

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ბ. ტყეშელაშვილი  
თ. კილაძე  
მ. ზუბიაშვილი

## ფირმის მენეჯმენტი

“ტექნიკური უნივერსიტეტი”

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ბ. ტყეშელაშვილი  
თ. კილაძე  
მ. ზუბიაშვილი

## ფირმის პენეჯენტი



თბილისი  
2014

წინამდებარე დამხმარე სახელმძღვანელოში “ფირმის მენეჯმენტი” როგორც მართვის ობიექტი, განხილულია საწარმო. გადმოცემულია მისი პოლიტიკა, საწარმოს მართვის თანამედროვე მიდგომები, ძირითადი დებულებები. წარმოდგენილია საკადრო პროგნოზირება და დაგეგმვა, აღწერილია საწარმოს გეგმის სახეები, გაშლილია მისი საწარმოო პროგრამის ფორმირება, განხილულია საწარმოო სიმძლავრე, ასევე მატერიალური მარაგების ფორმირების მიზნები, ფუნქციები და პრინციპები. ყურადღება გამახვილებულია საწარმოს პროდუქციის და შესრულებული სამუშაოს ხარისხის კონტროლზე და სხვა ისეთ საკითხებზე, რომლებიც მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავენ თანამედროვე საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობას.

დამხმარე სახელმძღვანელო შესრულებულია ტარნსპორტისა და მანქანათმშენებლობის მენეჯმენტის დეპარტამენტში, შეესაბამება საბაკალავრო პროგრამით გათვალისწინებული სასწავლო კურსს. განკუთვნილია ტექნიკური უმაღლესი სასწავლებლების მენეჯმენტის სპეციალობის სტუდენტებისათვის. წიგნის გამოყენება შესაძლებელია მენეჯერთა კვალიფიკაციის ასამაღლებლად, ასევე დამწყები მეწარმეებისათვის. იგი დაეხმარება მოქმედ მენეჯერებსაც.

**რეცენზენტები: პროფესორი თ. ჩხეიძე  
პროფესორი ნ. დუმბაძე**

**რედაქტორი: პროფესორი ტ. ქოქოლაძე**

## შინაარსი

<b>თავი 1.</b>	<b>მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები</b> -----	7
1.1.	მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა -----	7
1.2.	მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარების დინამიკა-----	11
1.3.	მენეჯმენტის პრინციპები-----	22
1.4.	მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციები-----	25
1.5.	მენეჯმენტის ტექნოლოგია-----	29
<b>თავი 2.</b>	<b>საწარმოს პოლიტიკა</b> -----	39
2.1.	მართვის პოლიტიკა-----	39
2.2.	საწარმოს საქმიანობის კონცეფცია-----	41
2.3.	საწარმოს საქმიანობის მიზნები-----	42
2.4.	ორგანიზაციული კულტურა-----	44
2.5.	ინდივიდუალური მოტივაცია-----	51
<b>თავი 3.</b>	<b>საწარმოს მართვა</b> -----	60
3.1.	საწარმოს მართვის თანამედროვე მიდგომები--	60
3.2.	საწარმოს მენეჯმენტის ძირითადი დებულებები	67
3.3.	შიგაფორმული მართვის განვითარების მიმართულებები-----	74
<b>თავი 4.</b>	<b>მმართველობითი კონტროლის სისტემები</b> -----	77
4.1.	მმართველობითი კონტროლის ძირითადი სისტემი -----	77
4.2.	ფინანსური კონტროლი მენეჯმენტის მაღალ დონეზე-----	78
4.2.1.	ფინანსური ანალიზი: მონაცემების ინტერპრეტაცია-----	81
4.2.2.	საფინანსო აუდიტი-----	83
4.2.3.	ფინანსური კონტროლი-----	84
4.3.	საბიუჯეტო კონტროლი მართვის საშუალო დონეზე-----	87
4.3.1.	პასუხისმგებლობის ცენტრები-----	88
4.3.2.	ოპერაციული ბიუჯეტები-----	90
4.3.3.	ფინანსური ბიუჯეტები-----	92
4.4.	საბიუჯეტო პროცესი-----	94

4.4.1.	საბიუჯეტო პროცესი ზევიდან ქვევით ან ქვევიდან ზევით -----	94
4.4.2.	საბიუჯეტო პროცესი ნულლოვან ბაზაზე ----	96
<b>თავი 5.</b>	<b>საკუთარი საქმის ორგანიზაცია და მართვა</b>	99
5.1.	ახალი საწარმოს შექმნა-----	99
5.2.	ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთებისა და ბიზნეს-გეგმის შემუშავება-----	104
5.3.	ახალი საწარმოს მართვა -----	114
<b>თავი 6.</b>	<b>სტრატეგიული დაგეგმვა</b> -----	123
6.1.	სტრატეგიული დაგეგმვის ფილოსოფია ----	123
6.2.	სტრატეგიული გადაწყვეტილებების კონცეფცია -----	128
6.3.	ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლი -----	131
6.4.	სტრატეგიის გამომუშავება -----	132
6.4.1.	განვითარების საბაზრო სტრატეგიები -----	132
6.4.2.	სტრატეგიის გამომუშავება სცენარის საფუძველზე -----	134
6.4.3.	ახალი საქონლის შემუშავების აუცილებლობის შეფასება -----	135
6.5.	სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ფინანსური უზრუნველყოფა -----	136
6.6.	სტრატეგიის ანალიზი -----	137
6.6.1.	SWOT – ანალიზი -----	138
6.6.2.	სტრატეგიის შეფასება -----	139
6.6.3.	ნაკეთობის კლასიფიკაცია -----	136
6.7.	წარმოების ორგანიზაციის კონცეფცია -----	141
<b>თავი 7.</b>	<b>ტაქტიკური დაგეგმვა</b> -----	144
7.1.	გეგმური სტრატეგიები -----	144
7.2.	გეგმის სახეები -----	147
7.3.	დაგეგმვის პრინციპები -----	149
<b>თავი 8.</b>	<b>ოპერატიული მართვა</b> -----	151
8.1.	საწარმოო პროცესის ელემენტების კლასიფიკაცია -----	151
8.2.	კალენდარული გრაფიკების წარმოდგენის მეთოდები -----	154
8.3.	რიგითობის შერჩევა -----	155
8.4.	დამუშავების რიგითობის შერჩევა ორი აგრეგატის პირობებში (ჯონსონის ალგორითმი) -----	157
8.5.	მარაგების მართვა, მარაგების სახეები-----	159

8.5.1.	მარაგების მართვის სტრატეგიები -----	162
8.5.2.	სასაწყობო მარაგების ხარჯები -----	164
8.5.3.	მოწოდების პარტიის სიდიდის გაანგარიშება (დეტერმინებული ვარიანტი) -----	166
8.5.4.	მოწოდების პარტიის სიდიდის გაანგარიშება (აღბათობის ვარიანტი) -----	168
8.5.5.	შეკვეთის წერილი -----	169
8.5.6.	„კანბან“ - სისტემა -----	169
8.6.	მუშაობა გუნდში -----	171
<b>თავი 9.</b>	<b>მოწყობილობის მართვა -----</b>	<b>173</b>
9.1.	შრომის საშუალებების კლასიფიკაცია -----	173
9.1.1	მოწყობილობის შეცვლა-----	175
9.2.	მოწყობილობების რემონტი -----	177
9.3.	ამორტიზაცია -----	178
<b>თავი 10.</b>	<b>ინოვაციური მართვა -----</b>	<b>182</b>
10.1.	პროექტების მართვა -----	182
10.2.	სიახლის შერჩევა -----	187
10.3.	საინვესტიციო პროექტების შეფასება -----	191
10.4.	ტექნოლოგიების გადაცემა -----	196
<b>თავი 11.</b>	<b>მარკეტინგის მართვა -----</b>	<b>199</b>
11.1.	მარკეტინგის არსი და მნიშვნელობა -----	199
11.2.	მარკეტინგის მნიშვნელოვანი პრინციპები -----	202
11.3.	საწარმოს შესაძლებლობების შესწავლა -----	204
11.4.	მომხმარებლის შესწავლა -----	208
11.5.	ბაზრის სეგმენტაცია -----	210
<b>თავი 12.</b>	<b>პერსონალის მართვა -----</b>	<b>214</b>
12.1.	პერსონალის მართვის სისტემა -----	214
12.2.	პერსონალზე მოთხოვნის განსაზღვრა და მისი რიცხოვნობის დაგეგმვა -----	216
12.3.	პერსონალის შერჩევა და დაქირავება -----	221
12.4.	პერსონალის პროფესიული მომზადება -----	227
12.5.	კონფლიქტების მართვა -----	233
12.6.	პერსონალის მართვის საქმის წარმოება -----	236
<b>თავი 13.</b>	<b>ხარისხის მართვა -----</b>	<b>239</b>
13.1.	ხარისხის ფილოსოფია -----	239
13.2.	სტანდარტიზაცია -----	247
13.3.	ხარისხის ანალიზი და გამოყენებულ ლონისძიებათა სისტემა -----	250
13.4.	ხარისხის პრემიები -----	254
13.5.	ხარისხის უზრუნველყოფის საკითხების	

	სწავლება -----	255
<b>თავი 14.</b>	<b>ფასწარმოქმნის მართვა -----</b>	<b>257</b>
14.1.	ფასი და ფირმის საფასო პოლიტიკა -----	257
14.2.	ფასების სახეები. ფასების შესახებ ინფორმაციის წყაროები -----	270
14.3.	ფასებზე გადაწყვეტილებების მიღებისათვის აუცილებელი ინფორმაცია -----	274
14.4.	ფირმის პროდუქტებზე ფასების დადგენის ეტაპები და მეთოდები -----	277
14.5.	ფასების მართვა -----	288
14.6.	ფასების დადგენა საიმპორტო და საექსპორტო საქონელზე -----	289
14.7.	სავაჭრო გარიგებაზე მოლაპარაკების წარმართვის წესი -----	296
<b>თავი 15.</b>	<b>რისკების მართვა -----</b>	<b>299</b>
15.1.	რისკის არსი და სახეები -----	299
15.2.	პროექტის დაფინანსების რისკი -----	304
15.3.	რისკის დაზღვევა -----	306
15.4.	საწარმოს საქმიანობაში რისკის შემცირების გზები და მეთოდები -----	308
<b>თავი 16.</b>	<b>ლოგისტიკა -----</b>	<b>312</b>
16.1.	ლოგისტიკის პრინციპები -----	312
16.2.	მომარაგების ლოგისტიკა -----	314
16.3.	წარმოების ლოგისტიკა -----	315
16.4.	საგემო-საადრინცხვო ერთეული -----	315
16.5.	სატრანსპორტო ლოგისტიკა -----	317
16.6.	სასაწყობო ლოგისტიკა -----	318
16.7.	ლოგისტიკური ინფორმაციის სისტემა -----	320
16.8.	საიჯარო ლოგისტიკური ფირმა -----	320
	გამოყენებული ლიტერატურა -----	323

# **თავი 1. მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები**

## **1.1. მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა**

მენეჯმენტი – პროფესიონალური საქმიანობის განსაკუთრებული სახეა. მისი მიზანია ბაზრის პირობებში მოქმედი საწარმოს (ფირმის) სამეურნეო საქმიანობის წარმატების მიღწევა, მოგების მიღება. საწარმომ ოპტიმალურ შედეგებს უნდა მიაღწიოს მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსების რაციონალურად გამოყენების საფუძველზე, მრავალფეროვანი პრინციპების, ფუნქციების და მენეჯმენტის ეკონომიკური მექანიზმების გამოყენების საფუძველზე. მენეჯმენტი ნიშნავს სხვადასხვა სახის ორგანიზაციაში ადამიანების საქმიანობის ორგანიზაციასთან დაკავშირებულ საქმიანობას. ამავე დროს, „მენეჯმენტი“-არის ცოდნის სფერო, რომლის ფარგლებშიც შეისწავლება ეფექტური მართვის შესაძლებლობები. გარდა ამისა, ტერმინ „მენეჯმენტიში“ ჩვეულებრივ გულისხმობენ ასევე მმართველობით პერსონალს – სპეციალისტებს.

მენეჯმენტი, როგორც მართვა ბაზრის პირობებში, უზრუნველყოფს ფირმის ორგანიზაციას, დააკმაყოფილოს ბაზრის მოთხოვნები, კონკრეტული მომხმარებლის განაცხადები, აწარმოოს პროდუქციის ის სახეობა, რომელზეც არის მოთხოვნა და აქვს უნარი, ფირმას მოუტანოს სასურველი მოგება. თანამედროვე მენეჯმენტისთვის დამახასიათებელია:

1. წარმოების და მთლიანად ბიზნესის ეფექტურობის ამაღლების სურვილი სტაბილურად და მუდმივად;

2. სრული სამეურნეო დამოუკიდებლობა, ქვედანაყოფების საქმიანობაზე პასუხისმგებელი პირების თავისუფლება გადაწყვეტილებების მიღებაში;

3. მიზნების და პროგრამების მუდმივად კორექტირება ბაზრის მდგომარეობისა და გარე სფეროს ცვლილებების შესაბამისად;

4. ფირმის ორიენტაცია საქმიანობის დაგეგმილი შედეგების მიღწევაზე;

5. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას მრავალგარიანტული გაანგარიშებებისთვის თანამედროვე საინფორმაციო ბაზის გამოყენება;

6. დაგეგმვის ფუნქციის ცვლილება – მიმდინარედან პერსპექტიულამდე;



7. ფირმის საქმიანობის გაუმჯობესების ძირითად ფაქტორებზე ყურადღების გამახვილება;

8. მათემატიკური მეთოდებისა და ეკმ-ის ბაზაზე ინფორმატიკის მიღწევების გამოყენება;

9. ფირმის ყველა თანამშრომლის ჩართვა მართვაში;

10. ცვლილებების წინასწარ განჭვრეტის, მოქნილი გადაწყვეტილებების საფუძველზე მართვის განხორციელება;

11. ყურადღების გამახვილება ინოვაციებზე, ფირმის ყველა სამუშაო სეგმენტში სიახლეებზე, არასტანდარტულ გადაწყვეტილებებზე;

12. თითოეულ მმართველობით გადაწყვეტილებაზე ღრმა ეკონომიკური ანალიზის ჩატარება;

13. გონებრივი რისკის უნარი.

ჩვენს ქვეყანაში ტერმინი „მენეჯმენტი“ ფართოდ გავრცელდა ეროვნული ეკონომიკის რეფორმირების პერიოდში. მანამდე იგი გამოიყენებოდა კაპიტალისტური და სოციალისტური საწარმოს მართვის მიდგომების გასამიჯნად. მენეჯმენტი ითვლებოდა კაპიტალისტური საზოგადოების ატრიბუტად და ეწინააღმდეგებოდა სოციალისტური საწარმოს მართვის პრინციპს.

ტერმინი „მენეჯმენტი“ თავისი არსით არის ტერმინი „მართვის“ ანალოგი, მაგრამ ეს უკანასკნელი გაცილებით უფრო ფართოა. „მართვის“ ცნებაში იგულისხმება გარკვეული მიზნის მისაღწევად ამა თუ იმ სისტემაზე ზემოქმედება. ამგვარად, მართვის ობიექტად გამოდის ნებისმიერი სისტემა – როგორც ტექნიკური (ავტომობილის მართვა, ჩარხის მართვა), ასევე სოციალური (ადამიანთა ჯგუფის მართვა).

ტერმინი „მენეჯმენტი“ ქართულში შემოსულია ინგლისური ენიდან. ოქსფორდის ლექსიკონში მოყვანილია მისი მნიშვნელობები:

–კომერციული საწარმოს მართვა;

–მართვის უნარი, ადმინისტრაციული ჩვევები;

–მართვის ორგანო, ადმინისტრაცია, ორგანიზაციის დირექცია;

–„მმართველები“, როგორც მუშების საპირისპირო სოციალურ-პროფესიული ჯგუფი;

–მართვის სპეციფიკური მეთოდები, მაგალითად, management by objective – მიზნის მართვა, management by exception – გადახრების მართვა და ა.შ.

თავის მხრივ ტერმინ „მენეჯმენტის“ წარმომავლობა

ლათინურია. მანუს (ხელი, ძალა). თავდაპირველად იგი ნიშნავდა „მოთვინიერებას, დამორჩილებას.“ სიტყვა-ტერმინ „მენეჯმენტის“ სამეცნიერო ხმარება ახალია. დღემდე გამოიყენება მენეჯმენტის რამდენიმე განმარტება, თუმცა ამ მოვლენის არსის გასაგებად ყველა ისინი საფუძველშივე ერთნაირია. მიუხედავად ამისა, ყველაზე გავრცელებულია მენეჯმენტის ის განმარტება, რომელიც ეფუძნება მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციების ჩამონათვალს. ამ მიდგომის თანახმად, **მენეჯმენტი არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, პერსონალზე ზემოქმედებისა და ორგანიზაციის საქმიანობაზე კონტროლის პროცესი, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ეფექტურად ფუნქციონირების მართვის უზრუნველყოფაზე.** ხშირად მენეჯმენტს განმარტავენ, როგორც მართვის ზემოქმედების რაციონალური მეთოდებისა და ორგანიზაციული ბერკეტების ერთობლიობას. მართვის სფეროში უდიდესი ამერიკელი სპეციალისტი პიტერ დრიუკერი მენეჯმენტს განიხილავს საქმიანობის განსაკუთრებულ სახედ, რომელიც აწესრიგებს ადამიანთა ჯგუფის საქმიანობას და მიმართავს მას დასახული მიზნის მისაღწევად.

საბაზრო პირობებში მოქმედი ფირმის დონეზე ტერმინი „მენეჯმენტი“ მიეკუთვნება სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების მართვას. დღეს მენეჯმენტი განიხილება, როგორც ცოდნის დამოუკიდებელი სფერო, მეცნიერული დისციპლინა. მას აქვს შესწავლის სპეციფიკური საგანი, თავისი თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძველი, რომელთა შესწავლა აუცილებელია პროფესიონალი მენეჯერის კვალიფიკაციის სრულყოფისათვის. ამავდროულად მენეჯმენტში გულისხმობენ მართვის ხელოვნებასაც. მენეჯერს მართვის ტექნიკის ცოდნასთან ერთად უნდა ჰქონდეს განსაკუთრებული სახის ნიჭი, რომლის გარეშეც შეუძლებელია კონკრეტულ სიტუაციაში დაგროვილი თეორიული და პრაქტიკული ცოდნის ეფექტურად გამოყენება. ეს განპირობებულია იმით, რომ მართვის ობიექტად წარმოდგენილი ორგანიზაცია რთული სისტემაა. მისი ფუნქციონირების თავისებურებები ყალიბდება მრავალ ფაქტორთა ზემოქმედებით, რომელთა აღრიცხვა საჭიროებს სიტუაციურ მმართველობით ახროვნებას. ასეთ პირობებში მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტურობის დამატებითი ფაქტორი არის მენეჯერის ინდივიდუალური თვისებები, მისი ხასიათი, შემოქმედებითი უნარი, ნიჭი, ინტუიცია და სხვ.

ხელმძღვანელი, მენეჯერი არის მუშაკი, რომელიც ახორციელებს მმართველობით საქმიანობას და პასუხისმგე-

ბელია ორგანიზაციის შემოსავლიანობის ფორმირების პროცესებზე. მისი ძირითადი ამოცანაა არსებული მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსებით საუკეთესო შედეგების მიღწევის პრობლემების გადაწყვეტა. მან უნდა უზრუნველყოს თანამედროვე საწარმოს ფუნქციონირების რთული მექანიზმის ეფექტური მუშაობა.

განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მართვისადმი გაზრდილი მოთხოვნები განაპირობა საწარმოთა მასშტაბების გაზრდამ, ტექნიკის სირთულემ, თანამედროვე მართვის ჩვევების დაუფლების აუცილებლობამ. ყველა ფინანსურ, ორგანიზაციულ და სხვა საკითხებს ამზადებს და ამუშავებს მართვის ორგანიზაციის სფეროში თანამედროვე პროფესიონალი, მენეჯერი, რომელიც ასევე აკონტროლებს დაგეგმილი საქმიანობის შესრულებას.

მენეჯმენტის მიზანია უზრუნველყოს ფირმის საქმიანობის მომგებიანობა საწარმოო პროცესების რაციონალური ორგანიზაციის საშუალებით, წარმოების მართვით და ტექნიკურ-ტექნოლოგიური ბაზის განვითარებით, ასევე საკადრო პოტენციალის ეფექტურად გამოყენებით.

მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა საქონლისა და მომსახურების წარმოების ორგანიზაცია მომხმარებელთა მოთხოვნის გათვალისწინებით, არსებული მატერიალური რესურსების საფუძველზე, ასევე საწარმოს რენტაბელობის, ბაზარზე მისი მდგომარეობის სტაბილურობის უზრუნველყოფის საფუძველზე. ამისათვის აუცილებელია:

–ტექნოლოგიის გარდაქმნა და წარმოების ავტომატიზაციის განხორციელება, მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკების გამოყენება;

–ფირმის თანამშრომელთა სტიმულირება შრომის პირობების გაუმჯობესების გზით, ხელფასების ამაღლებით, არამატერიალური წახალისების ფართოს დანერგვით;

–ფირმის საქმიანობის ეფექტურობაზე მუდმივი კონტროლი, მისი ყველა ქვედანაყოფის სამუშაოების კოორდინაცია;

–ახალი ბაზრების სისტემატურად ძიება და ათვისება.

მენეჯერებს უხდებოთ მთელი რიგი უმნიშვნელოვანესი საკითხების გადაწყვეტა:

–ფირმის განვითარების მიზნების განსაზღვრა;

–პრიორიტეტული ამოცანების გამოვლენა, მათი თანამიმდევრულად და რიგითობით გადაწყვეტა;

– ფირმის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება – სამეურნეო ამოცანების სისტემები და მათი განვითარების გზები;

– დროის სხვადასხვა პერიოდებში გათვალისწინებული პრობლემების გადასაწყვეტად ღონისძიებათა სისტემის მომზადება;

– აუცილებელი რესურსებისა და მათი უზრუნველყოფის წყაროს შეფასება;

– დასმული ამოცანების შესრულებაზე მკაცრი კონტროლის დადგენა.

პროფესიონალური მენეჯმენტი გულისხმობს მართვის მეთოდებისა და იდეების, თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების, საქმიანი კავშირების, ჩვევების, ფსიქოლოგიის, სოციოლოგიის, თვით მენეჯმენტის საფუძვლების დაუფლებას. კონკურენტული ბრძოლის პირობების გამკაცრება აყენებს კვალიფიკაციის ამაღლებისა და მომზადების განსაკუთრებულ მოთხოვნებს მენეჯმენტის სფეროში.

## **1.2. მენეჯმენტის თეორიის და პრაქტიკის განვითარების ღონისძიება**

დღეს ძნელია მსჯელობა იმის შესახებ, თუ სად და როდის აღმოცენდა მენეჯმენტი როგორც ხელოვნება და მეცნიერება. მენეჯმენტი ამა თუ იმ ფორმით ყოველთვის არსებობდა იქ, სადაც ადამიანები მუშაობდნენ ჯგუფურად. როგორც წესი, იგი გამოვლინდებოდა საზოგადოების სამ სფეროში.

**პოლიტიკურში** – ჯგუფებში წესრიგის დამყარებისა და დაცვის აუცილებლობა;

**ეკონომიკურში** – რესურსების მოპოვების, წარმოებისა და განაწილების აუცილებლობა;

**თავდაცვაში** – მტრისაგან ან გარეული ცხოველებისაგან დაცვა.

უძველეს საზოგადოებაშიც კი ადამიანთა ჯგუფების კოორდინაციისათვის და მათი საქმიანობის (საკვების მოპოვება, საცხოვრებლის მშენებლობა და ა. შ.) ხელმძღვანელობისათვის საჭირო იყო მეთაური. მაგალითად, ეგვიპტის პირამიდები – იმ დროის მართვის ხელოვნების ძეგლია, რადგანაც ასეთი

უნიკალური ნაგებობის მშენებლობა საჭიროებს სამუშაოს დაგეგმვის, ადამიანთა უდიდესი რაოდენობის მუშაობის ორგანიზაციის და მათი საქმიანობის კონტროლის სიზუსტეს და სისწორეს.

მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაში გამოიყოფა ოთხი ისტორიული პერიოდი:

1. უძველესი პერიოდი;
2. ინდუსტრიული პერიოდი;
3. სისტემატიზაციის პერიოდი;
4. ინფორმაციული პერიოდი.

მენეჯმენტის განვითარების ყველაზე ხანგრძლივი იყო **პირველი – უძველესი პერიოდი**. იგი გრძელდებოდა ჩვ. წელთაღრიცხვამდე IX-VII ათასწლეულიდან დაახლოებით XVIII საუკუნემდე. ცოდნის დამოუკიდებელ სფეროდ გამოყოფამდე, კაცობრიობამ ათასწლეულებით მისხალ-მისხალ დააგროვა მენეჯმენტის გამოცდილება. ჯერ კიდევ პირველყოფილ თემურ წყობილებაში არსებობდა ერთობლივი შრომის მოწესრიგებისა და ორგანიზაციის პირველი, ყველაზე მარტივი ფორმები. ამ პერიოდში მართვა ხორციელდებოდა ერთობის, გვარის ყველა წევრის, ტომის ან თემის მიერ. გვარისა და ტომის უხუცესები და ბელადები განასახიერებენ იმ პერიოდის ყველა სახის საქმიანობის ხელმძღვანელ საწყისს. ძველი წელთაღრიცხვის IX-VII ათასწლეულში ახლო აღმოსავლეთის რიგ ადგილებში მითვისების მეურნეობიდან (ნადირობა, ნაყოფის შეგროვება და ა.შ.) გადავიდნენ პროდუქტის მიღების პრინციპულად ახალ ფორმაზე – წარმოებაზე (წარმოების ეკონომიკა). სწორედ წარმოების ეკონომიკაზე გადასვლიდან იწყება მენეჯმენტის ჩასახვის ათვლა.

სახელმწიფო მეურნეობის მართვის მდიდარი გამოცდილება დაგროვდა ძველ ეგვიპტეში. სწორედ ამ პერიოდში (ჩვ. წელთაღრიცხვამდე 3000-2800 წწ.) ჩამოყალიბდა იმ დროისათვის საკმაოდ განვითარებული სახელმწიფო მართვის აპარატი თავისი მომსახურე ფუნქციებით (მოხელე-მწერლები და სხვ.).

მართვა, როგორც საქმიანობის განსაკუთრებული სფერო, პირველად დაახასიათა სოკრატემ (ჩვ. წელთაღრიცხვამდე 470-399 წწ.). მან გააანალიზა მართვის სხვადასხვა ფორმა და წამოაყენა მართვის უნივერსალურობის პრინციპი.

პლატონმა (428-348 წწ. ჩვ. წელთაღრიცხვამდე) მოგვცა სახელმწიფო მართვის ფორმების კლასიფიკაცია და შეეცადა გაემიჯნა მართვის ორგანოთა ფუნქციები.

ალექსანდრე მაკედონელმა (356-323 წწ. ჩვ. წელთაღრიცხვამდე) განავითარა საჯარისო მართვის თეორია და პრაქტიკა.

რალა თქმა უნდა, ჩვენ მიერ მოყვანილი მასალა არ მოიცავს ყველა იმ მოვლენასა და თარიღს, რომელიც, ასე თუ ისე, დაახასიათებს მართვის სფეროში ცოდნის დაგროვების პროცესს, მაგრამ მისი მიმოხილვა შეგვიქმნის წარმოდგენას, თუ რაზე მახვილდებოდა ყურადღება მენეჯმენტის ძველი ხელოვნებისა და ახალი მეცნიერების განვითარების ყველაზე ადრეულ სტადიებზე.

**მეორე – ინდუსტრიული პერიოდი (1776-1890).** ამ პერიოდში სახელმწიფო მართვის შესახებ წარმოდგენის განვითარებაში დიდი წვლილი მიუძღვის ადამ სმიტს. იგი არა მხოლოდ კლასიკური პოლიტეკონომიის წარმომადგენელია, არამედ მართვის სფეროს სპეციალისტიცაა, რამდენადაც მან ჩაატარა შრომის დანაწილების სხვადასხვა ფორმის ანალიზი და დაახასიათა ხელმწიფისა და სახელმწიფოს მოვალეობები.

თანამედროვე პერიოდში მენეჯმენტის მრავლად ჩამოყალიბებული მეცნიერული მიმართულებებისა და სკოლების ფორმირებაზე დიდი გავლენა მოახდინა რ. ოუენის მოძღვრებამ. წარმოების მართვის ჰუმანიზაციის, სწავლების აუცილებლობის, მუშების შრომისა და საყოფაცხოვრებო პირობების გაუმჯობესების შესახებ მისი იდეები დღესაც აქტუალურია.

მენეჯმენტის თეორიაში და პრაქტიკაში პირველი გადატრიალება დაკავშირებულია გამოთვლითი ტექნიკის შექმნასა და გამოყენებასთან. 1833 წელს ინგლისელმა მათემატიკოსმა ჩ. ბებბიჯმა შეიმუშავა „ანალიტიკური მანქანის“ პროექტი – თანამედროვე ციფრული გამოთვლითი ტექნიკის პირველსახე, რომლის დახმარებითაც, უფრო ოპერატიულად იღებდნენ მმართველობით გადაწყვეტილებებს.

**მესამე – სისტემატიზაციის პერიოდი (1856-1960).** მეცნიერება მენეჯმენტის შესახებ მუდმივ მოძრაობაშია. ყალიბდება ახალი მიმართულებები, სკოლები, იცვლება და უფრო სრულყოფილი ხდება მეცნიერული აპარატი, ბოლოსდაბოლოს იცვლებიან თვით მკვლევარები და შეხედულებები. დროის განმავლობაში მენეჯერები თავიანთი კონკრეტული ორგანიზაციის მოთხოვნების შესაბამისად ცვლდნენ მათ გარშემო მოქმედ ორიენტირს, მართვის ხერხების შესწავლის მეთოდებს. ზოგიერთმა მათგანმა თავიანთი მმართველობითი პრობლემები გადაწყვიტა იმ ხერხებით,

რომლებიც, თითქოსდა წარმატებით მოქმედებდა წინა პერიოდში. სხვა მკვლევარები ეძებდნენ მართვის უფრო სისტემატიზებულ მიდგომებს. მათი ინდივიდუალური წარმატებები და წარუმატებლობები დღევანდელი მენეჯმენტისათვის, ვფიქრობთ კარგი გაკვეთილი უნდა იყოს.

მოკლედ, რასაც ჩვენ დღეს ვუწოდებთ მენეჯმენტს, აღმოცენდა XIX საუკუნეში სამრეწველო რევოლუციის პერიოდში. ფაბრიკების, როგორც პირველადი ტიპის წარმოების წარმოშობა და ადამიანთა დიდი ჯგუფების სამუშაოთი უზრუნველყოფის აუცილებლობა ნიშნავდა, რომ ინდივიდუალურ მესაკუთრეებს, ყველა მუშაკის საქმიანობაზე მეთვალყურეობა აღარ შეეძლოთ. ამისათვის მესაკუთრეები მუშაკებისაგან არჩევდნენ საუკეთესოს და ასწავლიდნენ მათ, რათა შესძლებოდათ სამუშაო ადგილებზე მეპატრონის ინტერესების წარმოადგენა. ეს ადამიანები პირველი მენეჯერები იყვნენ.

### **მენეჯმენტის ძირითადი სკოლები**

მენეჯმენტის თეორიაში გამოიყოფა ოთხი ძირითადი სკოლა:

1. მეცნიერული მართვის სკოლა;
2. ადმინისტრაციული ანუ კლასიკური სკოლა;
3. ადამიანურ ურთიერთობათა სკოლა;
4. მართვის მათემატიკური სკოლა.

მენეჯმენტის სფეროში ყველაზე პირველი გამოკვლევები კლასიკურმა სკოლამ შემოგვთავაზა.

პირველ მენეჯერებს ძირითადად აწუხებდათ წარმოების ეფექტურობის საკითხი (ტექნიკური მიდგომა). ისინი თავიანთ საქმიანობას მიმართავდნენ მუშების ადაპტაციაზე. ამ მიზნით მუშავდებოდა სამუშაო ადგილების დიზაინი, შეისწავლებოდა დროის დანახარჯები სხვადასხვა ოპერაციებზე და ა.შ.

იმ დროის მკვლევართა უმრავლესობას მიაჩნდათ, რომ მენეჯმენტი ხელოვნებაა. მენეჯმენტის ასეთი გაგება დაკავშირებულია იმასთან, რომ ყველა მუშაკი თავიანთი პარამეტრებით არ შეესაბამება ხელმძღვანელის თანამდებობას. არსებობს გარკვეული ნიშნები და ჩვევები, რომლებიც დამახასიათებელია წარმატებული მენეჯერებისათვის. ამიტომ მრავალმა მკვლევარმა პიროვნების შესწავლის დროს გამოიყენა ხასიათის ნიშნის თვალსაზრისით (მიხედვით), ე.ი. მენეჯერისათვის დამახასიათებელი ნიშნების დადგენით შესაძლებელია ამ ნიშნების მატარებელი ადამიანების მონახვა.

დადგინდა, რომ ხასიათის ნიშნის კომპეტენცია უბრალოდ არ ამოქმედდება, სწორედ ამასთან დაკავშირებით გაჩნდა კითხვა: არის კი მენეჯმენტი მეცნიერება?

მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, განხილვის პირველი ნაბიჯი გადადგა ფრედერიკ ტეილორმა (1856-1915). მან ჩაუყარა საფუძველი მეცნიერული მართვის მოძრაობას. იგი დაინტერესდა არა ადამიანის ეფექტურობით, არამედ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობით, რითაც დაიწყო მეცნიერული მართვის სკოლის განვითარება.

მეცნიერული მართვის კონცეფციის შემუშავებით, მენეჯმენტი მეცნიერული გამოკვლევების დამოუკიდებელ სფეროდ იქნა აღიარებული. ფ. ტეილორმა შეისწავლა მუშის შრომითი მოძრაობები, რისთვისაც გამოიყენა ქრონომეტრაჟი, შრომის ილეთებისა და იარაღების სტანდარტიზაცია. ამის საფუძველზე მან შეიმუშავა შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის მთელი რიგი მეთოდი, რაც აისახა მის შრომებში „ფაბრიკის მართვა“ (1903) და „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“ (1911).

ფ. ტეილორის მართვის ფუძემდებლური პრინციპები მდგომარეობს შემდეგში: თუკი მე შემიძლია მეცნიერულ საფუძველზე ადამიანების შერჩევა, მეცნიერულ საფუძველზე მათი მომზადება, ზოგიერთი სტიმულების მიცემა, სამუშაოსა და ადამიანის გაერთიანება, მაშინ მე შევძლებ მივიღო ინდივიდუალური სამუშაო ძალით შექმნილი ერთობლივი მწარმოებლურობა და მათ მიერ გაწეული წვლილის გადამეტება. ფ. ტეილორის მთავარი დამსახურებაა ის, რომ მან როგორც „მეცნიერული მართვის“ სკოლის დამფუძნებელმა შეიმუშავა შრომის ნორმირების მეთოდოლოგიური საფუძველები, მოახდინა სამუშაო ოპერაციების სტანდარტიზება, პრაქტიკაში დანერგა მუშების შერჩევის, განლაგებისა და სტიმულირების მეცნიერული მიდგომები. ფ. ტეილორის უდიდესი წვლილი მდგომარეობს იმაში, რომ მან რევოლუცია მოახდინა მენეჯმენტის სფეროში.

მენეჯმენტის მეცნიერებად ჩამოყალიბება ასევე უკავშირდება ფრედერიკ ჰილბერტისა და ჰენრი ჰანტას სახელებს. მათ ჩაატარეს კვლევა შრომითი მოძრაობების სფეროში, სრულყვეს ქრონომეტრაჟის მეთოდიკა, შექმნეს სამუშაო ადგილების ორგანიზაციის მეცნიერული პრინციპები. მათ შრომებში შემუშავებულია შრომის მეცნიერული



ორგანიზაციის ელემენტები ცალკეულ მოძრაობათა და ოპერაციათა დონეზე.

მეცნიერული მართვის სკოლის ძირითადი მიმართულებებია:

- შრომითი პროცესების ელემენტების ანალიზი;
- მუშაკთა შერჩევის პრინციპების შემუშავება;
- შრომით პროცესებში რესურსებით უზრუნველყოფის

სისტემათა შემუშავება;

- შრომის სტიმულირების სისტემათა შემუშავება.

ამგვარად, 1916 წლის გამოკვლევებში ჩამოყალიბდა ასეთი მიმართულებები: პირველმა მეცნიერულმა სკოლამ მიიღო რამდენიმე სახელწოდება - „მეცნიერული მენეჯმენტის“, „კლასიკური“, „ტრადიციული“ სკოლა.

მენეჯმენტის კლასიკური სკოლის სახესხვაობაა „ადმინისტრაციული“ სკოლა. იგი სწავლობდა მენეჯერის როლისა და ფუნქციების საკითხებს. მიჩნეული იყო, რომ როგორც კი განისაზღვრებოდა მმართველის მუშაობის არსი, ადვილი იქნებოდა ხელმძღვანელობის უფრო ეფექტური მეთოდების გამოვლენა.

ამ იდეის განხორციელებაში ერთ-ერთი პირველთაგანი იყო ა. ფაიოლი (1841-1925). მართვის მთელი პროცესი მან დაყო ხუთ ძირითად ფუნქციად, რომლებიც ორგანიზაციის მართვაში დღემდე გამოიყენება, ესენია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კადრების შერჩევა და განლაგება, ხელმძღვანელობა (მოტივაცია), კონტროლი.

ა. ფაიოლის მოძღვრების საფუძველზე XX ს-ის 20-იან წლებში ჩამოყალიბდა ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება, რომლის ელემენტებია ურთიერთკავშირების სისტემა, უწყვეტად ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების სერია - მართვის ფუნქციები.

ა. ფაიოლის მიერ შემუშავებული პრინციპები აღიარებულია მეცნიერული მართვის „ადმინისტრირების“ (აქედან მიიღო სახელწოდება „ადმინისტრაციული სკოლა“) დამოუკიდებელ შედეგად. შემთხვევითი არაა, რომ ამერიკელები ა. ფაიოლს მენეჯმენტის მამას უწოდებენ.

მის მიერ შემუშავებული მართვის პრინციპების არსი დაიყვანება შემდეგზე: შრომის დანაწილება; ხელმძღვანელის ავტორიტეტი და პასუხისმგებლობა; დისციპლინა; ხელმძღვანელობის ერთიანობა; განკარგულების ერთიანობა; პირადი ინტერესების საერთოზე დაქვემდებარება; შრომის

წახალისება; ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციას შორის ბალანსი; ერთი დონის მენეჯერთა კოორდინაცია; წესრიგი; სამართლიანობა; სიკეთე და წესიერება; პერსონალის მდგრადობა; ინიციატივა.

ადმინისტრაციული სკოლის წარმომადგენელთაგან ასევე უნდა გამოვეყნოთ მ. ბლუმფილდი (1917), მ. ვებერი (1921). მ. ბლუმფილდმა შეიმუშავა „პერსონალის მართვის“ ანუ სამუშაო ძალის მართვის კონცეფცია. მ. ვებერმა წარმოადგინა „რაციონალური ბიუროკრატის“ კონცეპცია, რომლითაც დაახასიათა ბატონობის იდეალური ტიპები და წამოაყენა დებულება, რომლის თანახმადაც ბიუროკრატია – წესებზე დამყარებული წესრიგია და იგი ადამიანთა ორგანიზაციის ყველაზე ეფექტური ფორმაა.

„კლასიკური სკოლის“ (მეცნიერული და ადმინისტრაციული) ძირითადი თვისებაა ის, რომ მისთვის დამახასიათებელია წარმოების ეფექტურობის მიღწევის მხოლოდ ერთი ხერხის არსებობა. ამიტომ კლასიკური მენეჯერების მიზანია, მიაგნონ მართვის ამ ერთადერთ სრულყოფილ და მისაღებ მეთოდებს.

„კლასიკური სკოლა“ მსოფლიო მმართველობითი მეცნიერების ერთ-ერთი პირველი ფუძემდებელია, მაგრამ იგი მმართველობითი აზროვნების განვითარების ერთადერთი მიმართულება არ არის.

მენეჯმენტის სფეროში 30-იანი წლების მიჯნაზე „ადამიანური ურთიერთობების სკოლის“ გაჩენამ გარკვეული გარღვევა შემოიტანა. მას საფუძვლად დაედო ფსიქოლოგიური და სოციოლოგიის (მეცნიერება ადამიანის ქცევის შესახებ) მიღწევები. ამიტომ ამ მოძღვრების ფარგლებში იგულისხმებოდა, რომ მართვის პროცესში ყურადღება გამახვილებულიყო მუშაკზე და არა მის დავალებაზე.

XX საუკუნის დასაწყისში შრომით პროცესში ადამიანის ქცევის შემსწავლელი მეცნიერები, „კლასიკურ“ მენეჯერებზე ნაკლებად არ დაინტერესებულან შრომის მწარმოებლობის ამალღებით. მუშაზე ყურადღების გამახვილებით, მათ დაინახეს, რომ შეძლებენ მათი შრომის უკეთ სტიმულირებას. იგულისხმებოდა, რომ ადამიანი ცოცხალი მანქანაა და რომ მართვას საფუძვლად უნდა ედოს ზრუნვა თითოეულ მუშაკზე.

რ. ოუენი ცნობილია, როგორც მენეჯმენტის რეფორმატორი. მან პირველმა მიაპყრო ყურადღება ადამიანს. მისი აზრით, ფირმა ბევრ დროს ხარჯავს ჩარხებისა და მანქანების

მოვლაზე (შეხეთვა, რემონტი და სხვ.) და ნაკლებად ზრუნავს ადამიანებზე. ამიტომ გონივრულია ადამიანის (ცოცხალი მანქანის) „მოვლაზეც“ დაიხარჯოს იგივე დრო. აქ იგულისხმება მათზე ყურადღება, ზრუნვა, დასვენებისათვის ხელსაყრელი პირობების უზრუნველყოფა და ა.შ. მაშინ, ბუნებრივია, ადამიანს „რემონტი“ არ დაჭირდება.

„ადამიანური ურთიერთობის სკოლის“ მამათავრად ითვლება ე. მეიო. მისი თეორიით მუშათა ჯგუფი – სოციალური სისტემაა, რომელსაც აქვს კონტროლის საკუთარი სისტემები. ე. მეიო თვლიდა, რომ ასეთ სისტემაზე გარკვეული ზომით ზემოქმედების შედეგად შესაძლებელია შრომის შედეგების გაუმჯობესება.

ამის შედეგად, „ადამიანური ურთიერთობების“ მოძრაობა გახდა მთელი სამეცნიერო მოძრაობის საპირისპირო მხარე. ეს დაკავშირებულია იმასთან, რომ „ადამიანურ ურთიერთობათა“ მოძრაობაში აქცენტირება ხდებოდა ადამიანებზე, ხოლო მეცნიერული მართვის მოძრაობაში კი – წარმოების შესახებ ზრუნვაზე. იდეა არის ის, რომ ადამიანების მიმართ უბრალო ყურადღების გამომჟღავნება, ძალიან დიდ გავლენას ახდენს შრომის მწარმოებლურობაზე. ე.ი. ლაპარაკია ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლებაზე, მისი ადამიანური რესურსების ეფექტურობის ზრდის ხარჯზე.

ამ მიმართულების სწავლულთა შორის გამოიყოფა მ.პ. ფოლლეტი (Mary Parker Follett), მან გააანალიზა ხელმძღვანელობის სტილი და შეიმუშავა ლიდერობის თეორია.

„ადამიანური ურთიერთობების“ სკოლის განვითარებაში დიდი წვლილი იქნა შეტანილი 40-60-იან წლებს. ამ პერიოდში სწავლულ – ბიჰევიორისტების (ინგლის. behavior – ქცევა) მიერ შემუშავდა მოტივაციის რამდენიმე თეორია.

ერთ-ერთია ა. მალსოუს მიერ ჩამოყალიბებული ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია. ა. მალსოუმ მოთხოვნილებები განაღდა პირამიდის სახით, რომელიც ხუთი დონისაგან შედგება (ნახ. 1).

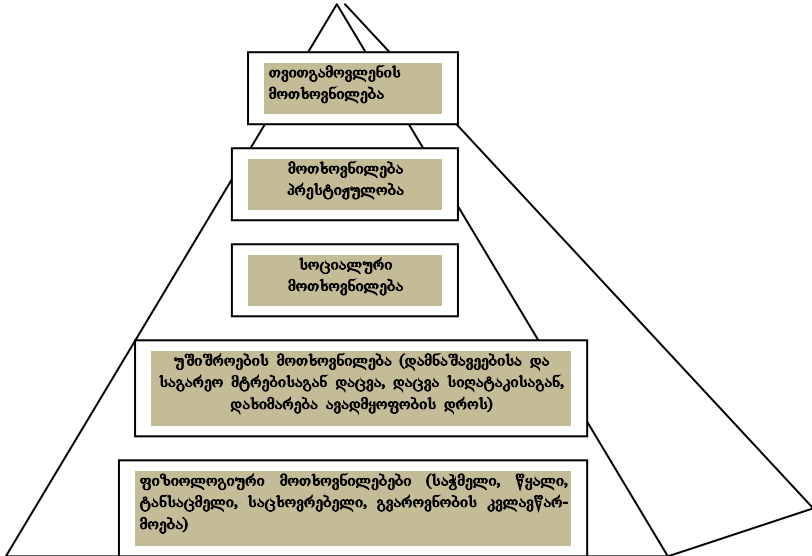
1. ფიზიოლოგიური;
2. არსებობის უსაფრთხოების;
3. სოციალური (კოლექტივში ყოფნა, ურთიერთობა, მის

მიმართ ყურადღება, სხვებზე ზრუნვა, სიყვარულის მოთხოვნილება და სხვ.);

4. პრესტიჟული (ავტორიტეტი, სამსახურებრივი სტატუსი, საკუთარი ღირსების გრძნობა, თვითპატივისცემა);

5. თვითგამოვლენის მოთხოვნილება (თავის შესაძლებლობების სრულად გამოყენება, მიზნის მიღწევა და სხვ.).

„ადამიანურ ურთიერთობათა“ სკოლაში არანაკლებ პოპულარულია დ. მაკგრეგორის (1960) მოძღვრება. მისი თეორიის (X და Y) საფუძველია მუშაკთა შემდეგი მახასიათებლები:



ნახ. 1 ა. მასლოუს მიერ შემოთავაზებული ადამიანის მოთხოვნილებების იერარქია.

თეორია X – საშუალო ინდივიდუუმი გონებაჩლუნგია, ცდილობს თავი აარიდოს სამუშაოს, ამიტომ აუცილებელია იგი მუდამ აიძულო, უჩინიო და აკონტროლო. ასეთი კატეგორიის ადამიანს ურჩევნია, რომ მას უხელმძღვანელო, ცდილობს გაექცეს პასუხისმგებლობას და ფიქრობს მხოლოდ საკუთარ უსაფრთხოებაზე;

თეორია Y – ადამიანები ბუნებით არ არიან პასიურები. ისინი ასეთი გახდნენ ორგანიზაციაში მუშაობის შედეგად. მოცემული კატეგორიის მუშაკებისათვის შრომის ფიზიკური და გონებრივი დანახარჯები ისევე ბუნებრივია და აუცილებელია,

როგორც დასვენების დროს თამაშები და გართობა. ასეთი აღამიანი არა მხოლოდ იღებს პასუხისმგებლობას, არამედ მიისწრაფვის ამისაკენ. მას არ სჭირდება კონტროლი, რამდენადაც იგი თვითონ აკონტროლებს თავის თავს.

**მეთოხე – ინფორმაციული პერიოდი (1960 წლიდან დღემდე).** მართვის უფრო გვიანი თეორიები ძირითადად შემუშავებულია „რაოდენობრივი“ სკოლის წარმომადგენლების მიერ. სშირად მას უწოდებენ – **მმართველობითს.** მოცემული სკოლის გაჩენა – მართვაში მათემატიკისა და კომპიუტერების გამოყენების შედეგია. მისი წარმომადგენლები მართვას ლოგიკურ პროცესად განიხილავენ, რომლის მათემატიკურად გამოსახვაც შესაძლებელია. მართვის კონცეფციის ფართოდ შემუშავება იწყება 60-იანი წლებიდან. მას საფუძვლად უდევს მათემატიკური აპარატის გამოყენება, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელი ხდება მათემატიკური ანალიზისა და მენეჯერთა სუბიექტური გადაწყვეტილებების ინტეგრაცია.

მთელი რიგი მმართველობითი ფუნქციების ფორმალიზაციამ, შრომის, ადამიანისა და ეკმ (ელექტრო გამომთვლელი მანქანების) შეთანაწყობამ საჭირო გახდა გადახედულიყო ორგანიზაციის სტრუქტურული ელემენტები (აღრიცხვის, მარკეტინგის და ა.შ. სამსახურები). გაჩნდა შიგაფორმული დაგეგმვის ისეთი ახალი ელემენტები, როგორცაა: გადაწყვეტილების იმიტაციური მოდელირება, გაურკვევლობის პირობებში ანალიზის მეთოდები, მრავალმიზნობრივი მმართველობითი გადაწყვეტილებების შეფასების მათემატიკური უზრუნველყოფა.

თანავედროვე პირობებში მათემატიკური მეთოდები პრაქტიკულად მმართველობითი მეცნიერების ყველა მიმართულებით გამოიყენება.

მართვის, როგორც პროცესის, გამოკვლევებმა ანალიზის სისტემური მეთოდების ფართოდ გავრცელება გამოიწვია. მენეჯმენტში ე.წ. სისტემური მიდგომა დაკავშირებული იყო მმართველობითი ამოცანების გადასაწყვეტად სისტემების ზოგადი თეორიის გამოყენებასთან. იგი გულისხმობს, რომ ხელმძღვანელებმა ორგანიზაცია უნდა განიხილონ როგორც ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობა, როგორცაა: ადამიანები, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია, რესურსები.

სისტემური თეორიის ძირითადი იდეა ის არის, რომ არც ერთი მოქმედების წამოწყება არ ხდება სხვა მოქმედებისაგან

იზოლირებულად. ყოველი გადაწყვეტილების შედეგი აისახება მთელ სისტემაზე. მართვაში სისტემური მიდგომით შესაძლებელია ავიცილოთ ისეთი სიტუაცია, როდესაც გადაწყვეტილება ერთ სფეროში სხვა, მეორე სფეროსათვის პრობლემად გადაიქცევა.

სისტემური მიდგომის საფუძველზე მართვის ამოცანები მუშავდება რამდენიმე მიმართულებით. ასე წარმოიქმნა გაუთვალისწინებელი სიტუაციების თეორია. მისი არსი მდგომარეობს შემდეგში, ყოველი სიტუაცია, რომელშიც აღმოჩნდება მენეჯერი, შეიძლება დაემსგავსოს სხვა სიტუაციას. მაგრამ მისთვის დამახასიათებელი იქნება უნიკალური თვისებები. ასეთ სიტუაციაში მენეჯერის ამოცანაა, გააანალიზოს ყველა ფაქტორი ცალ-ცალკე და გამოავლინოს ძლიერი დამოკიდებულება (კორელაცია).

70-იან წლებში გაჩნდა ახალი **გახსნილი სისტემის** იდეა. ორგანიზაციას, როგორც გახსნილ სისტემას, ძალზე მრავალფეროვან შიგა სფეროსადმი შეგუების ტენდენცია აქვს. ასეთი სისტემა არ არის თვითუზრუნველყოფილი, იგი დამოკიდებულია გარედან შემოსულ ენერგიაზე, ინფორმაციაზე და მასალებზე. მას გარე სფეროს ცვლილებებისადმი შეგუების უნარი აქვს.

ამგვარად, სისტემების თეორიის გამოყენებით, შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ ნებისმიერ ფორმალურ ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს ფუნქციონალიზაციის (ე.ი. სტრუქტურული დანაყოფების სხვადასხვა ფორმები) სისტემა; შედეგებისა და ეფექტების სისტემა, რომელიც ადამიანებს სურვილს აღუძრავს ჯგუფურ საქმიანობაში შეიტანოს თავისი წვლილი, ხელმძღვანელობის სისტემა; ლოგიკური გადაწყვეტილების მიღების სისტემა.

შამეცნიერო, მეთოდური თვალსაზრისით ორგანიზაციის ეკონომიკაში მნიშვნელოვანი შედეგები მიღებულ იქნა სიტუაციური მიდგომის ფარგლებში. სიტუაციური მიდგომის დასკვნა მდგომარეობს იმაში, რომ მართვის ფორმები, მეთოდები, სისტემები, სტილი უნდა ვარიირებდეს შექმნილი სიტუაციებიდან გამომდინარე, ე.ი. ცენტრალური ადგილი უნდა დაიკავოს სიტუაციამ. ეს იმ გარემოებების კონკრეტული ნაკრებია, რომლებიც მოცემული კონკრეტული დროის პერიოდში ძლიერ გავლენას ახდენენ ორგანიზაციაზე.

მართვის თეორიის განვითარებაში დიდი წვლილი შეიტანა სიტუაციურმა მიდგომამ. იგი მოიცავს იმ კონკრეტულ

რეკომენდაციებს, რომლებიც ეხება ორგანიზაციის მართვის პრაქტიკაში მეცნიერული დებულებების გამოყენებას, მისი შიგა და გარე სფეროში შექმნილი სიტუაციებისა და პირობების შესაბამისად სიტუაციური მიდგომის გამოყენებით მენეჯერები შეიძლება უკეთ გაერკვნენ იმაში, თუ ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად, კონკრეტულ სიტუაციაში, რომელი მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენებაა უკეთესი.

მენეჯმენტის ისტორია ადამიანების ისტორიაა, მკვლევების, ორგანიზატორების, კადრების შერჩევის, ხელმძღვანელი და მაკონტროლებელი ხალხის ისტორიაა.

### 1.3. მენეჯმენტის პრინციპები

საწარმოს მენეჯმენტი, როგორც რთული სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა, ფუნქციონირებს განსაზღვრული პრინციპების შესაბამისად, ისინი ათასწლეულების განმავლობაში პრაქტიკული საქმიანობით იქმნებოდა. **მართვის პრინციპები საწარმოს ფუნქციონირების საერთო (ზოგადი) პირობების მიმართ შემუშავებული ხელმძღვანელობის წესები და ქცევის ნორმებია.** პრინციპები მუშავდება მართვის პრაქტიკაში ხშირად შექმნილი სიტუაციებისათვის. განსხვავებენ მართვის საერთო (ზოგად) და კერძო პრინციპებს. საერთო პრინციპები უნივერსალურია. ისინი აწესრიგებენ გადაწყვეტილებათა მიღებას პრაქტიკულად უმეტესი ორგანიზაციებისათვის. **მართვის კერძო პრინციპები** ფორმირდება მოცემული ორგანიზაციისათვის ადმინისტრაციის მიერ სპეციფიკური შიგა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით. კერძო პრინციპები აწესრიგებენ პერსონალის საქმიანობას არჩეული სტრატეგიის მიმართულებით.

ორგანიზაციის მართვის პრინციპები განსაზღვრავენ სისტემის, სტრუქტურისა და მართვის პროცესის ორგანიზაციის მოთხოვნებს. ე.ი. ორგანიზაციის მართვას ყველა დონის მენეჯერები ახორციელებენ და ხელმძღვანელობენ ძირითადი დებულებებითა და წესებით. ამ წესებით განისაზღვრება მენეჯერის ქცევის „ზოლი“.

**ამგვარად, მართვის პრინციპები შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც მმართველობითი ფუნქციების განხორციელების ფუძემდებლური იდეები, კანონზომიერებები და ხელმძღვანელთა ქცევის წესები.**

მართვის პრინციპების რამდენიმე კლასიფიკაცია არსებობს. მათი განმარტება ყველაზე სრულად მოცემულია ჰ. კუნცემისა (Koontz, H.) და ს. ო'დონელის (C. O'Donnell) წიგნში „მართვის პრინციპები: მმართველობითი ფუნქციების ანალიზი“. ავტორები განიხილავენ დაგეგმვის ათ პრინციპს; ორგანიზაციისას – თხუთმეტს; მოტივაციისას – ათს და კონტროლისას – თოთხმეტს.

ჩვენ განვიხილავთ ორგანიზაციის მართვის პრინციპების მხოლოდ ზოგად კლასიფიკაციას.

მენეჯმენტის ძირითადი პრინციპია **მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეთანაწყოების პრინციპი**. მენეჯმენტში ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის შეთანაწყოების პრობლემაა მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებაში უფლებამოსილების (დელეგირების) ოპტიმალური განაწილება.

ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული შეთანაწყოების პრინციპი გულისხმობს **მართვაში ერთმმართველობისა და კოლეგიურობის სწორად გამოყენების აუცილებლობას**. ერთმმართველობის არსია ის, რომ მართვის კონკრეტული დონის ხელმძღვანელი სარგებლობს მის კომპეტენციაში შემავალი საკითხების ერთპიროვნულად გადაწყვეტის უფლებით. თავისი არსით ეს ორგანიზაციის მენეჯერზე დაკისრებული მართვის ფუნქციების შესრულებისათვის და პერსონალური პასუხისმგებლობის რეალიზაციისათვის აუცილებელი ფართო უფლებამოსილების მინიჭებაა.

**კოლეგიურობა** ითვალისწინებს სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელისა და კონკრეტულ გადაწყვეტილებათა შემსრულებლების აზრთა გათვალისწინების საფუძველზე კოლექტიური გადაწყვეტილების შემუშავებას.

ერთმმართველობასა და კოლეგიურობას შორის სწორი შესაბამისობის დაცვა მართვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა, რომლის სწორად გადაწყვეტაზე ბევრად არის დამოკიდებული მისი ეფექტურობა და ქმედითობა.

**მართვის მეცნიერული დასაბუთების პრინციპი** ვარაუდობს ორგანიზაციის დროში დაგეგმილ სოციალურ-ეკონომიკური გარდაქმნების მეცნიერულ ხედვას. ამ პრინციპის ძირითადი შინაარსია ყველა მმართველობითი მოქმედების განხორციელება მეცნიერული მეთოდებისა და მიდგომების გამოყენების საფუძველზე.



მართვის მეცნიერული დასაბუთება ნიშნავს მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებასა და რეალიზაციაში არა მხოლოდ მეცნიერების გამოყენებას, არამედ პრაქტიკული გამოცდილების ღრმად გაცნობიერების და არსებული რეზერვების ყოველმხრივ შესწავლასაც. ამ პრინციპის მიზანია მეცნიერების მაღალმწარმოებლურ ძალად გარდაქმნა.

**გეგმურობის პრინციპის არსია** პერსპექტივაში ორგანიზაციის განვითარების ძირითადი მიმართულებებისა და პროპორციების დადგენა. დაგეგმვამ უნდა მოიცავს (მიმდინარე და პერსპექტიული) ორგანიზაციის ყველა რგოლი. გეგმა განიხილება როგორც ეკონომიკური და სოციალური ამოცანების კომპლექსი, რომლებიც მომავალში უნდა გადაწყდეს.

**უფლებამოსილების, მოვალეობების და პასუხისმგებლობის შესამების პრინციპი** ითვალისწინებს, რომ თითოეულმა ხელკვეთმა უნდა შეასრულოს მასზე დაკისრებული ამოცანა და პერიოდულად მის შესრულებაზე ანგარიში ჩააბაროს ხელმძღვანელს. ორგანიზაციაში თითოეულს აქვს კონკრეტული უფლებები და მასზე დაკისრებული ამოცანების შესრულებაზე პასუხისმგებელია.

**ნაწილობრივი ავტონომიისა და თავისუფლების პრინციპი** გულისხმობს, რომ ყველა ინიციატივა მოდის თავისუფლად მოქმედი ეკონომიკური სუბიექტებისაგან, რომლებიც მმართველობით ფუნქციებს მოქმედი კანონმდებლობის ფარგლებში თავიანთი სურვილისამებრ ასრულებენ. სამეურნეო საქმიანობის თავისუფლება წარმოდგენილია როგორც პროფესიული თავისუფლება, კონკურენციის თავისუფლება, ხელშეკრულებების თავისუფლება და ა.შ.

**იერარქიულობისა და უკუკავშირის პრინციპი** მდგომარეობს მართვის მრავალსაფეხურიანი სტრუქტურის შექმნაში. ასეთ შემთხვევაში პირველადი რგოლის (დაბალი დონე) მართვას ახორციელებს თავისივე ორგანო, რომელსაც აკონტროლებს შემდეგი დონის ორგანოს ხელმძღვანელობა. ისინი თავის მხრივ ექვემდებარებიან და კონტროლდებიან შემდეგი დონის ორგანოების მიერ. შესაბამისად დაბალი რგოლის წინაშე მიზნებს აყენებენ მართვის ორგანოს იერარქიით უფრო მაღალი ორგანოები.

ორგანიზაციის ყველა რგოლის საქმიანობაზე მუდმივი კონტროლი ხორციელდება უკუკავშირის საფუძველზე. თავისი არსით ეს არის სამართავი ობიექტის მმართველობით

ზემოქმედებაზე რეაქციის გამოხატვის სიგნალი. სამართავი სისტემის მუშაობის შესახებ ინფორმაცია უკუკავშირების არხებით უწყვეტად შედის მმართველობით სისტემაში, რომელსაც მმართველობითი პროცესის მიმდინარეობის კორექტირების შესაძლებლობა აქვს.

**მოტივაციის პრინციპის** არსი ასეთია: მენეჯერები რაც უფრო გულდასმით ახორციელებენ წახალისებისა და დასჯის სისტემას, განიხილავენ მას გაუთვალისწინებელი ვითარების მიხედვით, რაც უფრო ახდენენ მის ინტეგრირებას ორგანიზაციის ელემენტების მიხედვით, მით უფრო ეფექტური იქნება მოტივაციის პროგრამა.

თანამედროვე მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა **მართვის დემოკრატიზაცია** – ორგანიზაციის მართვაში ყველა თანამშრომლის მონაწილეობა. ასეთი მონაწილეობის ფორმა სხვადასხვაა: წილობრივი ხელფასი; აქტივებში დაბანდებული ერთობლივი ფულადი სახსრები; ერთიანი ადმინისტრაციული მართვა; მმართველობითი გადაწყვეტილებების კოლეგიური მიღება და ა.შ.

#### **1.4. პენეჯენების ძირითადი ფუნქციები**

ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების მისიას მენეჯმენტი გარკვეული ეტაპებით ასრულებს, რომელსაც იგი ახდენს თავისი განვითარებით. ფირმის მართვა უწყვეტი პროცესია, რაც მიიღწევა მენეჯმენტის ფუნქციების რეალიზაციით. მენეჯმენტის ფუნქციები ფირმის მართვის ძირითადი ელემენტებია, რომელთა შემადგენლობაში შედის: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კოორდინაცია, კონტროლი, მოტივაცია.

**დაგეგმვა** მართვის პროცესის სტადიად გვევლინება, რომლის ფარგლებშიც განისაზღვრება საქმიანობის მიზნები, აუცილებელი საშუალებები და მოცემული პირობებისათვის უფრო ეფექტური მეთოდები. მბრძანებლურ-ადმინისტრაციული სისტემის საწარმოში დაგეგმვა ასრულებდა ინსტრუმენტის როლს, რომლითაც ქვედანაყოფებს ზემოდან უდგენდნენ ამოცანებს და მათი რეალიზაციისათვის მათ შორის ანაწილებდნენ რესურსებს. იგი ასევე იყო შედეგების კონტროლისა და შეფასების საშუალება, რომელიც იძლეოდა

საწარმოთა მუშაკების შრომის სტიმულირების საფუძველს. მთავარი დამახასიათებელი ნიშანი – ღირექტიულობა გამოხატავდა სახალხო მეურნეობის დაგეგმვას, როგორც გეგმების ერთიანი სისტემის კონცეფციას, რომელშიც თითოეული საწარმოსათვის გეგმა აუცილებელი შესასრულებელი იყო და ამით უზრუნველყოფილი უნდა ყოფილიყო მთლიანად სახალხო მეურნეობის შეუფერხებელი მუშაობა.

მეურნეობრიობის ახალ საბაზრო პირობებში საწარმოებს გეგმები არ უდგინდებათ ზემოდან, მატერიალურ, ადამიანურ, ფულად რესურსებს საწარმოები დამოუკიდებლად მოიპოვებენ. აქ კონკურენტულ შემოწმებას გადის არა იმდენად საქონელი, რამდენადაც დაგეგმვის სისტემები, მენეჯერის უნარი არსებული ინფორმაციიდან გამოიტანონ სწორი დასკვნები და დროულად მიიღოს გადაწყვეტილებები, სწორად გათვლილი გადაწყვეტილებები. საკუთრების ნებისმიერი ფორმისა და ზომის საწარმოსათვის გეგმა გახდა საწარმოს საქმიანობის საფუძველი, რომლის გარეშეც შეუძლებელია ქვედანაყოფების შეთანხმებული მუშაობის უზრუნველყოფა, შედეგების კონტროლი, რესურსებზე მოთხოვნის განსაზღვრა, მომუშავეთა შრომითი აქტივობის სტიმულირება. თავად დაგეგმვის პროცესი საშუალებას იძლევა მკაფიოდ ჩამოყალიბდეს ორგანიზაციის მიზნები, შედეგების კონტროლისათვის აუცილებელი საქმიანობის მაჩვენებელთა სისტემის გამოყენება. გარდა ამისა, დაგეგმვა უზრუნველყოფს ყველა სტრუქტურული ქვედანაყოფის ძალისხმევის უფრო მეტ კოორდინაციას და ასეთნაირად აძლიერებს ორგანიზაციის სხვადასხვა სამსახურის ხელმძღვანელთა ურთიერთობას. ეს კი ნიშნავს, რომ დაგეგმვა არის ფირმის, კომპანიის განვითარებისათვის დამატებითი შესაძლებლობების, პირობებისა და ფაქტორების გამოვლენის ხარჯზე. მისი საქმიანობის სრულყოფისათვის ახალი გზებისა და მეთოდების შესწავლის უწყვეტი პროცესი. აქედან გამომდინარე, გეგმას არ შეიძლება ქონდეს ღირექტიული და მუდმივი ხასიათი, იგი უნდა იცვლებოდეს კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად.

დაგეგმვის ორგანული შემადგენელი ნაწილია პროგნოზის შედგენა, პროგნოზირება. იგი გვიჩვენებს ორგანიზაციის მომავალი განვითარების მიმართულებების შესაძლებლობას, რომლის განხილვაც აუცილებელია ორგანიზაციის გარემოსათან ურთიერთკავშირში. მომავლის პროგნოზები და სტრატეგიული გეგმები მიმდინარე გეგმების საფუძველია. მათი საშუალებით

საწარმოთა ყოველდღიური საქმიანობის ორგანიზაციას ახორციელებენ.

**ორგანიზაცია** – მართვის შემდეგი ფუნქციაა. მისი ძირითადი ამოცანაა საწარმოს სტრუქტურის ფორმირება და მისი ნორმალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელი საშუალებებით უზრუნველყოფა – პერსონალით, მასალებით, მოწყობილობებით, შენობებით, ფულადი საშუალებებით და სხვ. საწარმოს მიერ შედგენილ გეგმებში ყოველთვის აისახება დაგეგმილი მიზნების მიღწევისათვის რეალური პირობების შექმნის სტადია. ეს კი ზოგჯერ საჭიროებს წარმოების, და ამასთან, მთელი მართვის სტრუქტურის გარდაქმნას, რათა ამაღლდეს მათი მოქნილობა და საბაზრო ეკონომიკის მოთხოვნებთან შეგუება. დღეს ორგანიზაციები თავიანთი მართვის სტრუქტურას აყალიბებენ საკუთარი მოთხოვნილებების შესაბამისად. ბევრმა მათგანმა უარი თქვა ფუნქციური სტრუქტურის აგების პრინციპებზე, შეამცირა მართვის ე.წ. ვერტიკალი (იერარქია), მოახდინა უფლებამოსილების დელეგირება ზემოდან ქვემოთ. სტრუქტურაში ხშირად ჩნდება ახალი რგოლები, მ. შ. ბაზრის შესწავლის აუცილებლობასთან და კომპანიის სტრატეგიის განვითარების შემუშავებასთან დაკავშირებული რგოლები.

ამ სფეროში არანაკლებ მნიშვნელოვანი ამოცანაა – ორგანიზაციის ფარგლებში შეიქმნას პირობები ისეთი სტრუქტურის ფორმირებისათვის, რომელსაც ყოველგვარი ცვლილებებისადმი და მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისადმი ექნება მაღალი მგრძობელობა. აქ მთავარია – პერსონალთან მუშაობა, ხელმძღვანელთა შეგნებაში სტრატეგიული და ეკონომიკური აზროვნების განვითარება, მომუშავეთა სამეწარმეო სტილის, შემოქმედების, სიახლეების ხელშეწყობა, რისკისადმი უშიშრობა და საწარმოს პრობლემებზე გადაწყვეტილებების საკუთარ თავზე აღება.

**მოტივაცია** – მენეჯმენტის საქმიანობის მნიშვნელოვანი სახეა, მისი მიზანია საწარმოში დასახული მიზნების უფრო ეფექტურად შესრულებისათვის მომუშავეთა შრომის აქტივიზაცია და მათში უკეთ მუშაობის სურვილის აღძვრა. აქ გამოიყენება ეკონომიკური და მორალური სტიმულირება, იზრდება შრომის შინაარსიანობა, იქმნება პირობები მუშაკთა შემოქმედებითი პოტენციალის გამოვლენისათვის და თვითგანვითარებისათვის. ამ ფუნქციის შესრულებით მენეჯერები ვალდებული არიან მუდმივად მოახდინონ გავლენა

შრომითი კოლექტივის წევრების შრომის შედეგების ყველა ფაქტორზე: შრომის შინაარსიანობის მრავალფეროვნების უზრუნველყოფა; მომუშავეთა პროფესიული კვალიფიკაციის ამაღლება; პირობების შექმნა პასუხისმგებლობის ამაღლებიდან, ინიციატივის გამოვლენიდან და თვითკონტროლიდან მიღებული შედეგების დაკმაყოფილებისათვის.

**კონტროლი** – მმართველობითი საქმიანობის უბანია, რომლის მიზანია შრომის რაოდენობისა და ხარისხის შეფასება, ორგანიზაციის შრომის შედეგების აღრიცხვა. ამ ფუნქციის რეალიზაციის მთავარი ინსტრუმენტია დაკვირვება, საქმიანობის ყველა მხარის შემოწმება, აღრიცხვა და ანალიზი. მართვის საერთო სისტემაში კონტროლი გამოდის როგორც უკუკავშირის ელემენტი. მისი მონაცემების მიხედვით ახორციელებენ ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების, გეგმების, ნორმებისა და ნორმატივების კორექტირებას. ეფექტურ კონტროლს აქვს სტრატეგიული მიმართულება, ორიენტირებულია საბოლოო შედეგებზე, ხორციელდება დროულად და საკმაოდ მარტივია. ეს უკანასკნელი მოთხოვნა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამედროვე ეტაპზე, როდესაც ორგანიზაციები ცდილობენ ააგონ თავიანთი მუშაობა ადამიანებთან ნდობის პრინციპზე, რასაც მოჰყვება უშუალოდ მენეჯერების მიერ შესასრულებელი კონტროლის ფუნქციების მნიშვნელოვანი შემცირების აუცილებლობა და შესაძლებლობა. ასეთ ვითარებაში კონტროლი ხდება უფრო მკაცრი და უფრო ეკონომიური.

**კოორდინაცია** მართვის პროცესის ცენტრალური ფუნქციაა, უზრუნველყოფს მის მოწესრიგებულობას, შეუფერხებლობას და უწყვეტობას. კოორდინაციის მიზანია საწარმოს ყველა რგოლს შორის რაციონალური კავშირების (კომუნიკაციის) დამყარების საშუალებით უზრუნველყოს შეთანხმებული მუშაობა. ამ მიზნით უფრო ხშირად გამოიყენება ანგარიშები, ინტერვიუ, კრება, კომპიუტერული კავშირები, რადიო – და ტელემაუწყებლობის საშუალებები, საქმიანი დოკუმენტები. ორგანიზაციის ქვესისტემებს შორის ურთიერთობა მყარდება კავშირის სხვადასხვა ფორმის საშუალებით. ეს კავშირები ხორციელდება რესურსების მანევრირებით, მართვის პროცესის ელემენტებსა და ყველა სტადიების შეთანხმებისა და ერთიანობის უზრუნველყოფით, ასევე ხელმძღვანელთა მოქმედებით.

## 1.5. მენეჯმენტის ბაქნოლოგია

1. *ფუნქციონირების მიზანი.* – ტიპური ამერიკული კომპანიის მიზანთა სისტემა აიგება იმ ფაქტორთა გათვალისწინებით, რომლებიც უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას მკაცრ კონკურენტულ ბრძოლაში და მისი მოგების ზრდის შესაძლებლობებს.

ტიპური იაპონური კომპანია მოგებას განიხილავს როგორც მისი ამოცანების გადაწყვეტის საშუალებას. თავის საქმიანობას იგი მიმართავს საშინაო და საგარეო ბაზრების დაპყრობის შესაძლებლობაზე, ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფი ტექნიკური და ტექნოლოგიური პროცესების სრულყოფაზე.

2. *ფუნქციონალური ერთეული.* ტიპური ამერიკული კომპანიის მართვის სისტემა აიგება ცალკეულ მუშაკთა ინდივიდუალულობაზე. ტიპური იაპონური კომპანია ორიენტირდება თანამოქმედ მონაწილეთა ჯგუფურ ცნობიერებაზე.

1. *ორგანიზაციული სტრუქტურა.* ტიპური ამერიკული კომპანიაში ორგანიზაციული სტრუქტურა პროექტირდება შრომის ფუნქციონალური დანაწილების საფუძველზე. თითოეული ქვედანაყოფი მუშაობს განცალკევებულად თავისი სპეციალიზაციის ფარგლებში და დაინტერესებულია საკუთარი მოგების გაზრდით. ქვედანაყოფის ინტერესები აჭარბებს მთლიანად ორგანიზაციის ინტერესებს.

ტიპურ იაპონურ კომპანიაში ორგანიზაციული სტრუქტურა გამოხატავს ადმინისტრაციის მიერ შემუშავებულ ურთიერთდახმარებისა და დაცვით ურთიერთობებს. ორგანიზაციის ინტერესები განყოფილების ინტერესებზე უფრო მაღლა დგას.

2. *ფუნქციების განაწილება.* ტიპური ამერიკული კომპანიისათვის დამახასიათებელია პერსონალებს შორის ფუნქციების მკაცრად განაწილება. ქვედანაყოფილების დებულებებში და თანამდებობრივ ინსტრუქციებში მოცემულია უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა დეტალური აღწერილობა. ტიპურ იაპონურ კომპანიების ქვედანაყოფთა დებულებები ატარებენ მხოლოდ ზოგად ხასიათს, ხოლო თანამდებობრივ ინსტრუქციებში მოვალეობები განსაზღვრულია მიახლოებით. მუშა საწარმოს საქმიანობასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ სამუშაოს ასრულებს.

**5. თანამდებობის ფარგლებში სამუშაოს შინაარსი.** ტიპურ ამერიკულ კომპანიაში შესასრულებელი სამუშაოს შინაარსი შეესაბამება მუშაკის სპეციალიზაციას. თუ მოცემული სახის სამუშაოს შესრულების აუცილებლობა აღარ არის, მუშაკი თავისუფლდება სამსახურიდან. ტიპური იაპონური კომპანიისათვის დამახასიათებელია ორგანიზაციის ფუნქციონირების პირობების შეცვლასთან დაკავშირებით შრომის შინაარსის მუდმივი ცვლა.

**6. პასუხისმგებლობის ფორმა.** ტიპურ ამერიკულ კომპანიაში არაჯგუფური, არაერთობლივი მუშაობა განაპირობებს მუშაკთა ხასიათს. ურთიერთგაგებისა და კოლექტიური პასუხისმგებლობის გრძნობა ვერ ასწრებს ჩამოყალიბებას. ტიპური იაპონური კომპანიებისათვის დამახასიათებელია ინტენსიური შიგაჯგუფური ურთიერთმოქმედება, იგი ითვალისწინებს ურთიერთმოვალეობათა სისტემას. ჩამოყალიბებულია ჯგუფური პასუხისმგებლობა შრომის საერთო შედეგებზე და კონკრეტული მუშაკის საქმიანობაზე.

**7. კონტროლის ხასიათი.** ტიპურ ამერიკულ კომპანიაში ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა განაპირობებს დადგენილი ინსტრუქციებისა და საქმიანობის შემაფასებელი მაჩვენებლების შესრულების დაცვის აშკარა და მკვეთრი კონტროლის აუცილებლობას. ჯგუფური მუშაობის შედეგებით პერსონალთა დაინტერესების პირობებში, იაპონურ კომპანიაში ცალკეული მუშაკის საქმიანობის გაკონტროლების აუცილებლობა არ არის. ურთიერთდახმარება და საერთო ინტერესები განაპირობებენ დადგენილი მოთხოვნების დაცვას. კოლექტიური პასუხისმგებლობა გამოხატავს ხელმძღვანელის მხრიდან ცალკეული მუშაკის საქმიანობაზე კონტროლს და აყალიბებს მუშაკისადმი ნდობის ფაქტორს.

**8. ხელმძღვანელობის ფორმა.** ტიპური ამერიკული კომპანიებისათვის ხელმძღვანელობის ფორმისათვის დამახასიათებელია კანონიერი ხელმძღვანელობა, რომელიც განისაზღვრება დაკავებული თანამდებობით. დადგენილი უფლებამოსილების ძალით მუშაკს მინიჭებული აქვს ხელქვეითის დაჯილდოებისა და დასჯის უფლება. ეს უფლება უზრუნველყოფს ხელქვეითთა ურთიერთობების რეალიზაციას.

იაპონურ საწარმოებში ხელმძღვანელობა დაფუძნებულია პირად ავტორიტეტზე. ხელქვეითობა ყალიბდება მუშაკის მიერ ხელმძღვანელის რეკომენდაციების გათვალისწინების ხარჯზე, ამ უკანასკნელის გამოცდილების, კვალიფიკაციისა და ცოდნის

უფრო მაღალი დონის საფუძველზე. კონსულტაციები მხოლოდ პროფესიონალ საქმიანობის ფარგლებში არ ხორციელდება. მუშაკის სოციალური ხასიათის პრობლემების გადაწყვეტისას ხდება მისი დახმარება და დაცვა პირად საკითხებშიც. მიღებულია საუბრები ფართო წრის საკითხების შესახებ უშუალო ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის.

**9. გადაწყვეტილების შემუშავებისა და მიღების სქემა.**

ტიპურ ამერიკულ კომპანიებში გადაწყვეტილების მიღების ერთპიროვნული პრაქტიკა გამოდინარეობს პირადი პასუხისმგებლობის სისტემიდან. ხანგრძლივი თანამშრომლობის შესაძლებლობის არარსებობა ვერ აყალიბებს გადაწყვეტილებების ერთობლივად შემუშავების პრაქტიკას.

ტიპურ იაპონურ კომპანიებში გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესში თანამშრომლობა და ჯგუფური მონაწილეობის მიღება განპირობებულია კოლექტიური პასუხისმგებლობით. ხანგრძლივად არსებული ჯგუფების ეფექტურად მუშაობის მნიშვნელოვანი ფაქტორია კარგი მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი. შიგაჯგუფური თანხმობა მიიღწევა ხანგრძლივად შეთანხმებული მუშაობის გზით. გადაწყვეტილების მიღებას წინ უსწრებს იმ ქვედანაყოფებსა და მუშაკებს შორის მიმდინარე კონსულტაციების პერიოდი, რომლებმაც მომავალში მონაწილეობა უნდა მიიღონ მის შესრულებაში. გადაწყვეტილების შემუშავებისა და მიღების ასეთ მიდგომას „გუნდური მენეჯმენტს“ უწოდებენ. გადაწყვეტილება მიიღება კონსენსუსის საფუძველზე.

**10. ურთიერთობის ხასიათი.**

ინდივიდუალიზმი და ერთობლივი მუშაობის ხანმოკლე პერიოდი ხელს უშლის პრობლემებზე ერთობლივად მსჯელობის სურვილს. ამის გამო ამერიკულ საწარმოებში ურთიერთობების ინტენსივობა დაბალია. მსჯელობის საერთო თემების არარსებობა, ინტერესთა დამორება, ხელს უშლის მუშაკთა შორის ურთიერთობებს სამსახურის ფარგლებს გარეთაც კი.

ტიპურ იაპონურ საწარმოებში ინტენსიური ურთიერთობები გადაწყვეტილებათა მიღების წარმატების საწინდარია. ადმინისტრაცია დიდ ყურადღებას უთმობს შესაბამისი პირობების შექმნას არა მარტო სამუშაო, არამედ არასამუშაო საათებშიც. ტარდება ხელმძღვანელსა და ხელქვეითს შორის ურთიერთობის ხელშემწყობი ღია კარის პოლიტიკა. არაფორმალური ურთიერთობები ასტიმულირებს ერთობლივ სპორტულ დატვირთვებს, ქალაქგარეთ გასვლებს, ტურისტულ



მოგზაურობებს, ერთობლივი სადამოების, დღესასწაულების და ა. შ. ჩატარებას.

**11. შიგაჯგუფური ურთიერთობები.** ტიპურ ამერიკულ კომპანიებში კონკურენცია ითვლება აუცილებლად და სასარგებლოდ. საუკეთესოს გამოვლენა და მის მიღწევებზე დანარჩენების ორიენტაცია – შიგაჯგუფური ურთიერთქმედების საფუძველია. ადმინისტრაციის მიერ ორგანიზდება სხვადასხვა სახის კონკურსები, საუკეთესო მუშაკების გამორჩევის მიზნით გამოიყენება სხვადასხვა სამკერდე ნიშნები. ეს ასტიმულირებს მკაცრ შიგაჯგუფურ კონკურენციას.

იაპონელებს შორის პრაქტიკულად არ არის ინდივიდუალიზმი. თითოეული მუშაკი დაინტერესებულია ჯგუფის მუშაობის შედეგებით. მაღალ დონეზე განვითარებული პასუხისმგებლობის გრძნობა. ტიპურ იაპონურ კომპანიებში შიგაჯგუფური კონკურენცია კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატისათვის აღიარებულია საშიშად და მავნედ. ითვლება, რომ იგი აღვივებს შურს, გასხვისებას და ხელს უშლის ერთობლივად მუშაობას. კოლექტივის აღორძინების სახელით სტიმულირდება პირადი ინტერესების შეზღუდვა. მუშაკის მიერ ჯგუფის მიღწევები აღიქმება როგორც საკუთარი.

## **შრომის ორგანიზაცია და სტიმულირება**

**1. სამუშაო დრო.** ტიპურ ამერიკულ კომპანიებში ზედმეტ საათებში მუშაობა განიხილება, როგორც შრომის ორგანიზაციაში ნაკლოვანებების შედეგი. მისი გამოყენებისათვის არსებობს მკაცრი შეზღუდვები. ტიპურ იაპონურ კომპანიებში კი ზედმეტ საათებში მუშაობა დადებით მოვლენად ფასდება. პროფკავშირებთან ან მუშაკთა წარმომადგენლებთან შეთანხმებით ზედმეტ საათებში მუშაობა დგინდება ნებისმიერ დროს და ნებისმიერ პერიოდში. ზედმეტ საათებში მუშაობის ანაზღაურება თვიური ხელფასის დაახლოებით 10-15 %-ს შეადგენს. იაპონელი მუშაკის განმასხვავებელი ნიშანია შრომისმოყვარეობა. სამუშაოზე ნებაყოფლობით შეყოვნების, შვებულებაში ერთი-ორი დღით გვიან გასვლისა და შვებულებიდან ადრე გამოსვლის შემთხვევები ძალზე ხშირია იაპონურ საწარმოებში.

**2. მართვის სტილი.** ტიპურ ამერიკულ კომპანიებში შრომითი ურთიერთობა განიხილება როგორც მეწარმესა (დამქირავებელსა) და დაქირავებულ მუშაკს შორის დადებული

ხელშეკრულების შედეგი, რის საფუძველზეც დამქირავებელს უფლება აქვს გარკვეული ანაზღაურების სანაცვლოდ გამოიყენოს მუშაკის პროფესიული პოტენციალი. მუშაკი მიიღება გარკვეულ სამუშაო ადგილზე დადგენილი მოთხოვნების შესასრულებლად. ურთიერთობის ასეთი ხასიათი ხელს უწყობს ავტორიტატული მართვის ელემენტების განეიტრალებას – მითითებას და მათ შესრულებაზე ზედამხედველობას.

ტიპური იაპონური კომპანიის მუშაკს შინაგანადა აქვს გათავისებული კომპანიის – „ოჯახის“ სასარგებლოდ შრომა, რომლის აღორძინებაზეა დამოკიდებული მისი პირადი კეთილდღეობა. ასეთ პირობებში ძალზე მისაღებია კონსულტაციები და მუშაკის ორიენტირება ორგანიზაციის მიზნების მიღწევებზე და მასში შრომის სურვილის აღძვრა.

**3. სტიმულირების ობიექტი.** ტიპურ ამერიკულ კომპანიებში ინდივიდუალური განაპირობებს შრომის სტიმულირების სისტემას. სტიმულირების ობიექტი არის შრომის ინდივიდუალური შედეგები. ტიპურ იაპონურ კომპანიაში ითვლება, რომ თითოეული მუშაკის ეფექტურობა და მწარმოებლურობა – ერთობლივი შრომის შედეგია. თითოეული მუშაკის შრომის შეფასება ხდება ჯგუფურ შრომაში შეტანილი წვლილის მიხედვით. შრომის სტიმულირების კოლექტიური სისტემა მიმართულია ჯგუფური მუშაობის შედეგებზე, ჯგუფური ურთიერთქმედების ეფექტურობაზე.

**4. მოტივაციური მიმართულება.** ტიპურ ამერიკულ კომპანიებში პერსონალის სტიმულირების სისტემა მიმართულია მოტივაციის პრაგმატულ, ამბიციურ ტიპზე. კონკრეტული სტიმულები უკავშირდება შრომითი ქცევის მოტივებს, რომლებიც მიმართულია განსაზღვრული ამოცანების გადაწყვეტაზე, კონკრეტული შედეგების მიღწევებზე. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კარიერის ზრდის მოტივების რეალიზაციის შესაძლებლობებს.

ტიპურ ამერიკულ საწარმოებში მუშაკი შედის „ოჯახში“ და თავის ბედს მჭიდროდ უკავშირებს კომპანიისას. ადმინისტრაცია აქტიურ მონაწილეობას იღებს პერსონალის აღზრდას და მისი შრომითი ქცევების მოტივების ჩამოყალიბებაში. მუშაკის ძირითადი მოტივები ორიენტირებულია საერთო კეთილდღეობის უზრუნველყოფაზე. ამის შესაბამისად ხორციელდება, საერთო მიზნების მისაღწევად მიმართული მოტივების შერჩევა.

**5. შრომის ანაზღაურების სისტემა.** ტიპურ ამერიკულ კომპანიებში შრომის ანაზღაურების სისტემა ორიენტირებულია მუშაკის ინდივიდუალური წვლილის შედეგებზე. გავრცელებულია ინდივიდუალური პრემიუმების სისტემა და დანამატები ინდივიდუალური შრომის ეფექტურობაზე. მენეჯერის ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს მუშაკის ინდივიდუალური წვლილის განსაზღვრაში და მისი შედეგების მიხედვით დაჯილდოებაში. ტიპურ იაპონურ კომპანიებში ხელფასი შეხამებულია „მუდმივი დაქირავების“ სისტემასთან. ხელფასის ზომა დამოკიდებულია წლების დამსახურებაზე.

**6. სოციალური პოლიტიკა.** ტიპურ ამერიკულ საწარმოებში სოციალური პოლიტიკა არ ატარებს მიზნობრივ ხასიათს. მნიშვნელოვანი დებულებები განისაზღვრება დაქირავების ხელშეკრულებებსა, კოლექტიურ ხელშეკრულებებში და შეთანხმებებში. პროფკავშირები აქტიურად იბრძვიან სოციალური გარანტიების უზრუნველსაყოფად.

საკუთარ მუშაკებზე ზრუნვას ტიპური იაპონური საწარმოები თავიანთ თავზე იღებენ. პატერნალისტიკური (მამობრივი ზრუნვა) პოლიტიკა მართვის ყველა დონეზე ტარდება. პერსონალზე ხარჯების მნიშვნელოვანი ნაწილი იხარჯება მუშაკთა სოციალურ საჭიროებებზე. ხელმძღვანელობა დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს ხელქვეითთა სოციალური პრობლემების საკითხების გადაწყვეტას. მომუშავეებზე ზრუნვა – ერთ-ერთი ელემენტია მუშაკის მხრიდან კომპანიის ერთგულებისა. სოციალური დახმარებები და შეღავათები მთლიანი ხარჯების 40-დან 50 %-ს შეადგენს. ხარჯები მოიცავს საცხოვრებლად უზრუნველყოფის, სამედიცინო მომსახურების, დასვენების და ა.შ. ორგანიზაციას. მსხვილი კომპანია თავის მუშაკებს სთავაზობს 40-ზე მეტი სახეობის დახმარებებსა და შეღავათებს, რომელთა ძირითადი ნაწილი ნებაყოფლობითია.

**7. პროფკავშირები.** აშშ-ში პროფკავშირები არის ორგანო, რომელიც უზრუნველყოფს ერთ დარგში და რამდენიმე შრომით პროცესში გაერთიანებულ მუშაკთა ინტერესების დაცვას. პროფკავშირის წევრი შეიძლება გახდეს ნებისმიერი მუშაკი.

იაპონიის მსხვილ საწარმოებში გავრცელებულია ერთი საწარმოს ბაზაზე შექმნილი ე.წ. საკომპანო პროფკავშირები. ისინი აერთიანებენ სხვადასხვა კვალიფიკაციის მხოლოდ მუდმივ მუშაკებს. პროფკავშირების ხელმძღვანელობა აირჩევა მუშაკთა რიცხვიდან. პერსონალის სოციალური დაცვა ხორციელდება კომპანიაში მისი სამსახურის მთელ პერიოდში.

უკანასკნელ წლებში, იაპონიაში მიღწეულ ეკონომიკურ წარმატებებს მკვლევრები ხსნიან იაპონური მენეჯმენტის სპეციფიკით, რამაც განაპირობა მისი შესწავლისადმი ინტერესი. იაპონური მართვის გამოცდილების პროპაგანდამ, ეკონომიკათა ინტეგრაციამ და ურთიერთდამოკიდებულებამ დასავლეთ ევროპის ქვეყნებსა და ამერიკაში განაპირობეს ახალი ტიპის კომპანიების ჩამოყალიბება. უილიამ ოუჩიმა მართვის ასეთ ტიპს უწოდა „Z“. „ Z “ ტიპის კომპანიების მართვის სისტემა არ სცნობს ინდივიდუალიზმს, მისთვის დამახასიათებელია შრომის სტიმულირების კოლექტიური მეთოდი. მისი ძირითადი დამახასიათებელი ნიშნებია:

1. მუშაკთა ხანგრძლივი დაქირავება. ძირითადი რგოლის მუშაკთა დასაქმების გარანტია (დოკუმენტურად გაფორმების გარეშე), რომელიც უზრუნველყოფს მუშაკის ერთგულებას კომპანიის სასარგებლოდ;

2. პერსონალის საქმიანი მახასიათებლების შეფასების საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდი და თანამდებობრივი წინსვლა. შეფასების პროცესი არ ხორციელდება წლების მანძილზე. თანამდებობრივი წინსვლა ყოველთვის არ შეესაბამება იერარქიულ კიბეს;

3. მუშაკის კვალიფიკაციის უნივერსალობა;

4. გადაწყვეტილების შემუშავებისა და მიღების კოლექტიური მიდგომა;

5. ჯგუფური პასუხისმგებლობა;

6. კონტროლის ცხადი და არაცხადი მეთოდების შეხამება გადასაწყვეტი ამოცანების შესაბამისად;

7. მკაცრი რეგლამენტაციის არარსებობა, ინიციატივის წახალისება;

8. ინტენსიური ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ურთიერთობა;

9. მუშაკთა სოციალური უზრუნველყოფის ერთიანი სისტემა;

10. რანგებში განსხვავების გაქარწყლება – შერბილება;

11. ნდობით აღჭურვილი და ამხანაგური ურთიერთობა ხელმძღვანელობასთან;

12. კოლექტივში ჯანსაღი სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის ფორმირებაზე ზრუნვა;

13. ორგანიზაციისადმი ერთგულების გრძნობის, ორგანიზაციული კულტურის შემუშავება.

**ტიპური ამერიკული და ტიპური იაპონური მართვის სისტემის  
შედარებითი დახასიათება**

№ №	მართვის სისტემის ელემენტები	ტიპური ამერიკული სისტემა	ტიპური იაპონური სისტემა
1	2	3	4
1	<b>პერსონალით უზრუნველყოფა</b>		
1.1	დაქირაავების ხასიათი (ხანგრძლივობა)	მოკლევადიანი	მუდმივად დაქირაავება ძირითად ბირთვს + დანარჩენი მუშაკების დროებით დაქირაავება
1.2	საქმიანი თვისებების სისწრაფეთანამდებობრივი წინსვლის ტემპები	სწრაფი შეფასება და წინსვლა	ნელი შეფასება და წინსვლა
1.3	პერსონალის შეფასების მეთოდები	ინდივიდუალური ხასიათისა და გამომუშავების ფორმალური, რაოდენობრივი შეფასება	ორგანიზაციის ეფექტურობაში და კოლექტივის მუშაობაში შეტანილი წვლილის მრავალმხრივი შეფასება
1.4	კადრების შერჩევა	დაქირაავების პრობლემისადმი ერთიანი მიდგომის არარსებობა. სპეციალიზებული დაქირაავება	დაქირაავების პრობლემისადმი ერთიანი მიდგომა. სპეციალიზებული დაქირაავება
1.5	სამსახურებრივი კარიერის სქემა	წინსვლის პროცესში სპეციალობის ფორმალური, შედარებით იშვიათი შეცვლა	სამსახურებრივი კარიერის განვითარების არაფორმალური, მკაცრი, არასპეციალიზებული სქემები
1.6	სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება	სპეციალიზებული, შეზღუდული	მუდმივი, არასპეციალიზებული
1.7	მუშაკის კვალიფიკაცია	ვიწრო სპეციალიზებული, ნებისმიერ სხვა დარგში გამოსადეგი	კონკრეტული ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისი ფართო გამოცდილება და ცოდნა
1.8	პერსონალის შიდაფორმული გადაადგილება	უმთავრესად ვერტიკალურად	ვერტიკალურად და ჰორიზონტალურად ინტენსიური გადაადგილება
<b>მენეჯმენტის ტექნოლოგია</b>			

2.1.	ფუნქციონირების მიზანი	მოგებაზე და სიცოცხლისუნარიანობაზე ორიენტირებული მიზნის დასახვა	შიდა დაგროვებებთან და ბაზარზე დანერგვასთან დაკავშირებული მიზნის დასახვა
2.2.	ფუნქციონა-ლური ერთეული	ინდივიდი	ჯგუფი
2.3.	ორგანიზაციული სტრუქტურა	ქვედანაყოფის სპეციალიზაციის შესაბამისად განცალკევებული ფუნქციონირება	ქვედანაყოფის მიერ რეალიზებული ჰორიზონტალური და ვერტიკალური ფუნქციების ურთიერთდამოკიდებუფლება
2.4.	ფუნქციების განაწილება	მოქმედი სტრუქტურის შესაბამისად დადგენილი ფუნქციების მკაფიო, მკაცრი, დეტალური აღწერით განაწილება	მარტივი, საქმიანობის მხოლოდ საერთო მიმართულებების ჩვენებით
2.5.	თანამდებობის ფარგლებში სამუშაოს შინაარსი	მკაცრად ფიქსირებული	შესაძლოა იცვლებოდეს პირობების შესაბამისად
2.6.	პასუხისმგებლობის ფორმა	ინდივიდუალური	კოლექტიური
2.7.	კონტროლის ხასიათი	ცხადი, მკაფიო	არაფორმალური, არაცხადი
2.8.	ხელმძღვანელობის ფორმა	თანამდებობაზე ორიენტირებული	ავტორიტეტზე ორიენტირებული
2.9.	გადაწყვეტილების შემუშავებისა და მიღების ფორმა	გადაწყვეტილება შემუშავდება და მიიღება ერთპიროვნულად	გადაწყვეტილება შემუშავდება და მიიღება კოლექტიურად
2.10.	ურთიერთობის ხასიათი	ურთიერთობის დაბალი ინტენსივობა	ჰორიზონტალური და ვერტიკალური ინტენსიური ურთიერთობა
2.11.	შიგაჯგუფური ურთიერთმოქმედებები	შიგაჯგუფური კონკურენცია	არ არის შიგაჯგუფური კონკურენცია
<b>შრომის ორგანიზაცია და სტიმულირება</b>			
3.1.	მუშაობის დრო	მკაცრად რეგლამენტირებული	არ არის მკაცრად რეგლამენტირებული
3.2.	მართვის სტილი	მენეჯერული ხელმძღვანელობა და მითითება	თანამშრომლობაზე სურვილის აღმერა

3.3.	სტიმულირების ობიექტი	ინდივიდის შრომითი შედგენები	ჯგუფური შრომის შედგენები, ჯგუფი
3.4.	მოტივაციური მიმართულება	პრაგმატული	სოციალური
3.5.	შრომის ანაზღაურება	ინდივიდუალიზებული	მჭიდროდაა დამოკიდებული სტაჟსა და განათლებაზე
3.6.	სოციალური პოლიტიკა	სეგმენტირებული	ერთიანი
3.7.	პროფკავშირები	დარგობრივი და დარ- გთაშორისი	საკომპანიო

## **თავი 2. სანარმოს პოლიტიკა**

### **2.1 მართვის პოლიტიკა**

მართვა გულისხმობს საწარმოს საქმიანობის სპეციფიკურ მიმართულებებს და ფუნქციებს, როგორცაა: მიზნის დასახვა, პროგნოზირება, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება, დაგეგმვა, ორგანიზაცია, სტიმულირება, ხელმძღვანელობა, რეგულირება, კონტროლი, შესრულებული სამუშაოების შეფასება, შედეგის ინტერპრეტაცია. დაგეგმვა განსაზღვრავს, თუ რა უნდა გააკეთოს, ვინ უნდა გააკეთოს, რა ვადებში, სად და როგორ უნდა გააკეთოს და რას უნდა მიაღწიოს საწარმომ. ორგანიზაცია განსაზღვრავს, თუ როგორ გამოიყენოს საწარმომ მის განკარგულებაში არსებული რესურსები. ხელმძღვანელობას გეგმები მოჰყავს მოქმედებაში, აკონტროლებს და ამოწმებს ადამიანებს და სამუშაოს.

**სამეწარმეო საქმიანობა** ბიზნესის ორგანიზაციის ინტელექტუალური საქმიანობაა კონკრეტულ სიტუაციაში.

მართვა არის საწარმოს საქმიანობის პროცესში წარმოქმნილი პრობლემების სწორად განსაზღვრა, ფორმირება და ანალიზი, პროგრამის შემუშავება, კონკრეტული ამოცანების დასმა, სწორი გადაწყვეტილებების მიღება. მართვის ძირითადი ასპექტებია: გადაწყვეტილების მიღება, პრობლემების გადაჭრა, მოლაპარაკებებისა და თათბირების ჩატარება, ინფორმაციის გაცვლა, ადამიანებთან ურთიერთობა.

გადაწყვეტილების მიღება მართვის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. საწარმოს საქმიანობის ორგანიზაციაში ეს სისტემატიზებული პროცესია, მაგრამ ამავე დროს მძიმე მორალური ტვირთიცაა, განსაკუთრებით კი მართვის უმაღლეს დონეზე.

მართვის ობიექტებია: წარმოება, შესყიდვები, გასაღება, კოოპერაცია, კვლევითი სამუშაოები, მოწყობილობა, ფინანსები, პერსონალი, სერვისი და ინფორმაცია.

მართვის პირამიდა არის მართვის ამოცანების, მათი მნიშვნელობისა და რაოდენობის გათვალისწინებით ერთმანეთთან დაკავშირებული სისტემის გრაფიკული ილუსტრაცია. მართვის ამოცანათა პირამიდა ხუთ ძირითად დონეს მოიცავს: ფორმის პოლიტიკას, სტრატეგიულ მართვას, ტაქტიკურ (კალენდარულ) მართვას, ოპერატიულ მართვას და საქმიანობის ორგანიზაციას.



**სტრატეგიული მართვა** ხასიათდება გადაწყვეტილების მიღების და მისი რეალიზაციის პროცესების ერთმანეთისაგან მოწყვეტით. დროებითი წყვეტა აღწევს 25 წელს, ამიტომ გაურკვევლობა სტრატეგიული გადაწყვეტილების დამახასიათებელი ფაქტორია. საწარმოს მშენებლობის ადგილის, მისი პროფილისა და წარმოების მოცულობის არჩევის დროს, ძნელია შეფასდეს 20-25 წლის შემდგომი პერიოდის სრული სიტუაცია, რადგან უცნობია, თუ როგორ შეიცვლება პროდუქციაზე მოთხოვნა, ნედლეულის წყაროები, გამოსაყენებელ რესურსებზე ფასები. პროექტის რეალური სარგებლიანობა მთლიანად გაირკვევა ხანგრძლივი პერიოდის გასვლის შემდეგ, როდესაც გადაწყვეტილებების მიმღებებიდან უმეტესობა უკვე აღარ იქნება პასუხისმგებელი მის შედეგებზე.

“ჩვენ დავიბადეთ არა ნგრევისათვის, არამედ ქმნილებათა შემდგომი სრულყოფისათვის, ამიტომ თითოეული ჩვენთაგანი უნდა შეეცადოს დროისა და ძალების გეგმავლობით დაასრულოს ეს დიდებული საქმე”(ოსკარ შელბახი). ჩვენ ვმუშაობთ მომავლისათვის, რადგანაც ჩვენ უნდა ვიცხოვროთ მასში. ეს მომავალი კი სწორედ სტრატეგიული მართვით იქმნება.

**ტაქტიკური დაგეგმვა** ხასიათდება მიღებული გადაწყვეტილებების დაკავშირებით კონკრეტულ დროით ინტერვალებთან: წელი, ნახევარი წელი, კვარტალი, თვე. ამასთან, დეტალიზდება წარმოებისა და სამუშაოების მოცულობა, კონკრეტდება მიმწოდებლებთან და მომხმარებლებთან კავშირები.

**ოპერატიული მართვა** არის მოკლევადიანი მმართველობითი გადაწყვეტილებები, მიმართული ტაქტიკური გეგმების შესრულებაზე, მათ მცირე კორექტივებზე რესურსული უზრუნველყოფის ცვლილებების პირობებში.

**საქმიანობის ორგანიზაცია** არის საგეგმო დავალებების შესრულება და დარწმუნება. იძულება ნიშნავს, ადამიანები დაითანხმონ ერთობლივ საქმიანობაზე, მათი არჩევანის თავისუფლების შეზღუდვით. დარწმუნება ნიშნავს, დაითანხმონ ადამიანები ერთობლივ საქმიანობაზე მათი არჩევანის თავისუფლების გაფართოებით. საქმიანობის ოპერატიული დაგეგმვა და ორგანიზაცია არის ადრე დაგეგმილი შედეგების მიღწევა და საწარმოში მუდმივად დაგროვილი პრობლემების გადაჭრა.

## 2.2. სანარმოს საქმიანობის კონცეფცია

დღეისათვის საწარმოს საქმიანობის კონცეფციის ოთხი ძირითადი ტიპი გამოიყოფა.

**საწარმოს სრულყოფის კონცეფცია** მწარმოებლურობის ზრდა, ხარჯების შემცირება. ეს კონცეფცია 1920-1940 წლების ინდუსტრიალიზაციის კონცეფციაა. იგი ორიენტირდებოდა მსხვილ საწარმოებზე, ლოგისტიკის სისტემის აგებაზე, ერთიან საფინანსო კონტროლზე.

**საქონლის სრულყოფის კონცეფცია** პროდუქციის ხარისხის ამაღლება. ამ პერიოდში გამოსაშვები საქონლის ხარისხი შრომითი კოლექტივის მიზანი გახდა. საწარმოებში გაჩნდა ხარისხის რგოლები, ხარისხის ეროვნული პრემიები. ინტენსიურ ტექნოლოგიებს ცვლიდა მზა პროდუქციის ხარისხობრივ პარამეტრებზე ორიენტირებული ტექნოლოგიები.

**გასაღების სრულყოფის კონცეფცია** პროდუქციის გასაღების და რეკლამის ბაზრების გაფართოება. “არ არის მნიშვნელოვანი, რას და როგორი ხარისხის პროდუქციას აწარმოებთ, თუ თქვენს პროდუქციას აქტიურად ყიდულობენ”. მაგრამ მარკეტინგის ჩამოყალიბებისა და განვითარების ეპოქაში კომპანიები პროდუქციაზე ორიენტირებულობიდან გადავიდნენ კლიენტთან ორიენტირებულობაზე. კომპანიის ხელმძღვანელთა ყურადღება ამ გადაინაცვლა პროდუქციის გასაღების ბაზრებზე.

**მოთხოვნილების დაკმაყოფილების კონცეფცია** მომხმარებლის დაკმაყოფილების დონის გაზრდა. ეს არის 1980-1990 წლების პერიოდი, რაც დაკავშირებულია მოქნილი წარმოების ჩამოყალიბებასთან. კომპანიებმა დაიწყეს ორიენტაცია სტრატეგიულ დავევმვაზე, ეკონომიკაში, მეცნიერებაში, ენერგომომხმარებაში მომავალი ცვლილებების პროგნოზირებაზე. მართვის მოქნილი სტრუქტურები, მოქნილი ტექნოლოგიები, ტექნოლოგიების სწრაფი ცვლილებები საწარმოთა განვითარების ძირითად ტენდენციებად იქცა. როცა ბაზარზე ჩნდებოდა ახალი მასალა და ნედლეული, რომელიც ხელს უწყობდა მყიდველის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების დონის ამაღლებას, საწარმოები უარს ამბობდნენ უკვე ათვისებული პროდუქციის წარმოებაზე. კომპანიები არ ეძებდნენ მომხმარებელს, არამედ ქმნიდნენ მას. ბიზნესის მიზანი გახდა სწორედ “მომხმარებლის შექმნა”.

ამ კონცეფციებიდან ნებისმიერი მათგანი კონკრეტულ პირობებში შეიძლება აღმოჩნდეს გონივრული და ეფექტური.

მთავარი საშიშროება შეიძლება იყოს საწარმოს საქმიანობის კონცეფციის პრინციპების უსისტემოდ გამოყენება. ამ შემთხვევაში მენეჯმენტი “არღვევს” საწარმოს და იწვევს მისი ფუნქციონირების ეფექტურობის შემცირებას. საქმიანობის კონცეფცია საწარმოს გეზს აძლევს ამაღლოს ეფექტურობა. ტექნიკის სხვადასხვა დონის პირობებში საწარმოები ესწრაფვიან მოწვობილობისა და ტექნოლოგიების სრულყოფას, რითაც კონკურენტულ უპირატესობას მოიპოვებენ სხვებთან შედარებით. სხვადასხვა საწარმოების ტექნიკური შესაძლებლობების ერთმანეთთან მიახლოების პირობებში კონკურენტული ბრძოლა გადაინაცვლებს გასაღების ბაზარზე, რაზეც ყურადღებას ამახვილებს საწარმოს ხელმძღვანელობა. განვითარებული ტრანსპორტის, საინფორმაციო და კომუნიკაციური სისტემების პირობებში პროდუქციის უპირატესობა მიიღწევა მეიდველის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების დონის ამაღლებაზე ოპერატიული ორიენტაციით. დღეისათვის დიდი ყურადღებით სარგებლობენ კომპლექსური კონცეფციები, რომლებიც ორიენტირებული არიან საწარმოს საერთო საქმიანობის ხარისხსა და პერსონალის განვითარებაზე. ერთი ტიპის პროდუქციის მწარმოებელი წამყვანი საწარმოები ერთმანეთს დაუახლოვდნენ და გაუსწორდნენ ტექნიკის დონით, პროდუქციის მაჩვენებლებით, გასაღების ბაზრებზე საქმიანობის შესაძლებლობებით. საწარმოთა საქმიანობის ზრდის ძირითადი რეზერვები ამოწურულია. საჭიროა რეზერვების გამოსავლენად უფრო დახვეწილი მექანიზმები. ამ მექანიზმებად იქცნენ სწორედ კომპლექსური კონცეფციები, რომლებიც საწარმოს საქმიანობის ყველა მხარეს ეხებიან, მოიცავენ პროდუქციის შექმნის, მისი გამოშვებისა და რეალიზაციის ყველა ქმედებას.

### **2.3. სანარმოს საქმიანობის მიზნები**

**მიზანი** არის საქმიანობის იდეალური, გულით სასურველი შედეგი. მიზანი გახლავთ ეტალონი, კრიტერიუმი.

სანამ საწარმოს მიზნებზე ვისაუბრებთ, საჭიროა სახელმწიფოს მიზნებზე საუბარი. მათი პრიორიტეტი აუცილებელია. სახელმწიფოს ყველაზე ზოგადი მიზნებია: მოქალაქეთა დასაქმების მაღალი დონე, ეკონომიკის მუდმივი ზრდა, ფასების სტაბილობა, საგარეო ეკონომიკური

წონასწორობა, გარემომცველი ბუნების დაცვა, ტექნიკური ცოდნის მაღალი დონის ხელშეწყობა, სოციალური ორიენტაცია.

საწარმო უნდა განვიხილოთ როგორც მიზნის მიღწევის საშუალება, რომელიც ადამიანებს აძლევს შესაძლებლობას შეასრულოს კოლექტიურად ის, რისი შესრულებაც მათ არ ძალუძთ ინდივიდუალურად. ხელმძღვანელის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მისი საწარმოს მიზნების მიღწევა მომუშავეთა სისხლხორცეულ საქმედ აქციოს. ასეთი საწარმოსათვის გარანტირებულია მუდმივად არსებობა.

მიზნების ჩამოყალიბება სამუშაოს კოორდინაციის მნიშვნელოვანი საშუალებაა, რომლებიც ნაწილდება სპეციალიზებულ ქვედანაყოფებს შორის. მიზანი ეს მორიგი სიმადლეა, რომელიც საწარმომ უნდა დაიპყროს ბრძოლით. განსაკუთრებით უნდა გამოვეყოთ, რომ მოგება არ არის მიზანი, იგი არის მიზნის მიღწევის საშუალება, მისი საქმიანობის წარმატების ინდიკატორი. თითოეულ კომპანიას მოგებისაგან უნდა ჰქონდეს განსხვავებული მიზნები, რომლებიც გაამართლებენ მის არსებობას.

მიზნები უნდა პასუხობდეს რიგ მოთხოვნას, რომლებიც შეიძლება გავაერთიანოთ სამ ჯგუფად:

1. მიზნების მიმართულება:

- განსაზღვრავენ ბიზნესის მიმართულებას;
- წინასწარ განსაზღვრავენ მოქმედებებს;
- კონკრეტულ სფეროში განსაზღვრავენ ძალისხმევითა პრიორიტეტს;
- განსაზღვრავენ საწარმოს სამსახურების მნიშვნელობას;
- შედეგის შეფასებისათვის ადგენენ დონეებს;

2. მიზნებისადმი წაყენებული მოთხოვნები:

- უნდა იყოს რეალური;
- დეტალიზებული ქვედანაყოფების მიხედვით;
- გაზომვადი;
- ერთმნიშვნელოვანი;
- შეიძლება იყოს მრავალი;
- შემსრულებლებისადმი გასაგები უნდა იყოს;
- არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ობიექტურ კანონებს;

3. მიზნის დასახვისას გათვალისწინებული უნდა იყოს:

- სამუშაოს მოცულობა;
- ვადები;

- შემსრულებლები;
- შესაძლებლობები.

მიზნები დასახული უნდა იყოს ყველა სახის საქმიანობისათვის, რომლებიც კომპანიის აზრით არის მნიშვნელოვანი და რომლის შესრულებასაც იგი დააკვირდება და გააკონტროლებს. ქვედანაყოფის მიზნები ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნებში კონკრეტული წვლილია. ქვედანაყოფთა მიზნების ფორმულირების მაგალითებია: “გაეზარდოთ წლიური მოგება 10%-ით”, “შეეამციროთ დავალიანება 10 მარტისათვის 1 მლნ.ლარამდე”.

წარმოქმნილი პრობლემებისა და მოსალოდნელი მომავალი პირობების გათვალისწინებით ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნები იცვლება დროში. მიზნები, მისი მართვის პრინციპები და მათი მიღწევის ხერხები ცნობილი უნდა იყოს საწარმოს ყველა თანამშრომლისათვის, უნდა იყოს გაფორმებული წერილობით და დოკუმენტურად გამაგრებული.

შესაძლებელია მიზანთა კონფლიქტი. განსხვავდება გარე, შიგა და დროითი მიზანთა კონფლიქტები. გარე კონფლიქტი არის გამყიდველისა და მყიდველის ინტერესთა შეჯახება. მათი ინტერესების შეჯახება ვლინდება, მაგალითად, პროდუქციის მოწოდების პარტიების ზომების, გამოსაშვები პროდუქციის ტაპოზომებზე ფასების და რაოდენობის დადგენის დროს. შიგა კონფლიქტი ქვედანაყოფთა ინტერესთა შეჯახებაა. შიგა კონფლიქტის მაგალითებს წარმოადგენენ, წინააღმდეგობები მოწყობილობათა დატვირთვის ამადლებასა და მისი სანდოობის ამადლებას შორის, საბრუნავი ფონდებისა და საწარმოო ციკლის შემცირება. დროითი კონფლიქტი მიმდინარე და პერსპექტიული პერიოდების ინტერესთა შეჯახებაა.

ორგანიზაციის მიზნების ცვლილება შესაძლებელია წარმოების მასშტაბის, გარე სფეროს ფაქტორების, ტექნიკისა და ტექნოლოგიების განვითარების, ახალი ლიდერების გავლენით.

## 2.4. ორგანიზაციული კულტურა

ორგანიზაციული კულტურა იმ ნორმების, პირობებისა და ღირებულებების ერთობლიობაა, რომლებიც აირჩია, შექმნა და გაანაწილა კოლექტივმა შიგა ინტეგრაციისა და გარე

პირობებთან ადაპტირების მიზნით. ორგანიზაციული კულტურა შეიძლება გავიგოთ, როგორც საწარმოს კოლექტივის მუშაობის პრინციპები და საქმიანობის შეფასების პირობები.

მეწარმეობის ეთიკური პირობები გამოხატავს საზოგადოებრივ ფასეულობებს. შუა საუკუნეების კათოლიკური თეოლოგია აცხადებდა პრინციპს: “ვაჭარმა შეიძლება თავისი თავი ჩათვალოს უცოდველად, მაგრამ არ იქნება მოწონებული ღმერთისაგან”. ჭმინდა თომას აქვინელი აღნიშნავდა, რომ ვაჭრობის უმეტესი ფორმები ხორციელდება მოგების მიზნით, ამდენად იგი ამორალურია.

შუა საუკუნეებრივი ეთიკა აღნიშნავდა უკომპრომისო ინდივიდუალიზმს. ამიტომ მოგება არის სარგებელი, მიუხედავად იმისა, თუ რა გზით არის იგი მიღებული.

XVI საუკუნის პროტექციონიზმმა ერთმანეთს დაუკავშირა შრომა და ღმერთმსახურება. “შრომით, შეიძლება არა მხოლოდ ემსახურო ღმერთს, არამედ ღმერთის წყალობით გაზარდო მოგება. შრომა შეიძლება მოწონებულ იქნეს ღმერთის მიერ. გამრჯე მუშაკი ნაკლებ მიმზიდველია ეშმაკისათვის. ფინანსური წარმატებით დაჯილდოება - ღმერთის კეთილგანწყობის ნიშანია”.

XIX საუკუნეში პირველ პლანზე წამოიწია პერსონალური ზნეობრიობა: მომჭირნეობა, სანდობა, ღვთისმოსაობა, გულმოდგინება, სიბეჯითე, გონივრულობა. ისინი მჭიდროდ იყვნენ დაკავშირებული პრივილეგიებისა და საკუთრების განაწილების წესებთან. წარმატების საწინააღმდეგოდ გამოცხადდა მოვალეობების შესრულება, ბიზნესში მორალური თვისებებისა და წარმატებების შეთანაწყობა.

XX საუკუნეში მეწარმეობის ეთიკური პრინციპები ითვალისწინებს სიმდიდრის შექმნას არა სხვების ინტერესების შელახვით, არამედ მათთვის სარგებლობის მოტანით.

ორგანიზაციული კულტურის პრინციპების შემუშავებას საჭიროა საფუძვლად დაედოს საბაზრო დებულება, რომელიც გულისხმობს საწარმოს საქმიანობის განხორციელებას ადამიანთა კონკრეტული ჯგუფის ინტერესებისათვის. გადაწყვეტილების მიღებისას ხელმძღვანელი მუდმივად ეკითხება საკუთარ თავს: “რამდენად კარგია ეს ჩვენი აქციების მფლობელებისათვის, ჩვენი თანამშრომლებისათვის, ჩვენი ქვეყნისათვის, ჩვენი მყიდველებისათვის?” გამოიყოფა ადამიანთა შემდეგი ჯგუფები: მომუშავეები, მმართველობითი პერსონალი, კაპიტალის მფლობელები, მომწოდებლები, მყიდველები,

სახელმწიფოს სახელისუფლო სტრუქტურის წარმომადგენლები, საზოგადოება. თითოეულ ამ ჯგუფებთან საწარმოს კოლექტივის ურთიერთობა უნდა ჩამოყალიბდეს გარკვეული წესებით, პირობებით და პრინციპებით. ჩვეულებრივ ეს ლოკალური ფორმულირებაა.

### **საზოგადოებაზე ორიენტაცია**

- პროგრესის განხორციელებისას, მთელი მსოფლიოს სამსახური;
- საკუთარი თავის მაქსიმალური რეალიზება მსოფლიო ცივილიზაციის შემდგომი განვითარებისათვის;
- მსოფლიოსაკენ - მსოფლიო ვაჭრობით;
- რაც კარგია ქვეყნისათვის, ის კარგია ფირმისათვის;
- ერის სამსახური წარმოების სრულყოფის გზით;
- შეუსწავლელისაკენ მუდმივად სწრაფვა;
- ჩვენი საქონელი სამყაროს ცხოვრებისათვის უფრო მოხერხებულად აქცევს;
- ფირმა - საზოგადოების კორპორატიული მოქალაქეა;
- ჩვენ არ მივდივართ კომპრომისზე ეთიკით მოგების გამო;
- ჩვენთვის აუცილებელია წარმოებისა და პროდუქციის ეკოლოგიური სისუფთავე.

### **მყიდველზე ორიენტაცია**

- მომხმარებელი მნიშვნელოვანი ფიგურაა ჩვენს საქმეში;
- ჩვენ დამოკიდებული ვართ მომხმარებელზე;
- მომხმარებელი ჩვენი სამუშაოს მიზანია;
- კლიენტი ფიქრის ცენტრშია;
- მომხმარებლები უცხო ადამიანები არ არიან. ისინი ჩვენი საქონლის შესყიდვით გვეხმარებიან;
- მომხმარებლები ადამიანები გრძნობებითა და ემოციებით;
- ჩვენი მოვალეობაა მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება;
- მომხმარებლები ჩვენი ორგანიზაციის სასიცოცხლო ძალაა;
- მომხმარებლები ჩვენი მხრიდან იმსახურებენ დიდ თავაზიანობასა და ყურადღებას;

- პირით მომხმარებლისაკენ. “სირცხვილია, როდესაც კარგი მომსახურება არის გამონაკლისი”;
- კლიენტს მიეწოდოს ხარისხიანი პროდუქცია საიმედოდ და სწრაფად;
- ჩვენ მუდმივად ვსრულყოფთ ჩვენს პროდუქციას, რათა იგი შეესაბამებოდეს მომხმარებელთა მოთხოვნების ცვლილებებს;
- პროდუქცია მზადდება თანამედროვე ტექნოლოგიებით, უვნებელი ჯანმრთელობისათვის და გარემოსათვის;
- ჩვენ უკომპრომისო ვართ, როდესაც ლაპარაკია მაღალი ხარისხის ნაკეთობის მოთხოვნაზე, რომელსაც ჩვენ ვყიდულობთ და ვყიდით;
- ჩვენი მიწოდებული საქონელი არის ჭეშმარიტი ოპტიმიზმის გამოსატყულება;
- ყველაფერი, რასაც ჩვენ მივაწოდებთ ჩვენი სიამაყის საგანია.

### მომუშავეებზე ორიენტაცია

- ადამიანური კაპიტალი ერთადერთი აქტივი, რომელიც ზრდის თავის ღირებულებას;
- მოსამსახურეთა საქმიანი მონაწილეობა ფირმის საქმიანობის შედეგებში;
- აქტიური მომუშავეების თვისებების გამოვლენა და განვითარება;
- მომუშავეთა მომზადება და საქმიანი თვისებების განვითარება უფრო საპასუხისმგებლო სამუშაოსათვის;
- თანამშრომელთა სამსახურებრივი დაწინაურება;
- სამუშაო ადგილების მიმზიდველობა;
- ძირითად თანამდებობებზე - მხოლოდ საუკეთესო მაღალი უნარისა და დონის ადამიანები;
- მწარმოებლურობა - ადამიანის საშუალებით. “ყოველ მუშაში უნდა ვხედავდეთ იდეის წყაროს, და არა მხოლოდ ორ ხელს”;
- ღრმა რწმენა ერთობლივ ეთიკურ ღირებულებებში;
- სრული დასაქმების პოლიტიკა;
- შრომისადმი პირადი სტიმულები;



- გადაწყვეტილებების მიღებაში მომუშავეთა პირადი მონაწილეობა;
- არასპეციალიზებული კარიერის განვითარება;
- ადამიანის პატივისცემა ყველაფერზე მაღლა;
- ყველასათვის ერთიანი სტატუსი;
- სამუშაოზე მაღალი კვალიფიკაციის სპეციალისტების მოზიდვა;
- სამუშაოს ნაირფეროვნების ამაღლება;
- საინტერესო სამუშაოს არჩევის უფლება.

### ხელმძღვანელზე ორიენტაცია

- ფირმის მენეჯერი - მიზაძვის, პირადი ყოფაქცევის მაღალი ნორმებისა და პროფესიური ჩვევების მაგალითია;
- ფირმის მიმართ მაღლიერება;
- ჩვენ არ გვწამს სხვა თანამშრომლების თანდასწრებით რომელიმე თანამშრომლის კრიტიკის შედეგობრიობის;
- საკუთარ შეცდომებზე სწავლა. “დამარცხების განცდა, დამარცხების აღიარება და გამოსასწორებლად ღონისძიებების მიღება”;
- ყოველი მენეჯერი პასუხისმგებელია მინიმუმ ერთი მომუშავის მომზადებაზე;
- ყველა ჩვენს წამოწყებაში უნდა ელაგდეს სადი აზრი;
- თავისუფლება და სიმკაცრე ერთდროულად;
- დამოუკიდებლობა და ფხიანობა;
- საკუთარი საქმისადმი ერთგულება, “არ მოჰკიდო საქმეს ხელი, თუ არ იცი მისი გაძღოლა”;
- ორიენტაცია მოქმედებაზე, წარმატების მიღწევაზე, “ექსპერიმენტი ჩაატარე პირველმა”;
- მომზადება მმართველობისათვის;
- ჰორიზონტალური კავშირების წახალისება;
- აზრთა სხვაობის წახალისება;
- ფირმის სიმარტივე, მართვის მინიმალური შტატი.

ცალკეული განაყოფები ეძღვნება შრომით დინასტიებს, ტრადიციებსა და რიტუალებს, ქალებთან და ახალგაზრდებთან ურთიერთობას, კონკურენციის წესებს, ფირმის სიმბოლოების

გამოყენებას. შემაღგენელ ნაწილად ასევე წარმოდგენილია მორალური კოდექსის დებულება.

კონკრეტული საწარმოსათვის შიგასაფრმო კულტურის პრინციპების ფორმულირებამ ნათლად უნდა უჩვენოს ბიზნესის ხასიათი, გამოხატოს მისი სპეციფიკა, აღუძრას კოლექტივს მოქმედების სურვილი.

ორგანიზაციის წესებს აქვს საყოველთაო აკრძალვები, როგორცაა რასის, კანის ფერის, რელიგიურობის, სქესის, ასაკის, ეროვნების, ინვალიდობის, პარტიულობის, განათლების, ქონებრივი კუთვნილების ნიშნების მიხედვით დისკრიმინაციაზე აკრძალვა. წესები კრძალავენ აგრესიული სამუშაო გარემოს შექმნას, მომუშავეთა დაცინვას, ძალადობას, უხეშობას, მოსმენას, იარაღის ტარებას, ნარკოტიკების გამოყენებასა და გაყიდვას, სამუშაოზე არაფხიზელ მდგომარეობაში გამოცხადებას, ფირმის საკუთრების განიყვებასა და ქურდობას, “სამსახურებრივი კომერციული” ინფორმაციის გახმაურებას, სამუშაო ადგილებზე პირადი ხასიათის მასალების შენახვას, ფირმის კავშირგაბმულობის საშუალებების გამოყენებას პირადი მიზნებისათვის, ფირმის სახელით ცრუ განცხადებებს, კანონმდებლობის დარღვევას, კანონმდებლობის დარღვევით განკარგულებების შესრულებას, კლიენტებისაგან ან მომწოდებლებისაგან საჩუქრებისა და ფულის მიღებას.

ხელმძღვანელები მუდმივად უნდა ითვალისწინებდნენ საწარმოს ორგანიზაციული კულტურის პრინციპებს. ხელმძღვანელი დღიდან-დღემდე, ფირმის ფილოსოფიიდან გამომდინარე უნდა ასრულებდეს მოთხოვნებს. იგი უნდა გახდეს ხელმძღვანელის სტილის განუყოფელი ნაწილი. “ჩვენ არ ვახდენთ ფირმის ფილოსოფიის დელეგირებას, არამედ ვასრულებთ მას”. საწარმოს შიგნით რეალურად ქცეული ფირმის ფილოსოფიის გადატანა შეიძლება მის გარეთაც.

საწარმოს ღირებულებების ფორმულირება თავისთავად არაფრის მომტანი არ იქნება, თუ ფირმის შიგნით არ იქნება ეკონომიკურ-ორგანიზაციული ღონისძიებების ხელშემწყობი სისტემები. მათ მიეკუთვნება სასწავლო პროგრამების ორიენტაცია, სისტემასთან მატერიალური და მორალური ჯილდოების დაკავშირება. საწარმოში მიღებულ წესებს არა აქვთ იურიდიული სტატუსი. მათი დაცვის საშუალება შეიძლება იყოს მხოლოდ საზოგადოებრივი აზრი.

ორგანიზაციული კულტურის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ იაპონიის ერთ-ერთი ფირმა “ჰიტამინი”. “ჰიტამინის”

თანამშრომლები სამუშაოზე ცხადდებიან მხოლოდ დადგენილ დროს ან ცოტათი ადრე. მოსამსახურეები და მუშები იცვამენ ერთნაირად. თითოეულ მათგანს პიჯაკის ან სპეცტანსაცმლის საყელოზე უკეთია საფირმო ნიშანი ინდივიდუალური ნომრით. სამუშაოს დაწყებამდე 10 წუთით ადრე გაისმის სასტვენის ხმა, ყველა ხელჩაკიდებული 5 წუთით იწყებს ქანაობას ერთი მხრიდან მეორე მხარეს. ფირმას აქვს თავისი პიშინი, რომელსაც საზეიმო პირობებში გუნდურად ასრულებენ.

“პიტამინში” უმაღლესი ხელისუფლება ეკუთვნის დირექტორთა საბჭოს. ესენი არიან ადამიანები, რომლებიც მთელი თავიანთი ცხოვრება ფირმაში მუშაობენ, შესანიშნავად იციან წარმოება, მისი მოთხოვნები და თავისებურებები, გავლელი აქვთ მართვის ყველა საფეხური.

ფირმაში გამოიყენება სიკვდილამდე დაქირაავების” სისტემა. მაგრამ მუშისა და მოსამსახურეთა ნაწილ თანამდებობებზე ქალებს არ იღებენ, დაშვებულია მხოლოდ გაუთხოვარი ქალების მიღება. გათხოვების შემდეგ ქალები მიდიან. სტუდენტთაგან კანდიდატებს აკვირდებიან 2-3 წელი. ისინი აუცილებელ წერით ტესტირებას გადიან. მომავალ მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ შესანიშნავი ბიოგრაფია. უპირატესობით სარგებლობენ ისინი, ვისაც ფირმაში ჰყავს ნათესავეები. ყველა აყვანილი გაივლის აუცილებელ ორთვიან კურსს - “შესავალი პროფესიაში”, რომელიც მოიცავს ფირმის ისტორიას, ქვედანაყოფთა სტრუქტურას, ურთიერთობების სისტემას, კოლექტიური შრომის პრინციპებს. “პიტამინის” თითოეულ მომუშავეს აქვს ფირმის სპეციალური კოდექსი. მასში მოცემულია ფირმის ფილოსოფია და ზოგიერთი ნორმატიული მოთხოვნა. კერძოდ, აღინიშნება, რომ ერთი წუთითაც მუშაობის გაჩერება მომუშავეის სირცხვილია.

ძირითადი ხელფასი (40%) განისაზღვრება მუშაობის სტაჟით და დამსახურების დონით, დამატებითი (20%) - შრომის შედეგების შეფასებით, დანამატები (40%) - სამუშაოს სირთულის (კლასის) დონით.

ფირმის დანახარჯები სოციალურ სფეროზე საერთო ხარჯების 9%-ს აღწევს. “პიტამინის” 45 წლის მუშაკებს შესაძლებლობა აქვთ შეიძინონ საკუთარი სახლი. ფირმის ყველა მომუშავე პენსიაზე გადის 65 წლის ასაკში. ეს არ ეხება დირექტორებს. პენსიონერები არ წყვეტენ კავშირს ფირმასთან. ისინი რჩებიან ფირმის კლუბის წევრებად, მონაწილეობენ საზეიმო ღონისძიებებში.

## 2.5. ინდივიდუალური მოზივასია

**მოტივი** ადამიანის ქცევის განმსაზღვრელი აქტიური ძალა. მოტივაცია შეიძლება იყოს მატერიალური, საზოგადოებრივი, სულიერი, პირადი და ა.შ.

**ინტერესი** ადამიანის არჩევითი ურთიერთობაა ობიექტთან, მოვლენასთან.

**მოთხოვნილება** არსებობისათვის და განვითარებისათვის რაღაც აუცილებელის საჭიროება, დეფიციტის შეგრძნება, რომელსაც თან ახლავს მისი დაკმაყოფილების განცდა.

“ადამიანს ოთხი ძირითადი ამოცანა აქვს: მუშაობა, სიყვარული, საზოგადოება, სიცოცხლის ხელოვნება (პირველი სამი ამოცანის შეთანაწყობის უნარი)” (ალფრედ ადლერი). ადამიანები მუდმივად უსვამენ საკუთარ თავს კითხვებს: ვინ ვარ მე? რა ღირებულებებია მნიშვნელოვანი ჩემთვის? როგორია ჩემი ცხოვრებისეული კონცეფცია? რაზე ვარ მზად, რათა წავიდე რისკზე და სიკვდილზეც კი?

ადამიანის მოტივირება ნიშნავს, შევხო მის ინტერესებს. მოტივირებული შრომა ეფუძნება შედეგის საზოგადოებრივ და საწარმოო მნიშვნელობას, ემოციებს, შრომის პროცესში განცდას, ხარჯებისა და შედეგების შეფასებას, შრომის პირობებს, შრომის შედეგების შესაბამისობას ადამიანის იდეალებთან. ადამიანი, როგორც წესი, მოტივირებულია თავისი საქმიანობით. იგი ყოველთვის მზადაა ახსნას კონკრეტული მოვალეობების შესრულების მიზეზები.

მომუშავის მოტივაციისათვის აუცილებელია შრომის შედეგების მიხედვით მიიღოს წარმატება და აღიარება. თითოეული ადამიანისათვის დაჯილდოების ფორმა ინდივიდუალურია. შინაგან ჯილდოს თავად სამუშაო, მისი შესრულების პროცესში წარმოქმნილი დადებითი გრძნობა იძლევა. გარე ჯილდოს საწარმო იძლევა დაწინაურებით, დამატებითი ანაზღაურებით, წარჩინებულის სიმბოლოს მინიჭებით და სხვ.

დაჯილდოება რომ ეფექტური იყოს, უნდა პასუხობდეს გარკვეულ მოთხოვნებს:

- სხვა თანაბარ პირობებში ჯილდო და სასჯელი მით უფრო ძლიერ მოქმედებს ქცევაზე, რაც უფრო ახლოა მათი შესრულების მომენტით;
- დროში გაწეილი სასჯელი და ჯილდო გავლენას არ ახდენს ქცევაზე;

- სასჯელი და ჯილდო მით უფრო ძლიერია, რაც უფრო ძლიერად სჯერა ადამიანს მის გარდაუვალობაში;
- სასჯელი და ჯილდო მით უფრო ძლიერია, რაც უფრო მეტად საჭიროებს ადამიანი ამ ჯილდოს თავისი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად ან რაც უფრო მეტ აუცილებელ სიკეთეს ართმევს მას სასჯელი;
- სასჯელის ან ჯილდოს ეფექტურობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ მისთვის საჭირო ქცევა, რამდენად ემთხვევა ან ეწინააღმდეგება იმ ქცევას, რომელსაც ინდივიდი თვლის უფრო სამართლიანად;
- რაც უფრო ხშირად ხედავენ ადამიანები დაუსჯელ დარღვევებს, მით უფრო სუსტია ადამიანის რწმენა - დაიცვას აუცილებელი ქცევის ნორმები.

ინდივიდუალური მოთხოვნილებების კლასიფიკაციის ერთ-ერთი პირველი რეგსტრი მოგვცა მერემი (1938წ.). მან გამოყო ოთხი ასპექტი: პირველადი და მეორეული მოთხოვნილება (ფიზიოლოგიური ასპექტების საფუძველზე), პოზიტიური და ნეგატიური მოთხოვნილება (ინდივიდის დამოკიდებულების საფუძველზე), აშკარა და (დაჯავშნული) ფარული (ნამდვილი და მოჩვენებითი ქცევის საფუძველზე), შეგნებული და შეუგნებელი მოთხოვნილება. ამ ასპექტების ბაზაზე მერემი შემოიტანა 37 მოთხოვნილება. იგი აღნიშნავდა, რომ პირადი და გარე სფეროს სხვადასხვა ფაქტორთა ძალით, მათი სპეციფიკური გამოვლინების დროს, ყველა ადამიანს აქვს ერთი და იგივე მოთხოვნილებები. არსებობს მოთხოვნილებები სამ მდგომარეობაში: რეფრაქტორული (გარდატეხის, არანაირი სტიმული არ აღძრავს მოთხოვნილებას), შთაგონების (მოთხოვნილება პასიურია, მაგრამ შეიძლება აღძრას), აქტიური (მოთხოვნილება განისაზღვრება ინდივიდის ქცევით).

ამერიკელმა ფსიქოლოგმა აბრაჰამ მასლოუმ (1943წ.) წამოწია თეორია, რომლის თანახმადაც ადამიანი მუშაობს თავისი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. მოთხოვნილებები სხვადასხვაა და ქმნის აქტიურობის იერარქიას.

1. ძირითადი (ფიზიოლოგიური) მოთხოვნილებები (კვებით, ტანსაცმლით, ბინით უზრუნველყოფა);
2. უშიშროების მოთხოვნილება (გარე მტრისაგან დაცვა, სიდატაკისაგან დაცვა, რისკისგან დაცვა);
3. სოციალური მოთხოვნილება (კონტრაქტებისა და კომუნიკაციების სურვილი, მათდამი სწრაფვა);

4. საზოგადოებაში აღიარების მოთხოვნილება (პრესტიჟულობისაკენ და პატივისცემისაკენ სწრაფვა);
5. განვითარების მოთხოვნილება (თვითგამოვლენისაკენ სწრაფვა).

ა. მასლოუს აზრით, უმაღლესი მოთხოვნილებები ძალებს იკრებენ და აქტიურდებიან მხოლოდ მას შემდეგ, როდესაც დაკმაყოფილებულია მასზე დაბალი და ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები. დაკმაყოფილებული მოთხოვნილება წყვეტს აქტუალობას და ადგილს უთმობს სხვა მოთხოვნილებას.

როკინმა (1973წ.) ადამიანის მოთხოვნილებები დააკავშირა ფასეულ ორიენტაციასთან. ფასეულობა არის საფუძვლიანი რწმენა, რომ ქცევის გარკვეული სტილი ან ინდივიდის არსებობის პირადი და სოციალური საბოლოო მდგომარეობა უკეთესია საწინააღმდეგო ქცევის სტილზე ან საბოლოო მდგომარეობაზე. გამოიყოფა ფასეულობათა ორი ტიპი: ტერმინალური და ინსტრუმენტული. პირველი არის ჩვენი რწმენა მიზნებისა და საბოლოო მდგომარეობის შესახებ (ბედნიერება, სიბრძნე, და ა.შ.), მეორე კი ჩვენი წარმოდგენები ტერმინალური ფასეულობების მისაღწევად ქცევის სასურველი მეთოდების შესახებ.

გამოიყოფა ზოგიერთი კონკრეტული მოთხოვნილება, რომლებიც ამა თუ იმ დონით ვლინდება ადამიანთა უმრავლესობაში:

- დომინანტობა სწრაფვა აკონტროლოს, გავლენა მოახდინოს, ქცევა მართოს სიტყვებით, ბრძანებით;
- აგრესია სიტყვებით და მოქმედებებით ოპოზირება, სხვების გაკიცხვა, წყევლა, აბუჩად აგდება და დამცირება;
- მეგობრული კავშირების ძებნა - სწრაფვა მეგობრობის, სიყვარულის, სხვებისადმი სიმპათიის, ადამიანთა დაახლოების სურვილი;
- ავტონომია ყოველგვარი შეზღუდვისაგან გაქცევა, მზრუნველობისაგან, რეჟიმისაგან, წესრიგისაგან, რეგლამენტაციისაგან განთავისუფლების სურვილი;
- პასიური მორჩილება - რჩევისა და დახმარების მოლოდინი;
- პატივისცემის მოთხოვნილება სხვების მხრიდან პატივისცემის მიღების სურვილი;
- მიზნის მიღწევის მოთხოვნილება გადალახვის, ბრძოლის, სხვების გასწრების, რაღაცის კარგად და სწრაფად

გაკეთების, რაღაც საქმეში მაღალი დონის მიღწევის სურვილი;

- ყურადღების ცენტრში ყოფნის მოთხოვნილება სხვების ყურადღების მოპოვების, მიღწევებით სხვების გაკვირვების სურვილი;
- თამაშის მოთხოვნილება გართობის სურვილი;
- ეგოიზმი საკუთარი ინტერესების ყველაზე მაღლა დაყენების სურვილი, საკუთარი თავით კმაყოფილება, დამცირებისადმი მგრძობიარობა;
- სოციალობა ჯგუფის ინტერესების გამო საკუთარი ინტერესების დავიწყება, მადლიერება, დამთმობობა;
- თვითდაცვის მოთხოვნილება საკუთარი უფლებების გატანის სურვილი, საკუთარი იმიჯის დაცვა;
- წესრიგის მოთხოვნილება მოწესრიგებულობისაკენ, აკურატულობისაკენ, სიზუსტისადმი ტენდენცია-მიდრეკილება;
- საფრთხის აცილების მოთხოვნილება საფრთხის გამორიცხვის სურვილი, სიფრთხილისაკენ სწრაფვა, ბრძოლისაგან თავის არიდება;
- მარცხის დაძლევის მოთხოვნილება წარსული წარუმატებლობების კომპენსირების სურვილი, დანაკარგების კომპენსირება.

ამერიკელმა ფსიქოლოგმა ჰერბერტმა წამოწია შრომით ქცევაზე მოქმედი ორი ფაქტორის თეორია. პირველი ფაქტორია - შრომის გარე პირობები (შრომის ანაზღაურება, შედეგათების მიღება, დასაქმების გარანტია და სხვ.), მეორე ფაქტორია შრომის შინაარსი (გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობა და პასუხისმგებლობა, სამსახურებრივად საფეხურებრივი დაწინაურება, შრომითი შედეგებით კმაყოფილება და სხვ.). ორი ფაქტორის თეორია ხელმძღვანელის ყურადღებას მიმართავს მომუშავისა და შრომის შინაარსის შეთანაწყობის აუცილებლობაზე. ჰერბერტი თვლიდა, რომ მოტივირებული ფაქტორების რეალიზაცია ხელსაყრელია მომუშავისათვის და დამქირავებლისათვისაც. მან წარმოადგინა შრომის რაციონალური ორგანიზაციის პრინციპები:

- სამუშაოს უნდა ჰქონდეს აზრი და საზოგადოებრივი მნიშვნელობა;
- სამუშაო არ უნდა იყოს პრიმიტიული;
- სამუშაო ადგილმა არ უნდა გამოიწვიოს სამუშაოს შესრულებისადმი გუდგრილობა;

- მომუშავისადმი მოთხოვნები არ უნდა იყოს შეკვეცილი, შემცირებული;
- სამუშაო პირობებმა ხელი უნდა შეუწყოს მომუშავეს გამოავლინოს თავისი უნარი;
- შრომის შედეგები არ უნდა იყოს გაუპიროვნებული;
- მომუშავეს უნდა ჰქონდეს წარმატების მიღწევის შესაძლებლობა;
- წარმატებას უნდა ახლდეს აღიარება და წახალისება;
- ყოველი მუშაკი უკეთესად მუშაობს, თუ იგი დროულად იღებს საწარმოო ინფორმაციას;
- მიზანშეწონილია, მომუშავეს მიეცეს თვითკონტროლის შესაძლებლობა;
- მომუშავეთა უმრავლესობა იღტვის, მუშაობის დროს შეიძინოს ახალი ცოდნა;
- სამუშაო დამოუკიდებელი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას უნდა იძლეოდეს.

მოლოდინის თეორია ადგენს (ვიქტორ ვორუმის თეორია), რომ მომუშავე თავის ძალისხმევას ანდომებს მიზნების მიღწევებს, რამაც მას მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება უნდა მოუტანოს. რაღაცის შესრულებამდე მომუშავე აფასებს წარმატებას და საჭირო ძალისხმევის დონეს. მოლოდინის თეორია ხაზს უსვამს ურთიერთკავშირის მნიშვნელობას: შრომითი დანახარჯები-შედეგები-შრომის ჯილდო. ეფექტური მოტივაციისათვის აუცილებელია მიღწეულ შედეგებსა და დაჯილდოებას შორის გარანტირებული შესაბამისობა.

თანასწორობის თეორია ვარაუდობს, რომ ადამიანს შრომითი ქცევის საფუძველში უდევს სწრაფვა, რათა ორგანიზაციაში სამართლიანად შეაფასოს მისი ძალისხმევა. ადამიანი ერთმანეთს აღარებს საკუთარს და კოლეგების შედეგებს, ურთიერთობებს მისადმი და კოლეგებისადმი, რაც შრომითი ქცევის კორექტირებისათვის ძირითადია.

შრომითი ქცევის მოტივაციის თეორიები ცდილობენ ფსიქოლოგიური და ფიზიოლოგიური კონცეფციის საფუძველზე ახსნან პერსონალის კონკრეტული საქციელი. თითოეულ თეორიას აქვს თავის უპირატესობები და ნაკლოვანებები. რეალურ სიტუაციაში მოტივაცია კომპლექსურ ხასიათს ატარებს, გამოხატავს მომუშავეს ინდივიდუალურ თავისებურებებს და წარმოების სპეციფიკურ სიტუაციას.



მმართველობით გადაწყვეტილებებზე სხვადასხვა მომუშავეთა რეაქცია შესაძლებელია მნიშვნელოვნად განსხვავებული იყოს.

ადამიანის ღირებულებების სამი ჯგუფი გამოიყოფა: ფიზიკური, ემოციური და ინტელექტუალური.

ფიზიკურს მიეკუთვნება:

- კომფორტი;
- სპორტი;
- სიმდიდრე;
- სიძლიერე;
- ჯანმრთელობა;
- მოგზაურობა;
- სამუშაო;
- გარეგნული სახე;
- შვებულება;
- აქტიურობა;
- მეწარმეობა.

ემოციურს მიეკუთვნება:

- პასუხისმგებლობა;
- მუდმივობა;
- პრესტიჟი;
- რელიგია;
- უსაფრთხოება;
- ნდობა;
- სიყვარული;
- მეგობრობა;
- გატაცება;
- გახსნილობა;
- დახმარება;
- თავისუფლება;
- უკუგება.

ინტელექტუალურს მიეკუთვნება:

- სწავლა;
- შემოქმედება;
- სიბრძნე;
- სირთულე;
- ურთიერთობა;

- გონიერება;
- გვეგმურობა;
- შემჯიბრებითობა;
- კითხვა;
- სიზუსტე;
- სრულყოფა;
- თვითრეალიზაცია.

სამუშაო ღირებულებების უმნიშვნელოვანესი ელემენტია. მას მოაქვს კმაყოფილება, თუ ადგილი აქვს: ამოცანათა მრავალფეროვნებას, დამოუკიდებლობას, ნდობას, სამუშაოს დიდ მნიშვნელობას, შრომის მნიშვნელობას საერთო პროცესში, სამუშაოს შედეგების შეფასებას.

გამოიყოფა ფაქტორები, რომელთაც უპირატესად დადებითი მოტივაციები აქვთ. ასეთია: თვითრეალიზაცია, პროგრესი, კერძო საკუთრება, პასუხისმგებლობა, სამუშაო, აღიარება, წარმატება. კმაყოფილებისა და კრიტიკის ფაქტორებად გვევლინება: კომპანიის პოლიტიკა, უსაფრთხოება, სტატუსი, წარმოებითი ურთიერთობები, ხელფასი, სამუშაო პირობები, კონტროლი, ადმინისტრაციის ქცევა. მოტივაციის ფაქტორთა მნიშვნელობა ცალკეული მომუშაოებისათვის განსხვავდება. მაგალითად, ქალებისათვის უმჯობესია აღიარება, პასუხისმგებლობა, ხელმძღვანელობასთან ურთიერთობა, შრომის პირობები; მამაკაცებისათვის - დაწინაურება, კოლეგებთან ურთიერთობა, ხელმძღვანელობის სტილი.

შესაძლებელია ადამიანები ადიოდნენ მოთხოვნილებათა პირამიდის საფეხურებზე, შესაძლებელია პირიქით ჩამოდოდნენ, მაგრამ მოთხოვნილებები სხვადასხვა დონიდან შეიძლება ერთდროულად გამოვლინდეს. ადამიანთა ქცევის ასახსნელად ამერიკელმა ეკონომისტმა დ. მაკგრეგორმა (1906-1964) გამოყო შემდეგი ტიპური მოდელები: **მოდელი 1** - ადამიანები თავიანთი ბუნებრივი თავისებურებების გამო თავს არიდებენ სამუშაოს და საჭიროა ისინი ვაიძულოთ იმუშაონ. **მოდელი 2** -საშუალო ინდივიდუმი გონებაჩლუნგია, ცდილობს თავი აარიდოს სამუშაოს, ამიტომ აუცილებელია იგი მუდამ აიძულო, უჩინო და აკონტროლო. ასეთი კატეგორიის ადამიანს ურჩევნია, რომ მას უხელმძღვანელონ, იგი ცდილობს გაექცეს პასუხისმგებლობას და ფიქრობს მხოლოდ საკუთარ უსაფრთხოებასა და სიმშვიდეზე. **მოდელი 3** - ადამიანები ბუნებით არ არიან პასიურნი. ისინი ასეთი გახდნენ

ორგანიზაციაში მუშაობის შედეგად. მოცემული კატეგორიის მუშაკებისათვის შრომის ფიზიკური და გონებრივი დანახარჯები ისევე ბუნებრივი და აუცილებელია, როგორც დასვენების დროს თამაში და გართობა. ასეთი ადამიანი არა მხოლოდ იღებს პასუხისმგებლობას, არამედ ესწრაფვის ამას. მას არ სჭირდება კონტროლი, რამდენადაც იგი თვითონ აკონტროლებს თავს.

ხელმძღვანელის ამოცანაა ზუსტად შეაფასოს მის დაქვემდებარებაში მყოფი კოლექტივის მოთხოვნილებების მდგომარეობა და ააგოს მათთვის ადეკვატური პროცესი. შეიძლება წარმოვადგინოთ შემდეგი რეკომენდაციები:

საფეხურისათვის - “განვითარებაზე მოთხოვნილება”

- უზრუნველყოთ ხელქვეითებისათვის სწავლების შესაძლებლობა;

- მიეცეთ ხელქვეითებს რთულად შესასრულებელი სამუშაო;

- წავახალისოთ და განუვითაროთ ხელქვეითებს შემოქმედებითი უნარი;

- ხელი შევეწყვოთ მომუშავეთა მისწრაფებას განათლებისაკენ;

- წავახალისოთ დამატებითი განათლების მიღება;

- მოვაწყოთ შიგნით სწავლების სისტემა;

- სრულყოთ შრომის ანაზღაურების სისტემა მომუშავეთა პროფესიული განვითარების დონის გათვალისწინებით.

საფეხურისათვის - “ადიარებაზე მოთხოვნილება”

- შესთავაზეთ შინაარსიანი სამუშაო;

- უზრუნველყავით ხელქვეითები დადებითი უკუკავშირებით;

- შეაფასეთ და წაახალისეთ მომუშავეები;

- ჩართეთ ხელქვეითები მიზნებისა და გადაწყვეტილებების შემუშავებისთვის;

- მოახდინეთ ხელქვეითებზე ნაწილი უფლებების დელეგირება;

- დააწინაურეთ ხელქვეითები;

- უზრუნველყავით მომუშავეთა სწავლება და გადამზადება

საფეხურისათვის - “ურთიერთობებზე სოციალური მოთხოვნილება”

- მიეცით ხელქვეითებს სამუშაო, რომელიც მათ ურთიერთობის საშუალებას მისცემს;

- სამუშაო ადგილებზე შექმენით ერთიანი სულისკვეთების გუნდი;

- ხელქვეითებთან პერიოდულად ჩატარეთ თათბირები;

- ორგანიზაციის წევრებს, სამუშაოს ფარგლებს მათი სოციალური აქტივობისათვის გარეთ შეუქმენით პირობები;

- დაეხმარეთ ჯგუფს საერთო წარმატების განცდაში;

- განამტკიცეთ ნდობა ჯგუფის წევრებს შორის;
- უზრუნველყავით თანაბარი ყურადღება მომუშავეთა ყველა ჯგუფის მიმართ.

**ჯგუფური ორიენტაცია** ეს თავისებური ფილოსოფიაა, იგი ითვალისწინებს ჯგუფის ინტერესების უპირატესობას პირად ინტერესებთან შედარებით. ასეთ პირობებში საჭიროა პროპაგანდის გაწევა დევიზებით; “ჯგუფის წარმატება - ეს შენი წარმატებაა”; “იგებს ბრიგადა - იგებ შენ”; “ძალა ერთობაშია”.

**ხელმძღვანელის ამოცანაა** დაეხმაროს კოლექტივს და ცალკეულ მომუშავეს, თითოეულ მათგანს დაანახოს მუშაობის აზრი, ამისათვის შეიძლება შემდეგი რეკომენდაციების გამოყენება:

- დაანახეთ მისი მუშაობის მნიშვნელობა და თანამონაწილეობა საწარმოს საერთო შედეგებში და მიღწევებში;
- ახსენით ამოცანები ადამიანების გაჭირვების თვალსაზრისით;
- ხელი შეუწყვეთ მის სურვილს, გახდეს გამარჯვებული “გერმობდეს თავის განსაკუთრებულობას – იგი ადამიანთა შინაგანი მოთხოვნილებაა”;
- არაფერი დაუმალოთ ადამიანებს, სთხოვეთ მათ დახმარება;
- შექმენით კოლექტივში კეთილგანწყობილი ფსიქოლოგიური ატმოსფერო;
- ხელი შეუწყვეთ მომუშავეთა ნიჭიერების გაფურჩქვნას;
- აიღეთ ორიენტაცია ხარისხზე - დაბალი ხარისხი ადამიანებს უკარგავს სამუშაოსადმი ინტერესს და მიღებულ შედეგებზე სიამაყეს;
- დაიცავით საწარმოში დანერგილი მცნებები - “თუ შენ შემთხვევით დაუშვი შეცდომა, ფირმა გაპატიებს, თუ შენ გადაუხვევ ფირმის მორალურ კოდექსს, ფირმა არ გაპატიებს”;
- უზრუნველყავით ამოცანების, კომპეტენციებისა და პასუხისმგებლობის ურთიერთდამთხვევა;
- შექმენით პასუხისმგებლობისა და თავისუფლების ატმოსფერო იქ, სადაც თანამშრომელმა უნდა გამოავლინოს და განავითაროს თავისი პოტენციალი.

საწარმოს საქმიანობაში თანამშრომელთა ჩართვისათვის გამოიყენება ღონისძიებათა მთელი სისტემა. მათ შორისაა: საფირმო ტანსაცმელი, ნიშნები, დევიზები, ფირმის სადღესასწაულო თარიღები, ნება-სურვილების გამოვლინებაში თავისუფლება, პრობლემებისა და ამოცანების მუდმივად განხილვა, მომუშავეთა პირად მნიშვნელობაზე ხაზგასმა, შრომის შედეგების აღიარების სისტემის განვითარება.

## **თავი 3. სანარმოს მართვა**

### **3.1. სანარმოს მართვის თანაველროვე მიღროვები**

ეროვნულ მეურნეობაში დღეს მიმდინარე ორგანიზაციულ-ეკონომიკური გარდაქმნები ძირეულად აისახება საბაზრო ეკონომიკის ძირითადი სუბიექტის საწარმოს (ფირმის) საქმიანობაზე, სადაც იქმნება პროდუქცია (საქონელი, მომსახურება), წყდება რესურსების ეკონომიკურად ხარჯვის, მაღალმწარმოებლური ტექნიკის, ტექნოლოგიის გამოყენების საკითხები; სწორედ საწარმოს აწევს ძირითადი სოციალური პასუხისმგებლობა საზოგადოებისა და თითოეული მომუშავეის წინაშე.

დღეს, და, მით უმეტეს სამომავლო პერსპექტივაში, საკუთრების ყველა ფორმის საწარმოსათვის ძირითადია არა იმდენად მოგების ზრდა, რამდენადაც საწარმოს უნარე, მომხმარებელს მიაწოდოს უფრო მაღალი ხარისხის ან ახალი თვისების მქონე საქონელი (მომსახურება).

ეკონომიკის ფუნქციონირების პროცესი სულ უფრო დინამიური ხდება (გარე სფეროზე ზემოქმედების თვალსაზრისით). ეს აისხნება საწარმოს ორგანიზაციაზე და ფუნქციონირებაზე ფაქტორთა სამი ძირითადი ჯგუფის ზემოქმედების ხასიათით, ეს ჯგუფებია: ტექნიკურ-ტექნოლოგიური, სოციალურ-ეკონომიკური, რეგიონული.

ტექნიკურ-ტექნოლოგიური ფაქტორების ზემოქმედება (ახალი მანქანების დანერგვა, რობოტოტექნიკის, რესურსდამზოგავი ტექნოლოგიების, ნედლეულის კომპლექსური გადამუშავებისა და ა.შ. დანერგვა) არის შრომის ნაყოფიერების ზრდის წყარო. იგი იწვევს წარმოების ორგანიზაციის სქემის სწრაფად ცვლის აუცილებლობას, საწარმო ორგანიზაციების ახალი ტიპების ფორმირებას, სამეურნეო და მეცნიერულ-ტექნიკური კავშირების გაფართოებას. სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორები (სარესურსო პოტენციალი, მართვის მეთოდები, საქმიანობის მოტივაცია, მომუშავეთა კვალიფიკაცია და ა.შ.) განსაზღვრავენ წარმოების ორგანიზაციის, შრომისა და მართვის მიზანშეწონილ ფორმებს, ასევე განსაზღვრავენ წარმოებით ურთიერთობათა მუდმივად განვითარების აუცილებლობას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს წარმოებაზე რეალურად მოქმედ რეგიონულ ფაქტორებს, მათ შორის ბუნებრივ-კლიმატურს (ახალი ტერიტორიის ათვისებისას, ბუნების დაცვის ღონისძიებები),

ნორმატიულს (ადგილობრივი კანონმდებლობა). ისინი განსაზღვრავენ სოციალური და საწარმოო ინფრასტრუქტურის განვითარების აუცილებლობას, შრომის ანაზღაურების სისტემაში ცვლილებებს, გაწონასწორებულ ბუნებათ-სარგებლობის უზრუნველყოფას.

ფუნქციონირების პროცესში საწარმო აერთიანებს ყველა ამ ფაქტორს. ამასთან, ფაქტორთა ყოველ ჯგუფს აქვს სხვადასხვა დინამიკა და განსხვავებულად მოქმედებენ წარმოებაზე, რადგანაც ამ ფაქტორთა სტრუქტურაში მუდმივად ჩნდება ახალი ელემენტები – შენობები, პროდუქციის სახეობები, მომხმარებლები, სტიმულირების სისტემები, ახლად ათვისებული რეგიონები და ა.შ.

ამავდროულად, თანამედროვე წარმოება უნდა შეესაბამებოდეს თავის საქმიანობისადმი გაზრდილ მოთხოვნებს, რასაც განაპირობებს შემდეგი მიზეზები:

– წარმოების მაღალი მოქნილობის აუცილებლობა, რითაც შესაძლებელია ნაკეთობის (მომსახურების) ასორტიმენტის სწრაფი ცვლა. ეს განპირობებულია იმით, რომ პროდუქციის (მომსახურების) სასიცოცხლო ციკლი შემცირდა, ხოლო ნაკეთობათა ნაირსახეობა და საცალო პარტიების გამოშვების მოცულობა გაიზარდა;

– წარმოების რთული ტექნოლოგია, რომელიც საჭიროებს კონტროლის, ორგანიზაციისა და შრომის დანაწილების სრულიად ახალ ფორმებს;

– საქონლის (მომსახურების) ბაზარზე სერიოზული კონკურენცია;

– წარმოების ხარჯების სტრუქტურის მკვეთრი ცვლილება;

– გარე სფეროს გაურკვეველობის გათვალისწინების აუცილებლობა.

“გაურკვეველობა” საწარმოს მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ცნებად იქცა. ამასთან, არა უცოდინრობის აზრით, არამედ მასში იგულისხმება ქცევის პირობების მუდმივი ცვალებადობა, წარმოებისა და გასაღების ორიენტაციის სწრაფად და მოქნილად შეცვლა. ამგვარად, ამ ფაქტორთა დინამიკა და ნაირსახეობა, საწარმოს საქმიანობისადმი მოთხოვნები, ეკონომიკის განვითარების ყოველ ეტაპზე ვლინდება ინტეგრალურად და საჭიროებენ მათი მოქმედებების ადეკვატური მართვის სისტემების აგებას. ტექნოლოგიების დინამიკური ცვლილება, მომხმარებლებისა და პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხისათვის ბრძოლა, კონკურენციის ზრდა

აიძულებს საწარმოს ახლებურად განიხილოს მართვის საკითხთა მთელი კომპლექსი. თანამედროვე პირობებში მმართველობითი საქმიანობა საწარმოთა და ორგანიზაციათა ფუნქციონირების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. უკანასკნელ ხანებში შიგაფირმული მართვის გარდაქმნა საწარმოთა სამეურნეო მექანიზმის რეორგანიზაციის საფუძველი გახდა.

მართვაში მოქნილობა, ნიჭი და უნარი სწრაფად ვითარდება, სიახლეებითა და ბაზრებით გამოვლენილი შესაძლებლობების ხელიდან არგაშვება დღეს უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე ხარჯების პირდაპირი ეკონომია. სამომხმარებლო მოთხოვნაზე ორიენტაცია, მანევრული მეცნიერულ-ტექნიკური, ინოვაციური და საბაზრო პოლიტიკის გატარება, სიახლეებისადმი სწრაფვა მართვის ახალი ფილოსოფიის ფუძემდებლურ იდეებად მოგვევლინა. მართვის ახალი ფილოსოფიის გულად იქცა მმართველზე დაკისრებული სოციალური პასუხისმგებლობა. სპეციალისტები დასძენენ, რომ თითოეულ ფირმას, მათი ზომის მიუხედავად, უნდა ჰქონდეს გარკვეული მიზნები, რომლებიც გაამართლებენ მის არსებობას საზოგადოებაში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მართვის განსაკუთრებული ადგილი განპირობებულია იმით, რომ მან უნდა უზრუნველყოს საწარმოში მიმდინარე პროცესების კავშირები და ინტეგრაცია. საწარმოს მართვა აერთიანებს და აკავშირებს მათ შიგარესურსებს და გარე სფეროს, რომელთაგან ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტებია ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირება, კონკურენცია, სოციალური სფეროს მდგომარეობა და სხვ. მართვა აძლიერებს ბიზნესის ადაპტირებას და კონკურენტუნარიანობას.

საბაზრო ეკონომიკა საწარმოთა ეფექტური მართვისათვის საკმარის შესაძლებლობებს იძლევა, მაგრამ ეკონომიკაში რეალური მდგომარეობა, სამრეწველო წარმოების დაცემა, მის სტრუქტურაში ნეგატიური ცვლილებები ხშირად საწარმოს მართვის ხარისხის ამაღლებისათვის ყველა ძალისხმევას არ შეიძულებს. მაგრამ, ამ რთულ პირობებშიც მიმდინარეობს საწარმოს მართვის სრულყოფის სამუშაოები მთლიანად და მისი ცალკეული ფუნქციების მიხედვითაც. სწორედ ახლა, რთულ ეკონომიკურ პირობებში უნდა მოხდეს საწარმოს ძლიერი და მიზანმიმართული მენეჯმენტის რეალიზაცია, რომელიც დაფუძნებულია მენეჯმენტის სკოლების საუკეთესო მიმართულებებისა და მენეჯმენტისადმი მიდგომების შერჩევაზე.

მართვის თანამედროვე თეორია გამოხატავს საწარმოო ძალებისა და შესაბამისად წარმოებითი ურთიერთობების განვითარების ობიექტურ პირობებს. აღსანიშნავია, რომ თავად მენეჯმენტის ცნება და მენეჯერთა სპეციალობა მკაფიოდ გამოყოფს კაპიტალის მესაკუთრეებს საკუთრების კაპიტალ - ფუნქციას. როდესაც მმართველობითი შრომა გახდა დაქირავებითი, გაჩნდა კრედიტი, წარმოიქმნა მეწარმეობის ფართოდ განვითარების შესაძლებლობა.

უნდა აღინიშნოს, რომ “რაციონალური მართვის” ქცევითი და ფსიქოლოგიური მიმართულების სკოლები, რომლებიც დიდი ხნის განმავლობაში არსებობდნენ პარალელურად, მაგრამ, ამავდროულად ბევრ საკითხში ეწინააღმდეგებოდნენ ერთმანეთს, დღეს აქტიურად ეძებენ ინტეგრაციის გზებს. მკაცრად ფორმალიზებული სტრატეგიული დაგეგმვა ტრანსფორმირდება სტრატეგიულ მართვაში, შესაბამისად იცვლება დაგეგმვისა და კონტროლის საბაზო პრინციპები, მცირდება დასაქმებულთა რიცხვი საწარმოს სხვადასხვა სამსახურში. შიგა ფირმულ დაგეგმვაში ყურადღების გამახვილება მკაფიო და უცვლელ საკონტროლო მაჩვენებლებზე, ფინანსური კონტროლის რეგულარულ პროცედურებზე, სხვა ანგარიშგებებზე, ე.ი. ყველა იმ ელემენტზე, რომლებიც ასოცირდება “მკაცრ” მართვასთან, თანდათანობით ადგილს უთმობს მოქნილი მართვის “რბილ” მეთოდებს (პერსონალის ჩართვა ფირმის საქმიანობაში დიდი ურთიერთნდობის საფუძველზე, შრომითი საქმიანობის პროცესში ფხიანობის წახალისება და სხვ.).

“მკაცრი“ ადმინისტრაციული ხელმძღვანელობის შევსება “რბილი“ მართვის ელემენტებით საწარმოს მომგებიანობის ამაღლების მნიშვნელოვან შედეგებს იძლევა. პრაქტიკაში ამ ელემენტებს შორის დგინდება თავისებური “ბალანსი”: სიახლის იდეის ფორმირების, მისი დამუშავების, გასაღებისა და მომხმარებელთა მომსახურების ეტაპებზე დომინირებს ქცევითი და მოქნილი მიდგომები; რუტინული ოპერაციების შესრულებისას, უპირველეს ყოვლისა, საწარმოო ოპერაციების, ძირითადად გამოიყენება მართვის “მკაცრი“ მეთოდები, რომლებიც ხშირად მდიდრდება “რბილი“ მეთოდების ხერხებით.

ასევე ბოლო წლების მნიშვნელოვანი შედეგია “ორგანიზაციული კულტურისა” (ორგანიზაციის კულტურის) და ინოვაციური მენეჯმენტის პრობლემების ცალკე გამოყოფა. დღესდღეობით ამერიკული და იაპონური მენეჯმენტის მრავალი სპეციალისტი ადამიანებზე ზემოქმედების ძალის გამო,



ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და მმართველობით სტრუქტურას ერთ დონეზე განიხილავენ.

ანალიზმა უჩვენა, რომ პროგრესული ცვლილებებისათვის მთავარი პოტენციალი, და ამავე დროს მთავარი საშიშროება ადამიანში იმალება, უფრო ზუსტად, მის შეგნებაში, კულტურაში, მათ შორის ორგანიზაციაში ქცევის კულტურულ სტერეოტიპებში.

უკანასკნელ წლებში დიდი ყურადღება ექცევა ინოვაციური მენეჯმენტის ფილოსოფიას სიახლეთა (ტექნოლოგიური და კომერციული) “გამოყვანისათვის” ორგანიზაციული და ეკონომიკური პირობების შექმნას, ფირმაში სიახლეთა მიზანმიმართული მართვის პროცესებს.

90-იან წლებში საწარმოს (ფირმის, კორპორაციის) მართვაში პირველ ადგილზე გამოვიდა ლიდერობის როლი. სპეციალისტების გაგებით, თანამედროვე პირობებში ხელმძღვანელი არის სამეურნეო ლიდერი, რომელსაც აქვს უნარი გააერთიანოს პერსონალის ძალისხმევა და წახალისოს ინიციატივა, დაძლიოს ბიუროკრატიული მექანიზმების გადმონაშთები და მოქნილად მოახდინოს რეაგირება გარე პირობების ცვლილებებზე.

ამგვარად, საწარმოს (ორგანიზაციის) მენეჯმენტის სფეროში, ზემოთქმულიდან გამომდინარე, თანამედროვე მართვაში შეიძლება ჩამოვაყალიბოთ შემდეგი დებულებები (ძირითადი დამახასიათებელი ნიშნები):

1. მენეჯმენტის კლასიკური სკოლის მმართველობითი რაციონალიზმის თანდათანობითი უარყოფა, რომლის თანახმად საწარმოს წარმატება, უპირველეს ყოვლისა, განისაზღვრება წარმოების რაციონალური ორგანიზაციით, ხარჯების შემცირებით, სპეციალიზაციის განვითარებით, ე.ი. მართვის ზემოქმედებით წარმოების შიგა ფაქტორებზე. გარე სფეროს მუდმივ ცვლილებებთან ადაპტირებისა და მოქნილობის პრობლემების პირველ ადგილზე გამოტანა. საზოგადოებრივ ურთიერთობათა (ეკონომიკური, პოლიტიკური, სოციალური) მთელი სისტემის გართულება მკვეთრად ზრდის გარე სფეროს ფაქტორთა მნიშვნელობას;

2. საწარმო განიხილება როგორც მთლიანი სისტემა, იგი ხელს უწყობს ორგანიზაციის შემადგენელი ნაწილების ერთიანობაში კვლევას, რომელიც მჭიდროდაა დაკავშირებული გარე სფეროსთან;

3. მართვაში სიტუაციური მიდგომის გამოყენება, რომლის თანახმადაც საწარმოს მთელი შიგა ორგანიზაცია არის სხვადასხვა ზემოქმედებაზე რეაქცია. მთავარი არის სიტუაცია, ე.ი. კონკრეტული ვითარება, რომელიც მნიშვნელოვნად ახდენს გავლენას საწარმოს მუშაობაზე დროის მოცემულ პერიოდში;

4. საწარმოს სტრატეგიული მართვის სისტემის შემუშავების და რეალიზაციის აუცილებლობის აღიარება. სტრატეგიული მართვის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ საწარმოებში, ერთი მხრივ, უნდა არსებობდეს მკვეთრად გამოკვეთილი და ორგანიზაციული ე.წ. სტრატეგიული დაგეგმვა. მეორე მხრივ, საწარმოს მართვის სტრუქტურა, მისი ცალკეული რგოლების ურთიერთმოქმედების სისტემები და მექანიზმები ისე უნდა იყოს აგებული, რომ უზრუნველყოს გრძელვადიანი სტრატეგიის შემუშავება და მოქნილი რეალიზაცია. ეს საჭიროა იმისათვის, რომ საწარმომ მიაღწიოს წარმატებას კონკურენციაში გარე სფეროს ცვლილების პირობებში და შექმნას მართვის ინსტრუმენტი ისე, რომ ეს სტრატეგიები გადააქციოს მიმდინარე საწარმოო-სამეურნეო გეგმებად;

5. ბიზნესის მოტრიალება “ორგანიზაციული კულტურის”, როგორც ფასეულობათა სისტემის მართვისაკენ, რომლებსაც ინაწილებენ ფირმის თანამშრომლები და დაკავშირებულია ორგანიზაციის საბოლოო მიზნებთან. საწარმოს “ორგანიზაციული კულტურა” მოიცავს საქმიანობის მაღალი სტანდარტების დადგენას. ფასდება უფლებამოსილებათა დელეგირების უნარი და მზადყოფნა ქვედანაყოფებზე და შემსრულებლებზე, ხელმძღვანელთა და ხელქვეითთა ნაყოფიერი ურთიერთმოქმედება, სტრატეგიული მართვისადმი მიდგომა, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება;

6. მომავალი ორგანიზაციისათვის ინოვაციური მენეჯმენტის ფორმირებისა და ფუნქციონირების განმსაზღვრელი მნიშვნელობის აღიარება, რომელიც უზრუნველყოფს მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევების ყველა სიახლისადმი საწარმოს შემთვისებლობას. საწარმოში ინოვაციური მენეჯმენტის საფუძველია შესაბამისი ორგანიზაციული კლიმატის შექმნა, თანამშრომელთა ინიციატივა, ინოვაციური საქმიანობის ადეკვატური ფორმების შექმნა და მისი სტიმულირება;

7. ორგანიზაციაში ლიდერის წამყვანი როლის, როგორც ახალი სამეურნეო აზროვნების მატარებლის შეცნობა. იგი ორიენტირებულია სიახლეებსა და მომუშავეთა ძალისხმევის

ინტეგრაციაზე, რაციონალურ, გამართლებულ რისკზე, ხელმძღვანელობის კულტურულ-ეთიკური ინსტრუმენტების გამოყენებაზე;

8. მთლიანად საზოგადოების წინაშე და ორგანიზაციაში მომუშავე ცალკეული ადამიანების წინაშე მენეჯმენტის სოციალური პასუხისმგებლობის აღიარება. საწარმო, უწინარეს ყოვლისა, არის სოციალური სისტემა, რომლის ეფექტურობა დამოკიდებულია მთავარ რესურსზე – ადამიანზე. მენეჯერის ამოცანაა, შექმნას ეფექტური ერთობლივი სამუშაოს პირობები, რომლის პროცესშიც თითოეულ ადამიანს ექნება უნარი მაქსიმალური დონით გამოავლინოს თავისი პოტენციალი.

მართვის ამ პრინციპების პრაქტიკაში განხორციელება ძალზე რთულია და საჭიროებს მთელი ბიზნესის ფილოსოფიის ძირეულ გადახედვას, მომუშავეთა ფსიქოლოგიის შეცვლას (მ.შ. თავად მენეჯერების), მათი კვალიფიკაციის ამაღლებას. მიუხედავად ამისა, საწარმოთა სულ უფრო მეტი რაოდენობა ცდილობს უარი თქვას თავიანთ ორგანიზაციაში საკომანდო-იერარქიულ ურთიერთობებზე და პოზიციები გაამაგრონ პერსონალის ძლიერი მხარეების უკეთ გამოყენებით. ამავედროულად იცვლება საწარმოს განვითარების სტრატეგიისა და მისი მიზნების ფორმირების, ორგანიზაციის აგებისა და მენეჯმენტის, მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და მიღების პროცესის, პერსონალთან მუშაობის, ორგანიზაციისა და მისი ქვედანაყოფების, მომუშავეთა საქმიანობის ეფექტურობის შეფასების მიდგომები.

უნდა აღინიშნოს, რომ ჩვეულებრივ ტრადიციული ორგანიზაცია არის პასუხი სტანდარტულ ტექნოლოგიებზე და უცვლელ გარე სფეროზე. თანამედროვე (ანუ ახალი) ორგანიზაცია არის რეაქცია სწრაფ ცვლილებებზე, მუდმივად ცვალებად ტექნოლოგიებზე და გაურკვეველ გარე სფეროზე. ორგანიზაციისადმი თანამედროვე მიდგომები არის ადამიანური ღირებულებების, ორგანიზაციული ცვლილებების და მუდმივი ადაპტირების ცვალებად გარე გარემოსთან დაბალანსებული შეთანხმება.

### **3.2. სანარმოს მენეჯმენტის ძირითადი ღებულებები**

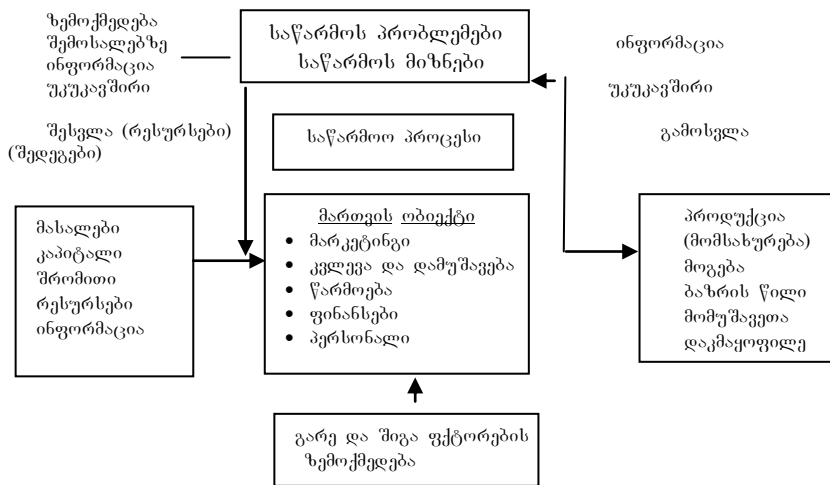
მენეჯმენტის პოზიციებიდან გამომდინარე, ყველა საწარმოს (ფორმებს) აქვს საერთო ნიშნები - ისინი არიან ორგანიზაციები. ორგანიზაცია არის ადამიანთა ჯგუფი, რომელთა საქმიანობა შეგნებულად კოორდინირებულია ერთი საერთო მიზნის ან მიზნების მისაღწევად. ყველა რთულ ორგანიზაციას აქვს მათთვის ყველასათვის დამახასიათებელი საერთო ნიშნები. მათ მიეკუთვნება: რესურსები, გარე სფეროზე დამოკიდებულება, შრომის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური დანაწილება, ქვედანაყოფები, მართვის აუცილებლობა. ამ პოზიციებიდან ორგანიზაციის მართვა არის დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციისა და კონტროლის პროცესების აუცილებლობა, იმისათვის, რათა მიღწეულ იქნეს ორგანიზაციის მიზნები. თანამედროვე სამყაროში მართვა გამოდის არა მხოლოდ როგორც ერთობლივი, კომბინირებული შრომის შემადგენელი ნაწილი, არამედ როგორც საკუთრების რეალიზაციის ფუნქცია. მართვის ცენტრში არიან ადამიანები (სპეციალისტთა კადრები), ისინი ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველს წარმოადგენენ.

ორგანიზაციისადმი და მართვისადმი სისტემური მიდგომის თვალსაზრისით, ყველა ორგანიზაცია არის ღია სისტემა, ე.ი. ხასიათდება გარე სფეროსთან ურთიერთკავშირით. თუ მართვის ორგანიზაცია ეფექტურია, მაშინ გარდაქმნის პროცესის მსვლელობისას წარმოიქმნება შესავლების დამატებითი ღირებულება, რის შედეგადაც ჩნდება დამატებითი გამოსვლების (მოგება, ბაზრის წილის ზრდა, გაყიდვების მოცულობის ზრდა, ორგანიზაციის ზრდა და სხვ.) მრავალი შესაძლებლობა. საწარმოში მენეჯმენტის მართვის ობიექტებია ფუნქციური პროცესების რამდენიმე ჯგუფი: მარკეტინგი, კვლევები და დამუშავებები, წარმოება, ფინანსები, პერსონალი და სხვ. ორგანიზაციის, როგორც ღია სისტემის, მართვის პროცესი წარმოდგენილია ნახ. 1-ზე.

საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობა, მისი მდგომარეობა ბაზარზე, პრინციპულად დამოკიდებულია საწარმოს განვითარების არჩეულ სტრატეგიასა და მართვის სტრატეგიულ ტიპებზე. სტრატეგიაში იგულისხმება საწარმოს განვითარების განსაზღვრული მიმართულებები, ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის გეგმა.

საწარმოს განვითარების ძირითადი სტრატეგიები:

- კონცენტრირებული ზრდის სტრატეგია (ბაზარზე ძალების გაძლიერება, ბაზრის განვითარება, პროდუქტის განვითარება);
  - ინტეგრირებული ზრდის სტრატეგია (საკუთრების შექმნა, შიდა გაფართოება);
  - დივერსიფიცირებული ზრდის სტრატეგია (ახალი პროდუქტების წარმოება);
  - შემცირების სტრატეგია (ბაზარზე და მთლიანად ეკონომიკაში ცვლილებებთან დაკავშირებული ბიზნესის მიზანმიმართული და დაბალანსებული შემცირება);
- საწარმთა მართვის ძირითადი სტრატეგიული ტიპებია:
- მკაცრი ღირეკტიული მართვა;
  - დაგეგმილი მდგომარეობიდან (პროცესიდან) გადახრების მიხედვით მართვა;
  - მართვა მიზნების მიხედვით, იგი მოიცავს უბრალო მიზნობრივ მართვას, პროგრამულ-მიზნობრივ მართვას, რეგლამენტარულ მართვას;
  - მართვა სიფრთხილით (სუსტი სიგნალებით მართვა, რომელიც დაფუძნებულია მართვის ადაპტური ალგორითმების გამოყენებაზე, მომავალი მოვლენების ანალიზსა და პროგნოზზე);



ნახ. №1 ორგანიზაციის მართვის პროცესის სქემა

– მართვა შედეგების მიხედვით (დაფუძნებულია ყველა ქვედანაყოფების კოორდინაციისა და ინტეგრაციის ფუნქციის გაძლიერება);

– მოთხოვნების და ინტეგრირების ბაზარზე მართვა, რომელიც დაფუძნებულია საქმიანობის სტიმულირებაზე (მოტივაციაზე);

– მართვა კორპორაციული კულტურისა და სოციალური პასუხისმგებლობის ეფექტურად რეალიზაციის საფუძველზე;

– შესაძლებლობების სტრატეგიაზე ორიენტირებული მართვა გაურკვევლობის ფაქტორის შემცირების შესაძლებლობას იძლევა.

საწარმოს მართვის ეს ტიპები უნდა განხორციელდეს თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების ბაზაზე.

მიზნებისა და მათი მიღწევების ეფექტურად ჩამოყალიბების შესაძლებლობებისათვის, ხელმძღვანელობა ასრულებს გარკვეულ ფუნქციებს. მართვის ნებისმიერი სისტემისათვის მნიშვნელოვანი დამაკავშირებელი ფუნქციებია გადაწყვეტილებების შემუშავება, მიღება და ინფორმაციის გაცვლა (კომუნიკაცია), რომლის საფუძველზე ხელმძღვანელი მოიპოვებს მონაცემებს გადაწყვეტილებების მისაღებად და მათ მომუშავეებამდე დასაყვანად. ზოგად ფუნქციებს მიეკუთვნება დაგეგმვის (მოიცავს სტრატეგიულ დაგეგმვას, სტრატეგიის რეალიზაციის მიმდინარე დაგეგმვას), ორგანიზაციის (მოიცავს ორგანიზაციის თანამშრომელთა ორგანიზაციასა და კოორდინაციას), თანამშრომელთა მოტივაციისა და კონტროლის (მოიცავს ორგანიზაციის საქმიანობის აღრიცხვას და ანალიზს) ფუნქციები. ორგანიზაციის ურთიერთმოქმედება გარე სფეროსთან და მისი შიგაფირმული საქმიანობა შეიძლება მიმდინარეობდეს სხვადასხვა ტიპის მენეჯმენტის გამოყენებით გარკვეული სტრუქტურის ფარგლებში. მართვის სტრუქტურა არის საწარმოს მართვის ობიექტებისა და სუბიექტების მყარი კავშირების ერთობლიობა, რომელიც რეალიზდება კონკრეტულ ორგანიზაციულ ფორმებში და უზრუნველყოფენ მთლიანობას და მართვის ეფექტურობას. მართვის სტრუქტურა მჭიდრო კავშირშია ფუნქციებთან. ახალი ორგანიზაციის შექმნის დროს სტრუქტურის ფორმირებისათვის განმსაზღვრელია ფუნქციები. წარმოებისა და მართვის სრულყოფის დროს სტრუქტურა არის საფუძველი და მოდერნიზდება მთელი რივი ფუნქცია.

პრაქტიკაში განასხვავებენ სტრუქტურის ორ ტიპს:

– **მექანიკური**, ხასიათდება ფორმალური პროცედურებისა და წესების გამოყენებით, ორგანიზაციაში მკაცრი იერარქიული ძალაუფლებით, გადაწყვეტილებების ცენტრალიზებულად მიღებით. აღნიშნულ ტიპს განეკუთვნება ხაზობრივი, ფუნქციური, ხაზობრივ-ფუნქციური, დივიზიური სტრუქტურები;

– **ორგანული**, ხასიათდება ფორმალური პროცედურებისა და წესების ზომიერად გამოყენებით, დეცენტრალიზაციით, ძალაუფლების სტრუქტურის მოქნილობით, მართვაში დაბალი დონის მონაწილეობით. ამ ტიპს მიეკუთვნება საპროექტო, მატრიცული, პროგრამულ-მიზნობრივი სტრუქტურები.

საბაზრო გარემოს სწრაფი ცვლილებები (დინამიზმი) მწვავედ აყენებს საწარმოთა გადარჩენისა და მდგრადობის პრობლემას. არახელსაყრელი საბაზრო კონიუნქტურის დროს საწარმოთა სიმტკიცის ამაღლების მიზნით იქმნება ახალი ორგანიზაციული ფორმები (მრავალფუნქციური ორგანიზაციები, რომელთა საწესდებო კაპიტალი შედგება სხვა ორგანიზაციათა აქციების საკონტროლო პაკეტებისაგან).

თანამედროვე ეტაპზე მიმდინარეობს მართვის ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირება (სინთეზი), რომლებიც უფრო სრულად პასუხობენ მართვის თანამედროვე პრინციპებსა და ფუნქციებს, შეესაბამებიან ორგანიზაციაში და მის გარეთ მოცემულ გარემოებებსა და პირობებს. გამოიყოფა არაერთი თავისებურებები, რომლებიც მეტად თუ ნაკლებად, მოცემული ორგანიზაციისათვის განსაზღვრავენ სტრუქტურის ტიპს: ნაკეთობის (ან მომსახურების) ტიპი, ტექნოლოგიური პროცესები, საწარმოს საქმიანობის დივერსიფიკაცია, ორგანიზაციის ზომა, ურთიერთობა გარე სფეროსთან და სხვ.

წამყვან საწარმოთა გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ საწარმოს წარმატების გასაღები, უწინარეს ყოვლისა, არის საწარმოს მკაფიოდ გამოხატული მართვის ორგანიზაცია. იგი ხასიათდება მიზეზ-შედეგობრივი კავშირებით (ნახ.2).

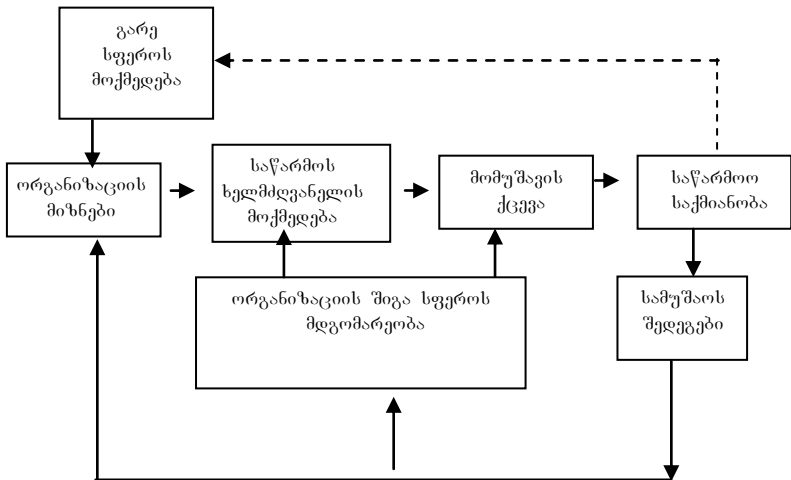
მენეჯმენტის სპეციალისტები ფიქრობენ, რომ ორგანიზაციის მუშაობის უფრო ეფექტური მომენტია მისი ხელმძღვანელის გააზრებული მოქმედება. ხელმძღვანელთა კვალიფიციური მოქმედებებით შესაძლებელია მომუშავეთა ქცევის წარმართვა საჭირო მიმართულებით, შექმნას აუცილებელი საწარმოო ორიენტაცია და გააღვივოს მათი ქცევის მოტივაცია, რაც ხელს შეუწყობს ეფექტურად მუშაობას. შედეგად, საწარმოო საქმიანობის კოლექტივი შეიძენს მიზანსწრაფვას, ორგანიზებულობას და პროდუქტიულობას. ამგვარად,

წარმატება დგება მაშინ, როდესაც კვალიფიციური ხელმძღვანელობა წარმოქმნის მომუშავეთა აქტიურ ქცევას, ხოლო მათი ურთიერთმოქმედება ვლინდება საწარმოო საქმიანობის ეფექტურობაში.

თანამედროვე მენეჯმენტში განასხვავებენ სამი ძირითადი ტიპის (მიმართულების) საქმიანობას.

– **ტექნიკური საქმიანობა**, იგი მდგომარეობს წარმოებაში პროგრესული სახის მასალების, ტექნიკისა და ტექნოლოგიების შექმნასა და მათ გამოყენებაში. ამ საქმიანობაში მთავარია ტექნიკური იდეის “დაბადების” უნარი. მენეჯერის ამოცანაა მონახოს უნარიანი ადამიანები და უზრუნველყოს ისინი შემოქმედებითი პირობებით (ინოვაციური ჯგუფების, განყოფილებების, ფორმების შექმნა);

– **მოქმედებების კოორდინაციით განპირობებული მმართველობითი საქმიანობა**, რომელიც მდგომარეობს საწარმოო პროცესების მოწესრიგებულობასა და შეთანხმებულობაში. მმართველობითი საქმიანობაში წარმატება ძირითადად მიიღწევა ხელქვეითთა ძალებით შედეგების მიღების მოხერხებულობით (საკუთრივ მენეჯმენტი - წარმოების შიგა ფაქტორების მართვა):



ნახ. №2. საწარმოს მართვის ლოგიკური თანამიმდევრობის სქემა



- საქონლისა და მომსახურების ბაზარზე საწარმოს მოქმედებების ორგანიზებაზე დაფუძნებული მმართველობითი საქმიანობა, რომელიც მდგომარეობს სტრატეგიული მართვის სისტემასა და საწარმოს საქმიანობის ტაქტიკაში ბაზარზე. მან განსაკუთრებული სახელწოდება მიიღო - მარკეტინგული საქმიანობის მართვა (ფირმის მართვა გარე ფაქტორების გათვალისწინებით).

მარკეტინგი და მენეჯმენტი საწარმოს მართვის ორი განუყოფელი მხარეა, ამასთან პირველი გვევლინება იდეების გენერატორად, ხოლო მეორე მოწოდებულია უზრუნველყოს მათი მიღწევები.

განვიხილოთ საწარმოს მენეჯმენტის შინაარსი და მისი ძირითადი ამოცანები. ხელმძღვანელმა მენეჯერმა უნდა:

1. **იცოდეს, შეისწავლოს და გააანალიზოს საწარმოს საქმიანობასთან დაკავშირებული ფაქტები.** რეგულარულად ჩაატაროს რეტროსპექტიული ანალიზი; გამოავლინოს საწარმოში და გარემოში მოვლენათა განვითარების ლოგიკა, რომლებთანაც უხდება ურთიერთმოქმედება. შეისწავლოს მომხმარებელი. შეისწავლოს საწარმოო კოლექტივის შიგა პრობლემები. მოახდინოს გარე ფაქტორების მოქმედებების პროგნოზირება;

2. **დასახოს მიმდინარე და პერსპექტიული მიზნები.** ამასთან, მიმდინარე მიზნები და ამოცანები მუდმივად კონტროლდებოს; გამოიმუშაოს სტრატეგიული კონცეფცია, შეიმუშაოს კონკურენტუნარიანი სტრატეგიული მოქმედებები, რომლებიც მიმართული იქნება კოლექტივის პოტენციური შესაძლებლობების გამოყენებაზე. განსაზღვროს საკუთარი სოციალურ-ეკონომიკური, საწარმოო და მეწარმეობრივი ტაქტიკა;

3. **მოაწესრიგოს, უზრუნველყოს და გააერთიანოს მიზნების მიღწევისათვის საჭირო რესურსები და საშუალებები** (მუშაკები, მანქანა-დანადგარები, მასალები, ფინანსები, ინფორმაცია): რესურსული უზრუნველყოფის პოზიციებიდან მოახდინოს საწარმოო პროგრამების კოორდინაცია და შეთანხმება; განსაზღვროს რესურსების ხარჯვის დასაშვები მასშტაბები ხარჯთაღრიცხვის მიხედვით და ნორმატიული ბაზის გამოყენებით. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გაამახვილოს ძირითადი რესურსების კონტროლზე;

4. **შექმნას ქმედითი საშემსრულებლო სტრუქტურები:** გამოიყენოს პროგრამული მმართველობითი სტრუქტურები;

შეახამოს დეცენტრალიზაცია აუცილებელ ცენტრალიზაციასთან; დასაშვებ ფარგლებში მოახდინოს მართვის უფლებამოსილებათა დელეგირება; შექმნას დროებითი ან მუდმივმოქმედი სპეციალიზიზებული სტრუქტურები, რგოლები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ფუნქციების რეალიზაციისათვის;

**5. შექმნას ადამიანების შერჩევა, ინიციატივიანი და უნარიანი ადამიანების დროულად დაწინაურება.** კოლექტივს გააცნოს მართვის მიზნები და ამოცანები. ასწავლოს და ადამიანებს განუვითაროს უნარი, განსაკუთრებული ყურადღება გაამახვილოს ნიჭიერ ადამიანებზე, შეაფასოს ისინი;

**6. უზრუნველყოს საწარმოთა ქვედანაყოფებისა და სპეციალისტების საქმიანობის კოორდინაცია და ინტეგრაცია.**

უნდა აღინიშნოს, რომ მე-20 საუკუნის დასაწყისში გამოიყენებოდა საწარმოს მართვის ორი ტიპი:

– კონტროლის გამოყენებით სამუშაოს შესრულების მსვლელობის (პოსტფაქტუმი) მართვა;

– მართვა წარსულის ექსტრაპოლაციის საფუძველზე.

თანამედროვე პირობებში ჩამოყალიბდა მართვის სისტემის შემდეგი ტიპები:

**1. პოზიციების განსაზღვრასთან დაკავშირებული** (მართვა მომავალში ცვლილებების განსაზღვრის საფუძველზე, როდესაც დაიწყო მოულოდნელ მოვლენათა წარმოქმნა და ცვლილებები და ცვლილებების ტემპი დაჩქარდა, მაგრამ იმდენად, რომ შეუძლებელი ყოფილიყო მათზე რეაქციის დროულად განსაზღვრა). მართვის ეს ტიპი მოიცავს:

– გრძელვადიან და სტრატეგიულ დაგეგმვას;

– სტრატეგიული პოზიციების შერჩევას.

**2. დროულ რეაქციასთან დაკავშირებული,** რომელიც პასუხს იძლევა გარემოში სწრაფ და მოულოდნელ ცვლილებებზე (მართვა მოქნილი და სწრაფი გადაწყვეტილებების საფუძველზე). მართვის ეს ტიპი მოიცავს:

–მართვას სტრატეგიული ამოცანების რანჟირების საფუძველზე;

–მართვას ძლიერი და სუსტი სიგნალების მიხედვით;

–მართვას სტრატეგიული მოულოდნელობების პირობებში.

სხვადასხვა სისტემიდან კონკრეტულ საწარმოსთან შეხამებული სისტემის არჩევა დამოკიდებულია გარემოზე, რომელშიც იგი საქმიანობს. პოზიციის განსაზღვრის აუცილებელი სისტემის არჩევა დამოკიდებულია ამოცანების

სიახლესა და სირთულეზე. დროული რეაქციის სისტემის არჩევა დამოკიდებულია ცვლილებების ტემპზე და ამოცანების წინასწარ განჭვრეტაზე.

მართვის ამ სისტემების სინთეზითა და ინტეგრაციით შესაძლებელია სტრატეგიული მართვის მეთოდის ჩამოყალიბება, რომელიც სრულად პასუხობს გარე სფეროს მოქნილ და გაურკვეველ პირობებს.

### **3.3. შიგაშირეული მართვის განვითარების შიმართულობები**

ჩატარებული ანალიზიდან გამომდინარე, გამოვეყოთ სამეურნეო მართვის განვითარების ძირითადი ტენდენციები. განვითარებული ქვეყნების ანალიზი ადასტურებს, რომ ვიწრო სპეციალიზაციიდან ინტეგრაციულზე გადასვლა შეიმჩნევა მმართველობითი საქმიანობის შინაარსსა და ხასიათში. საზოგადოებრივი წარმოების განვითარების ტენდენციების შესწავლა გვიჩვენებს მისი ტექნოლოგიური შემადგენლობის თანდათანობით გართულებას, რეალიზებული სოციალ-ეკონომიკური მიზნების სტრუქტურებს, საკუთრების ახალი ფორმების გაჩენას, და, როგორც შედეგი ამ ტენდენციების, სამრეწველო ორგანიზაციების შიდა და გარე კავშირების გაფართოებას. შესაბამისად, საწარმო-ტექნოლოგიური და სოციალურ-ეკონომიკური ამოცანების მართვისას იზრდება “საზღვრების” მოცულობა და მრავალფეროვნება. ყოველი ასეთი “საზღვარი” - მმართველობითი სიტუაციების პოტენციური წყაროა, რომელიც საჭიროებს სისტემების ყველა შემადგენლის (ელემენტების) ინტეგრაციას. სპეციალისტების შეფასებით, XX საუკუნის დასასრული - კონკურენციის დინამიკური პირობების დროა. კომპანიების ბრძოლა მიმდინარეობს არა უბრალოდ თავიანთ “საბაზრო ნიშაზე”, არამედ, მიმდინარეობს “რბოლა ყოველ მეტრზე” ყველა მიმართულებით; სიახლეების დაჩქარება, მაღალკვალიფიციური კადრების ძიება. ეკონომიკური ზრდის ახალ მოდელზე გადასვლით ახალი მიდგომები სულ უფრო ენასკვნება “გლობალურ ბიზნესს”.

თანამედროვე “აქტიური მოქმედებების ერაში” ბაზარზე წარმატებას მიაღწევენ ის ორგანიზაციები, რომლებიც:

– შეძლებენ თავიანთი საქმიანობის მთავარი მიმართულებების კონცენტრირებას და ორგანიზაციის ძირითად ღირებულებებზე დაყრდნობას;

– აქვთ თანამედროვე მეწარმეობის იმპერატივი;

– ეფექტურად მართავენ სიახლეებისა და იდეების ნაკადების დაჩქარების დროს;

– ითვალისწინებენ, რომ ინფორმაციულ საზოგადოებაში მომწიფდა პირობები სამუშაოთა რეჟიმების, რესურსების სხვადასხვა კომბინაციების, მომუშავეებისა და მათი ჯგუფების მოქნილი ფორმების ორგანიზაციისათვის;

– თვლიან, რომ თანამედროვე შრომამ უნდა დააკმაყოფილოს ყველა მონაწილე, რადგანაც იგი წარმოადგენს ორგანიზაციის მორალურ-ეთიკურ რეზერვს;

– სიახლეების, მომგებიანობისა და პასუხისმგებლობის პოზიციებიდან გამომდინარე აქვთ მართვის მაღალი დონე.

გამოვეყნებულ საქარმოს მართვის განვითარების მთავარი ტენდენციები:

1. წარსულთან კავშირი თანამედროვე წარმოების მატერიალური, ტექნოლოგიური ბაზის მნიშვნელობის შეგნება და მომსახურების გაწევა. ეს გამოწვეულია არა მხოლოდ საქარმოს პროცესების მართვის კომპიუტერიზაციით, არამედ ტექნიკური პროგრესის საერთო პირობებით, რომლებიც გავლენას ახდენენ ორგანიზაციის მიზნების მიღწევებზე, ასევე კონკურენციაში წარმატებისათვის მწარმოებლურობისა და ხარისხის როლის ამაღლებით, რაც უნდა განხორციელდეს ადამიანების საქმიანობის სინთეზისა და წარმოების ტექნოლოგიური ფაქტორების გამოყენების გზით.

2. ყურადღების გამახვილება ორგანიზაციულ კულტურაზე, მართვის დემოკრატიზაციის სხვადასხვა ფორმაზე, რიგით თანამშრომელთა მოგებაში მონაწილეობაზე, მართვის ფუნქციების განხორციელებაზე, საკუთრებაზე; ყურადღება ბიზნესში ეთიკის საკითხებზე, რაც განსაკუთრებით აქტუალურია ჩვენი ქვეყნის პრაქტიკაში ბაზრისა და თავისუფალი ეკონომიკის პირობებში;

3. მენეჯმენტის ორგანიზაციული ძიება. აქ გვაქვს სტრუქტურულ გადაწყვეტილებათა მრავალფეროვნება: "ქსელური" ორგანიზაციული ფორმებიდან და ჯგუფური მუშაობიდან მაქსიმალურად დამოუკიდებელ სამეურნეო განყოფილებამდე, სარისკო "ნოვატორულ გუნდამდე", რომლებიც სრულად პასუხისმგებლები არიან მოგებასა და ზარალზე.

კორპორაციული მართვის შედარებით მცირე ორგანოში კონცენტრირდება მხოლოდ განვითარების სტრატეგიული საკითხების გადაწყვეტილებები, რომლებიც დაკავშირებულია მსხვილ ინვესტიციებთან, თავს იყრიან ფირმის საქმიანობის ინტეგრაციის ფუნქციები, ასევე ყოველი განყოფილება სრულად აფინანსებს თავის საქმიანობას, კომერციულ საფუძველზე შედის პირდაპირ ურთიერთობაში ნებისმიერ ორგანიზაციასთან. ხდება მკაცრი სტრუქტურების და მისი იერარქიულობის შემცირება, პროგრამულ-მიზნობრივი მართვის შემდგომი განვითარება;

4. განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს კოორდინაციის ფუნქცია, რადგანაც ძალიან ძლიერია საწარმოს დამოკიდებულება რეგიონისა და ქვეყნის მასშტაბებზე:

– პრევენციული კოორდინაცია, როდესაც პროგნოზირდება პრობლემები, სიძნელეები და მათი გადაჭრის გზები;

– აღმოფხვრის კოორდინაცია, გამიზნულია სამეურნეო სისტემაში შეფერხებების აღმოფხვრაზე;

– მარეგულირებელი კოორდინაცია, განკუთვნილია მეურნეობის სუბიექტების ურთიერთქმედების დადგენილი სქემის ხელშესაწყობად;

– მასტიმულირებელი კოორდინაცია, განკუთვნილია საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებისათვის.

5. განსაკუთრებულ როლს თამაშობს ისიც, თუ მმართველი სისტემა რამდენად არის განწყობილი იმისათვის, რათა საქმიანობის ყველა უბანზე ეფექტურობის ამაღლების რისკს და ინდივიდუალურ ინიციატივას შეუწყოს ხელი. უახლოეს მომავალში მომუშავეთა განათლება და კვალიფიკაცია ორგანიზაციის მთავარი სტრატეგიული რესურსი გახდება;

6. მმართველობითი საქმიანობის ყველა სფეროში ინტეგრაციული პროცესების ინტენსიური განვითარება საწარმოს, როგორც შიგნით, ისე გარეთ. თანამედროვე ვითარებაში გატარებული ინტეგრაციული პოლიტიკა საწარმოთა საქმიანობის მდგრადობის და ეფექტურობის ამაღლების მთავარი რეზერვია;

7. მართვის საერთაშორისო ხასიათის გაძლიერება. ღია ეკონომიკაზე გადასვლასთან დაკავშირებით მართვის ინტერნაციონალიზაცია მრავალ ახალ საკითხს აყენებს, რომელთა შორის მთავარია: მართვაში რა არის საერთო და განსაკუთრებული, მართვაში რა არის უნივერსალური (ფორმები, მეთოდები), რაში მდგომარეობს ეროვნული სტილი მართვაში და სხვ.

## **თემა 4. მმართველობითი კონსტრუქციის სისტემა**

### **4.1. მმართველობითი კონსტრუქციის ძირითადი სისტემა**

კონტროლის ძირითადი სისტემა მოიცავს ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმებს, ფინანსურ პროგნოზებს, ბიუჯეტებს, მიზნების მართვას, ოპერაციული მენეჯმენტის ხერხებს და შესაბამის ანგარიშებს.

**სტრატეგიულ გეგმებში** ფორმულირებულია გრძელვადიანი გეგმები. იგი განისაზღვრება დარგის მდგომარეობის, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების დრმა ანალიზის საფუძველზე, ასევე მისთვის ხელსაყრელი გარე შესაძლებლობებისა და პოტენციური საფრთხეების გათვალისწინებით.

**ფინანსური პროგნოზი** ეფუძნება კომპანიის გაყიდვებისა და შემოსავლების მოცულობის საშუალოვადიან (1-5 წელი) შეფასებას. შეფასების მასალები გამოიყენება კომპანიის საქმიანობის შედეგების შესახებ ანგარიშების დასაგეგმავად, ასევე ქვედანაყოფების საბალანსო ანგარიშებისა და ხარჯების დაგეგმვისათვის.

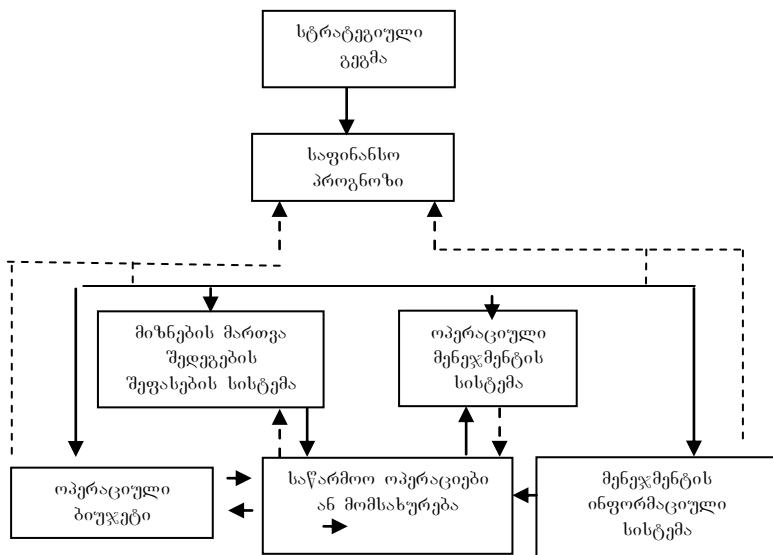
**ოპერაციული ბიუჯეტი** არის საწარმოს თითოეული განყოფილებების მიხედვით მიმდინარე წლის ხარჯების, შემოსავლების, აქტივებისა და შესაბამისი ფინანსური მაჩვენებლების შეფასება, იგი მოიცავს მათი გეგმიური ხარჯებისა და დანახარჯების რეალური მაჩვენებლების შედარებას. საბიუჯეტო ანგარიშებს ადგენს ორგანიზაციის ყველა განყოფილება და ქვედანაყოფი.

ორგანიზაციის თანამშრომელთა საქმიანობა მიმართულია საწარმოს მიზნების მიღწევებზე, რაც საჭიროებს ორგანიზაციის მიზნების მართვას. მიზნების მართვა ინტეგრირდება შედეგების შეფასების სისტემაში და ხელს უწყობს მმართველობითი კონტროლის გაძლიერებას.

ოპერაციული მენეჯმენტის სისტემები და ანგარიშგება მოიცავს მართვების, შესყიდვების, განაწილებისა და პროექტების მართვას.

მენეჯმენტის ინფორმაციული სისტემების ანგარიშგება მოიცავს სტატისტიკურ მონაცემებს ორგანიზაციის განყოფილებების ან ქვეგანყოფილებების პერსონალის რიცხოვნობის, მიღებული შეკვეთების მოცულობის, კრედიტორული დავალიანებისა და მისი საქმიანობის სხვა შედეგებს.

კონტროლის სისტემის თითოეული კომპონენტი დამოუკიდებელია და ერთმანეთისაგან განსხვავდება, მაგრამ წარმატებულად მოქმედი კონტროლის სისტემა მათ ერთ პაკეტად აერთიანებს. კონტროლის სისტემას განსაკუთრებული ცხოვრებისეული მნიშვნელობა აქვს როგორც მცირე, ისე მსხვილი საწარმოებისათვის.



→ მიზნები, სტანდარტები

< - - ინფორმაცია საქმიანობის შედეგების შესახებ

ნახ. 3. კონტროლის ძირითადი სისტემის ელემენტები

## 4.2. ფინანსური კონტროლი მენეჯმენტის გადასახელებული

სტრატეგიულ გეგმაზე დაყრდნობით უმაღლესი მენეჯმენტი ვალდებულია შეიმუშაოს ფინანსური პროგნოზები, გააანალიზოს შედეგებითი ფინანსური მაჩვენებლები, შიგა ოპერაციების შეფასებისათვის გამოიყენოს საფინანსო აუდიტი. კონტროლის

ამ ელემენტოვან თითოეული მათგანი ეფუძნება ფინანსურ ანგარიშებს – საფინანსო კონტროლს.

ფინანსური ანგარიშები მოიცავს ინფორმაციას, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია ორგანიზაციის საქმიანობაზე ფინანსური კონტროლის განხორციელება. მისი ამოსავალი წყაროა – კომპანიის საბალანსო ანგარიში, ფინანსური შედეგებისა და მათი გამოყენების ანგარიში.

**საბალანსო ანგარიში** არის ორგანიზაციის აქტივებისა და პასივების “ფოტოსურათი” დროის გარკვეული მომენტისათვის. საბალანსო ანგარიშის პირობითი მაგალითი მოცემულია ცხრილ 1-ში. საბალანსო ანგარიშში წარმოდგენილია ინფორმაცია კომპანიის აქტივების, პასივებისა და საკუთარი კაპიტალის შემადგენლობისა და სიდიდის შესახებ. აქტივი არის ის, რასაც ფლობს ორგანიზაცია. იგი მოიცავს საბრუნავ ფონდებს (აქტივები, რომელთა გადაქცევა შეიძლება ფულად ფორმაში დროის მოკლე პერიოდის მანძილზე) და ძირითად ფონდებს (ისეთი აქტივები, როგორიცაა შენობები და მოწყობილობები, რომლებიც თავიანთი ბუნების გამო საწარმოში არსებობს ხანგრძლივი პერიოდით). პასივები არის ფირმის ვალები. ისინი მოიცავენ მიმდინარე დაგაღიანებებს (ვალდებულებები, რომლებიც საწარმომ უნდა დაფაროს ახლო მომავალში) და გრძელვადიან დაგაღიანებებს (ვალდებულებები, რომლებიც გამოიყენებიან დროის ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე). საკუთარი კაპიტალი არის აქტივებისა და პასივების შორის სხვაობა. იგი არის კომპანიის წმინდა ღირებულება სააქციო კაპიტალსა და გაუნაწილებელ მოგებაში.

ფინანსური შედეგებისა და მათი გამოყენების ანგარიშგებაში ანუ მოგება-ზარალის ანგარიშგებისას ჯამდება კომპანიის ფინანსური შედეგი დროის გარკვეული პერიოდისათვის (ჩვეულებრივ ერთი წლის). მოგება-ზარალის ანგარიშგების პირობითი მაგალითი წარმოდგენილია ცხრილ 2-ში. ზოგიერთი ფირმა თავისი სამეურნეო საქმიანობის შედეგების შესახებ ანგარიშგების შედეგნას აწარმოებს სამი თვის ინტერვალით, რათა დაინახონ და იცოდნენ ტენდენცია საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. შედეგების ანგარიშგება გვიჩვენებს ორგანიზაციაში ყველა წყაროდან შემოსულ შემოსავლებს, და მის მიერ გაწეულ ყველა ხარჯს, გასაყიდ საქონელზე დანახარჯების, გაცემული პროცენტების, გადასახადებისა და ამორტიზაციის ანარიცხების ჩათვლით. ხაზის ქვემოთ



მოთავსებული ჯამი გვიჩვენებს მოცემული პერიოდის წმინდა შედეგს მოგებას ან ზარალს.

ცხრილი 1.

გამსხვილებული საბალანსო ანგარიშგება  
31 დეკემბრისათვის 201... წლისათვის  
(დოლარი)

აქტივი		პასივი	
მუხლები	თანხა	მუხლები	თანხა
<b>მიმდინარე აქტივები:</b>		<b>მიმდინარე პასივები</b>	
ფულადი საშუალებები ანგარიშზე	25000	კრედიტორული დავალიანება	200000
დებიტორული დავალიანება	75000	სხვა დავალიანება	20000
საბრუნავი ფონდები	<u>500000</u>	საშემოსავლო გადასახადი	<u>30000</u>
სულ მიმდინარე აქტივები	600000	სულ მიმდინარე პასივები	250000
<b>ძირითადი ფონდები</b>		<b>გრძელვადიანი პასივები</b>	
მიწა	250000	ბანკის გრძელვადიანი სესხი	350000
შენობა-ნაგებობა	1000000	გაუნაღებელი ობლიგაციები	<u>250000</u>
საამორტიზაციო ანარიცხები (აკლდება)	<u>200000</u>	სულ გრძელვადიანი პასივები	600000
სულ ძირითადი ფონდები	<u>1500000</u>	<b>საკუთარი კაპიტალი</b>	
		ჩვეულებრივი აქციები	540000
		გაუნაწილებელი მოგება	<u>260000</u>
		სულ საკუთარი კაპიტალი	800000
სულ აქტივები	<u>1650000</u>	სულ პასივები და წმინდა მოგება	<u>1650000</u>

ცხრილი 2.

საფინანსო შედეგების ანგარიშგება  
(მოგება-ზარალის ანგარიშგება)

გაყიდვების საერთო მოცულობა	3100000	
დაბრუნებული საქონლის გარეშე	<u>200000</u>	
გაყიდვების წმინდა მოცულობა		29000000
რეალიზებული პროდუქციის წარმოების ხარჯები:		
რეალიზებული პროდუქციის წარმოების ხარჯები	2110000	
ამორტიზაცია	60000	
სავაჭრო ხარჯები	200000	
ადმინისტრაციული ხარჯები	90000	
სულ ხარჯები		<u>2460000</u>
ოპერაციული მოგება		440000
შემოსავლები რეალიზაციის გარეშე ოპერაციებიდან		<u>20000</u>
მთლიანი მოგება		460000
საპროცენტო ხარჯი	<u>80000</u>	
მოგება დაბეგვრამდე		<u>380000</u>
გადასახადები	<u>165000</u>	
წმინდა მოგება		<u>215000</u>

**4.2.1. ფინანსური ანალიზი: მონაყვების ინტეგრირებაში**

მართვისათვის მნიშვნელოვანი მონაცემების უმრავლესობა, როგორც წესი, წარმოდგენილია შეფარდებითი მაჩვენებლებით, და არა აბსოლუტური მაჩვენებლებით. ნებისმიერი ბიზნესი ეს არის ინდივიდების, მატერიალური ობიექტებისა და მოვლენების რიცხვების გარეშე ურთიერთკავშირის სისტემა. სწორედ შეფარდებითი მაჩვენებლებით არის შესაძლებელი ძირითადი

კავშირების გამოვლენა, მოვლენათა არსში ჩაწვდომა, კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტების გაანალიზება. კომპანიის ფუნქციონირების ოპერაციების მხოლოდ სიღრმისეული შეცნობა აძლევს მენეჯერს შესაძლებლობას, მიიღოს გააზრებული გადაწყვეტილება.

**ფინანსური კოეფიციენტები** არის ორი აბსოლუტური მაჩვენებლების შედარება. ფინანსური კოეფიციენტების ანალიზი ეფექტური მიმართველობითი საქმიანობის ერთ-ერთი ძირითადი პირობაა.

კომპანიის სამეურნეო საქმიანობის შედეგების ინტერპრეტაციისათვის, როგორც წესი, გამოიყენება რამდენიმე ფინანსური კოეფიციენტი, რომელთაგან მნიშვნელოვანია ლიკვიდობის, სამეურნეო აქტივობისა და მომგებიანობის კოეფიციენტები.

**ლიკვიდობის კოეფიციენტი.** ლიკვიდობის კოეფიციენტი გამოხატავს კომპანიის უნარს უზრუნველყოს მიმდინარე სასესო ვალდებულება. მაგალითად, მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი გვიჩვენებს, აუცილებლობის შემთხვევაში კომპანიის ყველაზე ღირებული აქტივები (ფულად საშუალებად გარდაქმნით) რამდენად გადაფარავს მის ვალებს. მაგ, თუ კომპანიაში მიმდინარე აქტივები შეადგენს 600 ათას დოლარს, ხოლო მიმდინარე პასივები – 250 ათას დოლარს, მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი უდრის 2,4 (კომპანიის ყველაზე ლიკვიდური აქტივის ჯამი 2,4-ჯერ აღემატება მის მოკლევადიან მიმდინარე ვალდებულებებს). მოცემული მნიშვნელობა უსაფრთხოების დამაკმაყოფილებელ გარანტიად ითვლება.

**აქტიურობის კოეფიციენტი.** აქტიურობის კოეფიციენტებით იზომება ფირმის შიგა მიღწეული შედეგები მისი სამეურნეო საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულებებით. მაგალითად, მარაგების ბრუნვადობის კოეფიციენტი იანგარიშება გაყიდვების საერთო მოცულობის შეფარდებით იმავე პერიოდში საწარმოო მარაგების მოცულობის საშუალო მაჩვენებლებთან (რამდენჯერ ბრუნავენ მარაგები მიღებული გაყიდვების მოცულობის მისაღწევად). თუ კომპანიის მარაგები “ნაკლებმოდრავია”, იგი ფულს ჰკარავს ფანტავს. **კონვერსიის კოეფიციენტი** – არის კომპანიის პროდუქციაზე შეკვეთების რიცხვი შეფარდებული მყიდველთა ბრუნვის რიცხვზე. თუ კონვერსიის მაჩვენებელი 50%-ია, ამ შემთხვევაში ენერგიულმა მენეჯერმა უნდა გააკეთოს დასკვნა, რომ ან კლიენტთა ბრუნვის რიცხვია მცირე, ან გაყიდვების განყოფილება უნიათოდ მუშაობს. ამ პრობლემის

ანალიზის საფუძველზე მენეჯერმა უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება ან რეკლამაზე ხარჯების ზრდის შესახებ, ან გაყიდვების განყოფილების თანამშრომელთა დამატებით სწავლების აუცილებლობაზე.

**მომგებიანობის კოეფიციენტი.** მომგებიანობის კოეფიციენტებით ფასდება ორგანიზაციის მოგება. ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კოეფიციენტია მოგების მარჟის შეფარდება გაყიდვებთან, ან კერძო მაჩვენებელი მიღებული წმინდა მოგების გაყოფით გაყიდვების მოცულობაზე. მომგებიანობის კიდევ ერთი საზომია - მოგება აქტივების საერთო ღირებულებასთან. ეს მაჩვენებელი არის ინვესტორების მიერ მიღებული შემოსავლების პროცენტული შეფარდება კომპანიის აქტივებთან და წარმოადგენს იმ კრიტერიუმს, რომლითაც შესაძლებელია ინვესტიციებით მიღებული მოგება შევადაროთ კაპიტალდაბანდების სხვა შესაძლებლობებს.

#### **4.2.2. საფინანსო აუდიტი**

საფინანსო აუდიტი არის ორგანიზაციის საფინანსო ანგარიშგებების დამოუკიდებელი შეფასებები. გამოყოფენ შიგა და გარე აუდიტს. გარე აუდიტს ატარებენ გარეშე ორგანიზაციის სპეციალისტები, რომელთაც აქვთ აუდიტორული ფირმის სერთიფიკატი. შიდა აუდიტს ასრულებენ თავად ორგანიზაციის თანამშრომელთა სიიდან სპეციალისტები (მსხვილ კომპანიებს აქვთ ასეთი თანამშრომლების განსაკუთრებული შტატი). ორგანიზაციის შიგა აუდიტორული სამსახურები განყოფილებებისა და ქვედანაყოფების საქმიანობის მაჩვენებლებს აფასებენ იმ მიზნით, რომ დარწმუნდნენ შესრულებული ოპერაციების სისწორესა და კანონიერებაში.

შიგა და გარე აუდიტი უნდა იყოს ყოველმხრივი. აუდიტის მიზანია ყოველი “კუნჭულის” და ყოველი “ხვრელის” შემოწმება იმის დასადასტურებლად, რომ საფინანსო ბალანსი სწორ წარმოდგენას იძლევა კომპანიის ფაქტიური საქმიანობის შესახებ. ქვემოთ ჩამოთვლილია აუდიტორული შემოწმების აუცილებელი მიმართულებები:

**ფულადი საშუალებები.** საბანკო ანგარიშებზე რეალური ნაშთების შემოწმება, ფულადი ნაკადების მართვის პროცედურების ანალიზი;

**შემოსულობები.** მომხმარებელთა მიერ დავალიანების ანაზღაურების გარანტიის დადასტურება, ბალანსის შედარება;

**მარაგები.** საწყოებში მატერიალური მარაგების შემოწმება, შეფასების შედარება საბალანსო მაჩვენებლებთან, ფიზიკური ცვეთის შეფასება;

**ძირითადი ფონდები.** დათვალიერების ჩატარება, ცვეთის შეფასება, დაზღვევის ადეკვატურობის განსაზღვრა;

**კრედიტები.** განიხილება საკრედიტო შეთანხმებები, ჯამდება ვალდებულებები;

**შემოსავლები და ხარჯები.** ფასდება მათი განაწილება ვადების, დროულობისა და თანხების მიხედვით.

### 4.2.3. საფინანსო კონტროლი

მენეჯერებმა გონივრულად უნდა გამოიყენონ მიღებული მონაცემები, ჰქონდეს ფინანსური მაჩვენებლების ინტერპრეტაციის უნარი, შეეძლოს წარმოქმნილი პრობლემების მიზეზების იდენტიფიკაცია და სწორი გადაწყვეტილების მონახვა. როგორც წესი, გეგმური მაჩვენებლების შეუსრულებლობა დაკავშირებულია თანამშრომლებისა და მენეჯერების საქმიანობაში ნაკლოვანებებთან, ამდენად, ხელმძღვანელი კარგად უნდა ერკვეოდეს კომპანიის საქმიანობის ყველა ოპერაციასა და მიმართულებაში. ჭეშმარიტი მიზეზების დადგენა საჭიროებს “შშრალ” ციფრებთან შემოქმედებით მიდგომას და ფინანსური მაჩვენებლების “ოკეანეში” დრმად ჩაწვდომას. ნაკლოვანებების გამოვლენა ცხოვრებაში გარკვეული დონისძიებების გატარების საშუალებას იძლევა, იგი მიმართულია სიტუაციისა და ფინანსური მაჩვენებლების “სწორ კურსზე” გამოსწორებისაკენ.

თანამედროვე ეტაპზე ფართოდ არის გავრცელებული ფინანსური კონტროლის ისეთი მეთოდები, როგორცაა ღია მართვა, დამატებული ღირებულების ეკონომიკური სისტემა და ხარჯების კალკულაცია საქმიანობის სახეების მიხედვით.

მუდმივად ცვალებადი გარე სფერო, შრომის გუნდური ორგანიზაცია და ის მდგომარეობა, როცა მენეჯერი მოქმედებს, როგორც მწვრთნელი, და არა როგორც ბოსი, თანამშრომლებს აძლევს ინფორმაციის მისაწვდომობის საშუალებას. კომპანიის

ხელმძღვანელი საიდუმლოდ ვეღარ ინახავს მისი საქმიანობის მონაცემებს, კომპანიის თანამშრომლებმა მონაწილეობა უნდა მიიღონ ფინანსური კონტროლის ციკლში, ჩაერთონ პასუხისმგებლობის სისტემაში, რაც სტიმულს მისცემს მათ აქტიურ მოქმედებებს და ვალდებულებებს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისას.

**ღია მართვა** ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლები ორგანიზაციის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შესახებ პასუხს იღებენ მათთვის საინტერესო ყველა კითხვაზე “რატომ და რისთვის” (რესტრუქტურის საკითხები, ხარჯების შემცირება, მომხმარებელთა მომსახურება). ღია მენეჯმენტის საშუალებით დაქირავებული მუშაკები დამოუკიდებლად აფასებენ კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას. ღია მართვა ასაჯაროებს, იმას, თუ მათი შრომა რა სახით იმოქმედებს ორგანიზაციის საფინანსო მომავალზე. და ბოლოს, ღია მენეჯმენტი ნიშნავს თანამშრომელთა დაჯილდოების დონესა და კომპანიის მიზნების მიღწევებს შორის პირდაპირ დამოკიდებულებას. მათ ესმით ფუნქციათა ურთიერთდამოკიდებულება და მნიშვნელობა, რაც ხელს უწყობს მომუშავეთა კომუნიკაციებისა და კოორდინაციის მეტ სიმტკიცეს.

ღია მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანაა, მიაღწიოს ისეთ სიტუაციას, როდესაც თითოეული თანამშრომელი ფიქრობს და მოქმედებს როგორც ბიზნესის მფლობელი და არა როგორც პროლეტარი. ამისათვის დაქირავებულებს უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია კომპანიის მესაკუთრეების შესახებ, ასევე უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა, რომლითაც ისინი შეძლებენ იმოქმედონ თავიანთი შეგნებით. უდიდესი მნიშვნელობა აქვს კომპანიის თანამშრომლებთან ხელმძღვანელის რეგულარულად ურთიერთობასა და მხარდაჭერას.

**დამატებითი ღირებულების ეკონომიკური სისტემები.** ამერიკული კომპანიები ფინანსური მაჩვენებლების გაზომვის ახალ მეთოდად გამოიყენებენ დამატებითი ღირებულების შეფასების ეკონომიკურ სისტემებს. დამატებითი ღირებულება განისაზღვრება, როგორც კომპანიის წმინდა ოპერაციული მოგება დაბეგვრისა და კაპიტალის ღირებულების ამორციხვის გათვალისწინებით (ღვიდენდები + კრედიტზე პროცენტი). დამატებითი ღირებულების ეკონომიკური სისტემები გულისხმობენ ორგანიზაციის ყველა სახის საქმიანობის, ყველა

განყოფილებისა და საწარმოო პროცესის წვლილს დამატებითი ღირებულების ზრდაში, ბიზნესის წარმართვის ეფექტურობის ამაღლების მნიშვნელობას, მომხმარებელთა დაკმაყოფილებას და აქციათა მფლობელების დაჯილდოვებას. დამატებითი ღირებულების ეკონომიკური სისტემების წარმატებით დანერგვისათვის საჭიროა, რომ მოცემულმა მეთოდმა ფინანსური მართვის სისტემაში დაიკავოს ცენტრალური ადგილი. ორგანიზაციის ყველა მუშაკმა უნდა გაიაროს შესაბამისი სწავლება, რადგანაც, თითქოსდა ყველაზე შეუმჩნეველმა სამუშაოებმაც კი შეიძლება ხელი შეუწყონ დამატებითი ღირებულების ზრდას.

**ხარჯების კალკულაცია.** ზუსტად დროში წარმოებისა და ხარისხის მართვის კონცეფციების გავრცელებამ გამოიწვია, რომ კომპანიის საბუღალტრო აღრიცხვის სამსახურები ფინანსური დილემის წინაშე აღმოჩნდა. მათი ინფორმაცია რჩება ზუსტი, მაგრამ საქმის არსთან აქვს მხოლოდ ირიბი დამოკიდებულება. ტრადიციული ხარჯვითი სისტემები ითვალისწინებს, რომ პროდუქცია შთანთქავს წინასწარ დადგენილი რაოდენობის რესურსებს. ზოგიერთი სახის პროდუქციის წარმოებაზე ხარჯები მნიშვნელოვნად აჭარბებს მათი რეალიზაციის ფასებს, ხარჯების აღრიცხვის სისტემა მაღავს მოცემულ მდგომარეობას, რასაც მოჰყვებოდა მნიშვნელოვანი დანაკარგებისაკენ.

იცვლება ასევე დამოკიდებულება ხელფასზე დანახარჯებსა და ხედნადებ ხარჯებს შორის. ავტომატიზაციის ზრდა იწვევს დაქირავებით მომუშავეთა რიცხოვნობის შემცირებას. ჯამური საწარმოო დანახარჯები განისაზღვრება რთული მექანიზმების აწყობაზე, გამართვაზე, განაწილებასა და ტექნიკურ მომსახურებაზე გაზრდილი დანახარჯებით. გარდა ამისა, ხარჯების იძულებითი ზრდა დაკავშირებულია პროდუქციის მცირე პარტიებით გამოშვების აუცილებლობასთან, რაც უკავშირდება კლიენტის ცვლადი მოთხოვნების გულის მოგებას.

**ხარჯების კალკულაცია საქმიანობის სახეების მიხედვით** გულისხმობს, რომ რეალური ხარჯები გამოიხატება გარკვეული ფორმულით, რომლის შესაბამისად პროდუქციის წარმოება დაკავშირებულია გარკვეული სახის საქმიანობასთან და საჭიროებს რესურსების გარკვეულ მოცულობას. კალკულაციის განმსაზღვრელ ეტაპს წარმოადგენს სხვადასხვა სახის საქმიანობის იდენტიფიკაცია, რაც აუცილებელია საქონლის წარმოებისათვის და მასთან დაკავშირებული ხარჯების

განსაზღვრისათვის. მაგალითად, ზოგიერთი საწარმოო ქვედანაყოფი ხარჯებს სამ ჯგუფად ყოფს:

**1. ზედნადები ხარჯები** დაკავშირებულია მოწოდებასთან, მოიცავს შემოსულობების, შენახვის, ინსპექტირებისა და ლოგისტიკის დოკუმენტაციას;

**2. საწარმოო ზედნადები ხარჯები**, მოიცავს საწარმოო პროცესის სხვადასხვა ეტაპების დანახარჯებს, ისეთის, როგორიცაა: აწყობა, რჩილვა, გამოცდა და დეფექტების ანალიზი;

**3. ხელშეწყობის ზედნადები ხარჯები**, მოიცავს საწარმოო და ტექნოლოგიური საინჟინრო-ტექნიკურ, ასევე მონაცემთა დამუშავების ხარჯებს.

საქმიანობის სახეთა ხარჯების კალკულაცია უფრო ზუსტად გამოხატავს საწარმოო ხარჯებს. ძირითადი მომენტია საქმიანობის სახისა და ხარჯების განაწილების ბაზის შერჩევა. ეს მეთოდი მიმზიდველია კიდევ იმიტომ, რომ კალკულაციის ამ ახალი მეთოდის დანერგვას შეხება არა აქვს საბუღალტრო აღრიცხვასთან. გარდა ამისა, იგი შესაძლებელია მოსახერხებელი იყოს კომპანიის სპეციფიკისათვის.

### **4.3. საბიუჯეტო კონტროლი მართვის საშუალო დონეზე**

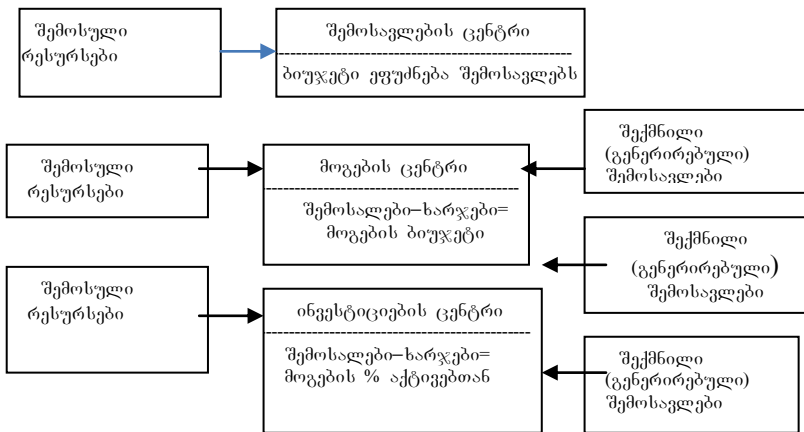
ბიუჯეტი მენეჯმენტის საშუალო რგოლის კონტროლის ძირითადი საშუალებაა. რა თქმა უნდა, უმაღლესი მენეჯმენტი კავშირშია მთლიანად კომპანიის ბიუჯეტთან, თუმცა მისი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები უშუალოდ პასუხისმგებელი არიან განყოფილებებისა და ქვედანაყოფების საბიუჯეტო მანეჯმენტზე. ბიუჯეტებით განისაზღვრება განყოფილებების დანახარჯთა მუხლების, როგორც გეგმური, ისე ფაქტიური მანეჯმენტები (ფულადი სახსრები, აქტივები, ნედლეული და რესურსები, ხელფასი). ბიუჯეტები ფართოდ გამოყენებული კონტროლის სისტემაა, რამდენადაც ლაპარაკია რესურსებისა და შემოსავლების დაგეგმვისა და კონტროლის ფორმებზე, ე.ი. ფირმის კეთილდღეობისა და არსებობის საფუძველზე.



ბიუჯეტს აღგენენ ყველა განყოფილებასა და ქვედანაყოფისათვის მათი ზომის მიუხედავად, მათ მიერ სამუშაო დავალების, პროგრამის ან ფუნქციის შესრულების მთელ პერიოდზე. ბიუჯეტური დაგეგმვა გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია თითოეულ განყოფილებას განიხილავს, როგორც პასუხისმგებლობის ერთ-ერთ ცენტრს.

### 4.3.1. პასუხისმგებლობის ცენტრები

**პასუხისმგებლობის ცენტრი** – საბიუჯეტო კონტროლის სისტემის ანალიზის ძირითადი ერთეულია. **პასუხისმგებლობის ცენტრი** განიხილება, როგორც ორგანიზაციის განყოფილების ინდივიდის მიერ მისი საქმიანობის მთავარი მიმართულება. პასუხისმგებლობის ერთეულის ხელმძღვანელი პასუხისმგებელია ამ ერთეულის ბიუჯეტის შესრულებაზე. გამოიყოფა პასუხისმგებლობის ცენტრების ოთხი ძირითადი ტიპი: დანახარჯების ცენტრები, შემოსავლების ცენტრები, მოგებისა და ინვესტიციების ცენტრები (ნახ. 4)



ნახ. 4. პასუხისმგებლობის ცენტრის ტიპები

**დანახარჯების ცენტრები.** დანახარჯების ცენტრი - არის პასუხისმგებლობის ცენტრი, რომლის ხელმძღვანელი პასუხს აგებს ხარჯების ნაკადების კონტროლზე (ხელფასის ფონდი, ნედლეულზე და მასალებზე ასიგნებანი, განყოფილების საქმიანობასთან დაკავშირებული სხვა ხარჯები). როგორც წესი, დანახარჯების ცენტრებს წარმოადგენენ კომპანიის შემდეგი სტრუქტურული ერთეულები: ადამიანური რესურსების განყოფილება, იურიდიული განყოფილება, კვლევებისა და დამუშავებების განყოფილება, ხოლო მათი ბიუჯეტები გამოხატავენ საქმის წარმართვის ხარჯებს, რომლებსაც ახორციელებენ თანამშრომლები.

**შემოსავლების ცენტრები.** შემოსავლების ცენტრში ბიუჯეტი ეფუძნება შემოსავლების შექმნას, ან ფულად შემოსულობებს (გასაღების ან მარკეტინგის განყოფილება). დავუშვათ, ბიუჯეტში დაგეგმილია, რომ გასაღების განყოფილების გაყიდვების მოცულობა შეადგენს 3.5 მილიონ დოლარს. თუკი მენეჯმენტი ამოდის იქიდან, რომ განყოფილების თითოეულ თანამშრომელს აქვს შესაძლებლობა წლის მანძილზე, გააფორმოს ხელშეკრულება 250 ათ.დოლარზე, მაშინ მისი შტატის რიცხოვნობა იქნება 14 სავაჭრო წარმომადგენელი. მაგალითად, საყოფაცხოვრებო ელექტროსაქონლის მაღაზიამ თავის შემოსავლების ბიუჯეტში შეიძლება შეიტანოს გაყიდვების დავალება (ერთი წლის): 50 მაცივარი, 75 სარეცხი მანქანა, 60 საშრობი დანადგარი და 40 მიკროტალღური ღუმელი.

**მოგების ცენტრები.** მოგების ცენტრში ბიუჯეტი ფორმირდება შემოსავლებისა და ხარჯებს შორის სხვაობის შეფასებიდან გამომდინარე. საბიუჯეტო მიზნების თვალსაზრისით მოგების ცენტრი განისაზღვრება, როგორც თვითსაკმარისი ერთეული, რომელსაც აქვს უნარი უზრუნველყოს მოგების გაანგარიშება.

**ინვესტიციების ცენტრები.** ინვესტიციების ცენტრის ბიუჯეტი ეფუძნება მოგების დაგეგმილი დონის მისაღებად გამოყენებული აქტივების ღირებულებას. მოგება გაიანგარიშება ისევე, როგორც მოგების ცენტრისათვის, მაგრამ მენეჯმენტი აკონტროლებს განყოფილების აქტივებში ინვესტიციების დაბრუნების ნორმის მაჩვენებელს. მაგალითად, კორპორაციამ საწვავის საწარმოებლად ერთ-ერთ ნავთობგადამამუშავებელ ქარხანაში მოწყობილობის შესაძენად დააბანდა 40 მილიონი დოლარი. თუ კორპორაციის მენეჯმენტი ინვესტიციების დაბრუნების ნორმას განსაზღვრავს 10%-ს, მაშინ იგი ვარაუდობს, რომ ახალი

მოწვობილობით წარმოებულ პროდუქცია წლიურად მოუტანს 4 მილიონ დოლარს. კორპორაციის მენეჯერებს არ აინტერესებთ აბსოლუტური ხარჯები, შემოსავლები და მოგება იმდენ ხანს სანამ, განსაზღვრული დაბრუნების ნორმა არ დაეცემა 10%-ზე დაბლა.

**სტრუქტურასთან ურთიერთკავშირი.** პასუხისმგებლობის ცენტრების პრობლემა უშუალოდ უკავშირდება ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა ტიპებს. როგორც წესი, ხარჯებისა და შემოსავლების ცენტრები დამახასიათებელია ფუნქციური სტრუქტურებისათვის. საწარმოო, საამწვობო, საფინანსო განყოფილებები, ბუღალტერია და კადრების განყოფილება, ჩვეულებრივ კონტროლდება დანახარჯთა ბიუჯეტების საშუალებით. მეორე მხრივ, მარკეტინგისა და გაყიდვების განყოფილებები კი მოწმდება შემოსავლების ბიუჯეტების საშუალებით. მოგების ცენტრი დამახასიათებელია დივიზიური სტრუქტურისათვის. თითოეული თვითსაკმარისი ქვედანაყოფის საქმიანობა შეიძლება შეფასდეს ჯამური შემოსავლებისა და ჯამურ ხარჯებს შორის სხვაობით (ე.ი. მოგებით). და, ბოლოს, მრავალ კორპორაციაში, რომლებშიც თითოეული ქვედანაყოფი დამოუკიდებელ ბიზნესს წარმოადგენენ, ისინი ინვესტიციურ ცენტრებად განიხილება. მენეჯმენტის ყურადღება ფოკუსირდება ინვესტიციების დაბრუნების ნორმებზე, ამიტომ ქვედანაყოფის საქმიანობაში ჩარევა ხდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ისინი ვერ ასრულებენ საინვესტიციო დავალებებს.

### 4.3.2. ოპერაციული ბიუჯეტი

**ოპერაციული ბიუჯეტი** არის პასუხისმგებლობის თითოეული ორგანიზაციული ცენტრის საბიუჯეტო პერიოდის (ჩვეულებრივ ერთი წლის) გეგმა, რომლითაც განისაზღვრება მისი ფინანსური რესურსები. გამოიყოფა შემდეგი ოპერაციული ბიუჯეტები: დანახარჯების, შემოსავლებისა და მოგების გეგმები.

**დანახარჯების ბიუჯეტი.** დანახარჯების ბიუჯეტი აღწერს მოსალოდნელ ხარჯებს პასუხისმგებლობის თითოეული ცენტრისათვის და მთლიანად ორგანიზაციისათვის. მაგალითად, ტექნიკური უნივერსიტეტის ტრანსპორტისა და

მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტს შეიძლება ჰქონდეს სამიველინებო ხარჯების ბიუჯეტი 24 ათასი ლარი. შესაბამისად, მისმა დეკანმა იცის, რომ ყოველთვიურმა სამიველინებო ხარჯებმა დაახლოებით უნდა შეადგინოს 2 ათასი ლარი. ჩვეულებრივ, საბიუჯეტო დანახარჯებში განსახვავებენ სამი სახის ხარჯებს: მუდმივი, ცვალებადი და დისკრეტული.

**მუდმივი ხარჯების სიდიდე** განისაზღვრება წინა პერიოდის ბიუჯეტის საფუძველზე და არ იცვლება. მათ მიეკუთვნება, მაგალითად, სამი წლის წინ ნაყიდი ძვირადღირებული მოწყობილობის ვალდებულების დასაფარავად გამოყოფილი თანხა, რომლის დაფარვა უნდა მოხდეს 10 წლის მანძილზე. მუდმივ ხარჯებს მიეკუთვნება ასევე, მშენებლობაზე იპოთეკის ყოველწლიური დაფარვა გადახდის 15 წლის განმავლობაში.

**ცვლადი ხარჯები** (ტექნიკური ხარჯები) ეფუძნება განყოფილების განსაზღვრული მატერიალური დანახარჯების დამოკიდებულებას მისი საწარმოო საქმიანობის მოცულობასთან. ცვლადი ხარჯები საწარმოო ქვედანაყოფებში განისაზღვრება იმ შემთხვევაში, როდესაც არის შესაძლებლობა განისაზღვროს ყოველი სახის პროდუქციის წარმოების ხარჯები. ცვლადი ხარჯების ბიუჯეტის განსაზღვრა შეიძლება, როგორც ერთი ტურბინული ფრთის დამზადებისათვის მოწყობილობის ორი საათის მუშაობა. რაც უფრო მეტია წარმოების მოცულობა, მით უფრო მეტი იქნება განყოფილების დანახარჯების ბიუჯეტი.

**დისკრეტული ხარჯები** განისაზღვრება მენეჯმენტის გადაწყვეტილებით. დისკრეტული ხარჯები არ არის დაკავშირებული არანაირ ფიქსირებულ, გრძელვადიან ვალდებულებებთან ან წარმოების მოცულობასთან, ამიტომ მათი ზუსტი სიდიდის გაანგარიშება შეუძლებელია. მაგრამ, თუკი უმაღლესმა მენეჯმენტმა განსაზღვრა, რომ საინსპექციო განყოფილების ხარჯების ბიუჯეტი (ოთხი ექსპერტი, მდივანი და ტექნიკური მუშაკი) შეადგენს 120 ათას ლარს, ეს ნიშნავს, რომ ასეც იქნება. მომავალ წელს ბიუჯეტი შეიძლება გაიზარდოს ან შემცირდეს გამომდინარე საჭიროებებიდან, მენეჯმენტი გადაწყვეტს შტატის შემცირების ან გაზრდის საკითხს.

**შემოსავლების ბიუჯეტი** განსაზღვრავს ორგანიზაციის მიერ დაგეგმილ ფულად შემოსულობებს. შემოსავლების ბიუჯეტი არის მარკეტინგისა და გაყიდვების განყოფილებების საქმიანობაზე კონტროლის ფორმა. მაგალითად, თუ მცირე საწარმოო ფირმა გეგმავს, რათა განახორციელოს 600 ათასი

ცალი ნაკეთობის რეალიზაცია, თითო 5 ლარად, მისი ფულადი შემოსულობების ბიუჯეტი იქნება 3 მილიონი ლარი.

**მოგების ბიუჯეტი** არის ხარჯებისა და შემოსავლების ბიუჯეტების კომბინაცია, რომელიც წარმოქმნის ერთიან, მთლიან და წმინდა მოგების ბალანსს. მოგების ბიუჯეტები იანგარიშება მოგებისა და ინვესტიციების ცენტრებში. თუ დაგეგმილია, რომ ბანკის ფულადი შემოსულობები უნდა იყოს 2 მილიონი ლარი, ხოლო მისი დანახარჯებია 1,8 მილიონი, მაშინ გაანგარიშებითი მოგება იქნება 0,8 მილიონი ლარი. იმ შემთხვევაში, როცა მოცემული მაჩვენებელი მენეჯმენტისათვის მიუღებელია, აუცილებელია შემუშავდეს შემოსავლების გაზრდის ან ხარჯების შემცირების გეგმა და ამით მოგების მიზნობრივ მნიშვნელობაზე გასვლა.

### **4.3.3. ფინანსური ბიუჯეტი**

**ფინანსური ბიუჯეტები** განსაზღვრავენ ფულადი სახსრების შემოსულობების წყაროებს და გამოყენების მიმართულებებს. მნიშვნელოვანია სამი ფინანსური ბიუჯეტი: საკასო, კაპიტალდაბანდებათა, საბალანსო ბიუჯეტები.

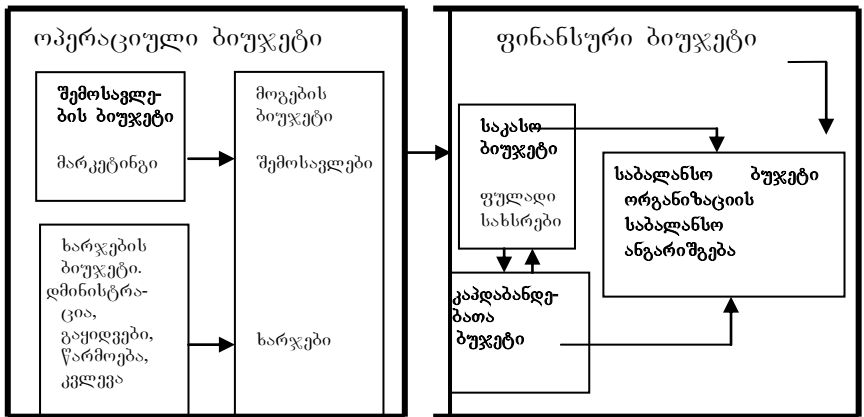
**საკასო ბიუჯეტით** ფასდება ფულადი სახსრების ნაკადები (ყოველდღიური ან ყოველკვირეული), რომლის საშუალებითაც ორგანიზაცია ასრულებს მასზე დაკისრებულ ვალდებულებებს. საკასო ბიუჯეტი გვიჩვენებს ორგანიზაციაში ფულადი ნაკადების დონეს და სახსრების ხარჯვის მიმართულებებს. ამდენად, როცა ფირმა იმაზე მეტ სახსრებს ფლობს, ვიდრე მას ესაჭიროება მიმდინარე საქმიანობისათვის, შეუძლია საკასო სიჭარბე დააბანდოს სახაზინო თამასუქებში, რაც მას პროცენტის სახით მოუტანს შემოსავალს. როცა საკასო ბიუჯეტი გვიჩვენებს, რომ კვირის ბოლოს აუცილებლად უნდა გაიცივს ხელფასი 20 ათასი ლარი, მაგრამ ანგარიშზე არის მხოლოდ 10 ათასი ლარი, ხელმძღვანელობამ უნდა იზრუნოს კრედიტის მიღებაზე.

**კაპიტალდაბანდებათა ბიუჯეტები** განსაზღვრავს ძირითად ფონდებს (შენობა, სატვირთო ავტომობილები და მძიმე მექანიკური მოწყობილობა) ინვესტირების მომავალ გეგმას. **კაპიტალდაბანდება** არის მსხვილი შენაძენი, რომელთა

ღირებულება ამორტიზებული იქნება რამდენიმე წლის განმავლობაში. მსხვილ კორპორაციებში კაპიტალდაბანდებათა ბიუჯეტების შემუშავება და მათ შესრულებაზე დაკვირვება ევალება საფინანსო ანალიზის სპეციალურ ჯგუფს.

**საბალანსო ბიუჯეტი** განსაზღვრავს პერიოდის ბოლოსათვის აქტივებისა და პასივების გეგმურ ჯამს. იგი გვიჩვენებს კაპიტალდაბანდებებისა და ფულადი ნაკადების, შემოსავლებისა და სასურველი საექსპლუატაციო ხარჯების შესაბამისობას, რომლის საშუალებითაც შესაძლებელია პოტენციური პრობლემების განსაზღვრა. საბალანსო ბიუჯეტი და მოგების ბიუჯეტით შესაძლებელია ორგანიზაციის შეფარდებითი ფინანსური მანკვებლების გაანალიზება. ოპერაციული და ფინანსური ბიუჯეტების შესაბამისობა წარმოდგენილია ნახ. 5-ზე. კომპანიის ყველა ბალანსი ურთიერთკავშირშია. შემოსავლების ბიუჯეტი ხარჯების ბიუჯეტთან კომბინაციაში გვაძლევს მოგების ბიუჯეტს, თავის მხრივ, სწორედ ფულადი ნაკადებიდან განისაზღვრება კომპანიის კაპიტალდაბანდებათა სიდიდე. ამ ბიუჯეტების მონაცემების საშუალებით გაიანგარიშება საბალანსო ბიუჯეტი.

გარე სფეროში მიმდინარე სწრაფი ცვლილებები ართულებენ ბიუჯეტის შედგენას (უპირატესად საკასო ბიუჯეტისას). მაგრამ პრაქტიკამ უჩვენა, რომ ამ პრობლემის გადაწყვეტის ალგორითმი მაინც არსებობს.



ნახ. 5. ორგანიზაციის ბიუჯეტების ურთიერთკავშირი

## 4.4. საბიუჯეტო პროცესი

საბიუჯეტო პროცესი (ბიუჯეტირება) დაგეგმვის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია, რადგანაც განსაზღვრავს ორგანიზაციის ბიუჯეტების ფორმირებასა და რეალიზაციას. საბიუჯეტო სახსრები, შეთანხმებული მიზნობრივი დავალებების შესაბამისად, ნაწილდება სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. მოცემულ პარაგრაფში მოკლედ აღვწერთ პროცედურებს, რომლებსაც მომავალი წლის ბიუჯეტების შესამუშავებლად გამოიყენებს კომპანიები.

### 4.4.1. საბიუჯეტო პროცესი ზემოდან ქვემოთ და ქვევიდან ზევით

მრავალი კომპანია ტრადიციულად ცნობს საბიუჯეტო პროცესებს ზემოდან ქვემოთ, რომელიც დაფუძნებულია კონტროლის ბიუროკრატიულ მიდგომებზე, როდესაც საშუალო რგოლის და პირველი ხაზის მენეჯერები სახსრების განაწილების შესახებ ინფორმაციას იღებენ მაღალი ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებების შესაბამისად. ზემოდან ქვემოთ ბიუჯეტირებას აქვს გარკვეული უპირატესობები: მაღალი რგოლის ხელმძღვანელები ფლობენ ინფორმაციას კომპანიის საქმიანობის და გარე სფეროს ყველა ასპექტზე, ფინანსური მიზნებისა და პროგნოზების შესახებ, აქვთ უტყუარი მონაცემები მომავალ პერიოდში ხელმისაწვდომი რესურსების შესახებ. შესაბამისად, ზემოდან ქვემოთ საბიუჯეტო პროცესის საშუალებით მენეჯერებს შეუძლიათ დაადგინონ მიზნობრივი საბიუჯეტო დავალებები თითოეული განყოფილებისათვის ისეთნაირად, რომ მათ შეძლონ, სრულად დააკმაყოფილონ კომპანიის მოთხოვნები შემოსავლებსა და ხარჯებზე.

ზემოდან ქვემოთ საბიუჯეტო პროცესის პრობლემაა ის, რომ, როგორც წესი, დაბალი დონის მენეჯერები ვერ შეიგრძნობენ პასუხისმგებლობას მიზნობრივი საბიუჯეტო დავალების შესრულებაზე, რადგანაც, ისინი არანაირად არ მონაწილეობენ ბიუჯეტირებაში, და არ არიან ჩართულნი რესურსების განაწილების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

ასეთი სახის ნეგატიური ასპექტების აღმოფხვრის მიზნით მრავალმა ორგანიზაციამ მიმართა ქვემოდან ზემოთ საბიუჯეტო პროცესს, რომელიც კონტროლის დეცენტრალიზებულ მიდგომას უთანაბრდება. ამის შესაბამისად ორგანიზაციის დაბალი დონის მენეჯერები აყალიბებენ თავიანთი განყოფილებების რესურსულ მოთხოვნებს და თავიანთ წინადადებებს გადასცემენ იერარქიულად ზემოთა დონეს. როგორც ჩანს, ქვემოდან ზემოთ ბიუჯეტირების საშუალებით შესაძლებელია ორგანიზაციის რესურსული მოთხოვნების უფრო ზუსტად გათვალისწინება. საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერები უფრო უტყუარ მონაცემებს ფლობენ თავიანთი საქმიანობის სფეროს ეფექტურობისა და შესაძლებლობების შესახებ, იზრდება მათი საბიუჯეტო დავალების მოტივაცია, რადგანაც გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მათი მონაწილეობა ნიშნავს, რომ ისინი პასუხისმგებლობას იღებენ საბიუჯეტო გეგმებზე.

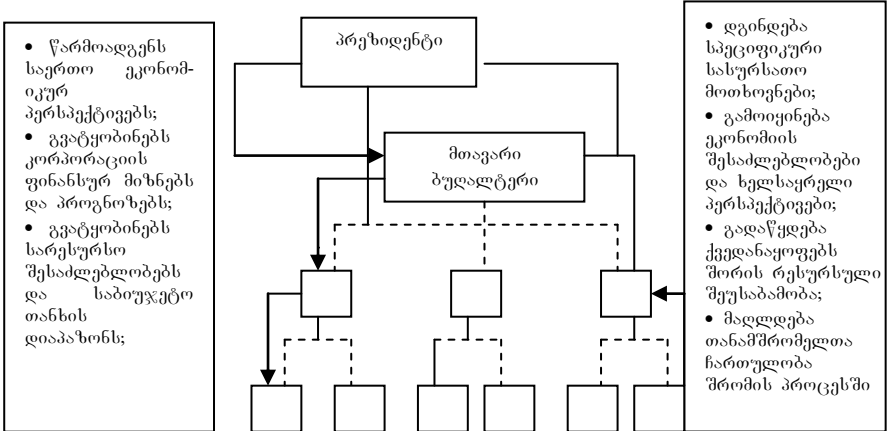
მიუხედავად ამისა, ქვემოდან ზემოთ ბიუჯეტირებას, თავის მხრივ, აქვს მთელი რიგი ნაკლოვანებებიც. რამდენადაც განყოფილებათა საწარმოო შედეგების შეფასებას ახორციელებენ ბიუჯეტთან შედარების გზით, მართვის საშუალო და დაბალი რგოლები არ არის დაინტერესებული დაბაბული გეგმებით.

აღნიშნული უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების შესაბამისობის ოპტიმიზების მიზნით მრავალი კომპანია გამოიყენებს კომბინირებულ საბიუჯეტო პროცესს. კომპანიის ხელმძღვანელობა და მთავარი ბუღალტერი განსაზღვრავენ ეკონომიკურ პერსპექტივებს და ფინანსურ მიზნებს, სთავაზობენ პროგნოზებს და მხოლოდ ამის შემდგომ გადასცემენ ინფორმაციას უფრო დაბალი საფეხურზე მყოფ მენეჯერებს. როგორც კი, საერთო მიზნობრივი დავალებები იქნება განსაზღვრული (მაგალითად, რომელიმე რესურსის გამოყენების 3%-ით გაზრდა), განყოფილებათა მენეჯერებს ეძლევათ შესაძლებლობა შეიმუშაონ საკუთარი ბიუჯეტები. შემდეგ ბიუჯეტები გადაეცემა ზემოთ და კომპანიის ხელმძღვანელობა აღმოფხვრის განყოფილებებს ბიუჯეტებს შორის შეუსაბამობებს.

საბიუჯეტო პროცესის კომბინაცია მოცემულია ნახ. 6-ზე. ბიუჯეტირების ციკლი იწყება უმაღლესი მენეჯმენტიდან. სწორედ უმაღლესი მენეჯმენტი ამთავრებს ბიუჯეტირების პროცესს, რამდენადაც იგი იღებს ყველა განყოფილების და



სამსახურის ბიუჯეტებს. განყოფილებათა ბიუჯეტები რჩება ხელმძღვანელების მიზნობრივი ორიენტირების ჩარჩოებში, ხოლო მთლიანად კომპანიის ბიუჯეტი ასახავს თითოეული ქვედანაყოფის სპეციფიკურ მოთხოვნებსა და შესაძლებლობებს.



ნახ. 6 საბიუჯეტო პროცესი ზემოდან ქვემოთ და ქვემოდან ზემოთ

**4.4.2.საბიუჯეტო პროცესი ნულოვან ბაზაზე**

ორგანიზაციათა უმრავლესობა საბიუჯეტო პროცესს იწყებს გასული პერიოდის ხარჯების ანალიზით, ე.ი. მომავალი ხარჯების დაგეგმვა, უპირველეს ყოვლისა, განიხილება როგორც წინა წელთან შედარებით მათი გაზრდა ან შემცირება. მრავალი მკვლევარი ასეთ პროცესს განიხილავს, როგორც რაღაც ზედმეტად მკაცრ კარკასს, რომელიც ზღუდავს ორგანიზაციის განყოფილებათა შესაძლებლობებს, არ აძლევთ მათ საშუალებას, მოქნილად მოახდინოს რეაგირება გარე სფეროს ცვლილებებზე. ასეთი სახის შეზღუდვების დაძლევა შესაძლებელია ნულოვან ბაზაზე ბიუჯეტირებით (ნბბ). თითოეულ ქვედანაყოფს ეძლევა შესაძლებლობა ახალ საბიუჯეტო პერიოდზე რესურსების მოთხოვნის გაანგარიშება ნულიდან დაიწყო. ნბბ გულისხმობს, რომ გასული წლის

ბიუჯეტი გახდება “წუნდაუდებელი” ნიმუში, რომელზეც აიგება ორგანიზაციის მთელი საქმიანობა. მომავალი წლის სტრატეგიულ გეგმებზე დაყრდნობით, პასუხისმგებლობის ყოველ ცენტრს სამსჯავროზე გამოაქვს საკითხები თავიანთი საწარმოო საქმიანობის, თანამშრომლებზე, აუცილებელ რესურსებსა და მოწყობილობებზე მოთხოვნის შესახებ. პასუხისმგებლობის ცენტრს, რომელსაც არა აქვს საბოლოო წარმოდგენა მომავალი ხარჯების შესახებ, მიიღებს შედარებით მცირე რესურსებს ან დაიშლება. ნულოვან ბაზაზე ბიუჯეტირება მოითხოვს, რომ ორგანიზაციამ ყოველწლიურად განიხილოს გეგმები, როგორც ახალი მიზნების დავალებები. ასეთი მიდგომა განყოფილებათა მენეჯერებს ავალდებულებს საგულდაგულოდ შეამოწმონ თავისი საწარმოო ოპერაციები, შეაფასონ პასუხისმგებლობის ცენტრების საქმიანობის წვლილი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევაში.

ნბბ მეთოდისა მუშავებოდა სახელმწიფო ორგანიზაციებში გამოსაყენებლად, იგი იყო მომავალი წლისათვის ასიგებების, დაგეგმარების სამსჯავროზე გამოტანის ხერხი. პირველად ნბბ გამოიყენა აშშ-ის სოფლის მეურნეობის სამინისტრომ 1960, წელს. შემდეგ იგი გამოიყენა უამრავმა კომპანიამ (1970წ.) და სხვა საზოგადოებრივმა და კომერციულმა ორგანიზაციებმა და ნბბ ხასიათდება შემდეგი ეტაპებით:

1. მენეჯერები თავიანთი პასუხისმგებლობის ცენტრებისათვის ამუშავებენ გადაწყვეტილებათა პაკეტს (წერილობით არის გადმოცემული მიზნები, საქმიანობის სახეები, განყოფილებების ხარჯები და შემოსავლები, მიზნების მიღწევის ალტერნატიული გზები, შეუსრულებელი დავალებების თანამიმდევრობა საქმიანობის სახეების მიხედვით, მოთხოვნები პერსონალისადმი, მოწყობილობებისადმი და რესურსებისადმი მომავალ წელს). შემდეგ ისინი ადგენენ თავიანთი განყოფილებების საქმიანობის სახეების გარკვეული რაოდენობის წესს;

2. შემდეგ გადაწყვეტილებათა პაკეტი განსახილველად გადაეცემა ზემდგომ მენეჯერებს. კომპანიის ხელმძღვანელობა პასუხისმგებლობის ცენტრების გადაწყვეტილებების პაკეტს ფართოდ განიხილავს და მას განაღებებს ორგანიზაციისათვის მათი ეფექტურობის დონის შესაბამისად. ამ პროცესის კულმინაცია შეიძლება გახდეს კენჭისყრა, რომლის შედეგადაც ხელმძღვანელები ადგენენ სხვადასხვა სახის საქმიანობის რეიტინგს “აუცილებელიდან” “კარგი იქნებამდე” ან “საეჭვოა რომ აუცილებელია”.

3. საქმიანობის სახეობა რეიტინგების გათვალისწინებით მაღალი მენეჯმენტი ანაწილებს ორგანიზაციულ რესურსებს. ზოგიერთმა განყოფილებამ შესაძლოა მიიღოს ძალიან დიდი ბიუჯეტი, ზოგი კი საერთოდ მის გარეშე დარჩეს.

ნბზ ტრადიციულ ბიუჯეტირებასთან შედარებით დროის დიდ დანახარჯებსა და ენერგიას საჭიროებს. რამდენადაც იგი მენეჯმენტს აიძულებს უარი თქვას ბიუჯეტირების ტრადიციულ პრაქტიკაზე, ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა მიადწიოს ყველა მენეჯერის დათანხმებას იმაზე, რომ ნბზ პოზიტიურად აისახოს კომპანიის საქმიანობაზე და მის თანამშრომლებზე.

## თავი 5. საკუთარი საქმის ორგანიზაცია და მართვა

### 5.1. ახალი სანარმოს შექმნა

ახალი საწარმოს შექმნა ითვალისწინებს შემდეგ ეტაპებს:

1. დამფუძნებელთა შემადგენლობის განსაზღვრა და სადამფუძნებლო დოკუმენტების მომზადება;
2. დამფუძნებლების მიერ ხელშეკრულების გაფორმება საწარმოს შექმნისა და საქმიანობის შესახებ;
3. საწარმოს წესდების დამტკიცება და ოქმი №1-ის გაფორმება;
4. ბანკში დროებითი ანგარიშის გახსნა;
5. საწარმოს რეგისტრაცია;
6. სახელმწიფო რეესტრში ჩასართველად საწარმოს შესახებ ცნობების გაცემა;
7. საწარმოს დამფუძნებლების მიერ ბანკში თავიანთი ანაბრების მთლიანად შეტანა;
8. ბანკში ანგარიშსწორების მუდმივი ანგარიშის გახსნა;
9. საწარმოს რეგისტრაცია რაიონულ საგადასახადო ინსპექციაში;
10. მრგვალი ბეჭდისა და სამკუთხა შტამპის დამზადებაზე ნებართვის მიღება;
11. მრგვალი ბეჭდისა და სამკუთხა შტამპის დამზადება.

ახალი ორგანიზაციის საწყის ეტაპზე განისაზღვრება დამფუძნებელთა შემადგენლობა და მუშავდება სადამფუძნებლო დოკუმენტები: საწარმოს წესდება და ხელშეკრულება საწარმოს შექმნისა და საქმიანობის შესახებ მისი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის ჩვენებით. ამავე დროს ფორმდება საზოგადოების კრების ოქმი №1, რომელზეც ინიშნება საწარმოს დირექტორი და სარევიზიო კომისიის თავმჯდომარე. შემდეგ ბანკში იხსნება დროებითი ანგარიში, რომელზეც საწარმოს რეგისტრაციის შემდეგ, 30 დღის განმავლობაში შეტანილი უნდა იქნეს საწესდებო კაპიტალის არანაკლებ 50%. შემდგომ საწარმო თავის დაფუძნების ადგილის მიხედვით რეგისტრირდება ადგილობრივ სახელისუფლო ორგანოში. შესაბამის ორგანოში სახელმწიფო რეგისტრაციისათვის მან უნდა წარადგინოს შემდეგი დოკუმენტები:

- დამფუძნებლის (ან დამფუძნებლების) განცხადება რეგისტრაციის შესახებ;
- საწარმოს წესდება;

- გადაწყვეტილება საწარმოს შექმნის შესახებ (დამფუძნებელთა კრების დადგენილება);

- დამფუძნებელთა ხელშეკრულება საწარმოს შექმნისა და საქმიანობის შესახებ;

- მოწმობა სახელმწიფო ბაჟის გადახდის შესახებ.

რეგისტრაციის დასრულებისა და მოწმობის მიღების შემდეგ ახალი საწარმოს შესახებ ცნობები გადაეცემა საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს საწარმოთა სახელმწიფო რეესტრში ჩასართველად. აქ საწარმოს ანიჭებენ საწარმოებისა და ორგანიზაციების კლასიფიკატორის საიდენტიფიკაციო კოდს.

ახალი საწარმოს შექმნის დამამთავრებელ ეტაპზე მათ მონაწილეებს მთლიანად შეაქვთ თავიანთი შენატანები (რეგისტრაციის შემდეგ არაუგვიანეს ერთი წლისა), ბანკში ხსნიან ანგარიშსწორების მუდმივ ანგარიშს, საწარმო რეგისტრირდება რაიონულ საგადასახადო ინსპექციაში, უკეთავს და იღებს მრგვალ ბეჭედს და სამკუთხა შტამბს. ამ მომენტიდან საწარმო ფუნქციონირებს როგორც დამოუკიდებელი იურიდიული პირი.

როცა საწარმო იქმნება როგორც სააქციო საზოგადოება, მის დამფუძნებლებს ევალებათ აქციებზე ხელმოწერა. განასხვავებენ ღია და დახურული ტიპის სააქციო საზოგადოებებს. ღია ტიპის სააქციო საზოგადოების დროს დამფუძნებლები აცხადებენ ცნობებს ხელმოწერის შესახებ, რომელშიც მითითებულია საწარმოს მოღვაწეობის სფერო, საქმიანობის მიზანი და ვადები, დამფუძნებელთა შემადგენლობა, სადამფუძნებლო კონფერენციის ჩატარების თარიღი, საწესდებო კაპიტალის სიდიდე, აქციების რაოდენობა და სახეები, მათი ნომინალური ღირებულება, ხელმოწერის დაწყებისა და დასასრულის ვადები და სხვა აუცილებელი ცნობები. აქციებზე ხელმოწერნი ვალდებული არიან სადამფუძნებლო კონფერენციის მოწვევის დღემდე შეიტანონ აქციების ნომინალური ღირებულების არანაკლებ 30%, მაგრამ, თუ აქციები განაწილებულია დამფუძნებლებს შორის, მაშინ შენატანი არ უნდა იყოს 50%-ზე ნაკლები. აქციონერი ვალდებულია აქციები სრულად გამოისყიდოს სააქციო საზოგადოების რეგისტრაციის შემდეგ არაუგვიანეს ერთი წლისა.

ყოველივე ამის შემდეგ ტარდება სადამფუძნებლო კონფერენცია, რომელზეც უნდა გადაწყდეს შემდეგი საკითხები:

- სააქციო საზოგადოების (სს) შექმნის შესახებ;
- სს წესდების დამტკიცება;

- საწესდებო კაპიტალის სიდიდის შესახებ, აქციებზე ხელმოწერების დასრულების შემდეგ;

- სს ხელმძღვანელ ორგანოთა არჩევნები და სხვ.

სადამფუძნებლო კონფერენციის წარმატებით დასრულების შემდეგ განახორციელებენ ახლად შექმნილი სააქციო საზოგადოების რეგისტრაციას ამის შემდეგ შეუძლია დაიწყოს ფუნქციონირება.

**საწარმოთა სახესხვაობები საზღვარგარეთ.** საზღვარგარეთ ჩამოყალიბდა საწარმოთა გარკვეული ტიპები. მათ შორის საინტერესოა მომავალი საკუთარი საწარმოს ექვსი ვარიანტი, რომელზეც რეკომენდაციას იძლევა ცნობილი ეკონომისტი გ.ბერლი: ინკუბატორი; საოჯახო ბიზნესი; რწყილთა ბაზრები; ფოსტის შეკვეთის შემსრულებელი საწარმო; მოძრავი საწარმოები ან დროებითი ხასიათის საწარმო; საქონლის გაყიდვა სადამოებზე და საქონლის დემონსტრაციის დროს.

ბიზნესის ყველა ამ ტიპს აქვს საერთო ნიშნები: ა) საქმიანობის ინდივიდუალური ხასიათი; ბ) საწყისი კაპიტალის მოცულობა; გ) ეს საწარმოები არიან მოძრავი და ცვალებადი ხასიათის.

მათ აქვთ განსხვავებული თავისებურებები.

როგორც ცნობილია, ინკუბატორი არის წიწილების გამოსახეი აპარატი, რომელშიც შექმნილია გამოსახეიკად აუცილებელი პირობები. ბიზნესთან მიმართებით იგულისხმება, რომ რომელიღაც საწარმო (ორგანიზაცია) ასრულებს ე.წ. “ქოლგის როლს”, რომელიც, როგორც წესი, უზრუნველყოფს სხვა მცირე საწარმოების საქმიან ატმოსფეროს აუცილებელ მდგომარეობას: შენობით, მოწყობილობით, სპეციალისტთა და ექსპერტთა საკონსულტაციო რჩევებით, აუცილებელი კაპიტალის მიღების შესაძლებლობით და სხვ.

საოჯახო ბიზნესი უნდა იყოს “წყნარი” ბიზნესი, მოცემულ რაიონში არ უნდა არღვევდეს მოსახლეთა ცხოვრების წესს. ეს საქმიანობა არ არის აუცილებელი შემოიფარგლოს ოჯახით. საოჯახო ბიზნესის მრავალი სახეობა შეიძლება განხორციელდეს ოჯახის გარეთ, მაგალითად, პიანინოს აწყობა, მწვრთნელად მუშაობა, ექსკურსია მძღოლობა, საკონსულტაციო მომსახურება და ა.შ.

საოჯახო ბიზნესის წარმოებისას საჭიროა ბინის ტელეფონი, სასურველია ავტომობილსუხით, ქსეროასლების გადამღები ტექნიკა, კომპიუტერი.

**რწყილთა ბიზნესი** ფართოდაა გავრცელებული საქართველოში, თუმცა მათ ასე ჯერ კიდევ არ არქმევენ. ამ ბიზნესში მონაწილეობენ როგორც მცირე მწარმოებლები, ასევე საცალო და საბითუმო მოვაჭრეები. მთელ მსოფლიოში ფართოდაა გავრცელებული ასეთი ბაზრები. აქ შეიძლება პროდუქციასზე მოთხოვნის შესწავლა, საქონლის მცირე პარტიებით შესყიდვა შემდგომი გაყიდვის მიზნით და ა.შ. ყველაფერი ეს ხდება მინიმალური დანახარჯებით.

“ფოსტა-მომსახურების” ბიზნესი საჭიროებს დიდ სპეციალურ ცოდნას, გამოცდილებას, ძალისხმევას, დროს, კაპიტალურ დაბანდებებს. გარანტირებული მოგების მისაღებად საჭიროა საკმარისი რაოდენობის შეკვეთების მიღება, ამისათვის კი აუცილებელია ადამიანთა მნიშვნელოვანი რაოდენობის მოცვა. ბიზნესის ამ სახის პირობებში რეალური შეკვეთების პროცენტი შეიძლება იყოს მცირე, ამიტომ მოგების მისაღებად აუცილებელი ხდება საქონელზე მნიშვნელოვანი ფასმატება.

საქართველოში უკანასკნელ წლებში დიდ ბიზნესთან ერთად ფართოდ გავრცელდა მოძრავი, ან დროებითი სავაჭრო წერტილები. ასეთ სავაჭრო წერტილებში იყიდება ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი, გალანტერეა, პარფიუმერია, ხელოვნების ნაწარმი და სხვ. აქვე იყიდება ცხელი სოსისი, ღვეხელი და ა.შ. როგორც წესი, ვაჭრობისათვის ეს ადგილები ან ნაგებობები გაიცემა იჯარით მცირე ან გაურკვეველი ვადით. ასეთი სავაჭრო წერტილების აღჭურვილობა მინიმალურია და სასაწყობო შენობა საჭიროებას არ წარმოადგენს. ამიტომ საჭიროა ისეთი საქონლის შერჩევა, რომელსაც სწრაფი ბრუნვადობა აქვს და არ არის კონკურენტული მოცემულ ბაზარზე თქვენს გარშემო მყოფ მუდმივ გამყიდველთა საქონლის მიმართ.

საღამოებზე ვაჭრობა და ნიმუშებით ვაჭრობა სამეწარმეო საქმიანობებს შორის შედარებით ნაკლებ საზრუნავი და საფაციფუცოა, ასევე უფრო ნაკლებ დანახარჯებს საჭიროებს. ამისათვის კი საჭიროა სხვადასხვა მიღებებზე და საოჯახო საღამოებზე მოხვედრის შესაძლებლობა.

ბიზნესის განხილული ტიპები, ერთი შეხედვით, ძალიან მარტივად გამოიყურება, მაგრამ, საკუთარი საქმის ორგანიზაციის დროს აუცილებელია სწორი არჩევანი. ამისათვის კი საჭიროა თითოეული მათგანის ღრმად შესწავლა, ცალკეული გამოკვლევები და მათზე დაკვირვება.

საკუთარი საქმის დაწყებამდე საჭიროა მოვახდინოთ ვგრეთ წოდებული მარკეტინგული დაზვერვა, ე.ი. საბაზრო ნიშის პოვნა.

ამასთან, ყურადღების უნდა გამახვილდეს ისეთ პირობებზე როგორცაა:

- პოლიტიკურ ფაქტორებზე – პოლიტიკური სისტემის სტაბილურობა, საკუთრების დაცვა, ინვესტიციები;

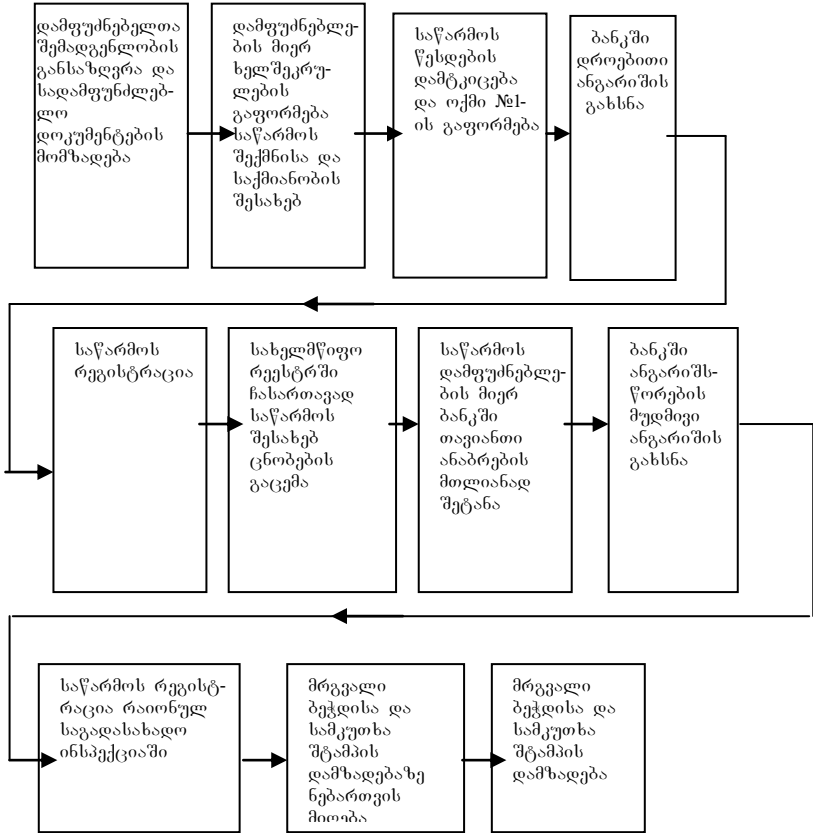
- სოციალურ-ეკონომიკურზე – საზოგადოების ცალკეული ფენების მსყიდველობითუნარიანობა, რომელთა საჭიროებების დაკმაყოფილებაზე იმუშავებს თქვენი საწარმო, შესაძლო კონკურენცია, ინფლაციური პროცესების მოძრაობა, საფინანსო-საკრედიტო სისტემის მდგომარეობა;

- სამართლებრივი – მეწარმეობის საკანონმდებლო ბაზის არსებობა და მდგომარეობა.

ამის შემდეგ აუცილებელია გადაწყდეს საკითხი ახლად შექმნილი საწარმოს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის შესახებ. ფორმის არჩევის დროს აუცილებელია საწარმოს სასტარტო პირობების გათვალისწინება. მეწარმეთა უმრავლესობა ირჩევს უფრო მეტად მიღებულ ამხანაგობის ფორმას შეზღუდული პასუხისმგებლობით. აღსანიშნავია, რომ აქციონერების პასუხისმგებლობა საზოგადოების ვალდებულებებზე განისაზღვრება მთლიან კაპიტალში მხოლოდ თავიანთი შენატანების (წილის) შესაბამისად.

შემდეგ საკითხი დგება დამფუძნებელთა შესახებ. დამფუძნებელთა შერჩევის დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს: გადახდისუნარიანობა, საქმეში პატიოსნება და წესიერება, სრული ურთიერთნდობა. პრაქტიკამ დაგვანახა, რომ ხშირად დამფუძნებლები თავიანთ ბიზნესში გარკვეულ სირთულეს აწყდებიან, ისინი ერთმანეთს შორდებიან, უფრო მეტიც, ზოგჯერ მტრებადაც კი იქცევიან. ამიტომ, დამფუძნებელთა შერჩევა საჭიროა საგულდაგულოდ და აუქჩარებლად.





ნახ. 7. ახალი საწარმოს შექმნის წესი.

## 5.2. ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების და გინენს-გაგების შექმნა

**ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება.** საწარმოო საქმიანობასთან დაკავშირებული საწარმოს შექმნის დროს მიზანშეწონილია შემუშავდეს საწარმოს ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება (ტედ). ტედ-ის სისტემაში რეკომენდებულია ჩაირთოს:

1. წარმოებისათვის დაგეგმილი პროდუქციის, საქონლის და მომსახურების მოთხოვნის ანალიზი;

2. საწარმოო მაჩვენებლები:

2.1. არსებული საკონსტრუქტორო, ტექნოლოგიური და სხვა საჭირო დოკუმენტაცია;

2.2. საწარმოო პროგრამა;

2.3. პროგრამის შესრულებისათვის აუცილებელი მანქანების, მოწყობილობების, ინსტრუმენტების, ძირითადი საწარმოო ფონდების სხვა ელემენტების, ასევე ნედლეულისა და მასალების ჩამონათვალი;

2.4. არსებული საწარმოო სიმძლავრეების ან მათი შექმნის პროექტი;

2.5. ცალკეული სახის პროდუქციის ან მომსახურების რენტაბელობა;

2.6. საამორტიზაციო ანარიცხების ჩამონათვალი;

2.7. ნაღდად არსებული მოწყობილობა და ძირითადი საწარმოო ფონდების სხვა ელემენტები;

3. საფინანსო მაჩვენებლები:

3.1. პროდუქციის რეალიზაციიდან ან გაწეული მომსახურებიდან გათვალისწინებული ამონაგები;

3.2. მატერიალური და მათთან გათანაბრებული სხვა დანახარჯების სიდიდე;

3.3. ბანკში სავარაუდო გადასახადები;

3.4. წმინდა მოგება;

3.5. ხელფასის დონე;

3.6. შესაქმნელი სხვა ფონდების სიდიდე;

4. სოციალური მაჩვენებლები:

4.1. მომუშავეთა სავარაუდო რიცხოვნობა;

4.2. ხელფასის მოსალოდნელი ზომა;

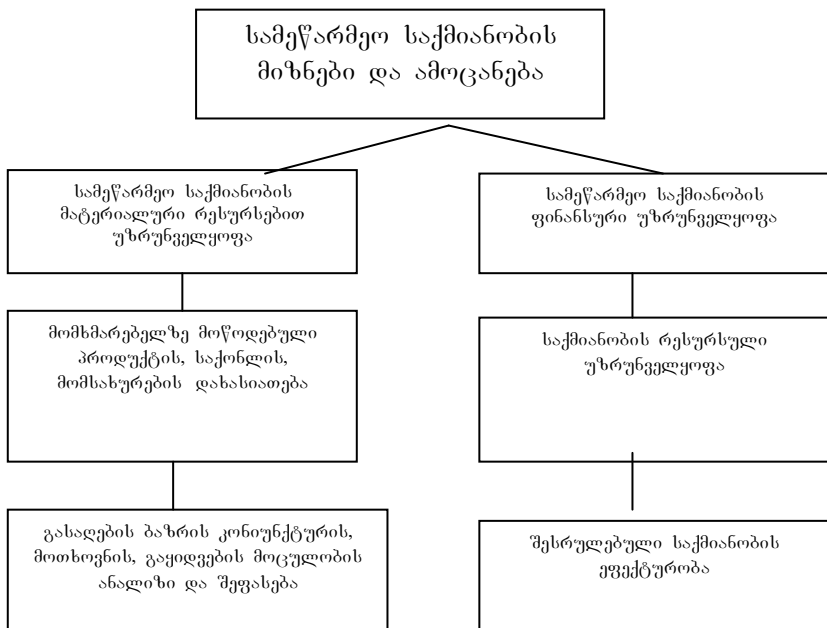
4.3. ერთ მომუშავეზე საშუალო რეალიზაცია;

4.4. ინვალიდთა და პენსიონერთა შრომის გამოყენების შესაძლებლობა.

**ბიზნეს-გეგმის შინაარსი.** სამეწარმეო ბიზნეს-გეგმა საწარმოს საქმიანობის დაწყების შეტყობინების მნიშვნელოვანი დოკუმენტია. ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა და შინაარსი მკაცრად რეგლამენტირებული არ არის. ზოგადად, რეკომენდებულია რომ ბიზნეს-გეგმა უნდა მოიცავდეს შვიდ განაყოფს (ნახ. 8). ეს განაყოფები უფრო დეტალურად განვიხილოთ.

**განაყოფი 1.** ბიზნეს-გეგმაში ცენტრალური ადგილი უკავია განაყოფს “სამეწარმეო საქმიანობის მიზნები და ამოცანები”.

სამეწარმეო ბიზნესის მთავარი მიზანია მოგების მიღება. დასახული საქმის დაგეგმვის დროს, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა განისაზღვროს მოგების რა თანხის მიღებას ვეარაუდობთ, დავრწმუნდეთ იმაში, რომ პროექტს აქვს უნარი მოგვცეს სასურველი მოგება. ბიზნეს-გეგმის ჩამოყალიბების დროს აუცილებელია დროის ფაქტორის გათვალისწინება, ე.ი. სასურველი მოგების მიღებასთან ერთად უნდა ვიცოდეთ, როგორ განაწილდება იგი დროში, ხომ არ მოხდება ისე, რომ მოგება დაიგვიანებს იმის გამო, რომ ინფლაციური პროცესების ზემოქმედების გამო იგი არ დაემთხვევა მეწარმის ფულადი სახსრების მოთხოვნებს, რადგანაც ინფლაცია ამცირებს ფულის აბსოლუტური მატების მნიშვნელობას.



ნახ. 8. სამეწარმეო ბიზნეს-გეგმა

სამეწარმეო პროექტის მიზანშეწონილობის შეფასების დროს ასევე უნდა გავითვალისწინოთ, რომ მისაღები მოგების თანხა ვაცილებით მეტი იყოს იმ თანხაზე, რომლის მიღებასაც

შეძლებდა მეწარმე, თუ იმავე დროით იგი ფულად სახსრებს მოათავსებდა ბანკში.

ბიზნეს-გეგმაში მთავარ, განმსაზღვრელ მიზნებთან ერთად წარმოდგენილი უნდა იყოს სხვა მიზნებიც და ამოცანებიც, ისეთები, როგორიცაა: სოციალური მიზნები, მეწარმის სტატუსის ამაღლება, სპეციალური მიზნები და ამოცანები, მეწარმეობის განსაკუთრებული ამოცანები, კერძოდ ქველმოქმედება.

**მეორე განყოფი** - “განზოგადებული რეზიუმე, ბიზნეს-გეგმის ძირითადი პარამეტრები და მაჩვენებლები” არის შემაჯამებელი მასში მოკლედ აა წარმოდგენილი ძირითადი იდეები და გეგმის შინაარსი. იგი იქმნება და ზუსტდება გეგმის დამუშავების მიხედვით, და მთავრდება ბიზნეს-გეგმის მთლიანად შედგენის შემდეგ.

შემაჯამებელ განყოფში წარმოდგენილია: პროექტის ძირითადი მიზანი; სამეწარმეო პროდუქტისა და დასახული გეგმის საბოლოო შედეგის მოკლე დახასიათება, ასევე მათი განმასხვავებელი თავისებურებები; დასახული მიზნების მიღწევის გზები და ხერხები; პროექტის განხორციელების ვადები; პროექტის რეალიზაციასთან დაკავშირებული ხარჯები; მოსალოდნელი ეფექტურობა და შედეგიანობა; შედეგების გამოყენების სფერო.

განმაზოგადებელი რეზიუმეს მაჩვენებლებია: საერთო კრებისთი მაჩვენებლები (წარმოების მოცულობა, პროდუქციის რეალიზაციისა და მომსახურების მოცულობა; ამონაგები; საკუთარი და მოზიდული სახსრები; მოგება, რენტაბელობა); სპეციალური მაჩვენებლები (რეალიზებული საქონლისა და მომსახურების ხარისხი, მათი განმასხვავებელი ნიშნები, მომხმარებლის განსაკუთრებული გემოვნებისა და მოთხოვნების გათვალისწინება; დაბანდების გამოსყიდვის ვადა; რისკის დაბალი დონე; დაგეგმილი შედეგის მიღების გარანტია).

**მესამე განყოფი** - “მომხმარებლებზე მიწოდებული პროდუქტის, საქონლის მომსახურების დახასიათება” დაფიქსირებული უნდა იყოს: პროდუქტის აღწერილობა, მოდელი, ფოტოსურათი და ა.შ. ცნობები სამეწარმეო საქონლის მომხმარებელთა წრისა და მოთხოვნის შესახებ, რომელიც მან უნდა დააკმაყოფილოს (საქონელზე გადახდისუნარიანი მოთხოვნის პროგნოზი; მონაცემები რეგიონების, მოსახლეობის ჯგუფების, ორგანიზაციების შესახებ, რომლებიც უპირატესად გახდებიან მათი საქონლის მყიდველი და მომხმარებელი);

ფასების პროგნოზი, რომლითაც გათვალისწინებულია სამეწარმეო საქმიანობის პროდუქტის რეალიზაცია.

**მეთხე განაყოფი** - “გასაღების ბაზრის კონიუნქტურის, მოთხოვნის, გაყიდვების მოცულობის ანალიზი და შეფასება” ფასების პროგნოზირებისა და მოთხოვნის შესწავლის უშუალო გაგრძელებაა. იგი წინასწარ განსაზღვრავს საქონლის წარმოების და გაყიდვების მოცულობებს სამეწარმეო პროექტის რეალიზაციის პერიოდების მიხედვით.

ბიზნეს-გეგმის მომზადების პროცესში ბაზრის კვლევა, ანალიზი და შეფასება, ერთი მხრივ, ეფუძნება ვარაუდს, ე.ი. აქვს პროგნოზული ხასიათი, და, მეორე მხრივ, წინასწარ მოლაპარაკებებს პოტენციურ მყიდველებთან ან სავაჭრო და გამსაღებელ ორგანიზაციებთან.

პროექტის ზომებისა და ვადების შესაბამისად სხვადასხვა სიტუაცია წარმოიქმნება. მოკლევადიანი პატარა პროექტების შემთხვევაში შესაძლებელია მაღალი დონის უტყუარობით დადგინდეს სამეწარმეო პროექტის მომხმარებელთა, მყიდველთა წრე, რითაც შესაძლებელია დასკვნის გაკეთება გაყიდვების მოცულობის შესახებ.

გრძელვადიანი მსხვილი სამეწარმეო პროექტის დროს წარმოიქმნება უფრო რთული სიტუაცია. სამეწარმეო საქონელზე მოთხოვნის, მისი გაყიდვების, მოხმარების ცვლილების განსაზღვრა გვიხდება ბიზნეს-გეგმის შედგენის დროს ვარაუდის, შეფასების, გაანგარიშებების და პროგნოზის საფუძველზე.

გასაღების ბაზრის გაანგარიშებით-ანალიტიკურ შეფასებასთან ერთად, მარკეტინგული და სხვა სახის საქმიანობების საშუალებით ბიზნეს-გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს ბაზრის აქტივიზაციის ხერხებს.

**მესუთე განაყოფის** შინაარსი “სამოქმედო გეგმა (პროგრამა) და ორგანიზაციული ღონისძიებები” დამოკიდებულია სამეწარმეო საქმიანობის სახეობაზე (საწარმოო, კომერციული, ფინანსური). სამეწარმეო სამოქმედო გეგმა ჩვეულებრივ მოიცავს: ა) სამარკეტინგო პირობებს (რეკლამა, გასაღების ბაზრის განსაზღვრა, მომხმარებლებთან კონტაქტი, მათი განაცხადების გათვალისწინება); ბ) პროდუქციის წარმოებას (საწარმოო მეწარმეობის შემთხვევაში); გ) საქონლის შესყიდვებს, შენახვას, ტრანსპორტირებას, რეალიზაციას (განსაკუთრებით კომერციული მეწარმეობის შემთხვევაში); დ) მყიდველის მომსახურება საქონლის ყიდვის პროცესსა და ყიდვის შემდგომ პროცესში.

ორგანიზაციული ღონისძიებები სამოქმედო გეგმის განუყოფელი ნაწილია და მოიცავს: ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის მართვის ხერხებს; პროექტის მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურებს; შემსრულებელთა ქმედებების კოორდინაციის მეთოდებს. ორგანიზაციულ ღონისძიებებს მიეკუთვნება ასევე შრომის ანაზღაურებისა და სტიმულირების სპეციალური ფორმების დადგენა, კადრების შეკრება და მომზადება (მაგალითად, მხოლოდ დროითი ხელფასის), აღრიცხვა, კონტროლი და სხვ.

**მექვესე განაყოფი** “საქმიანობის რესურსული უზრუნველყოფა” მოიცავს ცნობებს სამეწარმეო პროექტის განხორციელებისათვის აუცილებელი რესურსების სახეებისა და მოცულობების, მათი მიღების წყაროებისა და ხერხების შესახებ.

რესურსული უზრუნველყოფა მოიცავს: მატერიალურ რესურსებს (მასალები, ნახევარფაბრიკატები, ნედლეული, ენერჯია, შენობა, მოწყობილობა და სხვ.); შრომით, ფინანსურ (მიმდინარე ფულადი სახსრები, კაპიტალდაბანდებები, კრედიტები, ფასიანი ქაღალდები) რესურსებს; ინფორმაციულ რესურსებს (სტატისტიკური, სამეცნიერო-ტექნიკური ინფორმაცია).

**მეშვიდე განაყოფი** “შესრულებული საქმიანობის ეფექტურობა” ბიზნეს-გეგმის დამამთავრებელი განაყოფია. მასში გადმოცემულია სამეწარმეო საქმიანობის შემაჯამებელი დახასიათება. ეფექტურობის შემაჯამებელ მაჩვენებელთა შორის პირველ ადგილზეა მოგებისა და რენტაბელობის მაჩვენებლები. გარდა ამისა, გათვალისწინებულია ასევე სოციალური და მეცნიერულ-ტექნიკური ეფექტურობა (ახალი სამეცნიერო შედეგების მიღება). ამავე განაყოფში მიზანშეწონილია სამეწარმეო საქმიანობის გრძელვადიანი შედეგების გაანალიზება.

პროექტების დასაბუთების საერთაშორისო პრაქტიკა სახსრების დაბანდების მიზანშეწონილობის შესახებ გადაწყვეტილების მოსამზადებლად გამოიყენებს რამოდენიმე განმაზოგადებელ მაჩვენებელს, რომელთაგან მნიშვნელოვანია:

- წმინდა მიმდინარე ღირებულება;
- რენტაბელობა;
- ეფექტურობის შიგა კოეფიციენტი;
- კაპიტალური დაბანდების გამოსყიდვის პერიოდი;
- მაქსიმალური ფულადი ნაკადები;
- უზარალობის ნორმა.

**წმინდა მიმდინარე ღირებულება** (ხშირად მას უწოდებენ ინტეგრირებულ ეკონომიკურ ეფექტს) არის სხვაობა პროექტის რეალიზაციის პერიოდში გაანგარიშებული პროდუქციის რეალიზაციიდან ერთობლივ შემოსავალსა და იმავე პერიოდში ყველა სახის ხარჯების ჯამს შორის.

**რენტაბელობა** გაიანგარიშება როგორც მოგების შეფარდება კაპიტალურ დაბანდებებთან ან სააქციო კაპიტალთან; გაიანგარიშება სამეწარმეო პროექტის რეალიზაციის ყოველი წლისათვის და ასევე როგორც საშუალოწლიური სიდიდე.

**ეფექტურობის შიდა კოეფიციენტი** განისაზღვრება როგორც რენტაბელობის ზღვრული მნიშვნელობა, რომელიც უზრუნველყოფს ნულოვან ინტეგრირებულ ეფექტს, იგი გაიანგარიშება ინვესტიციების ცხოველმყოფადობის ეკონომიკურ ვადაში. პროექტი ითვლება რენტაბელურად, თუ ეფექტურობის შიდა კოეფიციენტი არ არის საწყის ზღვრულ მნიშვნელობაზე დაბალი.

**კაპიტალური დაბანდების გამოსყიდვის პერიოდი** – ეს მაჩვენებელი ფართოდ გამოიყენება საქართველოს ეკონომიკაში როგორც დაბანდების გამოსყიდვის ვადა. იგი არის წელთა რაოდენობა, რომლის განმავლობაშიც გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლები ფუნქციურ-ადმინისტრაციული ხარჯების გამოკლებით ანაზღაურებს ძირითად კაპიტალურ დაბანდებებს.

**მაქსიმალური ფულადი ნაკადები** - არის წმინდა მიმდინარე ღირებულების უდიდესი უარყოფითი მნიშვნელობა, რომელიც გაანგარიშებულია ნაზარდი ჯამით. ეს მაჩვენებელი გამოხატავს პროექტის დაფინანსების აუცილებელ სიდიდეს და კავშირში უნდა იყოს ყველა ხარჯის დაფარვის წყაროებთან.

**უზარალობის ნორმა** არის გამოსაშვები პროდუქციის პარტიის ზომა, რომელიც უზრუნველყოფს “ნულოვან მოგებას”, ე.ი. როდესაც რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი და წარმოების ხარჯები ერთმანეთის ტოლია.

რამდენადმე განსხვავებული სტრუქტურა აქვს ბიზნეს-გეგმას დასავლეთის ბანკებში კრედიტის აღებისას შემთხვევაში, იგი მოიცავს შემდეგ განაყოფებს:

1. **შესავალი და ზოგადი ინფორმაცია.** ამ განყოფილებაში მითითებულია საწარმოს იურიდიული ფორმა, მოცემულია საქმიანობის მოკლე აღწერილობა, საწარმოს ისტორია, უახლოესი წარსულისა და მნიშვნელოვანი მიმდინარე მოვლენები;

**2. დაბანდებათა შეფასება.** აქ ნაჩვენებია საწარმოს საქმიანობის ცალკეული მნიშვნელოვანი მახასიათებლები: ბაზარზე პოზიციები, რეპუტაცია, გაყიდვის სისტემა და სხვ;

**3. პროდუქციის და გასაღების ბაზრის აღწერილობა;**

**4. კვლევა და დამუშავება.** ამ განყოფილება აისახება კვლევის ძირითადი მიმართულებები, იგი მოიცავს მნიშვნელოვან პროგრამებს და ინიციატივებს;

**5. წარმოება და საწარმოო სიმძლავრეები.** მოცემულია საწარმოს წარმოებისა და საწარმოო სიმძლავრეების მდგომარეობა;

**6. პერსონალი და შრომითი ურთიერთობები;**

**7. ორგანიზაცია და მართვა.** საერთო ორგანიზაციულ სქემასთან ერთად მოცემულია მაღალი თანამდებობის პირთა და სხვა ხელმძღვანელ თანამშრომელთა მოკლე ბიოგრაფიული მონაცემები;

**8. იურიდიული მასალები.** მოკლედაა აღწერილი საწარმოო საქმიანობასთან დაკავშირებული წარსულში მომხდარი და დღევანდელი მნიშვნელოვანი სასამართლო და საარბიტრაჟო საქმეები;

**9. საფინანსო ინფორმაცია.** განიხილება უკანასკნელი ხუთი წლის საფინანსო ანგარიშები და მოცემულია ხუთი წლის ფინანსური მდგომარეობის პროგნოზი;

**10. ლიკვიდურობა.** მოცემულია დავალიანების ანალიზი, საბრუნავი საშუალებების მდგომარეობა, კომპანიის დაბეგვრის მუხლების აღწერა, მისი ვადები;

**11. ხელშეკრულებები.** მოცემულია ყველა ხელშეკრულების ან შეთანხმების აღწერილობა, რომელშიც მონაწილეობს საწარმო;

**12. ბუღალტრული აღრიცხვის სხვა საკითხები.** მოკლედაა წარმოდგენილი დაურეგისტრირებელი ქონების დახასიათება (ბინები, სასტუმროები, საავადმყოფოები და სხვ.).

ბიზნეს-გეგმის უფრო მოკლე სქემას იძლევა გ.ბერლი, რომელიც მოიცავს შემდეგ განყოფილებებს:

**1. განაცხადის მიზანი,** მოიცავს სახსრების აუცილებელ თანხას, სესხის დაფარვის ხერხებს და მის უზრუნველყოფას;

**2. პირად სახსრებს.** აქ მნიშვნელოვანია ნაჩვენები იყოს საქმის დამფუძნებლის, მისი პარტნიორების, მისი ოჯახის წევრების საკუთარი შენატანები;

**3. ბიზნესის აღწერილობა.** აქ აუცილებელია რაოდენობრივი მაჩვენებლების ჩვენება, საწარმოს ორგანიზაციულ-



სამართლებრივი ფორმის, მისი ადგილმდებარეობის, მისამართის, დასაქმებულთა რაოდენობის ჩვენება. საჭიროა იმ საქონლისა და მომსახურების ჩვენება, რაც უნდა აწარმოოს ან შეასრულოს საწარმომ, ნაჩვენები უნდა იყოს საწარმოს მოკლე ისტორია, განვითარების პერსპექტივები, მარკეტინგის ზონა, ფირმის მიმწოდებელთა და მომხმარებელთა კონკურენცია;

**4. მართვა.** მოიცავს ცნობებს საწარმოს თითოეული დამფუძნებლისა და მმართველის, განათლებისა და გამოცდილების შესახებ;

**5. საწარმოს საფინანსო მაჩვენებლები და პროგნოზები.** თუ ეს ახალი საწარმოა, აუცილებელია ნაჩვენები იყოს დამფუძნებლის საკუთარი კაპიტალი, საგუემო ბალანსის შედგენა, პროგნოზული შეფასებების წარმოდგენა. ამასთან, მოულოდნელი ჩავარდნებისათვის საჭიროა გარკვეული სახსრების რეზერვის შექმნა. თუ ეს მოქმედი საწარმოა, მაშინ საჭიროა წარმოდგენილი იყოს ბოლო ორი-სამი წლის მოგება-ზარალის ანგარიშგება, ასევე მონაცემები დღევანდელი მდგომარეობის შესახებ.

ზემოაღნიშნული ხუთი განაყოფი ითვალისწინებს თერთმეტი დამხმარე ფორმის შედგენას:

ფორმა 1. სესხის აღებაზე განაცხადის მიზანი და დასაბუთება;

ფორმა 2. პირადი ფინანსური დეკლარაცია;

ფორმა 3. საწარმოს დეტალური აღწერილობა;

ფორმა 4. ბაზრის ანალიზი;

ფორმა 5. კონკურენტები;

ფორმა 6. საწარმოს განლაგება;

ფორმა 7. საწარმოს მუშაკები;

ფორმა 8. მართვა;

ფორმა 9. ფინანსური ინფორმაცია საწარმოს შექმნისათვის ან გაფართოებისათვის;

ფორმა 10. ფინანსური ინფორმაცია მოქმედი საწარმოს შექმნის დროს;

ფორმა 11. მოკლე რეზიუმე ხელმძღვანელისათვის.

დასავლეთის ქვეყნების მრავალი ავტორი ყურადღებას აქცევს ბიზნეს-გეგმის გაფართოებას. ქაღალდის ხარისხმა, ნაბეჭდმა, საქაღალდეებმა, ფურცლების აკინძვამ, ე.ი. მისმა გარეგნულმა იერსახემ დოკუმენტების მკითხველს შეიძლება გარკვეული წარმოდგენა შეუქმნას. უნაკლოდ დაწერილმა და უშეცდომოდ

დაბეჭდილმა დოკუმენტებმა უნდა შექმნან ნდობისა და წარმატების რწმენის ატმოსფერო.

გ. ბერლის მოყავს სანიმუშო ბიზნეს-გეგმის დახასიათება, რომელიც მოიწონა აშშ-ის სხვადასხვა შტატის ცხრა რაიონის ხელმძღვანელთა სამეწარმეო ფორუმში.

მოცულობა არაუმეტეს 40 გვერდისა;

სპირალურად აკინძული;

ყდაზე - კომპანიის დასახელება;

სატიტულო ფურცელზე - კომპანიის დასახელება, მისამართი და ასლის ნომერი;

გეგმა იწყება მოკლე რეზიუმეით ორ გვერდზე, ლაპარაკია კომპანიის დღევანდელ ოპერაციასა და მის გეგმებზე;

დართული აქვს განაყოფების სარჩევი;

ტექსტში მოცემულია წამყვან მომუშავეთა და ინვესტორთა შესახებ დაწვრილებითი ცნობები;

წარმოდგენილია ბუღალტრული აღრიცხვის კონსულტანტთა და იურისტკონსულტთა გამოსმაურებები, განსაკუთრებით განვითარების პროგნოზის დამადასტურებელი.

სამაგალითოდ აღიარებულ ბიზნეს-გეგმას კიდევ ერთი თავისებურება ჰქონდა: ყოველი გვერდი დაბეჭდილი იყო მხოლოდ მარჯვენა მხრიდან. მარცხენა მხარე ცარიელი რჩებოდა, იმ მცირე პარაგრაფის გარდა, რომელშიც ჩამოთვლილი იყო გვერდის მარჯვენა ნაწილში მოთავსებული ტექსტის შინაარსის თავისებურებები. ამასთან, ეს წარმოდგენილი იყო მოკლედ და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული წინადადებებით. გვერდის მარცხენა ნაწილში მოთავსებული ტექსტის წაკითხვით, დაინტერესებულ პირს მოკლე დროში სრული წარმოდგენა ექმნებოდა ბიზნეს-გეგმის შინაარსის შესახებ.

ბიზნეს-გეგმის დამუშავების დროს განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მოკლე რეზიუმეს, ყველაფრის მოკლედ გადმოცემას, რაც ბიზნეს-გეგმაშია მოცემული. ეს დოკუმენტი განსაზღვრავს, წაიკითხავს თუ არა დაინტერესებული პირი ბიზნეს-გეგმის დანარჩენ ნაწილებს. რეზიუმე უნდა იყოს მოკლე და მოიცავდეს ბიზნეს-გეგმის ყველა განაყოფებს. რეკომენდებულია, რომ მოკლე რეზიუმე მოიცავდეს შემდეგ ინფორმაციას:

საწარმოს დასახელება, მისი იურიდიული მისამართი;

საკონტაქტო პირი, მისი ტელეფონი;

ბიზნესის ტიპი;

ბიზნესის მიზანი;  
აუცილებელი (საჭირო) სესხი;  
სესხის მიზანი;  
ნაღდი აქტივები;  
პროდუქტი ბაზარი (პროდუქტის მოკლე დახასიათება, რეალური შესაძლებლობები მისი რეალიზაციისათვის);  
მართვა (ძირითადი დამფუძნებლისა და მისი დამხმარის მოკლე დახასიათება);  
ფინანსური გეგმები;  
გაყიდვებისა და მოგების მოცულობის ზრდის მიზანი.

### **5.3. ახალი სანარმოს მართვა**

**სამეწარმეო ფირმის განვითარების სტადიები.** მეწარმე თავისი საქმიანობის დაწყებით სტადიაზე მრავალ პრობლემას აწყდება. მათგან პირველია – მონახოს საკუთარი თავი სამეურნეო სივრცეში, იპოვოს თავისი სამეურნეო ნიშა. მეწარმემ უნდა შეისწავლოს ბაზრის მდგომარეობა, ამა თუ იმ საქონელზე მოთხოვნა და მიწოდება მისთვის საინტერესო დარგსა და რეგიონში. მან უნდა გაითვალისწინოს შესაძლო წინააღმდეგობები და შეზღუდვები, შეისწავლოს სესხის მიღებისა და საგადასახადო შეღავათები და სხვ. ასეთნაირად განისაზღვრება საინვესტიციო სახსრების საერთო პირობები.

ყველა ეს მონაცემები ღიაა, ხელმისაწვდომია, მოთავსებულია პუბლიკაციებში, სტატისტიკურ ინფორმაციებსა და საკანონმდებლო აქტებში. ამ ინფორმაციების შევსება შეუძლიათ საქმეში ჩახედულ კერძო პიროვნებებს. ამ ხშირად ძალიან ძვირფასი ინფორმაციის უგულებელყოფა არ შეიძლება.

სამეურნეო ნიშის ასეთნაირად განსაზღვრით, მეწარმე შეიძლება დაადგინოს თავისი საწარმოს სპეციალიზაცია.

ამისათვის საჭიროა მომავალ მომხმარებელთა შესაძლებლობების შეფასება, კონკურენტების შესახებ ყველა შესაძლო ცნობების მოპოვება, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის შესახებ საკითხის გადაწყვეტა, რომელთა დახმარებითაც იქნება წარმოებული პროდუქცია.

არანაკლებ მნიშვნელოვანია მეწარმეობის ფორმის შერჩევა (ინდივიდუალური თუ კოლექტიური). ინდივიდუალური ფორმის არჩევისას მეწარმე მოქმედებს საკუთარი პასუხისმგებლობით. წარუმატებლობის შემთხვევაში მესაკუთრე მთლიანად პასუხისმგებელია საწარმოს ვალდებულებებზე და ანგარიშს ასწორებს საკუთარი ქონებით.

კოლექტიური ფორმის არჩევისას მეწარმე პასუხისმგებლობას ინაწილებს თავისი საწარმოს პარტნიორებთან. ასეთი ფორმა დამატებითი რესურსების მოზიდვისა და რისკის შემცირების შესაძლებლობას იძლევა.

შემდეგი ნაბიჯია - საწარმოო ბაზის ფორმირება. მეწარმემ უნდა შეიძინოს ან იჯარით აიღოს საწარმოო და სასაწყობო შენობა, მოწყობილობა, დანადგარები, ინსტრუმენტები, შეიძინოს მასალა და ნედლეული, ნახევრფაბრიკატები, მაკომპლექტებული ნაკეთობა, მოიზიდოს სამუშაო ძალა. საწარმო ურთიერთობაში შედის მოწყობილობათა მწარმოებლებთან, მასალისა და ნედლეულის მიმწოდებლებთან, საშუამავლო ფირმებთან. მომუშავეებზე მოთხოვნა შეიძლება უზრუნველვეყოთ პირადი შერჩევის გზით, შრომის ბირჟაზე, პრესაში განაცხადების მოთავსებით და სხვა გზებით.

მნიშვნელოვანი ეტაპია ფინანსური სახსრების მოზიდვა. საქმის დაწყებისა და განვითარებისათვის მეწარმის საკუთარი სახსრები, როგორც წესი, არასაკმარისია. ფულადი სახსრების დეფიციტი შეიძლება გადაილახოს აქციების გამოშვებით, ე.ი. საწარმოს კაპიტალსა და მოგებაში ნაწილობრივი მონაწილეობის უფლებების გადაცემით; საკუთარი სასესხო ვალდებულებების გამოშვებით, და, ბოლოს, კომერციული ბანკებიდან სესხის მიღებით. აქ საწარმო ურთიერთობაში შედის კომერციულ ბანკებთან და იმ იურიდიულ და ფიზიკურ პირებთან, რომლებიც იძენენ მის აქციებს ან სასესხო ვალდებულებებს. ბანკის კრედიტები იყოფა მოკლევადიანად, საშუალოვადიანად და გრძელვადიანად. ბანკების მიერ საწარმოებზე გაცემულ კრედიტებს ხშირად ახლავს სხვადასხვა სახის სადაზღვევო ოპერაციები. დაზღვევას ექვემდებარება შენობა, მარაგები, მატერიალური ფასეულობა და სხვ. ამ შემთხვევაში საწარმო საქმიან ურთიერთობას ამყარებს სადაზღვევო კომპანიებთან.

აქციების, ობლიგაციებისა და სხვა ფასიანი ქაღალდების გამოცემით ან მათი შეძენით, საწარმო მიმართვას საფონდო ბაზარს – ფასიანი ქაღალდების ბაზარს. ორგანიზაციათა

ჩამონათვალი, რომლებთანაც ასეთ შემთხვევაში საწარმო ურთიერთობაში შედის, საკმაოდ ვრცელია. უპირატესად ესენი არის სხვადასხვა საფონდო ბირჟა, საკრედიტო-საფინანსო ინსტიტუტი, საინვესტიციო ფონდი, ინდივიდუალური ინვესტორი და სხვ.

ახალი საწარმოს ძირითადი პრობლემაა სიცოცხლის-უნარიანი მოწესრიგებული ორგანიზმის შექმნა, რომლის ფარგლებშიც მომუშავეებს კარგად აქვთ შეგნებული თავიანთი საქმიანობის მიზანი და მისი მიღწევის ხერხები. თუ ახალი საწარმო არ გარდაიქმნება მოწესრიგებულ და მართვად წარმოებად, მისი საქმიანობა განწირულია მარცხისათვის, მიუხედავად მისი ბრწყინვალე სამეწარმეო იდეის, მსხვილი კაპიტალის მოზიდვის, გამოშვებული პროდუქციის სათანადო ხარისხისა და მასზე მაღალი მოთხოვნის დროსაც კი.

ნიუ-იორკის უნივერსიტეტის ბიზნესის სკოლის პროფესორის პიტერ დრიუკერის აზრით, ახალი საწარმოს სამეწარმეო მართვა საჭიროებს:

- ყურადღების კონცენტრაციას ბაზარზე;
- ფინანსურს განჭვრეტა, განსაკუთრებით ნაღდი ფულის დაგეგმვასა და რეგულირებისას;
- უმაღლესი მმართველობითი რგოლის შექმნას იმაზე უფრო ადრე, ვიდრე ახალი საწარმო შეიგრძნობს ამის რეალურ საჭიროებას, და იმაზე უფრო ადრე, ვიდრე მას გაუჩნდება რეალური შესაძლებლობა იქონიოს უფლება ჰქონდეს ასეთი ქვედანაყოფი;
- შეეძლოს თავისი ძალებისა და უნარის უფრო ეფექტურად გამოყენების უბნების განსაზღვრა.

ხშირად ახალი საწარმო ახერხებს წარმატებას მიადწიოს მისთვის არატრადიციულ ბაზარზე გასვლით. ახლად შექმნილმა საწარმომ ყოველთვის წინასწარ უნდა განჭვრიტოს ბაზარზე შესაძლო ცვლილებები და თავისი საქმიანობა მოაწყოს ისე, რომ მოულოდნელად წარმოქმნილი საბაზრო სიტუაციიდან მიიღოს მოგება.

თუ ნაწარმი შექმნილია კონკრეტული გამოყენებისათვის, მაგალითად სამეცნიერო ან ტექნიკური ხასიათის ნაწარმი, მაშინ იგი, როგორც წესი გამოიყენება პირველადი დანიშნულებით. მაგრამ ამ სიახლეს შეუძლია შექმნას ისეთი ბაზრები, რომელზეც ფიქრიც კი შეუძლებელი იყო. მაგალითად, ათწლეულების მანძილზე ყველა მოქმედებდა ასლის გადასაღები აპარატის გარეშე, სანამ ფირმა “ქსეროქსმა” არ შექმნა და

მოგვაწოდა თავისი პროდუქცია. დაახლოებით ხუთი წლის შემდეგ აშშ-ის და სხვა ქვეყნების არც ერთ ოფისებს ვერ წარმოედგინათ თავიანთი არსებობა ქსეროასლების გადამღები ავტომატის გარეშე.

უნდა აღინიშნოს, რომ ტერმინი “ბაზრის შესწავლა” არ შეიძლება აღვიქვათ როგორც რაღაც უცილობელი. პ. დრიუკერს მოჰყავს “iunivak” კომპანიის მაგალითი. დაახლოებით 1950 წელს ბაზრის მეცნიერული კვლევის საფუძველზე, რომელიც ჩატარდა ამ კომპანიის ძალებით, პროგნოზირებით, რომ 2000 წლისათვის გაიყიდება 1 ათასი კომპიუტერი, მაგრამ ცხოვრება სავსეა მოულოდნელობებით და 1984 წლისათვის უკვე გაყიდული იყო დაახლოებით 1 მილიონი კომპიუტერი. კომპანიის კვლევა მოიკოჭლებდა ერთ მნიშვნელოვან საკითხში, მას საფუძვლად ედო იმ დროისათვის მყარი ვარაუდი, რომ კომპიუტერები განკუთვნილი იყო მხოლოდ სერიოზული სამეცნიერო სამუშაოსათვის, ამიტომ ნავარაუდვეი იყო მისი გამოყენების მეტად ვიწრო სფერო. დაახლოებით იგივე მოხდა ფირმა “ქსეროქსში”. რიგი კომპანიების კვლევებით დადგინდა, რომ პოლიგრაფიული საწარმოები აბსოლუტურად არ განიცდიდნენ ასლის გადამღები ავტომატების ნაკლებობას. მაგრამ ვერავინ ვერ იფიქრებდა, რომ ეს მოწყობილობა შეიძლება დასჭირებოდა კანტორებს, სკოლებს, უნივერსიტეტებს, კოლეჯებს და კერძო პირებს.

აქედან შეიძლება გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ ახალი საწარმოს შექმნის დროს საჭიროა მზადყოფნა იმისათვის, რომ ამ საწარმოს პროდუქციას ან მომსახურებას შეუძლია იპოვოს სრულიად ახალი მომხმარებელი “დაუგეგმავ” ბაზარზე. საჭიროა გადაიღახოს ტრადიციულად სამეწარმეო სტერეოტიპული აზროვნება. და, თუ კომპანია, რომელიც პროდუქციას უშვებს რაიმე გარკვეული მიზნისათვის, და უცებ აღმოჩნდება, რომ ეს პროდუქცია სრულიად მოულოდნელი მომხმარებლის სრულიად მოულოდნელ ინტერესს გამოიწვევს, საჭიროა მან გააანალიზოს ასეთი ინტერესის სერიოზულობა და შესაძლებლობა.

თუ ბაზრისაგან მოწყვეტა ახალი საწარმოების არსებობის ადრეულ ეტაპზე არის “სენი”, მაშინ ფინანსური ფაქტორი, უფრო სწორედ, არასწორი ფინანსური პოლიტიკა ასეთი საწარმოებისათვის განვითარების შემდგომ ეტაპებზე არის საშიშროება. პრობლემა ისაა, რომ ახალგაზრდა მეწარმეები, ახალი საწარმოს ორგანიზებით, ისწრაფვიან მაღალი მოგების მიღებას. მაგრამ საქმიანობის პირველ ხანებში, უწინარეს

ყოველსა, საჭიროა ყურადღება გამახვილდეს დაფინანსების იმ წყაროების ძიებაზე, რომელიც აუცილებელია დამუშავებების და დანქარებული ზრდისათვის, საქმიანობის რეგულირების და ნაღდი ფულის მოძრაობისათვის. ახალი საწარმოს ნორმალური განვითარება შესაძლებელია მხოლოდ მისი საქმიანობის დამატებითი კაპიტალით უზრუნველყოფის პირობებში, ე.ი. მეწარმეობაში ფონს ვერ გავალთ ფინანსების მართვის გარეშე.

ახალი საწარმოს წარმატებული ფუნქციონირების მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია უმაღლესი მმართველობითი რგოლის ან სპეციალური მმართველობითი ჯგუფის შექმნა. ასეთმა რგოლმა ან ჯგუფმა საჭიროა მუშაობა დაიწყოს თავისი საწარმოს საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის თავისებურებების ანალიზით, გამოავლინოს ის კონკრეტული უბნები, რომლებზეც დამოკიდებულია საწარმოს გადარჩენა და კეთილდღეობა, განსაზღვროს ყოველი უბნის მიზნები და ამოცანები. საწარმოს ხელმძღვანელმა გაცილებით უფრო ადრე, ვიდრე მისი ერთმმართველობა მიაღწევს კრიტიკულ წერტილს, რომელსაც შეიძლება მოჰყვეს საწარმოს საქმიანობის დაცემა, უნდა ისწავლოს თავის კოლეგებთან ურთიერთობა, უნდა ენდობოდეს მათ, მაგრამ ამავედროულად მათ მიმართ უნდა იყოს მომთხოვნის. ხელმძღვანელი უნდა იყოს ლიდერი და არა “ვარსკვლავი”.

ამგვარად, ახალი საწარმოს მართვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია საკუთარი ძალებისა და უნარის ეფექტურად გამოყენების უბნების განსაზღვრა, იმის მიხედვით, თუ როგორ იზრდება და ვითარდება ახალი საწარმო, იცვლება მეწარმეების როლებიც, იცვლება ასევე მათ შორის ურთიერთობებიც. ამასთან, ზოგიერთი მეწარმე ვერ ამჩნევს ცვლილებების აუცილებლობას, და რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, ზოგიერთმა არც იცის, რა უნდა გააკეთდეს შეცვლილ ვითარებაში. ასეთ პირობებში ფირმის დამფუძნებელს - მეწარმეს უჩნდება კითხვები: “ყველაზე მეტად რა შეესაბამება ჩემს უნარს და მიდრეკილებას?”, “რით შემიძლია ჩემი თავი გამოავლინო საუკეთესოდ?”, “საწარმოს საქმიანობის რომელ უბანზე შემიძლია მეტი სარგებლის მოტანა?” ასეთ და მსგავს კითხვებზე პასუხების გააზრებით შეუძლია მეწარმემ მიიღოს შესაბამისი გადაწყვეტილებები.

მაგალითად, ფოტოკამერების “პოლაროიდის” გამოძგონებელი ედვინ ლენდი თავის კომპანიას ხელმძღვანელობდა დაახლოებით 13 წელი. ამ დროიდან კომპანიამ სწრაფად იწყო ზრდა. ედვინ

ლენდომ შეაფასა შექმნილი სიტუაცია და მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ მას არა აქვს მმართველობითი საქმიანობის უნარი მაღალ დონეზე და კომპანიას უნდა მართავდეს კვალიფიციური პროფესიონალი მენეჯერები. თვითონ კი სათავეში ჩაუდგა მეცნიერული კვლევის სფეროს, ე.ი. იმას, სადაც მას თავი გამოვლენა სხვებზე უკეთ შეეძლო.

ე. ლენდმა შექმნა ლაბორატორია და დაიკავა კომპანიის ფუნდამენტური კვლევების დირექტორ-კონსულტანტის თანამდებობა, ხოლო ფირმის ოპერატიული ხელმძღვანელობა მიანდო დანიშნულ მმართველებს. მეწარმეობის პრაქტიკაში მსგავსი მაგალითები უამრავია. ამგვარად, ახალი საწარმოს შექმნამდე, და ასევე მაშინაც კი, როცა საწარმო იწყებს მუშაობას წარმატებით, საჭიროა საკუთარ თავს დაუსვათ კითხვა: “ის სფერო, რომელშიც ვაპირებ მუშაობას (რომელშიც ახლა ვმუშაობ), ნამდვილად ჩემია?” ამ კითხვებზე მხოლოდ დადებითი პასუხის შემდეგ შეიძლება საქმის დაწყება ან მისი გაგრძობა.

ბოლო წლებში ფართოდ გავრცელდა შედავათიანი მეწარმეობის სისტემა - ფრანჩაიზინგი.

მეწარმეობის ამ ფორმის დროს ფრანჩაიზული შეთანხმების შესაბამისად ფრანჩაიზერი (ჩვეულებრივ მსხვილი დედა კომპანია) ვალდებულია იღებს, შეთანხმებული ტერიტორიის ფარგლებში მოქმედი მცირე ფირმა ან ბიზნესმენი მოამარაგოს თავისი საქონლით, სარეკლამო მომსახურებით, ტექნოლოგიებით. ამისათვის ფირმა (ფრანჩაიზი) იღებს ვალდებულებას კომპანიას (ფრანჩაიზერს) გაუწიოს მომსახურება მენეჯმენტისა და მარკეტინგის სფეროში ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით, ასევე ამ კომპანიაში მოახდინოს თავისი კაპიტალის რაღაცა ნაწილის ინვესტირება. ფრანჩაიზი იღებს ვალდებულებას იქონიოს საქმიანი კონტაქტები კომპანია-ფრანჩაიზერთან და ბიზნესი აწარმოოს მისი მითითებების შესაბამისად.

ამგვარად, ფრანჩაიზინგი არის მსხვილი და მცირე მეწარმეობის შერეული ფორმა, იგი ურთიერთსარგებლობის პარტნიორული ურთიერთობის სისტემაა. იგი აერთიანებს იჯარის, მეწარმეობის, ყიდვა-გაყიდვის ელემენტებს, მაგრამ მთლიანობაში სამეურნეო ხელშეკრულებითი ურთიერთობების დამოუკიდებელ ფორმად რჩება და იურიდიული პირის სტატუსი აქვს. მსხვილი (კორპორაცია, ფირმა და ა.შ.) და მცირე საწარმოები ურთიერთობას ახორციელებენ ფრანჩაიზინგის



ხელშეკრულების საფუძველზე, რომელიც ფორმდება მსხვილ საწარმოს-ფრანჩაიზერსა და მცირე საწარმოს-ფრანჩაიზის (ოპერატორს) შორის.

ხელშეკრულების საგანი უნდა იყოს ფრანჩაიზერის ვალდებულება მოამარაგოს ოპერატორი ან ბიზნესმენი თავისი საქონლით, ბიზნესის აპრობირებული ტექნოლოგიებით, გადასცეს მას უფლება აწარმოოს და ფრანჩაიზერის სავაჭრო მარკის სახელით გაყიდოს საქონელი და მომსახურება. ოპერატორი მუშაობს მხოლოდ შეთანხმებული ტერიტორიის ფარგლებში. ფრანჩაიზი ბაზარზე ფრანჩაიზერის სახელს და მისი სავაჭრო მარკის გამოყენებისათვის ყოველთვის იხდის ერთდროულ გადასახადს. გარდა ამ გადასახადისა, ფრანჩაიზი ახორციელებს კაპიტალურ დაბანდებებს ძირითად ფონდებში. ფრანჩაიზერს შეუძლია ფრანჩაიზის დაუნიშნოს რეგულარული ანაზღაურება სავაჭრო მარკის რეკლამისათვის, რომელსაც გამოიყენებს ოპერატორი. როგორც წესი, ანაზღაურება დგინდება ამონაგების 1-5%-ის ფარგლებში. ფრანჩაიზერი ასევე ადგენს ფრანჩაიზის მიმდინარე გაყიდვების მოცულობიდან ანარიცხების ზომას, რომელიც საშუალოდ შეადგენს 2-3%-ს, ზოგჯერ არის გაცილებით მეტიც. კომპანია “მაგდონალდის” ფრანჩაიზს შეაქვს 12%. არის ანაზღაურების სხვა ნორმებიც. მაგალითად, აშშ-ში ერთ-ერთი ქიშქმენდის მფლობელი სათავო კომპანიას თვეში უხდის მხოლოდ 100 დოლარს, თუმცა მას შეიძლება ჰქონდეს მიმღები პუნქტების შეუზღუდავი რიცხვი.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში განასხვავებენ ხელშეკრულებითი ურთიერთობების ორ ტიპს. პირველი ფართოდ გამოიყენება ვაჭრობაში. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ფირმა-ფრანჩაიზი ვიწროდ სპეციალიზებულია ერთი სახის საქონლის ან მომსახურების რეალიზაციაზე და გაყიდვების საერთო მოცულობიდან ფიქსირებული წილის მიღებაზე. ხელშეკრულების ამ ფორმით მუშაობენ ავტომობილებით ვაჭრობის, ავტოსერვისების, ბენზინ-გასამართი სადგურების ფირმა-ფრანჩაიზთა უმრავლესობა.

ხელშეკრულებითი ურთიერთობების მეორე ტიპი გაცილებით რთულია. მცირე ფირმა-ფრანჩაიზი მუშაობს არა უბრალოდ ფრანჩაიზერის სავაჭრო მარკით, არამედ იგი მთლიანად ერთვება კორპორაციის საწარმო-სამეურნეო ციკლში, მსხვილი კორპორაციის მსგავსად ასრულებს ტექნოლოგიური პროცესების, ხარისხის, პერსონალის სწავლების, გაყიდვების გეგმის შესრულების, ოპერატიული ანგარიშგებების მოთხოვნებს.

ყოველივე ეს განსაკუთრებულ პასუხისმგებლობას ანიჭებს მცირე ფირმას.

თავის მხრივ, მცირე ფირმაც კისრულობს გარკვეულ ვალდებულებებს. იგი კომპანია-ფრანჩაიზერს მომსახურებას უწევს მარკეტინგისა და მენეჯმენტის სფეროებში ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით, თავისი კაპიტალის ნაწილს დებს იმ ორგანიზაციაში, საქმიან კონტრაქტებს ამყარებს ფრანჩაიზერთან.

ფრანჩაიზინგს აქვს თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. **უპირატესობებია:** ფირმა ფრანჩაიზი თავისი არსებობის გარკვეულ გარანტიას იღებს; სახსრებს ზოგავს მარკეტინგულ გამოკვლევებზე, კონსულტაციებსა და სპეციალისტთა სხვა მომსახურებაზე, მასალებით, ნედლეულით, ნახევარფაბრიკატებით მომარაგების გარანტია აქვს; საქმეს იწყებს ნაკლები რისკით; იღებს რჩევასა და მხარდაჭერას თავისი პარტნიორებისაგან და მსხვილი ფირმებისაგან.

ფრიად ნათელია მსხვილი ფირმის დაინტერესება ფრანჩაიზინგის განვითარებაში. იგი პატარა და ცალკეულ ბაზრებზე შედწკვით აფართოებს თავისი პროდუქციის გასაღებას, აქვს ინფორმაცია მოთხოვნაზე ცვლილებების სწრაფი რეაგირებისათვის, იზიდავს დამატებით კაპიტალს, ახდენს ოპერატიულ კონტროლს ოპერატორის მიერ წარმოებულ და რეალიზებულ პროდუქციასა და მომსახურებაზე.

ფრანჩაიზინგის **ნაკლოვანებებია:** მსხვილი კომპანიისა და აქციათა სხვა მფლობელების ინტერესების გათვალისწინება, რამაც შეიძლება ფრანჩაიზის სტრესული სიტუაცია შეუქმნას; მოგებიდან რეგულარულად გადარიცხვების აუცილებლობა მსხვილი კომპანიის მიმართ; რეგულარული გადასახადების სიდიდემ არა მოგებიდან, არამედ გაყიდვების მოცულობიდან, ლიცენზიის მფლობელი შეიძლება რთულ ფინანსურ პირობებში ჩააგდოს; ლიცენზიის გამყიდველის უფლებას, რათა შეამოწმოს ფინანსური დოკუმენტაცია, ბიზნესის წარმოების მეთოდების დაცვა, რომელიც ასახულია პარტნიორ კომპანიათა ინსტრუქციაში, შეუძლია შეაფერხოს ინიციატივა და შეზღუდოს განვითარების შესაძლებლობა. ყველა აუცილებელი მოწოდების და მასალის გამოსყიდვას (კომპანია-პარტნიორის მოთხოვნით) შეუძლია ლიცენზიის მფლობელის მოქმედებები შეზღუდოს.

საქართველოში მძიმე ეკონომიკური ვითარება, სახელმწიფოს მხრიდან სუსტი სამეწარმეო მხარდაჭერა აფერხებს ბიზნესის

განვითარებას. მიუხედავად ამისა, დასავლეთის ფრანჩაიზერები ინიციატივას ავლენენ და ხელშეკრულებას აფორმებენ საქართველოს ფრანჩაიზებთან, მაგალითად, ცნობილი კომპანიები: “მაკდონალდსი”, “კოკა-კოლა”, “ვისოლი”, “მეგა-ლანი” და სხვ.

ფრანჩაიზინგის ჩამოყალიბება და განვითარება იჯარასთან და ლიზინგთან ერთად საქართველოსთვის მისაღებია.

## თავი 6. სტრატეგიული ღაგაგგვა

### 6.1. სტრატეგიული ღაგაგგვის ფილოსოფია

**სტრატეგი** – ხელმძღვანელი, შემეკობილია ფართო უფლებამოსილებებით. **სტრატეგიული მენეჯმენტი** – აზროვნების და მართვის პროგრამული ხერხი, იგი უზრუნველყოფს მიზნების, საწარმოს შესაძლებლობების, მფლობელთა და მომუშავეთა ინტერესების შეთანხმებულობას. **სტრატეგიული ორიენტაცია** – არის ორიენტაცია მომავალზე, რეალიზაციის ეტაპობრივ პროცესებთან შესამებით. სტრატეგიის შემუშავების დროს ძირითადი საკითხებია: როგორ სარგებელს მოუტანს საწარმოს? გაამართლებს კი ხარჯებს? არ არის უკეთესი ალტერნატივები? უზრუნველყოფილია კი დღევანდელი პრობლემების გადაწყვეტილება?

**ტერმინი “სტრატეგია” მრავალმხრივია.** სხვადასხვა სიტუაციაში ამ ტერმინის ქვეშ იგულისხმება სხვადასხვა ფუნქციური აზრი. გამოვეთ ყველაზე მიღებული წარმოდგენები მის შესახებ:

სტრატეგია – მომავლის კვლევა, სცენართა ანალიზი;

სტრატეგია – კონკურენტულ ბრძოლაში უპირატესობის მომტანი იდეა;

სტრატეგია – მმართველობითი საქმიანობის ხერხების სისტემა;

სტრატეგია – საწარმოს საქმიანობისათვის ორიენტირების ერთობლიობა;

სტრატეგია – საწარმოს მისიის განხორციელებისათვის და მისი მიზნების მიღწევისათვის განკუთვნილი კომპლექსური გეგმა;

სტრატეგია – პოლიტიკური დაგეგმვა (ბიზნესის შიგნით და გარეთ მომუშავეთა ჯგუფებს შორის კონფლიქტების გადაჭრა);

სტრატეგია – მომუშავეების კვალიფიკაციისა და უნარის ფორმირება;

სტრატეგია – ყოვლის მომცველი კონტროლის სისტემა (საწარმოს პარამეტრებზე თვალის მიდევნება – ფონდებზე, რეალიზაციაზე, შრომით რესურსებზე, სიმძლავრეებზე, გასაველებზე და ა.შ.).

ხელმძღვანელები აღნიშნავენ, რომ მენეჯერები ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ საწარმოს მომავალს. ისინი თავიანთ

დროს უძღვნიან გუშინდელი პრობლემების გადაწყვეტას. ობიექტურად ამის გაგება შეიძლება, რადგანაც დღევანდელი პრობლემები გუშინდელი დღის შედეგია. მაგრამ მომავალზე უყურადღებობით ხარაღდება კოლექტივი რეალური დანაკარგებით.

მომავალთან დაკავშირებული სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტილებებზე ფიქრამდე, ხელმძღვანელი უნდა განთავისუფლდეს დღევანდელი ამოცანების ტვირთისაგან. ამის მიღწევა შეიძლება გადაწყვეტილების მიღების ფილოსოფიის ცვლილებით. ამოცანა უნდა გადაწყდეს ისე, რომ მომავალში ეს პრობლემა ხელახლა არ წარმოიქმნას. პრობლემა უნდა მოიხსნას “ერთხელ და სამუდამოდ”.

საწარმოს სტრატეგია მოიცავს მიზნების, კონცეფციების, წესების, პროცედურებისა და მიზნის მიღწევის მოდელების ფორმულირებებს. ჩვეულებრივ სტრატეგია არ მოიცავს დეტალურ რაოდენობრივ მაჩვენებლებს.

მოვიყვანოთ საწარმოს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მაგალითი მისი საქმიანობის სფეროების მიხედვით:

**მარკეტინგი**

-ბაზრის რომელ სეგმენტზე უნდა მოვახდინოთ ძალთა კონცენტრირება?

-ბაზრის როგორი წილია მისაღები თითოეულ რეგიონში?

-როგორი უნდა იყოს ასორტიმენტი და ხარისხი?

**წარმოება**

-წარმოების როგორი დონეა სასურველი?

-როდის და სად არის უკეთესი ინვესტიციების განხორციელება?

-რა ვადით უნდა იყოს უზრუნველყოფილი მარაგებით?

**ფინანსები**

-რა მოცულობისაა მიმდინარე და კაპიტალური დანახარჯები?

-როგორია დაფინანსების წყაროები?

**კადრები**

-როგორ შევამციროთ კადრები?

-როგორ შევინარჩუნოთ ან მოვიზიდოთ პერსონალი?

-კვალიფიკაციის როგორი დონეა აუცილებელი პერსონალისათვის?

**მომარაგება**

-ვინ იქნება მომწოდებელი?

-რისი შეცვლაა აუცილებელი მოწოდების ასორტიმენტში?

**კვლევითი საქმიანობა**

-რაზე უნდა იყოს ორიენტირებული კვლევა?

-როდის და რისი შეცვლაა საქონელში აუცილებელი?

წარმოების ფუნქციონირების ძირითადი სტრატეგიული პრინციპები XX საუკუნის დასაწყისში ჩამოაყალიბა ფორდმა, ისინი თანამედროვე წარმოებისათვის დღესაც აქტუალურია:

1. **ნუ გეშინია მომავლის და ნუ მოექცევი წარსულს მოკრძალებულად.** ვისაც ეშინია მომავლის, ე.ი. წარუმატებლობის, იგი თვითონ იზღუდავს თავისი საქმიანობის წრეს. წარუმატებლობა იძლევა მხოლოდ საბაბს დაიწყო ხელახლა და უფრო ჭკვიანად. პატიოსანი წარუმატებლობა არ არის სირცხვილი; სირცხვილია წარუმატებლობის შიში. წარსული სასარგებლოა მხოლოდ იმ მხრივ, რომ გვიჩვენებს განვითარების გზებს და საშუალებებს;

2. **არ მიაქციო ყურადღება კონკურენციას.** და იმუშაოს იმან, ვინც უკვე უძღვება საქმეს. ცდა იმისა, რომ დაანგრიო ვიღაცის საქმე – დანაშაულია, რადგანაც ეს ნიშნავს ეცადო, დევნით დაუნგრიო სარფიანი ცხოვრება სხვა ადამიანს, რაც დიდი ცოდვაა.

3. **იმუშავე საერთო სარგებელზე და არა გამორჩენაზე.** მოგების გარეშე ვერ იარსებებს ვერც ერთი საქმე. ზოგადად, მოგებაში არაფერია ცუდი. კარგად ორგანიზებულმა საწარმომ უნდა მოიტანოს დიდი მოგება და შემოსავალი, მაგრამ შემოსავალი მიღებული უნდა იყოს სასარგებლო მუშაობით;

4. **აწარმოო – არ ნიშნავს იაფად იყიდო და ძვირად გაყიდო.** ეს უფრო ნიშნავს იყიდო ნედლეული და მასალები შესაფერის ფასად და დამატებით ხარჯებთან ერთად ისინი აქციო ხარისხიან პროდუქტად, რომელიც შემდგომ განაწილდება მომხმარებელთა შორის. აზარტული თამაში, სპეკულირება და უპატიოსნო მოქცევა ნიშნავს აღნიშნული პროცესის გაართულებას.

**სტრატეგიული დაგეგმვა** არის საწარმოს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესის დეტალიზაცია. იგი მოიცავს ორ ძირითად ნაწილს:

1. მისაღწევი შედეგების გეგმის შედგენა ვადებისა და მოცულობების მიხედვით;

2. საწარმოს ძირითადი ორგანიზაციული მოქმედებები საგეგმო პერიოდში.

სტრატეგიული მოქმედებების შემუშავების დროს მნიშვნელოვანია საწარმომ განახორციელოს მოქმედებების სტრუქტურისა:

- უმაღლესი მენეჯმენტის ღირებულებებისა და მოლოდინის ფორმულირება;

- საქმიანობის სტრატეგიის ფილოსოფიის შემუშავება;
- საწარმოს მდგომარეობის ხარისხობრივი ანალიზი;
- საწარმოს მდგომარეობის რაოდენობრივი ანალიზი;
- გარე პირობების პროგნოზირება (ეკონომიკურის, სოციალურის, მეცნიერულ-ტექნიკურის, საკანონმდებლო);

- მარკეტინგული გამოკვლევა;
- განვითარების პრიორიტეტების გამოვლენა;
- პროდუქტიული სტრატეგიის ფორმულირება;
- რესურსული სტრატეგიის ფორმულირება;
- მართვის სტრატეგიის ფორმულირება;
- რეფორმირების ობიექტების გამოვლენა;
- მთლიანად საწარმოს განვითარების პროგრამის შედგენა;
- ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების განვითარების პროგრამის შედგენა;

სტრატეგიული მართვის განხორციელების დროს საჭიროა აუცილებელი პირობების დაცვა:

- დაგეგმვის სისტემის მთლიანობა;
- სტრატეგიულ და მიმდინარე მიზნებს შორის კონფლიქტების არ არსებობა;

- უტყუარი და სრული ინფორმაციის არსებობა;
- სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის ჩვევების არსებობა;

- თანამშრომელთა მოტივაცია სტრატეგიულ ცვლილებებზე;

- სტრატეგიული გეგმის რეალიზაციისათვის რესურსების არსებობა;

- სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესში კვალიფიციური პერსონალის ჩართვა;

- სტრატეგიული დაგეგმვისათვის ხელმძღვანელთა დროის გამოთავისუფლება.

სტრატეგიული გეგმისათვის აუცილებელია საქმიანობის ყველა სფეროს მოცვა, გარე სფეროსთან და რესურსულ შესაძლებლობებთან შეთანხმებულობა, პრაქტიკულობა, მიზნების და ამოცანების შიგაფორმული პრიორიტეტების გათვალისწინება.

სტრატეგიული წინადადებების განხილვის დროს ხელმძღვანელი ჩვეულებრივ ეყრდნობა თავის წარმოდგენებს საწარმოს საქმიანობის ტენდენციებზე და ამ წინადადებებით ზემოქმედებს მასზე. ეს წარმოდგენები მოკლედ შეიძლება ჩამოყალიბდეს ასე: “ცურვა დინების მიმართულებით”; “ყველაფერი ახალი – კარგია”; “მომავლის შექმნა მუდმივად”.

ეს პრინციპულად განსხვავებული მმართველობითი ფილოსოფიებია, მაგრამ კონკრეტულ პირობებში თითოეული მათგანი შეიძლება იყოს გონივრული.

სტრატეგიული მართვის რამდენიმე ტიპურ თეორიებს განასხვავებენ. ზრდის ტიპური სტრატეგიის სახით შეიძლება გამოიყოს თანდათანობითი ზრდა, მოქნილი მიდგომა შემოქმედებითი მიდგომა.

თანდათანობითი ზრდის თეორია ეფუძნება გარე პირობებთან ფირმის თანდათანობით, პატარა საცდელი ნაბიჯებით შეგუებას. თანდათანობითი მოქმედებები – ეს ლოგიკურად განპირობებული კანონზომიერი მოქმედებებია, რომლებიც მიმართულია წარმატების მიღწევაზე.

მოქნილი მიდგომის თეორია გულისხმობს სწრაფ ცვლილებებს და საქმიანობის დაგეგმვას მიმდინარე პირობების შესაბამისად. სურვილებისა და შესაძლებლობების შესაბამისობა ეყრდნობა პრინციპს “თავს ზევით ძალა არ არის”. სურვილი არის პირის მიმართულების ემოციური ფორმა. შესაძლებლობა კი საშუალება და პირობები (ცოდნა, კაპიტალი, დრო, ქონება და ა.შ.).

შემოქმედებითი მიდგომის თეორია აქცენტირებს მიმდინარე და მომავალში შესაძლო პრობლემების გადაჭრის წინასწარ განჭვრეტაზე.

ტიპური პროდუქტიული სტრატეგიების სახით შეიძლება გამოიყოს:

- გლობალური ექსპორტის სტრატეგია – საწარმოს განვითარება ეფუძნება საზღვარგარეთის უნივერსალურ სავაჭრო წარმომადგენლობას, რომლებიც ემსახურება რამდენიმე საწარმოს და მუშაობს ეროვნულ ინტერესებზე ორიენტაციით;

- სამამულო დომინირების (უპირატესობის) სტრატეგია – საწარმო ლიდერის პოზიციას იკავებს ადგილობრივ ბაზარზე, რაც საქმიანობისათვის პროორიტეტულად მიიჩნევა;

- საკუთარი წარმომადგენლობის სტრატეგია – საწარმო ქმნის თავის რეგიონულ დისტრიბუტორს, რომელიც თავის თავზე იღებს რეგიონში გავრცელებას და ვაჭრობას;



- წარმოების შეღწევის სტრატეგია – საწარმო საწარმოო პროცესს ყოფს ორ სტადიად. პირველი (თანამედროვე მაღალხარისხიანი მაკომპლექტებლების გამოშვება) სრულდება ცენტრალურ ფირმაში, მეორე (აწყობა) რეალიზდება რეგიონებში, სადაც შემდგომ ხორციელდება პროდუქციის გაყიდვა.

სტრატეგიის შემუშავების დროს ეყრდნობიან ორი მიდგომიდან ერთ-ერთს: “წარსულიდან მომავალზე” და “მომავლიდან აწყოზე”.

პირველი მიდგომა ეფუძნება არსებულ ტენდენციებს და კანონზომიერებებს, მომავლის სტატისტიკურ პროგნოზს. მეორე მიდგომა – საწარმოს საქმიანობის პრინციპების რევოლუციური ცვლილებებია, რომელიც ემყარება დასახული მიზნების აუცილებელ მიღწევებს და აღწერილი მდგომარეობის მიღწევებს.

## **6.2. სტრატეგიული გადაწყვეტილებების კონსეფსია**

მომავლის შესახებ ცნობილია, რომ იგი შეუცნობადია და, რომ იგი განსხვავებული იქნება აწყოსაგან. ნებისმიერი ცდა იმისა, რომ ჩვენ მოქმედებებს საფუძვლად დავდოთ დღევანდელი მოვლენები, ეკონომიკურად გაუმართლებელია. მაგრამ, ეს არ ნიშნავს, რომ უარი ვთქვათ სტრატეგიულ დაგეგმვაზე. პრაქტიკამ დაადასტურა ამის აუცილებლობა, მაგრამ, ამასთან საჭიროა:

- შევეცადოთ მოვლენათა მომავალი შედეგების განჭვრეტას;

- შევეცადოთ მომავალში რაიმე მოვლენების გამოწვევას;

- გავითვალისწინოთ მომავალი რისკები.

მომავლის წარმოქმნის ცვლილებები შეიძლება ვიპოვოთ მხოლოდ სისტემატური ძიებით. პრინციპულ აღმოჩენებსა და მის შედეგებს შორის გადის დრო, მაგრამ ეს შედეგები წარმოების კონკრეტული სფეროსათვის შეიძლება ვიწინასწარმეტყველოთ.

სტრატეგიული გადაწყვეტილებები განსხვავდება ერთმანეთისაგან გარკვეული სპეციფიკით. მენეჯერის გადაწყვეტილებათა უმრავლესობა გულისხმობს კერძო ამოცანების არსებობას, მაშინ როდესაც ზემოქმედების ფაქტორები შეზღუდული რაოდენობითაა. სტრატეგიული

გადაწყვეტილება საჭიროებს ანალიზისა და გადაწყვეტილებათა ვარიანტების უსწრაფესად გადართვას შემუშავების სხვა წესებზე.

არც შედეგები, არც რესურსები არ არსებობენ ორგანიზაციის შიგნით. არც ისე ადვილია შიგნიდან დაინახო, თუ რისთვის იღებს ფირმა ფულს. აუცილებელია შეეცადო საქმეს გარედან შეხედო. სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღებისას, თუ ხელმძღვანელის ყურადღება მიმართულია ორგანიზაციის მხოლოდ შიგა სფეროზე, ეს არ მოიტანს ეფექტურ შედეგებს. ორგანიზაცია თავის შიგნით არ იძლევა მოგებას, იქ არსებობს მხოლოდ ხარჯები. მოგებას იძლევიან მომხმარებლები, ბაზარზე მოთხოვნის, ფინანსების, ახალი მოწყობილობის და მასალების მონახვა შეიძლება მხოლოდ ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ. ეჭვი შეიძლება გაჩნდეს ძირითადი რესურსის – ცოდნის მიმართ. მაგრამ ამ შემთხვევაში შეიძლება აღინიშნოს, რომ ცოდნის გაძლიერება დაკავშირებულია დამატებითი სპეციალისტების მოზიდვასთან ან პერსონალის მომზადებასთან სხვა ორგანიზაციებში. გარდა ამისა, უნდა გვახსოვდეს, რომ ცოდნა აღიქმება როგორც საზოგადოებრივი რესურსი და მისი შენახვა საიდუმლოდ ხანგრძლივი დროით არ შეიძლება.

ამრიგად, სამეწარმეო შედეგები დამოკიდებულია საწარმოს გარე სფეროზე, მის მოზიდულ რესურსებზე და შესაძლებლობებზე. ყოველთვის მოიძებნება ვიღაცა ორგანიზაციის გარეთ, ვისზედაც დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის მომავალი შედეგების ეფექტურობა.

**შედეგები მიიღწევა შესაძლებლობებისა და არა პრობლემების გადაწყვეტის გამოყენებით.** პრობლემების გადაჭრით ჩვეულებრივ აღდგება საქმიანობის ნორმები, რაც ხელმძღვანელს შესაძლებლობას აძლევს, მოხსნას მიმდინარე ლიმიტირებული შეზღუდვები.

სტრატეგიული შედეგები მიიღწევა შესაძლებლობების (შემთხვევითის ან მომზადებულის) გამოყენებით. შექმნილი შესაძლებლობები უნდა გამოიყენო მაშინვე, ამ მიმართულებით მოახდინო რესურსებისა და ძალისხმევის კონცენტრირება. მენეჯერმა უნდა დაინახოს შექმნილი შანსები და მოახდინოს ყურადღების კონცენტრაცია საწარმოს საქმიანობის ამ მიმართულებით.

**ეკონომიკური შედეგების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ ჭეშმარიტი ლიდერობის გზით.** ლიდერობა – არ არის რაოდენობრივი მაჩვენებელი. ლიდერობის მოპოვებისათვის,

უკეთეს შემთხვევაში, ნაკეთობა უნდა შეესაბამებოდეს მომხმარებლის მოთხოვნებს. მოგება გვევლინება, როგორც “ჯილდო” უნიკალური საქმიანობის შედეგისათვის. წელიწადი, რომელსაც დადებითად აფასებს ბაზარი და რომლისთვისაც იგი მზადაა გადაიხადოს. ლიდერობა მოიპოვება დამზადებული პროდუქციის ხარისხით, ინტელექტუალური დამუშავებით, ფასების შემცირებით. ლიდერობა მუდმივი განახლებაა, რესურსების დაბანდება განათლებაში.

მონოპოლისტი არ შეიძლება იყოს ლიდერი, რადგანაც მომხმარებელს არა აქვს არჩევანი. მონოპოლისტის დროს მომხმარებელი ყოველთვის ელოდება სხვა მწარმოებელს და მზადაა, გადავიდეს მის საქონელზე.

ნებისმიერი ლიდერობა არ შეიძლება ჩაითვალოს საიმედოდ. იგი დროებითი უპირატესობაა, რადგანაც რესურსები და ცოდნა ბაზარზე ყველასათვის მისაწვდომია და აქვთ დაქსაქსვის ტენდენცია.

**ყველაფერ არსებულს აქვს დაბეჭდვის ტენდენცია.** ყველაზე პროგრესული გადაწყვეტილება აქტუალურია მიღების მომენტისათვის, შემდგომ აუცილებლად იწყება მისი დაბეჭდვა. აუცილებელია მენეჯერმა ობიექტურად გაიგოს ეს ტენდენცია და შეარჩიოს სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების შესაბამისი სტილი. არსებობს გადაწყვეტილების მიღების სახიფათო სქემა. იგი ეყრდნობა წარსულის გამოცდილებას. “ეს მომგებიანი იყო ადრე”, “ამით ჩვენ მოვიგეთ გუშინ”, “ადრე ეს ყოველთვის გვაძლევდა მოგებას”, ასეთი ტიპის მტკიცებულებებს მიყვარათ დაცემამდე. ჩვენ ვსწავლობთ წარსულის წარმატებას და შეცდომებზე, მაგრამ მომავალი უნდა აიგოს მომავლის აქტუალური გადაწყვეტილებებით.

**ყველაფერი ნაწილდება არასწორად.** საქმიან სამყაროში მოვლენათა უმრავლესობა არ ნაწილდება თანაბარზომიერად. ღონისძიებების 10-20% იძლევა 90%-იან შედეგიანობას, ღონისძიებათა 80-90% იძლევა შედეგის მხოლოდ 10%-ს. ეს სამართლიანია მასალებით უზრუნველყოფის, წარმოების გაუმჯობესებისა და პერსონალის შერჩევის სფეროებისათვის. მენეჯერის ძალისხმევა კონცენტრირებული უნდა იყოს უდიდესი შედეგობრიობის სექტორზე. მინიმალური ყურადღება ექცევა საქმიანობის იმ სფეროებს, სადაც საქმე შედეგობრიობის მცირე ზრდასთან გვაქვს.

**კონცენტრაცია** - ეკონომიკური შედეგის საფუძველია. ყოველ ორგანიზაციაში ვლინდება რესურსების უკმარისობის პრობლემა. ფინანსები, პერსონალი, მასალები ყოველთვის ღიმიტირებულა.

### **6.3. ორგანიზაციის სასიცოცხლო სიკლი**

ორგანიზაცია ობიექტურად თანამიმდევრულად გადის სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიას. სასიცოცხლო ციკლი ობიექტური რეალობაა, მაგრამ ორგანიზაციის აღორძინება საჭიროებს მმართველობითი პერსონალის სუბიექტურ მოქმედებებს. საწარმოს საქმიანობა ყოველ სტადიაზე სპეციფიკურია.

დაბადება - რისკისთვის მზადყოფნა, მაღალი შრომისუნარიანობა, პროდუქციის სიახლე, წარმოების მცირე მასშტაბები.

ბავშვობა - ხარჯების სიდიდისა და პროდუქციის ასორტიმენტის სტაბილიზაცია, წარმოების მასშტაბების ზრდა.

სიყმაწვილე - სამმართველო სტრუქტურის სტაბილიზაცია, სპეციალისტთა როლის ამადლება, კონფლიქტის წარმოშობა “გუნდში”.

სიმწიფე - ბიუროკრატის გაჩენა, ახალ საწარმო სფეროებში შეღწევა, “დამჯერი” სპეციალისტების გაჩენა, “თვითკმაყოფილთა” მატება.

დაბერება - ახალ იდეებზე თავის შეკავება, ბიუროკრატის გაზრდა, მოგების დაცემა.

აღორძინება - მმართველობითი კადრების განახლება, ორგანიზაციული სტრუქტურის გარდაქმნა, პროდუქციის ასორტიმენტის განახლება.

სტრატეგიული მართვის ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ მინიმუმამდე დაიყვანოს სასიცოცხლო ციკლის არასასურველი სტადიები და გაახანგრძლივოს საუკეთესო სტადიები.

## **6.4. სტრატეგიის გათვალისწინება**

საწარმოს საქმიანობისა და მდგომარეობის ანალიზი გამოავლენს მის წინაშე მდგომ პრობლემებს და მისი გადაწყვეტის ზოგიერთ ხერხებს. ეს ხერხები სტრატეგიად რომ იქცეს, საჭიროა მათი მოქცევა სისტემაში: ყველა ღონისძიება შეთანაწყობილი უნდა იყოს მიზნის მოქმედებების, რესურსებისა და დროის მიხედვით. ღონისძიებები ეფექტურად უნდა ავსებდეს ერთმანეთს. წარმოების სტრატეგიების შემუშავებასთან ერთად მუშავდება მარკეტინგის, გასაღების, პროექტირების ქვედანაყოფთა სტრატეგიები.

### **6.4.1. ბაზრის სტრატეგიის საბაზო სტრატეგიები**

საბაზო სტრატეგიები ეყრდნობა კონკურენტულობის ტიპური ფორმებიდან ერთ-ერთს: ლიდერობა დანახარჯებში, პროდუქციის დიფერენციაცია, სპეციფიკურ ნიშაზე კონცენტრაცია. საწარმოში არ უნდა დაუშვას სანახევრო სტრატეგიული გადაწყვეტილება.

დანახარჯების ეკონომიით ლიდერობის სტრატეგია ეყრდნობა მწარმოებლურობას და ითვალისწინებს კონტროლს წარმოების, ინვესტიციების, გასაღებისა და რეკლამის ხარჯებზე. ძირითადი ამოცანაა – კონკურენტებთან შედარებით ნაკლები დანახარჯების მიღწევა. დაბალი დანახარჯები ქმნის ბარიერს ახალი კონკურენტების გაჩენისათვის, კონკურენტებთან ფასობრივი ომის მოგების შესაძლებლობას იძლევა, საწარმოს იცავს გარედან მასალების მომწოდებლების ზეწოლისაგან ასეთი სტრატეგია უფრო მოხერხებულია მარტივი სახის საქონლის წარმოებისათვის.

დიფერენციაციის სტრატეგია გულისხმობს საქონლის განმასხვავებელი ნიშნების ფორმირებას. საქონლის განმასხვავებელი ნიშნებით ფირმა ცდილობს შექმნას მონოპოლიის სიტუაცია. ამის მიღწევა შესაძლებელია მარკის იმიჯით, ტექნოლოგიური სრულყოფით, გარეგნული სახით, გაყიდვის შემდგომი მომსახურებით. ასეთი სტრატეგია საჭიროებს დიდ ხარჯებს, მაგრამ ამავდროულად ზრდის საქონლის ფასს. იგი გულისხმობს მარკეტინგის სფეროში ნოუ-ჰაუს არსებობას, ხელმძღვანელობის უნარს განჭვრიტოს ბაზრის ევოლუცია, სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების მუდმივად ჩატარებას.

სპეციალიზაციის სტრატეგია – არის კონცენტრაცია ბაზრის ერთ სეგმენტზე ან მყიდველთა კონკრეტულ ჯგუფზე. მიზანი არის გამოყოფილი სეგმენტის მომხმარებელთა დაკმაყოფილება მონოპოლიაზე პრეტენზიის გარეშე.

განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პირველი საფეხურია შემაკავებელი კონკურენტული უპირატესობის ბუნების დაზუსტება, ეს კი შემდგომი სტრატეგიული და ტაქტიკური ნაბიჯების ბაზაა. ზრდის მიზანი შეიძლება ჩამოყალიბდეს როგორც:

- საბაზო ბაზარზე ინტენსიური ზრდა;
- საქონლის გამოშვების საწარმოო ჯაჭვის გაფართოებით ინტეგრაციული ზრდა;
- ჩვეულებრივი საქმიანობის ზონის გარეთ დივერსიფიკაციის საშუალებით ზრდა.

ინტენსიური ზრდა დასაშვებია, თუ ფირმამ არ ამოწურა ბაზრის მოთხოვნა. ამ შემთხვევაში შესაძლებელია დაიგეგმოს ახალ მომხმარებელთა მოზიდვა, საქონლის ხშირად გამოყენების სტიმულირება, გამოყენების ახალი შესაძლებლობების აღმოჩენა, ერთჯერადი გამოყენების სტიმულირება. დასაგეგმი მოქმედებები შეიძლება იყოს “ფირმა-კონკურენტის დაპყრობა”, საქონლის გაუმჯობესება და უნივერსალიზაცია, გასაღების ქსელისა და რეკლამის გაფართოება, ბაზრის ეფექტურ სეგმენტზე კონცენტრაცია.

ინტეგრაციული სტრატეგია ტარდება წარმოების რენტაბელობის ზრდის მიზნით, რომელიც მიიღწევა წარმოების რგოლებსა და საქონლის გაყიდვებზე დამატებითი კონტროლით. მომარაგების სტაბილიზაცია მიიღწევა “ინტეგრაცია უკან” ხარჯზე, ხოლო მომარაგების გაუმჯობესება – “ინტეგრაცია წინ” ხარჯზე. ინტეგრაცია შეიძლება განხორციელდეს პარტნიორთა გაურკვეველი ქცევისაგან დაცვის, ახალი ტექნოლოგიის შექმნის, ბაზრის შესახებ სრული ინფორმაციის მიღების მიზნით.

დივერსიფიკაციით ზრდის სტრატეგია ხორციელდება საბაზო სექტორში საქონლის პერსპექტივის არარსებობის დროს. ამ შემთხვევაში ფირმა ეძებს საქმიანობის ახალ სახეებს, რომლებიც არაა დაკავშირებული მის ტრადიციულ პროფილთან არც ტექნოლოგიურ, არც კომერციულ ჭრილში. ეს სარისკო სტრატეგიებია, რამდენადაც ისინი საჭიროებენ მნიშვნელოვან ფინანსურ და საკადრო რესურსებს. დივერსიფიკაცია რეალიზდება ექსპანსიის საშუალებით (ახალი საქონლის

ბაზრების დაპყრობა), საქმიანობის სახეობების შეცვლით, მაღალი კლასის საქონლის გამოშვებაზე გადასვლით.

ზოგადი სახით სტრატეგიული გეგმა შედგება შემდეგი განაყოფებისაგან:

1. გარე სფეროში ცვლილებების ხასიათის, დარგის განვითარების ტენდენციებისა და დარგში საწარმოს მდგომარეობის შესახებ ვარაუდი;

2. საწარმოს სტრატეგიული მიზნების ფორმულირება (მისია, განვითარების გრძელვადიანი მიზნები, ფინანსური ამოცანები);

3. საერთო სტრატეგია;

4. კონკურენტული უპირატესობების შექმნის მოქმედებების გეგმა;

5. ფუნქციური ხელშემწყობი სტრატეგიები (წარმოება, კონსტრუქციული დამუშავებები, მარკეტინგი, გასაღება, ფინანსები, პერსონალი).

შემუშავებული სტრატეგია გამაგრებული უნდა იყოს რეალიზაციის მექანიზმით. ეს შეიძლება იყოს მკაცრი ავტორიტარული სქემა, რომელიც ითვალისწინებს სტრატეგიული გეგმის დამტკიცებას დოკუმენტის სახით, მენეჯერთა ძალისხმევის კონცენტრაციას კონკრეტული ამოცანების შესასრულებლად, ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელების მკაცრ პასუხისმგებლობას. სტრატეგიის რეალიზაციის თანამედროვე მიდგომები დაფუძნებულია პერსონალთა უმრავლესობის უნარსა და წახალისებაზე. მეორე მიდგომა უფრო მეტად ორიენტირებულია სტრატეგიული აზროვნების ჩამოყალიბებაზე, ვიდრე ადრე შედგენილი სტრატეგიული გეგმის რეალიზაციაზე.

#### **6.4.2. სტრატეგიის გაუმჯობესება სხვა რისკის საფუძველზე**

საწარმოს საქმიანობის სტრატეგიის შემუშავებაზე განმსაზღვრელ გავლენას ახდენს გარე გარემო. თუ საწარმოს სურს შეინარჩუნოს ან აამაღლოს თავისი საქმიანობის ეფექტურობა, საჭიროა გარე გარემოს ცვლილებებზე მიიღოს ადაპტური გადაწყვეტილებები.

მომავალი პირობების აღწერილობის სცენარი ეფუძნება მნიშვნელოვანი პროგნოზებისა და წინადადებების შერჩევას.

მასში შეიძლება გათვალისწინებული იყოს ყველაზე უფრო შესაძლებელი ვარიანტები, ყველაზე უფრო არახელსაყრელი ან აშკარად უკეთესი შედეგები.

მაგალითად, საავტომობილო საწარმოს სტრატეგიული მართვის განხილვისას, გამოიყოფა მომავალი მოვლენების განვითარების სცენარის შემდეგი ელემენტები:

- არსებობს ელექტროენერგიაზე ფასების ზრდის შესაძლებლობა;

- დაეცემა ნავთობის ფასი გარე ბაზარზე;

- განვითარებადი ქვეყნები დაიწყებენ საკუთარი საავტომობილო ქარხნის მშენებლობას;

- გაიზრდება მოთხოვნა ეკოლოგიაზე;

- დიდ ქალაქებში მოხდება სატრანსპორტო ნაკადების სტაბილიზაცია. მოქალაქეთა ნაწილი სამუშაოზე წასასვლელად გამოიყენებს მეტროს.

- რეკლამის წარმოდგენის დროს გაიზრდება ტელევიზიის როლი;

- გაიზრდება ეკოლოგიურად სუფთა წარმოების წილი.

უნდა შეფასდეს თითოეული ფაქტორის გავლენის მნიშვნელობა. საწყის ინფორმაციას აგროვებენ საწარმოს ექსპერტები და სპეციალისტები, ასევე გარედან ჩართული კონსულტაციური ფირმები.

### **6.4.3.ახალი საქონლის შექმნის ან უსიყვარულოების შექმნა**

პროდუქციის ასორტიმენტის ბაზრის მოთხოვნებთან მუდმივად ადაპტაციის აუცილებლობა აიძულებს საწარმოს შეიმუშაოს და ბაზარზე დანერგოს ახალი, უფრო სრულყოფილი მოდელის პროდუქცია. ამის ძირითადი მიზეზებია:

- გაყიდვების მოცულობის შემცირება წარმოების მომგებიანობის კრიტიკულ დონეზე უფრო დაბლა;

- საწარმოს საბაზრო წილის შემცირება;

- პროდუქციის გასაღების სირთულეები;

- მომხმარებელთა მხრიდან რეკლამაციის (პროტესტის, საჩივრების) გაჩენა;

- საქონლის დაწინაურებაზე გაწეული მარკეტინგული დანახარჯების ზრდა;



- პროდუქციის მთლიანად გაყიდვა (სრული რეალიზაცია) ფასდაკლებით;

- კონკურენტების უფრო სრულყოფილი პროდუქცია.

ახალი საქონლის შემუშავების აუცილებლობის დეტალურად დასაბუთებისათვის უნდა შეფასდეს: რეალიზაციის პროცესის ეფექტურობა; მომხმარებელთა მოთხოვნებთან შესაბამისობა; საქონლის მოდიფიკაციაზე მყიდველის მოთხოვნა; პროდუქციის მოდიფიკაციისათვის საწარმოო შესაძლებლობა; პროდუქციის ცვლილებაზე მომხმარებელთა პროგნოზი.

უნდა აღინიშნოს, რომ კონკურენტის ყველა საქონელი არ უნდა განვიხილოთ როგორც საფრთხე. აქ მნიშვნელოვანია შევადაროთ ანალოგიური საქონლის მახასიათებლები და ფასი (ტექნიკური სრულყოფილება, ფასის მიმზიდველობა, რეალიზაციისა და მიწოდების პირობები).

ნაკეთობის ტექნიკური სრულყოფილება შეიძლება გაიზომოს ისეთი მაჩვენებლებით, როგორცაა: დანიშნულება, საიმედოობა, ტექნოლოგიურობა, ტრანსპორტაბელურობა, ერგონომიულობა, ესთეტიკურობა, უსაფრთხოება.

საქონლის გასვლა რეალიზაციის სფეროდან შესაძლებელია არ იყოს დამოკიდებული საქონლის კომერციულ ჩავარდნასთან. ეს პროცესი შეიძლება ორგანიზებულ იქნეს გეგმის საფუძველზე, როდესაც ნაწარმის წარმოება და რეალიზაცია შეგნებულად იკვეცება. “გასვლის გეგმა” წარმოებისა და გასაღების თანდათანობითი შეკვეცის, ფასების პილიტიკის ცვლილების, პროდუქციის განაწილების არხების, გაყიდვების სტიმულირების საშუალებების გრაფიკია.

## **6.5. სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ფინანსური უზრუნველყოფა**

სტრატეგიული მოქმედებების ფინანსური უზრუნველყოფისათვის ხერხების შესარჩევად აუცილებელია შემუშავდეს:

-ფინანსური სახსრების გარედან მოზიდვის სტრატეგია (წყაროები, ვადები);

-მოზიდული სახსრების დაბრუნების სტრატეგია;

-არსებული სახსრების ინვესტირების სტრატეგია.

საწარმოს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ფინანსებით უზრუნველყოფის ხერხები იყოფა რამდენიმე ჯგუფად:

1. “საკუთარი თავის ბატონი”, რაც გულისხმობს საკუთარი ფინანსური სახსრების გამოყენებას საგულდაგულოდ შემუშავებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გეგმაზომიერ დასანერგვას, რომელიც მიმართულია მოწყობილობის განახლებასა და საბაზრო ნიშის გაფართოებაზე. ას ჩვეულებრივ გამოიყენებენ საშუალო და მსხვილი საწარმოები, რომლებიც მოქმედებენ მყარ და ჩამოყალიბებულ ბაზრებზე;

2. “კონსორციუმი” – დაფინანსების სისტემა ეყრდნობა რამოდენიმე პარტნიორის კავშირს მსხვილი სტრატეგიული პროექტების შესასრულებლად. გამოიყენება ახალი ბაზრების ფორმირებისათვის, ახალი მსხვილი წარმოების შექმნისათვის, პრინციპულად ახალი პროდუქციის ათვისებისათვის.

3. “ჯილდოს ძიება” – საკუთარი კაპიტალის გაფართოების მიზნით წარმატებული ფირმის მიერ ფინანსური სახსრების დაბანდება გარედან შემოთავაზებებში. გამოიყენება ახალი საინვესტიციო პროექტების მხარდასაჭერად გარკვეული რისკებით, მაგრამ დიდი პოტენციური მოგებით.

4. “ყველაფერი თქვენთვის” – საფინანსო საქმიანობა, რომელიც იმეორებს ან ხელს უწყობს მსხვილი ფირმების ან სახელმწიფო დაბანდებაების წინმსწრებ ნაბიჯებს. ასეთი დაბანდებაები ორიენტირებულია პერსპექტივაში ერთობლივი თანამედროვე წარმოებისა და კორპორაციების შექმნაზე.

5. “კუ” – ფინანსური დაბანდებაები, რომლებიც სახსრების მცირე პორციებით რეალიზაციისას და შედეგების მუდმივი კონტროლისას დაცულია დაზღვევით, ვალდებულებებით და კონტრაქტებით.

6. “გველი” – კონკრეტულ პროექტში ცალკეული, მსხვილი ფინანსური დაბანდება ორმხრივი პაკეტის შეთანხმებით.

## **6.6. სტრატეგიული ანალიზი**

### **6.6.1 SWOT ანალიზი**

საწარმოს განვითარების სტრატეგიის შემუშავების ერთ-ერთი ხერხია *SWOT*–ანალიზი. მისი სახელწოდება, როგორც აბრევიატურა, წარმოიშვა ინგლისურ სიტყვათა პირველ ასოებისაგან: *S* – ძლიერი, *W* – ნაკლოვანებები, *O* –

შესაძლებლობები, *T* – საფრთხეები. მეთოდი მდგომარეობს ორგანიზაციის შიგა მდგომარეობის თანმიმდევრულ შესწავლაში, მისი ძლიერი მხარეების, ნაკლოვანებების, შესაძლებლობების და საფრთხეების განსაზღვრაში.

მაგალითად, საწარმოს საქმიანობის ძლიერ მხარეებს შეიძლება მივაკუთვნოთ მყარი კავშირები მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან, საწარმოო სიმძლავრეების ზომა, საერთო დანახარჯებში ხელფასის მცირე წილი, ტექნოლოგიური ნოუ-ჰაუს არსებობა. საწარმოს ნაკლოვანებები შეიძლება იყოს მაღალი ზედნადები ხარჯები, მართვის არაეფექტური სისტემა, მოძველებული ტექნიკა, პროდუქციის მორალურად დაძველებული სახეები, მაღალი სატრანსპორტო ხარჯები. საწარმოს შესაძლებლობები შეიძლება იყოს სახელმწიფოს მხრიდან საკანონმდებლო მხარდაჭერა, საინვესტიციო ფონდების ინტერესი, ბაზრის სამომხმარებლო სექტორის დაუკმაყოფილებლობა. საწარმოს საქმიანობაში საფრთხეებს შეიძლება მივაკუთვნოთ კონკურენტების მოქმედებები, საგადასახადო სისტემის ცვლილება, ინფლაცია, მომწოდებელთა და მყიდველთა გააკორტება.

*SWOT* – ანალიზის საფუძველზე მუშავდება საწარმოს საქმიანობის სტრატეგია, რომელიც ორიენტირებულია ძლიერი მხარეებისა და შესაძლებლობების გამოყენებაზე, რომლებითაც კონპენსირდება ნაკლოვანებები და საფრთხეები.

### **6.6.1. სტრატეგიის შეფასება**

სტრატეგიის შეფასებისას ერთმანეთს უდარებან შესრულებული სამუშაოს შედეგებს და ადრე დასმულ მიზნებს. ფაქტობრივად ეს არის მმართველობითი გადაწყვეტილებების თანამიმდევრობაში უკუკავშირი. შეფასების ეფექტურობა უპირატესად მიიღწევა მისი რეგულარობით და სისტემურობით. სტრატეგიის შეფასების დროს აუცილებელია პასუხი გაეცეს ხუთ ძირითად კითხვას:

- შეესაბამება თუ არა სტრატეგია ორგანიზაციის შესაძლებლობებს?
- თავსდება თუ არა სტრატეგია რისკის შესახებ წარმოდგენაში?

- სტრატეგიის რეალიზაციისათვის არის თუ არა რესურსები?

- გათვალისწინებულია თუ არა გარე საფრთხეები?

- არის თუ არა სტრატეგია ფირმის რესურსების გამოყენების საუკეთესო ვარიანტი?

სტრატეგიის შეფასების გამსხვილებული მანქანებლებია: შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება, პროდუქციის და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, მოგების ზრდა, პროდუქციის გასაღების ბაზრის გაფართოება, ახალი სახის პროდუქციის ათვისება, ხარჯების ეკონომია, დივიდენდების გაზრდა.

მეწარმეობის წარმატების ერთ-ერთი მიზეზია გრძელვადიანი პროგრამებისადმი ერთგულება. ხოლო, სტრატეგიის რეალიზაციაში წარუმატებლობის ერთ-ერთი მიზეზად გვევლინება სტრატეგიის, სტრუქტურის და გარე სფეროს შორის გარღვევა. ახალი სტრატეგიის ძველ სტრუქტურის შეცვლის მცდელობა იშვიათად იძლევა დადებით შედეგს. ახალი სტრატეგიის გამაგრება აუცილებელია მოვალეობების გადანაწილებით, ახალი ქვედანაყოფების შექმნით, ზოგიერთი ძველი ქვედანაყოფის ლიკვიდაციით.

## **6.6.2. ნაკეთობის კლასიფიკაცია**

საწარმოს საქმე აქვს პროდუქციისა და მომსახურების მრავალ სახეობასთან. მენეჯერს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს ისინი დაყოფილი ჯგუფებად, რაც მას საშუალებას მისცემს თანაბრად მიაქციოს ყურადღება სამუშაო დროსა და საწარმოს რესურსებს.

მ მსრივ შეიძლება შემდეგი ჯგუფების გამოყენება:

- ნაკეთობები, რომლებიც დღეს მოგებას იძლევა;

- დამზადებული ნაკეთობები, რომლებიც მოგებას იძლევა ხვალ;

- დამუშავებაში მყოფი ნაკეთობები (ჯერ არ არის გამოშვებული);

- წარუმატებელი ნაკეთობები;

- ნაკეთობები, რომლებსაც ადრე მოჰქონდათ მოგება, მაგრამ ახლა ზარალიანი.

პირველი ჯგუფის ნაკეთობა (რომლებიც მოგებას იძლევა დღეს) საწაროს ძირითად ნაწილს შეადგენს. ისინი იძლევიან საწარმოს მნიშვნელოვან წმინდა შემოსავლებს. მათზე აუცილებელია მუდმივი კონტროლი იმ მიზნით, რათა არ მოხდეს მათი გადასვლა ზარალიან ნაკეთობათა ჯგუფში. განსაკუთრებულ ყურადღებას საჭიროებენ ვიწროსპეცი-ალიზებული ნაკეთობები, რომელთა ბაზარი შეიძლება დაიკარგოს კონკურენტთა დამატებითი ძალისხმევის შედეგად.

დამუშავებაში მყოფი ნაკეთობა ჯერ კიდევ არ არის რეალური პროდუქცია. მათ ჯერ კიდევ სჭირდებათ მომხმარებელთა მოზიდვა. ეს ნაკეთობები საუკეთესო მენეჯერებისა და დამპროექტებლების ყურადღებას იმსახურებს.

ასეთი კლასიფიკაცია გვიჩვენებს, თუ როგორ უნდა მოვექცეთ ნაკეთობებს. შესაძლო გადაწყვეტილებები მდგომარეობს წარმოების გაფართოებაში, მის ცვლილებებსა და მასში შესწორებების შეტანაში, წარმოების შეკვეცაში, გამოშვებაზე უარის თქმასა და მისი გამოშვების სხვა საწარმოზე გადაცემაში.

ის, რომ საწარმოს თანამშრომლებს ჰგონიათ, რომ ისინი იცნობენ მყიდველს, სულაც არ არის მართებული. საქონლის ყიდვა დამოკიდებულია მყიდველზე, იგი იშვიათად იყიდის იმას, რასაც მას სთავაზობენ, იგი იხდის არა საქონელში, არამედ იმ კმაყოფილებაში, რომელიც მოაქვს საქონელს. ამის გამო საქონელი ხშირად უწევს კონკურენციას სხვა სახის პროდუქციას, რომელიც პრინციპულად მისგან განსხვავებულია.

დამამზადებლის მიერ დახასიათებული პროდუქციის თვისებები მომხმარებლისათვის შეიძლება ნაკლებ მნიშვნელოვანი აღმოჩნდეს. მომხმარებელს არ აინტერესებს მწარმოებლის სიძნელებები. ერთადერთი, რასაც იგი კითხულობს, არის: “რას მომიტანს მე ეს?” მომხმარებელთა თითოეულ კლასს აქვს თავისი საჭიროებები, მოთხოვნები, სურვილები, ჩვევები, მოლოდინი, მის ღირებულებებზე წარმოდგენები. მწარმოებელმა პასუხი უნდა გასცეს კითხვებს:

-როგორი ადამიანია, რომელიც ყიდულობს ჩვენს პროდუქციას?

-საერთოდ რას ყიდულობს მომხმარებელი?

- მომხმარებლის ხარჯების რა ნაწილი მოდის ჩვენს ნაკეთობაზე?

- მომხმარებლები რას ყიდულობენ სხვებისაგან და რა კმაყოფილება მოაქვს ამას მათთვის?

მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ აშშ-ს ეკონომისტთა ჯგუფს შეუკვეთეს მეტალურგიული მრეწველობის განვითარების პერსპექტივების ანალიზი. ეროვნულ შემოსავალსა და ფოლადის წარმოების შედარების მაგივრად შესრულდა ფოლადის, როგორც პროდუქტის, ბაზართან კავშირის ანალიზი. ფოლადის წარმოების ტექნოლოგია საჭიროებს ენერჯის დიდ დანახარჯებს, ნედლეულის მნიშვნელოვანი მოცულობის გადაზიდვებს, მაღალ ტემპერატურამდე გაცხელებულ დიდ მასებთან მუშაობას.

მკვლევართა დასკვნები საჭიროებდნენ ფოლადის წარმოების მოცულობის შემცირებას, მეტალურგიული ტექნოლოგიების პრინციპულ ცვლილებებს, ახალი სახის მასალების განვითარებას. მეტალურგებმა მაშინ უარი თქვეს ამ რეკომენდაციებზე, მაგრამ მომდევნო მოვლენებმა მთელი სისრულით დაადასტურეს სტრატეგიული შემუშავების სისწორე. მეტალურგიაში დიდი მოცულობის კაპიტალურმა დაბანდებებმა არ მოიტანეს შესაბამისი უკუგება, 1950 წლიდან აქტიურად დაიწყო ფოლადის გამოდნობისა და ჩამოსხმის პრინციპულად ახალი ტექნოლოგიებისა და მეთოდების დანერგვა.

## **6.7. ნარკოზის ორგანიზაციის კონსუფსია**

წარმოების ორგანიზაცია შეიძლება აიგოს ორი კონცეფციიდან ერთ-ერთის მიხედვით:

- მარაგების დაცვა;
- საწარმოო სიმძლავრეების დაცვა.

ცალკეული რგოლების საწარმოო საქმიანობის არათანაბარზომიერება, გაუთვალისწინებელი დაზიანებები და გაჩერებები, შეფერხებები მოთხოვნებში გარდაუვალია. მსგავსი დაბრკოლებებისაგან დასაცავად საწარმო ქმნის შუალედურ მარაგს. სადაზღვევო მარაგი ამცირებს დამოკიდებულებას მომწოდებლებსა და მომხმარებლებზე. მაგრამ, რაც მეტია მატერიალური კავშირების არათანაბარზომიერება, მით მეტი სადაზღვევო მარაგია საჭირო.

მეორე კონცეფცია დაფუძნებულია საწარმოო სიმძლავრეების მარაგების შექმნაზე. მატერიალური კავშირების მერყეობის დროს შესაბამისად მერყეობს მწარმოებლურობაც. “მწარმოებლურობას მოჰყვება მატერიალური კავშირების მერყეობა”. შუალედური მარაგები ამ შემთხვევაში შეიძლება შექმნიდეს და ლიკვიდირებულიც კი იქნეს. ამავდროულად საჭიროა დასადგმელი მოწყობილობების მაღალი სიმძლავრე.

წარმოების ორგანიზაციის კონცეფციის შერჩევა კლასიკური ეკონომიკური ამოცანაა. მიწაზე და მატერიალურ მარაგებში ჩადებულ საშუალებებზე გადასახადის არარსებობის დროს უკეთესია პირველი კონცეფცია. რაც მეტია ხარჯები მარაგების შექმნასა და უზრუნველყოფაზე, მით უფრო სასარგებლოა მეორე კონცეფცია.

**ორგანიზაციული სტრუქტურა** არის ქვედანაყოფთა შემადგენლობა, ურთიერთკავშირი და დაქვემდებარება. ორგანიზაციის სტრუქტურა ორიენტირებული უნდა იყოს მისი სტრატეგიის რეალიზაციაზე. სტრატეგიის შეცვლით უნდა შეიცვალოს ორგანიზაციული სტრუქტურაც.

ქვედანაყოფების გამოყოფა შეიძლება შემდეგი ნიშნების მიხედვით:

- ფუნქციების მიხედვით;
- წარმოებული პროდუქციის სახეების მიხედვით;
- მომხმარებელთა ჯგუფების მიხედვით;
- წარმოების ეტაპების მიხედვით;
- სამუშაო ცვლების მიხედვით;
- გეოგრაფიული მდებარეობის მიხედვით.

ფუნქციების მიხედვით დაყოფა გულისხმობს დამოუკიდებელი სტრუქტურული ქვედანაყოფების გამოყოფას, მაგალითად, მომარაგების, წარმოების, მარკეტინგის, პერსონალის მართვის და ა.შ. ყოველი ასეთი ერთეული ეკონომიკური დამოუკიდებლობის პრინციპით ასრულებს თავის ფუნქციებს.

**პროდუქციის სახეობის** მიხედვით დაყოფის დროს ყოველი სტრუქტურული ერთეული კონცენტრირდება საქონლის კონკრეტული ჯგუფის ნომენკლატურით. სხვა ქვედანაყოფების საქმიანობისაგან დამოუკიდებლად მასში სრულდება წარმოება, მომარაგება, რეალიზაცია, საქმიანობის დაფინანსება და ა.შ.

**წარმოების ეტაპების** მიხედვით დაყოფა გამოიყენება პროდუქციის გამოშვების მრავალეტაპიანი პროცესის დროს.

**გეოგრაფიული ნიშნები** გამოიყენება ერთმანეთისაგან დაცილებულად განლაგებული ქვედანაყოფების არსებობისას

მოჰყვება მომარაგების, დაფინანსების, წარმოების სპეციფიკური პირობები.

საწარმოო სტრუქტურის ფორმირებისას უნდა გავითვალისწინოთ შემდეგი პრინციპები:

- სტრუქტურული ბლოკები ორიენტირებული უნდა იყოს საქონელზე, ბაზარსა და მომხმარებელზე და არა ფუნქციის შესრულებაზე;

- სტრუქტურული ბლოკის ძირითადი ელემენტი უნდა იყოს სპეციალისტთა მიზნობრივი ჯგუფი, და არა ფუნქცია;

- საჭიროა მართვის დონეთა რიცხვის შემცირება და კონტროლის ზონის გაფართოება;

- თითოეული მუშაკი უნდა იყოს პასუხისმგებელი და პქონდეს ინიციატივის გამოვლენის შესაძლებლობა.

საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობა დიდადაა დამოკიდებული პროდუქციის განაწილების არხების ორგანიზაციაზე. გასაღების ქსელმა შეიძლება გამოიყენოს:

- ნულოვანი დონის არხი (პირდაპირი კავშირი “მწარმოებელი-მომხმარებელი”);

- ერთდონიანი არხი (საქონლის მიწოდება საცალო ვაჭრობის საშუალებით);

- ორდონიანი არხი (საქონლის მიწოდება საბითუმო, და შემდეგ საცალო ვაჭრობის საშუალებით).

პროდუქციის განაწილების არხების ორგანიზაცია ეფუძნება ტიპურ სქემებს:

1. დისკრეტული – არხის ყველა მონაწილე იურიდიულად დამოუკიდებელი პირია;

2. ვერტიკალური – მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე საქონლის მოძრაობის დროს არხის ერთ ან რამდენიმე მონაწილეს საქონლის რეალიზაციის პირობების კარნახის შესაძლებლობა აქვს;

3. შერეული – ტიპური ვარიანტების ცალკეული ელემენტების გაერთიანება.

საქონელმოძრაობის სქემების აგებისას განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს შემდეგ მახასიათებლებს: საქონელბრუნვის მოცულობას და პერიოდს; საქონლის მიტანის ღირებულებას; შეკვეთების შესრულების სისწრაფეს; ექსპორტის სამსახურის ეფექტურობას; სასაწყო სისტემის ორგანიზაციას; სწრაფი მიტანის პირობებს.



## თავი 7. ბაქმიური დაგეგმვა

### 7.1 გეგმური სტრატეგია

**გეგმა** ეს ჯერ კიდევ დაუბადებელი ბავშვია.

**გეგმაში დაბანდება** ეს არის იმათთვის, ვინც საკუთარ თავს ამ ფუფუნების ნებას აძლევს.

გეგმები არსებობს ცუდი და კარგი, ასევე არსებობენ ამ გეგმების განმსორციელებელი განათლებული და გაუნათლებელი ადამიანები.

სამეურნეო სისტემის განვითარება ეს არა უბრალოდ მისი საწარმოო სიმძლავრეების გაძლიერებაა, არამედ მოძრაობა გარკვეული მიზნისაკენ. განვითარების პროცესში საჭიროა სისტემის ცალკეული ელემენტების მოქმედებათა ერთობლიობა, რისი უზრუნველყოფაც შესაძლებელია საქმიანობის დაგეგმვით. დაგეგმვა არის აქტიური და შეგნებული მისწრაფება მომავლისაკენ, მაგრამ ამავდროულად არის მიზანმიმართული მოქმედებების კონცენტრაციაც.

დაგეგმვა არ არის დოგმა, თუმცა მნიშვნელოვანი დამაკავშირებელი ელემენტია.

კარგად უნდა დაგეგმო, ან საერთოდ არ დაგეგმო. დაგეგმვის დაწყებისას პასუხი უნდა გაიცეს ძირითად კითხვებს: რა პერიოდზე ვგეგმავთ? რითი ვიწყებთ? ვითვალისწინებთ წინა შედეგებს? როგორ აღვწერთ გეგმას? საიდან ვიღებთ ნორმებს?

საგეგმო საქმიანობის ძირითადი პრინციპებია:

- სპეციალიზაცია;
- გეგმების დაყოფა და კორექტირება;
- დაგეგმვის სამუშაოების თანამიმდევრობის დაცვა და გეგმების დაკავშირება კალენდარულ ვადებთან;
- დაგეგმვის სამუშაოების დაქვემდებარება კომპიუტერულ ქსელზე;
- დაგეგმვის რეალიზაცია, როგორც შეკვეთების შესრულების საერთო კომპლექსის ნაწილი.

გეგმა წარმოდგენილია გრაფიკული, ცხრილური ან სიტყვიერი სახით: ლენტური გრაფიკი, საფეხურებრივი გრაფიკი, ქსელური გრაფიკი, ციკლოგრამა, ცხრილური გრაფიკი.

**დაგეგმვა** – არის ოპერაციების დაბალანსებული და თანამიმდევრული შესრულების საფუძველზე მიზნების მიღწევის ხერხი. იგი აუცილებელია გამჭოლი უბნების დროულად

მომზადებისათვის, ნედლეულის, მასალებისა და ინსტრუმენტების მოტანისათვის.

**გეგმური სტრატეგიების ტიპური ვარიანტები:** დისკრეტული, ნარჩენი, მცურავი, დაბრუნებადი, ზონური, შერეული.

**დისკრეტული სტრატეგია** – გულისხმობს დაგეგმვისა და გეგმის შესრულების პროცესებით შემოფარგლული დროის ინტერვალების გამოყოფას. საქმიანობა რეალიზდება, როგორც დაგეგმვის ერთი ნაბიჯით მონაცვლეობა, გეგმის რეალიზაცია დროის ერთ ინტერვალში. შემდეგ ეტაპზე დაგეგმვა იწყება გასული პერიოდის ფაქტური მიღწევებიდან.

**ნარჩენი სტრატეგია** გულისხმობს რაიმე საბოლოო მიზნის ან საბოლოო შედეგების განსაზღვრას და გეგმის შედგენას დროის მთელ დარჩენილ პერიოდზე. საწყის მომენტში ეს იქნება გეგმის შედგენა სამუშაოს მთელ კომპლექსზე. დროის მორიგი ინტერვალის გასვლის შემდეგ გადაიანგარიშება დარჩენილი სამუშაოს გეგმა ფაქტურად შესრულებული სამუშაოების ან მიღწეული შედეგების გათვალისწინებით. შეიძლება საჭირო გახდეს გეგმების ინტენსიფიკაცია, თუკი წინა პერიოდში არ იქნა მიღწეული დაგეგმილი შედეგები ან, პირიქით, სამუშაოთა მოცულობის შემცირება, თუკი წინა პერიოდის გეგმა შესრულდა გადაჭარბებით. საწარმოს საქმიანობა რეალიზდება როგორც დაგეგმვის მონაცვლეობა მთელ დარჩენილ პერიოდზე და უახლოესი პერიოდის გეგმის რეალიზაცია.

**მცურავი სტრატეგია** დაფუძნებულია დაგეგმვის ფიქსირებულ ჰორიზონტზე, რომელიც მოიცავს რამდენიმე დროით ინტერვალს. გეგმის გადაანგარიშება ხდება ყოველი პერიოდის შემდეგ, მაგრამ ამავედროულად გადაიწვევა ბოლო პერიოდი. გამოდის, რომ საგეგმო ჰორიზონტი, რომელიც სამუშაოს შედეგების ზრდით ხასიათდება, მუდმივად “გარბის”. მაგალითად, წლიური გეგმები მცურავი სტრატეგიის მიხედვით სრულდება ყოველი კვარტლის დასაწყისში, მაგრამ ოთხი კვარტალური ინტერვალის საერთო ხანგრძლივობით.

**დაბრუნებადი სტრატეგია** – შედგება ორი ნაწილისაგან. თავდაპირველად საგეგმო სტრატეგია იქმნება ხანგრძლივ პერიოდზე. შემდეგ მორიგი პერიოდის გეგმის ფაქტური შესრულების გათვალისწინებით ადგენენ გეგმას შემდეგი უახლოესი დროის ინტერვალით. ამასთან, ამ გეგმის ამოცანაა უზრუნველყოს შემდეგ პერიოდზე დაბრუნება თავდაპირველი გეგმური სტრატეგიით. თუკი მორიგ პერიოდში გეგმა არ იყო შესრულებული, მაშინ შემდგომ პერიოდში მუშაობის

ინტენსიფიკაცია იზრდება ზუსტად იმდენით, რამდენითაც გეგმა არ იყო შესრულებული.

**ზონალური სტრატეგია** დაუშვებს ინიციატივიან მუშაობას იმ დრომდე, ვიდრე შედეგები ან საკონტროლო მაჩვენებლები არ გამოვლენ დაგეგმვის ზონიდან. დაგეგმვის ზონის პარამეტრი შეიძლება იყოს დრო, ფაქტური შედეგის მოცულობა, ჯამური საბოლოო შედეგიდან გადახრა, შეხების ტერიტორიის საზღვრები. მაგალითად, ქვედანაყოფს შეუძლია იმუშაოს დამოუკიდებლად იქამდე, სანამ თვის ბოლომდე არ დარჩება 10 დღე, რის შემდეგაც მისი საქმიანობა აიყვანება რეგულარული კონტროლით.

**შერეული სტრატეგია** – გულისხმობს სხვადასხვა პრინციპების შეხამებას. შერეული სტრატეგიის ვარიანტი შეიძლება იყოს მრავალი. ერთ-ერთი მათგანია დაგეგმვა, რომელიც ითვალისწინებს ნომენკლატურული და შეკვეთებით დაგეგმვის შეხამებას. ტექნოლოგიური პროცესი იყოფა ორ ნაწილად. პირველი ნაწილისათვის დაგეგმვა სრულდება პროდუქციის ასორტიმენტის მიხედვით. ტექნოლოგიური პროცესის მეორე ნაწილისათვის დაგეგმვა უკავშირდება საბოლოო პროდუქციაზე კონკრეტულად შემოსულ შეკვეთას. ასეთი სტრატეგია საშუალებას იძლევა მკვეთრად შემცირდეს შეკვეთის შესრულების დრო, რამდენადაც კვანძებისა და ნაწილების სახით მათთვის გამჭოლ საწყობებში უკვე არის ს პირობები. უარყოფითი მომენტია მარაგების ზრდა, რომელთაგან ზოგიერთი ჩაწევბა. მარაგების უზრუნველყოფაზე დანაკარგები კომპენსირდება შეკვეთების შესრულების დროის შემცირების ხარჯზე შემკვეთთა მოზღვავებით. ტექნოლოგიური ჯაჭვის გარღვევის ადგილის შერჩევა რთული ეკონომიკური ამოცანაა. თუ გარღვევა ჯაჭვის თავთან ახლოსაა, მაშინ ხარჯები მცირედ იზრდება, მაგრამ ამავედროულად ცოტათი მცირდება შეკვეთის შესრულების დრო. თუ გარღვევა ახლოსაა ტექნოლოგიური ჯაჭვის ბოლოსთან, მაშინ ადგილი აქვს შეკვეთების შესრულების ვადებში მოგებას, მაგრამ ამავედროულად მკვეთრად იზრდება საწარმოს ხარჯები. პრაქტიკულად ნაკეთობის მზა ვარიანტი შეიძლება დიდხანს დარჩეს საწყობში, მყიდველის გამოჩენის ლოდინში.

## 7.2 გეგმის სახეობი

**საწარმოო გეგმა** არის პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის გაფართოებული გეგმა. მისი რაოდენობრივი მაჩვენებლები განსაზღვრავენ პროდუქციის შემადგენლობას და წარმოების მოცულობას. წარმოების მოცულობის მნიშვნელოვანი საზომებია პროდუქციის ნომენკლატურა, ასორტიმენტი, სასაქონლო პროდუქცია, მთლიანი პროდუქცია, რეალიზებული და წმინდა პროდუქცია.

**პროდუქციის ნომენკლატურა** – საწარმოო პროგრამაში ნაკეთობათა ჯგუფების ჩამონათვალი, რომელიც განსაზღვრავს მის სპეციალიზაციას. ნომენკლატურულ ჯგუფებში პროდუქციის გაერთიანება ხდება საკონსტრუქტორო-ტექნოლოგიური ერთგვაროვნების ნიშნის მიხედვით. ამასთან, აუცილებელი პირობაა შრომატევადობის სტრუქტურის მიხედვით სიახლოვე.

**პროდუქციის ასორტიმენტი** – არის პროდუქციის შემადგენლობა სახეობებისა და ტიპოზომების მიხედვით.

**სასაქონლო პროდუქცია** არის საგეგმო პერიოდის მანძილზე დამზადებული მთელი პროდუქცია, რომელიც შეესაბამება სტანდარტების ან სახელშეკრულებო დოკუმენტების მოთხოვნებს, მიღებულია ტექნიკური კონტროლის სამსახურის მიერ და გადაცემულია საწყობში გადასახიდად. ძირითად პროდუქციასთან ერთად სასაქონლო პროდუქციის მოცულობაში შედის მომსახურება, რომელიც გაეწევა სხვა საწარმოებს, ასევე საკუთარი მოწყობილობების სარემონტო სამუშაოები.

**მთლიანი პროდუქცია** – არის საწარმოს მთელი პროდუქცია მისი მზადყოფნის დონის მიუხედავად. მთლიანი პროდუქცია ახასიათებს დროის პერიოდში კოლექტივის მიერ შესრულებული სამუშაოს მთელ მოცულობას. მთლიანი პროდუქცია ითვალისწინებს ასევე დაუმთავრებელი წარმოების ნაშთების ცვლილებას, ნახევარფაბრიკატებს, საკუთარი წარმოების ტექნოლოგიურ აღჭურვილობას.

**დაუმთავრებელი წარმოება** არის მზადყოფნის სხვადასხვა სტადიაზე მყოფი პროდუქცია, რომელიც ექვემდებარება შემდგომ დამუშავებას ან აწყობას. დაუმთავრებელი წარმოების დიდი მოცულობა უადვილებს ორგანიზაციას რიტმულად მუშაობას, მაგრამ უარყოფითად აისახება წარმოების რენტაბელობაზე.

**რეალიზებული პროდუქციის მოცულობა** იგივეა, რაც დროის ინტერვალის მანძილზე მომხმარებელთან გაგზავნილ

პროდუქცია, რომლისგანაც საწარმოს ანგარიშზე შემოვიდა ფული.

**წმინდა პროდუქცია** – მოიცავს ახლად შექმნილ ღირებულებას. წმინდა პროდუქცია თავისი არსით სასაქონლო პროდუქციას წარმოადგენს, რომელშიც არ შედის მატერიალური დანახარჯები და ძირითადი ფონდების საამორტიზაციო ანარიცხები.

წლიური მაქსიმალური საწარმოო პროგრამა განისაზღვრება საწარმოში არსებული მოწოდებლობის ყველა არსებული რესურსის მაქსიმალურად გამოყენებით გაანგარიშებული საწარმოო სიმძლავრით. საწარმოო სიმძლავრე არ არის მუდმივი სიდიდე. მოწოდებლობის ექსპლუატაციის საწყის ეტაპზე საწარმოო სიმძლავრე საპროექტოზე ნაკლებია, რადგანაც წარმოებს მოწოდებლობის აწობა და ათვისება. შემდგომში საწარმოო სიმძლავრე მატულობს და აღწევს თავის საპროექტო სიდიდეს, შემდეგ შესაძლოა გაიზარდოს ავტომატიზაციის ან მოდერნიზაციის შედეგად, ასევე შეიძლება დაეცეს – მოწოდებლობის დაძველების ან რემონტზე გაჩერების გამო. საწარმოო სიმძლავრე იზომება კონკრეტული ან პირობითი პროდუქციის გამოშვების ერთეულებში.

დაგეგმვის ძირითადი მეთოდებია: საბალანსო, ნორმატიული, პროგრამულ-მიზნობრივი.

საბალანსო მეთოდი მდგომარეობს რესურსებისა და მოთხოვნების შედარებაში. ბალანსი დგება ნატურალურ და ფულად გამოსახულებაში და ავლენს საწარმოს ვიწრო ადგილებს. საბოლოო პროდუქციის მიხედვით შეიძლება განისაზღვროს მოთხოვნა მასალებზე, ელექტროენერგიაზე, ინსტრუმენტებზე და ა.შ. ამასთან, იანგარიშება წარმოებაში ჩართული ყველა სახეობის რესურსების სრულ დანახარჯთა კოეფიციენტი წარმოების ცალკეული სტადიების მიხედვითაც.

**ნორმატიული მეთოდი** გულისხმობს საწყისი მაჩვენებლებიდან ერთ-ერთზე დაყრდნობას და სხვა დანარჩენის გაანგარიშებას ნორმების სისტემის მეშვეობით. საწყისი მაჩვენებელი შეიძლება იყოს შეკვეთილი პროდუქციის რაოდენობა ან მოწოდებლობის მუშაობის შესაძლო დრო.

**პროგრამულ-მიზნობრივი მეთოდი** ერთმანეთს უკავშირებს საქმიანობის მიზნებს და რესურსული უზრუნველყოფის შესაძლებლობებს. “მიზანთა ხე” გამოიხატება დონეების სახით, ამასთან, ის საშუალებები, რომლებიც აუცილებელია უფრო მაღალი დონის მიზნების მისაღწევად, თავად წარმოადგენენ

დაბალი დონის მიზნებს. მიზნობრივი პროგრამები დინამიკური მართვის ფორმას წარმოადგენენ. მათი საშუალებით ხდება კოლექტივის ძალისხმევის კონცენტრაცია კონკრეტული მიზნების მისაღწევად.

საწარმოს საქმიანობის გეგმებიდან გამოიყოფა: გაყიდვების გეგმა, სასაწყობო გეგმა, წარმოების გეგმა, სამეცნიერო-კვლევითი და საკონსტრუქტორო სამუშაოთა გეგმა, შემოსავლების გეგმა, საფინანსო გეგმა, პერსონალის გეგმა, შესყიდვების გეგმა, ინვესტიციების გეგმა, გასაყვლების გეგმა, საკრედიტო გეგმა და სხვ.

საწარმოს საქმიანობის პარამეტრების განმსაზღვრელია პროდუქტის გაყიდვა. უპირატესად იგი რეალიზდება მოთხოვნის საფუძველზე, რომელიც შეიძლება ვარირებდეს დროის ინტერვალის მიხედვით. მოთხოვნასა და საწარმოო სისტემის პარამეტრების კავშირიდან გამომდინარე განასხვავებენ სტაბილიზებულ საწარმოო და სტაბილიზებულ სასაწყობო დაგეგმვას. **სტაბილიზებულ საწარმოო გეგმა** ეფუძნება დროის ინტერვალის მიხედვით პროდუქციის მუდმივ გამოშვებას და მოთხოვნის ცვლილების დაკმაყოფილებას საწყობში პროდუქციის მარაგის ცვლილების საშუალებით. **სტაბილიზებული სასაწყობო დაგეგმვა** გულისხმობს საწყობში მუდმივ მარაგებს და გამოშვებული პროდუქციის მოცულობის ცვლილებას მოთხოვნის ცვლილების გათვალისწინებით.

### **7.3 დაგეგმვის პრინციპები**

დაგეგმვის პროცესის დროს აუცილებელია შემდეგი პრინციპების დაცვა:

1. მართვის დონეების კავშირი:
  - დაგეგმვა ზემოდან ქვემოთ;
  - დაგეგმვა ქვემოდან ზემოთ (გეგმის გამსხვილება).
2. კალენდართან დაკავშირება:
  - დაგეგმვა დროის ინტერვალის მიხედვით;
  - კალენდრის თარიღებთან დაკავშირება;
  - ცალკეულ სამუშაოთა დაკავშირება დამთავრების თარიღთან;
  - რიგითობის თავისუფალი დაგეგმვა.

3. დაგეგმვის ჰორიზონტის სიგრძე:

- დაგეგმვა ერთ ინტერვალზე;
- მცურავი დაგეგმვა;
- ნარჩენი დაგეგმვა;
- მოქნილი დაგეგმვა (დაგეგმვის ჰორიზონტის არჩევით).

4. წინა პერიოდის შედეგების გავლენა:

- დაგეგმვა ნულიდან (წარსული ვალდებულებები ქრება);
- დაბრუნებითი დაგეგმვა (წარსული ვალდებულებები რჩება).

5. გეგმის აღწერა:

- დაგეგმვა პროდუქციის ჯგუფებად;
- დაგეგმვა შეკვეთებით;
- დაგეგმვა ტექნიკურ-ეკონომიკური მანკვინებლებით;
- დაგეგმვა საკალკულაციო მუხლებით.

6. საწარმოო პროცესის უბნების გეგმების კავშირი:

- დაგეგმვა ვიწრო ადგილების მიხედვით;
- დაგეგმვა “გამოსვლებიდან შესვლებისაკენ”;
- დაგეგმვა “შესვლებიდან გასვლებისაკენ”;
- პროდუქციის ერთეულის თანამიმდევრული გაყვანა.

დაგეგმვა არ არის დამოუკიდებელი მიზანი, ამიტომ კონკრეტულ პირობებში დაგეგმვის პროცესის საუკეთესო ვარიანტი განისაზღვრება სამართავი წარმოების ფუნქციონირების და მის წინაშე მდგომი ამოცანების თავისებურებებით.

## **თავი 8. ოპერატიული მართვა**

### **8.1. სანარმოო პროცესის ელემენტების კლასიფიკაცია**

**ოპერატიული მართვა** არის ორგანიზაციული და ტექნიკური ღონისძიებების კომპლექსი, რომელიც უზრუნველყოფს სამუშაოს შესრულების ადგილისა და დროის შერჩევას. ოპერატიული მართვა მოიცავს გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, საწარმოო გრაფიკების შემუშავებას, საქმიანობის აღრიცხვასა და რეგულირებას.

საწარმოო პროცესის ელემენტების კლასიფიკაციაში გამოიყოფა: გადამუშავება (წარმოება), საამქრო, განყოფილება, უბანი, ელემენტი, მოძრაობა.

გადამუშავება არის საამქროების ჯგუფი, რომლებიც ხასიათდება ერთი ტიპის საწარმოო პროცესებით.

საამქრო არის საწარმოს ძირითადი ქვედანაყოფი, სადაც სრულდება საწარმოო პროცესის ნაწილი.

უბანი არის საამქროს ძირითადი საწარმოო ქვედანაყოფი.

ელემენტი არის საწარმოო პროცესის ნაწილი, რომელიც სრულდება ერთი და იმავე სამუშაო რეჟიმით და გამოყენებული აგრეგატების შემადგენლობით.

საამქროებისა და საწარმოს მეურნეობის უზრუნველყოფი ერთეულების ერთობლიობას ეწოდება საწარმოს საწარმოო სტრუქტურა. როცა იგი წარმოდგენილია გრაფიკული სახით ადგილებზე რეალური განლაგების ასახვით, მაშინ მას უწოდებენ საწარმოს გენერალურ გეგმას.

საწარმოს ორგანიზაციის ტიპური ხერხებია:

- ერთეულებად დამუშავება (ნაკადში ან კონვეირზე);
- პარტიებად დამუშავება (ნაკადში ან კონვეირზე);
- წარმოების ორგანიზაცია უნივერსალურ სამუშაო

ადგილებზე:

- დამუშავების პროცესისა და დეტალების მოძრაობის შეთავსება (როტორული ხაზები).

**წარმოების ტიპი** არის წარმოების ტექნიკური, ორგანიზაციული და ეკონომიკური თავისებურებების კომპლექსური დახასიათება, რასაც განაპირობებს მისი სპეციალიზაცია, მოცულობა და ნაკეთობის მუდმივი ნომენკლატურა, ასევე სამუშაო ადგილებზე ნაკეთობის მოძრაობის ფორმა. წარმოების ორგანიზაციის აღწერის დროს გამოიყენება ცნებები: დეტალი, საამწყობო ერთეულები,



კომპლექსები ან კომპლექტები. **დეტალი** არის საგანი, რომელიც არ დაიყოფა მისი დაშლის გარეშე. **საამწყობო ერთეული** (კვანძი) არის რამოდენიმე დასაშლელი ან არადასაშლელი დეტალის შეერთება. **კომპლექსი ან კომპლექტი** არის რამდენიმე საამწყობო ერთეულისა და დეტალების შეერთება. **პარტია** არის ერთნაირი საგნების რაოდენობა, რომლებიც მუშავდება ან იკრიბებიან სამუშაო ადგილებზე მათი ხელახლა აწყობის გარეშე.

პარტიის ზომიდან გამომდინარე, გამოიყოფა წარმოების ორგანიზაციის სხვადასხვა სახე: ინდივიდუალური (ერთეულოვანი), წვრილსერიული, სერიული, მსხვილსერიული, მასობრივი.

გამოიყოფა საწარმოო ოპერაციების შემდეგი სახეები: მარტივი და რთული, თანამიმდევრული ოპერაციების შესრულების დროის გადაფარვით და გადაფარვის გარეშე, თანამიმდევრული ოპერაციების შესრულება დროზე ადრე ან დროში, ციკლური და არაციკლური პროცესები, ოპერაციებზე პარალელური ან ინდივიდუალური დამუშავებით.

როდესაც დეტალების ჯგუფი სამუშაო ადგილებზე მუშავდება პარტიებად, პროცესს ეწოდება თანამიმდევრული მოძრაობა. როდესაც ცალკეული დეტალები დამოუკიდებლად გადაადგილდება ასეთ პროცესს პარალელური მოძრაობა ეწოდება.

საწარმოო პროცესების მათემატიკური აღწერისათვის გამოიყენება შემდეგი პარამეტრები:

- დამუშავების რიტმი – თანამიმდევრულ ნაკეთობებს შორის დროის ინტერვალი;
- დამუშავების დრო – ნაკეთობის დამუშავების მთელი საწარმოო ციკლის საერთო დრო;
- პროცესის მწარმოებლურობა – დროის ინტერვალში გამოშვებული ნაკეთობების რაოდენობა გაყოფილი დამუშავების რიტმზე;
- ოპერაციის პაუზა – დრო, წინა ნაკეთობის დამუშავების დასრულებასა და მომდევნო ნაკეთობის დაწყებას შორის;
- ოპერაციის სამანქანო დრო – ნაკეთობის დამუშავებისას მოწყობილობის მუშაობის დრო.

ციკლური საწარმოო პაუზებისა და სამანქანო დროის ჯამი, ოპერაციების მიხედვით, მუდმივი სიდიდეა.

ცალკეული ოპერაციების შესარულების დრო მოიცავს: მოსამზადებელ-დასკვნით დროს (მოწყობილობის პროფი-

ლაქტიკა, გამართვა), ძირითადი დრო (საწარმოო ოპერაციის შესრულების დრო), დამხმარე დრო (შერჩევა, შემოწმება, საკონტროლო აზომვები), მოწყობილობის მომსახურების დრო (შეხეთვა, დალაგება), მუშაობის პროცესში შესვენებები. შესვენებები იყოფა: რეგლამენტირებული შესვენება, მოწყობილობის არამწარმო-ებლური მოცდენა ორგანიზაციული ან ტექნოლოგიური მიზეზებით.

წარმოების ორგანიზაციისათვის გამომუშავებულია შემდეგი წესები:

- ორგანიზაცია მოიცავს სამ რიგს – ტექნიკის, ადამიანებისა და იდეების ორგანიზაციას;
  - რაც უფრო ნაკლებია მანძილი სისტემებს შორის, მით უფრო ძლიერია მათი ურთიერთმოქმედება;
  - მთლიანი ორგანიზაციული სისტემა აღემატება მისი ნაწილების უბრალო ჯამს;
  - ნაკადების ერთი მიმართულება და გადაუკეცილობა ამარტივებს სისტემათა ურთიერთმოქმედებას;
  - რაც უფრო ნაკლები ელემენტებია სისტემაში, მით მაღალია მისი საიმედოობა;
  - ჯაჭვის სიმტკიცე (გამძლეობა) განისაზღვრება მისი ძალიან სუსტი რგოლით;
  - განმეორებითი პროცესები რეგულირდება ერთნაირად;
  - წარმოების ორგანიზაციული სრულყოფა ორიენტირებულია კვალიფიკაციურ შრომაზე;
  - დარეგულირება გამიზნულია საქმიანობის წარმატების, ძლიერი მხარეების შენარჩუნებისა და განვითარებისაკენ.
- შრომითი მოძრაობების რაციონალიზაცია მიმართულია მექანიკური მოძრაობების შეზღუდვისაკენ.
- შრომითი მოძრაობების ძირითადი რეკომენდაციებია (ფ. ჰილბერტის პრინციპები):
- მოძრაობები უნდა რეალიზდებოდეს ნორმატიული სამუშაო ზონის ფარგლებში;
  - მოძრაობის ტრაექტორია უნდა იყოს უმოკლესი;
  - საგნების გადაადგილებისას უნდა შევეცადოთ აწვევის მინიმუმზაციას;
  - საჭიროა ორივე ხელის დატვირთვა;
  - მიზანშეწონილია ერთნაირი მოძრაობების შეთავსება;
  - ფუჭი მოძრაობები უნდა გამოირიცხოს;
  - გამოსაყენებელი საგნები (ინსტრუმენტები) უნდა განლაგდეს მათი გამოყენების სიხშირის შესაბამისად;

- ხელები უნდა განთავისუფლდეს ხანგრძლივი დატვირთვებისა; მოძრაობა უნდა იყოს ბუნებრივი, რიტმული, სიმეტრიული და შეთანაწყობილი.

## **8.2. კალენდარული გეგმა-გრაფიკის ნარკვევის მეთოდი**

ცნობილია კალენდარული გეგმა-გრაფიკების წარდგენის მეთოდების ორი ჯგუფი: გრაფიკული და ცხრილური.

გრაფიკულ მეთოდებს მიეკუთვნება: დაგეგმარების გრაფიკი, ლენტური გრაფიკი-ქრონოგრამა, სადისპეტჩერო გრაფიკი, ჰანტის გრაფიკი (ჰანტ-რუკა), ქსელური გრაფიკი.

დაგეგმარების გრაფიკი არის საწარმოო პროცესის სქემატური გამოსატყლება. გრაფიკში თითოეულ სამუშაოს ეთმობა ცალკე სტრიქონი, რომელშიც იწერება სამუშაოს დასახელება, ხოლო დროის ღირებუება განლაგების ხაზი მიუთითებს მისი შესრულების დროს.

ლენტური გრაფიკი-ქრონოგრამა არის ლენტის თანამიმდევრობის მონაკვეთი, რომელთაგან თითოეული შეესაბამება სამუშაოს სახეს. გრაფიკის განლაგება სინქრონიზდება თანხვედბა დროის ღირძს. ლენტის მონაკვეთი ფერით, დაშტრიხვით ან მინაწერით მიუთითებენ შესასრულებელი ოპერაციის ან სამუშაოს სახეს.

სადისპეტჩერო გრაფიკი არის დაგეგმარების ან ლენტურის სახესხვაობა, მაგრამ იგი აიგება სამუშაოს ფაქტურად შესრულების პროცესში. ეს გრაფიკი დროის ყოველ მომენტში თავისი ბოლო წერტილებით გვიჩვენებს მოწყობილობის ან შესასრულებელი სამუშაოს მდგომარეობას.

ჰანტის გრაფიკი აიგება “ოპერაცია-დრო” კოორდინატებში. ვერტიკალურ ღირძზე განლაგებენ ოპერაციის ნომერს, ჰორიზონტალურ ღირძზე – დროს. კონკრეტული ნაკეთობის დამუშავების გრაფიკს აქვს დადმავალი ან აღმავალი კიბის სახე. საფეხურის ზომა ახასიათებს დამუშავების შესაბამისი ოპერაციის დროს, ერთი ოპერაციიდან მეორეზე დახრილი გადასვლა შეესაბამება ოპერაციებს შორის ნაკეთობის მოძრაობის დროს.

ქსელური გრაფიკი შედგება ისრებით შეერთებული კვანძებისაგან. ისარი არის განხილული კომპლექსის, კვანძის ცალკეული სამუშაოების ანალოგი – სამუშაოს დაწყების ან დამთავრების მომენტები.

სამუშაოს შესრულების ცხრილური გრაფიკი ნაკლებად თვალსაჩინოა, მაგრამ მოიცავს მეტ ინფორმაციას.

ცხრილის სტრიქონებში სამუშაოს სახეების მიხედვით მიუთითებენ: სამუშაოს ნომერს, მის დასახელებას, დაწყებისა და დასრულების დროს, მოსაზიდ რესურსებს, შემსრულებლებს და ა.შ.

რიგითობის არჩევის ამოცანებში ოპტიმიზაციის კრიტერიუმები შეიძლება იყოს:

-საერთო ხანგრძლივობის მინიმიზაცია (ოპერაციის დასრულების გეგმური და ღირებულებულ ვადებს შორის განსხვავება);

-დაყოფნით განპირობებული დანაკარგების მინიმიზაცია;

-ოპერაციათაშორისი ჭარბნაკეთის ღირებულების შემცირება.

ყველაზე უფრო რთულ კრიტერიუმად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს რამდენიმე შესაკრების ჯამი (დაყოფნიდან დანაკარგები, საწარმოო დანახარჯები, ოპერაციათაშორისი ჭარბნაკეთობათა ღირებულება).

### **8.3. რიგითობის შეჩვენება**

მოწესრიგების ელემენტარული ამოცანები წყდებოდა ჰანტის გრაფიკის დახმარებით. მსგავსი ამოცანების გადაწყვეტის ანალიტიკური მეთოდები უმთავრესად შემუშავებულია მარტივი ტიპის შემთხვევებისათვის.

მოწესრიგების უმეტესი ამოცანების გადაწყვეტა შესაძლებელია მოდელირების მეთოდის დახმარებით ან გადაწყვეტილების აგების ევრისტიკული ალგორითმებით.

**სიტუაცია 1.** განვიხილოთ მარტივი პრაქტიკული სიტუაცია. წყალსაცავში ნავმისადგომთან დგას სამი გემი. მათი მომზადება და გაშვება საჭიროებს შესაბამისად 8, 10 და 27 საათს. საჭიროა შეირჩეს გემების გაშვების რიგითობა, რომელიც უზრუნველყოფს გემების მოცდის მინიმალურ დროს. თუ,

მაგალითად, პირველი გავა მეორე გემი, მაშინ დანარჩენ ორს მოუწევს 10 საათით მოცდა.

ადვილი გასაგებია, რომ საუკეთესო რიგითობა შეესაბამება გემების გასვლას ინდივიდუალური დროის დანახარჯების ამალღების წესით. “დამუშავების ნაკლები დრო დგება პირველ ადვილზე”.

**სიტუაცია 2.** განვიხილოთ სამი გემის მსგავსი სიტუაცია. დაეუშვათ, რომ მომზადება და გაშვება საჭიროებს ერთნაირ დროს, მაგრამ გემების მოცდენის საფასური შესაბამისად შეადგენს საათში 1, 5 და 9 ლარს. საჭიროა შეირჩეს გემების გაშვების რიგითობა, რომელიც უზრუნველყოფს გემების მოცდენის საფასურის მინიმალურ თანხას.

უკეთესი რიგითობა შეესაბამება გემების გაშვებას მოცდენებზე ფასის შემცირებას. “მოცდენის მაღალი ფასი დგება პირველ ადვილზე”

**სიტუაცია 3.** განვიხილოთ პირველი ორი სიტუაციის გაერთიანებული პრაქტიკული სიტუაცია. წყალსაცავში ნავისადგომის წინ დგას სამი გემი. მათი მომზადება და გაშვება შესაბამისად საჭიროებს 8, 10 და 27 საათს. მათ მოცდენაზე ხარჯები შეადგენს შესაბამისად 1,5 და 3 ლარს საათში. საჭიროა შეირჩეს გემების გასვლის რიგითობა, რომელიც უზრუნველყოფს გემების მოცდენის დროის მინიმალურ ანაზღაურებას.

გემების გასვლის რიგითობის არჩევაზე მოქმედებს ორი პარამეტრი, რომლებიც ურთიერთსაწინააღმდეგო მიმართულებით მოქმედებენ. ამ შემთხვევაში რიგითობის პრიორიტეტის წესი ეფუძნება “დრო/ფასი” შეფარდებას. მოცდენის ფასზე გაყოფით ფაქტურად ვიღებთ ერთნაირ დროის ღირებულებას და მესამე სიტუაცია “დროის დაყვანით” დაჰყავს პირველამდე, საიდანაც გამომდინარეობს რიგითობის წესი “ნაკლები დაყვანილი დრო პირველ ადვილზეა”.

### ამოცანის მათემატიკური დასმა

დეტალების (სამუშაოს) ერთობლიობა ხასიათდება:  $t(i)$  - დამუშავების (შესრულების) დრო,  $c(i)$  - მოცდენის (ლოდინის) დროის ერთეულის საფასური.

პირველი სიტუაციისათვის, რომლისთვისაც ნავარაუდევია მოცდენის ფასის ცოლობა, შეფასებას აქვს შემდეგი სახე:

$$I = T(1) + T(2) + \dots \rightarrow \min$$

სადაც,  $T(i)$  – დეტალის მოცდენის დრო,  $i$  - ადგილზე.  
 დეტალის (სამუშაოს შესრულების) დამუშავების რიგითობის არჩევის წესმა უნდა მოგვცეს პირობა:

$$t(1) < t(2) < t(3) \dots$$

“დამუშავების ნაკლები დროის მქონე დეტალი სამუშაო პროცესში ხვდება პირველ რიგში”.

მეორე სიტუაციისათვის შეფასებას აქვს ასეთი სახე:

$$I = T(1)c(1) + T(2)c(2) + \dots \rightarrow \min$$

დეტალის დამუშავების რიგითობის არჩევის წესმა უნდა მოგვცეს პირობა:

$$c(1) > c(2) > c(3) \dots$$

“მოცდის მაღალი ფასის მქონე დეტალი მუშავდება პირველ რიგში”.

მესამე სიტუაციისათვის შეფასებას აქვს ასეთი სახე:

$$I = T(1)c(1) + T(2)c(2) + \dots \rightarrow \min$$

დეტალის დამუშავების რიგითობის არჩევის წესმა უნდა მოგვცეს პირობა:

$$\frac{t(1)}{c(1)} < \frac{t(2)}{c(2)} < \frac{t(3)}{c(3)} \dots$$

“მოცდენის ნაკლები დაყვანილი დროის მქონე დეტალი მუშავდება პირველ რიგში”.

#### **8.4. დამუშავების რიგითობის შერჩევა ორი აბრეგატის პირობებში (ჯონსონის ალგორითმი)**

ორ ჩარხზე დეტალების დამუშავების თანამიმდევრობის შერჩევის ამოცანის ზოგადი შემთხვევა, როცა დეტალებმა დამუშავება უნდა გაიარონ ჯერ ერთ ჩარხზე, ხოლო შემდეგ მეორეზე, და ჩარხზე ერთ დეტალზე მეტის დამუშავება შეუძლებელია, 1954 წელს განიხილა ს. ჯონსონმა. მისი გადაწყვეტის მეთოდს უწოდებენ “ჯონსონის ალგორითმს”.

განვიხილოთ უბანი, რომელიც მოიცავს ორ აგრეგატს. დეტალების ერთობლიობამ დამუშავება თანამიმდევრულად უნდა გაიარონ ჯერ ერთ აგრეგატზე, ხოლო შემდეგ მეორეზე. აგრეგატებს შორის არ არის საწყობი, ამიტომ მეორე აგრეგატის დატვირთვას აფერხებს პირველი აგრეგატის განთავისუფლება.

საჭიროა შეირჩეს დეტალის დამუშავების რიგითობა, რომელიც უზრუნველყოფს უბნის დატვირთვის ნაკლებ ჯამურ დროს. ეს დრო ფასდება პირველ აგრეგატზე პირველი დეტალის დამუშავების მომენტიდან მეორე აგრეგატზე ბოლო დეტალის დამუშავების დამთავრებამდე.

როგორც ჩანს, დროის მოგება შეიძლება აგრეგატების პარალელური მუშაობით. პირველი აგრეგატის ხანგრძლივი დატვირთვა, ხანამ მეორე გაჩერებულია, ისევე როგორც მეორის დატვირთულობა, როდესაც პირველმა აგრეგატმა უკვე დაასრულა მუშაობა, არარაციონალური სიტუაციაა. ამიტომ ნათელია, რომ რიგითობაში პირველ ადგილას უნდა დავაყენოთ დეტალი, რომლის დაშვების დრო ნაკლებია პირველ აგრეგატზე. ანალოგიურად ბოლო ადგილზე უნდა დავაყენოთ დეტალი, რომლის დამუშავების დრო ყველაზე ნაკლებია მეორე აგრეგატზე. თუ ამ წესს გავავრცელებთ მთელ პარტიაზე, მივიღებთ ჯონსონის ალგორითმს.

თავდაპირველად შეირჩევა დეტალები, რომელთა პირველი ოპერაცია მეორე ოპერაციის შესრულების დროზე ნაკლებია. ამ დეტალების დამუშავება ხდება პირველი ოპერაციის შესრულების დროის ზრდის მიხედვით. დანარჩენი დეტალები მუშავდება მეორე ოპერაციის შესრულების დროის კლების მიხედვით.

წყვილი დეტალების რიგითობის ოპტიმალურობის პირობაა:

$$\min[a(i), b(i+1)] < \min[a(i+1), b(i)]$$

ორი ჩარხისათვის ამოცანის გადაწყვეტის მარტივმა ალგორითმმა, რამდენიმე ჩარხის შემთხვევაში შედეგების განზოგადების მრავალი მცდელობა გამოიწვია. მაგრამ ყველა მცდელობა დამთავრდა მხოლოდ მცირე რაოდენობის კერძო შემთხვევების წარმატებით. საერთო ალგორითმის მოძებნა ვერ მოხერხდა. დიდი გავრცელება მოიპოვა დეტალების დამუშავების თანამიმდევრობის შერჩევის ევრისტიკულმა მეთოდმა, რომელიც დაფუძნებულია უპირატესობათა წესებზე.

გამოიყოფა პრაქტიკაში გამოყენებული უპირატესობათა შემდეგი წესები:

- ტექნოლოგიური პროცესის უკანასკნელ სტადიაზე საჭირო დროის მინიმალური სიდიდე;
- დაუმთავრებელ წარმოებაში არსებული ნამზადების რაც შეიძლება მცირე მოცულობა;
- დროის ნაკლები მარაგი მზადყოფნის ვადის მიმართ;

- წუნის მეტი პროცენტია მომდევნო უბნებზე;
- დამუშავების ნაკლები დრო ტექნოლოგიური პროცესის პირველ სტადიაზე;
- დამუშავების მეტი დრო ტექნოლოგიური პროცესის დამამთავრებელ სტადიაზე.

## **8.5. მარაგების მართვა, მარაგების სახეები**

მარაგების მართვის ძირითადი კითხვებია:

- როდის შეუკვეთოთ?
- რამდენი შეუკვეთოთ?
- რამდენი უნდა გვქონდეს საწყობში?
- რამდენი ჩამოვტვირთოთ?

მარაგების მართვის ძირითადი ცნებებია: საწყობი, პარტია, შეკვეთის მოწოდების დრო, შენახვის ხარჯი.

**საწყობი** – შენობა, ნაგებობა, მოწყობილობა, განკუთვნილია საქონლის მიღებისათვის, განლაგების და შენახვისათვის, მათი მოხმარების მომზადების და მომხმარებელთან გაგზავნისათვის. საწყობი უზრუნველყოფს მატერიალური ფასეულობების დაცულობას, აუცილებელი მარაგების დაგროვებას. მასალების მარაგი პრაქტიკულად აუცილებელია ყველა სახის საქმიანობისათვის, იგი დაკავშირებულია პარტნიორებისაგან და შუამავლებისაგან მის მოწოდებებთან.

მარაგების შექმნის მიზეზებია:

- პარტნიორებისაგან მცირე პარტიებად მოწოდების შემთხვევაში მოხმარების პარტიის დაგროვების აუცილებლობა;
- მცირე პარტიებად დამზადებისას ტრანსპორტირებისათვის პარტიის დაგროვების აუცილებლობა;
- მომწოდებლის და მომხმარებლის სამუშაო რეჟიმების შეუთანხმებლობა;
- მასალების მოწოდების სისტემაში ჩავარდნების კომპენსაცია.

მარაგები შედგება გამოსაყენებლად ვარგისი და გამოუყენებელი რესურსებისაგან, რომელთა შორის შეიძლება იყოს მასალები, მზა პროდუქცია, მანქანები, ინსტრუმენტები. საწარმოს მარაგი შედგება რამდენიმე ნაწილისაგან. იგი



მოიცავს შრომის საშუალებებსა და შრომის საგნებს, რომლებიც განკუთვნილია წარმოების უწყვეტობისა და მომხმარებელთა უზრუნველყოფისათვის.

მთლიანი მარაგი შედგება მზა პროდუქციის, საწარმოო მასალისა და ნედლეულის, სათადარიგო ნაწილების, ინსტრუმენტებისა და სამეურნეო ინვენტარის მარაგებისაგან. სასაქონლო მარაგი წარმოიქმნება მზა პროდუქციისაგან მომწოდებლის საწყობში და მიმოქცევის სფეროს არსებში.

საწარმოო მარაგის სტრუქტურაში გამოიყოფა: მოსამზადებელი, სადაზღვევო, სეზონური, ზედმეტი მარაგი.

**მიმდინარე მარაგი** საწარმოო მარაგების ძირითადი ნაწილია. იგი უზრუნველყოფს საწარმოო პროცესის უწყვეტ მომარაგებას.

**მოსამზადებელი მარაგები** არის სასაქონლო მარაგის ნაწილი, რომლის არსებობის აუცილებლობა გამოწვეულია წარმოებაში გამოსაყენებელი რესურსების მოსამზადებლად. მომზადება მდგომარეობს სორტირებაში (დაფასოებაში), კონტროლში, დაჭრაში, გაშრობაში. მოსამზადებელი მარაგების სიდიდე განისაზღვრება მომზადების დროისა და მათი საშუალო დღეღამური მოხმარების მოცულობის მიხედვით.

**საწარმოო მარაგები** არის მარაგების ნაწილი, რომელიც განაწილებულია წარმოების სტადიების მიხედვით. ისინი წარმოიქმნება მასალებისაგან და პროცესების შეფუერხებლობის მიზნით ინახება აგრევატებთან და უბნებზე.

**სადაზღვევო მარაგი განკუთვნილია** გაუთვალისწინებელი ვითარების შემთხვევაში წარმოების უწყვეტი მომარაგებისათვის: ფაქტური მიწოდების პერიოდულობის ან სიდიდის გადახრა გეგმიდან ან შეთანხმებიდან, მომწოდებელიდან მასალების მოწოდების შეფერხება გზაში, მასალების გაუთვალისწინებელი გაფუჭება.

**სეზონური მარაგი** წარმოიქმნება მასალების მიღების სეზონური ხასიათიდან გამომდინარე. მისი დანიშნულებაა საწარმოს ნორმალური მუშაობა მასალების მოწოდების სეზონური შეწყვეტების ან მომწოდებლის მუშაობის შეწყვეტების დროს. სეზონური მარაგების ნორმატიული სიდიდე განისაზღვრება მისი საშუალო დღეღამური მოხმარებისა და მოწოდების შეწყვეტების ხანგრძლივობის საფუძველზე.

**არალიკვიდური მარაგები** ხანგრძლივად გამოუყენებელი საწარმოო და სასაქონლო მარაგები. წარმოიქმნება მასალის შენახვის პროცესში მისი ხარისხის გაუარესების გამო, მასალების შეკვეთაში დაშვებული შეცდომებისა და მორალური

ცვეთის გამო. ზედმეტი მარაგია ის, რომელზეც მოთხოვნა არ არის. ზედმეტი მარაგი ითვლება არალიკვიდურად.

**გარდამავალი მარაგები** – მასალებისა და საწვავის ნარჩენები საანგარიშო პერიოდის ბოლოს.

საწვობებში მატერიალური ფასეულობების გადამუშავება ითვალისწინებს მათ აღრიცხვას, კონტროლს, შემოსული ტვირთის სორტირებას, ტვირთის შიგასასაწვობო ტრანსპორტირებას დროებით შესანახ ადგილებამდე. ტვირთის განლაგებას სასაწვობო სტელაჟებზე ან მოედნებზე. ტვირთის პარტიებად ფორმირებას შემკვეთთან გასაგზავნად. ცალკეული ოპერაციების შესრულების დროს ეწოდება ოპერატიული დრო, ხოლო მათ მთლიან ჯამს - ტვირთგადამუშავების ციკლი. მართვის სისტემის ამოცანაა ტვირთგადაზიდვაზე ხარჯების მინიმიზაცია. ტვირთის განლაგების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, უნდა გავითვალისწინოთ, თუ როდის და რა სიტუაციაში დაგეგმირდება იგი. აუცილებელია საწვობში ხარჯების შემცირება, ოპერატიული სასაწვობო სივრცის გაზრდა, შრომის პირობების გაუმჯობესება. უკეთესია ტვირთების მიღება მათი გამოყენების თანამიმდევრობის გათვალისწინებით, შემცირდეს შუალედური სასაწვობო ოპერაციები, ტვირთები გადაადგილდეს მოკლე მანძილზე.

ტრანსპორტირება ყოველთვის არ ნიშნავს სასარგებლო მუშაობას. საწვობში მასალების გადაადგილება, სატრანსპორტო საშუალებების ცარიელი მოძრაობა – ეს საწარმოს სახსრების პირდაპირი დანაკარგებია. სასაწვობო მეურნეობის ხელმძღვანელი უნდა ცდილობდეს ყოველგვარი გადაადგილება საქმედ აქციოს.

სასაწვობი სისტემაში მარაგები შეიძლება ინახებოდეს ერთ ან რამდენიმე ადგილზე. როდესაც არის ერთზე მეტი შესანახი პუნქტი, მაშინ აუცილებელი ხდება ურთიერთმოქმედება. გამოიყოფა სასაწვობო სისტემის შემდეგი ტიპები:

-ლოკალური საწვობი (სპეციალიზებული ან უნივერსალური) –ერთეული საწვობი;

- საწვობების ერთობლიობა – რამდენიმე ერთობლივად მართვადი საწვობი;

- საწვობების იერარქიული სისტემა – რამდენიმე საწვობი, რომელთაც აქვთ დაქვემდებარების ხაზობრივი სტრუქტურა, რომლის დროსაც უფრო მაღალი დონის საწვობი მასალებით ამარაგებს შემდგომი დონის საწვობებს;

- სპეციალიზებული საწყოების ერთობლიობა – რამდენიმე საწყოში, რომლებიც ფუნქციონირებენ პარალელურად და ორიენტირებულნი არიან სხვადასხვა სახის მასალებზე;

- ავტომატიზირებული საწყოები – სასაწყოლო მოწყობილობებისა და ავტომატური მართვის სისტემების გაერთიანება მასალების დასაწობებთან და მოტანით.

სასაწყოლო სისტემები ერთმანეთისაგან განსხვავდება: ზომით, სირთულით, შესანახი მასალების შემადგენლობით, ხარჯების სიდიდით, მასალების ნაკადების შემთხვევითობის დონით.

შენახვის პირობების მიხედვით განასხვავებენ დახურულ, ნახევრად დახურულ და ღია საწყოებს. შრომის ხასიათის მიხედვით – არამექანიზებულს, მექანიზებულს, ავტომატიზებულს, მთლიანად ავტომატიზებულ საწყოებს.

საწყოები ხასიათდება სამი ჯგუფის პარამეტრით:

- მასალების შემოსული ნაკადების პარამეტრებით (პარტიის ზომით, მოტანის ინტერვალით, ტრანსპორტის ტიპით, მოტანის დროით);

- საწობის პარამეტრებით (მარაგების პოტენციური ზომით, მასალების ტიპით, ხარჯებით, დამატებითი სამუშაოების შესრულებით, დანაკარგებით, ავტომატიზაციის დონით, კონტროლის რეჟიმით);

- გასული ნაკადების პარამეტრებით (პარტიის ზომით, საერთო მოთხოვნით, გაგზავნის ინტერვალით, ტრანსპორტის ტიპით, მოტანის დროით).

### **8.5.1. მარაგების მართვის სტრატეგია**

მარაგების ამოცანა წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც შესაძლებელია რესურსების რაოდენობის რეგულირება და როდესაც არსებობს, სულ მცირე დანახარჯთა ერთი მუხლი, რომელიც მარაგების გაზრდის პირობებში მცირდება. როგორც წესი, მარაგების მართვის ამოცანების მიზნობრივი ფუნქცია დაიყვანება ფაქტური ან მოსალოდნელი ხარჯების მინიმიზაციამდე. როცა მარაგი გავლენას ახდენს მოთხოვნაზე, მაშინ მიზნობრივი ფუნქცია შეიძლება გამოიხატოს ფაქტური ან მოსალოდნელი მოგების მაქსიმიზაციაში.

მარაგების ამოცანებში მართვად ცვლადებს მიეკუთვნება:

- შემოსული რესურსების მოცულობა (წარმოების შესყიდვების მოცულობის განსაზღვრა ცაკლეული სახის რესურსისათვის);

- რესურსების მოტანის სიხშირე ან ვადები (რესურსების პარტიის მიღების პერიოდულობის ან წარმოების ტემპის განსაზღვრა);

- მარაგების სახით შენახული პროდუქციის ნამზადობის დონე (შენახული რესურსების გამოყენებისათვის ნამზადობის დონის განსაზღვრა).

სასაწყობო სისტემის ფუნქციონირების სტრატეგიაში ქვემოთ იგულისხმება ის წესები, რომლებიც განსაზღვრავენ, როდის და რამდენის შეკვეთაა შესაძლებელი.

სასაწყობო მარაგების მართვის მთავარი მიზანია სასაწყობო მარაგების მინიმალურ დონეზე შენარჩუნება მარაგების შენახვაზე ხარჯების მინიმიზაციასთან ერთად. ფუნქციონირების სტრატეგიის შერჩევის კრიტერიუმში შეიძლება იყოს მინიმალური ხარჯი, მაქსიმალური მოგება. ზოგჯერ სტრატეგიის შერჩევის ამოცანა არის რთული, მაგრამ ოპტიმიზაცია დაიყვანება მრავალი სტრატეგიიდან ერთის არჩევამდე.

მარაგების მართვა შეიძლება იყოს პირდაპირი და ირიბი. პირდაპირი მართვა ორიენტირებულია მარაგების სიდიდის სტაბილიზაციაზე ან მარაგების სტრატეგიით დადგენილ ცვლილებებზე. ირიბი მართვა დაფუძნებულია წარმოების პარამეტრების (მომუშავეთა რიცხოვნობა, საერთო გამოშვება) სტაბილიზაციაზე ან მოხმარების პარამეტრების დაკმაყოფილებაზე. ამ შემთხვევაში მარაგების სიდიდე იცვლება მასალების ნაკადების შემოსავლის ან მოხმარების ცვლილებების შესაბამისად.

მარაგების პირდაპირი მართვის საფუძველია მარაგების კონტროლი და რეალიზდება შემდეგნაირად:

- მასალების ფიქსირებული პარტიის შეკვეთით დროის ფიქსირებულ მომენტში;

- ფიქსირებული პარტიებით მასალების შეკვეთით გათვალისწინებული დროის მომენტში;

- ფიქსირებული დროის მომენტში მასალების შეკვეთით პარტიის ზომის ცვლილებით (მარაგების ფაქტური დონის გათვალისწინებით);

- მასალების შეკვეთით გათვალისწინებული დროის მომენტში გამოტანის გაანგარიშებული სიდიდით (მარაგის

ვაქტური დონის და მოხმარების პროგნოზული დონის გათვალისწინებით).

**მარაგის დონის პერიოდული კონტროლის სტრატეგია.** ზოგიერთ შემთხვევაში მარაგების უწყვეტი კონტროლის შესაძლებლობა არ არის, მაგრამ დასაშვებია კონტროლი დროის გარკვეული ინტერვალებით. ამასთან, აუცილებელია განისაზღვროს კონტროლის განხორციელების სიხშირე და მორიგი კონტროლის შემდეგ შეკვეთილი ან წარმოებული რესურსების რაოდენობა.

მასალების მარაგების ირიბი მართვა ხორციელდება წარმოების რეგულირებით და შესაძლებელია აიგოს ტიპური სქემებიდან ერთ-ერთი სქემით.

**გამოშვების სტაბილიზაცია.** ასეთი სტრატეგიის დროს დაცულია პროდუქციის გამოშვების მოცულობისა და მომუშავეთა რიცხოვნობის უცვლელობა. მომხმარებელთა მოთხოვნის ცვლილების შესაბამისად იცვლება პროდუქციის მარაგიც. მაღალი მოთხოვნის შემთხვევაში მარაგი მცირდება, ხოლო მოთხოვნის შემცირებისას – მარაგი იზრდება.

**მუშაობის ინტენსიურობის რეგულირება.** ასეთი სტრატეგიის დროს პროდუქციის გამოშვება იმეორებს მოთხოვნის სიდიდეს. ამასთან, მოთხოვნაზე დაკვირვება ხორციელდება პერსონალის მოცდენების ან ზეგანაკვეთური სამუშაო საათების ზრდის გათვალისწინებით.

**მომუშავეთა რიცხოვნობის რეგულირება.** ასეთი სტრატეგია ითვალისწინებს პერსონალის რიცხოვნობის ცვლილებას მოთხოვნის ცვლილების შესაბამისად.

**მწარმოებლურობის რეგულირება.** ასეთი სტრატეგიის დროს დაცულია მარაგების მინიმალური დონე. იგი მიიღწევა პროდუქციის მოხმარების შესაბამისად მოწოდებლობის მწარმოებლურობის ცვლილებით.

## **8.5.2. სასაწყობო მარაგების ხარჯები**

სასაწყობო მეურნეობის უზრუნველყოფის ხარჯები მოიცავს დანახარჯებს სასაწყობო მეურნეობის შენახვაზე (შენახვის ხარჯები), მომწოდებლებთან ურთიერთობაზე (შეკვეთის გაფორმების ხარჯები), დეფიციტის კომპენსაციაზე, ზედმეტი

მარაგის შენახვაზე და სასაწყობო მეურნეობის ინფორმაციულ უზრუნველყოფაზე.

**მოწოდების ხარჯები** მოიცავს მიღებული საქონლის ღირებულებას, მოტანისა და კონტროლის, დოკუმენტაციის გაფორმების ხარჯებს, მომწოდებლის ძიებასა და მასთან ხელშეკრულების გაფორმებაზე წინასწარ გაწეულ ხარჯებს. აქ გათვალისწინებული უნდა იყოს საფოსტო და სატელეფონო კავშირებზე, დოკუმენტების ბლანკებზე გაწეული ხარჯები. მოწოდების ხარჯების ნაწილი მოწოდებული მასალების პარტიების სიდიდის პროპორციულია, ხოლო ნაწილი კი პირობით მუდმივია და პარტიათა რიცხვის პროპორციულია (შეკვეთის ფიქსირებული ღირებულება).

**მარაგების შენახვის ხარჯები** მოიცავს სასაწყობო სათავსოების ხარჯებს (ელექტროენერგია, სათბობი), პერსონალის შრომის ანაზღაურების, დაზღვევის, მასალების დანაკარგების, საწყობის მოწყობილობებში კაპიტალდაბანდებადების ამორტიზაციის ხარჯებს, ასევე დაუმთავრებელ წარმოებაში ჩართული სახსრებიდან გამოწვეულ დანაკარგებს. რიგ შემთხვევებში ძალზე მნიშვნელოვანია ირიბი ეკონომიკური ელემენტები. მასალების მარაგები აფერხებენ ფინანსური სახსრების ბრუნვას. ამ მიზეზით გამოწვეული დანაკარგები შემოსავლის იმ ნორმის ტოლია, რომლის მიღებაც შესაძლებელი იქნებოდა ამ კაპიტალის ბიზნესის სხვა სფეროებში განთავსებით. კაპიტალის მარაგებში ინვესტირებით იკარგება შემოსავალი. შენახვის ხარჯების შემადგენლობაში შედის ასევე საქონლის დაძველებიდან, მიტაცება-განიავებიდან და შენახვის პროცესში საქონლის გაფუჭებიდან გამოწვეული დანაკარგები.

დამხმარე ხარჯებს წარმოადგენენ აღრიცხვაზე გაწეული და ადმინისტრაციული ხარჯები.

**დეფიციტის დანახარჯები** წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როცა მოხმარებაზე ჩნდება განაცხადი, მაგრამ არ არსებობს მარაგი. პირდაპირი დანახარჯები დაკავშირებულია მოგების დაკარგვასთან, მაგრამ ძალზე მნიშვნელოვანი ხდება მყიდველთა ორიენტაციის შეცვლიდან გამოწვეული მოგების მომავალი დანაკარგები. მომავალში იგი მიმართავს სხვა მომწოდებელს, ხოლო ინფორმაციის გავრცელებით შეიძლება დაიკარგოს სხვა მყიდველებიც.

დეფიციტიდან თავის დაღწევა შეიძლება განსაკუთრებული ღონისძიებების მიღებით, მაგრამ მხოლოდ დამატებითი

ხარჯების გაწევით (გაზრდილი სატრანსპორტო ხარჯებით, ზეგანაკვეთური სამუშაოთი, სარეზერვო მარაგებით და ა.შ.).

**მარაგების ზედმეტობის ხარჯები** წარმოიქმნება მარაგების ძალიან დიდი რაოდენობით, ან ძალიან ხანგრძლივი დროით შენახვისას. ეს ხარჯები ეკონომიკურად გამოვლინდება მარაგების შენახვის ხარჯებით და მოგების დანაკარგებით.

**ინფორმირებულობის ხარჯები** სასაწყობო სისტემაში დიდ წილს შეადგენს. ინფორმაციის შეგროვება მომწოდებლებისა და საწყობების მდგომარეობის შესახებ საჭიროებს ხარჯების გაწევას გამოთვლით ტექნიკაზე, მათემატიკურ უზრუნველყოფაზე, ოპერატიული ცნობების შეყვანაზე.

სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ღირებულება შეიძლება გამოითვალოს ორი მეთოდით: შეფასების საშუალოშეწონილი მეთოდით და “ფიფო” მეთოდით – “პირველად შემოსული – პირველი გადის”. საშუალოშეწონილი მეთოდი გულისხმობს საწყობში ერთეული საქონლის საშუალო ფასის გაანგარიშებას, მთლიანი თანხის გაყოფით მარაგის მოცულობაზე. “ფიფო” მეთოდი ეფუძნება საქონლის ყოველი პარტიის პერსონალურ აღრიცხვას.

### **8.5.3. მოწოდების პარტიის სიდიდის გაანგარიშება (ღებვაინიერაბული პარიანტი)**

მოწოდების პარტიის სიდიდის გაანგარიშებისათვის იყენებენ ე.წ. უილსონის ფორმულას. მასში პარტიის ოპტიმალური სიდიდის გაანგარიშებისას გაითვალისწინება მხოლოდ ორი სახის ხარჯი: მარაგების შენახვის ხარჯი და მოწოდების გაფორმების ხარჯი. პარტიის ოპტიმალური სიდიდე გაანგარიშების მარტივი მოდელი გულისხმობს შემდეგ პირობებს:

- განიხილება ერთი სახის მასალა;
- იგულისხმება საერთო მოთხოვნა;
- ერთი პარტიის მოწოდების ხარჯები იგულისხმება მისი სიდიდისაგან დამოუკიდებლად.

განივილილთ მასალის მოწოდების საუკეთესო ვარიანტის სიდიდის პარტიის გაანგარიშება, როცა  $T$  – საგეგმო პერიოდის ხანგრძლივობაა;  $P$  – მასალაზე საერთო მოთხოვნა;  $a$  - ერთი პარტიის გაფორმებისა და მოწოდების ხარჯები, ღარი

პარტიაზე;  $b$  – მასალის შენახვის ხარჯები, ლარი ტონაზე დროის ერთეულში.

ასეთ სიტუაციაში მოქმედების უკიდურესი ვარიანტი იქნება:

- ერთი პარტიის მოწოდებას, თან ახლავს მოწოდების  $a$  ხარჯები და შენახვის დიდი ხარჯები, რაც უდრის  $0,5 PT$  ;

- მრავალი პარტიის მოწოდება, საჭიროებს  $a$  ხარჯების მრავალჯერად განმეორებას და მარაგების შენახვის მცირე ხარჯებს.

ამოცანის გადაწყვეტის შესრულება ხორციელდება სამ ეტაპად:

1. განისაზღვრება დანახარჯების მათემატიკური გამოხატულება;

2. ხარჯების გაანგარიშების გამოხატულება მარტივდება;

3. განისაზღვრება პარტიის ზომა, რომელიც ამცირებს ხარჯებს.

ავაგოთ დანახარჯთა საერთო ჯამის გაანგარიშების ფორმულა:

$$J = aN + 0,5btmN$$

სადაც,  $N$  – პარტიის საერთო რიცხვი  $T$  დროში;

$t$  – მოწოდებებს შორის დროის ინტერვალი;

$m$  – საძიებო პარტიის სიდიდე.

მოცემულ პირობებში სიტუაციების გათვალისწინებით შესაძლებელია გაანგარიშების ფორმულის სხვა სახით ჩაწერა:

$$J = J = \frac{aP}{m} + 0,5bTm$$

პარტიის ზომის ოპტიმალური მნიშვნელობა, რომელიც უზრუნველყოფს მინიმალურ დანახარჯებს, შეიძლება ვიპოვოთ პირობიდან, სადაც წარმოებული  $J$ –დან უდრის ნულს. მივიღებთ

$$m = \sqrt{\frac{2aP}{bT}}$$



#### 8.5.4. მონოლოგის პარტიის სიდიდის გაანგარიშება (ალბათობის პარტიანში)

ჩვეულებრივ შეუძლებელია მოთხოვნის ხასიათის ზუსტად დანახვა. დეტერმინებული აღწერა მხოლოდ მიახლოებითია. მოწოდებებში შეფერხებები, ტრანსპორტირების დროს დანაკარგები შეიძლება აღვწეროთ ალბათობის პარამეტრების დახმარებით. მოწოდების დრო იცვლება შეკვეთების შესრულების და თანამდევი დოკუმენტაციის გაფორმების მერყევი დროის გამო.

განივილით საწარმოო ქვედანაყოფი, რომლისთვისაც აუცილებელია განისაზღვროს მოწოდებული მარაგის პარტიის სიდიდე. მოთხოვნა მარაგზე განუსაზღვრელი სიდიდეა და ხასიათდება  $J(s)$  ხარჯების მნიშვნელობის ალბათობის სიმკვრივით. მიღებული მარაგის ზედმეტი რაოდენობა ქვედანაყოფს მოუტანს  $a(1)$  ლარი/ტ დანაკარგს. მარაგების დეფიციტს მოსდევს  $a(2)$  ლარი/ტ დანაკარგი. საჭიროა განისაზღვროს მარაგების შეკვეთილი პარტიის მისაღები (კარგი) სიდიდე.

მარაგების შეკვეთილი პარტიების სიდიდის  $m$  – მნიშვნელობის ვარიანტების ეკონომიკური შეფასება შეიძლება იყოს ქვედანაყოფის საერთო დანაკარგების მათემატიკური მოლოდინი

$$I = \int_0^m a(1)(m-s)f(s)ds + \int_m^\infty a(2)(s-m)f(s)ds$$

თუ გამოვიყენებთ  $J(m)$  პირობის მინიმუმს, როგორც ტოლობას ნულის წარმოებულისა, მივიღებთ გამოსათვლელ გამოსახულებას შეკვეთილი დასამზადებელი პარტიის მნიშვნელობის განსასაზღვრელად:

$$\int_0^m f(s)ds = \frac{a(2)}{a(1) + a(2)}$$

მაგალითად, თუ ალბათობის განაწილების სიმკვრივე ექნება თანაბარზომიერი ფუნქცია  $m(1)$ -დან  $m(2)$ -მდე ინტერვალში, მაშინ გამოსათვლელი გამოსახულება მარტივდება და ექნება შემდეგი სახე:

$$m = m(1) + (m(2) - m(1)) \frac{a(2)}{a(1) + a(2)}$$

### 8.5.5. შეკვეთის წერტილი

შეკვეთის წერტილი ეწოდება დროის მომენტს, რომლის დროსაც მარაგის სიდიდე უტოლდება ზოგიერთ საკონტროლო დონეს. დროის ამ მომენტში შეკვეთა უნდა განხორციელდეს შემდეგ მასალათა პარტიებზე.

ასეთი შეკვეთა ხასიათდება შემდეგი ფაქტორებით:

- შეკვეთის შესრულების პერიოდით;
- მარაგების გამოღვევის რისკით;
- მასალებზე დღედამური მოთხოვნილებით.

### 8.5.6. კანბან სისტემა

“დროულად წარმოების” ორგანიზაციის სისტემა ჩაისახა იაპონიაში საკუთარი სახსრების (უპირველეს ყოვლისა, ტერიტორიის) დეფიციტის პირობებში. ეს სისტემა სასაქონლო-მატერიალურ ფასეულობებს განიხილავს როგორც “მნიშვნელოვან ზიანს” და მიმართულია დაუმთავრებელი წარმოებისა და მზა პროდუქციის რესურსების მარაგების მაქსიმალურ შემცირებაზე. დროულად წარმოება თავის ერთიან ციკლში მოიცავს შემდეგ სტადიებს: რესურსების მოტანა-რესურსების შენახვა, წარმოება-ხარისხის კონტროლი, მზა პროდუქციის მოტანა. დროულად წარმოების სისტემის რეალიზაციის ერთ-ერთი პარამეტრია “კანბან“-სისტემა.

“კანბან“-სისტემა ეს წარმოებისა და მატერიალური უზრუნველყოფის ორგანიზაციის სისტემაა, რომელიც ახორციელებს პრინციპს “ზუსტად დროში”. “კანბან“-სისტემის ძირითადი პრინციპია “მასალის მიწოდება მხოლოდ მასზე მოთხოვნის მომენტში”. იგი შემუშავდა და პირველად პრაქტიკაში განახორციელა ფირმა “ტოიოტამ” (იაპონია) 1960-იანი წლების ბოლოს. თანამედროვე დროს სისტემა გამოიყენება მასალების მიწოდების ორგანიზაციისას საწარმოს შიგნით და საწარმოებს შორის. “კანბან“-სისტემით მუშაობისას

დამამზადებელი საამქროს არ გააჩნია წარმოების დასრულებული გეგმა და გრაფიკი. იგი მკაცრად არის დაკავშირებული შემდგომ საამქროსთან არა საერთო გეგმით, არამედ კონკრეტული შეკვეთით. წარმოების ფაქტური გრაფიკი რეალიზდება “კანბან” ბარათის მიმოქცევით, რომელიც ხორციელდება შემდეგნაირად. დავუშვათ საკონვეირო ხაზზე მზადდება A პროდუქცია. დეტალი a ლაგდება კონვეიერის გასწვრივ და მას უმაგრდება “კანბან” შეკვეთის ბარათები. თუ მორიგი სამუშაო ადგილის მუშა იღებს a ტიპის რამდენიმე ნაკეთობას, მაშინ შესაბამისი ბარათები, როგორც შეკვეთა, მიემართება მის წინა სამუშაო ადგილზე. გამოდის, რომ წინა სამუშაო ადგილის მუშა თავის დეტალებს ამზადებს მხოლოდ შენახვებს შორის შუალედურ განთავისუფლებულ ადგილზე.

“კანბან“-სისტემით მუშაობისას წარმოება მუდმივად იმყოფება მომართულ მდგომარეობაში. ბოლო სამუშაო ადგილზე მოთხოვნის ცვლილება იწვევს მთელი კონვეიერის სამუშაო ადგილის შესაბამის მოწყობას.

“კანბან“-სისტემა ეფუძნება მთელ რიგ წესებს:

- მომდევნო უბანს “გამოყავს” ნაკეთობა;
- წინა უბანი უშვებს ნაკეთობას, რომლის რიცხვი უდრის ადრე “გამოყვანილ” ნაკეთობათა რიცხვს;
- წუნდებული პროდუქცია არ მიეწოდება მომდევნო უბანს;
- “კანბან” ბარათების რიცხვი (მარაგისათვის შუალედური ადგილი) მინიმალური უნდა იყოს;
- მოთხოვნის ცვლილება კომპენსირდება “კანბან” ბარათების ნაკადის ინტენსივობის ცვლილებით;
- უბნების საწარმოო შესაძლებლობები დაბალანსებული უნდა იყოს;
- მომარაგების დისციპლინა არ დაუშვებს დარღვევებს.

“კანბან“-სისტემის რამდენიმე ტიპი არსებობს:

1. თანაბარი პარტიებით მოტანა პარტიებს შორის დროის ვარირებით;
2. მოტანა დროის თანაბარი შუალედებით პარტიის სიდიდის ვარირებით;
3. მოტანის პარტიის სიდიდისა და დროის ვარირება დადგენილ ფარგლებში;
4. პარტიაში ნამზადების ტიპების (შემადგენლობის) ვარირება მრავალნომენკლატურული წარმოების დროს.

დროულად წარმოების პოტენციური უპირატესობებია მარაგებში ჩართული ერთდროული დაბანდებების შემცირება,

საწყობის მომსახურების ხარჯების შემცირება, საწარმოო ფართის შემცირება, მარაგების მორალური დაზიანების რისკის შემცირება, ლოკუმენტაციის მოცულობის შემცირება.

## 8.6 მუშაობა გუნდში

1970-იან წლებში აშშ-ში და ევროპის ქარხნებში განხორციელდა საკონტინენტო მუშაობის ორგანიზაციიდან გუნდურ მუშაობაზე გადასვლა. მიზნის ერთიანობამ და ერთიან წარმატებაზე ორიენტაციამ გუნდი აქცია ეფექტურ, ორგანიზაციულ ერთეულად. გუნდის საქმიანობაში დაცულია შემდეგი პრინციპები:

- ინფორმაცია გახსნილი და ყველასათვის მისაწვდომია;
- ძალაუფლება განაწილებულია ყველაზე;
- თანაბარი აღიარება;
- კოლექტივში ერთმანეთის დიდი პატივისცემა და ნდობა;
- საქმიანი კონფლიქტები, და არა პირადი;
- სრული თანამშრომლობა;
- გადაწყვეტილების მიღება საერთო შეთანხმებით.

გუნდის ხელმძღვანელი – წამყვანი ფიგურაა, საჭიროებს ჩვევებს და ცოდნას, მაგრამ იგი შეიძლება გადავიდეს გუნდის ერთი წევრიდან მეორეზე. ხელმძღვანელის ძირითადი მოვალეობებია – მიაწოდოს გუნდს ინფორმაცია, დააზუსტოს სამუშაოს მოთხოვნები, მოაწიოს სამუშაოს ორგანიზაცია და შეაფასოს მისი შედეგები, ხელი შეუწყოს გუნდის კონტაქტებს სხვა სტრუქტურებთან, იყოს სამაგალითო თავისი ქცევით, დაიცვას დისციპლინა, ბოლომდე დაიცვას გუნდის მიზნები.

ჯგუფური მუშაობისათვის არ არის საკმარისი, რომ მენეჯერმა უბრალოდ დასვას ამოცანა. აუცილებელია ჯგუფთან ერთად გაერკვეს, თუ რაში მდგომარეობს იგი.

გუნდის ჩამოყალიბების პროცესში გამოიყოფა შემდეგი ეტაპები:

1. **ძიება.** გუნდში გაერთიანებული ადამიანები “განეწყობიან” მოვალეობებისათვის. ამ ეტაპზე ადამიანებს შორის ურთიერთობებში დომინირებს დაძაბულობა, მოუსვენრობა;

2. **ურთიერთობების კონკრეტიზაცია.** ამ ეტაპზე გუნდის წევრები ათანხმებენ საქმიანობის მიზნებს, ამუშავებენ თავიანთ როლს და საერთო შედეგებში თავიანთ წვლილს.

ურთიერთობებში შეიძლება წარმოიქმნას კონფლიქტიც, ცალკეული პირები ცდილობენ დაიკავონ დომინირებული ადგილი;

3. **სტრუქტურის დასრულება.** გუნდი ხდება მოწესრიგებული (გამართული) კოლექტივი ერთიანი მიზნებით, სამუშაო პროცესში გარკვეული ურთიერთობებით. გუნდის ფორმირების პროცესი ყოველთვის არ მიმდინარეობს წარმატებით. დადებით გავლენას ახდენს სპეციალისტის ჩაბმა, რომელსაც აქვს უნარი გუნდის წევრებს ასწავლოს ურთიერთობების ეფექტური მეთოდები, პიროვნებათაშორისი კონფლიქტების მოგვარების მეთოდები. წარუმატებლობის მიზეზები შეიძლება იყოს ცალკეული წევრების მხრიდან ხელშეწყობის არარსებობა, პასუხისმგებლობიდან გაქცევა, სუსტი ხელმძღვანელობა, თვითდისციპლინის ნაკლებობა;

4. **ეფექტური საქმიანობა.** გუნდი აქტიურად ეწევა საწარმოო პროცესს. ფორმალური ლიდერობა ნაკლებად გამოხატული ხდება, შესაძლებელია გუნდის ერთი წევრიდან გადავიდეს მეორეზე. მონაწილეები ეძებენ შრომის ორგანიზაციის ეფექტურ ვარიანტებს. საქმიანობის ეფექტურობა მიიღწევა მიზნების ერთობლივად განსაზღვრით და მიღებით, საკომუნიკაციო არხების გონივრულად და შეკრებების პროდუქტიულად გამოყენებით, განხილვის დროს ლიბერალური ატმოსფეროთი, კონსტრუქციული კრიტიკით;

5. **რეფორმირება.** დროდადრო გუნდი ცვლის თავისი წევრების ნაწილს. ამ დროს ირღვევა ჩამოყალიბებული კავშირები, ხდება როლების გადანაწილება.

## თავი 9. მონოპოლიზაციის მართვა

### 9.1. შრომის საშუალებების კლასიფიკაცია

საწარმო-სამეურნეო საქმიანობის განხორციელებისათვის აუცილებელია შრომის საშუალებები. ეკონომიკური აღრიცხვის თვალსაზრისით მათ ყოფენ შემდეგ ჯგუფებად: შენობები, ნაგებობები, გადამცემი მოწყობილობები, მანქანები, მოწყობილობები. შრომის საშუალებები წარმოების პროცესში მონაწილეობენ მრავალი ციკლის მანძილზე, თავიანთი ღირებულება ნაწილ-ნაწილ ცვეთის შესაბამისად გადააქვთ ახლად შექმნილ პროდუქტზე და ფუნქციონირების პროცესში ინარჩუნებენ თავიანთ ბუნებრივ-საგნობრივ ფორმას.

ჯგუფს “შენობები” მიეკუთვნება საამქროების საწარმო კორპუსები, ადმინისტრაციული შენობები, ლაბორატორიები, სასაწყობო სათავსოები, საწარმო პროცესის უზრუნველყოფისა და პროდუქციის და მოწყობილობის შენახვის სხვა შენობები.

ჯგუფს “ნაგებობები” მიეკუთვნება საინჟინრო-სამშენებლო მომსახურების ესტაკადის ტიპის ობიექტები, საწარმოს ტერიტორიაზე არსებული გვირაბები, საავტომობილო და სარკინიგზო გზები.

ჯგუფს “გადამცემი მოწყობილობები” მიეკუთვნება ელექტრო, სითბური და მექანიკური ენერჯის გადამცემი საშუალებები, თხევადი და აირისებრი ნივთიერებების გადამცემი მოწყობილობები (ელექტროქსელი, სითბური ქსელი, წყალგამტარები, ნავთობგამტარები, გაზგამტარები და ა.შ.).

ჯგუფს “მანქანები და მოწყობილობები” მიეკუთვნება ძალური მანქანები და მოწყობილობები, მუშა მანქანები, საზომი და მარეგულირებელი ხელსაწყოები, ლაბორატორიული მოწყობილობები, გამოთვლითი ტექნიკა. თავის მხრივ, თითოეული ეს ჯგუფი იყოფა მანქანის სახეებად. ძალური მანქანებია: გენერატორები, ძრავები, გარდამქმნელები, გამანაწილებელი მოწყობილობა. დამამუშავებელი მანქანები განკუთვნილია შრომის საგნებზე უშუალო ზემოქმედებისათვის (განასხვავებენ ხაზობრივ, სამჭედლო-საწნეს, თერმულ, შემდეგდებელ და სხვა მოწყობილობებს).

საწარმო პროცესის დანიშნულების თვალსაზრისით შრომის საშუალებების შემადგენლობაში გამოიყოფა შემდეგი კლასიფიკაციური ჯგუფები: საწარმოო მოწყობილობა, ინსტრუმენტალური, სარემონტო და სხვა დამხმარე საამქროების მოწყობილობა, ამწე-სატრანსპორტო მოწყობილობა (ამწეები,

კონვეირები, რობოტები, მანიპულატორები და სხვ.). განსაკუთრებით გამოიყოფა პროგრესული მოწყობილობა: ავტომატური ხაზები და ცენტრები, რობოტიზებული კომპლექსები.

საწარმოო პროცესში როლის მიხედვით შრომის საშუალებები ორ ნაწილად იყოფა: აქტიური და პასიური. აქტიურად ნაწილს მიეკუთვნება საწარმოო ფონდების ელემენტად, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობენ წარმოების პროცესში და უშუალოდ ახდენენ გავლენას საწარმოო სიმძლავრეზე, შრომის ნაყოფიერებაზე (მუშა მანქანები, საზომი და მარეგულირებელი ხელსაწყოები, ინსტრუმენტები და ა.შ.). პასიურ ნაწილს მიეკუთვნება შენობა, ნაგებობა, სატრანსპორტო საშუალებები.

არსებული საწარმოო ფონდების აღრიცხვას და მათზე მოთხოვნის დაგეგმვას აწარმოებენ ნატურალურ და ფულად ფორმებში. გაითვალისწინება მანქანების რიცხვი, მათი მწარმოებლურობა, სიმძლავრე, დაკავებული საწარმოო ფონდების ზომა, გამართვის ვადა, ექსპლუატაციის დრო. საწარმოო ფონდების ფულადი შეფასება უშვებს ეკონომიკური აღრიცხვის რამდენიმე ვარიანტს: სრული თავდაპირველი ღირებულებით, სრული აღდგენითი ღირებულებით, თავდაპირველი და აღდგენითი ღირებულებით ცვეთის გათვალისწინებით.

ფონდების გამოყენების ეფექტურობა განისაზღვრება მანვენებელთა სისტემის დახმარებით (განმაზოგადებელი და კერძო). განმაზოგადებელი მანვენებლებია: ფონდუკუგება, ფონდტევადობა, შრომის ფონდშეიარაღება, ერთეულ მოწყობილობაზე გამოშვებული პროდუქცია, განახლების კოეფიციენტი.

**ფონდუკუგება** არის საწარმოს მიერ ერთი წლის განმავლობაში ფულად გამოსახულებაში გამოშვებული მთლიანი პროდუქციის შეფარდება საწარმოო ფონდების საშუალოწლიურ ღირებულებასთან ამავე პერიოდში.

**ფონდტევადობა** არის ფონდუკუგების შებრუნებული სიდიდე. იგი გვიჩვენებს ძირითადი ფონდების ღირებულების წილს გამოშვებული პროდუქციის ყოველ ერთ ლარზე.

**შრომის ფონდშეიარაღება** განისაზღვრება ძირითადი საწარმოო ფონდების ღირებულების შეფარდებით საწარმოს მუშების რაოდენობასთან.

**პროდუქციის გამოშვება ერთეულ მოწყობილობაზე** – არის გამოშვებული პროდუქციის საერთო მოცულობა შეფარდებული მოწყობილობათა ერთეულების რაოდენობაზე, იგი გაიანგარიშება მოწყობილობათა ჯგუფების მიხედვით.

ძირითადი ფონდების **განახლების კოეფიციენტი** – გაიანგარიშება ახლად შესული ფონდების ღირებულების შეფარდებით საწარმოში არსებული მთლიანი ძირითადი ფონდების საშუალოწლიურ ღირებულებასთან.

ძირითადი ფონდების გამოყენების ეფექტურობის კერძო მაჩვენებლები იყოფა ექსტენსიურ და ინტენსიურ მაჩვენებლებად. მოწყობილობათა გამოყენების ექსტენსიური მაჩვენებლები ეფუძნება ნაშუშევარი დროის მაჩვენებლებს (კალენდარული, ნომინალური, ფაქტური). მოწყობილობათა გამოყენების ინტენსიურობა ფასდება ინტენსიურობის კოეფიციენტის დახმარებით. იგი გაიანგარიშება გარკვეული პერიოდის განმავლობაში ნატურალურ ერთეულებში ფაქტურად გამოძეული პროდუქციის შეფარდებით, სავარაუდოდ, მაქსიმალურად შესაძლო გამოძეულებასთან.

### **9.1.1 მოწყობილობის შეხველა**

სიახლეები თავიანთი ტექნოლოგიური უპირატესობებით წარმოების დონეზე ცვლის საქონლის ფიზიკურ თვისებებს. ეს შეიძლება იყოს ხარისხის უფრო მაღალ დონეზე გადასვლა, წარმოების სხვა ტექნოლოგიების გამოყენება, საქონლის ახალი ფიზიკური მდგომარეობა, საქონლის სხვა მატერიალური საფუძველი. ტექნოლოგიური სიახლეები წარმოიქმნება როგორც წარმოებაში მეცნიერული სიახლეების გამოყენების შედეგი და რეალიზდება საბაზრო ტექნოლოგიების მოწყობილობების შეცვლით.

ფუნქციონირების მიხედვით, ძირითადი ფონდები ცვდება. ისინი განიცდის ფიზიკურ და მორალურ ცვეთას. ფიზიკური ცვეთა ნიშნავს თავისი სამომხმარებლო თვისებების თანდათანობით დაკარგვას. იგი წარმოიქმნება დროში ექსპლუატაციისა და თვისებების დაკარგვის გამო. მაგალითად,



სმალი ქარქაშში უანგდება; ელექტრონული მანქანების იზოლაცია ძველდება, იმის მიუხედავად, მუშაობს ის თუ არა. ფიზიკური ცვეთის ინტენსივობაზე მოქმედებენ ექსპლუატაციის პირობები, მომსახურების პირობები, რემონტის ხარისხი და დროულობა, მომსახურე პერსონალის კვალიფიკაცია, გარემო პირობების არასასურველი ზემოქმედებისაგან დაცვა.

მორალური ცვეთა ხორციელდება უფრო იაფი ან უფრო პროგრესული ანალოგიური ტექნიკის გაჩენის გამო. ამ პირობებში მორალურად დაძველებული ტექნიკის გამოყენება ეკონომიკურად არამომგებიანია. ახალი ტექნიკით აღჭურვილი საწარმო უკეთეს ეკონომიკურ მდგომარეობაში იმყოფება იმ საწარმოსთან შედარებით, რომელიც აღჭურვილია მოძველებული მოწყობილობებით. მორალური ცვეთის გავლენის შემცირება მიიღწევა მოდერნიზაციის გზით. მეცნიერულ კვლევებზე დაფუძნებული ინოვაციური სტრატეგია უფრო სარისკოა მოკლევადიან პერსპექტივებზე, მაგრამ მას დიდი შანსი აქვს გამოიყვანოს ფირმა ტექნოლოგიური გარღვევებიდან შემდგომში მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობებით.

მოწყობილობის შეცვლის პირობებია “დიუმას წესები”:

- მოწყობილობამ მიაღწია კრიტიკულ ასაკს;
- მოწყობილობა ჩამოწერილია ბუღალტრული დავთრებით;
- მოწყობილობას რამდენიმეჯერ ჩაუტარდა კაპიტალური რემონტი;

რემონტი;

- ენერჯის ან მასალის ხარჯვამ იმატა;
- მიმდინარე რემონტის ხარჯები გაუტოლდა ახალი აგრეგატის შექმნის ხარჯებს;
- მოწყობილობის მდგომარეობა აფერხებს ახალი სახის პროდუქციაზე გადასვლას;
- მოწყობილობის მდგომარეობა აფერხებს პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებას.

ძველი მოწყობილობის შეცვლას მოჰყვება პრობლემები. გადაამუშავებული ტექნოლოგია არ აყენებს ახალ პრობლემებს, ამიტომ განახლება ყოველთვის საჭიროებს მოულოდნელობებისათვის მზადყოფნას.

## 9.2. მოწყობილობის რემონტი

საწარმოში ყოველთვის ჩნდება კითხვები:

- როდის ჩავატაროთ რემონტი?
- რა შემადგენლობისაა სარემონტო სამუშაოები?
- მოწყობილობის რომელ კვანძებს ჩაუტარდეს რემონტი

ერთობლივად?

- რა სიღრმისაა ცალკეული კვანძების რემონტი?
- როგორ შევუთავსოთ რემონტი ექსპლუატაციის გრაფიკს?
- როგორ შევასდეს სარემონტო სამუშაოების ხარისხი?
- როგორ შევასდეს რემონტზე დანახარჯები?

რემონტი ეწოდება გაცვეთილი კვანძებისა და დეტალების გასწორებაზე, ასევე მოწყობილობების საერთო შემოწმებასა და გამართვაზე ტექნოლოგიური ოპერაციების კომპლექსს, რომლის მიზანია მოწყობილობის ნორმალური სამუშაო უნარიახლოს უზრუნველყოფა რემონტებს შორის პერიოდში. რემონტს ხშირად აკავშირებენ მოწყობილობის რეკონსტრუქციასა და მოდერნიზაციასთან.

**მოწყობილობის მიმდინარე მომსახურებისა და რემონტის სისტემა** არის მოწყობილობის ექსპლუატაციაში შენარჩუნებისა და ავარიის თავიდან აცილების მიზნით მათი შენახვის, ზედამხედველობის, მომსახურებისა და რემონტის ერთიანი ორგანიზაციულ-ტექნიკური ღონისძიებები.

მიმდინარე მომსახურებისა და რემონტის სისტემა მკაცრ კანონზომიერებებში აქცევს მომსახურებისა და რემონტის სამუშაოებს, რემონტის ტექნიკურად დასაბუთებული კლასიფიკაციის შემუშავებას, რემონტისათვის აუცილებელი დეტალებისა და კვანძების დროულად მომზადებას, სარემონტო პერსონალის მომზადებას. აღნიშნული სისტემის რეალიზაციის განმსაზღვრელი ელემენტია სარემონტო ციკლი. მასში რეგლამენტირებულია სამუშაოთა შემდეგი თანამიმდევრობა:

- კაპიტალური რემონტი (ძირითადი ფონდების ნაწილობრივი კვლავწარმოება, მოწყობილობის მწარმოებლურობისა და მუშაობის სიზუსტის სრულად აღდგენა);

- საშუალო რემონტი;

- მცირე რემონტი (მოწყობილობის თავდაპირველი უნარის ნაწილობრივი აღდგენა);

- რემონტშორისი მომსახურება;

- ზეთის გამოცვლა და შევსება;

- გეომეტრიული სიზუსტისა და სიმკვრივის შემოწმება;

- დათვალიერება.

თანამიმდევრულ რემონტებს შორის პერიოდები განისაზღვრება დეტალების, კვანძებისა და აგრეგატების ეკონომიკურად გამართლებული მუშაობის ვადებით. იმის გამო, რომ საწარმოში კვანძებისა და დეტალების დიდი მრავალფეროვნებაა, ამასთან მათი მუშაობის პირობები და რეჟიმები განსხვავებულია, ამდენად რემონტების პერიოდულობის დადგენა რთულ მმართველობით ამოცანას წარმოადგენს.

გეგმური ღონისძიებების გარდა შეიძლება წარმოიქმნას არაგეგმური რემონტის აუცილებლობა, ასევე უფრო ხშირი კონტროლის აუცილებლობა ტემპერატურაზე, ვიბრაციასა და სხვა პარამეტრებზე.

პრაქტიკაში სარემონტო სამუშაოების ორგანიზაციის სამი ფორმა გამოიყოფა: კვანძური, აგრეგატული, დეტალიზებული. **კვანძური და აგრეგატული** რემონტის დროს ახორციელებენ არა ცალკეული დეტალების შეცვლას, არამედ წინასწარ მომზადებული მსხვილი კვანძებისა და მთლიანად აგრეგატების შეცვლასაც კი. ამასთან, უზრუნველყოფილია რემონტის მცირე დრო და გარანტირებულია მისი ხარისხი. **დეტალიზებული** რემონტის დროს იცვლება მხოლოდ ცალკეული გაცვეთილი დეტალები. ამისათვის აწარმოებენ კვანძების დამუშავებას, მათ რემონტს, შემდგომ აწყობასა და მოსინჯვას. რემონტის ეს ფორმა მოწყობილობის დიდი ხნით მოცდენას საჭიროებს, მაგრამ თავად რემონტზე ნაკლები ხარჯებია საჭირო.

### 9.3. აპორტიზაცია

საწარმოთა დამოუკიდებლობის პირობებში მათი ტექნიკური განვითარების ერთ-ერთი ძირითადი წყაროა საამორტიზაციო ანარიცხები. იგი გროვდება მოწყობილობის ცვეთადი ღირებულების თანდათანობით გადატანით წარმოებული პროდუქციის ღირებულებაზე. საწარმოს ძირითადი ფონდების ღირებულების ანაზღაურების ასეთ პროცესს ეწოდება

**ამორტიზაცია.** საწარმოო ფონდების შეცვლის, ექსპლუატაციის პროცესში მათი ნაწილობრივი კვლავწარმოების, ტექნიკური გადაიარაღებისა და რეკონსტრუქციის მიზნით საწარმოში იქმნება საამორტიზაციო ფონდი. საამორტიზაციო ანარიცხების დაგროვითი თანხის საერთო სიდიდე უნდა შეადგენდეს ძირითადი ფონდების თავდაპირველ ღირებულებას, მომსახურების ვადაში მოდერნიზაციასა და კაპიტალურ რემონტზე დანახარჯებს ასევე, ძირითადი ფონდების ლიკვიდაციასთან დაკავშირებულ ხარჯებს.

საამორტიზაციო ანარიცხების წლიური ფონდი განისაზღვრება ამორტიზაციის ნორმის საფუძველზე. მისი გაყოფით პროდუქციის წლიური გამოშვებით, მივიღებთ ძირითადი ფონდების ღირებულების წილს, რომელიც გადადის გამოშვებული პროდუქციის ერთეულის ღირებულებაში. მეცნიერულად დასაბუთებული ამორტიზაციის ნორმების დადგენას უადრესად დიდი ეკონომიკური მნიშვნელობა აქვს. ამორტიზაციის ანარიცხები შეიტანება პროდუქციის თვითღირებულებაში. საამორტიზაციო ანარიცხების დარიცხვის ხერხი გავგენას ახდენს დასაბეგრი ბაზის სიდიდეზე. პრაქტიკაში გამოიყენება ძირითადი კაპიტალის ცვეთის სხვადასხვა მეთოდები.

**წრფივი დარიცხვის მეთოდი** - საამორტიზაციო ანარიცხები ყოველწლიურად ერიცხება ერთი და იმავე თანხით. ამ მეთოდით ანარიცხები დგინდება მოწყობილობის თავდაპირველი ღირებულებისა და მისი ექსპლუატაციის ნორმატიული ვადის საფუძველზე. ეს მეთოდი მოწყობილობის ცვეთის დარიცხვის ყველაზე მარტივი და გავრცელებული ხერხია.

როდესაც გამოიყენე ამორტიზაციის დარიცხვის დანქარებული მეთოდი, მაშინ საამორტიზაციო ანარიცხები დგინდება გაზრდილი განაკვეთებით (1,5-2-ჯერ).

**წელთა რიცხვის ჯამის მეთოდი** გულისხმობს აქტივების მომსახურების წელთა რიცხვების განლაგებას შებრუნებული წესით წილადის მრიცხველში, ხოლო ამ რიცხვთა ჯამის - კი მნიშვნელში. მაგალითად, თუ ჩარხის გამოყენების ვადაა 8 წელი, მაშინ შებრუნებული წესით რიცხვების ჩაწერით გვექნება: 8,7,6,5,4,3,2,1. ამ რიცხვების ჯამი 36-ის ტოლია. საამორტიზაციო ანარიცხის პირველი წლის წილი შეადგენს  $\frac{8}{36}$ , ხოლო ბოლო წელს -  $\frac{1}{36}$ . რვა წლის ბოლოს ჩარხი სალიკვიდაციო ფასით მთლიანად ჩამოიწერება.

მოწყობილობის მომსახურების ნორმატიულ ვადას მოწყობილობათა სახეებისა და ძირითადი ფონდების ჯგუფების მიხედვით ადგენენ ქვეყნის კანონმდებლობის შესაბამისად. მათი კორექტირება შესაძლებელია მუშაობის ფაქტური და ბუნებრივი პირობების, აგრესიული გარემოს გავლენის გათვალისწინებით. ამორტიზაციის დარიცხვის ზოგიერთი მეთოდი ორიენტირებულია ხელსაყრელი ფინანსური პირობების შექმნაზე, რათა დაჩქარდეს წარმოებაში მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევების დანერგვა და გაიზარდოს საწარმოთა დაინტერესება განახლებასა და ტექნიკურ განვითარებაზე.

**პროცენტული მეთოდი** მოწყობილობის ნარჩენი საამორტიზაციო ანარიცხი ყოველწლიურად ერიცხება ერთ და იმავე თანხით.

**პროცენტის შემცირების მეთოდი** – საამორტიზაციო ანარიცხების 100% ნაწილდება მოწყობილობის ექსპლუატაციის წლების მიხედვით. პირველ წელს გამოიყენება 30-45%, ბოლო წელს 5-7%, შუალედურ წლებში გამოიყენება თანაბარზომიერად შემცირებული მნიშვნელობები. შემცირებული პროცენტის მეთოდის სახესხვაობაა ნარჩენის შემცირება გაორმაგებული პროცენტით მეთოდი. ამ მეთოდის თანახმად, უწინარეს ყოველისა, თანაბარზომიერი დარიცხვის მეთოდით განისაზღვრება ამორტიზაციის ნორმა, რომელიც შემდეგ მრავლდება ორზე. მაგალითად, ჩარხის გამოყენების ვადაა 10 წელი, ამ შემთხვევაში ამორტიზაციის ნორმა იქნება 0,1 და გაორმაგებული იქნება 0,2 ანუ 20%. შემდეგი ნაბიჯია ცვეთის დარიცხვაა, რისთვისაც ამორტიზაციის ნორმა მრავლდება ყოველი წლის დასაწყისში საბალანსო ღირებულებაზე. რადგანაც დროის განმავლობაში საბალანსო ღირებულება მცირდება, შესაბამისად დარიცხული ცვეთის სიდიდეც ყოველი მომდევნო პერიოდისათვის სულ უფრო შემცირდება.

დაჩქარებული მეთოდი გამოიყენება გადასახადების შემცირების სურვილით, რამდენადაც მაღალი ცვეთის დარიცხვა პირველ წლებში ამცირებს შემოსავლებს და შესაბამისად მცირდება გადასახადებიც.

**არიტმეტიკული მეთოდი** - საამორტიზაციო ანარიცხების ჯამი ყოველწლიურად მცირდება არითმეტიკული მწკრივით.

**საექსპლუატაციო მეთოდი** (პროდუქციის გამომუშავების მიხედვით) - საამორტიზაციო ანარიცხების ჯამი დგინდება პროდუქციის წლიური გამოშვების პროპორციულად. ამ მეთოდის თანახმად, ცვეთის სიდიდე დამოკიდებულია წარმოების

მოცულობაზე. ერთეულ პროდუქციაზე აქტივების ცვეთა განისაზღვრება როგორც მისი ღირებულების შეფარდება ერთეული პროდუქციის გაანგარიშებით რაოდენობაზე, რომელიც იწარმოება აქტივის გამოყენების ვადის განმავლობაში.

## თავი 10. ინოვაციური მართვა

### 10.1. პროექტების მართვა

**ინოვაცია** არის იდეა, რომელიც პრაქტიკაშია რეალიზებული. ტერმინი “ახალშემონადები” (სიახლე) ხშირად გამოიყენება გამოგონებასთან კავშირში, ზოგჯერ ამ ტერმინით აღნიშნავენ მუშაობის ახალ ხერხებსა და მეთოდებს, რესურსებსა და ფონდების განაწილების ცვლილებას ორგანიზაციაში.

საყოველთაოდ მიღებული თვალსაზრისით “სიახლე” განიხილება როგორც ახალი პროექტის, მომსახურებისა და საწარმოო პროცესების დანერგვის პროცესი.

**ახალი ტექნიკა** არის ახალი, უფრო სრულყოფილი შრომის იარაღები.

**მოწინავე საწარმოო გამოცდილება** არის ახალი და პროგრესული ცოდნისა და ჩვევების ერთობლიობა, რომელიც განსახიერებელია ტექნიკურ კონსტრუქციებში, ტექნოლოგიებში, წარმოების ორგანიზაციაში, რომელთა გამოყენებამ სხვა ობიექტებში შესაძლებელია მოგვცეს დადებითი შედეგი.

**ნოუ-ჰაუ** არის დამცავი დოკუმენტებით დაუცველი და გამოქვეყნებული ცოდნა ან მეცნიერული, ტექნიკური, სამმართველო ან სხვა ხასიათის გამოცდილება (დაუპატენტებელი გამოგონებები, ტექნოლოგიური რეჟიმები, მასალები, კონტროლის მეთოდები, წარმოების ორგანიზაციის ხერხები).

**ინტელექტუალური საკუთრება** არის უფლება ლიტერატურულ, მხატვრულ და სამეცნიერო ნაწარმოებებზე, აღმოჩენებზე, გამოგონებებზე, სამრეწველო ნიმუშებზე, მონაცემთა ბაზაზე, ნოუ-ჰაუზე, ექსპერტულ სისტემებზე, სავაჭრო ნიშნებზე.

**სამრეწველო საკუთრება** – ინტელექტუალური საკუთრების ნაწილია, გამოიყენება მრეწველობაში გამოგონებების სახით, სასარგებლო მოდელების, სამრეწველო ნიმუშების, სავაჭრო ნიშნების, მომსახურების ნიშნებისა და წარმოშობის ადგილის დასახელების სახით.

**ტექნოლოგია** არის წარმოებისათვის და საქონლის სრულყოფისათვის აუცილებელი ცოდნა, უნარი და მეთოდები.

**ტექნოლოგია** საწარმოო საქმიანობა (კრისტან ბოლფი, XII ს დასასრული, ენციკლოპედია “ლოგიკა”). **ტექნოლოგია** არის ცოდნის, ნოუ-ჰაუს, ინფორმაციის, მეთოდების, ფინანსური

სახსრებისა და ტექნოლოგიების რესურსების ორგანიზებულად და გააზრებულად გაერთიანებისა და რეალიზების ხელშეწყობა. ტექნოლოგია მოიცავს თეორიულ ცოდნას, მოწყობილობას, ინსტრუმენტებს, ნოუ-ჰაუსს და პრაქტიკულ გამოცდილებას.

**პროექტი** არის ურთიერთდამოკიდებული მოქმედებების თანამიმდევრობა, რომელიც საჭიროებს რამდენიმე მონაწილის ჩართულობას. პროექტის მართვა არის ადამიანური და მატერიალური რესურსების ხელმძღვანელობისა და კოორდინაციის ხელშეწყობა, პროექტის სასიცოცხლო ციკლის მთელს მანძილზე მართვის თანამედროვე მეთოდებისა და ტექნიკის გამოყენების გზით. შედეგად მიღწეულ უნდა იქნეს გარკვეული რეზულტატები როგორც პროექტის სამუშაოების შემადგენლობისა და მოცულობის, ღირებულების, დროის, ხარისხის მიხედვით, ასევე კმაყოფილი უნდა იყვნენ პროექტის მონაწილეები. პროექტის ორგანიზებულად მიმდინარეობა მიზნის მიღწევას უფრო მეტად უწყობს ხელს, ვიდრე არაორგანიზებულად მიმდინარეობა. პროექტის მართვის მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენებით შესაძლებელია მიღწეულ იქნეს პროექტის შედეგები საჭირო ხარისხით, ამასთან იზოგება სახსრები, დრო, ფული, მცირდება რისკი. გარდა ამისა, მიზნის მკაფიოდ განსაზღვრა, პროექტის სტრუქტურის გამოვლენა, კონტრაქტების ფორმალიზებული მომზადება, დაგეგმვა და რისკის შეფასება, პროექტის რეალიზაციის ორგანიზაცია, პროექტის შესრულების მსვლელობაზე კონტროლის ხელის შეწყობა ზრდის მის საიმედოობას.

სიახლე არის კომპლექსური ცნება. იგი მოიცავს:

- მომხმარებლისათვის ახალი, მის მიერ ჯერ კიდევ გამოუცდელი სიკეთის დამზადებას, ან ახალი ხარისხის ამა თუ იმ სიკეთის შექმნას;

- მრეწველობის მოცემული დარგისათვის წარმოების ახალი მეთოდების დანერგვას, რომლის საფუძველიც სულაც არ არის აუცილებელი იყოს ახალი აღმოჩენა. იგი შესაძლებელია იყოს შესაბამისი საქონლის კომერციული გამოყენების ახალი ხერხი;

- გასაღების ახალი ბაზრის ათვისებას, რომელზედაც ქვეყნის მრეწველობის მოცემული დარგი არ იყო წარმოდგენილი, დამოუკიდებლად იმისა, ადრე არსებობდა თუ არა ეს ბაზარი;

- ნედლეულისა და ნახევარფაბრიკატების ახალი წყაროების მიღებას, მიუხედავად იმისა, რომ ეს წყარო არსებობდა ადრე ან



უბრალოდ არ მიიღებოდა მხედველობაში, ან ითვლებოდა მიუწვდომლად, ან ჯერ კიდევ მოიაზრებოდა მისი შექმნა;

- შესაბამისი რეორგანიზაციის ჩატარებას.

სახელმწიფოს, ხელმძღვანელისა და მეწარმის ერთ-ერთი ძირითადი ამოცანაა წარმოების ეფექტურობის ამაღლება ამა თუ იმ ფაქტორთა ახალი კომბინაციების განხორციელებით, რომლებიც აქამდე არ არსებობდა.

მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარების სახელმწიფოებრივი მართვა რეალიზდება შემდეგნაირად:

- მომავალი წარმოების წესის გამოუმუშავება;

- წარმოების განვითარების ძირითადი მიმართულებების დასაბუთება მოკლევადიან და გრძელვადიან პერსპექტივებზე;

- მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებების ფინანსური ხელშეწყობა;

- ინოვაციური საქმიანობის ინფრასტრუქტურის შექმნა და ხელშეწყობა.

სამეცნიერო-ტექნიკური პროექტების ხელშეწყობა ხდება სახელმწიფოებრივ დონეზე. იგი საჭიროებს რესურსების კონცენტრაციას, სახელმწიფო ორგანოებისა და საწარმოთა ხელმძღვანელების მოქმედებების კოორდინაციას.

პირდაპირი სახელმწიფოებრივი ხელშეწყობა ხორციელდება სახელმწიფო შეკვეთების საშუალებით, სახელმწიფო გრანტების გაცემით, საგადასახადო წნეხის საკანონმდებლო შემცირებით, საწარმოების, საქმიანობის სფეროების ან რეგიონებისათვის განსაკუთრებული ეკონომიკური პირობების შექმნით.

დამუშავების უპირველესი ძირითადი მიმართულებებია:

- უსაფრთხოება, ეფექტური ინფრასტრუქტურა (ინფორმაცია, კავშირგაბმულობა, ტრანსპორტი, ენერჯია);

- ეფექტური, სუფთა, უსაფრთხო, ეკოლოგიური და კონკურენტუნარიანი საწარმოო ტექნოლოგიები;

- ცხოვრების დონე, ჯანმრთელობა, პიგიენა;

- ტექნოლოგიური და სამრეწველო ინტეგრაცია;

- ტექნოლოგიური ცვლილებების წინასწარ განჭვრეტა;

- ახალი ტექნოლოგიების მართვა და მეცნიერული კვლევების შედეგების გავრცელება.

პროექტის მართვის მეთოდიკა შემუშავებულ იქნა 1950 წელს აშშ-ში “მანჰეტენის” (ატომური ყუმბარის), “პოლარისის” (წყალქვეშა ნავი) და “აპოლონის” პროექტებზე მუშაობის დროს. ძირითად თარიღებს შორის აღსანიშნავია:

- 1917 წ. – პროექტის თანამიმდევრულ და პარალელურ ნაწილებად დაყოფისათვის პანტის დიაგრამის გაჩენა;
- 1958 წ. – ქსელური *PERT* გრაფიკის გაჩენა;
- 1959 წ. ქსელური გრაფიკისათვის კრიტიკული გზის მეთოდის შემუშავება.

პროექტების მართვის ოთხ ძირითად ფუნქციას გამოყოფენ: საგნობრივი სფეროს მართვა, ხარისხის მართვა, დროის მართვა და ღირებულების მართვა. დამხმარე ფუნქციებია: პერსონალის მართვა, საინფორმაციო კავშირების მართვა, პროექტის უზრუნველყოფის მართვა, რისკის მართვა.

პროექტის ფორმირებისა და შესრულების დროს აუცილებელია დავძლიოთ შემდეგი სირთულე: სხვადასხვა რესურსის მობილიზაცია და კოორდინაცია, რესურსების ურთიერთქმედების ოპტიმალური მართვა, არაკეთილსასურველი მოვლენების კომპენსაცია. ყველა ამ პრობლემის წარმატებით გადაწყვეტა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცადესაც პროექტის ხელმძღვანელობა ოპერატიულადაა უზრუნველყოფილი ინფორმაციით.

ძირითადი რისკები წარმოიქმნება პროექტის მომზადების პროცესშივე, როდესაც მოლაპარაკებებს აწარმოებენ ისინი, ვისაც არ ევალებათ. მეცნიერულ კვლევებთან და საკონსტრუქტორო დამუშავებებთან დაკავშირებული ყველა პროექტი საჭიროებს მონაწილეთა დიდი რაოდენობისა და გარეშე შექვევების, მომწოდებლების, ექსპერტების, საფინანსო ორგანიზაციების და ა.შ. ჩართულობას. თითოეულ მონაწილეს პროექტში აქვს თავისი ინტერესი და მოლოდინი.

პროექტი უნდა იყოს დაკვირვებადი და მართვადი. დაკვირვება გულისხმობს ისეთი ნიშნების გამოყოფას, რომელთა მიხედვითაც შესაძლებელია პროექტის მსვლელობის გაკონტროლება. ამ ნიშნების განსაზღვრა შესაძლებელია მარტივად მუდმივი გაკონტროლებით. პროექტის მართვადობა გულისხმობს, რომ პროექტის, და საწარმოს ხელმძღვანელებს აქვთ მექანიზმები, რომლებითაც ისინი დროულად მოახდენენ გადგენას პროექტის მსვლელობაზე. მართვადობა რეალიზდება პერიოდული თათბირებით, ხარჯების მუდმივად შეფასებით, სუბმენარდე მუშების კონტროლით, ხარჯების პროგნოზირებით, რისკის შეფასებითა და ხარისხის კონტროლით.

ბევრი პროექტი დიდი იმისათვის, რათა შეიძლებოდეს მათი აბსოლიტური მართვა და დაკვირვება. ამიტომ აუცილებელია პროექტი დაიყოს ეტაპებად, ამოცანებად და ერთეულებად.

პროექტის სტრუქტურითა და მისი წარმატების მნიშვნელოვანი ფაქტორია. პროექტის დაგეგმვა თავისთავად არის მისი სტრუქტურული ნაწილი. ამ ეტაპზე აჩქარებამ შესაძლებელია დიდი ზარალი გამოიწვიოს. პროექტის სტრუქტურითა და მათავრებამდე არ უნდა განხორციელდეს არანაირი გამოუსწორებელი მოქმედება.

სამეცნიერო-კვლევითი პროექტები კლასიფიცირდება სამ თაობად:

1. მუშაობა ფინანსირდება საწარმოს ზედნადები ხარჯებით წლის შესაძლებლობების ფარგლებში, არ არის მკაფიოდ გამოკვეთილი კავშირი ბიზნესის სტრატეგიასთან, არ არსებობს სტრატეგიული დაგეგმვა, არ არის სტრატეგიული პრიორიტეტები, მოსალოდნელი შედეგები არ არის ზედმიწევნით განსაზღვრული;

2. საწარმოს ხელმძღვანელობასა და პროექტის ხელმძღვანელობას შორის ურთიერთობა უნდა აიგოს მოდელით “მოსამართლე-ადვოკატი”, ბიზნესსა და მომხმარებელს შორის მოდელით “მომწოდებელი-შემკვეთი”. პროექტში ვლინდება სტრატეგიული მიდგომა, მაგრამ საწარმოს ფარგლებში ინტეგრაციის არ არსებობის შემთხვევაში მთლიანად დაფინანსება აიგება მოთხოვნებისა და რისკების შეფასების საფუძველზე;

3. პროექტები ინტეგრირებულია ბიზნესთან, რეალიზდება სტრატეგიული მიდგომა, რესურსები ნაწილდება რისკისა და სარგებლის ბალანსით, ადგილი აქვს მკვეთრად ფორმირებულ მიზნებს.

პროექტის ხელმძღვანელი ვალდებულია პატივი სცეს და მისდიოს ორგანიზაციაში დადგენილ ნორმებს, პროცედურებსა და შეზღუდვებს, მაგრამ მას ამის დარღვევის უფლება უნდა ჰქონდეს გამონაკლის შემთხვევაში თუ ეს აუცილებელია, კერძოდ სამი პირობის შესრულების დროს:

1. გასაჯაროვდეს, რომ მოცემული დარღვევა ხორციელდება პროექტისა და მთლიანად ორგანიზაციის ინტერესებში;

2. თანამშრომელთა პატივისცემის გათვალისწინებით;

3. შეფასდეს მოცემულ დარღვევებთან დაკავშირებული ხარჯები, იგი უნდა მოიცავდეს მისი აუცილებლობის განმარტებაზე დახარჯულ დროსა და ძალისხმევას.

## 10.2. სიხლის შარჩევა

ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების დანერგვის მიზეზებია:

- საწყის მასალების, ენერჯის სტრუქტურის ცვლილება (ერთის მხრივ, უარესდება მოპოვებული ნედლეულის ხარისხი, იზრდება ტრადიციული ენერგომატარებლების ფასი, მეორე მხრივ, ჩნდება ახალი მასალები და ენერჯის წყაროები);

- წარმოების მასშტაბების ზრდა (ტრადიციული ტექნოლოგიური გადაწყვეტილებების ფარგლებში წარმოების მოცულობის მატება საფრთხეს უქმნის გარემოს);

- პერსონალის მოთხოვნის ცვლილება შრომის პირობებზე (ქვეყანაში კვალიფიკაციის ზრდას მოჰყვება შრომის ხარისხზე და შემაღეწლობაზე მოთხოვნის ზრდა);

- საქონლის კონკურენტუნარიანობის, ხარისხისა და საიმედობის ამაღლება.

მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობა სულ უფრო მეტად დამოკიდებულია პროდუქციაზე, რომელსაც საფუძვლად უდევს ცოდნა. როგორც ადრე, მრეწველობა დამოკიდებული იყო ბუნებრივი რესურსების ხელმისაწვდომობაზე, ასევე დღეს ინდუსტრიას ესაჭიროება მეცნიერება, სიახლე, განათლება. საწარმოო ძალთა განვითარება მიმდინარეობს მეცნიერებისა და ახალი ტექნოლოგიების მრეწველობასთან მჭიდრო კავშირში. დიდი მნიშვნელობა შეიძინეს თავად საწარმოების, რეგიონის და სახელმწიფოს მიზნობრივმა სამეცნიერო-კვლევითმა პროგრამებმა.

სიახლის დანერგვის დროს ფირმა ირჩევს ერთ-ერთ მოქმედებას შემდეგი ტიპური სტრატეგიული მოქმედებებიდან:

1. თავდასხმითი სტრატეგია (ორიენტაცია საბაზრო პერსპექტივსა და ბაზრის ახალ სფეროებზე);

2. დაცვითი სტრატეგია (ბაზარზე გასვლა მხოლოდ კონკურენტისა და მისი საქმიანობის ანალიზის შედეგების შემდეგ);

3. შთანთქმის სტრატეგია – ლიცენზირება (სიახლის ყიდვა სხვა კომპანიისაგან);

4. შუალედური სტრატეგია (კონკურენტებს შორის ნიშის შეესაბა, პირდაპირი კონფრონტაციისაგან თავის არიდება);

5. ბაზრის შექმნა (სიახლეების გამოყენება, რომლებიც სერიოზულად ამცირებს ბაზრის ზომებს);

6. ყანადური სტრატეგია (სიახლეების გამოყენება, რომლებიც სერიოზულად ამცირებს ბაზრის ზომებს);

7. სპეციალისტების მოზიდვა (სპეციალისტ-შემმუშავებელთა გუნდის შემოკრება).

სიახლეების შემმუშავებისას საჭიროა ორგანიზაციული ღონისძიებების გარკვეული თანამიმდევრობა (ინოვაციური გადაწყვეტილებების პროექტირება):

- გამოკვლევა (ბაზრის გამოკვლევა, საწარმოო შესაძლებლობების გამოკვლევა);

- სიახლის კონცეფციის გამომუშავება;

- პარამეტრული და ფუნქციურ-ღირებულებითი ანალიზი (სიახლის კონცეფციის ანალიზი, ბაზრის პოტენციალის ანალიზი, ალტერნატიული ღონისძიებების, წარმოების უზრუნველყოფისა და გაყიდვების მოცულობის ანალიზი);

- შეფასება (შიგა ხარჯების, ახალი პროდუქტის სახეების, რეალიზაციის მოცულობის შეფასება);

- შემოსავლებისა და ხარჯების ბალანსის შემუშავება;

- დაგეგმვა (ძირითადი წარმოების, დამხმარე ღონისძიებებისა, წარმოებისა და ხარისხის კონტროლის დაგეგმვა);

- ფინანსური ნაკადების შემოსავლების და ხარჯების დაგეგმვა.

სიახლის დანერგვის ფორმა მისი სახეობისაგან გამომდინარეობს. განასხვავებენ ევოლუციურ და რადიკალურ სიახლეებს. შეტანილი ცვლილებების სიღრმის შესაბამისად გამოიყოფა სიახლეთა ექვსი ჯგუფი: არსებული ფუნქციების შენახვა და განახლება, სისტემის შემადგენელი ნაწილების გადაჯგუფება მისი ფუნქციონირების გაუმჯობესების მიზნით, სისტემის ელემენტების ცვლილება მათი მოხერხებულობის მიზნით, სისტემის საბაზო თვისებების ცვლილება, საქმიანობის კონცეფციის ცვლილება, სისტემის შედეგების ცვლილება.

გამოიყოფა სიახლეთა გავრცელების ორეტაპიანი პროცესი. პირველ ეტაპზე სიახლეს ნერგავს ერთი-ორი ორგანიზაცია (ადრეული ნოვატორები), ისინი ყურდნობიან მეცნიერულ დამუშავებას, მეორე ეტაპზე სიახლეს ნერგავენ უფრო მეტი ორგანიზაციები (გვიანი ნოვატორები), ითვალისწინებს რა წინა გამოცდილებას.

ნებისმიერი სიახლე ვერ თავსდება საწარმოს განვითარების სტრატეგიაში. ასეთი შესაბამისობის შეფასებისათვის გამოიყენება შეფასების კრიტერიუმების ექვსი ჯგუფი:

1. საწარმოს მიზნებთან შესაბამისობა (კომპანიის სახესთან, მოსალოდნელ რისკთან, მიმდინარე გონივრული დროის დანერგვისაგან);

2. საბაზრო კრიტერიუმები (კომერციული წარმატების ალბათობა, გაყიდვების მოსალოდნელი ზრდა, არსებულ პროდუქტზე ზემოქმედება, სავარაუდო შემოსავლები და ხარჯები, კონკურენტთა ქცევა, საწყისი ხარჯები, დამატებითი სახსრების წყაროები);

3. სამეცნიერო-ტექნიკური კრიტერიუმები (მეცნიერული კვლევების საერთო სტრატეგიასთან შეთანხმებულობა, ტექნიკური წარმატების ალბათობა, საპატენტო სიწმინდე, მეცნიერულ ტექნიკური რესურსების არსებობა);

4. ფინანსური კრიტერიუმები (სხვა პროექტებზე გავლენა, ხარჯებისა და შემოსავლების მოძრაობა დროში);

5. საწარმოო კრიტერიუმები (წარმოების ხარჯები, წარმოების უსაფრთხოება, კოოპერაციის აუცილებლობა, საჭირო საწარმოო სიმძლავრეები);

6. ეკოლოგიური კრიტერიუმები (გარემოზე დამატებითი ზემოქმედება, ხარჯები ნარჩენების უტილიზაციაზე, დამატებითი ენერგომოსხარება).

პროექტის სახეები:

**A** - პროდუქციის წარმოების უზრუნველყოფი პროექტი, რომელთაც არ გააჩნიათ უცხოური ანალოგები;

**B** - იმპორტ შემცველი პროდუქციის წარმოების უზრუნველყოფი პროექტი გაცილებით დაბალი ფასით;

**C** - შიგა ბაზარზე მოთხოვნადი პროდუქციის წარმოების უზრუნველყოფი პროექტი;

**G** - შიგა ბაზარზე საექსპორტო საქონლის წარმოების უზრუნველყოფი პროექტი;

სიახლეების ეკონომიკური შეფასების დროს წარმოიქმნება მეთოდური სირთულეები. დანახარჯების შემადგენლობის განსაზღვრის შესაძლებელი ვარიანტები შემდეგია:

- სხვა ფირმების ანალოგიურ დანახარჯებზე ორიენტაცია;
- დანახარჯების პარამეტრული გაანგარიშება;
- დანახარჯების დეტალიზებული გაანგარიშება;
- დანახარჯების შეფასება ხარჯვის ნორმებით.

პირველხარისხოვანი სიახლის შერჩევისას შეიძლება შემდეგი პრინციპების გამოყენება:

- მნიშვნელოვნობის პრინციპი;

- ვაკუუმის შევსების პრინციპი (ფასეულობა და პრაქტიკულობა ყოველთვის არ განისაზღვრება აბსოლუტური ტექნიკური სიახლით; ზოგჯერ მრეწველობას ესაჭიროვება არა ახალი, არამედ აუცილებელი ტექნიკური გადაწყვეტილებები, რომელთა გარეშეც ფერხდება არსებული მოწყობილობის განვითარება და ტექნოლოგიური პროცესი);

- მანვენებელთა მოწყვეტის პრინციპი (დამუშავება შესაძლოა არ გამოირჩეოდეს ორიგინალობით, მაგრამ იძლეოდეს გაცილებით უკეთეს საექსპლუატაციო მახასიათებლებს; მოქმედი მოწყობილობის შესაცვლელად ხშირად საჭიროა დამაჯერებელი უპირატესობა);

- კაპიტალური დაბანდების მინიმუმის პრინციპი (დანერგვის მით უფრო მეტი შანსია, რამდენადაც ნაკლები ახალი გადაწყვეტილებები საჭიროებენ კაპიტალურ დაბანდებებს);

- ეკოლოგიურობის პრინციპი (მაღალი მოთხოვნით სარგებლობენ ის დამუშავებები, რომლებიც ამცირებენ ნარჩენების მოცულობას, უზრუნველყოფენ რესურსტევადობის პროცესების შემცირებას).

სიახლეთა დამუშავება შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურით:

- შიგაფირმული მეცნიერული კვლევების ქვედანაყოფების ქსელით;

- დროებითი მეცნიერულ-ტექნიკური კოლექტივებით ან ქვედანაყოფებით;

- სპეციალური დამოუკიდებელი კვლევითი ფირმებით;

- უმაღლეს სასწავლო დაწესებულებებთან არსებული ტექნოპარკებით.

სიახლეთა დამუშავების მართვის ქვედანაყოფთა სისტემა იქმნება მსხვილ კონცერნებში. მათ რიცხვში შედის საბაზო და გამოყენებითი კვლევის განყოფილებები, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგნოზირების განყოფილება, ექსპერიმენტული საამქროები, კვლევითი ლაბორატორიები, გამოთვლითი ცენტრები.

სიახლეთა გაერცვლების ეფექტური ფორმაა სამეწარმეო ქსელი. მას მრავალი ფირმა იყენებს ერთგვაროვანი ტიპის ფირმების, სწავლულთა პროფესიული კავშირების, სახელშეკრულებო გაერთიანებების, სტრატეგიული შეთანხმებების მუდმივი საკონტაქტო სისტემების მეშვეობით. ასეთ ქსელებთან საწარმოთა ურთიერთობის საფუძველი არის ურთიერთნდობა, ურთიერთხელშეწყობა და მიზნების ურთიერთშეთანხმება.

სიახლის შემუშავებისათვისა და დანერგვისათვის უნდა შეიქმნას სპეციალური გაერთიანება. მისი ორგანიზაციული ცენტრი არის “მთავარი პარტნიორი” – პატენტისა და გამოგონების მფლობელი, სახსრებისა და შემოსავლების განმკარგავი. გაერთიანების შემადგენლობაში ერთვებიან მსხვილი საწარმოები, მცირე ფირმები, სწავლულები და სამეცნიერო დაწესებულებები. ასეთი გაერთიანების მიზანია დანერგოს კონკრეტული სიახლე და უზრუნველყოს შესაბამისი მოწოდებლობით, ტექნოლოგიით და კადრების მომზადებით.

სიახლის შემუშავებისა და რეალიზაციის წყარო შეიძლება იყოს: საწარმოს მოგება, ნასესხი სახსრები, სახელმწიფო სამეცნიერო პროგრამები.

სახელმწიფო ჩვეულებრივ ამუშავებს ღონისძიებების სისტემას, რომლითაც ასტიმულირებს საწარმოებს სიახლის დასანერგად. მათ მიეკუთვნება ფუნდამენტური მეცნიერული კვლევების მხარდაჭერა, შეღავათიანი გადასახადების დაწესება, საინვესტიციო მხარდაჭერის სახელმწიფო ფონდის ორგანიზაცია, სამეცნიერო ინფორმაციის საინფორმაციო ბაზის ხელშეწყობა.

### **10.3. საინვესტიციო პროექტების შუასაბა**

საწარმოს ხელმძღვანელობა მრავალ გადაწყვეტილება იღებს ინვესტიციების დაგეგმვას ეს იმ მიზნით, რათა შეიძინოს ახალი მოწოდებლობა, გადავიდეს ახალი სახის პროდუქციის შექმნაზე, დაიპყროს ბაზრის ახალი სექტორები და ა.შ.

პროექტის შეფასების ძირითადი მაჩვენებლებია ტექნიკური განხორციელების შესაძლებლობა, კონკურენტუნარიანობა, შრომატევადობა, სიცოცხლისუნარიანობა, განხორციელების ეფექტურობა. პროექტი წარმატებულად ითვლება, როდესაც მიღწეულია მიზნები და ამავე დროს შემკვეთის მიერ მოწონებულია, დაცულია დადგენილი შეზღუდვები ხანგრძლივობასა და დასრულების ვადებზე, დაცულია ეტაპების ღირებულება და პროექტის ბიუჯეტი.

საინვესტიციო პროექტის ეფექტურობის შეფასების საფუძველია მისი განხორციელების ხარჯებისა და შედეგების განსაზღვრა და შეფარდება.



საინვესტიციო პროექტები ხასიათდება შემდეგი თავისებურებით:

- საინვესტიციო პროექტის საწყის ეტაპზე საჭიროა დიდადი დამატებითი ფულადი სახსრები;

- საინვესტიციო პროექტის შესრულების მიმდინარე ვადაში საჭიროა დამატებითი ფულადი სახსრების შემოდინების უზრუნველყოფა;

- დამატებითი მოგება მიიღება საინვესტიციო პროექტის დასრულების შემდეგ.

საინვესტიციო პროექტის შეფასების რამდენიმე ხერხი არსებობს:

- გამოსყიდვის პერიოდის მიხედვით;
- მოგების სააღრიცხვო ნორმის მიხედვით;
- წმინდა მიმდინარე ღირებულების მიხედვით;
- რენტაბელობის შიგა ნორმის მიხედვით;
- რენტაბელობის ინდექსის მიხედვით.

**გამოსყიდვის პერიოდი** არის დროის მონაკვეთი, რომელიც აუცილებელია ინვესტიციის თავდაპირველი მოცულობის ანაზღაურებისათვის.

**მოგების სააღრიცხვო ნორმა** იანგარიშება საინვესტიციო პროექტით მიღებული წლიური წმინდა მოგების შეფარდებით დახარჯული საინვესტიციო სახსრების თანხასთან. საუკეთესო საინვესტიციო პროექტი ხასიათდება მოგების დიდი ნორმით. მოცემული მეთოდის ღირსებაა გაანგარიშების სიმარტივე, ხოლო ნაკლია – შეუძლებელია სახსრების დროითი ღირებულების აღრიცხვა.

**წმინდა მიმდინარე ღირებულება** არის პროექტის რეალიზაციის ნორმატიულ პერიოდში წარმოქმნილი მიმდინარე ღირებულების გადამეტება დაბანდებული ინვესტიციების თანხაზე. პროექტის მიმდინარე ღირებულება იანგარიშება როგორც დამატებითი ფულადი შემოსავლების ჯამი დროში დაყვანილი კოეფიციენტების გათვალისწინებით პროექტის სრულად რეალიზაციის მომენტისათვის (ან პროექტის დაწყების მომენტისათვის). დაბანდებული ინვესტიციების თანხა ასევე იანგარიშება პროექტის სრულად რეალიზაციის მომენტისათვის (ან პროექტის დაწყების მომენტისათვის) დისკონტის განაკვეთის გათვალისწინებით.

**რენტაბელობის შიგა ნორმა** განისაზღვრება როგორც საპროცენტო განაკვეთი, რომლის დროსაც საწყისი ინვესტიციის

სიდიდე უტოლდება მომავალი დამატებითი შემოსავლების მიმდინარე ღირებულების სიდიდეს. რენტაბელობის შიგა ნორმის მეთოდის უპირატესობა ის არის, რომ იგი ითვალისწინებს ფულის დროით ღირებულებას. მისი ნაკლია გაანგარიშების შრომატევადობა.

**რენტაბელობის ინდექსი** არის ფულადი სახსრების მომავალი შემოსულობების მიმდინარე ღირებულების შეფარდება საწყისი ინვესტიციების სიდიდესთან. ეს მაჩვენებელი გამოიყენება პროექტის მიმზიდველობის რეიტინგის (რენტაბელობის რეიტინგის კლების წესით) მიხედვით.

აღნიშნული მაჩვენებლებიდან არც ერთი არ არის საკმარისი საინვესტიციო პროექტების ეფექტურობის სრული შეფასების და მათი რეალიზაციის გადაწყვეტილების მიღებისათვის. პროექტში საინვესტიციო სახსრების შესახებ გადაწყვეტილება მიღებულ უნდა იქნეს ყველა მაჩვენებლის გათვალისწინებით.

პრიორიტეტულობის წესით პროექტების დალაგების წინააღმდეგობრივი ხასიათი ვლინდება შემდეგ შემთხვევაში:

- თუ ერთი პროექტის მიღება ავტომატურად გამორიცხავს მეორის ან სხვა პროექტის მიღებას;

- თუ პროექტებს ამორტიზაციის გაანგარიშების სხვადასხვა ვადები აქვთ;

- თუ პროექტებს ინვესტიციების სხვადასხვა მოცულობები აქვთ;

- თუ ერთი პროექტის ფარგლებში ხდება ფულადი სახსრების შემოდინება, ხოლო იმავედროულად სხვა პროექტიდან ადგილი აქვს სახსრების გადადინებას.

- ერთ ღონისძიებაზე დროისა და რესურსების დახარჯვით, ჩვენ უკვე ვეღარ შევძლებთ ამოვიღოთ სარგებელი სხვა ღონისძიებებიდან, რომლის განხორციელებაც შესაძლებელი იქნებოდა იმავე სახსრებით.

სამეურნეო ღონისძიებების ეფექტის გაანგარიშების საფუძველია დაყვანილი დანახარჯების ფორმულა:

$$D = C + EK$$

$C$  – ერთეული პროდუქტის წარმოების თვითღირებულება;

$K$  – ხვედრითი კაპიტალური დაბანდება;

$E$  – ერთდროული და მიმდინარე ხარჯების დაყვანის კოეფიციენტი.

ამ ფორმულაში გაანგარიშების გზით ხდება სხვადასხვა შესაკრებთა დაყვანა გაანგარიშების ერთიან მომენტამდე.  $EK$

შესაკრებს ეკონომიკური ინტერპრეტაციის რამდენიმე ვარიანტი აქვს. ერთ-ერთი ვარიანტით ეს შესაკრები განიხილება როგორც ალტერნატიული ეკონომია, რომელიც საზოგადოებას არა აქვს მიღებული სხვა ღონისძიებებიდან. არარეალიზებული ღონისძიებები, როგორც მინიმუმ მოიტანდა  $E$  სიდიდის ეკონომიას ყოველ ერთ ლარ კაპიტალურ დაბანდებაზე.

დაყვანილი დანახარჯები გამოიყენება საწარმოთა მშენებლობის, მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების მიმართულებების ვარიანტების შესარჩევად. ამ ხარჯებს განსაზღვრავენ თითოეული ვარიანტის მიხედვით და არჩევენ იმას, რომლის ჯამიც უფრო ნაკლებია.  $E$  კოეფიციენტის მნიშვნელობის სწორად შერჩევა ფაქტიურად განვითარების მიმართულების სწორად შერჩევას განსაზღვრავს.

დიდი პრაქტიკული ღირებულება აქვს სხვადასხვა დროითი პერიოდების ხარჯების დაყვანის წესს. 2009 და 2010 წლებში ერთი ლარი არ არის ერთმანეთის ტოლი. მათ შორის არის ერთი წელი, ეს კი დროის ინტერვალია, რომლის განმავლობაშიც ლარი მოიტანს  $E$  სიდიდის დამატებით შემოსავალს. 2009 წლის ერთი ლარი 2010 წელს უდრის  $(1 + E)$ . მიმდინარე პერიოდის კაპიტალურ დაბანდებებთან შეკრებით კაპიტალური დაბანდებები  $t$  წელს უნდა შემცირდეს:

$$\frac{K(t)}{1 + E}$$

საინვესტიციო პროექტის კომერციული ეფექტურობა განისაზღვრება ფაქტური ხარჯებისა და შედეგების შეფარდებით, რომელიც უზრუნველყოფს შემოსავლიანობის საჭირო ნორმას მთლიანად პროექტისა და ცალკეული მონაწილისათვის. ამასთან, განსაზღვრავენ და აანალიზებენ რეალურ ფულად ნაკადებს – სახსრების შემოდინებას და გადინებას.

საინვესტიციო პროექტების ანალიზის ავტომატიზაცია სრულდება სპეციალური საპროგრამო საშუალებების დახმარებით. ერთ-ერთი ფართოდ გავრცელებულია *Project Expert* 5 პაკეტი. მისი საშუალებით შესაძლებელია დოკუმენტების მომზადება ქართულ და ინგლისურ ენებზე, ითვალისწინებს ქართულ ნორმატიულ ბაზას, შესაძლებლობას იძლევა მივიღოთ დეტალური საფინანსო გეგმა და ფულად სახსრებზე მოთხოვნა. *Project Expert* --ის მეთოდოლოგიური

ბაზაა საწარმოთა ფულადი ნაკადების იმიტაციური მოდელი. ფულადი სახსრების შემოსულობები ითვალისწინებს პროდუქციის რეალიზაციიდან და აქტივების რეალიზაციიდან ამონაგებს, საწესდებო კაპიტალში შენატანებს, საბანკო სესხებს, საბანკო ანაბრებიდან და სხვა წყაროებიდან შემოსავლებს. გასავლები მოიცავს საინვესტიციო ხარჯებს, საწარმოო ხარჯებს, გადახდებს, ვალებს, დივიდენდებს და სხვა. იმიტაციური მოდელით შესაძლებელია საწესდებო მონაცემების მნიშვნელობის ვარირება და მმართველობითი გადაწყვეტილებების შედეგების განხილვა საწარმოს სხვადასხვა სცენარით განვითარების პირობებში.

"*Graphies*", "*Visio Corporation*" და სხვა ფორმების პროგრამული დამუშავებების საშუალებით შესაძლებელია რაოდენობრივი მონაცემების გამოკვლევა და გრაფიკულად გამოსახვა, რაც ეხმარება პროექტის დამუშავებელს და პოტენციურ ინვესტორს უკეთესად გაიგოს პროექტის რეალიზაციის მიზანშეწონილობა. ამ ინსტრუმენტულ საშუალებებს აქვს მოსახერხებელი სამგანზომილებიანი ინტერფეისი, რაც კომპიუტერის ეკრანზე მანიპულირების საშუალებას იძლევა. ტიპური პროგრამული საშუალებებიდან გამოიყოფა:

- *ACAD* – გამოიყენება საკონსტრუქტორო დოკუმენტების მოსამზადებლად;

- *CAP/CAM - ACAD* პაკეტის მოდიფიცირებული ვერსიია, რომელიც შევსებულია მონაცემების მომზადებისა და მათი გარდაქმნის პროგრამებით მმართველ პროგრამებში გამოსაყენებლად საწარმოო მოწყობილობებისათვის;

- *CAP* ტექნოლოგიური კომპლექსი – გამოიყენება ტექნოლოგიური პროცესების გაანგარიშებისა და მოდელირებისათვის.

პროგრამის ორგანიზაციის სტადიის ავტომატიზაციისათვის უფრო მოსახერხებელია *Project Management, Desin g / IDEF, Microsofi Project* და სხვა ტიპის პროგრამული პაკეტები, რომლებითაც შესაძლებელია სტრუქტურული ანალიზის მეთოდების რეალიზაცია.

## 10.4. ბიზნეს-სფეროში სამეცნიერო სამუშაოების საბოლოო შედეგი არის მზა ტექნოლოგია, რომელიც ამა თუ იმ ფორმით შეიძლება იქნეს გამოყენებული. გამოსაყენებლად გამზადებული ტექნოლოგია გადაიქცევა საქონლად და როგორც ნებისმიერი საქონელი, შეიძლება მისი გაყიდვა და ყიდვა.

ბიზნესის სფეროში სამეცნიერო სამუშაოების საბოლოო შედეგი არის მზა ტექნოლოგია, რომელიც ამა თუ იმ ფორმით შეიძლება იქნეს გამოყენებული. გამოსაყენებლად გამზადებული ტექნოლოგია გადაიქცევა საქონლად და როგორც ნებისმიერი საქონელი, შეიძლება მისი გაყიდვა და ყიდვა.

ტექნოლოგიის გადაცემა არის ტექნოლოგიის ერთი მხარიდან მეორე მხარის მიერ მიღებამდე გაერცვლების მართვადი პროცესი (მაგალითად, დამმუშავებლისაგან მომხმარებელამდე, გამყიდველიდან მყიდველამდე, დაწესებულების ერთი ქვედანაყოფიდან მეორემდე). ეს არ არის ერთდროული აქტი, იგი არის დროში გაწერილი პროცესი და მოიცავს ოთხ სტადიას: შეცნობას, შესწავლას, გამოცდასა და განვითარებას, ექსპლუატაციას. ყოველი სტადია გულისხმობს ზოგიერთი საკითხის გადაწყვეტას, რომელიც აუცილებლად დგება მიმღები მხარის წინაშე:

- **შეცნობა** (როგორია ტექნოლოგია? როგორ მუშაობს ეს ტექნოლოგია?);

- **შესწავლა** (მოცემული ტექნოლოგიის რომელი არგუმენტები ერგება ან ეწინააღმდეგება ჩემს კონკრეტულ სიტუაციას? როგორი ალტერნატივებია? მოსალოდნელი ხარჯები როგორ შეესაბამება მოსალოდნელ სარგებელს?);

- **გამოცდა და განვითარება** (როგორი მოდიფიკაციებია აუცილებელი? პასუხობს კი ტექნოლოგია მოლოდინს? მოსალოდნელი ხარჯები როგორ შეესაბამება მოსალოდნელ სარგებელს?);

- **ექსპლუატაცია** (რეალური ხარჯები როგორ შეესაბამება რეალურ სარგებელს?).

ტექნოლოგიების გადაცემა გულისხმობს წყაროს, მიმღების, მათ შორის განლაგებული გადაცემის არხის და იმ ძალების არსებობის აუცილებლობას, რომლებიც ხელს უწყობენ გადაცემას, ასევე აუცილებელია დამფინანსებელი ორგანიზაცია. ზოგიერთ შემთხვევაში ამა თუ იმ მხარემ შეიძლება იკისროს ორი ან სამი მონაწილის მოვალეობები. მსხვილი სამრეწველო საწარმოები ჩვეულებრივ არ სარგებლობენ ბანკების მომსახურებით, ფონდებით. ტექნოლოგიების გადაცემის დროს ევკატურობის ამღლება მიიღწევა შემდეგი მარტივი ღონისძიებებით: პროცესის დაყოფა მცირე ნაბიჯებად, გარეშე ავტორიტეტების მოზიდვა, საზოგადოების მხრიდან მხარდაჭერა,

მჭიდრო კონტაქტი მიმღებსა და წყაროს შორის, მოხალდნელი ფინანსური ურთიერთობების, დაფინანსების მხარეების ზუსტი შეფასება, მიმღები ორგანიზაციის ფინანსური მხარდაჭერა, მიმღები საწარმოსა და წყაროს თანამშრომელთა ჯგუფებში ტექნოლოგიების დეტალების ერთობლივად შესწავლა.

ტექნოლოგიების გადაცემის ორგანიზაცია შესაძლებელია განხორციელდეს ტიპური სტრატეგიული სქემებიდან ერთ-ერთით: შეკითხვის გაწევა, ტექნოლოგიური ბიძგი.

“შეკითხვის გაწევის” სტრატეგია ხასიათდება წყაროს უფრო პასიური როლით და მომხმარებლის ცოდნის დიდი აქტიურობით. შემმუშავებელი თავად არ ასრულებს რაიმე აქტიურ მოქმედებებს და ადეკვატურად რეაგირებს შემკვეთის აქტიურობაზე.

“ტექნოლოგიური ბიძგის” სტრატეგია გულისხმობს წყაროს აქტიურ როლს არა მხოლოდ ტექნოლოგიის დამუშავების დროს, არამედ ბაზარზე მისი დაწინაურების დროსაც. განასხვავებენ ორი სახის მსგავს ბიძგებს: მთლიანად ორგანიზაციაზე ორიენტაციას და ორგანიზაციის შიგნით კონკრეტულ სპეციალისტზე ორიენტაციას. “ტექნოლოგიური ბიძგის” მეთოდიკა მდგომარეობს შემმუშავებელთა დიდი მოცულობის პერსონალურ კონტაქტებს შემკვეთ სპეციალისტთა ფართო წრეში.

შექმნილი პრაქტიკის თანახმად, კვლევით ორგანიზაციებზე გადახდილი თანხები, ჩვეულებრივ შემცირებულია. ეს აიხსნება ლიცენზიის რეალური ფასის განსაზღვრის სირთულით, ახალი ტექნოლოგიის მყიდველის სარგებლის მიღების შეფერხებით.

გადაცემული ტექნოლოგიის ღირებულება განისაზღვრება მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებით, რომელთა დაყოფა შეიძლება სამ ჯგუფად:

1. ტექნოლოგიის დახასიათება (დასრულების დონე, საბაზრო ფასი, დასაგეგმი მომგებიანობა, დაგეგმილი გასაღების ბაზარი);

2. საწარმოს ინტერესები (საჭირო დამატებითი ხარჯები, კონკურენტული უპირატესობის მიღება, დამატებითი მოგება, გასაღების მოცულობების და რეგიონების გაფართოება, მოწყობილობის განახლება, ხელიდან გაშვებული შესაძლო სარგებელი);

3. შემმუშავებლის ინტერესები (დაბანდებული ხარჯები, ხარჯების ამოღების სასურველი დრო, მომხმარებელთან თანამშრომლობის სტრატეგია).

ტექნოლოგიების გადაცემა ხდება შემდეგი ტიპის ხელშეკრულებებით: ლიცენზირება, სამრეწველო ფრანჩაიზინგი, ტექნიკური თანამშრომლობა, ერთობლივი თანამშრომლობა, ერთობლივი საწარმოს შექმნა.

ტექნოლოგიის გადაცემაზე ხელშეკრულების შედგენის დროს აუცილებელია შემდეგი ელემენტების დაკონკრეტება: ნდობის და კონფიდენციალობის დონე, გადაცემის საგანი, გადასაცემი ინფორმაციის შემადგენლობა, ტექნიკური დახმარების სიდიდე, შედეგების მიღწევის გარანტია, თანამშრომლობის ფორმები, რისკის დონე, ხელფასის ფორმა და სიდიდე, საჯარიმო სანქციები, შედეგებზე საკუთრების უფლება.

ტექნოლოგიის გადაცემის პროცესს შეიძლება შეექმნას დაბროკლება ფასის არჩევისა და დასაბუთების გამო (ახლის შეფასება ობიექტურად ყოველთვის ძნელია), სიახლის იურიდიულად გაფორმების აუცილებლობის, არასაკმარისი ცოდნის, არასაკმარისი კვალიფიკაციური კადრების, მომწოდებლის არამზადყოფნის გამო.

ძალზე მნიშვნელოვანია შესრულდეს შემდეგი ძირითადი წესები:

1. ყველაზე შესაფერისი პარტნიორის შერჩევა;
2. ურთიერთსასარგებლო თანამშრომლობის უზრუნველყოფა;
3. საკუთარი ინტერესის მუდმივად დემონსტრირება;
4. მკაფიო მიზნის არსებობა;
5. საწარმოს ყველა დონეზე დაინტერესებისა და

ხელშეწყობის უზრუნველყოფა.

განასხვავებენ ტექნოლოგიის გადაცემის სამ შემადგენელ ნაწილს: ტექნიკა (ლითონში), ნოუ-ჰაუ (ქაღალდში), ადამიანები (ჩვევები). ეს სამი შემადგენელი ყოველთვის ერთად მოძრაობს, რამდენადაც ტექნოლოგიის გადაცემა არ შეიძლება მდგომარეობდეს თანამედროვე ტექნიკის უბრალოდ მიწოდებაში ან უბრალოდ სპეციალისტების სწავლებაში. ტექნოლოგიის წარმატებით გადაცემის ნიშნებია ნორმატიული დოკუმენტაციის შექმნა, მოსამზადებელი სპეციალისტების საკმაოდ დიდი ჯგუფის გაჩენა და ტექნოლოგიის რეალიზაცია მიმწოდებელი სპეციალისტების დახმარების გარეშე.

## თავი 11. მარკეტინგის მართვა

### 11.1 მარკეტინგის არსი და მნიშვნელობა

საბაზრო ეკონომიკის განვითარებულ ქვეყნებში მარკეტინგი განიხილება როგორც ფირმის მენეჯმენტის შემადგენელი წამყვანი რგოლი. იგი მომხმარებელთა მოთხოვნის შესწავლის საფუძველზე განსაზღვრავს საწარმოს საბაზრო და საწარმოო სტრატეგიებს. ასეთ პირობებში მარკეტინგი წარმოადგენს საწარმოს, ფირმის, კორპორაციის საქმიანობის ორგანიზაციის სისტემას.

ტერმინი “მარკეტინგი” მომდინარეობს ინგლისურიდან “market” – ბაზარი და ნიშნავს ბაზრის, გასაღების სფეროში საქმიანობას, თუმცა მარკეტინგი უფრო ფართო ცნებაა.

მარკეტინგში ძირითადია ურთიერთშემავსებელი მიდგომა. ეს არის ბაზრის საგულდაგულო და ყოველმხრივი შესწავლა, ასევე ბაზარზე აქტიურად ზემოქმედება, მოთხოვნისა და მსყიდველობითი უპირატესობების ფორმირება. ნებისმიერი მარკეტინგული საქმიანობის მიზანია მწარმოებლის და მომხმარებლის დაკავშირება.

ამგვარად, მარკეტინგი არის ადამიანის საქმიანობის სახე, რომელიც გაცვლის საშუალებით მიმართულია საჭიროებებისა და მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე.

პრაქტიკულად ადამიანების მოთხოვნილებები უსაზღვროა, მათი დაკმაყოფილებისათვის რესურსები კი შეზღუდულია. ადამიანი აირჩევს იმ საქონელს, რომელიც მას მოუტანს მეტ კმაყოფილებას თავისი ფინანსური შესაძლებლობების ფარგლებში. ყველა საქონელი, რომლებსაც აქვთ უნარი დააკმაყოფილოს მყიდველის საჭიროება, ეწოდება **შერჩევის სასაქონლო ასორტიმენტი**. რაც უფრო სრულად შეესაბამება საქონელი მომხმარებლის სურვილებს, მით მეტ წარმატებებს აღწევს მწარმოებელი. მან უნდა მოიხილოს პოტენციური მომხმარებელი, გამოიკვლიოს მათი მოთხოვნები, და შემდეგ შექმნას საქონელი, რომელიც შეძლებს ამ მოთხოვნების დაკმაყოფილებას.

მარკეტინგს ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც ადამიანები წყვეტენ დაიკმაყოფილონ თავიანთი საჭიროებები და მოთხოვნები გაცვლის მეშვეობით. გაცვლა არის ვილაციისაგან სასურველი ობიექტის მიღების აქტი რაიმეს სანაცვლოდ.



მარკეტინგული საქმიანობის პირობებში განასხვავებენ ორი სახის ბაზარს:

**გამყიდველის ბაზარი** ეს არის დეფიციტური ბაზარი, რომელზეც გამყიდველებს მეტი ძალაუფლება აქვთ და სადაც ბაზრის უფრო აქტიური შემომქმედი გამყიდველები არიან.

**მყიდველის ბაზარი** ეს გაჯერებული ბაზარია, სადაც მეტი ძალაუფლება აქვთ მყიდველებს და ბაზრის უფრო აქტიური შემომქმედი მყიდველები არიან.

ნებისმიერი გამყიდველი აწყდება რეალიზაციის პრობლემას, ე.ი. პროდუქციის მომხმარებლამდე მიტანის პრობლემას. ყოველი მწარმოებელ-გამყიდველისა და მყიდველის ძირითადი ამოცანაა – მიიღოს დამაკმაყოფილებელი კომერციული შედეგი.

კომერციული წარმატება უშუალოდაა დამოკიდებული ბაზრის ფორმების, ტიპებისა და სახეების შესწავლაზე. ბაზარი შეისწავლება ორი პოზიციიდან: მისი თავისებურებების ხასიათის, მოთხოვნებისა და შესაძლებლობების, მისი ტევადობის, გაჯერების დონის, კონკურენციის მდგომარეობის, ანალოგი-საქონლის გაჩენის ალბათობისა და სხვა პოზიციებიდან. ამა თუ იმ პოზიციის უპირატესობა გამოიწვევს ან პროდუქციაზე და ან მომხმარებელზე ორიენტირებულ მარკეტინგს.

**პროდუქციაზე ორიენტირებული მარკეტინგი** გამოიყენება მაშინ, როდესაც საწარმოს საქმიანობის მიზანია შექმნას ახალი საქონელი, ან სრულყოს უკვე გამოშვებული. ამ შემთხვევაში ძირითადი ამოცანაა მომხმარებელს მონადროს იყიდოს ახალი და სრულყოფილი საქონელი.

**მომხმარებელზე ორიენტირებული მარკეტინგი** გამოიყენება მაშინ, როდესაც საწარმოს საქმიანობის მიზანია დააკმაყოფილოს მომხმარებელი ბაზარზე არსებული საქონლით. აქ მარკეტინგის მთავარი ამოცანაა – პოტენციური მომხმარებლის შესწავლა და ბაზრის ნიშის მოძიება. ამ ტიპის მარკეტინგი კომერციული საქმიანობის მნიშვნელოვანი ნაწილია, რადგანაც მომხმარებლის მოთხოვნის შესწავლის გარეშე მეწარმე ვერ განახორციელებს თავის საქმიანობას. პროდუქციაზე ორიენტირებული მარკეტინგი, ყოველთვის არ არის აუცილებელი, რადგანაც “მომხმარებელზე შექვეის” გარეშე ზოგ შემთხვევაში გაძლება შესაძლებელია, განსაკუთრებით თუ ლაპარაკია დეფიციტურ ბაზარზე.

სამრეწველო საწარმოთა სამეურნეო საქმიანობისათვის მიზანშეწონილია ამ ორივე ტიპის მარკეტინგის ერთდროულად

გამოყენება. საწარმოს ჭეშმარიტ კომერციულ წარმატებას უზრუნველყოფს მხოლოდ მისი შესაძლებლობების ყოველმხრივი ანალიზი (როგორც წარმოების მხრიდან, ისე ბაზრის მხრიდან). ასეთმა კომბინირებულმა მარკეტინგულმა საქმიანობამ მიიღო დასახელება – ინტეგრირებული მარკეტინგი.

მარკეტინგის ფარგლებში გადაწყდება შემდეგი ამოცანები:

-ბაზრის კომპლექსური შესწავლა;

-პოტენციური მოთხოვნისა და დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნილებების გამოვლენა;

-სასაქონლო ასორტიმენტისა და ფასების დაგეგმვა;

-მოთხოვნის სრულად დაკმაყოფილებისათვის ღონისძიებების შემუშავება;

-საქონლის გასაღების დაგეგმვა და განხორციელება;

-წარმოების მართვისა და ორგანიზაციის სრულყოფის ღონისძიებების შემუშავება;

მარკეტინგი არ იწყება იქ, სადაც მთავრდება წარმოება. პირიქით, წარმოების ხასიათსა და მასშტაბებს კარნახობს მარკეტინგი. იგი წინასწარ განსაზღვრავს საწარმოო სიმძლავრეების, ახალი მაღალმწარმოებლური ავტომატური მოწყობილობისა და პროგრესული ტექნოლოგიის ეფექტურ გამოყენებას.

მარკეტინგის ფარგლებში მუშავდება და გამოიყენება ბაზარზე და სამომხმარებლო მოთხოვნაზე ზემოქმედების ღონისძიებების სისტემა, რომელიც ითვალისწინებს მომხმარებელთა მოთხოვნის მაქსიმალურად დაკმაყოფილების ხარჯზე მოგების მიღების შესაძლებლობას.

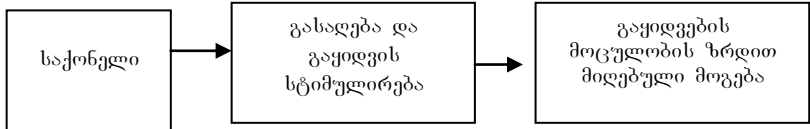
ფირმა, თავის საქმიანობას საფუძვლად უდევს მარკეტინგის პრინციპებს, ამუშავებს ახალი საქონლის შექმნის პროგრამებს, რომელთა წარმოებასა და გასაღებას აპირებს ბაზრის მარკეტინგული კვლევის შედეგებით. მარკეტინგი არის პროცესი, რომლის მიზანია მაქსიმალურად დააკმაყოფილოს მომხმარებელი და მყიდველთა მოთხოვნები. მარკეტინგის ფუქიმდებლური პრინციპია – “ნუ შეეცდებით გაასაღოთ ის, რისი გამოშვებაც თქვენ შეძელით, არამედ აწარმოეთ ის, რასაც თქვენგან უპირობოდ იყიდიან”.

უცხოური ფირმების გამოცდილება ადასტურებს, რომ ბაზარზე ამა თუ იმ საქონლის გაყიდვის წარმატება დამოკიდებულია არა იმდენად ფირმის საწარმოო და ფინანსურ შესაძლებლობებზე, რამდენადაც მარკეტინგის გამოყენებაზე,

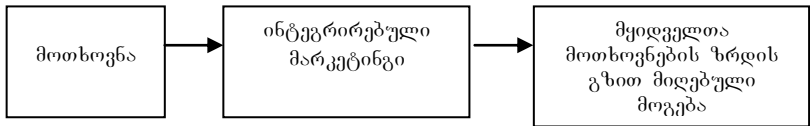
რომელიც ორიენტირებულია მსყიდველობითუნარიანი მოთხოვნის დადგენაზე, ე.ი. მომხმარებლის დადგენაზე.

მარკეტინგში გასაღების საქმიანობა გულისხმობს საქონლის მიახლოებას მომხმარებელამდე იმ რაოდენობით და ისეთი ხარისხით, რომელზეც არის მოთხოვნა.

გასაღების და მარკეტინგის კონცეფცია წარმოდგენილია ნახ. 9 და 10 -ზე



ნახ. 9 გასაღების კონცეფცია.



ნახ. 10 მარკეტინგის კონცეფცია

მარკეტინგის პირობებში წარმოების მიზნები მიიღწევა მომხმარებელთა მოთხოვნების შეფასებითა და დაკმაყოფილებით.

მარკეტინგი ქმნის ბაზარზე გასვლის პირობებს.

## 11.2. მარკეტინგის მნიშვნელოვანი პრინციპები

მარკეტინგის ძირითადი პრინციპია წარმოების საბოლოო შედეგების ორიენტაცია მომხმარებელთა რეალურ საჭიროებებსა და სურვილებზე.

ამ ფუქემდებლური პრინციპებიდან გამომდინარეობს სხვა პრინციპები:

1. **ბაზრის ცოდნა**, მოცემულ საქონელზე (მომსახურებაზე) სამომხმარებლო მოთხოვნის მდგომარეობისა ყოველმხრივი შესწავლა, მიღებული ინფორმაციის გამოყენება სამეცნიერო-ტექნიკური საწარმოო და სამეურნეო გადაწყვეტი-ლებების შემუშავებისა და მიღების პროცესში;

2. **საწარმოს ფუნქციონირების ეფექტურობის ამაღლების მიზნით წარმოების მაქსიმალური ადაპტაცია ბაზრის მოთხოვნებთან**. ისეთი საქონლის გამოშვება, რომელიც აუცილებლად ესაჭიროება მომხმარებელს, ე.ი. “წარმოება იმისა, რაც იყიდება”;

3. **ტექნიკური და სამეურნეო მარკეტინგული კვლევის ჩატარების შედეგად საწარმოში წარმოქმნილი პრობლემების გადაწყვეტის შემოქმედებითი მიდგომების განვითარება და წახალისება**, პირველ რიგში, ეს ეხება პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის სრულყოფასა და ამაღლებას;

4. **საქონლის მიწოდების ორგანიზაცია** იმ რაოდენობით, იმ დროს და იმ ადგილას, რომელიც ყველაზე მეტად სურს საბოლოო მომხმარებელს;

5. **პროცესებით მიზნობრივი მართვის უზრუნველყოფა**: მეცნიერული დამუშავებები – წარმოება – რეალიზაცია – სერვისი;

6. **ახალი, განსაკუთრებით მაღალხარისხიანი საქონლის ბაზარზე დროულად გატანის უზრუნველყოფა**;

7. **ბაზრის დიფერენციაცია** მომხმარებელთა შედარებით ერთგვაროვან ჯგუფებად (ბაზრის სეგმენტებად) და ბაზრის იმ სეგმენტებზე ორიენტაცია, რომლებზეც საწარმოს აქვს საუკეთესო პოტენციური შესაძლებლობები, პროდუქციის გამოშვება ბაზრის ცალკეული სეგმენტების თავისებურებების გათვალისწინებით;

8. **ბაზრის დაპყრობა უმაღლესი ხარისხისა და საიმედობის საქონლით**;

9. **კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების მიღწევა ტექნიკური დონისა და პროდუქციის ხარისხის ამაღლებით**, მომხმარებლებზე საუკეთესო ხარისხისა და დიდი მოცულობით მიწოდებით;

10. **საგაჭრო შუამავლების დახმარება**, რათა მათ უზრუნველყონ მზა პროდუქციის სასაწყობო მეურნეობიდან საქონლის მომხმარებლებლამდე დაუყონებლივ მიწოდება,

ტექნიკური პრობლემების გადაწყვეტა და პერსონალის სწავლებაში დახმარება;

**11. მარკეტინგის სტრატეგიის ორიენტაცია პერსპექტივაზე,** ბაზრის დაპყრობაზე, გაყიდვების მოცულობის გაფართოებაზე, განსაკუთრებით ბაზრის პერსპექტიულ სექტორებზე, კონკრეტული ამოცანების დასმა;

მარკეტინგში მთავარია მიზნობრივი ორიენტაცია და კომპლექსურობა, ე.ი. სამეწარმეო, სამეურნეო, საწარმოო და გასაღების საქმიანობის გაერთიანება.

**მარკეტინგის მიზნობრივი ორიენტაცია** არის წარმოებული საქონლის წარმოებისა და რეალიზაციის მაღალი რენტაბელობის უზრუნველყოფა.

**კომპლექსურობა** ნიშნავს, რომ მარკეტინგის გამოყენება ეფექტურია იმ შემთხვევაში, თუ იგი გამოიყენება როგორც სისტემა. როგორც წესი, ცალკეული მარკეტინგული მოქმედებების გამოყენება, დადებით შედეგს არ იძლევა.

მიზნობრივი ორიენტაცია და კომპლექსური მარკეტინგი არის მარკეტინგული საქმიანობის ყველა შემადგენლის ერთ მთლიანად შერწყმა, რათა მიღწეულ იქნეს დადგენილი დროის ფარგლებში, როგორც წესი, 5-7 წელი და მეტი მდგრადი რენტაბელობა.

მარკეტინგის გამოყენების პრაქტიკამ უჩვენა, რომ ერთი, ცალკეული შემადგენლის გამოყენება, მაგალითად, საქონლის შესწავლა, ან ბაზრის პროგნოზირების შესწავლა არ იძლევა სათანადო ეფექტს.

მხოლოდ კომპლექსური მიდგომებითაა შესაძლებელი საქონლისა და მომსახურების ბაზარზე ეფექტურად შეღწევა, განსაკუთრებით ეს ეხება ორიგინალურ მომსახურებას.

### **11.3. სანარჩოს შესაძლებლობების შესწავლა**

ფირმამ თავისი მარკეტინგული მიზნების მისაღწევად აუცილებლად უნდა შეისწავლოს მომწოდებლები, შუამავლები, კონკურენტები, შიგა და გარე პირობები. წარმოების, ფინანსების, მოწყობილების, კადრებისა და სხვა რესურსების ანალიზით შესაძლებელია განისაზღვროს, თუ რა შესაძლებლობები აქვს ფირმას, რა რესურსები აქვთ, და რომელი რესურსია აუცილებელი, რომელი რესურსის შექმნა შეიძლება და რა

ვასად; რამდენად შეძლებს წარმოება უზრუნველყოს სათანადო როდენობისა და ხარისხის საქონელი.

საწარმოს შესაძლებლობების შესწავლით გამოვლინდება საწარმოს საქმიანობის პოტენციალია, მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები.

საწარმოს ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი გულისხმობს საქმიანობის იმ სფეროებისა და ფუნქციების განსაზღვრას, რომელშიც საწარმომ მიაღწია წარმატებას, ასევე იმ საბაზრო მანქვნებლების განსაზღვრას, რომლებიც საჭიროებენ გაუმჯობესებას. სწორედ ეს სფეროები და ფუნქციები უნდა იყოს საწარმოს შესწავლის ობიექტი და მისი ზრდის რეზერვი. თავისი არსით, საწარმოს შესაძლებლობების შესწავლა გულისხმობს მისი პოტენციალისა და არსებული და პერსპექტიული საბაზრო მოთხოვნების შესაბამისობის შედარებით ანალიზს.

საწარმოს პოტენციალის შეფასებაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია **ეკონომიკურ ანალიზს**. როგორც წესი, ანალიზი ტარდება თავად საწარმოს ანგარიშგების მასალების მიხედვით, მაგრამ შესაძლებელია (და ხშირად ასედაც უნდა იყოს) ჩაერთოთ ინფორმაციის დამატებითი წყაროები: სტატისტიკური ამორჩევა, ბიზნესცნობები, სამეცნიერო ორგანიზაციების ანგარიშები, პროფესიული, კომერციული სამთავრობო პუბლიკაციები და მაუწყებლობები.

საწარმოს პოტენციალის ანალიზი მიზანშეწონილია ჩატარდეს შემდეგი განყოფილებების მიხედვით:

1. წარმოება:

- წარმოების მოცულობა, სტრუქტურა, ტიპები;
- საწარმოს ასორტიმენტული ნომენკლატურა, განახლების დონე, ასორტიმენტის გაფართოება და შემცირება;
- მასალებითა და ნედლეულით უზრუნველყოფა. მარაგების დონე, მათი გამოყენების სიჩქარე;
- მოწყობილობების არსებული პარკი და მისი გამოყენების დრო; სარეზერვო სიმძლავრეები, ტექნოლოგიური სიახლე;
- წარმოების ადგილმდებარეობა და არსებული ინფრასტრუქტურა;
- წარმოების ეკოლოგია.

2. პროდუქციის განაწილება და გასაღება:

- პროდუქციის ტრანსპორტირება. სატრანსპორტო შესაძლებლობები და ხარჯების შეფასება;

- სასაქონლო მარაგების შენახვა, მარაგების დონე, მათი განლაგება და მიმოქცევის სინქარე. სასაწყობო სათავსოებისა და საცავების არსებობა, მათი ტევადობა;

- საქონლის ბოლომდე დამუშავების, დაფასოებისა და შეფუთვის შესაძლებლობა;

- გაყიდვა ცალკეული საქონლის, გასაღების ტერიტორიების, ღირებულების, მყიდველთა ტიპების, შუამავლებისა და გასაღების არსების მიხედვით.

3.ორგანიზაციული სტრუქტურა და მენეჯმენტი:

- ორგანიზაცია და მართვის სისტემა;

- მომუშავეთა რაოდენობრივი და პროფესიონალური შემადგენლობა;

- სამუშაო ძალის ღირებულება, კადრების დენადობა, შრომის მწარმოებლურობა;

- მენეჯმენტის დონე;

- საფირმო კულტურა.

4.მარკეტინგი:

- ბაზრის, საქონლის, გასაღების არსების გამოკვლევა;

- გასაღების სტიმულირება და რეკლამა, ფასწარმოქმნა;

- სიახლეები;

- საკომუნიკაციო კავშირები და ინფორმაცია;

- მარკეტინგული ბიუჯეტი და მისი გამოყენება;

- მარკეტინგული გეგმები და პროგრამები.

5.ფინანსები:

- ფინანსური მდგრადობა და გადახდისუნარიანობა;

- მომგებიანობა და რენტაბელობა (საქონლის, რეგიონების, გასაღების არსების, შუამავლების მიხედვით);

- საკუთარი და მოზიდული სახსრები, მათი შესაბამისობა.

შიდაფირმული ინფორმაცია არის უტყუარი, სასარგებლო, მოსაპოვებლად ადვილი და ექვემდებარება სისტემატიზაციას. მაგრამ საწარმოს პოტენციალის განსაზღვრისათვის იგი შეიძლება არასაკმარისი აღმოჩნდეს. ასეთ შემთხვევაში გარე ინფორმაციის სახით, სხვადასხვა ცნობილი ხერხებისა და მეთოდების გამოყენებით, შეიძლება შესაღარი მანევენებლების შეგროვება.

საწარმოს შესაძლებლობების გამსხვილებული ანალიზი შეიძლება შეივსოს კონკრეტული მიმართულებებით, რომლებიც ძალზე საინტერესო იქნება საწარმოსათვის:

**პროდუქციის მიხედვით** რომელი ნაკეთობა იძლევა უფრო მეტ ან ნაკლებ ბრუნვას, რომელი ნაკეთობის გაყიდვა იძლევა უფრო მეტ ან ნაკლებ მოგებას;

**დარგების მიხედვით** რომელ დარგებში რეალიზდება ფირმის პროდუქცია; ბაზრის რა წილი ეკუთვნის ფირმას ამ დარგში;

**ბაზრების მიხედვით** ბრუნვისა და შემოსავლების თვალსაზრისით ფირმის პროდუქციისათვის რომელი ბაზრებია უფრო მეტად ან ნაკლებად პრიორიტეტული;

**მომხმარებლის მიხედვით** ვინ არის ფირმის პროდუქციის მუდმივი მომხმარებელი, რა იზიდავს მათ ფირმის პროდუქციაში; რის გაკეთებაა საჭირო იმისათვის, რომ მივიზიდოთ ახალი მომხმარებლები.

საწარმოს შესაძლებლობების შესწავლა – თვითმიზანი არ არის. საწარმოს ანალიზი და შეფასება მოწოდებულია გამოავლინოს საწარმოს ძლიერი და სუსტი მხარეები.

საწარმოს ძლიერი და სუსტი მხარეების შეფასების მაჩვენებლების პირობითი ჩამონათვალია:

- ფირმის სახელის (იმიჯის) დონე, საფირმო სტილი;
- გამომხატვრები, რეკომენდაციები, რეკლამაციის პროცენტი;
- სიახლე და პროდუქციის განახლება;
- საწარმოო პოტენციალი და წარმოების მოქნილობა;
- ტექნოლოგიური მოწყობილობა;
- პროდუქციის დამზადების ხანგრძლივობა და ხარისხის დონე;
- საკონსტრუქტორო პოტენციალი, სამეცნიერო-კვლევების და საკონსტრუქტორო სამუშაოების მოცულობა და დონე;
- ნოუ-ჰაუს გამოყენება;
- გასაღების მეთოდები და ორგანიზაცია, გასაღების პარტნიორთა კვალიფიკაცია;
- სერვისული მომსახურება და სათადარიგო ნაწილებით უზრუნველყოფა;
- შემოსავლიანობის (ბრუნვის) მოცულობა და დონე;
- წარმოებისა და გასაღების პროგრამა;
- მსყიდველობითი პოტენციალი;
- პერსონალი, ხელმძღვანელობის სისტემა;
- ხარჯების დონე;
- ფინანსური პოტენციალი;
- ადგილმდებარეობა.



## 11.4. მომხმარებელთა შესწავლა

მომხმარებელთა ქცევის შესახებ სწორი წარმოდგენის შესაქმნელად არსებობს რამდენიმე ძირითადი პრინციპი:

- მომხმარებელი დამოუკიდებელია;

- მომხმარებელთა მოტივაცია და ქცევა გასაგები ხდება კვლევის დახმარებით;

- მომხმარებელთა ქცევა ემორჩილება ზემოქმედებას;

- სამომხმარებლო ქცევა სოციალურად კანონიერია.

მომხმარებლის დამოუკიდებლობა ვლინდება იმაში, რომ მისი ქცევა ორიენტირებულია მის მიერ განსაზღვრულ მიზანზე. საქონელი ან მომსახურება მის მიერ შეიძლება იყოს მიღებული ან უარყოფილი იმ ზომით, როგორცაც ისინი შეესაბამება მის მოთხოვნებს. ისინი აღწევენ წარმატებას, თუკი მომხმარებელს აძლევენ არჩევანის საშუალებას და რეალურ სარგებელს.

მომხმარებელთა მოტივაციისა და ქცევის კვლევას ახორციელებენ ამ პროცესების მოდელირების დახმარებით. აქ მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ სხვადასხვა მომხმარებელთა (საბოლოო მომხმარებელი, მომხმარებელი – საწარმო და დაწესებულება) ქცევა ბაზარზე მნიშვნელოვნად განსხვავებულია მოთხოვნებისა და ყიდვის მიზნებით, მოთხოვნის და ყიდვის ხასიათით, ბაზარზე მოქმედებით, ქცევის მოტივაციით და ა.შ.

განასხვავებენ მომხმარებელთა ქცევაზე მოქმედ სხვადასხვა ფაქტორებს. ამ ფაქტორებზე მიზანმიმართული ზემოქმედება იწვევს მომხმარებელთა ქცევებში ცვლილებებს. უპირველეს ყოვლისა, ლაპარაკია გარე სფეროს ფაქტორებზე, რომელთაც მიეკუთვნება კულტურული დონე, სოციალურ-ეკონომიკური ვითარება, სტერეოტიპების მიღება, ტრადიციები და ჩვეულებები. დიდი მნიშვნელობა აქვს მომხმარებელთა ინდივიდუალურ განმასხვავებელ ფაქტორებს: ეს არის შემოსავლები, მოტივაცია, განათლების დონე, მიდრეკილება და გატაცება, ცხოვრების სტილი, დემოგრაფიული მახასიათებლები და სხვ. ბაზარზე მომხმარებლის ქცევის ჩამოყალიბებაში განსაკუთრებული ადგილი უკავია **ფსიქოლოგიურ პროცესს**, რომელიც ახასიათებს მომხმარებელთა საპასუხო რეაქციებს. მაგალითად, ახალი ინფორმაციის აღქმის უნარი, ახალი ცოდნის მიღება, საკუთარი ქცევის შეცვლა და ა.შ.

ამასთან ერთად, მომხმარებლის თავისუფლება დაფუძნებულია მთელ რიგ მის უფლებებზე. ამ უფლებათა დაკმაყოფილება მნიშვნელოვანი ამოცანაა არა მხოლოდ

მთლიანად საზოგადოებისათვის, არამედ ცალკეული საწარმოებისათვის. მომხმარებლის უფლებების კანონიერება მისი მოთხოვნილებების ყოველმხრივი დაკმაყოფილების გარანტიანია. მოტყუება, საქონლის დაბალი ხარისხი, კანონიერი პრეტენზიების იგნორირება – ეს უფლებების გათელვაა, რომელიც უნდა იყოს დასჯადი.

საწარმო ვერ მიადწევს წარმატებას, თუ იგი არ გაითვალისწინებს გაუკეთებს მომხმარებლის მოთხოვნებს. ამიტომ, შემთხვევითი არაა, რომ მარკეტინგის ერთ-ერთი ფუნქციაა – მომხმარებლის ქცევის გამოკვლევა.

მომხმარებელთა ქცევა (ფართო გაგებით) არის მოქმედება, რომელიც დაკავშირებულია საქონლისა და მომსახურების მიღებასთან, მოხმარებას და განკარგავსთან. იგი მოიცავს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესებს, რომლებიც წინ უსწრებენ და თან სდევნენ აღნიშნულ მოქმედებებს.

ბაზარზე მომხმარებლებად გამოდიან საბოლოო მომხმარებლები, ასევე მომხმარებელი ორგანიზაციები (საწარმოები). **საბოლოო მომხმარებლები** – არიან პირები (ინდივიდუალური მომხმარებლები), ოჯახები (დაფუძნებული ქორწინებაზე ან სისხლით ნათესაობაზე), საოჯახო მეურნეობა (საერთო მეურნეობად გაერთიანებული ერთი ან რამდენიმე ოჯახი). **მომხმარებელი ორგანიზაციები (საწარმოები)** – სამრეწველო საწარმოები, საბითუმო და საცალო ვაჭრობის საწარმოები, სახელმწიფო და სხვა დაწესებულებები.

საბოლოო მომხმარებლები საქონელს და მომსახურებას იძენენ პირადი მოხმარებისათვის. სამრეწველო საწარმოები სხვადასხვა საქონელსა და მომსახურებას შეისყიდებიან სასაქონლო პროდუქციის წარმოებისათვის და სხვა მომხმარებლებზე გასაყიდად. საბითუმო ვაჭრობის საწარმოები მსხვილი პარტიებით იძენენ სამრეწველო და სამომხმარებლო საქონელს საბითუმო რეალიზაციისათვის. საცალო ვაჭრობის საწარმოები საქონელს იძენენ მწარმოებელი-საწარმოებისაგან ან საბითუმო ვაჭრობისაგან მათი შემდგომი გადაყიდვის მიზნით საბოლოო მომხმარებელზე. მათ ესაჭიროებათ სავაჭრო ფართი და მოწყობილობა, საქონლის რეკლამის საშუალებები და ა.შ.

სახელმწიფო საწარმოები, როგორც მომხმარებლები, საქონელსა და მომსახურებას იძენენ ეკონომიკის სახელმწიფოებრივი სფეროს საქმიანობისათვის (სამხედრო, სატრანსპორტო, კავშირგაბმულობა, ეკოლოგია და სხვ.), ასევე სამინისტროების და უწყებების, სამთავრობო და მუნიციპალური

დაწესებულებების მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის ფორმირებისათვის. ეს უკანასკნელი ეხება ასევე არაკომერციულ დაწესებულებებს (კულტურა, განათლება, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, პოლიტიკური პარტიები და სხვ.).

საბოლოო მომხმარებლის ქცევა, უწინარეს ყოვლისა, განპირობებულია თავად მომხმარებლის ხასიათით და დამოუკიდებლობის დონით.

## **11.5. ბაზრის სეგმენტაცია**

ბაზრის გამოკვლევა ითვალისწინებს მის განხილვას მომხმარებელთა ჯგუფებისა და საქონლის სამომხმარებლო თვისებების მიხედვით, რაც ფართო გაგებით საბაზრო სეგმენტაციას ნიშნავს.

ბაზრის სეგმენტაცია არის გარკვეულ ნაწილებად ბაზრის დაყოფის მეთოდი იმ ობიექტის გამოსაყვანად, რომელზეც მიმართულია საწარმოს მარკეტინგული საქმიანობა.

სეგმენტაციის ობიექტებია მომხმარებლები, საქონელი, განაწილების არხები, გეოგრაფიული ზონები და სხვ. განსაკუთრებული საერთო ნიშნის მქონე ბაზრის გამოყოფილი ნაწილი არის ბაზრის სეგმენტი. სეგმენტაციის ქვეშ იგულისხმება ბაზრის დაყოფა სეგმენტებად, რომლებიც განსხვავდება თავიანთი პარამეტრებით ან ბაზარზე ამა თუ იმ სახის საქმიანობაზე თავიანთი რეაქციით (რეკლამა, გასაღების მეთოდი და ა.შ.). სეგმენტაციის ქვეშ ასევე იგულისხმება მომხმარებელთა ერთგვაროვანი ჯგუფების გამოყოფა, რომელთაც აქვთ მსგავსი გემოვნება და ერთნაირად რეაგირებენ მარკეტინგულ შემოთავაზებაზე.

სეგმენტაციის აუცილებელი პირობაა მომხმარებელთა მოლოდინისა და სამომხმარებლო მდგომარეობის არაერთგვაროვნება. სეგმენტაციის პრინციპების წარმატებით რეალიზაციისათვის აუცილებელია შემდეგი პირობების შესრულება:

-საწარმოს (ორგანიზაციის) უნარი განახორციელოს ფასების, გასაღების სტიმულების ხერხების, გაყიდვის ადგილების, პროდუქციის მარკეტინგის სტრუქტურის დიფერენციაცია;

-ბაზრის შერჩეული სეგმენტი უნდა ჰქონდეს საკმაოდ მდგრადი და ტევადი, ჰქონდეს ზრდის პერსპექტივა;

-საწარმოს უნდა ჰქონდეს შესაძლებლობა შერჩეული სეგმენტის შესახებ მიიღოს მონაცემები, განსაზღვროს მისი ხასიათი და მოთხოვნები;

-შერჩეული სეგმენტი მისადგომი უნდა იყოს საწარმოსათვის, ე.ი. უნდა იყოს პროდუქციის გასაღებისა და განაწილების შესაბამისი არხები, ნაკეთობის მომხმარებელთან მიხლოების სისტემა;

-საწარმოს შესაძლებლობა უნდა ჰქონდეს განახორციელოს სეგმენტთან კონტაქტი (მაგალითად, პირადი და მასობრივი კომუნიკაციის არხების საშუალებით);

-აუცილებელია შეფასდეს შერჩეული სეგმენტის კონკურენციისაგან დაცულობა, განისაზღვროს კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე კონკურენტულ ბრძოლაში საკუთარი უპირატესობები.

ბაზრის სეგმენტაცია შეიძლება ჩატარდეს სხვადასხვა კრიტერიუმების გამოყენებით.

სამომხმარებლო საქონლის ბაზრის სეგმენტაციის ძირითადი კრიტერიუმის (ნიშნებია): გეოგრაფიული; დემოგრაფიული; სოციალურ-ეკონომიკური; ფსიქოგრაფიული.

**გეოგრაფიული ნიშნებია:** რეგიონის მასშტაბი, მოსახლეობის სიმჭიდროვე და რიცხოვნობა, კლიმატური პირობები, ადმინისტრაციული დაყოფა (ქალაქი, დაბა), მანძილი მწარმოებელი საწარმოსაგან. ეს უკანასკნელი პრაქტიკაში გამოყენებული იყო სხვა კრიტერიუმებზე უფრო ადრე, რაც დაკავშირებულია საწარმოს საქმიანობის სივრცობრივი განსაზღვრასთან. მისი გამოყენება განსაკუთრებით აუცილებელია, როდესაც ბაზარზე არის რეგიონებს შორის კლიმატური განსხვავება ან სხვადასხვა კულტურული, ეროვნული, ისტორიული ტრადიციები.

**დემოგრაფიული ნიშნებია** – ასაკი, სქესი, ოჯახის სიდიდე და ცხოვრების ციკლი, ბავშვთა რაოდენობა. ამ ნიშნებით გამოიყოფა მომხმარებელთა ისეთი ჯგუფები, როგორიცაა: ბავშვები, ახალგაზრდები, საშუალო ასაკის პირები, ხანდაზმულები, პენსიონერები, მრავალშვილიანი ოჯახები. ძალიან ხშირად დემოგრაფიული ნიშნები გამოიყენება სხვებთან ერთად კომბინაციაში.

**სოციალურ-ეკონომიკური ნიშანი** არის ერთიანობის ნიშანი სოციალური და პროფესიონალური კუთვნილების, განათლების დონის, შემოსავლების დონის მიხედვით. რეკომენდირებულია ყველა ეს ცვლადები განხილულ იქნეს ერთმანეთთან ან სხვა

კრიტერიუმების ცვლადებთან ურთიერთკავშირში, მაგალითად, დემოგრაფიულთან. ამ მხრივ ყურადღებას იმსახურებს შემოსავლების მიხედვით გამოყოფილ ჯგუფებთან ასაკობრივი ჯგუფების გაერთიანება.

**ფსიქოგრაფიული ნიშანი** – დამოკიდებულია განსახილველი ბაზრის სპეციფიკასა და მასზე კონკრეტულ სიტუაციაზე, მყიდველის მიერ ამა თუ იმ საქონლის სუბიექტურ შეფასებაზე (ერთმა და იმავე ადამიანმა შეიძლება იყიდოს იაფად ღირებული ტელევიზორი, მაგრამ იყიდოს ძვირიანი სიგარეტი, ძვირად ღირებული ავტომობილის მფლობელმა შეიძლება ატაროს იაფად ღირებული ტანსაცმელი).

ასე, ყიდვის განხორციელების მოტივების მიხედვით გამოიყოფა მომხმარებელთა შემდეგი ჯგუფები: დაბალ ფასზე ორიენტირებულნი, ნაკეთობის ხანგრძლივი ვადით სარგებლობაზე, მაღალ ხარისხზე, საქონლის გარკვეული მარკის ერთგულებაზე ორიენტირებულნი.

სიახლეებზე რეაქციის მიხედვით გამოიყოფა მომხმარებელთა შემდეგი ჯგუფები: ახალი საქონლის მყიდველები ბაზარზე მათი გამოჩენისთანავე (ნოვატორები); ახალი საქონლის მყიდველები მას შემდეგ, როდესაც მას შეიძენენ ნოვატორები და მისი გამოყენების გამოცდილების შესახებ ცნობებს გაავრცელებენ (სწრაფად ეჩვევიან ახალ საქონელს); ბაზარზე ხანგრძლივი დროის მანძილზე მყოფი საქონლის მყიდველები (ნელა ეჩვევიან ახალ საქონელს); სიახლის უარმყოფელნი.

სამომხმარებლო საქონლის ბაზრის სეგმენტაციისაგან განსხვავებით, სადაც დიდი ყურადღება ეთმობა ფსიქოგრაფიულ კრიტერიუმებს, რომლებიც ახასიათებენ მომხმარებელთა ქცევას, საწარმოო დანიშნულების საქონელის ბაზრის სეგმენტაციისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ეკონომიკურ და ტექნოლოგიურ კრიტერიუმებს. მათ მიეკუთვნება:

-დარგები (მრეწველობა, ტრანსპორტი, სოფლის მეურნეობა, მშენებლობა, კულტურა, მეცნიერება, ჯანდაცვა, ვაჭრობა და ა.შ.);

-საკუთრების ფორმები (სახელმწიფო, კერძო, კოლექტიური, უცხო ქვეყნების, შერეული);

-საქმიანობის სფერო (სამეცნიერო კვლევითი და საკონსტრუქტორო სამუშაოები, ძირითადი წარმოება, საწარმოო ინფრასტრუქტურა, სოციალური ინფრასტრუქტურა);

-საწარმოს ზომა (მცირე, საშუალო, მსხვილი);

-გეოგრაფიული მდგომარეობა.

მნიშვნელოვანი ნიშნებია ასევე მოცემულ საქონელზე შეკვეთების პერიოდულობა, შესყიდვების ორგანიზაციის სპეციფიკა (მიწოდების ვადები, ანაზღაურების პირობები და ანგარიშსწორების მეთოდები), ურთიერთობის ფორმები.

სეგმენტაცია მარკეტინგული პროგრამის შემუშავების ბაზაა. იგი ორიენტირებულია მომხმარებელთა კონკრეტულ ჯგუფებზე.

სეგმენტაციის პროცესი შედგება რამდენიმე ეტაპისაგან:

-სეგმენტაციის კრიტერიუმების ფორმირება;

-ბაზრის სეგმენტაციის მეთოდის შერჩევა და

განხორციელება;

-მიღებული სეგმენტების ინტერპრეტაცია;

-მიზნობრივი საბაზრო სეგმენტების შერჩევა;

-საქონლის პოზიციონირება;

-მარკეტინგის გეგმის შემუშავება.

## **თავი 12. პერსონალის მართვა**

### **11.1. პერსონალის მართვის სისტემა**

საწარმოს პერსონალის მართვა არის საწარმოს და მისი შესაბამისი ქვედანაყოფების ხელმძღვანელთა მიზანმიმართული საქმიანობა, იგი მოიცავს საწარმოს საკადრო პოლიტიკისა და ადამიანების მართვის მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებას.

პერსონალის მართვა მენეჯმენტის შემადგენელი ნაწილია, იგი დაკავშირებულია ადამიანებთან და მათ ურთიერთობებთან საწარმოს შიგნით. საწარმო (ფირმა) არსებობს, რათა მოემსახუროს ხალხს. საწარმო შედგება ადამიანებისაგან, სწორედ ადამიანები არიან საწარმოს წინაშე მდგომი მიზნების მისაღწევად შემოქმედების, ინიციატივის და ენერჯის წყარო. ვერც ერთი ორგანიზაცია, ეს დიდი იქნება თუ პატარა, კომერციული თუ არაკომერციული, ვერ განახორციელებს თავის ფუნქციონირებას ადამიანების მართვის გარეშე. პერსონალის მართვა მიმართულია იქით, რომ მიღწეულ იქნეს საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობა და მომუშავეთა შორის ურთიერთქმედებებში სამართლიანობა. პერსონალის მართვის სისტემის შემუშავებისათვის აუცილებელად უნდა გაითვალისწინოთ, რომ სამუშაო ძალა სპეციფიკური რესურსია, რაც გარკვეულ კვალს ტოვებს მართვაზე. აღნიშნული რესურსის სხვა რესურსებისაგან (მატერიალური, ბუნებრივი და ა.შ.) განმასხვავებელი ნიშნები შემდეგია:

- დაქირავებულ მუშას შეუძლია უარი თქვას იმ პირობებზე, რომლებიც გათვალისწინებულია კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე ან მთლიანად საწარმოში;

- მომუშავეს შეუძლია განთავისუფლდეს ორგანიზაციიდან საკუთარი სურვილით;

- მომუშავეს შეუძლია მოაწყოს გაფიცვა;

- მომუშავე არ შეიძლება განიხილებოდეს როგორც პირველსაწყისი, რადგანაც მის ცხოვრებაში მუდმივი ცვლილებები ხორციელდება;

- მომუშავეს შეუძლია დაეუფლოს სხვა პროფესიას, სპეციალობას;

- ხელფასის დონე ხანგრძლივი მოლაპარაკებების ობიექტია.

პერსონალის მართვის სისტემა მთელ რიგ ფუნქციებს მოიცავს, რომლებსაც საწარმოს სხვადასხვა ქვედანაყოფები იყენებენ პერსონალთან მუშაობის საქმეში:

- შრომის უსაფრთხოება და პირობები;
- სოციალურ-შრომითი ურთიერთობების რეგულირება;
- აღრიცხვისა და კადრებთან მუშაობის სისტემის გაფორმება;
- პერსონალის მომზადება, გადამზადება და კვალიფიკაციის ამაღლება;
- პერსონალის შეფასება და განვითარება;
- პერსონალის შრომის ორგანიზაცია და ნორმირება;
- პერსონალის მატერიალური სტიმულირების ფორმებისა და მეთოდების ანალიზი და სრულყოფა.

პერსონალის მართვის სისტემა აიგება გარკვეული პრინციპებით და მეთოდებით. ყველა პრინციპი რეალიზდება მათ ურთიერთქმედებაში. მათი შეთანაწყობა დამოკიდებულია საწარმოს პერსონალის მართვის სისტემის ფუნქციონირების კონკრეტულ პირობებზე. პრინციპები კლასიფიცირდება ორ დიდ ჯგუფად: პირველი პერსონალის მართვის სისტემის ფორმირებისადმი წაყენებულ მოთხოვნებს ახასიათებს; მეორე კი პერსონალის მართვის სისტემის მიმართულებას განსაზღვრავს.

საწარმოს პერსონალის მართვის მეთოდები სამ ჯგუფად იყოფა: ადმინისტრაციული, ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური. ამ მათოდების დახმარებით გამოიმუშავენ კოლექტივზე და ცალკეულ მუშაკზე ზემოქმედების ისეთ ხერხებს, რომლითაც მათ უნდა განახორციელონ საქმიანობა.

საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლის შემდეგ – კადრების, შრომისა და ხელფასის ორგანიზაციის, შრომის დაცვისა და უსაფრთხოების განყოფილების და სხვათა ბაზაზე ჩამოყალიბდა პერსონალის მართვის სამსახურები. მათი ძირითადი ამოცანებია: კადრების გაფორმება და აღრიცხვა; სოციალურ-ფსიქოლოგიური დიაგნოსტიკა; პირადი და ჯგუფური ურთიერთობების ანალიზი და რეგულირება; ინფორმაციული უზრუნველყოფა; საკადრო პოტენციალის ანალიზი და პერსონალის მოთხოვნის განსაზღვრა; ვაკანტურ თანამდებობებზე კანდიდატების შერჩევა და შეფასება; მუშაკის შრომითი ადაპტაცია; შრომის მოტივაციის მართვა და სხვ.

ჩამოთვლილი ამოცანების გადაწყვეტა ამ სამსახურებში დასაქმებულ ადამიანების ხელთაა. სწორედ მათ შეუძლიათ საწარმოში უზრუნველყონ პერსონალის მართვის სისტემის ფუნქციონირება და განახლება. იმ თვისებათა შორის, რომლებიც უნდა ჰქონდეს პერსონალის მართვის სპეციალისტებს, მნიშვნელოვანია:

- ბიზნესის ცოდნა (საწარმოს საქმიანობის სფერო);



-პერსონალის მართვის სფეროში პროფესიული ცოდნა და ჩვევები;

-ლიდერობა და მართვის უნარი;

-სწავლისა და განვითარების უნარი.

## **12.2. პერსონალზე მოთხოვნის განსაზღვრა და მისი რისკოვნობის დაგეგმვა**

პერსონალის მართვის სისტემაში ძალზე მნიშვნელოვანი ფაქტორია მისი უზრუნველყოფა ნორმატიულ-მეთოდური მასალებით. იგი მდგომარეობს მეთოდური დოკუმენტების შემუშავებასა და გამოყენებაში (დოკუმენტების სრული ჩამონათვალი და მასთან მუშაობის დეტალური აღწერილობა იხ. პარაგრაფ 6-ში). მათ შორის მნიშვნელოვანია:

-შრომის შიგა განაწილება;

-კოლექტიური ხელშეკრულება;

-ქვედანაყოფის შევებულება;

-თანამდებობრივი ინსტრუქცია.

თანამდებობრივი ინსტრუქცია საშუალებას იძლევა:

1. დაბალანსდეს თითოეული თანამდებობის უფლებები, მოვალეობები და პასუხისმგებლობა;

2. არ დაუშვას მართვის ცალკეული ფუნქციების დუბლირება;

3. ორგანიზაციაში მოაწესრიგოს ინფორმაციული ნაკადები;

4. უზრუნველყოს საწარმოში პერსონალის მართვის ეფექტურობა.

საკადრო დაგეგმვის მიზანია მომუშავეებს შესთავაზოს სამუშაო ადგილები საჭირო დროს და აუცილებელი რაოდენობით, მათი უნარისა და მიდრეკილებისა, ასევე საწარმოს საჭიროების შესაბამისად. პერსონალის დაგეგმვის დროს საწარმომ უნდა გაითვალისწინოს კადრებზე მოთხოვნა, როგორც პერსონალია ამჟამად საწარმოში და პოტენციურად როგორც მუშაკები დასჭირდებათ მომავალში. ამ პროცესში პირველი ნაბიჯია არსებული კადრების კვალიფიკაციის საგულდაგულო ანალიზი, ამასთან, მხედველობაში უნდა მივიღოთ სამუშაო ძალის დენადობა, ასევე შრომითი მოწყობის შესაძლებლობების განხილვის გეგმა, და ბოლოს, მომუშავეთა პირადი შემადგენლობის დაკომპლექტების არსებული გეგმები. უპირველეს

ყოველისა განისაზღვრება პერსონალზე მოთხოვნა, შეისწავლება პერსონალის მოზიდვის წყაროები, რომლებიც იყოფა: შიგა და გარე წყაროებად. **შიგას** მიეკუთვნება – დამატებითი სამუშაო; დავალებათა გადანაწილება ან მომუშავეთა გადაადგილება. **გარეს** კი ახალი მუშაკების მიღება.

პერსონალზე მოთხოვნის განსაზღვრა პერსონალის მართვის სისტემაში მნიშვნელოვანი მიმართულებაა, რომლის საშუალებითაც დგინდება დროის მოცემულ პერიოდში პერსონალის შემადგენლობა და რაოდენობა. პერსონალზე რაოდენობრივი მოთხოვნის გაანგარიშების რამდენიმე მეთოდი არსებობს. საჭირო პროფესიისა და კვალიფიკაციის მუშების რაოდენობის განსაზღვრისათვის ამოსავალი მონაცემებია: საწარმოო პროგრამა, გამომუშავეების (დროის) ნორმები, შრომის მწარმოებლურობის ზრდის გეგმა, სამუშაოს სტრუქტურა. საწარმოს პერსონალზე საერთო მოთხოვნის მარტივი გაანგარიშებით - მომუშავეთა რაოდენობა ( $R$ ) განისაზღვრება წარმოების მოცულობის ( $Q$ ) შეფარდებით ერთი მომუშავის გეგმურ გამომუშაებაზე ( $B$ )

$$R = Q : B$$

რიცხოვნობის უფრო ზუსტი გაანგარიშებები საჭიროა ჩატარდეს პერსონალის კატეგორიების მიხედვით: სანარდო ანაზღაურებაზე მყოფი მუშების, დროით ანაზღაურებაზე მყოფი მუშების; სპეციალისტ-მოსამსახურეების; მომსახურე პერსონალის და ა.შ.

### **მუშათა რიცხვნობის განსაზღვრა მწარმოებლურობის მიხედვით**

მუშათა რიცხვის დაგეგმვამდე უნდა შევადგინოთ ერთი მუშის წლიური სამუშაო დროის ბალანსი, რომელიც იზომება კაცსაათებში ან კაცდღეებში.

საწარმოო პროგრამის გეგმური შრომატევადობა განისაზღვრება ერთეულ პროდუქციაზე შრომითი დანახარჯების გეგმური ნორმატივის გამრავლებით გამოსაშვები პროდუქციის გეგმაზე. ამ მონაცემებისა და დაგეგმილი პროდუქტის ნორმების შესრულების საშუალებით გაიანგარიშება სანარდო

ანაზღაურებაზე მყოფი ძირითადი მუშების  $R_{\text{სან.მუშები}}$  რიცხოვნობა:

$$R_{\text{სან.მუშები}} = \frac{T}{F_{\text{გპგ}} \cdot K_{\text{გპგ.ნორმა}}}$$

სადაც  $T$  - გეგმური ტექნოლოგიური შრომატევადობა;

$F_{\text{გპგ}}$  - ერთი მუშის წლიური სამუშაო დროის ბალანსი, სთ;

$K_{\text{გპგ.ნორმა}}$  - მუშების გამომუშავების (დროის) ნორმების შესრულების გეგმური პროცენტი.

**მაგალითად**, შესასრულებელი სამუშაოს წლიური საწარმოო შრომატევადობა არის 2100 ათასი ნორმა სთ; ერთი მომუშავეს სამუშაო დროის წლიური ფონდი გეგმით არის 1870 სთ. გამომუშავების ნორმის შესრულება გეგმით უდრის 110%-ს. განვსაზღვროთ სანარდლო ანაზღაურებაზე მყოფი საწარმოო მუშათა რიცხვი.

$$R_{\text{სან.მუშები}} = \frac{T}{F \cdot K} = \frac{2100 \cdot 100}{1870 \cdot 1,10} = \frac{210000000}{2057} = 1021 \text{ კაცი}$$

### მუშათა რიცხოვნობის განსაზღვრა მომსახურების ნორმებისა და სამუშაო ადგილების რიცხვის მიხედვით

მომსახურების ნორმების საშუალებით მუშების რიცხოვნობა განისაზღვრება ფორმულით:

$$R = \frac{M \cdot C}{N_{\text{მომ}}} \cdot K_{\text{გადაყვანის}}$$

სადაც  $M$  - მომსახურების ობიექტების რაოდენობა;

$C$  - ცვლათა რიცხვი დღე-ღამეში;

$N_{\text{მომ}}$  - მომსახურების ნორმა;

$K_{\text{გაყიდ.}}$  - გამოცხადებულთა რიცხოვნობის სიობრივში გადაყვანის კოეფიციენტი.

**მაგალითად**, საამქროში მომსახურე ჩარხების რიცხვია - 120, მომსახურების ნორმა - 8 ჩარხი, ცვლათა რიცხვი - 2, ერთი მუშის სამუშაო დროის წლიური ნომინალური ფონდი - 262

დღე, რეალური – 232 დღე. განსაზღვრეთ მომსახურე მუშების საჭირო სიობრივი რიცხვი.

$$R = \frac{M \cdot C}{N_{\text{მომ}}} \cdot K_{\text{გადაყ}} = \frac{120 \cdot 2}{8} \cdot 1,13 = 34 \text{ კაცი}$$

მუშათა რიცხვი სამუშაო ადგილების მიხედვით გაიანგარიშება ფორმულით:

$$R = M \cdot C \cdot K_{\text{კაცი}}$$

სადაც,  $M$  - სამუშაო ადგილების რაოდენობა.

### ხელმძღვანელთა, სპეციალისტთა და მოსამსახურეთა რიცხოვნობის განსაზღვრა

აღნიშნულთა რიცხოვნობის დაგეგმვა ხორციელდება ნორმატიული მეთოდის საფუძველზე და გაიანგარიშება ფორმულით:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot \frac{K_{\text{აუცდრო}} + tp}{T} \cdot \frac{K_{\text{აუცდრო}}}{K_{\text{ფაქდრო}}}$$

სადაც,  $R$  - ადმინისტრაციულ-მმართველობითი პერსონალის რიცხოვნობა;

$n$  - ორგანიზაციულ-მმართველობითი სამუშაოების რაოდენობა, რომელიც განსაზღვრავს მოცემული კატეგორიის სპეციალისტების დატვირთვას;

$m_i$  - ორგანიზაციულ-მმართველობითი სახის სამუშაოების  $i$ -ის ფარგლებში გარკვეული მოქმედებების (გაანგარიშებების, მარაგების დამუშავების, მოლაპარაკებების და ა.შ.) საშუალო რაოდენობა დადგენილი დროის მონაკვეთებში (მაგალითად, წელიწადში);

$t_i$  - აუცილებელი დრო, რომელიც საჭიროა  $i$  ორგანიზაციულ-მმართველობითი სამუშაოების ფარგლებში  $m$  ერთეულის შესასრულებლად;

$T$  - კალენდარული დროის შესაბამის მონაკვეთში შრომითი ხელშეკრულების თანახმად სპეციალისტის სამუშაო დრო, რომელიც გამოიყენება გაანგარიშებებში;

$K_{\text{აუცდრო}}$  - დროის აუცილებელი განაწილების კოეფიციენტი;

$K_{\text{ფაქდრო}}$  - დროის ფაქტური განაწილების კოეფიციენტი;

$\mu$  - სხვადასხვა სამუშაოებზე საჭირო დრო, რომლის გათვალისწინება შეუძლებელია წინასწარ (გეგმურ) გაანგარიშებებში.

მუშების საშუალოსიობრივი რიცხოვნობის განსაზღვრის მიზნით გამოიყენება გაანგარიშების ორი მეთოდი: საშუალოსიობრივი შენადგენლობის კოეფიციენტისა და გამოუცხადებლობის პროცენტის მიხედვით:

$$R_{\text{სიობრივი}} = R_{\text{გამოცხადებ ული}} \cdot K_{\text{სიობ.შემადგ}}$$

სადაც,  $R_{\text{გამ.}}$  - გამოცხადებულ მუშათა რაოდენობა, კაცი;

$K_{\text{სიობრივი}}$  - საშუალოსიობრივი შენადგენლობის კოეფიციენტი, რომელიც გაიანგარიშება:

$$K_{\text{სიობრივი}} = \frac{F_6}{F_6}$$

სადაც,  $F_6$  - სამუშაო დროის ნომინალური ფონდი (ან საწარმოს სამუშაო დღეები), დღე;

$F_6$  - სამუშაო დროის რეალური ფონდი (მუშათა სამუშაოზე გამოსვლის დღეები), დღე;

$$R_{\text{სიობრივი}} = \frac{R_{\text{გამოც}} \cdot 100}{100 - H}$$

სადაც,  $H$  - სამუშაოზე გამოუცხადებლობის საერთო რაოდენობა გეგმით, %.

პერსონალის რიცხოვნობის ყველა გაანგარიშება უნდა ეფუძნებოდეს შრომის ნორმირებას, რომლის მნიშვნელობაც საბაზრო ურთიერთობების პირობებში განუზომლად იზრდება. პერსონალის რიცხოვნობის გაანგარიშებისათვის გამოიყენება შემდეგი ნორმები: დროის, გამომუშავების, მომსახურების, რიცხოვნობის, მმართველობის. გარდა საერთო მოთხოვნისა, ასევე გამოიყოფა პერსონალზე დამატებითი მოთხოვნა, იგი გაიანგარიშება კადრებზე საერთო მოთხოვნასა და ფაქტურად არსებულს შორის სხვაობით საგეგმო პერიოდის დასაწყისში. მუშებზე დამატებითი მოთხოვნა გაიანგარიშება საგეგმო წელზე და კვარტალზე, რადგანაც წარმოების მოცულობა და მუშების კლება კვარტალების მიხედვით არათანაბარობიერია. სპეციალისტებსა და მოსამსახრეებზე დამატებით მოთხოვნას

საგეგმო წელზე განსაზღვრავენ დამტკიცებულ შტატებზე დაყრდნობით ვაკანტური თანაბდებობების რიცხვის მიხედვით, ასევე ამ მომუშავეთა სხვადასხვა მიზეზით მოსალოდნელი წასვლის გათვალისწინებით.

პერსონალის დაგეგმვის მნიშვნელოვანი ამოცანაა კვალიფიციური მომუშავეებით საწარმოს უზრუნველყოფისათვის აუცილებელი ხარჯების განსაზღვრა, აქ, იგულისხმება ხარჯები, როგორც პერსონალის შენახვაზე, ასევე მის შევსებაზე და სწავლაზე.

### **12.3 პერსონალის შერჩევა და დაქირავება**

საწარმოში მართვის ერთ-ერთი ეტაპია მომუშავეთა შეკრება და შერჩევა.

**სამუშაოზე მიღება (დაქირავება)** – არის საწარმოს ქმედებები კანდიდატთა მოსაზიდად, რომლებსაც აქვთ საწარმოს მიზნების მისაღწევად აუცილებელი თვისებები.

**შერჩევა** არის პროცესი, რომელშიც კანდიდატთა განაცხადების სიდიდან ან რამდენიმე კანდიდატიდან საწარმო შეარჩევს იმათ, რომლებიც ვაკანტური ადგილების კრიტერიუმებით ყველაზე უფრო მეტად მისაღებია.

კადრების შერჩევის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებამდე აუცილებელია სამუშაოს ანალიზის ჩატარება და მისი ყოველმხრივი შესწავლა. საზღვარგარეთის ფირმებში ამ ეტაპს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ. ამისათვის ადგენენ სამუშაოს ანალიზის საერთო სქემას, რომელიც მოიცავს:

- სამუშაოს დახასიათებას;
- საკვალიფიკაციო მოთხოვნებს (გარკვეული სამუშაოს შემსრულებლისადმი);
- რეკლამას;
- განცხადება სამსახურში მიღების შესახებ;
- შემოკლებულ სიას;
- შესაბამის ტესტებსა და გასაუბრებებს;
- კანდიდატის შერჩევას.

საზღვარგარეთის ფირმების პერსონალის მენეჯერებს ურჩევენ, რომ დაფიქრდნენ ისეთ კითხვებზე, რომელთა პასუხებიდან მიღებული ინფორმაციით შესაძლებელი იქნება სამუშაოს აღწერილობის შედგენა და მისი შესაბამისი მუშაკის

შერჩევა. მაგალითად, მცირე ბიზნესის ფირმებისათვის რეკომენდებულია შემდეგ კითხვებზე დაფიქრება:

- როგორია სამუშაოს დასახელება?
- სად უნდა შესრულდეს ეს სამუშაო?
- როგორია სამუშაოს მიზანი?
- ვინ აგებს პასუხს მომუშავეზე?
- ვისთან აქვს საქმე მომუშავეს სამუშაოს შესრულების პროცესში?
- რაში მდგომარეობს სამუშაოს ძირითადი ამოცანა?
- როგორ სრულდება ეს ამოცანები?
- როგორი სამუშაო სტანდარტებია (ნორმებია)

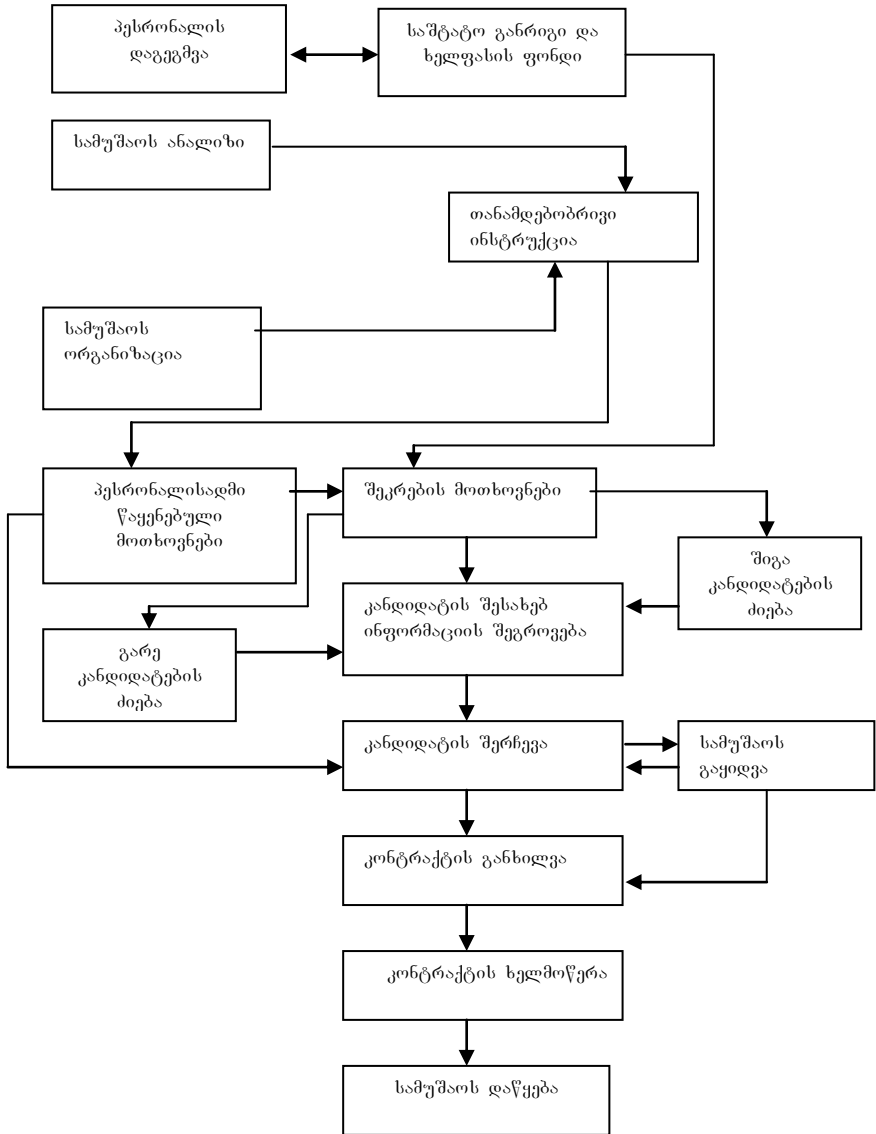
მოსალოდნელი?

• როგორი უნარი, ცოდნა და გამოცდილებაა საჭირო ამ სამუშაოს შესასრულებლად?

- ეს სამუშაო საჭიროებს ფიზიკურ ან/და გონებრივ შრომას?
- რომელი ამოცანებია მარტივი?
- რომელი ამოცანებია რთული?

კადრების შეკრების და შერჩევის პროცესი შეიძლება წარმოვიდგინოთ სქემატურად (ნახ. 11)

მომუშავეთა შეკრების პროცესში გამოვლინდება მათი შეკრების წყაროები. ახალი პერსონალის შეკრების მრავალი ხერხი არსებობს. პერსონალის მენეჯერის მიზანია – სწორად შეარჩიოს წყარო (წყაროები), რომელმაც შესაძლებელია გამოავლინოს თანამდებობის საჭირო კანდიდატი. რეკომენდირებულია საკუთარ თავს დაეუსვათ ერთი მარტივი კითხვა: “მოგვცემს ეს წყარო საკმარისი რაოდენობის შესაფერის მომუშავეს მისაღები ხარჯების პირობებში?”. წყაროები შეიძლება იყოს: ძველი თანამშრომლები, შემთხვევითი პრეტენდენტები, მასიური საინფორმაციო საშუალებებში განცხადების განთავსება; სახელმწიფო და კომერციული შრომითი მოწყობის სააგენტოები; სასწავლო დაწესებულებები, სხვადასხვა სახის სემინარები, ფესტივალები, დღესასწაულები და ა.შ.



ნახ. 11. კადრების შეკრებისა და შერჩევის პროცესი.



შესაფერისი რაოდენობის კანდიდატების შეკრების შემდეგ აუცილებელია ჩატარდეს შერჩევა, ე.ი. პრეტენდენტის საბოლოო არჩევა. საბოლოო არჩევისათვის ყველაზე გავრცელებული მეთოდია გასაუბრება და ობიექტური ტესტების გამოყენება.

გასაუბრებას სამი ძირითადი მიზანი აქვს: ა) მენეჯერს შესაძლებლობას აძლევს შეაფასოს, თუ რამდენად შეესაბამება კანდიდატი მის მომავალ სამუშაოს; ბ) კანდიდატს აძლევს საშუალებას, გადაწყვიტოს, თუ რამდენად მისაღებია მისთვის ეს სამუშაო; გ) ქმნის კარგი ბიზნესის გარემოებას. შესარჩევი გასაუბრების მსვლელობაში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ სამ კითხვას:

-შეძლებს კანდიდატი მოცემული ამოცანის შესრულებას?

-შეასრულებს კი მას?

-მისაღებია კი კანდიდატი მოცემული სამუშაოსათვის (იქნება კი ის საუკეთესო)?

ამ მიზნების მისაღწევად, მენეჯერმა უნდა იცოდეს, როგორ მოემზადოს, ჩაატაროს და შეაფასოს გასაუბრება. გასაუბრების პროცესის დასრულების შემდეგ ხდება კანდიდატის განხილვა, რომლის ჩატარებაც შესაძლებელია უშუალოდ გასაუბრების დროს. ამგვარად, კონტრაქტის ხელმოწერა არის ამა თუ იმ ვაკანტურ თანამდებობაზე კადრების შერჩევის შეჯამება.

შერჩევის მეორე მეთოდია ტესტები, რომელთა გამოყენებისას აუცილებელია გარკვეული პრინციპების დაცვა:

- ტესტი უნდა იყოს სტანდარტიზებული;

- ტესტების შედეგები უნდა იყოს საიმედო და უტყუარი;

- ტესტირება უნდა ჩატარდეს სტანდარტულ პირობებში.

ტესტის შეფასების კრიტერიუმი უნდა იყოს მკვეთრად განსაზღვრული. ჩვეულებრივ ტესტები იყოფა ხუთ ჯგუფად: 1) უნარის განმსაზღვრელი ტესტი; 2) საკვალიფიკაციო ჩვევების განმსაზღვრელი ტესტი; 3) პირადი თვისებების შემოწმების ტესტი; 4) ჯგუფის შერჩევის ტესტი; 5) სამედიცინო ტესტი.

განვიხილოთ უნარის განმსაზღვრელი ტესტი. ამ ტესტით მოწოდება ზოგიერთი გონებრივი მოქმედება და უნარი, სიტყვათა მარაგი, ანგარიშის უნარი, გაგება და აღქმა, რითაც ახდენენ საერთო შეფასებას. გარდა ამისა, იგი მოიცავს პუნქტებს, მაგალითად:

ა)ქვემოთ ჩამოთვლილი ნივთებიდან რომელია რბილი?

მინა, ქვა, ქსოვილი, რკინა, ფოლადი;

ბ)მოცემული რიცხვებიდან რომელია 55-ზე მეტი?

53, 48, 89, 57, 16.

ვაკანტურ თანამდებობაზე პრედენტის შერჩევას გადაწყვეტილების მისაღებად აუცილებელია ასევე ზოგიერთი დოკუმენტის გაანალიზება, რომელიც ერთვის სამუშაოზე მიღების შესახებ შემოტანილ განცხადებას (მაგალითად, ავტობიოგრაფია, ცნობა განათლების შესახებ, წინა სამუშაო ადგილიდან რეკომენდაცია), ამის შემდეგ უნდა გაიმართოს დასკვნითი გასაუბრება.

პერსონალის მართვის სამსახურის მუშაკები ანალიზებენ შერჩევის მეთოდების ეფექტურობას, რისთვისაც გამოიყენებენ ე.წ. შერჩევის კოეფიციენტს:

$$\text{შერჩევის კოეფიციენტი} = \frac{\text{შემოსულ მსურველთა რიცხვი}}{\text{მსურველთა რიცხვი, რომელთაგანაც ხორციელდებ შერჩევა}}$$

შერჩევის კოეფიციენტის სიდიდე სხვადასხვა პროფესიისათვის სხვადასხვაგვარია. მენეჯერები დაახლოებით 1:2; მოსამსახურეები დაახლოებით 1:2; კვალიფიკაციური მუშები დაახლოებით 1:1 და ა.შ.

შერჩევის გადაწყვეტილების მიღების ტიპური პროცესი ჩვეულებრივ შვიდ საფეხურს მოიცავს:

1. წინასწარი შერჩევითი გასაუბრება;
2. განცხადების ბლანკისა და ავტობიოგრაფიული ანკეტის შევსება;
3. გასაუბრება დაქირავებაზე;
4. ტესტირება დაქირავებაზე;
5. სხვადასხვა დოკუმენტისა და კანდიდატის ნამსახურობის ნუსხის შემოწმება;
6. სამედიცინო დათვალიერება;
7. გადაწყვეტილების მიღება.

პერსონალის შერჩევის სისტემაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებს კადრების საქმიანი შეფასება, რომელიც ადგენს პერსონალის ხარისხობრივი მახასიათებლების შესაბამისობას სამუშაო ადგილთან ან თანამდებობასთან.

შეფასების საშუალებით განისაზღვრება, ჯერ ერთი, რომელი მუშაკები საჭიროებენ მეტ მომზადებას, და მეორე, პერსონალის

მომზადების პროგრამების შედეგებს. შედეგების შეფასების განხილვის დროს, იგი ასევე ადგენს და ამყარებს საქმიან ურთიერთობებს ხელქვეითებსა და ხელმძღვანელებს შორის და ამ უკანასკნელთ აიძულებს აღმოუჩინონ მათ დახმარება.

შეფასება პერსონალის სამსახურებრივი დაწინაურების, გადაყვანის, დაჯილდოვებისა და განთავისუფლების იურიდიული საფუძველია. იგი იძლევა მასალას სამსახურში დაქირავების კითხვარის შესადგენად. შეფასებით ვიღებთ აუცილებელ ინფორმაციას მუშაკის ხელფასის, სხვადასხვა წანამატებისა და დანამატების განსაზღვრისათვის. საქმიანი შეფასების ორი ძირითადი სახე არსებობს: კანდიდატთა შეფასება ვაკანტურ ადგილებზე და საწარმოს თანამშრომელთა მიმდინარე პერიოდული შეფასება.

საქმიანი შეფასების ჩატარებისას ადგენენ მისი მომზადების ორგანიზაციულ პროცედურებს, შემდეგ მის მაჩვენებლებს. მაგალითად, შრომის შედეგობრიობა, პროფესიული ქცევა, პირადი თვისებები და სხვ. მაჩვენებლების განსაზღვრის შემდეგ არჩევენ ხერხებს, რომელთა დახმარებითაც ახორციელებენ ამა თუ იმ მაჩვენებლების შეფასებას. შეფასების დროს შესაძლებელია რამდენიმე მეთოდის გამოყენება, რომელთა დახმარებითაც გამოყოფენ მაჩვენებელთა კონკრეტულ მნიშვნელობას, მაგალითად, მაჩვენებელთა მნიშვნელობის გრადაციის მეთოდი, რომლითაც შემფასებელს მიეცემა მაჩვენებელთა მნიშვნელობების განსაზღვრის ქულობრივი სკალა, ამასთან, ეს ქულები გვიჩვენებენ მაჩვენებელთა გამოსახულების ხარისხს.

ეს მეთოდი შეფასების ბალური სისტემის მსგავსია, მისი დამუშავება არ არის დაკავშირებული დიდ ხარჯთან, ამიტომ მოსახერხებელი და ეკონომიურია.

მაჩვენებლები	ქულები				
	1	2	3	4	5
	(იშვიათად)	(ხშირად არაა დაცული)	3 (ძირითადად)	(ზოგიერთი გამონაკლისით)	(ყოველთვის)
დადგენილი ვადების დაცვა					

პერსონალის საქმიანი შეფასების მრავალმხრივობა მიიღწევა ე.წ. “შეფასების ფურცლის” გამოყენების შედეგად, რომელსაც ავსებენ საქმიანი შეფასების ყველა მონაწილე. ყველა შევსებული ბლანკი შეაქვთ შესაფასებელი თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელთან. იგი წარმოდგენილი შეფასებებით გეთავაზობს საკუთარ დასკვნებს და აცნობს მუშაკებს. შემდეგ ყველა მასალა გადაეცემა მართვის სამსახურს, რომელიც იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას მოცემული თანამშრომლის ზემდგომ თანამდებობაზე დაწინაურების შესახებ; დასაწინაურებელ მუშაკთა რეზერვში ჩარიცხვის შესახებ და ა.შ.

## 12.4. პერსონალის პროფესიული მომზადება

პერსონალის მართვის სისტემის ეფექტურობის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულებაა საწარმოს მომუშავეთა მომზადება. სწავლების რამოდენიმე სახე არსებობს:

-სპეციალიზებულ დაწესებულებებში წარმოებიდან მოუწვევტლად;

-სპეციალიზებულ დაწესებულებებში წარმოებიდან მოწვევტით;

-სპეციალიზებულ დაწესებულებებში ექსტერნად ატესტაციით;

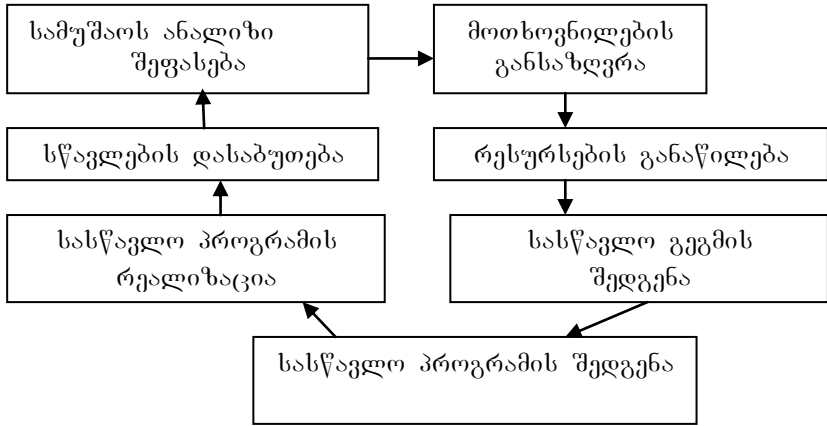
-თვითგანათლება ატესტაციის გარეშე;

-სამუშაო ადგილზე.

შიგასაწარმოო სწავლების პროცესი ხაზობრივი ხელმძღვანელების უშუალო ამოცანაა. იგი საკადრო პოტენციალის სტრატეგიული განვითარების განუყოფელი ნაწილია. ეს კი საჭიროებს პერსონალის მომზადებისა და გადამზადების ეფექტური სისტემის შექმნას. აუცილებელია თითოეული კატეგორიის მუშაკებისათვის შემუშავდეს

მომზადებისა და გადამზადების საკუთარი ქვესისტემა. სწავლების სხვადასხვა ორგანიზაციული ფორმები არსებობს.

სპეციალისტის სწავლების პროცესის ორგანიზაციისათვის გამოიყენება სწავლების მოდელი, რომელსაც გამოიყენებენ პერსონალის მართვის მენეჯერები (ნახ. 12).



ნახ. 12 სისტემატური სწავლების მოდელი.

სწავლებაზე მოთხოვნა შეიძლება განისაზღვროს სხვადასხვა დონეზე (საწარმოს, ქვედანაყოფის, სამუშაო ადგილის). იგი დამოკიდებულია ახალი სამუშაოს ათვისების დონეზე, ახალ სამუშაოზე გადაყვანაზე, სამსახურებრივ დაწინაურებაზე, რეორგანიზაციაზე, ატესტაციაზე და ა.შ. დასკვნით ეტაპს წარმოადგენს სწავლების შედეგების შეფასება, რომლითაც ჯამდება სწავლების შედეგები, გამოვლინდება მომზადების დონე, სწავლების ეკონომიკური ეფექტიანობა, დანახარჯების ანახარჯების ვადები.

ძალზე მნიშვნელოვანია სწავლების არსებული მეთოდების ცოდნა და მმართველობით საქმიანობაში მათი რაციონალურად გამოყენების უნარი. მათ შორის მიზანშეწონილია გამოიყოს შემდეგი მეთოდები: თვითსრულყოფა, დამრიგებლობა, სამუშაო ადგილზე სწავლება, სამუშაოთა როტაცია, სრულყოფის საგეგმო კურსები, აქტიური სწავლება, დისტანციური სწავლება, კონსულტირება.

საწარმოს ხელმძღვანელობამ უნდა გადაწყვიტოს, თუ სწავლების რომელი მეთოდებია უფრო მისაღები ამა თუ იმ

კატეგორიის ან ცალკეული მუშაკისათვის. სწავლების მეთოდების სწორად შერჩევას ხელს უწყობს კითხვები:

-რაზე უნდა დავფიქრდეთ? სწავლების მეთოდის არჩევისას რის გათვალისწინებაა აუცილებელი? (ტექნოლოგიის ცვლილება, ინფორმაცია კანონმდებლობის ცვლილების შესახებ და ა.შ.);

-ვინ არის საკმარისად კვალიფიცირებული თქვენი პერსონალის სწავლებისათვის?

-სად უნდა ისწავლოს პერსონალმა? სწავლების ადგილის შერჩევა – უშუალოდ საწარმოში ან მის გარეთ;

-რამდენი დრო გამოიყოფა სწავლებისათვის? მიღებული ინფორმაცია და ცოდნა ახდენს თუ არა კომპენსირებას ხარჯებისას?

განსაკუთრებით ყურადსადებია დისტანციური სწავლება, მისი უპირატესობა ის არის, რომ იგი შეიძლება განხორციელდეს მომუშავეის ადგილსამყოფლის მიუხედავად ყველგან. მაგალითად, თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტში, საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში სხვადასხვა ფაკულტეტზე იყო დაუსწრებლად სწავლების პრაქტიკა.

თანამედროვე პრაქტიკამ შეძლო დისტანციური სწავლების დიაპაზონისა და ინტენსიურობის გაფართოვება. ვიდეოკონფერენციები და კომპიუტერი მსმენელს საშუალებას და სტიმულს აძლევს თვალყური ადევნოს პროფესიონალურ პედაგოგებს (ცოდნის გარკვეულ სფეროში წამყვან პროფესორებს, მაღალკვალიფიკაციურ სპეციალისტებს და ა.შ.). მსმენელი იღებს კარგად დამუშავებულ მეთოდურ მითითებებს და სასწავლო ლიტერატურას.

პერსონალის მართვის სამსახურების ხელმძღვანელებმა აუცილებლად უნდა შეაფასონ სწავლის შედეგები. საკითხების შედეგების შეფასებისათვის გამოიყენება რაოდენობრივი სკალა. უწინარეს ყოვლისა, ეს არის სასწავლო პროცესის მონაწილეთა უშუალო რეაქცია – თუ რამდენად მოეწონათ მათ სასწავლო კურსის შინაარსი, რამდენად საინტერესო იყო პროგრამა? ასევე მნიშვნელოვანია გაკონტროლდეს, შეიძინეს თუ არა მსმენელმა პირებმა საამისოდ ახალი სასარგებლო ცოდნა. პრიორიტეტული ხარისხობრივი ორიენტირება: პროფესიონალიზმი, კომუნიკაცია, ტექნიკური ჩვევები.

პერსონალის მართვის სისტემის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა, მომუშავეებს შეუქმნას კარიერის განვითარებისათვის პირობები. ცნება კარიერა მრავალმნიშვნელოვანია. წარმოების

თვალსაზრისით, კარიერა არის სამსახურებრივი დაწინაურება, რაც დაკავშირებულია შრომით გამოცდილებასთან, პროფესიონალიზმთან, რომელსაც ადამიანი იძენს მთელი თავისი ცხოვრების მანძილზე.

ადამიანის საქმიანი კარიერა ოთხ სტადიას გადის:

-წინასწარი (სწავლება სკოლაში, სხვა სასწავლო დაწესებულებაში);

-დაწყებითი (ერთ სამუშაოდან მეორეზე გადასვლა);

-სტაბილური სამუშაო (ერთი და იმავე სამუშაოს შენარჩუნებით);

-გადადგომა (პენსიაზე გასვლა).

თითოეული ადამიანისათვის ყოველი სტადიის ხანგრძლივობა განსხვავებულია, მაგრამ უმეტესობა გადის ყველა ამ სტადიებს.

საზღვარგარეთის ქვეყნებში კარიერის განვითარების მდიდარი გამოცდილებაა დაგროვილი. ყველაზე თვალსაჩინოა კარიერების ეტაპების დაჯგუფება მიზნებთან, მოთხოვნებთან და ასაკთან ურთიერთკავშირში (ცხრ. 3).

საზღვარგარეთის ფირმებში კარიერის განვითარებისათვის მშრომლებს ეძლევათ სწავლების სპეციალური პროგრამები ან დეტალური საკონსულტაციო მომსახურება მათი სამსახურებში დაწინაურების მიზნით ინდივიდუალური გეგმების სრულყოფისათვის. ამ პროგრამების საერთო მიზანია მომუშავეის მოთხოვნებისა და მიზნების შესაბამისობა საწარმოში მიმდინარე ან მომავალი დაწინაურების შესაძლებლობებთან.

ადამიანი უნდა გაერკვეს თავის სურვილებში ან შესაძლებლობებში და კონსულტირებით მიხვდეს, თუ რა არის მისთვის აუცილებელი: სწავლება, ტრენინგი, განვითარება. საწარმომაც ასევე უნდა განსაზღვროს თავისი მოთხოვნები და შესაძლებლობები პერსონალის მართვაში, რათა დაგვემოს და უზრუნველყოს აუცილებელი ინფორმაცია, ასევე უნდა განსაზღვროს თავისი მუშაკების სწავლებისა და განვითარების შესაძლებლობები.

ცხრილი 3  
კარიერისა და მოთხოვნის ეტაპები

№№	კარიერის ეტაპები	ასაკი	მიზნის მიღწევის მოთხოვნილება	მორალური მოთხოვნილება	ფიზიკური და მორალური მოთხოვნილება
1	2	3	4	5	6
1	წინასწარი	25 წ-დე	სწავლა, სხვადასხვა სამუშაოზე გამოცდა	თვითგანმტკიცება	არსებობის უსაფრთხოება
2.	ჩამოყალიბება	30 წ-დე	სამუშაოს ათვისება, ჩვევების განვითარება, კვალიფიციური სპეციალისტის ან ხელმძღვანელის ჩამოყალიბება	თვითგანმტკიცება, დამოუკიდებლობის მიღწევა	არსებობის, ჯანმრთელობის უსაფრთხოება, ხელფასის ნორმალური დონე
3	დაწინაურება	45 წ-დე	დაწინაურება სამსახურებრივ საფეხურზე, ახალი ჩვევებისა და გამოცდილების შექმნა, კვალიფიკაციის ზრდა	თვითგანმტკიცების ზრდა, დიდი დამოუკიდებლობის მიღწევა, თვითგამოვლენის დაწყება	ჯანმრთელობა, ხელფასის მაღალი დონე
4	შენარჩუნება	60 წ-დე	სპეციალისტის ან ხელმძღვანელის კვალიფიკაციის სრულყოფის პიკი. კვალიფიკაციის ამაღლება. ახალგაზრდების სწავლება	ამოუკიდებლობის სტაბილიზაცია, თვითგამოვლენის ზრდა, პატივისცემის დაწყება	ხელფასის გაზრდა, შემოსავლების სხვა წყაროების ინტერესი
5	დასასრული	60 წ-ის შემდეგ	პენსიაზე წასვლის მზადება. შემცველის მომზადება, პენსიაზე ყოფნისას ახალი	თვითპატივისცემის სტაბილიზაცია, პატივისცემის ზრდა	ხელფასის დონის შენარჩუნება და შემოსავლების სხვა წყაროებისადმი ინტერესის



			სახის საქმიანობისათვის მომზადება		ამაღლება
6	საპენსიო	65 წ-ის შემდეგ	ახალი სახის საქმიანობით დასაქმება	თვითგამოვლენა ახალი სახის საქმიანობაში, პატივისცემის სტაბილიზაცია	პენსიის სიდიდის შემოსავლების სხვა წყაროები, ჯანმრთელობა

პირადი მოთხოვნების და საწარმოს მოთხოვნების შეთავსებადობა შეიძლება სხვადასხვა ხერხით. ფართოდ გავრცელებულია პერსონალის მართვის სპეციალისტების მიერ არაფორმალური კონსულტირება და ხელმძღვანელების მიერ უშუალო კონსულტირება. ყოველი ხელმძღვანელი “შეთავსებით” არის მასწავლებელი, რომელიც სისტემატურად განავითარებს ადამიანებს. ხელმძღვანელის ყოველდღიურ საქმიანობაში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კონსულტირებას. მისი მიზანია დაეხმაროს სხვა ადამიანებს პრობლემების გადაწყვეტაში და არსებული შესაძლებლობების ნათლად დანახვაში. კონსულტირების ჩვევების მოკლედ აღწერა შეიძლება მათი რანჟირების გზით. ნახ. 13-ზე წარმოდგენილი სკალა მიხედვით.

ნახაზის ზემოთა ნაწილში მოთავსებულია მუშაკის უნარი, რომელსაც გამოიყენებს კონსულტანტი, რათა წაახალისოს იგი ჩამოაყალიბოს თავისი აზრი და დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს პრობლემები. სკალის ქვედა ნაწილში მოთავსებულია უნარი, რომელთა დახმარებითაც კონსულტანტი თანამიმდევრობით გადაწყვეტს პრობლემებს სხვა ადამიანის მაგივრად. სკალაზე ნაჩვენებია რვა ხერხიდან თითოეული მათგანი გამოიყენება გარემოების შესაბამისად დროის გარკვეულ პერიოდში.

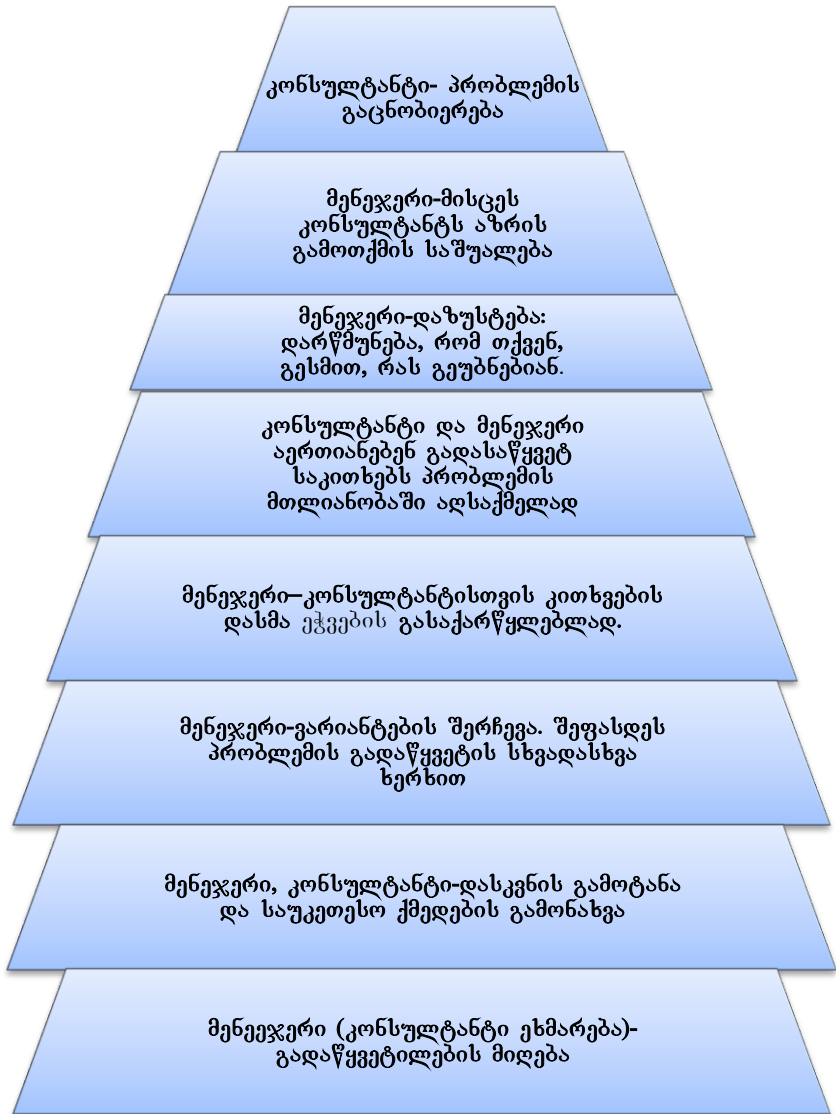
## 12.5. კონფლიქტების მართვა

პერსონალის მართვის მნიშვნელოვანი ელემენტია საწარმოში კონფლიქტების მართვის უნარი. კონფლიქტები წარმოიქმნება ადამიანების ურთიერთმოქმედებისა და ურთიერთშორის ურთიერთობების პროცესში. კონფლიქტი არის ორი ან მეტი ადამიანის საწინააღმდეგო მიმართულების მიზნების, ინტერესების, პოზიციების, აზრების, შეხედულებების შეჯახება. ნებისმიერ კონფლიქტს საფუძვლად უდევს სიტუაცია, რომელიც მოიცავს ან მხარეთა საწინააღმდეგო პოზიციებს რაიმე საკითხის შესახებ, საწინააღმდეგო მიზნების ან მათი მიღწევის საშუალებების შესახებ, ან ოპონენტების ინტერესებისა და სურვილების არათანხედრას და ა.შ. კონფლიქტმა რომ დაიწყოს ზრდა, აუცილებელია ინციდენტი (მიზეზი), როდესაც ერთი მხარე იწყებს მოქმედებას, მეორე მხარის ინტერესები შესაღასად.

კონფლიქტი = კონფლიქტურ სიტუაციას + ინციდენტი  
მიმართულების მიხედვით კონფლიქტი არის: “ჰორიზონტალური”, “ვერტიკალური”, “შერეული”. “ჰორიზონტალურს” მიეკუთვნება კონფლიქტი, რომელშიც არ არიან ჩართულნი ერთმანეთს დაქვემდებარებული მყოფი პირები; “ვერტიკალურს” მიეკუთვნება კონფლიქტი, რომელშიც ჩართულნი არიან ერთმანეთს დაქვემდებარებული მყოფი პირები.

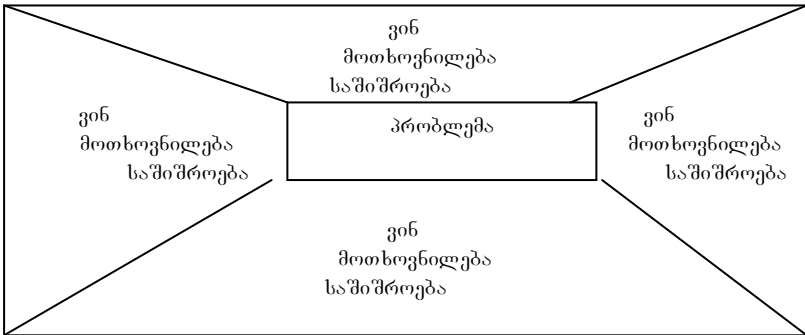
ორგანიზაციისათვის მნიშვნელობის მიხედვით კონფლიქტები იყოფა **კონსტრუქციულად** (შემოქმედებითი) და **დესტრუქციული** (გამანადგურებელი). ამათგან ადგილი აქვს პირველს მაშინ, როდესაც ოპონენტები არ გადიან ეთიკური ნორმების ფარგლებს გარეთ, არ არღვევენ საქმიან ურთიერთობებს, მეორე, როდესაც ირღვევა ქცევის ნორმები, არ ითვალისწინებენ მხარეთა ინტერესებს და ა.შ. კონფლიქტები შეიძლება იყოს საქმიანი და პირადული.

კონფლიქტისათვის მრავალი მიზეზი არსებობს. ჩვეულებრივ ეს მიზეზები გახლავთ წარმოების, მართვისა და შრომის ორგანიზაციაში ნაკლოვანებები, ხელმძღვანელის და ხელქვეითის არასწორი მოქმედებები, ადამიანთა ფსიქოლოგიური შეუთავსებლობა, შრომითი კანონმდებლობის დარღვევა და ა.შ.



ნახ. 13 კონსულტანტების უნარის სკალა.

კონფლიქტური ქცევის მიზეზთა განსაზღვრის რამდენიმე მეთოდი გამოიყენება, მაგალითად, კონფლიქტის კარტოგრაფიის მეთოდი. ამ მეთოდის არსი მდგომარეობს კონფლიქტის შემაღლებელი ნაწილების გრაფიკულ გამოსახვაში, კონფლიქტში მონაწილეთა ქცევის თანამიმდევრულ ანალიზში, ძირითადი პრობლემების ფორმულირებაში, მონაწილეთა მოთხოვნებისა და კონფლიქტის მიზეზების აღმოფხვრაში (ნახ. 14.).



ნახ. 14 კონფლიქტის რუკა.

**მაგალითად.** ერთ-ერთ საწარმოში წარმოიქმნა კონფლიქტური სიტუაცია საწარმოს ხელმძღვანელსა და სტრუქტურული ქვედანაყოფის (პერსონალის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი) ხელმძღვანელს შორის. საწარმოს ხელმძღვანელი, საღად მოაზროვნე, ხელმძღვანელ თანამდებობაზე მუშაობის დიდი სტაჟის, საპენსიო ასაკის პიროვნებაა. პერსონალის მართვის სამსახურის ხელმძღვანელი შედარებით ახალგაზრდა სპეციალისტია. მისი მიზანია მოზიდვისა და განლაგების სამუშაოები განახორციელოს მეცნიერულ საფუძველზე. მან სტაჟირება გაიარა ინგლისის ერთ-ერთ ფირმაში. შემდგომ უკანასკნელ თვეებში მკვეთრად შეიცვალა მათი, როგორც საქმიანი, ასევე პირადი ურთიერთობებიც. საწარმოს ხელმძღვანელმა დაიწყო მისი საქციელის კრიტიკა და გაკიცხვა, განაწყობდა მის წინააღმდეგ არა მარტო პერსონალის მართვის სამსახურის შრომით კოლექტივს, მთელი საწარმოს სხვა ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელებსაც.

მოთხოვნებისა და საშიშროების გრაფიკული გამოსახულება ხელს უწყობს პრობლემის სწრაფად გადასაწყვეტად მონახოს შესაძლებლობები, რომლებიც უშუალოდაა დაკავშირებული კონფლიქტთან. “საშიშროება” – არის პირის წუხილი, განგაში, მისი რაიმე მოთხოვნების რეალიზაციის შეუძლებლობის გამო. კონფლიქტის გადაჭრა არის მისი გამომწვევი მიზეზების მთლიანად ან ნაწილობრივ აღმოფხვრას.

კონფლიქტის პროფილაქტიკის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია:

- შრომის პირობების გაუმჯობესებაზე, მისი ანაზღაურების სრულყოფაზე, წარმოების ორგანიზაციის გაუმჯობესებაზე მუდმივად მუშაობა;

- შრომის კანონმდებლობის მკაცრად დაცვა;

- სამსახურებრივი ეთიკის დაცვა;

- ხელქვეით მუშაკთა მოლოდინის აღრიცხვა.

## **11.6. პერსონალის მართვის საქმის წარმოება**

პერსონალის მართვის პროცესი მოიცავს დიდი რაოდენობის საინფორმაციო მახვევებებს, რომლებიც შეტანილია საქართველოს ტექნიკურ-ეკონომიკური ინფორმაციის კლასიფიკატორში, რომელთა საშუალებითაც ახდენენ მომუშავეთა საანკეტო-ბიოგრაფიული მონაცემების, მათი განათლების, დაკავებული თანამდებობისა და სხვათა შესახებ კოდირებას.

პერსონალის მართვის სამსახურში გამოიყენება ორგანიზაციულ-განმკარგულებელი დოკუმენტები, მათ მიეკუთვნება:

- ორგანიზაციული დოკუმენტები: საკადრო სამსახურის შესახებ დებულება, ამ სამსახურის მუშაკთა თანამდებობრივი ინსტრუქციები, შრომის შიგა განაწესი, პერსონალის შესახებ დებულება, საშტატო განრივი;

-საინფორმაციო-საცნობარო დოკუმენტები: საატესტაციო და საკვალიფიკაციო კომისიების სხდომის ოქმები, შრომითი დისციპლინის დარღვევის შესახებ აქტები, კადრებთან მუშაობის საკითხების შესახებ მიმოწერები, მოხსენებითი და ახსნა-განმარტებითი ბარათები, განცხადებები, შვებულების გრაფიკები და ა.შ.

საადრიცხვო დოკუმენტებიდან გამოიყოფა პირადი ბარათი, რომელიც ივსება ყველა მუშაკსა და მოსამსახურეზე შრომითი სტაჟის დასადასტურებლად, ივსება ასევე კადრების აღრიცხვის პირადი ფურცელი. საკადრო დოკუმენტაციის შედგენა და გაფორმება რეგლამენტირდება შესაბამისი საკანონმდებლო და კანონქვემდებარე აქტებით.

საკადრო დოკუმენტების მომზადებისას, განსაკუთრებით პირადი შემადგენლობის ბრძანებების მომზადებისას აუცილებელია ვიხელმძღვანელოთ საქართველოს შრომის კოდექსის მუხლებით. ორგანიზაციებისა და საკუთრების ყველა ფორმის საწარმოების საკადრო სამსახურების სპეციალისტებმა საკადრო საქმის წარმოების მსვლელობაში უნდა გაითვალისწინონ საკანონმდებლო აქტები და ნორმატიულ-მეთოდური დოკუმენტები.

აუცილებელია მხედველობაში მივიღოთ, რომ კომერციულ სტრუქტურებში შესაძლებელია იყოს ცალკეული გადახრები საყოველთაოდ მიღებული დოკუმენტებიდან. მაგალითად, კომერციულ სტრუქტურებში შრომის შიგა განაწესთან ერთად მუშავდება პერსონალის შესახებ დებულება – დოკუმენტი, რომელიც ასახავს შრომითი კოლექტივის პროფესიონალური და სოციალური განვითარების საკითხებს, მის ურთიერთობას ადმინისტრაციასთან, პერსონალის დასაქმების გარანტირებულობას და სხვ. ამ დოკუმენტში რეკომენდებულია შემდეგი განაყოფების შეტანა:

- ზოგადი დებულება;
- პერსონალის ცნება;
- ადმინისტრაციისა და პერსონალის ურთიერთობის პრინციპები;
- პერსონალის განვითარების პროგრამა;
- პერსონალის დაქირავების საკონტრაქტო სისტემა;
- პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება;
- პერსონალის უფლება შრომის ორგანიზაციის არჩევაზე;
- პერსონალის დასაქმების გარანტირებულობა;
- პერსონალის სოციალური გარანტიები;

- პერსონალის მონაწილეობა მოგებაში;
  - ადმინისტრაცია, პერსონალი და პროფკავშირი;
  - ადმინისტრაციისა და პერსონალის პასუხისმგებლობა;
  - დასკვნითი დებულება;
  - დანართი პერსონალის საქმიანი ქცევის წესები (საქმიანი ეთიკის კოდექსი).
- პერსონალის შესახებ დებულების დამტკიცება რეკომენდირებულია სააქციო საზოგადოების საბჭოზე.

## თავი 13. ხარისხის მართვა

### 13.1. ხარისხის ფილოსოფია

სტანდარტიზაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის განმარტებით “ხარისხი” ეს არის “ობიექტის მახასიათებლების ერთობლიობა, მისი უნარი დააკმაყოფილოს დადგენილი ან სავარაუდო მოთხოვნილებები”. საყოველთაო ხმარებაში გამოყენებული მრავალი სიტყვა, ხარისხის სფეროში გვხვდება სპეციფიკური და შეზღუდული მნიშვნელობით.

პროდუქცია – საქმიანობის ან პროცესების შედეგია, ეს შეიძლება იყოს მატერიალურიც და არამატერიალურიც. პროდუქციის კლასიფიკაციას აწარმოებენ შემდეგნაირად: მოწყობილობა, პროგრამული უზრუნველყოფა, გადამამუშავებელი მასალები (ნედლეული, სითხე, აირი, ფურცლები და ა.შ.), მომსახურება.

ტექნიკური შეფასების ჩატარების დროს შედარების ან რაოდენობრივი გამოხატვის თვალსაზრისით საკუთარი ხარისხის გამოსაყოფად ტერმინი “ხარისხი” არ გამოიყენება იზოლირებულად. ამ მნიშვნელობების გამოსახატავად გამოიყენება ხარისხობრივი ტერმინები: შეფარდებითი ხარისხი (აღმატებულობის დონე), ხარისხის დონე, ხარისხის ზომა.

საქონლის ხარისხის შემადგენელი ნაწილებია:

-ფუნქციური შესაბამისობა (საქონლის უნარი, სწორად შეარჩიოს ძირითადი ფუნქცია);

-დამატებითი ფუნქციები (ძირითად ფუნქციასთან ერთად საქონლის შესაძლებლობების დიაპაზონი);

-შესაბამისობა (ნორმებისა და სტანდარტების დაცვა გაცხადებულ დონეზე);

-საიმედოობა (განკუთვნილი ვადის პერიოდში მუშაობის პროცესში დეფექტების ან დარღვევების არარსებობა);

-ხანგრძლივობა (საქონლის მუშაობის სასარგებლო ვადა ან მწყობრიდან გამოსვლამდე მისი გამოყენების სიხშირე);

-სერვისი (გაყიდვამდე, გაყიდვის პროცესში ან გაყიდვის შემდეგ მომსახურების დიაპაზონი, სისწრაფე და ეფექტურობა);

-ესთეტიკურობა (დიზაინი, გარეგნობა, ფერი, გემო და ა.შ.);

-აღქმული ხარისხი (საქონლის ან მარკის რეპუტაცია, იმიჯი); მომსახურების ხარისხად გამოიყოფა:



- კომპეტენტურობა (ფირმას აქვს საჭირო ჩვევები და ცოდნა, რათა განახორციელოს მომსახურება);
- საიმედობა (ფირმის მუშაობის სტაბილურობა);
- გულშემატკივრობა (უჩვეულო შეკითხვების დროს სისტემა არ გამოდის მწყობრიდან);
- მისაწვდომობა (ფირმის თანამშრომლებთან კონტაქტის შესაძლებლობა);
- გაგებულობა (კლიენტთა სპეციფიკური მოთხოვნების გაგება);
- კომუნიკაცია (კლიენტთა დროული ინფორმირება გასაგებ ენაზე);
- ნდობა (ფირმის რეპუტაცია);
- უსაფრთხოება (ფიზიკური და მორალური რისკისაგან დაცვა);
- თავაზიანობა (ზრდილობა, ყურადღება, მეგობრობა);
- ხელშესახებობა (სათავსოების მატერიალური მიმზიდველობა და პერსონალის ფორმები).

**ხარისხის სფეროში პოლიტიკა** არის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ ხარისხის სფეროში ოფიციალურად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის ძირითადი მიმართულებები და მიზნები. ხარისხის სფეროში პოლიტიკა არის საწარმოს საერთო პოლიტიკის ნაწილი. მას ამტკიცებს საწარმოს ხელმძღვანელი.

**ხარისხის საყოველთაო ხელმძღვანელობა** (*total quality menegement*) არის ორგანიზაციის ხარისხის ხელმძღვანელებისადმი მიმართული მიდგომა. იგი დაფუძნებულია მისი ყველა წევრის მონაწილეობაზე, მიმართულია გრძელვადიანი წარმატების მიღწევაზე მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილების გზით და ამავე დროს ორგანიზაციისა და საზოგადოების წევრებისათვის სარგებლის მოტანაზე. ადმინისტრაციის მხრიდან ხარისხზე მიზანმიმართული ხელმძღვანელობა, ორგანიზაციის ყველა წევრის სწავლება და მომზადება ხარისხის საყოველთაო ხელმძღვანელობის წარმატებით რეალიზაციის მნიშვნელოვანი პირობაა.

**ხარისხის საერთო ხელმძღვანელობა (ხარისხის ადმინისტრაციული მართვა)** არის მართვის საერთო ფუნქციების ასპექტები, რომლებიც ხარისხის სფეროში განსაზღვრავენ პოლიტიკას, მიზნებსა და პასუხისმგებლობას, ასევე მათ განახორციელებენ ისეთი საშუალებების

გამოყენებით, როგორცაა ხარისხის დაგეგმვა, ხარისხის მართვა, ხარისხის უზრუნველყოფა, ხარისხის გაუმჯობესება. ხარისხის საერთო ხელმძღვანელობის მოვალეობები აკისრია მართვის ყველა დონეს, მაგრამ მას უნდა მართავდეს უმაღლესი ხელმძღვანელობა. ხარისხის საერთო ხელმძღვანელობის დროს აქცენტი კეთდება ეკონომიკურ ასპექტებზე.

**ხარისხის დაგეგმვა** არის საქმიანობა, რომელიც ადგენს ხარისხის მიზნებსა და მოთხოვნებს. ხარისხის დაგეგმვა მოიცავს პროდუქციის ხარისხის დაგეგმვას, მმართველობითი და ფუნქციური საქმიანობის დაგეგმვას, ხარისხის პროგრამის და ხარისხის გაუმჯობესების წინადადებების მომზადებას.

**ხარისხის მართვა** არის ოპერატიული ხასიათის საქმიანობის მეთოდები და სახეები, რომლებიც გამოიყენება ხარისხისადმი მოთხოვნების შესასრულებლად, ასევე ორიენტირებულია არაღამაკმაყოფილებელი ფუნქციონირების მიზეზების აღმოფხვრაზე.

**ხარისხის უზრუნველყოფა** არის ხარისხის სისტემის ფარგლებში დაგეგმილი და სისტემატურად განხორციელებული საქმიანობის სახეები, რომლებიც აუცილებლად შექმნის რწმენას, რომ ობიექტი დააკმაყოფილებს ხარისხის მოთხოვნებს. განასხვავებენ ხარისხის შიგა და გარე უზრუნველყოფას. ხარისხის შიგა უზრუნველყოფა რწმენას უქმნის ხელმძღვანელს, გარე კი – მომხმარებელს.

**ხარისხის სისტემა** არის ორგანიზაციული სტრუქტურის, პასუხისმგებლობის, მეთოდის, პროცესებისა და რესურსების ერთობლიობა, რომელიც აუცილებელია ხარისხის საერთო ხელმძღვანელობისათვის. ორგანიზაციის ხარისხის სისტემა განკუთვნილია ორგანიზაციის მართვის შიგა მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად. იგი უფრო ფართოა, ვიდრე გარკვეული მომხმარებლის მოთხოვნა, რომელიც აფასებს სისტემის მხოლოდ ნაწილს.

**ხარისხის უზრუნველყოფის მოდელი** არის ხარისხის სისტემის მოთხოვნების სტანდარტიზებული ან განსაკუთრებული ნაკრები, რომლებიც გაერთიანებული არიან ხარისხის უზრუნველყოფის მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით მოცემულ სიტუაციაში.

**სერთიფიკაცია** არის პროცედურა, რომლის საშუალებითაც მესამე მხარე იძლევა წერილობით გარანტიას, რომ პროდუქცია, პროცესი ან მომსახურება შეესაბამება დადგენილ მოთხოვნებს.

პროდუქციის სერთიფიკაცია არის პროდუქციის დადგენილ მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადასტურების საქმიანობა.

**ხარისხის ხელმძღვანელობა** არის დოკუმენტი, რომელშიც მოცემულია ხარისხის სფეროს პოლიტიკა და აღწერილია ორგანიზაციის ხარისხის სისტემა. ხარისხის ხელმძღვანელობა შეიძლება მოიცავდეს მთელი ორგანიზაციის ან მისი ნაწილის საქმიანობას. იგი ჩვეულებრივ მოიცავს ხარისხის სფეროს პოლიტიკას, პასუხისმგებლობას, უფლებამოსილებას და პერსონალის ურთიერთობას, ხარისხის სისტემის მეთოდოლოგიასა და ინსტრუქციას, ხელმძღვანელობის გადახედვისა და კორექტირების დებულებას. იგი შეიძლება შედგებოდეს რამდენიმე დოკუმენტისაგან.

**ხარისხის პროგრამა** არის დოკუმენტი, რომლითაც რეგლამენტირდება ხარისხის სფეროში კონკრეტული ღონისძიებები, რესურსები და საქმიანობის თანამიმდევრობა, რომელიც ეხება სპეციფიკურ პროდუქციას, პროექტს, კონტრაქტს.

**ხარისხის მარყუვი** – არის ურთიერთდამოკიდებული სახის საქმიანობის კონცეპტუალური მოდელი, რომელიც სხვადასხვა სტადიაზე (მოთხოვნილებების განსაზღვრიდან მათი დაკმაყოფილების შეფასებამდე) გააგენას ახდენს ხარისხზე.

**ხარისხზე ზედამხედველობა** ობიექტის მდგომარეობაზე მუდმივად დაკვირვება და შემოწმება, ასევე ხარისხის მოთხოვნების შესრულების შემოწმების მიზნით ოქმების ანალიზი.

**ხარისხის შემოწმება** არის სისტემატური და დამოუკიდებელი ანალიზი, რომლითაც შესაძლებელია განისაზღვროს ხარისხის სფეროში დაგეგმილი ღონისძიებების საქმიანობის და შედეგების შესაბამისობა. ხარისხის შემოწმებას ახორციელებენ პირები, რომელთაც არა აქვთ უშუალო პასუხისმგებლობა შესამოწმებელი სამუშაოების უბანზე.

ხარისხის პრობლემა წარმოიქმნა წარმოებასთან და ვაჭრობასთან ერთად. ხარისხის თანამედროვე თეორიის ფუძემდებლები არიან ჯონ ჯურანი (John Juran) და ედვარდ დემინგი (Edward Deming). ჯურანმა განსაზღვრა ხარისხის ხუთი ელემენტი: პროექტირება (როგორი უნდა იყოს პროდუქცია ან მომსახურება), შესრულება (დამპროექტებლის მიერ დადგენილ და რეალურ პროდუქციას შორის შესაბამისობა), ვარგისიანობა (საიმედობის, ტექნიკური უზრუნველყოფის, ხანგამძლეობის კატეგორიები), უსაფრთხოება (რისკი პროდუქციის

მომხმარებლისათვის), გამოყენება (შეფუთვა, ტრანსპორტირება, დასაწყობება, გაყიდვის შემდგომი მომსახურება). მან შეიმუშავა ხარისხის შემცირების გამომწვევი ხარჯების აღრიცხვის სისტემა. აშკარა და ფარულ დანახარჯებს შორის შეიძლება აღინიშნოს ხარჯები წუნის გასწორებაზე, პროდუქციის სორტის შემცირებაზე, ხარჯები სორტირებაზე, ფირმის მიმართ ნდობის დანაკარგები, დამატებითი ხარჯები მოწყობილობებზე, ხარჯები შეცდომების გასწორებაზე, ხარჯები გარანტირებულ მომსახურებაზე. 1979 წელს ჯურანმა აშშ-ში დააფუძნა ხარისხის ინსტიტუტი, რომელიც დაკავებულია კონსულტინგით, სწავლებით, პუბლიკაციებით, კონფერენციების ჩატარებით.

ე.დემინგმა ხარისხის განხილვის უფრო ფართო ვარიანტი წარმოადგინა. მისი მიდგომა მიმართულია მენეჯერებზე, რამდენადაც ხარისხის მიღწევის პრობლემების 85% წარმოიქმნება პროდუქციის შემუშავებისა და წარმოების მსვლელობაში. დემინგმა მენეჯერებისათვის განსაზღვრა 14 პირობა:

1. მუდმივ მიზნად დაისახეთ პროდუქციისა და მომსახურების გაუმჯობესება, რათა იყოთ კონკურენტუნარიანი, არ დაკარგოთ ბაზარზე ნიშა და საკუთარი თავი უზრუნველყავით სამუშაოთი;

2. მიიღეთ ახალი ფილოსოფია. ჩვენ ვცხოვრობთ ახალ ეკონომიკურ ეპოქაში, სადაც მენეჯერები მზად უნდა იყვნენ ახალ გამოწვევებზე, უნად განსაზღვრონ საკუთარი პასუხისმგებლობა და იკისრონ ლიდერის როლი ცვლილებებზე;

3. შეწყვიტეთ კონტროლზე დამოკიდებულება. შეიგნეთ, რომ ხარისხის მისაღწევად არ არის აუცილებელი უწყვეტი კონტროლი;

4. შეწყვიტეთ ბიზნესის გრძელვადიანი სტრატეგიის აგების მცდელობა დემინგური ფასების საფუძველზე;

5. ხარისხის და მწარმოებლურობის ამადლებისათვის, ხარჯების შემცირებისათვის მუდმივად სრულყოფით წარმოების და მომსახურების სისტემა;

6. სამუშაო ადგილებზე შექმნით კადრების მომზადების სისტემა;

7. შექმნით ეფექტური ხელმძღვანელობის და არა ზედამხედველობის სისტემა;

8. გამოიყენეთ ადამიანებს შორის ურთიერთობების ეფექტური მეთოდები, რომლითაც გამოირიცხება შიში და უნდობლობა;

9. მოსკეთ ქვედანაყოფებს შორის ბარიერები; დამუშავების, პროექტირების, გაყიდვებისა და წარმოების განყოფილებების

თანამშრომლები ერთიან გუნდად უნდა მუშაობდეს, რათა წინასწარ განჭვრიტონ პროდუქციის ან მომსახურების წარმოებასა და გამოყენებაში წარმოქმნილი შესაძლო პრობლემები;

10. შეწყვიტეთ ლოზუნგები და აგიტაცია; მიმართეთ თანამშრომლებს თხოვნით, მიაღწიონ უდევეტოდ მუშაობას და გაზარდონ მწარმოებლურობა; აგიტაცია მხოლოდ ბაღებს მოწინააღმდეგეებს, რადგანაც დაბალი ხარისხისა და დაბალი მწარმოებლურობის მიზეზების ძირითადი მასა დამოკიდებულია სისტემაზე, და იგი სამუშაო სამუშაო ძალის კომპეტენტურობის ფარგლებს გარეთაა;

11. შეამცირეთ ციფრებისა და რაოდენობრივი მაჩვენებლების გავლენა; შეცვალეთ ხელმძღვანელობა;

12. აღმოფხვრით ყველა დაბრკოლება, რომლებიც მომუშავეს ართმევს თავისი სამუშაოთი სიამაყის უფლებას;

13. შეიმუშავეთ კვალიფიკაციის ამაღლების საყოველთაო პროგრამა და შექმენით თითოეულისათვის თვითსრულყოფის პირობები;

14. ცვლილებები უნდა განხორციელდეს მაღალი რგოლის ხელმძღვანელობის მიერ.

თანამედროვე ეროვნული და საერთაშორისო კონკურენციის პირობებში გადარჩენის სტრატეგიის საფუძველი გახდა ხარისხი. აშშ პრეზიდენტმა ჯორჯ ბუშიმ განაცხადა, რომ საქონლისა და მიმსახურების მაღალი ხარისხი უმნიშვნელოვანესი ცხოვრებისეული პრიორიტეტია ქვეყნის ეროვნული უსაფრთხოებისა და განვითარებისათვის. “ჩვენ გადავწყვიტეთ, საერთაშორისო კონკურენციის პირობებში ხარისხი ვაქციოთ ხარჯების შემცირებისა და გადარჩენის საფუძველად” (პულეტ-პაკარდის პრინციპებიდან). ხარისხის მართვა უნდა გამოვიყენოთ არა მხოლოდ პროდუქციისა და წარმოების პროცესების, არამედ საქმიანობის ყველა სფეროს მიმართ.

ხარისხი და წარმოების ეფექტურობა ურთიერთთან პირდაპირ დამოკიდებულიებაშია. ისინი ავსებენ ერთმანეთს. ხარისხი არ არის, მაგალითად, მხოლოდ საკონსტრუქტორ-ტექნოლოგიური განყოფილების, წარმოების ან მომსახურე ქვედანაყოფების, მარკეტინგის ან აღმინისტრაციული პერსონალის პრიორიტეტი. ხარისხი ყველას და თითოეულის საქმეა. შეიძლება ჩამოყალიბდეს რამდენიმე ფუძემდებლური პირობები, ე.წ. ხარისხის ფილოსოფია:

1. რწმენა იმისა, რომ სრულყოფას არა აქვს საზღვარი;

2.მუშაობის სტანდარტია – “ნული შეცდომა”;

3.ყველა მუშაკის მონაწილეობა, როგორც კოლექტიური, ისე ინდივიდუალური;

4.ძირითადი ყურადღების გამახვილება პროცესების და არა ადამიანების სრულყოფაზე;

5.რწმენა იმისა, რომ მომწოდებლები პარტნიორები გახდებიან, თუკი ისინი ჩახვდებიან ამოცანებს;

6.მტკიცე რწმენა იმისა, რომ უკეთესია პრობლემების თავიდან აცილება, ვიდრე მათზე რეაგირება;

7.მომხმარებელთან დამოკიდებულება, როგორც წარმოების პროცესის უმნიშვნელოვანეს შემადგენელთან.

მომხმარებლის პოზიციიდან, ნაკეთობის ხარისხი არის მისი მოთხოვნილების დაკმაყოფილების დონე. პროდუქციის სარგებლიანობა უტოლდება ხარისხის დამოკიდებულებას ფასთან. სველინდელი დღის კლიენტი პრიორიტეტს აძლევს ხარისხს, ხოლო ფასი მისთვის მეორეხარისხოვანია, იგი თხოულობს ნაკეთობის ხარისხის მუდმივად გაუმჯობესებას.

იაპონიის ხარისხის მართვის სისტემის განმასხვავებელი ელემენტებია:

-ყველა ქვედანაყოფში შრომის პროცესებსა და შედეგების სრულყოფაზე ორიენტაცია;

-ორიენტაცია პროცესების ხარისხის კონტროლზე და არა პროდუქციის ხარისხზე;

-ორიენტაცია დეფექტების დაშვების შესაძლებლობების აცილებაზე;

-წარმოქმნილი პრობლემების დეტალური გამოკვლევა და ანალიზი;

-“შენი მომხმარებელი – შემდეგი საწარმო ოპერაციის შემსრულებელია” – პრინციპის კულტივირება;

-უშუალო შემსრულებელზე შრომის ხარისხის სრული პასუხისმგებლობის მინიჭება;

-ადამიანური ფაქტორის აქტიური გამოყენება, მუშებისა და მოსამსახურეების შემოქმედებითი პოტენციალის განვითარება, “ნორმალურ ადამიანს რცხვენია ცუდი მუშაობის გამო” მორალის კულტივირება.

დიდი ყურადღება ეთმობა ხარისხის წრეების საქმიანობას. ეს სხვადასხვა დონისა და საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში მომუშავეთა ნებაყოფლობითი გაერთიანებაა. ისინი იკრიბებიან არასამუშაო დროს ხარისხის გაუმჯობესების ღონისძიებების ძიების მიზნით. ასეთი წრეები მუშაობენ დევიზით: “ხარისხი

განსაზღვრავს საწარმოს ბედს”, “ხარისხზე იფიქრე ყოველ წუთს”.

ხარისხის წრეების მუშაობის ძირითადი წესებია: რეგულარულად შეკრება, ნებაყოფლობითი მონაწილეობა, კონკრეტული პრობლემების გადაწყვეტა, განხილვის პროცესში ხარისხის პრობლემების გამოვლენა, გამოკვლევა და შეფასება.

ხარისხის წრეებში მუშაობა ხელს უწყობს წრის წევრთა თვითწავლებას, მიზეზ-შედეგობრივი ანალიზის ჩატარებას, უფრო მტკიცე და მყარი ხდება მომუშავეთა შორის ურთიერთობა, გამოვლინდება დონისძიებები წარმოების ხარჯებისა და ნარჩენების შემცირების შესახებ. ასეთი ფორმის საქმიანობისათვის აუცილებელია ფირმის საქმიანობის მიზნების სიღრმისეულად ცოდნა, მონაცემთა შეგროვების მეთოდების, ანალიზის მეთოდების ცოდნა.

იაპონურ საწარმოებში პოპულარულია “ხუთი ნულის” პროგრამა:

- არ შეექმნათ პირობები დეფექტების წარმოქმნისათვის;
- არ გადაცემათ დეფექტური პროდუქცია შემდეგ სტადიაზე;
- არ მივიღოთ დეფექტური პროდუქცია წინა სტადიიდან;
- არ შეცვალოთ ტექნოლოგიური რეჟიმები;
- არ გავიმეოროთ შეცდომა.

იაპონური სისტემა გამოყოფს ხარისხის ოთხ დონეს:

-სტანდარტებთან შესაბამისობა (სტანდარტის მოთხოვნების დაკმაყოფილება);

-გამოყენებასთან შესაბამისობა (ექსპლუატაციის მოთხოვნების დაკმაყოფილება);

-ბაზრის მოთხოვნებთან შესაბამისობა;

-ფარულ მოთხოვნებთან შესაბამისობა ( მომხმარებელს ფიქრადაც არ მოხდის, რომ მას უნდა).

ხარისხის მართვის ევროპულმა სისტემამ ჩამოყალიბება 1980 წლიდან დაიწყო. მისი ნიშნებია: ერთიანი საკანონმდებლო მოთხოვნები, ერთიანი სტანდარტები, შემოწმების ერთიანი პროცესები. ფუძემდებელ ეტანდარტებად აღიარებულია **ISO 9000 EN** და **29000**. მათი ძირითადი განსხვავებებია – ხარისხის მართვის სისტემის შექმნის სამუშაოების რეგლამენტირება.

**ISO 9001** – ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტი. სახელმძღვანელო მითითებები შერჩევასა და გამოყენებაზე;

**ISO 9002** – წარმოების, მონტაჟისა და მომსახურების მოდელი;

**ISO 9003** – საბოლოო კონტროლისა და გამოცდის მოდელი;

**ISO 9004** – ხარისხის სისტემის ელემენტები. სახელმძღვანელო მითითებები.

ხარისხის ევროპული მოდელი ორიენტირებულია იმაზე, რომ შეიქმნას ხარისხის შეფასების და დადასტურების კანონების, ეროვნული სტანდარტების და სერთიფიკაციისა ერთიანი სისტემა, შეიქმნას პროდუქციის სერთიფიკაციის და ხარისხის სისტემების ორგანიზაციებისა და ლაბორატორიების რეგიონული სტრუქტურები. ასეთ პირობებში არსებობს ხარისხის საყოველთაო მართვის სისტემა, იგი მოიცავს:

- შემაჯავლი მასალების კონტროლს;
- მზა პროდუქციის კონტროლს;
- პროდუქციის ხარისხის შეფასებას;
- საწარმოო პროცესების ხარისხის შეფასებას;
- ხარისხის ინფორმაციის მომცემი აპარატის კონტროლს;
- ხარისხის შესახებ ინფორმაციის გამოყენებას;
- ხარისხის უზრუნველყოფის მეთოდების შესწავლას;
- გარანტირებულ მომსახურებას;
- ხარისხის ამბლებით დაინტერესებული ატმოსფეროს შექმნას.

### **13.2 სტანდარტიზაცია**

სტანდარტი ლათინური წარმოშობის სიტყვაა და ნიშნავს – ნორმას, ზომას, ნიმუშს.

სტანდარტიზაცია არის უსაფრთხოების, შეთავსებადობისა და ურთიერთშენაცვლების აუცილებელი მოთხოვნების დადგენა. ეს არის პროდუქციის სამომხმარებლო მანქანების რეკომენდაციების შემუშავება. სტანდარტიზაციის ძირითადი ამოცანაა, შექმნას მატერიალურ-ტექნიკური დოკუმენტაციის სისტემა, რომელიც განსაზღვრავს მოსახლეობისათვის, საწარმოებისა და მთლიანად ეროვნული მეურნეობისათვის საჭირო პროდუქციის დამზადების ნორმებს, წესებსა და მახასიათებლებს.

სტანდარტიზაციის მოქმედი სისტემა იცავს:

- ერთიან ტექნიკურ ენას;



-პროდუქციის უმნიშვნელოვანესი ტექნიკური მახასიათებლების უნიფიცირებულ მწკრივებს (დაშვებებს, ჩასმებს, ძაბვას, სიხშირეს და ა.შ.);

-ნაკეთობის ტიპოზომების მწკრივებსა და ტიპურ კონსტრუქციებს;

-ტექნიკურ-ეკონომიკური ინფორმაციის კლასიფიკატორთა სისტემას;

-მასალებისა და ნივთიერებების შესახებ საცნობარო მონაცემების უტყუარობას.

სტანდარტიზაციის შესახებ კანონი საქართველოში მიღებულ იქნა 1999 წლის 1 სექტემბერს. იგი სტანდარტიზაციის სფეროში ადგენს ძირითად დებულებებს, პრინციპებს, ცნებებსა და სამუშაოთა ორგანიზაციის წესებს, რომელებიც აუცილებელია მართვის ყველა ორგანოსა და საწარმოსათვის. კანონის მოთხოვნა ვრცელდება პროდუქციის მწარმოებლებზე გამყიდველებზე, მომსახურების შემსრულებლებზე საპროექტო სატრანსპორტო, საკონსტრუქტორო და სხვა ორგანიზაციებზე. კანონში განსაზღვრულია მომხმარებელთა და მთლიანად სახელმწიფოს უსაფრთხოების დაცვის ღონისძიებები, კონტროლის წესი, დარღვევებზე პასუხისმგებლობა და მოთხოვნების დაცვაზე ზედამხედველობის პროცედურები.

სტანდარტიზაცია ეფუძნება შემდეგ პრინციპებს:

-განმეორადობა დროსა და სივრცეში;

-ვარიანტულობა (რაციონალური მრავალფეროვნების მინიმუმი);

-სისტემურობა (სტანდარტების ურთიერთკავშირი).

ხარისხის მაჩვენებლების მიხედვით ობიექტები კლასიფიცირდებიან კლასებისა და სორტების მიხედვით. როდესაც კლასი აღინიშნება ციფრებით, მაშინ უმაღლეს ხარისხს ჩვეულებრივ ანიჭებენ ციფრს 1-ს, ხოლო კლასის შემცირების შესაბამისად - 2, 3, 4 და ა.შ. როდესაც კლასს აღნიშნავენ ნიშანთა რაოდენობით, მაგალითად, ვარსკვლავებით, მაშინ დაბალი კლასი ვარსკვლავთა ნაკლები რაოდენობით აღინიშნება.

სტანდარტიზაციის ნორმატიული დოკუმენტებია:

-სახელმწიფო სტანდარტები;

-დარგობრივი სტანდარტები;

-საწარმოს სტანდარტები;

-ქვეყნის ტექნიკურ-ეკონომიკური ინფორმაციის კალსიფიკატორი;

-სამეცნიერო-ტექნიკური საზოგადოებების სტანდარტები.

სახელმწიფო სტანდარტები მოიცავს:

-პროდუქციის, სამუშაოსა და მომსახურების ხარისხისადმი აუცილებელ მოთხოვნებს, რომლებიც უზრუნველყოფა სიცოცხლის, ჯანმრთელობისა და ქონების უსაფრთხოებას, გარემოს დაცვის, ტექნიკის უსაფრთხოებისა და საწარმოო სანიტარიის აუცილებელ მოთხოვნებს;

-პროდუქციის შეთავსებადობისა და ურთიერთშენაცვლებადობის აუცილებელ მოთხოვნებს;

-პროდუქციის, სამუშაოსა და მომსახურების ხარისხისადმი მოთხოვნების კონტროლის აუცილებელ მოთხოვნებს;

-პარამეტრულ მწკრივებსა და ნაკეთობის ტიპურ კონსტრუირებას;

-პროდუქციის ძირითად სამომხმარებლო და საექსპლუატაციო თვისებებს, შეფუთვის, მარკირების, ტრანსპორტირებისა და შენახვის, ასევე პროდუქციის უტილიზაციის მოთხოვნებს;

-ტექნიკური დოკუმენტაციის გაფორმების წესებს, დაშვებებსა და შეცდომებს, ტერმინებს, განსაზღვრებებსა და აღნიშვნებს, მეტროლოგიისა და სხვა ზოგადტექნიკურ წესებსა და ნორმებს.

საწარმოში ხარისხის სისტემა შეიძლება წარმოვადგინოთ სამი დონით:

1.საწარმოს პოლიტიკით ხარისხის სფეროში, რომელიც აწესრიგებს ხარისხის საკითხებს, მიზნებსა და ორგანიზაციულ სტრუქტურას;

2.მეთოდური მასალებით, რომლებიც განსაზღვრავენ ხარისხის ზრდაზე მიმართულ ღონისძიებებსა და მოქმედებათა თანამიმდევრობას;

3.ხარისხის ამადლების პროცესები რეალიზაციის სამუშაო ინსტრუქციებით.

საწარმოს ხარისხის სფეროს ნორმატიულ დოკუმენტებს შორის გამოიყოფა:

-ხელმძღვანელობის ამოცანები (ხარისხის სფეროში პოლიტიკა);

-დოკუმენტაციისა და დაგეგმვის სისტემა;

-მოთხოვნებისა და მათი შესრულების დოკუმენტაცია;

-ხარისხი დამუშავების დროს (დაგეგმვა, კომპეტენტურობა, დოკუმენტაცია, შემოწმება, შედეგი, გაზომვა);

-ხარისხი შესყიდვის დროს (დოკუმენტაცია, კონტროლი);

-ნაკეთობის აღნიშვნა და მათი კონტროლის შესაძლებლობა;

- ხარისხი წარმოების დროს (დაგეგმვა, ინსტრუქციები, კვალიფიკაცია, კონტროლი);
- ხარისხის შემოწმება (საწყისი შემოწმება, ოპერაციათაშორისი კონტროლი, დასკვნითი კონტროლი, გამოცდის დოკუმენტაცია);
- საცდელ საშუალებათა კონტროლი;
- დეფექტურ ნაკეთობებთან მოპყრობა;
- მაკორექტირებელი ღონისძიებები;
- შენახვის, გადაადგილების, შეფუთვის, გაგზავნის ხარისხი;
- ხარისხის დოკუმენტირება;
- ხარისხის ხელშეწყობის სისტემაზე შიგაფორმული კონტროლი;
- სტატისტიკური მეთოდების გამოყენება.

### **13.3 ხარისხის ანალიზი და გამოყენებულ ღონისძიებათა სისტემა**

**ხარისხის უზრუნველყოფა** არის ჩანაფიქრიდან მზა პროდუქციის გამოშვებამდე საქმიანობის ყველა ფაზის კომპლექსური ხელმძღვანელობა.

**კონტროლი** არის საქმიანობა, რომელიც მოიცავს გაზომვის, ექსპერტიზის, ობიექტის გამოცდის ან მახასიათებლების შეფასების ჩატარებასა და მიღებული შედეგების შედარებას დადგენილ მოთხოვნებთან, იმისათვის, რომ დადგინდეს, მიღწეულია თუ არა შესაბამისობები თითოეული მახასიათებლების მიხედვით.

**თვითკონტროლი** არის შესრულებული სამუშაოს კონტროლი მისი შემსრულებლის მიერ დადგენილი წესების შესაბამისად;

**შემოწმება** არის ექსპერტიზის გზით დადასტურება ან ობიექტური მტკიცებების წარდგენა იმისა, რომ დადგენილი მოთხოვნები იყოს შესრულებული.

ხარისხის შეფასება ტარდება სისტემატურად. იგი მოწოდებულია დაამტკიცოს, რომ ობიექტს შესწევს უნარი შეასრულოს დადგენილი მოთხოვნები. ხარისხის შემოწმება არის სისტემატური ანალიზი, რომლითაც შესაძლებელია განისაზღვროს ხარისხის სფეროს საქმიანობისა და შედეგების

მანვენებლების შესაბამისობა მის გეგმურ მანვენებლებთან. ხარისხის შემოწმებას ახორციელებენ პირები, რომელთაც არ გააჩნიათ უშუალო პერსონალური პასუხისმგებლობა შესამოწმებელ ობიექტზე. შემოწმების ერთ-ერთი მიზანია – შეფასდეს ხარისხის გაუნჯობების ან კორექტირების მოქმედების ჩატარების აუცილებლობა.

ხარისხის ანალიზის დროს გამოიყოფა საქმიანობის რამდენიმე დონე: ანალიზი ხელმძღვანელობის მხრიდან; ანალიზი, როგორც საწარმოს სპეციალიზებული სამსახურის საქმიანობა; ცალკეული სამუშაოების ანალიზი.

ხელმძღვანელობის მხრიდან ანალიზი არის ხარისხის სისტემის მდგომარეობისა და ხარისხის პოლიტიკასთან, მიზნებთან მისი შესაბამისობის ოფიციალური შეფასება ხელმძღვანელობის მიერ.

კონტრაქტის ანალიზი არის სისტემატური ანალიზი, რომელსაც იყენებს მომწოდებელი კონტრაქტზე ხელმოწერამდე, რათა დარწმუნდეს, რომ ხარისხისადმი მოთხოვნები ზუსტად განსაზღვრულია, არ არსებობს ორაზროვნება, დოკუმენტურად გაფორმებულია და შესაძლებელია შესრულდეს მომწოდებლის მიერ. კონტრაქტის ანალიზი მომწოდებლის მოვალეობაა, თუმცა შესაძლებელია შესრულდეს მომხმარებელთან ერთად.

პროექტის ანალიზი – პროექტის დოკუმენტირებული, ყოველმხრივი და სისტემური შემოწმება იმისათვის, რათა შეფასდეს მისი შესაძლებლობა შეასრულოს ხარისხისადმი წაყენებული მოთხოვნები, გამოავლინოს პრობლემები და განსაზღვროს მათი გადაწყვეტის ხერხები. პროექტის ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს პროექტირების პროცესის ნებისმიერ ეტაპზე, მაგრამ საბოლოო ფორმულირება უნდა მიიღოს მის დასრულებამდე.

ხარისხის მართვის სამსახურის ამოცანებია ფირმის რეპუტაციის დაცვა, დეფექტური პროდუქციისაგან მომხმარებლის დაცვა, არამწარმოებლური სამუშაოების შემცირება, წუნის აღმოფხვრა. ამ სამსახურის ფუნქციური მოვალეობებს შორის მნიშვნელოვანია:

-შეძლებისდაგვარად დაიცვას პროდუქციის ხარისხის დონე ხარისხის სფეროში ფირმის პოლიტიკის შესაბამისად;

-გამოსაშვები პროდუქციის ხარისხის უზრუნველყოფის საქმეში სხვა განყოფილებებისათვის დახმარების აღმოჩენა;

-ხარისხის ახალი მოთხოვნების შემოღებაზე ან მოქმედი მოთხოვნების ცვლილებებზე რეკომენდაციების გაცემა;

-სხვა სამსახურებთან ინფორმაციების გაცვლა და კავშირურთიერთობა;

-პროდუქციის ხარისხის უზრუნველყოფის სფეროში მომუშავეთა შერჩევისა და მომზადების მეთოდების განსაზღვრა;

- პროდუქციის შემოწმების მეთოდებისა და პერიოდულობის განსაზღვრა;

-მუშა ინსტრუქციების შედგენაში მონაწილეობა;

-ტექნოლოგიური პროცესების კონტროლის უზრუნველყოფა;

-საპროექტო გადაწყვეტილებების შეფასებაში მონაწილეობა;

-სტატისტიკური ანგარიშების შედგენა;

-წუნის მიზეზებისა და სახეების ანალიზი.

ფირმის შიგა საქმიანობაში შეიძლება გამოიყოს ხარისხის კონკრეტული მაჩვენებლები:

-წარმოება (წუნის მოცულობა, შეცდომები სამუშაო განწესებში, დაწუნებულ ნაკეთობათა პროცენტი);

-კონსტრუირება (ერთ ნახაზზე გაანგარიშებით ცვლილებების რაოდენობა, პროექტის ანალიზის მსვლელობაში გამოვლენილი შეცდომების რაოდენობა);

-მარკეტინგი (არასწორად შედგენილი შესყიდვების რაოდენობა, შეცდომები კონტრაქტში, საქონლის ჩაწოლა);

-ინფორმაციული მომსახურება (გრაფიკის გარეშე გამოშვებული ანგარიშები, შეცდომები კომპიუტერულ პროგრამებში, ტექსტებში შესწორებების რაოდენობა, ინფორმაციის მიღების დრო);

-შესყიდვის საქმიანობა (ზედმეტი მარაგი, მასალების მიღების დრო, მოცდენები მასალების ნაკლებობის გამო);

-ბუღალტრული აღრიცხვა (ვადაგადაცილებული გადასახდელების პროცენტი, არასწორი ბუღალტრული ჩანაწერები, შეცდომები საგადასახადო დოკუმენტებში).

ფაქტიური ხარისხი ფორმირდება საწარმოო ქვედანაყოფებში. წუნის მიზეზების შემდეგ:

-უვარგისი ტექნოლოგია;

-არასწორად შესრულებული სამუშაო;

-მოწყობილობის არასწორად გამართვა;

-სამარჯვების არასწორი კონსტრუქცია;

-არასწორი ტექნიკური მომსახურება;

-გაუმართავი მოწყობილობა;

-მასალის დეფექტები;

-დამანგრეველი გამოცდა;

-ხელსაწყოების ჩვენებების არასწორი შეჯერება;

- არცოდნა იმისა, რომ წუნი იწვევს ზარალს;
  - მოწვობილობების არასაკმარისად ცნობა;
  - უხარისხო ნახაზები;
  - უხარისხო ინსტრუქციები;
  - ინსტრუმენტის არასწორად გამოყენება;
  - მოწვობილობისა და ტექნოლოგიების შესაძლებლობების შეუსაბამობა;
  - ცუდი განათება;
  - ვიბრაცია;
  - ცუდი ინსტრუქტაჟი;
  - მასალების შეუსაბამობა წაყენებულ მოთხოვნებთან;
  - ინსტრუქციიდან შეგნებული გადაცდენა;
  - შეგნებული შეცდომები.
- საწარმოში ხარისხის შეფასების დროს განასხვავებენ:
- მანქანების ხარისხს (სიმძლავრე, სიზუსტე, საიმედოობა, უსაფრთხოება, ესთეტიკურობა, ეკონომიურობა);
  - შრომის ხარისხს (მუშათა რიცხვი პირადი კონტროლის უფლებით);
  - პროდუქციის ხარისხს (საწარმო, სამომხმარებლო, ეკონომიკური);
  - ტექნოლოგიის ხარისხს (უსაფრთხოება, ეკონომიურობა, მოხერხებულობა).
- ხარისხთან დაკავშირებული დანახარჯები წარმოიქმნება დამაკმაყოფილებელი ხარისხის უზრუნველყოფისა და გარანტირებულობის დროს, ასევე იმ დანაკარგებთან დაკავშირებული დანახარჯები, როცა არ არის მიღწეული დამაკმაყოფილებელი ხარისხი. ხარისხთან დაკავშირებული დანახარჯები ორგანიზაციის შიგნით კლასიფიცირდება მისი საკუთარი კრიტერიუმების შესაბამისად. ზოგიერთი დანაკარგის განსაზღვრა შესაძლებელია ზუსტად, ზოგიერთისა კი დაახლოებით, თუმცა ეს უკანასკნელი შეიძლება იყოს ძალიან დიდი (მაგალითად, ფირმის პრესტიჟის დანაკარგი).

### 13.4. ხარისხის პრემიები

ნაკეთობის ხარისხი, საიმედოობა და მუშაობის მახასიათებლები – ეს ის მოთხოვნებია, რომლებმაც დომინირებული ადგილი უნდა დაიკაონ პრემიის მიღების შესაძლებლობების მომტან ფაქტორებს შორის. ხარისხის სფეროში ყველაზე ცნობილი პრემიებია: იაპონიაში დემინგის პრემია, აშშ-ის ბოლდრიჯის პრემია და ევროპული პრემია.

დემინგის პრემია (შემოდებულია 1951 წლიდან) საწარმოში საქმიანობას აფასებს 48 მაჩვენებლით, რომლებიც გაერთიანებულია 10 ჯგუფად:

- პოლიტიკის გატარება ხარისხის სფეროში;
- საწარმოს საქმიანობის ორგანიზაცია და მართვა;
- ხარისხის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება, დამუშავება და ინტერპრეტაცია;
- სწავლება და ცოდნის გაერცვლება ხარისხის სფეროში;
- ხარისხის პრობლემების ანალიზი;
- სტანდარტიზაცია;
- ხარისხის კონტროლი;
- ხარისხის უზრუნველყოფა;
- შედგები;
- გეგმები.

ეს სისტემა ორიენტირებულია სტანდარტიზაციის შეფასებაზე, სტატისტიკურ ხერხებზე, პროცესების სტაბილურობაზე.

ბოლდრიჯის პრემია (შემოდებულია 1987 წელს) საწარმოს საქმიანობას აფასება 32 მაჩვენებლით, რომლებიც გაერთიანებულია შვიდ ჯგუფად:

- ხარისხის ხელმძღვანელობა;
- ანალიზი და ინფორმაცია;
- ხარისხის სტრატეგიული დაგეგმვა;
- ადამიანური რესურსების გამოყენება;
- პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფა;
- ხარისხის სფეროში მიღწეული შედეგები;
- მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

ბოლდრიჯის პრემია ძირითად ყურადღებას ამახვილებს სტრატეგიული დაგეგმვის არსებულ სისტემაზე, ხარისხის გეგმურ დონემდე მიღწევაზე. პრემიას ფასცემს აშშ-ის პრეზიდენტი - ხარისხის საერთაშორისო დღეს – ნოემბრის თვის ყოველ მეორე ოთხშაბათ დღეს.

ხარისხის პრემიის ევროპული სისტემა შემოღებულია 1992 წლიდან და გააერთიანა ადრე დანერგილ შეფასებათა სისტემების გამოცდილება. მასში ფასდება:

- ხელმძღვანელის როლი;
- პერსონალის მართვა;
- პოლიტიკა და სტრატეგია;
- რესურსების ქონა და გამოყენება;
- პროცესები;
- მომხმარებელთა დაკმაყოფილება;
- პერსონალის დაკმაყოფილება;
- საზოგადოებაზე ზემოქმედება;
- ბიზნესის შედეგები.

### **13.5 ხარისხის უზრუნველყოფის საკითხების სწავლება**

ხარისხის სფეროში პერსონალის სწავლების ძირითადი მიზანია ხარისხის შესახებ მეცნიერების შესწავლა და ხარისხისადმი დამოკიდებულების შეცვლა. აშკარა დანაკარგები ეს არის წუნი წარმოების დროს, დანაკარგები მასალებისა და მზა პროდუქციის ჩაწოლის გამო. ფარული დანაკარგები ეს არის დანაკარგები წარმოქმნილი წარმოების კულტურის არ-არსებობის, შიგა კონფლიქტების, კადრების დენადობის გამო, საქმიანობის მიზნების დაკარგვის გამო.

სწავლების პროგრამა შვიდი ნაწილისაგან შედგება:

1. პრობლემის მნიშვნელობის გააზრება (ხარისხის სფეროში ძირითადი ცნებები, პროდუქციის ხარისხის ამადლების პერსპექტივები, წარმოების ეფექტურობაზე ხარისხის ზემოქმედება, მუშებისა და მოსამსახურეების შრომის ხარისხი);

2. ფორმაში პროდუქციის ხარისხის მდგომარეობის შეფასება (ფორმის პერსპექტიული მიზნები ხარისხის სფეროში, მომხმარებელთა რეაქცია პროდუქციის ხარისხზე, კონკურენტების ანალიზი, ხარისხის უზრუნველყოფის სამუშაოების მიმართულებები, ხარისხის უზრუნველყოფის სამსახურის როლი);

3. დაბალი ხარისხის გამო წარმოქმნილი ხარჯები ნაკეთობის სასიცოცხლო ციკლის სტადიაზე;



4. ხელმძღვანელობის როლი (ხარისხის მაჩვენებლების ცვლილება, ხარისხის სრულყოფის ჯგუფები, საქმიანობის მიზნების ცვლილებები, სტიმულირების მეთოდების შემუშავება);

5. სამუშაოს გაუმჯობესების პროცესების დახასიათება (წარმოება, მარკეტინგი, მომსახურება, საპროექტო-საკონსტრუქტორო დამუშავებები, ადმინისტრაციული სამსახურები);

6. ხარისხის უზრუნველყოფის მეთოდები (კონტროლის საშუალებები, სტატისტიკის შესწავლის მეთოდები, ექსპერიმენტების ჩატარება, პერსონალის სწავლება);

7. სისტემის ფუნქციონირების კონტროლი.

ხარისხის სფეროში მომუშავენი უნდა დაეფუძნონ სხვა მმართველობითი დისციპლინების ცოდნას, რომელთა შორის გამოიყოფა:

- ფინანსები - ხარისხის შემცირების გამო წარმოქმნილი ხარჯების გამორიცხვა;

- მარკეტინგი - ხარისხის კონკურენტული მაჩვენებლები;

- დაგეგმვა - სტრატეგიული დაგეგმვა, ოპერატიული დაგეგმვა;

- ეკონომიკა - ხარისხის კონტროლზე, ტექნოლოგიების ცვლილებებზე, მოწყობილობათა შეცვლაზე ინჟინრული გადაწყვეტილებების ეფექტურობის ეფასება;

- ოპტიმიზაცია - პროდუქციის, კონტროლის სისტემების, ტექნოლოგიური რეჟიმების პარამეტრების ოპტიმიზაცია;

- სტატისტიკა - სტატისტიკური მონაცემების ერთობლიობის პარამეტრების გაანგარიშება.

## **თავი 14. ფასნარმოქმნის მართვა**

### **14.1. ფასი და ფირმის საფასო პოლიტიკა**

ფასს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. ფასი განსაზღვრავს წარმოების სტრუქტურასა და მოცულობას, მატერიალური ნაკადების მოძრაობას, სასაქონლო მასის განაწილებას და, ბოლოს, საზოგადოების ცხოვრების დონეს.

კომერციული საწარმოს წარმატებას განსაზღვრავენ შემდეგი შემადგენლებით: მეცნიერულად დასაბუთებული საფასო სტრატეგია; გონივრული საფასო ტაქტიკა; ფასის დადგენის სწორი მეთოდიკა.

**ფასი და საფასო პოლიტიკა** – საწარმოს მარკეტინგული საქმიანობისათვის საქონლის შემდეგ მეორე, მნიშვნელოვანი ელემენტია. სწორედ ამიტომ, ნებისმიერი საწარმოს ხელმძღვანელობამ, ვისაც სურს ბაზარზე თავისი საქმიანობა განავითაროს ეფექტურად და ხანგრძლივად, განსაკუთრებულად უნდა მიმართოს ყურადღება საფასო სტრატეგიასა და ფასებს, რადგანაც ნებისმიერი მცდარი და არასაკმარისად გააზრებული ნაბიჯი მაშინვე აისახება გაყიდვების დინამიკასა და რენტაბელობაზე.

ფასების სფეროში გადაწყვეტილების მიღება საჭიროებს შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინებას:

- საქონლის თვითღირებულება, ან უფრო სწორედ, სხვადასხვა ხერხით გაანგარიშებული მისი ღირებულებითი შეფასება;
- კონკურენტების ფასი და მისი ცვლილების შესაძლებლობა;
- ფასის შესაძლო ცვლილებაზე მომხმარებელთა მოსალოდნელი რეაქცია;
- სახელმწიფოს მხრიდან ფასების პოლიტიკაზე პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედება.

#### **ფასწარმოქმნის ფაქტორთა ანალიზი**

საქონლის საბაზრო ფასი ფორმირდება მრავალ ფაქტორთა ზეგავლენით, რომლებიც განსაზღვრავენ შესაბამისი ბაზრის მდგომარეობას. საფასო პოლიტიკის შერჩევისას ფირმამ უნდა გამოავლინოს და გაანალიზოს ფასწარმოქმნის ყველა ფაქტორი. ფირმის მიმართ ეს ფაქტორები შეიძლება იყოს როგორც გარე, ისე შიგა. გარე ფაქტორებს ფირმა ვერ აკონტროლებს.

### მოთხოვნა და მიწოდება

ბაზარზე ფასი, უწინარეს ყოვლისა, იცვლება მოთხოვნა-მიწოდების ზემოქმედებით. მოთხოვნა საბაზრო ეკონომიკის უმნიშვნელოვანესი კატეგორიაა, რადგანაც საბოლოოდ, სწორედ მოთხოვნა განსაზღვრავს ფასებს სხვადასხვა საქონელზე, ახდენს ნედლეულისა და მზა პროდუქციის განაწილებას.

მოთხოვნა არის მომხმარებლის სურვილი და შესაძლებლობა, იყიდოს საქონელი ან მომსახურება განსაზღვრულ დროს და კონკრეტულ ადგილზე. საჭიროა განვასხვავოთ ცნებები “სურვილი” და “მოთხოვნა”. საქონლის ქონაზე ყველა სურვილი არ არის მოთხოვნა. სურვილი მაშინ გარდაიქმნება მოთხოვნად, როცა იგი გამაგრებულია მყიდველის ფინანსური შესაძლებლობებით. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ბაზარი არ რეაგირებს მყიდველის მოთხოვნილებაზე, თუ იგი არ არის უზრუნველყოფილი მსყიდველობითუნარიანობით.

საქონელზე მოთხოვნასა და მის განმსაზღვრელ ფაქტორებს შორის ურთიერთკავშირი ასახულია მოთხოვნის საერთო ფორმულაში შემდეგი სახით:

$$Q_{dx} = f(P_x, P_y, \dots, P_z, I, W, T_x, F, S, q)$$

სადაც, -  $Q_{dx} X$  - საქონელზე მოთხოვნის მოცულობა დროის ერთეულში;

$P_x$  -  $X$  საქონლის ფასი;

$P_y, \dots, P_z$  - საქონელ-შემცვლელებისა და ურთიერთშემავსებელი საქონლის ფასი;

$I$  - მყიდველის შემოსავლები;

$W$  - კეთილდღეობის დონე, ე.ი. მომხმარებლის მსყიდველობითი უნარი;

$T_x$  - მყიდველის მოთხოვნა  $X$  საქონელზე;

$F$  - მომხმარებლის აზრი პერსპექტივაში მის კეთილდღეობაზე;

$S$  - მოცემული საქონლით დაკმაყოფილებული მოთხოვნის სეზონურობა;

$q$  მყიდველთა რაოდენობა.

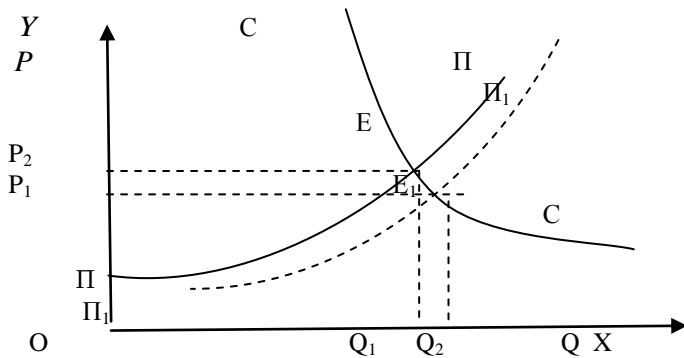
მოთხოვნის მოცულობა არის საქონლის ის რაოდენობა, რომლის შესაძენად მზად არის მყიდველი მოცემულ პირობებში

დროის გარკვეული შუალედის მანძილზე. ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან ერთი მათგანის შეცვლაც კი ცვლის მოცემულ საქონელზე მოთხოვნის მოცულობას. მაგრამ, თუ დაგუშვებთ, რომ დროის გარკვეულ პერიოდში ყველა ფაქტორი, პირველის გარდა, უცვლელია და მუდმივ სიდიდეს წარმოადგენს, მაშინ მოთხოვნის მოცულობა რეალურად დამოკიდებული იქნება მხოლოდ ფასის ცვლილებაზე. მგვარად, მოხდება გადასვლა მოთხოვნის საერთო ფუნქციიდან ფასზე დამოკიდებულ მოთხოვნის ფუნქციაზე  $Q_{dx} = f(P_x)$ .

მოთხოვნის სიდიდის ფასზე დამოკიდებულება გრაფიკულად ნაჩვენებია  $CC$  მოთხოვნის მრუდის სახით (ნახ.29.1).  $OX$  ღერძზე განლაგებულია რომელიღაც  $X$  საქონლის  $Q$  გაყიდვების მოცულობა,  $OY$  ღერძზე – მოცემული საქონლის ერთეულის  $CC$  ფასი. მოთხოვნის  $CC$  მრუდი გვიჩვენებს დამოკიდებულებას  $P$  ფასსა და საქონლის  $Q$  რაოდენობას შორის. ამასთან, როცა იცვლება  $P_x$  საქონლის ფასი (სხვა თანაბარ პირობებში) იცვლება მასზე მოთხოვნის სიდიდე, და მოძრაობა მიდის მოთხოვნის მრუდზე. სხვა ფაქტორების ცვლილების შემთხვევაში იცვლება თავად მოთხოვნა და, შესაბამისად, მოთხოვნის მრუდის მდებარეობაც.

მოთხოვნის მრუდი საქონლის ფასსა და მის რაოდენობას შორის ადგენს უკუპროპორციულ დამოკიდებულებას. მართლაც, რაც უფრო მაღალია ფასი, მით ნაკლები საქონლის შეძენა შეიძლება ამ ფასად. როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, საქონლის რაოდენობის გაზრდა გაყიდვისას იწვევს მასზე ფასის შემცირებას.

საბაზრო ფასის დადგენაში არანაკლებ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს **მიწოდება**, ე.ი. საქონლის ის რაოდენობა, რომელიც გამყიდველს შეუძლია და სურს მიაწოდოს მყიდველს გარკვეულ დროს და გარკვეულ ადგილზე.  $III$  მიწოდების მრუდი ახასიათებს საქონლის მიწოდების პირდაპირ პროპორციულ დამოკიდებულებას  $P$  და  $Q$  შორის. ამით აიხსნება ის ფაქტი, რომ რაც უფრო მაღალია ფასი, მით მეტი მიეწოდება ბაზარს.



ნახ. 29.1 მოთხოვნა-მიწოდების მრუდი.

მწარმოებელი ფირმა საქონლის ფასის მეშვეობით იღებს ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ საზოგადოება რა დონით საჭიროებს მის პროდუქციას. როცა ბაზარზე ჩამოყალიბებული ფასების დონე ანაზღაურებს საწარმოს ხარჯებსა და უზრუნველყოფს სასურველი მოგების მიღებას, მაშინ ეს არის წარმოების მიზანშეწონილობისა და მოთხოვნის შესაბამისობის ყველაზე სწორი ორიენტირი.

მიწოდების ფუნქცია გვჩვენებს დამოკიდებულებას საქონლის მოთხოვნასა და მის განმსაზღვრელ ფაქტორებს შორის, რომელიც გამოისახება შემდეგი ფორმულით:

$$Qs_x = f(P_x, P_y, \dots, P_z, K, L, N, q)$$

სადაც, -  $Qs_x$  საქონლის მიწოდების მოცულობა დროის ერთეულში;

$P_x$  - საქონლის მიწოდების ფასი  $X$  ;

$P_y, P_z$  - ფასები კონკურენტ-საქონელზე და მოცემულ საქონელთან ერთობლივად წარმოებულ საქონელზე;

$K$  - წარმოების ტექნოლოგიის დონე;

$L$  - ფასწარმოქმნის სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკა;

$N$  - რესურსებზე გადასახადი;

$q$  - გამყიდველთა რაოდენობა.

მიწოდების მოცულობა ეს საქონლის ის რაოდენობაა, რომელიც გაყიდველს სურს გაყიდოს მოცემულ პირობებში. მიწოდების მოცულობა იცვლება მხოლოდ ფასების ცვლილებით. მიწოდების მოცულობის ცვლილება გრაფიკულად გამოიხატება მიწოდების მრუდზე მოძრაობით. მიწოდებაზე მოქმედი სხვა ფაქტორების ცვლილების შემთხვევაში, მიწოდების მრუდი გადაადგილდება. მაგ, ნახ. 29.1 –ზე ნაჩვენებია, რომ მიწოდების გაზრდა აისახა გრაფიკზე *III* მრუდის გადაადგილებით *OY* *OY* ღერძზე ქვემოთ და მიიღო მდენარეობა  $II_1II_2$ .

თავისუფალი ბაზრის თავისებურება ის არის, რომ პროდუქციის გარკვეული რაოდენობის მიწოდების დროს იგი თავისთავად მიისწრაფვის წონასწორობისაკენ. ამგვარად, მოთხოვნისა და მიწოდების წონასწორობისას დროს  $P_1$  წერტილში დგინდება საბაზრო (წონასწორული) ფასი. წონასწორობა მყიდველსა და გაყიდველს შორის კომპრომისს გამოხატავს, რაც ნიშნავს ურთიერთშეთანხმებას ყიდვა-გაყიდვის გარიგების განსახორციელებლად. ნამდვილი გაწონასწორებული ფასი, რომელიც შეიძლება შენარჩუნდეს, რამდენადაც აკმაყოფილებს მყიდველებისა და გაყიდველების ინტერესებს, არის ფასი, რომლის დროსაც მიწოდებული საქონლის მოცულობა უდრის საქონლის მოთხოვნის მოცულობას  $Q_s = Q_d$ .

კონკურენტული წონასწორობა ყოველთვის იმყოფება მოთხოვნისა და მიწოდების გრაფიკების გადაკვეთის წერტილში *CC* და შეესაბამება *E* წერტილს.

მაგრამ, მოთხოვნისა და მიწოდების წონასწორული მდგომარეობა არასოდეს არ არის სტატიკური იმის გამო, რომ ამ პროცესებზე მრავალი ფაქტორები მოქმედებენ. მათი გავლენის შედეგად მოთხოვნისა და მიწოდების მრუდები მუდმივად გადაადგილდებიან (მარჯვნივ ან მარცხნივ, ზემოთ ან ქვემოთ), რის შედეგადაც ირღვევა წონასწორობა. ახალი წონასწორობა დგინდება სხვა წერტილში, მაგალითად *E* წერტილში, რომელსაც შეესაბამება ახალი საბაზრო ფასი *P*. პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როდესაც წონასწორობის დარღვევის “ინიციატორები” არიან როგორც მიწოდება, ასევე მოთხოვნაც.

მოთხოვნისა და მიწოდების ანალიზის დროს, როგორც წესი, დიდ ინტერესს იწვევს, არა მათი აბსოლუტური მნიშვნელობა,

არამედ, მოთხოვნისა და მიწოდების სიდიდების განმსაზღვრელი სხვა ფაქტორებისა და ფასის ცვლილება. მოთხოვნისა და მიწოდების მგრძობიარობის რაოდენობრივი გაზომვა, მისი განმსაზღვრელი ფაქტორების ცვლილების შესაბამისად, შესაძლებელია ელასტიკურობით.

### ელასტიკურობა

არის ერთი ცვლადი სიდიდის რეაგირების ინტენსივობა მეორე ცვლადის მიმართ. სხვა სიტყვებით, ელასტიკურობა არის რიცხვი, რომელიც გვიჩვენებს რამდენი პროცენტით იცვლება ერთი ცვლადი მეორე ცვლადის 1%-ით ცვლილების შედეგად.

მართლაც, მეწარმეს ესაჭიროვება ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ იცვლება მოთხოვნა ისეთი ფაქტორების ზემოქმედებით, როგორიცაა: შემოსავლები, სხვა საქონლის ფასები, გადასახადები და ა.შ.).

განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ფასების ან ფასობრივი ელასტიკურობით განპირობებული მოთხოვნის ელასტიკურობას, რომელიც გვიჩვენებს მოთხოვნის სიდიდის რეაქციას ფასების ცვლილებაზე და განსაზღვრავს, რამდენი პროცენტით იცვლება მოთხოვნის სიდიდე ფასების 1%-ით ცვლილების პირობებში. იგი განსაზღვრავს მიყიდველთა მგრძობიარობას ფასების ცვლილებაზე და აისახება მათ მიერ შეძენილი საქონლის რაოდენობაზე.

ფასობრივი ელასტიკურობის დონე განისაზღვრება ელასტიკურობის  $Ed$  კოეფიციენტის დახმარებით შემდეგი ფორმულით:

$$Ed = \frac{Q_2 - Q_1}{Q + Q_2} \cdot \frac{P_2 - P_1}{P_1 + P_2} \quad \text{ან} \quad Ed = \frac{\% \Delta Q}{\% \Delta P}$$

სადაც,  $Q_1, Q_2$  - გაყიდვების მოცულობა  $P$  ძველი და  $P_2$  ახალი ფასებით; მოთხოვნის ფასობრივი ელასტიკურობის კოეფიციენტის სიდიდის მიხედვით განასხვავებენ: არაელასტიკურ მოთხოვნას  $Ed < 1$ -ის პირობებში პირობებში; ერთეული ელასტიკურობის მოთხოვნას  $Ed = 1$  პირობებში; ელასტიკურ მოთხოვნას  $Ed > 1$ -ის პირობებში.

და ისმის კითხვა, რას აძლევს მეწარმეს ელასტიკური მოთხოვნის ცოდნა? როცა მარკეტინგის სამსახური ელასტიკური მოთხოვნის გაანგარიშებით განსაზღვრავს, რომ მოთხოვნა საქონელზე არაელასტიკურია  $Ed < 1$ , მაშინ შეიძლება ფირმის ხელმძღვანელობას მიეცეს რეკომენდაცია გაზარდოს ფასი ამ საქონელზე, ამ დროს ნავაჭრი გაიზრდება. თუკი საქონელზე მოთხოვნა ელასტიკურია ( $Ed > 1$ ), მაშინ უმჯობესია ფასი არ გაზარდონ, რადგანაც რეალიზაციიდან მიღებული ნავაჭრი შემცირდება. მოცემულ შემთხვევაში მიზანშეწონილია ფასების შემცირების შესახებ წინადადების განხილვა, ამ დროს ნავაჭრი გაიზრდება საქონელზე მოთხოვნის ზრდის ხარჯზე. მოთხოვნის ფასობრივი ელასტიკურობის გაგენა საერთო გამომუშავებაზე და მომხმარებელთა რეაქციაზე ნაჩვენებია ცხრილში 29.1.

გამოკვლევებმა გვიჩვენეს, რომ სხვადასხვა საქონელი განსხვავებულად რეაგირებს ფასების ცვლილებაზე. არაელასტიკური მოთხოვნის საქონელს მიეკუთვნება: პირველადი მოხმარების საქონელი (საცხოვრებელი, ელექტროენერგია, პური და ა.შ.); საქონელი, რომელთაც არა აქვთ, ან თითქმის არა აქვთ შემცვლელები (რძე, წამალი), შედარებით იაფი საქონელი (მარილი, ასანთი); საქონელი, რომელსაც მომხმარებელი იძენს არჩევანის არარსებობის გამო. მეწარმეებს ასევე აინტერესებთ არა მხოლოდ ფასების ცვლილებით განპირობებული მოთხოვნის ელასტიკურობა, არამედ სხვა ცვლილებებით განპირობებულითაც, მაგალითად, შემოსავლებით.

მოთხოვნის ელასტიკურობა შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მოგებაზე საგადასახადო განაკვეთის ცვლილების პირობებში გადაწყვეტილების მისაღებად. როცა საგადასახადო განაკვეთი იზრდება, მაშინ მეწარმე ითვალისწინებს თავისი საქონლის ელასტიკურობას და იღებს გადაწყვეტილებას ფასების გაზრდის შესახებ ისე, რომ მისი ფინანსური მდგომარეობა არ გაუარესდეს (ან გაუარესდეს უმნიშვნელო დონით).

მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის წინააღმდეგობას აწესრიგებს ან დროებით აღმოფხვრის ფასობრივი და არაფასობრივი კონკურენცია.

ფასობრივი კონკურენცია არის საქონელზე ფასების ცვლილების საშუალებით კონკურენტული ბრძოლის სახე. იგი მნიშვნელოვანი დონით ზემოქმედებს ფასების დონეზე. გამყიდველი ფირმები ფასების შემცირებით ან გაზრდით მისდევს.



მოთხოვნის ფასობრივი ელასტიკურობის გავლენა საერთო  
გამომუშავებაზე  
და მომხმარებელთა რეაქცია

სიდიდე	ელასტიკურობის მოთხოვნის განსაზღვრა		გამომუშავებაზე გავლენა		მყიდველის რეაქცია	
	ხარი-სხიანი	დაოდენობრივი	ფასების მატება	ფასის კლება	ფასის კლება	ფასების მატება
Ed>1	ელასტიკური	მოთხოვნილი საქონლის რაოდენობის პროცენტული ცვლილება ადემატება ფასების პროცენტულ ცვლილებას	საერთო ნავაჭრი მცირდება	საერთო ნავაჭრი იზრდება	ვაჭრობის მოცულობა მნიშვნელოვნად იზრდება. მოთხოვნა უფრო სწრაფად იზრდება, ვიდრე იკლებს ფასი	ვაჭრობის მოცულობა მნიშვნელოვნად მცირდება. მოთხოვნა მეტი ტემპით იკლებს, ვიდრე იზრდება ფასი
Ed=1	ერთეული ელასტიკურობა	მოთხოვნილი საქონლის რაოდენობის პროცენტული ცვლილება უტოლდება ფასების პროცენტულ ცვლილებას	საერთო ნავაჭრი უცვლელია	საერთო ნავაჭრი უცვლელია	მოთხოვნა იზრდება იმავე ტემპით, როგორც მცირდება ფასი	მოთხოვნა იზრდება იმავე ტემპით, როგორც იზრდება ფასი
Ed<1	არაელასტიკური	მოთხოვნილი საქონლის რაოდენობის პროცენტული ცვლილება ნაკლებია ფასების პროცენტულ ცვლილებზე	საერთო ნავაჭრი იზრდება	საერთო ნავაჭრი მცირდება	მოთხოვნის ზრდის ტემპი ნაკლებია ფასების შემცირებაზე	მოთხოვნის შემცირების ტემპი ფასების ზრდის ტემპზე ნაკლებია

მოთხოვნის მრუდს. ამიტომ ფასის მანევრირება ადვილია მრავალ ფაქტორთა ზეგავლენით.

ფასობრივი კონკურენცია შეიძლება დაიწყოს არა მხოლოდ ბაზარზე გაბატონებულმა ფირმებმა, არამედ მცირე

საწარმოებმაც, რათა გაუძღონ კონკურენციის პირობებს. წარმატებული ფასობრივი კონკურენციის ძირითადი პირობაა წარმოების მუდმივი სრულყოფა და თვითღირებულების შემცირება. იგებს მხოლოდ ის მეწარმე, რომელსაც აქვს წარმოების ხარჯების შემცირების რეალური შანსი. ფასობრივი კონკურენციის მექანიზმი მოქმედებს შემდეგნაირად მწარმოებელი ფირმა თავის პროდუქციაზე ადგენს საბაზრო ფასზე უფრო დაბალ ფასს. კონკურენტები, რომლებიც ვერ მისდევნენ მას, ვეღარ შეძლებენ ბაზარზე დარჩენას, ისინი მიდიან ბაზრიდან, ან კოტრდებიან. მაგრამ ყოველთვის არის კონკურენტი, რომელსაც შესწევს უნარი, თავისი ფირმა გამოიყვანოს რთული მდგომარეობიდან, გადაიტანოს “ფასების ომი” და დაუცადოს ფასების ახალ მატებას. ასეთ შემთხვევაში “ომის” მიზანი მიადწეული არ არის და მოუწევს დროს შეგუება, ან ხელახლა დაიწყოს ფასების შემცირება.

“ფასების ომი” ნებისმიერ შემთხვევაში რთული საქმეა და ხშირ შემთხვევაში დამანგრეველიც. მოგებას ვარაუდობს მხოლოდ ის ფირმა, რომელსაც ბაზარზე უფრო ძლიერი მდგომარეობა უკავია, ვიდრე კონკურენტს. როცა კონკურენტული ფირმები დაახლოებით ერთნაირ პირობებში იმყოფება, მაშინ “ფასობრივი ომი” არა თუ გამფლანგველია, არამედ უაზრობაც.

იმ შემთხვევაში, როდესაც კონკურენტების ეკონომიკური სიძლიერე დაახლოებით ერთნაირია, გამართლებულია “ფასებით მანევრირება”. ეს პოლიტიკა მდგომარეობს იმაში, რომ ფირმა მყიდველებს სთავაზობს სხვადასხვა სახის ფასდათმობებს, პროდუქციაზე ფასების შემცირებას პრეისკურანტთან შედარებით, სხვადასხვა ხარისხის საქონელზე დაახლოებით ერთნაირი ფასების დადგენას. ამის შედეგად მოგებულია მყიდველი.

არაფასობრივი კონკურენციის დროს ფასების როლი არანაირად არ მცირდება, მაგრამ, პირველ ადგილზე გამოდის საქონლის უნიკალური თვისებები, მისი ტექნიკური საიმედოობა და მაღალი ხარისხი. სწორედ ეს (და არა ფასების შემცირება) იზიდავს ახალ მყიდველებს და ამადლებს საქონლის კონკურენტუნარიანობას.

ფასების დონეზე და დინამიკაზე დიდ გავლენას ახდენს საფინანსო-საკრედიტო სფეროს მდგომარეობა, ამასთან ფასებზე უშუალო გავლენას ახდენს საქართველოს ფულადი ერთეულის მსყიდველობითუნარიანობის ცვლილება. ნორმალურად ფუნქციონირებად ეკონომიკაში, როდესაც ფული

უზრუნველყოფილია ოქროს შემცველობით, საქონლის ფასების ჯამსა და ბრუნვაში მყოფ ფულის რაოდენობას შორის შესაბამისობა შედარებით სტაბილურია. “ფულის რაოდენობა – ფასების ჯამი” სისტემაში ასეთი პირობის არარსებობის დროს იწყება ფასების ჯამის ცვლილება.

ფასებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორი, როგორცაა **მომხმარებელი**. ნებისმიერი მეწარმე უნდა ხედავდეს დრმა კავშირს ფასსა და სხვადასხვა მომხმარებლის აღქმას შორის. ფასებსა და ამ ფასებით გაკეთებული ნასყიდობის რაოდენობას შორის შესაბამისობა შეიძლება ავსხნათ ორი მიზეზით: 1. მოთხოვნისა და მიწოდების კანონების ზემოქმედებითა და ფასობრივი ელასტიურობით; 2. ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტის მყიდველთა განსხვავებული რეაქციით ფასზე. ამ მიზეზების საფუძველზე მყიდველები ფასებზე აღქმისა და ყიდვებში ორიენტაციის მიხედვით ოთხ ჯგუფად დაიყო:

- მყიდველები, რომლებიც ყიდვის არჩევანის დროს დიდ ყურადღებას აქცევენ შემოთავაზებული საქონლის ფასს, ხარისხს, ასორტიმენტს. მომხმარებელთა ამ ჯგუფზე დიდ გავლენას ახდენს რეკლამა, რომელიც მყიდველს უჩვენებს ამ საქონლის დამატებით სასარგებლო თვისებებსა და უპირატესობებს. ეს ჯგუფი არის ე.წ. ეკონომიკურ მყიდველთა ჯგუფი;

- მყიდველები, რომლებიც თავიანთი წარმოდგენებით ქმნიან იმ საქონელს, რომლის შექმნაც მათ სურთ, და რეგულარულად რეაგირებენ ყველა იმ მახასიათებლებზე, რომლებიც ახლოსაა ან დაშორებულია მათი “წარმოდგენის” საქონლისაგან. ასეთ მყიდველებს უწოდებენ **პერსონიფიცირებულებს**. ისინი ითხოვენ მათ მიმართ განსაკუთრებულ ყურადღებას და განსაკუთრებულ მომსახურებას.

- მყიდველები, რომლებიც თავიანთი ნასყიდობით გვერდში უდგანან ფორმებს და უქმნიან მათ უკვე დიდი ხნის შექმნილი ტრადიციების სიტუაციას. მყიდველთა ამ ჯგუფს უწოდებენ “ეთიკურ მყიდველებს”. ისინი მზად არიან ამ მაღაზიაში გადაიხადონ უფრო მეტი, და ზოგჯერ უზუღებელყონ სხვა მაღაზიებში ფართო ასორტიმენტის საქონელი;

- მყიდველები, რომლებსაც ნაკლებად აინტერესებთ ფასები, გახლავთ “აპათიური მყიდველები”. ყიდვის დროს ისინი

ძირითად ყურადღებას აქცევენ ნაყიდი საქონლისაგან მიღებულ სიამოვნებასა და კომფორტს.

ფასზე მოქმედი და შესაბამისად მთლიანად სამეურნეო სუბიექტის სამეწარმეო საქმიანობაზე მოქმედი მნიშვნელოვანი ფაქტორია **ფასების სახელმწიფო რეგულირება**. არსებობს ფასებზე სახელმწიფო რეგულირების პირდაპირი და ირიბი ღონისძიებები. **პირდაპირი ღონისძიებები** ხორციელდება ფასწარმოქმნის განსაზღვრული წესის დადგენით, **ირიბი ღონისძიებები** მიმართულია ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილებაზე, ფინანსების, სავალუტო, სავადასახადო ოპერაციების, ხელფასის სფეროში გარკვეული მდგომარეობის შექმნაზე.

ფასებზე სახელმწიფო ზემოქმედების ხერხები ნაჩვენებია ცხრილში 29.2.

ცხრილი 29.2

ფასებზე სახელმწიფო ზემოქმედების ხერხები

ფასების სახეები	სახელმწიფოს როლი	სახელმწიფო ზემოქმედების ფორმები
სახელმწიფო ფიქსირებული	სახელმწიფო ადგენს ფასებს	1.სახელმწიფო საპრეისკურანტო ფასები 2.საბაზრო თავისუფალი ფასების “გაყინვა” 3.მონოპოლიური ფასების ფიქსირება
სახელმწიფოს რეგულირებადი	სახელმწიფო ადგენს წესებს საწარმოსათვის, საწარმო კი დამოუკიდებლად აწესებს ფასებს	1.ფასების ზღვრული ღონის დადგენა 2.პრეისკურანტის ფიქსირებული ფასების ზღვრული ფასნამატების ან კოეფიციენტების დადგენა 3.საცალო ფასების ელემენტების ზღვრული მნიშვნელობების დადგენა 4. ფასების ერთჯერადი ზრდის ზღვრული ღონის დადგენა 5.სახელმწიფოს კონტროლი მონოპოლიურ ფასებზე 6.საბაზრო ფასების რეგულირება სახელმწიფო საწარმოებზე ფასების დადგენით

თავისუფალი (სახელმწიფო)	სახელმწიფო არაჯანსაღი კონკურენციის აკრძალვების შემოღებით ბაზრზე “თამაშის წესებს”.	1.აკრძალვა ფასების პორიზონტალურ ფიქსირებაზე 2.აკრძალვა ფასების ვერტიკალურ ფიქსირებაზე 3.აკრძალვა საფასო დისკრიმინაციაზე 4.აკრძალვა დემპინგზე 5.აკრძალვა არაჯანსაღ საფასო რეკლამაზე
----------------------------	---	--

ბაზრისა და ფასების სახელმწიფო რეგულირება არსებობს მსოფლიოს ყველა ქვეყანაში. საქართველოშიც სახელმწიფო იტოვებს უფლებას ჩაერთოს გარკვეული საწარმოების ცალკეული საქონლის ფასების რეგულირებაში. ამ პრაქტიკამ ფართო გავრცელება პოვა ყველა განვითარებულ ქვეყანაში.

მაგ, აშშ-ში სახელმწიფო არეგულირებს ფასების 5-10 %-ს, ძირითადად იმ დარგებში, სადაც არსებობს ბუნებრივი მონოპოლია (სოფლის მეურნეობა, ენერჯეტიკა, კავშირგაბმულობა). იაპონიაში სახელმწიფო არეგულირებს სამომხმარებლო ფასების დაახლოებით 20%-ს (მ.შ. ისეთ მნიშვნელოვანს, როგორცაა ტარიფები ელექტროენერჯიაზე, გაზზე, რკინიგზაზე, სამედიცინო და საგანმანათლებლო მომსახურების ღირებულებაზე, ფასებს ბრინჯზე, ხორბალზე, ხორცსა და რძის პროდუქტებზე, წყალზე). შვეიცარიაში ფასებზე კონტროლის ფედერალური უწყება საკანონმდებლო წესით აფიქსირებს სოფლის მეურნეობის სასაქონლო პროდუქციის მოცულობის დაახლოებით 50%. შეზღუდული რეგულირება ხორციელდება საფეიქრო საქონელზე, ტანსაცმელზე, სათამაშოებზე, მუსიკალურ ინსტრუმენტებსა და სხვა საქონელზე. ძალიან იშვიათა პირობებში (ომის საშიშროების ან ფასების მნიშვნელოვანი ზრდის საფრთხის) მთავრობას აქვს უფლება (რაც კანონით არის გათვალისწინებული) მოახდინოს პირდაპირი ზემოქმედება, მაგალითად, როგორც ეს არის შვეციაში. მთავრობას შეუძლია გაყინოს ფასები ცალკეულ საქონელზე და მომსახურებაზე.

საქართველოს მრეწველობაში ტრადიციულად ჩამოყალიბდა მონოპოლიის მაღალი დონე, რომლის შეზღუდვაც აუცილებელი იყო არაჯანსაღი კონკურენციის ყველანაირად აღმოსაფხვრელად და მონოპოლიის ესკალაციისათვის. მონოპოლისტ-საწარმოთა მოქმედებების თავიდან ასაცილებლად, რომელიც მიმართული სხვა საწარმოთა ინტერესების შესალახად და სასაქონლო

ბაზრების ეფექტურად ფუნქციონირების შესაფერხებლად, სახელმწიფომ აუცილებლად ჩათვალა შემოელო ფასების რეგულირება იმ პროდუქციაზე, რომლებსაც ისინი უშვებენ. მონოპოლისტ-საწარმოთა მიმართ ხორციელდება ფასების რეგულირების შემდეგი მეთოდები:

- დგინდება ზღვრული ფასი (ფასი იყინება), რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქონლის დეფიციტის პირობებში. მაგრამ, მრავალმა განვითარებულმა ქვეყანამ დიდი ხანია ამ მეთოდზე უარი თქვა პირველადი აუცილებლობის საქონლის მიმართ, და კერძოდ, კვების პროდუქტების მიმართ;

- დგინდება ფიქსირებული ფასი;

- ფასების ზრდის დროს დგინდება ფასების ცვლილების ზღვრული კოეფიციენტი;

- გამოიყენება რენტაბელობის ზღვრული დონეები და ვაჭრობის ფასნამატების ზომა.

ფასების შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებაზე გავლენას ახდენენ **საქონელმოძრაობის არხების მონაწილენი** – დაწყებული წარმოებიდან დამთავრებული საბითუმო და საცალო ვაჭრობამდე. ყველა მათგანის სურვილია, გაზარდოს რეალიზაციისა და მოგების მოცულობა და დააწესოს ფასებზე დიდი კონტროლი.

მაგ, მწარმოებელი ფირმა ზემოქმედებს საქონლის ფასზე, გამოიყენებს მონოპოლიური საქონელმოძრაობის სისტემას, მინიმუმამდე დაყავს საქონლის გაყიდვა იმ მაღაზიების მეშვეობით, რომლებიც ვაჭრობენ შემცირებული ფასებით. მწარმოებელი ხსნის საკუთარ მაღაზიებს, რომელშიც თავად აკონტროლებს ფასებს.

საბითუმო ან საცალო ვაჭრობა ფასწარმოქმნაში დიდი წილით მონაწილეობს. იგი, როგორც საქონლის მყიდველი, გაყიდვების თანამედროვე და წარმატებული ფორმებით მოგების ზრდის ასოცირებით მწარმოებელს უჩვევენებს თავის როლს. ისინი უარს ამბობენ ნაკლებ მომგებიანი პროდუქციის რეალიზაციისაგან, ასაღებენ კონკურენციაში მყოფი ფირმების პროდუქციას, ამით მყიდველს აკავშირებენ გამყიდველთან, და არა მწარმოებელთან. ზოგ შემთხვევაში ვაჭრობა შეგნებულად მოქმედებს საქონლის მარკის წინააღმდეგ, მაგალითად, მასზე მაღალი ფასის დადგენით აფერხებს მის რეალიზაციას და ამავდროულად ყიდის სხვა მარკის საქონელს გაცილებით დაფალ ფასად.

გასაღების არსების ყველა მონაწილის ფასების გადაწყვეტილებებში შეთანხმების მისაღწევად, აუცილებელია მწარმოებელმა რამდენიმე პირობა დაიცეს: თითოეული მონაწილისათვის უზრუნველყოს მოგების შესაბამისი წილი, რათა შეძლოს თავიანთი ხარჯების დაფარვა და შემოსავლების მიღება; საბითუმო და საცალო ვაჭრობას მისცეს გარანტია, რომ პროდუქციას მიიღებს ყველაზე დაბალი ფასებით; შესყიდვების სტიმულირებისათვის საბითუმო და საცალო ვაჭრობას შესთავაზოს განსაკუთრებული შეთანხმებები, რომლებითაც ისინი გარკვეულ პერიოდში ისარგებლებენ ფასდათმობებითა და საქონლის უფასო პარტიებით.

ყველა ჩამოთვლილი ფაქტორებიდან ფასების მოძრაობაზე ძირითად ზემოქმედებას ახდენს **საქონლის წარმოები ფასის დინამიკა**. შრომის მწარმოებლურობის ზრდა, ერთეულ პროდუქციაზე შრომის იარაღებისა და ნედლეულის დანახარჯების შემცირება ამცირებს წარმოების ფასს, და პირიქით. ამიტომ, მოსალოდნელი უნდა ყოფილიყო, რომ მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ტემპების დაჩქარებით მოხდებოდა საბაზრო ფასების შემცირება, მაგრამ, პრაქტიკამ გეჩვენა, რომ განვითარებულ ქვეყნებში მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევებმა არაერთ დარგში საქონელზე ფასები არ შეამცირა. ეს აიხსენება იმით, რომ სხვა ფაქტორების მოქმედება, მაგალითად. მონოპოლიის პოლიტიკა და ინფლაცია, უფრო ძლიერია, მაგრამ უმეტესი საქონლის წარმოების ფასის გავლენა საცალო ფასების დონეზე არანაკლები სიძლიერით იჩენს თავს.

## **14.2. ფასების სახეები. ფასების შესახებ ინფორმაციის წყაროები**

ფასების დონის ანალიზისა და განსაზღვრის დროს მეწარმეს ნათელი წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს ფასების სისტემის საერთო სურათზე, რომელიც ახასიათებს სხვადასხვა სახის ფასების ურთიერთკავშირსა და ურთიერთშესაბამისობას. ფასების სისტემა მოიცავს სხვადასხვა ელემენტებს, მათი განხილვა შეიძლება როგორც ცალკეული კონკრეტული ფასები, ასევე როგორც ფასების განსაზღვრული ჯგუფები. ფასების სისტემის

ყველა ელემენტი მჭიდრო ურთიერთკავშირშია იმყოფებიან, რაც განაპირობა წარმოებაზე დანახარჯების ფორმირების ერთიანმა მეთოდოლოგიამ, საბაზრო მექანიზმების ყველა ელემენტის ურთიერთკავშირმა და ურთიერთდამოკიდებულებამ.

ფასების სისტემა კლასიფიცირდება გარკვეული ნიშნების მიხედვით:

ბრუნვის ხასიათით:

- საბითუმო, რომლითაც საწარმო ახდენს წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციას სხვა საწარმოებზე და გასაღების ორგანიზაციებზე;

- შესყიდვის, რომლითაც რეალიზდება სოფლის მეურნეობის პროდუქცია მწარმოებლების მიერ (თანამედროვე კლემეურნეობები, მეურნეობები, ფერმერული მეურნეობები და მოსახლეობა) სახელმწიფო ან კომერციულ ორგანიზაციებზე შემდგომი გადამუშავებისათვის;

- საცალო, რომლითაც საქონელი მოსახლეობაზე რეალიზდება საცალო სავაჭრო ქსელში;

- სამშენებლო პროდუქციაზე არსებობს ფასების რამოდენიმე სახესხვაობა:

- სახარჯთაღრიცხვო ღირებულება – ყოველი კონკრეტული ობიექტის მშენებლობაზე ხარჯების ზღვრული ზომა;

- საპრეისკურანტო ფასი – ტიპური სამშენებლო ობიექტის (1კვ.მ. საცხოვრებელი ფართი, 1კვ.მ. სასარგებლო ფართი და სხვ.);

- სახელშეკრულებო ფასი დგინდება შემკვეთსა და მენარდეს შორის ხელშეკრულების ხელმოწერის დროს;

- მოსახლეობის მომსახურები ფასები და ტარიფები;

- ფასწანამატები მიმოქცევის სფეროში (საბითუმო – გამსაღებელი – სავაჭრო);

- მამგზავრო და სატვირთო ტრანსპორტის ტარიფები – მგზავროთა და ტვირთების გადაადგილების საფასური, რომელთაც სატრანსპორტო ორგანიზაციები იღებენ ტვირთის გამგზავნებისაგან და მგზავრებისაგან.

**ფასების დადგენის სახელმწიფო ზემოქმედებისაგან თავისუფლების დონის მიხედვით:**

- თავისუფალი, ბაზარზე ყალიბდება მოთხოვნა მიწოდების ზემოქმედებით. სახელმწიფომ შეიძლება ეს ფასები შეცვალოს მხოლოდ ბაზრის კონიუნქტურაზე ზემოქმედებით;



• დეგულირებადი: ბაზარზე ყალიბდება მოთხოვნა მიწოდების ზემოქმედებით, მაგრამ სახელმწიფოს მხრიდან განიცდის გარკვეულ ზემოქმედებას მათი ზრდის ან შემცირების უშუალო შეზღუდვებით, ან რენტაბელობის რეგლამენტაციის გზით და ა.შ.;

• იქსირებული: დგინდება სახელმწიფო ორგანოების მიერ საქონლის შეზღუდულ წრეზე;

**ფიქსაციის ხერხის მიხედვით:**

• შაკონტრაქტო: მხარეთა შეთანხმებით დადგენილი და კონტრაქტში რეგისტრირებული;

• თრანსფერტული: გამოიყენება ერთი საწარმოს ან ერთი ასოციაციის შიგნით ფილიალებსა და ქვედანაყოფებს შორის პროდუქციის რეალიზაციის დროს;

• საბირჟო: (საბირჟო კოტირება): გამოიყენება საქონლის გაყიდვისას ბირჟების მეშვეობით;

• ვაჭრობის: ემსახურება ვაჭრობის განსაკუთრებულ ფორმას, როდესაც ერთმანეთის კონკურენტი რამდენიმე მეიჯარე, სთავაზობს შეკვეთს გარკვეული სამუშაოს შესრულების თავიანთ პროექტებს, რომლიდანაც იგი კონკურსის საფუძველზე ირჩევს ყველაზე ეფექტურს;

**დასაბუთებულობის დონის მიხედვით:**

• საბაზისო: გამოიყენება ანალოგიურ ნაკეთობაზე ფასების დადგენის დროს, როგორც საწყისი ბაზა. ეს ფასები ფიქსირებულია შეთანხმებებში ან საქონლის ფასების პრეისკურანტებში გარკვეული ხარისხობრივი მახასიათებლების ჩვენებით;

• საცნობარო: ქვეყნდება კატალოგებში, პრეისკურანტებში, ჟურნალებში, გაზეთებში, ცნობარებსა და ეკონომიკურ მიმართულებებში. ამ ფასებს საორიენტაციო ინფორმაციის სახით გამოიყენებენ სპეციალისტები ანალოგიურ პროდუქციაზე ფასების დასადგენად ან ფასების დონისა და შესაბამისობის ანალიზისათვის;

• საპრეისკურანტო: საცნობარო ფასის სახეა, ქვეყნდება მწარმოებელი ფირმების ან გამყიდველების პრეისკურანტებში;

**მოქმედების დროის მიხედვით:**

• მუდმივი (მტკიცე): კონტრაქტის ან ხელშეკრულების მიხედვით არ იცვლება პროდუქციის მიწოდების მთელი ვადის მანძილზე;

• მიმდინარე: ამ ფასის მიხედვით ხდება პროდუქციის მიწოდება დროის მოცემულ პერიოდში. ეს ფასები შეიძლება შეიცვალოს ერთი კონტრაქტის შესრულების განმავლობაში, დამოკიდებულია ბაზრის კონიუნქტურაზე;

• მცოცავი: დგინდება სავაჭრო გარიგებებში დამზადების ხანგრძლივი ვადის პროდუქციაზე. ეს ფასები ითვალისწინებს წარმოების დანახარჯებში ცვლილებებს, რომლებიც წარმოიქმნება ნაკეთობის დამზადების პერიოდში;

• სეზონური : მოქმედებენ დროის გარკვეული პერიოდში მანძილზე;

• საფეხურებრივი: არის პროდუქციაზე ფასების თანამიმდევრულად შემცირება წინასწარ შედგენილი სკალის მიხედვით.

ფასწარმოქმნის სისტემის შემადგენელი ნაწილია ფართოდ გავრცელებული ფასდათმობების სისტემა, რომელიც გამოიყენება დადგენილი საპრეისკურანტო ფასების მიმართ. ფასდათმობებს გამოიყენებს მწარმოებელი ფირმები და საცალო ვაჭრობები, როგორც საპასუხო მოქმედებებს კონკურენტების მიერ ფასების შემცირებაზე. ისინი საწყის ფასს ამცირებენ ახალი მყიდველების და მარაგების შემცირების მიზნით.

ყველა მეწარმე, რომელიც “გულშემატკივრობს” თავისი საქმის გაფართოებას, საჭიროა ყურადღება დაუთმოს ფასდათმობის სისტემას:

• ფასდათმობა მყიდველს უქმნის წარმოდგენას, რომ გამყიდველი ფირმა მიდის დათმობაზე და ხაზს უსვამს მყიდველის მნიშვნელობას;

• მყიდველს ექმნება წარმოდგენა გამყიდველი ფირმის შესახებ, როგორც სოლიდური და მდგრადი ორგანიზაცია, რომელსაც შეუძლია თავს მისცეს უფლება შეამციროს ფასი. ფასდათმობების გამოყენებით გამყიდველი ფირმა აჩქარებს საქონელმომარობას და ზრდის გაყიდვების მოცულობას, შედეგად იღებს სარგებელს.

განასხვავებენ ფასდათმობის შემდეგ სახეებს:

• საქონელზე ნაღდად გადახდისათვის (საერთო ან მარტივი ფასდათმობა). გადახდის ასეთი ფორმა აუმჯობესებს მწარმოებლის ფინანსურ მდგომარეობას, რამდენადაც, ჩვეულებრივ საბაზრო ურთიერთობების პრაქტიკაში გადაზიდულ საქონელზე ანგარიშსწორების ვადები ვარირებს 30-დან 90

დღემდე. უნებრივია, ნაღდად გადახდა მწარმოებლის საქმიანობის უწყვეტ მუშაობას უწყობს ხელს;

- რაოდენობრივო: ფასების შემცირება საქონლის მსხვილი პარტიებით შექმნაზე. ასეთი პარტიებით საქონლის გაყიდვა და ტრანსპორტირება ამცირებს მწარმოებლის გასაღების ხარჯებს. მწარმოებლისათვის ასეთი ფასდათმობები სარგებლიანია, რადგანაც დამზადებული პარტიის მოცულობის ზრდის შესაბამისად მცირდება პროდუქციის თვითღირებულება;

- სადილერო, ამ ფასებს მწარმოებელი სთავაზობს დილერს ან შუამავალს იმ მომსახურებისათვის, რომელიც დაკავშირებულია საქონლის მოძრაობასთან მის საბოლოო მოხმარებლამდე, საწინააღმდეგო შემთხვევაში: ამ სამუშაოების ჩატარება მოუხდება თავად მწარმოებელს;

- სპეციალური (პერსინიფიცირებული): ფასებით საქონელი მიეცემა რჩეულ მყიდველებს, რომლებთანაც დაინტერესებული არიან გამყიდველები. ეს ფასდათმობები ვრცელდება საქონლის საცდელ პარტიებზეც, რომლის მიზანია მყიდველის დაინტერესება;

- სეზონური ფასებით საქონელი მიეცემა მყიდველს არასეზონური საქონლის შექმნისათვის იმ პერიოდში, როდესაც იყობდა სეზონური საქონელი. ასეთი ფასდათმობების სიდიდე ხშირად აღწევს 50-80%-მდე;

- ბონუსური ფასებით საქონელი მიეცემა მუდმივ მყიდველს, როცა ისინი დროის გარკვეულ პერიოდში იძენენ წინასწარ შეპირობებულ საქონელთა რაოდენობას. შეიძლება შეადგენდეს ბრუნვის ღირებულების 7-8%-ს;

- ფარული დამატებითი უფასო მომსახურების ფორმა, რომელსაც გამყიდველი უწევს მყიდველს. მაგალითად, შედავათიანი კრედიტების მიცემა, რომელიც ასტიმულირებს საქონლის საბითუმო პარტიებად გაყიდვას.

### **14.3. ფასეზე გადაწყვეტილებების მიღებისათვის აუხილავალი ინფორმაცია**

საქონელზე ფასების შესახებ საკითხების გადასაწყვეტად მწარმოებელმა ფირმამ უნდა შეაგროვოს სარწმუნო ინფორმაცია. პრინციპულია, რომ არ უნდა გავაიგივოთ ინფორმაცია და მონაცემები. ფირმამ ფასების შესახებ გადაწყვეტილება უნდა

მიიღოს მხოლოდ ინფორმაციის ყოველმხრივი შესწავლის საფუძველზე. მონაცემები მხოლოდ საწყის მასალად გამოდგება, რომლის ანალიზით შეასძლებელია ხარისხიანი პროდუქციის მიღება. ასეთი ანალიზის გარეშე, ფირმას ექნება მხოლოდ ფაქტები და ციფრები, რომლებიც კი არ დაგვეხმარება, არამედ გაგვირთულებს სწორი გადაწყვეტილების მიღებას ფასების შესახებ.

შეგროვილი მონაცემები იმდენად დამაჯერებელი უნდა იყოს, რომ შეიძლებოდეს მისი ინფორმაციის პოტენციურ წყაროდ გამოყენება. ამიტომ, ფირმის ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს თუ რომელი მიმართულებით შეაგროვოს მონაცემები, რომელი საკითხისათვის არის აუცილებელი ინფორმაცია, თითოეულ საკითხზე ინფორმაციის რა მოცულობაა საჭირო. როგორც წესი, კომპანიები ინფორმაციას აგროვებენ შემდეგი ძირითადი მიმართულებით: საქონლის ბაზარი ( კონკურენციის ტიპი), მრეწველობის დარგი, რომელშიც მოქმედებს ფირმა, კონკურენციაში მყოფი დარგები, სამთავრობო საქმიანობა.

მწარმოებელი ფირმისათვის აუცილებელია ინფორმაცია კონკურენტებისა და კონკურენციაში მყოფი საქონლის შესახებ, წარმოებისა და ხარჯების, საქონლის რეალიზაციიდან ამონაგებსა და მოგებას შორის შესაბამისობის შესახებ, სამეწარმეო სფეროში მთავრობის პოლიტიკის, საგადასახადო პოლიტიკის შესახებ.

ფასების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებისა და დამუშავებისას დროს ფირმამ უნდა შეისწავლოს:

- ბაზარი, რომელზეც იგი ყიდის თავის საქონელს;
- მწარმოებელი საქონლის ყველა პოტენციური შესაძლებლობა;
- არსებული და პოტენციური კონკურენტების გამოსავლენად საკუთარი ძირითადი და მომიჯნავე დარგები;
- მთავრობის გადაწყვეტილებები.

ფასების შესახებ სწორი და დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მისაღებად აუცილებელია ინფორმაციის შემდეგი ჩამონათვალი:

- ბაზრის სეგმენტი, რომელშიც საქონელი რეალიზდება;
- მოთხოვნილება, რომელსაც მყიდველი საქონელს უყენებს;
- გეოგრაფიული მდებარეობა;
- საქონლის სიახლე;
- ბაზრის ტევადობა;

- საქონლის ხარისხი კონკურენტების საქონელთან შედარებით;
- ძირითადი კონკურენტები;
- ფასების მიხედვით საქონელთა შესაბამისობა;
- გაყიდვების მოცულობის ზრდის პერსპექტივა;
- მყიდველთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილების უნარი, მათ შორის პერსპექტიულიც;
- ბაზრის კონიუნქტურა ორი წლის განმავლობაში;
- მოდიფიკაციის აუცილებლობა, მათ შორის მყიდველთა მოთხოვნილების შესაბამისად;

**ბაზარზე კონკურენცია. მთავრობის პოლიტიკა**

- გაყიდვაში არსებული კონკურენციაში მყოფი საქონელი;
- მთავრობის პოლიტიკის გავლენა ბაზარზე;
- კონკურენტების ბაზრის წილი;
- ცალკეულ ფირმებზე გავლენა;
- ფასების ცვლილების შესაძლებლობები;
- კონკურენტების ფინანსური შესაძლებლობები;
- ბაზრის პირობების ცვლილების შემთხვევაში კონკურენტების სავარაუდო მოქმედება;
- მოგება-ზარალის შესახებ ოფიციალური მონაცემები.

**წარმოება და ხარჯები. რეალიზაციიდან ამონაგები და მოგება**

- ფირმის წარმოების მოცულობა და საქონლის სასაწყობო მარაგები მოცემულ დროში;
- გაყიდვებიდან ამონაგების, მოგებისა და ფირმის მიერ გამოშვებულ სხვადასხვა საქონელზე დანახარჯებს შორის შესაბამისობა;
- არსებული სასაწყობო მარაგების მოცემული დონის შესაბამისი ხარჯები;
- წარმოების მოცულობის გავლენა გაყიდვებიდან ამონაგებზე და მოგებაზე;
- წარმოების მოცულობისა და სასაწყობო მარაგების ცვლილების გავლენა ხარჯებზე;
- ფირმის ერთეული საქონლის ფასში მოგების ხვედრითი წილი და მისი განსხვავება კონკურენტების ანალოგიური მანქვენებლისაგან;
- ფასების საკითხებზე გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული ხარჯები.
- ფირმამ ყველა დონე უნდა გამოიყენოს მოცემული ინფორმაციის მოპოვებისათვის. თუკი იგი ვერ შეძლებს საკუთარი ძალებით შეაგროვოსა და გააანალიზოს ასეთი

ინფორმაცია, მაშინ აუცილებელია მიმართოს იმ ფირმების მომსახურებას, რომლებიც სპეციალიზებული არიან ანალოგიური კვლევებით.

#### **14.4. ფირმის პროექტირება ფასების დადგენის ეტაპები და მეთოდები**

ფირმაში ფასწარმოქმნა ძალზე რთული და მრავალეტაპიანი პროცესია. ფასწარმოქმნის ეტაპები ნაჩვენებია ნახ. 29.2-ზე.

**მიზნის არჩევა.** კონკურენტული საქონლის დამზადების დროს ნებისმიერმა ფირმამ, უწინარეს ყოველისა, უნდა განსაზღვროს, თუ როგორი მიზანი დაისახოს. როცა განსაზღვრულია მიზნები და ბაზარზე საქონლის მდგომარეობა, მაშინ უფრო ადვილია ფასის განსაზღვრა. არსებობს საფასო პოლიტიკის სამი ძირითადი მიზანი: გადარჩენის უზრუნველყოფა, მოგების მაქსიმიზაცია და ბაზრის დაკავება (ნახ. 29.3)

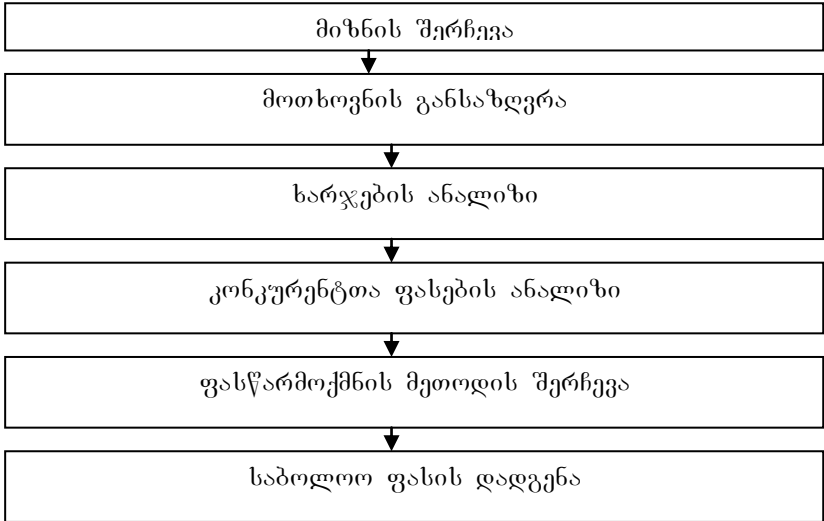
**ფირმის გადარჩენის უზრუნველყოფა** ფირმის მთავარი მიზანია. ფირმა თავის საქმიანობას განახორციელებს მკაცრი კონკურენციის პირობებში, როდესაც ბაზარზე ანალოგიური საქონლის მრავალი მწარმოებელია. ფირმა ამ მიზანს ირჩევს ისეთ შემთხვევაში, როდესაც:

ფირმას სურს მიაღწიოს გასაღების მაქსიმალურად გაზრდას და მთლიანი მოგების გადიდებას საქონლის ყოველი ერთეულიდან შემოსავლების შემცირების გზით;

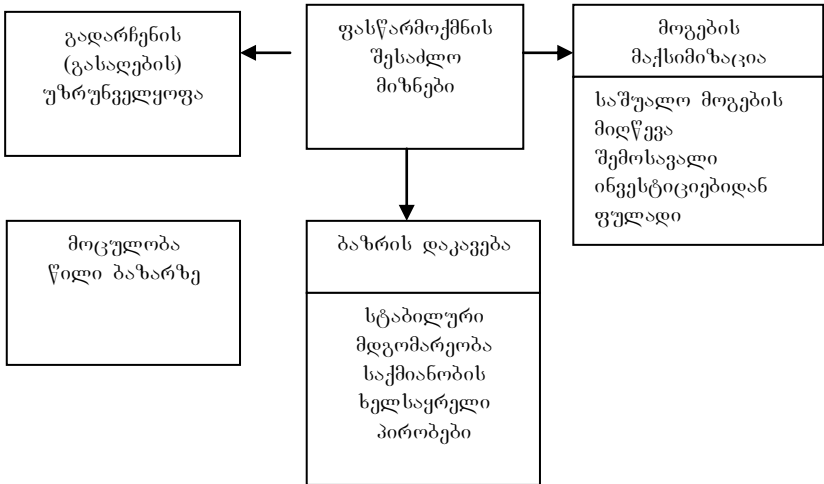
-ფირმა ვარაუდობს, რომ რეალიზაციის მოცულობის გადიდება შეამცირებს წარმოებისა და გასაღების შეფარდებით ხარჯებს; მომხმარებელთა ფასობრივი მოთხოვნა ელასტიკურია ( $Ed > 1$ );

-დაბალი ფასები აღაშფოთებს კონკურენტებს;

-არსებობს მოხმარების დიდი ბაზარი.



ნახ. ფასწარმოქმნის პროცესის ეტაპები.



ნახ. 29.3. ფირმის საფასო პოლიტიკის მიზნები.

- ბაზრის დიდი ნაწილის დაკავებისა და გასაღების მოცულობის გაზრდისათვის გამოიყენება შემცირებულ ფასები – შეღწევადობა.
- **მოგების მაქსიმიზაციას** აქვს რამდენიმე სახესხვაობა. მაგალითად, ფირმა ცდილობს მიაღწიოს მოგების სტაბილურად მაღალი დონის მიღებას. ასეთ მიზანს ისახავს არა მხოლოდ ბაზარზე მყარად მდგომი კომპანია, არამედ ისეთიც, რომელიც ბოლომდე არ არის დარწმუნებული თავისი ფირმის მომავალში. მოგების მაქსიმიზაციიდან გამომდინარე, შესაძლებელია ფირმამ დაისახოს შემდეგი მიზნები:
  - საშუალო მოგების შესაბამისად სათანადო წლის სტაბილური შემოსავალის დადგენა;

-პირველდაწყებითი მოგების სწრაფად მიღების სურვილი, რამდენადაც კომპანია არ არის დარწმუნებული ბიზნესის ხელსაყრელ განვითარებაში ან მას არ ყოფნის ფულადი სახსრები.

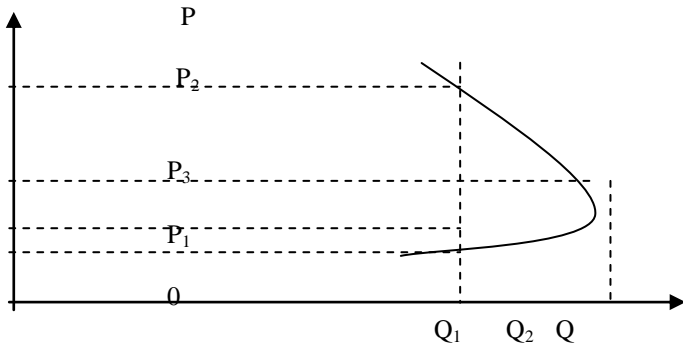
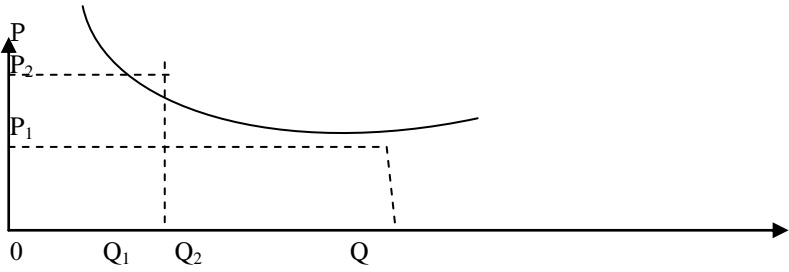
მოგების გაანგარიშება შეიძლება შეფარდებითი და აბსოლუტური მანკენებლებით. **აბსოლუტური მოგება** არის შემოსავალი, რომელსაც გამყიდველი იღებს ყველა საქონლის რეალიზაციიდან მასზე ხარჯების გამოკლებით. **შეფარდებითი მოგება** გაიანგარიშება ერთ ნაკეთობაზე. ამგვარად, აბსოლუტური მოგება შეიძლება მივიღოთ შეფარდებითი მოგების გამრავლებით რეალიზებული საქონლის ერთეულთა რაოდენობაზე. სხვადასხვა საქონელს განსხვავებული შეფარდებითი მოგება აქვს. მაგ, პირველადი მოხმარების საქონელს (პური, რძე, საცხოვრებელი) დაბალი შეფარდებითი მოგება აქვთ, ხოლო პრესტიჟული მოთხოვნილების დაკმაყოფილების საგნებს, რომლებიც მაღალი ხარისხით გამოირჩევიან, მაღალი შეფარდებითი მოგება გააჩნიათ. როგორც წესი, ასეთი მოგება ეფუძნება პრესტიჟულ მიზნებს მაგრამ, უნდა აღინიშნოს, რომ საერთო მაღალ შემოსავლებს იღებენ კომპანიები, რომლებიც გამოიყენებენ შეღწევადობის ფასებს.

მოგების მაქსიმიზაციაზე დაფუძნებული მიზნის არჩევისას, ფირმა ფასების სხვადასხვა პირობებში ახდენს მოთხოვნისა და ხარჯების შეფასებას და შეჩერდება იმ ფასებზე, რომლებიც მომავალში უზრუნველყოფენ მაქსიმალურ მოგებას.

**ბაზრის დაკავებაზე დაფუძნებული მიზანი** მდგომარეობს იმაში, რომ ფირმა ინარჩუნებს ბაზარზე არსებულ



მდგომარეობას ან მისი საქმიანობისათვის ხელსაყრელ პირობებს. ფირმა ყველა შესაძლო ღონისძიებებს გამოიყენებს იმისათვის, რათა აირიდოს გასაღების შემცირება და კონკურენტული ბრძოლის გამწვავება. ასეთ პირობებში მუშაობისას ფირმა საგულდაგულოდ აკვირდება ბაზარზე სიტუაციას: ფასების დინამიკას ახალი საქონლის გამოჩენას, კონკურენტების მოქმედებას; იგი არ დაუშვებს თავის პროდუქტზე ფასების ზედმეტად ამაღლებას ან შემცირებას და ცდილობს შეამციროს წარმოებისა და გასაღების ხარჯები.



ნახ. 29.4. ფასსა და მოთხოვნის დონეს შორის დამოკიდებულება.

**მოთხოვნის განსაზღვრა** – ფასების შემდგომი ეტაპია. არ შეიძლება გადავლოთ ან უგულებელვყოთ ეს მნიშვნელოვანი ეტაპი, რადგანაც სავსებით შეუძლებელია ფასის გაანგარიშება მოცემულ საქონელზე მოთხოვნის შესწავლის გარეშე. მაგრამ, მხედველობაში უნდა მივიღოთ, რომ ფირმის მიერ უცბად დადგენილი მაღალი ან დაბალი ფასი მაშინვე არ დაეცემა საქონლის მოთხოვნას. ფასსა და მის შესაბამის მოთხოვნის დონეს შორის დამოკიდებულება აისახება ქვემოთმოყვანილი მოთხოვნის მრუდებით (ნახ. 29.4).

ნახ. 29.4-ზე მოთხოვნის მრუდი ა) გვიჩვენებს, რომ რაც უფრო მაღალია ფასი, მით ნაკლებია მოთხოვნა. სხვა თანაბარ პირობებში, მყიდველი შეზღუდული ბიუჯეტით უარს ამბობს, შეიძინოს საქონელი მაღალ ფასად, როცა მას სთავაზობენ ალტერნატიული საქონლის არჩევანს, მაგრამ ეს შესაბამისობა სხვაგვარი იქნება, თუ ლაპარაკია პრესტიჟული საქონლის გასაღებაზე (იხ. ნახ. 29.4. ბ). მრავალი მაგალითია იმისა, როცა პრესტიჟული საქონლის მომხმარებლები თვლიან, რომ ფასების ზრდა P-დან P-მდე გამოწვეულია ხარისხის გაუმჯობესებით მოდასთან შესაბამისობით, რის შედეგადაც იზრდება მოთხოვნა. მაგრამ ძალიან მაღალი P ფასის დროს მოთხოვნის დონე ნაკლები აღმოჩნდება, ვიდრე P ფასის დროს.

არც ერთ ფირმას არ შეუძლია მოთხოვნის ცვლილების იგნორირება. მოთხოვნის განსაზღვრის მიდგომები განსხვავებულია, რასაც განაპირობებს ბაზრის ტიპი. წმინდა მონოპოლიის ბაზრის პირობებში, სადაც ბაზარზე მხოლოდ ერთი გამყიდველია, მოთხოვნის მრუდი გვიჩვენებს უკუპროპორციულ დამოკიდებულებას მოთხოვნასა და ფასს შორის, ასევე მოთხოვნის დასაბუთებულობას იმ ფასით, რომელიც დაადგინა ფირმამ. კონკურენტების გამოჩენით სხვა ფირმების საფასო პოლიტიკის გავლენით მოთხოვნის მრუდი დაიწყებს ცვლილებას.

ფირმამ, თავის საქონელზე მოთხოვნის სიდიდე რომ განსაზღვროს, უპირველეს ყოვლისა, უნდა შეაფასოს იგი სხვადასხვა ფასების პირობებში და შეეცადოს, გამოარკვიოს მისი ცვლილების მიზეზები.

როგორც აღვნიშნეთ, მოთხოვნის სიდიდეზე გავლენას ახდენენ სხვადასხვა ფაქტორები, რომელთა შორის გამოიყოფა: მოთხოვნილება საქონელზე, შემცველების ან კონკურენტების არარსებობა, პოტენციური მყიდველების

მსყიდველობითუნარიანობა, მსყიდველობითი ჩვეულებები და უპირატესობების მინიჭება და ა.შ. საქონლის ფასის მოთხოვნასთან შეწყობის დროს, უნდა გვახსოვდეს, რომ მოთხოვნა სხვადასხვანაირად რეაგირებს ფასებზე. როგორც ცნობილია, მოთხოვნის ფასებთან მგრძობიარობის დონეს გვიჩვენებს მოთხოვნის ელასტიკურობის კოეფიციენტი. მოთხოვნის განსაზღვრისას მეწარმემ აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ამ კოეფიციენტის მნიშვნელობა.

**მაგალითად.** სამრეწველო საწარმო აწარმოებს და რეალიზებას უკეთებს 1 მილიონ ცალ პროდუქციას. ერთეული პროდუქციის საშუალო ფასია 2500 ლარი. პროდუქციაზე მოთხოვნის  $\mathcal{E}$  ელასტიკურობის მაჩვენებელია 1,5, ერთეული პროდუქციის თვითღირებულებაა 2300 ლარი. მუდმივ და ცვალებად დანახარჯებს შორის შესაბამისობაა 20:80. გაყიდვებისა და ამონაგების მოცულობის გაზრდისათვის საწარმო ვარაუდობს ფასები 100 ლარით შემცირებას.

იბადება კითხვები:

როგორ აისახება საწარმოს მოგება ფასების შემცირებაზე?

საკმარისია ეს ინფორმაცია საწარმოსათვის გარკვეული საფასო გადაწყვეტილების მისაღებად?

რა ღონისძიებები უნდა გაატაროს საწარმომ, რომ მოგების მოცულობა წინანდელ დონემდე შენარჩუნდეს?

ავსნათ მიღებული მონაცემების არსი.

**გადაწყვეტილება**

1.პროდუქციის რეალიზაციიდან ამონაგების გაანგარიშება საწყისი ფასით:

$$2500 \cdot 1000000 = 2500 \text{ მლნლარი}$$

2.პროდუქციის სრული თვითღირებულების გაანგარიშება:

$$2300 \cdot 1000000 = 2300 \text{ მლნლარი}$$

მათ შორის: მუდმივი დანახარჯები შეადგენენ (სრული დანახარჯებიდან 20%)

$$2300000 \cdot 0,2 = 4600 \text{ მლნლარი}$$

ცვლადი დანახარჯები (სრული თვითღირებულებიდან 80%)

$$2300000 \cdot 0,8 = 1840 \text{ მლნლარი}$$

3.მოგების გაანგარიშება:

$$2500000 - 2300000 = 200 \text{ მლნლარი}$$

4.ფასების 100%-ით შემცირება შეადგენს:

$$100 / 2500 \cdot 100\% = 4\%$$

5. ელასტიკურობის კოეფიციენტი  $\Xi_c = 1,5$  და 4%-ით ფასის შემცირებით გაყიდვების მოცულობა გაიზრდება:

$$\Delta Q = \Xi_c \cdot \Delta P = 1,5 \cdot 4 = 6\%$$

6. ერთეულ პროდუქციაზე ახალი ფასის 2400 ლარის პირობებში რეალიზაციიდან ამონაგები შეადგენს:

$$2400 \cdot 1,06 = 2544 \text{ მლნლარი}$$

7. წარმოების მოცულობის 6%-ით გაზრდის პირობებში ცვლადი ხარჯები იქნება:

$$1840 \cdot 1,06 = 1950,4 \text{ მლნლარი}$$

მუდმივი დანახარჯები არ შეიცვლება – 640 მლნლარი

სრული ხარჯები იქნება 2410,4 მლნლარი

8. მოგება:  $2500 - 2410,4 = 133,6$  მლნლარი

ჩატარებული გაანგარიშება გვიჩვენებს, რომ მიუხედავად იმისა, რომ საქონელზე ფასების შემცირებამ 44 მლნლარით გაზარდა გაყიდვებიდან ამონაგები, ამავედროულად შეამცირა საწარმოს მოგება 200 მლნლარიდან 133,6 მლნლარამდე, ე.ი. 66,4 მლნლარით.

საწარმოს პროდუქციაზე მოთხოვნის ელასტიკურობამ ფასების შემცირების პირობებში გაზარდა გაყიდვების მოცულობა და შეამცირა მოგება.

9. წარმოების მოცულობის ზრდა, რომელიც ფასების შემცირების პირობებში უზრუნველყოფს მოგების წინანდელ დონეს, გაიანგარიშება ფორმულით:

$$X = \frac{P \cdot 100}{R - P + (1 - V) \cdot C}$$

სადაც,  $X$  - წარმოების ზრდის საჭირო მოცულობა, %;

$P$  - ფასის შემცირება, ლარი;

$R$  - მოგება, მიღებული ერთეული პროდუქციის ძველი ფასით გაყიდვებიდან, ლარი;

$C$  - ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება ძველი ფასით, ლარი;

$V$  - წარმოების მოცულობის ცვლადი დანახარჯების პროცენტული შემცველობა, წილი;

$$X = \frac{100 \cdot 100}{200 - 100 + (1 - \frac{1840}{2300}) \cdot 2300} = 17,86\%$$

10. პრაქტიკა ასევე გვიჩვენებს, რომ რაც უფრო მაღალია საერთო დანახარჯებში მუდმივი დანახარჯების შეფარდებითი სიდიდე, მით ნაკლებია მოთხოვნის ელასტიკურობის დონე, რომელიც აუცილებელია ფასების შემცირების პირობებში მოგების შენარჩუნებისათვის. ამიტომ, მნიშვნელობა რომ ჰქონდეს ფასის შემცირებას, ელასტიკურობის კოეფიციენტი უნდა გავიანგარიშოთ შემდეგი ფორმულით:

$$\epsilon_c = \frac{X \cdot (R + C)}{P \cdot 100} = \frac{17,86 \cdot (200 + 2300)}{100 \cdot 100} = 4,46$$

11. რეალიზაციიდან ამონაგების გაანგარიშება წარმოების მოცულობის ზრდის პირობებში:

$$2400 \cdot 1,1786 = 2828,64 \text{ მლნლარი}$$

12. ცვლადი დანახარჯები:

$$1840 \cdot 1,786 = 2168,6 \text{ მლნლარი}$$

13. მთლიანი დანახარჯები იქნება:

$$2168,6 + 640 = 2628,6 \text{ მლნლარი}$$

14. მოგებამ შეადგინა:

$$2828,64 - 2628,6 = 200,04 \text{ მლნლარი}$$

ამგვარად, ფასის შემცირებამ გამოიწვია გაყიდვების მოცულობისა და ამონაგების ასეთი ზრდა, რომლის დროსაც მოგებამ მიაღწია თავის წინანდელ სიდიდეს. სწორმა ფასობრივმა გადაწყვეტილებამ მოკლევადიან პერიოდში საწარმოს მისცა საშუალება, მიეღო ინფორმაცია მოთხოვნის მრუდისა და ელასტიკურობის შესახებ.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ:

1. მოთხოვნის ელასტიკურობის სიდიდე, რომელიც აუცილებელია მოგების შესანარჩუნებლად, უკუპროპორციულ დამოკიდებულებაშია თავდაპირველად მიღებულ მოგებასთან;

2. რაც მეტია ფასის ზრდა, მით მეტი უნდა იყოს მოთხოვნის ელასტიკურობა.

**დანახარჯების ანალიზი.** საქონელზე მოთხოვნა განსაზღვრავს ფასის ზედა ზღვარს, რომლის დადგენაც შეუძლია ფირმას. წარმოების მთლიანი ხარჯები (მუდმივი და ცვალებადი ხარჯების ჯამი) განსაზღვრავენ მის მინიმალურ სიდიდეს. ამის გათვალისწინება აუცილებელია, როცა ფირმა ამცირებს ფასებს. დანახარჯების დონეზე დაბლა ფასების დაწესების შედეგად წარმოიქმნება ზარალის რეალური

საშიშროება. ფირმამ ასეთი პოლიტიკა შეიძლება გაატაროს მხოლოდ მოკლევადიანი პერიოდში. ბაზარზე შეღწევის დროს. ფასების ხშირი გადახედვა, რომელიც გამოწვეულია დანახარჯებისა და მოთხოვნის ცვლილებით, არ ნიშნავს ფასების გააზრებულ პოლიტიკას. მიზანშეწონილია დანახარჯების გათვალისწინება ნორმატივების მიხედვით.

**კონკურენტების ფასების ანალიზი.** ფასებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს კონკურენტების ქცევა და მათ პროდუქციაზე ფასები. თითოეულმა ფირმამ უნდა იცოდეს კონკურენტების პროდუქციის ფასები და მათი საქონლის განმასხვავებელი ნიშნები. ამ მიზნით, ფირმამ თავის პროდუქციასთან შედარებისათვის, უნდა მოახდინოს შედარებითი შექენა (ყიდვა), რომლის შედეგად ტარდება ფასების, საქონლისა და ხარისხის ანალიზი. მიღებული ინფორმაცია ფირმამ შეიძლება გამოიყენოს ფასწარმოქმნის საწყისად და კონკურენტებს შორის თავისი ადგილის განსაზღვრისათვის.

**ფასწარმოქმნის მეთოდის შერჩევა.** ყველა აღნიშნული ეტაპის გავლის შემდეგ ფირმა შეიძლება შეუდგეს საქონელზე ფასის განსაზღვრას. ოპტიმალურად შესაძლო ფასმა შესაძლოა მოდიანად აანაზღაუროს საქონლის წარმოების, განაწილებისა და გასაღების ყველა ხარჯი, ასევე უზრუნველყოს მოგების გარკვეული ნორმის მიღება.

ფასის დონის დადგენის სამი ვარიანტია შესაძლებელი:

- დანახარჯებით განსაზღვრული მინიმალური დონე;
- მოთხოვნით ფორმულირებული მაქსიმალური დონე;
- ოპტიმალურად შესაძლო დონე (სქემა 29.1.)

არსებობს ფასის განსაზღვრის რამდენიმე ძირითადი მეთოდი.

ყველაზე მარტივი და გავრცელებული მეთოდია “საშუალო ხარჯები პლუს მოგება”. ეს ნიშნავს საქონლის თვითღირებულებაზე ფასდების დარიცხვას. ფასდების სიდიდეს უმატებს ფირმა. იგი შეიძლება იყოს ყოველი სახის საქონლისათვის სტანდარტული და ფართოდ დიფერენცირებული საქონლის სახეობის, ერთეული ნაკეთობის ღირებულების, გაყიდვის მოცულობის შესაბამისად. სტანდარული ფასდება საშუალებას არ იძლევა ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში გავითვალისწინოთ მსყიდველობითი მოთხოვნის და კონკურენტის თავისებურებები, და შესაბამისად, დავადგინოთ ოპტიმალური ფასი.

მიუხედავად ამისა, ეს მეთოდიკა ძალიან პოპულარულია სამი მიზეზის გამო. ჯერ ერთი, გამოიყენებმა როგორც

გულდასმითაც არ უნდა შეისწავლონ მომხმარებელთა მოთხოვნა და კონკურენტების ფასი, დანახარჯები მათ უკეთ იციან. ამიტომ, დანახარჯების საფუძველზე ფასების დადგენის დროს, მათ არ უხდებათ ფასების გადახედვა მოთხოვნის ცვლილების მიხედვით. მეორე, ეს ყველაზე სამართლიანი მეთოდია როგორც გამყიდველის მიმართ, ასევე მყიდველის მიმართაც. მესამე, მოცემული მეთოდი ამცირებს ფასობრივ კონკურენციას, რამდენადაც დარგის ყველა ფირმა ფასს განსაზღვრავს ერთი და იმავე პრინციპით.

ფასწარმოქმნის შემდეგი მეთოდი დაფუძნებულია დანახარჯებზე და ორიენტირებულია მიზნობრივი მოგების მიღებაზე. მოცემულ შემთხვევაში ფირმა მაშინვე ადგენს ფასს მოგების სასურველი სიდიდიდან გამომდინარე. მაგრამ წარმოების დანახარჯების ამოღებისათვის აუცილებელია პროდუქციის

ცხრილი 30

ფასები და მოქმედებები

ძალიან დაბალი ფასი	შესაძლო ფასი			ძალიან მაღალი ფასი
ასეთი ფასის დროს მოგების მიღება შეუძლებელია	პროდუქციის თვითღირებულება	კონკურენტებისა და საქონელშემცვლელების ფასი	საქონლის უნიკალური თვისებები	ასეთი ფასის დროს მოთხოვნის ფორმირება შეუძლებელია

განსაზღვრული მოცულობის რეალიზაცია მოცემული ფასით ან გაცილებით მაღალი ფასით, თუმცა ნაკლები რაოდენობით. აქ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მოთხოვნის ფასობრივ ელასტიკურობას. ამ მეთოდის გამოყენებისას ფირმამ უნდა გათვალისწინოს, თუ ფასის რა დონის პირობებში იქნება მიღწეული გაყიდვების მოცულობა, რომელიც უზრუნველყოფს მთლიანი ხარჯების ამოღებას და მიზნობრივი მოგების მიღებას.

ფასის გაანგარიშება დაფუძნებულია **საქონლის “ღირებულების შეგრძნებაზე”** – ფასწარმოქმნის ერთ-ერთი

ყველაზე ორიგინალური მეთოდია, ფართოდ გამოიყენება განვითარებულ ქვეყნებში. ამ მეთოდით ფასის გაანგარიშების დროს მხარჯავი ორგანიზაციები ადგილს უთმობენ მყიდველის მიერ საქონლის აღქმას. საქონლის ღირებულების გაძლიერებისათვის, გამყიდველი გამოიყენებს ზემოქმედების არაფასობრივ ღონისძიებებს: მყიდველს აძლევს სერვისულ მომსახურებას, განსაკუთრებულ გარანტიებს, გადაყიდვის შემთხვევაში ფირმის სასაქონლო მარკის გამოყენების უფლებას და ა.შ. ფასი მხოლოდ აძლიერებს საქონლის ღირებულებას მყიდველის შეგნებაში.

**საბოლოო ფასის დადგენა** – ფასწარმოქმნის დასკვნითი ეტაპია. ჩამოთვლილი მეთოდებიდან რომელიმეს არჩევის შემდეგ, შეიძლება ფირმა შეუდგეს ფასის გაანგარიშებას. მან უნდა გაითვალისწინოს ფირმის საქონელზე მყიდველის ფსიქოლოგიური აღქმა. მაგალითად, მრავალი მომხმარებლისათვის ერთადერთი ინფორმაცია საქონლის ხარისხის შესახებ არის ფასი, მისთვის იგი არის ხარისხის მაჩვენებელი. დადგენილი ფასი უნდა შეესაბამებოდეს ფირმის ღირებულებებს და მის საფასო პოლიტიკას. ასევე აუცილებელია გაითვალისწინოთ დადგენილ ფასზე კონკურენტების რეაქცია.

**მეწარმის წინაშე, ამ ბოლო დროს სულ უფრო ხშირად დგება საბაზრო ფასის დაზღვევის ამოცანა.** პროგრესულ ხელმძღვანელებისათვის ეს კარნახობს ფასის კორექტირების კიდევ ერთი ეტაპის შემოღებას, რაც მდგომარეობს საბოლოო ფასის დაზღვევაში. ამ მიზნით საქონლის ყიდვა-გაყიდვის ან მიწოდების ხელშეკრულებაში იდება პირობები. მათი შემოღების აუცილებლობა გამოწვეულია იმით, რომ საქონლის ბაზარზე და გასაღების დონეზე მოქმედებენ მუდმივად ცვალებადი ფაქტორები (პოლიტიკური არასტაბილურობა, საერთოეკონომიკური ფაქტორები, ბუნებრივი რესურსების გამოლევა, ეკოლოგიური მდგომარეობის ცვლილება, დემოგრაფიული სიტუაცია და ა.შ.).



## 14.5. ფასების მართვა

ფასების მართვას განახორციელებენ პრესკურანტებში, კონტრაქტის პირობებში ცვლილებების შეტანითა და კომპენსაციებით.

**პრესკურანტი** არის ფირმის პროდუქციაზე ფასების სისტემატიზებული კრებულები. ჩვეულებრივ გამყიდველი ფირმა ფასებს წინასწარ აფიქსირებს შეკვეთის ბლანკებში. იმ შემთხვევაში, როდესაც წარმოების ხარჯებსა და საბაზრო კონიუნქტურაში ცვლილება საშუალებას არ იძლევა ფასები ოპერატიულად შევიტანოთ პრესკურანტი, გამოიყენება **დამატებითი შესწორებები ფასების ზრდის შესახებ**. საწარმოს ყოველთვის არ შეუძლია ოპერატიულად მოახდინოს კორექტირება მოქმედ პრესკურანტში. უპირველეს ყოვლისა, ეს დაკავშირებულია წარმოების დანახარჯებისა და ბაზრის კონიუნქტურის ხშირ ცვლილებასთან. ამიტომ მწარმოებელი ფირმისათვის მიზანშეწონილია გასაღების შესახებ კონტრაქტში გაითვალისწინოს ფასების ზრდის შესაძლებლობის უფლება შესაბამისი პრესკურანტის გარეშე. ამისათვის კი გამოიყენება ფასების ზრდის შესახებ სპეციალური შესწორებები, რომლის დანხარებითაც მწარმოებელი იღებს შესაძლებლობას რისკი გადაიტანოს თავის მყიდველებზე.

ვანგნოთ ნაკეთობაზე ახალი ფასის გაანგარიშება, რომელიც სრულდება კონტრაქტში ჩადებული პირობის საფუძველზე. კონტრაქტით გათვალისწინებული გასაშვები ფასია 1 მილიონი ლარი. ცნობილია, რომ ნაკეთობის გამოშვებისას ხარჯების სიდიდეზე გავლენას ახდენს: ხელფასი (30%), ნედლეულის ღირებულება (20%), ელექტროენერჯიის ღირებულება (20%). ამ შემთხვევაში ფასების ცვლილების შესახებ კონტრაქტის პირობა გვესახება შემდეგი გამოსახულებით:

$$C_i = \frac{I_k}{100\%} \left( 30\% + 30\% \frac{Z_n}{Z_k} + 20\% \frac{C_n}{C_k} + 20\% \frac{E_n}{E_k} \right)$$

სადაც,  $C_i$  და  $C_k$  ნაკეთობის ფასი შესაბამისად მიწოდების დღეს და კონტრაქტის ხელმოწერის დღეს;

$Z_n$  და  $Z_k$  - ხელფასი შესაბამისად მიწოდების დღეს და კონტრაქტის ხელმოწერის დღეს;

$C_n$  და  $C_k$  ნედლეულის ღირებულება შესაბამისად მიწოდების დღეს და კონტრაქტის ხელმოწერის დღეს;

*En* და *Ek* ელექტროენერჯის ღირებულება შესაბამისად მიწოდების დღეს და კონტრაქტის ხელმოწერის დღეს;

დაუშვათ, რომ ხელფასი კონტრაქტის ხელმოწერის პერიოდში მიწოდებამდე გაიზარდა (ათას ლარებში) 300-დან 360-მდე, ნედლეულის ღირებულება – 200-დან 230-მდე, ხოლო ელექტროენერჯის ღირებულება – 200-დან 245-მდე. საწყისი მონაცემების გათვალისწინებით ნაკეთობის მიწოდების ფასი შეადგენს:

$$Ci = \frac{100}{100\%} (30\% + 30\% \frac{360}{3300} + 20\% \frac{230}{200} + 20\% \frac{245}{200}) - 10(30 + 36 + 23 + 24) = 1130$$

(1130 ათასი ლარი)

მოცემულ შემთხვევაში ფასის ზრდა შეადგენს 13%.

#### **14.6. ფასების დადგენა საინჟინერო და საექსპორტო საქონელზე**

პროდუქციის ფასი ნებისმიერი კონტრაქტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. კონტრაქტში ფასების განსაზღვრის დროს, უწინარეს ყოველისა, აუცილებელია განისაზღვროს საქონლის მიწოდების საბაზისო პირობები, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ფასების დონეზე.

**საქონლის მიწოდების საბაზისო პირობები** – ეს სპეციალური პირობებია, რომლებიც განსაზღვრავს ორივე მხარის მოვალეობებს საქონლის მიტანისას და ადგენს საქონლის შემთხვევითი გაფუჭების ან დაღუპვის რისკის გადაცემის მომენტებს გამყიდველიდან მყიდველზე. საბაზისო პირობებში განსაზღვრულია მხარე, რომელიც პასუხისმგებელია საქონლის ტრანსპორტირების, დასაწყობებისა და დაზღვევის ხარჯებზე. საქონლის ფასში ჩართვება ყველა ის ხარჯი, რომელიც დაკავშირებულია საქონლის მიტანასთან და მის თანმდევ პროცესებთან, რომელზეც პასუხისმგებელია გამყიდველი. ამგვარად, კონტრაქტში ფასი დამოკიდებულია საბაზისო პირობების სახეზე და ამ პირობების შესაბამის გამყიდველის მოვალეობებზე.

კონტრაქტში მკაფიოდ არის განსაზღვრული შემდეგი დებულებები:

- ზომის ერთეული, რომლისთვისაც დგინდება ფასი;
- ფასის ბაზისი;
- ფასის ვალუტა (შეიძლება წარმოდგენილი იყოს მოცემულ კონტრაქტში მონაწილე ერთი მხარის ან მესამე მხარის ვალუტით).

საქართველოს საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლის პირობებში და საექსპორტო-საიმპორტო ოპერაციების მოცულობების ზრდით მეწარმემ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაპყროს ფასების იმ სახეს, რომელიც დაფიქსირებული იქნება კონტრაქტში. ამიტომ ძალზე მნიშვნელოვანია კონტრაქტში ფასის სწორად დაფიქსირება, რადგანაც მასზე გარკვეული ზომით დამოკიდებულია გარიგებიდან მიღებული ფირმის შემოსავლის სიდიდე.

საერთაშორისო ვაჭრობის პრაქტიკაში განასხვავებენ კონტრაქტში დაფიქსირებული ფასების რამოდენიმე სახეს.

**მყარი** (მუდმივი) ფასები მოცემული შეთანხმებით საქონლის მიწოდების მთელი ვადის მანძილზე არ იცვლება.

**მოძრავი** (მიმდინარე) ითვალისწინებს დროის მოცემულ პერიოდში ბაზარზე მიმდინარე ცვლილებების შესაბამისად საკონტრაქტო ფასების დონის შეცვლის შესაძლებლობებს. ვაჭრობის სტაბილიზაციის მიზნით მსოფლიო პრაქტიკამ დაადგინა, რომ საკონტრაქტო ფასის საბაზრო ფასისაგან გადახრის ზღვარი არ უნდა აღემატებოდეს 2-5%. ეს ფასები, ჩვეულებრივ, გამოიყენება გრძელვადიან სავაჭრო შეთანხმებისას ნედლეულის, სამრეწველო და სასურსათო საქონლის მიწოდებისათვის.

**მცოცავი ფასი** დგინდება სავაჭრო გარიგებებზე იმ პროდუქციაზე, რომლის დამზადებისთვისაც საჭიროა ხანგრძლივი დრო, რადგან მოცემულ პერიოდში შესაძლებელია შეიცვალოს ფასები, მასალის, ნედლეულის, ასევე შესაძლებელია ხელფასის ცვლილებაც. მცოცავი ფასები გაიანგარიშება მოძრაობის პრინციპის საფუძველზე, რომელიც სპეციალურად ფიქსირებულია კონტრაქტში. ევროპული ეკონომიკური კომისია მცოცავი ფასების გაანგარიშების ასეთ სქემას გვთავაზობს:

$$C_1 = C_0 \left( K + X \frac{P_1}{P_0} + Y \frac{3_1}{3_0} + \dots \right) \quad (29.5)$$

სადაც,  $C_1$  - საბოლოო ფასია;

$C_2$  - საწყისი (საბაზისო) ფასი, რომელიც დადგენილია კონტრაქტის გაფორმების დღეს ან კომერციული წინადადებების წამოყენების თარიღისათვის;

$K$  - შეკავების კოეფიციენტი (მუდმივი სიდიდე), ჩვეულებრივ გამოიყენება 0,1-დან 0,2-მდე. იგი გამოხატავს მზა ნაკეთობაზე ძირითადი ფონდების, დაგეგმილი მოგების, ზედნადები ხარჯები და სხვათა ღირებულებების ნაწილის გადატანას;

$X, Y$  - ხარჯების წილი შესაბამისად მასალებსა და ხელფასზე;

$P_1, P_0$  ფასების ინდექსი მასალებზე (პროდუქციის წარმოებისათვის), მათი შესყიდვისა და საბაზისო ფასის დადგენის პერიოდში;

$3_1, 3_0$  ხელფასის ინდექსი მოცემული პროდუქციის მწარმოებელ დარგში, ფასის გაანგარიშებისა და საბაზისო ფასის დადგენის პერიოდში.

ფორმულის ფრჩხილებში ჩასმული ნაწილი **ფასის ცვლადი ნაწილია**, იგი განისაზღვრება წარმოების ან საქონლის მიწოდების პერიოდისათვის. მასში მრავალწერტილი ნიშნავს, რომ იგი შეიძლება გაიზარდოს სხვა ხარჯების ჩართვის ხარჯზე, მაგალითად, დანახარჯები ელექტროენერგიაზე ან შესყიდულ ნახევარფაბრიკატებზე და ა.შ. უმეტეს განვითარებულ ქვეყნებში ფასებისა და ხელფასის განაკვეთების ინდექსის ცვლილება საჯაროდ ცხადდება ეკონომიკურ კრებულებში, ამიტომ კონტრაქტში აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული ეს კრებული.

კომერციული წინადადების შედგენის თარიღისათვის ფასი გამოიხატება შემდეგი ფორმულით:

$$C_1 = C_0 K + C_0 X + C_0 Y + \dots \quad (29,6)$$

საწყისი (საბაზისო) ფასის გაანგარიშების ფორმულა უნდა გამოიყენოს საქონლის გამყიდველმა საორიენტაციო გაანგარიშების გამოყენების სტადიისას და აუცილებლად უნდა დაერთოს კომერციულ წინადადებებს. ეს ანგარიში ხშირად აუცილებელია მყიდველი ქვეყნის მთავრობისათვის, რომელიც გასცემს საიმპორტო ლიცენზიებს და გამოყოფს უცხოურ ვალუტას საქონლის შესასყიდად. ეს ეხება ასევე საქართველოს საიმპორტო ოპერაციებს, როდესაც ფორმები საქონლის შესასყიდად კომერციული ბანკებიდან იღებენ კრედიტებს. ყველა შემთხვევაში ასეთი დეტალური წინადადების განხილვისათვის

საჭიროა დამატებითი დრო, ამიტომ გამყიდველმა კომერციულ წინადადებებში უნდა მიუთითოს ვადა, რომლის განმავლობაშიც იგი დარჩება მოქმედებაში. ამიტომ ფირმის საექსპორტო-საიმპორტო ოპერაციებზე მუშაობისას დიდი მნიშვნელობა აქვს განაცხადების, მიწოდების, შეკვეთების დამუშავების სისწრაფეს და ეფექტურობას, რაც მჭიდროდ უკავშირდება ფასებზე გადაწყვეტილების მიღებას. ამის გათვალისწინებით აუცილებელია რამდენიმე ძირითადი წესის ცოდნა:

1.თუ მწარმოებელს სურს მიიღოს შეკვეთა თავის პროდუქციაზე, მაშინ განაცხადზე უნდა უპასუხოს სწრაფად. მხედველობაში უნდა მიიღოს, რომ მყიდველმა ანალოგიური განაცხადი გაუგზავნა სხვა ფირმებსაც. ამიტომ თუ კომერციული წინადადების გაგზავნა მყიდველთან რაღაც მიზეზით გამო ფერხდება, მაშინ ექსპორტიორმა განაცხადის მიღებისთანავე დაუყოვნებლივ უნდა გაუგზავნოს მყიდველს დასტური მისგან განაცხადის მიღების შესახებ;

2.შეთავაზება უნდა მოიცავდეს პასუხებს ყველა კითხვაზე, რომელსაც თავის განაცხადში სვამს მყიდველი. მასში აუცილებელია ასევე შეტანილ იქნეს ფასის ყველა სახე ყველა ხარჯის მიხედვით, რომელსაც ხარჯავს მწარმოებელი შეფუთვისას, ლიცენზიისას და ა.შ.

კომერციული შეთავაზების გაგზავნისა და მისი წინასწარი მიღების შემდეგ გარიგება გაივლის შემდეგ ეტაპებს: მოლაპარაკება, კონტრაქტზე ხელმოწერა, პროდუქციის წარმოება (თუ პროდუქციას თავად აწარმოებს), გაგზავნა, საქონლის მიწოდება მყიდველზე.

### **საქონლის საექსპორტო ფასის გაანგარიშება**

ეს რთული ამოცანაა, რამდენადაც ფასი შედგება მრავალი ცვლადი შემადგენლისაგან, რომელთაც სხვადასხვა ბაზრისათვის განსხვავებული სიდიდე აქვთ. მხედველობაშია მისაღები ასევე ის, რომ წარმოების ხარჯებში ზოგიერთი ხარჯი მკვეთრად იზრდება, მაგალითად, საქონლის ხარისხის დამატებით კონტროლთან დაკავშირებული ხარჯები. ფასში არ უნდა ჩაირთოს რეკლამის ან პროდუქციის გასაღების სტიმულირების ხარჯები, რადგანაც ეს ხარჯები წარმოიქმნებიან მხოლოდ შიგა ბაზარზე საქონლის გაყიდვის დროს. საქონელი როგორც კი ტოვებს მწარმოებელს, ფასში ჩასართველი ცვლადი შემადგენლების რაოდენობა მკვეთრად იზრდება (მაგალითად, საქონლის შუალედურ პუნქტებში გადაზიდვის აუცილებლობა,

ადგილობრივი სატრანსპორტო სააგენტოების მომსახურება და ა.შ.). ამიტომ, საქსპორტო ფასის შემადგენლების ანალიზის დროს მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული:

-

თუ საიმპორტო ბაჟი და გასაღების ფასდათმობები განისაზღვრება პროცენტული შეფარდებით, და არა როგორც მუდმივი სიდიდე, მაშინ საქონლის თვითღირებულების პატარა ცვლილებაც კი მნიშვნელოვნად მოქმედებს ფასის დონეზე, ე.ი. მოქმედებს ხარჯების ცვლილების მულტიპლიკაციური ეფექტი;

-თუ საქონლის თვითღირებულება გამყიდველისათვის იზრდება, მან მაინც ზედმეტად არ უნდა გაზარდოს საცალო ფასი და ცვალოს გასაღების ფასდათმობის სიდიდე;

-როცა საქონლის ფასი იზრდება, გამყიდველი ყველანაირად უნდა შეეწინააღმდეგოს, რომ შუამავლები და მყიდველები არ შეეცადონ მიიღონ მომატებული მოგება;

-ექსპორტიორისათვის, საქონლის თვითღირებულების შემცირების შემთხვევაში, მან უნდა შეამციროს ფასდათმობის სიდიდე, რომელსაც მიიღებს სთავაზობს. მან კი არ უნდა ცვალოს საცალო ფასი, არამედ მაქსიმალურად გამოიყენოს ყველა ის შესაძლებლობა, რომელსაც მას აძლევს ძველი ფასი.

ჩამოთვლილი რეკომენდაციების პრაქტიკაში რეალიზაცია გარკვეული ზომით დამოკიდებულია ექსპორტიორსა და კონტრაგენტებს შორის ჩამოყალიბებულ ურთიერთობებზე. ზოგჯერ, ყველაფერი, რაც კი მას შეუძლია გააკეთოს, ეს არის ფასების ცვლილებიდან და ფასდათმობიდან მიღებული სარგებელი რომელიც უნდა გაუნაწილოს თავის კონტრაგენტებს.

კონკრეტული ფასი განისაზღვრება ფირმა-კონკურენტის ანალოგიური საქონლის შესახებ ფასების უახლეს ინფორმაციასთან შედარებით.

სპეციალურად შემუშავებულ ცხრილში შეაქვთ საქონლის ყველა ძირითადი ტექნიკურ-ეკონომიკური პარამეტრები, ასევე იმ ანალოგიური საქონლის პარამეტრები, რომელთა ფასებიც ცნობილია. აუცილებელია საქონლისა და არჩეულ ბაზარზე რეალიზაციის (დამატებითი სამომხმარებლო თვისებები, მაღალი ხარისხი, ორიგინალური დიზაინი და ა.შ.) თავისებურების გათვალისწინება. ექსპორტიორის მიერ შემოთავაზებულ საქონელზე ფასი დგინდება ანალიზის ჩატარების შემდეგ, მაგრამ, რამდენადაც ანალოგიური საქონელი არის რამდენიმე, ამიტომ გამოიყვანება გაშუალებული ფასი. სწორედ ეს ფასი

არის საბაზო, საქონლის გაყიდვის შესახებ მოლაპარაკებების წარმართვისათვის.

### **საიმპორტო ფასის გაანგარიშება**

ფირმა-იმპორტიორი ძირითად ფირმა-მწარმოებელს მიმართავს თხოვნით მათი საქონლის მიწოდებაზე. განაცხადში იგი მიუთითებს მისთვის საინტერესო საქონლის აუცილებელ ტექნიკურ-ეკონომიკურ მოთხოვნებს და მიწოდების პირობებს. მიღებული კომერციული შეთავაზებები (ოფერტები) შეაქვთ სპეციალურ ცხრილში ყველა შემთავაზების ტექნიკურ-ეკონომიკური პარამეტრებით, მიწოდების პირობებით, ფასებით. შემდეგ, სპეციალური შესწორებების გათვალისწინებით მითითებული ყველა ცნობა შეჯამდება ერთიან ბაზად და მიიღება თითოეული ფირმის საქონელზე დაყვანილი ფასი. ფასი, რომელიც იმპორტიორისათვის ყველაზე მისაღებია – ცხრილში ყველაზე მინიმალური. ეს ფასი არის შევაჭრების საფუძველი.

კონკურენტული შეთავაზების ფასის გაანგარიშებაში ყველა ჩართულობები უნდა შეესაბამებოდეს შექენის ერთიან კომერციულ პირობებს **კომერციული შესწორებების** შეტანის გათვალისწინებით. ამ მიზნით კონკურენტული მასალებიდან (ოფერტი) ერთ-ერთი გამოიყენება როგორც ეტალონი, ხოლო დანარჩენი დაიყვანება შედარებით დონემდე, ანუ, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ ეტალონად მიღებული ანალოგიური საქონლის შექენის კომერციულ პირობა კორექტირდება.

ყველაზე გაურცელებულ და მნიშვნელოვან შესწორებათა რიცხვს მიეკუთვნება შესწორებები შევაჭრებაზე, მოწოდების ვადაზე, რაოდენობაზე, გადახდის პირობებზე, ცვლილებებზე, საიმპორტო ფასის გარიგების ფასზე გაანგარიშებაზე.

**შესწორება შევაჭრებაზე** – არის ფასდათმობა მიწოდების საწყისი ფასიდან, როგორ წესი, გამყიდველის მიერ მომატებულ ფასიდან. ფასმატების სიდიდე იცვლება დიდ დიაპაზონში და დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა მოცემული საქონლის წარმოებასთან დაკავშირებული ხარჯების შეფასება მწარმოებლის მიერ, მოცემული საქონლის წარმოების მონოპოლიზაციისა და კონკურენტების ფასების დონე, ფირმა-მწარმოებლის ფინანსური მდგომარეობა, მისი იმიჯი მსოფლიო ბაზარზე, გამყიდველის ქვეყანაში საერთო პოლიტიკური და ეკონომიკური მდგომარეობა და ა.შ. შევაჭრებით ფასდაკლება სუბიექტური ხასიათისაა და განისაზღვრება მოცემული ფირმის

გასული წლების ვაჭრობის პრაქტიკის საფუძველზე. მისი სიდიდე დამოკიდებულია საქონლის ბაზრის კონიუნქტურაზე, მწარმოებლის მიერ წარმოების ათვისების დონეზე, და შესაბამისად, გამყიდველის წარმოების ხარჯების კალკულაციაში შესაძლო შეცდომებზე. ფასდათმობის სიდიდე შეიძლება შეადგენდეს 3-დან 50%-მდე და რეალურად დამოკიდებულია მოლაპარაკების წარმართვის ტაქტიკაზე და ყველა შეცდომის გაანგარიშების სწორად მიდგომაზე.

**შესწორებები მიწოდების ვადებზე** – წარმოების ხარჯებში ნომინალური ხელფასის განაკვეთებისა და პროდუქციის დამზადების პერიოდში მასალებზე ფასების დინამიკის გაანგარიშების ხერხი, როცა პროდუქციის წარმოება დაკავშირებულია დამზადების ხანგრძლივ პერიოდთან, და, ასევე ქვეყანაში ინფლაციის ტემპებთან.

**შესწორებები სერიულობაზე** (როდენობა) დაკავშირებულია წარმოებისა და მიმოქცევის ხარჯების შემცირებასთან (გამოშვებული პროდუქციის ერთეულზე) საქონლის წარმოებისა და რეალიზაციის მოცულობის ზრდის პირობებში. ასეთი ფასდათმობები განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია არა მასობრივი, არამედ არასტანდარტული უნიკალური პროდუქციის შეკვეთისას.

**შესწორებები გადახდის პირობებზე** დამოკიდებულია იმაზე, თუ ვინ ვის აკრედიტებს – მყიდველი გამყიდველს, ავანსის მიცემით, თუ გამყიდველი მყიდველს, აძლევს საფირმო კრედიტს განვადებით გადახდის სახით. მაგალითად, ნაღდად გადახდის დროს ფასები საბანკო პროცენტის სიდიდით უფრო დაბალია. როგორც ჩანს, გადახდის პირობა (ავანსად, ნაღდად, განვადებით, კრედიტით, შერეული ფორმით და ა.შ.) ფასთან ერთად ახასიათებენ საქონლის კომერციულ კონკურენტუნარიანობას. ფასზე გავლენას ახდენენ ასევე ანგარიშსწორების სხვადასხვა ფორმები (ინკასო, აკრედიტივი, გზავნილი, ჩეკი), რამდენადაც ამა თუ იმ ზომით წარმოადგენენ დაკრედიტების ელემენტებს.

**შესწორებები ცვლილებებზე** გამოიყენება მცურავი ფასების გაანგარიშების დროს.

**საიმპორტო ფასის გაანგარიშება გარიგების ვალუტაში.** რამდენადაც ფასები შესაძლოა მითითებული იყოს სხვადასხვა ვალუტაში, გაყიდვის თარიღისათვის უნდა მოხდეს მათი გადაანგარიშება ერთიანი განზომილების მასშტაბში საბაზრო კურსის ან ეროვნული ბანკის კურსის მიხედვით.



## 14.7. საპატრო გარიგებაზე მოლაპარაკების წარმართვის წესი

მოლაპარაკების დაწყებამდე აუცილებელია სხვა მხარის საქმის ვითარების შესახებ სრული ინფორმაციის შეგროვება: ცნობები მომწოდებლის, მის პროდუქციაზე ფასწარმოქმნის სისტემის შესახებ, ასევე მომწოდებლის წარმომადგენლების მიერ მოლაპარაკების წარმართვის ტიპური ტაქტიკის შესახებ, რომელთაც ისინი ჩვეულებრივ აწარმოებდნენ მოლაპარაკებებს. ამის შემდეგ შეიძლება მომწოდებლის ტაქტიკის საწინააღმდეგო გეგმის მომზადებაზე გადასვლა.

ყოველმა მეწარმემ უნდა იცოდეს, თუ როგორ მოიპოვოს საჭირო ინფორმაცია და მოემზადოს მოლაპარაკებისათვის. ამისათვის აუცილებელია:

- ისარგებლოს ხარჯების ანალიზის სპეციალისტის მომსახურებით. იგი ფასების სტრუქტურას იღებს გამოიდველისაგან ან თავად ადგენს მას, ანალიზებს მომწოდებლის ხარჯებს შრომის ანაზღაურებაზე, მასალებზე, ზედნადებ ხარჯებზე, ასევე მოგების სიდიდეზე. ხარჯების ანალიზის სპეციალისტის ამოცანაა – შეაფასოს მითითებული ხარჯების სისწორე და გამოავლინოს პოზიციები, რომლის მიხედვითაც გამოიდველი ითხოვს ძალიან ბევრს;

- მომწოდებლის ფასწარმოქმნის სისტემაში გარკვევა. მიიღველი, რომელიც კარგად იცნობს საქონელზე ფასების დადგენის მეთოდებს, გარკვეული უპირატესობები აქვს, განსაკუთრებით მსხვილი გარიგებების დადების ან არატიპური ხასიათის მსხვილი სამუშაოების ჩატარების დროს. ძალიან ხშირად გამოიდველის ფასწარმოქმნის სისტემაში შესაძლოა დაუდევრობების მონახვა, რომელზედაც შესაძლოა შემდგომში “გადათამაშება”;

- შეაფასოს, თუ რამდენად ძლიერად თვლის გამოიდველი თავის პოზიციას. მოლაპარაკების წარმართვის დროს ჩვეულებრივ ადამიანებს მიაჩნიათ, რომ მეორე მხარე მათ, საკუთარ პოზიციებთან შედარებით, უპირატეს მდგომარეობაში იმყოფებიან. მაგრამ, სხვა მხარე, მაშინაც კი თუ, იგი უკეთეს პოზიციაშია, ფიქრობს ზუსტად ასევე;

- გამოიდველის კომპანიონებთან დალაპარაკება. ოფიციალური მოლაპარაკებების დაწყებამდე შეეცადოს გაიგოს რა მიზნები

აქვს, რამდენად შეიძლება დაუთმოს ფასში. მეწარმემ თავისი განზრახვის შესახებ მიაწოდოს მხოლოდ მინიმალური ცნობები;

- გამყიდველის კონკურენტებთან ლაპარაკია – შესაძლო ბევრი საინტერესოს გაგება;

- გამოავლინოს, როგორ მისდის საქმე გამყიდველს. მოლაპარაკების დაწყებამდე შეეცადოს გაიგოს, რამდენად კარგად აქვს საქმე მომწოდებელს. უბრალოდ, მისი გუნდიდან ვინმეს დაუსვას კითხვა: “როგორ მიდის საქმეები”, რითაც შესაძლოა ბევრი სასარგებლო ცნობის მიღება.

გამსაღებლები ხშირად დიდი მონდომებით უყვებიან მყიდველებს ფასების ბოლო ცვლილებებზე, კონკურენტებზე, ტექნოლოგიის სიახლეებზე, მისი საქონლისა და მომსახურების ბაზარზე გამყიდველის მდგომარეობაზე, მის პროდუქციაში კონსტრუქციულ ცვლილებებზე და ა.შ. საჭიროა ასევე გამყიდველის კრედიტუნარიანობის შემოწმება.

მიღებული ინფორმაციის გაანალიზებით მეწარმემ უნდა მოამზადოს კითხვები, რომლებიც უნდა დაუსვას გამყიდველს, წინასწარ ჩამოწეროს იმ რიგითობით, როგორითაც უნდა განიხილონ მოლაპარაკებაზე, არ შეაწყვეტინოს თანამესაუბრეს ლაპარაკია კითხვებზე პასუხების გაცემის დროს, რამდენადაც მეწარმის ამოცანაა – რაც შეიძლება მეტი ცნობა მიიღოს მისგან.

### **როგორ მოვიქცეთ მოლაპარაკების დროს:**

- კითხვები დავუსვათ სპეციალისტებს. მაგალითად, კითხვები ბაზრის კონიუნქტურის შესახებ დავუსვათ ეკონომისტებს;

- ავიღოთ ტაიმ-აუტი, რომლის დროსაც გავიაზროთ, როგორი ახალი და დაზუსტებული კითხვები დავსვათ, გავანალიზოთ, მომწოდებელმა რომელ კითხვებზე გვიპასუხა არასრულყოფილად;

- აკურატულად ჩავიწეროთ მეორე მხარის პასუხები;

- თანამესაუბრეს არ დავუსვათ მისთვის არასასიამოვნო კითხვები, არ გამოვაგვლინოთ მათ წინაშე გამჭირახობა და საზრიანობა. არ ვინქაროთ მეორე მხარის არგუმენტების უარყოფა;

- არ დავსვათ კითხვები, რომლებიც დაგვაეჭვებს მეორე მხარის კეთილსინდისიერებაში;

- არ შევაწყვეტინოთ ლაპარაკი თანამესაუბრეს. მშვიდად მოვისმინოთ კითხვებზე პასუხები. მოსმენა – ფაქტების დადგენის ყველაზე მარტივი ხერხია და მარტივად გასაგები, თუ სინამდვილეში რა სურს ოპონენტს.

უკვე მოლაპარაკების მსვლელობაში აუცილებელი ინფორმაციის შეგროვებით შეიძლება ვაჭრობის დაწყება. უნდა გვახსოვდეს, რომ მხარეები ურთიერთდათმობის საფუძველზე თანხმდებიან. ჩვეულებრივ გამყიდველები უცებ არასოდეს არ იძლევიან თავიანთ შეთავაზებებს, ხოლო მყიდველები არასოდეს არ თანხმდებიან გამყიდველის პირველივე შეთავაზებას.

შეთანხმების სწრაფად მისაღწევად აუცილებელია:

-თავიდან შეეთანხმვდეთ უფრო მარტივ პოზიციებზე, საკამათო საკითხები მოვიტოვოთ შემდეგისთვის;

-დათმობები შეგვიძლია “პატარა პორციებით”, ეს ზრდის შანსების რიცხვს. ამით, ჩვენი ოპონენტის “დახვევით”, ერთის მხრივ, ჩვენ შევძლებთ ჩვენი ფირმისათვის გარიგების უფრო ხელსაყრელი პირობების მიღწევას, მეორეს მხრივ, მით უფრო სასიამოვნო იქნება გამყიდველისათვის მოისმინოს ჩვენი საბოლოო სიტყვა “თანახმა ვარ”;

-გამოვიყენოთ პრინციპი “მე შენთვის, შენ ჩემთვის”. მორიგი დათმობით, მეორე მხარეს ამისათვის დაუყონებლივ მოვთხოვოთ რაიმეს დათმობა;

-მოვახდინოთ დათმობების აღრიცხვა, აუცილებლად ჩავიწეროთ რაზე მოგვიხდა უარის თქმა. თუ მეორე მხარე სწრაფად დათანხმდა ჩვენს წინადადებას, ეს ნიშნავს იმისა, რომ იგი მიიღებდა ჩვენთვის უფრო სარგებლიან პირობებს. ბოლოსდაბოლოს “ორივე მხარის დაკმაყოფილება” – ნებისმიერი მოლაპარაკების მთავარი მომენტი.

## თავი 15. რისკების მართვა

### 15.1 რისკის არსი და სახეები

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯერის ძირითადი და უმნიშვნელოვანესი ელემენტია რისკი. მენეჯერს, რომელსაც შეუძლია რისკის დროულად გაწევა, ხშირად მოგებული რჩება.

**რისკი** არის მოქმედება მარცხის თავიდან ასაცილებლად კარგი შედეგის მიღების იმედით. რისკის დამახასიათებელი თავისებურებებია: გაურკვეველობა, მოულოდნელობა, რწმენის უქონლობა, დაშვება იმისა, რომ წარმატება მოვა. რისკი არის მარცხის (წარუმატებლობის დასაწყისის) რაოდენობრივი შეფასება.

რისკი არის საწარმოს გეგმების რეალიზაციისა და ბიუჯეტის შესრულების მსვლელობაში არასასურველი სიტუაციის წარმოქმნის შესაძლებლობა. რისკს კი არ უნდა გაექცე, იგი უნდა შეამცირო რაც შეიძლება მინიმალურ დონემდე.

პოლიტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობის პირობებში რისკის დონე მნიშვნელოვნად იზრდება. რისკის შედეგების დასაძლევად არ არის საკმარისი მხოლოდ საზრიანობა და გამოცდილება, ამისათვის საჭიროა საკმარისი რაოდენობის ფინანსებიც. როგორც წესი, კონსალტინგურ ფირმებს, წარმოების საშუალებების მიმწოდებლებს რისკის საკომპენსაციოდ შეზღუდული ფულადი რესურსები აქვთ, ამიტომ, პროექტის მაღალი დონის რისკი მენეჯერს აიძულებს ეძებოს მისი შემცირების ხერხები.

სამეწარმეო საქმიანობაში მნიშვნელოვანია რისკის სწორად განაწილება კონტრაგენტებს შორის. რისკზე პასუხისმგებელი შეიძლება გახდეს პროექტის ის კომპანიონი, რომელსაც ყველაზე უკეთ შეუძლია გათვალოს და აკონტროლოს რისკი.

რისკის განაწილება რეალიზდება პროექტის ფინანსური გეგმისა და სახელშეკრულებო დაკუმენტების შემუშავების დროს.

პროექტის მონაწილეთა შორის რისკის განაწილება შეიძლება იყოს ხარისხობრივი და რაოდენობრივი. რისკის რაოდენობრივი განაწილება გულისხმობს კონცეპტუალური მოდელების გამოყენებას, რომელიც დაფუძნებულია გადაწყვეტილებათა სტანდარტულ მეთოდებზე, მისი საფუძველია ალბათობისა და გადაწყვეტილებების ხე და გამოიყენება მათი

თანამიმდევრობების დასადგენად. რისკის ხარისხობრივი განაწილება ითვალისწინებს პროექტის მონაწილეთა მიერ რივი გადაწყვეტილებების მიღებას, რომლებიც მიმართული იქნება პოტენციური ინვესტირების რიცხვის გაზრდაზე ან შემცირებაზე, რაც დამოკიდებულია რისკის დონეზე, რომლის დაკისრებაც მონაწილეებს სურთ ინვესტორზე. მაგრამ, ეს პროექტზე მომუშავეებს ურთულესს გამოცდილი ინვესტორების მოზიდვას. მოლაპარაკებებში მონაწილეებმა უნდა გამოავლინონ მოქნილობის მაქსიმუმი რისკის წილის საკითხის გადაწყვეტაში, რომლის მიღებაზეც ისინი არიან თანახმა.

**რისკის ძირითადი სახეებია:** საწარმოო, კომერციული, ფინანსური (საკრედიტო), ინვესტიციური და საბაზრო.

**საწარმოო რისკი** დაკავშირებულია პროდუქციის, სამუშაოს, მომსახურების წარმოება და რეალიზაციასთან, ნებისმიერი სახის საწარმოო საქმიანობის განხორციელებასთან.

რისკის ეს სახე ძალიან მგრძობიარეა პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის გათვალისწინებული მოცულობის ცვლილებისადმი, ასევე საგეგმო მატერიალური და შრომითი დანახარჯების, ფასების ცვლილების, წუნის, ნაკეთობის დეფექტის და სხვათა მიმართ.

თანამედროვე პირობებში საქართველოში საწარმოო პროცესის რისკი დიდია, ამიტომ საწარმოო საქმიანობა ძალიან სარისკოა.

საწარმოო რისკის შემადგენელი ნაწილებია:

-სამეურნეო ხელშეკრულებების შეუსრულებლობის რისკი;

-ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილების რისკი, კონკურენციის გაძლიერება;

-გაუთვალისწინებელი ხარჯების წარმოქმნის რისკი;

-საწარმოს ქონების დაკარგვის რისკი.

სამეურნეო ხელშეკრულებების შეუსრულებლობის მიზეზი ხშირად არის პარტნიორების გადახდისუუნარობა. ამასთან, ერთი პარტნიორის გადახდისუუნარობა უარყოფით გავლენას ახდენს ყველა მეწარმეზე, რომლებიც ჩართული არიან მოცემულ კომუნიკაციურ ჯაჭვში: მოლაპარაკების დასრულების შემდეგ ხელშეკრულების დადებაზე პარტნიორის უარი; ხელშეკრულების დადება გადახდისუუნარო პარტნიორებთან; ხელშეკრულების ვალდებულებების ნაწილობრივი შეუსრულებლობა პარტნიორის მხრიდან და სხვ.

ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილების, კონკურენციის გაძლიერების ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზი შეიძლება იყოს

არასრულყოფილი სამარკეტინგო პოლიტიკა. გასაღების ბაზრის არასწორად შერჩევა, კონკურენტების შესახებ არაზუსტი ინფორმაცია, საიდუმლო ინფორმაციის გაჟონვა, და ბოლოს, კონკურენტების არაკეთილსინდისიერება, რომლებიც გამოიყენებენ აკრძალულ მეთოდებს – ყოველივე ეს შეიძლება უარყოფითად აისახოს საწარმოს საქმიანობის შედეგებზე.

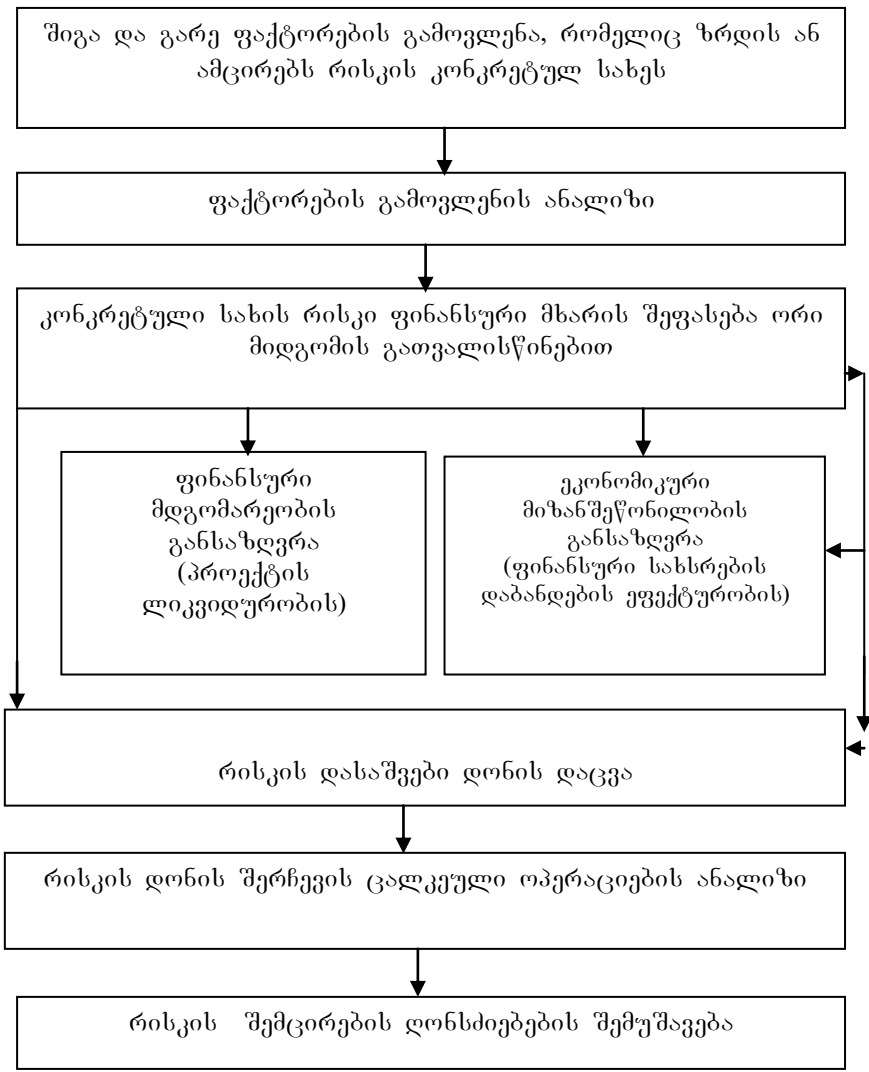
თანამედროვე კრიზისულ პირობებში ფასების ზრდა ამა თუ იმ რესურსებზე და მომსახურებაზე წარმოქმნის გაუთვალისწინებელ დანახარჯებს. ამ სახის რისკის თავიდან აცილება შეიძლება რესურსების ბაზარზე კონიუნქტურის საგულდაგულო ანალიზისა და პროგნოზირების გზით.

საწარმოს ქონების დაკარგვის რისკზე გავლენას ახდენს შემდეგი მიზეზები: სხვადასხვა სახის უბედურება (მიწისძვრა, წყალდიდობა, ხანძარი და სხვ.), საწარმოს ავარიული სიტუაციები, საწარმოს ქონების დატაცების ფაქტები, როგორც მომუშავეთა მხრიდან, ასევე გარეშე პირების მხრიდან. ამ დანაკარგების თავიდან აცილება ან მათი დონის მაქსიმალურად შემცირება შეიძლება ქონების დაზღვევის გზით, ასევე მკაცრი ქონებრივი პასუხისმგებლობის დადგენით, საწარმოს ტერიტორიის მკაცრი დაცვით.

**კომერციული რისკი** წარმოიქმნება მეწარმის მიერ შესყიდული საქონლის რეალიზაციისა და მომსახურების გაწევის პროცესში. კომერციულ გარიგებაში აუცილებელია ისეთი ფაქტორების გათვალისწინება, როგორიცაა: შესასყიდ წარმოების საშუალებებზე ფასების არამომგებიანი ცვლილება (გაზრდა), ფასების შემცირება, რომლითაც რეალიზდება პროდუქცია, მიმოქცევის პროცესში საქონლის დანაკარგები, მიმოქცევის ხარჯების ზრდა.

**ფინანსური რისკი** შეიძლება წარმოქმნას ფინანსური მეწარმეობის განხორციელების ან ფინანსური (ფულადი) გარიგებების დროს. ფინანსურ რისკზე მეწარმეობის რისკების სხვა სახეობებისათვის დამახასიათებელი ფაქტორების გარდა გავლენას ახდენს ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა: ფინანსური გარიგების ერთ-ერთი მხარის გადახდისუნარიობა, სავალუტო-ფულად ოპერაციებზე შეზღუდვები და ა.შ.

**ინვესტიციური რისკის** მიზეზი შეიძლება იყოს საინვესტიციო-საფინანსო პორტფელის გაუფასურება, რომელიც შედგება საკუთარი და შექმნილი ფასიანი ქაღალდებისაგან.



ნახ. 8.1. რისკის ანალიზის ალგორითმი.

**საბაზრო რისკი** დაკავშირებულია ეროვნული ფულადი ერთეულის ან უცხოური ვალუტის კურსის საბაზრო საპროცენტო განაკვეთის ცვლილებასთან, შესაძლებელია

ორივეს ერთდროულად ცვლილებასთან. ნებისმიერი რისკი დაკავშირებულია გარიგების პარტნიორთან. პროექტის განხორციელებაში პოტენციური პარტნიორების მონაწილეობის მიზანშეწონილობის შესახებ გადაწყვეტილების მისაღებად უნდა ჩატარდეს რისკის ანალიზი. რისკის ანალიზის ჩატარების ბლოკ სქემა მოცემულია ნახ. 8.1.

სამეწარმეო საქმიანობაში რისკისაგან გამოწვეული დანაკარგებია: მატერიალური, შრომითი, ფინანსური, დროის დანაკარგები, დანაკარგების სპეციალური სახეები.

**მატერიალური რისკები** პროექტით გაუთვალისწინებელი ხარჯები ან მატერიალური ობიექტების პირდაპირი დანაკარგები ნატურალური გამოხატულებით (შენობა, ნაგებობა, გადამცემი მოწყობილობა, პროდუქცია, ნახევარფაბრიკატები, მასალები, ნედლეული, მაკომპლექტებელი ნაკეთობები).

**შრომითი დანაკარგები** არის სამუშაო დროის დანაკარგები, რომელიც გამოწვეულია შემთხვევითი ან გაუთვალისწინებელი მდგომარეობით, მაგალითად, საცდელ-სტატისტიკური დროის ნორმების გამოყენება ტექნიკურად დასაბუთებული ნორმების მაგივრად.

**ფინანსური დანაკარგები** წარმოიქმნება პირდაპირი ფულადი ზარალის შედეგად (სამეწარმეო პროექტით გაუთვალისწინებელი გადასახადები, ჯარიმები, ვადაგადასულ კრედიტებზე გადასახადი, დამატებითი გადასახადები, ფულადი სახსრების ან ფასიანი ქაღალდების დაკარგვა).

**დროის დანაკარგი** წარმოიქმნება იმ შემთხვევაში, როდესაც სამეწარმეო საქმიანობა პროექტით გათვალისწინებულზე უფრო ნელა მომდინარეობს (იზომება საათებით, დღე-ღამით, დეკადებით, თვეებით და ა.შ.).

**სპეციალური სახის** დანაკარგებს მიეკუთვნება: ადამიანის ჯანმრთელობასა და სიცოცხლეზე, გარემოზე, მეწარმის პრესტიჟზე და სხვა არაკეთილსასურველი სოციალური და მორალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორებით მიყენებულ ზიანთან დაკავშირებული დანაკარგები. სპეციალური სახის დანაკარგების განსაკუთრებული ჯგუფია პოლიტიკური ხასიათის გაუთვალისწინებელი ფაქტორების ზემოქმედებიდან გამოწვეული დანაკარგები. ამას არეულ-დარეულობა შეაქვს ადამიანთა



ცხოვრების ეკონომიკურ პირობებში, არღვევს საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის რიტმს, წარმოქმნის ცოცხალი და განვითარებული შრომის დანაკარგებს, ამცირებს მოგებას. პოლიტიკური რისკების ტიპური წყაროებია: ადამიანების საქმიანი აქტივობის შემცირება, შრომითი და საშემსრულებლო დისციპლინის დონის შემცირება, მიღებული საკანონმდებლო აქტების შეუსრულებლობა, გადასახადებისა და ანგარიშსწორებების დარღვევა, საგადასახადო განაკვეთების არასტაბილურობა, იძულებითი დანარიცხები და გადასახადები, ჯანსაღი ეკონომიკური აზრის არარსებობა, ქონების ან ფულადი სახსრების გასხვისება.

## **15.2 პროექტის დაფინანსების რისკი**

პროექტის დაფინანსების საკითხის გადაწყვეტის დროს რისკის გათვალისწინება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პირობაა მისი შესრულების ეფექტურობისათვის, რომელიც უზრუნველყოფს ორი ძირითადი ამოცანის გადაწყვეტას:

- პროექტის გეგმაზომიერად შესრულებისათვის აუცილებელი საინვესტიციო ნაკადების უზრუნველყოფას;

- კაპიტალური დანახარჯებისა და პროექტის რისკის შემცირებას ინვესტიციების ოპტიმალური სტრუქტურისა და საგადასახადო უპირატესობათა მიღების ხარჯზე.

პროექტის დაფინანსების გეგმა უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგი სახის რისკებს:

- პროექტის სიცოცხლის უუნარობის რისკი;

- საგადასახადო რისკი;

- დავალიანების გადაუხდელობის რისკი;

- მშენებლობის დაუსრულებლობის რისკი.

პროექტის სიცოცხლის უუნარობის რისკი უნდა იძლეოდეს გარანტიას, რომ სავარაუდო შემოსავალი საკმარისი იქნება ხარჯებისა და დავალიანების დასაფარად, ნებისმიერი სიდიდის კაპიტალური დაბანდებების გამოსასყიდად.

პროექტის საუკეთესო ვარიანტის შერჩევა შესაძლებელია დაყვანილი ხარჯების ფორმულით:

$$C + E_H K$$

სადაც,  $C$  - პროდუქციის თვითღირებულება;

$K$  - კაპიტალური დაბანდება;

$E_H$  - კაპიტალური დაბანდების ეფექტურად გამოყენების ნორმატიული კოეფიციენტი.

კაპიტალური დაბანდების გამოსყიდვის ნორმატიული ვადა იანგარიშება ფორმულით:

$$T_{ok.H.} = \frac{1}{E_H}$$

პროექტის დაფინანსება უნდა აკმაყოფილებდეს საიმედოობაზე სახელმწიფო ტესტებს, რათა გარკვეულმა ინვესტორებმა, მაგალითად სადაზღვევო კომპანიებმა, შესაძლებლობა მიიღონ განახორციელონ ინვესტიციები პროექტში.

საგადასახადო რისკი ითვალისწინებს საგადასახადო შედავათების გარანტიების შეუძლებლობას იმ შემთხვევაში, თუ პროექტი არ შევა ექსპლუატაციაში გათვალისწინებულ ვადაში; გადასახადზე შედავათის დაკარგვას, თუ მონაწილეები შეწყვეტენ მუშაობას უკვე ფუნქციონირებულ, მაგრამ მათთვის ეკონომიკურად გაუმართლებელ პროექტზე; საგადასახადო კანონმდებლობის ცვლილებას; საგადასახადო სამსახურის გადაწყვეტილებას, პროექტის განხორციელების შედეგად შემცირებული საგადასახადო უპირატესობებზე.

**დავალიანების გადაუხდელობის რისკი** შესაძლებელია დამოკიდებული იყოს წარმოებულ პროდუქტზე მოთხოვნის მოკლევადიან შემცირებაზე ან მისი ჭარბწარმოების გამო მასზე ფასების შემცირებაზე. ასეთმა ცვლილებებმა რომ არ მოახდინონ გავლენა პროდუქტის სიცოცხლისუნარიანობაზე, მისი განხორციელებიდან მიღებულმა ყოველწლიურმა შემოსავლებმა უნდა გადაფარონ დავალიანებაზე წლიური მაქსიმალური გადახდები. გადასახადების გადაუხდელობის რისკის შემცირება შეიძლება შემდეგი ღონისძიებებით: სარეზერვო ფონდის გამოყენება, დამატებითი დაფინანსება, კრედიტები.

**მშენებლობის დაუსრულებლობის რისკი** გარანტირებული უნდა იყოს მშენებლობის მონაწილეების და ინვესტორების მიერ. თუ პროექტში გამოიყენება ახალი ტექნოლოგიური პროცესი ან ნოუ-ჰაუ, ინვესტორს შეუძლია მოითხოვოს მშენებლობის დასრულების უპირობო გარანტია, რადგანაც ასეთი პროექტი გაცილებით ძვირია, ვიდრე თავიდან იყო გათვალისწინებული.

### 15.3 რისკის დაზღვევა

**რისკის დაზღვევა** არის გარკვეულ რისკზე პასუხისმგებლობის გადაცემა სადაზღვევო კომპანიებზე. მაგ, მსხვილი სამრეწველო საწარმოს ღრმა რეკონსტრუქციის დროს გამოიყენება დაზღვევის ორი ძირითადი ხერხი:

-ქონებრივი დაზღვევა;

-უბედურ შემთხვევაზე დაზღვევა.

**ქონებრივი დაზღვევა** არის რეკონსტრუქციის განმახორციელებლის, საზღვაო ტვირთისა და მენარდეთა საკუთრების, სტანდარტული და არასტანდარტული მოწყობილობების, ტექნოლოგიური აღჭურვილობის რისკის დაზღვევა.

დაზღვევის ხელშეკრულებიდან გამომდინარე, რეკონსტრუქციის განმახორციელებლის რისკი სამი ტიპისაა:

**ხანძარზე დაზღვევის სტანდარტული ხელშეკრულება.** ემსახურება საკუთრების ხელშეკრულებაში მითითებული პირდაპირი მატერიალური დანაკარგების ან დაზიანების დაცვას.

**ხანძარზე დაზღვევის გაფართოებული ხელშეკრულება.** მოიცავს ხანძარზე დაზღვევის სტანდარტულ ხელშეკრულებას და ერთ ან რამდენიმე სპეციალურ დამატებას, რომლებიც ითვალისწინებს კონკრეტული დაზღვევის მოთხოვნებს. ასეთ დამატებებს მიეკუთვნება საფრთხისაგან, სეტყვისაგან, აფეთქებისაგან, მოქალაქეთა მღელვარებისაგან გამოწვეული რისკები.

ყველა სახის რისკებისაგან დაზღვევა ითვალისწინებს ხელშეკრულებაში არსებულ მეიჯარეთა გარკვეულ მოთხოვნებს, სთავაზობს მას მომსახურების ფართო სპექტრს, აძლევს მატერიალური დანაკარგების ყველა რისკის გარანტიას, გარდა იმ ქონებისა, რომელიც არ არის მითითებული ხელშეკრულებაში.

დაზღვევის ხელშეკრულება მოიცავს დაუმთავრებელი წარმოების ყველა სტადიას, მატერიალურ რესურსებს, ძირითად, დამხმარე და სატრანსპორტო მოწყობილობას, მათ შორის იჯარით აღებულს, ასევე შრომით შედეგებს. ასეთ დაზღვევაში უპირატესად დაინტერესებულია შემკვეთი. დანაკარგების რისკის შემცირების მიზნით ისინი მენარდებისაგან ზოგჯერ თხოულობენ დაზღვევას.

საზღვაო ტვირთის დაზღვევას ახორციელებენ ზღვის, მდინარის ან საჰაერო ტრანსპორტით ნებისმიერი გადასაზიდი ტვირთის მატერიალური დანაკარგებისაგან ან დაზიანებისაგან დაცვის მიზნით. დაზღვევა მოიცავს ყველა რისკს, ომისა და გაფიცვების ჩათვლით.

მეიჯარეების მიერ ფართოდ გამოიყენება მათ საკუთრებაში სტანდარტული და არასტანდარტული მოწყობილობების, ტექნოლოგიური აღჭურვილობის დაზღვევა. ეს ფორმა ვრცელდება ასევე იჯარით ან ლიზინგით აღებულ მოწყობილობებზე.

**უბელური შემთხვევის დაზღვევა** ითვალისწინებს საერთო სამოქალაქო და პერსონალური პასუხისმგებლობის დაზღვევას.

უბელური შემთხვევის საერთო სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევის ეს ფორმა მიმართულია გენერალური მეიჯარის დასაცავად, თუკი მისი საქმიანობის შედეგად “მესამე პირი”, (მაგალითად, მომუშავე) მიიღებს სხეულის დაზიანებას, პირად ზარალს ან ქონების დაზიანებას.

პერსონალური პასუხისმგებლობის დაზღვევას ახორციელებენ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც გენერალური მეიჯარე პასუხისმგებელია არქიტექტურული ან ტექნოლოგიური პროექტის მომზადებაზე, პროექტის მართვაზე, პროექტის სხვა პროფესიული მომსახურების გაწევაზე.

რისკის შემცირების ერთ-ერთი გავრცელებული და საიმედო მეთოდია თვითდაზღვევა, რომელსაც განახორციელებენ საწარმოში სპეციალური სარეზერვო ფონდების (სადაზღვევო მარაგები) შექმნით.

თვითდაზღვევა მიზანშეწონილია შემდეგ პირობებში:

-სადაზღვევო ქონების ღირებულება შედარებით მცირეა მთელი ბიზნესის ქონებრივ და ფინანსურ პარამეტრებთან შედარებით;

-ზარალის ალბათობა ძალიან მცირეა;

-ფორმა დიდი რაოდენობის ერთტიპიური ქონების მფლობელია.

თვითდაზღვევით სარგებლობენ რამოდენიმე ასეული ტანკერის მფლობელი ტრანსპორტული ნავთობის კომპანიები. მათგან ერთის დაკარგვა თითქმის არ აისახება მათ საერთო კეთილდღეობაზე.

## 15.4 სანაკროს საქმიანობაში რისკის შეფასების გზები და მეთოდები

რისკის შემცირების ძირითადი ხერხებია:

- პროექტის დამუშავებაში კომპეტენტური პარტნიორების, კომპანიონებისა და კონსულტანტების ჩაბმა;

- თანამდები პრობლემების წინასაპროექტო დამუშავება;

- მოცემული პროდუქციისა და მომსახურების მოთხოვნის, საბაზრო კონიუნქტურის განვითარების ტენდენციების პროგნოზირება;

- რისკის განაწილება პროექტის მონაწილეთა და თანამონაწილეთა შორის;

- რისკის დაზღვევა;

- გაუთვალისწინებელი ხარჯების დასაფარავად სახსრების რეზერვირება.

რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღების დროს, მეწარმემ უნდა გაითვალისწინოს ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორები. რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიმღებ პირს უნდა ჰქონდეს ისეთი თვისებები, როგორიცაა: ორიგინალური აზროვნება, აგრესიულობა, დამოუკიდებლობა და სხვ. ფსიქოლოგთა უმრავლესობა თვლის, რომ რისკისადმი მიდრეკილება ან მისი უარყოფა არ არის პიროვნული თვისებები. რისკისადმი მიდრეკილება უმთავრესად განისაზღვრება გარე პირობებით ან ადამიანის ზოგიერთი ინდივიდუალური და ფსიქოლოგიური თვისებით, მაგალითად, ისეთით, როგორიცაა აგრესიულობა ან განგაშის და სტრესის დონე. ამასთან ერთად, ფსიქოლოგიურმა კვლევებმა უჩვენეს, რომ უმეტესი პიროვნული თვისებები, მაგალითად, ეგოიზმი, კონფორმიზი და ა.შ., გავლენას არ ახდენენ რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებაზე.

რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას, მეწარმეთა ერთ ნაწილს შესწევს უნარი წამოაყენოს გადაწყვეტილების რამდენიმე ალტერნატივა, ისინი ხასიათდებიან საკუთარ ძალაში რწმენით და სტრესისადმი შეუპოვრობით, გარე სფეროზე მორგებით. სხვები კი საწინააღმდეგო თვისებებით რადგან: არ არიან დარწმუნებულნი საკუთარ ძალებში, სტრესისადმი არ არიან შეუპოვრები, შიგა მოტივებზე მორგებით, რაც ხელს არ უწყობს გადაწყვეტილებათა რამდენიმე ალტერნატივის გამოიმუშავებას.

თანამედროვე პირობებში შემოსავლიანი საქმის ორგანიზებისათვის, მეწარმეს უნდა ჰქონდეს კარგი პროფესიული მომზადება, აუცილებელი ცოდნა ისეთ სფეროში, როგორცაა: ეკონომიკა, პოლიტიკა, ფსიქოლოგია, იურისპუდენცია, წარმოების ორგანიზაცია და შექმნის თანამშრომლობა სწავლულებთან, მარკეტინგის სპეციალისტებთან, კაპიტალის მფლობელებთან. საზღვარგარეთ ასეთი თვისებების მქონე სპეციალისტებს ერის საუკეთესო ნაწილად მიიჩნევენ, ქვეყნის საქმიან პოტენციალად.

გადაწყვეტილების მიღებისას შესაძლებელია წარმოიქმნას ინფორმაციული გადატვირთვა ან ინფორმაციული ნაკლებობა. ინფორმაციული სიჭარბე ხელს უშლის გადაწყვეტილების მიღებას საჭირო ვადებში, ბლოკირებას უკეთებს გადაწყვეტილების მიღებას, ართულებს ამ პროცესს. ინფორმაციის ნაკლებობა კი იწვევს უხარისხო (მცდარი) გადაწყვეტილებების მიღებას.

რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების უკიდურესი შემთხვევაა – გადაზღვევა და ავანტიურიზმი. გადაზღვევის დროს რისკი დაიყვანება ნულამდე, ხოლო ავანტიურიზმი მაქსიმალურად შესაძლებელ რისკს ქმნის. გადაზღვევით შესაძლებელია მივიღოთ შემცირებული ეფექტი, ავანტიურიზმით კი შესაძლებელია ძალიან დიდი რისკის გამო ვერ მივიღოთ დაგეგმილი შედეგი. აუცილებელია ისეთი ოპტიმალური გადაწყვეტილება, რომელიც მოიცავს დასაბუთებულ რისკს. საჭიროა მეცნიერული პროგნოზირების უპირატესობის გამოყენება. დასაბუთებული რისკი თითქმის ყოველთვის სასარგებლოა. იგი ზრდის სამეწარმეო საქმიანობის ეფექტურობას.

**გადაწყვეტილება** მართვის საფუძველია, რამდენიმე შესაძლო სამოქმედო ხერხებიდან საუკეთესოს შერჩევა. ოპტიმალური გადაწყვეტილების ქვეშ უნდა ვიგულისხმოთ ისეთი, რომელიც მდებარეობს კარგ და საუკეთესო გადაწყვეტილებებს შორის. ოპტიმალური გადაწყვეტილება უნდა შეესაბამებოდეს წარმოების პირობებს, მუშაობისათვის უნდა იყოს ვარგისი და გამოსაყენებელი, ასევე უნდა უზრუნველყოფდეს რისკის მცირე დონეს და საპროექტო შედეგების მიღწევას. **ოპტიმალური გადაწყვეტილება** არის მეწარმის შრომის მთავარი შედეგის მიღწევა.

მეწარმეს შეუძლია თავიდან აიცილოს და მნიშვნელოვნად შეამციროს რისკი ლიზინგის საშუალებით, ასევე

ხელშეკრულების გაფორმებით საქონლის გაყიდვაზე, პროდუქციის გადაზიდვასა და შენახვის მომსახურებაზე. ლიზინგის დროს ქონების გაფუჭების ან მისი განადგურების რისკის მნიშვნელოვანი ნაწილი ლიზინგის ხელშეკრულებაში ჩადებული წინასწარი შეთანხმების (ფინანსური არენდა) საფუძველზე ეკისრება არენდატორს. საქონლის გაყიდვაზე ან მომსახურების გაწევაზე ხელშეკრულებით უპირატესობა გადადის მეიდველზე ან მეიდველ შუამავალზე, რომლებიც ხელშეკრულებით ითვალისწინებენ მწარმოებლის პასუხისმგებლობას პროდუქციის ექსპლუატაციის მსვლელობაში დეფექტის აღმოფხვრაზე ან უხარისხო საქონლის გაცვლაზე.

ტვირთის გადაზიდვის ან შენახვის ხელშეკრულება წარმოქმნის ორმხრივ რისკს. პროდუქციის გადაზიდვის და შენახვის პერიოდში ფასების შემცირებით გამოწვეული ზარალს განიცდის მწარმოებელი. ამასთან, პროდუქციის შენახვის ან გადაზიდვის პერიოდში მატერიალური დანაკარგები ეკისრება სატრანსპორტო ან შენახვის ან გადაზიდვის განმახორციელებელ ორგანიზაციებს.

**სწორი გადაწყვეტილების მიღება** მეწარმის წარმატებული საქმიანობის დამსახურებაა, რამდენადაც იგი მნიშვნელოვნად ამცირებს რისკის დონეს და მაღალი შედეგების მიღების საშუალებას იძლევა. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება უნდა ემორჩილებოდეს წესებს, რომლის ძირითადი ჩამოყალიბება ამერიკელ სოციოლოგს მ. რუბინშტეინს ეკუთვნის:

1. მანამ საქმეს ჩაწვდები, შეეცადე შეიქმნა წარმოდგენა მთლიანად პრობლემის შესახებ;

2. არ მიიღოთ გადაწყვეტილება, სანამ არ განიხილავთ შესაძლო ვარიანტებს;

3. შეიტანეთ უკვი - საყოველთაოდ მიღებულმა ჭეშმარიტებამაც უნდა გამოიწვიოს უნდობლობა, არ შეშინდეთ მათი უარყოფით;

4. შეეცადეთ, თქვენ წინაშე მდგომ პრობლემებს შეხედოთ სხვადასხვა კუთხიდან, მაშინაც კი, თუკი წარმატების შანსი მინიმალური გეჩვენებათ;

5. ეძებეთ ის მოდელი და ალგორითმი, რომელიც უკეთ გაგარკვევთ გადასაწყვეტი პრობლემის არსში. გამოიყენეთ დიაგრამები და სქემები. მათი დახმარებით, თითქმის ერთი შეხედვით, ჩაწვდებით რთულ და ფართო პრობლემას;

6.რაც შეიძლება მეტი კითხვა დაუსვით საკუთარ თავს და პარტნიორებს. სწორად დასმულ კითხვას შეუძლია რადიკალურად შეცვალოს პასუხის შინაარსი;

7. არ დაკმაყოფილდეთ თავში გააზრებული პირველივე გადაწყვეტილებით. შეეცადეთ მონახოთ მისი სუსტი მხარეები. მოსინჯეთ მონახოთ მოცემული პრობლემის სხვა გადაწყვეტილებები და შეუდარეთ იგი პირველს;

8.საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე ელაპარაკეთ ვინმეს თქვენი პრობლემების შესახებ;

9.არ უღალატოთ თქვენს ინტუიციას. პრობლემის ანალიზში ლოგიკური აზროვნების როლი ეჭვგარეშეა და ძირითადია, მაგრამ არ შეიძლება ინტუიციის მნიშვნელობის შემცირება;

10.გახსოვდეთ, რომ ყოველი ადამიანი ცხოვრობს და მუდმივად წარმოქმნილ პრობლემებს უყურებს თავის განსაკუთრებულ თვალთახედვიდან.



## თავი 16. ლოგისტიკა

### 16.1. ლოგისტიკის პრინციპები

ძველ საბერძნეთში ლოგისტიკა ნიშნავდა მსჯელობის ხელოვნებას, რომის იმპერიაში – სურსათის განაწილების წესს, ბიზანტიაში იმპერატორ ლევ VI ბრძენის (866-912წწ.) პერიოდში – ჯარის მომარაგებას და მისი გადაადგილების ხელოვნებას. თანამედროვე ევროპულ ენებზე ტერმინი “ლოგისტიკა” ნიშნავს სამხედრო ან სამოქალაქო სფეროებში სატრანსპორტო-სასაწყობო მუშაობის ტექნიკას და ტექნოლოგიას.

თანამედროვე გაგებით ლოგისტიკა არის მეცნიერება მატერიალური ნაკადების მიტანის, დასაწყობების, მიტანის პროცესში მათი გადაადგილების, გადამუშავებისა და მზა პროდუქციის მომხმარებელამდე დაყვანის დაგეგმვის, კონტროლის და მართვის შესახებ.

პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოიყოფა ლოგისტიკის შემდეგი სახეები: საწარმოო, სატრანსპორტო, მომარაგების, სასაწყობო და ა.შ.

საწარმოო ლოგისტიკა უზრუნველყოფს საჭირო საქონლის წარმოებას საჭირო დროს ნაკლები დანახარჯებით. მისი მიზანია – პროდუქციის გამოშვება შეკვეთის ხარისხისა და დროის მოთხოვნის შესაბამისად.

ლოგისტიკური არხი – არის განაწილების, გასადების, საქონელმომძრაობის არხი, ნაწილობრივ მოწესრიგებული შუამავლების სიმრავლე (დილერების, სატრანსპორტო ფირმების), რომლებიც განახორციელებენ მატერიალური ნაკადების დაყვანას კონკრეტული მწარმოებლიდან მის მომხმარებელამდე.

ლოგისტიკის ძირითადი ცნებებია მიწოდების სიზუსტე და ვადები, მიწოდებისათვის მზადყოფნა, საწარმოს მოქნილობა, მიწოდების ხარისხი, საწარმოს ინფორმაციული მზადყოფნა, ლოგისტიკური ციკლი.

მიწოდების სიზუსტე არის მიმწოდებლის მიერ მასალების მიწოდების შეთანხმებული ვადების დაცვის შეფასება, იგი არის შემკვეთსა და მიმწოდებელს შორის სამედიოლობისა და სანდოობის საზომი.

მიწოდების ვადა – არის შეკვეთის შემოსვლასა და მისი შესრულების თარიღებს შორის დროის შუალედი.

მიწოდებისათვის მზადყოფნა არის მიმწოდებლის უნარი, შეასრულოს შეკვეთა შეთანხმებულ დროზე ადრე.

საწარმოს მოქნილობა – არის საწარმოს მზადყოფნა, ოპერატიულად შეასრულოს ადრე გაფორმებულ შეკვეთაში კლიენტის მიერ წარმოყენებული ცვლილებები.

მიწოდების ხარისხი – შემკვეთის მოთხოვნებთან შეთანხმებული შეკვეთების, დარღვევების გარეშე შესრულებული შეკვეთების წილი.

საწარმოს ინფორმაციული მზადყოფნა არის საწარმოს მზადყოფნა კლიენტს მიაწოდოს მათ მიერ მოთხოვნილ პროდუქციაზე სრული ინფორმაცია.

ლოგისტიკური ციკლი – არის საქონლისა და წარმოების საშუალებების მიწოდებაზე შეკვეთების გაფორმებისა და შეკვეთილი პროდუქციის მომხმარებლის საწყოში მიტანას შორის დროის შუალედი. ზოგ შემთხვევაში ლოგისტიკური ციკლი შედგება დროისაგან, რომელიც საჭიროა:

-შეკვეთის ფორმირებისათვის და მისი გაფორმებისათვის;

-მიმწოდებელზე შეკვეთის მიწოდებისათვის ან გადაცემისათვის;

-მიმწოდებლის მიერ შეკვეთის შესრულებისათვის;

-შემკვეთთან მზა პროდუქციის მიტანისათვის.

ლოგისტიკაში მართვის ობიექტია მასალები. ეს არის შემკრები ტერმინი, იგი ნიშნავს წარმოების სხვადასხვა ნივთობრივ ელემენტებს (ნედლეული, ძირითადი და დამხმარე მასალები, საწვავი, ენერჯია, ნაყიდი ნაკეთობები და ნახევარფაბრიკატები, სპეცტანსაცმელი, რემონტისათვის სათადარიგო ნაწილები, ინსტრუმენტები, აღჭურვილობა და ა.შ.). ლოგისტიკა მასალებს განიხილავს დროითი ნაკადების (დინამიკაში) სისტემაში. გამოიყოფა ნაკადების შემდეგი ღონეები:

-სახელმწიფოთაშორისი;

-ეროვნული (ქალაქთაშორისი);

-შიგაფირმული;

-სასაამქრო.

თანამიმდევრობის ეტაპების მიხედვით გამოიყოფა შემდეგი ნაკადები:

-გარე (გარე სფეროში მიმდინარე მატერიალური ნაკადები);

-შემაჯალი;

-შიგა;

-გამოსავალი.

სატრანსპორტო საშუალებების ხასიათის მიხედვით გამოიყოფა შემდეგი ნაკადები:

- საავიაციო;
- საზღვაო;
- სამდინარო;
- სარკინიგზო;
- საავტომობილო;
- შიგასააჰქრო (საონკანო, საკონვეირო).

ლოგისტიკა პასუხისმგებელია სასაქონლო ნაკადების რაციონალურ ორგანიზაციაზე, ამიტომ მისი ამოცანებია:

- პროდუქციის შეკვეთების პროცედურა;
- საქონლისა და ნახევარფაბრიკატების ტრანსპორტირება;
- ნედლეულის, ნახევარფაბრიკატებისა და მზა პროდუქციის დასაწყობება;
- საქონლის შეფუთვა;
- მატერიალური ნაკადების ინფორმაციული უზრუნველყოფა.

## 16.2. მომარაგების ლოგისტიკა

მომარაგების ლოგისტიკა უზრუნველყოფს მატერიალურ რესურსებზე შეკვეთების გაფორმებას, აღრიცხვასა და გადაცემას. მომარაგების ლოგისტიკა გადაწყვეტს მიმწოდებლების შერჩევის, მასალების მიწოდების არხების შერჩევის, მიმწოდებლებთან ურთიერთმოქმედების პირობების გამომუშავების ამოცანებს.

საწარმოს მასალებით უზრუნველყოფა გადაწყვეტს შემდეგ ამოცანებს:

- მარაგებში ჩართული საშუალებების შემცირება;
- მასალების მიწოდებაზე დანახარჯების მინიმიზაცია;
- დროულად მიტანის უზრუნველყოფა.

ლოგისტიკის თანამედროვე პრინციპები გულისხმობენ მიმწოდებლებთან თანამშრომლობას (ერთობლივი პროექტები, ერთობლივი კონსტრუირება), მასალების მიწოდებას მოთხოვნის მიხედვით, ხანგრძლივ ფასებს, მიმწოდებლებთან თვითურთიფიკაციას, მცირე პარტიებით მიწოდებას, კომუნიკაციის კომპიუტერული ქსელებით ურთიერთობას.

### **16.3. წარმოების ლოგისტიკის ძირითადი პარამეტრებია საწარმოო პროცესის დრო (შეკვეთის შემოსვლის დროიდან მზა პროდუქციის შემკვეთზე გადაცემის მომენტამდე) და პროდუქციის დამზადების დრო (წარმოებაში მატერიალური რესურსების შესვლის დროის მომენტიდან, მზა პროდუქციის საწარმოს საწყობში გადაცემამდე). ამ პარამეტრებზე გავლენას ახდენენ საწარმოო ოპერაციათა დრო, ოპერაციათა შორისი შეფერხებები, მოსამზადებელი და გასაწყობი სამუშაოების დრო.**

### **16.4. საგემო-სააღრიცხვო ერთეულის შერჩევა ოპტიმიზაციური მმართველობითი ამოცანაა. დაგეგმვისა და აღრიცხვის დროს პროდუქტების შემადგენლობის დეტალიზაცია ხასიათდება შრომატევადობისა და მმართველობითი ამოცანების გადაწყვეტის ხანგრძლივობის ზრდით. დაგეგმვისა და აღრიცხვის ელემენტების გამსხვილება ამარტივებს მმართველობითი აპარატის მუშაობას, მაგრამ ამცირებს მმართველობითი გაანგარიშების სიზუსტეს. საგემო-სააღრიცხვო ერთეულის შერჩევით აუცილებელია უზრუნველყოთ მმართველობით სისტემაზე მინიმალური ხარჯები და საგემო-სააღრიცხვო გაანგარიშებების უზუსტობით გამოწვეული საწარმოს დანაკარგები. ამავდროულად, მართვის იერარქიული სტრუქტურის სხვადასხვა დონის საგემო-სააღრიცხვო ერთეულმა, უფრო მაღალ დონეზე გადასვლის დროს, უნდა უზრუნველყოს გამსხვილება.**

საგემო-სააღრიცხვო ელემენტარული ერთეულია დეტალი, რომელსაც აქვს სპეციფიკური დასახელება, დამუშავების მარშრუტი, ოპერაციის შესრულების დრო. დეტალი არის ნორმირების საფუძველი, სამუშაო ადგილების, ბრიგადებისა და საამქროების მიხედვით გაანგარიშების, ასევე ოპერატიული აღრიცხვის საფუძველი. მოცემული საგემო-სააღრიცხვო ერთეული უფრო დამახასიათებელია ერთეული წარმოებისათვის, სადაც ყოველი დეტალი განსხვავდება დამზადების

თავისებურებით, ოპერაციის სპეციფიკით, ინდივიდუალური მორგებით.

დეტალების პარტია არის დეტალთა ჯგუფი, რომელიც მუშავდება აგრეგატებზე თანამიმდევრულად მოწყობილობის გადაკეთების გარეშე და ამავდროულად გადაეცემა შემდეგ სამუშაო ადგილზე. პარტიის ოპტიმალური სიდიდე უზრუნველყოფს პარტიაში შემავალი დეტალების დამუშავებაზე და შენახვაზე მინიმალურ ხარჯებს.

მანქანის დამზადების ხანგრძლივი პროცესის დროს დეტალები ასაწყობად მიეწოდება ცალკეულ პარტიებად. ამ შემთხვევაში კვანძზე გამოყოფენ დეტალთა კომპლექტს – ერთტპიური დეტალების ერთობლიობას, რომლებიც ერთდროულად მიეწოდება საამწობო უბანს.

წერილსერიული წარმოება გამოიყენებს გამსხვილებულ საგეგმო-საადრიცხვო ერთეულებს როგორცაა: საწარმოო შეკვეთა, საქონელ-კომპლექტი, საკვანძო კომპლექტი.

**საწარმოო შეკვეთა** შეკვეთების შემსრულებელი დეტალების და სამუშაოების ერთობლიობაა. იგი მოიცავს საკონსტრუქტორო და ტექნოლოგიური ბიუროების, საწარმოო საამქროების სამუშაოების, საგამიცდო და დასაბუთების სამუშაოებს. საშემკვეთო აღრიცხვის სისტემა გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც დანახარჯთა ელემენტები აშკარა თანაფარდობაში, კონკურენტულ პროდუქციასთან და კონკრეტული შეკვეთის დეტალების დამზადების პროცესის გამოყოფის შესაძლებლობებთან.

**საქონელ-კომპლექტი** კონკრეტული უბნის ან საამქროს სამუშაოებისა და დეტალების ერთობლიობაა, რომლებიც გადაიტვირთება კომპლექტებად. დამზადების ნორმატიულ შრომატევადობიდან და ტექნოლოგიიდან გამომდინარე ადგენენ, კრებსით საქონელ-კომპლექტებს.

წარმოების სერიული ტიპისათვის შესაძლებელია დეტალების დაჯგუფება სხვადასხვა ნიშნების მიხედვით, შედეგად ფორმირდება გამსხვილებული საგეგმო-საადრიცხვო ერთეული. ეს შეიძლება იყოს მანქანა-კომპლექტი, ჯგუფური ან საკვანძო კომპლექტი, “წამყვანი ლითონი”, “დღე-ღამე კომპლექტი”.

**მანქანა-კომპლექტი** - არის მანქანის გამოსაშვებად თანამიმდევრულად ან პარალელურად დამზადებული ყველა დეტალის ერთობლიობა. მანქანა-კომპლექტიში შემავალ დეტალებს აქვთ დამზადების სხვადასხვა ნორმატივი, პარტიის დამუშავების ზომები, ასაწყობად გადაცემის რიგითობა.

დეტალების საერთო რაოდენობა შეიძლება აღწევდეს ასეულს (მაგალითად, სავტომობილო მანქანათმშენებლობაში).

**ჯგუფური კომპლექტი** – არის ერთი დასახელების დეტალების ერთობლიობა, რომლებიც მუშავდებიან ერთნაირი ტექნოლოგიური პროცესით, აქვს დამუშავების ერთნაირი პარტია, დამზადების ხანგრძლივობა, ასაწყობად გადაცემის წინსწრება. ჯგუფური კომპლექტი გამოიყენება მსხვილსერიული წარმოების აღრიცხვასა და დაგეგმვისას, ამასთანავე კომპლექტი განიხილება, როგორც ერთი პირობითი დეტალი. საგნობრივ-შეკრული წარმოების ტიპის დროს ჯგუფურ კომპლექტში შედის დეტალები, რომლებიც ერთდროულად მუშავდება უბნის ყველა სამუშაო ადგილზე, ერთიანი ტექნოლოგიური მარშრუტით.

**საკვანძო კომპლექტი** არის დეტალების ერთობლიობა, რომელთაც დამუშავების მსგავსი ტექნოლოგიური მარშრუტი აქვს. დეტალებისათვის შესაძლებელია დამუშავების დროში მცირე განსხვავებები.

**წამყვანი დეტალის მიხედვით დაგეგმვა გულისხმობს** დეტალების მთელი ნომენკლატურის დაყოფას კვანძებად, რომელთა შორის თითოეულში გამოიყოფა წამყვანი დეტალი ან ჯგუფური წარმომადგენელი. ამ დეტალების მიხედვით სრულდება წარმოების შედეგების აღრიცხვა და დაგეგმვა. კვანძის დანარჩენი დეტალები მიებმება წამყვან დეტალს.

**დღეღამური კომპლექტი** მოიცავს ყველა დეტალს, რომლებიც შედის დღე-ღამური წარმოების პროგრამის ყველა ნაკეთობაში. მართვის ამოცანათა სისტემაში დღე-ღამური-კომპლექტი წარმოადგენს “პირობით ერთიან დეტალს”.

## 16.5 სატრანსპორტო ლოგისტიკა

**ტრანსპორტირება** არის სატრანსპორტო საშუალების დახმარებით საქონლის (ტვირთის) გადაადგილების პროცესი ერთი პუნქტიდან მეორეში.

ტვირთის შიგა ტრანსპორტირება მოიცავს:

-გამავალი მასალების ტრანსპორტირება, საწყობიდან სამუშაო ადგილამდე;

-ნამზადებისა და ნახევარფაბრიკატების ტრანსპორტირებას საამქროებს შორის;

-ტვირთების შიგასასაწყობო გადაადგილებას სორტირების და პარტიის ფორმირებისათვის;

-ნახევარფაბრიკატების შიდასაამქრო გადაადგილებას;

-საწყობში მზა პროდუქციის ტრანსპორტირებას.

შიგასაქარხნო ტრანსპორტირებისათვის გამოიყენება საავტომობილო და სარკინიგზო ტრანსპორტი, ტრანსპორტიორები, როლგანგები, კონვეიერები, ლიფტები, ამწეები, ურიკები. ლოგისტიკური სატრანსპორტო სისტემა გამოირჩევა ავტომატიზაციითა და სისტემურობით. მისი ძირითადი ამოცანაა უზრუნველყოს მოქნილობა მოძრაობის მიმართულების ცვლილებაში. საქონლის გადაადგილების მაღალი სისწრაფე, ოპერატიული სივრცის ნაკლები მოთხოვნილება და დისტანციური მართვა.

გარე ტრანსპორტირება უზრუნველყოფს საქონლის მიტანის დროულობას და დაცულობას. გარე ტრანსპორტირების ძირითადი ამოცანებია: სატრანსპორტო საშუალების შერჩევა, ტრანსპორტირების მარშრუტის შერჩევა, მიწოდების პარტიის შერჩევა, მიწოდების გრაფიკის განსაზღვრა. საწარმოს გარე სატრანსპორტო სისტემა ეხლართება სხვა საწარმოთა მსგავს სისტემას, რათა სატრანსპორტო არტერია განხორციელდეს საერთო ბაზაზე. ამისათვის კი საჭიროა გაეითვალისწინოს საავტომობილო და სარკინიგზო, საავიაციო მარშრუტების სატრანსპორტო ნაკადების ურთიერთგავლენა.

## **16.6. სასაწყობო ლოგისტიკა**

საწყობებში ტვირთდამუშავება არის ტვირთების მომზადება მომხმარებლისათვის გასაგზავნად, იგი მოიცავს შემდეგ ოპერაციებს: საწყობში შემოტანილი ტვირთების აღრიცხვას, კონტროლს, სორტირებას, შუალედური შენახვის ადგილამდე ტვირთების შიგასასაწყობო ტრანსპორტირებას, საწყობში სტელაჟებზე და მოედნებზე მათ განლაგებას, ტვირთების პარტიების ფორმირებას. ამ ოპერაციების შესრულებაზე დახარჯულ დროს ეწოდება ტვირთგადამუშავების ოპერატიული დრო.

ტვირთების გადაზიდვის ლოგისტიკა შიგასასაწყობო ოპერაციების ისეთი ორგანიზაციაა, რომლის დროსაც საერთო დანახარჯები მინიმალურია. ტვირთების გადაამუშავებაზე დანახარჯების საერთო ჯამი დამოკიდებულია საწყობის

სპეციალიზაციის დონეზე, ამიტომ საწყობში შემოტანილი ტვირთების განლაგების დროს უნდა გავითვალისწინოთ ტვირთის ხასიათი და რაოდენობა, მისი შიგასასაწყობო დამუშავებისა და ტრანსპორტირების საშუალება და შესაძლებლობა, მომხმარებელთა განლაგება და მათზე ტვირთების მიწოდების რეჟიმი.

საწყობებში ტვირთნაკადების მართვა ორიენტირებულია:

- დანახარჯების შემცირებაზე (შემოტანის კონტროლზე, საწყობის ფართის გამოყენების გაუმჯობესებაზე, ტვირთების გადაადგილების შემოკლებაზე, ტვირთბრუნვის ოპერატიული ციკლის შემცირებაზე, ერთეული ტვირთის გადაზიდვის შემცირებაზე, შუალედური შენახვის ადგილების შემცირებასა და საწყობში მატერიალური დანაკარგების შემცირებაზე გაწეული ხარჯების ჩათვლით);

- ოპერატიული სასაწყობო სივრცის გაზრდაზე (ტვირთგადამუშავების პროცესის რიტმულობის უზრუნველყოფა, ტვირთგადამუშავების ოპერაციების კოორდინაცია, დასაწყობების ოპერაციები ავტომატიზაცია, საწყობის გაჯერებულობის ამაღლება);

- შრომის პირობების გაუმჯობესება (შრომის უსაფრთხოების ამაღლება, შრომის კომფორტულობის ამაღლება, პერსონალის დაღლის ამაღლების გარე ზემოქმედების ფაქტორების შემცირება).

ტვირთნაკადებთან მუშაობის პრაქტიკული წესებია:

- ტვირთების მიღება მათი მიმდევრობით გამოყენების გათვალისწინებით;

- შუალედური გადაადგილების შემცირება;

- სწორხაზოვანი და მოკლე გადაადგილების უზრუნველყოფა;

- მიტანის დროს ტვირთების პოზიციონირება მისი გადაადგილების მიმდევრობის გათვალისწინებით;

- სატრანსპორტო საშუალებების უქმი გადაადგილებების შემცირება.



## 16.7. ლოგისტიკური ინფორმაციული სისტემა

ლოგისტიკურმა ინფორმაციულმა სისტემამ განვითარების სამი ეტაპი განვლო. პირველი ეტაპი (60-იანი წლები) დაკავშირებული იყო პირველი საინფორმაციო აღრიცხვის სისტემების გამოყენებასთან, მეორე (80-იანი წლები) – აღრიცხვის ინტეგრალური სისტემების შექმნა დაკავშირებულია მიმდინარე ინფორმაციის შეგროვებასთან (on-line), მესამე (90-იანი წლები) – სისტემების შექმნა, რომელიც მოიცავს მმართველობითი ოპტიმალური გადაწყვეტილებების უზრუნველყოფას. თანამედროვე ინფორმაციული სისტემების ტექნიკური უზრუნველყოფა მოიცავს ტელეკომუნიკაციურ სისტემებს, მონაცემთა ელექტრონულ გაცვლას, მართვის კომპიუტერულ ქსელებს.

## 16.8. საიჯარო ლოგისტიკური ფირმა

სასაწყობო სისტემის ორგანიზაციის ერთ-ერთი ვარიანტია საიჯარო ფირმა. ასეთ ფირმებს წაყენება შემდეგი მოთხოვნები:

-კლიენტს ზუსტად წარუდგინოს მომსახურების შემადგენლობა;

-დაინტერესებული იყოს შემკვეთთან მუშაობით;

-დაინტერესოს შემკვეთი თანამედროვე ინვესტიციებით;

-მიისწრაფვოდეს პარტნიორებთან ურთიერთობებისათვის;

-პარტნიორს თავის შესახებ დროულად მიაწოდოს

აუცილებელი ინფორმაცია;

საიჯარო ფირმის არჩევის წინაპირობები შეიძლება იყოს:

-თანამედროვე სასაწყობო სათავსოების არსებობა;

-კვალიფიკაციური პერსონალის არსებობა;

-საკმარისი ფინანსური რესურსები;

-მომსახურების სათანადო დონის მიწოდების უნარი.

საკუთარი სასაწყობო სისტემის შეცვლა საიჯარო სისტემით შესაძლებელია ეკონომიკურად მომგებიანი აღმოჩნდეს იმის გამო, რათა მიღწეული იქნეს მატერიალური ნაკადებით უზრუნველყოფის ხარისხის ამაღლება, მართვაზე საკუთარი ხარჯების შემცირება, მუდმივი დანახარჯების ცვალებად დანახარჯებში ტრანსფორმაცია, მმართველობითი საქმიანობის შრომატევადობის შემცირება, სასაწყობო მარაგებზე პასუხისმგებლობის აცილება, მარაგებში გაყინული სახსრების

შემცირება. თავად საიჯარო ფორმამ მომგებიანობას შეიძლება მიაღწიოს საშუალოთა მოცულობის გაზრდითა და მრავალ მომხმარებელზე ორიენტაციით, პერსონალის კვალიფიკაციის ზრდით ასევე, საწყოების დატვირთვების სიმძლავრეთა ამადლებით. მაგრამ, მსხვილმა საწარმოებმა სასაწყობო მომსახურების საიჯარო ფორმაზე გადასვლისას უნდა გაითვალისწინოს, რომ საწყობი წარმოების სტრატეგიული რგოლია. საიჯარო ფორმას მოსდევს მომსახურების გაწევაზე კონტროლის დაკარგვა და პარტნიორზე დამოკიდებულების ზრდა.

ცხრილი 24.1

კარიერის ეტაპების დინამიკა

№	კარიერის ეტაპები	ასაკი	მიზნის მიღწევის მოთხოვნილება	მორალური მოთხოვნები	ფიზიოლოგიური და მატერიალური მოთხოვნილებები
	2	3	4	5	6
1	წინასწარი	25 წლამდე	სწავლა, სხვადასხვა საშუალოზე გამოცდა	თვითგანმტკიცების დასაწყისი	არსებობის უსაფრთხოება
2	ჩამოყალიბება	30 წლამდე	სამუშაოს ათვისება, ჩვევების განვითარება, კვალიფიციური სპეციალისტის ან ხელმძღვანელის ფორმირება	თვითგანმტკიცება, დამოუკიდებლობის მიღწევის დასაწყისი	არსებობის, ჯანმრთელობის უსაფრთხოება, ხელფასის ნორმალური დონის
3	დაწინაურება	45 წლამდე	დაწინაურება სამსახურებრივ საფეხურზე, ახალი ჩვევების და გამოცდილების შექმნა, კვალიფიკაციის ზრდა	თვითგანმტკიცების ზრდა, მეტი დამოუკიდებლობის მიღწევა, თვითგამოხატვის დასაწყისი	ჯანმრთელობა, ხელფასის მაღალი დონე
4	შენარჩუნება	60 წლამდე	სპეციალისტის ან ხელმძღვანელის კვა-	დამოუკიდებლობის სტაბილიზაცია, თვითგა-	ხელფასის დონის ზრდა, შემოსავლების სხვა

			ლიფიკაციის სრულყოფის პიკი. საკუთარი კვალიფიკაციის ამაღლება. ახალგაზრდების სწავლება	მოხატვის ზრდა, პატივისცემის დასაწყისი	წყაროებისადმი ინტერესი
5	დასასრული	60 წლის შემდგომ	პენსიაზე წასვლისათვის მზადება. შემცველების მომზადება და პანსიაზე ყოფნისას ახალი სახის საქმიანობისათვის მომზადება	თვითპატივისცემის სტაბილიზაცია, პატივისცემის ზრდა	ხელფასის დონის შენარჩუნება და შემოსავლების სხვა წყაროებისადმი ინტერესის ამაღლება
6	საპენსიო	65 წლის შემდგომ	ახალი სახით დასაქმება	საქმიანობის ახალ სფეროში თვითგამოხატვა, პატივისცემის სტაბილიზაცია	პენსიის ზომა, შემოსავლების სხვა წყაროები, ჯანმრთელობა

### გამოყენებული ლიტერატურა

1. გ. ტყეშელაშვილი, გ. ხმალაძე, ნ. ხმალაძე მიკროეკონომიკა, გამომცემლობა “ნიკე”, თბ., 2003.
2. გ. ტყეშელაშვილი, გ. ხმალაძე, ლოგისტიკის საფუძვლები, თბ., 2004.
3. მ. ზუბიაშვილი, მ. მარუაშვილი, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2011.
4. ე. ჩოხელი. სტრატეგიული მენეჯმენტი. საგამომცემლო სახლი “ინოვაცია”. თბ., 2007.
5. საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ, თბ., 2011, 15/IX.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. СПб., Киев: Вильякс, 2012.
7. Дафт Р. Менеджмент, 8-е издание, СПб.: Изд. «Питер», 2008.
8. Глухов В. В. Менеджмент, 3-е издание, Учеб. пособие, Изд. СПб.: «Питер», 2008.
9. Экономика предприятия: учебник для вузов, под ред. В. Горфинкеля, Изд. «Юнити-Дана», 2012.
10. Предпринимательство: Учебник - под ред. В. Горфинкеля, Изд. «Юнити-Дана», 2012.