშია მოწადინებული, გაწიოს ფინანსური დახმარება, თუ თვლის, რომ ეს აუცილებელია სასურველი თანხის მისაღებად. გარე გამსესხებელი იმაში უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ რისკი სესხის არდაფარვის შემთხვევაში მინიმალურია, ხოლო გარიგება კი – საკმაოდ მომგებიანი. საფინანსო ინსტიტუტები, როგორც წესი, ძალზე კონსერვატულები არიან, ამიტომ, მათი ყურადღება ვაღის დაფარვაზეა კონცენტრირებული. გარე ფინანსური დახმარების მისაღებად, აუცილებელია, გაგვაჩნდეს ის ინფორმაცია, რომელიც უნდა მიიღოს გამსესხებელმა გადაწყვეტილების მისაღებად. ეს მონაცემები უნდა შედიოდეს სესხის მისაღებ სპეციალურ მითხოვნაში და შეიცავდეს შემდეგ პუნქტებს:

- სესხის აღების მიზანი;
- საჭირო თანხა;
- სასურველი პირობები;
- ვაღის დაფარვის წყარო;
- გარანტიები;
- ბიზნესის ისტორია და ბუნება;
- ხელმძღვანელ პერსონალთან ასაკი, გამოცდილება და განათლება;
- პროდუქცია (ნაწარმი) ან მომსახურება;
- მომსახურების გავრცელების რაიონი და განაწილების სისტემა;
- ძირითადი კლიენტურა;
- მიმწოდებლები;
- კონკურენტები;
- ძირითადი კაპიტალი;
- ბიზნესის სამი წლის ფინანსური დოკუმენტები;
- ბიზნესის სამი წლის საგადასახადო დეკლარაციები;
- მიმდინარე პირადი ფინანსური დოკუმენტები;
- ბიზნესის სამომავლო მოგება-ზარალის უწყისი, საბალანსო უწყისი და საკასო კონსოლიდირებული ბიუჯეტი (სულ მცირე, სამი წლის).

IV. 6. ბიზნესის ღირებულების დადგენა

ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა ყიდვა-გაყიდვის გარიგების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. მყიდველები და გამყიდველები ხშირად არ ეთანხმებიან ერთმანეთს, თითოეულ მხარეს გააჩნია თავისი არგუმენტები, რომლებიც შეიძლება დაფუძნებული იყოს, როგორც ლოგიკაზე, ისე ემოციებზე.

რიგ შემთხვევაში, მყიდველს პგონია, რომ ბიზნესის შესყიდვის შემდეგ ადგილი ექნება სინერგიის ეფექტს (მოვლენა, როდესაც საერთო შედეგი აჭარბებს ცალკეული ეფექტების ჯამს) ან მამტაბურ ეფექტს (მოვლენა, რომელიც გამოიხატება მუდმივი საშუალო დანახარჯების შემცირებით პროდუქციის ერთეულზე).

რაც ახალი მფლობელის მიერ ბიზნესის ახლებურად გაძლიერების შედეგად მიიღწევა.

შეთანხმების მისაღწევად საჭიროა, რომ გასაყიდი ბიზნესის დადგენილი ფასი ორივე მხარეს აკმაყოფილებდეს. ამასთან, ისინი კარგად უნდა ერკვეოდნენ იმ ფაქტორებს, რომელთა საშუალებითაც მოხდა ამ ფასის დადგენა. ბიზნესის შეფასების ცნობილი ექსპერტი შენონ ფრატი [256, p.81] გეთავაზობს ექვს ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს:

- ინფორმაცია შემოსავლების შესახებ;
- კომპანიის საერთო მდგომარეობა (შენობა-დანადგარების მდგომარეობა, სა-
აღრიცხვო წიგნებისა და ანგარიშების სისრულე და სიზუსტე);
- აღნიშნულ ბიზნესში საბაზრო მოთხოვნა;
- ფირმის ეკონომიკური მდგომარეობა;
- გუდვილის ან სხვა არამატერიალურ ფასეულობათა ახალი მფლობელი-
სათვის გადაცემის შესაძლებლობა;
- მომავალი მოგების პოტენციალი.

ზემოთ ჩამოთვლილი ექვსი ფაქტორი განსაზღვრავს ბიზნესის რეალურ საბაზრო ღირებულებას. ბიზნესი იშვიათად გადადის ხელიდან ხელში რეალურ საბაზრო ფასად. ამის მიზეზი არის ის დამატებითი ფაქტორები, რომლებიც დიდ როლს თამაშობენ შეთანხმებული ფასის კორექტირების პროცესში. ესენია:

- ცალკეული მყიდველისა და გამყიდველის მიერ წაყენებული პირობები;
- თანხებისა და გადახდის ვადებს შორის განსხვავება;
- საგადასახადო პირობების შეფარდებითი სარგებლიანობა, როგორც მყი-
დველისათვის ისე გამყიდველისათვის, რაც დამოკიდებულია გარიგების ში-
ნაარსზე.

რეალური საბაზრო ფასი წარმოადგენს იმ ფასს, რომლითაც საკუთრება გადადის გამყიდველიდან მყიდველის ხელში.

არსებობს ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრის სხვა მეთოდებიც, ისეთები, როგორიც არის:

ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა საბაღანსო უწყისის მეთო- დის საშუალებით

ეს მიდგომა მოითხოვს ბიზნესის აქტივების ღირებულების განსაზღვრას. ამ მეთოდს ყველაზე ხშირად მაშინ იყენებენ, როდესაც ბიზნესის შემოსავლების წყაროს უფრო მეტად აქტივები წარმოადგენს და არა მომსახურეთა წვლილი.

არსებობენ საბაღანსო უწყისზე დაფუძნებული ის მეთოდები, რომელთა სა-
შუალებითაც ხდება ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა. მათ შორისაა: „აღ-
რიცხული“ (რეალურ ძირითად კაპიტალს პლიუს საბრუნავი სახსრები და მინუს
დაეფლიანებები), კორექტირებული (დაზუსტებული) „აღრიცხული“ და სალიკვი-
დაციო ღირებულება. თითოეულ მეთოდს თავისი გამოყენების სფერო გააჩნია.
საბაღანსო უწყისის მეთოდებს შორის ყველაზე ხშირად კორექტირებული „აღ-
რიცხული“ ღირებულების მეთოდი გამოიყენება. ამ მეთოდით თითოეული აქ-

ტივის „აღრიცხული“ ღირებულების ჯამი ზუსტდება დავალიანების გამოკლებით.

აქტივების „აღრიცხული“ ღირებულების დაზუსტება ხდება:

დებიტორული დავალიანებით (ხშირად ამცირებენ, რათა აისახოს ზოგერთი დავალიანების მიღების რეალურობა);

მარაგებით (ჩვეულებრივ, ამცირებენ, რადგან შეიძლება გართულდეს მთელი მარაგების რეალურ ფასში რეალიზაცია);

უმრავი კონებით (ჩვეულებრივ, ზრდიან, რადგან საჭმეში ჩაშვების შემდეგ ხშირად მისი ფასი იზრდება).

ღირებულების განსაზღვრა მოგება-ზარალის უწყისის მეთოდის საშუალებით

მიუხედავად იმისა, რომ საბაღიანო უწყისის მეთოდი ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრის ერთ-ერთ საშუალებას წარმოადგენს, პრაქტიკაში მაინც უფრო მიღებულია მოგება-ზარალის უწყისის მეთოდის გამოყენება. მოგება-ზარალის უწყისის მეთოდები ყველაზე მეტად დაკავშირებულია ბიზნესის აქტივებით მიღებულ მოგებასთან, ან ამ აქტივებით წარმოქმნილ ფულად სახსრებთან. ამ მიზნით, როგორც წესი, იყენებენ ფულის მოძრაობის დისკონტის მეთოდს [254,p.142] ეს მეთოდი მოიცავს ოთხ ეტაპს:

I ეტაპი

სამომავლო ფულადი სახსრების მოძრაობის გამოთვლაში დიდ დახმარებას გაგიწევთ წინა ფულადი სახსრების მოძრაობის აღმრიცხველი დოკუმენტები. გამოთვლითი ფულის მოძრაობის შესახებ ინფორმაცია უნდა შეიცავდეს შემდეგ მანუშელებს:

- ბიზნესის სუფთა მოგება ან ზარალი;
- მფლობელის ხელფასი (რომელიც მენეჯერის პონორარზე მეტია);
- მფლობელის მიერ გაწეული ხარჯები (როგორიცაა: მივლინების ხარჯები, პირადი დახდევა და სხვა);
- პროცენტები;
- არაპერიოდული დანახარჯები (როგორიცაა იურისტების არაპერიოდული პონორარები);
- არაფულადი დანახარჯები (როგორიცაა ამორტიზაცია);
- მოწყობილობების შეცვლა ან ახლის შეძენა. (ეს დანახარჯები მყიდველმა უნდა გასწიოს სამომავლო ფულის მოძრაობის გამოთვლის პროცესში).

მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია სამომავლო ფულის მოძრაობის რამდენიმე წლით ადრე დაგეგმვა, მცირე საწარმოთა უმრავლესობას სახსრების სიმცირის გამო, არ შეუძლია შორეული პერსპექტივის განსაზღვრა. დიდი ზომის ბიზნესისათვისაც კი გარკვეულ სიძნელეს წარმოადგენს ფულის მოძრაობის ხუთ წელიწადზე მეტი ვადით დაგეგმვა.

II ეტაპი

მას შემდეგ, რაც დაგეგმეთ სამომავლო ფულის მოძრაობა, უნდა გამოეთვალათ მისი დისკონტირებული ღირებულება, რაც მყიდველის ინვესტიციისათვის შესაფერისი კაპიტალდაბანდების ანაზღაურების კოეფიციენტი (მოგების ნორმის) ან კაპიტალიზაციის ნორმის გაანგარიშებით კეთდება. მოგების ნორმა (კაპიტალდაბანდების ანაზღაურებადობის კოეფიციენტი) სხვადასხვა ბიზნესისათვის განსხვავდება და მისი განსაზღვრა გარკვეულ რისკთანაა დაკავშირებული. რაც უფრო ნაკლებ რისკთანაა დაკავშირებული ბიზნესის ინვესტირება, მით უფრო პატარაა მოგების ნორმა. სასურველი მოგების ნორმა 20-50% წარმოადგენს, ხოლო ბიზნესთა უმრავლესობისათვის ის 30-40% შეადგენს. სამომავლო ფულის მოძრაობის დისკონტირებული ღირებულების განსაზღვრა ხდება საფინანსო გამოთვლების დახმარებით, ანდა სპეციალური დისკონტირებული ღირებულების ცხრილებით. ქვემოთ მოყვანილია მაგალითი, თუ როგორ ხდება გადაანგარიშება 40%-იანი მოგების ნორმით.

წელიწადი	დაგეგმილი ფულის მოძრაობა	დისკონტირების კოეფიციენტი*	დისკონტირებული ღირებულება
1	\$360	714	\$257
2	\$383	510	\$195
3	\$397	364	\$145
4	\$413	260	\$107
5	\$438	186	\$81
			785 ჯამი**

* დაფუძნებულია 40%-იან მოგების ნორმაზე. დისკონტირების კოეფიციენტი კლებულობს ყოველ მომდევნო წელიწადში.

** დისკონტირებულ დაგეგმილ ფულის მოძრაობათა ჯამის დისკონტირებული ღირებულება. ეს მონაცემი ემატება ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას, რითაც მიიღება ბიზნესის მთლიანი ღირებულება.

III ეტაპი

შემდეგ ეტაპზე აუცილებელია ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენი ღირებულების დადგენა. ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენი ღირებულება წარმოადგენს ბიზნესის წინასწარ შეფასებულ დისკონტირებულ ღირებულებას ფულის მოძრაობის დაგეგმვის პერიოდის ბოლოსათვის (ჩვენს შემთხვევაში მე-5 წლის ბოლოს). იგი გამოითვლება ბიზნესის საწყისი სუფთა ღირებულებისა და სამომავლო ყოველწლიური ნამატების დაჯამებით. ბიზნესის სუფთა ღირებულების ყოველწლიური ნამატები, როგორც ყოველწლიური დაბეგრული შემოსავლების ჯამი განისაზღვრებიან, იმის გათვალისწინებით, რომ არ მოხდა აქციუ-

ბის დივიდენდების გაცემა. ამ ნაშატს უმატებენ ბიზნესის საწყის სუფთა ღირებულებას და ხდება უკვე ამ ჯამის დისკონტირებული ღირებულების განსაზღვრა, რის საფუძველზეც ვადგენთ ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას.

IV ეტაპი

ამ ეტაპზე ბიზნესის ძირითადი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას უმატებენ დაგეგმილ სამომავლო ფულის მოძრაობის ჯამურ დისკონტირებულ ღირებულებას, რომელიც წინასწარ გამოითვლება ბიზნესის სასურველი ფასის მისაღებად. ქვევით მოყვანილია ამის მაგალითი.

წლები	დაბეგრილი შემოსავალი
1	\$125
2	\$131
3	\$138
4	\$144
5	\$152
სუფთა ღირებულების ნაშატების ჯამი	\$ 690
მიმდინარე სუფთა ღირებულება	\$910
მთლიანი სუფთა ღირებულება	\$ 1600
ნარჩენი ღირებულება (1600×0.186)	\$ 1600 ***

*** მთლიანი სუფთა ღირებულების დაგეგმილი ფულის მოძრაობის ბოლო წლის დისკონტირების კოეფიციენტზე გამრავლებით ვღებულობთ ბიზნესის საწყისი კაპიტალის ნარჩენ ღირებულებას. ბიზნესის საწყისი კაპიტალის ნარჩენი ღირებულების (\$298) და დაგეგმილი ფულის მოძრაობათა ჯამური დისკონტირებული ღირებულების (\$785) შეკრებით ვღებულობთ ბიზნესის ღირებულებას (\$1,083).

მიუხედავად იმისა, რომ ეს ფორმულა ფართოდ გამოიყენება, არ შეიძლება მისი ასეთი მარტივი ფორმით გამოყენება ღირებულების შესახებ საბოლოო გადაწყვეტილების მისაღებად. იგი გამოუსადეგარია ისეთი საკითხების განხილვის პროცესში, როგორიც არის მყიდველის მიერ საბრუნავი კაპიტალის ინვესტირება, გარიგების პირობები, ანდა ისეთი აქტივების ღირებულების განსაზღვრის პროცესში, როგორიც არის უძრავი ქონება, რომელიც შესაძლოა, არ იყოს საჭირო სამომავლო ფულის მოძრაობის დაგეგმვისთვის. ამდენად, ეს ფორმულა სასარგებლოა იმ საორიენტაციო ფასის დადგენის პროცესში, რომელიც მოლაპარაკებების წარმოების დროს გამოიყენება.

IV.7. ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის ბარიერებთან სტრუქტურა და
მოქალაქებთან კავშირები

ბიზნესის ყიდვის პროცესში, მის შესახებ ინფორმაციის შეფასებას აწარმოებენ ბიზნესის მყიდველები, გარკვეული დარგის კონსულტანტები, პროფესიონალი შუამავლები, ბიზნესის შეფასების ექსპერტები, კვალიფიციური ბუღალტრები და იურისტები.

ბიზნესის შეფასებების ექსპერტებს ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრა და მოუკიდებლად შეუძლიათ. აუცილებელია, გაითვალისწინოთ ის გარემოებაც, რომ ისინი უკუდგებიან გამყიდველის მიერ მოწოდებულ ინფორმაციას.

მრჩეველის როლში შეიძლება დავისმართო კვალიფიციური ბუღალტრები, რომლებიც ყველაზე უკეთ ნაბარებენ საბუღალტრო რევიზიასა და ფინანსური დოკუმენტების ანალიზს.

ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის დროს მრჩეველის როლში შეიძლება კვალიფიციური იურისტის გამოყენება. იურისტები მონაწილეობას ღებულობენ ბიზნესის ღირებულების განსაზღვრის, გასაყიდი ფასის შეთანხმებისა და საჭირო დოკუმენტების მომზადებაში. იმის გამო, რომ მოლაპარაკების პროცესში მათმა ჩართვამ შესაძლოა წარმოქმნას მყიდველსა და გამყიდველს შორის გარკვეული დაძაბულობა, ისინი მოლაპარაკების პროცესის ბოლო სტადიაზე ერთვებიან.

იურისტის ძირითად ფუნქციას წარმოადგენს მხარეების მიერ შეთანხმებული ყიდვა-გაყიდვის დოკუმენტების მომზადება. ისინი ღირებულებას მხარის ინტერესებს უნდა შეიცავდნენ. იურისტის შერჩევის მნიშვნელოვან კრიტერიუმებს წარმოადგენს კარგი პრაქტიკა, გამოცდილება და რეპუტაცია.

არსებობს ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის სტრუქტურის ორი ძირითადი ფორმა: 1) გამყიდველის კორპორაციის აქტივების შესყიდვა და 2) გამყიდველის აქციების შესყიდვა.

აქტივების შესყიდვის საფუძველზე გარიგების დროს შესასყიდი აქტივები აისახება კონტრაქტში. მყიდველს გადაეცემა ყველა აქტივი, ფულისა და დებიტორული დავალიანების გარდა. გამყიდველი გრძელვადიან და მოკლევადიან დავალიანებათა დასაფარად იყენებს გაყიდვით მიღებულ შემოსავალს. მყიდველი უიღბლობს ბიზნესს დანაშაულების, მოწყობილობების, მარაგების, ასევე საეკონომიკური ნიშნის, გუდვილის (პრესტიჟის) და სხვა არამატერიალური აქტივების სახით.

აქტივებზე დაფუძნებული გარიგება უფრო მეტად მომგებიანია მყიდველისათვის. მყიდველი იძენს ახალი ღირებულებას აქტივებში, რაც უფრო დიდი საამორტიზაციო ანარეცხის გაკეთების საშუალებას იძლევა.

ამიტომაც არის, რომ მყიდველი, უპირატესობას ანიჭებს აქტივებზე დაფუძნებულ შეთანხმებას, ამით მან შეიძლება აარიდოს თავი გამყიდველის ფარულ ან უცნობ დავალიანებებზე პასუხისმგებლობას.

აქციებზე დაფუძნებული გარიგების დროს გამყიდველის კორპორაციის ყველა აქტივი და დავალიანება, აგრეთვე, აქციები გადაეცემა მყიდველს. ზოგიერთ შემთხვევაში, მყიდველმა და გამყიდველმა შეიძლება გამოირიცხონ შეთანხმებიდან ზოგიერთი აქტივი ან დავალიანება.

აქციებზე დაფუძნებული გარიგებები გამოირჩეხავენ ლიზინგის გადაცემის აუცილებლობას იმ შემთხვევაში, როდესაც სალიზინგო ხელშეკრულება კორპორაციის სახელით არის დადებული. აქციებზე დაფუძნებული შეთანხმების დროს გამყიდველის ფარული ვალდების „მემკვიდრეობით“ მიღების რისკი მინიმუმამდეა დაყვანილი იმ შემთხვევაში, თუ შეიძლება შეინიჭება გამყიდველის დაეალ-იანებათა კომპენსაციის მიღების უფლება.

გაყიდვა გადავადებით. იშვიათად ხდება კერძო ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვა სრული თანხის გადახდით. თითქმის ყველა შეთანხმება დაფუძნებულია გადა-ვადებით გაყიდვის კონტრაქტზე, რომლის თანახმადაც, გამყიდველი ღებულობს გარკვეულ თანხას, ხოლო გასაყიდი ფასის ნაწილს თვითონ მფლობელი აფინ-ანსებს. მცირე ზომის კერძო ბიზნესისათვის საწყისი შენატანი გასაყიდი ფასის 10-40% წარმოადგენს, ამასთან, მყიდველი კომპენსაციის სახით იძლევა სასესხო ვალდებულებას, რომელიც გარანტირებულია მხოლოდ ბიზნესის აქტივებით. ასეთი ვალდებულებების ვადა, ჩვეულებრივ, 3-15 წელიწადს შეადგენს, ხოლო საპროცენტო ნორმა, ხშირ შემთხვევაში 9-12%-ია.

შესყიდვები აღებული სესხის საფუძველზე. „Leveraged buy out“ ბიზნესის შესასყიდად გამოყოფილი სესხის დაფარვის გარანტიად გვევლინება. „Leveraged buy out“-ის დროს მყიდველი, ჩვეულებრივ, ან საერთოდ არაფერს არ იხდის, ან იხდის ძალიან ცოტას, თანაც სესხს საკრედიტო დაწესებულებიდან იღებს.

შესყიდვის ასეთი მეთოდი აქტივებით მდიდარი ბიზნესისათვის გამოიყენება ბიზნესს, რომელსაც არ გააჩნია სრული „Leveraged buy out“-ისათვის საჭირო აქტივები, შეუძლია არასრული „Leveraged buy out“-ის განხორციელება. ასეთი სტრუქტურის დროს მყიდველი აფინანსებს გარიგების ნაწილს და ღირებულებ-ების დანარჩენი ნაწილის დასაფარაველ გამოიყენება სესხი, რადგან „Leveraged buyout“-ის მეთოდი უფრო მეტად ამოიშენა კომპანიას ეფუძნებით, ვიდრე დაფინა-ნსების სხვა ფორმა. მყიდველი დარწმუნებულ იუნდა იქონი იმაში, რომ მოცემუ-ლი ბიზნესით შეძლებს ვალის დაფარვას.

ბიზნესის ყიდვა-გაყიდვის პროცესში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს მო-ლაპარაკებების წარმოების კულტურას. მოლაპარაკებათა პროცესისათვის დამა-ხასიათებელია აზრთა სხვადასხვაობა. ამ პროცესში მხოლოდ რეალისტურად მოაზროვნე მონაწილეს შეუძლია, შემოქმედებითად მიუღდეს პრობლემის გადა-წყვეტას. აუცილებელია, თითოეულმა მხარემ იცოდეს ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხები, გაერკვეს იმაში თუ რატომ უკავია პარტნიორს ამ საკითხთან დაკავ-შირებით ნეგატიური მოხიცი.

მოლაპარაკების პროცესში ფასი შეთანხმების მხოლოდ ერთ ასპექტს წარ-მოადგენს. არსებობენ სხვა არანაკლებ მნიშვნელოვანი საკითხები, ისეთები როგორიცაა: ვალის დაფარვის ვადა და გადასახადებთან დაკავშირებული პრობ-ლემები და სხვა. ცხადია, რომ გამყიდველს მოლაპარაკების პროცესში უპირატე-სობა გააჩნია, რამეთუ იგი უკეთ იცნობს გასაყიდ ბიზნესს, მყიდველი ამ უპი-რატესობის შემცირების მიზნით, უნდა შეეცადოს, რაც შეიძლება უკეთ გაეცნოს შესასყიდ ბიზნესს.

იმისათვის, რომ გაწარმოოთ მოლაპარაკება, არ კმარა მხოლოდ ბიზნესის შესწავლა. თითოეული მხარე კარგად უნდა იცნობდეს მკორის მიერ ბიზნესის

ყიდვის ან გაყიდვის მოტივებს და მის სამომავლო გეგმებს. მოლაპარაკების მხარეებს უნდა ესმოდეთ, თუ რა ფაქტორები განაპირობებენ მოპირდაპირე მხარის პოზიციას ამა თუ იმ საკითხთან დაკავშირებით. სამუშაო სტრატეგიის განვითარება, არა მხოლოდ მეორე მხარის პოზიციების ცოდნას, არამედ საკუთარი პოზიციის არსებობასაც ნიშნავს. მხარეებმა წერილობით უნდა ჩამოაყალიბონ თავიანთი პოზიციები. აგრეთვე, თავიანთ მოტივაციებში უნდა განსაზღვრონ შესაძლო პრობლემები. ამ შემთხვევაში, თითოეული მხარე შეძლებს მეორის მიერ დასახული მიზნების განკერძოებას.

მყიდველმა უნდა მოითხოვოს გამყიდველისაგან, რომ მან არ აწარმოოს სხვა მყიდველებთან მოლაპარაკება მაშინ, როცა უკვე მიმდინარეობს კონკრეტული შემოთავაზების განხილვა. ამ სტადიის დადგომამდე გამყიდველებს ის უპირატესობა გააჩნიათ, რომ მათ შეუძლიათ, რამდენიმე მყიდველთან ერთდროულად აწარმოონ მოლაპარაკება. მოლაპარაკების მსვლელობისას, ყველაზე მნიშვნელოვანია საკითხების დანახვა მეორე მხარის პოზიციიდან გამომდინარე. ასეთი მიდგომა აადვილებს შეთანხმების მიღწევას.

IV.8. საძმობო წინადადების ფუძასება და ბაჟიშვის პირობების დადგენა

საქმიანი წინადადების შეთავაზებამდე მყიდველი, ჩვეულებრივ, რამდენიმე ბიზნესს იკვლევს. ზოგჯერ ამ ძიების პროცესში შესაძლოა კონფიდენციალურობის ხელშეკრულებაზე ხელმოწერა. ეს ავადლებულებს მყიდველს, ბიზნესის შესახებ მიღებული ინფორმაცია არ გაუმხილოს არავის, გარდა თავისი მრჩეველისა.

მყიდველმა უნდა განსაზღვროს ბიზნესის ღირებულების შესაძლო ზედაპირი. ბიზნესის განკარგულებაში მყოფი ქონების ღირებულება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ბიზნესის ფასის ქვედა ზღვარი. ფასის ზედა ზღვარის დადგენა კი შეიძლება კაპიტალის იმ რაოდენობის დადგენით, რომელიც მიიღება ახალი მენეჯმენტის პირობებში.

მყიდველისათვის ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ყველა საჭირო დოკუმენტი. ამ შემთხვევაში, თუ ხდება რაიმე ინფორმაციის დაფარვა, შესაძლებელია შემდეგი: მოლაპარაკებათა შეწყვეტა, ან დაფარული ინფორმაციის გამჟღავნების მოთხოვნის წამოყენება. გადაწყვეტილება დამოკიდებულია დაფარული ინფორმაციის სიდიდეზე და შინაარსზე.

შეთავაზება შეიძლება აისახოს ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულებაში ან მიეცეს ვადლებულების სახე. ჩვეულებრივ, ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულება რამდენიმე ნაწილისაგან შედგება. იმის მიუხედავად, თუ ხელშეკრულების რა ფორმასთან გაქვთ საქმე, ის უნდა შეიცავდეს შემდეგ პუნქტებს:

- ბიზნესის საერთო შემოთავაზებული ფასი;
- ფასის შემადგენელი ნაწილები (საგარანტიო საწინდარი და საწესის შენატანი, ბანკის კრედიტის სიდიდე, გამყიდველის მიერ დაფინანსებული კრედიტის სიდიდე);

- შესასყიდ ვალდებულებათა და აქტივთა ხია, დებიტორული დავალიანების მინიმალური და კრედიტორული დავალიანების შესაძლო მაქსიმალური თანხა;
- ხელშეკრულების დადების მომენტისთვის დანადგარების მდგომარეობა;
- მყიდველის უფლება, მიიღოს კომპენსაცია, რომლის სიდიდე განისაზღვრება ხელშეკრულების დადების შემდეგ გასასტუმრებელ ვალდებულებათა ზომით და ხელშეკრულებაში მითითებულ მარაგებში ცვლილებების შეტანით;
- ნათლად განსაზღვრული გარანტიები, არსებული კონტრაქტის კანონიერება, საგადასახადო და იურიდიულ დავალიანებასთან დაკავშირებული შეზღუდვები;
- ღიზინგის გადაცემასთან დაკავშირებული გაყიდვის პირობები, ფინანსური უწყისების შემოწმება, ლიცენზიების გადაცემა, ხელშეკრულების ფინანსური ან სხვა სახის პირობების გაცნობა;
- ოჯარასთან, კომუნალურ მომსახურებასთან, ხელფასებთან და ავანსად გაწეულ დანახარჯებთან დაკავშირებული გადავადებები;
- შესასყიდი ფასის გადახდის პირობები;
- ხელშეკრულების დადების თარიღი.

ყოფა-გაყიდვის ხელშეკრულება წარმოადგენს, რთულ დოკუმენტს, ამიტომ კარგი იქნება, თუ მის შესადგენად გამოიყენება სპეციალისტის დახმარება.

გამყიდველი უნდა გაეცნოს შემოთავაზების თითოეულ პუნქტს. ის შემოთავაზებები, რომელთა მიღებაც გამყიდველის მხრიდან ყველაზე მეტადაა მოსალოდნელი, გარკვეულწილად, ბიზნესის სიდიდესა და მოკიდებულთ. თუ მყიდველი ინდივიდუალურ პირს წარმოადგენს, გამყიდველმა უნდა მოითხოვოს მისი პირადი ფინანსური უწყისი, ხოლო თუ მყიდველი სხვა კომპანიაა – მისი ყოველწლიური ანგარიში. თუ მყიდველი სხვა კომპანიაა, აუცილებელია, განსაზღვროთ, თუ რა დგას ამ შესყიდვის უკან. ხომ არა აქვს ადგილი სინერგიის ან მასშტაბურ ეფექტებს. მყიდველმა უნდა მოამზადოს და გამყიდველს წარუდგინოს შესყიდვის შემდგომი ბიზნეს-გეგმა.

და ბოლოს, აუცილებელია, გულდასმით შევისწავლოთ საქმიანი წინადადებები ვალდებულებებისა და აქტივების შესყიდვის თაობაზე. შესაძლოა, აქტივებზე შემოთავაზებული ფასი უფრო დაბალი აღმოჩნდეს, ვიდრე აქტივების რეალური ღირებულება.

მას შემდეგ, რაც მყიდველმა და გამყიდველმა სახელშეკრულებო კონტრაქტს ხელი მოაწერეს, შეთანხმების დასრულებამდე აუცილებელია დარჩენილი საკითხების დაზუსტება. ასეთი საკითხებია ღიზინგის გადაცემა, ფინანსური უწყისების შემოწმება, ლიცენზიათა გადაცემა, დაფინანსების პირობების დადგენა, ჩვეულებრივ, ამ საკითხების გასაანალიზებლად ინიშნება გარკვეული თარიღი. თუ არ მოხდა ამ საკითხების გადაწყვეტა დროის გარკვეულ ვადაში, ხელშეკრულებაც გაუქმებულად ითვლება. ბიზნესის ხელშეკრულებები, ან როგორც მათ უწოდებენ ქლოუზინგები, ჩვეულებრივ ორი გზით უნდა გაფორმდეს:

1. ხელშეკრულებას ამზადებს იურიტი. ამ პროცედურის დროს დამოუკიდებელი იურიტი, რომელიც ორივე მხარის ინტერესებს წარმოადგენს, ამზადებს ხელშეკრულებისათვის საჭირო დოკუმენტებს მყიდველი და გამყიდ-

ველი რწმუნებულ იურისტს წინასწარ დანიშნულ დროს ხედებიან. შეხვედრაზე მყოფელი და გამყოფელი ხელს აწერენ დოკუმენტებს.

სახელშეკრულებო რწმუნებულს შეუძლია, მხარეებს დახმარება გაუწიოს ახრთა სხვადასხვაობის შემთხვევაში სიტუაციის გაწონასწორებაში. გადასახდელი თანხა გადაეცემა სახელშეკრულებო რწმუნებულს და ის მის ხელშეკრულების ხელმოწერის შემდეგ გაცემს.

2. დეპონირება. დეპონირების ტიპის ხელშეკრულების დროს გადასახდელი თანხა, გირავნობის საბუთი და სხვა დოკუმენტები ნეიტრალურ მხარეს, ან დეპონირების აგენტს გადაეცემა. დეპონირების აგენტში, ჩვეულებრივ, სადეპონირო კომპანია ან ფინანსური დაწესებულების სადეპონირო განყოფილება იგულისხმება. მყოფელი და გამყოფელი ხელს აწერენ სადეპონირო ინსტრუქციებს, სადაც მითითებულია ის საკითხები, რომლებიც შეთანხმების დასრულებამდე უნდა განიხილონ. მას შემდეგ, რაც ყველა საკითხი განიხილულია, დეპონირების აგენტი გაცემს ადრე გაფორმებულ დოკუმენტებსა და თანხებს. იმართება საბოლოო ოფიციალური შეხვედრა, რომელზეც ხდება დოკუმენტებზე ხელის მოწერა.

ხელშეკრულების დასასრულებლად საჭიროა გარკვეული სახის დოკუმენტები. ყიდვა-გაყიდვის დოკუმენტი საბაზისო დოკუმენტია, რომლის საფუძველზეც შეთანხმების დასრულებისათვის საჭირო სხვა დოკუმენტები ფორმდება. ქვევით მოყვანილია იმ დოკუმენტთა ნუსხა, რომლებიც ყველაზე ხშირად გამოიყენებიან შეთანხმების ბოლო სტადიაზე. ესენია:

ხელშეკრულების ფურცელი: მითითებულია ხელშეკრულების დადების თარიღი, აგრეთვე, ხარჯების ის რაოდენობა, რომელიც იფარება მხარეების მიერ, იმ კრედიტის სიდიდე, რომელიც თითოეულმა მხარემ უნდა მიიღოს.

სადეპონირო ხელშეკრულება: გამოიყენება მხოლოდ დეპონირების ხელშეკრულების გაფორმების დროს. ამ დოკუმენტში მითითებულია დეპონირების პირობები, სადეპონირო აგენტის მოვალეობები და ის აუცილებელი პირობები, რაც დეპონირებული თანხებისა და დოკუმენტების გასაცემადია საჭირო.

გირავნობის სიგელი: მითითებულია გადასაცემი რეალური აქტივების მოცულობა, აგრეთვე, კომპენსაციის სიდიდე, რომელიც ამ აქტივებისათვის იქნება გადახდილი.

სასესხო ვალდებულება: გამოიყენება მხოლოდ განვადებითი გაყიდვის დროს. მასში მითითებულია სესხის სიდიდე და დროის ის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც მყიდველმა გამყიდველს ეს ვალი უნდა დაუბრუნოს. აგრეთვე, ამ დოკუმენტში მითითებულია ის კომპენსაციები, რომელსაც გამყიდველი მიიღებს, მყიდველის მიერ ვალის გადაუხდელობის შემთხვევაში.

საგარანტიო ხელშეკრულება: წარმოადგენს გარანტიას აქტივების სახით, რომელსაც მყიდველი აგირავებს სასესხო ვალდებულებისა და ძირითადი ვალის გახტუმრების უზრუნველსაყოფად. მასში, აგრეთვე, მითითებულია დროის ის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც მყიდველი თანახმაა, საქმეში ჩაუშვას აქტივები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ვალის დაფარვას.

არაკონკურენციულობის ხელშეკრულება: მომსახურების გაერცელების რაიონის ფარგლებში, დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში იცავს მყიდველს და მის ინტესტიციებს გამყიდველის მეცხიერი კონკურენციისაგან. არა-

კონკურენციულობის დოკუმენტი ზოგჯერ შესყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულების შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენს, ზოგჯერ კი როგორც ცალკე დოკუმენტი ისეა წარმოდგენილი.

ხელშეკრულება საქმიანობის შესახებ: მასში მითითებულია მომსახურების ის ტიპი, რომლითაც გაყიდველმა უნდა უზრუნველყოს შეიდეველი, კომპენსაციის სიდიდე, დროის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც უწევდკირუელად ან ყოველთვიურად შეიდეველს უნდა მიეწოდოს ზემოთ აღნიშნული მომსახურება, ხელშეკრულების ძალაში ყოფნის ვადა, ის შეთოდი, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება ხელშეკრულების ვადამდე ადრე გაუქმება [254, p. 142].

IV.9. ბიზნესის სამართლებრივი ფორმის შერჩევა

მას შემდეგ, რაც ხელმოწერილია გადაწყვეტილება ბიზნესის შესყიდვის შესახებ, აუცილებელია, საბოლოოდ დავადგინოთ მისი ყველაზე უფექტიანი სამართლებრივი ფორმა.

დღესდღეობით მრავალი მიზეზი არსებობს იმისათვის, რომ ბიზნესის მენეჯერმა უზრადლება შიაცციოს საკუთარი ფირმისათვის სამართლებრივი ფორმის შერჩევის საგადასახადო კანონებისა და არსებული კაპიტალის ცვალებადობა – ეს არის ის ორი ფაქტორი რომელიც უნდა გაითვალისწინოს მენეჯერმა ბიზნესის სამართლებრივი ფორმის შერჩევის პროცესში.

არსებობს ბიზნესის ხამი ძირითადი ფორმა: ერთპიროვნული მფლობელობა, ამხანაგობა და კორპორაცია. თითოეულს გააჩნია თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები, ამიტომ საჭიროა თითოეული მათგანის შეფასება, რათა განვსაზღვროთ, პასუხობს თუ არა ესა თუ ის ფორმა საქმიანობის გარკვეულ პირობებს, მიზნებსა და საჭიროებებს. ბიზნესის ეს ორგანიზაციული ფორმები დეტალურად აღწერილია III თავში, ამიტომ, მათ საფუძვლიან განხილვას არ შეუდგებით. ამასთან, აღნიშნაეთ, რომ ერთპიროვნული მფლობელობა წარმოადგენს ისეთ სამართლებრივ ფორმას, რომელიც გულისხმობს ბიზნესის ერთი პირის მიერ ფლობას და ხელმძღვანელობას. ერთპიროვნული მფლობელობის დახაფუძნებლად საჭიროა მხოლოდ ლიცენზიების (უფლებების) მიღება. ასე რომ, ეს მცირე ბიზნესის ორგანიზების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა.

უკეთესია თუ დაწყები ბიზნესმენი საწვის ეტაპზე ამ სამართლებრივ ფორმას აირჩევს, ხოლო შემდგომ, წარმატების შემთხვევაში, შეუძლია, ამხანაგობაზე ან კორპორაციაზე გადავიდეს.

ამხანაგობა არის ორი ან მეტი პირის, როგორც ბიზნესის თანამფლობელის თანამშრომლობა მოგების მიღების მიზნით. ამხანაგობის დაფუძნება მოითხოვს სპეციალური დოკუმენტის – „Articles of Partnership“ შექმნას. ამ დოკუმენტში შემავალი პუნქტები ასახავენ პარტნიორების მიერ ბიზნესის საქმიანობაში შეტანილ წვლილს (ფინანსური, მატერიალური, თუ მმართველური ტიპის) და თითოეული პარტნიორის მოვალეობას. ქვევით მოყვანილია ზოგიერთი პუნქტი, რომელსაც მოიცავს ამხანაგობის შესახებ ხელშეკრულება:

- სახელი, მიზანი, მისამართი;

- ხელშეკრულების ხანგრძლივობა;
- პარტნიორთა ტიპები (საერთო ან შეზღუდული პასუხისმგებლობის, აქტიური ან პასიური);
- პარტნიორების მიერ შეტანილი წვლილი (საქმის დაწყებისას, მოგვიანებით);
- ბიზნესის დანახარჯები (როგორ იფარება);
- უფლებამოსილებები (თითოეული პარტნიორის უფლებამოსილება);
- სხვადასხვა ვადები;
- სააღრიცხვო წიგნები, უწყისები და აღრიცხვის მეთოდი;
- მოგება-ზარალის განაწილება;
- პირადი სარგებლობათვის ამოღებული თანხები ან ხელფასები;
- პარტნიორის უფლებები;
- პარტნიორის გარდაცვალება (ფირმის დაშლა);
- პერსონალის მართვა;
- ვადების დაფარვა;
- პარტნიორის წილის გაყიდვა;
- არბიტრაჟი;
- ამხანაგობის შესახებ ხელშეკრულებაში შეტანილი დამატებები, შესწორებები, ან მთლიანად ხელშეკრულების შეცვლა;
- უთანხმოების გადაწყვეტა;
- გადახდის უზუნარობა.

ამხანაგობა ბიზნესის ორგანიზების სხვა ფორმებისაგან განსხვავდება: ხანმოკლე სიცოცხლისუნარიანობით; სულ ცოტა, ერთი პარტნიორის შეუზღუდავი პასუხისმგებლობით; აქტივების თანაფლობით; მმართველური მოვალეობების განაწილებით.

განასხვავებენ პარტნიორთა რამდენიმე ტიპს:

- ნამდვილი პარტნიორი – აქტიური და ცნობილი, როგორც პარტნიორი;
- აქტიური პარტნიორი – შეიძლება იყოს ან არ იყოს ნამდვილი პარტნიორი;
- ფარული პარტნიორი – აქტიური, მაგრამ არ არის ცნობილი, როგორც პარტნიორი;
- პასიური პარტნიორი – არააქტიური, ამასთან არ არის ცნობილი, როგორც პარტნიორი;
- ჩუმი პარტნიორი – არააქტიური (მაგრამ შეიძლება ცნობილი იყოს, როგორც პარტნიორი);
- ნომინალური პარტნიორი (ყალბი პარტნიორი) – არ არის ნამდვილი პარტნიორი, რამეთუ არ წარმოადგენს რომელიმე მხარეს ამხანაგობის შესახებ ხელშეკრულებაში. ნომინალური პარტნიორი იქცევა ისე როგორც რეალური პარტნიორი, ან უფლებას აძლევს სხვა პირებს, იმოქმედონ მისი, როგორც პარტნიორის სახელით. ამიტომ ნომინალური პარტნიორი პასუხისმგებელია მესამე პირის წინაშე, რომელმაც მის სახელზე გასცა კრედიტი.

ქვეპარტნიორი – პიროვნება, რომელიც არ წარმოადგენს ამხანაგობის წევრს, მაგრამ ერთ-ერთ პარტნიორთან დადებული აქვს კონტრაქტი, რომლის თანახმა-

დაც, ქვეპარტნიორი იღებს გარკვეული წილის ასეთი პარტნიორის საქმიანობისა და მოგების წილიდან.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის ანუ კომანდიტური პარტნიორი – კანონით დადგენილია, რომ კომანდიტური პარტნიორი მხოლოდ მის მიერ ბიზნესში დაბანდებული თანხის დაკარგვის რისკს ეწევა. რადგან ასეთი პარტნიორი არ ღებულობს მონაწილეობას მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასა თუ ფირმის ხელმძღვანელობაში, იგი არ არის ისეთივე პასუხისმგებელი ბიზნესის ვალდებუტე, როგორც მთავარი პარტნიორი.

ფირმის მოდერნიზაცია შესაძლებელია მხოლოდ ერთი პარტნიორის, როგორც წამყვანი ძალის, მოქმედებით.

ამხანაგობის წილის გაუქმების სირთულე – მომზადებული წერილობითი ხელშეკრულების გარეშე ძნელია პარტნიორის წილის გამოხეიდვა.

კორპორაცია ბიზნესის სამი ორგანიზაციული სტრუქტურიდან ყველაზე რთულ ფორმას წარმოადგენს. ის იურიდიული პირია.

ამდენად, მას შემდეგ რაც შეიქმნა პერსპექტიული ბიზნესი შესაძლებელია, დაფუძნებით ბიზნესის ორგანიზაციის ფორმა.

თუ მიღებულია გადაწყვეტილება ინდივიდუალური კერძო ფორმის გახსნის შესახებ, აუცილებელია ფირმის წესდების შემუშავება, რეგისტრაცია, მიმდინარე ანგარიშის გახსნა ბანკში, იჯარის შემთხვევაში საიჯარო ქირის გადახდა და სხვა.

ამხანაგობის დაფუძნების შემთხვევაში, აუცილებელია, დამფუძნებელი ხელშეკრულების, ორგანიზაციის წესდების შემუშავება. დამფუძნებელ ხელშეკრულებაში განისაზღვრება პარტნიორების უფლება-მოვალეობანი.

კორპორაციის შექმნისათვის, ასევე აუცილებელია მისი რეგისტრაცია, დამფუძნებელი დოკუმენტების შემუშავება, შემდგომ დირექტორთა საბჭოს დადგენა, მენეჯერთა რაოდენობის განსაზღვრა და სხვა.

ბიზნესის ოპტიმალური ფორმა დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე: საფინანსო რესურსების ოდენობაზე; წარმოების ტიპზე; მომუშავეთა რაოდენობაზე; გადასახადების მოცულობაზე და სხვა. ამ საკითხებთან მიმართებით, ინფორმაციების მოპოვება შეიძლება საგადასახადო დეპარტამენტში, სპეციალიზებულ იურიდიულ თუ საბუღალტრო ფირმებსა თუ საკონსულტაციო ცენტრებში.

IV.10. ბიზნეს-გეგმის შემდგომი ორგანიზაცია მცირე საწარმოებში

ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს, როგორც ინვესტიციების მოზიდვის ინსტრუმენტს, ასევე შიდასაფირმო დაგეგმვის საფუძველს. ბიზნეს-გეგმის შედგენის მეთოდოლოგია და მისი ცალკეული განყოფილებების დეტალიზაცია სხვადასხვა კომპანიების სპეციფიკიდან გამომდინარე, ერთობ განსხვავებულია. ბიზნეს-გეგმის შედგენა არის იტერაციული პროცესი, რაც გულისხმობს მასში ახალი ინფორმაციის საფუძველზე აუცილებელი ცვლილებების შეტანას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მცირე საწარმოების სპეციფიკის მიხედვით, არსებობს ბიზნეს-

გეგმის შედგენის სხვადასხვა ლოგიკა. ამავდროულად, უნდა გავითავისოთ ის ზოგადი პრინციპები, რომლებიც მიესადაგება ყველა ტიპის ბიზნეს-გეგმას.

რეზიუმე არის ბიზნეს-გეგმის მოკლე მიმოხილვა. ის უნდა შეიცავდეს შემდეგი სახის ინფორმაციას:

- * პროექტის დასახელება;
- * ორგანიზაციის დახასიათება. აქ შედის:
 - ორგანიზაციის დასახელება;
 - ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა;
 - საკუთრების ფორმა;
 - საწესდებო ფონდი;
 - მომუშავეთა რაოდენობა;
 - ბოლო წლის საქონელბრუნვა;
 - საფოსტო მისამართი, ტელეფონი;
 - საბანკო ანგარიშები.
- * პროექტის აღწერა (აქ უნდა აღინიშნოს ბიზნესის ვიწვეთ ნულიდან, თუ მოხდება მისი გაფართოება);
- * ფირმის აღწერა, მისი განვითარების ძირითადი ეტაპები და ნიშნები;
- * პროექტის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნები, რა შემოსავლები მიიღება რა დროის განმავლობაში;
- * ტაქტიკური გეგმა, ანუ იმის აღწერა, თუ როგორ მიიღწევა დასახული ამოცანები;
- * ინვესტიციური მოთხოვნა.
 - ფირმის აღწერის პროცესში აუცილებელია, დავახასიათოთ მოცემული ფირმა, ჩამოვაყალიბოთ მისი სხვა ფირმებისა და კომპანიებისაგან განმასხვავებელი ნიშნები. აქ მნიშვნელოვანია შემდეგი საკითხების გაანალიზება:
 - * მიზნები და ამოცანები;
 - * ორგანიზაციული სტრუქტურა და საკადრო შემადგენლობა;
 - * პროდუქციის გასაღების ტენდენციები;
 - * საფინანსო მაჩვენებლები;
 - * ფირმის ძირითადი უპირატესობანი;
 - * ნოუ-ჰაუ;
 - * სეზონურობა;
 - * ტექნოლოგიური დონე;
 - * ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები;
 - * დანახარჯთა ანალიზი;
 - * გეოგრაფიული მდებარეობა.
- ბიზნესის გეგმას შეუძლია მცირე საწარმოს მომავალ მფლობელს დაანახოს გზა მოგებისაკენ. ის შეიძლება სხვადასხვა ფორმით ჩამოვალიბდეს. იმისათვის, რათა დავსახოთ გზა მოგებისაკენ, საჭიროა პასუხი გავცეთ შემდეგ კითხვებს: რომელ ბიზნესს ვიწვევთ? რომელ ბაზარზე ვმოდლაწეობთ? ვინ იქნება მომხმარებელი? ვინ არიან კონკურენტები? როგორია გასაღების სტრატეგია? რა დაფინანსებაა საჭირო ფირმის ფუნქციონირებისათვის? მართვის რა ფორმებია საჭირო ფირმაში? როგორია ბიზნეს-გეგმის შედგენის სტრატეგია?

სრულყოფილი ბიზნესის გეგმის დაწერა დროს, ენერგიასა და მოთმინებას მოითხოვს. იყო დრო, როდესაც ადამიანებს მცირე ბიზნესში მხოლოდ შრომის-მოჟვარეობით შეეძლოთ მიეღწიათ წარმატებისათვის. დღეს უკვე ადამიანებთანთვის დამახასიათებელი საღი აზრი ვერ განაპირობებს წარმატებას, რადგანაც შეიცვალა ტექნოლოგია, ბაზარი და თვითონ საღი აზრი.

თანამედროვე ბიზნესში ადამიანები მხოლოდ იმიტომ არ იმყოფებიან რომ ფული აკეთონ, ისინი თავიანთ სტრატეგიას აგებენ ხანგრძლივ პერსპექტივაზე. ამიტომ ბიზნეს-გეგმაში წინასწარ განსაზღვრავენ ამ სტრატეგიის შინაარსს.

ძირითადი საკითხი, რომელიც ბიზნესის გეგმის შედგენის პროცესში უნდა განვიხილოთ, მდგომარეობს შემდეგში: რეალურად რომელ ბიზნესში ვართ? ერთი შეხედვით, ეს შეკითხვა შეიძლება არასერიოზულად მოგვეჩვენოს. ზოგიერთი შენეხური კოტრდება იმიტომ, რომ იბნევა თავისი ბიზნესის განსაზღვრაში. რა დანიშნულება აქვს საქონელს მომხმარებლისათვის? რატომ? სად? რას არ პასუხობს საქონელი? რა მოთხოვნილებას დააკმაყოფილებს ის მომავალში? ამ კითხვებზე პასუხი იძლევა შესაძლებლობას, დავასკვნათ, რომელ ბიზნესში ვიმყოფებით.

ბიზნეს-გეგმის ტიპიური სტრუქტურა წარმოგვიდგება შემდეგი სახით:

1. რეზიუმე (მიმოხილვითი განყოფილება);
2. ფირმის აღწერა;
3. მარკეტინგი;
4. პროდუქციის (მომსახურების) აღწერა;
5. საბაზრო ტენდენციები;
6. საწარმოო გეგმა;
7. საფინანსო გეგმა;
8. რისკების ფაქტორები.

მარკეტინგი. პირველი მარკეტინგული გადაწყვეტილება მიიღება მაშინ, როდესაც, დავადგენთ იმას, თუ რომელ ბიზნესში ვმოღვაწეობთ. შემდგომ აუცილებელია სხვა მარკეტინგული პრობლემების გადაჭრა.

წარმატებული მარკეტინგი – ბიზნესის შესაკუთრესთან იწყება, ის კარგად უნდა იცნობდეს საქონელს, ბაზარს, მომხმარებლებსა და კონკურენტებს.

მანამ, სანამ წარმოებას დაგეგმავდეთ, უნდა გადავწყვიტოთ – სად იქნება ბაზარი, რატომ იყიდებიან მომხმარებლები საქონელს, მზარდია თუ არა ბაზარი და საბაზრო წილის რაოდენ პროცენტს დაიკავენ პროდუქტმა მისი წარმოებისა და რეალიზაციის პირველ, მეორე და მესამე წელს. წარმოების მიზნები და გეგმები აუცილებელია, იყოს საფუძვლიანი, ისინი უნდა რეაგირებდნენ ჩამოთვლილ ფაქტორებზე, რაც მიიღწევა საბაზრო შესაძლებლობების და ბაზრის გამოკვლევით.

მარკეტინგის გამოკვლევისას, აუცილებელია, შევისწავლოთ: ბაზრის სეგმენტი, დავადგინოთ სად და ვისთვის ვაპირებთ საქონლის მიყიდვას, აუცილებელია განისაზღვროს ბაზრის სეგმენტი, როგორც გეოგრაფიული, ასევე მომხმარებლების თვალსაზრისით.

კონკურენტები. მნიშვნელოვანია შევისწავლოთ ის ძირითადი კონკურენტები, რომლებიც ბაზრის ამ სეგმენტებზე მოღვაწეობენ. შევაფასოთ მათი საბაზრო

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

წილი და გაყიდვები. გავიანგარიშოთ მათი გაყიდვების პოტენციური შემცირების შესაძლებლობა ბაზარზე მოცემული კომპანიის პროდუქციის გამოჩენის შემდეგ. აქ აუცილებელია დავადგინოთ:

- კონკურენტების ვინაობა და ადგილმდებარეობა;
- საბაზრო წილი პროცენტებში;
- მათი გაყიდვების მოცულობა;
- ამ მიზეზით შესაძლო დანაკარგების მოცულობა.

აუცილებელია, შევისწავლოთ და გავაანალიზოთ თითოეული კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეები, ჩამოვყალიბდეთ თითოეულ მათგანზე, მათ ძირითად საქონელზე, მოწყობილობა-დანადგარებზე, მარკეტინგულ მახასიათებლებსა და ახალი პროდუქციის განვითარების ან ბაზართან ადაპტირების უნარზე.

რა საშუალებით შევინარჩუნებთ დაგეგმილ საბაზრო წილს? ქვემოთ მოყვანილია მახასიათებლების სია, (ცხრილი №2) რომლებიც გვიჩვენებენ საქონლის კონკურენტულ უპირატესობებს. ასეთი სია თითოეულ პროდუქციაზე ცალკე დგება.

საჭიროა თითოეული მახასიათებლის გაანალიზება. მაგალითად, შედარებით მაღალი ფასი არ წარმოადგენს უარყოფით მოვლენას, თუ კონკურენტებთან შედარებით საქონელი უფრო მაღალი ხარისხისაა. რაც უფრო გაერცობილია გეგმა, მით მეტად ეხმარება ის მეწარმეს საქმიანობაში. ანალიზის პროცესში უნდა შევისწავლოთ პროდუქციის შემდეგი მახასიათებლები:

ცხრილი №2

პროდუქციის მახასიათებლები

მახასიათებლები	პროდუქტი	
ფასი	პროდუქტი 1	პროდუქტი 2
გავრცელების გეოგრაფია		
საიმედოობა		
წარმოების სიჩქარე ან სიზუსტე		
მოქმედების ან გამოყენების სიმარტივე		
ექსპლოატაციის ან რემონტის სიმარტივე		
დამონტაჟების სიადვილე, ღირებულება		
ზომა ან წონა		
სტილი		
სხვა მახასიათებლები		

პროდუქციის განაწილება. აქ უნდა დაზუსტდეს: როგორ მიეწოდება საქონელი საბოლოო მომხმარებელს: პირდაპირი მიყიდვით, სავაჭრო ორგანიზაციის მეშვეობით, თუ არაპირდაპირი გზით აგენტების, ბროკერების, ბითუმად მოვაჭრეების და ა.შ. საშუალებით. ჩამოვთვალოთ მომხმარებლები, საქონლის ის რაოდენობა, რომელსაც ყიდულობენ მომხმარებლები და თანხა, რომელსაც იხდიან ისინი თითოეული პროდუქტისათვის. აქ აუცილებელია განისაზღვროს:

- 1) ძირითადი მომხმარებლების სახელი;
- 2) სრული სავაჭრო მოცულობა;
- 3) ხვედრითი წილი პროდუქტის მიხედვით;
- 4) თქვენი გაყიდვების წილი პროცენტებში.

საბაზრო ტენდენციები. უნდა გაანალიზდეს ბაზრის მოცემულ სეგმენტზე ძირითადი საქონლის გაყიდვის ტენდენციები უკანასკნელი 5 წლის განმავლობაში. როგორი იქნება ეს ტენდენციები უახლოეს 5 წელიწადში? საჭიროა მონაცემების წყაროსა და პროგნოზირების საფუძვლის ხაიმედლობის შემოწმება. წარმოებისა და საქონლის სტატისტიკა, ნვეულებრივ გამოიხატება ღლარებში ან დოლარებში. შეიძლება გავაანალიზოთ ისეთი პარამეტრები, როგორიცაა მომხმარებელთა რაოდენობა, გაყიდული საქონლის მოცულობა. საბაზრო ტენდენციების საანალიზო მაჩვენებლებია:

- 1) გაყიდული საქონლის მოცულობა;
- 2) გაყიდვები 5 წლის წინ;
- 3) მიმდინარე გაყიდვები;
- 4) მოსალოდნელი გაყიდვები 5 წელიწადში.

საბაზრო წილი. საბაზრო წილის დასადგენად აუცილებელია, განვსაზღვროთ პროდუქციის ხვედრითი წილი ადგილობრივ ან მთლიან ბაზარზე.

გაყიდვის მოცულობა. გაყიდვების მოცულობის დასადგენად გამოიყენება შემდეგი ცხრილი:

ცხრილი №3

გაყიდვების მოცულობის დადგენა

სულ გაყიდვები	პროდუქტი 1	პროდუქტი 2
პირველი წელი		
მეორე წელი		
მესამე წელი		

წარმოება. წარმოება წარმოადგენს საქმიანობას, რომელიც ფირმაში პროდუქციის დასამზადებლად ხორციელდება. ბიზნეს-გეგმის შედგენისას, უნდა განვიხილოთ ყველა ის მომენტი, რომელიც ნედლეულის მზა პროდუქციად გარდაქმნასთან არის დაკავშირებული. ქვემოთ მოყვანილი სამუშაო ბლოკები დაგეხმარებათ, განსაზღვროთ, წარმოების რა საშუალებები, მოწყობილობები გჭირდებათ. აქ აუცილებელია, გავაანალიზოთ შემდეგი მაჩვენებლები:

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

საწარმო ოპერაციები. უნდა განისაზღვროს ძირითადი ოპერაციები, მაგალითად, რანდვა, ხერხვა, გამოჭრა და სხვა, რომლებიც გამოიყენება პროდუქციის ფორმირების პროცესში.

ნედლეული. რა ნედლეული, მასალები, მამოშლექტებელი ნაკეთობანი დაგჭირდება და მათი მიწოდების წყაროები. ამ მიზნით, შეიძლება, გამოვიყენოთ შემდეგი ცხრილი (იხ. ცხრილი №4):

ცხრილი №4

ნედლეულის წყაროების განსაზღვრა

ნედლეული/ კომპონენტი	წყარო	ფასი	კომენტარი (ადგილი, მიწოდება, დაფინანსება და ა.შ.)
1.			
2.			
3.			

აუცილებელია, ნედლეულის კომპონენტების, აუცილებელი მარაგების დადგენა.

აღჭურვილობა. აქ უნდა ჩამოითვალოს ის მოწყობილობები, რომლებიც საწარმო ოპერაციების განსახორციელებლად საჭირო, განვსაზღვროთ, აღჭურვილობის შეძენის წყარო: ყიდვა, ღირებულება თუ იჯარით აღება.

სამუშაო ძალის უნარ-ჩვევები. აქ უნდა, წარმოვადგინოთ სამუშაო ძალის ის უნარ-ჩვევები, რომლებიც, აუცილებელია მოწყობილობების ექსპლუატაციის პროცესში. ამ მიზნით შეიძლება გამოვიყენოთ (ცხრილი №5) მონაცემები.

ცხრილი №5

სამუშაო ძალის უნარ-ჩვევების ანალიზი

უნარ-ჩვევების კლასიფიკაცია	მუშაკების რაოდენობა	ხელფასის სიდიდე	სამუშაო ძალის არსებობა
1.			
2.			
3.			
4.			

დაფინანსება. ფული ის იარაღია, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია ბიზნეს-გეგმის ამოქმედება. ფული, აგრეთვე, გაზომვის საშუალებაცაა, შესაძლებელია ბიზნეს-გეგმა ღირებულების ენაზე შეფასდეს. იგივეს აკეთებენ ბანკირები და კრედიტორები.

როდესაც დავადგენთ თუ რამდენი ფულია საჭირო ბიზნესის დაწყებისათვის

(ან გაფართოებისათვის), აუცილებელი ხდება ორი გარემოების გათვალისწინება. მრავალი ბიზნესი მოგებას არ იძლევა ფუნქციონირების მეორე ან მესამე წლამდე, თუ ბიზნესი ახეთია, დაგვირდება ფინანსური რეზერვი, რათა ის ვაწარმოოთ ამ პერიოდში; მეორე მხრივ, შეიძლება უკეთესი იყოს ფული ჩაიდოს აქციებში, ობლიგაციებში ან სხვა ფასიან ქაღალდებში, მანამ ვიდრე მცირე ბიზნესის ორგანიზაცია დაიწყება.

ბიზნესს ან მის გაფართოებას ღირდება სესხი. აუცილებელია, ბანკირს ან სხვა დამფინანსებელს ვაჩვენოთ, თუ როგორ და რაში იქნება დახარჯული ნახევრები ფული. მნიშვნელოვანია, რომ გამსესხებელმა ზუსტად უნდა იცოდეს, როგორ და როდის დაბრუნდება სესხი.

იმისათვის, რომ განსაზღვროთ, ეკონომიკურად განხორციელებადია თუ არა ბიზნეს-გეგმა, მონაცემთა ხაში ჯგუფი უნდა გაანალიზდეს:

- მოსალოდნელი გაყიდვები და დანახარჯები უახლოეს 12 თვეში.
- ფულადი სახსრების მოძრაობა 12 თვის განმავლობაში.
- მიმდინარე საბალანსო უწყისი.

ამის შემდეგ შესაძლებელია, მიემართოთ ბანკს. უნდა გვახსოვდეს – ბანკირი ან სხვა გამსესხებელი არის შეგობარი და არა მტერი. ამიტომ, აუცილებელია, რეგულარულად შევხვედეთ მათ, გავეზიაროთ არსებული ინფორმაცია და მონაცემები. თუ გამსესხებელი მზად არის დაგვეხმაროს, მან აუცილებლად უნდა იცოდეს ბიზნესის არა მხოლოდ ძლიერი, არამედ სუსტი მხარეებიც.

მოსალოდნელი გაყიდვები და დანახარჯები. იმისათვის, რომ განსაზღვროთ, გაიკვლევს თუ არა ბიზნესი გზას ბაზარზე, უნდა შეფასდეს გაყიდვები და დანახარჯები 12 თვის განმავლობაში. ამ ამოცანის გადაჭრაში დაგვეხმარება სავარაუდო გაყიდვებისა და დანახარჯების უწყისის და ფულადი სახსრების პროგნოზის შედგენა, ხოლო ბიზნესის ფინანსური მდგომარეობა, განსაზღვრული დროისათვის, შეიძლება დაეადგინოთ მიმდინარე საბალანსო უწყისის შედგენის საფუძველზე.

მხოლოდ მომავალი გაყიდვების პროგნოზირებით ბიზნესის მფლობელი ვალს ვერ გადაიხდის. ფული უნდა შემოვიდეს საჭირო დროს, ხოლო მოგება კი განიზღვროს წლის ბოლომდე, რომ განსაზღვროთ, რეალურია თუ არა დაგეგმილი გაყიდვები და დანახარჯები, უნდა შემოწმდეს ფულის მოძრაობის პროგნოზი 12 თვეში გაყიდვებისა და დანახარჯების მიხედვით.

აქ მოყვანილი ფორმები იძლევა შესაძლებლობას, შევაფასოთ ფულადი სახსრების მოძრაობა (იხ. ცხრილი №6 და ცხრილი №7).

საბალანსო უწყისი გვიჩვენებს განსაზღვრული დროისათვის ბიზნესის ფინანსურ მდგომარეობას, ანუ მასში აისახება თუ რას ფლობს ბიზნესი, რა ვალდებულებები აქვს მას და რისი ტოლია მფლობელის ინვესტიცია. საბალანსო უწყისი იძლევა საშუალებას, შევაფასოთ ბიზნესის მფლობელის აქტივები და ვალდებულებები.[254p.146]

ქვემოთ მოცემული ცხრილი გამოიყენება კომპანიის საბალანსო უწყისის შედგენისათვის (იხ. ცხრილი №8):

სავარაუდო გაყიდვებისა და დანახარჯების უწყისი ერთი წლისთვის

	სულ	იანვ.	თებ.	მარ.	აპრ.	მაი.	ივნ.	ივლ.	აგვ.	სექ.	ოქტ.	ნოვ.	დეკ.
1. გაყიდვები													
2. თვითღირებულება:													
ნედლეული													
მუშახელი													
საწარმოს ზედნადები ხარჯები													
ენერგორესურსები													
დაზღვევა და ბეგარა													
ამორტიზაცია													
3. საერთო მოგება (ა. – ბ)													
4. სავაჭრო და ადმინისტრაციული ხარჯები:													
ხელფასი და საკომისიო გადასახადები													
რეკლამა													
სხვადასხვა ხარჯები													
5. სუფთა მოგება ოპერაციებიდან (3-4)													
6. გადასახადი პროცენტებზე													
7. სუფთა მოგება ბეგარის გადახდამდე (5-6)													
8. სავარაუდო მოგების ბეგარა													
9. სუფთა მოგება ბეგარის გადახდის შემდეგ (7-8)													

ფულადი სახსრების პროგნოზი

	იანვ.	თებ.	მარ.	აპრ.	მაი.	ივნ.	ივლ.	აგვ.	სექ.	ოქტ.	ნოვ.	დეკ.
1. ფული ბანკში (თვის დასაწყისში)												
2. ფული საღარიბოში (თვის დასაწყისში)												
3. სულ ფულადი სახსრები (1+2)												
4. მოსალოდნელი დებიტორული ანგარიშები												
5. სხვა მოსალოდნელი ფული												
6. სულ მისაღები თანხები (4+5)												
7. სულ ფული და მისაღები თანხები (3+6)												
8. სულ ფულადი გასაღებები (თვის განმავლობაში)												
9. ფულის ბალანსი თვის ბოლოს ბანკში და საღარიბოში (7-8)												

ბიზნესის ორგანიზაცია

მარკეტინგი და წარმოების დაგეგმვა, მეწარმეობითი ბიზნესის მხოლოდ ნაწილს შეადგენს. თუ გვსურს, რომ ბიზნესმა მოგცეს ის, რასაც მისგან ველოდით, საჭიროა მისი ორგანიზაცია.

ორგანიზაცია აუცილებელია, იმდენად, რამდენადაც მართლ ბიზნესის მფლობელი ვერ შეძლებს მთელი სამუშაოების შესრულებას. აუცილებელია სამუშაოს, პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების დელეგირება. ამისათვის უნდა განისაზღვროს ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურა. ის გვიჩვენებს, ვინ არის პასუხისმგებელი ძირითად შესასრულებელ სამუშაოებსა და მთლიანად ბიზნესზე. ბიზნესის საწყის ეტაპზე მცირე საწარმოს პრეზიდენტი, როგორც წესი, თვითონ აკეთებს ყველაფერს.

ქვემოთ წარმოდგენილია ბიზნესის რამდენიმე ორგანიზაციული სტრუქტურა. (იხ: ნახატი №7) (ეს საკითხი უფრო დაწვრილებით განიხილება IX თავში).

კომპანიის მიმდინარე საბალანსო უწყისი

(კომპანიის სახელი)

(თარიღი)

აქტივები

მიმდინარე აქტივები

ფული

დებიტორული ანგარიშები

მარაგები

ფიქსირებული აქტივები

მიწა

შენობა

მოწყობილობები

სულ

მინუს ამორტიზაცია

ს უ ლ

ვალდებულებები

მიმდინარე ვალდებულებები

კრედიტორული ანგარიშები

დარიცხული და გადაუხდეელი ხარჯები

მოკლევადიანი სესხი

ფიქსირებული ვალდებულებები

გრძელვადიანი სესხი

იპოთეკა

სუფთა ღირებულება

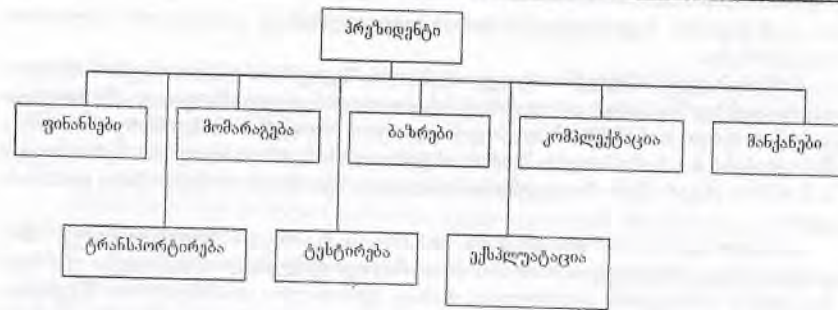
ს უ ლ

IV.11. ბიზნეს-გეგმის ამოქმედება

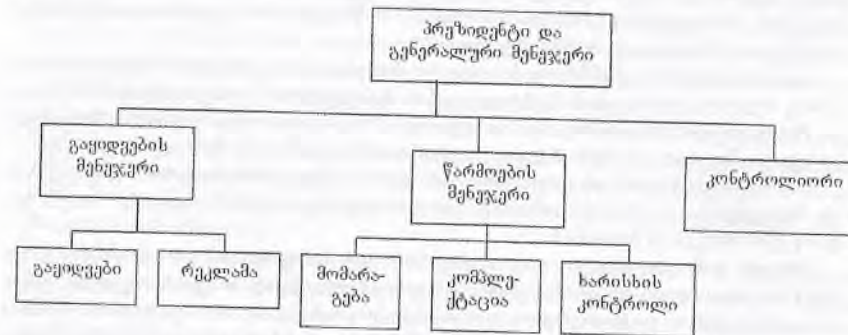
ბიზნეს-გეგმის ასამოქმედებლად აუცილებელია უკუკავშირის არსებობა. მაგალითად, მოგება-ზარალის უწყისი წლის ბოლოსათვის გვიჩვენებს მომგებიანი იყო თუ არა ბიზნესი უკანასკნელ 12 თვეს.

გეგმის მიზნობრივი დანიშნულების შესანარჩუნებლად აუცილებელია მისი ხშირი წაკითხვა. მოგება-ზარალის უწყისი ყოველი თვის ან ყოველი კვარტალის ბოლოსათვის მოკლევადიანი უკუკავშირის ერთ-ერთ ტიპს წარმოადგენს.

ბიზნესის დაწყების ორგანიზაცია



კომპანიის ზრდასთან ერთად (50-100 თანამშრომლამდე), ორგანიზაციამ შეიძლება მიიღოს შემდეგი სტრუქტურა:



ნახ. №7. ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურა

თუმცა, მოგება-ზარალის უწყისი უფრო ზარალის უწყისი იქნება, თუ მხოლოდ მას დავეყრდნობით. დამატებით, აუცილებელია ფულადი სახსრების მოძრაობის გეგმის განხილვა, საჭიროების მიხედვით, მასში კორექტივების შეტანა.

მართვის კონტროლის იმ სისტემაში, რომელიც წინასწარ არის შექმნილი, უნდა მოგვეცეს ზუსტი ინფორმაცია მარაგების, წარმოების, ხარისხის, გაყიდვების, შემოსავლებისა და დანახარჯების ანგარიშების შესახებ, რაც უფრო მარტივია სისტემაში, მით ფუნქციონირებადია ის. მისი მიზანია, დროულად მივიღოთ მიმდინარე ინფორმაცია, რათა კორექტირება გაუკეთდეს არჩეული კურსიდან გადახრებს.

აუცილებელია მარაგების კონტროლი, რომლის მიზანია, მომსახურების მაქსიმუმი შევთავაზოთ მომხმარებელს. რაც უფრო ნაკლებია ნედლეულსა და საქონელზე დანახარჯები, მით უფრო ჩქარა იქნება შესაძლებელი მომხმარებელ-

თა დამატებითი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად კაპიტალის ხელახალი ინვესტირება.

ბიზნესის გეგმის შედგენისას, აუცილებელია, შეეფასოთ დანახარჯები საწარმოო ოპერაციებზე. წინასწარ დადგენილი სტანდარტები დაგვეხმარება, განსაზღვროთ სამუშაო დრო, თანამშრომელთა განაკვეთები, პროცესის მიმდინარეობის დრო, შესვენებასა და სამუშაოებს შორის ინტერვალის ხარგბრძლივობა. პერიოდული საწარმოო ანგარიშები მოგვცემს საშუალებას, შევამციროთ მიმდინარე დანახარჯები.

დაბალი ხარისხის პროდუქცია კომპანიას უკარგავს მომხმარებელს. ამის გარდა, როცა პროდუქტის ხარისხი არადასაკმაყოფილებელია, მიწოდება ფერხდება, ხდება მარაგების დაგროვება, რასაც ფინანსური დაძაბულობა შეიძლება მოჰყვეს. მაჩვენებლის დაცემის პირობებში, პროდუქციის დანაკრავები და წუნი მოსალოდნელზე უფრო დიდია. ხარისხის კონტროლის სისტემის სპეციფიკა დამოკიდებულია წარმოების სისტემის ტიპზე.

ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის პროცესში, მაღალი გაყიდვების შესანარჩუნებლად საჭიროა პასუხი გაცეთ შემდეგ კითხვებს: რა რაოდენობისა და ღირებულების პროდუქტები გაიყიდა? რა ფასში? მიწოდების რა ვადებია დადგენილი? რა კრედიტები მიეცათ მომხმარებლებს?

აუცილებელია, ეწარმოთ ნულოვანი მოგების სისტემატური ანალიზი, რადგანაც ნულოვანი მოგების წერტილი არის მენეჯმენტის კონტროლის საშუალება, რომელიც გიჩვენებთ, თუ რა რაოდენობის პროდუქცია უნდა გაყიდოთ მოცემულ სიტუაციაში, რათა დანახარჯები დაეფაროთ მოგებისა და ზარალის გარეშე.

ბიზნესის დაწყების ან გაფართოების დროს უნდა განსაზღვროთ გაყიდვების მოცულობა, რომლის დროსაც ახალი საქონელი გამოისყიდის თავს და დაიწყებს მოგების მოტანას.

მოგება დამოკიდებულია გაყიდვების მოცულობაზე, ფასსა და დანახარჯებზე. ასე რომ, ნულოვანი მოგების წერტილის გამოსათვლელად, თავდაპირველად, უნდა განვაცადოთ ფიქსირებული დანახარჯები (რენტა ან ამორტიზაციის თანხა) ერთეულ პროდუქტზე ცვლადი დანახარჯებისაგან (როგორცაა სამუშაო ძალა და მასალები).

გაანგარიშებითი ფორმულა შეიძლება წარმოგვს შემდეგი სახით:

$$\text{ნულოვანი მოგების მოცულობა} = \frac{\text{სრული ფიქსირებული დანახარჯები}}{\text{ფასი} - \text{ერთეულ პროდუქტზე ცვლადი დანახარჯები}}$$

მაგალითად, ფირმა „Ajax Plastics“-მა განსაზღვრა თავისი ფიქსირებული დანახარჯები \$100,000 და ცვლადი დანახარჯები ერთეულ პროდუქტზე - \$50. თუ ერთეული პროდუქტის გასაყიდი ფასი იქნება \$100, ნულოვანი მოგების მოცულობა იქნება:

$$\text{ნულოვანი მოგების მოცულობა} = \frac{\$100,000}{\$100 - \$50} = 2000 \text{ ერთეული}$$

ცვლილებები ბიზნეს-გეგმაში

ბიზნესის დინამიკაში ხელს უწყობს საუკეთესო ბიზნეს-გეგმის დაქველდობას. ზოგჯერ, ცვლილება ხდება საკუთრივ კომპანიაში, მაგალითად, ზოგიერთი თანამშრომელი ტოვებს სამუშაოს. ზოგჯერ ცვლილებები მომხმარებლებშია: იცვლება მათი სურვილები და გემოვნება. მაგალითად, ახალმა იდეამ შეიძლება გამოიწვიოს ცვლილებები ტექნოლოგიურ პროცესებში.

იმისათვის, რომ ბიზნეს-გეგმა ასეთ ცვლილებებთან შესაბამისობაში მოვიყვანოთ, აუცილებელია:

- თვალყურის ვადევნოთ კომპანიაში, ბაზარსა და საზოგადოებაში მიმდინარე ცვლილებებს;
- მოვახდინოთ ბიზნეს-გეგმის კორექტირება ამ ცვლილებების გათვალისწინებით;
- განსაზღვროთ ბიზნეს-გეგმაში შესატან ცვლილებათა მოცულობა და ხასიათი.

აქ შეიძლება ამ მიმართულებებით ჩასატარებელი სამუშაოს დეტალირება. მაგალითად, ოსტატს მივანდოთ მოცემული დარგის სპეციფიკის ამსახველ ჟურნალებში გამოქვეყნებულ ტექნიკურ ცვლილებებზე თვალყურის დევნება, ან გაყიდვების შენეჯერს დაგვალოთ სისტემატიურად მოგვაწოდოს ინფორმაცია ბაზარზე არსებული მნიშვნელოვანი ცვლილებების თაობაზე.

ზოგჯერ შეიძლება წინასწარ მოვახდინოთ სერიოზული პრობლემების პროგნოზირება და შესაბამისად, დავადგინოთ გეგმის ამ პრობლემების გათვალისწინებით მოქმედების კურსი. ამ დროს აუცილებელია, შემუშავდეს „პრობლემური ბიუჯეტი“, რომელიც დაფუძნებულია უფრო მცირე გაყიდვებზე ან უფრო მაღალ დანახარჯებზე.

ფრთხილად უნდა ვიყოთ, იმ შემთხვევაშიც, თუ გაყიდვები მოსალოდნელზე მაღალია. გაყიდვების ზრდა შეიძლება, მხოლოდ დროებითი იყოს. ზრდის პარამეტრებით დაგვეზომილი გაფართოება, ახალი მოწოდებლობები და დამატებითი პერსონალი, შეიძლება ზედმეტი აღმოჩნდეს იმ შემთხვევაში, თუ გაყიდვები წინა წლებთან შედარებით სხვადასხვა მიზეზით შემცირდება.

რისკების მართვა ხდება იმ ძირითადი რისკების გამოვლენითა და ნეიტრალიზებით, რომლებიც პოტენციურად შეიძლება წარმოიქმნას ფირმაში. ეს რისკები იყოფა: ტექნიკურ და ფინანსურ რისკებად.

კომპანიის მართვა

ბიზნესის დაგეგმვის პროცესში აუცილებელი ხდება მისი მართვის ფორმალური საკითხის გადაწყვეტა. ხშირად, მცირე საწარმოების მეპატრონეები ცდილობენ, შეითავსონ ყველა მმართველობითი ფუნქცია. ასე მაგალითად, გამოკვლევები ცხადყოფენ, რომ მათი დროის ბიუჯეტი შემდეგნაირად ნაწილდება: თანამშრომლებთან ურთიერთობა 10%, ანგარიშების წარმოება 10%, უშუალოდ გაყიდვები 25%, წარმოება 20%, სამეურნეო, ტექნიკური მომსახურება 5%, მიმწოდებ-

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

ბლებთან ურთიერთობა 10%, ფინანსური პრობლემების მართვა 10%, პერსპექტიული დაგეგმვა 5%, და სხვა 5%. დროის ბიუჯეტის ხარჯვა წარმოდგენილია ცხრილში: (იხ. ცხრილი №9)

ცხრილი №9

მეწარმის დროის ბიუჯეტის განაწილება

№	მანქანაბლები	5	10	15	20	25	30	%
1	მოსამსახურებთან კავშირი							
2	ანგარიშგების წარმოება							
3	უშუალო გაყიდვები							
4	წარმოება							
5	სამეურნეო ტექნიკური მომსახურება							
6	საფინანსო პრობლემების მართვა							
7	პერსპექტიული დაგეგმვა							
8	და სხვა							

წყარო: Carrie Polan Entrepreneurs Often Fail as Managers // Wall Street Journal. 1999. 15 May.

ასეთი კომპლექსური მიდგომის გამო, როგორც წესი მცირე საწარმოს მენეჯერები ვერ წვდებიან საკითხთა იმ ფართო სპექტრს, რომელზეც ბევრად არის დამოკიდებული მათი წარმატება.

როგორც აღინიშნა ბიზნეს-გეგმა არის დოკუმენტი, რომელშიც აისახება მეწარმის მიზნები. ასეთი გეგმა არის ბიზნესის მიზნების გაწერილი პროგრამა. გარდა ამისა, ეს გეგმა იძლევა კრედიტორებისა და ინვესტორების მხრიდან დაფინანსების მოპოვების შესაძლებლობას. თუ საკუთარი ბიზნესი იწყება თვით-დაფინანსებით, ბიზნეს-გეგმა შესაძლებელია, შედგეს შედარებით მარტივი ფორმით, ამასთან, აუცილებელია, მასში აისახოს ბიზნესის ძირითადი იდეა და წარმოდგენილი იქნეს სპეციფიკური მიზნები, ამოცანები და რესურსებში მოთხოვნა.

მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს-გეგმა პასუხობს მარტივ მიზნებს, ის მოითხოვს წინასწარ სერიოზული ანალიზის ჩატარებას. ის ბიზნეს-გეგმა, რომელიც უნდა წარუდგინოთ ბანკებსა და ინვესტორებს, უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას შემდეგი თავების მიხედვით:

1. რეზიუმე. ერთ ან ორ გვერდზე უნდა მოხდეს საქონლის ან მომსახურების, და მათი გასაღების ბაზრების წარმოჩენა, ამასთან ერთად, უნდა მიეცეს მოკლე დახასიათება ახალ კომპანიას, მისი ფუნქციონირების ძირითად პრინციპებს. აუცილებელია იმ თვისებების გამოყოფა, რომლებიც განასხვავებენ მას კონკურენტებისაგან. უნდა მიეცეს მოკლე შეფასება დაფინანსების პერსპექტივებს, მოსალოდნელ მოგებას. უნდა წარმოვანიოთ ის თანხა, რომელიც აუცილებელია ბიზნესისათვის და გაიწეროს დეტალურად ამ თანხის ხარჯვის რეჟიმი.

2. კომპანია და დარგი. ამ თავში უნდა დასაბუთდეს ფირმის წარმოშობის აუცილებლობა, მისი სტრუქტურის მახასიათებლები, აგრეთვე წარმოვანიოთ დარგის ზოგადი დახასიათება.

3. საქონელი და მომსახურება. ამ თავში ხრუდყოფილად უნდა აისახოს ახალი საქონელი და მომსახურება, მათი უნიკალური თვისებების ზუსტი წარმოჩენით.

4. ბაზარი. აქ უნდა წარმოჩინდეს ის მონაცემები, რომლებიც დაარწმუნებს ინვესტორს საქონლის საგეგმო გაყიდვის მოცულობის მიღწევის შესაძლებლობებში.

5. მარკეტინგის სტრატეგია. აქ უნდა აისახოს შემდეგი პროგნოზები: რეალიზაციის მოცულობა, თქვენი პროდუქტის ხვედრითი წილი პროდუქციის ბაზრის ამ სეგმენტში. აუცილებელია, დეტალურად აღვწეროთ პროდუქციის მომხმარებლების, მათთან შესაძლებელი კონტაქტები, ფასების პოლიტიკა, რეკლამა და სხვა.

6. ხაკონსტრუქტორო სამუშაოების გეგმა. თუ საქონელს ესაჭიროება ხაკონსტრუქტორო სამუშაოები, დეტალურად უნდა აღვწეროთ, ღონისძიებათა ხასიათი და მასშტაბები, მათზე დანახარჯები, შესაძლო სიძნელეები.

7. საწარმოო გეგმა. აქ უნდა აისახოს ინფორმაცია საწარმოო ხიმკლავრების, მოწყობილობების შესახებ; ბიზნეს-გეგმის ძირითადი მუხლების შესრულების შემთხვევაში ის წარმოადგენს კომპანიის ეტაპური განვითარების გრაფიკს.

9. მაქსიმალური რისკი და სირთულეები. აქ ობიექტურად უნდა აისახოს რისკთან დაკავშირებული ყველა ნეგატიური ფაქტორი.

10. საფინანსო ინფორმაცია. ამ თავში უნდა აისახოს საორგანიზაციო და საექსპლუატაციო დანახარჯების დეტალური ნუსხა, ასევე მოგების, დანახარჯების, ფულადი სახსრების მოძრაობის სამწლიანი პროგნოზი.

ამდენად, ბიზნეს-გეგმის შედგენა და რეალიზაცია მუდმივად განახლებადი დინამიური პროცესია, რომლის წარმართვის დონეზე არის დამოკიდებული ფირმის, პერსპექტივაზე ორიენტირებული წარმატება.

როგორია ის შეცდომები, რომელსაც უშვებენ დამწყები ბიზნესმენები და რა უნდა გავითვალისწინოთ ბიზნესის დაწყების დაგეგმვის პროცესში. აქ აუცილებელია, გავიზიაროთ ის გამოცდილება, რომელიც გააჩნია ბიზნესის სფეროში მოღვაწე გამოცდილ მეწარმეებს [18].

1. უნდა გავითვალისწინოთ ერთმანეთისაგან პოზი და ბიზნესი. მრავალი პიროვნება მიდის ბიზნესში იმ იმედით, რომ მათი ცხოვრებისეული მოწოდება შეიძლება გადაიზარდოს ბიზნესში. ასეთ ადამიანებს, როგორც წესი საკუთარი ბიზნესი-

სადმი ნაკლებად გააჩნიათ კრიტიკული დამოკიდებულება. ასე მაგალითად, თუ შესანიშნავად ამზადებთ ნამცხვრებს, ეს იმას არ ნიშნავს, რომ შეძლებთ ნამცხვრების ბიზნესის წარმოებას.

მობი არის დამხმარე ინსტრუმენტი ტექნიკური ან შემოქმედებითი იდეის ხორცშესხმისათვის. ბიზნესი წარმატებულია მხოლოდ მაშინ, როდესაც მას ემატება სამეურნეო საქმიანობის წარმოების დარგში სპეციალური ცოდნა. ამდენად, ამოცანის გადაწყვეტა შეიძლება ორი გზით: ა) სანამ დაეიწყებდეთ ამა თუ იმ სფეროში ბიზნესი, აუცილებელია, ავითვისოთ მინიმალური ცოდნა მსგავსი პროფილის საწარმოში გამოცდილების მიღების გზით, შევისწავლოთ ამ დარგში ბიზნესის პრობლემებთან დაკავშირებული ინფორმაცია, მივიღოთ შესაბამისი ანალიტიკური ინფორმაცია თუ ტექნიკური ცოდნა. ბ) ბიზნესი უმჯობესია, დაეიწყოს იმ პარტნიორთან, რომელსაც გააჩნია გამოცდილება ამ სფეროში.

2. მეორე შეცდომა მდგომარეობს იმაში, რომ დამწყები ბიზნესმენები, როგორც წესი, ცდილობენ, თავიანთი ფირმა მიმზიდველი გახადონ ყველასათვის.

მცირე საწარმოს მფლობელები, როგორც წესი, ფიქრობენ, მათი ბიზნესი ორიენტირებულ გახადონ მომხმარებელთა რაც შეიძლება ფართო წრეზე. ეს პირიქით, იწვევს იმას, რომ კომპანია მრავალ სფეროში აწყდება პრობლემებს, ნაცელად იმისა, რომ იქოს ძლიერი სპეციალიზაციის მხოლოდ ერთი დარგში. ამდენად, გამოსავალი მდგომარეობს იმაში, რომ მაქსიმალურად შევიწროვდეს კომპანიის საქმიანობის სფერო, განისაზღვროს ბაზრის სეგმენტი და ამ სეგმენტზე წარმოართოს ყველა აუცილებელი რესურსი (საქონელი, რეკლამის საშუალებები, პერსონალი). იმისათვის, რომ ამ სეგმენტში დაეიჭიროთ ღირსეული ადგილი, აუცილებელია გარკვეულ ასაკობრივ კატეგორიაზე (ახალგაზრდები, მოხუცები, შუა ხნის ხალხი) ორიენტაცია ან ვაჭრობაში შერჩეულ უნდა იქნას ერთი მიმართულება (მომოფასებული საქონლის ან ძვირადღირებული საქონლის გაყიდვა, მომხმარებლისა ყურადღებიანი მომსახურება და სხვ.).

3. შეცდომაა საქმის წამოწყება ფულის საკმარისი ოდენობის გარეშე. მხოლოდ ერთეული კომპანიები ღებულობენ საქმის დაწყებიდან მცირე დროში მოგებას. ბევრი მათგანი თვეების ან წლების განმავლობაში განიცდიან დანაკლისის მანამ, ვიდრე გახდებიან მომგებიანი. ამიტომ, აუცილებელია: ა) იმ სცენარის შემუშავება, რომელშიც აისახება ყოველთვიური მინიმალური შემოსავალი და მაქსიმალური დანახარჯები საქმიანობის დაწყებიდან პირველი ორი წლის განმავლობაში; დაგადგინოთ ის საორიენტაციო მომენტი, როდესაც შემოსავლები გადააჭარბებს გახადლებს; განისაზღვროს იმ თანხის ოდენობა, რომელიც საჭიროა ხარჯების დასაფარავად, ასევე, ის მინიმალური დანახარჯები, რომლებიც აუცილებელია საწარმოს გახსნისათვის; ბ) როდესაც საკუთარი ფინანსური შესაძლებლობანი შეზღუდულია, აუცილებელია, დაგადგინოთ მოცულობის კრედიტის აღება შეიძლება თუ არა ბანკიდან მინიმალური დანახარჯების დასაფარავად.

4. დიდი მნიშვნელობა აქვს რისკისა და საშიშროების დროზე აღმოჩენას და ნეიტრალიზებას. აქ აუცილებელია, შედგეს გეგმა, სადაც გაიწერება მოსალოდნელი საფრთხეები. ყველაზე საშიში აქ არის კრედიტთან დაკავშირებული საფრთხე, ამიტომ, ეს საკითხები წინასწარ უნდა გაიწეროს, ანუ დამწყებმა მე-

წარმემ უნდა იცოდეს ფინანსური კრიზისის შემთხვევაში, საიდან უნდა ელოდეს დამატებით დაკრედიტება-დაფინანსებას.

5. არასწორი ფასის დაწესება. აუცილებელია, განგასხვავოთ მინიმალური, გონებრივად დასაბუთებული, საშუალო და წამგებიანი ფასი. აქ უნდა მოიძებნოს ის ბალანსი, რომლითაც ერთის მხრივ მოვიზიდავთ მომხმარებელს, ხოლო მეორეს მხრივ კომპანიისათვის უზრუნველყოფს ოპტიმალურ მოგებას.

6. კომპანიაში ოპტიმალური სტიმულირების პოლიტიკის გათვალისწინება. განვითარებადი კომპანია მუდმივად მოითხოვს თანამშრომელთა სტიმულირებას. ეს შეიძლება გამოიხატოს პრემიებში, სანუქრებით წახალისებაში, ხელფასის აწევაში და სხვა. უკონტროლო ჩარჩოებში ეს პროცესი დიდ დარტყმას აყენებს კომპანიას და შეიძლება იგი გაკოტრებამდეც მიიყვანოს. ამის თავიდან ასაცილებლად, მიზანშეწონილია, კომპანიაში შეიქმნას მატერიალური სტიმულირების ფონდი და მასში ყოველთვიურად მოგებიდან ჩაირიცხოს ის თანხები, რომლებიც დაექვემდებარება შემდგომ კონტროლს.

7. თვითიზოლაცია. მსხვილი კომპანიებისაგან განსხვავებით, წვრილი კომპანიების მფლობელები გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად ღებულობენ, ანუ გვერდს უქცევენ კორპორაციულ ინტერესებს, გადაწყვეტილებათა მიღების კოლექტიურ პროცედურას, რომელიც დამახასიათებელია მსხვილი კომპანიებისათვის. ამ ტიპის გადაწყვეტილებებს აქვს დადებითი მხარეც, ანუ ისინი ეფექტურია ოპერატიულობის თვალსაზრისით. ექსტრემალურ სიტუაციაში ყველაზე ოპტიმალური არის არაოფიციალური საბჭოს მოწვევა: ბუღალტრის, ბანკირის, იურისტის, სხვა ანალოგიური ფირმის მფლობელის აზრის მოსმენა, ყოველთვიური ერთობლივი ანალიზი იმ პრობლემებისა, რომელიც დგას ფირმის წინაშე.

მიმოხილვითი შპკითხვები:

1. როგორია მცირე ბიზნესის მასშტაბები?
2. დაგვისახელეთ უკანასკნელ წლებში მცირე საწარმოების ესოდენ სწრაფი ზრდის პირობები?
3. როგორ გეხსებათ მცირე ბიზნესის ეკონომიკური როლი?
4. დაგვისახელეთ მეწარმეობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების ღირსება-ნაკლოვანებანი?
5. რა ეტაპები უნდა გავიაროთ ბიზნესის შესაქმნად?
6. ჩამოგვიყალიბეთ ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა?

თემაში ბანხილულ საპითხთა მოკლე განმეორება:

1. სად ჩაისახა და განვითარდა მცირე ბიზნესი?
- მცირე ბიზნესი ჩაისახა აშშ-ში, რაც დაკავშირებული იყო ევროპიდან ემიგრაციის დიდ ტალღასთან. ემიგრანტებს აუთვისებელ მიწებზე ჭირდებოდათ

მომსახურება. ასე გაჩნდა პირველი ოჯახური თონეები, სამრეცხაოები, რესტორნები და სხვა.

2. რა ეტაპებია გასავლელი ბიზნესის შესაძენად?

ბიზნესის შესაძენად აუცილებელია გამყიდველების მოძიება, მათი ბიზნესის შეფასება, შესყიდვის დაფინანსება, ბიზნესისათვის ფასის დადგენა, გარიგების სტრუქტურის შერჩევა, მოლაპარაკების წარმოება.

3. დაგვიხსიათ საკუთარი ფირმის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები? ფირმის სამართლებრივი ფორმებია:

ერთპიროვნული მფლობელობა. ერთპიროვნული მფლობელობა წარმოადგენს ისეთ სამართლებრივ ფორმას, რომელიც გულისხმობს ბიზნესის ერთი პირის მიერ ფლობას და ხელმძღვანელობას;

ამხანაგობა გულისხმობს ორი ან მეტი პირის, როგორც ბიზნესის თანამფლობელის თანამშრომლობას მოგების მიღების მიზნით;

კორპორაცია წარმოადგენს მისი მფლობელებისაგან განსხვავებული იურიდიულ პირს.

4. რა არის ბიზნეს-გეგმა და რისთვის გამოიყენება ის?

ბიზნეს-გეგმა არის დოკუმენტი, რომელშიც აიხსნება მეწარმის მიზნები. ეს არის ბიზნესის მიზნების გაწერილი პროგრამა, რომელიც იძლევა კრედიტორებისაგან და ინვესტორებისაგან დაფინანსების მოპოვების შესაძლებლობას. ტიპური ბიზნეს-გეგმა მოიცავს შემდეგ მუხლებს: 1) რეზიუმე; 2) კომპანია და დარგი; 3) საქონელი და მომსახურება; 4) ბაზარი; 5) მარკეტინგის სტრატეგია; 6) საწარმოს გეგმა; 7) მაქსიმალური რისკი და სირთულეები; 8) საფინანსო ინფორმაცია.

4. ჩამოთვალეთ მცირე ბიზნესის ფუნქციები?

მცირე ბიზნესის ფუნქციებია: ახალი სამუშაო ადგილების შექმნა, უახლესი საქონლისა და მომსახურების წარმოება, მსხვილი კორპორაციების მომსახურება, მოსახლეობის უზრუნველყოფა საქონლითა და მომსახურებით.

6. ჩამოაყალიბეთ საკუთარი საქმის ორგანიზაციის სამი გზა?

საკუთარი საქმე შეიძლება დაეწყოთ ნულიდან, შევისყიდოთ ფუნქცი-ონირებადი ფირმა ან ჩავდეთ ფული ფრანჩაიზინგში.

თაზი V.

ბიზნესის დაწესების ფინანსური უზრუნველყოფა

მომეცით მე ის, რაც მინდა, და მე თქვენ მოგცემთ
იმას, რაც თქვენ გინდათ.

ა. სმითი

მოგების დაგეგმვის ტენდენცია მომდინარეობს შუა
ბაუკუნეების თვალსაზრისიდან, რომლის მიხედვით,
ერთი ადამიანის მოგება მეორის ზარალია.

ბ. სამუელსონი

ადამიანები მდიდრები ხდებიან არა მარტო იმის
გადიდებით, რაც აქვთ, არამედ ხარჯების შემცირების
გზითაც.

არისტოტელე

ამ თაზში თქვენ გაეცნობით:

1. ბიზნესის დაწესების დაფინანსების წყაროებს; კრედიტუნარიანობის დადგენას; საბაღანსო და მოგება-ზარალის უწყისებს, ანგარიშის შედგენას; სესხის სახეობათა დადგენას.

2. ბანკის მოკლევადიან, საშუალოვადიან და გრძელვადიან სესხებს; სესხის მოცულობის დადგენას; კრედიტორის მოთხოვნებს; დაკრედიტების შეზღუდვებს; ფულადი სახსრების მართვას.

3. ფულის ბიუჯეტს; სესხის მოცულობის შეფასებას; ფულადი ბიუჯეტის პროგნოზს.

V.I. ბიზნესის დაწყების დაფინანსების წყაროები

მას შემდეგ რაც ბიზნეს-გეგმა შედგენილია, აუცილებელია ბიზნესის დაფინანსების წყაროების ძიება, რომლებიც იყოფა ორ ნაწილად: საკუთარ (სააქციო კაპიტალი) და ნასესხებ (ბანკის კრედიტი) წყაროებად. ბანკის კრედიტი მოითხოვს დაბრუნებადობას, აქციონერული კაპიტალი არ მოითხოვს დაბრუნებადობას, რაც ინვესტორს აძლევს შესაძლებლობას, კომპანიის მოგებიდან შემდეგ წლებში მიიღოს შედარებით დიდი შემოსავლის წილი. კომპანიათა უმრავლესობა თავის საქმიანობას აფინანსებს, როგორც სააქციო, ასევე სასესხო კაპიტალის ხარჯზე.

მას შემდეგ, რაც საწარმო დაიწყებს საქმიანობას, მას მუდმივად ესაჭიროება ფულადი ინვესტიციები. კრედიტების მიღება საფინანსო ბაზარზე, როგორც წესი, ერთჯერადი ძალისხმევით შეუძლებელია. რიგი ფირმებისა ახერხებენ თვითგანვითარებას საკუთარი საფინანსო რესურსების ხარჯზე, თუმცა უმრავლესობა მოითხოვს გარეგან დაკრედიტებას და დაფინანსებას.

როგორია ბიზნესის დაწყებისათვის ოპტიმალური თანხა? ამ შეკითხვაზე პასუხი, რასაკვირველია, დამოკიდებულია ბიზნესის სფეროზე და მის მასშტაბებზე. მომსახურების ბიზნესი მოითხოვს ნაკლებ ფინანსებს, გადამატუშავებული მრეწველობა, საკლუფ-საკონსტრუქტორო ფირმები - უფრო მეტს. აშშ-ის გამოცდილებით, მცირე ფირმების საქმიანობის სასტარტო კაპიტალი ამ ქვეყნებში არ აღემატებოდა 20 ათას დოლარს, საშუალო კომპანიების დაფუძნებისათვის აშშ-ში აუცილებელია არანაკლებ 50 ათასი აშშ დოლარის სასტარტო კაპიტალი [196, p.18].

მცირე ბიზნესის დაფინანსების უფრო მეტად განვითარებული წყარო არის საბანკო კრედიტი. ამასთან, გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ ბანკები, როგორც წესი, არცთუ მარტივად გასცემენ სესხს დამწყები მეწარმეებისათვის. მრავალი ბანკის პირობით, მოცემულ ბიზნესში უნდა ჩაიდოს საკუთარი ფინანსური სახსრების 25-დან 50%-მდე. ამასთან, დაშატებით გარანტიად ბანკები მოითხოვენ კრედიტზე უძრავობის ჩადებას. ბანკები, როგორც წესი, კრედიტის მცირე საწარმოებზე უფრო მაღალი პროცენტით გასცემენ, ვიდრე მსხვილი კორპორაციებისთვის. იმ წლებში, როდესაც საპროცენტო განაკვეთები იზრდება, ფერხდება მცირე საწარმოების განვითარება. ყველა ბანკი მუშაობს განსხვავებული პირობებით, საპროცენტო განაკვეთებიც განსხვავებულია, ამიტომაც არის აუცილებელი ამ პირობების საფუძვლიანად შესწავლა. ზოგიერთი ბანკი ასტიმულირებს მცირე ბიზნესს. მაგალითად, „პროკრედიტ ბანკი“ საქართველოში. უპრიანია, კრედიტზე მოთხოვნა ერთდროულად რამდენიმე ბანკს გადაეცეს. მცირე ბიზნესის მხარდაჭერის მიზნით, აშშ-ში დაფუძნებულია მცირე ბიზნესის მხარდაჭერის სამმართველო (მბმს). აშშ-ის სამმართველო არის ბანკის წინაშე იმის გარანტი, რომ ის გადაიხდის ვალის 85-90%-ს. ის გასცემს 100-დან 750 ათას დოლარამდე სესხებზე გარანტიებს. ამასთან ერთად, სამმართველოში გახსნილია სპეციალური პროგრამები ომის ვეტერანთა, ქალთა, ნაციონალურ უმცირესობათა

პირდაპირი დაფინანსების მიზნით [196,პ.58]. უპრიანია ამ გამოცდილების შესწავლა და მისადაგება საქართველოს რეალობისადმი.

სესხის აღების ერთ-ერთი ყველაზე მისაღები ფორმა არის მიმწოდებლების კრედიტი. მაგალითად, მაღაზიის გახსნის შემთხვევაში არსებობს შესაძლებლობა, დაგარწმუნოთ მიმწოდებელი, გასცეს საქონელი კრედიტში. ამ შემთხვევაში, მიმწოდებლის რისკი მინიმალურია და თუ მიმწოდებლის საქონელი არ გაიყიდება, ის შეიძლება დაუბრუნდეს მას. უფექტურია საქონლის რეალიზაციის შემდეგ ანგარიშსწორება და ამ საფუძველზე მიმწოდებელთან ხელშეკრულების დადება.

მცირე ბიზნესის ზოგიერთი წარმომადგენელი ვერ გებულობს, თუ რატომ არ აძლევენ მას სესხებს საკრედიტო დაწესებულებები. ასეთი შეხედულების შეცდომა იმაში მდგომარეობს, რომ ისინი ვერ აღწერავენ იმ ფაქტს, რომ ბანკები და სხვა საკრედიტო ორგანიზაციები ხელმძღვანელობენ გარკვეული პრინციპებით, ისევე როგორც ბიზნესის სხვა წარმომადგენლები. ამიტომ, აუცილებელია, დაავადგინოთ კრედიტის აღებასთან დაკავშირებული შემდეგი ძირითადი საკითხები: 1) ფირმის ფინანსური მონაცემები; 2) კრედიტუნარიანობა; 3) კრედიტის სახეები; 4) სესხის მოცულობა; 5) გირაო; 6) საკრედიტო შეზღუდვები; 7) კრედიტის მიღების განაცხადი.

V.2. ფინანსური მონაცემების მომზადება

ბანკები უპირატესად კრედიტს კრედიტუნარიან, მომგებიან და მზარდ ფირმებზე გასცემენ. ამის დადგენაში მათ ორი ძირითადი ფინანსური დოკუმენტი ეხმარებათ – საბალანსო უწყისი და მოგება-ზარდის ანგარიში. წარსული მოღვაწეობის შედეგები არის ის ძირითადი კრიტერიუმი, რომელიც განსაზღვრავს ბიზნესის კრედიტუნარიანობას და მის შემდგომ მომგებიანობას. დროის გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, ამ ორი დოკუმენტის მომზადება ფინანსური სტაბილურობისა და პოტენციური ზრდის შესაძლებლობის დადგენის მთავარი საშუალებაა.

სესხის მიღების კანდიდატებთან საუბრის პროცესში, საკრედიტო აგენტები დაინტერესებულნი არიან შემდეგი მონაცემებით:

ზოგადი ინფორმაცია: არის თუ არა საბუღალტრო წიგნები და დოკუმენტები სათანადო დონეზე მომზადებული; როგორია საკრედიტო დავალიანების გადახდის პირობები; როგორია დებიტორული დავალიანების გადახდის პირობები; ხდება თუ არა ბეგარის დროულად გადახდა; რა შეკვეთები აქვს ფირმას; რამდენი მომუშავეა კომპანიაში; როგორია დაზღვევის თანხა.

დებიტორული ანგარიშები: აქ მნიშვნელოვანია იმის დადგენა: შესაძლებელია თუ არა, რომ დებიტორული ანგარიშები დაიფაროს ან გადაბარებულ იქნას სხვებზე; როგორია დებიტორული ანგარიშების ბრუნვადობა; ხომ არ განაპირობებს დაგროვილი დებიტორული ანგარიშების დიდ მოცულობას ზოგიერთი მომხმარებლის მიერ დავალიანების დაფარვის დაგვიანება; არის თუ არა

გათვალისწინებული საკმარისი რეზერვები საეჭვო დებიტორული ანგარიშების დასაფარად; დებიტორული დავალიანებებიდან ვის აქვს ყველაზე დიდი დავალიანება და მთლიანი ანგარიშების რამდენ პროცენტს შეადგენს ის.

სასაქონლო-მატერიალური მარაგი. აქ შესწავლილი უნდა იქნეს: კარგ მდგომარეობაშია თუ არა საქონელი, ან ხომ არ საჭიროებს გადაფასებას, როგორია ნედლეულის მარაგები; რისი ტოლფასია წარმოების პროცესში მყოფი საქონლის რაოდენობა; რას უდრის შუა საქონლის მოცულობა; ხომ არ მიეწოდა მომხმარებელს მეტისმეტად ბევრი პროდუქცია; არის თუ არა ფირმის მარაგების ბრუნვადობა ბიზნესის იმავე სფეროში მოღვაწე ფირმების ანალოგიური მაჩვენებლების შესატყვისი; თქვენი ფული მეტისმეტად დიდი ხნით ხომ არ არის დაბანდებული მარაგებში.

ფიქსირებული აქტივები. აქ უნდა გაანალიზდეს: რა ტიპის, ასაკის და მდგომარეობის მოწყობილობებია ფირმაში; როგორია იპოთეკისა და საკონტრაქტო გაყიდვების თავისებურებანი; როგორია მომავალი შესყიდვების გეგმები;

კრედიტის სახეები

როდესაც გადაწყვეტილია ფირმისთვის კრედიტის გაცემა, ძალიან მნიშვნელოვანია იმის გარკვევა, თუ რა სახის კრედიტია საჭირო ბანკის ან სხვა საკრედიტო დაწესებულებისაგან. დროის მიხედვით არსებობს სამი სახის კრედიტი: მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი, გრძელვადიანი. ამ მიზნით გამოიყენება სააქციო კაპიტალი.

უნდა გავაცნობიეროთ, რომ კრედიტის სახეობის არჩევაზე ზეგავლენას ახდენს ის, თუ რა ტიპის ფონდების დასაფინანსებლად იქნება ის გამოყენებული. ამ ფაქტორის გათვალისწინების გარეშე, ძნელია, მივიღოთ გადაწყვეტილება იმის თაობაზე, თუ რა სახის კრედიტი გვჭირდება. მნიშვნელოვანია ნახესხები სახსრების დაბრუნებადობის საკითხის დადგენაც. მოკლევადიანი სესხის დაბრუნება ხდება ლიკვიდური აქტივების გაყიდვით, გრძელვადიანი სესხის უკან დაბრუნება ხდება მოგებით.

კრედიტუნარიანობა

ბიზნესისათვის უმნიშვნელოვანესია ფულადი სახსრების მოძიების უნარი. სანამ ბანკი ან სხვა საკრედიტო დაწესებულება მიიღებს სესხების გაცემის შესახებ გადაწყვეტილებას, მისი წარმომადგენელი უნდა დაკმაყოფილდეს პასუხით შემდეგ კითხვებს:

1. როგორია ფულის მსესხებელის პიროვნული თვისებები? ამ თვისებებს უმთავრესი მნიშვნელობა ენიჭება კრედიტის შემდგომ დაბრუნებაში.

2. რა მიზნით აპირებს მსესხებელი ფულის გამოყენებას? ამ კითხვაზე პასუხი განსაზღვრავს კრედიტის სახეს. ფული, რომელიც საჭიროა სეზონური საქონლის შესაძენად, უფრო სწრაფად იძლევა მოგებას, ვიდრე ფული დახარჯული ფიქსირებული აქტივების შეძენაზე.

3. როდის და როგორ მოხდება სესხის დაფარვა? ბანკის დასკვნა ბიზნესის შესაძლებლობაზე და სესხის სახე გადამწყვეტი ფაქტორია სესხის გასაცემად.

4. იქნება თუ არა სესხის დაბრუნება საკმარისად გარანტირებული? სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გააჩნია თუ არა მოთხოვნილ თანხას გაუთვალისწინებელ შემთხვევებში შესაბამისი შეღავათები. ბანკი ამ ხასიათის ინფორმაციას დებულობის იმ ფინანსური ანგარიშებიდან გამოშვინარე, რომლებიც საშუალებას იძლევა, განისაზღვროს ბიზნესის პერსპექტივები ვადის აღების შემდეგ.

ბანკის მოკლევადიანი სესხის გამოყენება შესაძლებელია დებიტორული ანგარიშების დახაფინანსებლად, ვთქვათ, 30-60 დღით ან უფრო ხანგრძლივი 5-6 თვიანი ვადის სეზონური მარაგების შესაქმნელად. ჩვეულებრივ, კრედიტორები ელოდებიან მოკლევადიანი სესხის უკან დაბრუნებას მას შემდეგ, რაც მიზანი, რომლისთვისაც ფული იყო აღებული, მიღწეულია მაგალითად, განადგურებულია დებიტორული ანგარიშები (დებიტორული ანგარიშების დახაფინანსებლად გამოყენებული სესხის შემთხვევაში), ან მარაგი „გარდაქმნილია“ გახაყად საქონლად (მარაგის შესაძენად აღებული სესხის შემთხვევაში). აღნიშნული ტიპის სესხის ბანკი გასცემს გარკვეული გარანტიების (უზრუნველყოფის) პირობებში, ან უზარატი იმ შემთხვევაში, თუ კლიენტის გადახდი-სუნარიანობა არ იწვევს ეჭვს (კლიენტს გააჩნია კარგი რეპუტაცია კრედიტორების დაბრუნების თვალსაზრისით).

მოკლევადიანი მიზნების მისაღწევად, ბანკის კრედიტის ექვემდებარება უზრუნველყოფილი ფორმაა არაუზრუნველყოფილი სესხი. კლიენტის საკრედიტო ნაწილის დაგირავებას, ბანკი მოითხოვს თავის შეანაბრეთა დაცვას რისკიან განაწილებით და გრძელვადიანი სესხების წარმატების შანსები საკმაოდ მაღალია.

საშუალო და გრძელვადიანი სესხები, სესხის განადგობის პერიოდი, საკმაოდ დიდია, კერძოდ, საშუალოვადიანი კრედიტისათვის ის შეადგენს 1-5 წელიწადს, ხოლო გრძელვადიანისთვის - 5 წელიწადს და მეტს.

ახეთი სესხი პერიოდულად უნდა დაიფაროს მოგების საშუალებით. უნდა განვასხვაოთ ერთმანეთისაგან გარკვეული ვადით აღებული სესხი და სააქციო (ანუ საინვესტიციო) კაპიტალი. სააქციო კაპიტალი არ ბრუნდება, ეს ფული წარმოიქმნება ბიზნესის ნაწილის გაყიდვის სანაცვლოდ. სააქციო კაპიტალი კომპანიაში წარმოიქმნება იმ აქციონერების შენატანებით, რომლებიც მზად არიან, დააბანდონ კაპიტალი მასში. ისინი უფრო დაინტერესებული არიან პოტენციური მოგებით, ვიდრე თავიანთი ინვესტიციების სწრაფი დაბრუნებით.

სესხის მოცულობის დადგენა

კრედიტის მოცულობა, რომლის აღებას ვაპირებთ, დამოკიდებულია იმ მიზანზე, რომლის განსახორციელებლადაც არის ის განკუთვნილი. ბიზნესის გაფართოების, წარმოების პროფილის შეცვლისათვის საჭირო თანხის მოპოვება - შედარებით მარტივია. მოწვობილობის მწარმოებელი ფირმები, არქიტექტორები და მშენებლები ოპერატიულად ადგენენ სავარაუდო დანახარჯებს. ამდენად, საბრუნავი კაპიტალის რაოდენობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა ბიზნესში ვართ ჩართულნი. ფინანსური მანქანებლების (კოეფიციენტების) ოპტიმალური

მნიშვნელობების გამოყენება იძლევა საშუალებას, შიახლოებით განესაზღვროთ საჭირო ფულის რაოდენობა სამომავლო, ჩვეულებრივ 12-თვიანი პერიოდისათვის. ფულის წყაროების გამოყენების დეტალური დაგეგმვა აღნიშნული საკითხის გადასაწყვეტად საუკეთესო გზაა. ფულადი შემოსავლებისა და გასაღების დაგეგმვისას, შესაძლებელია, მხედველობაში გიქონიოთ კონკრეტული პირობები. ფულადი შემოსავლებისა და გასაღების ასეთი დაგეგმვა ეფუძნება ფირმის ბიუჯეტის, ფულადი შემოსავლების პროგნოზირებას.

ფირმის ბიუჯეტი ემყარება წარსულ გამოცდილებას და მომავალი პერიოდის დაგეგმვას. ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზი ეფუძნება ფულადი გასაღებისა და შემოსავლების შეფასებას საანალიზო პერიოდში. ამრიგად, ბიუჯეტი და ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზი ერთად წარმოადგენს სამუშაო კაპიტალის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებელ გეგმას.

სამუშაო კაპიტალის მოთხოვნილებები რომ დაგეგვით, უნდა ვიცოდეთ „Cash flow“ (იმ ფულადი სახსრების მოძრაობა), რომელიც გენერირებს ბიზნესში. ის მოიცავს ფულადი შემოსავლებისა და გასაღების ყველა ელემენტს. ეს ელემენტები წარმოდგენილია მოგება-ზარალის უწყისში, რომელიც ყოველი თვის მიხედვით განისაზღვრება.

გარანტიის სახეები

ზოგჯერ კლიენტის ხელმოწერა ერთადერთი გარანტიაა, რომელიც სესხის გაცემისათვის ჭირდება ბანკს. სხვა შემთხვევებში, ბანკი ითხოვს დამატებით გარანტიებს. ამ გარანტიების სახე და სიდიდე დამოკიდებულია ბანკის საფინანსო მანქანებზე და მსესხებლის მდგომარეობაზე.

თუ მოთხოვნილი კრედიტი მსესხებლის ფინანსური ანგარიშებით ვერ იქნება გარანტირებული, მაშინ ეს პრობლემა შეიძლება გადაწყდეს დაგირავებული ფასიანი ქაღალდებით. გარანტიის სახეებია: ინდოსანტები; ვალდებულების თანამონაწილეები და თავმჯდომეები (გარანტები); იჯარა; ქონების მართვის უფლების მიცემა; ქონების დაგირავების დოკუმენტი; დებიტორული დავალიანება; დანაზოგების ანგარიში; სიცოცხლის დაზღვევა; აქციები და ობლიგაციები.

ინდოსანტები, ვალდებულების თანამონაწილეები და თავმჯდომეები (გარანტები) – მსესხებლები ხშირად ითხოვენ გარეშე პირების თამასუქსე ხელის მოწერას, რომ ამით გაიადვილონ თავიანთი კრედიტის დაბრუნება. ინდოსანტები პირობითად აგებენ პასუხს თამასუქების ხელმოწერაზე. თუ მსესხებელი ვერ შეიძლება ფულის უკან დაბრუნებას, ბანკი ელოდება, რომ ინდოსანტი შეასრულებს თამასუქში დაფიქსირებულ მის ვალდებულებებს. ხანდახან, შეიძლება ინდოსანტსაც მოსთხოვონ კაპიტალის (ქონების) დაგირავება ან სხვა გარანტიები.

ვალდებულების თანამონაწილე – იღებს ვალდებულებებს სესხის ამღებ პიროვნებასთან ერთად. ამ შემთხვევაში, ბანკმა გარანტიები შეიძლება მოითხოვოს როგორც მსესხებლისგან, ასევე ვალდებულების თანამონაწილისგან.

თავმჯდომეები იძლევა სესხის უკან დაბრუნების გარანტიებს საგარანტიო ვალდებულებებზე ხელის მოწერით. როგორც კერძო, ასევე სახელმწიფო კრედი-

ტორებმა შეიძლება მოსთხოვონ კორპორაციების მმართველებს იმის დასაბუთება, რომ მათი მენეჯმენტი უწყვეტად ეფექტიანი იქნება. ზოგჯერ მწარმოებელმა შეიძლება თავდებად თავისი მომხმარებელი წარმოადგინოს.

იჯარა – იჯარის დაწესება, როგორც გარანტია, გამოიყენება თავმდებობის მხგავსად. ბანკი გასცემს სესხს შენობის შესაძენად და გირაოში იღებს მას. ამავე დროს მსესხებელი და ბანკი ხელს აწერენ დოკუმენტს ბანკისათვის საიჯარო გადასახადის თაობაზე. ამ შემთხვევაში საიჯარო გადასახადი წარმოადგენს სესხის დაბრუნების გარანტიას.

სასაქონლო ქვითარი – ზოგჯერ ბანკები ფულის გასესხების სანაცვლოდ იღებენ საქონელს, როგორც გარანტიას და ამის დადასტურების ნიშნად გასცემენ სასაქონლო ქვითარს. ასეთი ქვითარი, ჩვეულებრივ, პირდაპირ ბანკს მიეწოდება და უხვენებს, რომ გარანტად გამოყენებული საქონელი მოთავსებულია სპეციალურ საწყობში ან რჩება ფირმის შენობაში ერთ-ერთი თანამშრომლის კონტროლის ქვეშ. ასეთი სესხები გაიცემა სტანდარტულ საქონელზე, რომელიც ადვილად იყიდება.

ნდობის ქვითარი – ზოგიერთი საქონელი, მაგალითად: მანქანები ან ავეჯი, საჭიროა, გამოიყენოს გასაყიდად. ფულის სესხება წარმოადგენს ერთადერთ გზას, რომლითაც ბევრ მცირე მოვატრეს შეუძლია, მოაწიოს ასეთი გამოყენება-გაყიდვები. ასეთი სესხი ხშირად გაიცემა თამასუქის ან ნდობის ქვითრის "Trust receipt" წარმოდგენის შემთხვევაში.

ნდობის ქვითარი არის დეპოზიტური დოკუმენტი, რომელიც ადასტურებს თქვენს უფლებას, გამოიყენოთ საგამოყენო არე, ნდობის ქვითარზე ხელის მოწერის პროცესში ხდება:

- საქონლის მიღების დადასტურება;
- ბანკის ნდობის საფუძველზე საქონლის შექენაზე შეთანხმების დადება;
- ბანკის ვალის დაბრუნებაზე საქონლის გაყიდვის შემდეგ ვალდებულების აღება.

ქონების დაგირავება – მოძრავი ქონების დაგირავების საფუძველზე სესხის გაცემისას, ბანკი მხედველობაში იღებს ქონების მიმდინარე და სამომავლო ღირებულებას. აქ აუცილებელია შემდეგი ქონებრივი საკითხების დადგენა: რას ნიშნავს უფასურდება ის? დაცულია თუ არა ის ხანძრისაგან, ქურდობისა და დაზიანებისაგან? არის თუ არა იგი დაზღვეული? ამ კითხვებით ბანკი არკვევს, დაცულია თუ არა ამ ფულის მსესხებელის ქონება. გრძელვადიანი სესხის გაცემის დროს უძრავი ქონება შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც გირაო, როდესაც ბანკი უძრავ ქონებას იღებს გირაოდ, იგი ხწავლობს:

- მის ადგილმდებარეობას;
- მის ფიზიკურ მდგომარეობას;
- დაკარგვის შემთხვევაში მსესხებლის მიერ ქონების უკან გამოსყიდვის უფლებას, მის ფასს;
- თანხას, რომლითაც იგი არის დაზღვეული.

დებიტორული დაგალიანება – ბევრი ბანკი იძლევა კრედიტს დებიტორულ ანგარიშებზე, რის შედეგადაც, საკრედიტო გადასახადს მომხმარებლები (დებიტორები) იხდიან.

ბანკმა შეიძლება მიიღოს დებიტორული ანგარიშები შეტყობინებით ან შეტყობინების გარეშე. შეტყობინების პირობებში, ბანკი აუწყებს საქონლის შეიღვევას, რომ მისი ანგარიში მიღებულია და მან ბანკს უნდა გადაუხადოს ეს თანხა. შეტყობინების გარეშე მსესხებლის მომხმარებლები აგრძელებენ ანგარიშების გადხდას.

დანაშოვნების ანგარიში – შესაძლებელია მივიღოთ კრედიტი დანაშოვნების ბანკისათვის გადაცემით. ამ შემთხვევაში ბანკი იტოვებს კლიენტის შემნახველ წიგნაკს. თუ გირაოდ არის გადაცემული საბანკო ანგარიში სხვა ბანკისათვის, მაშინ კრედიტის მიმცემმა ბანკმა შეიძლება მოითხოვოს იმის დასტური, რომ ანგარიში მიღებულ იქნა როგორც გირაო.

სიცოცხლის დაზღვევა – გირაოს სხვა სახე არის სიცოცხლის დაზღვევა. ბანკები გასცემენ სესხად იმ თანხას, რომელზეც დაზღვეულია კლიენტი სადაზღვევო პოლისში. ამის შემდეგ პოლისი გადაეცემა ბანკს.

თუ ეს სადაზღვევო პოლისი შედგენილია მცირე კომპანიის მმართველზე, მაშინ კორპორაციის რეზოლუციით ნებადართული უნდა იყოს ამ პოლისის ბანკისათვის გადაცემა. სადაზღვევო კომპანიითა უმეტესობა იძლევა უფლებას, ბანკთან ხელმოწერის ვადის გასვლის შემდეგ, ხელახლა მოაწეროს ხელი სადაზღვევო პოლისს.

ზოგიერთ კლიენტს ურჩევნია, გამოიყენოს სიცოცხლის დაზღვევა, როგორც გირაო, ვიდრე ისეხოს ფული პირდაპირ სადაზღვევო კომპანიებისაგან. ამის ერთ-ერთი მიზეზი არის ის, რომ ასეთი საბანკო სესხი ხშირად უფრო ადვილი მისაღებია და მისი მიღება უფრო დაბალი პროცენტით შეიძლება.

აქციები და ობლიგაციები – აქციების და ობლიგაციების გირაოდ გამოსაყენებლად, ისინი გასაყიდად ეარგისი უნდა იყოს. საბაზრო მდგომარეობის გაუარესების და რეალიზაციასთან დაკავშირებული ხარჯების გათვალისწინებით, ბანკი კომპანიებს ასესხებს მაღალხარისხოვანი აქციების საბაზრო ფასის არა უმეტეს 75%-ისა, მაგრამ სახელმწიფო ან მუნიციპალიტეტის ობლიგაციების შემთხვევაში, ბანკებმა შეიძლება გასცენ მათი საბაზრო ფასის 90%-ის ან მეტი ოდენობის სესხი.

ბანკმა შეიძლება მოითხოვოს დამატებითი გარანტიები იმ შემთხვევებში, როდესაც აქციებისა და ობლიგაციების ფასი ბაზარზე ეცემა ბანკის მიერ დაწესებულ ზღვარზე ქვემოთ.

საკრედიტო დაწესებულებები მხოლოდ სესხის გადასახადების მიღებით არ არიან დაინტერესებული. ისინი აგრეთვე დაინტერესებული არიან იმ სესხის მოხონელებით, ვისაც მყარ შემოსავლიანი ბიზნესი გააჩნია. ამიტომ, მიუხედავად იმისა, მოთხოვნილია თუ არა გირაო სესხისათვის, ისინი აწესებენ საკრედიტო შეზღუდვებს, რათა დაიცვან თავი ზედმეტი რისკისა და სესხის მოხონელების მიერ გატარებული ცუდი მენეჯმენტისაგან. ზოგიერთი მფლობელ-მენეჯერი ამ შეზღუდვებს აღიქვამს, როგორც ზედმეტ ტვირთს.

სხვები ამ შეზღუდვებს განიხილავენ, როგორც თავიანთი მენეჯმენტის, უნარ-ჩვევების (ცოდნის, ტექნიკის) გაუმჯობესების შესაძლებლობას.

გრძელვადიანი სესხის მისაღებად, როგორც სესხის მოხონელები ასევე კრედიტორი აანალიზებენ შემდეგ პუნქტებს:

ბიზნესის დაწყების ფინანსური უზრუნველყოფა

- მსესხებელი კომპანიის სუფთა მოგების სიდიდე;
- კომპანიის სამომავლო პერსპექტივები;
- მენეჯმენტის შესაძლებლობები;
- იმ დარგის სამომავლო პერსპექტივები, რომლის ნაწილიც არის კომპანია.

აღნიშნული შეზღუდვების რაოდენობა სესხის ვადის ზრდის კვალობაზე იზრდება. ის შეზღუდვები, რომლებიც შეიძლება დაუწესდეს კომპანიებს, უმეტესწილად თვით ამ კომპანიაზეა დამოკიდებული. თუ კომპანია საკმაოდ ხაიმულოა, მაშინ შეზღუდვების მინიმალური დონე იქნება დაწესებული. არასაიმედო კომპანიებისათვის კი პირიქით, შეზღუდვების დონე მეტი იქნება, ვიდრე ძლიერი კომპანიებისათვის.

შეზღუდვები, რომლებსაც შეიძლება შეხედეს მსესხებელი კრედიტის აღებისას არის შემდეგი:

- გადახდის ვადები;
- ქონების დაგირავება ან გარანტიების მიცემა;
- პერიოდული ანგარიშგება.

საკრედიტო ხელშეკრულება, როგორც ცნობილია, არის დოკუმენტი, რომელიც მოიცავს კრედიტის აღების ყველა პირობას. მისი დახმარებით კრედიტორი:

- 1) იცავს თავის კრედიტორულ პოზიციას (იცავს იმ საკრედიტო პოზიციას, რომელიც მას ჰქონდა სესხის გაცემის მომენტში);
- 2) უზრუნველყოფს სესხის დროულ დაბრუნებას.

კრედიტორი თვლის, რომ სესხის ამღები უნდა ფლობდეს ისეთ ბიზნესს, რომელიც უზრუნველყოფს საკმარისი სახსრების გამომუშავებას, როგორც სესხის დასაფარად, ასევე სხვა საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად. კრედიტორს სურს, რომ მსესხებლის ფულადი შემოსავალი საკმარისად დიდი იყოს, რათა სესხის დაფარვის დროს არ მოხდეს საბრუნავი კაპიტალის მნიშვნელოვანი შემცირება.

საკრედიტო ხელშეკრულებაში დაწესებული შეზღუდვები ნაჩვენებია იმ ნაწილში, რომელსაც შეთანხმებას (ქოვენანტს) უწოდებენ. უარყოფითი ქოვენანტის არის ის, რისი გაკეთებაც სესხის ამღებს არ შეუძლია კრედიტორთან შეთანხმების გარეშე. მაგალითად, მთლიანი სესხის შემდგომი გაზრდა, საკრედიტო ხელშეკრულებაში დაფიქსირებულზე მეტი დივიდენდის გაცემა.

მეორე მხრივ, დადებითი ქოვენანტები არის ის, რისი გაკეთებაც მსესხებლისათვის აუცილებელია. მაგალითად:

- მინიმალური საბრუნავი კაპიტალის უზრუნველყოფა;
- შესაბამისი დაზღვევის უზრუნველყოფა;
- საკრედიტო ხელშეკრულებაში დაფიქსირებულ ვადებში ვადის გადახდა;
- კრედიტორის ფინანსური ანგარიშებით უზრუნველყოფა.

უნდა გავითვალისწინოთ ისიც, რომ საკრედიტო ხელშეკრულება შეიძლება გაუმჯობესდეს, შეიცვალოს და ამასთან, შეიძლება გამოწვევებიც იყოს დაწესებული. როდესაც სესხის აღება გადაწყვეტილია, აუცილებელია, დაწერილებით განვიხილოთ საკრედიტო პირობები. ძალზე მნიშვნელოვანია მოვითხოვოთ და

განვიხილოთ დოკუმენტები მანამ, სანამ გარიგება მოხდება. კრედიტორები ყოველთვის მზად არიან თანამშრომლობისათვის.

არსებობს იმის შესაძლებლობა, რომ კრედიტორი თავის მიერ წამოყენებული პირობებით წავიდეს დათმობაზე. მხედველობაში უნდა ვიქონიოთ ისიც, რომ პირობების განხილვისას, შეიძლება დაგჭირდეს პარტნიორის დახმარება. აუცილებელია მივიღოთ მხოლოდ ისეთი პირობები, რომელთა განხორციელება ძალუძს ფირმას, რადგანაც როდესაც პირობები მიღებული იქნება მსესხებლის მიერ და სესხი გამოიყოფა, აუცილებელი იქნება დავიცვათ ისინი.

ბანკს აგრეთვე ჭირდება ინფორმაცია განმცხადებლის პირადი ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. ამ ინფორმაციაში მოცემულია: განმცხადებლის პირადი ფულადი სახსრების მოცულობა; შემოსავლის წყაროები, ხელფასი და პირადი ინვესტიციები; აქციები, ობლიგაციები, უძრავი ქონება და სხვა საკუთრება, აგრეთვე, პირადი კალები, შესატანი სადაზღვევო გადასახადის და სხვა დავალიანების ჩათვლით.

განაცხადის შეფასება

სესხის აღების პროცედურაში განაცხადის საჭირო ინფორმაციის მოწოდებას მოსდევს შეფასება. ბანკის წარმომადგენლები სესხის გამოყოფის საკითხის გადაწყვეტისას განიხილავს შემდეგ საკითხებს:

- მსესხებლის მიერ მომწოდებლების, ბანკების, აგრეთვე სხვა კრედიტორების სესხის დაფარვა წარსულში;
- მსესხებლის ვალის შეფარდება წმინდა ღირებულებასთან;
- კომპანიის შემოსავალი წარსულში;
- იმ გირაოს ღირებულება და მდგომარეობა, რომელსაც საგარანტიოდ სთავაზობს მსესხებელი.

აგრეთვე ყურადღება ექცევა: 1) მსესხებლის მენეჯერულ უნარჩვევებს; 2) მის თვისებებს; 3) ბიზნესის სამომავლო გეგმებს.

V.3. ფულადი სახსრების მართვა და სესხის აღება

სუსტი მენეჯმენტი ხშირად ხდება იმის მიზეზი, რომ ზოგიერთ მენეჯერს უწდება სესხის მიღების პრობლემები. ასეთი მენეჯერები ვერ ასერხებენ ფულადი რესურსების სწორ დაგეგმვას, რის შედეგადაც ბიზნესი „ფულადი კრიზისით“ ავადდება.

კრედიტის მიღებისა და გამოყენებისათვის საჭიროა მაღალხარისხოვანი მენეჯმენტის განხორციელება – ის აერთიანებს: ფირმის ფულის მოძრაობის ცოდნას; ფულადი საჭიროებების განჭვრეტას; სესხების შეხაფერისი დროის დაგეგმვას; ფირმის კრედიტუნარიანობის უზრუნველყოფას, რაც აისახება ფულის ბიუჯეტში (იხ. ცხრილი № 10).

რეალიზაციის დიდი მოცულობის მიუხედავად, მცირე ბიზნესის ბევრი მფლობელი მაინც განიცდის ფინანსურ პრობლემებს. ზოგიერთი მათგანი ისეთ რთულ

(19- წლის I კვარტალი) ფულის ბიუჯეტი

	იანვარი საბიუჯეტო	არსებული	თებერვალი საბიუჯეტო	არსებული	მარტი საბიუჯეტო	არსებული
მოსალოდნელი ფულადი შემოსავლები						
1. ნაღდ ფულზე გაყიდული საქონელი						
2. დებიტორების შემონატანი						
3. სხვა შემოსავალი						
4. მთლიანი ფულადი შემოსავალი						
მოსალოდნელი ფულადი გასაფლავები						
5. ნედლეული						
6. გაცემული ხელფასი						
7. სხვა საწარმოო ხარჯები (ხაუქსაღუ- არტაციო-სარემონტო ხარჯების ჩათვლით)						
8. რეკლამა						
9. საეკსპლუატაციო ხარჯები						
10. ადმინისტრაციული ხარჯები (მფლო- ბელ-მენეჯერთა ხელფასის ჩათვლით)						
11. ახალი საწარმოები და მოწყობილობები						
12. სხვა გადასახადები (ბეგარა; საფარო- უდო მოგების ბეგარის ჩათვლით; დაბრუნებული სესხები; პროცენტი)						
13. მთლიანი ფულადი გადასახადი						
14. მოსალოდნელი ფულის რაოდენობა თვის დასაწყისში						
15. ფულის ზრდა ან კლება (4-13)						
16. მოსალოდნელი ფულის რაოდენობა თვის ბოლოს (14+15)						
17. ფულის სასურველი ბალანსი (მოცულობა)						
18. საჭირო მოკლევადიანი სესხი (17-16, თუ 17. შეტია)						
19. ფული, რომლის გამოყენებაც შესაძლებელია დივიდენდების გასაცემად, კაპიტალური დაბანდებისა და/ან მოკლევადიანი ინვესტირებისათვის (16-17, თუ 16. შეტია)						
ფული კაპიტალდაბანდებისათვის						
20. არსებული თანხები (19. დივიდენდების და ა.შ. გამოკლებით)						
21. სასურველი კაპიტალის თანხა (11. ახალი საწარმოები, მოწყობილობები)						
22. საჭირო გრძელვადიანი სესხი (21- 20, თუ 21. შეტია)						

პირობებში ხდება, რომ ძნელად თუ შეუძლია საქმიანი მოღვაწეობის გაგრძელება. ზოგ შემთხვევაში ბიზნესი კოტრდება.

ასეთ მენეჯერებს ხაში რამ აქვთ საერთო: პირველი – მათ იციან თავიანთი ბიზნესის სფერო, მათი ტექნიკური ცოდნა პირველხარისხოვანია, მეორე – ისინი სუსტი მენეჯერები არიან. ბევრ შემთხვევაში ისინი ვერ ახერხებენ საქმიანობის წინასწარ დაგეგმვას, რადგან ზედმეტად ბევრ დროს უთმობენ ბიზნესის პრაქტიკულ მართვას. მესამე – მათ პოინიათ, რომ დამატებითი ფონდები გადაწყვეტენ პრობლემებს, სესხი კი გამოიყვანთ მათ წამგებიანი პოზიციიდან.

ხშირად ბანკის მოხელეები ასეთ მენეჯერებს უარს ეუბნებიან სესხზე ან ამცირებენ მათ მიერ მოთხოვნილი სესხის ოდენობას. ბანკირები დიდად აფასებენ მფლობელის მძიმე შრომას და ეჭვის ქვეშაა არ აყენებენ მის განზრახვებს. ბევრ შემთხვევაში, კრედიტორები ბიზნესმენებს უარს ეუბნებიან კრედიტის გამოყოფაზე, იმ მიზეზით, რომ ბიზნესმენმა ნაქარვეად და დაუფიქრებლად მოაშადა საკრედიტო განაცხადი. კრედიტორი ატყობს, რომ ასეთი მენეჯერის ფირმა არასტაბილურია. თუ უარი მივიღეთ სესხის გამოყოფაზე, აუცილებელია, ეძებოთ შეცდომები, რომლებიც დაშვებულია სტრატეგიაში.

კრედიტორს ჭირდება პასუხი რამდენიმე კითხვაზე, იმისათვის რომ დაადგინოს, რამდენად შეუძლია მსესხებელს, დააბრუნოს ფული. ერთ-ერთი ასეთი კითხვაა: რისთვის აპირებს მსესხებელი ფულის გამოყენებას და რა ხაზის უნდა იყოს კრედიტი?

როცა სესხის აღება გადაწყვეტილია, აუცილებელია, დაგადგინოთ, თუ რა ხაზის კრედიტია საჭირო. ბიზნესი თავის ოპერაციებში ძირითადად იყენებს 4 ხაზის კრედიტს. ის მიზანი, რომლისათვისაც სესხს იღებთ, განსაზღვრავს კრედიტის სახეობას.

1. კომერციული (სავაჭრო). – ამ კრედიტის მიღება არ ნიშნავს „ფულის სესხებას“, ეს არის ფული, რომელიც გეპართებს მომწოდებლების მიმართ მარაგების კრედიტში მიღების გამო. კარგი საკრედიტო გამოცდილება კრედიტუნარიანობის ერთ-ერთი დამამტკიცებელი საბუთია.

2. მოკლევადიანი. – ბანკები და სხვა კრედიტორები ფულის ამ სახეობას გასცემენ სასაქონლო-მატერიალური მარაგის შესაძენად. ასეთი კრედიტი თვითანაზღაურებადია, რადგან უზრუნველყოფს მარაგის რეალიზაციის გზით ფულის მიღებას. მოკლევადიანი კრედიტის უკან დაბრუნება ხდება ერთ წელზე ნაკლებ ვადაში.

3. გრძელვადიანი. – ასეთი კრედიტი გაიცემა ერთ წელზე მეტი ვადით, ის გამოიყენება ბიზნესის გაფართოებისათვის ან მოდერნიზაციისათვის. ამ კრედიტის უკან დაბრუნება ხდება მოგების მეშვეობით. ჩვეულებრივ, ასეთი კრედიტი გაიცემა მსესხებლის მიერ უძრავი ქონების დაგირავების ან ვადიანი კრედიტორული თამასუქის გაცემის შემდეგ.

4. სააქციო კაპიტალი. – ამ ხაზის ფული მის მომწოდებელს უკან არასდროს არ უბრუნდება. მას იღებენ ინვესტორებისათვის მოგების ნაწილის გადაცემის გზით, ანუ ამით იყიდება ბიზნესის წილი.

კრედიტორს აგრეთვე აინტერესებს როგორია დებიტორული დავალ-
იანება. ამ საკითხების ანალიზის პროცესში უნდა დაგვიგინოთ, ხომ არ ისრდე-
ბა ეადგადაცილებული და უიმედო დებიტორული დავალბრებების მოცულობა?
ხომ არ გვირდებთ ფული უიმედო დებიტორული დავალბრებების საკომპენსა-
ციოდ? როგორია ბიზნესის მოგების ნორმა? აქ უნდა განიხილოდოთ ხომ
არ აქვს ადგილი მოგების შემცირებას საკმარისი რეალიზაციის პირობებში?
ხომ არ არის ეს უკანასკნელი გამოწვეული დანახარჯების არასათანადო კონ-
ტროლით? გაკმაყოფილებთ თუ არა თქვენი ბაზარი? როგორია ბიზნესის ნულო-
ვანი მოგების გამოსავალი? როგორია ხესხის დაბრუნების გეგმები? რამდენ-
ნად რეალურია დაგეგმილი მოგება და დანახარჯები? კრედიტორი დიდი ყურა-
დებით განიხილავს ბიზნესში ფულის მოძრაობას, რათა დაადგინოს, შეუძლია
თუ არა ბიზნესის მფლობელს, მიიღოს შესაბამისი ფულადი სახსრები, რომ
გაუმკლავდეს ფირმის ვალდებულებებს. ამის გარდა, კრედიტორი უნდა დარწ-
მუნდეს, რომ ფული, რომელიც საჭიროა საბრუნავი კაპიტალისათვის, არ იქნება
გამოყენებული ფიქსირებული აქტივების შესაძენად, რაც გამოიწვევს ლიკვი-
დურობის შემცირებას.

სპეციალისტების გამოცდილება მოწმობს, რომ ხშირად მცირე ბიზნესის
მფლობელებს პოვნიათ, რომ ფინანსური სიმკვლეები გააჩნიათ, მაშინ, როდესაც
რეალურად მენეჯერული პრობლემები აქვთ. ასეთ ფირმებში კრედიტმა შეიძლე-
ბა, დროებით შეამსუბუქოს პრობლემები, მაგრამ მომავალში ეს დავალბრება
კიდევ უფრო გაართულებს მათ მდგომარეობას. მარტო ფული ვერ უზრუნველყო-
ფს კარგ მენეჯმენტს ბიზნესში.

მცირე ბიზნესის მფლობელები ხშირად აწუხებიან „ფულადი კრიზისის“
პრობლემას. ეს ფულადი უკმარისობა სუსტი დაგეგმვის შედეგია.

ბიზნესის ბევრი მფლობელის შეცდომა გახლავთ ის, რომ ისინი ხშირად
ვიდულობს იმას, რაც მათ შესაძლებლობებს არ შეესაბამება. ისინი ვიდულობენ
ბიზნესს ისე, რომ აკლიათ საკმარისი საოპერაციო ფული და გამოცდილება. თუ
მყიდველი არ იმარაგებს საბრუნავ კაპიტალს, ვერ იხდის არსებულ ანგარიშებს,
ადვილი მისახვედრია, რა შედეგი მოჰყვება ამას.

ფულადი შემოსავლის გარეშე ბიზნესი განიცდის ხშირ რყევებს. ეს არის
გაფრთხილება ყველას მიმართ, ვისაც კავშირი აქვს ამ ბიზნესთან. ბიზნესმენთა
შიერ დაქირავებული მუშაკები და მომხმარებლები პირველნი არიან, ვინც ამჩნე-
ვენ სიტუაციის დაძაბულობას. ამის შემდეგ ისინი ამ სიტუაციის გათვალის-
წინებით იწყებენ თავიანთ მომავლის დაგეგმვას.

ფულის უკმარისობამ ფირმა შეიძლება გაკოტრებამდე მიიყვანოს, მაშინაც კი,
როდესაც მას საუკეთესო პროდუქტია გააჩნია და მისი ოპერაციები შემოსა-
ვლიანობით გამოირჩევა.

„ფულადი კრიზისის“ თავიდან ასაცილებლად, უნდა დაგვიგინოთ, თუ რა თანხა
ჭირდება ბიზნესს ნორმალური ოპერაციების ჩასატარებლად, და შემდეგ ისე უნდა
დაიგეგმოს ფინანსები, რომ მივიღოთ დაგეგმილი ფული. საჭირო ფულის რაოდენო-
ბა ხვდასხვაა, რადგანაც განსხვავებულია ბიზნესის სფეროები. საშუალოდ, სა-
ბრუნავი კაპიტალის 5-დან 10%-მდე ფულადი კაპიტალის სახით უნდა იყოს.

ფულადი სახსრების პროგნოზი გვინებებს, მიდწევადია თუ არა მოქმედების
გეგმა. ბიუჯეტი კი ასახავს ფულის იმ სიდიდეს, რომელიც მიიღება ბიზნესის

წარმოების შედეგად.

უპირველეს ყოვლისა, ფულის ბიუჯეტის შედგენის პროცესში უნდა გაითვალისწინოთ ის მოსალოდნელი დანახარჯები, რომლებიც გვექნება საბიუჯეტო პერიოდში, რეალიზაციის ის მოცულობა, რომელიც აუცილებელია ამ დანახარჯების დასაფარად. მათი სხვაობა მოგვცემს პერიოდის ბოლოს დარჩენილი ფულის მოცულობას. უნდა დავადგინოთ მაქსიმალური და მინიმალური მოგება იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ ფულის საჭირო ოდენობა. წარსული პერიოდის გაყიდვების მოცულობის ანალიზი დაგვეხმარება ამის დადგენაში. ეს გამოთვლები გაგვიადვილებს მარაგებისა და დებიტორული ანგარიშების მოცულობის დაგეგმვას, რომელთა შემდგომი კონტროლი მოგვცემს საშუალებას, სწორად განსაზღვროთ საბრუნავი კაპიტალი.

ფულის ბიუჯეტის სწორი დაგეგმვა ყველაზე ეფექტიანი იარაღია საჭირო ფულადი და ბიზნესის რესურსების დასაგეგმად. ფულის ბიუჯეტის ტიპური სქემა წარმოდგენილია მე-9 ცხრილში. ფულის ბიუჯეტის დადგენით მიიღწევა ფინანსური ოპერაციების დაგეგმვა, მოსალოდნელი შემოსავლებისა და დანახარჯების გაანგარიშება. ბიუჯეტის შედგენის მიზანია ფულადი სახსრების ოპტიმალური რაოდენობის შენარჩუნება და ამით ნებისმიერი მოულოდნელობისათვის მზადყოფნა. ფულის ბიუჯეტის დაგეგმვის მიზანია:

- უზრუნველყოთ ფულის ეფექტიანი გამოყენება შემოსავლებისა და დანახარჯების დადგენის გზით და ამის შესწევითი შევამციროთ ნასესხები კაპიტალის სიდიდე;
- განვსაზღვროთ დროის ის პერიოდი, როცა ფულის ნაკლებობის გამო აუცილებელია დამატებითი კრედიტის აღება. ამავე დროს, განვსაზღვროთ საჭირო მინიმალური კრედიტის რაოდენობა და ამ გზით უზრუნველყოთ ისეთი მდგომარეობა, რომ მინიმალური იქონს ბიზნესის კრედიტზე დამოკიდებულება;
- დავადგინოთ კრედიტის დაბრუნების ვადა;
- დავადგინოთ ფულის მარაგებში და ახალ მოწყობილობაში ინვესტირების პერიოდი;
- გავარკვიოთ, რამდენად საჭიროა ბიზნესისათვის დამატებითი საბრუნავი კაპიტალი.

ფულის ბიუჯეტის შედგენის პერიოდში აუცილებელია, ვიყოთ რეალისტები, იმდენად, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. შევცადოთ, გადაჭარბებით არ შევაფასოთ რეალიზაციის მოცულობის სიდიდე, შევამციროთ დანახარჯები.

V.4. მენეჯმენტის ორლი ფულადი რესურსების ეფექტიანობაში

გამართული მენეჯმენტის დახმარებით, ბიზნესს მცირე სახსრების სესხების დროსაც შეუძლია მიადგინოს წარმატებას. ამის მაგალითად გამოდგება ფირმა „Southeast“, რომელიც ორი პარტნიორის ბიზნესს წარმოადგენდა [254,p.101].

ფირმამ სამსარეულოს მოწყობილობების წარმოებასა და მონტაჟზე 4 თვით დადო კონტრაქტი დიდ სამშენებლო ფირმასთან. პარტნიორთა გაანგარიშებით, აღნიშნულ ვადაში სამუშაოს დასრულება ფირმას დამატებით, 56,300\$-ის დოლარს მისცემდა.

ბიზნესის დაწყების უძნელესი უზრუნველყოფა

რადგან ეს თანხა აღემატებოდა ფულის იმ რაოდენობას, რომლის სესხებაც მათ უნდოდათ, დახმარებისათვის სპეციალურ პროგრამას მიმართეს.

ამ გაანგარიშების მიხედვით, ნოემბრის ბოლოს პარტნიორებს გააჩნდათ 47,000\$, არსებული ვალდებულებები დაფარული იქნა ამ ფულის მეშვეობით. პირველ ეტაპზე აუცილებელი იყო 16000\$-ის სესხის გადახდა. შემდეგ უნდა შესრულებულიყო ვალდებულებები, რომლებიც ფირმას დაუგროვდა კონტრაქტის პირველ ოთხ თვეში, როდესაც ფულის შენარჩუნება ხდებოდა გადასახადების გადავადებითა და საკუთარი მოხმარებისათვის ბიზნესიდან ფულის ამოღებაზე უარის თქმით.

ამ გამოთვლებმა დაარწმუნა პარტნიორები, რომ მათ შეეძლოთ, განხორციელებოდათ კონტრაქტი მაშინ, თუ ისინი მიიღებდნენ სესხს. შემდეგი მათი ნაბიჯი იყო ბანკის დარწმუნება იმაში, რომ მათი გეგმა საკმაოდ რეალისტურია.

როგორც ბანკის, ასევე საკუთარი ფირმის სახიკეთოდ, პარტნიორებმა სესხის დაგეგმვა ბიზნესში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესაბამისად განახორციელეს. ამ სქემამ ცხადყო, რომ: 1) მოთხოვნილი თანხის სიდიდე ზუსტად შეესაბამებოდა ფირმის ინტერესებს; 2) ფულის რეზერვი, უზრუნველყოფდა მის ნორმალურ საქმიანობას კონტრაქტის პოლომდე.

კონსულტანტები დაეხმარნენ ფირმის წარმომადგენლებს, მოეძებნათ ვარიანტი, როდესაც საჭირო იყო მხოლოდ 16,000\$-ის სესხება. ეს შესაძლებელი გახდა შემდეგი ღონისძიებების განხორციელებით:

1. მომწოდებლებისაგან მასალების ყოველთვიურად მიღებით და მიმწოდებლებისადმი ფულის 3 თვეში ერთხელ გადარიცხვით;
2. დამკვეთებისაგან (მშენებლობისაგან) 4 თვის გასამრჯელოს წინასწარი გადახდით;

ცხრილი №11

საჭირო სესხის მოცულობის შეფასება

	იელისი	ავესტო	სემტემპერი	ოქტომბერი	ნოემბერი
ფულად სახსრებზე მოთხოვნა					
სახაქონლო-მატერიალური მარაგები	\$15,000	\$10,000	\$7,000		
საოპერაციო ხარჯები	4,000	6,000	6,000	\$4,000	\$2,000
დამატებითი დანადგარები	2,500				
ს უ ლ	\$21,500	\$16,000	\$13,000	\$4,000	\$2,000
არსებული ფულადი სახსრები					
ფული ხელზე	\$2,000			\$2,000	\$18,000
ფულადი შემოსავლები	10,000	\$10,000	\$15,000	20,000	31,000
ს უ ლ	\$12,000	\$10,000	\$15,000	\$22,000	\$49,000
ჭარბი ფული	0	0	\$2,000	\$18,000	\$47,000
დამატებით საჭირო ფული	\$9,500	\$6,000	0	0	0

თანამშრომლობა ბიზნესის საფუძვლები

3. საკუთარი ბიზნესიდან ფულის მხოლოდ იმ შემთხვევაში ათვისებით, როდესაც ფულის მოძრაობის პროგნოზი იძლეოდა ამის გაკეთების შესაძლებლობას.

ამ ფაქტებზე დაყრდნობით, პარტნიორებმა გამოიანგარიშეს, რომ 5 თვის განმავლობაში (იულისიდან ნოემბრამდე) ფირმას უნდა მიეღო 88,000\$, გადაეხადა 56,500\$ და ნოემბრის ბოლოს ანგარიშზე დარჩენოდა 31,500\$. მიუხედავად ამისა, პრობლემები წარმოიშვა იულისში და აგვისტოში, როდესაც დანახარჯებმა ძალზე გაუსწრო შემოსავალს. იმის დასადგენად, თუ როგორ შეიძლება 16,000\$-მა გადაარჩინოს ფირმა ამ თვეების განმავლობაში, შედგა შემდეგი გაანგარიშება:

ამ ფირმის მენეჯერთა ეფექტიან საქმიანობას გამოხატავს მათ მიერ შედგენილი მოგება-ხარჯის უწყისი (შემოსავლების ანგარიში). ეფექტიანი ოპერაციის მოგება-ხარჯი აჩვენებს ბიზნესის გარკვეული მიმართულების შესაბამის შემოსავლებს, რეალიზაციის მოცულობის სიდიდე, გაყიდვის სტიმულირება, დანახარჯების კონტროლი, მარაგის ბრუნვა და მოგება – ეს ის მანევრებლებია, რომლის მიხედვითაც ფასდება თქვენი ბიზნესი.

ცხრილი №12

ფულადი ბიუჯეტის პროგნოზი

	იანვარი		თებერვალი	
	სავარაუდო	ფაქტობრივი	სავარაუდო	ფაქტობრივი
1. ფული ბანკში (თვის დასაწყისში)	\$1,400	\$1,400*	\$1,850	\$2,090*
2. ფული საღარიბოში (თვის დასაწყისში)	100	100	150	70
3. საერთო ფულის რაოდენობა (1, +2.)	\$1,500	\$1,500	\$2,000	\$2,160
4. მოსალოდნელი რეალიზაცია ნაღდ ფულზე	1,200	1,420	900	
5. დებიტორებისაგან მიღებული ფულის მოსალოდნელი სიდიდე	400	380	350	
6. სხვა მოსალოდნელი ფულადი შემოსავლები	100	52	50	
7. საერთო ფულადი შემოსავლები (4.+5.+6)	\$1,700	\$1,852	\$1,300	
8. საერთო ფული და შემოსავლები (3.+7.)	\$3,200	\$3,352	\$2,200	
9. საერთო დანახარჯები (ერთი თვის)	1,200	1,192	1,000	
10. ფულის ჯამური სიდიდე თვის ბოლოს (8-9)	\$2,000	\$2,160	2,300	

* ბიზნესის მფლობელი ადგენს ამ ციფრებს, დაზუსტების შემდეგ.

ბიზნესის დაწყების ფინანსური უზრუნველყოფა

ბიზნესის განვითარების ტენდენციების დასადგენად, კრედიტორი აანალიზებს მოცემული და წარსული წლების ფინანსურ ანგარიშებს. მოცემული მომენტის ანგარიშები კრედიტორებს უჩვენებს, თუ როგორია ფირმის მფლობელთა კაპიტალის სიდიდე.

კარგი მენეჯერები ხედებიან, რომ პერიოდული სესხება არის ბიზნესის წარმართვის ეფექტიანი გზა. გრძელვადიანი სესხების გეგმაში გათვალისწინებული უნდა იყოს, რომ ბიზნესის სხვადასხვა სახის ფულს თავისი სპეციფიური და შესაბამისი დანიშნულება აქვს.

ფინანსური დაგეგმვა არის პირველი ნაბიჯი სესხის აღებისათვის. ეს დაგეგმვა უნდა ეფუძნებოდეს შესაბამის დოკუმენტებს, რათა დაეიცვათ კრედიტი და გამოვიყენოთ იგი რაც შეიძლება მომგებიანად.

ცხრილი №13

ფულის მოძრაობის გრაფიკი კონტრაქტის დადებიდან, სესხის დაბრუნების დრომდე

	იული	აგვისტო	სექტემბერი	ოქტომბერი	ნოემბერი
სავარაუდო ფულადი შემოსავლები					
გაყიდვები ნაღდ ფულზე	\$800	\$600	\$700	\$1,200	\$2,800
დებიტორები	10,000	10,200	15,800	20,000	31,600
სხვა შემოსავლები	200	400	480	480	250
საერთო ფულადი შემოსავლები	\$11,000	\$11,200	\$16,700	\$21,680	\$34,650
სავარაუდო ფულადი გასაღებები					
კრედიტორები	17,000	11,000	8,200	2,700	2,200
გადახდილი ხელფასები	2,600	4,200	4,200	7,900	5,800
დანახარჯები	1,200	1,800	2,000	2,700	600
პროცენტული ხარჯების ხარჯები	130	130	130	130	130
ფიქსირებული აქტივები	2,500	460	600	800	100
გადასახადების რეზერვი				3,800*	3,800*
გასაღებები	\$23,430	\$17,590	\$15,130	\$18,030	\$12,630
ფულის სავარაუდო ნამატი	(\$12,430)	(\$6,390)	\$1,570	\$3,650	\$22,020
ფული თვის დასაწყისში	\$4,200	\$7,770	\$1,380	\$2,950	\$6,600
კრედიტები	\$16,000				
სესხის დაფარვა					\$16,000
ფული თვის ბოლოს	\$7,770	\$1,380	\$2,950	\$6,600	\$12,620

* თანხები უნდა განაწილდეს ოქტომბერსა და ნოემბერზე ისე, რომ ფულის რაოდენობა მაქსიმალური იყოს ფულის დიდი გადინების თვეებში.

მიმონიშნოთი შიპითხვამი:

1. როგორია ბიზნისის დაწეების დაფინანსების წყაროები?
2. რა განსხვავებაა საბანკო და მიმწოდებელის კრედიტებს შორის?
3. როგორ შეიძლება დადგინდეს კომპანიის კრედიტუნარიანობა?
4. რა აუცილებელი ინფორმაცია უნდა წარვედგინოთ საკრედიტო ორგანიზაციას სესხის მისაღებად?
5. როგორ ხდება სესხის სახეობათა დადგენა?
6. რას გულისხმობს სააქციო კაპიტალი?
7. რა განსხვავებაა ინდოსანტებს, ვალდებულების თანამონაწილეებსა და თავმდეებს შორის?
8. რა როლს თამაშობს ფულის გასესხების დროს სასაქონლო ქვითარი?
9. რა წესებით ხელმძღვანელობს კრედიტორი?
10. რა შეზღუდვები არსებობს სესხის აღების დროს?
11. როგორ ხდება განაცხადის შეფასება?
12. რა სახის კრედიტები არსებობს?

თემაში განხილულ საპითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვიხსნიათუთ კრედიტის ის ძირითადის სახეები, რომლებსაც კომპანიები ივენებენ დაფინანსების პროცესში?

ეს სახეებია: საკუთარი (სააქციო კაპიტალი) და ნასესხები (ბანკის კრედიტი), რომელიც მოითხოვს დაბრუნებადობას, სააქციო კაპიტალი არ მოითხოვს დაბრუნებადობას, არამედ გაიცემა მოგებიდან დივიდენდების სახით.

2. რა უპირატესობები გააჩნია მიმწოდებლის კრედიტს?

მიმწოდებლის კრედიტი გულისხმობს საქონლის ბითუმად გაცემას. ის შესაძლებელია, როდესაც პარტნიორებს გააჩნიათ სტაბილურ ურთიერთობებზე დამყარებული კავშირი. მისი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ თუ საქონელი არ გაიყიდა, კრედიტის ეს ნაწილი შეიძლება, დაბრუნდეს საქონლის სახით.

3. რა არის აუცილებელი კომპანიის კრედიტუნარიანობის შესამოწმებლად?

სანამ ბანკი ან სხვა საკრედიტო დაწესებულება გასცემს კრედიტს, მან უნდა დაადგინოს: მსესხებლის პირადი თვისებები და გამოცდილება საკრედიტო ორგანიზაციასთან ურთიერთობის თვალსაზრისით, ფულის მიზნობრივი დანიშნულება, სესხის დაფარვის განრიგი, სესხის დაფარვის გარანტიები.

4. დაგვიხსნიათუთ ის განსხვავება, რომელიც არსებობს ინდოსანტებს, ვალდებულებების თანამონაწილეებსა და თავმდეებს შორის?

ინდოსანტი – ეს არის შესამე პირი, რომელიც ხელს აწერს თამასუქზე და პასუხს აგებს ბანკის წინაშე მსესხებლის მიერ ვალდებულებათა შეუსრულებლობაზე, ამ ფორმას ჰყავს ვალდებულების თანამონაწილე, რადგანაც ის იღებს ვალდებულებებს. სესხის ამღებ პირთან ერთად თავმდეები იძლევა სესხის უკან დაბრუნების გარანტიებს საგარანტიო ვალდებულებებზე ხელის მოწერით.

5. დაგვიხსნიათუთ ის ზოგადი წესები, რომლითაც ხელმძღვანელობს კრედიტორი?

კრედიტორს აინტერესებს: 1) მსესხებელი კომპანიის სუფთა მოგების სიდიდე; 2) კომპანიის სამომავლო პერსპექტივები; 3) მენეჯმენტის შესაძლებლობები; 4) იმ დარგის პერსპექტივები, სადაც ეწევა საქმიანობას კომპანია.

6. როგორ ხდება სესხზე განაცხადის შეფასება?

სესხზე განაცხადის შეფასება მოითხოვს შემდეგი ინფორმაციის ანალიზს: ა) მსესხებლის მიერ კრედიტორების ვალის დაფარვა წარსულში; ბ) კომპანიის წინა წლების შემოსავალი; 3) მსესხებლის ვალის შეფარდება წმინდა ღირებულებასთან; გ) იმ გირაოს მდგომარეობა და ღირებულება, რომელსაც სთავაზობს მსესხებელი საგარანტიოდ.

თავი VI

ვენერული კაპიტალი და ფრენაიზინგი, როგორც ბიზნესის
ორგანიზაციის ფორმა

*აღამიანებს, რაც უფრო კარგად ესმით რა ხდება,
მით უფრო ეფექტიანად შეუძლიათ, გააღებონ იქონიონ
მოვლენათა მსვლელობაზე.*

ჟ. სოროსი

*არანაირ თერაპიას არ შეუძლია წინ აღუდგეს
ყველა კატეგორიის სამეურნეო სუბიექტების რეალური
შემოსავლების მუდმივი ზრდის გლობალურ,
ეკონომიკურ და სოციალურ პროცესებს.*

ი. შუმპეტერი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ვენერული კაპიტალის არსს; ვენერული კაპიტალის სიდიდეს; და-ფინანსების მაძიებელი კომპანიის გან-ვითარების დონეს; ვენერული დაფი-ნანსების მაძიებელი კომპანიის მენე-ჯმენტს; ვენერული დაფინანსების პირობებს; ვენერულ გადასახადებს; ვენერული ფირმების სახეებს.
2. ფრენაიზინგს, როგორც საკუთარი საქმის ორგანიზაციის ფორმას; ფრენ-ჩაიზინგის ფორმებს; ფრენაიზინგის ლიცენზიის ყიდვას; ფრენაიზინგის შესაძლებლობათა შეფასებას; ფრენაი-ზულ პაკეტს.

VI. 1. მენეჯერული კაპიტალის არსი

კერძო ინვესტიორების ძიებასთან ერთად, მრავალი სწრაფად მზარდი ფირმა ცდილობს, მოექცეს ვენჩურულ¹ კაპიტალისტების ინტერესთა სფეროში. საინვესტიციო სახსრები, რომელიც გააჩნია ვენჩურულ კაპიტალისტებს, არის მოპოვებული კორპორაციების, საპენსიო ფონდების, უნივერსიტეტების შეწირულობებით. როგორც წესი, ვენჩურული კაპიტალისტები არა მხოლოდ იძლევიან საქონელსა და კაპიტალს, არამედ ამის სანაცვლოდ ითხოვენ მცირე ხაზარმოს იმ მოგების წილს, რომელიც რიგ შემთხვევაში საწარმოს ღირებულების 50 და მეტ პროცენტს [236, pp.105-106] აღწევს. ამასთან, ისინი მონაწილეობენ ფირმის მართვაში, ვენჩურული კაპიტალისტები ყიდულობენ კომპანიის აქციებს დაბალ ფასში და შემდგომ, როდესაც კომპანია ღია სააქციო საზოგადოება ხდება, მას უფრო მაღალ საბაზო ფასში ყიდიან.

ვენჩურული კაპიტალისტის მოქმედება რთულ ამოცანას წარმოადგენს. იმისათვის, რომ ვენჩურული კაპიტალისტი დავარწმუნოთ ბიზნესის წარმატებაში, აუცილებელია, გაიწეროს 5-7 წელზე ფირმის განვითარების პერსპექტივა.

მცირე ბიზნესს არასდროს აქვს საკმარისი ფულადი სახსრები. ბუნებრივია, მცირე ბიზნესის დაფინანსებაში ბანკირები და მომწოდებლები, კრედიტის თუ სესხის გაცემის გზით დიდ როლს თამაშობენ, მაგრამ გრძელვადიანი ზრდის შემთხვევაში, მეტად მნიშვნელოვანია ვენჩურული (ხარისკო) კაპიტალის ფირმებით დაფინანსება. ვენჩურული კაპიტალით დაფინანსებას შეიძლება პქონდეს დამატებითი სარგებელი, რადგანაც, თუ მცირე ფირმას აქვს ადეკვატური კაპიტალის ბაზა, ბანკები უფრო გაბედულად აძლევენ მას კრედიტს.

ბანკებისა და ვენჩურული კაპიტალისტები აფასებენ ფირმის უახლოეს მომავალს და დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მის წარსულს; ვენჩურული კაპიტალის მფლობელები კი, ყურადღებას აქცევენ ფირმის სამომავლო მოდერნიზაციას გრძელვადიან პერსპექტივაში.

დარწმუნებით შეიძლება ითქვას, რომ მცირე ბიზნესის ინვესტირების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, ვენჩურული კაპიტალის ფირმები და ცალკეული ვენჩურული კაპიტალისტები ბევრ ისეთ ფაქტორს ითვალისწინებენ, რასაც ბანკები, პოტენციურ ინვესტიორებსა და კრედიტორებს აინტერესებთ ფირმის წარსული მოღვაწეობის შედეგები, მათ მიერ მოთხოვნილი კაპიტალის ოდენობა და მისი სამომავლო გამოყენების გზები, ფირმის ფინანსური მდგომარეობა და დაგეგმილი შემოსავლების სიდიდე. ვენჩურული კაპიტალისტები მეტ ყურადღებას აქცევენ პროდუქციისა და მომსახურების ძირითად მახასიათებლებსა და ბაზრის სიდიდეს, ვიდრე კომერციული ბანკები.

ბანკებს აინტერესებთ ის, თუ რა მდგომარეობა გააჩნია კომპანიას ბაზარზე, რათა დარწმუნდნენ იმაში, რომ კომპანიის მიერ წარმოებულ საქონელსა თუ

¹ ვენჩური წარმოადგება (ლათ. venture – რისკი) ხარისკოსაგან და წარმოადგენს ხარისკო კაპიტალის ინსტიტუციონალიზაციის ფორმას.

მოქმადსაგებობას შეუძლია, უზრუნველყოს რეალიზაციის მოცულობისა და ფულის შემოსავლების ის ოდენობა, რომელიც საკმარისი იქნება აღებული სესხის დასაფარად. ბანკები განიხილავენ ფირმის მიერ წარმოდგენილ პროექტებს, რათა შეაფასონ ფირმის მფლობელისა თუ მენეჯერების მიერ წინასწარ შესრულებული სამუშაო.

გენერული კაპიტალის ფირმები ფლობენ კომპანიების აქციებს, ანუ მისი კაპიტალის გარკვეულ ნაწილს, ამიტომ ისინი უდიდესი ყურადღებით იკვლევენ არსებულ ან მოხალოდნელ საქონელს ან მომსახურებას, და მის პოტენციურ ბაზარს. გენერული კაპიტალის მფლობელები აბანდებენ კაპიტალს მხოლოდ იმ ფირმებში, რომლებსაც შეუძლიათ, სწრაფად გაზარდონ რეალიზაციის მოცულობა და ამით გააღვიწონ თავიანთი შემოსავლები.

გენერული კაპიტალის ფირმები მცირე მოგებისათვის ფულს არ აბანდებენ. ისინი ეარაუდობენ ინვესტირებული კაპიტალის 3 ან 4-მაგად გაზრდას 5-7 წელიწადში.

რა თქმა უნდა, ამ ტიპის ფირმებმა იციან, რომ მათ მიერ ინვესტირებული კაპიტალი ყოველთვის ასე როდი იზრდება. ინვესტიციების მხოლოდ მცირე ნაწილი იძლევა კაპიტალის 300-500%-ით ზრდას, გენერული კაპიტალისტები უძებნენ ისეთ პროექტებს, რომლებსაც პოტენციურად დიდი მოგების პოტანა შეუძლიათ, რათა ამით დაფარონ დანაკარგები იმ ინვესტიციებიდან, რომლებმაც არ გაამართლა.

გენერული კაპიტალი სარისკო ბიზნესია, რადგან რთულია, განსაზღვროს იმ კომპანიების ღირებულება, რომლებიც განვითარების დამწყებ სტადიაზე იმყოფებიან. ამიტომ, ბევრი გენერული კაპიტალის ფირმა ინვესტირებული კაპიტალის ოდენობის, კაპიტალის მაძიებელი კომპანიის განვითარების დონისა და მდგომარეობის დასადგენად, ატარებს მკაცრ პოლიტიკას და რისკის შესამცირებლად ხაჭირო დონისძიებებს მიმართავს, რათა უზრუნველყოს ინვესტიციების მაქსიმალური დაცვა.

გენერული კაპიტალის ფირმების უმეტესობა დაინტერესებულია იმ პროექტების დაფინანსებით, რომლებიც მოითხოვენ 250,000-იდან 1,500,000-დოლარამდე ინვესტიციებს. პროექტები, რომლებიც მოითხოვენ \$250,000-ზე ნაკლებ თანხას, მათთვის ნაკლებად ხაინტერესოა ადმინისტრაციული ხარჯების სიდიდის გამო. მოუხედავად ამისა, გენერული კაპიტალის ფირმებმა შეიძლება დააფინანსონ ის პროექტებიც, რომლებიც ნაკლებ თანხას მოითხოვენ, თუ ისინი მიწოდებენ არიან.

საშუალოდ, გენერული კაპიტალის ფირმა იღებს 1000-ზე მეტ განაცხადს წელიწადში. დაახლოებით მათი 90%-ის უარყოფა თავიდანვე ხდება, რადგანაც ისინი არ აკმაყოფილებენ ფირმის მიერ მიღებულ პოლიტიკას: გეოგრაფიულ, ტექნიკურ ან ბაზრის სფეროებში. დარჩენილი 10% დიდი ყურადღებით განიხილება და მოწმდება. ეს შემოწმება ძვირი ჯდება, ფირმებმა პროდუქტის შესაფასებლად შეიძლება დაიქირავეს ექსპერტები იმ შემთხვევაში, თუ უკანასკნელი წარმოადგენს სიახლეს, ან თუ ტექნოლოგიურად მიმწოდებელია. ბაზრის სიდიდისა და კომპანიის კონკურენციული მდგომარეობის ანალიზი ხდება არსებულ ან პოტენციურ მომხმარებელთან, მომწოდებელთან და სხვა აგენტებთან. კონ-

ტრაქტების დადებით კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა ზუსტდება აუდიტორების შემოწმებით, აგრეთვე მოწმდება ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის, მისი რეგისტრაციის საკითხები. კომპანიის მენეჯმენტის დონესა და კომპეტენტურობას ეწინააღმდეგება კაპიტალის ფორმა აფასებს მისი წარსული მოღვაწეობის საგულდაგულო ანალიზის გზით.

თითოეული კომპანიის ასეთი თავდაპირველი შემოწმება ეწინააღმდეგება 2000-იდან 3000-დოლარამდე უფლება. შემოწმების შედეგად, 15-დან 10-მდე კომპანია ხდება ეწინააღმდეგება ფორმების ინტერესების სფეროში. მეორე შემოწმება, პირველთან შედარებით უფრო საგულდაგულო და ძვირია და ამცირებს კომპანიას რიცხს 3-მდე, რომელთაგანაც მხოლოდ ერთში ან ორში ხდება ფულის დაბანდება.

VI.2. მენეჯერული და ფინანსური მართვა კომპანიის ბანკოთმშობის დონე

ეწინააღმდეგება კაპიტალის ფორმათა უმეტესობის საინვესტიციო ინტერესები იმ კომპანიებით იფარგლება, რომელთაც წარსულში რაიმე კომერციული ოპერაციები აქვთ ჩატარებული. კომპანიები, რომლებსაც შეუძლიათ, გამოეშვან ახალი პროდუქტია ან დაიკაონ ბაზრის ახალი სეგმენტი, განსაკუთრებულად საინტერესოა ეწინააღმდეგება ფორმებისათვის. მათ შეუძლიათ, უზრუნველყონ ასეთი კომპანიები ფონდებით, რათა თანდათანობითი ზრდის ნაცვლად მათ სწრაფი განვითარების საშუალება მისცენ.

ეწინააღმდეგება ფორმები შეიძლება დაინტერესდნენ იმ კომპანიებითაც, რომელთაც ახალი დაწესებული აქვს საქმიანი მოღვაწეობა ან გააჩნიათ სერიოზული ფინანსური სიმკვლეები, მაგრამ გამოვლენილი და წინასწარ დადგენილია მათი პოტენციური ზრდის შესაძლებლობა. თუ ეწინააღმდეგება ფორმებმა დიდი რისკის გაწევის გზით, უკვე გააფართოვეს თავიანთი საინვესტიციო პორტფელი, ზარალის დიდი შესაძლებლობის გამო, ისინი შეიძლება არ იყვნენ დაინტერესებული, მეორეჯერ დაბანდონ ფული ბიზნესის იმავე სფეროს სარისკო პროექტებში.

როგორც წესი, ეწინააღმდეგება ფორმების უმეტესობა არ განიხილავს დამწვები კომპანიების წინადადებებს, ამიტომ მცირეა იმ ეწინააღმდეგება ფორმების რიცხვი, რომლებიც აფინანსებენ მხოლოდ დამწვებ კომპანიებს. იმ მცირე კომპანიას, რომელსაც კარგად აქვს მომზადებული გეგმა და შეუძლია, წარმოადგინოს გააზრებული მენეჯმენტი, კაპიტალის მიღების დროს უპირატესობა უნდება.

ეწინააღმდეგება კაპიტალის ფორმების უმეტესობა დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს კომპანიის მენეჯმენტის კომპეტენტურობასა და სახეს. მათ იციან, რომ საშუალო პროდუქტიც კი შეიძლება წარმატებით იყოს წარმოებული და გასაღებული, იმ შემთხვევაში თუ მენეჯმენტის გუნდი გამოცდილი და ენერგიულია.

ისინი ეძებენ ისეთ გუნდს, რომელსაც შეუძლია ცვლილებებისა და კონკურენციის პირობებში, გამართული და პროდუქტიული მუშაობა. ეწინააღმდეგება ფორმებმა იციან, რომ ბრწყინვალე პროექტებმაც კი შეიძლება არ მოგვცეს მოგება სუსტი

მენეჯმენტის გამო. ბევრი მათგანი ფულს აბანდება მენეჯმენტის მაღალ დონეში და არა პროდუქტის ან ბაზრის პოტენციურ შესაძლებლობაში.

ბუნებრივია, რომ მენეჯმენტის დონის შეფასება რთულ საქმეს წარმოადგენს. ვენჩურული ფირმის წარმომადგენელი ერთ კვირის განმავლობაში სწავლობს ამ საკითხებს საანალიზო კომპანიის ოფისებში, რათა შეაფასოს მისი მენეჯმენტის გუნდის კომპეტენტურობა და მუშაობის სტილი.

ვენჩურული კომპანიები, როგორც წესი, ითხოვენ, რომ კომპანიას მენეჯმენტის გუნდი სრულად ჰქაედეს დაკომპლექტებული ფუნქციონალური სფეროს ყოველ მნიშვნელოვან ნაწილს – პროდუქტის დამუშავებას, მარკეტინგს, წარმოებას, ფინანსებს და კონტროლს – უნდა მართავდეს ამ ფაქტორის გამოცდილი წევრი. თითოეული წევრის პასუხისმგებლობის დონე უნდა იყოს მკაცრად განსაზღვრული. ეკონომიკის სფეროში განსწავლულობასთან ერთად, მენეჯმენტის გუნდის ყოველი წევრი მეტად ერთგული უნდა იყოს კომპანიისა და მისი მომავლისადმი.

ვენჩურული კაპიტალის ფირმები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ კომპანიის მენეჯმენტის გუნდის მიერ თავის სტრატეგიაში იმ ორიგინალური ელემენტის შემუშავებას, რომელიც შეიძლება ეხებოდეს როგორც პროდუქტს, ასევე ბაზარს ან წარმოების პროცესს. ეს ორიგინალური ელემენტი შეიძლება იყოს პროდუქტის ახალი სახე, ან ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა, სიახლეები მენეჯმენტში, ან ახალი ტექნიკური შესაძლებლობანი. კომპანიაში ასეთი განსაკუთრებული ნიშანი აუცილებლად უნდა მოიძებნოს, რადგანაც კონკურენციის პირობებში ის უპირატესობას ანიჭებს უკანასკნელს.

VI. 3. მენეჯერული დაფინანსების შესახებ წინადადებები მომზადება

დაფინანსების შესახებ წინადადება უნდა ასახავდეს შემდეგ მუხლებს: მიზნები და ამოცანები – ეს არის პროექტის მოკლე მიმოხილვა.

აუცილებელი დაფინანსება – ინფორმაცია ფულის იმ რაოდენობის შესახებ, რომელიც გვეჭირდება პროექტის დასაწყისიდან განვითარებამდე, შემოთავაზებული თანხის დაგეგმილი რაოდენობის გამოყენების გზებისა და ფინანსური გეგმის, მოთხოვნილი თანხისა და პროექტის დანახარჯების ანალიზის შესახებ.

მარკეტინგი – აქ წარმოდგენილია ბაზრის იმ სეგმენტის აღწერა, რომელიც უკვე დაკავებული აქვს კომპანიას ან გეგმავს მის დაკავებას; კონკურენციის პირობები; ბაზრის თავისებურებების დახასიათება; ის გეგმები (და მათი ღირებულება), რომლებითაც კომპანია აპირებს საჭირო ბაზრის სეგმენტის მოპოვებასა და შენარჩუნებას.

ფირმის ისტორია – აქ წარმოდგენილია მისი ფინანსური და ორგანიზაციული მოღვაწეობა; მოცემული მომსახურე პერსონალის დახასიათება და მათ შორის ურთიერთობები, წარმოდგენილია საბანკო ოპერაციები, აღწერილია ფირმის არსებობის პერიოდში გაწეული მომსახურების ან წარმოებული პროდუქტების ჩამონათვალი.

საქონლის ან მომსახურების აღწერა – აქ მოცემულია: ფირმის მიერ წარმოებული საქონლის, ან მომსახურებისა და დანახარჯების სრული დეტალური აღწერა.

ფინანსური დოკუმენტები – აქ შედის წინა წლებისა და მომავალი 3-5 წლის დაგეგმილი საფარადო ფინანსური დოკუმენტები (საბალანსო უწყისები, მოგება-ზარალის ანგარიშები და ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისები). ისინი აჩვენებენ იმ ეფექტს, რომელიც მოსალოდნელია თუ დაფინანსება უზრუნველყოფილი იქნება.

კაპიტალიზაცია – აქ წარმოდგენილია აქციონერთა სია, ინვესტიციების რაოდენობა და მათი სახეობა (სააქციო/ხესხი).

ბიოგრაფიული მონაცემები – აქ მოცემულია ძირითადი მფლობელებისა და მომუშავეების შრომითი გამოცდილებისა და კვალიფიკაციის დონე.

მოსალოდნელი პრობლემები – აქ საჭიროა, წარმოადგინოთ ინფორმაცია პოტენციური ვალდებულებების, საურავის არსებული სასამართლო დავებისა და ნებისმიერი სხვა გაუთვალისწინებელი მოვლენის შესახებ, რომელმაც შეიძლება გააღელა იქონიოს მომავალ გეგმებზე.

უპირატესობანი – აქ აუცილებელია იმ უპირატესობების წარმოდგენა, რომლებიც საქონელს, მომსახურებას, მარკეტინგულ გეგმებს ან გასაღების არსებებს გააჩნია და რომლებიც პროექტს განსაკუთრებულ მიზიდველობას ანიჭებენ.

VI.4. ვეწეროქი ფირმის დაფინანსების პირობები

განაცხადის ვრცელი განხილვისა და ანალიზის შემდეგ, ვეწეროქი ფირმების უმეტესობა ამზადებს ფინანსურ დოკუმენტს, რომელშიც ნაჩვენებია: ფულის ის რაოდენობა, რომელიც გამოყოფილი იქნება; ჩვეულებრივი აქციების პროცენტი, რომელიც მათ მიერ უნდა იყოს მიღებული გამოყოფილი თანხის სანაცვლოდ; ის მეთოდი, რომელიც იქნება გამოყენებული დაფინანსების პროცესში და ხელშეკრულება, რომელიც უნდა იქნეს გაფორმებული.

ეს დოკუმენტები განიხილება დასაფინანსებელი კომპანიის მენეჯმენტის გუნდთან ერთად. ისინი უნდა იყოს კომპანიის მენეჯმენტის გუნდისა და ვეწეროქი კაპიტალის ფირმის წარმომადგენელს შორის მიღწეული კომპრომისის შედეგი. ამ კომპრომისის მნიშვნელოვანი ელემენტებია: მფლობელობა, კონტროლი, ვოველწლიური ხარჯები და საბოლოო მიზნები.

მფლობელობა

ვეწეროქი კაპიტალით დაფინანსება მცირე ბიზნესის მფლობელთათვის არ არის უფასო. ვეწეროქი კაპიტალის ფირმები ინვესტიციების სანაცვლოდ ეიდულობენ ბიზნესის აქციების ნაწილს.

აქციების პროცენტი სხვადასხვა და დამოკიდებულია გამოყოფილი თანხის რაოდენობაზე, ბიზნესის ღირებულებასა და ინვესტიციებიდან მოსალოდნელ მოგებაზე.

ვენურული კომპანიების უმეტესობას საწყის ეტაპზე არ ხურს აქციების 30-40%-ზე მეტის შეძენა, რადგან მათ სურთ, რომ მფლობელს ქონდეთ იმის მამოძრავებელი მოტივი, რომ კვლავაც გააგრძელოს ბიზნესი. თუ ბიზნესის ზრდისათვის საჭიროა დამატებითი თანხები, ვენურული ფირმების აქციების წილმა შეიძლება 50% გადააჭარბოს, მაგრამ ასეთმა პირობებმა შეიძლება შეამციროს ბიზნესის მფლობელის სტიმულები. საბოლოოდ, ვენურული ფირმები, პროცენტული წილის მიუხედავად, მაინც ცდილობენ კონტროლი კომპანიის მენეჯერთა ხელში დატოვონ, რადგან ამონაგები ინვესტიციებიდან მათზეა დამოკიდებული.

ვენურული ფირმების უმეტესობა კომპანიის მიერ მიწოდებული სახსრებისა და მოთხოვნილი კაპიტალის თანაფარდობით განსაზღვრავს შეთანხმების მონაწილე ცალკეული მხარის მოგებას. ცხადია, ამ თვალსაზრისით დამწყები ან ფინანსური სიმწიფეების მქონე კომპანიის მფლობელთა შენატანის გაცილებით მცირე შედეგი მოჰყვება, ვიდრე წარმატებული ბიზნესი.

ფინანსური შეფასება არ არის ზუსტი მეცნიერება. ბიზნესის მფლობელის აზრით, მის მიერ ვენურული ფირმისათვის გადაცემული წილის ღირებულება მის რეალურ ფასზე ნაკლებია. ვენურული კაპიტალის ფირმის აზრით კი – პირიქით. ორივე დაინტერესებულ მხარეს ხელშეკრულების დადებით შეუძლია გააკეთოს ის, რისი გაკეთებაც მათ ცალ-ცალკე არ ძალუძთ; მაგალითად: კომპანია, შემოსავლები დამატებითი ფონდების საშუალებით, შეუძლია, საკმაოდ სწრაფად გაიზარდოს შემოსავლები, რაც მის მფლობელს მისცემს შესაძლებლობას, არა მარტო აინაზღაუროს აქციების გაცემით მიღებული დანაკარგები, არამედ მიიღოს სათანადო მოგება ამით ის უზრუნველყოფს ინვესტიციების ზრდას იმ დონით, რომ ვენურულმა კაპიტალისტებმა მიიღონ გაწეული რისკის ხანაცულოდ ანაზღაურება.

ფინანსური ხელშეკრულება, რომელიც იძლევა სასურველ შედეგს 5 ან 7 წელიწადში, არ არის იდეალური, მაგრამ, ხანამ მხარეები რეალურად არ მიაღწევენ ამ შედეგს, ისინი ვერ იქნებიან კმაყოფილი მიღწეული კომპრომისით.

მიუხედავად ამისა, ბიზნესის მფლობელისათვის ძალზედ მნიშვნელოვანია მომავალზე ორიენტირება.

კონტროლი

კონტროლი აქციების გაცემისაგან განსხვავებით, ბევრად უფრო მარტივია. როდესაც მხარეები ვერ თანხმდებიან, კონტროლი არის ის მექანიზმი, რომლის მიმართაც ორივე მხარეს (შეიძლება გაუთვითცნობიერებლადაც კი) საერთო ინტერესები უნდებია. იმ შემთხვევაში, თუ გაირკვა, რომ მენეჯმენტის გუნდს აქვს მართვის პრობლემები, ვენურულმა ფირმამ შეიძლება თავის თავზე იიღოს ბიზნესის კონტროლი. ამასთან, ეს სიმწიფეებთან არის დაკავშირებული, რადგანაც მას არ ჰქვას ტექნიკური ექსპერტები, მენეჯერული პერსონალი – რომ

მართოს მცირე კომპანიები, ხოლო მათი დაქირავება მოითხოვეს დამატებით ხარჯებს.

მოუხდავად ამისა, ვენერული კაპიტალის ფორმები მონაწილეობას ღებულობენ იმ სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებაში, რომელმაც შეიძლება, შეცვალოს კომპანიის პროდუქტის (ბაზრის) სახე, ისინი წვევებენ მსხვილი ფულადი დაბანდებების საკითხს. ამიტომ, ვენერული კაპიტალის ფორმებს, როგორც წესი, პეაეთ თავიანთი ერთი წარმომადგენელი მაინც კომპანიის დირექტორთა საბჭოში.

ვენერული კაპიტალის ფორმები დაინტერესებულნი არიან იმით, რომ მიიღონ მონაწილეობა ფორმაში სერიოზული ფინანსური, მმართებულობითი ან მარკეტინგული პრობლემის გადაწყვეტაში. მათ ვოველთვის შეაქეთ შესაბამისი დამცველი პუნქტი ფინანსურ ხელშეკრულებაში, რომლის თანახმადაც, ეძლევათ უფლება, თავის ხელში აიღონ კომპანიის მონიტორინგი, გადასინჯონ საკადრო საკითხები.

ვენერული კაპიტალის ფორმები მიზნად ისახავენ, მოახდინონ რეინვესტირება მცირე ფორმისათვის აქციების უკან მიყიდვის, ან ამ აქციების საჯაროდ გაყიდვის გზით. ისინი იმედოვნებენ, რომ ამის მიღწევას ინვესტიციების ნადუბიდან 5-7 წლის განმავლობაში შეძლებენ. შევნიშნავთ, რომ დროის აღნიშნული პერიოდის განმავლობაში შეიძლება საჭირო გახდეს რამოდენიმე კტაპად დამატებითი დაფინანსების განხორციელება.

სააქციო ფინანსურ ხელშეკრულებათა უმეტესობა შეიცავს საგარანტიო დუბულებებს, რომლის მიხედვითაც ვენერული კაპიტალის ფორმას, მისი სააქციო წილის მოუხდავად, შეუძლია, მიიღოს მონაწილეობა აქციების გაყიდვის ან კომპანიათა შერწყმის პროცესში. მცირე კომპანიის მფლობელებმა ვენერული დაფინანსების პროცესში უნდა გაითვალისწინოს ის, თუ რამდენად შესაბამება ვენერული კაპიტალის ფორმის ინტერესები მათ მფლობელობაში მყოფ აქციების წილს, რადგანაც ვენერული კაპიტალის ფორმასთან პარტნიორობა, ფაქტურად, აქციების საჯარო და სხვა სახის გაყიდვის პირობებთან დაკავშირებული ხელშეკრულების დადებას გულისხმობს.

VI. 5. მენეჯერული ფორმების სახეები

არსებობს სხვადასხვა სახის ვენერული კაპიტალის ფორმები:

ტრადიციული ამხანაგობა – ეს კომპანიები ფუძნდება მდიდარი ოჯახების მიერ, რათა თავისი ფონდების ნაწილი მცირე კომპანიებში დასაბანდებლად გამოიყენონ.

პროფესიულად მართული პულები – იქმნებიან სხვადასხვა ორგანიზაციების ფულადი ფონდების საფუძველზე და მოქმედებენ, როგორც ტრადიციული ამხანაგობები.

საინვესტიციო საბანკო ფორმები – უმთავრესად მოღვაწეობენ მაღალი გარანტიების პირობებში, ამასთან, ისინი რიგ შემთხვევაში აუდიტებენ ვენერული კაპიტალის საინვესტიციო სინდიკატებს.

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

სადაზღვევო კომპანიები – ინფლაციისაგან დაცვის მიზნით, ისინი სესხის ამღები კომპანიისაგან მისი გაცემის წინაპირობად აქციების ნაწილს ითხოვენ.

სამრეწველო კომპანიები – მცირე კომპანიების დაფინანსებას განიხილავენ, როგორც თავიანთი სამეცნიერო კვლევითი პროგრამების დამატებით საშუალებას.

მცირე ბიზნესის საინვესტიციო კორპორაციები – მცირე ფირმებს ვენჩურულ კაპიტალთან ერთად მენეჯმენტის სფეროში დახმარებასაც სთავაზობენ.

ზემოთ ჩამოთვლილი ვენჩურული კაპიტალის ფირმების გარდა, არსებობენ ცალკეული კერძო ინვესტორები და ფაინდერები (finder - მაძიებელი). ისინი კარგად იცნობენ ფულის სამყაროს და შეუძლიათ, დაეხმარონ მცირე კომპანიებს აუცილებელი საფინანსო რესურსების მოძიებაში. ფაინდერები უმეტესად თვითონ არ აფინანსებენ მცირე ბიზნესს, ისინი არიან შუამავლები, რომლებიც ვენჩურულ კაპიტალისტებს საჭირო კონტაქტების დაშვარებაში ეხმარებიან.

VI.6. ფინანსური ბაზრის მნიშვნელოვან მახასიათებლები

ნებისმიერი მცირე, განსაკუთრებით დამწვევი სუსტი ფირმისათვის, ძნელია ვენჩურული კაპიტალის მიღება.

მცირე ბიზნესის მფლობელთათვის არსებობს ერთი ფაქტორი, რომელმაც შეიძლება, გაუზარდოს მათ დაფინანსების მიღების შანსები. ეს არის კარგად ორგანიზებული ფინანსური გეგმა.

ფინანსური გეგმის არსებობა აძლევს ვენჩურული კაპიტალის ფირმებს დადებითი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველს. გეგმის პროექტი უნდა შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს: ფულის ბიუჯეტს, საგარეულო ფინანსურ დოკუმენტებს, საინვესტიციო კაპიტალის ანალიზს და კაპიტალის წყაროების შესწავლას. განვიხილოთ თითოეული მათგანი:

ფულის ბიუჯეტი – უნდა იგეგმებოდეს ყოველთვე წლის განმავლობაში. ის უნდა აერთიანებდეს რეალიზაციის მოცულობის, ფულადი შემოსავლებისა და გასაღების, ნედლეულის, სამუშაო ძალისა და ზედნადები ხარჯების მოხაზვას. დანედი ცვლილების შესახებ მონაცემებს, რაც მოგვცემს საშუალებას, გავითვადისწინოთ ფულადი სახსრების ცვლილება და ამის შესაბამისად დაგეგმოთ მოკლევადიანი სესხები და ინვესტიციები.

საგარეულო ფინანსური უწყისები – უნდა დაიგეგმოს 3 წლით და შეიცავს, როგორც მოგება-ზარალის, ასევე საბალანსო უწყისებს. ისინი უნდა მომზადდეს ყოველ კვარტალში, რათა გააერთიანონ – მოხაზვადი შემოსავლების; საწარმოო მარკეტინგული და ადმინისტრაციული ხარჯების; მოგების; ბანკების ან საინვესტიციო კომპანიების კრედიტების შესახებ მონაცემები. საგარეულო ანგარიშები მოგვცემს იმის საშუალებას, რომ განჭვრიტოთ ფინანსური ოპერა-

ციების შედეგები და დაგეგმვით საშუალო პერიოდის კრედიტები და ინვესტიციები.

კაპიტალური ინვესტირების ანალიზი და კაპიტალის წყაროების შესწავლა – უნდა მომზადდეს 5 წლიან პერიოდზე. ისინი შესაძლებლობას მოგვცემს, დაგეგმვით გრძელვადიანი კრედიტები, კაპიტალის განლაგება და მნიშვნელოვანი ინვესტიციები.

ფერაინ ვერ მოგვეცემს იმის გარანტიებს, რომ ფინანსური დაგეგმვა აუცილებლად მოგვითმის ვენჩურულ კაპიტალს, მაგრამ მის გარეშე შეუძლებელია ვენჩურული კაპიტალისტებისაგან დადებითი ან უარყოფითი პასუხის მიღება.

კაპიტალის შექმნის კიდევ ერთი ფორმა არის მსხვილი კორპორაციების დაფინანსების მოპოვება. ისეთი ფირმები როგორიც არის „აი-ბი-ემ“, „მოტოროლა“ „კოდაკი“ და სხვა აწარმოებენ პირდაპირ ინვესტიციებს მცირე საწარმოებში [182, p. 24]. გარდა ამისა, მსხვილი კაპიტალისტები გადასცემენ საინვესტიციო ფონდების თანხის ნაწილს, რომელსაც მართავენ ვენჩურული ფირმები.

მსხვილი ფირმების ინტერესები განსხვავდება ვენჩურული ფირმების ინტერესებისაგან. მსხვილი ფირმები ახდენენ არა მარტო პირდაპირ ინვესტირებას, არამედ ისინი დაინტერესებულნი არიან პერსპექტიული მცირე ფირმების შეძენით ან ახალი ტექნოლოგიების შესყიდვით.

რიგ ქვეყნებში, მათ შორის აშშ-ში ბოლო წლებში აქტიურად ფუნქციონირებენ ე.წ. „ფირმა-ინკუბატორები“. ნაციონალური ინკუბატორული ასოციაციის მონაცემებით, ინკუბატორში გამოზრდილი 10 ფირმიდან 8 აღწევს მნიშვნელოვან წარმატებას [222, p. 106]. ამ ფირმების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ რამდენიმე მცირე კომპანიას გააჩნია საერთო ბუღალტერია, სპეციალისტები მარკეტინგის დარგში, შესაძლებელია საერთო მოწყობილობის, ან ავტოპარკის არსებობაც.

თუ სწრაფად მზარდი ფირმა ინარჩუნებს სტაბილურობას რამდენიმე წლის განმავლობაში, მას უწოდება შესაძლებლობა, გაზარდოს თავისი კაპიტალი აქციონირების გზით (ღია სააქციო სასოგადოების დაფუძნების გზით), ანუ მას შეუძლია, გაყიდოს საკუთარი აქციები ღია ბაზარზე. ამით მიიღწევა ორი მიზანი: 1) კომპანიაში ხდება დამატებითი ფულადი სახსრების მოზიდვა; 2) დამფუძნებლებს და სხვა აქციონერებს ექმნებათ შესაძლებლობა, გაყიდონ წინა წლებში იაფად ნაყიდი აქციები ძვირად და მიიღონ დამატებითი მოგება.

ამ თვალსაზრისით საინტერესოა ბილ გეიტსის გამოცდილება. ფირმა „მაიკროსოფტის“ დამფუძნებელმა 1986 წელს გაყიდა აქციები ღია ბაზარზე და ამით შეიძინა 58 მილიონი აშშ დოლარი. ამ ტიპის ოპერაციებით გეიტსი დღესაც ცნობილია, როგორც აშშ-ის ახალგაზრდა მილიარდერი.

მიუხედავად იმისა, რომ აქციების გაყიდვით მიღებული პოტენციური მოგება შეიძლება დიდი იყოს, არსებობს სიძველეების ალბათობაც. ყველაფერი არის დამოკიდებული იმ მოთხოვნაზე, რომელიც გააჩნია მოსახლეობას ამ აქციებზე. მეორე პრობლემა აქციების გაყიდვის შემთხვევაში, არის დანაკარგები. 10 მილიონი დოლარის მოგების შემთხვევაში კომპანია დაახლოებით 800 ათას დოლარს ხარჯავს აქციების ბეჭდვასა და განთავსებაზე, 330 ათას დოლარს სხვადასხვა ტიპის ემისიასა და აქციონერთა მოგებაზე.

VI.7. ფრენჩაიზინგი, როგორც საკუთარი სახის
ორგანიზაციის ფორმა

ერთ-ერთი მეთოდი – ჩაიბაროთ და ემართოთ უკვე აწეობილი ბიზნესი, არის ფრენჩაიზინგი¹. ფრენჩაიზინგი არის ბიზნესის ორგანიზაციული ფორმა, რომელიც აძლევს მეწარმეს უკვე ცნობილი საქონლის გაყიდვის ან მომსახურების გაწევის უფლებას. ანუ ეს არის ლიცენზია, რომელიც იძლევა უფრო მსხვილი კომპანიის სავაჭრო ნიშნის გამოყენების შესაძლებლობას, ან მისი საქონლის (მომსახურების) სხვა რეგიონში გაყიდვის უფლებას ამ უფლების გამო, ფრენჩაიზის (ლიცენზიის) მფლობელი, როგორც წესი, წერილი ფირმის მეპატრონე, მსხვილი ფირმის მეპატრონეს (ფრენჩაიზინგის) წარმომადგენელს უხდის ერთჯერად, ხოლო შემდგომ თვეებში ყოველთვიურ შენატანებს. საქართველოში ფრენჩაიზინგის სამართლებრივი ურთიერთობანი აღწერილია სამოქალაქო კოდექსში, კერძოდ, სახელშეკრულებო სამართალში².

არსებობს ფრენჩაიზინგის ოთხი ძირითადი ფორმა:

1) სასაქონლო ნიშნის გამოყენების ფრენჩაიზინგი, როდესაც ფრენჩაიზის მფლობელი კორპორაციას უხდის ფულს სასაქონლო ნიშნის გამოყენებისათვის;
2) შუა პროდუქციის გაყიდვის ფრენჩაიზინგი, როდესაც მყიდველი ყიდულობს საქონელს კორპორაციისაგან, ხოლო შემდგომ ახდენს მის რეალიზაციას საკუთარი ფასებით. მაგალითად, ამ კატეგორიის საქონლით ვაჭრობენ ის ფირმები, რომლებიც ახდენენ ავტომობილების ან ბენზინის გაყიდვას;

3) საქონლის წარმოების ფრენჩაიზინგი, როდესაც ლიცენზიანტი დედობილი კომპანიისაგან იღებს მისი საქონლის წარმოებისა და რეალიზაციის უფლებას. ამასთან, გამოიყენება კომპანიისაგან ნაყიდი ნედლეული და მასალები. ამის მაგალითად, მაგალითად ქარხანა – „კოკა-კოლა“ წარმომადგენლობა საქართველოში, რომელიც ახდენს გამაგრებულ სასმელების წარმოებისა და კონცენტრატებს ამ პროდუქციის წარმოებისათვის ის იღებს სათაო კომპანიისაგან;

4) საქმიანობის სახეობაზე ფრენჩაიზინგი, რომლის მიხედვით ლიცენზიანტი ყიდულობს საკუთარი ფირმის გახსნის უფლებას კორპორაციის სახელწოდების გამოყენებით, მისი საქმიანობის პროფილის შენარჩუნებით. ამის ტიპური მაგალითია „ნიკადას“ ტიპის კვების ობიექტების ქსელი საქართველოში.

ფრენჩაიზინგი წარმოიშვა XIX საუკუნეში, როდესაც ისეთმა კომპანიებმა, როგორიც არის „ზინგერი“, „ინტერნეიშნალ ხარვესტერი“ და სხვა, მსოფლიოში დააფუძნეს ფირმები, რომელთაც გააჩნდათ მათი საქონლის ექსკლუზიური გაყიდვის უფლება. XX საუკუნის დასაწყისში ისეთი კომპანიები, როგორებიცაა „კოკა-კოლა“, „ფენერალ მოტორზი“ და სხვა, აქტიურად იყენებდნენ ფრენჩაიზინგს თავიანთი საქონლისა და მომსახურების გასაყიდად.

ფრენჩაიზინგის პოპულარობა განპირობებულია სამი ძირითადი ფაქტორით: ლიცენზიის გამოყენებით ამყარებს თავისი საქმიანობის საფუძვე-

¹ ფრენჩაიზინგი წარმოსდგება ინგლისური სიტყვა franchise-საგან და შედგება, პრივილეგიის ნიშნავს.

² იხ. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი, სახელშეკრულებო სამართალი. თბ., 2005. გვ. 141.

ელს, ლიცენზიის მფლობელი იღებს იმით, რომ ის იყენებს ლიცენზიის
გამომცემის უკვე ცნობილ, აპრობირებულ მეთოდოლოგიას, საზოგადოება იღებს
იმით, რომ ის უწყვეტად იღებს საკონფიდენციალურ და მომსახურებას [223, p. 61].

როგორც წესი, ყველაზე მეტ მოგებას იღებენ ლიცენზიის გამცემები, რომელთაც
შეუძლიათ ლიცენზიის მფლობელთა ხარჯზე, ბიზნესის გაფართოება საკუთარი
კაპიტალის ამ საკმეში ჩაუბმელად. აშშ-ის სამხრეთის უნივერსიტეტის სტუდენტ-
ტემმა ბილ და ჯულია პრაიტსებმა 10 ათასი დოლარი წარუმატებელ მაღაზიაში
ჩადეს, რომელიც იოგურტებით ვაჭრობდა. ყურადღებიანი მომსახურების, კარგი
რეკლამის, მართვის სწორი მეთოდების შედეგად პრაიტსებმა ფუნქციონირების
მეოთხე თვეს მიიღეს მოგება. შემდეგი 6 წლის განმავლობაში მათ გახსნეს
კიდევ 7 მაღაზია, შემდგომი გაფართოება მოითხოვდა კრედიტს, ამიტომაც ამ
მეწიურებმა დაიწყეს ფრენიანობის ლიცენზიების გაცემა და დღეს ეს კომპა-
ნია მოიცავს 300 ობიექტს [182, p. 28]. ლიცენზიის გაცემით ისინი არა მარტო
აფართოებდნენ თავიანთ ბიზნესს სხვისი სახსრების ხარჯზე, არამედ დამატებით
ღებულობდნენ ყოველთვიურ მოგებას ლიცენზიის მფლობელებისაგან.

ფრენიანობაში ჩადებული კაპიტალი ხელსაყრელია ლიცენზიანტისათვისაც,
რადგანაც რისკი შედარებით მცირეა. ფრენიანობაში ფულის ჩადებით ცნო-
ბილი ხდება, რომ შესაძლებელია უკვე ფუნქციონირებად, წარმატებულად მოქმედ
საწარმოს. გარდა ამისა, საზოგადოება იცნობს ფირმის დასახელებას და იქნება
რეკლამის უპრობლემო წარმოების შესაძლებლობა. ძნელია ახალი ფუნქციონირების
გამოგონებით კონკურენცია გაუწიო ბაზარზე უკვე არსებულ „ამაჟურებს“.

ფრენიანობის ლიცენზიის ფიდვა არა მხოლოდ გარანტირებული საკმი-
ანობის დაწყების შესაძლებლობას იძლევა, არამედ მისი საშუალებით შეიძლება,
დაძლიოთ დაწყების ფირმისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი - ფულის დეფი-
ციტის პრობლემა.

იმისთვის, რომ დარწმუნდნენ, გააჩნიათ თუ არა ლიცენზიის მფლობელებს
მყარი საფინანსო ბაზა, როგორც წესი, ლიცენზიის გამცემები იყენებენ რამდენ-
იმე მეთოდს: უპირველეს ყოვლისა, ხდება ლიცენზიის მფლობელთა შესწავლა და
შეირჩევიან ის მფლობელები, რომლებსაც გააჩნიათ მისაღები საფინანსო ბაზა.
კომპანია არ გასცემს ლიცენზიას თუ ლიცენზიის მფლობელს არ გააჩნია ახალი
ფირმის გახსნის დანახარჯთა დასაფარავად საკმარისი სახსრები.

მფლობელის მიერ პირველი რიგის კაპიტალდამატებები უნდა წარიმართოს
ბაზრის შესწავლაზე, პერსონალის მომზადებაზე, შენობის იჯარით აღებაზე, ან
მშენებლობაზე. ლიცენზიანტებს, არ გააჩნიათ ამ ხარჯების დაფარვისათვის
პირადი სახსრები, როგორც წესი, ისინი მიმართავენ სესხს, თუნდაც დანახარჯთა
ნაწილის დასაფარავად.

ლიცენზიის გამცემები იშვიათ შემთხვევაში ეწევიან საფინანსო დახმარებას,
ხშირად ის გამოიხატება დამწყები მეწიურის კონსულტაციების გაცემაში, იმის-
ათვის, რომ მან აითვისოს ფირმის მართვის ახალი მეთოდები. მთელი რიგი
მსხვილი ფირმები ამ მიზნით ხსნიან საკუთარ სასწავლო ცენტრებს, რომლებ-
შიც ლიცენზიის მფლობელი გადის ხანმოკლე (10 დღიანი) სწავლებას. ზოგჯერ
ლიცენზიანტები სთავაზობენ კონსულტაციებს რეკლამის, გადახახადების და
ბიზნესის სხვა პრობლემების მიხედვით.

ყველა თავის დადებით მომენტებთან ერთად, ფრენაიზინგს გააჩნია ნაკლოვანებანიც: უპირველეს ყოვლისა, ფრენაიზინგი არ იძლევა სიმდიდრის გარანტიას. ის შეიძლება კიდევაც არის საკუთარი საქმის ორგანიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სფერო, მაგრამ არცთუ იაფია. სპეციალისტების შეფასებით, ფრენაიზინგის შესყიდვის დანახარჯები 10-30% პროცენტით უფრო მაღალია ვიდრე საკუთარი საქმის დაწყება [118, p. 6].

ერთ-ერთი ცვლადი ფრენაიზინგში არის ის ყოველთვიური გადასახადი ანუ შენატანი, რომელიც უნდა ჩაერიცხოს ლიცენზიის გამცემს. გადასახადების დიაპაზონი მერყეობს 1-დან 20%-მდე გაყიდვების მოცულობიდან. დიდი გადასახადი გამართლებულია, თუ ლიცენზიის მიმღები პარალელურად ღებულობს ყოველდღიურ დახმარებასაც.

ფრენაიზინგის უარყოფითი თვისება არის ისიც, რომ მისი გამცემი აძლევს ინდივიდუალურ მეწარმეს შესუღულ დამოუკიდებლობას. ლიცენზიის მიმღები აკონტროლებს ბიზნესის ყველა წვრილმანს, მათ შორის მოსამსახურეთა უნიფორმას და კედლების ფერსაც. ლიცენზიის ამღები იძულებულია, შეისყიდოს ხაჭონელი იმ ფასში, რომელსაც მას აძლევს ფირმა, რომელმაც გასცა ლიცენზია, რიგ შემთხვევაში, ფრენაიზინგი შეიძლება არაკანონიერ საფუძველზე აგებული აღმოჩნდეს. ასე მაგალითად, 1990 წელს ამერიკულმა ფირმამ – „ამერიკან დეკადმა“ 375 კაცზე 3 მლნ დოლარის ფრენაიზინგის ლიცენზია გაყიდა, როგორც შემდგომ აღმოჩნდა, ეს იყო ფირმის ყალბი დახატაობა და მის ზურგს უკან არაფერი იდგა. მართალია, მისი მფლობელი დაიჭირეს და 15 წელი მიუსაჯეს, მაგრამ მან დიდი მატერიალური და მორალური ზარალი მიაყენა ფრენაიზინგის მყიდველებს [197, p. 14].

ყველაზე კარგი შესაძლებლობა ფრენაიზინგის ხელშეკრულებით კაპიტალის ჩადებისაგან დასაზღვევად არის იმ საწარმოს დეტალური შესწავლა, რომელთანაც უნდა დაიდოს ხელშეკრულება. ამ საწარმოს ფინანსური შედეგების გაანალიზებით, დარწმუნებით იმაში თუ, რამდენად სტაბილურ მდგომარეობაში იმყოფება იგი. ფრენაიზინგის ხელშეკრულების ხელმოწერამდე აუცილებელია, ის კვალიფიცირებული იურისტს გადაცნოთ.

უპრიანია, გავეცნოთ მოცემული ფირმის ფრენაიზინგის მფლობელთა აზრსაც. ამასთან, სანამ ხელმოწერით გაფორმდება ფრენაიზინგის ხელშეკრულება, აუცილებელია შემდეგი საკითხების გაანალიზება:

– არის თუ არა მკაფიოდ ჩამოყალიბებული თქვენი, როგორც ლიცენზიანტის იურიდიული მოვალეობანი, ვრცელდება თუ არა ისინი თქვენი საწარმოს წევრებზე?

– ვინ აგებს პასუხს საწარმოს ადგილმდებარეობაზე?

– არის თუ არა დაცული კანონით იმ ფრენაიზინგის სავაჭრო ნიშანი, რომელსაც ეიღულობთ? აქვს თუ არა ლიცენზიის გამცემს უფლება, შეცვალოს სავაჭრო ნიშანი თანხმობის გარეშე?

– ხომ არ მიუცია ლიცენზიის გამცემს ზეპირი დაპირებები? აისახა თუ არა ისინი ხელშეკრულებაში?

– როგორია თქვენი უფლებები ხელშეკრულების განახლების თვალსაზრისით, რა პირობები უნდა შეასრულოთ ამისათვის?

- გაქვთ თუ არა ექსკლუზიური უფლება ამ ტერიტორიაზე? შეუძლია თუ არა
ლიცენზიის გამცემს ფრენჩაიზინგის ხელშეკრულება გასცეს კონკურენტებს?
- როგორია ფრენჩაიზინგის ხელშეკრულების დარღვევის პირობები, რა პედა
ვწევა აქტივებს ამ შემთხვევაში?

- რა პირობებით შეგიძლიათ გაყიდოთ თქვენი ფრენჩაიზინგის წილი?
- ხართ თუ არა ვალდებული, საქონელი იყიდოთ მხოლოდ ლიცენზიის გამცე
მელთან, თუ ამისათვის არის სხვა დამატებითი პირობები. რა პირობით შეგი
ძლიათ შეარჩიოთ საქონლის მიმწოდებელი?

- შეისწავლა თუ არა იურისტმა წერილობითი ფრენჩაიზინგის ხელშეკრულებ
ა? შეესაბამება თუ არა ის კანონის მოთხოვნებს [105, p. 21].

ფრენჩაიზინგის ხელშეკრულება არის ოფიციალური კონტრაქტი, რომელიც
ფორმდება ლიცენზიის გამცემსა და ლიცენზიის მფლობელს შორის, მიჯნავს
მათ შორის უფლებამოსილებას იმდენად, რამდენადაც ამ ხელშეკრულების პროექტს
ადგენს ლიცენზიის გამცემელი; ის არჩევს მისთვის სასურველ პირობებს,
ამიტომ, არ არის აუცილებელი, ამ პირობების საფუძველად აღება, ისინი უნდა
გახდეს ამ ორ სამეურნეო სუბიექტს შორის ხანგრძლივი მოლაპარაკების საგანი.

VI.8. ფრენჩაიზინგის შესაძლებლობათა შეფასება

მოუხედავად იმისა, რომ ფრენჩაიზულ საწარმოებს საქმიანი ურთიერთობების
სხვა ფორმებთან შედარებით წარმატების მიღწევის უფრო დიდი შანსი გააჩნიათ,
ამის გარანტირება მაინც არაა, არც არაფერია, ყველაზე დიდი შეცდომა, რაც კი
შეიძლება დაფუძნდეს, ეს არის ამ ბიზნესში ნაჩქარევად ჩაბმა, მოუხედავად იმისა,
რომ ფრენჩაიზინგის სათავეში უმეტეს წილად კარგი რეპუტაციის მქონე ფირმა
დგას, ზოგჯერ მაინც ხდება გამოწვევის: შეიძლება ზოგიერთ ფრენჩაიზინგს
უხეირო ან ფინანსურად სუსტი ფირმა უდგეს სათავეში.

როგორც აღინიშნა, ფრენჩაიზინგი არის სამართლებრივი და კომერციული
ურთიერთობა საგაბრო ნიშნის, საფირმო დასახელების ან სარეკლამო ნიშნის
მფლობელსა და იმათ შორის, ვინც ცდილობს ამ ნიშნის საკუთარ ბიზნესში
გამოყენების უფლების მოპოვებას. ფრენჩაიზინგი განსაზღვრავს ორ მხარეს
შორის საქმის წარმოების ერთ-ერთ მეთოდს. ფრენჩაიზინგის ფორმები I მსოფ
ლიო ომიდან არის ცნობილი. სამრეწველო დარგები, რომლებიც ფრენჩაიზულ
საწარმოებს თავიანთი საქონლისა თუ მომსახურების გასაფრცხვლებლად იყ
ენებენ, წარმოების სხვადასხვა ასპექტს მოიცავენ. მათ რიცხვშია ავტომობილ
ების გაყიდვა, უძრავი ქონებით ვაჭრობა, „სწრაფი კვების“ საწარმოები ან
ობიექტების ექსპლუატაცია, საგადასახადო დოკუმენტების მომზადება და სხვა.

ფრენჩაიზური, რომელიც ფლობს საგაბრო ნიშანს, ყიდის ნიშნის გამოყენების
უფლებას ფრენჩაიზულ. ამას ეწოდება პროდუქტის ან საგაბრო სახელის ფრენჩაიზ
ინგი, უფრო რთულ ფორმას წარმოადგენს „ბიზნესის ფრენჩაიზინგი“, რომლის
დროსაც საქმიანი ურთიერთობა გრძელდება ორ მხარეს შორის და უფრო
ფართო სახეს იღებს. ბიზნესის ფრენჩაიზინგი უზრუნველყოფს ადგილმდებარე
ობის შერჩევას, პროდუქციის მომზადებას, მომარაგებას, მარკეტინგულ გეგმებსა

და დაფინანსებასაც კი. ჩვეულებრივ, ფრენჩაიზი ეატრობს იმ საქონლითა და მომსახურებით, რომლითაც მას ფრენჩაიზერი ამარაგებს, ანდა იმ საქონლითა და მომსახურებით, რომელიც ფრენჩაიზერის ხარისხის სტანდარტებს პასუხობს.

ფრენჩაიზულ მეთოდს გააჩნია რიგი ასპექტებისა, რომლებიც მომავალ ბიზნესმენებს იზიდავს. უკვე შექმნილი პროდუქციის რეალიზაცია და საბაზრო საქმიანობის უკვე არჩეული სტრატეგიით მოქმედება, ახლად წამოწყებული ბიზნესის რისკიანობის შემცირებას განაპირობებს. სტატისტიკური მონაცემების თანახმად, ფრენჩაიზულ საწარმოებში უფრო ნაკლები იყო წარუმატებლობის ხარისხი, ვიდრე სხვა ტიპის საწარმოებში უფრო ნაკლები იყო წარუმატებლობის ხარისხი, ვიდრე სხვა ტიპის საწარმოებში. ფრენჩაიზი საეკონომიკური ნიშანთან ერთად, ფრენჩაიზერის გამოცდილებასაც ეფუძნება. მიუხედავად ამისა, ფრენჩაიზინგი არ უზრუნველყოფს იმდენ წარმატებას.

ყველა ძირითადი საქმიანი გადაწყვეტილების მიღებისას, აუცილებელია ალტერნატივითა გამოკვლევა, დაგეგმვა და ანალიზი. გამოცდილის არ წარმოადგენს ფრენჩაიზინგი, რომლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აუცილებელია, გაეცეს პასუხი რამდენიმე შეკითხვას.

უპირველეს ყოვლისა უნდა, განვსაზღვროთ, იქნება თუ არა ბიზნესი წარმატების მომტანი იმ შემთხვევაში, თუ არ ჩავთვლით ფრენჩაიზერის მიერ შემოთავაზებულ ხელსაყრელ პირობებს. აქ აუცილებელია დავადგინოთ:

– შემოთავაზებული საქონელი ან მომსახურება ახალია თუ უკვე დამკვიდრებული? გაქვთ თუ არა ამ პროდუქციით ეატრობაში გამოცდილება? გრძნობთ თუ არა ძლიერ მოტივაციას ამ საქონლისა თუ მომსახურების შემოსათავაზებლად?

– აქმაყოფილებს თუ არა შემოთავაზებული პროდუქცია მოთხოვნას? არის თუ არა იგი დამკვიდრებული ბაზარზე?

– როგორია კონკურენცია?

– თუ პროდუქცია მოითხოვს შემდგომ მომსახურებას, ვინ აიღებს ამას პასუხისმგებლობას? ფრენჩაიზი? ფრენჩაიზერი? თუ არცერთი, მაშინ არსებობს თუ არა მომსახურების სხვა საშუალებები?

– რა რეპუტაცია აქვს პროდუქციას?

– არსებობენ თუ არა მომწოდებლები? რა რეპუტაცია გააჩნიათ მათ?

ფრენჩაიზინგის ხელშეკრულების გაფორმებამდე, აუცილებელია, გეწვიოთ სულ ცოტა, ერთ ფრენჩაიზერს მაინც. დავაკვირდით მის მოდერალობას, შევისწავლოთ ფრენჩაიზერის რეპუტაცია, სტაბილურობა და ფინანსური სიძლიერე. ამისათვის კი უნდა დახუსტდეს:

– რამდენი ხანია, რაც ფრენჩაიზერი სამრეწველო საქმიანობაშია ჩართული? რამდენი ხანია, რაც ფირმა ფრენჩაიზს გასცემს?

– რამდენი ფრენჩაიზი გასცა მან უკვე? მათგან რამდენია გაცემული თქვენს რეგიონში?

– გამოარკვეთ ფრენჩაიზერის დამოკიდებულება თქვენ მიმართ, სრუნავს თუ არა ფირმა თქვენი კვალიფიკაციის დონეზე? განქარებენ თუ არა ხელშეკრულებაზე ხელმოწერას? დაინტერესებულია თუ არა ფირმა გრძელვადიან ურთიერთობებში, თუ ინტერესი საწყისი გადასახადის მიღებით შემოიფარგლება?

– რა ფინანსურ მდგომარეობაში იმყოფება ფრენჩაიზერი?

– ვინ არიან მთავარი თანამშრომლები, მფლობელები და მენეჯერები? როგორია მათი კვალიფიკაციის დონე?

– შედარებით დაბირებები დოკუმენტაციას. დარწმუნდით იმაში, რომ წარმოდგენილი საქონელი რეალურია და, რომ ძირითადი ვალდებულებები კონტრაქტშია შეტანილი, მზად იყავით გადაჭარბებული მოთხოვნებისათვის და დაწოლითი ტაქტიკისათვის.

– შეაფასეთ შემოსავლის განაწილების პირობები და შედარებით იგი სხვა შესაძლებლობებს. მოგიტანთ თუ არა ფრენჩაიზინგი თქვენთვის სასურველ სარგებელს? იქნებ სხვა შესაძლებლობების მოძებნა ჯობდეს?

– როგორია ფრენჩაიზერის მოღვაწეობის ისტორია? აღმინისტრაციიდან ვინმეს წინააღმდეგ ყოფილა თუ არა აღძრული სისხლის სამართლის საქმე, ან ყოფილა თუ არა იგი ჩართული რაიმე ანტისაზოგადოებრივ აქციაში? არსებობს თუ არა საკამათო საკითხები, რომლებიც მოიცავენ ფრენჩაიზზე გარკვეული ზეგავლენის მქონე სავაჭრო შეზღუდვებს?

VI.9. ფინანსიზაციის პაკეტი

როდესაც კონტრაქტის შესწავლას დაეიწყებთ, აუცილებელია, გააანალიზოთ ის აუცილებელი ინფორმაცია და შესაძლებლობები, დამოუკიდებლობის ის დონე, რომელსაც, როგორც ფრანჩაიზინგის მფლობელი, შეეინარჩუნებთ. განვსაზღვროთ ხარჯების ის რაოდენობა, რაც ფრენჩაიზინგის შესასყიდად არის საჭირო. აქ აუცილებელია, გაანალიზდეს შემდეგი მონაცემები:

1. დანახარჯების სიდიდე ფრენჩაიზინგის საწყის ეტაპზე? რას მოიცავს ეს ხარჯები?

აქ შედის:

- გადასახადი ლიცენზიაზე;
- მიწის შესყიდვა ან იჯარით აღების ხარჯები;
- შენობის აგება ან განახლების ხარჯები;
- დანადგარები;
- საწყისი მარაგები;
- წამახალისებელი პონორარები;

2. რა გრძელვადიანი ხარჯებია დაკავშირებული ფრენჩაიზერთან?

- მოგებიდან პროცენტული გადასახადი ფრენჩაიზერისათვის;
- გამოცდილების გაზიარება;
- საერთო სავაჭრო-სამრეწველო რეკლამა;
- დაზღვევა;
- დაფინანსებაზე პროცენტი.

3. ითხოვს თუ არა ფრენჩაიზერი თქვენგან მისი მარაგების შესყიდვას? არის თუ არა მათ მიერ შემოთავაზებული ფასები სხვა მომწოდებლებთან შედარებით კონკურენტუნარიანი?

4. არსებობს თუ არა რაიმე შეზღუდვები სხვა ფრენჩაიზერის კონკურენციასთან დაკავშირებით?

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

5. რა პირობებია წამოყენებული ფრენაიზული ხელშეკრულების გაგრძელება-
ბასთან დაკავშირებით?

ზემოთ ჩამოთვლილი საკითხების განსახილველად, აუცილებელია, გამოვიყუ-
ნოთ ექსპერტთა დახმარება. კონტრაქტის ზოგიერთი პუნქტი, შესაძლოა, საკმა-
თო აღმოჩნდეს. ეს საკითხები ფრენაიზინგის ხელშეკრულების ხელისმოწერამ-
დე უნდა დაზუსტდეს.

ფრენაიზული საქმიანობის წამოწყება სერიოზული გადაწყვეტილებაა და აქ
სრულებითაც არ არის წარმატების გარანტია. თქვენი ფრენაიზინგის ლიცენ-
ზიის ვიდეოს პროცესში დროის, ენერგიისა და ფულის გონიერ შერწყმას, შესა-
ძლოა, საკმაოდ ხაინტერესო და მომგებიანი საქმიანი წამოწყება მოჰყვეს.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. აბანდებენ თუ არა ვენჩურული კაპიტალისტები თავიანთ კაპიტალს მცირე
მოგების მიღების მიზნით?
2. როგორია ვენჩურული კაპიტალის სიდიდე?
3. რას ანიჭებენ უპირატესობას ვენჩურული კაპიტალისტები ახლად შექმ-
ნილ თუ მოქმედ კომპანიებს?
4. რას აქცევენ ყურადღებას კაპიტალის დაბანდების პროცესში ვენჩურული
კაპიტალისტები?
5. რას ასახავს დაფინანსების შესახებ წინადადება?
6. რა უნდა იქნას წარმოდგენილი მოსალოდნელ პრობლემებში?
7. რა იგულისხმება ფინანსურ შეფასებაში?
8. როგორია ვენჩურული კაპიტალის კონტროლის მექანიზმი?
9. როგორია ვენჩურული ფორმების სახეები?
10. რა მნიშვნელობა გააჩნია ფინანსურ დაგეგმვას?
11. რა იგულისხმება სავარაუდო ფინანსურ უწყისში?
12. როგორია ფრენაიზინგის ორგანიზაციის ფორმები?
13. როდის წარმოიშვა ფრენაიზინგი?
14. როგორ ხდება ფრენაიზინგის შესაძლებლობათა შეფასება?

თემაზე განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვიხასიათეთ ზოგადად ის ნიშნები, რომლებიც დამახასიათებელია ვენ-
ჩურული ბიზნესისათვის?

ამ ბიზნესისათვის დამახასიათებელია: ა) პარტნიორი კომპანიის ღირებულების
მითვისება აქციების 50 ან მეტი პროცენტის შესყიდვის გზით; 2) სპეკულაციური
ოპერაციების ჩატარება აქციების მიხედვით; 3) პარტნიორ კომპანიასთან ერთად
მის მართვაში მონაწილეობა.

2. დაგვიხასიათეთ დასაბანდებელი ვენჩურული კაპიტალის სიდიდე?

ვენჩურული კაპიტალისტური ფორმები მცირე მოგებისათვის თანხებს არ
აბანდებენ. ისინი ვარაუდობენ ინვესტირებული კაპიტალის 5-7 წელიწადში 3 ან

5 – მაგად გაზრდას, როგორც წესი, აფინანსებენ 250000-დან 1500000-მდე დოლარის ღირებულების პროექტებს.

3. რას მოიცავს დაფინანსების შესახებ წინადადება?

წინადადება დაფინანსების შესახებ, მოიცავს: მიზნებს და ამოცანებს; აუცილებელი დაფინანსების თანხას; მარკეტინგს; ფირმის ისტორიას; საქონლისა და მომსახურების აღწერას; ფინანსურ დოკუმენტებს; მოსალოდნელ პრობლემებს.

4. დაგვიხასიათეთ, რას მოიცავს ვენჩურული ფირმის მიერ გამოსაყოფი დაფინანსების პირობები?

დაფინანსების პირობები მოიცავს: ფინანსურ დოკუმენტს, სადაც აისახება გამოსაყოფი ფულის ოდენობა; იმ ფინანსური მეთოდის აღწერას, რომელიც გამოიყენება დაფინანსების პროცესში და კომპანიასა და ვენჩურულ კაპიტალისტებს შორის ხელშეკრულების დადებას.

5. დაასახელეთ ვენჩურული ფირმების სახეები?

ვენჩურული ფირმების სახეებია: ტრადიციული ამხანაგობა; პროფესიულად მართული პული; საბანკო-საინვესტიციო ფირმები; სადაზღვევო კომპანიები; სამრეწველო კომპანიები; მცირე ბიზნესის საინვესტიციო კორპორაციები.

6. დაგვიხასიათეთ ფრენჩაიზინგის ფორმები?

არსებობს ფრენჩაიზინგის შემდეგი ძირითადი ფორმები: სასაქონლო ნიშნის გამოყენების ფრენჩაიზინგი, როდესაც ფრენჩაიზის მფლობელი კორპორაციას უხდის ფულს სასაქონლო ნიშნის გამოყენებისათვის და მცირე – პროდუქციის გაყიდვის ფრენჩაიზინგი, როდესაც მყიდველი ყიდულობს საქონელს კორპორაციიდან და ახდენს საკუთარი ფასებით მის რეალიზაციას.

7. რას მოიცავს ფრენჩაიზინგის პაკეტის შეფასება?

ის მოიცავს: ბიზნესის საწყის ეტაპზე ხარჯების დადგენას; კონკურენტებთან ურთიერთობის განსაზღვრას; ფრენჩაიზინგის ხელშეკრულების გაგრძელების შესაძლებლობებისა და ფრენჩაიზინგული ფასების დადგენას.

თავი VII საერთაშორისო ბიზნესის საფუძვლები

თანამედროვე ბიზნესმენს საქმე აქვს მთელს მსოფლიოსთან, უნდა ჩაწედეს მის რთულ ხლართებს. „გვიანდელი კაპიტალიზმის“ ახლანდელ პერიოდში მარტო მოგებაზე ზრუნვა შეუძლია მხოლოდ ძალიან ჩამორჩენილ ადამიანს, ან ისეთს, რომელსაც რატომღაც შენარჩუნებული აქვს ფეოდალური წარმოდგენა იმაზე, თუ როგორ წაუძღვეს საქმეს.

საიგი ცუცხვი

აუცილებელია, რომ შემოსავლის ის ნაწილი, რომელიც მიდის საზღვარგარეთ ფულისა თუ საქონლის ფორმით, უკან ბრუნდებოდეს ქვეყანაში.

ფ. კენე

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარებას; სავაჭრო ბალანსს; საგადასახდელო ბალანსს; ხელისუფლების ზომებს საერთაშორისო ბიზნესის რეგულირების დარგში; პროტექციონიზმის პოლიტიკის არსს; მის დადებით და უარყოფით შედეგებს.

2. საერთაშორისო ორგანიზაციებს; საერთაშორისო ხელშეკრულებებს; უმაღლესი დონის ეკონომიკურ შეთანხმებებს; საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობების ფორმებს.

VII.1. საერთაშორისო ბიზნესის განვითარება

ფირმების უმეტესობის საბოლოო მიზანს წარმოადგენს წარმოებისა და მომსახურების გატანა საზღვარგარეთ. ამასთან, საერთაშორისო ბიზნესი უნდა შეესაბამებოდეს ქვეყნების პოლიტიკურ ინტერესებს. აქ დიდ როლს თამაშობს ამ საკითხების გააზრება არა მარტო კონკრეტული კორპორაციის, არამედ მოცემული ქვეყნების ნაციონალური ინტერესებიდან გამომდინარე. წარსულში მიჩნეული იყო, რომ მოცემული ქვეყნის ეროვნული ინტერესები ყოველთვის შეესაბამება კორპორაციათა ინტერესებს ცნობილია ლოზუნგი – „რაც კარგია ამერიკისათვის ის არის კარგი ჯერმანულ მოტორზისათვის“, მაგრამ თანამედროვე პირობებში ეს ლოზუნგი მოძველდა. საკითხი გაცილებით უფრო რთულად დგას, ანუ როგორი უნდა იყოს ეროვნული მიზანსწრაფვა საერთაშორისო ბიზნესში? უნდა დაიცვან თუ არა ქვეყნებმა ადგილობრივი კომპანიები გარე კონკურენტებისაგან? ცნობილი ამერიკული კომპანია – „ჯერმანულ მოტორზი“ თავისი მოგების 70%-ს ქვეყნის გარედან იღებს. უკანასკნელ წლებში ყველაზე პოპულარული მანქანა გახდა „ჰონდა აკკორდი“, რომელიც იწარმოება იაპონური კორპორაციის მიერ. რამდენად სასარგებლო იქნება აშშ-სათვის დაიცვას „ჯერმანულ მოტორზის“ ინტერესები კონკურენტ კომპანია „ჰონდასაგან“? რას მისცემს ეს ქვეყანას? როგორ იმოქმედებს ეს დასაქმების პრობლემებზე? ყველა ეს საკითხი შეიძლება განხილული იქნეს საერთაშორისო ბიზნესის კონტექსტში.

ზოგადად, საერთაშორისო ვაჭრობა არსებობს იმიტომ, რომ ერთი და იგივე ქვეყანას არ შეუძლია, აწარმოოს ყველა მისთვის აუცილებელი სქონელი და მომსახურება. მოცემული ქვეყნის მასშტაბებში საქონელის წარმოება დამოკიდებულია იმ დანახარჯებზე, რომლის გაწევა მოუხდება მას მომავალში, რადგანაც რესურსები, რომელსაც ქვეყანა იყენებს პროდუქციის საწარმოებლად, შეზღუდულია, ანუ ამ რესურსებს ჩვენ ვერ გამოვიყენებთ სხვა პროდუქციის საწარმოებლად. აღნიშნულიდან გამომდინარე, აუცილებელი ხდება, უარი ვთქვათ ერთი სახეობის პროდუქციის წარმოებაზე იმისათვის, რათა ვაწარმოოთ სხვა პროდუქცია. ამდენად, მათი გამოყენების ფასი ამ შემთხვევაში განისაზღვრება რესურსების გამოყენების საუკეთესო ალტერნატივით, ალტერნატიული დანახარჯების სახით.

მაგალითად, ირანი ახდენს დაუმუშავებელი ნავთობის ექსპორტირებას. მას შეუძლო, ეწარმოებინა ხორბალი, მაგრამ ამისათვის მას არ გააჩნია რესურსები (მიწა, წყალი, კლიმატი). იმისათვის, რომ ირანმა აწარმოოს ხორბალი, მან მთელი თავისი რესურსები უნდა გამოიყენოს ნავთობის მოპოვების სანაცვლოდ ამ პროდუქციის შესაქმნელად. ამგვარად, მას გააჩნია ალტერნატიული დანახარჯებიდან მისთვის ყველაზე ეფექტიანი მიმართულების შერჩევის შესაძლებლობა.

ორივეს რა ნაუთობის წარმოებას, ის ფაქტობრივად ივენებს თავის რესურსებს ყველაზე უფექტიანად.

კანადა აწარმოებს, როგორც ხორბალს, ასევე დაუმუშავებელ ნაუთობს. იმასთან დაკავშირებით, რომ კანადას ირანთან შედარებით გააჩნია ნაუთობის შეზღუდული რაოდენობა, ის იძულებულია, ხორბლის წარმოებასთან შედარებით უფრო დაბალი ტემპებით მოიპოვოს ნაუთობი. ამდენად, ხორბლის წარმოებაში კანადას გააჩნია შეფარდებითი უპირატესობა, ანუ მას შეუძლია აწარმოოს ეს პროდუქტი უფრო დაბალი ალტერნატიული ღირებულებებით.

ალტერნატიულ ღირებულებას არაფერი აქვს საერთო საქონლის ღირებულებასთან. ის არის დაკავშირებული ერთი სახეობის საქონლის წარმოების ნაცვლად სხვა საქონლის საწარმოებლად რესურსების გამოყენებასთან. ამდენად, აბსოლუტური უპირატესობა არის ქვეყნის შესაძლებლობა, აწარმოოს ესა თუ ის საქონელი, რესურსების უფრო მცირე ოდენობით, ვიდრე ეს დაუჯდებოდა სხვა ერს. შესაძლებელია იმის თეორიული დაშვება, რომ ირანს შეიძლება გააჩნდეს აბსოლუტური უპირატესობა ხორბლის მოყვანაში, მაგრამ ეს ვერ მოახდენდა ზეგავლენას კანადის აბსოლუტურ უპირატესობაზე. რადგანაც ცალკეულმა ქვეყნებმა თავიანთი აბსოლუტური უპირატესობა უნდა გამოიყენონ სხვა ქვეყნებისაგან დამოუკიდებლად. [119, pp.856-857].

ცალკეული ქვეყნები სპეციალიზდებიან იმის წარმოებაში, რაც მათთვის განსაკუთრებით მომგებიანია. ცვლიან იმ საქონელს, რომელსაც ყველაზე უფექტიანად აწარმოებენ. ამდენად, სპეციალიზაცია ზრდის საქონლის ჯამურ მოწოდებას და ამცირებს მათ საერთო ფასს. ამასთან ერთად, პოლიტიკური მოხაზრებებით, ქვეყნები ცდილობენ, გონიერ ფარგლებში ამა თუ იმ მასშტაბით შეინარჩუნონ იმ საქონლის წარმოება, რომელიც აუცილებელია მათი მოსახლეობის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ასე მაგალითად, კანადა ხორბლის მოყვანასთან ერთად ცდილობს, მოიპოვოს საკუთარი ნაუთობი, რათა არ იყოს მთლიანად მიჯაჭვული უცხოურ ნაუთოზე.

აღსანიშნავია, რომ ერთი სახეობის რესურსი შეიძლება ჩაენაცვლოს მეორეს მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ არც ერთ ქვეყანას არ მოუხდენია ამის ისეთი მკაფიო დემონსტრირება, როგორც ეს მოახერხა იაპონიამ. მან ომის შემდეგ დაიწყო ბუნებრივი ნედლეულის პლასტიკური მასებით ჩანაცვლება, რამაც მას იმდენად დიდი მოგება მისცა, რომ ქვეყანაში გაიზარდა კვალიფიციური საინჟინრო კადრები, გადაიდდა საინვესტიციო კაპიტალი, რის გამოც მან შეიძინა ახალი შეფარდებითი უპირატესობა. ის დღეისათვის სპეციალიზდება მანქანათმშენებლობაზე, სამრეწველო ელექტრონიკაზე, ზუსტი ინსტრუმენტების წარმოებაზე და სხვა.

იცვლება აშშ-ის როლი საერთაშორისო ეკონომიკაში. ამ ქვეყნის როლი მსოფლიო ეკონომიკაში ბევრად განსაზღვრა იმ ისტორიულმა რელობამ, რომელიც ამ ქვეყნის წინაშე მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ წარმოიშვა. მაშინ, როდესაც იაპონია და ევროპა მთელ თავის რესურსებს წარმართავდა ომის შემდეგ დანგრეული ეკონომიკის აღდგენაზე, აშშ ამ ომიდან ეკონომიკური აღმავლობის მანქნებლებით გამოვიდა. ომის დროს აშშ-ს ეკონომიკა ორიენტირებული იყო

სამხედრო საქმეებზე, ამ მიზნობრივი ორიენტირის გამოთავისუფლების შემდეგ ამ ქვეყანაში სწრაფად დაიწყო ახალი ეკონომიკური მიდგომის განსაზღვრა. ევროპაში და იაპონიაში ომის შემდგომ წლებში რესურსების დიდი დეფიციტი იგრძნობოდა. ეს ადგილი მსოფლიო ბაზარზე დაიკავეს ამერიკულმა კორპორაციებმა. ამდენად, მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ, ჩრდილოეთ ამერიკა ხაერთა-შორისო ბიზნესში წამყვანი მოთამაშის ადგილს იკავებს.

ომის შემდგომ ევროპაში ამერიკა ორმაგ როლს თამაშობს: ის, ერთის მხრივ, ეხმარება მოკავშირეებს ეკონომიკის აღდგენაში, ხოლო მეორეს მხრივ აქტიურ ღონისძიებებს საკუთარ კორპორაციებს დამატებითი მოგების მიღებაში. „ქარშალის გემის“ მიხედვით, იმ 12 მილიარდი დოლარიდან, რომელიც ომის შემდგომ გამოეყო ევროპას და იაპონიას, თანხების დიდი ნაწილი ამერიკული საქონლის შესყიდვას მოხმარდა, ხოლო 2,5 მილიარდი გადაეცა იაპონიას სუბსიდიებისა და სავაჭრო კრედიტების სახით. [110, p.321].

ომის შემდგომ პერიოდში, თავიანთი საგარეო სტრატეგიის პირველ ეტაპზე, ამერიკული კომპანიების ნაწილი პროდუქციას აწარმოებდა მსოფლიოს ქვეყნებში სათავეს, ხოლო მეორე ეტაპზე სატრანსპორტო ხარჯების შემცირების აუცილებლობამ, გამოიწვია კომპანიების ფილიალების განთავსება მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში. ასე წარმოიშვა პირველი მრავალეროვნული კორპორაციები.

იმისათვის, რომ გადაწყვიტოთ, თუ სად განთავსოთ ბიზნესი, აუცილებელია, გათვალისწინოთ ქვეყნების შეფარდებითი უპირატესობის მანევრებელი. აქედან გამომდინარე, ბიზნესი უნდა განთავსდეს იქ, სადაც არის იაფი მუშახელი, ნედლეული და კარგად განვითარებული სატრანსპორტო სისტემა. ამდენად, საერთაშორისო ბიზნესის დარგში გადაწყვეტილებებს საფუძვლად უდევს ის ეკონომიკური მოსაზრებანი, რომლებიც შეიძლება არ ემთხვეოდეს ქვეყნის პოლიტიკურ ინტერესებს.

ქვეყნის საგარეო ვაჭრობის სისტემაში დიდი მნიშვნელობა აქვს სავაჭრო ბალანსის მანევრებებს. სავაჭრო ბალანსი ეს არის ქვეყნის მიერ იმპორტირებული საქონლისა და მომსახურების ღირებულების თანაფარდობა, ექსპორტირებული საქონლისა და მომსახურების ღირებულებასთან. იმ შემთხვევაში, თუ ექსპორტის მოცულობა აღემატება იმპორტის მოცულობას, სავაჭრო ბალანსის სადღო არის დადებითი ანუ მოცემული ქვეყანა სხვა ქვეყნებისაგან ყიდულობს უფრო მეტ საქონელს, ვიდრე ისინი მისგან. მაშინ, როდესაც იმპორტი აღემატება ექსპორტს, სავაჭრო ბალანსის სადღო არის უარყოფითი, ანუ ფულადი ნაკადები მიდის უკუმიმართულებით.

სავაჭრო ბალანსში დეფიციტი არ ნიშნავს, რომ კომპანიები კარგავენ კონკურენტუნარიანობას. ასე მაგალითად, აშშ-ის კომპანიების ფილიალები საზღვარგარეთ უფრო მეტად აწარმოებენ 700 მილიარდი დოლარის საქონელს, რომელიც არ გათვალისწინება აშშ-ის ექსპორტის მანევრებლებში. ამდენად, ამ მანევრებლების გათვალისწინება მნიშვნელოვნად გაზრდიდა სავაჭრო ბალანსის დადებით ხაზდღოს, მეორე და არანაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორი არის ის, რომ იმპორტის მნიშვნელოვანი ზრდა განპირობებულია საზღვარგარეთ განლაგებული იმ

ამერიკელი კომპანიების საქმიანობით, რომლებიც ყოველთვის ურად ამ ქვეყანაში ატარებენ მაკომპლექტებულ ნაწილებს, ასეთები: „AIT“ – ტაივანში, „ჯენერალ ელექტრიკი“ – სინგაპურში და სხვა ამდენად, კომპანიების მიერ ამერიკაში გატარებული მაკომპლექტებული ნაწილები მიეკუთვნება იმპორტის მანქანებებს. იმპორტ-ექსპორტის მანქანებების ასეთი არსებობა განსაზღვრავს სავაჭრო ბალანსის მანქანებების დაბალი სიხშირის ხარისხს.

შედარებით ზუსტი მანქანები არის საგადაამხდლო ბაღანსი, რომელსაც აგრეთვე უწოდებენ ბაღანსს მიმდინარე ოპერაციებზე. ეს არის საერთაშორისო ფაქტობრივ განმარტებადებული მანქანებელი, რომელიც ახასიათებს ერთი წლის განმავლობაში ქვეყანაში ფულის საერთო ნაკადის შემოღინებას მისი გაღინების გამორიცხვით. საგადაამხდლო ბაღანსში შედის საფაქტო ბაღანსი, და აგრეთვე ის სასარგებო, რომელიც შეიქმნება მეორე სახელმწიფოს დახმარების სახით და ძირითადად კამერალში - პირდაპირი ინვესტიციები. ახე მაგალითად, როდესაც კომპანია ყიდულობს საზღვარგარეთის ფირმას ეს გაითვალისწინება საფაქტო ბაღანსში, ანალოგიურად მხედლო ბაღანსში, მაგრამ არ გაითვალისწინება საფაქტო ბაღანსში, ანალოგიურად ამისა, როდესაც უცხოელები ყიდულობენ ადგილობრივი კომპანიების, აქციების, ობლიგაციების, ან უძრავობას, ეს გარიგებები არახდება საგადაამხდლო ბაღანსში.

აღსანიშნავია, რომ უკანასკნელ წლებში საქართველოს ეკონომიკაში სულ უფრო გააქტიურდა უცხოური ინვესტიციების როლი. ეს იწვევს მოსახლეობის მხრიდან ორმხრივ მიდგომას. მოსახლეობის ერთი ნაწილი მიიჩნევს, რომ ეს პროცესი დაკავშირებული ქვეყნის ეკონომიკური დამოუკიდებლობის ფუძემდებლური პრინციპების სწრაფასთან. მეორე ნაწილს მიაჩნია, რომ ინვესტიციების შემოდინება არის მოტივირებული ქართული ბაზრის შესაძლებლობებით. ჰუმ-მარიტება მდგომარეობს იმაში, რომ ეს სხვაობები ხელს უწყობს ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდას.

თანამედროვე მსოფლიოში დღეს უკვე თამაზად შეიძლება ითქვას, რომ მოხდა ინტეგრაციის და გლობალიზაციის თეორიების გადაფასება, სულ უფრო დომინირებს სახელმწიფოებრივი ინტეგრაციის კონცეფციები. ბუნებრივია ისიც, რომ საქართველო მიისწრაფვის მსოფლიო ინტეგრაციული პროცესებისაკენ. მიუხედავად საერთაშორისო სავაჭრო ურთიერთობების გაფართოებისა, საქართველო სათვის კვლავინდებურად მნიშვნელოვანია საექსპორტო წარმოების ზრდა. ეს ნათლად ჩანს სავაჭრო ბალანსის დეფიციტში, რომელმაც 2006 წელს 2,5 მილიარდი შეადგინა, უარყოფითია ექსპორტ-იმპორტის საღდო წარმოდგენილი № 14 ცხრილში.

გარდაამავალ პერიოდში ქვეყნის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება საგადასახადო ნაკადებში შეიძლება მხოლოდ ინვესტიციური აქტივობის სტიმულირებით. მართლაც 2007-2008 წლებში საქართველოს ხელისუფლება უცხოელ პარტნიორებთან ერთად გეგმავს შემდეგი მსხვილი პროექტების რეალიზაციას. ესენია: ენერგიის პროექტით ავტობანის მშენებლობა – 60 მილიონი დოლარი; გაზგზვის ჯგუფის მიწა რეაქტორის მოდერნიზება, ლიკანის რეკონსტრუქცია – 70 მილიონი დოლარი; მიდენიუმის პროექტით გაზსადენის რეკონსტრუქცია – 150 მილიონი დოლარი; ურეკში პატარა იურმადას მშენებლობა – 100 მილიონი დოლარი; გაზხან

სამართაშორისო ბიზნესის საფუძვლები

ინვესტორების 200 მილიონიანი ინვესტიცია აჭარის სასტუმრო ინფრასტრუქტურაში. ჭიათურ-ხესტაფონის მანგანუმის რეკონსტრუქცია – 100 მილიონი დოლარი. საბანკო ინვესტიციები: ბანკ „რესპუბლიკას“ პიპოთეკური კრედიტი

ცხრილი №14

საქართველოს ექსპორტ-იმპორტის ბალანსი 2000-2006 წლებში.¹

წლები	ექსპორტი (ათასი დოლარი)	იმპორტი (ათასი დოლარი)
2000	322821	709402
2001	317636	753228
2002	345933	795635
2003	461406	1141165
2004	646951	1847862
2005	865454	2489953
2006	862743	3268512

– 30 მილიონი, „ბეტა ბანკის“ – 50 მილიონი; „ტი-ბი-სი“ ბანკის ახალი ხაზი – 30 მილიონი, „ტაო“ ბანკში აგრიკოლეს კრედიტი – 20 მილიონი და სხვა.

ამდენად, საქართველოს ხელისუფლების მიერ განხორციელებული ეკონომიკური აქტივობისადმი ეს მიდგომა იძლევა იმის შესაძლებლობას, რომ ინვესტიციების მოზიდვით მნიშვნელოვნად შევავსოთ სავალუტო რეზერვები; იაფი იმპორტის შენარჩუნებით, ადგილობრივი წარმოებისათვის გარდამავალ 4-5 წელიწადში განვახორციელოთ მსხვილი ინვესტიციები, რათა შემდგომ პერიოდში წარმოება იქცეს მძლავრ საექსპორტო პოტენციალის მქონე დარგად²

¹ საქართველოს ეკონომიკის სამინისტროსთან არსებული სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტის მასალები, თბ. 2007. გვ.18.

² ინვესტიციური აქტივობის მნიშვნელობის ანალიზს ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაში ეძღვნება ნაშრომი: T. Shengelia. Free Trade and Foreign Investments as Leading Provision for strong Growth of Economy. International Centre for Economic Development and Cultural Studies. Murray State University Office. Vol. 2. Issue 6. May, 2007.

[illegible]

დიდი ღებრების წლებში მრავალი ქვეყანა ცდილობდა, შეენარჩუნებინა სამშუაო ადგილების რაოდენობა ქვეყნის შიგნით, უფრო მაღალი ტარიფების შემოღების გზით, მაგრამ ასეთი ტარიფები ზღუდავდა საერთაშორისო ვაჭრობას, რამაც გამოიწვია მსოფლიოს ეკონომიკის დაცემა. იმისათვის, რომ ეს პრობლემა დაჭაღუდოთ, და არ გაჩენილიყო მისი განმეორების შესაძლებლობა, მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ წლებში, რიგმა ქვეყნებმა საფუძველი ჩაუყარეს გადასახადების შემცირების მოძრაობას. მსოფლიოში ამ გადაწყვეტილებას ხელი მოაწერა 11 ქვეყანამ. ეს ხელშეკრულება ისტორიამ შევიდა „ვაჭრობისა და ტარიფების დარგში გენერალური ხელშეკრულების“ სახით.

ტარიფების დარღვევა გენერალური ხელშეკრულების დარღვევაა. ტარიფებთან ერთად, იმპორტის შეძენის მიზნით, მრავალი ქვეყანა ირჩევს სხვა ტაქტიკას. ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებული მეთოდია კვორტების დაწესება. კვორტები ზღუდავენ ქვეყანაში იმპორტირებული პროდუქციის მოცულობას. კვორტები

200

შეიძლება დაწესდეს მხოლოდ ორმხრივი მოლაპარაკების შედეგად. ასე მაგალითად, ასეთი მოლაპარაკების შედეგად, იაპონია იძულებული გახდა, ხელოქნა შეემცირებინა ავტომობილების კვოტების მოცულობა აშშ-ის ბაზარზე.

კვოტირების უკიდურესი ფორმა არის ემბარგო. ცალკეული სახეობის პროდუქტებით, ან მთლიანად ქვეყანასთან ვაჭრობის აკრძალვა. ასე მაგალითად, ერაყის კუვეიტში შეჭრის შედეგად გაეროს უშიშროების საბჭოს გადაწყვეტილებით, აიკრძალა ერაყის ნავთობის ექსპორტი გაეროს წევრ ქვეყნებში. მიუხედავად იმისა, რომ ემბარგოს საფუძვლად უდევს პოლიტიკური მოტივები, იხილი ასევე გამოიყენება ქვეყნის შინა ბაზრის დაცვის მიზნით. ასე მაგალითად, იმისათვის, რომ დაიცვას თავისი რძის პროდუქტები, კანადა კრძალავს ოდნო მარგარინის იმპორტს. აშშ კრძალავს იმ სათამაშოების იმპორტს, რომლებიც შეიცავენ ტყვიის შემცველ საღებავებს, რასაც მოტივად უდევს მოსახლეობის ჯანმრთელობის დაცვაზე ზრუნვა.

მსოფლიოს ქვეყნები ადგილობრივი მეწარმეების სტიმულირებისათვის იყენებენ სუბსიდიებს, რაც აძლევს მათ იმის შესაძლებლობას, რომ ადგილობრივმა მეწარმეებმა აწარმოონ პროდუქცია უფრო დაბალი ღირებულებით, ვიდრე მათმა უცხოელმა კონკურენტებმა.

სუბსიდიები გაიცემა მზარდ დარგებზე იმ დრომდე, სანამ ადგილობრივ კომპანიებს არ ექნებათ კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვების შესაძლებლობა. ასე მაგალითად, ერთობლივი საწარმო „იუროპიენ ეირბასი“, რომელიც აწარმოებს თვითმფრინავებს, მხარდაჭერილია გერმანიის საფრანგეთის, ინგლისის, ესპანეთის მთავრობების მიერ. მსოფლიოში ყველაზე დიდი რაოდენობით სუბსიდიებს გამოყოფენ სოფლის მეურნეობისათვის. განვითარებული ქვეყნები ყოველწლიურად ახდენენ საკუთარი ფერმერების 240 მილიონ დოლარამდე სუბსიდირებას. ევროპულმა თანამეგობრობამ მარტო 1990 წელს ამ ქვეყნების ფერმერების მხარდაჭერისათვის დახარჯა 80 მლნ. დოლარი. მომხმარებლები აშშ-ში შეჭარხე მსოფლიოს ფასთან შედარებით იხდიან ორჯერ მეტ თანხას, ხოლო იაპონელები ყიდულობენ ქვეყნებში წარმოებულ ბრინჯს მსოფლიო ფასზე 7-8-ჯერ უფრო ძვირად [237, p. 14].

იმპორტის შეზღუდვის კიდევ ერთი გზა არის იმ, სტანდარტების შემოღება, რომლებიც ადგილობრივ მეწარმეებს უფრო ხელსაყრელ პირობებში აყენებენ. მსოფლიოს ქვეყნები აწარმოებენ ლიცენზიების უცხოელებისადმი მიყიდვას საქმიანობის მთელ რიგ სფეროებში. მსოფლიოს იმპორტის 90 პროცენტისათვის ეს ღონისძიება არის მნიშვნელოვანი ზღუდე [238, p. 21]. სხვა ქვეყნები მოითხოვენ საიმპორტო საქონლის სპეციალურ ტესტირებას. ასე მაგალითად, იაპონიამ დაადგინა სახელგარკარეთიდან შემოტანილი ბრინჯის საკუთარი სტანდარტი, ამ სტანდარტმა მთლიანად გამოაძევა ბრინჯის ექსპორტიორები ადგილობრივი ბაზრებიდან.

მიუხედავად იმისა, რომ მსოფლიოში ვითარდება თავისუფალი ვაჭრობა და ქვეყნები ცდილობენ ამ თვალსაზრისით ერთმანეთს არ შეექმნან ბარიერები, რიგ შემთხვევაში, სახელმწიფოები იძულებული ხდებიან, დააწესონ შეზღუდვები იმ ქვეყნებისათვის, რომლებიც საერთაშორისო ვაჭრობაში უკანონო მეთოდებს

მიმართავენ. ასე მაგალითად, 1988 წელს აშშ-ში მიღებული „ვატრობის შესახებ“ კანონის 301 მუხლში ნათქვამია, რომ პრეზიდენტი ვალდებულია, მიიღოს დამსჯელი ზომები იმ უცხოელი მწარმოებლების მიმართ, რომლებიც იყენებენ ამერიკის ბაზარზე შეღწევის საეჭვო მეთოდებს.

ქვეყნები ცდილობენ, შეზღუდონ თავიანთ ბაზარზე იმ სახელმწიფოების შეღწევა, რომლებიც აპას ცდილობენ ადგილობრივ ბაზარზე ფასების ხელშეწყობით დაწვევას ანუ დემპინგური ფასების დაწესების გზით. დემპინგი ეს არის სახელმწიფოთა გასაყიდ საქონელზე უფრო დაბალი ფასების დაწესება, ვიდრე ამ ქვეყანაშია. ამ მხრივ მოვლენის აღმოფხვრის მიზნით, სახელმწიფოები იყენებენ ანტიდემპინგურ გადასახადს, რის გამოც იმპორტირებული საქონლის ფასი იზრდება. ასეთ პოლიტიკას გააჩნია ორმაგი ბუნება – ერთი მხრივ ის იცავს ადგილობრივ ბაზარს, ხოლო მეორეს მხრივ – ზრდის პროდუქციაზე ფასებს.

მიუხედავად იმისა, რომ იაპონია იყენებს ყველაზე მეტ შეზღუდვას მსოფლიოში, ამ ქვეყნის ეკონომიკა დინამიურად ვითარდება. მრავალი განვითარებადი ქვეყანა, თავისი აღორძინებადი ეკონომიკის დაჩქარების მიზნით, დღეისათვის ხსნის საკუთარ ბაზრებს, რადგანაც სავაჭრო ბარიერები ზღუდავენ ეკონომიკურ განვითარებას. დსთ-ს სივრცის ქვეყნები დღეს უარს ამბობენ საბჭოთა პოლიტიკაზე, რომელიც მათ უქმნიდა ხელშეწყობის ბარიერს სხვა დანარჩენ სამყაროსთან გაეშორში.

ადსანიშნავია, რომ პროტექციონიზმის წინააღმდეგ სერიოზული არგუმენტები არ არსებობს. გამოკვლევები ცხადყოფს, რომ ხანგრძლივ პერსპექტივაზე ორიენტირებული პროტექციონიზმი ზღუდავს საერთაშორისო ვაჭრობაში მონაწილე ყველა მხარის ინტერესს. თანამედროვეობაში პროტექციონიზმის წინააღმდეგ არსებობს რამდენიმე არგუმენტი:

1. პროტექციონიზმის ძირითადი ტვირთი მოდის მომხმარებლებზე. როგორც აღინიშნა, სასოფლო-სამეურნეო სუბსიდირება ამ დარგის პროდუქციაზე ზრდის ფასს. მეცნიერთა გაანგარიშებით, სავაჭრო ბარიერების არსებობის გამო, მომხმარებლები მხოლოდ აშშ-ში წელიწადში დამატებით 80 მლარდ დოლარზე მეტს იხდიან. [198, pp. 88-89].

2. ის მეწარმეები, რომლებიც დაკავებული არიან იმპორტირებული საქონლის გაყიდვით, პროტექციონიზმის პოლიტიკის გამო, რთულ მდგომარეობაში იმყოფებიან, რადგან ცვლილებები ამ პოლიტიკაში იწვევს გაუთვალისწინებელ ზარალს.

3. პროტექციონიზმი სერიოზულ ზარალს აყენებს წარმოების სფეროში დასაქმებულ იმ კომპანიებს, რომელთა ბიზნესის ცალკეული სახე არის დამოკიდებული იმპორტირებულ მაკომპლექტებელ ნაკეთობებზე და მოწყობილობებზე. ასე მაგალითად, „ჯენერალ მოტორსი“ და „ჯენერალ ელექტრიკი“ საკუთარი უცხოური ტარხნებიდან ახდენს 80 მილიარდ დოლარის მაკომპლექტებელი ნაკეთობების და დეტალების იმპორტირებას, ამიტომაც ამ კომპანიებისათვის წამგებიანია ტარიფებისა და კვლირების შემოტანა.

არსებობს პროტექციონიზმის დაძლევის სხვადასხვა ხელშეწყობის გზა. ასე მაგალითად, როდესაც აშშ-მა აკრძალა სუფთა შალის შემოზიდვა ჩინეთიდან, ამ

ქვეყნის მეწარმეებმა ეს ბარიერი გადალახეს იმით, რომ მათ დაიწყეს შალნარევი ტილოების წარმოება და რეალიზაცია აშშ-ს ბაზარზე.

VII. 3. საერთაშორისო ორგანიზაციები

იმისათვის, რომ ავიცილოთ სავაჭრო დისკრიმინაცია და ამ დარგში ომები, უზრუნველყოთ საერთაშორისო ოპერაციების კეთილსინდისიერ და პატიოსან საფუძველზე აგება, მსოფლიოს ქვეყნების მიერ შექმნილი საერთაშორისო ორგანიზაციები, რომლებიც არეგულირებენ საერთაშორისო ვაჭრობას. მსოფლიოს ქვეყნების დიდი ნაწილი იცავს თავისუფალი ვაჭრობის პრინციპებს. თავისუფალი ვაჭრობა ეს არის საერთაშორისო ვაჭრობის ისეთი სახეობა, როდესაც ცალკეულ ქვეყნებს შორის არ არსებობს ამ სფეროში შეზღუდვები. იმისათვის, რომ ქვეყნებმა თავისუფლად ივაჭრონ მსოფლიოში, შექმნილია ორგანიზაციები, რომლებიც არეგულირებენ ამ პროცესს. ნიშანდობლივია ამ თვალსაზრისით მიღებული შეთანხმებების როლი. ასეთია ტარიფებისა და ვაჭრობის გენერალური შეთანხმება (ტვშ). ეს არის საერთაშორისო აქტი, რომელსაც მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ ხელი მოაწერა 11 ქვეყანამ. ტვშ-ს შტაბბინა მდებარეობს ჟენევაში და მისი აპარატი შედგება 300 კაცისაგან. მსოფლიოს ცალკეულ ქვეყნების დელეგატები კოორდინირებულად წყვეტენ ტვშ-ს ფარგლებში სავაჭრო შეთანხმებისა თუ საერთაშორისო ვაჭრობის საკითხებს. ტვშ-ს ძირითადი პრინციპია – ბრძოლა სავაჭრო დისკრიმინაციასთან. ქველა სავაჭრო უპირატესობა, რომელიც შეიძლება გავრცელდეს შეთანხმებაში მონაწილე ქვეყანაზე, აუცილებელია ასევე შეეხოს სხვა ქვეყნებსაც. ამ ორგანიზაციამ დაფუძნებისთანავე საბაზო ტარიფები 40 დან 5 პროცენტამდე შეამცირა.

ტვშ-ს ფარგლებში გამართული შეხვედრების მერვე რაუნდზე მოიხსნა სხვა მნიშვნელოვანი შეზღუდვებიც. მნიშვნელოვანია ის, რომ შედეგათები შეეხო სასოფლო-სამეურნეო სუბსიდიებს, მომსახურების ექსპორტს, განისაზღვრა ტექნოლოგიური მეკობრეობის შეზღუდვის პოლიტიკა და სხვა.

რეგიონალურ ტრილში ქვეყნები ქმნიან რეგიონულ სავაჭრო ბლოკებს. ეს ბლოკები მათი ინდივიდუალობის მიუხედავად, საერთო ნიშნებით ხასიათდებიან: ისინი ბლოკის წევრებისათვის აუქმებენ სპეციფიურ გადასახადებს; იმ ქვეყნებისათვის, რომლებიც არ შედიან ბლოკში აწესებენ საგადასახადო შეზღუდვებს და სხვა.

ევროპაში ერთ-ერთი უძველესი ბლოკი არის ევროპის ეკონომიკური თანამეგობრობა (ეეთ), რომელიც აერთიანებს დასავლეთ ევროპის 12 ქვეყანას. ეს ორგანიზაცია დაარსდა 1957 წელს. ეეთ წარმოადგენს თავისუფალი პარტნიორობის გაერთიანებას, რომელშიც შედის: ბელგია, დიდი ბრიტანეთი, დანია, საფრანგეთი, გერმანია, საბერძნეთი, ირლანდია, იტალია, ლუქსემბურგი, ნიდერლანდები, პორტუგალია და ესპანეთი. ეს ქვეყნები ცდილობენ, მიადწიონ ერთმანეთის შემზღუდავი ბარიერების მოხსნას საერთაშორისო ვაჭრობის გზაზე. ამ შეზღუდ-

თანამშრომლობა გიზნის საფუძველზე

გების მოხსნით ევთ-ის ქვეყნებში ყალიბდება ერთიანი ბაზარი, რასაც ხელს უწყობს ერთიანი ვალუტის – ევროს შემოღება.

ექსპერტთა აზრით, პერსპექტივაში ეს გაერთიანება საერთაშორისო ეკონომიკაში აშშ-სთან და იაპონიასთან ერთად ერთ-ერთი წამყვანი ძალა გახდება. ევთ-ის როლი მნიშვნელოვნად გაიზარდა ბოლო წლებში, როდესაც მას შეუერთდა ავსტრია, ისლანდია, ლიხტენშტაინი, ნორვეგია, შვეიცარია და შვეიცარია, რომლებიც შედიოდნენ თავისუფალი ვაჭრობის ევროპულ ასოციაციაში (თევა). სავაჭრო ბლოკებს შორის დადებულ ხელშეკრულებებში არის წარმოდგენილი ცდა ერთიანი ევროპული ბაზრის მოთხოვნათა შესაბამისად შესაბამისობაში მოიყვანონ ევთ-ს და თევა-ს გეგმები. მიუხედავად იმისა, რომ ორივე ბლოკი ფუნქციონირებს დამოუკიდებლად, მათ შორის დადებული ურთიერთთანამშრომლობის მრავალი დოკუმენტი მათ ავალდებულებს საერთაშორისო ვაჭრობაში საერთო პრინციპების დაცვას. [11, p. 12].

იმ შემთხვევაში, თუ სავაჭრო ბარიერები ევროპის საბჭოს ქვეყნებს შორის მოიხსნება, ისინი გამკაცრდება აშშ-ს და იაპონიის მიმართ. ამის გამო იაპონური და ამერიკული კომპანიები ცდილობენ, დაიმკვიდრონ თავიანთი ადგილი ევროპის ბაზარზე მანამ, სანამ წარმოიქმნება ეს სირთულეები.

გასულ საუკუნის ოთხმოცდაათიან წლებში ჩამოყალიბდა კიდევ ერთი სავაჭრო ბლოკი ამერიკის კონტინენტზე. აშშ-მ და კანადამ 1999 წლიდან მოხსნეს ამ ორ ქვეყანას შორის ყველა კვოტა და ტარიფი, ამ მიმართულებით მიმდინარეობს მოლაპარაკება მექსიკასთან. ამდენად, გააჩნდა ჩრდილო ამერიკული სავაჭრო გაერთიანების შექმნის პერსპექტივა. აზიაში, სადაც შეიმჩნევა რეგიონული ეკონომიკის განვითარების მაღალი ტემპი, იაპონია აბლიერებს თავის კავშირს პონკონგთან, კორეასთან, ტაილანდთან, სინგაპურთან.

ეკონომისტთა ნაწილი მიიჩნევს, რომ რეგიონული სავაჭრო ბლოკების წარმოქმნა მსოფლიოს სამ ნაწილად გაყოფამდე მიგვიყვანს – აშშ-ს, ევროპის კავშირის და იაპონიის ირგვლივ. მათ მიიჩნიათ, რომ ამით შეიზღუდება მსოფლიო ვაჭრობა, განსაკუთრებით გაღარიბდება ის ქვეყნები, რომლებიც არ იქნებიან ამ ბლოკებში გაერთიანებული, რაც ნიშანდობლივია საქართველოსათვის, რომელიც ცდილობს დამკვიდრდეს ევროპის კავშირში.

VII.4. საერთაშორისო საგაყიდვო ფონდი და მსოფლიო ბანკის ორი გიზნის ბანკთა რეგულირება

მთელი რიგი ქვეყნების სიღარიბეში მსოფლიოს ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემაა. მსოფლიო ეკონომიკაში ამ ქვეყნების დახმარების მიზნით არსებობს ისეთი ორგანიზაციები, როგორიცაა საერთაშორისო სავალუტო ფონდი და მსოფლიო ბანკი. საერთაშორისო სავალუტო ფონდი დაფუძნდა 1954 წელს, შემდგომში ის ჩამოყალიბდა, როგორც გაეროს სპეციალური ორგანიზაცია, რომელიც უხმარებს იმ ქვეყნებს, რომელთაც გააჩნიათ საგადასახადო ბალანსთან დაკავშირებული პრობლემები. მსოფლიო ბანკის ოფიციალური დასახელება არის რეკონსტრუქციის

ქციის და განვითარების ბანკი (ის შეიქმნა ომის შემდგომი ეკონომიკის დაფინანსებისათვის). ეს ორგანიზაცია კონკრეტული საერთაშორისო მნიშვნელობის პროექტების დასაფინანსებლად იღვწავს კრედიტებს დაბალი პროცენტებით. საერთაშორისო სავალუტო ფონდის და მსოფლიო ბანკის სახსრების ფორმირება ხდება გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის 135 ქვეყნის საწევროების ხარჯზე. ამ შენატანების ყველაზე დიდი წილი მოდის დასავლეთ ევროპაზე, აშშ-ზე და იაპონიაზე.

გარდა ამ ორგანიზაციებისა, არსებობს ის რეგიონალური ბანკები, რომლებიც ემსახურებიან მოცემული რეგიონის განვითარებას. ასეთებია: განვითარებისა და რეკონსტრუქციის ევროპული ბანკი, რომელიც წარმართავს სესხებს დასავლეთიდან აღმოსავლეთ ევროპაში, მილანში არსებული განვითარების აზიური ბანკი, რომლის სახსრების ფორმირება ხდება იაპონიის ხარჯზე, განვითარების ამერიკათშორისი ბანკი, რომელსაც უპირატესად აფინანსებს აშშ და ეს სახსრები ხმარდება ამერიკის კონტინენტზე არსებული სუსტი სახელმწიფოების განვითარებას.

ფორმალურ ორგანიზაციებთან მოლაპარაკებაში მონაწილეობის გარდა სხვადასხვა ქვეყნები თავიანთ ძირითად სავაჭრო პარტნიორებთან ატარებენ ეკონომიკური ხასიათის შეხვედრებს. ამ ტიპის შეხვედრებში, როგორც წესი, მონაწილეობენ ფინანსთა მინისტრები. მათში აისახება სავალუტო კურსების, სავაჭრო ურთიერთობათა დაბალანსებულობის და სხვა მსოფლიო მნიშვნელობის საკითხები. ამ ტიპის შეხვედრებზე მიმდინარეობს დიდი ხუთეულის (აშშ, დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, გერმანია, იაპონია) შეიდეულის, (ხუთეულს მიმატებული კანადა და იტალია) ან ათეულის ქვეყნების ჯგუფის (შეიდეულს მიმატებული ბელგია, ნიდერლანდები, შვეიცარია, შვეიცარია) ფარგლებში კონსულტაციები საერთაშორისო ვაჭრობის საკითხებზე.

იმდენად, რამდენადაც ყველა ქვეყანას გააჩნია საკუთარი სავალუტო ერთეული, საერთაშორისო ვაჭრობის პროცესში მიმდინარეობს ამ ვალუტების გაცვლა. მაშინ, როდესაც ერთი ქვეყნის კომპანია ყიდის საქონელს მეორე ქვეყანაში აუცილებელი ხდება ვალუტების გაცვლა. ახე მაგალითად, იმისათვის, რომ იაპონურმა კომპანიამ შეისყიდოს აშშ-ს ხორბალი, აუცილებელია იაპონური იენის გაცვლა დოლარზე. ის პროპორციები, რომელითაც იენი, ფუნტი ან ფრანკი იცვლება დოლარზე, მარკაზე ან ლარზე ქმნიან სავალუტო (გაცვლით) კურსს.

საერთაშორისო ვაჭრობაში მოქმედებს მცურავი სავალუტო კურსები. მცურავ სავალუტო სისტემაში ძირითადი მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს მოთხოვნა-მიწოდების კანონი. იმდენად, რამდენადაც მოთხოვნა-მიწოდება არის მუდმივად ცვალებადი სიდიდე, იცვლება ვალუტის კურსებიც. ვალუტის კურსებს შორის თანაფარდობა არის განსაზღვრული. მოცემული ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობით (ეთქვამთ, თუ ესპანეთის ეკონომიკაში არის ძლიერი ინფლაციური პროცესები), იზრდება უმუშევრობის დონე (ესპანური ვალუტის დონე ეცემა სტაბილური ეკონომიკის მქონე ქვეყნებთან შედარებით).

როდესაც აშშ-ს დოლარი არის ძლიერი, ანუ მისი ღირებულება არის შეფარდებით მაღალი, საჭიროა უფრო მეტი უცხოური ვალუტა დოლარის შესასყიდად. ამის შედეგად ამერიკული ექსპორტის დონე მცირდება, ხოლო იმპორტის

დონე იზრდება, სუსტი დოლარი ასტიმულირებს ექსპორტს და ამცირებს იმპორტს. იგივე როლს თამაშობს ექსპორტ-იმპორტის სტიმულირების თვალსაზრისით ქართული ღარი ან სხვა ნებისმიერი სახეობის ვალუტა.

იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ, თუ რა როლს თამაშობს ბიზნესის აქტივობაში ვალუტის კურსი და როგორ ზემოქმედებს ის სავაჭრო ბალანსზე, განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი: 1980-1985 წლებში დოლარის ღირებულება მკვეთრად ამაღლდა. აშშ-ს სავაჭრო პარტნიორებისათვის ეს გახდა ექსპორტის საფუძველი. აშშ-მ, დაიწყო საინვესტიციო კაპიტალის ამოღება იმ ქვეყნებიდან, რომლებიც ცდილობდნენ ამერიკული დოლარის შეტენას მაღალი საპროცენტო განაკვეთით. დოლარის მაღალი განაკვეთის გამო, ამერიკულ კომპანიებს წარმოექმნათ სიძნელეები თავიანთი საქონლის გაყიდვის პროცესში, რის გამოც შეიქმნა საგადასახადო ბალანსის დეფიციტი. მთავრობა იძულებული გახდა, შეეჩერებინა დოლარის გაყიდვების პროცესი. ვალუტის გაცვლითი კურსი ეცემა, როდესაც იზრდება მისი მოწოდება და მცირდება მოთხოვნა. ამის გამო, მთავრობამ გაზარდა დოლარის მიწოდება. დოლარის კურსმა დაიწყო დაცემა და სავაჭრო ბალანსი მნიშვნელოვნად დარეგულირდა.

VII.5. საერთაშორისო ურთიერთობების ბიზნესზე მოქმედების სფერო

საერთაშორისო ბიზნესი მოიცავს ქვეყნებს შორის ნებისმიერი ტიპის სამეურნეო ოპერაციებს. ასეთი საქმიანი ურთიერთობანი შეიძლება წარმოებდეს, როგორც კერძო პირების, ასევე სახელმწიფო ორგანიზაციების დონეზე. კერძო კომპანიების საქმიანობა საერთაშორისო ბიზნესის სფეროში შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ მოგების მიღების მიზნით, ხოლო ფირმების საქმიანობა, რომლებსაც საერთაშორისო ბიზნესში გამოეყოფათ სუბსიდიები, არ არის მოგებაზე ორიენტირებული.

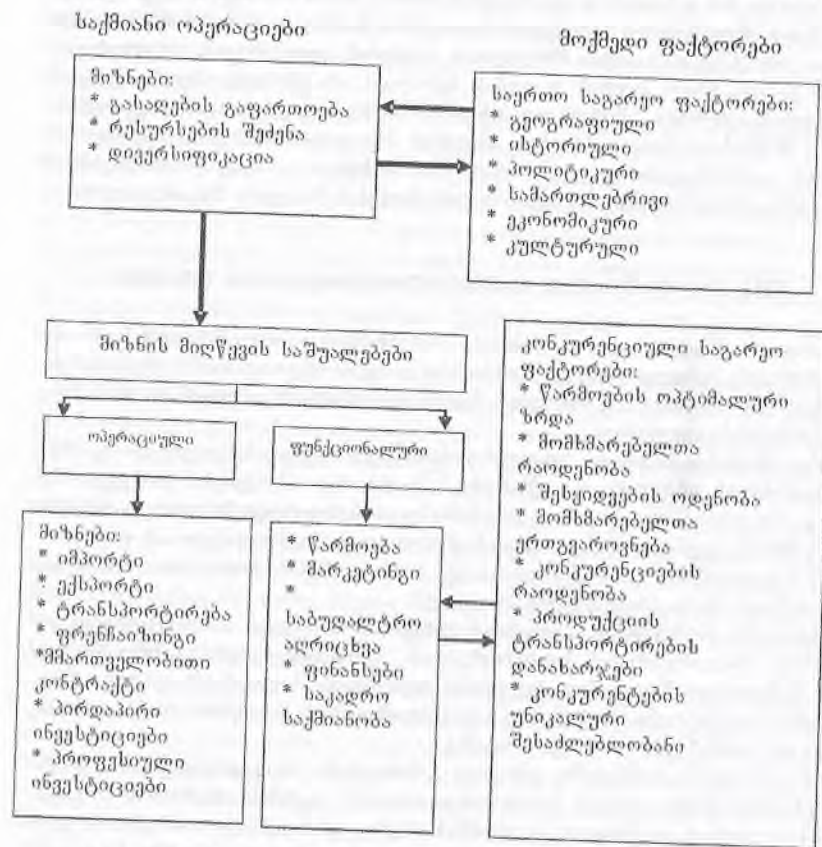
თავისი საერთაშორისო მიზნების მისაღწევად, კომპანიამ უნდა დაადგინოს საერთაშორისო სავაჭრო ოპერაციების წარმოების ის ფორმები, რომლებიც განსხვავდებიან ქვეყნის შიგნით ვაჭრობისაგან. საერთაშორისო ვაჭრობის ფორმების შერჩევაზე ზეგავლენას ახდენს არა მარტო წინასწარ დაგეგმილი მიზანი, არამედ ის გარემო, რომელშიც კომპანიას უხდება ფუნქციონირება. კომპანია, რომელიც აწარმოებს თავის საქმიანობას საერთაშორისო დონეზე თითქმის არ ზემოქმედებს იმ საქმიან გარემოზე, რომელშიც მას უხდება ფუნქციონირება. ქვედა ეს ურთიერთკავშირი აისახება შემდეგ ნახატზე (იხ. ნახ. №9).

საერთაშორისო ბიზნესს გააჩნია თავისი მოტივაცია. არსებობს ამ მოტივაციის სამი ძირითადი ასპექტი. ესენია: გასაღების გაფართოება, რესურსების შეძენა და მომარაგებისა და გასაღების წყაროების დივერსიფიკაცია.

გასაღების გაფართოება – ბაზარი არის შეზღუდული იმ პირებით, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ფირმის პროდუქციითა და მომსახურებით. ამასთან, მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარი იზრდება, თუ მას განვიხილავთ

საერთაშორისო ბიზნესის საშუალებები

არა ადგილობრივ, არამედ საერთაშორისო მასშტაბებში. საერთაშორისო გასაღება არის ფირმების საერთაშორისო ბიზნესში ფუნქციონირების ძირითადი მოტივი. მრავალ მსხვილ ფირმას თავისი შემოსავლების ნახევარზე მეტი შემოსდის საზღვარგარეთ პროდუქციის გასაღებიდან. ასეთია მაგალითად, გერმანული ფირმა – „BASF“, შვედური კომპანია – „ელექტროლუქსი“, ამერიკული – „ABM“, ფრანგული – „მიშელინ“, შვეიცარიული – „ნესტლე“, პოლანდიური – „ფილიპსი“, იაპონური – „სონი“.



ნახ. №9. საერთაშორისო ბიზნესი: საქმიანი ოპერაციები და მათზე მოქმედი ფაქტორები

რესურსების შექმნა. მწარმოებელი ფირმები და დისტრიბუტორები, როგორც წესი, სხვადასხვა ქვეყნებში ეძებენ მათთვის აუცილებელ ნაკეთობებს და

მომსახურებას, ნახევარფაბრიკატებს, მაკომპლექტებელ ნაკეთობებს, აგრეთვე მზა პროდუქციას. როგორც წესი, ასეთი საავტოო ოპერაციების მიზანი დანახარჯების შემცირებაა. ასე მაგალითად, კომპანია „ლუკასფილში“ თავის კინოებს იღებს ინგლისის კინოსტუდიაში, ხოლო ამ ფილმის სცენარის მიხედვით წარმოებულ სათამაშოებს მისი ფილიალი „ქენერი“ აწარმოებს მაკაოში.

დივერსიფიკაცია – კომპანიები, როგორც წესი ცდილობენ, არ დაუშვან დიდი ხხეობა მის გასაღებასა და მოგებას შორის და ამ მიზნით საზღვარგარეთ ეძებენ მათი პროდუქციის გასაღებას შესაფერის ბაზრებს. ამ მიზნით, მრავალი კომპანია ორიენტაციას იღებს მსოფლიოს ქვეყნების ეკონომიკის ციკლურობაზე, რის გამოც ერთი ქვეყნის დაცემის პერიოდი, არ ემთხვევა მეორე ქვეყნის აღმავლობის პერიოდს. ამიტომ კომპანიები, რომლებიც ერთი და იგივე საქონლით ან მომსახურებით ვაჭრობენ, ახდენენ მის გადანაწილებას მსოფლიოს ქვეყნების ეკონომიკური ციკლის სტადიების მიხედვით, რაც უნარჩუნებს ამ კომპანიებს განვითარებისა და სტაბილური მოგების მიღების შესაძლებლობას.

VII.6. საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობების ფორმები

თანამედროვე კომპანიებში შეიძლება არსებობდეს საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობის შემდეგი ფორმები: იმპორტი და ექსპორტი, ლიცენზირება, ფრენ-შაიზინგი, ერთობლივი საწარმოების შექმნა და საზღვარგარეთის ფირმის შესყიდვა სრული საკუთრებით.

საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობის ყველაზე გავრცელებული ფორმა არის საქონლის იმპორტი და ექსპორტი. საიმპორტო მანქანებლები ყველაზე უფრო დამოკიდებულია საცალო ვაჭრობაზე. თანამედროვე მსხვილ ფირმებში არის უამრავი აგენტი, რომელიც დასაქმებულია საზღვარგარეთ ამ ფირმებისათვის აუცილებელი იმ საქონელისა და მომსახურების მოძიებით, რომელიც განსაზღვრავს მათი პროდუქციის პროფილს.

კომპანიები, რომლებიც ეწევიან ექსპორტს, ამ პროცესს ახორციელებენ ან უშუალოდ საზღვარგარეთის პარტნიორებთან შეთანხმებით, ან საავტოო შუამავლების მეშვეობით. მთელ რივ ქვეყნებში შექმნილია საავტოო პალატები, სპეციალური სააგენტოები, რომლებიც სპეციალიზდებიან საავტოო პარტნიორების ძებნასა და კონტრაქტების გაფორმებაზე.

საერთაშორისო ბიზნესში აგრეთვე გამოიყენება ლიცენზირება. ლიცენზირების შეთანხმება აძლევს შესაძლებლობას ერთ ფირმას, აწარმოოს ან გაყიდოს სხვა ფირმის საქონელი და მომსახურება ერთჯერადი ან პერიოდული გადასახადის ხარჯზე. „კოკა-კოლას“ რეცეპტურით საქართველოში ხდება ამ საწარმოს გამაგრილებელი სასმელის ჩამოსხმა. ამის სანაცვლოდ კოკა-კოლას სათაო ოფისი ღებულობს სტაბილურ პროცენტს მოგებიდან. ლიცენზირებას წააგავს საქმიანი ურთიერთობის ისეთი ფორმა, როგორიც არის ფრენშაიზინგი. ფრენშაიზინგის ობიექტი შეიძლება იყოს ნებისმიერი სამეწარმეო სფერო. ღებულობს რა ფრენშაიზინგის ხელშეკრულებას, ფირმას მინიმუმამდე დაჰყავს დანახ-

არჯები და ის რისკი, რომელიც არის დაკავშირებული საზღვარგარეთის ბაზარზე შესვლასთან.

ერთობლივი საწარმოები არის საერთაშორისო ბიზნესის ერთ-ერთი ეფექტიანი ფორმა. ერთობლივ საწარმოში იგულისხმება არა მარტო პროექტის რეალიზაციის პროცესში საერთო ინვესტიციების გაწევა, არამედ ხანგრძლივი პერსპექტიით სამეწარმეთა საქმიანობა.

რიგ ქვეყნებში ინვესტიციების პირდაპირი დაბანდების თვალსაზრისით არსებობს შესაძლებლობები. ამ მიზეზით ერთობლივი საწარმოები ხდება საერთო ბიზნესის წარმოების ძირითადი ფორმა. მიუხედავად ამისა, არის ისეთი ქვეყნებიც, რომლებიც არ კრძალავენ კაპიტალის ინდივიდუალურ დაბანდებას მოცემულ ქვეყანაში.

ადგილობრივი ნედლეულის და მუშახელის სიიაფის გამო, მნიშვნელოვანია ინდივიდუალური საწარმოების საზღვარგარეთ დაარსება. ამის საუკეთესო მაგალითია ამერიკული კომპანია „ლიფაის სტრაუსი“, რომელიც მსოფლიოში ცნობილ ჯინსებს უშვებს. მისი მსოფლიოს ქსელი უზრუნველყოფს გაყიდვების 40 და მოგების 60 პროცენტს. ამ ფირმის საზღვარგარეთის წარმომადგენლებს შეეძლო მნიშვნელოვანი წვლილი სან-ფრანცისკოში განთავსებული სათაო ოფისის განვითარებაში. ასე მაგალითად, ამ ფირმის პროდუქციის ბოლო მოდელები შემუშავდა არგენტინის და იაპონიის წარმომადგენლობებში და არა სათაო ოფისში. [183, p. 76].

საზღვარგარეთ საერთაშორისო საქმიანობა დაკავშირებულია გარკვეულ სპეციფიკასთან, რომელიც გამოიწვევს ამ ქვეყნების კულტურული, ეთიკური, რელიგიური თავისებურებებიდან. ისინი უნდა გათვალისწინებულ იქნას ბიზნესის წარმოების პროცესში. ხშირ შემთხვევაში ჩნდება პრობლემები მხოლოდ იმის გამო, რომ არ არის გათვალისწინებული ამა თუ იმ ქვეყნის ისტორიული თავისებურებანი, თუნდაც პროდუქციის შეფუთვის პროცესში. ზოგჯერ ვაჭრობა შეიძლება გააუმჯობესოს საქონლის შეფუთვის ფორმის ან ფასის შეცვლამ. ასე მაგალითად, თეთრი ფერი არის სიკვდილის სიმბოლო იაპონიაში და აზიის ქვეყნების უმეტეს ნაწილში, მწვანე ნიშნავს საფრთხეს ან ავადმყოფობას მაღაზიაში. ამდენად, ამ ფერების გამოყენება იწვევს უარყოფით ასოციაციებს ამ ქვეყნების მომხმარებლებში.

სხვადასხვა ქვეყანაში სიტყვები არაერთგვაროვნად უდერს, ასე მაგალითად, „ამერიკენ მოტორის“ ავტომობილი „მოტოდორი“ არის ძლიერების და ძალის სიმბოლო ამერიკაში. ამასთან, პუერტო-რიკელების ენაზე სიტყვა „მოტოდორი“ ნიშნავს მკვლელს, რაც აშკარად ეწინააღმდეგება იმ ქვეყნის ინტერესებს, სადაც ისედაც ძალიან მაღალია ავტოკატასტროფების შედეგად სიკვდილიანობა. როდესაც ინგლისის ნავთობის მწარმოებელმა კომპანიამ აღმოაჩინა, რომ მისი ერთ-ერთი სახეობის ბენზინის დასახელება „ესხო“ იაპონურ ენაზე ნიშნავდა „ბატების მანქანას“, ის მიხვდა თავისი წარუმატებლობის მიზეზს ამ ბაზარზე.

ხშირ შემთხვევაში ერთი და იგივე სიტყვები ინგლისურენოვან ქვეყნებში სხვადასხვანაირად უდერს. მაგალითად, ამერიკული კომპანია, რომელიც აწარმოებდა ხელსახოცებს რეკლამაში იყენებდა ფრაზას „you can use no finer napkin at

your dinner table“ (უკეთეს ხელსახოცებს თქვენი მაგიდისათვის თქვენ ვერ მოძებნით). ეს რეკლამა აშკარად წინააღმდეგობრივი აღმოჩნდა ინგლისში, სადაც სიტყვა „napkin“ კამპერსებს ნიშნავს. სხვადასხვა ქვეყნებში საზოგადოებრივი ნორმები ძლიერ განსხვავებულია, ამიტომ საზღვარგარეთ ბიზნესის წარმოებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ადგილობრივი პარტნიორების გამოცდილების შესწავლას. ასე მაგალითად, ტაილანდში ფრანგული ფირმის მიერ გამოიყენებოდა რეკლამა, სადაც ცხოველი მოიხმარდა სათვალეებს. ცხოველები ტაილანდში მიეკუთვნება უმდაბლეს არსებებს, ამიტომ, ადგილობრივი მცხოვრებლები ამ სათვალეებს ვერ მოიხმარდნენ. ბაზრების საფუძვლიანი შესწავლა იძლევა შესაძლებლობას, თავიდან ავიცილოთ მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგები. ქვეყნების ტრადიციათა ცოდნა, ადგილობრივ მცხოვრებლებთან ურთიერთობა, მათი ჩვევებისადმი პატივისცემით მოპყრობა იძლევა შესაძლებლობას, წარმატებულად ვაწარმოოთ ბიზნესი.

იმისაგან დაბოუყივებლად, თუ რომელ ქვეყანაში გვიხდება ბიზნესის წარმოება სულ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ამ ქვეყნის მოქალაქეებთან საქმიან ურთიერთობას. ფილოსოფიური თვალსაზრისით, ამის საუკეთესო ზერზი მდგომარეობს იმაში, რომ შევისწავლოთ და გავანალიზოთ იმ ერების თავისებურებანი, რომლებიც მიეკუთვნებიან სხვა კულტურებს. სხვა კულტურების წარმოშადგენდები შეიძლება განსხვავდებოდნენ მრავალი ნიშნით. ისეთი ნიშნებით როგორიცაა: რელიგიური მიკუთვნება, ღირებულებითი პრიორიტეტები, სამართლებრივი ნორმებისადმი დამოკიდებულება, ეესტები, მანერები და სხვა. ამ განსხვავებათა გათვალისწინებლობამ საერთაშორისო ბიზნესში შეიძლება მიგვიყვანოს სირთულეებთან. აზიის მთელ რიგ ქვეყნებში ქალები ბიზნესში ვერ თამაშობენ წარმევან როლს. ამის გამო ქალ-პარტნიორს იქ უნდობლად ეპყრობიან.

სანამ ავითვისებთ საზღვარგარეთის ბაზარს, აუცილებელია, საფუძვლიანად შევისწავლოთ ამ ქვეყნის კულტურა, რელიგია, პოლიტიკა, ადამო-წესები, განსაკუთრებით, საქმიანი ურთიერთობების ტრადიციები.

არის ის ზოგადი წესები, რომელსაც ბიზნესმენები იყენებენ ამა თუ იმ ქვეყანაში, ესენია:

- აუცილებელია, შევინარჩუნოთ ზოგადი პრინციპები. შეუძლებელია, სხვადასხვა ადამიანების მიმართ გამოვიყენოთ ერთი და იგივე სტერეოტიპები, წინასწარ დადგენილი სტანდარტები. ყოველი ადამიანი უნდა განვიხილოთ, როგორც ინდივიდი და ღრმად გავითავისოთ ის კულტურული სფერო, რომელსაც ეხება მისი ცხოვრება და მოღვაწეობა;
- უნდა გავითვალისწინოთ სხვა ერების ტრადიციები. მათ გააჩნიათ სხვადასხვა ღირებულებითი სისტემა, თვისებები, ქცევის მანერები;
- სხვადასხვა ქვეყნებში ერთი და იგივე ეესტები და გამოთქმები განსხვავებული შინაარსის მატარებელია. ამის გამო, უფრო ხშირად უნდა გამოვიყენოთ სიტყვების ენა და არა ეგრძაღური ურთიერთობის ფორმები;
- მიზანშეწონილია, ჩვენი სტილის მისადაგება სხვა ადამიანებისადმი. თუ პარტნიორი პასუხობს პირდაპირ და არაორაზროვნად, აუცილებელია ამ სტილის

საერთაშორისო ბიზნესის საფუძვლები
მიბაძეა, სხვა შემთხვევაში, უნდა მივუსადაგოთ ქცევა და მსჯელობა პარტნიო-
რისას.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. რა იგულისხმება ალტერნატიულ დანახარჯებში?
2. რას ნიშნავს ქვეყნის აბსოლუტური უპირატესობა?
3. რა როლს თამაშობს სავაჭრო ბალანსი?
4. რას ახასიათებს საგადასახადო ბალანსი?
5. როგორია პროტექციონიზმის არსი?
6. როგორია პროტექციონიზმის დადებითი და უარყოფითი მხარეები?
7. მსოფლიოს რომელი საერთაშორისო ორგანიზაციები არეგულირებენ ქვე-
ყნებს შორის ეკონომიკურ ურთიერთობებს?
8. რა როლს თამაშობს საერთაშორისო სავალუტო ფონდი და მსოფლიოს
ბანკი?
9. როგორია საერთაშორისო საქმიანი ურთიერთობის ფორმები?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დავიხახიათეთ თუ რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან საერთაშორისო
ვაჭრობაში აბსოლუტური და შეფარდებითი უპირატესობები?
აბსოლუტური უპირატესობის მქონე ქვეყანა აწარმოებს კონკრეტულ პროდუ-
ქციას სხვა ქვეყნებთან შედარებით ნაკლები რესურსებით. შეფარდებითი უპი-
რატესობის დროს, ქვეყანას აქვს შესაძლებლობა, აწარმოოს კონკრეტული პროდუ-
ქცია უფრო ნაკლები დანახარჯებით, ვიდრე გააჩნია მის სავაჭრო პარტნიორებს.
2. რა განსხვავებაა სავაჭრო ბალანსსა და საგადასახადო ბალანსს შორის?
სავაჭრო ბალანსი ეს არის დროის გარკვეულ მონაკვეთში ექსპორტის საერ-
თო ღირებულებას გამოკლებული იმპორტის ღირებულება. საგადასახადო ბა-
ლანსი ეს არის ქვეყანაში შემოსული ფულის საერთო მოცულობას გამოკლებუ-
ლი ფულის ის რაოდენობა, რომელიც გადის ქვეყნიდან.
3. ჩამოთვალეთ ის ზომები, რომელსაც ქვეყნები ეროვნული დარგების მხარ-
დახაჭერად იყენებენ?
პროტექციონიზმის ყველაზე გავრცელებული ზომებია: ტარიფები, კვოტები,
სუბსიდიები, შეზღუდვითი სტანდარტიზაცია.
4. რა უარყოფითი მოვლენები ახლავს პროტექციონიზმს?
პროტექციონიზმი ზარალს აყენებს იმ კომპანიებს, რომლებიც ორიენტირებუ-
ლია ექსპორტზე, აძვირებს სამუშაო ძალის ღირებულებას.
5. რა იწვევს ვალუტის კურსის დაცემას საქართველოს საერთაშორისო კო-
მპანიებში?
მაშინ, როდესაც ღირის კურსი ეცემა სხვა ვალუტებთან შედარებით, ქართუ-
ლი საქონელი საერთაშორისო ბაზარზე იაფდება, ამიტომ ის დარგები, რომლებიც

თავი VIII ბიზნესის მართვა

ბატონობას აღვიღად ისწავლი, მართვას – ძნელად.

ბოეთე

ეჭვს იწვევს არა თვითონ დაგეგმვის შესაძლებლობა, არამედ წარმატებული დაგეგმვის შესაძლებლობა.

ფ. ა. ჰაიეკი

მე ვთვლი, რომ ნებისმიერი ბიზნესის პრობლემა მდგომარეობს იმაში, თუ რა შორს შეიძლება მიგვიყვანოს მისმა კუთილგონიერებამ.

დ. როკფელერი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ბიზნესის მართვის საფუძვლებს; სამმართველო როლის სამ ტიპს; მართვის სამ დონეს; სამმართველო ცოდნის სამ ტიპს; მართვის პროცესის ოთხ საფეხურს.

2. მართვის პროცესს სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ გეგმებს, მათ შორის განსხვავებას მომუშავეთა შტატების დაკომპლექტების მეთოდოლოგიას.

3. მმართველობით სტილს; მის ღირსება-ნაკლოვანებებს; კონტროლის პროცესის ოთხ ეტაპს; კომპანიების მართვას კრიზისულ სიტუაციაში.

VIII.1. ბიზნესის მართვის საფუძვლები

მართვა ეს არის ორგანიზაციის მიზნიდან გამომდინარე წინასწარ შედგენილი გეგმის მიხედვით რესურსების ოპტიმალური განაწილების პროცესი.

ცნება „ოპტიმალური“ მართვაში გულისხმობს: ოპტიმალობის კრიტერიუმების დადგენას; კრიტერიუმების ერთმანეთთან შეწონასწორებას; საბოლოო ვარიანტის შერჩევას.

ასე მაგალითად, სუპერმარკეტში მყიდველის გადაწყვეტილებებზე ზეგავლენას ახდენს საქონლის ფასი, ხარისხი, დიზაინი და სხვა. ამდენად, ეს ის კრიტერიუმებია, რომელთა მეშვეობით ხდება გადაწყვეტილების მიღება. ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს, განსაზღვროს უმთავრესი კრიტერიუმები, დაადგინოს მათი პრიორიტეტები და მიიღოს რაციონალური გადაწყვეტილებანი.

არსებობს ფორმების მართვის საკითხისადმი სამი ძირითადი შეცნირული მიდგომა:

- ტრადიციული;
- სისტემური;
- სიტუაციური.

ტრადიციული მიდგომის შემთხვევაში, ცალ-ცალკე განისაზღვრება სამუშაო, პერსონალი, ადმინისტრირება, მოტივაცია, მართვის სიტყმა.

სისტემური მიდგომის დროს ორგანიზაცია განიხილება, როგორც სისტემა, თავისი მიზნებით, ამოცანებით, ძირითადი შედეგებით, უკუკავშირებით, გარე ზემოქმედებების ფაქტორებით.

სიტუაციური მიდგომის დროს მართვის მეთოდები იცვლება სიტუაციიდან გამომდინარე. ორგანიზაციის საქმიანი შედეგები განისაზღვრება კონკრეტული სიტუაციის მიხედვით.

ორგანიზაცია არის ლათინური სიტყვა – „Organizo“ და ნიშნავს მოწყობას. მენეჯმენტში მის ქვეშ იგულისხმება საერთო მიზნის რეალიზაციის მიზნით ინდივიდების გაერთიანება. ამ სიტყვას სხვადასხვა მნიშვნელობით იყენებენ:

- როგორც მთლიანის ავტონომიური ნაწილების შინაგან მოწყობას;
- ამ პროცესებისა და მოქმედებათა ერთიანობას, რომელთაც მიყვავართ მთლიანის ნაწილების ურთიერთკავშირის სრულყოფამდე.

სამეურნეო ორგანიზაციის მაგალითებია:

- ფირმა, კომპანია, კორპორაცია, კონგლომერატი;
- მათი ქვედანაყოფები (სამქრო, განყოფილება, სექცია და სხვა);
- რომელიმე სახეობის სამუშაოს შემსრულებელი ჯგუფები;
- მართვის სისტემები და სხვა.

თუკიდრიულად განკერძოებულ ორგანიზაციებს უნდა გააჩნდეთ თავიანთი მისია. მისიაში აისახება ორგანიზაციის არსებობის აზრი და დანიშნულება. ყველა სამეურნეო ორგანიზაცია არის სისტემა. სისტემა ეს არის ცალკეული ნაწილების ერთ მთლიანში გაერთიანება.

სისტემას გააჩნია თავისი სპეციფიური თვისებები, ესენია:

• ემერჯენტულობა, რაც გულისხმობს ორგანიზაციის საერთო მიზნის შეუ-
საბამობას მასში შემავალი ნაწილების მიზნებთან. მაგალითად, კომპანიის მიზა-
ნია მოგების მაქსიმიზაცია მინიმალური დანახარჯების პირობებში, ხოლო მისი
მუშაკების მიზანია ხელფასების ამაღლება. ამ მაგალითად ჩანს, რომ ორგა-
ნიზაციის და მისი ნაწილების მიზნები არ შეესაბამება ერთმანეთს. ამ შესაბამ-
ისობის უზრუნველყოფა არის მართვის ხელოვნების ძირითადი პრობლემა.

• სინერგიულობა (ბერძნული სიტყვა „sinergia“ რაც ნიშნავს თანამშრომ-
ლობას, თანამეგობრობას) – მის ქვეშ იგულისხმება სისტემაში შემავალი
ნაწილების ინტეგრაცია, რაც პოზიტიურად მოქმედებს ორგანიზაციის საბოლოო
შედეგებზე.

• მულტიპლიკაციურობა - გულისხმობს სისტემის ეფექტიანობის ამაღლე-
ბას (შედეგების გაძრავება) სამმართველო გადაწყვეტილებების ან მოქმედებე-
ბის ხარჯზე. მაგალითად ნოუ-ჰაუს დანერგვა, მოტივაციის სტილის შეცვლა და
სხვა.

• ადაპტაცია არის სისტემის უნარი, ახალი გარე პირობების წარმოქმნის
შემთხვევაში შეინარჩუნოს სტაბილურობა.

• გაზკერძობა – გულისხმობს სისტემის ავტონომიურობას, მის კომპერციულ
საიდუმლოებას.

• თავსებადობა – გულისხმობს სისტემის ნაწილების ურთიერთადაპტაციის
პროცესს.

ამდენად, მართვის არსი დაიყვანება რესურსების (მიწის, შრომისა და კაპი-
ტალის) ოპტიმალური თანაფარდობის კოორდინაციაში ორგანიზაციის საბოლოო
შედეგების მიწევის მიზნით. რესურსების ოპტიმალური გამოყენების პრინციპი
შეიძლება მისაღებულ იქნას ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისადმი მისი
მასშტაბებისა და მიზნების დამოუკიდებლად. მართვას მოითხოვს ორგანიზაციის
ნებისმიერი სუბიექტი: ქალაქი, მუნიციპალიტეტი, ფეხბურთის გუნდი, ფირმა და
სხვა.

იმდენად, რამდენადაც ორგანიზაციაში მომუშავე პირებს ამოძრავებთ კორპო-
რაციული ინტერესები, აუცილებელი ხდება მათ შორის ერთი პირის პასუხისმგე-
ბლობის ამაღლება, რომელიც ახდენს სხვა ინდივიდების საქმიანობის ორგა-
ნიზაციას. ასეთ პირთა რიცხვს მიეკუთვნებიან მენეჯერები. მენეჯერები ეწევიან
თავიანთ საქმიანობას, როგორც ზემდგომ ასევე ქვემდგომ პირებთან ერთად და ეს
ურთიერთობანი შეიძლება აისახოს მათ როლში. არსებობს როლის რამდენიმე
ტიპი. ესენია:

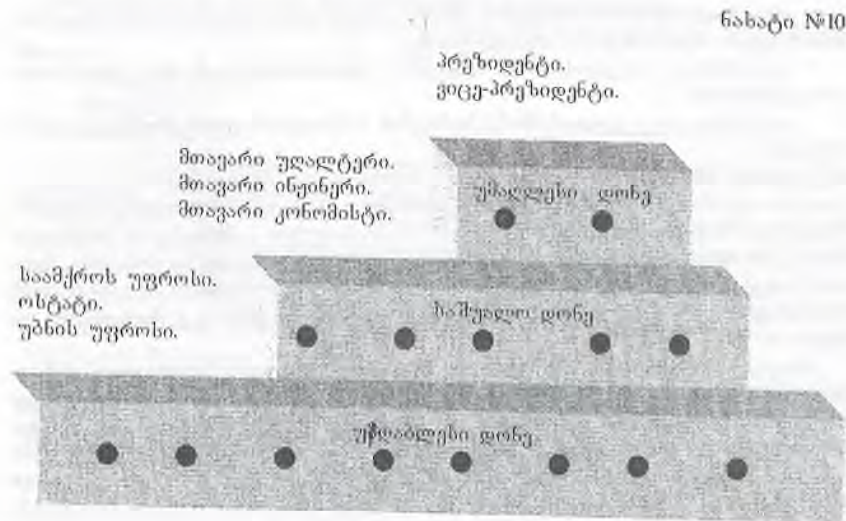
• პიროვნებათშორისი ურთიერთობის როლი, რაც გულისხმობს, რომ ორ-
განიზაციის წარმომადგენლებად გამოდიან მენეჯერები. ფირმის სახელით ისი-
ნი აწერს ხელს დოკუმენტებს, იღებენ პარტნიორებს და სხვა. როგორც ხელმძღ-
ვანელები – მენეჯერები ახორციელებენ ფირმის ოპერატიულ-ტაქტიკური საქმი-
ანობის დაგეგმვას და მართვას, როგორც შუამავლები – მენეჯერები ერთმანეთ-
თან აკავშირებენ ადამიანთა ჯგუფებს და ცალკეულ ინდივიდებს, ამ დაკავშირე-
ბის მიზანი არის საერთო ამოცანების რეალიზაცია.

• საინფორმაციო უმთავრესია მართვის როლებს შორის. საწარმოო პრო-
ცესის ოპერატიულ-ტაქტიკური მართვის მიზნით, მენეჯერები აგროვებენ ინფორ-

მაციას, ამუშავებენ და აანალიზებენ მას. ამასთან, მათ ეკუთვნის როგორც ზემდგომი, ასევე ქვემდგომი რგოლების მიერ მოწოდებული ინფორმაციის ანალიზის ფუნქცია.

მიღებულ ინფორმაციას მენეჯერები იყენებენ საუკეთესო გადაწყვეტილებათა მიხედვად. როგორც **ორგანიზატორები**, ისინი ცდილობენ რესურსების რაციონალური გამოყენების მიზნით, მათდამი დაქვემდებარებული რგოლების საქმიანობის გაუმჯობესებას. როგორც **სპეციალისტები** – წვეულებრივ ოპერატიულ საკითხებს და იღებენ გადაწყვეტილებებს საგანგებო სიტუაციებში (ეკონომიკური კრიზისი, მომუშავეთა დისციპლინარული გადაცდომა და სხვა). ყოველდღიური პრობლემების გათვალისწინებით, მენეჯერები განუწყვეტლივ იცვლიან როლებს.

ნებისმიერ ორგანიზაციაში, გარდა მცირე ორგანიზაციებისა, არსებობს მართვის იერარქია, რომელიც შედგება უმაღლესი, საშუალო და უმდაბლესი რგოლებისაგან (იხ. ნახ. №10):



მართვის იერარქია

როგორც ამ პირამიდიდან ჩანს, ორგანიზაციაში უმაღლესი რგოლის მმართველთა რაოდენობა უმაღლეს დონეზე მცირეა. უმაღლესი დონის მმართველები ეს ის მენეჯერებია, რომელთაც გააჩნიათ უმაღლესი ხელისუფლება და პასუხს აგებენ კომპანიის საქმიანობაზე. ამის მაგალითია ფირმის პრეზიდენტი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ამოცანებს, განვითარების გრძელვადიან სტრატეგიას, წარმოადგენს კომპანიას მის საზღვრებს გარეთ, მიუხედავად იმისა, რომ უმაღლესი დონის მმართველები ერთი და იგივე კორპორაციაში შეიძლება

სხვადასხვა სახელწოდებით წარმოდგენა: პირველი ვიცე-პრეზიდენტი, აღმასრულებელი ვიცე-პრეზიდენტი, დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე და სხვა, მათ შორე შესასრულებელი სამუშაოები, როგორც წესი ანალოგიურია. საშუალო რგოლის მმართველების მოვალეობაში შედის იმ საერთო ამოცანების რეალიზაცია, რომლებიც დადგენილია მართვის უმაღლესი რგოლის მიერ და ქვედა რგოლის მუშაკების საქმიანობის კოორდინაცია. საშუალო დონე გულისხმობს საწარმოს, ცალკეული სამსახურებისა და განყოფილებების მენეჯერებს.

უმაღლესი დონის მენეჯერების ამოცანა არის ის, რომ მოახდინონ მართვის უფრო მაღალ დონეზე შემუშავებული სტრატეგიის რეალიზაცია. ეს დონე აერთიანებს საამქროს, უბნის, განყოფილების უფროსებს და სხვა.

კომპანიები ცდილობენ, შეამცირონ მართვის ხარჯები, ამის გასო ისინი ამცირებენ მართვის საშუალო დონის მენეჯერთა რიცხვს და ცდილობენ უმაღლესი დონის მენეჯერთა რაოდენობის ზრდას. საშუალო დონის მენეჯერების ფუნქციების შეთავსება, უმაღლესი დონის მენეჯერებისაგან მოითხოვს თავიანთი ცოდნის გადრმავეებას, ახალი უნარ-ჩვევების შეძენას.

ორგანიზაციის სახეობისა და ზომისაგან დამოუკიდებლად, მენეჯერი უნდა ფლობდეს ცოდნას სამ ძირითად: ტექნიკურ, ანალიტიკურ, კომუნიკაციების სფეროებში. ამ ცოდნის „სიღრმე“ არის დამოკიდებული მართვის დონეზე. ახე მაგალითად, მართვის დაბალ დონეზე უმაღლესი არის ტექნიკური ცოდნა, მართვის უმაღლეს დონეზე ანალიტიკური, ხოლო ყველა დონეებზე კომუნიკაციულურობის ჩვევები.

ადამიანებმა შეიძლება შეიძინონ, როგორც ტექნიკური, ასევე კომუნიკაციულური და ანალიტიკური თვისებები, მაგრამ ყველაზე რთული არის ურთიერთობის კულტურის დამყარება.

ტექნიკური ჩვევები, ეს არის ადამიანის შესაძლებლობა, შეასრულოს ესა თუ ის სამუშაო. ამდენად, თუ გაქვთ ფინანსური დოკუმენტის შედგენის უნარი, ან კომპიუტერული პროგრამის ათვისების შესაძლებლობა, ეს ადასტურებს პიროვნების ტექნიკურ შესაძლებლობებს. ამასთან, რიგ კომპანიებში მენეჯერები, რომელთაც არ გააჩნიათ შესაბამისი ტექნიკური ცოდნა, აკონტროლებენ პროგრამისტების, ინჟინრების ან ბუღალტრების საქმიანობას.

ეს მიიღწევა იმ შემთხვევაში, თუ მათ გააჩნიათ ადმინისტრაციული ან მმართველობითი ჩვევები. ადმინისტრაციული ჩვევები არის უმნიშვნელოვანესი მენეჯმენტში, რადგანაც ჩარხზე საქმიანობა იძლევა შესაძლებლობას, გამოავლინოთ ტექნიკური ცოდნა, მაგრამ ის არ გვაძლევს ადმინისტრაციული ცოდნის გამოვლენის შესაძლებლობას, მაშინ, როდესაც საამქროს ხელმძღვანელობა ადასტურებს იმ ადმინისტრაციული ჩვევების არსებობას, რომლებიც შესაძლებელია წარმატებულად იქნეს გამოყენებული სხვა, თუნდაც რესტორნების ბიზნესში.

იმისათვის, რომ სწორად გაუგოთ სხვა ადამიანებს და ეფექტიანად განვახორციელოთ მათთან ურთიერთობა, აუცილებელია კომუნიკაციულურობის ჩვევების შეძენა. მენეჯმენტში ეს უმაღლესია, რადგანაც ნებისმიერი ამოცანის გადაწყვეტა დამოკიდებულია ადამიანებთან ურთიერთობაზე. ერთ-ერთი კომუნიკაციულური თვისება, რომელიც უნდა გააჩნდეს მენეჯერს, არის ურთიერთობის კულტურა. ეს კულტურა იძლევა შესაძლებლობას, კომპანიის შიგნით ეწარმოოთ მიზანმიმ-

რთული საკმინობა და დავამჭაროთ ფირმის ნორმალური ურთიერთობა გარე სამყაროსთან. ურთიერთობის კულტურა გულისხმობს არა მარტო საკუთარი აზრის დასაბუთებას, არამედ სხვისი აზრის მოსმენისა და გაზიარების შესაძლებლობას.

კვალიფიციური მენეჯერისათვის კარგად არის ცნობილი კომუნიკაციების არხები ან საინფორმაციო შესაძლებლობანი. კომუნიკაციის ფორმა დიდ ზეგავლენას ახდენს შეტყობინების ხასიათზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ის შეილება სხვადასხვა ზეპირი (პირადი საუბარი, ჯგუფური შეკრება, სელექტორული ან სატელეფონო კავშირები და სხვა), ან წერილობითი (E-mail; წერილები) ფორმით განხორციელდეს.

სამუშაო დღის დიდი ნაწილი შედგება ზეპირი ურთიერთობებისაგან, უკანასკნელი აისახება საუბარსა და მოსმენის კულტურაში. ამიტომაც არის, რომ თანამედროვე მენეჯმენტში გამოიყენება ამ ფორმის ერთ-ერთი ისეთი ნაირსახეობა, როგორიც არის „ხალხში სიარული“. მოცემული მეთოდის გამოყენებით, მენეჯერს უშუალოდ ეძლევა შესაძლებლობა, რომ მოსახურის მიმდევრებით, ეესტუბით, უზოციების გამოყენებით შეაფასოს მისი გადაწყვეტილების სისწორე. ამასთან, ზოგიერთ შემთხვევაში, რთული კატეგორიის გადაწყვეტილების გადაცემისათვის მიზანშეწონილია, გამოყენებული იქნას ურთიერთობის წერითი ფორმა, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას, თავიდან ავიცილოთ უარყოფითი ემოციები.

კვალიფიციური მენეჯერები მარტივი და რუტინული ინფორმაციის გადაცემის მიზნით, აგრეთვე რთულ და არაორდინალურ სიტუაციაში, იყენებენ წერით შეტყობინებებს. ამ ტიპის შეტყობინებებს დიდი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის იმიჯის ფორმირების პროცესში. წერილები, პრეს-რელიზები, საარეკლამო ბროშურები და სხვა, შემოქმედებს კომპანიის იმიჯზე. წერითი ფორმით შეტყობინების ფორმირების პროცესში მნიშვნელოვანია შემდეგი:

- შეტყობინება უნდა ითვალისწინებდეს იმ აუდიტორის სპეციფიკას, რომელზეც ის არის ორიენტირებული. საბაჟო კურნალის გამოცემა მოითხოვს სამეცნიერო კვლევისაგან განსხვავებულ წერით სტილს, ხოლო საპრეზენტაციო ბროშურა უნდა იყოს ორიენტირებული მომხმარებელთა ფართო აუდიტორიაზე. ამდენად, პირველ შემთხვევაში უნდა დაეიმსახუროთ ბავშვთა, მეორეში – მეცნიერების სიმპათიები, ხოლო მესამეში უნდა დაეარწმუნოთ მყიდველები.

- შეტყობინება უნდა იყოს მკაფიო და გასაგები. გრძელი, გაუმართლებლად რთული წინადადებები, როგორც წესი, აძნელებს კითხვას და ართულებს პირითადი შინაარსის გაგებას.

- უნდა დაევერდნოთ ფაქტებს. თუ გზავნილი არ არის საკმარისად არგუმენტირებული, ის უინტერესო აღმოჩნდება მსმენელისათვის და აუდიტორია მას მიეკრძოება უფლად მიიჩნევს.

VIII. 2. ანალიტიკური ჩვევების როლი მართვაში

მენეჯერებისათვის მთავარი პრიორიტეტი არის ანალიტიკური აზროვნება, მათ მთლიანობაში უნდა დაინახონ ორგანიზაცია და მისი ცალკეული ნაწილები.

ის ურთიერთმოქმედება. ანალიტიკური აზროვნებისათვის აუცილებელია ინფორმაციის დაშუშება და ანალიზი, ფუძემდებლური პრინციპების შემუშავება, ურთიერთკავშირის დადგენა, სიძნელეების და ხელისშემწყოები ფაქტორების გამოვლენა, გადაწყვეტილებების მიღება.

მმართველთა საქმიანობაში გადაწყვეტილების მიღება არის საკვანძო მომენტი, რომელიც მიიღება ანალიტიკური აზროვნების შედეგად. მეცნიერთა გამოკვლევები ცხადყოფენ, რომ გადაწყვეტილების მიღება მოიცავს [ექვს] ძირითად ეტაპს [164, p. 201].

1. გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობის გამოვლენას – მენეჯერები უწყვეტლევ აკონტროლებენ ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ არსებულ მდგომარეობას იმ მიზნით, რომ არ დაუშვან ის ექსტრემალური მდგომარეობა, რომელიც შემდგომ მოითხოვს არა ეტაპურ, არამედ ოპერატიულ გადაწყვეტას.

2. წარმოქმნილი პრობლემის ანალიზი და შესაძლებლობის ათვისება – მენეჯერები განსაზღვრავენ იმ პირობებს, რომელსაც უნდა პასუხობდეს გადაწყვეტილება მომავალში.

3. არსებული ალტერნატივების შესწავლა – მენეჯერები შეიმუშავენ გადაწყვეტილებათა რამდენიმე ვარიანტს.

4. ხასურველი ალტერნატივის შერჩევა – ალტერნატივების დადებითი და უარყოფითი მხარეების ანალიზის შემდეგ, მენეჯერები არჩევენ ყველაზე ოპტიმალურ ვარიანტს, რომელიც შეიძლება შეადგენდეს რამდენიმე ალტერნატივის კომბინაციას.

5. არსებული გადაწყვეტილების რეალიზაცია – საფუძვლიანი ანალიზისა და დაგეგმვის შემდეგ, მენეჯერები თავიანთ გადაწყვეტილებებს ნერგავენ ცხოვრებაში.

6. მიღებული შედეგების შეფასება – მენეჯერები აფასებენ თავიანთი გადაწყვეტილების შედეგებს იმისათვის, რათა დარწმუნდნენ, თუ რამდენად პასუხობს მათ მიერ შერჩეული გადაწყვეტილება დასმულ მიზანს.

გადაწყვეტილების მიღების ობიექტურად შერჩეული მეთოდი არ იძლევა სწორი გადაწყვეტილების გარანტიას. მმართველობითი გადაწყვეტილებანი შეიძლება იყოს ორი ტიპის: პროგრამირებადი – ეს ის გადაწყვეტილებებია, რომლებიც მიიღება წინასწარ ცნობილი სტანდარტული სიტუაციის განმეორებით და არაპროგრამირებადი – ეს არის უნიკალური გადაწყვეტილებანი, რომლებიც არ გამოიმდინარებენ სტანდარტული სიტუაციიდან და არ მეორდებიან.

არსებობს გადაწყვეტილებათა მიღების ოთხი ძირითადი პირობა: 1) როდესაც მენეჯერებს გააჩნიათ ინფორმაცია სრულად, რის გამოც ამოცანის გადაწყვეტის შესაძლებლობა რეალურია; 2) ინფორმაცია არის არასრული, რის გამოც მისაღებ გადაწყვეტილებაში ჭარბობს რისკის ფაქტორი; 3) ინფორმაცია იმდენად არასრულია, რომ გადაწყვეტილებაში იგრძნობა დასაბუთების დაბალი დონე; 4) მენეჯერების წინაშე დგას გაურკვეველი და ბუნდოვანი ამოცანები, ცუდად არის განსაზღვრული ალტერნატივები, სრულად არ არის წარმოდგენილი ინფორმაცია დიდი იმის ალბათობა, რომ გადაწყვეტილებები იქნება წარუმატებელი, რადგანაც ისინი მიიღება საეჭვო წინაპირობების არსებობის შემთხვევაში.

მენეჯერებს, მათი თანამდებობებიდან გამომდინარე, გააჩნიათ ერთი და იგივე ფუნქციები. ყველაზე მარტივი ტიპის ორგანიზაციაში მენეჯერები ეწევიან ლაგებმას, წყვეტენ საორგანიზაციო საკითხებს, ახორციელებენ კონტროლს. ამდენად, მართვის პროცესი მოიცავს: ლაგებმას, ორგანიზაციას და კონტროლს.

ლაგებმა არის მართვის ძირითადი ფუნქცია, რომელზეც დამოკიდებულია სხვა ფუნქციების შესრულება. ლაგებმის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ასპექტი არის ამოსავალი მონაცემების საფუძვლიანი ანალიზი. ამ ფუნქციის შესრულება მენეჯერისგან მოითხოვს ანალიტიკურ აზროვნებას.

ორგანიზაციის დანიშნულება არის მისი გენერალური მიზნის რეალიზაცია. გენერალური მიზანი მოკლედ ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციის დევიზში. ასე მაგალითად, ფირმა „მოტოროლა“ მიზანია საზოგადოებრივი მოთხოვნილების ღირსეული დაკმაყოფილება, მომხმარებელთა ზომიერ ფასებში უმაღლესი ხარისხის პროდუქციით მომსახურება. [138, pp.90-91].

ლაგებმის პროცესში კომპანიის დანიშნულება უნდა აისახოს მის მიზნებში და ამოცანებში, მიზნების ქვეშ იგულისხმება ორგანიზაციის სტრატეგიული, გრძელვადიანი, ხოლო ამოცანები არის კონკრეტული, მოკლევადიანი ორიენტირები. იმ აუცილებელი დონისპირობების ერთობლიობა, რომელიც ქმნის ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის შესაძლებლობას, აისახება ლაგებმაში. ამდენად, ლაგებმა არის ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის პროცესი.

მიზნები პირობითად შეიძლება დავეყოთ რამდენიმე დონედ. უმაღლესი დონის მენეჯერები განსაზღვრავენ ორგანიზაციის იმ სტრატეგიულ მიზნებს, რომლებიც ეხება კომპანიის მთლიანად განვითარებას. ეს მიზნები მოიცავს 8 ძირითად სფეროს:

1. ბაზარს;
2. ახალი პროდუქციის შექმნასა და სიახლეების დანერგვას;
3. ადამიანურ რესურსებს;
4. საფინანსო რესურსებს;
5. მატერიალურ რესურსებს;
6. შრომის ნაყოფიერებას;
7. სოციალურ პასუხისმგებლობას;
8. მოგებას.

საშუალო დონის მენეჯერები ადგენენ იმ ამოცანებს, რომლებიც ეხება ქვეაინაყოფების საქმიანობას. ამდენად, სტრატეგიული ამოცანების გადასაწყვეტად ისინი ქმნიან წინაპირობებს. დაბალი დონის მენეჯერები ადგენენ იმ ოპერატიულ ამოცანებს, რომლებიც ეხება ფირმის მიმდინარე საკითხების გადაწყვეტას. ისინი განსაზღვრავენ ორგანიზაციის ტაქტიკური და სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტის შესაძლებლობებს.

მიზანი არ წარმოადგენს შედეგს, არამედ არის შედეგის მიღწევის საშუალება. ამდენად, ცალკეულ დონეებზე დასმული მიზნების რეალიზაცია შეიძლება ყოველთვის აისახოს ორგანიზაციის მთავარ მიზანში. აქ აუცილებელია მიზნების

რეალიზაციის კოორდინირება. ოპერატიული მიზნების რეალიზაცია უნდა პასუხობდეს ტაქტიკურ ამოცანებს და ეს უკანასკნელი – სტრატეგიულს.

მას შემდეგ, რაც განსაზღვრულია ძირითადი მიზნები, აუცილებელი ხდება ამ მიზნების რეალიზაციის დაგეგმვა. ყოველ მიზანს შეესაბამება გეგმის შესაბამისი დონე. ესენია: სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები.

სტრატეგიული გეგმები არის ორიენტირებული სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე, ისინი, როგორც წესი განისაზღვრება ხანგრძლივი პერიოდით და მოიცავენ ორიდან ხუთ წლამდე პერიოდს. ამ ტიპის გეგმებს დირექტორთა საბჭოსთან შეთანხმებით შეიმუშავენ უმაღლესი დონის მენეჯერები.

ტაქტიკური გეგმები გამიზნულია ტაქტიკური მიზნების რეალიზაციასა და სტრატეგიული გეგმების მხარდაჭერაზე. მათ შეიმუშავენ საშუალო დონის მენეჯერები, დაბალი დონის მენეჯერებთან შეთანხმებით და წარუდგენენ მართვის უმაღლეს რგოლებს.

ოპერატიული გეგმები არის მიმართული ოპერატიული მიზნების რეალიზაციაზე და ტაქტიკური გეგმების მხარდაჭერაზე. ოპერატიული გეგმები მოიცავს ერთ წლამდე პერიოდს. მათ შეიმუშავენ უმაღლესი დონის მენეჯერები საშუალო დონის მენეჯერებთან შეთანხმებით.

როდესაც საათების მწარმოებელი კომპანია „ტაიმექსის“ ხელმძღვანელობა მიხვდა, რომ მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებს სტილს, საქონლის გამძლეობას შედარებით, მან შეიმუშავა კომპანიის საქმიანობის ახალი სტრატეგიული მიზანი, რომელიც მდგომარეობდა, ბაზარზე იმ ხვედრითი წილის დაბრუნებაში, რომელიც დაიკავა კონკურენტმა ფირმა „სეონმა“. ამ ამოცანის გადაწყვეტას თან ახლდა იმ მომხმარებლის დაბრუნების სტრატეგიული გეგმის შემუშავება, რომელიც უპირატესობას ანიჭებს მოდას და ჯანმრთელობას.

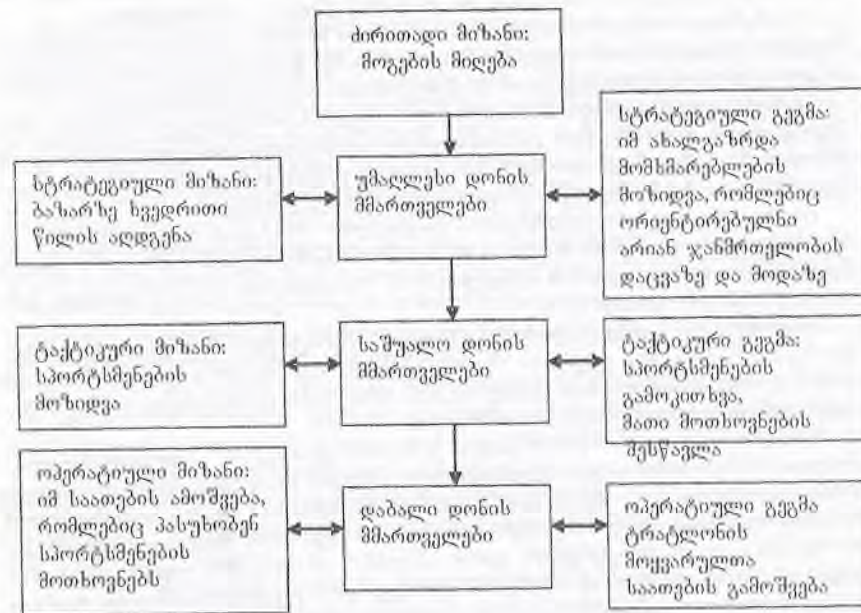
„ტაიმექსის“ მენეჯერებმა დასახეს სტრატეგიული მიზანი – მოყვარული სპორტსმენების მოზიდვა და ტაქტიკური გეგმა – ამ ტიპის სპორტსმენების მოთხოვნების შესწავლა. ძირითადი ამოცანა მოიცავდა იმ სპორტსმენებისათვის საათების გამოშვებას, რომლებიც აფიქსირებენ დროს ცურვის, სირბილის თუ ავტობობლის პროცესში. კომპანიამ მიზნებისა და დაგეგმვის ასეთი შეხამებით მიაღწია პროდუქციის რეალიზაციისა და მოგების ზრდის მნიშვნელოვან წარმატებას დარგში [14, p. 82].

სქემატურად ეს პროცესი შესაძლებელია წარმოვიდგინოთ შემდეგი სახით (იხ. ნახ. №11) :

VIII.4. ორგანიზაციული ფუნქცია

ორგანიზაციული ფუნქცია, ისევე როგორც დაგეგმვა მენეჯერებისაგან მოითხოვს ანალიტიკური ცოდნის თავისუფალი გამოყენების გამოვლენის უნარს. ორგანიზაციული საქმიანობა მოიცავს გეგმების შესრულების მიზნით, რესურსების გამოყენების პროცესს.

საქმიანობის ამ სტადიაზე მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ის, თუ რამდენად სწორად შეძლებენ მათ მიერ შერჩეული მუშაკები დასმული ამოცანის გადაწყვეტას.



კომპანია „ტაიმექსის“ სტრატეგიული, ოპერატიული და ტაქტიკური მიზნის სქემა.

მთავარი პრობლემა, რომელსაც აწყდება მენეჯერი დასმული მიზნების და ამოცანების რეალიზაციის პროცესში, არის ორგანიზაციის საშტატო ერთეულებით სწორი დაკომპლექტება.

უკანასკნელ პერიოდში ამოცანებისა და მიზნების რეალიზაციისათვის გამოიყენება გ.წ. გუნდური მუშაობის მეთოდი. გუნდი ეს არის ადამიანების ერთობა, რომელიც იქმნება საერთო ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით. გუნდები შეიძლება იყოს ფორმალური, მუდმივი (რომელიც იქმნება ორგანიზაციის სტრუქტურული ნაწილის ფორმით) და არაფორმალური. გუნდები არის მართვის ეფექტიანი ბერკეტი. ისინი უზრუნველყოფენ მუშაკების მართვის პროცესში უშუალო მონაწილეობას, ზრდიან მათი გავლენის სფეროს, რადგანაც გუნდის მეშვეობით, ინფორმაცია სხვადასხვა დონის მენეჯერებს გადაეცემათ. მუშაობის გუნდური პრინციპი ზრდის შრომის ნაყოფიერებას, მატერიალურად და მორალურად ასტიმულირებს მუშაკების მოთხოვნებს, აუმჯობესებს პროდუქციის ხარისხს. მომუშავეთა უფლება-მოვალეობების გაფართოება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის მოქნილობას. მენეჯმენტში დამკვიდრდა მოსაზრება, რომ მართვის თვალსაზრისით,

გუნდი შეიცავს გაცილებით უფრო დიდ პოტენციალს, ვიდრე ინდივიდუალური მეწეფერი, თუნდაც გენიოსი [112, p.10].

მართვის უმაღლეს დონეზე განისაზღვრება ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა და უმაღლესი დონის მენეჯერების შტატები. საშუალო დონის მენეჯერები ახდენენ იმავე ფუნქციების შესრულებას ფირმის ერთ-ერთი ქვეგანყოფილის დონეზე.

მართვის ორგანიზაციის პროცესი არის რთული, რადგანაც ის დინამიური და ცვალებადია, დაკავშირებულია კადრების დენადობასთან, რაც იწვევს არასტაბილურობის განცდას, მოწყობილობა მოითხოვს განახლებას, იცვლება მომხმარებელთა მოთხოვნებიც, რაც აძლიერებს ორგანიზაციის ინოვაციურ ღტოლვას. დიდ ზეგავლენას ახდენს მართვის პროცესზე ქვეყანაში წარმოქმნილი ახალი პოლიტიკური და ეკონომიკური რეალობები, რაც ხშირ შემთხვევაში იწვევს წარმოების შემცირებას ან პირიქით ანტიმულირებს მას. ამ ობიექტური პირობების გათვალისწინებით, მენეჯმენტის ორგანიზაციული ფუნქცია ამოუწურავია.

VIII.5. ხელმძღვანელობის უნდობიბი

ორგანიზაციული პროცესის განხორციელება დაკავშირებულია მრავალ ფუნქციასთან, რომელთა შესრულება უწევს იმ მეჯერს, რომელსაც გააჩნია წარსულში სხვადასხვა სახის გამოცდილება, ინდივიდუალურ ინტერესთა წრე, მიზანმიმართულობა, იმისათვის, რომ გუნდის უფექტიანი მართვის მიზნით ორგანიზაცია გაერთიანდეს, მენეჯერებმა აუცილებელია, აითვისონ მმართველობითი საქმიანობის მესამე ფორმა — ხელმძღვანელობა. ხელმძღვანელობა ეს რთული ფუნქციაა, რომლის ძირითადი მიზანია, მოახდინოს ადამიანების უფექტიანი და მიზანმიმართული საქმიანობის კოორდინირება. ხელმძღვანელობა დაკავშირებულია მენეჯერის კომუნიკაციურ თვისებებთან.

ხელმძღვანელობა შედგება ორი ურთიერთდაკავშირებული პრინციპისგან. უპირველეს ყოვლისა, ის მოიცავს მოტივაციას ანუ იმ სტიმულს, რომელიც აიძულებს მუშაკს, მთელი ენერგია დახარჯოს თავისი საქმიანობის პროცესში. ხელმძღვანელობა მოითხოვს დამრიგებლობას, როდესაც ხელმძღვანელი ასწავლის მუშაკს, თუ როგორ შეასრულოს მან მოცემული დაფალება. ამასთან, ახდენს შრომის პროცესისადმი საკუთარი მიდგომების დემონსტრირებას. ხელმძღვანელობის შესწავლის სხვადასხვა ეტაპზე, მეცნიერები აწარმოებდნენ დაკვირვებას საუკეთესო ხელმძღვანელების პირად თვისებებზე. ამასთან, ბოლომდე შეუსწავლელი დარჩა პირად თვისებებსა და ხელმძღვანელობას შორის არსებული კავშირი. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ ნებისმიერი ინდივიდის, როგორც ხელმძღვანელის, წარმატება დამოკიდებულია იმ კონკრეტულ გარემოზე, რომელშიც მას უხდება გადაწყვეტილებების მიღება [283, p.9]. მეცნიერების დაკვირვებების შედეგად, ლიდერის თვისებების გარშემო გაკეთდა მნიშვნელოვანი დასკვნები. ხელმძღვანელობის ტრადიციული წარმოდგენა უკავშირდება შემდეგი სახის ქმედებას: 1) მუშაკის წახალისებას მოცემული სამუშაოს შესრულების მიზნით; 2) ისეთი სტრუქტურის ორგანიზაციას, სადაც შეაფიოდ არის წარმოდგენილი მუშაკის როლი და ამოცანები; 3) პირდაპირი კავშირის დამყარებას მუშაკის მატერიალურ წახა-

ლისებასა და მიზნის მიღწევას შორის. ეს მიდგომა ხასიათდება ე.წ. რეგულირებადი ხელმძღვანელობით. ეფექტური ხელმძღვანელობა არ შემოიფარგლება მხოლოდ ტრადიციული მიდგომებით. განსაკუთრებით წარმატებულ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ დაარწმუნონ მუშაკები იმაში, რომ მათ შეუძლიათ, გააკეთონ იმაზე მეტი, ვიდრე მოეთხოვებათ. ასეთ მიდგომას ეწოდება გარდასახვითი ხელმძღვანელობა და მასში დომინირებს ქარიზმი, ინდივიდუალიზმი და ინტელექტუალური სტიმულირება [214, pp. 506-508].

იმისათვის, რომ ეფექტიანად ეუხელმძღვანელოთ, აუცილებელია, როგორც ეფექტიანი რეგულირება, ასევე აქტიური გარდაქმნები. მენეჯერთა დასკვნებით, ნამდვილი ხელმძღვანელები ყურადღების კონცენტრირებას ახდენენ იმ ძირითად პრობლემებზე, რომელიც შემდგომში ხდება მათ მიერ დასმული ამოცანების გადაწყვეტის შთაგონების წყარო. ის თანამშრომლები, რომლებიც საქმიანობენ მაღალი იდეალების ქსოვ ადამიანებთან, უკეთ მუშაობენ, ვიდრე ისინი ვისაც ხელმძღვანელობენ ადამიანები, რომელთაც არ ახასიათებთ მიზანმიმართულობა. ნამდვილ დიდერს უნდა გააჩნდეს იმის უნარი, რომ გაგებით მოუკიდოს საკუთარ წარუმატებლობებს, გამოავლინოს ახალი შესაძლებლობები, ის უნდა იყოს მუდმივ ძიებაში.

ხელმძღვანელის წარმატებისათვის გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელობის სტილს. ყველა მენეჯერს გააჩნია ხელმძღვანელობის ინდივიდუალური სტილი. განასხვავებენ ხელმძღვანელობის სამ ყველაზე გავრცელებულ ავტორიტატულ, დემოკრატიულ და ჩაურევლობის სტილს.

მართვის ავტორიტატული სტილი ნიშნავს ერთი პირის მიერ ძალაუფლების კონცენტრაციასა და მართვის პროცესში სხვა პირებს იგნორირებას. ასეთი ტიპის მმართველები შეუნიღბავად იყენებენ მათ უფლებებს, მართვის პროცესს ახორციელებენ ბრძანებების სახით. მართვის ასეთი სტილი ეფექტიანია მაშინ, როდესაც გადაწყვეტილებები უნდა მიღებულ იქნეს დაუყოვნებლივ, ამასთან ეს სტილი გამოირჩევა ამ გადაწყვეტილებების ირგვლივ კონსულტაციებს. ხელმძღვანელს ამ ტიპის გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის უნდა გააჩნდეს სრული ინფორმაცია. მართვის ამ სტილს გააჩნია უარყოფითი თვისებებიც. თანამშრომლების აზრის იგნორირება, მათი მოხაზვების გაუთვადისწინებლობა ახშობს შრომითი კოლექტივების ინიციატივას, ხდუდავს ენთუზიაზმის გამოყენების შესაძლებლობებს. ამასთან, დღესაც ზოგიერთი მენეჯერი ამ მართვის სტილს ნორმალურად მიიჩნევს.

დემოკრატიული სტილის დროს ხდება მართვის ფუნქციების დელეგირება იერარქიის ყველა დონის მიხედვით. მუშაკები აქტიურად იღებენ მონაწილეობას გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში. ეს სტილი გულისხმობს მართვის პროცესზე ზედპირულ ზეგავლენას, რადგანაც დიდია მუშაკების პროფესიონალიზმისადმი ნდობის ვოტუმი. ამ სტილს გააჩნია ნაკლოვანებანიც: ხანგრძლივი დისკუსიების შედეგად, კოლექტივი ნელა აკეთებს დასკვნებს გადასაწყვეტი პრობლემების ირგვლივ. დამოუკიდებლობის მაღალი ხარისხის გამო, მენეჯერი ხშირ შემთხვევაში ნაწილობრივ კარგავს კონტროლს თანამშრომლებზე.

ჩაურევლობის სტილი მოდიფიცირებულად წარმოსდგება სმიტისეული „Laissez-faire“-ს საგან. ამ ფრანგულმა სიტყვამ დასაბამი მისცა „Laissez-faire“-ის

საერთაშორისო ბიზნესის საფუძვლად

არსებობას, ის ითარგმნება, როგორც „ხელები გასწი“ ან უფრო ზუსტად „ჩაურევლობა“, ხელმძღვანელი არ ერევა ქვეშევრდომების საქმიანობაში. ის გვევლინება, როგორც კონსულტანტი, ითვალისწინებს ქვეშევრდომების იდეებს, მხოლოდ აუცილებლობის შემთხვევაში გამოთქვამს თავის მოსაზრებებს. ასეთი მიდგომა აკტიუ-ლირებს მუშაკებს მეტი შემოქმედებისადმი. ამასთანავე მეტისმეტი ნდობა, რაც შემთხვევაში იძლევა უკუშედეგს. მიუხედავად ამისა, ეს სტილი დღეს აქტიურად გამოიყენება და ის ასახავს „კოლექტივთან ერთად“ ხელმძღვანელობის პროცესს.

პერსონალის მართვის ამერიკული საზოგადოების პრეზიდენტის რონალდ პოლენზოს აზრით, „აღდგენადელი მუშები ისინი არ არიან, რაც იყვნენ წარსულში. ისინი უფრო მეტად განათლებულები, დამოუკიდებლები და შეგნებულები არიან. ცდილობენ, თავითონ მართონ შრომის პროცესი. ეს იმ ხელმძღვანელისა-გან, რომელიც ცდილობს მიაღწიოს დადებით შედეგებს. მოითხოვს ისეთ მიდგო-მას, როდესაც ქვეშევრდომები დებულობენ უფრო აქტიურ მონაწილეობას გადაწ-ვეტილებათა მიღების პროცესში.“ „მაიკროსოფტის“ კომპანიის პრეზიდენტის, ბილ გეიტსის გამოცდილება გვჩვენებს, რომ საბიუჯეტო ხელმძღვანელობის სტილი მისაღებია კონკრეტული ხიტუაციიდან გამომდინარე, მაგრამ მათ არ გააჩნიათ უნივერსალური თვისებები, რომ მიუხედავად ყველა პირობას.

ხელმძღვანელობის სტილი სქემატურად წარმოსდგება შემდეგი სახით (იხ. ნახატი №12):

მმართველებზე ორიენტირებული
ხელმძღვანელობა

შემსრულებლებზე ორიენტირებული
ხელმძღვანელობა

მმართვე- ლის მიერ ხელისუ- ფლების გამოყენება						შემსრუდე- ბლებისა- თვის მოქმედე- ბის თავი- სუფლება
მმართვე- ლი იღებს გადაწყვე- ტილებას და ხმოუ- ნებს მას.	მმართვე- ლი დარ- წმუნებუ- ლია თავი- ნი გადაწ- ვეტილე- ბის სი- სწორეში.	ხელმძღვ- ანელი აჯა- ღიბებს იდეებს და შეუძლია, გაცეს პასუხი დასმულ შეკით- ხვებს.	მმართვე- ლი გვთო- ვასობს გადაწყვე- ტილებათა ეარიანტს, რომელიც შეიძლება შეიცვა- ლოს.	ხელმძღვ- ანელი აჯაღი- ბებს პრობლე- მებს, ისმენს წინადა- დებებს, დებუ- ლობს გადაწ- ვეტილე- ბებს.	ხელმძღ- ვანელი აჯაღი- ბებს მოთხო- ვნებს გვთავა- ზობს გადაწ- ვეტილე- ბების კოლექ- ტიურ მიღებას.	ხელმძღვ- ანელი აძლევს თავისუფ- ლებას გადაწყვე- ტილების მიღების პროცესში. აჯაღიბებს ამოცანას.

ნახ. №12. ხელმძღვანელობის სტილი

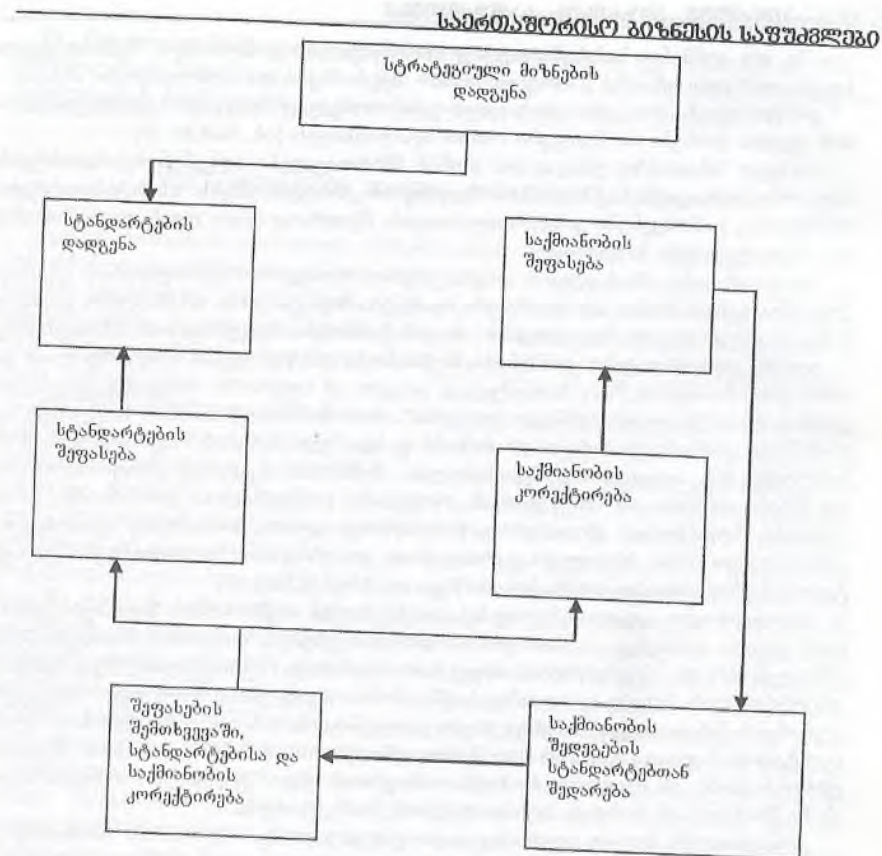
არც ერთი ხელმძღვანელი არ იყენებს მუდმივად ერთსა და იმავე სტილს. ყოველი რეალური სიტუაცია მოითხოვს სტილში ინდივიდუალიზმს. საუკეთესო მიდგომის შერჩევა დამოკიდებულია, ხელმძღვანელის პიროვნულ თვისებებზე, მუშების პროფესიულ ოსტატობასა და იმ პრობლემების სირთულეზე, რომლებიც გადასაწყვეტია. ხელმძღვანელობის პრინციპების მისადაგებას ბიზნესის მიმდინარე მოთხოვნებისადმი ეწოდება სიტუაციური მართვა ან მართვა გაუთვალისწინებელი მოვლენების განჭვრეტით. ეს მიდგომა უფრო ეფექტიანია, ვიდრე მართვის ერთი, რომელიმე სტილის გამოყენება.

ის კომპანია, რომელიც სისტემატურად ითვალისწინებს კოლექტივის აზრს, იყენებს კოლექტიური მართვის მეთოდს, როგორც წესი ის წარმატებულია. ეს არ არის ის მართვის სტილი, რომელიც ახასიათებს ცალკე აღებულ ხელმძღვანელს, არამედ ის საერთო მიდგომაა, რომელიც ახასიათებს ორგანიზაციას. ეს მიდგომა ფართოდ გამოიყენება იაპონიასა და უკანასკნელ წლებში, ამერიკულ კომპანიებში. ეს მეთოდი ეფექტიანია იმ შემთხვევაში, როდესაც მუშაკებს მაღალი კვალიფიკაცია, ცოდნა და გამოცდილება გააჩნიათ. კოლექტიური მართვის მეთოდი იძლევა პოზიტიურ შედეგებს მაშინ, როდესაც ხელმძღვანელს გააჩნია უნარი, სწორად წარმართოს კოლექტივის საერთო ამოცანების გადასაწყვეტად თავისი ძალისხმევა. კოლექტივის ერთობლივი მართვა მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს მასში მიკროკლიმატს, ურთიერთობებს, მაგრამ მისი ძირითადი ღირებულება მდგომარეობს იმაში, რომ ის ამაღლებს შრომის ნაყოფიერებას, პროდუქციის ხარისხს და ამცირებს დანახარჯებს.

კომპანია „პერმან მილერის“ პრეზიდენტს, მაქს დერის კოლექტივის ერთობლივი მართვა ყველაზე ეფექტიან მეთოდად მიაჩნია. მისი ფირმის ყველა მუშაი იცის წარმატებებისა და პრობლემების მიზეზები. კომპანიაში ასტიმულებენ ინფორმაციის ღია და თავისუფალ გაცვლას. ნებისმიერ მუშას აქვს უფლება, გაუზიაროს ხელმძღვანელობას მისი მიდევნები თუ პრობლემები. მეჩუქრებს მიაჩნიათ, რომ კომპანიაში უნდა დომინირებდეს თანაბარი უფლებები, ამიტომ არის, რომ კომპანია იცავს თითოეულ მუშაკს კონკურენტების თავდასხმისაგან, გარდა ამისა იზღუდება ხელმძღვანელების ხელფასი, ის მხოლოდ მცირედით აღემატება ფირმის მუშაკის საშუალო ხელფასს. მუშაკები ყოველკვარტალურად, შოგების ზრდის ხარჯზე, ღებულობენ პრემიებს. ასეთი მმართველობის შედეგი აღსახება იმაში, რომ კომპანიაში მინიმალურია კადრების დენადობა, ცოტაა გაცდენები, მცირდება დანახარჯები, იზრდება მოგება [184, p.37-42].

VIII. 6. კონტროლის ფუნქცია

მენეჯმენტში კონტროლი არის იმაზე დაკვირვებათუ როგორ მოძრაობს კომპანია დასახული მიზნებისაკენ; მიზნებისა და ამოცანების ცვლილების შესაბამისად ხდება მისი კურსის გადახინჯვა და კორექტირება. იმისათვის, რომ შევადაროთ კომპანიის მიერ მიღწეული მანუევრებლები იმ შედეგებს, რომელთა მიღწევასაც ის გეგმადა, კომპანიის მენეჯერები იყენებენ თავიანთ ცოდნასა და გამოცდილებას, ამ შემთხვევაში, როდესაც შედეგები მოსალოდნელზე ბევრად



ნახ. № 13. კონტროლის პროცესი.

უარესია, კონტროლი იძლევა აუცილებელი კორექტივების შეტანის შესაძლებლობას.

მმართველები კომპანიის საქმიანობას აფასებენ იმ ანგარიშებიდან გამომდინარე, რომელსაც ისინი ღებულობენ მართვის სხვადასხვა იერარქიის დონეზე. მიზნებიდან და ამოცანებიდან გამომდინარე, განსაზღვრავენ ორიენტირებს და ამის შედეგად შეაქვთ კორექტივები კომპანიის სტრატეგიაში. ამდენად, კონტროლის პროცესში ხდება მართვის სამი ფუნქციის შერწყმა:

კონტროლი უშუალო კავშირშია დაგეგმვის ფუნქციასთან. სტრატეგიული გეგმა იძლევა შესაძლებლობას, დავადგინოთ ორგანიზაციის შიგნით და გარეთ მიმდინარე ცვლილებები. ის აძლევს მენეჯერებს შესაძლებლობას, განსაზღვრონ თუ რამდენად სწორად სრულდება წინასწარ დადგენილი სტრატეგია. იმ შემთხ-

ვევასი, თუ კომპანია სისტემატიურად ახორციელებს კონტროლს, შესაძლებელი ხდება ადრეულ ეტაპზე გამოვავლინოთ შეცდომები და აღმოფხვრათ ისინი.

კონტროლის პროცესი არის ციკლური, რომელიც მოიცავს ხელმძღვანელობის ყველა დონეს. ის შედგება ოთხი სტადიისაგან (იხ. ნახ.№ 13).

პირველ სტადიაზე უმაღლესი დონის მმართველები ადგენენ სტანდარტებს, ანუ ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმებს. ის სტანდარტები, რომლებიც გამოიყენება კონტროლისათვის, მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული სტრატეგიულ მიზნებთან.

სტანდარტები ის საგვემო დავალებებია, რომელთა შესრულებას გვგზავს კომპანია. გარდა ამისა, სტანდარტებს შეიძლება მიეკუთვნოთ არასაგვემო დავალებანი, რომლებიც დიდ ზეგავლენას ახდენს წარმოება-რეალიზაციის პროცესებზე. ჯეიმს კეიშიმ თავისი კომპანიის საქმიანობა დაიწყო ექვსი დამტარებლით და ორი ველოსიპედით, რაც საფუძვლად დაედო ამ სფეროში მოღვაწე გიგანტურ კომპანიას „იუნაითედ პერსელ სერვისს“. ამას მან მიღწეა იმის საფუძველზე, რომ მისი კომპანიის ძირითადი მიზანი გახდა კლიენტების ოპერატიული მომსახურება. მან დაადგინა დამტარებელთა მუშაობის მკაცრად კონტროლირებადი სტანდარტები. იმ 198 წელიდან, რომელიც დადგენილია კომპანიაში, არის ისეთები, როგორიცაა: ემოციური გაწონასწორებულობა, მომსახურე პერსონალის გამორჩეული იერი, მძღოლებს ეკრძალებათ კლიენტებთან კონფლიქტები, კლიენტების ტერიტორიაზე თამბაქოს მოწევა და სხვა [228, p.10].

საკონტროლო ციკლის მეორე სტადიაზე ხდება საქმიანობის შეფასება კომპანიის ყველა დონეზე. კომპანიები ამ დროს იყენებენ, როგორც რაოდენობრივ (რაოდენობრივი პარამეტრები), ასევე ხარისხობრივი (სუბიექტური) შეფასებების კრიტერიუმებს. შესაბამე სტადიაზე, საქმიანობის რეალურად მიღწეულ შედეგებს ეუდარებთ სტანდარტებს. შედეგები ვადდებულნი არიან, გამოავლინონ სტანდარტებიდან ყველა გადახრა და მათი აღმოფხვრის მიზნით, დასახონ ქმედითი ღონისძიებანი. ეს შეიძლება მოხდეს ორი გზით: უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციის საქმიანობა ან მოხდეს სტანდარტების კორექტირება.

კონტროლის მეორე ყველაზე გავრცელებული მეთოდი არის მიზნობრივი მართვა. მასში გამოიყენება უკვე განხილული მეთოდი. ნახ №13-ში ნაჩვენებია მიზნებისა და ამოცანების დადგენის მიზნობრივი მართვის ფაზები. ეს ფაზებია:

I. პირველ ფაზაში ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიული მიზნები დაიყვანება პროგრამის ყველა მონაწილეზე. ეს მიზნები მუშავდება უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ საშუალო რგოლის თანამონაწილეობით;

II. მეორე ფაზაში საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები ამოცანებს განუსაზღვრებენ დაბალი რგოლის ხელმძღვანელებს და ზოგჯერ მუშებსაც. ამის შემდეგ ორგანიზაციის თითოეულ წევრს, ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე, უნდა გააჩნდეს თავისი ინდივიდუალური გეგმა. ეს დავალებები უნდა განისაზღვროს წერილობით;

III. მესამე ფაზაში საშუალო დონის ხელმძღვანელი აწვობს შესვედრას პროგრამის მონაწილეებთან, სადაც კონკრეტული ამოცანებიდან გამომდინარე ხდება საქმიანობის შეფასება;

IV. მეოთხე ფაზაში ყველა მონაწილე პერიოდულად (კვარტალურად, ნახევარწლიურად, წლიურად) იკრიბება, რათა შეაფასოს სტრატეგიული მიზნების შესრულების დონე და ეს ციკლი ამავე პერიოდულობით მეორდება.

VIII.7. კომპანიის მართვა კრიზისულ სიტუაციაში

ყველა ბიზნისის ძირითადი მიზანი არის მისი სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნება და შემდგომი განვითარება. ამასთან, ბიზნისის სფეროში მუდმივად ჩნდება სხვადასხვა ტიპის პრობლემები. კომპანიის შიგნით ბრძოლა ხელისუფლებისათვის, ნაკეთობის წარუმატებლობა ბაზარზე, სტიქიური მოვლენები და სხვა გაუთვალისწინებელი მოვლენები, შეიძლება გახდეს სერიოზული კრიზისის საფუძველი.

კრიზისულ სიტუაციებში მართვა, ანუ გაუთვალისწინებელი პრობლემების გადალახვა, ბევრად განსაზღვრავს კომპანიის მომავალ ბედს. ასე მაგალითად, კომპანიამ „ჯონსონ და ჯონსონმა“ ორჯერ შეძლო იმ კრიზისული სიტუაციის დაძლევა, რომელიც გამოიწვია მის მიერ გამოშვებული პრეპარატის „ტილენოლის“ მოხმარებამ, რომელმაც ადამიანებში მასობრივი მოწამვლა გამოიწვია. კომპანიამ მოკლე დროში ამოიღო ეს პრეპარატი გაყიდვიდან და გააკეთა სასოგადოებისათვის საჯარო განმარტება ამ პრობლემის ირგვლივ. მაგრამ, პრაქტიკაში არის საპირისპირო შემთხვევებიც, როდესაც კრიტიკულ სიტუაციაში კომპანიის მოქმედება შექმნილი მდგომარეობის არაადეკვატურია. ასე მოიქცა კომპანია „ჰეინც კომპანი“. კრიტიკულ სიტუაციაში მისმა მცდარმა სტრატეგიამ გამოიწვია კანადაში არსებული მისი შეიღობილი კომპანიის „სტარ კისტ ფუდის“ საჭმიანობის შეჩერება. „სტარ ფუდი“ იქნა დადანაშაულებული ერთი მილიონი ცალი გაფუჭებული ხორცის კონსერვის რეალიზაციაში. ამ პროდუქციის რეალიზაცია კანადის ხანიტარულმა სამსახურმა თავდაპირველად შეაჩერა, ხოლო შემდგომ, როდესაც ამ საქმეში ჩაერია კანადის მთავრობის მაღალი რანგის წარმომადგენელი, კვლავ გაუშვა ის რეალიზაციაში. ამ დანაშაულებრივი საქმიანობის პრესაში გახმაურების შემდეგ კომპანია „ჰეინცი“ და „სტარ-კისტი“ ცდილობდნენ ამ ფაქტის დამალვას, რაც მათ საკმაოდ ძვირი დაუჯდათ. მათ ჯერ დაკარგეს კანადის ამ პროდუქციის ბაზრის 50 პროცენტი და თავისი შემოსავლების 90 პროცენტი, ხოლო შემდგომ, 1989 წლიდან, ქვეყანაში განვითარებულმა კრიზისულმა მოვლენებმა გამოიწვია „სტარ კისტის“ საბოლოოდ დახურვა [15], pp. 14-19].

ის კომპანიები, რომლებიც არ ემზადებიან სერიოზულად კრიტიკული სიტუაციისათვის, როგორც წესი, მთელ რიგ შეცდომებს უშვებენ. კრიზისულ სიტუაციაში ყველაზე დიდი შეცდომა არის: პრობლემის სერიოზულობის გაუთავისებლობა ან კომპანიის მიერ ამ სიტუაციის დამალვა. საბოლოო ჯამში კომპანია იძულებული ხდება, აღიაროს კრიზისი, რასაც მოჰყვება ნაქარვე და ცუდად მოფიქრებული ნაბიჯები.

სპეციალისტების აზრით, გადამწყვეტი მნიშვნელობა კრიზისის დაძლევისათვის გააჩნია პირველ დღეებს, უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია საზოგადოების გააჩნია პირველ დღეებს, უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია საზოგადოების

დოების და კომპანიის თანამშრომლებს განუმარტოთ კრიზისის შინაარსი, ამავდროულად, უნდა შემუშავდეს კრიზისის დაძლევის სტრატეგია.

სწორი მოქმედების სტრატეგიის დადგენა არა არის რთული იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიის-ხელმძღვანელობა წინასწარ ემზადება კრიზისული სიტუაციისათვის. თანამედროვე კომპანიები კრიზისულ სიტუაციებთან ბრძოლისათვის ქმნიან სპეციალურ გუნდებს. ეს არის კარგად ორგანიზებული გამოცდილი მუშაკებით დაკომპლექტებული სპეციალისტების ჯგუფი, რომელიც საქმიანობის გაშლას იწყებს მხოლოდ საგანგებო სიტუაციაში. ეს გუნდები ადგენენ კომპანიის ყველაზე სუსტ ადგილებს, აანალიზებენ განვლილ შეცდომებს, ამუშავებენ სიძნელეთა დაძლევის სტრატეგიას. გუნდები წინასწარ ახდენენ შესაძლო სიძნელეების ვარიანტების პროგნოზირებას, შესაბამისად, განსაზღვრავენ ამ სიტუაციაში მოქმედების გეგმას. მათ მიერ წინასწარ შედგენილია ჩვეულებრივი და კრიზისული სიტუაციისათვის კომპანიის სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციის მთელი კრიზისული სიტუაციებისათვის ყველაზე უფრო კარგად მომზადებული კომპანიები ახდენენ ამ სიტუაციის დაძლევის იმიტირებას.

1992 წელს ღოს-ანგელესში მომხდარი მასობრივი მღელვარების დროს (რაც გამოიწვია იმ ოთხი თეთრკანიანი პოლიციელის გამართლებამ, რომლებიც ფიზიკურად გაუსწორდნენ ერთ-ერთ ზანგს) კომპანია „არკოს“ ანტიკრიზისული გუნდი შიდა აღმოჩნდა მუშაობისათვის. ამ მასობრივი არეულობის პირობებში იმ 132 ბენზინ გასამართ სადგურის საქმიანობა, რომლებიც არეულობათა ეპიცენტრში აღმოჩნდნენ, კრიზისული მართვის გეგმაში წინასწარ იყო გაწერილი. მიუხედავად იმისა, რომ გეგმა ეხებოდა აფეთქების, მიწისძვრის, ხანძრის, სტიქიური უბედურების შემთხვევებს, კომპანია „არკოს“ ანტიკრიზისულმა ჯგუფმა ის მცირე კორექტირებით აამოქმედა, რითაც შეძლო შესაძლო ზარალის სრული გაკონტროლება [257, p.28]

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. რა მნიშვნელობა გააჩნია და რა იგულისხმება მართვაში?
2. რატომ არის კომუნიკაციის უნარი ესოდენ მნიშვნელოვანი ყველა დონის მენეჯერისათვის?
3. რატომ არის ბიზნესში ყველაზე მნიშვნელოვანი ადამიანებთან ურთიერთობა?
4. როგორია გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის ძირითადი ელემენტები?
5. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან მართვის მიზნები და ამოცანები?
6. როგორია საკონტროლო ციკლის მნიშვნელობა კომპანიის საქმიანობისათვის?
7. რა იგულისხმება სიტუაციურ მართვაში?
8. როგორია კრიზისულ სიტუაციაში მართვის მიზანი?

თემატიკური განხილული საკითხთა მოკლე განმარტება:

1. დაახასიათეთ მართვის სამი დონე?

მართვის უმაღლეს დონეს ეკისრება ორგანიზაციის მთლიანობაში ხელმძღვანელობა. მართვის საშუალო დონე ვალდებულია, მოახდინოს იმ ამოცანების გადაწყვეტა, რომლებიც დასახულია უმაღლეს დონეზე, ოპერატიული მმართველები ახდენენ ქვეშევრდომების საქმიანობის კოორდინაციას.

2. ჩამოთვალეთ მართვის პროცესის ოთხი საფეხური?

ეს საფეხურებია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა და კონტროლი.

3. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები?

სტრატეგიულ გეგმებს აშუშავენ უმაღლესი დონის მენეჯერები ორიდან ხუთი წლის ვადით. ამის შემდგომ მუშავდება ტაქტიკური გეგმები, რომლებიც ტაქტიკური მიზნების მისაღწევად და სტრატეგიული გეგმების მხარდასაჭერად არის გამოხსნილი. ისინი მოიცავენ ერთიდან სამ წლამდე პერიოდს, ხოლო ოპერატიული გეგმები ოპერატიული მიზნების მისაღწევად და ტაქტიკური გეგმების მხარდასაჭერად გამოხსნილი. ისინი მოიცავენ ერთ წლამდე პერიოდს და მუშავდება მართვის ქვედა დონეებზე.

4. დაახასიათეთ მომუშავეთა შტატების დაკომპლექტება, როგორც სამართველო საქმიანობის ძირითადი ელემენტები?

შტატების დაკომპლექტება – ეს არის კადრების შერჩევის და სამუშაოზე მიღების პროცესი. ის მოიცავს ხელფასის ზომის დადგენას, მომუშავეთა სწავლებას და მათი საქმიანობის შეფასებას.

5. დაგვიხასიათეთ ხელმძღვანელობის სამი სტილი?

ხელმძღვანელობის სტილებია: ავტორიტარული, დემოკრატიული და ჩაურევლობა, თითოეული მისაღება კონკრეტულ სიტუაციაში. ავტორიტარული გამოიყენება მაშინ, როდესაც გადაწყვეტილება მისაღება ოპერატიულად; დემოკრატიული, როდესაც გადაწყვეტილების მიღებაში სასურველია თანამშრომლების მონაწილეობა. ჩაურევლობის სტილი გამოიყენება მაშინ, როდესაც აუცილებელია შემოქმედების წახალისება. მიუხედავად ქცევის ამ სამი სტილის სხვაობისა, ხელმძღვანელი თითოეული მათგანს სიტუაციიდან გამომდინარე იყენებს.

6. ჩამოთვალეთ კონტროლის პროცესის ოთხი ეტაპი?

ეს ეტაპებია: 1) ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე სტრატეგიების შემუშავება; 2) საქმიანობის ფაქტიური შედეგების შეფასება; 3) ამ შედეგების შედარება დადგენილ სტანდარტებთან; 4) მაკორექტირებელი ზომების მიღება.

7. ჩამოთვალეთ ის ზომები, რომლებსაც მიმართავენ კომპანიები კრიზისულ სიტუაციაში?

ეს ზომებია: I. გავაცნოთ მუშაკებს და საზოგადოებას პრობლემის შინაარსი; II. შევეცადოთ ვმართოთ წარმოქმნილი პრობლემები; III. შევქმნათ კრიტიკულ სიტუაციებზე სწრაფი რეაგირების ჯგუფი; IV. შევიმუშაოთ კრიზისულ სიტუაციებში მოქმედების გეგმა; V. სიტუაციის იმიტირების გზით მოვახდინოთ პრობლემების გადაწყვეტის დემონსტრირება.

თავი IX ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურა

მეწარმეობა საზოგადოების განვითარების საკვანძო ფენოქენია.

ი. ჟამაქთარი

ეკონომიკური პრობლემებს არასწორად გადმოსცემენ, როდესაც ისინი განხილულია მხოლოდ სტატისტიკური წონასწორობის (მოთხოვნისა და მიწოდების) თვალსაზრისით და არა ეკონომიკის ორგანული ზრდის პოზიციებიდან.

ა. მარშალი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის მიზანს; ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას; ვერტიკალურ სტრუქტურას, ხაზობრივ-შტაბურ ორგანიზაციას; მართვის ნორმას; ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას.

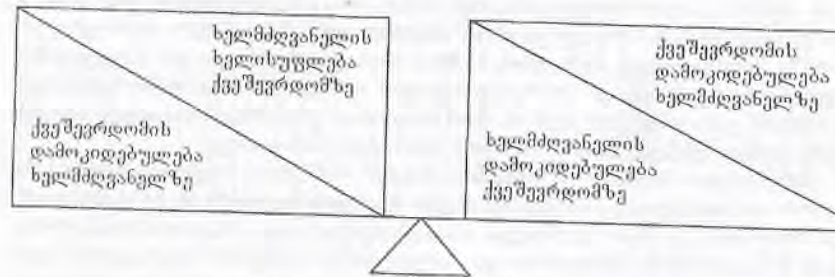
2. სტრუქტურული ქვედანაყოფების ორგანიზაციას; გუნდების ფორმირების პრინციპებს; მატრიცას; ქსელს; ჰორიზონტალურ სტრუქტურას.

3. არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას; კორპორაციულ კულტურას, შიდა საფირმო ურთიერთობათა სისტემას; პირადი კავშირების გაფართოებას.

IX.1. ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურის არსი და მნიშვნელობა

კომპანიის სტრატეგია ეფუძნება მის ორგანიზაციას. მაშინ, როდესაც სტრატეგიული დაგეგმვა განსაზღვრავს რა უნდა გააკეთოს კომპანიამ, ორგანიზაციული სტრუქტურა ადგენს, თუ რა რაოდენობის რესურსებია საჭირო დახმული ამოცანის გადასაწყვეტად. როგორც აღინიშნა, ორგანიზაცია არის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა შორის ურთიერთკავშირი განისაზღვრება საერთო მიზნით.

ორგანიზაცია მუშაობს გამართულად იმ შემთხვევაში თუ არსებობს ხელისუფლების ბალანსი. ხელისუფლების ბალანსის ძირითადი კანონის შესაბამისად, „ა“ პირის ზემოქმედების დონე „ბ“ პირზე განისაზღვრება „ბ“ პირის „ა“ პირზე დამოკიდებულების დონით. ხელისუფლების ბალანსის სქემა წარმოდგენილია ნახ. №14-ში.



ნახ. №14 ხელისუფლების ბალანსის სქემა.

როგორც ნახტიდან ჩანს, ხელმძღვანელის ხელისუფლების ამაღლება შესაძლებელია მაშინ, როდესაც ქვეშევრდომის დამოკიდებულება ხელმძღვანელზე იზრდება და პირიქით – ქვეშევრდომების ხელისუფლების ამაღლება ქვეშევრდომზე მიიღწევა მაშინ, როდესაც იზრდება ხელმძღვანელის დამოკიდებულება ქვეშევრდომებზე. თუ ხელმძღვანელის დამოკიდებულება ქვეშევრდომის ხელისუფლებაზე მეტია, ვიდრე ქვეშევრდომისა – ხელმძღვანელის ხელისუფლებაზე, მაშინ ხელისუფლების ბალანსი ირღვევა, რაც არის ორგანიზაციაში წარმოქმნილი მმართველობითი დისბალანსის მიზეზი.

ეს რომ არ მოხდეს, აუცილებელია რაციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის დანერგვა.

ორგანიზაციული სტრუქტურა მენეჯერების მიერ განსაზღვრული ფორმალური წესების ერთობაა, რომელიც დადგენილია:

თანამშრომელთა ბიზნესის საფუძვლები

1. შრომის დანაწილების შედეგად ცალკეულ თანამშრომელთა შრომის ოფიციალური დავალებების განაწილებისათვის;

2. მმართველთა კონტროლის სფეროს დადგენისა და ქვეშევრდომების ფუნქციების განსაზღვრისათვის;

3. ყველა იმ ფუნქციის კოორდინაციისათვის, რომელიც აუცილებელია ორგანიზაციის, როგორც ერთიანი მექანიზმის საჭიროებისათვის.

ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემები ერთი შეხედვით მსგავსია. ამასთან, წარმოების სპეციფიკიდან გამომდინარე, ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან. ორგანიზაციის სტრუქტურული სქემა გვიჩვენებს ორგანიზაციაში მართვის იერარქიის დონეებს. მასში კარგად არის წარმოდგენილი ის, თუ ვინ ვის ექვემდებარება და ვინ ვის წინაშეა პასუხისმგებელი. მოხმარების საგნების მწარმოებელი მსხვილი კომპანიის სტრუქტურული სქემა შეიძლება წარმოადგეს შემდეგი სახით (იხ. ნახ. №15).

ორგანიზაციული სტრუქტურა იძლევა შესაძლებლობას, რომ თითოეულმა მუშაკმა გაითავისოს მისი ადგილი კომპანიაში და მიიღოს მატერიალური და მორალური სტიმული მის მიერ კომპანიის საქმიანობაში შეტანილი წვლილისაგან. ამასთან, ასეთი სტრუქტურა არის პირდაპირი გზა, გადავიდეთ სტრატეგიული დავებებიდან მის რეალიზაციაზე. ამდენად, ორგანიზაციული სტრუქტურის გარეშე შეუძლებელია მუშაკების საქმიანობის კოორდინაცია და საუკეთესოდ შედგენილი გეგმებიც კი არარეალიზებული დარჩება. მსოფლიოში ნებისმიერ კომპანიას გათავისებული აქვს ის, რომ რაციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა კონკურენტულ ბრძოლაში დიდ უპირატესობას იძლევა.

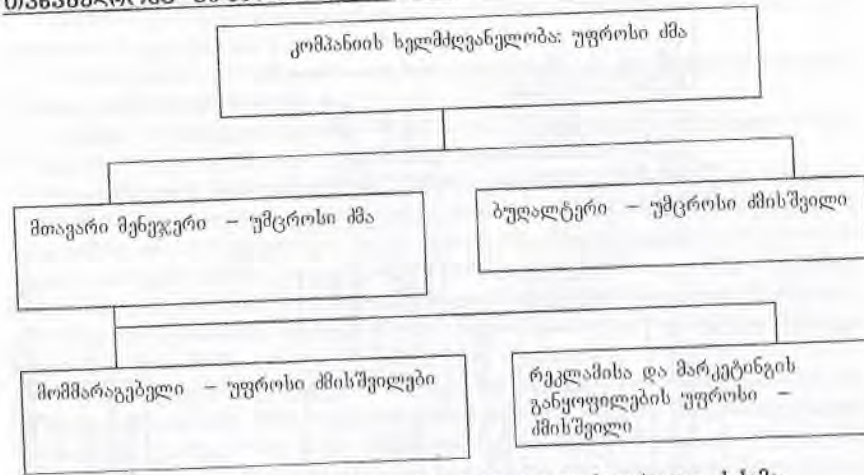
ამის ნათელი მაგალითია კომპანია „მეგრე“, რომელიც სპეციალიზდება სასტუმრო და სარესტორნო ბიზნესზე. ამებმა მეგრელი შეიღებმა ეს ბიზნესი დაიწყო 1995 წელს და მათი წარმატება დაკავშირებული იყო იმ ცოდნასთან, რომელიც მათ გააჩნდათ სასტუმრო და სარესტორნო ბიზნესის სფეროებში. მათი ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა აგებულია ოჯახური ბიზნესის პრინციპებზე, სადაც ძმები და მათი შვილები მომსახურების, წარმოებისა და მართვის პროცესში ერთობლივად მონაწილეობენ. კომპანიის წარმატება განსაზღვრულია იმით, რომ მასში თითოეული მუშაკი ცდილობს, თავისი საქმე საუკეთესოდ შეასრულოს.

კომპანია „მეგრე“-ს წარმატების ძირითადი ფაქტორი არის ის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც ქმდითუნარიანია. ის შემდეგი სახით გამოიყურება (იხ. ნახ. №16).

ამ სტრუქტურულ სქემაში არის წარმოდგენილი საქმიანობის ყველა ის სფერო, რომელიც აუცილებელია სპორტული ავტომატების წარმოებისათვის, მასში შეაფიოდ არის განაწილებული ყველას ფუნქციები და მოვალეობანი. უფრო მსხვილ კომპანიებში შრომის ფუნქციონალური დანაწილება უფრო რაციონალური და ფორმალურიზებულია.

ყველა კომპანია ირჩევს იმ სტრუქტურას, რომელიც აუცილებელია მისი მიზნების რეალიზაციისათვის. მრავალი კომპანია საფუძვლად იდებს მკაცრად ფორმალურულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც შედგება მართვის

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები



ნახ. №16. კომპანია „მეგრეს“ სტრუქტურული სქემა.

იერარქიის სხვადასხვა დონეებზე მკაცრად კოორდინირებული მუშებისა და სამმართველო მენეჯერებისაგან. არსებობს ისეთი სტრუქტურებიც, სადაც მართვის იერარქიის ცალკეული დონეები შედარებით მცირე, მაგრამ ეფექტურია. არსებობს ორი ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურა:

1. ფორმალური;
2. არაფორმალური.

ტერმინი – ფორმალური, ნიშნავს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მიზნით სპეციალურადაა შემუშავებული მენეჯერების მიერ. ამდენად, ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ეს არის იმ ამოცანების გადაწყვეტის ოფიციალური გეგმა, რომელიც აუცილებელია მიზნის რეალიზაციისათვის. [214, p. 336]. ორგანიზაციას შეიძლება გააჩნდეს არაფორმალური სტრუქტურა, რომლის შესახებ მსჯელობა ქვემოთ გვექნება.

როდესაც კომპანიის ხელმძღვანელობა გვთავაზობს მისი მართვის პრინციპების განსაზღვრას და ამ მიზნით ადგენს სტრუქტურულ სქემას, ხდება ორგანიზაციის მოქმედების გეგმის ფორმალიზება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სტრუქტურა იქმნება იმ ფორმით, რომ ის იყოს გასაგები და გადაეცემოდეს მართვის იერარქიის ერთი დონიდან მეორეს.

იმისათვის, რომ შევიშოთ კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა, მენეჯერებმა ამ პროცესში უნდა გაიარონ სამი საფეხური:

1. ვერტიკალური სტრუქტურის ფორმირება (სამუშაო ადგილების შექმნა შესასრულებელი სამუშაოს კონკრეტული ფუნქციის მიხედვით);
2. განყოფილებების და ქვეგანყოფილებების ფორმირება (სამუშაო ადგილების გაერთიანება განყოფილებაში და ქვეგანყოფილებაში);

3. პორიზონტალური სტრუქტურის ფორმირება (ყველა იმ ფუნქციის კოორდინირება, რომლებიც წარმოაჩენენ კომპანიას, როგორც ერთ მთლიან მექანიზმს). ამ საფეხურებიდან ერთ-ერთის იგნორირებამ შეიძლება კომპანიას სერიოზული პრობლემები შეუქმნას. საუკეთესო დაგეგმარების პირობებშიც კი, ყველა მუშაკს, დაწესებულს პრეზიდენტიდან და დამთავრებულს უბრალო მუშამდე მკაფიოდ უნდა ესმოდეს ის, თუ ვინ ღებულობს გადაწყვეტილებებს, როგორ ნაწილდება ორგანიზაციის შიგნით ფუნქციები და როგორ უნდა მოხდეს ერთობლივი საქმიანობის ორგანიზაცია სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მიზნით.

IX.2. მართიკაღშობი ორგანიზაციული სტრუქტურა

ვერტიკალური სტრუქტურა განსაზღვრავს მართვის ორგანიზაციული რგოლების ვერტიკალურ ურთიერთკავშირს უმაღლესიდან უმაღლეს რგოლებამდე. განსაზღვრავს რა ორგანიზაციის მიზნებს, უმაღლესი დონის მენეჯერები ახდენენ კონკრეტული ამოცანების ფორმირებას, რომელთა დანიშნულება არის ორგანიზაციის მიზნების რეალიზაცია.

თანამედროვე კომპანიებს უხდებათ უამრავი ამოცანის გადაწყვეტა, რომელთა რეალიზაცია შეიძლება მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ მათ დაეფუძნება ოპერაციულად. ამდენად, ეს პროცესი შეიძლება დახასიათდეს, როგორც შრომის დანაწილება. 1776 წელს შოტლანდიელმა ეკონომისტმა ადამ სმიტმა, პირველად შეამჩნია, რომ თუ ქინძისთავის დასამზადებლად აუცილებელ ყველა ოპერაციას შეასრულებს ცალ-ცალკე 10 მუშა, მათ შეუძლიათ დამზადონ დღეში 200 ქინძისთავი, მაგრამ თუ თითოეული მათგანი დასაქმდება მხოლოდ ერთ რომელიმე ოპერაციაზე, მათ დღეში შეუძლიათ 48 ათასი ქინძისთავის წარმოება. ამდენად, შრომის დანაწილება აჩქარებს წარმოების პროცესს, რაც დაკავშირებულია თითოეული მუშაკის დახელოვნებასთან ამა თუ იმ ოპერაციის შესრულებაზე, ანუ სპეციალიზაციაზე.

ერთი და იგივე ოპერაციაზე დასპეციალიზება შესაძლებლობას აძლევს მუშაკს, აამაღლოს შრომის ნაყოფიერება. ამასთან, შრომის მონოტონურობა დაკავშირებული ვიწრო სპეციალიზაციასთან ახშობს მის სტიმულს, რადგანაც მონოტონური შრომა აქრობს შრომის პროცესისადმი შემოქმედებით მიდგომას. [240, p. 249] ამიტომაც არის, რომ ორგანიზაციები ცდილობენ, მოძებნონ ბალანსი სპეციალიზაციასა და შრომის მოტივაციას შორის.

ორგანიზაცია მუშაობს უფრო მოტივირებულად იმ შემთხვევაში, თუ მუშაკებმა იციან არა მხოლოდ ის, თუ რა აკეთონ და როდის აკეთონ, არამედ ისიც ვინ უწევს მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოს ხედამხედველობას. ამიტომ, ორგანიზაციის მენეჯერებმა უნდა მიანიჭონ ფართო უფლებამოსილება იმ მუშაკებს, რომლებიც ეწევიან შრომის შედეგების კონტროლს.

ყველა ორგანიზაციაში მუშაკებს გააჩნიათ უფლებამოსილებანი, ანუ მათ უნდა შეახრულონ დაკისრებული ფუნქციები და მოახდინონ იმ მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაცია, რომლებიც გამომდინარეობს მათი თანამდებობიდან.

მუშაკები მათი ზემდგომი ორგანოს წინაშე პასუხს აგებენ შესრულებულ სამუშაოზე. ასეთ დაქვემდებარებას ეწოდება შრომითი პასუხისმგებლობა. ხელმძღვანელები პასუხს აგებენ იმაზე, რომ მათი კომპეტენციის ფარგლებში ყველა მუშაკმა შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობა. ამასთან, ისინი იყენებენ სახელისუფლო რწმუნების პრინციპს. უკანასკნელში იგულისხმება ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის მიზნით გადაწყვეტილებათა მიღების, ბრძანების გაცემის, რესურსების განაწილების უფლება.

ერთ ადამიანს არ შეუძლია, გაითავისოს ყველა შრომითი რწმუნება, ამიტომ თანამშრომლებს შორის ხდება უფლებათა განაწილება, რასაც უფლებათა დელეგირება ეწოდება. უფლებათა დელეგირება – ეს არის რთული პროცესი. უფლებათა დელეგირება შეიძლება მოხდეს სხვადასხვა მასშტაბებით. მაგალითად:

1. თუ მუშაკმა მიიღო ბრძანება გაბურღოს საგანი, მან უნდა აიღოს საწყობიდან ბურღი, ანუ მას გადაეცემა ეს ვიწრო უფლება.

2. თუ გამყიდველი პასუხს აგებს საქონლის რეალიზაციაზე, მას ევალება მხოლოდ ეს და არა აქვს მისი მომარაგების უფლება.

3. თუ მენეჯერების უფლებებში შედის პროდუქციის წარმოების მოცულობის ზრდა, მას უნდა გააჩნდეს იმის უფლებაც, რომ დაიჭიროს მუშახელი, დაუნიშნოს მას ხელფასი, შეიტანოს შრომის ორგანიზაციის პროცესში ყველა აუცილებელი კორექტივები.

ამდენად, თავისი ფუნქციის შესასრულებლად, ყველა მუშაკს უნდა გადაეცეს უფლებების ის რაოდენობა, რომელიც ორგანიზაციის წინაშე დასმული ამოცანის გადასაწყვეტად არის აუცილებელი.

ყოველ ვერტიკალურ სტრუქტურას გააჩნია უფლებამოსილების განაწილების განსაზღვრული არხები და ინფორმაციის გაცემის წყაროები. ანაწილებს რა დაეაღებებს, უფლებამოსილებას და მოვალეობებს, ვერტიკალური სტრუქტურა ახდენს ურთიერთდაქვემდებარების სისტემის ფორმირებას. ურთიერთდაქვემდებარებაში იგულისხმება ხელისუფლების ვერტიკალი, რომელიც ერთმანეთთან აკავშირებს მის სხვადასხვა შტოებს. ურთიერთდაქვემდებარებით განისაზღვრება, თუ ვინ იძლევა განკარგულებებს და ვინ ვის ემორჩილება. ურთიერთდაქვემდებარება დაკავშირებულია ორ ძირითად პრინციპთან:

– ყველა მუშაკი ექვემდებარება მხოლოდ ერთ ხელმძღვანელს;
– ორგანიზაციულ სტრუქტურაში ხელისუფლება ვრცელდება ყველა მუშაკზე და მოითხოვს მათ შიგნით კოორდინაციას დაგეგმვების შესრულების პროცესში. განასხვავებენ ურთიერთდაქვემდებარების ორ ყველაზე მეტად გავრცელებულ ფორმას:

- 1) ხაზობრივი;
- 2) ხაზობრივ-შტაბურს.

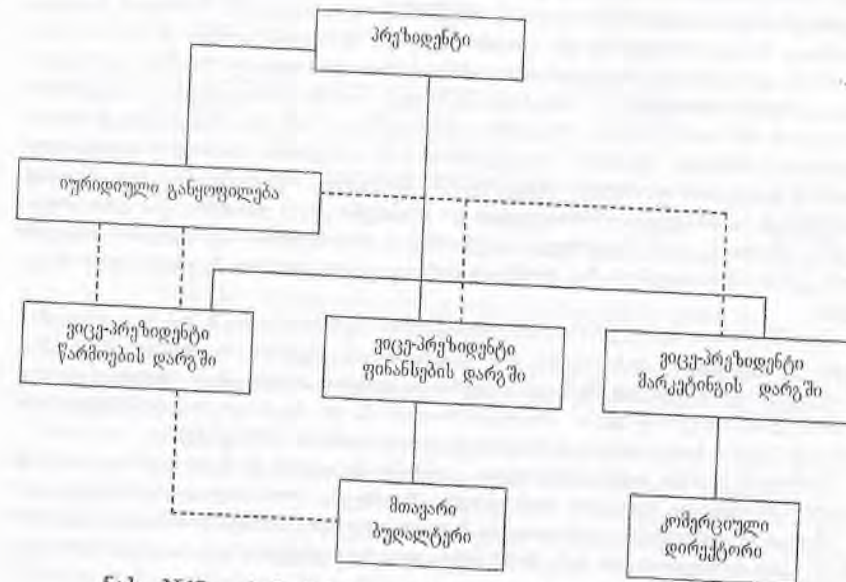
ურთიერთდაქვემდებარების ყველაზე მარტივი და და გავრცელებული სახე არის ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელშიც ხდება ხელისუფლების დელეგირება ზემოდან ქვემოთ. ყველამ იცის თუ ვინ ვის ექვემდებარება. ამიტომაც, მარტივია იმისი დადგენაც, თუ ვის ეკუთვნის უმაღლესი ხელისუფლება. ასეთი სტრუქტურა წარმოდგენილია ნახ. №16-ში.

ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურა

ის ფორმები, რომლებიც ამ ტიპის სტრუქტურით ხასიათდებიან, სარგებლობენ რიგი უპირატესობებით: იმდენად, რამდენადაც ამ სტრუქტურაში მენეჯერებმა იციან თავიანთი უფლებამოსილებანი, მათი კომპეტენციის ფარგლებში გადაწყვეტილებანი მიიღება სწრაფად. გამარტივებულია დისციპლინის დაცვა, ადვილად ხდება საქმიანი ურთიერთობების არსების დადგენა. სიმარტივის გამო, ხაზობრივი ორგანიზაცია იაფია.

მიუხედავად ამ უპირატესობებისა, ხაზობრივ ორგანიზაციას გააჩნია ნაკლოვანებაც. ესენია: პირველი, რადგანაც ყველა გადაწყვეტილება მიიღება ცენტრალიზებულად, ინიციატივებიანი მუშაკები შეზღუდულები არიან, რაც ართულებს მათ სამსახურებრივ ზრდას; მეორე, კომპანიის საქმიანობის მასშტაბების ზრდამ შეიძლება, გამოიწვიოს დაქვემდებარების რგოლების გადიდება, რაც ამცირებს ინფორმაციის გაცვლისა და გადაწყვეტილებათა მიღების სიჩქარეს.

შემდეგი ორგანიზაციული სტრუქტურა არის ხაზობრივ – შტაბური, რომელიც ხასიათდება სპეციალიზაციისა და მმართველობითი კონტროლის ურთიერთშეთანწყობით. ამ ორგანიზაციული სტრუქტურის დროს, მკაფიოდ არის განსაზღვრული ზემოდან ქვემოთ დაქვემდებარება, ამასთან, ის მოიცავს იმ ფუნქციონალური მუშაკების ჯგუფს, რომლებიც იმყოფება ადმინისტრაციული აპარატის უშუალო დაქვემდებარებაში. როგორც წესი, ხაზობრივი ორგანიზაცია ორგანიზაციის ძირითადი საქმიანობის მართვას მოიცავს. ადმინისტრაციული აპარა-



ნახ. №17. ხაზობრივ – შტაბური მართვის სტრუქტურა.

ტი სრულყოფს მართვის ხაზობრივ სტრუქტურას სპეციალიზებული კონსულტაციებისა და დამატებითი მომსახურების გზით. აპარატის მუშაკები არ შედიან ხაზობრივი ორგანიზაციის დაქვემდებარებულ რგოლებში. ხაზობრივი ორგანიზაციული სტრუქტურის მთავარი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ ნებისმიერ დროს შესაძლებელია, მართვის ფორმალურ სტრუქტურაში ახალი დამატებითი სპეციალისტების ჩართვა.

ხაზობრივ-შტაბური მართვის სტრუქტურის გამარტივებული სქემა წარმოგიდგება ნახ. №17-ზე.

ამდენად, ხაზობრივ შტაბური მართვის სტრუქტურაში მუშაკების ერთი ნაწილი იმყოფება მართვის პირდაპირ დაქვემდებარებულ იერარქიაში, მეორე წარმოადგენს აპარატს და ეწევა ხაზობრივი ხელმძღვანელობის დამატებით მომსახურებას. ამასთან, ეს აპარატი ემორჩილება უშუალოდ უმაღლეს ხელმძღვანელს.

IX.3. მართვის ნორმა

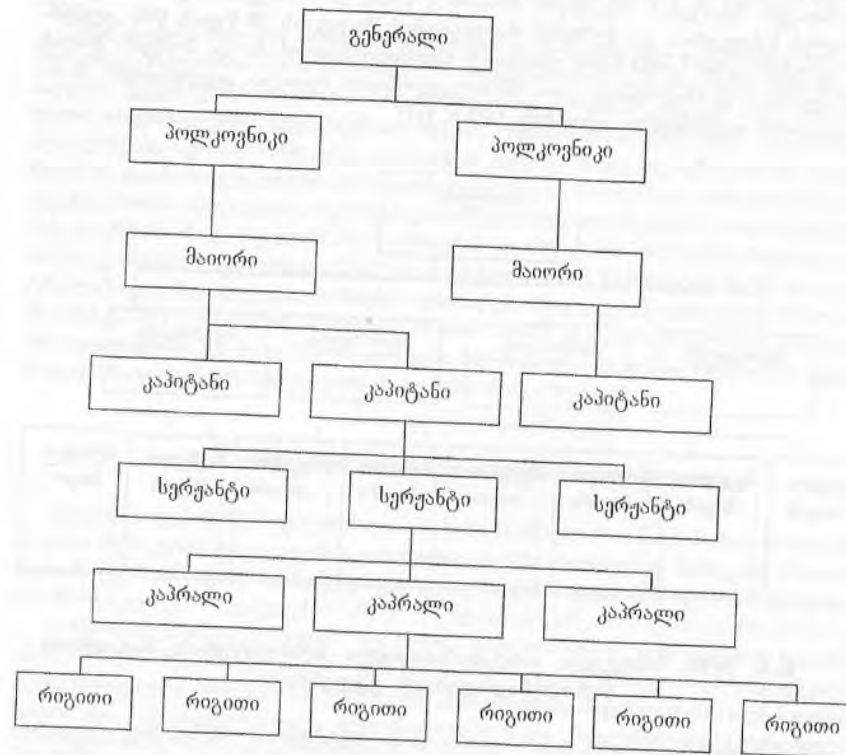
ადამიანების რაოდენობა, რომელიც უშუალოდ ექვემდებარება მენეჯერს, შეადგენს მართვის ნორმას ან მისი კონტროლის სფეროს. მაშინ, როდესაც მენეჯერს ექვემდებარება ადამიანების დიდი რაოდენობა, ის ხასიათდება მართვის მაღალი ნორმით, ხოლო როდესაც ეს ციფრი მცირეა, მართვის ნორმა დაბალია. თუ ფირმაში დასაქმებულ მენეჯერებს გააჩნიათ მართვის მაღალი ნორმა, მცირდება მენეჯერების რაოდენობა. ამდენად, მართვის ნორმა მენეჯერების ოდენობის პირდაპირ პროპორციულია. მთავარია, დავადგინოთ, თუ ერთ მენეჯერს რამდენი ადამიანის მართვა შეუძლია ეფექტიანად. არ არსებობს მართვის იდეალური ნორმის დადგენის ფორმულა. მენეჯმენტში მთავარია, თუ რამდენად ეფექტიანად შრომობენ ადამიანები ერთობლივად და რამდენი კაცი ემორჩილება ერთ მენეჯერს. ამასთან, განსაზღვრული ფაქტორების რაოდენობა ზეგავლენას ახდენს მუშაკების იმ რაოდენობაზე, რომლის მართვაც ეფექტიანად შეუძლია ერთ მენეჯერს.

მათ შორისაა: მენეჯერის ინდივიდუალური თვისებები, მუშაკების თვისებები, მათი მოტივაციის ხასიობები და საქმიანობის სფერო. როგორც წესი, მაღალკვალიფიცირებულ მუშაკებს უფრო ნაკლებად სჭირდებათ მართვა, ვიდრე დაბალკვალიფიცირებულს. პროფესიონალებისა და მეცნიერებისაგან შემდგარი ორგანიზაცია ხასიათდება მართვის მაღალი ნორმით. [20, p. 41]

მართვის ნორმა დამოკიდებულია კომპანიაში იერარქიის დონეებზე. ამ ფაქტორის მიხედვით, მართვის სტრუქტურა შეიძლება იყოს მაღალი ან ბრტყელი.

მაღალი სტრუქტურა ხასიათდება მართვის უფრო დაბალი ნორმით და იერარქიის მეტი დონეებით (იხ. ნახ. №18). ბრტყელი სტრუქტურა ხასიათდება მართვის

უფრო მაღალი ნორმით და იერარქიების უფრო ნაკლები დონეებით (იხ. ნახ. №19).

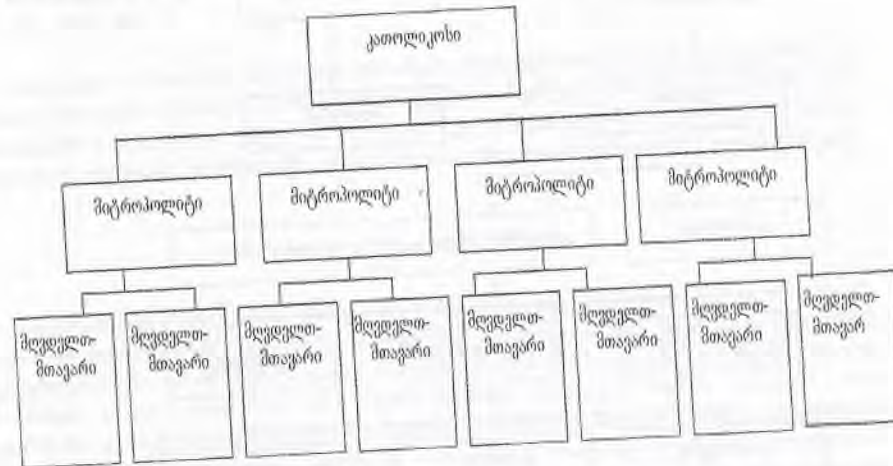


ნახ. №18. მაღალი ორგანიზაციული სტრუქტურა არმიაში.

ეს სტრუქტურა ხასიათდება იერარქიის მრავალი დონით, ყოველ დონეზე მართვის მცირე რგოლებით, ანუ ყველა მენეჯერს ემორჩილება ხელქვეითთა მცირე ოდენობა.

მაღალი სტრუქტურები აპარატის შენახვისათვის დიდ სახსრებს მოითხოვს, რადგანაც მენეჯერების ოდენობა იზრდება, ხოლო იერარქიული დონეების სიმრავლე აწელებს საქმიანი ურთიერთობის პროცესში გადაწყვეტილებათა მიღების სიჩქარეს. ამ ტიპის სტრუქტურაში რთულია მოვალეობების განსაზღვრა, გაძნელებულია პასუხისმგებლების დადგენა, სამუშაო ხასიათდება მრავალი რუტინული დავალებებით [123, p. 310].

იმისათვის, რომ დაიძლიოს ის პრობლემები, რომლებიც ახასიათებს მაღალ სტრუქტურებს და ავამაღლოთ მათი ეფექტიანობა, კომპანიები ბოლო წლებში მიმართავენ შტატების შეკვეცას: როგორც წესი, ეს პროცესი ეხება საშუალო რგოლის მენეჯერთა და მუშების რაოდენობის შეკვეცას. 10 წლის წინ „ჯენერალ ელექტრიკში“ კომპანიის უმაღლეს ხელმძღვანელობასა და მუშებს შორის იმყოფებოდა დაახლოებით ათი მმართველობითი რგოლი. დღეისათვის მათი რაოდენობა დაყვანილია ხუთამდე. [123, p. 117].



ნახ. №19. ბრტყელი ორგანიზაციული სტრუქტურის მაგალითი მართლმადიდებელ ეკლესიაში.

მმართველობითი იერარქიის დონე დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორია გადაწყვეტილებანი. ისინი შეიძლება იყოს: ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული. ცენტრალიზაციის დროს გადაწყვეტილებათა მიღების უფლება კონცენტრირებულია მართვის ზედა ეშელონებში, დეცენტრალიზაცია კი ახდენს მის დელეგირებას მართვის უფრო დაბალი დონეებისაკენ.

ცენტრალიზაცია ხასიათდება რიგი უპირატესობებით: ის ამარტივებს ვერტიკალურ კოორდინაციას (გადაწყვეტილებები მოძრაობენ ზვევიდან ქვემოთ), იძლევა შესაძლებლობას, გამოვიყენოთ ორგანიზაციის მართვის მდიდარი გამოცდილება, რომელიც გააჩნია ხელმძღვანელებს, ახდენს ხელისუფლების კონცენტრაციას მართვის ზედა დონეებში.

დეცენტრალიზაციასაც გააჩნია უპირატესობანი: იმდენად, რამდენადაც გადაწყვეტილებათა დელეგირება ხდება მართვის ქვედა დონეებისაკენ, მცირდება ზედა დონის მმართველების დატვირთვა. ჩნდება სტიმულები ქვედა დონეზე

პასუხისმგებლობის ამადლებსა და საქმის უფრო მოტივირებულად წარმართვისათვის. დეცენტრალიზებულ სტრუქტურაში ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებული არის საკითხთა უფრო მცირე წრე, რაც იძლევა დროის ეკონომიას. [123, p. 352].

სად გადის ზღვარი მართვის დეცენტრალიზაციასა და ცენტრალიზაციას შორის და როგორია მათი ოპტიმალური თანაფარდობა? ეს საკითხი ინდივიდუალურია ყველა კომპანიისათვის. ასე მაგალითად, კომპანია „კემბელ სუპ“-ისათვის უფრო ოპტიმალურია დეცენტრალიზაცია, რადგანაც ის ესმარება რეგიონულ მენეჯერებს, იქონიონ მჭიდრო კონტაქტი ადგილობრივ კლიენტებთან. ბოლო წლებში დაიხასია დეცენტრალიზაციის ტენდენცია, რადგანაც ის ხელს უწყობს ექსპერიმენტების ამადლებას, აჩქარებს გადაწყვეტილებათა მიღების ოპერატიულობას და ქმნის ახალ რეალობაში წარმოების ადაპტაციის პირობებს. მიუხედავად ამისა, კომპანია „მაკდონალდსმა“ დაადასტურა, რომ წარმოების ზომა და ცენტრალიზაცია შეიძლება აღმოჩნდეს უპირატესობაც კი კონკურენტულ ბრძოლაში [241, p. 28]. იერარქიის შეტყუების სწორი ხერხი დამოკიდებულია წარმოების ინდივიდუალობაზე, მისი სწორი დადგენა სპეციფიური საკითხი, რომელიც ყველა ორგანიზაციის მიერ სიტუაციიდან გამომდინარე უსუსტდება.

IX.4. ქვედანაყოფების სტრუქტურის ფორმირება

ქვედანაყოფების სტრუქტურის ფორმირება ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია ახდენს თავისი მუშაკების დაჯგუფებას განყოფილებებში, რომლებიც შემდგომ ერთიანდებიან უფრო მსხვილ სტრუქტურულ ერთეულებში. ქვედანაყოფების სტრუქტურა მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს მთლიანად ორგანიზაციის საქმიანობაზე. განყოფილებებში მუშაკები შეიძლება გაერთიანდნენ ფუნქციების (ადამიანების მიერ შესასრულებელი ფუნქციების), სპეციალიზაციის (პროდუქციის, ტექნოლოგიური პროცესის), გუნდების პროექტების, მატრიცების (ფუნქციონალური და სპეციალიზებული ქვედანაყოფების) და ქსელების (ელექტრონული ურთიერთობის სისტემის) მიხედვით. ქვედანაყოფების ეს ტიპები არ ეწინააღმდეგებიან ერთმანეთს და ამიტომ არის, რომ ისინი ზოგჯერ ურთიერთ შეესაბამის მიზნით კომპლექსურად გამოიყენება.

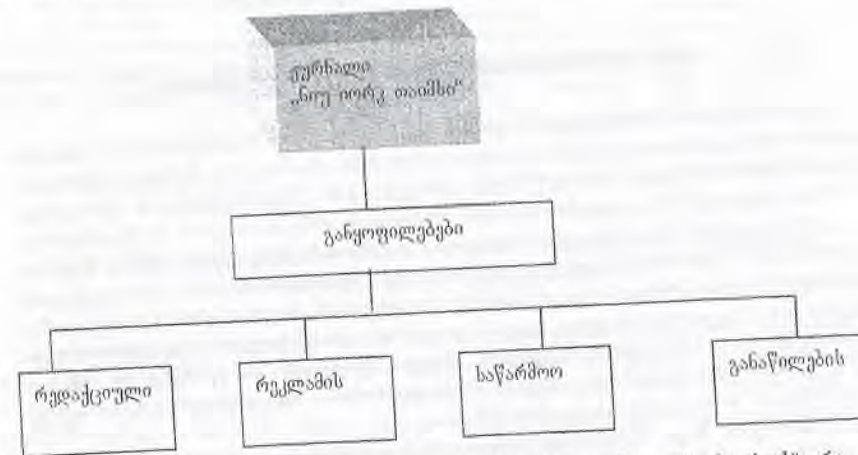
ადამიანების მიერ შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით, ქვედანაყოფების ფორმირება არის მათი ფუნქციონალური დანაწილება. მუშაკებს აჯგუფებენ ცოდნის, გამოცდილებისა და გამოსაყენებელი რესურსების მიხედვით. ამ პრინციპზე არის აგებული საწარმოო და მარკეტინგის განყოფილებები, კადრები, ბუღალტერია და სხვა.

კომპანიები დამოუკიდებლად ამუშავენ სტრუქტურული ქვედანაყოფების სქემებს მათ მიერ შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით, როგორც ეს ჩანს ნახ. №20-ში უკრნალ „ნიუ იორკ თაიმსში“ მოქმედებს ოთხი ფუნქციონალური განყოფილება: რედაქციული, სარეკლამო, საწარმოო, გაერცვლების. ყველა განყოფილება არის დამოუკიდებელი და გააჩნია თავისი ბიუჯეტი, მუშაობის განრიგი.

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

ამასთან, ცალკეული განყოფილებები კონკრეტულ საკითხებთან მიმართებით ურთიერთქმედებენ გარკვეულ დონეზე. ასე მაგალითად, სარეკლამო განყოფილების გამგეში საწარმოო განყოფილების გამგეს შეიძლება შეუთანხმოს ფერადი რეკლამების ოდენობა ჟურნალში.

ქვეგანყოფილები, რომლებიც იგება სამუშაოს ფუნქციების მიხედვით ორგანიზაციას რიგ უპირატესობებს აძლევს, კერძოდ: რესურსების ეფექტიანი გამოყენების, საქმის უფრო სიღრმისეული ათვისების, პროფესიული ზრდის, გადაწყვეტილებათა ცენტრალიზაციის შესაძლებლობას, რაც უმაღლესი მმართველობის შენეულობას უმარტივებს მართვას, საქმიან ურთიერთობას და მათ განყოფილებებთან კოორდინაციას. ამ სტრუქტურების ნაკლოვანებები აისახება შემდეგში: სხვადასხვა განყოფილებებს შორის მართვის ოპერატიულობის თვალსაზრისით არსებობს ბარიერები, დაბალია ახალ გარემოებებში შეთავსებადობის დონე (ახალი ჟურნალის ნომერის შექმნა მოითხოვს ყველა განყოფილების ერთდროულ ქმედებას), სპეციალიზაციის და შრომის დანაწლების გადამტეხული ხარისხი, რაც იწვევს მუშაკების მათი შრომის შედეგებისაგან განკერძოებას [240, p. 256].



ნახ. №20. ქურნალ „ნიუ იორკ თაიმსის“ ფუნქციონალური სტრუქტურა.

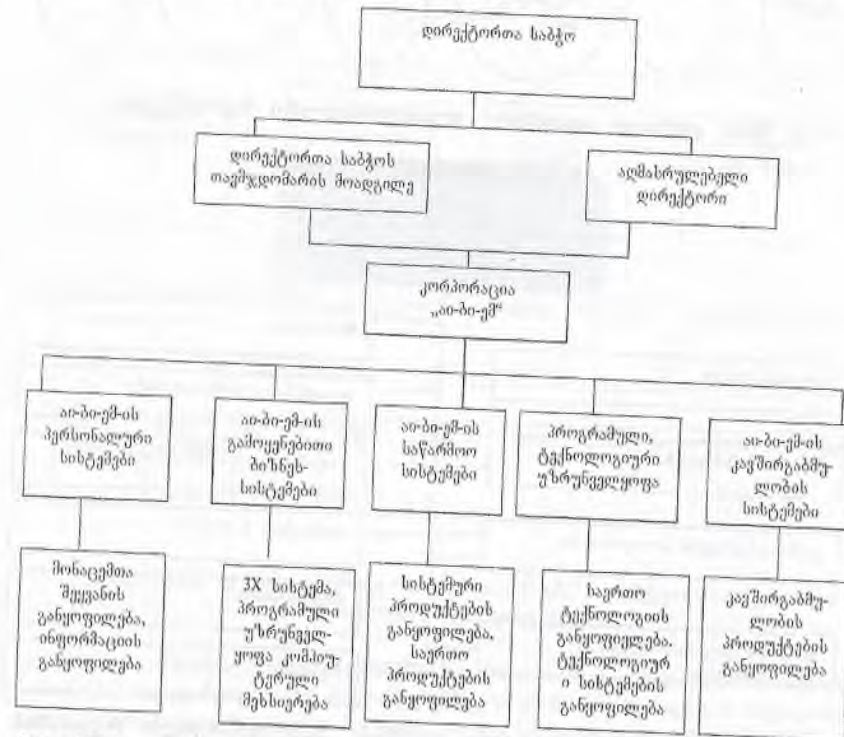
განყოფილებების ფორმირება სპეციალიზაციის მიხედვით, ხდება პროდუქციის ერთგვაროვნების, საწარმოო პროცესის ერთიანობის, მომხმარებლების ან გეოგრაფიული ნიშნების მიხედვით. ასეთ სტრუქტურაში ყველა ქვეგანყოფილება არის დამოუკიდებელი ერთეული, რომელსაც მიზნის მისაღწევად გააჩნია შესაბამისი რესურსები (იხ. ნახ №21). ამდენად, ასეთ სტრუქტურულ ერთეულს არ ჰქონდა სხვა ერთეულების მხარდაჭერა. ასე მაგალითად, ფუნქციონალურ სტრუქტურაში ყველა ბუღალტერი ერთიანდება ერთ განყოფილებაში, ყველა ინჟინერი —

ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურა

ნერები მეორეში, მაშინ, როდესაც სპეციალიზირებულში პირიქით, ინჟინერთა და ბუღალტერთა ჯგუფები ერთიანდებიან ყველა ცალკე აღებული განყოფილების მიხედვით. [240, p.p. 259-262].

ასე მაგალითად, ჟურნალი „ნიუ-იორკ თაიმსი“ აერთიანებს ოთხ ფუნქციონალურ რგოლს. ამასთან ერთად საკუთრივ ჟურნალი არის კორპორაცია „თაიმს ინკ“-ის ერთ-ერთი სპეციალიზებული რგოლი, რომელიც უშვებს სხვადასხვა ჟურნალებს: „თაიმ“-ს, „ლაიფ“-ს, „სპორტილუსტრეიდს“, „მანის“, „ფორჩუნს“, „ფიფლს“ (ნახ. №22).

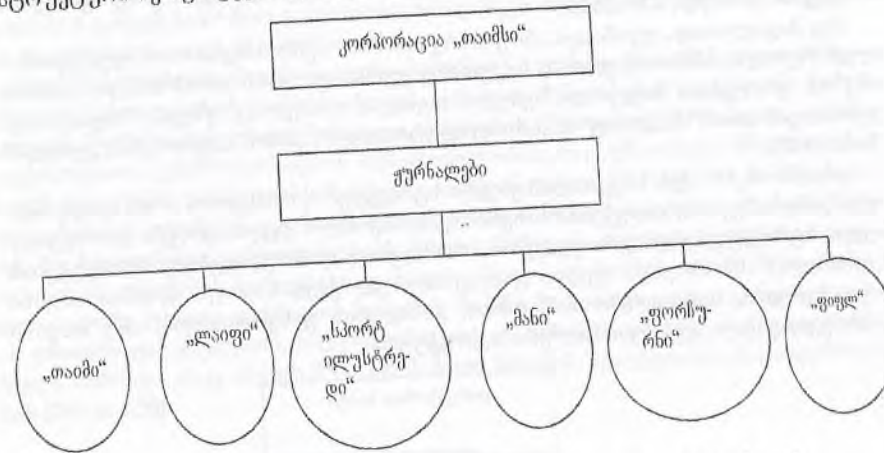
„თაიმს ინკს“ აქვს სპეციალიზებული სტრუქტურა, რომელიც არის დაფუძნებული გამოსაშვები პროდუქციის სახეობაზე. სასაქონლო ქვედანაყოფები დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეულებია, რომლებიც დამოუკიდებელ პროდუქციას (ჟურნალს) აწარმოებენ. ყველა ცალკე აღებულ ქვედანაყოფს გააჩნია თავისი რედაქციული, სარეკლამო საწარმოო, გასაღების განყოფილება, ანუ თავისი დამოუკიდებელი ფუნქციონალური სტრუქტურა.



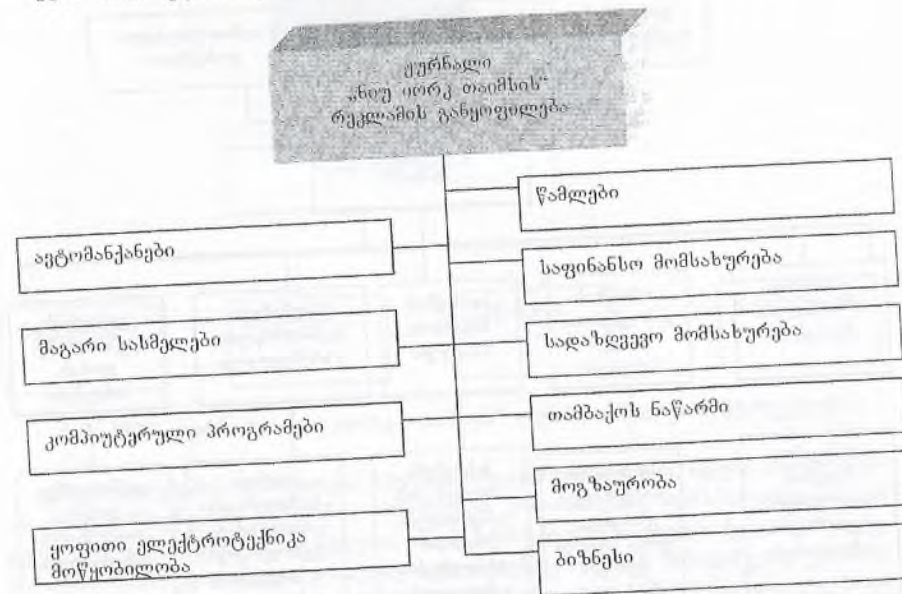
ნახ. №21. კორპორაცია „აი-ბი-ემ“-ის სპეციალიზებული სტრუქტურა.

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

საწარმოო პროცესის საკვანძო ეტაპებზე შექმნილი სპეციალიზებული სტრუქტურა იყოფა ტექნოლოგიურ ქვედანაყოფად.



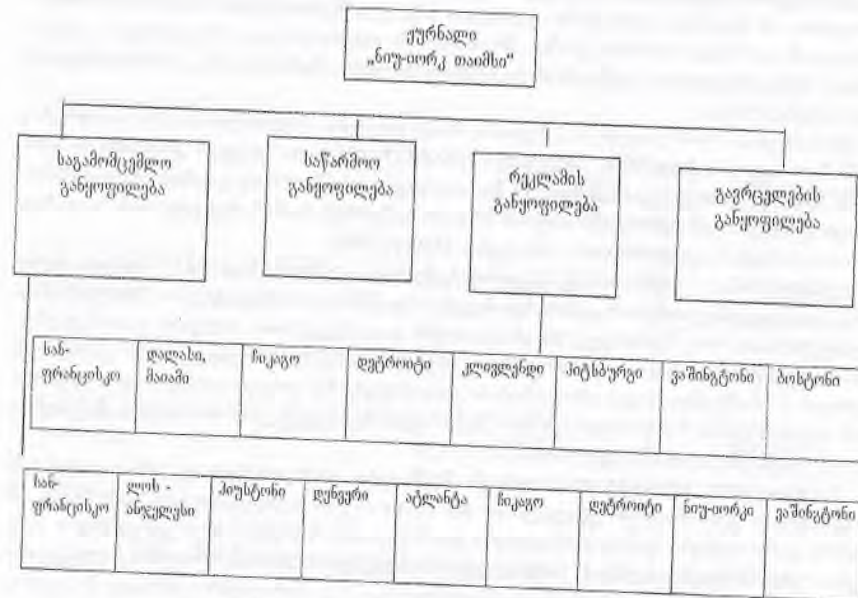
ნახ. №22 ჟურნალ „თაიმისის“ ფუნქციონალური სტრუქტურა.



ნახ. №23. ჟურნალ „ნიუ-იორკ თაიმისის“ სამომხმარებლო რეკლამის განყოფილება.

მთელი რიგი ორგანიზაციები ახდენენ სტრუქტურის ისეთ ფორმირებას, რომელიც მიესადაგება მომხმარებლების კატეგორიათა მოთხოვნებს. ასეთი სამომხმარებლო განყოფილებები იქმნება მაშინ, როდესაც მომხმარებლების კატეგორიებს შორის არის მკვეთრი სხვაობა. ასე მაგალითად, ჟურნალ „ნიუ იორკ თაიმს“-ში ხარეკლამო აგენტები ორიენტაციას იღებენ ავტომოყვარულთა, კომპიუტერული თამაშების, მოგზაურობის და სხვა ტიპის მომხმარებლებზე. (იხ. ნახ. №23).

ჟურნალ „ნიუ იორკ თაიმს“-ის ზოგიერთი სარედაქციო და სარეკლამო ოპერაციები არის განთავსებული ტერიტორიულ ქვეგანყოფილებებში (ნახ. №24). „თაიმს“-ს მსხვილ ქალაქებში რეკლამის დარგში ჰყავს რამდენიმე რეგიონული მენეჯერი. ამასთან, მას გააჩნია სრულიად დამოუკიდებელი სარედაქციო ქსელი ამერიკის მთელ ტერიტორიაზე. ეს ტერიტორიული განყოფილებები აშუქებენ ადგილობრივ და რეგიონულ პრობლემებს.



ნახ. №24. ჟურნალ „ნიუ იორკ თაიმსის“ ფუნქციონალური და ტერიტორიული განყოფილებანი.

სპეციალიზებულ ქვეგანყოფილებებს გააჩნიათ მრავალი დადებითი თვისება. ისინი სწრაფად რეაგირებენ ცვლილებებზე, ამიტომ, არ იმყოფებიან სხვა განყოფილებებთან მკაცრ კოორდინაციაში. ასეთი სტრუქტურა აუშჯობებს მომხმარებელთა მომსახურებას. მასში უმაღლესი დონის მმართველები კონცენტრ-

ირებას ახდენენ კომპლექსურ პრობლემებზე, ხოლო დამწყები მენეჯერები იძენენ უფრო ფართო პროფესიულ გამოცდილებას. [240, p. 121]

ქვედანაყოფებს სპეციალიზაციის მიხედვით გააჩნიათ თავიანთი ნაკლოვანებებიც. ხშირ შემთხვევაში ხდება რესურსების დუბლირება სხვადასხვა სტრუქტურულ რგოლებში, რის გამოც იზრდება დანახარჯები. განყოფილებებს შორის კოორდინაცია ხუსტია, ცალკეული განყოფილებების მუშაკები კონცენტრირებული არიან თავიანთ ვიწრო ამოცანებზე და არა მთლიანად ორგანიზაციის მიზნებზე. შეიძლება წარმოიქმნას ისეთი სიტუაცია, როდესაც განყოფილებები კადრების, ფულადი და მატერიალური რესურსების მოპოვების მიზნით, იწყებენ კონკურენციას, რაც ორგანიზაციის აყენებს ზიანს. [240, p. 262]

თანამედროვე კომპანიები ცდილობენ, მართვის პროცესში ჩართონ უფრო დაბალი დონეები, რაც აისახა მართვის გუნდურ პრინციპში. ამ პრინციპის რეალიზაციის შედეგად, მუშაკები ფუნქციონალური ნიშნით ერთიანდებიან დროებით ან მუდმივ გუნდებში. გუნდები იძლევა შესაძლებლობას, რომ ორგანიზაციამ დასმულ პრობლემაზე მოახდინოს ოპერატიული რეაგირება. ისინი ქმნიან შემოქმედებითი საქმიანობის, სტრატეგიული აზროვნების, კოორდინაციის შესაძლებლობას.

იმისათვის, რომ გაუმჯობესებინა სადაზღვევო პოლისებით მომსახურება, კომპანია „უელ ასოსიფიშნმა“ შეცვალა უზარმაზარი სადაზღვევო კომპანიის მართვის სტრუქტურა და გარდაქმნა ის ხაზობრივად, რომელშიც გაერთიანდა მიზნობრივი გუნდები. ამ რეორგანიზაციამ 10%-ით გაზარდა მომხმარებლებთან სადაზღვევო პოლისების გაფორმების პროცესი. [240, p. 361].

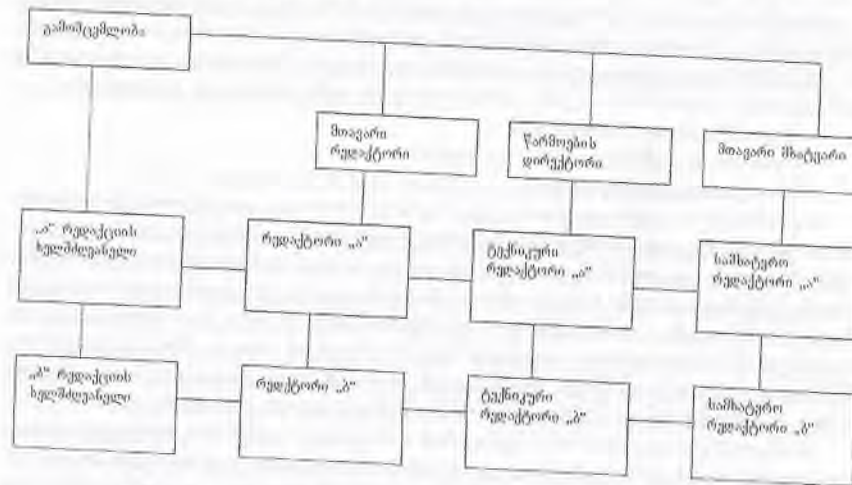
გუნდურობას ახასიათებს ნაკლოვანებებიც. გუნდის წევრებს შორის მათი ორმაგი დაქვემდებარების გამო, შეიძლება შეიქმნას კონფლიქტური სიტუაციები. გუნდურობას, რთვ შემთხვევაში ახასიათებს გადაწყვეტათა მიღების გადაჭრადი ფაქტორები, რის გამოც ფუნქციონალური მენეჯერები კარგავენ გუნდის წინაშე მდგარი ამოცანების გადაწყვეტაზე კონტროლს, ხოლო გუნდების ლიდერების მისწრაფება, ხშირ შემთხვევაში, იწვევს კორპორაციის მიზნების მფორე პლანზე გადახედვას.

მატრიცული სტრუქტურის დროს, მუშაკები ერთდროულად ერთიანდებიან მუდმივ-ფუნქციონალურ ჯგუფებში და საპროექტო გუნდებში (იხ. ნახ №25). ამ დროს გამოიყენება ფუნქციონალური და სპეციალიზებული სტრუქტურული სქემები. ორგანიზაცია იყენებს მატრიცულ სტრუქტურას მაშინ, როდესაც ფუნქციონალური ქვედანაყოფების მართვა მოითხოვს ახალ პირობებზე სწრაფ რეაგირებას და მუშაკების მაღალ კვალიფიკაციას.

იმ ფორმებს შორის, რომლებიც ხელმძღვანელობენ ამ სტრუქტურებს არის „პროპტერ ენდ გემბლ“-ი. 30-იანი წლებიდან ეს ფორმა მენეჯერებს ნიშნავდა კონკრეტული საქონლის (სასაქონლო ნიშნის) მიხედვით. მათი მიზანი იყო ისეთი ცნობილი საქონლის შემუშავება და მარკეტინგი, როგორცაა: სარეცხი საშუალება „ტაიდი“, ბავშვის ერთჯერადი საფენი „ამპერსი“, კბილის პასტა „პრესტი“ და სხვა.

ამის გამო შეიქმნა ისეთი სიტუაცია, როდესაც ყველა წერილობითი იყო ხელმძღვანელობასთან შესატანსმებელი, რაც დიდ დროს მოითხოვდა. გარდა ამისა, ცალკეულ სასაქონლო ნიშნებზე პასუხისმგებელი მენეჯერები ერთმანეთს უწყვეტად კონკურენციას. ამის გათვალისწინებით, კომპანიამ შემოიღო მატრიცული სტრუქტურა, რის შედეგადაც ეს მენეჯერები ერთობლივად გვემართება პროდუქციის გამოშვების გრაფიკებს, ყველა იმ საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებულია კომპანიის საერთო მიზნებთან. [202,პ.31].

ერთობლივი პროექტის რეალიზაციის მიზნით, ეფექტიანია დროებითი ჯგუფების შექმნა. მუშაკები გადმოყავთ სპეციალურად შექმნილ ამ სპეციალიზებულ ჯგუფებში, რათა მათ განახორციელონ დროებით პროექტზე მუშაობა. ასე მაგალითად, კომპანია „მერკი“ პროექტის რეალიზაციის მთელ პერიოდზე ნიშნავს პროექტის ხელმძღვანელს. ის ვალდებულია, გააკონტროლოს ახალი იდეის მოძრაობის ყველა ეტაპი, საკონსტრუქტორო სამუშაოებით დაწყებული, დამთავრებული პროდუქციის გამოშვებით. [203, პ. 30].



ნახ. №25. მატრიცული სტრუქტურა გამომცემლობაში.

ქსელური სპეციალიზაცია შედარებით ახალი შექმნილია. ქსელური სპეციალიზაციის დროს, ძირითადი ფუნქციები ნაწილდება ცალკეულ მცირე კომპანიებსა და ფირმის შტაბ-ბინას შორის ერთიანი ელექტრონული სისტემის მეშვეობით. ნაკეთობის ინჟინერული დამუშავება, მარკეტინგი, ბუღალტერია, სამეცნიერო კვლევა ერთ ორგანიზაციაში არ არის წარმოდგენილი, ისინი იყოფიან ცალკე ორგანიზაციებად და საქმიანობენ კონტრაქტით. ასეთი მიდგომა ეფექტიანია საერთაშორისო ორგანიზაციისათვის, რადგანაც ის იძლევა მსოფლიოს ყველა ქვეყნიდან რესურსების მოზიდვის შესაძლებლობას.

როდესაც კორპორაცია „ჯიჯინალ გეკიპმენტმა“ გადაწყვიტა ახალი პროცესორის შექმნა, მან მთელი ევროპის და ამერიკის სპეციალისტებისაგან შემდგარი გუნდი შექმნა. ელექტრონული ნაწილი დააპროექტეს ირლანდიაში, ოპერატიული სისტემა მასაჩუსეტსში, სქემები – ინგლისში, წარმოება შოტლანდიაში. კომპანიები შეთანხმებებს აღწევდნენ კომპიუტერული სქემით. [203, p. 21].

ამ სისტემის ნაკლი ის არის, რომ მას არ გააჩნია საერთო ხელმძღვანელობა. გარდა ამისა, თუ ერთ-ერთმა კომპანიამ იგრძნო სირთულეები ბიზნესში, მას შეუძლია, ჩაშალოს ქსელური პროექტი. მუშაკები არ ექვემდებარებიან საერთო მინისტრს, ისინი პასუხს აგებენ თავიანთ ვიწრო ფუნქციონალურ დავალებებზე. [200, p. 31].

IX.5. კორპორატიული ორგანიზაციული სტრუქტურა

კორპორატიული სტრუქტურა შესაძლებელს ხდის განყოფილებებს შორის საქმიანობის კოორდინაციას, ამარტივებს ურთიერთობას, ინფორმაციის გაცვლას, ის არ მოითხოვს ევრტიკალურ დონეებზე საკითხების შეთანხმებას. პრაქტიკაში დამკვიდრდა კორპორატიული კოორდინაციის სამი ძირითადი საშუალება:

1. ინფორმაციული სისტემები;
2. გუნდები და პრობლემური ჯგუფები;
3. მენეჯერ-ინტეგრატორები.

ინფორმაციის გავრცელების ყველა წერილობითი და ელექტრონული ფორმა ქმნის ინფორმაციულ სისტემებს. მათ შეეკუთვნება: I. კომპანიაში და მის გარეთ ინფორმაციის გაცვლის წერილობითი საშუალებები: მოხსენებები, ანგარიშები, ბიულეტენები, საქმიანი ჩანაწერები და სხვა; II. ყველა ელექტრონული საინფორმაციო საშუალება: კომპიუტერები, ელექტრონული ფოსტა, სელექტორული და სატელეფიზო თათბირები. ელექტრონული სისტემები იძლევა შესაძლებლობას, სწრაფად გადაიგზავნოს და დამუშავდეს ინფორმაციის დიდი ოდენობა, რითაც ისინი მნიშვნელოვნად აუმჯობესებენ კორპორატიულ კოორდინაციას.

პრობლემური ჯგუფი არის მუშაკების გარკვეული ოდენობა, რომელიც ერთი რომელიმე თემის დასამუშაებლად ან რაიმე პრობლემის გადასაწყვეტად დროებით ერთიანდება. ეს პრაქტიკა ფართოდ გამოიყენება მრავალ კომპანიაში. ასე მაგალითად, კომპანია „ორიკს ენერჯი“ მთლიანად ეყრდნობა ასეთი ჯგუფების მაგალითად, კომპანია „ორიკს ენერჯი“ მთლიანად ეყრდნობა ასეთი ჯგუფების მიერ შემუშავებულ რეკომენდაციებს. კორპორაციის საქმიანობის ფუნქტური შეცვლა შესაძლებელი გახდა 8-10 კაციანი პრობლემური ჯგუფის რეკომენდაციების საფუძველზე. ამ ჯგუფებმა თავიანთი საქმიანობით მოგება დამატებით 75 მლნ. დოლარის წელიწადში მისცეს ამ კომპანიას. [129, p. 56]. პრობლემური ჯგუფების გადაწყვეტილებანი არის სარეკომენდაციო, ისინი ატარებენ კონსულტაციურ და არა დირექტიულ ხასიათს.

მენეჯერ-ინტეგრატორი ეს არის ხელმძღვანელი, რომელიც ახდენს რამდენიმე ფუნქციონალური ჯგუფის კოორდინაციას. ასეთი მენეჯერები არიან პროექტის, სასაკონდო ნიშნის, პროგრამის ხელმძღვანელები. ფუნქციონალური მენეჯერები

უშუალოდ ხელმძღვანელობენ თავიანთ ქვეშევრდომებს. ამიტომ, მენეჯერ-ინტეგრატორები ახდენენ იმ ჯგუფების საერთო კოორდინაციას, რომლებიც არ იმყოფებიან მთლიან ფუნქციონალურ დაქვემდებარებაში. მიუხედავად ამისა, მენეჯერ-ინტეგრატორები აუმაჯობესებენ ქვედანაყოფის პორიზონტალურ კოორდინაციას, ახდენენ კონკრეტული პროექტების შემუშავებას. [214, p.361].

პორიზონტალური და ვერტიკალური სტრუქტურების თანაფარდობა განსაზღვრავს კოორდინაციის მართვის ხასიათს. ვერტიკალური სტრუქტურის უპირატესობა ვლინდება იმაში, რომ ის აძლევს კომპანიას ყველა ორგანიზაციულ დონეზე მკაცრი კონტროლის შესაძლებლობას, ქმნის მკაცრ ორგანიზაციულ ერთობას, ახდენს ვერტიკალურ დონეზე ძალაუფლების ცენტრალიზაციას და კომუნიკაციურ ურთიერთობას. პორიზონტალური სტრუქტურა კი პირიქით – ცვლის ფუნქციონალურ დამოკიდებულებას ისე, რომ პორიზონტალურ დონეზე მართიედება კოორდინაცია. უფლებამოსილებანი და გადაწყვეტილებათა მიღების სისტემა არის დეცენტრალიზებული და ისინი ევრდნობიან მუშაკების გამოცდილებას, კვალიფიკაციას და არა დაქვემდებარების იერარქიას. ყველაზე ოპტიმალური არის მართვის პორიზონტალურ და ვერტიკალურ სტრუქტურებს შორის წონასწორობის მიღწევა ისე, რომ მაქსიმალურად ეფექტიანად გამოყენებული იქნას ორივეს უპირატესობანი.

IX.6. არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა

ფორმალური, ვერტიკალური და პორიზონტალური სტრუქტურების მიღმა, ნებისმიერ ორგანიზაციაში არსებობს ისეთი ურთიერთობების ფორმა, რომელიც არ აისახება ოფიციალურ სტრუქტურულ სქემაში. ყველა კომპანიაში არსებობს არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ანუ ურთიერთობა მუშაკებს შორის არაოფიციალურ დონეზე. არაფორმალური ურთიერთობების დროს ადამიანები უშუალოდით ხასიათდებიან როგორც ქვეშევრდომებისადმი, ასევე ზემდგომი პირებისადმი. არაფორმალური ურთიერთობანი მიღწევადია მხოლოდ ნამდვილი ლიდერებისათვის.

არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას აქვს დადებითი თავისებურებანი: ის მუშაკებს აძლევს შესაძლებლობას, მოძებნონ თავიანთი ადგილი სოციალურ გარემოში; იძლევა განტვირთვის საშუალებას სტრესულ, დაძაბულ სიტუაციებში; ამარტივებს ურთიერთობებს ორგანიზაციის შიგნით; იძლევა ინფორმაციის სწრაფი გაერცელების და ლიდერების გამოვლენის შესაძლებლობას, ამასთან, არაფორმალური სტრუქტურა არ არის დაზღვეული ნაკლოვანებებისაგან, ის შეიძლება ქმნიდეს კომფლიქტურ და წინააღმდეგობრივ გარემოს, არის მასაზრდოებელი ნიადაგი სხვადასხვა ჯორის, ჯალბი ინფორმაციის გაერცელებისათვის. თუ არაფორმალური ჯგუფების მიერ არ არის გათავისებული ის ღირებულებანი, რომლებიც დეკლარირებულია კომპანიის მიერ, ისინი შეიძლება კომპანიის მიზნებთან წინააღმდეგობაში მოვიდნენ. არაფორმალური ორგანიზაცია რიგ შემთხვევაში ეწინააღმდეგება კომპანიის ხელმძღვანელობის გეგმებს

და ქმნის კეთილგანწყობის ატმოსფეროს იმ მუშაკებისადმი, რომლებიც ქმნიან კომპლიქტურ გარემოს.

არაფორმალური სტრუქტურა ხასიათდება რიგი ნიშნებით. ესენია:

1) ხმების გაერცელება. ეს არის არაოფიციალური ინფორმაციის გაერცელების საშუალება. ჭორის სახით გადაიციმა, როგორც პირადი, ასევე საქმიანი ინფორმაცია. ჭორები ვრცელდება, როგორც კომპანიის შიგნით, ასევე კომპანიებს შორის. ის მუშაკები, რომელთაც გააჩნიათ პირადი კავშირები კომპანიის ხელმძღვანელობასთან ხელს უწყობენ ინფორმაციის არაოფიციალურ გაერცელებას. ერთის მხრივ, ეს არ წარმოადგენს საშიშ მოვლენას, მაგრამ ზოგჯერ უარყოფითი ხასიათის მატარებელიცაა. ხმების გაერცელებას გამოცდილი ხელმძღვანელები იყენებენ მათ მიერ დასახული მიზნების რეალიზაციისათვის. ჭორების გაერცელება იძლევა წარმოდგენას იმაზე, თუ როგორ ეპყრობიან მუშაკები საკუთარ კომპანიას და რას ფიქრობენ მის საქმიანობაზე გარეშე პირები.

2) შიდასაფირმო ურთიერთობათა სისტემა. მასში იგულისხმება ისეთი რთული მოვლენა, როგორიც არის ხელისუფლებისათვის ბრძოლა, რომელიც არსებობს ნებისმიერ ორგანიზაციაში. ადამიანთა ჯგუფები ქმნიან სოციალურ იერარქიას, ერთი მართავენ, მეორენი არიან ქვეშევრდომნი. იმდენად, რამდენადაც თანამედროვე მუშაკები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ თანამდებობრივ ზრდას და შემოსავლების მატებას, ისინი ეძებენ ამ მიზნების რეალიზაციის გზებს. ამის ერთ-ერთი მთავარი ინსტრუმენტი არის კომპანიის შიგნით ურთიერთობათა სისტემა.

ადამიანთა ერთი ჯგუფისათვის კომპანიის შიგნით ურთიერთობათა სისტემა არის ის მექანიზმი, თავიანთი მიზნების მისაღწევად, რომლითაც შესაძლებელია სხვადასხვა ადამიანების განწყობით მანიპულირება. თუ მოქმედების ეს სტილი არის განოყიერებული კომპანიაში არსებული მიკროკლიმატით, მაშინ მუშაკებს შორის ურთიერთობანი კომპანიის შიგნით წარმოქმნილი დაძაბულობის წყარო ხდება. შიდასაფირმო ურთიერთობათა სისტემა რიგ შემთხვევაში პოზიტიურ როლსაც თამაშობს. ასე მაგალითად, ადამიანთა მიზანდასახულობა იძლევა მათ საქმიანობაში დადებით შედეგებს, ხოლო ის ფაქტი, რომ ადამიანები იბრძვიან აღიარებისათვის, ნიშნავს იმასაც, რომ ვინც იბრძვის თავისი შრომის დადებითი შედეგებისათვის, ადრე თუ გვიან აღწევს თანამდებობრივ ზრდას. უკანასკნელ წლებში საქმიანი ურთიერთობების ეფექტიანობის ამაღლება გულისხმობს ისეთ ახალ ფორმებს, როგორიც არის პირადი კონტაქტების გაფართოება და პროტექტიონიზმი.

ადამიანთა ბუნებაში ჩადებულია ის ჭეშმარიტება, რომ ისინი ცდილობენ, ითანამშრომლონ იმ პიროვნებებთან, რომლებსაც კარგად იცნობენ და აფასებენ, რაც წარმოადგენს საფუძველს პირადი კონტაქტების გაფართოების აუცილებელის საფუძველს.

პირადი კონტაქტების გაფართოება მოიცავს სამ ძირითად ელემენტს, ესენია: I. თავის წარმოჩენის შესაძლებლობა (რაც უფრო მეტ ადამიანებთან გვაქვს კონტაქტი, მით მეტია შესაძლებლობა, ამ თვალსაზრისით დავამახსოვროთ თი-

თოვულ მათგანს ჩვენი თავი). II. ადვილად დაახლოების შესაძლებლობა. ადამიანები ბიზნესში უპირატესობას ანიჭებენ იმ პიროვნებებს, რომლებსაც გააჩნიათ უნარი, მარტივად წარმოაჩინონ თავიანთი შესაძლებლობები. III. საკუთარი იმიჯის შექმნის უნარი, ანუ იმის შესაძლებლობა, რომ სრულად წარმოგანინოთ ჩვენი კომპეტენცია და საქმიანი ურთიერთობები. ოპტიმისტური, ენთუზიამიზმით აღსავსე მიდომა საქმისადმი და ცხოვრებისადმი, როგორც წესი, იზიდავს სხვა ადამიანებს. [159.p.48].

კარიერისტული ზრდის ერთ-ერთი მეთოდი მდგომარეობს პროტექტორის წინაშე იმიჯის შექმნაში. უკანასკნელში იგულისხმება კომპანიის ის გამოცდილი და ავტორიტეტული მუშაკი, რომელიც შემდგომში შესაძლებელია რეკომენდატორი გახდეს თქვენი კარიერისტული თუ პროფესიული ზრდის გზაზე.

პროტექტორთან ურთიერთობა, როგორც წესი, მყარდება არაოფიციალურ დონეზე. ზოგიერთ კომპანიაში შემუშავებულია სპეციალური პროგრამები, სადაც გაწერილია თუ, რომელი გამოცდილი მუშაკი გაუწევს შეფობას დამწევ თანამშრომელს. კომპანია „დიუველის“ პრეზიდენტი და დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე დონალდ პერკინსი მიუთითებს – „მე არ ვიცნობ ისეთ მაგალითს, როდესაც ბიზნესში ვინმე აღწევს წარმატებას „სპონსორისა“ და დამრიგებლის გარეშე“. [160.p.31].

IX.7. კორპორაციული კულტურა

არსებობს არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის კიდევ ერთი კომპონენტი, რომელშიც აისახება სხვა კომპონენტები. ეს არის კორპორაციული კულტურა, ანუ ორგანიზაციაში შექმნილი ფსიქოლოგიური კლიმატი. კორპორაციული კულტურა არის მუშაკების ძირითადი ორიენტირი, ის იძლევა შესაძლებლობას, რომ გაიგონ, თუ რა მოთხოვნებს უყენებს მათ კომპანია. კორპორაციული კულტურა მუდმივდება კომპანიის შინაგან მდგომარეობაში, მის ძირითად ღირებულებებში, ყოველდღიურ საქმიანობაში. [271.p.110].

ასე მაგალითად, „ჯენერალ ელექტრიკი“ დაბაბუღად მუშაობს ისეთი ატმოსფეროს შექმნაზე, რომელშიც მუშაკებს კარგად ესმით ის პირდაპირი კავშირი, რომელი არსებობს მათ ყოველდღიურ საქმიანობასა და კომპანიის ბაზარზე აღგილს შორის. 112 წლიანი ბიუროკრატიული, დახურული წარმოების კულტურიდან, რომელშიც შეზღუდული იყო თავისუფალი აზრი, კომპანია გადავიდა ღია, ნდობით აღსავსე ურთიერთობებზე, რომლებიც ასტიმულირებს შემოქმედებით აქტიუობას. ეს არის ხანგრძლივი პროცესი, რომელიც მოითხოვს მრავალწლიან ძალისხმევას, ხალხის აღზრდას ახალ გარემოში და სწავლას. [179.p.28].

იმისათვის, რომ გავერკვეთ კორპორაციული კულტურის სხვადასხვა ტიპში აუცილებელია, გავითვალისწინოთ შემდეგი რეკომენდაციები:

1) უნდა გავანალიზოთ განყოფილებების, ქვეგანყოფილებების და მომუშავეთა ჯგუფის განლაგების სქემა კომპანიაში, რათა დავედგინოთ კომპანიის ხელმძღვანელობის ურთიერთობა მათთან;

თანამედროვე ბიზნისის საფუძვლები

2) აუცილებელია, შევისწავლოთ კომპანიის ლოზუნგი წარმოდგენილი პრეს-რელიზებში და წლიურ ანგარიშებში;

3) აუცილებელია, შევისწავლოთ თუ როგორ მუშაობს კომპანიის მდივანი და როგორ გამოიყურება მისი მისიონერი;

4) აუცილებელია, შევისწავლოთ რა პრობლემებზე ხდება კომპანიის მუშაკების კონცენტრირება: მათი საქმიანობის შინაგან საკითხებზე, დოკუმენტაციის შედგენაზე, ურთიერთობათა ფორმების დადგენასა, თუ იმ გარეგან ასპექტებზე, რომლებიც ზემოქმედებენ კომპანიის საქმიანობაზე;

5) აუცილებელია, დავადგინოთ, ვინ არის მოწინავე და რა მიზეზებით ხდება ეს;

6) იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ, რომელ გრძელვადიან და მოკლევადიან ამოცანებზე ხდება კომპანიის საქმიანობის კონცენტრირება, აუცილებელია, დავადგინოთ, რამდენად ხანგრძლივად უჭირავთ ერთსა და იმავე მუშაკებს თანამდებობა და როგორია მათი სამსახურებრივი ზრდის პერსპექტივები [284,p.12].

კორპორაციული კულტურის ცოდნა ამარტივებს კომპანიის წინაშე დასმული ამოცანების შესრულებას, ქმნის მის ირგვლივ პოზიტიურ გარემოს. ორგანიზაციას გააჩნია წარმატების დიდი შანსი, თუ მასში არის ძლიერი და საფუძვლიანად გააზრებული კორპორაციული კულტურა.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. როგორია ორგანიზაციული სტრუქტურის მნიშვნელობა?
2. ჩამოგვითვალეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის სამი სტადია?
3. რა არის მართვის ნორმა?
4. რა იგულისხმება ვერტიკალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?
5. როგორი არის პორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა?
6. რატომ უწეობს პორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ხელს ახლის შექმნის პროცესს?
7. როგორი არის ვერტიკალური და პორიზონტალური სტრუქტურის საუკეთესო თანაფარდობა?
8. როგორ შეიძლება გამოვიყენოთ საუკეთესოდ პორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა?

თემაში ბანხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დავვისახედეთ ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის მიზანი? მენეჯერები იყენებენ ორგანიზაციულ სტრუქტურას შრომის დანაწილებასა და ცალკეული ჯგუფების ან მუშაკებისადმი ფორმალური ვადდებულებების

განსაზღვრის მიზნით, მართვის ნორმის და ორგანიზაციის ამოცანების კოორდინაციისათვის.

2. დაგვისახელეთ ის პრობლემები, რომლებიც დაკავშირებულია სპეციალიზაციასთან?

სპეციალიზაციის გადაჭარბება ახშობს შრომის სტიმულებს, ახდენს მუშაკის შრომის შედეგების კომპანიის მიზნებისაგან განკერძოებას.

3. რით არის განპირობებული სტრუქტურული ერთეულების ფორმირების გაუცხოება?

სტრუქტურული ერთეულების ფორმირების პროცესში სამუშაო იყოფა უფრო წვრილ ფუნქციებად, პერსონალი ნაწილდება განყოფილებების მიხედვით, ხოლო განყოფილებები ერთიანდება უფრო მსხვილ სტრუქტურულ ერთეულებში.

4. დაგვისახელეთ განყოფილებათა ფორმირების ხუთი მეთოდი? განყოფილებები შეიძლება შეიქმნას: 1) ფუნქციების; 2) სპეციალიზაციის ტიპის; 3) გუნდების; 4) მატრიცების; 5) ქსელების მიხედვით.

5. რით განსხვავდება პორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა ვერტიკალურისაგან?

ვერტიკალური სტრუქტურა გულისხმობს მართვის იერარქიული დონეების მიხედვით მკაცრ კონტროლს, ორგანიზაციის შიგნით მკაცრ რეგულირებას, ხელისუფლების ცენტრალიზაციას. პორიზონტალური სტრუქტურა არბილებს კონტროლს, ფუნქციონალური მოვალეობანი განისაზღვრება მუშაკების მოთხოვნების შესაბამისად, ხდება უფლებების დელეგირება იერარქიის დონეების მიხედვით.

6. დაგვისახელეთ პორიზონტალური ორგანიზაციის სამი საშუალება?

პორიზონტალური ორგანიზაციის სამი ყველაზე გავრცელებული საშუალება არის ინფორმაციული სისტემები, გუნდები, პრობლემური ჯგუფები, მენეჯერ-ინტეგრატორები.

7. დაგვისახელეთ არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის დადებითი და უარყოფითი ნიშნები?

არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის დადებითი ნიშნები – ის აძლევს მუშაკს შესაძლებლობას, რომ აირჩიოს თავისი ადგილი სოციალურ სფეროში; ხელს უწყობს სტრესულ სიტუაციებში განმუხტვას; არის ხელმძღვანელობისათვის ინფორმაციის მოპოვების წყარო; აუდენს მომავალ დიდებებს.

უარყოფითი თვისებები – ის ახდენს კონფლიქტების პროვოცირებას იმ სიტუაციებში, რომლებიც მოითხოვენ ოფიციალურ ორგანიზაციას. ხდება ხშვების გავრცელების მიზეზი; ხელს უწყობს კომპანიის გეგმის შეუსრულებლობას.

8. ჩამოვითვალეთ კორპორაციული კულტურის დადგენის ექვსი ტიპი?

კორპორაციული კულტურის დადგენის ექვსი ტიპი: 1) უნდა განისაზღვროს ქვედანაყოფების განლაგება ისე, რომ ცხადი გახდეს მათი დამოკიდებულება კომპანიის ხელმძღვანელობასთან; 2) აუცილებელია, დაეზუსტოს, თუ როგორ ხრულდება კომპანიის ღირებულების მოთხოვნები; 3) დაეადგინოს თუ როგორ არის ორგანიზებული კორპორაციის სამდივნო; 4) როგორ არიან დატვირთული მუშაკები; 5) ვინ დაექვემდებარება თანამდებობრივ ზრდას; 6) რამდენად ხანგრძლივად მუშაობენ ადამიანები ერთსა და იმავე თანამდებობაზე.

თავი X საქონლისა და მომსახურების წარმოება

გერავითარი თერაპია ვერ შეუშლის ხელს საწარმოების, ცხოვრების, არსებობის, ფორმირების, კულტურული ფასეულობების, იდეალების დეკლარირების დიად ეკონომიკურ პროცესს; ეს პროცესი ეკონომიკაში, კერძო საკუთრებისა და კონკურენციაში არის ახალი ეკონომიკური და სოციალური ბიძგის აუცილებელი შედეგი.

ი. ზუმბატაშვილი

ეწევა რა რისკს, რომელიც დაკავშირებულია პროდუქციაზე მოთხოვნის მერყეობასთან, შეწარმეს აქვს გარკვეული შემოსავალი, რომელიც მას გამოარჩევს საზოგადოების სხვა კლასების წარმომადგენლებისაგან.

რ. კანტილიონი

დეტალებში იმალება ყველაზე დიდი ეშმაკი.

უ. ჩეჩილი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. კონვერსიის პროცესს; სამრეწველო რევოლუციების არსსა და მნიშვნელობას; საწარმოო ტექნოლოგიური პროცესის ცვლას; საწარმოო პროცესების კომპიუტერული მართვის პროცესს.

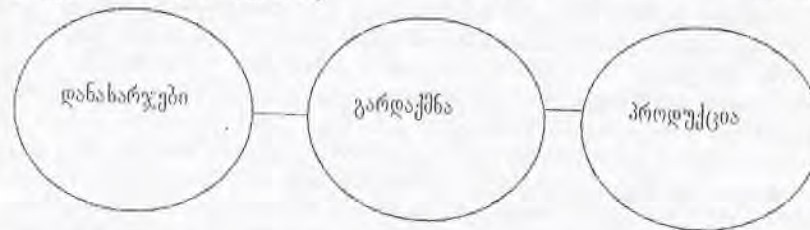
2. ბიზნესის სტრატეგიის რეალიზაციას; საწარმოო ტექნოლოგიებს; ვიწრო სპეციალიზაციის საწარმოებს.

3. წარმოების ოპერატიულ მართვას; საწარმოო პროცესის დაგეგმვას, მარშრუტიზაციას; კალენდარული გეგმების არსს, დისპენჩერიზაციას; წარმოების შედეგების კონტროლს.

**X.1 წარმოების პროცესის ბენეფისი და
ბანკოთაშვა**

ნებისმიერი ბიზნესის საფუძველი არის წარმოება,¹ რომლის ქვეშაც იგულისხმება მატერიალური რესურსების საქონლად და მომსახურებად გარდაქმნის პროცესი.

წარმოების პროცესის არსი გამომდინარეობს კონვერსიიდან, უკანასკნელის ქვეშ იგულისხმება მოვლენების ის თანამიმდევრობა, როდესაც რესურსები თანმიმდევრულად გარდაიქმნება პროდუქციად. ეს პროცესი სქემატურად წარმოგვიდგება შემდეგი სახით (იხ. ნახ. №24).



ნახ. №26. კონვერსია ფორმაში.

ეს სქემა მისაღებია, როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური, წარმოების სფეროსათვის. ასე მაგალითად, კომპანიის მართვის დარგში სპეციალისტის ცოდნა შეიძლება გარდაიქმნას კომპანიის მართვის გაუმჯობესების სფეროში რეკომენდაციად. პალტოს დამზადების პროცესში კონვერსიას განიცდის შემდეგი რესურსები: ტილო, ძაფი და ღილები, მათი წარმოებაში ჩაბმით, ვლდებულობთ მატერიალურ პროდუქციას - პალტოს.

განახსებავენ კონვერსიის 2 ძირითად ტიპს: პირველი, რომელიც ცნობილია, როგორც ანალიტიკური და ის გულისხმობს, რომ ერთი და იმავე სახეობის ნედლეულიდან იწარმოება ერთი ან რამდენიმე პროდუქტი. ასე მაგალითად, საქონლის დაფასოებით ვლდებულობთ ტყავს, ხორცს, ძვალს და ა.შ. კონვერსიის მეორე ტიპი არის სინთეტიკური. უკანასკნელში იგულისხმება სხვადასხვა მასალიდან პროდუქციის წარმოების პროცესი. ასე მაგალითად, ფუდლადი წარმოება მოითხოვს რკინის მადნის, კოქსის გადამუშავებას – მათ მაღალ ტემპერატურაზე სხვადასხვა მინერალურ ნედლეულს უმატებენ.

¹ უფრო დაწვრილებით წარმოების როლი ბიზნესში აღწერილია წიგნში: თ. შენგელია, საწარმოს ეკონომიკა, თბ. 1999.

წარმოების საბოლოო მიზანი არის მოგების მიღება. პროგრესულად მოაზროვნე მწარმოებლები ცდილობენ, მიადწიონ წარმოების მაღალ ეფექტიანობას, მათ მიერ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის ამაღლების საფუძველზე კონკურენტუნარიანობის ზრდას.

კაცობრიობის მთელი ისტორიის მანძილზე ადამიანები ცდილობდნენ, მოეპყრონ მეწარმეობით საქმიანობის პროდუქტიულობის ამაღლების გზები. პროდუქტიულობის ქვეშ იგულისხმება ყველა წარმოებითი რესურსის მაქსიმალური უკუშვება დანახარჯთა მინიმუმაციის პირობებში. 200 წლის უკან ინგლისში განხორციელდა საწარმოო პროცესის ტექნოლოგიური სრულყოფა, რაც ისტორიაში შევიდა პირველი სამრეწველო რევოლუციის სახელწოდებით.

პირველ ეტაპზე მან მოიცვა წარმოების მექანიზაცია, ანუ ხელით შრომის მექანიკური საშუალებებით შეცვლის პროცესი. მეორე მნიშვნელოვანი ნაბიჯი ამ გზაზე აღმოჩნდა სტანდარტიზაცია, ანუ ერთგვაროვანი ურთიერთშემცველი ნაკეთობების შექმნის პროცესი. მესამე ნაბიჯი დაკავშირებულია ცნობილ „ფორდის“ ავტონდუსტრიის დამაარსებლის პერი ფორდის სახელთან, მის საწარმოებში პირველად ნაკადური წარმოების - კონვეიერის წარმოშობასა და დანერგვასთან. მას შემდეგ, რაც მეწარმეებმა შეძლეს მექანიზაციის, სტანდარტიზაციის და კონვეიერული წარმოების დანერგვა, დღის წესრიგში დადგა ძვირადღირებული ხელით შრომის ავტომატიზაციით ჩანაცვლების პროცესი, რაც დაკავშირებულია ავტომატიზაციასთან, ანუ წარმოების ისეთ ორგანიზაციასთან, როდესაც მექანიკური ოპერაციები სრულდება ადამიანის მინიმალური მონაწილეობით.

ამ პროცესებმა საფუძველი ჩაუყარა მასობრივ წარმოებას, ანუ წარმოების იმ ყველაზე პროდუქტიულ ფორმას, როდესაც ერთგვაროვანი პროდუქცია მასობრივად იწარმოება და იკავებს თავის ადგილს ბაზარზე, რითაც მნიშვნელოვნად ეცემა მისი ფასი და ის ხელმისაწვდომი ხდება ადამიანების დიდი ჯგუფისათვის. ამით არის მოტივირებული მასობრივი წარმოების მქონე ქვეყნებში ხალხის შედარებით მაღალი ცხოვრების დონე.

მეორე სამრეწველო რევოლუცია გაცილებით მეტს ნიშნავს, ვიდრე შრომის ნაკოფიერების ზრდა. ეს არის წარმოებაში სრულიად ახალი ტექნოლოგიური მიღწევების დანერგვის პროცესი. თანამედროვე კომპანიები წარმოების პროცესსა და სტრუქტურას განიხილავენ, როგორც სტრატეგიულ იარაღს და არა მხოლოდ შრომის ნაკოფიერების ზრდასა და თვითღირებულების შემცირების წყაროს, [54, p.100]. ისინი ცდილობენ, აამაღლონ წარმოების ეფექტიანობა მისი ყველა შემადგენლის საწარმოო ტექნოლოგიის, წარმოების პროცესის გაუმჯობესების, მატერიალური რესურსების სრულყოფის, პროდუქციის ხარისხის ამაღლებისა და ადამიანურ ურთიერთობათა სრულყოფის გზით. წარმოების ორგანიზაციის თანამედროვე ტექნოლოგიებს მიეკუთვნება:

- კომპიუტერული დაპროექტება და კონსტრუქტირება;
- კომპიუტერიზებული წარმოება;
- კომპიუტერული სისტემის წარმოებაში ინტეგრირება;

ნებისმიერი ტიპის პროდუქციის შექმნის ამოსავალი პუნქტი არის დაპროექტება. თანამედროვე ტექნოლოგიებში კომპიუტერები გადაჭრულ როლს თამაშობენ.

შობენ კომპიუტერული დაპროექტება არის კომპიუტერული გრაფიკის გამოყენება პროდუქციის დამზადების პროცესში, მასთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული კომპიუტერული კონსტრუირება, კომპიუტერზე აგებული სამგანზომილებიანი კონსტრუქცია და მისი გაანგარიშებანი შესაძლებლობას აძლევს ინჟინრებს, ნაატარონ ამ ნაკეთობის ტესტირება (გამოცდა) მისი ექსპერიმენტალური მოდელის შექმნის გარეშე. ასე მაგალითად, „ბონინგის“ ფორმის ინჟინრებმა მათი „777“ მოდელის თვითმფრინავის დაპროექტების პროცესში შექმნეს ვირტუალური პროდუქცია, რომლის გამოცდა (ტესტირება) შესაძლებელი გახდა აწეობის პროცესის ორგანიზაციამდე [137,p.28]. ამდენად, თანამედროვე ტექნოლოგიები იძლევა შესაძლებლობას, სრულად შემოწმდეს ნაკეთობის ყველა პარამეტრი წარმოებაში ჩაშვებამდე.

კომპიუტერების გამოყენებას (რობოტების, ტექნიკური კონტროლის მოწყობილობის, ავტომატურად მართვადი სატრანსპორტო საშუალების) სამრეწველო მოწყობილობის კონტროლის მიზნით, ეწოდება კომპიუტერიზებული წარმოება. ასეთი წარმოება სწრაფად ხდება ახალი ტიპის პროდუქციის დანერგვის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. მაგალითად, კომპანია „ოლვილა ლტდ“ მისი პროდუქციის წარმოების პროცესში, იყენებს დაპროექტების ანალოგიურ ტექნოლოგიას ამის საფუძველზე, დაპროექტების წარმოების პროცესში, რომელიც 70-მდე დღეს მოითხოვდა, ამჟამად სრულდება მხოლოდ 35 დღეში“ [120,p.48].

კომპიუტერიზაციის ყველაზე მაღალი დონე მიიღწევა იმ წარმოებაში, რომელიც ინტეგრირებულია კომპიუტერულ სისტემაში, როდესაც დაპროექტების, კონსტრუირების და წარმოების ყველა კომპონენტები ერთიანდება ერთიან კომპიუტერულ ქსელში, რომლის მეშვეობითაც წარმოების ყველა ქვეგანაწილი ამჟამად ერთმანეთთან ეკავშირება [258,p.20]. მრავალი კომპანიისათვის წარმოების ასეთი ტიპი კონკურენტულ ბრძოლაში უფრო მნიშვნელოვანი გზაა, ვიდრე ავტომატიზაციის მსხვილი სტეპები, რომლებიც გამოიყენება უკანასკნელი ათი წლის განმავლობაში [214,p.687].

წარმოება ინტეგრირებულ კომპიუტერულ სისტემაში არის მომავლის ტექნოლოგია, რომელსაც დღესაც იყენებს იაპონური კომპანია „ფანუკი“, სადაც მომუშავეთა მიერ დღისით მზადდება რობოტების დეტალები, ხოლო ღამის საათებში მთელ საწარმოო პროცესს ახორციელებს ერთი მუშა, რობოტების ფართო წარმომადგენლობით. [258,p.21].

სამრეწველო რევოლუციის ერთ-ერთი მიღწევა არის რამოდენიმე ამწყობ კონვეიერზე ერთი სახეობის პროდუქციის შექმნა. წარმოების პროცესში დღეისათვის აშკარად გამოიკვეთა ახალი ტენდენცია. დრეკადი საწარმოო სისტემების დანერგვა და ვიწრო სპეციალიზებული საწარმოების შექმნა წარმოადგენს პროგრესული წარმოების განვითარების საფუძველს.

დრეკად საწარმოო პროცესებში მოწყობილობის რეგულირება ხდება კომპიუტერული სისტემებით. დრეკადი საწარმოო პროცესების პირობებში, ერთი სახეობის პროდუქციიდან მეორეზე გადასასვლელად საჭიროა ამ პროცესის კომპიუტერული მართვა, რაც არ მოითხოვს სააპქროების სრულ გადაწყობას. ამ სისტემების მეშვეობით, „ჯენერალ ელექტრიკის“ იმ ქარხანას, რომელიც უშეუბნ

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

ელექტრომრიცხველებს, შეუძლია, ახლებურად დაპროგრამების შემდეგ, მარტივად გამოუშვას ნებისმიერი იმ ორი ათასი ნაწარმიდან, რომელიც შეადგენს ამ კორპორაციის ნომენკლატურას.

დრეკადი საწარმოო სისტემის ერთ-ერთი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ მის საფუძველზე მოქმედი საწარმოები შეიძლება იყოს მცირე ზომის და გააჩნდეთ სპეციალიზაციის მაღალი ხარისხი. ამდენად, ყოველივე ეს შეადგენს ვიწრო სპეციალიზებულ საწარმოს თავისებურებას. ვიწრო სპეციალიზებული საწარმო ახდენს ბაზრის ვიწრო სეგმენტისათვის მცირე ასორტიმენტის საქონლის წარმოებაზე ყურადღების კონცენტრაციას.

ასეთ წარმოებას საფუძველში უდევს ორი მნიშვნელოვანი ფაქტორი: პირველის მიხედვით, ერთ საწარმოზე ძნელია პროდუქციის წარმოებასთან დაკავშირებული ყველა საკითხის გადაწყვეტა, ხელმძღვანელობამ უნდა დაადგინოს პრიორიტეტული საკითხების რიგითობა და მოახდინოს მათზე ყურადღების კონცენტრირება. მეორე, მდგომარეობს იმაში, რომ წარმატებული საქმიანობა ექვემდებარება სიმარტივეს და განმეორებადობას. ვიწრო სპეციალიზებული საწარმო, მკაფიო ამოცანებით, გამართული მენეჯმენტითა და მდიდარი გამოცდილებით არის ის, რაც აუცილებელია თანამედროვე პირობებში ბიზნესის ეფექტიანობის ამაღლებისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდისათვის.

X.2. ბიზნესის საწარმოო სტრატეგია

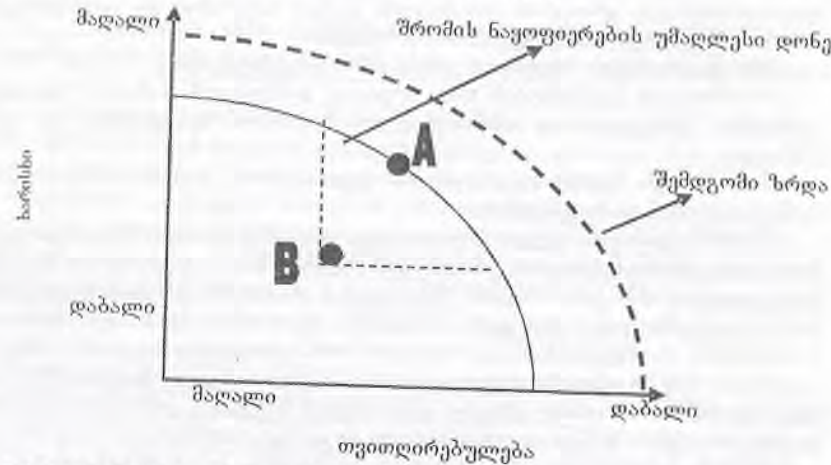
1980 წლიდან კომპანიების ხელ უფრო დიდი რაოდენობა ცდილობს თავისი საწარმოო შესაძლებლობების სტრატეგიულ განვითარებას. ეს საწარმოო სტრატეგიები, ანუ დროში გადაწყვეტილებათა მიღების დინამიკა, ორიენტირებულია კონკურენციული უპირატესობის მხარდაჭერაზე. ამდენად, ფირმის ყველა ფუნქციონალური სტრატეგია (საწარმოო, საფინანსო, სამარკეტინგო და სხვა) გამომდინარეობს ბიზნესის საერთო მიზნებიდან, უფრო სწორად, ემორჩილება ბიზნესის მიზნების მოთხოვნებს.

საწარმოო სტრატეგია, უნდა განვასხვაოთ საწარმოს თანამედროვე ტექნოლოგიური მიღწევების დანერგვისაგან წარმოება სტრატეგიული უპირატესობის წყარო ხდება მაშინ, როდესაც მისი ძალისხმევა მიმართულია საქმიანობის იმ სფეროზე, რომელიც მას უპირატესობას ანიჭებს კონკურენტების წინაშე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, წარმოების სტრატეგია არის არა მხოლოდ მისი ტექნოლოგიური განვითარება, არამედ საქმიანობის იმ მიმართულების სრულყოფა, რომელიც მას პრიორიტეტს ანიჭებს კონკურენტებთან შედარებით. ყოველივე ეს იძლევა კომპანიის განვითარების შესაძლებლობას, კონკურენციის მუდმივად ცვალებად დინამიკურ გარემოში.

საწარმოო პროცესის მართვა არის ბიზნესის სტრატეგიის რეალიზაცია. საწარმოო პროცესი ეს არის იმ ოპერაციების ერთობლიობა, რომლის საშუალებით ფირმა კმნის მატერიალურ სიკეთეებს და აწვდის მათ მომხმარებლებს. ამ პროცესებში აისახება ფირმის ის ძირითადი შესაძლებლობანი, რომლებიც

განსაზღვრავენ მისი განვითარების პერსპექტივას. ფირმის ძირითად შესაძლებლობათა რეალიზაცია განსაზღვრავს მის წარმატებას. შესაბამისად, მათი სწორი მართვა იძლევა შესაძლებლობას, არა მხოლოდ დაეკმაყოფილოთ დღევანდელი მომხმარებლების მოთხოვნები, არამედ მოვახდინოთ მომავალში მათი პროგნოზირება. კარგად მომუშავე წარმოებას გააჩნია განვითარების სტრატეგიული შესაძლებლობები, რადგანაც გამოთავისუფლებული რესურსები შეიძლება, გამოვიყენოთ ახალი მიზნებისათვის. 1990 წელს კომპანია „რეიქჰემი“ აღმოჩნდა კრიზისის წინაშე, რადგანაც მენეჯერების ძირითადი პრობლემა დაიქვეანებოდა მხოლოდ გასაღების ბაზრების ძებნას. კომპანიაში გატარებული რეფორმები შეეხო სხვადასხვა სფეროებს: ჩამოყალიბდა მმართველი ფუნქციები, რის გამოც გამოთავისუფლდა მუშაკების 33%, დაინერგა ლოგისტიკური მომარაგების ფუნქცია „ზუსტად დროზე“, რის გამოც სასაწყობო დანახარჯები 7 მილიონი დოლარით შემცირდა. პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების შედეგად, კომპანია გავიდა ახალ ბაზარზე, რის გამოც ის გახდა არა მხოლოდ მომგებიანი, არამედ შექმნა პერსპექტიული განვითარების სტრატეგიული შესაძლებლობები. [130, p. 42].

საწარმოს მენეჯერების ძირითადი ფუნქცია მდგომარეობს იმაში, რომ ფირმამ აითვისოს წარმოების და ორგანიზაციის ყველაზე მოწინავე მეთოდი, მოდერნიზაციის შედეგად შეინარჩუნოს მოწინავე პოზიციები ბაზარზე. საუკეთესო მაჩვენებელი, რომელიც ასახავს ფირმის მოწინავე მიღწევებს არის შრომის ნაყოფიერება. ურთიერთდამოკიდებულება ამ ორ პარამეტრს შორის შეიძლება გრაფიკულად შემდგენილად აისახოს. (იხ. ნახ. №25)



ნახ. №27. მოწინავე მიღწევებსა და შრომის ნაყოფიერებას შორის ურთიერთდამოკიდებულება (წყარო: Porter M. E. What is strategy?// Harvard Business Review. 1996, December, p. 62.)

როგორც ნახაზიდან ჩანს, ის ფირმები, რომლებიც B დონეზე დაბლა მუშაობენ, კონკურენტებთან შედარებით უფრო მაღალი თვითღირებულების პროდუქციას უშვებენ. ფირმები, რომლებმაც შიდა წიგნის მოწინავე დონეს A წერტილში მომხმარებლებს სთავაზობენ უფრო იაფ საქონელსა და მომსახურებას. ამოცანა მდგომარეობს ისეთ ახალ სტრატეგიულ შესაძლებლობებთან შექმნაში, რომ შესაძლებელი გახდეს მომხმარებლებისადმი კიდევ უფრო დაბალი თვითღირებულების მქონე, ხარისხიანი პროდუქციის მიწოდება.

უკანასკნელი მიიღწევა საწარმოო პროცესების საწარმოო და ოპერატიული მართვის გაუმჯობესებით, მათი კონტროლის მეთოდების დანერგვის, კალენდარული გეგმების შედგენის ოპტიმიზაციის, დისპეჩერიზაციის სრულყოფის ხარჯზე განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

X.3. წარმოების საწარმოო და ოპერატიული მართვა

წარმოების საწარმოო და ოპერატიული მართვა დაიყვანება ორგანიზაციის იმ რესურსების კოორდინაციაზე, რომელიც აუცილებელია გარკვეული სახეობის საქონლისა და მომსახურების წარმოებისათვის. როგორც მართვის სხვა მეთოდები, საწარმოო და ოპერატიული მართვა მოიცავს უმთავრეს ფუნქციებს – ლაგმომვას, ორგანიზაციას, ხელმძღვანელობასა და კონტროლს.

საწარმოო და ოპერატიული მართვა ვითარდება, როგორც ბიზნესის სფეროს სპეციალიზებული ერთ-ერთი დინამიკური დარგი. საწარმოო და ოპერატიული მართვა არის რთული პროცესი, მისი მიზეზებია:

- მისი გამოყენების სფერო ეფუძნება სწრაფ ცვლილებებს;
- არ მოიცავს საქმიანობის დიდ არეალს, დაწყებულს ბაზრის შესაძლებლობების შესწავლით და დამთავრებულს საწარმოო დაგეგმვითა და კონტროლით;
- მართვის ეს სფერო აუცილებელია ყველა ტიპის კომპანიისათვის მათი მასშტაბებისაგან დამოუკიდებლად.

საწარმოო და ოპერატიული მართვა ისევე, როგორც მართვის სხვა მეთოდები მოითხოვს კომპანიის მიზნების დროულ განსაზღვრას, მათი რეალიზაციის სტრატეგიის დადგენას, იმ სტანდარტების შემუშავებას, რომლებსაც უნდა შეესაბამებოდეს საწარმოო საქმიანობის შედეგები, პროდუქციაზე მოთხოვნის პროგნოზირებას, პროდუქციის ასორტიმენტისა და ხარისხის პარამეტრების დადგენას და სხვა.

პირველ რიგში ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა, რომელიც მოითხოვს გადაწყვეტას, საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების საკითხია. პრობლემის გადაწყვეტის პროცესში მნიშვნელოვანია ისეთი საკითხების შესწავლა, როგორიცაა საწარმოს სიახლოვე იაფი რესურსების წყაროებთან და სატრანსპორტო ქსელის განვითარების დონე. საწარმოო სიმძლავრეების განთავსების შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში გაითვალისწინება ისეთი მნიშვნელოვანი ფაქტორები, როგორიცაა ხალხის ცხოვრების დონეებში რეგიონალური სხვაობა,

საქონლისა და მომსახურების წარმოება

მომუშავეთა კვალიფიკაცია და სამუშაო ძალის ღირებულება, საწარმოო სიმძლავრეების განლაგების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესებზე მოქმედი ფაქტორების ნუსხა, წარმოდგენილია შემდეგი ცხრილის სახით:

ფაქტორები	გეოგრაფიული მდებარეობა	64%
	სამუშაო ძალის მაღალი ნაყოფიერება	59%
	სატრანსპორტო მიმოსვლა	54%
	პოლიტიკური სტაბილურობა	38%
	გრძელვადიანი დაფინანსება	32%
	ენერგია და ენერგიის წყაროები	30%
	ნედლეულის სიახლოვე	28%
	საგადასახადო შეღავათები	27%
	საგადასახადო კრედიტი	26%

ცხრილი №15. საწარმოს სიმძლავრეების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესზე მოქმედი ფაქტორების ნუსხა.

ეს ცხრილი გვიჩვენებს სხვადასხვა ფაქტორების განზოგადებულ ზემოქმედებას საწარმოს განლაგების ადგილის შერჩევაზე. ცხრილი შედგენილია ამ დარგის 1000 სპეციალისტის გამოკითხვის ბაზაზე [164,p.34].

საწარმოს განლაგების პროცესში გასათვალისწინებელია ფირმის სპეციფიკა. ასე მაგალითად, ის ფირმები, რომლებსაც სჭირდებათ კვალიფიციური ეკონომისტები, ინჟინრები ან კომპიუტერის სპეციალისტები განთავსდებიან იმ რაიონში, სადაც არის ბევრი უნივერსიტეტი. მაგალითად, აშშ-ში – ბოსტონში, საქართველოში – თბილისში. იაფი მუშახელის შერჩევის პროცესში უნდა დავადგინოთ ის რაიონი, სადაც დადგენილია შრომის ყველაზე დაბალი ფასი.

წარმოების დაწყების პროცესში გამოცდილი შენეჯერები ახდენენ წარმოების ფაქტორების ორგანიზების შეთადის გამოყენებას, რომლის ძირითადი არსი დაიყვანება იმის შესწავლაზე თუ, რა რაოდენობის პროდუქცია უნდა ვაწარმოოთ არსებული რესურსების პირობებში დროის ამა თუ იმ ინტერვალში. ფირმის ეკონომიკური პოტენციალისა და კონკურენტების ანალიზის საფუძველზე, შენეჯერები განსაზღვრავენ მომავალში კომპანიის პროდუქციაზე მოთხოვნას. ასეთი

შეფასებები გეგმის, ბიუჯეტის, რესურსების გამოყენების გრაფიკის შედგენაში გამოიყენება.

X.4. საწარმოო პროცესის კონტროლი

იმისათვის, რომ შეგვექმნას წარმოდგენა იმ ფართო დიაპაზონის სხვადასხვა სახეობის საქმიანობაზე, რომლისგანაც შედგება საწარმოო და ოპერატიული მართვა, აუცილებელია, განვიხილოთ საწარმოო პროცესის კონტროლი, ანუ იმ საკითხების გადაწყვეტის თანამიმდევრობა, რომლითაც მიიღწევა მაღალი ეფექტიანობის, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის დაზადება.

საწარმოო პროცესზე კონტროლის მეთოდები სხვადასხვა კომპანიაში შეიძლება განსხვავებული იყოს, ამასთან, ცალკეული კომპანიისათვის ამ თვალსაზრისით გამოიყენება ის ზოგადი წესები, რომელიც მოიცავს ხუთ ძირითად საფეხურს:

- საწარმოო დაგეგმვას;
- საწარმოო პროცესის სამარშრუტო-ტექნოლოგიური რუკის შემუშავებას (მარშრუტიზაცია);
- კალენდარულ დაგეგმვას;
- დისპეჩერიზაციასა და შესრულების კონტროლს.

იმისათვის, რომ დავახასიათოთ ეს საფეხურები, პირობითი მაგალითის სახით ავიღოთ საშუალო მასშტაბების კომპანია, რომელმაც მიიღო შეკვეთა 500 ცალი თეთრი და 300 ყავისფერი კარადის დაზადებაზე.

მას შემდეგ, რაც კომპანიაში განსაზღვრა მიზნები, აუცილებელი ხდება საწარმოო პროცესის დაგეგმვა. წარმოების პროცესის მმართველი, ინჟინრებისა და კონსტრუქტორებისაგან დებულობს აუცილებელი ოპერაციების დეტალურ აღწერას, მოწყობილობისა და მატერიალური რესურსების ჩამონათვალს, რესურსების ჩამონათვალში განისაზღვრება, თუ რომელი ნახევარფაბრიკატი და მასალა მზადდება კომპანიაში და რომელი უნდა შევიძინოთ გარეგან. აუცილებელია დაედაგინოთ მათი გარეგან შემოზიდვის წყაროები.

შემდეგი ნაბიჯი არის მარშრუტიზაცია (სამარშრუტო ტექნოლოგიური რუკის შედგენა). უკანასკნელში იგულისხმება ოპერაციათა თანმიმდევრობა, ნედლეულისა და მასალების მიერ ამ ოპერაციების გაყვლის მარშრუტის დადგენა. მარშრუტიზაცია დამოკიდებულია გამოსაშვები პროდუქციის თავისებურებებზე და მოცემულ საწარმოში სამუშაოთა ორგანიზაციის სქემაზე. არსებობს სამუშაოთა ორგანიზაციის სამი ძირითადი სქემა: 1) საწარმოო პროცესის; 2) კონვეიერზე მუშაობის; 3) სამუშაოთა ფიქსირებულ პირობებში წარმოების სქემები. ეს სქემები მისაღებია, როგორც საქონლის, ასევე მომსახურებისათვის.

კარადების დამამზადებელ კომპანიას გააჩნია სამი სტრუქტურული ერთეული – პრეველი, სადაც ხდება ხისგან კარადის აუცილებელი კომპონენტების ფორმირება; მეორე, სადაც მიმდინარეობს ნახევარფაბრიკატების გადაშუშავება და მესამე, სადაც მიმდინარეობს აწყობისა და ნაკეთობის საბოლოო გაფორმების პროცესი.

ამ სამივე ფაზას ეწოდება საწარმოო პროცესის სქემა. მიუხედავად იმისა, რომ საწარმოო პროცესი ვითარდება ამ სქემით, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ მასალები გადამუშავების პროცესში ანალოგიური თანამიმდევრობით მოძრაობენ. მათი მოძრაობის მარშრუტები ერთობ განსხვავებულია.

საწარმოო პროცესის სქემები გამოიყენება აგრეთვე იმ დარგებში, რომლებიც დაკავებულია მომსახურების სფეროში. მაგალითად, კოლეჯს შეიძლება გააჩნდეს ენების სწავლების, სამეცნიერო, სასწავლო და სხვა განყოფილებანი. იმის მიხედვით, თუ როგორ მოძრაობენ სტუდენტები ამ საგანმანათლებლო სექტორში, ხდება მთლიანად სასწავლო პროცესის ფორმირება.

საწარმოო პროცესის სქემების პარალელურად, შეიძლება, არსებობდეს კონვეიერზე მუშაობის სქემაც. უკანასკნელში იგულისხმება სამუშაო ადგილების იმ თანამიმდევრობით განლაგება, როდესაც ნედლეულისა და მასალების გადამუშავების გზით საწარმოო ოპერაციები სრულდება თანამიმდევრულად. წარმოების ეს სქემა ტიპურია სააქტომობილო, კომპიუტერებისა და სხვა წარმოებათათვის.

ეს სქემა, ასევე, გამოიყენება მომსახურების რიგ დარგებში. მაგალითად, უნივერსიტეტში სტუდენტი კურსიდან კურსზე რომ გადავიდეს, მან უნდა მოიპოვოს კრედიტების ის აუცილებელი რაოდენობა, რომელიც საჭიროა.

ფიქსირებულ პოზიციაში მუშაობის სქემას იყენებენ ის კომპანიები, რომლებიც აწარმოებენ მძიმე და დიდი მასის იმ პროდუქციას, რომლის აწყოების პროცესში გადაადგილება შეუძლებელია. ასეთებია, მაგალითად, დიდი ტვირთამწეობის თვითმფრინავების წარმოება, თუ სამშენებლო კომპანიები. წინა ორი სქემისაგან განსხვავებით, მოცემულ შემთხვევაში, მთელი საწარმოო პროცესი მიმდინარეობს ერთ ადგილას ან ერთ ობიექტზე კონცენტრირებული. ასეთი მეთოდის იდეალური შესაძლებლობას, დავხოვთოთ ის რესურსები, რომლებიც აუცილებელია ნაკეთობის გადაადგილებისათვის. ამასთან, მნიშვნელოვნად რთულდება სამუშაოთა ჩატარების გრაფიკი.

ეს სქემა გამოიყენება მომსახურების სფეროშიც. ასე მაგალითად, სახლის ან ეზოს კეთილმოწყობის პროცესში, ან ინტენსიური თერაპიის განყოფილებაში, სადაც პაციენტი რჩება ერთ ადგილას, ხოლო ექიმების, წამლების, კვების კონცენტრირება ხდება პალატაში.

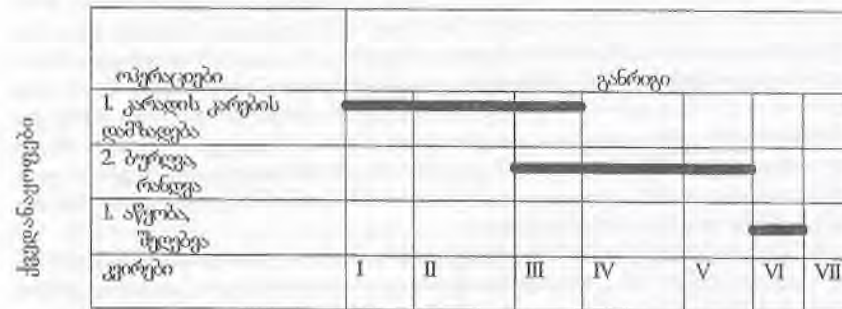
X.5. ბალენდარული დაგეგმვა

წარმოების მმართველი საწარმოო პროცესში უნდა ადგენდეს სამარშრუტო-ტექნოლოგიური პროცესის დროის შეზღუდვას, რომლის მიზანია ტექნოლოგიური პროცესის დაწყებისა და დამთავრების დროის დადგენა.

პროექტის რეალიზაციის სხვადასხვა სტადიის გრაფიკის შედგენა დაკავშირებულია მსხვილ დანახარჯებთან. XX საუკუნის დასაწყისში ლ. განტმა შეიმუშავა სპეციალური ცხრილების შედგენის ხერხი, რომელიც ითვალისწინებდა ტექნოლოგიური ციკლის ყველა სტადიის შესრულების დროის დადგენას. განტის

ცხრილი წარმოგიდგება (იხ. ნახ. №28) შემდეგი სახით – ეს არის დიაგრამა, რომელიც გვიჩვენებს იმ დროის ერთეულს, რომელიც აუცილებელია ნაკეთობის ყველა ელემენტის დასამზადებლად. ასეთი გრაფიკი საკონტროლო-კალენდარული გეგმის შედგენის ერთ-ერთი ვარიანტია, რომელიც მენეჯერებს შესაძლებლობას აძლევს, შეადარონ სამუშაოს შესრულების ფაქტიური, გეგმიური დროს.

წარმოების პროცესი არის ოპერაციების ის კომპლექსი, რომელიც დროის დანახარჯებზე უფრო დიდ ზეგავლენას ახდენს, ვიდრე სხვა დანარჩენი ოპერაციები. მაგალითად, კარადის წარმოების პროცესში ეს არის მისი კარების დამზადება. თუ კარების დამზადება მოითხოვს მეტ დროს, ვიდრე ეს დაგეგმილია, ბუნებრივია, ეს ზეგავლენას მოახდენს მთელი წარმოებითი პროცესის ხანგრძლივობაზე. ამდენად, კარების დამზადება არის კარადების წარმოების პროცესის კრიტიკული გზა. კრიტიკული გზის გაანგარიშება წარმოების ეფექტიანი ორგანიზაციის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ეტაპია. კალენდარული დაგეგმვა კრიტიკული გზით წარმოადგენს კრიტიკული გზის მეთოდს, რადგანაც კრიტიკული გზის დადგენით, ჩვენ განვსაზღვრავთ ტექნოლოგიურ პროცესში იმ ოპერაციას, რომელზეც იხარჯება ყველაზე მეტი დრო. კრიტიკული გზის დადგენის საფუძველზე ადვილია იმის პროგნოზირება, თუ როდის დასრულდება ტექნოლოგიური პროცესი მთლიანად.



ნახ. № 28 განტის ცხრილი.

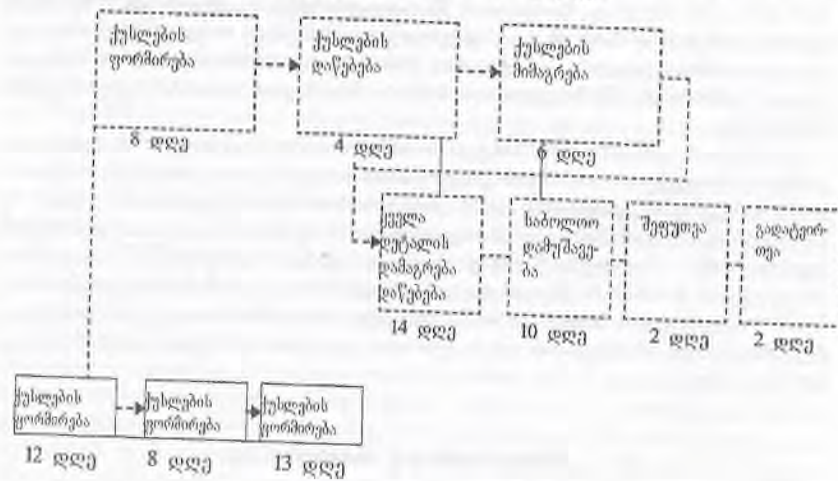
ფეხსაცმლის მრეწველობაში კრიტიკული გზის გაანგარიშება წარმოადგენილია შემდეგ გრაფიკზე (იხ. ნახ.№29), როგორც ამ ნახაზიდან ჩანს, კრიტიკული დრო ფეხსაცმლის წარმოებაში მოიცავს ყველა ძირითად საწარმოო ოპერაციას.

კრიტიკული გზის მეთოდი მენეჯერს აძლევს შესაძლებლობას, წინასწარ დაადგინოს დაძაბული დღეების რაოდენობა და წარმოების ციკლის მთელ პერიოდზე თანაბარზომიერად გაანაწილოს სამუშაო დატვირთვა.

კალენდარული დაგეგმვის კიდევ ერთი მეთოდი არის პროგრამის ანალიზი და შეფასება. ის წააგავს კრიტიკული გზის მეთოდს, მაგრამ გამოიყენება იმ ოპერაციებისათვის, რომელთა აბსოლუტური ხიზუსტით დროში შესრულება მწე-

საქონლისა და მომსახურების წარმოება

ლია. ისევე როგორც კრიტიკული ანალიზის, პროგრამის შეფასებისა და ანალიზის მეთოდი, შესაძლებელს ხდის, მოვახდინოთ ყურადღების კონცენტრირება შეკვეთაზე, რომელიც აუცილებლად უნდა შესრულდეს.



ნახ. № 29. ფეხსაცმლის წარმოების კრიტიკული გზის მეთოდი.
პირობითი აღნიშვნები: - - - - - არაკრიტიკული გზა;
———— კრიტიკული გზა.

თუ კრიტიკული გზის მეთოდში ყველა ოპერაციის ხანგრძლივობის დასადგენად გამოიყენება შეფასების ერთი მაჩვენებელი, პროგრამის შეფასებისა და ანალიზის მეთოდში გამოიყენება ოთხი მაჩვენებელი. [214,pp.307-308]. ესენია:

1. ოპტიმისტური შეფასება (თუ საქმიანობა წარმართება დადებითად);
2. პესიმიტური შეფასება (თუ საქმიანობა წარმართება უარყოფითად);
3. შესაძლო შეფასება (ოპერაციის საშუალო ხანგრძლივობა);
4. მოსალოდნელი შეფასება (სამი ზემოთ მითითებული შეფასების საშუალო სიდიდე).

დისპერსიისა და სიდიდის იგულისხმება გარკვეული სახეობის სამუშაოების ჩასატარებლად დაგეგმვის გაცემის და შესაბამისად, განყოფილებების გაკონტროლების, სამუშაოზე ზედამხედველობის პროცესი. ამ ტიპის დაგეგმვებში განისაზღვრება პროდუქციის წარმოებასთან დაკავშირებული საქმიანობა, და მისი შესრულების კონკრეტული გეგმა. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც დაგეგმვები სამუშაოს შესრულებაზე უკვე გაცემულია, წარმოების მმართველი აქტიურად ერევა მათი კონტროლის, გადაწყვეტილებათა გადახედვის პროცესში, რადგანაც ეს სამუშაოები ვერ შესრულდება ავტომატურ რეჟიმში. იდეალურად

თანამშრომრზე ბიზნისის საფუძვლები

შედგენილი კალენდარული გეგმაც კი არ არის იმის გარანტია, რომ სამუშაოები წარიმართება ამ გეგმის მიხედვით. გარდა ამისა, წარმოების პროცესი არ არის დაზღვეული ავარიის, მექანიზმების დაზიანებისა და სხვა შემთხვევითი ფაქტორებისაგან. ამდენად, წარმოების მმართველს უნდა გააჩნდეს იმის შესაძლებლობა, რომ მოახდინოს ამ და სხვა გაუთვალისწინებელ მოვლენებზე ოპერატიული რეაგირება. ყველაზე ეფექტიანია ურთიერთთანამშრომლობის ის სისტემა, სადაც წარმოების მმართველი და მუშები მუდმივად შეთანხმებულ რეჟიმში მოქმედებენ.

წარმოების კონტროლის სისტემასთან ერთად, გადამჭრელი მნიშვნელობა გააჩნია პროდუქციის ხარისხის კონტროლის სისტემას, რაც მიიღწევა მოწოდების სტენდზე გამოცდის ან საქონლის ხარისხის შეფასების გზით. მეწარმეებს დღეს კარგად აქვთ გათავისებული ის ჭეშმარიტება, რომ წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება წარმოების ყველა ფაზის საფუძვლიანი ანალიზის, პროდუქციის ხარისხის უმკაცრესი კონტროლის გზით არის შესაძლებელი, რაც შესაბამისად, მოგების ზრდის, ბაზარზე მოცემული სახეობის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და საკუთარი ადგილის დამკვიდრების შესაძლებლობას იძლევა.

მიმოხილვითი შეკითხვები:

1. რაში მდგომარეობს კონვერსიის არსი?
2. როგორია კონვერსიის ტიპები?
3. როგორ მიმდინარეობს ფირმაში პროდუქციის დაპროექტება?
4. რა იგულისხმება ფირმის საწარმოო და ოპერატიულ მართვაში?
5. რა ფაქტორები ზემოქმედებს საწარმოო სიმძლავრეების განვითარებაზე?
6. რაში მდგომარეობს საწარმოო პროცესის კონტროლის არსი?
7. რა იგულისხმება მარშრუტიზაციაში?
8. როგორია დისპენჩერიზაციის მნიშვნელობა?
9. რა იგულისხმება კალენდარულ დაგეგმვაში?

თემაში ბანხილულ საკითხთა მოკლე ბანგეორება:

1. სქემატურად წარმოგვიდგინეთ კონვერსიის პროცესი?
კონვერსიის პროცესი სქემატურად შემდეგი სახით წარმოგვიდგება:
დანახარჯები → გარდაქმნები → შედეგები.
2. დაახასიათეთ რას იწვევს საწარმოს ტექნოლოგიის გაუმჯობესება?
საწარმოო ტექნოლოგიის გაუმჯობესება იწვევს ეფექტიანობის გადიდებას, კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას, საწარმოო პროცესის გაუმჯობესებას და პროდუქციის მაღალ ხარისხს.

3. დაგვისახელეთ ის მიზეზები, რომლებმაც გამოიწვიეს მასობრივი წარმოების დანერგვა?

ეს მიზეზებია: მექანიზაცია, წარმოების სტანდარტიზაცია, კონვეიერული წარმოების დანერგვა, ავტომატიზაცია.

4. რა განსხვავებაა ხარისხის კონტროლსა და ხარისხის გარანტიას შორის? ხარისხის კონტროლი გულისხმობს პროდუქციის ან საწარმოო ოპერაციების შედარებას დადგენილ სტანდარტებთან. ხარისხის გარანტია მოიცავს ყველა სახეობის საქმიანობას, რომელიც უზრუნველყოფს პროდუქციის მაღალ ხარისხს.

5. დაახასიათეთ საწარმოო პროცესის მართვის ხუთი ძირითადი საფეხური? ეს საფეხურებია: დაგეგმვა, რომელიც მდგომარეობს იმის დადგენაში, თუ რა რაოდენობის პროდუქცია და მომსახურება უნდა გაწარმოოთ, სად და რა გზით. მარშრუტიზაცია – საწარმოო პროცესის თანამიმდევრობის დადგენა. დისპენზირიზაცია – საწარმოო დავალებების განაწილება, კონტროლი – ანუ იმის დაზუსტება, თუ რამდენად გეგმაზომიერად მიმდინარეობს საწარმოო ოპერაციები.

6. დაგვისახსიეთ წარმოების ორგანიზაციის სამი ძირითადი სქემა?

პირველი სქემის შესაბამისად, გადამუშავების პროცესში ნედლეული გადადის თანმიმდევრულად ერთი ადგილიდან მეორისაკენ. ის ყველა განყოფილებაში განიცდის საკციალურ გადამუშავებას. კონვეიერული გადამუშავების შემთხვევაში, ნედლეული მოძრაობს კონვეიერზე და განიცდის თანმიმდევრულ გადამუშავებას. ფიქსირებულ პოზიციაში გადამუშავება გულისხმობს პროდუქციის ერთ ადგილას აწყობას, სადაც ხდება აუცილებელი მოწყობილობის, ნახევარფაბრიკატების და კვალიფიცირებული მუშახელის კონცენტრაცია.

7. რომელია კალენდარული დაგეგმვის სრულყოფის სამი მეთოდი?

ეს მეთოდებია: 1) განტის გრაფიკი, რაც გულისხმობს საგეგმო დავალებათა შესრულების გრაფიკის შედგენას; 2) კრიტიკული გზის მეთოდი, რომელშიც იგულისხმება იმ დავალებათა თანმიმდევრობის დადგენა, რომლებიც მოითხოვენ ყველაზე დიდ დროს. ის ხელს უწყობს პროდუქციის რეალიზაციის დროითი ჩარჩოების კონტროლს; 3) პროგრამის შეფასებისა და ანალიზის მეთოდი, რომელიც ეფუძნება დავალებათა სტატისტიკურ შეფასებას.

თავი XI
მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა
ბიზნესში

იმისათვის, რომ შევიგრძნოთ ეკონომიკური ანალიზის აგების ესთეტიკა, საჭიროა მხოლოდ ლოგიკური აზროვნება და განცვიფრების უნარი იმის თაობაზე, რომ ასეთ დასკვნებს ნამდვილად აქვს სახიცოცხლოდ დიდი მნიშვნელობა მილიონობით ადამიანისათვის მთელ დედამიწაზე.

პ. სამუელსონი

მეწარმის როლი მდგომარეობს იმაში, რომ მოახდინოს მოძველებული წარმოების რეფორმირება ან რევოლუციონიზირება გამოგონებების გამოყენებით.

ი. შუმპეტერი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. ლოგისტიკის კონცეფციის ევოლუციას; ლოგისტიკას, როგორც მეცნიერულ მიმართულებას; ლოგისტიკის განვითარებისა და ინფრანდუსტრიის ფორმირებას.

2. ლოგისტიკის სახეებს; ლოგისტიკის მიზნებს; მომარაგების ფუნქციებს; ლოგისტიკის ფუნქციებს; ლოგისტიკის ობიექტებს.

3. მომარაგების მეთოდებს ფირმაში; მომარაგების პროგრამას; მატერიალურ რესურსებზე მოთხოვნის დადგენას; მიწოდებათა პოლიტიკას; საქონლის მიწოდების დაგეგმვას.

XI. 1. ლოგისტიკის როლი ბიზნესის განვითარებაში

თანამედროვე ბიზნესი ორიენტირებულია სამეწარმეო პროცესების რაციონალიზაციაზე. ამასთან, სამეწარმეო ბიზნესი გულისხმობს მატერიალური, ენერგეტიკული, ინფორმაციული, სამგზავრო ნაკადების სინქრონიზაციას.

მნიშვნელოვანი კორპორაციების ბიზნესი ეს არის ეველა ამ ნაკადის წარმოების პროცესში დროული ამოქმედება, რასაც ბიზნესის ლოგისტიკური მართვა ეწოდება. ამდენად, ლოგისტიკა და ბიზნესი მჭიდრო ურთიერთკავშირში იმყოფებიან, ბიზნესში მთავარი არის მატერიალური რესურსების საბაზრო სიფრცვეში მოპოვება, მათი დროული ჩართვა წარმოებისა და მომსახურების პროცესში.

ბიზნესი წარმოდგენილია ინფორმაციული ნაკადების მოპოვების, დამუშავების, გაცემის გარეშე. ინფორმაციული ბაზის რეგულირება აუცილებელია ბიზნესის ეველა სტადიაზე, მისი განხორციელების ეველა ეტაპზე. ამასთან, თანამედროვე კომპიუტერული ბაზა იძლევა ამ ნაკადების მოძიების, მათი სწორი წარმართვის შესაძლებლობას.

ბიზნესში მნიშვნელოვანია არა მარტო კადრების შერჩევა და დასაქმება, არამედ სამგზავრო ნაკადების რეგულირება, რაც ასევე ლოგისტიკური დაგეგმვის გზით ხდება შესაძლებელი.

ამდენად, თანამედროვე ბიზნესში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს ლოგისტიკური მართვა. მისი ათვისების და გამოყენების მეთოდები დამოკიდებულია საზოგადოების განვითარების ხარისხზე. ამიტომაც არის, რომ ბიზნესის ლოგისტიკური მართვა გამოიყენება იმ ქვეყნებში, რომელთა ეკონომიკური განვითარების დონე მაღალია და შესაბამისად, მაღალია ბიზნესის შაადყოფნის ხარისხიც ლოგისტიკური მიმართულებების რეალიზაციაში.

ბიზნესი და ლოგისტიკა განუყოფელი პროცესებია, რამდენადაც თანამედროვე ბიზნესში დროის 98 პროცენტი იხარჯება მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსების მოპოვებისა და გამოყენების პროცესებზე.

XX საუკუნის 60-იან წლებში ბიზნესის განვითარების ხარისხის ამადლებამ მატერიალური რესურსებით მომარაგების პრობლემების გაჩენა გამოიწვია. ფირმების წინაშე დადგა მასალათა ნაკადების მოძრაობის, მარაგების შენახვისა და პროდუქციის ტრანსპორტირების დანახარჯების შემცირების პრობლემები, გამწავდა ენერგეტიკული, კომპიუტერული ნაკადების რეგულირების პრობლემები, მნიშვნელოვნად გაფართოვდა საერთაშორისო ლოგისტიკის ჩარჩოები.

დინამიურობა წარმოადგენს საწარმო-ეკონომიკური საქმიანობის ძირითად ატრიბუტს. დინამიკის საფუძველი არის ნაკადური პროცესები. „ნაკადში“ იგულისხმება მატერიალური, სასაქონლო, სატვირთო, ინფორმაციული, ფულადი, ენერგეტიკული, სამგზავრო ნაკადები, რომლებიც ესოდენ მნიშვნელოვანია ბიზნესში. ლოგისტიკა სწავლობს ამ ნაკადებს არა როგორც მატერიალურებზე, სიგნების

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

აბსტრაქციული მოძრაობის ფორმას, არამედ როგორც კონკრეტულ ობიექტს, რომელიც ვითარდება გარკვეული კანონების საფუძველზე.

ნაკადებისადმი ლოგისტიკური მიდგომა იძლევა უძლიერეს ეფექტს, რომლის შედეგია ნებისმიერ პირობებში მაქსიმალური პროგრესის მიღწევა, რასაც ბაზრის ტურბულენტობის პირობებში უდიდესი მნიშვნელობა გააჩნია, როგორც ლოკალურ დონეზე ნებისმიერი ფირმისათვის, ასევე ბიზნესისათვის საზოგადოებრივ მაშტაბებში.

ამით არის ნაკარნახევი თანამედროვე ბიზნესისათვის ლოგისტიკის საფუძვლების ათვისების აუცილებლობა, მისი გამოყენება სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში.

XI. 2. ლოგისტიკის კონცეფციის ევოლუცია

სამეცნიერო ტერმინებს – „ლოგისტიკა“-ს და „ლოგიკა“-ს გააჩნიათ საერთო საფუძვლები. ლოგისტიკა წარმოადგენს ლოგიკის, როგორც აზროვნების მეთოდებისა და თვისებების შესახებ მეცნიერების შინაარსობრივ გაგრძელებას. ლოგისტიკას, როგორც მეცნიერებას, საფუძველი ჩაეყარა ძველ საბერძნეთში. ძველი ბერძნებისათვის მეცნიერება ლოგისტიკა შეისწავლიდა ანგარიშების, გაანგარიშებათა სისტემას. იმ უმაღლესი დონის ჩინოვნიკებს, რომლებიც აწარმოებდნენ სამეურნეო, საფინანსო და საგაერო საქმიანობაზე კონტროლს – ეწოდებოდათ ლოგისტები. არქიმედეს მტკიცებით. ძვ.წ.აღ. IV საუკუნეში ძველ საბერძნეთში იყო 10 ლოგისტიკი. ძველმა ბერძნებმა ეს ტერმინი გადმოიღეს ძველი რომაელებისაგან. უკანასკნელნი მასში სხვა შინაარს დებდნენ და მის ქვეშ გულისხმობდნენ კვების პროდუქტების ან საკვების განაწილებას. შესაბამისად, ის მოქალაქეები, რომლებიც ამ ფუნქციას ასრულებდნენ, რომის იმპერიის ქალაქებსა და სოფლებში იწოდებოდნენ ლოგისტიკებად.

შემდგომ ეპოქაში, ყველაზე ადრეულ წყაროებში, ლოგისტიკის შესახებ მოსაზრებები გვხვდება ბიზანტიაში და ის უკავშირდება ბიზანტიის მეფის (866-912) დეონ VI-ს მოღვაწეობას. ამ ტერმინს დეონ VI იყენებს თავის სახელმძღვანელოში სამხედრო საქმის შესახებ. ის მას განმარტავს, როგორც მეცნიერებას ჯარის, მომარაგებისა და მართვის შესახებ. ბიზანტიურ არმიაში არსებობდა სპეციალური თანამდებობა – „ლოგისტასი“. უკანასკნელს ეკისრებოდა საბრძოლო დაშქრობის მომარაგებისა და სხვა საკითხები.

სისტემატიზებული შრომები ლოგისტიკის შესახებ გვხვდება ფრანგი სამხედრო თეორეტიკოსის ანტუან ანრი ჯომინის წიგნებში (1779-1869). ჯომინის ეკუთვნის 15 ტომეული რევოლუციური ომების ისტორიის დარგში. ცნობილია, რომ ჯარის მართვისა და მომარაგების საკითხების განხილვის პროცესში ნაპოვლონიც იყენებს ლოგისტიკის დებულებებს. ამდენად, XIX საუკუნეში ლოგისტიკა დაფუძნდა, როგორც სამხედრო მეცნიერება ლოგისტიკის პრინციპები და მიდგომები ფართოდ გამოიყენება II მსოფლიო ომში ამერიკული და მოკავშირეთა

მათემატიკური ტერმინების მართვა და ლოგისტიკა ბიზნესში

არმიის მომარაგების პროცესში, რომლის დროსაც ეს საკითხი აქვანილ იქნა ნაკადურ საფუძველზე.

ამდენად, სამხედრო ლოგისტიკა გულისხმობს ადამიანური რესურსების, ტექნიკის და სამხედრო აღჭურვილობის მიწოდების საშუალებებს და მეთოდებს.

გასაგებია, რატომ წარმოიშვა ლოგისტიკა პირველად სამხედრო სფეროში. ეს მოტივირებული იყო იმით, რომ არმია წარმოადგენდა მკაცრად და მკაფიოდ ორგანიზებულ სტრუქტურას, რომელშიც ინდივიდუალური ინტერესები ექვემდებარება სტრუქტურის ინტერესებს. სამოქალაქო და სამრეწველო ლოგისტიკა წარმოიშვა მოგვიანებით და ის დაკავშირებულია ტვირთბრუნვისა და მგზავრობრუნვის განაწილება-მართვასთან, ინფორმაციული ნაკადების მოძრაობასთან, რამაც ასახვა პოვა შევიცარიის ეკონომიკურ სისტემაშიც.

დღეისათვის ტერმინი „ლოგისტიკა“ მოცემულია ქვედა ევროპულ სახელმძღვანელოში ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ის გამოიყენებოდა ორი უმთავრესი მიმართულებით:

I. მათემატიკური ლოგიკის;

II. სატრანსპორტო-სასაწყობო სამუშაოების ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ასახვისათვის სამოქალაქო და სამხედრო სფეროებში.

ერთ-ერთი პირველი ინტერპრეტაცია ლოგისტიკის, როგორც მათემატიკური ლოგიკისა, გვხვდება ცნობილი მათემატიკოსის, გერმანელი ფილოსოფოს-იდეალისტის – გოლფრიდ ლეიბნიცის (1646-1716) შრომებში. მან ლოგისტიკას მათემატიკური ლოგიკა უწოდა. მოგვიანებით, 1904 წელს ამ ტერმინის ამ სახით ფილოსოფიური ინტერპრეტაცია აღიარა ქენევის ფილოსოფიურმა კონფერენციამ.

ლოგისტიკა ფრანგულად – „Larousse“, გერმანულად – „ნეოლოგიზმი“, გამოიყენება სხვა ენებშიც.

ამდენად, ლოგისტიკის ერთ-ერთი ინტერპრეტაცია არის მათემატიკური და ის ასახავს მათემატიკურ კონსტრუქციებს, ტექნიკურ სისტემას და სხვა. ამასთან, ბიზნესთან მიმართებაში, ლოგისტიკა ასახავს მათემატიკურ გაანგარიშებებს და მოდულებს სატრანსპორტო, სასაწყობო და სხვა ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში.

70-იანი წლების დასაწყისში ხდება ლოგისტიკის ინტენსიური გამოყენება არა სამხედრო სფეროში. 1971-75 წლებში დასავლეთ ევროპასა და ამერიკის თითქმის ყველა ქვეყანა განიცდიდა უმძიმეს ენერგეტიკულ კრიზისს. კრიზისმა დღის წესრიგში დააყენა ეკონომიკის განვითარებაში სამხედრო ზომების მიღების აუცილებლობის საკითხი. ეკონომისტები და მეწარმეები ამ პერიოდში მიმართავენ ლოგისტიკას, როგორც მეცნიერებას, რომელიც მკაცრ კოორდინაციას უწევს მატერიალურ-ტექნიკურ მომარაგებას, წარმოებას, განაწილებასა და ტრანსპორტირებას.

ლოგისტიკის ფუნქცია ამ პერიოდში მდგომარეობს იმაში, რომ ის იძლევა საშუალებას, გაერთიანდეს ეს სხვადასხვა ნაწილები ერთ მთლიან სფეროში.

ამ ლოგიკიდან გამომდინარე, ლოგისტიკამ შეიძინა სრულიად ახალი კონცეპტუალური სტრატეგიის ფუნქცია. პრაქტიკაში ეს ნიშნავდა ყურადღების

გადატანას ისეთ მიმართულებებზე, როგორც არის სასაწყობო, სასაქონლო, შეფუთვითი, ინფორმაციული და სხვა, რაც 70-80-იან წლებში კომპიუტერული ბუმის მიზეზი გახდა.

სამეცნიერო კვლევებმა ლოგისტიკის დარგში პრაგმატული ხასიათი მოიპოვა. განხორციელდა სერიოზული გამოკვლევები მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადების რეგულირების დარგში. ამ ამოცანების გადაწყვეტამ მისცა სახელმწიფოებს შესაძლებლობა, მოეხდინათ ამ საკითხების მკაცრი კოორდინაცია, როგორც მაკრო, ასევე მიკროეკონომიკურ დონეზე. ამ პერიოდიდან მოყოლუბული ტერმინმა – „ლოგისტიკა“ უფრო ფართო ხასიათი შეიძინა.

XI. 3. ლოგისტიკა, როგორც მეცნიერული მიმართულება

ლოგისტიკა განისაზღვრება, როგორც ფუნქციონირების ის სფერო, რომელიც ახდენს მოთხოვნის, წარმოების, ტრანსპორტირებისა და ინფორმაციის გაცვლის ინტეგრირებას.

ლოგისტიკას განსაზღვრავენ, როგორც მეცნიერულ მიმართულებას, რომლის მიზანია ნაკადური პროცესების მართვის მეთოდებისა და ფორმების შემუშავება.

ჯერ კიდევ 1974 წელს ლოგისტიკისა და მატერიალური ნაკადების I ევროპულ კონგრესზე, ლოგისტიკას შემდეგი განმარტება მიეცა:

ლოგისტიკა – ეს არის მეცნიერული სწავლება მატერიალური, ენერგეტიკული, ინფორმაციული, სამგზავრო ნაკადების შესახებ. [83, c.5].

რესურსების მართვის ლოგისტიკური სისტემის სიახლე მდგომარეობს იმაში, რომ მის განვითარებასთან ერთად, ხდება პრიორიტეტების ცვლა. წინა პლანზე იწევს არა პროდუქტი, არამედ პროცესი. როგორც მეცნიერული მიმართულება, ლოგისტიკა სულ უფრო ფართო ხასიათს იძენს. დღეს ის მჭიდრო კავშირშია მათემატიკასთან, კიბერნეტიკასთან, სტატისტიკასთან, ეკონომიკურ მეცნიერებებთან.

ლოგისტიკის თეორიული დებულებები და რეკომენდაციები მრავალი ქვეენის ფორმებში და კომპანიებში ინერგება. გამოყენებით სფეროში მისი უკუგება ვლინდება ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებაში, მიმოქცევისა და წარმოების სფეროებში, დანახარჯების დროის შემცირებაში.

ლოგისტიკას, როგორც მართვის მეცნიერულ საფუძველს, სულ უფრო ფართოდ იყენებენ არა მარტო მრეწველობაში, ვაჭრობასა და ტრანსპორტში, არამედ საბანკო და სადაზღვევო ბიზნესში, ტურიზმსა და სხვა სფეროებში. სულ უფრო გამოიყენება ლოგისტიკის ფართო გაგება. აქ იგულისხმება ეკონომიკური და სამმართველო პროცესების ოპტიმიზაციის მეთოდოლოგია.

აუცილებელია, აღინიშნოს, რომ ლოგისტიკის თეორიის კომპლექსური, სრულყოფილი გამოყენება გამოყენებით სფეროში მიიღწევა მხოლოდ ეკონომიკური განვითარებისა და აზროვნებითი პროგრესის გარკვეულ სტადიაზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ ლოგისტიკის გამოყენების ხარისხი ასახავს საზოგადოების განვითარების ირიბ კრიტერიუმს.

ლოგისტიკური კონცეფციის რეგულაციური ხასიათი შედგენდება იმაში, რომ ხდება ტრადიციული მართვის სისტემის ნგრევა უფრო პროგრესულის სახარგებლოდ. გარდაქმნები ხდება სოციალურ-ეკონომიკური საქმიანობის ყველა სტადიის მიხედვით. მოკლე დროში ყალიბდება მართვის ახალი სტრუქტურა, რომელიც გამოირჩევა ადაპტაციის მაღალი დონით, საგარეო და საშინაო ფაქტორების დინამიკის მიმართ.

ლოგისტიკის ევოლუციური ხასიათი შედგენდება იმაში, რომ როდესაც გადავდივართ სამეურნეო და მმართველობითი საქმიანობის შესაბამის დონეზე, ჩაირთვება ბუნებრივი სელექციის რეგულატორები, რომლებიც ორიენტირებულია მთელი სისტემის პროგრესულ განვითარებაზე.

დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში ჩატარებული გამოკვლევების საფუძველზე, გამოვლინდა, რომ ბიზნესში დროის 95% იხარჯება წარმოების მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების და გასაღების ფაქტორებზე. საქონლის წარმოება იკავებს დროის მხოლოდ 2%-ს, ტრანსპორტირება 3%-ს.

აშშ-ში მატერიალური რესურსების მარაგთა მოცულობა ევპ-ში შეადგენს ერთობლივი ეროვნული პროდუქტის 15%-ს. შესაბამისად, დანახარჯები მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებაზე და ტრანსპორტზე შეადგენს 11 და 7%-ს.

დანახარჯები ლოგისტიკურ ოპერაციებზე შეადგენს ტრანსპორტზე 14%, საქონელის შენახვაზე – 21%, მატერიალურ დანახარჯებზე – 23%, ადმინისტრაციულ დანახარჯებზე – 15%. [83, c. III].

გამოკვლევები, რომლებიც ჩატარდა დიდ ბრიტანეთში, გვიჩვენებენ, რომ პროდუქციის ღირებულებაში 70 პროცენტი შეადგენს ლოგისტიკაზე დანახარჯებს.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანი ხდება საკუთრივ ლოგისტიკაზე დანახარჯების შემცირება. აქ, პირველ რიგში, სპეციალისტების ყურადღება უნდა მიექცეოს შემდეგი საკითხების შესწავლას:

1. მატერიალური რესურსების, მომარაგების, გასაღების, შენახვის, მართვის პროცესების სრულყოფა;
2. მიმწოდებლების, მომხმარებლების და შუამავლების სამარკეტინგო საქმიანობის სრულყოფა;
3. მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადების მოძრაობის ტექნოლოგიის ოპტიმიზაცია;

ჩვენს ქვეყანაში ლოგისტიკის ცალკეული კვლევები და მართვის მეთოდები, როგორც წესი, მწირი ოდენობით წარმოებს. ამ საკითხის განკერძოებული, არაკომპლექსური გამოყენება არ იძლევა საშუალებას, ერთიანობაში წარმოვიდგინოთ მატერიალური, საინფორმაციო და ფულადი ნაკადების მართვის შესაძლებლობანი.

ამასთან ერთად, ლოგისტიკის განვითარების კანონზომიერებებზე დაკვირვება იძლევა შესაძლებლობას, დავასკვნათ, რომ ის წარმოადგენს წარმოების ორგანიზაციისა და მიმოქცევის სფეროს, მთლიანი ბიზნესის რეგულირების მნიშვნელოვან ფაქტორს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.

XI4. ღოგისტიკის განვითარება და
ინფორმაციის ურთიერთობა

ღოგისტიკის განვითარებას და ღოგისტიკური სისტემის ფორმირებას თავისი სტადიები გააჩნია, რომელთა თანამიმდევრობა დამოკიდებულია ამა თუ იმ ქვეყანაში ბაზრის მდგომარეობაზე და საბაზრო ურთიერთობათა განვითარების დონეზე.

ღოგისტიკის განვითარების ეტაპებში იგულისხმება თეორიული შემუშავებათა დონე და მათი პრაქტიკაში რეალიზაცია საბაზრო ურთიერთობათა სრულყოფის პროცესში. როგორც აღინიშნა, ღოგისტიკის სამოქალაქო გამოყენება ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში დაიწყო 50-იანი წლების ბოლოს, მეორე მსოფლიო ომამდე და ომის დამთავრების შემდეგაც. დასაქმების ქვეყნების ბაზრის ტიპი არის ისეთი, რომელსაც ეწოდება „გამყიდველის ბაზარი“. მოთხოვნა ბევრად უსწრებდა მიწოდებას ეკონომიკური კრიზისები, როგორც წესი, გამოწვეული იყო არა საქონლის დეფიციტით, არამედ შეიდგელობითი უნარიანობის დაცემით, ეკონომიკის მონოპოლიზაციით და მაკროდონეზე არაფექტური ეკონომიკური მართვით. 60-იან წლებში მდგომარეობა ძირეულად შეიცვალა. აშშ-ში, იაპონიაში და სხვა ქვეყნებში მიწოდებამ ბევრად გადააჭარბა მოთხოვნებს. წარმოიქმნა „მყიდველის ბაზარი“ რიგ ქვეყნებში ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის შემოღებამ გამოიწვია კონკურენციის გამაღრმავება, მისი ზრდის მიზეზებია: ჯერ ერთი მეწარმეთა რაოდენობის გადიდება, რამაც გამოიწვია წარმოების მოცულობის ზრდა. მეორე, კონკურენციამ, რბილად რომ ვთქვათ, მოიპოვა ცივილიზებული ხასიათი, რაც გამოიხატა იმაში, რომ მეწარმეები არ ცდილობდნენ კონკურენციული მოტივით სხვა საწარმოთა დახურვას ეკონომიკური ომების ხარჯზე, არამედ პრიორიტეტს ანიჭებენ მაღალი ტექნოლოგიების დაზერვას.

იმისათვის, რომ დაკმაყოფილებულიყო მომხმარებელთა მოთხოვნები, აუცილებელი გახდა სასაქონლო წარმოების მაღალ დონეზე უზრუნველყოფა, რაც შეუძლებელი იყო მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების, წარმოების, გასაღების სხვადასხვა ეარიანტების შემუშავების გარეშე. ამ პერიოდში ბიზნესში გაჩნდა განსაკუთრებული მოთხოვნა ღოგისტიკაზე, როგორც სამეწარმეო საქმიანობის ეფექტიანობისა და მართვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტზე. ამ პერიოდში ღოგისტიკა იმყოფებოდა თავისი განვითარების პირველ ეტაპზე. ამასთან დიდი როლი ენიჭება სამეწარმეო ინფრასტრუქტურის განვითარებას ტრანსპორტი და საწვობი მოთხოვნა ორგანიზაციული დონის ზრდას.

მეორე ეტაპზე, 80-იან წლებში, მატერიალური რესურსების ტრანსპორტირების, გადაზიდვების, დასაწვობების, შენახვის ოპერაციებს დაემატა საინფორმაციო ნაკადების მართვის პროცესი. ამან გამოიწვია მომხმარებლის მომსახურების გაუმჯობესება ინფორმაციის შოპოებისა და მისი დაჯგუფების ხარჯზე.

დღეისათვის მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის განვითარებამ და საბაზრო ეკონომიკის სრულყოფამ გამოიწვია ღოგისტიკის სრულიად ახალ საფუძველზე აგება, რომელიც შეესაბამება მისი განვითარების მესამე ეტაპს. მატერი-

მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა ბიზნესში

ალურ-ტექნიკური მომარაგების, წარმოების, განაწილებისა და გასაღების პროცესების ორგანიზაცია მიმდინარეობს მათემატიკური ლოგისტიკის პრინციპებიდან გამომდინარე.

ლოგისტიკის განვითარების სტადიები – ეს არის მისი მზადყოფნის დონე ეკონომიკურ სტრუქტურებში გამოყენების თვალსაზრისით.

მიკროდონეზე განასხეავენ ლოგისტიკის განვითარების ოთხ სტადიას. სტადიების დადგენა მოხდა იმ გამოკვლევების საფუძველზე, რომელიც ჩატარა ლოგისტიკის საერთაშორისო ორგანიზაციამ დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში. გამოკვლეული იყო 500 კომპანია ეკონომიკის 30 დარგში. მათ შორის გერმანიის 130, შვედეთის - 100, დიდი ბრიტანეთის - 85, საფრანგეთის - 80, ბელგიის - 55, იტალიის - 50 კომპანია. გამოკვლევამ, დაგვიანახა შემდეგი:

პირველი სტადია ხასიათდება ლოგისტიკის არარეგულარული ორგანიზაციითა და უნისტემო დღეღამური დაგეგმვით. მატერიალური რესურსების ტრანსპორტირების ცენტრალიზაცია ხდება, როგორც ქვეყნების შინა, ასევე საერთაშორისო დონეზე. ამ პარამეტრებს შეესაბამება გამოკვლეული ფირმების 75%.

მეორე სტადიაზე ამ ფუნქციებისადმი დამატებით ხდება მომხმარებელთა ცენტრალიზებული მომსახურება და შეკვეთების შესახებ ინფორმაციის დაშვება. ამ ეტაპზე მიეკუთვნება ფირმების 20%.

მესამე სტადია წინასაგან განსხეავდება იმით, რომ აქ ხდება ლოგისტიკური პროგნოზირება და სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპლექსის დანერგვა. ფირმებში და კომპანიებში ხდება მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებისა და გასაღების ხანგრძლივი პერიოდის გეგმების შემუშავება.

საწარმოო ლოგისტიკური პროცესების დაგეგმვა წარმოებს ერთ თვეზე ორთენტიაციით, აქტიურად გამოიყენება მაკროლოგისტიკის ელემენტები. ამ ეტაპში შევიდა გამოკვლეული ფირმების 18%.

მეოთხე სტადიაზე აღმოჩნდა რესპოდენტების მხოლოდ 4%. ეს დონე გამოირჩევა იმით, რომ უკვე ჩამოთვლილი ფუნქციებთან ერთად ხდება გასაღების, სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპლექსის დანერგვა საწარმოში.

მეოთხე სტადია ყველაზე მაღალია. მასში ასევე წარმოდგენილია ინტეგრირებული სამარკეტინგო და ლოგისტიკური სისტემები, რომლებიც მოიცავს კვლავ წარმოების მოვლ ციკლს - შეკვეთის მიღებიდან პროდუქციის მომხმარებლისადმი მიწოდებამდე. ფირმებში და კომპანიებში განისაზღვრება მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების ხანგრძლივი ან ერთ წლიანი გეგმები, ბაზრის კონიუმტურა და სამომხმარებლო მოთხოვნა.

მეცნიერულად დასაბუთებული და კარგად ორგანიზებული სამარკეტინგო სტრატეგიის დაინერგვა იძლევა შესაძლებლობას, ფირმების სამეურნეო საქმიანობაში დაინერგოს ეფექტური ლოგისტიკური სისტემა, რომელიც კონკურენტების წინაშე მათი უპირატესობის საწინდარია.

არსებული მონაცემების საფუძველზე და ეკონომიკური ვითარების თანამედროვე ტენდენციების გათვალისწინებით, მოხალოდნელია, რომ მომავალ ათასწლეულში საქონელმწარმოებლების დიდი რაოდენობა დასავლეთ ევროპის,

ჩრდილოეთ ამერიკისა და შორეული აღმოსავლეთის ქვეყნებიდან განახორციელებენ მეოთხე სტადიის ლოგისტიკური სისტემების რეალიზაციას.

გარკვეულ დრომდე ტექნიკური და ტექნოლოგიური პარამეტრებით, ძირითადი წარმოება უსწრებდა ინფრასტრუქტურის განვითარების პარამეტრებს. ბაზრის კონიუნქტურის ზეგავლენით წარმოიშვა სრულიად ახალი მიდგომა ავტომატიზაციის პროცესებისადმი. შეიქმნა მდგრადი საწარმოო სისტემები, რამაც მინიმუმამდე შეამცირა საწარმოო ციკლი. ამან მიგვიყვანა იმ მიდგომამდე, რომ ბიზნესში უშუალოდ წარმოების პროცესს საერთო დროის ბიუჯეტში უჭირავს 10-15%, ხოლო 85-90% მოდის სასაწყობო და სატრანსპორტო ოპერაციებზე. ამან ლოგისტიკად მიგვიყვანა სატრანსპორტო და სასაწყობო ინფორმაციული ნაკადების სრულყოფის აუცილებლობამდე.

იმდენად რთულია და მჭიდროა კავშირი საწარმოო და მომსახურების სფეროს შორის, რომ წარმოიქმნება ურთიერთობის სრულიად ახალი ფორმა ე.წ. ინფრაინდუსტრია.

ინფრაინდუსტრია წარმოადგენს სატრანსპორტო-სასაწყობო ტექნოლოგიების ერთობლიობის ინტეგრირებას წარმოების პროცესში. შინაარსობრივად, ეს არის მდგრადი საწარმოო ლოგისტიკური სისტემების შექმნა.

პრაქტიკაში დღეს ინერგება მდგრადი ინფრაინდუსტრიული სისტემები, რომელიც საფუძველში დევს ლოგისტიკური კონცეფცია, რომელიც მნიშვნელოვნად ზრდის წარმოებისა და მიმოქცევის სფეროს ეფექტიანობას.

XI. 5. ლოგისტიკის ტერმინის ცნება

ლოგისტიკა წარმოადგენს კომპლექსურ სწავლებას. გამოშდინარე იქიდან, რომ ის ერთდროულად რამდენიმე მეცნიერულ ცენტრში ყალიბდებოდა, მეცნიერულ შეხედულებათა სპექტრი მის გარშემო ერთობ განსხვავებულია.

80-იანი წლების დასაწყისში ფრანგი მეცნიერები ლოგისტიკური ელემენტების ერთობლიობას აღნიშნავდნენ ტერმინით – „პროდუქტიულობა“. ამ ტერმინით აღინიშნებოდა მატერიალური ნაკადების გადაადგილება წარმოების პროცესისაკენ და მისი ინტეგრაცია ამ პროცესთან.

80-იანი წლების ბოლოს უკვე წნდება ტერმინი - „ლოგისტიკა“, რომელიც უფრო ზუსტად ასახავს ლოგისტიკური პროცესების შინაარსს.

თავდაპირველად სამოქალაქო საქმიანობაში ეს ცნება გამოიყენებოდა სასაწყობო და სატრანსპორტო მეურნეობის ურთიერთკავშირის დადგენის მიზნით. მოგვიანებით, აღმოჩნდა, რომ ეს შეზღუდვა არასაკმარისი იყო და აუცილებელი გახდა ლოგისტიკის გაფართოება ძირითადი წარმოების რიგ ფუნქციონალურ მიმართულებებზე. ამან და რიგმა სხვა გარემოებებმა გამოიწვია „ლოგისტიკის“ მოქმედების არეალის გაფართოება. დღეს ეს ტერმინი მრავალი შინაარსობრივი დატვირთვით ხასიათდება:

ჯერ ერთი, ლოგისტიკა, როგორც მეცნიერება ნაკადური პროცესების შესახებ, მოიცავს ვიწრო და ფართო გაგებას. მეორეს მხრივ, ლოგისტიკა წარმოადგენს, როგორც მეცნიერება, რომელიც იმყოფება მუდმივ დინამიკაში, განვითარებაში.

დღეისათვის ლოგისტიკაში განსაკუთრებული განვითარება პოვა მეცნიერული და ინფორმაციული ნაკადების მართვის სფეროში. ამ ასპექტში უცხოური და სამამულო სამეცნიერო ლიტერატურული წყაროების ანალიზი ცხადყოფს, რომ ლოგისტიკის ქვეშ ესმით:

1. ახალი მეცნიერული მიმართულება, რომლის კვლევის საგანია მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადების მართვა;

2. რაციონალური სამეურნეო საქმიანობის ფორმა წარმოებისა და მიმოქცევის სფეროებში;

3. მატერიალური რესურსების განაწილების, გადაადგილებისა და მართვის სისტემა;

4. პროდუქციის რაციონალური გადაადგილების სისტემა მწარმოებლიდან მომხმარებელამდე;

5. ეკონომიკის სფერო, რომელიც განსაზღვრავს მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების, წარმოების, განაწილების, ტრანსპორტირების, მოთხოვნისა და მოხმარების ურთიერთკავშირს.

ყველა სახეობის განმარტებანი შეიძლება დაიყოს ორ მიმართულებად:

პირველის თანახმად, ლოგისტიკა არის ბიზნესის სფერო, მატერიალური და საინფორმაციო ნაკადების მართვის მიმართულება, როგორც წარმოების ახევე მიმოქცევის სფეროებში.

მეორე, ლოგისტიკას განსაზღვრავს, როგორც დიდი პლინათშორის მეცნიერულ მიმართულებას, რომელსაც აქვს პროგრესული ხასიათი და დაკავშირებულია ნაკადური პროცესების ეფექტიანობის ამაღლებასთან.

პირველი მიმართულების მიხედვით, ცნობილია ლოგისტიკის შემდეგი განმარტებანი:

მაგალითად, მენეჯმენტის დარგში ამერიკული საბჭო ლოგისტიკას განმარტავს შემდეგნაირად:

„ლოგისტიკა“ ეს არის ტვირთებისა და საწვოების, გადაადგილებისა და შესაბამისი სახეობის ინფორმაციის მოძრაობის მიღების პროცესი, მიმწოდებლიდან მომხმარებელამდე. ამ პროცესის დაგეგმვა, რეალიზაცია და კონტროლი. [38, c. 71].

შეყიდვითი საქმიანობის პრობლემების ბრიტანული ინსტიტუტი განმარტავს:

„ლოგისტიკა – ეს არის ერთიანი ჯაჭვი. მომარაგება, წარმოება, გასაღება, მართვა და კოორდინაცია, მათ შორის მიმწოდებლის შერჩევა, წარმოების მატერიალური უზრუნველყოფა, მარაგების განლაგება და მზა პროდუქციის მიწოდება მომხმარებელამდე“ [84, c. 32].

ცნობილი გერმანელი სპეციალისტი ე. გილხოფი თვლის, რომ „ლოგისტიკა ეს არის მზა პროდუქციისა და მასალების მოძრაობის კოორდინაცია, როგორც საწარმოს შიგნით ასეუ მის გარეთ. ის იძლევა მასალების ნაკადების მოძრაობის

მართვის შესაძლებლობას წარმოებიდან მომხმარებელამდე ფიზიკური 'ინფორმაციული და ორგანიზაციული ასპექტებით' [88, c.81].

პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ ლოგისტიკის ასეთი ვიწრო გაგება არამართლ-წომიერია, ამიტომ შევიდრდება მისი მეორე მიმართულების დეფინიცია, რომლის შესაბამისად, ლოგისტიკა ეს არის მატერიალური, შრომითი, ენერგეტიკული, ინფორმაციული ნაკადების დაგეგმვის, მართვისა და კონტროლის თეორია.

ამ განმარტებაში მატერიალურთან ერთად გამოხატულია, სხვა სახეობის ნაკადების მართვის აუცილებლობა. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ ინფორმაციის გარეშე ნაკადების მართვა არაუწყვეტურია. ლოგისტიკა დღეს აერთიანებს თავის არეალს ფულადი, შრომითი, ენერგეტიკული რესურსების მართვაზე.

თუ გავერთიანებთ ყველა მიდგომას, შეიძლება გამოვყოთ ის საერთო, რომელიც აერთიანებს ლოგისტიკურ მიდგომას, – ეს არის სხვადასხვა ხასიათის ნაკადუ-ბის დაგეგმვა და მართვა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოვყოთ ლოგისტიკის შემადგამებე-ლი განმარტება, რომლის შესაბამისად:

ლოგისტიკა – ეს არის ნაკადური პროცესების დაგეგმვის, მართვისა და კონტროლის სისტემა. სასარგებლო რესურსების (მატერიალურის, ინფორმაციუ-ლის, საფინანსოს, ენერგეტიკულის) წარმოების, მომარაგების, განაწილებისა და გახადების პროცესი, საწარმოო, კომერციული, საკომუნიკაციო ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების ხარჯზე.

X1.6. ლოგისტიკის სახეობები

ლოგისტიკა, როგორც მეცნიერებული სწავლება მატერიალური, საინფორმა-ციო და სხვა ნაკადების მართვის შესახებ, მოიცავს საზოგადოების ეკონომიკური ცხოვრების სხვადასხვა სფეროებს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, სამეცნიერო გამოკვლევებისა და მათი პრაქტიკული გამოყენების ფორმალიზაციის მიზნით პრობლემათა კვლევის მასშტაბების მიხედვით ლოგისტიკა იყოფა რამდენიმე მიმართულებად:

1. მაკროლოგისტიკად;

2. მიკროლოგისტიკად.

მაკროლოგისტიკის კვლევის საგანი არის ის პროცესები, რომლებიც მიმ-დინარეობს რეგიონალურ, რეგიონთშორის, საერთო ეროვნულ და სხელშეიფოთა-შორისო დონეზე.

ლოგისტიკა მოცემულ დონეზე გამოიხატება გლობალური ლოგისტიკური სტრატეგიის რეალიზაციაში, რომელიც ვლინდება ცალკეული ქვეყნებსა და რეგიონებს შორის საერთაშორისო და ტერიტორიული შრომის დანახარჯების პირობებში სპეციალიზაციისა და კოოპერირების არსებული ტრადიციების გათვალ-ისწინებით, მდგრადი სავაჭრო-ეკონომიკური კავშირების ფორმირებაში.

გლობალური ლოგისტიკური სტრატეგიის ძირითად წანამძღვრებს შეადგენს შემდეგი:

მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა გიზნუსში

- მოთხოვნის ინდივიდუალიზაციის საფუძველზე, ცვალებად მანქანურ წარმოებაზე გადასვლა;
- გასაღების ბაზრებსა და მომარაგების წყაროების მწარმოებლებისადმი მიმავრების აუცილებლობა;
- სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის განვითარება ტრანსპორტის, კავშირგაბმულობის საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროებში;
- სახელმწიფოებრივი მართვის პრობლემების აქტუალიზაცია არაადმინისტრაციული მეთოდებით;
- საქმიანი სერვისის სფეროს განვითარება.

გლობალური ლოგისტიკური სტრატეგიის ეფექტიანობა ხასიათდება მრავალმხრივებით. ისეთებით, როგორიცაა: რეგიონთშორისი ან საგარეო ვაჭრობის თანაფარდობა შესაბამისი მოცულობის საერთო პროდუქტთან, გარჯდნა შემოტანილი მაკომპლექტებული ნაკეთობების ხვედრითი წილი პროდუქციის საერთო მოცულობაში და სხვა.

ის გლობალური სტრატეგია, რომელიც ხორციელდება არა ერთი, არამედ რამდენიმე ქვეყნის მეშვეობით, შეიძლება გამოიხატოს სხვადასხვა სახეობის პოლიტიკურ გადაწყვეტილებაში. ამის ნათელი გამოხატულებაა ერთიანი ევროპული კავშირი, ერთიანი ბაზრით (მოხსნილია საბაჟო ფორმალბები, დაქპარდა საერთო ევროპული სტანდარტიზაციის პროცესი, დეკლარირებულია ამ პროცესში მონაწილე კომპანიების და ფირმების თანასწორობა, ევროპის კავშირში შემავალი ქვეყნების სახელმწიფო კონტრაქტებისა თუ შეკვეთების ერთიანობა).

აშშ-ს პოლიტიკაში დიდი ადგილი უჭირავს გლობალურ ლოგისტიკურ სტრატეგიას. უპირველეს ყოვლისა, დასავლეთ ევროპის, იაპონიის, სამხრეთ კორეის და ისრაელის მიმართ. განსაკუთრებული ადგილი აქვს ამ სტრატეგიაში გამოყოფილი იაპონიასთან საწარმოო-კომერციულ ურთიერთობებს. უკანასკნელი ათასწლეულის განმავლობაში მოწოდებული მომხმარებლის კავშირის კოეფიციენტი აშშ-ში სამჯერ გაიზარდა. განსაკუთრებულად მაღალია სასაქონლო მიწოდების რაოდენობის დონე ამერიკელ და იაპონელ მომხმარებლებს, სამხრეთ კორეის მომწოდებლებს შორის. ამ პარტნიორებს შორის მიწოდების ჩაშლის ალბათობა ხუთჯერ უფრო დაბალია, ვიდრე სხვა ქვეყნებში, ხოლო მიწოდების ინტერვალი დაქვანილია ერთ კვირამდე, მაშინ როდესაც სხვა ქვეყნებში ის საშუალოდ ორი კვირაა.

გლობალური ლოგისტიკური სტრატეგიის ეფექტიანობა გამოიხატება იმაში, რომ ის მნიშვნელოვნად ამცირებს შეამავლების რაოდენობას, როგორც საბითუმო, ასევე სატრანსპორტო სფეროებში. მაკროლოგისტიკური სისტემის ჩარჩოებში ფირმები, როგორც წესი ევრონიბიან ერთ შეამავალს, ასეთია მაგალითად, აშშ „მიწოდების გაერთიანებული სამსახური“, რომელიც საქონლის მიმღების წინაშე სრულად აგებს პასუხს საქონლის მიწოდების ვადებზე, ხოლო ტრანსპორტირებას ახდენს ერთიანი დოკუმენტაციის მიხედვით.

ამასთან ერთად, გლობალური ლოგისტიკური სტრატეგიის დანერგვის მიზნით, აუცილებელია, გადაწყვიტოთ, რიგი სამართლებრივი, საორგანიზაციო, ტექნი-

კური საკითხები, მათ შორის თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების დანერგვა, ისეთი ტექნოლოგიები, როგორცაა: სატრანსპორტო საშუალებების მოძრაობის, კონტროლის, მართვის სუბიექტებს შორის ელექტრონული ინფორმაციის გაცვლის მართვის სისტემა და სხვა.

მიკროლოგისტიკა, მიკროდონებზე განიხილავს საინფორმაციო, მატერიალური და სხვა ნაკადების მართვის საკითხებს.

ის ეყრდნობა ცალკეული ფირმების ან საწარმოთა კორპორაციული ჯგუფების ინტერესებს. იმ ჯგუფების, რომლებიც ერთიანდებათ საერთო სამეურნეო კავშირების ოპტიმიზაციის მიზნით.

შესაშუალებელი პრობლემების მასშტაბებიდან გამომდინარე, ლოგისტიკის სტრუქტურისა და მიზნით, გამოიყენება სხვა პრინციპებიც, ასე მაგალითად, მოქმედების მასშტაბების მიხედვით, ლოგისტიკა იყოფა:

1. საგარეო ლოგისტიკად;

2. საშინაო ლოგისტიკად.

საგარეო ლოგისტიკა განკარგავს იმ ნაკადებს, რომლებიც ცილდება მართვის სუბიექტების წარმოებს.

საშინაო ლოგისტიკა მიმართულია სამეურნეო საქმიანობის კოორდინაციის და სრულყოფისაკენ ნაკადების მართვის სფეროში ცალკეული ფირმების ან საწარმოთა კორპორაციული ჯგუფების წარმოებში.

აღსანიშნავია, რომ თეორიასა და პრაქტიკაში ლოგისტიკის სტრუქტურისა და მიზნით გაერცხლებული პრინციპი არის სამეურნეო საქმიანობის ხასიათი. ამ პრინციპით ბიზნესში განიხილება ლოგისტიკის შემდეგი სახეები:

1. მომარაგებითი (შესყიდვითი) ლოგისტიკა;

2. საწარმოო ლოგისტიკა;

3. განაწილებითი (მარკეტინგული) ლოგისტიკა.

შესყიდვითი ლოგისტიკა დაკავშირებულია მატერიალური რესურსების მომარაგების (შესყიდვის) პროცესებთან. ის წვევს ყველა იმ საკითხს, რომელიც არის დაკავშირებული საწარმოს მატერიალურ-ტექნიკურ მომარაგების პროდუქციის წარმოების მოსამზადებელ პროცესებთან.

საწარმოო ლოგისტიკა მოიცავს ყველა იმ საკითხს, რომელიც დაკავშირებულია მატერიალური რესურსების მართვის ორგანიზაციასთან (ხედლეულიდან მზა პროდუქციამდე, მათ შორის ხედლეულის, მაკომპლექტებული ნაკეთობების და მასალების მიწოდება უშუალოდ სამუშაო ადგილებზე).

განაწილებითი (მარკეტინგული) ლოგისტიკა – ეს არის ლოგისტიკა, რომელიც სპეციალიზდება პროდუქციის რეალიზაციაზე. მიწოდებაზე „ზუსტად დროზე“ პრინციპით – მიმწოდებლებიდან მომხმარებლებამდე.

ყველა სახეობის ლოგისტიკა მოიცავს ლოგისტიკური ინფორმაციული ნაკადების მართვის პროცესს, რომელშიც შედის, როგორც მატერიალური რესურსების შესახებ ერთობლივი (შეჯამებული) ინფორმაცია, ასევე ამ ინფორმაციის გადაადგილება მომხმარებლისაკენ.

ინფორმაციული მასივების ზრდამ წარმოების, მიმოქცევისა და ფინანსების დარგში, რომელიც მოითხოვს შესაბამის დამუშავებას და განაწილებას, და კო-

მპოტერული ტექნოლოგიების გავრცელებამ სამეურნეო სუბიექტების მართვის სფეროში განაპირობა ლოგისტიკის კიდევ ერთი სახეობის – ინფორმაციული ლოგისტიკის განვითარება.

ყველა ზემოთხსენებული მიკროლოგისტიკის სახეები, მოიცავენ მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადების მართვის საკითხთა კომპლექსს.

ამასთან ერთად, იშისათვის, რომ გამოიყოს სატრანსპორტო ნაკადების მნიშვნელობა მატერიალური რესურსების მომარაგება-გასაღების პროცესში, სპეციალისტები ამ საკითხებს ლოგისტიკის კიდევ ერთ სახეობაში – სატრანსპორტო ლოგისტიკაში აერთიანებენ.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში გვხვდება აგრეთვე ისეთი ცნება, როგორიცაა სასაწყობო ლოგისტიკა. იმ საკითხთა წრე, რომელიც შედის უკანასკნელში ნაკარნახევია უკანასკნელის დასახელებით. ეს არის ყველა ის პროცესი და ოპერაციები, რომელიც დაკავშირებულია მატერიალური რესურსების შენახვასთან, დასაწყობებასთან და სასაწყობო მეურნეობაში გადაშუშავებასთან.

უკანასკნელ პერიოდში ფულად მიმოქცევის სფეროში ლოგისტიკური პრინციპებისა და მეთოდების აქტიურ გამოყენებასთან დაკავშირებით, ხდება ლოგისტიკის ახალი სფეროს – ფინანსური ლოგისტიკის ფორმირება. მისი გავრცელების არეალი მოიცავს საბანკო, სადაზღვევო, საგადასახადო, საინვესტიციო და საეკონომიკურ სფეროებს. ის განკარგავს ფულად ნაკადების მოძრაობას, ამ პროცესის რაციონალიზაციას მათი მოძრაობის ყველა საფეხურზე.

11.7. ლოგისტიკის მიზნები

ლოგისტიკა ბიზნესში საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ახახავს სამეურნეო სუბიექტების საერთო სტრატეგიას და ტაქტიკას. ამასთან, იმ ფორმებისა და საწარმოების სტრატეგია, რომელიც გადასულეები არიან ფუნქციონირების ლოგისტიკურ პრინციპებზე, უნდა იყოს ორიენტირებული მომხმარებელზე.

ცნობილია, რომ საქონლის შეძენის თვალსაზრისით, მომხმარებლის მოტივაცია ძლიერ ცვალებადია. ამასთან, არსებობს ის მუდმივი კრიტერიუმები, რომლებიც ბიზნესში ზემოქმედებენ ნებისმიერ მომხმარებელზე. ესენია:

- ზუსტი დრო;
- ზუსტი რაოდენობა;
- გარანტირებული ხარისხი;
- მიმწოდებლის ოპერატიული რეაგირება;
- მინიმალური დანახარჯები.

ეს და სხვა კრიტერიუმები უნდა აკმაყოფილებდეს ლოგისტიკურ სისტემას, რადგანაც ეს სისტემები იქმნება ამ მიზნით. აღნიშნულიდან გამომდინარეობს, რომ ლოგისტიკის დანიშნულება არის მომხმარებელთა მოთხოვნებისადმი ადაპტაცია. შესაბამისად, შეიძლება დავასკვნათ:

ლოგისტიკის მთავარი მიზანი არის შესაბამისი ხარისხის და რაოდენობის პროდუქციის მიწოდება ზუსტად დროზე, მომარაგების, დასაწყობების, წარმოების,

შეფუთვის, გასადების, ტრანსპორტირების, ინფორმაციის მიღების გადამუშავების, გადაცემის დანახარჯების მინიმიზაციის პირობებში.

ლოგისტიკის ძირითადი მიზნის რეალიზაციისათვის, აუცილებელი მისი ქვემოთხსენების დადგენა. მათ შორის ძირითადია:

- კონტროლის ეფექტიანი სისტემის ორგანიზაცია, რომელიც გამოძინარეობს მოგებისა და რისკის, შემოსაფლებისა და გასაფლების, შესაძლებლობებისა და მოთხოვნების ანალიზიდან;

- სამეურნეო სუბიექტის ფუნქციონალურად შეთანხმებული და ტექნოლოგიურად რაციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა;

- საინფორმაციო და სხვა ნაკადების ორგანიზების თვალსაზრისით, მართვის ეფექტური მატერიალური სისტემის შექმნა, რომლის მიზანია ერთობლივი დანახარჯების მინიმიზაცია, არსებული სიმძლავრეების მაქსიმალური გამოყენების პირობებში.

სტრატეგიული და ოპერატიული მართვის პირობებში, ლოგისტიკური სისტემების შექმნა უნდა განვიხილოთ, როგორც ბიზნესში კონკურენციული ბრძოლის, მოგების ამაღლების გარანტია. ასეთი მიდგომა გამართლებულია იმდენად, რამდენადაც ლოგისტიკური სისტემების ფორმირება დაკავშირებულია:

- ბაზრის სიღრმისეულ შესწავლასთან, მისი ტენდენციებისა და კანონზომიერების დადგენასთან;

- ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავების მეთოდების ოპტიმიზაციასთან და სწორი არჩევის განსაზღვრის პრობლემებთან;

- არა მარტო საბოლოო, შუალედური, არამედ თანამხდები მოვლენების პროგნოზირებასთან;

- ყველა დონეზე და მართვის ყველა სფეროში მოქმედებათა სინქრონიზაციასთან.

უნდა აღვნიშნოთ, რომ ლოგისტიკური კონცეფციის პრაქტიკული გამოყენება მოქმედი სტრუქტურის პირობებში იძლევა შესაძლებლობას:

- ავამაღლოთ მატერიალური, ინფორმაციული და სხვა ტიპის ნაკადების მოძრაობის მთელი ჯგუფის ანალიზის ობიექტურობისა და კონტროლის შედეგიანობა;

- შევიშუშაოთ გადაწყვეტილებათა მიღების ალტერნატიული ვარიანტები, გაუმართოთ და მოვაწესრიგოთ მათი მიღების შესაძლებლობები;

- გაუმართოთ ეკონომიკურ-მათემატიკური და სხვა მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობანი მათი დაგეგმვის, რეალიზაციისა და კონტროლის ეტაპებზე.

- დაეადგინოთ გადასაწყვეტი ამოცანების შეფასების კრიტერიუმების პარამეტრების სისწორე, რაც იძლევა შესაძლებლობას, მოვახდინოთ სამეურნეო სუბიექტების საკვლევი და პრაქტიკული საქმიანობის ოპტიმიზაცია;

- ავამაღლოთ მიზნობრივი ორიენტირების შერჩევის ეფექტიანობა.

კვლავწარმოების პროცესში გამოიყოფა 2 ძირითადი ნაკადი: ჯერ ერთი, აუცილებელია, შევიძინოთ ის წარმოების ფაქტორები, რომლებიც შემდგომ გადაამუშავდება წარმოების პროცესის სხვადასხვა სტადიაზე. რის შედეგადაც მიიღება მზა პროდუქცია და მეორე სტადია: მომხმარებელიდან ფულადი ნაკადი გაედინება

შწარმოებლისავენ, რომელთა ნაწილი გამოიყენება წარმოების ფაქტორთა კვლავწარმოებისათვის.

ამდენად, კვლავწარმოების პროცესი მოიცავს მომარაგების, წარმოებისა და გასაღების პროცესებს. ამ სტადიებს შესაძლებელია დაემატოს საწყობში პროდუქციის გაჩერების ფუნქცია.

რისთვის არის საჭირო ასეთი კლასიფიკაცია? უპირველეს ყოვლისა, საწარმოს შიგნით ეკონომიკური ანალიზისათვის, მისი პრაქტიკული ორგანიზაციის სრულყოფისათვის.

კვლევა ზემოთ აღნიშნული ფუნქცია ხასიათდება მის შიგნით შესასრულებელ ამოცანათა ერთობლიობით. მაგალითად, წარმოების ფუნქცია მოიცავს საწარმოს შიგნით წარმოების ფაქტორთა გადაშუშაებას. ამ პროცესებს აქვს ირიბი შესება გასაღების ბაზრებთან. წარმოების სტადიაზე აუცილებელია, გადავწყვიტოთ შემდეგი ამოცანები: დავადგინოთ შესასრულებელ სამუშაოთა თანამიმდევრობა, გავიანგარიშოთ მოწყობილობის დატვირთვის კოეფიციენტი და სიმძლავრეები, დავადგინოთ გამოსაშვები პროდუქციის ასორტიმენტი, მისი ოპტიმალური თანაფარდობა, მოვახდინოთ ტექნოლოგიური პროცესების ოპტიმიზაცია და სხვა.

მომარაგება და გასაღება არის მატერიალურ სიკეთეთა მოძრაობის პროცესი ბაზრისაკენ და ბაზრიდან, რომლის დროსაც, საწარმო გამოდის გამყიდველის ან მყიდველის როლში. ამ სტადიის ამოცანებს და მათ გადაწყვეტის შესაძლებლობებს განსაზღვრავს გასაღებისა და მომარაგების მარკეტინგი. ამ შემთხვევაში გასაღება და მომარაგება შეადგენს ერთიანი სისტემის საერთო ელემენტებს, ამასთან, მიუხედავად სამარკეტინგო პოლიტიკის საერთო ნიშნებისა, ორივე შემთხვევაში მათ შორის არსებობს არსებითი სხვაობა. პროცესების ორგანიზაციაში ძირითადი სხვაობა მდგომარეობს იმაში, რომ პირველ შემთხვევაში მიმდინარეობს საჭონდის მოძრაობა საწარმოდან ბაზრისაკენ, ხოლო მეორე შემთხვევაში — ბაზრიდან საწარმოსაკენ.

რაში მდგომარეობს მომარაგების ფუნქციები?

მომარაგება ქმნის საფუძველს მთელი საწარმოო პროცესის განხორციელებისათვის. ამდენად ის იძენს წარმოებისათვის ამოსავალი ფუნქციის დატვირთვას. შეფერხებები მომარაგებაში განსაზღვრავს მთლიანად წარმოების პროცესის შეფერხებას. ამდენად, მისი ძირითადი ფუნქცია მდგომარეობს აუცილებელი რესურსების შეძენაში, საწარმოს ტერიტორიაზე მიზიდვასა და წარმოებაში ჩასაშვებად მომზადებაში.

შესყიდვასთან ერთად, აუცილებელია, გავითვალისწინოთ რესურსების ექსპლუატაციის სხვა ფორმები, ისეთები როგორიცაა — ღირებულება და სხვა.

ამდენად, მომარაგება ეს არის არა მხოლოდ წარმოებისთვის აუცილებელი რესურსების ყიდვის პროცესი, მათი საკუთრებაში შეძენა, არამედ მომარაგების ამოცანა არის რესურსების მიღების გარანტირება, როგორც საკუთრებაში მათი შეძენის, ასევე არასაკუთრებითი ოპერაციების განხორციელების გზით.

არსებობს მომარაგების სხვადასხვა ობიექტები. საწარმოებში ის ეხება შემდეგი სახის ობიექტებს:

1. საწარმოს პერსონალს;
2. შესასყიდ მომსახურებას;
3. ძირითადი საშუალებების მომარაგებას;
4. ინფორმაციის გარე წყაროების მომარაგებას;
5. მასალებით მომარაგებას.

იხეთი უმნიშვნელო საწარმოო ფაქტორი, როგორიცაა სამუშაო ძალა, მოითხოვს შესაბამისი სოციალური პოლიტიკის გატარებას და შრომის პირობების დაცვას. მომარაგების ამ სუბიექტის კიდევ ერთი სპეციფიკა მდგომარეობს იმაში, რომ მისი რეგლამენტირება ხდება შრომითი კანონმდებლობისა და სატარიფო ხელშეკრულებების შესაბამისად.

ძირითადი საშუალებების შეძენა ყოველთვის როდი გულისხმობს მათ ფიზიკურ ყიდვას. რიგ შემთხვევაში, მიზანშეწონილი ხდება ძირითადი საშუალებების დაქირავება. ღიზინგით, ან ალუბა იჯარით, მომარაგების ამ ფუნქციას ასრულებს საწარმოო ფირმის კაპიტალდაბანდება ან ინვესტიციების განყოფილება.

მომარაგების ობიექტებს შორის ერთ-ერთი გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება გარე ინფორმაციას. აღსანიშნავია, რომ ინფორმაციის მოპოვება, დაჯგუფება, გადამუშავება არ განეკუთვნება საწარმოო ამოცანათა ჯგუფს. ის შედის მართვის სფეროში.

მომარაგების ძირითად ფუნქციას შეადგენს საწარმოს მომარაგება მასალებით. ცნება „მასალები“ არის საკმაოდ ფართო და ის გულისხმობს შემდეგ მატერიალურ რესურსებს: ნედლეულს, ნახევარფაბრიკატებს, შუა პროდუქციას და დამხმარე მასალებს, მაკომპლექტებელ ნაკეთობებს და სხვა.

მომარაგების ობიექტი ხდება არა ყველა „მასალა“, არამედ მხოლოდ რომელიც შეისყიდება გარედან.

წარმოების პროცესისათვის ან მისი სტადიისათვის შესაძლებელია გამოიყოს მასალების შემდეგი სახეობები:

ა) ნედლეული, რომელიც შეადგენს შუა პროდუქციის სუბსტანციას და მიიღება მისი გადამუშავების შედეგად. ნედლეულს შესაძლებელია მივაკუთვნოთ ის პირველადი მასალები, რომელთაც არ გაუვლიათ საწარმოო გადამუშავება.

ბ) დამხმარე მასალები ასევე შეადგენს შუა პროდუქციის სუბსტანციას. მათ შუა პროდუქციის ფორმირების პროცესში გაანიათ მნიშვნელოვანი ფუნქცია. მაგალითად, ძაფს სამკერვალო წარმოებაში, ამასთან, უნდა ავლნიშნოთ, რომ ამა თუ იმ პროდუქციის მიკუთვნება „მასალების“ კატეგორიისადმი, დამოკიდებულია წარმოების სპეციფიკაზე. ასე მაგალითად, ტექსტილურ მრეწველობაში ძაფი არის ქსოვილის წარმოებისათვის ნედლეული.

3) საწარმოო მასალები ნედლეულისა და დამხმარე მასალებისაგან განსხვავებით, არ შედიან საბოლოო პროდუქტში, მაგრამ მათი არსებობა აუცილებელია საწარმოო პროცესის ნორმალური განხორციელებისათვის. მაგ., ასეთია სახეთი, საპოხი მასალები, გამაგრებელი სითხეები და სხვა.

4) მაკომპლექტებელ მასალებს მიეკუთვნება ის მასალები, რომლებიც საერთოდ არ მოითხოვენ გადამუშავებას.

საწარმოში მომარაგების განსაკუთრებულ ობიექტებს შეადგენს აგრეთვე საწარმოს ფინანსური რესურსების მომარაგება, მაგრამ უკანასკნელი, მისი სირთულისა და მნიშვნელობის გამო, ცალკე სფეროდ გამოიყოფა.

უნდა განვასხვაოთ ერთმანეთისაგან აგრეთვე ცნებები: მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება და მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა.

მომარაგება საწარმოში არის რეალური წარმოების ფაქტორების წარმოებაში მოძრაობის პროცესი. უკანასკნელი საწარმოს უწყვეტი მომარაგების ფუნქციაა.

მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა გაცილებით უფრო ფართო ცნებაა და ის გულისხმობს ყველა იმ საკითხის გადაწყვეტას, რომელიც ეხება საწარმოს მატერიალურ აქტივებს.

მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების ამოცანათა შორის, ყიდვის გარდა, მნიშვნელოვანია მასალების ხარისხის კონტროლი, მათი ტრანსპორტირებისა და შენახვის ორგანიზაცია, ნარჩენების გადამუშავება და მათი გატანა საწარმოდან.

XI. ლოგისტიკის ფუნქციები

როგორც აღინიშნა, ტერმინი „ლოგისტიკა“ პირველად სამხედრო მეცნიერებაში გამოიყენეს და გულისხმობს სამხედრო შენაერთების შესაბამისი მოწყობილობით და აღჭურვილობით მომარაგებას. მეორე მსოფლიო ომის დამთავრების შემდეგ ეს ტერმინი მთელი რიგი მიკროეკონომიკური და მაკროეკონომიკური ამოცანების რეალიზაციის პროცესში გამოიყენება. ამ ლოგიკიდან გამომდინარე, ლოგისტიკა გულისხმობს იმ პრობლემების გადაწყვეტას, რომლებიც დაკავშირებულია საწარმოო ფაქტორებით წარმოების უზრუნველყოფასთან. ამასთან, უზრუნველყოფის ფუნქცია საკმაოდ ფართოდ განიხილება. ის გულისხმობს არა მარტო წარმოების ანა თუ იმ ფაქტორებით უზრუნველყოფას, არამედ გასაღების, მომხმარებლების დაკმაყოფილებასაც.

მატერიალური-ტექნიკური მომარაგება და „ლოგისტიკა“ განსხვავებული ცნებებია. უკანასკნელი გაცილებით ფართოა და შესაბამისად, ასეთი სხვაობანი განსაზღვრავს საწარმოში ლოგისტიკისა და მომარაგების სტრუქტურების ცალკე არსებობის აუცილებლობას.

თანამედროვე პირობებში, როგორც საწარმოს მენეჯერთა, ასევე მეცნიერთა მხრიდან, დიდ ინტერესს იწვევს ლოგისტიკის პრობლემები. ამასთან, პრობლემების ანალიზი ამ სფეროში ფრაგმენტულია და მომარაგების ცალკეული ფაზების შესწავლით, გასაღების ანალიზით შემოიფარგლება. თუ გავერთიანებთ მომარაგების, წარმოების, გასაღების ფაქტორებს, მათი კომპლექტურად გაანალიზებით მიიღწევა კომპლექსური ფუნქცია, რომელიც სრულიად პასუხობს ლოგისტიკურ მოთხოვნებს.

ლოგისტიკის კომპლექსური ფუნქცია არ შემოიფარგლება მხოლოდ მომარაგება-წარმოება-გასაღებით პროცესებით; არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება დასაწყისების, ტრანსპორტირების ელემენტებს. ამდენად, ამ ფუნქციის დამატებით,

ლოგისტიკა ეს არის პერსონალისა და მასალების გადაადგილება სივრცესა და დროში, მათი საწარმოო გადანაწილება.

სატრანსპორტო ლოგისტიკაში სატრანსპორტო ოპერაციები ემსახურება პერსონალისა და მასალების გადაადგილებას სივრცეში. პერსონალის ლოგისტიკა გულისხმობს მომუშავეთა საქმიანობის გრაფიკების შედგენას, ხოლო მასალების ლოგისტიკა მათი შენახვის გრაფიკების შემუშავებას, მასალებისა და პერსონალის სივრცობრივი გადაადგილების პროცესს ემსახურება ამ უკანასკნელთა დაგეგმვა. ამდენად ლოგისტიკა, როგორც შიდა საწარმოო ფუნქცია მოიცავს რამდენიმე შემადგენელ ფაქტორს, ისეთებს, როგორიცაა მასალების და პერსონალის სივრცობრივი გადაადგილებას, მათი დაგეგმვის პროცესს და გადაადგილების ობიექტების გადაჯგუფებას.

XI. 9. ლოგისტიკის ოპერაციები

ლოგისტიკის ფუნქციების რეალიზება ხდება წარმოების ფაქტორების მოძრაობის ყველა სტადიაზე. ეს სტადიებია: მომარაგება-წარმოება-გასაღება. შესაბამისად, გამოიყოფა მომარაგების, წარმოებისა და გასაღების ლოგისტიკა. ამდენად, ლოგისტიკა არ წარმოადგენს მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების, წარმოებისა და გასაღების დამატებით ფუნქციას. ის არის დამოუკიდებელი კვლევის სფერო, რომელიც მოიცავს ნაკადების სივრცეში გადაადგილების პრობლემებს და ქმნის კომპლექსურ ფუნქციას.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, შესაძლებელია, გამოვეყოთ ლოგისტიკის სამი ძირითადი ფუნქცია: 1) სივრცობრივი (რაც გულისხმობს პერსონალის და მასალების სივრცობრივ გადაადგილებას); 2) გადანაწილებითი ფუნქცია (რაც გულისხმობს მასალების სორტირებას, გადანაწილებას და სხვა); 3) დროითი ფუნქცია (რაც გულისხმობს მათი დროში გადაადგილების მექანიზმს).

ლოგისტიკა მოიცავს ოთხ ობიექტს:

I. პერსონალის ლოგისტიკას;

II. საქონლის ლოგისტიკას;

III. ენერგორესურსების ლოგისტიკას;

IV. საინფორმაციო ნაკადების ლოგისტიკას;

პერსონალის ლოგისტიკა მოიცავს: ერთი სატრანსპორტო საშუალებიდან მეორეზე გადაადგილებისა და დაცვის, გადასხდომის ორგანიზაციას.

მასალების ლოგისტიკა მოიცავს: ტრანსპორტირებას, შენახვას, სორტირებას, გადანაწილებას, გადატვირთვას.

ენერგონაკადების ლოგისტიკა მოიცავს: ენერგიის გადაცემას, შენახვას, ტრანსფორმაციას.

საინფორმაციო ნაკადების ლოგისტიკა მოიცავს: ინფორმაციის გადაცემას, შენახვას, რეორგანიზაციას.

ამდენად, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება მოიცავს მასალებისა და მოწყობილობის შეძენას, დაქირავებას, მომარაგებას.

მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა ბიზნესში

ხოლო მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფა მოიცავს: მასალების ტექნიკურ კონტროლს, ნარჩენების გადამუშავებას და უტილიზაციას.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ჩანს თუ რა არსებითი სხვაობაა ლოგისტიკას, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებასა და უზრუნველყოფას შორის.

ცხადია, რომ ფირმაში არსებობს მჭიდრო ურთიერთკავშირი მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებასა და ლოგისტიკას შორის, რის გამოც, აუცილებელია, ცალ-ცალკე განვიხილოთ ისინი და დავადგინოთ მათ შორის ურთიერთკავშირი.

თანამედროვე პირობებში მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება სრულიად ახალ საბაზრო მიმართულებას იძენს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მომარაგების პოლიტიკა, ფაქტობრივად, განისაზღვრება მომარაგების მარკეტინგით. მომარაგების მარკეტინგი არის მარკეტინგის მეცნიერული მიმართულება, რომელიც განსაზღვრავს საწარმოს ყველა კავშირს მომარაგების ბიზნესთან, რის საფუძველზეც საწარმოში მიიღება გადაწყვეტილება მისი მომარაგების გზებისა და ფორმების შესახებ.

მომარაგების მარკეტინგი არის მარკეტინგის საერთო ფუნქციის ნაწილი, რომელიც ბევრად წააგავს მასალების მარკეტინგს. მომარაგების მარკეტინგის საკითხების კვლევა არც თუ ისე დიდი ხნის წინ დაიწყო. თანამედროვე ეტაპზე პრიორიტეტი ენიჭება საწარმოში ძირითადი კონტურებისა და პერსონალის მარკეტინგის საკითხებს, მაშინ, როდესაც ადრინდელ ეტაპზე გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენდა მასალებისა და ნედლეულის მარკეტინგი. ინფორმაციული ნაკადების მარკეტინგის საკითხები არ არის საფუძვლიანად შესწავლილი. მომარაგების მარკეტინგი საწარმოში გულისხმობს რამდენიმე არსებითი ხასიათის შექანჩმის ამოქმედებას. მათ შორის უნდა გამოვეყოთ ისეთები, როგორიცაა:

I. მომარაგების პროგრამის სფეროში განხორციელებული პოლიტიკის განსაზღვრა;

II. მომარაგების პირობების დაგეგმვა;

III. კომუნიკაციების პოლიტიკის დადგენა;

IV. საქონლის მიწოდების დაგეგმვა.

XI.10. მომარაგების პროგრამის შემუშავება

ფირმაში მომარაგების პროგრამის შედგენა გულისხმობს გარკვეული რაოდენობისა და სახეობის მასალების შეძენას სხვადასხვა ბაზარზე, ამ პროცესის დროის დადგენას.

ამ პროგრამის შედგენისათვის აუცილებელია, დავაზუსტოთ შემდეგი საკვანძო საკითხები:

1. რომელი მასალების და რა რაოდენობით შეძენა არის აუცილებელი ფირმისათვის?

2. რა ხასიათის (ხარისხის) უნდა იყოს შესასყიდი მასალა?

3. როგორ გავანაწილოთ დროში ნედლეულისა და მასალების მოთხოვნა ბაზარზე?

მომარაგების პროგრამის შედგენის პირველი ეტაპი არის შესასყიდი მასალების სახეობათა (ასორტიმენტის) დადგენა. მასალების ასორტიმენტი დამოკიდებულია ფირმის წარმოებით მიზნებზე, დასამზადებელი და რეალიზებული პროდუქციის მოცულობაზე. დიდ რაოდენობასთან დაკავშირებით საწარმოო პროცესების სიღრმე, საწარმოო პროცესის სიღრმე არის ახალი ტერმინი, რომელიც გულისხმობს იმის დადგენას, თუ ფირმისათვის რა უფრო მომგებიანია: თვითონ აწარმოოს თუ გარედან შეისყიდოს ნედლეული და მასალები, ანუ ეს არის საკუთარი წარმოებისა და გარედან შესყიდვის ალტერნატივა.

„შესყიდვა-წარმოების“ ალტერნატივა ეხება არა მხოლოდ მასალებს, ის ასევე შინაშენი ნაწილებიც:

ა) მანქანების, დანადგარების, მოწყობილობის „შესყიდვა-წარმოების“ ალტერნატივის შემთხვევაში;

ბ) მომსახურების „შესყიდვა-წარმოების“ შემთხვევაში. აქ იგულისხმება ისეთი მომსახურება, როგორიცაა: საგადასახადო კონსულტაციები, კომპიუტერებით ხათვის პროგრამული პაკეტების შემუშავება, სამეცნიერო-საკვლევი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები და სხვა;

გ) ალტერნატივა იმისა, შევიძინოთ ინფორმაცია გარე წყაროებიდან თუ შევავსოთ ის დამოუკიდებლად. უკანასკნელის მაგალითს წარმოადგენს კომუნიკაციების სფეროში სხვადასხვა სააგენტოების ან საკუთარი კორესპოდენტების საფუძველზე შეძენილი ინფორმაცია.

როგორც მოგვანილი მაგალითები შეტყუვებენ, გადაწყვეტილებები საწარმოო პროცესის სიღრმის შესახებ, შემოქმედებენ მასზე ხანგრძლივ პერსპექტივაში. ამასთან, რაც შემთხვევაში ისინი შემოქმედებენ ხანმოკლე პერსპექტივაშიც. მაგალითად, როდესაც საწარმოს მცირე სიმძლავრეების გამო, შეუძლებელია მაკომპლექტებული ნაკეთობების წარმოება და აუცილებელი ხდება მათი შესყიდვა გარედან.

იმის ალტერნატივა გაწარმოოთ თუ შევისყიდოთ, მოითხოვს საფუძვლიან ანალიზს. ანალიზის პროცესში პრიორიტეტულია არა მხოლოდ ღირებულებებითი მანევრებლები, არამედ ისეთები, როგორიცაა: ხარისხი, მიწოდების გრაფიკის დაცვა და სხვა. მასალების შესყიდვის, მათი საკუთარ წარმოებაზე გადასვლის შემთხვევაში, ადგილი აქვს უკუინტეგრაციას. სხვა შემთხვევაში მწარმოებლის ფუნქციები გადაეცემა მიმწოდებელს. უკანასკნელი შემთხვევის მიერ უნდა უზრუნველყოფილიყო ტექნიკური დოკუმენტაციით, სპეციფიკაციებით, რაც შემთხვევაში, სიმძლავრეებით. ასეთ პროცესს უწოდებენ „სიმძლავრეთა დელეგირებას“.

90-იანი წლების დასაწყისიდან ფართოდ განიხილება ე.წ. „დრეკადი წარმოების“ თეორია. ამ შემთხვევაში, წარმოების „სიღრმის“ დადგენის გზით მიიღწევა ხარისხისა და მიწოდებათა დრეკადი ცვლა. აშშ-ში და ევროპაში შემუშავდა ამ კონცეფციის ორიგინალური ვარიანტი, რომელიც გამოირჩევა შემდეგი თავისებურებებით: ჯერ ერთი, მოლაპარაკებათა საგანი ხდება არა მხოლოდ წარმოების ბურჟუაზიის, არამედ მზა პროდუქციის სისტემური ელემენტებიც, ცალკეული კომპონენტები, არამედ მზა პროდუქციის სისტემური ელემენტებიც, მეორე, მომწოდებელი გამოდის არა მხოლოდ „დელეგირებული სიმძლავრის“ როლში, არამედ ის უკველინება პროდუქციის მწარმოებლად და შემუშავებლად.

ამ ხასიათის საქმიანობის განსახორციელებლად საწარმო-მიმწოდებლის ან საწარმო-შემკვეთებისაგან იქმნება ერთობლივი ჯგუფები, რომლებიც ერთობლივად ეწევიან საკონსტრუქტორო და წარმოების საქმიანობას. პროდუქციის ტექნოლოგიურობის და სირთულის მაღალი დონე განსაზღვრავს მხარეების მჭიდრო ურთიერთკავშირს, რომელიც გამოირჩევა ბაზრის სხვა მონაწილეებთან კონკურენციას.

დრეკადი წარმოების კონცეფცია წარმოიშვა იმ გამოკვლევების საფუძველზე, რომელიც წარმოებდა მასშტუბის ტექნოლოგიურ ინსტიტუტში. კვლევის საგანი იყო ავტომატიზაციის წარმოება სხვადასხვა ქვეყნებში. გამოკვლევების პროცესში დადგინდა ის სხვაობა, რომელიც არსებობდა წარმოების პროცესში, ერთის მხრივ, ევროპელებსა და ამერიკელებს, ხოლო მეორეს მხრივ – იაპონელებს შორის. თუ პირველ შემთხვევაში ადგილი ჰქონდა კლასიკურ ნაკადურ ხაზს, ოპერაციების ცვლილებებზე და მასობრივ წარმოებაზე ორიენტაციით, იაპონიაში გამოიყენებოდა მუშაკის, საწარმოო სიმძლავრეების, კაპიტალდაბანდების შედარებით მცირე რაოდენობა. საცდელ-საკონსტრუქტორო და სამეცნიერო სამუშაოზე მცირე დრო იხარჯებოდა და თვით პროდუქციის წარმოების პროცესი იყო უმოკლესი საწარმოო ციკლი. ასეთმა წარმოებამ მოიპოვა „დრეკადი წარმოების“ ხასიათი.

ნაკეთობისა და ტექნოლოგიის ერთობლივი, ერთდროული შემუშავების შესაძლებლობას იძლევა ე.წ. სინქრონული ინჟინერინგი. ის არ მოითხოვს იმ ეიწრო, სპეციალიზირებულ აზროვნებას, რომელიც დამახასიათებელია არასინქრონული ინჟინერინგის შემთხვევისათვის. ასეთი სამუშაოების შედეგი, როგორც წესი, ხდება ეფექტური ადგილად დახანერგია ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებები. საწარმოო პროგრამის დაგეგმვის პროცესში, რომელიც მოიცავს მომარაგების პროგრამას, მცირე და საშუალო წარმოების მოცულობის მთხედვად, საწარმო გუთავაზობს პროდუქციის წარმოების ფართო ასორტიმენტს.

პროდუქციის წარმოება ეფუძნება კოლექტივებს, რომლებიც იგება თვითმმართველობითი ჯგუფების პრინციპებზე. მათ ეკისრებათ: ხარისხის კონტროლის ფუნქცია, ხარისხის მართვა სხვადასხვა მეთოდებით ე.წ. „ხარისხის წრეები“, „წუნდებული პროდუქციის აღმოფხვრის“ პროგრამები და სხვა. ყოველივე ეს იძლევა პროდუქციის ხარისხის მუდმივი სრულყოფის საფუძველს. ორიენტაცია პროდუქციის ხარისხზე, პასუხისმგებლობის ამაღლებაზე, იძლევა შესაძლებლობას, საწარმო სტრუქტურის შემუშავების პროცესში შეემაჯიროთ იზარაქიული დაქვემდებარების რგოლები. როგორც წესი, საწარმო არ ადგენს სიმძლავრეთა რეზერვს, არამედ აგებს წარმოებას პრინციპებზე – „ზუსტად დროზე“, რაც მაღალი სინქრონიზაციის დონით ხასიათდება.

საბოლოო ჯამში ფორმა ცდილობს, გაამარტივოს გასაღების სისტემა. პროდუქცია უმოკლეს დროში უნდა გადიოდეს საბოლოო მომზადებას და მიუმათუბოდეს მომხმარებლისკენ. პირდაპირი მარკეტინგის სხვადასხვა ფორმების მეშვეობით მომხმარებელთან მჭიდრო კავშირი მიიღწევა, რაც ზემოქმედებს გასაღების პროგრამის პროგნოზირებაზე.

XI.11. შესასრული ობიექტების მახასიათებლების განსაზღვრა

შესასრული ობიექტების მოცულობის განსაზღვრის პროცესში აუცილებელია გაითვალისწინოთ, რომ თითოეული მათგანი წარმოების პროცესში მოწოდებულია, შეასრულოს გარკვეული ფუნქცია. ამიტომ თუ შევისყიდოთ ნედლეული, მაშინ მომარაგების ამოცანაა იმ ხარისხისა და სახეობის ნედლეულის შეძენა, რომელიც სრულად პასუხობს წარმოების ამოცანებს. უფრო ფართო გაგებით, მომარაგების ამოცანა მდგომარეობს იმ ობიექტების შესყიდვაში, რომლებიც სრულად პასუხობენ პროდუქციის ფორმირების პროცესს.

ამა თუ იმ მასალების ეარგისიანობის ხარისხის დასადგენად გამოიყენება ღირებულებითი ანალიზის მეთოდი.

ღირებულებითი ანალიზი ეს არის ნორმატიული მეთოდი, რომლის საფუძველზე მიიღწევა დანახარჯების შემცირება, რაც, თავის მხრივ, ამცირებს პროდუქციის ფასს.

ამოსავალი ამ მეთოდში არის წარმოებისათვის საჭირო მასალების შეძენა. თითოეული მათგანისათვის განისაზღვრება ის ფუნქცია, რომელსაც ესა თუ ის მასალა ასრულებს წარმოების პროცესში. შემდეგ ეტაპზე ცდილობენ მოცემული ფუნქციის შესრულებას მინიმალური დანახარჯებით. ამ მიზნით, სწავლობენ მასალების სპეციფიკაციას, რომელიც აუცილებელია, შევისყიდოთ.

კონკრეტული სახეობის მასალების მახასიათებლების გამოკვლევა არის მხოლოდ ნაწილი იმ ამოცანებისა, რომელიც დგას მასალების შესყიდვის პროცესში. მომარაგების ოპტიმალური პროგრამის შემუშავებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს იმის ანალიზს, თუ როგორ ურთიერთქმედების სხვადასხვა შეძენილი საქონელი. მომარაგების პროცესში განისაზღვრება ურთიერთზემოქმედების ორი სფერო:

1. გაყიდვის პირობებით განპირობებული ურთიერთზემოქმედება;

2. შიდასაწარმოო ურთიერთზემოქმედება.

1) ორი სხვადასხვა საქონლის ურთიერთზემოქმედება, გამოწვეულია გაყიდვის პირობებით, გვხვდება იმ შემთხვევაში, როდესაც მოთხოვნა ერთ საქონელზე ზემოქმედებს მეორე საქონლის მიწოდებაზე. ამის მაგალითია: ერთი და იმავე მიწოდებლის მიერ ორი საქონლის გაყიდვა. ერთი საქონლის მიწოდების შემთხვევაში ხელსაყრელია მეორე საქონლის იგივე მიწოდებლიდან ყიდვა, ამის საფუძველზე ვაღწევთ დროის ეკონომიას, მარტივდება საქონლის მიწოდების პროცედურა, მიწოდება და რაოდენობის ცვლილება იძლევა შეღავათს ფასებში და სხვა.

2) შიდასაწარმოო ურთიერთზემოქმედება წარმოიქმნება შეძენილი საქონლის შენახვისა და მისი წარმოებაში გამოყენების პროცესში. ასე მაგალითად: შეფუთვის ფორმა, საქონლის ზომები და ტარიფები ზემოქმედებენ მის ტრანსპორტირებასა და შენახვაზე. ამიტომ, წარმოებაში მარაგების შექმნის პროცესში უნდა გაითვალისწინოთ მასალების ურთიერთშეცვლის პრინციპი.

XI.12 ნედლეულზე და მასალაზე მოთხოვნის დადგენა
დროითი ზრიდში

ნედლეულსა და მასალებზე მოთხოვნის დადგენა დროის ზრიდში განსაკუთრებული პრობლემაა, რომელსაც მუდმივად ვაწყდებით და რომელიც მუდმივ გადაჭრას მოითხოვს. ამის დასაძლევად, წარმოებაში პერიოდულად მიმდინარეობს მომარაგების დაგეგმვა ცალკეული მასალების მიხედვით.

ამ ხასიათის მომარაგება დამოკიდებულია ფირმის სამეურნეო და ფორმალურ მიზნებზე.

სამეურნეო თვალსაზრისით, მასალებში და მათი მიწოდების ვადებში მოთხოვნის მოცულობა დამოკიდებულია საწარმოს ქვედანაყოფების მოთხოვნაზე.

მომარაგების ფორმალურ მიზნად გვევლინება დანახარჯების ოპტიმიზაციის მიზნით, გარკვეული რაოდენობის მასალებში მოთხოვნის დროში დაფარვა.

ფორმალური მიზანი რეალიზებადი იმ შემთხვევაში, თუ მომარაგების დანახარჯების ფაქტორის გათვალისწინებით მიიღწევა მიწოდებათა გარკვეული პერიოდულობა. მოთხოვნა მასალებზე პერიოდულად გადაისინჯება მარაგების ზრდის გათვალისწინებით. ცალკეულ მასალებზე მოსალოდნელია ფასების ზრდა ბუნებრივია, რომ აღნიშნული სახეობის ნედლეულისა და მასალების მიწოდებაზე საწარმოში წარმოებს რაოდენობრივი პარამეტრების გათვლები.

ძირითადი ოპტიმიზებული გათვლები ეხება მომარაგების პრინციპებს. განსაზღვრავენ შემდეგ პრინციპებს:

ა) აუცილებელი მარაგების შექმნის პრინციპს;

ბ) ცალკეული შესყიდვების პრინციპს;

გ) მიწოდების სინქრონიზაციის პრინციპს.

ა) აუცილებელი მარაგების შექმნის პრინციპი გამომდინარეობს იმ გარემოებებიდან, რომ შეუძლებელია, აუცილებელი ნედლეულისა და მასალების დროში პროგნოზირება. ეს პრინციპი გამოიყენება იმ ფირმებში, სადაც მოთხოვნა ნედლეულზე და მასალებზე იგეგმება ხანგრძლივი დროით (1 წელზე გაანგარიშებით) და ამის შესაბამისად, მათი მიწოდების ვადები არ შეიძლება განისაზღვროს ზუსტად. ამის გამო, წარმოიშობა გარკვეული ოდენობით მარაგების შექმნის აუცილებლობა. რომელიც გულისხმობს წარმოებისათვის ყოველდღიურ შესყიდვებს, თუმცა ფირმები ღებენ წინასწარ კონტრაქტს მიწოდებაზე, რის საფუძველზეც, მიწოდებული აწვდის ნედლეულსა და მასალებს კონტრაქტის ვადებში მომხმარებელს.

ბ) მიწოდებათა სინქრონიზაციის პრინციპი ძირეულად არ განსხვავდება წინა პრინციპისაგან. აქ იგულისხმება მიწოდებლისა და მომხმარებლის საქმიანობის სინქრონიზაცია, როდესაც ნედლეული და მასალები მიეწოდება გარკვეულ დროს გარკვეული რაოდენობით, რაც გამორიცხავს მათ შენახვასა და დასაწყობებას. ეს პრინციპი გამოიყენება ნაკადური წარმოების დროს, ზუსტი საწარმოო დაგეგმვის პირობებში.

XI.13. მიწოდებათა პირობების პოლიტიკა

მიწოდებათა პოლიტიკა ფასთან ერთად გულისხმობს შესყიდვის სხვა მნიშვნელოვანი პირობების დადგენას.

ის მოიცავს:

1. მიწოდებლებისადმი პირდაპირ გადასახადებს (ფასი, ავანსირებული გადასახადები, ღირსების პერიოდული გადასახადები, იჯარა და სხვა);
2. ფასდაკლებას;
3. მიწოდებლის კრედიტს (ყველა ან ცალკეულ მიწოდებაზე);
4. გადახდის პირობებს და საკონდოს მიწოდების ვადებს.

ამ საკითხების კონკრეტული შინაარსი განისაზღვრება იმით, თუ რა მდგომარეობა უჭირავს ბაზარზე მიწოდებელსა და მომხმარებელს. მიწოდებათა პირობების განსაზღვრა ხდება ხელშეკრულების საფუძველზე. მხარეების ინტერესების, მუდმივობის პირობების, მიწოდებათა ტრადიციების გათვალისწინებით განისაზღვრება მიწოდების სპეციფიკა. ამიტომ, ხელშეკრულებათა დადების პროცესში არსებითია კომპრომისის გათვალისწინება. მაგალითად, კონტრაქტის ფასი შეიძლება დაეწიოს, თუ მიეღწევა გადახდის სასურველ პირობებს. ამასთან, ფასის ქვედა ზღვარი არ შეიძლება იყოს საბაზრო ფასზე ნაკლები.

მიწოდებათა პირობები განისაზღვრება მომხმარებელსა და მიწოდებელს შორის დადებული კონტრაქტის საფუძველზე. საკონდოს სახეობისა და მისი შესყიდვის მეთოდების მიხედვით, განსაზღვრავს შემდეგი სახეობის კონტრაქტებს: გაყიდვის, იჯარის, დაქირაების, სამუშაოების შესრულების, შემკეთის, მასალებით პროდუქციის დამზადების, ღირსების და სხვა. კონტრაქტის ყველა ეს ფორმა განსაზღვრულია კანონმდებლობით.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი არის ღირსების კონტრაქტი, რომელიც მოიცავს რამდენიმე ხელშეკრულებას. მაგალითად: ღირსები გადაზიდვითა და მოიცავს მოწოდების გადაზიდვას, დაზღვევას, ტექნიკურ გამართვას, რემონტს და სხვა მომსახურებას.

იმ შემთხვევაში თუ მომხმარებელი აპირებს მოწოდების შესყიდვას, იღება ცალკე ხელშეკრულება, რომელიც განსაზღვრავს შემდგომი შესყიდვის პირობებს. ღირსების ერთ-ერთი თავისებურებას შეადგენს მისი იურიდიული გაფორმების სირთულე. ანალოგიურად, რთულია განვადებით შესყიდვის პროცედურა, განსაკუთრებით, კონტრაქტების ის მუხლები, რომელიც ეხება „ფასის შესყიდვის პრისკურანტის მიხედვით“ ან „საბოლოო ფასის გაყიდვის მომენტისათვის“ და სხვა.

არსებობს აგრეთვე სპეციფიური ხელშეკრულებანი, რომლებიც განსაზღვრავს მომარაგების სხვადასხვა სტრატეგიას. მათი შინაარსი აისახება იმაში, რომ მომხმარებელსა და მომხმარებელს შორის განისაზღვრება ხანგრძლივი ურთიერთობის სტრატეგია. ასეთი ხელშეკრულებების შედგენის პროცესში განისაზღვრება მყარი საკმისი კავშირები მომარაგებელსა და მომხმარებელს შორის, იქმნება ახალი კონტრაქტის შედგენის წინაპირობები, რომელშიც დაცულია მხარეების ინტერესები.

ჩარხო ხელშეკრულებები განსაზღვრავენ მხარეებს შორის ურთიერთობის ფართო პერსპექტივას. მასში განისაზღვრება თანამშრომლობის საერთო პირობები მიწოდებათა მოცულობისა და დროის გათვალისწინების გარეშე. რიგ შემთხვევაში განისაზღვრება მიწოდებათა წლიური მოცულობები. ამდენად, ისინი ხელშეკრულების მონაწიდეებისათვის გამოიყენება როგორც ორიენტირები.

მიწოდებათა პირობის წინასწარი ხელშეკრულება წააგავს ჩარხო ხელშეკრულებას იმ განსხვავებით, რომ გაითვალისწინება ერთეული მიწოდებები. მიწოდებათა მოცულობა მომხმარებელს ეცნობა მიწოდების მომენტამდე რამდენიმე ხნით ადრე.

მოთხოვნის მიხედვით შესყიდვის ხელშეკრულება განსაზღვრავს მიწოდებათა მოცულობას დროის გარეშე. მიწოდება ხორციელდება იმ მოცულობით, რომელიც განსაზღვრულია ხელშეკრულებით.

პარტიებით მიწოდების ხელშეკრულება წააგავს მოთხოვნის მიხედვით შესყიდვის ხელშეკრულებებს. იმ განსხვავებით, რომ მოცემულ შემთხვევაში ხორციელდება რამდენიმე მიწოდება. მიწოდება, როგორც წესი, ხორციელდება თანაბარი პარტიებით.

იმის გამო, რომ თავიდან აეცილოთ მყიდველთან საქონლის საწყობში დაგროვება, მიწოდების პროცესში გამოიყენება ხელშეკრულების რამდენიმე ფორმა. ესენია:

- ა) მიმწოდებლის საწყობებში საქონლის შენახვა;
- ბ) კონსიგნაციური საწყობი;
- გ) მიწოდებათა სისტემა „ზუსტად დროზე“.

მიმწოდებლის საწყობში საქონლის შენახვა გულისხმობს, რომ მიმწოდებელი მის საწყობში ასახავს მარაგების იმ რაოდენობას, რომელიც განსაზღვრულია ხელშეკრულებით. ამ შემთხვევაში, საქონელი შეინახება ან მიმწოდებლის საწყობში, ან მიმწოდებლის საწარმოო ტერიტორიაზე. ან მიმწოდებლის მიერ იჯარით აღებული ტერიტორიაზე. მომხმარებელი აუცილებლობის შემთხვევაში, აცნობებს მიმწოდებლებს გადაზიდვათა მოცულობას, რის შედეგადაც, მიმწოდებელი აცხებს მარაგებს.

სასაწყობო მეურნეობა შეიძლება იყოს მყიდველის ტერიტორიაზე, ან მის მახლობლად. ასეთ საწყობს ეწოდება კონსიგნაციური. მყიდველი გადატვირთავს საქონელს მისთვის სასურველ დროს და სასურველი რაოდენობით. საწყობიდან ჩამოწერილი საქონლის ოდენობა ფამდება და ფორმდება ახალი ხელშეკრულება მიწოდებაზე. როგორც წესი მომწოდებელი ასეთ საწყობებში აცხებს პასუხს საქონლის შენახვაზე, დაზღვევაზე და სხვა, ამიტომ კონსიგნაციული საწყობის ორგანიზება ხდება საწყობისაგან განკერძოებულად და აღრიცხვის ოპერაციებიც განსხვავებულია.

მიწოდება პრინციპით „ზუსტად დროზე“ გულისხმობს, რომ ხელშეკრულებით საქონლის დასაწყობება არ არის გათვალისწინებული. მიმწოდებელი აწვდის საქონელს წინასწარ დაგეგმილი გრაფიკის მიხედვით, რომელიც სრულ შესაბამისობაშია მომხმარებლის ტექნოლოგიურ პროცესთან, რაც მთლიანად გამოი-

ცხავს საქონლის დასაწყობების აუცილებლობას. ამ თვალსაზრისით, მეტად მნიშვნელოვანია, რომ მიმწოდებელს მომხმარებლის მიერ ზუსტად მიეწოდოს მონაცემები ამა თუ იმ საქონლის მოთხოვნის შესახებ. ამ ტიპის ხელშეკრულებაში გაითვალისწინება წინასწარი შეტყობინების ის მინიმალური დრო, რომელიც უძლევა მომხმარებელს, ამ უკანასკნელმა აცნობოს მიმწოდებელს ცვლილებები მიწოდების პროცესში, და ამ საფუძველზე, უკანასკნელმა შეძლოს მიწოდებათა კორექტირება.

მომარაგების სფეროში კომუნიკაციების პოლიტიკის მეშვეობით ხდება არსებული და პოტენციურ მიმწოდებლებთან კონტაქტების დაშვების მეთოდების შემუშავება. აგრეთვე მიმდინარეობს მთლიანად ინფორმაციის გავლის მეთოდების დადგენა.

განასხვავებენ მომარაგების პროცესში კომუნიკაციის შემდეგ მეთოდებს:

- პირდაპირი კომუნიკაციები;
- მომარაგების ოპერაციების გაფართოების სტიმულირება;
- მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში რეკლამა;
- საზოგადოებასთან საქმიანობა „PR“.

პირდაპირი კომუნიკაციების მეთოდი არის მომარაგების სფეროში გადაჭრული მის ჩარჩოებში მიმდინარეობს მიმწოდებლებთან პირდაპირი კონტაქტების დაშვება. ასეთი მიმწოდებლების წრე შესაძლებელია, დავადგინოთ საკუთარ ინფორმაციაზე დაყრდნობით, მიმწოდებელთა ცნობარიდან, კატალოგებიდან, გამოფენებიდან, პერიოდული გამოცემებიდან ან კომპიუტერული ბანკის მონაცემთა გამოყენებით. ჩარჩო ხელშეკრულების ჩარჩოებში ხანგრძლივი პარტნიორობის ნიადაგზე არსებული მიმწოდებლებთან ინფორმაციის გაცვლა მიჰყუთვნება პირდაპირ კომუნიკაციას.

მომარაგების ოპერაციების გაფართოების სტიმულირებას პროცესში მწარმოებელი მიმართავს მიმწოდებელთა უცნობ წრეს. აღნიშნული წრის დადგენა მიმდინარეობს სხვადასხვა ადგილას. მაგალითად, უმაღლეს სასწავლებლებში, გამოფენებზე, ბაზრობებზე და სხვა. მწარმოებლის ძირითად ამოცანას შეადგენს კონტრაქტის დადგენა ინფორმაციის შემდგომი გაცვლის მიზნით.

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში რეკლამა არის ორიენტირებული იმ პარტნიორების ფართო წრეზე, რომლებიც წინასწარ არ არის ცნობილი. რეკლამის მატარებლების საფუძველზე (სარეკლამო განცხადებები, გაზეთები და ჟურნალები, სარეკლამო რგოლები, რადიო, ტელევიზია, პლაკატები და სხვა) ხდება საქონლის იმ სახესხვაობის დადგენა, რომელიც აუცილებელია შეიძვევლისათვის. სხვადასხვა დონისძიებების საფუძველზე, ფირმა ცდილობს, მიაღწიოს დადებით იმიჯს საზოგადოებათა ურთიერთობის თვალსაზრისით, ამდენად, ამ საქმიანობის მიზანს შეადგენს არა საქონლის ყიდვა ან გაყიდვა, არამედ მთლიანად ფირმის იმიჯის ამაღლება. ამიტომ, ეს ტექნოლოგიები გვევლინება, როგორც მომარაგების, ასევე გასაღების მარკეტინგის საერთო ინსტრუმენტად.

XI.14. საქონლის მიწოდების დაგეგმვა

საქონლის მიწოდების დაგეგმვა მოიცავს მათ მოძრაობას მწარმოებლიდან მომხმარებელამდე, რაც მიიღწევა:

- მომარაგების წყაროების დადგენით;
- მომარაგების ლოგისტიკით.

მომარაგების წყაროები მოიცავს საქონლის მოძრაობას მწარმოებლიდან მომხმარებელამდე, მხარეებს შორის იურიდიული დეტალების დადგენას და ინფორმაციული ნაკადების რეგულირებას მომარაგების პროცესში. ამასთან, განისაზღვრება მომარაგების სტრუქტურა. უკანასკნელში შედის: მწარმოებელთან პირდაპირი შესყიდვები, საცალო ან საბითუმო შესყიდვები, ბროკერების სამსახურის გამოყენება, აგენტების, კომისიონერების, წარმომადგენლების მომსახურება, ან საკუთარი შესყიდვითი ორგანიზაციების შექმნა ფირმაში.

მომარაგების წყაროების შერჩევის პროცესში უნდა დადგინდეს მომარაგების ძირითადი გზები. ამ თვალსაზრისით, დიდ როლს თამაშობს მიწოდების რეპუტაცია, მისი საიმედოობა. იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ ერთ პარტნიორთან ცალმხრივი ურთიერთობა, მიწოდება ნაწილდება რამდენიმე პარტნიორთან შორის. უკანასკნელ წლებში, ხდება პარტნიორთან მყარი კავშირების სტიმულირება. ეს განპირობებულია იმით, რომ ასეთი ურთიერთობანი ზრდიან ურთიერთსაიმედოობას, ორიენტირებულნი არიან უსაწყობო მიწოდებაზე.

მომარაგების ლოგისტიკა განიხილავს წარმოებისათვის აუცილებელ ელემენტებს ტრანსპორტირებისა და შენახვის პრობლემებს. აქ შედის:

პერსონალის ლოგისტიკა, რომელიც მოიცავს:

- მიზნობრივ ფუნქციებს: (პერსონალის რაოდენობა, მიწოდების ვადები, საშუალებები, ტრანსპორტირების პუნქტები და გზები);
- თანამშრომლების გადაადგილებას (ჯგუფების ორგანიზება და მათი მოცულობა, მოსვლის და წასვლის დრო, სატრანსპორტო საშუალებების გადაადგილება, სატრანსპორტო მაგისტრალები);
- დაცვის ორგანიზებას (იმ ჯგუფების ორგანიზება, რომელთაც ელოდებიან გადაადგილებას, დაცვის დასაწყისი და დამთავრება, დაცვის ადგილების ორგანიზება);

• გადასვლები (გადასვლათა რაოდენობა, პერსონალის გადასვლის დრო, გადასვლის ადგილების ორგანიზება);

მასალების ლოგისტიკა, რომელიც მოიცავს:

- მიზნობრივ ფუნქციებს: (რაოდენობას, მიწოდების დროს, საშუალებებს, ტრანსპორტირების სუბიექტებს და გზებს);
- საქონლის გადაზიდვას (გადაზიდვების მოცულობა, გადაზიდვის დაწყება, დამთავრება და ხანგრძლივობა, სატრანსპორტო საშუალებების სახეობები, სატრანსპორტო გზები და მაგისტრალები);
- შენახვას (შენახვის საქონლის მოცულობა, შენახვის დრო, სასაწყობო მეურნეობის ტიპები და შენახვის მეთოდები, შენახვის ადგილების ორგანიზება);

თანამშრომელთა გიგინის საფუძვლები

- სორტირებას (საქონლის რაოდენობა, რომელიც მოითხოვს ხელახალ სორტირებას, ხელახალი სორტირების ადგილების ორგანიზება);
- ენერგეტიკული საკითხების ლოგისტიკა მოიცავს:
 - ენერგიის გადაცემას (გადასაცემა ენერგიის მოცულობა, ენერგიის გადაცემის დაწყების, დამთავრების და ხანგრძლივობის დრო, ენერგიის გადაცემის ხაზები, ენერგიის გადაცემის გზები და მათი მართვა);
 - ენერგიის შენახვას (შესანახი ენერგიის მოცულობა, ენერგიის შენახვის ხანგრძლივობა, ენერგიის შენახვის წყაროები (გენერატორი, ბატარეა), ენერგიის შენახვის წყაროების ადგილმდებარეობა);
 - ენერგიის ტრანსფორმაციას (იმ ენერგიის მოცულობა, რომელიც ექვემდებარება ტრანსფორმაციას, ტრანსფორმაციის დრო, ტრანსფორმაციის მოწყობილობა, ტრანსფორმაციის მოწყობილობის ადგილების ორგანიზება);
 - ინფორმაციული ნაკადების ლოგისტიკას;
 - ინფორმაციის გადაცემას (გადასაცემა ინფორმაციის მოცულობა, გადაცემის დრო, პირდაპირი კავშირები, ინფორმაციული მაგისტრალები (ტელეფონი, კომპიუტერი და სხვა);
 - ინფორმაციის შენახვას (შესანახი ინფორმაციის დახარისხება, შენახვის დასაწყისი და დამთავრება, ინფორმაციის მატარებლები (დისკეტები, პერფორატორები და სხვა) ინფორმაციის შენახვის ადგილების ორგანიზაციას;
 - მონაცემების რეორგანიზაციას (რეორგანიზებადი მონაცემების მოცულობა, რეორგანიზაციის დრო, შეყვანა-გამოყვანის კოდები, კოდირება).

XI.15. ლოგისტიკის დაგეგმვის მეთოდები

ლოგისტიკის ფუნქციები მოიცავს წარმოების ფაქტორების სივრცეში ფიზიკურ გადაადგილებას, დროში მოძრაობასა და გადანაწილებას. ლოგისტიკის რეალიზაციის პროცესში, აუცილებელია ოთხი სახეობის ამოცანის გადაწყვეტა:

- 1) რაოდენობრივი პარამეტრების დადგენა (რამდენის გადაზიდვა, შენახვა ან გადანაწილება არის აუცილებელი ფირმისათვის);
 - 2) გადაზიდვის ვადების განსაზღვრა (როდის არის აუცილებელი, დაეიწყოთ და დაგასრულოთ ლოგისტიკის ცალკეული ელემენტების განხორციელება);
 - 3) საშუალებების დადგენა (რა საშუალებებით ხდება ლოგისტიკის ცალკეული ამოცანების რეალიზაცია);
 - 4) ტრანსპორტირების ადგილმდებარეობა და წყაროების განსაზღვრა (საქონლისა და პერსონალის გადაადგილების გზები, სასაწყობო მეურნეობის ორგანიზების ადგილები, გადასაზიდი და გადასაჯდომი პუნქტების ორგანიზება).
- ლოგისტიკის ტიპური პრობლემების შესწავლას და გადაწყვეტას ფირმაში ახორციელებს სასაქონლო ლოგისტიკის განყოფილება, რომლის ძირითადი ფუნქციაა მასალების შენახვა, გადაზიდვა, გადანაწილება.

მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა პიზნესში
მიმუხილვითი შეკითხვები:

1. როგორია ურთიერთკავშირი პიზნესსა და ლოგისტიკას შორის?
2. რა ევოლუციური საფეხურები გაიარა ლოგისტიკის კონცეფციამ?
3. რაში მდგომარეობს ლოგისტიკა, როგორც მეცნიერული მიმართულება?
4. როგორ ხდება ლოგისტიკის განვითარება და ინფრასტრუქტურის ფორმირება?
5. ლოგისტიკის რა სახეებს ვიცნობთ?
6. რაში მდგომარეობს ლოგისტიკის მიზნები?
7. რაში მდგომარეობს მომარაგებისა და ლოგისტიკის საფუძვლები?
8. რაში მდგომარეობს ლოგისტიკის ფუნქციები?
9. რა იგულისხმება ლოგისტიკის ობიექტებში?
10. როგორ ხდება მომარაგების პროგრამის შემუშავება ფირმაში?
11. რაში მდგომარეობს მომარაგების სფეროში კომუნიკაციების პოლიტიკა?

თემაში განხილული საკითხების მოკლე განმეორება:

1. დაგვიხსნათ ის განსხვავება, რომელიც არის ტერმინებს – „ლოგისტიკა“ და „ლოგიკა“ შორის?
„ლოგიკა“ არის მეცნიერება აზროვნების მეთოდებისა და თვისებების შესახებ. „ლოგისტიკა“ არის მატერიალური, ენერგეტიკული, შრომითი, ინფორმაციული, საფინანსო ნაკადების შესახებ მეცნიერული სწავლება.
2. რით განსხვავდებიან ლოგისტიკის განვითარების სტადიები?
პირველი სტადია ხასიათდება ლოგისტიკის არარეგულარული ორგანიზაციით და დღელაშური დაგეგმვით. მეორე სტადიაზე ამ ფუნქციებს ემატება შეკვეთები და მომხმარებელთა ცენტრალიზებული მომსახურება. მესამე სტადიაზე ხდება ლოგისტიკური პროგნოზირება და სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპლექსური დაგეგმვა, მუთხე სტადიაზე ხდება გასაღების, სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპლექსური დაგეგმვა.
3. როგორია „ლოგისტიკის“, როგორც ტერმინის გენეზისი?
თავდაპირველად სამოქალაქო საქმიანობაში ეს ტერმინი გამოიყენება სასაწყობო და სატრანსპორტო მეურნეობებს შორის ურთიერთკავშირის დადგენის მიზნით. თანამედროვე ეტაპზე, ის მოიცავს მატერიალურ, ენერგეტიკულ, ინფორმაციულ, საფინანსო ნაკადებს.
4. დაგვიხსნათ მიკრო და მაკრო ლოგისტიკები?
მიკროლოგისტიკის კვლევის საგანია მიკროდონეზე ნაკადების მართვის საკითხის განხილვა და შესწავლა. მაკროლოგისტიკა განიხილავს იმ პროცესებს, რომლებიც მიმდინარეობს ამ თვალსაზრისით, რეგიონალური, რეგიონთშორისი, საერთაშორისო და სახელმწიფოთაშორისო დონეზე.
5. რა განსხვავებაა შინაგან და საგარეო ლოგისტიკას შორის?
საგარეო ლოგისტიკა განიხილავს იმ ნაკადებს, რომლებიც ცილდება მართვის სუბიექტის ჩარჩოებს. შინაგანი ლოგისტიკა არის მიმართული სამეურნეო

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

საქმიანობის კოორდინაციისა და სრულყოფისაკენ ნაკადების მართვის სფეროში ფირმების, საწარმოთა, კორპორაციული ჯგუფების მიხედვით.

6. დაგეიხასიათეთ ის განსხვავება, რომელიც არსებობს მომარაგების, საწარმო (წარმოებით) და განაწილებით (მარკეტინგულ) ლოგისტიკას შორის?

მომარაგების (შესყიდვით) ლოგისტიკა დაკავშირებულია მატერიალური რესურსების მომარაგების (შესყიდვის) პროცესთან. საწარმო (წარმოებით) ლოგისტიკა წყვეტს ყველა იმ საკითხს, რომელიც დაკავშირებულია წარმოების პროცესში მატერიალური რესურსების მართვის ორგანიზაციასთან. განაწილებითი (მარკეტინგული) ლოგისტიკა სპეციალიზდება პროდუქციის რეალიზაციაზე.

7. რა ობიექტებს მოიცავს ლოგისტიკა?

ლოგისტიკა მოიცავს საწარმო პერსონალს, საქონელს, ენერგორესურსებს, საფინანსო და საინფორმაციო ნაკადებს.

თავი XII
შრომითი რესურსების მართვა

ეკონომიკური საზოგადოების მთავარი ნაკლოვანებანი, რომელშიც ვცხოვრობთ, არის მისი უუნარობა უზრუნველყოს სრული დასაქმება, აღმოფხვრას თვითნებობა სიმდიდრისა და შემოსავლების განაწილებაში, რაც მას ახასიათებს.

ჟ. მ. კეიონი

კაპიტალისტურ საზოგადოებაში ადამიანის „საბაზრო“ აღზრდა იწყება, შეიძლება ითქვას, მისი დაბადების მომენტიდან და მთელი ცხოვრება განაწყოფის მას თაონობისა და მეწარმეობისათვის.

პ. მაკონელი, ს. პრიუ

ამ თავში თქვენ გააცნობით:

1. შრომითი რესურსების მართვის პროცესს; შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვას; შრომით რესურსებში მოთხოვნის პროგნოზირებას; ახალი მუშაკების შერჩევის მეთოდოლოგიას; მომუშავეთა საქმიანობის შეფასებას.
2. მომუშავეთა სწავლებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებას; საპენსიო შეწყობების ფორმირების მეთოდოლოგიას; მომუშავეთა დამატებით გადასახადებას და მომსახურებას.
3. ხელფასსა და შრომის ანაზღაურებას; სტიმულირების პროგრამებს; დაზღვევის პროგრამებს; ოჯახურ შეწყობებსა და შეღავათებს; მუშაკების შრომითი სტატუსის ცვლას.

XII.1. შრომითი რესურსების მართვის პროცესი

დღევანდელი ბიზნესის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს ადამიანური კაპიტალი. ამიტომაც არის, რომ თანამედროვე კომპანიები წარმოების ამ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ. ამით შეიძლება, აისხნას კომპანიათა ყურადღების გაძლიერება კადრების შერჩევის, მომზადებისა და გადამზადების, შრომის ანაზღაურების საკითხებისადმი. იმ სპეციფიური ფუნქციების ერთობლიობას, რომელსაც პერსონალის მართვას ვუწოდებთ, დღეს აღვნიშნავთ ახალი ტერმინით – შრომითი რესურსების მართვით.

1990 წლიდან შრომითი რესურსების მართვას სულ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება და ის იძენს სტრატეგიულ ხასიათს. სამუშაო ძალის მართვა, ორგანიზაციული კულტურა, მაღალი ტემპებით ვითარდება. ტექნოლოგიური პროგრესი ქმნის დისბალანსს სამუშაო ძალის განვითარების დონესა და ტექნოლოგიურ მიღწევებს შორის.

შრომითი რესურსების მართვა წარმოადგენს თანამედროვე კომპანიების საქმიანობის უმნიშვნელოვანეს, ამასთან, უაღრესად საინტერესო სფეროს. თანამედროვე ბიზნესის სფეროში მისი წარმატება, უპირველეს ყოვლისა, დამოკიდებულია ადამიანებზე, კარგად ორგანიზებული კადრების სამსახურის, ამ დარგის გამოცდილი, შემოქმედებითად მომუშავე მენეჯერების გარეშე, კორპორაციები ვერ შეინარჩუნებენ საერთაშორისო სტანდარტებს პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებისა თუ რეალიზაციის სფეროში. როგორ არის შესაძლებელი საკადრო საკითხებში კომპანიის სტრატეგიული მიზნების რეალიზაცია, ერთიანი ფორმულა ამ საკითხებში არ არსებობს, ამასთან, არის ის ზოგადი პრინციპები, რომელთა რეალიზაცია იძლევა ამ დარგში წარმატების გარანტიას. მსოფლიოში ცნობილი კომპანია „Marriott International“-ის ვიცე-პრეზიდენტის კ. ერლიხის აზრით [153,p.87] ამ ზოგად პრინციპებს მიეკუთვნება შემდეგი:

- საკადრო სტრატეგია უნდა იყოს ინტეგრირებული ბიზნესის სტრატეგია-სთან;
- შრომითი რესურსების მართვის საგანი არის არა ამ დარგის პროგრამები, არამედ ურთიერთობანი;
- შრომითი რესურსების ეფექტიანი მართვისათვის, აუცილებელია, მოვახდინოთ მოსალოდნელი ცვლილებების პროგნოზირება, მათი ადაპტაცია ახალ გარემოში;
- შრომითი რესურსების მართვა არის გამიზნული არა პიროვნებებზე, არამედ პრობლემებზე და მათი გადაწყვეტის გზებზე;
- შრომითი რესურსების მართვის დარგში მენეჯერებს უნდა ესმოდეთ, რომ მათი სარგებლიანობა, მოცემული ბიზნესში მოითხოვს უწყვეტ სწავლებას, მოწინავე გამოცდილების დაგროვებასა და გამოყენებას;

• არსებობს შრომითი რესურსების მართვის უამრავი კრიტერიუმი, რომლებიც აღწერილია ლიტერატურაში, ამასთან, მნიშვნელოვანია პარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორის, მაიკლ ბირის მიერ ჩამოყალიბებული კრიტერიუმები [214, p. 301]. ესენია:

ა) კომპეტენტურობა. საკადრო საქმიანობა ეფექტიანია მაშინ, როდესაც არსებობენ ის ადამიანები, რომლებსაც შესწევთ უნარი, კვალიფიციურად შეასრულონ ის დღევანდელ პირობებში ამ სფეროში კომპეტენტურობა გულისხმობს საკადრო მუშაკების უნარს, მიუსადაგონ თავიანთი საქმიანობა მიმდინარე ცვლილებებს. ამიტომაც არის, რომ კომპეტენტურობის აუცილებელი ელემენტები არის ადაპტაციის უნარი და მოქნილობა.

ბ) ერთგულება და პარმონია. საკადრო საქმიანობა ეფექტიანია, თუ ამ სფეროში დასაქმებულები არიან კომპანიის მიზნის ერთგულები. ერთგულების ფენომენი წარმოიშობა მაშინ, როდესაც არის კომპანიის მუშაკებს და მის მიზნებს შორის პარმონიულობა. ერთგულებისა და პარმონიის უზრუნველყოფა ყველაზე მარტივი არის მაშინ, როდესაც კომპანიის საბაზრო ღირებულებები შეესატყვისება იმ ღირებულებებს, რომლებიც მნიშვნელოვანია მისი თანამშრომლობისათვის.

გ) ეფექტიანობა. შრომითი რესურსების მართვის ეფექტიანობა ნიშნავს კადრების დაბალ დენადობას, საშუალო მოცულების შემცირებას, კომპანიაში დასაქმების მაღალი კონკურენციული გარემოს არსებობას.

ამდენად, შრომითი რესურსების მართვის დარგში დასაქმებულმა მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ამ დარგის ფუძემდებლური პრინციპები და კრიტერიუმები.

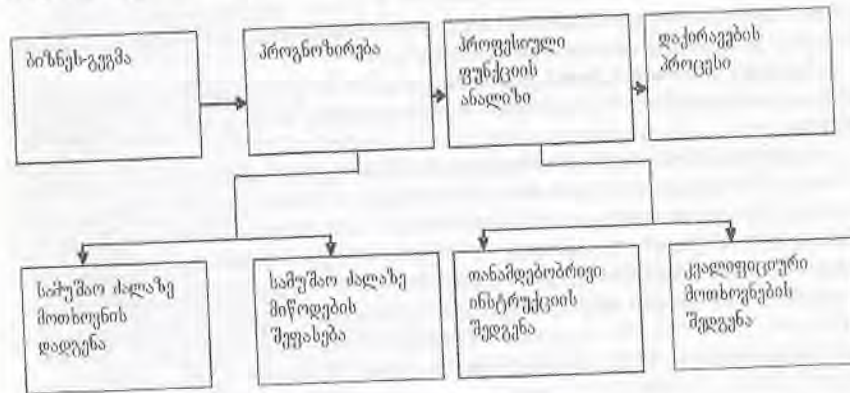
იმ მენეჯერებისათვის, რომლებიც პასუხს აგებენ კომპანიების საშუალო ძალით უზრუნველყოფაზე, ძირითად პრობლემას წარმოადგენს კვალიფიცირებული მუშაკების შერჩევა, ამასთან, შრომის ბაზარზე მათი მოთხოვნილება სულ უფრო იზრდება. დღევანდელ ბიზნესში მთავარს წარმოადგენს კვალიფიციური კადრების შენარჩუნება, ახალგაზრდების მომზადება და გადამზადება, საკადრო პოლიტიკის დემოგრაფიული ცვლილებებისადმი მისადაგება; მომუშავეთა ეკონომიკური დაცემის პერიოდში შესაქვეცი მუშაკების მიმართ, სამართლიანობის პრინციპების დაცვა და სხვა. მნიშვნელოვანია აქ საკადრო მენეჯმენტიც. სამშენებლო ფირმა – „ფლუორს“ (აშშ) მსოფლიოს ფილიალებში დასაქმებული კეავს 22 ათასი მუშა, 500 სპეციალისტი. მენეჯერებს შრომითი რესურსების დარგში ევალუბათ მათი ხელფასებისა და დანამატების დროული უზრუნველყოფა, პერსონალის შერჩევა, მომზადება და გადამზადება, რასაც ამ კომპანიის ფილიალები მსოფლიოს 80 ქვეყანაში ახორციელებენ [93, p. 235].

ამდენად, შრომითი რესურსების მართვის პროცესი მოიცავს შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვას, პროგნოზირებას, ახალი მუშაკების შერჩევას, კადრების მომზადებას, და კვალიფიკაციის ამაღლებას; მომუშავეთა საქმიანობის შეფასებას, ხელფასის, შემოსავლების რეგულირებასა და მომუშავეთა სტატუსის ცვლას.

XII.2. შრომითი რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვა და პროგნოზირება

ფირმის კადრებით დაკომპლექტების პირველი სტადია მდგომარეობს მოთხოვნის და გეგმვაში. დაგეგმვა წარმოადგენს კადრების დაკომპლექტების უმნიშვნელოვანეს ეტაპს. აქ მნიშვნელოვანია შესაბამისი კვალიფიკაციის სამუშაო ძალის რაციონალური ოდენობის შერჩევა, რადგანაც დაუშვებელია, როგორც ზედმეტი მუშახელი, ასევე მისი ნაკლებობა, რაც უნდა იყოს ორიენტირებული ფირმის პერსპექტივაზე ასე მაგალითად, ელექტროტექნიკური მრეწველობის ფირმის საპროგნოზო მანუვრებლებით, მოხალდნელი იყო ელექტროტექნიკურ პროდუქციაზე მოთხოვნის ზრდა, რამაც, შესაბამისად, გაზარდა კვალიფიციური მუშახელის ოდენობა ფირმაში. პროგნოზირების შეუსრულებლობის გამო, აუცილებელი გახდა სამუშაო ძალის შემცირება. ეს მაგალითი მეტყველებს იმაზე, თუ რა ურთიერთკავშირში არსებობს პროგნოზირებას, პროფესიული ფუნქციების სწორი ფორმებას და მუშახელის დაქირავებას შორის.

• შრომითი რესურსების მოთხოვნის დაგეგმვა მოიცავს რამდენიმე ეტაპს, რაც სქემატურად შემდეგნაირადაა წარმოდგენილი (იხ. ნახ. №30).



ნახ. 30. შრომითი რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვის ეტაპები.

შრომითი რესურსებში მოთხოვნის გაანგარიშების ეტაპების დაცვა უზრუნველყოფს კომპანიას წარმოების პროცესის მოთხოვნილებათა შესაბამისად, შრომითი რესურსების აუცილებელი ოდენობით.

შრომითი რესურსებში მოთხოვნა-მიწოდების დადგენა ისეთივე მნიშვნელოვანია, როგორც საწარმოს საქმიანობის დაგეგმვა. პროგნოზირება იწყება შრომითი რესურსებში მოთხოვნის დადგენით, იმ პროფესიების სახეობებისა და ოდენობის განსაზღვრით, რომელიც აუცილებელია წარმოების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. თუ საუბარო კომპანიას მაღაზიების ფართო ქსელით, გადაწყვეტილი

აქვს ერთი წლის შემდეგ ახალი მაღაზიის გახსნა, ამისათვის დირექტორის ძებნა უნდა დაიწყო დაუყოვნებლივ, ხოლო გამყიდველები უნდა შეირჩეს მაღაზიის გახსნის წინა ეტაპზე.

პროგნოზირების შემდეგ, ამოცანა მდგომარეობს მიწოდების მოცულობის შეფასებაში. რთვ შემთხვევაში, სამუშაო ძალის მიწოდების წყარო, შესაძლებელია აღმოვაჩინოთ თვით ფირმაში, სადაც არსებული კადრების გადაშვადების თვალსაზრისით, მეტი შესაძლებლობაა. ამ რესურსების არყოფნის შემთხვევაში, აუცილებელია სპეციალისტების გარედან მოზიდვა: აქ არსებითია შრომით ბაზარზე ცვლილებების შესწავლა-პროგნოზირება. დღეისათვის ეს პროცესი გართულებულია, რადგანაც ის ინტენსიურად მიმდინარეობს, ხშირად, მუშახელის დაქირავების პროცესში ფირმები მიმართავენ იაფფასიანი მუშახელის საგარეო ბაზარს, თუმცა აქ ისინი აწყდებიან სახელმწიფოს სამეგრაციო პოლიტიკასთან დაკავშირებულ სირთულეებს.

შეორე პრობლემა, რომელიც აუცილებელია გავითვალისწინოთ შრომითი რესურსების დაგეგმვის პროცესში, არის მთლიანად ქვეყნის არამდგრადი ეკონომიკური მდგომარეობა. იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ მუშახელზე ზედმეტი დანახარჯები, კომპანიები მიმართავენ მუშაკების დაქირავებას არასრული სამუშაო დღით, ან მათ მიღებას დროებით სამუშაოებზე. ასეთი მუშაკები ადვილად გასათავისუფლებელი არიან ეკონომიკური დაცემის, კომპანიის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუარესების პირობებში.

XII.3. პოტენციური უზენაესი ანალიზი

თანამედროვე მსხვილ ფირმებში ხელ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროფესიული ფუნქციების ანალიზს. ასეთი ანალიზით შესაძლებელი ხდება, იმ მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაწყვეტა, რომლებიც აისახება შემდეგ საკითხებში: რა არის საჭირო მოცემული სახეობის სამუშაოს განხორციელებისათვის, აუცილებელია ფუნქციების ანალიზი, (რით უნდა იყოს დაკავებული მუშაკი სამუშაო დღის განმავლობაში), რა კვალიფიკაცია და ცოდნა ესაჭიროება მას იმ გარემოს შესწავლაში, რომელშიც მოუხდება სამუშაოს შესრულება (სავაჭრო ობიექტებზე დასაქმებული გამყიდველი უნდა იყოს კომუნიკაბელური, რაც არ მოეთხოვება ჩარხზე მომუშავე მუშას). იმისათვის, რომ მივიღოთ ინფორმაცია პროფესიული ფუნქციების შესახებ შრომითი რესურსების დარგში, ექსპერტებს შეუძლიათ, ის მოითხოვონ მეწარმეებისაგან, ხელმძღვანელებისაგან ან გამოიყენონ უშუალო დაკვირვების მეთოდი.

პროფესიული ფუნქციის ანალიზის საფუძველზე, კადრების განყოფილების გამგემ უნდა შეიმუშაოს მუშაკის თანამდებობრივი ინსტრუქცია ან საწარმოო ოპერაციების აღწერილობა. თანამდებობრივი ინსტრუქცია არის ის სპეციალური დოკუმენტი, რომელშიც აღწერილია სამუშაოს შემსრულებლებისათვის აუცილებელი ფუნქციები, მოვალეობანი და პირობები. კადრების განყოფილების

თანამდებობები პირობების საფუძვლები

გამგეს აგრეთვე ევალება საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შემუშავება. უკანასკნელი აღგენს მოცემული სამუშაოს შესაბამისობას მუშაკის განათლების დონესთან, გამოცდილებასა და დაოსტატების ხარისხთან.

№16 ცხრილში აღწერილია საინფორმაციო სისტემების ოპერატორის თანამდებობრივი ინსტრუქცია და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები:

ნორმატიული დოკუმენტი	მოვალეობანი
	ფაილების დამუშავება, ტერმინალებთან მუშაობა, საბუღალტრო, საკადრო მონაცემების დიალოგურ რეჟიმში დამუშავება, კომპიუტერული დამუშავების ფორმებში მონაცემთა შეყვანა, მოწოდების მომსახურება და რემონტი.
თანამდებობრივი ინსტრუქცია	ამოწმებს გამომავალ მონაცემებს და ახდენს იმ დარღვევების ლიკვიდაციას, რომლებიც იწვევს ინფორმაციის დამახინჯებას. ახდენს წინასწარ დადგენილი ინსტრუქციით ინფორმაციის გადაცემას, დახარისხებას, დროის განაწილების სისტემის ტერმინალის ფაილების რეგულირებას და კორექტირებას.
საკვალიფიკაციო მონაცემები	მონაცემთა დამუშავების ელექტრონულ სისტემაში მუშაობის ექსპერტიზა გამოცდილება. კომპიუტერულ მონაცემებში შეცდომების აღმოჩენისა და გასწორების უნარი.

ცხრილი №16. საინფორმაციო სისტემების ოპერატორის თანამდებობრივი ინსტრუქცია და საკვალიფიკაციო მოთხოვნები.

XII.4. ახალი მუშაკების შერჩევა

პერსონალის შერჩევაზე პასუხს აგებენ კადრების განყოფილების შესაბამისი სპეციალიტები. მათ მოვალეობებში შედის: შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნათა შესაბამისად კომპანიაში კადრების შერჩევა, ამ მუშაკებზე ინფორმაციის მოძიება, გაზეთებში რეკლამის, დასაქმების ბიუროებში განცხადების განთავსება; კოლეჯების, უნივერსიტეტების დამამთავრებელი კურსების სტუდენტების შერჩევა და სხვა კომპანიებიდან კვალიფიციური კადრების გადმოზიდვა.

კადრების მოძიების ძირითადი ეტაპია: წინასწარ შერჩეული პრეტენდენტებიდან სასურველი კანდიდატურების დადგენა. ამ შერჩევის მიზნით, გამოიყენება

შრომითი რესურსების მართვა

პირველ ეტაპზე ჯამური ცნობა (რეზიუმე), სადაც ყველა პრეტენდენტი ავსებს განათლების, შრომითი გამოცდილების, ოჯახური მდგომარეობის შესახებ მონაცემებს, ხოლო მეორე ეტაპზე ხდება ყოველ კანდიდატთან გასაუბრება, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა, მივიღოთ სრული ინფორმაცია მისი კვალიფიკაციისა თუ სხვა საინტერესო მონაცემების შესახებ. გასაუბრების ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ შეგვექმნას წარმოდგენა კანდიდატის გამოცდილებაზე და პიროვნულ თვისებებზე. სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, კანდი-

მონაცემები	შეკითხვები
შრომითი ბიოგრაფია	1. რატომ გინდათ, შეიცვალოთ სამსახური? 2. რა არ მოგწონდათ წინა სამუშაოზე? 3. რა ამოცანები გაგაჩნდათ წინა სამუშაოზე?
ახალი თანამდებობა	1. რას ელოდებით ახალი სამუშაოსაგან? 2. ახალი სამუშაოს რა ასპექტები მოგაჩნიათ განსაკუთრებულად რთულად? 3. რა ინოვაციებს შეიტანთ თქვენს ახალ საქმიანობაში? 4. რა ამოცანებს დასვათ პირველ რიგში ახალ სამუშაოზე? 5. რას იზამთ იმ შემთხვევაში, თუ თქვენი ახალი სამუშაოს ბიუჯეტი შეიკვეცება 10%-ით?
კარიერა	1. როგორი არის თქვენი მიზნები ხანგრძლივ პერსპექტივებზე ორიენტაციით? 2. კარიერისტულად თვალსაზრისით როგორ ვითარდებით დღემდე? 3. რა ფაქტორებს აქვს შრომის პროცესში თქვენთვის ყველაზე დიდი მნიშვნელობა? 4. როდის ელოდებით დაწინაურებას?
კომპანიის სარგებლიანობა	1. მიგაჩნიათ თუ არა თქვენი თავი მეგობრულად? 2. ხართ თუ არა გუნდური, ინდივიდუალური მუშაობის მომხრე? 3. აქვთ თუ არა კოლეგების მიღწევებს? 4. რა თვისებები უნდა გააჩნდეს თქვენს ქვეშევრდომს, ხელმძღვანელს? 5. როგორ მოექცევით „რთულ“ თანამშრომელს? 6. როგორ მოექცევით იმ კოლეგას, რომელიც იყო თქვენი კონკურენტი, რომელსაც მიაჩნია თავისი თავი უფრო კვალიფიციურად, ხოლო ამჟამად არის თქვენი ქვეშევრდომი?

ცხრილი №17. გასაუბრების ზოგადი კითხვარები.¹

¹ წყარო: The Interview Process//Small Business Report, 2004. December. pp.61-66.

დატესტება წინადადება მიეცეს გაიაროს სპეციალური ტესტი. გასაუბრების შემდეგ დარჩენილ კანდიდატებს კადრების განყოფილების სპეციალიტმა შეიძლება ჩაუტაროს მეორე გასაუბრება. ამის შემდეგ, ამ კანდიდატებს აცნობენ მათ უშუალო მენეჯერს, რომელიც კომპანიის ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებით დებულობს გადაწყვეტილებას ახალი მუშაკის დასაქმების შესახებ. იმისათვის, რომ საბოლოოდ დარწმუნდნენ ატესტირებული კანდიდატის მონაცემებში, ხდება წარმოდგენილი დოკუმენტაციის და გამოსხაურებების გადასინჯვა და მისი სამფლობელო შემოწმება.

ამ პროცესში ყველაზე მნიშვნელოვანს წარმოადგენს გასაუბრება და ტესტირება. გასაუბრება ტარდება კომპანიის მიერ დადგენილი სტანდარტული ტექნოლოგიით. ის თანამშრომელი, რომელსაც ევალება გასაუბრების ჩატარება, უნდა ეცადოს კანდიდატთან შეხვედრის პროცესში შექმნას არაფორმალური, კომფორტული ატმოსფერო, ამ მიზნით გამოყოს დროის შეუზღუდავი ბიუჯეტი და კითხვები შეადგინოს ისე, რომ ისინი ეხებოდნენ მონაცემებს კანდიდატის შესახებ. გამოკითხვის პროცესში კომპანიის წარმომადგენელმა უნდა მოახდინოს ყურადღების კონცენტრირება იმ საკითხებზე, რომლებიც უშუალოდ ეხება კანდიდატის მომავალ საქმიანობას, რათა გაარკვეოს, რამდენად შეესაბამება ამ სამუშაოს პრეტენდენტი. ან პირიქით რამდენად ეარგისია ის ამ სამუშაოს შესასრულებლად. შეკითხვები უნდა ეხებოდეს კანდიდატის ბიოგრაფიულ მონაცემებს, მის პროფესიულ თვისებებს, ცოდნას, ინტერესებს. ტიპური შეკითხვები წარმოდგენილია ცხრილ №17-ში.

კადრების განყოფილების გამოცდილმა მუშაკებმა შესანიშნავად იციან, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია უშუალოდის, ურთიერთობის, მიუკერძოებლობის ატმოსფეროს შექმნა, რათა ასისტენტებმა თავისუფლად იგრძნონ თავი და გააზნდნენ გულდია ურთიერთობის შესაძლებლობა, ინტერვიუებისას მნიშვნელოვანია კანდიდატის მოსმენა და კრიტიკული მსჯელობა მისი საქმიანობაზე, ან ცალკეულ პიროვნულ ასპექტებზე. ასეთი დაკვირვება შესაძლებლობას იძლევა, შევაგროვოთ პრეტენდენტის შესახებ ის აუცილებელი ინფორმაცია, რომელიც ხდება გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი.

დღეისათვის მომუშავეთა დაჭირებების ხერხებს შორის ყველაზე საკმათო არის ტესტირება. ამასთან, არა საკუთრივ ტესტები, არამედ, ის მეთოდები, რომელთაც ხდება ტესტირების გზით პრეტენდენტების შერჩევა. ტესტები გამოიყენება ინტელექტის, საზრიალობის, ინტერესთა, პირადი თვისებების გამოვლენის მიზნით.

კომპანიები იყენებენ ტესტირების სამ ძირითად მეთოდს: საკვალიფიკაციოს, ფსიქოლოგიურს და ნარკოლოგიურს.

ყველაზე ხშირად გამოიყენება ის საკვალიფიკაციო ტესტები, რომლებიც იძლევა შესაძლებლობას, განვსაზღვროთ პრეტენდენტის კომპეტენტურობა და ის თვისებები, რომლებიც აუცილებელია კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისათვის. ტესტები არის სპეციფიური და ისინი გამომდინარეობენ შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნებიდან. მაგალითად, კომპიუტერის ოპერატორებს აძლევენ ტესტებს, რომლებშიც ვლინდება მათ მიერ მონაცემთა გადაამუშავების შესაძლე-

ბლობა. ფიზიკურად მომუშავეებს კი – იმ ტესტებს, რომლებიც აელენენ კოორდინაციისა და მხედველობის უნარს.

ფსიქოლოგიური ტესტირება ხდება წერილობით, წინასწარ შედგენილ კითხვებზე პასუხის გაცემის გზით. ასეთი ტესტები აელენენ სამუშაოზე პრეტენდენტის საერთო ინტელექტუალურ დონეს, სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას, ინტერესს, მმართველობით მიდრეკილებებს და პირად თვისებებს. ფსიქოლოგიური ტესტირების ავტორებს შიანიათ, რომ ისინი იძლევიან უტყუარ ინფორმაციას, ხოლო მათი ოპონენტების აზრით, ისინი არაეფექტური და დისკრიმინაციული ხასიათის მატარებელია: ტესტირება არ შეიძლება ჩაითვალოს პანაცეად ან პრეტენდენტების სამუშაოზე შერჩევის უტყუარ მეთოდად. ის არის სამუშაოზე მიღების მხოლოდ დამატებითი ბერკეტი.

კერძო სექტორში სულ უფრო მკაფიოდება ნარკოლოგიური ტესტირება, რომელთა მიზანია მუშაკების ნარკოტიკებისადმი მიდრეკილების გამოვლენა. აშშ-ის მენეჯერთა ასოციაციის გამოკითხვის მონაცემებით, ამ ქვეყნის ფირმების 60% აწარმოებს ამ ტიპის ტესტირებას მათ შორის 96% უარს ამბობენ ამ კატეგორიის მუშაკებზე [138, p.12].

საინტერესოა ის გამოცდილება, რომელიც გააჩნია ცალკეულ განვითარებულ ქვეყნებს სამუშაოზე აუფანის პროცესში ტესტირება-გამოკითხვის მეთოდოლოგიაზე. ნიშანდობლივია ის პროცედურები და იურიდიული ნორმები, რომლებიც ამ თვალსაზრისით დომინირებს ამერიკის შეერთებულ შტატებში. ამ ქვეყნის ფედერალური და შტატების კანონები მოითხოვენ, რომ დამქირავეებმა არ უნდა დაუშვან განცხადების ბლანკში გასაუბრების შეკითხვებში ან ტესტებში ის კითხვარები, რომლებიც იწვევს პრეტენდენტის დისკრიმინაციას.

ასე მაგალითად, შეკითხვები ოჯახური მდგომარეობის, ასაკის, რელიგიური მრწამსის, მატერიალური მდგომარეობის შესახებ ეწინააღმდეგება დასაქმების თანაბარი პირობების კომისიის მოთხოვნებს, რამეთუ მათ შეუძლიათ გამოიწვიონ პიროვნების დისკრიმინაცია. გარდა ამისა, დაუშვებელია ისეთი შეკითხვებიც, რომელიც არ ეხება მომავალ სამუშაოს (მაგალითად, რა საქმიანობას ეწვეით თქვენ სამუშაოს შემდეგ?) კომპანიები, რომლებიც იყენებენ ანკეტირების ფორმებში ამ შეკითხვებს, არღვევენ კანონს [131, p.36]. 1986 წელს იყო მიღებული კანონი „საემიგრაციო წესების შესახებ“, რომლის თანახმად, კომპანიებს ეკრძალებათ ქვეყანაში არარეგულარად მყოფი ემიგრანტების დაქირავება. 1988 წელს „ოჯახის მხარდაჭერის შესახებ“ მიღებული კანონის შესაბამისად, კომპანიები ეკრძალებათ არიან, დაუკავონ თანამშრომლებს ხელფასიდან ალიმენტის თანხა, ამასთან, მათ ეკრძალებათ დაქირავების პროცესში სამუშაოს პრეტენდენტს ამ თემაზე დაუსვან შეკითხვები [204, p.31]. კომპანიებს დაქირავების პროცესში ეკრძალებათ ისეთი შეკითხვების დასმა, როგორიცაა: ხართ თუ არა დაოჯახებული? გყავთ თუ არა ბავშვები? გაქვთ თუ არა საკუთარი სახლი? იყავით თუ არა დაპატიმრებული? როდის დაამთავრეთ სკოლა? რადგანაც აშშ-ის კანონებით, ისინი ღაზავენ ადამიანის პიროვნულ უფლებებს.

1982 წელს აშშ-ს უმაღლესმა სასამართლომ უკანონოდ აღიარა, ის ტესტები, რომლებიც იწვევენ მუშაკების დისკრიმინაციას. ამის გამო, კომპანიებს ეკრძა-
ლებათ ამ ტესტების გამოყენება. იმდენად, რამდენადაც რთული აღმოჩნდა იმის
დადგენა, თუ რომელი ტესტი ამხელს სამსახურებრივი ბოროტმოქმედების ნიშ-
ნებს და რომელი არა, კომპანიების დიდმა ნაწილმა საერთოდ უარი თქვა
ტესტირების მეთოდებზე.

ჩრდილოეთ ამერიკის რიგ შტატებში აიკრძალა ნარკოლოგიური ტესტირების
ჩატარება, ამასთან, ისინი საგაფლდებულა ფედერალური მთავრობის ყველა მო-
სამსახურისათვის.

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიები მაქსიმალურად ცდილობენ, მათი საქმი-
ანობა გახადონ უსაფრთხო და ეფექტური, ტესტირების მეთოდების ოპონენტები
მიიჩნევენ, რომ კომპანიების უფლება - მიიღონ მაქსიმალური ინფორმაცია თანამ-
შრომლების ან დასაქირავებელი მუშაკების შესახებ ტესტირების გზით, ეწი-
ნაღმდეგება ადამიანის პიროვნულ უფლებებს. ამიტომაც არის, რომ განვითარე-
ბულ ქვეყნებში დამკირავებელსა და დაქირავებულს შორის უფლებების ბალან-
სის მოძებნა 2000-იანი წლების ერთ-ერთი უმწვავესი პრობლემაა.

XII.5. მუშაკების სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება

სამუშაოზე აყვანილი ყველა ახალი მუშაკი სამუშაოს სპეციფიკიდან
გამომდინარე, მოითხოვს სწავლებას. ბუღალტერიის ზოგადი პრინციპე-
ბი ყველა ფირმაში საერთოა, მაგრამ წარმოებისა და მომსახურების
სფეროების სპეციფიკის მიხედვით, ბუღალტერია ფირმების მიხედვით
განსხვავებულია.

იდეალურ შემთხვევაში თანამშრომლის პროფესიული ზრდა უნდა დაი-
წეოს სამუშაოზე გასვლის პირველივე დღიდან. მუშაკები თავიანთ პირ-
ველ დღეს მოლოდინით იწევენ და კადრების დარგში გამოცდილმა
მენეჯერმა უნდა შეძლოს ამ მოლოდინის კომპანიის შესაძლებლობე-
ბთან შესაბამისობაში მოყვანა. თანამედროვე საქმიან ურთიერთობათა
სფეროში არ არის საკმარისი სამუშაოს ინსტრუქციის შესაბამისად გან-
ხორციელება.

ნიუ-იორკის საინვესტიციო ბანკში – „Donaldson, Lufkin and Jenrette“-
ი ახალი თანამშრომლებისათვის ხდება ხეშინარების ორგანიზება, სადაც
ისინი ეცნობიან სხვა თანამშრომლებს, ისმენენ ბანკის ხელმძღვანელე-
ბის გამოსვლებს, ეცნობიან საქმიანი ეთიკის ნორმებს, სწავლობენ ბანკ-
ში ქცევის სტილს და ჩაცმის ნორმებს. „Walt Disney“-კომპანიაში ახალი
თანამშრომლები გადიან სწავლებას სპეციალური პროგრამით, რომლის
დასახელებაც „ტრადიცია“, სადაც მათ აცნობენ კომპანიის ისტორიას,
ტრადიციებს, მართვის სტილს. კომპანიის პრეზიდენტი ატარებს ინდი-
ვიდუალურ გასაუბრებას ყველა ახალ თანამშრომელთან, დაწყებულს მე-

ეზოვიდან დამთავრებულს უფროსი მენეჯერით. ამ პროგრამის მიზანია კოლექტივში მორალური და ინტელექტუალური ატმოსფეროს შექმნა. [93, c. 62-64].

იმისათვის, რომ ყველა მუშაკს შეეძლოს მკაფიო წარმოდგენა კომპანიის სტრუქტურაზე, მიზნებსა და ამოცანებზე, ფირმების უმრავლესობა წარმატებით ნერგავს ახლად მიღებული თანამშრომლების პროფესიული ორიენტაციის პროგრამებს. ეს პროგრამები განსხვავებულია, ამასთან, ისინი მოიცავენ რამდენიმე ზოგად თემას, რომელიც ყველა კომპანიისათვის საერთოა, ეს თემებია: [225, p. 37-40]

- ფირმის ისტორია და სტრუქტურა, სუბორდინაციის დამკვიდრებული სქემა;
- დაქირაების, შესაათების ანაზღაურება, განთავისუფლების პირობები;
- ორგანიზაციის შინაგანაწესი;
- დამატებითი ხელფასები და შვებულება;
- შრომითი ვალდებულებანი და პასუხისმგებლობა;

ხელმძღვანელი ვალდებულია, ახალი მუშაკისათვის გამოეყოს დრო, რათა გააცნოს ის კოლექტებს, აუხსნას სამუშაოს სპეციფიკა და თავისებურებანი. ასეთი დროის ხარჯვა ყოველთვის შედეგიანია, რადგანაც ის აჩქარებს მუშაკის ახალ გარემოში ადაპტაციას.

მრავალი კომპანია იყენებს ახალი მუშაკის სწავლების სპეციფიურ მეთოდ-კას. სწავლება მუშაკებისათვის შეიძლება მიმდინარეობდეს უშუალოდ სამუშაო ადგილზე, სადაც გამოცდილი მუშა დაწვევებს ასწავლის შრომის ძირითად იდე-თებს და ხერხებს. უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკებისათვის გამოიყენება სპეციალური ლექციები, სადაც პროფესიულთან ერთად განიხილება შრომითი ეთიკის საკითხები.

კადრების მომზადებისა და გადამზადების მიზნით, წამყვანი კომპანიები იყენებენ ცალკეულ უნივერსიტეტებთან და კოლეჯებთან სახელშეკრულებო ურთი-ერთობათა ფორმას.

ამ ურთიერთობათა განვითარების დღევანდელ კრამზე ექტიანია განათლებ-ის სისტემისა და წარმოების ინტეგრაცია. ამ თვალსაზრისით ნიშანდობლივია ის, რომ კომპანიები ქმნიან საკუთარი განათლების ცენტრებს. საინტერესოა კომპანია „მოტოროლა“ გამოცდილება, რომელმაც შექმნა საკუთარი უწყვეტი განათლების ცენტრი-უნივერსიტეტი „მოტოროლა“. ეს ცენტრი წელიწადში ახდენს 100 ათასი მუშაკის მომზადებასა და გადამზადებას. ის თამაშობს დადებით როლს, როგორც სახელმწიფოებრივი და ასევე კერძო განათლების სისტემის განვითარებაში. მისი პროგრამა მოიცავს, როგორც ძირითადი საგ-ნების სწავლებას (განსაკუთრებული ადგილი ეთმობა ინგლისური ენის სწავ-ლებას), ასევე სერიოზულ საინჟინრო პროგრამებს. წელიწადში ამ მიზნით კომპანია ხარჯავს 60 მილიონ დოლარს. ამასთან, ეს თანხა ადვილად გამოისყიდება კომპანიაში დანერგილი ინოვაციებისა და პროდუქციის ხარისხ-ის ამაღლების ხარჯზე. [121, p. 36].

XII.6. მუშაკების სამიანობის მუშასება და ატმტატი

როდის შეიძლება დავაწინაუროთ მუშაკი? რა კრიტერიუმებით წავახალისოთ ის მატერიალურად? ამ შეკითხვებზე პასუხი და შესაბამისი გადაწყვეტილებანი, როგორც წესი, სუბიექტურია, ისინი მიიღება პირადი დაკვირვების, ინტერესებისა და ემოციების საფუძველზე.

იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ ეს სუბიექტური ფაქტორები, კომპანიები ნერგავენ მუშაკების საქმიანობის შეფასების სისტემას, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას, ობიექტურად შევაფასოთ მუშაკების შრომის შედეგები. უკანასკნელ წლებში კომპანიების მიერ სულ უფრო აქტიურად ინერგება შრომის კომპლექსური შეფასების სისტემა, რომელშიც სამუშაო კრიტერიუმები მკაცრად ფორმალიზებულია, რის გამოც, როგორც დამკირავებელი, ასევე მუშაკი წინასწარ ეცნო

მაჩვენებლები	ხუთბალიანი შეფასება
I. პროფესიული ცოდნა და ჩვევები: კარგად ესმის მოვალეობანი, იცნებს მიღებულ ცოდნასა და გამოცდილებას, განიცდის ადაპტაციას ახალი მეთოდების (ტექნოლოგიებისადმი), ახდენს სამუშაოს სწორ დაგეგმვას და ორგანიზებას, აღიარებს შეცდომებს და ითვალისწინებს სიძნელეებს.	54321
II. სამუშაოს მოცულობა: გამომუშავებს სტანდარტებისა და დროითი გრაფიკების დაცვას სამუშაო დროის ეფექტიანი გამოყენება.	54321
III. სამუშაოს ხარისხი: სიზუსტის ხარისხი – არ უშვებს შეცდომებს საფუძვლიანად ასრულებს სამუშაოს აკეთებს სწორ დასკვნებს.	54321
IV. ინიციატივა და შემოქმედებითობა: იღებს თავის თავზე ინიციატივას სრულად ასრულებს დაკისრებულ მოვალეობას აქვს უნარი, ორგანიზებულად განახორციელოს იდეები და ჩანაფიქრები.	54321
V. კომუნიკაციური თვისებები: ცხადი და ლაკონურად შეუძლია, წარმოაჩინოს იდეები და გაცვალოს ინფორმაცია შეუძლია კლიენტურასთან და იერარქიის სხვადასხვა წარმომადგენლებთან უპრობლემო ურთიერთობა.	54321
VI. საიმედო: ინსტრუქციების და განკარგულებების შესრულების შესაძლებლობა, საქმარო დაფუძნების შესრულების უნარი, სხვა შრომითი ჩვევები.	54321
VII. უნარი: აქვს ხელმძღვანელის პოტენციური შესაძლებლობანი; სხვა ადამიანების ამოცანების რეალობის მიზნით ორგანიზების უნარი აქვს ქვეშევრდომების საქმიანობის სრულყოფის შესაძლებლობა.	54321

ცხრილი №18. მუშაკის მიერ სამუშაოს შესრულების შეფასების ანკეტის ნიმუში.

ბა შესასრულებელი სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმებს, ორივეს თანაბრად შეუძლია შეფასდეს ის, თუ რამდენად სწორად არის ეს სამუშაო შესრულებული. სამუშაოს შეფასებისათვის გამოიყენება ხუთბალიანი სისტემა, (იხ. ცხრილი №18), რაც იძლევა შრომის შედეგების სისტემატიურად შეფასების შესაძლებლობის კომპანიები, ასეთი შეფასების შედეგებს იყენებენ მუშაკების შეფასების მიზნით.

შეფასების კრიტერიუმები:

5 – ფრიალი. მუშაკი სისტემატიურად აჯარბებს დადგენილ ნორმებსა და ასრულებს გეგმებს გადაჭარბებით.

4 – საშუალოზე მაღალი. მუშაკი სისტემატიურად ასრულებს დადგენილ ნორმებს. ასრულებს გეგმებს.

3 – დამაკმაყოფილებელი. მუშაკი არის საშუალო კვალიფიკაციის, ასრულებს დადგენილ ნორმებს, რაც შემთხვევაში ვერ ასრულებს გეგმებს. ასრულებს დავალებებს დადგენილ რეჟიმში.

2 – აუცილებელია გაუმჯობესება. არასრულყოფილად ასრულებს ნორმებს და ვერ უზრუნველყოფს მოხალდნელ უკუგებას. ამ დონის მუშაკი ვერ პასუხობს მოცემულ სამუშაოს სტანდარტულ მოთხოვნებს.

1 – არადამაკმაყოფილებელი. მუშაკი ვერ ასრულებს სამუშაოს მინიმალურ მოთხოვნებს და ვერ უზრუნველყოფს მოხალდნელ უკუგებას.

ასეთი შეფასება, აუცილებელია, გამოიწვევდეს ობიექტურობის მაღალი დონით, ის იძლევა შესაძლებლობას, ცალკეული მუშაკი არა მარტო გაეცნოს მის შრომით შედეგებს, არამედ დახასოს მათი გაუმჯობესების თვალსაზრისით კონკრეტული გეგმები. მუშაკის სამუშაოდან დათხოვნის შემდეგ, შეფასების ანგეზები გამოიყენება სასამართლო დავების განხილვის პროცესში.

XII.7. ხელფასი და შრომის ანაზღაურება

თანაბარი შრომის ფასად მუშაკები ღებულობენ ჯილდოს, როგორც ხელფასის, ასევე დამატებითი პრემიის ან სხვა დამატებითი ანაზღაურების სახით. ეს დაჯილდოება წარმოადგენს მუშაკის შრომის ძირითად მოტივს. მუშების და ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალის უდიდესი ნაწილი შრომის ანაზღაურებას ღებულობენ ხელფასის სახით, რომელიც განისაზღვრება დროის ერთეულში გამო-მუშაკებული პროდუქციის ან შესრულებული სამუშაოს მოცულობის (ნამუშევარი საათების) მიხედვით. რაც შემთხვევაში ხელფასის დარიცხვის კრიტერიუმად გამოიყენება ეს ორივე მაჩვენებელი. ხელფასი არის შრომის არა მარტო ძირითადი მოტივატორი, არამედ მნიშვნელოვანი სტიმულიც, რადგანაც რაც მეტი საათი აქვს ნამუშევარი ან პროდუქცია გამოშვებული მუშაკს მით მეტია მისი შრომის ანაზღაურება.

თანამედროვე ფორმებში თანამშრომელთა ნაწილის შრომა არ არის დაკავშირებული გამოშვებული პროდუქციის მოცულობაზე ან შესრულებული საათების რაოდენობაზე. ამიტომ, ისინი ღებულობენ შრომის ანაზღაურებას სტაბი-

ღური ხელფასის განაკვეთის ხაზით. ყველაზე მნიშვნელოვანი აქ არის ის, რომ მათი შრომის შედეგები არ არის მიბმული ნამუშევარ დროზე. მაგალითად, მართალია, ფირმის მენეჯერი და სპეციალისტები არ ღებულობენ დამატებით ნამუშევარ საათებზე შრომის ანაზღაურებას, მაგრამ მათ შეუძლიათ დღის განმავლობაში დადგენილ დროს სამუშაოდან გათავისუფლება.

მიღებული ხელფასისა და შრომის ანაზღაურების მოცულობა ეფუძნება იმ წვლილს, რომელიც ამა თუ იმ მუშაკს შეაქვს კომპანიის საქმიანობაში. მაგალითად, მარკეტინგის განყოფილების ხელმძღვანელი ღებულობს მეტ შრომის ანაზღაურებას, ვიდრე მისი მდივანი. ხელფასის დარიცხვის სხვა საფუძველი შეიძლება იყოს მოცემული სამუშაოს საბაზრო ღირებულება. ასე მაგალითად, ფირმის დირექტორი შეიძლება ღებულობდეს უფრო მაღალი შრომის ანაზღაურებას ნიუ-იორკში, ვიდრე სან-დიეგოში.

2001 წელს ამერიკელი მუშა საშუალოდ წელიწადში ღებულობდა 23602 დოლარს. [285,p.117]. შრომის ანაზღაურება განსხვავდება, როგორც თანამდებობის, ასევე დარგების მიხედვით. ყველაზე მაღალ ანაზღაურებას ღებულობს კორპორაციის გამგეობის თავმჯდომარე. საშუალო ფირმის აღმასრულებელი დირექტორი აშშ-ში 1990 წელს ღებულობდა წელიწადში 2,1 მილიონ დოლარზე მეტს, ხოლო იმ კორპორაციაში, რომელთა ბრუნვა აღემატება მილიარდ დოლარს, 3,3 მილიონ დოლარზე მეტს. [205,p.41]. ჩიკაგოს უნივერსიტეტის პროფესორის, ედვარდ ლოუდერის მიერ შემუშავებულია „შრომის ანაზღაურების სტრატეგიული სისტემა“, რომლის მიხედვითაც კომპანიები განსაზღვრავენ შრომის ანაზღაურებისა და შრომის შედეგების ურთიერთდამოკიდებულებას, რის საფუძველზეც დგება ტარიფები [122,p.85]. სულ უფრო მეტი კომპანია იყენებენ შრომის ანაზღაურების დრეკად სქემებს, როდესაც მუშაკები ხელფასის ნაწილს ღებულობენ ფულადი ფორმით, ხოლო მეორე ნაწილი გადაირიცხება მუშაკის სხვადასხვა ტიპის გადასახადების დასაფარავად (მაგ.: საბავშვო ბაღის, სამედიცინო მომსახურების და სხვა) კომპანია „General Electric“-ში გამოიყენება შრომის სტიმულირება აქციების და აუქციონების საფუძველზე. ყველა დონის მენეჯერები ღებულობენ ოფციონებს, მაშინ, როდესაც მათი განყოფილებების ეფექტიანობა აღწევს საგეგმო მაჩვენებლებს. [122,p.86]. კომპანია „Wal-Mart“ გარკვეული გამოცდის პერიოდის გავლის შემდეგ თითოეულ თანამშრომელს აძლევს შესაძლებლობას, შეისყიდოს კომპანიის აქციები და გახდეს მისი თანამფლობელი. ეს მეთოდები აძლიერებს მისი კორპორაციული მართვის შესაძლებლობებს, რაც აისახება წარმოების შედეგებში. [174,p.142].

ამდენად, ყველა ეს პროგრამა ასახავს შრომის ანაზღაურების იმ მართო სპექტრს, რომელსაც თანამედროვე კომპანიები იყენებენ თანამშრომელთა სტიმულირებისათვის.

XII. 8. სტიმულირების პროგრამები

იმისათვის, რომ წავახალისოთ მუშაკები, აუცილებელია პერიოდულად მათი ფულადი სტიმულირება. სხვა სიტუაციებით რომ ვთქვათ, ხელფასის დარიცხვის ბაზა განისაზღვრება არა ზოგადად შრომით, არამედ მისი შედეგებით. ამიტომ არის, რომ შრომის შედეგების სტიმულირებისათვის აუცილებელია წახალისების სისტემების დანერგვა, რომელიც მოიცავს შემდეგ პირობებს:

პრემიებსა და საკომისიოებს. წახალისების ერთ-ერთი ეფექტიანი ფორმა არის პრემია. ფირმების უმრავლესობა მუშაკებზე გასცემს პრემიებს. წლის შედეგების მიხედვით, პრემიები არის დაკავშირებული კომპანიის მიზნების რეალიზაციასთან. საკომისიოები ეს არის ფულადი ჯილდოები, რომლებიც გაიცემა ფირმაში პროდუქციის ან მომსახურების რეალიზაციის მოცულობის მიხედვით, როგორც წესი, ისინი გამოიყენება გასაღების ხფეროში დასაქმებული პერსონალის შრომის ანაზღაურებისათვის.

მოგებაში მონაწილეობის პროგრამა გულისხმობს მოგების ზრდის შემთხვევაში მუშაკების დამატებით მატერიალურ წახალისებას. კომპანიების მიხედვით ეს თანხები გაიცემა ყოველკვარტალურად, ყოველთვიურად ან ყოველწლიურად. ზოგიერთ შემთხვევაში ეს თანხები გაიცემა მუშაკის შეკვეცის ან პენსიაზე გასვლის შემთხვევაში.

მიზნის მიღწევის მონაწილეობის პროგრამა არის მოგებაში მონაწილეობის პროგრამის ანალოგიური. აღნიშნულ შემთხვევაში დამატებითი ანაზღაურება გაიცემა არა მოგების ზრდის, არამედ თვითღირებულების შემცირების, ხარისხის გაუმჯობესების, კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესებისა და კომპანიის მიერ სხვა წინაწარ დადგენილი პირობების შესრულების საფუძველზე.

ამ პროგრამის ერთ-ერთი მეთოდი არის ნაყოფიერების მიხედვით შრომის ანაზღაურება, როდესაც მუშაკს წინასწარ განუსაზღვრავენ ხელფასის ქვედა ზღვარს და შემდგომი დარიცხვა ხდება ნორმების ან სხვა საწარმოო დაეალუბების შესრულების მიხედვით. ხელფასის ეს სისტემა წარმატებულად გამოიყენება ისეთ ცნობილ ფირმებში, როგორებიცაა – „კორინგი“, „ნორდსტრომი“, „მონსანტო“ და სხვა. ამასთან, კომპანია „დიუპონმა“ უარი თქვა ამ პროგრამის რეალიზაციაზე იმის გამო, რომ მუშაკები არ დაეთანხმნენ ხელფასის ქვედა ზღვარის დადგენას. [204,p.37].

ცალკეული კომპანიები იყენებს ანაზღაურებას კვალიფიკაციის მიხედვით, რომელიც გამომდინარეობს მუშაკის ცოდნასა და კვალიფიკაციიდან და არა მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობებიდან. ეს სისტემა გამოიყენება ისეთ კომპანიებში, როგორიცაა: „აელკო“, „პოლაროიდი“, „კრაისლერი“, „ვესტინგ-ჰაუსი“ და სხვა. ამ სისტემის მიხედვით, ხელფასის თავდაპირველი დონე განისაზღვრება მუშაკის კვალიფიკაციის მიხედვით, ხოლო მისი შემდგომი ზრდა დამოკიდებულია ამ კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ან შრომითი ფუნქციების შეთავსებაზე. ასეთი სისტემა იძლევა შესაძლებლობას, შევამციროთ მმართველობითი აპარატი, სამუშაო ძალაზე საერთო დანახარჯები, ის ასტიმულირებს მუშაკებს.

თანამშრომელთა გონების საფუძვლები

მომუშავეთა კომპანიის საკუთრებაში მონაწილეობის პროგრამის თანახმად, კომპანია თავისი აქციების ნაწილს ყიდის მის თანამშრომლებზე, ამ გზით ამოღებულ თანხებს ათავსებს მათ საგანგებო სატრასტო ფონდში. ყოველ მუშაკზე მოდის ამ ფონდის გარკვეული ხვედრითი წილი, როდესაც კომპანიის მდგომარეობა სტაბილურია მუშაკები ფონდიდან ღებულობენ მოგებას.

ასეთი სისტემა რიგ კომპანიებში წარმატებულად ფუნქციონირებს, თუმცა არის წარუმატებლობის შემთხვევებიც. ქიმიური წარმოების ფირმა „გორ ენდ ასო შეიტს“ ფლობს 3 ათასი მუშაკი. ე. წ. ასოცირებული კომპანიონები ან პარტნიორები. ამ ფირმის წლიური ბრუნვა იზდება 25%-ით და მუშაკები თავს მიიჩნევენ ერთიან მმართველ გუნდად. ამის საწინააღმდეგო მაგალითია ტექსტილური წარმოების ფირმა „დან რივერ ინკი“, სადაც 8 მუშაკი ფლობს აქციების 70 პროცენტს. მიუხედავად ამისა, კომპანიის მართვა კონცენტრირებულია მისი შენეველების, და საგარეო ინვესტორების ხელში, რომლებიც ფლობენ აქციების მხოლოდ 30%-ს. წესდებით ამ კომპანიის მართვაში მუშაკების მონაწილეობა არა არის გათვალისწინებული, რის გამოც დაბალია მათი დაინტერესება. [207,p41].

XII. დამატებითი ბაზასაზღვარი და მომსახურება

კომპანიები რეგულარულად ახდენენ თავიანთი მუშაკებისათვის დამატებითი გადასახადის დაწესებას, ანუ ხელფასის გარდა, ასორციელებენ მომუშავეთა სხვა ფინანსურ მხარდაჭერას. მაგალითად, წამყვან კომპანიებში მაღალი დონის მენეჯერებს გააჩნიათ დამატებითი შეღავათები. აქ ყველაზე გავრცელებულს წარმოადგენს სამსახურებრივი ავტომობილით სარგებლობა ან კლუბებში გაწევრიანების შესაძლებლობა. ცხრილში №19 წარმოდგენილია კომპანიის მმართველობითი აპარატის შემადგენლობისათვის ყველაზე უფრო გავრცელებული შეღავათები. [278,pp 34-36].

ცხრილი №19

შ ე ღ ა ვ ა თ ე ბ ი	კომპანიის მიერ ანაზღაურებული თანხის ხე.წილი %-ში
1. კომპანიის ავტომობილის გამოყენება სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულებისათვის;	80
2. არაშრომისუნარიანი დღეების ანაზღაურება;	58
3. სატელეფონო საკრედიტო ბარათების ანაზღაურება;	60
4. კომპანიის ავტოტრანსპორტის გამოყენება პირადი მიზნით;	47
5. სამედიცინო მომსახურება;	40
6. სხვადასხვა კლუბებში გაწევრიანების გადასახადი;	27
7. სიცოცხლის დამატებითი დაზღვევა;	46
8. ავტომანქანის, ტელეფონის გადასახადი.	36

ამ ცხრილში წარმოდგენილია იმ შედეგების ნუსხა, რომლითაც სარგებლობენ კომპანიის პრეზიდენტები და აღმასრულებელი დირექტორები.

ზოგჯერ ტერმინებს, „დამატებითი გადასახადები“ და „მომსახურება“ შევყავართ შეცდომაში, სინამდვილეში ეს არის მსხვილი ასიგნებები, რომლებიც არსებით ზეგავლენას ახდენენ მომუშავეთა შრომის ანაზღაურებაზე. ასე მაგალითად, აშშ-ში მუშაკი, რომელიც ხელფასის სახით ღებულობს 10,84 დოლარს საათში, დამატებითი გადასახადის სახით ღებულობს 4,12 დოლარზე მეტს [259,p.419]. და ეს გადასახადები არსებით როლს თამაშობენ მუშაკის ყოველდღიურ ყოფაში, მის საკმთანობაში. არსებობს სხვადასხვა სახეობის დამატებითი გადასახადი და მომსახურება, ისეთები, როგორიც არის სოციალური, უმუშევრობის მიხედვით დაზღვევა, სამედიცინო მომსახურების პროგრამები და სხვა.

მუშაკის საერთო ბიუჯეტში დამატებითი გადასახადებისა და მომსახურების საშუალო პროცენტული თანაფარდობა აშშ-ს კომპანიებში წარმოდგენილია ცხრილში №20 [259,p.420].

ცხრილი №20

№	მაჩვენებლები	%
1	ძირითადი ხელფასი;	72
2	დამატებითი ხელფასი: - პრემია ზეგანაკვეთურ სამუშაოზე; - დანამატო; - ის პრემიები, რომლებიც არ არის დაკავშირებული საწარმოო ნორმების შესრულებასთან.	3
3	დაზღვევა.	7
4	არასამუშაო დღეებზე გადასახადი: - შვებულება; - სადღესასწაულო დღეები; - ავადმყოფობის გამო გაცხდენილი დღეები;	6
5	პენსიები.	3
6	კანონით განსაზღვრული გადასახადი: - სოციალური უზრუნველყოფა; - უმუშევრობის ფედერალური შემწეობა. - უმუშევრობის შტატის შემწეობა; - ტრამვატიზმის გადასახადი.	9

მიუხედავად იმისა, რომ დაზღვევის პროგრამები არასავალდებულოა, ისინი სულ უფრო მეტ პოპულარობას იძენენ. საწარმოთა უმრავლესობა ახდენს სიცოცხლის, ჯანმრთელობის დაზღვევას; აგრეთვე იყენებს სტომატოლოგიური მომსახურების, ქრონიკული დაავადებების მიზნობრივ სადაზღვევო პროგრამებს. ის სადაზღვევო პროგრამები, რომლებიც ანაზღაურდება კომპანიების მიერ არის წარმოდგენილი ნახ. №31-ში.

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

№	დაზღვევის სახეობა	ფირმების ხვედრითი წილი მათ საერთო რაოდენობაში (%-ში)
1	ხანგრძლივი უმუშევრობა;	45
2	პოსტიტალიზაციის, ქირურგიული ოპერაციის, ქრონიკული დაავადებების მკურნალობა;	90
3	კბილების მკურნალობა;	66
4	თვალის დაავადებების მკურნალობა.	32

ნახ. №31. დაზღვევის ის სახეობები, რომელსაც იხდიან კომპანიები[259,პ.48].

უმუშევრობა ეს არის სოციალურად უმწვავესი პრობლემა, ამიტომ, ცივილიზებულ ქვეყნებში მეწარმეები აფინანსებენ უმუშევრობის დაზღვევის სპეციალურ ფონდს, რომლის სახსრები გამოიყენება თითოეულ განთავისუფლებულ მუშაკზე უმუშევრობის შემწეობის დასაფინანსებლად. ყველა მეწარმე ვალდებულია, ამ ფონდში გადარიცხოს წინასწარ დადგენილი თანხა. უმუშევრობის შემწეობის დონე დამოკიდებულია მუშაკის წინა წელს მიღებული ხელფასის დონეზე, ამასთან, შემწეობის ზომა და მისი გაცემის ხანგრძლივობა დიფერენცირებულია. რიგი დარგების (საავტომობილოს, მეტალურგიულის და სხვა) მუშაკები ამ შემწეობის გარდა ღებულობენ დამატებით შემწეობას კომპანიის ან პროფკავშირის ხარჯზე.

XII.10. ოჯახური შემწეობები და უმჯობესებები

„თანამედროვე ეტაპზე მაღალმწარმოებლური კომპანიები შრომის მწარმოებლობის, სოციალური სტატუსის ამაღლების, კადრების დამატების, მისი მდგრადობის ამაღლების მიზნით, ნერგავენ ოჯახური დახმარებების პროგრამებს. მაგალითად, კომპანია „ჯონსონ და ჯონსონი“ ყველა თანამშრომელს ემსახურება ორ საბავშვო ცენტრში, რომლებიც განთავსებულია მის ტერიტორიაზე, ხოლო ჩვილ ბავშვზე, დედას ან მამას აძლევს ერთ წლამდე შევბუღებას. ასეთი შეღავათები მომგებიანია, არა მარტო მშობლებისათვის, არამედ ბიზნესისათვისაც, რადგანაც ისინი ხელს უწყობენ შრომის ნაყოფიერების ზრდას და სამუშაო გაცდენების შემცირებას. ისეთმა კომპანიებმა, როგორიც არის „ამერიკენ ბენკენ-სი“ და „ტარგეტ სტორზი“ თავიანთ ტერიტორიაზე ააგეს საბავშვო სკოლები თანამშრომლებისათვის. [273,პ.42].

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა კომპანიებში დასაქმებული მუშაკებისათვის არის ასაკოვანი მშობლების მოვლა. მთელი რიგი კომპანიები ამ მიზნით,

თანამშრომლებისათვის გასცემენ დახმარებებს, იმისათვის, რომ მათ დაეძირავონ მოხუცი შობილების მომვლელი, კომპანიები ამ მიზნით სპეციალურ საინფორმაციო ბიუროებსაც კი ქმნიან. საინტერესოა კომპანია „სტრაიდ-რაიტ“-ის გამოცდილება, რომელმაც ერთ ცენტრში გააერთიანა მოხუცები და ბავშვები. შენობის ერთ ნაწილში სწავლობენ ბავშვები, მეორეში თავიანთი საქმეებით არიან დაკავებული მოხუცები. ისინი ერთმანეთს ხვდებიან მხოლოდ ბიბლიოთეკაში და სასადილოში. [207,p.27-28].

ავადმყოფობის გამო, ექსტრემალურ პირობებში მუშაობის შედეგად დამატებითი ანაზღაურება თანამედროვე კომპანიების თანამშრომლებთან ურთიერთობის ხეული ფორმა გახდა. ყველა კომპანია ამ საკითხს წვევებს ინდივიდუალურად და შრომითი ხელშეკრულებაში ის წინასწარ ეცნობა თანამშრომელს.

სახლის კიდვის, ტურისტული მოგზაურობის, საკონსულტაციო და იურიდიული მომსახურების, განათლების, სამსახურებრივი ავტოტრანსპორტის გამოყენების და სხვა მიზნით სესხების გაცემა, მიეკუთვნება იმ სხვა შეღავათებს, რომელსაც თანამედროვე კომპანიები ნერგავენ.

ჯანდაცვის პროგრამების რეალიზაცია იძლევა დაავადებათა პროფილაქტიკის, მათთან დაკავშირებული შრომის დანაკარგების მინიმუმად შემცირების შესაძლებლობას. ამიტომაც არის, რომ ისინი იმყოფებიან თანამედროვე ფირმების ყურადღების ცენტრში. მაგალითად, კომპანია „ჯონსონ და ჯონსონი“ ახდენს პროგრამის – „ეიჯხოვროთ სიცოცხლისათვის“ რეალიზაციას, რომელშიც მონაწილეობს მისი 35 ათასი თანამშრომელი. ამ პროგრამის ყველა მონაწილე გადის სპეციალურ სამედიცინო გამოკვლევას, რომლის საფუძველზეც ხდება მათი ჯანმრთელობის მდგომარეობისა და „რისკის ზონების“ დადგენა. ამის შედეგად, ისინი ღებულობენ ინდივიდუალურ რეკომენდაციებს. გარდა ამისა, თანამშრომლებს ეთმობათ სპორტული დაწესებულებანი და სპეციალური კვების ობიექტები. ამის გამო, კომპანიაში მნიშვნელოვნად შემცირდა ავადმყოფობის მიზეზით გაცდენების რაოდენობა, რამაც მას ერთ თანამშრომელზე 378 დოლარის ოდენობის ეკონომია მისცა. კომპანია „ედ-ისონმა“ ამ მიზნით ააშენა 8 პოლიკლინიკა, 2 გადაუდებელი დახმარების სადგური და აფთიაქი. ამის გამო, ის ფაქტობრივად აკონტროლებს საკუთარი თანამშრომლების სამედიცინო ხარჯებს. [208,p.32].

XII.12. ცვლილებები მუშაკების შრომით სტატუსში

კადრების შერჩევის, მომზადებისა და გადამზადების მიზნით, კომპანიები ახორციელებენ დიდ დანახარჯებს. მიუხედავად ამისა, თანამედროვეობაში ცვლილებებისადმი ადამიანების ღტოლვა საკმაოდ დიდია, რის გამოც დიდია კადრების დენადობაც, რაც სერიოზულ პრობლემებს უქმნის ბიზნესს. ადამიანების მიერ სამუშაოს დატოვების სხვადასხვა მიზეზი არსებობს. მათ შორის ძირითადი მიზეზები წარმოდგენილია ნახ. №32-ზე.

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

№	სამუშაოდან წასვლის მიზეზები	სახელმწიფო სექტორში დასაქმებულთა ხვედრითი წილი %
1	მეუღლის გადაყვანა	4.3
2	სამუშაოს ტიპის შეცვლის სურვილი	4.9
3	არასაკმარისი ხელფასი	4.9
4	უფრო მეტი გამომუშავების სურვილი	5.9
5	საცხოვრებელი ადგილის შეცვლა	6.4
6	სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობა	8.2
7	კარიერისტული მოსაზრებანი	10.7

ნახ. №32. სამუშაოდან წასვლის მიზეზები. წყარო: [215,p.38].

იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ ზედმეტი დანახარჯები, კომპანიები ცდილობენ, განთავსდნენ მუშაკები შეცვალონ იმ თანამშრომლებით, რომელთაც გააჩნიათ ამ სფეროში მუშაობის გამოცდილება. მორალური ატმოსფერო კომპანიაში უმჯობესდება მაშინ, როდესაც ხდება იმ თანამშრომლების დაწინაურება, რომლებიც იცნობენ ამ კომპანიის თავისებურებებსა და წარმოების სპეციფიკას. მიღებული შედეგების მიხედვით სპეციალისტის დაწინაურება არის პოტენციურად მცდარი გადაწყვეტილება, რადგანაც მას დამატებით უნდა გააჩნდეს მენეჯერის თვისებებიც. მაგალითად, ფირმის ის თანამშრომელი, რომელმაც მიაღწია გაყიდვების მაღალ მაჩვენებლებს არ არის აუცილებელი დაწინაურდეს გასაღების განყოფილების გამგის თანამდებობაზე წინასწარი ანალიზის გარეშე, რადგანაც იმ შემთხვევაში თუ ის ვერ გაართმევს თავს მის წინაშე დასმულ ამოცანებს, იწვევს ადამიანის დემორალიზაციის პროცესს, რის გამოც მცირდება მისი შრომის მწარმოებლურობა.

კომპანიის მიერ მუშაკის სწავლებაზე დახარჯული ენერგია, დრო და ფული დაკარგულია იმ შემთხვევაში, თუ ეს თანამშრომელი შეკვეცების ან სამუშაოს შეუსრულებლობის მოტივით განთავსდნენ სამუშაოდან. კომპანიები ქვეყნის ეკონომიკური კონიუქტურიდან გამომდინარე, ამუშავებენ სტრუქტურული გარდაქმნის საკუთარ სტრატეგიას, რომელიც გულისხმობს კრიზისულ პერიოდში ადმინისტრაციული დანახარჯების (მივლინებების, მიღებების) შემცირებას, ხელფასის დროებით გაყინვას, პენსიაზე ვადამდელი გასვლის წახალისებას და სხვა. მიუხედავად ამისა, კომპანიები ეკონომიკური პირობების გაუარესების გამო, იძულებული ხდებიან წავიდნენ შეკვეცებზე. ასე მაგალითად, 1991 წელს კომპანია „ჯენერალ მოტორზმა“ დახურა მისი 25 ქარხანა ჩრდილოეთ ამერიკაში და სამუშაოდან გაათავისუფლა 74 ათასი მუშა. [286,pp.56-58].

თანამედროვე პირობებში სამუშაოდან უსამართლო დათხოვნა განვითარებული ქვეყნების კომპანიებში ხშირად ხდება სასამართლო განხილვისა თუ დავის საგანი. ამ მიზეზით, კომპანიები ნერგავენ მუშაკების „სარგებლიანობის შეფასების“ სისტემას, რომლის შესაბამისად, მუშაკები ფასდება წინასწარ დადგენილი

კრიტიკურობით. ამ გზით დაგროვილი ქულების მიხედვით, შეკვეცას ექვემდებარებიან ის მუშაკები, რომლებმაც მიიღეს მინიმალური შეფასება.

შეკვეცების შემთხვევაში მუშაკის მტკივნეული რეაქციის შესაძლებლობის მიზნით, თანამედროვე კომპანიები ქმნიან ე.წ. დასაქმების ბიუროებს, რომლებიც ეძებენ შეკვეცილი მუშაკებისათვის სამუშაოს სხვა კომპანიებში. ასე მაგალითად, კომპანია „მაკდონელ დუგლასმა“ ხუთი ათასი თანამშრომლის იძულებით შეკვეცის პერიოდში შექმნა ყოფილი თანამშრომლების დახმარების ცენტრი, სადაც ისინი ღებულობდნენ ახალ სამუშაო ადგილებთან დაკავშირებულ ყველა აუცილებელ კონსულტაციას. გარდა ამისა, მოაწყო და დააფინანსა ყოფილი თანამშრომლის რეკლამა რადიოთი [185,p.140].

მიუხედავად ამისა, სამუშაოდან განთავისუფლება მტკივნეულად აისახება, პიროვნების, როგორც მატერიალურ, ასევე მორალურ მდგომარეობაზე და დარჩენილი თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერებაზე.

კომპანიების ნაწილი ატარებს შეკვეცების გარეშე მუშაობის პოლიტიკას. ასე მაგალითად, ეკონომიკური კრიზისის შემთხვევაში კომპანია „ჰონდა“ ანელებს ნაკადური ხაზის სინქრეს, რითაც ამცირებს დროში პროდუქციის გამოშვებას, მუშების ნაწილის გადაჯგუფება ხდება უფრო დაბალანაზღაურებად სამუშაოზე. ასეთი პოლიტიკა შეიძლება დადებითად შეფასდეს, რადგანაც მუშები უფრო ლოიალურები ხდებიან კომპანიისადმი, ამით იქმნება შრომის ნაყოფიერების რეალური ამაღლების სტიმულები. კომპანია „ლინკოლნ ელექტრიკის“ მიერ გარანტირებული დასაქმების პოლიტიკის შედეგად, ეკონომიკური დაღმავლობის პერიოდში მუშები ნებაყოფლობით, შრომის ანაზღაურების გარეშე ღებულობენ მონაწილეობას ფირმის პროდუქციის რეალიზაციაში. [146,p.47].

მიუხედავად ამ ზომებისა, კომპანიიდან დათხოვნილი მუშაკების დიდი ნაწილი მაინც მიმართავს სასამართლოებს. მსოფლიოს განვითარებული ქვეყნების მასშტაბებით დაფიქსირებულია განთავისუფლების პროცედურის დარღვევის უამრავი საქმე, სადაც მუშები იუვენებდნენ სასამართლო განხილვებს. სპეციალისტების მტკიცებით, ყოფილი მუშაკების 86%-ს სასამართლო განხილვის შემთხვევაში აქვს შანსი, მოიგოს ასეთი საქმე [151,p.7]. ამით იყო მოტივირებული ის, რომ ფირმების ნაწილი თავის მუშაკებთან თავისუფალი კონტრაქტის მიხედვით დებს ხელშეკრულებას, რომლის შესაბამისად, აღიარებულია კომპანიის უფლება, განთავისუფლოს მუშაკი ნებისმიერ დროს.[139, p. 64]

XII.13. საპენსიო პროგრამები

პენსიის წყარო არის ის სპეციალური გადახანადები, რომლებიც მომუშავეთა ხელფასიდან გადაირიცხება სოციალური დაზღვევის ერთიან ფონდში.

უკანასკნელ წლებში მსოფლიოში დაინერგა, კომპანიების მიერ კერძო საპენსიო ფონდების დაფინანსების პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფს მუშაკებს დამატებითი საპენსიო თანხებით. კერძო საპენსიო პროგრამებით დაფინანსებულ პენსიონერთა ხვედრითი წილი იზრდება. ამ საპენსიო პროგრამებში თანხების

გადარიცხვა ხდება ფირმის მიმდინარე მოგებიდან ან ამ მიზნით იქმნება სპეციალური დაფინანსების ფონდი, როგორც წესი, კერძო საპენსიო ფონდში კომპანია რიცხავს საკუთარ სახსრებს (ხელფასიდან ანარიცხების 50 პროცენტს). მიუხედავად იმისა, რომ კანონი არ ვადგენულებს კომპანიებს შექმნან ასეთი ფონდები, ფირმები მათ ქმნიან კადრების მოზიდვისა და დამატების მიზნით.

ამ ტიპის საპენსიო გადასახადების უარყოფითი თვისება მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი შეიძლება აღმოჩნდნენ რისკის ქვეშ იმ შემთხვევაში, თუ ფირმა გაკოტრდა ან დაიხურა. ამის თავიდან ასაცილებლად, მსოფლიო პრაქტიკა ითვალისწინებს კერძო საპენსიო ფონდების დახვეწას.

არასტაბილური ეკონომიკური კლიმატის პირობებში, კომპანიები ავლენენ უფრო მეტ შემოქმედებას საპენსიო შემწეობის, დახმარების სხვა ფორმებით უზრუნველყოფის პროცესში. ზოგიერთ პენსიონერს ფულის ნაცვლად სთავაზობენ აქციებს ან ობლიგაციებს. ასე მაგალითად, კომპანია „იუნაით სთეიტს სტილმა“ 1984 წელს თავისი საპენსიო დაგეგმვა დაფარა სახელმწიფო აქციებით, რითაც 333 მლნ დოლარის ოდენობით ნაღდი ფულის ეკონომია მიიღო. ამ გადაწყვეტილების საფუძველზე, შეადგება პირდაპირი ურთიერთკავშირი კომპანიის წარმატებასა და საპენსიო პროგრამას შორის. [116,p.81].

დედაშიწის მოსახლეობა ჩქარა ბერდება. ბიზნესის სფეროსათვის მოსახლეობის ჩქარი დაბერების პროცესი ქმნის ორ პრობლემას: პირველი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანების უმეტესობას საპენსიო ასაკში აქვს სურვილი და შესაძლებლობა, იმუშაოს; მეორე კი იმაში, რომ ადამიანებს, რომლებმაც მიაღწიეს საპენსიო ასაკს, უნდა გათავისუფლებული ჰქონდეთ მასზე გასვლის აუცილებლობა, რადგან ბიზნესი მოითხოვს ახალგაზრდულ ენერგიასა და ენთუზიაზმს.

მსოფლიოს მოსახლეობა სწორად აღიქვამს შრომის საქმიანობის ასაკობრივი ზღვარის იდეას. კომპანიების დიდი ნაწილი ახორციელებს პენსიაზე აუცილებელი გასვლის პოლიტიკას, რომლის შესაბამისად ადამიანი წყვეტს მუშაობას საპენსიო ასაკში, აშშ-ის კონგრესის მიერ 1967 წელს მიღებული აქტ „კანონი ასაკობრივი დისკრიმინაციის შესახებ“, რომელიც კრძალავს ყველა 40-დან 65 წლამდე ასაკის მუშაკის შრომით დისკრიმინაციას. მიუხედავად იმისა, კომპანიები ამ ასაკში მუშაკებს იძულებით ათავისუფლებენ, რათა ისინი შეცვალონ უფრო ახალგაზრდა და მცირე ანაზღაურების მქონე პერსონალით, რაც ბუნებრივია, შეესაბამება მათ ინტერესებს. აშშ-ის კონგრესის 1986 წელს „ასაკობრივი დისკრიმინაციის შესახებ“ მიღებულ კანონში შეტანილი შესწორების შესაბამისად, კომპანიებს ეკრძალებათ მუშის იძულებით გაშვება პენსიაზე, ასევე ასაკობრივ ბარიერთან დაკავშირებით დამატებითი ხელფასის ან სხვა შეღავათების შექმნა. [242,pp.41-43].

ამის გამო, კომპანიები საპენსიო დროზე ადრე გასვლის შემთხვევაში, მუშაკებს სთავაზობენ ფულად წახალისებას. ასეთ მეთოდს გააჩნია უპირატესობები: უპირველეს ყოვლისა ის არ მოქმედებს უარყოფითად მუშაკების მორალურ მდგომარეობაზე, მეორე, ის ასტიმულირებს ახალგაზრდებს, რათა მათ დაიკავონ წამყვანი თანამდებობები.

ამერიკის მუშების დიდი ნაწილი დროზე ადრე გადის პენსიაზე. მეცნიერებმა გამოკვლევებით დასტურდება, რომ აშშ-ს მუშების 65 პროცენტი 65 წლამდე ასაკში გადის პენსიაზე. [261.p.47]. ეს მოტივირებულია იმითაც, რომ ამ ასაკში, ადამიანს ჯერ კიდევ გააჩნია რესურსი, მიუძღვნას ცხოვრების დარჩენილი წლები საინტერესო საქმეს ან დამოუკიდებლად წამოიწიოს ბიზნესი, რასაც მოკლებულია ქართველი პენსიონერების უმეტესობა პენსიისა და დანაშოგების სიმცირის გამო.

მიზნობრივი შეპითხვები:

1. რას მოიცავს შრომის რესურსების მართვის პროცესი?
2. როგორია შრომის რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვის ეტაპები?
3. როგორია შრომითი რესურსების პროგნოზირების ეტაპები?
4. რა განსხვავებაა საკვალიფიკაციო მოთხოვნასა და თანამდებობრივ ინსტრუქციას შორის?
5. რა სახეობის ტესტები გამოიყენება კომპანიების მიერ სამუშაოზე მიღების პროცესში?
6. როგორ ხდება საპენსიო ფონდის ფორმირება?
7. რა მანქანებით ხდება კომპანიებში მუშაკების საქმიანობის შეფასება?
8. რით განსხვავდება ერთმანეთისაგან ხელფასი და ანაზღაურება?
9. რაში მდგომარეობს მოგებაში მონაწილეობის პროგრამის შინაარსი?
10. რა დამატებით გადასახადებსა და მომსახურებას ეწვეიან კომპანიები?

თემაში განხილულ საპითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვისახელეთ კადრების განყოფილების ძირითადი ფუნქციები?
ეს ფუნქციებია: სამუშაო ძალაში მოთხოვნის დაგეგმვა; ახალი კადრების შერჩევა; მომუშავეთა სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება; მომუშავეთა შრომის შეფასება; მომუშავეთა შრომის ანაზღაურება; მომუშავეთა სტატუსის ცვლა.
2. ჩამოგვითვალეთ მომუშავეების სამუშაოზე აყვანის ეტაპები?
ეს ეტაპებია: სამუშაოს პრეტენდენტების ძიება; მათგან სტანდარტული ანკეტებისა და ცნობების მიღება; პრეტენდენტებთან გასაუბრების ჩატარება; მათი ტესტირება; კანდიდატების შეფასება; მისაღები კანდიდატების დადგენა.
3. დაგვისახელეთ მომუშავეთა მომზადების პროგრამები.
ასეთი პროგრამებია – ორინეტაციო, პროფესიული სწავლება და ელემენტარული მომზადება და სხვა.
4. როგორ ხდება მუშაკის წახალისება?
წახალისება ხდება პირდაპირი მატერიალური სტიმულირების გზით ან დამატებითი მომსახურებით.

5. დაგვისახელეთ მომუშავეთა სტატუსის ამაღლების ფორმები კომპანიაში? მომუშავეთა სტატუსის ცვლა შეიძლება მოხდეს მისი თანამდებობრივი ზრდის, სხვა სამუშაოზე გადაყვანის, დაქვეითების, განთავისუფლების, პენსიაზე გაშვების შედეგად.

6. რა მიზეზით შეიძლება დაკარგოს ადამიანმა სამუშაო?

სამუშაოს დაკარგვა შეიძლება მოხდეს განთავისუფლების ან შტატების შემცირების შედეგად. შტატების შემცირება შეიძლება მოხდეს საწარმოს რეკონსტრუქციის, ხელმძღვანელობის გამოცვლის, ან ქვეყნის და, შესაბამისად, კომპანიის ეკონომიკური დაცემის შედეგად. განთავისუფლება არის დაბალი პროფესიული დონის გამო მუშაკის სამუშაოდან დათხოვნის პროცესი.

7. დაგვისახილეთ შრომითი შემოსავლის ფორმები?

შრომითი შემოსავლის ძირითადი ფორმა არის ხელფასი. ხელფასი შეიძლება იყოს ძირითადი და დამატებითი; სანარდო და დროითი. გარდა ამისა, შემოსავლებს მიეკუთვნება კომპანიის სხვა წახალისებები.

ტაში XIII
აღმდინაშრი ურთიერტოგანი პიზნესში

ვიდრე მეცნიერება არ მოიპოვებს აუცილებელ
გამარჯვებას, გვიხდება, არჩეული გაგაკეთოთ სილა-
ტაის თანაბარ და სიმდიდრის უთანასწორო განაწი-
ლებას შორის.

ჟ. კმინი

კაპიტალის მთავარი მიზანი რაც შეიძლება ბევ-
რი ფულის შოვნა კი არაა, არამედ იმის მიღწევაა,
რომ ფულმა გამოიწვიოს ცხოვრების გაუმჯობესება.

ჰ. ზორდი

ოქრო კი არ უნდა ეუზანდერძოთ პაეშებს, არამედ
უდიდესი ნამუსიანობა.

პლატონი

ამ თაში თქვენ გაეცნობით:

1. აღმდინაშრი ურთიერ-
ტობების საფუძვლებს პი-
ზნესში; მოტივაციურ პრო-
ცესს; მოტივაციის პი-
რობებს; ლოდინის თე-
რიას; X, Y, Z თეორიებს.

2. მოტივაციის
კლასიკურ თეორიას;
გოტორნის ეფექტს; მას-
ლოუს მოთხოვნილება-
თა იერარქიას; ტელუ-
კომუნიკაციებსა და სა-
შინაო ოფისებს.

3. მოტივაციის ტექნი-
კას; მუშაკზე ორიენტირე-
ბულ ხერხებს; სამუშაოზე
ორიენტირებულ ხერხებს.

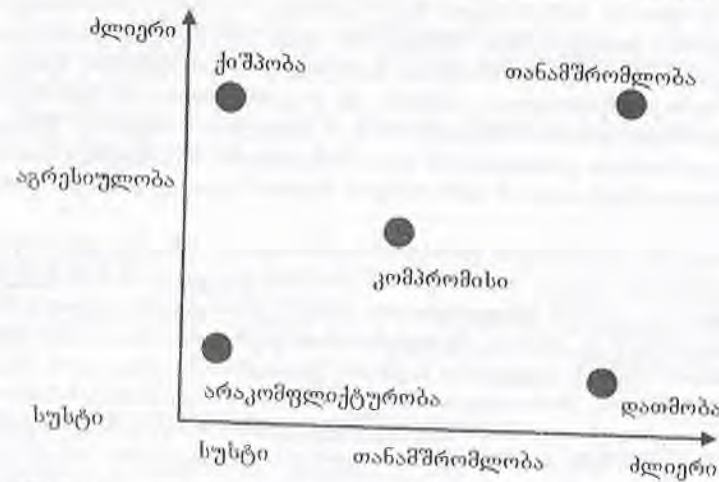
XIII.1 ადამიანური რესურსების ორგანიზაციაში

კორპორაცია შედგება ადამიანებისგან, არსებობს უამრავი თეორია, რომელიც ხსნის ადამიანის ქცევის მოტივებს კორპორაციულ საქმიანობაში. წარმოდგენა იმის შესახებ თუ რა აიძულებს ადამიანებს, იმოქმედონ ერთობლივად კორპორაციულ ინტერესთა შესაბამისად, შესაძლებელია მხოლოდ მათი მოქმედების მოტივაციის ახსნის გზით. მოტივაციის პროცესის ახსნა თანამედროვეობაში ახასუღია მოთხოვნისა და სამართლიანობის თეორიებში.

მოტივაციის ახსნაში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს მასდოუს იერარქიაში ჩამოყალიბებულ იდეებს, რომლებსაც შემდგომ პარაგრაფებში შევეხებით. ამასთან, მისი თანამედროვე გაგება ჩამოაყალიბა კლეი ოლდერფერამ თავის „ERG“- თეორიაში. ეს გახლავთ შემდეგი სიტყვების აბრევიატურა: „Existence“- არსებობა; „Relatedness“- ურთიერთობა; „Growth“- ზრდა. ოლდერფერას იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ ცალკეულ სიტუაციაში ადამიანებს მართავს სამივე მოტივი. ოლდერფერა ამტკიცებდა, რომ, რადგანაც ადამიანებზე ერთდროულად სხვადასხვა მოტივი მოქმედებს ძნელი ხდება იმის გაგება, სამუშაო ადგილებზე, რა ხდება მათი შრომის ძირითადი მოტივატორი [243p.140].

ოლდერფერამ დაამტკიცა, რომ ძირითადი აქ არის მოთხოვნა და სამართლიანობა. სამართლიანობის თეორიის თანახმად, ადამიანი არის საზოგადოებრივი არსება, რომელიც ყოველთვის (მათ შორის სამუშაო ადგილზე) ეძებს კონტაქტს სხვა ადამიანებთან, სტიმულირებას. წარმოების რეორგანიზაციის ნებისმიერი პროგრამა თავდება უშედეგოდ იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი გრძნობს მის მიმართ ჩადენილ უსამართლობას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მენეჯერებისათვის მთავარი არის არა მხოლოდ თანამშრომელთა მოტივები და მოთხოვნები, არამედ, სამართლიანობის პრინციპების დაცვა.

სამართლიანობასთან ერთად, ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია უკომფლიქტო სიტუაციის შექმნა. უკომფლიქტო ორგანიზაციული ატმოსფერო მისი წარმატების საწინდარია. ამასთან, ცნობილია რომ ჯეედა ორგანიზაციაში არსებობს შინაგანი და გარეგანი კონფლიქტების საფრთხე (მიმწოდებლებთან, მომხმარებლებთან აქციონერებთან). იმდენად, რამდენადაც კონფლიქტებს შეიძლება გააჩნდეს, როგორც აღმშენებლობითი ასევე დამანგრეველი ხასიათი, მნიშვნელოვანია ჩაეწვდეთ მათ ბუნებას და გადაჭრის გზებს. ნახ. №33-ში წარმოდგენილია კონფლიქტების ორგანიზაციული დიაგრამა, რომელიც შედგება თანამშრომლობისა და აგრესიულობის ელემენტებისგან მასში მოცემულია კონფლიქტების გადაჭრის ხუთი შესაბამისი სტილი.



ნახ. №33. ორგანიზაციებიანი მოდელი: კონფლიქტების გადაჭრის შესაძლებლობანი. [243, p.145].

სამართლიანობა და უკომფლიქტო სიტუაცია არის ორგანიზაციაში ნორმალური შორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის, ადამიანური ურთიერთობების დაფუძნების საწინდარი. თუმცა ეს საკითხი გაცილებით რთულია და მოითხოვს საფუძვლიან გააზრებას. მნიშვნელოვანია, რომ გავიგოთ ისიც, თუ რა იმალება კორპორაციაში ადამიანური ურთიერთობების, ცნებების ქვეშ.

ადამიანური ურთიერთობების, როგორც ტერმინის ქვეშ იგულისხმება ის ურთიერთკავშირი, რომელსაც ამაყრებენ ადამიანები ბიზნესის წარმოების პროცესში. ბიზნესმენთა უმრავლესობას შესანიშნავად ესმის თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია სამართლიანი, ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში. ასე მაგალითად, ტელეკომპანია „აი-ბი-ემ“-ში დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე პირადად იხილავს კომპანიის ყველა თანამშრომლის საჩივარსა თუ განცხადებას. [123, p.85]. ასეთი ატმოსფერო დადებითად მოქმედებს ადამიანურ ურთიერთობებზე.

გარდა მორალური კმაყოფილებისა, რომელსაც მენეჯერები თავიანთ ხელქვეითებთან სამართლიანი დამოკიდებულების გამო ღებულობენ, ასეთი ურთიერთობანი პოზიტიურად მოქმედებს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებაზე.

როგორ შეუძლია მენეჯერს, შექმნას ნორმალური ადამიანური ურთიერთობების ატმოსფერო. აქ უმნიშვნელოვანესია სამი რამ: ხელმძღვანელობის, ურთიერთობის და მოტივაციის უნარი.

ხელმძღვანელობა ეს არის მენეჯერების უნარი, მოახდინოს ადამიანების მობილიზება საერთო მიზნის მიღწევის პროცესში. ხელმძღვანელობის ტიპი განსაზღვრულია მიმდინარე მომენტის მოთხოვნებით, ლიდერის პირადი თვისებებით, და ორგანიზაციის კულტურით. მენეჯერი, რომელიც შრომობს თავის

კოლექტივთან ერთად, აღწევს უფრო მეტ წარმატებას ეიდრე ბოსი, რომელიც ხელმძღვანელობს დირექციებით. მენეჯერებმა უნდა განასხვავონ ერთმანეთისგან ხელმძღვანელობის სტილი, როდესაც ძალაუფლების გამოყენებით შეიძლება გაიძულოთ მუშაკი შეასრულოს სამუშაო ან დავარწმუნოთ ის, შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობანი. ნამდვილი არის ის მენეჯერი, რომელსაც შეუძლია დაეხმაროს ადამიანებს, გასაოცდნენ მათი პოტენციური შესაძლებლობანი, ის უფრო სწრაფად აღწევს თავის მიზანს, ზრდის შრომის ნაყოფიერებას და ფირმის მოგებას.

ორგანიზაციაში ადამიანური ურთიერთობების მქონე შემადგენელი ნაწილი არის ურთიერთობის უნარი. ერთმანეთთან აზრების გაცვლის, მიწერ-მოწერის პროცესში დაბალი დონის მენეჯერები არა მარტო ერთმანეთში ცვლიან მნიშვნელოვან ინფორმაციას, არამედ, ამყარებენ პირად კავშირებს. ამით ისინი ქმნიან ურთიერთობათა სქემებს. ეფექტიანი საქმიანი ურთიერთობა უნდა იყოს თავისუფალი და პირდაპირი, შორს იდგეს ამბიციებისა და ორპირობისაგან. ამასთან ერთად, ხასიათდებოდეს თავაზიანობით, ახდენდეს ურთიერთპატივისცემის დემონსტრირებას, რაც მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ღია და ეფექტური კომუნიკაციური ურთიერთობის დამყარებას. მეცნიერთა გამოკვლევებით, ის ადამიანები, რომლებიც კმაყოფილი არიან ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობით, დადებითად აფასებენ მათ მიერ შერჩეულ სამუშაოს [226, p.22].

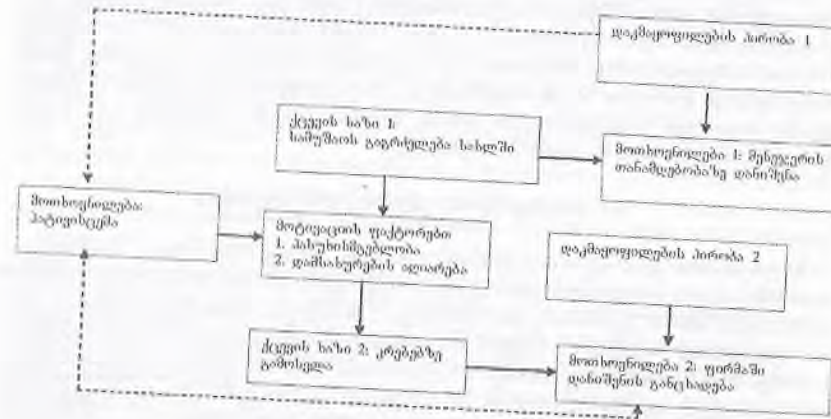
კარგი ადამიანური ურთიერთობების შესაბამე ფაქტორი არის მოტივაცია. ანუ იმ სტიმულების დადგენა, რომლებიც განსაზღვრავს ადამიანთა მაღალი შრომის შედეგებს. მოტივაციას ხშირად განსაზღვრავს, როგორც უნარს, განაწილო ადამიანი ისე, რომ მან გააკეთოს ის რაც გსურს, მაგრამ ეს არ არის მოტივაციის სრულყოფილი გაგება. ხელმძღვანელობის ან სამუშაოს დაკარგვის შიში შეიძლება იყოს ადამიანების მოქმედების მოტივი, მაგრამ ის არ წარმოადგენს შედეგის მომცემ გზას. გაცილებით ეფექტურია, გააძლიერო მუშაკებში დამოუკიდებელი აზროვნების, მოქმედების, შემოქმედებითი მიდგომის გრძნობა. მენეჯერს უნდა შეეძლოს, დააფასოს იმ ადამიანების შრომა, რომლებიც კარგად მუშაობენ, ეს შრომის მოტივი გახადოს მიზნად. ის მოტივაციური საშუალებები, რომლებიც ახდენენ მუშაკის წარმართვისა და დამოუკიდებელი ქცევის აქტივიზაციას, გაცილებით შედეგიანია, ეიდრე ის საშუალებები, რომლებიც იგება იძულებინა და შიშის ფაქტორებზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გამოცდილი და მცოდნე ის ხელმძღვანელი, რომელსაც შესწევს უნარი, გაუწიოს ანგარიში მუშაკების ინდივიდუალურ მოთხოვნებს, დაარწმუნოს ისინი შრომის სწორი მოტივაციის შედეგებში.

მოტივაციასთან მჭიდრო კავშირშია ისეთი ცნება, როგორიც არის მუშაკების მორალური სული, რომელშიც შედგენდება ადამიანის დამოკიდებულება ორგანიზაციისა და სამუშაოსადმი. ის, თუ როგორ გრძნობს ადამიანი თავის სამუშაოზე, მოქმედებს მის მორალურ მდგომარეობაზე. წარსულ წლებში მენეჯერებს მიაჩნდათ, რომ შრომის ნაყოფიერება დამოკიდებულია სამუშაო პროცესის ობიექტურ პირობებზე: ისეთებზე, როგორიც არის: რესურსები, კომპერენტური თანამშრომლები, ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურა, მკაფიო მიზნები და სხვა.

ალამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში

დღეს უკვე მმართველებისათვის ნათელია, რომ ისეთი სუბიექტური პირობები, როგორცაა: სამართლიანობა, დამსახურების აღიარება, კოლექტივის საერთო ბიზნესში განსაზღვრული ადგილი, არსებით ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

მთლიანობაში მოტივაციური პროცესი შეიძლება სქემატურად წარმოგვიდგეს შემდეგი სახით (იხ. ნახ №34).



ნახ. №34. მოტივაციის პროცესი

ის პრინციპები, რომლებიც ხელს უწყობენ ორგანიზაციაში მუშაკთა შრომის მოტივაციის და ნაყოფიერების ამაღლებას შემდეგი სახით წარმოგვიდგება:

- სამართლიანობა. ორგანიზაციაში „კლიმატი“ არის პროტექციონიზმის და პოლიტიკანობისაგან თავისუფალი. ყველა საფეხურიერივი აღმასვლა ეფუძნება მხოლოდ დამსახურებებს.
- განსაზღვრულობა. ორგანიზაციის, ცალკეული ჯგუფების და ინდივიდების მიზნები არის მკაფიოდ ფორმალიზებული.
- დამსახურების აღიარება. მუშაკები დარწმუნებული არიან, რომ ისინი ღირებული არიან ორგანიზაციისათვის.
- უკუკავშირი. მუშაკები გრძნობენ, რომ ხელმძღვანელობისათვის ყურადსაღებია მათი მოთხოვნები და პრობლემები.
- მიზნობრიობა. მუშაკებს ესმით, რომ მათ შეაქვთ თავიანთი წვლილი ორგანიზაციის განვითარებაში. [141, p.145]

ის მუშაკი, რომელიც იმყოფება დადებით მორალურ კლიმატში, არის ლოიალური, იწენს ენთუზიაზმს. იმისათვის, რომ გავერკვეთ მოტივაციის პროცესის შინაარსში და იმ პრობლემებში, რომლებიც თან ახლავს ამ პროცესს, უპრიანია, ზოგადად გავეცნოთ მოტივაციის თეორიებს.

XIII. 2. მოტივაციის თეორია

XIX საუკუნეში შრომის ბარბაროსული პირობების მოხედვად, დამჭირავე ბლები იშვიათად აწეებოდნენ მუშაკების მხრიდან მოტივაციის პრობლემას. სიღარიბე და უმუშევრობა იმდენად მაღალი იყო, რომ ადამიანები თანხმდებოდნენ ნებისმიერ სამუშაოზე.

ერთ-ერთი პირველი, ვინც XIX საუკუნეში, თანამედროვე ბიზნესის ისეთი შემადგენელი კომპონენტი გამოიყენა, როგორც არის წახალისების სისტემა, იყო შოტლანდიელი მეწარმე რობერტ ოუენი. ოუენს მიაჩნდა, რომ წარმოებაში არსებობს „ჩვეულებრივი მანქანები“ და „ცოცხალი მანქანები“. როგორც ერთხ, ისევე მეორეს გირდება შოვლა-პატრონობა, რაც „ცოცხალი მანქანების“ შემთხვევაში მიიღწევა სტიმულირების გზით. ოუენის იდეები მხოლოდ ასი წლის შემდეგ გახდა ბიზნესისათვის პროგრესული.

ა) მოტივაციის კლასიკური თეორია

მოტივაციის კლასიკური თეორიის შინაარსი დაიყვანება იმაზე, რომ ფული არის შრომითი აქტივობის ერთადერთი სტიმული. ამ თეორიის შესაბამისად, ადამიანები არიან „ეკონომიკური არსებანი“, რომლებიც შრომობენ იმისათვის, რომ გადაიხადონ საჭმლის, წაცმის და თუნდაც ფუფუნების ფასი. აქედან გამომდინარე, შრომის მოტივაციისათვის საკმარისია, რომ შენევერმა ასტიმულიროს მუშაკები ფულადი წახალისებით. მოტივაციის კლასიკური თეორიის ყველაზე აქტიური მიმდევარი იყო ფრედერიკ ტეილორი (1856-1915), რომელიც ეკონომიკურ ისტორიაში შევიდა, როგორც მეცნიერული მართვის მამამთავარი. როგორც შრომის დანაწილების აქტიური მიმდევარი, ტეილორი ყოფდა სამუშაოს მცირე ოპერაციებად, რომლებიც ერთდროულად უფრო ეფექტიანი და ადვილად საზომი იყო. ამის შემდეგ ტეილორმა დააწესა სამუშაოს შესრულების ნორმები და ანაზღაურება. ასეთი სანარდო ხელფასის პირობებში, მუშები, რომლებიც ასრულებენ წინასწარ ცნობილ ნორმას, ღებულობენ შესაბამის თანხას ხელფასის სახით, ხოლო თუ შრომის ნაყოფიერება იზრდებოდა დადგენილი ნორმის ზემოთ, ანაზღაურება სწარმოებდა სანარდო პროგრესული ხელფასით. ასეთი სისტემა ქმნიდა ძლიერ სტიმულს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებისათვის.

1900 წელს ტეილორის სისტემას დაერქვა „მეცნიერული მართვა“ და ის დაინერგა „Bethlehem Steel Works“ კომპანიის ყველა ქარხანაში, რის შედეგადაც მეტალურგიის საშუალო ხელფასი გაიზარდა 1,15 დან 1,85 დოლარამდე დღეში.

მოტივაციის კლასიკური თეორია კარგად მუშაობდა XX საუკუნის დასაწყისში იმ მიზეზით, რომ მუშების უდიდესი ნაწილი იმყოფებოდა სიღარიბის ზღვარს მიღმა, მაგრამ ის, შრომის მოტივის თანამედროვე გაგებით, ვერ ხსნის იმას, თუ რატომ მიდის მაღალანაზღაურებადი იურისტი, შედარებით დაბალანაზღაურებად სამთავრობო სტრუქტურებში სამუშაოდ, როგორც ჩანს, ფული არის შრომის ძირითადი სტიმული და არა მოტივი. ამ თეორიის ნაკლი იმაში მდგომარეობს,

რომ მასში ადამიანი არის წარმოდგენილი, როგორც მექანიზმი, რომელსაც მუდმივად უსაჭიროება მომართუა.

ბ) გოტორნის ეფექტი

1927 და 1932 წლებში მეცნიერები აღარუბდნენ გამოკვლევას შრომის მოტივაციის პრობლემის ირგვლივ ქარხანა „ვესტერნ ელექტრიკ გოტორნი“. გამოკვლევის მიზანი იყო, დაედგინათ ის ურთიერთკავშირი, რომელიც არსებობს შრომის პირობებს, (ცვლების ხანგრძლივობას, პაუზის ტენიანობას ტენიანობას და სხვა), ხელფასის დონესა და შრომის ნაყოფიერებას შორის. მეცნიერებმა აღმოაჩინეს, რომ ამ პირობების ცვლა იწვევს მოსალოდნელისაგან განსხვავებულ ეფექტს. ადამიანები ახდენენ „ფიზიკური გარემოს“ სრულ იგნორირებას და აგრძელებენ საქმიანობას იმავე რიტმში, რაც ჩვეულებრივ პირობებშია [155, p.78].

მეცნიერები ამ მონაცემებმა აშკარად დააბნია, რადგანაც არ ჩანდა ის ძალა, რომელიც აიძულებდა მუშებს, გაეგრძელებინათ თავიანთი შრომა იმავე რიტმში.

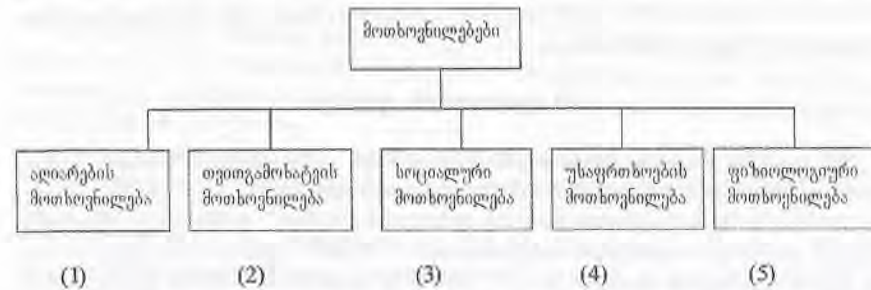
შემდგომში გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ასეთი მოტივაციური ძალა ნამდვილად არსებობს სოციალური გავლენის სახით. მუშების მიერ დადგენილი იყო ქცევის საკუთარი სოციალური ნორმები და ქცევის სტანდარტები, რომლებიც განსაზღვრავდა გამოშვებების სისწორეს. ისინი ვინც აჭარბებდნენ ამ ნორმებს და ვინც ვერ ასრულებდა მათ, ერთნაირად უარყოფითად აღიქმებოდა მუშების მიერ. ასეთი წესი ეფექტური აღმოჩნდა, რადგანაც მუშებს უფრო აწუხებდათ მათი მეგობრების შეფასებები, ვიდრე ხელფასზე დანამატი.

გოტორნის საწარმოებში ჩატარებულმა გამოკვლევამ ცხადყო, რომ არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას გააჩნია მუშაკებისათვის იგივე მოტივაცია, როგორც ფორმალურს. მოწოდებლობისა და შრომის შეთოდების უცვლელობის მიუხედავად, გამოკვლევის პერიოდში, შრომის ნაყოფიერება გაიზარდა 30 პროცენტით. ამ ფენომენმა, რომელიც ცნობილია, როგორც გოტორნის ეფექტი, მენეჯერებს მისცა შემდეგი დასკვნის გაკეთების შესაძლებლობა: თვითონ ის ფაქტი, რომ ვიღაცა ახდენს შრომის შედეგების გაკონტროლებას, იწვევს შრომის ნაყოფიერების ზრდას, ხოლო მუშაკების შრომის სამართლიანი შეფასება, მათდამი ყურადღების გამოჩენა არის შრომის მწარმოებლურობის ერთ-ერთი ძირითადი პირობა.

გ) მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია

1943 წელს ცნობილმა ფსიქოლოგმა, აბრაჰამ მასლოუმ გამოთქვა მოსაზრება, რომ ადამიანების ქცევა განისაზღვრება მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრით. მან ეს მოთხოვნილებები დაყო ხუთ ძირითად ჯგუფად (იხ.ნახ. №35).

მასლოუმ მოთხოვნილებები განაღდა გარკვეული იერარქიით, რომლის ყველაზე დაბალ დონეზე იყო ელემენტალური ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (საკვები, საცხოვრებელი და ა.შ.), ხოლო ყველაზე მაღალ საფეხურზე – ინდივი-



ნახ. №35. მასლოუს მოთხოვნებათა იერარქია.

დუალური მოთხოვნები (ალიარება, თვითგამოხატვა). მასლოუს მიხედვით „ადამიანი არის ცხოველი, რომელიც მუდმივად რაღაცისაკენ ისწრაფვის“.[113p.370]. როდესაც დაბალი საფეხურის მოთხოვნები დაკმაყოფილებულია, ის ცდილობს დაიკმაყოფილოს უფრო მაღალი საფეხურის მოთხოვნები.

ყველაფერი ის, რაც აუცილებელია სიცოცხლისათვის – საკვები, ტანისამოსი, საცხოვრებელი და სხვა, ერთიანდება ფიზიოლოგიურ მოთხოვნებში. მას შემდეგ, რაც ადამიანი იძენს ყველაფერს, რაც აუცილებელია მისი სიცოცხლისათვის, ის ცდილობს, შეინარსუნოს მიღწეული დონე, რის გამოც მას უნდება უსაფრთხოების მოთხოვნა, რაც მიიღწევა მაღალი ხელფასის პირობებში და რომელიც იძლევა დანაშოვნების გარანტიას.

უსაფრთხოების მოთხოვნებში შედგება ადამიანის კიდევ ერთი თვისება – იქონიოს მუდმივი კავშირი სხვა ინდივიდებთან. გოტორნის გამოკვლევებით დასტურდება, რომ ასეთ სოციალურ მოთხოვნებს ინდივიდისათვის გაცილებით მეტი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ხელფასის ზრდას.

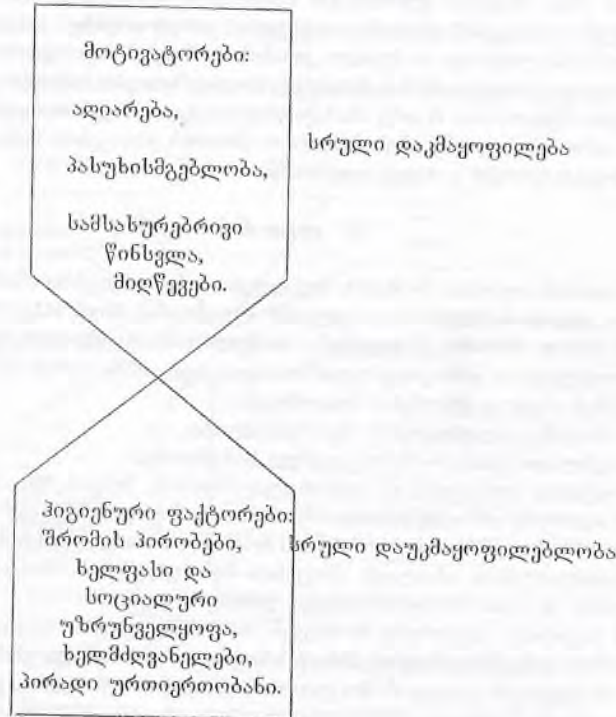
ადამიანებს გააჩნიათ აგრეთვე ალიარების მოთხოვნა, ანუ მათ ჭირდებათ თავიანთი პიროვნული წარმოჩენა საზოგადოებაში, რასაც მოჰყვება საზოგადოებრივი პატივისცემა. ყველა ეს მოთხოვნა ემყარება ისეთ ცნებას, როგორიც არის სტატუსი, რაც ნიშნავს ადამიანის ადგილს საზოგადოებაში. ასეთი მოთხოვნების დაკმაყოფილება შრომის ნაყოფიერების ზრდისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია.

მასლოემ განმარტა, რომ თვითგამოხატვა ეს არის „ადამიანის ხურვილი, გახდეს იმაზე მეტი, რასაც ის წარმოადგენს“. ეს არის მოთხოვნებათა ყველაზე მაღალი საფეხური. ადამიანები, რომლებიც აღწევენ ამ საფეხურს, მუშაობენ არა იმიტომ, რომ მოიპოვონ მხოლოდ ფული, არამედ, რომ დაიკმაყოფილონ თავიანთი მოთხოვნები შრომის პროცესით.

მასლოეს იერარქია ეს არის ადამიანების მოთხოვნებათა ასახვის ზოგადი სქემა, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ადამიანებმა ამ სქემის მიხედვით უნდა დაიკმაყოფილონ თავიანთი მოთხოვნები.

მოტივატორების თეორია და პიგიენური პირობები

1960 წელს ფრედერიკ ჰერცბერგმა და მისმა თანამშრომლებმა ჩაატარეს ადამიანური მოთხოვნილებების საკუთარი კვლევა. მათ გაანალიზეს მუშების საჭმინობის ის ასპექტები, რომლებიც ან აკმაყოფილებდნენ, ან არ აკმაყოფილებდნენ მათ. ექსპერიმენტის შედეგად დადგინდა, რომ არსებობს ორი აბსოლუტურად განსხვავებული ჯგუფის ფაქტორები, რომლებიც აკმაყოფილებდნენ ან არ აკმაყოფილებდნენ მუშაკებს სამუშაოთი (იხ. ნახ. №36).



ნახ. №36 ჰერცბერგის ორი ფაქტორის თეორია.

სამუშაოს იმ ასპექტს, რომელსაც ჰერცბერგი პიგიენურ ფაქტორებს უწოდებს პირდაპირი კავშირი გააჩნია დაუკმაყოფილებლობის გრძნობასთან. შრომის პირობები, ფირმის პოლიტიკა, უსაფრთხოების ტექნიკა არის სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის პოტენციური პირობა იმ შემთხვევაში, თუ ისინი შორს დგანან სრულყოფილებისაგან. ამ პირობებში რთულია ხელმძღვანელობის მხრიდან შრომის

მაღალი მოტივაციის დადგენა. მეორეს მხრივ, შრომის ნაყოფიერების ამაღლებ-
ისათვის, შეიძლება, გამოყენებული იქნას ფაქტორები, რომელთაც ეწოდება მო-
ტივატორები. ესენია: აღიარება, თანამდებობრივი ზრდა, პერსონალური პასუხ-
ისმგებლობის ამაღლების სხვა ფაქტორები.

ხერცბერგის თეორია არის მასდოუს თეორიის ბუნებრივი გაგრძელება. მო-
ტივატორები კონცენტრირებულია მასდოუს თეორიის ზედა დონეზე. მაშინ როდესაც
ხერცბერგის პიგიენური ფაქტორები მოთხოვნილებათა იერარქიის ქვედა დონე-
ებზე იმყოფება.

რას უნდა მიეძღვნა ყურადღება წარმოების პროცესში, მოტივატორებს თუ
პიგიენურ პირობებს? ეს დამოკიდებულია გარემოებებზე. კვალიფიციტრებული,
მაღალანაზღაურებადი, საშუალო კლასის მუშაკების სტიმულირება შესაძლებე-
ლია მოტივატორებით, მაშინ, როდესაც ახალგაზრდები, დაბალი კვალიფიკაციის
მუშაკები შედარებით მცირე ანაზღაურებით, მოითხოვენ პირველ ეტაპზე პიგიე-
ნური პირობების გაუმჯობესებას, რათა შრომის პროცესის შემდგომ საფეხურე-
ბზე მოტივატორები გახდეს ეფექტიანი.

დ) ლოდინის თეორია

ლოდინის თეორია, რომლის ზეგავლენა ბოდო წლებში იზრდება შემუშავე-
ბულია დევიდ ნაფლერის და ედვარდ ლეუდერის მიერ[142,p.115]. ამ თეორიის
შესაბამისად, შრომის რაოდენობა, რომელიც იხარჯება გარკვეული ამოცანის
შესასრულებლად, დამოკიდებულია მოსალოდნელ ანაზღაურებაზე. მუშები ითვალ-
ისწინებენ ისეთ ფაქტორებს, როგორიცაა:

- 1) ამოცანის შესრულების შესაძლებლობა;
- 2) ფულადი ჯილდო შესრულებულ სამუშაოზე;
- 3) ფულად ჯილდოსა და დახარჯულ შრომას შორის შესაბამისობა.

ამ თეორიის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ის განიხილავს შრომის მოტივა-
ციაში არსებულ სხვაობებს. შრომის მოტივაციის თვალსაზრისით, ყველა მუშა
ინდივიდუალურად იხილავს ამოცანის შესრულების სირთულეს, მის „ღირე-
ბულებას“ და მათ შორის არსებულ ურთიერთკავშირს.

ამ თეორიის ავტორები მიიჩნევენ, რომ შენეჯერებს შეუძლიათ, მიაღწიონ
თავიანთი თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას:

- 1) იმ ფულადი ჯილდოს მოცულობის დააგენით, რომელიც დააკმაყოფილებს
თითოეულ მუშაკს;

2) შრომის ნაყოფიერების სასურველი დონის დადგენით;

3) ამ დონის რეალური შასტაბების განსაზღვრით;

4) ფულადი ჯილდოს საკმარისი ოდენობის უზრუნველყოფით.

გალტერ ნიუსომმა ეს თეორია მასში რვა ფაქტორის ცნების შეყვანით
განავითარა[287,pp.51-53]. ეს ფაქტორებია:

• შესაძლებლობა. რამდენად შეუძლია ინდივიდს სამუშაოს შესრულება;

• დარწმუნებულობა. დარწმუნებულია თუ არა ინდივიდი სამუშაოს ხარისხიან
შესრულებაში;

ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში

- სირთულე. რამდენად რთულია მისთვის ამ სამუშაოს შესრულება
 - კრიტერიუმები. ესმის თუ არა მას სხვაობა კარგად და ცუდად შესრულებულ სამუშაოს შორის;
 - ნდობა. ენდობა თუ არა ის მენეჯერს მის მიერ დადებული პირობების შესრულებაში;
 - შესაბამისობა. მიაჩნია თუ არა ის, რომ მიიღებს შესაბამისად ცუდ და კარგ ფულად ანაზღაურებას შესრულებულ სამუშაოზე;
 - კომპენსაცია. შეესაბამება თუ არა ფულადი ჯილდო კარგად შესრულებულ სამუშაოს;
 - ურთიერთქმედება. შედის თუ არა მენეჯერი თანამშრომლებთან უშუალო კონტაქტში;
- ნახ. №37-დან კარგად ჩანს, თუ როგორ შეესაბამება პირველი ფაქტორები ლოდინის თეორიის კლასიკურ მოდელს.



ნახ. №37. ლოდინის თეორიის კლასიკური მოდელი.

XIII.3. მოტივაცია და ხელმძღვანელობის სტილი

მომუშავეთა მოტივაცია ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ ექცევიან მათ ხელმძღვანელები. არსებობს მოტივაციის მრავალი თეორია. თავის ცნობილ წიგნში – „The Human Side of Enterprise“ („წარმოების ადამიანური ასპექტი“) დუგლას მაკ გრეგორმა[186] გამოთქვა თავისი მოსაზრებანი ადამიანის ქცევის მოტივებზე წარმოების პროცესში, რასაც შემდგომ მაკ გრეგორის პარა-დოქსი ან X და Y მართვის თეორიები დაერქვა.

60-იან წლებში ფსიქოლოგმა დუგლას მაკ გრეგორმა გაანალიზა ხელმძღვანელების მსჯელობის საფუძვლებში არსებული პოსტულატები და მათ დაარქვა X თეორია. ეს პოსტულატებია:

- 1) „საშუალო“ ადამიანი, როგორც წესი, არ უყვარს სამუშაოს შესრულება;
- 2) ამ მიზეზის გამო, აუცილებელია „საშუალო“ ადამიანის იძულება, კონტროლი, წარმართვა, დასჯა, რათა ის იყოს დაინტერესებული, რომ მოემსახუროს თავისი შრომით ორგანიზაციის მიზნებს.

3) „საშუალო“ ადამიანი აუცილებელია, ვმართოთ; ის ცდილობს თავიდან აიცილოს პასუხისმგებლობა და იყოს უსაფრთხოდ.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ის მენეჯერები, რომლებიც ორიენტირებული არიან X თეორიაზე, ფიქრობენ, რომ შრომის მოტივაციისათვის აუცილებელია შიშის ფაქტორის გამოყენება. ხელმძღვანელობის ეს სტილი არის ორიენტირებული ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებზე და არ ითვალისწინებს მასდოუს თეორიის უმაღლეს დონეების იერარქიას.

ამ შეხედულებათა საწინააღმდეგოდ, მაკ გრეგორმა შემოგვთავაზა პოსტულატების სხვა შემადგენლობა, რომელსაც ეწოდება თეორია Y. ის შემდეგი მომენტებისაგან შედგება:

- 1) „საშუალო“ ადამიანი მოწოდებულია იშრომოს. მისთვის შრომა არის ისეთივე მოთხოვნილება, როგორიცაა სპორტი ან გართობა.

2) შიში არ არის შრომის ძირითადი მოტივატორი. „საშუალო“ ადამიანი ბუნებრივად შრომობს, მიიღტვის იმ მიზნისაკენ, რომელსაც მის წინაშე აყენებს ორგანიზაცია.

3) რამდენად მიზანმიმართულია ეს ლტოლვა, ის დამოკიდებულია ორგანიზაციის მიერ გაცემულ ფულად ჯილდოზე.

4) ხელისშემწეობი პირობების შემთხვევაში, ადამიანი ეხვევა არა მარტო პასუხისმგებლობის გაზიარებას, არამედ თვითონ მიიღტვის მისკენ.

5) ადამიანებს შეუძლიათ გამოიყენონ ინტელექტი, შემოქმედებითი უნარი, წარმოსახვა იმ პრობლემების გადასაწყვეტად, რომლებიც არსებობს ორგანიზაციაში.

6) მრეწველობის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე „საშუალო“ ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი გამოიყენება მხოლოდ ნაწილობრივ.

ის მენეჯერები, რომლებიც იღებენ ორიენტაციას Y თეორიაზე, მიიჩნევენ, რომ ადამიანების სტიმულირება აუცილებელია, მათ უნდა მიეცეთ თვითშემოქმედების, თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა.

X თეორიის საფუძველში არის ის პოსტულატები, რომლებიც დაფუძნებულია ძალაუფლების ბერკეტების გამოყენებაზე. Y – თეორია ორიენტაციას იღებს პროფესიულ ზრდასა და დამოუკიდებლობაზე. მაკ გრეგორს მიაჩნდა, რომ ზოგიერთ მუშაკს ნამდვილად ჭირდება ძლიერი ხელმძღვანელობა X თეორიის მიხედვით, მაგრამ არიან ისეთებიც ვისაც გათავისებული აქვთ თავიანთი სოციალური მოთხოვნები, აღიარების და თვითრეალიზაციის მოთხოვნა, ამიტომ ისინი ვერ იმუშავებენ კარგად X თეორიის მიხედვით [186, p.116].

Z თეორია არის შემოთავაზებული კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორის, უილიამ ოუნის[228] მიერ და ის ასახავს ადამიანური ურთიერთობების განვითარების პერსპექტივას. Z თეორიის თანახმად, ევექტიანი მართვა უნდა მოიცავდეს ყველა დონის მუშაკებს, იხილავდეს მას, როგორც ერთ მთლიანს. ისინი უნდა შრომობდნენ ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად, როგორც ერთიანი მექანიზმი. Z თეორიის მიმდევარ მენეჯერებს მიაჩნდათ, რომ თუ ადამიანებს ახასიათებთ საზოგადოებრივი განცდა, ისინი ნამუხიანად და უფრო მეტი ენთუზიაზმით შრომობენ შედეგის მისაღწევად.

Z თეორია ითვალისწინებს მასლოუს იერარქიის ქვედა დონეების დაკმაყოფილებას, ის ასევე იზიარებს იერარქიის საშუალო დონესაც, რადგანაც მასში წარმოდგენილია კოლექტივის შექმნის პროცესი. მასში ასახულია უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებიც, რადგანაც გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ნათლად ჩანს ადამიანის პასუხისმგებლობა.

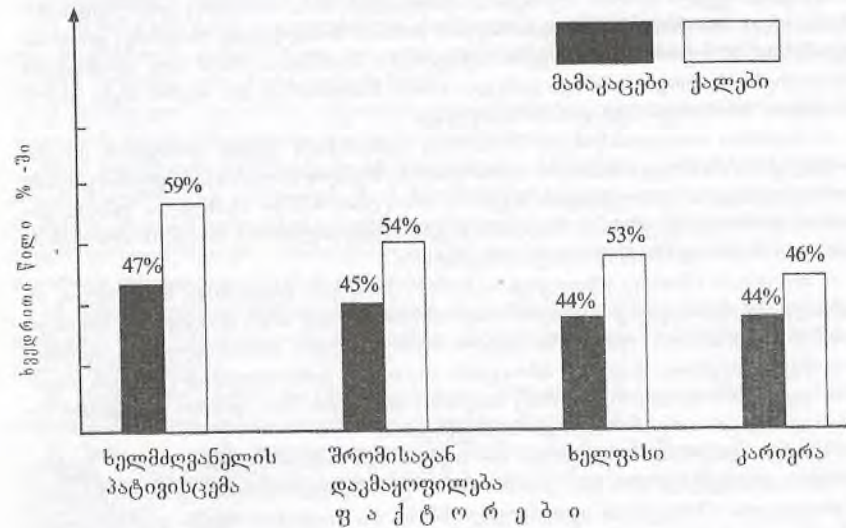
Z თეორიას ხშირად უწოდებენ იაპონურ მართვას, რადგანაც, მართალია, ის გამოიყენება ამერიკულ კომპანიებში, მაგრამ მასობრივად არის დანერგული იაპონურ ფირმებში. იაპონურ ფირმებში ყველა მუშაკი იღებს მონაწილეობას ფირმის გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში და ისინი პერიოდულად ცვლიან თავიანთ უფლება-მოვალეობებს, რაც თავიდან აცილებს მათ ვიწრო სპეციალიზაციას და მკაცრ ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

მცირე, მჭიდროდასახლებულ და ბუნებრივი რესურსებით ღარიბი ქვეყნისათვის კოლექტივიზმი და კომპრომისი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტებია. ამერიკელები იზრდებიან იდივიდუალიზმისა და თავიანთ თავში დარწმუნების ტრადიციებზე. ამერიკულ ფირმებში იყენებენ Z თეორიას. მაგალითად „პროქტერ ენდ გემბელში“ მოქმედებს თეიორეგულირებადი სამუშაო ჯგუფები, ხოლო კომპანია „პიულეტაკარდი“ ეკონომიკური დაცემის პროცესში ყველას და არა მხოლოდ დაბალანაზღაურებად მუშებს, უმცირებს სამუშაო დღეს და აწესებს სხვა პრივილეგიებს.

რა წარმოადგენს თანამედროვე მუშაკების შრომითი მოტივაციის საფუძველს და არის თუ არა არსებითი აქ მხოლოდ ფინანსური ბერკეტები? მეცნიერთა გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ თანამედროვე პირობებში მხოლოდ მაღალი ხელფასი ამ შემთხვევაში არ გამოდგება საფუძვლიან არგუმენტად. განათლებული ახალგაზრდების უმეტესობა მიისწრაფვის არა მხოლოდ მაღალი ხელფასებისკენ, არამედ სრულყოფილი ცხოვრებისაკენ. მათთვის დასვენება, ოჯახი, ცხოვრების სტილი, არამატერიალური სიკეთეები, ისევე მნიშვნელოვანია, როგორც სამუშაო და ანაზღაურება. [114, p.43] იმისათვის, რომ მოიძებნოს მოტივაციის საფუძველი, ასეთი ტიპის მუშაკებისათვის აუცილებელი ხდება, უარი ვთქვათ მოტივაციის არსებულ მეთოდებზე და აქცენტი გადავიტანოთ ინდივიდუალურ მიდგომაზე, მუშაკების მოქმედების სფეროს გაფართოებასა და მათი ორგანიზაციის საქმიანობაში მონაწილეობის გაღრმავებაზე.

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

ზოგიერთი მოტივი, რომელიც შრომის მოტივაციის თვალსაზრისითაა მუშაკებისთვის უმნიშვნელოვანესი ასახულია ნახ. №38-ზე.



ნახ. №38 მოტივაციური ძალები¹

აქ მნიშვნელოვანია ის ხერხები, რომლებიც ორიენტირებულია მუშაკზე, სამუშაოზე ან ორგანიზაციაზე.

XIII.4. მუშაკზე ორიენტირებული ხმრხმები

როდესაც ორგანიზაციაში საქმიანობა წარიმართება პოზიტიურად, მისი მუშაკების უმეტესი ნაწილი შრომობს მაღალი ნაყოფიერებით. ე. წ. „არამოტივირებული“ მუშაკების მიმართ ხელმძღვანელობა იყენებს ინდივიდუალურ მიდგომას. იმისათვის, რომ ხელი შეუწყოს მუშაკების შრომით მოტივაციას, ამ პოტენციალის გამოვლენის მიზნით, გამოიყენება რამდენიმე მეთოდი. ესენია: მიზნის დასახვა, ქცევის მოდიფიკაცია, გადაშვადება.

¹წყარო: Suzy Parker. A look Statistics That Shape your Finance // USA today 2002. January.

ზოგიერთი მუშაკი შეიძლება ვასტიმულირთ მკაფიო და მიღწევადი მიზნების დასმით. შენევერები აღწევენ წარმატებას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იციან რისგან შესდგება ეს წარმატება. იგივე პრინციპი მოქმედებს სხვა მუშაკების მიმართ. კომპანია „ნუკორში“ პრაქტიკულად გამოიყენება მიზნის შემდეგი დანაშ: იმ მუშების მიმართ, რომლებიც ატარებენ გამომუშავების ნორმებს, გაიცემა პრემიები. ინდივიდების მიზნები განსხვავებულია ორგანიზაციის მიზნებისაგან იმდენად, რამდენადაც:

- მათი მიზნები არის ვიწრო;
- ამ მიზნების რაოდენობა არის რაოდენობრივად უფრო მცირე;
- ისინი გაითვალისწინება დროის უფრო მცირე ინტერვალში;
- მათში აისახება მეტი რისკი და განუხაზღვრელობა.

მოტივაციის საშუალებით მიზნის დასმის მეთოდის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მუშაკებს ეძლევათ თავიანთი ამოცანების დამოუკიდებლად დადგენის შესაძლებლობა. თუ ეს ამოცანები თავსმოხვეულია „ზემოდან“, მუშაკები მიიჩნევენ, რომ ყელა ახდენს მათ მანიპულირებას. უფრო ეფექტიანია, როდესაც მუშაკებს ეძლევათ ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე საკუთარი ამოცანების განსაზღვრის შესაძლებლობა.

ქცევის მოდიფიკაციის საფუძველში მდგომი იდეა არის მარტივი: აუცილებელია, მოვახდინოთ სასურველი ქმედებების წახალისება და პირიქით. გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ქება და აღიარება უფრო დადებითად მოქმედებს სასურველი შედეგის მიღწევაზე, ვიდრე შრომის შედეგების დაგმობა (გამოხატული დაცინვით, სარკაზმით, საყვედურით თუ სხვა ფორმით).

ქება, როგორც ქცევის მოდიფიკაციის ეფელაზე მარტივი ფორმა, ბევრ თანამედროვე ფირმაში გამოიყენება. ასე მაგალითად, კომპანია „ჟმერი ეირ ფრეიტმა“ თავის მიმდინარე მიზნად დასვა კლიენტის შეკვეთის შესრულება 90 წუთში. ეფელა თანამშრომელს მიეცა მითითება, გამოკითხვის ანკეტაში ჩაეწერათ თუ რა დროს ანდომებდნენ ისინი შეკვეთის შესრულებას. იმ შემთხვევაში თუ მუშაკები ასრულებდნენ შეკვეთებს წინასწარ განსაზღვრულ დროში, ისინი იმსახურებდნენ ქებას ხელმძღვანელობისაგან, ხოლო ისინი ვინც ვერ ასრულებდნენ სამუშაოს ამ დროში, ასევე იმსახურებდნენ შექებას ჩანაწერის პატიოსნად წარმოებისათვის, ხოლო შემდგომ მათ ახსენებდნენ, რომ კომპანიის მიზანი იყო „90 წუთში შეკვეთის შესრულება“. მას შემდეგ, რაც ასეთი უკუკავშირი დაინერგა ხელ რამოდენიმე დღეში კომპანიის თანამშრომელთა 90 პროცენტი აღწევდა წარმატებას კომპანიის ამოცანების რეალიზაციაში. [244, p.42].

ახალი ორდენის უნივერსიტეტის პროფესორის, მართვის დარგში სპეციალისტის, მ. დე ბუუფის [184, p.37] აზრით, წახალისებათა მთავარ მოტივატორებს წარმოადგენს:

1. გააზრებული გადაწყვეტილებების წახალისება;
2. საკუთარ თავზე რისკის აღების წახალისება;
3. შემოქმედებითი მიდგომა წახალისება;
4. შემტევითი საქმიანობის წახალისება;

5. წინასწარ გააზრებული საქმიანობის და არა დაძაბული შრომი წახალისება;

6. გამართუებისა და არა გართულების წახალისება;

7. გაწონასწორებული, პროდუქტიულად მომუშავე და არა იმპულსური თანამშრომლების წახალისება;

8. ხარისხიანი და არა სწრაფად შესრულებადი სამუშაოების წახალისება;

9. კომპანიის მიმართ ღოიადურობის წახალისება.

ფირმები იყენებენ წახალისების მრავალ ფორმას, რომელთა შორის უნდა გამოვყოთ: საჩუქრები, ერთობლივი სადილები, ჯილდოები, მედლები, მიწოდებები და აღიარების სხვა ფორმები. მაგალითად, კომპანია „ომნი პოტელზი“ მადლობას უცხადებს იმ თანამშრომლებს, რომლებიც ეწვევიან მომსახურებას იმ სფეროებში, რომლებიც სცილდება მათ სამსახურებრივ მოვალეობებს. რამდენიმე მაგალითი შემდეგ თანამშრომლები იღებენ სპეციალურ მედლებს, ფულად ჯილდოს, მოწვევას სადღესასწაულო მიღებებზე და სხვა. [245, p.32].

თანამედროვეობის ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა არის სამუშაოს დაკარგვის შიში. ამ მიზეზის გამო აღაშინებენ, რომლებიც იმყოფებიან ამ ფაქტორის ზეგავლენის ქვეშ, სუსტად არიან დაინტერესებულნი სამუშაოს შედეგებში.

იმისათვის, რომ გადაეწყვიტოს თანამშრომლების შემცირებასთან ან მათ განთავისუფლებასთან დაკავშირებული პრობლემები, არსებობს მრავალი მიდგომა. ერთ-ერთი არის კომპანიის ხარჯზე თანამშრომელთა გადამსაღება. ასე მაგალითად, სამრეწველო მუშები შეიძლება გახდნენ ავტომატური მოწყობილობის ოპერატორები, მომსახურების სფეროს მენეჯერები, გამყიდველები და სხვა. მიუხედავად იმისა, რომ აღაშინებებს უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ საქმიანობის შეცვლა რთული პროცესია, მათი უმეტესობა დადებითად აფასებს ამ ცვლილებებს, რადგანაც ისინი კომპანიისა და საზოგადოებისათვის არიან სასარგებლო, მათ მცირე დროით მიეჯავრათ შრომის ნაყოფიერების შემცირებამდე, თუმცა, საბოლოო ჯამში, მუშაკებს კელავაც უნდებოდათ სტიმულები და ისინი მნიშვნელოვნად ზრდიან შრომის შედეგებს.

XIII.5. სამუშაოზე ორიენტირებული ხმრხაპი

იმ შემთხვევაში თუ გარკვეულ სამუშაო ადგილებზე დასაქმებული მუშაკების დიდი რაოდენობა განიცდის მორთაცუიასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, მიზეზები უნდა ეძებოთ თვით სამუშაო ხასიათში. ამ შემთხვევაში მნიშვნელოვანია მოვებნოთ თვითონ სამუშაო სტრუქტურის და არა მომუშავეთა ქცევის ცვლილებების მიზეზები. ეს ნიშნავს იმას, რომ უნდა შევარბილოთ ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი და მივცეთ მუშაკებს იმის შესაძლებლობა, რომ მათ ჩათვადონ თავი საერთო „გუნდის“ წევრებად. გარდა აღნიშნულისა, შესაძლებელია, გამოვიყენოთ ისეთი თანამედროვე მეთოდებიც, როგორიცაა: სამუშაო ადგილების სრულყოფა, მომუშავეთა ფუნქციონირების სფეროს გაფართოება, სამუ-

შაოს დრეკადი გრაფიკი, ტელეკომუნიკაცია, საშინაო ოფისები, სამუშაო დღის შემცირება. ფუნქციონალური დატვირთვის დაყოფა და სხვა.

მიუხედავად იმისა, რომ XX საუკუნის დასაწყისში სპეციალიზაციას გადაჭრული მნიშვნელობა გააჩნდა, დღეს ის არ არის იმდენად ეფექტიანი. უპირველეს ყოვლისა, დღეისათვის ის ნაკლებად აკმაყოფილებს იმ ადამიანებს, რომლებიც უფრო განათლებულნი არიან, ვიდრე მათი ხელმძღვანელები, რის გამოც ისინი მენეჯერებზე უფრო კარგად იცნობენ საქმის ტექნიკურ მხარეს. გარდა ამისა, ის ტექნოლოგიური ოპერაციები, რომლებსაც წინათ მუშები ასრულებდნენ დღეს ხრულდება მანქანებით. ამ ცვლილებების გამო, კომპანიები ცდილობენ შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას მისი ორგანიზაციის ახალი მეთოდების დანერგვით. ასეთი რეორგანიზაციის ერთ-ერთი სახეობა არის მომუშავეთა მოქმედების სფეროს გაფართოება: სამუშაო ხდება უფრო ვიწრო სპეციალიზირებული, ხოლო მუშაკებს ეძლევათ ხელ უფრო მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლო ამოცანების გადაწყვეტის შესაძლებლობა. მაგალითად, „კაფილაკის“ ტიპის ავტომატების წარმოებაში დაინერგა ახალი პროცესების ათვისების სისტემა, რის პროპორციულადაც იზრდებოდა მუშების ხელფასი. ამ ცოდნას მუშები ავლენდნენ წარმოების ტექნოლოგიური სრულყოფის საკითხებისადმი მიძღვნილ ყოველკვირეულ შეკრებებში. [210, p. 21] მეტალურგიული წარმოების კომპანია „ბეტლემში სტილის“ ქარხნებში გამოყენებულ იქნა სხვა მეთოდიკა – ხაზობრივი ოპერატორები იგზავნებოდნენ პროდუქციის ნიმუშების შედგენებთან, რათა უკეთ გაეგოთ თუ რა იყო ამ პროდუქციაში გასაუმჯობესებელი. [274, p. 36].

შრომითი რესურსების სტრუქტურების ცვლასთან ერთად, შეიცვალა მათი ცხოვრების წესი და მოთხოვნილებები. მაგალითად, მომუშავე მშობლებისათვის პრობლემური გახდა ბავშვების სკოლაში დროზე მიყვანა, ადამიანებს ჭირდებოდათ ხელ უფრო მეტი სახსრები ავტომატების ან ბინის საყიდლად. აქედან გამოზდინარე, იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც განიცდიან დროის დეფიციტს, სულ უფრო მისაღები გახდა სამუშაოს დრეკადი გრაფიკი. იმის მაგივრად, რომ რვასათიანი სამუშაო კვირაში ხუთი დღე იმუშაონ, კომპანიები აწესებენ სამუშაოს დღის ორ საათამდე, ხოლო ორის შემდეგ ნებისმიერ დროს თანამშრომლის მოთხოვნების გათვალისწინებით, ამასთან, ჯამში დღიური დატვირთვა შეადგენს რვა საათს. ასეთი გრაფიკი აძლევს შესაძლებლობას კომპანიის თანამშრომლებს, გადაწყვიტონ პირადი საქმეები. მაშინ, როდესაც მათ მიერ ეს პრობლემა გადაწყვეტილია, ისინი შრომობენ უფრო მაღალი ნაყოფიერებით. სამუშაოს შესრულების თვითკონტროლი და არა კონტროლი ზემოდან არის შრომითი პროცესის ხარისხის ამაღლების შესრულების დამატებითი მოტივატორი.

გამოკითხვამ ცხადყო, რომ მომუშავეთა 78% უპირატესობას ანიჭებს შრომის დრეკად გრაფიკს. 259 მსხვილი ფირმიდან 42% გამოკითხვის ამ შედეგების გათვალისწინებით, შემოიღო შრომის დრეკადი გრაფიკების სისტემა.

დრეკადი გრაფიკი, როგორც წესი მისაღებია ხალხის ფირმებისათვის და არა იმ საწარმოებისათვის, რომელთა მუშაობის განრიგი დამოკიდებულია ტექნოლოგიური პროცესის სპეციფიკაზე.

დრეკად გრაფიკებს გააჩნია ნაკლოვანებანიც: 1) ხელმძღვანელებს ექმნებათ მართვის პრობლემები, გართულებულია სამუშაოზე მოსვლის კონტროლიც; 2) მთლიანად კოლექტივში იქმნება კლიმატი, როდესაც ასეთი კატეგორიის მუშაკების მიმართ სხვა თანამშრომელთა მხრიდან იგრძნობა ანტაგონისტური განწყობა.

თანამედროვე ქაღალტებში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს დროის პრობლემა. დროის ეკონომიის მიზნით, თანამედროვე კომპანიები ნერგავენ ტელეკომუნიკაციის სისტემას. უკანასკნელის არსი მდგომარეობის იმაში, რომ მუშაკი საქმიანობის სახელში, ხოლო ცენტრალურ ოფისთან აქვს შედმივი კავშირი ინტერნეტის მეშვეობით. ტელეკომუნიკაციას აქვს მრავალი პოზიტიური მხარე: ჯერ ერთი, მუშაკების შრომის ნაყოფიერება იზრდება 15-20% -ით, მცირდება დანახარჯები ოფისის შენახვაზე, შესაძლებელი ხდება ინვალიდების შრომის გამოყენება. ადამიანები დადებითად აფასებენ ამ ურთიერთობის ფორმას, რადგანაც მათ ეძლევათ შესაძლებლობა, დაზოგონ ტრანსპორტის დანახარჯები, მოახდინონ მათთვის სასურველი სამუშაოს გრაფიკის დადგენა. ამასთან, ურთიერთობის ეს ფორმა არის ძვირადღირებულია. ის მოითხოვს შესაბამის ტექნიკას: ფაქსებს, პრინტერებს, კომპიუტერებს და სხვ. უცვლელია, რომ ის გავრცელებულია გარკვეული სპეციფიკის მქონე სამუშაოებზე, გართულებულია ნამუშევარი დროის აღრიცხვა.

როდესაც წარმოიქმნება შეუსაბამობა მთლიანად შესასრულებელ სამუშაოს მოცულობასა და იმ სამუშაოს შორის, რომელიც უნდა შეასრულოს კონკრეტულმა მუშაკმა, ორგანიზაციაში მორალური კლიმატის გაუმჯობესება მიიღწევა ორი გზით: სამუშაო დღის შემცირებით და ფუნქციონალური დატვირთვის გაყოფით. პირველი გზა უპირატესად გამოიყენება ეკონომიკური დაცემის პროცესში. იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ მომუშავეების მასობრივი განთავისუფლება, კომპანია ამცირებს სამუშაოს ხანგრძლივობას და შესაბამისად ხელფასს. ფუნქციონალური გაყოფა აძლევს ორ მოსამსახურეს ერთ სამუშაო ადგილზე სამუშაოების დროს შესაბამისად, ხელფასისა და პრემიის განაწილების შესაძლებლობას.

თუ კომპანია მუშაკების შემცირების ნაცვლად სამუშაო დროის შემცირებას მიმართავს, მოგებული რჩება, როგორც მოცემული კომპანია, ასევე მისი თანამშრომლები და საზოგადოება. თანამშრომლებს ნაკლებად ეშინიათ სამუშაოს დაკარგვის, რის გამოც შრომის ხარისხი რჩება მაღალი. ამიტომ, ეკონომიკური აღმაშენებლის შემთხვევაში, ასეთი ფირმების უმრავლესობა მომზადებული ხდება ახალ ეკონომიკურ პირობებს. ეკონომიკის გამოცოცხლება კვლავინდებურად იწვევს სამუშაო დროისა და შესაბამისი ხელფასის ზრდას. ასეთი მიდგომა იწვევს ერთგვარ მადლიერების გრძნობას კომპანიის მიმართ, რადგანაც ის ფაქტობრივად ეკონომიკური კრიზისის პირობებში დახმარების ხელს უწყდის თავის თანამშრომლებს.

ზემოთ მოყვანილი ზეჩისაგან განსხვავებით, სამუშაო დროის დაყოფა არ არის დამოკიდებული სახელმწიფოში მიმდინარე ეკონომიკურ ცვლილებებზე და ის გამოიყენება ახალგაზრდა დედეების, სტუდენტების და სხვა მოსამსახურეებისათვის. კომპანიისათვის უფრო ხელსაყრელია, გაყოს სამუშაო დრო ამ კატე-

გორის ორ თანამშრომელს შორის, ვიდრე შემოიყვანოს ის ახალი თანამშრომელი, რომელიც მოითხოვს დამატებით სწავლებას.

ამ მეთოდს 1982 წლიდან აქტიურად იყენებს ავეჯის მწარმოებელი კომპანია „სტილკვეისი“. ახე მაგალითად, ყოველი ნახევარ შტატზე მყოფი ქალიდან მარკეტინგის განყოფილებაში თითოეული ვალდებულია კვირაში იმუშაოს ორმოცი საათი ორ ნახევარი დღის განმავლობაში [208, p.37].

თანამედროვე პირობებში სამუშაოს დაყოფა გაერცხლებულია სახელმწიფო ორგანიზაციებში ან უნივერსიტეტებში.

XIII.6. ორგანიზაციაში ორიენტირებული მეთოდები

იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანია აწყდება სირთულეებს მოტივაციის პრობლემებთან დაკავშირებით, რაც იწვევს შრომის ნაყოფიერების შემცირებას, კადრების მაღალ დენადობას და სხვა, აუცილებელი ხდება გადაწყვეტი ზომების მიღება. ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა გადახედოს მის მიზნებს, სტრატეგიას და წარმოების კულტურას, რათა შეძლოს მის წინაშე დასმული ამოცანების რეალიზაცია.

ორგანიზაციაზე ორიენტირებული მეთოდების უმეტესობა ერთიანდება ისეთ კატეგორიაში, როგორიცაა: მომუშავეთა უფლებამოსილების გაფართოება მათი კომპანიის საქმიანობაში უფრო ფართო ჩართვის გზით. უფლებამოსილებათა ასეთი გაფართოება ზრდის მომუშავეთა პასუხისმგებლობას კომპანიის მიზნების რეალიზაციის საქმეში.

კომპანია „ფედერალ ექსპრესმა“ ერთ-ერთმა პირველმა დაიწყო ამ მეთოდების დანერგვა. შესაბამისი უბნის მენეჯერებს ეძლეოდათ შესაძლებლობა მათდამი დაქვემდებარებულ უბანზე, დაექირავებინათ თანამშრომლები, აერჩიათ ის თანამშრომლები, რომლებიც უმაღლეს ხელმძღვანელობასთან ერთად იმუშავებდნენ საკადრო და ოპერატიულ საკითხებზე. ამდენად, ორგანიზაციის საერთო მართვის პროცესში მუშაკების მოზიდვა ქმნის ერთიანობის ატმოსფეროს, ზრდის მის მიმართ ლოიალურობის გრძნობას [275, p.18].

მომუშავეთა უფლებამოსილების გაფართოების პირითადი მეთოდი მდგომარეობს სამუშაო გუნდების ფორმირებაში, რომლებიც ფუნქციონირებენ თვითმმართველობის პრინციპებზე. ეს არის მომუშავეთა ჯგუფი, რომლებიც დამოუკიდებლად განსაზღვრავს მის წინაშე მდგარ ამოცანებს, ეძებს მათი გადაწყვეტის გზებს, და ფაქტობრივად, დამოუკიდებლად წარმართავს შრომის პროცესს. ასეთი გუნდები აერთიანებს 6 დან 32-მდე მუშაკს. ამ გუნდების წარმატებული მუშაობის შედეგად, მცირდება დანახარჯები სამუშაო ძალაზე, იზრდება შრომის ნაყოფიერება, უმჯობესდება პროდუქციის ხარისხი და მაღლდება მომუშავეთა მორალური განწყობა [289, p.29].

სამუშაო გუნდების იდეა არაეფექტურია იმ შემთხვევაში, თუ ის არ იქნა გაბატონებული შესაბამისი ხელფასის ფორმებითა და შრომის ორგანიზაციის ახალი მეთოდებით. ერთ-ერთი მათგანი არის მიზნის მიღწევაში შონაწილეობის

მეთოდი. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ხელფასის დონე დამოკიდებულია გუნდის მუშაობის შედეგებზე.

მრავალი წლის უკან ბ. უ. ტაკმენმა დაახასიათა „ჯგუფის“ შექმნის ხუთი სტადია: ფორმირება, შეწყვეტა, ქცევის ნორმების დადგენა, დაფლება და შესრულება, დაშლა. თუ ჯგუფმა ყველა ეს სტადია წარმატებულად და უპრობლემოდ გაიარა, ის წარმატებული ჯგუფია, მაგრამ, როგორც წესი, ეს ასე არ ხდება. ჯგუფში უკვე შეწყვეტის სტადიაზე ჯგუფის წევრებს შორის, როგორც წესი იწყება ბრძოლა პირველობისათვის, საკუთარი იდეებისა და საკუთარი მართვის სტილის დამკვიდრების მიზნით. წარმატებულია ის ჯგუფი, რომელიც ადგენს საერთო ქცევის ნორმებს. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ჯგუფი ვერ გადის ამ სტადიებს, მათი გაგება მნიშვნელოვანია ჯგუფების წარმატების კვლევის პროცესში.

„ჯგუფისა“ და „გუნდის“ შორის განსხვავება სემანტიურია, რადგანაც „გუნდის“ იდეა არის მიზანმიმართული გამარჯვებაზე. თავის ფუნდამენტურ შრომაში „The Wisdom of Teams“ („გუნდების სიბრძნე“) იან კათხენბახმა და დუგლას სმიტმა [216, p.105] ასე დაახასიათეს ის ოთხი ძირითადი მახასიათებელი, რომელიც უმნიშვნელოვანესია გუნდებისათვის:

1. რთული და მასშტაბური ამოცანების არსებობა გუნდს უფრო ენერგიულს, და მიზანსწრაფულს ხდის. ამდენად, გუნდების მუშაობისათვის მთავარი არის არა ემოციური კომფორტი და კეთილგანწყობა, არამედ მიზანი;
2. იმისათვის, რომ გუნდი იყოს პროდუქტიული ხელმძღვანელობამ უნდა ასტიმულიროს შრომითი მორალი და არა სასათბურე პირობები;
3. ინდივიდუალიზმი არ არის გუნდის მუშაობის შემაფერხებელი ფაქტორი. ამდენად, გუნდები არის არა ბიუროკრატიული კომიტეტი, არამედ ცალკეული მუშაკების ერთობა;
4. დისციპლინა არის წარმატების საწინდარი.

ფინანსური სტიმულირების სხვა მეთოდი მდგომარეობს აქციების ნაწილის მიყიდვაში. ამ პროგრამების ე. წ. „მუშათა აქციების“ მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ მოხდეს შრომის შედეგების და ანაზღაურებას შორის პირდაპირი დადგენა.

რთვ შემთხვევაში, კომპანიის ხელმძღვანელები უფრო შორს მიდიან და თავიანთ მუშაკებს აძლევენ იმის უფლებას, რომ ისინი გახდნენ კომპანიის თანამფლობელები. ასე მაგალითად, ფირმა „მანრო“, რომელიც აწარმოებს საკანცელარიო ნაწარმს, წარმოადგენს მუშაკების საკუთრებას. კოლექტივის თითოეული წევრი აკონტროლებს გაყიდვების მოცულობას, ამონაგებს, ინფორმაცია ფირმაში არის საჯარო და გამჭვირვალე. ფირმის მუშაკებს გათავისებული აქვთ ყველაზე ეფექტური მოტივაციური სტრატეგია: მოგების დამოკიდებულება საკუთარი შრომის შედეგებზე. [187, p.21].

მიზონილშითი შაკითხეზი:

1. რამდენად შეესაბამება მოტივაციის კლასიკური თეორია თანამედროვე პირობებს?
2. რას წარმოადგენს გოტორნის გამოკვლევა და რა ზეგავლენას ახდენს ის შრომისნაყოფიერების ამაღლებაზე?
3. რაში მდგომარეობს მასლოუს იერარქიის პრაქტიკული მხარე?
4. როგორ შეესაბამება X და Y თეორიები Z თეორიას?
5. რა ზეგავლენას ახდენს მომუშავეთა გათავისუფლება მათ შრომის მოტივაციაზე?
6. მოტივაციის რა მეთოდები გამოიყენება ფართოდ ორგანიზაციაში?
7. რას ნიშნავს სამუშაოთა დრეკადი გრაფიკი?
8. რა იგულისხმება ტელეკომუნიკაციასა და შინაურ ოფისებში?
9. რაში მდგომარეობს სამუშაოზე ორიენტირებული ხერხები?
10. რა იგულისხმება ორგანიზაციაზე ორიენტირებულ ხერხებში?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმარტება:

1. დაგვიხასიათეთ შრომით რესურსებში მოთხოვნის დადგენის ეტაპები.
შრომით რესურსებში მოთხოვნის დადგენის ეტაპებია: ამ დარგში გიზნეს-გვემის შედგენა, მოთხოვნის პროგნოზირება, პროფესიული ფუნქციის ანალიზი, დაქირავების პროცესი.
2. ჩამოგვითვალეთ მასლოუს თეორიის მიხედვით მოთხოვნილებათა ხუთი დონე.
ეს დონეებია: ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, ისინი არის ძირითადი ადამიანებისათვის, და ნაკლებ მოტივაციურ ზემოქმედებას ახდენენ თანამედროვე მუშაკებზე; უსაფრთხოების მოთხოვნილება, რომელიც კმაყოფილდება გარანტირებული დასაქმებითა და საპენსიო პროგრამებით; სოციალური მოთხოვნილება, რომელიც არის ადამიანთა არაფორმალურ გაერთიანებებში საქმიანობის მოტივატორი; აღიარების მოთხოვნილება, რომელიც დაკავშირებულია პირადი ღირსების გრძნობასთან.
3. დაგვისახელეთ ის ფაქტორები, რომლებიც ზემოქმედებს მუშაკების მოტივაციაზე ხერცბერგის თეორიის მიხედვით.
ესენია: პიტიური ფაქტორები, (კომპანიის პოლიტიკა, შრომის პირობები, დასაქმების გარანტია) ახდენს მოტივაციასზე უარყოფით ზეგავლენას მაშინ, როდესაც ისინი არადამაკმაყოფილებელია. მოტივატორები – თანამდებობრივი ზრდა, აღიარება, პასუხისმგებლობა ზემოქმედებენ დადებითად შრომის ნაყოფიერებაზე.
4. ჩამოგვითვალეთ ლოდინის თეორიის სამი ძირითადი პოსტულატი.
ეს პოსტულატებია: 1) მუშაკის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს ხირთულის შეფასება; 2) მუშაკის მიერ შრომის ანაზღაურების ობიექტური შეფასება; 3)

მუშაკის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს სირთულისა და შრომის ანაზღაურების თაბაფარდობის შეფასება.

5. დაგვიხსიათეთ ის სხვაობა, რომელიც არსებობს X, Y, Z თეორიებს შორის?

X თეორია უპირატესობას ანიჭებს ხელისუფლებას, Y თეორია სამსახურებრივ ზრდას და თვითკონტროლს, Z თეორია მიიჩნევს, რომ მოსამსახურეები ეს ერთი ოჯახის წევრები არიან, ამიტომ ხელმძღვანელობამ უნდა გაითვალისწინოს მათი აზრი. ფაქტობრივად ის იგება იაპონური კომპანიების საფუძველზე.

6. დაგვისახელეთ მუშაკების ინდივიდუალური მოტივაციის საშუალებები? ეს საშუალებებია: მიზნების მკაფიო განსაზღვრა, ქცევის მოტივაცია, გადამზადება.

7. ჩამოგვითვალეთ მოტივაციის გაძლიერების ოთხი ხერხი.

ეს ხერხებია: სამუშაო ადგილების გაფართოება და სრულყოფა, შრომის დრეკადი გრაფიკი, ტელეკომუნიკაციები, სამუშაო დღის შემცირება და ფუნქციონალური დატვირთვის დანაწევრება.

თავი XIV
მარკეტინგი, როგორც ბიზნესის ფილოსოფია

მეწარმემ ორიენტაცია უნდა აიღოს არა იმ საქონლის ბაზარზე, რომელიც ცოტათი მოსწონს ყველას, არამედ საქონლის ბაზარზე, რომელიც ძალიან მოსწონს ცოტას.

ი. უმჯობესი

ბიზნესი – ეს არის მომხმარებლის შექმნა.

პ. ღრუპერი

ამ თავში თქვენ გაეცნობით:

1. მარკეტინგის განვითარებასა და მნიშვნელობას ბიზნესისათვის; მის ევოლუციას; თანამედროვე გაგებას; მარკეტინგის ფაქტორებს; სამარკეტინგო ინფორმაციის კლასიფიკაციას და მის როლს სამარკეტინგო გამოკვლევებში.

2. სტრატეგიულ დაგეგმვას; მარკეტინგის სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპებს.

3. ბაზრის პოტენციალის ანალიზს; საფირმო ნიშანს; დასავლეთის ბაზრის შესწავლას; სამრეწველო დიზაინს და შეფუთვას მარკეტინგში.

4. რეკლამას; მის კონცეფციებს; რეკლამის დაგეგმვას, მის საშუალებებს, სტილს; რეკლამის ეკონომიკურ ეფექტიანობას.

გოგორიძე

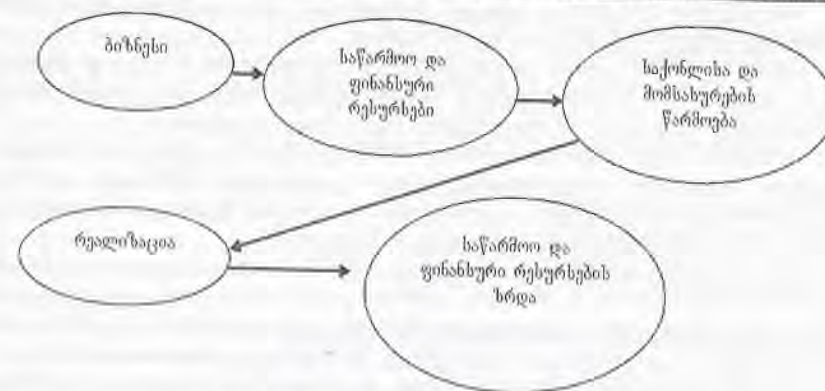
XIV.1. მარკეტინგის კონცეფციის ევოლუცია

ნებისმიერი კორპორაციის საწარმო, მმართველობითი, ლოგისტიკური სამარკეტინგო საქმიანობა, ორიენტირებულია ერთ მიზანზე – მომხმარებლის მოძებნაზე, რეალიზაციის პროცესზე, რომელსაც მთლიანად ექვემდებარება ბიზნესის ფილოსოფია. ფირმას შეუძლია, იარსებოს ერთადერთი პირობით, თუ მისი პროდუქცია იყიდება და შესაბამისად, იქმნება პირობები გაფართოებული კვლავწარმოებისათვის, პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაციით მიღებული ფული უნდა იძლეოდეს უფრო დიდი ფულის კეთების შესაძლებლობას; მოგება გაფართოებული კვლავწარმოებით უნდა იძლეოდეს შანსს უფრო დიდ მოგების მიღებისა და ამ პირობებში უნდა შეიქმნას წარმოების მასშტაბების გადიდების პოტენციური შესაძლებლობა. ამდენად, ბიზნესის ფილოსოფია შეიძლება აისახოს სქემატურად შემდეგნაირად (ნახ. №39)



ნახ. №39. ბიზნესის ფილოსოფია.

ამ ფილოსოფიის ჩარჩოებში ბიზნესის კვლავწარმოება ვლინდება შემდეგ სქემაში (ნახ. №40).



ნახ. №40. ბიზნესის კვლავწარმოება

ბიზნესის ფილოსოფიის ძირითადი ელემენტებია მარკეტინგი და მენეჯმენტი, რომლებიც დამოუკიდებელი კვლევის საგანს წარმოადგენენ. ამ წიგნში მათ ჩვენ ვიხილავთ მხოლოდ, როგორც ბიზნესის სისტემის ელემენტებს.

ტერმინი „მარკეტინგი“ წარმოდგება ინგლისური სიტყვა „market“-ისაგან (ბაზარი) და ნიშნავს სასაქონლო ბაზრის, პროდუქციის რეალიზაციის სფეროში საქმიანობას. მარკეტინგი როგორც ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა, გაცილებით უფრო ფართო შინაარსის ცნებაა. ბიზნესში ის ერთი მხრივ, გულისხმობს სამომხმარებლო ბაზრის საფუძვლიან შესწავლას, მომხმარებელთა მოთხოვნების, გემოვნების, ყოველმხრივ ანადგის და ამ საფუძველზე წარმოებითი საქმიანობის ატებას, მეორე მხრივ კი, წარმოების აქტიური ზემოქმედების განსაზღვრას სამომხმარებლო ბაზარზე, მოთხოვნასა თუ გემოვნებაზე.

მარკეტინგის თანამედროვე კონცეფციამ, ისევე როგორც ბიზნესის თეორიამ, განვითარების საკმაოდ რთული, ევოლუციური გზა გაივლო. ტერმინი „მარკეტინგი“ პირველად გვხვდება 1907 წელს გამოცემულ ენციკლოპედიაში – „ბრიტანიკაში“. აღსანიშნავია, რომ ენციკლოპედიაში წარმოდგენილი „მარკეტინგის“ შინაარსობრივი დატვირთვა ბევრად განსხვავდება მისი თანამედროვე გაგებისაგან. ამ წყაროში მარკეტინგი წარმოდგენილია შემდეგი აზრით: „მარკეტინგი იმ ორგანიზაციების მიმართ, რომლებსაც ქმნიან სასოფლო-სამეურნეო მწარმოებლები ხაერთო საბაზრო პრობლემების გადასაწყვეტად“. ერთობლივი ორგანიზაციების ძირითად მიზანს წარმოადგენდა პროდუქციის ერთობლივი რეკლამირება, მისი რეალიზაციის სტიმულირება. მაგალითად: 1908 წელს, კალიფორნიაში გაერთიანდა ფორთოხლის მწარმოებელი რამდენიმე სასოფლო-სამეურნეო ორგანიზაცია, რომლებიც პროდუქციის რეკლამირებასა და რეალიზაციას ახდენენ ერთი საფირმო ნიშნის – „სანკისტი“-ს მიხედვით. ანალოგიური მიზნით შეიქმნა: 1909 წელს კალიფორნიის მებებელთა საზოგადოება; 1918 წელს წაბლის მწარმოებელთა ამერიკული საზოგადოება და სხვ.

სამრეწველო ბიზნესში არ გვხვდება მარკეტინგის ისეთი ადრეული მაგალითები, როგორც სოფლის მეურნეობაში. ეს ნიშნავს, რომ მარკეტინგის სამრეწველო ბაზარზე აღიარებისათვის, აუცილებელი იყო პროდუქციის მახობრივი წარმოების განვითარება, სამომხმარებლო ბაზრის სწრაფი ზრდა, რაც, თავის მხრივ, მოითხოვდა რეგულაციას პროდუქციის რეალიზაციის სფეროში.

ბიზნესის განვითარებასთან ერთად, 1915 წელს შეიქმნა რეკლამის მასწავლებელთა ამერიკული საზოგადოება, რომლის საფუძველზე 1924 წელს დაარსდა რეკლამისა და მარკეტინგის საზოგადოება, ხოლო 1931 წელს დაამოუკიდებლად ჩამოყალიბდა მარკეტინგის ამერიკული საზოგადოება.

XX საუკუნის დასაწყისში, როდესაც მიმდინარეობდა მსხვილი მანქანური წარმოების ფორმირების პროცესი, ფართო განვითარება პოვა კონკურენტულ-მეცნიერულ-ტექნიკური რეგულაციის სწრაფმა განვითარებამ რაც ქვეყნებს, განსაკუთრებით - კი ამერიკის შეერთებულ შტატებს, გეგანტური-კონომიკური ნაბიჯების გადადგმის საშუალება მისცა ამ პერიოდის ამერიკელი კონომისტები შენიშნავენ, რომ ძირითად პრობლემას თავისუფალი მეწარმეებისათვის პროდუქციის გასაღება წარმოადგენდა. ამდენად, ამ ეპოქაში, მარკეტინგის თეორია ძირითადად გასაღების თეორიაზე დაფუძნებულია. ამიტომაც იყო, რომ აღნიშნულ დროს მისიგანის, ილდინოისის, პარყარდის უნივერსიტეტებში შემოღებული მარკეტინგის კურსი, მოიცავდა გასაღების, რეკლამის, ეაჭრობის საკითხების შესწავლას. უოუელივე ეს მნიშვნელოვნად ზღუდავდა მარკეტინგის კვლევის სფეროს, რაც მომავალში ცხადი გახდა.

მარკეტინგის თეორიის განვითარებაზე დიდი ზეგავლენა მოახდინა 1929-1923 წლების ეკონომიკურმა კრიზისმა, რის შედეგადაც მარკეტინგმა ბიზნესში დაკარგა გასაღების თეორიაზე ორიენტაცია, მნიშვნელოვნად გააფართოვა გამოკვლევის არგალი და შეეხო ფირმების ფუნქციონირების სხვადასხვა მხარეს, გახდა მათი საქმიანობის ამსახველი, მოიცვა პროდუქციის მომხმარებლისაკენ მოძრაობის მთელი გზა. ამავე ეტაპზე ხდება მარკეტინგის საკანონმდებლო გაფორმება. ახე, მაგალითად 1908 წელს შეიქმნა მარკეტინგის პირველი კომერციული ორგანიზაცია, ხოლო მსხვილ ფირმებში მარკეტინგის პირველი სამსახურები.

ბიზნესის განვითარებასთან ერთად, 1926 წელს ამერიკაში შეიქმნა რეკლამისა და მარკეტინგის ნაციონალური ასოციაცია, რის ბაზაზეც შემდგომ დაარსდა მარკეტინგის ამერიკული საზოგადოება, რომელიც 1973 წელს დაამკვიდრა მარკეტინგის ამერიკულ ასოციაციად „AMA“-ს სტატუსით, იგი გამოხცემს ეურნალს „მარკეტინგი“.

ამდენად, მარკეტინგის საზოგადოებების წარმოქმნა და რეორგანიზაცია, ცვლილებანი მათი საქმიანობის სფეროში, წარმოგვიდგენს მასში მიმდინარე შინაგან ძვრებს, მოქმედების არეალის გაფართოებას, იმ გიგანტური ნაბიჯებით მიმდინარე მის პოპულარიზაციას, რომელიც ამ პროცესს თან ახლდა და რომლის ძირითადი მოტივატორი ბიზნესის სფეროს განვითარებაა.

არ შეიძლება, არ დავეთანხმოთ იმ ჭეშმარიტებას, რომ მეცნიერებაში ფასიულობით ღირებულებას იძენს მხოლოდ ის, რისი შესწავლა, შემოცნება და გადაცემა არის შესაძლებელი. ამის მეცნიერული ცდა წარმოადგენილია მარკეტინგის

მარკეტინგი

პირველ გამოცემაში, რომელიც დათარიღებულია 1936 წლით. მარკეტინგის პირველი სახელმძღვანელოს ავტორები იყვნენ ნიუ-იორკის უნივერსიტეტის მასწავლებლები: ი. ე. ებნუ, რ. გ. ჯენკინსი, დ. ს. დრარი. ის საკმაოდ ფართო ტირაჟით გამოიცა გრაუ-პიდლის გამომცემლობის მიერ ნიუ-იორკსა და ლონდონში. წიგნის დასახელება იყო, მარკეტინგის მოხაზულობა, და მთლიანად ეხებოდა მის როლს ბიზნესის განვითარებაში.

უნდა აღინიშნოს, რომ წიგნის ავტორებმა მოცემულ სახელმძღვანელოში მარკეტინგი გააიგივეს დისტრიბუციასთან. მათი განმარტებით, „მარკეტინგის, ანუ დისტრიბუციის ცნებაში იგულისხმება ის ოპერაციები, რომლებიც დაკავშირებულია საქონლისა და მომსახურების ნაკადთან მწარმოებელიდან მომხმარებელამდე“ [78, c.3].

აღნიშნული განმარტება გაცილებით ვიწროდ წარმოადგენდა მარკეტინგის რეალურ შინაარსს, რაც ბევრად განპირობებულია იმითაც, რომ წიგნის ხელნაწერი უფრო ადრე გაჩნდა, ვიდრე ის განმარტება, რომელიც წარმოადგენილი იყო მარკეტინგის მასწავლებელთა საზოგადოების მიერ. 1936 წელს საზოგადოება თავის დოკუმენტებში ასე განმარტავს მარკეტინგს: „ის მოიცავს ყველა იმ საქმიანობას, რომელიც დაკავშირებულია საქონლისა და მომსახურების ნაკადის გადაადგილებასთან წარმოების ადგილიდან მომხმარებელამდე“, [78, c.4]. რაც ბიზნესის ერთ-ერთ საბოლოო მიზანს შეადგენს.

მარკეტინგის პირველი სახელმძღვანელოს ავტორები, მარკეტინგში გამოყოფენ სამ ძირითად სფეროს:

- წარმოების (მატერიალურ ფასეულობათა შექმნის პროცესს);
- მომხმარებლის (მატერიალურ ფასეულობათა გამოყენების პროცესს);
- განაწილების (გაფართოებული კვლავწარმოების მიზნით, მატერიალურ ფასეულობათა რეალიზაციის შედეგების გამოყენებას).

მარკეტინგის პირველი სპეციალისტები ცდილობდნენ, დაეკავშირებინათ ის საქონლის კვლავწარმოების პროცესთან და არ დაეშვათ მისი (დევრადაცია) ბაზრის საშუალებებში. ამასთან, განიხილავდნენ რა მარკეტინგს კვლავწარმოების კონტექსტში, ახდენდნენ ფაქტიურ გამოჯვრებას ე. წ. „ფიზიკურ“ წარმოებასა და მარკეტინგს შორის. მათ მარკეტინგის ფუნქციებად მიიჩნდათ: რეკლამა, რეალიზაცია, ინფორმაციის შეგროვება, პროპაგანდა, ასორტიმენტის გაფართოება, დაზღვევა და სხვა.

მსგავსი აზრი არის გატარებული 1940 წელს გამოცემულ ფ. სერფეისის და ე. ალდერსონის წიგნში, რომელშიც მარკეტინგის ძირითად ფუნქციად მიიჩნეულია ვაჭრობის სფეროს სწორი მომარაგების ორგანიზაცია საქონლით.

ბიზნესის წრეების წარმომადგენლები იმ ეპოქაში, ღრმად იყვნენ დარწმუნებული, რომ მომხმარებლის სწორი დამუშავების შემთხვევაში ბაზარზე შესაძლებელია ყველაფრის გაყიდვა. სპეციალისტებს კი მიანდათ, რომ თუ სწორად არის დადგენილი მოთხოვნა-მიწოდება, საქონლის გაყიდვის პროცესი გაცილებით მარტივი და ნაკლებად ხარისკოა. აღნიშნული წინააღმდეგობის მიზეზები იმდენად ბოდა იმაში, რომ იმდროინდელ საქმიან ცხოვრებაში დიდ როლს თამაშობდნენ

საბიუჯეტო აგენტები, რომლებიც ყველა მეთოდით ცდილობდნენ პროდუქციის რეალიზაციას.

ამავე დროს, ბიზნესის განვითარებაზე პროდუქციის მასობრივი წარმოება და განაწილება, სამომხმარებლო ბაზრის გაფართოება, კონკურენციის ზრდა, ქმნიდა წინაპირობას მარკეტინგის ჩანაფიქრის უფრო ფართო ახახვისათვის. ამ პროცესებთან დაკავშირებულმა რეალიზაციის სიძნელეებმა, პირველ რიგში წამოსწია საბაზრო ინფორმაციის გამოყენების საკითხი. დრომოტყუილი აღმოჩნდა ფორდის ცნობილი პრინციპი, რომლის თანახმადაც „მომხმარებელმა შეიძლება შეარჩიოს ნებისმიერი ფერის მანქანა, თუ ეს ფერი შავია“. მომხმარებელთა მოთხოვნებიდან გამომდინარე დიფერენცირებული და თუ მწარმოებელს სურდა მოგება, ან თუნდაც მწარმოებითი საქმიანობის შენარჩუნება, მას უნდა დაეკმაყოფილებინა ისინი.

მასობრივი წარმოება მოითხოვდა რევოლუციას რეალიზაციაში. 1936 წელს ლონგ-აილენდში გაიხსნა პირველი თვითმომსახურების უნივერსალი, რომელსაც დაერქვა „სუპერმარკეტი“. ამ დროისათვის საქმიან წრეებში ფართოდ გაერცვლდა ის აზრი, რომ სუპერმარკეტულ თვითმომსახურებას არ გააჩნდა პერსპექტივა, რადგანაც განებიერებული მომხმარებელი არ იტყვის უარს პირადი მომსახურების სიკეთეზე. ამ აზრის სიმცდარე მალე გამოჩნდა, რადგანაც სუპერმარკეტებმა უღვსისებურად დაიპყრეს გაჭირბის სფერო და არც ურთი მათგანი არ გაოტრებულია.

[როგორც ბიზნესის, ასევე მარკეტინგის თეორიის განვითარებაში დიდი როლი ითამაშა მეორე მსოფლიო ომმა. ამერიკულმა ეკონომიკამ განიცადა მილიტარიზაცია და შეიზღუდა მომხმარებელთა მოთხოვნები. დიდი აღმავლობა იგრძნობა ომის შემდგომ ათწლეულში, რომელიც ხასიათდებოდა წარმოების გიგანტური წინსვლით, სამხედრო სამრეწველო პოტენციალის მაქსიმალური უკუგებით. ორმოცდაათიან წლებში აშშ-ის სამრეწველო პოტენციალი ომის წინა წლებთან შედარებით თითქმის გაორმაგდა. ამან, თავის მხრივ გააღრმავა კონკურენცია, დაიწყო ბრძოლა მომხმარებლისათვის. მწარმოებლისათვის ცხადი გახდა, რომ მომხმარებელს, ახორციელებული ბაზრის გაფართოების პირობებში, გაუჩნდა ფართო არჩევანი. ამდენად, სამოციან წლებში მნიშვნელოვანი ევოლუცია განიცადა მარკეტინგის შინაარსობრივმა დატვირთვამ. მარკეტინგმა აიძულა საწარმოები (სამრეწველო და ხევაჯრო), მიექციათ ყურადღება არა საქონლისათვის, არამედ მომხმარებლისათვის და ამ საფუძველზე აეგოთ წარმოებისა და რეალიზაციის სტრატეგია.

70-იან, 80-იან წლებში მარკეტინგში მოთხოვნილება ღრმავდება, რაც განპირობებული იყო შრომის საერთაშორისო დანაწილების პროცესში რიგი ქვეყნების, აშშ-სა და იაპონიის, მაკოორდინირებულის ფუნქციის გამოყოფასთან, რამაც გაცილებით გააშუქავა ეკონომიკური წინააღმდეგობანი ამ ქვეყნებს შორის. ბიზნესის სფეროში, დაიწყო უღმობელი ბრძოლა მსოფლიო ბაზრის დაპყრობისათვის, რამაც, თავის მხრივ, მარკეტინგს გამოუყო ახალი როლი მსოფლიოს ბიზნესის პროცესებში.

თანამედროვე ლიტერატურაში საკმაოდ მრავლად არის წარმოდგენილი მარკეტინგის სხვადასხვა განმარტებანი. ყველა ისინი შეიძლება გაერთიანდეს ორ

ძირითად ჯგუფში: კლასიკური და თანამედროვე, ანუ განსოგადოებული. კლასიკურის თანახმად: მარკეტინგი გულისხმობს იმ ბიზნესმენის საქმიანობას, რომელიც წარმართავს საქონლისა და მომსახურების წინსვლას მწარმოებლიდან მომხმარებელამდე. [24, c.98]. კიური და ტაშნადი აღნიშნავენ იმ მჭიდრო კავშირის არსებობის შესახებ, რომელიც არსებობს მარკეტინგსა და სამომხმარებლო ბაზარს შორის. მათი აზრით - „მარკეტინგი ბაზრის შესწავლაზე დაფუძნებული პროდუქციის რეალიზაციის ეკონომიკური კონცეფციაა“ [78, c.10]. უნდა აღინიშნოს, რომ ამ ავტორებისათვის დამახასიათებელია რეალიზაციური მიდგომა.

მარკეტინგის ცნებაში ფართოდ გაგრცხელდა აზრი, რომლის თანახმადაც, ეს არის საწარმოს კონცეფცია, მიმართული ბაზრის ათვისებისაკენ. რიგი ავტორები აღნიშნავენ ბაზრის სტრატეგიას. ამ ორივე მოსაზრებაში არის ელემენტები, რომლებიც გამოიყენება მარკეტინგის თანამედროვე გაგებაში. ცხადია, რომ საწარმოებმა თავიანთი ბიზნეს-საქმიანობა უნდა წარმართონ ბაზრის მოთხოვნათა შესაბამისად, ეს კი ნიშნავს, რომ ისინი სრულად უნდა აკონტროლებდნენ ინფორმაციას მოთხოვნის შესახებ, ამიტომაც მარკეტინგში უნდა არსებობდეს მჭიდრო ურთიერთკავშირი თანამედროვე და მომავლის მოთხოვნებსა და წარმოებით პოლიტიკას შორის. მარკეტინგის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების გადაყვანა პროდუქციისა და მომსახურების ენაზე და ამ საფუძველზე, ბიზნესის შექანიზმის შექმნა, რომელიც დადგება მოთხოვნილების დაკმაყოფილების სამსახურში.

ამდენად, ზემოთ წარმოდგენილ განმარტებაში ძირითადია მომხმარებელზე ორიენტირება. კომპანია ადევს თავის მიზანს მხოლოდ მომხმარებლის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების საფუძველზე. ამასთან, მარკეტინგის მიზანია არა მხოლოდ მოთხოვნის ზრდა, არამედ მისი მოწოდებასთან გაწონასწორება.

მარკეტინგის ფართო დიაპაზონი ოფიციალურად აღიარა მარკეტინგის ამერიკულმა ასოციაციამ 1985 წელს - „მარკეტინგი წარმოადგენს აზრის ჩასახვის, ფასწარმოქმნის, იდეების წინსვლისა და რეალიზაციის პროცესს, რომელიც აკმაყოფილებს ცალკეული პიროვნებისა თუ ორგანიზაციის მოთხოვნებს“ [103, c.148]. აღნიშნული განმარტება მიუთითებს მარკეტინგის მოქმედების საკმაოდ ფართო დიაპაზონზე, იდეის ჩასახვიდან მოთხოვნის დაკმაყოფილებამდე.

როგორც შენიშნავენ დ. კევანსი და ბ. ბერმანი, „მარკეტინგი - ეს არის ორგანიზაციების, ხალხის, ტერიტორიების საქონელზე მოთხოვნის განჭვრეტა, მართვა და დაკმაყოფილება“ [103, c.85]. რაც შეესაბამება თანამედროვე ბიზნესის მოთხოვნებს.

დღეისათვის უკვე ცხადია ის წინაღმდეგობანი, რომელიც წამოიჭრა მარკეტინგის ცნებაში. ავტორთა უმეტესობა მიუთითებს, რომ მასში უნდა აიხაზოს არასაწარმოო საქმიანობაც, სხვები აკრიტიკებენ რა ამას, აღნიშნავენ, რომ მარკეტინგი დაკავშირებულია მხოლოდ საქონლის ყიდვა-გაყიდვასთან.

ბ. ფ. გულზონის აზრით: „მარკეტინგი ეს არის კომპანიის მოთხოვნილებათა და სურვილთა განსაზღვრის, განჭვრეტის, სამომხმარებლო ღირებულებათა შექმნისა და რესურსების ორგანიზაციის პროცესი, მიმართული კომპანიისა და

მომხმარებლის მოგების ზრდისაკენ, [144,პ.89]. რაც საბოლოო ჯამში წარმოადგენს ბიზნესის მიზანს.

1954 წელს პიტერ დრუკერი მიუთითებდა, რომ ბიზნესის წარმართვაში მთავარია, მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე ორიენტაცია. ის წერს: „თუ გვინდა ვიცოდეთ რა არის ბიზნესი, უნდა ვიცოდეთ მისი მიზანი. არსებობს მხოლოდ ერთი სწორი განმარტება ბიზნესის მიზნისა – ეს არის მომხმარებლის შექმნა. თუ რას ფიქრობს ფირმა თავის პროდუქტიაზე, ეს არ არის მთავარი, განსაკუთრებით მომავალი ბიზნესის წარმატებისათვის. რას ფიქრობს მომხმარებელი ნაყიდ საქონელზე, რაში ხედავს იგი მის ღირებულებას – აი, ეს არის მნიშვნელოვანი, ის განმარტავს ბიზნესის შინაარსს, მის მიმართულებას და წარმატების შანსებს“ [230, p. 140]

ამდენად, მომხმარებელზე ორიენტაცია ნიშნავს არა საწარმოო სიმძლავრეების შესწავლას, არამედ ბიზნესის ინტერესების გათვალისწინებით ბაზრის კონსტრუქციის დადგენას და აქედან გამომდინარე, წარმოების სტრატეგიის განსაზღვრას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ფირმებმა, ორგანიზაციებმა, ხალხმა უნდა დაისახონ ის ძირითადი მიზანი, რომელსაც ბიზნესში უნდა დაეძგმდეთ ბაზრის კვეთა თანამედროვე პროცესი. ეს მიზანი არის არა საქონელი და მომსახურება, რომელიც წარმოადგენს მიზნის მიღწევის მხოლოდ საშუალებებს, არამედ მოგება. მთელი სამარკეტინგო პოლიტიკა საბოლოო ჯამში მოგების მაქსიმუმიზაციისაკენ უნდა იქნეს მიმართული. ამაში მდგომარეობს მთავარი იდეა, ის არის, რომელსაც ეფუძნება საქმიანობა სამარკეტინგო პოლიტიკის დარგში.

შეიძლება დაიბადოს აზრი, რომ სამარკეტინგო პოლიტიკა, საბოლოო ჯამში, პროდუქციის გასაღების პოლიტიკაზე დაიფუძნება – ეს საკმაოდ გავრცელებული და მცდარი შეხედულებაა.

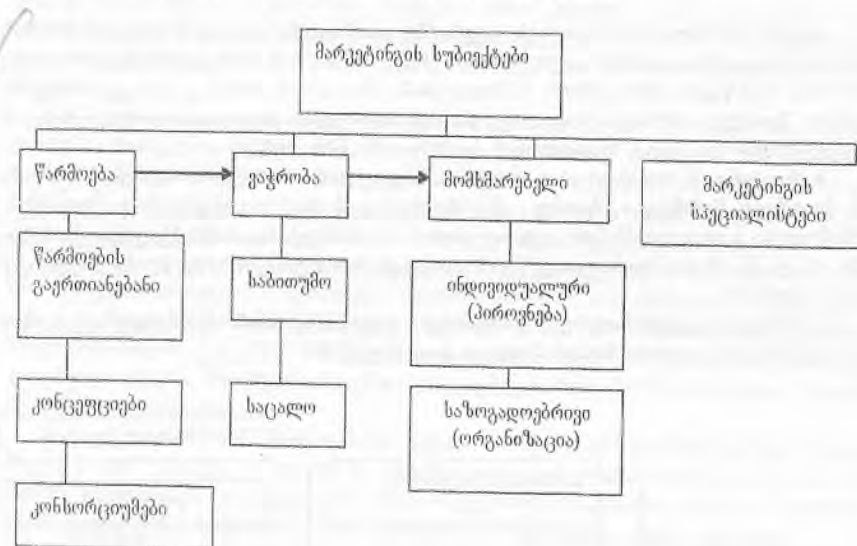
მარკეტინგის ფილოსოფია გაცილებით უფრო ფართოა, ვიდრე გასაღების ფილოსოფია. მარკეტინგი მოიცავს მოთხოვნილებათა ანალიზს, იგი უზრუნველყოფს ფირმას აუცილებელი რესურსებით, დეტალურად სწავლობს ბაზრის კონიუნქტურას და რაც მთავარია, ზეგავლენას ახდენს მოთხოვნილებათა ფორმირებაზე, მაშინ, როდესაც გასაღება არის მომხმარებელსა და მიმწოდებელს შორის განხორციელებული აქტი და თუ პირველის დაუკმაყოფილებლობის შემთხვევაში არ არის აუცილებელი მთლიანად ამ აქტის ცვლა, მარკეტინგში ცვლილებას მოითხოვს მთლიანად პროცესი და არა მისი ცალკეული ელემენტები. საგულისხმოა, ამ მხრივ, ფკოტლერის თავის წიგნში მოყვანილი, მსხვილი მანქანათმშენებლის შემდეგი განცხადება: „მე შეგონა, რომ ჩვენ ვახორციელებდით ბიზნესს ჩვენ გვეყვდა ვიცუარეზიდენტი მარკეტინგის დარგში, რეკლამის კეალიფიცირებული განყოფილება და მარკეტინგის დაგეგმვის რთული პროცედურები. ყოველივე ეს აღმოჩნდა მოტუება, როდესაც დადგა ძნელებლობის ქაში, მე გავიგე, რომ ჩვენ ეაწარმოებდით ავტომანქანებს, რომლებიც საჭიროა შეიღველებისათვის, მაგრამ ჩვენ არ ვრეაგირებდით ახალ მოთხოვნებზე. ჩვენი სამარკეტინგო საქმიანობა თავისი არსით იყო მსუბუქად შენიღბული გასაღება“ [231,პ.68].

ამდენად, ზემოთ მოცემული განმარტებანი ცხადყოფენ, რომ მარკეტინგი ასრულებს რიგ ფუნქციებს და მას გააჩნია სუბიექტები.

მარკეტინგის ძირითად ფუნქციებს შეადგენს:

- მარკეტინგის გარემოსა და ბაზრების ანალიზი;
- მომხმარებლის გარემოსა და ბაზრების ანალიზი;
- მომხმარებლის ანალიზი;
- სექტორის წინსვლის ანალიზი და დაგეგმვა;
- ფასების დაგეგმვა;
- მარკეტინგის მართვა;
- კოორპორაციის, ან ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის ამაღ-

მარკეტინგის ობიექტებს წარმოადგენენ: პროდუქციის მწარმოებლები, ვაჭრობის სფერო, მომხმარებელი, მარკეტინგის სპრეციალისტები. სქემატურად ეს შეიძლება წარმოვიდგინოთ შემდეგნაირად (იხ. ნახ. №41).



ნახ. №41. მარკეტინგის სუბიექტები.

მარკეტინგის სუბიექტები წარმოადგენენ მისი ზეგავლენის სფეროს, რომელიც საკმაოდ ფართოდ განშტოებული სტრუქტურით ხასიათდება.

მარკეტინგი თავაშობს საკმაოდ დიდი როლს, როგორც საზოგადოების, ასევე ცალკეული ინდივიდის განვითარებაში. ასე, მაგალითად: ის მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ცხოვრების დონეზე, რადგანაც თავის მხრივ, სტიმულს აძლევს მომხმარებლის გემოვნებას სასაქონლო ასორტიმენტის ფორმირებაზე, ფასწარმოქმნისა თუ რეალიზაციის პოლიტიკაზე. მარკეტინგი ხელს უწყობს

თანამშრომელ ბიზნესის საფუძვლები

წარმოების შემსვლად განვითარებას, რამეთუ ახდენს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის სტიმულირებას, აიძულებს წარმოებას, კონკურენციულ ბრძოლაში შექმნას მისთვის საარსებო სფერო.

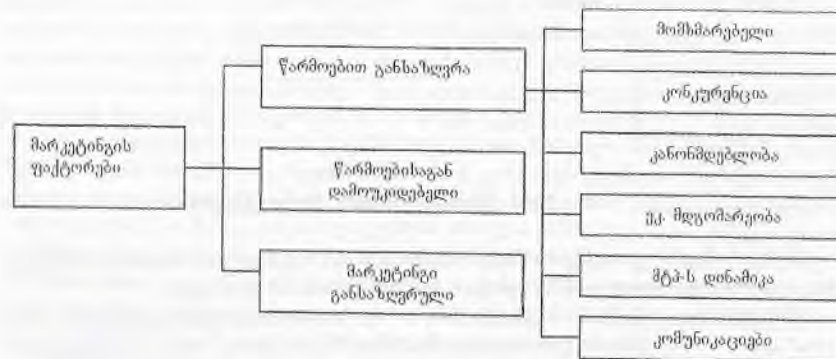
რესურსული შეზღუდვის პირობებში მარკეტინგი აძლევს წარმოებას ორიენტაციას მათ რაციონალურ გამოყენებაზე, იწვევს სამუშაო დროის, ენერგეტიკული და მატერიალური რესურსების ხარჯვის რაციონალიზაციას, და ბოლოს, მარკეტინგი გაცილებით აფართოებს კომუნიკაბელურობის დონეს, იძლევა საშუალებას, გავხდეთ უფრო ინფორმირებულნი მოცემულ სფეროში, თვალყური ვადევნოთ ყოველგვარ საბაზრო ინფორმაციას.

XIV.2. მარკეტინგის ფაქტორები

ყოველ წარმოებას ბიზნესის სფეროში გააჩნია მიზანი, აღნიშნული მიზნის რეალიზაციაში გადაჭრელი როლი უნდა ითვას მარკეტინგმა, როგორც მიზნის მიღწევის ერთ-ერთმა საშუალებამ. იმისათვის, რომ გავერკვეთ, თუ რა გზით შეიძლება მოხდეს ყოველივე ეს, აუცილებელია დავადგინოთ მარკეტინგის ფაქტორები და მათი ზეგავლენის სფერო (იხ. ნახ. №42).

მარკეტინგის ფაქტორები იყოფა სამ ჯგუფად: პირველი, რომელსაც განსაზღვრავს წარმოება, მეორე – წარმოებისაგან დამოუკიდებელი ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია სამარკეტინგო პრაქტიკაში და მესამე, ის ფაქტორები, რომლებიც წარმოადგენენ მარკეტინგის უშუალოდ დაკვირვების სფეროს.

წარმოებით განსაზღვრულ ფაქტორებს ადგენს ფორმის ადმინისტრაცია. ისინი შეიძლება გაერთიანდნენ შემდეგ ქვეჯგუფებში:



ნახ. №42. მარკეტინგის ფაქტორების კლასიფიკაცია

ფორმის მოქმედების სფერო. აქ წარმოდგენილია ფორმის პროფილი, ანუ რა სფეროში განახორციელებს ის საქმიანობას: წარმოების, განათლების თუ სხვა დარგში. ტერიტორიულმა საზღვრებმა შეიძლება მოიცვას ქალაქი, რეგიონი, მთლიანად ქვეყანა ან საერთაშორისო ბაზარი;

საერთო მიზანი - ეს არის ის დაეძღვება, რომელსაც ფორმა ადგენს თავისი სტრუქტურული ქვედანაყოფებისათვის ან ფილიალებისათვის. ის, როგორც წესი, აისახება ეკონომიკურ მახვენებლებში: მოგება, რეალიზაციის მოცულობა და სხვა.

მარკეტინგის როლი - აღნიშნულ შემთხვევაში ფორმა განსაზღვრავს მის ფუნქციებს და ამოცანებს წარმოებით სფეროში. მარკეტინგის როლი ფართოდ შეიძლება გამოყენებულ იქნას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ის აღჭურვილია ძალაუფლებით. ანუ როდესაც ვიცუ-პრეზიდენტს მარკეტინგის დარგში ეძლევა წარმოებაში ოპერატიული ჩარევის, სამარკეტინგო საქმიანობის განხორციელებისათვის ყველა რესურსის მოზიდვის უფლება. ამასთან, დაუშვებელია მისი საქმიანობის შეზღუდვა წინასწარ დაგეგმილი პასუხისმგებლობის ჩარჩოებში.

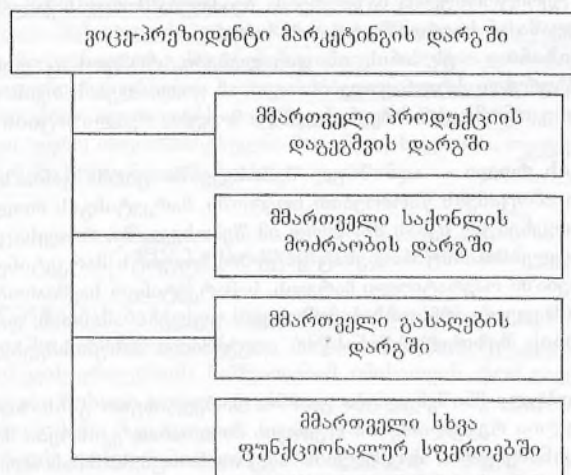
განსაკუთრებული მნიშვნელობა გააჩნია მარკეტინგით განსაზღვრულ ფაქტორებს, რომელთა რეგულირების ფუნქცია მთლიანად ეკისრება მარკეტინგის სამსახურს. უკანასკნელის მოქმედების სფერო მოიცავს: მიზნობრივი ბაზრის შერჩევას, მარკეტინგის მიზნის დადგენას, მარკეტინგის ორგანიზაციას, მარკეტინგის სტრუქტურის დადგენასა და სამარკეტინგო გეგმის განსაზღვრას.

მიზნობრივი ბაზრის (მომხმარებელთა გარკვეული ჯგუფის) დადგენა მოიცავს ორ მომენტს: პირველი - შეიძლება შეირჩეს ბაზარი, ანუ ორიენტაცია აღებულ იქნეს რამდენიმე მომხმარებელზე და მეორე - აღებულ იქნეს მცირე სეგმენტი (მომხმარებელთა ჯგუფი). პირველ შემთხვევაში აიღება მარკეტინგის განზოგადოებული გეგმა, მეორეში ის უნდა დაექვემდებაროს მომხმარებელთა მცირე ჯგუფის ინტერსებს.

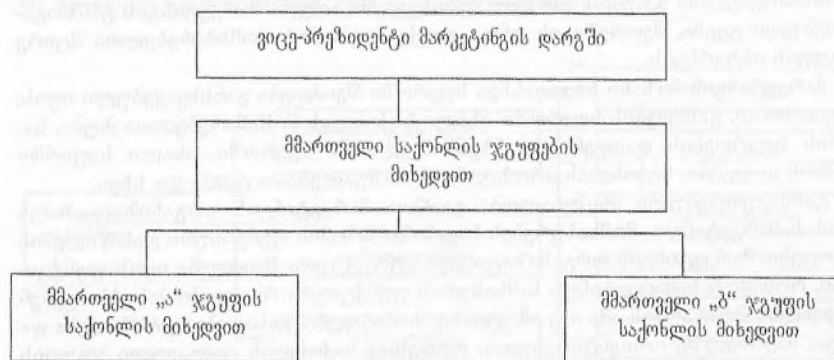
მარკეტინგის მიზანი სხვადასხვა სფეროში შეიძლება განსხვავებული იყოს; მაგალითად, გასაღების სფეროში: ახალი საქონლის მომხმარებელთა ძიება, ბაზრის სფეროების დადგენა და სხვა. რეკლამის სფეროში: ახალი საფირმო ნიშნის დადგენა, საქონლის პროპაგანდის საშუალებათა ცვლა და სხვა.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა გააჩნია მარკეტინგის ორგანიზაციას. ეს არის სამარკეტინგო მომსახურების სფეროში შრომის ფუნქციური დანაწილების პროცესი. მარკეტინგის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება იყოს ფუნქციური, როდესაც სამარკეტინგო სამსახურის ფუნქციური რგოლები პასუხს აგებენ საქონლის მოძრაობის ამა თუ იმ ეტაპზე: მომზადება, გასაღება, განაწილება და სხვა; საქონელზე ორიენტირებული, როდესაც საქონლის ცალკეული ჯგუფის მიხედვით გამოიყოფიან პასუხისმგებლები, ორიენტირებული ბაზარზე, როდესაც ფუნქციურ მართვას ემატება რეგიონებისა და მომხმარებელთა ტიპების მიხედვით მარკეტინგის მართვა. მარკეტინგის ორგანიზაციის ფორმები დასავლეთის ფორმებში წარმოდგენილია ნახ. №43-ზე.

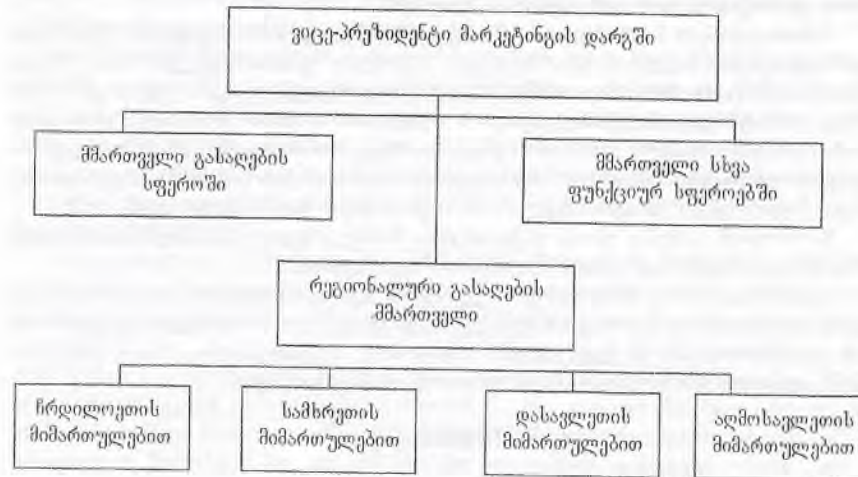
ფუნქციური



საძონეზე ორიენტირებული



ბაზარზე ორიენტირებული



ნახ. № 43. მარკეტინგის ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპები.

მარკეტინგის სტრუქტურა ეს არის მისი ელემენტების ერთიანობა, მიმართული საერთო მიზნის განხორციელებისაკენ. სტრუქტურა მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: პროდუქტს ან მომსახურებას; განაწილებას ან გასაღებას; მოძრაობას და ფასებს. მარკეტინგის მიზანია, შეარჩიოს ამ ელემენტთა ოპტიმალური ერთობა.

საქონლის ან მომსახურების დადგენის დროს უნდა გაირკვეს, თუ რა დაინერგოს ბაზარზე, საქონლის ხარისხი, შეფუთვა, განსაზღვროს დრო და ვადები, გასაღების შეწყვეტის დრო.

გასაღების საკითხების გარკვევისას ყურადღება უნდა მიექცეს შემდეგ მომენტებს: რა რაოდენობის გასაღების ობიექტებს მიეყიდოს საქონელი და სად, საბითუმო თუ საცალო ვაჭრობის ორგანიზაციებს, რეალიზაციის პირობებს, მიმწოდებელთა შერჩევას, კონკურენტების გასაღების სისტემის შესწავლას.

საქონლის მოძრაობისას ყურადღება უნდა მიექცეს: რეკლამას, გასაღების სტიმულირებას, მომსახურების დონეს, რეკლამათა შორის დროის ინტერვალს და საშუალებებს.

ფასების საკითხში აუცილებელია, ვიცოდეთ: ფასების დონე ბაზარზე, მათი დიაპაზონი; ფასებისა და ხარისხის ურთიერთკავშირი, კონკურენტების ფასების დინამიკა, ანაზღაურების პირობები.

ამდენად, მარკეტინგის სტრუქტურის დადგენის პროცესში მარკეტოლოგმა, აღნიშნული ელემენტებიდან გამომდინარე, უნდა ააგოს მისი ოპტიმალური მოდელი. იმაზე, თუ რამდენად სწორად არის შედგენილი უკანასკნელი, ბევრად არის დამოკიდებული მარკეტინგის შედეგები.

სამარკეტინგო სტრატეგიის სწორი განხორციელების მაგალითს წარმოადგენს ფოტოაპარატურის მწარმოებელი იაპონური ფირმა „ქენონი“. იგი უშვებს ფოტოაპარატებს, როგორც დამწყები ფოტომოყვარულებისათვის (შედარებით მარტივი კონსტრუქციის, ექსპლუატაციის თვალსაზრისით არ მოითხოვს დიდ ცოდნას, იყიდება საცალო ვაჭრობის ქსელში, რეკლამა მოთავსებულია სარეკლამო ყოველთვიურ ჟურნალებში), ისე სპეციალისტებისათვის (იყიდება სპეციალიზებული მაღაზიებში, ხოლო რეკლამა მოთავსებულია სპეციალურ ჟურნალებში).

წარმოების გარეშე, ეს ის ფაქტორებია, რომლებზედაც წარმოება და მარკეტინგის სამსახური ვერ ახდენს არსებით ზეგავლენას.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, საუკეთესოდ შედგენილი სამარკეტინგო სტრატეგიის პირობებშიც, წარმოებამ შეიძლება ვერ მიაღწიოს სახურველ შედეგებს, თუ არ აკონტროლებს ამ ფაქტორებს. ამიტომაც, აუცილებელია მათი ანალიზი, შესწავლა და განზოგადლება. ამ ფაქტორებს მიეკუთვნება:

მომხმარებელი

ფირმას შეუძლია, მოახდინოს ზეგავლენა მომხმარებლის კონკრეტულ მოთხოვნაზე და არა მომხმარებელზე მთლიანად, ანუ მას შეუძლია, გაითვალისწინოს ისეთი პარამეტრები, როგორიცაა: მომხმარებლის ასაკი, პროფესია, შემოსავლის დონე, რასობრივი და ეროვნული მიკუთვნება, განათლების დონე და სხვა. ასე, მაგალითად, ფირმას შეუძლია შეიმუშაოს ბაეშვის საკვების ახალი სახეობანი, მაგრამ მას არ შეუძლია, მოახდინოს ზეგავლენა შობადობაზე. ამდენად, მარკეტინგის ამოცანაა, განსაზღვროს თუ რა ახდენს ზეგავლენას მომხმარებელზე. როდესაც მყიდველი იძუნს ნაქონელს, მასში შედგენდება სხვადასხვა თვისებები. მარკეტინგის ამოცანაა, დაადგინოს კლიენტურის მიერ გადაწყვეტილების მიღების წესი. მაგალითად: ვიდრე იყიდის ავტომობილს, კლიენტი ეცნობა მის პარამეტრებს, თვალყურს ადევნებს სარეკლამო ბარათებს, განსაზღვრავს შეფარდებით ფასს და მხოლოდ შემდგომ დებულობს გადაწყვეტილებას. ფუნთუშის ყიდვის შემთხვევაში ამოცანა გაცილებით მარტივად წყდება. კლიენტი განსაზღვრავს კვების დროს ხასიათილოში, რის მიხედვითაც ხდება პროდუქტის შეძენა.

ამდენად, მარკეტინგის მიზანია, დაადგინოს საქონლის დადებითი და უარყოფითი მხარეები, შეისწავლოს საზოგადოებრივი აზრი და ამის შესაბამისად, განსაზღვროს პროდუქციის წარმოების ზრდისა თუ შემცირების აუცილებლობა. მომხმარებელი უნდა გახდეს მარკეტოლოგისათვის ის ბარომეტრი, რომელიც განსაზღვრავს ამინდს პროდუქციის გახადების სფეროში.

კონკურენცია

ერთ-ერთი განმსაზღვრელი ფაქტორია ბიზნესის სამარკეტინგო პოლიტიკის დარგში. არსებობს რამდენიმე კონკურენციული სტრუქტურა. მათ შორის უნდა გამოვეყოთ: მონოპოლია და ოლიგოპოლია.

მონოპოლიის შემთხვევაში, საწარმოს გაბატონებული მდგომარეობა უჭირავს დარგში. თავისი საქონლის უნიკალური ბუნებიდან გამომდინარე, მონოპოლისტურ საწარმოს, სამარკეტინგო პოლიტიკის სწორი განხორციელების პირობებში, შეუძლია მთლიანად გააკონტროლოს ბაზარი. ამდენად, მარკეტინგის ძირითად ამოცანას აღნიშნულ შემთხვევაში წარმოადგენს შეინარჩუნოს საწარმო-მონოპოლისტის უნიკალური მდგომარეობა და არ დაუშვას სხვა ფირმების გაბატონება მოცემულ ბაზარზე.

ოლიგოპოლიის შემთხვევაში, არსებობს რამდენიმე მსხვილი საწარმო, რომლებსაც მოდის დარგის პროდუქციის ძირითადი მასა. ასე, მაგალითად: ამერიკის საავტომობილო მრეწველობის 90% მოდის „ჯენერალ მტორსზე“, „ფორდზე“ და „კრაისლერზე“. უკანასკნელნი უდიდეს მნიშვნელობას ანიჭებენ ფასების პოლიტიკაზე დაკვირვებას. ფასების აწევის შემთხვევაში, მნიშვნელოვნად ეცემა პროდუქციაზე მოთხოვნა და კონკურენციულ ბრძოლაში ფასების დაწევა პირიქით, იწვევს საქონელზე მოთხოვნილების ზრდას. ოლიგოპოლიის შემთხვევაში კონკურენტები ერთდებიან ფასების „ომებს“, რომლებიც საშიში ტენდენციით ხასიათდებიან, ცდილობენ გამოყონ თავიანთი პროდუქცია სამომხმარებლო ბაზარზე მრავალფარიანტულობის, დიზაინის და სხვა პარამეტრების სრულყოფის გზით. აღნიშნულ შემთხვევაში, აუცილებელია კონკურენტების სამარკეტინგო სტრატეგიის დადგენა. საზოგადოდ, უნდა დაზუსტდეს: რომელ ბაზარს ფლობს კონკურენტის პროდუქცია, კონკურენტის სამარკეტინგო გეგმა და მიზნობრივი ბაზარი, პროდუქციის ნიმუშები, კონკურენტების უპირატესობანი, მათი პროდუქციის მომხმარებელთა დაკმაყოფილების დონე.

კანონმდებლობა

სამარკეტინგო პოლიტიკაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს საკანონმდებლო აქტების მიღება. მაგალითად: ანტიალკოჰოლური კანონის მიღებამ მნიშვნელოვნად შეზღუდა შესაბამისი პროფილის საწარმოების წარმოების მასშტაბი, რამაც თავის მხრივ, ზეგავლენა მოახდინა რეალიზაციის პროცესზე. ანტიმონოპოლური კანონმდებლობის ფუნქციონირება ზღუდავს პროდუქციის გასაღების მასშტაბებს. აშშ-ში 100 წლის განმავლობაში მიღებულია ფედერალური კანონების საკმაოდ დიდი რაოდენობა, რომლებიც არეგულირებენ ბიზნესს. ასეთებია: XX საუკუნის დასაწყისში მცირე ბიზნესის განვითარების შესახებ საკანონმდებლო აქტები, 60-იან, 70-იან წლებში მიღებულ იქნა მომხმარებლის უფლებათა დამცველი კანონები და სხვა.

ეკონომიკური მდგომარეობა

ბიზნესისა და მარკეტინგისათვის დიდი მნიშვნელობა გააჩნია მომხმარებლის აზრს ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის შესახებ. თუ მომხმარებელი ფიქრობს, რომ პერსპექტივა სასიკეთოა, იგი შედარებით ნაკლებად ხარჯავს თანხებს, ხოლო დეფიციტის შემთხვევაში ადგილი აქვს უკუპროცესებს.

არსებითია წარმოების დანახარჯების ზეგავლენა სამარკეტინგო პოლიტიკაზე. ასე, მაგალითად: მთელი რიგი დანახარჯები, ისეთები, როგორიცაა: ფასები ნედლეულზე, მასალებზე, გადასახადების დონე, და სხვა, წარმოების კონტროლ-გარეშე პროცესებს ექვემდებარება. თუ დანახარჯები იზრდება, მცირდება მარკეტინგის ელასტიურობა და პირიქით, როდესაც დანახარჯები სტაბილურია, მარკეტოლოგების მოქმედების არეალი ფართოვდება. დანახარჯების ზრდა იწვევს ინფლაციური პროცესების განვითარებას, ამან კი შეიძლება გამოიწვიოს მომხმარებელთა სტრუქტურის ცვლა.

XIV. 3. ინფორმაცია მარკეტინგის სფეროში

ბიზნესის სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის, მანქანების, ფულის, ხალხის, საქმიანობის პარალელურად, დიდ როლს თამაშობს ინფორმაცია. აღნიშნულიდან გამომდინარე ჩანს, რომ ბაზარზე დამკვიდრება საკმაოდ რთული პროცესია და მარკეტინგის ქმედითობის კოეფიციენტი მით უფრო იზრდება, რაც უფრო კარგად არის შეცნობილი ბაზრის მექანიზმი, შემცირებულია რისკის ფაქტორი.

ბიზნესში ყველზე ქმედით დახმარებას რისკის ფაქტორის შემცირებაში, მისაღები საბაზრო პროგრამის შედგენაში დიდ როლს თამაშობს ობიექტური ინფორმაცია ბაზრის შესახებ. ინფორმაციის შეგროვების, მისი სისტემატიზაციის პროცესს ახორციელებს ბაზრის შესწავლის ან მარკეტინგის განყოფილება.

ინფორმაციული მონაცემები შეიძლება იყოს რამდენიმე სახის, ამიტომ აუცილებელია, მოვახდინოთ მათი დიფერენციაცია:

1. აქ შედის: გლობალური მასშტაბის მონაცემები:

- ეკონომიკის მართვის სისტემა;
- სახელმწიფო შეკვეთები;
- საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობების სისტემა;
- ინფორმაცია ფასების, საკრედიტო პოლიტიკის, მოსახლეობის შემოსავლების შესახებ და სხვა.

აღნიშნული სახეობის ინფორმაცია საშუალებას აძლევს საწარმოს, გამოავლინოს თავისი საბაზრო შესაძლებლობანი, ამავე დროს, მას გააჩნია შეზღუდვები. ასე მაგალითად: მოსახლეობის შემოსავლების შესახებ ინფორმაცია იძლევა მასალას სამარკეტინგო პოლიტიკის დაგეგმვის დარგში, მათე დროს, აღნიშნულ შემთხვევაში, ფასების სისტემა წარმოადგენს გარკვეულ შეზღუდვას. ამდენად, ეს არის ფაქტორები, რომლებიც უნდა იქნეს გათვალისწინებული, როგორც შინაგან,

ისე საგარეო ბაზარზე. გლობალური ინფორმაცია არ ახდენს რაიმე არსებით ზეგავლენას გადაწყვეტილების მიღებაზე.

2. ბაზრის შესახებ საერთო და სპეციფიკური მონაცემები.

აქ შედის:

- საერთაშორისო პოლიტიკური ფაქტორები;
- მოთხოვნა-მიწოდების მონაცემები;
- ეროვნული შემოსავლის სიდიდე;
- მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დონე;
- ფასების ინდექსი საშინაო და საგარეო ბაზარზე;
- მოსახლეობის მყიდველობითი უნარიანობა და სხვა.

ამ მონაცემების საფუძველზე, შეიძლება გაირკვეს ბაზრის მოსალოდნელი ცვლილებების მიმართულება, მოთხოვნილებათა ცვლის ტენდენცია და სხვა.

3. ინფორმაცია საწარმოს დონეზე (მიკროდონე).

ამ ტიპის ინფორმაცია იყოფა სამ ქვეჯგუფად: ინფორმაცია საწარმოს შესახებ; ინფორმაცია მომარაგების შესაძლებლობების შესახებ და ინფორმაცია კონკურენტების შესახებ.

4. პირველ ჯგუფში შედის ინფორმაცია საწარმოს ეკონომიკური და ტექნიკური განვითარების შესახებ. აქ აღსანიშნავია:

- საწარმოო სიმძლავრეების შესახებ ინფორმაცია;
- ინფორმაცია სამუშაო ძალის შესახებ;
- პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებები და ტექნიკური დონე და სხვა.

მომცემი ქვეჯგუფის მამკნებლები მეტწილად საწარმოო პოტენციალზე მარკეტინგისათვის ამ სახეობის ინფორმაციას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს. მაგალითად: ახალი საქონლის გამოჩენა ბაზარზე უნდა იყოს დაკავშირებული საწარმოო სიმძლავრეების რეზერვთან. თუ ბაზარზე საქონლის მოთხოვნილება იზრდება, საწარმოში უნდა არსებობდეს მისი გამოშვების ზრდის შესაძლებლობა. ამ თვალსაზრისით, საინტერესო მაგალითი მოჰყავს იშვანე ხოფმას თავის წიგნში – „მარკეტინგი“. ავტორი წერს, რომ უნგრეთში ახალი ხელის მაღამოს „ხელია-დ“-ს გამოჩენამ და საკმაოდ კარგმა რეკლამამ გაზარდა მისი პოპულარობა მომხმარებელში, შესაბამისად, გაიზარდა მოთხოვნა. მაღამოს გაშვებული საწარმო მოუშვა დამოუკიდებელი აღმოჩნდა ამ მოთხოვნათა დაკმაყოფილები-სათვის, რამაც განაპირობა ბაზარზე აღმოცენებული დეფიციტი, ხოლო, როდესაც მაღამო საკმაო რაოდენობით გამოჩნდა, მან დაკარგა პოპულარობა. [78, c.15].

5. ინფორმაცია მომარაგების ბაზრის შესახებ წარმოადგენს ამოსავალს საწარმოთა სამეურნეო საქმიანობის ნორმალური წარმართვისათვის. მომარაგების ბაზარი არის საწარმოს ნედლეულით, მასალებით, ნახევარფაბრიკატებით მომარაგების წყარო, ამიტომ მასზე არის დამოკიდებული პროდუქციის წარმოება და რეალიზაცია.

აღნიშნული სახეობის ინფორმაცია შეიძლება იყოს მიღებული წინასწარ გამოქვეყნებულ განცხადებაზე, მიწოდებულთა სარეკლამო, დარგობრივ, პუბლიკაციაზე თვალ-ყურის დევნებით, საბითუმო ვაჭრობების, საბირჟო ურთიერთობების დადგენით.

6. ინფორმაცია კონკურენტების შესახებ მოითხოვს განსაკუთრებულ ყურადღებას. აქ აუცილებელია, შესწავლილ იქნეს:

- ბაზარზე არსებული კონკურენტები;

- პოტენციური კონკურენტები.

პირველ შემთხვევაში, შესასწავლილია რამდენიმე საკითხი:

1. როგორია კონკურენტის სტრატეგია (წარმოების გაფართოება, ბაზრის შენარჩუნება თუ სხვა);

2. როგორია კონკურენტის მდგომარეობა ბაზარზე (სტაბილური, ცვალებადი);

3. მათი სუსტი და ძლიერი მხრეები (ასორტიმენტი, ტექნიკური დონე, ინოვაციური პოლიტიკა);

4. მათი მდგომარეობა მომავალში (მოდერნიზაცია, ასორტიმენტის გაფართოება და სხვა);

5. მათი მოქმედება ბაზარზე (გადახდის პირობები, რეკლამა, ფასების პოლიტიკა და სხვა).

თუ დაზუსტდა აღნიშნული საკითხები, შესაძლებელია კონკურენტების მოქმედების პროგრამის შედგენა, რომელიც მოგვცემს მათი საბაზრო სისტემაში შეზღუდვის შესაძლებლობას.

შედარებით რთულია პოტენციურ კონკურენტებზე დაკვირვების პროცესი, რომლებიც ბაზარზე სპონტანურად ჩნდებიან. აქ აუცილებელია, ყურადღება მიექცეს გამოკვლევების პერსპექტიულ მიმართულებებს და მათი დანერგვის შესაძლებლობებს.

7. ხაკმაოდ რთულია მომხმარებლის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება. აქ აუცილებელია, დადგინდეს შემდეგი საკითხები:

- რა უნდა მომხმარებელს;

- რა ფაქტორები ზემოქმედებს მოთხოვნილებაზე;

- რა მოთხოვნებს უყენებს მომხმარებელი რეკლამას;

- რა მოთხოვნას უყენებს მომხმარებელი პროდუქციას და მომსახურებას.

მოთხოვნაზე მოქმედ ფაქტორებში უნდა გამოიყოს: ფასი, მსყიდველუნარიანობა, მოსახლეობის სიმჭიდროვე, სტრუქტურა, ტრადიციები და სხვა.

სამარკეტინგო გამოკვლევებში გადამჭრელ როლს თამაშობს ინფორმაციის სწორი მოკვლევა, შეგროვება და ანალიზი. სამარკეტინგო გამოკვლევა გულისხმობს კონკრეტული პრობლემის დასმას, მის გარშემო ინფორმაციის შეგროვებას, ანალიზს და გამოკვლევის შედეგების გამოყენებას. ამდენად, ეს არის პროცესი, რომელიც მოიცავს სამარკეტინგო პოლიტიკის ეტაპს კონკრეტული პრობლემის დასმიდან რეკომენდაციების მიღებამდე და მათ რეალიზაციამდე.

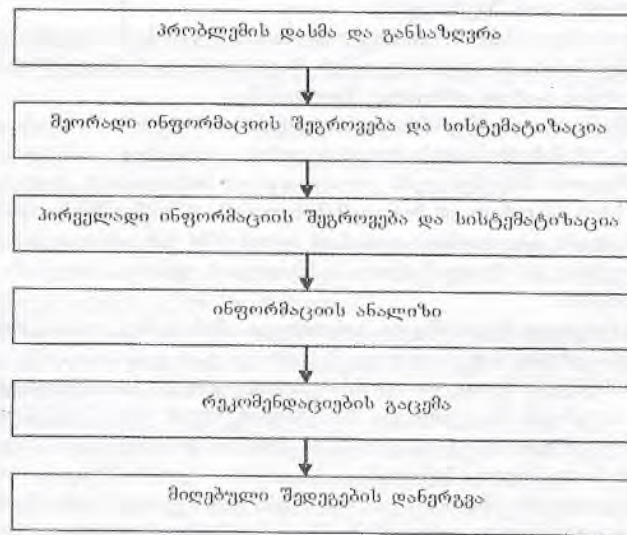
სამარკეტინგო გამოკვლევების პროცესი მოიცავს რიგ ოპერაციებს. (იხ. ნახ. №44).

ამდენად, სამარკეტინგო გამოკვლევების პროცესი მიმდინარეობს გარკვეული თანამიმდევრობით. პრობლემის დასმის შემდგომ, აუცილებელია მეორადი ინფორმაციის შეგროვება და სისტემატიზაცია. რაც შეეხება პირველად ინფორმაციას, მისი შეგროვება აუცილებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მეორადი

ინფორმაცია არ იძლევა ამომწურავ მონაცემებს გადაწყვეტილებების მიღებისათვის.

მეორადი ინფორმაცია, ეს არის მონაცემები, რომლებიც წინა ეტაპზე გამოიყენებოდა სამარკეტინგო გამოკვლევებში. ამიტომ ის მოითხოვს სისტემატიზაციას, დახვეწას, წინასწარდასმული, ახალი პრობლემის გადაწყვეტის მიზნით.

მეორად ინფორმაციას გააჩნია რიგი დადებითი მხარეები, რომელთა შორის უნდა გამოიყოს:



ნახ. 44. სამარკეტინგო გამოკვლევების პროცესი

მისი წყაროები შედარებით იაფია, რადგანაც არ მოითხოვს ინფორმაციის საკუთრივ ფირმის მიერ შეგროვებას (დარგობრივი, სტატისტიკური მონაცემები, პერიოდული გამოცემები და სხვა).

ინფორმაცია შეიძლება შეგროვდეს შესაბამის დროში, ზედმეტი დანახარჯების გარეშე. ხშირ შემთხვევაში, არსებობს ინფორმაციის რამდენიმე წყარო, რაც იძლევა მონაცემთა შედარების, დაზუსტების საშუალებას.

ამ დადებითი მხარეების პარალელურად, მეორად ინფორმაციას გააჩნია რიგი ნაკლოვანებებისა:

მეორადი ინფორმაცია არის საერთო მონაცემების მატარებელი, ხშირ შემთხვევაში - ზოგადი (ეს აისახება იმით, რომ თავდაპირველად შეგროვილი იყო სხვა მიზნებისათვის). ნაკლოვანებას წარმოადგენს ისიც, რომ ამ სახეობის ინფორმა-

ცია არის მოქმედებული (წინა წლებში შეგროვილი მონაცემები არ ასახავენ საანალიზო პერიოდს. ასე, მაგალითად: მოსახლეობის აღწერა ამერიკაში 10 წელიწადში ერთხელ წარმოებს, ამიტომ ეს მონაცემები გარკვეულწილად პირობითია).

მონაცემების შეგროვების მეთოდოლოგია, როგორც წესი, უცნობია, რის გამოც აუცილებელი ხდება მისი ობიექტურობის დაზუსტება. ხშირ შემთხვევაში მონაცემები შეიძლება იყოს წინააღმდეგობრივი, რაც დამატებით მოითხოვს პირველადი ინფორმაციის შეგროვებას.

მეორადი ინფორმაცია შეიძლება იყოს ორი სახის: შინაგანი და გარეგანი. შინაგანი შეიძლება მოპოვებულ იქნეს შიდასაფირმო მონაცემების სახით, გარეგანი – ფირმის გარეთ არსებულ წყაროებში.

შინაგანი მეორადი ინფორმაციის დადგენის პროცესში მარკეტოლოგი ეცნობა ეკონომიკურ მანქვრებლებს: მოგების დონეს, ცაღკეული სახეობის პროდუქციის რეალიზაციის მანქვრებლებს კოოპერაციულ მიწოდებებს, მარაგების რაოდენობას და სხვა. ამდენად, ამ მონაცემების დინამიკაში შესწავლა, მათი ანალიზი და განზოგადება, იძლევა სხვა თანაბარ პირობებში მარკეტოლოგის მიერ მომავალი წარმოებისა და რეალიზაციის საშუალებას, ფირმის მოგების პროგნოზის შედგენისათვის.

თუ შეგროვილი ინფორმაცია არ იძლევა იმის საშუალებას, რომ გაკეთდეს საბოლოო დასკვნები, მარკეტოლოგი მიმართავს გარეგანი ინფორმაციის შესწავლას. უკანასკნელი შეიძლება იყოს ოფიციალური და არაოფიციალური.

ოფიციალურებს მიეკუთვნება მთავრობის მიერ გამოქვეყნებული სტატისტიკური ინფორმაცია: ფასების, ეალუტის კურსის, მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარიანობის და სხვათა შესახებ.

არაოფიციალური ინფორმაცია შეიძლება გავრცელდეს სამი წყაროს მეშვეობით ესენია: პერიოდული გამოცემები, წიგნები, მონოგრაფიები და სხვა არარეგულარული გამოცემები.

პერიოდული გამოცემები მოიცავს მარკეტინგის სხვადასხვა ასპექტებს. ისინი გამოდიან და ვრცელდებიან ხელმოწერებზე.

წიგნები, მონოგრაფიები და სხვა არარეგულარული გამოცემები, ვრცელდება საცალო წიგნების გატრობის სისტემაში და გამიზნულნი არიან მარკეტინგის დარგში პორიზონტის გაფართოებისაკენ.

უკანასკნელ პერიოდში, ზეენს ქვეყანაში შეიქმნა კომერციული მომსახურების ორგანიზაციები, რომლებიც გარკვეულ საფასურად შეკვეთებს, მარკეტინგის დარგში აწედიან ინფორმაციას.

იმ შემთხვევაში, თუ მეორადი მონაცემები საკმარისი არ არის ამოცანის გადასაწვეტად, აუცილებელი ხდება პირველადი მონაცემების შეგროვება. პირველადი მონაცემები წარმოადგენენ დაკვირვების მომენტში მიღებულ ინფორმაციას. პირველად მონაცემებს გააჩნიათ რიგი დადებითი და უარყოფითი თვისებები.

მათ პრინციპულ ღირსებას წარმოადგენს ის, რომ შეგროვების მეთოდოლოგია ცნობილია წარმოებისათვის და მის მიერ კონტროლს ქვეშ იმყოფება:

მონაცემები ადვილად მოსაპოვებელია და შესაძლებელია, დაფარულ იქნეს კონკურენტებისაგან;

არ არსებობს წინააღმდეგობანი სხვადასხვა წყაროებით მიღებულ მონაცემებს შორის;

მადალია მათი საიმედოობის დონე.

პირველად მონაცემებს გააჩნიათ უარყოფითი მხარეებიც. აქ აღსანიშნავია:

პირველადი მონაცემების შეგროვებამ შეიძლება მოითხოვოს საკმაოდ დიდი დრო;

ისინი მოითხოვენ მატერიალურ დანახარჯებს;

რიგი ინფორმაცია შეიძლება შეზღუდული იყოს მოპოვების თვალსაზრისით და სხვა.

მას შემდეგ, რაც მიღებულია გადაწყვეტილება პირველადი მონაცემების შესწავლის შესახებ, აუცილებელია გამოკვლევის გეგმის შედგენა. გეგმა უნდა მოიცავდეს შემდეგ საკითხებს:

ვინ აგროვებს მონაცემებს?

აღნიშნულ შემთხვევაში, საწარმოში შეიძლება, დამოუკიდებლად ჩაატაროს გამოკვლევა, ან მოიხილოს ამ მიზნით სპეციალიზებული ორგანიზაცია.

რა ინფორმაცია უნდა იქნეს შეგროვილი?

ინფორმაციის სახეები უშუალოდ გამომდინარეობენ სამარკეტინგო ამოცანებიდან, ანუ დამოკიდებულნი არიან იმაზე, თუ სამარკეტინგო პოლიტიკაში რა საკითხი აინტერესებს საწარმოს.

ვინ ან რა უნდა იქნეს შესწავლილი?

აქ, უპირველეს ყოვლისა, უნდა დაზუსტდეს დაკვირვების ობიექტი. ანალიზი, როგორც წესი, დაკავშირებულია ან მომხმარებელთან (არსებული, პოტენციური და სხვა) ან საწარმოს მუშაკებთან (ხელმძღვანელები, მუშები და სხვა პერსონალი) ან გასაღების წყაროებთან (საცალო და საბითუმო ვაჭრობა, ბროკერული ფირმები და სხვა).

მეორე, აუცილებელია, დაედგინოთ დაკვირვების ობიექტთა შერჩევის წესი. აქ არსებობს ორი მიდგომა: ალბათური და დეტერმინირებული. პირველ შემთხვევაში დაკვირვების ყველა ელემენტი ალბათურად შეირჩევა. ასე, მაგალითად: მკვლევარებს შეუძლიათ, შეარჩიონ ყოველი 25 აბონენტი სატელეფონო ცნობარში. მეორე შემთხვევაში, მკვლევარი ირჩევს დაკვირვების ობიექტთა ჯგუფს. მაგ: 100 კაცი პროდუქციის გასაღების რაიონში.

რა მეთოდებით შეიძლება ჩატარდეს დაკვირვება?

არსებობს პირველადი ინფორმაციის შეკრების ოთხი ძირითადი მეთოდი: გამოკითხვა, დაკვირვება, ვკსპერიმენტი, იმიტაცია.

გამოკითხვის შემთხვევაში ხდება მოსახლეობის აზრის სისტემატური შესწავლა ტელეფონით ან ანკეტური მეთოდებით.

გამოკითხვა შეიძლება იყოს არაანონიმური და ანონიმური. პირველ შემთხვევაში, აბონენტისათვის ცხადია გამოკითხვის მიზანი, მეორეში ის მისთვის არ არის ცნობილი. ანონიმური გამოკითხვა გაცილებით ობიექტური ინფორმაციის

თანამშრომელის პიროვნების საფუძვლები

მიღების საშუალებას იძლევა. ნახ. №45-ზე წარმოდგენილია ანონიმური და არაანონიმური შეკითხვები).

გამოკითხვის შედეგები შეიძლება აისახოს სემანტიკური დიფერენციალში. სემანტიკური დიფერენციალი სქემატურად ასახავს გამოკითხვის შედეგებს. ამდენად, ის იძლევა საანალიზო ობიექტების მკაფიო შედარების საშუალებას.

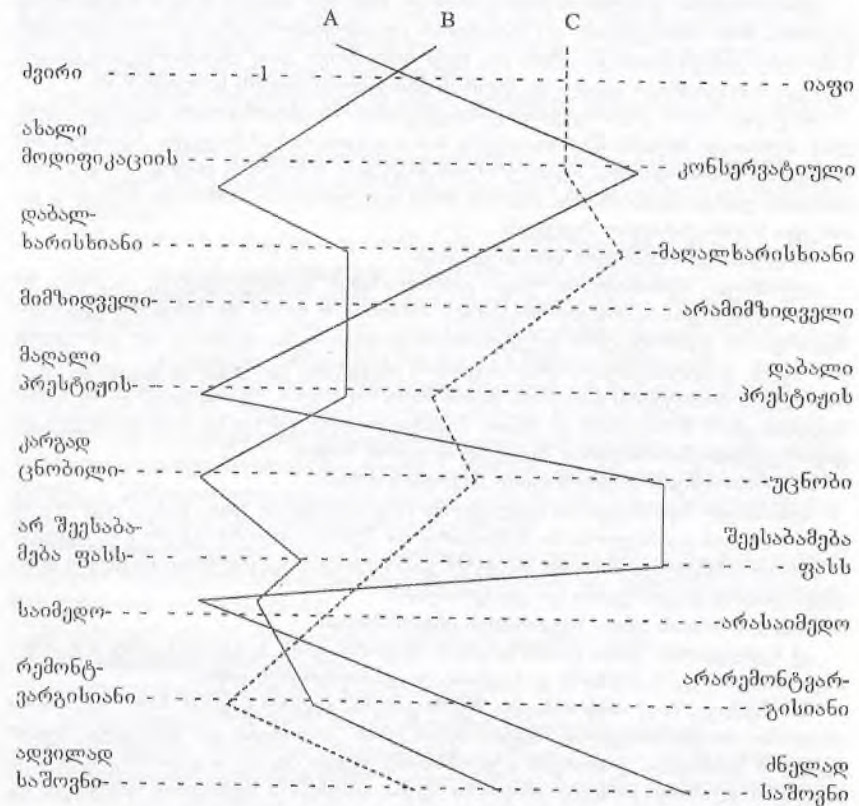
არაანონიმური	ანონიმური
1. რატომ ყიდულობთ სპორტულ ტანსაცმის?	1. როგორ ფიქრობთ, რატომ ყიდულობს მოსახლეობა სპორტულ ტანსაცმის?
2. რა ფაქტორებს ითვალისწინებთ ტანსაცმის შეძენისას?	2. რა ფაქტორებს ითვალისწინებს მოსახლეობა სპორტული ტანსაცმის შეძენისას?
3. არის თუ არა თქვენთვის მნიშვნელოვანი ფირმის პრესტიჟი სპორტული ტანსაცმის შეძენისას?	3. ფიქრობს თუ რა მოსახლეობა სპორტული ტანსაცმის შეძენისას ფირმის პრესტიჟზე?
4. ჩემთვის მნიშვნელოვანია სპორტული ტანსაცმის შეძენისას:	4. ჩემი აზრით, მნიშვნელოვანია მოსახლეობისათვის სპორტული ტანსაცმის შეძენისას:
- ფერი;	- ფერი;
- მოდელი;	- მოდელი;
- ფირმის დასახელება;	- ფირმის დასახელება;
- ცვეთისადმი მდგეობა;	- ცვეთისადმი მდგეობა;
- ელასტიურობა;	- ელასტიურობა;
- მოხერხებულობა;	- მოხერხებულობა;

ნახ. 45. ანონიმური და არაანონიმური გამოკითხვის ანკეტა

სემანტიკური დიფერენციალის მაგალითი წარმოდგენილია ნახ. № 46-ზე. აღნიშნულ შემთხვევაში მოცემულია ახალი მოდიფიკაციის ტელევიზორის მახა-

სიათებლები. „გ“ დიაგრამასთან ურთიერთშეხების წერტილები ასახავენ იმ საშუალო მაჩვენებლებს, რომლებიც მისაღებია სამივე ვარიანტისათვის.

დაკვირვების მეთოდი წარმოადგენს ანალიტიკურ მეთოდს. აღნიშნულ შემთხვევაში არ ხდება მოსახლეობის გამოკითხვა, არამედ აფასებენ მომხმარებელს გაყიდული ქვითრების მიხედვით, ან ხდება მასზე დაკვირვება შენიღბული კამერითა თუ სარკით.



ნახ. 46. ფერადი ტელევიზორის სემანტიკური დიფერენციალი

„A“ - მოცემული საწარმოს მარკა.

„B“ - კონკურენტის მარკა.

„C“ - იდეალური შეფასება.

ექსპერიმენტის შემთხვევაში, ხდება მარკეტინგის ერთ-ერთი ფაქტორის ცვლა (მაგალითად, რეკლამის, შეფუთვის და სხვა), სხვა ელემენტები ხელშეუხებელია. მაგალითად: თუ გვინდა შევაფასოთ საქონლის შეფუთვის სისწორე, ახალი ვარიანტები აუცილებელია, გაიგზავნოს რამდენიმე მაღაზიაში, სადაც იმავე საქონლის რეალიზაცია ხდება ძველი ვარიანტით. რეალიზაციის მანუალური წარმოჩენის ახალი ვარიანტის საქონლით გატარების მიზანშეწონილობას.

ექსპერიმენტის დადებითი მხარე არის ის, რომ იგი ადგენს მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს, მისი ხტრუქტურა და ჩატარების აუცილებლობა ატარებს სისტემატურ ხასიათს. უარყოფითი კი არის ის, რომ მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და არ იძლევა მარკეტინგის ყველა ფაქტორის გათვალისწინების საშუალებას.

იმიტაცია არის კომპიუტერის გამოყენებაზე ორიენტირებული მეთოდი, რომლის ძირითად მიზანს წარმოადგენს სამარკეტინგო წარმოდგენა საიმიტაციო მოდელის სახით და არა რეალურ (კონკრეტულ) მასალაზე დაყრდნობით. მისი მთავარი უარყოფითი მხარე არის ის, რომ იგი ეყრდნობა პირობით მასალას და იძლევა საორიენტაციო შედეგებს.

რამდენია გამოკვლევის ღირებულება?

აღნიშნულ შემთხვევაში, უნდა გაანალიზდეს გამოკვლევებზე საერთო და კონკრეტული დანახარჯები. მოცემულ პირობებში დიდი მნიშვნელობა გააჩნია შედარებითი ეკონომიკური ეფექტიანობის დადგენას. მაგალითად, თუ გამოკითხვის შედეგად გატარებული ღონისძიებების საფუძველზე, შეფუთვის გაუმჯობესება იძლევა დამატებით მოგებას, მაშინ მისი ჩატარება აუცილებელია. ამ გადაწყვეტილების მისაღებად კი უნდა შეფასდეს გამოკითხვაზე დანახარჯები და გადაწყვეტილების მიღების შედეგად მოგების ზრდა.

როგორი იქნება ინფორმაციის შეკრების დრო?

აღნიშნულ შემთხვევაში, შევსწავლავთ ოპერატიულად უნდა განსაზღვროს ის დრო, რომლის განმავლობაში მიმდინარეობს შესასწავლი ობიექტის გამოკვლევა. მაგალითად: ტელეფონით და ანკეტურ გამოკითხვას გაცილებით ნაკლები დრო უნდა, ვიდრე დაკვირვებას და ექსპერიმენტს.

სად და როდის უნდა შეგროვდეს ინფორმაცია?

აქ შევსწავლავთ უნდა განსაზღვროს ინფორმაციის სახეობა (გარე თუ შიდა ინფორმაცია) და სამუშაოს დაწყებისა და დამთავრების დრო.

მას შემდეგ, რაც ინფორმაცია შეგროვილია, აუცილებელია, ჩატარდეს მისი ანალიზი. თავდაპირველად ხდება ბლანკების კოდირება და დათვლა, ხოლო შემდგომ შესწავლა. კოდირება გულისხმობს ყველა ბლანკის დანომრვას, ხოლო პასუხები კლასიფიცირდება. ანალიზი ხდება პასუხების შეფასების საფუძველზე. ამ მიზნით გამოიყენება სტატისტიკური მეთოდები.

ბოლო ეტაპს წარმოადგენს რეკომენდაციის გაცემა. რეკომენდაციაში იგულისხმება – მოცემული საწარმოს სამარკეტინგო პოლიტიკის შესახებ დასკვნები და წინადადებები. ისინი, როგორც წესი, წერილობითი სახით ფორმდება და წარედგინება ადმინისტრაციას.

XIV.4. სტრატეგიული დაგეგმვა და მარკეტინგი

მარკეტინგის ფაქტორების კვლევის პროცესში აღინიშნა, რომ ისინი შეიძლება იყოს წარმოებით განსაზღვრული, წარმოებისაგან დამოუკიდებელი და მარკეტინგით განსაზღვრული. აღნიშნული ფაქტორების კოორდინაციისათვის და ამ საფუძველზე ბიზნესის – გადაწყვეტილებათა მიღების მიზნით, გამოიყენება სტრატეგიული დაგეგმვა. ამდენად, სტრატეგიულმა დაგეგმვამ უნდა გასცეს პასუხი შემდეგ ძირითად საკითხებს – რისთვის არის აუცილებელი ცვლილებანი ბიზნესის პოლიტიკაში, ვინ აკებს პასუხს მათ რეალიზაციაზე და როგორ უნდა განხორციელდეს ეს ცვლილებანი [14, p.160].

სტრატეგიულ დაგეგმვას მარკეტინგის სისტემაში ახასიათებს რიგი თავისებურებები:

- სტრატეგიული დაგეგმვა სრულიად ყურდნობა სამარკეტინგო ინფორმაციას;
- მარკეტინგის გეგმა ითვალისწინებს დაგეგმვის გრძელვადიან და მოკლევადიან შედეგებს;
- სტრატეგიული დაგეგმვა ითვალისწინებს სიტუაციური ანალიზის მონაცემებს;
- გეგმას ადგენენ სტრატეგიული სამეურნეო ქვედანაყოფები.

სტრატეგიულ დაგეგმვას გააჩნია რიგი უპირატესობებისა, რომელთა შორის აღსანიშნავია: ჯერ ერთი – მის საფუძველზე შესაძლებელი ხდება, განისაზღვროს წარმოების მოქმედების სტრატეგია; მეორე – ის იძლევა საშუალებას, დაუადგილოთ წარმოების ცალკეული ფუნქციური რგოლის ამოცანები სამარკეტინგო პოლიტიკის დარგში, რომლებიც გამომდინარეობენ საერთო მიზნიდან; მესამე – გამომდინარე კომპერენტების შესაძლებლობებიდან, სტრატეგიული დაგეგმვა იძლევა საშუალებას, განსაზღვროს მოცემული წარმოების ძლიერი და სუსტი მხარეები; მეოთხე – სტრატეგიული დაგეგმვა იძლევა საშუალებას, განისაზღვროს სამარკეტინგო პოლიტიკის ალტერნატიული ვარიანტები.

მარკეტინგის გეგმები შეიძლება დიფერენცირებულ იქნეს რამდენიმე ნიშნის მიხედვით: მოქმედების დროს, მოქმედების მასშტაბისა და შემუშავების მეთოდების მიხედვით (იხ. ნახ. № 47).

მოქმედების დროის მიხედვით, მარკეტინგის გეგმები იყოფა:

- მოკლევადიანი (ერთ წლამდე);
- საშუალოვადიანი (ორიდან ხუთ წლამდე);
- გრძელვადიანი (ხუთიდან ათ ან თხუთმეტ წლამდე) გეგმებად.

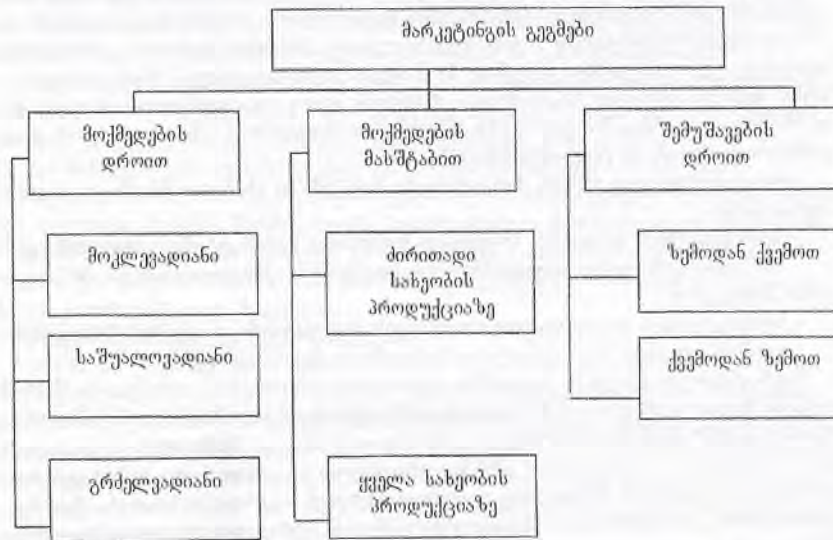
მოკლევადიანი და საშუალოვადიანი მარკეტინგის გეგმები იმით განსხვავდება გრძელვადიანისაგან, რომ ისინი წარმოგვიდგებიან უფრო დეტალიზებულად. მათში აისახება ცალკეულ პროდუქტზე სამარკეტინგო სტრატეგიის მიზნები, ამოცანები, მოსალოდნელი შედეგები და სხვა. მაშინ, როდესაც ხანგრძლივი, ანუ გრძელვადიანი გეგმები შედარებით ზოგადი და პროგნოსტიკური შანვლებების შემცველია.

მოქმედების მასშტაბით, მარკეტინგის გეგმები იყოფა სახეობებად:

- გეგმა ძირითადი სახეობის პროდუქტზე;
- გეგმა მოდელიანდ ქველა სახეობის პროდუქტზე.

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

როგორც წესი, მწარმოებლები იყენებენ სამარკეტინგო გეგმას ყველა სახეობის პროდუქციაზე, რადგანაც ის იძლევა საშუალებას, განისაზღვროს პროდუქციის წარმოების მისაღები ნომენკლატურა.



ნახ. 47. მარკეტინგის გეგმების კლასიფიკაცია

მარკეტინგის გეგმების შემუშავების პროცესში გამოიყენება ორი მეთოდი: ა) ქვემოდან ზემოთ; ბ) ზემოდან ქვემოთ.

პირველ შემთხვევაში, მარკეტინგის მიზნები, სტრატეგია, დანახარჯები და სხვა განისაზღვრება ქვემოდან მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე, ანუ მის ძირითად წყაროს წარმოადგენს გაყიდვების, რეალიზაციის განყოფილების თანამშრომლების, მარკეტინგის სამსახურის მიერ მოწოდებული მონაცემები. ქვემოდან შემუშავებული გეგმები არის უფრო რეალისტური, ისინი დადებითად ზემოქმედებენ კოლექტივის მორალურ-ფსიქოლოგიურ კლიმატზე (რადგან კოლექტივის ურთიერთდაკავშირებული რგოლები მონაწილეობენ მათ შემუშავებაში). ამასთან, წარმოიშობა გარკვეული სიძნელეები ამ გეგმების კოორდინაციის პროცესში.

აღნიშნული სახეობის სიძნელეებს მოკლებულია გეგმები, რომელთა შემუშავება ხდება ზემოდან ქვემოთ. აღნიშნულ შემთხვევაში, ცენტრალურად იმართება სამარკეტინგო დაგეგმვის პროცესი, რომელიც ემორჩილება ცენტრალ-

იზიარებენ მართვასა და კოორდინაციას. საწარმოს ადმინისტრაცია განსაზღვრავს მარკეტინგის საერთო მიზნებსა და ამოცანებს, ხოლო ფუნქციური სამსახურები – რეკლამას, მარკეტინგს.

ამ მიზნებიდან გამომდინარე, ადგენენ მოქმედების სტრატეგიას.

სტრატეგიულმა დაგეგმვამ უნდა უზრუნველყოს მარკეტინგისა და წარმოების ფუნქციური სამსახურების შეწონასწორებული მოქმედება. ამის მიღწევა რთულია, რადგანაც ფუნქციური სამსახურების მიზნები და ამოცანები განსხვავდება მარკეტინგის მიზნებისაგან, რაც ხშირ შემთხვევაში იწვევს, მათ შორის კონფლიქტური სიტუაციის წარმოშობას. ასე, მაგალითად: წარმოების ფუნქციური სამსახურები მიიწვევს პროდუქციის მასობრივი წარმოებისაკენ (წარმოების სამსახურები); საწარმოს სტაბილური ბიუჯეტისაკენ (საფინანსო სამსახური); შეზღუდული ნომენკლატურისაკენ (საკონსტრუქციო სამსახური) და სხვა. მაშინ, როდესაც მარკეტინგი მოითხოვს პროდუქციის ნომენკლატურის მუდმივ ცვლას, ხერხეულობის შეზღუდვას და სხვა.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, წარმოების ხელმძღვანელობის მთავარ მიზანს წარმოადგენს, შეამციროს ის წინააღმდეგობანი, რომლებიც წარმოიშობა სამარკეტინგო და სხვა სამსახურებს შორის ერთობლივი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში, ამის მიღწევა კი შეიძლება:

- პრობლემის ერთობლივი განხილვითა და ქვედანაყოფებს შორის კონტაქტის გაფართოების სტიმულირებით;
- იმ კადრების შერჩევით, რომლებიც აერთიანებენ ცოდნას მარკეტინგსა და წარმოების სფეროში;
- სხვადასხვა ფუნქციური ჯგუფების შედგენით, სამარკეტინგო პოლიტიკის დარგში ერთიანი გადაწყვეტილების მიღების მიზნით.

სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს შედეგად ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპს:

- 1) ბიზნესში საწარმოს მიზნების განსაზღვრა; 2) სტრატეგიული სამეურნეო ქვედანაყოფების შექმნა; 3) მარკეტინგის მიზნების დადგენა; 4) სიტუაციური ანალიზი; 5) მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა; 6) ტაქტიკის რეალიზაცია; 7) დაკვირვება შედეგებზე.

სტრატეგიული დაგეგმვის დოკუმტა წარმოდგენილია ნახ. 48-ზე.

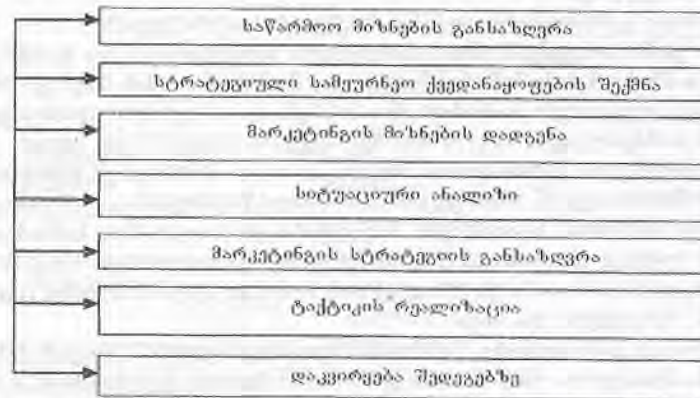
სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს ერთობლივად ახორციელებენ საწარმოს ხელმძღვანელობა და სამარკეტინგო სამსახური. განვიხილოთ სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები:

ბიზნესში საწარმოს ამოცანების განსაზღვრა

ბიზნესში საწარმოს ძირითად მიზანს წარმოადგენს ისეთი სახეობის პროდუქციის წარმოება, რომელიც საშუალებას მისცემს მას, ხანგრძლივად დაიმკვიდროს ადგილი სამომხმარებლო ბაზარზე. ამდენად, ბიზნესში საწარმოს მიზნის სწორ

თანამედროვე ბიზნისის საფუძვლები

დადგენას, მის ორიენტაციას მაღალ სამომხმარებლო თვისებების პროდუქციის წარმოებაზე არსებითი მნიშვნელობა აქვს. საწარმოს მიზნის სწორი განსაზღვრის



ნახ. 48. სტრატეგიული დაგეგმვის ლოგიკა

მაგალითს წარმოადგენს კორპორაცია (კმ). მისი წარმოების ძირითად საგანს წარმოადგენს საწარმოო და სამომხმარებლო, საინფორმაციო და ელექტრონული ტექნოლოგიების შექმნა. ამის პარალელურად, ის აწარმოებს ისეთ სხვადასხვა პროფილის პროდუქციას, როგორიცაა: ვიდეოკასეტები, ვიდეომაგნიტოფონები, ქირურგიული ტანსაცმელი. ამდენად, ფირმის საქმიანობა მოიცავს არა მარტო ტექნოლოგიურ გამოკვლევებს, არამედ ფართო საწარმოო საქმიანობასაც, რაც ბუნებრივია, ქმნის კარგ წინამძღვრებს იმისათვის, რომ მან დაიმკვიდროს ბაზარზე მეარი ადგილი არა მარტო მოცემულ მომენტში, არამედ მომავალშიც.

მას შემდეგ, რაც დადგენილია წარმოების მიზანი, აუცილებელია სტრატეგიული სამეურნეო ქვედანაყოფების ფორმირება. აღნიშნული სტრუქტურული ერთეული გულისხმობს იმ ქვედანაყოფებს ან განყოფილებებს, რომლებიც სამარკეტინგო სტრატეგიულ გეგმასზე მოცემული ბაზრის ფარგლებში.

მოცემული სტრატეგიული ერთეული წარმოადგენს მარკეტინგის სტრატეგიულ გეგმის რეალიზაციის ძირითად მამოძრავებელს, ამიტომ მისთვის დამახასიათებელია ორიენტაცია კონკრეტულობაზე, ზუსტი მიზნობრივი ბაზარი, რესურსებზე კონტროლი და საკუთარი სტრატეგია.

სტრატეგიული სამეურნეო ქვედანაყოფების კონცეფცია პირველად შემუშავებული იყო 1971 წელს ფირმა „მაკინისის“ მიერ კომპანია „ჯენერალ ელექტრიკისათვის“. ამ პერიოდში ამ კომპანიამ თავისთვის შექმნა 30-მდე სტრატეგიული სამეურნეო ქვედანაყოფი.

მარკეტინგის მიზნების დადგენა

ვევლი სტრატეგიულმა სამეურნეო ქვედანაყოფმა უნდა დაადგინოს სამარკეტინგო საქმიანობის მიზნები. ისინი შეიძლება აისახოს, როგორც რაოდენობრივ (რეალიზაციის მოცულობა, მოგების ზრდის პროცენტი და სხვა), ასევე ხარისხობრივ (ინოვაციურობა, სახეობა და სხვა) მაჩვენებლებში.

საწარმოს, სამარკეტინგო მიზანი აერთიანებს, როგორც რაოდენობრივ, ისე ხარისხობრივ მაჩვენებლებს. გამოცდილება ცხადყოფს, რომ იმ საწარმოებში, რომლებიც უმევენ სამრეწველო დანიშნულების პროდუქციას, უმთავრეს სამარკეტინგო მიზნებს შეადგენს მოგების ზრდა, რეალიზაციის სტიმულირება, ოპტიმალური ფასის დადგენა, მომხმარებლის საგნებისათვის კი - მოგების ზრდა, რეალიზაციის სტიმულირება, პროდუქციის ასორტიმენტის ცვლა და სხვა.

სიტუაციის ანალიზი

სიტუაციის ანალიზის პროცესში ფირმა განსაზღვრავს მარკეტინგის შესაძლებლობებს და იმ პრობლემებს, რომლებსაც ის შეიძლება წააწყდეს სამარკეტინგო პოლიტიკის დარგში.

სიტუაციური ანალიზი (შინაგანი რევიზია) ტარდება წელიწადში ორჯერ და მისი მიზანია, შეადგინოს ერთგვარი „ფოტოგრაფია“. ფირმის სამარკეტინგო საქმიანობის სიტუაციური ანალიზის მიზანია: ჩატარებული სამუშაოების შეფასება, წარმატებებისა თუ წარუმატებლობის მიზეზების დადგენა, მომუშავეთა კომპეტენტურობის შეფასება და მათი საქმიანობის ეფექტიანობის განსაზღვრა.

ანალიზის პროცესში უნდა შესწავლილ იქნეს: სასაქონლო ბაზრები; მომხმარებლები; კონკურენტები; გარე ატმოსფერო; მარკეტინგის მიზნები და პროგრამა; პროგრამის უზრუნველყოფის დონე; საქონელი; ფასწარმოქმნა; საქონელმიმოქცევა; გასაღები რეკლამა.

ბაზრების ანალიზის პროცესში უნდა დადგინდეს: რომელ ბაზარზე გადის საქონელი; გასვლის მოცულობა; განვითარების პრეტენზია.

მომხმარებლის ანალიზი მოიცავს: დამოკიდებულებას საქონლისადმი; შესყიდვის პროცნოსებს და მოსალოდნელ მასშტაბებს.

კონკურენტების შესწავლის პროცესში – ვინ არის ძირითადი კონკურენტი; კონკურენტის ფორმები; კონკურენტის ხედვითი წილი ბაზარზე; კონკურენტული ბრძოლის მეთოდები; კონკურენტების განვითარების პერსპექტივები.

გარე სამყაროს შესწავლა მოიცავს: მეცნიერებისა და ტექნიკის ცვლის ტენდენციებს; ეკონომიკურ ფაქტორებს; სიტუაციას ქვეყნის პოლიტიკაში და ეკონომიკაში; კანონმდებლობის ცვლას.

მარკეტინგის მიზნები მოიცავს: მოკლევადიანი და გრძელვადიანი პერსპექტივის ანალიზს; პროდუქციის წარმოებისა და მოხმარების დაბალანსებას.

მარკეტინგის პროგრამის კვლევის პროცესში უნდა გაირკვეს: ფირმის საერთო სტრატეგია; მარკეტინგის მიზნის მიღწევის ალბათობა; მიზნის მიღწევის საშუალებათა ანალიზი.

საქონლის ანალიზი მოიცავს მისი ცხოვრების ციკლის შესწავლას; ბაზრებისა და რეგიონების მიხედვით, კონკურენტუნარიანობას; ასორტიმენტულ პოლიტიკას, წარმოებიდან საქონლის მოხსნას და მიზეზების დადგენას.

ფასწარმოქმნის ანალიზისას უნდა გაითვალისწინოთ: რამდენად ასახავს ფასი წარმოების დანახარჯებს; ფასების ცვლილების ტენდენცია; რეაქცია კონკურენტების მიერ ფასების ცვლაზე.

საქონელმომოქცევის კონტროლი მოიცავს ტრანსპორტირების სისტემის ანალიზს; საწყობებისა და საბითუმო ბაზრების საქმიანობის შესწავლას; საქონელმომოქცევაზე დანახარჯების დადგენას.

რეკლამის ანალიზისათვის უნდა შეისწავლონ: რეკლამის მიზანი, საშუალებები; ხემოქმედების დონე; აქტიურობა; უკუგება.

მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა გულისხმობს მიზნობრივი ბაზრის დაკმაყოფილების მიზნით მარკეტინგის სტრუქტურის ფორმირებას.

მარკეტინგის სტრუქტურა ორიენტირებული უნდა იყოს ისეთ ძირითად ელემენტებზე, როგორიცაა: პროდუქციის დაგეგმვა, გასაღება, მოძრაობა, ფასი, ამდენად, ყველა ამ ელემენტის მიმართ, უნდა შემუშავდეს ინდივიდუალური სტრატეგია.

მარკეტინგის სტრატეგია უნდა იყოს მაქსიმალურად გასაგები. ასე, მაგალითად: ახალი პროდუქციის სტრატეგიის დაგეგმვა უნდა ითვალისწინებდეს საწარმოო და დროით გრაფიკებს, პასუხისმგებლებს, პროდუქციის მოძრაობის უზრუნველყოფას და სხვა.

სტრატეგიის დადგენის პროცესში სასურველია, არსებობდეს ორი ან მეტი ვარიანტი. ასე, მაგალითად: საწარმოს პროდუქციის ბაზარზე ხვედრითი წილის გადიდება შეიძლება მიღწეულ იქნეს რამდენიმე გზით: რეკლამის ინტენსივობის ზრდით, ახალი მოდელების შემოღებით, გასაღების მასშტაბებით და სხვა. ყველა ალტერნატიული ვარიანტი მარკეტოლოგს აძლევს მისი შემოქმედებითად განვითარების საშუალებას.

სტრატეგიული დაგეგმვა მეტად რთული პროცესია, ამიტომაც განვითარებულ ქვეყნებში გამოიყენება სტრატეგიული დაგეგმვის მრავალი მეთოდი. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი:

საქონელი ბაზრის მატრიცის შედგენა:

აღნიშნული სახეობის მატრიცა გულისხმობს პროდუქციის გასაღების ზრდის მიზნით ოთხი ძირითადი ამოცანის გადაწყვეტას: ბაზარზე შეღწევას, ბაზრის განვითარებას, საქონლის შემუშავებას და დივერსიფიკაციას (იხ. ნახ. №49).

ბაზარზე შეღწევა არის ეფექტიანი იმ შემთხვევაში, როდესაც ბაზარი იზრდება ან არ არის, აღნიშნული სახეობის ბაზარზე შეღწევა იძლევა პროდუქციის ფართო გასაღების, ფირმის დამკვიდრების, ახალ მომხმარებელთა შექმნის საშუალებას.

ბაზრის განვითარების კრიტიკა გამართლებულია იმ შემთხვევაში, თუ ფირმა ცდილობს, გაზარდოს პროდუქციის წარმოება. ამდენად, რაც უფრო ფართოა ბაზრის ჩარჩოები, მით უფრო დიდია რეალიზაციის შესაძლებლობანი.

ბაზარი	
საქონელი ახალი ძველი	ძველ ბაზარზე შეღწევა
	ახალი ბაზრის განვითარება
საქონელი ძველი ახალი	საქონლის შემუშავება
	დივერსიფიკაცია

ნახ. 49. საქონელი/ბაზრის მატრიცა

საქონლის შემუშავების სტრატეგია გამოიყენება მაშინ, როდესაც ფირმამ უკვე დაიმკვიდრა ადგილი ბაზარზე, კარგად არის ცნობილი მისი საფირმო ნიშანი და ამდენად, ამ ნიშნით შეიძლება იყოს რეალიზებული ნებისმიერი სახეობის ახალი საქონელი.

დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს, რომ ფირმა აქტიურად ამუშავებს პროდუქციის ახალ მოდიფიკაციებს ახალი ბაზრების დასაპყრობად. აღნიშნულ შემთხვევაში პროდუქციის გახადების, განაწილების, წინსვლის სტრატეგია მთლიანად უნდა განახლდეს.

საყურადღებოა „ბოსტონ კონსალტინგ გრუპ“-ის [86, 140]. მიერ შედგენილი მატრიცა, რომელიც კომპანიებს აძლევს საშუალებას, მოახდინონ მისი პროდუქციის კლასიფიკაცია ბაზარზე მდგომარეობის მიხედვით.

მატრიცა მოიცავს ოთხი ჯგუფის პროდუქციას, თითოეულს აქვს განსაზღვრული პირობითი მიკუთვნება: ესენია: „ვარსკვლავი“, „მეწეველი ძროხა“, „ძნელად აღსაზრდელი ბავშვი“, „ძაღვები“. ამდენად, პროდუქცია უნდა მიეკუთვნოს ერთ-ერთ ჯგუფს, რის მიხედვითაც განისაზღვრება სტრატეგია ბაზარზე.

„ვარსკვლავი“ - ამ ჯგუფში შედის ის პროდუქცია, რომელიც ბაზარზე კარგად დაიმკვიდრა. იგი გვევლინება ერთგვარი ლიდერის როლში. ახასიათებს მაღალი ხვედრითი წილი. აღნიშნულიდან გამომდინარე, სტრატეგიულ მიზანს წარმოადგენს შენარჩუნებულ იქნეს ბაზარზე პროდუქციის მდგომარეობა. „ვარსკვლავის“ ტიპის პროდუქცია იძლევა მნიშვნელოვან მოგებას, ამასთან, მოითხოვს არსებით დანახარჯებს. პროდუქციის მდგომარეობის შენარჩუნება შესაძლებელია ფასების დაწვეით, რეკლამის მოცულობის ზრდით და სხვა ღონიძირებების გატარებით.

„მეწეველი ძროხა“ - ამ ჯგუფში შედის პროდუქცია, რომელიც მაღალი ხვედრითი წილით ხასიათდება ბაზარზე, გახადება შეფარდებით სტაბილურია, რის გამოც

ხასიათდება მოგებით. ფირმის სამარკეტინგო სტრატეგია იგება რეკლამაზე, პერსონალურ ფასების დაწევაზე, გასაღების წყაროების შენარჩუნებაზე.

„ძნელად აღსაზრდელი ბავშვი“ - ხასიათდება ბაზარზე ზემოქმედების დაბალი დონით, დაბალი ხვედრითი წილით, გასაღების სფეროში წამყვანი ადგილი უჭირავს კონკურენტებს. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ბაზრის შენარჩუნებისათვის, ან მისი გაფართოებისათვის აუცილებელია საფუძვლიანი კაპიტალდაბანდებანი. კომპანიაში უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება ამ კაპიტალდაბანდებთან მიზანშეწონილობის შესახებ. უნდა დაზუსტდეს, გააფართოვოს თუ არა მან პროდუქციის წინსვლის დანახარჯები, გასაღების წყაროები, დაიწიოს ფასები, თუ საერთოდ, დატოვოს ბაზარი. ამდენად, სტრატეგია დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად გამართლებულია მოცემული სახეობის დანახარჯები.

„ძაღლი“ - პროდუქცია ხასიათდება გასაღების დაბალი დონით, მოცემული სახეობის პროდუქცია არ არის პოპულარული, მნიშვნელოვნად ჩამორჩება კონკურენტებს, მისთვის დამახასიათებელია დიდი დანახარჯები. აღნიშნულ შემთხვევაში კომპანია უნდა შეეცადოს ან გაეიდეს სპეციალიზებულ ბაზარზე ან საერთოდ, დატოვოს იგი.

ზემოთ აღნიშნული მეთოდები წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთ ნაწილს და არა მთლიანად სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესს.

ტაქტიკა წარმოადგენს მარკეტინგის სტრატეგიის რეალიზაციის მიზნით განხორციელებულ კონკრეტულ მოქმედებას.

ის ორი ძირითადი მომენტი ტაქტიკურ სედაში, რომელიც განსაზღვრავს სამარკეტინგო საქმიანობას, არის: კაპიტალდაბანდებანი და სამარკეტინგო მოქმედების განხორციელების დრო.

დანახარჯები შეიძლება წარმოებულ იქნეს: შეკვეთების დამუშავებისათვის და მათი მიღებისათვის.

შეკვეთების მიღების დანახარჯებში შედის: რეკლამის, პროპაგანდის საშუალებებზე დანახარჯები. ამ დანახარჯებზე ბევრად არის დამოკიდებული მოგების ზრდა, სამარკეტინგო საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლება.

ტაქტიკის მეორე მნიშვნელოვანი მომენტი არის სამარკეტინგო ოპერაციების თანამიმდევრობის დადგენა დროში. აქ უნდა სწორად განისაზღვროს: როდის უნდა იქნეს შეყვანილი საქონელი ბაზარზე; როდის არის ბაზარი ამისათვის მზად; როგორია ამ დროს კონკურენტების სტრატეგია და სხვა. ამდენად, სამარკეტინგო შესაძლებლობანი შეზღუდულია დროში და ამიტომ კომპანიის მოქმედების სტრატეგია აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს ამ თავისებურებას.

შედეგებზე დაკვირვება მოიცავს სტრატეგიული დაგეგმვის ფაქტორი და საგეგმო შედეგების შედარებას. თუ ფაქტორი მონაცემები განსხვავდება საგეგმოსაგან, უნდა იქნეს მიღებული საჭირო ზომები სამარკეტინგო პოლიტიკის იმ ხფროებში, რომელიც განსაზღვრავს ამ ჩამორჩენას. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში განსაკუთრებული ეფექტიანობით ხასიათდება ამ კომპანიების მოქმედება, რომლებიც წინასწარ განსაზღვრავენ თუ სად, გეგმის რომელ ნაწილში არის მოსალოდნელი გარღვევა და წინასწარ ადგენენ კონტრზომებს ამ სიმნელეების დასაბლევად.

XIV. 5. მარკეტინგი მსოფლიო ბაზარზე

საერთაშორისო მარკეტინგი არის მარკეტინგის განსაკუთრებული სფერო, რომლის ფორმები და მასშტაბები გაცილებით რთულია, ვიდრე მისი ორგანიზაცია მიკროეკონომიკურ დონეზე. ნებისმიერი საწარმო, რომელიც ეწევა ბიზნესს, საბოლოო ჯამში, ორიენტირებულია იღებს საგარეო ბაზარზე, პროდუქციის გასაღებაზე საზღვარგარეთ, რაც შეტყობინებას მოითხოვს, ვიდრე ამ პროცესების ორგანიზაცია ქვეყნის შიგნით. საერთაშორისო მარკეტინგს ისევე, როგორც ბიზნესს გააჩნია თავისი სპეციფიკა და თავისებურებანი. იგი ხასიათდება უფრო რთული ორგანიზაციული სტრუქტურით. იმისათვის, რომ გაეიაროს ეს თავისებურებანი, განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითი, 1884 წელს პოლონელი ემიგრანტის მიერ ინგლისში ორგანიზებული საეჭრო საწარმო „მარქს ენდ სპენსერი“ და მისი სამარკეტინგო პრობლემები [75, c.585].

ამ ფირმის ლონდონის უნივერსალური „მარბლ არტი“ შეტანილია გინესის რეკორდების წიგნში, როგორც მაღალია, რომელსაც გააჩნია მაქსიმალური ამონაგები ფართის ერთ კვადრატულ მეტრზე. უნდა აღინიშნოს, რომ დაარსების დღიდან ფირმის გატრობის ფილოსოფია არ შეცვლილა მისი ძირითადი საეჭრო სეგმენტი იყო და არის იაფფასიანი ტექსტილური საწარმო, რომელიც იმდენად პოპულარულია დიდ ბრიტანეთში, რომ ფირმა თითქმის არ ხარჯავს თანხებს რეკლამაზე. მისი წარმატების საწინდარი იყო და არის ტრადიცია, რომელიც ჩამოყალიბდა საფირმო მაღაზიებში – ეს არის ორიენტირება დიდი ბრიტანეთის მოსახლეობის ეროვნულ გრძნობებზე. ფირმის სიამაყის საგანი არის ის, რომ მისი საჭონის 90% დამზადებულია ბრიტანეთის კომპანიის მიერ. დიდი ბრიტანეთის ევროპის საბჭოში შესვლის შემდეგ მას საშუალება მიეცა გაეტანა თავისი საჭონელი საზღვარგარეთ. ამის კარგ შესაძლებლობას იძლეოდა საბჭოში გაერთიანებული ქვეყნების ზელმეკრულება სახელმწიფოს ბაჟის გარეშე გატრობის შესახებ. თითქმის 18 თვე დასჭირდათ მისი სპეციალისტებს იმისათვის, რომ შეექმნათ მაღალია კსელი პარიზსა და ბრიუსელში, ამასთან, ფირმის წინაშე დადგა ახალი რიგის პრობლემები. ასე, მაგალითად: სპეციალისტთა დასკვნებში მიუთითა, რომ ფრანგი ქალები ატარებენ სამოსს, რომელიც ერთი ზომის უფრო მცირეს შთაბეჭდილებას ქმნის, ვიდრე – ინგლისელების. ფრანგები უპირატესობას ანიჭებენ უფრო გრძელ ქვედაკაბას, ვიდრე – ინგლისელები. ფრანგი ქალების ყოველდღიურ ცხოვრებაში დომინირებდა შარვალი. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი თავისებურება ქმნიდა დამატებითი ხიშტულებს მომარაგება-გასაღების საქმეში. ამიტომაც იყო, რომ ფირმის გამოჩენა ფრანგულ ბაზარზე საწყის პერიოდში წარუმატებლად აღმოჩნდა, რადგან ორიენტირება აღებული იყო მის პოპულარობაზე ინგლისში, რის გამოც პრაქტიკულად არ ჩატარებულა ფართო სარეკლამო კამპანია. ამ წინააღმდეგობათა დაძლევის შემდგომ, შესაძლებელი გახდა გასაღების ზრდა და მოგების გადიდება. არც ის არის გასაკვირი, რომ ფირმის მაღალიების პირველი კლიენტები საფრანგეთსა და ბელგიაში აღმოჩნდნენ ამ ქვეყნებში მცხოვრები ის ინგლისელები, რომელთაც უფრო პატრიოტული გრძნობები ამომრავებდათ, ვიდრე საგნების შეძენის სურვილი.

კანადის ბაზრის ათვისების პროცესში ფირმა იღებდა ორიენტაციას იმაზე, რომ ის უფრო ახლოს არის ინგლისთან, ვიდრე – ევროპულს. ამასთან, კანადაში გაჭრობის სტილი აღმოჩნდა განსხვავებული. კანადელებს არ უყვართ ფერადი ტანისამოსი და ასეთივე რეკლამა, მათი მაღაზიები გამოირჩევა მდიდარი ინტერიერით. ამ ფაქტორების გათვალისწინებით, ფირმამ უკვე 1979 წელს მიიღო უმნიშვნელო შოგება. აქედან გამომდინარე „მარკს ენდ სპენსერმა“ გააკეთა დასკვნა ინგლისური გაჭრობის სტილის ბრმა გადატანის მიუღებლობის შესახებ ამერიკულ ბაზარზე. მოგვიანებით, 1988 წელს ფირმა გავიდა აშშ-ს ბაზარზე და შეისყიდა 16-სართულიანი საგაბრო ცენტრი „კინგზი“, ნიუ-ჯერსის ცენტრში, სადაც მან მნიშვნელოვნად შეკვეცა გაჭრობის ორგანიზაციის მასშტაბები, შეამცირა მომუშავე შტატი, შეცვალა ვიტრინაჟი, დაიწყო ექსკივირირანი გაყიდვები ერთკვირიანის ნაცვლად. ამის გამო რეალიზაციის დონემ აიწია.

ზემოთ მოყვანილი მაგალითი აღწერს იმ სამარკეტინგო პრობლემის ნაწილს, რომელიც შეიძლება გაჩნდეს საერთაშორისო ბიზნესში. მიუხედავად იმისა, რომ განსახილველი ფირმის გასვლას საერთაშორისო დონეზე წინ უძღოდა სიღრმისეული გამოკვლევები, ის მაინც წააწყდა სირთულეებს ბაზრის ათვისების პროცესში. აქედან გამომდინარე, მარკეტინგის საერთო პრინციპებს არ გააჩნიათ სპეციფიკა საერთაშორისო არენაზე. საგარეო ბაზრების განსხვავებას მიუყვართ ის ფაქტი, რომ სპეციალისტები ჯეროვნად ვერ აფასებენ მათ სერიოზულობას. „მარკს ენდ სპენსერმა“ საგარეო ბაზარზე ვერ გაითვალისწინა ისეთი ფაქტორები როგორცაა: ბაზრის სეგმენტი, საქონლის ასორტიმენტის შერჩევა, რეკლამის კომპანიის აუცილებლობა, გასაღების სპეციფიკა და სხვა.

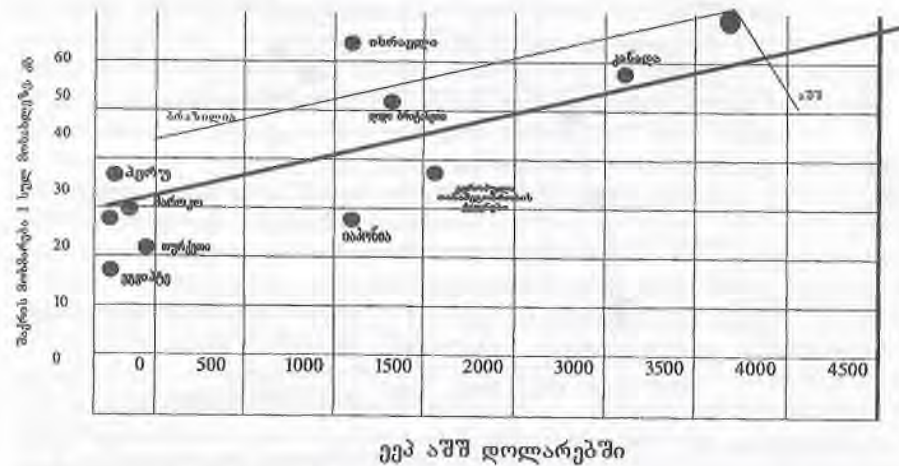
საზღვარგარეთის ბაზრის პოტენციალის წინასწარი ანალიზის მნიშვნელობაზე ზემოთ ითქვა. ამასთან, იყო წარმოდგენილი ანალიზის მეთოდები. მეთოდში ჩვენ ვგულისხმობთ იმ ინსტრუმენტს, რომელიც მოგვცემს სამომხმარებლო ბაზრის სწორი შერჩევის საშუალებას.

ანალიზი უნდა დაიწყოს ქვეყნის შიდა ბაზრის საერთო პოტენციის განსაზღვრით. ამ მიზნით გამოიყენება მრავალი მეთოდი. უკანასკნელი გამოიყენება ნაციონალურ ეკონომიკურ დაგეგმვაში რესურსების იმ რაოდენობის განსაზღვრისათვის, რომელთაც დარგები ხარჯავენ პროდუქციის გამოშვებაზე. აღნიშნული სქემა მისაღებია დარგების ურთიერთდაშოკიდებულების განსაზღვრისთვისაც. მატრიცას გააჩნია ჯადრეკული ბალანსის სახე, სადაც წარმოდგენილია ვერტიკალურად ის დარგები, რომლებიც აწარმოებენ ნედლეულს, ხოლო პორიზონტალურად, რომლებიც მოიხმარენ მას ასე. მაგალითად: ღვთისონის წარმოება განიხილება, როგორც საფუძველი: საავტომობილო წარმოებისათვის, სახელმწიფო მომარებისათვის, საზღვარგარეთ ექსპორტისათვის და სხვა. მოელ რიგ ქვეყნებში ცალკეული სახეობის პროდუქციაზე ასეთი ტიპის ბალანსები ქვეყნდება სპეციალურ პრესაში. თუ შევადარებთ მათ ეკონომიკურ პროგნოზებს, წარმოების ცვლილებების გეგმას კონკრეტულ დარგში, შესაძლებელი გახდება დავადგინოთ მოცემული ტიპის პროდუქციისთვის გასაღების მოცულობა. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ ამ მეთოდს გააჩნია ნაკლოვანი მხარეებიც: 1) მთელი რიგი ქვეყნებისათვის ასეთი მონაცემები არის არაზუსტი, დაახლოები-

თი: 2) საკამათოა ისიც, რომ ამ ცხრილში წარმოდგენილ რესურსებსა და დარგებს შორის დამოკიდებულების დინამიკა იყოს ობიექტური: 3) ცხრილები, როგორც წესი, დგება რამდენიმე წლით უფრო ადრე, ვიდრე – ქვეყნდება.

მეორე ეტაპზე აუცილებელია, შევისწავლოთ რეალიზაციის მოცულობის შესაძლებლობები გარე ბაზარზე (შესაძლებელ, პოტენციურ ქვეყნებში). გასაღების მოცულობა ერთ კონკრეტულ ქვეყანაში შეიძლება დამოკიდებული იყოს იმავე პირობებზე, რაზეც სხვა ქვეყანაში. მაგალითად: 1970-1990 წლებში იაპონიაში შაქარსა და ხორცზე მოთხოვნილების ზრდა დამოკიდებული იყო მოსახლეობის რეალური შემოსავლების გადიდებაზე. ამდენად, აუცილებელია შეგროვდეს მონაცემები პროდუქციის გასაღების საორიენტაციო ქვეყნებში, ერთობლივი საზოგადოებრივი პროდუქციის ხვედრითი წილის შესახებ ერთ სულ მოსახლეზე. მეორე ეტაპზე მიზანშეწონილია, განისაზღვროს წრფივი დამოკიდებულება ქვეყნის მიხედვით მოთხოვნის ზრდასა და მოსახლეობის შემოსავლებს შორის. ჩვენს კონკრეტულ შემთხვევაში შეიძლება აიგოს შემდეგი ტიპის დიაგრამა №1.

დიაგრამა №1.
ერთობლივი ეროვნული პროდუქტი და შაქრის
მოხმარება მსოფლიოს ქვეყნებში (1990-2000წ.)



ამ მეთოდის გამოყენება საშუალებას იძლევა, განისაზღვროს მოცემული სახეობის პროდუქციის მიმართ მოთხოვნასა და ერთობლივი საზოგადოებრივი პროდუქტს შორის საკმაოდ მდგრადი დამოკიდებულება. ამასთან, რიგი ქვეყნებისათვის ეს მონაცემებიც პირობითია, რადგან მოხმარებაზე მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარიანობის გარდა, ზემოქმედებს სხვა ფაქტორებიც. შევიცარიანაში ავტომო-

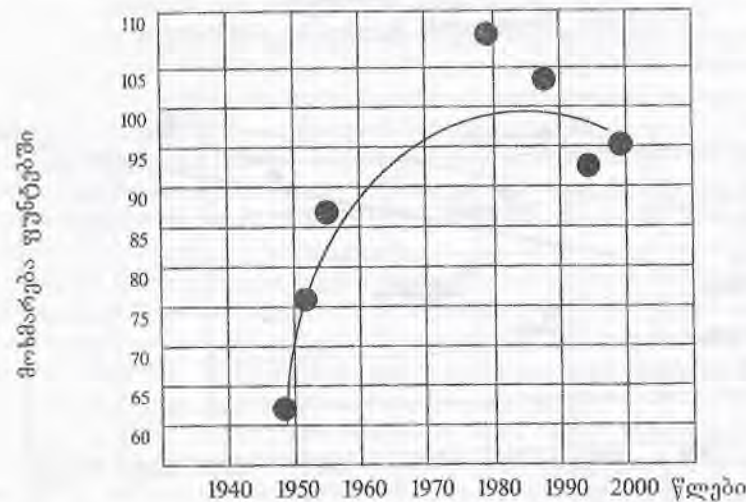
ბილებზე მოთხოვნა უფრო დაბალია, ვიდრე მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარიანობა. ეს განპირობებულია ქალაქების ინფრასტრუქტურისა და შიდასაქალაქო ტრანსპორტის განვითარების მაღალი დონით.

მეორე პრობლემა არის განსხვავებული მეთოდის სტატიკურობა. პრაქტიკაზე ფასების ცვლა იწვევს მოხმარების სტრუქტურის ცვლას. ამასთან, ჩვენ შემთხვევაში აღებულია კონკრეტული საანალიზო პერიოდი არის არა დროის ის ინტერვალი, რომელზეც ვიდებთ პროდუქციის გასაღებაზე ორიენტაციას.

მეტადრე სასარგებლოა გასაღების პროგნოზირება დროითი მწკრივის საფუძველზე. მსოფლიოს ქვეყნებში კონკრეტული სახეობის პროდუქციის გასაღება დროის ინტერვალში ხასიათდება გარკვეული ტენდენციით. თუ გავაჩნია დროის ინტერვალისათვის მოცემული სახეობის პროდუქციის გასაღების მონაცემები კონკრეტული ქვეყნებისათვის, შეგვიძლია, ავაგოთ მოთხოვნის ცვლილების დიაგრამა №2.

დიაგრამა №2.

1940-2000 წლებში აშშ-ში ერთ სულ მოსახლეზე
შაქრის მოხმარების ტენდენცია



თუ მოვახდენთ ამ და წინა დიაგრამების კომბინირებულ ანალიზს, მოგვეცემა საშუალება, განვსაზღვროთ მოთხოვნილების ცვლის ტენდენცია მოცემული სახეობის პროდუქციაზე ცალკეული ქვეყნების მიხედვით.

მოთხოვნის პროგნოზირების საკმაოდ გავრცელებულ საშუალებას წარმოადგენს უკანასკნელის ელასტიურობის განსაზღვრა, ანუ მოთხოვნის პროცენტის თანაფარდობის დადგენა შემოსავლის პროცენტის მიმართებაში, დადგენილი სახეობის პროდუქციაზე ფიქსირებული დროის ინტერვალში. თუ მოცემული

მარეწელები აღემატება ერთს, მაშინ მოთხოვნა პროდუქციაზე ელასტიურია. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია, გაგზარდოთ გასაღების პროცენტი, რომელიც უფრო მაღალია, ვიდრე მოსახლეობის რეალური შემოსავლის ზრდა. თუ ეს მარეწელები ნაკლებია ერთზე, მოთხოვნა არაელასტიურია, ანუ შესაძლებელია შევამციროთ გასაღების პროცენტი, რომელიც უფრო დაბალია მოსახლეობის რეალური შემოსავლის ზრდის პროცენტზე. ასე, მაგალითად, თუ ელასტიურობის მარეწელები 1,5 ტოლია, ეს ნიშნავს, რომ მოსახლეობის შემოსავლის 1 პროცენტით ცვლა გამოიწვევს კონკრეტული სახეობის პროდუქციაზე მოთხოვნის 1,5 პროცენტის ცვლილებას. ამასთან, მეთოდსაც ახლავს ბევრი პირობითობა. ასე, მაგალითად: ამერიკელები ხარჯავენ თავიანთი შემოსავლის ნაკლებ პროცენტს კვების პროდუქტების შესაძენად, ვიდრე – სამხრეთ კორეელები, მაგრამ ეს სრულყოფილი არ ნიშნავს იმას, რომ მათ არ გააჩნიათ თანაბარი მოთხოვნები კვების პროდუქციაზე. ყოველივე ეს გამომდინარეობს ხაოჯახო ბიუჯეტის დანაწილების ამ ქვეყნებში მიღებული სისტემებიდან, რის გამოც ამერიკელები მეტ თანხებს ხარჯავენ სხვა საგნებზე. იგივეა იტალიაში, სადაც ხილისა და ბოსტნეულის მოხმარების დონე გაცილებით მაღალია, ვიდრე – ნორვეგიაში, მაგრამ საშუალო ნორვეგიელის ცხოვრების დონე გაცილებით აღემატება საშუალო იტალიელისას.

მოთხოვნის შესწავლის თვალსაზრისით, მეტად უწყვეტია რეგრესული ანალიზის მეთოდის გამოყენება. ამ მეთოდის მეცნიერული გაშუქება საკმაოდ ფართოდ არის წარმოდგენილი სპეციალიზებულ ლიტერატურაში. თუ ჩვენ განესაზღვრავთ ამ დამოკიდებულებას, რომელიც არსებობს მოთხოვნასა და მასზე ზემოქმედ ფაქტორებს შორის, შეიძლება აიგოს რეგრესია, მაქსიათებული იმ დოკუმენტებისა, რომელიც ორ შესასწავლ მოვლენას შორის არსებობს, ან დაუადგინოთ, რა შედეგებამდე მოგვიყვანს დინამიკაში მათი ცვლა.

მოთხოვნის ანალიზის შემდგომ აუცილებელია, შევისწავლოთ ჩვენ ხელთ არსებული რეზერვები. ზემოთ აღწერილი მეთოდები გვიქმნიან წარმოდგენას ბაზრის არსებულ პოტენციალზე. ასეთი საერთო შეფასების პროცესში კომპანია აუცილებელია, განსაზღვროს თავის სტრატეგია კონკრეტული ბაზრის მიმართ, ანუ შეეფასოს კომპანიის ტვირთბრუნვის გადიდების ან შემცირების შესაძლებლობანი კონკრეტულ ბაზარზე, რაც იძლევა უკანასკნელის მასშტაბების გაფართოების ან პირიქით, შემცირების შესაძლებლობას. ყოველ ქვეყანას კონკრეტული პროდუქციის გასაღების თვალსაზრისით, გააჩნია თავისებურებანი. აუცილებელი ხდება ქვეყნისათვის მარკეტინგის ინდივიდუალური პროგრამის შემუშავება. მაგალითად: შოკოლადის მწარმოებელი კომპანია „ნესტლე“ წააწვდა ხეროზულ სიმწვანებს პროდუქციის რეალიზაციისას ამერიკაში, რაც განპირობებული იყო იმით, რომ ამერიკელები დიდ ყურადღებას უთმობენ კვების პროდუქტების კალორიულობას და ადამიანის ჯანმრთელობაზე მის ზემოქმედებას. მიუხედავად ამისა, მცირე დროში ჩატარდა ენერგიული სარეკლამო კომპანია, სადაც აქცენტი გადატანილი იყო შოკოლადზე, როგორც სპორტსმენებისათვის საიმედო ენერგომატარებელზე. სამხრეთის ქვეყნებს კომპანიამ შესთავაზა ძნელად ღებადი შოკოლადის რამდენიმე სახეობა. იაპონიაში, სადაც ხამოხმარებელი

ბაზარი საკმაოდ სრული აღმოჩნდა. კომპანია იძულებული გახდა შეეძინა ერთობლივი საწარმოო ნაშენების მშარშობელ იაპონურ ფირმა „კიტ-კეტ“-თან, რომელიც ამ ქვეყანაში მაღალი რეიტინგით ხასიათდებოდა. [134, c. 14]. ზემოთ მოყვანილი მაგალითები, ნათლად მეტყველებს იმაზე, რომ ყველა ქვეყანას მისი ნაციონალური თუ გეოგრაფიული სტრატეგია ახლავს.

მას შემდეგ, რაც დადგენილია ბაზრების შესაძლებლობანი და თავისებურებანი, აუცილებელია, კონკრეტული ფირმისათვის განისაზღვროს სამარკეტინგო პოლიტიკა პროდუქციის წარმოების სფეროში, რომლის ძირითადი პრინციპები შეიძლება დიფერენცირებული იქნეს შემდეგნაირად:

1) სამომხმარებლო ბაზარზე გაიფილება ის, რასაც გაწარმოებთ;

2) გაწარმოებთ იმას, რის რეალიზაციასაც ეახდნენ;

3) საზღვარგარეთის მომხმარებლის მოთხოვნათა შესაბამისად, ეახდნენ ჩვენ მიერ წარმოებული პროდუქციის მოდიფიკაციას.

ეს ჩამონათვალი იძლევა შესაძლებლობას, რომ სწორად შეირჩეს განსაზღვრის ბაზარი და პროდუქცია.

განვიხილოთ პირველი პრინციპი – „ვეილით იმას, რასაც გაწარმოებთ“ საზღვარგარეთი მრავალი ფირმა პროდუქციის რეალიზაციას აწარმოებს საკმაოდ პასიურად. ეს განპირობებულია, უპირველეს ყოვლისა, ინფორმაციის სიმცირით და მისი დამუშავების დაბალი დონით. ინფორმაცია მოთხოვება მრავალი არხით, ისეთებით, როგორიცაა: პროფესიულ ჟურნალებში მოთავსებული პროდუქციის ნიმუშები, არსებული ქვეყნის რეკლამა, საზღვარგარეთიდან ჩამოტანილი ნიმუშების დემონსტრირება, და სხვა. ამ პროცესში მუშაობენ ფირმის სპეციალური აგენტები, რომლებიც აწარმოებენ მოცემულ ბაზარზე „მოშავლის“ პროდუქციის ანალოგების მოძიებას. როგორც წესი, ფირმა ცდილობს, შეინარჩუნოს შინაგან ბაზარზე არსებული მოძველებული პროდუქცია, ან გამოაშკარავოს ინფორმაცია პროდუქციის სხვა ქვეყნებში არსებული ანალოგების შესახებ, რაც შედის მის სტრატეგიულ ინტერესებში. ასეთ შემთხვევაში, ფირმამ შეიძლება გაზარდოს იმ, პროდუქციის წარმოება, რომელიც შესაძლებელია, გაფართოვდეს ქვეყნის შიდა ბაზარზე ან განიხილოს საზღვარგარეთის ბაზრების იმ სეგმენტების აღმოჩენის საკითხი, რომელიც იძლევა ანალოგიური პროდუქციის იმ ეფექტური რეალიზაციის საშუალებას, ამის კარგი მაგალითია ამერიკაში „ბურბანოს“ (სიმინდის ვისკის) რეალიზაცია.

ის მცირედი ფირმები, რომლებიც მოქმედებენ განვითარებულ ქვეყნებში, ხშირად გაურბიან ამ ქვეყნების ბაზარზე დაპატირებულ პროდუქციის მოდერნიზაციას, რადგან ეს დამატებით ხარჯებთან არის დაკავშირებული. ასე, მაგალითად: ამერიკის ელექტრომოწოდების წარმოებაში გამოიყენება დიდი-ს ქვეყნებისათვის მისაღები დენის ძაბვა, მიუხედავად ამისა, ეს პროდუქცია წარმატებით განიცდის რეალიზაციას ამ ქვეყნებში, ხოლო მომხმარებლის წინაშე დგება მოდერნიზაციის საკითხი.

პროდუქციის სტანდარტიზაცია სასარგებლოდ შეიძლება ჩაითვალოს ფირმისათვის იმის მიუხედავად, წარმოადგენს ის ექსპორტიორს, თუ გაჩნია საზღვარგარეთ საკუთარი საწარმოო ბაზა როგორც წესი, სტანდარტიზაცია ხორციელდება

საკუთარი ქვეყნის ბაზარზე გამოცდილების მიღების საფუძველზე, რამდენადაც ეს გამოცდილება (დანახარჯები პროდუქციის წარმოებაზე, რეკლამა, ბაზარზე გატანა) ამ ტერიტორიებზე უკვე აპრობირებულია. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს გამოცდილების ისეთი ანალოგიებიც, როდესაც ფირმამ, შესაძლებელია, პროდუქციის სტანდარტიზაცია დაიწყო საზღვარგარეთის საწარმოო ბაზარზე. ამის კარგი მაგალითია ფირმა „მარსის“ მიერ წარმოებული კაჭების საკვები „ვისკასი“, რომლის წარმოება ამ ფირმამ არა ამერიკაში, არამედ საზღვარგარეთ დაიწყო და შემდგომ გააერთიანა მსოფლიოში.

მეორე პრინციპია – „წარმოებთ იმას, რასაც ვყიდით“. ზემოთ განხორციელებული პრინციპის მიმდევარ ფირმებში, როგორც წესი, მენეჯერები სვამენ კითხვას: „საჭიროა კი პროდუქციის ნაწილის რეალიზაცია საზღვარგარეთ?“ ან „რომელ ქვეყნებში შეგვიძლია გაეცნოს საკუთარი პროდუქცია?“ ამდენად, აქ პროდუქცია განიხილება, როგორც კონსტანტა, ხოლო ქვეყნები, როგორც ცვლადი სიდიდეები. ჩვენ ვეცდებით განვიხილოთ ის შემთხვევა, როდესაც კონსტანტად აღებულია ქვეყანა, ხოლო ცვლად სიდიდედ გვევლინება პროდუქცია, ანუ ისმის კითხვა იმის შესახებ, თუ რისი გაყიდვა შეგვიძლია მოცემულ ქვეყანაში. რიც შემთხვევაში, მოცემული ქვეყნის ბაზარზე ფირმები ცდილობენ გასვლას უკანასკნელის ბაზრის მოცულობის (თავისი ზეფართოვი წილის ზრდის) შესაძლებლობების გათვალისწინებით. გარდა აღნიშნულისა, ფირმის საგარეო ბაზარზე გასვლა შესაძლებელია, განპირობებული იყოს ქვეყნის შიგნით არსებული არასტაბილური მდგომარეობითაც. ასე, მაგალითად: გერმანული ფირმა „პენკელი“ წლების განმავლობაში ასდგნდა თავისი კაპიტალის დაბანდებას ამერიკის სხვადასხვა დარგებში, იმის გამო, რომ ამ პერიოდში გერმანიის ეკონომიკა სტაგნაციის პირობებში იმყოფებოდა. [212, p.11].

მომხმარებლის მოთხოვნათა ესოდენ სრული გათვალისწინება არ ნიშნავს იმას, რომ ფირმა უარს ამბობს სტანდარტიზაციაზე. პირიქით მას შეუძლია, განახორციელოს მსოფლიოს ბაზრების გამოკვლევები იმ მიზნით, რომ მოახდინოს საკუთარი პროდუქციის ადაპტაცია კონკრეტული სეგმენტის ფარგლებში. ამის ნათელი მაგალითია ფირმა „ქენონის“ მიერ შექმნილი ოცდაათხუთმეტ-მილიმეტრიანი ფოტოობიექტივი. იმის ნაცვლად, რომ ამ ფირმას გაეტანა ეს პროდუქცია მსოფლიო ბაზარზე, მან ის პირიქით, მიუსადაგა ამა თუ იმ ბაზრის სეგმენტებს, ანუ მოახდინა მოდიფიკაცია.

შესაძებ პრინციპის თანახმად, ფირმა ირჩევს სტრატეგიას, რომელიც ორიენტირებულია მყიდველებზე. თუ მან არ მიესადაგა თავისი პროდუქციის სტანდარტები მსოფლიო ბაზრის მოთხოვნებს, რაც მიიღება პროდუქციის მოდიფიკაციით, შესაძლებელია დაეცეს გასაღება, მითუმეტეს, თუ არსებობს ისეთი კონკურენტები, რომლებიც ხშირად იყენებენ განახლებული პროდუქციის ბაზარზე გატანის მექანიზმს. მოდიფიკაციაში ჩვენ ვგულისხმობთ ერთგვაროვანი პროდუქციის თანმიმდევრულ გამოშვებას. მაგალითად, წარმოება, რომელიც უშვებს ელექტრონულ საბეჭდ მანქანას, თანმიმდევრულად შესაძლებელია გადმოედეს მექანიკურ ან კომპიუტერულ საბეჭდ მოწყობილობაზე, რასაკვირველია,

აღნიშნულ შემთხვევაში მას გაუჭირდება საბუღალეს გამოშვებაზე გადასვლა, რადგან უკანასკნელი არ შედის მოცემული ფორმის კომპეტენციაში.

პროდუქციის მოდიფიკაცია არის ურთულესი პროცესი, რომელიც ტექნიკური სიახლეების ცოდნასთან ერთად მათზე მოქმედი მსოფლიო ფაქტორების გათვალისწინებასაც გულისხმობს. ამ ფაქტორებში აუცილებელია, გავითვალისწინოთ ისეთები, როგორიცაა: ქვეყნის სამართლებრივი, კულტურული, ეკონომიკური და სხვა თავისებურებანი. განვიხილოთ თითოეული მათგანის ზემოქმედება პროდუქციის მოდიფიკაციაზე.

სამართლებრივი ფაქტორი არის ყველაზე მნიშვნელოვანი, რომელიც გარკვეულ მოთხოვნებს უყენებს მწარმოებლებს. ცალკეულ ქვეყნებში პროდუქციის სტანდარტებისადმი წაყენებული მოთხოვნები იცვლება დიდ დიაპაზონში. ამასთან, ყველა ისინი ორიენტირებულია ამ ქვეყნების მოსახლეობის დაცვაზე. მაგალითად: აშშ-ში შეტანილი პროდუქტები უნდა შესაბამისობაში იყოს ეკოლოგიურად სუფთა სტანდარტებს, ან ავტომობილების გამონახოლქვი უნდა პასუხობდეს ამ ქვეყნებში დადგენილ ნორმებს. ამდენად, ფორმა ვერ შეაღწევს ამ ბაზარზე, ვიდრე არ დააკმაყოფილებს მისი სტანდარტის მოთხოვნებს.

როდესაც სამართლებრივი ნორმები ამა თუ იმ ქვეყანაში გაცილებით უფრო დაბალია ვიდრე მწარმოებელში, ფორმები, როგორც წესი, არ ეწევიან პროდუქციის მოდიფიკაციას. ამასთან, მათ არ შეუძლიათ ანგარიში არ გაუწიონ იმ გარემოებას, რომ ამ ბაზარზე შეიძლება შეაღწიოს მაღალი ხარისხის პროდუქცია, რომელიც დაიპყრობს ბაზრის მნიშვნელოვან სეგმენტს.

მოდიფიკაციის საწინააღმდეგო ფაქტორად შეიძლება ჩაითვალოს ქვეყანაში მიღებული საკანონმდებლო ნორმები, რომლებიც პირდაპირ ირიბად ხდუდავენ უცხოური პროდუქციის შესვლას მისი სამომხმარებლო შიდა ბაზრის დაცვის მიზნით. ცალკეულ ქვეყანაში ამ მიზეზით რთული ან შეუძლებელი ხდება პროდუქციის შეღწევა.

მომხმარებლის ქცევის დინამიკა რთულია, ამიტომაც ძნელია, გავცეთ პასუხი კითხვას: იქნება თუ არა დადებითად მიღებული ესა თუ ის პროდუქტი საზღვარგარეთის ბაზარზე? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ კარგად არის შესწავლილი მოსახლეობის კულტურულ თავისებურებათა დინამიკა. როგორც პრაქტიკა ცხადყოფს, სხვადასხვა ქვეყანაში ფორმის მარკეტინგული სტარტეგია იცვლება ამ ქვეყნის ეროვნულ-კულტურულ თავისებურებათა გათვალისწინებით. მაგალითად: ამერიკელი ფორმა – „მაკდონალდსის“ ვაჭრობის სტილი მისაღები აღმოჩნდა იაპონელებისათვის, რადგან იგი უახლოვდება ამერიკულ სტანდარტებს, მაშინ, როდესაც კანადაში ფორმა იძულებული გახდა, მისი კერძო ტრადიციულ რაციონში შეეტანა ხაჭო, რაც ხალხისათვისაა მისაღები. ცნობილმა დასავლეთის კოსმეტიკურმა ფორმებმა აითვისეს იაპონური ბაზრის მცირე სეგმენტი, რაც განპირობებული იყო ამ ქვეყანაში არსებული ტრადიციით. იაპონელების უმეტესობა თითქმის არ იყენებს სუნამოებს, მაღაპოებს და სხვა კოსმეტიკურ საშუალებებს.

პროდუქციის მოდიფიკაციაზე დიდი ზეგავლენას ახდენს ეკონომიკური ფაქტორები. იმ ქვეყნებში, სადაც მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარიანობა დაბა-

ლია, მიზანშეწონილია იაფფასიანი პროდუქციის გასაღება. უკანასკნელი ქმნის პრობლემას საქონლის დაფასოების სფეროშიც. მაგალითად, თუ მაღალი მსყიდველობითი უნარის მქონე ქვეყანაში სიგარეტი იყიდება ბლოკებად დაფასოებული, დაბალგანვითარებულში მიზანშეწონილია მისი რეალიზაცია ცალკეულად.

აუცილებელია, გაეითვალისწინოს პროდუქციის სიცოცხლის ციკლი მოცემულ ბაზარზე. ფირმას უნდა გაანდეს იმის უნარი და შესაძლებლობა, რომ მოახდინოს ბაზრების გადაჯგუფება პროდუქციის სიცოცხლის ციკლის მიხედვით. ასე, მაგალითად: რადიოტელეფონების მწარმოებელი ფირმა „ერიქსონმა“, როდესაც რეალურად წააწყდა პროდუქციის გასაღების პრობლემებს განვითარებულ ქვეყნებში, დაიწყო რეალიზაციის აქტიური პოლიტიკა განვითარებად ქვეყნებში, რითაც საგრძნობი მოგება მიიღო. ანალოგიური სიტუაცია შეიქმნა ფირმა „მეტელ“-თან დაკავშირებით. უკანასკნელის მიერ წარმოებული სათამაშოების სიცოცხლის ციკლი უფრო ხანგრძლივი აღმოჩნდა გერმანიაში, ვიდრე ამერიკაში.

XIV.6. შახარმოვნა და პროდუქციის წინსვლა სამართაშორისო მარკეტინგში

საერთაშორისო მარკეტინგში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფასის ოპტიმალური ზღვრის დადგენას, რადგან იგი უზრუნველყოფს კვლავწარმოების იმ ობიექტური პირობების შექმნას, რომელიც ფირმების წარმოების გაგრძელებისა და საგარეო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების საწინდარია. ფასი თავისთავად უნდა იყოს იმ დონეზე, რომ უზრუნველყოს იმ რესურსების მიზიდვა, რომელთა საფუძველზე წარმოება ინარჩუნებს სიცოცხლისუნარიანობას. ფასწარმოქმნა საერთაშორისო ბაზარზე გაცილებით რთულია, ვიდრე ეროვნულზე, შემდეგი მიზეზების გამო:

- 1) სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია სახელმწიფო რეგულირების დონე ფასწარმოქმნის პროცესში;
- 2) სახელმწიფოებში განსხვავებულია სამომხმარებლო ბაზარი;
- 3) პროდუქციის ექსპორტი ხელს უწყობს ფასების ზრდას;
- 4) ქვეყნის მიხედვით, განსხვავებულია ფიქსირებული და ცვლადი ფასების დადგენის მეთოდოლოგია;
- 5) კონკურენციული ბრძოლის სტრატეგიული პოლიტიკა განსხვავდება ქვეყნების მიხედვით.

განვიხილოთ პირველი მიზეზი. ყველა ქვეყანაში არსებობს საკანონმდებლო აქტები მიღებული შესაბამისი ორგანოების მიერ, რომლებიც აწესდებულებენ მეწარმეებს, იხელმძღვანელონ ფასწარმოქმნის საერთო პრიონციპებით მოცემულ ბაზარზე. ყოველივე ეს მნიშვნელოვნად ზღუდავს ექსპორტიორ საწარმოთა დადგენილ სამარკეტინგო სტრატეგიის შესაძლებლობებს. მოცემულ ქვეყანაში ფასების სახელმწიფო რეგულირება გულისხმობს მათი მინიმალური და მაქსიმალური ზღვრის დადგენას. სახელმწიფო ეწინააღმდეგება, როგორც ფასების ხელოვნური დაცემის, ასევე ზრდის პოლიტიკას, რადგან ფასის ხელოვნური

დაწვევის მიზანი არის კონკურენციის შესუსტება და ბაზარზე მონოპოლიზტური ადგილის დაკავება ამის საუკეთესო მაგალითია, გერმანიაში მიღებული კანონი „უსამართლო კონკურენციის შესახებ“, რომლითაც იკრძალება შეღავათების გაწევა იმ პირებისათვის, რომლებიც საკონკლს იძენენ დიდი პარტიებით, ან პროდუქციის სარეკლამო მიზნის მომხმარებლისათვის უფასო გადაცემა. რიგი ქვეყნებისა, პროდუქციის წამონათვალზე პირიქით აწესებს ფასების მაქციმალურ ზღვარს, ასეთ ბაზარზე, საწარმოო დანახარჯები იზრდება, ხოლო მოგების ნორმა მცირდება, რაც შეიძლება აღმოჩნდეს საზარალო მოცემული ტიპის საწარმო-სათვის. ასე, მაგალითად: 1988 წელს ფირმა „პროექტერ უნდ გემბლ-მა“ მიიღო საგრძნობი ზარალი ვენესუელაში ფასების რეგულირების პოლიტიკის გამო. ამ ქვეყანაში ფოსფატზე დაწესებულმა ფიქსირებულმა ფასებმა არ მისცა ამ ფირმას რეაბილიტაციის რეგულირების საშუალება.

ფასების რეგულირების სხვა სახეობას წარმოადგენს შეზღუდვები იმპორტზე ტარიფებისა და ვაჭრობის საერთაშორისო გენერალური შეთანხმება კრძალავს ფასების დადგენას იმ ზღვარზე დაბლა, ვიდრე მიღებულია ქვეყანა-ექსპორტიორის სამომხმარებლო ბაზარზე. არის შემთხვევები, როდესაც ფირმას აქვს შესაძლებლობა, საზღვარგარეთ გაასაღოს თავის პროდუქცია უფრო დაბალ ფასში, ვიდრე ქვეყნის შიგნით. ამის მრავალი მიზეზი შეიძლება არსებობდეს. ერთ-ერთი მათგანია საკუთარი წარმოების პროდუქციის გასაღების შესაძლებლობების შესწავლა საზღვარგარეთ. ეთქვას, პროდუქციის ექსპორტი მოცემულ ქვეყანაში საკმაოდ ძვირი ჯდება. ამასთან, მოცემული ტიპის წარმოების ორგანიზაცია საექსპორტო ქვეყანაში გაცილებით იაფია, რადგან ნედლეულის საბაჟო გადასახადი გაცილებით ნაკლებია. გარდა ამისა, ნედლეულის ცალკეული სახეუ-ბი საექსპორტო ქვეყანაში გაცილებით იაფად მოიპოვება. საორიენტაციო ფასის დახადგენად, ფირმა ეაღდებულია, ჩაატაროს საცდელი გაყიდვები, რათა გაიგოს რეალიზაციის ფასის მაქსიმალური ზღვარი მოცემულ ბაზარზე. ასე, მაგალითად: ვიდრე კომპანია „ნესტლე“, დიდ ბრიტანეთში გაყინული პროდუქტების მწარმოე-ბელი ქარხნის ასაშენებლად გამოყოფდა ორმოცდათხუთმეტ მილიონ დოლარს, მას ერთი წელი დასჭირდა, რათა კანადიდან ამ ტიპის პროდუქცია შეეტანა იქ არსებული გასაღების ბაზრის შესასწავლად [189, p. 76]. მოცემული მაგალითი მეტყველებს იმაზე, რომ ფასების ზღვრის დადგენას დიდი მნიშვნელობა აქვს ამა თუ იმ ქვეყანაში წარმოებისა თუ კაპიტალდაბანდების შემდგომი ორგანიზაცი-ისათვის.

ფასწარმოქმნის მექანიზმზე დიდ ზეგავლენას ახდენს სახელმწიფოებრივი სამომხმარებლო ბაზრების თავისებურებანი. მიუხედავად იმისა, რომ ფირმას შეუძლია შიდა ბაზრის დაყოფა მრავალ სეგმენტად და თითოეულისათვის გან-სხვავებული ფასების დადგენა, საგარეო ბაზარზე ამის შესაძლებლობანი გაც-ილებით დიდია. მაგალითად: ამერიკის მოსახლეობა პრაქტიკულად არ მოიხ-მარს რაციონში ზღვის ზღარბს, რის გამოც მისი გასაღების შესაძლებლობანი ამ ქვეყანაში საკმაოდ დაბალია, ამდენად, აქ მისი გასაღების ფაროო შესაძლე-ბლობები იშლება. რიგ ქვეყნებში ერთგვაროვან პროდუქციაზე არსებობს

კონკურენციის მაღალი დონე. მაშინ, როდესაც სხვა ბაზარზე აღნიშნული სახეობის საქონელი შესაძლებელია დეფიციტური იყოს. კონკურენციის პირობებში დიდ ზეგავლენას ახდენს სახელმწიფოების მიერ ცალკეული ფირმებისათვის დადგენილი წარმოების განსაკუთრებული წესები, რომლებიც უქმნის მათ საკუთარი პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის გახანგრძლივების შესაძლებლობებს.

ფასწარმოქმნაზე ზემოქმედებს აგრეთვე ისეთი ფაქტორი, როგორიცაა მოცემულ ქვეყანაში ჩამოყალიბებული პროდუქციის აღქმის სტერეოტიპები. ასე, მაგალითად: როდესაც შესწავლილ იქნა ავტომანქანების სამომხმარებლო აღქმა ამერიკის და იაპონიის ბაზარზე, აღმოჩნდა, რომ ამერიკელებში საკუთარი უფრო მაღალი რეიტინგით ხარკებლობს ვიდრე - გერმანული ავტომობილი, მაშინ, როდესაც იაპონელები უპირატესობას ანიჭებენ გერმანული ავტომობილების ადგილობრივ ნაწარმს. გამომდინარე აქედან, გერმანული ავტომობილების მწარმოებლებს შეუძლიათ, გააფართოვონ თავიანთი ბაზარი იაპონიაში და არა ამერიკაში. ამასთან, გერმანელების მიერ იაპონურ ბაზარზე წარმოებული სამარკეტინგო სტრატეგია, რომლის არსი მდგომარეობს ფასების დაწვევაში, მცდარია, რადგან იაპონიაში მაღალი ფასი იწვევს მაღალი ხარისხის ასოციაციას.

დიდი მნიშვნელობა აქვს მოცემულ ქვეყანაში დადგენილ ვაჭრობის წესს. ასე, მაგალითად: ამერიკელები უპირატესობას ანიჭებენ კრედიტში ვაჭრობას, მაშინ, როდესაც იაპონელები ცდილობენ, იეჭრონ ნაღდი ფულით. აქედან გამომდინარე, იმ ფირმებს, რომლებიც ვაჭრობენ კრედიტში მეტი გასაქანი აქვთ ამერიკაში, ვიდრე იაპონიაში.

ცნობილია, რომ:

პროდუქციის ექსპორტი საგრძნობლად აღიდებს მის ფასს. ეთქვათ, პროდუქციის ფასი შიდაბაზარზე შეადგენს 1 დოლარს, ხოლო დანამატი მისი საზღვარგარეთ რეალიზაციაზე არის 5 ცენტი, საზღვარგარეთ რეალიზაციის ფასი იქნება 1,5 დოლარი. თუ დანახარჯები შეიცვალა შიდაბაზარზე 20 ცენტით, მაშინ საზღვარგარეთ რეალიზაციის ფასი გაიზარდა 1,90 დოლარამდე. ორი გარემოება აძვირებს პროდუქციას საზღვარგარეთ: პირველი, გაზრდილი სატრანსპორტო ხარჯები და მეორე, საბაჟო ტარიფები. ამ გარემოებათა გამო საზღვარგარეთ პროდუქციის გაყიდვა რიგი ფირმებისათვის არარენტაბელური ხდება.

პროდუქციის ფასებზე დიდი ზეგავლენას ახდენს საეკონომიკური კურსების ცვლა (აწვეა, დაცემა) მსოფლიო ბაზარზე. ის ფირმები, რომლებიც საზღვარგარეთ საქონლის რეალიზაციას აწარმოებენ, ერთგვაროვან ვალუტაში ხშირად აწყდებიან წინააღმდეგობებს. საზღვარგარეთის ქვეყნებში პროდუქციის რეალიზაცია უნდა წარმოებდეს ისეთი გაანგარიშებით, რომ ფირმამ ამონაგებიდან შეინარჩუნოს განახლების შესაძლებლობანი. ამ ამოცანის გადაწყვეტა დაკავშირებულია სირთულეებთან. პროდუქცია საზღვარგარეთის ქვეყნებს მიეწოდება დიდი პარტიებით, ამიტომ მისი ნაწილის რეალიზაცია უზრუნველყოფს მოგებას, ხოლო ინფლაციის პირობებში, საწყობში არსებული მარაგები მისთვის წამგებიანი გახდება. ამ ფაქტორთა აღსაკვეთად 80-იან წლებში „პროკრეტერ-ენდ-გემბლი“ იძულებული იყო, პერუში არსებული კონომიკური კრიზისის პირობებში, კვირაში ერთხელ 20-30% აეწია ფასი პროდუქციაზე და შეეწყვიტა 60-პროცენტის

შეღავათის გაწევა ბითუმად მოვაჭრეებისათვის 15-დან 30-პროცენტის თანხის გადახდის გადავადებით.

ინფლაციითან ფასწარმოქმნის სხვა რიგის პრობლემები საზღვარგარეთის ბაზარზე დაკავშირებული შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად. ამონაგების მიღება საზღვარგარეთის ვალუტაში, რომელიც კონვენტაციის შემდეგ იძლევა ნაკლებ შემოსავალს; 2) ფასების მუდმივი ზრდა დანახარჯთა გადაფარვის მიზნით. პირველ შემთხვევაში ფირმას შეუძლია, მიუთითოს კონტაქტში ამონაგები თანხის ეკვივალენტი საზღვარგარეთის ვალუტაში (ეთქვით, დოლარის ეკვივალენტი) და მოსთხოვოს ანგარიშსწორება დროის მოცემულ მომენტში ხელშეკრულებით განსაზღვრული დოლარის კურსის ეკვივალენტის შესაბამისად.

ფასების ცვლა დიდ ზეგავლენას ახდენს ვაჭრობის საერთაშორისო წესებსა და კონტრაქტებზე, რაც ართულებს მათ გაფორმებას. გარდა ამისა, რთულდება ვაჭრობის ორგანიზაცია. ასე, მაგალითად: თუ ფირმა საზღვარგარეთ ავტომატური საშუალებების გამოყენებით ვაჭრობს, ყოველი ფასის შეცვლის შემთხვევაში, იგი იძულებული გახდება, ცვალოს ან აპარატები ან ჯეტონები, რაც დამატებით დანახარჯებთან არის დაკავშირებული. ასეთი სიძნელეები შესაძლებელია წარმოიშვას ეროვნულ ბაზარზეც.

საქონლის ნაკადების გადანაწილებას მსოფლიო ბაზრების მიხედვით, იწვევს ინფლაციური პროცესებით გამოწვეული ვალუტის კურსების ცვლა. მაგალითად: თუ დოლარის კურსი ეცემა რომელიმე ქვეყანაში, ამერიკის ფირმებისათვის მოცემული პროდუქციის რეალიზაცია უფრო ეფექტიანი გახდება შიდაბაზარზე და პირიქით. ვალუტის კურსების ცვლა იძლევა დამატებითი მოგების მიღების შესაძლებლობასაც. ასე მაგალითად: თუ ფირმა შეუძლია, სწრაფად გადააფაროს გასაღების ბაზრები ინფლაციური პროცესების შესაბამისად, მას აქვს შესაძლებლობა, მოშვებია და, წარმოებაში ცვლილებების გარეშე მიიღოს დამატებითი მოგება. ქვეყნებს შორის ვალუტის კურსის ცვლა დიდ ზეგავლენას ახდენს სერთაშორისო ვაჭრობის წყაროებზე. ეთქვით, იაპონიამ მიიღო საფრანგეთის ფოტოაპარატის დიდი პარტია. ამერიკა, ბუნებრივია, ფოტოაპარატებს ყიდულობს მწარმოებელი იაპონური ქარხნებისაგან და არა დისტრიბუტორებისაგან. იმ შემთხვევაში, თუ იაპონიაში იენის კურსი ეცემა დოლართან მიმართებაში, ამერიკული მწარმოებლისათვის უფრო მოშვებიანი ხდება იაპონური ფოტოაპარატების შესყიდვა საფრანგეთიდან. მსგავს ოპერაციებს საერთაშორისო პრაქტიკაში უწოდებენ „ნაცრისფერ ბაზარს“ და ისინი ცხადად მტკიცელებენ, თუ რა ზეგავლენას ახდენს ვალუტის კურსის ცვლა ფირმების დამატებითი მოგების მიღებაზე.

დიდი მნიშვნელობა გააჩნია ფიქსირებული თუ ცვალებადი ფასების მომხმარებლებისათვის მიწოდების წესს. ასე, მაგალითად: ვენესუელაში ყველა სახეობის საქონლის იარღილზე მითითებული უნდა იყოს ფასი, მაშინ, როდესაც ნიღებში ეს აკრძალულია. განსხვავებულია ცალკეულ ქვეყანაში არსებული მიდგომა ფასების შეთანხმებული დაწესების საკითხისადმი. ასე, მაგალითად: ინდოეთში ფასების 60% დგება გამყიდველებს შორის წინასწარი შეთანხმებით, ჩინეთში კი, 5%.

დიდ ზეგავლენას ახდენს ფასწარმოქმნაზე მსოფლიო ბაზარზე დადგენილი კონკურენციული ბრძოლის სტრატეგიაზე.

იმდენად, რამდენადაც პროდუქციის წინსვლის საკითხებს საფუძვლიანად შევეხებით მეორე წიგნში, ამ თავში განხილულია ამ პრობლემის ზოგადი ასპექტები.

საერთაშორისო ბიზნესში პროდუქციის წინსვლა არის პროდუქციის გასაღების ხელშეწყობის პროცესი. არსებობს პროდუქციის წინსვლის მსოფლიო პრაქტიკაში აპრობირებული მრავალი მეთოდი. მათ შორის, აღსანიშნავია ისეთი, როგორიცაა „გაქაჩე-მოწიე“. პროდუქციის წინსვლის უზრუნველყოფა არის ამ მეთოდის პირველი შემადგენელი კომპონენტი – „გაქაჩე“, ხოლო გასაღების ორგანიზაციის სრულყოფა მეორე კომპონენტი – „მოწიე“. მსოფლიოს მრავალი ფირმა იყენებს ამ ორივე კომპონენტის პიბრიდს.

მსოფლიო ფირმები დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ ეატრობის ორგანიზაციასა და რეკლამის სრულყოფას. ამასთან, ქვეყნების მიხედვით, ეს პროცესი ხასიათდება გარკვეული თავისებურებებით. ასე, მაგალითად, ბელგიაში, სადაც არსებობს დისტრიბუტორების მინიმალური რაოდენობა, ფირმები იძულებულნი ხდებიან, დიდი ყურადღება დაუთმონ პროდუქციის რეალიზაციას საკუთარი ძალებით: ინდოეთი მოსახლეობის ყოფაში იყენებს ასობით ენას, რაც ბუნებრივია დიდ სიძნელეებს ქმნის რეკლამის გამოყენებაში. როგორც ქვეყნებში სახელმწიფო ცდილობს დაარეგულიროს სარეკლამო კომპანია. ასეა, მაგალითად, სკანდინავიის ქვეყნებში, სადაც დაწესებულია სარეკლამო ცენზი. შედარებით შერბილებულია სახელმწიფოს ზეგავლენა რეკლამის რეგულირებაზე სხვა ქვეყნებში, სადაც ეს უზრუნველყოფილია პირდაპირი თუ ირიბი გადასახადების სისტემით.

საინტერესოა ცივილიზებული ქვეყნების მიხედვით, აღმნიშნის ქვეყნის მოტივაციის ფაქტორის შემოქმედება პროდუქციის გასაღებაზე. მაგალითად: ამერიკელი დიასახლისები დიდ დროს უთმობენ ტელეგადაცემებისა და ჟურნალების კითხვას და მეტი ყურადღებით ეპყრობიან მეგობართა რჩევებს, ვიდრე – ფრანგები. ფრანგი დიასახლისები უპირატესობას ანიჭებენ ინფორმაციის მიღებას უშუალოდ გასაღების ობიექტებზე – მაღაზიებში, სადაც უკანასკნელის წყარო სდება გამყიდველთა რჩევები, თუ ვიტრინაში გამოკრული სარეკლამო ნიშნები. ამდენად, ამერიკაში სარეკლამო კომპანიის ჩატარება გაცილებით მარტივია მაშინ, როდესაც საფრანგეთში უნდა ჩატარდეს საკმაოდ დიდი სამუშაო დისტრიბუტორებთან ან უშუალოდ გასაღების ობიექტებზე.

საბოლოო ჯამში, ყველა ქვეყნისათვის შეიძლება არსებობდეს პროდუქციის გასაღებაში მომხმარებლის მოზიდვის თავისი, ინდივიდუალური წყარო. ამასთან, მათთვის საერთოა ისეთი ფაქტორის გათვალისწინება, როგორიცაა მსყიდველობითი უნარიანობის შესაბამისობა მოთხოვნილებასთან. ეს ფაქტორები დიდ ზეგავლენას ახდენს აგრეთვე სარეკლამო კომპანიაზეც, რეკლამის თეორიისა და პრაქტიკის დეტალურ განხილვას ჩვენ მიუძღვნებით V თავი, ამიტომაც აქ შევეხებით პრობლემების ზოგიერთ ასპექტს, დაკავშირებულს პროდუქციის წინსვლასთან. ცნობილია, რომ რაც უფრო მაღალია მოსახლეობის მსყიდველობითი

უნარიანობის მაჩვენებელში ნაყოფის დირეულების ხედვითი წილი, მით მეტი დრო დასჭირდება შედეგის გადაწყვეტილების მისაღებად. თუმცა რიგ შემთხვევაში, ქვეყნის განვითარების შედეგების დაბალი დონე და მოსახლეობის დაბალი მსყიდველობითი უნარი ზრდის მის მოთხოვნებს ამა თუ იმ პროდუქტზე, ასე, მაგალითად: ჩინეთში სარეკლამო დანახარჯები კინოფილმებზე გაცილებით დაბალია, ვიდრე საფრანგეთში. ამასთან, ჩინელები კინოთეატრის უფრო აქტიური მაყურებლები არიან, ვიდრე ფრანგები.

მსოფლიო პრაქტიკაში დიდი ადგილი უჭირავს რეკლამის სტანდარტიზაციას. სტანდარტიზაციის პროცესში გათვალისწინება ამა თუ იმ ქვეყნის ეროვნული, ენობრივი, საკანონმდებლო და სხვა ფაქტორები. სტანდარტიზაცია გულისხმობს რეკლამის კონცეფციის, მისი ძირითადი მიზნის შენარჩუნებას, ამასთან, იცვლება რეკლამის მიწოდების ფორმები ამა თუ იმ ხალხის ინტერესთა სფეროს გათვალისწინებით. ასე, მაგალითად: „კოკა-კოლა“-ს რეკლამა საფრანგეთში და ამერიკაში ბაზირდება ერთსა და იმავე კონცეფციაზე. წინ იყო წამოწყებული ადამიანის ორგანიზმისათვის ამ სასმელის გამამხნევებელი ძალა. ამასთან, სარეკლამო კომპანია საფრანგეთში წარმოებდა საფეხბურთო ჩატელვეიზიო გორგოლატის ჩვენების პროცესში, აშშ-ში კი – ბეისბოლის მოთამაშის მიერ, ამ ქვეყნების მოსახლეობის ინტერესთა შესაბამისად.

დიდ სიძნელეებს აწუხებდა ფორმები რეკლამის სხვა ენაზე გადაცემის, ან ამ ხალხების მიერ მისი შემეცნების პროცესში. საქმე იმაში გახლავთ, რომ სხვადასხვა ერებში სიტყვები და აზრები სხვადასხვანაირად გაიგება. ასე მაგალითად, ამერიკული ფირმის ერთ-ერთი პლაკატი გუაუწყებდა, რომ ის არის „ჩინეთის ძველი მეგობარი“, ამასთან, ჩინური იეროგლიფებით ის იკითხებოდა, რომ იგი არის „ჩინეთის მეგობარი წარსულში“.

ცნობილია ისეთი ფაქტებიც, როდესაც ერთსა და იმავე ენაზე ამტკვევდებოდნენ რეკლამა სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულ შინაარსს იძენდა. ასე, მაგალითად: ამერიკული ავიაკომპანია – „იუნაიტიდ ეირლაინს“ ავსტრალიელ ავიაპეზაჟრებს ფრენისას ურთებდა ეურნალს, რომლის გარეგანზე გამოსახული იყო ცნობილი ამერიკელი მსახიობი პოლ ჰოგანი, რომელიც პოპიულობდა უკაცრიელ ავსტრალიურ კუნძულზე, წარწერით, „პოლ ჰოგანი ცხოვრობს კომფორტის გარეშე“, რაც ავსტრალიელი მკითხველის მიერ აღტქმული იყო, როგორც „პოლ ჰოგანის მიერ დიად და გამოქვეყნად თავისი პომოსექსუალურობის დემონსტრირება“.[213, 42]

სარეკლამო კომპანიის ჩატარების პროცესში, მსოფლიო ბაზარზე გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ის რაც ნებადართულია ერთ ქვეყანაში, აკრძალულია – მეორეში. საკანონმდებლო ბაზა მკაცრად არეგულირებს ცალკეულ ქვეყანაში დასაშვებ რეკლამის ფარგლებს. ჟოველივე ეს უდავოდ დაკავშირებულია, პირველ ეოელისა, მომხმარებელია უფლებების დაცვასთან, ამასთან, ჩვენს გვერდს ვერ ავუვლით ისეთ ფაქტორებსაც, როგორიცაა ქვეყანაში დამკვიდრებული ქვეყნის მორალური ნორმები, კონკურენტუნარიანობა, თუ ნაციონალიზაცია.

იმის კარგ მაგალითს, თუ როგორ არეგულირებს კანონმდებლობა ფირმების სარეკლამო უფლებებს, წარმოადგენს ის, რომ დიდ ბრიტანეთსა და ამერიკაში

დაშვებულია „კეპსი-კოლისა“ და „კოკა-კოლას“ შედარებითი რეკლამა მაშინ, როდესაც ფილიპინებზე ის აკრძალულია. მხოლოდ რამენიმე ქვეყანას გააჩნია აკრძალვები ეროტიკული რეკლამის გამოყენების პროცესში. მორალური ნორმებიდან გამომდინარე, რიგ ქვეყნებში აკრძალულია კონტრაცეპტივებისა და ქაღალის ჰიგიენის საგნების რეკლამირება. დასავლეთის ბაზარზე აკრძალულია ის რეკლამა, რომელიც უბიძგებს მოზარდებს კანონსაწინააღმდეგო მოქმედებებისაკენ. მაგალითად, იმ მანქანების რეკლამა, რომლებიც სწრაფად ავითარებენ სიჩქარეს. აღმოსავლეთის რიგ ქვეყნებში აკრძალულია რეკლამაში საზღვარგარეთული სიტყვების ან სტილის გამოყენება.

აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ რეკლამაზე დიდ ზეგავლენას ახდენს ქვეყნის ინფორმირებულობის ხფერო. მაგალითად: კომპანია „ამერიკან-ექსპრესი“, როდესაც თავისი საკრედიტო ბარათების რეკლამას ეწეოდა ამერიკაში, მიზნად ისახავდა კონკურენტების შეფარებას, ხოლო ევროპის ბაზარზე გახელის შემდგომ, მან შეიძინა შემუცნებითი ხასიათიც, იმიტომ, რომ ევროპელები პრაქტიკულად არ ფლობდნენ მისი გამოყენების მექანიზმს.

რეკლამა გეოგრაფიული ნიშნით რიგ შემთხვევაში ზიანს აყენებს მომხმარებელს. ასე, მაგალითად: მთელ რიგ განვითარებად ქვეყნებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა ბავშვთა სიკვდილიანობა რძის ხელოვნური საკვების გამოყენების საფუძველზე, რაც განპირობებული იყო იქ ამ პროდუქციის მოხმარების დაბალი კულტურით. საქმე იმაშია, რომ მისი გამოყენების შემთხვევაში ქალები არ იცავდნენ რძის კონცენტრაციას, წყალში გახსნის დასაშვებ ნორმებს. ფხვნილი გაცილებით ნაკლები რაოდენობით გამოიყენებოდა, ვიდრე იგი ჭირდებოდა ახალდაბადებულებს კვებისათვის. ამის გამო ჯანდაცვის საერთაშორისო ორგანიზაციამ აკრძალა ამ ტიპის პროდუქციის რეკლამა განვითარებად ქვეყნებში.

XIV.7. საფირმო ნიშნები და პროდუქციის განაწილება სამართაშორისო მარკეტინგში

საერთაშორისო მარკეტინგში გადაშვებული მნიშვნელობა გააჩნია საფირმო ნიშნის გამოყენებას. მსოფლიო ბაზარზე რიგი ფირმებისა ერთი და იგივე საფირმო ნიშნით არიან წარმოდგენილნი, რაც განპირობებულია ამ პროდუქციის წარმოების სფეროში მათი მაღალი იმიჯით. საერთაშორისო ბაზარზე უცვლელი საფირმო ნიშნის გამოყენება იძლევა საშუალებას, გაეწიონ ნაკლები რეკლამაზე, რაც ფირმას აძლევს შესაძლებლობას, წლების განმავლობაში შეინარჩუნოს სტაბილური პოზიციები ვაჭრობის სფეროში. ამასთან, უნდა აღვნიშნოთ, რომ საფირმო ნიშნის გამოყენების თავისებურებანი შეივითა და გარე ბაზარზე განსხვავებულია, რაც დაკავშირებულია ენობრივ, ნაციონალურ და სხვა ფაქტორებთან.

ენობრივი ფაქტორი დიდ ზეგავლენას ახდენს საფირმო ნიშნის სწორ ადქმაზე. საქმე იმაშია, რომ სხვადასხვა ენაზე ამერქველებული საფირმო ნიშნის დასახელება განსხვავებულ შინაარსს იძენს. ასე, მაგალითად, კომპანია „ჯენერალ

მოტორის“ შივრ გამოშვებულ მოდელს – „ნოვას“ ლათინური ამერიკის ქვეყნებისათვის, პრაქტიკულად, არ უნდა შეექმნა სირთულეები, რადგან ესპანურად „ნოვა“ „ვარსკვლავს“ ნიშნავს. ნიუხელდავად ამისა, ლათინური ამერიკის ქვეყნების მაცხოვრებლები ამ სიტყვას დამარცხვლით წარმოთქვამდნენ „ნო-ვა“, რაც ესპანურიდან თარგმნით ნიშნავს „არ მუშაობს“. ფირმა „კოკა-კოლა“-მ თავის დიეტურ ვარიანტს დაარქვა „დაიეტ-კოლა“ (კოკა-კოლა დიეტური კვებისათვის). ამასთან აღმოჩნდა, რომ გერმანულ და იტალიურ ენებში იგი ასოცირდება, რომელიმე ავადმყოფობასთან. კომპანია „მარსი“, რამდენიმე წლის განმავლობაში მუშაობდა მისი საფირმო შოკოლადის „სნიკერსის“ დასახელების ცვლაზე, რაც განპირობებული იყო იმით, რომ სიტყვა „ნიკესი“ ინგლისში ქაღალის ქვედა სამოსის ელემენტს ნიშნავს. [264, pp.15-18].

უნდა აღვნიშნოთ, რომ სიტყვების შერჩევას სავაჭრო ნიშნის დამკვეთსაც დიდი მნიშვნელობა გააჩნია, რადგან შესაძლებელია, წავაწყდეთ ისეთ სიტუაციებს, რომელიც უწყვეტია შიდაბაზრისათვის, ასე, მაგალითად: რიგ ერებს შეიძლება არ გააჩნდეთ ის ასოები, რომელიც დასახელებულია სავაჭრო ნიშანში ან სიტყვები იწვევდეს მიუღებელ, არაეთიკურ ასოციაციას. ასე, მაგალითად: ფირმა „რონალდ მაკდონალდი“ იაპონიაში თავის თავს უწოდებს „დონალდ მაკდონალდს“ იმის გამო, რომ იაპონურ აღფავიტში არ არსებობს იეროგლიფი „რ“. ფირმა „მარსელ-ბინი“, რომელიც თავისი დამაარსებლის გვარიდან წარმოსდგება, იძულებული გახდა, რომ თავისი დასახელებიდან ამოეღო ასო „ჩ“, რადგან იგი ინგლისურში არასასურველ ასოციაციას იწვევს პოპულარული ფრანგული უაღკოპოლო სასმელი „ფშიტი“ ინგლისური წარმოთქმის კონტექსტში არ უწყობს ხელს მომხმარებლის მადის ზრდას. სხვადასხვა ენაზე სიტყვები განსხვავებულ შინაარსობრივ დატვირთვას ღებულობენ, ამიტომაც არის, რომ ერთი და იმავე ფირმის ან პროდუქციის საფირმო დასახელება სხვადასხვა ენაზე შეიძლება განსხვავებულად ჟღერდეს. ასე, მაგალითად: დასახელება ამერიკაში „სნაგლ“ (Snuggly), გერმანიაში გამოიყენება როგორც „კუშელეიში“ (Kuschelweich), ხაფრანგეთში, როგორც „კოკოლინი“ (Cocolino), ესპანურში, როგორც „მიმოზინი“ (Mimosin). ამასთან, თვით ინგლისურში აგსტრალიელებისათვის სიტყვა – „სნაგლ“ განსხვავებულ შინაარსობრივ დატვირთვას ღებულობს, რის გამოც ფირმამ იგი შეცვალა ამ ქვეყანაში დასახელება „ჰაგგი“ (Huggy) 2655, p.21].

საერთაშორისო ბაზარზე როგორც წესი, ერთი ფირმა სახელმწიფო იძენს მეორეს თავისი დასახელებით. ბუნებრივია, იბადება შეკითხვა: რომელი საფირმო ნიშანი უნდა იქნეს გამოყენებული? ასე, მაგალითად, როდესაც ფირმა „ნესტლე“ შეიძინა ფირმა „კარნეიშნი“, უკანასკნელის დასახელება იმდენად ცნობილი იყო შეერთებულ შტატებში, რომ „ნესტლე“ იძულებული აღმოჩნდა ის თავისი საფირმო ნიშნის დანამატად გამოეყენებინა. ამასთან, არსებობს საპირისპირო შემთხვევებიც. ფირმა „ბიგ-პენსი“, შეიძინა „უოტერმენ პენსი“, რომლის ავტორიტეტი ამერიკაში არ დასტურდება, რის გამოც პროდუქცია ბაზარზე გაეიდა ფირმა-მყიდველის დასახელებით. ხშირ შემთხვევაში საფირმო მარკა შეუცვლად რჩება, ან მოუღებელი ხდება ამა თუ იმ ერისათვის. ასე, მაგალითად:

ფორმა „კოლგეით-პალმოდის“ პროდუქციის საფირმო ნიშანზე ეწერა სიტყვა – „დარკი“, რაც „შავს“ ნიშნავს და ასახული იყო შავკანიანი კაცი, რომელიც ეწეოდა პროდუქციის რეკლამას. ყოველივე ეს ბევრ ქვეყანაში აღიქმული იყო, როგორც შეურაცხყოფა, რის გამოც კომპანია იძულებული იქნა სიტყვა „დარკი“ შეეცვალა „დარლით“, რაც „ძვირფასს“ ნიშნავს, ხოლო შავი მაშაქავი გაუგებარი ფერით შეეცვალა [290, პ.16].

დიდი მნიშვნელობას ანიჭებენ ფირმები მსოფლიო ბაზარზე ეროვნულ იმიჯის საკითხს. საფირმო ნიშანი უნდა იყოს ეროვნული იმიჯის მატარებელი, ხოლო პროდუქტია იწვევდეს იმ ქვეყნის ასოციაციას, რომელშიც ის იწარმოებულია. ასე, მაგალითად: ფირმა „სამსუნგი“ იწვევს მაღალხარისხოვანი კორეული ნაწარმის ასოციაციას, მაშინ, როდესაც ფრანგული ლუდი „კრენბურგი“ იწვევს გერმანული ნაწარმის ასოციაციას.

ერთსა და იმავე პროდუქციას, შესაძლებელია, აწარმოებდეს მრავალი ქვეყანა, მაგრამ ამის გამო მისი ეროვნული იმიჯი არ ეცემა. ასე, მაგალითად: „შოტლანდიური ეისკის“ ერთდროულად აწარმოებენ: კანადა, ირლანდია, იაპონია, აშშ, მაგრამ მიუხედავად ამისა, იგი იწვევს შოტლანდიის და არა სხვა ქვეყნების ასოციაციას.

პროდუქციის განაწილების ქვეშ იგულისხმება მანძილი მწარმოებელიდან მომხმარებელამდე. ანუ პროდუქციის ფიზიკური გადაადგილებისა და მისი იურიდიული გაფორმების გზა. საერთაშორისო მარკეტინგში მწარმოებელი დებულობს გადაწყვეტილებას განაწილების მეთოდისა და ქვეყნის შესახებ. ზემოთ ჩვენ განვიხილეთ რამდენიმე საკითხი, დაკავშირებული პროდუქციის განაწილების სისტემასთან საერთაშორისო მარკეტინგში. ისეთები, როგორიც არის: საფირმო დასახელება, სახელმწიფოს ბაზარზე გასვლის პროცესის ისეთი მნიშვნელოვანი ასპექტები, როგორიცაა სახელმწიფო განაწილების სპეციფიკა და პირობები.

უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია, შესწავლილ იქნეს განაწილების ის პირობები და ხეურო, რომელშიც მოუხდება ფირმას სახელმწიფო პროდუქციის რეალიზაცია. ამა თუ იმ ქვეყანაში პროდუქციის განაწილებაზე ზეგავლენას ახდენს მრავალი ფაქტორი. მათ შორის, შეიძლება გამოიყოს ისეთები, როგორიცაა: მოცემულ ქვეყანაში კანონმდებლობით დადგენილი ეაჭრობის წესები, შრომის კანონმდებლობაში არსებული თავისებურებანი, კომუნიკაციის და ტრანსპორტის სისტემის განვითარების დონე და სხვა. დიდი მნიშვნელობა აქვს ერების თავისებურებათა, მათ სოციალურ-კულტურული ტრადიციების გათვალისწინებას. ასე, მაგალითად: ცხრილი №21 კარგად ასახავს სუპერმარკეტების ორგანიზაციის თავისებურებებს ამერიკაში და ჰონგკონგში, [75, გ.616]. ამ ხაზების სოციალურ-კულტურული თავისებურებების გათვალისწინებით.

ცხრილში მოყვანილი თავისებურებანი კარგად ასახავს იმ ფაქტორებს, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია ამ ორ ქვეყანაში პროდუქციის განაწილების ორგანიზაციის პროცესებისათვის. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ სხვა ქვეყნებში მიღებულია პროდუქციის განაწილების განსხვავებული ნორმები. ასე, მაგალითად: ფინეთში უპირატესობა ენიჭება ეაჭრობას სახელში მიტანით, მაშინ, როდესაც იტალიაში მრავლად არის წარმოდგენილი ქუჩის და წვრილმანი ეაჭრები,

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

რის გამოც გაზრდილია მცირე მაღაზიების რაოდენობა. პოლანდიაში სამომხმარებლო კოოპერაციები პირდაპირ გადიან მწარმოებლებზე. იაპონიაში განვითარებულია საბითუმო შემსყიდველი საწარმოები. გერმანიაში ვაჭრობის ძირითადი ფორმა არის ვაჭრობა კატალოგებით და სხვა.

ცხრილი №21

ამერიკის შეერთებულ შტატებში და პოკონგში სუპერმარკეტის ორგანიზაციის სოციალურ-კულტურული თავისებურებანი

სოციალურ-კულტურული ელემენტები	აშშ-ში	პოკონგი
კვების ტრადიცია	უპირატესობა ენიჭება ხორციელს	უპირატესობა ენიჭება ზღვის პროდუქტებს იქნენ ახალ პროდუქტებს
პროდუქციის შეძენის ჩვევები მიზანი	უპირატესად იძენენ გაცივრულ პროდუქტებს ღრთის გუნთხა	ახალი პროდუქტების შენარჩუნება
ცხოვრების პირობები მაციერის ზომა	საკუთესო ტყვადი მაციერები	შედარებით ცუდი მცირეტყვადი მაციერები
აღჭოქმანების რაოდენობა მოსახლეობის სიმჭიდროვე ურბანიზაციის დონე	დიდი რაოდენობით საშუალო დიბალი	მცირე რაოდენობით მაღალი მაღალი

რა ზეგავლენას მოახდენს მარკეტინგზე განაწილების აღნიშნული სისტემები? რასაკვირველია, - პირდაპირს, რადგან თითოეულ ქვეყანაში აირჩევა მარკეტინგის ის სტრატეგია, რომელიც მისაღებია იქ დადგენილი ვაჭრობის წესისათვის.

პროდუქციის განაწილება საერთაშორისო ბაზარზე ხდება ორი გზით: პირველი – საკუთარი ძალებით, მეორე – ფირმა დისტრიბუტორის მეშვეობით.

საკუთარი ძალებით პროდუქციის განაწილება დიდ სიძნელებებთან და ხარჯებთან არის დაკავშირებული, ამიტომაც არის, რომ ფირმების უმრავლესობა აფორმებს ხელშეკრულებას დისტრიბუტორებთან. ამასთან, უკანასკნელის შერჩევის პროცესში, აუცილებელია, გათვალისწინებულ იქნეს ისეთი მონაცემები, როგორიცაა: 1) დისტრიბუტორების ფინანსური სტაბილურობის მაჩვენებლები; მისი კარგად განვითარებული კავშირები; კვალიფიციური სპეციალისტების, მოწყობილობისა და სასაწყობო ნაგებობათა განვითარების დონე და სხვა.

პირველი მაჩვენებელი წარმოგვიდგენს, თუ რამდენად უზრუნველყოფილი იქნება ფირმა ფინანსური რესურსების სწრაფი დაბრუნებადობით და მათი შემდგომი ბრუნვით. მეორე მაჩვენებლის მიხედვით, შესაძლებელია დაეადგინოთ, პროდუქციის მსხვილი პარტიებით გადაზიდვების შემთხვევაში, თუ რამდენად

სწრაფად მოხდება მათი შემდგომი განაწილება. შესაძლებელია შეტყვევებულ ფორმის პოტენციალზე, რაც, თავის მხრივ, გვინტენსიფიცებს, თუ რამდენად სწრაფად შეიძლება შეუდგეს იგი ოპერაციას.

მხოლოდ ბაზარზე პროდუქციის განაწილებისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მათ სათადარიგო ნაწილებით და რემონტით უზრუნველყოფას, რადგან უკანასკნელი, შესაძლებელია, გახდეს სერიოზული შემაფერხებელი ფაქტორი რეალიზაციისათვის. ასე, მაგალითად: 50-იან წლებში ევროპელი მანქანათმშენებლები ვაფიქნენ ამერიკულ ბაზარზე, მაგრამ მათი პროდუქცია სინქრონულად არ იქნა უზრუნველყოფილი სათადარიგო ნაწილებითა და მომსახურებით, რის გამოც მისი იმიჯი საგრძნობლად დაეცა. მიუხედავად იმისა, რომ ფირმა „ფოლს-ვაგენი“ ამ ბაზარზე მოგვიანებით გამოჩნდა, მან მოიპოვა კარგი ავტორიტეტი იმის გამო, რომ სათადარიგო ნაწილებით და მომსახურებით პროდუქცია, დროულად აღმოჩნდა უზრუნველყოფილი.

მხოლოდ ბაზარზე პროდუქციის გასევის პრობლემა მხოლოდ დისტრიბუტორის სწორ მოძებნაში როდეს მდგომარეობს, დიდ მნიშვნელობას იძენს პროდუქციის სწრაფი გასაღების მიზნით, დისტრიბუტორთან მუშაობის სწორი ორგანიზაცია. ასე, მაგალითად: ფირმა „კოკა-კოლა“ ატარებდა სპეციალურ სემინარებს ხაზღვარგარეთის უნივერსიტეტებში თავისი მიზნის რეალიზაციისათვის. მისაღებია ურთიერთობის სხვა ფორმებიც, ისეთები, როგორიცაა ფახდაკლება, ბითუმად მოვაჭრეებისათვის ერთობლივი რეკლამის ჩატარება და სხვა.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ცალკეული პროდუქციისათვის დამახასიათებელია განაწილების ინდივიდუალური სისტემა ქვეყნის გეოგრაფიულ თავისებურებათა გათვალისწინებით. ასე, მაგალითად: კოლუმბიისათვის დამახასიათებელია მთლიანი რელიეფი, ავსტრალიისათვის კი – უდაბნოები. ზიმბაბუეში და ზაირში მსხვილი ცენტრალური ქალაქების გარდა, მოსახლეობის მსყიდველობითი უნარი დაბალია, ამიტომ აქ პერიფერიებში გაყიდვის პოტენციალი ეცემა, მაშინ, როდესაც ამერიკაში ის საგრძნობლად მაღალია განაპირა შტატებისთვისაც.

XIV.8. რეკლამა სამართაშორისო მარკატიონის სფეროში

ბიზნესში რეკლამის წარმოშობას რთული ისტორიული საფუძვლები აქვს. იგი, უდაოდ, დაკავშირებულია შრომის საზოგადოებრივ განაწილებასთან, რამაც თავისთავად შექმნა პროდუქციის ნამატის მიღების შესაძლებლობა, რაც დაკავშირებული იყო გასაღება-გაცემის პრობლემასთან. რეკლამას საკმაოდ საინტერესო ისტორია აქვს ჯერ კიდევ ძველ საბერძნეთსა და რომში. ამ მიზნით, იყენებდნენ ხის დაფებს, სპილოს ძეახსა თუ სპილენძს. საზოგადოებრივი პროგრესი მოითხოვდა რეკლამის ფორმების სრულყოფას, ამიტომაც იყო, რომ 1473 წელს ინგლისში გამოჩნდა პირველი ბეჭდური სარეკლამო განცხადება, ხოლო XV საუკუნის მიჯნაზე და XVI საუკუნის დასაწყისში ენგვიელმა გამოიმუშაა ა. მანუციმ (ეს ის გამოიმუშაველია, რომელმაც პირველად შემოიტანა თავის წიგნებში მძიმეები, მანამდე ხმარობდნენ მხოლოდ წერტილს და ორ წერტილს).

მომხმარებლის მოზიდვის მიზნით დაიწყო, თავისი მადანობის წინ წიგნის დასათარეების გამოყენა. ამდენად, მუდმივად კარგებშივე ეცნობოდა წიგნების სარგებლობას. უკვე 1611 წელს ლონდონში შეიქმნა ა. გორაქისა და უკოპის პირველი სარეკლამო ბიურო.

დღეს მეცნიერება რეკლამის შესახებ მიწნეულია ბიზნისის უმნიშვნელოვანეს სფეროდ. რეკლამა ჩამოყალიბდა, როგორც მარკეტინგის ორგანიზაციულ-მწარმოებლური კომპონენტი, რომლის წარმადობაც განსაზღვრავს მიღწევას თუ წარუმატებლობას მარკეტინგის სტრატეგიის სფეროში.

მარკეტინგის თეორიული ბაზის შემქმნელის, ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის, ფილიპ კოტლერის განმარტებით, რეკლამა ცნობების გადაცემის უპიროვნო ფორმია, როდესაც ცნობები გადაიცემა ინფორმაციის გაერცხლები ფასიანი საშუალებებით და მიმდინარეობს განსაზღვრული პირის ან ორგანიზაციისათვის [99, p.149].

ეკონომიკური რეკლამის ისტორიამ საკმაოდ რთული, ევოლუციური გზა განვლო. მეცნიერება რეკლამის შესახებ ხასითდება ეტაპებით, რომელთა მახასიათებლებად შეიძლება გამოვიყენოთ ამ პერიოდში გაერცხლებული რეკლამის კონცეფციები.

ასე, მაგალითად: პირველ მსოფლიო ომამდე და ომისდროინდელი კონცეფციები თეორიულად ეფუძნებოდა „მასობრივი ფსიქოლოგიის“ ცნობილ თეორიას. ამ თეორიამ ფართო გაერცხლება პოვა ომის შემდგომი პერიოდის სოციალისტურ სამყაროში. ამ კონცეფციის თანახმად, ადამიანი, ინდივიდი, განიცდის ე.წ. „განმეორებადი რეკლამის“ აქტიურ ზეგავლენას, ანუ საკმარისია მის ფსიქიკაზე ზეგავლენის მოსახდენად „მასობრივი ფსიქოლოგიის“ ელემენტების ჩამოყალიბება ერთი და იმავეს აქტიური განმეორების გზით.

ამ თეორიის საპირისპირო პოლუსზეა ბაზრების რეკლამის კონცეფციისადმი ელემენტარულ-ფსიქოლოგიური მიდგომა, რომელშიც გამოიყენება ფსიქოფიზიკის ცენტრალური პოსტულატები. ამ თეორიის ავტორები თვლიდნენ, რომ ადამიანის რეკლამასთან მიმართებაში არსებული ფსიქოლოგიური პროცესები უკავშირდება გრძნობებს, განცდებს და ემოციებს. ამასთან, ამ თეორიის მესვეურთა აზრით, გამაღიზიანებელსა და განცდას შორის არსებობს პროპორციული უკუკავშირი. მეცნიერები, რომლებიც იზიარებდნენ ელემენტარულ-ფსიქოლოგიურ მეთოდის არსს, თვლიდნენ, რომ რეკლამა შედგება ელემენტებისაგან (სიდიდე, ტექნიკური და გრაფიკული შემადგენლობა, განწყობა და სხვა) ამ ელემენტების ერთობლივი სინთეზი განსაზღვრავს რეკლამის წარმადობას. მეცნიერთა მრავალმხრივმა ექსპერიმენტებმა დაამტკიცა, რომ რეკლამის საერთო აღქმა არ წარმოადგენს მისი ელემენტების მექანიკურ ჯამს. ასიომატური გახდა დებულება, რომ რეკლამისათვის „ერთიანობა მეტია, ვიდრე ერთიანობის ელემენტთა ჯამი“.

უნდა აღინიშნოს, რომ დღეს ძნელია, შეიქმნას რეკლამის ისეთი თეორიული სტერეოტიპი, რომელიც მიესადაგება ნებისმიერ სარეკლამო შემთხვევას.

განვიხილოთ ზოგიერთი თეორიული მოდელი, რომლითაც აიხსნება რეკლამის მოქმედება.

1. შესწავლის მოდელი:

ნებისმიერი სარეკლამო კომპანია დაფუძნებულია შესწავლასა და შემუშავებაზე. შესწავლის კლასიკურ (პავლოვისეულ) და ინსტრუმენტალურ თეორიებთან ერთად, რეკლამის შემოქმედების ასახსნელად გამოიყენება შესწავლა იმიტაციური მოდელის მიხედვით. მაგალითად: დიასახლისის აღტაცებული სატელევიზიო სახე სარეცხი მანქანის დანახვისას. ამდენად, ამ ტიპის რეკლამისას სულ უფრო გამოიყენება ადამიანები „ჩემი თუ შენი“ და არა „კარსკვლავების“ ტიპის. შესწავლის თეორიის მეორე კომპონენტი არის ადამიანის გონებაზე „ხეშოქმედების“ შესწავლა, ანუ იმის განსაზღვრა, თუ რამდენად ეფექტურია რეკლამა ადამიანის გონებაზე ხეშოქმედების თვალსაზრისით.

2. მოტივაციური მეთოდი:

ფსიქოლოგიის მიმდევართა აზრით, მოტივაციური სიტუაცია დიდ ზეგავლენას ახდენს მოტივირებულ ობიექტზე. არსებობს მოტივაციური მოდელების რამდენიმე ნაირსახეობა:

მოტივაციის გომეოტატიური თეორია გამომდინარეობს იქიდან, რომ ინდივიდუმი იკმაყოფილებს თავის მოთხოვნილებას იმიტომ, რომ დაეუფლოს წონასწორობისა და სიმშვიდის მდგომარეობას. გომესტატიკური თეორიის ნარჩოებში, შესაძლებელია, გამოიყოს რამდენიმე კონცეფცია. მაგალითად, ინსტიტუთა თეორია, ფსიქოანალიტიკური მიდგომა და ცოდნის თეორია.

ფსიქოანალიტიკური მიდგომა ეფუძნება ფროიდის თეორიას. თანამედროვე მარკეტინგის თეორიაში ეს მიდგომა შედარებით იშვიათად გამოიყენება, რადგან მომხმარებლის მოთხოვნათა ახსნა დაფუძნებულია ქვეცნობიერებაზე.

ცოდნის თეორია მოქმედების მოტივაციას ხსნის შემეცნების პროცესით, აქ გამოვყოფდით კოგნიტიური დისონანსის თეორიას, რომლის თანახმადაც, დისონანსი შეიძლება წარმოიშვას პროდუქციაზე ინფორმაციის მიღების, ყიდვის ან გამოყენების პროცესში. თუ დისონანსის სიდიდე აღემატება ადამიანის ხასიათის მახასიათებელ ზღვარს, მაშინ ინდივიდს შეუძლია: უარი თქვას იმ ინფორმაციაზე, რომელმაც გამოიწვია დისონანსი, გამოიყენოს ეს ინფორმაცია, ან ეჭვქვეშ დააყენოს ის. ამ თეორიიდან გამომდინარეობს, რომ რეკლამა არ უნდა აღემატებოდეს ადამიანის მოთხოვნებს, მაგრამ არც ძალიან დაბალი იყოს მათზე. მხოლოდ კმაყოფილი მომხმარებელი იქცევა ნორმალური დისონანსის ნარჩოებში და ახდენს რეკლამირებული საქონლის პროპაგანდას თავის ნაცნობებში.

რეკლამა საინტერესოა, როგორც მართვის ობიექტი. უნდა აღინიშნოს, რომ რეკლამის მართვა განისაზღვრება მსოფლიოში სამი დონით: ა) რეკლამის მართვა უშუალოდ საწარმოს დონეზე; ბ) სარეკლამო სააგენტოების მიერ წარმოებული რეკლამა და გ) რეკლამის მართვა სახელმწიფო დონეზე.

ა) რეკლამის მართვა საწარმოს დონეზე:

უნდა აღინიშნოს, რომ ამ დონეზე რეკლამის მართვა არის მეტადრე ძვირი. საწარმოთა მხოლოდ მცირედ ნაწილს შეუძლია თავისი ძალებით მართოს რეკლამა, ანუ დამოუკიდებლად წაატაროს სარეკლამო კომპანია: შეიშუშოს სარეკ-

ლამო კონცეფცია, რეალიზაცია, დაწესის შედეგებზე კონტროლი. როგორც წესი, სარეკლამო ბიუჯეტი მოითხოვს დიდ სახსრებს. ასე, მაგალითად: გერმანიაში მსხვილ საწარმოებში ის უტოლდება 1 მილიონ გერმანულ მარკას. ამიტომ არის, რომ საწარმოს სტრუქტურაში საკუთარი სარეკლამო განყოფილების შექმნა არარენტაბელურია. მსხვილი საწარმოები ასეთ შემთხვევაში მიმართავენ კონსულტანტებს, ან სარეკლამო სააგენტოებს.

ბ) სარეკლამო სააგენტოები:

სარეკლამო სააგენტოები არის დამოუკიდებელი საწარმოები, რომლებიც სარგებლობენ იურიდიული პირის უფლებებით. ამ სააგენტოების საქმიანობის ძირითად სფეროს შეადგენს: რეკლამის კონცეფციის დამუშავება, რეკლამის გაერცელების პროცესის მართვა, რეკლამის შედეგების შესწავლისათვის შესაძლებელია, მოზიდულ იქნეს ის სამეცნიერო-საკვლევო ინსტიტუტები, რომლებიც ეწევიან სამომხმარებლო ბაზრის შესწავლას.

იმ შემთხვევაში, როდესაც მეწარმე დებულობს სარეკლამო სააგენტოს გამოყენების შესახებ გადაწყვეტილებას, მან უნდა წარმოადგინოს სრული ინფორმაცია ნაწარმზე და მის მიერ გაგებულ სარეკლამო კომპანიის კონცეფციაზე. მეწარმესა და სარეკლამო სააგენტოს შორის შეთანხმების პროცესს ეწოდება ბრიფინგი.

სარეკლამო სააგენტო განსაზღვრავს მუშა წინადადებებს და წარუდგენს შემკვეთს დახარჯულთა ნუსხას, რაც არის საფუძველი მათ შორის დადებული ხელშეკრულებისა.

გ) რეკლამის მართვა სახელმწიფო დონეზე

სახელმწიფო დონეზე რეკლამის მართვა საზოგადოება ქვეყანაში განსხვავებულიად წარმართება. ასე, მაგალითად: გერმანიაში ამ მიზნით, შექმნილია ისეთი ორგანოები, როგორიცაა: გერმანული სარეკლამო სახელმწიფო საბჭო, სარეკლამო ეკონომიკის ცენტრალური კომისია და სხვა ორგანიზაციები. ცენტრალური კომისია იცავს სარეკლამო სააგენტოების ინტერესებს სახელმწიფო ორგანოების დონეზე.

სარეკლამო საბჭო განიხილავს მომხმარებელთა საჩივრებს სარეკლამო სფეროში. ამასთან, ის ადგენს იმ ძირითად წესებს, რომელიც ეხება სარეკლამო ინდუსტრიას. გარდა ამისა, სახელმწიფო დონეზე სარეკლამო საქმიანობის მართვაში შესაძლებელია ჩაებას სხვა ორგანოებიც.

რეკლამის სხვადასხვა კლასიფიკაცია არსებობს. ყველაზე გაერცელებულს წარმოადგენს რეკლამის კლასიფიკაცია ინფორმაციის საშუალებების საფუძველზე. ამ მიზნით განასხვავებენ: კლასიკურ რეკლამას მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში, პირდაპირ რეკლამას, რეკლამას გასაღების ობიექტებზე, ინდივიდუალურ რეკლამას და პერსონალურ გავიდას.

კლასიკური რეკლამა ეს არის რეკლამა რადიოში, ტელევიზიაში, გაზეთებსა და ჟურნალებში, მიმართული ანონიმური მომხმარებლისადმი, რეკლამის ეს ფორმა დაფუძნებულია სარეკლამო ტელევიზიის, ფერადი სურათების თუ სხვა ეიზუალურ-დაკვირვებითი საშუალებების გამოყენებაზე.

გასაღების ობიექტებში რეკლამის ორგანიზაცია მოიცავს უშუალოდ გამოყენებზე, ხავეჭრო ობიექტებზე რეკლამის ორგანიზაციას, პლაკატების, ისტების, მანერებლების და სხვა მახასიათებლების ბაზაზე.

გარდა აღნიშნულისა, რეკლამა შეიძლება ორგანიზაციური იქნეს ინფორმაციის ახალი საშუალებების გამოყენებითაც: ტელეფონის, ვიდეორეკლამის, საკაბელო ტელევიზიის და რადიოს, კომპიუტერული ქსელის მეშვეობით.

მოქმედების მასშტაბებით, რეკლამა შეიძლება დაიყოს: ფირმის და პროდუქტის რეკლამად. საწარმოში შეიძლება მოახდინოს ან ცალკეული პროდუქტის ან მთლიანად ფირმის რეკლამა. პირველ შემთხვევაში, გამოიყოფა პროდუქტის ცალკეული თვისებები. ხოლო მეორეში ფირმის – დასახელების გამოყენებით ცდილობენ, შეუქმნან ავტორიტეტი ცალკეულ პროდუქტს.

რეკლამის სხვადასხვა ფორმა არსებობს. განასხვავებენ: ინფორმაციული, ემოციური, იმიჯის, შედარებით, ქვეცნობიერ და სხვა ფორმებს.

ინფორმაციული რეკლამა მოიცავს პროდუქტის კონკრეტულ მახასიათებლებს. ამ დროს გამოიყენება სრული ადწერილობითი ინფორმაცია პროდუქტის შესახებ.

ემოციური რეკლამა დაფუძნებულია მომხმარებლის ემოციებზე. ამ შემთხვევაში პროდუქტია განლაგდება მომხმარებლისათვის მიმზიდველ გარემოში (ბავშვები, ცხოველები, ბუნება და დამატებითი ემოციების გამოშვები სხვა მატარებლებში).

იმიჯის რეკლამა დაფუძნებულია ცნობილი ობიექტების სახელების და ავტორიტეტის გამოყენებაზე. ასეთი რეკლამა შეიძლება განლაგდეს სტადიონზე, კაზინოებში, სატურმოებში და სხვა ობიექტებზე. ამასთან, შემჩნეულია, რომ ასეთი ადგილები იწვევს მომხმარებლის გაფანტულობას რეკლამის ობიექტებისადმი.

შედარებითი რეკლამა გამოიყენება ერთგვაროვანი პროდუქციის მახასიათებლების შედარებისას. მაგალითად, ერთი და იმავე სახეობის სარეცხი ფხვნილის ურთიერთშედარების პროცესში.

ქვეცნობიერი რეკლამა დაფუძნებულია ადამიანის ქვეცნობიერებაზე. შემოქმედების საშუალებებზე, და ის ეყრდნობა ქვეცნობიერის ფროიდისებურ გაგებას.

რეკლამის დარგში მომავლის პერსპექტივის განჭვრეტა შესაძლებელია მხოლოდ დაგეგმვის საფუძველზე. რეკლამის გეგმა მოიცავს ერთ წელს. პირველ ეტაპზე განისაზღვრება რეკლამის მიზანი, რის საფუძველზეც დგება საგეგმო მანერებლები (ობიექტი, სუბიექტი, მატარებლები, პერიოდი და ბიუჯეტი). დაგეგმვის შედეგი არის რეკლამის პროგრამა.

სარეკლამო სტრატეგიის სისტემურობა მოითხოვს ფართო საბაზრო ინფორმაციას. ის უნდა მოიცავდეს მანერებლებს:

- ბაზრის უზრუნველყოფის დონე პროდუქციით;
- პროდუქციის სიცოცხლის ციკლი;
- ინფორმაცია კონკურენტების შესახებ;
- რეკლამის მატარებლების ღირებულება.

ამ სახეობის ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია ბაზრის კვლევის პროცესში. თუ რეკლამის კონცეფციის შემუშავება ხდება გარეშე ორგანიზაციით (სარეკლამო სააგენტო, საკონსტიტუციო ჯგუფი და სხვა), მაშინ აუცილებელი ინფორმაცია შეიძლება მოპოვებულ იქნეს დეტალიზებული ბრიფინგის ჩატარების გზით. ამ შემთხვევაში, პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რა გზით უნდა ჩატარდეს რეკლამა (რეკლამის მიზანი)?
- რისი რეკლამა იწარმოება (რეკლამის ობიექტი)?
- სად ხორციელდება რეკლამა (მიზნობრივი მასშტაბი)?
- რა სახსრებს მოითხოვს რეკლამა (სარეკლამო ბიუჯეტი)?
- ინფორმაციის რა სახეობები გამოიყენება რეკლამისათვის რეკლამის მატარებლები)?
- რა ფორმით უნდა განხორციელდეს რეკლამა (რეკლამის საშუალებები)?
- როდის უნდა დაიწყოს რეკლამა (რეკლამის დრო)?

რეკლამა, უდაოდ, ემსახურება საწარმოს მიზანის მიღწევას. ამასთან, საკუთრივ რეკლამას შეიძლება გააჩნდეს თავისი მიზანი. განასხვავებენ ეკონომიკური და არაეკონომიკური (კომუნიკაციური) რეკლამის მიზანს. ეკონომიკური მიზანი უშუალოდ უკავშირდება საქონლის გასაღებას, არაეკონომიკური ირიბად მოქმედებს ამ პროცესზე. არაეკონომიკური – მიზანი მოითხოვს შედარებით დიდ დანახარჯებს. ქვემოთ მოყვანილია რეკლამის არაეკონომიკურ მიზანთა კატალოგი. ის მოიცავს:

- პროდუქციის გაცნობის შესაძლებლობის გაფართოებას;
 - მომხმარებლისადმი ფართო ინფორმაციის მიწოდებას;
 - პროდუქციის იმიჯის ცვლას (მოდერნიზაცია, ხრულყოფა);
 - ინტერესის გაფართოებას მომხმარებელში;
 - საწარმოს ავტორიტეტის ზრდას;
 - პროდუქციის ღირსების ამაღლებას.
- არაეკონომიკური მიზანი ძირითადად დაფუძნებულია ადამიანის ფსიქიკაზე ზემოქმედების შესაძლებლობებზე. დიდი მნიშვნელობა აქვს სარეკლამო კომპანიის დაგეგმვას. სარეკლამო კომპანიის დაგეგმვა მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:
- რეკლამის მიზნის დადგენა;
 - რეკლამის საშუალებების განსაზღვრა;
 - რეკლამის ბიუჯეტის გაანგარიშება.
- არსებობს რეკლამის ბიუჯეტის განსაზღვრის ორი მეთოდი: ანალიტიკური და არაანალიტიკური.

გამოცდილება ცხადყოფს, რომ მეწარმეთა უმრავლესობა იყენებს არაანალიტიკურ მეთოდს, რომელიც ეფუძნება არაემპირიულ ცოდნას. ამ მეთოდით ბიუჯეტის გაანგარიშების რამდენიმე სახეობა არსებობს. მაგალითად: ცნობილია, ორიენტაცია გასაღებაზე აღნიშნულ შემთხვევაში რეკლამის ბიუჯეტი განისაზღვრება პროცენტულად პროდუქციის გასაღების წინა წლის, ან მოსალოდნელი გასაღების, ან გასაღების რამდენიმე წლის საშუალო მაჩვენებლების მიმართ. არსებობს გაანგარიშების სხვა მეთოდებიც. მაგალითად: რეკლამის ბიუჯეტი განისაზღვრება,

როგორც სხვაობა მარკეტინგის საერთო ბიუჯეტისა და სხვა სახეობის დანახარჯებს შორის. კონკურენტებთან პარიტეტის მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში, საწარმო საბაზისოდ იღებს კონკურენტების დანახარჯებს რეკლამაზე. ამ მეთოდის ნაკლი მდგომარეობს იმაში, რომ როგორც წესი, მცირე ინფორმაცია კონკურენტობის ანალიტიკური დანახარჯების შესახებ.

ანალიტიკური მიდგომა ბაზირებს რეკლამაზე დანახარჯებსა და მიზნის მიღწევის დონეს შორის ფუნქციური დამოკიდებულების განსაზღვრაზე არსებობს ანალიტიკური მოდელი. [76, 190]. რომელმაც რეგრესიული ანალიზის საფუძველზე განსაზღვრა, ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილებების დამოკიდებულება (t) რეკლამის დანახარჯებზე, კონკურენტის შესაბამის მარეკლამებზე (k). ეაინბერგის ფორმულა შემდეგნაირად გამოიყურება

$$W = tWk/K$$

რეკლამის დაგეგმვის პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მისი ბიუჯეტის სწორ განაწილებას. ამ მიზნით, აუცილებელია განისაზღვროს: ჯერ ერთი, კომუნიკაციის რა საშუალებები არის განსაკუთრებულად ეფექტური მოცემული პროდუქტის რეკლამისათვის, მეორე, აუცილებელია, დადგინდეს იმ კომუნიკაციური საშუალებების თანმიმდევრობა, სადაც უნდა განთავსდეს რეკლამა.

არსებობს რეკლამის სხვადასხვა მატარებლები ამასთან, ყველა ისინი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ პირობებს: მათი კონფიგურაცია უნდა იძლეოდეს რეკლამის განთავსების საშუალებას. ხოლო მათთან ადამიანის კონტაქტი უნდა აღძრავდეს მასში ინტერესს. რეკლამის მატარებლებში განასხვავებენ:

მისამართების ცნობარებს. განსაკუთრებით ეფექტიანია სატელეფონო სამისამართო ცნობარები, როგორც რეკლამის განთავსების საკმაოდ ეფექტური წყარო. გამოიყენება აგრეთვე სარეკლამო დაფები (განსაკუთრებით სპორტულ დაწესებულებებში). გარეგანი რეკლამის ქვედაზე გაერცელებული ფორმაა პლაკატი. პლაკატი, როგორც წესი, განთავსდება ტრანსპორტზე, შენობაზე და სხვა. გაერცელებულია რეკლამის წარმოდგენა განცხადების სახით. საუბარია სარეკლამო ბარათებზე, რომლებიც უფასოდ ურიგდება მოცემული რაიონის მაცხოვრებლებს. განასხვავებენ სარეკლამო განცხადების სამ ძირითად სახეობას:

სამომხმარებლო განცხადება, რომელიც შეიცავს ინფორმაციას საგნის სამომხმარებლო თვისებების შესახებ;

არაპოლიტიკური განცხადება, რომელიც შეიცავს ინფორმაციას კულტურული, საზოგადოებრივი და სპორტული ცხოვრების შესახებ;

პოლიტიკური განცხადება, რომელიც მოიცავს პოლიტიკურ სარეკლამო თემებს.

სარეკლამო მენეჯერისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ როგორია რეკლამის მომცველობა. რეკლამის მომცველობის შეფასებისათვის გამოიყენება ისეთი მაჩვენებლები, როგორიცაა: მომცველობის ბრუტო და მომცველობის ნეტო.

იმ შემთხვევაში, როდესაც გამოიყენება რეკლამის რამდენიმე წყარო, ეფექტით ბრუნო მართვად, ანუ რეკლამის მატარებლების ჯამურ სიდიდეს. ნეტო მართვადების გამოყენება გეგმვებს, თუ რამდენ ადამიანს აქვს შესაძლებლობა, იჭონოს თუნდაც ერთი კონტაქტი რეკლამისთან.

სარეკლამო კომპანია უნდა მოიცავდეს დროის გარკვეულ მონაკვეთს, ის დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, ასეთებია: კონკურენტების მოქმედების თავისებურებანი რეკლამის სფეროში, მომხმარებლის ფსიქოლოგიური განწყობის ცვლა და სხვა დიდი მნიშვნელობა გააჩნია რეკლამის სეზონურობას. ასე, მაგალითად: სეზონური საქონლისა თუ პროდუქციისათვის საჭიროა სწრაფი სარეკლამო კომპანიის ჩატარება. არასეზონური საწარმოებისათვის რეკლამა უნდა მოიცავდეს დროის გაცილებით უფრო დიდ ინტერვალს. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ თუ ადამიანს აქვს ხშირი კონტაქტი სარეკლამო ობიექტებთან, რეკლამა გარკვეული დროის შემდეგ ახდენს ზემოქმედებას, რაც ხშირ შემთხვევაში ანტირეკლამის ტოლფასია.

სარეკლამო მიმართვის ნივთობრივი ტრანსფორმაცია აიხსება რეკლამის საშუალებებში. უკანასკნელი შეიძლება გადმოიცეს შინაარსობრივად ან წარმოსახვითი მეთოდით. არსებობს რეკლამის შემდეგი საშუალებები:

- სატელევიზიო განცხადება, ტელეგორგოლაჟი, რადიორეკლამა;
- პროსპექტი, კატალოგი, ბეჭდური განცხადება;
- ვიტრინის გაფორმება, რეკლამა შუქით, პლაკატი;
- სარეკლამო საუბარი, სატელეფონო რეკლამა;
- ვიტრინები, სარეკლამო თამაშები, სარეკლამო საჩუქრები.

ეს ჩამონათვალი ცხადყოფს, რომ არსებობს მკიდრო ურთიერთკავშირი სარეკლამო საშუალებებსა და რეკლამის მატარებლებს შორის, რიგ შემთხვევაში მათ შორის ზღვარის გაღება შეუძლებელია. ამასთან, უნდა აღინიშნოს, რომ რეკლამის მატარებლებს გააჩნიათ თვისება, რომლის საშუალებითაც, შეიძლება, გაეცლინათ ან შევასუსტოთ რეკლამის საშუალებების ზემოქმედება. განსხვავებულ მთელ რიგ ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავს სარეკლამო საშუალებების ზემოქმედების დონეს.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ზემოქმედების ფაქტორს. ასეთი რეკლამის გამოყენებას აქვს აზრი იმ ხალხზე ზემოქმედებისათვის, რომელთაც უჭირთ დამოუკიდებლად გადაწყვეტილების მიღება.

იდეალური ფაქტორი აქვს მნიშვნელობა იმდენად, რამდენადაც ამ შემთხვევაში რეკლამის მიზნის მისაღწევად გამოიყენება იმ ავტორიტეტთან იდეალური ფაქტორი, რომელიც დადებითად განაწილებს სარეკლამო სუბიექტს ობიექტისადმი.

კონკრეტიზაციის ფაქტორის გამოყენების შემთხვევაში, რეკლამა უნდა წარმოსახოს ობიექტური სურათი სარეკლამო მოვლენის შესახებ.

რეკლამის საშუალებები ზემოქმედებას ახდენს ადამიანის გრძნობის ხუთივე ორგანოზე. ამასთან, ყველაზე ეფექტურია ზემოქმედება მხედველობისა და სმენის ორგანოებზე. ადამიანი უკეთ აღიქვამს საკუთრივ ნანახს, ვიდრე გაგონილს. მხედველობითი რეკლამა დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, რომელთაგან უნდა გამოვიყენოთ:

ტექსტის წაკითხვის ეფექტიანობა. ის დამოკიდებულია ასოების სიდიდეზე, ტექსტის სირთულეზე, სტრუქტურაზე, სიტყვების სიმარტივეზე და სხვა. გამოკვლევებმა დაადასტურა, რომ გამოყენებული შრიფტის ხედასხვა სახეობა არ ახდენს არსებით ზეგავლენას ტექსტის წაკითხვის სიმარტივეზე. ნეგატიურ ზეგავლენას უკავშირდება მხსვილი ან ძალიან წერილი შრიფტი. ამასთან, შავ-თეთრი კონტრასტი შრიფტსა და ველს შორის იძლევა ტექსტის აღქმის გაუმჯობესებულ საშუალებას. ტექსტის განლაგების შემოქმედებით, ორიგინალური ხერხების გამოყენება ასევე აძლიერებს მკითხველის ყურადღებას.

წინადადების სიდიდე. სარეკლამო ტექსტები უნდა იყოს მოკლე და მკაფიო. იწერებოდეს მარტივ და აუდიტორიისათვის მისაღებ ენაზე.

ინფორმაციული ტევადობა. თუ ტექსტი გადატვირთულია ინფორმაციით, ის მას აძლევს ინფორმაციის აღქმას აღნიშნულ შემთხვევაში, ის პირი, რომელიც აღიქვამს ამ სახის ინფორმაციას, შეიძლება უარი თქვას მის გონებრივ ანალიზზე. ამ ნაკლოვანების შეკლება შესაძლებელია ინფორმაციის გრაფიკული გადმოცემის გზით (გრაფიკები, პიქტოგრამები, ილუსტრაციები). ამასთან, ინფორმაციის ეს წყაროები უნდა განლაგდეს ისე, რომ მოახდინოს ყურადღების აკუმულირება ძირითად სარეკლამო ობიექტებზე.

არგუმენტაციის ფორმა. განასხვავებენ სარეკლამო არგუმენტაციის რამდენიმე თვისობრივ ფორმას. ტრადიციებისადმი მოწოდება დიდ ზეგავლენას ახდენს სარეკლამო ობიექტებზე. ეთიკური ნორმებისა და მორალისადმი მოწოდება გამოიყენება იმ ვრცეში, სადაც არის კონსერვატიული წარმოდგენები მორალზე. გარდა ამისა, შესაძლებელია, გამოყენებულ იქნას რაციონალური, ემპირიული და ლოგიკური არგუმენტაცია.

სარეკლამო გამოთქმები. რეკლამაში, როგორც წესი, გამოიყენება ცნობილი სიტყვები, ისეთები, როგორიცაა: „სიახლე“, „კარგი“, „განახლებული“, რაც ბუნებრივია, წინ სწევს სარეკლამო ობიექტის თავისებურებებს. ამასთან, ხშირ შემთხვევაში, ამ სიტყვების ტექსტში განმეორება იწვევს მსმენელის უკურეაქციას.

რეკლამის აღიქმისათვის დიდი მნიშვნელობა გააჩნია იმას, თუ სად განლაგდება ის. ამ მხრივ, მრავალგზის დაკვირვებებმა ცხადყო შემდეგი:

მარჯვენა თუ მარცხენა გვერდზე?

ექსპერიმენტებით დადგინდა, რომ მარცხენა ზედა კუთხეში განლაგებული რეკლამა მეტ ყურადღებას იქცევს. ეს დაკავშირებულია იმ ტრადიციასთან, რომლის თანახმად, ყველაზე პრესტიჟული რეკლამა, როგორც წესი, სარეკლამო ფურცლის მარცხენა ზედა კუთხეში თავსდება.

სარეკლამო გვერდის დასაწყისში თუ ბოლოში?

უნდა აღინიშნოს, რომ სარეკლამო გვერდის დასაწყისში და ბოლოში, განთავსებული რეკლამა გაცილებით უკეთ იკითხება, ვიდრე შუაში განლაგებული. ანალოგიური სიტუაცია იქმნება სარეკლამო სატელევიზიო გორგოლაჟის ჩვენების პროცესში. როგორც წესი, რეკლამის გამშვები ცდილობს ის განათავსოს სატელევიზიო გადაცემაში და არა შუაში, რაც ნაკლებად ეფექტურია.

დიდი თუ მცირე მოცულობა?

როგორც ცდიდან დადგინდა, ინფორმაციის მატარებლები უნდა იყოს მცირე მოცულობის, ამასთან, შინაარსობრივად მარტივი, ტყვადი.

რა ფერის?

ფერი რეკლამაში მრავალ ფუნქციას ასრულებს – ის იწვევს გარკვეულ ემოციებს, განსაზღვრავს ინფორმაციის იმიჯს, ზემოქმედებს გრძნობებზე. ფერადი რეკლამა ემოციურად უფრო რთულად აღიქმება, ვიდრე შავ-თეთრი, მაგრამ თუ საკითხი ეხება ინფორმაციაზე ყურადღების გაძლიერებას, აქ საქმე გვაქვს საპირისპირო მოვლენებთან. მრავალმხრივმა გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ფერადი რეკლამისადმი ვიზუალური დაკვირვების დრო ნაკლებია, ვიდრე შავ-თეთრისადმი, მაგრამ მას გააჩნია უფრო დიდი ეფექტი და უკეთ ამასსოვრდება პიროვნებას.

რა არის რეკლამაში უმთავრესი არგუმენტები, ფაქტები, ატმოსფერო, ემოციები? ამ კითხვაზე პასუხის გაცემა არცთუ ისე მარტივია. . . საქმე იმაშია, რომ რეკლამის ისტორია მასზე განსხვავებულ პასუხს სცემს და ეს, უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებულია რეკლამის სტილთან.

XIX საუკუნის დასასრულსა და XX საუკუნის დასაწყისში რეკლამაში ბატონობდა სტილი, რომლის დასახელებაც „რატომ მაინც და მაინც“. მისი ერთ-ერთი დამფუძნებელი ეკენედი [91, 87]. ამტკიცებდა, რომ კარგი რეკლამა ეს, უპირველეს ყოვლისა, არის საგატრო ხაზარმოთ გადართანილი ფურცელზე. XX საუკუნის ოციან წლებში გაერცვლდა რეკლამის ახალი სტილი „ატმოსფერო“. ამ სტილის ფუძემდებლის თ. მაკმანუსის რეკლამა შეიქმნა კორპორაცია „ჯენერალ მოტორზის“ შეკვეთით და გამოქვეყნდა მხოლოდ ერთხელ. საქმე იმაშია, რომ 1914 წელს გაიშალა კონკურენტების ფართო სარეკლამო კომპანია „ჯენერალ მოტორზის“ ყველაზე ძვირადღირებული ავტომობილის „კადილაკის“ საწინააღმდეგოდ. თ. მაკმანუსმა ყოველივე ამას დაუპირისპირა „კადილაკის“ სარეკლამო სურათი წარწერით, „შურიხიძეა ღიფურობისათვის“. ცნობილია, რომ ღიფურის პოზიცია ყოველთვის ორჭოფულია, მას ყოველთვის ებრძვიან. ბრძოლა წარმართება ყოველივე ახლის, წინსწრევის მიმართაც. ამდენად, ეს რეკლამა კიდევ ერთხელ ადასტურებს იმას, რომ კადილაკს ებრძვიან მხოლოდ იმიტომ, რომ ის კარგია. „შურიხიძეა ღიფურობისათვის“ არწმუნებდა აუდიტორიას არა არგუმენტებით, არამედ საგნის ირგვლივ შექმნილი ატმოსფეროთი. მიუხედავად იმისა, რომ ეს რეკლამა გამოჩნდა პრესაში მხოლოდ ერთხელ, მან დიდი ზეგავლენა მოახდინა ავტომანქანის გასაღებაზე.

ზემოთ აღნიშნული ამ ორი სტილის სანაცვლოდ უკვე 1958 წელს გამოჩნდა ახალი სტილი, რომელიც წარმოადგენდა ამ ორის პიბრიდს. ასე, მაგალითად: „როფს-როისის“ იმეამინდელ რეკლამაში აღინიშნებოდა: „მანქანაში, რომელიც ავითარებს 100 კილომეტრს საათში, ყველაზე უფრო ზმარობს ელექტრონული საათი“. ჭეშოთ 19 პუნქტში განმარტებული იყო „რატომ მაინც და მაინც“. ასეთმა რეკლამამ თავისი როლი ითამაშა. უკვე წლის ბოლოს მანქანების გასაღება გაიზარდა 50%-ით.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ბუნებრივად იბადება კითხვა: როგორ შევარჩიოთ სწორად რეკლამის საშუალებები?

უპირველეს ყოვლისა, გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება რეკლამის ღირებულებას. აქ გამოიყენება ღირებულების განსაზღვრის ორი მეთოდი: პირველი – რეკლამის საერთო ღირებულების განსაზღვრა და მეორე – რეკლამის ღირებულება ათას მკითხველზე გაანგარიშებით. პირველ შემთხვევაში გაიანგარიშება, თუ რა ჯდება რეკლამა კომუნიკაციის ამა თუ იმ საშუალებებით გამოყენების პროცესში. მეორე მეთოდში ღირებულება განისაზღვრება ფორმულით:

$$\text{რეკლამის ღირებულება ათას მკითხველზე} = \frac{\text{რეკლამის საერთო ხარჯები (ლარი)}}{\text{გამოცემის ტირაჟი; მაყურებლის, მსმენელის აუდიტორია (ათასი კაცი)}}$$

ვთქვათ, სარეკლამო განცხადება გაზეთის ფორმატის ერთ მეოთხედ გვერდზე, ღირს 50 ათასი ლარი, ჟურნალში – 25 ათასი ლარი, მაშინ რეკლამის ღირებულება გაზეთში (C) ათას კაცზე 5 მილიონ ეგზემპლარით გამოცემის შემთხვევაში შეადგენს:

$$C_1 = \frac{50\,000 \text{ ლარი}}{5\,000 \text{ ათას კაცი}} = 10;$$

ხოლო ჟურნალში (C₂) შეადგენს 50 ლარს ათას კაცზე 500-ათასიანი ტირაჟის შემთხვევაში.

$$C_2 = \frac{25\,000 \text{ ლარი}}{500 \text{ ათას კაცი}} = 50;$$

ცხადი ხდება, რომ გაზეთში რეკლამირება უფრო ეფექტიანია, ვიდრე ჟურნალში, მაგრამ ეს ასე არ არის და იმისათვის, რომ შეირჩეს ოპტიმალური ვარიანტი, აუცილებელია, გავითვალისწინოთ სხვა ფაქტორებიც, ასეთია:

რეკლამის ღირებულების განსაზღვრა უსარგებლო აუდიტორიის გათვალისწინებით. ყველა სახის რეკლამა მიმართულია კონკრეტულ მომხმარებელზე, ასე, მაგალითად: საფინანსო რეკლამა პირველ რიგში, მიიქცევს ეკონომისტების ყურადღებას, სამშენებლო – ინჟინრების და სხვა. უსარგებლოა ის აუდიტორია, რომლისკენაც მიმართულია რეკლამა, მაგრამ რომლის ყურადღების ობიექტი იგი შეიძლება არ გახდეს. დაუბრუნდეთ ჩვენს მაგალითს: ვთქვათ, ჩვენ მიერ გამოქვეყნებულ საგაზეთო რეკლამამ დააინტერესა 250 ათასი კაცი. დარჩენილი (5000-250=) ათასი კაცი შეადგენს უსარგებლო აუდიტორიას. ჟურნალის შემთხვევაში, თუ რეკლამამ დაინტერესება გამოიწვია 250 ათას კაცში, უსარგებლო

თანამედროვე ბიზნესის საფუძვლები

აუდიტორია შეადგენს $(500-250=250)$ ათას კაცს). აღნიშნულიდან გამომდინარე, რეკლამის ღირებულება უსარგებლო აუდიტორიის გათვალისწინებით, შეადგენს:

$$\frac{\text{რეკლამის ღირებულება უსარგებლო აუდიტორიის გათვალისწინებით}}{\text{საერთო დანახარჯები რეკლამაზე}} = \frac{\text{მიზნობრივი აუდიტორია (ათასი კაცი)}}{\text{მიზნობრივი აუდიტორია (ათასი კაცი)}}$$

$$\text{მიზნობრივი აუდიტორია} = \text{ტირაჟი (საერთო აუდიტორია)} - \text{უსარგებლო აუდიტორია}$$

ჩვენს შემთხვევაში რეკლამის ღირებულება უსარგებლო აუდიტორიის გათვალისწინებით გაზეთისათვის C_1 შეადგენს 200 ათას მანეთს – ათას კაცზე, ჟურნალისათვის C_2 – 100 მანეთს ათას კაცზე.

$$C_1 = \frac{50\,000 \text{ ლარი}}{25\,000 \text{ ათას კაცზე}} = 200;$$

$$C_2 = \frac{25\,000 \text{ ლარი}}{25 \text{ ათას კაცზე}} = 100;$$

ამდენად, უფრო ეფექტურია ჟურნალში გამოქვეყნებული რეკლამა.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება რეკლამის საშუალებების მიერ აუდიტორიის მომცველობას. ვთქვათ, ჩვენი პროდუქციისათვის პოტენციური ბაზარი შეადგენს 1 მილიონ მომხმარებელს. ეს ნიშნავს, რომ საგაზეთო და საჟურნალო რეკლამით მოვიცავთ ბაზრის 25%-ს. ამასთან, საგაზეთო რეკლამას გააჩნია ის თავისებურება, რომ მიუხედავად ტირაჟისა, ერთსა და იმავე გაზეთს „ხელიდან ხელში“ გადაცემის გზით მეტი მომხმარებელი კითხულობს, ვიდრე ეს სინამდვილეში დაფიქსირებულია ტირაჟით. ამ ფაქტორის გათვალისწინებით, შეგვიძლია ზემოთ წარმოდგენილი ფორმულის კორექტირება:

$$\frac{\text{რეკლამის ღირებულება}}{\text{ათას მკითხველზე}} = \frac{\text{რეკლამის საერთო დანახარჯები}}{\text{ტირაჟი} * \text{ინფორმაციის გადაცემის სიხშირე}}$$

მიზნობრივი აუდიტორია = ტირაჟი * ინფორმაციის გადაცემის სიხშირე –
უსარგებლო აუდიტორია

ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს რეკლამის აუდიტორიისადმი მიწოდების სიხშირეს, ანუ იქ იგულისხმება რეკლამის წაკითხვის თუ ნახვის ის ოდენობა, რომელიც ეფექტურ ზეგავლენას ახდენს მიზნობრივ აუდიტორიაზე. ვთქვათ, ჩვენს მაგალითში ასეთი ციფრი შეადგენს 3-ს, მაშინ ცხადია, რომ გაზეთი ამ კრიტერიუმებით გაცილებით უფრო ეფექტური საშუალებაა, ვიდრე ჟურნალი, რადგან პირველი ყოველდღიური ან ყოველკვირეული სიხშირით გამოდის, მაშინ, როდესაც ჟურნალი, როგორც წესი, თვეში ერთხელ გამოიცემა. ამასთან, უნდა შევნიშნოთ, რომ ჟურნალის შემთხვევაში, ასევე, შესაძლებელია, მოიძებნოს გამოცემა თუ სარეკლამო განცხადების ზემოქმედების ძალას გაავალიერებთ სამჯერ. ეს მიიღწევა სხვადასხვა გზით. მაგალითად: თუ გაავალიერებთ სარეკლამო ინფორმაციის ზომას სამჯერ, ან მოვათავსებთ მას ჟურნალის დასაწყისში და ბოლოში, ანუ თუ გამოვიყენებთ რეკლამის გაფორმების არაორდინალურ ხერხებს (ფერადი შრიფტი, გრაფიკული გადმოცემა ან სხვა).

ნებისმიერი რეკლამის საბოლოო შედეგი არის პოზიტიური ეკონომიკური ეფექტის მიღება, წინააღმდეგ შემთხვევაში რეკლამა შეიძლება ჩაითვალოს არაეფექტურად. რეკლამა განიხილება, როგორც მარკეტინგის კომპლექსური ელემენტი. საწარმოოს საერთო მიზანთა კომპლექსში ამ უკანასკნელისაგან განყენებული განიხილება არ იქნებოდა მართებული.

რეკლამის ეფექტის შეფასებისას გამოიყენება მრავალი მეთოდი: მაგალითად, ბაზარზე რეკლამის ზემოქმედების შესწავლა ანკეტირების წესით. ეს მეთოდი მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და ამიტომ, პრაქტიკაში იშვიათად გამოიყენება. უფრო გავრცელებულია ეკონომეტრიკული მეთოდები. სტატისტიკური მოდელი რეგრესიული ანალიზის მეთოდის ბაზარზე არის ბაზრის რეაქციის მარტივი ფუნქცია.

$$X=a+bW$$

ეს მოდელი გვაუწყებს, რომ W - სარეკლამო დანახარჯებსა და X -ს (გასაღებას) შორის არსებობს წრფივი კავშირი.

ეფექტიანობის შეფასებისათვის პრაქტიკაზე გამოიყენება ექსპერიმენტული მეთოდიც. ამ შემთხვევაში ფირმა არჩევს რამდენიმე გასაღების ბაზარს, სადაც წარმოებს ერთი და იმავე სარეკლამო დანახარჯების კომპანია. ამის შემდგომ დანახარჯებს რეკლამაზე ბაზრების ერთ მესამედში ამცირებენ გარკვეული პროცენტით. მაგ: ორმოცდაათი პროცენტით, მეორე მესამედში კი პირიქით, ზრდიან ორმოცდაათი პროცენტით, მესამე ნაწილში დანახარჯები უცვლელია. უკა-

ნასკნელი წარმოადგენს იმ საკონტროლო მანქანებელს, რომლის მიმართ დანახარჯების შედარება ცხადყოფს რეკლამის ეფექტიანობას.

XIV.9. დასავლეთის ბაზრის შესწავლის სპეციფიკა

სიტყვა „მარკეტინგი“ მრავალ ენაში გამოიყენება. მან საინტერესო ადგილი დაიკავა ქართულ ლექსიკონშიც. ყველა ენაზე მარკეტინგი ეს არის იმ საწარმოო და გასაღების ღონისძიებათა ერთობლიობა, რომელიც უზრუნველყოფს პროდუქციის მაღალეფექტიან რეალიზაციას და მოგების ზრდას. მარკეტინგისადმი ყველა ენაზე საერთო მიდგომა არსებობს, ამასთან, მისი რეალიზაციის პრაქტიკა სხვადასხვა ერებში ხალხებსა თუ ტერიტორიებზე განსხვავებულია. უნდა აღინიშნოს, რომ გარკვეული თავისებურებებით ხასიათდება მარკეტინგი დასავლეთის ბაზარზეც.

დასავლეთის ფირმების მარკეტინგის განყოფილება ასრულებს მთელ რიგ ფუნქციებს. მათ შორის უნდა გამოვიყოს:

- ბაზრების გამოკვლევა;
- გასაღება და მიწოდება;
- შეიდეგულთა გადახდისუნარიანობის კონტროლი;
- რეკლამა;
- მიწოდების ვადების დადგენა;
- მიწოდებული საქონლის შემდგომი მომსახურება.

ნებისმიერი ფირმის ფინანსური კეთილდღეობა დამოკიდებულია მისი პროდუქციის რეალიზაციაზე. უკანასკნელი განსაზღვრულია ბაზრის ექსპლუატაციის შესაძლებლობებით. ამდენად, მარკეტინგი, ფინანსებთან ერთად ფირმებში ასრულებს უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას მისი ხიციცხლისუნარიანობის შენარჩუნების სფეროში.

ამდენად, ფირმის საქმიანობის ყველა სფერო აკუმულირდება რეალიზაციაში. ასეთ ურთიერთდამოკიდებულებას ფირმის წარმოებით და რეალიზაციის ფუნქციებს შორის ევროპაში უწოდებენ „მარკეტინგ მიქსს“.

მარკეტინგის ევროპული კონცეფცია გულისხმობს შემდეგ ცნებათა კომპლექსს:

- რა უნდა გავყიდოთ, ანუ რა უნდა ვაწარმოოთ იმისათვის, რომ მოვახდინოთ მისი შემდგომი ეფექტიანი რეალიზაცია;

- სად უნდა გავყიდოთ, ანუ როგორ უნდა განვსაზღვროთ გასაღების ბაზარი;
- რა ხერხებით უნდა გავყიდოთ (საცალო, საბითუმო, ვაჭრობის გზით, სახლში მიწოდებით თუ სხვა);

- რომელ პოტენციურ მომხმარებელს მივყიდოთ (ქალს, კაცს, ბავშვს თუ სხვა ასაკოვან, ეროვნულ, გეოგრაფიულ, თუ პოლიტიკურ ჯგუფს).

სამარკეტინგო ღონისძიებათა ეფექტიანობაზე დასავლეთის ქვეყნებში მერყველობენ შემდეგი ინდიკატორები:

მიღებული შეკვეთები/პრუნვა;

მიღებული შეკვეთების რაოდენობა/კლიენტების რაოდენობა (ღირებულება);
ბრუნვა/არსებული შეკვეთები;
ბრუნვა/გამყიდველის რაოდენობა;
მიღებული შეკვეთები/არსებული შეკვეთები;
ბრუნვა/შპს პროდუქციის მარაგები საწყობში;
ბრუნვა/კლიენტების რაოდენობა;
ბრუნვა/რეკლამაციების რაოდენობა;
სარეკლამო დანახარჯების ბრუნვა.

მარკეტინგის კონცეფცია დასაუფეთის ბაზარზე იგება იმაზე დამოკიდებული, თუ რა ტევადობის არის ბაზარი და არა იქიდან გამოდინარე, თუ რა რაოდენობის პროდუქცია შეგვიძლია, ვაწარმოთ. ამდენად, აუცილებელია, საკუთრივ ბაზრის შესწავლა, ანუ ყველა იმ პირობის ანალიზი, რომელსაც გააჩნია მნიშვნელობა პროდუქციის წარმატებული რეალიზაციისათვის. ამასთან, ანალიზდება არა მხოლოდ წარმოების წესი, არამედ ბრუნვის დრო, მოგება, კონკურენტუნარიანობა, სტაბილიზი (ფორმა და გარესახე) და სხვა.

ბაზრების შესწავლა გულისხმობს აგრეთვე მომხმარებლის ყოვლისმომცველ ანალიზს, მისი მოქმედების მოტივაციას, სეზონურ რხევებს, გამსაღებლის ორგანიზაციების შესაძლებლობებს და სხვა. ბაზრის სიტუმატური და თანამიმდევრული შესწავლა იძლევა პროდუქციის გეგმაზომიერი რეალიზაციის საშუალებას, ხოლო გასაღებაზე კონტროლი კი, თავის მხრივ, იძლევა ფირმის საწარმოო სიმძლავრეების კონტროლის დაწესების შესაძლებლობას.

დასაუფეთის მარკეტინგის კონცეფციაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სფერო არის იმ ფაქტორთა ანალიზი, რომლებიც მოქმედებენ გასაღებაზე. ეს ფაქტორები შესაძლებელია, გაერთიანდნენ სამ ჯგუფში: საქონლის ფაქტორები, საწარმოო ფაქტორები და საბაზრო ფაქტორები:

- საქონლის ფაქტორებს მიეკუთვნება;

- ერთგვაროვანი საქონლის ფასის სხვაობა კონკურენტების მიხედვით;

საქონლის ურთიერთცვალებადობის უნარი (სხვა საქონლით შეცვლის შესაძლებლობა);

- საქონლის პირდაპირი და ირიბი უნარი (სხვა საქონლით შეცვლის შესაძლებლობა);

- საქონლის ფასის შესაბამისობა მოსახლეობის გადახდისუნარიანობასთან; საწარმოო ფაქტორები:

- მოცემული საწარმოს ბაზარზე საერთო მდგომარეობა;

- კონკურენციის ზემოქმედება საწარმოებზე;

- საწარმოს პრესტიჟი;

- საწარმოს ფინანსური შესაძლებლობანი;

- პროდუქციის ნომენკლატურის საერთო სტრუქტურა;

- საწარმოო და გასაღების პროგრამების ელასტიურობა.

საბაზრო ფაქტორები:

- ბაზრის საერთო მოცულობა;

- კონკურენტების ხვედრითი წილი ბაზარზე
- მოთხოვნის ელასტიურობა;
- საბითუმო და საცალო ვაჭრობის ხვედრითი წილი.

ცნობილია, რომ დასავლეთის ბაზარი ხასიათდება საქონლის სიჭარბით. ამიტომაც არის, რომ აუცილებელია განსხვავებული მიდგომა წარმოების საშუალებათა თუ მომხმარებლის საგნების ბაზრის ანალიზისადმი.

წარმოების საშუალებების ბაზრის ანალიზი მოითხოვს სპეციფიურ განათლებას ტექნიკურ სფეროში. როგორც წესი, ასეთი ბაზრების გამოკვლევას აწარმოებს თვით პროდუქციის მწარმოებელი. ანალიზისათვის გამოიყენება შემდეგი მახასიათებლები:

- ბაზრის საერთო მოცულობა;
- მოთხოვნილებათა რაციონალური განაწილება;
- კონკურენტების რაოდენობა და მათი ხვედრითი წილი ბაზარზე;
- ხარეკლამო საშუალებები და კონკურენტების რეკლამა;
- კონკურენტების გასაღების ორგანიზაცია;
- კლიენტურის მოტივაცია;
- კონკურენტების პროდუქციის კონსტრუქციული თავისებურებანი;
- რენტაბელობის, ხარისხის და ფასების შედარებითი მანევრებულობა.

მომხმარებლის საგნების გასაღების პროგრამის შედგენისას, ასევე უნდა დადგინდეს ყველა ის ფაქტორი, რომელიც იძლევა საშუალებას, დავუფიქროთ ბაზრის აღნიშნულ სეგმენტს. აქ განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს კონკურენტების მოქმედების თავისებურებათა შესწავლა ბაზარზე ამ უკანასკნელის დასადგენად, აუცილებელია, პასუხი გაეცეს შემდეგ შეკითხვებს:

- ბაზრის რა ხვედრით წილს ფლობენ კონკურენტები პროდუქციის ცალკეული ჯგუფების მიხედვით?
- როგორია კონკურენტების საქონელბრუნვა?
- რამდენად ცნობილია კონკურენტების პროდუქცია?
- რა საფირმო დასახელებას იყენებენ კონკურენტები?
- როგორია გასაღების ორგანიზაციის სისტემა?
- რა პრინციპები გამოიყენება გასაღების პროცესში (გეოგრაფიული, რეგიონული თუ მომხმარებლის ჯგუფების მიხედვით)?
- რა რაოდენობის თანამშრომელი დასაქმებული გასაღების სფეროში?
- ფასების რა პოლიტიკას იყენებენ კონკურენტები?
- რეკლამის რა საშუალებები გამოიყენება კონკურენტების მიერ?
- რეკლამა წარმოებს საკუთარი ძალებით, თუ სარეკლამო ორგანიზაციების მიერ?
- გამოიყენება თუ არა პროდუქციის დემონსტრირებისათვის გამოფენები?
- როგორ დგას კონკურენტებთან კლიენტის მომსახურების საკითხი?
- როგორია კონკურენტისათვის მიწოდების ვადები და პირობები?
- როგორია პროდუქციის სტაბილურობა?
- რა ქვეყნებში ხდება პროდუქციის ექსპორტი?
- როგორია ექსპორტის ხვედრითი წილი ცალკეული ქვეყნების მიხედვით?

- ვინ გამოიყენება პროდუქციის რეალიზაციის პროცესში საზღვარგარეთ: ადგილობრივი აგენტები თუ ფირმის წარმომადგენლები?

- როგორია კონკურენტების ქვეყნებს შორის პოლიტიკური და ეკონომიკური ურთიერთობანი?

ცალკეული კონკურენტების შემთხვევისათვის რასაკვირველია იცვლება შეკითხვათა ნუსხა. მიუხედავად ამისა, საორიენტაციო გასაღების პროგრამის ჩამოყალიბების აუცილებლობა ასახულია ამ კითხვებში.

მარკეტინგის მეთოდთა ბაზრების შესწავლის პროცესში გულისხმობს რამდენიმე მეთოდის კომპლექსურ გამოყენებას. ასეთია: ფსიქოლოგიური, მომხმარებლის მოქმედების მოტივაციის შესწავლის და სხვა.

მომხმარებლის მოტივაციის შესწავლა წარმოებს ორი მიმართულებით: პირველ შემთხვევაში, სწავლობენ მომხმარებლის ქცევის მოტივებს პროდუქციის ყიდვის პროცესში; მეორე შემთხვევაში კი განისაზღვრება, თუ რა საშუალებებით არის შესაძლებელი, მოვახდინოთ ზემოქმედება მომხმარებელზე, რათა მან შეისყიდოს პროდუქცია.

აღამიანის მოქმედების მოტივების შესწავლას მიყვარათ ისეთ მეცნიერებამდე, როგორიცაა ფსიქოლოგია. ცნობილია, რომ მოქმედების მოტივაცია ეს არის იმ ფაქტორთა ნაერთი, რომელიც უბიძგებს ადამიანს გარკვეული მოქმედებისაკენ. როგორც ადამიანი იოკებს შიმშილს ჭამის პროცესში, ასევე მყიდველიც იკმაყოფილებს მოთხოვნებს საქონლის შეძენის დროს, ამასთან, უნდა შევნიშნოთ, რომ ადამიანი ყიდულობს ისეთ საგნებსაც, რომლებიც მისთვის საზიანო ან მიუღებელიცაა. მაგალითად: თამბაქოს ან თუნდაც, ძლიერ სასმელებს. ამ შემთხვევაში, მისი მოქმედების მოტივი განსაზღვრულია საზოგადოებაში დადგენილი ქცევის სოციალური ნორმებით. ამდენად, ამ საგნების შეძენით ადამიანი ცდილობს, მოიპოვოს საზოგადოებრივი ინდივიდუალობა, პრესტიჟი ან ნონკორფორმიზმი.

ადამიანის ქცევის უმრავლესობა ნაკარნახევია მისი შინაგანი ფსიქოლოგიური დაძაბვის განმუხტვის აუცილებლობით. საგნების შეძენით ის ცდილობს, მიიღოს შინაგანი ენერგიის ხარჯვის შესაძლებლობა. ამასთან, უნდა შევნიშნოთ, რომ მყიდველთა მოქმედების მოტივები ხშირად ირაციონალურნი არიან. ვთქვათ, ადამიანს უნდა, იყიდოს უფრო ძვირად ღირებული ავტომობილის მოდელი, მაგრამ მას ამის მატერიალური შესაძლებლობა არ გააჩნია. აღნიშნულ შემთხვევაში, შემთხვევით ფაქტორად გვევლინება ადამიანის მატერიალური მდგომარეობა.

იმისათვის, რომ უკეთ გავერკვეთ ქცევის მოტივებში, აუცილებელია, გაგვიგოს მისი მოქმედების მიზეზები. ამ მიზნით უნდა დავადგინოთ ცალკეული ფსიქოლოგიური ფაქტორები. ამისათვის გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

- ფუნქციური;
- დინამიკური;
- ფუნქციური ანალიზი.

ფუნქციური მეთოდი

აღნიშნულ მეთოდის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ არ შეგვიძლია, განვსაზღვროთ ის, თუ რატომ ყიდულობს ესა თუ ის პიროვნება კონკრეტულ პროდუქციას (ვთქვათ, ავტომობილს), ან რატომ ყიდულობს ადამიანი პროდუქციას საერთოდ (ანუ საერთოდ, ავტომობილს). აღნიშნული საკითხის შესწავლილს, აუცილებელია, გაეთვალისწინოთ ყველა ის გარემოება, რომელიც ზემოქმედებს მოცემული გადაწყვეტილებების მიღებაზე.

ვთქვათ, გვინდა შევიშუშავოთ თამბაქოს ახალი ნაწარმის მარკეტინგული კონცეფცია. ამისათვის აუცილებელია, დავადგინოთ, თუ როდის ეწევა ადამიანი თამბაქოს, როდის ყიდულობს მას, რა გრძნობა ეწეულება მოწვეის შემთხვევაში, რა სტაილინგს ანიჭებს ის უპირატესობას.

ხშირად, ადამიანის მიერ სრულიად ირაციონალური ფსიქოლოგიური მოტივები გამოიყენება ამა თუ იმ საქონლის შესყიდვისას.

ასე, მაგალითად: ფირმამ მიმართა მარკეტინგის სამსახურს, რომ უკანასკნელს დაედგინა თუ როგორ შეიძლება ალუმინის კასრის გასაღების გადიდება, რკინის კასრებთან შედარებით. მოქმედი ფაქტორების შესწავლამ ცხადყო, რომ მიუხედავად სიმსუბუქისა და ჟანგვისადმი მდგრადობისა, მომხმარებელი უპირატესობას ანიჭებდა რკინის კასრს, რადგან სიმძიმის გამო, ქმნიდა უფრო საიმედოს ილუზიას.

დინამიკური მეთოდი

ადამიანის ქცევის მოტივების საერთო პრონციპების შესწავლა დროის მოცემულ მომენტში არ იძლევა საშუალებას, განვსაზღვროთ ამ მოტივთა ცვლის ტენდენცია გარკვეული პერიოდის შემდგომ. აღნიშნულიდან გამომდინარე, აუცილებელი ხდება დროის ფაქტორის გათვალისწინება და მისი მისაღება ადამიანის ქცევის პროგნოზისადმი. აღსანიშნავია, რომ დინამიკური ფაქტორი მოიცავს, როგორც ისტორიულ, ასევე საზოგადოებრივ ასპექტებსაც. ადამიანის ქცევა იცვლება არა მარტო ასაკის ცვლასთან ერთად, არამედ ისტორიულ, სოციალურ ჭრილში. თავისი ცხოვრების ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში, ადამიანი იცვლის შეხედულებებს, გეგმონებას. ამდენად, იმისათვის, რომ განვჭვრიტოთ მოთხოვნილებათა ცვლის ტენდენცია, აუცილებელია, ვიცოდეთ, თუ რა მოტივი ედო ადამიანის ქცევას საფუძვლად საგნის პირველადი მოხმარების პროცესში. ასე, მაგალითად: თამბაქოს ნაწარმის გაყიდვის ახალი სამარკეტინგო კონცეფციის შესწავლისას, აუცილებელია, ვიცოდეთ, თუ რა გრძნობები ედო საფუძვლად ადამიანის მიერ პირველი სიგარეტის მოწვეის პროცესში და რა მნიშვნელობას იძენდა თამბაქოს მოწვევა ცხოვრების სხვადასხვა ეტაპზე. როდესაც ვსწავლობთ საოჯახო ბიუჯეტის ცვლის ტენდენციას დროის სხვადასხვა ისტორიულ მონაკვეთში, აუცილებელია, ვიცოდეთ, თუ უპირატესად რა საგნების შეძენას ახმარდა ბიუჯეტს ესა თუ ის ოჯახი.

ფუნქციური ანალიზის მეთოდი

ამ მეთოდის მიხედვით, ადამიანის ქცევებს საფუძვლად უდევს მხოლოდ მოტივები, ანუ ქცევის მოტივაცია მნიშვნელოვნად განისაზღვრება იმ მოტივებით, რომლებიც თვით ადამიანისათვის უცნობია, როგორც მრავალჯერადაც ცდება დაამტკიცა, მომხმარებლის ქცევა, როგორც წესი, ირაციონალურია, ანუ მან თვითონ არ იცის თუ რა ედო საფუძვლად მის გადაწყვეტილებას კონკრეტული პროდუქციის შეძენის პროცესში.

ფუნქციის მარკეტინგის ინსტიტუტის მიერ მრავალჯერადაც ნატარებულმა ექსპერტებმა კიდევ ერთხელ დაადასტურა ადამიანის გადაწყვეტილებათა ირაციონალიზმის შესახებ დამკვიდრებული აზრი. ასე, მაგალითად: გამოკითხვისას რესპოდენტთა დიდმა ნაწილმა აღნიშნა, რომ მათთვის საპნის ყიდვისას მთავარი არის სუნი, ფერი, ფორმა და არამატი. ამასთან, ექსპერტიზის პროცესში რესპოდენტთა უმრავლესობა ქვეცნობიერად აფასებდა ამ სარეცხი საშუალების წონასაც, თუმცა არც ერთ მათგანს ამის შესახებ არაფერი აღუნიშნავს. ამდენად, ექსპერტიზებმა ცხადყო, რომ შეიძლება უმრავლესობის მოქმედების მოტივაცია სარეცხ საშუალებებთან მიმართებაში ირაციონალურია. ისინი აფასებდნენ პროდუქციის წონასაც, რომელსაც საერთო არა აქვს ამ პროდუქტის სამომხმარებლო თვისებებთან.

იგივე ირაციონალური მოტივები უდევს საფუძვლად წარმოების საშუალებათა ყიდვას. აღსანიშნავია, რომ სატვირთო ავტომანქანების ყიდვისას, მომხმარებლები უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ ფორმას და სტაილინგს, ვიდრე ძრავის სიმძლავრეს.

ამდენად, ზემოთ ჩამოთვლილი მაგალითები მეტყველებენ იმაზე, რომ პროდუქციის შემუშავება უნდა იწყებოდეს მომხმარებლის ქცევის მოტივის შესწავლით. მოქმედების მოტივაცია ბევრად არის დამოკიდებული ადამიანის შინაგან დაძაბულობაზე, რომლის განმუხტვის ობიექტი ხდება ნაყიდი პროდუქტი.

ადამიანის ფსიქოლოგიური განწყობის ზემოქმედების დონე მოქმედების მოტივაციაზე აღწერილია ერნსტ დიხტერის წიგნში, „სამეფო ხურვილების სტრატეგია“ [100, c.152]. ავტორმა წარმოადგინა სამარკეტინგო კონცეფციის თავისებურებანი ციტრუსების რეალიზაციით დასაქმებული საწარმოებისათვის.

ამოცანა მდგომარეობდა იმაში, რომ გაერკვიათ ის გრძნობები, რომლებიც ეუფლება ყიდველის ფორთოხლისა და გრეიფრუტის დახლზე ნახვის პროცესში. ექსპერტიზაში წარმოდგენილი იყო სხვადასხვა სოციალური სტატუსის მქონე ოთხი ჯგუფი, რომელთაც პროპორციულად მიეწოდათ ინფორმაცია ამ ხილის შესახებ. სპორტსმენი, რომელიც საუზმობდა დილის ხუთ საათზე ახალგაზრდა, მდიდარი ქალბატონი, რომელსაც საუზმე საწოლში მიეწოდებოდა 11 საათზე დირიჟორი, რომელსაც საუზმობდა სამსახურში 11 საათსა და 30 წუთზე და ბუღალტერი, რომელიც საუზმობდა დილის 7 საათზე ახლომდებარე რესტორანში. ას რესპოდენტს დაესვა შეკითხვა, რომელი ამ სოციალური ჯგუფის წარმომადგენლებიდან ამჯობინებს საუზმეზე ფორთოხლის, ან გრეიფრუტის წვენს? შედეგი იყო ასეთი (პროცენტებში):

	ფორთოხალი	გრეიფრუტი
სპორტსმენი	76	24
ახალგაზრდა ქალი	38	62
დირიჟორი	29	71
ბუღალტერი	85	15

აღნიშნული ექსპერიმენტი ცხადყოფს, რომ ფორთოხლის წვეს უპირატესობას ანიჭებს ის ადამიანი, რომელიც მუშაობის პროცესში დიდ ენერგიას ხარჯავს, ხოლო გრეიფრუტს უპირატესობას ანიჭებს დანარჩენი კატეგორია.

ამდენად, „სოციალური სტატუსის“ მიხედვით ჩატარებულმა ამ ექსპერიმენტმა ცხადყო, რომ ფორთოხალი იწვევს ასოციაციას: მზიანი, დინამიკური, სინქარკ, ბევრი. ხოლო გრეიფრუტი: მზიარული, ინტელექტუალური, ნელი. ყველა ეს მანკებელი გახდა საფუძველი სარეკლამო სტრატეგიის შემუშავებისათვის. თუ ფორთოხალი იწვევს სიმზიარულის ასოციაციას, გრეიფრუტი ცივი განსჯის ასოციაციის ელემენტების მატარებელია. აღნიშნული სახეობის ექსპერიმენტს დიდი მნიშვნელობა გააჩნია სამარკეტინგო სტრატეგიის ფსიქონალიტიკური განსჯისათვის. ამდენად, ფსიქონალიტიკა ხდება ამოსავალი სუბსტანცია სამარკეტინგო გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის. ადამიანის ფსიქოლოგიური განწყობა ბაზარზე დიდ როლს თამაშობს პროდუქციის გასაღების სტრატეგიის დადგენისათვის. ევროპის ქვეყნებში უშუალოდ მწარმოებლები ამ ტიპის პრობლემებს ეხებიან, ისინი ფართო შესწავლის ობიექტი ხდება მხოლოდ სპეციალისტებისათვის, რომელთა მოზიდვა ხდება წარმოებაში.

XIV.10. გასაღების პროგრამა დასავლეთის მარკეტინგში

გასაღების პროგრამა დასავლეთის ბაზარზე არის ბიზნესის მნიშვნელოვანი კომპონენტი. გასაღების პროგრამის შემუშავება გულისხმობს იმ პროდუქციის ნომენკლატურისა და ასორტიმენტის დადგენას, რომელიც შემდგომში დაექვემდებარება შიდაბაზარზე თუ საზღვარგარეთ რეალიზაციას. დიდ ზეგავლენას ახდენს გასაღების პროგრამის ფრომირებაზე იმ ფაქტორების გათვალისწინება, რომლებიც არსებით ზეგავლენას ახდენს პროდუქციის რეალიზაციაზე. ასეთებს მიეკუთვნება ფასების სწორი პოლიტიკა საწარმოს მხრიდან.

ნაკეთობის მაღალი სამომხმარებლო თვისებები დაკავშირებულია მაღალ ფასთან, ამასთან, უნდა გაითვალისწინოთ, რომ იმ ადამიანთა რიცხვი, რომელთაც შეუძლიათ ამ პროდუქციის შეძენა, დასავლეთის ბაზარზე მცირეა, ანუ მათზე მოდის მინიმალური საბაზრო სეგმენტი. ამიტომაც არის, რომ დასავლეთის ფირმები, რომელთაც საკმაოდ მაღალი ავტორიტეტი აქვთ, სამომხმარებლო ბაზარზე უშვებენ ძვირადღირებულთან ერთად ისეთ პროდუქციასაც, როგორცაა: სანთებლები, საათები, ქისები და სხვა. აღსანიშნავია ისიც, რომ იმისათვის,

რომ ამ ფორმებმა შეინარჩუნონ სიცოცხლისუნარიანობა, აუცილებელია საკმაოდ დიდი თანხების დაბანდება პროდუქციის რეკლამასა და სტაილინგში. ცნობილია, რომ დასავლეთის მომხმარებლები ადვილად ითვისებენ ცვლილებებს მოდაში. ამიტომაც არის, რომ გასაღების პროგრამა ორიენტირებული უნდა იქნეს ბაზრის მაჯისცემასზე. ამდენად, სარეალიზაციო პროდუქციის ნომენკლატურა, მიუხედავად მისი შესაძლო მაღალი სასიცოცხლო ციკლისა, უნდა განიცდიდეს მუდმივ განახლებას.

გასაღების პროგრამის მნიშვნელოვანი კომპონენტია გასაღების წყაროების სწორი დადგენა. აღსანიშნავია, რომ დასავლეთის ბაზარზე მიღებულია გასაღების ექვსი ძირითადი წყარო, ესენია:

- პირდაპირი გასაღება;
- დირექტორ-მარკეტინგი;
- ტელეფონ-მარკეტინგი;
- ირიბი გასაღება;
- ინტენსიური გასაღება;
- ხელექციური (შეღწევითი) გასაღება.

პირველი სახეობის გასაღების პროცესში მყარდება წარმოების პირდაპირი კავშირი რეალიზაციის ობიექტებთან ან უშუალოდ მომხმარებლებთან. როგორც წესი, ასეთი გასაღების ფორმა მიღებულია წარმოების საშუალებებისათვის, თუმცა არ გამოირჩევა მომხმარებლის საგნების რეალიზაციას. განსაკუთრებით ის მიღებულია იმ დასავლეთის წარმოებისათვის, რომლებიც ვაჭრობენ კატალოგებით. მაგალითად: მას ფართოდ იყენებს დასავლეთგერმანული ფირმა „ნეკერ-მანი“ ან „ექელი“. ამავე ფორმას უახლოვდება დირექტორ-მარკეტინგი.

დირექტორ-მარკეტინგი ეს არის კლიენტებთან მუშაობის პირდაპირი ფორმა. მათთან ურთიერთობა გასაღების ობიექტებზე, მაღაზიებში, სუპერმარკეტში. ამდენად, წარმოების ამა თუ იმ განყოფილების შესუერები ღებულობენ პირდაპირ ინფორმაციას უშუალოდ რეალიზაციის ადგილებში.

დასავლეთის ფირმებში ფართოდ გამოიყენება ურთიერთობა ტელეფონის მეშვეობით. ეს მეტადრე მარტივი და ეფექტური ფორმაა.

ირიბი გასაღების პროცესში ფართოდ გამოიყენება დისტრიბუტორების ქსელი, ანუ საქონლის ვაჭრობა შუამავლების გამოყენებით. ეს ფორმა ეფექტიანია იმ წარმოებებისათვის, რომლებიც ხასითდება პროდუქციის სწრაფი და დიდი პარტიებით გასაღების აუცილებლობით.

ინტენსიური გასაღების მეთოდი გულისხმობს ამ პროცესში ყველა შესაძლო და არსებული წყაროს ჩაბმას. აქ იგულისხმება როგორც მსხვილი სავაჭრო საწარმოო-უნივერსალური, სუპერმარკეტები, სპეციალიზებული პრესტიჟული მაღაზიები, ასევე მეწვრილმანე ვაჭრებიც. ამ მეთოდის უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ აქ გამოიყენება საკმაოდ მკიდრო სავაჭრო ქსელი. ამ პროცესში სირთულეები წარმოიშობა იმასთან დაკავშირებით, რომ ძნელია თითოეული სავაჭრო ობიექტების გადახდისუნარიანობის ზუსტი კონტროლი.

ხელექციური გასაღების დროს, იმ ორგანიზაციების რაოდენობა, რომლებიც ჩართულია ამ პროცესში, წინასწარ შეირჩევა გამომდინარე ისეთი ფაქტორი-

ბიზნესი, როგორც კლიენტების ხასიათი და მსყიდველობითი უნარი, მომსახურების დონე და რეზონანსის შესაძლებლობა, პერსონალის მზადყოფნის ხარისხი და სხვა. ეს მეთოდები გამოიყენება მხოლოდ მაშინ, როდესაც პერსონალს პირდაპირ განსაკუთრებული მომზადება.

გარე გასაღების ორგანიზაციით დასაქმებული ან საწარმოს თანამშრომლები (კომპოზიციონერები) ან საგარეო აგენტები (საგარეო წარმომადგენლები), რომლებიც ღებულობენ პროცენტს ყველა საგარეო შეთანხმებიდან. ასეთი ორგანიზაციის ფორმა იმით არის ეფექტური, რომ ამ აგენტების ანაზღაურება მოგვანილია შესაბამისობაში გასაღების რეჟიმთან. დასავლეთის ფირმები ასეთი აგენტების საქმიანობის სტიმულირებისათვის, მათი შემოსავალი განისაზღვრება არა მარტო გასაღების პროცენტის, არამედ საწარმოს მოგების პროცენტის მიხედვით. ასეთი მეთოდიკა იწვევს მათი დაინტერესების მნიშვნელოვან ზრდას მოგებით, რაც თვით წარმოებისათვის მომგებიანია.

შინაგანი გასაღების ორგანიზაცია შესაძლებელია, აიგოს ორი ძირითადი პრინციპით: ტერიტორიული ან პროდუქციის სახეობების მიხედვით.

პროდუქციის სახეობების მიხედვით გასაღების ორგანიზაცია გამოიყენება მაშინ, როდესაც პროდუქციის ნომენკლატურა განსხვავებულია ასორტიმენტით და ეს მოითხოვს გასაღების დამატებით ცოდნას ამ სფეროში.

დასავლეთის ფირმებისათვის გასაღების პროცესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მისი საექსპორტო პროგრამის შედგენას. ექსპორტი – ეს არის დამოუკიდებელი გასაღების საქმიანობა საზღვარგარეთის ქვეყნებში, რომელიც ითხოვს დამატებით ცოდნას. მისი ორგანიზაცია ხდება, როგორც ტერიტორიული ნიშნის, ასევე პროდუქციის სახეობების მიხედვით.

აღსანიშნავია, რომ დასავლეთის ქვეყნების უმრავლესობა დამოკიდებულია საგარეო ვაჭრობაზე. ასე, მაგალითად: ისეთი ქვეყანა, როგორცაა შვეიცარია, რომელსაც არ გააჩნია საკუთარი სასარგებლო წიაღისეული, მთლიანად არის დამოკიდებული საგარეო ვაჭრობაზე. საგარეო ვაჭრობის ძირითადი პრინციპების და ორგანიზაციული შესაძლებლობების განხილვას მიეძღვნა მეორე თავი. ამიტომაც აქ ჩვენ შევეხებით ამ ურთულესი პრობლემის მხოლოდ ზოგიერთ ასპექტს.

ექსპორტის ორგანიზაციის პროცესში დასავლეთის ფირმები ყურადღებას ამახვილებენ ისეთ საკითხებზე, როგორცაა:

- ექსპორტის თავისებურებათა გათვალისწინება;
- საფინანსო საკითხებში კომპეტენტურობა;
- დასავლეთის ბაზრისადმი საკუთარი პროდუქციის მისაღებად;
- დასავლეთის მომხმარებლებთან მუშაობის ორგანიზაცია;
- დამატებითი წარმოების ორგანიზაცია;
- გასაღების ორგანიზაციის სწორი შერჩევა;
- წარმომადგენლობების მუშაობაზე კონტროლი;

საექსპორტო საქმიანობაში აუცილებელია, მწარმოებლის მიერ არ იქნეს დაშვებული დაუფეგმავი დანახარჯები და ზარალი, აღნიშნული სახეობების დანახარჯები შესაძლებელია წარმოიშვას, თუ:

- ზედაპირულად იქნა შესწავლილი მომხმარებლის მსყიდველობითი უნარი. არ იქნა მოპოვებული საკმარისი ინფორმაცია იმ ბანკების შესახებ, რომლებთანაც ის თანამშრომლობს.

- დაშვებულ იქნა უზუსტობა კონტრაქტის გაფორმების პროცესში;

- არ იქნა საკმარისად შესწავლილი მოცემული ქვეყნის საექსპორტო-საიმპორტო ოპერაციების წესები, მისი სავალუტო ანგარიშების სისტემა;

უცნობია ინფორმაცია საიმპორტო კვორტების, საბაჟო და სხვა გადასახადების შესახებ;

- არასაკმარისად არის შესწავლილი უშუალო მოლაპარაკება კლიენტთან, აუცილებელია, მივიღოთ შემდეგი სახეობის საბანკო ობიექტური მონაცემები:

- ვის ეკუთვნის ფირმა;

- ბანკის რა შინიშაღურ თანხამდე ითვლება ის გადახდისუნარიანად;

- როგორ ასრულებს ის თავის ვალდებულებებს.

დასავლეთის ქვეყნებში ასეთი სახის ინფორმაცია შესაძლებელია, მოპოვებული იქნეს ან ჩვენს პარტნიორ ან ნებისმიერ მსხვილ ბანკში და ის ატარებს კონფიდენციალურ ხასიათს. ამასთან, არსებობს სპეციალიზირებული ორგანიზაციები, რომლებიც კლიენტის დაედალებით, მოიპოვებენ და გააანალიზებენ ასეთი სახეობის ინფორმაციას მაგ: „დან ენდ ბრეტსტრიტი“, „კრედიტრეფორმი“ და სხვა.

როგორც წესი, ყველაზე ავტორიტეტულ ფირმასთან დასავლეთში ურთიერთობა იწვება აკრედიტების საფუძველზე.

საზღვრაგარეთის კლიენტებთან ურთიერთობა მოითხოვს მასთან მუდმივ კავშირს, რაც გამოიხატება: მომხმარებელთან შეხვედრაში, მოლაპარაკებებში, ასრის გაგებაში და სხვა. ყოველივე ამას თან უნდა ახლდეს ინტენსიური სარეკლამო პოლიტიკა.

მოლაპარაკებების შემდგომ აუცილებელია, წერილობით დადასტურდეს მიღებული გადაწყვეტილება. ევროპული ბიზნესის ეტიკეტი მოითხოვს, რომ პასუხი გაიგზავნოს ტელექსით – ორი, ხოლო წერილის სახით – ათი დღის განმავლობაში.

უცხოელ პარტნიორთან მოლაპარაკების მთელი პროცესი უნდა აღნუსხულ იქნეს საჭმის წარმოების სახით. საჭმიანი მიწერ-მოწერა, როგორც წესი, წარმოადგენს ინგლისურ ენაზე. წერილი უნდა იყოს ინფორმაციატეკადი, კონკრეტული და მოკლე. მარკეტინგის საექსპორტო განყოფილების თანამშრომლებმა ენასთან ერთად, ყურადღება უნდა მიაქციონ პარტნიორის ქვეყნის კულტურასა და ისტორიას, რადგან ეს ევროპაში ითვლება პრესტიჟის ფესტად, ამასთან, აღნიშნული ცოდნის გარეშე ძნელია, გაიგო პარტნიორის რეაქცია ან განჭკრიტო მისი შემდგომი მოქმედება.

საექსპორტო ოპერაციების წარმოების პროცესში მიზანშეწონილია, მოწვეულ იქნეს ადგილობრივი გამსაღებელი ორგანიზაციები ე.წ. კომისიონატორები, რადგან უკანასკნელებმა უკეთ იციან გატარების ადგილობრივი პირობები, წეს-ჩვეულებები, ბაზარი, კანონმდებლობა და სხვა ფაქტორები. ამასთან, აუცილებელია ამ

თანამშრომლობა ბიზნისის საფუძვლებზე

ორგანიზაციების მუდმივი კონტროლის ორგანიზაცია, განსაკუთრებით საფინანსო უზრუნველყოფის სფეროში.

კონტროლის მოქმედების მასშტაბები შეიძლება იყოს განსხვავებული. ის აუცილებელია, განხორციელდეს, როგორც ფირმის მუშაკებზე, ასევე დამოუკიდებელ გამსაღებლებზე ფირმის მუშაკებზე კონტროლი გასაღების სფეროში გაცილებით მარტივია, ვიდრე დამოუკიდებელი გამსაღებლებისა. საერთო ამ ორივე სფეროსათვის არის ის, რომ გამოყენება კონტროლის მიზნის ანაზღაურების სისტემა შესრულებული სამუშაოს ან გასაღების პროდუქციის მიხედვით. ქვემოთ მოგვამცემს იმ ბლანკების ნიმუშები, რომლებიც გამოიყენება დასავლეთის ქვეყნებში გასაღების განყოფილების თანამშრომლების, ან ფირმის დამოუკიდებელი წარმომადგენლობის კონტროლის მიზნით (იხ. ცხრილები №22, 23, 24, 25).

ცხრილი №22

საკონტროლო ბლანკი ინდივიდუალური გამყიდველის ან წარმომადგენლობის მიხედვით.
საქონლის ან საქონელთა ჯგუფის დასახელება.

თვეები	წარმომადგენელი გამყიდველი							თანსა
	ა	ბ	გ	დ	ე	ვ	ზ	ა
1								
2								
3								
4								
5								
6								
წლის I ნახევარი								
წლის ბოლომდე								

დასავლეთის ქვეყნებში არსებობს გამყიდველების ან ფირმის წარმომადგენლების ფულადი სტიმულირების სხვადასხვა სისტემა, რომელიც შეესაბამება მხარეების ინტერესებს. ამ მხრივ, საინტერესოა კომისიური ანაზღაურება, რომელიც პირდაპირ კავშირში იმყოფება იმ ბრუნვის სიდიდესთან, რომელსაც უზრუნველყოფს გამყიდველი ან წარმომადგენლობა.

ფირმის გასაღების მუშაკებისათვის გამოიყენება ფიქსირებული მინიმუმის სისტემა. განასხვავებენ ასეთ შრომის ანაზღაურების ორ სახეს. პირველ შემთხვევაში, გამყიდველი ღებულობს ფიქსირებულ მინიმალურ ანაზღაურებას საქონლის ბრუნვისაგან დამოუკიდებლად. მეორე შემთხვევაში კი მინიმალური ანაზღაუ-

მარკეტინგი, როგორც ბიზნესის ფილოსოფია

რება მუშაკებს ეძლევათ ყოველთვიურად, გარდა ამისა, ისინი დებულობენ დანამატს, რომელიც დადგენილია პროცენტულად გასაღებული პროდუქციის მიმართ.

ცხრილი №23

წარმომადგენლები საქონლის მიხედვით
წარმომადგენელი / ქვეყანა

თვეები	საქონლის ჯგუფი						თანხა
1	1	2	3	4	5	6	
2							
3							
1 კვარტალი							
4							
5							
6							
წლის 1 ნახევარი							
წლის ბოლომდე							

აღნიშნული სახეობის ანაზღაურების სისტემაში გავრცელება კპოვა სეზონურ დარგებში. ანაზღაურების ამ სისტემის დადებითი მხარე აისახება იმაში, რომ ძირითადი ხელფასი გარანტირებულად ეძლევა მუშაკს, ხოლო მუშაობის ხარისხობრივი მაჩვენებლის მიხედვით უწესდება დამატებითი ხელფასის აუცილებელი მინიმუმი.

დასავლეთის ქვეყნებში გამოიყენება დამატებითი სტიმულირების საკმაოდ საინტერესო ფორმები. განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი:

საინტერესოა წრფივი კოსმიური დანამატის ფორმა.

გამყიდველი დებულობს სავაჭრო ბრუნვისაგან გარკვეულ ფიქსირებულ პროცენტებს. ეს ფორმა მარტივი და ეფექტურია. ამასთან, მას გააჩნია რიგი ნაკლოვანებებისა. მაღალი ბრუნვის შემთხვევაში, გამყიდველები დებულობენ საკმაოდ დიდ ანაზღაურებას, გაცილებით მეტს, ვიდრე ხელმძღვანელი რგოლების მუშაკები, რაც იწვევს კოლექტივებში გარკვეულ დაძაბულობას. მაღალი ანაზღაურება თავისთავად იძლევა სტიმულს ბრუნვის გასაზიდავლად, რაც რიც შემთხვევაში უკანასკნელის შემცირების მიზეზი ხდება.

საინტერესოა დევრესიული კომისიური ანაზღაურების სისტემა. ამ შემთხვევაში, გამყიდველი დებულობს გარკვეულ პროცენტს, რომელიც ბრუნვის ზრდასთან ერთად მცირდება. ასე, მაგალითად: 10 ათას დოლარზე – 6%, შემდგომ 10 ათასით ზრდის შემთხვევაში – 5% და ა.შ. ამ სისტემის შემთხვევაში აუცილებელი ოპტიმალური ბრუნვა საწარმოსათვის ფიქსირდება. გარდა ამისა, ის არ

წარმომადგენლებისა და ქვეყნების მიხედვით
წარმომადგენელი/ქვეყანა

დრო	გვერდი 2006 წ.	ფაქტი- ური გა- საღება 2006 წ.	ფაქტი- ური გა- საღება 2005 წ.	გვერდი 2006 წ.	ფაქტიური გაყიდვა 2006 წ.
				ფაქტიური გაყიდვა 2006 წ.	ფაქტიური გაყიდვა 2005 წ.
				გადახდა %-ში	
იანვარი					
თებერვალი					
მარტი					
აპრილი					
მაისი					
ივნისი					
ივლისი					
აგვისტო					
სექტემბერი					
ოქტომბერი					
ნოემბერი					
დეკემბერი					
I კვარტალი					
II კვარტალი					
III კვარტალი					
IV კვარტალი					
წლის I ნახევარი					
წლის II ნახევარი					

იძლევა საშუალებას ანაზღაურების მაქსიმალურად ზრდისა, რადგანაც ის კოლექტივებში ანტაგონიზმის აღმოცენების საფუძველი ხდება.

პროგრესული საკომისიო ანაზღაურების სისტემის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ გასაღების მოცულობის პროპორციულად იზრდება საკომისიო დანამატის მოცულობა გამყიდველის შრომის ანაზღაურებაში. ამდენად, ეს იწვევს გამსაღებლების დიდ დაინტერესებას შრომის შედეგებით, რადგან დანამატის პროცენტი არის პროგრესული, წარმოებს შეიძლება შეექმნას სიძნელებები გასაღების პრო-

მარკეტინგი, ორგორტ ბიზნესის ფილოსოფია

ცესის წინმსწრები ტემპებიდან გამოშდინარე, რაც უკანასკნელის დისპარმონიზაციით არის ნაკარნახევი.

ცხრილი №25

გამყიდველის ყოველდღიური კონტროლის პლანკი

გამყიდველი გვარი		
რაიონი		რიცხვი
№	შესრულებული სამუშაო	დროის დანახარჯები
1	შეხვედრა ბატონ. . . ფირმის წარმომადგენელთან. . . მოლაპარაკება რეკლამის თაობაზე	
2	შეხვედრა ბატონ. . . ფირმის წარმომადგენლებთან. . . ჩვენი წინადადებების გადაცემა	
3	შეხვედრა ბატონ. . . ფირმის წარმომადგენლებთან. . . საქონლის ფასდაკლების საკითხის განხილვა	
სულ:		

დასავლეთის ბაზარზე კარგი ავტორიტეტი მოიპოვა საკომისიო დანამატის სისტემაში მოგების საფუძველზე, რომელსაც უდიდესი აღმზრდელობითი მნიშვნელობა გააჩნია. ამ სისტემის დადებითი მხარე მდგომარეობს იმაში, რომ როგორც მწარმოებლები, ასევე გამსაღებლები თავიანთ საქმიანობას აგებენ ერთი საერთო მიზნის საფუძველზე. ეს მიზანია, მოგების მაქსიმუმიზაცია. ამ შემთხვევაში, პროდუქციის გამსაღებლები ცდილობენ, მოახდინონ არა საქონლის მთლიანი რეალიზაცია, არამედ გაასაღონ მხოლოდ ის პროდუქცია, რომელიც იძლევა დიდ მოგებას.

დასავლეთის ბაზარზე გადამწყვეტ მნიშვნელობას იძენს სავაჭრო პარტნიორის საკითხი, ანუ ვინ უნდა წარმოადგინოს ჩვენ მიერ დამზადებული პროდუქცია ბაზარზე. ამდენად, მნიშვნელოვანია სავაჭრო აგენტების ან ფირმა-წარმომადგენლების შერჩევა. მას წინ უსწრებს დეტალური ანალიზი. ანალიზის პროცესში უნდა დადგინდეს შემდეგი საკითხები:

- ბაზრის რა სეგმენტი უჭირავს მოცემულ ფირმას?

- წარმოადგენს თუ არა მოცემული ფირმა ბაზარზე კონკურენტუნარიანს?
- როგორია ამ ფირმის საგადასახადო ბალანსი?
- გააჩნია რეპუტაცია ფირმა-აგენტს ბაზარზე? (თუ ის აწარმოებდა იაფფასიანი პროდუქციის გასაღებას, მას უდავოდ გაუჭირდება ძვირადღირებული საქონლის რეალიზაცია).
- როგორია ფირმა-აგენტის სტრუქტურა?

ბაზარზე ახალი საქონლის დანერგვის პროცესში მიზანშეწონილია გამოყენებულ იქნეს ახალგაზრდა, ენერგიული, არცთუ ისე დიდი მასშტაბების მქონე ფირმა. შედარებით მცირე ქვეყნებში საკმარისია ერთი ასეთი წარმომადგენლის არსებობა. ამით მნიშვნელოვნად მარტივდება, როგორც კონტროლის, ასევე რეკლამის პროცესები. დიდ ქვეყნებში ფირმა-წარმომადგენლობები იქმნება ან საქონლის ხაზების ან ტერიტორიული ნიშნის მიხედვით. ტერიტორიული ნიშნის მიხედვით ფირმა-წარმომადგენლების განლაგება მიზანშეწონილია იმ ქვეყნებში, რომლის მოსახლეობას გააჩნია თვისებრივი განსხვავებანი. მაგალითად, ბელგიაში მოსახლეობის ნაწილი საუბრობს ფლამანდიურად, მეორე ნაწილი კი – ფრანგულად, ამიტომაც ბუნებრივია, რომ აუცილებელი ხდება ამ ქვეყანაში ისეთი წარმომადგენლების შერჩევა, რომლებიც კარგად იცნობენ ამ ქვეყნის მოსახლეობის ფსიქიკას, განწყობას, ტრადიციებს და სხვა აუცილებელ ნიშნებს. ეს პრობლემა უფრო გართულებულია აფრიკის ქვეყნებში ან ინდოეთში, სადაც ამ ფაქტორების გარდა, არსებობს მკვეთრი რელიგიური განსხვავებანიც.

აგენტების შერჩევა არის უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი. ამიტომაც ყურადღება უნდა მიექცეს წარმომადგენლის პირად თვისებებს, განათლებას, ხასიათს, ფინანსურ მდგომარეობას.

მას შემდეგ, რაც აგენტი შერჩეულია, დიდ მნიშვნელობას იძენს მასთან იმ იურიდიული დოკუმენტის გაფორმება, რომელიც გახდება ორმხრივი პარტნიორული ურთიერთობის საფუძველი. ასეთ დოკუმენტს წარმოადგენს სააგენტო ხელშეკრულება საგაბრო აგენტებთან ან ფირმა-წარმომადგენლებთან. ამ საკითხის გადაწყვეტისას რაიმე სიჩქარე ან დაუფიქრებლობამ შესაძლებელია მიგვიყვანოს სერიოზულ ფინანსურ ზარალთან. ასეთი ხელშეკრულების შედგენის თავისებურებანი განსხვავებულია ქვეყნების მიხედვით. ამიტომაც არის, რომ აუცილებელი ხდება მოცემული ქვეყნის კანონმდებლობაში არსებული განსხვავებების გათვალისწინება, ამასთან, ამ საჭიროებაში მიზანშეწონილია მოწვეულ იქნეს ადგილობრივი გამოცდილი იურისტი. ამ ხელშეკრულების მოქმედების დროის განსაზღვრის პროცესში უნდა გაითვალისწინოთ, მეტად ხანმოკლე დრო არ აძლევს აგენტს იმის საშუალებას, რომ სრულყოფილად შეისწავლოს სამომხმარებლო ბაზარი, ამასთან, დროის გახანგრძლივება დაკავშირებულია კომერციულ რისკთან.

ცხადია, რომ სააგენტო ხელშეკრულებაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება საკომისიო დანამატის ოდენობას, უნდა განისაზღვროს ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხებიც, როგორიცაა:

- საქონლის რა ჯგუფებზე არის დადებული მოცემული ტიპის ხელშეკრულება (საწარმოოს სრულ საექსპერტო პროდუქციაზე ან მხოლოდ მის ნაწილზე);

- როგორ ნაწილდება რეკლამაზე დანახარჯები ექსპორტიორსა და აგენტს შორის (დასავლეთში ძირითადი ხარველამო საშუალებები შედის ექსპორტიორის დანახარჯებში);
- საწყოში მარაგანამენტების მინიმალური და მაქსიმალური მოცულობა;
- საგარანტიო საშუალებების ჩატარების და სათანადო ნაწილების მომარაგების წესი;
- სააგენტო-ფირმებისათვის თავისი წარმომადგენლობების გახსნის უფლება და სხვა.

რიგ შემთხვევაში, აუცილებელი ხდება იმ თავისებურებების გათვალისწინება, რომელიც გააჩნია ამა თუ იმ ქვეყნის საგადასახადო, შრომის ანაზღაურებისა და სხვა კანონმდებლობებს. ასე, მაგალითად: რიგ ქვეყნებში საკომისიო დანამატის ოდენობა ფიქსირებულია. ასეთ შემთხვევაში მიზანშეწონილია, აგენტს მიეცეს ფიქსირებული საკომისიო დანამატი, ხოლო დანარჩენი გადაირიცხოს მის პირად ანგარიშზე ქვეყანა-ექსპორტიორის ტერიტორიაზე განლაგებულ ბანკში.

ქვემოთ მოყვანილია სააგენტო ხელშეკრულების ტიპური ფორმა, რომელიც ქვეყანაში არსებული ობიექტური პირობებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია მოითხოვდეს კორექტივებს.

ხელშეკრულება წარმომადგენლობის შესახებ

(სააგენტო ხელშეკრულება)

1. ჩვენ, . . . განიცხადებთ თქვენ, . . . უპირატეს უფლებას წარმოადგინოთ და მოახდინოთ ჩვენ მიერ წარმოებული პროდუქციის რეალიზაცია ტერიტორიაზე (შემდგომში წარმომადგენლის ტერიტორია), . . .

2. თქვენ ვაღდებულნი ხართ, წარმოადგინოთ ჩვენი ფირმის პროდუქცია კომერციული კეთილშინდისიერების, ურთიერთპატივისცემის საფუძველზე, ამასთან, ამ ხელშეკრულებით დადგენილ ვადებში უარი თქვათ კონკურენტების პროდუქციაზე.

ხელშეკრულების მოქმედების მთელი პერიოდის განმავლობაში ვაღდებულნი ხართ გაითვალისწინოთ ჩვენი მითითებები და დაეკავშირდებართ დირექტივებს. კისრულობთ ვაღდებულებას არ გამოაქვეყნოთ კომერციული საიდუმლოება.

3. კომერციული შეთანხმება ჩაითვალოს ძალაში შესულად მხოლოდ ჩვენი წერილობითი ან ფაქსით დასტურის შემთხვევაში, თანხების ინკასოზე გადაყვანის უფლება გვეძლევა მხოლოდ ჩვენ.

4. კლიენტებთან მიწერ-მოწერას უზრუნველყოფთ ჩვენ, ხოლო გზავნილთა მიწოდებას – თქვენ. თქვენი მხრიდან უნდა გამოგვეგზავნოს კონკრეტული მიწერ-მოწერის ასლები კლიენტებთან.

5. თვეში ერთხელ, აუცილებელია, წარმოგვიდგინოთ სრული ანგარიში ბაზარზე არსებული მდგომარეობისა და ფასების დინამიკის შესახებ.

6. გვევალებათ მოცემულ ტერიტორიაზე საქმიანობის აქტიუზაცია და ანგარიშების დროული უზრუნველყოფა.

7. ვკისრულობთ ვაღდებულებას, მოვახდინოთ ანგარიშსწორება შემდეგი წესით: საკომისიო დანამატი საფრაბტო შემოსავლი და ბაზრის კონსუქტურის

მიხედვით საქონელზე – განაცხადის მიღების შემთხვევაში, ფასის დადგენილზე ზემოთ აწევის შემთხვევაში სხვაობა განაწილდება თანაბრად. საკომისიო დანამატი გაიცემა თანხების ჩვენს ანგარიშზე ჩარიცხვის დროს. საკომისიო დანამატი გაიცემა კვარტალში ერთხელ.

საერთო დანახარჯების (მიწვლილებები, საფოსტო გზავნილები) აგრეთვე პირადი დანახარჯების ანაზღაურება არ ხდება.

8. არსებულ ხელშეკრულებაში ყველა ცვლილება შეიძლება ჩაითვალოს ნამდვილად, თუ იგი დადასტურებულია წერილობით.

9. მოცემული ხელშეკრულება შედის ძალაში. . . და მოქმედებს. . . წინასწარი გაფრთხილება მოქმედების შეწყვეტის შესახებ არ წარმოებს.

ორივე მხარეს ეძლევა უფლება, ხელშეკრულების დარღვევის შემთხვევაში შეწყვიტოს მისი მოქმედება.

10. თუ ხელშეკრულების რომელიმე პუნქტი გარემოებათა გამო, შესაძლებელია, ჩაითვალოს ძალადაკარგულად, ეს არ მოქმედებს მის დანარჩენ პირობებზე.

11. აღნიშნული ხელშეკრულება შედგენილია შემდეგი საკანონმდებლო აქტის. . . საფუძველზე. ყველა სადაო საკითხს განიხილავს სასამართლო.

ვეროსიონი ექსპორტი იმითაც განსხვავდება შინაგანი ბრუნვისაგან, რომ ექსპორტიორი შედის ახალ ეკონომიკურ გარემოში, რომელიც მისთვის სრულიად უცხოა, ამიტომაც, ბუნებრივად არის და ღირებულებებიც, რომ იგი შეიცავს რისკის გარკვეულ ელემენტებს. განსხვავებენ რისკის შემდეგ სახეებს: კომერციულს და პოლიტიკურს.

კომერციული მოიცავს:

- ბაზარზე საქონლის რეალიზაციასთან დაკავშირებულ რისკს;
- ტვირთების გადაზიდვასთან დაკავშირებულ სატრანსპორტო რისკს;
- მყიდველის გადახდისუნარიანობასთან დაკავშირებულ რისკს;
- სავალუტო კურსების ცვლილებასთან დაკავშირებულ რისკს;

პოლიტიკური მოიცავს:

- ქვეყანაში იმპორტის შეზღუდვასთან დაკავშირებულ რისკს;
- ქვეყნის არასტაბილურ პოლიტიკურ მდგომარეობასთან დაკავშირებულ რისკს;
- ქვეყანაში ვალუტის კონვერტირების, ან მის გატანასთან დაკავშირებულ რისკს.

ზოგიერთი სახეობის რისკის ზემოქმედების შერბილების მიზნით, მიზანშეწონილია, მისი გადაცემა სხვა ორგანიზაციებისათვის. მაგალითად, საქონელზე ფასების აწევის რისკი შეიძლება დაეკისროს ექსპედიტორს. საქონლის დანაკარგებთან დაკავშირებული რისკი – სადაზღვევო კომპანიას.

რთულ საფუძველზე ფუნქციონირებს სპეციალური სადაზღვევო ბანკები ან სადაზღვევო საზოგადოებები, რომლებიც აწარმოებენ საქონლის დაზღვევის პოლიტიკური რისკის მიხედვით. ასე, მაგალითად: ავსტრიაში ამ საქმიანობას ახორციელებს „კონტროლბანკი“, გერმანიაში – სადაზღვევო საზოგადოება „გერმესი“.

სხვა სახეობის რისკების შეზღუდვის მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს საექსპორტო კონტრაქტებში საქონლის მიწოდებისა და რეალიზაციის პირობების გათვალისწინება.

აღსანიშნავია, რომ საექსპორტო კონტრაქტები შესაძლებელია, დაიდოს ზეპირი ან წერილობითი ფორმით. ყიდვა-გაყიდვის საერთაშორისო კონტრაქტი უნდა მოიცავდეს იმ პოზიციებს, რომლებიც შეთანხმების ობიექტი ხდება. ესენია:

- ხარისხი;
- რაოდენობა;
- ფასი;
- მიწოდების დრო;
- კონტრაქტის რეალიზაციის ადგილი ან ობიექტი;
- რეკლამაციები;
- ანგარიშსწორების წესი;
- საგარანტიო ვადა;
- ჯარიმები;
- დავის გარჩევის წესი.

ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულება სამართლებრივად წარმოადგენს ორმხრივ თანხმობას. კომერციული თვალსაზრისით კი, იგი ექსპორტისა და იმპორტის რისკის შეზღუდვის მნიშვნელოვანი წყაროა. აღნიშნული სახეობის ხელშეკრულება მიზანშეწონილია, იყოს წერილობითი და დეტალიზებული. ხელშეკრულების წერილობითი ფორმა შესაძლებელია იყოს:

- წერილის, ტელეფაქსის ან ტელექსის იმეილის სახით, სადაც წარმოდგენილია მხარის მხოლოდ დასტური;

დეტალიზებული: კონტრაქტის სახით, სადაც ასახულია ყიდვა-გაყიდვის ყველა პირობა.

კონტრაქტი ფორმდება სამ ეგზემპლარად: ერთი იმყოფება გამყიდველთან, ორი – მყიდველთან, რომელთაგანაც უკანასკნელი ერთს აბრუნებს ხელმოწერილი სახით.

კონტრაქტი შედგება ორი ნაწილისაგან. პირველში ასახულია ექსპორტიორის ვალდებულებანი. მასში ჩაწერილია შემდეგი მონაცემები:

- პროდუქციის ხარისხის მაჩვენებლები;
- რაოდენობრივი მაჩვენებლები;
- საქონლის ფასი;
- მიწოდების პირობები;
- მიწოდების ადგილი და დრო.

კონტრაქტის მეორე ნაწილში წარმოდგენილია იმპორტიორის ვალდებულებანი:

- საქონლის მიღების პირობები;
- ანგარიშსწორების წესი და სხვა.

განვიხილოთ, უფრო დეტალურად ექსპორტიორის ზოგიერთი ვალდებულებანი:

პროდუქციის ხარისხი შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი გზით:

- საქონლის ვიზუალური დათვალიერებით (შემოწმებით) კონტრაქტის ხელმოწერამდე;

- საქონლის სრული აღწერილობის შესწავლით დოკუმენტაციის მიხედვით (უპირატესად, გამოიყენება წარმოების საშუალებების შემთხვევაში);

- სამრეწველო სტანდარტებისადმი შესაბამისობაზე დაყრდნობით (Dim, OENORM და სხვა).

პროდუქციის ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტებისადმი შესაბამისობის განსაზღვრისათვის არსებობს შემდეგი სამართლებრივი შესაძლებლობანი:

„ყოფა წინასწარი დათვალიერებით“ - გულისხმობს საქონლის დათვალიერებას მის შესყიდვამდე;

„შესყიდვა ბითუმად“ - აღნიშნულ შემთხვევაში საქონლის დიდი პარტია შეისყიდება ბითუმად, ხოლო გამოიდგეული არ აგებს პასუხს ხარისხზე.

„შესყიდვა ნიმუშის მიხედვით“ - წინასწარ ხდება შეძენილი ნიმუშის საშომს-მარბელო თვისებების შეფასება;

„შესყიდვა წინასწარ დადგენილი ხარისხის მაჩვენებლის მიხედვით“ - აღნიშნულ შემთხვევაში, წინასწარ დგება ხარისხის სტანდარტი და ფასდაკლების შესაძლო ნორმები მისი დარღვევისათვის.

განვიხილოთ შემდეგი მაგალითი. ვთქვათ, კონტრაქტით გათვალისწინებულია 100 ტონა სპილენძის მადნის მიწოდება, რომლის ფასია 120 დოლარი ერთ ტონაზე. სპილენძის შემცველობა მადანში კონტრაქტით უნდა შეადგენდეს 99%-ს. თუ გამოიდგეულის მიერ მიეწოდება საქონელი, რომელშიც სპილენძის შემცველობა 99,5%-ია, მაშინ ფასი განისაზღვრება ფორმულით:

$$\frac{120.99,5}{99} = 120,61 \text{ ერთ ტონაზე}$$

ფასის დადგენას კონტრაქტში გადამწვევტი მნიშვნელობა ენიჭება. მსოფლიოში აღიარებული პრაქტიკით, ფასი ან შეიძლება წინასწარ დაფიქსირდეს ან დაშვებულ იქნეს მისი შემდგომი ცვლა. მეორე შემთხვევა გამოიყენება მაშინ, როდესაც ფასზე ზემოქმედებას ახდენს რამდენიმე ფაქტორი, რომელთა მოქმედების დონე არ შეიძლება წინასწარ განისაზღვროს. ასეთ ფაქტორთა რიცხვში გადამჭრელი მნიშვნელობა ენიჭება ხელფასს და ნედლეულისა და მასალების ღირებულებას.

განვიხილოთ კონკრეტული მაგალითი: ჩარხის საექსპორტო ფასის განსაზღვრის პროცესში გადამჭრელი მნიშვნელობა ენიჭება დანახარჯებს ხელფასზე (თითქმის 40% საერთო დანახარჯებისა მათზე მოდის) და ნედლეულსა და მასალებზე (20%). ფასი ამ შემთხვევაში უდრის:

$$F = \left(\frac{F}{100} \left(40 + 40 \frac{x}{x} + 10 \frac{R}{R} \right) \right)$$

სადაც: ფ – არის ფასი მიწოდების დღისათვის;

f – ფასი კონტრაქტის ხელმოწერის დღისათვის;

x – ხელფასი მიწოდების დღისათვის;

x' – ხელფასი კონტრაქტის ხელმოწერის დღისათვის;

R – ნედლეულის ღირებულება მიწოდების დღისათვის;

R' – ნედლეულის ღირებულება კონტრაქტის ხელმოწერის დღისათვის.

ვთქვათ, კონტრაქტის ხელმოწერის დღიდან წარხის მიწოდებამდე ხელფასი იცვლება 120-დან 150 დოლარამდე, ხოლო ნედლეულის ღირებულება 500-დან 600 დოლარამდე, მაშინ წარხის ფასი იზრდება 14%-ით იმ პირობით, რომ საბაზრო ფასი კონტრაქტის ხელმოწერის დღისათვის შეადგენს 100 ათას დოლარს.

$$\frac{100000}{100} \left(40 + 40 \frac{150}{120} + 20 \frac{600}{500} \right)$$

1000 დოლარს (40%+50%+24% = 114000 დოლარი, ანუ ფასის მომატება შეადგენს 14%-ს.

ფასებში ყოველგვარი ცვლილებანი განისაზღვრება შესაბამისი მსოფლიო აღნიშვნებით. განასხევენ მათ სამ სახეობას: „haussse“ (აწევა), „baiss“ (დაწევა) ან „haussse-baiss“ (აწევა-დაწევა).

„haussse“ – შემთხვევაში საბაზრო ფასის ნებისმიერი ზომის გადიდება იწვევს გასაყიდი ფასის აწევას.

„baiss“-ის შემთხვევაში საბაზრო ფასის ნებისმიერი ზომით შემცირება იწვევს გასაყიდი ფასის დაწევას.

„haussse-baiss“ – წარმოადგენს პირველი ორის კომბინაციას.

განვიხილოთ ფასების ცვლა „haussse“ პირობის დაცვით, შემდეგი მაგალითით:

ვთქვათ, მიწოდების დღისათვის 99 ტ. სპილენძის მადანში სპილენძის შემცველობა შეადგენს 99%-ს. საბაზრო ფასი არის 15000 ავსტრალიური შილინგი, ამასთან, საბაზრო ფასი შეადგენდა 14500 შილინგს.

99.15000–1485000 შილინგს ტონაზე

იმისათვის, რომ შევხედოთ რისკის ფაქტორი კონტრაქტში, აუცილებელია განვსაზღვროთ:

- ვინ ახდენს საქონლის გადაზიდვების ორგანიზაციას;

- ვინ აანაზღაურებს დანაკარგებს საქონლის განადგურების ან გაფუჭების შემთხვევაში.

ამ ფუნქციების განაწილება გამყიდველისა და მყიდველს შორის წარმოებს ხერხთაშორისო ხაფაქრო პირობების „ინკოთერმს-ის“ საფუძველზე, რომელსაც ხერხთაშორისო საფაქრო პალატა ადგენს.

აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ არსებობს საერთაშორისო სავაჭრო შეთანხმებათა საკმაოდ დიდი ოდენობა ისინი ქვეყნდება ყოველწლიურად საერთაშორისო სავაჭრო პალატის პერიოდულ გამოცემებში.

„ინკოთერმისი“ თანაბრად ანაწილებს რისკს, დანახარჯებს და პასუხისმგებლობას, როგორც გამყიდველის, ასევე მყიდველს შორის.

საინტერესოა ისიც, რომ ეს პირობები პირველად იშვა ამერიკაში და გავრცელდა მთელი ევროპის ქვეყნებზე. ხოლო მათი აღმოცენება დაკავშირებული იყო საკანონმდებლო სისტემაში არსებულ იმ სხვაობასთან, რომელიც ამ ქვეყნებს შორის არსებობს. გარდა ამისა, „ინკოთერმისი“ სისტემის ორი ფუნქციები შედის:

- საექსპორტო ფორმებისა და სახეობათა უნიფიკაცია;
- საქონლის უზრუნველყოფა დაზღვევით;
- ვალდებულებათა შესრულების შესახებ ინფორმაციის მეორე მხარისათვის წარმოდგენა;

- ხარისხის კონტროლი სტანდარტიზაცია.

„ინკოთერმისი“ წესებს აქვს ძალა, თუ ისინი გათვალისწინებულია კონტრაქტით ან თუ უკანასკნელში მიეთითება, რომ „მოცემული კონტრაქტი ეყრდნობა „ინკოთერმისი“ პირობებს“. ამასთან, კონტრაქტში შესაძლებელია, ეს პირობები არც იყოს გათვალისწინებული, ან მოცემული იყოს ნაწილობრივ. განვიხილოთ „ინკოთერმისი“ ძირითადი პირობები:

1. „Ex works“ - („ფრანკო ქარხანა – მიმწოდებელი“ ან „მიმწოდებელი ქარხნიდან“).

აღნიშნული პირობა მეტყველებს იმაზე, რომ გამყიდველის ვალდებულებაა, გასცეს საქონელი თავისი წარმოებიდან ან საწყობიდან. ამ პირობიდან გამომდინარე, ცხადია, რომ გამყიდველი არ აგებს პასუხს საქონლის გადაზიდვაზე ამდენად, ის უკანასკნელისათვის პასუხისმგებლობის და რისკის ფაქტორთა მინიმალური ელემენტების მატარებელია.

2. „FOB“ („free on board“) - „გემის ფრანკო ბორტი“).

საქონელს გამყიდველი მიაწოდებს მყიდველს წინასწარ შეთანხმებულ პორტში. ამდენად, გამყიდველი აგებს პასუხს საქონელზე მანამ, ვიდრე ის გადალახავს გემის ბორტს დანიშნულების პორტში.

ამ პირობით გამყიდველის ვალდებულებებში შედის:

- მოახდინოს საქონლის გადაზიდვა გემზე;
- წარმოადგინოს საექსპორტო ლიცენზია და გადაიხადოს ყველა საექსპორტო გადასახადი;
- მიიღოს კონოსამენტი (ანუ გემის კაპიტნის დასტური, რომ საქონელი უდანაკარგოდ და დაზიანების გარეშე არის გადაზიდული ბორტზე);
- გაიღოს ყველა დანახარჯი დაკავშირებული გემიდან საქონლის გადმოზიდვასთან დაკავშირებული პორტში.

მყიდველი ვალდებულია:

- მიაწოდოს გემი კონტრაქტით დადგენილ ვადებში გამყიდველს;
- გადაიხადოს გემის ფრანკის საფასური;

- გადაიხადოს საქონლის გადმოტვირთვის ყველა დანახარჯი;

3. „free caries“ („საქონლის მიწოდება ექსპედიტორ-მყიდველის მიერ დანიშნულ ადგილას“).

ეს პირობები ძალაშია იმ შემთხვევაში, როდესაც გამოიყენება ტრანსპორტის თანამედროვე ნაირსახეობანი, ეთქვამთ, კონტეინერები. ისინი განსხვავდება „FOB“-ის პირობებისგან იმით, რომ საშუაშელო ფუნქციას ასრულებს საექსპედიტორო ფირმა. აღნიშნულ შემთხვევაში გამყიდველი ვალდებულია:

- მიაწოდოს საქონელი ექსპედიტორს მყიდველის მიერ დანიშნულ ადგილზე;

- გააფორმოს საექსპორტო დოკუმენტები და გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი;

- მიიღოს საბუთი ექსპედიტორის მიერ საქონლის მიღების შესახებ.

გამყიდველი ვალდებულია:

- დაინიშნოს ექსპედიტორი;

- მოახდინოს გადაზიდვების ორგანიზაცია და გადაიხადოს დანახარჯები.

4. „FOR/FOT“ („free on rail/free on truck“ – „ფრანკო ვაგონი/ სატვირთო ავტომობილი“).

ამ პირობის შემთხვევაში გამყიდველი ვალდებულია:

- მიაწოდოს საქონელი რკინიგზას და უზრუნველყოს მისი ვაგონში დატვირთვა;

- გადასცეს მყიდველს სატრანსპორტო დოკუმენტები და ანგარიში;

- მიაწოდოს გამყიდველს ინფორმაცია დანიშნულების ადგილის შესახებ, გადაიხადოს, დაფრახტვის ფული;

- მიიღოს გამყიდველისაგან სატრანსპორტო დოკუმენტაცია და ანგარიშები;

- მიიღოს საექსპორტო დოკუმენტები და გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი.

5. FOB airport („ფრანკო აეროპორტი“).

აღნიშნული პირობა არ განსხვავდება FOB-ის პირობისაგან. ის მიუთითებს, რომ გამყიდველმა უნდა მიაწოდოს საქონელი აეროპორტს. საქონლის გაფუჭების ან განადგურების რისკი გამყიდველს ეხსნება აეროპორტში, საქონლის წარდგენისთანავე.

გამყიდველი ვალდებულია:

- მიაწოდოს საქონელი აეროპორტს და გადასცეს ავიაკომპანიას ან ექსპედიტორს, რომელიც განსაზღვრულია კონტრაქტით;

- მოახდინოს ავიატრანსპორტით უზრუნველყოფა.

მყიდველი ვალდებულია:

- უზრუნველყოს ტვირთის მიღება ავიაკომპანიის ან ექსპედიტორის მიერ;

- მიიღოს ინფორმაცია ავიატრანსპორტით უზრუნველყოფის შესახებ.

6. „FAS“ („free alongside ship“ – ფას-ს, „ფრანკო გემის ბორტის გაღმა“).

იმ პირობის შემთხვევაში, გამყიდველი ვალდებულია, მიიტანოს და განაღდოს საქონელი გემის ბორტის გასწვრივ, ამასთან, მას ეკისრება გადატვირთვის ვალდებულება. FOB-ის პირობებისაგან განსხვავებით, გამყიდველმა უნდა განახორციელოს ყველა საექსპორტო ფორმულა.

გამყიდველი ვალდებულია:

- მიაწოდოს საქონელი გემს და განალაგოს ის მისი პორტის გასწვრივ;
- მიიღოს ექსპორტიორისაგან აუცილებელი დოკუმენტაცია.

მყიდველი ვალდებულია:

- დაინიშნოს ექსპედიტორი ან შეარჩიოს გემი;
- დააზღვიოს გემი;

- მიიღოს საექსპორტო ლიცენზია და გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი.

7. „CAF“ („cost and freight“ – კაფ „ღირებულება და ფრახტი“).

გამყიდველი ვალდებულია:

- მოახდინოს საქონლის გადაზიდვის ორგანიზაცია და აანაზღაუროს დანახარჯები დანიშნულების ადგილამდე;

- მიიღოს საექსპორტო ლიცენზია და გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი;
- მიაწოდოს მყიდველს ანგარიში და კონოსამენტი;
- გადაიხადოს საქონლის დატვირთვა-გადმოტვირთვის ხარჯები.

მყიდველი ვალდებულია:

- მიიღოს საქონელი, კონოსამენტი და ანგარიში;
- შესაძლებელია, დამატებით შეტანილ იქნეს გადმოტვირთვის დანახარჯებში მათი ანაზღაურება მყიდველის მიერ. ამ შემთხვევაში, აღნიშნულ პირობას ემატება პირობა CIF (landed) „გადმოტვირთვასთან ერთად“.

8. CIF – („cost, insurance, freight“) „საქონლის ღირებულება, დაზღვევა, დაფრახტვა“.

ეს პირობა პრაქტიკულად ემთხვევა „CAF“-ის პირობას იმ განსხვავებით, რომ მას ემატება გამყიდველის მიერ საქონლის საზღვაო დაზღვევა.

გამყიდველი ვალდებულია:

- მოახდინოს ტრანსპორტირების ორგანიზაცია და გადაიხადოს დანიშნულების პორტამდე საფრახტო გადასახადი;

- მიაწოდოს საქონელი გემს;
- მიიღოს საექსპორტო ლიცენზიები და საექსპორტო გადასახადი;
- დაზღვიოს საქონელი;
- მიაწოდოს მყიდველს ანგარიში, კონოსამენტი, სადაზღვევო პოლისი;
- აანაზღაუროს დატვირთვა-გადმოტვირთვის დანახარჯები.

მყიდველი ვალდებულია:

- მიიღოს საქონელი, კონოსამენტი, ანგარიში, სადაზღვევო პოლისი;
- ნაწილობრივ გადაიხადოს გადმოტვირთვის დანახარჯები, თუ ეს გათვალისწინებულია ხელშეკრულებით.

9. „Freight/carriage paid to“ („ფრახტი გადახდილია დანიშნულების ადგილამდე“).

აღნიშნული პირობა მსგავსია CAF-ისა იმ განსხვავებით, რომ საქონლის გაფუჭების ან განადგურების დანახარჯები გადადის მყიდველზე ან ექსპედიტორზე.

გამყიდველი ვალდებულია:

- მოახდინოს გადაზიდვების ორგანიზაცია და გადაიხადოს საფრახტო საფასური დანიშნულების ადგილამდე;

- მიაწოდოს საქონელი ექსპედიტორს;
- გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი და მოიპოვოს ლიცენზია;
- მიაწოდოს მყიდველს ანგარიში და სატრანსპორტო დოკუმენტები.

მყიდველი ვალდებულია:

- მიიღოს საქონელი ექსპედიტორისაგან.

10. „Freight/carriage and insurance paid to“ („ფრახტი და დაზღვევა გადახდილია ადგილამდე“).

ეს პირობა ემთხვევა ზემოთ მითითებულ პირობას იმ განსხვავებით, რომ აქ გამყიდველმა უნდა მოახდინოს საქონლის დაზღვევა ტრანსპორტირების მთელი მანძილის განმავლობაში.

გამყიდველი ვალდებულია:

- გადაიხადოს ტრანსპორტირების საფასური და მოახდინოს მისი ორგანიზება;

- გადასცეს საქონელი ექსპედიტორს;
- მიიღოს საექსპორტო ლიცენზია და გადაიხადოს საექსპორტო გადასახადი;
- დააზღვიოს საქონელი გზაში, გადასცეს მყიდველს ანგარიში, სატრანსპორტო დოკუმენტები, სადაზღვევო პოლისი.

მყიდველი ვალდებულია:

- სადაზღვევო პოლისის, სატრანსპორტო დოკუმენტების და ანგარიშის გაცნობის შემდეგ მიიღოს საქონელი.

11. „EX ship“ („გემიდან“).

აღნიშნულ შემთხვევაში, გამყიდველი ვალდებულია, გადასცეს საქონელი მყიდველს გემბანზე დანიშნულების გემსადგურში. ამდენად, გამყიდველი აგებს პასუხს საქონელზე დანიშნულების პორტამდე.

გამყიდველი ვალდებულია:

- უზრუნველყოს საქონლის გადაზიდვა დანიშნულების პორტამდე;
- წარმოუდგინოს მყიდველს ყველა საბუთი საქონლის გადმოტვირთვამდე;
- მიწოდოს მყიდველს ზუსტი ინფორმაცია გემის პორტში შესვლის შესახებ.

მყიდველი ვალდებულია:

- მიიღოს საქონელი დანიშნულების პორტში;
- გადაიხადოს საქონლის გადმოტვირთვისათვის დანახარჯები;
- მიიღოს საიმპორტო ლიცენზიები და გადაიხადოს გადასახადი.

რიგ შემთხვევაში საზღვაო პორტების გადატვირთვის მიზეზით გემი კვირის ან თვის განმავლობაში ვერ შედის მის სადგომზე. ამიტომაც არის აუცილებელი კონტრაქტში გათვალისწინებულ იქნეს დემერედების დანახარჯები და მათი ანაზღაურების წესი.

12. „Delivered at frontier“ („საქონელი მიწოდებულია საზღვარზე“).

ავტოტრანსპორტით ან რკინიგზით საქონლის მიწოდების შემთხვევაში, ეს პირობა შეტადრე ეფექტურია და ის გულისხმობს, რომ გამყიდველის ვალდებულებაში შედის, მიიტანოს პროდუქცია საბაჟომდე.

გამოცემის ვალდებულება:

- მიიტანოს პროდუქცია საბაჟოზე;
- წარმოადგინოს ყველა ზედნაღები დოკუმენტი და გადასცეს ის მყიდველს.

მყიდველი ვალდებულება:

- მიიღოს საქონელი საზღვარზე;
 - მიიღოს ყველა საიმპორტო ლიცენზია და გადაიხადოს საბაჟო გადასახადი.
13. „Delivered duty paid“ („მიწოდებულია, გადასახადი გადახდილია“).

გამოცემის ვალდებულება:

- მიაწოდოს საქონელი დანიშნულების ადგილას;
- გადაიხადოს საიმპორტო ლიცენზიის და გადასახადი ღირებულება;
- გადასცეს მყიდველს ყველა აუცილებელი დოკუმენტი საქონლის მისაღებად.

მყიდველი ვალდებულება:

- მიიღოს საქონელი დანიშნულების ადგილას.

აღსანიშნავია, რომ აქ მოყვანილია „ინკოტერმის“ პირობების ნაწილი. ამასთან, ეს პირობები, როგორც წესი, იცვლება. ზუსტი ინფორმაცია „ინკოტერმის“ პირობებში ცვლილებების შესახებ ქვეყნდება საერთაშორისო სავაჭრო პალატის პერიოდულ გამოცემებში.

მნიშვნელოვანია საექსპორტო ფასის გაანგარიშება. შინაარსობრივად საექსპორტო და შიდასაბაჟო ფასებს შორის რაიმე არსებითი განსხვავება არ არსებობს. განსხვავება შეიძლება იყოს რაოდენობრივი, აქ გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ საექსპორტო ფასში შედის ის დანახარჯები, რომლებიც ითვალისწინებს მარკეტინგის საექსპორტო სტრატეგიის კომპონენტებს.

საექსპორტო ფასის დადგენა პირდაპირ კავშირში იმყოფება საწარმოს რენტაბელობასთან, რამეთუ იმ დადებითი დანახარჯების გათვალისწინება, რომლებიც შეეღებ პროდუქციის სხვა ქვეყანაში გატანის ფასში, დაკავშირებულია სირთულეებთან და გარკვეულწილად, რისკთან. ახალ სამომხმარებლო ბაზარზე შესვლის შემთხვევაში ექსპორტიორი ვალდებულია, არა მარტო შეინარჩუნოს კონკურენტული ფასი, არამედ პროდუქციის ბაზარზე აპრობაციის მიზნით, დასწიოს კიდევაც ის ამიტომაც არის, რომ მწარმოებელი ხშირად აწუხდება შემდეგი რიგის პრობლემებს:

- შეიძლება თუ არა ის შეინარჩუნოს რენტაბელობის მაღალი დონე პროდუქციის გარე ბაზარზე გატანის შემთხვევაში?

- რამდენად შესაძლებელია, გაიყიდოს პროდუქცია იმ ფასში, რომ თუნდაც დაიფაროს მასზე გაწეული ყველა პირდაპირი დანახარჯი?

როგორც წესი, საექსპორტო ბაზარზე შესვლის შემთხვევაში, მწარმოებელი პირველ ეტაპზე აყენებს ამოცანა-მინიმუმს, რომელიც მდგომარეობს პირდაპირი დანახარჯების დაფარვაში. თუმცა ეს რასაკვირველია, უარყოფითი ტენდენციაა, რადგანაც ის ორიენტირებულია მხოლოდ ბაზრიდან კონკურენტების გამოქვეყნებაზე და პრაქტიკულად, არა შორეულ პერსპექტივაზე. ირიბი დანახარჯების დაფარვის და დამატებითი მოგების მიღების გარეშე, ექსპორტიორი ვერ აითვისებს

მოცემული ბაზრის სეგმენტებს, ის შესაძლებელია ბაზრის ამ ნაწილში გამაგრდეს მხოლოდ დროებით.

აღსანიშნავია, რომ საექსპორტო პროდუქციის კალკულაციის ფორმალური სქემა ნაკლებად განსხვავდება შიდაკალკულაციისაგან, სხვაობა ჩნდება ექსპორტზე დამატებით დანახარჯებში. აქ შედის:

- გამოიდევლისა და წარმომადგენლის საკომისიო დანახარჯები;
- ტრანსპორტირების დანახარჯები;
- დაფინანსებაზე დანახარჯები;
- დაზღვევაზე დანახარჯები;
- საქონლის შეფუთვის დამატებითი დანახარჯები;
- გაუთვალისწინებელი დანახარჯების რეზერვები;
- კონტრაქტის, სერთიფიკატის და სხვა დოკუმენტების გაფორმების დანახარჯები.

- თუ გავითვალისწინებთ იმ გარემოებას, რომ საექსპორტო ფასი, როგორც წესი, გამომდინარეობს „ინკოთერმის“ პირობებიდან, შესაძლებლად მიგვაჩნია კალკულაციის იმ პირობითი სქემის წარმოდგენა, რომელიც ძირეულად განსხვავდება შიდაკალკულაციისაგან.

- წინასწარი თვითღირებულება+საწარმოო მოგება+= ქარხანა-მიმწოდებლის ფასს (Ex works).

-
- + დანახარჯები გადაზიდვაზე რკინიგზის სადგურებამდე;
 - + დანახარჯები ექსპედიტორზე;
 - + საქონლის დაზღვევაზე;
 - + ვაგონში ჩატვირთვის დანახარჯები.
 - = ფასი „ფრანკო რკინიგზის ვაგონი“ (For/Fot)
 - + დაფრაქტვა საზღვრამდე.

-
- = ფასი „ფრანკო საზღვარი“ (delivered at frontier)
 - + ფრაქტი დანიშნულების ადგილამდე.

= ფასი „ფრაქტი დანიშნულების ადგილამდე, პორტამდე“ (Freight carriage paid to)

+ დანახარჯები პორტში (გადმოზიდვა, საწყობის დანახარჯები, ექსპედიტორის საკომისიო, დამატებითი დანახარჯები: ტელექსი, ფაქსი, ფოსტა).

-
- = ფრანკო პორტი მიღების ფასი.
 - + დანახარჯები დოკუმენტებზე.
 - + დანახარჯები კონოსამენტზე.
 - + საზღვაო ფრაქტი.

= დანიშნულების პორტის ფასი (CIF)

- + დაზღვევა.
- + დანიშნულების პორტში გადმოტვირთვის დანახარჯები.
- + საიმპორტო გადასახადი.

= ფასი ფრანკო-მყიდველი გადასახადების გათვალისწინებით (delivered duty paid).

საექსპორტო ფასში საკმაოდ მაღალი ხვედრითი წილი მოდის საბაჟო გადასახადზე. აღსანიშნავია, რომ ევროპის ქვეყნების მიხედვით, საბაჟო გადასახადი არაერთგვაროვანია და ყველა სახელმწიფოს აქვს უფლება, ის დაარეგულიროს მისი შეხედულებების შესაბამისად. ამასთან, ევროპაში საბაჟო გადასახადების საერთო პრინციპები გამომდინარეობს სისტემიდან, რომელიც ცნობილია „ბრიუსელის საერთაშორისო საბაჟო გადასახადის“ სახით. დასავლეთის ქვეყნებში საბაჟო გადასახადი მერყეობს 0-დან 30%-მდე. ევროპის ქვეყნებში ამას ემატება გადასახადი დამატებით ღირებულებაზე და რიგ საქონელზე აქციზებით.

სატრანსპორტო დანახარჯებში შედის „ინკოთერმის“ კონტრაქტით გათვალისწინებული ყველა დანახარჯი ქარხანა-მიმწოდებლებთან დანიშნულების ადგილებამდე.

დაფინანსების დანახარჯებში შედის: აკრედიტივები, საბანკო გარანტიები, ინკასოები და სხვა საბანკო მომსახურებასთან დაკავშირებული დანახარჯები.

მიუხედავად იმისა, რომ შესაძლებელია კალკულაციის შედგენა პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის ყველაზე მიახლოებული პირობებიდან გამომდინარე, ყველა სახეობის დანახარჯების გათვალისწინება საორიენტაციო ფასის დადგენისას მეტადრე რთულია, ამიტომაც არის, რომ გათვალისწინება დანახარჯთა რეზერვი.

ბაზრების შესწავლის პროცესში დიდი მნიშვნელობა აქვს იმას, თუ რა ზომით მერყეობს ფასი. დამწვები ექსპორტიორისათვის, რასაკვირველია, არ არის მიზანშეწონილი იმ ბაზარზე შეღწევა, სადაც არის სამომხმარებლო პროდუქციის სიმრავლე, კონკურენციის მაღალი დონე და უახლოეს პერსპექტივაში არ არის მოსალოდნელი ფასების დაწვევის ტენდენცია.

XIV.11. დიზაინი და შეფუთვა მასალების გაზარება

საქონლისათვის სამომხმარებლო თვისებების მინიჭება ბევრად არის დამოკიდებული სამრეწველო დიზაინზე. დიზაინის ისტორია მეტად საინტერესოა და დაკავშირებულია კაცობრიობის განვითარების ამა თუ იმ ეტაპთან, რომლის მიხედვითაც, სახელმწიფოს პოლიტიკური ფუნქციების ცვლა იწვევდა საქონლის სამომხმარებლო თვისებებში ცვლილებას, რაც აისახებოდა სამრეწველო დიზაინშიც. ასე, მაგალითად: ჯერ კიდევ XV-XVII საუკუნეებში ევროპის კონტინენტზე განუწყვეტელმა ომებმა, წინ წამოსწია მხედრების შეიარაღების საკითხი, ფარი და შუბი გახდა ყოველი მეთმარი მამაკაცის აუცილებელი ატრიბუტი და

სიძლიერის სიმბოლო. თანდათან წარმოების განვითარებასთან ერთად, ფარი და შუბი ხაზრძოლო დანიშნულებასთან ერთად იქნდა ახალ ფუნქციას, ის ხდება ცერემონიალური, რიტუალური სარგებელიანობის მქონე საგანი. ამიტომაც არის, რომ XV-XVI საუკუნის ევროპის საბრძოლო იარაღების ნიმუშებში ჩვენ ვხვდებით მოოქროვებას, ძვირფასი ქვებით მოჭედვას და სხვა შემთხვევებს.

კაცობრიობის ნებისმიერ ისტორიულ მონაკვეთზე ადამიანი მიიღწევდა ყოფითი საგნებისადმი სიღამაზის, მიზიდველობის მინიჭებისათვის, ხოლო XIX საუკუნის ბოლოს და XX საუკუნის დასაწყისში ამ საქმეში აქტიურად ჩაებნენ სამრეწველო ხელოვანები და მხატვრები. XX საუკუნის გარიჟრაჟზე ტექნიკური პროგრესის განვითარებამ გააძვავა კონკურენცია საერთაშორისო ბაზარზე. მომხმარებელი პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებებთან ერთად აქტიურად მოითხოვდა მაღალ ესთეტიკურ თვისებებს. ამიტომაც იყო, რომ უკვე მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ სამრეწველო დიზაინი ჩამოყალიბდა, როგორც დამოუკიდებელი დარგი, რომლის ძირითადი ფუნქცია გახდა მომხმარებლის მატერიალური, ფუნქციური, კულტურული, ფსიქოლოგიური, ესთეტიკური მოთხოვნების გათვალისწინება.

სამრეწველო დიზაინი მოიცავს ყველა იმ ურთიერთკავშირებს, რომელიც შეიძლება არსებობდეს ადამიანსა და ნაკეთობას შორის. ეს ნიშნავს, რომ მისი კვლევის საგანი არის არა საგნების ურთიერთდამოკიდებულება, არამედ მათთან ადამიანის ურთიერთკავშირი.

ურთიერთდამოკიდებულების ანალიზისათვის ამ დარგში სპეციალისტები იყენებენ ადამიანის ფსიქო-ფიზიოლოგიური გამოკვლევების შედეგებს. მათი მიზანია, მაქსიმალურად იქნეს გათვალისწინებული საგნების ფორმის შესაბამისობა მათ ფუნქციურ დატვირთვასთან.

სამრეწველო დიზაინის ამოცანის დასმის პროცესში სპეციალისტები განიხილავენ შემდეგ საკითხებს:

- რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს მოცემული ნაკეთობა?
- რა მეთოდებით შეიძლება დაკმაყოფილდეს ეს მოთხოვნა?
- როგორ უნდა გამოიყურებოდეს ნაკეთობა, რომ ის შეესაბამებოდეს თანამედროვეობის სტანდარტებს?
- რა ტექნიკური საშუალებები არსებობს ნაკეთობის გასაფორმებლად?
- რა ახალ თვისებებს შეიძენს ნაკეთობა გაფორმების შემდგომ?

კონსტრუირების პროცესში, აუცილებელია, გაეთვალისწინოთ, რომ მისი ფორმა დამოკიდებულია მის ფუნქციებზე და მომხმარებლის მოთხოვნები განსაზღვრავს, როგორც ფორმას, ასევე ფუნქციებსაც.

ამ მიმართებაში ადამიანის მოთხოვნით შესწავლას აწარმოებს ორი მეცნიერება: ანტროპომეტრია და ერგონომიკა, რომლებიც განსაკუთრებულად განვითარდნენ 40-იანი წლების ბოლოს და დღეს გახდნენ სამრეწველო დიზაინის შესახებ მეცნიერების განუყოფელი ატრიბუტები.

ანტროპომეტრია შეისწავლის ადამიანის სხეულის და მისი ცალკეული ნაწილების ზომასა და ფუნქციებს. ის ასევე შეისწავლის ადამიანის ანატომიურ,

ფიზიოლოგიურ, ფსიქოლოგიურ ასპექტებს. ამ მეცნიერებამ შექმნა სამრეწველო დიზაინის სამეცნიერო ბაზა. აღსანიშნავია, რომ სამრეწველო დიზაინი ფლობს რა ინფორმაციას ადამიანის სხეულის ზომების შესახებ, ახდენს მომავალი პროდუქციის დაგეგმვას ამ ფაქტორებიდან გამომდინარე, მაგრამ ეს საკმარისი არ არის. აუცილებელია, გაითვალისწინოთ ის გარემოებაც, რომ საერთაშორისო მარკეტინგში სხვადასხვა ერების საშუალო ანტროპომეტრიული მაჩვენებლები განსხვავებულია, რის შესაბამისადაც უნდა დაიგეგმოს წარმოება. ასე, მაგალითად: ცნობილია, რომ იაპონელები უფრო პატარა ზომის არიან, ვიდრე ევროპელები. ამიტომაც არის, რომ იაპონიაში რეალიზებული მანქანების სტანდარტები განსხვავებულია ევროპაში რეალიზებულისაგან. ადამიანის ზომების შესასწავლად გამოიყენება მრავალი მეთოდი. მაგალითად, ნატროპომეტრის (სპეციალური ხელსაწყო, რომლითაც იზომება ადამიანის სხეული ან მისი ცალკეული ნაწილი) გამოიყენება, ან ადამიანის ფოტოსურათის პროექცია სპეციალურ შაბლონზე და სხვა.

ერგონომიკა შეისწავლის ადამიანის ენერგიის დანახარჯებს, მოძრაობის კანონზომიერებას, შრომის პროცესსა თუ შრომის ნაყოფიერებას. ის გვაძლევს ამოწურავ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა ფსიქოლოგიურ, ფიზიოლოგიურ ან ანატომიურ ცვლილებებს განიცდის ადამიანი შრომის პროცესში.

ერგონომიკის გამოყენების არტალი საკმაოდ ფართოა, დაწყებული საშუალო ადგილის ორგანიზაციიდან, დამთავრებული სამრეწველო დიზაინით. ერგონომიკის გარეშე შეუძლებელია პროდუქციის მეცნიერული კონსტრუირება. ასე, მაგალითად: ახალი ავტომაქსის წარმოებით შეისწავლება ადამიანის სხეულის მოძრაობაზე მოქმედი ფაქტორები მისი შართვის პროცესში, ისეთი, როგორიცაა: რტაქციის ხისწრაფე, მანძილის აღქმის უნარი, ქვედა კიდურების მოძრაობა დამუხრუჭების პროცესში და სხვა. ადამიანს აქვს უნარი, გააკონტროლოს მანქანის მოძრაობა მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მასზე განლაგებულია სამართავ მოწყობილობათა მისთვის დასაშვები რაოდენობა. მათი ოპტიმალური განლაგება და გაფორმება შედის სამრეწველო დიზაინის ამოცანაში. ამ პროცესზე არსებით ზეგავლენას ახდენს ერგონომიკა.

სამრეწველო დიზაინი ახალი ნაკეთობის კონსტრუირების პროცესში დიდ ყურადღებას აქცევს მის ფორმას. ასე, მაგალითად: ხარვეზი საშუალება შეიძლება წარმოგვიდგეს, როგორც თხევადი ნივთიერება ან ფხვნილი. ფორმის შერჩევის პროცესში, უპირველეს ყოვლისა, განთავსებულია მომხმარებლის მოთხოვნები და ნაკეთობის საორიენტაციო ღირებულება. სამრეწველო დიზაინის განსაზღვრის პროცესში გასათვალისწინებელია ისიც, თუ ვისზე არის ის ორიენტირებული: მასობრივ მომხმარებელზე, თუ ინდივიდუალურ პიროვნებაზე. ამასთან დაკავშირებით, აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე სამყაროში მრავლად არიან ის ადამიანებიც, რომელთათვისაც ძვირადღირებული საგნების შეძენა მათი სოციალური მდგომარეობის დამადასტურებელია. ავტომანქანები, საათები, ავტოკაღმები, რიგი მომხმარებლისათვის „სტატუსის“ კომპონენტების მატარებელია, ისინი პირდაპირ თუ ირიბად გამოხატავენ მათ საზოგადოებრივ მდგომარეობას. ეს არის ე.წ. „სტატუსის საგნები“, რომელთაც შეიძლება იძენს მისი უპირატესობის დასამკვი-

დრეგლად საზოგადოებრივ სფეროში. რაც შეეხება ტექნიკურ ნაწარმს, მისი გარესახეობა უნდა შეესაბამებოდეს ტექნიციზმის მაღალ მოთხოვნებს. ავიღოთ თუნდაც მაგნიტოფონი. მასში სხვადასხვა ტიპის ღილაკების სიმრავლე ტოლფასი ხდება მაღალი ტექნიკური თვისებებისა.

სამრეწველო დიზაინში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფერის საკითხს და თუმცა ხევენ ამ პრობლემაზე ზემოთ ნაწილობრივ შევჩერდით, მაინც უნდა აღინიშნოს, რომ ფერი ადამიანის ფსიქიკაზე ზემოქმედების უებარი საშუალებაა. ყოველი ადამიანისათვის ფერი ასრულებს ინდივიდუალური გამაღიზიანებლის როლს, ასოცირდება აბსტრაქტულ თვისებებთან. აღსანიშნავია, რომ ფერი რიც შემთხვევაში დასაფლეთის ფირმის ინდივიდუალური ნიშნის მატარებელია. ასე, მაგალითად: გერმანული კონსტრუქციული ფირმა „ნიეა“ ნაკეთობებში იყენებს ფერების თეორიულ შეფარდებას. ფერების გამოყენებას საქონლის მიკუთვნების გამოსახატავად დიდი მნიშვნელობა გააჩნია, რადგანაც დღევანდელ სუპერმარკეტებში ძნელია საქონლის სიმრავლეში, შეირჩეს სასურველი ფირმის პროდუქცია. ფერი ნაწარმში ასრულებს არა მარტო ესთეტიკურ, არამედ გამაფრთხილებელ ფუნქციასაც. ასე, მაგალითად: მანქანაში წითელი ფერის ნათურები მოუთხოვნიან ტექნიკური მოწყობილობის გაუმართაობაზე, ან საფრთხეზე. ფერი ასრულებს შერჩევით ფუნქციასაც. ასე, მაგალითად: სატელეფონო კაბელებში ფერადი გრაფიკების გარეშე, პრაქტიკულად, შეუძლებელი გახდება მათი ტექნოლოგიური შეერთება. ფერი არის ნაკეთობის პრესტიჟულობის აღმნიშვნელიც. ასე, მაგალითად: ნატურალური ტყავის ფერი ტყავის საცმის წარმოებაში ან ნატურალური ხის ფერი ავეჯის წარმოებაში შეტყვევებს მათ ბუნებრივ წარმოშობაზე, რაც დაკავშირებულია უფრო მაღალ ფასთან. ფერს შეუძლია, საქონელში შექმნას შედარებით მდგრადობის შთაბეჭდილება. მაგალითად: ტექნიკური ნაწარმის შედგება ლითონისფრად ქმნის საიმედოობის შთაბეჭდილებას.

იმას, თუ რა ზეგავლენას ახდენს ესა თუ ის ფერი ადამიანის ფსიქიკაზე და რა ფსიქოლოგიურ განცდებთან არის ის დაკავშირებული, კარგად ასახავს ცხრილი №26.

იმასთან დაკავშირებით, რომ დასავლეთში დიდი განვითარება პოვა სამრეწველო დიზაინმა, 1957 წელს შეიქმნა სამრეწველო დიზაინის საერთაშორისო საბჭო, რომლის ძირითადი ამოცანაა, მსოფლიოში სამრეწველო დიზაინის პროცესების განვითარების ხელშეწყობა და დიზაინერთა კვალიფიკაციის ამაღლება. აღსანიშნავია, რომ ეს ორგანიზაცია მოქმედებს იუნესკოს ფარგლებში.

კონკურენტული ბრძოლის გამწვავების პროცესში, თანამედროვე ნაწარმები ცდილობენ, შექმნან დიზაინის სპეციალიზებული განყოფილებანი, ხოლო რიც სახელმწიფოებში ფუნქციონირებენ დამოუკიდებელი დიზაინის ფირმები. ამ მხრივ, წარმატებული ნაბიჯები გადადგა იტალიამ. დასავლეთის ბევრი ავტომობილის სტაილინგი შემუშავებულია იტალიელი სპეციალისტების მიერ. ტყავ-ფესაცმლის მრეწველობაში იტალიელი დიზაინერების ნაწარმი მსოფლიოში თანამედროვე მოდის ტონის მიმცემია.

ფერი, როგორც სამრეწველო დიზაინის კომპონენტი

მხედველობით-მგრძნობელობითი აღქმის სიმბოლოები				
ფერი	მანიძლი	ტემპერატურა	ხულიერი მდგომარეობა	პიგიენური ზემოქმედება
ღურჯი	შორეული	ცივი	მშვიდი	სუფთა
მწვანე	- - -	ნეიტრალური	ძალიან მშვიდი	ახალი
წითელი	ახლოს	თბილი	გაღიზიანებული	- - -
ვარდისფერი	ძალიან ახლოს	ძალიან თბილი	აღვზნებული	- - -
ყვითელი	ახლოს	- - -	- - -	- - -
ყავისფერი	ძალიან ახლოს	ნეიტრალური	- - -	ბინძური
მელნისფერი	- -	თბილი	აგრესიულ- აგზნებული	- - -

ამდენად, როგორც ვხედავთ, სამრეწველო დიზაინი არის წამყვანი ელემენტი სამრეწველო საქონლის შემუშავების მთელი ციკლის მანიძლზე კონსტრუირებად, სამარკეტინგო კონცეფციის შემუშავებამდე.

სამრეწველო შეფუთვა არის დარგი, რომელიც ერთი შეხედვით, არ წარმოადგენს აუცილებლობას, მაგრამ თავისი მნიშვნელობითა და საჭიროებით იკავებს ერთ-ერთ წამყვან ადგილს მსოფლიო პრაქტიკაში და გამოიჩენს განვითარების მაღალი ტემპებით.

დასავლეთის ბაზრის საქონელი მიეწოდება სასაქონლო სახით – შეფუთული. სამრეწველო შეფუთვა გახდა რეკლამის ერთ-ერთი კომპონენტი, ამასთან, მას გარდა, რეკლამირებას გააჩნია სხვა მნიშვნელოვანი ფუნქციებიც. ისეთები, როგორიცაა:

- საქონლის დაცვა დაზიანება-გაფუჭებისაგან;
- ტრანსპორტირების გამარტივება;
- რაციონალური დაფასოება;
- საქონლის რეკლამირება.

დაფასებისა და შეფუთვის დანახარჯები უნდა იყოს რაციონალური, რადგან ისინი შედის პროდუქციის თვითღირებულებაში.

შეფუთვის ხასიათი და ფუნქციები დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სახეობის საქონელზე ვრცელდება ის. გარდა სარეკლამო, ფუნქციისა მას გააჩნია მნიშვნელოვანი სატრანსპორტო ფუნქციაც. აღსანიშნავია, რომ ტრანსპორტირება ნებისმიერი სახეობის პროდუქციისა უნდა იყოს რენტაბელური. ეს ნიშნავს, რომ უნდა მცირდებოდეს ერთეული პროდუქციის დატვირთვა-გადმოტვირთვისა და სივრცეში გადაადგილების დანახარჯები. ამდენად, საქონლის შეფუთვის პროცესში აუცილებელია, გათვალისწინებულ იქნეს ეს ფაქტორებიც.

პროდუქციის შეფუთვაზე ზემოქმედებს მრავალი ფაქტორი, რომელთა შორის შეიძლება გამოიყოს:

- საქონლის წონა ან მოცულობა და სატრანსპორტო საშუალებებისადმი ამ პარამეტრების მისადაგების დონე
- შეფუთვის საშუალებების შეთანაწყობა დატვირთვა-გადმოტვირთვის ავტომატიზებული საშუალებებისადმი
- სატრანსპორტო საშუალებების სახეობა (საჰაერო ტრანსპორტის შემთხვევაში შეფუთვა უნდა იყოს უფრო მსუბუქი).

შეფუთვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია არის ტრანსპორტირების პროცესში საქონლის შენახვა. ცხადია, მიმწოდებელი საქონლის სრულ ფასს მიიღებს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ის გადასცემს პროდუქციას დაზიანების გარეშე.

შესაფუთი მასალის შერჩევაზე ზეგავლენას ახდენს სამი ფაქტორი:

- მასალის მგრძნობელობა;
- დაზიანების შესაძლო (პოტენციური) შესაძლებლობანი;
- ცალკეულ ქვეყნებში საქონლის შეფუთვისადმი არსებული საკანონმდებლო მოთხოვნები.

აღსანიშნავია, რომ მსოფლიოში არსებობს სამიში მასალების ტრანსპორტირების დადგენილი წესები, რაც, ბუნებრივია, გარკვეულ მოთხოვნებს უყენებს შესაფუთ ან სამგზავრო მასალებს. შეფუთვის ერთ-ერთ ფუნქციას შეადგენს ისიც, რომ მან უნდა შექმნას საქონლის განთავსების ოპტიმალური პირობები. ცნობილია, რომ მთელი თავის მოძრაობის გზას საქონელი გადადის მწარმოებელიდან ექსპედიტორამდე, სავაჭრო ობიექტამდე და ამ პერიოდში განიცდის განუწყვეტლივ განთავსებას ამა თუ იმ სასაწყობო ნაგებობებში. ამიტომაც აუცილებელია საქონლის მოძრაობის მთელი ამ გზის მანძილზე შესწავლილ იქნეს სასაწყობო ნაგებობათა ტექნიკური აღჭურვის სპეციფიკა. აქედან გამომდინარე, უნდა შეირჩეს შესაფუთი მასალა. აღნიშნული სახეობის ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია კლიენტებისაგან. აღსანიშნავია ისიც, რომ ამ ტიპის ინფორმაციის პროცესში აუცილებელია, ვიცოდეთ ის ბუნებრივ-კლიმატური თავისებურებანიც, რომელიც ახლავს ამა თუ იმ ქვეყანას. დიდი მნიშვნელობა აქვს საქონლის საწყობოში განთავსებისა თუ ტრანსპორტირების დროის განსაზღვრას.

შესაფუთი მასალა უნდა გამოირჩეოდეს საწვობში მისი სწრაფი მოძებნის შესაძლებლობებითაც. ამიტომაც არის, რომ დასავლეთის ფირმები იყენებენ თავიანთი შეფუთვის მასალებზე სპეციალურ შეფერილობას.

კონკრეტული ბროლის გამწვავებასთან ერთად, დასავლეთის რიგი ქვეყნის სამრეწველო ფირმებმა დაიწყეს იაფფასიანი და დაბალხარისხიანი ნაკეთობების განთავსება შეფუთვის თანამედროვე საშუალებებში, რითაც მოიწვევა ფასების გაუმართლებელი ზრდა ამ ნაკეთობებზე. შეფუთვის საშუალებები სარეცხ ფხვნილებში და სხვა პროდუქციაზე გამოიყენებოდა იმისათვისაც, რომ შეექმნათ შთაბეჭდილება გაცილებით მეტ პროდუქციაზე, ვიდრე ის რეალურად იყო. აღნიშნულიდან გამომდინარე, დასავლეთის ქვეყნებში ინტენსიურად განვითარდა კანონმდებლობა, რომლის მოთხოვნათა შესაბამისად აქტიურად უნდა იქონიერებოდეს მომხმარებლის ინტერესები. ასე, მაგალითად: ცენტრალური ევროპის სამ ქვეყანაში: ავსტრიაში, შვეიცარიაში და გერმანიაში შემუშავებულია შეფუთვის საერთო წესები. მსოფლიოში ამ პროცესს არეგულირებს სტანდარტების საერთაშორისო ორგანიზაცია.

შეფუთვის რაციონალიზაციის გერმანულმა საზოგადოებამ შეიტანა შემდეგი დამატებითი ნორმები საერთაშორისო წესებში.

- ილუსტრაციის ტექსტი უნდა იყოს მკაფიო და შეესაბამებოდეს საქონლის დანიშნულებას;

- არ იქნეს დაშვებული შეფუთვის გზით საქონლის რაოდენობისა და ხარისხის გაყვანება;

- საქონლის წონის, მოცულობის, თუ რაოდენობის მანევრებლები უნდა განთავსდეს მასალის თვალსაჩინო ადგილზე;

- საქონლის წონა და რაოდენობა უნდა წარმოადგეს დამრგვალებულ ერთეულებში (მაგ. 10-20 კილოგრამი ან ცალი);

- ფასები უნდა იყოს მკაფიოდ ასახული (აღსანიშნავია, რომ მსოფლიოში ბატონობს თავისუფალი ფასები, ამიტომაც არის, რომ მწარმოებლები, როგორც წესი, შეფუთვაზე არ მიუთითებენ მანევრებლებს, ამ მიზნით, გამოტოვებულია ცარიელი ადგილი. გამონაკლისს წარმოადგენს მხოლოდ საფირმო მაღაზიებში გაბატონებული პრაქტიკა);

- შეფუთვაზე უნდა წარმოდგენილ იქნეს საქონლის ვარგისიანობის ვადა.

რიგ დარგებში მოქმედებს სახელმწიფო ან საერთაშორისო მოთხოვნები. ასე, მაგალითად: შალის ნაწარმს ტექსტილურ მრეწველობაში უნდა გააჩნდეს სპეციალური ეტიკეტები ან მარკირება, სადაც მიეთითება მისი ექსპლუატაციის წესებიც.

აღსანიშნავია ისიც, რომ ყველა სახეობის წარწერები ქვეყანა-მომწოდებლის ნაკეთობაზე უნდა იქნეს შესრულებული იმ ენებზე, რომელიც გამოიყენება მომხმარებელ სახელმწიფოში. ამიტომაც არის, რომ დასავლეთის ქვეყნებში ყველა სახეობის ინფორმაცია მოცემული ტიპის საქონელზე წარმოდგენილია ოთხ ან ექვს ენაზე. სპეციალური მითითებებს მოითხოვს თამბაქოს ნაწარმი, ევროპის სტანდარტებით, აქ აუცილებელია მინიშნება იმის შესახებ, რომ თამბაქოს მოწვევა მავნებელია.

იმ მკაცრ მოთხოვნაზე, რომელიც წაყენება საქონლის მარკირებას, მიუთითებს შემდეგი მაგალითი: ამერიკაში ერთ-ერთი ქალბატონი ძაღლის გასაშრობად იყენებდა ელექტროფენქსს. ამ მიზნით ახალი მიკროტალღური ღუმელის გამოყენებამ გამოიწვია ძაღლის დაღუპვა. მომხმარებელმა უჩივლა შესაბამის ფირმას, რომ მისი საქონლის შეფუთვაზე არ იყო მითითებული ღუმელის გამოყენების აკრძალვები. სასამართლო განხილვის პროცესში ქალბატონმა მოიგო პროცესი და აინაზღაურა მიყენებული ზარალი მილიონი დოლარის ოდენობით. აღნიშნული მაგალითი შეტყეველებს იმ დიდ პასუხისმგებლობაზე, რომლითაც უდგებიან მსოფლიოს ქვეყნები თავიანთი პროდუქციის ბაზარზე წარდგენის საკითხს.

დასაფლეთის კანონმდებლობა კრძალავს საქონლის გადაზიდვებს შესაბამისი მარკირებისა და შეფუთვის გარეშე. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ამ დარგში გამოიყენება გარკვეული სტანდარტები. გარდა აღნიშნულისა, შესაბამისი კანონმდებლობით დადგენილია ის თავისებურებანი, რომლითაც აუცილებელია ვიხელმძღვანელოთ საქონლის გადაზიდვის პროცესში. ასე, მაგალითად: ფხვიერი ტვირთების გადაზიდვა შესაძლებელია მხოლოდ რბილ კონტეინერებში, ე.წ. „big bag“-ში, რომლის ტევადობაა ერთიდან ორ ტონამდე. ზღვის ტრანსპორტით საქონლის გადაზიდვისას, აუცილებელია მისი განთავსება კონტეინერებში, რომელთაც წინააღმდეგობა უნდა უზღუდოს ანტიკოროზიული დამუშავება.

ყველა სახეობის შეფუთული საქონელი უნდა მოიცავდეს აუცილებელ მონაცემებს.

საექსპორტო შეფუთვაში ასევე დიდ როლს თამაშობს მარკირება. ის უნდა მოიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- შეკვეთის ნომერი;
- საქონლის რაოდენობა;
- დანიშნულების ადგილი;
- მწარმოებელი ქვეყანა;
- ზუსტი გაბარიტები;
- დატვირთვა-გადმოტვირთვის და განთავსების მინიშნება („ზემოდან“, „ქვემოდან“, „მინა“);
- დამატებითი მინიშნებები („ეშინია სინესტის“, „ეშინია დარტყმის“ და ა. შ.).
- ამ მიზნით, გამოიყენება საერთაშორისო სტანდარტების სიმბოლოები. უნდა აღინიშნოს, რომ დღეისათვის მსოფლიოში გამოიყენება მარკირების და შეფუთვის საერთაშორისო ნორმები:

ATR – საშიში საქონლის ან პროდუქციის ტრანსპორტირების საერთაშორისო წესები;

IMDG – საშიში საქონლის ან პროდუქციის საერთაშორისო საზღვაო კოდი;

IATA – საჰაერო ტრანსპორტით საშიში საქონლის გადაზიდვების მარკირების საერთაშორისო წესები.

ყველა ეს მონაცემი ყოველწლიურად ქვეყნდება გაეროს სპეციალურ გამოცემებში.

მიმონიშნული კითხვები:

1. რას ნიშნავს ტერმინი „მარკეტინგი“?
2. როგორია მარკეტინგის ევოლუცია?
3. რა განსხვავებაა მარკეტინგის ობიექტსა და სუბიექტს შორის?
4. რა თავისებურებები ახასიათებს სტრატეგიულ დაგეგმვას?
5. როგორია სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები?
6. როგორ ხდება „საქონელი – ბაზრის“ მატრიცის შედგენა?
7. პროდუქციის წინსვლის რა მეთოდებია ცნობილი მსოფლიოში?
8. რას ნიშნავს რეკლამის სტანდარტიზაცია მსოფლიოს ბაზარზე?
9. რა გზებით ხდება პროდუქციის განაწილება საერთაშორისო მარკეტინგში?
10. რაში მდგომარეობს ფუნქციური და დინამიური ანალიზის მეთოდი?
11. რა მონაცემებს მოიცავს საექსპორტო კონტრაქტი?
12. რას წარმოადგენს „ინფორმერმისი“ სავაჭრო პირობები?
13. როგორ ხდება საექსპორტო ფასის გაანგარიშება?
14. რა როლს თამაშობს სამრეწველო დიზაინი დასავლეთის ბაზარზე?

თემაში განხილულ საკითხთა მოკლე განმეორება:

1. დაგვიხსენიეთ, რა ესმით ტერმინ „მარკეტინგში“?

მარკეტინგი წარმოადგენს ინგლისური სიტყვა „Market“-ისაგან, რაც გულისხმობს სასაქონლო ბაზრის, პროდუქციის რეალიზაციის სფეროში საქმიანობას. როგორც ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა, მარკეტინგი გაცილებით უფრო ფართო შინაარსის ცნებაა, რომელიც ერთის მხრივ, გულისხმობს სამომხმარებლო ბაზრის საფუძვლიან შესწავლას, მომხმარებელთა გემოვნების, მოთხოვნილებების ყოველმხრივ ანალიზს და ამ საფუძველზე წარმოების აგებას, მეორეს მხრივ კი, წარმოების აქტიური ზემოქმედების განსაზღვრას სამომხმარებლო ბაზარზე, მომხმარებელთა მოთხოვნებსა და გემოვნებაზე.

2. დაგვიხსენიეთ მარკეტინგის ფაქტორები?

მარკეტინგის ფაქტორები იყოფა რამდენიმე ჯგუფად: პირველი, რომელსაც განსაზღვრავს წარმოება, მეორე – წარმოებისაგან დამოუკიდებელი ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება აუცილებელია სამარკეტინგო პრაქტიკაში, მესამე ის ფაქტორები, რომლებიც წარმოადგენენ მარკეტინგის უშუალო დაკვირვების სფეროს.

3. რა იგულისხმება მარკეტინგის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში?

მარკეტინგის სტრუქტურა ეს არის მისი ელემენტების ერთიანობა, მიმართული საერთო მიზნის განხორციელებისაკენ. სტრუქტურა მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: პროდუქტს ან მომსახურებას, განაწილებას ან გასაღებას; მომრავლებას და ფასებს.

4. დაგვიხსენიეთ მარკეტინგის გეგმები?

მოქმედების დროის მიხედვით მარკეტინგის გეგმები იყოფა: მოკლევადიან (ერთ წლამდე); საშუალოვადიან (ოთხიდან ხუთ წლამდე), გრძელვადიან (ხუთიდან ათ ან თხუთმეტ წლამდე) გეგმებად; მოქმედების მასშტაბებით ისინი იყოფა შემდეგ სახეობებად: გეგმა ძირითადი სახეობის პროდუქციაზე; გეგმა ყველა სახეობის პროდუქციაზე.

5. რას მოიცავს სტრატეგიული დაგეგმვა?

სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპებია: 1) საწარმოს მიზნების განსაზღვრა; 2) სტრატეგიული სამეურნეო ქვეგანყოფილების შექმნა; 3) მარკეტინგის მიზნების დადგენა; 4) სიტუაციის ანალიზი; 5) მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა; 6) ტაქტიკის რეალიზაცია; 7) შედეგებზე დაკვირვება.

6. რა მიზეზები განსაზღვრავს ფასწარმოქმნის პოლიტიკის თავისებურებებს საერთაშორისო ბაზარზე?

ეს მიზეზებია: 1) სხვადასხვა ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია ფასწარმოქმნის სახელმწიფოებრივი რეგულირების დონე; 2) განსხვავებულია სახელმწიფოების მიხედვით სამომხმარებლო ბაზარი; 3) პროდუქციის ექსპორტი ხელს უწყობს ფასების ზრდას; 4) სახელმწიფოებში განსხვავებულია ეკონომიკური ზრდის და ინფლაციის პირობები; 5) ქვეყნების მიხედვით განსხვავებულია ფიქსირებული და ცვლადი ფასების დადგენის მეთოდოლოგია.

7. რა შედის გასაღების მეთოდებში?

გასაღების მეთოდებში შედის: პირდაპირი გასაღება; დირექტორ-მარკეტინგი; ტელეფონ-მარკეტინგი; ირიბი გასაღება; ინტენსიური გასაღება; სელექციური (შეღწევითი) გასაღება.

ლიტერატურა

1. ბოლოკაძე ე., მარკეტინგი. სახელმძღვანელო. თბილისი, 1995.
2. ბიზნესის საფუძვლები. გ. ბაბუნაშვილისა და ლ. ყორღანაშვილის რედაქციით. თბილისი, 2004.
3. ბალცეროვიჩი ლ., თავისუფლება და განვითარება. თბილისი, 2005.
4. ბალცეროვიჩი ლ., სახელმწიფო გარდამავალ პერიოდში. თბილისი, 2002.
5. ბასარია რ., მესხია ი., გარდამავალი პერიოდის მაკროეკონომიკური პრობლემები. თბილისი, ფსკი, 1995.
6. ბიზნესის სამართლის საფუძვლები. თბილისი, 2003.
7. ბაროუ კ., ბაროუ პ., ბრაუნი რ., ბიზნეს - გვერდის სახელმძღვანელო. თბილისი, 2003.
8. ბიზნესი, მენეჯმენტი, მარკეტინგი. ლექსიკონ-ცნობარი. ი. მესხიას რედაქციით. თბილისი, 1993.
9. გამსახურდია გ., საქართველოს საფინანსო პოლიტიკის ძირითადი პრობლემები თანამედროვე ეტაპზე. თბილისი, „მერიდიანი“, 1995.
10. გამსახურდია გ., გამსახურდია თ., ბიუჯეტთაშორისო ურთიერთობები სრულყოფას მიაღწევს. „სოციალური ეკონომიკა“, №5, 2001.
11. გველესიანი რ., მცირე და საშუალო მეწარმეობის წარმატების სტრატეგია და კულტურა. თბილისი, „საშრობლო“, 1999.
12. გოცირიძე რ., ეკონომიკა, პოლიტიკა, ცხოვრება. თბილისი, „ფავორიტი“, 1999.
13. გოცირიძე რ., კანდელაკი ო., გავლენიანი ფაქტორები და კორუფცია: საქართველოს ეროვნული უსაფრთხოების მუქარა. თბილისი, „ელფი“, 2001.
14. გოგიჩაიშვილი ფ., ხელოსნობა საქართველოში. თბილისი, თსუ, 1976.
15. ერქომაიშვილი გ., მეწარმეობის ფორმირებისა და განვითარების თავისებურებანი საქართველოში. თსუ, 2004.
16. ერქომაიშვილი გ., ფირმის ეკონომიკა. თბილისი, 2005.
17. ვაჩნაძე რ., თურქია გ., დომსაძე პ., ბიზნესი. სახელმძღვანელო ორ ტომად. თბილისი, 2005.
18. გარემოს ობიექტების ხარისხობრივი მდგომარეობა საქართველოში და მასთან დაკავშირებული ზოგიერთი სოციალური პრობლემა. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის ბიულეტენი №100, სექტემბერი, 2006.
19. ზარნაძე ბ., ქართული ბიზნესის განვითარების მიმართულებები. კრებული: საქართველოს რეგიონებში მეწარმეობის განვითარებისა და ხელშეწყობის მიმართულებები. კონცეფცია, სტრატეგია, მიმართულებები, გარემო. ბათუმი-თბილისი, „მლეთა“, 2002.
20. თურნავა ნ., ბიზნესის ლეგალიზაციის პრობლემები და პერსპექტივები საქართველოში. „ბანკი“ №2, 2001.

21. კაკულია მ., საგაღუტო სისტემის განვითარების პრობლემები საქართველოში, თბილისი, სესპსკი, 2001.
22. კაკულია რ., საქართველოს სოციალურ – ეკონომიკური პოლიტიკის პრიორიტეტები კრიზისიდან გამოსვლის პირობებში. კრებულში: საბაზრო ეკონომიკის ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრობლემები საქართველოში. ტ. V. თბილისი, სესპსკი, 2000.
23. კოვზანაძე ი., საქართველოს კომერციული ბანკების ფუნქციონირების პრობლემები თანამედროვე ეტაპზე. თბილისი, თსუ, 2001.
24. მესხია ი., მურჯიკნელი მ., ეკონომიკური რეფორმა საქართველოში. თბილისი, თსუ, 1996.
25. მექვაბიშვილი ე., საბაზრო ეკონომიკის ინსტიტუციურ – სამართლებრივი ინფრასტრუქტურის შექმნის საკითხისათვის. თსუ-ს შრომები 329, ეკონომიკა, 1999.
26. მარკეტინგი. სახელმძღვანელო. გ. შუბლაძის რედაქციით. თბილისი, 1999.
27. პაპავა გ., როგორ მოეშალოთ კორუფციისა და კომპრადორიზმის ნიადაგი საქართველოში. „სოციალური ეკონომიკა“, №4, 2002.
28. პაპავა ე., საქართველოს საერთაშორისო ეკონომიკური ფუნქცია. სოციალური ეკონომიკა, №5, 2001.
29. პაპავა ვ., ხადური ნ., პოსტკომუნისტური ტრანსფორმაციის ინსტიტუციური ანალიზი. „მეცნიერება და ტექნიკა“, №1-3, 1998.
30. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი. სახელმწიფოებრივი სამართალი. თბილისი, 2005.
31. საქართველოს ეროვნული ბანკის ანგარიში. თბილისი, 2006.
32. საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს სტატისტიკის დეპარტამენტის მონაცემები. თბილისი, 2007.
33. ხალარეიშვილი ო., ხარაიშვილი ე., ბიზნესის ორგანიზაცია, მართვა და ანალიზი. ნაწ. I და II, თბილისი, 1994.
34. სამადაშვილი უ., ბიზნესის საფუძვლები. თბილისი, 2005.
35. სამადაშვილი უ., პრივატიზაციის პროცესთა სოციალურ – ეკონომიკური შედეგები საქართველოში. „ეკონომიკა“, №4, 1998.
36. სეხნიაძე ღ., ბაბუნაშვილი გ., ბიზნესის ორგანიზაცია. თბილისი, 1997.
37. ქარჩავა ღ., გამოჩენილ ბიზნესმენთა სამეწარმეო ცხოვრებიდან. თბილისი, „ლო“, 2006.
38. ყორღანაშვილი ღ., საერთაშორისო ბიზნესი. თბილისი, თსუ, 1998.
39. ყორღანაშვილი ღ., საერთაშორისო ინტეგრაციული პროცესები და საქართველო. კრებულში: საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომები. ტ. I, თბილისი, „სიახლე“, 2000.
40. შუბლაძე გ., ბიზნესის საფუძვლები. დამხმარე სახელმძღვანელო. თბილისი, 2000.
41. შენგელია თ., საერთაშორისო მარკეტინგი. თბილისი, თსუ, 1997.
42. შენგელია თ., საწარმოს ეკონომიკა. თბილისი, „მერანი“, 1999.

43. შენგელია თ., ინოვაციები პოლიტიკა, რეგულირება, ეფექტიანობა. თბილისი, 1997.
44. შენგელია თ., მაკროეკონომიკური ანალიზის ონტოლოგია. თბილისი, თსუ, 2001.
45. შენგელია თ., ინოვაციათა სოციალური ეფექტიანობა, ქართულ-ინგლისურად. თბილისი, 1998.
46. შენგელია თ., თანამედროვე ბიზნესი. თბილისი, 1996.
47. შენგელია თ., ინოვაციები და დინამიკური საბაზრო პროცესების მოდელური. „მაკრო – მიკროეკონომიკა“, №3, 2000.
48. შენგელია თ., თეორიული და ემპირიული მიდგომების სინთეზი ეკონომიკურ დინამიკაში. „სოციალური ეკონომიკა“, №5, 2003.
49. შენგელია თ., პრივატიზაციისა და რესტრუქტურიზაციის სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები. „სოციალური ეკონომიკა“ №3, 1999.
50. შენგელია თ., ეკონომიკური დერეგულირებისა და რეგულირების სინთეზი გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში. „ეკონომიკა“ №10-11, 2002.
51. შენგელია თ., ეკონომიკური ციკლები და საქართველოს რეალობა. სფსფი შრომები. ტ. VII, თბილისი, 2004.
52. შენგელია თ., საქართველოს ეკონომიკური უსაფრთხოების მანევრებელთა სისტემა. „ეკონომიკა“ №12, 2005.
53. ძნელაძე დ., ძნელაძე ლ. ბიზნესი I, II. თბილისი, თსუ, 1999.
54. ჩიკვაძე თ., საქართველოს პოლოგრამა და პროგრესის ფორმულა: თვითგანვითარების პრაქტიკული სტრატეგია ახალი ათასწლეულისათვის: საბაზრო ეკონომიკის ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრობლემები საქართველოში. ტ. V, თბილისი, სეპსკი, 2000.
55. ჩიქავა ლ., საქართველოს ეკონომიკის სოციალური არაორიენტირებულობა და მისი განმსაზღვრელი ფაქტორები. კრებულში: საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის შრომები. ტომი I. თბილისი, „სიახლე“, 2000.
56. ჩაგელიშვილი ლ., საერთაშორისო ბიზნესი, თბილისი, 2003.
57. წერეთელი გ., საქართველოს ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის განვითარების ზოგადი მოთხოვნები და პერსპექტივები. კრებულში: საბაზრო ეკონომიკის განვითარების პრობლემები საქართველოში. ტომი II, თბილისი, „მეცნიერება“ 2002.
58. ჭიაბრიშვილი მ., ჭიაბრიშვილი თ., ეკონომიკა ხატოვან აზროვნებაში. თბილისი, თსუ, 2001.
59. ჭითანავა ნ., გარდამავალი პერიოდის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემები (ეკონომიკური გლობალიზაცია და ეროვნულ-ეკონომიკური უსაფრთხოება). ნაწ. III. თბილისი, სეპსკი. 2001.
60. ხადური ნ., საქართველოში ახალი ეკონომიკური აზროვნების დამკვიდრების ხელისშემშლელი ფაქტორები და მათი დაძლევის გზები. „მაკრო-მიკრო ეკონომიკა“, №4, 2002.
61. ხუბუა გ., ფედერალიზმი როგორც ნორმატიული პრინციპი და პოლიტიკური წესრიგი. თბილისი, 2000.

62. ჯგერენაია ე., საქართველოს ფულის რეფორმის გენეზისის საკითხები. „მაკრო-მიკრო ეკონომიკა“, №9, თბილისი 2000.
63. ჯიბუტი მ., ყორანაშვილი ქ. „ფასიანი ქაღალდების ბაზრის შესახებ“, საქართველოს კანონის კომენტარი. თბილისი, 2004.
64. ჯოლია გ. მარკეტინგი. თბ. 1993.
65. Бусыгин А.В. Предпринимательство. М. 1997.
66. Бизнес-план. Методические материалы. Под ред. И.А. Колесниковой. М. 2000.
67. Бизнес-план. Методические материалы. Под ред. И. А. Маниловского. М. 1994.
68. Влек С. Паблик рилейнз. Что это такое? М. 1990.
69. Барри Пирсон. Нил Томас. Магистр делового администрирования. М. „Альпина“, 2002.
70. Билл Фромм. Десять заповедей бизнеса и как их нарушать. М. „Текст“, 1995.
71. Герчикова И. Н. Менеджмент. М. Юнити. 1995.
72. Гаущенко Е. В. и др. Основы предпринимательства. М. 1996.
73. Грибов В. Д. Основы бизнеса. М. „Финансы и статистика“. 2002.
74. Ганин Д. В. и др. Основы бизнеса. М. 2002.
75. Джон Д. Дениелс., Ли Х Релеба. Международный бизнес. М. 1994.
76. Е. Дихтла., Х. Хёршген. Практический маркетинг. М. 1996.
77. Залпапова М. Е. Управление системами переработки, хранения и доставки продукции (Логистическая концепция). Саратов. 1990.
78. Ишваине Хофман. Маркетинг. Будапешт, 1990.
79. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. М. 1998.
80. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер. с англ. М. 2003.
81. Кауз р. Фирма, рынок и право. М. „Дело“ ЛТД. 1993.
82. Как делать бизнес в Европе. В. Хойер. М. Прогресс. 1992.
83. Логистика в капиталистических странах. ЦНИИТЭИМС. Серия 2. Вып 2. М. 2006.
84. Логистика новая наука. „Подъемно – транспортная техника и склады“. №1. 1989.
85. Маркетинг. Под ред. Уткина Э. А. М. 1998.
86. Маркетинг. Учебник. Под ред. Романова А. Н. М. 1996.
87. Маркетинг. Энциклопедия. Под ред. М. Бейкера. Санкт-Петербург. 2002.
88. Николайчук В. Е. Логистика. М. 2003.
89. Основы бизнеса. Учебник. Под ред. Ю. Б. Рубина. М. 2002.
90. Основы Логистики. Под ред. Гаджинского А. М. М. „Маркетинг“. 1995.
91. Основы предпринимательской деятельности. Финансовый менеджмент. Под ред. Власова В. М. М. „Финансы и статистика“, 1999.
92. Основы предпринимательского дела. Под ред. Осипова Ю. М. М. 1992.
93. Роберт Брунер, Марк Р. Инер и др. MBA краткий курс. М. 2005.
94. Рейзберг Б. А. Основы бизнеса. М. 1998.
95. Речмен Д. и др. Современный бизнес. М. 1995.
96. Словарь иностранных слов. Под ред. И. А. Васюкова. М. „Аст – пресс“, 1999.
97. Словарь иностранных слов. Под ред. И. К. Казановой. М. 1999.

98. Савченко В. Е. Современное предпринимательство. М. 1997.
99. Ф. Котлер. Управление Маркетингом. М. 1980.
100. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. М. „Прогресс“. 1992. С. 152.
101. Хостинг Г. Курс предпринимательства. М. 1995.
102. Шамхалов Ф. Государство и экономика: основы взаимодействия. М. Экономика, 2000.
103. Эванс Д. Р., Берман Б. И. Маркетинг. М. „Экономика“, 1990.
104. Энциклопедия малого бизнеса, или как вести своё дело. М. 1994.
105. Alfred L. Malabre Jr. Business Cycle Lens Help Focus Slump//The Wall Street Journal. 1999, 20 may.
106. Amal Kumaz Naj. Can \$100 Billion Have “No Material Effect” on balance sheets?//The Wall Street Journal. 1998.
107. Amy Saltzman. Trouble at the Top//V<S<News Report. 1999. 17 July.
108. A. Fadiman. A Traveler’s Guide to Gifts and Bribel // Harvard Business Review 86.
109. Alfred Edmond. Franchise Start Up Guide//Black Enterprise. 2000. September
110. Alex Groner. The American Heritage History of American Business and Industry. New York. American Heritage, 2004.
111. Ambition Giving Way to Reality//San Diego Union. 23 June 1998.
112. Alan M. Weber Corporate Egotists Gone with the wind//The Wall Street Journal. 2003. 15 April.
113. Abraham H. Maslow. A theory of Human Motivations//Psychological Review. 1943.z
114. Alan Deutchman. What 25-Year-old Want//Fortune 27 August, 1990, AMA Board Approves New Definition // Marketing News. March, 1995.
115. Aaker D. Managing Brand Equity. New York. Free: Press 1991.
116. Bradford A. Environmental Activities Inc//National Business, 1990.
117. Brett Duval Fromsion. The big owners Roor//Fortune. 30 July. 1990.
118. Buck Brown. Franchisers Now offer direct Financial Aid//The Wall Street Journal. 6 February, 1989.
119. Burry Schiller. The Economy Today. Fifth edition. New York. Megraw-hill, 2006.
120. Bob Dessis. Computers Speed the design of More Workday Products // The Wall Street Journal. 1998, January.
121. Brains Masker. Just a Degree of confidence //Industry Week. 19 February, 1990.
122. Burke J. Business Ethics: The “Rained Table”, Produced By Public broadcasting System. 2004.

123. Berhard M. Leadership and Performance beyond Expectation – Executive Book Summaries. 1996.
124. Bernstein P.L. Capital Ideas: The improbable Origins of Wall Street. New York; Macmillan. 2002.
125. Bernstein P.L. Agains The Cods. New York: Wiley, 2003.
126. Bertman H., Smits. The Capital Budgeting Decision. 8th ed New York: Macmillan, 2001.
127. Carrie Polan. Entrepreneurs often fail as Managers // The Wall Street Journal. 15 May 1989.
128. Carol Stailberg. The Path to Franchise Gold//Venture. July. 60, 1987.
129. Christopher A. Bartlett and Samanda Chose. Matrix Management: not structure, a frame of Mind//Harvard Business review, August, 1990.
130. Cristensen C. Raychem. Corporation Interconnection Systems Division// Harvard Business School, Case #9-694-063. 2005.
131. Cord Camber. Job Application Forms: A Hazardous Employment Practice / Personal Administrator, March, 2001.
132. Carol A. Coher. Help for workers, Who care for parents//The New York Times. June 1999.
133. Christopher Power. Pension Raiding. 1983//Fordes. June 1983..
134. Chocolate Makers in Switzerland Try Melt Resistance//Wall Street Journal. 1999.
135. Disk Thompson. Giving Greed a Chance//Time. 1990. 12 February.
136. David E. Gumpert . Each year, a New Business//The New York Times. 1998.
137. Doris Jones Yong. Boeing Knocks Down the Wall Street Between the Dreamers and the Doers // Business Week. 28 Octomber 1991.
138. Drug Testing // The Wall Street Journal. 19 March. A.1.2003.
139. Daniel Forbes. The No Layoff Payoff // Dun's Business Month. July.
140. Donald C. Bacon. See you in Courm // National Business. 1989.
141. Dennis Kinlaw. What Employees "See" 9s What Organization "Get" // Management Solutions. 1998. March.
142. David A. Nadler. Motivation – A Diagnostic Approach., N. Y.: Me Graw – Hill, 1997.
143. Douglas Mc. Gregor. The Human Side of Enterprise. New York: Mc. Graw – Hill, 1990.
144. Don C. Miller. Total Marketing – Management's Point of View. American Marketing Association. Columbus Orio. 1990.
145. David W. Gerakl E. Hills. Marketing Decision Making: Concept and strategy. Revised Edition (Homewood Ill.: Rechard D. Irvin. 1980).
146. Daniel J. International Business. 2005.

147. Druker P.F. Post – Capitalistic Society. New York: Harper Coll –ins, 1994.
148. Druker P.F. Managing for the Future: The 1990s and Beyond. New York. Plume, 1998.
149. Day G. Analysis for Strategic Marketing Decisions. St. Paul: publications, 2006.
150. Eracis X. Clines. 11 Soviet states Form Common wealth without clearly Defining It's Powers // New York Times. National Edition. 2001. 22. December 1.
151. E. Murrey. Lesson from the Tylenol Tragedy on Surviving a Corporate Crisis // Marketing Media. 1992.
152. Eele Bulinsly. The Race to the Automatic Factory // Fortune. 21 February, 1983.
153. Erlich C. J. Human Resource Management: A Changing Script for Changing World // Human Resource Management, 1997, Vol. 36, N1.
154. Elle Brandt. Global Hp // Personal Journal. March, 1991.
155. Elton Mayo. Hawthorne and Western Electric Company // Classical Management. Ed. Harwood F. Merrill. N. Y. American Management Association, 2001.
156. E a ker M., International Corporate Finance. Hindsale, IL: Dryden 2004.
157. Frank Esward Allen. McDonalds To Reduce Waste in Plan Developed with Environmental Group // The Wall Street Journal. April 1998.
158. Fred R. David, How Companies Define Their Mission // Long Range Planning 22. 1989, February, N1.
159. Free Luthans. Successful vs. Effective Real Managers // Academy of Management Executive. 2005. 2. N2.
160. F. J. Lunding. Everyone Who Makes It Has a Model // Harvard Business Review. 1998. Frederic Herzberg. Work and the Nature of Man. N. Y. World, 1995.
161. Gregg Easterbook. Cleaning Up // News Week. 24 July. 2001.
162. Geremi Main. The Big Cleanup Gets It Wrong // Fortune. 1991.
163. Gene Bylinsky. The Race To The Automatic Factory. 2004.
164. Goullart F., Kelly J. Transforming The Organization. New York. McGraw – Hill, 1995.
165. Gale B. Managing Customer Value. New York. Free Press. 2002.
166. Gray A.E. Process Fundamentals // Harvard Business School. 2005.
167. Ghemawat P. Commitment, The Dynamic of Strategy. New York. The Free Press, 2001.
168. Gheman P. Sustainable Advantage // Harvard Business Review, September, 1999.
169. Gardner H. Leading Minds. New York: Basic Books, 2002.

170. Gavillart Fr. Kelly J. Transforming The Organization. New York. McGraw –Hill, 2000.
171. Griffin R., Pustay M. International Business: A Managerial Perspective. Reading, MA: Addison –Westey Publishing Co., 2004.
172. Labor Force Projections// Monthly Labor Review. 2005.
173. Lawrence A. Bossidy. Why Do We Waste Time Doing this? // Across the board. 1991.
174. Lowler E. Strategic Pay. San Francisco: Jossey – Bass, 2003.
175. Miriam Bensman. Latin America's Year of the Deal// Institutional Investor. 1992. March 67-76.
176. Manuel Velasquez. Organization of Statesmanship and Dirty Politics. Organizational Dynamics. 1993.
177. M. Flunn. Keeping Secrets // PC Magazine. 28 April , 2000.
178. Milo Geyelin. Ge 9s Fished \$ Million in Criminal Case // The Wall Street Journal. 27 July, 1990.
179. Michael H. Calen. Boards Should Get Their Hands Dirty // Business Week. 2000. 20 April, 126.
180. Master of Facts//Inc. April. 32, 1999.
181. Mark Stevens. Small Business make Seven Common Mistakes and How to avoid them// Working Women, January.2000.
182. Martha E. Mangelsdorf. Inc's Guide To "Smart" Government money II Inc. March.1989.
183. Maria Shao. For Levi's a Flattering Fit Overseas // Business Week. 5 November 1999.
184. Mark Frohman. Participative Management//Industry Week. May, 1998.
185. Mark L. Goldstein. Choosing The right Site// Industry Week. 1995 April.
186. Mac Gregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw –Hill, 2000.
187. Michael Le Boeuf. The Greatest Management Principle in the World // Working Woman. January 1998.
188. Michael A. Verespej. When You put The Team In Change// Industry Week, 3 December.
189. Mark Alpert, Nestle Shows How to Gobble Markets//Fortune 16 January,1989.
190. James R. Healey. Hudi Drives to Polish Its Image//USA Today 1998. 23 March. 1B, 2B.
191. Jorj Garey. The FDA Is Swinging "A Sufficiently Large Two – by – Four" Week. 27 May, 1991.
192. Judith H. Dobzinski and its. Taking Charge // Business Week, 1999.

193. John Fobis and William Adams. Corporate Victims of Enigmas// Across the Board. 1990.
194. Jaclyn Fierman. Deals of the Year//Fortune January 28,1991.
195. John F. Soutphar. Forming A New Business? First Choose its Form// CNY Business Journal, February 8,1992.
196. John Case. The Origins of Entrepreneurship 54.
197. John R. Wilke. Fraudulent Franchisers Are Growing// The Wall Street Journal. 21 September, 1990.
198. Jacob S. Export Barriers The U.S. Hates Most.
199. Jim Brolaw. Dr Pepper, Sealtest and the Wood Brothers// Motor Friend March, 1994..
200. John S. McClenahan. Flexible Structures to absorb the shocks. Industry Week, 18 April, 1998.
201. John S. McClenahan. Managing more People in the 90s II. Industry Week. 20 March,1989.
202. Julie B. Solomon. Pressed by its Revivals, Protect & Gamble Co. // The Wall Street Journal. 20 May,1995.
203. Joseph Weber. A Culture That Just Keeps Dishing Success// Business Week. 1999.
204. John A. Barts. Greasing Up on Workers//Nation's Business. December 1990.
205. Joani Nelson. Geo Pay // Industry Week. 15 April,1991.
206. John Greenwald. Workers: Risks and Rewards//Time 15 April, 1991.
207. Julie A. Cohen. Managing Tomorrow's Workforce Today//Management Review January 1991.
208. Julie A. Cohen. Keeping kids at Work//Management Review. January, 1991.
209. John S. Lubbin. Firing Line. Legal Challenges Force Firms to Revamp Ways that Dismiss Workers//The Wall Street Journal. 13 September 1983.
210. John Holusha. Detroit's new Labor Strategy // New York Times. May, 1999.
211. Julie A. Cohen. Managing Tomorrow's Workforce Today // Management Review. January, 1998.
212. John D. Daniels. Combining Strategic and International Business approaches through Growth Vector Analysis//Management International Review. 1989.
213. John R. Zeeman. What United Airlines is Leaving in the Pacific. Speech before the Academy of International Business, Chicago, November. 14, 2003.
214. Kathren M. Bartol and David C. Martin. Management.

215. Katherine Nall. The Next Generation: Why Are They Leaving? // The Bureaucrat, 1999. Summer.
216. Katrenbach Smith D. The Wisdom of Teams: ereating the High Performance organization. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.
217. Kotter J. Leading Change. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2000.
218. Kotler K. General Managers. New York. Free Press, 2002.
219. Neal Temlin. Crysleaz Faces \$ 7,6 Million Fine for Mail fraud // The Wall Street Journal. 1990, July.
220. Nina Berthrett. Set To Bounce Back//Fortune. 22 April, 2003.
221. New Hamps Rire Firms Struggle as Bank Crisis Dries Up Their Credit// The Wall Street Journal. 1991.
222. National Incubation Association, 153 South Hanover Street Car Lisle, PH, 17013.
223. Nancy Croft Baker. Franchising iu to gos // Nation's Business, 1999. March. 61.
224. Neal Boudette. Works to Dismantle old Structures// Industry Week. 1999. 16 January,
225. New – Employee Orientation // Small Business Report. 1994. April.
226. New Findings about What Makes Workers Happy//Working Women. 1995 February.
227. Philip Eimer Dewitt. The Picture Suddenly Gets Clearer // Time. 1992. 30 March.
228. Peter Nulty. The National Business Hall of Fame // Fortune March.2002.
229. Poter M. E. What is strategy?//Harvard Business Review, 1996, November.
230. Peter Drucker. The Practice of Management. New York. Harper's Row. 1991.
231. Philip Kotler. From Sales obsession to Marketing Effectiveness// Harvard Business Review. November 1997.
232. Robert Meilbroner and Lester C. Thyrow. Economiss Explained, aptates New York: Simon L. Schuster, 1997.
233. Rathy Brown. 59 Cent Burrito Lesson. Fost – Frood Chains Trade Image for Pricell ad Week 11 March, 1991.
234. Robert F. Black. Don L. Boroughs. Heavy Lifting// U.S. News Word. 6 May, 1991.
235. Roger Ricklefs. Road to Success Becomes Less Littered With Failures // The Wall Street Journal. 10 November, 1999.

236. Ronaleen R. Roha. Big Loans for small Business//Changing Times 1989. April, 105-109.
237. Robert Shapiro. A Battle Royal over Food//U.S. News Word Report. 1998.
238. Robert H. Bork. Jr. "New Protections" to fill the Fines. 1997.
239. Ricki W Griffin. Management 3rd. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.
240. Richard L. Daft. Management.2000.
241. Richard T. Pascale. Fit or Split//Cross Board. June, 2000.
242. Robert A. Anyder. Riding the hard Wane: Staying on Top of ADEA Completions// Personal Administration. February 1993.
243. Ruble T. Thomas K. Support for Two – Dimensional Models of conflict Behaviour // Organizational behaviour and Human Performance. 2004.
244. Robert W. Goddard. Well Done!//Management Word. November 1997.
245. Ronald Whipple, Rewards Have Value//Personal Journal September 1990.
246. Railph Alexander (Chairman), Marketing definitions: A Glossary of Terms (Chicago: American Marketing Association, 1960)
247. Ricky W. Griffin, Ronald J. Ebert. Business. Prentice – Hall, 2002.
248. Rugman A., Hodgetts R. International Business: A Strategic Management Approach. New York: McGraw – Hill, 2004.
249. S. Sahemann. Revolution Dies of Age At 74// Sun Diego Union. 1991.
250. Sam Alwood. Superfund; Bon or Bost? Debate Rages On//USA Today 1991.
251. Susan L. Webb. Dealing With Haresman//Small Business Report, January 1992.
252. Silvia Nasar. Employment in Service Industry// New York Times. 2 January, 1992. Sec. a. 1, sec, c, 5.
253. Gharon G. Hadary. Trinr big// National Business Employment Weekly, Managing Your Career. 1990.
254. Small Business Administration // The state of small Business.
255. Steven Solomon. Small Business USA.
256. Shannon Pratt. Valuing Small Business and Professional Practices (Home-wood, Lionois, Don-Jones Irwin 2000).
257. Sharoz Y. Lopez. Managing trough Times//Black Enterprise. 1996.
258. Stepher Kreider Yodez. puting all Together // The Wall Street Journal. 4 July 1990.
259. Statistical Abstracts of United States: 1991. Washington D.C. GPO, 1991.
260. Survey Research center. Economic policy Division, Chamber of Commerce of United States. Employee Benefits 1981. Washington D.C. 2005.
261. Sandra Evans. Today's Elderly: Healthier, Happier// Washington Post 1986. March

262. Suzy Parker. A look Statistic Shape your Finance// USA today 24 January,1990.
263. Shonez J.F. Et al Management. Infranote 1
264. Steven Proclesch. " Euro sell" Pervades the Continent"//New York Times, 31 May.
265. Sholomo Maital. "Translational Teddies", Across the Board. October 2000.
266. Sundaram A. The International Business Management: Text and Cases. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001.
267. Shengelia T. Influence of Corruption on the development of Business in Georgia//Murrey State University Review. 2007.Vol.10.Issue.5.
268. Shengelia T. Business Social Environment and Corruption in Georgia. // Kentucky World Trade Centre for Economic Development and Cultural Studies. Murray State University offise. March, 2007.
269. Shengelia T., Gelashvili M. Free Trade and Foreign Investments as leading Provision for strong Growth of Economy. Kentucky World Trade Centre for Economic Development and Cultural Studies. Murray State University offise. 2007. Vol. 12. Issue 6.
270. Shengelia T. Tendencies of the DEvelopment of World Economy and Business, // Murray State University Review. May, 2007.
271. Terence E Deal and All A. Kennedy. Corporate Cultures: The Rites and Ritual of corporate Life. Reading, Mass: Addison – Wesley, 2001.
272. The Interview Process// Small Business Report. December 1997.
273. Taking Bobby Sters Toward Daddy Track//Business Week. 15 April.1991.
274. Timothy L. Ross. Gansharing: A Bonus Plan or Employee Involvement // Compensation and Benefits Review. January 1992..
275. Tracy E. Benson. Empowered Employees Shape the Edge//Industry Week. February 1990.
276. The Future of Business. Gitman Mc. Daniel. South Western College Publishing. 2002.
277. U.S. Department of Commercial Survey of Current Business. 71. #8 Washington, D.S. GPO. August, 1991.
278. U.S. Chamber of commerce // Employee Benefits. Washington, D.C. GPO, 1991.
279. William C. Symonds and Its Hong Kong Hustle Fs Heating up Canade // Business Week 1991. 23. September.
280. Written Honesty Test // Small Business Report. 14 December,1997.
281. William H. Miller. Those Stingy American Companies // Industry Week. 1992.
282. Web Br Yant. More Women Mean Business. // The State of Small Business. 2000.

283. Walter Kiechil. Corporate Leaders // Fortune 30 May, 1983.
284. Whats Your Corporate Culture // Effective Manager. December, 1999.
285. Worled Almanach and book of facts. New York Books, 2000.
286. William M. Whirter. Major Overhave // Time 1991.
287. Walter B. Newsome. Motivate Now // Progressive Grocer. 2003.
288. William G. Ouchi. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass: Addison – Wesley, 1991.
289. Where Ducks and Fun Means Success // Industry Week. 18 March, 1991.
290. William H. Flanagan. Big Battle Is Brewing as French Beer Aims to Toople Heineken // Wall Street Journal. February 22, 1999.
291. Webster F., Jr. Market – Driven Management. New York: Wiley, 1999.
292. Wiersema F. Customer Intimacy. Santa Monica: Khonledge Exchange, 2004.
293. Weil R. L., Stickney C. P., Davidson S. Accounting: The Language of Business, 8th ed. San Lakes: Horton, 2005.
294. White G. L., Sondhi A. C., Fried D. The Analysis and Use of Financial Statements. New York: Wiley, 2002.

ტექნიკური რედაქტორი: **გაბა მუჯირიშვილი**
ლიტერატურული რედაქტორი: **თინათინ შერაზადაშვილი**
ინგლისური ტექსტის რედაქტორი: **ზურაბ კირკიტაძე**

TEIMURAZ SHENGELIA

FUNDAMENTALS OF MODERN BUSINESS
(PART I)

Publishing House "LOI"
Tbilisi 2007

აიწყო და დაკაბადონდა
გამომცემლობა „ლოი“-ს
კომპიუტერულ ცენტრში

თბილისი, ჯორჯაძის ქ. №5, ტელ.: 822-99-05-76; 855-277-554.
ელ.ფოსტა: karchava-1@myoffice.ge; lkarchava@posta.ge
ვებ-გვერდი: www.loi.ge

283. Walter Kiechel. Corporate Leaders // Fortune 30 May, 1983.
284. What's Your Corporate Culture // Effective Manager, December, 1999.
285. World Almanac and book of facts. New York Books, 2000.
286. William M. Whaller. Major Overhaul // Time 1991.
287. Walter B. Neumann. Motivate Now // Progressive Grocer, 2001.
288. William J. Walsh. Chapter 7: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass: Addison - Wesley, 1991.
289. William J. Walsh. Chapter 8: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass: Addison - Wesley, 1991.
290. William J. Walsh. Chapter 9: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass: Addison - Wesley, 1991.
291. William J. Walsh. Chapter 10: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass: Addison - Wesley, 1991.
292. William J. Walsh. Chapter 11: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass: Addison - Wesley, 1991.
293. William J. Walsh. Chapter 12: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass: Addison - Wesley, 1991.
294. White G. L., Soudhi A. C., Friedman A. C., Friedman A. C. Financial Statements. New York: Wiley, 2002.

TEIMURAZ SHENGELIA

**FUNDAMENTALS OF MODERN BUSINESS
(PART I)**

Publishing firm "LOI"
Tbilisi 2007

