

გენადი იაშვილი, თინათინ იაშვილი,
ბესიკ შერაზადიშვილი

მცირე და საშუალო ბიზნესის მართვა

„ტექნიკური უნივერსიტეტი“

მცირე და საშუალო ბიზნესის შემდგომი ათწლეულის განმავლობაში მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს, როგორც ახალი სამუშაო ადგილების შექმნაში, ისე ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის შენარჩუნებაში, ამიტომ მცირე და საშუალო ბიზნესის პრობლემები გახდა კვლევების საგანი. ამის ძირითად მიზეზებს მიეკუთვნება: მცირე ბიზნესის წვლილი სამუშაო ადგილების შექმნასა და, შესაბამისად, დასაქმების უზრუნველყოფაში, წვლილი ინოვაციებისა და მაღალი ტექნოლოგიების განვითარებაში; მსხვილი კომპანიების დამახასიათებელი ტენდენციების გაძლიერება, გადასაცეს ფუნქციები აუთსორსინგით უფრო მცირე სპეციალიზებულ კომპანიებს; მცირე ბიზნესის გლობალიზაცია და ინტერნაციონალიზაცია. მცირე ბიზნესს, როგორც წესი, ხელმძღვანელობენ მათი მფლობელები, რომლებსაც ხშირად არა აქვთ პროფესიული მომზადება მენეჯმენტში.

მოცემულ სახელმძღვანელოში განიხილულია: მცირე ბიზნესის არსი და მისი თავისებურებანი, მცირე და საშუალო წარმოების მართვა, კონკურენციის პირობების ანალიზი საქმიან გარემოში, მცირე ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი საფუძვლები, სტრატეგიის შემუშავების პროცესი მცირე და საშუალო საწარმოებში, მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯმენტი, მცირე და საშუალო ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია, მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსების მართვა და ა.შ.

ნაშრომი მომზადებულია უმაღლესი საუნივერსიტეტო განათლების სტანდარტების მოთხოვნების შესაბამისად. ჩვენ მიერ წარმოდგენილი თეორიული მასალა და პრაქტიკული სავარჯიშოები, რომლებიც ქართველი და უცხოელი სპეციალისტების დიდ გამოცდილებას ეყრდნობა, უფიქრობთ, კარგი დამხმარე იქნება „მცირე და საშუალო ბიზნესის“ სფეროთი დაინტერესებული ბაკალავრიატისა და მაგისტრატურის სტუდენტებისთვის, ასევე პროფესორ-მასწავლებლებისათვის, მცირე და საშუალო საწარმოების ხელმძღვანელებისათვის, მეწარმეებისა და ამ საკითხებით დაინტერესებული მკითხველთა ფართო წრისათვის.

სამეცნიერო რედაქტორები:

ვეგენი ბარათაშვილი საქართველოს ეკონომიკის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი.
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, საქართველოს ტექნიკური
უნივერსიტეტის პროფესორი. ბიზნესადმინისტრირების დეპარტამენტის
ხელმძღვანელი.

ლამარა ქოქიაური საქართველოს ეკონომიკის მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი.
ეკონომიკის მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი.

რეცენზენტები: საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების
ფაკულტეტის საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის
დეპარტამენტის პროფესორი გიორგი ბაღათურია,

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების
ფაკულტეტის საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის
დეპარტამენტის პროფესორი შოთა დოლონაძე

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2017

ISBN 978-9941-20-806-5

<http://www.gtu.ge>

ჯედა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილის (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) გამოყენება არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური) არ შეიძლება გამოცემლის წერილობით ნებართვის გარეშე.



სარჩევი:

შესავალი -----	6
თავი 1. მცირე ბიზნესის არსი და მისი თავისებურებანი -----	7
1.1. მცირე ბიზნესის არსი -----	7
1.2. მცირე ბიზნესის თეორიული წანამდგერები -----	11
1.3. მცირე და საშუალო ბიზნესის ისტორია და როლი თავისუფალი მეწარმეობის საზოგადოებაში -----	19
თავი 2. წარმოების მართვა -----	25
2.1. სამეწარმეო საქმიანობის სახეობები -----	25
2.1.1. წარმოების დაგეგმვა -----	35
2.2. მცირე და საშუალო საწარმოების ინფრასტრუქტურა -----	38
თავი 3. კონკურენციის პირობების ანალიზი საქმიან გარემოში -----	47
3.1. მცირე და საშუალო საწარმოების საქმიან გარემოს ანალიზი -----	47
3.2. საქმიანი გარემომცველი გარემოს ფაქტორების განსაზღვრა -----	52
3.3. დარგში კონკურენტული სიტუაციის ანალიზი -----	61
თავი 4. მცირე ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი საფუძვლები -----	69
4.1. ბიზნეს იდეის არჩევის ეტაპები -----	69
4.2 ფრანჩაიზინგი და ლიზინგი როგორც მსხვილი და მცირე ბიზნესის ურთიერთქმედების ფორმა -----	73
4.3. მცირე ბიზნესის სამართლებრივი საკითხები -----	80
თავი 5. სტრატეგიის შემუშავების პროცესი მცირე და საშუალო საწარმოებში -----	86
5.1. სტრატეგიის შემუშავება მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის -----	86
5.2. კომპანიის ბიზნესის განსაზღვრა -----	89
5.3. მიზნების შემუშავება -----	94
თავი 6. მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯმენტი -----	101
6.1. მენეჯმენტის როლი მცირე მცირე და საშუალო ბიზნესში -----	101
6.2. მართვის ეფექტური ორგანიზაცია -----	105
6.3. მცირე და საშუალო საწარმოების მართვის სტილი და მეთოდები -----	110
თავი 7. მცირე ბიზნესის ისტორია საქართველოში -----	115
7.1. მცირე და საშუალო ბიზნესის სოციალურ-პროფესიული და კვალიფიციური პორტ-რეტი საქართველოში -----	115
7.2. მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების ძირითადი ისტორია საქართველოში -----	116

თავი 8. ადგილმდებარეობის არჩევის ძირითადი მახასიათებლები -----	132
8.1. ადგილმდებარეობის არჩევა მცირე და საშუალო ფირმებისათვის-----	132
8.2. ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება -----	138
8.3. გადაწყვეტილების მიღებისა და დასაბუთების მეთოდები-----	144
 თავი 9. დროის მენეჯმენტის მნიშვნელობა მცირე და საშუალო საწარმოების საქმიანობაში-----	153
9.1. დრო - ორგანიზაციის და ადამიანის სტრატეგიული რესურსი -----	153
9.2. შიგა და გარე ხელშემშლელი ფაქტორები -----	161
9.3. ქრონომეტრაჟი, როგორც დროის აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემა -----	165
 თავი 10. მცირე და საშუალო ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია -----	172
10.1. მცირე და საშუალო საწარმოები გლობალიზაციის პირობებში-----	172
10.2. შიგა და გარე ბარიერები-----	178
10.3. საერთაშორისო ბაზარზე მცირე საწარმოთა გასვლის მოდელი ექსპორტი და იმპორტი -----	184
 თავი 11. მცირე და საშუალო ბიზნესის საერთაშორისო ალიანსი -----	189
11.1. კოოპერაცია, ქსელი, კლასტერები, მცირე საწარმო-----	189
11.2. საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსი, როგორც მცირე და საშუალო საწარმოთა ინტერნაციონალიზაციის მოდელი -----	201
11.3. მოტივაციის ფაქტორები მცირე და საშუალო საწარმოებებისათვის საერთაშორისო ბაზარზე გასასვლელად-----	209
 თავი 12. მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსების მართვა -----	213
12.1. საწარმოების ფინანსური მოღვაწეობის შინაარსი-----	213
12.2. კრედიტის მენეჯმენტი -----	219
12.3. საგადასახადო და საბუღალტრო აღრიცხვა მცირე და საშუალო საწარმოებში ---	223
12.3.1. მცირე და საშუალო ბიზნესი; საგადასახადო კოდექსი -----	227
 თავი 13. ინოვაციების მნიშვნელობა მცირე და საშუალო საწარმოების საქმიანობაში -	231
13.1. მცირე და საშუალო საწარმოების ინოვაციური მოღვაწეობის შინაარსი -----	231
13.2. ინოვაციების სახეები -----	236
13.3. რისკის ფაქტორი მეწარმის საქმიანობაში-----	244
 თავი 14. ადამიანური რესურსების მართვა -----	251
14.1. პერსონალის დაგეგმვა-----	251
14.2. პერსონალის შერჩევა და ადაპტაცია-----	257
14.3. პერსონალის განვითარების სისტემა-----	264

თავი 15. მცირე და საშუალო ბიზნესი და მისი განვითარების პერსპექტივები საქართველოში -----	272
15.1. მთლიანი შიგა პროდუქტი (მშპ) -----	272
15.2. სახელმწიფო - კერძო პარტნიორობა -----	277
 პრაქტიკული მაგალითები და სავარჯიშოები -----	282
დანართი -----	335
ცხრილების ნუსხა -----	353
ნახაზების ნუსხა -----	354
ლიტერატურა -----	359

შესავალი

დღეისათვის მეცნიერებს მიაჩნიათ, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესი შემდგომი ათწლეულის განმავლობაში მნიშვნელოვან როლს შეასრულებს, როგორც ახალი სამუშაო ადგილების შექმნაში, ისე ქვეყნების ეკონომიკური ზრდის შენარჩუნებაში, ამიტომ მცირე და საშუალო წარმოებების სტრატეგიული ზრდის პრობლემები გახდა კვლევების საგანი. ამის ძირითად მიზეზებს მიეკუთვნება:

- მცირე ბიზნესის წვლილი სამუშაო ადგილების შექმნაში და დასაქმების უზრუნველყოფაში;

წვლილი ინოვაციებისა და მაღალი ტექნოლოგიების განვითარებაში;

მსხვილი კომპანიების დამახასიათებელი ტენდენციების გაძლიერება, გადასცეს რიგი თავისი ფუნქციებისა აუტოსორსინგით უფრო მცირე სპეციალიზებულ კომპანიებს (ინტერნეტის შესაძლებლობათა უფრო და უფრო ფართო გამოყენების საფუძველზე);

მეწარმეთა საქმიანობის აქტივიზაცია;

მცირე ბიზნესის გლობალიზაცია და ინტერნაციონალიზაცია.

აღსანიშნავია, რომ მენეჯმენტის მკვლევრებმა ყურადღება მცირე და საშუალო საწარმოებს მხოლოდ ბოლო დროს დაუთმეს. ამ სექტორის მნიშვნელობის აღიარება, როგორც სამუშაო ადგილების შექმნა და ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფის ძირითადი წყაროსი, განსაკუთრებით მკაფიოდ გამოიხატა მეოცე საუკუნის დასასრულს, რამაც ხელი შეუწყო ამ პერიოდში აკადემიურ კვლევებს მცირე ბიზნესისა და მენეჯმენტის პრაქტიკის სფეროში. პროგრესი მცირე და საშუალო საწარმოებში, მენეჯმენტის კონცეფციის თეორიული დამუშავების სფეროში, ბევრადაა განპირობებული ამ სექტორის შენატანის მნიშვნელობით მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის ეკონომიკასა და მათი მოსახლეობის კეთილდღეობის შენარჩუნებაში. უკვე 1990-წლებიდან აშშ-სა და დიდ ბრიტანეთში მცირე ბიზნესი ხდება ეკონომიკის ძირითადი საყრდენი. ოფიციალური სტატისტიკით, მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში მცირე საწარმოები შეადგენენ მისი სამრეწველო ერთეულების 84%.

აუცილებელია გვახსოვდეს, რომ მცირე და საშუალო საწარმოების მნიშვნელობა ქვეყნის ეკონომიკისათვის, დიდადაა დამოკიდებული მათ უნარზე, ეფექტურად შეასრულონ თავიანთი როლი.

თავი 1

მცირე ბიზნესის არსი და მისი თავისებურებანი

1.1. მცირე ბიზნესის არსი

დღეს ყველა ქვეყნის განვითარების მთავარი პრიორიტეტი არის მცირე ბიზნესი და მცირე მეწარმეობა. მიმდინარე ეტაპზე ყველაზე მნიშვნელოვანია რეალური პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბება სახელმწიფოსა და მცირე ბიზნესს შორის. მსხვილი და მცირე ბიზნესისათვის დამახასიათებელი პრობლემები და სირთულეები უცხოა. მსხვილ ბიზნესს ხელი მიუწვდება მაღალი ხარისხის და ძვირად ღირებულ იურიდიულ, აუდიტორულ და სხვა სახის საკონსულტაციო მომსახურებებზე. ასევე, მათთვის მნიშვნელოვნად მარტივია საკრედიტო რესურსებზე წვდომა. მცირე მეწარმეებისათვის ეს „სიკეთე“ კი, პრაქტიკულად ხელმიუწვდომელია.

მცირე ბიზნესი და მისთვის განვითარების ხელსაყრელი ბიზნეს გარემოს შექმნა წარმოადგენს ძირითად პროგრამულ პრიორიტეტს. საქართველოს ეკონომიკური განვითარება და ზრდა მნიშვნელოვან წილად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად სწრაფად და სრულფასოვნად განვითარდება ქვეყანაში მცირე ბიზნესი, ანუ მცირე, საშუალო და წვრილი საწარმოო და მომსახურების სფერო.

მცირე ბიზნესი თავის თავში მცირე, საშუალო და წვრილ საწარმოებს მოიცავს, რომლებიც ყველა განვითარებულ ქვეყანაში ეკონომიკურ და ბიზნეს პროცესებში დომინანტურ როლს თამაშობენ. მცირე ბიზნესი წარმოადგენს მოსახლეობის ძირითად დამსაქმებელს და ძირითად სოციალურ-ეკონომიკურ რეგულატორს, ძირითადი სოციალური გარანტიების შემქმნელ ინსტრუმენტს.

დღეს თანამედროვე მსოფლიოში, განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკის წარმატების ერთ-ერთ უმთავრეს საფუძველს, სწორედ მცირე ბიზნესი - მცირე, საშუალო და წვრილი მეწარმეობა წარმოადგენს. მსოფლიოში არსებული ბიზნეს სტრუქტურების აბსოლუტური უმრავლესობა (ევროკავშირი 99,7%, აშშ 99,8%) სწორედ მცირე საწარმოებზე, მცირე, საშუალო და წვრილ წარმოებაზე მოდის, რომელთა მიერ წარმოებული პროდუქციის და მომსახურების ზვედრითი წილი საერთო მშპ-ში 50%-ს და მეტს შეადგენს. ქვემოთ მოყვანილია მარტივი სტატისტიკური მონაცემები აღნიშნული ტენდენციის დასტურად და საილუსტრაციოდ [1]:

- ევროკავშირში კერძო სექტორში დასაქმებულთა დაახლოებით 65% სწორედ მცირე და საშუალო საწარმოებში დასაქმებულებზე მოდის;
- ამერიკის შეერთებულ შტატებში ბოლო 3 წლის მანძილზე ქვეყანაში შექმნილი 7 მილიონი სამუშაო ადგილიდან 2/3 მცირე ბიზნესზე მოდის;
- გერმანიაში ქვეყანაში 4,4 მილიონი მცირე საწარმოა და მათზე კერძო სექტორში დასაქმებულთა 70% და ქვეყნის დღგ-ს მთელი ბრუნვის 40% მოდის;
- დიდი ბრიტანეთში ქვეყნის 4,5 მილიონი კერძო საწარმოდან აბსოლუტური უმრავლესობა კერძო საწარმოა. ქვეყანაში დასაქმებულთა 60% და საქონლის მთელი ბრუნვის 50% მცირე და საშუალო საწარმოებზე მოდის.

ქვეყანა	მცირე და საშუალო საწარმოთა რიცხოვნობა მლნ.კაცი		დასაქმებულთა რიცხოვნობა მლნ.კაცი	მცირე და საშუალო საწარმოების წილი %	
	1000 ერთ.	ყოველ 1000 მცხოვრებზე		დასაქმებულთა საერთო რიცხოვნობაში	მშპ- ში
დიდი ბრიტანეთი	2930	46	13.6	49	50-53
გერმანია	2290	37	8.5	46	50-54
იტალია	3920	68	16.8	73	57-60
საფრანგეთი	1980	35	15.2	54	55-62
ევროკავშირის ქვეყნები	5777	45	68.0	72	63-67
აშშ	19300	74	70.2	54	51-52
იაპონია	6450	50	39.5	78	52-55
რუსეთის ფედერაცია	837	6	8.1	10	10-11
ბელორუსი	27	3	0.3	8	7-8

ცხრილი 1.1. მცირე ბიზნესში დასაქმების მაჩვენებელი სხვადასხვა ქვეყანაში

განვიხილოთ მცირე ბიზნესის ერთ-ერთი განსაზღვრება, რომელიც ფორმულირებულია ამერიკის შეერთებული შტატების მცირე ბიზნესის ადმინისტრაციის მიერ. ამერიკის შეერთებული შტატების კონგრესმა მოცემული ფედერალური სააგენტო 1953 წელს დააარსა მცირე ბიზნესისადმი თანადგომის აღმოჩენისათვის. ამისათვის მცირე ბიზნესის ადმინისტრაცია სთავაზობს დახმარებას მცირე საწარმოთა ხელმძღვანელებს, რათა მათ აიმაღლონ თავიანთი მმართველობითი კვალიფიკაცია და შესძლონ სესხების მიღება. მცირე ბიზნესის ადმინისტრაციის განსაზღვრა სრულებითაც არ არის მკაცრი და უცვლელი, ზოგიერთ შემთხვევებში ისინი შეიძლება შეიცვალოს. მაგალითად, 1966 წელს მცირე ბიზნესის ადმინისტრაციამ 20

„ამერიკენ - მოტორსი“ - მიაკუთვნა - მცირე - საწარმოთა - კატეგორიას, - რათა კომპანიისათვის შესაძლებლობა მიეცა მონაწილეობა მიეღო ზოგიერთ სამთავრობო ვაჭრობაში. ამ დროისათვის „ამერიკენ მოტორსი“ ითვლებოდა 63-ე მსხვილ საწარმოდ, ჰყავდა 32000 მუშა და გაყიდვიდან ამონაგები 991 მილიონი დოლარი იყო. საწარმო მიეკუთვნება მცირე კატეგორიას, თუკი ის არ დომინირებს თავის დარგში. „ამერიკენ მოტორსი“ იოლად მოხვდა ამ კრიტერიუმში ხშირად მცირე ბიზნესის ადმინისტრაციის განსაზღვრებით საწარმოები მიეკუთვნება საშუალო კატეგორიას. მაგალითად, მწარმოებელი ფირმა, რომელშიც ირიცხება 1000 კაცი, ხოლო წლიური ამონაგები შეადგენს 50 მლნ. დოლარს. ამიტომაც არასპეციალისტები არ მიაკუთვნებენ ასეთ საწარმოს მცირე კატეგორიას [3].

ყველა განვითარებულ ქვეყანაში მცირე და საშუალო ბიზნესი შედევათიანი საგადასახადო სისტემით არის წახალისებული სახელმწიფოს მხრიდან, რაც მისი პროგრესული განვითარების მაჩვენებელია. მაგალითად: გერმანიაში გაათავისუფლა მცირე ბიზნესი ბრუნვის გადასახადიდან, ფინეთში - შეამცირა გადასახადების განაკვეთი მცირე შემოსავლიანი მეწარმეებისათვის. გაერთიანებულმა სამეფომ შეიმუშავა საშემოსავლო გადასახადების პროგრესული სისტემა, ხოლო აშშ-ში ის კომპანიები, რომლებსაც მოგების დაბალი მაჩვენებლები აქვს, გადასახადს უფრო დაბალი განაკვეთით იხდიან. გადასახადიდან ნაწილობრივ განთავისუფლებული კომპანიების მიერ მიღებული დივიდენდი მიზნად ისახავს მის რეინვესტირებას და საწარმოს ფინანსურ ზრდას.

საქართველოში მცირე და საშუალო საწარმოების გამოკვლევის პროექტი დაიწყო 2004 წლის მაისში. მისი მიზანი იყო საქართველოში ბიზნესისათვის ხელშემწყობი გარემოს შექმნა. ამ მიზნის მისაღწევად საზოგადოებასა და მთავრობას მიეწოდა ინფორმაცია ბიზნესის წინაშე მდგარ პრობლემატურ საკითხებზე. პროექტს ხელი უნდა შეეწყო მცირე და საშუალო ბიზნესის სფეროს განვითარების სამონიტორინგო მექანიზმის შექმნისათვის, ადგილობრივი მარეგულირებელი და ადმინისტრაციული გარემოს, მათ შორის, მცირე და საშუალო ბიზნესის გარემოს გაუმჯობესებისათვის. კვლევის საბოლოო ანგარიში, თავისი წინადადებებითა და რეკომენდაციებით, წარედგინა - საქართველოს - მთავრობას. - კვლევაში - ჩამოთვლილი - იყო - ის მარეგულირებელი, ადმინისტრაციული და საკანონმდებლო ცვლილებები, რომელთა განხორციელება აუცილებელი იქნებოდა მცირე და საშუალო ბიზნესის საოპერაციო გარემოს გაუმჯობესებისათვის. ეს რეკომენდაციები საფუძვლად დაედო სახელმწიფოსმიერ ამ მიმართებით გადადგმულ შემდგომ ნაბიჯებს.

მცირე - საწარმოების - სახელმწიფოებრივი - მხარდაჭერის - მთავარ - მიზნებს წარმოადგენს შიგა ბაზრის გამყარება და ადმინისტრაციული ბარიერების გაუქმება. მცირე ბიზნესის უპირატესობები და პრიორიტეტულობა შემდეგი ფაქტორებით ხასიათდება:

- სტრუქტურული მოქნილობა და მართვის ოპერატიულობა;
- საბაზრო კონკურენტუნარიანობა, ბაზარზე ცვლილებებისადმი და მომხმარებელთა მოთხოვნილებებისადმი მარტივი ადაპტირების უნარი;

- მეტი სამუშაო ადგილი / ნაკლები კაპიტალი;
სტაბილურობა და რისკმდეგობა;
ნაკლები კაპიტალტევადობა;
- ძირითადი დამსაქმებელი;
- კონკურენციის მაღალი დონე.

ევროკომისიის მიერ შემუშავდა და 2005 წლის 1 იანვრიდან ძალაში შევიდა ამ კრიტერიუმების თანახმად, ჩამოყალიბებული შემდეგნაირი კლასიფიკაციები: 1) საშუალო საწარმო – ითვლება ის ორგანიზაცია, სადაც დასაქმებულთა ზღვარი 50-249 ადამიანს აღწევს. ბრუნვა 50 მლნ. ევრომდე. 2) მცირე საწარმო – 10-49 დასაქმებული ადამიანი, ბრუნვა 10 მლნ. ევრომდე. 3) მიკრო საწარმო – 10 კაცზე ნაკლები, ბრუნვა 2 მლნ. ევრომდე. ყოველივე ეს სახელმწიფოს აძლევს იმის საშუალებას, რომ განასხვავოს მცირე და მსხვილი წარმოება და ისეთი საგადასახადო სისტემის შექმნას, რომელიც ხელს შეუწყობს ბიზნესის წარმატებას.

მცირე ბიზნესი, ბიზნესის სხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან შედარებით, თავისი აშკარა უპირატესობების გამო, მრავალი სახელმწიფოს ეკონომიკის საფუძველს წარმოადგენს, არა მხოლოდ ეკონომიკური თვალსაზრისით, არამედ მრავალმხრივ. პირველ რიგში, იმიტომ, რომ მცირე ბიზნესი ძალზე მგრძნობიარეა და შეუძლია ბაზრის მოთხოვნებზე სწრაფად მოახდინოს ადაპტირება. მეორე მსხვილ საწარმოებთან შედარებით იგი გაცილებით მობილურია და შეუძლია სწრაფად გადაიარაღდეს ახალი, თანამედროვე ტექნიკითა და ტექნოლოგიებით. მესამე - მცირე ბიზნესი საქმის დასაწყებად და წარმოების განსავითარებლად ნაკლებ კაპიტალს მოითხოვს. მეოთხე და ყველაზე მნიშვნელოვანი - მცირე ბიზნესი ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის მნიშვნელოვან ნაწილს ასაქმებს და ქმნის ე.წ. „მესამე ფენას“ (საშუალო ფენას), რომელიც სოციალურ-ეკონომიკური და პოლიტიკური თვალსაზრისით აუცილებელი პირობაა ქვეყნის ეკონომიკური სტაბილურობის მისაღწევად. აღსანიშნავია ისიც, რომ ეროვნული მეურნეობის სხვადასხვა დარგი სხვადასხვა თავისებურებით ხასიათდება და ეს გარკვეულწილად აისახება მცირე ბიზნესის განვითარებაზე. თანამედროვე ეკონომიკის პრობლემის შემადგენელი ნაწილია ბიზნესის: საერთოდ, და კერძოდ, მცირე ბიზნესისა და წვრილი მეწარმეობის, აგრეთვე შეზღუდული მასშტაბის მეურნეობრიობის სხვა სახეობათა პრიორიტეტული განვითარება, მათი ინსტიტუციონალური ფორმებისა და ფუნქციონირებისათვის ხელშემწყობი ეკონომიკური პირობებისა და ფსიქოლოგიური ატმოსფეროს დამკვიდრება. მნიშვნელოვანია ისიც, რომ მცირე ბიზნესისა და წვრილი მეწარმეობის განვითარება და ეკონომიკური საქმიანობის სხვა სახეობათა აქტივიზაცია დიდად შეუწყობს ხელს ქვეყანაში რეალური, დემოკრატიული გარდაქმნებისათვის, პიროვნების უფლებებისა და თავისუფლებისათვის მყარი ეკონომიკური გარანტიების შექმნას.

მთავრობამ, მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდაჭერის მოტივით, საგადასახადო კოდექსში მიკრო და მცირე ბიზნესების ცნებები განსაზღვრა. მიკრობიზნესის სტატუსი შეიძლება მიენიჭოს მხოლოდ ფიზიკურ პირს, რომლის წლიური ბრუნვა 30 ათას ლარამდეა. ასეთი მეწარმე საშემოსავლო გადასახადისაგან თავისუფლდება. მცირე

ბიზნესის კატეგორიას მიეკუთვნება ის ბიზნესმენები, რომელთა ბრუნვა 30 ათასიდან 100 ათასამდეა. აღნიშნული ცვლილების განხორციელებამდე მოქმედი კანონმდებლობის თანახმად, მცირე, საშუალო და მსხვილ საწარმოებს ჰქონდათ შემდეგი განმარტება: მცირე საწარმო - დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა არ აღემატება 20 კაცს და წლიური ბრუნვა არ აღემატება 500 ათას ლარს; საშუალო საწარმო დასაქმებულთა რაოდენობა არ აღემატება 100 კაცს და წლიური ბრუნვა არ აღემატება მილიონ 500 ათას ლარს. მსხვილი საწარმო დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა აღემატება 100 კაცს და წლიური ბრუნვა აღემატება მილიონ 500 ათას ლარს. თუმცა, როგორც ექსპერტები აღნიშნავენ, მიკრობიზნესის სტატუსის შემოღებაში რევოლუციური არაფერია, რადგან ამ კატეგორიის ბიზნესმენები გადასახადებს ისედაც არ იხდიდნენ [3],[4].

1.2. მცირე ბიზნესის თეორიული წანამდვრები

მეწარმეობისა და სამეწარმეო საქმიანობის არსის შესახებ ეკონომისტების ინტერესი ჯერ კიდევ ეკონომიკური მეცნიერების ჩასახვის მომენტიდან იწყება. სამეწარმეო საქმიანობის შესახებ მეცნიერულ კვლევებს აწარმოებდნენ რ. კანტილიონი (1680-1734), ა. სმიტი (1723-1790), ჟ.ბ.სეი (1767-1832), ი. შუმპეტერი (1883-1950), პ. დრუკერი (1909-2005) და სხვ. ყოველი მათგანი განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევდა სამეწარმეო საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტს. რ. კანტილიონი «მეწარმის» ცნებას განმარტავდა შემდეგნაირად: «მეწარმე – ეს არის ადამიანი, რომელიც აფასებს რა საქმის სარგებლიანობას, თავის თავზე იღებს რისკსა და პასუხისმგებლობას, რომელიც დაკავშირებულია ახალი საწარმოს ორგანიზაციასთან, პროდუქციის, მომსახურების, ახალი იდეების დამუშავებასთან». წარსული საუკუნეების აქ დასახელებული ავტორების შრომების ანალიზი საშუალებას იძლევა ჩამოვყალიბოთ ბიზნესის საერთოდ და მათ შორის, მცირე ბიზნესის თავისებურებები.

მცირე ბიზნესის თავისებურებებია:

- 1) ეკონომიკური რესურსების მართვის დროს გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლება. იგი განისაზღვრება საკუთარი და მოზიდული სახსრების თანაფარდობით, სამეწარმეო საქმიანობის ორგანიზაციული ფორმით (კოლექტიური თუ ინდივიდუალური), სამეწარმეო საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირების სისტემით;
- 2) ახალი იდეები, საზოგადოების ეკონომიკური რესურსების ახალი კომბინაციების ძიებისა და რეალიზაციის საქმიანობა. ი. შუმპეტერი მეწარმის ნოვატორული საქმიანობის შემდეგ მიმართულებებს გამოყოფდა: ახალი პროდუქციის დამზადება და არსებულის სრულყოფა; წარმოების ახალი მეთოდების დამუშავება და დანერგვა; გასაღების ახალი ბაზრების ათვისება; რესურსების ახალი წყაროების მიღება; წარმოების რეორგანიზაციის გატარება.

აღნიშნულის საუკეთესო მაგალითია ინოვაციური მეწარმეობა. უნდა აღვნიშნოთ, რომ თანამედროვე ეკონომიკაში, როდესაც კონკურენციულმა ბრძოლამ ინტენსიური

ხასიათი მიიღო, ახალ კომპანიებს შეუძლიათ შევიდნენ არსებულ დარგებში (ხოლო მოქმედ კომპანიებს - შეინარჩუნონ კონკურენციული პოზიციები) და წარმატებით გაუწიონ კონკურენცია, მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ისინი უზრუნველყოფენ თავიანთი ბიზნესის ინოვაციურ განვითარებას.

3) საბოლოო შედეგების მიღწევაში განუსაზღვრელობის არსებობა, ანუ სამეწარმეო რისკი. სამეწარმეო რისკი დაკავშირებულია ცნებასთან «პასუხისმგებლობა» და გულისხმობს მეწარმის პასუხისმგებლობას საზოგადოებრივი რესურსების, მათ შორის, საკუთარი და მოზიდული რესურსების ეფექტიან გამოყენებაზე. სამეწარმეო რისკის სიდიდე განისაზღვრება მეწარმის მიერ არასწორად მიღებულ გადაწყვეტილებაზე პასუხისმგებლობის (პირველ რიგში ქონებრივი პასუხისმგებლობის) ზომით, ხოლო სამეწარმეო რისკის ხარისხი კი მეწარმის მართვის უნარის დონით, ქვეყანაში ეკონომიკური სიტუაციის სტაბილურობით, მეწარმის სამართლებრივი დაცულობის დონით და ა.შ.

ამრიგად, სამეწარმეო საქმიანობა (ბიზნესი) აერთიანებს მეწარმის, მესაკუთრის, ნოვატორის, მენეჯერის ფუნქციებს. მენეჯერისაგან განსხვავებით, მეწარმე რეალიზაციას უკეთებს რა მესაკუთრის ფუნქციას, შეუძლია, დამოუკიდებლად შეცვალოს მეურნეობრიობის პირობები, ერთპიროვნულად მიიღოს გადაწყვეტილება და პასუხი აგოს მის შედეგებზე. გამომგონებლისა და მეცნიერ-თანამშრომლისაგან განსხვავებით, მეწარმე ყოველთვის არ წარმოადგენს რესურსების გამოყენების ახალი ალტერნატიული ვარიანტების მთავარ შემოქმედს, მაგრამ მისი საქმიანობა ყოველთვის არის დაკავშირებული ახალი იდეების ცხოვრებაში გატარებასთან.

4) საინვესტიციო რესურსების მესაკუთრისაგან განსხვავებით, მეწარმეს ხშირად აქვს აუცილებელი ცოდნა და მოტივაცია იმისათვის, რომ ეფექტურად მართოს ეკონომიკური რესურსები, ამავე დროს, იყენებს რა საკუთარ რესურსებს, მეწარმე თავის თავზე იღებს რისკს. თავისი შინაარსით ეს არის მესაკუთრის რისკი.

უნდა განვასხვაოთ ცნებები: «მეწარმე» და «სამეწარმეო საქმიანობა». ეს უკანასკნელი არის მოქალაქის დამოუკიდებელი საქმიანობა, რომელიც მიზნად ისახავს შემოსავლების მიღებას. იგი ხორციელდება მესაკუთრის სახელით და მისი ქონებრივი პასუხისმგებლობით. ამ განმარტებით სამეწარმეო ფუნქცია გამოდის, როგორც სხვადასხვა კატეგორიის ადამიანისათვის დამახასიათებელი თვისება და საერთო ეკონომიკური ფუნქციის სახეს იღებს. ამიტომ მეწარმედ უნდა ჩავთვალოთ პირი, რომელიც რეალიზაციას უკეთებს სამეწარმეო ფუნქციას და საზოგადოებრივ-სამართლებრივი ფორმით იდენტიფიცირდება, როგორც მეწარმე ან ინდივიდუალური, ან კომერციული ორგანიზაცია. აღნიშნული საშუალებას აძლევს პირს, ვინც სამეწარმეო საქმიანობას ეწევა, მიიღოს მეწარმის საზოგადოებრივი სტატუსით გათვალისწინებული ყველა უფლება-მოვალეობა: დასაქმდეს კანონით ნებადართული საქმიანობით, დამოუკიდებლად განახორციელოს თავისი საკუთარი ბიზნესი და მიიღოს მაქსიმალური შემოსავალი. მცირე ბიზნესი წარმოადგენს ეკონომიკის თანამედროვე ნეოლიბერალური მოდელის საფუძველს და საბაზრო ეკონომიკის პირობებში უზრუნველყოფს ძირითად კონკურენციულ უპირატესობას, საბაზრო მექანიზმს ანიჭებს

აუცილებელ მოქნილობას და ქმნის ეკონომიკის ინოვაციური განვითარების წანამძღვრებს, ერთის მხრივ, ახდენს შესაბამისი კონკურენციული გარემოს ფორმირებას, ხოლო, მეორეს მხრივ, - ახალი იდეების გენერირებას. აღსანიშნავია, რომ მცირე ბიზნესი წარმოადგენს მსხვილი კორპორაციული, მონოპოლიური კომპანიების საფუძველს. უმსხვილესი თანამედროვე კორპორაციები IBM, MacDonald's, Microsoft და სხვები, სწორედ რომ, მცირე ზომის საწარმოებიდან არიან დაბადებული [4].

მცირე ბიზნესის საწარმოთა ფუნქციონირების თავისებურებები

მცირე ბიზნესის საწარმოთა ფუნქციონირება მსხვილი კომპანიებისაგან განსხვავდება არა იმდენად რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლებით, რამდენადაც თვით ბიზნესის ორგანიზაციისადმი მიდგომის თავისებურებებით:

მცირე ბიზნესში პერსონალის მცირე რიცხოვნობის გამო სუსტად არის წარმოდგენილი შესასრულებელ ფუნქციათა სპეციალიზაცია. მაგალითად, კადრების განყოფილების შექმნა საწარმოში სადაც პერსონალის რიცხოვნობა 5-10-50 კაცს შორის მერყეობს მიზანშეწონილი არ არის. როგორც ოპერატიული, ისე სტრატეგიული ფუნქციების უმეტეს რაოდენობას ასრულებს ხელმძღვანელი - საწარმოს მესაკუთრე. ამიტომ ასეთ საწარმოში, როგორც წესი, შეიძლება არსებობდეს მხოლოდ სამმართველო გადაწყვეტილებების მიღების მხოლოდ მცირე, ერთ-ორ კაციანი, ჯგუფი (ცენტრი), ასევე, არსებული რესურსების სიმცირის გამო, საწარმოს დაგეგმვის პერიოდი მნიშვნელოვნად შემცირებულია. პრაქტიკით დადგენილია პირდაპირი ურთიერთდამოკიდებულება საწარმოს ზომასა და სამმართველო გადაწყვეტილებების მიღებას შორის. რაც უფრო მცირეა საწარმოს ზომა, მით ნაკლებია გადაწყვეტილების მიღების ციკლი და პირიქით.

- როგორც ცნობილია, მცირე ბიზნესის საწარმოში შედარებით ნაკლები ყურადღება ექცევა კადრების შერჩევის სისტემას, უმნიშვნელოვანეს მაჩვენებელთა რიცხვისა და კონტროლის სისტემის მოწყობას. ასევე, ნელი ტემპით (ევოლუციური, თვითგანვითარებადი გზით) ხორციელდება მცირე საწარმოს საშუალო ან მსხვილ საწარმოდ ტრანსფორმაციის პროცესი, ყალიბდება საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა, ჩნდება პერსონალის მართვის სისტემა, ინერგება საწარმოს საწარმოო და ფინანსური საქმიანობის დაგეგმვა, იწყება სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების განხორციელება. ამ და სხვა ღონისძიებების გატარების შედეგად მაღლდება პროდუქციის მომსახურების ხარისხი, ფართოვდება მასალების ბაზარი და სხვა, რაც იწვევს საწარმოს მასშტაბების გაფართოებას.

შეენიშნავთ, რომ საწარმოს სტრუქტურულ და ორგანიზაციულ ცვლილებებსა დამის ფინანსურ-ეკონომიკურ და საწარმოო წარმატებებს შორისაც პირდაპირი კავშირი არსებობს. იგი გამოისახება შემდეგი სქემით: საწარმოს მასშტაბების ზრდა ორგანიზაციული სტრუქტურის გარდაქმნა - წარმოების მასშტაბების ზრდა.

თანამედროვე მსხვილი და უმსხვილესი კომპანიების არც თუ მცირე ნაწილი სწორედ მცირე საწარმოებიდან ევოლუციური, თვითგანვითარებადი გზით არის

წარმოშობილი, მაგალითად: IBM, Microsoft, Macdonald's და სხვები.

- მცირე ბიზნესის საწარმოთა მთავარ თავისებურებას წარმოადგენს ეკონომიკური გარემოს ნებისმიერი ცვლილებებისადმი მათი დიდი მგრძნობელობის უნარი. რამდენადაც საბაზრო ეკონომიკისათვის დამახასიათებელია განვითარების ციკლური ხასიათი, ამდენად, მცირე საწარმოს გადარჩენის პრობლემა ისეთი რეზერვების არსებობა, რომ გადაიტანოს დაცემის პერიოდი და დაელოდოს ბაზრის გამოცოცხლებისა და აღდგენის პერიოდს. მაგალითად, მცირე საწარმო, რომელიც ახორციელებს სამშენებლო მასალების რეალიზაციას, მკვეთრად არის გამოხატული საბაზრო ციკლის შემდეგი სტრუქტურა: მოთხოვნის ამაღლება - აპრილი - ნოემბერი, დაცემა - დეკემბერი - მარტი. საწარმოს გადარჩენის პრობლემა მდგომარეობს იმაში, რომ მან უნდა დააგროვოს მოგების (შემოსავლის) საკმარისი თანხა აღმავლობის პერიოდში: ხელფასი, არენდის გადასახადი, გადასახადები და სხვა.

მცირე საწარმოს არ გააჩნია დიდი მოცულობის რესურსები, ამიტომ მის განმასხვავებელ თავისებურებას წარმოადგენს მუდმივი ხარჯების დონის ცვლილებებისადმი მაღალი მგრძნობელობა. მაგალითად, თუ მსხვილ კომპანიაში, სადაც რომელიღაც პროდუქციის წარმოება 10 000 ერთეულია და ერთი თანამშრომლის დაქირავებას - 100,15 დოლარიანი ხელფასით, მოჰყვება ერთეული პროდუქციის ფასის 0,15 დოლარით გაზრდა. ამავე დარგის მცირე საწარმოში, სადაც საშუალოდ თვეში აწარმოებენ 100 ერთეულ პროდუქციას, ერთი პერსონალის დაქირავება (იმავე რაოდენობის ხელფასით) გამოიწვევს პროდუქციის ფასის 15 დოლარით გაზრდას.

მცირე ბიზნესის საწარმოთა თავისებურებას წარმოადგენს გაკოტრების (ბანკროტობის) მნიშვნელოვანი რაოდენობა. უცხოეთის ქვეყნების პრაქტიკით დადგენილია, რომ მცირე საწარმოთა, თითქმის, 50% იხურება საქმიანობის დაწყებიდან პირველ-ორ წელს, ხოლო წარმატებას აღწევს მხოლოდ 15%.

ამავე დროს, ცნობილია, რომ ბანკროტობის პროცესი საბაზრო ეკონომიკური მექანიზმის ფუნქციონირების განუყოფელი, ბუნებრივი ნაწილია. მისი მეშვეობით ეკონომიკა იშორებს წამგებიან და არაეფექტურ საწარმოებს და თავისუფლდება მათგან. იმისათვის, რომ სახელმწიფომ უზრუნველყოს ეკონომიკური სისტემის მდგრადი განვითარება, მან პოტენციურ მეწარმეებს არ უნდა ჩაუკლას საკუთარი ბიზნესის გახსნის სურვილი, ამიტომ ბევრი ქვეყნის ხელისუფლება ცდილობს, ბანკროტობის პროცედურა გახადოს მეწარმეთათვის ნაკლებმტკიცენული. ამ თვალსაზრისით, მეტად მნიშვნელოვანია, გამოინახოს საქმიანი აქტიურობის სტიმულირებასა და მეწარმის მინიმალურ პასუხისმგებლობას შორის რაციონალური ბალანსი. ეს საშუალებას მისცემს საზოგადოებას თავიდან აიცილოს ეკონომიკური რესურსების გამოყენების არასასურველი ექსპერიმენტები და მიაღწიოს მიკროკრიზისების რაოდენობის შემცირებას - კომპანიების ბანკროტობის ფორმით. მცირე საწარმოთა ზემოთ აღწერილი განმასხვავებელი თავისებურებები გვიჩვენებს მცირე ბიზნესის ფუნქციონირების ყველაზე მნიშვნელოვან თავისებურებებს.

მცირე ბიზნესის დადებითი და უარყოფითი მხარეები

საზღვარგარეთული – და სამამულო –გამოცდილების –ანალიზის –შედეგად დადგენილია, რომ მცირე ბიზნესის საწარმოებს ახასიათებს როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები.

დადებითი მხარეებია:

ადგილობრივ პირობებთან იოლი ადაპტაცია;

მცირე საწარმოთა მოქმედების დიდი დამოუკიდებლობა, მოქნილობა და მიღებულ გადაწყვეტილებათა მიღებასა და შესრულებაში ოპერატიულობა;

საქმიანობის განხორციელების (განსაკუთრებით მართვის დროს) შედარებით დაბალი ხარჯები;

ინდივიდის დიდი შესაძლებლობა რეალიზაცია გაუკეთოს თავის იდეებს, გამოავლინოს თავისი უნარი;

პირველსაწყისი კაპიტალზე შედარებით მცირე მოთხოვნილება და ადგილობრივი ბაზრის მოთხოვნის საპასუხოდ სწრაფი ცვლილებები პროდუქციასა და წარმოების პროცესში;

საკუთარი კაპიტალის უფრო მაღალი ბრუნვადობა და სხვა.

საერთაშორისო ბიუროს (აშშ) მოხსენებაში აღნიშნულია, რომ მცირე და საშუალო საწარმოებს, მსხვილ კომპანიებთან შედარებით, გააჩნიათ მნიშვნელოვანი კონკურენციული უპირატესობები: ერთ მუშაკზე გაანგარიშებით თხოულობენ ნაკლებ კაპიტალდაბანდებას და ფართოდ იყენებენ ადგილობრივ მატერიალურ და შრომით რესურსებს.

მცირე ბიზნესის მფლობელები უფრო მეტად მიილტვიან სახსრების დაზოგვისაკენ და ორიენტირებულნი არიან ინვესტირებაზე, წარმატების მიღწევაში მათ ყოველთვის პირადი მოტივაციის მაღალი დონე აქვთ, რაც დადებითად მოქმედებს საწარმოს საქმიანობაზე, მთლიანად. მცირე ბიზნესი უკეთესად არის ინფორმირებული ადგილობრივი (ლოკალური) ბაზრის მოთხოვნის შესახებ, ხშირად საკონელს აწარმოებს კონკრეტული მომხმარებლის შეკვეთით, დაქირავებული მუშების მნიშვნელოვან რაოდენობას არსებობის საშუალებას აძლევს. მცირე ბიზნესი მსხვილ საწარმოებთან შედარებით ხელს უწყობს უმუშევარი მოსახლეობის დასაქმების ზრდას, და პროფესიონალი მუშაკების მომზადებასა და პრაქტიკული ცოდნის გავრცელებას. მცირე ბიზნესს, მსხვილთან შედარებით, ცალკეულ ქვეყნებში უკავია დომინირებული მდგომარეობა, როგორც რიცხოვნობით, ისევე საკონლის (შესრულებული სამუშაოს, მომსახურების) წარმოების ხვედრითი წონის მიხედვით. მაგრამ, როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, მცირე ბიზნესს ახასიათებს გარკვეული უარყოფითი მხარეებიც, რომელთა შორისაა:

რისკის უფრო მაღალი დონე, რაც განპირობებს ბაზარზე მდგომარეობის ნაკლებ სიმყარეს;

მსხვილ კომპანიებზე დიდი დამოკიდებულება;

თავისი საკუთარი საქმის მართვაში დაშვებული შეცდომები;

ხელმძღვანელთა სუსტი კომპეტენტურობა, მეურნეობრიობის პირობების ცვლილებებისადმი ამაღლებული მგრძნობელობა; დამატებითი ფინანსური სახსრების სესხებაში და კრედიტების მიღებაში სიმწელები; სამეურნეო პარტნიორების ნაკლები თვითდაჯერებულობა, ხელშეკრულებების დადებისას სიფრთხილე და სხვა;

რა თქმა უნდა, მცირე ბიზნესის სუბიექტების უარყოფითი მხარეები და წარუმატებლობა განისაზღვრება მათ ფუნქციონირებაში არსებული როგორც შინაგანი, ისე გარეგანი მიზეზებით, პირობებით.

მცირე ფირმების წარუმატებლობა ყველაზე მეტად დაკავშირებულია მათი მესაკუთრეების მენეჯერული გამოუცდლობით, ანუ პროფესიული არაკომპეტენტურობით. აშშ-ში რეგულარულად მიმდინარე გამოკითხვების შედეგად დადგენილია, რომ მცირე ბიზნესის წარუმატებლობის მთავარ მიზეზად ყველაზე ხშირად ასახელებენ ბიზნესმენების არაკომპეტენტურობას, დაუბალანსებელ გამოცდილებას, (მაგალითად, გამოცდილი ინჟინერია, მაგრამ გამოუცდელი კომერსანტი); როცა კომერციაში, ფინანსებში, მოწოდებებში წარმატებები აქვს, მაგრამ მართვაში გამოუცდელია; საქმიანი კონტაქტების დამყარებასა და განმტკიცებაში უუნაროა და ა.შ.

მცირე ფირმების წარუმატებლობის (ბანკროტობის) სხვა მიზეზებია: ბიზნესის ხელმიშვებულობა, უყურადღებობა, აგრეთვე კატასტროფები, ხანძარი, ქურდობა, თაღლითობა და სხვ. მცირე ბიზნესის წარმატების შანსი იზრდება მისი მომწიფებისა და განვითარების შესაბამისად.

ფირმები, რომლებიც დიდხანს არსებობენ ერთი მფლობელის ხელში, იღებენ უფრო მაღალ და სტაბილურ შემოსავალს, ვიდრე ის ფირმები, რომლებიც ხშირად იცვლიან მფლობელს. ამერიკული სტატისტიკა გვიჩვენებს, რომ – მცირე ფირმების მფლობელი ქალები უფრო წარმატებული არიან ბიზნესში, ვიდრე მამაკაცები. კვლევების შედეგები ადასტურებს, რომ წარმატებებს აღწევენ ის მცირე ფირმები, რომლებიც ბევრს მუშაობენ, მაგრამ, ამავე დროს, არ გადადიან გონივრული აზრის საზღვრებს.

მცირე ბიზნესის წარუმატებლობის მიზეზია, აგრეთვე მეწარმეთა დაბალი კვალიფიკაცია. მეწარმე, რომელმაც მცირე ფირმის გაძღოლაში უკვე დააგროვა გამოცდილება, როგორც წესი, უფრო წარმატებულია. თუ ფირმის მართვაში მონაწილეობს არა ერთი ადამიანი, არამედ მეწარმეთა გუნდი, რომელიც შედგება ორი, სამი და ოთხი ადამიანისაგან, გადარჩენის შანსი უფრო მაღალია, ვინაიდან გადაწყვეტილების კოლექტიური მიღება უფრო პროფესიონალურია, მცირე ფირმების სიცოცხლისუნარიანობაზე გავლენას ახდენს, ფირმის არსებობის პირველ ეტაპზე ფინანსირების სიდიდე, რაც უფრო მეტი საწყისი კაპიტალია დაბანდებული ფირმაში, მით მეტი შანსი აქვს მას შეინარჩუნოს თავისი საქმიანობა კრიზისულ პერიოდში. საზოგადოების მოთხოვნილებების მუდმივი ძიება და მათდამი უწყვეტი მორგება წარმოადგენს მცირე ბიზნესის სტრატეგიის საფუძველს. ზოგიერთი დასავლელი სპეციალისტი მცირე ბიზნესს განიხილავს, როგორც ახალი პიროვნული ურთიერთობების სკოლას, მომავალში მეწარმეობის განვითარების ორგანიზაციის

მეთოდებისა და პრინციპების გამოცდის პოლიგონს. მაგრამ, მრავალი საწარმოსაგან განსხვავებით, მცირე ბიზნესის მეურნეობრიობის ნაკლებად ხელსაყრელი პირობები განაპირობებენ მათ ნაკლებ სიმყარესა და ნაკლებ კონკურენტუნარიანობას, ამიტომ იგი საჭიროებს სახელმწიფოს მხრიდან მხარდაჭერას. მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანაში ეს მხარდაჭერა ხორციელდება სახელმწიფო ცენტრალური და რეგიონული პროგრამების შესაბამისად. სამწუხაროდ, საქართველოში მცირე ბიზნესისადმი მხარდაჭერის სისტემა არ არსებობს.

მცირე ბიზნესის ადგილი ეროვნული ეკონომიკის აღწარმოების პროცესში: ეროვნული ეკონომიკის აღწარმოების პროცესში მცირე ბიზნესის ადგილს განსაზღვრავს მის მიერ შერჩეული სტრატეგია. ბიზნესის სტრატეგია – ეს არის წესების ერთობლიობა, რომლის მიხედვითაც ყალიბდება საწარმოს დამოკიდებულება (ურთიერთობა) მის გარეთ არსებულ გარემოსთან, რომელიც განაპირობებს, თუ რა სახის პროდუქციასა და ტექნოლოგიას დაამუშავებს, სად და ვისთან გაასაღებს თავის პროდუქციას, როგორ მიაღწევს უპირატესობას კონკურენტებთან ბრძოლაში.

საზღვარგარეთის ქვეყნებში დაგროვილი გამოცდილების ანალიზის საფუძველზე გამოყოფენ კომპანიის სამეურნეო სტრატეგიის შემდეგ ტიპებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მის ადგილს ეროვნული ეკონომიკის აღწარმოების მექანიზმში:

- ვიოლენტური სტრატეგია (ძალოვნური);
- პატიენტური სტრატეგია (ნიშნულის);
- კომუტანტური სტრატეგია (მორგება);
- ექსპლერენტული სტრატეგია (პიონერული).

ვიოლენტური სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის დომინირებას ბაზრის ფართო სეგმენტში: ვიოლენტური სტრატეგია, საერთო სახით, ეს არის კონკურენცია, რომელიც დაფუძნებულია წარმოების დაბალ დანახარგებზე. ეს შესაძლებელია იმ დარგებისათვის, რომლებისთვისაც დაბალია წარმოების მინიმალური ეფექტური მასშტაბები, ან წარმოების მინიმალური მასშტაბის ფართო დიპაზონი. ეს ყველაფერი მცირე საწარმოს საშუალებას აძლევს, კონკურენცია გაუწიოს მსხვილ კომპანიას მცირე დანახარგებით. მცირე საწარმოს ვიოლენტური სტრატეგია გულისხმობს ბაზარზე კონკურენციას შედარებით იაფი და საშუალო ხარისხის საქონლით. პატიენტური სტრატეგია (ნიშნული) დამახასიათებელია პროდუქციის წარმოებისათვის, რომელიც ორიენტირებულია სპეციფიკურ მოთხოვნაზე და რომელსაც დომინირებული ადგილი უკავია ბაზრის ვიწრო სეგმენტში. ექსპლერენტული სტრატეგია (პიონერული) დამახასიათებელია ინოვაციური ფირმებისათვის. მცირე საწარმოს სტრატეგია ორიენტირებულია ახალი პროდუქციისა და ტექნოლოგიების დამუშავებაზე, ბაზარზე მათ დანერგვასა და ამის საფუძველზე მაღალი მოგების მიღებაზე. კომუტანტური სტრატეგია (მორგებითი) გულისხმობს: მცირე საწარმოს ორიენტაციას მოცულობით პატარა, მოკლევადიანი მოთხოვნის დაკმაყოფილებაზე; მუდმივი კლიენტების არარსებობაზე; წარმოებული პროდუქციის სწრაფ ცვლაზე; მოთხოვნის ცვლილების შესაბამისად საქმიანობის სახეობის ცვლილებაზე.

სტრატეგიის ჩამოთვლილ სახეებს, რა თქმა უნდა, გააჩნიათ როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები. არასწორი არჩევანის გაკეთების შემთხვევაში იწვევენ ფირმის კონკურენტული უპირატესობების დაკარგვას, მისი ბაზრიდან წასვლას ან სრულ გაქრობას. ფირმის, კომპანიის სიცოცხლის გახანგრძლივების პრობლემა აიძულებს მათ აირჩიონ მათი განვითარების ყოველი ეტაპისათვის მისაღები ყველაზე ეფექტიანი სტრატეგია. სტრატეგიის ცვლა არის მიღწეული წარმატების განახლებისა და განმტკიცების პროცესი. თუ მცირე საწარმოებს, რომლებიც მისდევენ განხილულ ოთხ სტრატეგიას, გავერთიანებთ ერთი ბაზრის ფარგლებში, მაშინ კონკურენტულ გარემოს ექნება შემდეგი სახე: დარგის საფუძველს შეადგენს მცირე საწარმო – ვიოლენტები, რომლებიც აკმაყოფილებენ მოთხოვნის ძირითად ნაწილს და აწარმოებენ საშუალო ხარისხის სტანდარტულ პროდუქტს; დიფერენციული მოთხოვნის პირობებში საბაზრო ნიშას ავსებს მცირე საწარმო – პატიენტები;

დარგის ეკონომიკურ დინამიკას იცავს მცირე საწარმო-ექსპლერენტები, რომლებიც ამუშავებენ პროდუქტისა და ტექნოლოგიის ახალ სახეებს; გაზრდილი მოთხოვნის, აგრეთვე, მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის, დროებითი დაუბალანსებლობის პერიოდში, დარგში გამოჩნდება მცირე საწარმო-კომპუტანტები, რომლებიც ახდენენ დისბალანსის შევსებას. ეს, უმეტესად, სავაჭრო-საშუამავლო, არასპეციალიზირებული ფირმებია, რომლებსაც ბაზარზე იზიდავს დამატებითი შემოსავლის მიღების შესაძლებლობა. მთლიანობაში, მცირე ბიზნესის როლი ეროვნულ ეკონომიკაში უნდა დაეხასიათოთ შემდეგი მიმართულებების მიხედვით:

- მცირე ბიზნესის სფეროში სამეურნეო მექანიზმი: საშუალებას იძლევა ვებრძოლოთ მონოპოლიზმს, საზოგადოების მოთხოვნების ცვლილებაზე სწრაფი რეაგირების წყალობით უზრუნველყოფს მის აუცილებელ მოქნილობას.

- მცირე ბიზნესი, როგორც საბზრო გარემოს განუყოფელი ნაწილი, კონკურენტულ ზეწოლას ახდენს მსხვილ საწარმოებზე და ამით სტიმულს აძლევს მათ ინოვაციურ საქმიანობას. მცირე საწარმოს საქმიანობის წყალობით, საბაზრო ნიშების შევსების ხარჯზე, უკეთესად კმაყოფილდება საზოგადოების მოთხოვნები, რომელსაც იგნორირებას უკეთებენ მსხვილი და საშუალო ბიზნესის საწარმოები, მცირე მინიმალური ფეექტის მასშტაბის გამო.

მცირე საწარმოები წარმოების სპეციალიზაციის შესაძლებლობას უზრუნველყოფენ მაშინ, როდესაც მსხვილი ფირმები უარს ამბობენ დამხმარე წარმოებაზე.

- საზოგადოებრივი ფსიქოლოგიის სფეროში მცირე ბიზნესი მასში მონაწილე და მასთან დაკავშირებულ ადამიანებს უზრდის მესაკუთრის ფსიქოლოგიას, იმის შეგრძნების უნარს, რომ დამოუკიდებლად მიიღონ გადაწყვეტილება, საკუთარ ძალებზე დაყრდნობით; ეკონომიკას ხდის უფრო კონკურენტუნარიანს. მცირე ბიზნესი ადამიანს საშუალებას აძლევს რეალიზაცია გაუკეთოს თავის თავს, როგორც პიროვნებამ, იგრძნოს თავი დამოუკიდებლად და იმის უნარის მქონედ, რომ გადაწყვიტოს რთული ამოცანები. საზოგადოების სოციალური სტრუქტურის სფეროში მცირე ბიზნესი

წარმოადგენს ე.წ. საშუალო კლასის ფორმირების საფუძველს, რომელიც, თავის მხრივ, საბაზრო ტიპის საზოგადოების საფუძველია.

თანამედროვე ეტაპზე მცირე საწარმოები წარმოადგენენ ლიბერალური ეკონომიკის საფუძველს: ისინი ახდენენ საგადასახადო შემოსავლების ძირითადი მასის აკუმულაციას, მოსახლეობის მნიშვნელოვანი რაოდენობის საარსებო საშუალებებით უზრუნველყოფას. მცირე საწარმოთა საქმიანობის წყალობით იქმნება ახალი სამუშაო ადგილები, უზრუნველყოფა მატერიალური, ფინანსური, ბუნებრივი რესურსების მობილიზაცია.

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, მცირე საწარმოები წარმოადგენენ ეკონომიკის ინოვაციური განვითარების განუყოფელ და ყველაზე ეფექტურ ელემენტს. ისინი ეწევიან ტექნოლოგიური, ტექნიკური, ორგანიზაციული სიახლეების დამუშავებასა და დანერგვას, რომლის გარეშეც შეუძლებელია ბაზარზე გასვლა და ახალი საწარმოების ეფექტური მუშაობა. საზღვარგარეთ ჩატარებული ემპირიული გამოკვლევები გვიჩვენებს იმ ფირმების ამაღლებულ აქტიურობას, რომელშიც დასაქმებულია 100-ზე ნაკლები მუშაკი.

აშშ-ის ნაციონალური სამეცნიერო ფონდის შეფასებით, სამეცნიერო-კვლევით და საცდელ საკონსტრუქტორო სამუშაოებში იმ ფირმის მიერ ჩადებული ყოველი დოლარი, რომელშიც დასაქმებულთა რიცხვი «100 კაცამდე», ახორციელებდა 4-ჯერ უფრო მეტი სიახლეების დანერგვას, ვიდრე ფირმები რიცხოვნობით 1000-დან 10000-მდე კაცით და 24-ჯერ მეტს, ვიდრე კომპანიები დასაქმებულთა რიცხვით 10000-ზე მეტი კაცით.

1.3. მცირე და საშუალო ბიზნესის ისტორია და როლი თავისუფალი მეწარმეობის საზოგადოებაში

პირველი წერილობითი ცნობები მცირე ბიზნესზე 4000 წლის წინანდელია. ეს იყო აღწერა ბანკირების მიერ ფულის პროცენტით გაცემისა. აქედან იღებს სათავეს მეწარმეობა, რომელიც მომხმარებელს დღეს მრავალფეროვან პროდუქციასა და მომსახურებას სთავაზობს.

მცირე ბიზნესი გვხვდება თითქმის ყველა უძველეს კულტურაში. ამ საქმეში გამოირჩეოდნენ არაბები, ბაბილონელები, ეგვიპტელები, იუდეველები, ბერძნები, ფინიკიელები და რომაელები. მაშინდელი პროდუქცია და მომსახურება უმეტეს შემთხვევაში ხარისხიანი და უზადოდ შესრულებული არ იყო. ამიტომ მომხმარებელი არც თუ იშვიათად მოტყუებული რჩებოდა. ამას ხელს უწყობდა ისიც, რომ არ არსებობდა კანონები მომხმარებელთა უფლებების დასაცავად. ჩვენამდე მოღწეული მასალებით პირველი კანონების ძეგლები ბაბილონის მეფე ჰამურაბს უკავშირდება. მის საფუძველზე ჩამოყალიბდა ერთგვარი უნდობლობა მცირე მეწარმეობისადმი. ჩვენს წ.აღ.-მდე 2100 წელს ჰამურაბმა 300 კანონი შეადგინა, რომლებიც მიმართული იყო მეწარმეებისა და მომხმარებელთა დაცვისაკენ, აგრეთვე თაღლითების წინააღმდეგაც. რვა ფუტის (2,43 მ) სიმაღლის მარმარილოს სვეტზე ამოკვეთილი ორიგინალური კოდექსის ტექსტი, (რომლის უმეტესი ნაწილი დროთა

განმავლობაში გადაშლილია), ინახება პარიზში, ლუვერში. საინტერესოა ზოგიერთი კანონი დასახელებული ძეგლიდან: „თუკი დამნაშავეები ამზადებენ შეთქმულებას ღვინით მოვარის სახლში და ის არ დაიჭერს მათ და არ მოიყვანს სასახლეში, ეს ღვინის გამყიდველი უნდა დაისაჯოს სიკვდილით“. „თუკი მშენებელი აშენებს სახლს ვინმესათვის და არ შეასრულებს ამ სამუშაოს უზადოდ და მის მიერ აშენებული სახლი დაინგრევა და ამას მოჰყვება სახლის მფლობელის ოჯახის წევრების სიკვდილი, ეს მშენებელი უნდა დაისაჯოს სიკვდილით“.

დღეს მომხმარებელთა დაცვას ენიჭება მეტი მნიშვნელობა, როგორც ჰამურაბის დროს. აღსანიშნავია აგრეთვე ის, რომ ეს კანონები ასევე ეხება მეწარმეთა სოციალურ პასუხისმგებლობას. სწორედ მცირე ბიზნესის საშუალებით ხდებოდა ცივილიზაციის გავრცელება იმდროინდელ ცნობილ ქვეყნებში. მცირე ბიზნესმა ხელი შეუწყო გაეცნო მთელ მსოფლიოს ბაბილონის ასტრონომია, ბერძნული ფილოსოფია, ებრაული კალენდარი და რომაული სამართალი. შუა საუკუნეებში რომაულ-კათოლიკური ეკლესია უპატივცემულოდ ეკიდებოდა მეწარმეებს. ეკლესია იხსენიებდა ვაჭრებს, როგორც ცოდვილებს. რამდენადაც ისინი არაფერს აკეთებდნენ საქონლის ხარისხის გასაუმჯობესებლად, მაგრამ მაინც უწევდნენ ფასებს მაღლა, ვიდრე მისი დამამზადებლები. მე-19 საუკუნემდე ეკლესია ხშირად გამოდიოდა სესხიდან პროცენტების ამადლების წინააღმდეგ. მართალია, დღეისათვის მცირე ბიზნესის შეფასება საკმაოდ მაღალია, ვიდრე ოდესმე, მას ისევ უსწრებს ისეთი პროფესიები, როგორიცაა: მედიცინა და სამართალი. ბიზნესის ისტორიის შესახებ თავის კლასიკურ ნაშრომში მირიამ ბიერუ მიგვითითებს: „ექიმები ახლა ისეთი დიდებით არიან გარშემორტყმულნი, რომ საზოგადოებას ავიწყდება, რომ ცოტა ხნის წინ ისინი იმყოფებოდნენ დალაქის დონეზე. ადვოკატები, ოჯახის ნდობით აღჭურვილი პირის დონიდან ავიდნენ შთამბეჭდავ სიმაღლეზე. მეწარმეებთან საქმე ასე არ დგას. ისინი, რომელთაც საზოგადოებაში არავითარი დაფასება არ აქვთ საქმის დაწყებისას, აგრძელებენ ბრძოლას. ისინი თვითონ წარმოადგენენ თავიანთ საკუთარ წინამორბედს და ჩვეულებრივად მათ ხსოვნას არ შემორჩენია მოვლენები უკანასკნელი კრიზისიდანაც კი.“ 1980-იანი წლებიდან მცირე და საშუალო ბიზნესის პრესტიჟი თანდათან გაიზარდა. ეს მოხდა მისი უნარის გამო, შექმნას ახალი საქონელი და ახალი სამუშაო ადგილები. სწორედ ამის გამოა, რომ ბოლო დროს დიდი ყურადღება მიექცა მის შესაძლებლობებს, პერსპექტივებს და პრობლემებს [5][6].

მცირე და საშუალო ბიზნესის სტატუსის ამადლების ყველაზე საუკეთესო დადასტურება გახდა თეთრი სახლის კონფერენცია მცირე ბიზნესის საკითხების შესახებ, რომელიც ჩატარდა 1980 წელს. კონფერენცია შეიძლება არასდროს შემდგარიყო, რომ არ მომხდარიყო ამერიკაში ინდივიდუალური მეწარმის სულის ახალი აღმასვლა.“ პრეზიდენტ ჯიმი კარტერის დაჟინებით მოწვეულმა კონფერენციამ 1683 დელეგატი შეკრიბა 50 შტატიდან, რომელთა შორის უმრავლესობა წარმოადგენდა მეწარმეებს მცირე ბიზნესის სფეროში. კონფერენციის მონაწილეებმა შეიმუშავეს 60 რეკომენდაცია საგადასახადო, განათლების, ინოვაციურ მოღვაწეობაზე და ფედერალურ გარიგებებში. კონფერენცია იმდენად შედეგიანი

აღმოჩნდა, რომ ამერიკის შეერთებული შტატების კონგრესმა შეიტანა საკანონმდებლო აქტებში 40-დან 60-მდე რეკომენდაცია. ინოვაციების შესახებ კანონმა ხელი შეუწყო მცირე ბიზნესის წილის მკვეთრ ზრდას ფედერალურ სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოებში. თეთრი სახლის მეორე კონფერენცია მცირე ბიზნესის შესახებ 1986 წელს მეწარმეთა მოთხოვნით ჩატარდა. მცირე ბიზნესის პრესტიჟის ამაღლების კიდევ ერთ დადასტურებას წარმოადგენს ბოლო დროს მცირე ბიზნესისადმი მიძღვნილი პუბლიკაციების შესამჩნევი ზრდა. 1970 წლების ბოლომდე პუბლიკაციების რაოდენობა მცირე იყო. ისინი არ სარგებლობდნენ პოპულარობით.

მცირე ბიზნესი და წვრილი მეწარმეობა გამოირჩევა მრავალი არსებითი თავისებურებით, რაც უპირატესობას ანიჭებს მას მსხვილ საწარმოებთან შედარებით. ჯერ ერთი, უაღრესად მაღალია მცირე საწარმოს დინამიკურობისა და ელასტიკურობის ხარისხი. მას შესაძლებლობა აქვს სწრაფი რეგირება მოახდინოს ბაზრის კონიუნქტურაზე, შექმნილი ვითარების შესაბამისად უმოკლეს ვადაში გადაიყვანოს წარმოება ახალი დაკვეთების მიხედვით სხვა პროდუქციის წარმოებაზე ან განსხვავებული სახეობის მომსახურების გაწევაზე.

მეორე, მმართველობის სტრუქტურის სიმარტივე მცირე ბიზნესს ყველა პირობას უქმნის თავისუფალი და ინიციატივიანი მოქმედებისათვის, მოქნილი და ოპერატიული გადაწყვეტილების მისაღწევად.

მესამე, მცირე ბიზნესისა და წვრილი მეწარმეობის უპირატესობა ისიცაა, რომ მას ასევე სწრაფად შეუძლია განაახლოს თავისი ძირითადი კაპიტალი, დაწერგოს ახალი ტექნოლოგიები, დააჩქაროს სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების დაწერგვა.

მეოთხე, სამომხმარებლო ბაზარზე მეცნიერებასა და ტექნოლოგიაში მომხდარ სიახლეებზე სწრაფი რეაგირების უნარი საშუალებას აძლევს მცირე ბიზნესს მყარად დაიკავოს ადგილი ეკონომიკაში. პრაქტიკულად ჩანს, რომ ახალი იდეები, გამოგონებები, ტექნოლოგიური სიახლეები ყველაზე სწრაფად მცირე ბიზნესის სფეროში ისხამს ხორცს და მცირე საწარმოების საშუალებით ინერგება. სწორედ ეს ახლადშექმნილი საწარმოები ცვლიან იმათ, რომლებიც ეკონომიკის სარბიელს ტოვებს, ხშირად ამ მიზნით იძენენ მათ მველი კომპანიები.

მეხუთე, მაღალი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტის ხელმძღვანელობით მომუშავე, ასევე მაღალკვალიფიკაციური სპეციალისტებისაგან შემდგარ მცირერიცხოვან კოლექტივს უფრო მეტად ძალუძს დააჩქაროს ინოვაციური პროცესი, მიაღწიოს სამეცნიერო-კვლევით და საგამომგონებლო სამუშაოთა ვადებისა და მათზე გაწეული ხარჯების მნიშვნელოვან შემცირებას. საგულისხმოა, რომ სპეციალურ გამოკვლევათა თანახმად, მცირე და საშუალო საწარმოების მიერ ინოვაციაზე დანახარჯები ერთ მეცნიერსა და ინჟინერზე გაანგარიშებით, საშუალო სიდიდის კორპორაციის მიერ გაწეულ ანალოგიურ დანახარჯებთან შედარებით 24-ჯერ ნაკლებია. ეს უპირატესობა არ არის, მაგრამ მცირე ინოვაციურ ფირმებში ახალი ნაკეთობათა ხვედრი წილი პროდუქციის რეალიზაციის საერთო მოცულობაში 1/3-ით მეტია საშუალო და მსხვილი სიდიდის ფირმასთან შედარებით. ასეთ ფირმებში

კვლევითი სამსახურის ერთ მომუშავეზე 4-ჯერ მეტი გამოგონება და ინოვაცია მოდის, ვიდრე მსხვილ და საშუალო ფირმებში.

მეექვსე, მცირე და საშუალო საწარმოებს გაცილებით მეტი შესაძლებლობები აქვთ იმისათვის, რომ თვისებრივად სრულყონ მოქმედი და შეიმუშაონ საწარმოთა ორგანიზაციისა და გაძღოლის სრულიად ახალი ფორმები და მეთოდები, შექმნან შრომის ნაყოფიერებისა და წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების შედარებით უკეთესი ტექნიკურ-ეკონომიკური და მორალურ-ფსიქოლოგიური პირობები.

მეშვიდე, ფუნქციონირების ადგილის შერჩევის სიმარტივე, შედარებითი თავისუფლება და წარმოების შედარებით შეზღუდული მასშტაბები, მცირე საწარმოებს უკეთეს პირობებს უქმნის პროდუქციის საწარმოებლად, ამასთანავე ადგილობრივი სამომხმარებლო ბაზრის დასაკმაყოფილებლად გამოიყენონ, გადამუშავებისა და მზა პროდუქციის მოხმარების ზონიდან დიდი დაშორების გამო, ე.წ. არაეკონომიური ნედლეული.

მერვე, შედარებით ნაკლებია მცირე ბიზნესის გაძღოლაზე ოპერაციული დანახარჯები – ხელფასის ფონდი, საინვესტიციო და სამმართველო ხარჯები, ამასთან დიდია სწრაფი მატერიალური წარმატებების მიღწევის შანსი.

მეცხრე, წარმოების მესაკუთრეობა ხელს უწყობს ნამდვილი შრომითი კოლექტივიზმის გრძნობის განვითარებას, რაც ერთიან ორგანიზმად ჰკრავს კოლექტივის წევრებს და უზრუნველყოფს შრომის უმაღლესი შედეგების მიღწევას. ამისი მკაფიო მაგალითია ამერიკის შეერთებული შტატების მცირე და საშუალო საწარმოები, რომელთა თანამესაკუთრენი შრომითი კოლექტივის წევრები არიან. ეს საწარმოები შრომითი ნაყოფიერების, პროდუქციის რეალიზაციისა და მოგების ზრდის ტემპებით საგრძნობლად უსწრებენ კერძო საკუთრების პრინციპებზე დაფუძნებულ კერძო კორპორაციებს.

მეთათ, მცირე ბიზნესის ერთ-ერთი უპირატესობა ისიცაა, რომ იგი დიდი გამძლეობითა და სიცოცხლისუნარიანობით გამოირჩევა. წარმატებით უძლებს უმწვავეს კონკურენციას მსხვილი და უმსხვილესი საწარმოების მხრიდან. თუმცა აშშ-ში ყოველწლიურად სხვადასხვა მიზეზების გამო ასეულ-ათასობით მცირე ფირმა წყვეტს არსებობას, მათ ადგილზე ასევე ასეულ-ათასობით ახალი საწარმო იწყებს აღმოცენებას, რომელთა 96% ისეთი საწარმოებია, სადაც მომუშავეთა რაოდენობა 20 კაცზე ნაკლებია. ამის შედეგად საბოლოო ჯამში, ქვეყანაში მცირე ფირმების რიცხვი წლის მანძილზე საშუალოდ 50 ათასი ერთეულით იზრდება. საგულისხმოა, რომ ასეთ ტენდენციას საკმაოდ ხანგრძლივი და სტაბილური ხასიათი აქვს. გამოკვლევებით დასტურდება, რომ ეკონომიკური სიტუაციის ცვლილების მიუხედავად ამერიკის შეერთებულ შტატებში ეკონომიკაში უკანასკნელი საუკუნის მანძილზე მცირე და საშუალო ბიზნესის პოზიციები მყარი იყო და ახლაც ასეთივე რჩება, როგორც ქვეყანაში მოქმედი ფირმების რაოდენობისა და კაპიტალური დაბანდებების, ისე მოგების საერთო მოცულობაში მათი ხვედრითი წილის მიხედვით. ამერიკის შეერთებულ შტატებში განსაკუთრებით მკაფიოდ შეინიშნებოდა მცირე ბიზნესის ზრდა 80-იან წლებში. 1983 წელს ასეთი ფირმების შემოსავალი ქვეყანაში 18%-ით გაიზარდა,

ამასთან 10%-ით და მეტად შემცირდა ბანკროტობის შემთხვევები. [7]

მცირე და საშუალო ბიზნესი მოიცავს როგორც სამეწარმეო კომერციულ საქმიანობას, ისე პროდუქციის წარმოება-რეალიზაციას, სამუშაოთა შესრულებას და ფასიან მომსახურებასთან დაკავშირებულ მეურნეობის სხვა სახეობებსაც. მცირე ბიზნესის ფუნქციონირების სფერო არ შემოიხზლება არც ეკონომიკის რომელიმე სექტორით და არც საკუთრების ამა თუ იმ ფორმირებისადმი მისი კუთვნილებით. მცირე და საშუალო საწარმოები შეიძლება შეიქმნას როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო ან კოოპერაციულ სექტორებში, ისინი შეიძლება წარმოადგენდნენ როგორც კერძო, ისე სახელმწიფო-კოოპერაციულ ან შერეულ საკუთრებას და სხვადასხვა ფორმით ფუნქციონირებდნენ ეკონომიკის სხვადასხვა დარგსა და სფეროში. [8]

ეკონომიკურ ლიტერატურაში არ გვხვდება მცირე ბიზნესის ზუსტი განმარტება. ჩვეულებრივ ამ ტერმინს ხმარობენ, მაგალითად, „საოჯახო მაღაზიებისა“ და რესტორნების დახასიათებისას, ხოლო დიდი ბიზნესით მოვიხსენიებთ ისეთ გიგანტებს, როგორიცაა: „IBM“ და „ჯენერალ მოტორს“. მაგრამ ამერიკის შეერთებულ შტატებში თითქმის ყველა საწარმო ხდება ამ ორი უკიდურესობის ინტერვალში. მცირე ან დიდი ბიზნესისადმი კუთვნილება დამოკიდებულია კრიტერიუმის შერჩევაზე. შედარებით გავრცელებული კრიტერიუმებია: ერთობლივი აქტივები, საკუთარი კაპიტალი, მუშათა რაოდენობა, წარმოების მოცულობა და ა.შ.

ექსპერტების მტკიცებით, მცირე ბიზნესში წარუმატებლობის არც თუ უმნიშვნელო მიზეზი არის ბიზნესმენებისა და მენეჯერების (განსაკუთრებით ახალგაზრდების) მოუშაადებლობა და უუნარობა - აკეთონ მათთვის უჩვეულო საქმე. ეს განსაკუთრებით თვალში საცემია საქართველოს პირობებში, სადაც, ბოლო დროს განხორციელებული ერთეული შემთხვევების გარდა, ბიზნესის, მენეჯმენტის, მარკეტინგის, ასევე, საბაზრო ეკონომიკური ურთიერთობისათვის დამახასიათებელი სხვა დისციპლინების სწავლება არ მიმდინარეობდა, ან მიმდინარეობდა დიდი ნაკლოვანებებით. წარუმატებელი შედეგები სრულიად ბუნებრივი მოვლენაა. თეთრხალათობეული ადამიანი ავადმყოფს ვერ მოარჩენს ისევე, როგორც სპეციალურ ფორმაში გამოწყობილი ჰიდროკომპლექსს ვერ ააშენებს, თუ მათ შესაბამისი მეცნიერული დარგები არ შეისწავლეს. ბიზნესმენის, მენეჯერის, მარკეტოლოგის და, საერთოდ, ბიზნესის სფეროში მომუშავე მმართველობითი, აღმასრულებელი ან სხვა ფუნქციების მატარებელი ადამიანის საქმიანობა რომ წარმატებული იყოს, მას მაღალკვალიფიციურ დონეზე უნდა ვასწავლოთ საბაზრო ეკონომიკის საფუძვლები, მარკეტინგი, მენეჯმენტის საფუძვლები, ფინანსური მენეჯმენტი, ფინანსური ბაზარი და ინვესტიციები, ბიზნესის ორგანიზაცია, დაგეგმვა და მართვა, ინფორმაციული ტექნოლოგიები და მათი გამოყენება ბიზნესში, ბიზნესის ეთიკა, ბიზნესის ფსიქოლოგია და სხვ. ბიზნესმენებმა და მენეჯერებმა უნდა ისწავლონ და იცოდნენ, თუ როგორ ხორციელდება სამეწარმეო საქმიანობა და როგორი თანმიმდევრობით ხდება პრაქტიკული მოქმედება, რა წინააღმდეგობები მოელით მათ როგორი შეცდომები შეიძლება დაუშვან და წარმატების როგორი შანსები აქვთ. მათ უნდა შეეძლოთ გულმოდგინედ მოამზადონ დასაწყები საქმე, მოიძიონ მომხმარებელი, მოაწყონ

პროდუქციის მომსახურების წარმოება და რეალიზაცია და სხვ. მათ უნარი უნდა ჰქონდეთ, შეაფასონ კონკრეტული საბაზრო სიტუაცია და სწორი არჩევანი გააკეთონ.

წარმატებული ბიზნესმენი თავის თავს უნდა ეყრდნობოდეს, უნდა შეეძლოს დამოუკიდებელი გადაწყვეტილების მიღება, იყოს შემოქმედი, იყოს არა მხოლოდ მცოდნე და საქმის წარმატებული წარმმართველი, არამედ მოაზროვნე-მოფიქრალი.

როგორც ცნობილია, ცივილიზებული ბიზნესი, მისი არსი, ორგანიზაცია, დაგეგმვა, მართვა და სხვა, ჩვენი ქვეყნის მოსახლეობის ცნობიერებაში ფეხმოკიდებისა და დამკვიდრების თვალსაზრისით, ახლადშემოსული საქმიანობაა. შესაბამისად, ბიზნესთან დაკავშირებული თეორიული და პრაქტიკული პრობლემების სწავლებაც ახლა იდგამს ფეხს. ქართულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში, XX საუკუნის 90-იანი წლებიდან მოყოლებული დღემდე ქართულ ენაზე თარგმნილი და გამოქვეყნებული სტატიები, ბროშურები, მონოგრაფიები და სხვა ვერ ავსებენ ამ სფეროში არსებულ ხარვეზს, ვერ აკმაყოფილებენ საზოგადოების გაზრდილ მოთხოვნებს. ბიზნესისათვის კადრების მომზადება, ჩვენი აზრით, უნდა წარიმართოს შემდეგი მიმართულებით:

ბიზნესის სფეროსათვის კადრების მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მიზნით, უნდა შეიქმნას სამთავრობო პოლიტიკა და აისახოს სპეციალურ კანონში ან სხვა მარეგულირებელ დოკუმენტში. იგი უნდა მოიცავდეს მთლიანად ქვეყნისა და მისი რეგიონების, სახალხო მეურნეობის ცალკეული დარგების მოთხოვნილებას კვალიფიციურ კადრებზე და გათვალისწინებული უნდა იყოს მათი მომზადების, გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ხანგრძლივი და საშუალო ვადიანი პერსპექტივა, თავისი ფინანსური უზრუნველყოფით. ამ მიმართულებით წამყვანი ადგილი უნდა დაეთმოს ბიზნესისათვის:

ა) უმაღლეს პროფესიულ საგანმანათლებლო დაწესებულებებში უმაღლესი პროფესიული განათლების მქონე სპეციალისტების მომზადებას,

ბ) უმაღლეს აკადემიურ სასწავლებლებში შესაბამისი კვალიფიკაციის სპეციალისტების მომზადებას ბაკალავრიატის, მაგისტრატურის, დოქტურანტურის ხაზით.

- მოქალაქეებისათვის, რომელთაც სურვილი აქვთ დაიწყონ საკუთარი ბიზნესი, უნდა გატარდეს საგანმანათლებლო და ორგანიზაციულ-საკონსულტაციო მომსახურების ღონისძიებათა კომპლექსი;

უნდა შეიქმნას რეგიონებში, ფირმებში, საწარმოებში ეკონომიკური სამსახურის ხელმძღვანელთა და სპეციალისტთა გადამზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების მუდმივმოქმედი სკოლები;

- ასევე, მოქმედი და დამწყები ბიზნესმენებისათვის უნდა შეიქმნას საკონსულტაციო ცენტრები საკუთარი საქმის უკეთ ორგანიზაციის საკითხებზე;

- სწავლების ორგანიზება უნდა მოხდეს თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების საფუძველზე, მათ შორის, დისტანციური სწავლებისა და ინტერნეტ ტექნოლოგიების, საქმიანი თამაშების, სწავლების მოდულური პროგრამების გათვალისწინებით.

თავი 2

წარმოების მართვა

2.1. სამეწარმეო საქმიანობის სახეობები

სამეწარმეო მოღვაწეობის მთელი მრავალსახეობა შეიძლება შემდეგი ნიშნების მიხედვით დაჯგუფდეს: სახეობის ან დანიშნულების მიხედვით, მესაკუთრეთა რიცხოვნობის, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფორმების მიხედვით. საწარმოები საკუთრების ფორმის მიხედვით შეიძლება იყოს კერძო, სახელმწიფო, მუნიციპალური, ასევე შესაძლოა იყოს საზოგადოებრივი ორგანიზაციების საკუთრება. სამეწარმეო მოღვაწეობა მესაკუთრეთა რიცხვის მიხედვით შეიძლება იყოს ინდივიდუალური და კოლექტიური. ინდივიდუალურ მეწარმეობის შემთხვევაში საკუთრება ერთ ფიზიკურ პირს ეკუთვნის. კოლექტიური მეწარმეობის შემთხვევაში საკუთრება შესაძლოა ერთდროულად რამდენიმე მეურვე საუბიექტს ეკუთვნოდეს თითოეულის განსაზღვრული წილით (წილობრივი საკუთრებით) ან წილის განსაზღვრის გარეშე (თანამფლობელობა).

სამეწარმეო საქმიანობა მეწარმეობის წამყვანი სახეობაა. აქ საქმე პროდუქციის, საქონლის წარმოებას, სამშენებლო და სასოფლო სამეურნეო სამუშაოებისდ შესრულებას, სატრანსპორტო ოპერაციებს ეხება. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლისას წარმოების სფეროზე უარყოფითად აისახა სამეურნეო კავშირების, მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის რღვევამ, საწარმოებისა და ორგანიზაციების ფინანსური მდგომარეობის გაუარესებამ. ამიტომ საწარმოო მოღვაწეობის სფერო განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს.

როგორია საწარმოო ბიზნესის ძირითადი ეტაპები? ნებისმიერმა მეწარმემ, რომელსაც წარმოების დაწყება სურს, უპირველესად ყოვლისა, უნდა განსაზღვროს რომელი საქონლის წარმოება და მომსახურების გაწევა სურს. ამ მიზნით უნდა დაიწყოს მარკეტინგული საქმიანობა. განსაზღვრული საქონლიზე და მომსახურებაზე მოთხოვნის გამოვლენისათვის კონტაქტი უნდა დაამყაროს პოტენციურ მომხმარებლებთან საქონლისა და მომსახურების შემსყიდველებთან, ბითუმად ან საბითუმო-საცალო სავაჭრო ორგანიზაციებთან. მოლაპარაკებების ფორმალური დასრულება კონტრაქტის დადებით (ხელშეკრულებით) გამოიხატება, რომელიც დაიდება მეწარმესა და საქონლის, მომსახურების მომავალ შემსყიდველს შორის. ასეთ კონტრაქტს ან ხელშეკრულებას მინიმუმამდე დაყავს სამეწარმეო რისკი. შემდეგი ეტაპი წარმოების ფაქტორების ყიდვა ან დაქირავებაა.

წარმოების ფაქტორები: წარმოების ფაქტორებს განეკუთვნებიან საწარმოო ფონდები, სამუშაო ძალა და ინფორმაცია. საწარმოო ფონდები თავის მხრივ ძირითად და ბრუნვად ფონდებად.

ძირითადი საწარმოო ფონდები. (შრომის იარაღები) ეს შენობა ნაგებობები, გადამცემი მოწყობილობა, მანქანები და აღჭურვილობა, გასაზომი და დამრეგულირებელი მოწყობილობა დანადგარები, ლაბორატორიული მოწყობილობა, გამომთვლელი ტექნიკა, სატრანსპორტო საშუალებები, ინსტრუმენტები და

აქსესუარები, საწარმოო ინვენტარი და სხვა ძირითადი ფონდები. ძირითადად ფონდს განეკუთვნება საწარმოო საამქროების, წარმოების მართვისათვის განკუთვნილი შენობები, ლაბორატორიები და სხვ. ნაგებობებს განეკუთვნება საწარმოს ირგვლივ შემოღობილი ტერიტორია, ფირმები, ხიდები, ნავთობის ჰაზურდილები, ქვანახშირის რეზერვუები და ა.შ. გადამცემ დანადგარებს განეკუთვნება მძლავრი კაბელები, ელექტრო გადამცემი სადენები, სხვადასხვა მილგაყვანილობა, ნავთობისა და გაზის მილები და სხვა.

მძლავრ მანქანებს განეკუთვნება სხვადასხვა ძრავი, ტურბინა, ორთქლის ქვაბი და ა.შ. საშუაო მანქანა დანადგარებს მიეკუთვნება ყველა ტექნოლოგიური მოწყობილობა, ასევე დამხმარე საამქროების მანქანა დანადგარები. ამ ძირითად ფონდებს პირობითად აქტიურ. ნაწილი ეწოდება, რადგან სწორედ უშუალოდ მანქანა დანადგარებზე მზადდება პროდუქცია. სატრანსპორტო საშუალებებს განეკუთვნება ყველა სახეობის ტრანსპორტი: ავტომობილები, სარკინიგზო, საავიაციო, საზღვაო, საჰაერო და სხვა. [9][10].

ინსტრუმენტებს და აქსესუარები ძირითად საწარმოო ფონდებს განეკუთვნება ორი პირობის შემთხვევაში: თუ მათი ღირებულება შეძენის დღეს 100-ჯერ აღემატება თვიურ შრომის ანაზღაურებას, და თუ მათი ექსპლუატაციის ხანგრძლიობა ერთ წელზე მეტია.

ბრუნვად საწარმოო ფონდებს (საგნებს) განეკუთვნება ნედლეული, ძირითადი და დამხმარე მასალები, ნავთობ-ენერგეტიკული რესურსები, იაფფასიანი და მალეფუჭებადი ინსტრუმენტები, სათადარიგო ნაწილები. აქვე შედის მაკონფლექტებელი ნაწარმი და საკუთარი ნახევარფაბრიკატები, მომავლის ხარჯები. ნედლეული ეს სამრეწველო მომპოვებელი საწარმოების შრომის საგნები (მადანი, ნავთობი, ქვანახშირი, გაზი და ა.შ.), სოფლის მეურნეობაში (ბამბა, მატყლი, ტყავი), რომლებსაც არ გაუვლიათ სამრეწველო დამუშავება.

მასალები შრომის იმ საგნებს მოიცავენ, რომლებმაც გაიარეს დამუშავების გარკვეული ეტაპები და წარმოებაში მზა, საბოლოო პროდუქტის დამზადებისათვის გამოიყენება. ამავდროულად ძირითადი მასალები მომავალი მზა პროდუქტის ძირითადი შემადგენელია (მეტალი, ხე, ქსოვილი), დამხმარე მასალები კი (ფერის მიმცემი მასალები, ღილები, ფურნიტურა) ავსებს ძირითადს ან საწარმოო პროცესს უწყობს ხელს.

ინსტრუმენტები და ინვენტარი ორი ნიშნის მიხედვით საბრუნავ ფონდებს განეკუთვნება ღირებულებით და ექსპლუატაციის ვადით. ნახევარფაბრიკატებს საწარმოს მიერ შესყიდულ ან მის მიერ ნაწარმოები საგნები მიეკუთვნება. ყველა შემთხვევაში ეს დაუმთავრებელი პროდუქციაა, რომელიც ამავე ან სხვა საწარმოს საამქროში დამუშავებას ექვემდებარება. დაუმთავრებელი წარმოება ასევე დაუმთავრებელი პროდუქციაა, მაგრამ ნახევარფაბრიკატისაგან განსხვავებით, როგორც წესი, დამუშავებას ექვემდებარება. დასასრულებლად ის არ შეიძლება გადაეცეს სხვა ქვეგანყოფილებას უნდა დამუშავდეს კონკრეტულ საამქროში. განსაკუთრებით უნდა შეეჩერდეთ მომავალი პერიოდის ხარჯებზე. მათი ძირითადი დანიშნულებაა საწყის

ეტაზე უზრუნველყოს ახალ პროდუქციის ათვისებაზე გავრდილი ხარჯები. განსაზღვრული დროის შემდეგ ეს ხარჯები წარმოების ხარჯებში გადავა.

სამუშაო ძალას მეწარმე განცხადებების დახმარებით, შრომის ბირჟის, შრომითი მოწყობის სააგენტოს, მეგობრებისა და ნაცნობების დახმარებით ქირაობს. პერსონალის შერჩევისას უნდა გათვალისწინდეს განსაზღვრულ სამუშაოსათვის კანდიტატის განათლების დონე, მისი პროფესიული უნარჩვევები, შრომითი გამოცდილება, პიროვნული თვისებები. მეწარმე შემდგომ მოიპოვებს აუცილებელ ინფორმაციას მატერიალური რესურსების (მატერიალური, ფინანსური და შრომითი) მოზიდვის შესაძლებლობის შესახებ, ინფორმაციას დამზადებული პროდუქციის ან მომსახურების გასაღების ზაზარზე.

სამეწარმეო საქმიანობის დასაწყებად მეწარმეს უნდა ჰქონდეს აუცილებელი სასტარტო კაპიტალი. თუ არ არსებობს ასეთი კაპიტალი, მაშინ იგი მმიმართავს კომერციულ ბანკს ან სხვა თავისუფალი სახსრების მქონეს კრედიტის მისაღებად. შესაძლებელია სხვა გზის არჩევა - მეწარმის მიერ საწარმოო საშუალებების (შენობები, აღჭურვილობა, ნედლეული, მასალები, ინფორმაცია და სხვ.) კრედიტით აღება. მაგრამ ყველა შემთხვევაში მეწარმემ უნდა დაუბრუნოს კრედიტორს თანხა ან საწარმოო საშუალებების ღირებულება და მათი სარგებლობის პროცენტები.

როგორც წესი, ფულადი სუბსიდიები მეწარმეს (განსაკუთრებით დამწყებს) სახელმწიფო სტრუქტურებმა შეღავათით უნდა მისცენ, მაგრამ პრაქტიკაში ისე ხდება, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესს არ გამოუყოფენ იმ საშუალებებს, რაც რომელიც ქვეყნის ბიუჯეტშია გათვალისწინებული ამ მიზნებისათვის. საწარმოო საქმიანობის ირიბი მონაწილეები სახელმწიფო და მუნიციპალური ორგანოები და საგადასახადო ინსპექცია. ისინი წმინდა ფისკალურ ფუნქციას ასრულებენ, ისინი მეწარმისაგან სავალდებულო გადასახადებს, ჯარიმებს იღებენ. მეწარმის მოღვაწეობის ზოგადად ფინანსური შეფასება რენტაბელობის მაჩვენებელით განისაზღვრება, რომელიც ნარჩენი მოგების წარმოების საერთო ხარჯებთან თანაფარდობით განისაზღვრება.

კომერციული საქმიანობა. კომერციული მეწარმეობის მოღვაწეობის ველი სასაქონლე ბირჟები და სავაჭრო ორგანიზაციებია. სასაქონლე ბირჟა საბითუმო სასაქონლო ბაზრის მრავალსახეობაა ყიდველის მიერ ნიმუშების წინასწარი ნახვის გარეშე და წინასწარ დადგენილი მინიმალური პარტიებით. სასაქონლე ბირჟაზე ნებაყოფლობით ერთიანდებიან, კომერციული შუამავლები და მათი თანამშრომლები ერთობლივად შემუშავებული სავაჭრო ოპერაციების დადგენილი წესების დაცვით ჩასატარებლად. ასეთი ბირჟის მიზანი თავისუფალი კონკურენციის მართვის მექანიზმის შექმნაა და მისი დახმარებით (მოთხოვნისა და წინადადებების გათვალისწინებით) გამოვლინდეს რეალური საბაზრო ფასები.

სასაქონლე ბირჟა - მასიური საქონლის (ხორბალი, ქვანახშირი, მეტალი, ნავთობი, ხე-ტყე და ა.შ.) საბითუმო ბაზრის რეგულარულად ფუნქციონირებების გავრცელებული ფორმაა, რომელიც სტანდარტების დაცვით ახორციელებს თავის საქმიანობას. მსგავსი ბირჟები მრავალი წლის განმავლობაში მოქმედებენ ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში. ამის კლასიკური მაგალითებია სპეციალიზებული სასაქონლე ბირჟები,

როგორც არის ლონდონის (ფერადი მეტალები), ლივერპულის (ბამბა), სინგაპურის (კაუჩუკი) და სხვ. ჩვეულებრივი ვაჭრობის პარალელურად სასაქონლე ბირჟაზე ფართოდ არის გავრცელებული ფიუჭერსული გარიგება. ასეთი გარიგებებით საქონელში ფულის გადახდა კონტრაქტით დადგენილი ფასების მიხედვით, გარიგებიდან განსაზღვრული ვადის შემდეგ იგულისხმება. სასაქონლე ბირჟები შემდეგ ფუნქციებს ასრულებს:

- სავაჭრო გარიგებისას საშუამავლო მომსახურების აღმოჩენა;
- სასაქონლე ვაჭრობის მოწესრიგება, სასაქონლე ოპერაციების რეგულირება და სავაჭო დავის მოგვარება;
- ფასებზე ინფორმაციის მოგროვება, საწარმოს მდგომარეობა და ფასებზე ზემოქმედი სხვა ფაქტორების გამოვლინება.

სასაქონლე ბირჟების უმრავლესობა გარიგებას სახეზე არმყოფ საქონლით კი არ აწარმოებს (ე.წ. კლასიკური გარიგებები), არამედ შემდგომი საქონლით (ვადიანი გარიგება). სასაქონლე ბირჟა შესაძლოა დახურული ან ღია იყოს. დახურულ ბირჟებზე მონაწილეობის მიღება მხოლოდ ბროკერებს შეუძლიათ - ესენი ბირჟის შუამავლების გამყიდველსა და მყიდველს შორის, მაგრამ ღია ბირჟებზე სხვა დაინტერესებული პირებიც ესწრებიან. სასაქონლე ბირჟები ოპერაციების მიხედვით რეალურად სახეზე მყოფი საქონლის ბირჟებად და ფიუჭერსულ ბირჟებად იყოფა.

საქონლისა და მომსახურების ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციები. კომერციული საქმიანობის ძირითადი შინაარსი ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციები და გარიგებებია. სხვა სიტყვებით რომ გამოვხატოთ, საქონლისა და მომსახურების გადაყიდვითი ოპერაციებია. კომერციული მოღვაწეობის ზოგადი სქემა საწარმოო-სამეწარმეო მოღვაწეობის სქემის ანალოგიურია. მაგრამ კომერციულ მოღვაწეობისას მატერიალური რესურსების ნაცვლად შეისყიდება მზა საქონელი, რომელიც შემდეგ მომხმარებელზე რეალიზდება. ამრიგად პროდუქციის წარმოების ნაცვლად მზა პროდუქტით ხორციელდება ოპერაციები.

კომერციულ გარიგებამდე აუცილებელია ჩატარდეს ბაზრის მარკეტინგული ანალიზი. ზოგადად მარკეტინგი კომერციული საწარმოს (ფირმის) სამეურნეო საქმიანობისათვის დამახასიათებელი ორგანიზაციისა და მართვის სისტემაა. მარკეტინგი სავაჭრო საწარმოს მოღვაწეობის მართვისადმი კომპლექსურ მიდგომას გათვლილი. მარკეტინგი მოიცავს საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ყველა ფაზას, ბაზრის კვლევას, საქონლის წინ წაწევას საბოლოო მყიდველამდე, ფინანსურ უზრუნველყოფას და მოგების მიღებას. ამავდროულად სავაჭრო საწარმოს ორი ურთიერთდაკავშირებული მოთხოვნა ეკისრება: მომხმარებლის ცვალებადი ქცევისადმი მაქსიმალურად ადაპტირება და კონკურენციის პირობებში გადარჩენა. [13][14].

კომერციულ საქმიანობაში უმნიშვნელოვანესი პირობა მისი დაგეგმარებაა. მარკეტინგის გეგმით დგინდება გაყიდვების მოცულობა ნატურალური და ღირებულებითი ფორმით. საქონელი მოთხოვნის ხასიათით განასხვავებენ: პირველი ჯგუფი საქონელი, რომელსაც ჯერ ბაზარი არ აქვს დაპყრობილი, და ამიტომ

გაზრდილ ყურადღებას მოითხოვს; მეორე ტრადიციული საქონელი, რომელიც მდგრადი მოთხოვნით სარგებლობს. მარკეტინგის სტრუქტურა ოპერატიულ-მმართველობით მუშაობასთან ერთად ისეთ ფუნქციებსაც მოიცავს, როგორიცაა ბაზრის კვლევა, სიტუაციის შეფასება, წინასწარ გათვლა, დაგეგმარება, დასახულის პრაქტიკული რეალიზაცია და კონტროლი ყველა ჩამოთვლილი ფუნქციის შესრულებაზე.

თუ ბაზრის წინასწარი ანალიზი და პროგნოზი კომპიუტერიზებული გარიგების წარმატებაზე მეტყველებს, მაშინ მეწარმემ აუცილებლად უნდა შეიმუშაოს ბიზნეს-გეგმა, სადაც უნდა აისახოს გარიგებასთან დაკავშირებული მოქმედებები, საჭირო ხარჯები და მოსალოდნელი შედეგები. საერთოდ ნებისმიერი კომერციული გარიგების პროგრამა უნდა შეიცავდეს:

- თანამშრომელთა დაქირავება სავაჭრო-საშუამავლო მომსახურების შესასრულებლად (საქონლის შესყიდვა, მისი ტრანსპორტირება, გაყიდვა, სარეკლამო სამუშაოს ჩატარება, სავალდებულო დოკუმენტების გაფორმება);
- შენობა-დანადგარების, საწყობების, ბაზების, საქონლის შენახვისა და რეალიზაციისათვის აუცილებელი სავაჭრი წერტილების შესყიდვა;
- საქონლის შესყიდვა შემდგომი გაყიდვისათვის;
- გარიგების ფინანსირებისათვის კრედიტის მოზიდვა და პროცენტებით მისი შემდგომი დაბრუნება;
- საშუამავლო ფუნქციის შემსრულებელი გარე ორგანიზაციებისა და პიროვნებების მოძიება და მათი ანაზღაურება;
- გარიგების დაგეგმვისა და რეგულირებისათვის საჭირო ინფორმაციების მიღება და მოძიება;
- საქონლის რეალიზაცია და შემოსავლის მიღება;
- გარიგების რეგისტრაცია, გადასახადების გადახდა მუნიციპალური და ფინანსური ორგანიზაციებისათვის.

კომერციული გარიგების ყველა მნიშვნელოვანი ღონისძიება ერთმანეთთან ვადაიან კავშირშია და სადაც ეს შესაძლებელია, გათვალისწინდება ოპერაციის ჩატარების პარალელურ-თანამიმდევრობითი მეთოდიკა. ბოლოს შემუშავდება ბიზნესგეგმა და მოქმედებების გაფართოებული კოორდინაციული გეგმა. მსხვილი და გახანგრძლივებული გარიგებებისას რეკომენდებულია სამუშაოს შესრულების გეგმა-გრაფიკი ვადისა და შემსრულებლის მითითებით.

ფინანსური საქმიანობა. ფინანსური საქმიანობის ძირითადი მოედანი კომერციული ბანკები და საფონდო ბირჟებია. რას წარმოადგენენ ბაზრის ეს ინსტიტუტები?

კომერციული ბანკი სააქციო ტიპის საფინანსო-საკრედიტო დაწესებულებაა, რომელიც უპირატესად კომერციულ ორგანიზაციებს აძლევს კრედიტს, იღებს ფულად ანაზრებს (დეპოზიტებს) და კლიენტების დავალებით სხვა ანგარიშსწორებებს ახორციელებს. კომერციული ბანკების მიერ განხორციელებული ოპერაციები სამ ჯგუფად იყოფა: პასიური (ფულადი სახსრების მოზიდვა), აქტიური (ფინანსური

სახსრების დაზანდება) და საკომისიო-სამუშაო (საკომისიოს გადახდის პირობით სხვადასხვა სამუშაოს შესრულება კლიენტების დავალებით).

საფონდო ბირჟებში ორგანიზაციულად გაფორმებული რეგულარულად მოქმედი ფასიანი ქაღალდების ბაზარი იგულისხმება, რომელიც ხელს უწყობს კაპიტალის მობილურობის ამაღლებას და აქტივების რეალური ღირებულების გამოვლენას. საფონდო ბირჟის ფუნქციონირების პრინციპი მოთხოვნისა და შეთავაზების ოპერატიულ რეგულირებას ეფუძნება. აქ ფასიანი ქაღალდების ე.წ. კოტირება ხდება. ისინი რეგულარულად ფასდებიან ბირჟის კოტირების განყოფილების სპეციალისტების მიერ მყიდველებისა და შემსყიდველების ფასიანი ქაღალდების კურსის მიხედვით. მიმდინარე კურსი მუდმივად დემონსტრირდება ბირჟის ტაბლოზე, ეკრანზე და რეგულარულად ქვეყნდება სპეციალურ ბიულეტენებში. მიმდინარე კურსი აჩვენებს მოცემულ მომენტისათვის მოცემულ ბირჟაზე, რა ფასში შეიძლება შეისყიდოს ან გაიყიდოს კონკრეტული აქტივები. ეს ფასები სპეციალური ფორმულით გამოითვლება, და ბირჟული აქტივობის ინდექსის ეკონომიკური კონიუნქტურის თავისებური ბარომეტრების საფუძველია.

თანამედროვე პირობებში ფასიანი ქაღალდების როლი რამდენადმე შემცირდა. ამის მთავარი მიზეზი მძლავრი საკრედიტო-ფინანსური ინსტიტუტების წარმოქმნაა, რომლებმაც ბირჟის შუამავლობის გარეშე კონცენტრირება გაუკეთეს ფასიანი ქაღალდებით ვაჭრობას. ფასიანი ქაღალდების ვაჭრობაში ბირჟის როლის შესუსტებას ასევე ხელი შეუწყო ფასიანი ქაღალდების საერთო რაოდენობაში სახელმწიფო ობლიგაციების მოცულობის გაზრდამ.

საკონსულტაციო საქმიანობა. კონსულტანტი (ლათ. consultants - მრჩეველი) - ეს არის სპეციალისტი გარკვეულ სფეროში, რომელიც თავისი სპეციალობით იძლევა რჩევებს. საზღვარგარეთის პრაქტიკაში მართვის საკითხებში ფასიანმა რჩევებმა კონსალტინგის სახელწოდება მიიღო. ევროპის ფედერაციის ასოციაციის განსაზღვრებით ეკონომიკისა და მართვის მენეჯმენტ-კონსალტინგი მართვის საკითხებში დამოუკიდებელი რჩევებსა და დახმარებაში გამოიხატება, პრობლემის განსაზღვრისა და შესაძლებლობების ჩათვლით, შესაბამისი სარეკომენდაციო ღონისძიებების მიცემასა და მათი რეალიზაციის დახმარებაში. მართვის საკითხებში პირველი საკონსულტაციო კომპანიები 100 წლის წინ გამოჩნდნენ. [15]

კონსულტანტებს იმისათვის იწვევენ, რათა თავიდან აიცილონ გაურკვეველობა, რომელიც წარმოიქმნება პროცესის მომზადების სხვადასხვა სტადიაზე, საპასუხისმგებლო მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციის დროს. სწორედ უკანასკნელ 10-15 წლის განმავლობაში ბიზნესის სფეროში გაურკვეველობისა და სირთულის ზრდამ გამოიწვია მსოფლიოში კონსალტინგურ მომსახურებაზე მოთხოვნის გაზრდა.

კონსალტინგური მომსახურება შესაძლოა ერთჯერადად ზეპირი ფორმითაც განხორციელდეს. ხშირად ეს მომსახურება კონსულტაციური პროექტების სახით ხორციელდება, რომელიც შემდეგ ძირითად ეტაპებს მოიცავს:

- პრობლემის გამოვლენა (დიაგნოსტიკა);

გადაწყვეტილების (პროექტის) შემუშავება;

- გადაწყვეტილების (პროექტის) განხორციელება;

დასკვნით ეტაპს მოცულობაზე დამოკიდებულებით რამდენიმე დღე ან თვე სჭირდება. ზოგჯერ კლიენტებთან კონტაქტი შეიძლება მრავალწლიანიც იყოს.

მეტად პოპულარულია კონსულტირების სამი სახეობა - ექსპერტული, პროცესული და სწავლებითი. ექსპერტული კონსულტირება კონსალტინგის პასიური ფორმაა. აქ კონსულტანტი დამოუკიდებლად აწარმოებს დიაგნოსტიკას, შეიმუშავებს მისი დანერგვისათვის გადაწყვეტილებებს და რეკომენდაციებს. ამ დროს კლიენტი აუცილებელი ინფორმაციებით უზრუნველყოფს კონსულტანტს.

პროცესული კონსულტაციის დროს კონსალტინგური ფორმის სპეციალისტები პროექტის შემუშავების ყველა ეტაპზე აქტიურად თანამშრომლობენ კლიენტებთან, ხელს უწყობენ მათ თავიანთი აზრებისა წინადადებების გამოხატვაში. კონსულტანტები კლიენტებთან ერთად ანალიზებენ პრობლემას და შეიმუშავებენ მისი გადალახვის გზებს.

სწავლებითი კონსულტაციის დროს სპეციალისტების მთავარი ამოცანა აზრებისა და გადაწყვეტილებების მიღებისათვის ნიადაგის მომზადებაა. ამ მიზნით ისინი კლიენტებს უტარებენ ლექციებს, სემინარებს, ადგენენ სახელმძღვანელოებს, რითაც მათ თეორიულ და პრაქტიკულ ინფორმაციას აწვდიან. [16].

მას შემდეგ, როგორც კი დამყარდება ფირმა-კლიენტთან კონტაქტი, იწყება წინადადებების დამუშავება. პროექტის განხილვა კლიენტებთან და კონსულტანტებთან ერთობლივად მიმდინარეობს. მანამდე საჭიროა დაწვრილებითი ინფორმაციის მოპოვება ფირმა-კლიენტის შესახებ. კონსულტანტმა უნდა იცოდეს, რას აწარმოებს კლიენტი, ან რით არის იგი დაკავებული, რა რაოდენობის თანამშრომელი ჰყავს, მათი კვალიფიკაცია, მმართველი პერსონალის წილის რაოდენობა, წარმოების ან სამუშაოს (მომსახურების) მოცულობა, სტრუქტურა, ხარჯები, მოგების სიდიდე და მისი წყაროები, ფირმის ფინანსური მდგომარეობა. საჭიროა ინფორმაცია ხელშეკრულებისა და პარტნიორების საიმედოობის შესახებ.

შემდეგ განისაზღვრება სიტუაცია, მისი ცვლილებების დინამიკა და პრობლემის არსი. შემდეგ დგება შესასრულებელი სამუშაოების გეგმა-გრაფიკი და ფორმდება აუცილებელი იურიდიული დოკუმენტაცია. განსაკუთრებით ყურადღება უნდა მიექცეს შესასრულებელი სამუშაოებს გეგმა-გრაფიკის მიხედვით, ზუსტად უნდა განისაზღვროს მისი დასრულების ვადები. საჭიროა ასევე განისაზღვროს, როგორი ფორმით უნდა დასრულდეს სამუშაო: იქნება ეს მომსახურება თუ შედეგის მიღწევა. ყველაფერი ეს უნდა აისახოს გეგმა-გრაფიკში. კონსულტანტის პრესტიჟი არ შეიზღაურება, თუ არ დაირღვევა დადგენილი ვადები.

შეკვეთის შესრულების პროცესში აუცილებელია გათვალისწინდეს ფირმა-დამკვეთის ფსიქოლოგია. სამუშაოს მსვლელობისას შესაძლოა შემცირდეს კლიენტის ინტერესი და საჭიროა გატარდეს ღონისძიებები მისი ინტერესის შესანარჩუნებლად, რისთვისაც საჭიროა (მაგ., დიდ ინტერესის შემთხვევაში) შემუშავდეს შუალედური ვარიანტი. ეს შეიძლება კონსულტანტის მხრიდან ფირმის ხელმძღვანელობისათვის

კონკრეტული შეთავაზება იყოს, თათბირებზე კონსულტანტის წინადადებების განხილვა, ბრძანების გაფორმება ცალკეული წინადადებების რეალიზაციის შესახებ და სხვ. დასასრულს ფორმდება წერილობითი ანგარიში ან ღონისძიებების გეგმა პროექტის რეალიზაციისათვის ან რეკომენდაციების ჩამონათვალი. არ არის გამორიცხული წინასწარ მოაზრებული კონსულტაციების სხვა შედეგები.

სხვადასხვა პროექტის შეთავაზების მიზნით კონსალტინგურ ფირმებს ეძლევათ რეკომენდაციები პრეზენტაციების ჩატარების საჯარო გამოსვლების შესახებ. პრეზენტაცია შეიძლება ჩატარდეს მრავალრიცხოვანი აუდიტორიის წინაშე, მაგ., პოტენციური კლიენტის მართვის კაბინეტში ხელმძღვანელი შემადგენლობიდან რამდენიმე ადამიანის დასწრებით. რა თქმა უნდა, პრეზენტაციის ხასიათს აუდიტორიის სიდიდე და პრეზენტაციაში თითოეულ მონაწილესთან ურთიერთქმედებით.

პრეზენტაციის ჩატარების დროს განსაზღვრავს კონსალტინგური ფირმა კლიენტთან შეთანხმებით. უნდა აღინიშნოს, რომ კონსალტინგის დასავლეთის სპეციალისტები (ვ. მაკკემი და სხვები) ურჩევენ, კონსულტაციები სადილის შემდეგ ჩატარდეს. არ არის რეკომენდებული, ისაუბრო დიდხანს და შესვენების გარეშე. პრეზენტაციის სტრუქტურამ უნდა გაითვალისწინოს დრო, როგორც სიტყვაში გამოსვლის, ისე კითხვებისა და განსჯისათვის. იმისათვის რომ დამატულობა მოიხსნას სიტყვით გამოსვლის წინ, საჭიროა პრეზენტაციის დაწყებამდე ცოტა ადრე მოსვლა. მნიშვნელოვანია პრეზენტაციისათვის კარგი მომზადება. რამდენადაც კარგად მომზადებული იქნება მომხსენებელი, იმდენად მოკლედ და გასაგებად წარმოადგენს იგი თავის შეხედულებას, ნაკლები იქნება კითხვებიც.

რაში მდგომარეობს პრეზენტაციის უპირატესობა წერილობით შეთავაზებებთან? უდავოა, რომ წერილობით შეთავაზებული წინადადებები, ბუკლეტები, წიგნები უკეთესად აღიქმება და დაიმახსოვრება ვიდრე ზეპირი საუბარი, მაგრამ პირად ურთიერთობისას შეიძლება აქცენტი გაკეთდეს მეტად მნიშვნელოვან წინადადებებზე, გამოყენებულ იქნეს პირადი ხიბლი, რაც არა ნაკლებ მნიშვნელოვანია. და ბოლოს, პრეზენტაციის პროცესში მსმენელებს შეუძლიათ დასვან მათთვის საინტერესო კითხვები. არ არის საჭირო აქცენტირება საქმის ტექნიკურ მხარეზე, უნდა გვახსოვდეს, რომ პრეზენტაციას აქვს როგორც დასაწყისი, ისე დასასრული, რომელიც უნდა იყოს მკაფიო და კარგად მოფიქრებული, როგორც ამბობენ, დასასრული საქმის გვირგვინია.[22]

კონსულტაციური პროექტის შესრულების პროცესში ხშირად საჭირო ხდება კლიენტის წარმომადგენლებთან მეცადინეობის ლექციური ან სემინარის სახით ჩატარება. დეტალური ანალიზის ჩატარების მიზნით ცნობილი ამერიკელი მეცნიერი კ. მაკკემი რეკომენდაციას იძლევა, მიღებულ იქნეს ზუსტი პასუხები შემდეგ კითხვებზე.

1. როგორ აქვს ფირმას წარმოდგენილი ბიზნესის რეზულტატურობის ამაღლება?
2. რა მოთხოვნებს უყენებს ფირმა თანამშრომელებს რეზულტატურობის ამაღლების მიზნით?

3. რა უნდა გააკეთონ სხვაგვარად ან უკეთ ადამიანებმა რომ მიადგინონ რეზულტატურობის ამაღლებას?
4. რა დახმარება დასჭირდებათ ამისათვის?
5. რა როლს თამაშობს ამ საქმეში სწავლება?
6. როგორ უნდა წარიმართოს ეს პროცესი?
7. როგორი პირობები უნდა შეიქმნას სწავლების ეფექტურად გამოყენებისათვის?

რა თქმა უნდა, ფირმის კონსულტანტის პრესტიჟს წარსულში მისი წარმატებული და რეზულტატური მოღვაწეობა განსაზღვრავს. მსხვილი და საშუალო კლიენტის პოზიტიური რეკომენდაციაც კი საუკეთესო რეკლამაა. შეკვეთების მოზიდვაში გადაწყვეტ როლს ფირმა-კონსულტანტის იმიჯი თამაშობს. სავიზიტო ბარათის, პროსპექტის არსებობა, ოფისში შესაბამისი სიტუაცია, გარეგნული მხარე, ტანსაცმელი და თანამშრომელთა მიმზიდველობა - ყოველივე ეს დადებითად მოქმედებს დამკვეთის გადაწყვეტილებაზე - ითანამშრომლოს თუ არა მოცემულ ფირმა-კონსულტანტთან.

აღსანიშნავია, რომ კონსალტინგური მომსახურების გაყიდვის პროცესი კონსულტანტისა და კლიენტის ინტერესების ნაწილობრივ თანხვედრასთან არის მჭიდრო კავშირში. კონსულტანტების ისეთი უნარები აქვთ, რაც არ აქვთ, ან არასაკმარისად აქვთ კლიენტებს. კლიენტს შესაძლოა ჰქონდეს ისეთი სადავო საკითხი, რომლის გადაჭრაშიც კონსულტანტი დაეხმარება. ეს პრობლემები, როგორც კ. მაკკემი თელის პრობლემის ზოგიერთ კრიტერიუმში, ვიდრე გარედან დახმარებას მოითხოვს უნდა აკმაყოფილებდეს ზოგიერთ კრიტერიუმს. ასეთ კრიტერიუმებს მიეკუთვნებიან: [24]

1. პრობლემა როგორც ასეთი, უნდა გაცნობიერდეს და კლიენტმა უნდა დაასკვნას, რომ საჭიროა მისი გადაწყვეტა. კონსულტანტი თვითონ მისცემს კონსალტინგური მომსახურების გამოყენების სტიმულს.
2. პრობლემის გადაწყვეტა პირველი ხარისხის მნიშვნელობის იყოს და კლიენტს უნდა სურდეს მისი დაუყოვნებლივ გადაწყვეტა.
3. კლიენტი დარწმუნებული უნდა იყოს პრობლემის გადაწყვეტაში. კონსალტინგური მომსახურების მარკეტინგის მიზანი კლიენტის დარწმუნება უნდა იყოს. კლიენტი უნდა დარწმუნდეს, რომ მის წინაშე მდგარი პრობლემა მისთვის პირველხარისხოვანია.
4. და ბოლოს, კლიენტმა უნდა გააცნობიეროს გარედან დახმარების აუცილებლობა, იქნება ეს ექსპერტიზა, გამოცდილება ან უბრალოდ ამ სფეროში ცნობილი პროფესიონალის შეხედულება.

კონსულტირება შედეგს გამოიღებს, თუ კონსულტანტი კომპეტენტურად მოემსახურება კლიენტს, კლიენტი კი კონსულტაციებს კომპეტენტურად გამოიყენებს. ზოგადად, რამდენად აუცილებელია ფირმისათვის კონსულტანტები? პასუხი ერთმნიშვნელოვანია: დიახ, აუცილებელია. მაგრამ გათვალისწინდება რა უმრავლესი საწარმოს შეზღუდული ფინანსები, კონსულტანტების მოწვევა ძირითადად საწარმოს (ფირმის) პრობლემის გამოსავლენად და თვითონ პრობლემის მნიშვნელობის ხარისხის დადგენისათვის არის აუცილებელი. საჭიროა თვითონ ძირითადი პრობლემის გადაჭრა, ეს არის საწარმოს განვითარების სტრატეგია. მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება

კონსულტაციების მიღება მარკეტინგის, საწარმოს ინოვაციური განვითარების პრობლემების შესახებ და ა.შ.

მმართველობითი კონსალტინგის დარგის განვითარება შემდგომში ისეთი პროგრესული სახეობის კონსალტინგურ მომსახურებას უკავშირდება, როგორიცაა ბიზნესინტეგრაცია, ბიზნესკომუნიკაცია, ბიზნესის რესტრუქტურისა და თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების საფუძველზე მართვის სისტემის განვითარება. ამიტომ მსხვილი კონსალტინგური კომპანიები თავიანთ ძალისხმევას მიმართავენ სახელმწიფოებრივი და საერთაშორისო დონის პროექტების რეალიზაციისადმი, ტრანსნაციონალური კორპორაციების მომსახურებისადმი, ხოლო რეგიონური დონის ორგანიზაციები იძულებული არიან ფინანსური საკითხებით საშუალო და წვრილ კონსალტინგურ ფირმებს მიმართონ.

საწარმოო პროცესის ორგანიზაცია. წარმოების მართვა - საწარმოს კოლექტივის ეფექტურად მოღვაწეობის უზრუნველყოფაა ხარისხიანი საქონლის (მომსახურების) შექმნისათვის. წარმოების მართვა მოიცავს:

- გამოსაშვები პროდუქციის (მომსახურების) ხასიათიდან გამომდინარე, წარმოების ოპტიმალური სტრუქტურისა და ორგანიზაციის ტექნოლოგიური მოთხოვნების განსაზღვრას;
 - წარმოების ტექნიკური განვითარებისა და პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხის მართვა - რაც ნიშნავს ძირითადი საწარმოო ფონდების ეფექტურ გამოყენებას და დროულ განახლებას, ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად, რესურსების დამოზოგადი ტექნოლოგიების გამოყენებით გამოშვებული პროდუქციის ასორტიმენტის გაუმჯობესებას;
- საწარმოო პერსონალის მართვა ორგანიზაციის პროგრესული ფორმებისა და შრომის სტიმულირების ფორმების გამოყენებას, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლებას, წარმოების ეკონომიკური და ეკოლოგიური მახასიათებლების გაუმჯობესებას.

წარმოების ხელმძღვანელობას ახორციელებენ საწარმოს ხელმძღვანელები და მისი საწარმოო ქვეგანყოფილებები (საამქროები, უბნები, ბრიგადები, ფილიალები და ა.შ.). მცირე საწარმოს წარმოების მართვისათვის აუცილებლად იქმნება სპეციალიზებული სამსახურები და ქვეგანყოფილებები.

ორგანიზაციის – მიერ - საწარმოო - პროცესის მეთოდის – არჩევა -ძირითადად პროდუქციის ხასიათზეა დამოკიდებული. თუ ის მოწოდებულია ინდივიდუალური მოხმარების ინდივიდუალური მომხმარებლის შეკვეთებით დააკმაყოფილოს, მაშინ აქ საჭიროა ინდივიდუალური საწარმო (ტანსაცმლის, ფეხსაცმლის შეკვეთებით დამზადება), მაგრამ ხშირ შემთხვევაში მცირე ბიზნესში გამოიყენება ორგანიზაციის მცირე სერიული წარმოების მეთოდი (პურფუნთოშეულისა და კონდიტერული ნაწარმი, მეტალის ნაწარმი და ა.შ.) სხვა შემთხვევებში შესაძლებელია მასიური წარმოების ორგანიზაცია (მანქანების რეცხვა). სამუშაო ძალის ორგანიზაცია ძირითადად წარმოების არჩეული მეთოდით განისაზღვრება. ინდივიდუალურ საწარმოებში მიზანშეწონილია მაღალი დონის ოსტატების გამოყენება, რომლებსაც აქვთ ნაწარმის

დამზადების მთელ ციკლში სამუშაოს ხარისხიანი შესრულების უნარი. სერიულ წარმოებაში კი გამოიყენება თანამშრომელთა სპეციალიზაცია ცალკეულ ოპერაციებზე. ამასთან დამოკიდებულებაში კი გამოიყენება უნივერსალური ან სპეციალური აღჭურვილობა.

პროდუქციის დამზადების ტექნოლოგია წარმოების მიზანზეა დამოკიდებული. თუკი მიზანი ბაზარზე ლიდერის პოზიციის დაკავება და შენარჩუნებაა, მაშინ აუცილებელია ყველაზე პროგრესული და უახლესი ტექნოლოგიის გამოყენება. ეს კი დიდ ხარჯებს უკავშირდება. მაგრამ თუკი მიზნები მორიდებულია, მაშინ უკვე შესაძლებელია ცნობილი ტექნოლოგიის გამოყენება. წარმოების მიერ ვარიანტის არჩევა - საწყობი თუ შეკვეთები განისაზღვრება პროდუქციის (მომსახურების) ხასიათი. მაგ., ჩვეულებრივი სტანდარტული ავეჯის წარმოება საწყობისათვის შემდგომი რეალიზაციით. მაგრამ ავეჯის დამზადება ინდივიდუალური შეკვეთით მხოლოდ შეკვეთის შემდეგ ხორციელდება.

და ბოლოს, საწარმოს განთავსების საკითხი მისი მოღვაწეობის ხასიათზეა დამოკიდებული. მაგ., სერვისული საწარმოების განთავსება მომხმარებელთან ახლოს, ისეთ ადგილებში, სადაც ხელსაყრელია იოლად მისვლა, მაგრამ რაც შეეხება დიდ საწარმოებს, მათი განთავსების ადგილი განისაზღვრება ისეთი ფაქტორებით, როგორიცაა გზებთან სიახლოვე, სასაწყობე შენობებისა და შრომითი რესურსების არსებობა, შენობების არენდით ალების საშუალება და მიწის ნაკვეთის ღირებულება.

2.1.1. წარმოების დაგეგმვა

მცირე საწარმოს მოღვაწეობის განვითარებისა და ორგანიზაციის პროცესების სტრუქტურისა და თავის გამოხატვას ფირმის შიგა დაგეგმვის სისტემაში ნახულობს. დაგეგმვის მიზნისა და მნიშვნელობის თვალსაზრისით დაგეგმვა იყოფა სტრატეგიულ, ტაქტიკურ (მიმდინარე) და ოპერატიულ დაგეგმვად. [30].

სტრატეგიული დაგეგმვა ხორციელდება ფირმის მიერ მიღებული სტრატეგიებისა და სტრატეგიული მიზნების ბაზაზე. ეს ნიშნავს, რომ ფირმის ქცევის სტრატეგია ბიზნესში შემუშავდება გარე და შიგა გარემოს ფაქტორების ცვლილებების ანალიზისა და პროგნოზების საფუძველზე, დგინდება სტრატეგიის რეალიზების პერიოდი და სასურველი სტრატეგიული მიზნები, შემდეგ შემუშავდება სტრატეგიული გეგმები როგორც კორპორატიული, ისე ფუნქციური (მარკეტინგული, საწარმოო, ფინანსური კადრების ეკონომიკური და ა.შ.). როგორც წესი, სტრატეგიული დაგეგმვა გათვლილია პერსპექტივაზე და მოიცავს გრძელვადიან ან საშუალოვადიან პერიოდს. სტრატეგიული მიზნების მიღწევა მნიშვნელოვან ფინანსურ, მატერიალურ და შრომის რეზერვებს მოითხოვს, ამიტომ დასახული მიზნების ეტაპობრივად მიღწევა ხორციელდება ტაქტიკური ან მიმდინარე დაგეგმვით.

ტაქტიკური (მიმდინარე) დაგეგმვა წარმოადგენს გეგმური გადაწყვეტილებების ერთობლიობას, რომლებიც მიმართულია სტრატეგიულ მიზნებზე მოცემულ პერიოდში (როგორც წესი, ერთ ან ორ წელიწადში). მიმდინარე დაგეგმვის დახმარებით მიიღწევა სტრატეგიული მახასიათებლებისადმი თანმიმდევრული წინსვლა. მიზნებისადმი

ეტაპობრივი წინსვლით გათვალისწინდება რეალური შედეგები და ხორციელდება სტრატეგიული მიზნების ან მისი რაოდენობრივი მაჩვენებლების კორექტირება. მაგ., კორპორატიულ სტრატეგიულ მიზანს წარმოადგენს ოთხი წლის განმავლობაში ბაზრის 10%-იანი წილის მიღწევა. ხოლო ფირმის ბაზრის არსებული წილის სიდიდე 6%-ს შეადგენს. მიმდინარე დაგეგმვის პროცესში განისაზღვრება, რა არის აუცილებელი გაკეთდეს თითოეულ წლიურ პერიოდში, იმისათვის რომ მიღწეულ იქნეს ფირმისათვის მინიმალური ხარჯებით დროულად სტრატეგიული მიზნების მიღწევა. ტაქტიკური დაგეგმვის პროცესში კონკრეტდება შუალედური მიზნები გეგმურ პერიოდში უკვე მომქმედი, და არა ფირმის შიგა და გარე გარემოს პროგნოზირებადი ფაქტორების გათვალისწინებით, რაც ამცირებს გაურკვევლობის ხარისხს, მაგრამ, შედარებით მიზანმიმართული ყოველდღიური მოღვაწეობისათვის გამოიყენება ოპერატიული დაგეგვა.

ოპერატიული დაგეგმვა მიმართულია ტაქტიკური გეგმების შუალედურ მიზნებზე (როგორც წესი, ერთი თვის განმავლობაში). ოპერატიული დაგეგმვის დროს დგინდება ყოველდღიური, ყოველკვირეული, დეკადური და თვიური დავალებები და ხორციელდება ამ დავალებების ყოველდღიური დისპეჩერიზაცია ანუ ოპერატიული თათბირების დახმარებით კონტროლდება და რეგულირდება ფირმის ყველა მომუშავეს მოღვაწეობა. ოპერატიული დაგეგმვის დროს პრაქტიკულად მცირდება გაურკვევლობა გეგმურ გადაწყვეტილებებში, თუმცა რჩება დაგეგმვის შედეგების მიღწევის ალბათობა. ამრიგად, დაგეგმვის პროცესი ორგანულად უკავშირდება ფირმის ყოველდღიურ მოღვაწეობას, მის ტექნიკურ და სტრატეგიულ ამოცანებს და უზრუნველყოფს ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ფირმის მიზანმიმართულ მოღვაწეობას. [31].

დაგეგმარება ბიზნესის ყველა საბაზო მდგენელს მოიცავს (მარკეტინგი, რეკლამა, გასაღება, წარმოება, მომარაგება, კადრები, ფინანსები), ასევე მოიცავს, საქონლისა და მომსახურების გეგმურ დავალებებს. მაგრამ, არსებობენ სტრატეგიული მიზნები, რომელთა განხორციელებაც სპეციალურ მოქმედებებს მოითხოვს, ეს ქმედებები არ ეწერება ზოგად გეგმურ პროცესში. ამ შემთხვევაში დგება სპეციალური მიზნობრივი პროგრამა საქონლის (მომსახურების) წარმოების ტექნიკური რეკონსტრუქციისათვის, რომლის შესრულებაც ხელს უწყობს საწარმოო სიმძლავრეების გაზრდას ბიზნესის ხარისხობრივი დონის ამაღლებას. ასეთი პროგრამის შედეგები გამოიყენება ბიზნესის მორიგი გეგმური პერიოდისათვის. როგორც წესი, მიზნობრივი პროგრამები განვითარების გეგმების ან სტრატეგიული გეგმების ბაზური მდგენელებია. მიმდინარე მოღვაწეობის დაგეგმვა ხორციელდება ურთიერთდაკავშირებული გეგმების სისტემით, რომლებიც მოიცავენ მარკეტინგის, საქონელბრუნვის, გასაღების, რეკლამის, წარმოების, ხარჯების, ფინანსები, ინვესტიციების გეგმებს.

ფირმის სიდიდე და ბიზნესის სახე აისახება გეგმური სამუშაოების მოცულობასა და დაგეგმვის, ამ პროცესში დასაქმებულ მომუშავეთა რაოდენობაში, მაგრამ გეგმური სამუშაოების მიმართულება ერთიანი რჩება. მცირე და საშუალო ბიზნესში არ არის სავალდებულო დამგეგმავი ჯგუფების ან სამსახურის შექმნა, მაგრამ უნდა იყოს მენეჯერი ან მომუშავე, რომელიც პასუხს აგებს ფირმის გეგმურ მოღვაწეობაზე.

დაგეგმვის ყველა მიმართულებით შემუშავდება ტიპური ფორმები, ცხრილები, რომლებშიც ასახება გეგმური ამოცანები გარკვეული პერიოდისათვის, გარდა ამისა, უნდა გამოიყოს ფირმის მოღვაწეობის მაჩვენებლების შეფასების შედეგები მისი რეალიზაციის მიხედვით.

კონკურენტუნარიანობა მცირე და საშუალო ბიზნესში. საწარმოს არსებობასა და წარმატებაში გადამწყვეტია მისი საქონლის (მომსახურების) კონკურენტუნარიანობა. კონკურენტუნარიანობა საქონლის ან მომსახურების მახასიათებელია, რომელიც განასხვავებს მას კონკურენტ-საქონლისაგან როგორც კონკრეტული მოთხოვნით, ისე მასზე გაწეული ხარჯებით. სამომხმარებლო თვისება და ფასი, ეს ის ორი ელემენტია, რომელიც საქონლის (მომსახურების) კონკურენტუნარიანობის მთავარი შემადგენელია. მაგრამ საქონლის ბაზრული პერსპექტივა მართო ხარისხს და წარმოების ხარჯებს არ უკავშირდება. საქონლის წარმატების ან წარუმატებლობის მიზეზად შეიძლება სხვა ფაქტორებიც იყვნენ, როგორიცაა სარეკლამო მოღვაწეობა, ფირმის პრესიკი და შეთავაზებული მომსახურების დონე. მაგრამ რამდენადაც მნიშვნელოვანი უნდა იყოს ფირმის მოღვაწეობის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფაში არასაწარმოო ასპექტები, ძირითადი მაინც ხარისხი და ფასია. ამავდროულად, მომსახურების მაღალი დონე მიზიდველობას ზრდის. აქედან გამომდინარე, კონკურენტუნარიანობის ფორმულას შემდეგი სახე აქვს:

$$\text{კონკურენტუნარიანობა} = \text{ხარისხი} + \text{ფასი} + \text{მომსახურება}$$

კონკურენტუნარიანობის მართვა ნიშნავს დასახელებული მდგენელების ურთიერთობის ოპტიმალური უზრუნველყოფა ძირითადი ძალისხმევის შემდეგი ამოცანების გადაწყვეტისადმი მიმართვას: ხარისხის ამაღლება, წარმოების ხარჯების შემცირება, ეკონომიურობისა და მომსახურეობის დონის ამაღლება. კონკურენტუნარიანობის მითითებული მდგენელები მრავალფაქტორულია და შეიძლება განიხილოს როგორც მართვის რთული დამოუკიდებელი ობიექტი. კერძოდ, წარმოების ხარჯების სიდიდეზე ზემოქმედებს ნედლეულის ღირებულება და ხარისხი, საწვავი, ელექტროენერგია, შეძენილი ნახევარფაბრიკატები და მაკომპლექტებელი ნაწარმი, საწარმოო პერსონალის კვალიფიკაცია და შრომის ანაზღაურების დონე, შრომის მწარმოებლურობა, მართვის ხარჯები და ა.შ. საბოლოოდ, კონკურენტუნარიანობის მდგენელების აუცილებელი დონით უზრუნველყოფის შესაძლებლობა ისეთი ბაზური საწარმოო ფაქტორებით განისაზღვრება, როგორიცაა წარმოების ტექნიკური დონე, წარმოებისა და მართვის ორგანიზაციის დონე.

„წარმატების ფილოსოფიის“ საფუძველია ფირმის ინტერესების დაქვემდებარება კონკურენტუნარიანი პროდუქციის შემუშავების, წარმოებისა და გასაღების მიზნებს. პირველ ადგილზე გამოდის ორიენტაცია გრძელვადიან წარმატებაზე და ორიენტაცია მომხმარებელზე. რა თქმა უნდა, მომხმარებელზე ორიენტაცია გამოიხატება ფირმის მისწრაფებაში მოძებნოს წარმატების მიღწევისა და მაღალი მოგების შენარჩუნების გზა. მრავალი იაპონური კომპანიის ფინანსური შედეგები მოწმობენ, რომ თანამედროვე პირობებში ზუსტად ამ ფილოსოფიას მიყავს ფირმა ბაზარზე სტაბილურ

მდგომარეობამდე და მალაღრმეობამდე. კომპანიის ხელმძღვანელები მოგების საკითხებს ხარისხის პოზიციიდან, პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებებიდან, კონკურენტუნარიანობის პოზიციიდან განიხილავენ.

ნაწარმის ბაზარზე მდგომარეობის ანალიზისათვის, მისი გასაღების პერსპექტივის შეფასებისათვის, გაყიდვის სტრატეგიის შერჩევისათვის გამოიყენება საქონლის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია. სხვადასხვა სასიცოცხლო ციკლის სტადიაზე მყოფ საქონელთან ერთდროული მუშაობა მხოლოდ მსხვილ კომპანიებს შეუძლიათ. ბევრი ფირმა იძულებულია წავიდეს სპეციალიზაციის გზით ანუ აირჩიოს ერთ-ერთი „ამბლუა“:

- ფირმა ნოვატორის, რომელიც მხოლოდ ინოვაციების საკითხებით არის დაკავებული;
ინჟინერინგული ფირმის, რომელიც დაკავებულია საქონლის ორიგინალური მოდიფიკაციით და დიზაინით;
ვიწრო სპეციალიზებული მწარმოებლის ხშირად მასიური არარტული ნაწარმის გამომშვეები სუბმიწოდებელი;
მაღალი ხარისხის ტრადიციული ნაწარმის (მომსახურების) მწარმოებელი.

როგორც გამოცდილებამ აჩვენა, მცირე და საშუალო ფირმები განსაკუთრებით აქტიურად მოქმედებენ ისეთი საქონლის წარმოებისას, რომლებიც გადიან ბაზრის ფორმირების და მისგან გასვლის სტადიებს. საქმე ისაა, რომ მსხვილ ფირმას არ უყვარს ახალი პროდუქციის წარმოება. წარუმატებლობას ახალშექმნილ ფირმებთან შედარებით მსხვილი ფირმები მძიმედ განიცდის და თუ საქმე არ ეხება ტექნოლოგიების სფეროში ფუნდამენტალურ შემუშავებებს, არამედ საქმე ეხება ახალი პროდუქციის მიყვანას მატერიალურ გარდაქმნის სტადიამდე ეს კარგად ხელეწიფებათ მცირე-ფირმა ნოვატორებს. სწორედ ისინი განსაზღვრავენ დღეს განვითარებულ სამრეწველო ქვეყნებში ინოვაციურ პროცესებს. ამრიგად, მცირე ფირმების სპეციალიზაცია იმ საქონელზე, რომლებიც სასიცოცხლო ციკლის კონკრეტულ სტადიაზე არიან, შეუძლიათ ეფექტურად საკუთარი პოტენციალის გამოყენება და ბაზარზე საქონლის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა.

2.2. მცირე და საშუალო საწარმოების ინფრასტრუქტურა

ორგანიზაციის მაკროგარემო და საქმიანი გარემო: ბიზნესის ინფრასტრუქტურა ორგანიზაციის გარე გარემოს ნაწილია. გარე გარემო თავისი ბუნებით მრავალფეროვანი და არაერთგვაროვანია. იგი დიდი რაოდენობის კომპონენტებს შეიცავს, რომლებიც განსხვავებულია ხარისხის, ხასიათისა და პერიოდულობის მიხედვით. გარე გარემოს მიეკუთვნება ეკონომიკურ-პოლიტიკური, სამართლებრივი, სოციალური, ტექნოლოგიური მდგენელები. გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებები, მისი სირთულე და განუსაზღვრელობა აძლიერებს ორგანიზაციაზე მის გავლენას.

მაკროგარემო - გარე გარემოს ნაწილია. შეიძლება გამოიყოს მისი სხვადასხვა დონე გლობალური, საერთაშორისო და ეროვნული. ბიზნესის გლობალიზაციასთან

დაკავშირებით საინტერესოა გლობალურ დონეზე გარე გარემოს მთავარი მდგენელების გამოყოფა და განხილვა: ინფორმაციულ ალოგიკური, ეკოლოგიური, საბაზრო, ტექნოლოგიური და სხვა. მაკროგარემოს ეკონომიკური მდგენელი განსაზღვრავს საბაზრო ურთიერთობების განვითარების ზოგად დონეს, კონკურენტუნარიანობას, ეკონომიკურ პირობებს, რომელშიც მოქმედებენ ორგანიზაციები. მისი ძირითადი პარამეტრებია: შიგა ვალური პროდუქტი, ინფლაცია, პროცენტული განაკვეთი, ვალუტის კურსი, უმუშევრობის დონე, საგადასახადო განაკვეთები, შრომის ანაზღაურება, მომხმარებლების გადახდისუნარიანობა, მოთხოვნის მერყეობა, საინვესტიციო პოლიტიკა, ფასების დონე, მოგება და სხვა. ამ ეკონომიკური მაჩვენებლების ცვლილება მოქმედებს მოსახლეობის ცხოვრების დონეზე. ეკონომიკური განვითარების ტენდენციების ცოდნა წარმატებულ კომპანიებს კონკურენტებზე უპირატესობის მიღწევაში ეხმარება. მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ მათ ბიზნესზე საფარუდოდ დადებითად მოქმედი ეკონომიკური სიტუაციის ტიპი.

პოლიტიკური მდგენელები სახელმწიფო ხელისუფლების ორგანოების, პარტიების, ბლოკების, ჯგუფების და სხვა ორგანიზაციების მიერ წარმოდგენილი პოლიტიკური მდგენელები განსაზღვრავენ საზოგადოების განვითარების მიზნებსა და მიმართულებებს, მის იდეოლოგიას, სახელმწიფო საგარეო და საშინაო პოლიტიკას სხვადასხვა დარგში, სახელმწიფოს მიერ მისი რეალიზაციის გზებსა და საშუალებებს. პოლიტიკური სისტემა მნიშვნელოვნად მოქმედებს ორგანიზაციების საქმიან აქტიუობაზე, ბიზნესის მრავალი სფეროს განვითარებისათვის იგი ქმნის როგორც დაბრკოლებებს, ისე იძლევა შესაძლებლობებს. ორგანიზაციას მკაფიო წარმოდგენა უნდა ქონდეს პოლიტიკურ სიტუაციის სტაბილურობაზე, პოლიტიკური ლიდერების და პარტიების ცვლილებასა და მათ პროგრამებზე, იმ მიმართულებებსა და დარგებზე რომლებსაც ისინი მომავალში დაუჭერენ მხარს, ლობიერების სხვადასხვა ჯგუფის შესაძლებლობების შესახებ, ზოგიერთი კანონისა და სხვა ნორმატიული აქტის მიღებაზე მათი გავლენისა და ინტერესის შესახებ.

ამ პროცესებზე ინფორმაციების ქონით ზოგიერთი ორგანიზაცია იმყარებს საკუთარ პოზიციებს, იკავებს ბაზარზე ახალ ნიშას, ზოგი კი ზარალს იცილებს თავიდან.

სამართლებრივი მდგენელები ეს კანონებია და სხვა სამართლებრივი აქტები, რომლებიც ადგენენ საქმიანი ურთიერთობების დასაშვებ ნორმებს, უფლებებს, პასუხისმგებლობას, ორგანიზაციის ვალდებულებებს, არეგულირებენ საქმიანობას შეზღუდვების ჩათვლით და სხვა. მიღებული კანონების, და სამართლებრივი ნორმების სწორ ინტერპრეტაციაზე დამოკიდებული კონტრაქტების დამყარება და შესრულება, საქმიანი ოპერაციების კანონიერება, ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებული სადავო და სხვა საკითხების გადაწყვეტის შესაძლებლობა.

მაკროგარემოს სოციალური მდგენელები გამოხატავენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე ზემოქმედ საზოგადოებაში მიმდინარე სოციალურ პროცესებს და ტენდენციებს, როგორცაა: ტრადიციები, ღირებულებები, ჩვეულებები, ეთიკური ნორმები, ცხოვრების სტილი, ადამიანების დამოკიდებულება ცხოვრებისადმი, მომხმარებლის გემოვნება და ფსიქოლოგია. ამ მდგენელებში შედის აგრეთვე საზოგადოების

სოციალური კულტურა, მისი დემოგრაფიული მახასიათებლები, როგორიცაა შობადობის დონე, სიცოცხლის საშუალო ხანგრძლივობა, მოსახლეობის რიცხვის ზრდის ტემპი, მიგრაცია, განათლებისა და კვალიფიკაციის დონე და ა.შ. მაკროგარემოს მდგენელები მოქმედებენ რა მოთხოვნისა და სამომხმარებლო უპირატესობების დონეზე, პროდუქციის გასაღების ბაზრების არჩევანზე, განსაზღვრავენ სამუშაო ძალის რეგიონალური ბაზრების იმ ძირითად პარამეტრებს, რომლებზეც არის დამოკიდებული საწარმოს ადგილმდებარეობის არჩევა, მომუშავეთა აუცილებელი რაოდენობრივი შემადგენლობა, მათი განათლებისა და კვალიფიკაციის სათანადო დონე, ასაკობრივ და სახის მოთხოვნებისადმი შესაბამისობა. ჯანმრთელი ცხოვრების წესის სურვილი, შეცვლილი დამოკიდებულება გარე გარემოს დაცვისადმი, ახალი ტრადიციების, ღირებულებებისა და სხვა ტენდენციების გამოჩენა სოციალურ ცვლილებებს იწვევს გრძელვადიანი პერსპექტივით. ეს კი ზოგიერთი კომპანიის განვითარების დიდ პერსპექტივებს სახავს, ზოგს კი პირიქით განსაზღვრულ სირთულეს და პრობლემას უქმნის.

ტექნოლოგიური მდგენელები მეცნიერულ და ტექნოლოგიურ ფაქტორებს მოიცავენ. მათი დახმარებით ორგანიზაციას შეუძლია ძველი პროდუქციის მოდერნიზება და ახალი პროდუქციის გამოშვება, ტექნოლოგიური პროცესების სრულყოფა და ახლის შემუშავება. შეუძლია მიღწეული მეცნიერული კვლევების შედეგების გამოყენება არა მარტო მოცემულ დარგში, ასევე შეუძლია სხვა დარგებსაც დაესესხოს. დღეისათვის, როგორც არასდროს, სწრაფი ტემპით ინერგება ინოვაციები კომპანიებში. ინფორმაციული ტექნოლოგიების განვითარებით წარმოქმნილი ელექტრონული კომერციის სწრაფი განვითარება ბიზნესში მომხდარი უმნიშვნელოვანესი ცვლილებების ერთ-ერთი მაგალითია. იმ კომპანიებმა, რომლებმაც გაცნობიერეს ტექნოლოგიური ინოვაციების მნიშვნელობა, ბიზნესი დაჩქარებული სიჩქარით ვითარდება. ეს ნიშნავს, რომ ყველა ახალი ტექნოლოგია წარმატების საწინდარია. ზოგიერთი წარმატებული კომპანია მაღალი მოგების ბაზრებზე იწყებს მოღვაწეობას, მაგრამ მათი ბიზნესი გარკვეული დროის განმავლობაში იზრდება, რადგან მათ უფრო ძლიერი კონკურენტები ავიწროებენ.

ბუნებრივ-გეოგრაფიული ფაქტორები უკავშირდება კლიმატურ პირობებს, ბუნებრივი რესურსების მარაგებს, ეკოლოგიურ ვითარებას. ბუნებრივი კატაკლიზმები, კლიმატის ცვალებადობა, ბუნებრივი რესურსების შეზღუდულობა, გარე გარემოს დაბინძურება და სხვა ნეგატიური პროცესები დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის მოღვაწეობაზე. მაგ. ბუნებრივი რესურსების მარაგის შემცირება მოითხოვს მის მეორედ გამოყენების აუცილებლობას, რესურსდამზოგავი ტექნოლოგიების შემუშავებას, ნედლეულის, ტრადიციული მასალებისა და ენერგიის სახეობების შემცველი ნედლეულის შემუშავებას. ეკოლოგიური ვითარების გაუარესება მოითხოვს: ეკოლოგიური სტანდარტების დაცვას პროდუქციის წარმოებისა და ექსპლუატაციის პროცესში, ნარჩენების უტილიზაციას, გამწმენდი დანადგარების მშენებლობას, ცალკეული სახეობის საქონლის წარმოების აკრძალვას და ა.შ. ამ და მსგავსი პრობლემების გადასაწყვეტისათვის ორგანიზაციები ვალდებული არიან, გაიღონ

მნიშვნელოვანი სახსრები ახალი ტექნოლოგიების შემუშავებისათვის, ბუნების დაცვის კუთხით და სხვა.

საქმიანი გარემო გარე გარემოს უშუალო ნაწილია. საქმიან გარემოს ეკუთვნის ფირმის გარე გარემოს ელემენტები, რომლებიც ურთიერთქმედებენ მასთან ერთად, უშუალოდ ზემოქმედებენ ზოგადად ორგანიზაციაზე და მის ცალკეულ ნაწილებზე. საქმიანი გარემო ორგანიზაციის მოღვაწეობის პროცესში ფორმირდება და ფირმის სტრატეგიის, მოღვაწეობის გარემოს, პროდუქციის და ბაზრების და ა.შ. ცვლილებასთან შესაბამისად იცვლება.

რთულია საქმიანი გარემოს საზღვრების დადგენა. ამისათვის აუცილებელია გაანალიზდეს ორგანიზაციის მოღვაწეობის სფერო და დარგი, დადგინდეს გარე გარემოს რომელ ელემენტებთან აქვს კავშირი (ორგანიზაციებთან, სტუქტურებთან, ადამიანებთან) და ურთიერთქმედება დასახული მიზნების განხორციელების პროცესში. [34].

პროდუქციის ან მომსახურების მომხმარებელი. ამ ჯგუფში უშუალო მომხმარებლები და კლიენტები შედიან: სავაჭრო ფირმები, ოფიციალური დისტრიბუტორები, მაღაზიები, ვაჭრობის აგენტები, ფირმა მწარმოებლები, ინდივიდუალური მყიდველები და კლიენტები. მომხმარებლის კონკრეტული შემადგენლობა დამოკიდებულია ფირმის მოღვაწეობის სფეროზე, მისი პროდუქციისა და მომსახურების სპეციფიკაზე, წარმოების მასშტაბებზე, გასაღების ბაზრებსა და სხვა ფაქტორებზე. ამ ჯგუფში უშუალო მყიდველების გარდა შეიძლება შევიდნენ მომხმარებელთა საზოგადოება, ეკოლოგიური დაცვის საზოგადოება და სხვა მსგავსი ორგანიზაციები. სულ უფრო მნიშვნელოვანი ხდება წარმოებაზე მათი ზეგავლენა, მეტად ანგარიშგასაწევი ხდებიან. ისინი მეწარმეებთან ერთად უშუალო მონაწილეობას იღებენ პროდუქციის ხარისხის უზრუნველყოფაში, რეკლამირებაში, ეკოლოგიური მოთხოვნების დაცვაში და ა. შ.

მომხმარებლის ზემოქმედება სხვადასხვა ფორმით მქადენდება: პროდუქციაზე ფასების — დონით, — პროდუქციის — ხარისხის, — დიზაინისა — და — ტექნიკური მახასიათებლებისადმი განსაკუთრებული მოთხოვნებით, გადახდის ფორმებით; კონკრეტული სამარკო ნიშნების უპირატესობით და სხვა. მეორე მხრივ, მეწარმეს შეუძლია დაბალი ფასების დადგენით და მაღალი ხარისხისა და მიტანის ვადების გარანტიით, უნიკალური პროდუქციისა და მომსახურების შეთავაზებით მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს მომხმარებელზე.

მატერიალური და ბუნებრივი რესურსების მიმწოდებლები. ნედლეულისა და მასალების, ნახევარფაბრიკატების, ელექტრული და სითბური ენერგიის, წყლის, გაზის მიმწოდებლებს შეუძლიათ რესურსდამოკიდებული გახდეს ორგანიზაციები, და უშუალოდ იმოქმედონ პროდუქციის ხარისხსა და თვითღირებულებაზე, მისი დამზადების ვადებზე და ზოგადად ორგანიზაციის მოღვაწეობის ეფექტურობაზე. მატერიალური და ბუნებრივი რესურსების მიმწოდებლების ანალიზით შეიძლება განისაზღვროს, რამდენად ძლიერია საწარმოს რესურსდამოკიდებულება და მისი მიზეზები. ანალიზის ჩატარების დროს საჭიროა ყურადღების მიექცეს საქონლისა და

მომსახურების ფასებს, მათ ხარისხს, ვადების დაცვას, მიწოდების პირობებს და მოცულობას, არის თუ არა მოცემული რესურსების მიმწოდებელი მონოპოლისტი და შესაძლებელია თუ არა მისი ჩანაცვლება. კომპანიებმა მთელი თავისი ძალისხმევა რესურსულ დამოკიდებულების მინიმიზებისადმი უნდა მიმართონ.

კონკურენტები. მათ ის ორგანიზაციები მიეკუთვნება, რომლებიც ერთსა და იმავე მოთხოვნათა დააკმაყოფილებით, საკუთარი პროდუქციის რეალიზებას ერთსა და იმავე ბაზრებზე ახდენენ. კონკრეტული კონკურენტული სტრატეგიის შერჩევისათვის, კონკურენტული გარემოს შეფასებისას, მენეჯერებმა უნდა განსაზღვრონ მთავარი კონკურენტები, მათი მხრიდან მოსალოდნელი რეალური და პოტენციური საფრთხეები, ობიექტურად შეაფასონ ორგანიზაციის პოზიციები და მისი კონკურენტუნარიანობა. თუ ბაზარზე ანალოგიური პროდუქტის მწარმოებლები გამოდიან ან უკვე არსებობენ, ისინი აუცილებლად უნდა შევიდნენ პოტენციური კონკურენტების ჯგუფში.

კომპანიებისათვის საფრთხის შემცველბად უნდა ჩაითვალოს ის ფირმებიც, რომლებიც ისეთ საქონელსა და მომსახურებას ქმნიან, რომლებსაც შეუძლიათ კომპანიის პროდუქციის ჩანაცვლება ან ბაზრიდან მათი მთლიანად გაძევება. მენეჯერებმა უნდა გააანალიზონ ასეთი შემცველი საქონლის არსებობის შესაძლებლობა ან მათი გამოჩენა. რამდენადაც ფირმა სანდო და სრულ იფორმაციას ფლობს პოტენციურ კონკურენტებზე, უკეთესად შეძლებს ფირმა საპასუხო მოქმედებებისათვის მომზადებას იერიშის მიმტანი და თავდაცვითი სტრატეგიის შემუშავებით.

ბიზნესის ინფრასტრუქტურის ელემენტები:

ბიზნესის ინფრასტრუქტურა - საქმიანი გარემოს ნაწილია, რომელიც ორგანიზაციას მოდერნიზებისათვის აუცილებელი ფინანსური, შრომითი, საინფორმაციო რესურსებით, სატრანსპორტო, საკონსულტაციო, აუდიტორული, დაზღვევისა და სხვა სახის მომსახურებით უზრუნველყოფს. ეს ბიზნესის ფუნქციონირების ზოგადი პირობების სისტემაა, რომელიც ბაზრის ორგანიზაციის სისტემისა და ინსტიტუტების დახმარებით საქონლური, ფინანსური და ინფორმაციული ნაკადების ეფექტურ მოძრაობას უზრუნველყოფს. მასში შედიან ფინანსური ორგანიზაციები, სამუშაო ძალის ბაზარი, სატრანსპორტო ორგანიზაციები, საკონსულტაციო ფირმები, სადაზღვევო კომპანიები სახელმწიფო და მუნიციპალური ორგანიზაციები და სხვა.

ფინანსური ორგანიზაციები. მას მიეკუთვნება სხვადასხვა საკრედიტო-საფინანსო ორგანიზაცია, კერძოდ, კომერციული ბანკი, არასაბანკო საკრედიტო ორგანიზაცია, ემისიური ბანკი და სინდიკატი, ურთიერთდახმარების ფონდი, სადაზღვევო საზოგადოება და სხვა. საბაზრო გაურკვევლობის პირობებში გამართლებულია საფინანსო დაწესებულებების არჩევა და მათი მიმდინარე საქმიანობის ანალიზი ამცირებს რისკებით მიღებული ზარალის მოცულობას და პირობებს ქმნის ბიზნესის სტაბილური მოდერნიზებისათვის.

სამუშაო ძალის ბაზარი. ამ ბაზარში შედის საკადრო სააგენტოები, დასაქმების სამსახურები, სასწავლო დაწესებულებები, შრომის ბირჟები და ა.შ. რომლებთანაც ამყარებს ორგანიზაცია კავშირს და ურთიერთქმედებენ აუცილებელი შრომითი რესურსების უზრუნველყოფისათვის. ასეთ დაწესებულებებს შესაძლებელია მივაკუთვნოთ პროფესიული კავშირებიც. სამუშაო ძალის ბაზრის შესწავლით ორგანიზაცია ინფორმაციებს იღებს სამუშაო ძალის არსებობის, მათი სპეციალობის, კვალიფიკაციის, სქესის, ასაკის, განათლების, გამოცდილებისა და სხვა მონაცემების შესახებ.

სატრანსპორტო ორგანიზაციები. ტრანსპორტით მომსახურების ღირებულებას შეიძლება მნიშვნელოვანი წილი ჰქონდეს პროდუქციის თვითღირებულებაში. სატრანსპორტო მომსახურების ფასების დონით, გადაზიდვების გრაფიკის დაცვის გამო ორგანიზაცია დამოკიდებული ხდება სატრანსპორტო საწარმოებზე. ეს ურთიერთკავშირი იმ შემთხვევაში ძლიერდება, როდესაც სატრანსპორტო დაწესებულება მონოპოლისტია, რადგან ისინი კარნახობენ გადაზიდვის ფასებს.

კონსულტაციური ფირმები. უკანასკნელ წლებში გაფართოვდა კონსულტაციური მომსახურების ბაზარი. კომპანიები მათ მარკეტინგული, ინოვაციური პროექტების, სტრატეგიების, საწარმოს სარეკონსტრუქტიზაციო პროექტების და ა.შ. შემუშავებისათვის მიმართავენ.

სადაზღვევო კომპანიები. — აქტიურად ვითარდება სადაზღვევო ბიზნესი, მიმდინარეობს სადაზღვევო ჯგუფების ფორმირების პროცესი. რისკების დაზღვევა ბიზნესის ინსტრუმენტად იქცა და იმატა სადაზღვევო კომპანიების მომსახურების გამოყენების რიცხვმა. შემოღებული იქნა აუცილებელი დაზღვევა და პირად დაზღვევასთან ერთად გავრცელდა პასუხისმგებლობისა და ქონების ნებაყოფლობითი დაზღვევა.

საერთაშორისო სექტორი. საქმიანი გარემოს საერთაშორისო სექტორი პირდაპირ ზემოქმედებს კომპანიებზე. უკანასკნელ წლებში გაძლიერდა კომპურენცია უცხოური ფირმების მხრიდან. ცალკეულ დარგში უცხოური მეწარმეები თავიანთი პროდუქციის უკეთესი ხარისხით ავიწროებენ ეროვნულ მეწარმეობას. საერთაშორისო და ეროვნული კომპანიების ურთიერთქმედების გაუმჯობესება შეიძლება ერთობლივი საწარმოების შექმნით, უცხოური კომპანიების მიერ აქციების შესყიდვით, საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლით, ერთობლივი პროექტების განხორციელებით, საქონლის საზღვარგარეთიდან შემოტანით და ა. შ. დასახელებული და მსგავსი სახის საერთაშორისო თანამშრომლობის გამო ახალი ამოცანების წინაშე აღმოჩნდნენ კომპანიების მენეჯერები: უცხოელი მომხმარებლის შესწავლა, სახელმწიფო რეგულირების, ახალი წესების და მემეჯენტის სპეციფიკური მეთოდების შემუშავება. ამ ამოცანების გადაწყვეტა ხელს უწყობს ბაზრის ყველა სუბიექტის ურთიერთქმედების გაუმჯობესებას, ორგანიზაციის პროდუქციის უცხოელი მომხმარებლებისადმი ატაპტირებას და რიგ შემთხვევებში სამამულო ბაზარზე უცხოური ნაწარმისადმი კონკურენციის გაწევას.

მცირე და საშუალო საწარმოების ინფრასტრუქტურის ფუნქციები და ამოცანები
ბიზნესის ინფრასტრუქტურა მრავალ ფუნქციებას ასრულებს, რომელთა შორის
შეიძლება გამოვყოთ:

- ბაზრის კონიუნქტურული მერყეობის შესაბამისად საქონელბრუნვის
დინამიკურობის, სუბიექტების ქცევის, საბაზრო ურთიერთობების
მოწესრიგება, დაჩქარება და უზრუნველყოფა;
საქონლის გამყიდველისა და მყიდველის ურთიერთკავშირის
უზრუნველყოფა;
საქმიანი ურთიერთობების, ხელშეკრულებების სისტემების (ერთმხრივი,
მრავალმხრივი, რეალური და კონსენსუალური, აგენტურული, ერთდროული
და
სასწრაფო, ასევე ყიდვა-გაყიდვის, საკომისიო, საკონსიგნაციო, გაყიდვის
უფლების მიცემის, ქონების ნდობითი მართვის, შენახვის, სამეცნიერო-
ტექნიკური, საცდელ-საკონსტრუქციო სამუშაოების შესახებ, არენდის, და
სადაზღვევო, სალიცენზიო და ა.შ.) ორგანიზაციულ-სამართლებრივი უზრუნ-
ველყოფა;
სუბიექტების საბაზრო ურთიერთობების-საქონელმწარმოებლების,
შუამავლების და მყიდველების სპეციალიზაციის განვითარების ხელშეწყობა;
სახელმწიფო რეგულირების ფუნქციის შესრულებისა და ორგანიზებული
საქონელბრუნვის მხარდაჭერის უზრუნველყოფა (მაგ: მარეგულირებელი
საბითუმო ბაზრის დახმარებით);
მაკრო და მიკრო პროპორციების ბალანსირების, მცირე საწარმოების
კაპიტალბრუნვის საზოგადოებრივ კაპიტალბრუნვისადმი უზრუნველყოფა;
სასაქონლო და ფინანსური ნაკადების იურიდიული კონტროლი;
ბაზრის ინფრასტრუქტურის ინსტიტუტების (საინფორმაციო - ანალიტიკური,
მარკეტინგული და სხვა ცენტრების, სარეკლამო სააგენტოების, აუდიტისა და
კონსალტინგური ფირმების, საინვესტიციო კომპანიების და სხვა.) მიერ
საინფორმაციო, მარკეტინგული, ინოვაციური, კონსალტინგური, აუდიტო-
რული და სხვა დახმარების აღმოჩენა.

ანალიზის ამოცანები და საქმიანი გარემოს შეფასება

იმისათვის, რომ გაეცეს პასუხი კითხვას, რომელ საქმიან გარემოში მოღვაწეობს
მცირე თუ საშუალო საწარმო, იგი ისეთი პარამეტრების მიხედვით უნდა შეფასდეს,
როგორიცაა სირთულე, სტაბილურობა და განუსაზღვრელობა. საქმიანი გარემოს
სირთულე იმით არის განპირობებული, რომ არსებობს ერთმანეთთან
ურთიერთმოქმედი და ბიზნეს ორგანიზაციაზე მოქმედი ერთგვაროვან ელემენტთა
სიმრავლე. მარტივი საქმიანი გარემო 3-4 ერთგვაროვანი ელემენტების ჯგუფისაგან
შედგება.

სტაბილურობა და არასტაბილურობა საქმიანი გარემოს დინამიკურ ელემენტებს
უკავშირდება. არასტაბილური გარემო ხშირი ცვლილებებით არის გამოწვეული, რაც

კონკურენტების ქმედებებს, მოთხოვნის მერყეობას, ახალი პროდუქტის, და ტექნოლოგიების გამოჩენას უკავშირდება. როგორც წესი, მათ ძნელად პროგნოზირებადი ხასიათი აქვთ. საქმიანი გარემო სტაბილურია, როდესაც მისი ელემენტები უცვლელი რჩება დიდი დროის განმავლობაში. სტაბილური გარემოს სტაბილურობის ფაქტორს მდგრადი მოთხოვნა და პროდუქტი განსაზღვრავს. შესაძლოა მოთხოვნის თანდათანობითი ცვლა, რომლის პროგნოზირებაც არ არის რთული.

განუსაზღვრელობა საქმიან გარემოზე და მასში მიმდინარე ცვლილებებზე აუცილებელი ინფორმაციის არარსებობით არის გამოწვეული, რაც თავისთავად ზრდის რისკების დონეს. ასეთ შემთხვევაში მენეჯერები რთული ამოცანის წინაშე დგანან - გათვალონ (რამდენადაც შესაძლებელია) ის შიგა ცვლილებები, რომლებიც იმოქმედებენ მათ გადაწყვეტილების მიღებაზე. რთული და სტაბილური საქმიანი გარემო დიდი განუსაზღვრელობის შემცველია, მაგრამ ასეთი გარემოს ელემენტები არ იცვლება სწრაფად და მოულოდნელად. მაგ: ასეთ გარემოში მუშაობენ სახელმწიფო უმაღლესი სასწავლებლები. ეს ორგანიზაციები შეიცავენ დიდი რაოდენობის ელემენტებს და მათ ცვალებადი ბუნება აქვთ, მაგრამ ეს ცვლილება თანდათანობით მიმდინარეობს და მათი პროგნოზირება შესაძლებელია. განუსაზღვრელობის მაღალი ხარისხი მარტივ და არასტაბილურ საქმიან გარემოს ახასიათებს. მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციაზე შეიძლება იმოქმედოს გარე გარემოს ელემენტების დიდმა რიცხვმა, და ძნელია მათი პროგნოზირება სწრაფი ცვლილებები სირთულეს უქმნის მენეჯერებს. ასეთი საქმიანი გარემო ისეთ ბიზნესორგანიზაციებს ახასიათებთ, რომლებიც ისეთ სფეროებში და დარგებში საქმიანობენ, სადაც სწრაფად იცვლება ადამიანის გემოვნება (მაგ: მოდური ტანსაცმლის წარმოება). [36]

ყველაზე მაღალი განუსაზღვრელობა ახასიათებს რთულ და არასტაბილურ საქმიან გარემოს. თუ ორგანიზაციას ასეთი გარემო აქვს, მაშინ მას ელემენტების მრავალფეროვნება ახასიათებს, რომლებიც არაჩვეულებრივად დინამიკურად იცვლება და ძნელია მათი წინასწარი განკვერტა. ასეთი გარემო ძლიერად მოქმედებს, წინააღმდეგობას უწევს ორგანიზაციის მოღვაწეობას, ემუქრება კიდევ მის არსებობას. ასეთი საქმიანი გარემო ტიპურია მაღალი ტექნოლოგიების გამომყენებელი ორგანიზაციებისათვის.

ორგანიზაციის ადაპტაცია განუსაზღვრელობისა და გარე გარემოს ცვლილებებისადმი

ტექნოლოგიის სწრაფი განვითარება, საქონლისა და მომსახურების გართულება და მრავალფეროვნება, მათი სასიცოცხლო ციკლის შემოკლება, კონკურენტუნარიანი ორგანიზაციების გამოჩენა, მყიდველების მოთხოვნების ზრდა - ეს ყველა და გარე გარემოს სხვა ცვლილებები აძლიერებს ორგანიზაციებზე მათ გავლენას და გარემო პირობებზე დამოკიდებულებას. ეს სიტუაცია კი ორგანიზაციებს ურთიერთ-დამოკიდებულების გაუმჯობესებისათვის მეთოდების მოძიებისა და ადაპტაციის უნარების განვითარებისაკენ უბიძგებს. მნიშვნელოვანია, რომ მენეჯერებმა ნათლად გააცნობიერონ სიტუაცია. შესძლებს კი ორგანიზაცია გარე ფაქტორების

გაკონტროლებას, მასზე ზემოქმედებას, ზემოქმედებას გარე გარემოზე და მის შეცვლას, თუ ორგანიზაცია თვითონ უნდა შეიცვალოს და მოერგოს გარემოს პირობებს. ორგანიზაცია უნდა შეესაბამებოდეს თავის საქმიან გარემოს, რაც გარე ფაქტორებისადმი ადაპტაციისა და კონტროლის გზით მიიღწევა.

განუსაზღვრელობის ხარისხზე დამოკიდებულებით მცირე და საშუალო საწარმოების საქმიან გარემოს ცვლილებებისადმი ადაპტირებისათვის შემდეგი მიდგომა რეკომენდებულია: ურთიერქმედებისა და საქმიანი გარემოს შესახებ ინფორმირებულობის გაუმჯობესება, ცვლილებების გატარება ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, სტრატეგიულ დაგეგმვაში, ასევე მეწარმეობრივი მიდგომის გამოყენება და —ა.ქ. —ურთიერთქმედების —ეფექტურობის —დონის —ამაღლებისათვის, განუსაზღვრელობის შემცირების მიზნით აუცილებელია ზემოქმედება ორგანიზაციის როგორც შიგა, ისე გარე გარემოზე. ეს კი სპეციალური ქვეგანყოფილებების შექმნით მიიღწევა, რომელიც განახორციელებს კავშირს გარე გარემოსთან, გააუმჯობესებს ინფორმირებულობას გარე გარემოს მდგომარეობის შესახებ, ხელს შეუწყობს პარტნიორულ ურთიერთობების განვითარებას, სტრატეგიული ალიანსების შექმნას, კონკურენტებთან თანამშრომლობას და ასე შემდეგ. როგორც მოკლევადიან, ისე გრძელვადიანი პერსპექტივით გატარებული საწარმოო, ტექნიკური, ეკონომიკური, სტრუქტურული, ქვევითი ხასიათის ორგანიზაციული ცვლილებები ზიზნესს ეხმარება არა მარტო ადაპტაციაში, მოქმედებენ არასტაბილურ გარე პირობებში მდგრადი ფუნქციონირების უზრუნველყოფა გარე ფაქტორებზე. სტრატეგიული მართვის გამოყენება გარე გარემოს მომავალი ცვლილების პროგნოზირებისა და პერსპექტივით ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობისათვის პირობების შექმნის საშუალებას იძლევა.

თავი 3

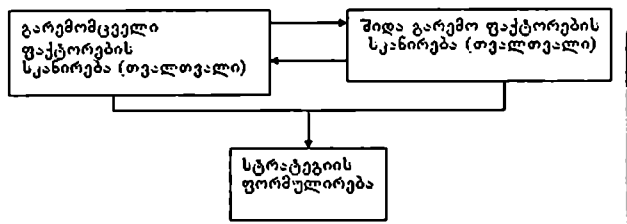
კონკურენციის პირობების ანალიზი საქმიან გარემოში

3.1. მცირე და საშუალო საწარმოების საქმიანი გარემოს ანალიზი

მოცემული თავის მიზანია მკითხველს გააცნოს საქმიანი გარემოს ანალიზის პროცესი მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის. დასაწყისში მოყვანილი იქნება ტერმინის – „ბიზნეს გარემოს ანალიზი“ – განსაზღვრა, შემდეგ განიხილება ბიზნეს გარემოს ანალიზის კვლევის საფუძვლები მსს-ის კუთხით (თვალსაზრისით). ასევე, ადგილი დაეთმობა გარემოს (მსს-ზე მოქმედი PEST-პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული და ტექნოლო-გიური ფაქტორების ანალიზის ჩათვლით) და დარგის ანალიზს. შემდეგში ყურადღება გამახვილდება შიდა პირობების ანალიზზე და განხილული იქნება მისი მთავარი კომპონენტები, ისეთები, როგორიცაა რესურსების და გაწეული ხარჯების მიმდინარეობის ანალიზი. და ბოლოს, განხილული იქნება SWOT-ანალიზი და მისი გამოყენება მსს-ებში.

საქმიანი გარემოს ანალიზი. დიაგნოზის დასმა

ნებიუსმიერ საწარმოს მოქმედება უწყევს გარკვეულ საქმიან გარემო პირობებში, საქმიან გარემოში იგულისხმება ფაქტორები, რომელთა გათვალისწინება უნდა მოხდეს მცირე ბიზნესისთვის სტრატეგიის შემუშავებისას. ითვლება, რომ საწარმო წარმოადგენს ღია სისტემას და არ შეიძლება რომ მას ჰქონდეს ურთიერთქმედება საქმიან გარემოსთან. წარმოება გავლენას ახდენს გარემოს ფაქტორებზე, ისინი კი თავის მხრივ მოქმედებენ მისი საქმიანობის ეფექტიანობაზე. ამ ორმხრივი ურთიერთქმედების ფარგლებში მყოფი სტრატეგიის როლი იმაში მდგომარეობს, რომ გამოავლინოს და განსაზღვროს გარემოს



ნახაზი. 3.1. შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზი მსს-ში

სტრატეგიული ფაქტორების არსებობა. სწორი ბიზნეს-სტრატეგიის შესამუშავებლად მენეჯერებმა ასევე უნდა მოახდინონ ფირმის სტრატეგიაზე გარე ფაქტორების მოქმედების ანალიზი. ამ თვალსაზრისით გარემოს ყველა ფაქტორი შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად: შიდა და გარე ფაქტორებად. ბიზნესის შიდა და გარე ფაქტორებს შორის ურთიერთქმედება მოცემულია ნახ. 3.1.

საქმიანი გარემოს ფაქტორები ეს ის ფაქტორებია, რომლებიც მთლიანად იმყოფებიან საწარმოს კონტროლის საზღვრების მიღმა. მაგალითად, კონკურენტები, მთავრობების მოქმედებები, დარგი, ტექნოლოგიური ცვლილებები, სოციალურ-კულტურული და ეკონომიკური ფაქტორები. შიდა გარემოს ფაქტორებს მიეკუთვნებიან შიდა ასპექტებთან დაკავშირებული ფაქტორები ორგანიზაციული კულტურა და სტრუქტურა, ხელმძღვანელობის სტილი და რესურსები, რომლებიც გააჩნია საწარმოს. ამრიგად, ვინც აყალიბებს საწარმოს სტრატეგიას უნდა განსაზღვროს შიდა და გარე ფაქტორების არსი და გააანალიზოს მათი გავლენა ფირმაზე. ამის შემდეგ კი საქმიანი გარემოს ანალიზის გათვალისწინებით მათ შეუძლიათ ჩამოაყალიბონ და წარმატებით განახორციელონ ბიზნეს-სტრატეგია. ამ თავის მთავარი მიზანია მკითხველს გააცნოს საქმიანი გარემოს ანალიზის თეორიული საფუძვლები და შეფასება გაუკეთოს იმას, თუ მენეჯერები თავისი მცირე საწარმოს სტრატეგიის შემუშავებისას რამდენად აცნობიერებენ საქმიანი გარემოს ანალიზის მნიშვნელობას.

რას ნიშნავს საქმიანი გარემოს ანალიზი?

განვიხილოთ რა იგულისხმება საქმიანი გარემოს ანალიზში სტრატეგიული მენეჯმენტის პოზიციიდან? ვთქვათ არსებობს ნაციონალურ მასშტაბში მოქმედი მცირე საფეიქრო საწარმო და მისი მფლობელი, რომელიც ამავე დროს არის მისი ხელმძღვანელიც, ფიქრობს თავისი პროდუქციის ექსპორტზე რიგ ქვეყნებში. ამ დროს პირველი კითხვა რაც მას უჩნდება დაკავშირებულია ეკონომიკურ, კულტურულ და პოლიტიკურ სიტუაციებთან იმ ქვეყნებში, რომლებშიც მან შეარჩია როგორც მიზნობრივი ბაზრები. ვიდრე თავის პროდუქციას ამ ბაზრებზე გაიტანს მსს-ს მფლობელმა კარგად უნდა გააანალიზოს და გამოიკვლიოს ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა ფაქტორები და ასევე გამოავლინოს შესაძლო კონკურენტები. როგორი შესაძლებლობები და საფრთხეები ელის მის ფირმას ახალ ბაზრებზე? როგორია, მაგალითად, მისი ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები მარკეტინგის, არსებული რესურსების ან კონკრეტული უპირატესობების თვალსაზრისით? ამრიგად, საქმიანი გარემოს ანალიზი წარმოადგენს ყველა დასმულ კითხვაზე პასუხების მოძებნის ორგანიზაციულ საშუალებას.

ზემოთქმულიდან შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საქმიანი გარემოს ანალიზი წარმოადგენს შიდა და გარე გარემოს შესწავლის პროცესს, რომელშიც ხორციელდება მსს-ს საქმიანობა. ეფექტური ანალიზი გამოავლენს საწარმოს საქმიანობაზე მოქმედ შემდეგ ფაქტორებს:

ძლიერ მხარეებს (უპირატესობებს);

სუსტ მხარეებს (ნაკლოვანებებს);

გარე საქმიანი გარემოს შესაძლებლობებს;

გარე საქმიანი გარემოს საფრთხეებს.

ამრიგად, სტრატეგიის შემუშავების დაწყებამდე საწარმომ უნდა მოახდინოს თავისი გარე საქმიანი გარემოს ანალიზი, რათა ერთის მხრივ - გამოავლინოს მასში არსებული შესაძლებლობები და საფრთხეები, ხოლო მეორეს მხრივ - განსაზღვროს მისი შიდა უპირატესობები და ნაკლოვანებები. აქედან გამომდინარე საქმიანი გარემოს ანალიზი

შეიძლება შევაფასოთ როგორც პროცესი, რომელიც მოიცავს მონიტორინგს, კომპანიის შიდა და გარე გარემოში შეკრებილი ინფორმაციის შეფასებას და გადაცემას კომპანიის იმ სპეციალისტებისთვის, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან სტრატეგიის შემუშავებაზე. საქმიანი გარემოს ანალიზი წარმოადგენს პროცესს, რომლის საშუალებით კომპანიის სტრატეგები შეისწავლიან მათი კომპანიის სამოქმედო გარემოს და განსაზღვრავენ კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ასევე, კომპანიის გარე გარემოში არსებულ შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს (ე.წ. SWOT-ანალიზი). გარემოს სკანირება ეს ნიშნავს ინფორმაციის მიღებას და გამოყენებას იმ მოვლენების, ტენდენციების და ურთიერთკავშირების შესახებ, რასაც ადგილი აქვს ორგანიზაციის საქმიანობის გარე გარემოში და რომელთა ცოდნა ეხმარება კომპანიის ხელმძღვანელობას სწორად დაგეგმონ მომავალი მოქმედებების კურსი. საქმიანი გარემოს ანალიზი შედგება გარე (რომელსაც ხშირად უწოდებენ გარემოს სკანირებას, იგი მოიცავს საერთო საქმიან და დარგის გარემოს) და შიდა ანალიზისგან (რომელსაც ზოგჯერ უწოდებენ სტრატეგიულ აუდიტს). შესაბამისად, გარე ანალიზი მოიცავს დარგის ფუნქციონირების სრულ და ღრმა გაგებას, მაშინ, როცა შიდა ანალიზი ძირითადად შეეხება თვით საწარმოს გამოკვლევას. ე.ი. ორგანიზაციები ახდენენ თავიანთი სამოქმედო გარემოს სკანირებას, რათა რაც შეიძლება ღრმად გააანალიზონ ის გარეშე ძალები, რომლებიც განსაზღვრავენ ცვლილებებს; ეს საშუალებას იძლევა შემუშავებულ იქნას ცვლილებების ადეკვატური ეფექტური ღონისძიებები და ორგანიზაციას საშუალება ეძლევა მომავალში უსაფრთხო გახადოს ან გააუმჯობესოს თავისი მდგომარეობა ბაზარზე. ვინაიდან გარემო პირობებთან ორგანიზაციის ადაპტაციის უნარი უპირატესად განისაზღვრება მისი ცოდნით და მუდმივად ცვალებადი გარემოს სწორად ინტერპრეტაციის უნარით, შეიძლება იმის მტკიცება, რომ საქმიანი გარემოს სკანირება წარმოადგენს ორგანიზაციის შესწავლის მთავარ ფორმას.

იმ კითხვების ჩამონათვალი, რომლებიც შემუშავებულია ფირმის ხელმძღვანელების მიერ გარემოს სკანირების განხორციელების სიხშირის გამოსავლენად, საკმარისი ხარისხით მოიცავს გარემოს სხვადასხვა სექტორებს, კონკურენტების, მომხმარებლების, მიმწოდებლების, წარმოების, ახალი პროდუქტების შემუშავების ტექნოლოგიების, ეკონომიკის (ადგილობრივი, ადმინისტრაციული და ზოგად-ნაციონალური დონის) ჩათვლით, ასევე, ამ სექტორების სკანირების სიხშირეს (ყოველდღიური, ყოველკვირეული, ყოველთვიური, ყოველკვარტალური და ყოველწლიური). მეორე მცირე და საშუალო საწარმოთა ხელმძღვანელების დიდი დატვირთვა წარმოების მიმდინარე საკითხებით არ აძლევს მათ საქმიანი გარემოს ხშირი სკანირების განხორციელების საშუალებას, ამიტომ გარემოს სკანირება ამ შემთხვევაში შეიძლება ჩატარდეს შედარებით იშვიათადაც. გარემოს იმ სექტორების სკანირება, რომლებიც უფრო ძლიერ მოქმედებენ ფირმის ფუნქციონირებისა და მისი კონკრეტული სტრატეგიის რეალიზაციაზე - შეიძლება ჩატარდეს არც თუ ხშირად. მესამე, მცირე და საშუალო საწარმოების ხელმძღვანელების მიერ გარემოს სკანირების ჩატარების სიხშირეს შეიძლება არ ჰქონდეს გადაწყვეტი მნიშვნელობა მათი ფირმების კონკურენტული სტრატეგიების შესადარებლად დარგის სასიცოცხლო ციკლის

მიმდინარე სტადიასთან. გადამწყვეტი მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს სხვა ფაქტორებს: სკანირების მასშტაბებს, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ეფექტურობას. და ბოლოს, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მისი ხელმძღვანელის სტრატეგიული ხედვა, რომელიც ჩამოუყალიბდა მას საქმიანი გარემოს ანალიზის ჩატარების საფუძველზე. თუ მცირე და საშუალო საწარმოთა მენეჯერები ან ხელმძღვანელები განიცდიან სტრატეგიული ხედვის დეფიციტს, მაშინ შეუძლებელია სტრატეგიული დაგეგმვა და გამოყენება.

საქმიანი გარემოს ანალიზის (პერსონალის მნიშვნელობის ხარისხი	ორგანიზაციის სიდიდე რაოდენობის მიხედვით)			
	მიკრო	მცირე	საშუალო	
სულ				
არა აქვს მნიშვნელობა	საწარმო 2,27	საწარმო 0,70	საწარმო 0,00	2,97
აქვს შეზღუდული მნიშვნელობა	1,53	12,12	0,00	13,56
მნიშვნელოვანია	1,53	28,78	2,27	32,58
ძალიან მნიშვნელოვანია	0,70	16,11	9,09	25,81
არსებითად მნიშვნელოვანია	0,00	3,78	21,12	24,99
ჯამში				132(100%)

ცხრილი 3.1. საქმიანი გარემოს ანალიზის გაცნობიერების მნიშვნელობა

ერთ-ერთი ჩატარებული გამოკვლევის დროს მსს-ს ხელმძღვანელების 94%-მა აღნიშნა, რომ ისინი მონაწილეობენ საქმიანი გარემოს სკანირებაში, რათა ჩამოაყალიბონ საკუთარი ბიზნესის სტრატეგია. მხოლოდ 89% ამტკიცებდა, რომ იყენებენ გარემოს ანალიზის ფორმალურ პროცედურებს. ხელმძღვანელებს სთხოვდნენ შეეფასებინათ საქმიანი გარემოს ანალიზის მნიშვნელობის ხარისხი საკუთარი ფირმებისათვის. პასუხები დამოკიდებული აღმოჩნდა კომპანიის სიდიდეზე. ცხრილში 3.1. ნაჩვენებია გამოკვლეული კომპანიების ხელმძღვანელების მიერ საქმიანი გარემოს ანალიზის გაცნობიერების მნიშვნელობა.

ამრიგად, ფირმების 2,97% გარემოს ანალიზს არ თვლის მნიშვნელოვან ფაქტორად კომპანიის სტრატეგიის ფორმირების პროცესში. რესპოდენტთა 50,08% მიუთითა, რომ გარემოს ანალიზს აქვს დიდი ან არსებითად დიდი მნიშვნელობა მათი ფირმების სტრატეგიული მენეჯმენტისათვის. კვლევის შედეგები საშუალებას იძლევა

ვივარაუდოთ, რომ გარემოს ანალიზის მნიშვნელობის აღქმა იზრდება ფირმის სიდიდის ზრდასთან ერთად. საშუალო საწარმოების თითქმის ყველა მენეჯერი (43-დან 40) გარემოს ანალიზს თვლის მნიშვნელოვნად და ამიტომ მიაჩნიათ იგი არსებით ფაქტორად ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავების დროს. ამის საპირისპიროდ მიკროფირმის მხოლოდ ერთმა (8-დან 1-მა) ხელმძღვანელმა გარემოს ანალიზი შეაფასა როგორც მნიშვნელოვანი ფაქტორი. მცირე საწარმოთა ხელმძღვანელების ოდნავ მცირე ნაწილმა საშუალო საწარმოთა ხელმძღვანელებისგან განსხვავებით (81-დან 26) მიუთითა იმ გარემოებაზე, რომ ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავების დროს კომპანიის გარემოს ანალიზი უნდა განიხილებოდეს როგორც მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორი.

მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის რატომაა ასე მნიშვნელოვანი გარემოს ანალიზი?

როგორც თეორეტიკოსების, ისე პრაქტიკოსების აზრი საქმიანი გარემოს თავისებურებების გაგება წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის მეტად მნიშვნელოვან სტადიას. ბუნებრივია, რომ არსებობს საქმიანი გარემოს ანალიზის განხორციელების მრავალი მიზეზი. საბოლოო ჯამში შეიძლება იმის მტკიცება, რომ ფირმები, რომლებიც სისტემატიურად ახორციელებენ საქმიანი გარემოს სკანირებას, როგორც წესი, უფრო წარმატებული არიან, ვიდრე ისინი, რომლებიც აღნიშნულ პროცესს სისტემატიურად არ ახორციელებენ. გამოკვლევებით დადგენილ იქნა დადებითი კორელაციური კავშირი გარემოს სკანირებასა და შემოსავალს შორის. ბიზნეს-გარემოს ანალიზის ჩატარების მიზეზთაგან ქვემოთ მო-გვყავს ზოგიერთი მათგანი.

მსს-ის ხელმძღვანელების მიერ მიმდინარე სტრატეგიული სიტუაციების გაგება. მოხერხებული სტრატეგიის შემუშავებაში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ის გარემოება, თუ როგორ აფასებენ კომპანიის სტრატეგები მიმდინარე სიტუაციას. აცნობიერებენ თუ არა მენეჯერები იმ ცვლილებებს, რომლებსაც ადგილი აქვს კომპანიის გარე საქმიან გარემოში? ცნობილია თუ არა მათთვის, თუ რას ელიან მათგან მომხმარებლები და როგორია მათი ღირებულებები? ზოგიერთი სპეციალისტი თვლის, რომ მეწარმეების სტრატეგიული შეგნების ხარისხი და სარგებლისა და უპირატესობების გაგება, რაც ჩამოყალიბდა საქმიანი გარემოს სკანირების შედეგად, გრძელვადიან პერსპექტივაში წარმოადგენს მსს-ის წარმატებისა და არსებობის მნიშვნელოვან პირობას. ასევე შეიძლება დავასკვნათ, რომ მეწარმის მიერ სტრატეგიული სიტუაციის ცოდნის ტექნიკური დონე განსაზღვრავს სტრატეგიული დაგეგმვის ბუნებას მის მცირე და საშუალო საწარმოში. თავი-სთავად, სტრატეგიული სიტუაციის ცოდნა ძლიერდება სხვა ორგანიზაციებში გამოყენებული სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდებზე დაკვირვების შედეგად, სადაც მეწარმეს შეეძლო ეთანამშრომლა იქამდე, ვიდრე დააფუძნებდა საკუთარ ბიზნესს, ან შესაძლოა ისეთ პიროვნებებთან ურთიერთობის შედეგად, რომლებსაც მკაფიო წარმოდგენა ჰქონდათ იმ უპირატესობებზე, რომელთა მიცემა ბიზნესისთვის სტრატეგიულ დაგეგმვას შეუძლია.

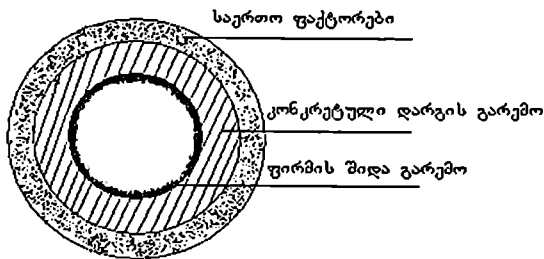
საქმიანი გარემომცველი გარემოს გაურკვევლობა და პირობების შეცვლა. ზემოთ ავლინშნეთ, რომ გარემოს ფაქტორებს მიეკუთვნება ის პარამეტრები, რომლებიც

მოქმედებენ სტრატეგიის ეფექტურობაზე. რადგანაც ეს ფაქტორები გამუდმებით იცვლება, მნიშვნელოვანია გარემოს ანალიზის საკმაოდ ხშირად ჩატარება. იმისათვის, რომ მოვახდინოთ საქმიანი გარემოს ცვლილებებთან შეგუება, აუცილებელია კარგად გავიაზროთ ამ ცვლილებების არსი. სწორედ გარემოს ანალიზი ეხმარება მსს-ს იმოქმედონ საკუთარი ბიზნეს-გარემოს გაურკვეველობისა და ცვლილებების ვითარებაში. მაგალითად, თუ მცირე საწარმო აპირებს ბაზარზე ახალი პროდუქტის წარმოდგენას, მან უნდა შეისწავლოს მომხმარებელთა სურვილები. სპეციალისტებმა ჩაატარეს გამოკვლევა. გამოკითხვაში მონაწილეობდა 46 ფირმის ხელმძღვანელი. მათ ეკითხებოდნენ იმის შესახებ, თუ საქმიანი გარემოს სკანირების რა მოდელებს იყენებდნენ ისინი. გამოკვლევამ აჩვენა, რომ წარმატებულ და წამგებიან ფირმებს შორის განსხვავება იყო სკანირების ჩატარების სიხშირეში, გამოყენებულ კომპიუტერულ ტექნოლოგიებსა და მარკეტინგულ საინფორმაციო სისტემებში.

საქმიანი გარემომცველ გარემოს იმედის მომცემი ფაქტორების გამოვლენა. მსს-ს სტრატეგიის შემუშავებელმა უნდა განსაზღვროს, თუ რა შესაძლებლობები იქნება გამოკვლეული გარემოს ანალიზის პროცესში. ეს შესაძლებლობები შეიძლება მიმდინარეობდეს კონკურენტებისგან, სახელმწიფო სტრუქტურებისგან სოციალურ-კულტურული და მრავალი სხვა ფაქტორებისგან. ამიტომ მსს-მა უნდა გაარკვიოს, თუ გარემოს რა საკითხებთან მოუწევთ მათ დაპირისპირება. მაგალითად, ისეთი ინოვაციები, როგორიცაა ელექტრონული ვაჭრობა მარკეტინგში და გაყიდვების დროს, შეიძლება განიხილებოდეს როგორც შესაძლებლობები მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის. მეორე მაგალითი შეიძლება იყოს საქმიანი ურთიერთკავშირები მცირე ფირმებს შორის. არსებობს სავაჭრო ქსელების შექმნის და სხვა კავშირების დამყარების შესაძლებლობები, რაც მიგვიყვანს ფირმებს შორის უფრო მყარ თანამშრომლობამდე. მსგავსი საქმიანი კავშირები გააძლიერებენ მცირე ფირმების მდგომარეობას მათ სამოქმედო გარემოში და უზრუნველყოფენ ურთიერთმხარდაჭერას.

3.2. საქმიანი გარემომცველი გარემოს ფაქტორების განსაზღვრა

ფირმის საქმიანობის გარემოს კარგად გასაცნობად მისმა მენეჯერებმა უნდა გამოავლინონ მისი მთავარი ფაქტორები, რომლებიც შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად: შიდა და გარე გარემოს ფაქტორებად. გარე გარემოს ფაქტორები თავის მხრივ შეიძლება დაიყოს კიდევ ორ ჯგუფად: ერთი მათგანი მოიცავს გარემოს ზოგად ფაქტორებს, ხოლო მეორე - ფაქტორებს, რომლებიც უშუალოდ ეკუთვნის იმ დარგს, რომელშიც მოქმედებს მსს. ნახ. 3.2.-ზე სქემატურად მოცემულია საქმიან გარემოს ყველა ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორები.



ნახაზი. 3.2. ფირმის გარე და შიდა გარემო

გარემოს ზოგად ფაქტორებს მიეკუთვნება ოთხი ძირითადი ფაქტორი: პოლიტიკური და სამართლებრივი; ეკონომიკური; სოციალურ-კულტურული და ტექნოლოგიური. ეს ფაქტორები მოქმედებენ ფირმაზე და თავის მხრივ თვითონაც განიცდიან მის გავლენას. თუმცა, ეს ფაქტორები მოკლე დროის განმავლობაშია ფირმის ხელმძღვანელობის კონტროლის მიღმა. საქმიანი გარემოს ფაქტორების მეორე ჯგუფი - ესაა კონკრეტული დარგის ფაქტორები. მათ რიცხვს მიეკუთვნება იმ კონკრეტული დარგის ფაქტორები, რომელშიც საქმიანობს ფირმა, მაგალითად, მომწოდებლები, კონკურენტები, მომხმარებლები, ასევე სახელმწიფო და ფირმის აქციონერები. სხვადასხვა ანალიზური მეთოდების გამოყენებით ფირმის ხელმძღვანელს შეუძლია განსაზღვროს ორგანიზაციის ის შესაძლებლობები და საფრთხეები, რომლებიც არსებობს მის სამოქმედო გარემოში. ფირმის შიდა გარემოს ფაქტორები არსებობენ და მოქმედებენ თვით ფირმის მოქმედების საზღვრებში. სწორედ ისინი განსაზღვრავენ ფირმის სუსტ და ძლიერ მხარეებს. მათ რიცხვს მიეკუთვნება ფირმის სტრუქტურა, კულტურა და რესურსები.

გარე გარემოს ანალიზი

როგორც აღნიშნული იყო გარე გარემოს ფაქტორებს მიეკუთვნება ზოგადი და დარგის ფაქტორები. ამრიგად, გარე გარემოს ფაქტორების ანალიზი იწყება პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული და ტექნოლოგიური ფაქტორების ანალიზით. შემდეგ ტარდება დარგის კონკურენტული პირობების ანალიზი, რაც იძლევა ფირმის შესაძლებლობების და მისთვის საფრთხის შემცველი ფაქტორების გამოვლენის საშუალებას. ბიზნესის გარე გარემოს ფაქტორების ანალიზი მოცემულია ნახ.3.3.

PEST – ანალიზი (პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული და ტექნოლოგიური გარემოს ანალიზი)

დარგობრივი ანალიზი
კონკრეტული გარემოს
ანალიზი

შესაძლებლობებისა და
საფრთხეების პროფილი

ნახაზი. 3.3. გარე გარემოს ანალიზი (გარე გარემოს ფაქტორების ანალიზი)

შემდეგში ჩვენ დეტალურად განვიხილავთ გარემოს გარე ფაქტორებს და გავაანალიზებთ მათ. PEST-ანალიზის პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალურ-კულტურული და ტექნოლოგიური ფაქტორები ყველა ორგანიზაცია მოქმედებს გარემოს ფაქტორების პირობებში, რომლებიც ცხადია გავლენას ახდენს მათ საქმიანობაზე. ბიზნესის გარე საქმიანი გარემოს ანალიზის გზაზე პირველი ნაბიჯია - ფირმის საქმიანობაზე გარემოს ზოგადი ფაქტორების მოქმედების ხარისხის განსაზღვრა. ასეთი ფაქტორების რიცხვი ძალიან დიდია და ამიტომ მათ სხვადასხვა კლასიფიკაციას აძლევენ. აქ ჩვენ გამოვიყენებთ შემდეგი სახის კლასიფიკაციას:

პოლიტიკური და საკანონმდებლო ფაქტორები;

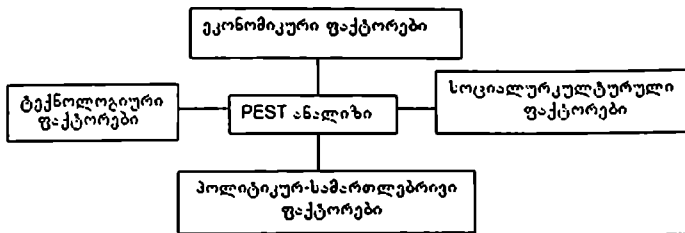
ეკონომიკური ფაქტორები;

სოციალურ-კულტურული ფაქტორები;

ტექნოლოგიური ფაქტორები.

გასაგებია, რომ ამ ფაქტორებისგან სხვადასხვა ქვეყანაში ზოგიერთი შეიძლება განსხვავებული იყოს. ამავე დროს, ზოგჯერ შეიძლება ადგილი ჰქონდეს თვისებების მსგავსებასაც, რაც შესაძლოა გამოვლენილი იყოს გარემოს ზოგიერთი სტრატეგიული ფაქტორების მსგავსებით სხვადასხვა ქვეყანაში. მაგალითად, ისეთ ქვეყნებში როგორცაა -სამხრეთ კორეა, სინგაპური, ჩინეთი კულტურული ღირებულებები მსგავსია, თუმცა ძალიან დიდი განსხვავებაა შეხედულებებში საზოგადოებაში ბიზნესის როლის შესახებ. ისმის კითხვა: როგორია გარე გარემოს ამ ფაქტორების ბუნება? არის კი აუცილებელი გარემოს ამ განსხვავებების გათვალისწინება სტრატეგიის ფორმირების დროს? დიახ, საჭიროა. სტრატეგიის შემუშავებამდე კომპანიის ხელმძღვანელს სრული წარმოდგენა უნდა ჰქონდეს გარე გარემოს საერთო ფაქტორების ბუნებაზე და შესაქმნელ სტრატეგიაზე მათი ზემოქმედების შესახებ. PEST-ანალიზის სისტემატიურად ჩატარების შემთხვევაში, კომპანიის ხელმძღვანელი ყოველთვის შეძლებს

სტრატეგიული სიტუაციის სწორად შეფასებას. ნახ. 3.4-ზე ნაჩვენებია საქმიანი გარემოს გარე ფაქტორების ანალიზთან დაკავშირებული პროცესი.



ნახაზი. 3.4. PEST-ანალიზი

საქმიანი გარემოს პოლიტიკურ ფაქტორებს მიეკუთვნება საგადასახადო კანონმდებლობა, ყველა დონის პოლიტიკური ცვლილებები, ცვლილებები შრომის კანონმდებლობაში, ეკოლოგიური კანონმდებლობა, პოლიტიკური სტაბილურობა, კრიტიკული სიტუაციები, ომები. გარდა ჩამოთვლილისა არსებობს კიდევ სხვა მრავალი პოლიტიკური ფაქტორი. მაგალითად, ევროკავშირის შექმნამ ბიძგი მისცა ერების ერთმანეთთან შერწყმის შემთხვევათა რიცხვის ზრდას. მან ასევე სტიმული მისცა მცირე და საშუალო საწარმოების პროდუქტისა და მომსახურების ექსპორტს ევროპის ქვეყნების ბაზრებზე. საზოგადოების პოლიტიკური ასპექტების ტენდენციები და ცვლილებები აღმოჩნდა ბიზნეს-კომპანიებზე გავლენის მოხდენის მნიშვნელოვანი ფაქტორი. მაგალითად, აშშ-ში 2001 წლის 11 სექტემბრის მოვლენებმა უდიდესი გავლენა იქონია მთელ ავიასატრანსპორტო ბიზნესზე ადგილმდებარეობის მიუხედავად.

ნებისმიერმა ცვლილებებმა, რაც შეიძლება მოხდეს საქმიანი გარემოს ეკონომიკურ მდგენელთან მიმართებით, შესაძლოა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიოს მსს-ს საქმიანობაზე. ეს ეკონომიკური ფაქტორებია - მაგალითად, მთლიანი ნაციონალური პროდუქტის დინამიკის ზოგადი ტენდენციები, მთლიანი ნაციონალური პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე, ინფლაციის ტემპი, ვალუტის კურსები, ნედლეულისა და ენერგომატარებლების არსებობა და ღირებულება, დასაქმების დონე, საპროცენტო განაკვეთი, ფულადი საკრედიტო და ფისკალური პოლიტიკა, საბანკო პოლიტიკა და საინვესტიციო კლიმატი. ასე, რომ სტრატეგიის შემუშავებლები კარგად უნდა ერკვეოდნენ გარე საქმიანი გარემოს ეკონომიკური შემადგენელის თავისებურებებში. მაგალითად, ვალუტის გაცვლითი კურსის გაზრდამ შეიძლება გამოიწვიოს ექპორტის შემცირება. უცხო ქვეყნის ბაზრებზე მოქმედმა მცირე და საშუალო საწარმოებმა განსაკუთრებულად უნდა მიაღვეწონ თვალი ვალუტის კურსს და შეაფასონ საკუთარ ბიზნესზე მათი შესაძლო გავლენის ხარისხი, სხვა მაგალითად, შეიძლება გამოდგეს

ენერგომატარებლებზე და/ან სამუშაო ძალაზე ფასების ცვლილებით გამოწვეული შედეგები, რომლებიც აუცილებლად იმოქმედებენ მსს-ის მოგებაზე, მართლაც, ხარჯების გაზრდა სამუშაო ძალის შრომის ანაზღაურებაზე და ენერგიაზე, გაზრდის წარმოების ხარჯებს. ამის შედეგად კი შემცირდება მოთხოვნილება მსს-ის ნაწარმზე (პროდუქტზე). და ბოლოს, გაყიდვების მოცულობის და შესაბამისად წარმოების მოცულობის შემცირება, გამოიწვევს მოცემულ დარგში მოქმედი ყოველი მცირე და საშუალო საწარმოს (მსს) მოგების შემცირებას.

საქმიანი გარემოს მესამე ელემენტია სოციალურ-კულტურული ფაქტორები. ეს ცვლადი შეიცავს საზოგადოების ცხოვრების კულტურულ ასპექტებთან დაკავშირებულ ნებისმიერ ფაქტორებს, როგორიცაა კულტურული ცვლილებები, კლიენტების ცხოვრებისეული ღირებულებები, დემოგრაფიული ცვლილებები, მოსახლეობის ასაკობრივი სტრუქტურა და მისი გეოგრა-ფიული განაწილება, შობადობისა და სიკვდილიანობის დონე, შემოსავლების განაწილების მოდელი, მოსალოდნელი სიცოცხლის ხანგრძლივობა, მოსახლეობის მუსიკალური მიდრეკილება, მოსახლეობის განათლების და ჯანმრთელობის დონე. მაგალითად, მსს-ს სტრატეგმა კარგად უნდა გაარკვიოს, თუ როგორია ადგილობრივი საზოგადოების და მთელი ქვეყნის (რომელშიც იგი გეგმავს ინვესტიციის განხორციელებას) კულტურული ღირებულებები. გასაგებია, რომ ერთი ქვეყნის მომხმარებლების ცხოვრებისეული ღირებულებები განსხვავებული იქნება სხვა ქვეყანაში მცხოვრები მომხმარებლების ღირებულებებისგან, ხოლო კლიენტების მოლოდინებისა და მოთხოვნილებების აღრიცხვა გათვალისწინება, წარმოადგენს მეტად მნიშვნელოვან ფაქტორს ბიზნეს-სტრატეგიის წარმატებით შესაბამაველად.

საქმიანი გარემოს სოციალურ-კულტურული მდგენელის (შემა-დგენელის) სხვა ასპექტს წარმოადგენს დემოგრაფიული ტენდენციები. როგორია მოსახლეობის ასაკობრივი სტრუქტურა? როგორია მოსახლეობის გეოგრაფიული განაწილება მიზნობრივი ბაზრის საზღვრებში? ეფექტური მარკეტინგული სტრატეგიის შესაქმნელად კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ როგორაა განაწილებული მოსახლეობა მიზნობრივი ბაზრის ფარგლებში. მოკლედ რომ ვთქვათ, გარემოს სოციალურ-კულტურული ფაქტორები არანაკლებ გავლენას ახდენენ მსს-ის საქმიანობის ეფექტურობაზე.

და ბოლოს, ბიზნესის გარე გარემოს ასევე არანაკლებ მნიშვნელოვანი ფაქტორია - ტექნოლოგია. დღეისათვის მიმდინარე ტექნოლოგიური ცვლილებები, განსაკუთრებით ელექტრონული კომერციისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სფეროებში, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ მსს-ის საქმიანობაზე. მაგალითად, მიკროპროცესორების წარმოების სფეროში მიღწეულმა წარმატებებმა განაპირობა არამარტო პირადი კომპიუტერების მასიური გამოყენება, არამედ, ასევე შექმნა სახლიდან გაუსვლელად მუშაობისა და შესყიდვების განხორციელების პირობებიც რაც შეიძლება შეფასებულ იქნას, როგორც კიდევ ერთი წინა-დადგმული ნაბიჯი ცხოვრების პირობების გაუმჯობესების გზაზე. მცირე ბიზნესის სტრატეგები პრაქტიკულად ყოველთვის უნდა იყვნენ ტექნოლოგიური ცვლილებების ყველა

ასპექტების საქმის კურსში. სტრატეგიის შემუშავებამდე აუცილებელია, რომ გულდასმით იქნას გათვალისწინებული და შეფასებული ისეთი ფაქტორები, როგორიცაა დარგის ტექნოლოგიური განახლების სიჩქარე, შემცვლელი პროდუქტების არსებობა, მიღწევები საინფორმაციო ტექნოლოგიების სფეროში, ელექტრონული ვაჭრობის განვითარება, ინტერნეტის გამოყენება და მრავალი სხვა ფაქტორები. ასევე არანაკლებ მნიშვნელოვანია ფირმის ფინანსური რესურსები (ნაწილის) გამოყოფა კვლევების და პროექტების განსახორციელებლად, რათა ფირმას საშუალება ჰქონდეს მონაწილეობა მიიღოს დარგის ტექნოლოგიური განახლების პროცესებში.

დარგის ანალიზი

გარე საქმიანი გარემოს ანალიზის მეორე ეტაპზე, როგორც წესი, მიმდინარეობს იმ დარგის ანალიზი, რომელშიც უშუალოდ საქმიანობს მსს. როგორც უკვე აღინიშნა, თავის დარგში ფირმის წარმატებულობა მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან ეს განსაზღვრავს მის მომგებიანობას. სწორედ ამიტომ მნიშვნელოვანია, რომ მსს-ს სტრატეგიის განმსაზღვრელობა, საქმიანი გარემოს ანალიზის დროს, ასევე ჩაატაროს იმ დარგის ანალიზიც, რომელშიც საქმიანობს მისი ფირმა. არსებობს დარგის ანალიზის რამდენიმე განსხვავებული მეთოდი.

დარგის ძირითადი მახასიათებლების ანალიზი

მეტად მნიშვნელოვანია იმ დარგის მახასიათებლებისა და თავისებურებათა ანალიზი, რომელშიც მოქმედებაც უწევს ფირმას. თუმცა, ანალიზისთვის საჭიროა განესაზღვროთ თვით დარგის ცნება. დარგი განსაზღვრულია როგორც კომპანიების ან ორგანიზაციების ჯგუფი, რომლებიც აწარმოებს და/ან მიაწოდებს საზოგადოებას პრაქტიკულად ერთი და იგივე პროდუქტებს და/ან მომსახურებას. მცირე და საშუალო საწარმოს საჭიროებისთვის ძირითადი მახასიათებლების ანალიზის დროს, მთავარია განისაზღვროს დარგის საზღვრები და შეზღუდვები იმ ნაწილში, რომელიც ეხება მომხმარებლებს, კონკურენტებს, მომწოდებლებს, წარმოებას, სერვისს და ყველა სხვა ფაქტორს, რომლებიც მნიშვნელოვანია მოცემული დარგის ფუნქციონირებისთვის. ზოგჯერ მოითხოვება გარკვეული დარგის განსაზღვრა და ანალიზი არამარტო მათი ფუნქციის თვალსაზრისით. მაგალითად, ციფრული პროგრამული კომპანია აწარმოებს, მოცემულ ტერიტორიაზე განლაგებული, სასაქონლო საწყობების შეკვეთების სისტემის მომსახურების კომპიუტერულ პროგრამებს. მართალია კომპანია მიეკუთვნება პროგრამული უზრუნველყოფის ინდუსტრიას, სეგმენტი, რომლის ანალიზიცაა საჭირო კონკრეტული საწარმოს სტრატეგიის შესამუშავებლად, შემოიფარგლება მხოლოდ ადგილობრივი სასაქონლო საწყობების მიერ მცირე საწარმოების შეკვეთების მხოლოდ მიღებისა და დამუშავების მომსახურებით.

ამრიგად, ციფრული პროგრამული კომპანიის პოტენციური კლიენტები არიან მხოლოდ ის სასაქონლო საწყობები, რომლებიც განლაგებულია მოცემულ ტერიტორიაზე. თუმცა, განსაზღვრული ტიპის კომპიუტერული პროგრამების

შემოშავებისას მათი პოტენციური კონკურენტები შეიძლება იყვნენ ნებისმიერი კომპანიები - ისინი, რომლებიც ამოშავებენ პროგრამული უზრუნველყოფის საკითხებს სადაც არ უნდა იყვნენ განლაგებული და რა სიდიდისაც არ უნდა იყვნენ. ამრიგად, დარგის მახასიათებლების ანალიზის დროს შეიძლება გამოვიყენოთ შემდეგი ძირითადი კრიტერიუმები:

დარგის მომგებიანობა;

დარგის ბაზრის; ზომა და სტრუქტურა;

დარგის სიცოცხლისუნარიანობის ციკლი;

დარგში განხორციელებული ტექნოლოგიური ცვლილებები.

დარგის მომგებიანობა. მომგებიანობა, ალბათ ის კრიტერიუმი, რომელიც საფუძვლიანად უნდა იყოს შესწავლილი, ვიდრე მოხდება ახალ ბაზარზე გასვლა. მოცემულ დარგში მოქმედი კომპანიების მომგებიანობის მიმდინარე საშუალო დონე წარმოადგენს იმ მნიშვნელოვან მაჩვენებელს, რომელიც გულდასმით უნდა იყოს შესწავლილი. როგორც წესი, მოკლევადიანი პერიოდისთვის მცირე ბიზნესის თითოეული საწარმოს მთავარი ამოცანაა მაქსიმალური მოგების მიღება. ამიტომ, სტრატეგიის შემმოშავებელი სპეციალისტისთვის მომავლის მკაფიო ხედვა და დარგის პერსპექტივების განსაზღვრა იმპერატიულია. მაგალითად, დარგის ქრონიკულად დაბალი მოგება შეიძლება გამოწვეული იყოს მისი სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი მახასიათებლებით და აუცილებელია შექმნილი მდგომარეობის მიზეზების განსაზღვრა. ეს შესაძლოა მიუთითებდეს ისეთ პროცესებზე, როგორიცაა მაგალითად, დაბალი მოთხოვნილება დარგის პროდუქციაზე ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, დარგში კონკურენტების მეტად დიდი რაოდენობა ან მისი ტექნოლოგიური ჩამორჩენილობა. მცირე ბიზნესისთვის მომგებიანობა ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი ფაქტორია „დარგის მიმოზიდვლობის“ შეფასებისას. თუმცა, გასათვალისწინებელია, რომ მოგების მაღალი დონე დარგში, როგორც წესი, სულ ახალ-ახალ კონკურენტებს იზიდავს.

ბაზრის ანალიზი - მეორე მნიშვნელოვანი კრიტერიუმი, რომელიც აუცილებლად უნდა შეფასდეს დარგის ძირითადი მახასიათებლების ანალიზის დროს ესაა, დარგობრივი ბაზარი: მისი მასშტაბები და სტრუქტურა. მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელებს თუ სურთ წარმატების მიღწევა, ისინი ძალიან კარგად უნდა იცნობდნენ იმ ბაზარს, რომელზეც უწყვეტ (ან მოუწყვეტ) მოქმედება. ასეთი მიდგომა საკითხისადმი უმნიშვნელოვანესია, რადგანაც ბიზნესის წარმატება ძირითადად განისაზღვრება კომპანიის უნარით თავის კონკურენტებთან შედარებით უფრო უკეთესად დააკმაყოფილოს ამ ბაზრის მოთხოვნილებები. აუცილებელია მცირე ბიზნესის მენეჯერების გაფრთხილება ბაზართან დაკავშირებული რიგი პრობლემების შესახებ.

ბაზრის ნებისმიერი ანალიზისას, თუ კი მას (ბაზარს) აქვს სერიოზულად მუშაობის და საფუძვლიანობის პრეტენზია, აუცილებლად იყოს შეტანილი შემდეგი ასპექტები:

ბაზრის საერთო პირობები;

ინოვაციების მიმოზიდვლობა;

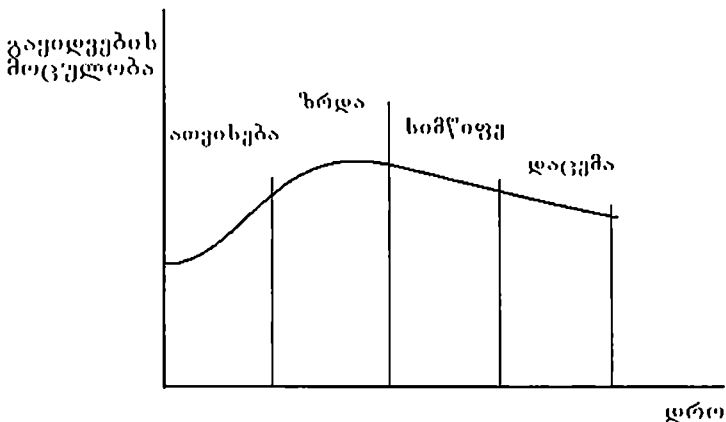
ახალი საწარმოს გასვლა ბაზარზე და იქ მისი მდგომარეობა;

კონკურენტების რეაქცია ბაზარზე ახალი საწარმოს გამოჩენასთან დაკავშირებით.

რადგანაც მრავალი მცირე და საშუალო საწარმო ერთმანეთს კონკურენციას უწევს გეოგრაფიულად შეზღუდულ (შემოსაზღვრულ) ბაზრებზე, დარგის თავისებურებების ანალიზის ჩატარების დროს, ასევე აუცილებელია ჩატარდეს ბაზრის ანალიზიც. შესაბამისი ბაზრის განსაზღვრის შემდეგ უნდა განისაზღვროს მისი მასშტაბი, ანუ გაყიდვების ის მოცულობა, რომლის პოტენციური შესაძლებლობაც გააჩნია მოცემულ ფირმას.

ბაზრის მეორე მნიშვნელოვანი ასპექტია - მისი სტრუქტურა. ბაზრის სტრუქტურის ცნებაში იგულისხმება მოცემულ დარგში მოქმედი კონკურენტი კომპანიების რაოდენობა. მეტად მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ რომელი კომპანიები მოქმედებენ მიზნობრივ ბაზარზე და როგორია მათი მასშტაბები. მაგალითად, თუ დარგი ხასიათდება ოლიგოპოლიით, მასში, როგორც წესი, დომინირებს მხოლოდ რამდენიმე მსხვილი ფირმა, მაშინ როცა სუსტად კონცენტრირებული დარგის პირობებში ბაზარზე ფუნქციონირებს კომპანიების დიდი რაოდენობა, ამასთან, არც ერთს არ უჭირავს დომინირებული მდგომარეობა. ცხადია, რომ მცირე და საშუალო საწარმოები არ მოქმედებენ ბაზრის პირობებში, რომელსაც ახასიათებს ოლიგოპოლია. ბაზარზე გამყიდველების შემადგენლობა წარმოადგენს იმ მთავარ ფაქტორს, რაც განსაზღვრავს იქ მოქმედი ფირმების ქცევას. ასევე მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, იცვლება თუ არა დარგის სტრუქტურა და რა მიზეზებით ხდება ეს ცვლილებები. მოვაჭრეთა შემადგენლობის ცოდნის გარდა ასევე მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, თუ ვინ არიან მყიდველები, როგორია მათი რაოდენობა, მასშტაბები - ბაზრის ეს ელემენტიც ასევე უნდა შედიოდეს ბაზრის სტრუქტურის ანალიზის პროცესში. მაგალითად, არსებობს დიდი განსხვავება სიტუაციებს შორის, როცა ფირმა თავის პროდუქტს (ნაწარმს) და/ან მომსახურებას მიჰყიდის მრავალ ინდივიდს ან შესთავაზებს მას მყიდველთა შეზღუდულ რაოდენობას, რომლებიც ახდენენ მსხვილ შესყიდვებს.

დარგის „სიცოცხლის“ ციკლი. თითოეულ დარგს აქვს განვითარების საკუთარი პროგნოზირებული მოდელი დასაწყისიდან სიმწიფემდე, რომელსაც უწოდებენ დარგის სასიცოცხლო ციკლს. მთავარ კონცეფციას, რომელიც შექმნილია დარგის ევოლუციის სავარაუდო გზის პროგნოზირების მიზნით, ხშირად უწოდებენ პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის თეორიას. იგი ემყარება იმ მოსაზრებას, რომ დარგი თავისი სასიცოცხლო ციკლის პერიოდში გადის განვითარების სხვადასხვა სტადიებს ჩამოყალიბების, ზრდის, სიმწიფის მიღწევის და კლების. (ნახ.3.5.)



ნახაზი. 3.5. დარგის სასიცოცხლო ციკლი

დარგის ათვისების სტადიაზე ორგანიზაცია იწყებს ახალი პროდუქტების ან მომსახურების შემუშავებას და სთავაზობს მას ბაზარს - ამ სტადიაზე დარგის ზრდა საკმაოდ მშვიდად, უხალისოდ კი მიმდინარეობს. ზრდის ასეთი ტიპი ასახავს მყიდველების ინერტულობის გადალახვის სიმძნელებს ახალ პროდუქტზე მოთხოვნილების სტიმულირების დროს. პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის მეორე სტადია, როგორც წესი, ხასიათდება ზრდით. თუ პროდუქტი აღმოჩნდება წარმატებული, იწყება სწრაფი ზრდის სტადია. სწრაფი ზრდა ნიშნავს, რომ ბევრმა მყიდველმა დაიწყო იმ პროდუქტის და/ან მომსახურების ყიდვა, რომელმაც დაამტკიცა თავისი მიმზიდველობა და სარგებლიანობა. სწრაფი ან თუნდაც ზომიერი ზრდის სტადიას მოსდევს შემდეგი სტადია, ე.წ. სიმწიფის სტადია, რომელიც ხასიათდება როგორც მოთხოვნის, ისე მიწოდების სტაბილიზაციით. როგორც წესი, ამ სტადიაზე გაყიდვების მოცულობა მცირდება, შესაძლებელია ნულამდეც დაეცეს. პოტენციური მყიდველები უკვე ჩართული არიან პროცესში და სწრაფი ზრდა ჩერდება, გზას უთმობს პლატოს სტადიას, შემდეგ კი ჩნდება შემცველი პროდუქტები, რომლებიც ცდილობენ ბაზარზე შეღწევას, რასაც მოსდევს მათი წარმოების ზრდა და იწყება ძველი პროდუქტის წარმოების ნულამდე დაცემა.

ამ თეორიის თანახმად დარგის ჩამოყალიბებიდან სიმწიფეში გადასვლის პერიოდში უნდა მოველოდეთ კონკურენციის სწრაფ ზრდას, რასაც შედეგად მოჰყვება ფასების საერთო დონის დაცემა, რადგანაც ინტენსიური კონკურენციის პირობებში არსებობას ინარჩუნებენ მხოლოდ ძლიერი ფირმები. ამიტომ მისი ვარაუდით მსს-ის იმპერატიულია დარგის (რომელშიც საქმიანობს) სიცოცხლის ციკლის შესწავლა, რათა

მან სწორად შეაფასოს თავისი მდგომარეობა მოცემულ დარგში. ამ ამოცანის გადაწყვეტა ხდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად ძალუძს ხელმძღვანელს თავისი სამოქმედო დარგის სწორი შეფასება, რადგან სხვა შემთხვევაში სიცოცხლის ციკლის ანალიზი ნაკლებად სასარგებლო იქნება გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ტექნოლოგიური ცვლილებები. ტექნოლოგიების და მათი ცვლილებების განხილვა მეტად მნიშვნელოვანია დარგში არსებული ვითარების ანალიზის ჩასატარებლად, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის, რომლებიც საქმიანობენ მაღალტექნოლოგიურ დარგებში. ეს კი წარმოადგენს სწრაფი ტექნოლოგიური ცვლილებების პირდაპირ შედეგს. ამიტომ მათი გავლენა დარგზე აუცილებლად შესწავლილი და გათვალისწინებული უნდა იყოს. მაგალითად, ელექტრონული ვაჭრობის მარკეტინგისა და გაყიდვების ახალი ტექნოლოგიური ინსტრუმენტის შემოტანამ, პოტენციურად უნდა გაზარდოს მცირე ბიზნესის ბაზრის წილი და გაყიდვების დონე. მცირე ბიზნესზე ტექნოლოგიური ცვლილებებისა და სიახლეთა გავლენის შესწავლასთან ერთად, ასევე მნიშვნელოვანია ტექნოლოგიური ცვლილებებით გამოწვეული კონკურენციის ხარისხის ცოდნაც. ზოგიერთ შემთხვევაში ტექნოლოგიები განხილული უნდა იყოს, როგორც კონკურენტული უპირატესობა. მაგრამ, თუ კომპანია ვერ შეძლებს ახალ ტექნოლოგიურ ცვლილებებთან ადაპტირებას, მაშინ ის დაასრულებს თავის არსებობას.

განხილული ფაქტორები წარმოადგენენ მთავარ ცვლადებს დარგის მახასიათებლების ანალიზის დროს, თუმცა არსებობს სხვა ცვლადებიც, მაგალითად, ბარიერები, რაც ხელს უშლის ახალი საწარმოების ბაზარზე გასვლას, პროდუქტის დიფერენციაცია, ვერტიკალური ინტეგრაცია, რომლებიც ასევე მნიშვნელოვანი ფაქტორებია და დამახასიათებელია დარგისთვის.

საბოლოო ჯამში, დარგის ძირითადი მახასიათებლების ანალიზი წარმოადგენს მხოლოდ პირველ ნაბიჯს. იგი იძლევა სრულ წარმოდგენას იმ დარგზე, რომელშიც მოქმედება უხდება ან სურს მოქმედება მცირე და საშუალო საწარმოებს. დარგობრივი ანალიზის მეორე ნაბიჯს წარმოადგენს – დარგში კონკურენტული სიტუაციის ანალიზი.

3.3. დარგში კონკურენტული სიტუაციის ანალიზი

პოტენციური და ფაქტიური კონკურენტების გამოვლენა წარმოადგენს დარგის კონკურენტული გარემოს ანალიზის მეორე ნაბიჯს. ამ ანალიზის ერთ-ერთი ცნობილი მეთოდის, პორტერის ხუთფაქტორიანი მოდელის მიხედვით პორტერი ამტკიცებს, რომ ნაციონალური ან მსოფლიო მასშტაბის ნებისმიერ დარგში საწარმოო ან სერვისის სფეროში არსებული კონკურენცია შეიძლება შეფასდეს ხუთი ფაქტორის სახით: ახალბედა კონკურენტების შედწევა ბაზარზე, საფრთხე შემცველი პროდუქტების მხრიდან, მყიდველების საბაზრო ძალაუფლება, მომწოდებლების საბაზრო ძალაუფლება, მეტოქეობა ბაზარზე არსებულ საწარმოებს შორის.

ამ ფაქტორების ტოლქმედი საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს ფირმების უნარს ნებისმიერ დარგში მიაღწიოს მოგების ისეთ საშუალო დონეს ინვესტირებულ

კაპიტალზე, რომელიც აღმატება კაპიტალის ღირებულებას. ბუნებრივია, რომ ხუთი ფაქტორის ტოლქმედი განსხვავებული იქნება სხვადასხვა დარგებში, იგი ასევე შეიძლება იცვლებოდეს დარგის განვითარების სიციცხლის ციკლის სხვადასხვა სტადიებზე. თვლიან, რომ ხუთი ფაქტორის ანალიზი მეტად მნიშვნელოვანია როგორც მსს-ის, ისე მსხვილი ორგანიზაციებისთვისაც. განვიხილოთ კომენტარები სტრატეგიის ხუთი კონკურენტული ფაქტორის გამოკვლევის შესახებ.

ბაზარზე ახალი კომპანიების შემოსვლის საშიშროება

ცნობილია, რომ ახალბედა კომპანიებს დარგში შეაქვთ წარმოების ახალი შესაძლებლობები, ბაზრის ნაწილის (კონკურენციის გამკაცრებით) და რესურსების მნიშვნელოვანი მოცულობა ჩაიგდონ ხელში. ბუნებრივია, რომ ახალბედა ფირმებს წინ ხედება მრავალრიცხოვანი ბარიერები და საფრთხეები, რაც წარმოადგენს ბაზარზე უკვე მოქმედი კომპანიების რეაქციას ბაზარზე ახალბედების შემოსვლის მიმართ. თუ დარგობრივ ბაზარზე მოქმედმა ფირმებმა მოახერხეს საკუთარი თავის უზრუნველყოფა შემცველი რესურსებით, მაშინ მათ აქვთ ფასების გაკონტროლების და საწარმოო ხარჯების შემცირების საშუალება. ასეთი მტკიცე პოზიცია კი ბაზარზე უკვე მოქმედ კომპანიებს საშუალებას აძლევს გამოაძეონ ახალბედები და არ მისცენ ფეხის მოკიდების საშუალება. სხვა შემთხვევაში ახალბედა კომპანიები, რომლებსაც სავარაუდოდ აქვთ კონკურენტული უპირატესობები, დარგობრივ ბაზარზე გამოჩენით საფრთხეს შეუქმნიან უკვე მოქმედ კომპანიებს. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ახალბედა კომპანიების მხრიდან საფრთხის ხარისხი დამოკიდებულია ისეთი ბარიერების არსებობაზე, რომელიც ხელს შეუშლიდა დარგში მათი საქმიანობის დაწყებას. მაგალითად, თუ მცირე ფირმამ შექმნა ახალი ნაწარმი და დროულად დააპატენტა იგი, მაშინ ამ დარგში მოქმედი სხვა ფირმები კარგავენ აღნიშნული პროდუქტის წარმოების შესაძლებლობას. ამ შემთხვევაში პატენტი ასრულებს იმ ბარიერის როლს, რომელიც აფერხებს დარგობრივ ბაზარზე ახალბედების ფეხის მოკიდებას და იცავს კომპანიებს კონკურენტებისგან. ამ ბარიერული ფაქტორების რიცხვს შეიძლება მივაკუთვნოთ:

დაბალი საწარმოო ხარჯები;

ეკონომია მასშტაბზე;

სახელმწიფოს მხრიდან რეგულირება და საკანონმდებლო შეზღუდვები;

რესურსების, როგორც ფინანსური სახსრების ან კვალიფიციური კადრების ხელმისაწვდომობა;

პროდუქტის დიფერენციაცია;

მარკეტინგული და განაწილების არხების ხელმისაწვდომობა.

დარგის ანალიზის პროცესში გამოვლენილი უნდა იყოს ის პოტენციური დაბრკოლებები, რომლებიც ხელს უშლის დარგში ახალბედების შესვლას. თუ მოგების ნორმა უფრო მაღალია, ვიდრე დარგის საშუალო მაჩვენებელი, მაშინ ახალბედებს უჩნდება ბაზარზე შესვლის პოტენციური ინტერესი. თუმცა, მხოლოდ მომგებიანობის საკითხების განხილვა ვერ იძლევა დარგის სრულყოფილ ანალიზს, რადგან ასევე

აუცილებელია ბარიერების არსებობის ან არარსებობის გათვალისწინებაც, აღნიშნული კრიტერიუმების შეფასება-ანალიზი გვაძლევს ახალი საწარმოების მიერ წარმატების მიღწევის შესაძლებლობის პროგნოზირების საშუალებას.

კონკურენცია დარგში მოქმედ კომპანიებს შორის

ბიზნეს გარემოს ანალიზის დროს კონკურენტი კომპანიები განიხილება, როგორც გარე ფაქტორი, თუმცა ძალიან ბევრ დარგში კომპანიები ერთმანეთზე არიან დამოკიდებული. შეიძლება მოველოდეთ, რომ ერთი რომელიმე კომპანიის კონკურენტული ძალისხმევა გავლენას მოახდენს მის კონკურენტებზე. მაგალითად, ბაზარზე მოქმედი ერთ-ერთი კომპანიის ახალი ტექნოლოგიის განვითარებას შეუძლია გაზარდოს ბაზარზე ამ კომპანიის წილი. მაგალითად, მსს-ში ინტერნეტ-ტექნოლოგიების და ინტერნეტის კორპორაციული ლოკალური ქსელების გამოყენებას, შეუძლია გაზარდოს მათი გაყიდვების მოცულობა. პორტერის შეხედულებით ინტენსიური კონკურენცია დაკავშირებულია შემდეგ ფაქტორებთან:

- დარგის და მისი მწარმოებლების ზრდის ტემპები;
- უცვლელი ხარჯები და დამატებითი ღირებულება;
- პროდუქტის ან მომსახურების დახასიათება;
- ბრენდების გამოცნობა;
- სხვა პროდუქტზე გადასვლის ხარჯები;
- ინფორმაციის მიღების სირთულე;
- კონკურენტების მრავალფეროვნება;
- ბარიერები, რაც ხელს უშლის დარგიდან გასვლას.

არსებობს მოსაზრება, რომ კონკურენცია დარგში მომუშავე კომპანიებს შორის შეიძლება იცვლებოდეს ზომიერიდან სასტიკამდე, იმდენად სასტიკამდე, რომ შეიძლება მისი შეფასება, როგორც „ყელის გადაჭრა“. კონკურენციის ზომიერი ფორმის დროს ფირმები ცდილობენ არ დაუშვან დარგში ახალბედების შეღწევა, თუმცა, იმავე დროს დიდ ძალისხმევას მიმართავენ, რათა ჩამოაშორონ კლიენტები (გადაიბირონ) უკვე არსებული და მოქმედი კომპანიებისგან. ინტენსიური კონკურენცია კი ნიშნავს, რომ დარგის მოთამაშეები აქტიურად იღვწიან იმ მომხმარებლების მოსაზიდად, რომლებიც სარგებლობენ კონკურენტი კომპანიების მომსახურებით, რისთვისაც იყენებენ მოზიდვის (დაინტერესების) ისეთ სტრატეგიას, როგორიცაა რეკლამა და ა.შ.

შემცვლელი პროდუქტების და ალტერნატიული მომსახურების გამოჩენის საფრთხე

პორტერის ხუთი ძალის მოდელის მესამე ელემენტია - შემცვლელი პროდუქტებისა და მომსახურების საფრთხე. შემცვლელი პროდუქტები - ესაა პროდუქტები, რომლებიც წარმოდგენილია სხვაგვარად, თუმცა სინამდვილეში ისეთივეა, როგორც უკვე ადრე არსებული. მათ შეუძლიათ იგივე მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, როგორც ნამდვილ პროდუქტს, ამიტომ ისინი საფრთხეს უქმნიან პროდუქტების მწარმოებლებს და მომსახურების ორგანიზაციებს. მაგალითად, ერთი სახის მინერალური წყლის ბოთლი,

შესაძლოა იყოს სხვა ცნობილი მარკის მინერალური წყლის შემცველი, ან ჩაი შესაძლოა იქცეს ყავის შემცველად. ასე რომ, თუ ყავაზე ფასები ძლიერ გაიზრდება, კლიენტები მის ნაცვლად შეიძენენ უფრო ჩაის და ამას ექნება ტენდენციის ხასიათი. პორტერის აზრით, შემცველი პროდუქტების და ალტერნატიული მომსახურების რეალური საფრთხის დეტერმინანტები განსაზღვრული შეიძლება იყოს:

შედარებით იაფი ფასები შემცველ პროდუქტებზე;

სხვა სახის პროდუქტის წარმოებაზე გადასვლის ხარჯები;

მყიდველის მზადყოფნა შეცვალოს მისი მოხმარების პროდუქტი სხვა პროდუქტით.

შემცველი პროდუქტების არსებობა მყიდველებს საშუალებას აძლევს ერთმანეთს შეადარონ პროდუქტები ხარისხისა და ფასის მიხედვით და ისარგებლონ იმ უპირატესობით, რასაც იძლევა ბაზარზე შემცველი პროდუქტების არსებობა. ამრიგად, ბაზარზე არსებული შემცველები ზღუდავენ კომპანიების საბაზრო ძალაუფლებას. ე.ი. თუ მომხმარებლები არ არიან კმაყოფილი არსებული პროდუქტის ან მომსახურების რაიმე ასპექტით, მაშინ მათ შეუძლიათ გადავიდნენ შემცველებით სარგებლობაზე, რის შედეგადაც გამყიდველებს მოაკლდება მომხმარებელი.

მყიდველთა საბაზრო ძალაუფლება ითვლება, რომ მყიდველთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება წარმოადგენს ნებისმიერი ბიზნესის წარმატების გასაღებს და ამიტომ იგი არის დარგისთვის და მასში მოქმედი კომპანიებისთვის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი ფაქტორი. როგორც უკვე აღნიშნული იყო, როცა მომხმარებლები ბაზარზე არსებულ პროდუქტებს და მომსახურების სახეებს ერთმანეთს ადარებენ და ირჩევენ ისეთებს, რომლებსაც აქვთ მაღალი ხარისხი და შედარებით დაბალი ფასი - ამით ისინი გავლენას ახდენენ ბაზარზე. მონოპოლიური პირობების დროს მყიდველები ხვდებიან არახელსაყრელ მდგომარეობაში, რადგანაც არასაკმარისი საბაზრო ძალაუფლება არ აძლევს მათ საშუალებას მიანიჭონ უპირატესობა რომელიმე კომპანიას, მეორის საზიანოდ. მონოპოლიის შემთხვევაში კი ეს შესაძლოა იყოს მხოლოდ ერთი ფირმა. ასე, რომ ბაზარზე კონკურენცია ფაქტიურად არ არსებობს. ამის საპირისპიროდ, სუსტად კონცენტრირებულ ბაზარზე, სადაც მრავალი მომწოდებელი აწოდებს ანალოგიურ პროდუქტს ან მომსახურებას, ყალიბდება კონკურენტული ფასები. ამიტომ, მყიდველებს ან მათ ჯგუფებს შესაძლებლობა აქვთ უპირატესობა მიანიჭონ რომელიმე ერთ მომწოდებელს და არ ისარგებლონ სხვების მომსახურებით.

მცირე და საშუალო საწარმოების შესაძლებლობების გაფართოების მიზეზი შეიძლება იყოს:

1) ინფორმაციის მიღების შესაძლებლობის გაზრდა ექსტრანეტის საშუალებით (სხვადასხვა კომპანიების იმ კორპორაციული ქსელების გაერთიანება, რომლებიც ურთიერთობენ ინტერნეტის საშუალებით), რაც საშუალებას აძლევს მყიდველებს მიიღონ ინფორმაცია ყველაზე მომგებიანი მიმწოდებლის შესახებ, ბაზრებზე საქონლის ჩაწოლა, რაც უზრუნველყოფს მაქსიმალურად ფართო არჩევანს. საბოლოოდ ეს იწვევს

ფასების შემცირებას. ვირტუალურ ბაზრებზე ამგვარად ვლინდება მყიდველთა საბაზრო ძალაუფლების მოქმედება;

2) ახალ პროდუქტზე მყიდველების გადართვის და გარიგებების დადების ხარჯების შემცირება, რაც გამოწვეულია მომხმარებლის მოძიებისა და კონკურენტული ინფორმაციის მოპოვებაზე (უზრუნველყოფილია ინფორმაციული ტექნოლოგიებით) გაწეული ხარჯების შემცირებით, ამის შედეგად კი ძლიერდება დარგში შემცველი პროდუქტის გამოჩენის საფრთხე.

3) ინფორმაციული ტექნოლოგიების წყალობით განაწილების არხების მნიშვნელოვანი შემოკლება, რაც თავის მხრივ იწვევს ტრანსაქციური ხარჯების შემცირებას მიწოდების მთლიანი ჯაჭვის გასწვრივ, აძლიერებს მომწოდებელთა საბაზრო ძალაუფლებას და შეუძლია კონფლიქტების წარმოქმნა განაწილების არხებში;

4) ხარჯების შემცირება საწარმოო ოპერაციების განხორციელებაზე, ონლაინური (ოპერაციის შესრულება პირდაპირ რეჟიმში) ბიზნესის წარმართვის შესაძლებლობა; რაც ამცირებს მსს-ის მიერ უკვე ათვისებულ ბაზრებზე მოხვედრის ბარიერებს და ახალბედებს უმარტივეს ადინშნულ ბაზრებზე გასვლას. ეს კი იწვევს საბაზრო ნიშის დაკავებისთვის კონკურენციას.

ტრადიციულად ბარიერები, რომლებიც იცავდა მსს-ს კონკურენციისგან, დამოკიდებული იყო ძირითადად კონკრეტული საბაზრო ნიშის მომსახურების და თავის მომხმარებელთან მჭიდრო ურთიერთობების დამყარების მათ უნარ-ჩვევებზე. თუმცა, ბოლო დროს ამ ბარიერებისთვის რეალური საფრთხე გახდა ინტერნეტი-ბიზნესი. ამჟამად არსებობს რეალური საფრთხე იმისა, რომ მსხვილი რეგიონალური, ნაციონალური და საერთაშორისო კომპანიები დაიკავებენ მსს-ის ტრადიციულ ბაზრებს. მოკლედ რომ ვთქვათ, კონკურენტებს ძალიან მარტივად შეუძლიათ მსს-ის ტრადიციულ ბაზრებზე (სადაც ისინი ყოველთვის დომინირებდნენ) შეღწევა დაბალი ტრანსაქციური დანახარჯების ხარჯზე. ზოგჯერ ეს ახალი საწარმოები წარმოადგენენ ისეთ დარგებს, რომლებიც ძალიან შორსაა იმათგან, რომლებშიც კომპეტენტურები არიან მსს. თუ ახალი საწარმოები (რომლებიც ცდილობენ ბაზარზე შეღწევას) ვაჭრობენ (ყიდიან) ინტერნეტის საშუალებით, მაშინ მომხმარებლებმა შეიძლება ისარგებლონ ამით ან უზრალოდ ყურადღება მიაქციონ ახალ სავაჭრო მეთოდს. მომწოდებლებისთვისაც ეს სიახლეა. მათ შეუძლიათ თავიდან მოიცილონ მოწოდების პროცესში მონაწილე შუამავლები და ამ გზით დაზოგონ დანახარჯები. ასეთი მოდელის შემოღება შესაძლებელი გახდა ვებ-ტექნოლოგიების წყალობით, ინფორმაციული და გამანაწილებელი ნაკადების ეფექტურობის ამაღლების შედეგად. რენტული ინფორმაციის მიღების მათ მიერ უზრუნველყოფილი სიმარტივე გამოწვევაა არსებული ფასებისთვის, ეს კი სტიმულს აძლევს მომხმარებლებს მოიძიონ შემცველი პროდუქტები. ყველა დარგს არ აქვს აღნიშნული პრობლემა. ონლაინ-ბიზნესის სწრაფი განვითარება საბოლოო ჯამში განსაზღვრავს მომხმარებლების მოთხოვნილებებს. ბიზნესის ის სახეები, რომელთაც საფუძვლად უდევს პერსონალური ურთიერთობა მომხმარებელთან, შეიძლება ჩამორჩნენ ელექტრონული კომერციის სამყაროს. თუმცა, ონლაინ-კომუნიკაციები ელექტრონული ფოსტის და ვებ-საიტების საშუალებით, ასევე

მომწოდებლებთან კავშირების განვითარება ექსტრაქსელების და ფირმისშიდა კომუნიკაციური სისტემების ცვლილების დახმარებით გავლენას ახდენენ ბიზნესის პრაქტიკულად ყველა დარგზე.

რესურსები და ფირმის კონკურენტული უპირატესობა

რესურსებს მიეკუთვნება: აქტივები, კომპეტენტურობა, პროცესები, გამოცდილება, უნარები და ცოდნა, რომლებიც კომპანიის განკარგულებაშია და კონტროლირდება მის მიერვე. რესურსები აძლიერებენ ფირმას, თუ უზრუნველყოფენ მისთვის კონკურენტულ უპირატესობას. ესაა ის, რასაც ფირმა აკეთებს კარგად ან შეუძლია გააკეთოს ძალიან კარგად თავის არსებულ ან პოტენციურ კონკურენტებთან შედარებით. რესურსი შეიძლება წარმოადგენდეს კომპანიის სუსტ ადგილს, როცა კომპანიას ან ბიზნესს თავისი მასშტაბების მიუხედავად, არ შეუძლიათ ამ რაღაცის კარგად გაკეთება ან აკეთებს ცუდად თავის კონკურენტებთან შედარებით.

მაშასადამე, რესურსებია - აქტივები, კომპეტენტურობა, პროცესი, გამოცდილება და უნარები ან ცოდნა, რომლებსაც აკონტროლებს ორგანიზაცია. რესურსები შეიძლება წარმოადგენდეს მის-ის ძლიერ ფაქტორს, თუ ისინი მის-ს ანიჭებენ კონკურენტულ უპირატესობას. როგორც წესი, კომპანიის სამი ტიპის რესურსი არსებობს:

მატერიალური;

არამატერიალური;

ორგანიზაციული შესაძლებლობები.

სპეციალისტები ამტკიცებენ, რომ გარე საქმიანი გარემოს სკანირება და ანალიზი, რომლის მიზანია ორგანიზაციის რესურსების და საფრთხეების გამოვლენა, არაა საკმარისი მისი უპირატესობების უზრუნველსაყოფად. ანალიტიკოსებმა ასევე უნდა შეისწავლონ შიდა საქმიანი სფერო, რათა გამოავლინონ შიდა სტრატეგიული ფაქტორები, ის კრიტიკულად მნიშვნელოვანი უპირატესობები და ნაკლოვანებები, რომლებიც საშუალებას აძლევენ ორგანიზაციას ისრგებლოს გარე გარემოს მიერ მიცემული შესაძლებლობებით და თავი დაიცვან მათ ჩარჩოებში არსებული საფრთხეებისგან. ამრიგად, რესურსული მიდგომა სტრატეგიული მენეჯმენტის მიმართ, ყურადღებას ამახვილებს ურთიერთკავშირზე კომპანიის შიდა მახასიათებლებსა და მისი საქმიანობის ეფექტურობას შორის რესურსული მიდგომა გამოიყენება კომპანიის მრავალი შიდა თავისებურებების ანალიზისთვის, სტრატეგიული დაგეგმვის, ინფორმაციული სისტემების, დადებითი რეპუტაციის, ასევე, დარგში სტრატეგიული ჯგუფების ჩათვლით.

სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში რესურსული თეორიის დამუშავებამ, დიდი წვლილი შეიტანა ორგანიზაციების დიფერენციაციაში სხვადასხვა ტიპის მახასიათებლების მიხედვით, და ერთ-ერთი მათგანია კონკურენტული უპირატესობა. არსებობს მოსაზრება, რომ რესურსულ მიდგომაში თავმოყრილია შვიდი ძირითადი ელემენტი:

რესურსების შეძენის პრიორიტეტი;

ინოვაციური უნარები;
რეალური კონკურენტუნარიანობა;
შენაცვლებადობა;
შესაბამისობა;
ხანგრძლივობა;
იმიტაციის შეუძლებლობა (რეპროდუცირება).

არსებობს ასევე სტრატეგიის ანალიზის ხუთნაბიჯიანი რესურსული მიდგომა. ასეთი მიდგომა გამომდინარეობს ვარაუდიდან, რომ კომპანიის მდგრადი კონკურენტული უპირატესობა ძირითადად განისაზღვრება მისი რესურსების სიმდიდრით. ეს ხუთი ნაბიჯი შემდეგნაირად განისაზღვრება:

1. რესურსების გამოვლენა – კომპანიის რესურსების გამოვლენა და კლასიფიკაცია მათი ძლიერი და სუსტი მხარეების თვალსაზრისით.

2. შესაძლებლობების განსაზღვრა და შეფასება კომპანიის ძლიერი მხარეების დაჯგუფება მისი შესაძლებლობების განსაზღვრულ კომპლექტში. კორპორაციული უნარები – ესაა ის, რისი გაკეთებაც კომპანიას შეუძლია ძალიან კარგად. რესურსული თეორია ბიზნესის არამატერიალურ ასპექტებს მიიჩნევს მისი უნარების მნიშვნელოვან წყაროდ არამატერიალურ აქტივებს მიაკუთვნებს: ინტელექტუალური საკუთრების უფლებას, კონტრაქტებს, ვაჭრობის საიდუმლოებებს, რეპუტაციას და კავშირის ქსელებს; იგი არამატერიალურ ჩვევებს და უნარს განიხილავს, როგორც ცოდნას და კულტურას.

3. რესურსების მდგრადობის, ანუ მოგების პოტენციალის (რაც გააჩნია რესურსებს) და შესაძლებლობების შეფასება (მათი პოტენციალის თვალსაზრისით) მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის და მოგების მისაღებად (ამ რესურსებისა და შესაძლებლობების გამოყენების შედეგად).

მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის ფორმირებისთვის, აუცილებელია ოთხი პირობა, რომლებიც შეეხება კომპანიის რესურსებს.

რესურსს უნდა გააჩნდეს ფასეულობა, ე.ი. მნიშვნელოვან როლს უნდა ასრულებდეს ბიზნესის ეფექტურობის და მწარმოებლობის უზრუნველყოფაში; რესურსი შედარებით იშვიათად უნდა გვხვდებოდეს არსებულ და პოტენციურ კონკურენტებს შორის;

რესურსის რეპროდუცირება ან იმიტაცია სხვა კომპანიების მიერ უნდა იყოს რთული იმ პირობების უნიკალურობიდან გამომდინარე, რომლებშიც ის ჩამოყალიბდა; უნდა იყოს შეუძლებელი ან მეტად ძნელი ურთიერთკავშირის გამოვლენა კომპანიის მდგრად კონკურენტულ უპირატესობასა და ამ რესურსის კონკრეტულ სოციალურ დინამიკას შორის, რაც ფაქტიურად შეუძლებელს გახდის სხვა კომპანიების მიერ მისი რეპროდუცირების მცდელობებს;

რესურსს არ უნდა გააჩნდეს რაიმე სახის სტრატეგიულად ეკვივალენტური შემცვლელები.

4. სტრატეგიის ფორმულირება, ე.ი. ისეთი სტრატეგიის შერჩევა, რომელიც საუკეთესოდ იყენებს კომპანიის გარე საქმიან გარემოში წარმოშობილ რესურსებს და

შესაძლებლობებს. სტრატეგიის ფორმირების არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მიღებულმა სტრატეგიამ ყველაზე ეფექტურად მოახდინოს კომპანიის ხელში არსებული ძირითადი რესურსებისა და შესაძლებლობების გამოყენება.

5. სუსტი ადგილების გამოვლენა რესურსების სფეროში და სახსრების ინვესტირება მათ აღმოსაფხვრელად რესურსული მიდგომა სტრატეგიისადმი დაკავშირებულია არამარტო არსებული რესურსების განვითარებასთან და სრულყოფასთან, არამედ, ასევე კომპანიის რესურსული ბაზის შექმნასთან. ამ ამოცანის გადაწყვეტა მოიცავს სახსრების ინვესტირებას, ზოგჯერ კი ზოგიერთი სახის რესურსების შეცვლას მათი მარაგების მთლიანობის და თანმიმდევრობის დაცვის და შევსების უზრუნველყოფის მიზნით, რაც აძლიერებს კონკურენტულ უპირატესობას და აფართოებს კომპანიის სტრატეგიულ შესაძლებლობებს.

ისევე როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიების უმრავლესობა, რესურსული თეორია ისევე გამოიყენება მსს-თვის, როგორც მსხვილი ორგანიზაციებისთვის (იმავ: ხარისხით). საერთო აზრი მდგომარეობს შემდეგში, მართალია მსს-ს ხელი მიუწვდებათ არც თუ ისე დიდ რესურსებზე დიდ კომპანიებთან შედარებით, თუმცა მათ რესურსულ ბაზას ახასიათებს მოქნილი და სტრატეგიულად სამეწარმო ტენდენცია. როგორც წესი მსს თავიანთ ძალისხმევას მიმართავენ სტრატეგიის შემუშავებისკენ, რომელიც განსხვავდება მსხვილი კომპანიების მიერ გამოყენებული სტრატეგიისგან. მაგალითად მსს ქმნიან და იყენებენ ისეთ სტრატეგიებს, რომლებშიც გათვალისწინებულია პერსონალური მომსახურებების პროფესიული კომპეტენტურობის, კონსტრუირების უნარისა და გამოცდილების უფრო მაღალი დონე, რეგიონალური პირობების უკეთეს ცოდნა და მოქნილი გადაწყვეტილებები, რომლებიც გამომდინარეობენ მიღებული შეკვეთების თავისებურებიდან.

მცირე ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი საფუძვლები

4.1. ბიზნეს იდეის არჩევის ეტაპები

ბიზნესიდეა ეს არის, უპირველეს ყოვლისა, შემოთავაზებული ბიზნესის კონცეფცია. ბიზნესიდეები იქმნება იმ მიზნით, რომ დაეხმაროს დამწყებ საწარმოებს ან ახლადშექმნილ კომპანიებს ენერგული კაპიტალის წყაროების მოძიებაში კომპანიის დასაფუძნებლად, დამატებითი კვლევების ჩასატერებლად, პროდუქტის (მომსახურების) ნიმუშების შესაქმნელად, მარკეტინგული კვლევების განსახორციელებლად. აქედან გამომდინარე, ბიზნესიდეებში იგულისხმება არა მხოლოდ ბიზნესის კონცეფცია, არამედ იმ ინფორმაციის მინიმალური მოცულობა შემოთავაზებული პროდუქტის (მომსახურების) შესახებ, რომელიც საშუალებას მისცემს პოტენციურ პარტნიორებს, რათა სწორად შეაფასონ წარმოდგენილი წინადადებების პერსპექტივები. ბიზნესიდეა არის მომხმარებელთა საჭიროებების გამოვლენა, აგრეთვე მათი (საჭიროებების) ტექნოლოგიური და ფუნქციური აღსრულება.

პროდუქცია თუ მომსახურება იქცევა ბიზნესად მხოლოდ მაშინ, როდესაც იგი დააკმაყოფილებს კონკრეტულ საჭიროებებს. სწორედ ამ დროს ჩნდება მოთხოვნა და შესაბამისად ბიზნესი. მომხმარებელთა (შემსყიდველთა) ჯგუფები თავად გამოავლენენ თუ რომელ ტიპზე (სეგმენტზე) არის ორიენტირებული ფირმა.

ბიზნესიდეის არჩევის ერთ - ერთი ყველაზე ეფექტური მეთოდი არის - „გონებრივი იერიშის“ მეთოდი: ბიზნესიდეის გენერირებისათვის იქმნება ბიზნესის დაწყებით დაინტერესებული რამდენიმე ადამიანისგან შემდგარი ჯგუფი. მათ მიერ ყალიბდება ბიზნესის წამოწყებისათვის შესაძლებელი ვარიანტების საერთო სია, რომელიც შეიძლება შეიცავდეს სრულიად მოულოდნელ და არაორდინალურ ბიზნეს - იდეებსაც. გენერირების პროცესში მნიშვნელოვანია მოხდეს ყველაზე ორიგინალური წინადადებების წახალისება, ხოლო საერთო სიიდან ამოირჩეს ის იდეები, რომლებიც გულისხმობს მათთვის საყვარელ და ასევე გამოცდილ საქმიანობას, რის შემდგომაც ხდება ყველაზე მეტად შესაბამისი ბიზნესიდეის არჩევა.

სხვისი იდეის კოპირებამ შეიძლება გამოიწვიოს ის, რომ ახლად წამოწყებული ბიზნესი აღმოჩნდეს ერთ-ერთი მრავალთაგანი და მაღალი კონკურენციით გარემოცული. ამიტომ მნიშვნელოვანია, ბაზარზე საკუთარი ნიშის მოძებნა. ახლადშექმნილი ბაზარი გარკვეული დროის მანძილზე იქნება კონკურენტებისაგან თავისუფალი. მაგალითად, ასეთი შეიძლება იყოს ბიზნესი, რომელიც აღმოცენდა ცოტა ხნის წინ, მომხმარებლებმა მის შესახებ უკვე შეიტყვეს, ხოლო ზრდა სავარაუდოა მხოლოდ სამომავლოდ. მზარდ ბაზარზე კონკურენცია დაბალია.

მეწარმეობას აქვს ადამიანის „შეზოქვის“ თვისება, რაც გულისხმობს მისი პირადი ცხოვრებიდან და გართობიდან მოწყვეტას. ამიტომ, აუცილებელია ისეთი საქმიანობის სფეროს არჩევა, რომელიც იქნება კონკრეტული დამწყები მეწარმისთვის საინტერესო და გარკვეულწილად სახალისო. მნიშვნელოვანია საკუთარი ძლიერი მხარეების სწორად გამოყენება, ხოლო სუსტი მხარეების გავლენისაგან საბოლოო შედეგის დაცვა.

მაგალითი: ადამიანს, რომელსაც აქვს მხატვრული გემოვნება, შეუძლია გააკეთოს დიზაინის სალონი.

არაკომუნიკაბელურ ადამიანს არ უღირს დაკავდეს ვაჭრობით, თუმცა მასალების წარმოებას არაკომუნიკაბელურობა ხელს არ შეუშლის.

წმინდა ეკონომიკური თვალსაზრისით, ბიზნესის არჩევა და წარმართვა საკუთარი ძლიერი მხარეების აღმოჩენისა და გამოყენების მიხედვით, იქნება მნიშვნელოვანი უპირატესობა კონკურენტების წინაშე. პოტენციურად წარმატებულად შეიძლება ჩაითვალოს ბიზნესიდეა, რომელიც ეფუძნება ეკონომიკური მდგომარეობის და კონკრეტული ბაზრის ობიექტურ ანალიზს.

ბიზნეს - იდეა	რატომ არის ეს საქმიანობა ჩემთვის შესაბამისი ან შეუსაბამო? (პირადი შეფასება)		რატომ იქნება ეს ბიზნესი წარმატებული ან წარუმატებელი (გარე რეალობა)	
	შესაბამისი	შეუსაბამო	წარმატებული	წარუმატებელი
საყოფაცხოვრებო ქიმიით ვაჭრობა	მე კარგად ვერკვევი საყოფაცხოვრებო ქიმიის საკითხებში, რადგან მაქვს უმაღლესი ქიმიური განათლება.	ვარ ალერგიული და არ შემიძლია დიდხანს გავჩერდე ქიმიური პროდუქციის წარმოების ტერიტორიაზე.	რაიონში არ არის საყოფაცხოვრებო ქიმიაზე სპეციალიზირებუ ლი სავაჭრო ობიექტი ფართო ასორტიმენტით.	ქალაქში ცოტაა სტაბილურად მომუშავე საწარმოები, შესაბამისად, მოსახლეობის შემოსავალი არის დაბალი და არასტაბილური.
	მაქვს საკმარისი ფინანსური რესურსი საჭირო საწყისი აქტივების შესაქმნელად.			

ცხრილი 4.1. ბიზნესიდეის არჩევის ეტაპები

მაგალითი:

მზარდი მოთხოვნა ახალ ბინებსა და საცხოვრებლების მშენებლობის მაღალი ტემპები ბუნებრივად აფართოებს საყოფაცხოვრებო ტექნიკის (მაგიერები, სარეცხი მანქანები და ა.შ.) და ავეჯის ბაზრებს, რადგან ახალ ბინაში გადასვლას, როგორც წესი, თან ახლავს ავეჯის განახლება და საყოფაცხოვრებო ტექნიკის შეძენა.

ბიზნესიდეის არჩევა უმჯობესია განხორციელდეს ქვემოთ მოტანილ ცხრილზე ასახული ეტაპების შესაბამისად:

პარტნიორის შერჩევა და მისი მნიშვნელობა მცირე და საშუალო ბიზნესში:

მეწარმემ განსაკუთრებული ყურადღებით უნდა შეარჩიოს პარტნიორი. პარტნიორი ეს არის ფირმის თანამფლობელი, რომლის მონაწილეობაზე უზრუნველყოფს ფირმის ზრდისათვის საჭირო მოგებას. შეარჩევს რა პარტნიორს, მცირე მეწარმე იმ მომენტიდან იწყებს მასთან ხელი-ხელ ჩაჭიდებულ მუშაობას, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფინანსური მხარდაჭერის სანაცვლოდ მეწარმე თავისი საქმის ნაწილს გადასცემს ინვესტორს. ეს

ინვესტორის საშუალებას აძლევს გაზარდოს თავისი კაპიტალი. პარტნიორები საწარმოს თანამფლობელები ხდებიან და ორივე ერთი მიზნისთვის იღვწის: - მიიღოს მოგება.

მცირე და საშუალო საწარმოს ყველა მფლობელს ვურჩევთ მოძებნოს პარტნიორის სახით ისეთი ფირმა, რომელსაც სურვილი ექნება თავისი კაპიტალი ბიზნესში დააბანდოს და თქვენთან ერთად პარტნიორული მართვა განახორციელოს. პრაქტიკაში არის შემთხვევები, როდესაც პარტნიორი თქვენ მოქმედების საშუალებას არ გაძლევთ და მუდმივად ცდილობს ზეწოლა მოახდინოს თქვენზე. ხშირ შემთხვევაში ასეთი ინვესტორები თქვენს ბიზნესს აკონტროლებენ და წარმართავენ მათთვის სასარგებლო მიმართულებით.

სრულიად სხვადასხვა ფირმა ხდება მცირე და საშუალო საწარმოთა მფლობელების პარტნიორი. ჩვეულებრივ, მათ უწოდებენ ვენჩერულ ფირმებს (ანუ ფირმებს სარისკო კაპიტალით).

ტერმინი „ვენჩერული“ გამოიყენება ძირითადად იმ კაპიტალის მიმართ, რომელიც მიმართულია მცირე ბიზნესში. მცირე ბიზნესში სარისკო ღონისძიებები არც მეტია და არც ნაკლები, მსხვილ ბიზნესთან შედარებით, მაგრამ თუ არ გამართლდა ეს რისკი, მაშინ განსხვავება არსებობს. იქ, სადაც წარუმატებლობის შემთხვევაში მცირე ფირმამ შეიძლება შეწყვიტოს თავისი არსებობა, მსხვილი კომპანია რჩება სიცოცხლისუნარიანი. მეორე მხრივ, სარისკო საწარმოში წარმატებას მცირე ფირმებისათვის მოაქვს უფრო არსებითი შედეგები. დიდი წარმატების შემთხვევაში მცირე ფირმას შეუძლია თავისი პირველსაწყისი კაპიტალი გაზარდოს 1000-ჯერ და 5000-ჯერაც კი, შედარებით მოკლე პერიოდში. გიგანტ კომპანიებს კი მოაქვთ მნიშვნელოვანი შემოსავალი, მაგრამ არ შეუძლიათ უზრუნველყონ კაპიტალის ზრდა წარმატებით ფუნქციონირებად მცირე ფირმასთან შედარებით. სწორედ ამიტომაც, პარტნიორის სახით გამოჩნდება ხოლმე ვენჩერული ფირმები. ისინი უწევენ ფინანსურ მხარდაჭერას მათთვის საინტერესო მცირე საწარმოებს. ხშირად, ასეთი მხარდაჭერის წყალობით, მცირე საწარმო იწყებს მძლავრ განვითარებას და ვენჩერული ფირმა ხდება მისი თანამფლობელი. [43]

დამფინანსებელი ფირმის შერჩევას მცირე საწარმოს მფლობელი ძალიან სერიოზულად და გონივრულად უნდა მიუდგეს, თუ სურს, რომ მიაღწიოს მასთან ურთიერთობას, და მისი დახმარებით ესწრაფოდეს წარმატებას. გადაიზრდება თუ არა მცირე საწარმო მსხვილ კომპანიადაც, ეს დიდად არის დამოკიდებული იმაზე, ეწყობიან თუ არა ერთმანეთს მცირე საწარმო და ვენჩერული ფირმა.

მაინც, რა უნდა გაითვალისწინოს მეწარმემ პარტნიორის შერჩევისას? აი, ზოგიერთი მომენტი: პირველ რიგში, უნდა დარწმუნდეთ იმაში, რომ ვენჩერული ფირმა, რომელზეც თქვენ გინდათ შეაჩეროთ თქვენი არჩევანი, რამდენად იღებს მოგებას დამოუკიდებლად და ამ საქმეში აქვს თუ არა დიდი გამოცდილება.

სუსტი ნერვების მქონე ინვესტორი თუ წარუმატებლობის მცირე ნიშანი მაინც გამოჩნდება, ოღონდ გამოვიდეს ამ რთული მდგომარეობიდან და, მზად არის თვით ზარალის მიღების ფასადაც კი ყველაფერი მიატოვოს. ასეთი ზარალის საერთო მოცულობა მაშინვე გავლენას მოახდენს მის ფინანსურ ანგარიშებზე. ზედმეტად ფრთხილ ინვესტორებს შანსი არა აქვთ იმ ბრძოლაში გაიმარჯვონ, სადაც მონაწილეობს

ვენჩურული კაპიტალი. მაგრამ ისინი მაინც მონაწილეობენ მასში, იმ იმედით, რომ აიძულებენ თავიანთ ფულს იმუშაოს მათთვის. ისინი არც კი ეჭვობენ, რომ ფულის დაბანდება მცირე და საშუალო საწარმოს მფლობელთან მათი თანამშრომლობის მხოლოდ პირველი და უმარტივესი ნაბიჯია.

ამ პრობლემასთან დაკავშირებით რჩება კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი მოსაზრება. ბევრი ვენჩურული ფირმა, როგორც წესი, თავის სასარგებლოდ არც თუ პატარა სარგებელს გამოქაჩავს, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ მათ მიერ დაფინანსებული მცირე და საშუალო საწარმოს საქმეებიც ასევე კარგად მიდის. ამიტომ შედარებული უნდა იქნეს მცირე საწარმოსა და მათი დამფინანსებელი ვენჩურული ფირმის შემოსავლები.

უნდა დარწმუნდეთ, რომ ვენჩურულ ფირმას ჰყავს სპეციალური საშტატო პერსონალი, რომელიც თქვენთან იმუშავებს და რომ ეს მუშაობა მისთვის სასარგებლოა. ფული თავისით არასოდეს არ ამუშავდება. ფული შეგვიძლია შევადაროთ სასუქს, რომელიც ხელს უწყობს მცენარის ზრდას და ზეთს, რომელიც აუცილებელია მანქანის დაზეთვისათვის. იმისათვის, რომ ფულს სარგებელი მოჰქონდეს, საჭიროა არსებობდეს განსაზღვრული პირობები.

ვენჩურული ფირმის გამგებლობაში უნდა იყოს საშუალებები (როგორც წესი, მუშაკები), რომელთაც უნარი აქვთ, მეწარმეებს აღმოუჩინონ აუცილებელი დახმარება. თუ ვენჩურულ ფირმას თვითონ არა აქვს შემოსავალი და, მისი ინვესტიციები მას არ აძლევს მოგების მიღების საშუალებას, მაშინ თვითონ ვერ შეძლებს მოემსახუროს მეწარმეს.

ბუნებრივია, რომ ვენჩურული ბიზნესით დასაქმებულ ადამიანებს თავიანთი ინტერესი აქვთ - წარმატებას მიაღწიონ მათ მიერ დაფინანსებულ მცირე საწარმოში. მეწარმეს უფლება აქვს, მიმართოს რჩევისათვის თავის ინვესტორს, როდესაც ასეთი აუცილებლობა წარმოიშობა. თუ ინვესტორები ჰკვიანურად არიან შერჩეული, მათ ყოველთვის გამოეძებნებათ შესაძლებლობა დაეხმარონ მეწარმეს, ან ყველა ძალას იხმარენ იმისათვის, რომ ასეთი შესაძლებლობა გაუჩნდეთ. გარდა ამისა, ისინი დარწმუნებული არიან იმაში, რომ აღმოუჩენენ რა დახმარებას მეწარმეს, თვითონ შეძლებენ თავიანთთვის სარგებლის მიღებას.

პარტნიორს, რომელზეც თქვენ შეაჩერეთ არჩევანი, უნდა ჰქონდეს სახსრები, რაც საშუალებას აძლევს, თქვენთან ითანამშრომლოს ხანგრძლივადიან პერიოდში. ამრიგად, პირველი დებულება ვენჩურული ბიზნესის მიმართ ასეთია: მეწარმემ არანაირ გარემოებაში არ უნდა დაკარგოს თავისი მცირე და საშუალო საწარმოს სააქციო კაპიტალზე საკუთრების უფლება. მან საკუთარი საწარმოს კაპიტალი მატერიალური თვალსაზრისით უნდა განიხილოს, როგორც თავისი ყველაზე დიდი ღირებულების მქონე ქონება და გაუფრთხილდეს მას.

ვინაიდან ვადიარებთ მცირე საწარმოს მესაკუთრის უფლებას - ფლობდეს თავისი საწარმოს კაპიტალის უმეტეს წილს, ყოველთვის მაქსიმალურად უნდა შევზღუდოთ ინვესტორის მონაწილეობის ხარისხი. ეს საშუალებას მისცემს დამფინანსებელ კომპანიას ფლობდეს საკუთრების მხოლოდ ნაკლებ წილს. ასეთიანად შეგიძლიათ

შეზღუდოთ დამფინანსებელი კომპანიის საერთო რისკის ხარისხი, რაც, ამასთან ერთად, ეხმარება მეწარმეს, უზრუნველყოს თავისი პარტნიორის სტაბილურობა. აღნიშნული დებულებიდან კიდევ უფრო შორს შეგვიძლია წავიდეთ: მცირე მეწარმე პრინციპულად უნდა იღებდეს თავისი საქმიანობიდან შემოსავლის დიდ ნაწილს.

პრაქტიკაში არის ისეთი შემთხვევები, როდესაც აქციონერი ინვესტორები მეწარმეებს კაბალურ პირობებს სთავაზობენ არა კაპიტალის პირველი დაბანდების დროს, არამედ შემდეგ, როდესაც მცირე საწარმოს მფლობელი მეორედ მიმართავს ფინანსური მხარდაჭერისათვის. ამ დროს აქციონერი ინვესტორი მოსთხოვს მეწარმეს საკუთრების დამატებით ხვედრით წილს. აღნიშნული, როგორც ვხედავთ, ეწინააღმდეგება აქ ჩამოყალიბებულ დებულებას. სწორი იქნება, თუ აქციონერი ინვესტორები მეწარმეებს კაპიტალის პირველსავე დაბანდების დროს შეუთანხმდებიან საკუთრების წილზე.

და კიდევ ერთი დებულების შესახებ ვენჩურული ბიზნესის ირგვლივ: მეწარმეს შეუძლია ინვესტორ-აქციონერს გადაუხადოს თავისი საწარმოების აქციების მთელი მოგება, რომელიც ამ უკანასკნელს ეკუთვნის. ამიტომ მეწარმე და ინვესტორ-აქციონერი წინასწარ მოილაპარაკებენ მოგების გაანგარიშებისა და საკუთარი საწარმოს აქციების გამოსყიდვის წესზე.

მოკლედ ჩამოვყალიბოთ ზემოთ ნათქვამი: ვენჩურული კაპიტალისტიდან მცირე საწარმოს მფლობელს ესაჭიროება სახსრები, რათა საქმეს მისცეს საჭირო მიმართულება. ზრუნვის ყველა მხარეს თავის თავზე იღებს მცირე საწარმოს მფლობელი. იგი ფლობს მის მიერ შექმნილ საწარმოს და წარმატების შემთხვევაში იღებს მოგების მნიშვნელოვან ნაწილსაც. არავის არა აქვს უფლება მის წინ წავიდეს სასურველი წარმატების მისაღწევად. ამ ეტაპზე მას ესაჭიროება შესაძლებლობა მიეცეს გამოსყიდოს საკუთრების ის წილი, რომელიც მას არ ეკუთვნის, ამასთან გამოსყიდოს იგი ისეთი ფასით, რომელიც ჯერ ერთი მისაწვდომია მისთვის და, მეორე, უზრუნველყოფს მისი პარტნიორის აქციონერ-ინვესტორის მოგებას. ვენჩურული კაპიტალისტი უნდა კმაყოფილდებოდეს მოგების მცირე ნაწილით. იმ შემთხვევაშიც კი, თუ მცირე მეწარმე გეგმავს დიდ ბიზნესში გადასვლას, აქციონერ-ინვესტორმა არ უნდა დატოვოს იგი ფინანსური მხარდაჭერის გარეშე.

4.2 ფრანჩაიზინგი და ლიზინგი როგორც მსხვილი და მცირე ბიზნესის ურთიერთქმედების ფორმა

ფრანჩაიზინგი მსხვილი და მცირე ბიზნესის საწარმოების ურთიერთხელსაყრელი პარტნიორული ურთიერთობის სისტემაა. იგი აერთიანებს იჯარის, კონტრაქტის, წარმომადგენლობის ელემენტებს, მაგრამ ძირითადად მეურნე სუბიექტების ხელშეკრულებითი ურთიერთობით ფორმით იურიდიული სტატუსის მქონე პირად რჩება. ფრანჩაიზინგი ხელშეკრულებით ხორციელდება, რომელიც მსხვილ საწარმოს - ფრანჩაიზერსა დამცირე საწარმოს ფრანჩაიზს შორის იდება. ამავდროულად ფრანჩაიზერი (ჩვეულებრივ მსხვილი მშობელი კომპანია), რომელიც ვალდებულია

იღებს მცირე ფირმის, ან ბიზნესმენის მომარაგებაზე, რომლებიც ჩვეულებრივ მოქმედებს შეთანხმების მიხედვით ტერიტორიაზე, თავიანთი საქონლით, სარეკლამო მომსახურებით, ბიზნესის აპრობირებული ტექნოლოგიებით. ამიტომ ფირმა-ფრანჩაიზი იღებს ვალდებულებას კომპანია ფრანჩაიზერს ადგილობრივი პირობების გათვალისწინებით მოემსახუროს მენეჯმენტისა და მარკეტინგის სფეროში, ასევე თავისი კაპიტალის ნაწილის ინვესტირება მოახდინოს ამ კომპანიაში. ფრანჩაიზი ვალდებულებას იღებს საქმიანი კონტაქტები ჰქონდეს მხოლოდ კომპანია-ფრანჩაიზერთან, ასევე ბიზნესი აწარმოოს მისი მითითებების შესაბამისად.

ერთჯერად გადასახადს თითქმის მუდამ იხდის ფრანჩაიზი ბაზარზე ფრანჩაიზერის სახელისა და სავაჭრო მარკით სარგებლობისათვის. ძირითად კაპიტალში გარდა ამ შესატანისა და ინვესტიციისა ფრანჩაიზერს შეუძლია დააწესოს რეგულარული გადასახადი ოპერატორის მიერ სავაჭრო მარკის რეკლამირებისათვის. გადასახადი, როგორც წესი, დგინდება შემოსავლიდან 1-5% საზღვრებში. ფრანჩაიზერი ადგენს აგრეთვე გადარიცხვების სიდიდეს ფრანჩაიზის მიმდინარე გაყიდვებიდან, რომელიც საშუალოდ 2-3% შეადგენს და ზოგჯერ კი მნიშვნელოვნად მაღალია.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში ხელშეკრულებითი ურთიერთობების ორ ტიპს ასხვავებენ. პირველი უფრო მისაღებია ვაჭრობის სფეროში. მისი არსი შემდეგში მდგომარეობს ფირმა ფრანჩაიზი ვიწროდ სპეციალიზებულია ერთი ტიპის საქონელისა და მომსახურების რეალიზაციაზე და საერთო გაყიდვიდან ფიქსირებულ წილზე. ასეთი სახის ხელშეკრულებით მუშაობს ფირმა ფრანჩაიზები (მანქანებით ვაჭრობაში, ავტოსერვისში, ბენზინგასამართი სადგურები). მეორე ტიპის შეთანხმება მნიშვნელოვნად რთულია. მცირე ფირმა ფრანჩაიზი მუშაობს არა მარტო ფრანჩაიზერის სავაჭრო მარკის ქვეშ, იგი ჩართულია მსხვილი კორპორაციის სრულ საწარმოო ციკლში და მასზე ვრცელდება ტექნოლოგიური პროცესებისადმი, პროდუქციის ხარისხისადმი, პესონალის სწავლებისადმი, გაყიდვების გეგმის შესრულებისადმი, ოპერატიული ანგარიშისგებისადმი კორპორატიული მოთხოვნები. ეს ყველაფერი კი აძლიერებს მცირე ფირმის პასუხისმგებლობას.

ფრანჩაიზინგის სისტემა წარმოიქმნა XVIII ინგლისში საუკუნეში როგორც „დაკავშირებული სახლების“ სისტემა. ამ სისტემის არსი იმაში მდგომარეობდა, რომ ქვეყანაში ლუდის გაყიდვასთან დაკავშირებით ლიცენზია მხოლოდ იმ პირებს ეძლეოდათ, რომლებიც ლუდით ფუნდუკებში ვაჭრობდნენ. ლიცენზიის მიმღები ფუნდუკების მფლობელებს თვითონ უნდა ჰქონოდათ ფუნდუკები ხელისუფლების მოთხოვნების შესაბამისად. ფრანჩაიზინგის ასეთმა ფორმამ მაშინდელ ინგლისში დიდი გავრცელება პოვა როგორც დაცულმა მექანიზმმა, რომელიც საშუალებას აძლევდა ლუდის მწარმოებლებს შეენარჩუნებინათ ლუდის გაყიდვის საჭირო რაოდენობა. მიცემული სესხისა და ლუდსხდელის იჯარის ნაცვლად ლუდის მწარმოებელი იღებდა ფუნდუკს, როგორც საკუთარი ლუდისა და სპირტიანი სასმელების გასაღების ბაზარს. „დაკავშირებული სახლების“ სისტემამ დაამტკიცა, რომ იგი დღემდე მოქმედი ეფექტური კომერციული მექანიზმია.

XIX დასასრულს ფრანჩაიზინგმა ცოტა სხვანაირი გამოყენება პოვა აშშ საკერავი მანქანების მწარმოებელ კომპანია „ზინგერის“ მიერ, რომელმაც პირველმა მსოფლიოში დანერგა მასიური წარმოების მეთოდი. შემდეგ ამ სისტემამ გამოყენება ავტომობილების წარმოებაში განახორციელა. XX დასაწყისისათვის „ზინგერის“ მარკის 21 მლნ საკერავი მანქანა იწარმოა. პრობლემები შეექმნა ასეთი რაოდენობის საკერავი მანქანების რეალიზაციას და მათ მომსახურებას და მწყობრიდან გამოსული ნაწილების შეცვლისას. ამისი ორგანიზება ცენტრალურად არა ხელსაყრელი იყო, რადგან საკერავი მანქანები მთელს მსოფლიოში იყო გავრცელებული. ამ შემთხვევაში შეიქმნა ფრანჩაიზინგის სისტემა, რომელიც აშშ და სხვა ქვეყნებში ფინანსურად დამოუკიდებელ ფირმას შესაძლებლობას აძლევდა გაეყიდა და მომსახურებოდა გარკვეული ტერიტორიის ფარგლებში. ეს პირველი სადისტრიბუტორო შეთანხმება იყო ფრანჩაიზის (დილერის) დამატებითი ვალდებულებებით მომსახურებოდა საკერავ მანქანებს მომხმარებლის პირველივე მოთხოვნაზე.

სწორედ ფირმა „ზინგერის“ მაგალითი გახდა სხვადასხვა დარგში ანალოგიური სისტემის შექმნის. ამრიგად, 1898 წელს ფირმამ „ჯენერალ მოტორსმა“ გამოიყენა დამოუკიდებელი წვრილი ფირმები იმისათვის, რომ გაეზარდა თავისი სადისტრიბუტორო ქსელი ინვესტიციების გარეშე. ამავდროულად დილერს არ ჰქონდა უფლება მანქანების სხვა მწარმოებლებზე გაყიდვის, მას მოეთხოვებოდა ჩადო საკუთარი კაპიტალი იმისათვის, რომ უზრუნველყო ფირმის-ფრანშის გამყიდველის იმიჯი. უნდა აღინიშნოს, რომ დღეისათვის ავტომობილის გაყიდვა ფრანშიზის დახმარებით რიგ ქვეყნებში მიმდინარეობს.

ფრანჩაიზინგმა ფართო გავრცელება პოვა უალკოჰოლო სასმელების ინდუსტრიაში Coca-Cola, Pepsi და სხვა. 1930-იან წლებში ფრანჩაიზინგული სისტემა გავრცელდა აშშ ნავთობგადამამუშავებელ და ბენზინგასამართ სადგურებში და სწრაფად ვრცელდებოდა მთელს მსოფლიოში. ფრანჩაიზინგმა დიდი სარგებელი მიიღო ამ სისტემის დახმარებით გაყიდვის მოცულობის სწრაფი ზრდით, ხოლო ფრანჩაიზი კარგად ხასიათდებოდა კომერციულ სისტემაში. 1977 წელს შეიქმნა ბრიტანეთის ფრანჩაიზინგული ასოციაცია, შემდეგ ამას მიყვა ფრანჩაიზინგის საერთაშორისო ასოციაცია.

აშშ-ში საცალო გაყიდვების 40%-მდე მიმდინარეობს ფრანჩაიზინგის სისტემაში, ხოლო წლიური გაყიდვების მოცულობა 1ტრლ. დოლარს შეადგენს. საწარმო-ფრანჩაიზი ფუნქციონირებს როგორც ერთიანი სისტემის ნაწილი, რომელსაც ორგანიზაციას უკეთებს ფრანჩაიზერი. აშშ-ში დღეისათვის 0,5 მილ. მეტი საწარმო ფუნქციონირებს შეღავათური მეწარმეობის ჩარჩოში, მათი წილი დამოუკიდებელ საწარმოებთან შედარებით სწრაფად იზრდება. ფრანჩაიზინგის გავრცელების მიზნით მსხვილი ფირმების მფლობელები პერიოდულად აწყობენ გამოფენებს, იმისათვის, რომ მიიზიდონ შეღავათიანი მეწარმეობის უფლების პოტენციური მყიდველები. დღეისათვის ეს ფორმა ძალიან განვითარდა ბიზნესის ისეთ დარგებში, როგორიცაა ბენზინგასამართი სადგურები (32%), მსუბუქი და სატვირთო ავტომობილების ვაჭრობაში (6%), რესტორანსა და სწრაფი მომსახურების დაწესებულებებში (7%). [39][40]

ფრანჩაიზინგს თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები აქვს. მისი უპირატესობებია: ფირმა ფრანჩაიზი იღებს თავისი არსებობის გარანტიას, ზოგავს სახსრებს მარკეტინგულ კვლევებზე, კონსულტაციებსა და სხვა პროფესიონალების მომსახურებაზე, იძლევა ნედლეულის, მასალების და ნახევარფაბრიკატების მიწოდების გარანტიას, საკუთარი საქმის გახსნა არ არის დიდი რისკის შემცველი, თავისი პარტნიორისაგან იღებს რჩევას და მხარდაჭერას. ცხადია, მსხვილი ფირმების ფრანჩაიზინგის განვითარებით დაინტერესება. ისინი აფართოებენ თავიანთი საქონლის გასაღების სფეროს და შედეგად სწრაფ ინფორმაციას იღებენ მოთხოვნის შვევალასთან დაკავშირებით, იზიდავენ დამატებით კაპიტალს, ამყარებენ მკაცრ ოპერატიულ კონტროლს ოპერატორის მიერ წარმოებულ და რეალიზებული პროდუქციის ხარისხსა და მომსახურებაზე.

ფრანჩაიზინგის ნაკლოვანებები: პარტნიორის მსხვილი კომპანიისა და სხვა აქციების მფლობელების ინტერესების გათვალისწინება; რეგულიარული გადარიცხვები არა მოგებიდან, არამედ გაყიდვების მოცულობიდან, რასაც შეუძლია ლიცენზიის მფლობელები მძიმე ფინანსურ მდგომარეობაში ჩააყენოს. *(ფინანსური დოკუმენტაციის შემოწმების უფლების ქონა ლიცენზიის გამყიდველის მიერ).*

პარტნიორი კომპანიის ინსტრუქციები გაწერილი ზიზნესის წარმოების მეთოდების დაცვის ვალდებულება, რაც უზღუდავს მანევრირების შესაძლებლობას (პარტნიორი კომპანიის მოთხოვნით) მთელი აღჭურვილობისა და მასალების შესყიდვა, რასაც შეუძლია აქციების მფლობის მოქმედებებში შეზღუდვა.

ფრანჩაიზინგის საერთაშორისო ასოციაცია გამოყოფს შემდეგ ფაქტორებს, რომლებიც ამ გავლენიანი ორგანიზაციის ექსპერტების აზრით ფრანშიზული სისტემის სწრაფი ზრდის წინამძღვრებს ქმნის XXI საუკუნეში.

1. ფრანშიზულ ქსელებში ტრადიციული მიმართულებების გაყიდვის მოცულობის ტემპების გათანაბრება როგორიცაა კვება, მინიმარკეტები, ოტელები, მოტელები, ავტომობილების იჯარა. გლობალურ მასშტაბში ცალკეული ამ დარგებიდან დომინირებადი იქნება ცნობილი სავაჭრო მარკების მფლობელი კომპანიები.

2. მომსახურების სექტორის სწრაფი ზრდა და აგრესიული ექსპანცია ეროვნულ, და ზოგადად, მსოფლიო ეკონომიკაში. სპეციალისტების კვლევების თანახმად მომსახურების სფეროში გაგრძელდება სპეციალიზაციის პროცესი და ახალი საბაზრო ნიშების გამოყოფა. ისეთი მომსახურებები, როგორიცაა საცხოვრებელი სახლების რემონტი, ინტერიერის დიზაინი და დიზაინერული პროექტების რეალიზაცია, გაზონების მოვლა, მომსახურება ცხოვრების სფეროში, აღზრდასა და განათლებაში.

3. შერწყმისა და შთანთქმის აქტიური პროცესები, როდესაც მცირე ქსელები გაერთიანდებიან მაგრამ ძირითადად მათ მსხვილი კომპანიები შთანთქამენ. აშშ კორპორაციები გაძლიერებულ ინტერესებს იჩენენ ფრანშიზული ქსელების მიმართ ინვესტირების ობიექტისადმი.

4. დამოუკიდებელი მცირე მეწარმეების ფრანშიზული ქსელებისადმი მიერთების გაძლიერებული ტენდენციები. ეს პროცესი ორი მიმართულებით მიმდინარეობს. ერთი

მხრივ ფრანშიზული ქსელები გაძლიერებულ აგრესიულობას იჩენენ თავიანთი გავლენის ზონის დამოუკიდებელი ოპერატორების თავიანთი შემოყვანით.

5. გლობალიზაცია. XX საუკუნის ბოლოსათვის ფრანშიზულმა კომპანიებმა (უპირატესად ამერიკულებმა) აქტიურად დაიწყეს მსოფლიო ბაზრებზე გასვლა. მაგ: უკანასკნელ ათწლეულში „მაკდონალდსმა“ თავისი ოპერატორების რიცხვი გააორმაგა საერთაშორისო ექსპანსიის გზით, მაშინ როცა ამერიკულმა ბაზარმა გააჯერებას 12-13 ათასი საწარმოთი მიაღწია. ამ მაჩვენებლის მიხედვით აშშ და კანადის ბაზარზე მას მუდმივმა კონკურენტმა „საბვეიმ“ გაუსწრო, რომელიც განიცდიდა ბაზრის წნეხს და გაატარა ღონისძიებები მსოფლიო ბაზრებზე გასვლისათვის.

6. „მწიფე“ კომპანიებისა და მართვის სისტემების ფორმირება. თანამედროვე ფრანჩაიზინგის ლიდერების უმრავლესობა 1975 წელს ჩამოყალიბდა. ამ კომპანიების ზრდა და მათი „მწიფობის“ მიღწევასთან ერთად დადგინდა მათი მართვის მეთოდები და ფორმები, ჩამოყალიბდა სხვა სისტემებისაგან მათი განსხვავებული კორპორატიული კულტურა. ამავდროულად ქსელი იღებს მსხვილი ფირმებისათვის დამახასიათებელი ბიუროკრატიზაციის ნიშნებს, მართვის სამეწარმეო სტილი იცვლება კორპორატიულით, სადაც ტონს მენეჯერ-პროფესიონალები იძლევიან.

ლიზინგი და მისი მრავალსახეობა

ლიზინგი წარმოებისათვის ხელშეკრულებით გათვალისწინებული მთლიანი ვადისათვის საკუთრების უფლების შენარჩუნებით იჯარის გამცემის მიერ იჯარით აძლევს საკუთრების შესყიდული მანქანების, აღჭურვილობისა და სხვა ინვესტიციური მნიშვნელობის საქონლია.

განასხვავებენ ფინანსურ და ოპერატიულ ლიზინგს. ფინანსურ ლიზინგში ლიზინგური კომპანიის შუამავლობით დანადგარების შესყიდვის დაფინანსების ფორმაა, რომელსაც იგი საკუთრებათ ყიდულობს (მათ შორის სახსრების მოზიდვის გამოყენებით), შემდეგ იჯარით აძლევს საწარმო-ლიზინგის მიმღებს განსაზღვრული ვადით. ლიზინგურმა კომპანიამ უნდა იყიდოს ის დანადგარები და იმ მიმწოდებლებისაგან, რომელზეც მიუთითებს ლიზინგის მიმღები. ფინანსური ლიზინგის დროს, როგორც წესი, ლიზინგის მიმღები გამოისყიდის დანადგარებს ლიზინგური ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ. ხელშეკრულების პირობები არ იცვლება მთლიანი ვადის მოქმედებისას. ოპერატიული ლიზინგის შემთხვევაში დანადგარების იჯარის ვადა რამდენადმე ნაკლებია დანადგარების მომსახურების ვადაზე.

ლიზინგურ ბაზარზე კონკურენციის გაძლიერება სეკიურიტიზაციამდე ვენჩურულ იჯარამდე მიდის. ამ დროს ფინანსური ვალდებულებები პირადაპირი ხელშეკრულებებით კი არ ფორმდება, არამედ ფასიანი ქაღალდების სახით, რაც საჭიროებისამებრ მესამე პირს ვალდებულებების დაარღვევის საშუალებას აძლევს. ვენჩურული იჯარა გარანტიის არმქონი მეტად რისკის შემცველი იჯარაა.

ეკონომიკური თვალთახედვით, ლიზინგი გარკვეულად კრედიტს წაგავს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, თუ კი ლიზინგს განვიხილავთ როგორც გარკვეული ვადის პირობებით ქონების დროებითი სარგებლობით გადაცემას, მაშინ იგი ძირითად ფონდებში მის აქტიურ ნაწილში სასაქონლო კრედიტად კლასიფიცირდება მაგრამ ლიზინგი მიმზიდველია ტრადიციულ საბანკო კრედიტირებასთან შედარებით, განსაკუთრებით სწრაფად განვითარებადი მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოებისათვის.

ლიზინგური კომპანია ერთდროულად ლიზინგის მიმცემიცაა ეს არის სპეციალიზებული დაწესებულება, რომლებიც საწარმოებს იჯარით აძლევს აღჭურვლობას, იშვიათად ფიზიკურ პირებს. ლიზინგური კომპანიის ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ მან უნდა შეისყიდოს თავისი კლიენტებისათვის მათთვის საჭირო ნაწარმი და წინასწარ შეთანხმებული გარკვეული თანხით და განსაზღვრული ვადით იჯარით გადასცეს კლიენტს. იჯარის ვადის გასვლისა იჯარით აღებული მატერიალური ღირებულებებს ფირმა ან უკან უბრუნებს ლიზინგურ კომპანიას, ან აგრძელებს ხელშეკრულებას შემდეგი ვადით (როგორც წესი, შედგავთიანი პირობებით), ან იხდის დარჩენილ ღირებულებას, იძენს ქონებას. ლიზინგისაგან მიღებული სარგებელი შემდეგში მდგომარეობს: მოიჯარეს არ უწევს ფულის დახარჯვა თანამედროვე ტექნიკის შესაძენად. მოცემული ფორმით მცირე და საშუალო ბიზნესს უადვილდება შეზღუდული ხარჯებით საწარმოს რეკონსტრუქციის ჩატარება. ლიზინგი ამ საწარმოებს მეცნიერებისა და ტექნიკის პროგრესული მიღწევებისაყენ უხსნის გაზას.

ლიზინგი და იჯარა

იჯარისაგან ლიზინგის განსხვავება შემდეგში მდგომარეობს. იჯარით რომელიმე მატერიალური ღირებულების აღებით მოიჯარე არ ხდება მისი მესაკუთრე ამ საკუთრებაზე სამართალვალდებული. ლიზინგის მიმღები იღებს საკუთრების უფლებიდან გამომდინარე ვალდებულებას ანუ პირდაპირ ვალდებულებას იღებს ლიზინგის ობიექტის ტექნიკურ მომსახურებაზე. ლიზინგის მიმცემი, ისე როგორც არენდატორი ლიზინგის ობიექტის მფლობელად რჩება. ობიექტის ვერ გამოყენების შესაძლებლობა არ ათავისუფლებს ლიზინგის მიმღებს ვალის დაფარვისაგან.

ზოგჯერ თვლიან, რომ ძირითადი განსხვავება ლიზინგსა და იჯარას შორის მხოლოდ სამართლებრივ ასპექტებში გამოიხატება. სინამდვილეში ასე არ არის. ლიზინგის მიმღები ლიზინგის მიმცემს მოიჯარისაგან განსხვავებით არ უხდის მოიჯარეს ყოველთვიურ გადასახადს ლიზინგის ობიექტის გამოყენებისათვის (საიჯარო გადასახადი), არამედ უხდის ამორტიზაციისათვის სრულ თანხას. აქედან გამომდინარეობს ოპერაციასთან დაკავშირებული რისკების ახლებური გადანაწილება. ორივე მხარისათვის სასარგებლო იჯარაზე გაფორმებული ხელშეკრულების თანახმად მეიჯარე მოიჯარის ინტერესების შესაბამისად ან მისი თხოვნით იძენს მატერიალურ ღირებულებას. სამორტიზაციო გადასახდელი თანხის სრულად გადახდა ლიზინგის

ობიექტის კარგ მომსახურებას გარანტირებს.

ლიზინგის ობიექტში დეფექტების გამოვლენის შემთხვევაში მოიჯარე წარუდგენს რეკლამაციას ობიექტის მიმწოდებელს, ხოლო მეიჯარე საგარანტიო ვალდებულებებისაგან თავისუფლად ითვლება. საიჯარო ხელშეკრულებები ფაქტობრივად ყიდვა-გაყიდვის ურთიერთობებით იცვლება, მაგრამ არა საკუთრების უფლების გადაცემით. აქედან გამომდინარე, ხელშეკრულების საწყის ვადაში ლიზინგის ობიექტი ამორტიზირდება მნიშვნელოვნად დიდი თანხით, ვიდრე გათვალისწინებულია ამორტიზაციის ნორმებით. ლიზინგის ხელშეკრულების ვადა სამამორტიზაციო გადასახადის გადახდიდან იწყება.

იჯარის გადასახადის ზომა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ბაზრის კონიუნქტურაზე (მოთხოვნასა და მიწოდებაზე). იჯარისაგან განსხვავებით ლიზინგის დროს მოიჯარეს ვადის გასვლისას შეუძლია შეიძინოს წინასწარ მოლაპარაკებული შესასყიდი თანხით ლიზინგის ობიექტი.

ლიზინგური კომპანია და მოიჯარე ერთდროულად აწერენ ხელს შეთანხმებას იჯარის და მისი უწყვეტადობის, საიჯარო გადასახადების სისდიდის, გადახდის პერიოდულობის, ლიზინგის ობიექტის დაზღვევის პირობებზე, იჯარის ვადის გასვლისას ქონების ფლობის შესაძლო ვარიანტებზე და სხვა. იჯარის ვადებზე დამოკიდებულებით ლიზინგი იყოფა შემდეგ პუნქტებად: რეიტინგი - იჯარა ვადები რამდენიმე დღიდან თვემდე; ჰაიტინგი - რამდენიმე თვიდან წლამდე; თვითონ ლიზინგი - ერთი წლიდან რამდენიმე წლით.

საერთაშორისო პრაქტიკაში ლიზინგის ვადები დამოკიდებულია აღჭურვილობის ამორტიზაციის პერიოდზე. ჩვეულებრივ ლიზინგის ვადა ამ პერიოდზე ნაკლებია: საშუალოდ მანქანა - დანადგარების იჯარის ვადა 5-8 წელს შეადგენს, ხოლო უძრავი ქონების იჯარის ვადა 10-12 წელია. სხვადასხვა ქვეყანაში განსხვავებულია ლიზინგის ვადები. ავსტრალიაში ლიზინგზე ხელშეკრულება ამორტიზაციის ფონდის 40% დან 80% დაფარვის ვადით იდება. მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესს კორექტივები შეაქვს დანადგარების ან სხვა ტექნიკის მორალური ცვეთის პერიოდში. ის მნიშვნელოვნად შემცირდა და ინფორმატიკის საშუალებებზე საშუალოდ 3-5 წელი შეადგინა.

ამორტიზაციის პერიოდი, წელი	3	4	5	6-7	8	9-10
მინიმალური ვადა, წელი	3	3	4	5	6	7

ისეთი ფორმა, როგორიცაა ლიზინგი, მნიშვნელოვანი რგოლი უნდა გახდეს მომხმარებლებისათვის უახლესი ტექნიკური დანადგარების გადაცემის საკითხში. ლიზინგის არსი იჯარის ელემენტებისა და საბანკო კრედიტების კომბინაციაა. იჯარასთან მას საკუთრებაზე უფლებრივი ურთიერთობით, ხოლო კრედიტთან ვადებითა და უკან დაბრუნებით. დანარჩენი პირობები საგადასახადო, სამოქალაქო და

სავაჭრო კანონმდებლობაზეა დამოკიდებული. კანონმდებლობა არ ცვლის ლიზინგის ეკონომიკურ არსს, მხოლოდ ეროვნულ სპეციფიკას ანიჭებს. ლიზინგური ოპერაციების მოცულობით აშშ მსოფლიო ლიდერია (საერთო ინვესტიციების დაახლოებით 30%). ევროპაში ლიზინგური ოპერაციების მოცულობის მიხედვით დიდი ბრიტანეთი ლიდერობს (სამრეწველო ინვესტიციების მოცულობის დაახლოებით 18%) ინვესტიციებში ლიზინგის ხვედრითი წონა შვედიაშია სა საფრანგეთში დაახლოებით 15%, ესპანეთში 14%, იტალიაში 10%. ლიზინგური ოპერაციები კარგად არის განვითარებული უნგრეთში, პოლონეთში და ჩეხეთში. დასავლეთ ევროპაში ავტომობილების რეალიზაციაში ლიზინგის წილი 37,4% შეადგენს, სამრეწველო აღჭურვილობასა და მანქანებში - 26,7%, კომპიუტერებში - 13,1%, თვითმფრინავებში, გემებსა და სარკინიგზო გადაადგილებაში კი 4,2%. ევროპის ზოგიერთ ქვეყანაში გამოშვებული პროდუქციის 80% ლიზინგური ხელშეკრულებით შეძენილ მანქანა-დანადგარებზეა დამზადებული.

4.3. მცირე ბიზნესის სამართლებრივი საკითხები

სამეწარმეო საქმიანობის დაწყების პირველ ნაბიჯს წარმოადგენს იურისტთან კონსულტაციის მიღება. ნახ.4.1.-ზე მოყვანილია სამართლებრივი საკითხები, რომლებთანაც მეწარმეს უხდება შეხება. იურისტის არჩევისათვის უნდა ვისარგებლოთ შემდეგი რეკომენდაციებით:

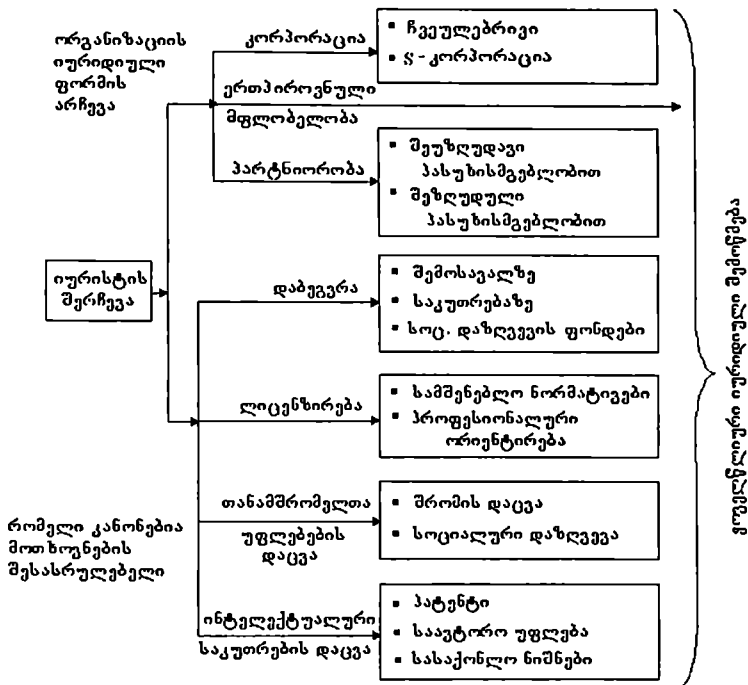
შეირჩეს ისეთი იურისტი, რომელსაც აქვს მაღალი რეპუტაცია საქმიან ადამიანებში, მოცემულ დარგში;

- იურისტის არჩევა უნდა მოხდეს მცირე იურიდიული ფირმებიდან, რადგან ისინი უფრო ხელმისაწვდომი არიან, მათთან ურთიერთობა ატარებს პირად ხასიათს, მათი მომსახურება შედარებით იაფია, ვიდრე მსხვილი ფირმების;

- იურისტის არჩევა უნდა მოხდეს პირადად მეწარმის მიერ.

ბიზნესის ორგანიზაციის იურიდიული ფორმის შერჩევა წარმოადგენს უმთავრეს გადაწყვეტილებას მეწარმისათვის. ამ არჩევანზეა დამოკიდებული მთელი რიგი სამართავი და საფინანსო საკითხები, როგორიცაა: დაზღვევა, ინვესტირება, პასუხისმგებლობა და ა.შ. განვიხილოთ საწარმოს ორგანიზების ძირითადი იურიდიული ფორმები:

- 1) **ერთპიროვნული მფლობელობა:** ეს არის ბიზნესის ყველაზე გავრცელებული ფორმა. თითქმის ყველა ასეთი საწარმო მცირე ზომისაა. ამ ფორმის პოპულარობის მიზეზია ბიზნესის ამგვარად ორგანიზების სიმარტივე და სიიაფე. ერთპიროვნულ მფლობელებს უპირატესობები აქვთ. წარმოების მოგება მთლიანად მესაკუთრეებისა, ისინი თვითონ არიან საკუთარი თავის პატრონები და ნებისმიერი ცვლილების მოხდენა შეუძლიათ. ინდივიდუალური მესაკუთრეებისათვის კანონი ადგენს მინიმალურ შეზღუდვებს: ისინი არ იხდიან სპეციალურ გადასახადებს, რომლებიც გათვალისწინებულია სააქციო საზოგადოებისათვის.



ნახაზი. 4.1. სამართლებრივი საკითხები რომლებთანაც მეწარმეს უხდება შეხება

საკუთრების ინდივიდუალურ ფორმას ნაკლოვანებებიც აქვს. ძალიან მნიშვნელოვანია მესაკუთრისათვის სრული ქონებრივი შეზღუდვი პასუხისმგებლობის დაკისრება - მესაკუთრე ვალდებულია დაფაროს ბიზნესთან დაკავშირებული ყოველგვარი ხარჯი და გადაწყვიტოს მრავალი პრობლემა. თუ ბიზნესმა კრახი განიცადა, მან უნდა გადაიხადოს მთელი ვალი. საკუთრების ინდივიდუალური ფორმის მეორე ნაკლია კაპიტალის შეზღუდულობა. ეს ნიშნავს, რომ ფული, რომელიც შეიძლება ჩაიდოს საქმეში, შეზღუდულია საკუთარი დანაზოგებითა და კრედიტის მიღების შესაძლებლობებით. როცა მესაკუთრე კვდება, ბიზნესიც კვდება. სხვა ნაკლოვანებად შეიძლება ჩაითვალოს: წარმოების მასშტაბის ზრდის შეზღუდვები, მენეჯმენტის სიმძლევები.

2) ამხანაგობა: ეს ის საწარმოა, რომელსაც ორი ან მეტი თანამესაკუთრე ჰყავს. ბიზნესის ორგანიზების წინაფორმასთან შედარებით ამხანაგობას გარკვეული უპირატესობები აქვს.

- პარტნიორების გაერთიანება დამატებითი სახსრების მოზიდვის საშუალებაა;
- პარტნიორებს შეუძლიათ საქმეში ჩართონ ახალი იდეა და თავიანთი ტალანტი;
- ერთპიროვნული მფლობელობის მსგავსად, ამხანაგობის ორგანიზება შედარებით მარტივია, რადგან იგი არ იხდის სპეციალურ გადასახადებს.

ნაკლოვნებები: ხშირ შემთხვევაში, ყოველ პარტნიორს აკისრია შეუზღუდავი ქონებრივი პასუხისმგებლობა. თითოეული პარტნიორი ერთპიროვნულად აგებს პასუხს ამხანაგობის ვალდებულებებზე. სხვანაირად, რომ ვთქვათ, თუ ბიზნესმა კრაზი განიცადა, მაშინ მის კრედიტორებს (მეველებს) უფლება აქვთ, სახსრების დაბრუნება მოსთხოვონ როგორც თითოეულს ცალ-ცალკე. ისე ყველა პარტნიორს ერთად თუმცა პარტნიორული შეთანხმება იმგვარადაც შეიძლება შედგეს, რომ შეიზღუდოს ყველა პარტნიორის პირადი პასუხისმგებლობა. თუ ერთი პარტნიორი გარდაიცვლება ან საქმიდან გავა, ამხანაგობა ოფიციალურად წყვეტს არსებობას. თუ წარმოება განაგრძობს საქმიანობას, საჭიროა გაფორმდეს ახალი ხელშეკრულება.

შეზღუდულია ამხანაგობის მიერ მოზიდული კაპიტალის ოდენობა. ამ კაპიტალის ზუსტი ოდენობა განისაზღვრება ფირმის ქონებით, პარტნიორების შემოღებით და კრედიტუნარიანობით. პარტნიორებს შეიძლება სხვადასხვა შეხედულებები ჰქონდეს ფირმის მართვის შესახებ, რამაც შეიძლება მისი საქმიანობა ჩაშალოს.

3) კორპორაცია (სააქციო საზოგადოება): არის საწარმოს ორგანიზების ფორმა, რომლის შექმნის დროს თქვენ უნდა მიიღოთ ოფიციალური დოკუმენტი რეგისტრაციის შესახებ. კორპორაციების საკუთრების უფლება აქციებზე არის დაყოფილი, რის გამოც კორპორაციის მფლობელებს აქციონერებს უწოდებენ.

კორპორაციას სასამართლო სამართლებრივ იურიდიულ პირად ცნობს. მას შეუძლია დამოუკიდებლად მიმართოს სასამართლოს ან სამართალში იქნას მიცემული. გააფორმოს კონტრაქტები. ამასთან უნდა გადაიხადოს სპეციალური კორპორაციული გადასახადები. კორპორაციას ამხანაგობასთან შედარებით შემდეგი უპირატესობები აქვს:

შეზღუდული პასუხისმგებლობა: ინდივიდუალური მესაკუთრისა და ამხანაგობის წევრებისაგან განსხვავებით, რომლებიც ფირმის ვალდებულებებზე პირადი ქონებრივი პასუხისმგებლობა აკისრიათ, მაქსიმუმში, რაც შეიძლება დაკარგოს აქციონერმა (ე.ი. მისი პასუხისმგებლობა), არის მის მიერ აქციებში გადახდილი თანხა.

ოპერაციების განხორციელების სიმარტივე: აქციების მფლობელებს შეუძლიათ კორპორაციაში შესვლა და გამოსვლა, თუკი ისინი იყიდნიან ან გაყიდნიან ამ კორპორაციის აქციებს.

არსებობის შეუზღუდაობა: როდესაც აქციონერი კვდება, მისი სააქციო წილი გადადის მემკვიდრეობაზე, ამასთან ეს მოვლენა არაფრით არ აისახება კორპორაციის საქმიანობაზე.

- დაბეგვრის უპირატესობა: კორპორაციის გაერთიანებით გარკვეულ შემთხვევაში ინდივიდებმა შესაძლოა მიაღწიონ თავიანთი პერსონალური გადასახადების შემცირებას. კორპორაციებს ნაკლოვანებებიც აქვს:

- სიძვირე: კორპორაციის ორგანიზება ძალიან ძვირი და რთულია. საწარმოსა და წესების რეგისტრაციის პროცესისათვის ხშირად იურისტის დახმარებაა საჭირო. მცირე და საშუალო ფირმების უმეტესობა ცდილობს თავი აარიდოს ამ ხარჯებს და ამ მიზნით ქმნის ერთპიროვნულ მფლობელობას და ამხანაგობებს.

- ორმაგი დაბეგვრა: კორპორაციებმა სპეციალური გადასახადი უნდა გადაიხადონ. ფედერალური მთავრობა, ბევრი შტატის მთავრობა და მუნიციპალისტები აქციონერების მიერ მიღებულ დივიდენდებზე გადასახადებს უმატებენ ცალკე გადასახადი თვით კორპორაციის შემოსავლის ნაწილია, რომელიც ნაწილდება აქციონერებს შორის.

- რეგულირება: კორპორაციები, რომელთა აქციები ღია ბაზარზე იყიდება, უარს ამბობენ კომერციული საიდუმლოებების უფლებაზე. კანონი მოითხოვს, რომ ამ დიდმა ღია კორპორაციებმა ინფორმაცია თავიანთი ფინანსებისა და ოპერაციების შესახებ მისცენ ყველა დაინტერესებულ პირს. კანონის მიზანი ის არის, რომ ამ პირებს ინფორმაცია მიაწოდონ ამ კომპანიების შესახებ.

მცირე ბიზნესის ფორმირებისათვის აუცილებელია კონკრეტული ეკონომიკური, სოციალური, სამართლებრივი და სხვა პირობების არსებობა. ეკონომიკურ პირობებში იგულისხმება:

- საქონლის მიწოდება და მათზე მოთხოვნა;
- საქონლის სახეობა, რომლებისაც შეიძლება მიყიდვლი;

ფულადი სახსრების მოცულობა, რომელიც დაიხარჯება შესყიდვაზე;

მომუშავეთა ანაზღაურობაზე მოქმედი სამუშაო ადგილების, სამუშაო ძალის სიჭარბე ან დეფიციტი;

ეკონომიკურ მდგომარეობაზე მოქმედებს ფულადი რესურსების არსებობა და ხელმისაწვდომობა, შემოსავალი ინვესტიციურ კაპიტალზე, ასევე საქმიანი ოპერაციების ფინანსირებისათვის კრედიტით აღებული საშუალებების სიდიდე. ყოველივე ამით დაკავებულია ბაზრის ინფრასტრუქტურაში შემავალი ორგანიზაციათა უმრავლესობა, რომლის დახმარებითაც მეწარმე ამყარებს საქმიან ურთიერთობებს, და ახორციელებს კომერციულ ოპერაციებს. ასეთ ორგანიზაციებს განეკუთვნება:

- ფინანსური მომსახურების აღმომჩენი ბანკები;
- ნედლეულით, მასალებით, ნახევარფაბრიკატებით, მაკომპლექტებელი მასალებით, ენერგიით, მანქანებით და დანადგარებით, ინსტრუმენტებით მომმარაგებელი მიმწოდებლები და სხვა;

მომხმარებელამდე მიმტანი ბითუმად და ცალობით მოვაჭრეები;

პროფესიონალური იურიდიული, ბუღალტრული და საშუაშალო მომსახურების აღმომჩენი ფირმები და დაწესებულებები;

სამუშაო ძალის შერჩევით დაკავებული შრომითი მოწყობის სააგენტოები;

მუშებისა და სპეციალისტების განათლების მიმცემი სასწავლო დაწესებულებები;

- სხვადასხვა სააგენტო (სარეკლამო, სატრანსპორტო, სადაზღვევო და ა.შ.);
- კავშირგაბმულობისა და ინფორმაციის გადაცემის საშუალებები;

მცირე ბიზნესის ფორმირების სოციალური პირობები მჭიდრო კავშირშია ეკონომიკურ პირობებთან. უპირველეს ყოვლისა, ეს შემსყიდველების მისწრაფებაა, შეიძინონ კონკრეტულ გემოვნებისა და მოდის შესაბამისი საქონელი მაგრამ სხვადასხვა ეტაპზე იცვლება მოთხოვნა. მოთხოვნის ფორმირებაში მნიშვნელოვან როლს სოციალურ-კულტურულ გარემოზე დამოკიდებულებით ზნეობრივი და რელიგიური ნორმები თამაშობს. ისინი პირდაპირ მოქმედებს მომხმარებლის ცხოვრების წესსა და შესაბამისად საქონლის მოთხოვნაზე. სოციალური პირობები მოქმედებენ ინდივიდის სამუშაოსადმი დამოკიდებულებაზე, რაც თავის მხრივ პირველ რიგში ზემოქმედებს ანაზღაურებისადმი მის დამოკიდებულებაზე და შრომის პირობებზე.

მეწარმე საკუთარი საქმიანობით კმაყოფილებას უნდა იღებდეს. იგი მონაწილეობს ისეთი სოციალური საკითხების გადაწყვეტაში, რომლებიც უშუალო კავშირში არიან მის თანამშრომლებთან (როგორცაა ჯანმრთელობის დაცვა, სამუშაო ადგილების შენარჩუნება და სხვა.) მცირე და საშუალო ბიზნესის ფორმირებაში ასევე მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კადრების მომზადება, გადამზადება და მათი კვალიფიკაციის ამაღლება. აქ საუბარია თანამედროვე მეთოდებით სამეწარმეო საქმიანობის წარმოებაზე, კადრების სწავლებასა და გადამზადებაზე, სტაჟირებაზე უცხოეთის ქვეყნებში, მეწარმეების მომზადებისათვის პედაგოგების მომზადება, მცირე ბიზნესისათვის პროფესიული კადრების შესარჩევად საკონსულტაციო ცენტრების შექმნა და ა.შ.

ნებისმიერი სამეწარმეო საქმიანობა შესაბამის სამართლებრივ გარემოში ხორციელდება. ამიტომ განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს სავალდებულო სამართლებრივ პირობებს, იგულისხმება სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებისათვის ხელსაყრელი პირობების უზრუნველყოფი მარეგულირებელი კანონები. სამართლებრივმა ნორმებმა უნდა უზრუნველყონ:

- მცირე ბიზნესის საწარმოების გამარტივებული და დაჩქარებული გახსნისა და დარეგისტრირების პროცედურა;
- მეწარმეების დაცვა სახელმწიფო ბიუროკრატიისაგან;

საგადასახადო კანონმდებლობის სრულყოფა სამეწარმეო საქმიანობის, უცხოეთის ქვეყნებთან ერთობლივად საქმიანობის წარმოების მოტივაციის მიზნით. აქ შედის აგრეთვე მცირე ბიზნესის მხარდამჭერი რეგიონული ცენტრების შექმნა, ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდებისა და სტატისტიკური აღრიცხვის ფორმების სრულყოფა. დიდი მნიშვნელობა აქვს საკანონმდებლო ინიციატივების მომზადებას მცირე ბიზნესის სამართლებრივი გარანტიის საკითხების მიხედვით, საკუთრებაზე უფლებისა და ხელშეკრულებითი ვალდებულებების დაცვის ჩათვლით.

სამეწარმეო საქმიანობის სახელმწიფოებრივი დარეგულირების აუცილებლობას ასაბუთებს ცნობილი მეცნიერი, ფ. კოტლერი და ასახელებს სამ მიზეზს, რის გამოც შეიქმნა შესაბამისი საკანონმდებლო აქტები:

- ფირმების ერთმანეთისაგან დაცვა. „მეწარმეები ერთხმად ქებას ასხამენ კონკურენციას, მაგრამ როცა მათ საკუთარ ინტერესებს შეეხება, ცდილობენ ნეიტრალიზებას“. აქედან გამომდინარე იქნა მიღებული არაკეთილსინდისიერი კონკურენციის თავიდან ამცილებელი კანონები;
- მომხმარებლების დაცვა არაკეთილსინდისიერი საქმიანი პრაქტიკისაგან. ამით აიხსნება კანონების არსებობა იმ ფირმების წინააღმდეგ, რომლებსაც უკონტროლოდ არიან და დაბალი ხარისხის პროდუქტს უშვებენ, ფალსიფიცირებული საქონლით, ცრუ რეკლამის, ფასების მანიპულირებით შეჰყავთ მომხმარებელი შეცდომაში და ა.შ.;
- საზოგადოების ინტერესების აუცილებელი დაცვა მეწარმეთა თავაშეგებულობისაგან. როგორც ცნობილი მეცნიერი, ფ. კოტლერი აღნიშნავს, „სამეწარმეო საქმიანობა ყოველთვის ვერ უზრუნველყოფს ჩვენი ცხოვრების უკეთეს ხარისხის“; [35]

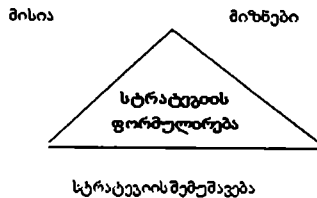
მცირე და საშუალო ბიზნესის შესახებ კანონმდებლობამ უნდა დაარეგულიროს ამ სფეროში საწარმოების საქმიანობის ზოგადი საკითხები მათი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მიუხედავად. აქ შედის მცირე და საშუალო საწარმოების კრიტერიუმები, მცირე ბიზნესისათვის სახელმწიფო მხარდაჭერისა და საგადასახადო დაბეგვრის საკითხები და სხვა. მცირე ბიზნესის საწარმოები შექმნა შეიძლება, პირველი, გაერთიანებების შემადგენლობიდან სტრუქტურული ერთეულების, საამქროების, და სხვა ქვეგანყოფილებების გამოყოფის გზით და მეორე, აქციონერულ საწყისებზე. თანამედროვე პირობებში ოპტიმალურია მეორე მეთოდი. მცირე ბიზნესის საწარმოები შესაძლოა დაფუძნდეს ერთობლივად სახელმწიფოსთან, საზოგადოებრივ, კოოპერატიულ საწარმოებთან და კერძო პირებთან და საკუთრების სხვა ფორმის ორგანიზაციებთან. ნებისმიერი ფორმის მეწარმეობის განვითარება ორ პირობაზეა დამოკიდებული: ქვეყანაში და მის რეგიონებში არსებულ ზოგადად შიგა ეკონომიკურ ვითარებაზე და კონკრეტული მეწარმის უნარზე გამოიყენოს სამეურნეო მიზნების რეალიზაციისათვის მისთვის მიცემული უფლება. ეს ფაქტორები დიდად მოქმედებენ იმ მცირე საწარმოების განვითარებაზე, რომლებიც მეტად მგრძნობიარენი არიან სამეურნეო კონიუნქტურის კონკრეტული პირობებისადმი და რომლებშიც კონკრეტული ხელმძღვანელის პიროვნულ დამახასიათებელი ნიშნები გავლენას ახდენენ საწარმოს საქმიანობის საბოლოო შედეგზე.

სტრატეგიის შემუშავების პროცესი მცირე და საშუალო საწარმოებში

5.1. სტრატეგიის შემუშავება მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის

რაში მდგომარეობს სტრატეგიის ფორმირების არსი? სტრატეგიის შემუშავებამდე კომპანიამ უნდა ჩაატაროს SWOT-ანალიზი, რათა გაარკვიოს როგორია მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები და რა შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს უქადის მას გარე საკმისი გარემო. SWOT -ანალიზი საშუალებას იძლევა ზუსტად განვსაზღვროთ ფირმის პოზიცია, მისი ახლანდელი მდგომარეობა, ასევე, როგორ შეძლებს იგი გარემოს პირობებთან შეგუებას.

SWOT - ანალიზი ასევე გვცხადებს მივიღოთ აუცილებელი ინფორმაცია მსს-ში ბიზნეს-სტრატეგიის შესამუშავებლად. ცხადია, რომ სტრატეგიის შემუშავება და ფორმულირება წარმოადგენს მენეჯერების ერთ-ერთ მთავარ ამოცანას. ეს განსაკუთრებით საჭიროა მცირე ბიზნესში, სადაც მმართველი ან მფლობელი-ხელმძღვანელი თავიდანვე პასუხისმგებელია ბიზნეს-სტრატეგიაზე. ამრიგად, შესწავლილი უნდა იყოს როგორ აყალიბებენ მსს-ის ხელმძღვანელები ბიზნეს-სტრატეგიას და შემდეგ როგორ ახდენენ მის რეალიზაციას.



ნახაზი 5.1. სტრატეგიის ფორმირება

სტრატეგიას, როგორც სტრატეგიული მენეჯმენტის სტადიას, ხშირად უწოდებენ სტრატეგიულ დაგეგმვას ან გრძელვადიან პერსპექტივაზე გათვლილ დაგეგმვას; ამ სტადიაზე ხდება მისიის, მიზნების და სტრატეგიების შემუშავება. ზოგიერთი მკვლევარი ვარაუდობს, რომ ორგანიზაციაში სტრატეგიის ფორმირება მოიცავს სამ ძირითად ელემენტს: სტრატეგიული ხედვისა და ბიზნესის მისიის შემუშავება, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების და ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავება (ნახ.5.1).

სტრატეგიის შემუშავების პირველ ეტაპზე განისაზღვრება კორპორაციული მისია. მაგნიოდ ჩამოყალიბებული მისია ხელს უწყობს თანამშრომელთა შორის იმედიანი მომავლის მოლოდინის შექმნას, ასევე, ფირმის იმიჯის შექმნასა და გავრცელებას დაინტერესებულ პირთა ცნობიერებაში, რომლებსაც ამა თუ იმ სახით შეუძლიათ

კომპანიის მიზნებზე გავლენის მოხდენა. სტრატეგიის ფორმირების მეორე ეტაპზე განსაზღვრავენ მიღწევად მიზნებს. მიზანი წარმოადგენს კომპანიის მიერ დაგეგმილი საქმიანობის საბოლოო შედეგს. ბიზნესის მიზნებს მისიის ფორმულირება გადაჰყავთ კონკრეტული მიზნების სიონტყეში, რომლებიც განსაზღვრავენ ფირმის განვითარების მიმართულებას და მის მთლიან საქმიანობას. და ბოლოს, მესამე ეტაპზე ხდება უშუალოდ სტრატეგიის შემუშავება. ჩვეულებრივ, სტრატეგები ფირმის სტრატეგიას ქმნიან შიდა და გარე საქმიანი გარემოს ანალიზის (SWOT -ანალიზი) შედეგად.

მნიშვნელოვანია იმის აღნიშვნა, რომ ბოლო სამი ათეული წლის მანძილზე მუდმივად მიმდინარეობდა მსს-თვის ბიზნეს-სტრატეგიის ფორმირების საკითხების მიმართ განსხვავებული მიდგომების შესწავლა-განვითარება. ამ სფეროში ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ თავისი ფირმებისთვის სტრატეგიის შემუშავების საკითხებში აქტიურად მონაწილე მსს, როგორც ფორმალურად, ისე არაფორმალურად - გაცილებით უფრო წარმატებულნი არიან, ვიდრე ის მსს, რომლებიც არ თვლიან ამას საჭიროდ. ამასთან სტრატეგიის კონცეფცია შეიძლება შევადაროთ იმ გადაწყვეტილებების ერთობლიობას, რომელთა მიზანია მსს-ის საქმიანობა მოიცვანოს შესაბამისობაში ცვალებად გარე და/ან შიდა ფაქტორებთან (რომლებიც საბოლოო ჯამში გავლენას ახდენენ მსს-ის ეფექტურ საქმიანობაზე).

მსს-ის მისიის განსაზღვრა

სტრატეგიული ხედვა განსაზღვრავს კომპანიის მომავალს (როგორი უნდა იყოს იგი მომავალში), მაშინ როცა მისია აღნიშნავს მის ძირითად ამჟამინდელ განზრახვას და ხსნიმისი არსებობის მიზეზებს, ბიზნესის ბუნებას, ასევე მიუთითებს იმაზე, თუ რა კატეგორიის მომხმარებლების მოზიდვას, მომსახურებას და დაკმაყოფილებას აპირებს იგი. მისია სხვა არაფერია, თუ არა ფირმის განზრახვის ან მთავარი მიზნის განზოგადებული ფორმულირება, ასევე, მისი აღნიშნულ ბიზნესში საქმიანობის ფუნდამენტური მიზეზი.

მისიის ფორმულირება მოიცავს ორგანიზაციის პირველი რიგის განზრახვებს და მიზნებს. მისიის მიზანია აღნიშნული განზრახვების გაცნობა ყველა დაინტერესებული პირისთვის (როგორც შიდა, ისე გარე), ასევე იყოს ორგანიზაციის თითოეული მუშაკისთვის სახელმძღვანელო დოკუმენტი და მათი ძალისხმევა მიმართოს ამ მიზნების მისაღწევად.

მისიის ფორმულირება განმარტავს აღებულ მომენტში ორგანიზაციის არსებობის მიზეზებს, ამიტომ გასაკვირი არაა, რომ მისი შემუშავებით დაკავებულია ფირმის (კომპანიის) უმაღლესი ხელმძღვანელობა, რომელიც ამ დროს ხელმძღვანელობს (ხელმძღვანელთა მთელი ჯგუფის) საერთო სტრატეგიული შეხედულებებით. მისია უნდა იყოს ყოვლისმომცველი და მკაფიოდ ფორმულირებული. გარე გარემოს თვალსაზრისით, მისია უნდა ასახავდეს გამაერთიანებელ და გამამხნევებელ პრინციპს ყველა დაინტერესებული პირისთვის, მათ შორის: ფირმის აქციონერების, მუშაკების, მომწოდებლების და მომხმარებლებისთვის. შიდა ორგანიზაციული თვალსაზრისით

მისია მეტად მნიშვნელოვანია, რადგან ეხმარება მუშაკებს გაიაზრონ კომპანიის განზრახვები და მიზნები. და ბოლოს, ეფექტური მისია ემსახურება სტრატეგიის დაკავშირებას მუშაობის პროცესში ჩამოყალიბებულ ორგანიზაციის კულტურასთან - ამ პროცესს შეიძლება უწოდოთ, როგორც „მისიის სულის“ ჩანერგვა მუშაკთა გონებაში და გულში, ე.ი. ისეთი შეგრძნების (გრძნობას) ჩამოყალიბებას მათში, რომ მათი საქმიანობა მეტად მნიშვნელოვანია მთლიანად საზოგადოებისთვის.

ეფექტური მისიის მახასიათებლები

ნებისმიერი ორგანიზაციის მისია ასახავს მის მთავარ, უმნიშვნელოვანეს სურვილს; მისიის ფორმულირებაში განსაზღვრულია, თუ რატომ მოქმედებს ფირმა კონკურენტულ ბიზნეს-გარემოში. მაგალითად, სარესტორნო ბიზნესში მოქმედი ფირმის მისია განსხვავებულია მაღალი ტექნოლოგიების ინდუსტრიაში მოქმედი კომპანიის მისიისაგან.

იმის გამო, რომ „მისია“ ავლენს ფირმის საბოლოო მიზანს და მისი მოცემულ დარგში მოღვაწეობის ფილოსოფიურ მიზნებს, მეტად მნიშვნელოვანია, რომ იგი გასაგები და ცხადი იყოს ყველა დაინტერესებული პირისთვის, როგორც ფირმის შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ. აუცილებელია იმის აღნიშვნა, რომ ფორმულირება მხოლოდ მაშინ იქნება გასაგები, როცა კომპანიის ყველა დაინტერესებულ ჯგუფს ესმის იგი ისევე, როგორც ჩაფიქრებული იყო დასაწყისში. მხოლოდ ამ შემთხვევაში მისიის ეფექტურ და მკაფიო ფორმულირებას შეუძლია სინერგიის შექმნა და კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლება. კარგად ფორმულირებულ მისიას უნდა ჰქონდეს ხუთი ძირითადი მახასიათებელი:

განსაზღვროს ბიზნესი, რომელშიც ფირმას სურს მოქმედება;

განასხვავოს ფირმა მისი კონკურენტებისგან, ხაზი გაუსვას მის უნიკალურობას;

შექმნას საფუძველი მიზნების ფორმირებისათვის;

შეძლოს შთაგონება და მოტივაცია;

იყოს მისაღები ყველა დაინტერესებული პირისთვის ფირმის შიგნით და მის გარეთ.

ორგანიზაციების განსხვავებულობის გამო მისიის ფორმულირება უნდა განიხილებოდეს როგორც თითოეული მათგანის პერსონალური დახასიათება. მისიის ფორმულირება შეიცავს, ასევე, ხუთ ელემენტს. მასში უნდა აისახოს შემდეგი მოსაზრებები:

ბიზნესის ბუნებაზე მსჯელობა, რომლითაც დაკავებულია ფირმა;

მისიაზე მომხმარებლების (და არა თვით ორგანიზაციის) რეაქციის გათვალისწინება;

ორგანიზაციის საბაზისო ღირებულებები და შეხედულებები;

მტკიცე კონკურენტული უპირატესობის ელემენტი;

ბიზნესის და კლიენტების მიმართ მოცემული კონკურენტული მიდგომის არჩევის ძირითადი მიზეზების განზოგადოება.

ამრიგად, მისიის ეფექტიანი ფორმულირება უნდა განმარტავდეს ფირმის ზრახვებს და ზუსტად განსაზღვრავდეს იმ ბიზნესს, რომელშიც ფირმა აპირებს საქმიანობას. მისია უნდა იძლეოდეს ნდობის აღმძვრელ სარწმუნო პასუხს კითხვაზე - რატომ არსებობს იგი? ზოგჯერ ფირმა არასწორად საზღვრავს თავის კუთვნილებას ამა თუ იმ ბიზნესისადმი. ვთქვათ რაღაც მცირე საწარმო აწარმოებს კონსერვირებული ხილის წვენს. რა დარგს უნდა მიაკუთვნოს მან თავი - სასმელების წარმოებას, თუ შეფუთვაზე სპეციალიზებულ დარგს? ასე რომ, არსებითია იმ დარგის ზუსტი განსაზღვრა, რომელშიც ფირმას სურს მომავალი საქმიანობა, თუმცა ეს შესაძლოა არ იყოს ის დარგი, რომელშიც ის დღეს საქმიანობს.

მისიამ უნდა მოახდინოს ფირმის დიფერენცირება, მიუთითოს მისთვის დამახასიათებელი თავისებურებები, რაც განასხვავებს მას ყველა არსებული და პოტენციური კონკურენტისაგან. მაგალითად, სარესტორნო ბიზნესში მონაწილე რესტორან „კოლხეთის“ მისიის ფორმულირება განსხვავდება მაკდონალდის მისიის ფორმულირებისგან, თუმცა ორივე კომპანია მოქმედებს ერთი და იგივე დარგში. მისიის ფორმულირება საშუალებას უნდა აძლევდეს ფირმას ჩამოაყალიბოს თავისი მიზნები, მათ შორის გრძელვადიანი. კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია, რომ მისია სტიმულს აძლევდეს მის (ფირმის) ყველა თანამშრომელს, უქმნიდეს ჯანსაღი და საქმიანი აქტიურობის მოტივაციას. თანამშრომელთა მოტივაციის ამაღლება, მათი მონაწილეობა და პირადი წვლილის შეტანა გადაწყვეტილებების მიღებაში, ხელს შეუწყობს ორგანიზაციული ეფექტურობის ამაღლებას.

და ბოლოს, მისიის ფორმულირება ხელმისაწვდომი უნდა იყოს დაინტერესებული წრეების ყველა წარმომადგენლისთვის. ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელები არ უნდა მიმართავდნენ ისეთ ფორმულირებებს, რომლებიც დაინტერესებულ პირებს შეცდომაში შეიყვანენ ფირმის მიზნების შესახებ. როგორც უკვე აღნიშნული იყო, თუ ფირმის მიზნები და ფილოსოფია გასაგებია დაინტერესებული პირებისთვის, მაშინ შეიძლება ვიქონიოთ მათი მხარდაჭერის იმედი. არსებობს შემთხვევები, როდესაც მისია შეიცავს ფირმის მიზნების გრძელ ჩამონათვალს. ეს ნიშნავს, რომ ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის წარმომადგენლები ცდილობენ გამოყოფნა და განმარტონ მისი მთელი რიგი გრძელვადიანი მიზნები. მისიის ასეთი ტიპის ფორმულირებამ დაინტერესებული პირები შეიძლება შეცდომაში შეიყვანოს და მათი ყურადღება გადაიტანოს ფირმის რეალური ფილოსოფიიდან და მიზნებისგან. არსებობს მეორე უკიდურესობაც ზოგიერთი ფირმების (კომპანიის) მისია მეტისმეტად ლაკონურია – ესეც მიუღებელია, ამ სფეროში უნდა მივიწრაფოდეთ გონივრული განსაზღვრებისაკენ.

5.2. კომპანიის ბიზნესის განსაზღვრა

შესაძლებელია იმის თამამად მტკიცება, რომ ეფექტური მისიის ფორმულირების ყველაზე მნიშვნელოვანი ეტაპია იმ ტიპის ბიზნესის განსაზღვრა, რომელშიც კომპანია აპირებს საქმიანობას. თუ ბიზნესი არასწორადაა განსაზღვრული, კომპანიას აუცილებლად შეექმნება სერიოზული პრობლემები. მისიის შედგენისას სტრატეგებმა

უნდა იაზროვნონ სარგებლიანობის პოზიციიდან. გონიერმა მარკეტოლოგმა იცის, რომ მომხმარებელი ყიდულობს არა პროდუქტს, არამედ იმედს, რომ თმები გახდეს ლამაზი და ზვინვარე. ისინი ყიდულობენ არა ავტომობილის საბურავებს, არამედ უსაფრთხოებას, მდგრადობას მოსახვევებში და ხანგრძლივობას. ბიზნესის სწორად განსაზღვრისათვის ფირმის სტრატეგებმა უნდა მონახონ პასუხები შემდეგ სამ ძირითად საკითხზე:

1) კლიენტების რა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას აპირებს ჩვენი ბიზნესი?

2) მომხმარებელთა რომელი ჯგუფები იქნება მიზნობრივ ბაზარზე?

3) რომელი ტექნოლოგიები გამოიყენება მომხმარებელთა მოთხოვნილების დასაკმაყოფილებლად?

მოცემულ კითხვებზე პასუხების მოძებნა მარკეტოლოგებს ეხმარება ფირმის არსებობის ფილოსოფიის განსაზღვრაში. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ამ კითხვებზე პასუხის მონახვა საშუალებას იძლევა გადავლახოთ ფირმის მისიის შემუშავების პირველი ეტაპი. როგორც ვიცით, სტრატეგიული დაგეგმვის საწყის პუნქტს წარმოადგენს ბიზნესის იმ ტიპის განსაზღვრა, რომელშიც მოქმედებს ფირმა, თუმცა ეს არც თუ ისე მარტივია, როგორც ერთი შეხედვით ჩანს. კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს რკინიგზა. დიდი ხნის მანძილზე რკინიგზის ტრანსპორტთან დაკავშირებული კომპანიები მიიჩნევდნენ, რომ ისინი მოქმედებდნენ ამ ბიზნესში. ისინი ძალისხმევას ახმარდნენ მატარებლებს და რელსებს, ერთი სიტყვით ყველა იმას, რაც უკავშირდება რკინიგზას. ამიტომ მრავალი ათწლეულის მანძილზე დარგში არსებობდა დაბალი ფინანსური ეფექტურობა. ბოლოს და ბოლოს ზოგიერთმა კომპანიამ გააცნობიერა, რომ ისინი მოქმედებდნენ არა რკინიგზის სფეროში, არამედ სატვირთო გადაზიდვების ინდუსტრიაში. რკინიგზის სფეროში მომქმედმა ამ კომპანიებმა გააცნობიერეს, რომ როცა კლიენტებს ჭირდება რაიმეს სადმე გადატანა, მას ყველაზე ნაკლებად აინტერესებს, თუ როგორ მოხდება ამის შესრულება. იგი ყველაზე უფრო დაინტერესებულია იმით, რომ მისი ტვირთი დანიშნულების ადგილზე იყოს გადატანილი დროულად, უდანაკარგოდ და რაც შეიძლება ნაკლები დანახარჯებით. სარკინიგზო გადაზიდვების ტექნიკურ პარამეტრებზე აქცენტის გადატანამ კლიენტებში გამოიწვია მცირე დაინტერესება. აი მაშინ კი, როცა სარკინიგზო კომპანიებმა თავისი როლი განსაზღვრეს, როგორც ტვირთების გადამტანებმა, დარგში განხორციელდა მართლაც სერიოზული ცვლილებები. ჯერ ერთი, კომპანიებმა თავი დაანებეს ფიქრს მხოლოდ სარკინიგზო გადაზიდვებზე. მათ საკუთარი ბიზნესის აქცენტი გადაიტანეს კლიენტების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების სფეროში, იმის ნაცვლად, როცა ადრე აქცენტს აკეთებდნენ გამოყენებულ ტექნოლოგიებზე. ამ ფუნდამენტალური ცვლილებების გატარების შემდეგ მთელი დარგის ფინანსური ეფექტურობა მკვეთრად გაიზარდა.

ვარაუდობენ, რომ ბიზნესისთვის კორპორაციული მისია ასრულებს სამ მნიშვნელოვან როლს: იგი იძლევა მოძრაობის მიმართულებას, ამართლებს მოცემულ ბიზნესში ფირმის საქმიანობას და ასევე იძლევა მოტივაციას.

მიმართულება. მისიის ფორმულირება განსაზღვრავს ბიზნესის მოძრაობის მიმართულებას. იგი მიუთითებს, რა მიმართულებით მიდის ბიზნესი, ამის შედეგად კი განსაზღვრავს ფირმის საბოლოო მიზნებს. როგორც ამბობენ: 'თუ არ იცი საით მიდიხარ, მაშინ ნებისმიერი (ყველა) გზა კარგია' მისიას შეუძლია ფირმის მოქმედებების ორიენტირება განსაზღვრული მიმართულებით, რაც სტრატეგიულად მიიყვანს მას მიზნებისა და ამოცანების შესრულებამდე. კორპორაციული მისიის განსაზღვრის შედეგად, სტრატეგებს შესაძლებლობა ეძლევათ შექმნან ყველაზე მოქმედი და ყველაზე შესაბამისი ბიზნეს-სტრატეგიები (ე.ი. მოქმედებების გეგმა).

ფირმის საქმიანობის გამართლება. ფირმის საქმიანობის გამართლება მოცემულ ბიზნესში, დასტურდება მის საქმიანობაში მონაწილე დაინტერესებულ პირთა წრით (ჯგუფებით). „მისიის“ დანიშნულებაა დაარწმუნოს თავისი ბიზნესის არსებობის აუცილებლობაში ისინი, ვინც უერთდება მოცემული ფირმით დაინტერესებულ პირთა წრეს, ასევე, ფინანსური ინსტიტუტები და ახალი აუქციონები. ფირმის სტრატეგიის გასაგებად და მხარდასაჭერად მეტად მნიშვნელოვანია, რომ ფირმის ფილოსოფია და მისი საბოლოო მიზანი გასაგები გახდეს მათთვის, ვინც ფირმის შიგნითაა და მათთვისაც ვინც მის გარეთაა. მეტად მნიშვნელოვანი ფაქტორი, რაც უზრუნველყოფს ფირმის სტრატეგიის მხარდაჭერას ყველა დაინტერესებული პირების მხრიდან მდგომარეობს იმაში, რომ დაარწმუნოს დაინტერესებულ პირთა წრე ფირმის წარმატებულობაში და მიზნების მნიშვნელობაში. ამრიგად, როგორც აღნიშნავენ, ფირმის მისიის ჩამოყალიბებისას იგულისხმება, რომ დაინტერესებული პირები დაეთანხმებიან მას და მხარს დაუჭერენ ფირმას.

მისია მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ფირმის თანამშრომლების საერთო საქმიანობით დაინტერესებაში. კორპორაციული მისია მეტად სასარგებლოა როგორც ძალა, რომელიც ყველა მის თანამშრომელს განაწყობს როგორც საერთო საქმისთვის, ამაღლებს მათ მოტივაციას დასახული ამოცანის გადასაჭრელად და მიზნების მისაღწევად.

გამოკვლევები მისიის ფორმულირების სფეროში

როგორც უკვე არაერთხელ აღინიშნა, სტრატეგიის ფორმულირების პირველ ეტაპზე განისაზღვრება კორპორაციული მისია. ბიზნესის მისიის შემუშავება იძლევა ნებისმიერი ბიზნესის არსებობის და ზრდის ფუნდამენტს. კომპანიებს, რომელთა მისიებში ცალსახადაა გამოხატული პასუხისმგებლობა ადგილობრივი საზოგადოების მიმართ, აქვთ ხანგრძლივი დროით კარგად საქმიანობის ტენდენცია. გარდა ამისა, იმ კომპანიებმა, რომლებმაც წერილობითი სახით ჩამოაყალიბეს თავისი ფილოსოფიის მთავარი პრინციპები, მიაღწიეს საქმიანობის მაღალ ეფექტურობას.

საქმის ცოდნით შედგენილი მისია ორგანიზაციას აძლევს უპირატესობას ორგანიზაციული და მართვის პრობლემების გადაწყვეტისას, რაც დამახასიათებელია მზარდი მსს-თვის. მისიის ფორმულირებაში ხშირია გამონათქვამები – 'ჩვენ გვიყვარს ჩვენი მომხმარებლები, ჩვენ გვიყვარს ჩვენი აქციონერები, ჩვენ გვიყვარს ჩვენი მუშაკები' და ა. შ. რასაც ხშირად არა აქვს არავითარი საერთო ამ ფირმების რეალურ შესაძლებლობებთან და ძლიერ მხარეებთან.

მისიის ფორმულირება საშუალებას აძლევს ფირმას მკაფიოდ და ფართოდ გამოხატოს ორგანიზაციის ხედვა, რათა თვალნათლივ მიაწოდოს იგი ყველა თანამშრომელს და პროფესიონალ მმართველებს. მისიის ფორმულირება ფირმის თანამშრომლებს შორის ნერგავს ყველას მიერ გაზიარებულ საერთო მოლოდინების სულისკვეთებას და ზრდის ფირმის იმიჯს მისი საქმიანობით დაინტერესებული პირების მნიშვნელოვანი ჯგუფების შემცენებაში. თუ მისია კარგადაა ფორმულირებული და გათვლილია მომხმარებელთა ფასეულობებზე, მაშინ მას შეუძლია უზრუნველყოს მომხმარებელთა მომსახურების მაღალი კულტურა.

მისიის ფორმულირება და მისი დანიშნულება

იმისათვის, რომ გამოვავლინოთ მისიის არსებობა და დანიშნულება მსს-ში, მიზანშეწონილია, რომ ჩატარებული კვლევის შედეგები შევადაროთ მსხვილი კომპანიების კვლევისას მიღებულ შედეგებს. სპეციალისტებმა შეისწავლეს მისიის ფორმულირების პრობლემა 135 მსხვილ ორგანიზაციაში. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ მისიის ფორმულირებას იყენებდა გამოკვლეულ ორგანიზაციათა 86%. ამ ორგანიზაციების წარმომადგენლებმა აღნიშნეს, რომ მათთვის მისიის ფორმულირების მთავარი მიზეზი იყო ის გარემოება, რომ იგი უზრუნველყოფს:

სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემის ხელმძღვანელობას;

ბიზნეს-ოპერაციების ფარგლების განსაზღვრას;

საერთო მიზნის მიღწევას, რომელიც სცილდება ცალკეული ქვეგანყოფილებების ინდივიდუალურ ამბიციებს და საჭიროებებს;

ყველა თანამშრომელში, ყველა დონეზე, საერთო მოლოდინების გრძნობის განვითარებას, რაც ხელს უწყობს ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის შექმნას;

მართვის (ხელმძღვანელობის) სტილს;

მცირე და საშუალო საწარმოებში არ შეიძლება მეწარმის როლის იგნორირება, რადგან ის არის ბიზნესის ორგანიზატორი მისიის შემუშავების დროს. მსს-ის შემთხვევაში ამ პრობლემის გამოკვლევისას, სცადეს გაერკვიათ ჰქონდათ თუ არა მათ მისია ჩამოყალიბებული. თუ ჰქონდათ, მაშინ რა იყო ამის მთავარი მიზეზი. კვლევის შედეგებმა აჩვენა, რომ ფირმების დიდ ნაწილს (78%) განსაზღვრული ჰქონდა მისია, 19% არ ჰქონდა მისია ფორმულირებული. გამოკვლეული ფირმების მხოლოდ 2% ვერ გასცა პასუხი დასმულ კითხვაზე. ეს შედეგები მსგავსია სხვა სპეციალისტების მიერ მიღებული შედეგებისა, რომლებმაც შეისწავლეს 208 ფირმა, სადაც რესპოდენტთა 68% აღნიშნავდა რომ მათ ფირმებს ჰქონდათ მისია ფორმულირებული.

ამ ფორმების ხელმძღვანელებს სთხოვს დაესახელებინათ მათ ორგანიზაციებში მისიის გამოყენების მიზეზები. მათ მიერ დასახელებული მიზეზები სრულიად განსხვავდებოდა მსხვილი კომპანიების ხელმძღვანელების მიერ დასახელებული მიზეზებისგან. მსს-ში მისიის გამოყენების მთავარი მიზეზები და დანიშნულებები ჩამოთვლილია ქვემოთ (პრიორიტეტების მიხედვით):

ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავება და დაგეგმვა;

მოგების და ზრდის ტემპების ამაღლება;

მენარმეებსა და მუშაკებს შორის საერთო მოლოდინის დანერგვა;

იმის ცოდნა, თუ საითაა მიმართული ფირმის მოძრაობა ყველა კატეგორიის მუშაკებისა და მენარმის ჩათვლით.

მსხვილი კომპანიების მსგავსად მისიის ოფიციალური ფორმულირება მსს-შიც განხილულა, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტი. ამასთან, მსს-ში მისიები უფრო მეტად დაკავშირებულია სტრატეგიის ფორმირებასთან, ვიდრე ბიზნეს-სტრატეგიის რეალიზაციასთან. მცირე და საშუალო საწარმოებში მისიის ფორმულირება ძირითადად გამოიყენებოდა მოგებისა და ზრდის ტემპების გასაუმჯობესებლად და არა რეკლამისათვის. ჩატარებული კვლევის შედეგების მიხედვით, მსხვილ კომპანიებში მისიის არსებობის მეორე მიზეზად შეიძლება ჩაითვალოს ბიზნესის საზღვრებსა და ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროს საზღვრების დადგენა. მსს-ში მისიის არსებობის შემდეგი მიზეზია მფლობელებს, მენარმეებს და ყველა თანამშრომელს შორის გავრცელებული გაზიარებული მოლოდინების შეგრძნება. მსს-ში მისიის არსებობის ბოლო, მეოთხე, მიზეზია იმის გარკვევა, თუ საით მიემართება ფირმა.

მსს-ს მისიის ფორმულირების შინაარსი

ითვლება, რომ კარგად ფორმულირებული მისია შეიცავს და ასახავს უნიკალურ გრძელვადიან მიზანს, რომელიც ყველა დაინტერესებულ პირს განაწყობს საერთო მიზნების შესასრულებლად. იგულისხმება, რომ კარგად ფორმულირებული მისია ხელს უწყობს ორგანიზაციული რესურსების უფრო მიზანმიმართულად განაწილებას. არსებობს ასევე სხვა ემპირიული გამოკვლევები, რომლებშიც მკვლევარები აანალიზებენ მისიის შინაარსს როგორც მსხვილ კომპანიებში, ისე მსს-ში. მისიის შინაარსის განხილვისას მისიის ტიპიური ფორმულირება შეიცავს ქვემოთ ჩამოთვლილი ელემენტებიდან ერთ ან ორ ელემენტს:

ფინანსური მიზნები, მაგალითად, მოგებისა და ღირებულების გადიდება გრძელვადიან პერიოდში;

არაფინანსური მიზნები, სტიმულაციის მექანე სამუშაო პირობების შექმნა და შენარჩუნება;

განაცხადი ფირმის მრწამსის, ფასეულობების და ფილოსოფიის შესახებ, მაგალითად, პასუხისმგებლობის გამოვლენის შესახებ;

ფირმის თვალსაზრისით წარმატების განსაზღვრა, მაგალითად, ფირმა თავის წარმატებას განიხილავს როგორც მომხმარებელთა მოლოდინების დაკმაყოფილებას ან გადამეტებას;

ფირმის სტრატეგიის განსაზღვრა, მაგალითად, მისი ორიენტაცია კონკრეტულ პროდუქტებზე ან ბაზრებზე;

დანიტერესებულ პირთა ჯგუფიდან ერთ-ერთის მოხსენება, მაგალითად მომხმარებლის.

მსს-ში მისიის ფორმულირებისას უმეტესად შეიმჩნევა აქცენტის გადატანის ტენდენცია უფრო მეტად გადარჩენაზე, პროდუქტზე და მომსახურებაზე, ვიდრე მომხმარებელზე. მსს-ში მისიის შედარებით უფრო ნაკლები მნიშვნელობის კომპონენტებია მომხმარებლები, ბაზარი, მომწოდებლები და ძირითადი ტექნოლოგიები.

5.3. მიზნების შემუშავება

მსს-ში სტრატეგიის ფორმულირების მეორე ეტაპზე განსაზღვრავენ მისაღწევ მიზნებს. იგულისხმება, რომ მცირე საწარმოს მფლობელმა-ხელმძღვანელმა უნდა დაადგინოს თავისი ფირმის მიზნები მიმდინარე და პროგნოზირებადი შესაძლებლობების საფუძველზე, ეს მიზნები უნდა ასახავდეს მსს-ის მომავალი საქმიანობის და ინვესტიციების მიმართულებას. აღნიშნული მკვლევარები ამტკიცებენ, რომ უნდა ჩამოყალიბდეს სტრატეგია, განისაზღვროს პროცედურების ხასიათი და ბიუჯეტი, ამასთან, ეს ყველაფერი მიმართული უნდა იყოს ფირმის დასახული მიზნების მისაღწევად. განსაზღვრული მიზნების გარეშე მსს-ის სტრატეგები ვერ შეძლებენ სწორი მიმართულების შერჩევას. ამ თვალსაზრისით მიზნები შეიძლება განვიხილოთ, როგორც დაგეგმვის საქმიანობის საბოლოო შედეგი. სწორედ, რომ ბიზნესის მიზნებს გადაჰყავთ მისიის ფორმულირება კონკრეტული ამოცანების საბრტყეში, რაც განსაზღვრავს ფირმის საქმიანობის მიმართულებას და არსს.

პრაქტიკულად ყველა შემთხვევაში მიზნები გარდაქმნიან მისიის ფორმულირებას ფირმის კონკრეტულ ვალდებულებებად. ასეთნაირად მყარდება კავშირი (გაიდება ხიდი) მისაღწევ მიზანსა და იმას შორის, თუ როდის, როგორ და ვისი საშუალებით უნდა შესრულდეს დასახული მიზნები. მთლიანობაში კი ბიზნესის მიზნები შესაძლოა მიღწეულ იქნას, როგორც გრძელვადიან პერსპექტივაში, ისე საშუალო და მოკლევადიანში. მიზანთა რიცხვს შეიძლება მივაკუთვნოთ მომგებიანობა, პერსონალის კმაყოფილება თავისი მუშაობით, შრომის ნაყოფიერება, ორგანიზაციული ეფექტურობა, მომხმარებლის დაკმაყოფილება, სოციალური პასუხისმგებლობა და ტექნოლოგიის შემუშავება. ზოგიერთი აქცენტს აკეთებს რაოდენობრივი და განზომილებადი მიზნების ჩამონათვალის შედგენაზე, მაშინ როცა სხვები ამგობინებენ მოახდინონ რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების შეთავსება. ხაზი უნდა გაესვას იმას, რომ ამჟამად არსებობს ზოგიერთი მიზანი, რომლის რაოდენობრივი გაზომვა რთულია. მათ რიცხვს შეიძლება მივაკუთვნოთ პერსონალის კმაყოფილება თავისი მუშაობით და

ორგანიზაციული ეფექტურობა. თუმცა, მიუხედავად მსს-ის მიზნების ბუნებისა, მეტად მნიშვნელოვანია მისი ფორმულირება და მის მიხედვით მიზნების ჩამონათვალის შედგენა. აქ მთავარი აქცენტი უნდა გაკეთდეს თანმიმდევრულ, ნაბიჯ-ნაბიჯ პროცესზე და არა რაღაც ფორმალიზებულ, გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებულ პროცედურაზე.

მიზანთა მახასიათებლები

არსებობს რეალური საფრთხე იმისა, რომ მცირე ბიზნესის მიზნების შემუშავება მოხდეს ფირმის ხელმძღვანელის, მფლობელის ან მმართველის პირადი მიზნებისა და ამოცანების საფუძველზე. პერსონალურ მიზნებსა და ამოცანებს აქვთ სუბიექტური ხასიათი და შეიძლება მსს-ის ბიზნესისათვის ისინი აღმოჩნდეს როგორც სასარგებლო, ისე პირიქით. თუმცა, ბიზნესის რეალიები ესაა, ნომერ პირველი ობიექტური რეალობაა. ტიპიური მსს-თი დაინტერესებული პირები, ესეთები, როგორებიცაა მომხმარებლები, აქციონერები, ბანკები, ფინანსური ინსტიტუტები, საგადასახადო ორგანოები და კონკურენტები, აუცილებლად მოახდენენ ბიზნესის ობიექტური მხარის განხილვას და ჩაატარებენ მის დეტალურ ანალიზს. იმისათვის, რომ მიღწეული იყოს ობიექტურობის მისაღები ხარისხი, ბიზნესის მიზნები, განსაკუთრებით მცირე ბიზნესის, უნდა შემუშავდეს მისი გააზრებული ფორმულირების საფუძველზე, რომლის შედგენა ხდება მეთოდურად ჩატარებული SWOT -ანალიზის საფუძველზე.

სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ფირმის მიზნები უნდა ასახავდეს მის მისიას. მისია და სტრატეგიული ხედვა უნდა ითვალისწინებდეს ფირმის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებს და ფაქტიურ ან პოტენციურ საფრთხეებს, რომლებთანაც მას უხდება შეხვედრა. ფირმის სტრატეგიული მიზნები პასუხს უნდა იძლეოდეს ოთხ ძირითად კითხვაზე: რა? ვინ? როდის? და კერძოდ რამდენი? სხვაგვარად რომ ვთქვათ, მიზნები უნდა შეიცავდეს გამოსავლიანობას და შედეგებს (რა?), ცხადად მიაწინებდეს მიზნობრივ გჯგუფებზე ან ბაზრებზე (ვინ?), შეესაბამებოდეს პირობებს და დროებით შეზღუდვებს (როდის?) და ბოლოს, აწუხებდეს მოქმედებების ეფექტურობის შეფასების სტანდარტები და კრიტერიუმები (კერძოდ რამდენი?).

განვიხილოთ მსს-ის მიზნების მაგალითი. ვთქვათ, ჩვენ მიგვყავს სარესტორნო ბიზნესი. ჩვენი მიზანი შეიძლება გამოიხატოს შემდეგნაირად: მომხმარებლები (ვინ?) რესტორანში ყოველთვის (როდის?) იღებენ კარგ კვებას და მომსახურებას (რას?), როცა ისინი შემოდიან ჩვენს რესტორანში (როგორ?).

მიზნები და მათი მახასიათებლები განიხილება სხვადასხვა პოზიციებიდან. ხშირად ბევრი ორგანიზაცია თავის მიზნებს გამოხატავს ისეთი მაჩვენებლებით, როგორიცაა - „ბაზრის წილის განსაზღვრული პროცენტი“, „პროდუქტის კარგი ხარისხი“, „კმაყოფილი და სამართლიანად წახალისებული პერსონალი“ და ა.შ. თუმცა, მიზნის უპირველესი დანიშნულებაა ისეთი მიზნობრივი მაჩვენებლების და სტანდარტების დადგენა, რომელთა მიხედვით შესაძლებელი იქნება კომპანიის ეფექტური საქმიანობის შეფასება. ამრიგად, იმისათვის, რომ მიზანი იყოს მსს-ს შესაფერისი, იგი უნდა იყოს

შეფასებადი, მიღწევადი, რეალისტური, ნათლად ჩამოყალიბებული, შინაგანად თანმიმდევრული და ლოგიკური ამასთანაგასაგები ყველასათვის.

მიზნების განმარტება მარკეტინგული თვალსაზრისით უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ პირობებს:

მისაღები იყოს მომსახურე პერსონალისთვის, ე.ი. ემყარებოდეს ბაზრის რეალობას და ორგანიზაციის შესაძლებლობებს;

ორგანიზაციისთვის უნდა იყოს მიღწევადი მოცემული დროის ინტერვალში და მისადაგებული მის ძლიერ და სუსტ მხარეებთან;

უნდა იყოს შეფასებადი – შედეგები უნდა ექვემდებარებოდეს შეფასებას და გაზომვას დადგენილ კონკრეტულ საზღვრებში.

მასშტაბური მიზნები ჩამოყალიბებული უნდა იყოს რამდენიმე უფრო ვიწრო და მოკლევადიანი მიზნების სახით, ისე, რომ ამ შუალედური მიზნების შესრულებამ მათთვის განკუთვნილ დროში, უნდა უზრუნველყოს მთავარი (მასშტაბური) მიზნის შესრულება. იმის დასადასტურებლად, შესრულდა თუ არა დასახული მიზანი, საჭიროა ეფექტურობის რიგი სტრანდარტების გათვალისწინება 9რომელთა მიხედვით მოხდება მიღწეული შედეგების შეფასება). ამ აზრით, მსგავსი სახის შეფასებები წარმოადგენს კონტროლის ინსტრუმენტს.

ზემოხსენებული გამოკვლევების შედეგებს თუ გავითვალისწინებთ შეიძლება დავასკვნათ, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესის ჩარჩოებში მფლობელმა-ხელმძღვანელმა (ან ფირმის მმართველმა) უნდა შეიმუშაოს SMART_მოთხოვნების დამაკმაყოფილებელი მიზნები.

ამრიგად, მოქმედი მიზნები უნდა შეიცავდეს რიგ შესაბამის მახასიათებლებს:

- კონკრეტულობას (Specific);
- გაზომვადობა (Measurable);
- მიღწევადობა (Achievable);
- რეალისტურობა (Realistic);
- შეზღუდულობა დროის ჩარჩოებით (Time Bound)

მცირე ბიზნესში მიზნები ფოკუსირებული უნდა იყოს ბიზნესის პრიორიტეტებზე. მიზნები არ უნდა იყოს უბრალოდ რუტინული ამოცანების ჩამონათვალი (რომლებსაც თქვენ ისედაც ასრულებთ თქვენს სამუშაო ადგილზე). მიზნები უნდა გამოხატავდეს იმას, რისი მიღწევაც თქვენ შეგიძლიათ, ოღონდ თუ დახარჯავთ მნიშვნელოვან ძალისხმევას მის მისაღწევად.

მიზნების კლასიფიკაცია

მიზნების კლასიფიკაცია შესაძლებელია სხვადასხვა პოზი-ციებიდან. ტიპური ორგანიზაციული მიზნები შეიძლება იყოს სტრატეგიული ან ოპერატიული, რაოდენობრივი ან ხარისხობრივი. დაგეგმვის პერიოდის მიხედვით ისინი შეიძლება იყოს გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი ან მოკლევადიანი. გარდა ამისა, მიზნები შეიძლება იყოს როგორც ფინანსური, ისე არაფინანსური.

სტრატეგიული მიზნების შედარება ოპერატიულთან. იერარქიული მმართველობითი თვალსაზრისით მიზნების კლასიფიცირება შეიძლება სტრატეგიულად, ტაქტიკურად და ოპერატიულად (თანმიმდევრობაც ზუსტად ასეთი უნდა იყოს). მართვის ზედა (უფროსი) რგოლის მენეჯერები, ჩვეულებრივ ადგენენ სტრატეგიულ მიზნებს, მაშინ როცა მართვის საშუალო რგოლის მენეჯერები განსაზღვრავენ ტაქტიკურ მიზნებს. შემდეგში ქვედა რგოლის სუპერვიზორები და მენეჯერები იღებენ გადაწყვეტილებას, როგორი მიზნებია საჭირო ოპერაციული საქმიანობის უზრუნველყოფისთვის. ზოგიერთი მკვლევარი ამტკიცებს, რომ ყველა იერარქიულ დონეზე მიზნები უნდა იყოს იდეალურად მორგებული ერთმანეთთან, ამასთან, უმაღლესი მენეჯერების მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები უნდა შემოხაზავდნენ (მოიცავდნენ) იმ არეს, რომლის ფარგლებში შუა რგოლის მენეჯერები აყალიბებენ თავისი დონის მიზნებს. თუმცა, ყველა დონეს აქვს თავისი სპეციფიკური თავისებურებები, ასე, რომ მართვის ზედა რგოლის მენეჯერების როლი სასიცოცხლოდ აუცილებელია და მდგომარეობს იმ მიზანთა ტიპის მკაფიოდ განსაზღვრაში, რომლებსაც ეთანხმებიან ყველა დაინტერესებული პირები. შუა რგოლის მენეჯერების როლი რამდენადმე განსხვავებულია, იგი ხშირად დაკავშირებულია ბიზნეს-სტრატეგიის რეალიზაციასთან და შესაბამისი ფუნქციონალური მიზნების დასახვასთან.

რაოდენობრივი მიზნების შედარება ხარისხობრივთან. მიზნები შეიძლება გამოხატული იყოს როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი სახით. მაგალითად, ფინანსური მაჩვენებლების (ისეთების, როგორიცაა გაყიდვების მოცულობა ან წარმოების მოცულობა) ამსახველი მიზნები – იქნება რაოდენობრივი. ამის საპირისპიროდ, ზოგიერთი მიზანი ხასიათდება მაჩვენებლებით, რომლებსაც აქვთ არამატერიალური ხასიათი და ძნელია მათი რაოდენობრივი შეფასება. ესენია მაგალითად, მუშაობის ეფექტურობა, კმაყოფილება საკუთარი სამსახურით და თანამდებობით, საქმის სიყვარული, მოვალეობა. ეს მიზნები მიეკუთვნება ხარისხობრივს. როგორც წესი, რაოდენობრივი მიზნები ადვილად ექვემდებარება მათემატიკურ განსაზღვრას და შეიძლება მათი ადვილად გაზომვა. გაზომვადი მიზნები და მიზნები, რომლებიც ნაკლებად ემორჩილებიან რაოდენობრივ გაზომვას.

გაზომვადი მიზნები:

ნახევარი წლის მანძილზე გაყიდვების მოცულობის 20%-ით გაზრდა;
ადმინისტრაციული ზედნადები ხარჯების 20%-დან 13%-მდე შემცირება;
მივალწიოთ, რომ სუფთა მოგება შეადგინოს გაყიდვების საერთო მოცულობის 70%;

მომდევნო სამი თვის განმავლობაში გამოეშვათ 5000 ერთეული პროდუქცია;
შემდეგი წლის მანძილზე გავზარდოთ გაყიდვების საერთო მოცულობა 20 მლნ. ევროდან 25 მლნ. ევრომდე;

იმ მიზნების მაგალითები, რომლებიც ნაკლებ ექვემდებარებიან რაოდენობრივ შეფასებას:

გავზარდოთ კლიენტების დაკმაყოფილების დონე;

განვამტკიცოთ კომპანიის, როგორც ხარისხიანი პროდუქციის მწარმოებლის რეპუტაცია;

გავაუმჯობესოთ ხელმძღვანელობის ხარისხი;

განვავითაროთ ინოვაციური საქმიანობა.

გაზომადი მიზნები, მაგალითად გაყიდვების მოცულობა განისაზღვრება რაოდენობრივი პარამეტრებით. მაგალითად, ჩვენ გვაქვს ტანსაცმლის წარმოების მცირე საწარმო და დავისახეთ მიზნად ორ თვეში გაყიდვების მოცულობის გაზრდა 2 მლნ ევრომდე და საბავშვო ტანსაცმლის წარმოების მოცულობის გაზრდა წელიწადში 10000 ერთეულამდე. ამ მონაცემების არსებობით შეგვიძლია შევაფასოთ ჩვენი ბიზნეს-საქმიანობის ეფექტურობა. რა თქმა უნდა შესაფასებელი მიზნები არ შეეხება ბიზნესის მხოლოდ ფინანსურ მხარეს. ხარისხობრივი მიზნების შეფასება ასევე რთული საქმეა. მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხი და ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის გაზრდილი დონე შეიძლება განვიხილოთ როგორც ნაკლებად გაზომადი მიზნების მაგალითი. მსს-ის ხელმძღვანელებმა თავისი მიზნები შემოღებისდაგვარად ისე უნდა ჩამოაყალიბონ, რომ შესაძლებელი იყოს მათი რაოდენობრივი შეფასება.

გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნების შედარება. ორგანიზაციული მიზნები შეიძლება დაიყოს გრძელვადიან და მოკლევადიან მიზნებად. მსს-თვის გრძელვადიანად ითვლება ის მიზნები, რომელთა განხორციელება საჭიროა 3-5 წელიწადში. სინამდვილეში ესაა ფირმის სტრატეგიული მიზნები, რომლებსაც შეიმუშავებს უმაღლესი ხელმძღვანელობა. მსს იშვიათად მიმართავენ გრძელვადიან მიზნებს. ამის საპირისპიროდ, მოკლევადიანი მიზნები, თავისი ბუნებით, უფრო ორიენტირებულია ფირმის საქმიანობის ფინანსურ მხარეზე; ისინი უფრო რაოდენობრივია ვიდრე ხარისხობრივი. მცირე ბიზნესისთვის ძირითადად დამახასიათებელია მოკლევადიანი მიზნები. გრძელვადიან და მოკლევადიან მიზნებს შორის აუცილებლად უნდა არსებობდეს ლოგიკური კავშირი, რადგან ჩვეულებრივ, მოკლევადიანი მიზნების დანიშნულებაა გრძელვადიანი მიზნების რეალიზაცია. წინააღმდეგ შემთხვევაში, სტრატეგიული თვალსაზრისით, ფირმა ვერ იქნება წარმატებული. ამავე დროს, ხელმძღვანელი უნდა ინარჩუნებდეს ბალანსს თავისი კომპანიის გრძელვადიან და მოკლევადიან მიზნებს შორის. მაგალითად, განვიხილოთ მცირე ბიზნეს-საქმიანობა მის საწყის სტადიაზე. ბუნებრივია, საწყის სტადიაზე ფირმა არ იზრუნებს მოგების გაზრდაზე, ვინაიდან მისი პროდუქტები და/ან მომსახურება ბაზარზე ჯერ კიდევ არაა კარგად წარმოდგენილი და მომხმარებელი კარგად არ იცნობს მას. თუმცა, მაქსიმალური მოგების მიღება წარმოადგენს ფინანსურ მიზანს. შესაბამისად, პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის თითოეული სტადიისთვის შემუშავებული უნდა იყოს სტრატეგიული და ფინანსური მიზნების ერთობლიობა, რაც მიმართული იქნება მოგების მაქსიმიზაციაზე.

ბიზნეს-მენეჯერების მიერ დასახული მიზნების პრაქტიკული ასპექტები

ბიზნეს-სტრატეგიის ფორმულირების მეორე ეტაპზე ხდება კომპანიის მიზნებისა და ამოცანების სრული კომპლექტის შემუშავება. თავისი შინაარსით ისინი უნდა შეესაბამებოდეს მსს-ს მისიას და პასუხობდეს SMART-მოთხოვნებს. იმისათვის, რომ მიზნების დასახვის პროცესი ეფექტური იყოს, მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელი უნდა იცავდეს პროცესის ლოგიკურ თანმიმდევრობას. ამ მიზნით ჩვენ შემოგთავაზებთ შესაბამის რჩევებს.

მიზნების დასახვის სახელმძღვლო რჩევები.

გამოავლინეთ კომპანიის მთავარი პირები, რომლებიც მონაწილეობას მიიღებენ ბიზნეს-მიზნების შემუშავებაში.

განსაზღვრეთ რა უნდა გაკეთდეს, როდის და ვის მიერ.

შეიმუშავეთ კომპანიაში ბიზნეს-მიზნების შემუშავების, გადახედვის და მართვის სისტემა.

უზრუნველყავით მიზნების შესაბამისობა SMART-მოთხოვნილებებთან.

დასახეთ კომპანიის მისიის ფორმულირებასთან და სტრატეგიულ მიზნებთან დაკავშირებული ბიზნეს-მიზნები.

დარწმუნდით რომ თქვენი ბიზნესის მიზნები ლოგიკურად ურთიერთ-დაკავშირებულია და მთლიანობაში უზრუნველყოფენ სახსრების და პერსონალის

ეფექტურ გამოყენებას ბიზნესის უფრო ფართო მიზნების რეალიზების ფარგლებში.

თქვენი კომპანიის ყველა ბუშაქს შეასწავლეთ და ჩართეთ ისინი ბიზნეს-მიზნების შემუშავების, გადასინჯვის და რეალიზაციის უწყვეტ პროცესში.

ბიზნეს-სტრატეგიის ფორმულირების შემდეგ ეტაპზე ხდება უშუალოდ სტრატეგიის შემუშავება, რომლის შესახებ ქვემოთ გვეყენება დაწვრილებითი საუბარი.

კონკურენტული სტრატეგიები

კონკურენცია უდევს საფუძვლად ბიზნესის ყველა წარმატებას, თუ წარუმატებლობას. კონკურენტული სტრატეგია, გულისხმობს დარგში ხელსაყრელი კონკურენტული მდგომარეობის მიებას, რომელიც წარმოადგენს კონკურენციის ძირითად არენას. კორპორაციული ბლოკის ის ნაწილი (მხარე), რომელიც უშუალოდ შეეხება ბიზნესს, დაკავშირებულია სტრატეგიის ტიპთან, რომელსაც ფირმა ირჩევს ყოველ კონკურენტულ საქმიან გარემოში. კორპორაციული სტრატეგიის გრძელვადიანი წარმატებისთვის, დარგის სწორად შერჩევას აქვს მეტად დიდი მნიშვნელობა. არაერთხელ იყო დამტკიცებული, რომ ფირმის ეფექტური მოქმედების საუკეთესო წინაპირობაა, იმ დარგების მომგებიანობა, რომლებშიც იგი კონკურირებს. დარგები, რომლებშიც მოქმედებს ფირმა, გავლენას ახდენენ მის მიერ მოხმარებული რესურსების ერთობლივი გამოყენების ხარისხზე. დაკავშირებულობა გამოხატავს ფირმის უნარს შექმნას სინერგია მთელი თავისი ბიზნესის ფარგლებში. კონკრეტული კონკურენტული

სტრატეგიები, რომლებსაც ფირმა იყენებს თითოეული დარგის ფარგლებში, ასევე გააუარესა ახდენენ კორპორაციული საქმიანობის საერთო ეფექტურობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ საკმაოდ უჩვეულოა შეხედვით კორპორაციას, რომელიც იყენებს კონკურენტული უპირატესობის ერთსა და იმავე წყაროს თავისი საქმიანობის ყველა დარგში, მნიშვნელოვანია ვაღიაროთ რომ კორპორაციის რესურსებს მხოლოდ მაშინ აქვთ რეალური ფასი, როდესაც ისინი გამოიყენება ანალოგიური მონათესავე სტრატეგიების ფარგლებში და იმისათვის რომ გაეგოთ, თუ როგორ უნდა იყოს მიღწეული კონკრეტული უპირატესობა და როგორ უნდა განისაზღვროს ცალკეული ფირმის შედარებითი მდგომარეობა დარგის ფარგლებში, შემუშავდა მონათესავე სტრატეგიების კონცეფცია. არსებობს კონკურენტული უპირატესობის ორი ტიპი, რომელიც შეიძლება მოიპოვოს ფირმამ: დაბალი ხარჯები და დიფერენციაცია. თუ გავერთიანებთ კონკურენტული უპირატესობის ორ საბაზრო ტიპს და საქმიანობის ფარგლებს, რომელშიც ფირმა აპირებს კონკურენტული უპირატესობის მიღწევას, მივიღებთ სტრატეგიების სამ მონათესავე ფორმას, რომლებიც განკუთვნილია დარგში საქმიანობის ეფექტურობის საშუალო დონის მიღწევისთვის. ესენია: ლიდერობა დანახარჯების შემცირებაში, დიფერენციაცია და ფოკუსირებული სტრატეგია. ფოკუსირებული სტრატეგია, თავის მხრივ, წარმოადგენს სტრატეგიების პირველი ორი ვარიანტის (დანახარჯების შემცირება და დიფერენციაცია) ერთობლიობას.

თითოეული მონათესავე სტრატეგია დაკავშირებულია კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის ფუნდამენტალურად განსხვავებულ გზებთან. იგი დიდ მნიშვნელობას ანიჭებს საძიებელი კონკურენტული უპირატესობის ტიპის შერჩევასა და სტრატეგიული მიზნის იმ მასშტაბების ერთობლიობას, რომელთა ფარგლებშიც იგი უნდა იყოს მიღწეული. კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად მიმართული ლიდერობა დანახარჯების შემცირებაში და დიფერენციაციის სტრატეგია, გამოიყენება დარგობრივი სეგმენტების ფართო სპექტრში. მეორე მხრივ, ფოკუსირებული სტრატეგიები ავლენენ სხვადასხვა დარგებში ფართო ვარიანტების ტენდენციას. კონკურენტული უპირატესობის მისაღწევად ფირმამ თავიდან ზუსტად უნდა განსაზღვროს მისი ტიპი საზღვრები, რომელშიც იგი აპირებს უპირატესობის მოპოვებას მიიჩნევენ რომ მონათესავე სტრატეგიების იდეა გამოყოფს ფირმის მოქმედების თანმიმდევრობას და თითოეულ სტრატეგიას, აკავშირებს ფირმის საერთო მისიასთან. მნიშვნელოვანია, რომ ფირმა არ შეფერხდეს შუა გზაზე და საბოლოოდ არ დაკარგოს უნიკალური კომპეტენტურობის მიღწევის შესაძლებლობა, რაც მოაპოვებინებს მას კონკურენტული უპირატესობას.

მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯმენტი

6.1. მენეჯმენტის როლი მცირე და საშუალო ბიზნესში

როდესაც ლაპარაკია მართვის ფუნქციებზე, სამეცნიერო ლიტერატურაში ხშირ შემთხვევებში გვხვდება ამ ცნების ორმხრივი გააზრება: მართვა - როგორც სტრუქტურა (სტატიკა) და მართვა - როგორც პროცესი (დინამიკა).

მენეჯმენტში როგორც სტრუქტურაში, შეიძლება გამოიყოს სამი ძირითადი ფუნქცია: ფინანსების მართვა, მარკეტინგი და წარმოების მართვა.

ეს სამი ძირითადი, და აგრეთვე დამხმარე ფუნქციები (ბუღალტრული აღრიცხვა, პერსონალის მართვა, წარმოების ტექნიკური მომზადება და სხვა) ასრულებს სხვადასხვა, თუმცა ფირმის ფუნქციონირებისათვის აუცილებელ, ურთიერთ-დაკავშირებულ მოქმედებებს. ასეთი ფუნქციების შემადგენლობას აქვს გადამწყვეტი გავლენა მართვის აპარატის ფორმირებაზე.

მენეჯმენტის, როგორც პროცესის ფუნქციებში, მოიაზრება იმ მოქმედებათა ერთიანობა, რომელთა დახმარებითაც არაორგანიზებული რესურსები (ხალხი, მანქანა - დანადგარები, ნედლეული, კაპიტალი, დრო, სივრცე) ინტეგრირდება გარკვეულ სისტემაში, დასახული მიზნების მისაღწევად. ამ პროცესის ფაზებს წარმოადგენს დაგეგმვა, ორგანიზება, მოტივირება და კონტროლი.

დაგეგმვა ნებისმიერი ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობის საფუძველი. მხოლოდ დაგეგმვის პროცესის არსებობის წყალობით შეიძლება იქცეს სპონტანური, იმპროვიზირებული მართვა - გააზრებულ მენეჯმენტად.

ორგანიზება - გახლავთ მენეჯმენტის კონკრეტული ტიპის საქმიანობა ფირმის შიგა საწარმოო პროცესების ფუნქციონირების სახით, მის (ფირმის) წინაშე მდგარი ამოცანების გადასაჭრელად.

მოტივირება არის ადამიანის წახალისების იმგვარი რეგულარული სტიმული, რომლითაც უზრუნველდება სურვილი, ხელი შეუწყოს ორგანიზაციას დასახული მიზნების მიღწევაში.

კონტროლი წარმოადგენს მართვის პროცესის უკანასკნელ ეტაპს, რაც გულისხმობს ფაქტობრივი შედეგების შედარებას დაგეგმილთან.

მართვა - დასახული მიზნების მიღწევის უნარია, რომელიც მართავს მომუშავეთა შრომასა და ინტელექტს და ქმნის ორგანიზაციაში მომუშავე ადამიანებისათვის ქცევის მოტივაციას.

მცირე და საშუალო ბიზნესს ისეთივე მმართველობითი პროცესები ახასიათებს როგორც მსხვილ გაერთიანებებს. მაგრამ ისინი განსხვავდება საწარმოს სიდიდით და საწარმოო სიმძლავრეების მოცულობით. მეწარმემ „მენეჯერმა“ ობიექტის მართვისას პრობლემის გადაწყვეტის დროს, უპირველეს ყოვლისა, კარგად უნდა გააცნობიეროს მართვის ძირითადი ფუნქციები და ამ პოზიციიდან უნდა განიხილოს სამართავი ობიექტი. ე. ი. ჩაატაროს მისი ანალიზი, დაგეგმოს შედეგები, მიიღოს მისი მიღწევის გადაწყვეტილებები, შექმნას სტრუქტურული ქვეგანყოფილებების მოღვაწეობის

ეფექტურობა, შეამოწმოს გეგმიური დავალებების შესრულება, კორექტირება შეიტანოს გადაწყვეტილებებში და მოახდინოს თანამშრომელთა სტიმულირება.

მცირე და საშუალო ბიზნესი მნიშვნელოვნად მრავალფეროვანია. ის განსხვავდება მთელი რიგი ფაქტორების მიხედვით. თითოეული ეს ფაქტორთაგანი, ამა თუ იმ დონით ზემოქმედებას ახდენს კონკრეტული ფირმის მართვის თავისებურებაზე. ასეთი ფაქტორებია საწარმოს ზომა, რიცხოზობა და მომუშავეთა შემადგენლობა, საკუთრების ფორმა, მოღვაწეობის დარგი, გამოშვებული პროდუქციისა და მომსახურების ასორტიმენტი და მოცულობა, საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა, მოხმარებისა და მოთხოვნის თავისებურებები, აღმოჩენილი მომსახურების წარმოება. მცირე რაოდენობის თანამშრომლების მქონე მცირე საწარმოებში (15-დან 20 კაცამდე) არ არსებობს სპეციალური მმართველობითი ქვეგანყოფილება და თვითონ მართვა კი ელემენტალურ დონეზე მიმდინარეობს და მოიცავს ბუღალტრული აღრიცხვის წარმოებას, სამეურნეო მოღვაწეობის რენტაბელობის კონტროლს, სამუშაოს ხელმძღვანელობას. 70-მდე ადამიანის დამსაქმებელ საწარმოებში ფუნქციონირებს სპეციალური ქვეგანყოფილება, რომელიც ორგანიზაციას უკეთებს მეურნეობის მართვას. აქ გამოიყენება წარმოების, გასაღების, შრომისა და ფინანსების მართვის ტექნოლოგია. საწარმოებში, სადაც 100-მდე ადამიანი , შესაძლოა სპეციალიზებული მართვის ქვეგანყოფილება შეიქმნეს. თითოეული ეს ქვეგანყოფილება ფლობს თავის სფეროში მართვის მაღალ ტექნოლოგიებს.

საწარმოების მართვის დონეების მიხედვით დაყოფას თავისი ლოგიკა აქვს. პატარა მაღაზიებში, საპარიკმახეროებში ა.შ. არ არსებობს სპეციალისტი-მენეჯერის არსებობის აუცილებლობა. მცირე და საშუალო საწარმოებებში მართვის ფუნქციას ჩვეულებრივად იღებს თვით მფლობელი. ე.ი. ხდება თანამდებობის შეთავსება. წარმოებაში მომუშავე ადამიანების რიცხოზობა არ არის ერთადერთი სავალდებულო კრიტერიუმი შესაბამისი მართვის დონის დასადგენად. რომელიმე სახის მართვის ქვეგანყოფილების შექმნის აუცილებლობა ან სპეციალისტ-მენეჯერის მოწვევა რიგ ფაქტორზე და კონკრეტული საწარმოს მოღვაწეობის პირობებზეა დამოკიდებული: პროდუქციის (მომსახურების) ასორტიმენტზე, მომუშავეთა შემადგენლობაზე, საწარმოს ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, მოღვაწეობის დარგზე და ა.შ.

მცირე და საშუალო ორგანიზაციებში, როგორც წესი, მართვის ფუნქციას თავის თავზე იღებს ხელმძღვანელი, რადგან მიაჩნია, რომ სხვასთან შედარებით, ის უკეთ შეასრულებს ამ ფუნქციას, მაგრამ უფლებამოსილების დელეგირებაზე უარის თქმა მმართველურ მოღვაწეობაში დროის დეფიციტს იწვევს და უარყოფითად აისახება საწარმოს მუშაობის სხვა შედეგებზე. გარდა ამისა, ფირმის ხელმძღვანელი დაკავებულია არა მარტო ფირმის მიმდინარე მუშაობით, არამედ მან ასევე უნდა გაიზაროს ამ საწარმოს მოღვაწეობის პერსპექტივაც. ამიტომ მოიხანშეწონილია დრო დაიხარჯოს იმ მომუშავეის სწავლებაზე, რომელსაც აქვს კონკრეტული ფუნქციის შესრულების უნარი და მოახდინოს ამ უფლებამოსილების დელეგირება.

საწარმოს მოღვაწეობის მასშტაბების ზრდასთან ერთად იქმნება მართვის სპეციალისტის მოქვეყნის აუცილებლობა ან მენეჯერის, ან სპეციალური მმართველი

ჯგუფის შექმნა. როცა საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა განშტოებადი ხდება ანუ კოლექტივი რამოდენიმე ჯგუფად იყოფა, შეიძლება წარმოიქმნეს წრფივი და ფუნქციური სპეციალისტების გამოყოფის აუცილებლობაც. ასეთ შემთხვევაში საწარმოს მმართველის როლი დადის წრფივი და ფუნქციონალური სამსახურის კოორდინაციამდე.

ამრიგად, მცირე და საშუალო ფირმის მართვის მეთოდებზე, ფორმასა და სტილზე მნიშვნელოვან როგი ფაქტორები ახდენს გავლენას. მენეჯერის (ფირმის ხელმძღვანელი) ამოცანა მდგომარეობს კონკრეტული საწარმოს სპეციფიკური ფაქტორების ერთობლიობის გათვალისწინებით განისაზღვროს მართვის ოპტიმალური სისტემა წარმატების მიღწევის მიზნით.

განვიხილოთ მცირე და საშუალო საწარმოს მენეჯმენტის არსი და მისი ძირითადი ამოცანები. ხელმძღვანელ-მენეჯერისათვის (მეწარმესათვის) სავალდებულოა:

1. იცოდეს, შეისწავლოს და გააანალიზოს საწარმოს მოღვაწეობასთან დაკავშირებული ფაქტები. რეგულარულად ჩაატაროს რესპექტიული ანალიზი, გამოავლინოს საწარმოსა და გარემოში ურთიერთმოქმედი მოვლენების განვითარების ტენდენციები; შეისწავლოს მომხმარებელი, დიაგნოსტიკება ჩაუტაროს საწარმოს კოლექტივის შიგა პრობლემებს, შეეძლოს გარე ფაქტორების ზემოქმედების პროგნოზირება.

2. დასახოს მიმდინარე და პერსპექტიული მიზნები და ისინი საკუთარ კონტროლზე აიყვანოს; შეიმუშაოს კოლექტივის პოტენციური შესაძლებლობის გამოვლინებისადმი მიმართული მოქმედებების განსახორციელებელი კონკურენტუნარიანი სტრატეგია;

3. ორგანიზაცია გაუკეთოს, უზრუნველყოს რესურსები და საშუალებები, გააერთიანოს (მომუშავეები, აღჭურვილობა, მასალები, ფინანსები, ინფორმაცია) მიზნების მიღწევისათვის; კოორდინირება გაუწიოს და შეათანხმოს საწარმოო პროგრამები საერთო რესურსულ უზრუნველყოფასთან ხარჯთაღრიცხვისა და ბალანსის ნორმატიული ბაზის გამოყენებით; განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციოს საკვანძო რესურსების კონტროლს;

4. შექმნას მოქმედი აღმსრულებელი სტრუქტურები, გამოიყენოს პროგრამული მმართველი სტრუქტურები; შეუხამოს დეცენტრალიზაცია აუცილებელ ცენტრალიზაციას, დასაშვებ ნორმებში მოახდინოს მართვის უფლებამოსილებების დელეგირება; შექმნას დროებით ან მუდმივად მოქმედი სპეციალიზებული უჯრედები და სტრუქტურები განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი ფუნქციების განხორციელებისათვის;

5. შეეძლოს ადამიანების შერჩევა, დროულად მოხდეს ინიციატივიანი და უნარიანი სპეციალისტების დაწინაურება; კოლექტივის ინფორმაცია მიაწოდოს საწარმოს მიზნებსა და ამოცანებზე; ასწავლოს ადამიანებს და განავითაროს მათი უნარები, განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციოს ნიჭიერებს; შეეძლოს ადამიანების შეფასება, დაინტერესოს და ამუშაოს, უარი თქვას უვარგის და არაპერსპექტიულ თანამშრომლებზე;

6. უზრუნველყოს საწარმოს ყველა ქვეგანყოფილებისა და სპაციალისტის მოღვაწეობის კოორდინაცია და ინტეგრაცია.

ფირმის შიგა მართვის ევოლუცია მოწმობს, რომ სისტემების ცვლა უკავშირდება არასტაბილურობის დონის ზრდას. მე-20 საუკუნეში მირითადად გამოიყენებოდა საწარმოს მართვის ორი სისტემა:

- მართვა შესრულების კონტროლის საფუძველზე (პოსტფაქტუმი);
- მართვა წარსულის ტენდენციების ექსტრაპოლაციის საფუძველზე.

დღეისათვის მართვის სისტემების შემდეგი ტიპები ჩამოყალიბდა, რომელიც კონკრეტული საწარმოს თავისებურებებზეა დამოკიდებული:

1. კონკრეტულ პოზიციასთან დაკავშირებული სისტემები (მართვა ცვლილებებზე ორიენტაციით, როცა ადგილი აქვს მოულოდნელობებს და ცვლილებების ტემპი სწრაფდება, მაგრამ არც იმდენად, რომ ვერ შეძლოს მათზე დროული რეაქცია). მართვის ეს ტიპი მოიცავს: გრძელვადიან სტრატეგიულ დაგეგმვას;

- სტრატეგიული პოზიციების არჩევას.

2. სისტემები, რომლებიც უკავშირდება დროულ რეაქციებს და რომლებიც პასუხობენ გარე გარემოს დინამიკურ და მოულოდნელ ცვლილებებს (მართვა მოქნილი ექსტრემალური გადაწყვეტილების საფუძველზე). ეს ტიპი მოიცავს:

- მართვა სტრატეგიული ამოცანების რანჟირების საფუძველზე;
- მართვა ძლიერი და სუსტი სიგნალების მიხედვით;
- მართვა სტრატეგიული მოულოდნელობის პირობებში.

კონკრეტული საწარმოს არჩევანი სხვადასხვა სისტემების შეხამებით დამოკიდებულია იმ გარემოზე, რომელშიც მოქმედებს ან იმოქმედებს საწარმო. აუცილებელი სისტემის არჩევა დამოკიდებულია ამოცანების სიახლეებსა და სირთულეზე. დროული რეაქციის ხელშემწყობი სისტემის შერჩევა დამოკიდებულია ცვლილებების ტემპსა და ამოცანებზე. მართვის სისტემების სინთეზი და ინტეგრაცია საშუალებას იძლევა, ჩამოყალიბდეს ისეთი სტრატეგიული მართვის მეთოდი, რომელიც მეტად სრულად პასუხობს გარე გარემოს მოქნილობისა და გაურკვევლობის პირობებს.

მცირე და საშუალო საწარმოს სტრუქტურის ფორმირება

ორგანიზაციის მართვის საკვანძო ასპექტს საწარმოს სტრუქტურის შექმნა წარმოადგენს. სტრუქტურაში იგულისხმება ურთიერთდაკავშირებული ელემენტების მოწესრიგებული ერთობლიობა, რომლებიც ერთმანეთთან მდგრად ურთიერთობაში არიან და უზრუნველყოფენ ამ ელემენტების როგორც ერთი მთლიანის ფუნქციონირებასა და განვითარებას. საწარმოს სტრუქტურის ელემენტებს წარმოადგენენ ცალკეული მომუშავე, სამსახური და მართვის აპარატის სხვა რგოლი. საწარმოს სტრუქტურის ჩარჩოებში მიმდინარეობს მმართველი პროცესი (ინფორმაციის მოძრაობა და მმართველური გადაწყვეტილებების მიღება), რომელთა შორის განაწილებულია მართვის ამოცანები და ფუნქციები და შესაბამისად მათ შესრულებაზე უფლება და პასუხისმგებლობა.

საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა დასახული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევის საშუალებაა. სტრუქტურაზე მუშაობა მიზნებისა და სტრატეგიის განსაზღვრით იწყება. ორგანიზაციის სტრუქტურა სტრატეგიას მიჰყვება ანუ მისით განისაზღვრება ანუ სტრუქტურა იცვლება სტრატეგიის შეცვლასთან ერთად. მანამ მოხდება სტრუქტურის განსაზღვრა აუცილებელია გაანალიზდეს საწარმოს ფუნქციონირებისთვის აუცილებელი მოღვაწეობის სახეობა და გამოიყოს ის საკვანძო სახეობები, რომლებზეც დამოკიდებულია წარმატება და შემდეგ მოხდეს მათი ბლოკების მიხედვით განაწილება. მანამ მოხდება ორგანიზაციის სტრუქტურული ელემენტების პროექტირება, უნდა გაეცეს პასუხი ოთხ კითხვას:

- როგორია ორგანიზაციის ძირითადი კომპონენტები?
რომელი კომპონენტები უნდა შეერთდეს და რომელი გამოეყოს?
რა ზომისა და როგორი ფირმის უნდა იყოს კომპონენტები?
როგორ უნდა განვათავსოთ და როგორი ურთიერთობა უნდა იყოს მათ შორის?

მცირე და საშუალო საწარმოს რაციონალური სტრუქტურის მახასიათებელი ნიშნებია პატარა ქვედანაყოფები კვალიფიციური პერსონალით, მონაწილეების მინიმალური რიცხვი, მუშაობის რეჟიმის ორიენტაცია მომხმარებელზე, ოპერატიული რეაქცია ცვლილებებზე, მაღალი მწარმოებლურობა და დაბალი ხარჯები. ორგანიზაციის სტრუქტურაზე მოქმედ ფაქტორებს შორის შეიძლება გამოიყოს წარმოების ტექნოლოგია (პროდუქტი ან მომსახურება), გარე გარემო, ბიზნესის ზომა და მისი სტრატეგია, გადაწყვეტილების მიღების სტრუქტურა და სისტემა.

მცირე ბიზნესში ფირმის სტრუქტურა უფრო მეტად მარტივია, როცა მას ჰყავს ერთი მფლობელი. ასეთ ფირმას ჩვეულებრივ ხელმძღვანელობს მფლობელი, რომელიც თავის თავზე იღებს წარმოებასთან დაკავშირებულ რისკებს. ფირმის ხელმძღვანელი ხშირად თვითონ აწარმოებს საბუღალტრო აღრიცხვას, განკარგავს ფინანსებს, გასაღებას და მომარაგებას, ფასებს და რეკლამას. ეს ყველაფერი დამოკიდებულია მის მიზანდასახულობაზე და შრომისუნარიანობაზე. მაგრამ წარმოებისა და გაყიდვების ცულობის ზრდასთან დაკავშირებით იქმნება მმართველი ჯგუფი. ამ ჯგუფში შეიძლება შევიდეს მმართველი (მესაკუთრე), მომარაგების აგენტი, რომელიც ხშირად ტექნოლოგისა და ოსტატის ფუნქციებს ასრულებს და რომელსაც ექვემდებარება მუშები. დროებით ხდება ბუღალტერის მოწვევა. პროფესიების, მმართველი ფუნქციების შეთავსება, ნათესაური ან ოჯახური დამოკიდებულება ასეთ საწარმოებში ეხმარება რესურსების ეკონომიურად გამოყენებას.

6.2. მართვის ეფექტური ორგანიზაცია

მარტივი ორგანიზაციული-მმართველური სტრუქტურის მქონე მცირე და საშუალო ფირმების უმრავლესობა რთული პრობლემების წინაშე აღმოჩნდება. ასეთი ფირმების წარმატება დამოკიდებულია მმართველის ენთუზიაზმზე და პროფესიონალიზმზე. მაგრამ თანამედროვე პირობებში საკმარისი არ არის მხოლოდ ენთუზიაზმი. როგორც გამოცდილება აჩვენებს, მცირე ფირმების გაკოტრების ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორი

საწარმოს მფლობელის ან მმართველის მმართველობითი ცოდნის არასაკმარისობა. ამიტომ ისინი იძულებული არიან მიმართონ კონსულტაციურ ფირმებს ან სამუშაოდ მოიწვიონ პროფესიონალი მენეჯერები.

დღეისათვის ის მცირე და საშუალო ფირმები არიან სიცოცხლისუნარიანნი, რომლებიც თავიანთ ფირმაში ნერგავენ მხოლოდ საქმიან სტრატეგიაზე დამყარებულ მართვის ფორმებსა და მეთოდებს. ასეთი ფირმები წარმატებას აღწევენ პროდუქტი სისტემატური ინოვაციის უზრუნველყოფით, რაც მათ ახალ ბაზრებზე გასვლისა და ახალი მოთხოვნების დაკმაყოფილების საშუალებას აძლევს. მკაცრი კონკურენციის მქონე ბაზრის პირობებში გადარჩევა და წარმატებულად განვითარდება მხოლოდ ის ფირმა, რომელიც მიჰყვება მოთხოვნას და ცვლის წარმოების ხასიათს და მიმართულებას მოთხოვნების შესაბამისად. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ბაზრის პირობებში მცირე საწარმოების მართვისადმი მოთხოვნა არის მოთხოვნებისადმი მისი ადაპტიურობის უზრუნველყოფა მეურნეობის ცვალებადი პირობებისადმი. [44].

წარმოების ან მომსახურეობის სფეროში მოქმედი საწარმოსათვის მთავარი სიტყვაა „მწარმოებლურობა“, მაგრამ ახლადშექმნილი საწარმოსათვის „მართვა“ წარმოადგენს. ცნობილი მეცნიერის, პ.დრუკერის აზრით, თუ ახლად შექმნილი საწარმო არ გარდაიქმნება ახალ ბიზნესად, მას არ შეეძლება დიდხანს არსებობა, მიუხედავად იმისა, რომ აქვს სამეწარმეო იდეები, გამოსაშვები პროდუქციის ხარისხი და ამ პროდუქციაზე გაძლიერებული მოთხოვნა. დრუკერი თვლის, რომ ახალ საწარმოში მართვა მოითხოვს:

- ყურადღების კონცენტრაციას ბაზარზე. შემოსავალს იღებს მყიდველისაგან, დანარჩენი სხვა - ხარჯია;
 - ფინანსურად წინასწარ განჭვრეტა, განსაკუთრებით ნაღდი ფულის დაგეგმვასა
 - და რეგულირებაში;
 - მმართველი რგოლის შექმნა.
- უნარი განსაზღვროს საკუთარი ძალებისა და შესაძლებლობების გამოყენების მეთად ეფექტური უბნები.

თუ კომპანია უცებ აღმოაჩენს, რომ მის მიერ გამოშვებული პროდუქცია დაინტერესებს მისთვის უცნობ მომხმარებელს, მან უნდა გააანალიზოს ეს ინტერესი. ეს ანალიზი არც დიდ შრომასა და არც დიდ ხარჯებს უკავშირდება, ამას მხოლოდ ალღოს აღება და სისტემატური ძალისხმევა სჭირდება. დრუკერის აზრით, ახალი საწარმოების ხელმძღვანელებს უნდა ახსოვდეთ, რომ მნიშვნელოვანია სიტუაციის შესწავლა ადგილებზე, ვითარების შესწავლა ბაზარზე, შეხედვს ყველა მომხმარებელს და მათ კომერციულ აგენტებს და ზოგადად, იყვნენ ძალიან ყურადღებიანი. ახალი საწარმოს ხელმძღვანელები უნდა გამოდიოდნენ იმ ძირითადი პრინციპიდან - პროდუქციის ან მომსახურების ასორტიმენტს განსაზღვრავს მომხმარებელი და არა მწარმოებელი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ახალი საწარმოს მოდერნიზაცია ორიენტირებული უნდა იყოს მომხმარებელზე, მის მოლოდინსა და ღირებულებებზე.

შემდეგ მნიშვნელოვან პრობლემას ფინანსური მართვა წარმოადგენს. ახლად შექმნილი საწარმოს წარმატებული მოდერნიზაციისათვის აუცილებელია რეგულარულად

ჩატარდეს ნაღდი ფულის მოძრაობის ანალიზი, პროგნოზირდეს მისი მისი მოძრაობა, გაკონტროლდეს და დარეგულირდეს ფულადი ოპერაციები. ამ საკითხისადმი უყურადღებობით შედეგები შესაძლოა ფატალური აღმოჩნდეს. საბაზრო სექტორისაგან განსხვავებით, საფინანსო სექტორი, ანუ სწორი ფინანსური ორიენტაციისარ ქონა და არასწორი ფინანსური პოლიტიკა, სერიოზულ საფრთხეს შეუქმნის ახალი საწარმოს განვითარების შემდგომ ეტაპს. განსაკუთრებით დამანგრეველია ეს ფაქტორი სწრაფად მზარდი საწარმოსათვის. რამდენადაც წარმატებულად ფუნქციონირებს ახალი საწარმო, იმდენად დიდი საფრთხის შემცველია მისთვის ფინანსების სწორად გაძღოლის უნარის არ ქონა.

მენეჯმენტის მნიშვნელოვან კომონენტს წარმოადგენს ორგანიზაციის სასიცოცხლო კონცეფცია. ნებისმიერ ორგანიზაციული სტრუქტურა, საწარმოს მოღვაწეობა რიგ სტადიას უკავშირდება, დაწყებული შექმნიდან და ფუნქციონირების შეწყვეტამდე ან ძირეულ ცვლილებებამდე (რეკონსტრუქცია). თითოეული სტადია განსაზღვრული ნიშნითა და პარამეტრებით ხასიათდება. მითითებული პარამეტრების ცვლილების აუცილებლობა ორგანიზაციის სასიცოცხლო სტადიის სხვადასხვა ეტაპზე აიხსნება საწარმოს მისწრაფებით შეინარჩუნოს კონკურენტუნარიანობა და ეფექტურობა.

საწარმოს თვითშენარჩუნების უნარი და გარე გარემოს ცვლილებებისადმი ადაპტაციის უნარი მას ხანგრძლივად მოღვაწეობას შესაძლებლობის საშუალებას აძლევს, არ ეშინია „მორალური წვლილის“ შეტანის, შრომისუნარიანობის დაკარგვისა და ბანკროტობის. ნებისმიერი საწარმოო საჭიროებს უწყვეტ მოდერნიზებას და ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინებას არა მარტო კონკურენტულუნარიანი საქონლისა და მომსახურების წარმოებით, არამედ მოღვაწეობის, მენეჯმენტის, თვითონ საწარმოს იერსახის“ შეცვლასაც. თუ ასეთი ცვლილებები არ შეიმჩნევა რამდენიმე პარამეტრით ან ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა სტადიაზე უცვლელად რჩება, საწარმო კარგავს ეფექტურობას და ხშირად იხურება კიდევ და გზას უფრო თანამედროვე საწარმოს უთმობს. ასე იბადება მოღვაწეობის ახალი მიმართულება, ორგანიზაციის ახალი სასიცოცხლო ციკლი.

მცირე და საშუალო საწარმოს წარმატებული მუშაობის საწინდარი დამფუძნებლების მზოგაა ნაცვლად იმისა, რომ მათ გააკეთონ ეს საქმე, შექმნან თავიანთი თანამშრომლებისაგან მმართველი ჯგუფი. თუ ხელმძღვანელი თვლის რომ, მან უნდა უხელმძღვანელოს ამ მიმართულებას, ასეთ ფირმაში, ადრე თუ გვიან დაიწყება კრიზისი მმართველობის სფეროში. გამოჩენილი მეცნიერის, ჰ.დრუკერის აზრით, თუ ახლად შექმნილი საწარმოს ეკონომიკური მაჩვენებლები პროგნოზირდება, რომ უახლოეს 2-3 წელიწადში წარმოება გაორმაგდება, აუცილებელია მმართველი რგოლის შექმნა, რომლის შექმნაც უახლოეს დროში აუცილებელი გახდება.

ფირმის დამაარსებლებმა წამყვან სპეციალისტებთან ერთად საკუთარი სამეურნეო და საწარმოო მოღვაწეობის თავისებურებების ანალიზი უნდა ჩაატარონ. მათი ამოცანაა გამოვლინდეს ის კონკრეტული უბნები, რომლებზეც დამოკიდებულია ფირმის სიცოცხლისუნარიანობა და კეთილდღეობა. ყველა კონკრეტულ ორგანიზაციას საკუთარი საკვანძო უბნები აქვს. ერთი ორგანიზაციისათვის ასეთი უბანი შესაძლოა

პროდუქციის წარმოება იყოს, მეორესათვის მომხმარებლის მომსახურება. ყველა ფირმისათვის ორი უბანია მეტად მნიშვნელოვანი - პერსონალისა და ფინანსების მართვა. სხვა პარამეტრების მნიშვნელობა კონკრეტულიპირობებიდან, მიზნებიდან, ამოცანებიდან, და ღირებულებითი ორიენტაციიდან გამომდინარე განისაზღვრება.

ეფექტური მართვის დანერგვის შემდგომ ეტაპზე აუცილებელია გამოვლინდეს, მოღვაწეობის რომელ სახეში ავლენს თავის თავს საუკეთესოდ მმართველი ჯგუფის თითოეული წევრი. ამ საკითხში მნიშვნელოვანია სრული ურთიერთგაგება და დატვირთვის სწორედ განაწილება. შემდეგ უნდა განისაზღვროს, რომელი უბანი უნდა მიმაგრდეს თითოეულ წევრს მისი უნარისა და შესაძლებლობის მიხედვით პირველად და მეორეულ მოვალეობად. სხვანაირად, თითოეული უბანი უნდა მიმაგრდეს იმ სპეციალისტს, რომელმაც შეძლო საკუთარი შესაძლებლობების გამოვლანა. და ბოლოს, თითოეულ უბანს საკუთარი განსაზღვრული ამოცანა და მიზანი უნდა ჰქონდეს.

მცირე და საშუალო საწარმოს მენეჯმენტის თავისებურებების განმსაზღვრელი ფაქტორები

მცირე და საშუალო საწარმოს მენეჯმენტის თავისებურებები განისაზღვრება საწარმოს მიერ აღებული ფუნქციებით, მისი ადგილით ქვეყნის ეკონომიკაში, საქმიან გარემოში და ბოლოს, სახელმწიფო პოლიტიკაში. ჩამოთვლილი მდგენელები ქმნის ფაქტორთა ერთობლიობას, რომლებიც რაოდენობრივად და ხარისხობრივად იყოფიან.

რაოდენობრივი ფაქტორები. მას მიეკუთვნება საწარმოში დასაქმებულ ადამიანთა რიცხვი, გაყიდვების მოცულობა და აქტივების ღირებულება. მაგრამ როგორც საზღვარგარეთის ისე სამამულო ოფიციალური სტატისტიკა მუდმივად ერთ მაჩვენებელს დასაქმებულთა რიცხვს იყენებს. საწარმოში მენეჯმენტისათვის განსაზღვრულ როლს დასაქმებულთა რიცხვი თამაშობს. ამ მაჩვენებელზე დამოკიდებული წარმოების მფლობელის დამოკიდებულება შრომისა და ბიზნესის მართვისადმი და მისი პერსონალთან კონტაქტის ხარისხი.

მცირე მეწარმე თვითონ მართავს თავის ფირმას და პირდაპირი კონტაქტი აქვს თავის მომუშავეებთან. საწარმოში დასაქმებულთა რაოდენობა და ორგანიზაციულ სამართლებრივი ფორმა განსაზღვრავს მენეჯმენტის ორგანიზაციულ ბაზისს. მცირე ბიზნესს საკუთრების სამი ფორმა აქვს - ინდივიდუალური, საპაიო და სააქციო.

ხარისხობრივი ფაქტორები. მეცნიერები ვერ მიდიან ერთ დასკვნამდე, თუ რა უნდა ხარისხობრივ ფაქტორებად. არსებობს ორი მიდგომა: პირველი მიდგომა ეხება გარე გარემოს მასასიათებლებს. მეორე მიდგომა მცირე საწარმოს განიხილავს, როგორც დიდი კომპანიის შემცირებულ მრავალსახეობას და როგორც ორგანიზაცია, მისი ფუნქციონირება განსხვავდება მსხვილი ფირმისაგან რიგი თავისებურებებით.

პირველი მიდგომა ახასიათებს ფაქტორების ოთხ ჯგუფს. პირველ ჯგუფში ერთიანდება ეკონომიკისა და კონიუქტურის მდგომარეობის მაჩვენებლები. აქ, უპირველეს ყოვლისა, შედის ეკონომიკის მდგომარეობის დამოკიდებულება ციკლის ფაზაზე (აღმავლობა, დაქვეითება, კრიზისი). ციკლის ფაზა ზეგავლენას ახდენს არა

მარტო ზოგადად ეკონომიკაზე, არამედ ასევე მცირე მწარმოებლურობის მდგომარეობაზე. ციკლის ფაზის გარდა, მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებაზე ზემოქმედებს ეკონომიკის ზოგადი მდგომარეობა (ინფლაციის დონე, ხელმისაწვდომობა კრედიტისადმი, საპროცენტო განაკვეთის სიდიდე).

ფაქტორების მეორე ჯგუფი შესაბამისი ინფრასტრუქტურის არსებობით განისაზღვრება. ცნობილია, რომ მსხვილი ბიზნესის მომსახურე მსხვილ ბანკებს, სადაზღვევო კომპანიებს და სხვა საფინანსო დაწესებულებებს ურჩევნიათ არ ჰქონდეთ საქმე მცირე მეწარმეებთან. ამიტომ, საჭიროა პატარა ბანკების ქსელი, სპეციალიზებული ორგანიზაციული სისტემა სახელმწიფოს მონაწილეობით, რომელიც პატიოსანი სესხის გარანტი იქნება. გარდა ამისა, აუცილებელია არსებობდეს მრავალრიცხოვანი მცირე ფირმა, რომელიც შეისწავლიან ბაზარს, კონიუქტურას, ფასებისა და შემოსავლების მოძრაობას და ა.შ. და წარუდგენს მცირე ბიზნესმენებს ინფორმაციას, რომლებსაც არ შეუძლიათ დამოუკიდებლად ჩაატარონ მარკეტინგული კვლევები.

ფაქტორების მესამე ჯგუფი სახელმწიფოს უკავშირდება. სახელმწიფოს მხარდაჭერა დიდ როლს თამაშობს მცირე ბიზნესის განვითარებაში. სახელმწიფო პოლიტიკას შეუძლია დაეხმაროს ან უზრალოდ იგნორირება გაუკეთოს მცირე და საშუალო ბიზნესს. ეს დახმარება სხვადასხვა გზით ხორციელდება:

- რეგისტრირების და ბუღალტრული აღრიცხვის წარმოების სიმარტივე;
- საგადასახადო შეღავათები;
- სესხის გაცემა და გარანტირება;
- სახელმწიფოს მხრიდან შეკვეთებით უზრუნველყოფა;
- სწავლების ორგანიზაცია და კონსულტაციური დახმარება;
- სავალდებულო ლიტერატურით და დოკუმენტაციით უზრუნველყოფა.

სახელმწიფო პოლიტიკის ნეგატიური გავლენა გამოვლინდება ცალკეულ ორგანიზაციულ პროცედურებში ბიუროკრატიზაციით და არასათანადო ყურადღებით მცირე საწარმოების მოღვაწეობისადმი სტიმულირებისათვის, რაც გამოიხატება:

- რეგისტრაციის სირთულეში;
- ორგანიზაციის აღიქმისა და ანგარიშების რეგლამენტაციაში,

საბუღალტრო აღრიცხვის წიგნის აუცილებლობაში;

- მცირე საწარმოებისათვის სპეციალური შეღავათების არარსებობა.

ფაქტორების მეოთხე ჯგუფი სოციალურ ასპექტებს ეხება. მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია არა მარტო ხელსაყრელი ეკონომიკური გარემო, არამედ სოციალური გარემო, კეთილგანწყობილი დამოკიდებულება როგორც მცირე ბიზნესის, ისე ზოგადად ბიზნესისადმი. არაკეთილგანწყობილი სოციალური გარემო ნიშნავს ბიზნესისადმი ნეგატიურ დამოკიდებულებას, განსაკუთრებით მცირე ბიზნესისადმი, როცა ბიზნესმენის წარმატება აგრესიულობას იწვევს, ხოლო წარმუმატებლობა კი - სირცხვილს. ხარისხობრივი ფაქტორებისადმი მეორე მიდგომა მცირე და საშუალო ბიზნესის თავისებურებებიდან გამომდინარეობს, რომელიც გამოიხატება ტექნიკისადმი, ორგანიზაციული და მმართველობითი ინოვაციისადმი მგრძნობელობაში, გარე გარემოს ცვლილებისადმი ადაპტირებაში, რის შედეგადაც

მცირე ბიზნესი იცვლება როგორც გარეგნულად, ისე შინაგანად. ამ თავისებურების საფუძველზე შეიძლება გაერთიანდეს მცირე და საშუალო საწარმოები სპეციფიკური პრობლემებით, ორგანიზაციის მეთოდებით და ბიზნესის წარმოებით, რომელიც ხასიათდება შემდეგი ხარისხობრივი ფაქტორით:

- დამზადებული პროდუქციის (მომსახურების) მცირერიცხოვნებით;
- შედარებით შეზღუდული რესურსებით (ფინანსური, საკადრო და სხვა) და ფინანსირების არავენტრალური წყაროების გამოყენებით, რითაც არ შეუძლია გაცდეს ძირითადი მოღვაწეობის ჩარჩოებს;
- მაღალი ორგანიზაციულ-ფუნქციური მოქნილობითა და მოზილობით;
- მართვის ნაკლებად განვითარებული სისტემებით, ფირმის სტრატეგიული მდგომარეობის მარტივი შეფასებისა და კონტროლის პროცედურით; არასისტემური მენეჯმენტით;
- მხოლოდ შეზღუდული (ლოკალური) ბაზრის სეგმენტების ფლობის უნარით;
- მისწრაფება, შეინარჩუნოს იურიდიული დამოუკიდებლობა;
- დაუცველობა ცვლილებებისაგან ფირმის მაკრო და მიკრო სფეროში, არამდგრადობა კრიზისულ სიტუაციებში, რომელიც ხშირად მცირე და საშუალო საწარმოების მფლობელებს მოღვაწეობის შეწყვეტისაკენ უბიძგებს;

ზემოთ დასახელებული კრიტერიუმები საშუალებას იძლევა განისაზღვროს მცირე და საშუალო საწარმოების ქცევის ბაზრის მოდელი და განზოგადდეს განსხვავებები მცირე ბიზნესისა და, ზოგადად, მსხვილ კორპორაციების ქცევაში.

6.3. მცირე და საშუალო საწარმოების მართვის სტილი და მეთოდები

როგორც გამოცდილებამ და მეცნიერულმა კვლევებმა აჩვენა, ორგანიზაციის ქცევის მოდელი, მასში არსებული მორალურ-ფსიქოლოგიური დამოკიდებულება ხელმძღვანელობაზე, მის გამოცდილებაზე, უნარებზე, საქმიან და პიროვნულ თვისებებზე, ხელმძღვანელობის სტილსა და მეთოდებზე. სამეწარმეო ორგანიზაციისათვის აუცილებელია, რომ ხელმძღვანელი აერთიანებდეს ფორმალური და არაფორმალური ლიდერის ფუნქციას. ქვეშევრდომებისათვის ის უნდა იყოს დიპლომატი, რომელსაც უნარი აქვს წარმატებით წარმართოს მოლაპარაკებები სხვა ორგანიზაციის წარმომადგენლებთან; ის უნდა იყოს გამოცდილი მენეჯერი, ჰქონდეს უნარი სწორად განსაზღვროს ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია, მიზნები და მიღებული გადაწყვეტილებების რეალიზაციის ტაქტიკა; უნდა შეეძლოს ამოცანების განაწილება და სამართლიანად გააკონტროლოს მისი შესრულება; იყოს საბუღალტრო აღიცხვის, გასაღებისა და პროდუქციის რეალიზაციის გამოცდილი კომერსანტი და ფინანსისტი; იდეების გენერატორი; ობიექტური მოსამართლე და ექსპერტი; მენტორი და აღმზრდელი, ვისგანაც შეიძლება მიიღოს დარიგება და დახმარება; ურთიერთობის, დიალოგის ხელოვნების მფლობეი ფსიქოლოგი; და ბოლოს, უნდა იყოს ადამიანი, რომელიც მზად არის, აიღოს თავის თავზე პასუხისმგებლობა სამეწარმეო საქმიანობასთან დაკავშირებით.

მცირე და საშუალო საწარმოს ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს საწარმოო პრობლემის დამოუკიდებლად გადაწყვეტა: სტრატეგიული მიზნებისა და მართვის ამოცანების განსაზღვრა, ამ მიზნების მიღწევის დეტალური გეგმების შემუშავება, კონკრეტული ოპერაციებისთვის ამოცანების დეკომპოზიცია, წარმოების მოღვაწეობის კოორდინაცია სხვა კომპანიებთან და ფირმებთან, ორგანიზაციული სტრუქტურის მუდმივი სრულყოფა, მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ოპტიმიზაცია, მართვის მეტად ეფექტური სტილისა და მეთოდების ძიება, თანამშრომლების მოქმედებების მოტივაციის სრულყოფა და სხვა. იმისათვის, რომ ხელმძღვანელი ერთდროულად ფორმალური და არაფორმალური ლიდერი იყოს, უნდა ჰქონდეს ავტორიტეტი ქვეშევრდომებში. რამდენადაც მაღალია მისი ავტორიტეტი მეტად ეფექტურად ხორციელდება ხელმძღვანელსა და კოლექტივს შორის ურთიერთქმედება. ავტორიტეტული ხელმძღვანელების ქმედებები სხვების მიერ კოლექტივში ურთიერთობების აუცილებელ ნორმად აღიქმება. ავტორიტეტი ეფუძნება პიროვნების ცოდნას, გამოცდილებას, მსოფლმხედველობას, მორალურ თვისებებს. მცირე და საშუალო საწარმოს ხელმძღვანელი იმ შემთხვევაში მოიპოვებს თავისი თანამშრომლების ნდობას, თუკი იგი ყველა წევრის პატივისცემით სარგებლობს, არ უშინდება მათი უფლებამოსილებების გაფართოებას, სამართლიანად აფასებს მათ წარმატებებს, შეუძლია კრიტიკაზე სწორი რეაგირება.

ავტორიტეტის კრიტერიუმს წარმოადგენს კომპეტენტურობა, ხელმძღვანელობის სტილი, ფუნქციების შესრულება და პიროვნული თვისებები. ავტორიტეტის მოსაპოვებლად აუცილებელია კოლექტივის წევრთა უმრავლესობის დადებითი რეაქცია: კომპეტენტურობისადმი ნდობა, თანხმობა ხელმძღვანელობის სტილსა და ფუნქციის შესრულებაზე, პატივისცემა პირადი თვისებებისადმი. ხელმძღვანელის ავტორიტეტი კოლექტივში იმდენად მაღალია, რამდენადაც შეესაბამება ქვეშევრდომების მოლოდინებს. თუ ხელმძღვანელის ავტორიტეტი მაღალია, ის იშვიათად იყენებს თავის პრაქტიკაში იძულების მეთოდს მისთვის საკმარისია თხოვნა. ეს კი ხელს უწყობს კოლექტივის შეკვრას და ეფექტურობის მიღწევას. როცა ხელმძღვანელს დაბალი ავტორიტეტი აქვს მისი ერთადერთი მეთოდი იძულებაა.

ზოგიერთი მეწარმე თვლის, რომ მცირე ბიზნესის მართვისათვის საკვებით საკმარისია ცხოვრებისეული გამოცდილება და მართვის თეორიის სწავლა ეს დროის უქმად კარგვაა. მათ ვერ წარმოუდგენიათ, რომ მართვის მეცნიერება ცოდნის ერთ-ერთი ურთულესი დარგია. იმ პროცესებთან ერთად, რომლებიც ექვემდებარება რაოდენობრივ ცვლილებებს და რომლის განსაზღვრა ზოგადი ცოდნით შეუძლებელია, არსებობს ისეთებიც, რომლებიც არ ექვემდებარებიან რაოდენობრივ ობიექტურ შეფასებას: კოლექტივზე ზემოქმედი მეთოდების ეფექტურობა მორალური სტიმულებისა და მოტივაციის სტიმულების ზემოქმედება შრომის შედეგებზე, ადმინისტრატიული ქცევისა და პროგნოზირების მნიშვნელობა, ფსიქოლოგიური კლიმატი და ა.შ. რომლებიც სპეციალურ ცოდნას მოითხოვენ. ერთ-ერთი პრობლემა, რომელიც აუცილებლად უნდა გადაწყვიტოს მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელმა ხელმძღვანელობის სტილის არჩევან.

ხელმძღვანელობის სტილი

სამუშაო კოლექტივის ხელმძღვანელებისათვის წასაყენებელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მოთხოვნა არის ის, რომ ისინი იყვნენ კომუნიკაბელური და ავტორიტეტები თანამშრომელთა თვალში. ამ უნარების ფლობა დიდწილად დაკავშირებულია ხელმძღვანელების მიერ არჩეულ მართვის სტილებთან.

მმართველობითი საქმიანობების თეორიასა და პრაქტიკაში შემუშავებულია რამდენიმე მიდგომა და კლასიფიკაცია ხელმძღვანელობის სტილებისადმი.

30 იანი წლების დასაწყისში კურტ ლევინმა განსაზღვრა ხელმძღვანელობის სტილის 3 ძირითადი ტიპი: ავტოკრატიული, დემოკრატიული და ლიბერალური. ეს მიდგომა დღემდე ყველაზე გავრცელებულია მართვის სტილების ანალიზისა და კლასიფიკაციისათვის.

ხელმძღვანელობის *ავტოკრატიული* (*ავტორიტარული*) სტილი გულისხმობს პირდაპირი მითითებებისა და განკარგულებების გაცემას და არ ითვალისწინებს რაიმე პროტესტს ან ჩარევას ქვეშევრდომების მხრიდან. ასეთი ხელმძღვანელი ერთპიროვნულად იღებს გადაწყვეტილებებს, იგი ხისტად განსაზღვრავს და აკონტროლებს თანამშრომლების ნებისმიერ მოქმედებას. ავტოკრატი ხელმძღვანელი კონცენტრირებულია მხოლოდ საკუთარ საინფორმაციო წყაროებზე (მართვის განსახორციელებლად საჭირო ინფორმაცია). მართვის ავტორიტარული სტილი ყველაზე მეტად შეესაბამება საგანგებო მდგომარეობებს, ის აგრეთვე საჭიროა სამხედრო გარემოში.

ხელმძღვანელობის *დემოკრატიული* სტილი ხასიათდება ქვეშევრდომების აქტიური მონაწილეობით მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესში. ისინი იღებენ საკმარის ინფორმაციას იმისათვის, რომ უკეთ დაგეგმონ თავიანთი სამუშაო და შედეგები. მათი მხრიდან გამოჩენილი ინიციატივა მტკიცედ სტიმულირება.

ხელმძღვანელობის *ლიბერალური* სტილი - ხასიათდება ლიდერების მინიმალური ჩარევით ქვემდგომა საქმიანობებში. ხელმძღვანელი ასრულებს შუამავლის როლს ფირმის საქმიანობით დაინტერესებულ სხვადასხვა ჯგუფს შორის. უზრუნველყოფს მათ საქმიანობის განხორციელებისათვის საჭირო ინფორმაციითა და რესურსებით. მართვის ასეთი სტილი მისაღებია მხოლოდ ისეთი პირობებში, როდესაც ქვეშევრდომთა კვალიფიკაცია არ ჩამოუვარდება ხელმძღვანელთა კვალიფიკაციას, და ამასთან, მათ (ქვეშევრდომებს) აქვთ კოლექტივის ძირითადი პრაქტიკული პრობლემების კარგი ცოდნა.

გარდა ამისა, მეცნიერებაში ცნობილია ხელმძღვანელობის სტილის რამდენიმე კონცეფცია: ბლეიკ-მოუტონის, ფიდლერის, მიტჩემ-ჰაუსის, ჰერსი-ბლანშარის. მცირე და საშუალო საწარმოს ყველაზე მეტად ერგება ვრუმი-იეტონის კონცეფცია. იგი ყველაზე უკეთ ითვალისწინებს სამეწარმეო ორგანიზაციის თავისებურებებს. ვრუმი-იეტონის მოდელის თანახმად, არსებობს ხელმძღვანელობის ხუთი სტილი იმასთან

დამოკიდებულებით, რა ხარისხით აძლევს საშუალებას ხელმძღვანელი, ქვეშევრდომებმა მიიღონ მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღებაში:

ავტოკრატიულ-ინფორმაციული-ხელმძღვანელი იღებს აუცილებელ ინფორმაციას ქვეშევრდომებისაგან შემდეგ გადაწყვეტილებას იღებს თვითონ. ქვეშევრდომების როლი გადაწყვეტილების მიღებაში მხოლოდ ინფორმაციის წარდგენაში გამოიხატება და არა მის მოძიებაში ან ალტერნატიული გადაწყვეტილების შეფასებაში;

კონსულტატიური-ხელმძღვანელი პრობლემას აცნობს ინდივიდუალურად იმ ქვეშევრდომებს, ვისაც ეს ეხება, უსმენს მათ იდეებს და წინადადებებს. შემდეგ იღებს გადაწყვეტილებას, რომელმაც შეიძლება გამოხატოს ან არ გამოხატოს ქვეშევრდომების აზრი;

კონსულტაციურ-ჯგუფური-ხელმძღვანელი ქვეშევრდომთა ჯგუფს და მთელ კოლექტივს აცნობს პრობლემის არსს და უსმენს ყველას აზრს. შემდეგ იღებს გადაწყვეტილებას, რომელმაც შეიძლება გამოხატოს ან არ გამოხატოს ქვეშევრდომების აზრი;

სრული მონაწილეობა-ხელმძღვანელი ქვეშევრდომთა ჯგუფს და მთელ კოლექტივს აცნობს პრობლემის არსს, მათთან ერთად აფასებს ალტერნატივას და ცდილობს შეთანხმებას მიაღწიოს ბოლო ვარიანტთან მიმართებით. აქ ხელმძღვანელი თავმჯდომარის როლში გამოდის, არ ცდილობს რომ ჯგუფმა მიიღოს გადაწყვეტილება.

რადგან თითოეული სტილის გამოყენება სიტუაციასა და გადასაწყვეტ პრობლემებზეა დამოკიდებული, ვრუმა და იეტონმა შემოგვთავაზეს „გადაწყვეტილების ხის“ მოდელი და შეიმუშავეს შვიდი კრიტერიუმი, რის მიხედვითაც ფასდება სიტუაცია „ქვეშევრდომი-ხელმძღვანელი“:

- გადაწყვეტილების მიღების ხარისხის მნიშვნელობა;
- რაციონალური გადაწყვეტის მიღებისათვის ხელმძღვანელის გამოცდილება ან საკმარისი ინფორმაციის არსებობა;
- პრობლემის სტრუქტურირების ხარისხი;
- ორგანიზაციის მიზნებისადმი ქვეშევრდომების თანხმობის მნიშვნელობა და მათი მონაწილეობა გადაწყვეტილების ეფექტურად შესრულებაში;
- წარსულის გამოცდილების საფუძველზე მოქმედება, რომ ხელმძღვანელის ავტორიტეტული გადაწყვეტილება ყოველთვის ტოვებს ქვეშევრდომთა შორის მხარდაჭერას;
- ორგანიზაციის მიზნების მიღწევისათვის ქვეშევრდომების მოტივაციის ხარისხი, თუკი ისინი ასრულებენ ამოცანებს ფორმულირებული პრობლემების წარმოდგენისას;
- კონფლიქტის ალბათობის ხარისხი ქვეშევრდომებს შორის ალტერნატივების არჩევისას. [45]

ამრიგად, ნებისმიერი სტილის არჩევა დამოკიდებულია: 1. კონკრეტულ ცხოვრების

სიტუაციაზე; 2. იმაზე დამოკიდებულებით რა მიზანია დასახული; 3. ხელმძღვანელის საქმიან და პიროვნულ თვისებებზე.

მცირე და საშუალო საწარმოსათვის განმსაზღვრელი კრიტერიუმი მომუშავეის საკუთარი შრომით დაკმაყოფილებაა. კ. ლევენის კვლევებმა აჩვენეს, რომ ამ კრიტერიუმით უპირატესობა დემოკრატიულს ენიჭება. ხელმძღვანელობის სტილის არჩევისას ინტეგრირებული მაჩვენებელია, თუ რამდენად შეესაბამება იგი კოლექტივში ნორმალური მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შენარჩუნებას. მაგრამ მცირე და საშუალო საწარმოსათვის ღირებულია შემდეგი ნიშნები:

1. ორგანიზაციის წევრების მიერ ერთმანეთისადმი ნდობა და მომთხოვნელობა;
2. მეგობრული და საქმიანი კრიტიკა;
3. საკუთარი აზრის თავისუფლად გამოხატვა იმ საკითხების, რომლებიც ეხება მთელ კოლექტივს;
4. ქვეშევრდომებზე ხელმძღვანელის წნეხის არარსებობა და აღიარება, რომ აქვთ უფლება მიიღონ ორგანიზაციისათვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებები;
5. კოლექტივის წევრების საკმარისი ინფორმირება საწარმოს ამოცანების შესახებ და საქმის მდგომარეობა ამ ამოცანების შესრულების დროს;
6. თანამშრომელთა კმაყოფილება ორგანიზაციის წევრობით;
7. ემოციური ერთიანობის, სიტუაციებში ურთიერთდახმარების მაღალი ხარისხი;
8. ორგანიზაციის ყველა წევრის მიერ პასუხისმგებლობის აღება ვითარებაზე.

ყველა ეს ნიშანი ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ისეთი ატმოსფეროს შექმნას, როცა ადამიანი სამსახურში ისე მიდის, თითქოს ზეიმზეა. მაგრამ მცირე და საშუალო საწარმოს ხელმძღვანელი ხშირად ვერ ახერხებს კოლექტივში ასეთი ატმოსფეროს შექმნას, ხშირად იქმნება კონფლიქტური სიტუაციები.

მცირე ბიზნესის ისტორია საქართველოში

7.1. მცირე და საშუალო ბიზნესის სოციალურ-პროფესიული და კვალიფიციური პორტრეტი საქართველოში

მცირე და საშუალო ბიზნესის სირთულეები

სახელმწიფოსთან ურთიერთობაში ყველაზე დაუცველია წერილი და საშუალო ბიზნესი. არადა, მხოლოდ წერილ ბიზნესზე მოდის რეგისტრირებულ საწარმოთა 80%, მაგრამ თუ ამ საწარმოების მიერ შექმნილი პროდუქციის ხვედრით წილზე ვისაუბრებთ, სურათი აბსოლუტურად საწინააღმდეგოა: მსხვილი საწარმოები მთლიანი პროდუქციის 60%-ზე მეტს ქმნის. მსხვილ კომპანიებს უფრო უკეთესად შეუძლიათ თავის დაცვა იმის გამო, რომ მათ მეტი საშუალებები აქვთ. აქ არა მარტო ინდივიდუალურ საშუალებები იგულისხმება (ვთქვათ კვალიფიციური იურიდიული მომსახურებით სარგებლობა), არამედ ისიც, რომ მათ აქვთ საშუალება, კოლექტიური ინტერესები გამოხატონ. ამის მაგალითია 2010 წელს შექმნილი „საქართველოს ბიზნეს ასოციაცია“, რომელიც ბირითადად მსხვილი ბიზნესის წარმომადგენლებისაგან არის დაკომპლექტებული. მისი მთავარი ამოცანაა, სახელმწიფოსთან ურთიერთობის რეგულირება, მათ შორის - მუდმივი კონსულტაციები ხელისუფლებასთან სასურველი ბიზნეს გარემოს ჩამოყალიბების მიზნით. გარდა ამისა, ასოციაცია მიზნად ისახავს მისი წევრების ინტერესების დაცვას ქვეყნის გარეთაც; ასევე, წევრებს შორის მედიატორის ფუნქციის შესრულებას. ასოციაციაში უზრალოდ წერილი და საშუალო ბიზნესი ვერ გაერთიანდება. ასოციაცია ეყრდნობა თვითდაფინანსების პრინციპს, ანუ საწევრო გადასახადებს, რომელიც თვეში 850 ლარს შეადგენს. წერილი ბიზნესისთვის ეს ძალიან დიდი თანხაა. ისეთი შთაბეჭდილება იქმნება, რომ ამ ასოციაციის კონცეფციაში წერილი და საშუალო ბიზნესისთვის ადგილი არ მოიძებნა. წერილი და საშუალო ბიზნესის პრობლემატიკა მნიშვნელოვნად განსხვავდება იმ პრობლემატიკისგან, რომელიც მსხვილი ბიზნესისთვისაა აქტუალური. თუნდაც სახელმწიფოსთან ურთიერთობის ფორმატი: მსხვილ ბიზნესს თავისი სპეციფიკური ურთიერთობა აქვს სახელმწიფოსთან.

წერილი ბიზნესმენისთვის პრობლემა არის, რომ ხშირად სირთულის გამო ის სწორად ვერ იგებს საგადასახადო კოდექსის დებულებებს. სხვათა შორის, 2009 წელს განხორციელებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა, რასაც წერილი ბიზნესი აწყდება, არის საგადასახადო კოდექსის გაუგებარი ენა და ბუნდოვანი ფრაზები. სხვათა შორის, ამაზე საუბარია მას შემდეგ, რაც დღეს მოქმედი საგადასახადო კოდექსი მიიღეს. ვერ ხერხდება, რომ ჩანაწერები გასაგები იყოს, რომ ეს არ გახდეს შემდეგ იმ ფინანსური დარღვევების საფუძველი, რისთვისაც ფისკალური ორგანოები ჯარიმებს ადებენ წერილ მეწარმეებს. მეორე თემა, რომელიც მათ დაასახელეს, არის ბუღალტრული აღრიცხვის პრობლემა. კარგ ბუღალტერს კარგი ანაზღაურება სჭირდება. ყველა კვალიფიცირებული ბუღალტერი ცდილობს, რომ მსხვილ კომპანიასთან ჰქონდეს საქმე, რადგან იქ ანაზღაურებაც უკეთესია და პერსპექტივაც

მეტი. სამწუხაროდ, წერილი და საშუალო ბიზნესი რჩება ნაკლებად კვალიფიცირებული სპეციალისტების ხელში. ამასთანავე დაკავშირებული შემდეგ ის სირთულეები, რაც მათ საგადასახადო კოდექსთან ექმნებათ; და მესამე, რაც მათ დასახელეს, ეს არის ბიზნესის დაგეგმვის პრობლემა. მათ არ ჰყოფნით რესურსი, რომ ბიზნესგეგმა შეადგინონ ანუ თავიანთი საქმიანობის პარამეტრები განსაზღვრონ და რეალისტური მიზნები დაისახონ. ამ პრობლემების გადაწყვეტა, მნიშვნელოვანწილად, შეიძლება მათ მიერ ასოციაციების შექმნით, რაშიც მათ უცხოელი დონორებიც უნდა დაეხმარონ.

7.2. მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების ძირითადი ისტორია საქართველოში

1980-ანი წლების ბოლო პერიოდი ყოფილ სსრკ-ში სამეწარმეო სექტორის და კერძო ინიციატივაზე დაფუძნებული საქმიანობის გამოცოცხლების მცდელობით აღინიშნა. გარდაქმნის წლებში მიღებულ იქნა ახალი კანონები – „კოოპერაციის შესახებ“ და „ინდივიდუალური შრომითი საქმიანობის შესახებ“, რამაც ფაქტობრივად დააკანონა კერძო ინიციატივა და მეწარმეობის საფუძვლები. ამ პერიოდში დაიწყო მცირე საწარმოების წარმოქმნა კოოპერატივების, ამხანაგობების, კერძო ინდივიდუალური საწარმოების და ფერმერული მეურნეობების და სხვა მიკროსტრუქტურების სახით.

ეკონომიკურმა რეფორმამ საზოგადოების წინაშე ახალი პრაქტიკული და სამეცნიერო ამოცანები დააყენა. ეს იყო უპრეცედენტო მცდელობა რთული და მრავალეროვნული სისტემის სწრაფი და რადიკალური ტრანსფორმაციისა. მას უნდა უზრუნველყო „მოსახლეობის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება“ ლიბერალური საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. ბუნებრივია, ასეთი ტრანსფორმაცია სახალხო მეურნეობის ღრმა სტრუქტურულ გარდაქმნას გულისხმობდა.

ათწლეულების მანძილზე საბჭოთა ეკონომიკა მასშტაბის ეფექტს ეფუძნებოდა, რაც გარკვეულ პოზიტიურ შედეგს იძლეოდა, მაგრამ უკანა პლანზე ინაცვლებდა ეკონომიკური სუბიექტების მოქნილობა და ცვლილებებისადმი ადაპტაცია, რაც ამცირებდა ეკონომიკურ, სოციალურ და ტექნოლოგიურ ეფექტიანობას.

სახელმწიფო ფასების პირობებში, ფასების ლიბერალიზაციის შემოღებამდე, მოქმედებდა ორმაგი სტანდარტი: საბაზრო და სახელმწიფო ვაჭრობის სისტემის, რაც ახლადშექმნილ მცირე საწარმოებს ერთგვარი მანევრირების საშუალებას აძლევდა. სამომხმარებლო საქონლის დეფიციტი იწვევდა რესურსების გადაქაჩვას სახელმწიფო ვაჭრობის სექტორიდან თავისუფალ ბაზარზე, მცირე სამეწარმეო სტრუქტურების სასარგებლოდ. ამასთან, მცირე საწარმოებთან არსებობდა კოოპერატივები და საშუამავლო სტრუქტურები, რომლებიც ამ საწარმოთა მატერიალური და ფინანსური რესურსების ჩრდილოვან ბრუნვას უზრუნველყოფდნენ. ეს ყოველივე, ქმნიდა შესანიშნავ პირობებს მცირე და საშუალო საწარმოთა განვითარებისა და კერძო სექტორში საწყისი კაპიტალის დაგროვებისათვის.

პოსტსოციალისტურ ქვეყნებში 1990-ანი წლებიდან კიდევ უფრო სწრაფი ტემპებით დაიწყო საზოგადოებრივი ურთიერთობების ტრანსფორმაციის პროცესების განვითარება. გაჩნდა საკუთრების ახალი ფორმები, შეიცვალა სოციალური სტრუქტურა. საზოგადოებრივმა ცვლილებებმა მოიცვა ცხოვრების ეკონომიკური, სოციალური, პოლიტიკური, ფსიქოლოგიური, ზნეობრივი საკითხები. საკუთრების განსახელმწიფოებრიობის შედეგად განვითარდა საკუთრების განსხვავებული ფორმები - კერძო, სახელმწიფო, კოლექტიური. თავდაპირველად წარმოების ვარდნა შეიმჩნეოდა, გაიზარდა უმუშევრობა, გაუარესდა ცხოვრების სოციალური პირობები. ამ პირობებში განვითარება დაიწყო მცირე ბიზნესმა, როგორც საზოგადოებრივი წარმოების განსაკუთრებულმა სფერომ. მცირე და საშუალო ბიზნესის წინსვლამ შექმნა ეკონომიკის ეფექტიანი განვითარების წინაპირობები, მიგვიყვანა საკუთრების ახალი ფორმების შექმნამდე. სწორედ მცირე ბიზნესის, როგორც საზოგადოებრივი წარმოების განსაკუთრებული ფორმის შექმნა, წარმოადგენს ახალი ეკონომიკური და სოციალური გარემოს ფორმირების წინაპირობას, რომელიც კეთილისმყოფელად მოქმედებს ჯანსაღ კონკურენციაზე საკუთრების სხვადასხვა სუბიექტს შორის. სწორედ მცირე ბიზნესი ასტიმულირებს აქტიურად ბაზრის სუბიექტის თვისებას, რეაგირება მოახდინოს მოთხოვნილებისა და საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილებებზე. ამავე დროს, მცირე ბიზნესს შეუძლია გამოიყენოს მეცნიერებატექვადი პროგრესული ტექნოლოგიები, რომლებიც ხელს უწყობენ თანამედროვე მეცნიერების მიღწევების გამოყენებას. ამავე პერიოდიდან მთელს პოსტსაბჭოთა სივრცეში მიმდინარეობდა სამეცნიერო-ტექნიკური შემოქმედებითი ცენტრების, საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან არსებული დროებითი შემოქმედებითი კოლექტივების ჩასახვა. ეტაპობრივად ფორმირდებოდა კერძო საკუთრების საფუძველზე სამეწარმეო საქმიანობის ემოციურ-ფსიქოლოგიური საფუძველები.

საქართველოში, განსაკუთრებით პოსტსაბჭოთა პერიოდში, მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების რამდენიმე თავისებურება გამოიყოფა. 1980-იანი წლების მეორე ნახევარში მცირე ბიზნესი დიდი მასშტაბებით განვითარდა.

მცირე ბიზნესი სახელმწიფო საკუთრებაზე დამყარებული დაავადებული ეკონომიკის ორგანიზმზე ჩამოყალიბდა. ამიტომ იგი ხელსაყრელ პირობებში აღმოჩნდა და ეს პირობები მაქსიმალურად გამოიყენა. მასობრივად დაიწყო სახელმწიფო საკუთრების გადაქაჩვა მცირე ბიზნესში. იაფი ნედლეული, მასალები, შრომის საშუალებები, შეღავათიანი სატრანსპორტო ტარიფები, იაფი კრედიტები, საგადასახადო მექანიზმების ზეგავლენიდან ფაქტობრივად გამოსვლა, „წითელი დირექტორების“ უძლეველობა და მომხვეჭელობის დიდი უნარი - ფაქტორთა ერთობლიობად ჩამოყალიბდა, რომელმაც გზა გაუხსნა კრიმინალური ეკონომიკის შექმნას. ამით კაპიტალის დიდი ნაწილი დაგროვების სფეროდან გაედინებოდა. ამიტომ იგი, ბუნებრივია, არ ხმარდებოდა ეროვნული წარმოების განვითარებას. „ოქროს ხანაში“ მცირე მეწარმეობის განვითარების დადებითი შედეგებიც შთამბეჭდავია. კერძოდ, სწრაფად (3-4 წელიწადში) დაგროვდა მნიშვნელოვანი კერძო კაპიტალი, აეწყო დეფიციტური საქონლის (მომსახურების) წარმოება. არსებული ბაზარი დიდ

შესაძლებლობებს აძლევდა მცირე ბიზნესს. კარგად განვითარდა საცალო ვაჭრობა, განსაკუთრებით საზოგადოებრივი კვება.

პოსტსაბჭოთა პერიოდში, განსაკუთრებით „შოკური თერაპიის“ შემოჭრის შემდეგ, საქართველოში პრივატიზაციის ნაჩქარევად განხორციელებულმა პოლიტიკამ დააჩქარა მცირე და საშუალო საწარმოების სტიქიურად შექმნის პროცესი საქართველოში მცირე ბიზნესის განვითარება თავიდანვე სტიქიურად დაიწყო და ყოველგვარი რეალური და სახელმწიფოებრივი რეგულირებისა და მხარდაჭერის ქმედითი სისტემის გარეშე მიმდინარეობდა. ამის გამო, მცირე ბიზნესის უდიდესი ნაწილი „ჩრდილოვან ეკონომიკაში“ ფუნქციონირებდა. თანაც ძირითადად მოკლევადიან საქმიანობაზე, სავაჭრო-საშუამავლო სპეკულაციურ ოპერაციებზე იყო ორიენტირებული თითქმის ჩამკვდარი მატერიალური წარმოების ფონზე.

მატერიალური წარმოების დარგების ჩავარდნამ, ბუნებრივია, ვერ შექმნა საჭირო ეკონომიკური გარემო სოციალური ინფრასტრუქტურის დარგებში სარეფორმო სამუშაოებისათვის. მართალია, მიღებულ იქნა სამთავრობო გადაწყვეტილება თავისუფალი ვაჭრობის პრინციპების დასამკვიდრებლად, მაგრამ მან არსებითი პოზიტიური გავლენა ვერ მოახდინა მოსახლეობის სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესებაზე. კომერციამ სპეკულაციის სახე მიიღო. ბიზნესმა ძირითადად ყიდვა-გაყიდვის სფეროში გადაინაცვლა.

საგულისხმოა, რომ რომ ჯერ კიდევ სსრ კავშირის დაშლამდე საქართველოში მცირე და საშუალო საწარმოთა რაოდენობა, რომლებშიც დასაქმებული იყო 100 კაცამდე და 500 კაცამდე, შეადგენდა საწარმოთა მთლიან რაოდენობაში შესაბამისად 48,6 და 39,9%-ს, მაშინ როცა სსრ კავშირი იყო 2,2 და 15,5 %, ხოლო განვითარებულ კაპიტალისტურ ქვეყნებში 35 და 33%.

სახელმწიფოსა და ბიზნესს შორის ჰარმონიულობის მიღწევის რთული ამოცანის წინაშე დადგა საქართველო სახელმწიფოებრიობის აღდგენის პირველი წლებიდანვე. ქვეყანაში „მეწარმეთა შესახებ კანონის“, სხვა საკანონმდებლო და ნორმატიული აქტების საფუძველზე, შეფერხებებითა და ნელა, მაგრამ მაინც ჩამოყალიბდა სამეწარმეო საქმიანობის ისეთი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები, როგორიცაა: ინდივიდუალური და ერთპიროვნული მეწარმეობა, პარტნიორობა (ამხანაგობა) და კორპორაცია (აქციონერთა საზოგადოება, სახელმწიფო საწარმო).

მეწარმეობის ამ ფორმების ჩამოყალიბებით საქართველოში, ფაქტობრივად, შეიქმნა მეწარმეობის ახალი ტიპი, რომელმაც საფუძველი დაუდო ქვეყანაში საბაზრო სისტემისთვის დამახასიათებელი შერეული ეკონომიკის ფორმირებას, მაგრამ არასტაბილურმა სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემომ, ფაქტობრივად დათრგუნულმა მონოპოლიურმა ბაზარმა, მრავალ სხვა ფაქტორთან ერთად, მათი სუსტი განვითარება განაპირობა.

1990-იანი წლების დასაწყისიდან იწყება პირველი მცდელობები მცირე მეწარმეობის განვითარებისათვის ხელსაყრელი პირობების შესაქმნელად, რაც ნორმატიული ბაზის ფორმირებით დაიწყო. მეურნეობის ყველა დარგში საკუთრების ნებისმიერი ფორმის საფუძველზე მცირე და საშუალო საწარმოთა შექმნასა და განვითარებას გარკვეული

სტიმული მისცა სსრ კავშირის მინისტრთა საბჭოს შესაბამისმა დადგენილებამ. ამ პერიოდისათვის მცირე ბიზნესის საქმიანობის სფერო ფართოვდება, იზრდება მასში მონაწილე პირთა რაოდენობა, მეწარმეობა თანდათანობით იძენს აქტიურ ხასიათს, იქმნება კოოპერატივები.

1993 წლის 18 მაისს მიღებულია საქართველოს სახელმწიფოს მეთაურის ბრძანებულება „საქართველოში კერძო მეწარმეობის განვითარების გადაუდებელ ღონისძიებათა შესახებ“, რომლის მიხედვითაც ბიზნესის ეს სახე მიჩნეულ იქნა ერთ-ერთ უპირველეს სახელმწიფოებრივ ამოცანად.

საქართველოს რესპუბლიკის მინისტრთა კაბინეტის დადგენილებით დამტკიცდა საქართველოში კერძო მეწარმეობის მხარდაჭერის სამთავრობო პროგრამა. საქართველოს რესპუბლიკის პარლამენტის მიერ მიღებულია ფუნდამენტური კანონები („მეწარმეთა შესახებ“, „უცხოური ინვესტიციების შესახებ“, „მეცნიერებისა და ტექნოლოგიების განვითარების შესახებ“ და ა.შ.) რომლებიც არეგულირებენ საწარმოთა საქმიანობის სხვადასხვა ასპექტებს. 1990-ანი წლების პირველ ნახევარში მიღებულ იქნა აგრეთვე კანონები: „საქართველოს რესპუბლიკის სახელმწიფო საგადასახადო სამსახურის შესახებ“, „დამატებული ღირებულების გადასახადის შესახებ“, „აქციზების შესახებ“, „საწარმოთა მოგების (შემოსავლის) შესახებ“, „ფიზიკურ პირთა ქონების გადასახადის შესახებ“ და „საწარმოთა ქონების გადასახადის შესახებ“.

მინისტრთა კაბინეტის დადგენილებით, ეკონომიკის სამინისტროსთან დაარსდა მცირე ბიზნესის განვითარების ფონდი. ფონდმა საქმიანობა დაიწყო 1994 წლიდან. მისი საქმიანობის ძირითად მიმართულებად განისაზღვრა:

ფინანსური და სხვა რესურსების მოზიდვა და განთავსება სამეწარმეო ინიციატივის განვითარებისათვის;

საინვესტიციო და საინოვაციო პროექტების ექსპერტიზა;

საკუთარი სახსრების წარმართვა უპირატესად გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი

საინვესტიციო პროექტების დასაფინანსებლად;

საკუთარი სახსრების წარმართვა უპირატესად გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი საინვესტიციო პროექტების დასაფინანსებლად;

საკონსალტინგო და იურიდიული მომსახურების განხორციელება კომერციულ საწყისებზე.

ქვეყანაში არსებული რთული სოციალურ-ეკონომიკური ვითარებიდან გამომდინარე, ფონდის საქმიანობის ეფექტიანობა არ იყო მაღალი: ვერ შეივსო ფონდის საწყისი საწესდებო კაპიტალი, ვერ მოხერხდა საფინანსო-საკრედიტო დაწესებულებებიდან კრედიტებისა და სასესხო საშუალების მოზიდვა, არ შეიქმნა ფილიალების ფართო ქსელი. მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების ფონდი ვერ ჩამოყალიბდა ისეთ ორგანიზაციად, რომელიც კერძო მეწარმეთათვის და საერთოდ, მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის რეალური მხარდაჭერისა და გარანტიის როლს შეასრულებდა.

1990-იანი წლების პირველი ნახევრისათვის საპეციალური კანონი მცირე მეწარმეობის შესახებ საქართველოში არ იყო მიღებული. ეს სფერო ძირითადად რეგულირდებოდა

საქართველოს რესპუბლიკის მინისტრთა კაბინეტის 1993 წლის 6 აგვისტოს №613 დადგენილებით „მცირე საწარმოთა განვითარების ღონისძიებების შესახებ“.

ეს აქტი განსაზღვრავდა მცირე საწარმოს სტატუსს: მას მიეკუთვნებოდა ნებისმიერი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის ახლადშექმნილი და მოქმედი საწარმო, სადაც მომუშავეთა საშუალოსიობრივი რიცხვი ცალკეული დარგის მიხედვით არ აღემატებოდა:

1. 50 კაცს - მრეწველობასა და მშენებლობაში;
2. 40 კაცს - ტრანსპორტში;
3. 30 კაცს - სამეცნიერო და სამედიცინო მომსახურების სფეროში;
4. 20 კაცს - სხვა დარგებში.

ამ ეტაპზე პირველი მცდელობა ზომის მიხედვით საწარმოთა გრადაციისა უთუოდ წინგადადგმული ნაბიჯი იყო, მაგრამ მცირე და საშუალო საწარმოთა განსაზღვრა მხოლოდ დასაქმებულთა რაოდენობის მიხედვით არ იყო საკმარისი, რაც დრომაც დაადასტურა. საზოგადოდ, ამჟამად მიდგომა არ იძლევა საშუალებას, აისახოს მცირე საწარმოთა საქმიანობის არსი, მუშაობის საბოლოო შედეგები.

მომუშავეთა რიცხოვნობის მუდმივი შემცირება ისეთ საწარმოებში მიილწევა, რომლებიც იყენებენ სულ უფრო მაღალმწარმოებლურ, ძვირადღირებულ, უახლეს ტექნოლოგიებს და ტექნიკურ საშუალებებს, სადაც მაღალია მექანიზაციის და ავტომატიზაციის დონე. ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიების დანერგვის დონემ შეიძლება მკვეთრად შეცვლოს მომუშავეთა რიცხოვნობა. ამიტომ უპრიანი იქნებოდა თავიდანვე დამატებით კრიტერიუმად განსაზღვრულიყო ბრუნვის მოცულობა (როგორც მოგვიანებით მოხდა კიდეც) ან კიდეც საწარმოს ქონება. ამით უფრო ზუსტი და კონკრეტული გახდებოდა იმ საწარმოთა არეალი, რომლებსაც სახელმწიფო მხარდაჭერას განუსაზღვრავდა.

საწყის ეტაპზე, მცირე ბიზნესის განვითარების ძირითად მიზანს წარმოადგენს შიგა ბაზრის მომარაგება სამომხმარებლო საქონლით. მოცემულ პერიოდში ხორციელდება კაპიტალის დაგროვება და გადანაწილება, ხდება საწყისი ცოდნის მიღება, მცირე საწარმოს მუშაობის უნარ-ჩვევების შესწავლა. ამავდროულად, მიმდინარეობს მზადება ე.წ. მცირე პრივატიზაციისათვის, რომელიც ქმნის აუცილებელ ბაზას საბაზრო ურთიერთობებზე რეალური გადასვლისათვის.

ამ პერიოდში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ჰქონდა საიჯარო ურთიერთობების განვითარებას, რომელიც შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მცირე მეწარმეობის ქართული განსაკუთრებულობა. 1991-1994 წლებში სახელმწიფოს დამოკიდებულება მეწარმეობის განვითარების მიმართ ძირფესვიანად შეიცვალა. მიღებულ იქნა ახალი კანონები, რომლებმაც ხელი შეუწევს მეწარმეობის მასშტაბურ განვითარებას. მოცემულ პერიოდში ლიბერალურ-დემოკრატიული რეფორმების წყალობით მცირე და საშუალო ბიზნესი დინამიკურად ვითარდებოდა. რეფორმების საწყის პერიოდში საზოგადოების დიდი ნაწილი ჩაერთო კერძო მეწარმეობაში, უპირველეს ყოვლისა, მის მცირე ფორმებში. 1990-1992 წლები ხასიათდება საქართველოში საშუალო და მსხვილი ბიზნესის გამოჩენით.

გარდამავალი პერიოდის მცირე მეწარმეობის დახასიათებისას განსაკუთრებული ადგილი უნდა მივაკუთვნოთ პრივატიზაციის პროცესებს. საქართველოში პრივატიზაციის სახელმწიფო პროგრამა მიღებულ იქნა 1992 წელს საქართველოს რესპუბლიკის სახელმწიფო საბჭოს მიერ (დადგენილება №123, 18.08.1992). ეს პროგრამა ერთ-ერთ ძირითად მიზნად ისახავდა მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებას და მთლიანად ეკონომიკის რენიშავას, მის გამოყვანას გაქიანურებული კრიზისიდან, გამოშვებული პროდუქციის და მომსახურების ხარისხის ამაღლებას.

ოფიციალური სტატისტიკით, საქართველოში 1996 წლის ივლისში დასრულდა საწარმოთა პრივატიზაციის პირველი ეტაპი. მან სამი სფერო მოიცვა: ბინების პრივატიზაცია, სავაუჭერო პრივატიზაცია და მცირე პრივატიზაცია.

	1333	1924	4977	2399	1566	1954
მცირე საწარმოები	1310	1370	4701	2247	1474	1910
მათ შორის დარგების მიხედვით:						
მრეწველობა	...	35	103	50	30	22
მშენებლობა	...	70	67	58	40	35
სოფლის მეურნეობა	...	29	125	76	92	112
ტრანსპორტი	...	4	40	31	20	22
ვაჭრობა და საზოგადოებრივი კვება	...	717	2184	464	465	584
საყოფაცხოვრებო მომსახურება და კომუნალური მეურნეობა	...	481	1685	1160	664	999
სხვა დარგები	...	34	497	408	163	136
მსხვილიდა საშუალო საწარმოების სააქციო საზოგადოებებად გარდაქმნა	23	554	276	152	92	44
შემოსავლები პრივატიზებიდან, მლნ. ლარი	...	...	164,2	30,0	73,3	55,9
პრივატიზებულია სულ	2247		1474		1910	

ცხრილი 7.1. პრივატიზაციის მაჩვენებლები საქართველოში

1993-1998 წლები ხასიათდება ფართომასშტაბიანი პრივატიზაციითა და მეწარმეობის ყველა სახეობის განვითარებით, მრავალი მესაკუთრის გამოჩენით და მომსახურების,

ვაჭრობის, საზოგადოებრივი კვების, მსუბუქი მრეწველობის, მასობრივი გამოყენების საკონლოს წარმოების სფეროებში მცირე და საშუალო ბიზნესის აქტიური შეღწევით. 1993 წელს პრივატიზებულ საწარმოთა შორის თითქმის ყველა იყო მცირე (98,2%). მომდევნო წელს ეს რიცხვი 71,2%-მდე დაეცა. განსაკუთრებული ამ მხრივ იყო 1995 წელი, როცა 4977 საწარმოს პრივატიზება მოხდა, რომელთა 95% მცირე იყო. აქედან პრივატიზების მაღალი დონით ვაჭრობა და საზოგადოებრივი კვება გამოირჩეოდა (2184 საწარმო, მცირე საწარმოთა 46,4%). ასევე მაღალია ვაჭრობისა და საზოგადოებრივი კვების ობიექტთა პრივატიზების დონეც (1685 საწარმო, 36%)

1993-1997 წლებში საქართველოში ძირითადად მასობრივი, მცირე და საშუალო საწარმოების პრივატიზება მიმდინარეობდა, რომელმაც პიკს 1995-1996 წლებში მიაღწია. მხოლოდ ამ ორ წელს პრივატიზებულ იქნა 6948 მცირე საწარმო, რაც 1994-2001 წლებში პრივატიზებული მცირე საწარმოების 43%-ია.

მცირე საწარმოების პრივატიზაცია მკვეთრად მცირდება 2000 წლის შემდეგ, რადგან ეს პროცესი უკვე თავისი შესაძლებლობების მაღალ სტადიაზე იყო. სულ 1993-2002 წლებში პრივატიზებულ იქნა 16759 საწარმო, მათ შორის 15988 მცირე (საწარმოთა საერთო რაოდენობის 95,4%) და 771 საშუალო და მსხვილი საწარმო (4,6%). შესაბამისად, კაპიტალური შემოსავლები პრივატიზაციიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი იყო 1995 წელს - 58,2 მლნ. ლარი, 1996 წელს - 164,2 მლნ. ლარი, 1999 წელს - 73,3 მლნ. ლარი, 2000 წელს - 54,1 მლნ. ლარი.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
სულ პრივატიზებულია	2247	1474	1910	1450	883	614
1. აქტიური პრივატიზაციის აუქციონით	720	341	660	632	401	314
კომერციული კონკურსით	549	278	489	28	114	278
საინვესტიციო კონკურსით	3	8	16	3	2	3
2. პასიური პრივატიზაცია	966	869	769	787	366	19

ცხრილი 7.2. აქტიური და პასიური პრივატიზაცია

ნიშანდობლივია პრივატიზებული მცირე საწარმოების განაწილება პრივატიზაციის მეთოდების მიხედვით. 1993-1995 წლებში მცირე საწარმოების პრივატიზაცია, რაოდენობრივი თვალსაზრისით ხორციელდებოდა ძირითადად პასიური მეთოდებით. 1996-1999 წლებში აღინიშნა მათი უპირატესობის ურთიერთგანაცვლება. 1996-1998

წლებში უპირატესობა ჰქონდა აქტიურ მეთოდებს, ხოლო 1997 და 1999 წლებში პასიურ მეთოდებს და მხოლოდ 2000 წლის შემდეგ – აქტიური მეთოდების უპირატესობა. 1999 წლის ჩათვლით, პასიური მეთოდებით პრივატიზაციის წილი მცირე საწარმოთა საერთო რაოდენობაში დაახლოებით 40-55% იყო, აუქციონით პრივატიზების წილი 30-50%, კომერციული კონკურსით პრივატიზაციის წილი - 15-20%.

წინა საუკუნის ბოლო ათწლეულის პირველ ნახევარში დამოუკიდებელ საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარების გზაზე გამოიკვეთა შემდეგი უმნიშვნელოვანესი პრობლემები:

1. მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის ჩამორჩენილობა. მცირე საწარმოების თანამედროვე მდგომარეობა ჩვეულებრივ ხასიათდებოდა მკვეთრი ჩამორჩენილობით ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების მიხედვით მსხვილ საწარმოებთან შედარებით.
2. სადგომის (შენობის, ნაგებობის) მოძიების სირთულე. მცირე და საშუალო საწარმოები შენობის ხშირად პარტნიორი ორგანიზაციისაგან იღებდნენ, რის გამოც მათზე დამოკიდებული ხდებოდნენ. უფრო შემღებულ ფირმები ცალკე შენობებს ყიდულობდნენ. არცთუ იშვიათად, ყიდვა არალეგალურად, საპრივატიზაციო კომისიებისა და აუქციონების გვერდის ავლით ხდებოდა.
3. პრობლემები საწარმოთა რეგისტრაციისას. ინსტანციების გავლა ხშირად იყო დაკავშირებული ქრთამის მიცემის აუცილებლობასთან.
4. სახელშეკრულებო უდისციპლინობა. არ სრულდებოდა სახელშეკრულებო ვალდებულებები როგორც შინაარსის, ისე ვადების მიხედვით.
5. საფინანსო საქმიანობასთან დაკავშირებული პრობლემები. ინფლაცია, ეროვნული ვალუტის არასტაბილურობა და ფასების უმართავი ზრდა, რომლებიც ჰბადებდნენ უიმედობას, საფინანსო მდგომარეობის განუსაზღვრელობას, ხანგრძლივადიანი პერსპექტივის გათვალისწინებით მუშაობის შეუძლებლობას.
6. მცირე საწარმოები სერიოზულ სირთულეებს აწყდებოდნენ ბანკებთან ურთიერთობაში, რაც გამოიხატებოდა ბანკების უარით კრედიტების გაცემაზე, მაღალი საპროცენტო განაკვეთებით, გრძელ და საშუალოვადიანი კრედიტების მიღების შეუძლებლობით. (საუკეთესო შემთხვევაში ბანკები კრედიტს სცემდნენ 2-3 თვით, მაქსიმუმ ნახევარი წლით, რაც ართულებდა წარმოების ფეხზე დაყენებას).
7. არგადახდები. საგადახდელო დისციპლინის დაცემა და მომხმარებელთა გადახდისუნარიანობის შეკუმშვა იწვევდა ნაღდი ფულის ბრუნვის სწრაფ მისთვის დამახასიათებელი უხერხულობებით.
8. მეწარმეების უკმაყოფილებას იწვევდა როგორც ოფიციალური გადასახადების რაოდენობა და სიდიდე, ისე ტოტალური რეკეტი, რომელსაც იშვიათად თუ გადაურჩებოდა საქართველოში მოღვაწე ბიზნესმენი. ამგვარი სიტუაციიდან თავის დასაღწევად მეწარმეები ცდილობდნენ შემოსავლის დამალვას, გადასახადების გადახდისაგან თავის არიდებას. ამისათვის ისინი სხვადასხვა ხერხს იყენებდნენ (მოგების ხელოვნური შემცირება, დანაზარჯების გაზვიადება, საღაროს გვერდის ავლით ნაღდი ფულის ბრუნვის გაზრდა, ფსევდოდაზღვევას, ყალბ ქველმოქმედებას და სხვა.);

9. საგარეო ეკონომიკურ საქმიანობასთან დაკავშირებული პრობლემები (ლიცენზიის მიღება, ურთიერთობა საბაჟოსთან, ტრანსპორტის პრობლემა, კავშირგაბმულობის პრობლემა და ა.შ.);

10. ინფორმაციული უზრუნველყოფის დაბალი დონე;

11. ორგანიზაციულ-სამართლებრივი გარემოს მოუწესრიგებლობა. მისთვის დამახასიათებელი იყო კანონმდებლობის არასტაბილურობა, უკვე არსებული კანონების შეუსრულებლობა, ასევე ადგილობრივი ხელისუფლებისა და სახელმწიფო საწარმოების მონოპოლიისაგან, ჩინოვნიკების თვითნებობისა და არაკომპეტენტურობისგან მცირე და საშუალო ბიზნესის დაცვის რეალური მექანიზმების უქონლობა.

ამავე პერიოდში ხდება საწარმოების დაყოფა ისეთი კრიტერიუმებით, როგორიცაა: საწარმოს სიდიდე დასაქმებული პერსონალის რაოდენობის მიხედვით, ძირითადი და საბრუნავი ფონდების ღირებულების მიხედვით, პროდუქციის წარმოების მოცულობისა და სხვა მაჩვენებელთა მიხედვით.

ამგვარად, საქართველოში 1980-იანი წლების ბოლოდან შემდეგ, მცირე ბიზნესის შეფასებისას შეიძლება გამოვყოთ სამი პერიოდი:

1. მეწარმეობის ჩამოყალიბების პერიოდი (1990-1996);
2. განვითარებისა და სტრუქტურული გაფორმების პერიოდი (1997-1999);
3. ცივილიზებული მოდერნიზაციის პერიოდი (2000 წლიდან დღემდე).

მეწარმეობის ჩამოყალიბების პერიოდის ბოლოს 11750 მცირე საწარმო აღირიცხა. მცირე საწარმოები ამ პერიოდისათვის რიცხოვნობის მიხედვით მაღალი ხვედრითი წილით გამოირჩევა (ყველა საწარმოთა 82,6%), თუმცა ეს მაჩვენებლები შედარებით მოკრძალებულია დასაქმებაში (117 ათასი კაცი, დასაქმებულთა 26,1%) და საქონლისა და მომსახურების გამოშვებაში (843,1 მლნ. ლარი, საერთო გამოშვების 43,6%). ამავე პერიოდში კერძო სექტორის ჩამოყალიბებაზე ისიც მიუთითებს, რომ ამ სექტორმა აწარმოა 1262,8 მლნ. ლარის პროდუქცია, რაც საერთოდ ქვეყანაში წარმოებულის 65,3%-ია. ნიშანდობლივია, რომ მცირე საწარმოთა მიერ პროდუქციის გამოშვება მხოლოდ კერძო სექტორით არის წარმოდგენილი: ამ სექტორში 753,7 მლნ. ლარის პროდუქციას წარმოებულ, რაც მცირე და საშუალო საწარმოთა საერთო გამოშვების 89,4%-ია. ცალკე აღებული სამრეწველო სექტორის ანალიზი გვარწმუნებს, რომ მცირე მეწარმეობას „საკუთარი ნიშა“ ჰქონდა, რაც გულისხმობს გამოკვეთილ დარგობრივ სტრუქტურას (ამ საკითხს ზემოთ ნაწილობრივ შევხებით). კერძოდ, სამრეწველო სექტორში 2201 მცირე საწარმო დაფიქსირდა (ამ სექტორის 78,7%). მიუხედავად ამისა, მცირე საწარმოები ასაქმებდნენ მხოლოდ 30 ათას კაცს (სამრეწველო სექტორში დასაქმებულთა 20,3%) და უშვებდნენ მთლიანად ამ სექტორში გამოშვებული პროდუქციის მხოლოდ 15,1%-ს. სამეწარმეო აქტივობის ზრდაზე ამ პერიოდში მიუთითებს ასევე რეგისტრირებულ საწარმოთა პოზიტიური დინამიკა. 1995-2000 წლებში სულ რეგისტრირებული იყო 70199 სუბიექტი, რომლის 33% იყო შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, ხოლო 45% ინდივიდუალური მეწარმე.

2000 წლის შედეგებით, საწარმოთა და ორგანიზაციათა სახელმწიფო რეგისტრში 74609 სუბიექტი დაფიქსირდა, რომლის 75,71% მცირე საწარმოებზე მოდიოდა.

საქმიანობის სახეების მიხედვით ყველაზე გამოკვეთილი ხვედრითი წილით გამოირჩეოდა:

1. რეზინისა და პლასტმასის წარმოება; ფეხსაცმლის წარმოება - 93%;
2. მერქნის და ხის ნაწარმის წარმოება - 92,8%;
3. პირადი მოხმარების საგნების რემონტი - 92,2%;
4. საკვები პროდუქტებისა და სასმელების დამუშავება - 90,6%;
5. ქიმიური ნივთიერებების და ქიმიური პროდუქტების წარმოება - 85,5%;
6. სასტუმროები და რესტორნები - 84,9%; [27]

სუბიექტები სულ,მათ შორის	70199	1995	1996	1997	1998	1999	2000
9240	21045	14890		10883	9261		4880
შეზღუდული პასუხისმგებ ლობის საზოგადოება	32113	2268	6412	5237	3624	3691	1881
ინდივიდუალ ური საწარმო	31539	4195	10914	6956	4623	2878	1973

ცხრილი 7.3. ერთიან სახელმწიფო რეგისტრში ჩართულ სუბიექტთა რაოდენობა 1995-2000 წლებში

2003 წლის შედეგებით რეგისტრირებული სუბიექტების რიცხოვნობა 2000 წელთან შედარებით 47%-ით გაიზარდა და 110144 ერთეულს მიაღწია. აქედან აბსოლუტური უმრავლესობა კერძო პირებია (96143 ერთეული, მთლიანი ჯამის 87,2%).

ამავე წელს იურიდიულ პირ საწარმოების მიერ გამოშვებული პროდუქციის მოცულობამ 3425,4 მლნ. ლარი შეადგინა, საიდანაც საშუალო და მცირე და საშუალო საწარმოებზე მოდის 650,9 მლნ. ლარის პროდუქცია, რაც ჯამური მაჩვენებლის 19%-ია.

მცირე და საშუალო საწარმოთა მაჩვენებლების განზოგადებით მივიღეთ ანალიზური ცხრილი (იხ. ცხრ.). უფრო მოკრძალებულია მათი წვლილი დამატებულ ღირებულებაში (15,5%) და ძირითად კაპიტალში, რაც ობიექტური კანონზომიერებით არის განპირობებული (17,6%).

მცირე და საშუალო საწარმოების ბრუნვის მოცულობა გამოკვლეულ საწარმოთა ბრუნვის მეხუთედს შეადგენდა. მათში შრომის მწარმოებლობა გაცილებით დაბალია ვიდრე მსხვილ საწარმოებში. ეს გასაგებიცაა, რადგან საშუალო და მცირე საწარმოების ფონდალჭურვილობა, როგორც წესი, შედარებით დაბალია. აღნიშნული ფაქტორი აისახება შრომის ანაზღაურების ოდენობაზეც რომელიც შესაბამისად 58,3 ლარს და 86,1 ლარს შეადგენდა, რაც მნიშვნელოვნად ჩამორჩება გამოკვლეულ საწარმოთა საერთო მაჩვენებელს (144 ლარი).

ამ პერიოდიდან, სიტუაცია პოზიტიურისკენ იცვლება და მცირე და საშუალო საწარმოთა რიცხოვნობის მკვეთრი ზრდა შეინიშნება – ეს ტენდენცია დღემდეა შენარჩუნებული.

მცირე საწარმოთა მნიშვნელობა გამოიკვეთა რეგიონულ ჭრილშიც, სადაც ტერიტორიული სიმცირის მიუხედავად ბევრი თავისებურება გვხვდება. როგორც წესი, რეგიონებში, რომლებიც არ არიან წარმოდგენილი მსხვილი სამეწარმეო სუბიექტებით, მცირე საწარმოები შედარებით უფრო მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ სამრეწველო პროდუქციის წარმოებაში (კახეთი, რაჭა-ლეჩხუმი და ქვემო სვანეთი, სამეგრელო-ზემო სვანეთი, გურია). ზოგიერთ რეგიონში, მართალია, იზრდებოდა მცირე საწარმოთა მიერ გამოშვებული პროდუქცია, მაგრამ სამრეწველო პროდუქციის საერთო ზრდაში მსხვილი ეკონომიკური სუბიექტების მაღალი ხვედრითი წილის გამო, მცირე საწარმოთა მიერ გამოშვებული პროდუქციის ხვედრითი წილი მაინც მოკრძალებული დარჩა. ამის ნათელი მაგალითია იმერეთი, სადაც 2000 წელს მცირე საწარმოების მიერ 16,3 მლნ. ლარის პროდუქცია იქნა გამოშვებული, ხოლო 2004 წელს 22,6 მლნ. ლარის პროდუქცია (ზრდის ტემპი 138,6%). თუმცა, მცირე საწარმოთა ხვედრითი წილი სამრეწველო პროდუქციის წარმოებაში 16%-დან 13,2%-მდე შემცირდა. პრაქტიკულად იგივე სიტუაცია დაფიქსირდა აჭარის არ-ში.

2001 წელს საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტმა გამოიკვლია ქვეყანაში მეწარმეობის განვითარების ხელისშემშლელი ფაქტორები, რომლებიც რანჟირებულ იქნა შემდეგნაირად:

პირველი რიგის ფაქტორები: საგადასახადო სისტემის მოუწესრიგებლობა, კორუფცია სახელმწიფო სტრუქტურებში;

მეორე რიგის ფაქტორები: ხელისუფლების მხრივ ადგილობრივი მეწარმეების ინტერესების დაუცველობა, ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილის დაუსაქმებლობა;

მესამე რიგის ფაქტორები: ენერგეტიკული კრიზისი, მმართველობისა და კონტროლის ორგანოების ბიზნესში ზედმეტად ჩარევა, საბანკო სისტემის არასაიმედობა.

სახელმწიფო რეკეტი, ხელისუფლების მხრიდან ადგილობრივი წარმოების განადგურება და უცხოური საქონლის იმპორტის ხელშეწყობა, კონტრაბანდისათვის მწვავე შუქის მიცემა, რაც გამოისატებოდა განუზაჩეელი საქონლის შემოტანით, ბაზრის გაჯერებით იაფფასიანი პროდუქციითა და ა.შ. გარდა ამისა, საქართველოში მეწარმეობის განვითარების ხელისშემშლელი ფაქტორებიდან შეიძლება დავასახელოთ მენეჯმენტის დაბალი დონე, საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისი ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემის არარსებობა, ინვესტიციების სამართლებრივი დაცვის დაბალი ხარისხი, ინფრასტრუქტურის განუვითარებლობა, საგადასახადო კულტურისა და მოქალაქეობრივი პასუხისმგებლობის დაბალი დონე და ა.შ.

საქართველოში მეწარმეობის განვითარებას, მეტნაკლები ზომით, ეკონომიკის რეფორმების ნებისმიერ ეტაპზე, დიდ პრობლემებს უქმნიდა არასტაბილური საგადასახადო სისტემა. განუწყვეტელი ცვლილებები და დამატებები საგადასახადო

კანონმდებლობაში გარკვეულწილად ხელს უწყობდა ეკონომიკური საქმიანობის მაჩვენებლების გაუარესებას, გადასახდების გადახდის დაგვიანებისთვის სანქციების დაწესებას, რასაც ზოგჯერ განაპირობებდა ინსტრუქციების წინა რიცხვით ძალაში შესვლა და ა.შ. მოკლედ, ავტორიტარული მმართველობის სისტემის არსებობამ დადი დასვა სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებას საქართველოში, უარყოფითი გავლენა მოახდინა ძირითადად მაკროეკონომიკურ მაჩვენებლებსა და, აქედან გამომდინარე, ქვეყნის ეკონომიკურ ზრდაზე.

საბაზრო პირობებში სახელმწიფო ყოველთვის აქტიურად ერევა ბიზნეს საქმიანობაში ადმინისტრაციული პროცედურების დაწესებით (ამა თუ იმ კომპანიის საქმიანობის აკრძალვა ან შეჩერება, ჯარიმების დაწესება, ნებართვების სისტემა და ა.შ.). ამ ურთიერთობებში ყველაზე მაღალია ჩრდილოვანი ეკონომიკის განვითარების შესაძლებლობები. ჩრდილოვანი ბაზრების ფუნქციონირება ორგანულად უკავშირდება კორუფციას. როდესაც სისტემატურად ირღვევა (უნდა დაირღვეს) კანონმდებლობა, მოსყიდვა და ქრთამი გარდაუვალია.

1990-იან წლებში, განსაკუთრებით მეორე ნახევრიდან ქართულ ბიზნეს სექტორში მაღალი იყო სტატისტიკურად აღურიცხავი ეკონომიკის (ჩრდილოვანი ეკონომიკის) ხვედრითი წილი. იგი განისაზღვრება, როგორც საქმიანობის ყველა სახის მიხედვით სტატისტიკური ინფორმაციის სტანდარტულ წყაროებში სხვადასხვა მიზეზით მოუცველი საქმიანობის, პროდუქციის, შემოსავლების, მოხმარების ან სხვა ეკონომიკური ოპერაციების მოცულობით. აღნიშნულ პერიოდში საქართველომ გადაიტანა ე.წ. „დიდი ეკონომიკური რევოლუცია“, რომელიც სამურნეო ცხოვრების თითქმის ყველა სფეროს შეეხო.

პოსტსაბჭოთა რესპუბლიკებში არალეგალური ურთიერთობების რეფორმირების პროცესი განსხვავებულია აღმოსავლეთ ევროპის სახელმწიფოებთან შედარებით. საზოგადოდ, გარდამავალი ეკონომიკის ტიპის მქონე ქვეყნებში შესაძლებელია სამი ვარიანტის განხილვა:

1. „განვითარება ქვემოდან“, ანუ ბიზნესში მიდიან ყოფილი რიგითი მუშაკები;
2. „განვითარება გვერდიდან“, ანუ ადრე არსებული ჩრდილოვანი ბიზნესის ლეგალიზაცია;
3. „განვითარება ზემოდან“ გულისხმობს სოციალისტური ადმინისტრაციული და სამეურნეო ელიტის კომერციალიზაციას.

ყოფილი სსრკ-ის რესპუბლიკებში განხორციელდა არა „დისიდენტური რევოლუცია“, არამედ „პირველი მდივნების მეორე მდივნებით ჩანაცვლება“. აქ ლეგალური ბიზნესის ფორმირება ძირითადად „ზემოდან“ განხორციელდა. ამით ეკონომიკურმა ძალაუფლებამ არალეგალური საკომანდო სექტორისაკენ გადაინაცვლა და შესაბამისად, საბჭოთა ნომენკლატურის წარმომადგენლებმა დაიწყეს კვაზი-სამეწარმეო სტრუქტურების ჩამოყალიბება. ასეთ სტრუქტურებში ძირითად როლს თამაშობდა არა ეკონომიკური თავისუფლება და კონკურენცია, არამედ კლანური კავშირები. ამდენად, ყოფილი სსრკ-ის რესპუბლიკებში, მათ შორის საქართველოში მივიღეთ საბაზრო დეცენტრალიზებული სისტემის იმიტაცია საკომანდო ეკონომიკის

საფუძვლების შენარჩუნებით. „მეორე შევარდნაპიზმის“ პერიოდში ჩამოყალიბდა ანტისაბაზრო კლანური კაპიტალიზმი, სადაც დაპირისპირებული კლანები იბრძვიან მაღალი შემოსავლების მისაღებად (მხედველობაშია მისაღები, რომ საქართველოში ორგანიზებული დანაშაულის სტრუქტურებში „წამყვან“ როლს თამაშობდა ოჯახური კლანები პოლიტიკური, ეთნიკური და რეგიონული ნიშნებით).

1990–1995 წლებში ჩრდილოვანი ეკონომიკის ხვედრითი წილი საქართველოს ეკონომიკაში ყველაზე მაღალი იყო გარდამავალი ქვეყნების ეკონომიკებს შორის. პერიოდის ბოლოს მან 62–63% შეადგინა განსაკუთრებით მძიმე აღმოჩნდა გარდამავალი პერიოდი საქართველოსათვის. 1990-იანი წლების მეორე ნახევრიდან შეინიშნება გარკვეული სტაბილიზაცია ეკონომიკაში. აღნიშნული უპირველესად გამოიხატა ფასების სტაბილიზაციით და მშპ-ის მზარდი დინამიკით.

აღნიშვნის ღირსია ის გარემოებაც, რომ ამ პერიოდისათვის, მსოფლიო ბანკის გამოკვლევების მიხედვით საქართველო მშპ-ის მოცულობით 126-ე ადგილზე იყო და ერთ სულ მოსახლეზე მშპ მხოლოდ 770 აშშ დოლარს შეადგენდა.

მაჩვენებელი	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1 მთლიანი შიგა პროდუქტი	5041	5669	6015	6648	7456	8565
2 სულ ნაერთი ბიუჯეტის შემოსავლები, მ.შ.	741.0	829.7	905.2	1034.1	1163.1	1348.6
3 საგადასახადო შემოსავლები	645.5	789.8	854.3	954.8	1054.9	1186.8
4 მშპ 1 სულ მოსახლეზე (ლარი)	1061	1203	1287	1434	1620	1873.7
5 უცხოური ინვესტიციები ძირითად კაპიტალში	401.0	168.6	118.8	140.2	78.0	542.5
6 შემოსავლების ხვედრითი წილი მშპ-ში, %	14.7	14.6	15.0	15.5	15.6	15.7
7 საგადასახადო შემოსავლები	12.8	13.9	14.2	14.3	14.1	13.8

ცხრილი 7.4. საქართველოს ზოგიერთი ეკონომიკური მაჩვენებელი 1998-2003 წლებში (მლნ.ლარი)

2003 წლის ნოემბრის მოვლენების შემდეგ ახალი ხელისუფლების მიერ მიღებული იქნა კანონი „ორგანიზებული დანაშაულისა და რეკეტის შესახებ“ (24.06.2004), რომლის მიზანი იყო ორგანიზებული დანაშაულისა და რეკეტის წინააღმდეგ ბრძოლა და თავიდან აცილება კერძო, საზოგადოებრივი და სახელმწიფო ინტერესების დასაცავად. კანონის თანახმად რეკეტული ქონება არის რეკეტიდან მიღებული ქონება, ამ ქონებიდან მიღებული შემოსავლით შეძენილი ქონება, აგრეთვე რეკეტული დაჯგუფების, რეკეტორის, რეკეტორის ოჯახის წევრის ან დაკავშირებული პირის შემოსავალი, რომელიც ჩამორთმევასა და სახელმწიფოსათვის გადაცემას ექვემდებარება (მუხლი 4). ამავე კანონით დასამტკიცებლად განისაზღვრა ორგანიზებული დანაშაულისა და რეკეტის წინააღმდეგ ბრძოლისა და პრევენციის სახელმწიფო პროგრამა.

ნიშანდობლივია სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტის მიერ ამ პერიოდისათვის გამოკითხულ მეწარმეთა შეფასებები მათ საქმიანობაში ხელშემშლელი ფაქტორების თაობაზე. პირველი რიგის ფაქტორად მეწარმეთა 72% მოუწესრიგებელ საგადასახადო სისტემას, ხოლო მეორე რიგის ფაქტორად (მეწარმეთა 63%) კოორუფციას ასახელებს. შემდეგ, მოდის ხელისუფლების მხრიდან ბიზნესის ინტერესების დაუცველობა (51%), ენერგოკრიზისი (25%) და მაკონტროლებელ ორგანოთა ბიზნესში ზედმეტი ჩარევა (19%).

ყველა ფაქტორთან ერთად მეწარმეთა „ჩრდილში გადაბარგების“ ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი სწორედ საგადასახადო სისტემის მოუწესრიგებლობა გახდა. სამწუხაროდ, საქართველოში მოქმედმა საგადასახადო კოდექსმა, რომელიც საგადასახადო სისტემის ფორმირებისა და ფუნქციონირების ზოგად პრიციპებს არეგულირებს, ვერ შეძლო ჯერ კიდევ ლუდვიგ ერჰარდის დროიდან დამკვიდრებული საგადასახადო სისტემის აგების ისეთი ძირითადი პრინციპების დაცვა, როგორიცაა გადასახადის შეძლებისდაგვარად მინიმალურობის შენარჩუნება, აკრეფის ხარჯების სიმცირე, სტრუქტურულ პოლიტიკასთან შესაბამისობა, კონკურენციის დაუბრკოლებლობა და სხვა.

ბუნებრივია, ამან წლების მანძილზე ქვეყანაში ვერ შექმნა პირობები მიკროფექტურობისა და მაკროსტაბილურობის ჰარმონიზებისათვის. საგადასახადო სისტემის ძირითადი პრინციპებიდან, რომელიც ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებშია მიღებული (სიმარტივე, სიცხადე, განაკვეთი, უნივერსალურობა, სრულყოფილება და სამართლიანობა), ჩვენთან ფაქტობრივად ვერც ერთმა მათგანმა ვერ იმუშავა სრულყოფილად. ამ პერიოდისათვის ქვეყანაში არსებულ სიტუაციას ამძიმებდა ის ფაქტორი, რომ მეწარმისათვის ძალზე რთული იყო „ჩრდილიდან გამოსვლა“. გადასახადებისაგან თავის არიდების მასშტაბები იმდენად დიდი იყო, რომ მაკროეკონომიკური წონასწორობა არასრულად ასახავდა გადასახადებს. თავის მხრივ, ეს ნიშნავს, რომ თუკი მეწარმე სრულად გადაიხდის გადასახადებს, არაკონკურენტული გახდება იმ მეწარმეებთან შედარებით, რომლებიც არ იხდიან. შედეგად ვიღებთ

ნეგატიურ გადარჩევას – თუკი ბიზნესმენი იხილდა კუთვნილ გადასახადს, იგი იდევნებოდა ბაზრიდან. შედეგად, 1996-2001 წლებში უმძიმესი მდგომარეობა მივიღეთ.

ქვეყნის მასშტაბით ეკონომიკური საქმიანობის სახეობებში მთლიანი დამატებული ღირებულების ზრდას წინ უსწრებდა წმინდა გადასახადების (არაპირდაპირ გადასახადებს მინუს სუბსიდიები) მოცულობის თითქმის სამჯერადი ზრდა.

საგადასახადო შემოსავლების მთლიან შიგა პროდუქტთან შეფარდება 1996 წლის 10,2%-

დან 2001 წლის 14,5%-მდე გაიზარდა, მაგრამ გადასახადების ამოღების ეს დონე უკიდურესადაა დაბალი რჩებოდა (ევროპის ქვეყნებში ეს მაჩვენებელი 2,5-3-ჯერ მაღალია).

საქართველოს სტატისტიკური დეპარტამენტის მონაცემებით სტატისტიკური დაკვირვების მიღმა 1998-2002 წლებში იმყოფებოდა სამეწარმეო სექტორის 28-34%. ბუნებრივია, ასეთ პირობებში სამეწარმეო სექტორისათვის დამახასიათებელი იყო. აღურიცხავი პროდუქციის მაღალი წილი (50-58%) 2003 წელს სამეწარმეო სექტორში და ქვეყნის ეკონომიკის მთლიან გამოშვებაში აღურიცხავი გამოშვების წილი 5.5%-ით (ეკონომიკის მთლიან გამოშვებაში 1.8%-ით) შემცირდა, რაც გარკვეულწილად ქვეყანაში მსხვილ საერთაშორისო პროექტების განხორციელების პროცესით აიხსნება. 2004 წლის შემდეგ ჩრდილოვანი ეკონომიკის შეზღუდვის კუთხით მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა. საერთაშორისო ორგანიზაცია International Transparency-ის (მსოფლიოში კორუფციის დონის კვლევის და კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლის საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაცია, დაარსდა 1993 წ.) მიერ ჩატარებული გამოკვლევის თანახმად, კორუფციის აღქმის ინდექსით („კორუფციის აღქმის ინდექსი“ შიგა პოლიტიკურ და საჯარო სექტორში არსებული კორუფციის საზომია) 9 საქართველო 2004 წელს 130-ე ადგილზე იყო ისეთ ქვეყნებთან ერთად, როგორიცაა კამპუჩია, ახალი გვინეა, კონგო, ბერუნდი, ყირგიზეთი, პაპუა ახალი გვინეა. ამ ინდექსმა 2,3 შეადგინა.

2005 წლის ივნისში, საქართველოს პრეზიდენტმა დაამტკიცა საქართველოს ანტიკორუფციული სტრატეგია, რომლის მიხედვითაც ჩამოყალიბდა მთავრობის პრიორიტეტები კორუფციის წინააღმდეგ ბრძოლაში, კერძოდ: კორუფციის პრევენცია და ინსტიტუციონალური რეფორმა, ბიზნესგარემოს ლიბერალიზაცია და საზოგადოების თანამონაწილეობის უზრუნველყოფა ანტიკორუფციულ ღონისძიებებში. სტრატეგიაზე დაყრდნობით მთავრობამ შექმნა სამოქმედო გეგმა, რომლის მიზანია სტრატეგიის განხორციელებისათვის საჭირო კონკრეტულ ღონისძიებათა განსაზღვრა.

2004 წლის კვლევის შედეგებთან შედარებით, მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა საზოგადოების დამოკიდებულება პოლიციის მიმართ. გასულ წელს პოლიცია ყველაზე კორუმპირებული სფეროების სათავეში იდგა, წელს მან მეცხრე ადგილზე გადაინაცვლა. საზოგადოების აზრით, მდგომარეობა შედარებით გამოსწორდა ლიცენზირების სფეროში და განათლების სისტემაშიც. რამდენიმე წლის შემდეგ (2010 წელს) „საერთაშორისო გამჭვირვალობის“ მიერ გამოქვეყნებული „კორუფციის აღქმის ინდექსის“ (ინგ. Corruption Perceptions Index, CPI) მიხედვით საქართველომ 178 ქვეყანას

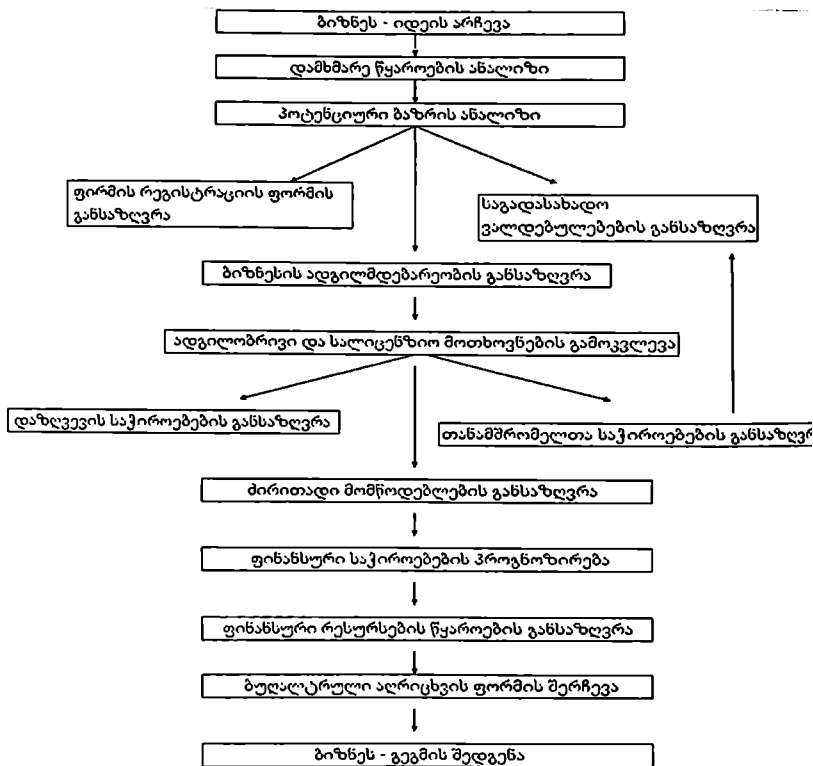
შორის 68-ე ადგილი დაიკავა. საქართველომ მაქსიმალური 10 ქულიდან 3.8 ქულა მიიღო. 2009 წელს, საქართველომ 4.1 ქულით 66-ე ადგილი დაიკავა, თუმცა, 2009 წელთან შედარებით საქართველოს ქულა მნიშვნელოვნად არ შემცირებულა. „კორუფციის აღქმის ინდექსი“ აჩვენებს, რომ საქართველოს კორუფციის აღქმის უფრო დაბალი დონე აქვს, ვიდრე მის მეზობელ სახელმწიფოებს, თურქეთის გამოკლებით, რომელიც 4,4 ქულით 56-ე ადგილზეა. სომხეთის ინდექსი 2,6 ქულას შეადგენდა და ეს ქვეყანა 123-ე ადგილზე იყო, ხოლო აზერბაიჯანი შესაბამისად, 2,4 ქულა და 134-ე ადგილი, რუსეთი 2,1 ქულა და 154-ე ადგილი. ცალკე აღნიშვნის ღირსია საკუთრების უფლების დაცვის პრობლემები პოსტრე-ვოლუციურ საქართველოში. შეიძლება ცალსახად ითქვას, რომ 2006-2007 წლებში ეს უფლება გარკვეულწილად შეირყა, როცა განსაკუთრებით გახშირდა კერძო საკუთრების ნგრევისა და ჩამორთმევის ფაქტები. საკუთრების უფლების დაცვასთან დაკავშირებული პრობლემები პირველად „ვარდების რევოლუციიდან“ რამდენიმე თვეში წარმოიშვა. ახალი ხელისუფლების აქტიური ანტიკორუფციული კამპანიის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილი ყოფილი მაღალი თანამდებობის პირების უკანონოდ მიჩნეული ქონების კონფისკაცია იყო. ხელისუფლებამ მათ სახელმწიფო ქონების მითვისებაში და ზოგადად, კორუფციაში საჯაროდ დასდო ბრალი და სახელმწიფო ბიუჯეტისთვის მიყენებული ზარალის ანაზღაურების მიზნით ნაწილს ქონება ჩამოართვა, ნაწილს კი ფულის გადახდა მოსთხოვა. კონფისკაციის მეორე ტალღა (2005 წლის ბოლო და 2006 წლის დასაწყისი) ძირითადად თბილისსა და მცხეთაში მდებარე რესტორნების პატრონებს შეეხო. რესტორნების მფლობელთა ნაწილს „შეახსენეს“, რომ მათ ბიზნესსაქმიანობისთვის საჭირო ლიცენზიები და ნებართვები კორუფციული გარიგებების გზით ჰქონდათ მიღებული შევარდნაძის პერიოდში და ამ „შეცდომის“ გამოსასწორებლად თავიანთი ქონების სახელმწიფოსთვის უსასყიდლოდ და „ნებაყოფლობით“ გადაცემა შესთავაზეს. ბიზნესმენთა დიდი ნაწილი ამ მოთხოვნას დათანხმდა. სახელმწიფომ მათგან მოთხოვნილი ქონება ყოველგვარი ანაზღაურების გარეშე მიიღო – ყოფილ მესაკუთრესა და სახელმწიფოს (კერძოდ, ეკონომიკური განვითარების სამინისტროს) შორის გაფორმდა ნოტარიალურად დამოწმებული ჩუქების ხელშეკრულებები.

საკუთრების უფლების დაცვის მყარი გარანტია ლიბერალური საბაზრო ეკონომიკის ერთ-ერთი აუცილებელი კომპონენტია. კერძო საკუთრება, საერთო საკუთრებისაგან განსხვავებით, უკვე დიდი ხანია აღიარებულია ეკონომიკური განვითარების მნიშვნელოვან წინაპირობად. ეს უფლება დაცულია თითქმის ყველა თანამედროვე სახელმწიფოს კანონმდებლობაში. კერძო საკუთრების უფლება გარანტირებულია საქართველოს უზენაეს კანონშიც – საქართველოს კონსტიტუციაში. მივიჩნევთ, რომ ანალოგიური ქმედებები ამ ფორმით დაუშვებელია და მათი განმეორება შეარყევს როგორც ქვეყნის ავტორიტეტს, ისე მეწარმეობის განვითარების შემაფერხებელ ფაქტორადაც მოგვევლინება.

ადგილმდებარეობის არჩევის ძირითადი მახასიათებლები

8.1. ადგილმდებარეობის არჩევა მცირე და საშუალო ფირმებისათვის

საკუთარი ბიზნესის ადგილმდებარეობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების საკიროება ჩნდება მაშინ, როდესაც, მეწარმეები იწყებენ თავიანთ საქმიანობას, ან როდესაც საქმე ეხება უკვე არსებული საწარმოს გაფართოებას. ამასთან დაკავშირებით, მიზანშეწონილია იმ ნაბიჯების განხილვა, რომლებიც უნდა განხორციელდეს საწარმოს საქმიანობის დაწყებისთანავე. (ნახ. 8.1). [46]



ნახაზი. 8.1. ბიზნესიდეის განხორციელების ნაბიჯები

ადგილმდებარეობის არჩევის შესახებ გადაწყვეტილება ასახავს ახალი სამუშაო ადგილების საკიროებას. ანალოგიური სიტუაცია ჩნდება, როდესაც ორგანიზაცია აღმოჩნდება საკუთარი საქონლისა თუ მომსახურების მიმართ მზარდი მოთხოვნის

წინაშე, რომელიც ვერ დაკმაყოფილდება მხოლოდ არსებულ ტერიტორიაზე ბიზნესის გაფართოებით. ამ შემთხვევაში, რეალურ ალტერნატივას წარმოადგენს არსებული სისტემისადმი ახალი სავაჭრო ტერიტორიის დამატება.

ფირმის ადგილმდებარეობის მნიშვნელობა შეუფასებელია. მასზე დიდწილად არის დამოკიდებული როგორც არსებული ბიზნესის, ისე ახალი საწარმოს წარმატება.

გამოვეყნოთ ორი ძირითადი მიზეზი, რომელთა გამოც, ადგილმდებარეობის არჩევა წარმოადგენს მცირე საწარმოებისთვის ძალზე მნიშვნელოვან კომპონენტს. ერთი არის ის, რომ წარმოების სფეროს ორგანიზაცია დაკავშირებულია გრძელვადიან ვალდებულებებთან, რაც ართულებს დაშვებული შეცდომების გამოსწორებას. ხოლო მეორე ის რომ, ადგილმდებარეობის შესახებ გადაწყვეტილება ხშირად გავლენას ახდენს კაპიტალის საჭიროებებზე, საოპერაციო ხარჯებსა და შემოსავლებზე; მაგალითად: ადგილმდებარეობის არასწორმა არჩევანმა შესაძლოა გამოიწვიოს ზედმეტი სატრანსპორტო ხარჯი, სამუშაო ძალის უკმარისობა, ნედლეულის მიღების პრობლემები, მყარი კონკურენტული უპირატესობის დაკარგვა, ან სხვა გარემოებები, რომლებიც უარყოფითად იმოქმედებენ ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

ადგილმდებარეობა კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია მათთვის, ვინც გეგმავს საცალო გაყიდვის ან მოსახლეობის მომსახურების სფეროში საქმიანობას. ამ შემთხვევაში, ადგილმდებარეობის არასწორმა არჩევანმა შეიძლება გამოიწვიოს მომხმარებლის დაკარგვა და დაბალი შემოსავლები. საბოლოოდ, ადგილმდებარეობა საყურადღებოა როგორც ორგანიზაციის შექმნის, ისე მისი წარმოების გაფართოების პროცესში.

უნდა განვასხვავოთ ერთმანეთისგან ცნებები: „ადგილმდებარეობა“ და „განთავსების ადგილი“. ადგილმდებარეობის არჩევა გულისხმობს ქვეყნის, რეგიონის, ქალაქის ან რაიონის არჩევას, ხოლო განთავსების ადგილი - გულისხმობს ტერიტორიის მიღებას კონკრეტულ ქუჩაზე. ხშირად, კარგი ადგილმდებარეობის ხარჯზე მიღებული სარგებელი შესაძლოა გაბათილდეს ცუდი განთავსების ადგილის გამო.

ადგილმდებარეობის არჩევის დროს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელებმა უნდა განიხილონ სამი ძირითადი ვარიანტი: ერთი არის უკვე არსებული წარმოების გაფართოება. ეს ვარიანტი მიმზიდველია მაშინ, როდესაც არსებული ტერიტორია კარგ შესაძლებლობას იძლევა გაფართოებისათვის, განსაკუთრებით თუ არსებულ განთავსების ადგილს აქვს ისეთი უპირატესობა, რაც სხვაგან რთული მოსაძებნი იქნება. გაფართოების ხარჯები ხშირად უფრო დაბალია, ვიდრე სხვა შესაძლებლობების განხორციელების ხარჯები.

მეორე შესაძლებლობა - არის ახალი ადგილის დამატება იმავე რაიონში და ამასთან, უკვე არსებული ტერიტორიის შენარჩუნება. ამ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია, გვახსოვდეს, რომ ეს გავლენას მოახდენს მთელ სავაჭრო სისტემაზე. ახალი მაღაზიის გახსნამ შეიძლება სწრაფად მიიზიდოს ის მომხმარებლები, რომლებიც ყიდულობენ უკვე არსებულ მაღაზიაში, ნაცვლად იმისა, რომ რეალურად გაფართოვდეს მომხმარებელთა სპექტრი. მეორეს მხრივ, ახალი ადგილის დამატებამ შეიძლება ხელი შეუწყოს საბაზრო წილის შენარჩუნების ან ბაზარზე კონკურენტების არშეშვების სტრატეგიას.

მესამე შესაძლებლობა - არის ერთ ადგილზე ოპერაციების შეწყვეტა და საქმიანობის სხვაგან გადატანა. ორგანიზაციამ უნდა აწონ-დაწონოს თავის გადაადგილებასთან დაკავშირებული ხარჯები და შეაპირისპიროს ერთმანეთთან ყოფილ ადგილზე დარჩენით მოსალოდნელი სარგებელი და სხვა ტერიტორიაზე გადასვლის გამო გასაწევი დანახარჯები. ბაზარზე სამომხმარებლო ცვლილებები, ნედლეულის შემცირება და მაღალი საექსპლუატაციო დანახარჯები ის ძირითადი მიზეზებია, რომელთა გამოც ორგანიზაციები ხშირად სერიოზულად განიხილავენ ამ შესაძლებლობას.

ადგილმდებარეობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს მცირე და საშუალო ფირმების მფლობელები ხშირად ხელმძღვანელობენ სუბიექტური მიდგომების საფუძველზე. ირჩევენ რა ადგილს პირადი მოხერხებულობის მიხედვით. ამის შედეგი შეიძლება იყოს შემოსავლების სერიოზული დაკარგვა. ამიტომ, ბიზნესის განთავსების შესახებ გადაწყვეტილების მიღების დროს მიზანშეწონილია მეტად ფორმალური მიდგომის გამოყენება.

ადგილმდებარეობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების ზოგადი პროცედურა შეიძლება შედგებოდეს შემდეგი ეტაპებისაგან:

პირველი ეტაპი: გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენის მქონე ფაქტების იდენტიფიცირება. გადაწყვეტილების მიღებაზე გავლენის მქონე ფაქტების შეკრება საკმაოდ მრავალს-მომცველი პროცესია და შედგება ბაზრის პრობლემების, მომწოდებლების, სამუშაო ძალის, კონკურენტების ანალიზისაგან. სხვადასხვა ფაქტორის მნიშვნელობა შეიძლება შეიცვალოს საწარმოს საქმიანობის სფეროს, სიდიდის, ტექნოლოგიური დონის მიხედვით.

წარმოდგენილ ცხრილში მოცემულია სხვადასხვა მნიშვნელობის (დონის) ფაქტორები, რომლებიც ახდენენ გავლენას მეწარმეთა არჩევანზე. (ცხრ 8.1);

მაკრო-ფაქტორები გავლენას ახდენენ ჩვენს ქვეყანაში უცხოური კაპიტალის მოზიდვაზე. ცხადია, რომ ეს ფაქტორები მოქმედებს, უპირველეს ყოვლისა, მსხვილი კორპორაციების სტრატეგიაზე ადგილმდებარეობის არჩევის საქმეში, თუმცა, თავისუფალი ეკონომიკური და ოფშორული ზონის ორგანიზაციათა გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ ეს კრიტერიუმები უმნიშვნელოვანესია ნებისმიერი ფირმისთვის, მიუხედავად მათი სიდიდისა.

მეზო-ფაქტორები პირდაპირ კავშირშია მეწარმეობის მხარდაჭერის რეგიონულ პოლიტიკასთან. ამ ფაქტორების შეფასების საფუძველზე, შეიძლება მნიშვნელოვანწილად განისაზღვროს მცირე საწარმოთა განთავსების ადგილი როგორც მთელ რეგიონში, ასევე მის ცალკეულ ტერიტორიაზე.

მიკრო-ფაქტორები, უპირველეს ყოვლისა, გამოიყენება მეწარმეების მიერ ბიზნესგეგმის შემუშავების პროცესში და განსაზღვრავს კონკრეტული ფართის არჩევას.

მაკრო-ფაქტორები	მეზო-ფაქტორები	მიკრო-ფაქტორები
1. კანონმდებლობა საქმიანობის სფეროში 2. საბაჟო ტარიფები 3. საქონლის / კაპიტალის იმპორტისა და ექსპორტის ხელმისაწვდომობა 4. ეკონომიკური უსაფრთხოება	1. საგადასახადო კლიმატი 2. მიწის და სხვა ძირითადი საშუალებების ფასი 3. ფასი ელექტროენერგიასა და სხვა კომუნალურ მომსახურებაზე 4. სამუშაო ძალა: არსებობა, კვალიფიკაცია, ანაზღაურება 5. ნედლეულის, მასალების და მაკომპლექტებელი ნაწილების ხელმისაწვდომობა 6. სატრანსპორტო შესაძლებლობები 7. ხელმისაწვდომობა ბაზრებზე 8. ადგილობრივი სახელისუფლებო ორგანოების პოლიტიკა მცირე ბიზნესის მხარდაჭერის საქმეში 9. კრიმინოგენული სიტუაცია 10. მოსახლეობის ცხოვრების დონე 11. კლიმატური პირობები	1. სავაჭრო / საწარმოო ფართის ღირებულება 2. კომუნიკაციების ხელმისაწვდომობა 3. მოთხოვნის სიდიდე საქონლისა თუ მომსახურებაზე 4. კონკურენტების არსებობა 5. სამომავლო გაფართოების პროგნოზი 6. მისასვლელი გზების კომფორტულობა

ცხრილი 8.1. საწარმოს ადგილმდებარეობის არჩევაზე გავლენის მქონე ფაქტორები

მეორე ეტაპი: ადგილმდებარეობის ალტერნატივის შემუშავება.

მოცემულ ეტაპზე მეწარმე ვალდებულია, ამოარჩიოს პოტენციურად შესაძლებელი ტერიტორიები საკუთარი ფინანსური შესაძლებლობების გათვალისწინებით. თავდაპირველად განისაზღვრება საერთო რეგიონი ბიზნესისათვის, შემდეგ კი ირჩევა შესაძლო ალტერნატიული ფართები თავად რეგიონის შიგნით.

მესამე ეტაპი: კრიტერიუმების განსაზღვრა ალტერნატივების შესაფასებლად.

ამ ეტაპს აქვს დიდიწილად სუბიექტური ხასიათი და ასახავს მართვის ხელწერას. ყველაზე ხშირად, კრიტერიუმი უპირატესობას ანიჭებს მაქსიმალურ მოგებას, სხვა შემთხვევებში ძირითადად იანგარიშება ფირმის მფლობელთა მინიმალური ხარჯები. მეოთხე ეტაპი: ალტერნატივების შეფასება და ფაქტორთა რეიტინგის არჩევის მეთოდი.

ყველაზე მარტივი და გასაგები მეთოდი რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების შესაფასებლად არის ფაქტორების რეიტინგის მეთოდი. ეს მეთოდი საშუალებას აძლევს გადაწყვეტილების მიმღებ პირებს, განიხილონ საკუთარი აზრი რაოდენობრივ ინფორმაციასთან მჭიდრო კავშირში. ამოცანის გადასაჭრელად ამ მეთოდის გამოყენება მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:

1. ფაქტორების კომპლექტის განსაზღვრა ბიზნესის ადგილმდებარეობის შესაფასებლად;
2. თითოეული ფაქტორის მნიშვნელობის ექსპერტული გაანალიზება;

- ექსპერტების ან ფირმის მფლობელების მიერ ალტერნატიული წართების შეფასება ზაღების სისტემის გამოყენებით (მაგალითად: ასქულიანი სისტემა);
- თითოეული ალტერნატივის შეფასებათა შეჯამება და უმაღლესი მაჩვენებლის მქონე ალტერნატივის არჩევა.

ამ მეთოდის საილუსტრაციოდ, მაგალითად, ავირჩიოთ საიუველირო მაღაზიის ადგილმდებარეობა. ქვემოთ წარმოდგენილ ცხრილზე მოცემულია ინფორმაცია ორი შესაძლო განთავსების ადგილის შესახებ. (ცხრ. 8.2)

უმაღლესი ალტერნატივის არჩევა ფაქტორების რეიტინგის საშუალებით

ფაქტორები	კოეფ. (კოეფიციენტი)	ქვლები		ქვლების შენობა	
		ფაქტ. 1	ფაქტ. 2	ფაქტორი 1	ფაქტორი 2
1. სავაჭრო ფართის არეზიდულობა	0.4	60	70	$0.4 \times 60 = 24$	$0.4 \times 70 = 28$
2. მანძილი საცხოვრობის ადგილამდე	0.2	40	30	$0.2 \times 40 = 8$	$0.2 \times 30 = 6$
3. კონსტრუქციის მოსახერხებლობა	0.1	100	40	$0.1 \times 100 = 10$	$0.1 \times 40 = 4$
4. მანძილი სასაწყობო ადგილამდე	0.2	90	60	$0.2 \times 90 = 18$	$0.2 \times 60 = 12$
5. კომუნიკაციების სარგებლობა	0.1	30	70	$0.1 \times 30 = 3$	$0.1 \times 70 = 7$
ჯამით:	1.0			63	57

ცხრილი 8.2. ალტერნატივების შეფასება

ამრიგად, მაღაზიის განთავსების პირველი ვარიანტი მეტად სასურველია, რადგან მას აქვს უფრო მაღალი ჯამური შეფასება.

„სიმძიმის ცენტრის მეთოდი“

„სიმძიმის ცენტრის მეთოდი“ გამოყენება მიზანშეწონილია სადისტრიბუციო (გასაღების) ცენტრების (საწყობო, ბაზა) მდებარეობის ადგილის განსაზღვრად. ეს იძლევა სატრანსპორტო ხარჯების ოპტიმიზაციის საშუალებას.

მეთოდი დამყარებულია შემდეგ ვარაუდებზე: პირველ რიგში, ივარაუდება პირდაპირი დამოკიდებულება განაწილების ხარჯებსა და გაგზავნილი პროდუქციის მოცულობას შორის. მეორე - სხვადასხვა პუნქტი პროდუქციის გაგზავნა უნდა იყოს სტაბილური პროცესი, თუმცა მოცულობა, ბუნებრივია, შეიძლება გაიზარდოს ან შემცირდეს (მაგალითად, სეზონური ცვლილებების გათვალისწინებით).

დანომუშაების პუნქტი	კოორდინატები (x, y)	გადაზიდვის მოცულობა, ტ.
D1	2, 2	1600
D2	3, 5	1800
D3	5, 4	400
D4	8, 5	200
		4000

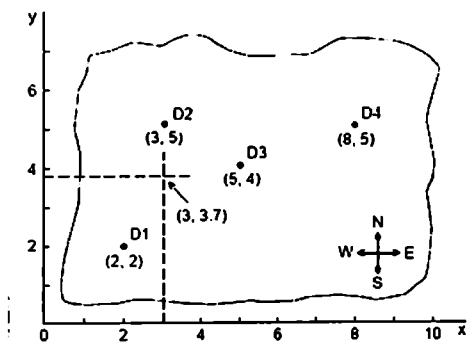
ცხრილი 8.3. სიმძიმის ცენტრის კოორდინატები

განაწილების ცენტრის ოპტიმალური მდებარეობის განსასაზღვრად, საჭიროა შესაბამისი ტერიტორიის ზუსტი რუკის განხილვა. რუკაზე გამოიყენება კოორდინატების სისტემა და განისაზღვრება დატვირთვის თითოეული საბოლოო პუნქტის კოორდინატი.

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i P_i}{\sum P_i} = \frac{2 \times 1600 + 3 \times 1800 + 5 \times 400 + 8 \times 200}{4000} = 3.05$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i P_i}{\sum P_i} = \frac{2 \times 1600 + 5 \times 1800 + 4 \times 400 + 5 \times 200}{4000} = 3.7$$

თუ თითოეულ დანიშნულების ადგილზე გადატვირთული პროდუქციის მოცულობები თანაბარი აღმოჩნდება, მაშინ შეიძლება მივიღოთ სიმძიმის ცენტრის კოორდინატები (ანუ განთავსების ადგილი მდებარეობს განაწილების ცენტრში) x და y კოორდინატების საშუალო მაშვენებლების გაანალიზების გზით.



ნახაზი. 8.2. სიმძიმის ცენტრის კოორდინატების განსაზღვრა

განვსაზღვროთ სიმძიმის ცენტრის (განაწილების ცენტრის) კოორდინატები:

შესაბამისად, სიმძიმის ცენტრის კოორდინატები არის დაახლოებით (3; 3.7) ანუ, სადისტრიბუციო ცენტრი უნდა იყოს განთავსებული სამხრეთით D2 პუნქტიდან, რომელსაც აქვს კოორდინატები - 3.5. (ნახ. 8.2)

თუ სხვადასხვა პუნქტში გაგზავნილი ერთეულების რაოდენობა არათანაბარია (როგორც ჩვეულებრივ შემთხვევაში), მაშინ სიმძიმის ცენტრის განსასაზღვრად გამოიყენება - საშუალო შეწონის მეთოდი.

მეთოდი იძლევა სატრანსპორტო დანახარჯების მინიმუმამდე შემცირების საშუალებას. მაგალითი: ფირმა ვარაუდობს 4 სუბკონტრაქტორთან თანამშრომლობას.

საწარმოების კოორდინატები და ყოველკვირეული გადაზიდვების მოცულობები წარმოდგენილია ცხრილში 8.3.

8.2. ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთება

წარმოებით საქმიანობასთან დაკავშირებული საწარმოს გახსნა საწარმოს ტექნიკურ-ეკონომიკურ დასაბუთებას უკავშირდება. ტექნიკურ-ეკონომიკურ დასაბუთებაში რეკომენდირებულია შემდეგი პოზიციები შედიოდეს:

1. საწარმოებ პროდუქციაზე, საქონელზე ან მომსახურებაზე მოთხოვნის ანალიზი;
2. საწარმოო მაჩვენებლები;
- საკონსტრუქტორო, ტექნოლოგიური და სხვა საჭირო დოკუმენტაციის ქონა; საწარმოო პროგრამა;
- საქმიანების განსახორციელებლად აუცილებელი მანქანა-დანადგარების, ინსტრუმენტების და სხვა ძირითადი საწარმოო ფონდების, ნედლეულის და მასალების ჩამონათვალი;
- საწარმოო სიმძლავრეები ან მათი შექმნის პროექტი; რეალურად არსებული აღჭურვილობისა და საწარმოო ფონდების სხვა ძირითადი ელემენტები;
- პროდუქციის ან მომსახურების ცალკეული სახეობის რენტაბელურობა;
- ამორტიზებული ჩამონათვალის სიდიდე.
3. ფინანსური მაჩვენებლები:
- პროდუქციის ან მომსახურების რეალიზაციიდან მიღებული სავარაუდო შემოსავლი;
- მატერიალური ან მასთან გაიგივებული ხარჯები; ბიუჯეტში სავარაუდო გადარიცხვა; სუფთა მოგება; შრომის ანაზღაურების ფონდი;
- სხვადასხვა შესაქმნელი ფონდის სიდიდე;
4. სოციალური მაჩვენებლები:
- თანამშრომელთა სავარაუდო რაოდენობა; შრომის სავარაუდო ანაზღაურება;
- ერთ თანამშრომელზე პროდუქციის რეალიზაციის საშუალო მოცულობა;
- ინვალიდების ან პენსიონერების შრომის გამოყენების შესაძლებლობა.

ბიზნესგეგმა. საწარმოს მოღვაწეობის დაწყების უმნიშვნელოვანეს დოკუმენტს ბიზნესგეგმა წარმოადგენს. მისი სტრუქტურა და შინაარსი არა არის მკაცრად რეგლამინტირებული. ბიზნესგეგმა შვიდი განყოფილებისაგან შედგება:

განყოფილება 1 „სამეწარმეო საქმიანობის მიზნები და ამოცანები“ ბიზნესგეგმის ძირითადი შემაჯგუფელი ნაწილია. სამეწარმეო საქმიანობის მთავარი მიზანი მოგების მიღებაა. საქმიანობის დაგეგმისას პირველ ყოვლისა უნდა განისაზღვროს სავარაუდო სარგებლის მიღება. ბიზნესგეგმის ფორმირებისას უნდა გათვალისწინდეს დროის

ფაქტორი. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ მოგების რაოდენობასთან ერთად აუცილებელია იმისი ცოდნა, წინასწარ როგორ გაიწერება იგი დროში, მოგება ხომ არ აღმოჩნდება დაგვიანებული მეწარმის ფულად სახსრებზე მოთხოვნისა და ინფლაციის გათვა-ლისწინებით.

განყოფილება 2. „განზოგადებული რეზიუმე, ბიზნესგეგმის ძირითადი პარამეტრები და მაჩვენებლები“ კრებსითია და მინიატურული სახით არის წარმოდგენილი გეგმის ძირითადი იდეები და შინაარსი. ისინი ზუსტდება გეგმის გადამუშავებისას, და მხოლოდ ბიზნესგეგმის მთლიანად დასრულების შემდეგ იღებენ დასრულებულ სახეს. ამ განყოფილებაში წარმოდგენილია პროექტის გენერალური მიზანი; სამეწარმეო პროდუქტის, როგორც დასახული გეგმის საბოლოო შედეგის მოკლე დახასიათება და მისი განმასხვავებელი თავისებურებები; დასახული მიზნების მიღწევის გზები და მეთოდები; პროექტის განხორციელების ვადები; მის რეალიზაციასთან დაკავშირებული ხარჯები; სავარაუდო ეფექტურობა და რეზულტატურობა; შედეგების გამოყენების სფერო. განზოგადოებული რეზიუმეს მაჩვენებლები: ძირითადი კრებსითი მაჩვენებლები (წარმოების მოცულობა და პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაცია, შემოსავალი, საკუთარი და ნასესხები საშუალებები, მოგება, რენტაბელურობა); სპეციალური მაჩვენებლები (სარეალიზაციო საქონლისა და მომსახურების ხარისხი, მათი განმასხვავებელი თვისებები, მომხმარებლის გემოვნებისა და მოთხოვნისადმი შესაბამისობა, ჩადებული ინვესტიციების ამოგების ვადები, რისკის დაბალი დონე, დაგეგმილი მოგების გარანტირებულობა).

განყოფილება 3 „მომხმარებლისადმი მეწარმის მიერ შეთავაზებული საქონლის, მომსახურების, მახასიათებლები“. აქ უნდა დაფიქსირდეს თვალსაჩინო მონაცემები, რომლებიც საკმარის წარმოდგენას მისცემენ მომხმარებელს პროდუქტზე ან მისი მახასიათებლები (აღწერა, მოდელი, ფოტოები და სხვა); ცნობები საქონლის იმ მომხმარებელზე და მის მოთხოვნებზე, რომელსაც ის დააკმაყოფილებს (საქონელზე გადახდისუნარიანი მოთხოვნის პროგნოზი); მონაცემები რეგიონებზე, მოსახლეობის ფენებზე, ორგანიზაციებზე, რომლებიც ანალიზის შესაბამისად საქონლის პოტენციურ მყიდველებად მოსაზრებია; საქონლის სავარაუდო მოხმარების დინამიკა დროითი პერიოდების მიხედვით და იმ ფაქტორების გათვალისწინებით, რომლებიც გავლენას ახდენენ მოცემულ საქონლის მოხმარების ცვლილებაზე; პროდუქტის რეალიზაციის სავარაუდო ფასი.

განყოფილება 4. „გასაღების ბაზრის კონიუნქტურის, მოთხოვნის, გაყიდვების მოცულობის ანალიზი და შეფასება“ მოთხოვნისა და ფასების პროგნოზირების შესწავლის უშუალო გაგრძელებაა. იგი სამეწარმეო პროექტის რეალიზაციის დროითი პერიოდის მიხედვით წინასწარ განსაზღვრავს წარმოებისა და საქონლის გაყიდვის მოცულობას. ბიზნესგეგმის მომზადების პროცესში ბაზრის კვლევა, ანალიზი და შეფასება, ერთი მხრივ, ეყარება ვარაუდს, ანუ იგი პროგნოზირებადი ხასიათისაა, მეორეს მხრივ კი, პოტენციურ მყიდველებთან, სავაჭრო და გამსაღებელ ორგანიზაციებთან წინასწარ შეთანხმებას.

პროექტის მასშტაბსა და ვადებზე დამოკიდებულებით შესაძლებელია სხვადასხვა სიტუაციები შეიქმნას. მოკლევადიანი მცირე პროექტების შემთხვევაში შესაძლებელია ნდობის მაღალი ხარისხით დადგინდეს პროდუქტის მყიდველებისა და მომხმარებლების წრე, რის მიხედვითაც დგინდება გაყიდვების მოცულობა. მსხვილი გრძელვადიანი პროექტების შემთხვევაში შედარებით რთული სიტუაცია იქმნება: საქონელზე მოთხოვნის შეცვლა, ცვლილება გაყიდვების მოცულობაში, მოხმარების დონე განისაზღვრება ბიზნესგეგმის შედგენისას შეთავაზებების, შეფასებების, ანგარიშის და პროგნოზირების საფუძველზე. გასაღების ბაზრის ანალიტიკურ შეფასებასთან ერთად ბიზნესგეგმაში უნდა გათვალისწინდეს ბაზრის აქტივიზაციის მეთოდები მარკეტინგული და სხვა სახის საქმიანობით. 4 განყოფილების შემუშავებისას აუცილებელია გათვალისწინდეს სხვა მეწარმეები, კონკურენტები, მათი შესაძლებლობები და საფასო პოლიტიკა. აქედან გამომდინარე, კონკურენციის გათვალისწინებით ბიზნესგეგმაში უნდა შევიდეს გაყიდვების მოცულობაში კორექტირების შეტანის შესაძლებლობა.

განყოფილება 5. „მოქმედებების და ორგანიზაციული ღონისძიებების გეგმა (პროგრამა)“. მისი შინაარსი ბევრად არის დამოკიდებული სამეწარმეო საქმიანობის სახეზე (საწარმოო, კომერციული, ფინანსური და სხვა). ჩვეულებრივ სამეწარმეო საქმიანობის პროგრამა შეიცავს:

- მარკეტინგს (რეკლამა, გასაღების ბაზრის განსაზღვრა, კონტაქტი მომხმარებელთან, მისი მოთხოვნის აღრიცხვა);
- პროდუქციის წარმოებას (პროდუქციის წარმოების შემთხვევაში);
- საქონლის შესყიდვა, შენახვა, ტრანსპორტირება, საქონლის რეალიზება (განსაკუთრებით ეხება კომერციულ მეწარმეობას);
- მყიდველის მომსახურება გაყიდვის პროცესში და გაყიდვის შემდეგ.

პროგრამის განუყოფელი ნაწილია ორგანიზაციული ღონისძიებები და შეიცავს ბიზნესგეგმის რეალიზაციის მართვის მეთოდებს, პროექტის მიერ ორგანიზაციული სტრუქტურის მართვას, შემსრულებელთა მოქმედებების კოორდინაციის მეთოდებს, ასევე ანაზღაურების სპეციალური ფორმების, სტიმულირების, კადრების შერჩევის, აღრიცხვის, კონტროლის და სხვა ღონისძიებებს.

განყოფილება 6. „გარიგების რესურსებით უზრუნველყოფა“. ეს განყოფილება შეიცავს ცნობებს სამეწარმეო პროექტის განხორციელებისათვის აუცილებელი რესურსების სახეებსა და მოცულებაზე, რესურსების წყაროებსა და მათ მიღებაზე. რესურსულ უზრუნველყოფაში შედის მატერიალური რესურსები (მასალები, ნახევარფაბრიკატები, ნედლეული, ენერგია, შენობები, დანადგარები და სხვა), შრომითი და ფინანსური რესურსები (მიმდინარე ფულადი საშუალებები, კაპიტალდაზანდებები, კრედიტები, ფასიანი ქაღალდები) ასევე ინფორმაციული (სტატისტიკური და სამეცნიერო-ტექნიკური ინფორმაციები) რესურსები.

განყოფილება 7. „გარიგების ეფექტურობა“ - ბიზნესგეგმის დამამთავრებელი ეტაპია. მასში წარმოებს სამეწარმეო საქმიანობის ეფექტურობის შეჯამებული დახასიათება. ეფექტურობის შეჯამებულ დახასიათებაში ძირითადია მოგების მაჩვენებლები და

რენტაბელურობა. გარდა ამისა, გათვალისწინდება სოციალური და მეცნიერულ ტექნიკური ეფექტურობა (ახალი მეცნიერული შედეგების მიღება). აქ მიზანშეწონილია გაანალიზდეს სამწარმოო საქმიანობის გრძელვადიანი შედეგები.

პროექტის დასაბუთების მაჩვენებლები. პროექტის დასაბუთების საერთაშორისო პრაქტიკაში ინვესტიციების ჩადებაზე გადაწყვეტილების მისაღებად გამოიყენება რამდენიმე ზოგადი მაჩვენებელი:

- მიმდინარე წმინდა ღირებულება;
- რენტაბელობა;
- ეფექტურობის შიგა კოეფიციენტი;
- ინვესტიციების ამოღების პერიოდი;
- ფულადი სახსრების მაქსიმალური განდინება;

რენტაბელობა გამოითვლება როგორც მოგების თანაფარდობა კაპიტალდაბანდებათან ან როგორც მოგების თანაფარდობა სააქციო კაპიტალთან. ყოველი წლისათვის რენტაბელობა დაიანგარიშება როგორც საშუალო წლიური სიდიდე, ამავე დროს გათვალისწინდება გადასახადების ოდენობაც.

კაპიტალდაბანდებების ამოგების პერიოდი კაპიტალდაბანდების ამოგების ვადაა. ეს იმ წლების მითითებაა, რომლის განმავლობაშიც გაყიდვიდან შემოსავალი (ფუნქციურ - ადმინისტრაციულ ხარჯების გამოკლებით) ანაზღაურებს ძირითად კაპიტალდაბანდებებს. საკამათო ხდება ის საკითხი, რომ უკან დაბრუნების პერიოდი უნდა დაანგარიშდეს დისკონტირებით თუ მის მაქსიმალური ფულადი განდინება. - მზარდი ჯამით დაანგარიშებული მიმდინარე სუფთა ღირებულების მცირე უარყოფითი მნიშვნელობაა. ეს მაჩვენებელი პროექტის დაფინანსების აუცილებელ ზომას გამოხატავს და უნდა უკავშირდებოდეს ყველა ხარჯის დაფარვის წყაროს.

ბიზნესგეგმის სტრუქტურა დასავლეთის ქვეყნებში

დასავლეთის ქვეყნებში კრედიტის მისაღება ბიზნესგეგმის რამდენადმე სხვანაირი სტრუქტურაა მიღებული. ამ შემთხვევაში ბიზნესგეგმა შემდეგ განყოფილებებს შეიცავს:

1. შესავალი და ზოგადი ინფორმაცია. განყოფილებაში მითითებულია იურიდიული ფორმა, საქმიანობის მოკლე აღწერა, საწარმოს ისტორია, უახლოესი და მიმდინარე მოვლენები.
2. შეტანილი წვლილის შეფასება. მითითებულია საქმიანობის ცალკეული მნიშვნელოვანი მახასიათებლები (პოზიცია ბაზარზე, რეპუტაცია, გაყიდვების სისტემა და სხვა).
3. პროდუქციისა და გასაღების ბაზრის აღწერა.
4. კვლევები და შემუშავებები. ასახულია კვლევის ძირითადი მიმართულებები მნიშვნელოვანი პროგრამებისა და ინიციატივების ჩათვლით.
5. წარმოება საწარმოო სიმძლავრეები. აღიწერება საწარმოსი და საწარმოო სიმძლავრეების მდგომარეობა.
6. პერსონალი და შრომითი ურთიერთობა.

7. ორგანიზაცია და მართვა. ორგანიზაციულ სქემების პარალელურად მოტანილია უმაღლესი თანამდებობის პირებისა და სხვა ხელმძღვანელი თანამშრომლების მოკლე ბიოგრაფიული ცნობები.
8. იურიდიული მასალები. მოკლედ არის აღწერილი (წარსულში და დღევანდელობაში) საწარმოო საქმიანობასთან დაკავშირებული მეტად – სასამართლო და არბიტრაჟული საქმეები.
9. ფინანსური ინფორმაციები. განიხილება უკანასკნელი ხუთი წლის განმავლობაში არსებული ფინანსური ანგარიშები და ასევე საწარმოს ხუთ წლიანი ფინანსური მდგომარეობის პროგნოზი.
10. ლიკვიდურობა. შეიტანება ანალიზის შედეგები დავალიანების შესახებ, ბრუნავი საშუალებების მდგომარეობა, ნაჩვენებია კომპანიის გადასახადებისა და ვალების სტატიების აღწერა.
11. ხელშეკრულებები. აღიწერება ყველა ის ხელშეკრულება რომელშიც მონაწილეობს საწარმო.
12. ბუღალტრული მონაცემები. მოკლედ აღიწერება არარეგისტრირებული საკუთრება (ზინები, სასტუმროები, სავადმყოფოები, პროფილაქტიკური და სხვა.).
ასევე გთავაზობთ ცნობილი მეცნიერის, გ. ბერლოგის შეთავაზებულ მოკლე ბიზნესგეგმას. ის შემდეგ განყოფილებებს შეიცავს.
1. განაცხადის მიზანი აუცილებელი თანხის, სესხის დაფარვის და მისი უზრუნველყოფის მითითებით.
2. პირადი საშუალებები. აქ მნიშვნელოვანია მიეთითოს დამფუძნებლის საკუთარი, პარტნიორების, მისი ოჯახის წევრების წვლილი.
3. ბიზნესის აღწერა. მასში შედის რაოდენობრივი მაჩვენებლები, მიეთითება საწარმოს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა, მისი ადგილმდებარეობა, მისამართი, დასაქმებულთა რაოდენობა. ასევე უნდა წარმოდგინდეს ცნობები საწარმოს საქონელის (მომსახურების) შესახებ, საწარმოს მოკლე ისტორია, განვითარების პერსპექტივა, ცნობები მარკეტინგის ზონა, ფირმის მომხმარებლებისა და მიმწოდებლების კონკურენციის შესახებ.
4. მართვა. ამ განყოფილებაში უნდა შევიდეს ცნობები თითოეულ დამფუძნებელსა და ასევე საწარმოს უმაღლეს ხელმძღვანელების განათლებისა და გამოცდილების შესახებ.
5. ფინანსური პროგნოზები და საწარმოს მაჩვენებლები. თუ იგი ახლად შექმნილი საწარმოა, აუცილებელია მიეთითოს მფლობელის საკუთარი კაპიტალის რაოდენობა, შედგეს გეგმიური ბალანსი, მოყვანილ იქნეს პროგნოზული შეფასებები. ამავე დროს რეზერვში უნდა დაიტოვოს გარკვეული საშუალებები მოულოდნელი აღმავლისა და პირიქით ვარდნის შემთხვევაში. თუ ეს მოქმედი საწარმოა მაშინ უნდა წარმოდგინდეს ბალანსური აღრიცხვა უკანასკნელი 3-3 წლის განმავლობაში მოგებისა და წაგების შესახებ, ასევე მონაცემები მიმდინარე მდგომარეობის შესახებ. მითითებული 5 განყოფილება 11 დამხმარე ფორმის შედგენას ითვალისწინებს:

- განცხადების მიზანი და დასაბუთება სესხის მიღების შესახებ;
- პირადი ფინანსური დეკლარაცია;
- საწარმოს დაწვრილებითი აღწერა;
- ბაზრის ანალიზი;
- კონკურენტები;
- საწარმოს განთავსება;
- საწარმოს თანამშრომლები;
- მართვა;
- ინფორმაცია შესაქმნელი ან გაფართოებადი საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის შესახებ;
- ფინანსური ინფორმაცია მოქმედი საწარმოს შესახებ შესყიდვის დროს;
- მოკლე რეზიუმე ხელმძღვანელისათვის.

არაერთი დასავლელი ავტორი ყურადღებას აქცევს ბიზნესგეგმის გარეგნულად გაფორმებას. ქაღალდის ხარისხს, ბეჭდის ხარისხს, ფურცლების ერთმანეთთან მიმაგრებას. ანუ ფიქრობენ, რომ დოკუმენტის წამკითხველზე დოკუმენტის გარეგნულ მხარეს შეუძლია შთაბეჭდილების მოხდენა. ის უნდა დემონსტრირებდეს ნდობას და წარმატებაში დარწმუნებას.

სანიმუშო ბიზნესგეგმას ერთი თავისებურება ჰქონდა: თითოეული გვერდი დაბეჭდილი იყო მარჯვენა მხრიდან და მარცხენა თავისუფალი იყო იმ პარაგრაფის გამოკლებით, სადაც ჩამოთვლილი იყო ფურცლის მარჯვენა მხარეს მოთავსებული ტექსტის შინაარსის თავისებურებები. მარცხენა მხარეს წაკითხული ტექსტის შემდეგ დაინტერესებულს შეეძლო მოკლე დროში შეეძლო ბიზნესგეგმაზე წარმოდგენის მიღება. სურვილის შემთხვევაში შეეძლო უკან დაბრუნება და მარჯვენა მხარეს მოთავსებული სრული ტექსტის წაკითხვა. ბიზნესგეგმის შემუშავებისას ყურადღება უნდა მიექცეს მოკლე რეზიუმეს ანუ კომპაქტურად უნდა გადმოიციეს ყველაფერი ის, რაც ასახულია ბიზნესგეგმაში. ეს დოკუმენტი გადამწყვეტია, რადგან მასზეა დამოკიდებული დაინტერესებული პირი წაეკითხავს თუ არა ბიზნესგეგმას. რეზიუმე უნდა იყოს მოკლე და შემდეგ ინფორმაციებს შეიცავდეს:

- საწარმოს სახელწოდება და მისი იურიდიული მისამართი;
- საკონტაქტო პირი და მისი ტელეფონი;
- ბიზნესის ტიპი;
- ბიზნესის მიზანი;
- სავალდებულო სესხი;
- სესხის მიზანი;
- არსებული აქტივები;
- პროდუქტი ბაზარი (პროდუქტის მოკლე დახასიათება, მისი რეალიზაციის შესაძლებლობები);
- მართვა (ძირითადი მფლობელისა და მისი დამხმარეების მოკლე დახასიათება);
- ფინანსური გეგმა;
- გაყიდვების მოცულობისა და მოგების ზრდის მიზნები.

8.3. გადაწყვეტილების მიღებისა და დასაბუთების მეთოდები

საინფორმაციო თვალსაზრისით, ხელმძღვანელების მუშაობა-გადაწყვეტილებების მიღების უწყვეტი პროცესია. სამუხაროდ, ეს გადაწყვეტილებები ხშირად არ არის ოპტიმალური. რა თქმა უნდა, ყოველთვის იმის პროგნოზირება, თუ რომელი გადაწყვეტილება აღმოჩნდება სწორი, რთულია. ამასთან მართვის მეცნიერებებში შემუშავებულია წესებისა და პროცედურების მთელი რიგი, რომელთა მიყოლაც ზრდის კარგი და დროული გადაწყვეტილებების მიღების ალბათობას.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი, ტექნოლოგიური თვალსაზრისით, შეიძლება წარმოვიდგინოთ გარკვეული ეტაპებისა და პროცედურების თანამიმდევრობად, რომლებსაც ერთმანეთთან აქვთ პირდაპირი და უკუ-კავშირები. წარმოქმნილი პრობლემების მკაცრი, ლოგიკური თანამიმდევრობით განხილვა იძლევა გადაწყვეტილების მომზადების და მიღების პროცესში ფორმალური და ევრისტიკული მეთოდების შედეგიანი გაერთიანებისა და ბევრად მაღალი ხარისხის მიღწევის საშუალებას.

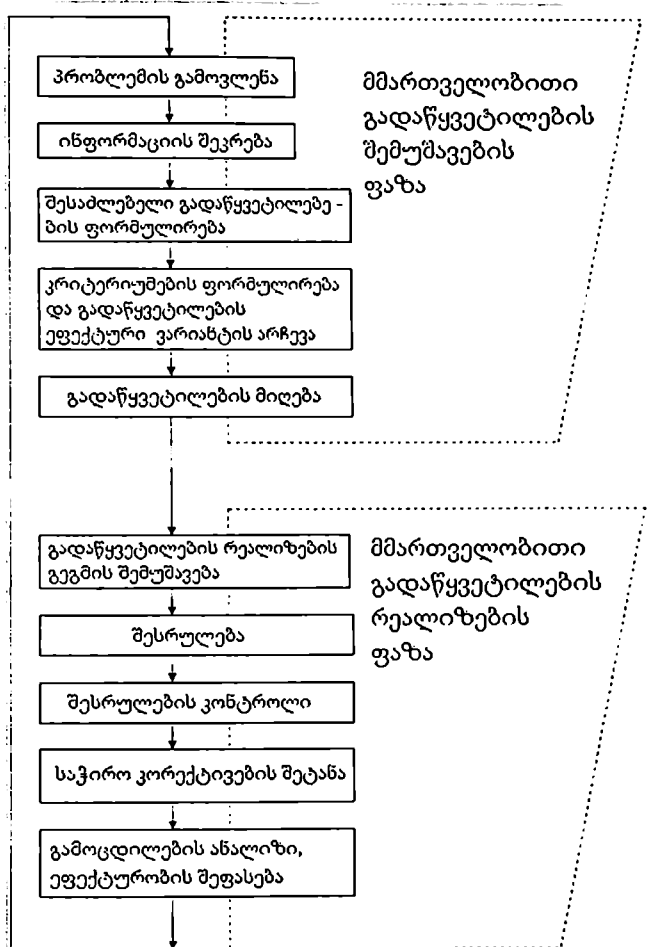
მრავალი შესაძლო გადაწყვეტილებიდან საუკეთესო ვარიანტის მიზანმიმართული შერჩევისათვის, შეიძლება განვიხილოთ გადაწყვეტილების მომზადების, მიღებისა და რეალიზების პროცესის შემდეგი სქემა. იგი მოიცავს 10 ეტაპს. (ნახ. 8.3).

1. პრობლემის გამოვლენა: აქ „პრობლემაში“ იგულისხმება განსხვავება სისტემის საჭირო და არსებულ ან პროგნოზირებულ მდგომარეობას შორის. ამოცანა ამ ეტაპზე არის ფირმისთვის მიზნის განსაზღვრა და ახალი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების საჭიროების შეფასება. ხშირად პრობლემის გადასაჭრელად საჭირო და საკმარისია უკვე მიღებული გადაწყვეტილებების აღსრულება ანუ გადასვლა პირველიდან მერვე ეტაპზე.

2. ინფორმაციის შეკრება: ამ ეტაპზე თავს იყრის ფაქტები, მონაცემები, მოსაზრებები. პრინციპულად მნიშვნელოვანია არა გადაწყვეტილების მისაღებად საჭირო ინფორმაციის მაქსიმიზაცია, არამედ მათი (საჭირო ფაქტების) მინიმიზება.

3. შესაძლებელი გადაწყვეტილებების (ალტერნატივების) ფორმულირება: საკუთარი და უცხო გამოცდილებების აღრიცხვა, წარმატებებისა და ჩავარდნების გაანალიზება, ახალი კრეატიული იდეების ძიება, თუნდაც ყველაზე „ეგზოტიკური“ იდეების განხილვა, გზების განსაზღვრა და რესურსების განაწილება.

4. კრიტერიუმების ფორმულირება და გადაწყვეტილების ეფექტური ვარიანტის არჩევა: კრიტერიუმები შეირჩევა მოცემული მმართველობითი სისტემის მიზნობრიობის შესაბამისად. მაგალითად: მოგება, თვითღირებულება, შრომითი, ფინანსური და მატერიალური რესურსების ფლობა. გადაწყვეტილების ვარიანტის ასარჩევად გამოიყენება ხელმძღვანელთა გამოცდილება და ინტუიცია. ამას გარდა, შეიძლება და გამოყენებულ უნდა იქნას მატერიალური, ეკონომიკური და სისტემური ოპტიმიზაციის შესაძლებლობები.



ნახაზი. 8.3. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმი

5. გადაწყვეტილების მიღება: ეს არის არჩეული გადაწყვეტილების ფორმულირება. იგი შეიძლება იყოს გაცხადებული ზეპირი ბრძანების ან საქმიან დოკუმენტზე (წერილი, ინსტრუქცია, ბრძანება და ა.შ.) ხელმოწერის სახით.

6. გადაწყვეტილების რეალიზების გეგმის შემუშავება: ორგანიზაციული თვალსაზრისით, სამუშაოს მთელი მოცულობა დაყოფილია ობიექტებად, ამოცანებად, ვადებად.

მისი თითოეული ჯგუფის (ნაწილის) შესასრულებლად, ირჩევა შესაბამისი კვალიფიკაციის და რაოდენობის პერსონალი. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მმართველობითი ფუნქციების მქონე კადრების შერჩევას.

7. შესრულება: აქ განიმარტება მიღებული გადაწყვეტილების აზრი და მნიშვნელობა, მისი (გადაწყვეტილების) შესაძლო შედეგები. გამოიყენება მექანიზმები შემსრულებელთა სტიმულირებისათვის. საჭიროებისამებრ განსახორციელებელია პერსონალის სწავლება და გადამზადება.

8. შესრულების კონტროლი: კონტროლის მიზანი უნდა იყოს არა მხოლოდ არსებული გადახრების გამოვლენა, არამედ მათი დროული პრევენცია.

9. საჭირო კორექტივების შეტანა: კონტროლის პროცესში შეიძლება გამოვლინდეს მიღებულ გადაწყვეტილებებში გარკვეული კორექტივების შეტანის, ხოლო ზოგჯერ სულაც ახალი გადაწყვეტილებების მიღების საჭიროება. ეს დაკავშირებულია გადაწყვეტილებაში შეცდომების არსებობასთან, ან გარემო პირობების მკვეთრ ცვლილებებთან.

10. გამოცდილების ანალიზი, ეფექტურობის შეფასება: წარმატებებისა და ჩავარდნების შეფასება დიფერენცირებული უნდა იყოს საქმიანობისადმი მათი გავლენების შესაბამისად. დაგროვილი გამოცდილების ანალიზი და განზოგადება წარმოადგენს მართვის სისტემის გაუმჯობესების ძირითად გზას.

თანამიმდევრული ეტაპების საკმარისად მკაფიო გამოიკვანა იშვიათია, რადგან გარკვეულწილად ისინი ხორციელდება ერთმანეთის პარალელურად.

პრობლემის დასაბუთება და გადაწყვეტა პირველივე ცდით იშვიათია. წარმატებული გადაწყვეტილების გასაღებს წარმოადგენს პრობლემის ფორმულირების, ახალი ვარიანტების შემუშავების და სხვა ნაბიჯების მუდმივი ციკლის ბრუნვა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გადაწყვეტილების მომზადების, მიღების და რეალიზების ნებისმიერი ეტაპიდან შესაძლებელია წინა ეტაპისადმი მიბრუნება.

ამრიგად, განხილული პროცესი ატარებს იტერაციულ ხასიათს. ამიტომ მუშაობის პროცესში საჭიროა მოქნილობის გამოჩენა და ახალი ფაქტორების გამოვლენის შემთხვევაში მიღებული შედეგების გადაფასება, ზოგ შემთხვევაში კი იმ იდეების შეცვლა, რომლებიც საფუძვლად უდევს გადაწყვეტილებებს.

მმართველობითი გადაწყვეტილებები არის მოქმედების განსაზღვრული კურსის არჩევა შესაძლო ალტერნატივებიდან.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების თავისებურებები:

1. ალტერნატივების არსებობა; (სხვადასხვა ვარიანტების არსებობის გარეშე არც არჩევა ხდება საჭირო);
2. მიზნობრივი ხასიათი; (გადაწყვეტილების არჩევა დამოკიდებულია დასახულ მიზნებზე. უმიზნო არჩევანი არც უნდა განვიხილოთ როგორც გადაწყვეტილება);
3. ნებისყოფის არსებობა გადაწყვეტილების მიმღები პირების ხასიათში. ვინაიდან,

გადაწყვეტილება ფორმირდება მოტივებისა და მოსაზრებების მუდმივი კიდილის

შედგად.

გადაწყვეტილება კლასიფიცირდება შემდეგი კრიტერიუმებით:

1. შინაარსის მიხედვით:

- ეკონომიკური;
- პოლიტიკური;
- ორგანიზაციული და სხვა.

2. მიღების ფორმის მიხედვით:

- ინდივიდუალური;
- კოლექტიური.

3. მომავალზე გავლენის მიხედვით:

- ოპერატიული;
- ტაქტიკური;
- სტრატეგიული.

4. ინფორმაციის სისრულის ხარისხის მიხედვით:

- გადაწყვეტილება რეალობის პირობებში (გარკვეულობა);
- გადაწყვეტილება რისკის ქვეშ (ალბათობა);
- გადაწყვეტილება გაურკვეველობის პირობებში.

გადაწყვეტილებების აბსოლუტურ უმრავლესობას ხელმძღვანელები იღებენ ერთპიროვნულად - ეს მენეჯერთა ფუნქციური მოვალეობაა. ამისთვის ისინი იყენებენ ემპირიულ და გამოთვლით ლოგიკურ მეთოდებს. გადაწყვეტილებების ინდივიდუალურად მიღების უპირატესობაა ოპერატიულობა, ამიტომ, მენეჯერთა ორგანიზაციულ - ადმინისტრაციული საქმიანობა დაფუძნებულია გადაწყვეტილების ინდივიდუალურ მიღებაზე. ამის უარყოფითი მხარე კი არის სუბიექტივიზმი. აგრეთვე მენეჯერთა ბუნებრივი შეზღუდვები გარკვეულ კომპეტენციებში, დიდი რაოდენობის ინფორმაციის დამუშავებისა და რამდენიმე ალტერნატიული ვარიანტის განვითარების სირთულე.

აქედან გამომდინარე, რთული გადაწყვეტილებები, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის სხვადასხვა საქმიანობებთან, უმჯობესია მიღებულ იქნას კოლეგიალურად.

კოლეგიალური გადაწყვეტილებების დადებითი მხარეებია:

რამდენიმე ალტერნატივის დამუშავების შესაძლებლობა;

სუბიექტური გავლენების შემცირება;

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში პროფესიონალი, კომპეტენტური კადრების ჩართვის ხარჯზე - უმჯობესი გადაწყვეტილებების მიღება.

შეხვედრების გამართვის წესები:

1. აუცილებელია წინასწარ განისაზღვროს შეხვედრის მიზნები, დღის წესრიგი და ეცნობოს იგი შეხვედრის პოტენციურ მონაწილეებს;
2. შეხვედრაზე მიწვეულ უნდა იქნან მხოლოდ ის პირები, რომლებსაც შეეძლებათ მიიღონ გადაწყვეტილება კონკრეტულ საკითხთან დაკავშირებით;
3. შეხვედრის ხანგრძლივობა არ უნდა იყოს 2 საათზე მეტი, ხოლო ერთი მთავარი საკითხის განხილვა უნდა მიმდინარეობდეს არა უმეტეს 40 წუთის განმავლობაში. პრობლემური საკითხის განხილვის შემთხვევაში, ბუნებრივია, დასაშვებია 2 საათზე მეტხანს შეხვედრის გაგრძელება, თუმცა გარკვეული შესვენებებით. ეს შეზღუდვები დაკავშირებულია ფიზიკური და ფსიქოლოგიური დადლილობის ზღვართან.
4. შეხვედრის თავმჯდომარის ქცევები უნდა შეესაბამებოდეს შემდეგ მოთხოვნებს:
 - გაღიზიანების მიუხედავად, საუბარი წელა და გარკვევით;
 - უნდა მიმართოს არა მხოლოდ უშუალოდ მის ოპონენტს, არამედ მთელს აუდიტორიას;
 - მან ყოველთვის უნდა აღნიშნოს აზრთა ის თანხვედრა, რომელიც იარსებებს მოწინააღმდეგეთა გარკვეულ პოზიციებს შორის;
 - უნდა მოხდეს მოკლე შეჯამებები (დასკვნები) არა მხოლოდ შეხვედრის დასასრულს, არამედ მისი მიმდინარეობის პროცესშიც.
5. ოფიციალურ დოკუმენტს, რომლის საფუძველზეც ხელმძღვანელს უფლება აქვს, მოითხოვოს მიღებული გადაწყვეტილებების შესრულება, წარმოადგენს პროტოკოლი, ამიტომ მასში გარკვევით უნდა დაფიქსირდეს განხილული გადაწყვეტილებების არსი. პროტოკოლის გასაძლიერებლად რეკომენდირებულია განსახილველ საკითხებში კომპეტენტური სპეციალისტის მიწვევა.

გადაწყვეტილების მიღების იაპონური რგოლისებური სისტემა „კინგესიო“:

თავდაპირველად მზადდება სიახლეების პროექტი, იგი ეგზავნება სპეციალისტებს ხელმძღვანელების მიერ მიწოდებული სიის შესაბამისად. სია (სპეციალისტების ჩამონათვლის სია) კი შედგენილია განსახილველ საკითხზე სპეციალისტთა კომპეტენციის მიხედვით.

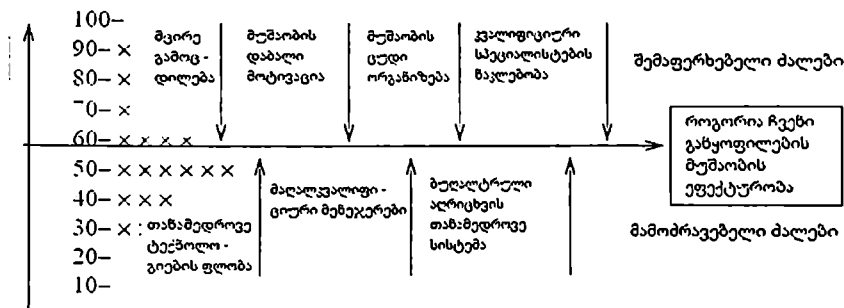
თითოეულმა სპეციალისტმა, განსაზღვრულ ვადაში უნდა მოამზადოს წერილობითი დასკვნა პროექტის შესახებ. მას შემდეგ, რაც პროექტი უზრუნდება ხელმძღვანელებს, ისინი ნიშნავენ განხილვას, რომელზეც იწვევენ მხოლოდ იმ სპეციალისტებს, რომელთა მოსაზრებებიც მათთვის (ხელმძღვანელებისათვის) არასაკმარისად ნათელია. განხილვა მიმდინარეობს სწრაფად და ეფექტურად, რადგან ყველა მონაწილე გაეცნობილია წინა ექსპერტის შენიშვნებს. მეთოდი საშუალებას იძლევა, მოხდეს შეხვედრების დროის 15-30% - ით შემცირება.

რეალური სიტუაციის გააზრებული, ჯგუფური ანალიზი:

ეს მეთოდი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც პრობლემური სიტუაცია შეიძლება შეფასდეს ინტუიციის ან საღი აზრის წყალობით. დისკუსიისათვის საჭიროა მინიმუმ 20 მონაწილე.

თავმჯდომარე აყალიბებს პრობლემას და წერს მას ქაღალდზე, სადაც ასევე მის მიერ იხაზება ვერტიკალური ღერძი და სკალა 0 - დან 100 - მდე. (ნახ. 8.4) თითოეულ მონაწილეს შეუძლია შეაფასოს პრობლემა რაოდენობრივად. ქაღალდზე აღნიშნულია საშუალო შეფასება და მის გასწვრივ გატარებულია ჰორიზონტული ღერძი.

მეთოდი საშუალებას იძლევა, გამოვლინდეს მამოძრავებელი და შემაფერხებელი ძალები, განისაზღვროს პრიორიტეტები მამოძრავებელ და შემაფერხებელ ძალებთან კავშირში. შემუშავდეს პროგრამები მამოძრავებელი ფაქტორების გასაძლიერებლად და შემაფერხებელი ფაქტორების დასათრგუნად.



ნახაზი. 8.4. სიტუაციის ანალიზის მაგალითი

მოსაზრებების რუკა:

მოსაზრებების რუკა წარმოადგენს არასტრუქტურირებულ, მიზეზ-შედეგობრივ დიაგრამას. იგი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, რომლებზეც შესაძლებელია რთული პრობლემების და მათი გამომწვევი მიზეზების შედარებით თავისუფლად განხილვა.

ეტაპები: ფორმულირება დაწერილია ქაღალდის ფურცლის შუაში. „გონებრივი იერიშის“ გამოყენებით ხდება მოსაზრებების გამოთქმა შესაძლო მიზეზების შესახებ. (ნახ. 8.5.).

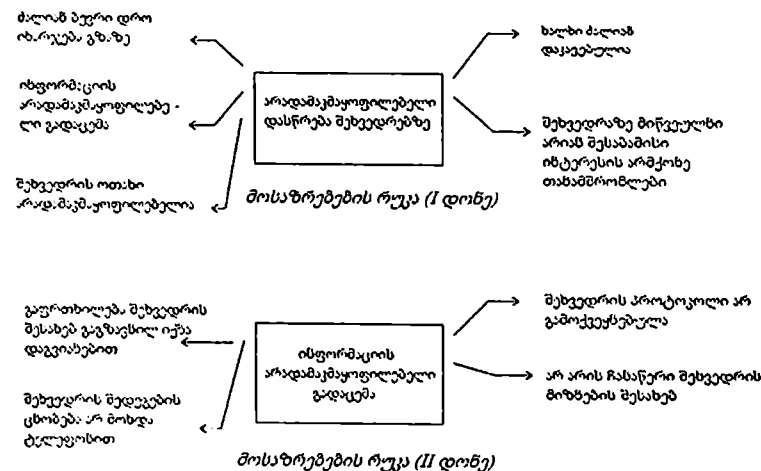
მიზეზების იდენტიფიცირების შემდეგ, ჯგუფი ირჩევს ყველაზე არსებით მიზეზს, აყალიბებს მას პრობლემის სახით და აგებს მოსაზრებების რუკას. ამუშავებს გასატარებელი ღონისძიებების გეგმას.

გონებრივი იერიში:

გონებრივი იერიში ეს არის კოლექტიური გადაწყვეტილების მიღების მეთოდი. იგი ეფუძნება „სინერგიის“ ეფექტს, რაც მდგომარეობს იმაში, რომ კოლექტიური თანამშრომლობის შედეგი უფრო მაღალია, ვიდრე მასში შემავალი ცალკეული ეფექტების ჯამი.

ეტაპები: ჯგუფის წინაშე დგება განსახილველი პრობლემა და ხდება იდეების წამოყენება. პირველი ეტაპის განხორციელების ძირითადი პრინციპი არის იდეების არ გაკრიტიკება. ნებისმიერი იდეა, მათ შორის ყველაზე არარეალური, რჩება განსჯის (კრიტიკის) გარეშე.

ამის შემდგომ განისაზღვრება პრიორიტეტები.



ნახაზი. 8.5. მოსაზრებების რუკის შედგენის მაგალითი

მიზეზ-შედეგობრივი ჯაჭვის მეთოდი:

მეთოდი საშუალებას იძლევა გამოვლინდეს პრობლემების ძირეული მიზეზები და მათზე ზემოქმედების ეფექტური მეთოდები. მეთოდის ტექნოლოგია ასეთია:

1. ანექტური გამოკითხვის, გონებრივი იერიშისა და სხვა მრავალი მეთოდის გამოყენებით ვლინდება საწარმოს ძირითადი პრობლემები.
2. განისაზღვრება პრობლემების მიზეზები და ხდება მათი სქემაზე გადატანა. მაგალითად: ასეთ სქემაზე. (ნახ. 8.6).
3. იგება ცხრილი, რომელზეც ნაჩვენებია ძირითადი პრობლემები და მათი გადაჭრის

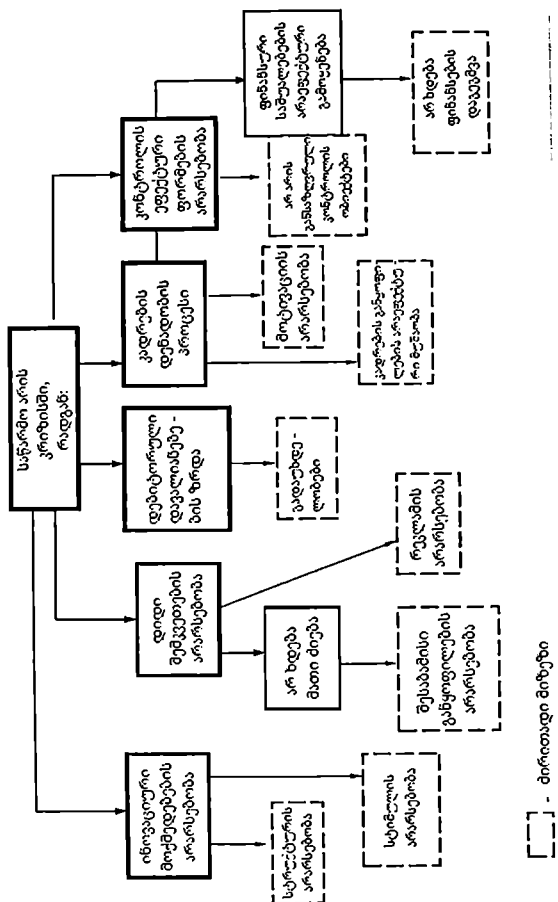
მეთოდები. (ცხრილი 8.4 და 8.5).

საწარმო - "გ" - ს კრიზისული მდგომარეობის ძირითადი პრობლემები	
ძირითადი პრობლემები	მოქმედების მეთოდები
1. ინოვაციური მოქმედებების ნაკლებობა	ინოვაციური საქმიანობისადმი მიმართული ჯგუფის შექმნა
2. ინოვაციებისადმი ნაკლები სწრაფვა	ინოვაციური საქმიანობის მასტიმულირებელი სისტემის შემუშავება
3. მომხმარებლების დაბალი მსყიდველუნარიანობა	მარკეტინგის განყოფილების შექმნა / გააქტიურება
4. რეკლამის არ ქონა	რეკლამის გახსოვება საუკეთესო გამოცდებში
5. ადამიანური რესურსების განყოფილების არაეფექტური მუშაობა	HR განყოფილებისადმი კონკრეტული მოთხოვნების შემუშავება ან მისი რეორგანიზაცია
6. თანამშრომლებში მოტივაციის ნაკლებობა	მოტივაციის ეფექტური სისტემის დანერგვა
7. კონტროლის არასრულფასოვანი მექანიზმები	კონკრეტული ობიექტებისა თუ პიროვნებების კონტროლის სისტემის შემუშავება
8. ფინანსების არასწორი დაგეგმვა	ბუღალტრული დაგეგმვის დანერგვა

ცხრილი 8.4. საწარმოს კრიზისული მდგომარეობის ძირითადი პრობლემები

პრობლემა	მოქმედების მეთოდები	მეთოდების ეფექტურობის ანალიზი	
		პოტენციური შედეგი	ბარკები
ინოვაციური საქმიანობის გაუმჯობესება	ინოვაციების შეტანა ორგანიზაციულ სტრუქტურაში; მარკეტინგის განყოფილების შექმნა	ბაზრის სისტემატორი ანალიზი შემავადების მიხედვით. შედეგად: მოხერხდება - ბუნის აწეობა	მარკეტინგის განყოფილების თანამშრომელთა ხელფასები
	ინოვაციური, მიზნობრივი ჯგუფის შექმნა	ინოვაციური პროექტების, მიზნის - გეგმების შემუშავება	ჯგუფის წევრების ხელფასები, კლდეების ღირებულება
	სტიმულირების ეფექტური მეთოდების დანერგვა	საუკეთესო საქმიანობის გააქტიურება, ფსიქოლოგიური გაუმჯობესება	მატერიალური სტიმულირების ხარჯები
დაგეგმვის ეფექტური სისტემის არარსებობა	სტრატეგიული დაგეგმვა	მზადება, მომართვის შედეგების ანგარიშები	კერძონების მომართვის დაგეგმვა
	ბიუჯეტის დაგეგმვა	ხელმძღვანელობა რეალურად აქვს ფინანსური მდგომარეობის	სტიმულირება
დენიტორული დავალიანებები - აის ზრდა	არაეფექტური მიმართულებების შეზღუდვა	დენიტორული დავალიანებების ზრდის შეჩერება	დახურული ობიექტების ხარჯები
	მ. ნებართვა სახელმწიფო, ღირსეული, გაღრმავებული	მზადების მასშტაბების ანგარიშები	მზადების მასშტაბების ანგარიშები
	კონკრეტული პერიოდის საგადასახადო კალენდრის წარმოება	ვალდებულებების მუდმივი, დროული კონტროლი	კერძონების მომართვის დაგეგმვა

ცხრილი 8.5. რეკომენდაციების შემავადებელი ცხრილი



ნახაზი. 8.6. მიზეზ-შედეგობრივი ჯაჭვის მაგალითი

დროის მენეჯმენტის მნიშვნელობა მცირე და საშუალო საწარმოების საქმიანობაში

9.1. დრო - ორგანიზაციის და ადამიანის სტრატეგიული რესურსი

მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ დრო ნებისმიერი ორგანიზაციის თუ ადამიანისთვის სტრატეგიული მნიშვნელობის რესურსს წარმოადგენს, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული წარმატების მისაღწევად. ამასთან, დრო, როგორც სტრატეგიული რესურსი, ვფიქრობთ, ისეთივე მნიშვნელობის მქონეა, როგორც მაგალითად: მატერიალური რესურსი, ინფორმაცია, ტექნიკა, პერსონალი და სხვა. დღევანდელი ცხოვრების სწრაფი რიტმის პირობებში ორგანიზაცია, რომლის ხელმძღვანელიც სათანადოდ ვერ აფასებს დროის ფაქტორს და არ შეუძლია მისი (დროის) ეფექტური მართვა, ვფიქრობთ, ფაქტობრივად განწირულია წარმატებლობისთვის. გავიხსენოთ ერთი გონებამახვილური ფრაზა, რომელიც ძალზე პოპულარულია ბიზნესმენებში: „მომავალში იარსებებს ორი სახის კომპანია - სწრაფი და მკვდარი“. [33]

არსებობს რამდენიმე სტრატეგია დროის მართვის ეფექტურობის ასამაღლებლად. კერძოდ: დროის „აჩქარება“; დროის „შენელება“; დროის „დაგროვება“; დროის ზუსტად განსაზღვრა.

დროის მართვის სტრატეგიების მოცემული დასახელებები მეტაფორული ხასიათისაა. რასაკვირველია, ბუკვალურად თუ მიუვადგებით, „დროის აჩქარება“ გამორიცხულია, მაგრამ ამა თუ იმ ამოცანების შესასრულებლად საჭირო დროის შემცირება და წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში მიზნების მიღწევა სრულიად შესაძლებელი. განვიხილოთ თითოეული სტრატეგია ცალ-ცალკე:

1) როგორც უკვე აღვნიშნეთ, დროის „აჩქარების სტრატეგია“ ბუკვალურად არ უნდა გავიგოთ. მისი არსი მდგომარეობს წინასწარ დაგეგმილი ამოცანების განსახორციელებლად და შუალედური მიზნების მისაღწევად საჭირო დროის შემცირებაში (მაგალითად: ეფექტური პროგნოზირება, გადაწყვეტილების მიღების და კომუნიკაციის ეფექტური სისტემა, თითოეული თანამშრომლის შრომის ეფექტურობის ამაღლება).

დროის „აჩქარების“ ყველაზე მარტივ შესაძლებლობად გვევლინება ცვლილებები შრომით საქმიანობაში (ოპტიმიზაცია), რაც აუცილებლად გულისხმობს კონკრეტულ შრომით ოპერაციაზე დროითი დანახარჯების ცვლილებას (შემცირებას). ამგვარი რეინჟინერინგი გარკვეულწილად შეიძლება იყოს ძალზე ეფექტური, თუმცა მისი განხორციელება დაკავშირებულია გარკვეულ უხილავ მორალურ და ფსიქოლოგიურ საზღვართან. ამ საზღვრის დაძლევა იქნება იმის მანიშნებელი, რომ ადამიანები ფიზიკურად უმკლავდებიან დადგენილ დროით სტანდარტებს, მაგრამ ამ შემთხვევაში, ისინი იმუშავენ თავიანთი შესაძლებლობების ზღვარზე და მათი შრომა მოითხოვს ზედმეტ ძალისხმევას და არაადამიანური ბუნების გამოვლენას.

ეფექტური პროგნოზირება წარმოადგენს დროის აჩქარების არაპირდაპირ მეთოდს. თუმცა იგი (ეფექტური პროგნოზირება) ჰაერივით აუცილებელია ნებისმიერი ორგანიზაციისთვის, ვინაიდან, როგორც წესი, სწორედ მას ვინც ახერხებს უკეთ გამოიყენოს საზოგადოებაში არსებული მოთხოვნის ტენდენციები, უზრუნველდება უკეთესი პოტენციალი აჩქარების და წარმატების მისაღწევად.

გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური სისტემა გულისხმობს არა მხოლოდ სწრაფ, არამედ მართებული გადაწყვეტილებების მიღებას. სამწუხაროდ მრავალი ხელმძღვანელი ინტუიციურად იღებს გადაწყვეტილებებს. თუმცა, არსებობს მთელი რიგი ტექნოლოგიები, რომ მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდეს მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტურობა.

კომუნიკაციის ეფექტური სისტემა როგორც „დროის აჩქარების“ შესაძლებლობა, უპირველეს ყოვლისა, გულისხმობს საინფორმაციო ნაკადების მაქსიმალურად სწრაფ და უდანაკარგო მოძრაობას ადრესატამდე.

თითოეული თანამშრომლის შრომის ეფექტურობის გაზრდა ეს ერთგვარად სარისკო გზაა. რაც მაგალითად, შეიძლება გულისხმობდეს თითოეული თანამშრომლის უნარების გაუმჯობესებას სწრაფი კითხვის ან ტექსტის სწრაფი აკრეფის კუთხით. დროის აჩქარების ამგვარი მეთოდი სარიკოა იმდენად, რამდენადაც, ერთის მხრივ იგი საკმაოდ ძვირადღირებულია, ხოლო მეორეს მხრივ, მისი ეფექტი შეიძლება იყოს ძალზე არაპროგნოზირებადი. თანამშრომლები შეიძლება უზრალოდ არ დაინტერესდნენ ამგვარი სწავლებით, მიიჩნიონ რა ამ ტიპის სწავლება ზედმეტად ან სულაც შეურაცხმყოფლად.

2) დროის „შენელების“ სტრატეგია - წარმოადგენს დროის „აჩქარების“ სტრატეგიის საპირისპირო შესაძლებლობას და მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მან გაზარდოს ამა თუ იმ პროცესების შესრულების დრო, გაახანგრძლივოს ობიექტების ექსპლუატაციის ვადები. ყველაზე კარგი მაგალითია აღჭურვილობის, დანადგარების ექსპლუატაციის ვადების ზრდა. აგრეთვე, კვალიფიციური თანამშრომლების გრძელვადიანი პერიოდით შენარჩუნებაზე ზრუნვა. ცხადია, რომ ამ ყოველივეს გააჩნია გარკვეული გონივრული საზღვრები, დაკავშირებული თუნდაც აღჭურვილობის მორალურ-ტექნიკურ მდგომარეობასთან. სტრატეგიული რეზერვების როლი ძალზე მნიშვნელოვანია, თუ ორგანიზაციას სურს შეანელოს მისი (ორგანიზაციის) სიცოცხლისუნარიანობის დრო მთლიანობაში. სტრატეგიული რეზერვის მაგალითი შეიძლება იყოს თანამშრომლების დამატებითი სწავლება, რის შედეგადაც, თითოეული თანამშრომელი დაეუფლება 1-2 მომიჯნავე სპეციალობას და საჭიროების შემთხვევაში შეეძლება წარმატებით შეცვალოს თავისი კოლეგა და შეასრულოს განსხვავებული ფუნქციები.

3) დროის „დაგროვების“ სტრატეგია დაკავშირებულია ორგანიზაციაში (განყოფილებების, ცალკეული თანამშრომლის) არსებული ზედმეტი დროის გამოვლენასთან. ფაქტობრივად, აქ საუბარია დროითი დანახარჯების რევიზიაზე იმგვარად, რომ მნიშვნელოვანი საკითხების მოგვარებისთვის საჭირო დრო ყოველთვის საკმარისი იყოს. დროის „დაგროვების“ სტრატეგია გულისხმობს, რომ ორგანიზაციაში

შესაძლებელია გამოინახოს დროითი რეზერვი, რომელიც წარმოიშევა კონკრეტულ საქმიანობაზე უარის თქმის (ან მისი ხანგრძლივობის შემცირების) შემთხვევაში, ხოლო გამოთავისუფლებული დრო გამოყენებული იქნება უფრო მეტად პრიორიტეტული ამოცანების გადასაჭრელად.

4) დროის „ზუსტი განსაზღვრის სტრატეგიის“ არსი მდგომარეობს სხვადასხვა ტიპის საქმიანობის დროითი ინტერვალების ზუსტ განსაზღვრაში. აქ საუბარია მკაცრი დროითი სტანდარტების დანერგვაზე და თითოეული საქმიანობისთვის დახარჯული დროის ზუსტ გაკონტროლებაზე. უფრო კონკრეტულად რომ ვთქვათ, თითოეულმა შესრულებულმა სამუშაომ უნდა დაიკავოს სწორედ იმდენი დრო, რაც მისთვის წინასწარ იყო განსაზღვრული და არც ერთი წამით მეტი. აქ მთავარია სწორი დაგეგმვა, დროითი სტანდარტების დადგენა და კონტროლის ეფექტური სისტემის არსებობა.

უნდა განვასხვაოთ დროის დაგეგმვის რამდენიმე ტიპი, კერძოდ: გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი გეგმები. გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი გეგმების დახმარებით განისაზღვრება იმ დროის სტრუქტურა, რომელიც აუცილებელია მნიშვნელოვანი, მრავალ წელზე გათვლილი გეგმების განსახორციელებლად. ხოლო მოკლევადიანი გეგმების დროის სტრუქტურა მოიცავს უახლოესი ამოცანების დაგეგმვას. მას მიეკუთვნება ყოველკვარტალური, ყოველთვიური, დეკადური, ყოველკვირეული და ყოველდღიური გეგმები.

ორგანიზაციის დროის ფონდი

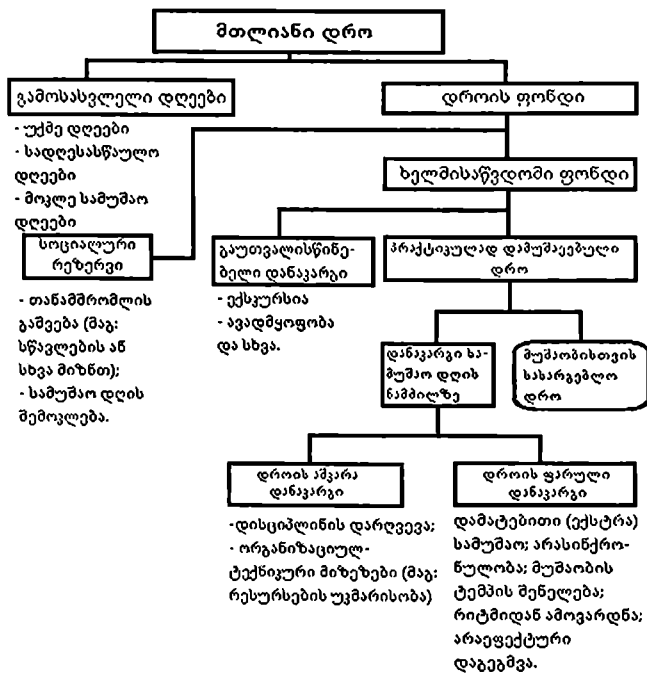
შეგვიძლია მოვახდინოთ მთლიანი ორგანიზაციის ან მისი ცალკეული ქვეგანყოფილების დროის ფონდის იდენტიფიცირება (ნახაზი N6). აღსანიშნავია, რომ მენეჯმენტის დარგში არსებობენ მთელი რიგი პროფესიონალები, რომლებსაც თავიანთი მოვალეობის ფარგლებში შეხება აქვთ ორგანიზაციის დროის ფონდთან (მაგალითად: HR მენეჯერები, ნორმატივების დამდგენები და სხვა).

თუმცა, როგორც გამოცდილება გვიჩვენებს, მენეჯერების უმრავლესობისთვის (განსაკუთრებით მცირე ბიზნესში მომუშავეებისთვის) ზემოთ წარმოდგენილი სქემა გვევლინება პრიორიტეტულად (ისინი ითვალისწინებენ მას).

როგორც წესი, ორგანიზაციის საქმიანობის ნებისმიერ პერიოდში შეიძლება გამოვყოთ გამოსასვლელი დღეები (ნახაზზე 9.1. ნაჩვენებია მისი სამი შესაძლო ფორმა) და სამუშაო დროის ფონდი.

სამუშაო დროის ფონდს აქვს კომპლექსური სტრუქტურა. კერძოდ, იგი შედგება დროისგან, რომელიც არის სოციალური რეზერვი და დროისგან, რომელიც არის ხელმისაწვდომი ფონდი. აღსანიშნავია სოციალური რეზერვის სპეციფიურობა სხვა არაფერია თუ არა დროის დაკარგვის პოტენციური შესაძლებლობა, რომელიც უნდა დაიგეგმოს წინასწარ. (სასურველია მომდევნო ერთი კალენდარული წლის გათვალისწინებით) მაგალითად: რეკომენდებულია წინასწარ დაიგეგმოს თანამშრომლების სწავლების თუ სხვა მსგავსი ტიპის ღონისძიებების გრაფიკი. სოციალურ რეზერვზე დახარჯული დროის მოცულობა დიდწილად

დამოკიდებულია საწარმოში მომუშავე პერსონალის სოციალურ-დემოგრაფიულ მახასიათებლებზე. მაგალითად, ცნობილია, რომ ზოგიერთი ორგანიზაციის პოლიტიკა კატეგორიულად გამორიცხავს დაბალკვალიფიციურ თანამშრომლებზე ამ კუთხით (ცოდნის ამაღლების კუთხით) ზრუნვას.



ნახაზი. 9.1. ორგანიზაციის ქვეგანყოფილების დროის ფონდის სტრუქტურა

ზოგჯერ ორგანიზაციების ხელმძღვანელები სრულიად შეგნებულად ცდილობენ შეამცირონ სოციალური რეზერვის დრო. მაგრამ ყველაზე ხშირად პრობლემას წარმოადგენს ადამიანური რესურსების განყოფილების არაეფექტური მუშაობა, რომელიც არასრულყოფილად გეგმავს მას („სოციალურ რეზერვს“).

დროის ხელმისაწვდომი ფონდის ფარგლებში უნდა გამოვეყნოთ გაუთვალისწინებელი დანაკარგი და პრაქტიკულად დამუშავებული (გამოყენებული) დრო. გაუთვალისწინებელი დანაკარგი მარტივად გამოითვლება პოსტფაქტუმ, მაგრამ საკმაოდ რთულია მისი წინასწარი პროგნოზირება. თავად განსაჯთ, თუ რამდენად რეალისტურია თანამშრომლის ავადმყოფობის ან თვითნებური მიზეზით

გაცდენების ხანგრძლივობის წინასწარი გათვლა. (თუმცა, შეგიძლიათ გამოთვალოთ საშუალო ყოველთვიური გაცდენები ბოლო რამდენიმე წლის განმავლობაში).

პრაქტიკულად დახარჯული, გამოყენებული დრო თავის მხრივ იყოფა მუშაობის დროდ (სადაც შეიძლება გამოვყთ აშკარა და ფარული დანაკარგები) და სასარგებლო შრომისთვის დახარჯულ დროდ. დროის ფარული დანაკარგები, როგორც წესი დაკავშირებულია შრომის დაუგეგმავობასთან ან ცუდ ორგანიზებასთან.

მენეჯერთა მიერ სამუშაო დროის ეფექტური გამოყენება

ნებისმიერი ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობა და ხარისხი დიდწილად დამოკიდებულია მისი ხელმძღვანელის მუშაობაზე, ხოლო თითოეული ხელმძღვანელის წარმატება დამოკიდებულია არა მხოლოდ მატერიალურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე, არამედ იმაზეც, თუ როგორ ახერხებს იგი ყველაზე მეტად ღირებული აქტივის დროის მართვას. როგორც მენეჯმენტის ცნობილი კლასიკოსი პიტერ დრუკერი აღნიშნავს: „დრო შეუფასებელი და აუნაზღაურებადი რესურსია და მანამ, სანამ მისი დაგეგმვა არ მოხდება, სხვა არაფრის მართვა შეიძლება“. ამასთან, დრო ძალზე სპეციფიური რესურსია, რომლის ეფექტური გამოყენებაც ყოველთვის აქტუალურია, განსაკუთრებით დღევანდელი ცხოვრების სწრაფი რითმის პირობებში.

თანამედროვე ხელმძღვანელის მუშაობის შინაარსი ძალზე მრავალფეროვანია. ორგანიზაციათა განვითარების სწრაფი ტემპი ხელმძღვანელი პირებისგან მოითხოვს გრძელვადიანი მიზნებისა და ამოცანების კომპლექტურ განსაზღვრას, დროის განაწილების მხრივ პრიორიტეტების დასახვას. ხელმძღვანელმა უნდა გაუწიოს დაგეგმვა, კოორდინირება და კონტროლი დაქვემდებარებულთა მუშაობას, აუცილებელია უზრუნველყოს ძირითადი მიზნების მიღწევა და მაქსიმალური რაოდენობის ამოცანების შესრულება. მას საამისოდ გააზრებული უნდა ჰქონდეს სამუშაო დროის დაგეგმვის მნიშვნელობა. დღესდღეობით, მრავალი ხელმძღვანელი უჩივის დროის ნაკლებობას, ვინაიდან როდესაც ხელმძღვანელი სისტემატურად არ გეგმავს თავის სამუშაო დღეს, არ ახდენს ფუნქციების სწორად დელეგირებას. მას არ ყოფნის დრო. შესაბამისად, იგი ჩქარობს, ცდილობს განახორციელოს ყველა საქმე ერთდროულად და დაუყოვნებლივ. ასეთ ვითარებაში წარმატების მიღწევის შანსი ძალზე მცირეა. გამოსავალი მსგავსი არასასურველი მდგომარეობიდან შეიძლება იყოს მხოლოდ ის, რომ ხელმძღვანელებმა უპირველეს ყოვლისა ისწავლონ საკუთარი დროის დაგეგმვა.

გამოცდილება აჩვენებს, რომ ყველას, ვისაც სურს მოახდინოს საკუთარი დროის მეტად ეფექტური ორგანიზება და გამოყენება, როგორც წესი შეუძლია ამ სურვილის რეალობად ქცევა. ამისთვის საჭიროა, რომ ორგანიზაციამ და მისმა მმართველმა თავი დააღწიონ რამდენიმე მავნე ჩვევას. აღსანიშნავია, რომ თუნდაც ძალზე კვალიფიციური და გამოცდილი ხელმძღვანელი, რომელიც მაღალი რეპუტაციით სარგებლობს, ხშირად უშვებს შეცდომას როგორც პირადი, ასევე ორგანიზაციული რესურსების

განაწილებასთან მიმართებაში. შედეგად, მრავალი ხელმძღვანელი თვლის, რომ მისი სამუშაო დროის ეფექტური ორგანიზება ფაქტობრივად შეუძლებელია. სამწუხაროდ, ამის საფუძველად ძირითადად ასახელებენ მოცემულობას, რომ ისინი ხშირად დამოკიდებულნი არიან არა თავიანთ თავზე, არამედ სხვებზე (სხვების მუშაობაზე) და მუდმივად ცვალებად, არაპროგნოზირებად საჭიროებებზე. მაგრამ, ჩვენ გვსურს ჩამოვყალიბოთ ხელმძღვანელთა დროის უკმარისობის რეალური მიზეზები. ისინი შემდეგია: [18]

პრობლემის გადაწყვეტის ხვალისთვის გადატანა. ეს შეცდომა ყველაზე მეტად გავრცელებულია. ამგვარი სიტუაციის მთავარი მიზეზი არის გაუბედაობა, გაურკვევლობა, უუნარობა. არადა პრობლემა უნდა გადაიჭრას დაუყოვნებლივ და არა გადავადების შემდეგ. აქ ყველაზე რთულია საკუთარ თავში გადაწყვეტილების სისწორესთან დაკავშირებული ეჭვის და დაუყოვნებელი გადაწყვეტილების წინაშე არსებული შიშის დამლევა. როგორც წესი, ჩვენ გაუვრზივართ პირად პრობლემებს და ვკოჭმანობთ მივიღოთ გადაწყვეტილება მაშინ, როდესაც თავადვე არ ვართ კარგად გარკვეულნი საკუთარ მიზნებში, არ გვაქვს ნათელი წარმოდგენა მასზედ, თუ რისი მიღწევა გვსურს.

შესასრულებელი სამუშაოს ბოლომდე არ მიყვანა. იყო მთელი დღე საქმეში ჩაფლული და იმუშაო კარგად - ვფიქრობთ ეს ერთი და იგივე არ არის. სამუშაო დღის განმავლობაში ადამიანი შეიძლება დაკავდეს მრავალი საქმით, მაგრამ მოახერხოს მხოლოდ მათი მცირე ნაწილის ბოლომდე მოგვარება. ყოველდღიური პროდუქტიულობის, შრომის ეფექტურობის და საკუთარი ნერვული სისტემის დაცვის თვალსაზრისით, უმჯობესია თუნდაც მხოლოდ რამდენიმე პრობლემის ბოლომდე მიყვანა, ვიდრე მრავალ საქმესთან ერთდროულად შეხება, რომელთა ყველას მოგვარება დიდი ალბათობით შეუძლებელი აღმოჩნდება. გარდა ამისა, გადაუჭრელი პრობლემები წარმოადგენენ ზედმეტ მძიმე ტვირთს ადამიანის ფსიქიკაზე. ეს მაშინ, როცა ყოველი დასრულებული საქმე იძლევა მორალურ კმაყოფილებას და სულიერ თავისუფლებას.

ყველაფრის დაუყოვნებლივ გაკეთების მცდელობა. რამდენიმე პრობლემის ერთდროულად გადაწყვეტა არის ყველაზე პირდაპირი გზა სტრესებისა და ნერვოზებისკენ. ბევრს ახასიათებს საკუთარ სამუშაო მაგიდაზე ქაღალდების და შეკვრების მთელი წყობის განთავსება, რომლებიც ყოველთვის ხვდებათ თვალში, რის შედეგადაც ხდება აზროვნების კონცენტრაციის გადატანა ერთი პრობლემიდან მეორეზე. იმისთვის, რომ არ მოხდეს აზრების ისეთივე საქმეებს შორის გადარბენა, როგორც ტურისტის ათვალიერებს უძველეს ისტორიულ ძეგლებს, პირველ რიგში უნდა მოვაშოროთ ზედმეტი ფურცლები და შეკვრები სამუშაო მაგიდიდან. უნდა დარჩეს მხოლოდ და მხოლოდ ის, რაც პირდაპირ კავშირშია განსახილველ საკითხთან. თუ საქმე გვაქვს რთულ, მრავალმხრივ პრობლემასთან, უმჯობესია ჩამოვწეროთ ერთ ფურცელზე ამ საკითხის ყველა პრობლემური მხარე და განვათავსოთ იგი სამუშაო მაგიდის თვალსაჩინო ადგილზე. ეს საშუალებას მოგვცემს გავაკეთოთ კონცენტრირება მთავარზე და არ დავიკარგოთ „ფურცლების ტყეში“.

ყველაფრის თავად გაკეთების მცდელობა. ძალზე ხშირად, ხელმძღვანელები ხარჯავენ თავიანთ დროსა და ძალისხმევას იმ ტიპის სამუშაოს შესრულებაზე, რომელიც მათ თავისუფლად შეეძლოთ საკუთარი ქვეშევრდომებისთვის დაევალებინათ. ეს კი თავის მხრივ ხშირად იწვევს იმ პრობლემათა გადაწყვეტის შეფერხებას, რომლებიც სწორედ რომ უშუალოდ ხელმძღვანელის კომპეტენტურ ჩარევას მოელიან.

დაქვემდებარებულთა შორის ფუნქციების არასწორად განაწილება. ამოცანათა ზუსტი განსაზღვრის არარსებობა, სამსახურებრივი პასუხისმგებლობების და ფუნქციების განაწილებაში უწესრიგობა ხშირად აფერხებს ორგანიზაციას. შედეგად, არამხოლოდ რთულდება მრავალი პრობლემის გადაჭრა, არამედ წარმოიქმნება ზედმეტი პიროვნული დაპირისპირებები კოლექტივის შიგნით. ფუნქციების დუბლირების წინააღმდეგ ბრძოლის ყველაზე ეფექტური საშუალება არის ზუსტი და დეტალური სამუშაოს (თანამდებობრივი) ინსტრუქციის შექმნა. ამგვარმა ინსტრუქციამ ნათლად უნდა განსაზღვროს თითოეული თანამშრომლის უფლებები, მოვალეობები და პასუხისმგებლობები ორგანიზაციაში.

- წარუმატებლობის დაქვემდებარებულზე გადაბრალების სურვილი. სამუხაროდ, მრავალ ხელმძღვანელს აქვს თვისებად გადაქცეული, რომ გადაბრალდოს ყველა პრობლემა თავის ქვეშევრდომს. ეს საცხებით მცდარი გზაა, ვინაიდან ამ დროს მთელი ენერგია მიემართება წარსულისკენ, მაშინ როცა ვითარების გამოსწორება უკვე შეუძლებელია. რასაკვირველია, განვლილი ფაქტების, შეცდომების ანალიზი ყოველთვის საჭიროა, თუმცა უმჯობესი იქნება, თუ ხელმძღვანელი ბევრად მეტ ყურადღებას გაამახვილებს მომავალზე. ხელმძღვანელის ამოცანა უნდა იყოს წარუმატებლობის ობიექტური მიზეზების და არა განტევების ვაცის ძიება.

- მუდმივი სიჩქარე. სიჩქარის დროს, ხელმძღვანელი ვერ ახდენს ფოკუსირებას და მაქსიმალურ კონცენტრირებას იმ კონკრეტულ სამუშაოზე (საკითხზე), რომელსაც იგი მოცემულ მომენტში ასრულებს. შესაბამისად, ნაცვლად სიტუაციის გაანალიზების და რაციონალური გზების ძიებისა, იგი იღებს სპონტანურ გადაწყვეტილებებს.

მნიშვნელობის მიხედვით სამუშაოს დანაწილების არარსებობა. ამიტომ, ხელმძღვანელები ხშირად იწყებენ საქმეს შედარებით მარტივი და თავისთვის სასიამოვნო საკითხების მოგვარებით, შესაბამისად, უკვე აღარ რჩებათ დრო საკვანძო და რთული ამოცანების გადასაჭრელად.

- მუდმივი მუშაობა სახლში. მმართველობითი სამუშაო ხშირად დაკავშირებულია ინტელექტუალურ შრომასთან, ამიტომ რთული გასამიჯნია კონკრეტულ საქმესთან დაკავშირებული ინტელექტუალური საქმიანობა ხორციელდება სამუშაო დროს თუ დასვენების საათებში. ეს იწვევს სამუშაო დროის გადაჭრას თავისუფალ დროში. ამის გამო, ხელმძღვანელი ვერ ასწრებს სრულფასოვან დასვენებას, რაც პირდაპირ აისახება მის შრომისუნარიანობასა და ჯანმრთელობაზე.

- „დროის ქურდები“ - რაც უმთავრესად სამუშაო დღის არასაკმარისი დაგეგმვის შემთხვევაში გვხვდება. დროის ყველაზე საშიში ქურდები არიან: სატელეფონო ზარები, დაუპატიჟებელი სტუმრები, დაუგეგმავი საქმეები, რომლებზეც ხელმძღვანელი ამა თუ

იმ მიზეზით უარს ვერ ამბობს. ამ ყველაფერს კი მიაქვს საკმაოდ ბევრი დრო და იწვევს ყურადღების გადატანას (გაფანტვას) მართლაც რომ არსებითი პრობლემებიდან.

მაგრამ როგორ გამოვასწოროთ ყველა ეს ხარვეზი? როგორ გავანაწილოთ სწორად დრო? ამისთვის საჭიროა ზუსტად ვიცოდეთ, თუ როგორ იხარჯება იგი სინამდვილეში. გამოყენებული, დახარჯული დროის ანალიზი დაგვეხმარება გამოვავლინოთ დროითი დანაკარგები, დავინახოთ პრაქტიკული მუშაობის სტილის ძლიერი და სუსტი მხარეები. პრობლემის ანალიზისთვის, საჭიროა დროის საიმედო, ზუსტი აღრიცხვა, რომლის დროსაც ანალიზდება ხელმძღვანელის მიერ დახარჯული ყოველი წუთი ერთი სამუშაო დღის განმავლობაში. ამასთან, აუცილებელია დაფიქსირდეს არამხოლოდ გარე ხელშეშლელი ფაქტორები, არამედ ის შემთხვევებიც, როდესაც სამუშაო დღის გეგმიდან გადახრის ინიციატორი იყო თავად ხელმძღვანელი. შესრულებული სამუშაო უნდა გაანალიზდეს შემდეგი კითხვების დახმარებით:

- იყო შესრულებული სამუშაო საჭირო? (თუ სამუშაო დროის 10%-ზე მეტი დაიხარჯა არასაჭირო საქმეების შესრულებაზე, ეს მიუთითებს ორგანიზაციაში უფლებამოსილებათა დელეგირების და პრიორიტეტების განსაზღვრის პრობლემებზე);

- გამართლებული იყო დროის ხარჯი? (თუ სამუშაო დროის 10%-ზე მეტი დაიხარჯა იმ საქმეებზე, რომლებზე დროის ხარჯვაც ახლა უკვე გაუმართლებლად მიგაჩნიათ, საჭიროა გაანალიზდეს მიზეზები, თუ რატომ იყო დროის ხარჯი ასეთი დიდი მათზე და აღმოიფხვრას ეს სამომავლო საქმიანობაში;

- იყო შესრულებული სამუშაო მიზანმიმართული? (თუ სამუშაო დროის 10% - ზე მეტი დასჭირდა იმგვარი ამოცანების გადაჭრას, რომლებიც არ იყო მიზანმიმართული, ესე იგი უნდა გამახვილდეს ყურადღება დაგეგმვასა და ორგანიზებაზე);

- შესრულებულ სამუშაოებს შორის ინტერვალები შეგნებულად იყო განსაზღვრული? (თუ სამუშაო დროის 10%-ზე მეტი დაიხარჯა ამოცანებზე, რომელთა შესრულებას შორის დროითი ინტერვალები განისაზღვრა სპონტანურად, ესე იგი სახეზეა სამუშაო დროის დაგეგმვის პრობლემა). უნდა გამოვლინდეს ყველაზე გავრცელებული შეცდომები, ე.წ. „დროის ქურდები“. აუცილებელია დადგინდეს მათი გამომწვევი მიზეზები და შემუშავდეს მათი აღმოსაფხვრელი ის ღონისძიებები, რომლებიც მოცემული ორგანიზაციისა და მისი კონკრეტული ხელმძღვანელისთვის ყველაზე მეტად შესაფერისი იქნება.

ამრიგად, ხელმძღვანელებისადმი ჩვენი რეკომენდაციები შემდეგია:

- ხელმძღვანელმა უნდა მოახერხოს და გადასცეს ძალაუფლება ქვეშევრდომებს, თავად კი უშუალოდ მიიღოს გადაწყვეტილებები მხოლოდ ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებთან დაკავშირებით;

- უზრუნველყოს წესრიგი საჭირო დოკუმენტაციასთან მიმართებაში. აქ საუბარია იმ დოკუმენტაციის შესახებ, რომელთა გარეშე მართვაც დღეს ფაქტობრივად წარმოუდგენელია (დაგეგმვის, საბუღალტრო აღრიცხვის, სამსახუროებრივი ინსტრუქციის, არქივის და სხვათა შესახებ);

შეასრულოს სამუშაოები მათი სტრატეგიული მნიშვნელობიდან და პრიორიტეტებიდან გამომდინარე;

- დაგეგმოს სამუშაო დღე წინასწარ და რეალისტურად (აგრეთვე დაგეგმოს კვირის, თვის და წლის პერიოდები, შესაძლებლობის ფარგლებში);

ზუსტად განსაზღვროს სამუშაო და დასვენების საათები. თუ ხელმძღვანელი ყოველთვის სრულყოფილად გამოიყენებს დასვენების საათებს, იგი ამით შეძლებს შეიმციროს სტრესი და დაღლილობა, რაც დადებითად აისახება მისი მუშაობის ეფექტურობაზე;

- მოახდინოს უახლოესი ამოცანების წერილობითი ფორმულირება, პრობლემის არსის განმარტება. წერილობითი გამოხატვა ეხმარება ყველას საკუთარი მიზნების ჩამოყალიბებასა და პრობლემის მკაფიოდ დანახვაში;

უზრუნველყოს ორგანიზაციაში სამუშაო ადგილების სათანადოდ აღჭურვა და თანამშრომლებისთვის სათანადო პირობების შექმნა;

- სამსახურში დაგვიანების და მისი არასაპატიო მიზეზებით გაცდენების შემცირება მინიმუმამდე. ამ მხრივ ხელმძღვანელი უნდა იყოს მაგალითი ორგანიზაციის თითოეული თანამშრომლისთვის.

ჩვენ ჩამოვთვალეთ ის ძირითადი პრობლემები, რომლებიც ყველაზე ხშირად გვხვდება თანამედროვე ორგანიზაციებში. ისინი არიან უნივერსალური ხასიათის და შეიძლება წარმოიშვან ნებისმიერ ორგანიზაციაში ნებისმიერი ხელმძღვანელის მმართველობის პირობებში. თუმცა, ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია, რომ ანალიზის გზით მოხდეს საკუთარი შესაძლებლობების გამოძებნა დროითი რესურსის არარაციონალური ხარჯვის წინააღმდეგ, რაც ყოველი ცალკეული ადამიანის (ხელმძღვანელის) შემთხვევაში სპეციფიური იქნება.

9.2. შიგა და გარე ხელშემშლელი ფაქტორები

როგორც წესი, დროის მართვისთვის ხელშემშლელ ფაქტორებად მენეჯერები განიხილავენ ორგანიზაციის საქმიანობის გარე ფაქტორებს, თუმცა ეს ყოველთვის ასე არ არის - ხელშემშლელი ფაქტორები შეიძლება იყვნენ სწორედ ორგანიზაციის შიდა საქმიანობის ძირითად კომპონენტებში. თუ ჩავუღრმავდებით, შეიძლება გამოვყოთ ხელშემშლელი შიდა (დაკავშირებული თანამშრომლის ფსიქოლოგიურ პრობლემებთან) და გარე (არაეფექტური საორგანიზაციო სტრუქტურა, მისი სუსტი ფუნქციონირება) ფაქტორები. ვფიქრობთ, წარმოდგენილი ცხრილი (9.1) დაეხმარება ორგანიზაციებს, რათა მოახდინონ ხელშემშლელი ფაქტორების სისტემატიზაცია.

როგორც პრაქტიკა გვაჩვენებს, წარმოდგენილი ცხრილის (9.1) შესწავლის მთავარი სარგებელი მენეჯერებისთვის არის დროის ყოვლისმომცველი ბუნების უფრო საფუძვლიანი ანალიზისა და "დროის ქურდების" გამოვლენის შესაძლებლობა. ამ სქემის გამოყენება საშუალებას იძლევა გამოირიცხოს დამნაშავე (განტევების ვაცის) ბეზნა და დადგინდეს ობიექტური ხელშემშლელი გარემოებები.

ხელშეშლელი ფაქტორები

	შიდა	გარე
მიზანი	გაზრებული მიზნების არარსებობა; მიზნების გაურკვევლობა (არა მკაფიოობა); მიზნებში პირობითებების არარსებობა; ამოცანების ვერ დასახვა; მიზნების მისაღწევად საჭირო რესურსების არარსებობა; ცუდი კონცენტრაცია მიზნაზე.	ორგანიზაციის მისიის არ ცოდნა; სუსტი დაგეგმვა; სამუშაო ინსტრუქციების არარსებობა ან უზუსტობა; სუსტი ხელმძღვანელობა; შეუთანხმებლობა ორგანიზაციის და თანამშრომლების მიზნებს შორის.
მესამეობა	ცოდნის და გამოცდილების უკმარისობა; გეგმის, წესრიგის, სამუშაო პროცესების ზუსტი დაგეგმვის არარსებობა.	რესურსების არარსებობა და მსგავსი ობიექტური მიზეზები; შრომის არასწორი დანაწილება; სწავლების სისტემის არარსებობა; ხარისხის მართვის სისტემის არარსებობა; ინოვაციების არარსებობა.
ენერგია	ფიზიკური დაღლილობა ან ავადმყოფობა; არასრულფასოვანი დასვენება; ბიორითმის გაუთვალისწინებლობა; დაბალი მოტივაცია; თვითდისციპლინის წაკლებობა.	დროის ფაქტორის გაუთვალისწინებლობა ორგანიზაციის საქმიანობაში და კორპორატიულ კულტურაში; დელეგირების სისტემის არარსებობა; კოლექტიური (ჯუნდური) სულის არარსებობა.

ცხრილი N 9.1. დროის მართვის ხელშეშლელი ფაქტორები

მაგალითად, თანამშრომელი იქნება სავარაუდოდ ზანტი, თუ მას დანამდვილებით არ ეცოდინება საკუთარი ვალდებულებები (მიზნების არარსებობა). მსგავსი სიტუაციაში მენეჯერები ვალდებული არიან აღმოფხვრან სუსტი ხელმძღვანელობა და ჩამოაყალიბონ მკაფიო სამუშაო ინსტრუქციები. მაგალითად, უფრო კონკრეტულად თუ ვიტყვით, ცოდნის უკმარისობით გამოწვეული ნელი მუშაობა შეიძლება გამოსწორდეს ინტენსიური ტრენინგების ორგანიზების გზით.

დროის მენეჯმენტის კონტექსტში უპრიანია უფრო დეტალურად გავაანალიზოთ თანამშრომლებისთვის შიდა ფსიქოლოგიური ხელშეშლელი ფაქტორები. ზოგჯერ მათი არსებობა შეიძლება მარტივად აიხსნას კადრის არაკომპეტენტურობით და ეს საკმარისი აღმოჩნდეს. მაგრამ უმეტეს შემთხვევებში გვაქვს მოცემულობა, როდესაც ადამიანმა იცის, რომ პრობლემა მის პიროვნებაში, ფსიქოლოგიაში „ბუდობს“ და რატომღაც თავად არ სურს მასთან გამკლავება. სხვათაშორის, როგორც წესი, სწორედ ადამიანთა ეს კატეგორია არის დროის მენეჯმენტის პრინციპებისადმი სკეპტიკურად განწყობილი და მიიჩნევს მას დროის ფუჭ კარგვად.

ადამიანებს ხშირად აქვთ გაუცნობიერებელი „დროის შიში“. არსებობს მისი გამოწვევი ხუთი ძირითადი მიზეზი, რომლებიც თავის მხრივ უარყოფით

გავლენას ახდენენ მათ (ადამიანების) კომპეტენტურობაზე დროის მენეჯმენტის კუთხით:

- მე ამას ვერ მოვასწრებ;
- მე აუცილებლად შევცდები;
- ამ მოქმედებით უფრო უარეს შედეგს მივიღებ;
- ამით დავკარგავ სამსახურს;
- დავკარგავ საკუთარ „მეს“.

ყველა ამ შიშს შეგვიძლია ვუწოდოთ საერთო სახელი: ეწ. სოციალური შიში (სოციალური ფობია) ვინაიდან აქ საუბარია სხვადასხვა ვითარებაში სხვადასხვა ადამიანებთან ურთიერთობაზე. სწორედ ამ შიშებზე დაყრდნობით ვითარდება ადამიანში უამრავი უარყოფითი ემოცია, წარუმატებლობა, დეპრესია და ა.შ. აღსანიშნავია, რომ სავარაუდოდ, შიშები ადრეულ ბავშვობაში ყალიბდება, როდესაც ადამიანი ერთხელ უკვე აღმოჩნდა კონკრეტული უარყოფითი ემოციის წინაშე, ვეღარ ახერხებს მისგან განთავისუფლებას და შიში სამუდამოდ აჩნდება მის (ადამიანის) სულს.

უმეტეს შემთხვევაში, ადამიანს შეუძლია დამოუკიდებლად გააანალიზოს დროის ფაქტორისადმი საკუთარი არაეფექტური დამოკიდებულების გამოწვევი მიზეზები და მოახდინოს ქვეცნობიერში არსებული ფარული შიშის იდენტიფიცირება. შიშის გაცნობიერება (საუკეთესო შემთხვევაში ბავშვობიდან იმ კონკრეტული სიტუაციის გონებაში აღდგენა, როდესაც სავარაუდოდ მოხდა შიშის ფორმირება). ეს, დიდი ალბათობით, უკვე მის დაძლევას ნიშნავს. თუ პიროვნება ვერ ახერხებს დამოუკიდებლად ამ პრობლემასთან გამკლავებას, რეკომენდირებულია კვალიფიციური ფსიქოლოგის დახმარება.

დროითი შიშები შესაძლებელია არსებობდეს უფრო ზედაპირულად შეგნებულ დონეზე. ამ შემთხვევაში, მათი აღმოფხვრა ბევრად უფრო იოლია. აქ შეიძლება ვისაუბროთ მენეჯერულ დროის ფობიაზე. მაგალითად: ტომპენეჯერებისთვის ყველაზე მეტად დამახასიათებელია ისეთი შიშები, როგორიცაა გავლენის და სტატუსის დაკარგვა. ეს შიშები თავის მხრივ იწვევენ ისეთ არარაციონალურ (დროის ასპექტში) დამცავ მოქმედებებს მათი მხრიდან, როგორიცაა მაგალითად: გაუთავებელი შეხვედრების და თათბირების ჩატარება, ერთმანეთის (დაქვემდებარებული თანამშრომლების) მაკონტროლებელი შტატების შექმნა და ა.შ. ხოლო საშუალო და დაბალი რანგის მენეჯერებისთვის დამახასიათებელი უმთავრესი შიში არის მათი ამოცანების, მათთვის მიცემული ვადების, დაკისრებული პასუხისმგებლობების, რესურსების მოძიებისა და მსგავსი საკითხების გაურკვევლობა.

თუ ვისაუბრებთ ადამიანებზე, რომლებიც გადაწყვეტილებებს იღებენ, იგულისხმება ორგანიზაციათა ხელმძღვანელები და ტომპენეჯერები, შეგვხვდება საფუძვლიანი განსხვავებები. ხშირია ამ საკითხისადმი მათი სეკპტიკური დამოკიდებულება და ეს ალბათ გარკვეულწილად გასაგებია. უპირველეს ყოვლისა, ამ ხალხს აქვს დიდი პასუხისმგებლობა (ქვეშევრდომებზე, მუშაობის პროცესზე და

რაც მთავარია შედეგზე) და მეორეც მათ უბრალოდ არ აქვთ დიდი დრო საიმისოდ, რათა შეისწავლონ და თავიანთ პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოიყენონ დროის მენეჯმენტის მეცნიერულად დასაბუთებული პრინციპები. თუმცა, ზოგჯერ გადაწყვეტილებების მიმღები პირები (ხელმძღვანელები) უბრალოდ ვერ აცნობიერებენ, რომ დროის მენეჯმენტი ორგანიზაციის მართვის ერთ-ერთი ინსტრუმენტია, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელია საქმიანობის ეფექტურობის მნიშვნელოვნად გაუმჯობესება და მენეჯერის დატვირთული რეჟიმის დიდწილად შემსუბუქება.

ზოგადად თუ ვიტყვით, კომპეტენტურობა დროსთან მიმართებაში (დროის მენეჯმენტში) არის იმ ფაქტორების და მიზეზების ერთობლიობა, რომლებიც საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას (ადამიანს) განახორციელოს დაგეგმილი საქმიანობა წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში.

ჩამოვთვალოთ ის ძირითადი შიდაორგანიზაციული ფაქტორები, რომელთა დახმარებითაც, ჩვენი აზრით, ორგანიზაციის მენეჯერი ახერხებს საქმის დროულად შესრულებას:

1. სტრატეგიული (გრძელვადიანი) მიზნების მკაფიო ჩამოყალიბება - რაც დაეხმარება თითოეულ თანამშრომელს, რომ გაიაზროს საკუთარი როლი და ფუნქციები ორგანიზაციის განვითარების გეგმაში. ამასთან, მნიშვნელოვანია მოხდეს დროის ფაქტორის დაკავშირება თანამშრომლების მოტივაციასთან (წახალისება დროულად შესრულებული სამუშაოსთვის);
2. საშუალო და მოკლევადიან გეგმებთან დაკავშირებული დაგეგმვის ეფექტური სისტემა (მექანიზმი) ორგანიზაციის ყველა ქვეგანყოფილებისთვის;
3. მოქნილი გეგმები გულისხმობს: ა) სხვადასხვა სარეზერვო პოლიტიკის არსებობას დროსთან მიმართებაში (აჩქარება; შენელება; დაგროვება; დროის ზუსტად განსაზღვრა). ბ) პრიორიტეტების გამოყოფა; გ) მოულოდნელობებისთვის მუდამ მზადყოფნა;
4. გადაწყვეტილების მიღების ეფექტური სისტემა (მექანიზმი) სხვადასხვა ეტაპზე და სხვადასხვა დონეზე;
5. კონტროლის ეფექტური სისტემა (მექანიზმი) დროის ფაქტორის გათვალისწინებით;
6. საინფორმაციო ნაკადების მიზანმიმართული დაგეგმვა და კონტროლი.

დროსთან მიმართებაში ორგანიზაციის კომპეტენტურობის მთავარი არსი არის ის, რომ ორგანიზაციას შესწევდეს უნარი, მოახდინოს სწრაფი იდენტიფიცირება იმისა, თუ მმართველობითი საქმიანობის რომელ ეტაპზე (ჩამოთვლილი 6 ფაქტორიდან) მიმდინარეობს პროცესები შეუფერხებლად და სად წარმოიშვა პრობლემა.

ორგანიზაციის კომპეტენტურობა დროსთან მიმართებაში აუცილებლად მოიცავს ჩამოთვლილ ექვსივე შიდაორგანიზაციულ ფაქტორს. რაც ნიშნავს იმას, რომ თუნდაც ერთი კომპონენტის არარსებობა ან დარღვევა წერტილს დაუსვამს მთელ ძალისხმევას.

მიაქციეთ ყურადღება, რომ ჩამოთვლილი 6 ფაქტორი უმრავლეს შემთხვევაში ემთხვევა დროის კონტროლის სისტემის კომპონენტებს.

ანალოგიურად შეიძლება ვისაუბროთ ხელმძღვანელის კომპეტენტურობის შესახებ დროსთან (დროის მენეჯმენტთან) მიმართებაში. აქ შეიძლება გამოიყოს შვიდი ძირითადი ფაქტორი:

1. საკუთარი მიზნების გააზრება და მათი ჰარმონიზაცია ორგანიზაციის მიზნებთან;
2. საკუთარი დროის რეგულარული დაგეგმვა, ამოცანების და ქვეამოცანების, ასევე მათი მიღწევისთვის საჭირო რესურსების და ვადების წერილობითი ფორმულირება;
3. ეფექტური დაგეგმვა-პრიორიტეტების ჰკვიანური განსაზღვრა (იყოს ყოველთვის სამართის დრო მთავარი მიზნებისთვის);
4. სხვა ადამიანების ჰკვიანური მართვა-უფლებამოსილებათა სწორი დელეგირება;
5. მუდმივად ახლის ძიება, მუდმივი სწავლა, თვითგანვითარებისთვის სწრაფვა, საკუთარ საქმიანობაში მეტი ეფექტურობის მიღწევის სურვილი;
6. ენერგიული თვითმენეჯმენტი - მუშაობისა და დასვენების დროების ოპტიმალური თანაფარდობა;
7. ძლიერი ნებისყოფა, თვითკონტროლი, დაბრკოლებების გადალახვის უნარი.

9.3. ქრონომეტრაჟი, როგორც დროის აღრიცხვისა და კონტროლის სისტემა

ამრიგად, ჩვენ განვიხილეთ, რაში შეიძლება დროის ფონდის გახარჯვა. დაგვრჩა მხოლოდ განისაზღვროს, რა მოცულობის არის მიზნების მიღწევისთვის საჭირო დროის ფონდი:

1. მიუთითეთ თქვენი ასაკი;
2. მიუთითეთ დაახლოებითი ასაკი იმ დროისთვის, როცა თქვენ გეგმავთ დასახული მიზნების (თანამდებობის დაკავება, პროფესიული მდგომარეობა, წიგნის დაწერა, დიპლომის მიღება, დისერტაციის დაცვა და ა.შ.) მიღწევას;
3. დაიანგარიშეთ თქვენი დროის კაპიტალის ხარჯები წლებში ამ მიზნების მიღწევისთვის;
4. დაიანგარიშეთ თქვენი დროის კაპიტალის დღე-ღამის ხარჯები. ამისთვის თქვენი დროის კაპიტალი გაამრავლეთ 365-ზე;
5. დააფიქსირეთ დრო, რომელსაც ძილზე ხარჯავთ, აიღეთ საშუალო მაჩვენებელი;
6. დაითვალეთ თქვენი აქტიური საათების რაოდენობა დღე-ღამეში. ეს ის რესურსია, რომელსაც თქვენ რეალურად ყოველდღე თქვენს განკარგულებაშია იმისთვის, რომ დასახული მიზნის მიმართულებით გადადგათ ნაბიჯები;
7. დაითვალეთ თქვენი დროის კაპიტალი საათობით. მიღებული შედეგი გაამრავლეთ მეოთხე პუნქტში მიღებულ შედეგზე, დღე-ღამეში აქტიური საათების რაოდენობაზე (მეექვსე პუნქტი);
8. ახლა უკვე იცით თქვენი დროის კაპიტალის რეალური მოცულობა, რომლის განკარგვაც რეალურად შეგიძლიათ, რათა განახორციელოთ თქვენი ოცნება.

ამრიგად, თითოეული ჩვენთაგანი საკუთარი კაპიტალის დროის კაპიტალის მფლობელია, რომელიც ამავე დროს აუნაზღაურებადია: ჩვენ არ შეგვიძლია მეტი დროის გამომუშავება, ჩვენ შეგვიძლია მხოლოდ იმ რაოდენობის საათების განკარგვა,

რომელიც ჩვენ რეალურად გვაქვს. მაგრამ იმისთვის, რომ სწორად მოხდეს დაგეგმვა, აუცილებელია სრული ინფორმაცია ყველა რესურსზე. რადგან დრო ჩვენთვის მატერიალური ფასეულობაა. ისე უნდა მოვეპყრათ, როგორც სხვა ფასეულობებს; უნდა მოხდეს მისი სწორი და ზუსტი აღრიცხვა, თავისებური, ბუღალტრული მეთოდით.

ის მიდგომა, როცა ჩვენ ვმართავთ საკუთარ დროს - როგორც რესურსს, გვეხმარება ყველა პრობლემის გადაჭრის სისტემურობის არჩევაში. ისევე, როგორც ნებისმიერი ფირმის მოღვაწეობა ბუღალტრით იწყება, ასევე დროის მენეჯმენტიც ქრონომეტრაციით იწყება.

ქრონომეტრაჟი არის პირადი დროის ხარჯვის აღრიცხვა წერილობითი ფიქსაციით, რომელიც გვაძლევს მასალას ანალიზისა და გადაწყვეტილების და წარმოადგენს ეფექტური აზროვნების ამაღლების ინსტრუმენტს.

ქრონომეტრაჟი სამუშაო დღის ფოტოგრაფიაა, რომელიც სრულებით გამოხატავს მოღვაწეობის სხვადასხვა სახეობაზე დახარჯულ დროს. ქრონომეტრაჟის დახმარებით ჩატარებული ანალიზის ძირითადი ამოცანები შემდეგია:

განისაზღვროს რაზე იხარჯება თქვენი დრო;

მოიძებნოს დროის პირველი რეზერვები;

გამომუშავდეს ეფექტურობის გრძნობა და დროის შეგრძნება.

დასავლეთის კლასიკურ დროის მენეჯმენტში ქრონომეტრაჟი დაგეგმვისათვის აუცილებელი მონაცემების შეგროვების ეტაპად განიხილება.

სრული ქრონომეტრაჟის ტექნიკა

სრული ქრონომეტრაჟის ტექნიკა შედგება სამი ძირითადი ნაბიჯისგან:

რამდენიმე დღის განმავლობაში დააფიქსირეთ 10-დან 15 წუთის პერიოდში ყველა შესრულებული სამუშაო;

აირჩიეთ 1-დან 3 საკვანძო მარცენხელი;

დააკვირდით მათ დინამიკას.

განვიხილოთ დაწვრილებით სრული ქრონომეტრაჟის ტექნიკის ნაბიჯები:

ნაბიჯი 1. რადგან საკირო ხდება ყველა დროის დანახარჯის დაფიქსირება, აუცილებელია დღის განმავლობაში ვაწარმოოთ ჩაწერა. ამიტომ დაგვკვირდება პატარა ბლოკნოტი ან უბის წიგნაკი. უკეთესია, თუ ეს წიგნაკი პატარა ზომის იქნება რადგან მოსახერხებელი იყოს მისი მუდმივად ტარება. დასაწყისში უმჯობესია, თუ ჩავიწერთ ყველა იმ საქმის მსვლელობას, რომელსაც დრო დასჭირდება. რამდენიმე დღის შემდეგ როცა თქვენ უფრო ყურადღებით მოეკიდებით დროს, საკმარისი გახდება ჩანაწერის ყოველ ორ საათში შესრულება. შეჩერდით 2-3 წუთი და ჩაწერეთ ყველაფერი რაც გაკეთდა ამ პერიოდში. თანდათანობით ეს ჩვეულებაში გადაგეზრდებით და უფრო ყურადღებით მოეკიდებით ყველა იმ საქმეს და ამოცანას, რომელსაც ასრულებთ დღის განმავლობაში. არ შეეცადოთ ქრონომეტრაჟის წარმოების კომპიუტერიზაციას. დროის აღრიცხვის სპეციალური პროგრამის გამოყენება ართულებს პროცესს და დამოკიდებულს გაგხდით კომპიუტერზე. ამ შემთხვევაში ჩანაწერის ძირითადი ნაწილი

მეხსიერებით კეთდება, ინფორმაცია იკარგება და ქრონომეტრაჟის მონაცემების სიზუსტე კლებულობს.

იმისთვის, რომ დროის ყველა დანახარჯი დაფიქსირდეს, არსებობს მისი აღრიცხვის რამდენიმე მეთოდი. თქვენი შეხედულებით აირჩიეთ რომელიმე მეთოდი:

1. ყველაზე მარტივი - ფიქსირდება ნებისმიერი საქმის დაწყება და დამთავრება;
2. ვაფიქსირებთ არა მარტო დაწყებას და დამთავრებას, არამედ მის ხანგრძლივობასაც. ამ მეთოდს უნდა მიმართოთ მაშინ, როდესაც გამოგიმუშავდებათ საკუთარი მოღვაწეობის გაანალიზების უნარი დღის განმავლობაში;
3. უკვე შეიძლება ნებისმიერი საქმის არა რაოდენობრივად, არამედ მასზე დახარჯული დროის მიხედვით შეფასება, მაგრამ ხარისხიანად მოცემული სამუშაოსთვის საკუთარი ემოციური დამოკიდებულების, დამატებითი პირობების, დაწვრილებითი ინფორმაციის გათვალისწინებით.

საკუთარი დროის აღრიცხვის ასეთი მეთოდი საშუალებას იძლევა მოხდეს არაპროდუქტიული ხარჯების გამოვლენა და ასევე განისაზღვრება დროის სასარგებლოდ გამოყენების კოეფიციენტიც.

ნაბიჯი 2. ავირჩიოთ მონაცემები, რომელსაც გამოვიყენებთ ქრონომეტრაჟის ტექნიკის შემდგომ ნაბიჯზე. ასეთ მაჩვენებლებად შეიძლება იყოს:

ნებისმიერი მაჩვენებელი, რომელიც გამოვლინდა დროის დანახარჯის აღრიცხვის პროცესში;

ნებისმიერი მნიშვნელოვანი სასარგებლო საქმე, რომელსაც არ ეყო დრო;

ნებისმიერი სასურველი მოქმედება, რომელიც ვერ შესრულდა;

ნებისმიერი რესურსული საქმიანობა (რომელიც გინდათ, რომ შეასრულოთ), იწვევს დადებით ემოციებს და რომლისთვისაც დრო არ გაქვთ.

ნებისმიერი მიზნის ხელახლა ფორმულირება შეიძლება. მაჩვენებლების არჩევა ქრონომეტრაჟის მონაცემებზე დაყრდნობით ხორციელდება.

ნაბიჯი 3. დინამიკაში გაკონტროლება გრაფიკის დახმარებით ხორციელდება. ამისთვის გამოიყენება ქრონომეტრაჟის წარმოების პროცესში მიღებული მონაცემების ცხრილი და არჩეული მაჩვენებლები.

მიეცვეთ ისეთი მაჩვენებლის დინამიკას, როგორიცაა ტელევიზორის ყურებაზე დახარჯული დრო. მაგალითად თუ პირველ დღეს მასში 2 საათი დაიხარჯა, ქრონომეტრაჟის წარმოებით, პირველი კვირის ბოლოს ეს დრო 45 წუთამდე დავიდა. ამრიგად გამოთავისუფლებულმა დრომ 1.15 წუთი შეადგენა.

ანალოგიურად შეიძლება ვადევნოთ თვალი ნებისმიერი მაჩვენებლის დინამიკას. მეტი თვალსაჩინოებისთვის ერთ გრაფიკში შეგვიძლია ორი მაჩვენებელი მოვათავსოთ. თვალის დევნება დროის მშთანთქმელ მაჩვენებლისა და იმ მნიშვნელოვან საქმისთვის, რომლისათვისაც არ გეყოთ დრო.

შემცირებული ქრონომეტრაჟის ტექნიკა:

იმ შემთხვევაში გამოიყენება, როდესაც უკვე გამოგონიუშვადებათ დროის შინაგანი შერბნება და ქრონომეტრაჟის წარმოების ჩვევა. ქრონომეტრაჟი მხოლოდ განსაზღვრული მაჩვენებლების მიხედვით იწარმოება (1-დან 3 მაჩვენებლის გამოყენებით) იმ პერიოდის განმავლობაში, როდესაც საჭირო ხდება სასურველი შედეგის მიღწევა ქრონომეტრაჟის წარმოების ყველა ნაბიჯის გამოყენებით. ფსიქოლოგიაში ცნობილია წერილობითი დაფიქსირების მეთოდი. პრობლემებთან მუშაობის ერთ-ერთი პრინციპი ასეთია: თუ გინდა პრობლემის გადაჭრა, დააფიქსირე ყველაფერი რაც ამ პრობლემას შეეხება. ადამიანის ფსიქიკა ისეთია, რომ როგორც კი ყურადღების ფოკუსირებას რამეზე მოვახდენთ, სიტუაცია სასურველი მიმართულებით იწყებს შეცვლას. დადებითი შედეგის მიღების მნიშვნელოვანი პირობა რეგულარულობაა: დინამიკას თვალი მანამდე უნდა ვადევნოთ, ვიდრე სასურველი შედეგი არ მიიღწევა. ეს წესი მოქმედებს ქრონომეტრაჟის წარმოების დროსაც. ჩვენ არ ვცდილობთ ძალით რაიმეს მიღწევას. ჩვენ უბრალოდ ვაფიქსირებთ და ვაკვირდებით ძალისხმევის გარემო.

ABC ქრონომეტრაჟი. ამოცანების პრიორიტეტიზაცია დროის ხარჯების გათვალისწინებით პრიორიტეტების დალაგების კიდეც ერთი მეთოდი ქრონომეტრაჟის ეტაპზე მეტად მნიშვნელოვანი და საკვანძო ამოცანების გამოყოფის საშუალებას გვაძლევს. ამ მეთოდის ავტორია ლემბიტუ კიივი.

ABC ქრონომეტრაჟის არსი შემდეგში მდგომარეობს: დროის გათვალისწინების მომენტში ძირითადი ძალისხმევა და ყურადღება მიმართული უნდა იყოს საკვანძო ამოცანებზე. ნაკლებად მნიშვნელოვან საქმეების ანალიზს კი ნაკლები ყურადღება უნდა დაეთმოს. საკვანძო ამოცანები ერთი წუთით არ უნდა დაგვეკარგოს თვალთახედვიდან და ამ დროს მეორეხარისხოვან ამოცანებზე გამოყოფილ დროზე უნდა გვახსოვდეს რის ხარჯზე გაკეთდა ეს. აღნიშნული მეთოდი საკვანძო ამოცანებზე ქრონომეტრაჟის კონცენტრაციის მექანიზმით შეცვლაა. ამ მეთოდის არსი დროის მართვის სისტემის აღრიცხვის ბარათის სრულყოფას ემსახურება. რადგანაც ამ მეთოდმა ცვლილებები განიცადა, ამიტომ ახალ პროდუქტს შეიძლება ვუწოდოთ „ეფექტურობის ბარათი“. ამ მეთოდიკას საფუძვლად უდევს ოთხი პრინციპი:

1. მთავარ ამოცანებზე ყურადღების ფიქსირება;
2. სიმარტივე და მოქნილობა;
3. საქმიანობის გაზომვადობა და თვალსაჩინოება;
4. ინფორმაციის სისრულე.

განვიხილოთ თითოეული პრინციპი ცალ-ცალკე.

ყურადღების ფიქსაცია მთავარ ამოცანებზე:

რამდენადაც ზუსტად და სწორად არ უნდა ვაწარმოოთ ქრონომეტრაჟი, რამდენადაც სწორად არ უნდა გავაცნობიეროთ საკვანძო ამოცანები და პროექტები, მაინც იხარჯება დრო მეორეხარისხოვან საქმიანობაზე.

არ არის რთული იმის განსაზღვრა, იხარჯება თუ არა დრო საკვანძო საკითხებზე. დასაფიქსირებელ საქმეებში ჩნდება სამი მდგენელი:

საკვანძო ამოცანები;

აშკარა დანაკარგები;

აუცილებლად მოსაგვარებელი საქმეები, მაგრამ მათი ჯამური შედეგები არ არის მაღალი.

რუტინული ამოცანები შეიძლება რამოდენიმე კატეგორიად დაჯგუფდეს, რადგან მათ ქრონომეტრაჟს მეორეხარისხოვანი მნიშვნელობა აქვს.

სიმარტივე და მოქნილობა

ეფექტურობის ბარათში დრო „V“ ნიშნით აღინიშნება. ამოცანები ტიპების მიხედვით სტრუქტურირდება, რაც ამცირებს ჩანაწერების მოცულობას და ამარტივებს შევსების პროცესს. შესაძლებელია იოლად ვაწარმოოთ ნებისმიერი დატვირთული დღის სრული ქრონომეტრაჟი.

განვიხილოთ დაწვრილებით რომელი ელემენტებისგან შედგება ბარათი, რომლის ზომა 75 მმ-ია. ის გამოსაყენებლად და შესანახად მოსახერხებელია. ამოცანებისთვის გამოყოფილი ველი სამ ნაწილად არის გაყოფილი: ვადები 1 3 საკვანძო ამოცანებისთვის, 4-14 ტიპური და რუტინული ამოცანებისთვის და 15 დროის დანახარჯების ფიქსირებისათვის. „ეფექტურობის ბარათი“ დროის გამოყენების მრავალდონიანი აღრიცხვის შესაძლებლობას იძლევა.

მოღვაწეობის შედეგების გაზომვადობა და თვალსაჩინოება

დროის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ამოცანა დროის რეზერვების მოძიება და გამოყენებაა. საშუალოდ, ადამიანს ერთდროულად ორ მოქმედების სრულფასოვნად შესრულება შეუძლია, მაგალითად, იჯდეს თვითმფრინავში და იკითხოს დღის ახალი ამბები, მოსაცდელ ოთახში იჯდეს და გადახედოს საკუთარ საქმიან ჩანაწერებს. ერთი შეხედვით ეს ელემენტარულია, მაგრამ როგორც კი დახარჯული დროის კლასიკური ქრონომეტრაჟით დაფიქსირების აუცილებლობა იქმნება, მაშინვე სირთულეები იჩენს თავს.

ABC ქრონომეტრაჟის მეთოდით იოლად წყდება ეს საკითხები - თქვენ მხოლოდ აღნიშნავთ ნიშნით მინდორზე ტრანსპორტის ხარჯები და ბაზრის შესწავლა. ანუ თქვენ ითვალისწინებთ თვითმფრინავით ფრენის დროს და მუშაობის დროს. რისთვის არის ეს საჭირო?

თვალსაჩინოებისთვის რადგან გზაში დრო არ გამოვიყენეთ, ჯამური დაანგარიშების დროს აუცილებლად აისახება ზოგად პროდუქტულობაზე [28].

ეფექტურობის ბარათი მეთოდის ნახევარია, მეორე ნაწილი გამოყენებული დროის ანალიზის ცხრილია. მისი შექმნა ადვილად შეიძლება ექსელში (კომპიუტერული პროგრამა). პირველ სვეტში ფიქსირდება თარიღი. მეორე განკუთვნილია ბარათის დანომრისთვის 1-დან 6 შემთხვევისთვის. შემდეგი სვეტები ამოცანებისთვისაა

განკუთვნილი, რომლებზეც დაიხარჯა დრო. სვეტები დაჯგუფებულია იმავე პრინციპით, რომელი პრინციპითაც იგება „ეფექტურობის ბარათები“ და იყოფა AA, B, C კატეგორიების საქმეზად, მათ აქვთ კოეფიციენტები შესაბამისად 1 და 2.

ინფორმაციის სისრულე:

ABC ქრონომეტრაჟის მეთოდში რამოდენიმე ცვლილება შევიდა:

მნიშვნელოვანი ამოცანების შემცირება და რუტინული საქმეების გაერთიანება - ქრონომეტრაჟი დამატებით ზრდიდა მეორეხარისხოვან ამოცანებზე დროის დანახარჯს;

შემდეგი ცვლილება საქმიანობის ანალიზის დროს კატეგორიიდან მნიშვნელოვანი განხილვა არაერთი ამოცანა, არამედ ამოცანების მთელი კომპლექსი, ასევე B ABR კატეგორიის ამოცანები გაერთიანებულია კომპლექსურად.

რატომ იღუპება დიდი კომპანიები?

რა თქმა უნდა, თუნდაც ძალზე ძლიერი და წარმატებული ორგანიზაციების ბაზრიდან გაუჩინარების მიზეზები განსხვავებული შეიძლება იყოს: შიდა სოციალურ-პოლიტიკური რყევებიდან დაწყებული (როგორიცაა მაგალითად: ომები და რევოლუციები) ფირმის სასიცოცხლო ციკლის ბუნებრივი მიღევით დასრულებული. თუმცა, თუ დეტალურად გამოვიკვლევთ, კომპანიებში არსებულ შიდა ორგანიზაციულ გარემოს და გამოვალენთ იმ მთავარ ფაქტორებს, რომლებიც როგორც წესი ორგანიზაციას შიგნიდან ანადგურებენ, შეგვეძლება გამოვყოთ ორგანიზაციის სტრატეგიულ მართვაში დამცველი (შესაძლო) ორი უმთავრესი შეცდომა, რომლებიც დაკავშირებულია დროითი რესურსის არარაციონალურ გამოყენებასთან და რამაც საბოლოო ჯამში, შეიძლება გამოიწვიოს ორგანიზაციის ნაადრევი "სიკვდილი".

შეცდომის პირველი ტიპი უკავშირდება მენეჯერების ზედმეტ ყურადღებას წარსულისადმი, რასაც მეტაფორულად „წარსულის ტირანია“ ეწოდება. ეს ხშირად დაკავშირებულია:

ა) პირველი წარმატების ეიფორიასთან, რომლიდან დროულად გამოფხიზლებასაც მენეჯერები ზოგჯერ ვეღარ ახერხებენ და დიდხანს აგრძელებენ ძველი დიდებით ტკბობას;

ბ) მოუქნელობასთან - თანამედროვე რეალობასთან, ტექნოლოგიურ პროგრესთან არ/ვერ ადაპტირებასთან; ზედმეტ კონსერვატიულობასთან და სიახლის მიუღებლობასთან;

გ) ლიდერობის უნარების არ არსებობასთან, ორგანიზაციაში სამომავლო განვითარების მოტივაციის ნაკლებობასთან.

შეცდომის მეორე ტიპი დაკავშირებულია მენეჯერების მიერ ორგანიზაციის მომავლის მცდარ აღქმასთან. ამ მდგომარეობას მეტაფორულად მომავლის ილუზია ეწოდება და ძირითადად გამოიხატება შემდეგი ფორმებით:

- სურვილის ილუზია, რომელიც უფრო მეტად ეფუძნება სურვილებს და არა

ფაქტობრივ ანალიზს. მიზნები ნაკლებად რეალისტურია, ხოლო გეგმები არის ემოციური და არარაციონალური;

- განმეორების ილუზია მომავლის გეგმები და მიზნები წარმოადგენენ ერთგვარ რეტროსპექტივას, წარსულში უკვე არსებული (და წარმატებული) გეგმების განმეორებას. იმ იმედით, რომ ისინი მომავალშიც წარმატების მომტანნი იქნებიან;

ერთადერთი საშოქმედო გზა - როდესაც არ არის მოფიქრებული ალტერნატიული მექანიზმი რომელიც მოვლენათა არასასურველი სცენარით განვითარების შემთხვევაში ამოქმედდება.

ვფიქრობთ, როგორც „წარსულის ტირანია“ ასევე მომავლის ილუზია უმეტესწილად წარმოადგენენ ტოპმენეჯერების მიერ გულუბრყვილობით, მიაბიტურად, კეთილი მომავლის იმედებით დაშვებულ შეცდომას. რასაკვირველია, აქ საქმე გვაქვს კვალიფიციურობის პრობლემასთანაც. ზოგადად, კვალიფიციური ტოპმენეჯერებისგან შემდგარი ჯგუფის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები უფრო დაბალანსებული, კარგად დამუშავებული და ობიექტურ რეალობაზე დაფუძნებულია. რაც, ბუნებრივია, ამცირებს „წარსულის ტირანიისა“ და „მომავლის ილუზიის“ საფრთხეს.

მცირე და საშუალო ბიზნესის ინტერნაციონალიზაცია

10.1. მცირე და საშუალო საწარმოები გლობალიზაციის პირობებში

უკანასკნელ დრომდე მცირე და საშუალო საწარმოების საქმიანობა ხარისხობრივად განსხვავდებოდა მსხვილი საწარმოების საქმიანობისაგან, ვინაიდან, ეს კომპანიები ფიზიკურად სხვადასხვა კონკურენტულ ბაზრებზე ოპერირებდნენ. მაგრამ გლობალიზაციამ წაშალა შესაძლებლობების საზღვრები ბაზრის ლოკალურ მონაწილეებსა და მათ მსხვილ საერთაშორისო კონკურენტებს შორის. ადგილობრივი ბაზრები თანდათანობით ინტეგრირდებიან გლობალურ ბაზრებში, რის შედეგადაც, მეწარმეები, რომლებიც ორიენტირებული იყვნენ საერთაშორისო ბიზნესზე, ახლა გაუჩნდათ აქტიური მოღვაწეობისათვის მეტად ფართო, ეროვნული საზღვრებით შეუზღუდავი შესაძლებლობები. ამრიგად, მცირე და საშუალო საწარმოების არც თუ მცირე ნაწილი თანდათანობით გადის გლობალურ ბაზრებზე, ძირითადად ფირმათშორისი თანამშრომლობისა და კოოპერაციის მეშვეობით. ამ დროისათვის განვითარებული ქვეყნების მცირე და საშუალო საწარმოების დაახლოებით 25% კონკურენტუნარიანია საერთაშორისო ბაზარზე და ცხადია, მათი რიცხვი ყოველწლიურად გაიზრდება. მაგალითად, მცირე და საშუალო საწარმოების 1/5 თავის შემოსავლის 40%-ს საზღვარგარეთ მოღვაწეობიდან იღებს. ისინი, რომლებიც დაკავებული არიან საერთაშორისო ბიზნესით, როგორც წესი, უფრო სწრაფად ვითარდებიან, ვიდრე ისინი, რომლებიც შიგა ბაზარზე ოპერირებენ.

პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბება (networking) საშუალებას აძლევს მცირე და საშუალო წარმოებებს მიიღონ „მასშტაბის ეკონომიის“ და „შეთავსების ეკონომიის“ უპირატესობა მსხვილ რეგიონალურ, ეროვნულ და გლობალურ ბაზრებზე. მსხვილი კორპორაციებისაგან განსხვავებით, მცირე და საშუალო ბიზნესს უნარი აქვს მომხმარებლის უპირატესობის სწრაფი და ზუსტი გამოვლენით უფრო სწრაფად მოახდინოს რეაგირება ბაზრის ცვალებად პირობებზე. მცირე და საშუალო ბიზნესს უნარი აქვს შეამციროს საკუთარი პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი ისეთი მარკეტინგული სტრატეგიების გამოყენებით როგორიცაა: მომხმარებელთა ინდივიდუალური უპირატესობების დიფერენციაცია და გათვალისწინება.

ახალი ტელეკომუნიკაციური ინსტრუმენტებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარება საშუალებას აძლევს მცირე და საშუალო საწარმოებს ადვილად მონახოს უცხოელი პარტნიორები. რის შედეგადაც იზრდება ერთობლივი წარმოებებისა და საერთაშორისო ალიანსების რაოდენობა, რომლებშიც ჩართულია ცალკეული მცირე და საშუალო საწარმოები და ჯგუფები. ბევრი მსხვილი საერთაშორისო კორპორაცია სამეცნიერო, საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ხარჯების ეკონომიის, ახალი პროდუქციის ათვისებისათვის საჭირო პერიოდის მინიმიზაციისათვის და ა.შ. პარტნიორულ ხელშეკრულებას დებს ტექნოლოგიური უპირატესობის მქონე პატარა ფირმებთან. ამრიგად, მსხვილი საერთაშორისო კორპორაციები ახერხებენ თავი აარიდონ მსხვილი ბიზნესისათვის დამახასიათებელ ორგანიზაციულ „გაბერვას“.

კომპანია ამცირებს დანახარჯებს მომუშავეთა გადამზადებაზე, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის ცვლილებების პროცედურებზე, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების ადაპტაციაზე.

ზემოთ აღწერილ მოდელთან შეიძლება ინიცირდეს მცირე და საშუალო საწარმოების გასვლა მსოფლიო ბაზარზე სტრატეგიული პარტნიორული ხელშეკრულებების დადებისა და სხვა საერთაშორისო მცირე და საშუალო საწარმოებთან ალიანსების შექმნასთან. მცირე ბიზნესი და გლობალიზაცია:

რამდენად ეხება გლობალიზაცია მცირე საწარმოს და როგორი იქნება მისი (გლობალიზაციის) შედეგები? რატომ გამოდიან მსს-ები საერთაშორისო ბაზრებზე? უნდა აღვნიშნოთ, რომ ამ კითხვებზე ერთმნიშვნელოვანი პასუხი ჯერ არ არსებობს, თუმცა მრავალი მკვლევარი აქტიურად იკვლევს გლობალიზაციის გავლენას მცირე საწარმოთა წარმატებაზე.

სტრატეგიული მენეჯმენტი - ეს კონცეფციაა, რომელიც არც თუ ისე დიდი ხნის წინ, გამოჩნდა მენეჯმენტის პრაქტიკაში. სტრატეგიული მენეჯმენტი, პირველ რიგში განიხილავს მსხვილი ორგანიზაციების ზრდის და გადარჩენის პრობლემებს, მაგრამ ახლა, როდესაც მცირე საწარმოები ასეთ არსებით როლს ასრულებენ, უკვე აღარ შეიძლება სტრატეგიულ მენეჯმენტში მათი მოთხოვნების იგნორირება. მცირე ბიზნესი თამაშობს ძალიან მნიშვნელოვან როლს ეკონომიკის აყვავების უზრუნველყოფაში, სამუშაო ადგილების შექმნაში, ტექნოლოგიური ინოვაციების განვითარებაში. ამ მიზეზების გამო ძნელია მცირე ბიზნესის სექტორისთვის სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობის გადაფასება. სტრატეგიული მენეჯმენტის ამ სფეროს შესწავლასა და ანალიზს ჯეროვანი ყურადღება მხოლოდ ახლახანს დაუთმეს.

ბევრი სპეციალისტი თავის გამოკვლევებს უძღვნის მცირე საწარმოების პირობებში სტრატეგიების ფორმირებისა და რეალიზაციის პრობლემებს. მიუხედავად სახელმწიფოს მხრიდან მნიშვნელოვანი მხარდაჭერისა ყოველწლიურად კრახს განიცდის ბევრი მცირე საწარმო. ერთ-ერთი მთავარი მიზეზი, რომელიც მსს-ების ჩავარდნას უდევს საფუძვლად,

- ეს არის მსს-ების ხელმძღვანელების სტრატეგიული მენეჯმენტის სფეროში უნარ-ჩვევებისა და კომპეტენტურობის დანაკლისი. ეს თავის მხრივ განაპირობებს ბიზნესის მართვისა და კონტროლის ადეკვატური სისტემების დამუშავების შეუძლებლობას.

სტატეგიული ცვლილებების მართვა - არის პრობლემა, რომელიც დრო დადრო დგება ყოველი კომპანიის წინაშე, მათ შორის მსს-ს წინაშეც. განვიხილოთ ის უფრო დეტალურად. ჩვენ დროში ყველა ორგანიზაცია შეეჯახება ხოლმე გარე საქმიანი გარემოს არსებითად შეცვლილ პირობებს. ადრე კომპანიები მოქმედებდნენ გაცილებით უფრო სტაბილურ გარემოში, რომელშიც არ იყო ელექტრონული ფოსტა, პერსონალური კომპიუტერები, ინტერნეტი და ინტრანეტი, ფიკური ტელეფონები და საოფისე ელექტრონული მოწყობილობა. ახლა ჩვენ ვცხოვრობთ სამყაროში, რომელიც ძალიან სწრაფად იცვლება. ამიტომ არც ერთი საწარმოს, მცირეს თუ დიდს, არ შეუძლია იმოქმედოს და მიაღწიოს წარმატებას ისე, თუ არ შეეგუება გარემოს ცვალებად პირობებს. ამიტომ არ არის გასაკვირი, რომ ყველა წარმატებული კომპანია ხასიათდება

იმით, რომ გამუდმებულად სრულყოფს თავის პროდუქციას და ბაზარს თავაზობს თავის ახალ ვარიანტებს და პროდუქტებს, რომლებიც დაფუძნებულია პრინციპულად ახალ ტექნოლოგიურ ან საწარმოო გადაწყვეტილებებზე.

სტრატეგიული ცვლილებების მართვა ესმარება მცირე ბიზნესის სტრატეგებს სწრაფად და სისტემურად აითვისონ ახალი იდეები, მიდგომები, ქცევები. გარემოს ტენდენციების მაგალითად, ტექნოლოგიური სფეროს, საბაზრო სიტუაციების, მომხმარებლის მოლოდინის, კონკურენტების სტრატეგიების დაკვირვება და მონიტორინგი საშუალებას აძლევს მენეჯერებს, დაამუშაონ გეგმური ცვლილებების გამოყენების სტრატეგიები გარემო პირობებთან ადაპტაციისათვის. შეგახსენებთ, რომ ცვლილებები ხდება როგორც გარეგან, ისე კომპანიების შიგა გარემოში.

გლობალიზაცია არის მსს-ებისათვის ახლახან აღმოცენებული სტრატეგიული პრობლემა. რას გულისხმობს ტერმინი „გლობალიზაცია“? ამ ტერმინის განსაზღვრებას სხვადასხვა პოზიციებიდან უდგებიან. ამჟამად მცირე საწარმოები სულ უფრო აქტიურად მოქმედებენ საერთაშორისო ბაზრებზე (Haahti, Hall da Donckels, 1998). როგორც ამტკიცებს Graham (1999), ტერმინი „გლობალიზაცია“ უხეშად, დაუდევრად იხმარება საქონლისა და მოხმარების, წარმოებისა და გადანაწილების ინტერნაციონალიზაციის პროცესისა და მასთან დაკავშირებული ვაჭრობისა და კაპიტალის ნაკადების აღსანიშნავად. ის ამტკიცებს: „გლობალიზაცია“ ეს არაზუსტი ტერმინია, თუმცა ის ფართოდ არის გავრცელებული და მიღებულია იმ მოქმედებების ნაკრების განსასაზღვრავად, რომელიც დაკავშირებულია მრავალეროვნულ ან ისეთი კომპანიების აღსანიშნავად, რომლებიც ახორციელებენ პირდაპირ საზღვარგარეთულ ინვესტიციებს. ეს კომპანიები ახორციელებენ თავისი მოქმედებების ინტეგრაციას ეროვნულ საზღვრებს გარეთ, იმ აზრით, რომ იღებენ გადაწყვეტილებებს მიღებული მოგებისა ან პროცენტების მაქსიმიზაციაზე.

ამ შეხედულებით, ტერმინი „გლობალიზაცია“ მიიღება მსს-ების მონაწილეობის განსასაზღვრელად ოპერაციებში საზღვარგარეთული ბაზრებზე, ისეთში, როგორიცაა ექსპორტი და საზღვარგარეთული ინვესტიციები.

თუ გლობალიზაციას განესაზღვრავთ, როგორც ეროვნული ეკონომიკების დიდ გახსნილობას საერთაშორისო ბაზრისთვის, მაშინ მან (გლობალიზაციამ) უნდა გამოიწვიოს ზოგიერთი შედეგი როგორც მსხვილი, ისე მცირე საწარმოებისათვის.

ამგვარად, მცირე და საშუალო საწარმოების საერთაშორისო ბაზრებზე გაფართოებული გამოსვლა შეიძლება განიხილებოდეს, როგორც გლობალიზაციის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილი. რადგანაც მსს-ები არსებითად განსხვავდება მსხვილი საწარმოებისაგან ხელმძღვანელობის სტილით, დამოუკიდებლობის ხარისხით, საკუთრებითა და ოპერაციების მასშტაბით, ძალზე მნიშვნელოვანია გლობალიზაციის ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალურ ბაზარზე მათი მოქმედების შესწავლა და გააზრება.

მსს-ების გლობალიზაციის სტადიები

მცირე ბიზნესის თვალთახედვით გლობალიზაცია ითვლება ინტერნაციონალიზაციის პროცესად. ზოგიერთი სპეციალისტი იზიარებს იმ აზრს, რომ

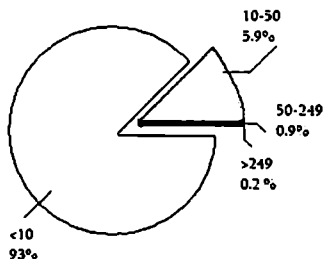
კომპანიის ინტერნაციონალიზაცია შეიძლება ჩათვალოს პროცესად, რომელიც ანალოგიურია პროდუქტის დანარგვის სტადიებისა (Gankema et al. ,2000). ისინი ამტკიცებენ, რომ ინტერნაციონალიზაციის ინოვაციური მოდელები ყოველ მომდევნო სტადიას განიხილავენ, როგორც ინოვაციას კომპანიისათვის. გლობალიზაციის შესახებ სამეცნიერო დისკუსიაში ერთვებიან მსს-ებიც, გამოდინა რა ინტერნაციონალიზაციის პროცესის სტადიებიდან, რომელიც თავდაპირველად შემოთავაზებული იყო Cavusgil (1980) მიერ. Cavusgil-ის აზრით, მცირე და საშუალო საწარმოების ინტერნაციონალიზაცია ხდება ხუთ სტადიად:

საინფორმაციო ტექნოლოგიები:

სწრაფად ცვალებად საქმიან გარემოში მცირე საწარმოებზე უქველვ გაველნას ახდენენ ტექნოლოგიური ინოვაციები, საინფორმაციო ტექნოლოგიები (IT) და მათთან დაკავშირებული პრობლემები. სტრატეგიების დამუშავების პროცესში მცირე საწარმოები გარდაუვალად შეეჯახებიან პრობლემებს, რომლებიც განპირობებული არიან მათი რესურსების შეზღუდულობითა და ტექნოლოგიური კომპეტენტურობით. ამჟამად ბიზნესის ფუნქციონირების ეფექტურობაზე დიდ გავლენას ახდენს ინტერნეტის შესაძლებლობა. საწარმოს ზომა და ის, თუ როგორ წარმოუდგენია მას (საწარმოს) ელექტრონული კომერციის მნიშვნელობა თავის ბიზნეს ფუნქციის შესასრულებლად, განსაზღვრავენ კომპანიის განზრახვებს: მიიღოს მონაწილეობა ელექტრონულ კომერციაში, თუ უარი თქვას მასზე (Bevern, Thompson, 2002). დღეს პრაქტიკულად არც ერთი საწარმო არ ამბობს უარს IT ინსტრუმენტებისა და ელექტრონული კომერციის გამოყენებაზე. მაგალითად, მრავალმა მომხმარებელმა ისწავლა ვებრესურსების გამოყენება კონკურენტული ინფორმაციის მოძიებისათვის და შესყიდვების ახალი საშუალებებისათვის და ამას რეგულერულად აკეთებენ. მყიდველს შეუძლია ადვილად შეადაროს ერთმანეთს განსხვავებული მომწოდებლების ფასები და მიიღოს მათზე დაწვრილებითი ინფორმაცია. ვირტუალურ სივრცეში ყიდვის ოპერაციების ჩატარება შეიძლება 24 საათის განმავლობაში, ნებისმიერ მოსახერხებელ დროს, ისე რომ, ყურადღება არ ექცევა დროის სარტყელში განსხვავებას (Da Costa 2001). ელექტრონულ კომერციას ძალიან დიდი უპირატესობა აქვს მყიდველებისთვისაც და მომწოდებლებისთვისაც, მაგრამ საქმე ისაა, რომ იმ მცირე საწარმოებს, რომლებიც ფოქრობენ ელექტრონულ კომერციაში ჩართვას, მოუწევთ თავიანთი მოდერნიზების კომერციული მოდელების კარდინალურად შეცვლა, ამიტომ არ არის გასაკვირი, რომ მუშაობის ონლაინ რეჟიმზე გადასვლასთან დაკავშირებული დანახარჯები მსს-ებისათვის საკმაოდ მაღალია.

იმისათვის, რომ პრაქტიკაში წარმატებით დანერგოს და დაამუშავოს ბიზნეს-სტრატეგიები მსს-ებმა უნდა დანერგონ თავისთან გარე საქმიანი გარემოს სკანირების ეფექტური სისტემა. საწარმოს ხელმძღვანელებს კარგად უნდა ჰქონდეთ წარმოდგენილი საწარმოს სუსტი და ძლიერი მხარეები, მზად უნდა იყვნენ უპირატესობის გამოსაყენებლად და ხარვეზების აღმოსაფხვრელად. საწარმოს უნდა ჰქონდეს გარკვევით ჩამოყალიბებული მისია, რომელიც ცნობილი და გასაგები იქნება ყველა თანამშრომ-ლისათვის. მცირე საწარმოებისთვის სასარგებლოა ორიენტირება

ხანგრძლივ მოგებასა და მყარ ზრდაზე, ისინი უნდა ისახავდეს ბიზნეს-ამოცანებს და არ ხელმძღვანელობდეს თავიანთი მესაკუთრე-ხელმძღვანელების პირადი მიზნებით. რეკომენდირებულია ფორმალური ბიზნეს გეგმის მომზადება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების დამუშავებაში დისციპლინათშორისი ხელმძღვანელობის ჯგუფის მონაწილეობა. თანამშრომლების წინადადებების აღრიცხვამ და გამოყენებამ ბიზნესგეგმის შემუშავების პროცესში შეიძლება აამაღლოს მათი მოტივაციის დონე, ამის გარდა სასარგებლო და მნიშვნელოვანია თანამშრომლების ჩართვა კომპანიის ბიზნესგეგმების რეალიზაციის პროცესში, რაც შეიძლება უზრუნველყოს კომპანიის სტრატეგიების რეალიზაციის წარმატება. დაბოლოს, მსს-ებმა უნდა გამოიყენოს და პერიოდულად განაახლოს საინფორმაციო ტექნოლოგიები.



ნახაზი. 10.1. საწარმოების წილი დასაქმებულთა საერთო რიცხვში

მსს-ებისათვის ძალიან მნიშვნელოვანია დანერგონ და სრულყონ მუშაობის ჯგუფური სტილი, სწორედ მართონ თავიანთი თანამშრომლები, რათა აამაღლონ საერთო საორგანიზაციო ეფექტურობა.

მცირე და საშუალო ბიზნესს დიდი მნიშვნელობა აქვს მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის ეკონომიკაში. მცირე და საშუალო საწარმოები ფირმების 95% შეადგენს და განვითარებულ ქვეყნებში საშუალო ადგილების 60-65% კმნიან. 10.1. ნახ.-ზე დემონსტრირებულია, თუ რა ადგილი უკავია მსხვილ და საშუალო საწარმოებს ევროკავშირის ქვეყნებსა და აშშ.

კრიტერიუმების მიხედვით საწარმო შეიძლება დაიყოს მცირე და საშუალო საწარმოდ, ამ კრიტერიუმებთანაა დაკავშირებული: წარმოებაში დასაქმებულ მომუშავეთა წლიური რაოდენობა; წლიური ბრუნვის ფულადი გამოსახულება; აქტივების საშუალო სიდიდე. მცირე და საშუალო საწარმოში მომუშავეთა ნორმატიული რაოდენობის ვარიანტი ქვეყნის კანონმდებლობით ხორციელდება. ამგვარად, ევროკავშირში მცირე და საშუალო საწარმოების ზღვარი დადგენილია 250 ადამიანით. ზოგიერთ ქვეყანაში მცირე და საშუალო ბიზნესში დასაქმებულთა რიცხვითი რაოდენობა 200-მდე ადამიანით შემოიფარგლება, მაშინ როცა აშშ-ში, ფირმა 500-მდე დასაქმებული

პერსონალით მიეკუთვნება მცირე და საშუალო ბიზნესს. მცირე საწარმოები, როგორც წესი, წარმოადგენენ ფირმებს, რომლებშიც მუშაობს არა უმეტეს 50 ადამიანისა (აშშ-ში არა უმეტეს 100 ადამიანისა), მიკროსაწარმოებები კი ჩვეულებრივ არა უმეტეს 10 მომუშავეს ითვლიან.

სხვა მაჩვენებელი, რომელიც გამოიყენება მცირე და საშუალო საწარმოების განსაზღვრისათვის, ფულადი ამონაგების წლიური მაჩვენებელია. მაგ: ევროკავშირში მცირე და საშუალო საწარმოების წლიურმა ბრუნვამ არ უნდა გადააჭარბოს 40 მლნ. ევროს.

მრავალი მცირე და საშუალო საწარმო მუშაობს მომსახურების სექტორში, რომელიც ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის შემავალ ქვეყნებში დღეისათვის ეკონომიკური აქტივობის 2/3 შეადგენს. მცირე ბიზნესი ძირითადად მოიცავს საბითუმო და საცალო ვაჭრობას, საზოგადოებრივი კვების სფეროს, მშენებლობას. მცირე და საშუალო საწარმო დიდი რაოდენობითაა წარმოდგენილი ინფორმაციული და კომპიუტერული ტექნოლოგიების, ბიოტექნოლოგიების, და ამავე დროს საქმიანი მომსახურების სექტორებში.

სახელმწიფო მხარდაჭერა საერთაშორისო მცირე მეწარმეობისადმი

სახელმწიფო ბარიერები, რომლებიც აბრკოლებენ ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციას, თანდათანობით სუსტდება გლობალიზაციის შედეგად. მაგრამ უმეტესი განვი-თარებული ქვეყნის მთავრობა აცნობიერებს, რომ მცირე და საშუალო საწარმოების სიდიდე და მათი შეზღუდული ფინანსური შესაძლებლობები, ბარიერებისადმი დაუცველს ხდის მათ საერთაშორისო ვაჭრობის გზაზე, რაც ხშირად აბრკოლებს მათ გასვლას საზღვარგარეთულ ბაზრებზე. ამისათვის უმრავლეს განვითარებულ ქვეყნებში შეიქმნა მცირე და საშუალო საწარმოებისადმი სპეციალური სახელმწიფო მხარდამჭერი სააგენტოები, რომლებიც ხელს უწყობენ მათ, რათა მონაწილეობა მიიღონ საერთა-შორისო გამოფენებში და სავაჭრო ბაზრობებზე, საზღვარგარეთ პარტნიორის მოძებნაში, ეხმარებიან ენობრივი ბარიერის გადალახვაში, უზრუნველყოფენ სამართლებრივი კონსულტაციებით და ა.შ. ამრიგად, განვითარებული ქვეყნების სახელმწიფოებრივი სტრატეგიები საერთაშორისო ბაზრებს ხელმისაწვდომს ხდის მცირე და საშუალო საწარმოებისათვისაც.

ზოგიერთ ქვეყნებში სახელმწიფო პოლიტიკა უფრო შორს მიდის და იმ ეროვნულ მცირე და საშუალო საწარმოებს, რომლებიც ეწევიან საერთაშორისო მოღვაწეობას, ამლევს მიზნობრივ კრედიტებს, საბანკო გარანტიებს, უზრუნველყოფს მარკეტინგულ კვლევებისადმი ხელმისაწვდომობას და ეხმარება პროდუქტის საზღვარგარეთ წინაწევაში (მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი ექსპერტი ამაში პროტექციონიზმის პოლიტიკის დაბალ ეფექტურობას ხედავს).

ამ დარგში სახელმწიფო მიდგომის მაგალითია აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნებში მცირე და საშუალო მეწარმეობის მხარდამჭერი პირველი შევიცარული სააგენტო. მეწარმეობის ეს ცენტრი გაიხსნა ქ. მოსკოვში 2002 წლის დეკემბერში შევიცარიისა და

ლიბტენშტაინის ფირმების საქმიანი ურთიერთობების განვითარებისა და გამტკიცების მიზნით იმ კომპანიებთან, რომლებიც წარმოდგენილი იყო რუსეთის ბაზარზე. ცენტრი ინფორმაციულ და იურიდიულ დახმარებას უწევს შვეიცარიისა და ლიბტენშტაინის მცირე და საშუალო საწარმოებს, რაც ხელს უწყობს საერთაშორისო ბარიერების შემცირებას, მაგრამ იგი არ არის დაკავებული საერთაშორისო ვაჭრობის დაფინანსებით.

იმ ორგანიზაციებთან ერთად, რომლებიც შექმნილია ნაციონალური ხელისუფლების მიერ, მცირე ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციას დახმარებას უწევს მთავრობათაშორისი ორგანიზაციებიც, მათ შორისაა EC, OPEK, AСEАН, Mercosur. ამრიგად, განვითარებული ქვეყნების ეკონომიკური პოლიტიკის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა, გლობალური ეკონომიკის პოტენციალური უპირატესობების გამოყენება არა მარტო მსხვილი, არამედ მცირე და საშუალო საწარმოებისთვისაც.

••და მაინც, მიუხედავად ბევრი სამთავრობო და მთავრობათაშორისი ორგანიზაციების დახმარებისა, მცირე და საშუალო საწარმოების წილი მსოფლიო ბაზარზე დღემდე არ არის საკმარისად მაღალი. მაშინ როდესაც, განვითარებული ქვეყნებში მცირე და საშუალო ბიზნესის წილი მშპ-ში დაახლოებით 50% შეადგენს, საერთაშორისო ბაზარზე საწარმოო პროდუქციის მსოფლიო ექსპორტის მხოლოდ 30% უკავიათ და პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მხოლოდ 10% ახორციელებენ. ეს ვითარება რიგი მიზეზების შედეგია: საზღვარგარეთ მოდვანეობა რთულია და დაკავშირებულია რისკებთან, რაც მცირე საწარმოებისათვის თავის გასართმევად მძიმეა, ვიდრე მსხვილი საწარმოებისათვის, რადგან ისინი უკეთესად არიან მომზადებული საგარეო ეკონომიკური საქმიანობისათვის და დიდ რესურსებს ფლობენ; ყველა სახელმწიფო არ გამოხატავს აქტიურ დაინტერესებას მცირე და საშუალო საწარმოების მხარდასაჭერად, ამიტომ რიგ ქვეყნებში მველებურად მაღალია ადმინისტრაციული ბარიერები.

10.2. შიგა და გარე ბარიერები

შიგა ბარიერები:

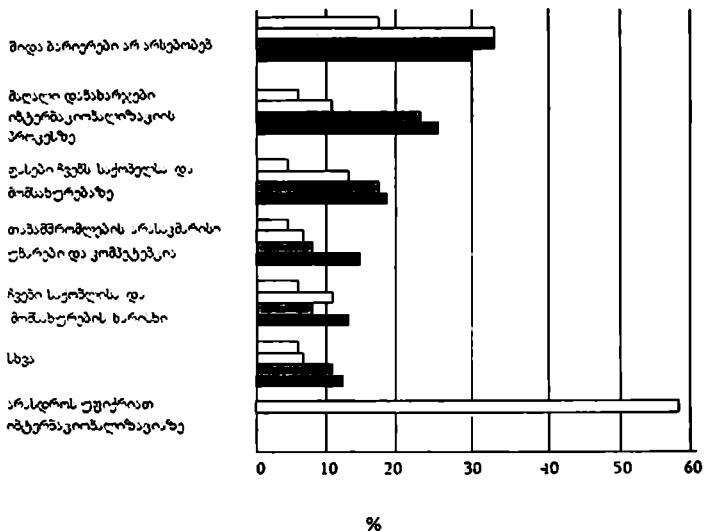
საზღვარგარეთულ ბაზრებზე გასვლა მოითხოვს მენეჯერისაგან დამატებით ცოდნას და კომპენტენციას. ასეთი კომპენტენციები მოიცავს არა მარტო უცხო ენის ცოდნას, არამედ უცხოურ ბაზრებზე არსებული პირობების ცოდნას, მათ შორის სამართლებრივ, ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ასპექტებს, საქმიანი პრაქტიკის ნორმებს და კულტურის თავისებურებებს.

აუცილებელი შრომისმოყვარეობის პირობებში აღნიშნული თვისებების შეძენა შესაძლოა საქმიანობის პროცესში მოხდეს, ამიტომ მცირე საწარმოთა მესაკუთრეების და მენეჯერების გამოცდილება, მათი პიროვნული თვისებები, ენერგია, რეალური წელილი წარმოადგენს საზღვარგარეთული ფირმის შემდგომი ზრდის მნიშვნელოვან ფაქტორს. მენეჯერების ან მცირე საწარმოთა მესაკუთრეების გამოცდილება საერთაშორისო ბიზნესის გაძღოლაში ზრდის საერთაშორისო ბაზრებზე კომპანიების გასვლის სიჩქარეს. მაგრამ არ შეიძლება ერთმნიშვნელოვნად ვამტკიცოთ, რომ თუ

კომპანიის მენეჯერი ფლობს ამ თვისებებს, კომპანია აუცილებლად წარმატებული იქნება. ეს ფაქტორი მეტყველებს მხოლოდ იმაზე, რომ ფირმები, რომელთა მენეჯერები საერთაშორისო გამოცდილებს ფლობენ, დიდი ალბათობაა იმისა, რომ გავლენ საერთაშორისო ბაზრებზე. რიგი კვლევები იძლევა შემდეგი დასკვნის გამოტანის საშუალებას:

ინტერნაციონალიზაციის ინტენსივობა (რამდენად ვარაუდობს ფირმა გარე ბაზარზე გასვლას თავისი საქმიანობით, კერძოდ, მარკეტინგი, წარმოება და სამეცნიერო და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები) და მისი მასშტაბი (ანუ რამდენ უცხოურ ბაზარზე ეწევა ფირმა საერთაშორისო საქმიანობას) დამოკიდებულია მცირე საწარმოს საკუთრების სტრუქტურაზე. მცირე საწარმო, რომელიც ხელმძღვანელის (გენერალური დირექტორის) ან ტოპ-მენეჯერთა ჯგუფის საკუთრებაშია, უფრო მიემხრობა ინტერნაციონალიზაციის კონსერვატიულ სტრატეგიას. ხელმძღვანელ-მესაკუთრეები, როგორც წესი, თავშეკავებული არიან ნაკლებად ცნობილი რისკების მიმართ, არ აქვთ მიდრეკილება გაზარდონ ფირმის სიდიდე და ინტერნაციონალიზაციის მასშტაბი, რადგანაც თუ საწარმო წარმატებული იქნება, ამან შეიძლება ძლიერ შეარყიოს მენეჯერ-მესაკუთრეთა ფინანსური მდგომარეობა, კარიერული შესაძლებლობები და რეპუტაცია. პირიქით, როცა მცირე საწარმო ნაწილობრივ ეკუთვნის გარე მომხმარებელს

ვენჩურულ კაპიტალისტებს ან ინსტიტუციონალურ ინვესტორებს (ბანკები, საინვესტიციო კომპანიები, ფონდები), ამ ფაქტმა შეიძლება გლობალურ დონეზე მცირე საწარმოს ზრდა გამოიწვიოს, რადგან გარე მესაკუთრეები იცავენ და ახალისებენ მენეჯერთა მისწრაფებას ფირმის საქმიანობის გაფართოებისკენ საერთაშორისო ბაზრებზე. ისინი დაკავებული არიან ფირმის საქმიანობის მონიტორინგით და ეხმარებიან ფირმებს მიიღონ საუკეთესო სტრატეგიული გადაწყვეტილებები. ზოგჯერ ინსტიტუციონალური ინვესტორები, რომლებიც ჩვეულებრივ გრძელვადიან დაბანდებებს ახორციელებენ, „ზეწოლას“ ახდენენ ფირმის მენეჯერებზე, რათა მათ საქმიანობა გააფართოვონ საერთაშორისო ბაზრებზე. (შესაბამისად, რათა ფირმის საქმიანობა უფრო ეფექტური იყოს საერთაშორისო ბაზარზე, უმაღლეს ხელმძღვანელობამ აუცილებლად უნდა ემეზოს გარე ინვესტორები, რომლებიც დაეხმარებიან მათ საუკეთესო სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში საზღვარგარეთ ფირმის საქმიანობის გაფართოებასთან დაკავშირებით).



- ☐ საერთაშორისო კომპანიები
- ☐ ექსპორტი, როგორც ერთადერთი ფორმა
- ☐ იმპორტი, როგორც ერთადერთი ფორმა
- ☒ შეიღობილი ქვედანაყოფები საზღვარგარეთ ან ინტერნაციონალიზაციის რამოდენიმე ფორმა

ნახაზი. 10.2. ინტერნაციონალიზაციის ძირითადი შიგა ბარიერები

მცირე და საშუალო საწარმოებებისათვის შიგა რესურსების არსებობა უფრო მნიშვნელოვანია საერთაშორისო საქმიანობისათვის, ვიდრე ტნკ-სთვის, რადგან დანახარჯები შესაბამისი უნარების მქონე ადამიანების დაქირავებაზე პროპორციულად მაღალია მცირე საწარმოების პირობებში. მსხვილი კომპანიებისათვის უფრო ხელმი-საწვდომია ადამიანური რესურსები. და ფლობენ აგრეთვე პერსონალის გადამოზრების დამუშავებულ მეთოდებს. როგორია მცირე და საშუალო ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის შიგა და გარე პირობები?

10.2. ნახ.-ზე წარმოდგენილია (European network for SME Research) ევროპის სხვადასხვა ქვეყნის 7835 მცირე და საშუალო საწარმოთა გამოკითხვის შედეგები. საწარმოთა ოთხი ჯგუფისათვის (არასაერთაშორისო კომპანიები, ფირმები, რომლებიც ეწევიან იმპორტს, ფირმები, რომლებიც ეწევიან ექსპორტს, კომპანიები, რომლებსაც აქვთ შეიღობილი ქვედანაყოფები საზღვარგარეთ ან ისინი, რომლებიც ირჩევენ ერთდროულად ინტერნაციონალიზაციის რამდენიმე ფორმას საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლისას) მნიშვნელოვან ბარიერთა შორის დასახელებულია მაღალი დანახარჯები ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციაზე, როგორც წესი, ასეთი ხარჯები მოიცავს

საზღვარგარეთ მარკეტინგული ანალიზის ჩატარებას, საკონსულტაციო მომსახურების ანაზღაურებას, დოკუმენტაციის თარგმნას, ხარჯებს პროდუქციის ადაპტაციისათვის საერთაშორისო მოთხოვნის მიხედვით, სატრანსპორტო დანახარჯები, აგრეთვე ფინანსური და ბიზნეს-რისკები.

გარე ბარიერები:

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას შიგა ბარიერების გარდა არანაკლებ მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ გარე ბარიერებიც. ხშირად ინტერნაციონალიზაციის ბარიერები წარმოიქმნება ეროვნული ეკონომიკის, საზოგადოებრივი ინსტიტუციების და ინფრასტრუქტურის დონეზეც. დაბრკოლებლად შეიძლება იქცეს არაადეკვატური საკანონმდებლო სისტემა, სატელეკომუნიკაციო ინფრასტრუქტურა, განათლებისა და კვლევის დაბალი დონე. სერიოზულ ბარიერად შესაძლოა იქცეს ინტელექტუალური საკუთრების დაუცველობა, პოლიტიკური რისკები და კორუფცია. როგორც უკვე აღინიშნა, მცირე საწარმო ნაკლებადაა შეგუებული მოცემულ დაბრკოლებათა გადალახვას, ვიდრე მსხვილი საწარმოები. ამიტომ მცირე და საშუალო ბიზნესი განვითარებულ ქვეყნებში არსებითად უკეთაა წარმოდგენილი გლობალურ ბაზრებზე, ვიდრე განვითარებად ქვეყნებში. რადგან იგი აქ შედარებით ხელსაყრელ გარემოში ფუნქციონირებს.

მაჩვენებელი, რომელიც ახასიათებს ეკონომიკური გარემოს ხელსაყრელობას წარმოადგენს ბიზნეს გარემოს ინდექსი (*business environment index*) მაჩვენებელი, რომელიც მოიცავს ინფორმაციას ბაზარზე შესვლა/გასვლის ბარიერების, კერძო საკუთრების დაცვისა და კონტრაქტების სამართლებრივი გამოყენების ეფექტიანობის შესახებ. მას დადებითი კორელაცია აქვს მშპ ზრდასთან ერთ სულ მოსახლეზე გაანგარიშებით. კვლევები ადასტურებენ, რომ არსებობს მყარი კორელაციური კავშირი ეკონომიკაში მცირე ბიზნესის როლის მნიშვნელობის ხარისხსა და ეკონომიკურ ზრდას შორის. მაღალი ეკონომიკური ზრდა იწვევს მრავალრიცხოვან მცირე საწარმოთა გამოჩენას. ასეთი შედეგები შეესაბამება საზოგადოებაში მიღებულ შეხედულებებს იმის შესახებ, რომ მცირე და საშუალო ბიზნესის სექტორი წარმოადგენს სწრაფად მზარდი ეკონომიკის მახასიათებელს, მაგრამ თავის მხრივ არ წარმოადგენს მისი წრაფი ზრდის მიზეზს.

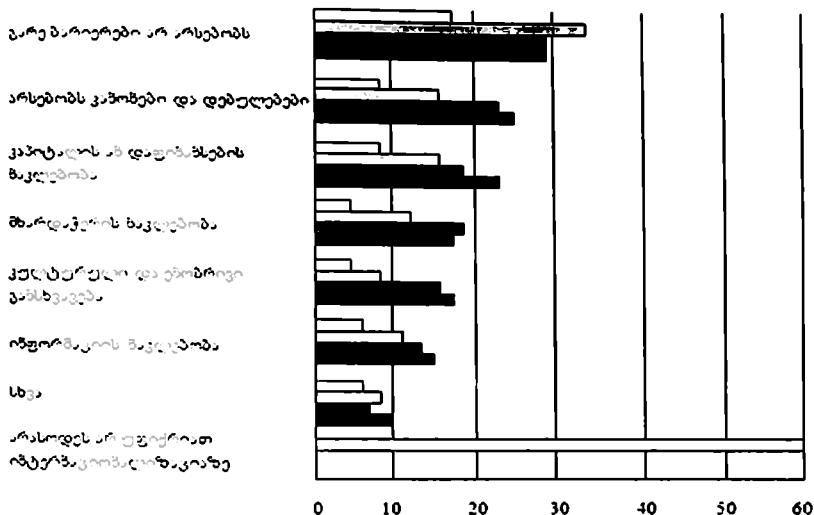
ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა გლობალურ ბაზრებზე უდიდესი პრობლემაა მცირე საწარმოთათვის. განსაკუთრებით ეს ეხება მაღალი ტექნოლოგიების სექტორში ფუნქციონირებად კომპანიებს (ბიოტექნოლოგიური, ნახევრადგამტარ მიკრომოწყობილობათა წარმოება). პროდუქციის სავაჭრო მარკების ან სამრეწველო ნიშნულების დაპატენტების სისტემა დარგობრივ ჭრილში, აგრეთვე საავტორო უფლებათა სისტემა სხვადასხვა ქვეყნებში წარმოადგენს მნიშვნელოვანს უცხო ბაზრებზე გამსვლელ მცირე საწარმოებისათვის. თუ ინტელექტუალური საკუთრების დაცვა არაეფექტური, არასაკმარისი, მიუღწეველი ან შეუსაბამოა მცირე და საშუალო ბიზნესისათვის, იგი შესაძლოა აღმოჩნდეს გადამწყვეტ დაბრკოლებად გლობალურ ბაზრებზე პოტენციური გასვლისათვის. სრულიად თვალსაჩინოა, რომ ქვეყნების მთავრობებმა და სახელმწიფოთა შორის შეთანხმებებმა უნდა შეამცირონ ბარიერები

საერთაშორისო ბაზრებზე გამსვლელი მცირე საწარმოებისათვის. მათ უნდა დაადგინონ ეკონომიკის რეგულირების ისეთი სისტემა, რაც არ შეუშლიდა ხელს საერთაშორისო ბაზრების ხელმისაწვდომობას. მაგ: მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში გაწევრიანება წარმოადგენს მცირე საწარმოთათვის საერთაშორისო ბაზრების ხელმისაწვდომობის ერთ-ერთ ხერხს.

10.3. ნახაზზე წარმოდგენილია საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის გარე ბარიერები და მათი მნიშვნელობა საწარმოთა ამა თუ იმ ჯგუფისათვის: მხოლოდ იმპორტით დაკავებული, მხოლოდ ექსპორტით დაკავებული ფირმებისათვის, ფირმებისათვის, რომლებსაც აქვთ შვილობილი ქვეგანყოფილებები ან პარტნიორები საზღვარგარეთ; აგრეთვე იმ კომპანიებისათვის, რომლებიც არ ფუნქციონირებენ გლობალურ ბაზრებზე.

საინტერესოა, რომ პრაქტიკულად საწარმოთა 1/3, რომლებმაც მონაწილეობა მიიღეს ENSR გამოკითხვაში, არ აღუნიშნავთ არც ერთი ბარიერი ინტერნაციონალიზაციის გზაზე. მიუხედავად ამისა, 10.3. ნახ.-ზე ჩანს, რომ რაც უფრო რთულია ინტერნაციონალიზაციის ფორმა (შვილობილი კომპანიების შექმნა საზღვარგარეთ ან როცა საწარმო ირჩევს ერთდროულად ინტერნაციონალიზაციის რამდენიმე ფორმას საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას), უფრო მეტად აცნობიერებს კომპანია თავის გზაზე რაღაც სირთულეებს: ფინანსური სახსრების ნაკლებობა, კულტურული და ენობრივი განსხვავებები, საჭირო ინფორმაციის ან აუცილებელი მხარდაჭერის ნაკლებობა და სხვ. აქედან შეიძლება დავასკვნათ, რომ მცირე ბიზნესის კომპანია სრულად აცნობიერებს არსებულ დაბრკოლებებს მაშინ, როცა ის აქტიურ საერთაშორისო საქმიანობას ეწევა. ამასთან ინფორმაციის და აუცილებელი მხარდაჭერის ნაკლებობა არ წარმოადგენს მრავალი ევროპული კომპანიისათვის გავრცელებულ მოვლენას (მხოლოდ 12-18% აღნიშნავს დახმარების ნაკლებობას, 10-15%

ინფორმაციის ნაკლებობას), რადგანაც ევროპულ ქვეყნებში მცირე და საშუალო საწარმოთა მხარდაჭერა, როგორც უკვე აღინიშნა, საკმარისადაა გავრცელებული. არსებული კანონები და დებულებები წარმოდგენილია ხშირად ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის მთავარ ბარიერად. მაგრამ შეუძლებელია მხოლოდ ENSR-ის კვლევის საფუძველზე დავასკვნათ იმის შესახებ. მიეკუთვნება თუ არა მოცემული ბარიერი ამა თუ იმ ქვეყნის ეროვნულ კანონმდებლობას (შეუთანხმებელი კანონები და დებულებები) ან თუ უკავშირდება ეს საწარმოთა ცოდნის ნაკლებობას საზღვარგარეთის ქვეყნების სამართლებრივი ინსტიტუტების შესახებ.



- ☐ საერთაშორისო კომპანიები
- ☐ ექსპორტი, როგორც ერთადერთი ფორმა
- ☐ იმპორტი, როგორც ერთადერთი ფორმა
- ☒ შვილობილი ქვედანაყოფები საზღვარგარეთ ან ინტერნაციონალიზაციის რამდენიმე ფორმა

ნახაზი. 10.3. ძირითადი გარე ბარიერები მცირე და საშუალო ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციისათვის

მაგ: ახლახანს ჩატარებული იქნა კვლევა ადმინისტრაციული ბარიერების ზეგავლენის შესახებ საერთაშორისო შერწყმისა და შთანთქმის გარიგებებზე სკანდინავიის ქვეყნებში.

კვლევის შედეგად გამოვლინდა, რომ 4 კომპანიიდან 3-ის აზრით სკანდინავიის ქვეყნებში მრავალი კანონი და დებულება შეუთანხმებელია. დამატებითი ადმინისტრაციულ – სამეურნეო ხარჯები საერთაშორისო გარიგებებში. შიგა გარიგებებისგან განსხვავებით შეადგენს მმართველობითი ხარჯების 10%-ს. სრულიად დასაბუთებულად შესაძლოა გამოვიტანოთ დასკვნა, რომ ორივე ჩამოთვლილ ფაქტორს უდიდესი მნიშვნელობა აქვს. რაც შეეხება ფინანსურ ბარიერებს, როგორც 10.3. ნახ.-ზე ჩანს, რაც უფრო ძლიერადაა ჩართული კომპანია საერთაშორისო ბიზნესში. მით უფრო დიდ პრობლემებს აწყდება ფინანსურ სახსრებში. ნათელია. რომ ეს დაკავშირებულია ბრუნვის მასშტაბის ზრდასთან, ინოვაციის აუცილებლობასა და პროდუქციის დივერსიფიკაციასთან. ამასთან. მიკროსაწარმოთა უმეტესობისათვის (მცირე ბრუნვით

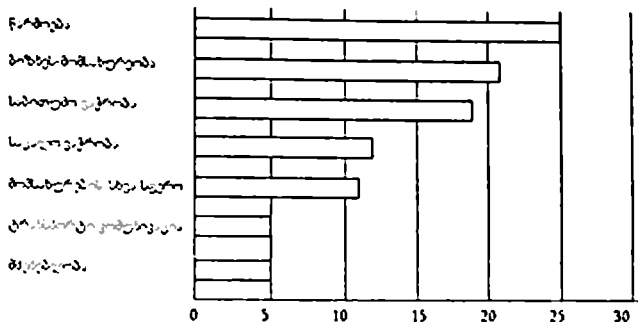
და დასაქმებულებით) ფინანსური სახსრების ნაკლებობა როგორც ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის ბარიერი, ნათელი ხდება ამ პროცესის დაწყებამდე. არსებობს აგრეთვე ე.წ. სავაქრო ბარიერები, რაც არ არის 10.4. ნახ.-ზე აღნიშნული ცალკე, თუმცა მას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საწარმოთათვის, რომელნიც საქმიანობენ ევროკავშირის ტერიტორიაზე. სავაქრო ბარიერები მოიცავენ ცალკეული ქვეყნის სავაქრო პოლიტიკას, ეროვნული პროდუქციის პროტექციონისტულ დაცვას, ტექნიკურ სტანდარტებს, პროდუქციის უსაფრთხოების ეროვნულ რეგულირებას, მომხმარებელთა დაცვას და სხვ. უკანასკნელ ხანებში ევროკავშირში ერთიანი საბაჟო კავშირის ჩამოყალიბებამ შეამსუბუქა ტარიფებსა და საბაჟო გადასახდელებთან დაკავშირებული ფორმალური ბარიერები. მიუხედავად იმისა, მაინც შენარჩუნებულია არასატარიფო ბარიერების გარკვეული რაოდენობა: კულტურული განსხვავებები, ეროვნული უპირატესობები, პროდუქციის ტექნიკურ მახასიათებლებში განსხვავება და სხვ. 400 დანიური საწარმოს გამოკვლევამ აჩვენა, რომ მცირე და საშუალო საწარმო-ექსპორტიორთა ნახევარი (52%) აწყდება სავაქრო ბარიერებს. ამასთან 5 წლის წინაც მათი რიცხვი იგივე იყო (55%). ამ სფეროში დანიურ საწარმო-ექსპორტიორთა ძირითად დაბრკოლებას წარმოადგენდა ამა თუ იმ ქვეყნის განსაზღვრული ეროვნული სტანდარტებისადმი შესაბამისობის, ან პროდუქციის დამატებითი ტესტირებისა და სერთიფიკაციის მოთხოვნა. აღნიშნული ბარიერები უკანასკნელ 5 წელიწადში მნიშვნელოვნად შემცირდნენ, რამდენადაც შემსუბუქდა მოთხოვნები ევროკავშირის ქვეყნების პროდუქციისადმი [45].

მიუხედავად არსებული დაბრკოლებებისა და ბარიერებისა, ინტერნაციონალიზაციის კუთხით მცირე და საშუალო საწარმოთა დიდი უმრავლესობა კვლავ განაგრძობს უცხოურ ბაზრებზე გასვლას. ბიზნესის გლობალიზაციამ შესაძლებელი და აუცილებელი გახადა მრავალი მცირე და საშუალო საწარმოს გასვლა გლობალურ ბაზრებზე სხვადასხვა სახის საზღვარგარეთული საქმიანობის გაძლიერებით: საერთაშორისო ვაჭრობა, ინვესტიციათა დაბანდება, სტრატეგიულ ალიანსებში მონაწილეობა და სხვ.

10.3. საერთაშორისო ბაზარზე მცირე საწარმოთა გასვლის მოდელი ექსპორტი და იმპორტი

ექსპორტი ინტერნაციონალიზაციის ერთ-ერთი ძირითადი გზაა. განვითარებულ ქვეყნებში ექსპორტით დაკავებულია საწარმოთა 50%. მათ შორის მცირე და საშუალო საწარმოთა წილად, მოდის საექსპორტო ეკონომიკის 30% (სხვადასხვა ქვეყნებსა და სხვადასხვა დარგებში ვარიაციის გათვალისწინებით).

ქვეყნები, რომლებიც არ შედიან ეუთო-ში ექსპორტში მცირე და საშუალო საწარმოთა წილი შეადგენს საშუალოდ 18% (2%-ით ნაკლებს ეუთო-ს ქვეყნებთან შედარებით) (ნახ.10.5). აშშ-ში მათი წილი შეადგენს დაახლოებით 30%-ს. უახლოესმა კვლევებმა 19 ევროპულ ქვეყანაში აჩვენა, რომ ევროპის მცირე საწარმოთა, სახელდობრ, 20% საექსპორტო საქმიანობითაა დაკავებული (ნახ.10.4).



ნახაზი. 10.4. ექსპორტიორთა ხვედრითი წილი ევროპის მცირე და საშუალო საწარმოთა შორის დარგობრივ კრილში

ამასთან, თუ მრავალეროვნული და ტრანსეროვნული კომპანიები მუშაობენ მრავალ უცხოურ ბაზრებზე, მცირე საწარმოები, როგორც წესი, გადიან მხოლოდ ერთ უცხოურ ბაზარზე. აშშ.-ში პრაქტიკულად 2000 წელს მცირე საწარმო- ექსპორტიორთა 2/3 რეალიზაციას უკეთებდა თავის პროდუქციას მხოლოდ ერთ საზღვარგარეთულ ბაზარზე, სხვა საწარმოები ეწეოდნენ საკუთარი პროდუქციის ექსპორტს 2-4 უცხოური ბაზრების ტერიტორიაზე. მოტანილი გარემოებების გამო ევროპის და სხვა განვითარებული ქვეყნების მცირე საწარმოები დიდ რესურსებს ფლობენ ექსპორტის გასაფართოებლად, რაც უდავოდ რეალიზებადია მომავალში. განვითარებასთან ერთად ეს მიმართულება გადაიქცევა რეალობად სხვა ქვეყნების მცირე და საშუალო საწარმოებისთვისაც.

ქვეყანა	წარმოების წილი
არგენტინა	10
ბრაზილია	22
ჩილე	5
კოლუმბია	35
კოსტა-რიკა	29
პერუ	18
ვენესუელა	5
ურუგვაი	10

ცხრილი. 10.1. წარმოების წილი

არაპირდაპირი ექსპორტი.

ზემოთ მოყვანილი მონაცემები არ ითვალისწინებენ მცირე საწარმოთა ინტერნაციონალიზაციის განსაკუთრებულ ფორმას-არაპირდაპირ ექსპორტს, სახელდობრ, ექსპორტს შუამავალი კომპანიის, ჩვეულებრივი მიმღები ქვეყნის საბითუმო ფირმის მეშვეობით. არაპირდაპირი ექსპორტის წილი მცირე საწარმოთა საქონელბრუნვის საერთო ზრდაში ევროპაში 1988-2001 წლებში შეადგენდა 12.6%, რაც 10%-ით ნაკლებია, ვიდრე პირდაპირი ექსპორტი (14%). მცირე და საშუალო საწარმოთა საქონელბრუნვის საერთო მოცულობა ამ პერიოდში 34%-მდე გაიზარდა, შესაბამისად არაპირდაპირი ექსპორტის წილმა საერთო წილის 1/3-ზე მეტი შეადგინა. არაპირდაპირი ექსპორტი მცირე და საშუალო საწარმოთათვის ინტერნაციონალიზაციის პერსპექტიულ მოდელს წარმოადგენს, რომელიც ინოვაციური იდეას შემუშავებით არიან დაკავებული. ასეთი ფირმებისათვის საერთაშორისო საქმიანობის ხელმისაწვდომობა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, რადგანაც მათთვის აუცილებელია ახალი პროდუქციის, ან ახალი პროცესის ფინანსური სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნება. ცნობილია, რომ რადიკალური ინოვაციური იდეები იზადება ზუსტად მცირე საწარმოებში. ამის მაგალითები ბევრია მეოცე საუკუნის მეორე ნახევარში. ფორდით დაწყებული და Xerox და Microsoft-ით დამთავრებული.

ხარჯები კვლევებზე და ინოვაციებზე სწრაფად ანაზღაურდება იმ შემთხვევაში, თუ ინოვაციური პროდუქციის გამოშვება დიდი რაოდენობით წარმოებს. ამიტომ ინოვაციური მცირე ბიზნესისათვის პრაქტიკულად მნიშვნელოვანია გასვლა მსხვილ გასაღების ბაზრებზე, მათ შორის მსოფლიო ბაზრებზე. თუ ფირმა გაყიდის თავის პროდუქციას მსხვილი კორპორაციის მეშვეობით, ანუ გამოიყენებს არაპირდაპირი ექსპორტის მოდელს, მაშინ იგი შეძლებს დანახარჯებისა და საერთაშორისო საქმიანობასთან დაკავშირებულ რისკის შემცირებას. მრავალეროვნული კომპანიები წარმოდგენილი არიან სხვადასხვა ქვეყნის უმსხვილეს ბაზრებზე, მათ აქვთ სხვადასხვა ინოვაციური იდეის და ტექნოლოგიების გადაცემის დიდი გამოცდილება ერთი ქვეყნიდან მეორეში. მაგალითად, ინოვაციურ მცირე საწარმოებს და მსხვილ მრავალეროვნულ კორპორაციებს შეუძლიათ კოოპერირება და, ერთი მხრივ, მრავალეროვნული კომპანიების გამოცდილების, მეორე მხრივ მცირე და საშუალო ბიზნესში წარმოქმნილი ახალი რადიკალური იდეების გამოყენება. მრავალეროვნული კომპანიები ფლობენ ინოვაციური იდეების ცხოვრებაში გატარების მრავალწახნაგოვან უპირატესობებს:

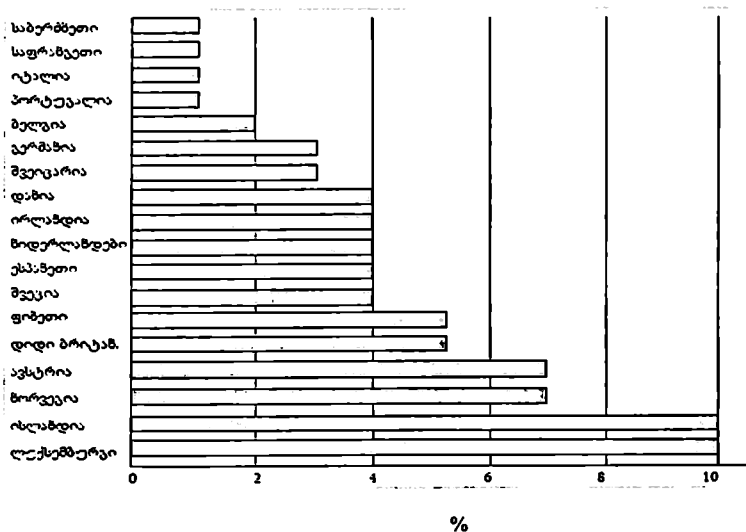
1. მათ აქვთ საკმარისი ფინანსური სახსრები;
2. მრავალეროვნულ კომპანიებს შეუძლიათ თვალყური ადევნონ ახალი ინოვაციური იდეების გამოჩენას მთელს მსოფლიოში და ამავე დროს შეუძლიათ იცოდნენ, რომელ ქვეყანაშია ხელსაყრელი მათ დანერგვა;
3. მათ შესაძლებლობა აქვთ, ეფექტურად გაუკეთონ რეალიზაცია ამ ამოცანებს რამდენიმე ბაზარზე.

ეს უპირატესობები შესაძლებლობას აძლევს მრავალეროვნულ კომპანიებს სწრაფად დანერგონ სიცოცხლისუნარიანი ინოვაციები გლობალურ დონეზე, შედარებით არცთუ

ისე მაღალ დანახარჯებითა და რისკებით. ამერიკელი მეცნიერები აქსი, მორკი და ენგი ამტკიცებენ, რომ მცირე და საშუალო საწარმოებისათვის უფრო არახელსაყრელია უცხოურ ბაზრებზე ქცევის საკუთარი მეთოდის შემუშავება, რამდენადაც ასეთი მეთოდები უკვე არსებობენ მრავალ-ეროვნულ კომპანიებში, ამავე დროს საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა შუამავლის მეშვეობით ნაკლებად ხარჯიანი და რისკიანია, ვიდრე პირდაპირი ექსპორტი. ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზების გამო მცირე სწარმომ უნდა გაითვალისწინოს საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის ყველა შესაძლო გზა და ამოირჩიოს მეტად ეფექტური.

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის კიდევ ერთ-ერთი გავრცელებული ხერხია იმპორტი. ხშირად როცა კომპანიებს მიმწოდებლები ჰყავთ საზღვარგარეთ, იწყებენ თავისი პროდუქციის ექსპორტს. ENSR -ის მიერ გამოკითხულ მცირე საწარმოთა 8% ეწევა მხოლოდ ექსპორტს, მაშინ როცა მცირე საწარმოთა 10% ჰყავს უცხოური მომწოდებლები.

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები (პუი):



ნახაზი. 10.5 „პუი“-ს ხვედრითი წილი დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში

„პუი“ წარმოადგენს მცირე და საშუალო საწარმოების ინტერნაციონალიზაციის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საშუალებას, თუმცა ისინი იშვიათად გვხვდება, ვიდრე ექსპორტი და სხვა ფორმები. გამონაკლისს მაღალი ტექნოლოგიების საწარმოები წარმოადგენენ.

მაღალი ტექნოლოგიების კომპანიები (ჰაი-ტექნოლოგიები)-ისეთი კომპანიებია, რომელთა მთავარ აქტივსაც ინტელექტუალური საკუთრება და მაღალკვალიფიკური

პერსონალი წარმოადგენს. მაღალი ტექნოლოგიების კომპანიებს აკუთვნებენ: ინტერნეტ-კომპანიებს; პროგრამული უზრუნველყოფის შემმუშავებლებს და ნახევრად გამტარი მოწყობილობების მწარმოებლებს; მობილური და კოსმოსური კავშირის ოპერატორებს; ბიოტექნოლოგიურ კომპანიებს სამეცნიერო სფეროთი დაკავებულ კომპანიებს; მას-მედიის კომპანიებს. მცირე საწარმოთა მცირე ნაწილი თვითონ ახდენს ინვესტირებას საზღვარგარეთ. ახლახან ჩატარებულმა კვლევებმა აჩვენა, რომ ევროპის მცირე და საშუალო კომპანიების 3% აქვს შვილობილი ქვეგანყოფილებები, ფილიალები ან ერთობლივი საწარმოები სხვა ქვეყნებში (ნახაზი 10.5.) მაგრამ ეს არ ვრცელდება ყველა ქვეყანაზე. მაგ: კორეაში პუის წილმა 2000 წელს 16% შეადგინა, 2001 წელს – 20.65%, 2002 წელს კი გაიზარდა 37.6%-მდე.

მცირე და საშუალო ბიზნესის საერთაშორისო ალიანსი

11.1. კოოპერაცია, ქსელი, კლასტერები, მცირე საწარმო

გლობალურ სტრუქტურულ ცვლილებებს და ახალი ტექნოლოგიების წარმატებებს (განსაკუთრებით ინფორმაციის და კომუნიკაციის სფეროში) მოჰყვა საზღვარგარეთული პარტნიორული ურთიერთობების სხვადასხვა ფორმის განვითარება: სტრატეგიული ალიანსები, შერწყმა და შთანთქმა, ფირმებს შორის კოოპერაციის ხვადასხვა სახე და საქმიანი კავშირი (interfirm networking). აღნიშნულ ცვლილებათა შედეგად მცირე და საშუალო კომპანიებმა მიიღეს შესაძლებლობა, გახდნენ:

პარტნიორები საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში;

უცხოური შერწყმისა და შთანთქმის პროცესის მონაწილე ან ობიექტი;

სპეციალიზებული მიმწოდებლები შვილობილი კომპანიების ფორმის სახით მრავალეროვნულ კორპორაციებისათვის;

გლობალური არაფორმალური ფირმათაშორისი კოოპერაციის მონაწილე.

საერთაშორისო პარტნიორული ურთიერთობათა ყველა ეს სახე მცირე და საშუალო საწარმოებს საშუალებას აძლევს შესაძლებლობას, მიიღონ რეალური სარგებელი: ფინანსური რესურსებისადმი ხალმისაწვდომობა, კვლევითი ძალისხმევის გაერთიანება, ახალი პროდუქციის შექმნა და წარმოებული პროდუქციის სრულყოფა (product development) დისტრიბუციის არხების გაფართოება და სხვ. ბევრი მრავალეროვნული კომპანია, სწრაფად ცვალებადი ტექნოლოგიებისა და მომხმარებელთა გემოვნების, აგრეთვე თავისი პროდუქციის ხანმოკლე სასიცოცხლო ციკლის პირობების გამო, ცდილობს ჩამოაყალიბოს საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები მცირე და საშუალო საწარმოებთან, რომლებიც შეძლებენ მათი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

უკანასკნელ ათწლეულში მცირე და საშუალო ფირმები ხშირად ხდებოდნენ საერთაშორისო შერწყმისა და შთანთქმის მონაწილე ან მიზნობრივი ობიექტი. ჩვეულებრივ, მსგავსი გარიგების ინიციატორებად ის მსხვილი ფირმები გვევლინებიან, რომლებიც ეძებენ ახალ ტექნოლოგიებს, პროდუქციის წარმოებისა და მომსახურების გაწევის ახალ ნიშას. 1990-2000 წწ. განხორციელდა დაახლოებით 340 საერთაშორისო შერწყმა და შთანთქმა, რომლის დროსაც შთანთქმა 2,5 მლნ. დოლარზე მეტი კაპიტალიზაციის მქონე მცირე და საშუალო საწარმო (რაც 42 500 საერთაშორისო შერწყმისა და შთანთქმის 0,8% შეადგენს).

მცირე და საშუალო საწარმოთა მხრიდან ამ გარიგებათა მიზანია:

- o ბაზარზე გასვლის შესაძლებლობის გაზრდა;
- o მენეჯმენტის სფეროში ახალი მიდგომების ხელმისაწვდომობა;
- o ნოუ-ჰაუს, ახალი საქონლისა და მომსახურების წინ წაწევა;
- o ბიზნესის შენარჩუნების შესაძლებლობა მესაკუთრის პენსიაზე გასვლის შემდგომ;

ახალი ბიზნესის დაწყებისათვის კაპიტალის მიღება. მაგ: როცა მცირე და საშუალო საწარმო მსხვილი მრავალეროვნული კორპორაციისათვის განსაკუთრებულია (სპეცილიზებულია), მაშინ იგი გადის საერთაშორისო ბაზარზე, საშუალებას იღებს, განახლოს თავისი პროდუქცია და ბიზნესპროცესები, ამავე დროს განახორციელოს პარტნიორთან ურთიერთსასარგებლო ცოდნის გაცვლა. ამ პროცესებმა ფართო გაქანება პოვის მანქანათმშენობლობისა და ელექტრონიკის დარგებში.

კოოპერაცია და ქსელი

ინტერნაციონალიზაციის მეტად აქტიურ მოდელს წარმოადგენს კოოპერაცია უცხოელ პარტნიორებთან, მათ შორის საერთაშორისო კლასტერების, ქსელების, და საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების შექმნის გზით. უცხოელ პარტნიორებთან კოოპერაციით მცირე საწარმოებისათვის ხელმისაწვდომი ხდება რესურსები (პირველ ყოვლისა, მაკომპლექტებელ ნაკეთობათა მიმწოდებლები) და მეორე მხრივ, ახალი და მსხვილი ბაზრები. გარდა ამისა, უცხოელმა პარტნიორმა შესაძლოა გაუზიაროს მცირე საწარმოს ინფორმაცია ადგილობრივი ბაზრის შესახებ: მომხმარებელთა უპირატესობების, გემოვნების, არსებული კანონებისა და დებულებების, დახმარების წყაროს მიღწევის, და სხვა საბაზრო შესაძლებლობების შესახებ არსებული ცოდნა. კოოპერაციის მთავარ ღირსებას წარმოადგენს ის, რომ კოოპერაციაში მცირე საწარმო გაერთიანებული ძალით ცდილობს ახალ, მსხვილ ბაზრებზე გასვლას და ხდება ინტეგრირებული კოლექტივი იურიდიული დამოუკიდებლობის შენარჩუნების პირობებში. თუ მცირე საწარმო საწარმოთა კოოპერაციაში შედის, რომელიც წარმოადგენს უცხოურ ბაზარს და ამავე დროს ეს ბაზარი კოოპერაციის მიზანს წარმოადგენს, ბუნებრივია იგი ყველა კოოპერირებულ კომპანიას მოუტანს სარგებელს.

საწარმოთა კოოპერაცია არ ნიშნავს იმას, რომ პროდუქცია და მომსახურება აუცილებლად დაბალი ფასით შეეთავაზებათ პარტნიორებს (თუმცა ეს შესაძლებელია). უფრო არსებითია ის, რომ სხვა საწარმოებთან პარტნიორობა მცირე და საშუალო ფირმებს შესაძლებლობას აძლევს, მიიღონ რესურსებისა და ძალისხმევის გაერთიანებით სინერგეტიკული ეფექტი და აიმაღლონ კომპენტენცია.

ქსელში გაერთიანებულმა საწარმოებმა შესაძლოა სარგებლობა მიიღონ ინჟინერთა „მიგრაციით“, კვალიფიციური სამუშაო ძალისადმი ხელმისაწვდომობით, პარტნიორებს შორის ნდობითი ურთიერთობებით და ა.შ. დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლებისა და ერთიანი სტანდარტების შემუშავებისათვის მცირე და საშუალო საწარმოებს შეუძლიათ გაერთიანდნენ კოოპერატივებში, ქსელში, დააარსონ ერთობლივი სკოლები, სისტემატურად ჩაატარონ ტრენინგები და ა.შ.

ცხრილიდან (11.1) ჩანს, რომ მიკროსაწარმოები დაინტერესებული არიან კოოპერაციით

ახალ და მსხვილ ბაზრებზე გასვლისათვის და პროდუქციის მიწოდების გაფართოებისათვის; მცირე და საშუალო საწარმოთა კოოპერირების მიზანია ახალ და მსხვილ ბაზრებზე გასვლა და დამატებითი სიმძლავრეების მიღება; საშუალო

საწარმოებს კოოპერაცია წარმოუდგენიათ როგორც ხარჯების შემცირების, ნოუ-ჰაუს და ტექნოლოგიების მიღების საშუალება.

კოოპერაციის ძირითადი მიზეზები (ხარისხის მიხედვით)	მიკროწარმოებები (1-9 თანამშრომლით)	მცირე საწარმოები (10-49 თანამშრომლით)	საშუალო წარმოებები (50-249 თანამშრომლით)
1 მიზეზი	ახალ და მსხვილ ბაზრებზე ხელმისაწვდომობა	ახალ და მსხვილ ბაზრებზე ხელმისაწვდომობა	ხარჯების შემცირება
2 მიზეზი	პროდუქციის გასაღების უფრო ფართო არხი	დამატებითი საწარმოო სიმძლავრეები	ხელმისაწვდომობა ნოუ-ჰაუსა და ტექნოლოგიებისადმი
3 მიზეზი	ხელმისაწვდომობა ნოუ-ჰაუსა და ტექნოლოგიებისადმი	ხარჯების შემცირება	ახალ და მსხვილ ბაზრებზე ხელმისაწვდომობა
4 მიზეზი	ხელმისაწვდომობა კაპიტალისადმი	ხელმისაწვდომობა კაპიტალისადმი	ხელმისაწვდომობა კაპიტალისადმი

ცხრილი 11.1. მცირე საწარმოთათვის რანჟირებული მიზეზები კოოპერაციისათვის

საწარმოების ყველა ჯგუფი დაინტერესებულია ამავე დროს კაპიტალის ხელში-საწვდომობით. ამას გარდა, მონაცემები მეტყველებენ, რომ საწარმოს ზომის ზრდასთან ერთად ძირითად ფოკუსირებას ხარჯების შემცირებაზე ახდენენ. რადგან მსხვილსერიული და მასობრივი წარმოება შესაძლებელი ხდება, როდესაც გაერთიანებულ საწარმოთა სიმძლავრე არსებითად იზრდება. ამ შემთხვევაში დიდი რაოდენობით გამოშვებულ სტანდარტიზირებულ პროდუქციაზე ფასების შემცირება რეალურ ფაქტორი ხდება კონკურენტულ ბრძოლაში, მცირე რაოდენობით გამოშვებულ სპეციალიზებული პროდუქციისაგან განსხვავებით.

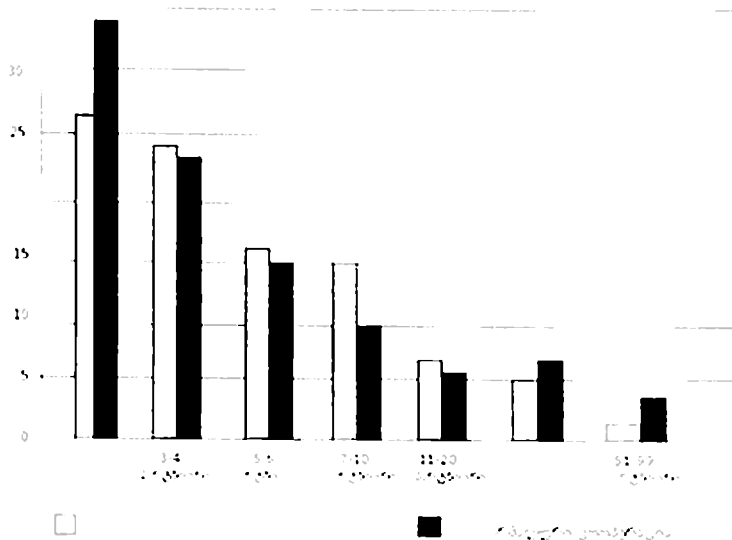
კოოპერაციის (ქსელის) სტრუქტურა

კოოპერაციისა და ქსელის სტრუქტურა დაკავშირებულია სხვადასხვა ფაქტორთან.

პირველი - პარტნიორთა რიცხვი დამოკიდებულია დარგის სპეციფიკაზე, რომელშიც საწარმოები მუშაობენ; მეორე - ამა თუ იმ ქვეყნის საკანონმდებლო სისტემის თავისებურებებზე; მესამე - მიზანსა და ამოცანებზე, რომელსაც ისახავს მოცემული ქსელის მონაწილე. ნახ. 11.1-დან ჩანს, რომ საწარმოთა დიდი ნაწილი (ფირმების 2/3) კოოპერაციაში არა ნაკლებ 7 პარტნიორთან შედის. მიკროსაწარმოები ფირმათა უფრო ნაკლებ რაოდენობასთან თანამშრომლობენ, ვიდრე მცირე და საშუალო საწარმოები, ხოლო ეს უკანასკნელი კი ჩამორჩება პარტნიორთა რაოდენობით საშუალო ფირმებს. პერსპექტივაში ეს განსხვავება შესაძლოა შემცირდეს. ერთი მხრივ, საშუალო ფირმები მცირე ფირმებთან შედარებით არა მარტო წარმოების დიდ მოცულობას, მიმწოდებელთა და მყიდველთა დიდ რაოდენობას ფლობენ, უფრო მეტადაც აქვთ

ამოქმედებული ბრენდი და სოლიდური რეპუტაცია. რამდენიმე საშუალო საწარმოს აღიანსმა შესაძლოა შექმნას დიდი კავშირები.

მეორე მხრივ, მეტად დაინტერესებულ მცირე და საშუალო საწარმოთა დიდი ჯგუფის გაერთიანებას შესაძლოა ჰქონდეს დიდი რაოდენობის სხვადასხვა კავშირი. მძლავრი ენერგეტიკული ძალა ახალ პოზიციებზე გასვლასთან დაკავშირებით, ამ კუთხით მას საცესებით შეუძლია ითანამშრომლოს საშუალო საწარმოთა ქსელთან.

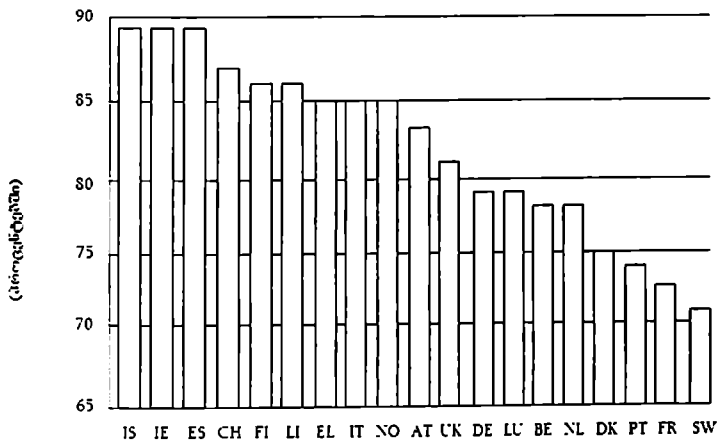


ნახაზი. 11.1. ფორმალურ და არაფორმალურ კოოპერაციებში პარტნიორთა რაოდენობა

კოოპერაცია და კონკურენტული უპირატესობები

კოოპერაციასა და კონკურენტული უპირატესობებს შორის კავშირის განსაზღვრა რთული პროცესია. პირველი, კონკურენტული უპირატესობა უფრო ზუსტად შესაძლოა განისაზღვროს რიგი ფაქტორის შეფასების საფუძველზე. კონკურენტული ძალის ინდიკატორს შეიძლება წარმოადგენდეს კომპანიის ბრუნვა, მოგება, ეკონომიკური ეფექტიანობა ან მომსახურების ხარისხი, მარკის პოპულარულობა, პერსონალის კომპეტენტურობა, მოწყობილობის ხარისხი და სხვ. მეორე, ფირმის კონკურენტული უპირატესობა ბუნებრივია დამოკიდებულია არა მხოლოდ კოოპერაციაზე, არამედ სხვა ფაქტორებზეც. მათი უმეტესობა წარმოადგენს გარე ფაქტორს: ფინანსური

რესურსებისადმი ხელმისაწვდომობა, ან კონკურენციის დონე, შესაძლებლობები და ძალა. ENSR და KPMG საერთაშორისო კონსალტინგური ჯგუფის გაერთიანებულმა კვლევებმაჩვენა, რომ 10 გამოკითხულ მცირე და საშუალო საწარმოდან 8 მიუთითა, რომ კოოპერირებამ სხვა ფირმებთან ნამდვილად გააუმჯობესა მათი კონკურენტული პოზიციები (ნახ. 11.2.).



ნახაზი. 11.2. იმ საწარმოთა პროცენტული რაოდენობა, რომლებმაც კოოპერაციის დახმარებით გააუმჯობესეს კონკურენტული მდგომარეობა

ნიდერლანდებში ჩატარებულმა გამოკითხვამ გვიჩვენა, რომ საწარმო, რომელიც ხშირად მონაწილეობს კოოპერაციაში საუკეთესო ეკონომიკური შედეგები აქვს და უფრო ნაკლები დანახარჯები აქვს იმ საწარმოებთან შედარებით, რომლებიც კოოპერაციაში არ შედის.

მიუხედავად იმისა, რომ რთულია განისაზღვროს ფირმის კოოპერაციაში მონაწილეობასა და კონკურენტულ უპირატესობას შორის კავშირი, ზოგადად, შეიძლება ითქვას, რომ მცირე და საშუალო საწარმოები სხვა ფირმებთან კოოპერაციის შედეგად ნამდვილად იღებენ სარგებელს. მცირე საწარმოებებისათვის კოოპერაციის მთავარი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ რამდენიმე საწარმოს ძალისხმევით გაერთიანებით უცხოურ ბაზრებზე გასვლის შესაძლებლობა ეძლევათ. განსხვავებით მართხელა მცირე საწარმოსაგან, რომლებსაც ასეთ ბაზრებზე გასვლა არ შეუძლიათ.

კლასტერებში გაერთიანება, როგორც მცირე და საშუალო საწარმოების განვითარების ერთ-ერთი საერთაშორისო მეთოდი. მცირე და საშუალო საწარმოების კოოპერირების ერთ-ერთი ძირითად მეთოდს კლასტერებში გაერთიანება წარმოადგენს. კლასტერები გამოირჩევიან იმით, რომ ჯერ ერთი გეოგრაფიულად

განსაზღვრული არიან, და მეორეც ის, რომ მათში შემავალი მცირე და საშუალო საწარმოებს აქვთ მსხვილი საწარმოებისადმი კოოპერირების მიდრეკილება. 2002 წელს ევროკომისიამ ევროკავშირის ქვეყნებში კლასტერების კვლევა ჩაატარა. საწარმოების დომინირებულ ნაწილს მცირე და საშუალო საწარმოები წარმოადგენენ (არა ნაკლებ 250 თანამშრომლისა), რაც შესაბამება ტრადიციულ წარმოდგენას კლასტერებზე, როგორც ჯგუფზე, რომელიც მცირე და საშუალო წარმოებებისაგან ან მცირე, საშუალო და მსხვილი წარმოებებისაგან შედგება, და რომლებიც ერთი გეოგრაფიული რეგიონის ფარგლებშია განლაგებული.



ნახაზი. 11.3. კლასტერებში სხვადასხვანაირად დომინირებული წარმოებები

იმ კომპანიების მოღვაწეობა, რომლებიც შედიან კლასტერში, შეიძლება რეგიონულ, ნაციონალურ, გლობალურ დონეზე გავრცელდეს. მათი შექმნის ძირითადი მიზანი კლასტერში შემავალი საწარმოების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, კოლექტიური კვლევების მხარდაჭერა, მთლიანი დარგის რაციონალიზაცია, ინოვაციური აქტივობის გაუმჯობესებაა. ცნობილმა ამერიკელმა პროფესორმა მაიკლ პორტერმა ეს ცნება შემდეგნაირად განსაზღვრა: „კლასტერი – ეს გეოგრაფიულად შეკრული კონკრეტულ დარგში ურთიერთმოქმედი კომპანიების და საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ჯგუფია ერთობლივი ტექნოლოგიებით და ცოდნით. ისინი ჩვეულებრივად იმ ტერიტორიებზე არსებობენ, სადაც კომუნიკაციის, ლოგისტიკის და პერსონალური ურთიერთქმედების სიმარტივეა“. ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ კლასტერები – ეს დამოუკიდებელი წარმოებების ჯგუფებია და მათთან დაკავშირებული ორგანიზაციები, რომლებიც:

- თანამშრომლობენ და ხანდახან ერთმანეთს კონკურენციასაც უწევენ;
- გეოგრაფიულად კონცენტრირებული არიან ერთ ან რამდენიმე რეგიონში. მაშინაც თუ კლასტერი მოღვაწეობს გლობალურ ბაზარზე;
- კონკრეტულ დარგზე არიან სპეციალიზებული და ავსებენ ერთმანეთს;

დაკავშირებული არიან საერთო ტექნოლოგიებით და ცოდნით; შეიძლება იყვნენ დივერსიფიცირებული და წარმოადგენდეს სხვადასხვა დარგს; კლასტერში შემავალი კომპანიების ურთიერთქმედების სიღრმე შეიძლება სხვადასხვა იყოს; მაგ. შეიძლება ფორმულირებული იყოს ერთობლივი დაგეგმარება და კონტროლი და მოდერნიზაციის მუდმივი კოორდინაცია (იხ. მაგ. ვალონის საავიაციო კლასტერი). კლასტერები დადებითად ზემოქმედებენ ინოვაციურ აქტივობასა და კონკურენტუნარიანობაზე; ცოდნასა და უნარების შექმნაზე; ინფორმაციულ გაცვლაზე, ბიზნესის ზრდასა და გრძელვადიან დინამიკაზე.

ევროპის ქვეყნებში კლასტერები გავრცელებული მოვლენაა (ცხრილი. 11.2). 2003 წლის ივნისში ევროპის ქვეყნებმა მიიღეს ევროპული ქარტია მცირე ბიზნესის შესახებ და აღიარეს, რომ „ევროპის კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია მცირე საწარმოებზე: ისინი წარმოადგენენ ინოვაციის მამოძრავებელ ძალას, მოსახლეობის დასაქმების, ამავე დროს სოციალურ და ადგილობრივ ინტეგრაციის წყაროს“. ამასთან დაკავშირებით ევროპის ქვეყნების პოლიტიკური ორგანიზაციები უფრო ყურადღებიანი გახდნენ კლასტერებისა და ქსელების მიმართ, რამდენადაც ის ყველაზე უფრო ეფექტური სისტემაა მცირე და საშუალო ფირმების კონკურენტუნარიანობის, სტიმულაციის, პროდუქტიულობისა და ინოვაციური აქტივობისათვის. [50]

ქვეყანა	კლასტერების რაოდენობა
ბელგია	14 ქსელი ინოვაციისათვის, 9 ეკონომიური და ტექნოლოგიური კლასტერი
დანია	12 მეგაკლასტერი, 29 კლასტერი
საფრანგეთი	100 არსებული კლასტერი, 80 წარმოქმნილი კლასტერი
ესპანეთი	ასობით კლასტერი
ავსტრია	45 კლასტერი
ფინეთი	10 ეროვნული კლასტერი, რამდენიმე რეგიონული და ადგილობრივი კლასტერი
დიდი ბრიტანეთი	154 კლასტერი
ესტონეთი	1 კლასტერი
უნგრეთი	19 კლასტერი
ლატვია	4 კლასტერი
პოლონეთი	20-30 კლასტერი
სლოვაკეთი	9 პოტენციური კლასტერი
ნორვეგია	6 ნაციონალური კლასტერი, 62 რეგიონული კლასტერი

ცხრილი 11.2. კლასტერების რაოდენობა ევროპის სხვადასხვა ქვეყანაში

კლასტერები ხშირად სპონტანურად იქმნება ბაზარზე ადგილობრივი მოთამაშეების მიერ, რომლებიც მიისწრაფიან მიიღონ სარგებელი ამა თუ იმ გეოგრაფიულ რეგიონში არსებული ფაქტორების სინერგიისაგან: მყიდველებისა და მიმწოდებლების არსებობა, კვალიფიცირებულ სამუშაო ძალაზე ხელმისაწვდომობა და ნოუ-ჰაუ, სპეციფიკური ბუნებრივი რესურსების არსებობა და ინფრასტრუქტურა, დაბალი ტრანსაქციური ხარჯები, სიახლოვე (მეზობლობა) უნივერსიტეტებთან, სასწავლო ცენტრებთან და კვლევით ინსტიტუტებთან. ასევე ფინანსური ორგანიზაციებისა და სხვა კერძო და საზოგადოებრივი სტრუქტურების არსებობა. სხვადასხვა ფაქტორის სიახლოვე ხელს უწყობს ფორმალურ და არაფორმალურ კავშირებს ფირმებს, უნივერსიტეტებს, კვლევით ცენტრებს. ფინანსურ ცენტრებსა და სხვა ორგანიზაციებს შორის, რაც ინფორმაციის ჩქარ და იოლ გაცვლას უწყობს ხელს. იმ შემთხვევაში, თუ კლასტერებს უნარი აქვთ შექმნან ბრენდი, მაშინ საწარმოებს შეუძლიათ ამ ფაქტორების გამოყენება თავისი საქონლისა თუ მომსახურების საერთაშორისო ბაზარზე წინაწევისათვის. კვლევები აჩვენებენ, რომ კლასტერების უმრავლესობა საკუთარი პროდუქციის რეალიზებას გლობალურ ბაზარზე ახდენს (ნახ.11.4). ცნობილია ბრენდმა Bresle Valley Glass ხელი შეუწყო კლასტერში მინის გაყიდვის გაზრდას, რომელიც სპეციალიზებული იყო მინის წარმოებაზე როგორც მთელ საფრანგეთში, ისე გლობალურ დონეზე. დასახელებული კლასტერი აწარმოებს მსოფლიო პარფიუმერული პროდუქციისათვის ბოთლების 80%. [51].

Bresle Valley Glass-ის პროდუქციის წარმოების ცენტრი საფრანგეთის სახელმწიფომ 1999წ. ინდუსტრიულ რაიონად (ან კლასტერად) სცნო. კლასტერი შედგება 53 კომპანიისაგან, მასში შედის მინის მწარმოებელი როგორც მსხვილი, ისე დამოუკიდებელი მცირე და საშუალო წარმოებები, რომლებიც წარმოების ჯაჭვში მთლიანად არის ინტეგრირებული. კლასტერში 5785 თანამშრომელია, წლიური საქონელბრუნვა 510 მლნ. ევროს შეადგენს, გაყიდვების 75% ექსპორტზე მოდის. კლასტერის კომპანიები ბოთლების 80%-ს აწარმოებენ პარფიუმერული პროდუქციისათვის, ისეთი პარფიუმერული კომპანიებისათვის, როგორიცაა Givensy, Calvin Klein, Nina Richi, YSL და სხვა.

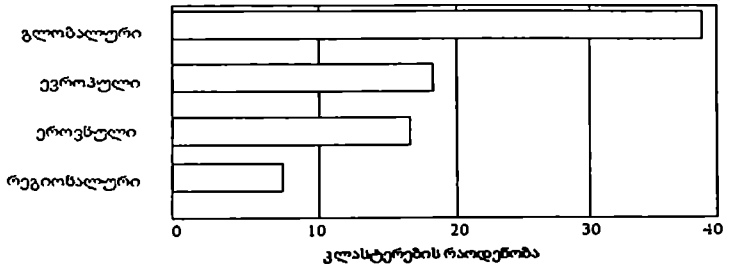
წარმოებები. რომლებიც შედიან კლასტერში, განთავსებულია ბრესლის ტერიტორიაზე და კოოპერირებენ ერთმანეთთან. კლასტერის მიზანია მყიდველისადმი უფრო სრულყოფილი საქონლისა და მომსახურების შეთავაზება, რაც მოთხოვნაზე სწრაფი რეაგირებით, ადაპტირებულობით, მაღალი ხარისხის ინოვაციური პროდუქციის შექმნით, ახალი მასალების გამოყენებით მიიღწევა. მოცემული მიზნის ცხოვრებაში განსახორციელებლად გადაიღა შემდეგი ნაბიჯები:

- თანამშრომლობა დამყარდა უნივერსიტეტებთან და კვლევით ცენტრებთან: ამ თანამშრომლობის შედეგია: პროცესების გაუმჯობესება. გამოსაყენებელ მასალებზე მეტი ცოდნა და ა.შ.

რეგულარულად ტარდება ტექნოლოგიური კვლევები;

მყიდველების უპირატესობების გამოსავლენად ხდება საზღვარგარეთ გამგზავრების ორგანიზება.

საწარმოები, რომლებიც კლასტერში შედიან, თავიანთი პროდუქციისათვის იყენებენ მსოფლიოში ცნობილ ბრენდს *Bresle Valley - Glass Valley*.



ნახაზი.11.4. კლასტერში გაერთიანებული ფირმების პროდუქციის რეალიზაციის ძირითადი დონეები

ქსელში *Bresle Valley* შედიან არა მარტო მინის პროდუქციის მწარმოებლები, არამედ ორი ჩამოსასხმელი წარმოებაც, რომელიც პრეს-ფორმის შესაქმნელად თუჯის ნაკეთობას (ყალიბი) აწარმოებს. მინის მწარმოებლებს, ჩამოსასხმელ წარმოებასა და ყალიბების შემქმნელებს შორის აუცილებელია მყარი კოოპერაცია მინის ნაწარმის შესაქმნელად. სხვა პარტნიორები პასუხისმგებელი არიან ბოთლების ტრანსპორტირებაზე წარმოებიდან რეგიონალურ საწყობებსა და რეგიონალურ მომხმარებლებლამდე, ისინი ასევე პასუხს აგებენ მათ გადატანაზე რეგიონიდან რეგიონში, სადაც ბოთლები პარფიუმერული პროდუქციით ივსება. კომპანიების ნაწილი დაკავებულია მეტალისა და პლასტმასის ნაწარმის პროექტირებითა და წარმოებით, რომლებიც აუცილებელია მინის წარმოების დეკორირებისა და შეფუთვისათვის. კლასტერში შედის უნივერსიტეტები, კვლევითი და საინჟინრო-კონსულტაციური ცენტრები.

აუცილებელია აღინიშნოს, რომ ყველა წარმოება, რომელიც კლასტერში შედის, შეესაბამება ISO - 9002(9000) სისტემის ხარისხს.

შეიძლება ითქვას, რომ მთლიანობაში კლასტერებს არც თუ მცირე სარგებელი მოაქვთ იმ რეგიონისათვის, რომელშიც ისინი განლაგებული არიან, რადგან ისინი დადებითად მოქმედებენ ამ რეგიონის ეკონომიურ ზრდასა და სოციალურ კეთილდღეობაზე. როგორც ცნობილმა მეცნიერმა მ.პორტერმა აღნიშნა, „კეთილდღეობა, აყვავება დამოკიდებულია რეგიონის განსაკარგავი რესურსების ეფექტურ გამოყენებაზე საქონლისა და მომსახურების საწარმოებლად, მაგრამ საჭიროა გვახსოვდეს, რომ ცალკეულ შემთხვევებში კლასტერები შეიძლება დაბრკოლებად იქცნენ იმ ფირმების შემდგომი განვითარებისათვის, რომლებიც მასში შედიან“ [56].

ასეთი შეცდომების თავიდან აცილების მიზნით. მცირე საწარმო მოქნილი უნდა იყოს, უნდა შეძლოს სხვადასხვა პირობებში ადაპტირება. უნდა ჰქონდეს კავშირების დამყარების უნარი და გაერთიანდეს ქსელში, იყოს უკანასკნელი მოვლენების ცენტრში. იყოს მზად ინფორმაციის გაცვლისათვის და ა.შ. ხშირად მცირე და საშუალო

საწარმოებს სახელმწიფოსაგან გარკვეული მხარდაჭერა აქვთ, სახელმწიფო და რეგიონული ორგანიზაციები კლასტერში შემავალი ფირმებს უქმნიან კოოპერაციისათვის ხელშემწყობ პირობებს, ეხმარებიან კავშირების დამყარებასა და ინფორმაციის გაცვლაში. მაგრამ სახელმწიფოს არ შეუძლია კლასტერები შექმნას ხელოვნურად. რადგან კლასტერები, როგორც ზემოთ აღინიშნა, როგორც წესი, წარმოიქმნება სპონტანურად. კლასტერების შექმნა და განვითარება ხანგრძლივი პროცესია, რომელიც სხვადასხვა საბაზრო მექანიზმით, და პროცესით მოდის მოძრაობაში, რომელიც ზოგჯერ ათეულობით წლები გრძელდება. ამიტომ სახელმწიფოს ზეწოლამ, რათა შეიქმნეს ესა თუ ის კლასტერი, შეიძლება აბსურდამდე და მაღალ რისკამდეც მიგვიყვანოს.

მეორე მხრივ, შექმნილი კლასტერების შემდგომი განვითარებისათვის, სახელმწიფოს დახმარება შეიძლება ძალიან სასარგებლო იყოს, რადგან კლასტერების მოდერნიზაცია დამოკიდებულია სახელმწიფოს მიერ მიღებულ სხვადასხვა გადაწყვეტილებებზე ეკონომიკის დარგში: ესაა რეგიონული, ტექნოლოგიური პოლიტიკა, სახელმწიფო გადაწყვეტილებები მცირე ბიზნესის დარგში. ამიტომ სახელმწიფო პოლიტიკაში უნდა გვესმოდეს მთელი ნაკრები იმ ღონისძიებებისა, რომლებიც გავლენას ახდენენ მცირე ბიზნესის ფუნქციონირებაზე. ფაქტობრივად, ასეთმა პოლიტიკამ უნდა გაითვა-ლისწინოს კოოპერაციისათვის სხვადასვა დონის დიალოგის აუცილებლობა როგორც ფირმათაშორისი კოოპერაციის ჩარჩოებში საწარმოებს შორის, ისე მცირე საწარმოებსა და უმაღლეს სასწავლებლებს, კვლევით ინსტიტუტებს, საზოგადოებრივ და კერძო ორგანიზაციებს შორის.

სახელმწიფო პოლიტიკას შეუძლია უკვე არსებულ კოოპერაციის პოზიტიურ განვითარებას შეუწყოს ხელი. მაგ: დიდი ბრიტანეთის სახელმწიფომ განვითარების რეგიონულ სააგენტოებთან თანამშრომლობით (*Regional Development Agencies*) კლასტერების პოლიტიკის დარგში შექმნა სპეციალური მმართველი კომიტეტი (*Cluster Policy Steering Committee*) არსებული ძლიერი ეკონომიკური მხარეებისა და ასევე კლასტერების განვითარების ბარიერების იდენტიფიკაციისათვის. მოცემული კომიტეტის ამოცანაა ფირმებს, კერძო და საზოგადოებრივ მეცნიერულ-კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო ინსტიტუტებს შორის კავშირების დამყარება. ნაციონალური და რეგიონული ხელისუფლება პასუხს აგებს კლასტერებისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნაზე, მათ უნდა გაატარონ კლასტერების მენეჯმენტის მხარდამჭერი ღონისძიებები. აგრეთვე უზრუნველყონ კავშირების. ინოვაციების დანერგვის. კვლევებისა და სწავლების ფუნქციონირება, შექმნან აუცილებელი ინფრასტრუქტურა, შეამცირონ ადმინისტრაციული ბარიერები და უზრუნველყონ დაფინანსებისადმი ხელმისაწვდომობა.

ხელისუფლების მხრიდან კლასტერებისადმი ფინანსური მხარდაჭერის, მისი სიდიდისა და პირობების მიმართ უნდა არსებობდეს დიფერენცირებული მიდგომა. რადგან მისი შექმნის პირობები სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვანაირია. მაგ: ევრეთწოდებულ ინდუსტრიულ რეგიონებში (*industrial districts*) კლასტერები ყალიბდებოდა ნებაყოფლობით, სამეწარმეო საწყისებზე, სახელმწიფოს ფინანსური მხარდაჭერის

გარეშე გერმანიაში ფინანსურ მხარდაჭერა აღმოეჩინებათ მხოლოდ იმ კლასტერებს, რომლებიც მხოლოდ მაღალი ტექნოლოგიების დარგში მუშაობენ (მაგ: ბიოტექნოლოგიები). ღონისძიებები, რომლებიც დაკავშირებულია კლასტერებისადმი სახელმწიფო მხარდაჭერასთან, განსაკუთრებით აუცილებელია ქვეყნებში გარდამავალი ეკონომიკით, სადაც ბიზნესი ჯერ კიდევ კარგად არ არის განვითარებული მაგრამ ფინანსური მხარდაჭერა უნდა აღმოეჩინოს ნებისმიერ შემთხვევაში, მხოლოდ წინდაწინ განსაზღვრულ (გარკვეულ) პირობებში, ის დროში უნდა იყოს შეზღუდული, უნდა განხორციელდეს დანახარჯებზე მონიტორინგი და შეფასება. ფინანსური სახელმწიფო დახმარება არ უნდა იყოს მიმართული კლასტერების ხელოვნურ შექმნასა და მის შენარჩუნებაზე.

არსებული კლასტერების ფუნქციონირების გასაუმჯობესებლად სახელმწიფოს შეუძლია: ანაზღაურებადი პროფესიონალების მოწვევით განახორციელოს მათი აღდგენა; შექმნას კოოპერაციისა და თანამშრომლობისათვის პლატფორმები; უზრუნველყოს ინფრასტრუქტურა (კომუნიკაციები, ტრანსპორტი); შეიმუშაოს სწავლებისა და ტრენინგების სქემები; ეცნაურული ფონდების მეშვეობით შესთავაზოს ფართო ფინანსური შესაძლებლობები, საკრედიტო გარანტიები და სხვ.; ფინანსური დახმარება აღმოეჩინოს საწყის პროექტებს, კვლევებსა და სწავლებას.

კლასტერებთან მიმართებით სახელმწიფოს მხრიდან ფინანსური დახმარების ინიციატივის ერთ-ერთი წარმატებული მაგალითია ვალონის საავიაციო კლასტერი ბელგიაში. სახელმწიფო პროგრამის შესაბამისად მისი აღდგენისათვის გამოიყო მნიშვნელოვანი სახსრები. პროგრამა გათვალისწინებული იყო 2 წელიწადზე.

ვალონის საავიაციო კლასტერი (Enterprises Wallonnes de l, Aeronautique (EWA)) მიწოდების გლობალურ საავიაციო არხზე დასაქმებულ 57 კომპანიას აერთიანებს. ბელგიის სამეფოს ვალონის რეგიონის განვითარებისათვის საავიაციო დარგი საკვანძოა, რომელიც 7000 სამუშაო ადგილს ქმნის და რომლის წლიური ბრუნვა 1 მლრდ. ევროს შეადგენს. კლასტერის საქონელბრუნვის 90% ექსპორტის ხარჯზე იქმნება. კომპანიები ჩართულია ისეთი მსხვილი საერთაშორისო საავიაციო კომპანიების პროექტებში, როგორიცაა Airbus, Military, Embraer, Boeing, Bombardier და სხვ. ვალონის საავიაციო კლასტერი შეიცავს მთავარ საერთაშორისო ბაზრებზე მომუშავე 7 რეგიონულ წარმოებას, ისეთ მსხვილ საავიაციო კომპანიებს, როგორიცაა Alcatel Etca, Fn Herstal, Forges de Zeebrugge, Sabca, Sonaca, Techpace Aero, Thales Communications Belgium, ასევე მცირე საწარმოების ინოვაციურ და აქტიურ დიდ ჯგუფს, რომელიც მუშაობს ძრავის, აღჭურვილობის წარმოებაში, და საავიაციო მრეწველობის სხვადასხვა სტრუქტურასა და სისტემაში.

კოოპერაცია აადვილებს კლასტერის დარგობრივ და აკადემიურ მონაწილეებს შორის პარტნიორულ ურთიერთობებს. კლასტერი ფლობს საკუთარ საავიაციო სასწავლო ცენტრს, რომლის ამოცანას ტექნიკური და კომერციული სასწავლო სესიების ჩატარება წარმოადგენს. კლასტერის საკმთანაბრა სამეცნიერო, საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოების ჩატარება, დიზაინის, პროტოტიპების შექმნა.

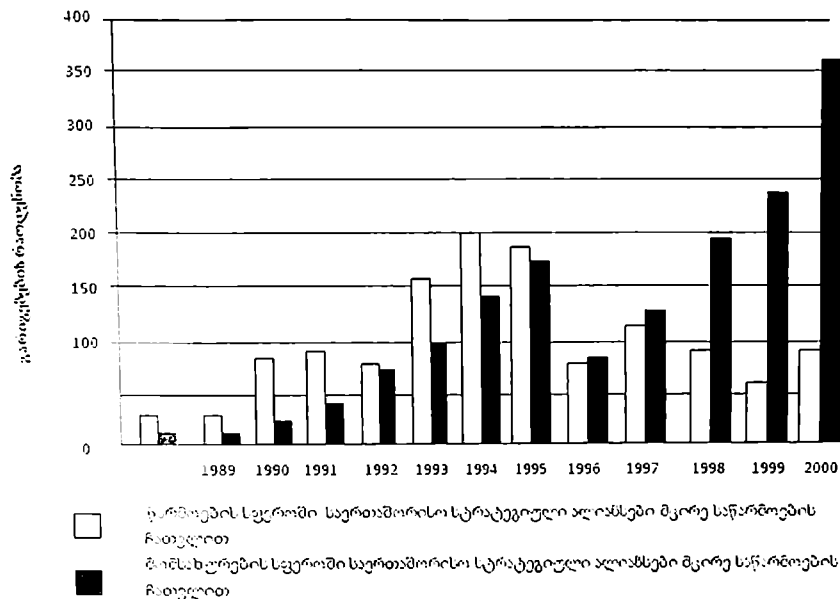
თვითმფრინავების, ვერტმფრენების, უპილოტო საჰაერო ხომალდების და ძრავის ასაწყობი კვანძების წარმოება და სრულყოფა.

კლასტერის მიზანია ვალონიის საავიაციო სექტორის ტექნოლოგიური პროგრესის ხელშეწყობა და კონკურენტუნარიანი საქონლისა და მომსახურების მიწოდება. კოოპერაციის პროცესი, რომელსაც ძირითადად ვალონიის რეგიონული ხელისუფლება ეხმარება. ეფუძნება: ბიზნესის განვითარებას; პარტნიორული ურთიერთობების დამყარებას; ბენჩმარკინგს: წარმოების ტექნიკური განვითარების მონიტორინგს; კვლევების ჩატარებას და ახალი პროდუქციის შექმნას. კლასტერს თავისი ტოპმენეჯერები ჰყავს. მათ შორის პრეზიდენტი, ორი ვიცე-პრეზიდენტი, გენერალური მდივანი და კოორდინატორი. ისინი ამავე დროს კომპანიის მენეჯერები არიან, რომლებიც კლასტერში შედიან (როგორც მცირე, ისე მსხვილში). კლასტერს აქვს განვითარების საერთო კურსი.

რომელიც შემდეგი 9 დებულებისაგან შედგება:

1. ორმხრივი ცოდნა. დახმარება დაეწიოს ვალონიის საავიაციო კომპანიებს იყვნენ კარგად ინფორმირებული ერთმანეთსა და კლასტერის მონაწილეთა მოღვაწეობის შესახებ.
2. ცოდნა გარემოს შესახებ. ნიშნავს იმ ძირითად მოთამაშეთა ცოდნა, რომლებიც ეხმარებიან ვალონიის საავიაციო დარგს ექსპორტის, ფინანსების დარგში და ახალი კომპანიების კვლევითი ცენტრების, სასწავლო ცენტრებისა და უნივერსიტეტების შექმნაში.
3. ბიზნესის განვითარება. ვალონიის კომპანიებისა და განსაკუთრებით კი მცირე საწარმოთა ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესება.
4. პარტნიორობის შექმნა. პარტნიორული ურთიერთობებისათვის და აგრეთვე კლასტერში შემავალ კომპანიათა შორის კოოპერაციისათვის ხელის შეწყობა.
5. მუდმივი მონიტორინგი. ბენჩმარკინგის ორგანიზება.
6. ტექნოლოგიური ზედამხედველობა. კომპანიის ტექნოლოგიური განვითარებისათვის ხელის შეწყობა;
7. საერთო კომერციული მიდგომა. საბაზრო შესაძლებლობებისადმი თვალყურის დევნება და კომპანიის ინფორმირება მათ შესახებ.
8. შიგა და გარე კომუნიკაციები.
9. ახალი სახის საქმიანობის შექმნა. ახალი პროდუქციისა და მომსახურების შემუშავებისა და შექმნისათვის ხელის შეწყობა.

ვალონიის საავიაციო კლასტერის სტაბილურობის ერთ-ერთ მაჩვენებლად შეიძლება ჩაითვალოს ის ფაქტი, რომ კლასტერში შემავალი არც ერთი კომპანია არ გაკოტრდა 2002 წლის 11 სექტემბრის კრიზისთან დაკავშირებით.



ნახაზი. 11.5. საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები, რომლებიც მოიცავენ მცირე საწარმოებს

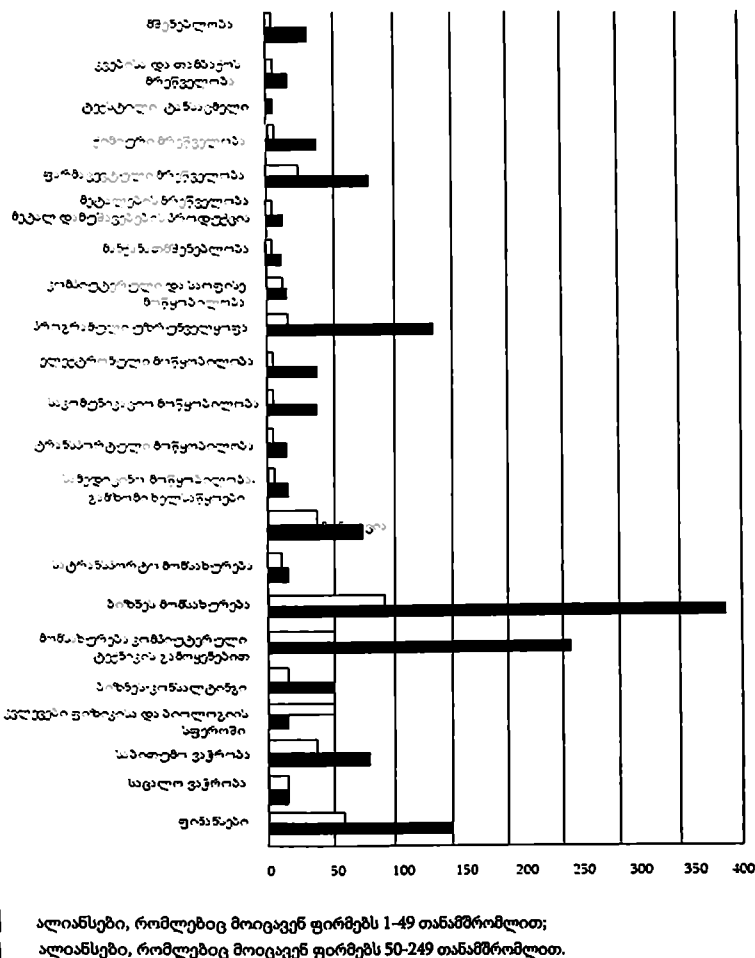
11.2. საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსი, როგორც მცირე და საშუალო საწარმოთა ინტერნაციონალიზაციის მოდელი

მცირე საწარმოთა შორის გლობალიზაციის დონე ძალიან განსხვავდება საქმიანობის სექტორისა და სპეციფიკის მიხედვით. იმ დროს, როდესაც მცირე საწარმოთა დიდი ნაწილი ემსახურება ადგილობრივ ბაზრებს, მრავალ, ფირმას, განსაკუთრებით კი ჰაიტექის სფეროში, მონაწილეობენ საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში. უკანასკნელ ათწლეულში განვითარებულ ქვეყნებში შეიქმნა 2500 მეტი საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსი მცირე და საშუალო ფირმების მონაწილეობით. (ნახ. 10.16.)

სტრატეგიული ალიანსი განსხვავდება ჩვეულებრივი კოოპერაციისაგან, რომელიც ძირითადად საერთო ტაქტიკურ მიზნებს ისახავს. სტრატეგიული ალიანსი შეესაბამება პარტნიორთა გრძელვადიან გეგმებს, უფრო მეტიც იგი კომპენსაციას უკეთებს თითოეული მათგანის სუსტ მხარეებს და უზრუნველყოფს მონაწილეთა კონკურენტულ უპირატესობას. ამასთან, ორგანიზაცია, რომელიც გაერთიანებულია ალიანსში განსაზღვრული მიზნის რეალიზაციისათვის, ალიანსის ფორმირების შემდეგ რჩება დამოუკიდებელი. სტრატეგიული ალიანსის მთავარი უპირატესობაა მისი მოქნილობა:

ის შეზღუდულია კონკრეტული ფუნქციური სფეროებით და შეთანხმებაც თანამშრომლობის შესახებ იოლად შეიძლება შეცვლილ ან შეწყვეტილ იქნას გარემოში ცვლილებების შესაბამისად. სტრატეგიული ალიანსი ყველა მონაწილეთათვის ურთიერთსარგებლის მომტანია. მაგ. მსხვილი მრავალეროვნული კომპანიები უცხოურ ბაზარზე გასვლისას ეძებენ მცირე და საშუალო საწარმოებთან თანამშრომლობას, რომლებიც თავის მხრივ ადგილობრივი ბაზრის და კლიენტთა ბაზის შესახებ ცოდნას ფლობენ. მცირე საწარმოთათვის კი ხელმისაწვდომი ხდება გლობალური ბაზრები. უკანასკნელ წლებში მსხვილმა კომპანიებმა გააფართოვეს საკუთარი ინტერესების და მყიდველთა რაოდენობის გეოგრაფია ადგილობრივ მცირე საწარმოებთან სტრატეგიული ალიანსის დახმარებით, განსაკუთრებით ისეთ სფეროებში როგორიცაა ტელეკომუნიკაცია და ფინანსები. უფრო მეტიც, მსხვილი საწარმოო კორპორაცია ხშირად უარს ამბობს შიგა მიმწოდებელზე უცხოური მცირე საწარმოს სასარგებლოდ. მრავალეროვნული კორპორაციები წარმოების ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით ყიდულობენ სათადარიგო ნაწილებს, მაკომპლექტებელ ნაკეთობას და მომსახურებას სხვადასხვა მცირე საწარმოებისაგან საბაზო ქვეყანაში და დებენ მათთან გრძელვადიან ხელშეკრულებას. თავის მხრივ, მცირე საწარმოები ყიდნიან რა საკუთარ, ხშირ შემთხვევაში უნიკალური პროდუქციის ლიცენზიებს მის რეალიზაციასა და რეკლამაზე სხვა ქვეყნის მსხვილ სავაჭრო ფირმებზე, ამით მცირე საწარმოები იღებენ შესაძლებლობას, შევიდნენ გლობალურ დისტრიბუციულ ქსელში. მაგალითად, ავტომობილების მექანიკური გადაცემათა კოლოფის მწარმოებელმა პატარა იაპონურმა ფირმამ Oo-oka (200 თანამშრომლით)-15 წლის წინ დადო გრძელვადიანი ხელშეკრულება მსხვილ სავაჭრო კომპანიასთან რომელიც 40-ზე მეტ ქვეყანაშია წარმოდგენილი და სხვადასხვა მცირე და საშუალო საწარმოების მაღალხარისხიანი პროდუქციის წინაწევისას ემსახურება მთელს მსოფლიოში. ოო-ოკა ფირმის პროდუქცია განსაზღვრულ ხარისხიან უპირატესობებს ფლობს: კომპაქტურობა, გამოყენების ხანგრძლივობა და გადაცემის გადართვის სიმწყობრე. მას შემდეგ რაც ორგანიზაცია შევიდა ალიანსში, მან მიიღო შეკვეთები ავტომობილების მსხვილი მწარმოებლებისაგან, მათში შედიან: General Motors, DaimlerChrysler, Volkswagen, Peugeot Citroen Automobiles და სხვ. ამას გარდა. მცირე და საშუალო საწარმოებს ალიანსში შესვლისას შეუძლიათ განსაზღვრული ფინანსური სარგებლის მიღება. მაგ. დაფინანსების მიღების მიზნით მაღალი ტექნოლოგიების დარგში მოღვაწე ფირმები მიმდინარე პროექტებს ან მომავალი მეცნიერულ-ტექნოლოგიურ მიღწევებს ყიდნიან მსხვილ კომპანიებს. მცირე საწარმოები იღებენ ფულად გასამრგელოს სალიცენზიო ხელშეკრულების დადების შემდეგ (ინტელექტუალური საკუთრების უფლების გაყიდვითა და მიწოდების ხანგრძლივი კონტრაქტით). მცირე საწარმოები აშშ-ში, რომლებიც მუშაობენ ტელეკომუნიკაციის, კომპიუტერების, პროგრამული უზრუნველყოფის ან ბიოტექნოლოგიების დარგში, საერთაშორისო ფირმებთან სტრატეგიული თანამშრომლობის გამო ხშირად იღებენ სასტარტო კაპიტალს. საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების რიცხვი მცირე და საშუალო საწარმოების ჩათვლით, მნიშვნელოვნად გაიზარდა უკანასკნელ წლებში. უნდა აღინიშნოს, რომ ალიანსების რეალური რაოდენობა, მნიშვნელოვნად მაღალია

ნახაზზე წარმოდგენილ რაოდენობაზე, რადგან დარეგისტრირებულია მხოლოდ ის ალიანსები, რომელთა შექმნაც მხოლოდ ნაციონალურ და უცხოურ პრესაში გამოცხადდა მაგრამ ბევრი ალიანსის, განსაკუთრებით მცირე საწარმოთა ანონსირება არ მომხდარა. როგორც ნახ. 11.6. - დან ჩანს, საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების ზრდის და მათი რიცხოვნობის საინტერესო ტენდენციები:



ნახაზი. 11.6. საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები მათ შორის მცირე საწარმოები ეკონომიკის დარგების მიხედვით

ჯერ ერთი, ალიანსები საშუალო საწარმოების მონაწილეობით წინ უსწრებენ ალიანსებს მცირე საწარმოებით;

ლიდერობენ ბიზნეს მომსახურებისა და ფინანსური კომპანიები საშუალო საწარმოების მონაწილეობით, რომლებსაც ამ სფეროში უსიტყვოდ მაღალი რეპუტაცია აქვთ;

ძალიან სწრაფად იზრდებიან ის საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები, რომლებიც კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენებასთან არის დაკავშირებული;

ასევე წარმატებულად ვითარდება პროგრამული უზრუნველყოფის დარგები, ტელეკო-მუნიკაცია, ფარმაცევტული მრეწველობა, საბითუმო ვაჭრობა.

შეიძლება აღინიშნოს დადებითი ტენდენციები ისეთ დარგებშიც, როგორცაა მშენებლობა, საბითუმო ვაჭრობა, ბიზნეს-კონსალტინგი და სხვ. ამგვარად, ისახება ოპტიმისტური ტენდენცია იმ უმრავლესი დარგებისათვის, რომლებიც დაკავშირებული არიან საერთაშორისო სტრატეგიული წარმოებების საქმიანობასთან.

მცირე და საშუალო საწარმოების მონაწილეობით საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების არათანაბარი განაწილება დარგების მიხედვით, უპირველესად, დაკავშირებულია იმასთან, რომ სტრატეგიული ალიანსებისათვის საინტერესოა ის მცირე საწარმოები, რომლებიც ხარისხიან მატერიალურ და არამატერიალურ აქტივებს ფლობენ – როგორცაა პროდუქტი და მომსახურება, რომლებსაც გასასაღდრული ნიშა უკავიათ, მოდერნიზებული მოწინავე ტექნოლოგიების სფეროში და სხვ. ამას იქამდე მივყავართ, რომ საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები ყველა დარგში გარკვეულ სპეციფიკას ფლობენ. განვიხილოთ ეს საკითხი უფრო დაწვრილებით.

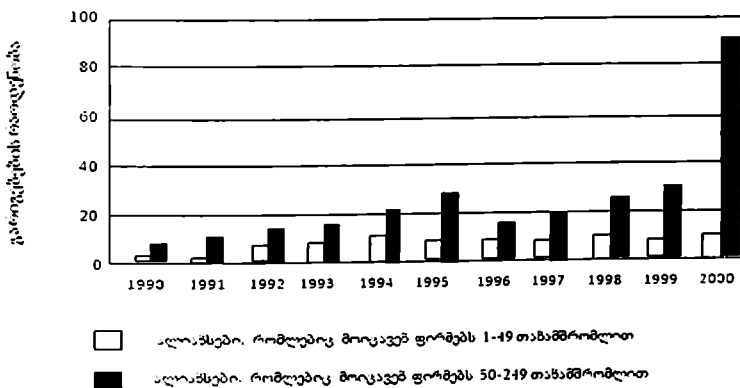
პროგრამული უზრუნველყოფის დარგი

ამ დარგში მდიდარი ინტელექტუალური საკუთრების მქონე მცირე და საშუალო კომპანიები მნიშვნელოვან როლს თამაშობენ.

იმის გამო, რომ ელექტრონული პროდუქციის უკანასკნელი დამუშავებები მოითხოვს პროგრამული უზრუნველყოფის რთულ კომბინაციებს, მსხვილმა ფირმებმა დაიწყეს რთული პროგრამული უზრუნველყოფის შემმუშავებლების პარტნიორთა მოძიება მცირე და საშუალო საწარმოთა შორის. ვინაიდან ტექნოლოგიები მუდმივად ახლდება და ელექტრონული პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი (პერსონალური კომპიუტერები, მობილური ტელეფონები და სხვ.) სწრაფად მცირდება, მცირე კომპანიები, მოქნილობის და ნებისმიერი ცვლილებისადმი სწრაფი ადაპტაციის უნარის გამო უკანასკნელ წლებში მნიშვნელოვნად განვითარდა. არაერთ შემთხვევაში მცირე ფირმები ყიდნიან მსხვილ ფირმებზე მოწინავე ტექნოლოგიის ლიცენზიას და თავის მხრივ იყენებენ პარტნიორის ბრენდებს და გასაღების არხებს. საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების რიცხვი პროგრამული უზრუნველყოფის დარგში უკანასკნელ წლებში მუდმივად იზრდება.

უკვე 2000 წელს შეიქმნა 90 საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსი ამ დარგში (ნახ.11.8). 1999-2000 წწ მცირე საწარმოებმა 1 - 49 დასაქმებულით მიიღეს მონაწილეობა

ამ დარგის 60 ალიანსში, ხოლო საშუალო საწარმოებმა კი 270 ალიანსში. სტრატეგიული ხელშეკრულებების უმეტესობა დადებულ იქნა აშშ-ს საშუალო ფირმების მიერ, სადაც თავმოყრილია მსოფლიოში პროგრამული უზრუნველყოფის წამყვანი შემუშავებლები. ალიანსის მსხვილი პარტნიორთა უმრავლესობა ძირითადად აშშ-დან არის. ხოლო დიდი ბრიტანეთი, იაპონია, კანადა და გერმანია ნაკლებად არიან წარმოდგენილი. პროგრამული უზრუნველყოფის დარგის ალიანსებს მრავალი მიზანი აქვთ. თუმცა ტიპური ხელშეკრულება სტრატეგიული ალიანსის შექმნის შესახებ მოიცავს პროგრამული პროდუქტის ერთობლივ შემუშავებას. აგრეთვე უფლებას მისი რელიზაციის შესახებ.



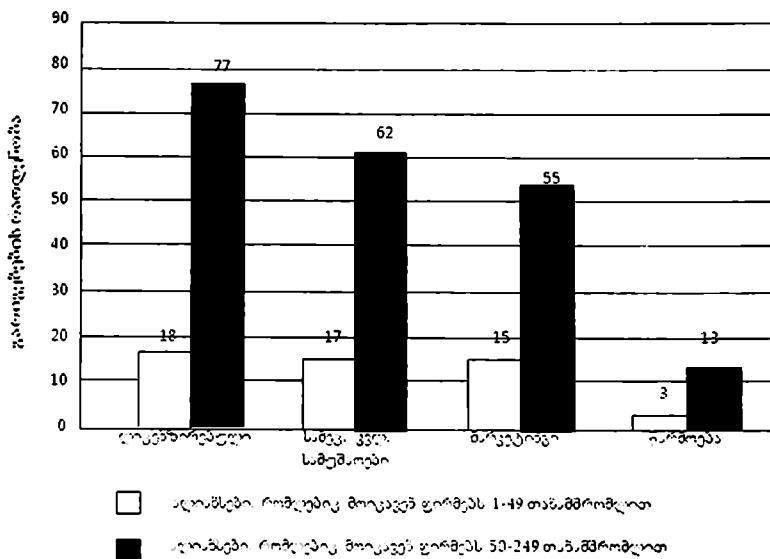
ნახაზი. 11.7. ალიანსების რაოდენობა პროგრამული უზრუნველყოფის დარგებში

ფარმაცევტული დარგი

ფარმაცევტულ დარგში გავრცელებულია მარკეტინგის და განსაკუთრებით კი ერთობლივი საკვლევი საკონსტრუქციო სამუშაოების ლიცენზირების მიზნით შექმნილი საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები.

უცხოურ მცირე საწარმოთა უმრავლესობა აწარმოებს კვლევებს და კლინიკურ ცდებს ისეთი ფარმაცევტული გიგანტებისათვის, როგორიცაა Aventis (გერმანია), Novartis (შვეიცარია), GlaxoSmithKline (დიდი ბრიტანეთი) და სხვ. მცირე და მსხვილ ფირმებს შორის მოცემული ალიანსები იქმნება ახალი პროდუქციის დაწერვასა და რელიზაციაზე დანახარჯების შემცირების მიზნით. ახალი მოწინავე დამუშავებები მსხვილი ფარმაცევტულ ფირმებს შესაძლებლობას აძლევს, აწარმოონ ვიწრო სპეციალიზებული მედიკამენტები კონკრეტულ დაავადებათა სწრაფი და უშუალო მკურნალობისათვის. ფარმაცევტული დარგის ხარჯებმა საკვლევი საკონსტრუქციო სამუშაოებზე 1998 წელს 839 მლრდ. შეადგინა, ხოლო ახალი წამლის ბაზარზე დაწერვის საშუალო ხარჯებმა კი-3000 მლნ. დოლარი.

ერთი მხრივ, ყველა ფარმაცევტული კომპანია მიისწრაფის შეამციროს ხარჯები საკვლევ საკონსტრუქციო სამუშაოებზე, ხოლო, მეორე მხრივ კი, ისინი მუდმივად უნდა ცდილობდნენ ახალი წამლების შემუშავებას. ამიტომ, მსხვილი კომპანიები უკანასკნელ წლებში ხშირად შედიან სტრატეგიულ ალიანსებში მცირე და საშუალო საწარმოებთან რომლებიც ფლობენ მოწინავე ტექნოლოგიას. ისინი აქტიურად ყიდულობენ წილს პერსპექტიულ ბიოტექნოლოგიურ კომპანიებში, ან მთლიანად ანაზღაურებენ ხარჯებს საკვლევ საკონსტრუქციო სამუშაოებზე.

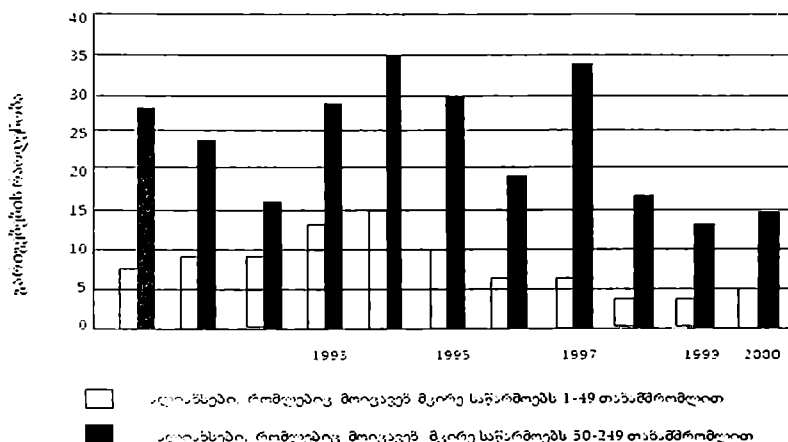


ნახაზი. 11.8. ფუნქციურ შეთანხმებებთან მიერთადი სახეები ალიანსის მონაწილეთა შორის პროგრამული უზრუნველყოფის დარგებში

1990-2000 წწ. ფარმაცევტულ დარგში შეიქმნა 330 საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსი. ძირითადად მსხვილ კომპანიებსა და მცირე საწარმოებს შორის ახალი სამკურნალო პრეპარატების ერთობლივი შემუშავების მიზნით (ნახ.11.9).

ალიანსში შემავალი მცირე საწარმოების 90%-ს აშშ-დანაა. მათი მსხვილი პარტნიორებიც აშშ-ს, იაპონიის, დასავლეთ ევროპის (დიდი ბრიტანეთი, გერმანია, შვეიცარია და საფრანგეთი) ფირმებია, სადაც თავმოყრილია მსოფლიოს წამყვანი ფარმაცევტული კომპანიები. 1995-2000 წწ.-ში საკვლევ საკონსტრუქტორ სამუშაოების ერთობლივი ჩატარების მიზნით შექმნილი სტრატეგიული ალიანსების ნახევარი

მსხვილ და მცირე საწარმოებს შორის სალიცენზიო ხელშეკრულების სახითაა გაფორმებული, რაც მსხვილ მრავალ ეროვნულ კომპანიებს ერთობლივად დამუშავებული ახალი წამლის რეალიზაციის უფლებას აძლევს. მცირე ინოვაციური ფირმებისათვის ახალი ტექნოლოგიის ლიცენზიის გადაცემა მათი შემოსავლების მთავარ წყაროს და ახალი წამლის დამოუკიდებლად რეალიზაციის ალტერნატივას წარმოადგენს.

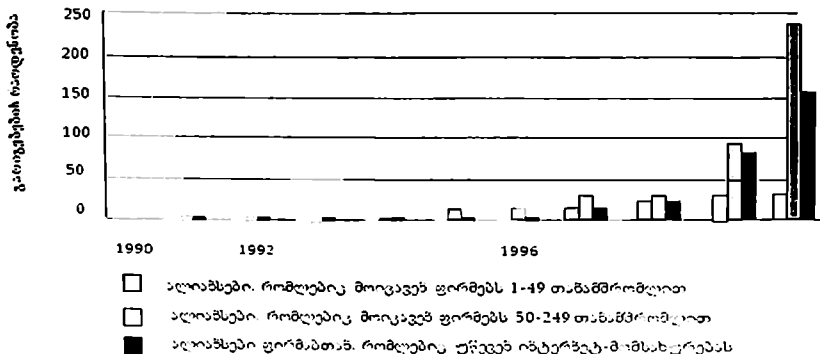


ნახაზი. 11.9. საერთაშორისო ალიანსების რაოდენობა ფარმაცევტულ დარგში

2000 წელს აშშ-ს ბიოქიმიურმა ფირმებმა შესძლეს მიეღოთ საერთაშორისო ალიანსებში მონაწილეობით 86.9 მლრდ დოლარის ოდენობით ინვესტიცია. მრავალეროვნული კომპანიები საკუთარი სახსრების დაახლოებით 25%-ს ხარჯავენ საკვლევ საკონსტრუქტორო სამუშაოების დარგში გარე თანამშრომლობის კუთხით.

კომპიუტერის გამოყენებასთან დაკავშირებული მომსახურება

უკანასკნელ წლებში ძალიან გაიზარდა საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების რაოდენობა კომპიუტერების დარგში (ნახ.11.10). ინტერნეტის გამოჩენასთან ერთად ბევრმა წარმოებამ გახსნა ვებგვერდი და დაიწყო საკუთარი საქონლისა და მომსახურების გაყიდვა ელექტრონული კომერციით. ვებგვერდების გახსნა საკუთარი ძალებით საკმარისად ძნელია, ამიტომ ბევრმა კომპანიამ დაიწყო ხელშეკრულებას დადება ინტერნეტკომპანიებთან ვებგვერდების შექმნისა და დახმარების მიზნით.



ნახაზი. 11.10. საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების რაოდენობა კომპიუტერულ დარგში

ამის შედეგად ჩვეულებრივ კომპიუტერულ მომსახურებას, როგორცაა, მაგ: საკუთარი წარმოების სისტემების ავტომატიზაცია, დამატა ის, რომ ბევრმა საწარმომ დაიწყო ინტერნეტთან დაკავშირებული მომსახურების ყიდვა, ინტერნეტგვერდების შემუშავება და განვითარება, რეკლამა ინტერნეტის ქსელში, ასევე ელექტრონული კომერციისადმი „წარმოება – წარმოება“ (B2B) და „ბიზნესი მომსარებლისათვის“ (B2C) მხარდაჭერა. „Thomson Financial“ მონაცემთა ბაზის მიხედვით, კომპიუტერების დარგში 1990 დან 2000 წწ. 260 საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსი შეიქმნა. განსაკუთრებით ეს პროცესები ინტენსიურად გაძლიერდა განსახილველი პერიოდის უკანასკნელ წლებში, გარიგებების რაოდენობამ (233) 2000 წელს გადააჭარბა 1995-1999 წწ დონეს (225). ხშირ შემთხვევაში ამ მომსახურების მყიდველები მსხვილი კომპანიები იყვნენ, მაგ: ბანკები ან ავიაკომპანიები, რომლებიც ემუდგნენ პარტნიორებს კომპიუტერული სისტემების შემუშავებისათვის. მაგ: ბანკომატებისათვის ან ავიაბილეთების დაჯავშნისათვის ინტერნეტქსელით. ამ დარგის ბევრ საერთაშორისო სტრატეგიულ ალიანსებში ლიდერობენ მცირე ფირმები აშშ-დან, მათი ძირითადი მსხვილი პარტნიორები არიან ფირმები იაპონიიდან, დიდი ბრიტანეთიდან და გერმანიიდან. ელექტრონული კომერცია (B2B) და (B2C) მნიშვნელოვნად მოტივს წარმოადგენს ალიანსის შესაქმნელად. მაგ: ამერიკული ინტერნეტ კომპანია „Automobyl.com“ რომელიც ავტომობილების დილერებს უწევს მარკეტინგულ მომსახურებას. წარმოადგენს რა საშუალო საწარმოს (255 თანამშრომელით), იაპონიის ბაზარზე იაპონური მსხვილი სავაჭრო ფირმის „Itochu“ სტრატეგიული ალიანსის მეშვეობით გავიდა.

11.3. მოტივაციის ფაქტორები მცირე და საშუალო საწარმოთათვის საერთაშორისო ბაზარზე გასასვლელად

საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლა ბევრი წარმოებისათვის ინსტრუმენტია მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და შემდგომი განვითარებისათვის. სწრაფად განვითარებადი ფირმებისათვის, აგრეთვე საკუთრებაში დიდი ინტელექტუალური ინვესტიციების მქონე მცირე და საშუალო საწარმოებისათვის (მაღალი ტექნოლოგიების კომპანიები) გლობალურ ბაზრებზე გასვლა აუცილებელი სტრატეგიული ნაბიჯია. ასეთ კომპანიებს მაღალი მუდმივი და დაუბრუნებელი დანახარჯები აქვთ, რომელთა კონპენსირება ახალი ბაზრების სწრაფი ათვისებით უნდა მოხდეს. გლობალურ ბაზრებზე გასვლას შემდეგი უპირატესობები მოაქვს:

წინსვლა (დაწინაურება) ახალ საბაზრო ნიშაზე;

პროდუქციისა და ნედლეულის ახალ მიმწოდებლების ხელმისაწვდომობა;

ნედლეულისა და მასალების შესყიდვაზე დანახარჯების მინიმიზაცია;

წარმოების მოცულობის გაზრდა და საქმიანობის მასშტაბის ეკონომიის ეფექტით დამატებითი შემოსავლის მიღება;

ტექნოლოგიების განახლება;

დივერსიფიკაცია და რისკების შემცირება;

პარტნიორებს შორის დანახარჯების განაწილება, სამეცნიერო, საცდელ-საკონსტრუქტო-ტორო სამუშაოებზე გაწეული დანახარჯების ჩათვლით;

ფინანსური რესურსებისადმი შედარებით თავისუფალი ხელმისაწვდომობა.

საკუთარი კონკურენტუნარიანობის გაზრდისათვის ბევრი კომპანია ინოვაციების დასანერგად, ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების შემუშავებისათვის საკუთარი შესაძლებლობების გასაუჯობესების მიზნით ეძებს მსხვილ საერთაშორისო ბაზრებზე გასასვლელს სტრატეგიული თანამშრომლობის მეშვეობით. ამრიგად, საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციით მცირე და საშუალო საწარმოებისათვის შესაძლოა ხელმისაწვდომი გახდეს საერთაშორისო რესურსები, ტექნოლოგიები და ნოუ-ჰაუ. ასევე ცოდნის გაცვლა საერთაშორისო საქმიანი კორპორაციების დახმარებით.

ხელმისაწვდომობა ახალ და უფრო მსხვილ ბაზრებზე

როგორც ნახაზიდან ჩანს, ყველა ჯგუფის საწარმოსათვის ყველაზე მნიშვნელოვანი მოტივია ახალ და მსხვილ ბაზრებისადმი ხელმისაწვდომობა. ეს შეიძლება იყოს ახალი ბაზრები კომპანიის საკუთარი პროდუქციის გასაღებისათვის, ან ნედლეულის, მასალების, მაკომპლექტებელი ნაწარმის ბაზრები საკუთარი პროდუქციის დამზადებისათვის, რაც კომპანიებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ მოგების დიდი წილი შიგა ბაზარზე. ასრულებენ რა წარმოებისათვის საჭირო მასალების იმპორტს, ამით

ტექნოლოგიებისა და ნოუ-
ჰაუსადმი ხელმისაწვდომობა

მაღალი საწარმოო
დაზახარჯები შიგა ბაზარზე

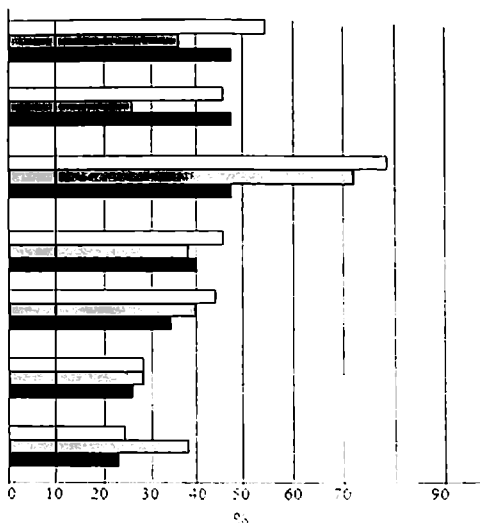
ახალი და მსხვილი
ბაზრებისადმი
ხელმისაწვდომობა

მცირე კაპონმდებლობა შიგა
ბაზარზე

დამატებითი საწარმოო
სიმძლავრეებისადმი
ხელმისაწვდომობა

ხელმისაწვდომობა
კაპიტალისადმი

სამუშაო ძალისადმი
ხელმისაწვდომობა



- ☐ შეიღობილი ქვედანაყოფები საზღვარგარეთ და ინტერნაციონალიზაციის სხვა ფორმების არსებობა
ექსპორტი, როგორც ერთადერთი ფორმა
- ☒ იმპორტი, როგორც ერთადერთი ფორმა

ნახაზი. 11.11. მცირე საწარმოთა მოტივი ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციისათვის

ისინი იღებენ დამატებით და უფრო იაფ რესურსებს და შესაბამისად თავაზობენ უფრო დაბალ ფასებს. ასრულებენ რა საკუთარი პროდუქციისათვის საჭირო მაღალხარისხიან მაკონპლექტებელ ნაწარმების იმპორტს, ამით ისინი პროდუქციას სდიან მაღალკონკურენტუნარიანს და ამგვარად ზრდიან მოთხოვნას მასზე.

საინტერესოა აღინიშნოს, რომ მისაწვდომობის მოტივაცია ნოუ-ჰაუსა და ახალ ტექნოლოგიებისადმი ყველაზე სშირად იმ საწარმოებისათვისაა დამახასიათებელი, რომლებიც მხოლოდ იმპორტით და ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციის რთული ფორმით არიან დაკავებული. ცხადია, ბევრი მცირე და საშუალო წარმოება აცნობიერებს ახალი ტექნოლოგიებისა და ნოუ-ჰაუსადმი ხელმისაწვდომობის აუცილებლობას თავიანთი საქონლის კონკურენტუნარიანობისა და ასორტიმენტის გაზრდის უზრუნველსაყოფად.

მოვიყვანოთ მაგალითი: ირლანდიური ფირმა Dromkeen Food Ingredients (DFI) იმ კომპანიის მაგალითია, რომელიც ახალ ტექნოლოგიური შესაძლებლობებისადმი ხელმისაწვდომობის მიზნით საერთაშორისო ბაზარზე საზღვარგარეთელი პარტნიორის დახმარებით გავიდა.

ცნობილია, რომ სალუდე საფუარი გამოიყენება როგორც კვების მრეწველობის სხვადასხვა პროდუქტში, ისე ფარმაცევტულ პროდუქციაშიც. ირლანდიის ლუდის წარმოების მსხვილი დარგი დიდი რაოდენობის ლუდის საფუარს აწარმოებს. მცირე საწარმო Dromkeen Food Ingredients (DFL) ლუდის საფუარს იყენებს კვების მრეწველობისათვის საფუარი პროდუქციის საწარმოებლად.

ამ ფირმის მოღვაწეობა საერთაშორისო ტექნოლოგიებისა და მარკეტინგული კოოპერაციის მაგალითად იქცა. კომპანიის ხელმძღვანელმა გაათვითცნობიერა, რომ DFL-ს შეეძლო ეწარმოებინა საფუარიდან სხვადასხვა პროდუქციის დიდი რაოდენობა, თუ მას ექნებოდა საჭირო ტექნოლოგია. იმისათვის, რომ მიეღო აუცილებელი ტექნოლოგიები, კომპანიამ შეკითხვით მიმართა Innovation Relay Centre (IRC) (ინოვაციების მხარდამჭერი ცენტრი), რომელსაც შეეძლო მისთვის პარტნიორის მოძებნა და სტრატეგიული პარტნიორობის კონტრაქტის დადება. კომპანია, რომელიც ფლობდა ნოუ-ჰაუს მონაცემებს, იმყოფებოდა ბელგიაში, ქ. ანტვერპენში. ბელგიურმა ფირმა Tas Consult-მა შეიმუშავა ტექნოლოგია, რომელმაც საშუალება მისცა გაეფართოებინა იმ პროდუქციის ასორტიმენტი, რომელიც მზადდებოდა ლუდის საფუარისაგან. ეს კომპანია ამავე დროს სპეციალიზებულ ცოდნას ფლობდა ინგრედიენტებისა და საფუარის წარმოშობის შესახებ, ამ ცოდნის გაზიარება ორ კომპანიას შორის ხელშეკრულების დადების გადამწყვეტ ფაქტორად იქცა. ამას გარდა, Tas Consult მუდმივად ეხმარება მას რეკლამაში და ახალი საფუარი პროდუქციის წინაწაწევაში მთელი ევროპის მასშტაბით. გარიგების შედეგად კომპანიის Dromkeen Food Ingredients (DFL) გაყიდვები 2-ჯერ გაიზარდა. ორივე კომპანია განაგრძობს თანამშრომლობას და ახალ ბაზრებზე თავისი პროდუქციის გაშვებას.

მცირე და საშუალო საწარმოების სწრაფვა ახალი და მსხვილი ბაზრებისაკენ ასოცირდება ინტერნაციონალიზაციის ორიდან ერთ-ერთ ფუნდამენტურ ფაქტორთან: ე.წ. „ბიძგის მიმცემი“ მოტივები-შიდა ბაზარი შეზღუდულია მაღალსპეციალიზირებული განსახდევრული (კონკრეტული) ნიშის პროდუქტებისა და საქონლისათვის; ან ადგილი აქვს ძლიერ კონკურენციას შიგა ბაზარზე;

ე.წ. „გამწევი“ მოტივები – როცა უცხოელ მყიდველებს მოთხოვნა აქვთ მოცემული ფირმის პროდუქტზე ან რაც ხშირად გვხვდება, მსხვილი კლიენტ-მყიდველები მოითხოვენ, რომ კომპანია თან ახლდეს მათ საერთაშორისო ბაზარზე. მაგალითად, ფრანგულ ფირმამ Mecaplan ექსპორტით საქმიანობა მისი მყიდველების წყალობით დაიწყო. შექმნის მომენტიდან კომპანია მანქანათმშენებლობაშია სპეციალიზებული მძიმე მრეწველობისათვის Mecaplan-ის პროდუქციის მყიდველებს წარმოადგენენ ფოლადსასხმელი მრეწველობის მსხვილი კომპანიები, მინის ქარხნები, ცემენტის ქარხნები, ელექტროსადგურები და ა.შ. ეს ფრანგი მწარმოებლები საერთაშორისო კომპანიებს წარმოადგენენ და ქარხნები მთელს მსოფლიოში აქვთ. ამიტომ, Mecaplan იძულებული იყო გასულიყო საერთაშორისო ბაზარზე, რათა წარმატებით ეთანამშრომლა მსხვილ საერთაშორისო კომპანიებთან. დასაწყისში კომპანია Mecaplan-ი ორიენტირებული იყო მხოლოდ ფრანგულ ქარხნებთან მუშაობაზე, მაგრამ მან წარმატებით გამოიყენა ფრანგული ჯგუფების კავშირები უცხოურ ქარხნებთან.

კომპანიამ მოახერხა მოეპოვებინა სხვადასხვა უცხოური ქვეყნის ქარხნების ნდობა. შიგა ბაზარზე მყიდველებთან წარმატებული ურთიერთობები ფირმამ გამოიყენა როგორც ხერხი უცხოურ ბაზრებზე გასასვლელად. კომპანიამ დაიწყო უცხოურ ქარხნებზე ცალკეული პროდუქციის მიწოდება, რომლებმაც თანდათანობით დაიწყეს გრძელვადიანი სტრატეგიული კონტაქტების დადება Mecaplan-თან. ექსპორტს დღეისათვის კომპანიის საქონელბრუნვის 80% უკავია. [46]

რიგ შემთხვევებში კაპიტალის ხელმისაწვდომობა, ფინანსირების მიღების შესაძლებლობა ლიცენზირებული ხელშეკრულებების მეშვეობით ან გრძელვადიანი გარიგებებით მსხვილ საერთაშორისო კომპანიებთან ძალიან მნიშვნელოვანია მცირე და საშუალო წარმოებებისათვის, განსაკუთრებით კი ბიოტექნოლოგიის დარგში.

მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსების მართვა

12.1. საწარმოების ფინანსური მოღვაწეობის შინაარსი

ფინანსური მენეჯმენტი არის ფულის ბრუნვის მართვის პროცესი საწარმოს ფინანსური რესურსების ფორმირებითა და გამოყენებით, ასევე ეს არის ფორმების, მეთოდებისა და მიდგომების სისტემა, რომლის დახმარებითაც ხორციელდება მართვა. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ფინანსური მენეჯერი საწარმოში ერთ-ერთი საკვანძო ფიგურა ხდება. ის პასუხისმგებელია ფინანსური ხასიათის პრობლემების გადაწყვეტაზე, ამ თუ იმ მეთოდის გამოყენების მიზანშეწონილობის ანალიზზე და ასევე მისაღები ვარიანტის არჩევაზე.

ფინანსური მენეჯერის მიზნები მოცემული კონკრეტული ორგანიზაციის განვითარების ზოგად მიზნებს უნდა შეესაბამებოდეს ანუ უნდა შეესაბამებოდეს ფირმის მიერ არჩეული სტრატეგიის განვითარებას.

საწარმოს ფინანსების მართვა ასევე უნდა შეესაბამოს არჩეულ სტრატეგიას და ყოველთვის არ იქნება ფირმის მოღვაწეობის რენტაბელურობის გაზრდაზე მოგების მაქსიმალიზაციაზე მიმართული (შეიძლება ორიენტირებული იყოს გაყიდვების მოცულობისა და ძირითადი საწარმოო ფონდების გაზრდაზე).

ფინანსური მენეჯმენტის სისტემა საწარმოს საერთო მართვის სიტემის საკვანძო ქვესისტემაა. ორგანიზაციის ფინანსური მართვის სისტემის ორგანიზაციული სტრუქტურა, ასევე საკადრო შემადგენლობაც შესაძლებელია საწარმოს სიდიდისა და მოღვაწეობის სახეობის მიხედვით აიგოს.

უმრავლეს შემთხვევაში მცირე საწარმოების ფინანსების მართვა მისი მცირე რიცხოვანი შემადგენლობის გამო მთავარი ბუღალტრის მიერ ხორციელდება, რომელიც საწარმოს ხელმძღვანელთა, ეკონომისტებთან და იურისტებთან შეთანხმებით მოქმედებს.

დღეისათვის მცირე ბიზნესის ფინანსური მართვის ორგანიზაციის სტრუქტურის სამი ეფექტური მეთოდი არსებობს:

1. თანამდებობების შეთავსება (მაგ: მთავარი ბუღალტერი და ფინანსური დირექტორი ერთი პირია). ამ შემთხვევაში საწარმო ამცირებს ფინანსური სამსახურის შემნახველ ხარჯებს, მაგრამ სამაგიეროდ უარესდება მისაღები გადაწყვეტილებების ხარისხი;
2. სპეციალური ფინანსური განყოფილების ან ფინანსური თანამდებობის შექმნა (ფინანსური დირექტორი, ფინანსური მენეჯერი). ეს დიდ ხარჯებს უკავშირდება რადგან ძვირად ანაზღაურებადნი არიან მაღალი დონის სპეციალისტები ფინანსების სფეროში, მაგრამ დაბალი დონის სპეციალისტებს, დაბალი ანაზღაურების დონით ვერ მოაქვთ ფირმისათვის ეკონომიკური ეფექტი;
3. ფინანსური მართვის სპეციალურ ორგანიზაციაზე გადაცემა ე.წ. აუტსორსინგზე.

მოცემულ მომენტში აუტსორსინგის ყველაზე პოპულარული სახეობა არის სპეციალური ორგანიზაციის მიერ საბუღალტრო აღრიცხვის წარმოება. აუტსორსინგის დადებითი მხარეებია - მისაღები გადაწყვეტილებების მაღალი ხარისხი; უარყოფითი

მხარეებია ბაზარზე აუტსორსინგული ორგანიზაციების მცირე არჩევანი, მაღალი ფასები მათ მომსახურებაზე, მაგრამ არ არსებობს იმის გარანტია, რომ თქვენი კომპანია სპეციალურად არ შესუსტდება და შთაინთქმება. ნებისმიერ შემთხვევაში მცირე და საშუალო საწარმოს ფინანსების სპეციალისტმა შემდეგი ფუნქცია უნდა შეასრულოს:

- ჩამოაყალიბოს და განახორციელოს საწარმოს ფინანსური სტრატეგია და პოლიტიკა;
- ორგანიზება გაუკეთოს მმართველობით აღრიცხვას, ოპტიმიზება გაუკეთოს ხარჯებს;
- მუდმივად ჩაატაროს ფინანსური და მმართველური ანალიზი;
- განახორციელოს ფინანსური დაგეგმვა (ჩამოაყალიბოს ოპერატიული გეგმები, ბიუჯეტი და მონაწილეობა მიიღოს ბიზნესგეგმების მომზადებაში);
- განახორციელოს საწარმოს ლიკვიდურობისა და მდგრადობის უზრუნველყოფი ღონისძიებები;
- მოახერხოს ოპტიმიზაცია და მართოს აქტივები და პასივები, ბრუნვის სიჩქარე და რიგითობა;
- მოიძიოს ბიზნესის ფინანსირების ეფექტური მეთოდები;
- გაატაროს ღონისძიებები მოგების, კაპიტალიზაციის, რენტაბელობის გაზრდის მიზნით საგადასახადო და ხარჯების დონის შემცირების მხრივ;
- გაატაროს ღონისძიებები ფინანსური რესურსების შენარჩუნების კონტროლისათვის;
- მოახერხოს ოპტიმიზაცია და შეიმუშაოს პროდუქციის რეალიზაციისა და გადასახადების გადახდის ფინანსური სქემები;
- მონაწილეობა მიიღოს რისკმენეჯმენტის ღონისძიებებში;
- ფინანსურ საკითხებში ინფორმაცია მიაწოდოს ზემდგომ ხელმძღვა-ნელობასა და თანამშრომლებს.

მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსური რესურსების მართვის ძირითადი ამოცანები და თავისებურებები

მცირე და საშუალო საწარმოებში ფინანსური დაგეგმვა და პროგნოზირება საშუალო და მსხვილი ბიზნესისაგან განსხვავებით სხვანაირად მიმდინარეობს. არ არსებობს ბევრი ფორმალურობა, გადაწყვეტილებები ოპერატიულად მიიღება და დოკუმენტწარმოება უმნიშვნელოა. უპირველეს ყოვლისა, ეს უკავშირდება იმას, რომ უმრავლეს შემთხვევაში მცირე ბიზნესს თვითონ მფლობელი მართავს. მცირე ბიზნესის ფინანსური მართვის მთავარი პრობლემა დაფინანსების მიღებაა. აქ რამოდენიმე მიზეზი არსებობს:

- კრიზისის პერიოდში ბანკები წყვეტენ, უკიდურეს შემთხვევაში არ სურთ კრედიტის მიცემა მცირე ბიზნესზე;
- ხელსაყრელ ეკონომიკურ პირობებშიც კი მცირე ბიზნესის კრედიტირება გაძნელებულია, ბანკებს არ უნდათ რისკებზე წასვლა და შედარებით მაღალ საპროცენტო განაკვეთებს აწესებენ;

მფლობელის შიში ბიზნესზე თავისი გავლენის დაკარგვის გამო გარე ინვესტორის მოწვევით;

• მფლობელის შიში, როცა ბანკი პირად თავდებას მოითხოვს კრედიტის დროს. ასეთი სიმძნელების არსებობისას სამეწარმეო საქმიანობის დაფინანსების წყაროები იგივე რჩება:

- საწარმოს გაუნაწილებელი მოგება;
- მფლობელის კაპიტალი;
- კრედიტი ბანკისაგან;
- გარე ინვესტორი.

ფინანსური მართვის მიზანია ბანკებისა და გარე ინვესტორებისათვის მომგებიანი და ფინანსურად სტაბილური მიმზიდველი მოქმედებების განხორციელება. იმისათვის, რომ უზრუნველყოფოს ფულადი ნაკადების უწყვეტობა, აუცილებელია ფინანსური დაგეგმარება და ბიუჯეტირება, ასევე საწარმოს ძირითადი აქტივებისა და მისი წყაროების ყოველმხრივი ანალიზის ჩატარება.

ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შემუშავება:

რა უნდა გაითვალისწინონ მცირე საწარმოებმა

იმის შემდეგ, რაც კომპანიამ განსაზღვრა, თუ რომელი პროდუქტი უნდა წარადგინოს ბაზარზე, მან უნდა შეიმუშავოს ან აირჩიოს ფასწარმოქმნის სტრატეგია. ამ სტრატეგიის შემუშავების წინ პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რომელ მომენტებს უნდა მიეცეს ყურადღება?, რა უნდა გააკეთოს მცირე ბიზნესის ხელმძღვანელმა ფასების სტრატეგიის შემუშავებამდე?

ფასი, შეიძლება მხოლოდ ერთი შეხედვით წარმოადგენდეს უმნიშვნელო პრობლემას. სინამდვილეში, სწორედ მასზე შეიძლება იყოს დამოკიდებული ბაზარზე ახალი პროდუქტის ჩავარდნა ან წარმატება. პირველი ნაბიჯი ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შემუშავებისას არის – გაგნობიერება იმისა თუ რა პროდუქტს წარადგენთ. მიიჩნევა, რომ კომპანიამ ჯერ უნდა გასცეს პასუხი ექვს ძირითად კითხვაზე, განსახილველი პროდუქტის ან მომსახურების შესახებ.

1. რას ელით თქვენ ფასების სტრატეგიისაგან, რა მიზანს უნდა ისახავდეს ის?
2. როგორია მოთხოვნა განსახილველ პროდუქტზე?
3. როგორ ფასებზე აწესებენ კონკურენტები და კერძოდ, პროდუქტის რომელი მახასიათებლებისათვის?
4. როგორია თქვენი დანახარჯები?
5. როგორია აღქმადი ღირებულება თქვენი პროდუქტის?
6. თქვენი ფასწარმოქმნის სტრატეგია ასახავს თუ არა პროდუქტის აღქმად ღირებულებას და გაძლევთ თუ არა იგი საშუალებას მიაღწიოთ თქვენს მიზანს ფასწარმოქმნის სფეროში?

ფასწარმოქმნის სტრატეგია მომხმარებელთა თვალსაზრისითაც განიხილება. ამტკიცებენ, რომ ყიდვის აქტის განხორციელების დროს, მყიდველი ცვლის ერთ

ფასულობას მეორეზე. მომხმარებელზე ორიენტირებული ეფექტური ფასწარმოქმნის სტრატეგია ითვალისწინებს, თუ რა ოდენობის ფასულობის მიღებას გულისხმობს მომხმარებელი პროდუქტისაგან. ფასების დადგენისას მცირე საწარმოს შეუძლია გაამახვილოს ყურადღება პროდუქტის ხარისხზე, ბოლოს და ბოლოს, პროდუქციის ხარისხს დიდი მნიშვნელობა აქვს მომხმარებლისათვის.

ფასწარმოქმნის კონცეფციის შემუშავებისათვის გვთავაზობენ ხუთი C -ს კონცეფციას. მარკეტინგის სპეციალისტებმა უნდა გამოიყენონ ეს კონცეფცია ღირებულებაზე ორიენტირებული მიდგომის საფუძვლად.

1. ჩაწვდით, გაიგეთ (comprehend) რა ამოძრავებს მომხმარებლის წარმოდგენებს ღირებულებაზე;

2. მიანიჭეთ (create) პროდუქტს, მომსახურებას ღირებულება;

3. გადმოცეით (communicate) ღირებულება რეკლამაში;

4. დაარწმუნეთ (convince) მომხმარებელი ყიდვის დროს პროდუქტის ღირებულებაში;

5. ასახეთ (capture) ღირებულება ფასწარმოქმნის სტრატეგიაში.

ხუთი C-ს კონცეფციას მოითხოვს, რომ სტრატეგებმა გაითვალისწინონ ღირებულება მომხმარებლის თვალთახედვის. შემდეგ არის შესაძლებელი გადასვლა იმ პროდუქტის შემუშავებაზე, რომელიც უპასუხებს მომხმარებლის მოთხოვნებს და წინადადებებს. მას შემდეგ, რაც პროდუქტი შემუშავებულია, საჭიროა მომხმარებლის ინფორმირება, თუ რა ღირებულებას შეიცავს იგი. აქ დასახმარებლად გამოდის რეკლამა, რომელიც ვრცლად აწვდის ინფორმაციას ფართოდ აცნობს მიზნობრივ აუდიტორიას პროდუქტისა და მომსახურების შექმნისა და მისი გამოყენების შესახებ.

განსახილველ კონცეფციას ასრულებს გაყიდვა და ფასწარმოქმნის სტრატეგიაში ღირებულების ასახვა. სტრატეგიული ფასწარმოქმნის ხელოვნება განსაზღვრავს მიზნობრივი აუდიტორიის ცნობიერებაში პროდუქტის აღქმად ღირებულებას.

ფასწარმოქმნის ფუნდამენტური სტრატეგია. პროდუქტის არსებობის ციკლის სხვადასხვა სტადიაზე ფასწარმოქმნის სხვადასხვა სტრატეგიები გამოიყენება. ბაზარზე ახალი პროდუქტის გამოჩენის სტადიაზე, ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შემუშავება გარკვეულ სიძნელეს წარმოადგენს. პროდუქტის არსებობის ციკლის სტადიის გარდა, მხედველობაშია მისაღები კომპანიის საერთო მიზნები, კლიენტების მიერ პროდუქტის ღირებულების აღქმა, კონკურენციის ხარისხი, კომპანიაში მიღებული ფასწარმოქმნის პრაქტიკა. კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, მცირე საწარმოებს შეუძლიათ გამოიყენონ ფასწარმოქმნის სხვადასხვა სტრატეგიები და შესაბამისი ტაქტიკური ქმედებები.

ფასწარმოქმნის სტრატეგიები მცირე საწარმოში სხვადასხვა სიტუაციაში მცირე საწარმოებს შეუძლიათ გამოიყენონ ფასწარმოქმნის სხვადასხვა სტრატეგიები. ყოველი მათგანი ხასიათდება როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი ნიშნით. ფასწარმოქმნის სტრატეგიის შესამუშავებლად მცირე საწარმოებს შეუძლიათ შეათავსონ სხვადასხვა ხერხები.

– „ნაღების მოხსნა“

- ფასწარმოქმნა ბაზარზე შესაღწევად;
- ფასდაკლების დადგენა;
- ფასების შკალის დადგენა;
- მომხმარებლების მოზიდვაზე მიმართული ფასწარმოქმნა;
- ფასწარმოქმნა გეოგრაფიული პრინციპიდან გამომდინარე;
- ფრაქციული ფასების გამოყენება.

ფასწარმოქმნის სტრატეგია უნდა შეესატყვისებოდეს კომპანიის საერთო მარკეტინგულ სტრატეგიას.

„ნაღების მოხსნის“ სტრატეგია. ფასწარმოქმნის ეს სტრატეგია გამოიყენება იმ კომპანიის მიერ, რომელსაც შემოაქვს ბაზარზე ახალი პროდუქცია, რომელსაც ანალოგი არ გააჩნია და კონკურენციაც არ ემუქრება. სხვა სიტყვებით, მცირე საწარმომ შეიძლება გამოიყენოს ე.წ. „ნაღების მოხსნის“ სტრატეგია, რადგან იგი ფლობს უნიკალურ და მომხმარებლის თვალსაზრისით ღირებულ პროდუქტს, რომლის დასაუფლებლადაც ისინი მზად არიან გადაიხადონ მაღალი ფასი. იგივე სტრატეგია გამოიყენება იმ შემთხვევაშიც, თუ კომპანია ფლობს რომელიმე პროდუქტის წარმოების პატენტს, ან თუ პროდუქტი იმდენად უნიკალური ან რთულია, რომ მისი კოპირება შეუძლებელია. ამ სტრატეგიას მოაქვს დიდი შემოსავალი იმის ხარჯზე, რომ პროდუქტზე დაწესებული ფასი ბევრჯერ აღემატება მასზე გაწეულ დანახარჯს. ძირითადი ნაკლი მდგომარეობს იმაში, რომ იგი იზიდავს კონკურენტთა ყურადღებას პროდუქტის მიმართ, რომლებსაც შეუძლიათ გამოუშვან მსგავსი, უფრო იაფფასიანი შემცველი.

ბაზარზე შესაღწევი ფასწარმოქმნის სტრატეგია. იმის ნაცვლად, რომ დააწესონ პროდუქტზე მაღალი ფასი, მცირე საწარმოებს შეუძლიათ დააწესონ საწყის ეტაპზე დაბალი ფასები, რათა უფრო ადვილად შეაღწიონ ბაზარზე. ამრიგად ეს სტრატეგია განსხვავდება „ნაღების მოხსნის“ სტრატეგიისაგან, თუმცა ორივე გამოიყენება ბაზარზე ახალი პროდუქტის შემოტანისას. ეს სტრატეგია გამოიყენება მაშინ, როდესაც ბაზარი გაჯერებულია მსგავსი პროდუქტით, ანუ ბაზარზე გასვლა გაძნელებულია ძლიერი კონკურენციის გამო. ასეთ შემთხვევაში კომპანია აწესებს თავის პროდუქტზე გაცილებით დაბალ ფასს, რათა გადალახოს კონკურენცია. სხვა სიტყვებით, კომპანია შეიჭრება ბაზარზე და სწრაფად აღწევს გაყიდვების მაღალ მოცულობას. ეს იმდენად ამცირებს კონკურენტების სუფთა მოგებას, რომ ისინი იძულებულნი ხდებიან საერთოდ უარი თქვან ბაზარზე ამ პროდუქტით შემოსვლაზე.

ფასდაკლების გამოყენებით ფასწარმოქმნის სტრატეგია. რიგ შემთხვევებში მცირე საწარმომ შეიძლება დასწიოს ფასი პროდუქტზე მისი დაზიანების ან ცუდი რეალიზაციის გამო. მცირე საწარმოთა მენეჯერები იყენებენ ფასდაკლებას, რათა უბიძგონ მომხმარებელს შეიძინო პროდუქტი სეზონის დამთავრებამდე (ან მისი ვარგისიანობის ვადის გასვლამდე). არსებობს ფასდაკლების განსხვავებული ტაქტიკა: ფასდაკლება ნაღდი ანგარიშსწორებისათვის, ფასდაკლება შესყიდვის დიდი მოცულობისათვის, სეზონური ფასდაკლება, ბონუსები დამატებითი შენამენისათვის. მაგალითად შეიძლება გამოდგეს საშობაო ფასდაკლება და საზაფხულო ვაჭრობა.

ფასების სკალის დადგენა – ეს ფასწარმოქმნის სტრატეგიაა, რომელიც ბევრი საცალო მოვაჭრის მიერ გამოიყენება, როდესაც ისინი აჯგუფებენ ანალოგიურ პროდუქტებს რამდენიმე კატეგორიად ფასების გარკვეულ დიაპაზონში. ყოველ კატეგორიაში საქონელი ანალოგიურია ხარისხის, დანახარჯების, გარეგნული სახის ან სხვა მახასიათებლების მიხედვით. საქონლის უმეტესობა ფასების სკალის ფარგლებში დაყოფილია კარგი, გაუმჯობესებული ან საუკეთესო ხარისხის საქონლად. სტრატეგია დაფუძნებულია იმაზე, რომ მომხმარებელი იძენს საქონელს სხვადასხვა ხარისხისას და სხვადასხვა მიზნებისათვის. (მაგალითად, მაგიდის გადასაფარებელი შეიძლება შეძენილ იქნას როგორც საჩუქრად, ასევე სადღესასწაულო შემთხვევის ან ყოველდღიური მოხმარებისათვის). ამ სტრატეგიის უგულვებელყოფით მცირე საწარმოებმა შეიძლება დაკარგონ ის მომხმარებლები, რომლებსაც სურდათ შეეძინათ ეს პროდუქტი სასურველ ფასად, მაგრამ ვერ იშოვნეს.

ფასწარმოქმნა მომხმარებელთა მოსაზიდად. ეს სტრატეგია ითვალისწინებს მაღალი მოთხოვნილების საქონელზე ფასების დაწევას უფრო მეტი მყიდველის მოზიდვის მიზნით. ამ სტრატეგიის ფარგლებში მცირე საწარმოთა ნაწილი თავისი პროდუქტების ერთ ნაწილზე აწესებს საბაზრო ფასზე უფრო დაბალ ფასს. ფასდაკლება მიზანშეწონილია გაკეთდეს მხოლოდ პოპულარულ პროდუქტებზე, რომელთა რეალური ფასიც მომხმარებლისთვის ცნობილია, რაც საშუალებას მისცემს მათ მაშინვე გათვალონ შესაძლო ეკონომიის მიღება ამ პროდუქტის ყიდვის შემთხვევაში. მაგალითად, სუპერმარკეტები ამცირებენ ფასებს ზოგიერთ პროდუქტზე იმ იმედით, რომ მომხმარებელი ერთდროულად შეიძენს სხვა პროდუქტსაც.

ფასწარმოქმნა გეოგრაფიული პრინციპის მიხედვით. თუ მცირე საწარმოები ახდენენ თავისი პროდუქტის გაყიდვას სხვადასხვა გეოგრაფიულ რეგიონში, მაშინ მათ უნდა გამოიყენონ ფასწარმოქმნის სტრატეგია გეოგრაფიული პრინციპით, ანუ ტრანსპორტირების ხარჯის გათვალისწინებით. გეოგრაფიული პრინციპით ფასწარმოქმნის უმარტივესი მეთოდია ზონირება, ანუ საწარმო ყოფს თავის ბაზარს ზონებად საწარმოდან დაშორების მიხედვით და აწესებს სხვადასხვა ფასებს ყოველი ზონისათვის. მაგალითად, ელექტრონიკის ტერმინალების წვრილი მწარმოებელი საწარმო განლაგებულია ქ. რუსთავეში და აქ მის პროდუქციას აქვს გარკვეული ფასი, მაგრამ იგივე პროდუქცია ქ. ბათუმში უფრო ძვირი იქნება, რადგან მის ფასს ემატება ტრანსპორტირების ხარჯები.

ფრაქციული ფასების გამოყენება. ფრაქციული ფასების გამოყენების შემთხვევაში მცირე საწარმოები ითვალისწინებენ მომხმარებლის ფსიქოლოგიას სახსრების ეკონომიის კუთხით.

ფასი მთავარი არ არის. ზოგიერთ დარგში პროდუქტის ხარისხს აქვს განუზომლად დიდი მნიშვნელობა, ვიდრე ფასს. ასეთ შემთხვევაში გამყიდველს შეუძლია მას დაადოს რეალურზე ბევრად უფრო მეტი ფასი. მაგალითად, ცნობილ ადვოკატს ან ექიმს შეუძლია თავისი მომსახურება უფრო ძვირად შეაფასოს, ვიდრე მისმა ნაკლებად ცნობილმა კოლეგამ. სხვა შემთხვევა – ძვირფასი ავტომობილების ან

საიუველირო ძვირფასი ნაკეთობების გაყიდვა. აქ მალიან მაღალი ფასი ხდის ამ საქონელს უფრო სასურველს მყიდველის თვალში.

12.2. კრედიტის მენეჯმენტი

მთავარი, რაც აუცილებელია მცირე და საშუალო საწარმოში ფინანსური მართვის დანერგვისას, უნდა ჩატარდეს ფინანსური ანალიზი. ფინანსური ანალიზი უნდა დაეყრდნოს ბუღალტრული აღრიცხვის შედეგებით მიღებულ მონაცემებს.

ფინანსური ანალიზის ჩატარებისას შესაძლოა წარმოიქმნეს ორგანიზაციული ხასიათის პრობლემები: ზოგიერთ მცირე და საშუალო საწარმოში საბუღალტრო აღრიცხვა და ანგარიშგება განსხვავდება საშუალო და მსხვილ საწარმოებში საბუღალტრო აღრიცხვისაგან, რადგან კანონდებლობით საწარმოს მიერ არჩეული გამარტივებული საგადასახო სისტემა უფლებას აძლევს მცირე საწარმომ საბუღალტრო აღრიცხვა მთელი მოცულობით არ აწარმოოს. ამიტომ ფინანსისტმა აუცილებელია შეძლოს ფინანსური ანალიზის ჩატარება არსებულ მონაცემებზე დაყრდნობით, ამისათვის კი შესაძლოა საჭირო გახდეს ზოგიერთი კორექტივების შეტანა.

დეტალური ანალიზისათვის საკმარისი არ იქნება საწარმოს ანგარიშგება, აქ აუცილებელი იქნება მეტი ინფორმაცია საბუღალტრო აღრიცხვიდან და შეძლებისდაგვარად მმართველობით აღრიცხვიდანაც.

ფინანსური ანალიზი შემდეგი მეთოდების გამოყენებით ხორციელდება: ბალანსის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ანალიზი, კოეფიციენტური ანალიზი, ფაქტორული ანალიზი, შედარებითი ანალიზი. მოცემულ ეტაპზე აუცილებელია მაჩვენებლების სტრუქტურისა და დინამიკის გამსახვლვა, შეფასდეს რენტაბელობა, ლიკვიდურობა და გადახდისუნარიანობა, და საკმინი აქტუოზობის მაჩვენებლებიც.

მსხვილი საწარმოებისაგან განსხვავებით მცირე ბიზნესში მაჩვენებლები განსხვავდება ერთმანეთისაგან. მაგალითად, ლიკვიდურობის მაჩვენებლის მნიშვნელობა ჩვეულებრივ მცირეა, ბრუნვა კი - მეტი, რადგან დაბალი რიცხობრიობასა და მაღალი ბრუნვის გამომცირე საწარმოებს ახასიათებთ: შრომის მაღალი პროდუქტულობა, კრედიტურობის მაღალი დონე და დებიტორული დავალიანების დაბალი დონე. მაგრამ გასათვალის-წინებელია, მიღებული სესხები ხშირად ხელმძღვანელის ან მფლობელის საშუალებებია და შესაძლოა აისახოს ლიკვიდურობის მაჩვენებლების ანგარიშზე.

ფინანსური ანალიზით მიღებული მონაცემების შემდეგ გადადიან წარმოების ფინანსური სტრატეგიის შემუშავებაზე, რომელიც მთლიანად ფირმის სტრატეგიას უნდა ეყრდნობოდეს. ფინანსური სტრატეგიის ბაზაზე იგება ფინანსური პოლიტიკა ისე, რომ უზრუნველყოფილი იყოს საწარმოს კონკურენტუნარიანობა. ფინანსური სტრატეგიისა და ფინანსური პოლიტიკის ფორმირების შემდეგ ხორციელდება ფინანსური დაგეგმვა, ეს შეიძლება იყოს სტრატეგიული, მიმდინარე და ოპერატიული.

1. სტრატეგიული დაგეგმვა ჩვეულებრივ ბიზნესგეგმით ხორციელდება, რომელშიც საწარმოს ყველა კომერციული ასპექტია გაწერილი. იგი დგება 1-დან 3-მდე წლამდე

პერიოდისათვის. ბიზნესგეგმაში შემდეგი განყოფილებები უნდა იყოს: მარკეტინგული, საწარმოო, ორგანიზაციული და ფინანსური. ბიზნესგეგმა არა მარტო კრედიტებისა და სესხების მოზიდვის მიზნით გამოიყენება, არამედ შიგა კონტროლისა და მართვისათვისაც. მცირე და საშუალო საწარმოებში შიგა მიზნებისათვის ის შეიძლება გამარტივდეს და ტექნიკურ-ეკონომიური ფორმით აისახოს;

2. მიმდინარე დაგეგმვა ბიუჯეტირების ფორმით რეალიზდება - ბიუჯეტირება ეს ფინანსური დაგეგმვაა, რომელიც საწარმოს მოღვაწეობის ყველა მხარეს მოიცავს, რომელიც საშუალებას აძლევს საწარმოს, შეადაროს შემოსავლები და გასავლები. როგორც წესი, ბიუჯეტის ყველა სახე კონსოლიდირდება სამი ძირითადი ფორმით: შემოსავლებისა და გასავლების ბიუჯეტი, ფულადი საშუალებების მოძრაობისა და ბალანსის ბიუჯეტი. ყველა ეს ჯამური ბიუჯეტი ოპერაციული ბიუჯეტების საფუძველზე დგება: გაყიდვის ბიუჯეტი, საწარმოო ბიუჯეტი, მარაგების ბიუჯეტი, ხარჯების ბიუჯეტი, ინვესტიციების ბიუჯეტი, შრომის ხარჯების ბიუჯეტი, პირდაპირი და ადმინისტრატიული ხარჯების ბიუჯეტი და მმართველური ხარჯების ბიუჯეტი.

გავითვალისწინოთ, რომ ბიუჯეტის შედგენა შრომატევადი და ძვირადღირებული პროცედურაა, მცირე და საშუალო საწარმოს ხელმძღვანელობამ უნდა აირჩიოს საწარმოს ფუნქციონირებისათვის მეტად ოპტიმალური და აუცილებელი ბიუჯეტები.

3. ოპერატიული დაგეგმვა - დღეების მიხედვით გრაფიკებისა და გეგმების მომზადებას წარმოადგენს. ოპერატიული დაგეგმვის ბაზა ბიუჯეტირებაა. ოპერატიული დაგეგმვა აკონტროლებს საწარმოს რესურსების ნაკადებს და უმეტეს წილად სწორედ ფინანსურ რესურსებს. აქ მზადდება გრაფიკები გადასახადებისათვის, მარაგების ფორმირება და ა.შ. მისი გამოყენება მიზანმიმართულია საწარმოო წარმოებებში.

დაგეგმვის პროცესში აუცილებელია გაირკვეს, როგორი იქნება აქტივების სტრუქტურა და რომელი წყაროებისაგან მიიღებს დაფინანსებას საწარმო. აქტივების სტრუქტურის ფორმირებისას, რომელიც იყოფა ბრუნვად და არაბრუნვად აქტივებად აუცილებელია შემდეგი პრინციპების გათვალისწინება:

- აქტივების მოცულობა და სტრუქტურა ყალიბდება მცირე და საშუალო საწარმოს მომავალი პერსპექტივიდან გამომდინარე;
- აქტივების მოცულობა და სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს მცირე და საშუალო საწარმოს მოთხოვნებს და გასაღებას;
- აქტივების შემადგენლობამ უნდა უზრუნველყოს საწარმოს მუშაობის ეფექტურობა;
- აქტივებმა უნდა გაზარდონ ბრუნვის სიჩქარე;
- აუცილებელია აქტივების თანამედროვე და პროგრესული სახეობების შერჩევა.

უნდა აღინიშნოს, რომ მცირე საწარმოებს მბრუნავი აქტივების მაღალი ბრუნვადობა ახასიათებს, რაც მოცემული ბიზნესის მობილობას უკავშირდება, ამიტომ ყველა აქტივებში მისი წილი მცირეა იგივე სახეობის წარმოების საშუალო და მსხვილ საწარმოებთან შედარებით. ნებისმიერ შემთხვევაში ფინანსების სპეციალისტმა

აუცილებელი ყურადღება უნდა მიაქციოს ისეთ აქტივებს, როგორიცაა: მარაგები, დებიტორული დავალიანება და ფულადი საშუალებები.

განვიხილოთ ის ძირითადი მაჩვენებლები, რომლებიც გამოიყენება საწარმოს მზრუნავი კაპიტალის ელემენტების მართვის ანალიზისთვის:

1. მზრუნავი საშუალებების ნორმირება. მზრუნავ საშუალებებზე საწარმოს მოთხოვნის განსაზღვრისათვის ხორციელდება მზრუნავი საშუალებების ნორმირება. მზრუნავი საშუალების ნორმირების პროცესში განისაზღვრება საწარმოს მოთხოვნილება საწარმოო პროცესის ნორმალური მსვლელობის უზრუნველყოფ მზრუნავ საშუალებებზე.

ბრუნვად ნორმირებულ საშუალებებს მიეკუთვნება ყველა მზრუნავი საწარმოო ფონდები (საწარმოო მარაგები, საკუთარი წარმოების დაუსრულებელი ნაწარმი და ნახევარფაბრიკატები, მომავალი პერიოდის ხარჯები) და რეალიზაციისათვის მზა პროდუქცია.

მზრუნავი საშუალების ნორმატივი ნატურალური სახით გამოითვლება (ცალობით, ტონობით, მეტრობით და ა.შ.)

2. მზრუნავი საშუალებების ბრუნვადობა. რაც მაღალია ბრუნვადობის კოეფიციენტი, იმდენად მეტ პროდუქციას აწარმოებს საწარმო ერთი და იმავე ფულით. ბრუნვადობა დამოკიდებულია წარმოების სპეციფიკასა და პროდუქციის გასაღების პირობებზე, მზრუნავი საშუალებების სტრუქტურაში არსებულ თავისებურებებსა და სხვა ფაქტორებზე და გამოითვლება როგორც მზრუნავი საშუალებების ბრუნვადობის კოეფიციენტი, რომელიც აჩვენებს, რამდენი ბრუნვა შეასრულა მზრუნავ საშუალებებმა განსახილველ პერიოდში.

საბრუნავი საშუალებების დაჩქარებას ბრუნვიდან საწარმოს მზრუნავი საშუალებების გამოთავისუფლებისკენ მივყავართ და პირიქით, ბრუნვადობის შენელებას კი საწარმოში ბრუნვადი საშუალებების გაზრდის მოთხოვნილებამდე და დაფინანსების წყაროების მოძიებისაკენ მივყავართ.

მარაგების ყველა ელემენტის ნორმირება და ნარჩენების შემცირებას საწყობებში ბრუნავი კაპიტალის ბრუნვადობის დაჩქარებისაკენ მიდის, მაგრამ არ იძლევა ისეთი მზრუნავი საშუალების ელემენტის მართვის საშუალებას, როგორიცაა დებიტორული დავალიანება, რომელიც ზემოქმედებს როგორც მზრუნავ საშუალებებზე ზოგად მოთხოვნაზე ისე დაფინანსების წყაროების სიდიდეზე.

დებიტორული დავალიანების მართვისათვის, პირველ რიგში, გამოიყენება სხვადასხვა ანალიტიკური ჯგუფის ინფორმაციები დებიტორებზე, შეთანხმების ვადებზე, შეფერხებასთან დაკავშირებულ თანხებზე და ა.შ. ამ მონაცემებზე დაყრდნობით ხდება ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღება შეფერხების თანხების, ჯარიმის სანქციების გამოყენების, ვალის დაფარვამდე საქონლის გაგზავნის აკრძალვა, საარბიტრაჟო სასამართლოში ჩივილის და ა.შ.

ინფორმაციის სისტემიზაცია რეგულარულად სხვადასხვა ანალიტიკურ ცხრილებზე დაყრდნობით დროულად მოეხმარება დროულად მიეცეს ყურადღება პრობლემურ კონტრაგენტებს დავალიანების დაფარვის საკითხის გადაწყვეტაში.

თავის მხრივ, საწარმოს საქმიანობის ფინანსირების წყაროები, მათ შორის ბრუნვადაც აქტივები, ძალიან განსხვავებული შეიძლება იყოს:

- საწესდებო კაპიტალი - ეს საკუთარი საშუალებების ძირითადი წყაროა, რომელიც ორგანიზაციის შექმნის დასაწყისში ყალიბდება;
- დამატებითი კაპიტალი ეს ძირითადი ფონდების ღირებულების პრიორიტეტია, ემისიური შემოსავალი და უანგაროდ მიღებული ფულადი და მატერიალური ღირებულებები;

მოგება საწარმოო მოღვაწეობის შედეგად ფორმირებული წყაროა, რომლის განკარგვა საწარმოს მხოლოდ სავალდებულო გადასახადების შემდეგ შეუძლია. მოგების გამოყენება მცირე და საშუალო საწარმოს სხვადასხვა სპეციალური ფონდებისათვის შეიძლება;

მსხვილი საწარმოსაგან განსხვავებით, მცირე და საშუალო საწარმოს შესაძლებლობა აქვს მოქმედ კანონმდებლობასთან შესაბამისობაში დააჩქაროს ეს პროცესი ამორტიზაციის დაჩქარების მექანიზმების გამოყენებით. წმინდა მოგება ამორტიზაციის გამონათვალთან ერთად წმინდა შემოსავალს ქმნის.

მცირე და საშუალო საწარმოებს შეუძლიათ ასევე დაფინანსების წყაროდ გარე დაფინანსება მოიხიდონ კრედიტებისა და სესხების სახით, ისარგებლონ სახელმწიფოს მიერ აღმოჩენილი დახმარებით, კრედიტორების შეღავათიანი პროგრამებისა, სუბსიდიების სახით.

მცირე საწარმოებში, ისევე როგორც მსხვილ საწარმოებში, ფინანსური მენეჯმენტის სისტემის ორგანიზაცია ძნელია და შრომატევადი. როგორც შრომითი, ისე მატერიალური რესურსების შეზღუდულობის გათვალისწინებით, მეწარმემ პირველ რიგში, ყურადღება უნდა მიაქციოს საწარმოს ფინანსური მართვის რომელიმე მეთოდის დანერგვის მიზანმიმართულობას და იგი საკუთარ საწარმოს მოარგოს საჭიროებისამებრ

საკრედიტო ორგანიზაციებთან (ბანკებთან, სადაზღვევო კომპანიებთან, სხვა საკრედიტო-ფინანსურ ინსტიტუტებთან) ურთიერთობის პრობლემებს მცირე საწარმოებისათვის განსაკუთრებულად დიდი მნიშვნელობა აქვთ. როცა ვლაპარაკობთ საკრედიტო ორგანიზაციებზე, აქ ძირითადად ბანკები იგულისხმება. ის ძირითადი მიზეზები, რომლებიც ხელს უშლის კრედიტირებას და რომლებიც ამ პროცესს მცირე ბიზნესისათვის არახელსაყრელად აქცევს, შესაძლოა გამოვეყოთ შემდეგი:

- მაღალი პროცენტები;
- დაფარვის მოკლე ვადები;
- მცირე და საშუალო საწარმოებში სასტარტო კაპიტალის არასაკმარისობა;
- მცირე ბიზნესისათვის კრედიტების შეზღუდულობა;
- ამ მომსახურების ბაზრის არაკონკურენტუნარიანობა;
- საბანკო კრედიტის მიღების პროცედურების სირთულე და ხანგრძლივობა.

ამავდროულად, საკრედიტო ორგანიზაციებში და მეწარმეებში ურთიერთ დაინტერესებულობა არსებობს: მეწარმეებს ფინანსური საშუალებები სჭირდებათ როგორც ძველის მოდერნიზაციისათვის, ისე ახალი წარმოების გახსნისათვის, ხოლო საკრედიტო ორგანიზაციებს მომგებიანი კაპიტალდამანდების სფერო. ამრიგად,

კრედიტორების პრობლემები მინიმუმ ორ დონეზე განიხილება: მეწარმის დონესა და კრედიტორის დონეზე.

კრედიტი ეკონომიკური გარიგების მრავალსახეობაა, მოლაპარაკებაა იურიდიულ და ფიზიკურ პირებს შორის სესხის აღებაზე. ერთ-ერთი პარტნიორი (კრედიტორი) სესხის ამღებს აძლევს ფულს განსაზღვრული ვადით იმ პირობით, რომ დააბრუნებს ეკვივალენტური ღირებულებით, ხოლო ამ მომსახურების საფასურს პროცენტის სახით. ამრიგად, კრედიტი არის სასესხო კაპიტალის მოძრაობის ფორმა, ანუ ფულადი კაპიტალის. კრედიტი აუცილებელია მოქმედი საწარმოებისათვის ფონდების უწყვეტობისათვის, საწარმოო საქონლის სარეალიზაციო პროცესის მომსახურებისათვის რაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საბაზრო ურთიერთობის დამყარების ეტაპზე. ყურადღება უნდა მიექცეს სასესხო კაპიტალსა და ფულს შორის განსხვავებას, თუმცა ორივე ფულადი ფორმით გამოიხატება. პრინციპული განსხვავება სასესხო კაპიტალსა და ფულს შორის იმაში მდგომარეობს, რომ სასესხო კაპიტალს ზედმეტი ღირებულება აქვს.

კრედიტორების მოზიდვის საკითხის გადაწყვეტისას აუცილებელია ვიცოდეთ, რომ ეს ურთიერთობა მკაცრად გაწერილი პრინციპებით ხორციელდება: დაბრუნების, გადახდის, აუცილებლობით, დიფერენცირებულობით, სესხის უზრუნველყოფით, ასევე, კრედიტის მთლიანობის ხასიათით, რომლებიც კრედიტორების სისტემის ძირითადი ელემენტებია, რადგან ისინი გამოხატავენ კრედიტის არსს და შინაარსს. ეს პრინციპები სტიქიურად ჩამოყალიბდა კრედიტის განვითარების ადრეულ ეტაპზე და შემდგომ მათი ასახვა საკრედიტო კანონმდებლობაში მოხდა.

კრედიტის დაბრუნება ნიშნავს კრედიტორისათვის სახელშეკრულებო პირობებით ძირითადი ვალის თანხის დაბრუნებას. დაბრუნების ეკონომიკური საფუძველია საშუალებების წრებრუნვა და მათი სრული არსებობა სესხის გასტუმრების ვადაში. კრედიტი როგორც ეკონომიკური კატეგორია იმით განსხვავდება სასაქონლე-ფულად კატეგორიებისაგან, რომ აქ ფულის მოძრაობა დაბრუნების პირობებით მიმდინარეობს. გადაუდებელი სესხი ნიშნავს, რომ კრედიტორს გასესხებული ფულადი საშუალებები უნდა დაუბრუნდეს წინასწარ გაწერილი კრედიტის დაბრუნების ვადებში.

კრედიტორების ვადა იმ დროის ლიმიტია, რომელშიც გასესხებული საშუალებები მსესხებლის განკარგულებაში იმყოფება. ამ პრინციპის დარღვევა მსესხებლის მიერ იწვევს განსაზღვრულ სანქცირებულ ფორმებს, სასესხო პროცენტის გაზრდას, შემდგომ კი მოთხოვნების სასამართლო წესით წარდგენას.

საკომისიო კრედიტის პრინციპის თანახმად მსესხებელმა უნდა დააბრუნოს არა მარტო ბანკიდან მიღებული საკრედიტო რესურსი, არამედ გადაიხადოს ფასი მისი გამოყენების უფლებაშიც.

12.3. საგადასახადო და საბუღალტრო აღრიცხვა მცირე და საშუალო

საწარმოებში

მცირე საწარმოებში საბუღალტრო და საგადასახადო აღრიცხვის ძირითადი პრინციპები:

საერთაშორისო პრაქტიკა აჩვენებს, რომ მცირე ბიზნესის განვითარება ეკონომიკის, სტაბილიზაციის ერთ-ერთი ეფექტური მეთოდია.

დღეისათვის არსებითი განსხვავებაა საგადასახადო და საბუღალტრო აღრიცხვას შორის. თუ ყველა საწარმო და მეწარმე ვალდებულია გააკეთოს საგადასახადო ანგარიშგება, საბუღალტრო აღრიცხვის წარმოება კი განსხვავებულია სხვადასხვა საგადასახადო რეჟიმის მიხედვით. განსხვავებული კრიტერიუმის მქონე საწარმოებს (მცირე საწარმოები), კანონმდებლობით უფლება ეძლევათ, აწარმოონ საბუღალტრო აღრიცხვა გამარტივებული სახით „სპეციალური“ საგადასახადო რეჟიმის არჩევით. საბუღალტრო და საგადასახადო აღრიცხვის წარმოების ვალდებულებით წარმოებაში იქმნება განსხვავებული ნორმატიული დოკუმენტების შექმნის აუცილებლობა.

კანონის თანახმად საბუღალტრო აღრიცხვა არის მოწესრიგებული შეგროვების, რეგისტრაციის სისტემა, რომელიც შეიცავს ინფორმაციებს ორგანიზაციის ქონებაზე ფულადი გამოსახულებით და ვალდებულებებზე და ყველა სამეურნეო ოპერაციების უწყვეტი და დოკუმენტური აღრიცხვა.

მოქალაქეები, რომლებიც სამეწარმეო მოღვაწეობას იურიდიული პირის გარეშე აწარმოებენ გასავლისა და შემოსავლების აღრიცხვას დადგენილი საკანონმდებლო წესით ახდენენ.

ორგანიზაციები და ინდივიდუალური მეწარმეები, რომლებიც გადავიდნენ გამარტივებულ საგადასახადო აღრიცხვის სისტემაზე თავისუფლდებიან საბუღალტრო აღრიცხვის წარმოებისაგან თუ სხვა რამე არ არის გათვალისწინებული მოცემული პუნქტით.

საგადასახადო აღრიცხვა ფართო გაგებით არის ყველა სახის გადასახადის აღრიცხვა. საწარმოებისა და მეწარმეების მიერ საგადასახადო აღრიცხვა არსებული საგადასახადო კოდექსის საფუძველზე ხორციელდება.

მცირე მეწარმე სუბიექტები ჯერ ირჩევენ საგადასახადო აღრიცხვის სისტემებს. სწორედ ამაზეა დამოკიდებული საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემის ვარიანტი. ანგარიშგების სისტემა, როგორც წესი, არჩეული საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემაზე კი არ არის დამოკიდებული, არამედ დამოკიდებულია საგადასახადო სისტემაზე.

საწარმოს მოღვაწეობის საგადასახადო კონტროლი:

სამეწარმეო საქმიანობის კანონიერად გაფორმებისათვის აუცილებელია იურიდიული ან ფიზიკური პირის ინდივიდუალურ მეწარმედ სახელმწიფო რეგისტრირება. ყველა ორგანიზაციისა და ინდივიდუალური მეწარმის საგადასახადო კონტროლის ჩატარების მიზნით საჭიროა ტერიტორიულ საგადასახადო ორგანოში მოხდეს მათი აღრიცხვაზე აყვანა.

სახელმწიფო რეგისტრაცია და აღრიცხვაზე აყვანა საგადასახადო ორგანოების მიერ ხორციელდება.

საქართველოში მინისტრთა კაბინეტის 1993 წლის 6 აგვისტოს დადგენილებით „საქ.რესპუბლიკაში მცირე სამეწარმეო საქმიანობის განვითარება და ხელშეწყობის ღონისძიებათა შესახებ „მცირე საწარმოებს მიეკუთვნებოდა „სამეწარმეო საქმიანობის საფუძვლების შესახებ“ საქ. რესპუბლიკის კანონით გათვალისწინებული ნებისმიერი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელსაც გაბატონებული მდგომარეობა არ ექირა დარგში, ხოლო მომუშავეთა საშუალო-სიობრივი რიცხოვნობა ცალკეული დარგის მიხედვით არ აღემატებოდა [62]:

- მრეწველობასა და მშენებლობაში - 50 კაცს;
- ტრანსპორტზე - 40 კაცს;
- მეცნიერებაში, სამეცნიერო და სამედიცინო მომსახურებაში - 30 კაცს;
- სხვა დარგებში - 20 კაცს.

რაც შეეხება მრავალდარგოვან საწარმოებს, მათ ამა თუ იმ დარგისადმი მიკუთვნების საკითხი იმ სახეობის საქმიანობის მიხედვით წყდებოდა, რომელსაც მათ ჯამურ შემოსავალში უმეტესი წილი ეკავა. მოგვიანებით, საქართველოს პარლამენტის მიერ 1994 წ. 28 ოქტომბერს მიღებული საქართველოს კანონით „მეწარმეთა შესახებ“ მცირე ბიზნესს მიეკუთვნებოდა დამოუკიდებლად მომუშავე ნებისმიერი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელსაც სრულ შტატში არა უმეტეს 20 თანამშრომელი ჰყავდა. საკვლევ საწარმოთა მასშტაბების განსაზღვრაში მნიშვნელოვანი ცვლილებები იქნა შეტანილი 1999 წლის 23 ივლისის საქართველოს კანონით „მცირე საწარმოთა მხარდაჭერის შესახებ“, რომლის თანახმად, ამჟამად საქართველოში, ასეთ საწარმოებს განეკუთვნება „მეწარმეთა შესახებ“ 1994 წლის 28 ოქტომბრის საქართველოს კანონის შესაბამისად შექმნილი ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, სადაც დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა და საწარმოს წლიური ბრუნვა არ აღემატება შემდეგ ზღვრულ ოდენობას:

- მრეწველობაში - 40 დასაქმებულსა და 500 ათას ლარს.
- ტრანსპორტსა და კავშირგანბნულობაში - 20 დასაქმებულსა და 200 ათას ლარს.
- მშენებლობაში - 20 დასაქმებულსა და 300 ათას ლარს.
- საბითუმო და საცალო ვაჭრობაში 10 დასაქმებულსა და 50 ათას ლარს.
- განათლებაში 25 დასაქმებულსა და 60 ათას ლარს.
- სხვა ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელებისას 15 დასაქმებულსა და 100 ათას ლარს.

2006 წელს ცვლილებები შევიდა კანონში „ეროვნული საინვესტიციო სააგენტოს შესახებ“ და აღნიშნული კანონით (მუხლი 13 – ტერმინთა განმარტებები) დადგინდა განმარტებები მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებისათვის. კერძოდ:

- მცირე საწარმო „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად შექმნილ ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 20 დასაქმებულსა და წლიური ბრუნვა – 500 ათას ლარს.

- საშუალო საწარმო - „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად შექმნილ ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმო, რომელშიც დასაქმებულთა საშუალო წლიური რაოდენობა არ აღემატება 100 დასაქმებულსა და წლიური ბრუნვა - 1,5 მლნ. ლარს.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ აღნიშნულ განმარტებებს არ მოჰყოლია რაიმე მიზანმიმართული სახელმწიფო პოლიტიკა მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების ხელშეწყობის მიზნით.

ამასთან, აღნიშნულ კანონშიც მხოლოდ ტერმინთა განმარტებაშია ნახსენები ასეთი ცნებები, რომლებიც მხოლოდ ფორმალური ხასიათის ჩანაწერის შთაბეჭდილებას ქმნის. სხვადასხვა ქვეყნებში განსხვავებულად ხდება ბიზნესის ზომების რანჟირება, თუმცა, ძირითადად მაინც, ყურადღება ექცევა საწარმოს ბრუნვასა და დასაქმებულთა რაოდენობას, რომელიც ხშირად განსხვავებულია ეკონომიკური საქმიანობის სექტორების მიხედვით. მაგალითად, მეზობელ აზერბაიჯანში მცირე საწარმოებში მომუშავე ადამიანების რაოდენობა სფეროების მიხედვით არის უფრო ნაკლები, ვიდრე:

- 50 ადამიანი – ინდუსტრია და სხვა პროდუქციული სექტორები;
- 25 ადამიანი – მშენებლობა და ინჟინერიის სფერო;
- 25 ადამიანი – მეცნიერებისა და განათლების სფერო;
- 15 ადამიანი – ტრანსპორტი, ვაჭრობა და მომსახურება;
- საშუალო სიდიდის კომპანიებისათვის არ არის დეფინიცია.

ბელორუსიაში მცირე საწარმოებს განეკუთვნება კომპანიები დასაქმებულთა საშუალო სიობრივი რიცხოვნობით:

- მრეწველობასა და ტრანსპორტში - 100 კაცამდე,
- სოფლის მეურნეობასა და სამეცნიერო-ტექნიკურ სფეროში - 60 კაცამდე.
- მშენებლობასა და საბითუმო ვაჭრობაში - 50 კაცამდე.
- საცალო ვაჭრობასა და საყოფაცხოვრებო მომსახურებაში - 30 კაცამდე.
- არასაწარმოო სფეროს სხვა დარგებში 25 კაცამდე.

რუსეთის ფედერაციაში:

- მრეწველობაში, ტრანსპორტსა და მშენებლობაში - 100 კაცი.
- სოფლის მეურნეობასა და სამეცნიერო ტექნიკურ სფეროში - 60.
- საბითუმო ვაჭრობაში - 50.
- საცალო ვაჭრობასა და საყოფაცხოვრებო მომსახურებაში - 30 კაცამდე.

რაც შეეხება ევროკავშირის, მიკრო, მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების (ანუ SME) კატეგორია შედგება საწარმოებისაგან, სადაც მუშაობს 250 ადამიანი, და რომლის წლიური ბრუნვა შეადგენს 50 მილიონ ევროს და მათი ნაღდი ფულის მოძრაობის უწყისი არ აღემატება 43 მლნ. ევროს.

მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარება ქვეყანაში მნიშვნელოვან სოციალურ-ეკონომიკურ როლს ასრულებს; პირველ რიგში, უზრუნველყოფს დასაქმების პრობლემას, ასევე ზრდის კონკურენტულ გარემოს და მხარს უჭერს სოციალური უთანასწორობის შერბილებას. აქედან გამომდინარე, მცირე და საშუალო ბიზნესი, როგორც ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის ინდიკატორს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ამ

სფეროს განვითარებისათვის საჭიროა, პირველ რიგში, სახელმწიფოს მხრიდან ისეთი საკანონმდებლო მხარდაჭერის განხორციელება, რომელიც გარკვეული ფინანსური სიძნელეების პერიოდში ამოსუნთქვის საშუალებას მისცემს მცირე და საშუალო მეწარმეს. აქედან გამომდინარე, მსოფლიო ბანკმა დაადგინა მთავარი კრიტერიუმები, რომელიც ყოფს მსხვილ და მცირე ბიზნესს ერთმანეთისაგან: პერსონალის რაოდენობა, საწესდებო კაპიტალის ოდენობა, აქტივების მოცულობა, მოგების ან შემოსავლის ოდენობა.

12.3.1 ახალი საგადასახადო კოდექსი

მუხლი 88. მცირე ბიზნესი;

1. მცირე ბიზნესის სტატუსი შეიძლება მიენიჭოს მეწარმე ფიზიკურ პირს, რომლის მიერ ეკონომიკური საქმიანობიდან მიღებული ერთობლივი შემოსავალი კალენდარული წლის განმავლობაში არ აღემატება 100 000 ლარს.
2. საქართველოს პარლამენტის საფინანსო-საბიუჯეტო კომიტეტთან შეთანხმებით, საქართველოს მთავრობას უფლება აქვს, აკრძალოს ცალკეული საქმიანობის განხორციელება, რომლის ფარგლებშიც მცირე ბიზნესის სტატუსი არ შეიძლება მიენიჭოს მეწარმე ფიზიკურ პირს.
3. საქართველოს პარლამენტის საფინანსო-საბიუჯეტო კომიტეტთან შეთანხმებით, საქართველოს მთავრობას უფლება აქვს, განსაზღვროს შემოსავლის სახეები, რომლებიც არ დაიზღვერება სპეციალური დაბეგვრის რეჟიმით და რომელიც ამ მუხლის პირველი ნაწილის მიზნებისათვის არ გაითვალისწინება ერთობლივ შემოსავალში [62].

მუხლი 89. მცირე ბიზნესის სტატუსის მინიჭება;

1. მეწარმე ფიზიკური პირი, რომელიც აკმაყოფილებს ამ კოდექსის 88-ე მუხლის მოთხოვნებს, უფლებამოსილია მცირე ბიზნესის სტატუსის მინიჭების მიზნით მიმართოს საგადასახადო ორგანოს საგადასახადო აღრიცხვის ადგილის მიხედვით.
2. მცირე ბიზნესის სტატუსი მიმდინარე საგადასახადო წელს უქმდება, თუ:
 - ა) მეწარმე ფიზიკურმა პირმა საგადასახადო აღრიცხვის ადგილის მიხედვით საგადასახადო ორგანოს არაუგვიანეს საგადასახადო წლის დასრულებისა მიმართა მცირე ბიზნესის სტატუსის გაუქმების მოთხოვნით;
 - ბ) დაირღვა ამ კოდექსის 88-ე მუხლის პირველი ნაწილის მოთხოვნა (ერთობლივი შემოსავლის ოდენობის შეზღუდვა);
 - გ) მეწარმე ფიზიკურ პირს წარმოეშვა დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელად სავალდებულო რეგისტრაციაზე დადგომის ვალდებულება;
 - დ) საგადასახადო ორგანოს მიერ ჩატარებული ინვენტარიზაციის შედეგად გამოვლინდა, რომ მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირის სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ნაშთი აღემატება 150 000 ლარს.
3. საგადასახადო ორგანოს მიერ მცირე ბიზნესის სტატუსის გაუქმებისა და სპეციალური დაბეგვრის რეჟიმიდან გამოსვლის საფუძველია:

ა) მეწარმე ფიზიკური პირის მიერ ხდება ამ კოდექსის 88-ე მუხლის მე-2 ნაწილით გათვალისწინებული აკრძალული საქმიანობის განხორციელება;

ბ) მეწარმე ფიზიკური პირისთვის საკონტროლო-სალარო აპარატების გამოუყენებლობისათვის სანქციის კალენდარული წლის განმავლობაში 3-ჯერ დაკისრება.

4. თუ მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირის ერთობლივი შემოსავალი კალენდარული წლის განმავლობაში გადაჭარბებს 100 000 ლარს და მოეხსენება სტატუსი, მას უფლება აქვს, კვლავ მიიღოს სტატუსი ყველა შემდეგი პირობის დაკმაყოფილების შემთხვევაში:

ა) თუ სტატუსის გაუქმებიდან მომავალი 12 კალენდარული თვის განმავლობაში განხორციელებული დასაბეგრი ოპერაციების საერთო თანხა არ აღემატება 100 000 ლარს;

ბ) ამ ნაწილის „ა“ ქვეპუნქტის გათვალისწინებით, თუ პირი არ არის დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელი სტატუსის გაუქმებიდან მომდევნო წლის 12 კალენდარული თვის განმავლობაში.

მუხლი 90. მცირე ბიზნესის დასაბეგრი შემოსავალი და გადასახადის განაკვეთები;

1. მცირე ბიზნესის დასაბეგრი შემოსავალი, გარდა ამ მუხლის მე-2 ნაწილით გათვალისწინებული შემთხვევისა, იბეგრება 5 პროცენტით.

2. მცირე ბიზნესის დასაბეგრი შემოსავალი იბეგრება 3 პროცენტით, თუ:

ა) მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკურ პირს აქვს ერთობლივი შემოსავლის მიღებასთან დაკავშირებული ერთობლივი შემოსავლის 60 პროცენტის ოდენობის ხარჯების (გარდა დაქირავებულზე დარიცხული ხელფასის ხარჯისა) დამადასტურებელი დოკუმენტები;

ბ) მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირი საქმიანობს მხოლოდ სპეციალური სავაჭრო ზონის ტერიტორიაზე.

3. მცირე ბიზნესის დასაბეგრი შემოსავალი შედგება საქართველოში არსებული წყაროდან მიღებული ერთობლივი შემოსავლებისაგან, გარდა ხელფასის სახით მიღებული შემოსავლებისა.

მუხლი 91. მცირე ბიზნესის შემოსავლებისა და ხარჯების აღრიცხვის პრინციპები;

1. გარდა ამ მუხლის მე-7 ნაწილით გათვალისწინებული შემთხვევისა, მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკურ პირს უფლება აქვს, არ აღრიცხოს შემოსავლები და ხარჯები.

2. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირის მიერ ხარჯების დადასტურება ხდება ამ კოდექსის შესაბამისად.

3. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირი მისთვის ან მის მიერ პირველადი საგადასახადო დოკუმენტის გამოწერის შემთხვევაში ვალდებულია შეინახოს აღნიშნული დოკუმენტი.

4. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირი ვალდებულია დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელად სავალდებულო რეგისტრაციაზე დადგომის ვალდებულების წარმოშობის მომენტიდან ამ კოდექსით დადგენილი

წესით აღრიცხოს შემოსავლები და ხარჯები.

5. მცირე ბიზნესის მიერ საგადასახადო წლის განმავლობაში მიღებული ზარალი მომდევნო წელს არ გადაიტანება, თუ არ ხდება სპეციალური დაბეგვრის რეჟიმიდან გამოსვლა.

6. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკურ პირს სტატუსის გაუქმებისას:

ა) უფლება აქვს, ამ მომენტისთვის არსებული სასაქონლო ნაშთები აღრიცხოს შესაბამის დოკუმენტში, რომელიც მომავალში, გარდა ამ ნაწილის „ბ“ ქვეპუნქტში აღნიშნული შემთხვევისა, არ ჩაითვლება ხარჯის დამადასტურებელ დოკუმენტად, მაგრამ საქონელი ამ კოდექსის 286-ე მუხლის მიზნებისათვის ითვლება აღრიცხულად;

ბ) უფლება აქვს, ამ მომენტისთვის არსებული სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ნაშთები შეაფასოს საბაზრო ღირებულებით და შესაბამის დოკუმენტში აღრიცხოს სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ნაშთად, რომლის საერთო ღირებულება არ უნდა აღემატებოდეს 30 000 ლარს. აღნიშნული დოკუმენტი არის მარაგებზე ხარჯის დამადასტურებელი დოკუმენტი, რომელშიც შეტანილი იქნება ინფორმაცია ამ მარაგების სახეობის, ოდენობისა და ღირებულების შესახებ;

გ) ვალდებულება აქვს, თუ იგი იყენებს ამ ნაწილის „ბ“ ქვეპუნქტით გათვალისწინებულ უფლებას, აღრიცხული სასაქონლო-მატერიალური მარაგის ნაშთის საერთო ღირებულების თანხით გაზარდოს მცირე ბიზნესის სტატუსის გაუქმებისას არსებული დასაბეგრი შემოსავალი.

7. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკურმა პირმა უნდა აწარმოოს ხარჯების აღრიცხვის სპეციალური ჟურნალი (მათ შორის, ელექტრონული ფორმით), რომლის წესები რეგულირდება საქართველოს ფინანსთა მინისტრის ბრძანებით.

მუხლი 92. მცირე ბიზნესის დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელად რეგისტრაცია;

1. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირი, რომელსაც დაუდგა დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელის სავალდებულო რეგისტრაციის ვალდებულება, ამ კოდექსის 157-ე მუხლის შესაბამისად ვალდებულია გატარდეს რეგისტრაციაში და გამოდის სპეციალური დაბეგვრის რეჟიმიდან.

2. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირი დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელად რეგისტრაციის ვალდებულების დადგომისას ვალდებულია აღრიცხოს ამ მომენტისთვის არსებული სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ნაშთი.

3. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკურ პირს დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელად რეგისტრაციის მომენტიდან უფლება აქვს, ამ მუხლის მე-2 ნაწილით განსაზღვრულ სასაქონლო-მატერიალური მარაგების ნაშთზე მიიღოს დამატებული ღირებულების გადასახადის ჩათვლა ამ კოდექსით განსაზღვრული წესის შესაბამისად, თუ არსებობს შესაბამისი დოკუმენტაცია.

მუხლი 93. მიკრო და მცირე ბიზნესის დეკლარაციის წარდგენა;

1. გარდა ამ კოდექსის 26-ე მუხლში აღნიშნული შემთხვევებისა, საგადასახადო

ორგანოს საგადასახადო აღრიცხვის ადგილის მიხედვით საანგარიშო წლის მომდევნო წლის 1 აპრილამდე დეკლარაციას წარუდგენენ:

ა) მიკრო ბიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკური პირი;

ბ) მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირი.

2. მიკრო ან მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკური პირი საქართველოში ეკონომიკური საქმიანობის შეწყვეტისას საგადასახადო ორგანოს 30 დღის ვადაში წარუდგენს დეკლარაციას.

3. მიკრო ან მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე პირი საგადასახადო ორგანოს მიერ სტატუსის გაუქმების შემთხვევაში ვალდებულია სტატუსის გაუქმების თაობაზე გადაწყვეტილების მიღებიდან 30 კალენდარული დღის ვადაში წარუდგინოს საგადასახადო ორგანოს დეკლარაცია და გადაიხადოს ამ მომენტისთვის კუთვნილი გადასახადი.

4. მიკრო და მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე პირების მიერ დეკლარაციის წარდგენის წესი განისაზღვრება საქართველოს ფინანსთა მინისტრის ბრძანებით.

მუხლი 94. მცირე და მიკრო ბიზნესის მიმდინარე გადასახდელები და გადასახადის წყაროსთან დაკავების წესი;

1. მიკრო ბიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკური პირი არ იხდის მიმდინარე გადასახდელებს.

2. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირი ვალდებულია მიმდინარე გადასახდელების თანხები ყოველი კვარტალის მომდევნო თვის 15 რიცხვამდე შეიტანოს ბიუჯეტში.

3. მიკრო ბიზნესის სტატუსის მქონე ფიზიკურ პირს გადახდის წყაროსთან გადასახადის დაკავება არ ევალება მიღებული მომსახურების ანაზღაურების შემთხვევაში.

4. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკურ პირს გადახდის წყაროსთან გადასახადის დაკავება არ ევალება:

ა) კალენდარული წლის განმავლობაში ერთობლივი შემოსავლის 25 პროცენტის ფარგლებში გაცემული ხელფასის ხარჯზე;

ბ) მიღებული მომსახურების ანაზღაურების შემთხვევაში.

ინოვაციების მნიშვნელობა მცირე და საშუალო საწარმოების საქმიანობაში

13.1. მცირე და საშუალო საწარმოების ინოვაციური მოღვაწეობის შინაარსი

თანამედროვე მენეჯმენტი, უპირველესად, ეს მუდმივი ინოვაციების საფუძველზე მართვას ნიშნავს. მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია ინოვაციები, რაც ნიშნავს მეწარმეობის ყველა სფეროში მუდმივი განახლების პროცესს. ინოვაციები არამარტო ტექნიკურსა და ტექნოლოგიურ შემუშავებას გულისხმობს, არამედ მოღვაწეობის გაუმჯობესების ხელშეწყობა ყველა ცვლილებას (ახალი საქონელი, ახალი მომსახურება, მომხმარებლისთვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა ფასის ჩათვლით და ა.შ.). ინოვაციური პროცესი არის საწარმოს მოღვაწეობის ყველა სფეროს ბალანსირებული სრულყოფა, თითოეული რგოლის მუშაობის რენტაბელობის კონტროლით. ყველა ინოვაციის შემოტანა ფირმის სამუშაოს სხვადასხვა სფეროში ხდება სისტემატური, კომპლექსური ანალიზის საფუძველზე, სადაც მთავარი უკვე მიღებული შედეგების შედარება წარმოებს ბაზრის იმ პოტენციალთან, რომელიც არის მოცემული მომენტისათვის. ასეთი ანალიზის მიზანია, განისაზღვროს რამდენად სრულად იყენებს ფირმა ბაზრის შესაძლებლობებს დიდია ინოვაციების მნიშვნელობა მცირე და საშუალო ბიზნესში, რადგან ინოვაციური შესაძლებლობების ძიება კონკურენციისა და წარმატების მიღწევის პირობებში გადარჩენისათვის აუცილებელი პირობაა. ამიტომ მცირე და საშუალო ბიზნესში ინოვაციების ძიება მუდმივი აუცილებლობაა. ინოვაციური სტრატეგიის მთავარი წინამძღვარია, რომ გამოშვებული პროდუქცია, ტექნოლოგიები, ბაზრები და განაწილების არხები ძველდება.

ამიტომ ხელმძღვანელმა თვითონ უნდა იზრუნოს ფირმის პროდუქციის მორალურ მოძველებაზე, და არ დაელოდოს, ვიდრე ამას კონკურენტები გააკეთებენ. ეს კი თავის მხრივ ფირმას ინოვაციებისაკენ უბიძგებს. როგორც გამოცდილება აჩვენებს, ინოვაციურ იდეებზე აქცენტირებისაკენ მენეჯერს უბიძგებს იმის გაცნობიერება, რომ უახლოეს მომავალში საწარმოს პროდუქცია აუცილებლად მოძველდება.

ფირმის მუშაობის სხვადასხვა მხარის კომპლექსური ანალიზი უნდა მოიცავდეს:

- ფირმის პროდუქციის სასურველი პოზიცია ბაზარზე;
- ახალ ბაზრებზე ფირმის პროდუქციის უპირატესი პოზიცია;
- იმ პროდუქციის შეფასება, რომელზეც დაეცა მოთხოვნა;
- ახალი ბაზრებისათვის ახალი საქონლისა და მომსახურების გამოშვების შესაძლებლობების შეფასება;

ინოვაციების დანერგვის მიზნით გასაღებისა და სხვა გარდაქმნის სისტემებში ცვლილებების შეტანა.

ინოვაციების სფეროში მეწარმე შემდეგი ამოცანების წინაშე დგას. კერძოდ, ბიჯათის შემცველი სამუშაოების მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის ამოცანების, ფირმის კოლექტივში მეტად კვალიფიციური მომუშავეების მოზიდვა და თანამშრომლებისათვის საუკეთესო მატერიალური პირობების შექმნა. ამ ამოცანების გადასაწყვეტად მეწარმე ახალი იდეების მომხრე უნდა იყოს: თითოეულ თანამშრომელს მისცეს

მოდვაწეობის ფართო არენა, მიაწოდოს გეგმაზე მოკლე ინსტრუქციები; გააზოგადოს ქვეშევრდომებისაგან წამოსული ინოვაციური იდეები, შექმნას ფირმაში ინოვაციებისათვის სპეციალური ინფორმაციული ფონდი; უზრუნველყოს თანამშრომელთა კვალიფიკაციის უწყვეტი ამაღლება, როგორც ცენტრალიზებული, ისე ინდივიდუალური წესით.

ინოვაციები ბაზარზე ფირმის პოზიციის შენარჩუნების მთავარი საშუალებაა. ინოვაციები ბაზრის მოთხოვნასთან ერთად უნდა დაინერგოს, ხოლო მეწარმე კი ვალდებულია, გაითვალისწინოს მათი აუცილებლობა და მიზანშეწონილობა. ამ სფეროს საზღვრებში რეკომენდებულია:

- გამოვლინდეს საქონლისა და მომსახურების ის სახეობები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ბაზრის სასურველ წილს;
- განისაზღვროს მოძველებულის შემცვლელი საქონელი და მომსახურება;
- ინოვაციების დანერგვა ფირმის მოდვაწეობის სხვადასხვა სფეროში (საქმის წარმოება, რეკლამა და ა.შ.);
- ინოვაციების მოკლე და გრძელვადიანი პროგრამების ბალანსირებადობის უზრუნველყოფა (როგორ გაიზარდოს მოგება და როგორ მოხდეს არსებული საშუალებების ეფექტურად გამოყენება და ა.შ.).

აუცილებელია მუდმივი ინოვაციები ფირმის ორგანიზაციულ სტრუქტურაშიც, რომელიც ვალდებულია შეესაბამოს ბაზარზე მიმდინარე ცვლილებებს. კომპანიის სტრუქტურა უნდა იყოს მარტივი და მკაფიო, უზრუნველყოს ფირმის მაქსიმალური რენტაბელობა, შეიცავდეს შუალედური რგოლების მინიმალურ რიცხვს, უზრუნველყოს ფირმისათვის მმართველების მომზადება. ინოვაციების მენეჯმენტში მთავარია ინოვაციებისადმი ბაზრის პერსპექტიულობის პოზიციიდან მიდგომა.

ინოვაციური იდეების წყაროდ შესაძლოა იყოს როგორც შიგა ისე გარე ფაქტორები. შიგა წყაროებს მიეკუთვნება:

- მოულოდნელი მოვლენები (წარმატება, წარუმატებლობა და ა.შ.);
- შეუსაბამოა რეალობასა და წარმოდგენებს შორის;
- საწარმოო პროცესის საჭიროება;
- ბაზრის ან დარგის სტრუქტურაში მოულოდნელი ცვლილებები.

ინოვაციების შემდეგი სამი წყარო გარე წყაროებს მიეკუთვნება, რადგან ისინი საწარმოო საზღვრებს მიღმა წარმოიქმნება:

- დემოგრაფიული ცვლილებები;
- ცვლილებები მომხმარებლის აღქმაში, განწყობასა და ღირებულებებში;
- ახალი ცოდნა (მეცნიერული და არამეცნიერული).

ინოვაციების მართვა განსხვავებული ფუნქციების შეხამებას გულისხმობს (მარკეტინგი, დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კონტროლი), რომელთაგანაც თითოეული ფირმის ცალკეული ქვეგანყოფილების ურთიერთქმედების სპეციფიკური და მრავალმხრივი საკითხების გადაწყვეტას ეხება, რომელიც კონკრეტული ღონისძიებების სპექტრის განხორციელებას მოითხოვს. მართვის სფერო მოიცავს როგორც წარმოებას,

ისე სამეცნიერო და კვლევით-საკონსტრუქტორო სამუშაოებს, გასაღებას, ფინანსებს, კომუნიკაციას ე.ი. საწარმოს მოღვაწეობის ყველა სფეროს.

ინოვაციური პროცესი შეიცავს სხვადასხვა სტადიას - ახალი ტექნიკური იდეების გამოკვლევას და დამუშავებას, ტექნოლოგიებს მრეწველობაში დანერგვას, ახალი პროდუქტის მიღებას, მის კომერციალიზაციას. ყველა ეს ეტაპი გულისხმობს შრომის ორგანიზაციის განსაკუთრებულ მეთოდს, მართვას, ფინანსირებასა და კადრებით უზრუნველყოფას. მაგრამ იმისათვის, რომ კომპანია წარმატებული იყოს, უნდა მოახერხოს სხვადასხვა რგოლების ერთიან ჯაჭვში ინტეგრირება. ცალკეული რგოლი მნიშვნელოვან როლს თამაშობს კომპანიის საერთო ამოცანების შესრულებაში ინოვაციების მიღება, შემდგომ ახალი ტექნოლოგიები ან ნაწარმი.

განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის წამყვანი კომპანიების ფუნქციონირების პრაქტიკა უკავშირდება ინოვაციების მართვის ერთიანი სისტემის შემუშავებას. სადღეისოდ უმრავლესი კომპანიებისათვის ინოვაციების მართვის სრულყოფა მნიშვნელოვანი საშუალებაა ათვისებულ სფეროებში აქტივობის შენარჩუნებისა და ახალი მიმართულებებით ექსპანსიისათვის. ინოვაციების ეფექტურობის გაზრდისათვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს მენეჯმენტის ახალი პრინციპების კომპლექსურ გამოყენებას. მათ შორის ძირითადია:

- ინოვაციების ძიების და ათვისების სტიმულის მიმცემი ატმოსფეროს შექმნა;
- ინოვაციური მოღვაწეობის მიზნობრიობა მომხმარებლების მოთხოვნების მიხედვით;
- ფირმის მიზნებისა და ამოცანებიდან გამომდინარე პრიორიტეტული ინოვაციური მიმართულებების განსაზღვრა;

პროცესის „კვლევა-წარმოება-გასაღება“ დაჩქარების მიზნით მართვის დონეების რიცხვის შემცირება;

ინოვაციების შემუშავებისა და დანერგვის ვადების მაქსიმალურად შემცირება, სამუშაოს ორგანიზაცია არა „ესტაფეტის“ პრინციპით, არამედ ინოვაციური ამოცანების ერთდროული და პარალელური გადაწყვეტის საფუძველზე.

ინოვაციების მართვის სისტემების ინოვაციური ანალიზი მიზანმიმართულია ჩატარდეს, ერთი მხრივ, ინოვაციური სტრატეგიის სახეობასთან მჭიდრო კავშირში, მეორე მხრივ, ფირმის სტრუქტურასთან, ტექნოლოგიებთან, კადრებთან და სხვა პარამეტრებთან კავშირში. ბაზარზე ფირმის ქცევის სტრატეგიას შესაძლოა ჰქონდეს შემტევი (აგრესიული) ან დაცვითი ხასიათი. კომპანია ჩვეულებრივ ქმნის ინოვაციური სტრატეგიების კრებულს, რომელსაც ბალანსირებადი რისკები ახასიათებს. ეს კრებული შეიცავს როგორც შემტევ, ისე დაცვით სტრატეგიებს.

აგრესიული საბაზრო მოქმედებების სტრატეგიის საფუძველს კონკურენტებთან შედარებით ინოვაციურ მოღვაწეობაში უპირატესობის მიღწევა და ამ განსხვავების გაზრდა წარმოადგენს. სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების ინტენსიფიკაცია საშუალებას აძლევს საწარმოებს წინ წამოსწიონ ახალი საქონლის კონცეფციები, გამოიყენონ უახლესი, მოქნილი ტექნოლოგიები, ოპერატიულად ამოიღონ

მოძველებული საქონელი ბაზრიდან, უზრუნველყონ ფირმის საწარმოო-გასაღების ხაზის გარდაქმნის მაღალი ტემპი, სწრაფად გავიდნენ ახალ ბაზრებზე, კონცენტრირება მოახდინონ არჩეული მომხმარებლების პრობლემების გადაწყვეტაზე (სპეციალიზაცია), გაავრცელონ საკუთარი მოღვაწეობა სხვა ქვეყანაში.

ინოვაციური სტრუქტურა შემდეგ მოთხოვნებს უნდა პასუხობდეს: ახალი იდეების გამოჩენისა და გენერირებისადმი მხარის დაჭერა, ინოვაციების ორგანიზაციულ წესებსა და პროცედურებში შესვლის ხელის შეწყობა, ახალი იდეების დანერგვა და მათი ყოველდღიურ ოპერატიულ სამუშაოდ ქცევა, რადგან ყველაზე საუკეთესო იდეაც ვერ მოიტანს სარგებელს, ვიდრე იგი ოპერატიული სამუშაოს ნაწილად არ იქცევა.

ინოვაციური სტრუქტურის შექმნის პროცესის გამოხატულება კომპანიების მიერ ამ სტრუქტურის პროექტული პრინციპით აგებაშია. მისი არსი კონკრეტული ამოცანების გადაწყვეტაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის ნაწილი მატერიალური, ადამიანური და ფინანსური რესურსების ე.წ. საპროექტო ჯგუფების გაერთიანებაში მდგომარეობს. შინაარსობრივად ასეთი ამოცანები შესაძლოა ერთობ განსხვავებული იყოს - ახალი პროდუქტის შექმნიდან დაწყებული, ამა თუ იმ სამეცნიერო-ტექნიკური პრობლემით დამთავრებული. საპროექტო ჯგუფი მნიშვნელოვანი ორგანიზაციულ მმართველობითი დამოუკიდებლობით სარგებლობს. ფირმის ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს ამ ჯგუფის წინაშე დასახული ამოცანების შესრულების ვადებს, მატერიალური რესურსების მოცულობას, ფინანსური საშუალებების ლიმიტირებას და არ იღებს მონაწილეობას მისი მიმდინარე საკითხების გადაწყვეტაში. ორგანიზაციული-საპროექტო ჯგუფი შესაძლოა კომპანიის დამოუკიდებელ რგოლად (ცენტრად, განყოფილებად და ა.შ.) გაფორმდეს, შეიღობილ ფირმად ან კიდევ ფირმის რომელიმე განყოფილების მფარველობით იარსებოს.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ინოვაციების სტიმულირებისა და ათვისებისათვის შესაბამისი ატმოსფეროს შექმნას. ფირმის მგრძნობელობა სიახლისადმი, მეცნიერულ-ტექნიკური იდეებისადმი ზევრად არის დამოკიდებული იმ ორგანიზაციულ კლიმატზე, რომელიც ხელს შეუწყობს არატრადიციული, ნოვატორული გადაწყვეტილებების ძიებას, პერსონალის მონაწილეობას საწარმოო ამოცანების შემუშავებასა და მათი გადაწყვეტის გზებისა და საშუალების არჩევას. მენეჯერების პირდაპირი მოვალეობაა ატმოსფეროს შექმნა შემოქმედებითი ძიებისათვის. მათი დიაგნოსტიკურება პერსონალის სხვადასხვა სახის ტესტირებითა და გამოკითხვების დახმარებით ხორციელდება. ნოვატორული მოღვაწეობის ბლოკირების, ან მხარდამჭერი და გამამდიერებელი ფაქტორების გამოვლენისას საჭირო ხდება ფსიქოლოგების და სოციოლოგების მოწვევა.

კომპანიაში ნოვატორობის დამამუხრუჭებელ ფაქტორებს განეკუთვნება ქვემოდას წამოსული ახალი იდეებისადმი მენეჯერების უნდობლობა, ნოვატორული იდეების შესაფასებლად სხვა განყოფილებების ჩართვა დაშვებული შეცდომების გამო სამსახურიდან დაუყოვნებლად გათავისუფლება, ნოვატორის თითოეული ნაბიჯის კონტროლი, ნოვატორული წინადადებაზე კულუარული გადაწყვეტილების მიღება და ა.შ.

ნოვატორების მხარდაჭერ ფაქტორებად ითვლება სიახლის შემუშავებისათვის აუცილებელი თავისუფლების მიცემა, ნოვატორების უზრუნველყოფა საჭირო რესურსებით და აღჭურვილობით, უმაღლესი ხელმძღვანელობის მხრიდან მხარდაჭერა, დისკუსიის გამართვა და აზრების გაზიარება, ეფექტური კომუნიკაციის ქონა კოლეგებთან და სხვა ქვეგანყოფილებებთან, უმაღლეს სასწავლებლებთან და სამეცნიერო ინსტიტუტებთან, ფირმაში თანამშრომელთა შორის ურთიერთგაგების გაძლიერება.

დღეისათვის ახალშემოდებების მართვის სფეროში შემდეგი კანონზომიერება ჩამოყალიბდა:

- თანამედროვე საწარმოსათვის მთავარ ობიექტურ აუცილებლობად იქცა ორიენტაცია ინოვაციური პროცესის განვითარებაზე;
- ახალშემოდებების შექმნისა და ეფექტურობის ამაღლების პროცესი კომპანიის მოღვაწეობის ყველა ფუნქციონირებად სფეროში, კერძოდ, დაგეგმვის, სამეცნიერო კვლევების, პროექტების შემუშავების, პროდუქტის წარმოების, მარკეტინგის განუყოფელ ელემენტად იქცა;
- საწარმოთა უმრავლესობამ ინოვაციური ღონისძიებების ეფექტიანობის ამაღლებისა და გამოყენებისათვის უნდა შექმნან სპეციალური ქვეგანყოფილებები, სამსახურები;
- ინოვაციების სისტემა სულ უფრო მეტად მოიცავს ინოვაციების შექმნის პროცესის მართვას, კოლექტივის შემოქმედებითი პოტენციალის უკეთესად გამოყენებას.

საქონლისა და მომსახურების სასიცოცხლო ციკლის შემცირებასთან ერთად იზრდება ახალი იდეებისა და წინადადებებისადმი მოთხოვნა არსებული პრაქტიკის გაუჯო-ბესების მიზნით.

- ინოვაციების წარმატება დამოკიდებულია ფირმის ყველა ქვეგანყოფილების მოღვაწეობის მექანიზმების ინტეგრაციასა და კოორდინაციაზე, ინოვაციურ მოღვაწეობაში ამ ქვეგანყოფილებების ფუნქციათშორისი ურთიერთქმედების დარეგულირებაზე;
- წარმატებულად განვითარებადი საწარმოები ცდილობენ კოლექტივში შემოქმედებითი ძიების ატმოსფერო შექმნან, თანამშრომლები არიან ჩართულნი ინოვაციების შემუშავებისა და დანერგვის ყველა ფაზაში;
- შემუშავდება და ენერგიულად გამოიყენება თანამშრომლების შემოქმედებითი მოღვაწეობის მოტივირებადი სისტემები;
- თავიანთ ორგანიზაციული სტრუქტურების სრულყოფისას ფირმები პირველ რიგში გამოდიან ინოვაციური პროცესის მიზნებიდან;
- ინოვაციების შემუშავებაში და დანერგვაში ხშირად ხდება სხვადასხვა ფირმის და სხვადასხვა ორგანიზაციის თანამშრომლებისა და ურთიერთქმედების გამოყენება;
- ინოვაციურ სამუშაოში მონაწილეობა ფირმისათვის თვითგამოხატვის ნოვატორობისა და თანამშრომლების კომპეტენციად იქცევა.

13.2. ინოვაციების სახეები

რადგანაც ინოვაციებს საფუძვლად უდევს ცვლილებები, ამიტომაც ინოვაციების კლასიფიკაციის საბაზისო ნიშნად გამოიყენება ცვლილებების ობიექტი. ამასთან შესაბამისობაში შეიძლება გამოიყოს ინოვაციების შემდეგი სახეობები (ნახ. 13.1.)

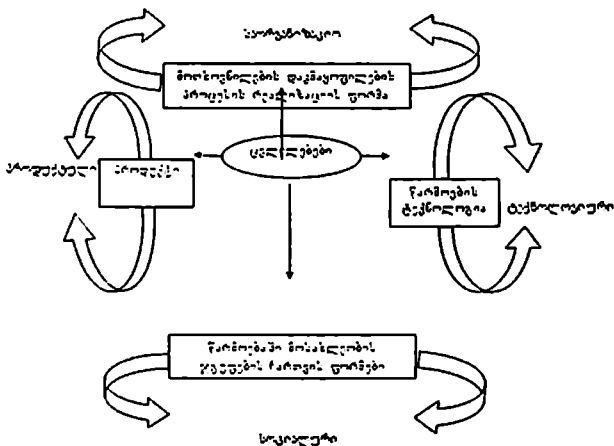
1. პროდუქტული ინოვაციები, რომლებიც მდგომარეობენ ახალი პროდუქტების დამუშავებასა და დანერგვაში;

2. ტექნოლოგიური ინოვაციები, რომელთა რეალიზება ხდება პროდუქციის წარმოების ტექნოლოგიაში ცვლილებების გზით;

3. საორგანიზაციო ინოვაციები, რომლებიც წარმოადგენენ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების პროცესის განხორციელების ახალ ფორმებს;

4. სოციალური ინოვაციები, რომლებიც წარმოადგენენ სიახლეებს, რომელთა შედეგია მოსახლეობის სხვადასხვა სოციალური ჯგუფის ჩართვა პროდუქტის (მომსახურების) წარმოებისა და მოხმარების პროცესში.

უმრავლეს შემთხვევაში სოციალური ინოვაცია წარმოადგენს პროდუქტული, ტექნოლოგიური და საორგანიზაციო ინოვაციების კომპლექსის შედეგს. მართვა, როგორც დისციპლინა და როგორც პრაქტიკა, უმრავლეს შემთხვევაში ეფუძნება სოციალური ინოვაციების აღიარებასა და შეგნებულ გამოყენებას. ბიზნესში წარმატება ყოველთვის დაკავშირებულია მომხმარებლების ადამიანური შესაძლებლობების განსაზღვრასა და მობილიზებასთან ახალი როლებისა და ახალი კავშირების შექმნის გზით მათ ურთიერთკავშირში: კლიენტის საწარმოო პოტენციალისა და შესაძლებლობების გამოკვლევა; პერსონალის დაქირავების ახალი გზები, მისი ცოდნის დონის, კვალიფიკაციის ამაღლება, ახალი მიდგომების გამოგონება და ა.შ.



ნახაზი. 13.1. ინოვაციების სახეები ცვლილების ობიექტის მიხედვით

ქვემოთ წარმოდგენილია ინოვაციური საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების სისტემატიზაციის ცდა ახლებური ცვლილებების მასშტაბისა და მის შედეგად გარჩენილი პროდუქტების (მომსახურების) და პროცესების მიხედვით.

1. მნიშვნელოვანი სიახლეები. ეს არის მომსახურება „მსოფლიო სიახლეებით“, რომელთა ბაზარი ჯერ კიდევ არ არის განსაზღვრული და რომლებსაც არა აქვთ ზომები. ასეთ ინოვაციებს ახასიათებთ რისკის მაღალი დონე და გაურკვევლობის მაღალი ხარისხი ბაზარზე დამკვიდრების თვალსაზრისით;

2. საქმიანობის ახალი სახეები. რომლებიც ქმნიან შესაძლებლობას ზოგიერთი სოციალური ჯგუფისთვის ტრადიციულ სამომხმარებლო საქმიანობის ფორმებში ჩავრთოთ მოსახლეობის სხვა სოციალურ-სამომხმარებლო ჯგუფები (სხვა საბაზრო სეგმენტი);

3. ახალი დამატებითი მომსახურების ათვისება - ეს არის ახალი მომსახურება უკვე არსებული კლიენტებისთვის, რომელიც ადრე მოცემული ორგანიზაციის მიერ არ იყო მოწოდებული.

4. შემოთავაზებული მომსახურების ნომენკლატურის გაფართოება. ისეთი მომსახურებების დამატება, რომლებიც ზრდიან მიმდინარე შემოთავაზებას (მაგალითად,

ავიახაზების ახალი მარშრუტები);

5. პროდუქტის გაუმჯობესება. პროდუქტის გაუმჯობესება შედგება მომსახურების გარკვეული მახასიათებლების გაუმჯობესებიდან იმისთვის, რომ უზრუნველყონ მომხმარებლისთვის უკეთესი ხარისხი ან მომსახურების ღირებულების გაზრდისთვის (ფასისა და ხარისხის შეფარდება). პირველი შეიძლება მიღწეული იყოს უფრო სწრაფი მომსახურების ფორმით ან ისეთი თვისებების დამატებით, რომლებიც აუმჯობესებენ მომსახურების „გარეგნულ იერს“, გამოყენების მოხერხებულობას, უზრუნველყოფენ კლიენტების სოციალური შემადგენლობის ერთგვაროვნებას.

6. მომსახურების სტილის შეცვლა. იგი შეიცავს შენობა-ნაგებობების განახლებას, თანამშრომლების ახალ უნიფორმას, ფირმის ახალ ლოგოტიპს, ახალ სლოგანს და ა.შ. სიახლეების ერთი შეხედვით ეს ტიპი, ყველაზე მოკრძალებულია, მაგრამ ის საკმაოდ მნიშვნელოვანია და შეიძლება მიეკუთვნოს ინოვაციებს. მსგავსი ცვლილებების შედეგად ყალიბდება (ფორმირდება) მომსახურებისა და მისი მწარმოებლის ახალი იმიჯი და ამის შედეგად კი – მისი ახალი ხარისხობრივი მახასიათებლები.

ინოვაციების შექმნას იწვევს როგორც წარმოების მხრიდან, ასევე მოხმარების (ბაზრის) მხრიდან მოქმედი ფაქტორები. შესაბამისად, შესაძლებელია მათი დაყოფა ორ ჯგუფად:

- შინაგანი ფაქტორები ისინი, რომლებიც ქმნიან ბაზას, საფუძველს ინოვაციებისთვის, მოქმედებენ წარმოების მხრიდან;
- გარეგანი ფაქტორები ისინი, რომლებიც ხსნიან შესაძლებლობებს ინოვაციებისთვის, მოქმედებენ მომსახურების ბაზრის მხრიდან.

ინოვაციების შინაგან ფაქტორებს შეიძლება მივაკუთვნოთ:

1. სოციალური ინოვაციები

ადრე, არასაკმარისად გამოყენებული ადამიანური რესურსების მოზიდვა და კონცენტრაცია. ანალოგიურად იმისა, თუ როგორ ხორციელდება მომსახურების წარმოების გამოუყენებელი სიმძლავრეების მოძიება და „სასარგებლო დატვირთვა“ (გამოუყენებელი სასკოლო შენობები, ზედმეტი სიმძლავრეები (ავიაპარკი ავიახაზებზე), ასევე აუცილებელია მოიძებნოს დამატებითი შესაძლებლობები, რათა გამოყენებული იყოს მომსახურების შეთავაზების პროცესის მონაწილის ადამიანის „ენერგია“. ამის შედეგად შესაძლებელი ხდება მომსახურების გაწევის ისეთი სისტემის დამუშავება, რომლის ჩარჩოებშიც უზრუნველყოფილია მომსახურების მთელი სპექტრის გაწევა უწინდელთან შედარებით მნიშვნელოვნად ნაკლები დანახარჯებით. ამჟამად სოციალური ინოვაციების მოცემული მიმართულება განსაკუთრებით მკაფიოდ გამოიხატება შემდეგი ნიშნებით:

- კლიენტის მონაწილეობის ზრდა მომსახურების წარმოებაში. ყველაზე თვალნათელი მაგალითებია თვითმომსახურების სხვადასხვა ფორმა;
- თანამშრომლებისთვის ახალი როლების განსაზღვრა, ანუ მათთვის ახალი ფუნქციების მინიჭება, პასუხისმგებლობის გრძნობის ჩამოყალიბება.

კავშირების ახალი სახეობების უზრუნველყოფა, რაც აკუმულირებს საქმიანობის სხვადასხვა სუბიექტის მატერიალურ და არამატერიალურ რესურსებს ურთიერთინტერესების საფუძველზე. ამ პროცესში მონაწილეობენ: სახელმწიფო (მუნიციპალური) ხელისუფლების ორგანოები, რომლებიც რეალიზებენ ამა თუ იმ სოციალურ პროგრამებს; მომსახურების სფეროს არასახელმწიფო (კომერციული და არაკომერციული) ორგანიზაციები და მოსახლეობა. ამას გარდა, მომხმარებელთა სხვადასხვა ჯგუფი შეიძლება იყოს მომსახურების შემსრულებლები ერთმანეთისთვის (ფირმის პერსონალთან ერთად ან მის გარეშე) ურთიერთგადადამკვეთი ინტერესების საფუძველზე ერთ დარგში ან საქმიანობის ერთ სახეობაში;

2. ტექნიკური ინოვაციები. მრავალრიცხოვანი ინოვაციური მომსახურება მეორადაა ტექნიკურ სიახლეებთან მიმართებაში. ამ ფაქტის ილუსტრაციაა მობილური კავშირი, ინტერნეტ-მომსახურება, დისტანციური განათლება.

3. საორგანიზაციო ინოვაციები, რომლებიც მიმართულნი არიან წარმოებისა და მოხმარების ეფექტურობის ამაღლებაზე. ისინი შეიძლება გამოდიოდნენ შემდეგ ფორმებში:

წარმოების დეცენტრალიზაცია და მართვის ცენტრალიზაცია (ცოდნის მასშტაბის უპირატესობა), რომელიც უზრუნველყოფს მომსახურების წარმოების ეფექტურობის ამაღლებას მენეჯმენტზე დანახარჯების ერთდროული შემცირებისა და ამავე დროს მისი სარისხის ამაღლების პირობებში;

მომსახურების გაწევის ორგანიზაციის ქსელური ფორმით. მომსახურების წარმოების ეფექტურობის ამაღლება ამ შემთხვევაში განპირობებულია ორი მნიშვნელოვანი მომენტით. ერთის მხრივ, არსებობს მასშტაბის ეფექტი, რომელიც გამოწვეულია უშუალოდ ქსელების ორგანიზაციით, როგორც ამას ადგილი ჰქონდა კომპანია „მაკდონალდის“ შემთხვევაში. მეორე მხრივ, ჩნდება სიტუაციები, როდესაც

იზრდება ღირებულების ნაწილი, რომელიც მოდის ქსელის ყოველ წევრზე, მისი გაზრდის ყოველ ჯერზე (როგორც სასტუმროში ადგილების დაჯავშნის შემთხვევაში, სადაც ყოველი ახალი სასტუმროს დამატება დანარჩენებს უიოლებს ქსელის შიგნით კლიენტების შენარჩუნების შესაძლებლობას);

განსაკუთრებული სახის შეთანხმებების ფორმით არის ორგანიზაციების მარკეტინგული ალიანსების ფორმა, რომელიც მუშაობს ბაზრის ერთ მიზნობრივ სეგმენტზე, რომელიც უზრუნველყოფს ერთმანეთის მომსახურებითა და ერთობლივი მარკეტინგული ღონისძიებების ჩატარების ხარჯზე კლიენტების მოზიდვასა და შენარჩუნებას ახერხებს.

ინოვაციებისთვის შესაძლებლობის შემქმნელ გარეგან ფაქტორებს მიეკუთვნება:

1. ახალი ფასეულობები, ახალი პრობლემები და ცხოვრების სტილები. საუკეთესო მაგალითებს წარმოადგენენ მოგზაურობასთან, გართობასა და განათლებასთან დაკავშირებული მომსახურებები. ახალი პრობლემების აღმოცენება. მაგ. ბოროტმოქმედების ზრდა გზას უხსნის უსაფრთხოების უზრუნველყოფელ კომპანიებს.

2. ეფექტურობის ზრდის აუცილებლობა საქმიან სექტორში. როდესაც კომპანიები აფასებენ შესაძლო მოგებას ინვესტიციებიდან და შეზღუდული რესურსებიდან, ისინი ხშირად იღებენ გადაწყვეტილებებს გამოყონ (დააყალიბებინ) საქმიანობის ის სახეები, რომლებიც არ მიეკუთვნებიან მათ ძირითად ბიზნესს. ეს გზას უხსნის მომსახურების მნიშვნელოვანი რაოდენობის მოზიდვას სუბკონტრაქტების საფუძველზე (აუტსორსინგი);

3. ბაზარზე იმ მომსახურების არარსებობა, რომელიც შესაბამებოდა მომხმარებლების ცვლად მოთხოვნებს და იმ საწარმოების არარსებობა, რომლებიც არ ქმნიან (არ აყალიბებენ) ახალ მოთხოვნებს ინოვაციური საქმიანობის გზით. განსაკუთრებით დამახასიათებელია იმ ახალი მომსახურებებისთვის, რომლებიც ბაზარზე ჩნდებიან, როგორც ალტერნატივა უკიდურესი ინერციულობით გამორჩეული სახელმწიფო დაწესებულებებისთვის.

ინოვაციური პროცესის ეტაპი	ძირითადი ღონისძიებები
ინოვაციების შექმნა	ბაზრის – მომხმარებლების მოთხოვნების წინასწარი შესწავლა; პოტენციური და რეალური კონკურენტები. ინოვაციური წინადადების მომზადება – მომსახურების ძირითადი მახასიათებლების აღწერა და მისი სავარაუდო პოპულარიზაციის სტრატეგია
ინოვაციების ათვისება	ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის უზრუნველყოფა პერსონალის სწავლება. დანერგვის ფულადი შედეგებისთვის პერსონალის სტიმულირების სისტემის შექმნა. ლოგისტიკური პრობლემებისა და

	ინფრასტრუქტურული უზრუნველყოფის სხვა ასპექტებ გადაწყვეტა. მარკეტინგი. საინფორმაციო და სხვა სახის სამუშაოები.
ინოვაციური მოღვაწეობის	ტექნოლოგიების ტრანსფერი სათანადო სტრუქტურირებული, საკმაო სისრულის მქონე ცოდნ კომერციული ან არაკომერციული ფორმით გადაცე რომელსაც მიზნად აქვს მომხმარებლების მოთხოვნებ შესაბამისი პროდუქციის წარმოების ორგანიზება

ცხრილი 13.1. ინოვაციური პროცესების მირითადი კომპონენტები

ორგანიზაციულად ინოვაციების შექმნა, როგორც ინოვაციური პროცესის ეტაპი, დაკავშირებულია შემდეგ ღონისძიებებთან (ცხრილი 13.1):

- ბაზრის წინასწარ შესწავლასთან _ ინოვაციების გარეგან წყაროსთან. აქ გამოიყენება მომხმარებლებისა და პოტენციური და რეალური კონკურენტების მოთხოვნილებების შესწავლის ცნობილი მარკეტინგული ტექნოლოგიები. მომხმარებლების მოთხოვნების შესწავლის საკმაოდ ტრადიციულ მეთოდებთან ერთად ბოლო დროს გავრცელდა ბენჩმარკინგის მეთოდი, რომელიც მიმართულია მომსახურების წარმოებასა და ბაზარზე დამკვიდრების საუკეთესო მიღწევების შესწავლაზე საკუთარი ინოვაციური საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების მიზნით. ნებისმიერი ინფორმაცია, რომელიც მოწმობს ახალი იდეების, პრინციპების, პროცესების რეალიზაციას, წარმოადგენს აუცილებელ რესურსს ორგანიზაციის ინოვაციური საქმიანობის დამუშავებასა და ორგანიზაციაში;

ინოვაციური წინადადების დამუშავებასთან. მოცემულ ეტაპზე ხდება ახალი მომსახურების, მათი წარმოებისა და შეთავაზების ტექნოლოგიის, მათი მოხმარების საშუალებების, დამკვიდრებისა და რეალიზაციის შესახებ წინადადებების პირველადი შეფასება ყველაზე ეფექტური წინადადებების არჩევის მიზნით. იდეებს, რომლებმაც მიიღეს პირველადი შეფასება, ამუშავებენ კონცეპტუალურად, რა დროსაც ისინი ზუსტდება პოტენციური მომხმარებლების მოთხოვნილებების შესაბამისად. ამ სტადიაზე დგება ინოვაციური პროექტის პირველი, სამუშაო ვარიანტი, რომელშიც აღწერილია მომსახურების ძირითადი დახასიათებები და მისი ბაზარზე დამკვიდრების საგარაუდო სტრატეგია.

ორგანიზაციის ინოვაციური საქმიანობა შეიძლება განხილული იყოს, როგორც განხორციელებადი ინოვაციური პროექტების ერთობლიობა.

საკითხები განსჯისთვის:

1. თვალი მიადევნეთ ინოვაციური პროცესის ეტაპების ურთიერკავშირს მომსახურების სასიცოცხლო ციკლის ფაზებთან;
2. მოიფიქრეთ, რაში მდგომარეობს მობილური კავშირის მომსახურების შინაგანი და გარეგანი საფუძვლები.

ინოვაციების ათვისება და გავრცელება წარმოებაში

ინოვაციების ათვისების ეტაპი დაკავშირებულია თავისი საბაზრო თვისებებით ინოვაციური წინადადების პრაქტიკულ რეალიზაციასთან. მეორე ეტაპის ყველაზე მეტად დამახასიათებელი სახეობებია:

ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის უზრუნველყოფა;

პერსონალი სწავლება;

დანერგვის ფულადი შედეგებისთვის პერსონალის სტიმულირების სისტემის შექმნა;

ლოგისტიკური პრობლემებისა და ინფრასტრუქტურული უზრუნველყოფის სხვა ასპექტების გადაწყვეტა;

მარკეტინგი;

საინფორმაციო და სხვა სამუშაოები.

აქ უნდა აღინიშნოს, რომ მოცემულ ეტაპზე დიდი მნიშვნელობა აქვს მარკეტინგული სამუშაოების შემადგენელს, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის პერსონალზე, როგორც მთავარ მოქმედ პირზე ინოვაციების ათვისებაში. იმ უამრავ ფაქტორს შორის, რომლებიც ხელს უშლიან ინოვაციების დანერგვას, ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორის სახით შეიძლება გამოვეყოთ ორგანიზაციაში არასაკმარისად განვითარებული კორპორატიული კულტურა (შინაგანი წინააღმდეგობა).

ინოვაციებისადმი შინაგანი წინააღმდეგობის გადასალახავად აქტიურად უნდა გამოვიყენოთ „საზოგადოებასთან კავშირის“ ტექნოლოგიები (პიარი). შინაგანი პიარი არის საქმიანობა კორპორატიული კულტურის გასაწვდომად, რომელიც ხელს უწყობს ორგანიზაციაში ინოვაციების დანერგვას. ამ შემთხვევაში პერსონალი განიხილება, როგორც აუდიტორია, რომელზეც გადააქვთ პიარის საშუალებები, მეთოდები და ხერხები ორგანიზაციის თანამშრომლებისთვის პასუხისმგებლობის გრძნობისა და ინოვაციების შექმნასა და დანერგვაში დაინტერესებულობის ჩამოყალიბების მიზნით.

წინასწარ ეტაპზე მიღებული ინოვაციური საქმიანობის შედეგების გავრცელება ხდება ტექნოლოგიების ტრანსფერის საშუალებით, რომელიც, როგორც მესამე თავში იყო აღნიშნული, ხორციელდება ორი ფორმიდან ერთ-ერთით: კომერციული ფორმით (ტექნოლოგიების კომერციალიზაცია) ან არაკომერციული ფორმით (ცოდნის დიფუზია).

ტექნოლოგიების ტრანსფერი ეწოდება ჯეროვნად სტრუქტურირებული, საკმაო სისრულის მქონე ცოდნის გადაცემის (გაყიდვის, გაცემის) პროცესს, რომელსაც მიზნად აქვს დასახული კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების ორგანიზება და??? შეესაბამება საბაზრო მოთხოვნებს. სამომხმარებლო ღირებულებით (ფასით), კონკურენტუნარიანობით, მესაკუთრის კუთვნილებით ვლინდება ტექნოლოგიების სასაქონლო ბუნება (არსი). ტექნოლოგიების ტრანსფერი არის ინოვაციური პროცესის უმნიშვნელოვანესი ელემენტი საბაზრო პირობებში.

ტექნოლოგიების კომერციალიზაცია არის ტრანსფერის ელემენტი, რომლის დროსაც მომხმარებელი (მყიდველი) უხდის ანაზღაურებას ტექნოლოგიის მესაკუთრეს, (რომელიც, შეიძლება, არც კი იყოს ამ ტექნოლოგიის დამამუშავებელი) ამა თუ იმ ფორმით და იმ რაოდენობით, რომელიც წინასწარაა განსაზღვრული ურთიერთშეთანხმებული სახელშეკრულებო პირობებით.

ტექნოლოგიების კომერციალიზაციის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს ფრანჩაიზინგი – ტექნოლოგიასა და სავაჭრო ნიშანზე ლიცენზიების (ფრანშიზ) გადაცემის ან გაყიდვის სისტემა. აქ ფრანჩაიზინგი გამოდის იმ ურთიერთობების ფორმით, რომლის დროსაც ფრანჩაიზერი გადასცემს, ხოლო ფრანჩაიზი იღებს ექსკლუზიურ უფლებას მომსახურების გაწევაზე ფრანჩაიზერის სავაჭრო ნიშნის ქვეშ. ამავე დროს გადამცემი მხარე ვალდებულია იღებს დაეხმაროს მიმღებ მხარეს ბიზნესის აწყობაში, უზრუნველყოს ტექნიკური და კონსულტაციური დახმარება. მიმღები მხარე აწარმოებს გადახდებს თავის საქმიანობაში ფრანჩაიზერის განსაკუთრებული უფლებების გამოყენებისთვის და მისგან იმ მომსახურების მიღებისთვის, რომლის მიზანსაც წარმოადგენს ფრანჩაიზის მხარდაჭერა.

ფრანჩაიზერის მიერ გადაცემული უფლებების გამოყენება არ ართმევს ფრანჩაიზის იურიდიულ დამოუკიდებლობას, მაგრამ საკუთარი რეპუტაციის შენარჩუნების მიზნით ფრანჩაიზერი აღიჭურვება საკონტროლო (თუ მაკონტროლებელი) ფუნქციებით გადაცემული უფლებების გამოყენების ნაწილში და საქმიანობის მიღებულ სტანდარტებთან შესაბამისობის ნაწილში. კორპორატიული სტანდარტები დამუშავებულნი უნდა იყვნენ ფრანჩაიზერის მიერ და ეს სტანდარტები წარმოადგენენ ფრანშიზის, ანუ წინადადებების მთელი პაკეტის საგანს, რაც თავის მხრივ შეადგენს ხელშეკრულების საგანს.

როგორც წესი, ფრანჩაიზერს აქვს აშკარად გამოხატული იმიჯი და კარგი რეპუტაცია. დღეს ფრანჩაიზინგი წარმოადგენს მომსახურების სფეროში ინოვაციების გავრცელების უმნიშვნელოვანეს ინსტრუმენტს ეროვნული და საერთაშორისო მასშტაბებით. მაგრამ ფრანჩაიზინგის რეალიზება შესაძლებელია მხოლოდ მომსახურების გაწევის სისტემის რეპროდუქციისთვის წინა პირობების არსებობის შემთხვევაში, რაც, თავისი მხრიდან ეფუძნება ჯერ ერთი, მისი უმნიშვნელოვანესი ელემენტების განსაზღვრას და მეორეც, ამ ელემენტების აღმშენებლობისა და კონტროლის ეფექტური გზების შექმნას.

ცოდნის დიფუზია, ტექნოლოგიების კომერციალიზაციისგან განსხვავებით, წარმოადგენს სოციალურად მნიშვნელოვანი მიღწევების ტრანსფერის არაკომერციულ ელემენტს. ამ საშუალების რეალიზება ხდება იმ შემთხვევებში, როდესაც:

სოციალურად მნიშვნელოვანი ცოდნის მესაკუთრე ვერ აღიქვამს, არა აქვს შესაძლებლობა, ან არ არის დაინტერესებული ცოდნის კომერციალიზაციით. ტექნოლოგიების გადაცემით დაუინტერესებლობა დამახასიათებელია არამომგებიანი და ნაწილობრივ სახელმწიფო სექტორებისთვის. ამ შემთხვევაში, მოგაგონებთ, რომ ხშირად ტექნოლოგიები გადაეცემათ ისეთი ფორმებით, როგორებიცაა: გამოცდილების გაზიარება; თანამშრომელთა კვალიფიკაციის ამაღლება; გარკვეული სოციალური სტანდარტების დანერგვა (მაგ. სასწავლო პროგრამების სტანდარტები).

თვითონ ცოდნა, რომელიც არის ფუნდამენტური, საბაზისო, არ ექვემდებარება კომერციალიზაციას. ეს არის საერთაშორისო სამეცნიერო გაცვლის განუყოფელი ელემენტი, რომელიც ხელს უწყობს სხვადასხვა სკოლის ურთიერთგამდიდრებას და საბოლოო ჯამში ტექნოლოგიების სრულყოფას.

ინოვაციების დანერგვა სამომხმარებლო ბაზარზე

ყველაზე საჭირო და სასარგებლო პროდუქტზე შეიძლება განიცადოს მარცხი მისი განაწილებისა და გასაღების სტიმულირების სისტემის (მათ შორის ინფორმაციულიც) ნაკლოვანებების გამო. საწარმო განიცდის ზარალს იმის გამო, რომ არა აქვს უნარი გაიგოს, თუ რატომ უარყოფს მომხმარებელი ახალ მომსახურებას. მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ ბაზარზე ინოვაციების დანერგვა წარმოადგენს არსებითად მომხმარებლის მიერ ინოვაციების ათვისების პროცესს. ინოვაციის დანერგვის საბაზრო რისკი დაკავშირებულია მომხმარებლების შესაძლებლობებთან მიიღოს თავისი ყოველდღიური საქმიანობის სფეროში. საბაზრო რისკის დონე განისაზღვრება მომსახურების სიახლის ხარისხით.

საბაზრო გარემო აქტიურად ახდენს გავლენას ინოვაციების გავრცელებაზე და განიხილება, როგორც ინოვაციების გარე წინააღმდეგობის ფაქტორი. შესაბამისი საინფორმაციო მხარდაჭერის დამუშავება და რეალიზაცია წარმოადგენს თანაბარ-მნიშვნელოვან ფაქტორს ინოვაციების წარმატებული დაწინაურებისთვის (ხელშეწყობისთვის, პოპულარიზაციისთვის) თვითონ პროდუქტის ხარისხთან ერთად.

გამოყენებული საინფორმაციო საშუალებები პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ ახალი მომსახურების მიღებაზე მომხმარებლების ფართო მასების მიერ. აქ აქტუალური პრობლემებია:

1. მომხმარებლების ღირებულებებისა და სასიცოცხლო განწყობების ჯგეროვნად შეუფასებლობა პროდუქტის საინფორმაციო ბაზის შექმნისას;
2. პიროვნებათშორისი ურთიერთობების არასაკმარისი შეფასება ინოვაციების მიღებისას. ინფორმაციის გავრცელების ერთ-ერთ ძირითად არხს წარმოადგენენ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები.

მაგრამ ითვლება, რომ მასობრივი ინფორმაციის საშუალებები ინოვაციების მიღებისას თამაშობენ ნაკლებად მნიშვნელოვან როლს პიროვნებათშორის ურთიერთობებთან შედარებით. იმ ადამიანების აზრს, რომლებმაც უკვე „გამოსცადეს“ მომსახურება, ხშირად აქვს გადამწყვეტი მნიშვნელობა ახალი მომსახურების შეძენისას. აქედან მომდინარეობენ

სპეციფიკური ამოცანები და ინოვაციური მომსახურების დანერგვის მეთოდები.

3. სხვადასხვა სამომხმარებლო ჯგუფის მიერ სიახლის ფსიქოლოგიური აღქმის არაჯგეროვანი, არასაკმარისი შეფასება. სიახლისადმი ადაპტაციის სისწრაფის ცვალებადობა დამოკიდებულია მიზნობრივი ბაზრის კულტურულ ღირებულებებზე. ადაპტაციის, როგორც გარკვეული ხანგრძლივობის პროცესის გაგება ძალზე მნიშვნელოვანია. მისმა იგნორირებამ შეიძლება გამოიწვიოს შემდეგი საფრთხეები:

- ბიუჯეტის არასწორი შედგენა;

- მოსალოდნელი მოგების არასწორი გამოანგარიშება;
 - მოთხოვნის სტიმულირებისთვის საჭირო მოქმედებების არარაციონალური დაგეგმვა.
4. მომხმარებლის კულტურულ-ინოვაციური პოტენციალის არაჯეროვანი შეფასება.
 5. ბაზრის მიერ ინოვაციის ათვისებაზე მომხმარებლების გარდა სხვა საკონტაქტო აუდიტორიების ზეგავლენის არაჯეროვანი შეფასება.

13.3. რისკის ფაქტორი მეწარმის საქმიანობაში

რისკის ცნება და სახეები. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში რისკი მეწარმეობის საკვანძო ელემენტია. მეწარმე, რომელსაც დროულად გარისკვის უნარი აქვს ყოველთვის მოგებულია. რისკი ითვლება ქმედებად გამართლების იმედით. რისკის მახასიათებელი თავისებურებებია გაურკვევლობა, მოულოდნელობა, ვარაუდი, იმედი, რომ წარმატებით დამთავრდება. პოლიტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობის პირობებში რისკის ხარისხი მნიშვნელოვნად იზრდება.

რისკი არახელსაყრელი სიტუაციების წარმოქმნის შესაძლებლობაა საწარმოს გეგმების რეალიზაციისა და ბიუჯეტის შესრულების პროცესში. მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში მცირე და საშუალო ფირმები მუდმივად რეკლამირებენ შეთავაზებებს, ცდილობენ საკუთარი ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებას ბაზარზე ოპერაციების დახმარებით. იმისათვის, რომ გადაილახოს რისკის შედეგები საკმარისია არამართო გამოცდილება, არამედ ამას სჭირდება ფინანსური საშუალების საკმარისი მოცულობაც. კონსულტანტ ფირმებს საწარმოო საშუალებების მიმწოდებლებს, როგორც წესი, რისკების კომპენსაციისათვის შეზღუდული ფულადი საშუალებები აქვთ. ამიტომ ისინი მაღალი რისკის პირობებში ეძებენ მისი შედეგების შემცირების მეთოდებს.

სამეწარმეო საქმიანობაში მთავარია, სწორად განაწილდეს რისკები კონტრაგენტების მიერ. რისკზე პასუხისმგებლობა პროექტის იმ კომპანიონმა უნდა აიღოს, რომელსაც სხვებზე უკეთ შეუძლია რისკის გათვალისწინება და კონტროლი. რისკი ნაწილდება პროექტის ფინანსური გეგმისა და სახელმწიფოებო დოკუმენტების დამუშავებისას. პროექტის მონაწილეთა შორის რისკის განაწილება შესაძლოა იყოს როგორც რაოდენობრივი, ისე ხარისხობრივი. რაოდენობრივი განაწილება გულისხმობს კონცეპტუალური მოდელის გამოყენებას, რომელიც გადაწყვეტილების მეთოდების სტანდარტებს ეფუძნება, რომლის საფუძველია ალბათობისა და გადაწყვეტილების ხე, რომელიც მისი თანამიმდევრობის დადგენისათვის გამოიყენება. რისკის ხარისხობრივი განაწილება გულისხმობს პროექტის მონაწილეების მიერ გადაწყვეტილების მიღებას, რომელიც მიმართულია პოტენციური ინვესტორების გაზრდისა ან შემცირებისადმი, რომელიც დამოკიდებულია იმ რისკის წილზე, რომელიც მონაწილეებს სურთ რომ გადაიტანონ ინვესტორზე. მოლაპარაკებებში მონაწილეებმა მაქსიმალური მოქნილობა უნდა გამოიჩინონ რისკის წილის საკითხის გადაწყვეტისას.

რისკის ძირითადი სახეები - საწარმოო, კომერციული, ფინანსური (საკრედიტო), ინვესტიციური და საბაზრო რისკი. საწარმოო რისკი პროდუქციის (სამუშაოს, მომსახურების) წარმოებასა და რეალიზაციას უკავშირდება. რისკის ეს სახეობა ძალზე მგრძნობიარეა წარმოების დასახული მოცულობის ცვლილებისადმი და პროდუქციის რეალიზაციის ცვლილებისადმი, გეგმური მატერიალური და შრომითი დანახარჯების მიმართ, ფასების ცვლილებისადმი, წუნისადმი, ნაწარმის დეფექტურობისადმი და სხვა.

საწარმოო რისკები შემდეგ რისკებს შეიცავს:

- მეურნეობითი ხასიათის ხელშეკრულებების არშესრულება;
- ბაზრის კონიუნქტურის შეცვლა და კონკურენციის გაძლიერება;
- გაუთვალისწინებელი ხარჯების წარმოქმნა;
- საწარმოს მიერ ქონების დაკარგვა.

სამეურნეო ხელშეკრულებების არშესრულების მიზეზი ხშირად პარტნიორების გადახდისუუნარობაა. გადახდისუუნარობა უარყოფითად მოქმედებს ჯაჭვში ჩართულ ყველა მეწარმეზე.

ბაზრის კონიუნქტური შეცვლის, კონკურენციის გაძლიერების ერთ-ერთი მიზეზი არასრულყოფილი მარკეტინგული პოლიტიკაა. გასაღების ბაზრების არასწორი შერჩევა, კონკურენტებზე არაზუსტი ინფორმაცია, საიდუმლო ინფორმაციის გაჟონვა, კონკურენტების არაკეთილსინდისიერება, დაუშვებელი ფორმების გამოყენება ყველაფერი ეს უარყოფითად ისახება მეწარმის მოღვაწეობის შედეგებზე.

თანამედროვე პირობებში ამა თუ იმ რესურსსა თუ მომსახურებაზე ფასის აწევა გაუთვალისწინებელ ზარალს უკავშირდება. ასეთი სახის რისკის გაფრთხილების გზა რესურსების ბაზარზე კონიუნქტურის პროგნოზირება და ანალიზია.

საწარმოს ქონების დაკარგვის რისკზე სტიქიური მოვლენები მოქმედებენ (მიწისძვრა, წყალდიდობა, ხანძარი და სხვა). ასეთი დანაკარგების თავიდან აცილება ან მისი დონის მაქსიმალურად შემცირება ქონების დაზღვევით მიიღწევა, ან ქონებაზე პასუხისმგებლობის

საკითხის მკაცრად დაყენება, საწარმოს ტერიტორიის მკაცრი კონტროლი.

კომერციული რისკი მეწარმის მიერ შესყიდული საქონლის და მომსახურების რეალიზაციის პროცესში წარმოიქმნება. კომერციული გარიგებისას უნდა გათვალისწინდეს ისეთი ფაქტორები, როგორიც არის შესაძენ საწარმოო საშუალებებზე ფასების ცვლა (გაზრდა), სარეალიზაციო ფასების შემცირება, საქონლის დაკარგვა ბრუნვის დროს და საქონელბრუნვასთან დაკავშირებული ხარჯების გაზრდა.

ფინანსური რისკები საფინანსო მეწარმეობის ან ფინანსური გარიგებების დროს წარმოიქმნება. ფინანსურ რისკებზე წარმოებისათვის დამახასიათებელ რისკებთან ერთად მოქმედებენ ისეთი რისკებიც, როგორიცაა ფინანსური გარიგებაში მყოფი ერთ-ერთი მხარის გადახდისუუნარობა, შეზღუდვები სავალუტო - ფულად ოპერაციებში და ა.შ.

ინვესტიციური რისკის მიზეზი საკუთარი და შეძენილი ფასიანი ქაღალდების საინვესტიციო-საფინანსო პორტფელის გაუფასურებაა.

საბაზრო რისკი შესაძლო საბაზრო პროცენტული განაკვეთების, ეროვნული ფულის ერთეულის ან უცხოური ვალუტის კურსის რყევებს უკავშირდება.

რისკთან დაკავშირებული ზარალი და რისკების გათვალისწინება. ნებისმიერი რისკი გარეგნობის პარტნიორებზეა დამოკიდებული. პროექტის განხორციელებაში პოტენციური პარტნიორების მონაწილეობაზე გადაწყვეტილების მისაღებად ტარდება რისკის ანალიზი.

საწარმოო საქმიანობაში რისკებით მიღებულ ზარალს შემდეგნაირად აჯგუფებენ მატერიალური, შრომითი, დროის დაკარგვა, სოციალური სახის ზარალი. მატერიალური ზარალი ეს პროექტით არ გათვალისწინებული ხარჯები ან ნატურალური ფორმით მატერიალური ობიექტების დაკარგვა (შენობები, აღჭურვილობა, გადამცემი დანადგარები, პროდუქცია, ნახევარფაბრიკატები, მასალები, ნედლეული, მკომპლექტებული ნაწარმი).

შრომითი დანაკარგები - შემთხვევითობით ან გაუთვალისწინებელი ვითარებით გამოწვეული სამუშაო დროის დანაკარგი (მაგ: გათვალისწინებული ტექნოლოგიების გამოყენების ნაცვლად სხვა ტექნოლოგიების გამოყენება); საცდელ-სტატისტიკური დროის ნორმების გამოყენება ტექნიკურად დასაბუთებული ნორმების ნაცვლად.

ფინანსური დანაკარგები - პირდაპირი ფულადი ზარალის (სამეწარმეო პროექტით გაუთვალისწინებული გადასახადები, ჯარიმები, გადასახადები ვადა გასული კრედიტის გამო, დამატებითი გადასახადები, ფულადი საშუალებების ან ფასიანი ქაღალდების დანაკარგი) შედეგად წარმოიქმნება. ეს დანაკარგები შესაძლოა გამოწვეული იყოს პროექტით გათვალისწინებული წყაროებიდან ფულის არმიღების ან ვალის არდაბრუნების გამო და ა.შ.

დროის დანაკარგი - იმ შემთხვევაში წარმოიქმნება, თუ სამეწარმეო მოღვაწეობის პროცესი პროექტით იყო გათვალისწინებული ვადაზე ნელა მიმდინარეობს (იზომება საათობით, დღე-ღამით, დეკადებით, თვეობით და ა.შ.).

სპეციალურ დანაკარგებს შესაძლოა განეკუთვნოს დანაკარგი ადამიანის ჯანმრთელობისა და ცხოვრებისადმი, გარე გარემოსადმი, მეწარმის პრესტიჟისადმი ზიანის მიყენებას უკავშირდება.

სოციალური სახის ზარალის განსაკუთრებული ფორმას მიეკუთვნება პოლიტიკური

ხასიათის გაუთვალისწინებელი ფაქტორებით მიყენებული ზარალი. ამ სიტუაციას გაურკვეველობა შეაქვს ადამიანების ცხოვრების ჩამოყალიბებულ ეკონომიურ პირობებში, ამაღლებენ ცოცხალი და მატერიალური შრომის ხარჯების დონეს, ამცირებენ მოგებას. საწარმოო სამეურნეო საქმიანობის რიტმს. პოლიტიკური რისკის ტიპურ წყაროს შესაძლოა მიეკუთვნოს: ადამიანების საქმიანი აქტივობის შემცირება, შრომითი და სამეცნიერო დისციპლის დონის დაცემა, მიღებული საკანონმდებლო აქტების არშესრულება, გადახდის და ანგარიშგების საგადასახადო განაკვეთების არამდგრადობა, იძულებითი გადახდა.

პროექტის ფინანსირების თანამდევნი რისკები. პროექტის ფინანსირებისას საკონსიდაციის რისკების გათვალისწინებით პროექტის ეფექტურად განხორციელების ერთ-ერთი

უმნიშვნელოვანესი პირობაა და იგი აუცილებელია ორი ძირითადი ამოცანის გადასაწყვეტად:

- პროექტის ინვესტიციებით უზრუნველყოფა პროექტის გეგმურ ვადაში შესრულებისათვის;
- კაპიტალური ხარჯებისა და პროექტის რისკების შემცირება ინვესტიციების ოპტიმალური სტრუქტურისა და საგადასახადო უპირატესობის მიღების ხარჯზე.

პროექტის ფინანსირების გეგმამ უნდა გაითვალისწინოს შემდეგი სახის რისკი:

- პროექტის სიცოცხლისუნარიანობასთან დაკავშირებული რისკი;
- საგადასახადო რისკი;
- დავალიანების არდაბრუნების რისკი;
- მშენებლობის ვერდამთავრების რისკი.

პროექტის სიცოცხლისუნარიანობის რისკი გარანტირებული უნდა იყოს იმით, რომ სავარაუდო შემოსავალმა საკმარისად უნდა დაფაროს ხარჯები, დავალიანება და უზრუნველყოფილი იქნება ნებისმიერი მოცულობის კაპიტალდაბანდების ამოღება.

საგადასახადო რისკი ითვალისწინებს: საგადასახადო შეღავათების გარანტირების შეუძლებლობა, თუ პროექტის ობიექტი გათვალისწინებული ვადით ვერ შევა ექსპლუატაციაში; დანაკარგი თუკი მონაწილეებმა შეწყვიტეს მუშაობა ნაწილობრივ რეალიზირებულ პროექტზე, რომელმაც ვერ გაამართლა ეკონომიურად; საგადასახადო კანონმდებლობის შეცვლა; საგადასახადო სამსახურის გადაწყვეტილება, პროექტის განხორციელების პროცესში საგადასახადო შეღავათის არმიცემის შესახებ.

დავალიანების გადაუხდელობის რისკი შესაძლოა დამოკიდებული იყოს საწარმოო პროდუქტზე მოთხოვნის მოკლე ვადით დაცემის გამო. იმისათვის, რომ ასეთმა ძვრებმა არ იმოქმედოს პროექტის სიცოცხლისუნარიანობაზე, მისგან შემოსული წლიური შემოსავლებიდან უნდა დაიფაროს დავალიანება. დავალიანების გადაუხდელობის გამო შექმნილი რისკებია: სარეზერვო ფონდების გამოყენება, საწარმოო გადახდები, დამატებითი ფინანსირება, კრედიტი.

რისკის დაზღვევა. რისკის დაზღვევა პასუხისმგებლობის სადაზღვევო კომპანიაზე გადაცემას ნიშნავს. მსხვილი სამრეწველო საწარმოს მასშტაბური რეკონსტრუქციის შემთხვევაში შეიძლება დაზღვევის ორი ძირითადი მეთოდი გამოიყენოს - ქონებრივი დაზღვევა და დაზღვევა უზედური შემთხვევის გამო.

ქონებრივი დაზღვევა - რეკონსტრუქციის, საზღვაო ტვირთის, სტანდარტული და არასტანდარტული აღჭურვილობის, ტექნოლოგიური აღჭურვილობის დაზღვევაა. სადაზღვევო რისკებზე დამოკიდებულებით სადაზღვევო ხელშეკრულებები შესაძლოა იყოს სამი ტიპის. ხანძრისაგან დაზღვევის სტანდარტული ხელშეკრულება მატერიალური ზარალის დაცვას ემსახურება, ან ხელშეკრულებაში არსებული საკუთრების დაზიანებას. ხანძრისაგან დაცვის გაფართოებული სადაზღვევო ხელშეკრულება ხანძრისაგან დაცვის დაზღვევის სტანდარტულ ხელშეკრულებას და კონკრეტული დაზღვეულის მოთხოვნით ერთ ან რამდენიმე დამატებას შეიცავს. ასეთ დამატებებს განეკუთვნება ქარიზხალთან, სეტყვასთან, აფეთქებასთან, სამოქალაქო მღელვარებასთან დაკავშირებული რისკები. ყველა სახის რისკებთან დაკავშირებული

დაზღვევა ხელშეკრულებაში კონტრაქტორის გარკვეულ მოთხოვნებს ითვალისწინებს, მას შედარებით ფართო სპექტრის მომსახურებას თავაზობს, საკუთრების დაზღვევას ყველა რისკისაგან მიყენებული მატერიალური ზარალის ანაზღაურების გარანტიას იძლევა. დაზღვევის ხელშეკრულება შედის დაუმთავრებელი მშენებლობის (წარმოების) ყველა სტადია, მატერიალური რესურსი, ძირითადი, დამხმარე და სატრანსპორტო აღჭურვილობა (მათ შორის იჯარით აღებული), ასევე შრომის შედეგების დაზღვევასაც. ასეთი დაზღვევით, უპირველეს ყოვლისა, თვითონ შემკვეთები არიან დაინტერესებული. ზოგჯერ ისინი კონტრაქტორისა და ქვეკონტრაქტორისაგან მოითხოვენ სამშენებლო-სამონტაჟო სამუშაოების გრაფიკის დარღვევით, სხვადასხვა აღჭურვილობის მოქმედებიდან გამოსვლის რისკით მიღებული ზარალის შემცირებას.

საზღვაო ტვირთების დაზღვევა ტარდება ზღვით, მდინარით ან საჰაერო ტრანსპორტით გადაზიდვისას მატერიალური ზარალის ან ნებისმიერი დაზიანების დაზღვევის მიზნით. დაზღვევა ყველა რისკს ითვალისწინებს, როგორცაა ომი, გაფიცვა და ა.შ.

დაზღვევა უზედური შემთხვევის გამო ზოგადი სამოქალაქო და პერსონალური პასუხისმგებლობის დაზღვევას გულისხმობს. დაზღვევის ეს ფორმა უზედური შემთხვევისაგან დაზღვევას ნიშნავს, რომელიც გენერალური კონტრაქტორის დაზღვევას გულისხმობს, იმ შემთხვევაში თუ მისი მოღვაწეობის შედეგად მესამე მხარე (მაგ: მუშა) მიიღებს ფიზიკურ დაზიანებას, პირადად ან ქონების ზიანს.

პერსონალური პასუხისმგებლობის დაზღვევა იმ შემთხვევაში გამოიყენება, როდესაც გენერალური კონტრაქტორია პასუხისმგებელი პროექტის არქიტექტურულ ან ტექნიკურ მომზადებაზე, ან პროექტის სხვა პროფესიონალურ მომსახურებაზე.

რისკის შემცირების ერთ-ერთი გავრცელებული და საიმედო მეთოდს დაზღვევა წარმოადგენს, რომელიც საწარმოში სპეციალური სარეზერვო ფონდების (სადაზღვევო მარაგების) საშუალებით ხორციელდება. თვითდაზღვევა მიზანშეწონილია ისეთ შემთხვევების დროს, როდესაც:

- დასაზღვევი ქონების ღირებულება არ აღემატება ბიზნესის ქონებრივ და ფინანსურ პარამეტრებს;
- ზარალის ალბათობა მნიშვნელოვნად მცირეა;
- ფირმა ფლობს ერთი ტიპის დიდი რაოდენობის ქონებას.

თვითდაზღვევა გამოიყენება მაგ: ტრანსნაციონალური ნავთობ კომპანიების მიერ, რომლებიც რამდენიმე ასეულ ტანკერს ფლობენ, როდესაც ერთ-ერთი მათგანის დაკარგვა არ აისახება მათ ზოგად ფინანსურ მდგომარეობაზე.

საწარმოს მოღვაწეობაში რისკის შემცირების გზები და მეთოდები. რისკების შემცირების ძირითადი მეთოდებია:

- პროექტის შემუშავებისათვის კომპეტენტური პარტნიორების, კომპანიონებისა და კონსულტანტების მოწვევა;
- პროექტის შემუშავების დაწყებამდე თანამდევი პროვლემების შესწავლა;
- საბაზრო კონიუნქტურის განვითარების ტენდენციების, პროდუქციასა და მომსახურებაზე მოთხოვნის პროგნოზირება;

რისკის განაწილება პროექტში მონაწილეებსა და თანამშრომლებს შორის;

საშუალებების რეზერვირება გაუთვალისწინებელი ხარჯების დაფარვისათვის;

რისკის შემცველი გადაწყვეტილებების მისაღებად, მეწარმემ უნდა გაითვალისწინოს ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორი. რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიმღები პირი უნდა ფლობდეს ისეთ თვისებებს, როგორიცაა: აზროვნების ორიგინალურობა, აგრესიულობა, დამოუკიდებლობა და ა.შ.

ფსიქოლოგიური კვლევები აჩვენებენ, რომ პიროვნებისათვის დამახასიათებელი უმრავლესი ნიშნები, მაგ: ეგოიზმი, კონფორმიზმი და ა.შ. არ ახდენენ გავლენას რისკთან დაკავშირებული გადაწყვეტილების მიღებაზე.

რისკის შემცველი გადაწყვეტილების მიღების პროცესში ზოგიერთ მეწარმეს რამდენიმე ალტერნატიული წინადადების მოფიქრების უნარი აქვს, დარწმუნებულია საკუთარ ძალებში, მდგრადია სტრესისადმი და რისკზეც მიდის. ზოგიერთი საწინააღმდეგო თვისებებს ფლობს თვითდაუჯერებლობა, არამდგრადია სტრესისადმი ინტრავერტუ-ლობა, რაც ალტერნატიული გადაწყვეტილებების მიღებაში უშლის ხელს.

თანამედროვე პირობებში სარფიანი საქმის ორგანიზებისათვის მეწარმეს კარგი პროფესიული მომზადება, კარგი ცოდნა ეკონომიკის, პოლიტიკის, ფსიქოლოგიის, იურისპოდენციის, წარმოების ორგანიზაციის უნარებს უნდა ფლობდეს, უნდა შეეძლოს თანამშრომლობა მეცნიერებთან, მარკეტინგის სპეციალისტებთან, კაპიტალის მფლობელებთან. უცხოეთში ასეთი თვისებების მქონე სპეციალისტებს ერის ღირსებად, ქვეყნის საქმიან პოტენციალად თვლიან. გადაწყვეტილების მიღებისას შეიძლება დაგროვდეს დიდი რაოდენობის ინფორმაცია, ასეთ დროს ინფორმაციის დიდმა ნაკადმა, ან ინფორმაციის ნაკლებობამ შესაძლოა ხელი შეუშალოს საჭირო ვადაში გადაწყვეტილების მიღებას.

გადაჭარბებული რისკის შემცველი გადაწყვეტილებების მიღება ზედმეტად დაზღვევას და ავანტურიზმს უკავშირდება. გადაჭარბებით დაზღვევისას რისკი ნულს უტოლდება, ხოლო ავანტურიზმი მაქსიმალურად უწყობს ხელს რისკის მაქსიმალურ ალბათობას. ზედაზღვევამ შეიძლება შეამციროს ფექტი, ავანტურიზმის შემთხვევაში კი შესაძლოა დაგეგმილი შედეგის ვერმიღება, რაც ზღვარგადასული რისკით გამოიწვევა. აუცილებელია ოპტიმალური გადაწყვეტილება, რომელიც უნდა შეიცავდეს დასაბუთებულ რისკს, უნდა გამოიყენოს მეცნიერული პროგნოზის უპირატესობა. დასაბუთებული რისკი ყოველთვის სარგებლის მომტანია, რადგან ამაღლებს სამეწარმეო საქმიანობის ეფექტურობას.

გადაწყვეტილება მართვის საფუძველია, რამდენიმე შესაძლო ვარიანტიდან საუკეთესო მეთოდის არჩევა. ოპტიმალურ გადაწყვეტილებაში უნდა ვიგულისხმოთ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც მდებარეობს კარგსა და უკეთეს შორის. იგი უნდა შეესაბამებოდეს წარმოების პირობებს, მუშაობისათვის მისაღები უნდა იყოს, ასევე უნდა უზრუნველყოს რისკის დაბალი ხარისხი და პროექტის შედეგის მიღება.

მეწარმეს შეუძლია არსებითად შეამციროს ლიზინგით რისკის დონე. ლიზინგის პირობებით ქონების ან მისი დაზიანების რისკის ნაწილი შეიძლება გადავიდეს

მოიჯარეზე ლიზინგის ხელშეკრულებაში არსებული განსაკუთრებული შეთანხმებების გზით (ფინანსური იჯარა). საქონლის გაყიდვაზე ხელშეკრულებაში ან მომსახურების შეცვლაში გათვალისწინდება მწარმოებლის პასუხისმგებლობა პროდუქციის ექსპლუატაციის პროცესში დეფექტების აღმოფხვრაზე ან უხარისხო საქონლის შეცვლაზე. პროდუქციის გადატანის ან შენახვის პროცესში ფასების დაცემით მიღებულ ზარალზე პასუხისმგებელია მწარმოებელი. ამავე დროს საქონლის შენახვისა და გადატანის დროს მატერიალური დანაკარგის ანაზღაურება ეკისრებათ პროდუქციის გამამტან სატრანსპორტო ან სხვა ორგანიზაციებს.

სწორი გადაწყვეტილების მიღება მეწარმის წარმატებული საქმიანობის გარანტიაა, რადგან ის მნიშვნელოვნად ამცირებს რისკის ხარისხს და ხელს უწყობს დადებითი საბოლოო შედეგის მიღებას. მმართველური გადაწყვეტილებების მიღება უნდა ექვემდებარებოდეს შემდეგ ძირითად წესებს, რომელიც ჩამოაყალიბა ცნობილმა ამერიკელმა სოციოლოგმა რ. შტეინმა: [45]

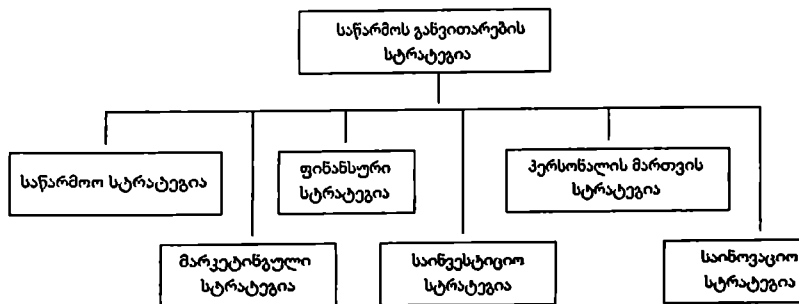
1. ვიდრე დეტალურად განიხილავდეთ, უნდა შეგვეჩვენეთ წარმოდგენა, ზოგადად პრობლემაზე;
2. ნუ მიიღებთ გადაწყვეტლებას, ვიდრე არ განიხილავთ ყველა შესაძლებელ ვარიანტს;
3. ზოგადად მიღებულ ჭეშმარიტებასაც უნდობლობით მოეკიდეთ;
4. თქვენ წინაშე მდგარ პრობლემას შეხედეთ სხვადასხვა თვალსაზრისით, მაშინაც კი, როდესაც წარმატების შანსი მინიმალურია;
5. ეძიეთ მოდელი ან ანალოგი, რომელიც დაგეხმარებათ გადასაწყვეტი პრობლემის არსის კარგად გაცნობიერებაში. გამოიყენეთ დიაგრამები და სქემები, ისინი დაგეხმარებიან თქვენ რთული და დიდი პრობლემის აღქმაში;
6. რაც შეიძლება მეტი კითხვა დაუსვით საკუთარ თავს და პარტნიორებს. სწორად დასმულ კითხვას შეუძლია, ხანდახან რადიკალურად შეცვალოს პასუხის შინაარსი;
7. არ დაკმაყოფილდეთ პირველი გადაწყვეტილებით. შეეცადეთ მოუძებნოთ მათ სუსტი წერტილები. შეეცადეთ მოცემულ პრობლემას მოუძებნოთ სხვა გადაწყვეტილებები და შეადაროთ პირველს;
8. საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე ისაუბრეთ ნებისმიერთან საკუთარ პრობლემებზე;
9. გადაჭარბებულად ნუ შეხედავთ თქვენს ინტუიციას, პრობლემის ანალიზის დროს წამყვანი როლი ლოგიკურ აზროვნებას ენიჭება, მაგრამ არ შეიძლება შევამციროთ ინტუიციის მნიშვნელობაც, გახსოვდეთ, რომ ყველა ადამიანი ცხოვრებასა და პრობლემებს საკუთარი თვალთახედვით ხედავს.

ადამიანური რესურსების მართვა

14.1. პერსონალის დაგეგმვა

საწარმოს სტრატეგია განისაზღვრება როგორც დეტალური, ყოველმხრივი, კომპლექსური გეგმა, რომელიც განკუთვნილია საწარმოს მისიის განხორციელებისა და დასახული მიზნების მიღწევის უზრუნველსაყოფად. ორგანიზაციის სტრატეგიული პრიორიტეტების შესაბამისად ყალიბდება საწარმოს სტრატეგიის ყველა ელემენტი: წარმოების, მარკეტინგის, ფინანსური და სხვა. აგრეთვე პერსონალის მართვის სტრატეგია (ნახ. 14.1).

პერსონალის მართვის სტრატეგია არის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის მიერ შემუშავებული, ხარისხობრივად განსაზღვრული მოქმედებები, რომლებიც მიმართულია გრძელვადიანი მიზნების მიღწევისაკენ მაღალკვალიფიციური, პასუხისმგებლობიანი და შეკრული გუნდის ფორმირებით, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნებისა და პოტენციური რესურსების გათვალისწინებით. პერსონალის მართვის სტრატეგიის ძირითადი მახასიათებლები არის მისი გრძელვადიანი ხასიათი და ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიასთან კავშირი.



ნახაზი. 14.1. საწარმოს სტრატეგიის ელემენტები

ორგანიზაციის საკადრო პოლიტიკა არის საკადრო მუშაობის მთავარი მიმართულება, რომელიც წარმოადგენს პრინციპების, მეთოდების, ფორმების, ორგანიზაციული მექანიზმის ერთიანობას, რათა შემუშავდეს მიზნები და ამოცანები ადამიანური რესურსების პოტენციალის შენარჩუნებისა და გაძლიერებისათვის. რაც შესაძლებელია მაღალკვალიფიციური და მაღალპროფესიონალური გუნდის ჩამოყალიბებით, რომელიც ყოველთვის ადეკვატურად მოახდენს ბაზრის ცვალეზად

მოთხოვნებზე რეაგირებას. საკადრო პოლიტიკა წარმოადგენს სტრატეგიის რეალიზების ინსტრუმენტს და

უზრუნველყოფს მის ეფექტურობას.

ღია და დახურული ტიპის საკადრო პოლიტიკის შედარებითი მახასიათებლები:

საკადრო პროცესი	ღია საკადრო პოლიტიკა	დახურული საკადრო პოლიტიკა
პერსონალის შერჩევა	მაღალი კონკურენტული სიტუაცია სამუშაო ბაზარზე	სამუშაო ძალის დეფიციტი
პერსონალის ადაპტირება	ორგანიზაციისთვის ახალი მიდგომების დანერგვა, რომლებიც შემოთავაზებულია ახალი თანამშრომლების მიერ	ეფექტური ადაპტაცია, მაღალი გუნდური სულისკვეთება
პერსონალის სწავლება და განვითარება	ხშირად ხორციელდება გარე ცენტრებში	ხშირად ხორციელდება შიდა ცენტრებში, ხელს უწყობს თანამშრომლებისათვის საერთო ხედვის, მუშაობის საერთო ტექნოლოგიების ჩამოყალიბებას
პერსონალის ხელშეწყობა	ხშირ შემთხვევებში პროფესიული ზრდის რთული შესაძლებლობა	მაღალ თანამდებობებზე დანიშვნის უპირატესობა ყოველთვის ემჩიებათ ორგანიზაციის თანამშრომლებს
ინოვაციების დანერგვა	მუდმივი ინოვაციური გავლენა ახალი თანამშრომლების მხრიდან	საკუთრად ინოვაციური პროცესების სპეციალურად ინიცირება

ცხრილი 14.1. ღია და დახურული ტიპის საკადრო პოლიტიკის შედარებითი მახასიათებლები

საკადრო პოლიტიკის კლასიფიცირების საფუძველი შეიძლება იყოს ორიენტირება საკუთარ ან გარე პერსონალზე. იგულისხმება გახსნილობის ხარისხი გარე გარემოსთან მიმართებით პერსონალის ფორმირების პროცესში. ამ მხრივ ტრადიციულად განასხვავებენ საკადრო პოლიტიკის ორ ტიპს: ღიას და დახურულს.

ღია საკადრო პოლიტიკა - ხასიათდება იმით, რომ პოტენციური თანამშრომლებისათვის ორგანიზაცია გამჭვირვალეა ნებისმიერ დონეზე. შესაძლებელია მათთან (ორგანიზაციასთან) მისვლა და სამსახურის დაწყება როგორც ყველაზე დაბალი თანამდებობიდან, ისე უმაღლესი ხელმძღვანელის თანამდებობაზე. ორგანიზაცია მზად არის მიიღოს ნებისმიერი სპეციალისტი, რომელსაც აქვს შესაბამისი კვალიფიკაცია, მისი სამსახურებრივი გამოცდილების (ამავე ან „მონათესავე“ ორგანიზაციაში) მიუხედავად. ამ ტიპის საკადრო პოლიტიკა ახასიათებს თანამედროვე სატელეკომუნიკაციო და საავტომობილო კორპორაციებს. საკადრო პოლიტიკის ასეთი ტიპი შესაძლოა ადეკვატური იყოს ახალი ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ცდილობენ ბაზრის აგრესიულად დაპყრობას და ორიენტირებული არიან სწრაფ

ზრდაზე.

დახურული საკადრო პოლიტიკა - ხასიათდება იმით, რომ ახალი თანამშრომლების ჩართვას ორგანიზაცია ახდენს მხოლოდ ქვედა დონიდან და ეს ცვლილებები ხდება მხოლოდ ორგანიზაციის თანამშრომლების ხარჯზე. ასეთი ტიპის საკადრო პოლიტიკა დამახასიათებელია იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ორიენტირებული არიან განსაზღვრული კორპორატიული ატმოსფეროს შექმნაზე, თანამშრომლებში ჩართულობისა და თანამონაწილეობის გრძნობის გაღვივებაზე. აგრეთვე, შესაძლებელია განიცდიან საკადრო რესურსების დეფიციტს.

საწარმოს სტრატეგიის ტიპი	პერსონალის მართვის სტრატეგია	პერსონალის მართვის სტრატეგიის კომპონენტები
საწარმოო - დამახასიათებელია კომპანიებისთვის, რომლებიც ავითარებენ საქმიანობის ახალ მიმართულებას (რასაც ახლავს მაღალი რისკი). ყურადღების ცენტრშია უახლოესი ღონისძიებების სწორად განხორციელება.	ხოვატორი, კომუნიკაბელური, რისკის და პასუხისმგებლობის მართვის მზადყოფნა, გუნდური მუშაობის უნარის მქონე თანამშრომლების მოძიება და მოზიდვა.	კადრების შერჩევა: რისკზე წამსვლელი და საქმის ბოლომდე მიმჯავი ადა - მიახების ძეგმა; შეფასება: დაფუძნებული შედეგებზე; განვითარება: არაფორმალური, მიმართ - თული კვალიფიკაციის ზრდისკენ და ინდივიდუალური შესაძლებლობების გაუმჯობესებისკენ; ხელშეწყობა: თანამშრომლის ინტერესების შესაბამისი სამუშაო ადგილის შეთავაზება.
დინამიური ზრდა - ივარაუდება ორგანიზაციის მიზნებისა და სტრუქტურის ცვლილებები. მნიშვნელოვანი გამოწვევაა ბალანსის მოძებნა საჭირო ცვლილებებსა და სტაბილურობას შორის. რისკი მცირეა. ფირმის პოლიტიკა და მმართველობითი პროცედურები განსაზღვრულია.	თანამშრომლები უზდა იყვან სტაბილურობი, ამასთან ადაპტაციისა და ცვლილებების უნარის მქონე, რომლებიც შეძლებენ გუნდურ მუშაობას და ახალი ცოდნის სწრაფ ათვისებას.	კადრების შერჩევა: მოქნილი და ერთგული ადამიანების ძიება, რომლებსაც შეუძლიათ რისკი; შეფასება: ზუსტად განსაზღვრულ კრიტერიუმებზე დაყრდნობით; განვითარება: აქცენტი საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებაზე. კვალიფიკაციის ამაღლების პრაქტიკა არის მკაცრად სტრუქტურირებული. ხელშეწყობა: პროფესიონალური შესაძლებლობა.

ცხრილი 14.2. საწარმოს სტრატეგიისა და HR სტრატეგიის ურთიერთკავშირი განვასხვავოთ საწარმოს სტრატეგიის შემდეგი ტიპები:

საწარმოო;

დინამიური ზრდა;

მომგებიანობის;

სალიკვიდაციო.

დასახელებული სტრატეგიების ურთიერთკავშირი შესაბამის HR სტრატეგიასთან, წარმოდგენილია ცხრილში 14.3.

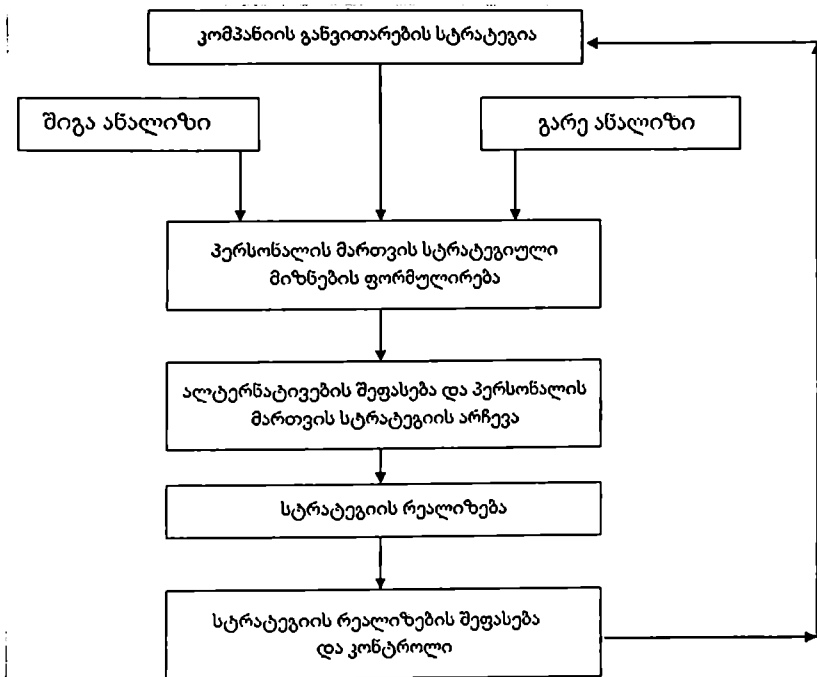
<i>ძირეზიზიზიზი</i> სტრატეგია - მთავარი მიზანი მომგზიზიზი - ბის არსებული მარგე - ზელების შეზარზიზიზი მართვის სისტემა კარგად გავითარე - ბულია, მოქმედებს წესებისა და პროცედურების ფართო სისტემა.	იკოიული აკოსიილი ზზად არის თავის ვალდებულებების შესასრულებლად; თანამშრომლების ორგანიზაციული სიმტკიცის დონე მიზიზიზიზი.	კადოიის იეოიეზი: მალაზ მკაცრად; შეფასება ვიწრო, დეტალურად შემუშავებული, შედეგზე ორიენტირებული სისტემა; განვითარება: აქცეზტი კეთდება კომპეტეციის გაუმჯობესებაზე მიცემულ დავალებების სფეროში (ვიწრო სფეროს ექსპერტი).
სალიკიიიიიიი - ირგე - კენ საწარმოები, რომელთა საქმიანობის ძირითადი მიმართულება დამავალ გზაზეა ხოლო გრძელვადიან პერიოდში ივარაუდება მოგების შემცირება და სრული ჩავარდება. საწარმო ახდებს თანამშრომლების შემცირებას.	ორიენტირებულია თანამშრომელთა მოკლევადიან საქიოებზეა. მნიშვნელოვანია მოიბეზოს დასაქმებულთა შემცირების ყველაზე უმტკივნეულო გზა.	კადრების შერჩევა: ზაკლებად სავარაუდოა; შეფასება: მკაცრი, ფორმა - ლური, მმართველობით კრიტერიუმებზე დაფუძნებული; განვითარება: შეზღუდული; ხელშეწყობა: შესაძლო - ბელია მათთვის, ვისაც გააჩნია გამორჩეული უსარები.

ცხრილი 14.3. დასახელებული სტრატეგიების ურთიერთკავშირი შესაბამის HR სტრატეგიასთან

მცირე და საშუალო საწარმოებში პერსონალის მართვის სფეროში დაქვემდებარებაზე დაფუძნებული ურთიერთობების სისტემა ოპტიმალური არ არის გარე გარემოში მიმდინარე სწრაფ ცვლილებებისა და კონკურენციის ზრდისადმი. იერარქიის ფორმირება მნიშვნელოვან ხარჯებს უკავშირდება, ამიტომ მიზანშეწონილია უფრო ბრტყელი ორგანიზატორული სისტემების გამოყენება არა მრავალრიცხოვანი მენეჯერებით;

მცირე და საშუალო ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურისათვის დამახასიათებელი დეცენტრალიზაცია მრავალმხრივ სპეციალისტებს მოითხოვს, რომლებიც შეძლებენ მცირე პარტიებით უნიკალური პროდუქტების გამოშვებას, იგი მოითხოვს ადამიანებს, რომლებსაც ჯგუფში მუშაობის უნარი აქვთ, თავს გაართმევენ მზარდ სირთულეს და შეძლებენ ახალი ტექნოლოგიების ათვისებას. კვალიფიცი-რებული თანამშრომლების გარეშე არ იქმნება არც ინოვაციები, არც სრულყოფა, არც მაღალი მწარმოებლურობა და აქედან გამომდინარე, არ იქმნება კონკურენტუნარიანობა. წარმოების სტრატეგიებს შორის განსაკუთრებული ადგილი ადამიანებთან მუშაობის

სტრატეგიას უჭირავს: დაინტერესებული და კვალიფიციური თანამშრომლები, ეს ცვლილებებისადმი ადაპტაციის, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების, ბიზნესის წარმატებულად ადაპტაციის გარანტიაა.



ნახაზი. 14.2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ეტაპობრივი მოდელი

პერსონალის სტრატეგიული დაგეგმვა არის გარე ცვლილებების ანალიზისა და ორგანიზაციის შიგა ბიზნესპროცესების ანალიზისაგან მიღებული მონაცემების საფუძველზე პერსონალის გრძელვადიანი დაგეგმვა და განვითარება. აქ შედის მოთხოვნა სხვადასხვა კვალიფიკაციის თანამშრომლებზე, კვალიფიციური მოთხოვნების განმარტება, შრომის ნორმირება და შრომის პირობებით უზრუნველყოფა. პერსონალის საშუალო ხანგრძლივობით ვადით დაგეგმვა ახალი თანამშრომლების, შესაფერისი კანდიდატურების მოზიდვას, მათ შეფასებას და შერჩევას გულისხმობს. დაგეგმვის მოკლევადიან პერსპექტივას მიეკუთვნება თანამშრომელთა განაწილება სამუშაო ადგილების მიხედვით, ახლად დანიშნული თანამშრომლების საქმის კურსში ჩაყენება, ასევე თანამშრომელთა მიღებასთან, სამსახურიდან დათხოვნასთან და სხვა

სამუშაოზე გადაყვანასთან დაკავშირებული ადმინისტრაციული ქმედებები. პერსონალის განვი-თარებას კიდევ ორი მმართველობითი პროცესი უკავშირდება. ეს არის კვალიფიკაციის ამაღლება და თანამიმდევრობულობის დაგეგმვის ჩათვლით კარიერული ზრდისადმი ხელშეწყობა. ყველაზე მნიშვნელოვნად ითვლება საწარმოს პოლიტიკის განსაზღვრა შრომის ანაზღაურების სფეროში. პერსონალის მართვაში აუცილებელია მომავალზე ორიენტაცია ანუ განისაზღვროს, რომელი კვალიფიკაცია იქნება მოთხოვნადი გრძელვადიანი პერსპექტივით: მომუშავეთა შორის თანამშრომლობის უნარის წახალისება, ერთობლივი შრომა, ახალი ტექნოლოგიებისა და მეთოდების დამოუკიდებლად ათვისება. საწარმოს პერსონალი ეს არის საწარმოს მომუშავეთა ერთობლიობა, რომლებსაც საერთო მიზნები და შესასრულებელი მოვალეობის ხასიათი აერთიანებს.

იმისათვის, რომ საწარმომ შეარჩიოს შესაბამისი პერსონალი, ხელმძღვანელობამ დეტალურად უნდა იცოდეს, რომელი ამოცანის შესრულება მოუწევთ მუშაობის დროს და რომელი პირადი და საზოგადოებრივი მახასიათებელი სჭირდება ამ სამუშაოს. ამისი გაგება შესაძლებელია სამუშაო ადგილების ანალიზითა და შეფასებით. სამუშაო ადგილის ანალიზი ნიშნავს შესასრულებელი სამუშაოს პროცესის შესწავლას იმ მიზნით, რათა განისაზღვროს ამ სამუშაოს შინაარსი და მასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობა. ანალიზის ძირითადი მიზნებია:

- სამუშაო ადგილის აღწერა დეტალურად, რომელიც საკმარისია სამუშაო ადგილზე კანდიდატების შერჩევისა და დაქირავებისათვის; მონაცემთა მიღება იმის დასადგენად, თუ რატომ და როგორ უნდა შესრულდეს სამუშაო მოცემულ სამუშაო ადგილზე; მოცემულ სამუშაო ადგილზე აუცილებელი ღირებულებებისა და მნიშვნელობისათვის ცნობების მოპოვება, რომლის ბაზაზეც მოხდება ხელფასის სიდიდის განსაზღვრა; კვალიფიციური მოთხოვნების განსაზღვრა, რომლის ბაზაზეც ხდება თანამშრომლის საქმიანი თვისებების შეფასება მისი ხელფასის გაზრდის განსაზღვრისათვის. სამუშაო ადგილის ანალიზი ეს ძირითადად ინფორმაციის შეგროვების პროცესია. ინფორმაციის შესაგროვებლად უმეტესად იყენებენ შემდეგ მეთოდებს:
 1. დაკვირვება;
 2. გასაუბრება;
 3. წერილობითი გამოკითხვა.

პირველი მეთოდი თანამშრომლის მიერ შესრულებული ყველა ამოცანა და დაკვირვებაა. ამ მეთოდის ინსტრუმენტი სამუშაო დღის ფოტოგრაფირებაა. მეორე მეთოდი გულისხმობს მომუშავესთან გასაუბრებას ან მასზე ინფორმაციის მისი უშუალო უფროსისაგან მიღებას. ეს მეთოდი ნაკლებად ზუსტი იქნება, რადგან შესაძლოა დამახინჯდეს გამოკითხვების ან გამოსაკითხის მხრიდან. მესამე მეთოდის აზრი თვითონ მომუშავეს მიერ თავისი მოქმედებების დეტალურ ფიქსირებაშია ან უნდა უპასუხოს სპეციალურად შედგენილ კითხვარებს. ეს მეთოდიც სუბიექტურ

ხასიათს ატარებს. ანალიზზე დაყრდნობით განისაზღვრება მოთხოვნები სამუშაო ადგილისადმი. სამუშაო ადგილისადმი მოთხოვნები განსაზღვრავენ მომუშავეს იმ კვალიფიციურ და პიროვნულ თვისებებს, რომელთაც უნდა ფლობდეს ადამიანი, იმისათვის, რომ დამაკმაყოფილებლად გაართვას თავი თავის მოვალეობებს მოცემულ სამუშაო ადგილზე.

მცირე საწარმოებში სამუშაო ადგილზე წერილობით ფიქსირებული მოთხოვნების საჭიროება არ არსებობს, რადგან ამ სამუშაო ადგილზე კანდიდატების შერჩევას თვითონ საკუთარი თანამშრომლების კვალიფიკაციის კარგად მცოდნე ხელმძღვანელი აწარმოებს. მცირე ფირმის მფლობელს კარგად უნდა ესმოდეს, რა მომუშავე სჭირდება იმისათვის, რომ მინიმუმამდე დაიყვანოს დაქირავებასთან დაკავშირებული ზარალი.

ამრიგად, დაგეგმვის პროცესი უკიდურესად მნიშვნელოვანია იმ თანამშრომელთა რაოდენობისა და კვალიფიკაციის დასადგენად, რომლებიც დასჭირდება მას წარმოების წარმატებულად მოღვაწეობისათვის და შეეძლებათ გარე ცვლილებისადმი ადაპტირება.

14.2. პერსონალის შერჩევა და ადაპტაცია

საწარმოში ვაკანსიები ძირითადად ორი მიზეზით წარმოიქმნება. ეს ხდება კომპანიის გაფართოებისა და განვითარების (ახალი პროდუქტის შემუშავება, ახალ ბაზრებზე გასვლა, ახალი კონტრაქტების დადება) ან რომელიმე თანამშრომლის სამსახურიდან განთავისუფლების გამო.

ვაკანსიის დასახასიათებლად მნიშვნელოვანია შრომის აღწერა-რომელი მოქმედებები და მიზნები შეადგენს შრომის შინაარსს, სპეციალიზაციისადმი მოთხოვნები, პირადი თვისებების კომპეტენტურობა, რომელსაც უნდა ფლობდეს მამძიველი წარმატების მისაღწევად სამუშაო ადგილზე.

პერსონალის მოზიდვა - შრომის ბაზრისათვის დროული მიმართვა შესაბამისი კვალიფიკაციის, პიროვნული თვისებების, საჭირო დროის მონაკვეთში ეფექტურად მუშაობის უნარის მქონე თანამშრომელთა მოძიების მიზნით.

პერსონალის შერჩევა ეს ორგანიზაციის მომუშავეებით დაკომპლექტების პროცესია, რომელიც მოიცავს მოზიდვის, შერჩევის და დაქირავების პროცესებს. პერსონალის შერჩევის პროცესში აუცილებელია მრავალი ფაქტორის გათვალისწინება. ნახვზე 14.3. სქემატურად არის წარმოდგენილი ფირმის შიგა HR სტანდარტების ფორმირების მექანიზმი.

პრეტენდენტთა შერჩევის ძირითადი მეთოდებია:

- სამუშაოზე დაქირავების შესახებ განცხადება; მიმართვა შუამავალ ორგანიზაციისადმი (რეკრუტინგული სააგენტო, შრომის ბირჟა);
ძიება ორგანიზაციის შიგნით;
ინტერნეტრესურსები;
- თანამშრომელთა რეკომენდაციები.

შერჩევა - ინდივიდუალური ჯგუფიდან ორგანიზაციაში კონკრეტულ თანამდებობაზე უფრო

მეტად შესაფერისი კანდიდატაა შერჩევის პროცესია. კანდიდატის სწორედ შერჩევას ემსახურება სამუშაო ადგილზე თანამდებობისადმი მოთხოვნებისა ან ინსტრუქციების არსებობა. ეს ცნობები უნდა წარედგინოს ან კადრების განყოფილებას, ან სამუშაო ძალის დამკირავებელ სააგენტოს.

პერსონალის შერჩევის პროცესი შემდეგი ეტაპებისაგან შედგება:

მოძიება და რეზიუმეს განხილვა;

ინტერვიუზე მოწვეულ პრეტენდენტებზე მოკლე დახასიათების შედგენა;

პრეტენდენტთა პირველადი გაცნობა (გასაუბრება);

რეკომენდაციებისა და ბიოგრაფიული მონაცემების შემოწმება;

ანკეტირება;

ტესტირება;

კანდიდატთა შედარება და უკეთესის შერჩევა;

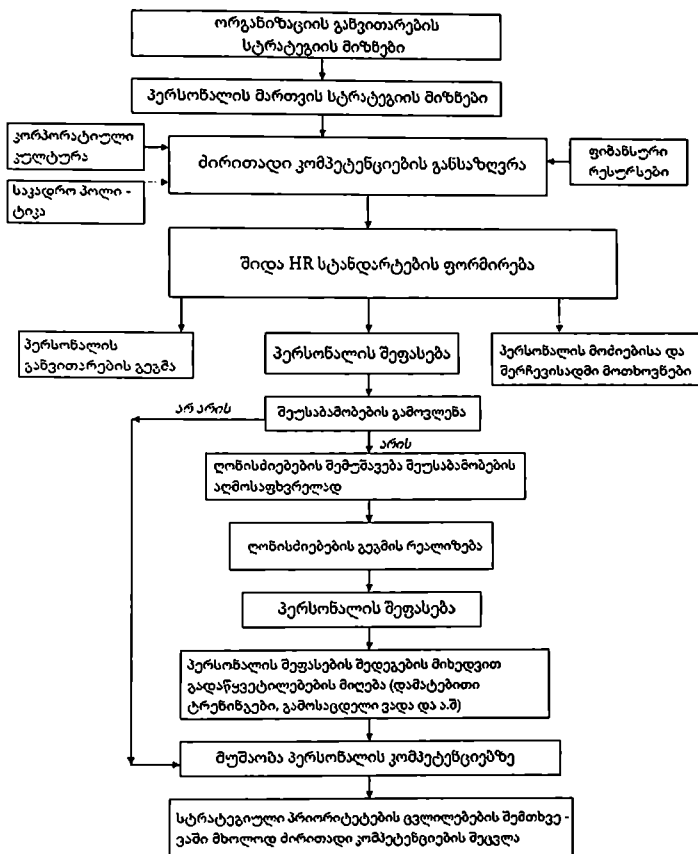
შერჩეული კანდიდატის დამტკიცება, შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება.

მაგალითისათვის განვიხილოთ ერთ-ერთი მეთოდი, რომელიც უფრო ხშირად გამოიყენება ვაკანტურ ადგილებზე პოტენციური კანდიდატების შესაფასებლად. [59]

ტესტირება:

შეიძლება ვიმსჯელოთ ტესტების სამ ტიპზე - ტესტები პროფესიულ მონაცემებზე, გონებრივ მონაცემებსა (ინტელექტი), პიროვნულზე. ტესტები პროფესიულ უნარებზე ამოწმებს კანდიდატების აზროვნების, ლოგიკურ ან ფიზიკურ უნარებს, მათმატიკური, სენსორული უნარების ჩათვლით.

გონებრივი უნარების შემოწმებელი ტესტებით მოწმდება იმუშავენ კანდიდატი წარმატებით პროგრამისტად ან მენეჯერად. პიროვნული ტესტები ან ფსიქომეტრიული ტესტები სწავლობს ადამიანის ემოციურ სტრუქტურას ისეთი ნიშნების ჩათვლით, როგორიცაა თვითრწმენა, თვითდისციპლინა, შეგნება, შემოქმედებითი აზროვნება და ემოციური მდგრადობა. მმართველობით თანამდებობებზე და სასწავლო დაწესებულებების დამთავრებულთა შერჩევისას შესაძლოა გამოიყენონ ერთდღიანი ინტენსიური სესია, რომელიც შედგება ინტერვიუსა და ტესტირებისაგან, რომელსაც „ასესმენტი“ ეწოდება.



ნახაზი. 14.3. ფირმის შიგა საკადრო სტანდარტების სისტემის ფორმირება

უპირატესობა	ნაკლი
პერსონალის შერჩევის შიგა წყაროები	
- კარიერული ზრდის შესაძლებლობა - თანამშრომლების მეტად დაკავშირება ორგანიზაციასთან - პერსონალის მოსაზიდი ხარჯების შემცირება - პრეტენდენტი სავარაუდოდ იცნობს ორგანიზაციას - პრეტენდენტი სავარაუდოდ იცნობს დასაკავებელ თანამდებობას - ორგანიზაციაში მანამდე არსებული სახელფასო განაკვეთის დონის შესარჩუნება - ვაკანტური თანამდებობების სწრაფი შევსება - არ არსებობს ადამტაციის საჭიროება - კადრების დენადობის შემცირება - თანამშრომელთა მოტივაციისა და კმაყოფილების ხარისხის ზრდა	- კადრების ამორჩევის შეზღუდული შესაძლებლობა - კოლექტივის შიგნით კონფლიქტების გაჩენის საფრთხე მრავალი პრეტენდენტის არსებობის შემთხვევაში - ორგანიზაციის ამა თუ იმ თანამშრომლისადმი უარის თქმის უხერხულობა - თუ ახალი თანამშრომლის კვალიფიკაციის სასურველი ხარისხი მიიღწევა მხოლოდ გადამზადების შემდეგ, რაც დაკავშირებულია ხარჯებთან
პერსონალის შერჩევის გარე წყაროები	
- ფართო არჩევანის შესაძლებლობა - ორგანიზაციის განსვითარებლად ახალი იმპულსების გაცენა - ორგანიზაციის შიგნით ინტრიგების დაწყების მცირე საფრთხე	- პერსონალის მოზიდვის მაღალი ხარჯები - კადრების დენადობის ზრდა - ორგანიზაციის სტაჟინ თანამშრომლებში სოციალურ - ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუარესება - ადამტაციის ხანგრძლივი პერიოდი - ორგანიზაციის თანამშრომელთათვის კარიერული ზრდის შესაძლებლობის შემცირება - ახალი თანამშრომელი ცუდად იცნობს მოცემულ ორგანიზაციას

ცხრილი 14.4. პერსონალის მოსაზიდად შიგა და გარე წყაროების გამოყენების დადებითი და უარყოფითი მხარეები

ასეთი კვლევა მოიცავს სამუშაო პროცესის იმიტაციას (მოდელირებას), ტესტებს ბლოკს პროფესიულ და გონებრივ შესაძლებლობაზე, ასევე პიროვნულ ტესტებს ჯგუფში მუშაობის ტრენინგს და პრეზენტაციას. შერჩევის პროცედურის დასკვნით ნაწილია თანამშრომლის დაქირავების შესახებ შრომითი ხელშეკრულების დადება.

არსებობს რეკრუტირების მრავალი წყარო, რომლებიც იყოფა ორ ჯგუფად: შიგა წყაროები ინფორმაცია ორგანიზაციის თანამშრომლებისაგან და გარე წყაროები ინფორმაცია ხალხისაგან, რომლებთანაც ორგანიზაციას არანაირი კავშირი არ აქვს (მაგ. მიება დასაქმების სააგენტოს, უმაღლესი სასწავლებლების დახმარებით, სხვ. ორგანიზაციების წარმატებული თანამშრომლების გადაბირება და ა.შ.). ზემოთ მოცემულ ცხრილზე (14.4) წარმოდგენილია თითოეული წყაროს დადებითი და უარყოფითი მხარეები.

პერსონალის მართვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა ჯგუფის მონაწილეთა დაინტერესება საწარმოს ზოგადი წარმატებით.

მოტივი - შიგა აქტიურობის ერთობლიობა, რომელიც ეფუძნება ხანგრძლივი დროის განმავლობაში შენახვას. მაგ: თუ ადამიანი არ არის საკუთარი სამუშაოთი კმაყოფილი ეს მისი მწარმოებლობის დაქვეითების მოტივად იქცევა, მაგრამ როცა მას თავისი სამუშაო მოსწონს, ეს იძლევა სტიმულს მისი უკეთესი მუშაობისათვის. ამ ძირითად ვითარებას უნდა მიეცეს ყურადღება სტიმულირების საკითხების განხილვისას.

როცა შრომის სისტემაზე ლაპარაკი, აქ მთავარ სტიმულად გამოდის ერთიანი, მრავალგვარი და იშვიათად რღვევადი პროცესი, შრომის კარგი პირობები, ერგონომიური მოთხოვნების გათვალისწინება, ყურადღება ტექნიკის უსაფრთხოებაზე. მნიშვნელოვან როლს მატერიალური სტიმულირება თამაშობს - ანუ მომუშავეები უნდა გრძნობდნენ, რომ მათ თავიანთი წვლილი შეაქვთ საერთო საქმეში და თუ სამართლიან შრომის ანაზღაურებას არ იღებენ, მაშინ მათი სამუშაოსადმი ინტერესი შესამჩნევად მცირდება.

მატერიალური სტიმულირება შედეგების მიხედვით შრომის ანაზღაურების დადგენილი წესებიდან გამომდინარეობს. როგორც ცნობილია, მატერიალური სტიმულირება წარმოებს პრემიის სახით, შრომის ანაზღაურების განაკვეთის გაზრდით, გადასახადის შემცირებით და ა.შ. ამის მაგალითია პრემიების სისტემა, ანუ საწარმოს მოგებაში მონაწილეობის მიღება რაც მომუშავეს შრომის მაღალი მაჩვენებლების მიღწევის სტიმულს აძლევს.

მორალურ სტიმულებს მიეკუთვნება თანამდებობრივად დაწინაურება, საპატიო წოდების მინიჭება, კოლექტივის მიერ ჯგუფის წევრად აღიარება, კომპანიაში საკუთარი განვითარებისათვის შესაძლებლობის პერსპექტივის დანახვა, კომპანიის სტაბილურობა და შრომისათვის კარგი პირობების არსებობა.

ჯგუფური პრემირება მოგებაში თანამონაწილეობა დღეისათვის პოპულარული მოდელია. მიზნის მიღწევის ხარისხი შესაძლოა დადგენილი საწარმოო მაჩვენებლების საფუძველზე განისაზღვროს, პრემია კი წარმატების დონის მიხედვით გაიცეს. ხელმძღვანელობას შეუძლია თანამშრომლებთან ინდივიდუალური საუბრების ჩატარება მათი განვითარების შესახებ და ერთობლივად დაგეგმონ მათი კარიერული ზრდა.

ამავდროულად აუცილებელია, მცირე და საშუალო საწარმოებში არსებული დაინტერესებულობის ელემენტების გამოყოფა:

- მცირე ბიზნესის სფერო კარიერული ზრდის კარგ შესაძლებლობებს იძლევა. მცირე ბიზნესში უფრო იოლი შესაძენია მომუშავეს ძალისხმევა და უნარი, გამოცდილება და კვალიფიკაცია;
- მცირე ბიზნესში არსებობს შესაძლებლობა მომუშავემ მონაწილეობა მიიღოს საკითხების გადაწყვეტაში, კომპანიის პოლიტიკის შემუშავებაში.
- ბიუროკრატიული პროცედურების არ არსებობა თავიდან იცილებს ფორმალიზმს

მუშაობაში, ამცირებს აუცილებელი წესების რაოდენობას, იძლევა სამუშაო გრაფიკის თავისუფლად დაგეგმვის საშუალებას;

- გადაწყვეტილებების მიღებისა და კომუნიკაციური პროცესების სიჩქარე უზრუნველყოფს ფულადი საშუალებების რაციონალურად ხარჯვასა და ინოვაციების სწრაფად დანერგვის შესახებ მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების მოქნილობას;
- მომუშავეებს, რომლებსაც აშკარა მოტივაცია აქვთ წარმატებული მუშაობისათვის, მცირე ბიზნესში მოღვაწეობა ყოველთვის გამოწვევების წინაშეა, წამოიჭრება პრობლემები და ბიძგს აძლევს შიდა პოტენციალის სრულ რეალიზებას.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები - ა. მასლოუ, დ. მაკლელანდი, ფ. ჰერცბერგი მოტივაციის თანამედროვე თეორიები შეიძლება დაიყოს ორ კატეგორიად: მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები და მოტივაციის პროცესუალური თეორიები.

მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიები ეფუძნება იმ შინაგან მოთხოვნილებებს, რომლებიც აიძულებენ ადამიანებს იმოქმედონ ასე და არა სხვაგვარად. რაც შეეხება მოტივაციის პროცესუალურ თეორიებს მათი საფუძველია ადამიანთა ქცევა მოვლენების აღქმისა და შემცენებისაგან დამოკიდებულებით. მოტივაციის თეორიების განვითარება ატარებს ევოლუციურ და არა რევოლუციურ ხასიათს. ამიტომ, მთელ როგ საკითხებში განსხვავების მიუხედავად, ისინი არ გამორიცხავენ ერთიმეორეს. მოტივაციის შინაარსობრივი თეორიების მიზანია ადამიანთა მოქმედების განმსაზღვრელი მოთხოვნილებების გამოვლენა. მოტივაციის თანამედროვე შინაარსობრივი თეორიის ფუძემდებლები არიან გამოჩენილი მეცნიერები: ა. მასლოუ, ფ. ჰერცბერგი და დ. მაკლელანდი.

ერთ-ერთი პირველი ბიჰევიორისტი, რომელიც დაინტერესდა ადამიანთა მოთხოვნილებებით, იყო ა. მასლოუ. მისი შრომებიდან პირველად გახდა ცნობილი ხელმძღვანელებისათვის, რომ ადამიანთა მოთხოვნილებები იყო რთული და გავლენას ახდენდა მოტივაციაზე. მან მოთხოვნილებები დაყო ხუთ კატეგორიად. ბიჰევიორისტების (ქცევითი მიდგომების მიმდევრების) შეხედულებებზე დაყრდნობით მოთხოვნილებები შეიძლება დაჯგუფდეს შემდეგნაირად:

- 1) ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები;
- 2) მომავლის რწმენისა და უსაფრთხოების მოთხოვნილებები;
- 3) სოციალური მოთხოვნილებები;
- 4) პატივისცემის მოთხოვნილებები;
- 5) თვითგამოხატვის მოთხოვნილებები.

ა. მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქიით უნდოდა ეჩვენებინა, რომ ადამიანი ცდილობს, პირველ რიგში, დაიკმაყოფილოს უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებები. ამასთან შესაძლებელია კონკრეტულ სიტუაციაში უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებიდან ადამიანი სწრაფად დაეშვას უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებებისაკენ, რომელთაც შეიძლება ჰქონდეთ მკაფიოდ გამოხატული ხასიათი. იმისთვის, რომ მოთხოვნილებათა იერარქიის უფრო მაღალმა დონემ დაიწყოს

გავლენის მოხდენა ადამიანის ქცევაზე, არ არის აუცილებელი უფრო დაბალი დონის მოთხოვნილებების მთლიანად დაკმაყოფილება. მაგალითად, ზოგჯერ ადამიანები იმაზე ადრე იწყებენ თავიანთი ადგილის მოძებნას ზოგიერთ საზოგადოებაში, ვიდრე უსაფრთხოების მოთხოვნილებები დაკმაყოფილდება, ან კიდევ მთლიანად დაკმაყოფილდება მათი ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები. ამასლოუს თეორიამ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა მუშაობისადმი ადამიანების მისწრაფების საფუძვლების გარკვევაში. ამ თეორიაზე დაყრდნობით სხვადასხვა რანგის მენეჯერებმა დაიწყეს იმის გაცნობიერება, რომ მოტივაცია განისაზღვრება მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრით. კონკრეტული ადამიანის მოტივაცია ხელმძღვანელმა უნდა დაუქვემდებაროს ორგანიზაციის მიზნებს, ე.ი. მან უნდა მისცეს მუშაკს შესაძლებლობა, დაიკმაყოფილოს მოთხოვნილებები მთელი ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისი ქმედებებით.

მოტივაციის მეორე თეორია, რომელიც ეკუთვნის გამოჩენილ ამერიკელ მეცნიერს, დ. მაკკლელანდს, იგი აქცენტს აკეთებს უმაღლესი დონის მენეჯერებზე. დ. მაკკლელანდის თეორიის მიხედვით, ადამიანებს ახასიათებთ სამი სახის მოთხოვნილება, კერძოდ, ძალაუფლების, წარმატებისა და თანამონაწილეობის მოთხოვნილებები. ამ თეორიის შესაბამისად ძალაუფლების მოთხოვნილება გამოიხატება სხვა ადამიანებზე ზემოქმედების მოხდენის სურვილში. ადამიანები წარმატების მოთხოვნილებით რისკავენ ზომიერად, უყვართ სიტუაციები, რომლებშიც შეუძლიათ თავის თავზე აიღონ პრობლემის გადაჭრის პასუხისმგებლობა და სურთ მათ მიერ მიღწეული შედეგების სათანადო წახალისება. ამის საშუალება მათ უნდა მისცეს ორგანიზაციამ, რომელიც დააჯილდოვებს კიდევ მიღწეული შედეგებისათვის.

თანამონაწილეობის მოთხოვნილების მიხედვით მოტივაცია ჰგავს ა. მასლოუს მოტივაციას. თანამონაწილეობის მოთხოვნილების მქონე ადამიანები დაინტერესებულნი არიან ნაცნობების წრით, მეგობრული ურთიერთობებით, სხვებისთვის დახმარების აღმოჩენით. ასეთი ადამიანების გამოყენება ხელმძღვანელობას შეუძლია იმ უზანზე, რომელიც მათ მისცემს სოციალური დაპირისპირების დიდ შესაძლებლობებს. ხელმძღვანელობას ამ ადამიანების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შეუძლია აგრეთვე მათთან ურთიერთობებისათვის მეტი დროის გამოყოფით და მათი პერიოდულად შეკრებების გზით.

მოთხოვნილებებზე დაფუძნებული კიდევ ერთი მოდელი დაამუშავა ცნობილმა მეცნიერმა, ფ. ჰერცბერგმა 50-იანი წლების მეორე ნახევარში. ფ. ჰერცბერგის თეორიას საფუძვლად დაედო მისი და მისი თანამოაზრეების მიერ ჩატარებული ლაქსადებაკების მწარმოებელი საწარმოს 200 ინჟინრისა და საკონსტრუქტორო ქვედანაყოფის მუშაკის გამოკითხვის მასალები. მკვლევართა ჯგუფმა რესპოდენტებს დაუსვა ორი კითხვა: 1) „შეგიძლიათ თუ არა აღწეროთ თანამიმდევრობით სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ როდის იგრძენით თავი განსაკუთრებით კარგად?“ და 2) „შეგიძლიათ თუ არა აღწეროთ თანამიმდევრობით სამსახურებრივი მოვალეობის შესრულების შემდეგ როდის იგრძენით თავი განსაკუთრებით ცუდად?“.

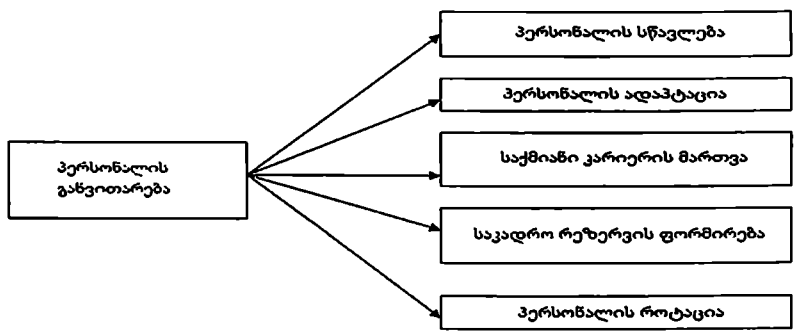
ფ. ჰერცბერგმა მიღებული პასუხები დაჰყო ორ ჯგუფად, რომელთაც მან უწოდა

„ჰიგიენური ფაქტორები“ და „მოტივაცია“. ჰიგიენურ ფაქტორებში ფ. ჰერცბერგმა გააერთიანა ფირმისა და ადმინისტრაციის პოლიტიკა, მუშაობის პირობები, გამომწვევება, პიროვნებათშორისი ურთიერთობები უფროსებთან, კოლეგებთან, ხელქვეითებთან, სამუშაოზე უშუალო კონტროლის დონე. ხოლო მოტივაციაში წარმატება, დაწინაურება, მუშაობის შედეგების აღიარება და მოწონება, პასუხისმგებლობის მაღალი დონე, შემოქმედებითი და საქმიანი ზრდის შესაძლებლობები.

ფ. ჰერცბერგისა და ა. მასლოუს თეორიებს ბევრი რამ აქვთ საერთო. ჰიგიენური ფაქტორები შეესაბამება ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს, მოტივაცია კი - უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებს მაგრამ ერთ პუნქტში ეს ორი თეორია განსხვავდება მკვეთრად. ა. მასლოუს ჰიგიენური ფაქტორები საფუძვლად ედებოდა ქცევის ამა თუ იმ მიმართულებას. თუ მენეჯერი შესაძლებლობას მისცემს მუშაკს დაიკმაყოფილოს ასეთი მოთხოვნილებებიდან ერთ-ერთი, ის ამის საპასუხოდ იმუშავებს უკეთესად. საპირისპირო მოსაზრება აქვს ფ. ჰერცბერგს. მისი აზრით, მუშაკი ჰიგიენურ ფაქტორებზე ყურადღებას მაშინ ამახვილებს, როცა ჩათვლის მათ რეალიზაციას უსამართლოდ.

14.3. პერსონალის განვითარების სისტემა

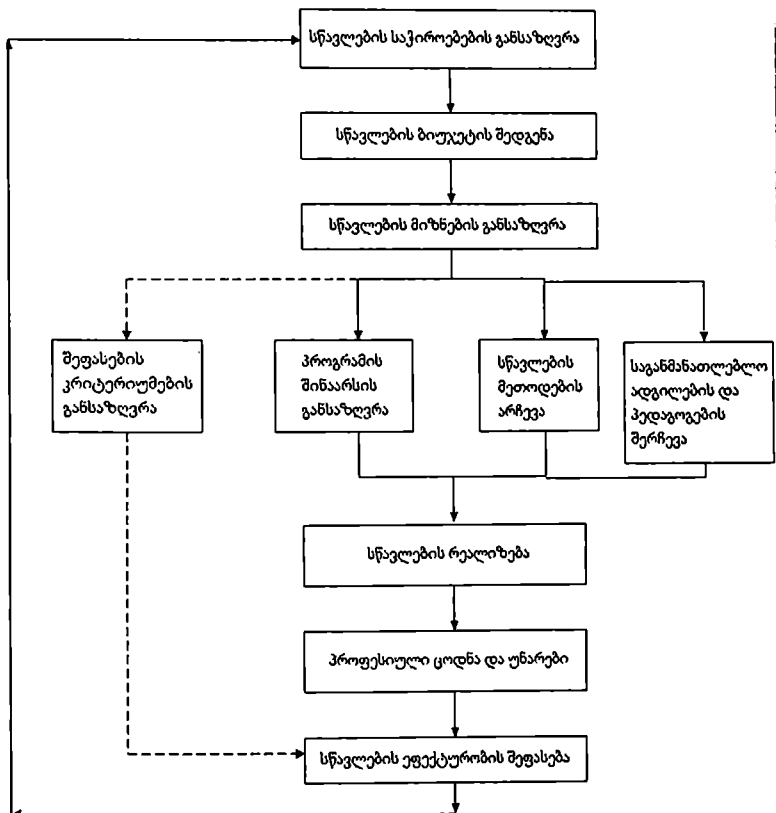
პერსონალის განვითარების სისტემა წარმოადგენს მიზანმიმართული საგანმანათლებლო, საინფორმაციო, სოციალური და კულტურული ღონისძიებების ერთობლიობას, რომელიც ხელს უწყობს თანამშრომელთა კომპეტენციის ამაღლებას და მათი მოტივაციის გაძლიერებას. სამუშაო ძალის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მახასიათებლები განსაზღვრავენ - ეკონომიკური პროგრამის რეალიზების, წარმოების გაფართოების, პროდუქციის ხარისხის ამაღლებისა და პროდუქტიულობის შესაძლებლობებს. ნახაზზე 14.4. წარმოდგენილია პერსონალის განვითარების სისტემის გრაფიკული ელემენტები.



ნახაზი. 14.4. პერსონალის განვითარების სისტემა

პერსონალის სწავლება არის ცოდნისა და საკომუნიკაციო უნარების შეძენის მიზანმიმართული, დაგეგმილი, სისტემატური პროცესი, რომელიც ხორციელდება გამოცდილი სპეციალისტებისა და ლიდერების ხელმძღვანელობით. პრაქტიკაში, შიგა სასწავლო პროცესი შედგება შემდეგი ამოცანებისაგან:

1. სწავლების მიზნების განსაზღვრა, ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად;
2. სასწავლო პროგრამების და მოდულების განსაზღვრა;



ნახაზი. 14.5. პროფესიული სწავლების პროცესი

1. სწავლების ფორმისა და მეთოდების არჩევა;
2. სასწავლო პროგრამების ფინანსური ბიუჯეტის გათვლა;
3. სასწავლო - მეთოდოლოგიური, მატერიალურ - ტექნიკური, საინფორმაციო და საკადრო უზრუნველყოფა;

4. სასწავლო ჯგუფის დაკომპლექტება და სასწავლო პროცესის ორგანიზება;

5. სასწავლო პროექტების ეფექტურობის კონტროლი და შეფასება;

საწარმოს თანამშრომელთა სწავლება არის კომპლექსური პროცესი, რომელიც გრაფიკულად შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვადგინოთ: (ნახ. 14.5.)

სწავლების საჭიროებების განსაზღვრა პრაქტიკაში, ორგანიზაციის თანამშრომელთა სასწავლო საჭიროებების გამოსავლენად, გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

1. კადრების განყოფილებაში, თანმშრომლებზე არსებული ინფორმაციის გაანალიზება;

2. ატესტაციის შედეგები;

3. ორგანიზაციის და მისი ცალკეული ქვედანაყოფის გრძელვადიანი და მოკლევადიანი გეგმების გაანალიზება;

4. პერსონალზე დაკვირვება;

5. მუშაობის ეფექტურობაზე გავლენის მომხდენი პრობლემების ანალიზი;

6. სასწავლო მონაცემების შეგროვება და ანალიზი;

7. საკადრო რეზერვის ორგანიზება (ჩამოყალიბება).

სწავლების მიზნების განსაზღვრა პერსონალის სწავლების ძირითადი მიზნები შეიძლება დაიყოს შემდეგნაირად:

ორგანიზაციის პერსონალის კვალიფიკაციის დონის ამაღლება, საწარმოს არსებული მოთხოვნებისა და პერსპექტიული განვითარების დონის შესაბამისად; პერსონალის მუშაობის ხარისხის და პროდუქტიულობის ზრდა;

ორგანიზაციის პოტენციალის შენარჩუნება და მისი ეფექტური გამოყენება;

გამოშვებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ზრდა;

პერსონალის სამუშაო მოტივაციის ამაღლება;

ორგანიზაციის კორპორატიული კულტურის ჩამოყალიბება;

თანამშრომლებში ერთგულების გრძნობის გაღვივება ორგანიზაციის მიმართ;

თანამშრომლებისათვის პროფესიული ზრდის და თვითრეალიზაციის პირობების შექმნა;

თანამშრომლების შეზადება შესაძლო როტაციებისათვის.

ამასთან, ერთმანეთისაგან უნდა განვასხვავოთ სპეციალისტებისა და ხელმძღვანელების სწავლება. სპეციალისტების სწავლების ამოცანა არის მათი კვალიფიკაციის ზრდა და სპეციალური ცოდნის გაღრმავება, ხოლო ხელმძღვანელების სწავლების ამოცანაა-გადაწყვეტილების მიღების მეთოდების, მოლაპარაკებების წარმართვის, კონფლიქტურ სიტუაციებში თავის დაჭერის საკითხების დამუშავება.

ადაპტაცია არის თანამშრომლისა და ორგანიზაციის ურთიერთთანადგომა, დაფუძნებული ახალი თანამშრომლის ახალ პროფესიულ, სოციალურ და ორგანიზაციულ - ეკონომიკურ პირობებში თანდათანობით (ნაბიჯ-ნაბიჯ) შესვლაზე. ინდივიდუალური თანამშრომლის წარმატებული ადაპტაცია დიდად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად სწრაფად აღიქვამს და მიიღებს იგი ახალ კოლექტივში დამკვიდრებულ ღირებულებებსა და ნორმებს.

ახალი თანამშრომლის ადაპტაციის ზოგადი პროგრამა უნდა შეიცავდეს შემდეგ საკითხებს:

1. საწარმოს ზოგადი დახასიათება: ორგანიზაციის მოკლე ისტორია, მუშაობის სტრატეგია, საწარმოო ორგანიზაციის სტრუქტურა, გამოშვებული პროდუქციისა და მისი მომხმარებლების დახასიათება, საქმიანობის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლები, ინფორმაცია ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის შესახებ.
2. შრომის ანაზღაურების სისტემა: სახელფასო პირობები, ზეგანაკვეთური სამუშაოს ანაზღაურება.
3. დამატებითი სარგებლო: დაზღვევა, კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობა, სასადილო ოთახისა და სპორტული კომპლექსის ხელმისაწვდომობა, გრძელვადიანი საბანკო კრედიტის აღების უფლებები და ა.შ.
4. უსაფრთხოების ტექნიკა: უსაფრთხოების ღონისძიებები, პირველადი სამედიცინო დახმარების პუნქტები, სახანძრო უსაფრთხოების წესები, აკრძალვები თამბაქოს მოწევისა და ალკოჰოლის მიღების შესახებ.
5. პროფკავშირების საქმიანობა: თანამშრომლის უფლებები და მოვალეობები, პროფესიული კავშირების წესები და ორგანიზაციის პოლიტიკა.
6. მუშაობის საათები: მუშაობის და შესვენების საათები, ავტოსადგომის არსებობა, განტვირთვის საშუალებები.

ადაპტაციის საერთო პროგრამის რეალიზება შეიძლება მოიცავდეს: ექსკურსიას საწარმოს შიგნით, ლექციებს, საწარმოს წამყვან სპეციალისტებთან გასაუბრებას.

ადაპტაციის სპეციალიზებული პროგრამა, რომელიც დაკავშირებულია კონკრეტული განყოფილების საქმიანობასთან, სასურველია ჩაუტარდეს ამ განყოფილების თანამშრომელს მისი უშუალო ხელმძღვანელის მიერ და უნდა შეიცავდეს შემდეგ საკითხებს:

1. ზოგადი ინფორმაცია ქვედანაყოფის შესახებ: ქვედანაყოფის საორგანიზაციო სტრუქტურა, ფუნქციები, ურთიერთობები სხვა ქვედანაყოფებთან.
2. მოვალეობები და კასუხისმგებლობები: შესასრულებელი სამუშაოების სახე, მათი შესრულების თანამიმდევრობა.
3. წესები და ნორმები: ყოველდღიური სამუშაო საათები, უსაფრთხოების წესები, კვებისა და თამბაქოს მოწევის ადგილები / წესები, გაფრთხილება სამუშაო დროის პირადი მიზნებისთვის გამოყენების კონტროლის შესახებ.
4. ქვედანაყოფის თანამშრომლებთან გაცნობა / წარდგენა.
5. თანამშრომლის მიჩვევა თავის სამუშაო ადგილთან: სამსახურეობრივი ვალდებულებების განმარტება, მუშაობის პირველადი გეგმის განსაზღვრა. ადაპტაციის პროცესის ეფექტურობის გაზრდისათვის მნიშვნელოვანია, რომ პირველი სამუშაო დღის (დღეების) ბოლოს, ახალი თანამშრომლის უშუალო ხელმძღვანელმა, მასთან ერთად განიხილოს პირველი შთაბეჭდილებები. მისცეს საჭირო განმარტებები.

ამასთან, ადაპტაციის პროგრამა უნდა მოიცავდეს თანამშრომლის სწავლებას. ყველაზე მეტად, წინასწარი სწავლება სჭირდებათ მომსახურების სფეროს ახალ თანამშრომლებს (მაგალითად: რესტორნები, სასტუმროები, უძრავი ქონების ფირმები, მაღაზიები). იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელს თანამდებობრივად მოეთხოვება სხვა ქვედანაყოფების მუშაობის დეტალური ცოდნა, რეკომენდირებულია სტაჟირების ორგანიზება.

ადაპტაციის პროცესის წარმატებას ასევე ხელს უწყობს ახალი თანამშრომლებისათვის გზამკვლელების მომზადება, რომლებიც უნდა შეიცავდეს საჭირო, საბაზისო ინფორმაციას, დაკავშირებულს ორგანიზაციაში მათ (ახალი თანამშრომლების) მუშაობასთან. ასეთი გზამკვლელები შეიძლება დაიბეჭდოს ბუკლეტების სახით ან განთავსდეს „ონლაინ“ - ორგანიზაციის ვებგვერდზე.

პრაქტიკაში, ადაპტაციის პერიოდი შეიძლება გაგრძელდეს რამდენიმე კვირიდან ერთ წლამდე, ეს დამოკიდებულია საწარმოს სპეციფიკასა და თავად თანამშრომელზე.

საკადრო რეზერვი - მისი ფლობა საშუალებას იძლევა წინასწარ მომზადდეს კანდიდატები საწარმოში გამოჩენილი ვაკანტურ ან ახლად შექმნილ სამუშაო ადგილების დასაკავებლად. იგეგმება და ხორციელდება მათი მომზადების ყველა ეტაპი: სწავლება, სტაჟირება, როტაცია.

როტაცია არის თანამშრომლის დანიშვნა სხვა, თუმცა წოდებრივად იმავე თანამდებობაზე, რასაც ახლავს გარკვეული მორალური და მატერიალური მოტივაცია.

პერსონალის შეფასების სისტემა

პერსონალის შეფასება არის ორგანიზაციის თანამშრომელთა მიერ თავიანთი თანამდებობრივი ვალდებულებების შესრულებისა და ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის ეფექტურობის განსაზღვრა. პერსონალის შეფასება (ან სამუშაოს მიმოხილვა) ძირითადად წარმოადგენს შესაძლებლობას თითოეული თანამშრომლისა თუ მათი საქმიანობით დაინტერესებული პირისათვის (ძირითადად მათი უშუალო ხელმძღვანელებისათვის), რომ მონაწილეობა მიიღონ დიალოგში ყოველი ადამიანის მიერ შესრულებული სამუშაოსა და განვითარების შესახებ და თან მიიღონ საჭირო თანადგომა მენეჯერისაგან. სამუშაოს შესრულების შეფასების მთავარი მიზანია თანამშრომელთა შრომის გაუმჯობესება მუშაობის პროცესში. მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაოს შესრულება წარმოადგენს სამუშაოს მართვის მნიშვნელოვან ნაწილს, იგი არ გულისხმობს თავად სამუშაოს მართვას და მხოლოდ მისი განხორციელების ერთ-ერთი ინსტრუმენტია. როგორც წესი, პერსონალის შეფასება ხორციელდება მიმართულების მენეჯერების და არა ადამიანური რესურსების სპეციალისტების მიერ. შესაბამისად, ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ მათ კარგად ესმოდეთ თავიანთი როლი მენეჯმენტში და სამუშაოს შეფასების ინსტრუმენტის მნიშვნელობა სამუშაოს მართვის საერთო მიზნების მისაღწევად. პერსონალის შეფასების პროცედურები ხშირად ემყარება შეფასების შეხვედრებს. მაგრამ ეს არ უნდა იქცეს ისეთ პროცესად, რომელიც მხოლოდ „ზემოდან ქვემოთ“ არის მიმართული, ან რომლის დროსაც მხოლოდ ერთი ადამიანი სვამს

კითხვებს და მეორე ვალდებულია მათ უპასუხოს. ასეთმა შეხვედრებმა უნდა მიიღოს თავისუფალი დიალოგის ფორმა, რომელიც აზრთა ურთიერთგაცვლის საშუალებას იძლევა. ეს არის დრო პირადი და ურთიერთგაცვლაზე დაფუძნებული დიალოგისთვის, რაც ყოველდღიურ მუშაობაში ნაკლებად გვეძლევა დროის სიმცირისა თუ მართვის მოძველებული მეთოდების გამო. იდეა, რომ აუცილებელია მენეჯერმა და დასაქმებულმა პირისპირ შეხვედრები გამართონ, ბევრისთვის ჯერ კიდევ ახალია და თავიდან შესაძლოა მიუღებელიც კი აღმოჩნდეს. ძველი ჩვევები და გაურკვევლობა, როგორ იმოქმედონ ახალ რეალობაში, ხშირად სერიოზულ პრობლემას წარმოადგენს. შედეგად მენეჯერებს არ სურთ პირადად ჩაერთონ დასაქმებულთან დიალოგში, სანამ არ მიეცემათ შესაძლებლობა, წინასწარ გაანალიზონ მათი მუშაობა და გარკვეული რჩევები მიიღონ სხვებისაგან. ასეთ შემთხვევაში სასურველია მენეჯერთა მცირე და სამუალო ჯგუფების შექმნა და მათთან რამდენიმე შეხვედრის გამართვა სამუშაოს შეფასების განხილვისა და გამოცდილების ურთიერთგაზიარების მიზნით. გარდა ამისა, მოძველებული მიდგომები და გამოცდილება წარმოშობს უნდობლობას. ბევრმა დასაქმებულმა შესაძლოა მიიჩნიოს, რომ მას უფროსი სალაპარაკოდ იბარებს გაკიცხვის მიზნით. ხშირად მენეჯერები ვერ ახერხებენ, ერთიანი ინფორმაცია მიაწოდონ დასაქმებულებს სამუშაოს შეფასების ფორმატთან დაკავშირებით და წინასწარ განუმარტონ ყველას, თუ რას შეეხება უფროსთან საუბარი და როგორ უნდა მოემზადონ ამისათვის.

შეფასების ძირითადი მიზნებია:

- ადმინისტრაციული მიზნები (დაწინაურება, დაქვეითება, განთავისუფლება);
- კადრებით უფრო ეფექტური დაკომპლექტება;
- სახელმწიფო ანაზღაურებასთან შესაბამისობის განსაზღვრა;
- თანამშრომელთა მოტივირების შესაძლებლობების განსაზღვრა;
- თანამშრომელთა განვითარების პროგრამის შემუშავება;
- პერსონალის მართვის პროცესის გაუმჯობესება ავლენს ორგანიზაციის რეზერვებს.

პერსონალის შეფასების ფორმები და მეთოდები:

ანკეტური მეთოდი:

შემფასებელი აწვდის თანამშრომელს მისი დამკვიდრებული იმიჯისთვის შესაბამის საიას, ხოლო იგი აღნიშნავს მასში კონკრეტულ შესაბამისობებს და შეუსაბამობებს,

თანამშრომელი:	
- უპირობოდა ყველაფერს	☐
- რთულად ახდენს სხვადასხვა ამოცანების კოორდინირებას	☐
- მგრძნობიარეა კრიტიკის მიმართ	☐
- მუშაობს მეტს, ვიდრე საჭიროა	☐
- რთულად კონტაქტობს გარემოცვასთან	☐
- დროის დეფიციტის პირობებში მუშაობს შეუცდომლად	☐
- მისი აზგარნიშები არის ზუსტად სტრუქტურირებული	☐

ცხრილი 14.5. თანამშრომლის შეფასების მაგალითი

საბოლოოდ ეს იძლევა გარკვეულ სურათს ამ თანამშრომლის შესახებ. (მაგალითი მოცემულია ცხრილზე 14.5).

მართვა მიზნების შესაბამისად.

ეს არის პერსონალის მართვისა და შეფასების მეთოდი, რომლის დროსაც ხელმძღვანელი და დაქვემდებარებული თანამშრომელი ერთობლივად განსაზღვრავენ

თამაშებუბა	ორგანიზაციის სიდიდე და საქმიანობის სფერო	მიზნების ფორმულირება
ქარხნის დირექტორი	საშუალო სიდიდის, მაყიერების მწარმოებელი ქარხანა.	1 იაზერისთვის, კადრების დებადობის შემცირება 13 % - დაბ 10 % - მდე.
პროდუქტის მებეურ	დიდი სიდიდის, კების პროდუქტების მწარმოებელი ქარხანა.	1 სექტემბრამდე, კების პროდუქტის ბაზრის წილის 2,3 % - ით ზრდა, ხარჯების მაქსიმუმ 1,5 % - ით გაზრდა.
გაყიდვების აგესტი	საშუალო სიდიდის, ზეთობპროდუქტების მწარმოებელი ქარხანა.	მიზიმუმ 5 ახალი მყიდველის მოძიება ცენტრალურ რაიონში და და მომდევნო ექსი თვის განმავლობაში 2 კონტრაქტის დადება.
იზიზერი	დიდი სიდიდის, სამშენებლო ორგანიზაცია.	დოკუმენტაციის შეგროვების დედლაიმამდე 10 დღით ადრე, ქვესადგურის მშენებლობის პროექტის დასრულება.

ცხრილი 14.6. მიზნების ფორმულირება

მუშაობის ბირითად მიზნებს გარკვეული დროის განმავლობაში, ხელმძღვანელი აფასებს დასახული მიზნების რეალიზების დონეს ამ პერიოდში. (მაგალითი მოცემულია ცხრილზე 14.6)

360 - გრადუსიანი შეფასება / მოსაზრების გაზიარება:

თანამშრომლების შეფასების მეთოდი, რომელიც შედგება თავად თანამშრომლის, ხელმძღვანელის და კოლეგების შეფასებებისგან.

ამ მეთოდს ასევე უწოდებენ მრავალრაკურსიან, მრავალ წყაროზე დაფუძნებულ უკუკავშირის ან შეფასებას, რომელიც მომდინარეობს დასაქმებულის გარშემო არსებული ყველა მიმართულებიდან. 360 ამ შემთხვევაში სრული წრის ასოციაციას ქმნის, რომლის ცენტრშიც არის მოქცეული დასაქმებული. უკუკავშირი გროვდება სხვადასხვა წყაროდან როგორც წესი, ინდივიდის უშუალო ანგარიშებიდან, კოლეგებისგან და უშუალო ხელმძღვანელისგან, ასევე გარე წყაროებიდან, როგორიცაა მომხმარებლები, მიმწოდებლები ან სხვა დაინტერესებული გარეშე პირები. შედეგების მიღების შემდეგ, მნიშვნელოვანია კონკრეტულ თანამშრომელთან გასაუბრება და შემდგომი განვითარების ინდივიდუალური გეგმის მასთან ერთად შედგენა. 360-გრადუსიანი უკუკავშირის შედეგებს, როგორც წესი, გამოიყენებს ის ადამიანი, რომელიც გეგმავს თანამშრომელთა ტრენინგებსა და მათ პროფესიულ განვითარებას. ეს შედეგები ზოგიერთ ორგანიზაციში სხვადასხვა ადმინისტრაციული საკითხების გადასაწყვეტადაც გამოიყენება, როგორიცაა დაწინაურება, ხელფასების გაზრდა და ა.შ. ასეთ შემთხვევებში 360- გრადუსიანი უკუკავშირი გამოიყენება საერთო შეფასების მიზნებისათვის და მას

ხშირად „360-გრადუსიან მიმოხილვას“ უწოდებენ.

შესაფასებელი ხარისხის ბლოკი	შვითხვის N
პროფესიული ხარისხი	1-6
სწავლის, ზრდის სურვილი	7-10
ნებისყოფა	11-15
კომუნიკაბელურობა	16-21
კრიზისული ვითარებიდან თავის დაღწევა	22-25
გადაწყვეტილების მიღება	26-28
მომხმარებელზე ორიენტირება	29-30

ცხრილი 14.7. 360 - გრადუსიანი მეთოდის „გასაღები“

არსებობს არაერთგავროვანი ხედვა იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენად გამართლებულია 360-გრადუსიანი უკუკავშირის გამოყენება მხოლოდ განვითარების მიზნებისათვის და მიიჩნევენ, რომ მისი გამოყენება ასევე უნდა მოხდეს სამუშაოს შესრულების ხარისხის შეფასებისას (Waldman et al., 1998). [59].

მცირე და საშუალო ბიზნესი და მისი განვითარების პერსპექტივები საქართველოში

15.1. მთლიანი შიგა პროდუქტი (მშპ)

თავიდანვე უნდა აღინიშნოს, რომ ბიზნესსექტორი, ეფექტურად ფუნქციონირებადი საბაზრო ეკონომიკა და თავისუფალი კონკურენცია ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების უმთავრეს საფუძველს და ძირითად განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს.

სხვადასხვა ქვეყნის ეკონომიკური, სოციალური, მენტალური თუ ტრადიციებზე დაფუძნებული გარემო მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისაგან და მკვეთრად გამოხატული ინდივიდუალიზმით ხასიათდება. აღნიშნულის გათვალისწინებით, საჯარო ხელისუფლების როლიც განსხვავებულია და მის მიერ განხორციელებული გარდაქმნები თუ გატარებული პოლიტიკა უშუალო ზეგავლენას ახდენს „ახალი ეკონომიკის“ ფორმირებაზე. შესაბამისად, პროგრამაში გათვალისწინებულია ის კონკრეტული ნაბიჯები, რომელმაც ეკონომიკის სტიმულირება და ეფექტური ბიზნეს გარემოს განვითარების შეუქცევადობა უნდა უზრუნველყოს.

2004 წლიდან დღემდე ქვეყანაში განხორციელებული ეკონომიკური პოლიტიკის ეფექტურობის შეფასების მთავარ ინდიკატორად სახელისუფლებო ორგანოების მიერ მშპ-ს მაჩვენებლების ზრდაში გამოხატული ეკონომიკური ზრდა სახელდება. ამ თვალსაზრისით, ოფიციალურ სტატისტიკაზე დაყრდნობით მშპ-ს რეალური ზრდის მაჩვენებელი და შესაბამისი მაკროეკონომიკური პარამეტრები შემდეგნაირად გამოიყურება:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
მშპ მიმდინარე ფასებში (მლნ. ლარი)	11620,9	13789,9	16993,8	19074,9	17986	20791,3
მშპ 2003 წლის ფასებში (მლნ. ლარი)	9935,6	10868	12208,8	12491,4	12019,7	12785,1
მშპ-ის რეალური ზრდა (%)	109,6	109,4	112,3	102,3	96,2	106,4
მშპ დეფლატორი (%)	107,9	108,5	109,7	109,7	98,0	108,7
მშპ 1 სულზე მიმდინარე ფასებში (ლარი)	2689,1	3133,1	3866,9	4352,9	4101,3	4686,5
მშპ 1 სულზე მიმდინარე ფასებში (აშშ \$)	1483,5	1763,5	2314,6	2921,1	2455,2	2629
მშპ მიმდინარე ფასებში (მლნ. აშშ \$)	6411	7761,7	10171,9	12800,5	10767,1	11663,4

ცხრილი 15.1. მაკროეკონომიკური პარამეტრები

წყარო: geostat.ge [21]

აღსანიშნავია, რომ ბოლო წლებში ეკონომიკური ზრდა, ძირითად, შემდეგ ფაქტორებს ეფუძნებოდა:

(ა) პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები;

(ბ) სახელმწიფო ხარჯების ზრდა.

უცხოურ ინვესტიციებად სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული ქონების პრივატიზაციისა და მესაკუთრეთა შეცვლისას დაფიქსირებული ფინანსური ნაკადები ხოლო, რაც შეეხება სახელმწიფო დანახარჯების ზრდას, ეს, უფრო მეტად, ეკონომიკის ლეგალიზაციის ხარისხის ზრდისა და ფისკალური შემოსავლების ზრდის შედეგია.

მთლიანი შიგა პროდუქტის გამოყენების ანალიზი ძირითადი კატეგორიების მიხედვით გვაჩვენებს, რომ ბოლო წლების განმავლობაში არ მომხდარა მშპ-ს ზრდისთვის ახალი მამოძრავებელი სფეროების გამოვლენა.

მშპ და მისი გამოყენება მიმდინარე ფასებში (მილიონი ლარი)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
დღ და მთლიანი შიგა პროდუქტი								
მთლიანი დამატებული ღირებულება საბაზისო ფასებში	8 041,9	8 989,6	10 284,5	12 046,9	14 611,1	16 621,8	15 646,3	18 062,3
(+)გადასახადები პროდუქტებზე	678,3	892,1	1 397,3	1 800,6	2 454,3	2 639,3	2 630,9	2 834,3
(-)სუბსიდიები პროდუქტებზე	66,1	67,3	60,8	67,6	71,6	86,3	91,3	105,3
(=) მშპ საბაზრო ფასებში	8 664,1	9 824,3	11 620,9	13 789,9	16 993,8	19 074,9	17 986,0	20 791,3
მშპ-ს გამოყენება								
ხარჯები საბოლოო მოხმარებაზე	7 028,8	8 673,8	9 794,1	12 972,0	16 731,9	19 595,8	19 075,2	20 163,3
შინამეურნეოების	6 129,8	7 148,5	7 719,7	10 803,6	11 962,7	14 582,3	14 600,4	16 703,1
შინამეურნეოების მომსახურე არაკომერციული ორგანიზაციები	62,8	46,2	60,6	62,4	61,3	77,2	76,4	89,2
სახელმწიფო მართვის ორგანოები	836,2	1 379,1	2 014,0	2 116,0	3 717,9	4 936,3	4 399,5	4 371,0
ინდივიდ. საქონელი/მომსახურება	411,9	687,5	978,6	640,0	714,7	866,0	900,5	1 066,5
კოლექტიური მომსახურება	424,4	791,6	1 035,3	1 476,0	3 003,2	4 070,2	3 499,0	3 304,5

(+) მთლიანი კაპიტალის ფორმირება	2 682,3	3 134,8	3 891,5	4 255,3	5 447,5	4 961,6	2 342,9	4 060,6
ძირითადი კაპიტალის მთლიანი ფორმირება	2 283,6	2 697,3	3 261,4	3 524,2	4 370,5	4 098,5	2 755,4	3 592,0
მარაგების ცვლილება	398,7	437,5	630,1	731,1	1 077,0	863,1	-412,5	468,7
ფასეულობის შეძენა, წმინდა	..	..	..	..	..	..	..	..
(+) საქონლისა და მომსახურების ექსპორტი	2 726,6	3 100,1	3 921,9	4 632,1	5 303,0	6 469,2	6 348,9	7 234,8
საქონლის ექსპორტი	1 777,4	2 073,2	2 665,7	2 956,2	3 479,5	3 586,5	3 163,5	4 385,3
მომსახურების ექსპორტი	949,2	1 026,9	1 256,2	1 576,0	1 823,6	1 872,7	2 185,5	2 849,5
(-) საქონლისა და მომსახურების იმპორტი	3 975,6	4 733,6	5 992,7	6 862,6	7 848,0	8 140,4	8 801,3	10 872,5
საქონლის იმპორტი	3 142,0	3 813,9	4 861,2	6 573,8	8 295,2	9 303,7	7 172,9	8 971,4
მომსახურების იმპორტი	833,6	919,7	1 131,4	1 288,7	1 552,8	1 836,7	1 628,4	1 901,0
(+) სტატისტიკური განსხვავება	101,9	-250,8	6,0	-106,9	359,3	208,6	20,2	205,0
(=) მშპ საბაზრო ფასებში	8 564,1	9 824,3	11 620,9	13 789,9	16 993,8	19 074,9	17 986,0	20 791,3

ცხრილი 15.2. მთლიანი შიგა პროდუქტის მაჩვენებლები

წყარო: geostat.ge [21]

საყურადღებო დეტალი: ეკონომიკური ზრდა ქვეყანაში, უპირველეს ყოვლისა, დასაქმების მაჩვენებელზე უნდა აისახოს. ანუ, ინვესტიციების მოცულობის და ახალი საწარმოო სიმძლავრეების ზრდამ პირდაპირპროპორციულად ახალი სამუშაო ადგილების გაჩენა და უმუშევრობის მაჩვენებლის შემცირება უნდა გამოიწვიოს.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
სამუშაო ძალა (ათასი კაცი)	2041	2023,9	2021,8	1965,3	1917,8	1991,8	1944,9
დასაქმებული (ათასი კაცი)	1783,3	1744,6	1747,3	1704,3	1601,9	1656,1	1628,1
უმუშევარი (ათასი კაცი)	257,6	279,3	274,5	261	315,8	335,6	316,9
უმუშევრობის დონე (%)	12,6	13,8	13,6	13,3	16,5	16,9	16,3

ცხრილი 15.3. უმუშევრობის დონე

წყარო: geostat.ge [21]

მთელი ქვეყნის მასშტაბით, მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსების მიმართ ხელმისაწვდომობა რომ გაიზარდოს, ექსპერტები სპეციალური პროგრამების შემუშავებაზე ლაპარაკობენ, განსაკუთრებით ყურადსაღებია რეგიონული პროექტების განხორციელება.

ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორის მიხედვით მშპ-ს განაწილება შემდეგნაირად გამოიყურება:

ეკონომიკის დარგი	2009 წელი	ხვედრითი წილი %	2010 წელი	ხვედრითი წილი %
სოფლის მეურნეობა, ნადირობა, სატყეო მეურნეობა	1 457,1	8,1	1 518,3	7,3
მრეწველობა	1387,2	7,7	1974,3	9,5
მშენებლობა	1 004,3	5,6	1 139,2	5,5
ვაჭრობა	2 344,1	13,0	3 006,0	14,5
სასტუმროები და რესტორნები	346,4	1,9	435,2	2,1
ტრანსპორტი / კომუნიკაცია	1 746,3	9,7	2 097,2	10,1
სახელმწიფო მმართველობა	2 457,6	13,6	2 343,1	11,3
ჯანმრთელობის დაცვა და სოციალური დახმარება	1 021,4	5,7	1 199,4	5,8
მშპ საბაზისო ფასებში (მილიონი ლარი)	15 546,3		18 062,3	
(+) გადასახადები პროდუქციაზე	2 530,9		2 834,3	
(-) სუბსიდიები პროდუქციაზე	91,3		105,3	
მშპ საბაზრო ფასებში (მილიონი ლარი)	17 986,0	100	20 791,3	100

ცხრილი 15.4. ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორის მიხედვით მშპ-ს განაწილება
წყარო: geostat.ge [21]

დღეს არსებული სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორის მიხედვით მშპ-ს განაწილების ტენდენციისა და დინამიკის კიდევ უფრო სიღრმისეული ანალიზი და მათი წინა წლების მონაცემებთან შედარება ცხადყოფს, რომ ბოლო წლებში მშპ-სთან მიმართებით ეკონომიკის საერთო სექტორულმა სურათმა სტრუქტურული ცვლილება განიცადა.

მსოფლიო ბანკი საქართველოში ახალ კახეთის რეგიონალური განვითარების პროექტს იწყებს, რომელიც რეგიონის ეკონომიკურ განვითარებას და ამ პროცესში საერთაშორისო დაფინანსებასთან ერთად კერძო ბიზნესის აქტიურ მონაწილეობას ითვალისწინებს.

კახეთის რეგიონალური განვითარების პროექტს მსოფლიო ბანკი 100 მლნ დოლარით აფინანსებს. პროგრამა ითვალისწინებს რეგიონში ისეთი დარგების ხელშეწყობას როგორიცაა: ტურიზმი, აგრობიზნესი, ჰიდროენერგეტიკა.

საქართველოში ეკონომიკური და ბიზნესგარემოს გაუმჯობესება მნიშვნელოვან წილად განსაზღვრავს, თუ რა მასშტაბებით და რა ტემპებით იქნება შესაძლებელი ქვეყანაში ეკონომიკური და ბიზნესპროცესების შემდგომი განვითარება და რამდენად სრულფასოვნად შეძლებს იგი რეალური ზრდის და განვითარების მიღწევას. ეფექტური ეკონომიკური პოლიტიკის ძირითადი პრიორიტეტი უნდა გახდეს მცირე ბიზნესის განვითარების სტიმულირება. მცირე ბიზნესმა (მცირე, საშუალო და წვრილი წარმოება) უნდა უზრუნველყოს შემდეგი მიზნების მიღწევა:

- დასაქმება;
- ადგილობრივი წარმოების მოცულობის ზრდა;
- რეალურად თავისუფალი კონკურენციისა და ფასწარმოქმნის თავისუფალი საბაზრო პრინციპების უზრუნველყოფა;
- მოთხოვნა-მიწოდების ბალანსის უზრუნველყოფა და დაცვა;
- დაგროვების სტიმულირება;
- მოხმარების სტიმულირება.

საქართველოში არსებული მცირე მეწარმეთა მხრიდან უმეტეს შემთხვევაში დარღვეულია პროდუქციაზე ფასების დადება ფასწარმოქმნის ზოგადი პრინციპების დაცვით. მეწარმე ფასს ხშირ შემთხვევაში ადებს ისეთი ფაქტორის გათვალისწინებით როგორიცაა „გადაზღვევის პრინციპი“, ანუ ერთი პროდუქციის თვითღირებულება თუ არის, მაგალითად, 1 ლარი მეწარმე ცდილობს, პროდუქტი გაყიდოს 2-2,5 ლარად რადგან რეალიზაციის შეფერხებით არ მიიღოს ზარალი, არადა ზარალი ერთ-ერთი შემადგენელი რისკფაქტორია სამეწარმეო საქმიანობაში რომელიც თავიდანვე უნდა იყოს მხედველობაში მიღებული. შესაძლებელია გადაზღვევის პრინციპი ჩაითვალოს რისკისაგან თავის დაღწევის მეთოდად, მაგრამ ერთი პრობლემაა, ამ შემთხვევაში გაზრდილი ფასი პროდუქციას არაკონკურენტულს ხდის.

მეწარმეები ფასწარმოქმნის დროს ხშირად 4 დიდ შეცდომას უშვებენ:

1. კონკურენტებზე აყოლა;
2. ფასების დაწევა პირობების შეუცვლელად;
3. შემთხვევითი ფასის დადება;
4. ფასების იშვიათი მაგრამ მკვეთრი აწევა.

ხშირია შემთხვევები, როდესაც ფასების ზრდა გარდაუვალია, მაგალითად ინფლაციის დროს. ამ შემთხვევაში მეწარმე კიდევ ერთ გამოუსწორებელ ნაბიჯს დგამს. მეწარმე ორიენტირებულია მიიღოს დიდი მოგება ბაზარზე პოზიციების დაკარგვის ხარჯზე. მარაგები, რომლებიც შეძენილი აქვს ინფლაციამდელ ფასად, იყენებს როგორც შეძენილს ინფლაციის შემდგომ და ხელოვნურად ზრდის პროდუქციის თვითღირებულებას.

ქართული ბიზნესი განსაკუთრებული მოვლენაა, ისევე როგორც ამერიკული და ევროპული თუ აზიური. ამიტომ სახელმწიფოს მხრიდან უნდა წახალისდეს არა

ერთმნიშვნელოვნად კაპიტალისტური ან სოციალისტური, არამედ უნდა შეიქმნას ქართული ეკონომიკის მოდელი, რომელიც იქნება წარმატებული, ერთადერთი და მოერგება მხოლოდ საქართველოს.

15.2. სახელმწიფო - კერძო პარტნიორობა

არსებობს პარტნიორობის ისეთი ფორმები, როგორიცაა: ურთიერთობა კონტრაქტის საფუძველზე, იჯარის (ლიზინგის) ხელშეკრულება, შეთანხმება პროდუქციის გაყიდვის თაობაზე, საინვესტიციო კონტრაქტი, კონცესიები, აქციონირება, კერძო კაპიტალის წილობრივი მონაწილეობა სახელმწიფო საწარმოებში (ერთობლივი საწარმოები).

ბიზნესისა და ხელისუფლების ურთიერთქმედების ტიპების საფუძველზე, გარკვეული პირობითობით შეიძლება გამოიყოს სახელმწიფო - კერძო პარტნიორობის სხვადასხვა მოდელი, მოსახერხებელი თეორიული გააზრებისათვის. პრაქტიკაში პარტნიორობა ერთმანეთში აერთებს რამდენიმე მოდელს. პარტნიორობის თითოეულ საბაზო მოდელს ახასიათებს ორგანიზაციის, ფინანსირების და კოოპერაციის სპეციფიკური თანაფარდობა.

ამ მოდელებიდან ერთ-ერთი აირჩევა იმის მიხედვით, თუ რა სფეროში რეალიზდება შეთანხმება. თუკი პარტნიორობის პროექტების მსოფლიო პრაქტიკას განვიხილავთ, გამოკვეთილია კონკრეტულ დარგებში ამა თუ იმ მოდელის ეფექტურობა.

ოპერატორის მოდელი: ფართოდ გავრცელდა ნარჩენების გადამუშავებაში. მას ახასიათებს პასუხისმგებლობის მკაფიო გაყოფა კერძო პარტნიორობასა და სახელმწიფოს შორის სახელმწიფოს მიერ მაკონტროლებელი ფუნქციების შენარჩუნების პირობებში.

კოოპერაციის მოდელი: გამოიყენება იქ, სადაც კონკრეტული მომსახურებები არასაკმარისად მკაფიოდაა გამოყოფილი და განსაზღვრული და ამდენად, ძნელია მათი გადაქცევა ისეთ ობიექტებად, რომლებიც გადასახადებით დაიზღვრება. ამ შემთხვევაში პარტნიორობა რეალიზდება სახელმწიფოსა და კერძო ინვესტორის ერთობლივი საპროექტო კომპანიის მეშვეობით.

კონცესიების მოდელი: მოქმედებს დარგებში პროექტების რეალიზების ხანგრძლივი ვადით, აგრეთვე იმ შემთხვევაში, როდესაც სახელმწიფოდან კერძო პარტნიორისათვის საკუთრების უფლების გადაცემა გამოირიცხება პოლიტიკური ან სამართლებრივი მიზეზებით.

ხელშეკრულებითი მოდელი: გამოიყენება ენერგეტიკაში, რომელშიც ინვესტიციები, პირველ რიგში, მიმართულია მიმდინარე დანახარჯების შემცირებისაკენ. ამასთან ეკონომია ამ შემცირებით არცთუ იშვიათად აჭარბებს საკუთრივ საინვესტიციო დანახარჯებს.

ლიზინგის მოდელი: ყველაზე მისაღებია საზოგადოებრივი შენობების მშენებლობისათვის. მსოფლიოში დაგროვილია ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოებისა და კერძო ბიზნესის პარტნიორობის ლიზინგური ფორმების ძალზე დიდი

გამოცდილება.

სახელმწიფო-კერძო პარტნიორობის მექანიზმები იმის მიხედვით, თუ კერძო პარტნიორს რა მოცულობით გადაეცემა საკუთრებაზე უფლებამოსილება, როგორია მხარეთა საინვესტიციო ვალდებულებანი, პარტნიორებს შორის რისკების განაწილების პრინციპები, პასუხისმგებლობა სხვადასხვა სახის სამუშაოს შესრულებაზე, მათ შორის მშენებლობაზე, ექსპლუატაციასა და მართვაზე, გამოიყოფა პარტნიორობის შემდეგი მექანიზმები:

მექანიზმი BOT (Build, Operate, Transfer - მშენებლობა - ექსპლუატაცია, მართვა - გადაცემა): ეს მექანიზმი ძირითადად კონცესიებში გამოიყენება. ინფრასტრუქტურის ობიექტი იქმნება კონცესიონერის ხარჯზე, რომელიც მშენებლობის დამთავრების შემდეგ იღებს აშენებული ობიექტის ექსპლუატაციის უფლებას იმ ვადის განმავლობაში, რაც საკმარისია ჩადებული სახსრების ამოსაღებად. ამ ვადის გასვლის შემდეგ ობიექტი სახელმწიფოს უბრუნდება. კონცესიონერი იღებს ობიექტის გამოყენების, მაგრამ არა ფლობის უფლებას, მესაკუთრე სახელმწიფო რჩება.

მექანიზმი BOOT (Build, Own, Operate, Transfer - მშენებლობა ფლობა ექსპლუატაცია, მართვა - გადაცემა): ამ შემთხვევაში კერძო პარტნიორი იღებს არა მარტო გამოყენების, არამედ ობიექტის ფლობის უფლებამოსილებასაც შეთანხმების ვადის განმავლობაში, რომლის გასვლის შემდეგაც ის გადაეცემა საჯარო ხელისუფლებას. არსებობს ასევე „შებრუნებული“ BOOT-ი, რომლის დროსაც ხელისუფლება აფინანსებს და აშენებს ინფრასტრუქტურის ობიექტს, შემდეგ კი მიანდობს სამართავად კერძო პარტნიორს, რომელსაც უფლება აქვს თანდათანობით გამოისყიდოს მისგან ეს ობიექტი და თავის საკუთრებად აქციოს.

მექანიზმი BTO (Build, Transfer, Operate - მშენებლობა - გადაცემა - ექსპლუატაცია, მართვა): გულისხმობს საჯარო ხელისუფლებისათვის ობიექტის გადაცემას მშენებლობის დამთავრებისთანავე. სახელმწიფოს მიერ მიღების შემდეგ ის გადაეცემა კერძო პარტნიორს გამოსაყენებლად, მაგრამ ფლობის უფლების გადაცემის გარეშე.

მექანიზმი BOO (Build, Own, Operate - მშენებლობა ფლობა ექსპლუატაცია, მართვა): რეალიზების დროს შექმნილი ობიექტი შეთანხმების ვადის ამოწურვის შემდეგ არ გადაეცემა საჯარო ხელისუფლებას, არამედ რჩება ინვესტორის განკარგულებაში.

მექანიზმი BOMT (Build, Operate, Maintain, Transfer - მშენებლობა - ექსპლუატაცია, მართვა მომსახურება გადაცემა): სპეციალური აქცენტირება ხდება კერძო პარტნიორის პასუხისმგებლობაზე მის მიერ აგებული ინფრასტრუქტურის ობიექტების შენახვასა და მიმდინარე რემონტზე.

შეთანხმება DBOOT-ის (Design, Build, Own, Operate, Transfer პროექტირება მშენებლობა ფლობა ექსპლუატაცია, მართვა გადაცემა): თავისებურება მდგომარეობს კერძო პარტნიორის პასუხისმგებლობაში არა მარტო ინფრასტრუქტურის ობიექტის მშენებლობაზე, არამედ პროექტირებაზეც.

DBFO-ს ტიპის შეთანხმების შემთხვევაში (Design, Build, Finance, Operate პროექტირება - მშენებლობა - ფინანსირება - ექსპლუატაცია, მართვა): გარდა კერძო

პარტნიორის პასუხისმგებლობისა პროექტირებაზე, სპეციალურად ხაზი ესმის მის პასუხისმგებლობას ინფრასტრუქტურის ობიექტების მშენებლობის დაფინანსებაზე.

2010 წლის 10 სექტემბერს სასტუმრო „შერატონ მეტეხი პალასში“ „საქართველოს მცირე და საშუალო საწარმოთა ასოციაცია“ (GSMEA) დაფუძნდა. ორგანიზაციის დაფუძნების ინიციატორი რამდენიმე ცნობილ ბიზნესმენთან ერთად ოთხი ყველაზე მსხვილი ბიზნეს გაერთიანება:

- „საქართველოს ბიზნეს ასოციაცია“ (BAG)
- „ამერიკის სავაჭრო პალატა“ (AmCham)
- „ევროკავშირი-საქართველოს ბიზნეს საბჭო“ (EUGBC)
- „საერთაშორისო სავაჭრო პალატის ეროვნული კომიტეტი“ (ICC-GEORGIA)

ასოციაციის შექმნა მიზნად ისახავს მცირე და საშუალო ბიზნესის ინტერესების დაცვას და ლობირებას, ქვეყანაში ჯანსაღი კონკურენტული პირობების შექმნის ხელშეწყობას, მცირე და საშუალო ბიზნეს სექტორის მხრიდან აქტიური კომუნიკაციის დამყარებას სახელისუფლებო სტრუქტურებთან, საფინანსო ისტიტუტებთან და უშუალოდ საზოგადოებასთან.

მცირე და საშუალო ბიზნესით დაინტერესებულ ადამიანებს ასოციაცია სთავაზობს სხვადასხვა, მათ შორის ლობინგის, ბიზნეს დაგეგმარების, ოურიდიული დახმარების. მარკეტინგის, ბუღალტერიის სერვისებს და ტრენინგებს. 2011 წლის 24 ივნისს საქართველოს შემოსავლების სამსახურში საერთაშორისო საფინანსო კორპორაციამ და საქართველოს მცირე და საშუალო საწარმოთა ასოციაციამ (GSMEA) ახალ საგადასახადო სისტემებზე ერთობლივი ტრენინგი ჩაატარეს, რათა ხელი შეუწყონ საქართველოს მიკრო და მცირე საწარმოებს 2011 წელს განხორციელებული რეფორმების შედეგად მიიღონ მეტი სარგებელი. ტრენინგი მიზნად ისახავდა ადგილობრივი მეწარმეების ინფორმირებას მიკრო და მცირე ბიზნესებისთვის გამარტივებული პროცედურების შესახებ, რომლებიც ახალი საგადასახადო კოდექსითა და კანონქვემდებარე აქტებით ძალაში 2011 წლის იანვრიდან შევიდა. ახალი საგადასახადო რეჟიმები ამ საწარმოებისთვის საგადასახადო ტვირთის შემცირებას შეუწყობს ხელს.

მცირე საწარმოებში მოღვაწე მეწარმეების შემოქმედებითი უნარი და მოქნილობა მათ საშუალებას აძლევს, სწრაფად და წარმატებით მოახდინონ რეაგირება დროისა და ტენდენციების ცვლილებებზე. როგორც ირკვევა, მთელს მსოფლიოში მცირე საწარმოებში უფრო მეტია დასაქმებული, ვიდრე ყველა სხვა საწარმოში ერთად აღებული. გარდა ამისა, მცირე საწარმოები, ერთ მუშაკზე გაანგარიშებით, მეტ სიახლეებს და ცვლილებებს ნერგავენ, ვიდრე მსხვილი ფირმები.

საერთაშორისო თუ ადგილობრივმა ფონდებმა საქართველოში მცირე მეწარმეების დასახმარებლად ათეულობით მილიონი ლარი დახარჯეს, თუმცა ბიზნესის ეს სექტორი, განვითარების ნაცვლად, ყოველწლიურად მცირდება. მცირე და საშუალო ბიზნესის წილი ქართული ბიზნესის მთლიან მოცულობაში, გასული წლების მსგავსად, კვლავ არ აღემატება 15%-ს. შემცირებულია საშუალო ზომის საწარმოების რიცხვი, ამ საწარმოებში დასაქმებულთა რაოდენობა და საშუალო ხელფასი. საქართველოს ეკონომიკაში როგორც ბრუნვის, ასევე დასაქმებულთა რაოდენობის მაჩვენებლების

60%-ზე მეტი მსხვილ საწარმოებზე მოდის, მიუხედავად იმისა, რომ მსხვილი საწარმოების წილი რეგისტრირებულ სუბიექტებში მხოლოდ 7%-ია.

მთავრობის ძალისხმევით, ქვეყანაში ბიზნესის დარეგისტრირების პროცედურა გამარტივდა. კომპანიის დარეგისტრირებისთვის საჭირო ვადები შემცირდა და ამჟამად შეადგენს 5.6 დღეს, რაც კანონით დადგენილ 5 დღეს ოდნავ აღემატება. 2011 წლის იანვრის თვეში ქვეყანაში რეგისტრირებული ბიზნესსუბიექტების რაოდენობამ 3 932 ერთეული შეადგინა, რომელთა შორის 98.2 პროცენტი სამეწარმეო სუბიექტია, ხოლო 1.8 პროცენტი არასამეწარმეო სუბიექტი. ბიზნესსუბიექტთა უმეტესობა ინდივიდუალური მეწარმის (2 762 ერთეული, ანუ რეგისტრირებულ ბიზნესსუბიექტთა 70.2 პროცენტი) და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების (1 092 ერთეული, ანუ რეგისტრირებულ ბიზნესსუბიექტთა 27.8 პროცენტი) სახით დარეგისტრირდა.

ვეროკავშირთან ასოცირების ხელშეკრულების პარაფირების შემდეგ, კიდევ უფრო აქტუალური გახდა პერსპექტივა, რომელიც კერძო სექტორისთვის მომავალში ევროპული ბაზრების გახსნას გულისხმობს. თუმცა ქვეყანაში მთლიანი შიდა პროდუქტის ზრდა ჯერჯერობით შენელებულია, სიღარიბე იმატებს და საერთაშორისო ორგანიზაციები მთავრობას ურჩევენ, ეს დრო რეფორმების გასატარებლად გამოიყენონ. განსაკუთრებული აქცენტი კეთდება მცირე და საშუალო ბიზნესზე, რომელსაც საქართველოს ეკონომიკური დოვლათის შექმნაში ძალიან მცირე - მხოლოდ 19%-იანი წილი უდევს, მაშინ, როცა მეზობელ სომხეთში ეს მაჩვენებელი 42%-ია.

რთული ვითარებიდან გამოსავალი რომ იპოვო, ბუნებრივია, ჯერ პრობლემის მიზეზებს უნდა ჩასწვდე. ამ თვალსაზრისით ნიშანდობლივია მსოფლიო ბანკის კვლევა, რომლის ფარგლებშიც საქართველოში 300 მცირე, საშუალო და მიკრო საწარმო გამოიკითხა. ჩვენთან მსოფლიო ბანკს ბოლო დროს არ უშუშავია. დაახლოებით ერთი წლის წინ ისინი მთავრობამ მოიწვია, ეკონომიკის ზრდის შესაძლებლობების შესასწავლად. ეკონომიკის სამინისტროს თხოვნით, მსოფლიო ბანკმა შეაფასა ქვეყნის საექსპორტო შესაძლებლობებიც. კვლევაში ხაზგასმულია, რომ მსოფლიოში ათი სამუშაო ადგილიდან ცხრას კერძო სექტორი ქმნის და რომ მსოფლიო მასშტაბით ყველა ფორმის 90%-ს სწორედ მცირე, საშუალო და მიკრობიზნესი წარმოადგენს. განვითარებული ეკონომიკებში მცირე და საშუალო ბიზნესი მშპ-ის დაახლოებით 60% ქმნის და საექსპორტო შემოსავლების ძირითად წყაროა. შესაბამისად, მცირე და საშუალო ბიზნესი მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია სიღარიბის შესამცირებლად.

საქართველოში ბიზნესის დაწყების მიზეზად 63%-მა ის დაასახელა, რომ ვერ იშოვა სხვა სამსახური. მცირე და საშუალო კომპანიების დამფუძნებელთა 31,8%-ს ტექნიკური განათლება აქვს მიღებული, მაშინ როცა მეზობელ სომხეთში ეს მაჩვენებელი 3,6%-ია, აზერბაიჯანში კი 7,7%. სამაგიეროდ, მაგისტრის ხარისხის მქონე მცირე ბიზნესის დამფუძნებელი საქართველოში 17,7%-ია, სომხეთში - 75,3%, აზერბაიჯანში კი 26,6%. მცირე ბიზნესს საქართველოში, ძირითადად, 40 წელს გადაცილებული ადამიანები იწყებენ. აღსანიშნავია, რომ საქართველოში უფრო იმ კომპანიების გაყიდვა იზრდება, სადაც ნაკლები ხალხი მუშაობს, რადგან მუშახელზე დიდი ხარჯის გაწევა უბედობა, მოგების მარჯა კი ძალიან დაბალია. ამიტომ, რომ მეზობელ ქვეყნებთან შედარებით,

ჩვენთან მცირე და საშუალო კომპანიების მხოლოდ მცირე ნაწილი ახერხებს წლების განმავლობაში დასაქმებულთა რაოდენობის გაზრდას. ბოლო ხუთ წელში საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესში დასაქმებულთა რაოდენობა 14,3%-ით გაიზარდა, სომხეთში - 42,2%-ით.

მეზობელ ქვეყნებთან შედარებით ჩვენთან ნაკლებად იზრდება ექსპორტი - 21,2% ბოლო ხუთ წელიწადში, მაშინ, როცა იმავე დროში სომხეთმა ექსპორტი 35,9%-ით გაზარდა, ხოლო აზერბაიჯანმა 31,8%-ით. საქართველოში ნაკლებად ვითარდება ახალი, ინოვაციური სექტორები, აგრეთვე, ადამიანებიც არ გადადიან სამუშაოდ ახალ სექტორებში. მსოფლიო ბანკის მკვლევრებს მიჩნიათ, რომ აუცილებელია ტექნიკური ცოდნის ბაზის განახლება, რაშიც ხელისუფლება აუცილებლად უნდა ჩაერიოს. საქართველოში ბიზნესს ფლობს მოსახლეობის 4%, მაშინ, როცა ევროპაში ეს მაჩვენებელი 6% - ია, ხოლო განვითარებად ქვეყნებში - 15%. მართალია, საქართველოში მაღალია დარეგისტრირებული კომპანიების რაოდენობა, მაგრამ მიკრო, საშუალო და მცირე ფირმების რაოდენობა არ იზრდება. მეტიც - ბევრი ფირმა არსებობის პირველსავე წელს გამოდის ბაზრიდან.

ფირმების უმეტესობა არ არის ინოვაციური და ხასიათდება დაბალი პროდუქტიულობით. ბიზნესის წინაშე არსებულ სირთულეებს შორის სახელდება ფინანსებზე წვდომა, მაღალკვალიფიციური კადრების ნაკლებობა, მუდმივად ცვალებადი საგადასახადო რეგულაციები და მაღალი გადასახადები. მცირე და საშუალო ბიზნესის ხელშეწყობისთვის ქვეყანაში თანმიმდევრული ნაბიჯებია გადასადგმელი ასეთია, მაგალითად, კონკურენციისა და ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის ჩამოყალიბება, საკუთრების უფლების განმტკიცება, ინვესტორებისთვის უსაფრთხოების კანონმდებლობის შექმნა, ექსპორტის წახალისება და მხარდაჭერა ბაზრებზე დასამკვიდრებლად. მცირე და საშუალო კომპანიებისთვის ფინანსებზე წვდომის გაადვილება მნიშვნელოვანია, რაც ხარჯებსაც შეუმსუბუქებთ. მაგალითად, საქართველოში ათჯერ მცირე ჯდება ფინანსებზე წვდომა, ვიდრე ჩინეთში და 30% - ით მეტი, ვიდრე სომხეთში. ამიტომაცაა, რომ ჩვენთან უფრო მცირე ჯდება ღვინის დაყენება ვიდრე, ვთქვათ, ჩილეში ან წყლის ჩამოსხმა უკრაინაში, მიუხედავად იმისა, რომ მუშახელი ჩვენთან იაფია.

პრაქტიკული მაგალითები და სავარჯიშოები

პრაქტიკული მაგალითი N1: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი, საზოგადოებრივი კვება:

თუ თქვენ გადაწყვეტთ საზოგადოებრივი კვების სფეროში ბიზნესის წამოწყებას, სწორი მუშაობის შემთხვევაში, დიდი ალბათობით, მოგების გარეშე არ დარჩებით. მიუხედავად იმისა, რომ ამ სფეროში ყოველთვის მაღალი კონკურენცია შეინიშნება. იმ შემთხვევაში, თუ თქვენი ფინანსური რესურსები შეზღუდულია, საწყის ეტაპზე უმჯობესი იქნება დაფიქრდეთ „სწრაფი კვების“ ობიექტების გახსნის შესაძლებლობაზე.

„სწრაფი კვება“:

„სწრაფი კვება“ საქართველოში გავრცელებული ინდივიდუალური მცირე ბიზნესის ერთ-ერთი პოპულარული სახეობაა. სტატისტიკის თანახმად, ამგვარი საქმიანობის რენტაბელობა თითქმის ყოველთვის მაღალია. ასეთი ტიპის ბიზნესი თავის ხარჯებს, როგორც წესი, რამდენიმე თვეში თავადვე ფარავს. გარდა ამისა, მიუხედავად მოსახლეობის შეჭირვებული ყოფისა, ადამიანებს არ ეკარგებათ ინტერესი „სწრაფი კვების“ ობიექტების მიმართ, თუმცა გამუდმებით გვესმის საუბრები „ჯანსაღი კვების“ აუცილებლობის შესახებ, „სწრაფი კვების“ ობიექტები პოპულარობას კვლავაც არ კარგავენ.

ამ საქმიანობის წამოწყება საკმაოდ ადვილია, თუმცა გასათვალისწინებელია რამდენიმე მნიშვნელოვანი საკითხი:

უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია განთავსების ადგილის და ფორმის შერჩევა, იმის მიხედვით, თუ კონკრეტულად რის (რომელი პროდუქტის) შეთავაზებას აპირებთ მომხმარებლებისთვის, თქვენ მიერ შერჩეულ ტერიტორიაზე შესაძლებელია განთავსოთ კიოსკი ან მოძრავი კაბინა. თუ ეს იქნება კიოსკი, განსაკუთრებული ყურადღება დაუთმეთ მისი ადგილმდებარეობის სწორად შერჩევას. იმის მიხედვით, თუ რამდენად ხალხმრავალ ადგილს შეარჩევთ, დიდწილად განისაზღვრება თქვენი საქმიანობის სამომავლო წარმატება. განიხილეთ უკვე არსებული ობიექტები თქვენს ქალაქში:

- როგორია მათი განლაგება?
- რამდენად წარმატებით ფუნქციონირებენ ისინი?
- ვინ შეადგენს მათ ძირითად კლიენტურას?

შესაძლებელია ესინი არიან მოსწავლეები ან სტუდენტები, ხოლო კიოსკი განთავსებულია საგანმანათლებლო დაწესებულების სიახლოვეს, ან უბრალოდ საინტერესო ადგილზე მეტროსადგურის ან მიწისქვეშა გასასასვლელის სიახლოვეს. ასევე ბაზართან, პარკში და ა.შ. შეისწავლეთ, როგორ მიმდინარეობს ვაჭრობა ქალაქის სხვადასხვა რაიონში. განსაზღვრეთ თქვენი კიოსკების განთავსების ოპტიმალური პერიმეტრები. (მაგალითად, ნაკლებ სავარაუდოა, რომ ერთ რაიონში ერთმანეთის სიახლოვეს განთავსებული ორი ობიექტიდან ორივემ წარმატება მოგიტანოთ)

ერთი შეხედვით, საფიქრებელია, რომ მთავარი დილემა ადგილმდებარეობის არჩევის დროს, წარმოიშობა სტაციონარული კიოსკების განთავსებასთან მიმართებით, ხოლო მობილურ (მოძრავ) კიოსკებთან კი ყველაფერი მარტივადაა და მათი ადგილმდებარეობის შეცვლა უპრობლემოდ შეიძლება. თუმცა ეს მთლად ასე არ არის: პირველ რიგში, სავაჭრო პატენტი ზუსტად განსაზღვრავს თქვენთვის იმ პერიმეტს, სადაც შეგეძლებათ ოპერირება. მეორეც, გასათვალისწინებელია, რომ სავარაუდოდ, იარსებებენ კონკურენტები, რომლებმაც ეს ბიზნესი თქვენზე ადრე წამოიწყეს, მათ ნამდვილად არ ესიაზოვნებათ, თქვენი მოულოდნელი „შეჭრა“ მათ ტერიტორიაზე და მათი კლიენტურის გადაბირება.

ამას გარდა, რასაკვირველია, თქვენ უნდა შეიძინოთ შესაბამისი ტექნიკა. იმის მიხედვით თუ კონკრეტულად რის წარმოებას გეგმათ. ამ შესაძლო ბიზნეს-სახეობების განხილვას ოდნავ ქვემოთ ჩვენც შემოგთავაზებთ.

თქვენ უნდა უზრუნველყოთ მეხვის, პურის და სხვა ნახევარფაბრიკატების შესყიდვა. კეთილსინდისიერად განიხილეთ ყველა შესაძლო ალტერნატივა, რაც არ უნდა განსხვავდებოდეს მათი პირობები ერთმანეთისგან. ხოლო გადაწყვეტილების მიღების დროს, შეეცადეთ საკმე დაიპიროთ სერიოზულ ფირმასთან, რათა თავიდან აიცილოთ დაბალი ხარისხის ნედლეულის მოწოდება და მრავალი უსიამოვნო სიტუაცია, რაც დაკავშირებული შეიძლება იყოს იმასთან, რომ ყველაზე საჭირო მომენტში თქვენ უბრალოდ პროდუქციის გარეშე დარჩეთ.

როგორც წესი, სწრაფი კვების ობიექტი მარაგებით შევსებას ყოველდღიურად საჭიროებს, ამასთან, თუ თქვენს კიოსკს ან დახლს ვერ უზრუნველყოფთ შესაბამისი მაცივრებით, თქვენ უბრალოდ არ გექნებათ პროდუქტების შენახვის უფლება. ასე რომ, კარგად დაფიქრდით იმ საკითხზე, თუ ვინ (რა რაოდენობის კლიენტი) იქნება თქვენი მომხმარებელი, და სანამ მომხმარებელი იქნება მცირე, არ გარისკოთ დიდი რაოდენობით ნახევარფაბრიკატების შეძენა. მაგალითად, „ჰოთ-დოგების“ რეალიზება, იმ პირობებში, თუ თქვენ გეყოლებათ დღეში 300 მომხმარებელი, თქვენგან მოითხოვს 45 კგ ხორცსა და 300 პურის ნაჭერს. ამას დამატებული კეტჩუპი, მაიონეზი, სანელებლები. ამ ყველაფრის მომარაგების უზრუნველყოფა შესაძლებელია ერთი სამგზავრო მანქანით. ამასთან გახსოვდეთ, რომ იმ ერთგული მომხმარებლებისათვის, რომლებიც განახორციელებენ ხშირ შესყიდვებს, უპრიანი იქნება ფასდაკლებების სისტემის შეთავაზება.

რაც შეეხება სავაჭრო ობიექტის პერსონალთან დაკავშირებულ საკითხებს: „ჰოთ-დოგების“ ტიპის პროდუქტის რეალიზაციის პროცესისთვის რეალურად საკმარისია ერთი თანამშრომელი და მისგან განსაკუთრებული პროფესიული უნარები არ არის საჭირო, თქვენ შეგიძლიათ ნებისმიერი ადამიანის სწრაფად გადამზადება (სწავლება) ამ პოზიციისთვის. მხოლოდ მიაქციეთ ყურადღება იმ უმნიშვნელოვანეს საკითხს, რომ თქვენ მიერ შერჩეულ თანამშრომელს ჰქონდეს სამედიცინო ცნობა ჯანმთელობის შესახებ და მან მინიმუმ წელიწადში ერთხელ უნდა გაიაროს სამედიცინო შემოწმება. სახელფასო განაკვეთი ასეტი ტიპის სამუშაოსთვის, როგორც წესი, არის დაბალი: 200-250 ლარი თვეში.

ღამის საათები, როგორც წესი, ნაკლები მომხმარებლების მომტანია ასეთი ტიპის სავაჭრო ობიექტებისათვის, რადგან უმეტესად ადამიანები ამ დროს ამჯობინებენ, ეწვიონ კომფორტულ კაფეებს, რესტორნებს და ნაკლებად - სწრაფი კვების ობიექტებს ქუჩაში. აქედან გამომდინარე, სწრაფი კვების წერტილებისთვის აქტიური მუშაობის საათები არის დილის 8-9 საათიდან მაქსიმუმ საღამოს 10 საათამდე. თუმცა, თუ გსურთ, რომ თქვენმა სავაჭრო ობიექტმა იმუშაოს მთელი ამ პერიოდის განმავლობაში, შეგიძლიათ გამოიყენოთ თანამშრომლების ორი ცვლის მეთოდი, რისთვისაც, რა თქმა უნდა, დაგჭირდებათ ორი რეალიზატორი.

დასჭირდება თუ არა თქვენს ბიზნესს რეკლამა? ალბათ, არა. ფერადი ბილბორდები თქვენი სავაჭრო ობიექტის მახლობლად, მაგალითად: შემწვარი ქათმის ან მზა „ჰოთ-დოგის“ გამოსახულებები უთუოდ დაამშვენებს თქვენს ობიექტს და მიიპყრობს მომხმარებელთა ყურადღებას, თუმცა ეს უფრო უნდა ჩავთვალოთ როგორც სამუშაო ადგილის გაფორმება, ვიდრე როგორც რეკლამა. სხვათა შორის, ქუჩაში განთავსებულ სწრაფი კვების ობიექტებს აქვს ერთი დამატებითი ინსტრუმენტი მომხმარებელთა დასაინტერესებლად, ეს არის შემწვარი მხეხვის ან ქათმის არომატი, ეს უთუოდ მიიზიდავს დამატებით მომხმარებლებს.

საერთოდ, თქვენი მთავარი სარეკლამო მიზანი უნდა იყოს უზრუნველყოთ სავაჭრო ობიექტის კარგი რეპუტაცია. ამის მიღწევა კი შესაძლებელია მხოლოდ ხარისხიანი და მუდამ ახალი საქონლის რეალიზების გზით, ასევე, რაღაც განსაკუთრებული რეცეპტის გამოგონებით, ან, მაგალითად, კონკურენტებთან შედარებით მნიშვნელოვნად დაბალი ფასის დაწესებით. სწორედ ამ შემთხვევაში გადაეცემა თქვენს შესახებ ინფორმაცია მთელს ქალაქს და ტალღასავით აგორდება პოზიტიური აზრი, რომ „თქვენს ობიექტში იყიდება განსაკუთრებული ჰოთ-დოგი“.

ამ ბიზნესს უთუოდ აქვს დიდი პერსპექტივა. ხშირია მაგალითები, როდესაც მეწარმე აღწევს ამ სფეროში წარმატებას, იგი იწყებს სხვა ობიექტების გახსნაზე მუშაობას და დაახლოებით ერთ წელიწადში მას უკვე აქვს რამდენიმე ასეთი ტიპის ობიექტი. ბევრი მათგანი კი სულაც აღარ კმაყოფილდება „სწრაფი კვების“ ობიექტით და ცდილობს, წამოიწყოს კაფის ან რესტორნების ბიზნესი. ამრიგად, „სწრაფი კვების“ ობიექტები მცირე ბიზნესის სახით - ეს არის თქვენი გზა საკვების სფეროში დიდი ბიზნესისაკენ, ხოლო, რაც შეეხება წარმატების მიღწევას, აქ ყველაფერი დამოკიდებულია თქვენს იღბალზე, საქმიან უნარებსა და იმაზე, თუ რამდენად შორს გსურთ ამ ბიზნესში წინსვლა.

სწრაფი კვების ყველა ობიექტი შეიძლება დაიყოს როგორც „მომრავი“ და „სტაციონარული“:

მომრავი წერტილები მუშაობენ პირდაპირ ქუჩაში. ისინი, როგორც წესი, წარმოადგენენ გაზით და ელექტროსაშუალებებით აღჭურვილ სამზარეულო კაბინებს, პატარა მაგივრით და თაროებით. ასეთი ტიპით ორგანიზებულ სავაჭრო ობიექტებში ძირითადად იყიდება ცივი სასმელები და წვენები, ნაყინი, ტკბილი ბამბა, აგრეთვე პოპკორნი.

სტაციონარული წერტილი მოითხოვს შენობის ფლობას, მართალია, მათი ორგანიზების ხარჯები შესამჩნევად უფრო მაღალია ვიდრე მომრავი ობიექტების,

თუმცა, მაგალითად, ისეთი პროდუქტების დაშაადება, როგორიცაა „ბუტერბროდი“ ან „შაურმა“ შეუძლებელია მოძრავი კაბინების პირობებში და ისინი აუცილებლად საჭიროებენ სტაციონარულ განთავსებას, საკმარისია, გავიხსენოთ, რომ მათი მოშაადება საჭიროებს საკმაო რაოდენობის ტექნიკას და წყალს.

პრაქტიკული მაგალითი N2: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი. ციფრული ფოტოსალონი:

იმისათვის, რომ მიაღწიოთ წარმატებას ფოტობიზნესში, არ არის აუცილებელი, თავიდანვე გახნათ ელუგანტური ავეჯითა და ვიტრინებით მოწყობილი სტუდია. ჩანაფიქრის განხორციელება შესაძლებელია ბევრად მარტივი ფორმით დაიწყოთ და გახსნათ ციფრული ფოტოსალონი. არაერთ სანდო სტატისტიკაზე დაყრდნობით, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ საქართველოში (და არა მხოლოდ თბილისში) არც თუ მრავალად არის ისეთი ფოტოსალონები, რომლებიც ციფრულ აპარატებზე მომსახურებას გაგვიწევენ. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ეს ბიზნესი ჯერ კიდევ აუთვისებელია, იგი მხოლოდ ახლა იწყებს თავის განვითარების სტადიას და სავარაუდოდ, კიდევ ბევრ ახალ წამოწყებასაც „დაიტევს“. მით უმეტეს, რომ დღესდღეობით არსებული ციფრული ფოტოსალონები, რეალურად ემსახურება მხოლოდ პროფესიონალ ფოტოგრაფებს (უმეტეს შემთხვევებში) და არა იმდენად რიგით მოქალაქეთა საჭიროებას. მაგრამ ბოლომდე ოპტიმიზმს ნუ მიეცემით, საგულისხმოა შესამჩნევი ტენდენცია, რომ ეს ბიზნესი უსწრაფესი ტემპებით ვითარდება და კონკურენციის მაჩვენებელიც სავარაუდოდ 2-3 წელიწადში მოიმატებს.

ციფრული ფოტოსალონის გასახსნელად საჭირო ინვესტიცია რამდენჯერმე ნაკლებია, ვიდრე ტრადიციული ფოტოსალონის გახსნა. უპირველეს ყოვლისა, თქვენ დაგჭირ-დებათ სპეციალური ტექნიკა:

პირველ რიგში, რასაკვირველია, ციფრული კამერა. ქართულ და საზღვარგარეთულ ბაზრებზე, სხვადასხვა მწარმოებლების მიერ შემოთავაზებული არაერთი ასეთი კამერა შეგიძლიათ მოიძიოთ. ყველაზე თანამედროვე კამერების ფასი 200 \$ - დან 1200 \$ - მდე მერყეობს. გირჩევთ შეიძინოთ პროფესიული ფოტოაპარატი, რომელსაც აქვს 1,5-2,5 მეგაპიქსელი, ის უზრუნველყოფს გამოსახულების უმაღლეს ხარისხს. იმისათვის, რომ განახორციელოთ ფოტოების გადაღება, თქვენ დაგჭირდებათ შტატივი (სავარაუდო ფასი: 20 აშშ დოლარი) და განათების მოწყობილობები. ფოტოების დასაბეჭდად შეგიძლიათ გამოიყენოთ ფერადი პრინტერი. სტანდარტული პრინტერების ფასები მათი ფუნქციებიდან გამომდინარე განსხვავებულია და მერყეობს 80 \$ - დან 300 \$ - მდე. არსებობს, რასაკვირველია, ფოტოების ბეჭდვის ბევრად მოხერხებული მეთოდი, სპეციალური ლაზერული პრინტერის საშუალებით. ბეჭდვის თვითღირებულება ამ შემთხვევაში დაბალია, მაგრამ ამ ტექნიკის ფასი ათიათასობით დოლარია.

სკანერი - (რომლის ფასი 150-300 დოლარია) დაგჭირდებათ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ დაგაინტერესებთ ფოტოების ხელახალი დამუშავება.

ალბათ, საწყის ეტაპზე თქვენ არ გექნებათ საკუთარი შენობა და მოგიწევთ ფართის ქირაობა, თუმცა ეს არ არის განსაკუთრებულ დანახარჯებთან დაკავშირებული. მომცრო ფართის ქირაობა შესაძლებელია თვეში 100 \$-ად. სასურველია, თუ თქვენი სალონი იქნება ქალაქის ცენტრის სიახლოვეს, თუმცა ეს საკითხი (თქვენი ტერიტორიული განთავსების) მაინც ინდივიდუალურად, წინასწარი კვლევების შედეგებზე დაყრდნობით თავად უნდა გადაწყვიტოთ. სასურველია, რომ სალონის ავეჯით მოწყობის საკითხი იყოს შესაბამის დონეზე, მით უფრო, თუ თქვენი ბიზნესი ქალაქის ცენტრში განთავსება.

პერსონალი: თქვენ დაგჭირდებათ ოთხი ადამიანი: მენეჯერი, რომელიც მოემსახურება მომხმარებლებს, (რეკომენდებული სახელფასო განაკვეთი: დაახლოებით 100-150 \$ თვეში) კომპიუტერული გრაფიკის სპეციალისტი (150-200 დოლარი თვეში) და დირექტორი / ფინანსების მმართველი. ალბათ, ზოგიერთი ამ პასუხისმგებლობის თქვენს თავზე აღებაც შეგიძლიათ.

რაც შეეხება მოგებას, რომელიც შეიძლება მოგიტანოთ ციფრულმა ფოტოსალონმა: ამ სფეროში უკვე მოქმედი მეწარმეების გამოცდილებით, ეს არის 600-800 \$ საწყის ეტაპზე, რაც, სავარაუდოდ, თქვენი სალონის პოპულარიზაციის ზრდასთან ერთად რამდენჯერმე გაიზრდება.

ციფრული ფოტოსალონის გრძელვადიანი არსებობის პერსპექტივის უზრუნველყოფისა და ფართო სამომხმარებლო სპექტრის დაინტერესებისათვის, რეკომენდებულია, რომ ძირითადი მომსახურებების გარდა, რაც გულისხმობს ფოტო გადაღებასა და ბეჭდვას, იზრუნოთ კლიენტებისათვის მრავალფეროვანი მომსახურებების შეთავაზებაზეც. მაგალითად:

➤ საქორწინო ფოტოგადაღება:

ქვეყანაში არსებული ეკონომიკური მდგომარეობის მიუხედავად, ყოველთვის იქნება ქორწილი, რომელსაც ადამიანები თავის ცხოვრებაში უმნიშვნელოვანეს დღედ თვლიან და შესაბამისად იქნება სამუშაო თქვენთვის (პროფესიონალური ფოტო - მომსახურებისათვის). ეს მიმართულება საკმაოდ პერსპექტიულია, თუმცა ხელშეწყობა აუცილებელია, ამისათვის მიმართეთ აქტიურ სარეკლამო ხერხებს, თუნდაც სოციალური ქსელების დახმარებით, გაუგზავნეთ პირადი წერილები და ბროშურები მათ, ვინც ქორწილის გადახდით არის დაინტერესებული.

➤ საოჯახო პორტრეტები:

ძალიან ბევრ ადამიანს სურს, ჰქონდეს სახლში საკუთარი ან საოჯახო პორტრეტი, რისთვისაც, მართალია, ისინი ძირითადად მხატვრების მომსახურებებს მიმართავენ, თუმცა თანამედროვე გრაფიკული რედაქტორის გამოყენებით, თქვენ შეგიძლიათ მიიღოთ თქვენი კლიენტის იმგვარი პორტრეტი, რომელიც დიდად არ განსხვავდება ნახატი პორტრეტისაგან. (შექმნათ ფერწერის ეფექტი) ასეთი ტიპის მომსახურება შეიძლება იყოს შედარებით ძვირი და „ელიტური“, რომელსაც დასჭირდება შესაბამისი სარეკლამო უზრუნველყოფა.

➤ CD ფოტოალბომები:

დღესდღეობით სულ უფრო და უფრო მეტი ადამიანი ცდილობს, შეინახოს ძველი ოჯახური ალბომები ელექტრონულად, კომპაქტ-დისკზე. ამით ისინი უზრუნველყოფენ, ერთი მხრივ, ადგილის ეკონომიას, ხოლო მეორეს მხრივ, რაც მთავარია, სურათების დიდხანს გადარჩენის საკითხს. ეს მიმართულება მეთოდურად მოდურიც ხდება და თუ მოახერხებთ ამ ტიპის მომსახურების აწყობას, სავარაუდოდ ბევრ მომხმარებელს მიიზიდავთ. CD ალბომის შექმნის პროცესი საკმაოდ მარტივია: დამკვეთს მოაქვს თქვენთან თავის დაბეჭდილი ფოტოალბომი, თქვენ მას ასკანერებთ, ამუშავებთ კომპიუტერულად და ქმნით ელექტრონულ ფოტოალბომს.

ელექტრონული ფოტოალბომის დამზადების კომპიუტერული პროგრამები დღეს საკმაოდ მრავლადაა, რომელთა საშუალებითაც თქვენ იოლად შეგიძლიათ მიიღოთ ჩვეულებრივი ალბომის ეფექტი (ქაღალდის ეფექტი, გადატეხილი გვერდები და ა.შ.). თქვენ არც პროფესიონალი პროგრამისტის მოძებნა უნდა გაგიჭირდეთ, რომელიც შეასრულებს ამ სამუშაოს სწრაფად და იაფად.

ალბომისათვის გამოიყენეთ განსხვავებული ფონები, ხმოვანი ეფექტები, შესთავაზეთ კლიენტს ალბომის ერთგვარი სისტემატიზაცია, დააჯგუფეთ ფოტოები მათი გადაღების წლების ან მათზე გამოსახული პიროვნებების მიხედვით, ამით თქვენ შექმნით მოხერხებულ სტრუქტურას ალბომის დასათვარიელებლად და ნებისმიერი სურათის სწრაფად მოსაძებნად. ამრიგად, ეს უნდა იყოს ზუსტადაც რომ ფოტოალბომი და არა გაურკვეველი ფოტოფაილების ნაკრები.

ამ ტიპის სამუშაოსთვის თქვენი სავარაუდო გასამრგელო იქნება დაახლოებით 10 დოლარი. დღეში ორი ასეთი დაკვეთის შესრულება მოგიტანთ თვეში დამატებით 600 დოლარის შემოსავალს.

➤ ფოტოსაჩუქრები:

არავისთვის არის საიდუმლო ის, თუ როგორი რთულია ზოგჯერ ლამაზი საჩუქრისა თუ სუვენირის არჩევა. თითქმის ყველაფერი, რაც დღეს სუვენირების მაღაზიების თაროებსა თუ ვიტრინებშია განთავსებული, უკვე ნაცნობი და „გაცვეთილია“. ამიტომ არაერთი ადამიანი ცდილობს მიმართოს მეგობრისთვის თუ საყვარელი ადამიანისათვის ორიგინალური საჩუქრის გაკეთების ფორმას. აქედან გამომდინარე, თქვენი ფოტოსალონის მომსახურებათა ჩამონათვალში ჩნდება კიდევ ერთი შესაძლო მომსახურების ფორმა - ეს არის ექსკლუზიური საჩუქრების წარმოება - რაც შეიძლება იყოს, მაგალითად: ორიგინალური ფოტობარათი, ციფრული ალბომი, ადრესატის ფოტოებით ილუსტრირებული მინიბუკლეტი ან ჯიბის კალენდარი, კედლის დიდი პოსტერი და ა.შ. თქვენც შეგიძლიათ მოიფიქროთ არაერთი მსგავსი მარტივი შესაძლებლობა, რითაც ნებისმიერ ადამიანს (ადრესატს) სიამოვნებას მოჰყვით.

თანამედროვე პროგრამული პაკეტები საშუალებას იძლევა განახორციელოთ თქვენი ნებისმიერი მხატვრული ფანტაზია და მიიღოთ მოგება.

პრაქტიკული მაგალითი N3: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი. კერძო საბავშვო ბაღი:

თანამედროვე დროში, როდესაც, ერთი მხრივ, იმ მშობელთა უმრავლესობა, რომელთაც ჰყავთ სკოლამდელი ასაკის შვილები, დღის უმეტეს ნაწილს სამსახურში ატარებენ, ხოლო, მეორე მხრივ, მშობლების ყურადღება და ზრუნვა საკუთარი შვილების აღზრდის საკითხებისადმი მუდმივად მზარდია, სულ უფრო და უფრო იმატებს კერძო სააღმზრდელო ცენტრების პოპულარობა. ეს განსაკუთრებით შესაძრევია დიდ ქალაქებში. რა თქმა უნდა, არსებობს საჯარო საბავშვო ბაღები, მაგრამ ფინანსურად შეძლებულ ოჯახებს ხშირად ურჩევნიათ უზრუნველყონ მათი შვილებისათვის საუკეთესო მომსახურება და მოაგვარონ თუნდაც ის საკითხი, რასაც ჰქვია „ელიტურ“ საზოგადოებასთან სიახლოვე (ეს ინტერესი რეალურად მშობელთა გარკვეულ კატეგორიაში არსებობს) ამის მიცემა კი დღესდღეობით მხოლოდ კერძო საბავშვო ბაღებს შეუძლიათ.

კერძო საბავშვო ცენტრები - თავიანთი შინაარსით უნდა იყოს ბევრად მეტი, ვიდრე უბრალოდ ბავშვების მოვლასთან დაკავშირებული სამსახური. თანამედროვე საბავშვო ცენტრების სისტემა უნდა აეწყოს იმგვარად, რომ ბავშვებმა შეიძინონ ღირებული ცოდნა არაერთ სფეროში: თავისუფალი წერა/კითხვა, მინიმუმ ერთი უცხო ენა, გეოგრაფია, ისტორია, მნიშვნელოვანია ადრეული ასაკიდანვე შეექმნათ გარკვეული წარმოდგენა ხელოვნებაზე.

რა თქმა უნდა, ამგვარ საბავშვო ბაღებში სწავლის საფასური შედარებით მაღალია, ვიდრე საჯარო (სახელმწიფო) ბაღებში, თუმცა არ ღირს იმის ფიქრი, რომ მშობლებს დამატებითი გადასახადი შეაინიშნებთ. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, კერძო საბავშვო ბაღებს თავის კლინეტი მაინც ეყოლებათ, უფრო მეტიც, მაღალი გადასახადი სავარაუდოდ მეტად დაარწმუნებს კიდევ მშობლებს, რომ მათ შვილის აღზრდა საუკეთესოდ იქნება უზრუნველყოფილი.

სანდო პროგნოზებზე დაყრდნობით შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ კერძო საბავშვო ბაღებზე მოთხოვნა მომავალში კიდევ უფრო გაიზრდება. უკვე დღეს, ქალაქ თბილისის ბევრ რაიონში, მიუხედავად მოსახლეობის არც თუ მაღალი შემოსავლებისა, უკვე იგრძნობა ამგვარი დაწესებულებების საჭიროება.

რეკომენდებულია, საბავშვო ბაღის დიდ კერძო სახლში მოწყობა, ამგვარი სახლის მოძიება და მისი საბავშვო ბაღად ადაპტირება, ვფიქრობთ, დღესდღეობით დიდ სირთულეს არ წარმოადგენს. ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტი კი იქნება, თუ თქვენ მოიძიებთ უკვე არსებულ, უმოქმედო ან დაკეტილ მსგავსი პროფილის შენობას, ამ შემთხვევაში თქვენ ბევრად მცირე ძალისხმევა დაგჭირდებათ სარემონტო სამუშაოების ჩასატარებლად.

თქვენ, რასაკვირველია, უნდა გესმოდეთ, რომ ამგვარი ბიზნესის წამოსაწყებად, აუცილებელია გარკვეული ფინანსური მხარდაჭერის გარანტირებულად არსებობა, ხოლო ამ მხარდაჭერის გზების ორგანიზება მხოლოდ თქვენზეა დამოკიდებული. ეს

შეიძლება იყოს სპონსორი, ადგილობრივი მთავრობა, ინვესტორი ან სულაც ბანკი (საბანკო კრედიტი).

სავარაუდოდ თქვენს კლიენტებს ეყოლებათ საკუთარი ავტომობილები და მათთვის მოსახერხებელი იქნება სამსახურისაკენ მიმავალ გზაზე ბავშვების ქუჩის გასწვრივ დატოვება, ამიტომ მიაქციეთ ყურადღება იმ საკითხსაც, რომ საბავშვო ცენტრი არ განათავსოთ ჩიხში კერძო ავტომობილებისათვის. საუკეთესო შემთხვევაში თქვენი მხრიდან სასურველია ავტომობილების პარკირებაზეც ზრუნვა.

დაუყოვნებლივ იზრუნეთ ბაღის მიმდებარე ტერიტორიაზე სათამაშო მოედნის მოწყობის საკითხზე. თუმცა სანამ მოაწყობთ, კარგად დააკვირდით (შეისწავლეთ), თუ როგორაა გამართული სათამაშო მოედნები სხვა მსგავსი პროფილის დაწესებულებებთან, აიღეთ მაგალითი მათგან და გააკეთეთ უკეთ.

განსაკუთრებული ყურადღება გამართეთ პერსონალის შერჩევასთან დაკავშირებით.

პირველ რიგში სწორად შეარჩიეთ ის კადრი, რომელსაც დირექტორად დანიშნავთ. რა თქმა უნდა, კარგი იქნება, თუ თქვენ თავად შეასრულებთ ამ ფუნქციებს (ყოველ შემთხვევაში, საწყის პერიოდში მაინც) და მოეზადეთ იმისთვის, რომ ამ საკადრო პოზიციისთვის შესაბამისი ადამიანის შერჩევა იოლი არ იქნება. დირექტორის სწორ მუშაობაზე დამოკიდებული იქნება მთელი ცენტრის გამართულად მუშაობა, მას უნდა შეეძლოს ხალხთან კომუნიკაცია და იყოს ყოველთვის კეთილგანწყობილი კლიენტებთან. დირექტორი პასუხისმგებელია თანამშრომეთა შეუფერხებელ მუშაობაზე, ბიუჯეტის დაგეგმვასა და ყველა ორგანიზაციულ საკითხზე. თუ შეძლებთ იმგვარი კადრის მოძიებას, რომელიც ამ კრიტერიუმებს დააკმაყოფილებს, ცადეთ შეუსრულოთ მას ყველა ფინანსური მოთხოვნა და არ დაკარგოთ იგი.

არ დაგავიწყდეთ, რომ თქვენი ცენტრის მომსახურებით ისარგებლებენ შეძლებული ადამიანები, დიდი ალბათობით მათ გაუზრდვბათ ბაღის დაცვითი მომსახურებით აღჭურვის მოთხოვნა, ამრიგად, შესაძლებელია თქვენ მოგიწიოთ დაცვის დაქირავება. აგრეთვე, გაითვალისწინეთ, რომ თუ თქვენ შესთავაზებთ ბავშვებს მიკროავტობუსით მომსახურებას, შესაძლებელია ამისთვის სპეციალური ნებართვა დაგჭირდეთ (მძღოლის ნებართვა ბავშვების გადაყვანისათვის).

აუცილებლად დაგჭირდებათ კარგი კვალიფიკაციის მზარეული და, რასაკვირველია აღმზრდელები და მასწავლებლები, მაღალკვალიფიციური პედაგოგები უმაღლესი პედაგოგიური განათლებით. კერძო საბავშვო ბაღებისაგან მშობლები ყოველთვის ჩვეულებრივ (საჯარო) საბავშვო ბაღებში არსებულ სასწავლო დონეზე მაღალი დონის სასწავლო პროცესს მოელოან.

იფიქრეთ დამატებით მომსახურებებზეც, რომელთა გაწევასაც თქვენი ცენტრი შეძლებს, მაგალითად, მშობელთა სურვილის შემთხვევაში შეძლოთ ბავშვების დატოვება ღამით ან დასვენების დღეებშიც. შეეცადეთ ამერიკული "School Bus" - ის ორგანიზებას, რაც გულისხმობს ბავშვების სახლამდე, საკუთარი მიკროავტობუსით მიყვანის სერვისს. მართალია, ეს, ერთი მხრივ, გაზრდის თქვენს ხარჯებს, მაგრამ, მეორე მხრივ, გაზრდის თქვენსაც პოპულარობას. ასევე საკმაოდ სარგებლიანი შეიძლება აღმოჩნდეს კიდევ ერთი დამატებითი მომსახურების ფორმა, ერთი შეხედვით

ორიგინალური, თუმცა ვფიქრობთ, საკმაოდ პრაქტიკული, რაც გულისხმობს შემდეგს: დღეს საკმაოდ დიდია ისეთი ბავშვების რიცხვი, რომლებიც არ დადიან ანუ არ ირიცხებიან საბავშვო ბაღებში (ვინაიდან მათზე ზრუნავს საკუთარი მშობელი), თუმცა ნებისმიერი ოჯახის ცხოვრებაში გამოჩნდება ხოლმე მოულოდნელი მომენტი, როდესაც არსებობს ბავშვის სადმე დატოვების საჭიროება, სწორედ ამგვარი შემთხვევებისთვის თქვენ შესაძლებელია შესთავაზოთ მათ ბაღის აღმზრდელთან ბავშვის დატოვება.

სასტარტო დანახარჯების პროგნოზირება შედარებით იოლია, თუმცა წინასწარ მაინც რთულია ამ ბიზნესის ზუსტ დანახარჯებზე ლაპარაკი, ეს დამოკიდებულია თქვენს რეგიონში არსებულ ფასებზე შენობა - ნაგებობებისათვის, საკვები პროდუქტებისათვის და სხვა. როგორც აღვნიშნეთ, შეეცადეთ, თავიდანვე მოიძიოთ სპონსორი თქვენი პროექტისათვის და არ იყოთ მხოლოდ საკუთარი ფინანსური სახსრების იმედად.

პრაქტიკული მაგალითი N4: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი. სასწრაფო კომპიუტერული მომსახურება:

ჩვენს მიერ რეკომენდებულია ე.წ „სასწრაფო კომპიუტერული დახმარება“. ამ ბიზნეს-საქმიანობის დანიშნულება არის სწრაფად აღმოფხვარას კომპიუტერის გაუმართაობასთან დაკავშირებული პრობლემები. მომსახურების ასეთი ფორმა ყოველთვის მოთხოვნადია კერძო პირებში, მიუხედავად იმისა, რომ თითქმის ყველა კომპიუტერული ფირმა გასცემს გარანტიას საქონლის გაყიდვის შემდეგ. საქმე ისაა, რომ არცერთი კომპიუტერული ფირმა არ დაინტერესდება იმ ერთი შეხედვით უმარტივესი პრობლემით, რასაც ქვია მაგალითად: „ფაილის“ ვერგადმოწერა ან „მაუსის“ რატომღაც გაჩერება. როგორც წესი, კომპიუტერული ტექნიკის მწარმოებელი კომპანიები ინტერესდებიან „ტექნიკური“ პრობლემებით, ხოლო „დილაკებთან“ დაკავშირებით წარმოქმნილი შეფერხებების დროს გვირჩევენ გავიაროთ კომპიუტერული კურსები და არ შევაწუხოთ ისინი. მით უფრო არავინ გაუწევს კონსულტაციას ადამიანს, რომელმაც კომპიუტერი სადღაც ბაზარზე (და არა ბრენდულ მაღაზიაში) შეიძინა.

რაც შეეხება ორგანიზაციებს და მათ შესაძლო დაინტერესებას ამ ტიპის ბიზნეს-მომსახურებით: მიუხედავად იმისა, რომ დღესდღეობით ორგანიზაციათა უმრავლესობას ჰყავს კომპიუტერული ტექნოლოგიების (IT) სპეციალისტი, არსებობს კონკრეტული შემთხვევები, როდესაც კომპიუტერულ ტექნოლოგიებზე დაყრდნობით თავიანთ პროდუქტსა თუ მომსახურებას ქმნიან მცირე ორგანიზაციული ჯგუფები (მაგალითად: მუსიკალური ჯგუფები საკონცერტოდ), რომლებიც საინფორმაციო ტექნოლოგიების მცოდნე პროფესიონალი თანამშრომლების კოლექტივში ყოლით არ გამოირჩევიან. მათ ხშირად წარმოექმნება გაუთვალისწინებელი შეფერხებები (თუნდაც კონცერტის დაწყების წინ), ამ შემთხვევაში, ვფიქრობთ, თქვენი ბიზნეს - მომსახურების შეთავაზება მათთვის იდეალური გამოსავალი იქნებოდა პრობლემური სიტუაციიდან.

კომპიუტერულ ტექნიკასთან დაკავშირებული პრობლემა შეიძლება შეემთხვას განურჩევლად ყველას, გამონაკლისის გარეშე. ზოგი ადამიანი, მაგალითად, ვერ

გაერკვევა დისკის ან მუსიკალური ნომრის ფორმატირებასთან დაკავშირებით, ზოგს წაეშლება ინფორმაცია, რომელიც უმნიშვნელოვანეს ფაილებს მოიცავდა, ზოგიც კი სულაც კომპიუტერულ ვირუსებს ვერ გაუმკლავდებოდა. ზუსტად თქმა ძნელია, თუ რა რაოდენობის სავარაუდო კლიენტი გეყოლებათ, თუმცა ვფიქრობთ, აშკარაა, რომ ეს რიცხვი მცირე არ იქნება.

კონკურენცია ამ სფეროში, რასაკვირველია, არსებობს, მაგრამ ქართულ ბაზარზე მოქმედი კომპიუტერული ფირმები ამგვარი წერილმანი პრობლემების აღმოფხვით არ არიან დაკავებული. მნიშვნელოვანია გესმოდეთ, რომ თქვენი მთავარი უპირატესობა და იარაღი უნდა იყოს ოპერატიულობა, რის მიღწევაც თქვენ, როგორც სწორედ ამგვარ საქმიანობაში სპეციალიზებულ ფირმას რეალურად შეგეძლებათ.

კომპიუტერის „გადარჩენის“ პროცესი, ორგანიზაციული კუთხით, საკმაოდ მარტივია: კლიენტის მიერ თქვენთან დაკავშირება ხდება ტელეფონით, დისპეტჩერი იღებს შეკვეთას და დანიშნულების ადგილზე გზავნის სპეციალისტებისაგან შემდგარ მობილურ ჯგუფს. თუ მათ მიერ პრობლემის აღმოფხვრა კლიენტის საცხოვრებელ (ან სამუშაო) ადგილზე ვერ მოხერხდება, ამგვარი შემთხვევებისათვის ოფისში უნდა გაგაჩნდეთ სერიოზული პრობლემებისთვის გათვალისწინებული შესაბამისი ტექნიკა.

რაც შეეხება შენობასა და აღჭურვილობას: თქვენ დაგჭირდებათ პატარა ოფისი, მინიმუმ ერთი კომპიუტერი და ორი სადისპეტჩერო ტელეფონი. ოფისის ადგილმდებარეობასა და გარეგნულ რემონტზე განსაკუთრებული ყურადღების გამახვილება, ვფიქრობთ, არ ღირს, ვინაიდან, ერთი მხრივ, პოტენციური კლიენტები იშვიათად გესტუმრებიან უშუალოდ (ყოველ შემთხვევაში, საქმიანობის პირველ პერიოდში), მეორე მხრივ, კი მათ, როგორც უმეტესად „ცაიტნოტში“ მყოფ მომხმარებლებს, თქვენი ოფისის კომფორტული გარემო უზრალოდ ნაკლებად დააინტერესებთ.

ამ საქმეში უმნიშვნელოვანესია კვალიფიკური სპეციალისტების შერჩევა, რომლებსაც შეეძლებათ თავის სფეროში წარმოქმნილ ყველა პრობლემასთან გამკლავება, მაგალითად: არა მხოლოდ "Windows" - ის გადაყენება, არამედ გრაფიკული დიზაინის, ან საბუღალტრო თუ სასაწყობო პროგრამული შეფერხებების აღმოფხვრა. რაც შეეხება სამუშაო საათებს, ამ შემთხვევაში ეს ძალზე სპეციფიკური საკითხია და ძნელია სამუშაო პერიოდის სტანდარტულ რეჟიმში (9:00 18:00) დანერგვა, თქვენ შეგიძლიათ იზრუნოთ სულაც 24 საათიანი და დასვენების დღეებში მომსახურების უზრუნველყოფაზეც.

სხვათაშორის, ამ სფეროში საკმაოდ ხშირია შემთხვევები, როდესაც კომპიუტერული ტექნოლოგიების სპეციალისტებისთვის გარკვეული პრობლემების მოგვარება ოფისიდან გაუსვლელად, "TeamViewer" - ის, ან სულაც კომპიუტერის საშუალებით არის შესაძლებელი. რასაკვირველია, ამგვარი მომსახურების გაწევისას, თქვენ უზრალოდ კეთილ ნებას გამოავლენთ და ვერ მიიღებთ ფინანსურ სარგებელს, თუმცა დაფიქრდით, როგორი რეკლამა იქნება ეს თქვენთვის! რამდენად ამაღლება თქვენი ორგანიზაციის პრესტიჟი და გაიზრდება მომხმარებელთა კეთილგანწყობა, რის სანაცვლოდაც სპეციალისტს, სავარაუდოდ, მხოლოდ 2-3 წუთის „უფასოდ“ დახარჯვა მოუხდება.

თავისთავად ცხადია, რომ რეკლამის მხოლოდ ზემოთ აღწერილი ფორმა საკმარისი არ იქნება, რადგან, ვფიქრობთ, საბოლოოდ თქვენი წარმატების ყველაზე მნიშვნელოვანი წინაპირობა აღმოჩნდება სწორედ ის ფაქტორი, რომ თქვენი ქალაქის ყველა მოსახლეს (ყოველ შემთხვევაში უმრავლესობას) ეცოდინება თქვენი ფირმის არსებობის შესახებ, ხოლო თქვენი საკონტაქტო მონაცემები მათთვის ყოველთვის იოლად ხელმისაწვდომი უნდა იყოს. მოიფიქრეთ კრეატიული სარეკლამო სლოგანი, თუმცა შეეცადეთ იყოს იგი მარტივი და „კომპიუტერული ავარიის“ შემთხვევაში ყველასთვის მისაღები. გაავრცელეთ თქვენი ფირმის ბარათები მთელ ქალაქში, დიახ, ზუსტადაც რომ მთელ ქალაქში, ამაზე ეკონომიის გაკეთება არ ღირს. მართალია, სარეკლამო ბარათები საკმაოდ ბევრი დაგჭირდებათ, თუმცა, „კომპიუტერული დახმარების“ ბიზნესის წამოწყების შემთხვევაში, გირჩევთ, რომ აქცენტი სწორედ ამ სარეკლამო ხერხზე გააკეთოთ. თქვენი ფირმის დასახელება მაქსიმალურად ბევრ ადამიანს გააგებინეთ, ნებისმიერ მათგანში შეიძლება იყოს თქვენი მომსახურების პოტენციური მომხმარებელი. (სხვათაშორის, გახსოვდეთ მარტივი ეკონომიკური პრინციპი: სარეკლამო ბარათების რაც მეტ ეგზემპლარს შეუკვეთთ, მით უფრო იაფი იქნება ფასი ერთეულზე).

ამრიგად, თქვენი დანახარჯები ამგვარ ბიზნესსაქმიანობაში, პირველ ეტაპზე ოფისის ქირაობის და სახელფასო ფონდის გარდა, იქნება ძირითადად სარეკლამო ხარჯი. (250-300 \$ პირველ თვეში) ამასთან, რასაკვირველია, კომპიუტერის შესყიდვა (500 \$), თუმცა საუკეთესო შემთხვევაში, შესაძლებელია ოფისის არენდისთვის თანხა არც კი დაგეხარჯოთ (თუ ოფისს საკუთარ სახლში მოაწყობთ).

რაც შეეხება სავარაუდო შემოსავლებს, ეს მთლიანად დამოკიდებული იქნება არსებული

კლიენტების რაოდენობაზე. საშუალო წარმატების პირობებში, ივარაუდეთ დღეში 10 მომხმარებელი, ხოლო თითოეული მათგანისაგან მიღებული ანაზღაურება 5 \$. ამრიგად, ამ შემთხვევაში, თქვენი ყოველთვიური შემოსავალი შეადგენს 1500 \$ ს. რასაკვირველია, აქ ვითვალისწინებთ კვირაში 7-დღიან სამუშაო რეჟიმს, ვინაიდან კომპიუტერული ტექნიკა წყობიდან ნებისმიერ დროს შეიძლება გამოვიდეს და არა მხოლოდ სტანდარტულ სამუშაო საათებში.

მნიშვნელოვანია არ დაკარგოთ ენთუზიაზმი ბიზნესსისტემის გამართულად ამუშავებამდე და გესმოდეთ, რომ პირველივე დღეებიდანვე სასურველი რაოდენობის მომხმარებელი არ გეყოლებათ. მოთმინებით დაელოდეთ 3-4 თვის გასვლას, სწორი მუშაობის შემთხვევაში სწორედ ამ პერიოდის გავლის შემდეგ უნდა დაიწყოს თქვენი შემოსავლების ზრდა და მოახდინოთ საწყისი ხარჯების გადაფარვა.

პრაქტიკული მაგალითი N5: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი: კურიერული მომსახურება:

წარმოიდგინეთ ჩვეულებრივი, საყოფაცხოვრებო სიტუაცია: შინიდან სამსახურისკენ მიმავალ გზაზე გაგახსენდათ, რომ ყოველთვიური ანგარიში, რომელიც დღეს სამსახურში უნდა წარგედგინათ, სახლში დაგრჩათ. როგორ მოიქცეოდით?

მიზრუნდებოდით სახლში მაშინ, როდესაც ძალიან გეჩქარებათ? თუ სთხოვდით დახმარებას ოჯახის წევრს? რომელიც ასევე დაკარგავს ძვირფას დროს თქვენს დასახმარებლად. ან სხვა სიტუაცია: ქალაქის მეორე ბოლოში მცხოვრები მეგობარი, გათხოვთ, სასწრაფოდ დაუბრუნოთ მას წიგნი, რომელიც თქვენ გამოართვით.

ამ ბიზნესსაქმიანობის წამოწყების შემთხვევაში, რა თქმა უნდა, ორიგინალური ვერ იქნებით, საუკუნეებია არსებობს კურიერული მომსახურების სერვისი სხვადასხვა ფორმით, რომელმაც 21-ე საუკუნეში ელექტრონული საშუალებების (E-Mail) და ფაქსის განვითარების შემდეგ, მართალია, გარკვეულწილად დაკარგა აქტუალობა, გადაიჭრა რა ინფორმაციის თუ დოკუმენტის სწრაფი მიწოდების პრობლემა, თუმცა დღესაც არსებობს მთელი რიგი საჭიროებებისა, რომელთა გადატანა ელექტრონულად შეუძლებელი იქნება.

ბიზნესიდეის პრაქტიკულად რეალიზების შემდეგ, თქვენი ოფისის მოსაწყობად დიდი ძალისხმევა არ დაგჭირდებათ, ვინაიდან, იგი ფაქტობრივად შეასრულებს მხოლოდ სადისპეტჩერო პუნქტის ფუნქციებს და შეგიძლიათ განათავსოთ ნებისმიერ, თქვენთვის მოსახერხებელ ადგილას. ერთადერთი აუცილებელი მოთხოვნა ოფისისადმი არის, რასაკვირველია, გამართული სატელეფონო კავშირის არსებობა.

შესყიდული პროდუქციის მიტანის სერვისი:

ოჯახების უმრავლესობა ყოველდღიურად ან როგორც მინიმუმ რამდენიმე დღეში ერთხელ, ახორციელებს საყოფაცხოვრებო პროდუქტისა თუ ნივთების შეძენას. მსოფლიო მასშტაბით, დიდი ქალაქების მცხოვრებლები, რომლებიც მუდმივად განიცდიან დროის უკმარისობას, ხშირად მიმართავენ სხვადასხვა ფორმის მომსახურებას, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქტის შეძენა / სახლში მიტანასთან. ვფიქრობთ, საქართველოს დიდ ქალაქებში ეს ნიშა ჯერ კიდევ აუთვისებელია და მიუხედავად, ზოგადად საქართველოს მოსახლეობის შეჭირვებული ეკონომიკური ყოფისა, ბიზნესის ეს ფორმა თავის მომხმარებელს ყოველთვის იპოვის.

თავისთავად ცხადია, რომ პროდუქტის შინ მიტანის სერვისი არ არის გათვლილი ღარიბებისათვის. თქვენი მომხმარებლები, უპირველეს ყოვლისა, იქნებიან ის საქმიანი ადამიანები, რომლებიც ვერ ახერხებენ დროის გამონახვას საყოფაცხოვრებო პროდუქტების შესაძენად, და აგრეთვე ისინი, ვისაც უბრალოდ არ უყვარს მაღაზიებში სიარული და სურს, ეს ფუნქცია სხვას დააკისროს. სავარაუდო მომხმარებელთა სიაში აუცილებლად იქნებიან ფიზიკური შეზღუდვის მქონე ადამიანები, რომლებიც იძულებული არიან ისარგებლონ სხვათა დახმარებით ამგვარ საკითხებში, თუმცა, ბუნებრივია, საზოგადოების ამ სეგმენტისგან თქვენ განსაკუთრებული ფინანსური სარგებლის მიღების სურვილი და ილუზია არ უნდა გქონდეთ. (აქვე რჩევა: არ დააწესოთ მათთვის მომსახურებაზე მაღალი ფასი), ამავდროულად მომხმარებელთა ეს კატეგორია თქვენთვის ძალზე ძვირფასია, ვინაიდან არის მუდმივი და საიმედო.

ეძიეთ მომხმარებლები არა მხოლოდ კერძო პირებში, არამედ ასევე ორგანიზაციათა შორის. რასაკვირველია, შეეცადეთ მომხმარებელთა სტაბილური წრის ჩამოყალიბებას,

ეს არა მხოლოდ უზრუნველყოფს თქვენს მუდმივ შემოსავალს, არამედ საკმაოდ აიოლებს მუშაობის პროცესს.

უშუალოდ მომსახურების გაწევის პროცესი არც თუ ისე რთულია: თქვენ მიერ დაქირავებული შესყიდვების სპეციალისტი შეკვეთის მიღებისთანავე მიდის მომხმარებელთან, იღებს მისგან საჭირო პროდუქტების ჩამონათვალს და შესაბამის თანხას. თქვენი ოფისის თანამშრომლის მიერ კლიენტის თანხაში მოტყუება ფაქტობრივად გამორიცხულია, რადგან დღეს არცერთი მაღაზია გასცემს პროდუქტს ჩეკების გარეშე, რომლებსაც კლიენტები შემდეგ უკვე პროდუქციის მიღებისთანავე ამოწმებენ, შესაბამისად, მომხმარებლებს ამ მხრივ დღევანდელი საფუძველი არ ექნებათ.

პროდუქტების ფასები მომხმარებლებისთვის ფაქტობრივად იგივე რჩება, რაც იქნებოდა მაღაზიაში შესყიდვის შემთხვევაში. უფრო მეტიც, თქვენ შეგიძლიათ შესთავაზოთ მათ უფრო დაბალი ფასებიც, ეს იმ შემთხვევაში, თუ შეძლებთ პროდუქციის სადილერო ფასში შესყიდვას, ხოლო შემდეგ მომხმარებლებზე მის საბაზრო ფასში გაყიდვას. ამის მისაღწევად, მნიშვნელოვანია პროდუქტების მწარმოებლებელთან უზრუნველყოთ პარტნიორული, სტაბილური და ურთიერთნდობაზე დაფუძნებული თანამშრომლობის ჩამოყალიბება.

ბუნებრივია, საწყის ეტაპზე, მომხმარებლებში შესაძლოა არსებობდეს გარკვეული უნდობლობა უცხო ადამიანისადმი თანხის (თუნდაც ახლოს მდებარე მაღაზიიდან პროდუქტის მოსატანად) ან დოკუმენტის მინდობასთან დაკავშირებით. თუმცა, საფიქრებელია, რომ დროის სვლასთან ერთად, გაიზრდება თქვენი პოპულარობა, შესაბამისად, გაიზრდება მომხმარებელთა ნდობაც თქვენ მიმართ და მათ აღარ გაუჩნდებათ ეჭვნარევი კითხვები თქვენი ოფისის თანამშრომლისათვის თანხის გადაცემის საიმედოობასთან დაკავშირებით. ამრიგად, პირველ ეტაპზე თქვენი სარეკლამო კამპანია, უპირველეს ყოვლისა, მიმართული უნდა იყოს სწორედ ამ ნდობის შექმნისაკენ. სასურველია ეცადოთ, რომ მომხმარებლების თვალში წარმოდგეთ როგორც სოლიდური ფირმა, სოლიდური და პატივსაცემი თანამშრომლებით, რომლებიც არცერთ ფინანსურ გადახრას და უზუსტობას არ დაუშვებენ.

მოგვიანებით, როდესაც მოცემული სერვისი გახდება ჩვეულებრივი და მისაღები თქვენი ქალაქისათვის, და აგრეთვე გამოჩნდებიან კონკურენტები, შეგიძლიათ მიმართოთ ნებისმიერ, თქვენთვის სასურველ სარეკლამო ხერხს. დროთა განმავლობაში, არც თავად არსებული კლიენტების მიერ თქვენი მომსახურების რეკლამირება გახდება მოულოდნელობა. კარგად გაიაზრეთ, რომ კმაყოფილი მომხმარებელი - შეუფასებელი წყაროა უფასო რეკლამის და სხვათა წინაშე კარგი რეკომენდაციისათვის. ახალი მომხმარებლები ხშირად ენდობიან მათ აზრს, ვინც უკვე გამოსცადა კონკრეტული მომსახურება.

პრაქტიკული მაგალითი N6: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი. ელექტრო-ინსტრუმენტების გაქირავება:

დღეს კარგი ელექტროინსტრუმენტები საკმაოდ ძვირია და ბევრ ადამიანს მათზე ხელი არ მიუწვდება. ავიღოთ თუნდაც ყველასათვის ცნობილი ინსტრუმენტი

პერფორატორი: სამწუხაროდ, ყველას არ აქვს შესაძლებლობა შეიძინოს პროფესიული პერფორატორი, რომლის ღირებულება დაახლოებით 500 \$ ია. არადა ნახსენები ინსტრუმენტი, მრავალ ადამიანს, ცხოვრების მანძილზე არა ერთხელ დასჭირდება. მაგალითად, რთულია წარმოვიდგინოთ ბინის რემონტი მის გარეშე. პრინციპში, რასაკვირველია, შესაბამის ბაზარზე ნებისმიერი ინსტრუმენტის მოძიება შეიძლება, რომელიც იქნება პროფესიულის მსგავსი, თუმცა გვაეჭვებს მათი განსხვავებული ღირებულება: 50 - 200 \$. ასეთი დაბალხარისხიანი ინსტრუმენტები, ვფიქრობთ, 2-3 რემონტსაც ვერ გაუძლებს, რომ აღარაფერი ვთქვათ იმ ფაქტზე, რომ ეს თანხაც საკმაოდ ძვირია.

სხვა საქმეა პროფესიონალი მშენებლები, რომლებიც თავიანთ ყოველდღიურ სარჩოს სწორედ ელექტროინსტრუმენტების საშუალებით გამოიმუშავენ. ისინი, რა თქმა უნდა, ფლობენ სამშენებლო თუ ელექტროტექნიკის განსაზღვრულ კომპლექტს, მაგრამ როდესმე მათაც შეიძლება წარმოეშვათ რომელიმე ინსტრუმენტის უქონლობის პრობლემა. ბევრისთვის ასეთი სიტუაციიდან საუკეთესო გამოსავალი არის საჭირო ელექტროინსტრუმენტის ქირაობა.

გაქირავების ბიზნესის ორგანიზებისათვის, თქვენ არ დაგჭირდებათ დიდი ფართის მქონე შენობა-ნაგებობა. ვფიქრობთ, სრულიად შესაძლებელია ამ ბიზნესის დაახლოებით 20 კვ.მეტრზე ან სულაც ნაკლებ ფართზე ორგანიზება, სადაც აუცილებლად დაგჭირდებათ სატელეფონო ხაზი და აგრეთვე გაითვალისწინეთ გამართული ელექტროობა, ვინაიდან მასზე დატვირთვა ელექტროინსტრუმენტების „გატესტვის“ დროს საკმაოდ დიდი იქნება.

საუკეთესო ადგილი გაქირავების პუნქტის გასახსნელად, იქნება სამშენებლო ან სარემონტო მასალების მაღაზიის მიმდებარე ტერიტორია. ლოგიკურად, რემონტით დანტერესებული ადამიანები დიდი ინტერესით მოგმართავენ თქვენ. მიაქციეთ ყურადღება იმ დეტალს, რომ თქვენი პუნქტი იყოს მოსახერხებლად მისადგომი კერძო ავტომობილებისათვის. ამასთან, იმ მომხმარებლების ინტერესების გათვალისწინებით, რომლებსაც არ გააჩნიათ საკუთარი სატრანსპორტო საშუალება, შეეცადეთ განათავსოთ გაქირავების პუნქტი აგრეთვე საჯარო ტრანსპორტის მიმოსვლის სიახლოვეს. აშკარაა, რომ 10-15 კვ. სიმძიმის ელექტრო-ინსტრუმენტებს, კლიენტები დიდ მანძილზე ფეხით არ წაიღებენ.

გაითვალისწინეთ დაუწერელი კანონი და შეეცადეთ დაიჭიროთ გარკვეული დისტანცია საცხოვრებელ კორპუსებთან, ვინაიდან მათ მკვიდრებს და სხვადასხვა საჯარო ორგანოებს შეეძლება პრეტენზიის გამოთქმა თქვენი საქმიანობის მიმართ (ხმაურის გამო) და საერთოდ, სამართლებრივად კანონი აღმოჩნდება მათ მხარეს.

ფართის შიგა დიზაინი შეიძლება იყოს ყველაზე მარტივი. თქვენი მთავარი კლიენტები იქნებიან მშენებლები და ადამიანები, რომლებიც თავად არიან დაკავებული ბინების რემონტით და მათთვის ელიტური აპარტამენტების დახვედრება შეიძლება აღმოჩნდეს სრულიად უადგილო ჟესტი და იქნებ დააფრთხოს კიდევ ისინი, არათუ მოიზიდოს.

პრაქტიკული მაგალითი N7: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი. საინფორმაციო მომსახურება:

როცა ერთ წარმატებულ ბიზნესმენს ჰკითხეს: „როგორ მოიქცეოდით, თუ ერთ დღეს თქვენი ფირმა მოულოდნელად გაკოტრდებოდა?“ მან უპასუხა: „დაუყოვნებლივ დავიწყებდი მოსახლეობისათვის საკონსულტაციო მომსახურების გაწევას, მოვაროვებდი საჭირო თანხას და შემდეგ თავიდან ავამუშავებდი იმავე ბიზნეს-საქმიანობას“.

ამრიგად, განვიხილოთ საინფორმაციო მომსახურებები, რომლებიც მართალია, არამატერიალური, თუმცა ძალზე ღირებულია. ეს არც არის გასაკვირი, ვინაიდან, ადამიანები უკვე მრავალი წელია მიხედნენ, რომ ინფორმაცია - ის აგრეთვე პროდუქტია და ამ პროდუქტზე მოთხოვნა ყოველთვის იარსებებს. როგორც ხატოვნად არის ნათქვამი: „ვინც ფლობს ინფორმაციას, ის ფლობს სამყაროს“.

საინფორმაციო მომსახურების ბიზნესის წამოწყება დაწყები ბიზნესმენებისთვის განსაკუთრებით იმ თვალსაზრისით არის შესაბამისი, რომ იგი არ მოითხოვს შენობა-ნაგებობებისა და ძვირადღირებული მატერიალურ ტექნიკური ბაზის ფლობას. (არ ვგულისხმობთ, რასაკვირველია, ყველასათვის აუცილებელ ტექნიკას: კომპიუტერს, პრინტერს, ტელეფონს და ა.შ) საინფორმაციო ბიზნესით დაკავების შემთხვევაში, თქვენი მთავარი „აღჭურვილობა“ იქნება თქვენი - ცოდნა და აზროვნება.

საკონსულტაციო ცენტრი:

დღესდღეობით, ევროპასა და ამერიკაში, მოდამია ამ ტიპის მომსახურებისთვის არა „საკონსულტაციო“, არამედ „კონსალტინგური მომსახურების“ დარქმევა. რა თქმა უნდა, ჩვენ არ ვემხრობით უცხოური, თანამედროვე სიტყვების თუ ტერმინების თქვენთვის თავს მოხვევას, თუმცა, მოდა მოდაა. კონსალტინგური ცენტრები, როგორც წესი, მუშაობენ კონკრეტული კომპანიის ან კერძო მეწარმის ხელმძღვანელობის (მმართველობის) ქვეშ. რომლებიც ეხმარებიან მას (კონსალტინგურ ცენტრს) ახალი ბიზნესის ორგანიზებაში, უკვე არსებულის რენტაბელობის ზრდაში, ბაზრის ანალიზის განხორციელებასა და ახალი სამომხმარებლო სეგმენტის დაპყრობაში, აგრეთვე სარეკლამო კამპანიის ორგანიზებასა და სხვა საკითხებში.

სხვათა შორის, უკანასკნელი ათწლეულის მანძილზე, მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, საკონსულტაციო ცენტრების რიცხვი მნიშვნელოვნად გაიზარდა. მსგავსი ტანდენცია შეინიშნება საქართველოშიც და სტატისტიკის მიხედვით, მომსახურების აღნიშნული სფერო ერთ-ერთი ყველაზე მზარდია.

ბიზნესის ეს ფორმა საკმაოდ პერსპექტიულია, ლოგიკურად დავუფიქრდეთ: ნებისმიერ ადამიანს, აქვს კონკრეტული ცოდნა განსაზღვრულ სფეროში და ის ცოდნა, რომელიც თქვენ (თქვენი ბიზნესის მიერ დაქირავებულ სპეციალისტებს) გაგაჩნიათ, ფასიანი, ღირებული ცოდნაა, რომელიც მოსახლეობის უმრავლესობას არ აქვს. რა თქმა უნდა, ყოველმა ცალკეულმა ადამიანმა არ შეიძლება იცოდეს ყველაფერი დედამიწის ზურგზე. მაგალითად: თუნდაც გამოცდილი, „A“-პროდუქტის მწარმოებელი

ბიზნესმენი შეიძლება იყოს ძლიერი ბიზნესის სარეკლამო უზრუნველყოფის სფეროში, „B“-პროდუქტის მწარმოებელს შეიძლება სჭირდებოდეს იურიდიული დახმარება (კონსულტაცია), ხოლო „C“-სავაჭრო ობიექტის მფლობელი თუნდაც არ იყოს კარგად გარკვეული საბუღალტრო აღრიცხვის საკითხებში. ერთი სიტყვით, ყოველთვის იარსებებს გარკვეული „სიციარიელი“ და მეტი ცოდნის მიღების (კონსულტაციის) საჭიროება ამა თუ იმ სფეროში, რომლის

დაკმაყოფილებაც თქვენ, თქვენი მომსახურებით შეგეძლებათ.

პირველი მნიშვნელოვანი ნაბიჯი არის სწორად შეაფასოთ თქვენი და თქვენ მიერ დაქირავებული თანამშრომლების ცოდნა / უნარები. შესაძლებელია, თქვენ გაგაჩნდეთ გამოცდილება ისეთ სფეროებში, როგორიცაა: მარკეტინგი, რეკლამა, დიზაინი, გაყიდვა. ბიზნეს გეგმების შედგენა (დაგეგმვა), საბუღალტრო აღრიცხვა, საკადრო მუშაობის ორგანიზება, საწარმოს უსაფრთხოება, კომპიუტერული ტექნოლოგიები და სხვა.

მაგალითად, რატომ არ შეუძლია ქალბატონს, რომელიც დიდი ხნის მანძილზე მუშაობდა რესტორანში საკადრო უზრუნველყოფის მიმართულებით, გახდეს ნებისმიერი სარესტორნო ქსელის კარგი კონსულტანტი ოფიციალტა შერჩევის საკითხებში? ანდა ადამიანი, რომელიც მრავალი წელი მუშაობდა ექსპედიტორად, დიდი ალბათობით, შეიძლება აღმოჩნდეს წარმატებული კონსულტანტი ახლად გახსნილი ფირმისთვის სადისტრიბუციო პოლიტიკის დაგეგმვის სფეროში.

ამრიგად, სწორად გააანალიზეთ საკუთარი რესურსები და განათლების უპირატესობები, სცადეთ დაფიქრდეთ და უპასუხოთ კითხვებს: რით იყავით დაკავებული მთელი ცხოვრების მანძილზე? რა სარგებლის მოტანა შეგიძლიათ სხვებისთვის? რა იცით ისეთი, რაც სხვებმა არ იციან? რით ხართ გამორჩეული? ეს ყველაფერი თქვენი კაპიტალია, რაც ნიშნავს იმას, რომ თქვენ იოლად შეგიძლიათ ამ არამატერიალური კაპიტალის მატერიალურად გარდაქმნა და თქვენი ცოდნით თანხის გამომუშავება.

მას შემდეგ რაც გადაწყვეტთ, თუ რომელ სფეროში გასურთ კონსულტაციების გაწევა, იზრუნეთ ოფისსა და საოფისე ტექნიკაზე. თუ თქვენი კაპიტალი (ამ შემთხვევაში ვგულისხმობთ მატერიალურ კაპიტალს) შემოსაზღვრულია, რასაკვირველია, საოფისე ფართი გექნებათ მცირე, თუმცა ეცადეთ განათავსოთ იგი ქალაქის ცენტრში. გახსოვდეთ, რომ თქვენი ოფისი (მისი გარეგნული იერი) არის თქვენი და თქვენი ბიზნესის სახე პოტენციური კლიენტებისთვის. მაქსიმალური ყურადღება გაამახვილეთ, რომ ოფისის დიზაინი იყოს მიმზიდველი და თანამედროვე. განათავსეთ მასში რამდენიმე ტელეფონი, პრინტერი, პროფესიული ლიტერატურა, არ თქვათ უარი ერთი შეხედვით ფორმალურ დეტალებზე, ამით თქვენს პოზიტიურ იმიჯს შექმნით. რა თქმა უნდა, განათავსეთ ოფისში კომფორტული დივანი და მაგიდა კლიენტებისათვის.

იმ შემთხვევაშიც კი, თუ ბიზნესის საწყის ეტაპზე ჩათვლით, რომ თქვენ თავად შეგიძლიათ საკონსულტაციო მომსახურების გაწევა და გაუმკლავდებით ყველა გამოწვევას დაქირავებული თანამშრომლების გარეშე, როგორც მინიმუმ დაგვირდებით დამხმარე მდივანი, რომლის გარეგნული სახეც აგრეთვე უნდა შეესაბამებოდეს თქვენი ოფისის იმიჯს. საკონსულტაციო ცენტრი, რომელიც განთავსებულია ერთ ოთახში,

სადაც მხოლოდ ერთი მოწყვნილი ადამიანი უზის კომპიუტერს, დაგვეთანხმებით ძალზე არასერიოზულია. მოკლედ, შექმენით გარემო, რომლიც მოახდენს შთაბეჭდილებას თითქოს სამუშაო პროცესი ყოველთვის დულს, თუნდაც საქმიანობა ახალი დაწყებული გქონდეთ.

რაც შეეხება ამ ბიზნესსაქმიანობის ფინანსურ ასპექტს: შენობა-ნაგებობის დაქირავების და მასში მინიმალური რემონტის გაკეთების გათვალისწინებით, თავიდანვე იანგარიშეთ სულ მცირე 200-300 \$. ამას დამატებული: ავეჯი, ორი მაგიდა, დივანი კლიენტებისათვის. ერთი სიტყვით, სტანდარტული საოფისე ავეჯის შესაძენად, საგარაუდოდ დაგჭირდებათ 1000 - 1500 \$. ამ შემთხვევაში გარკვეულ ეკონომიაზე ფიქრი შესაძლებელია და შეეცადეთ შეარჩიოთ ოპტიმალური ფასის შემომთავაზებელი მწარმოებლის ავეჯი. გარდა ამისა, დაახლოებით 300-500 \$ გაითვალისწინეთ კომპიუტერის (ერთეულის ფასი) შესაძენად.

თუ არ გაქვთ ოფისის დაქირავების შესაძლებლობა, არც ეს არის ტრაგედია, ვინაიდან თქვენ შეგიძლიათ შესთავაზოთ კლიენტებს „გასვლით“ მომსახურება, ეწვიოთ მათ სახლებსა თუ თავიანთ ოფისებში, ამით ისინი მხოლოდ კმაყოფილი დაგრჩებიან. რასაკვირველია, ამგვარი საქმიანობის განსახორციელებლად აუცილებლად დაგჭირდებათ პორტატული კომპიუტერი. ერთი სიტყვით არჩევანი თქვენზეა.

როდესაც შექმნით ყველა საჭირო პირობას საქმიანობის დასაწყებად, იფიქრეთ თქვენი ბიზნესის სარეკლამო უზრუნველყოფის საკითხზეც. განათავსეთ რეკლამა თქვენი ქალაქისა თუ რაიონის შედარებით პოპულარულ გაზეთებსა და ჟურნალებში, (ისეთი ტიპის ჟურნალებში, რომლებსაც კითხულობენ საქმიანი ადამიანები) გამომდინარე აღნიშნული ბიზნესის ტიპიდან, სარეკლამო ტექსტი შესაძლოა იყოს საკმაოდ მრავალფეროვანი და მოიცავდეს მინიშნებებს თქვენი საქმიანობის მრავალ მიმართულებაზე, ზოგადად კონსალტინგური მომსახურების საჭიროებასა და კონკრეტულად თქვენი გუნდის პროფესიონალიზმზე. ვფიქრობთ, ამ ბიზნესით დაინტერესებულ ადამიანს არ გაუჭირდება საკონსულტაციო მომსახურების აქტუალობის შესახებ მცირე სტატიის გამოქვეყნებაც, ეს უკვე გაზრდის პოტენციური კლიენტების ინტერესს არა მხოლოდ ფირმის, არამედ თავად კონკრეტული ადამიანის მიმართ, რაც ძალზე მნიშვნელოვანია.

საქმიანი მომსახურების სფეროში, მიღებულია, რომ როგორც სარეკლამო მეთოდი, კარგად მუშაობს „პირდაპირი რეკლამის“ ხერხი (მაგალითად, როგორიცაა: Direkt Mail), თუმცა, ვფიქრობთ, რომ ამ მეთოდმა თავის წარმატების წლები უკვე გაიარა და ვეკვობთ, რომ მომდევნო წლების განმავლობაში კვლავ მისაღებ და წარმატებულ სარეკლამო მეთოდად დარჩეს. კიდევ ერთი სარეკლამო მეთოდი შესაძლოა იყოს გზაჯვარედინებზე ბუკლეტების (სარეკლამო მასალების) დარიგება, ამ შემთხვევაში განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ ქალაქის ხარისხს, ვინაიდან, სტატისტიკურად გაანგარიშებულია, რომ უხარისხო ფურცლებზე დაბეჭდილი ინფორმაცია მომხმარებლებს უმეტესად უყურადღებოდ რჩებათ. ამ მეთოდის გამოყენებით, თქვენ ზუსტად გადასცემთ ინფორმაციას სწორედ მათ, ვინც შეიძლება იყოს თქვენი კლიენტი ანუ საკუთარი ბიზნესის მფლობელი. (ვგულისხმობთ

სხვადასხვა ორგანიზაციის მენეჯერებს, რომლებიც სავარაუდოდ საკუთარი ავტომობილებით გადაადგილდებიან სამსახურებისკენ. ეს, რასაკვირველია, პირობითი ვარაუდია, მაგრამ მაინც ლოგიკური)

ერთი სიტყვით, რომელი სარეკლამო მეთოდიც არ უნდა აირჩიოთ, შეეცადეთ, მთავარი გზავნილი იყოს შემდეგი: "ჩვენ გადაწყვეტთ თქვენს პრობლემებს", "ჩვენი მომსახურების ღირებულება ყველაზე დაბალია". აგრეთვე, ყველა შემთხვევაში გაითვალისწინეთ, რომ საქმე ეხება საქმიან კონსულტაციას, შესაბამისად, შეეცადეთ, თქვენი რეკლამის „შეფუთვაც“ არ იყოს ჭრელი ან საზეიმო და პოტენციურ კლიენტებს გადასცეთ მხოლოდ საჭირო ინფორმაცია თქვენი უნარების შესახებ.

ტრადიციულად, კონსულტაციის გაწევა საკმაოდ მაღალანაზღაურებად მომსახურებად ითვლება. მაგალითად, ხშირია შემთხვევა, როდესაც, ავტორიტეტული კონსულტანტი, ამა თუ იმ ფირმისთვის 2-3 დღიან გაწეულ მომსახურებაში მიახლოებით 1000 \$ - ს გამოიმუშავებს.

სხვათაშორის, საინტერესოა ამ ბიზნესში ის, რომ თქვენი მომსახურების ანაზღაურება თქვენივე პროფესიონალიზმის და ცნობადობის ზრდასთან ერთად გაიზრდება, ამრიგად, თუ დამწყები გამოუცდელი კონსულტანტი თავდაპირველად, მიიღებს 10 \$ - ს თავის კონსულტაციითვის, გარკვეული პერიოდის შემდგომ ეს თანხა მნიშვნელოვნად მოიმატებს.

პრაქტიკული მაგალითი N8: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი. ელექტრონული სახელმძღვანელო:

მიუხედავად იმისა, რომ პუბლიცისტური საქმიანობა ერთი შეხედვით რთულია, დღეს ელექტრონული სახელმძღვანელოს შექმნა მაინც ძალზე ბევრ ადამიანს ხელეწიფება. პრინციპში, ყოველ ინდივიდს აქვს უნიკალური ცოდნა, რომლის გაზიარებაც მას სხვებისთვის შეუძლია, ხოლო ინფორმაცია - როგორც ყველასთვის ცნობილია, აგრეთვე ერთგვარ პროდუქტს წარმოადგენს. რატომ არ შეიძლება, რომ ეს პროდუქტი გაიყიდოს?

მართალია, დღეს პრაქტიკულად ნებისმიერი თემის შესახებ უამრავი ლიტერატურა არსებობს, მაგრამ თქვენი ბიზნესის პირველ ეტაპზე, უმჯობესია, თუ დაიწყებთ არა ნაბეჭდი, არამედ ელექტრონული ბუკლეტების გამოცემას. ეს ალტერნატიული ვარიანტი არ მოითხოვს არანაირ საწყის დანახარჯებს.

გააფორმეთ თქვენი ცოდნა და გამოცდილება ელექტრონული სახით და შესთავაზეთ იგი მათ, ვისაც ეს ინფორმაცია სჭირდება და მზად არის ამისთვის გადაიხადოს კიდევ. ელექტრონული სახელმძღვანელო ბუკლეტი წარმოადგენს ერთგვარ ინსტრუქციას მასზედ, თუ როგორ უნდა მოხდეს ამა თუ იმ პრობლემის გადაჭრა, წარმოებაში ალტერნატიული ხერხების გამოყენება, რესურსების დამზოგავი მეთოდების დანერგვა და სხვა.

აქ მნიშვნელოვანია გვესმოდეს, რომ თქვენგან არ მოითხოვება კლასიკური მწერლობა, არამედ მხოლოდ კონკრეტული და საჭირო ცოდნის / ინფორმაციის გაცემა, სადაც თქვენი ლიტერატურული სტილი უკვე მეორეხარისხოვანი იქნება.

წარმატების მისაღწევად, აუცილებელია შეარჩიოთ „კარგად გაყიდვადი“ თემა და წეროთ მასზე. ეს არც ისე რთულია, როგორც ერთი შეხედვით ჩანს. ყოველთვის იხელმძღვანელეთ მარტივი წესით წერეთ მხოლოდ იმის შესახებ, რაც თქვენთვის გასაგები, კარგად ნაცნობი და საინტერესოა. თქვენ შეძლებთ დაინტერესოთ სხვა ადამიანები მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ კონკრეტული საკითხი პირველ რიგში თქვენთვის იქნება ახლობელი. მაგალითად: თუ თქვენ გიყვართ თევზაობა, დაწერეთ სახელმძღვანელო ბუკლეტი მასზე, თუ რომელი მეთოდით თევზაობაა უმჯობესი. რაც მთავარია წერეთ კონკრეტულად როგორ..

მსოფლიოს მასშტაბით, არსებობს ამგვარი ბიზნესსაქმიანობის არაერთი მაგალითი: ერთი წარმატებული მეწარმე წერს პროდუქციის გაყიდვების მეთოდების შესახებ. გაყიდვის აგენტად მრავალი წლის მუშაობის შემდეგ, მან შეიმუშავა საქონლის გაყიდვის რამდენიმე წარმატებული მეთოდი და ახლა ფლობს უზარმაზარ გამოცდილებას ამ სფეროში. სხვა მეწარმე ქალბატონი, წერს ბიზნესში ქალის საქმიანობის შესახებ, კერძოდ, თუ რა სიმწელებთან უბდებათ დაწყებ ბიზნესმენ ქალებს გამკლავება და, რაც მთავარია, აძლევს მათ საკუთარ რეკომენდაციებს, როგორ მოახერხონ მათაც წარმატებულ ბიზნეს-ქალბატონებად ქცევა. ამრიგად, ამ ქალბატონმა გააანალიზა საკუთარი ბიზნესი და ამ პროცესში შეიმეცნა ბევრი იმის შესახებ, თუ რა შესაძლებლობები იხსნება ქალის წინაშე ბიზნესსაქმიანობისას. მრავალი სხვა ქალბატონი წერს იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა გადაიჭრას ესა თუ ის საყოფაცხოვრებო (საოჯახო) პრობლემა. მრავალი მამაკაცი კი იღებს დამატებით შემოსავალს უბრალოდ თავისი ჰობის შესახებ წერით, მაგალითად, როგორ ვინადიროთ და ა.შ. მსგავსი ჩამონათვალის სია დაუსრულებლად შეიძლება გავაგრძელოთ.

შეგვიძლია დანამდვილებით ვთქვათ, რომ ნებისმიერ თემას ეყოლება თავის დაინტერესებული მომხმარებელი (მკითხველი), მაგრამ, ბუნებრივია, რაც უფრო პოპულარულ თემას შეაჩრევთ, მით უფრო ფართო სპექტრის მომხმარებლებლებს დაინტერესებთ.

თუ თქვენ არ გყოფნით ინფორმაცია და თავდევ გიჩნდებათ დამატებითი კითხვები (ეს სავესებით ლოგიკურია, რადგან არც ერთ ადამიანს არ გააჩნია ამომწურავი ცოდნა ამა თუ იმ საკითხის შესახებ), არ დაიზაროთ გაეცნოთ სფეროში უკვე არსებულ ლიტერატურას, გაესაუბროთ ნაცნობებსა თუ კონკრეტული დარგის პროფესიონალებს, ერთი სიტყვით, ყველას ვისგანაც ფიქრობთ, რომ შეიძლება მეტი ინფორმაციის მიღება. არ დაივიწყოთ ინტერნეტსაშუალებები, შესაბამისი ვებგვერდების დახმარებით, თქვენ შეძლებთ ნებისმიერ ცალკეულ კითხვაზე პასუხის მოძიებას.

მოინიშნეთ ყველაფერი, რაც შეიძლება დაგეხმაროთ ღირებული სახელმძღვანელო ბუკლეტის შექმნაში და გადადით შემდეგ ნაბიჯზე, რაც გულისხმობს ინფორმაციის გაფილტვრას. გაუკეთეთ ორგანიზება თქვენს ხელთ არსებულ მასალებს გარკვეული წესრიგის (სისტემის) მიხედვით (მოახდინეთ სისტემატიზაცია). სამუშაო გეგმების წინასწარ შედგენა ძალზე დაგეხმარებათ შემდგომი მუშაობის პროცესში.

რაც შეეხება წერის სტილს: წერეთ ისე თითქოს ვინმეს ესაუბრებით, გამოიყენეთ ის სტილი, რომელსაც მიმართავთ მეგობრებთან კომუნიკაციის დროს ანუ მარტივი,

გასაგები და არა უცხო სიტყვებით გადატვირთული. წარმოდგინეთ თავი თქვენი მკითხველის ადგილზე და წერეთ იმგვარად, რომ მისთვის ყველაფერი იოლად გასაგები იყოს.

სახელმძღვანელო ბუკლეტის სტანდარტული მოცულობა არის 4 - დან 8 გვერდამდე. თუმცა არც მოცულობა და არც როგორც აღვნიშნეთ, წერის სტილი ამ საქმეში მთავარი არ არის, მთავრით განაკუთრებული ყურადღება უპირველესად იმას, რომ თქვენი ნაშრომით შეძლოთ კონკრეტული პრობლემების გადაჭრა და გასცეთ პასუხები სხვებისთვის აქტუალურ კითხვებს.

დაიცავით საავტორო უფლებები და თუ გამოიყენებთ ციტატას ან ტექსტს სხვისი ნაშრომიდან, იქვე აუცილებლად მიუთითეთ წყარო, ამით თავიდან აიცილებთ მოსალოდნელ საავტორო დავას.

ამ ყველაფრის შემდგომ, აიღეთ რამდენიმე დასვენების დღე და სცადეთ, შეხედოთ თქვენ

მიერ განხორციელებულ საქმიანობას კრიტიკულად. თავდაპირველად, წარმოდგინეთ თქვენი თავი როგორც რედაქტორი, შემდგომ კი როგორც მკითხველი. გააანალიზეთ, რა დამატებითი კითხვები შეიძლება მას (მკითხველს) დაებადოს და რაც მთავარია, შეეცადეთ უპასუხოთ ამ კითხვებს. დარწმუნდით, რომ თქვენი ნაწერი იკითხება ადვილად, არის გასაგები და რომ მას აქვს განსაზღვრული ლოგიკური სტრუქტურა. უმჯობესია, თუ ამ პროცესში დაიხმართ რომელიმე ნაცნობს, ვინაიდან ტექსტის ავტორს ყოველთვის უჭირს ობიექტურად შეაფასოს საკუთარი ნაშრომი. დაიმახსოვრეთ: რაც უფრო იოლად იკითხება ტექსტი, მით უფრო მეტ ადამიანს იზიდავს იგი და შესაბამისად, თქვენც მით მეტ ეგზემპლარს გაყიდით.

დაიმახსოვრეთ, რომ „ხმამაღალი“ სათაური მსგავს ბიზნესში ხშირად წარმატების ნახევარია. სხვათა შორის, ადამიანებს უყვართ, როცა რაიმე ახალს სწავლობენ, ამიტომ შეეცადეთ, თქვენს ნაშრომს დაარქვათ არა ბროშურა ან წიგნი, არამედ „სასწავლო“, „საგანმანათლებლო“ სახელმძღვანელო.

როდესაც ყველაფერი მზად იქნება, დგება თქვენი პროდუქტის გაყიდვის დრო. გაყიდვის პროცესი დიდი სირთულეებით არ გამოირჩევა, ვინაიდან, თქვენ არ გიწევთ პროდუქტის ქაღალდზე ბეჭდვა, მასალების დასაწყობება და სატრანსპორტო კომპანიებთან სადისტრიბუციო საკითხების მოგვარება. გაყიდვებთან დაკავშირებულ ყველა საკითხს თავად შეგიძლიათ გაუკეთოთ ორგანიზება. პირველ რიგში, დაიწყეთ ფართომასშტაბიანი სარეკლამო კამპანია ინტერნეტში. გამოიყენეთ ყველა შესაძლო მეთოდი: სოციალური ქსელი, ელექტრონული ფოსტა. ელექტრონული პროდუქტის გაყიდვის თავისებურება არის ის, რომ თქვენ საშუალებას აძლევთ ადამიანებს, წაიკითხოთ ნაშრომი გარკვეულ ადგილამდე. (მაგალითად: სარჩევი და 2-3 გვერდი) ხოლო ტექსტის ყველაზე საინტერესო მონაკვეთი რჩება დაფარული და ხელმისაწვდომი ხდება მხოლოდ თანხის გადახდის შემთხვევაში.

იმისათვის რომ თავიდან აიცილოთ პლაგიატების მიერ თქვენი ნაშრომის მითვისება და თავიანთი სახელით გავრცელება, გამოიყენეთ ელექტრონული წიგნების

დაცვისათვის განკუთვნილი სპეციალური პროგრამები. (ამ შემთხვევაში, მიიღებთ თქვენი IP - სთვის განკუთვნილ უნიკალურ პაროლს)

ძირითადი, რამაც შეიძლება გაყიდვა შეაფერხოს, არის მომხმარებლების მიერ გაკიანურებული თანხის გადახდის პროცესი. ვფიქრობთ, დღეისათვის, ჩვენი მოკალაქეები ბოლომდე ვერ გარკვეულან ელექტრონულად თანხის გადახდის სისტემაში. საფიქრებელია, რომ მათთვის თანხის გადარიცხვის აუცილებლობის შესახებ გაგზავნილი შეტყობინება დააფრთხობს მომხმარებლებს, თუმცა არა იმის გამო, რომ მათ (მომხმარებლებს) თქვენ მიერ შეთავაზებულ პროდუქტში თანხა დაენანებათ, უბრალოდ უმრავლესობას არ ეცოდინება, თუ როგორ გააკეთოს ეს (ელექტრონული გადარიცხვა). ამიტომ შეეცადეთ, მაქსიმალურად გააიოლოთ გადახდის სისტემა.

ჩვენი აზრით, ელექტრონული გადარიცხვის განსახორციელებლად, საქართველოს რეალობისთვის ოპტიმალური ვარიანტი არის WebMoney-ს სისტემა. ეს საკმაოდ მარტივი და მოხერხებული სისტემაა. თუმცა, მაინც რეკომენდებულია, რომ მომხმარებლებისათვის თქვენს ვებგვერდზე განათავსოთ აღნიშნული სისტემით სარგებლობის მოკლე აღწერილობა (ინსტრუქცია). აგრეთვე, ალტერნატივის სახით, შესაძლებელია მომხმარებლებს შესთავაზოთ პლასტიკური ბარათით გადახდის შესაძლებლობა.

თეორიულად, ელექტრონული სახელმძღვანელოს გამოცემისა და რეალიზებისთვის თქვენ არ დაგვირდებათ დამხმარე თანამშრომლები. ყველა აუცილებელი სამუშაოს განხორციელება თქვენ თავად შეგეძლება. იმდენად რამდენადაც, აქ საუბარია არა წიგნის დაწერაზე, არამედ კონკრეტული თემის (საკითხის) ცოდნაზე, ამ ტიპის საქმიანობის შესრულება ბევრს შეეძლება. მთავარი პირობა არის ის, რომ ყველა მომუშავემ (თქვენმა თითოეულმა თანამშრომელმა) წეროს იმ საკითხზე, რომელიც მისთვის ყველაზე კარგად ნაცნობი იქნება. ამრიგად, თქვენ შეგიძლიათ ძირითადი სამუშაო შეასრულებინოთ დაქირავებულ თანამშრომლებს, ხოლო თავად იკისროთ მხოლოდ რედაქტორის ფუნქცია და შეუსაბამოთ მათ მიერ დაწერილი ტექსტი თქვენს მოთხოვნებს. ამით თქვენ მიერ შექმნილი პროდუქტი საკმაოდ მრავალფეროვანი აღმოჩნდება.

ცხადია, ამ შემთხვევაში თქვენ ვერ მიითვისებთ საკუთარი თანამშრომლების გონებრივ ნამუშევარს და თქვენი წვლილი შემოიფარგლება მხოლოდ "თქვენი რედაქციით" სამაგიეროდ, გეყოლებათ მრავალი მიმართულების (თემატური ხაზის) ელექტრონული ლიტერატურის ავტორი თანამშრომელი და თითოეული მათგანი იქცევა თქვენი შემოსავლის წყაროდ.

რაც შეეხება ამ ყველაფრიდან მისაღებ შემოსავალს: ეს შეიძლება იყოს 100 ან სულაც რამდენიმე ასეული დოლარი ერთი სახელმძღვანელოდან. ყველაფერი დამოკიდებული იქნება მასზე, თუ რა ხარისხის პროდუქტს შექმნით, რამდენად დააკმაყოფილებს იგი მომხმარებელთა საჭიროებებს და რამდენ მაღალსხმევას დახარჯავთ გაყიდვის პროცესზე. ჩვენი რჩევაა, იზრუნოთ თვეში 1000 სახელმძღვანელოს გაყიდვაზე, თუნდაც თითოეულის ფასი იყოს 1 დოლარი. ამ

შემთხვევაში (ამ ფასის პირობებში კი), თქვენი ყოველთვიური შემოსავალი იქნება არც მეტი არც ნაკლები 1000 დოლარი. (აქცენტი დიდ რაოდენობასა და დაბალ ფასზე)

პრაქტიკული მაგალითი N9: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი. დისტანციური სწავლება:

დისტანციური სწავლების პრინციპი მუდმივად იძენს განვითარებას კომერციული კუთხით, იმდენად რამდენადაც პატარა ქალაქებში მაცხოვრებელი ადამიანების უმრავლესობას არ გააჩნია ამა თუ იმ სასწავლო კურსის გასავლელად დიდ ქალაქებში ჩასვლის შესაძლებლობა. ბევრს კი სულაც იმის საშუალებაც არ აქვს, რომ დაფაროს ამ კურსების ღირებულება (ხშირად ეს საკმაოდ ძვირი ჯდება). აქ დამხმარედ შეიძლება მათ მოეწოდონ ინტერნეტი და ე.წ. „დისტანციური“ სწავლების მეთოდი.

ამგვარი სწავლების დროს, სტუდენტს (ან სწავლებით მოსარგებლეს) შეუძლია იყოს ტერიტორიულად სხვა ქალაქში, თუმცა ჰქონდეს მუდმივი წვდომა ინტერნეტთან. პერიოდულად, სტუდენტი ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით იღებს ლექციების ტექსტებს და დავალებებს დამოუკიდებელი მუშაობისთვის. შესრულებულ სამუშაოს იგი ამავე გზით (ელ.ფოსტით) უგზავნის საკუთარ მასწავლებელს და იღებს მისგან შესაბამის შეფასებებსა და ახალ დავალებებს. ასევე მას (სტუდენტს), ბუნებრივია, შეუძლია დაუსვას მასწავლებელს მისთვის საინტერესო შეკითხვები. კურსის ბოლოს, რა თქმა უნდა, სტუდენტი ახარებს გამოცდას და იღებს ცოდნის დამადასტურებელ სერთიფიკატს.

ამგვარი კურსის ღირებულება, როგორც წესი შეადგენს 100-150 \$ -ს თვეში. მისი ორგანიზების ხარჯები შედგება ძირითადად ინტერნეტის ხაზის ღირებულებისა და ინტერნეტ რეკლამისაგან (რეკლამის ჩათვლით ეს არის მაქსიმუმ 100-150 \$ თვეში), ასევე, რასაკვირველია, მასწავლებლის ხელფასისაგან. ამრიგად, თუ თქვენ გყვოლებათ 10 სტუდენტი ყოველთვიურად, თქვენი თვიური ხარჯი შეადგენს მაქსიმუმ 300 \$ -ს. ხოლო შემოსავალი 1000-1500 \$-ს.

სასწავლო ვიდეოფირების შექმნა:

ამგვარი პროექტის მიზანი არის სხვადასხვა საგანმანათლებლო დარგში სასწავლო ვიდეოფირების შექმნა სკოლის მოსწავლეებისთვის, სტუდენტებისათვის, მასწავლებლებისათვის და უზრალოდ ყველა დაინტერესებული პირისათვის.

ვიდეოფირების დახმარებით, ადამიანი დაინახავს ეკრანზე რეალურ მასწავლებელს, რომელიც მოახდენს კონკრეტული თემის ახსნას. ამასთან, ვიდეოლექციის ცალკეული მომენტი იქნება ილუსტრირებული სქემებით, ანიმაციებით, სიტუაციის შესაბამისი კადრებით.

საკირო ადგილებში, მასწავლებელი მოახდენს პაუზას, რომლის დროსაც სტუდენტს შეეძლება პასუხი გასცეს დასმულ კითხვაზე ან ჩაიწეროს ესა თუ ის გამონათქვამი. ცხადია, რომ ამგვარი სისტემა მნიშვნელოვნად ააბალებს სტუდენტების მიერ მასალის აღქმის და დამახსოვრების შესაძლებლობას. ერთი სიტყვით, ამ ტიპის ვიდეო-ფირები შესაძლოა გაზდენ სტუდენტებისათვის მათი რეალური მასწავლებლების

ჩამანაცვლებლები.

სწავლების ეს მიმართულება შეიძლება განვიხილოთ როგორც საკმაოდ პერსპექტიული, ვინაიდან კლიენტებისგან იგი მოითხოვს მინიმალური ტექნიკური საშუალებების ფლობას. აქ საუბარია DVD-ს ფლობაზე, რაც დღეს საქართველოში ოჯახების უმრავლესობისთვის ხელმისაწვდომია.

ვიდეო სახელმძღვანელოების შესაქმნელად, საკმარისია პროფესიული ვიდეო-კამერის ფლობა (ეს შეგიძლიათ დაიქირაოთ ან შეიძინოთ მიახლოებით 500 \$-ად) აგრეთვე აუცილებელია კომპიუტერი (500-800 \$) და პერსონალის სახით ორი ადამიანი: ლექტორი (ადამიანი, რომელსაც ექნება სასიამოვნო გარეგნობა და კარგი დიქცია) და ოპერატორი (რომელსაც შეეძლება ამავედროულად იკისროს კომპიუტერული მემონტაჟის ფუნქცია). განსაკუთრებული მოთხოვნები ადგილის (ფართის) მიმართ, სადაც ამ ყველაფრის გადაღების ორგანიზებას მოახდენთ, არ არსებობს. შესაძლებელია ამ ფუნქციით გამოყენებულ იქნას საკუთარი ბინაც (ლექციის გარემოს შესაბამისად, ბინის სოლიდურად მოწყობის პირობებში).

მთავარი ფაქტორი, რომელზეც დამოკიდებული იქნება თქვენი წარმატება - ეს არის ღირებული თეორიული მასალის ფლობა, რომელზეც აიგება ვიდეოფილმები. თუ მასალა იქნება კლიენტებისთვის მართლაც სასარგებლო და შინაარსიანი, იგი თქვენთვის დიდი მოგების მომტანი აღმოჩნდება. ასევე, სასურველია, რომ სასწავლო ფილმები გამოსცეთ კომპაქტდისკებზე, თანმხლები დავალებებითა და შეკითხვებით, რათა დაინტერესებულმა პირებმა შეძლონ დამოუკიდებლად მუშაობა.

პრაქტიკული მაგალითი N10: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი.

აუდიოლექციები:

განსახორციელებლად უფრო მარტივი და იაფი ვარიანტი ეს არის აუდიოლექციები. ფაქტობრივად, ეს მსგავსი იდეაა, რაც იყო წინა იდეა, მაგრამ ვიზუალიზაციის გარეშე. ამგვარი ლექციების ჩაწერა როგორც წესი, ხდება კომპაქტდისკებზე (CD). უმეტესად, ამ სტილის აუდიოლექციები გვხვდება იურისპუდენციისა და საგადასახადო საქმის საკითხების შესახებ. ამ იდეას აქტუალობას სძენს რამდენიმე მიზეზი: 21-ე საუკუნეში ცხოვრების რითმი სულ უფრო და უფრო ჩქარდება. მუდმივად პიკის საათის რეჟიმში მყოფი დამბული სამუშაო დღე ადამიანებისაგან დიდ დატვირთვას მოითხოვს, მათ აღარ რჩებათ დრო წიგნის წასაკითხად. ჩვენ ყველანი სულ უფრო და უფრო ცოტას ვკითხულობთ და ბევს ვუყურებთ ან ვუსმენთ. ეს არა იმიტომ, რომ ვსულელდებით, არამედ იმიტომ, რომ უზრალოდ ვცდილობთ დავზოგოთ დრო: ვუყურებთ ტელევიზორს ჰამის პროცესში, ვუსმენთ რადიოს და პარალელურად ვიზადებთ სადილს ან ვაკეთებთ სახლის სხვა საქმეს. წარმოიდგინეთ, რომ მგზავრობთ მეტროთი ან ავტობუსით, დგასართ მაღაზიის რიგში, ხართ საქესთან ან სულაც ხართ წამოწოლილი და ისვენებთ - ამ დროს გეძლევათ ლექციის მოსმენის საშუალება, ალბათ, დაგვეთანხმებით, რომ საკმაოდ მაცდურად ჟღერს.

შესაძლებელია აუდიო-ლექციების გამოცემა სხვადასხვა დისციპლინის შესახებ და სხვადასხვა ასაკის მომხმარებელთა ინტერესების გათვალისწინებით. მაგალითად,

სკოლის მოსწავლეებს ხშირად ეზარებათ წაკითხვა, მაგრამ არა ყურსასმენებით მოსმენა (თუნდაც სასწავლო ინფორმაციის).

ვარიანტი: მხატვრული აუდიო-ლიტერატურა:

შესაძლებელია არა მხოლოდ სახელმძღვანელოების, არამედ მხატვრული ლიტერატურის გამოცემა: კლასიკა, დეტექტივი, ფანტასტიკა ან რომანტიკული ჟანრი. დასავლეთში, ამგვარი წიგნები (აუდიო-წიგნები) უკვე დიდი ხნია პოპულარობით სარგებლობენ. ამ ტიპის ბაზრის ფორმირება ჩვენთან ჯერ კიდევ საწყის სტადიაზეა.

შესაძლებელია, რასაკვირველია, არა ახალი წიგნის დაწერა, არამედ უკვე არსებულის აუდიოწიგნის სახით გამოცემა. ჩანაწერის განსახორციელებლად არ არის აუცილებელი დრამატული სცენის ვარსკვლავის მოწვევა. სრულიად საკმარისია იზოვოთ კარგი, თუნდაც ნაკლებად ცნობილი მსახიობი, რომელსაც შეეძლება პროფესიონალურად ტექსტის წაკითხვა. წიგნის ჩაწერა შესაძლებელია (და სასურველია) შესრულდეს მუსიკალური და ხმოვანი ეფექტების თახლებით.

სხვათა შორის, თანამედროვე დროში, როდესაც ყველაფერი ელექტრონული ხდება, საკმაოდ საინტერესო ტენდენცია იკვეთება აუდიოჟურნალების გამოცემის პოპულარობის ზრდის სახით. ისინი შეიძლება მიემდგნას სპორტული ან პოლიტიკური მოვლენების მიმოხილვას, ბიზნეს-პროცესების ანალიზს და ა.შ. ამგვარი პროდუქტის ბაზარი იქნება საკმაოდ დიდი. დასაწყისისთვის რეკომენდირებულია რომელიმე უკვე ცნობილი და პოპულარული ჟურნალის აუდიო ვერსიის გამოცემაზე ზრუნვა. ეს იქნებოდა საუკეთესო სტარტი - უკვე ცნობილი ჟურნალის აუდიო ვერსია მაშინვე გამოიწვევს მკითხველებში (მისი ქალაქის ვერსიის მკითხველებში) ინტერესს და მოიპოვებს პოპულარობას.

პრაქტიკული მაგალითი N11: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი. სილამაზის სალონი:

უკანასკნელ წლებში, ის პარიკმახერები, რომლებიც მუშაობდნენ თუნდაც საბჭოთა დროიდან მოყოლებული, აღმოჩნდნენ სერიოზული კონკურენციის წინაშე ახლადგახსნილი სალონების მხრიდან. მართალია, თანამედროვე სალონების მომსახურება ბევრად უფრო ძვირია, თუმცა მათი მომსახურების ხარისხი საგრძნობლად მაღალია. შეიძლება ითქვას, რომ საპარიკმახერო მომსახურების ბაზარი საქართველოში ჯერ მხოლოდ ვითარდება. ეკონომიკის სფეროს ექსპერტების ვარაუდის მიხედვით მომსახურების ეს დარგი კიდევ უფრო გაიზრდება მომდევნო 10 წლის მანძილზე. საერთოდ, დღესდღეობით, საპარიკმახერო ბიზნესი ითვლება ერთ-ერთ ყველაზე მომგებიან და სტაბილურ ბიზნესად.

დამწყები მეწარმეებისათვის გთავაზობთ სალონების სამ ტიპად დაყოფის შესაძლებლობას:

- ძვირადღირებული სალონები;
- საშუალო კლასის სალონები;
- დაბალი კლასის სალონები.

დღესდღეობით ყველაზე მეტ მომხმარებელს იზიდავენ საშუალო და დაბალი კლასის სალონები. სწორედ სალონების აღნიშნული ორი ტიპი გვევლინება ყველაზე პერსპექტიულად.

გახსნათ ახალი სალონი და იყოს იგი დაბალი კლასის, ბუნებრივია, მძაფრი კონკურენციის პირობებში ერთი შეხედვით გაუმართლებელია. თუმცა, რა თქმა უნდა, ფასები ამგვარ სალონებში დაბალია და მათ ჰყავთ საკმაო რაოდენობის მომხმარებლები. რაც შეეხება, „ელიტურ“ (მაღალი კლასის) სალონებს, მათი კლიენტების რიცხვი არც თუ ისე დიდია. ამასთან, ძვირადღირებული სალონის გახსნას, შესაბამისად სჭირდება სოლიდური ინვესტირება.

ხოლო საშუალო კლასის სალონებს კი თამამად შეგვიძლია ვუწოდოთ „ოქროს შუალედ“ საპარიკმახერო ბიზნესში. იმ მოსახლეობის უმრავლესობა, ვისაც სურს თმის შეჭრა, სტუმრობს სწორედ ამგვარ სალონებს. და როგორია საშუალო კლასის სალონი? ეს არის კარგი აღჭურვილობა, დახვეწილი ინტერიერი, არც თუ ისე მაღალი ფასები (შედარებით ელიტურ სალონებთან) და, რაც მთავარია, პროფესიონალი პერსონალი. ასევე მომხმარებელთა კომფორტისთვის: სატელევიზიო სტენდი, დივანი, ჟურნალის მაგიდა და ყოველდღიური პრესა. სალონის განთავსებისათვის სრულიად საკმარისია პატარა ოთახი (არა უმეტეს 40-50 კვადრატული მეტრისა) და 3-4 სამუშაო ადგილი. ვფიქრობთ, რომ საპარიკმახერო ბიზნესის მომავალი სწორედ ამ ტიპის სალონებს ეკუთვნით.

მომხმარებლების მოსაზიდი ბრძოლის მოგება უპირველესად შესაძლებელია მათთვის (მომხმარებლებისთვის) მისაღები ფასებისა და მომსახურების მაღალი კულტურის უზრუნველყოფის ხარჯზე. მით უმეტეს, რომ ამ ტიპის სალონების ფასები, როგორც წესი, არც თუ მაღალია, ხოლო პროფესიონალი ოსტატების მომსახურების კულტურა კლიენტებს სასიამოვნო განცდას უტოვებს.

ამ ბიზნესში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სალონის განთავსების ადგილის სწორად შერჩევას. მასზე ძალიან ბევრი რამ იქნება დამოკიდებული სამომავლოდ. მართალია, არსებობს ცალკეული გამოწვევები ამ ზოგადი წესიდან, მაგრამ მაინც რეკომენდებულია რომ ელიტური სალონი განთავსდეს ელიტურ ადგილას, ხოლო საშუალო კლასის სალონი - ასევე მეტ-ნაკლებად ნორმალურ ადგილზე. თუ თქვენ გადაწყვეტთ მუშაობას პრესტიჟულ რაიონში, აუცილებელია სწორად შეაფასოთ საკუთარი შესაძლებლობები და განსაზღვროთ, რამდენად შეძლებთ გაუწიოთ კონკურენცია მოცემულ რაიონში უკვე არსებულ სალონებს. აუცილებელია, რომ იზრუნოთ თქვენი პერსონალის გარეგნულ იერსახეზე, რათა ისინი იყვნენ მუდმივად სტუმართმოყვარე და მეგობრულები, აღარაფერს ვამბობთ მათ ესთეტიკურ მხარეზე.

რაც შეეხება აღჭურვილობას: აქ ყველაზე ძვირადღირებული გზა - არის მშენებლობა. ამიტომ ამაზე არ ვისაუბრებთ. მეორე შესაძლებლობა - ეს არის ფართის ყიდვა, რაც ასევე შეიძლება საკმაოდ დიდ ხარჯებთან იყოს დაკავშირებული, მით უმეტეს თუ გადაწყვეტთ ელიტურ რაიონში საქმიანობას. რჩება შედარებით იოლი ვარიანტი - იქირაოთ არენდით შენობა - ნაგებობა. ოპტიმალურია, თუ იქირავებთ ფართს შენობის პირველ სართულზე. სხვათა შორის, შესაძლებელია სალონად გადააქციოთ თქვენი

საკუთარი ზინა, თუ იგი მდებარეობს პირველ სართულზე და არის მისადგომად ხელსაყრელი (და ასე მოიქცა არა ერთი დამწევი ბიზნესმენი).

შემდეგი საკითხი არის - რემონტი. რა თქმა უნდა, თქვენი სალონი უნდა იყოს თანამედროვედ გარემონტებული და დიზაინი ადამიანებისთვის სიმშვიდის მომტანი, რათა მათ თავისუფლად განდონ. თქვენ მათთვის ისეთი მნიშვნელოვანი თემა, რასაც ქვია მათ გარეგნულ იერსახეზე ზრუნვა.

როგორც სპეციალისტები ამტკიცებენ, საპარიკმახერო იწყება კარგი აღჭურვილობით. შესაძლოა არა საუკეთესოთი, თუმცა აქ ყველაფერი დამოკიდებულია მფლობელია სურვილსა და შესაძლებლობებზე. საპარიკმახერო აღჭურვილობის ტიპური კომპლექტი შემდეგნაირად გამოიყურება:

- *სამუშაო მაგიდა / სარკე:* ის, რაც დგას მომხმარებლის წინაშე მომსახურების პროცესში და სადაც ხდება ინსტრუმენტების განთავსება;
- *სეარძლები:* ისინი უნდა შეესაბამებოდეს მთელი სალონის სტილს და, პირველ რიგში, უნდა იყოს კომფორტის შემქმნელი როგორც კლიენტების, ისე მომსახურე პერსონალისათვის;
- *სამრეცხაო ნიჟარები:* (მათ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს, რადგან თუ ისინი წყობიდან გამოვა, შეიძლება ითქვას, რომ სალონის პარალიზებაც გარდაუვალი გახდება;
- *„დიდი“ და „მცირე“ ელექტროტექნიკა* („დიდი“ შეიძლება მოიცავდეს მაგალითად: ელექტროინსტრუმენტებს), ხოლო „მცირე“ ეკუთვნის: მაგალითად, თმის საშრობი);
- *ინსტრუმენტების და მასალების ჩასაწყობი ყუთები;*
- *„ლაბორატორიული სისტემა“:* მაგალითად, კარადები საჭირო ნივთების შესანახად, ნაგვის ყუთები და სხვა.

ამრიგად, შევაჯამოთ იმ ყველაზე საჭირო ნივთების თუ მოწყობილობების ჩამონათვალი, რომელთა გარეშეც თქვენ უბრალოდ ვერ შეძლებთ მუშაობის დაწყებას. პირველ რიგში, ეს არის, რასაკვირველია, გარემონტებული სამუშაო ოთახები და სკამები. აგრეთვე როგორც მინიმუმ ერთი (თუმცა საურველია თუ იქნება ორი) სამრეცხაო ნიჟარა და სამი ფენი (თმის საშრობი), ასევე პენუარები კლიენტებისათვის და ინსტრუმენტთა სამი კომპლექტი (როგორც თავში აღვინიშნეთ, ჩვენი აზრით, პირველ ეტაპზე ოპტიმალურია სამ ადგილიანი სალონის გახსნა). შეზღუდული ფინანსური რესურსების შემთხვევაში, არ არის აუცილებელი ინსტრუმენტების შესანახად თაროების მოწყობა. ყველაფერი დანარჩენი კი თქვენ შეგიძლიათ თანდათან, თქვენი ბიზნესის განვითარების პარალელურად შეიძინოთ.

მოწყობილობასთან დაკავშირებით, ძირითადი დანახარჯი გასათვალისწინებელია სამუშაო მაგიდის მოწყობისათვის და ამ შემთხვევაში თანხის დაზოგვაზე ფიქრი არ ღირს, იმდენად რამდენადაც, სამუშაო მაგიდა არის „სალონის სახე“ რომელიც ქმნის შიდა ატმოსფეროს და სალონის იმიჯს. ახალი სამუშაო მაგიდა შესაძლებელია რამდენიმე ათასი ა.შ.შ. დოლარი ღირდეს. ეს დამოკიდებულია მწარმოებელზე და იმ

მასალაზე, რისგანაც დამზადდება მაგიდა. აგრეთვე საჭირო თანხის მოცულობა განისაზღვრება სარკის დიზაინის და ხარისხის შესაბამისად.

ამგვარი სამუშაო მაგიდები შეიძლება სულაც არ იყოს ახალი, არამედ მოიძიოთ ისინი სხვა, ძველ სალონებში და შეიძინოთ მათგან. ეს თქვენთვის 2-3 ჯერ იაფი იქნება, ვიდრე ახლის ყიდვა. მართალია, საბჭოთა დროის საპარიკმახეროებში არსებული მოწყობილობები, რბილად რომ ვთქვათ, დღეს უკვე მოძველებულია (როგორც მორალურად, ისე ფიზიკურად), თუმცა ბიზნეს-საქმიანობის საწყის ეტაპზე თუ იძულებული იქნებით გასწოთ ეკონომია და, რაც მთავარია, იგრძნობთ, რომ შეძლებთ ძველი საბჭოთა მოწყობილობა აქციოთ რაიმე თანამედროვედ და შთაბეროთ მათ ახალი სული, რატომაც არა? სცადეთ ძველის გარემონტება.

სხვათა შორის, სავარძლების შესახებ: გაითვალისწინეთ, რომ ისინი არანაკლებ მნიშვნელოვანია თქვენთვის, ვიდრე სამუშაო მაგიდები. კლიენტს ყოველთვის სურს, რომ იგრძნოს თავი მოხერხებულად და შეიგრძნოს, რომ იმყოფება თანამედროვე სალონში და არა პრიმიტიულ, საბჭოურ საპარიკმახეროში. ამიტომ, სასურველია, შეიძინოთ მღალახარისხიანი, ბრენდული ავეჯი. მაგალითად, შეარჩიეთ ერთ-ერთი ქვემოთ ჩამოთვლილი მწარმოებელი, მათი პროდუქციით საპარიკმახერო სალონების გაფორმება პოსტსაბჭოთა სახელმწიფოებში საკმაოდ გავრცელებულია: Pietra-Nera, Eca, Ceriotti, Olymp, Welonda. ამგვარი სავარძლების ღირებულება მერყეობს 150 - 700 \$ - მდე.

არაპროფესიონალისთვის საკმაოდ რთული შესამჩნევია განსხვავება, მაგალითად: გერმანულ და იტალიურ ავეჯს შორის. არადა მაშინ, როცა საბოლოო ფასზე ეს არჩევანი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს. მათთვის დამახასიათებელია ანალოგიური დიზაინი, თითქმის იდენტური მასალა, თუმცა იტალიური წარმოების ავეჯზე ზოგიერთი დეტალი შეიძლება გაფორმებული იყოს მასალით, რომლებიც ადვილად იფხაჭნება, რასაც ვერ ვიტყვით გერმანული ავეჯის დასამზადებლად გამოყენებულ მატერიაზე.

სალონის ხარჯების დიდი წილი მოდის ე.წ. „გამავალ“ მატერიალებზე. ისეთებზე, როგორიცაა - შამპუნები, თმის საღებავები და ამგვარი მასალები. აქ ეკონომიის გაწევაზე ფიქრი არ არის რეკომენდებული, ვინაიდან, კოსმეტიკურ ბაზარზე ავტორიტეტულ ფირმებთან (მომწოდებლებთან) თანამშრომლობა, ერთის მხრივ, საიმედოა, ხოლო მეორეს მხრივ, ამალღებს კლიენტებში ნდობის განცდას. ძალზე ხშირად, ამგვარი პროფილის (კოსმეტიკური) ფირმები, გაიგებენ რა ახალი სალონის გახსნის შესახებ, თავად იჩენენ თანამშრომლობის ინიციატივას, ესტუმრებიან მათ და წარუდგენენ საკუთარ შეთავაზებათა პაკეტს. სალონის გახსნის საწყის ეტაპზე, გირჩევთ შეიძინოთ 2-3 თვის მარაგის „გამავალი“ მატერიალები, რაზეც დაგეხარჯებათ დაახლოებით 700-1000 \$. სხვათა შორის, თუ შეძლებთ პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბებას მომწოდებელ ფირმებთან და შეიძენთ მათ პროდუქციას სადილერო ფასში, თქვენ არა მხოლოდ მიიღებთ 10-12 % - იან ფასდაკლებას, არამედ დიდი ალბათობით დაესწრებით მომწოდებლების უფასო სემინარებს და მიიღებთ მათგან საჭირო კონსულტაციებს.

ყველა ზემოთქმულთან ერთად, თქვენს სალონს დასჭირდება, რასაკვირველია, კვალიფიციური პერსონალი. ვფიქრობთ, სასურველი რაოდენობის, და რანგის თანამშრომლების მოძიება არ უნდა გაგიჭირდეთ. დღესდღეობით არსებობს

საპარიკმახერო და ზოგადად სილაშაზის სალონის საქმის არაერთი პროფესიული კურსი, რომლებიც საკმაო რაოდენობის სპეციალისტებს უშვებენ. ეძიეთ ტალანტები თუნდაც მსგავსი სასწავლებლების დამამთავრებელ კურსის სტუდენტთა შორის, ეს გზა არც დიდ სახელფასო დანახარჯებთან იქნება დაკავშირებული და ვინძლო, მართლაც დიდი ნიჭი აღმოაჩინოთ. სასურველია, თუ ასევე იპოვით უკვე გამოცდილი, „ოქროს ხელების“ მფლობელ ნამდვილ ისტატს. რომლის გვერდზეც აღიზრდება თუნდაც დამწყები ახალგაზრდა. ამგვარი სალონების მფლობელები ხშირად ამჯობინებენ მიიწვიონ მათთვის უკვე კარგად ნაცნობი და გამოცდილი პროფესიონალები, რომელთა კვალიფიკაციაზედაც მშვიდად შეძლებათ მთავარი საქმის მინდობა.

საინტერესოა, რომ მრავალი სპეციალისტის ვარაუდის მიხედვით, მაღალპროფესიულად თმის სტილის შერჩევა, როგორც ასეთი, დგას სალონის საბოლოო წარმატების მხოლოდ მეორე პლანზე. ხოლო პირველზე არის პარიკმახერთა (პერსონალის) ყურადღება კლიენტების მიმართ. აქ იგულისხმება, თუნდაც მათი უნარი ესაუბრონ კლიენტებს ნებისმიერ თემაზე: პოლიტიკაზე, მანქანების მოდელზე ან მოდაზე. ამგვარად, სალონში დროის გატარება ხდება სასიამოვნო პროცესი როგორც კლიენტებისათვის ასევე პარიკმახერებისათვის. პროფესიონალი პარიკმახერები, რომლებსაც აქვთ მუშაობის დიდი სტაჟი, ბუნებრივად აყალიბებენ თავის ირგვლივ ერთგულ კლიენტთა წრეს, რომლებიც ძალზე იშვიათად დალატობენ მათ.

აქედან დასკვნა: სხვა სალონში ასეთი უმაღლესი რანგის პროფესიონალი ისტატების გადასვლას, ბუნებრივად ახლავს თან მისი კლიენტურის „გადაყოლა“. ამიტომ, თუ თქვენ მოახერხებთ, თავიდანვე ერთი ამგვარი ისტატის თქვენს სამსახურში მოწვევას, პირველი კლიენტებიც გარანტირებულად გამოგინდებათ.

ისტატები, ჩვეულებრივ მუშაობენ ცვლების მიხედვით, დღეგამოშვებით და მათთვის სამუშაო დღე შეიძლება იყოს 10-საათიანი. ამრიგად, სამ ადგილიანი სალონის ყოველდღიური მუშაობის უზრუნველსაყოფად, თქვენ დაგჭირდებათ ექვსი ისტატი. პირველ პერიოდში მათი ანაზღაურება შეიძლება არ იყოს მაღალი, მით უმეტეს, თუ მათ დააიშვებთ (რეალობის საფუძველზე) ხელფასების საშომავლო ზრდით.

ისტატების გარდა, აუცილებლად დაგჭირდებათ ბუღალტერი და, რაც მთავარია, მენეჯერ-ადმინისტრატორი, რომელიც გადაჭრის ორგანიზაციულ საკითხებს და საერთოდ, ორგანიზებას გაუკეთებს მუშაობის მთელ პროცესს. თუ თქვენ თავად არ ხართ ამ საქმის (მენეჯმენტის) პროფესიონალი, უმჯობესი იქნება, თუ არ შეეცდებით თქვენს მხრებზე ამ ფუნქციების აღებას. ამ უმნიშვნელოვანესი პოზიციისათვის კადრის შერჩევას მოეკიდეთ განსაკუთრებული ყურადღებით და თავიდანვე განუსაზღვრეთ მას მაღალი ხელფასი. ამრიგად, შევაჯამოთ:

იმისათვის, რომ გახდეთ საშუალო კლასის სალონის მფლობელი, შესაძლებელია საკმარისი იყოს 5000 \$. მინიმალური ხარჯები ძირითადი აღჭურვილობის შესაძენად მიახლოებით შემდეგია:

- ფირმის რეგისტრაცია - 150 \$;
- ფართის დაქირავება - პირველ თვეში - 200 \$;
- ფართის რემონტი - 500 \$;

- სამუშაო მაგიდა/სარკე (3 ც) - 1300 \$;
- სავარძელი (3 ც) - 600 \$;
- თმის დასაბანი ნიჟარა (+სავარძელი) - 400 \$;
- კარადები (2 ც) ინსტრუმენტებისათვის - 100 \$;
- ფენი (თმის საშრობი) (3ც) - 150 \$;
- ინსტრუმენტების კომპლექტი (მაკრატელი და ა.შ.) (3 კომპლ.) - 750 \$;
- „გამავალი“ მასალები - პირველ თვეში - 200 \$;
- რეკლამა - პირველ თვეში - 200 \$.

თუ ჩავთვლით 12 საათიან სამუშაო რეჟიმს, ერთი სამუშაო ადგილის მოსალოდნელი დატვირთვა დღის განმავლობაში იქნება სავარაუდოდ 6-8 კლიენტი. ხოლო ერთი საშუალო მომხმარებლის მიერ სალონში დატოვებული თანხა 4 \$. ამრიგად, ყოველდღიურად თითო სამუშაო ადგილიდან 24-32 \$ - ის შემოსავლის პირობებში, თქვენი ყოველთვიური შემოსავალი შეადგენს 2160-2880 \$ -ს. შენობის არენდის, კომუნალური და სახელფასო გადასახადების დაფარვის შემდეგ (რაც უნდა ივარაუდოთ ჯამში 700 \$) თქვენ ყოველთვიურად დაგრჩებათ დაახლოებით 1200-2000 \$ მოგება.

ვარიანტი: გასვლითი საპარიკმახერო მომსახურება:

თანამედროვე დროში, გამოჩნდნენ შეძლებული მომხმარებლები, რომლებსაც ურჩევნიათ სახლში მიიღონ საკუთარი პარიკმახერის მომსახურება. შედეგად, ბაზარზე გაჩნდა სპეციალიზებული საპარიკმახერო ფირმები, რომელთა სპეციალისტებიც სწორედ ამგვარად ემსახურებიან თავიანთ კლიენტებს. ამ ტიპის მომსახურება შეგიძლიათ თქვენც (თქვენმა სალონმაც) გასწიოთ როგორც დამატებითი მომსახურება, ან სულაც როგორც ბიზნესის ძირითადი მიმართულება, რაც დაფიქრებად ღირს. საქმე ისაა, რომ თუ საწყის ეტაპზე დაიწყებთ მომხმარებლებისათვის მხოლოდ გასვლითი მომსახურების შეთავაზებას, ეს ბევრ ხარჯს შეგიმიცრებათ.

ამ შემთხვევაში, საწყისი სავალდებულო კაპიტალი შემოიფარგლება საჭირო ინსტრუმენტების ღირებულებით (300\$) და სარეკლამო ხარჯით (200\$). რასაკვირველია, ოსტატის კლიენტთან ვიზიტის ღირებულება მნიშვნელოვნად მცირე (დაახლოებით 10-15 \$) დაჯდება მომხმარებლებისათვის. მართალია, იმ მომხმარებლების რაოდენობა, რომლებიც ამ მცირადღირებული მომსახურებით ისარგებლებენ, ბევრად ნაკლები იქნება, თუმცა პოსტაბჭოთა ქვეყნებში არსებული გამოცდილება გვაჩვენებს, რომ თავის კლიენტი არც ამ ტიპის მიმართულებას აკლია არსად. თუმცა, ალბათ, თავდაც ხედებით, რომ „გასვლითი“ საპარიკმახერო მომსახურების ხაზის წარმატებით ასაწყობად, ბევრად უფრო ფართომასშტაბიანი სარეკლამო კამპანიის უზრუნველყოფა დაგვირდებათ, ვიდრე ჩვეულებრივ შემთხვევაში.

თქვენი ძირითადი კლიენტები იქნება ქალბატონები, რომლებიც, მაგალითად ემზადებიან წვეულებაზე წასასვლელად. მათთვის მნიშვნელოვანია დროის დაზოგვა და საკუთარი ვარცხნილობის განსაკუთრებული გაფრთხილება (ამად, სახლის პირობებში მისი გაკეთება, რათა თუნდაც არ დაზიანდეს სალონიდან სახლისკენ მიმავალ გზაზე).

განსაკუთრებული აქცენტი შეიძლება გაკეთდეს პატარძლებზე, ისინი ყოველთვის დიდ ყურადღებას უთმობენ გამორჩეულ და ორიგინალურ ვარცხნილობას და მზად არიან ამაში ნებისმიერი გონივრული თანხა გადაიხადონ.

ვარიანტი: იმიჯის ლაბორატორია:

ეს იდეა შეიძლება განვიხილოთ, როგორც დამატებითი მომსახურებების ნაკრები თქვენი სალონისათვის. მაგრამ უმჯობესია შევხედოთ ამ საკითხს სხვა, უფრო მეტად შემოქმედებითი კუთხით: საპარიკმახერო მომსახურება ადამიანისთვის მისი იმიჯის განმსაზღვრელი ნაწილია. თუ ადამიანს სურს, სერიოზულად იზრუნოს საკუთარი თავის წარმოჩენაზე (იმიჯზე), რეკომენდებულია, რომ მასთან ერთად იმუშაოს (იფიქროს) სტილისტმა და მათ ერთად შეარჩიონ მისთვის (ამ ადამიანისთვის) ოპტიმალური ვარცხნილობა. ხოლო ამის შემდეგ, იგი (კლიენტი) მივიდეს სხვა სპეციალისტთან (ამავე სალონში, სხვა შემსრულებელ ოსტატთან პარიკმახერთან), რომელიც ამ ჩანაფიქრს უკვე რეალობად აქცევს.

ეს საკმაოდ პერსპექტიული ბიზნესია, რადგან ამგვარი მომსახურება სჭირდებათ არა მხოლოდ ფოტომოდელებს (როგორც ეს შეიძლება ერთი შეხედვით ჩანდეს) არამედ ყველას, ვისთვისაც სულერთი არ არის თუ როგორ გამოიყურება გარეგნულად. მიუხედავად ამისა, ამგვარი მომსახურებები ჩვენთან ფაქტობრივად არ გვხვდება როგორც დამოუკიდებელი ბიზნესის სახეობა. მართალია, ამა თუ იმ ტიპის კონსულტაცია შეიძლება მიიღოთ კონკრეტულ სალონში, თუმცა ამით, როგორც ბიზნესის მიმართულებით რეალურად არაფერი კავდება. ჩვენთან მოქმედი სალონები დაინტერესებული არიან მხოლოდ იმით, რომ კლიენტმა გადაიხადოს თანხა და მათ სულაც არ აინტერესებთ დამატებითი განხილვები. აქედან გამომდინარე, ისეთი მომსახურება, რასაც ქვია კონსულტირება იმიჯის სფეროში, სალონების უმრავლესობაში უბრალოდ არ არსებობს. ამასთან, არ არიან კრეატიული აზროვნების სპეციალისტები, რომლებიც დაკავდებიან კლიენტებისათვის იმიჯის შერჩევის თემით და არა მხოლოდ თმის დავარცხნის თუ შეჭრის „ტექნიკური“ შესრულებით.

ამგვარი იმიჯ-ლაბორატორიის სტილისტმა შესაძლოა აარჩევინოს კლიენტებს (სავარაუდოდ, მათი უმრავლესობა იქნებიან ქალბატონები) განსხვავებული ვარიანტები მაკიაჟისთვის, თმის ვარცხნილობისთვის, გაუწიოს მათ კონსულტაცია შესაბამისი ტანსაცმლის შესარჩევად. ამით, სტილისტმა ნაწილობრივ უნდა შეასრულოს დიზაინერის როლიც (სასურველია, სტილისტს ჰქონდეს განსხვავებული სტილისა და ფერის სამოსის სწორად შერჩევის უნარიც). ამგვარ სალონში შესაძლებელია კლიენტებისათვის შეთავაზებულ იქნას წარბებისა და ტუჩის ფორმების კომპიუტერული შერჩევა. რეკომენდაცია იმის შესახებ, თუ როგორ გაიღიმონ, გაიცინონ, ისაუბრონ, იცეკვონ, ერთი სიტყვით, როგორ მოიქცნენ (როგორ წარმოაჩინონ თავი კარგად) წვეულებასა თუ სხვა მრავალ სიტუაციაში. ერთი სიტყვით, რომ ვთქვათ როგორ შეიქმნან სასურველი იმიჯი. ეს საკმაოდ ხანგრძლივი და შრომატევადი სამუშაოა და ერთ დღეში ვერ დასრულდება. „იმიჯმეიკერები“ მუშაობენ თავიანთ კლიენტებთან განსაზღვრული დროის პერიოდებში (ინტერვალებში) და ქმნიან მათთვის მართლაც რომ უნიკალურ (ინდივიდუალურ) და გამორჩეულ სახეს, რომელიც

ხაზს უსვამს მის (კლიენტის) ღირსებებს, რომლის შესახებაც კლიენტმა მანამდე შესაძლოა თავადაც კი არ იცოდეს.

ამ ტიპის სალონის აუცილებელი მომსახურება არის ვარცხნილობის კომპიუტერული შერჩევა. თეორიულად ამის შესახებ ბევრმა უკვე დიდი ხანია იცის, თუმცა ფართო გავრცელება ამ საქმემ ჯერ ვერ პოვა. კლიენტმა უნდა ნახოს თქვენ სალონში შესრულებული (ან ჯერ შეუსრულებელი) განსხვავებული ვარცხნილობების უამრავი ვერსია და ამის დახმარებით შეარჩიოს თავისთვის სასურველი სტილი.

შესაძლებელია სამისოდ შეიძინოთ სპეციალური CD - დისკები (რომლებზეც არის ჩაწერილი, სხვადასხვა სტილის იმიჯის ვარიანტები) ან ყველასათვის უკვე კარგად ნაცნობი ჟურნალები (ეს ძველი პრაქტიკაა) და დაათვარილებინოთ ისინი კლიენტებს.

თუ ბიუჯეტი შესაძლებლობას მოგცემთ, შეიძინეთ მრავალფეროვანი პარიკები. ერთია რომელიმე სტილის კომპიუტერში დანახვა, მაგრამ მეორეა - ამის „ცოცხლად“, საკუთარ თავზე წარმოდგენა. საკუთარი თავის ახალ ვარცხნილობაში წინასწარ დანახვა ყოველთვის შთამბეჭდავია. ეს ყოველივე თავისთავად მოახლოებს პარიკმახერის თუ სტილისტის მომსახურების საჭიროებას.

სხვათა შორის, თუ მოახერხებთ, სასურველია მოილაპარაკოთ რომელიმე ადგილობრივ მაღაზიასთან, რომელიც განათავსებს თქვენს სალონში ახალი ტანსაცმლის მოდელებს. ახალი ვარცხნილობის „ტალღაზე“, შესაძლებელია კლიენტები ახალი ტანსაცმლითაც დაინტერესდნენ. ამით თქვენ მხოლოდ მოიზიდავთ პოტენციურ კლიენტებს და მაღაზიაც მხოლოდ მოგებული დარჩება.

თქვენი სავარაუდო კლიენტების სპექტრი, რა თქმა უნდა, პირველ რიგში, შედგება ქალბატონებისაგან, განსაკუთრებით კი ბიზნესსფეროს წარმომადგენლებისაგან. ამასთან, თუ კარგად გაუმკლავდებით გადასაქრელ ამოცანებს, თქვენი მომსახურებით მალე ისარგებლებენ სულ უფრო და უფრო მეტი რაოდენობის მამაკაცები. მათ უმრავლესობას უკვე დღეს მიაჩნია, რომ პროფესიონალი კონსულტანტის რეკომენდაციები საქმიანი იმიჯისა და ტანსაცმლის შერჩევის საკითხებში ძალზე მნიშვნელოვანია.

თქვენი მომსახურებით აგრეთვე ისარგებლებენ გოგონები, რომლებიც ემზადებიან ქორწილისათვის და სურთ მიიღონ პროფესიონალის კონსულტაცია საქორწინო კაბის არჩევის საკითხში. ზოგმა ადამიანმა სულაც შეიძლება მოგმართოთ საზღვარგარეთ სამოგზაუროდ წასვლის წინ ადეკვატური ტანსაცმლის შერჩევის თხოვნით. ერთი სიტყვით, ამ ტიპის მომსახურებით დაინტერესებულ ადამიანთა სპექტრი საკმაოდ ფართო იქნება.

პრაქტიკული მაგალითი N12: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი. ტანსაცმლის ინდივიდუალური კერვა:

დღეს საქართველოში მაღალი მოთხოვნით სარგებლობს ტანსაცმლის ინდივიდუალური კერვის სერვისი. ამის მთავარი მიზეზი კი არის დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნა მაღალხარისხიან საქონელზე: ბაზრობებზე წარმოდგენილი ტანისამოსი,

ხშირად თურქული-ჩინური წარმოების და საკმაოდ იაფფასიანია, ხოლო ბრენდულ მაღაზიებში წარმოდგენილ ძვირადღირებულ მოდელებზე ცოტას თუ მიუწვდება ხელი. ასე რომ, ვფიქრობთ, საკმაოდ აზრიანია გახსნათ საკუთარი, დიზაინის სტუდია, მოდის ცენტრი. ეს შეიძლება გაკეთდეს ძალზე მცირე ინვესტირების პირობებში. გარდა თავისთავად ცხადი ვარიანტისა, რაც გულისხმობს საკმარისად დიდი ფართის ქირაობას, სადაც შესრულდება ყველა საჭირო სამუშაო, არსებობს სხვა, უფრო ეკონომიური მეთოდიც, რომლის საშუალებითაც ზოგიერთი დამწყები მეწარმე მნიშვნელოვნად ამცირებს საწყის დანახარჯებს. ეს მეთოდი მდგომარეობს შემდეგში: მეწარმე ქირაობს ორ პატარა ფართს ქალაქის ორ სხვადასხვა ტერიტორიაზე, რომლებსაც (ამ ორ ფართს) პირობითად შეიძლება ვუწოდოთ: „პროფესიული“ და „სამუშაო“ ფართი:

პირველი მათგანი („პროფესიული“) განთავსებულია ნებისმიერ ხალხმრავალ ადგილას, ქალაქის ცენტრის სიახლოვეს. ეს შეიძლება იყოს ერთი არც თუ დიდი ოთახი, თუმცა მაღალხარისხიანად გარემონტებული, სარკეებითა და კომფორტული ავეჯით გაფორმებული, ერთი სიტყვით, მოდის სალონის ყველა სტანდარტთან შესაბამისობაში მყოფი. აქ დასაქმებულია ერთი ადამიანი - გამოცდილი პროფესიონალი, რომელიც იღებს კლიენტს, ათანხმებს მასთან შეკვეთის ყველა საკამათო დეტალს და მხოლოდ ამის შემდეგ გაზავნის მას შემსრულებელ ოსტატთან.

„სამუშაო“ ფართი (სადაც იმუშავებს შემსრულებელი ოსტატი) შესაძლოა განთავსდეს თუნდაც ძალზე იაფფასიან ნაგებობაში, სულაც საცხოვრებლად ან საოფისედ გამოუსადეგარ ადგილას (უბრალოდ გახსოვდეთ, რომ სანიტარული, ხანძარსაწინააღმდეგო და სხვა ამგვარი მოთხოვნები აუცილებლად იყოს დაცული). ამრიგად, შეგიძლიათ იქირაოთ თუნდაც პატარა „სარდაფი“ ქალაქის გარეუბანში. მუშაობის ამგვარი სქემა მნიშვნელოვნად შეამცირებს არენდის დანახარჯებს, თუმცა მეორე მხრივ, ეს გარკვეულწილად გაზრდის თქვენი და თქვენი თანამშრომლების სატრანსპორტო ხარჯებს.

სხვათა შორის, თუ თქვენ ხართ სილამაზის სალონის მფლობელი, მომსახურების ზემოთ აღწერილი სახეობა (ტანსაცმლის კერვა) შესაძლოა აქციოთ თქვენი ბიზნესის შემადგენელ ნაწილად (დამატებითი მომსახურების სახით) და განათავსოთ იგი ტერიტორიულად თქვენსავე სალონში.

რაც შეეხება აღჭურვილობას: მაღალი ხარისხის საკერავი მანქანის შესაძენად გაითვალისწინეთ დაახლოებით 300 \$. სასურველია, რომ შეიძინოთ ორი საკერავი მანქანა. ამას გარდა, თქვენ უთუოდ დაგჭირდებათ რამდენიმე უთო (თითო 25 \$) და ყველა სახის მკერატელი, საზომი ლენტის, ნემსი, მაფი და სხვა (მათი ღირებულებაა ჯამში დაახლოებით 50 \$). ერთი სიტყვით, სულ საწყისი ხარჯები შეადგენს 1500-2500 \$ - ს (გარდა აღჭურვილობისა, დასახელებული თანხა მოიცავს პირველი თვის არენდის სავარაუდო ღირებულებას, მინიმალურ სარემონტო ხარჯებს და რეკლამას).

პრაქტიკული მაგალითი N13: კონკრეტული სიტუაცია „მშრალი საკვების ბაზრის ანალიზი“:

შპს „@“ მდებარეობს მცხეთის რეგიონში და აწარმოებს საკვებს ფერმის ცხოველებისთვის. ფირმა „@“-ს პრაქტიკული საქმიანობის კვლევის მიზანი უკავშირდება მისი არსებული საწარმოო ერთეულების დატვირთვის გაზრდის, აგრეთვე წარმოებული პროდუქციის მოცულობისა და შემოსავლის ზრდის საჭიროებას. დივერსიფიცირების გზით, არსებობს ახალ ბაზრებზე, სს „@“ - ს უკვე არსებულის მსგავსი საქონლით შესვლის შესაძლებლობა. ამასთან დაკავშირებით, წარმოიშვა მარკეტინგული კვლევის განხორციელების საჭიროება, რომლის მთავარ მიზანს წარმოადგენს რეალური საჭიროებების გამოვლენა მაღალი ხარისხის მშრალი საკვების დაბალ ფასად მიწოდებაზე, რაც კონკურენტების მიერ დაუკმაყოფილებელია, აგრეთვე სავარაუდო „დაფარული მოთხოვნის“ შეფასება და მისი სწორი პროგნოზირება.

პრაქტიკული მაგალითი N14: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი. ფიტნესკლუბი:

საკუთარი ფიტნესკლუბის თუ სატრენაჟორო დარბაზის შექმნის პროცესის დაწყებამდე, სპეციალისტები გირჩევენ, მოახდინოთ იმ ბაზრის დეტალური ანალიზი, რომელზეც თქვენი ფიტნესკლუბი იმუშავებს. უპირველეს ყოვლისა, ნათლად უნდა განსაზღვროთ, თუ მოსახლეობის რა სეგმენტი იქნება თქვენი მომსახურებით მოსარგებლე. იქნებთან ისინი ახლომდებარე კვარტლის მაცხოვრებლები თუ შეძლებთ მოიზიდოთ კლიენტები სხვა მხარეებიდანაც? მოემსახურებით მოსახლეობის საშუალო ფენას თუ მხოლოდ ფინანსური კუთხით „ელიტას“? იქნებთან თქვენი კლიენტები მხოლოდ ქალები, მხოლოდ კაცები თუ ორივე? ეს ყოველივე განსაზღვრავს თქვენი სალონის (ფიტნესკლუბის) განთავსების ადგილს და ზომას, აგრეთვე საჭირო რემონტის კლასსა და აღჭურვილობის ღირებულებას.

ფიტნესკლუბის ან დარბაზის ფლობელი შეუძლია გახდეს ნებისმიერი იურიდიული პირი, მათ შორის ინდივიდუალური მეწარმე. სტატისტიკის მიხედვით, ფიტნესკლუბები ყველაზე ხშირად რეგისტრირდებიან როგორც „შპს“.

რაც უფრო ფართო სპექტრის მომსახურებებს შესთავაზებს თქვენი ფიტნესკლუბი თავის კლიენტებს, მით უფრო ფართო ტერიტორიაზე უნდა განათავსოთ იგი. მაგალითად, ერთი ადამიანის მიერ სპორტულ დარბაზში დასაკავებელი ადგილი რეკომენდებულია, რომ იყოს არა უმცირეს 2 კვ.მეტრისა. ამას დამატებული დაახლოებით 6-8 კვ.მ მწვრთნელებისათვის, რომლებსაც დასჭირდებათ მეტი ფართობი თავისუფალი გადაადგილებისთვის. ამრიგად, თუ დარბაზი ერთდროულად დაიტვირთება 10-15 ადამიანით, მისი ფართი (დარბაზის ფართი) უნდა იყოს არა ნაკლებ 30 კვ.მ-სა. თუ ფინანსური სახსრები საშუალებას მოგცემთ, უმჯობესია, რომ განათავსოთ ფიტნესკლუბი ორ (ან მეტ) დარბაზში აერობიკისა და სასწავლო პროცესებისთვის ცალ-ცალკე.

თქვენ აგრეთვე დაგჭირდებათ პატარა (დაახლოებით 5-6 კვ.მ) განცალკევებული ოთახი სპორტული აღჭურვილობის შესანახად: იგულისხმება ტრენაჟორები, პლატფორმები, საგებები და სხვა. რასაკვირველია, გასახდელი ოთახი, საპირფარეშო და საშაპე (ბუნებრივია, თუ მოემსახურებით როგორც ქალებს ისე მამაკაცებს, ეს ყოველივე

უნდა უზრუნველყოთ ორივე სექსისათვის ცალ-ცალკე). ასევე გარდერობი მნიშვნელოვანი ნივთების შესანახად. გასათვალისწინებელია სამწვრთნელო ოთახი, სადაც შეძლებათ გამოცვლა ინსტრუქტორებს. იდეალურ შემთხვევაში, კარგი იქნება თუ მოაწყობთ დასასვენებელ (განტვირთვის) ოთახს, მინიმალურად, რამდენიმე მაგიდით და სავარძლით, ან სულაც გარკვეული სპორტული ნაწარმის მინიმალზაზის.

მთლიანობაში, ორ დარბაზიანი ფიტნესკლუბის ფართობი (გასახდელების და საშაპეების ჩათვლით) იქნება მინიმუმ 100 კვ.მ. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანი ხდება არენდის ხარჯი, იმ შემთხვევაში კი, თუ დარბაზის მდებარეობა დაშორებული იქნება ქალაქის ცენტრიდან, ამგვარი ნაგებობა მაინც დაგიჯდებათ 300-350 \$ თვეში.

დღევანდელი ფიტნესკლუბები ცდილობენ, შესთავაზონ თავიანთ კლიენტებს მრავალფეროვანი მომსახურებები. კლუბების ტერიტორიაზე ხშირად გვხვდება საუნეები, კოსმეტიკური და მასაჟის კაბინები, კაფე, საბავშვო ოთახები და ზოგჯერ მინი კინო-დარბაზიც კი. თუმცა ახლა ამ ყველაფერზე არ ვისაუბრებთ, ვინაიდან ამ ტიპის დამატებითი მომსახურებების უზრუნველყოფა, როგორც წესი, მოითხოვს არა მხოლოდ დამატებით ფართს, არამედ ძვირადღირებულ აღჭურვილობასაც, რაც ბიზნესის საწყის ეტაპზე რთული უზრუნველსაყოფია.

მნიშვნელოვანია შენობის მაღალხარისხიანი რემონტი, რადგანაც დიზაინი განსაზღვრავს თქვენი ფიტნესკლუბის გარეგნულ სახეს და სძენს მას მიმზიდველობას კლიენტებისათვის. დარბაზებში აუცილებელია სარკეების განთავსება. ამასთან, მნიშვნელოვანია უზრუნველყოთ კარგი განათება და სვენიტილაციო/კონდიციონერების სისტემის გამართული ფუნქციონირება. ამგვარად, სარემონტო სამუშაოებისთვის, გირჩევთ თავიდანვე ივარაუდოთ 500-700 \$.

მომსახურების სფეროს ექსპერტების აზრით, საშუალო ზომის ფიტნესკლუბის სრულყოფილი აღჭურვისათვის (6-8 სატრენაჟორო) აუცილებელია 5-6 ათასი ა.შ.შ. დოლარი. თუმცა, ეს რა თქმა უნდა, ახალი კომპლექტების შეძენის შემთხვევაში. რასაკვირველია, შესაძლებელია პირველ ეტაპზე შეიძინოთ „მეორეული“ აღჭურვილობა. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში, წამყვანი ფიტნესკლუბები ყოველ 2-3 წელიწადში ახდენენ თავიანთი დარბაზების განახლებას. კიდევ ერთი გზა არის ლიზინგი, მაგრამ, როგორც წესი, ლიზინგით აღჭურვილობის შეძენისას, საბოლოოდ ბევრად მეტის გადახდა გირევთ, ვიდრე ერთბაშად მისი (აღჭურვილობის) ღირებულების დაფარვის დროს.

აღჭურვილობის გარდა, უნდა შეიძინოთ სპორტული საგებები, ძელები და თაროები, აგრეთვე დარბაზის შესაბამისი ინვენტარის 10-15 კომპლექტი. სავარაუდოდ, ამგვარი კომპლექტის ღირებულება შეადგენს ჯამში მაქსიმუმ ხუთი ათას დოლარს.

რაც შეეხება პერსონალს: ფიტნესკლუბში ინსტრუქტორად მუშაობის უფლება აქვს მხოლოდ იმ ადამიანს, ვისაც აქვს შესაბამისი სასწავლო დაწესებულებაში (ფიტნეს-სკოლები, სპორტული აკადემია და ა.შ) მიღებული სერთიფიკატი. მწვრთნელებად კი მხოლოდ მათ, ვისაც მიღებული აქვთ უმაღლესი სამწვრთნელო განათლება სპორტულ ან სამედიცინო სფეროში. საშუალო ზომის ფიტნესკლუბისთვის, ვფიქრობთ სრულებით საკმარისი იქნება ორი ინსტრუქტორის დაქირავება, რომელთა სახელფასო ანაზღაურება

სასურველია იყოს თვეში მინიმუმ 200 \$. თქვენი ფიტნესკლუბის მთავარი მოქმედი პირი იქნება მენეჯერ-ადმინისტრატორი, (სახელფასო ანაზღაურება მინიმუმ 250\$), რომლის ვალდებულებებში შედის ნებისმიერი კონტაქტი კლიენტებთან. აგრეთვე არ დაგვიწყდეთ დამლაგებელი (ხელფასი: მინიმუმ 80-90\$).

და ბოლოს, რეკლამის შესახებ: უპირველეს ყოვლისა, გახსოვდეთ, რომ თქვენი მთავარი რეკლამა - ეს არის თქვენივე ფიტნესკლუბის გარეგნული იერსახე: ფერადი აბრა, ლამაზი ფასადი, გარე განათება. ეს ყველაფერი დაგიჯდებათ სავარაუდოდ 300 \$. ამას გარდა, წარმატებული მეთოდია ფლაერებისა და ბუკლეტების დარიგება ქალაქის იმ რაიონში, რომელშიც, ფიქრობთ, რომ მრავლად იქნებიან თქვენი პოტენციური კლიენტები. თუ თქვენი კლუბის სიახლოვეს არის განთავსებული ოფისები, დიდი ალბათობით, შეგიძლიათ ივარაუდოთ, რომ მათი თანამშრომლები დაინტერესდებიან თქვენი მომსახურებით (მიუხედავად იმისა, რომ დიდი ფირმების უმრავლესობას აქვს საკუთარი სპორტული დარბაზი). რაც შეეხება რეკლამას მასობრივ საინფორმაციო საშუალებებში, ეს გამართლებულია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ თქვენ გეგმავთ რაიმე უნიკალურის გახსნას მაგალითად: ყველაზე დიდი ფიტნესკლუბის, ყველაზე ელიტურის ან სხვა.

ერთი მომხმარებლის მიერ ფიტნესკლუბში დატოვებული თანხა არის სავარაუდოდ 3 \$. ამრიგად, სახელფასო ვალდებულებების და არენდის გადახდის შემდეგ, თქვენი მოგება იქნება სავარაუდოდ 900-2500 \$. მაგრამ ეს ყველაფერი ბაზარზე გარკვეული პოზიციების დაკავების შემდეგ, ხოლო პირველი რამდენიმე თვის განმავლობაში, მზად იყავით, რომ თქვენმა ფიტნესკლუბმა მოგების გარეშე იფუნქციონიროს.

პრაქტიკული მაგალითი N15: მცირე ბიზნესის დაწყების მაგალითი. საბილიარდო კლუბი:

ბოლო პერიოდში, ჩვენს მოსახლეობაში შეიმჩნევა აღმავალი ინტერესი საბილიარდო კლუბების მიმართ. სტატისტიკის მიხედვით, სრულწლოვანი მოსახლეობის თითქმის ყველა წარმომადგენელს, ცხოვრებაში ერთხელ მაინც უთამაშია საბილიარდო კლუბში, მათი 30 % თამაშობს იშვიათად, ხოლო 50% - ბილიარდის აქტიურ მოყვარულთა რიცხვს მიეკუთვნება.

დასავლეთ ევროპის განვითარებულ სახელმწიფოებში, ძალზე ბევრ ოჯახს აქვს მცირე საბილიარდო მაგიდა სახლში. ჩვენს რეალობაში არსებული პატარა ფართობის მქონე ბინებში ამგვარი საბილიარდო მაგიდები სახლის მთელ ფართს დაიკავებდა, რომ აღარაფერი ვთქვათ ფინანსურ საკითხზე: ამ ტიპის მაგიდის შეძენა ჩვენი მოსახლეობის მხოლოდ მცირე ნაწილისთვის არის შესაძლებელი (ფინანსურად) და ერთგვარად ფუფუნების საგნადაც ითვლება.

საქართველოში ბილიარდს უმეტესად დასასვენებელ ადგილებში თამაშობენ: კლუბებში, ბარებში, რესტორნებში. ახალგაზრდებისთვის განსაკუთრებით მომხიბლავია ბილიარდის თამაში მეგობრების „კამპანიაში“, რასაც ვირტუალური თამაშის სიგრცე მწელად თუ ჩანაცვლებს. მიუხედავად იმისა, რომ საბილიარდო კლუბების რიცხვი სწრაფად იმატებს, მათი უმრავლესობა ყოველთვის დატვირთულია

და იშვიათად თუ იპოვით თავისუფალ მაგიდას - ამდენად დიდია თამაშის მსურველთა რიცხვი.

მიუხედავად ამ ბიზნესის ერთი შეხედვით სერიოზულობისა, იგი შეიძლება დაიწყოს შედარებით მოკრძალებული ხარჯებით. ამასთან, რასაკვირველია, შესაბამისი განთავსების ფართის მოძიება არ იქნება იოლი, ვინაიდან, უბრალო, იაფფასიანი პავილიონი წარმატებას ვერ მოგიტანთ, აქ საჭიროა კაპიტალური, კარგად გარემონტებული შენობა, რომელიც შესაძლებელია იქირაოთ გარკვეულ, თუმცა მზად იყავით, რომ არც თუ მცირე თანხად.

გახსოვდეთ, რომ ფართი, სადაც განთავსებთ საბილიარდო კლუბს, უნდა იყოს მშრალი (არა ნოტიო) და იყოს მასში ხანგრძლივი დროით შენარჩუნებული სტაბილური კლიმატი ტემპერატურის მერყეობის გარეშე. გაითვალისწინეთ, რომ ამ საქმიანობისათვის შეუფერებელმა გარემომ პირობებმა შესაძლებელია დროთა განმავლობაში გამოიწვიოს მაგიდის დეფორმირება და შესაბამისად მასზე გამართული თამაშების ხარისხის გაუარესება. არის რამდენიმე შენიშვნა, რომელიც დაკავშირებულია თამაშის დროს მოწვევასთან, ყოველი შემთხვევისთვის უკეთესია იქონიოთ კონდიციონერი, რომელიც იზრუნებს თქვენს ჯანმრთელობაზე და შექმნის საჭირო მიკროკლიმატს ბილიარდის მაგიდის ხანგრძლივი გამოყენებისათვის.

მაგიდის ირგვლივ აუცილებელია თავისუფალი ფართი არანაკლებ ბილიარდის ჯოხის (რომელსაც ეწოდება „კიი“) სიგრძისა (ჩვეულებრივ, ბილიარდის ოთახის ფართობი არის 35-40 მ.კვ). მჭიდრო, მოუხერხებელ პირობებში, ვერავენ ისიამოვნებს ბილიარდის თამაშით. ოთახის სიმაღლე არ არის იმდენად მნიშვნელოვანი, მთავარია, რომ ყველაზე მაღალმა მოთამაშემ არ იფიქროს შესაძლებელ საშუალებაზე თავს ზევით. აგრეთვე დარწმუნდით, რომ გეგნებათ განცალკევებული ოთახი, რომელშიც შეინახავთ ბილიარდის ბურთებს, კიბებს და ა.შ.

კლიენტებისათვის მოსახერხებელი ხელმისაწვდომობის უზრუნველსაყოფად, სასურ-ველია შეარჩიოთ კლუბის განთავსების ადგილი მეტროს სადგურის, სამარშუტო ტაქსების ან ავტობუსების გაჩერების სიახლოვეს.

აღჭურვილობის შესახებ:

ბილიარდის მაგიდეები: ბილიარდის მაგიდეები კლუბებსა და ბარებში ფუნქციონირებენ საკმაოდ მკაცრ პირობებში რაც გულისხმობს შემდეგს: სტუმარ მოთამაშეთა დიდი ნაწილი არაპროფესიონალთა კატეგორიას განეკუთვნება, ეს კი ნიშნავს იმას, რომ მათ ხშირად შეიძლება დააზიანონ მაგიდა. ამიტომ მაგიდეები უნდა იყოს გამძლე და არაპროფესიონალური „მოპყრობისთვის“ გათვალისწინებული.

ბილიარდის მაგიდეები შეიძლება დაიყოს: სახლის ან საოფისე და პროფესიონალურ მაგიდეებად. საშუალო ზომის სახლის მაგიდა შესაძლებელია შეიძინოთ 400-700 \$ - ის ფარგლებში. ხოლო პროფესიონალური მაგიდა ეღირება მინიმუმ 2000 \$.

ბილიარდის მაგიდაზე ფასი არ არის აღნიშნული, მაგრამ გამოცდილი თვალი მაშინვე შეამჩნევს მაღალ კლასს. ნამდვილი, სწორი ბილიარდის მაგიდის ბორტები ან უნდა იყოს დამზადებული ნატურალური ხის მასივისგან, ან გადაკრული იყოს ნატურალური

ხის შპონით. სრული ზომის ბილიარდის მაგიდა ფოლადის ჩარჩოს გარეშე - მუდმივი რისკია იმის, რომ დადგება დღე, როცა ის დაკარგავს მდგრადობას.

ტრადიციულად, მაღალი მოთხოვნით სარგებლობს ამერიკული ფირმების: Brunswick და Valley - ს მაგიდები. ასევე სტაბილურია მოთხოვნა შემდეგი ფირმების ნაწარმზე მსოფლიოს მასშტაბით: „I.J.Riley“ (ინგლისი), „Murrey“, „Olhausen“, „AMF“ (სამივე ა.შ.შ.), „Sam Billiards“ (ესპანეთი), „Garlando“ (იტალია), „Sivissidis“ (საბერძნეთი), „Wik“ (პოლონეთი), „Динамо“, „Рунтур“ (ორივე ბელარუსი), „Алх Парк“ (რუსეთი).

ბილიარდის გოხები (კიები): კიების დასამზადებლად, ყველაზე ტრადიციული მასალა არის კანადური ნეკერჩხალი. ხის მასალის ამ ჯიშისგან მზადდება ქარხნული კიების ძირითადი ნაწილი. მაგრამ შესაძლებელია ხელნაკეთი (საავტორი) კიების შექმნა, რომელთა დამზადებისას გამოიყენება ხის ძვირფასი ჯიშები: წიფელი, პალისანდრი, ლიმონი, იროკო, ამარანტი, კარელიის არყის ხე და სხვა.

ზოგჯერ კიის გაფორმებისთვის გამოიყენება ნატურალური ძვალი. სხვათაშორის, არაპეირადღირებული საავტორო კიაც კი შედგება მინიმუმ 25 ნაწილისაგან და მზადდება საშუალოდ ერთი თვის განმავლობაში. ბილიარდის კია აუცილებლად შეირჩევა ინდივიდუალურად. მხოლოდ დილექტანტს შეუძლია იმის თქმა, რომ კიები განსხვავდება მარტო ფასით. ბილიარდის მოთამაშემ უნდა შეამოწმოს კია, დარწმუნდეს, რომ ის კარგად დევს ხელში, რომ ბილიარდის ბურთულები მისი დარტყმისგან თავისუფლად ვარდებიან ლუჯებში.

დღესდღეობით მსოფლიოში კიების წამყვან მწარმოებლებად ითვლებიან - „Cuetec“, „Falcon“, „Joss“, „McDermott“, „Predator“, „Schon“ და „Viking“. აღიარებული, ბრენდული მწარმოებლების კიების შესაძენად დაგკირდებათ 150 - დან 200 - მდე \$. ხოლო უცნობი მწარმოებლების კიების შეძენა შესაძლებელია მხოლოდ 20\$ - დან.

ბილიარდის ბურთები: დღესდღეობით პოპულარულია ბილიარდის ბურთების მწარმოებელი რამდენიმე უცხოური კომპანია: „Saluc“ (ბელგია), „Brunswick“ (ა.შ.შ.), „DYBIOR“ (გერმანია). მაღალი ხარისხის ბურთების კომპლექტი ჩვეულებრივ ღირს 100 - დან 200 - \$ - მდე.

აქსესუარები: გარდა ზემოთ ჩამოთვლილი აღჭურვილობისა, აუცილებლად დაგკირდებათ სამკუთხედის ტიპის ჩარჩო მაგიდაზე ბურთების დასაწყობად (ღირებულება: 5-10 \$), აგრეთვე სხვადასხვა სტიკერები ბურთებისთვის. ასევე მიაქციეთ ყურადღება ოთახში ბილიარდის გარემოს შესაბამისი განათების აპარატურის მოწყობას: ბიზნესმენი, რომელმაც შეიძინა ბილიარდის მაგიდა, მაგრამ უარი თქვა ბილიარდის სპეციალურ განათებაზე, შეიძლება ჩაითვალოს ძალზე უგლისყურო პიროვნებად.

ამრიგად, ბილიარდის კლუბისთვის ყველა საჭირო აღჭურვილობის შესაძენად საკმარისია მაქსიმუმ 2500 \$. გარდა იმ შემთხვევისა, თუ თქვენ გადაწყვეტთ ე.წ. „რუსული ბილიარდის“ აღჭურვილობის შეძენას, რაც მნიშვნელოვნად ძვირია და დაგიჯდებათ დაახლოებით 4500\$ (ფასში ასეთ მნიშვნელოვან სხვაობას განაპირობებს „რუსული ბილიარდისთვის“ განკუთვნილი მაგიდის მაღალი ღირებულება).

საშუალოდ, საქართველოს რეალობაში, მოთამაშის მიერ საბილიარდო კლუბში გატარებული ერთი საათი ღირს დაახლოებით 4 დოლარი. თუ გავითვალისწინებთ

საქართველოში უკვე მოქმედი საბილიარდო კლუბების არსებულ პრაქტიკულ გამოცდილებას, ყოველდღიური რეასათიანი ბუშობის პირობებში (შაბათ-კვირას შეიძლება იყოს 10-12 საათი) თქვენმა ყოველთვიურმა შემოსავალმა შესაძლოა მიაღწიოს 900 \$-ს.

რაც შეეხება თქვენს პოპულარობას: ეს, უპირველეს ყოვლისა, დამოკიდებულია სწორ სარეკლამო კამპანიაზე და ამ საკითხზე თავიდანვე სერიოზულად უნდა იზრუნოთ: თქვენ უნდა უზრუნველყოთ ახალი საბაზრო სეგმენტის ათვისება ბილიარდის მოყვარულების სახით. შეატყობინეთ მათ თქვენს შესახებ ნებისმიერი საშუალებით, რომლებზეც ჩვენ თუნდაც ამ წიგნში უკვე არა ერთხელ გვისაუბრია სხვადასხვა ბიზნესიდეების განხილვის დროს. სხვა საკითხებთან ერთად, მიაქციეთ ყურადღება, რომ აქ ძალზე მნიშვნელოვანია შთაბეჭდავი სარეკლამო გარე აზრის განთავსება, რომელიც განასხვავებს თქვენს დაწესებულებას თუნდაც სხვა, გარეგნული იერსახით მსგავსი, მიმდებარედ არსებული შენობებისაგან.

საგარეოში N1: „საქმიანი თამაში - ბიზნეს იდეოლოგიის შერჩევა“

ჯგუფი იყოფა 2 ქვეჯგუფად. ყველას ურიგდება ტესტი „დაუსწრებელი პაექრობა“, მონაწილეები ეცნობიან ტექსტს (5-7 წუთი). შემდეგ ერთ-ერთი ჯგუფის წევრები გამოცხადდებიან ვებლენის კონცეფციის მიმდევრებად, ხოლო მეორე ჯგუფის წევრები - ნაიტის კონცეფციისა. ორივე ჯგუფში ორგანიზდება დისკუსია საერთო არგუმენტაციის შემუშავების მიზნით (10 წუთი). რომელთაგანაც თითოეული დაიცავს საკუთარ კონცეფციას. ჯგუფში ერთობლივად შემუშავდება ბიზნესის სფეროს გონიერი იდეოლოგია. საქმიანი თამაშის ხელმძღვანელი აკეთებს მეცადინეობის შედეგების შეჯამებას (5 წუთი).

„დაუსწრებელი პაექრობა“

ტორსტენ ვებლენი (ჩიკაგოს უნივერსიტეტის პროფესორი) თავის წიგნში, „მოზიზე კლასის თეორია“ ვებლენი მიმართავს საბაზრო ეკონომიკის მკაცრ კრიტიკას.

1) მან ეკვექეშ დააყენა მტკიცება იმის თაობაზე, რომ „მეფედ“ გვევლინება მომხმარებელი. ვებლენმა აჩვენა, რომ მომხმარებლები ექვევნიან საზოგადოებრივი და ფსიქოლოგიური ზეწოლის ქვეშ, რომელიც მათ ხანდახან აიძულებთ იყიდონ მათთვის არასაჭირო საქონელი ან მიმართონ ძვირადღირებულ მომსახურებას.

2) ვებლენმა შემოიტანა ცნება „საჩვენებელი მომხმარებელი“, რომელიც აღნიშნავს ტენდენციას, რომ მდიდრები ყიდულობენ საქონელსა და მომსახურებას მხოლოდ იმისათვის, რომ შთაბეჭდილება მოახდინონ სხვებზე. ეს თავის მხრივ იძულებულს ხდის საშუალო კლასის მომხმარებელს და ღარიბებსაც კი, რომ მათაც იგივე გააკეთონ. ხდება ისე, რომ ფლაკონ სუნამოზე მოთხოვნა, რომლის ფასია 15 დოლარი, უფრო დიდია, ვიდრე იმავე ფლაკონ სუნამოზე, რომლის ფასია 1 დოლარი.

3) ვებლენი ამტკიცებდა, თუ როგორ უზიბებებს ზოგიერთ მეწარმეს მოგების სურვილი არაეთიკური ნაბიჯებისკენ. მათ მიერ გამოყენებულია ყველა შესაძლო ორგანიზაციული და მალისხმიერი მეთოდი.

4) ვებლენმა გააკეთა დასკვნა, რომ კაპიტალიზმი განწირულია და პერსპექტივაში შეიცვლება ადამიანების მიმართ გულისხმიერი სისტემით.

ფრანკ ნაიტი (ჩიკაგოს უნივერსიტეტის პროფესორი) თავის წიგნში, „რისკი, განუსაზღვრელობა და მოგება“, ნაიტი იცავს საბაზრო ეკონომიკას.

1) საქონლისა და მომსახურების წარმოება უშუალოდ განისაზღვრება მომხმარებლის მიერ. სახელმწიფომ აქ უნდა მიმართოს ნეიტრალიტეტს, ან განახორციელოს ძალზე მსუბუქი მმართველობა.

2) ნაიტი აღნიშნავდა, სიცოცხლისთვის აუცილებელი საგნების გარდა, ნებისმიერი ადამიანის შენაძენი შეიძლება განვმარტოთ როგორც „საჩვენებელი“, გარდა ამისა ვინ გასაზღვრავს თუ რომელი ნივთებია გონივრული და აუცილებელი?

3) ნაიტი მოგებას ბიზნესის მამოძრავებელ ძალად თვლიდა. მოგების მიღების ძალა აიძულებს მეწარმეს, აწარმოოს ის, რაც საჭიროა მომხმარებლისთვის. ფირმები, რომლებიც ვერ ახერხებენ ბაზრის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, ფასებს დაბლა სწევენ. ნაიტი თვლიდა, რომ მოგება წარმოადგენს მეწარმეებისათვის ჯილდოს, რისკის პირობებში საქმიანობისათვის.

4) ნაიტი თვლიდა, რომ „საბაზრო ეკონომიკა ყველაზე გონივრულია მათ შორის რაზეც შეიძლება, რომ სამომავლოდ იმედი დავამყაროთ“.

სავარჯიშო N2: ტესტი „მოტივაციის შეფასება“

თქვენ წინაშეა 17 ფრაზა. შეადარეთ თითოეული ფრაზა წყვილად ერთმანეთთან. მაგალითად, პირველი მეორეს, პირველი მესამეს, პირველი მეოთხეს და ა.შ. ბოლომდე. შემდეგ მეორე ფრაზა - მესამეს, მეორე - მეოთხეს, მეორე - მეხუთეს და ა.შ. შედარებისას თითოეულ ჯერზე შეაფასეთ რომელი გამონათქვამია თქვენთვის პირადად მნიშვნელოვანი (და მიუწერეთ 1 ქულა). შემდეგ, დაითვალეთ რამდენი ქულა აიღო თითოეულმა ფრაზამ. ამოარჩიეთ 3 გამონათქვამი, რომელთაც აიღეს ყველაზე მეტი ქულა. სწორედ ისინი იქნებიან მადომინირებელი ტენდენციები.

შედარების წინ წარმოთქვით „მე მსურს“...

1. გამოვიმუშავო ცხოვრებისთვის;
2. უზრუნველვყო ჩემი მომავალი;
3. ვიყიდო კარგი ნივთები;
4. უზრუნველვყო საკუთარი თავისთვის გავლენიანი მდგომარეობა;
5. უზრუნველვყო ცხოვრებაში ღირსეული მდგომარეობა;
6. გავაკეთო რაიმე საინტერესო;
7. შევიძინო ახალი ცოდნა და უნარები;
8. განვავითარო საკუთარი შესაძლებლობები;
9. ცხოვრებას მივდიო კვალდაკვალ;
10. ვიყო სხვებზე უკეთ;
11. გამოვიყენო საკუთარი ძალები და შესაძლებლობები;
12. ვიყოლიო თანამოაზრეები;
13. მოვიპოვო პატივისცემა და აღიარება;

14. უზრუნველყო მატერიალური კომფორტი;
15. შევითანო ჩემი წვლილი საერთო საქმეში;
16. ვიყო საქმის კურსში;
17. გავექვე უსიამოვნებებს.

დაფიქრდით რეზულტატებზე, გამოიტანეთ დასკვნები, როგორ შეიძლება არასასურველი ტენდენციებისგან განთავისუფლება.

სავარჯიშო N 3: „ფირმის სახელწოდების მნიშვნელობა“

თქვენ წინაშეა, რეალურად მოქმედი კომერციული ორგანიზაციები, ყურადღებით დაუფიქრდით თითოეულ დასახელებას და შეასრულეთ დავლება:

1. რა საქმიანობით არის დაკავებული თითოეული ორგანიზაცია?
2. როგორ შთაბეჭდილებას იწვევს თქვენში თითოეული ორგანიზაციის დასახელება (სასიამოვნო, უსიამოვნო) რატომ?
3. დაასახელეთ რომელიმე ცნობილი ორგანიზაცია და მიეცით შეფასება მის დასახელებას.
 - სს „სინერგია“;
 - სს „გულივერი“;
 - თბილზიზნესბანკი;
 - სს „წარმატების ფორმულა“;
 - კონცერნი „ნატალი“;
 - „კონტინენტალი“;
 - კომპანია „მერკური“;
 - კომპანია „ლენდლორდი“;
 - სააგენტო „ერიო-ესთეთი“;
 - სს „ფორუმი“;
 - კონცერნი „ოქტომბერი“;
 - ფირმა „ალანი“;
 - ფირმა „თბილისი“;
 - ფირმა „ნინო-93“;
 - კონცერნი „თეთრი ქარი“;
 - ფირმა „იმპერია“;
 - ფირმა „გამა“;
 - აა „ანდამატი“;
 - ჯგუფი „ქართუ“;
 - სალონი „სვეტა“;
 - კაფე „ინტელექტი“;
 - კაფე „ბატონები“;
 - კაფე „გურმანი“;
 - შპს „ბურატინო“;
 - შპს „წიკპურტები“.

სავარჯიშო N 4: ტესტი „დასაქმება“

უპასუხეთ „დიახ“ ან „არა“:

1. თქვენ მიდრეკილნი ხართ დეტალურად ისაუბროთ თქვენს კოლეგებთან სამსახურზე, ვიდრე თქვენს მეგობრებთან;
 2. საქმიან შეხვედრებთან მიმართებაში თქვენ ძალზე ზუსტი ხართ;
 3. თქვენთვის უმჯობესია, შაბათს შუადღის შემდეგ დასვენება, ვიდრე კვირას;
 4. თქვენ თავს უკეთ გრძნობთ მუშაობისას, ვიდრე როცა ისვენებთ;
 5. თქვენ დეტალურად გეგმავთ დროს;
 6. თქვენ გაღიზიანებთ როდესაც გაცდევინებენ;
 7. თქვენი მეგობრები თვლიან, რომ თქვენთან ურთიერთობა ადვილია;
 8. მუშაობისას თქვენ ხშირად გავიწყდებათ ახლობლები;
 9. მუშაობისთვის დროს თქვენ ყველაზე რთულ პირობებშიც კი პოულობთ;
 10. თქვენ ყოველთვის უმნიშვნელო დეტალებამდე გეგმავთ თქვენს მოქმედებებს;
 11. თქვენ მოგწონთ ჭორაობა სხდომებს შორის შესვენებისას;
 12. თქვენი მეგობრები დაახლოებით იმავეს საქმიანობენ, რასაც თქვენ;
 13. თქვენ მაშინაც კი ცდილობთ იმუშაოთ, როცა შეუძლოდ ხართ;
 14. ყველაფერს, რასაც კი კითხულობთ, ეხება თქვენს შრომით საქმიანობას;
 15. თქვენ სამსახურში უფრო გვიანობამდე რჩებით, ვიდრე თქვენი კოლეგები;
 16. ღამით როდესაც გეღვიძებათ, ფიქრობთ სამსახურზე;
 17. ოცნებობთ იმაზე, რომ სამსახურში არ იყოს უწესრიგობა;
 18. თამაშისას თქვენ ისეთივე აზარტული ხართ, როგორც მუშაობისას;
 19. თქვენ დასვენება მალე გწყინდებათ;
 20. დასვენების დღეებში თქვენ ეშხადებით სამუშაო დღეებისათვის.
- კითხვებზე პასუხისას, თქვენ მიიღებთ 1 ქულას.

შეფასება:

- 10 - დან ქვევით - თქვენთვის დამახასიათებელია სიზარმაცე;
- 11-15 - საქმიანი ადამიანი ბრძანდებით;
- 16-20 - უზომოდ შრომისმოყვარე ბრძანდებით.

სავარჯიშო N 5: „მცირე ბიზნესის დაგეგმვა“

1) ბიზნის განსაზღვა

- როგორი საქმიანობის დაწყება გსურთ?
- მომხმარებელთა როგორი მოთხოვნილებები გსურთ დააკმაყოფილოთ?
- როგორი კატეგორიის კლიენტებს გსურთ მოემსახუროთ?
- როგორ აპირებთ ამის გაკეთებას?

თქვენი საწარმოს მიზანი ჩამოაყალიბეთ 20-25 სიტყვით.

2) მომსახურების დახასიათება

შეადგინეთ ცხრილი, რომელშიც ჩამოთვლით მომსახურების ყველა სახეობას, წარმოდგენილს თქვენი ფირმის მიერ. მიუთითეთ: როგორ გასურთ ეს წარმოაჩინოთ, რას აძლევს ეს პროდუქცია მომხმარებელს, როგორ გამოიყენებს და ა.შ.

უპასუხეთ კითხვებზე შეფასების შემდგი შკალის გამოყენებით: საუკეთესო, კარგი, დამაკმაყოფილებელი, ცუდი.

- > როგორი იქნება თქვენი მომსახურების ხარისხი?
- > როგორ ამართლებს თქვენი მომსახურება კლიენტის მოლოდინს?
- > თქვენი მომსახურების როგორი ხარისხი გახდის მათ კლიენტისთვის სასარგებლოს?
- > გაქვთ თუ არა აუცილებელი მასალები და ნედლეული და რამდენად ადვილად მოიპოვებთ მათ?

თქვენი პასუხების შეჯამებით წარმოდგინეთ თქვენი მომსახურების მოკლე დახასიათება.

3) რეკლამირების გეგმა

- > რა ძალები უნდა გამოიყენოთ იმისათვის, რომ დაარწმუნოთ ხალხი თქვენი მომსახურების სარგებლიანობაში?
- > როგორ უნდა გამოიყენოთ პირადი კავშირები რეკლამირების მიზნით?
- > როგორ უნდა გაუკეთოთ ორგანიზება საჯარო გამოსვლებს?
- > ინფორმაციის გავრცელების რომელი საშუალების გამოყენებას თვლით უმჯობესად?

შეაჯამეთ პასუხები მოცემულ კითხვებზე, მოამზადეთ რეკლამირების გეგმა მისალმებ ფორმაში და პროპაგანდა გაუწიეთ თქვენი ფირმის მომსახურებას.

სავარჯიშო N 6: „ხელმძღვანელობის სტილი“

თქვენ წინაშეა 20 მტკიცებულება, შეაფასეთ თითოეული წინადადება 5 ქულიანი სისტემით (1-იშვიათად, შესაბამისად: 5-ხშირად) როგორ იქცევთ, როცა გიხდებათ ურთიერთობა სხვებთან.

- 1) მიუთითებთ, რა უნდა გააკეთონ;
- 2) მოუსმენთ სხვა ადამიანების აზრს;
- 3) აძლევთ შესაძლებლობას სხვებს, მონაწილეობა მიიღონ გადაწყვეტილების მიღებაში;
- 4) აძლევთ შესაძლებლობას სხვებს, იმოქმედონ დამოუკიდებლად;
- 5) ჯიუტად უხსნით როგორ უნდა რამის გაკეთება;
- 6) ასწავლით ხალხს მუშაობას;
- 7) ეკითხებით სხვებს რჩევებს;
- 8) ხელს არ უშლით სხვებს მუშაობაში;
- 9) მიუთითებთ როდის უნდა იმუშაონ;
- 10) ითვალისწინებთ სხვების წარმატებებს;
- 11) მხარს უჭერთ ინიციატივას;
- 12) არ ერევით სხვათა სამიანობის მიზნების განსაზღვრის პროცესში;

- 13) აჩვენებთ თუ როგორ უნდა მუშაობა;
- 14) საშუალებას აძლევთ სხვებს, რომ მონაწილეობა მიიღონ პრობლემის განსჯაში;
- 15) ყურადღებით უსმენთ თანამოსაუბრეს;
- 16) თუ ერევით სხვების საქმეებში, მხოლოდ საქმიანად;
- 17) არ ითვალისწინებთ სხვების აზრს;
- 18) ყველა ღონეს ხმარობთ უთანხმოების აღმოსაფხვრელად;
- 19) ცდილობთ მოაწესრიგოთ უთანხმოება;
- 20) თვლით, რომ თითოეულმა შესაძლებლობის მიხედვით უნდა გამოიყენოს თავისი ნიჭი.

შედეგების შეჯამება:

- მოქმედებები 1,5,9,13,17 - მიუთითებენ დირექტიული სტილის ერთგულებაზე.
- მოქმედებები 3,7,11,15,19 - მოწმობენ კოლეგიალური სტილის ერთგულებაზე
- მოქმედებები 4,8,12,16,20 - სხვათა ქცევაში ჩაურევლობის ინდიკატორები
- მოქმედებები 2,6,10, 14, 18 - საქმიანი სტილის ერთგულების მიმანიშნებელი.

ყველა ჯგუფში მაქსიმუმ 25 ქულის აღებაა შესაძლებელი. თუ თქვენ დააგროვეთ 20 ან მეტი ქულა რომელიმე ჯგუფში, ე.ი თქვენ ერთგული ხართ ამ სტილის. თუ დააგროვეთ 12-14 ქულა, ე.ი თქვენ მიდრეკილი ხართ ამ სტილისკენ.

სავარჯიშო N 7: ტესტი „მბრძანებლობა თუ მორჩილება“

შეარჩიერთ - ა,ბ,გ - შემდეგი 10 მტკიცებულებისთვის:

- 1) მეგობრობა თქვენთვის არის:
 - ა) მოკავშირეობა
 - ბ) მხარდაჭერა
 - გ) ალტრუიზმი
- 2) ნამდვილი მხარტვარი (ხელოვანი) უპირველეს ყოვლისა უნდა ფლობდეს:
 - ა) ტალანტს
 - ბ) გამბედაობას
 - გ) მომზადებას
- 3) წვეულებაზე თქვენ შედარებით ხშირად თავს გრძნობთ:
 - ა) „მამლად“
 - ბ) „ქათმად“
 - გ) „წიწილად“
- 4) თქვენ რომ ყოფილიყავით გეომეტრიული ფიგურა, იქნებოდით:
 - ა) ცილინდრი
 - ბ) სფერო
 - გ) კუბი
- 5) როცა თქვენ მოგწონთ ქალი (კაცი) თქვენ:
 - ა) დგამთ პირველ ნაბიჯს
 - ბ) უცდით მის პირველ ნაბიჯს
 - გ) აკეთებთ პატარა ნაბიჯებს

6) თქვენ ზედებით მოულოდნელობას საპესთან (და არა მართლ):

ა) ამუხრუჭებთ

ბ) უმატებთ სიჩქარეს

გ) იზნევით

7) როდესაც გიწევთ აუდიტორიის წინაშე საუბარი, თქვენ გრძნობთ, რომ:

ა) გისმენენ

ბ) გაკრიტიკებენ

გ) იზნევით

8) ექსპედიციაზე უმჯობესია წაიყვანოთ მეგობრები:

ა) ბლიერები

ბ) კევიანები

გ) გამოცდილები

9) როგორ თვლით, კონკია იყო:

ა) უბედური გოგონა

ბ) ეშმაკი კარიერისტი

გ) ზუზუნა

10) როგორ განსაზღვრავდით საკუთარ ცხოვრებას:

ა) ჭადრაკის პარტია

ბ) ბოქსის მატჩი

გ) პოკერის თამაში.

შედეგების დამუშავება:

კითხვა	ა	ბ	გ
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

შეფასება:

- თუ თქვენ დააგროვეთ 16 ქულაზე მეტი, მაშინ საზოგადოებაში თქვენ ხართ - უზრალო რიგითი თქვენ ზედმეტად აფასებთ სხვებს და აიგივებთ სხვის სისუსტეებს საკუთართან, ამიტომ თქვენ ვერ შეძლებთ მართვას და წარმატებით კონკურენციის გაწევას.

- თუ თქვენ დააგროვეთ 17-23 ქულამდე, მაშინ თქვენ ხართ - ლეიტენანტი - ეს საკმაოდ უხერხული მდგომარეობაა, თქვენ ცოტათი ხელმძღვანელი ხართ, ცოტათი

მგრძანებული, ცოტათი ჯარისკაცი. თქვენი არგუმენტები ძალიან რაციონალურია და ემყარება მხოლოდ საკუთარ გამოცდილებას.

- თუ თქვენ დააგროვეთ 24 ქულაზე მეტი, მაშინ თქვენ ხართ - გენერალი. ასაკთან ერთად

თქვენი ზეგავლენა სხვებზე მყარდება და განსაკუთრებით ვლინდება რთულ სიტუაციებში. თუ თქვენ პატივმოყვარე ხართ და მუშაობის არ გეშინიათ, ამ ნიჭს შეუძლია ძალიან მაღალ საფეხურებს მიგაღწევიანოთ. თუ არადა დაკმაყოფილდით იმით, რომ თქვენ გთვლიან შესანიშნავ მეგობრად, მრჩეველად, და ყოველთვის ხართ ყურადღების ცენტრში წვეულებებზე.

სავარჯიშო N 8: „დროის მართვა“

როგორ იყენებთ თქვენს სამუშაო დროს? იხარჯებით კი ბოლომდე და იყენებთ ყველა შესაძლებლობას წარმოების მართვისთვის? ამ კითხვებზე საპასუხოდ, გთავაზობთ შემდეგ ტესტს, უპასუხეთ გულახდილად „დიახ“, „ხანდახან“, „არა“.

1. წინასწარ გეგმავთ თუ არა, რისი გაცემა მოგიწევთ შემდეგ კვირას?
2. საკმარისია თქვენს განკარგულებაში მყოფი თანამშრომლები დავალებათა შესასრულებლად?
3. თქვენ წინასწარ გეგმავთ სამუშაოს განაწილებას სხვადასხვა თანამშრომლებს შორის?
4. თქვენს განყოფილებაში ყველაფერი სწრაფად და მოქნილად სრულდება თუ იქმნება პრობლემები?
5. არის თქვენი პერსონალი კომპეტენტური, ამოცანების შესასრულებლად?
6. მოამზადეთ თანაშემწე, რომელსაც შეეძლება აუცილებლობის შემთხვევაში დაგეხმაროთ?
7. არის თანაშემწის განკარგულებაში ყველა საჭირო ტექნიკის საშუალება, რომელიც აუცილებელია სამუშაოს ეფექტურად შესრულებისთვის?
8. მოამზადეთ თანაშემწე იმისთვის, რომ მან ეფექტურად გადაჭრას წარმოქმნილი პრობლემები?
9. მიისწრაფვით რაც შეიძლება ნაკლები კრებების ჩატარებისკენ?
10. აწყობთ საქმიან შეხვედრებს მდივნის საშუალებით?
11. ამზადებთ დილას ან სამუშაო დღის ბოლოს დავალებებს? (გეგმას)
12. იყენებთ დიქტოფონს?
13. იცის მდივანმა ვინ უნდა დაგაკავშიროს პირდაპირ თქვენ?
14. გინიშნავთ მდივანი საქმიან შეხვედრებს?
15. გასაგებად აძლევთ პერსონალს დავალებებს?
16. არის თქვენთან სასწრაფოდ დაკონტაქტების საშუალება თუ რომელიმე თანამშრომელს სჭირდება დახმარება?
17. პუნქტუალური ხართ?
18. იწყებთ სამუშაო დღეს გადაუდებელი საქმეებით?
19. ცდილობთ შესვენებისთვის დროის გამონახვას სამუშაოს დროს?
20. სწრაფად იღებთ გადაწყვეტილებებს?

21. ყოველთვის მოქმედებთ მტკიცედ, როცა აშშ-მ, რომ პერსონალი დასაქმებულია კორიდორში ან ზის სამუშაო ადგილას უსაქმურად?
22. ობიექტურად აფასებთ თქვენი პერსონალის მუშაობის ეფექტურობას?
23. იცით, რომელი კრიტერიუმების საფუძველზე აფასებენ თქვენი მუშაობის ეფექტურობას თქვენივე ხელქვეითები?
24. ახდენთ თქვენივე სამუშაოს დროის გამოყენების ეფექტურობის შეფასებას?
25. ახდენენ თქვენი ხელქვეითები საკუთარი სამუშაო დროის გამოყენებაზე კონტროლს?
26. ადგენთ პერსპექტიულ გეგმას საკუთარი სამუშაო დროის გამოყენებაზე?

შედეგები:

ყველა „დიახ“ - ზე თქვენ იღებთ 2 ქულას. ყველა „ხანდახან“ - ზე 1 ქულას, „არა“ - ზე 0 ქულას.

შეაჯამეთ ქულები:

46 ქულაზე მეტი მიუთითებს სამუშაო დროის ეფექტურ გამოყენებაზე.

46 - 26 - დამაკმაყოფილებელზე.

14 - და ქვემოთ - არადაკმაყოფილებელზე.

სავარჯიშო N 9: „რას კარნახობს „დელფინის“ და „ზვიგენის“ იმიჯები თავიანთ ქვეშევრდომებს?“

ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ ჩვენს ზვიგენის თვისებები და განვითარება თვისებები, რომლებიც დამახასიათებელია დელფინისთვის.

„ზვიგენი“:

1. სხვების მოთხოვნებს მნიშვნელობა არ აქვს;
2. ნაკლები საუბარი და ახსნა-განმარტებები;
3. ნაკლებად იფიქრე მოვალეობებზე;
4. სინდისის ქენჯნა სუსტების ხედრია;
5. მიიღე გადაწყვეტილებები დამოუკიდებლად;
6. არ დაუთმო, საკუთარი მოქმედებები ყოველთვის გააძლიერე;
7. მონიშნე დამნაშავენი და დაადანაშაულე;
8. გაფიცხდი, თავს ნუ შეიკავებ;
9. ზეწოლა მოახდინე ოპონენტებზე;
10. სწრაფად გაერკვიე პრობლემებში;
11. საკუთარი მოქმედებები ყველაზე მსუბუქად ჩათვალე;
12. მრგებული მხოლოდ ერთია;
13. დამალე საკუთარი ნაკლოვანებები;
14. ნუ იფუსფუსებ სხვათა მოთხოვნებზე;
15. იუმორი სულელებს უყვართ;
16. შეცვლა არ გჭირდება;
17. შენთვის ისედაც ყველაფერი ნათელია;
18. შენ ალტერნატივები არ გაქვს;
19. ყოველგვარი სტრესი მანება.

„დელფინი“:

1. განავითარე ნდობა და კონტაქტი;
2. ილაპარაკე სიმართლე;
3. ახსენი მოვლენათა მიზეზები;
4. შეასრულე შენი მოვალეობები;
5. იყავი სინდისიანი;
6. მიიღე გადაწყვეტილებები, მოიზიდე ქვეშევრდომები;
7. უარყავი საკუთარი მცდარი გადაწყვეტილებები;
8. თავი შეიკავე სხვათა დადანაშაულებისაგან;
9. ნუ გაგულისდები;
10. პატივი ეცი ოპონენტებს;
11. ნუ იჩქარებ დასკვნების გამოტანას;
12. იყავი გახსნილი;
13. თითოეულს მიეცი მოგების უფლება;
14. ისაუბრე საკუთარ ნაკლოვანებებზე;
15. მოიძიე სხვა მოთხოვნების დაკმაყოფილების გზები;
16. გამოიყენე იუმორი;
17. შეიცვალე უკეთესობისკენ;
18. გამოიყენე დრო სიტუაციათა ასახსნელად;
19. მოძებნე ალტერნატივები;
20. სტრესი მიიღე როგორც გარდაუვალობა.

სავარჯიშო N 10: ტესტი

1) თქვენი ფირმის სავაჭრო აგენტი დაკავებულია საბავშვო ენციკლოპედიის გაყიდვით, იმისათვის რომ ვაჭრობა წარმატებული იყოს, მისთვის საჭიროა იაროს სახლებში და ესაუბროს მშობლებს ბავშვების თანდასწრებით. აგენტი ოჯახებში აღწევს როგორც სოც.მკვლევარი ამა თუ იმ „საზოგადოებრივი ცენტრიდან“. ამთავრებს რა გამოკითხვას, თემა გადააქვს ენციკლოპედიების გასაღებაზე. პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ეს არის გაყიდვის ძალზე ეფექტური მეთოდი. თქვენ:

ა) აგენტის მოქმედებას იწონებთ;

ბ) არ უშლით მას მუშაობას;

გ) უკრძალავთ ასეთ ტაქტიკას.

2) თქვენი ფირმა უშვებს ძვირადღირებულ სახის კრემს. მისი სამკურნალო თვისებები დიდი ხნის განმავლობაში ნარჩუნდება. თქვენი მოადგილე თელის, რომ კრემის გასაღება გასაღება უფრო ინტენსიური, თუ ეტიკეტზე ინსტრუქციაში წარწერას გადავკეთებთ, რომ კრემის ეფექტურობა შესამჩნევად მცირდება ტუბის გახსნის შემდეგ, თქვენ:

ა) ეთანხმებით მოადგილეს;

ბ) არ გამოთქვამთ საკუთარ აზრს;

გ) უარყოფთ წინადადებას.

3) საკმაოდ ხანგრძლივი მუშაობის შემდეგ, რომელიც ნაკეთობის სრულყოფისკენ იყო მიმართული, თქვენმა კვლევითმა ჯგუფმა ვერ შეძლო ამ ნაკეთობის როგორც „სიახლის“ შექმნა. რამდენადაც მომხმარებლები უკვე დიდი ხანია ელოდებიან დაპირებულ მოდიფიკაციას, თქვენ შემოგთავაზებს ნაკეთობის შეფუთვაზე გააკეთოთ შტამპი „სიახლე“, თქვენ:

ა) ეთანხმებით;

ბ) არ გამოთქვამთ საკუთარ აზრს;

გ) თვლით, რომ ამის გაკეთება არ შეიძლება.

4) თქვენ მოგახსენეს, რომ თქვენს ფირმასთან თანამშრომლობაში მყოფი საბითუმო ვაჭარი აღარ აპირებს ხელშეკრულების დადებას თქვენი ფირმის საქონლის შესყიდვის თაობაზე. ბითუმად მოვაჭრის თანამშრომელმა სხვათაშორის მიგანიშნათ, რომ ამ შემთხვევაში შეიძლება კარგად იმუშაოს მოვაჭრისათვის რაიმე სუვენირის გადაცემამ. თქვენ:

ა) თავაზობთ არაოფიციალურ ვითარებაში საჩუქრის გადაცემას;

ბ) თავს იკავებთ აზრის გამოთქმისგან;

გ) თვლით, რომ არავითარი საჩუქრის გადაცემა არ ღირს.

5) ცნობილი გახდა, რომ თქვენი კონკურენტების მხრიდან, მოკლე დროში ბაზარზე გამოვა

ნაკეთობა, რომელიც თავისი სამომხმარებლო თვისებებით მნიშვნელოვანდ სჯობს თქვენს ანალოგიურ ნაკეთობას. პრესის მონაცემების მიხედვით, კონკურენტი ფირმის ხელმძღვანელი დღე-დღეზე გამოვა ინფორმაციით ამ ნაკეთობაზე თავისი დილერების წინაშე. თქვენ გთავაზობენ გააგზავნოთ ამ შეკრებაზე წარმომადგენელი. თქვენ:

ა) ეთანხმებით წინადადებას;

ბ) არ გამოთქვამთ საკუთარ აზრს;

გ) თვლით, რომ ასეთი წინადადება არაეთიკურია.

შეაფასეთ თქვენი პასუხები. გამოიყენეთ შემდეგი სკალა:

ა) – 1 ქულა

ბ) – 2 ქულა

გ) – 3 ქულა.

შედეგები: 5-8 მდე - ძლიერი დემოკრატი. 8-11 - ზომიერი. 11- დან ზევით - ავტორიტარი.

სავარჯიშო N 11: ტესტი „მდელვარების ხარისხი“

ქვემოთ მოცემულია 47 მოსაზრება. მიიღეთ გადაწყვეტილება, გეხებათ თუ არა ეს მოსაზრებები. თუ ეთანხმებით მიუთითეთ პასუხით - დიახ, თუ არა - პასუხით - არა.

1. მე სწრაფად არ ვიღლები;
2. სხვებზე ხშირად არ ვნერვიულობ;
3. იშვიათად მტკიცა თავი;
4. მუშაობისას ვიღლები;

5. არ შემიძლია კონცენტრირება ერთ საკითხზე;
6. ველლავ ნებისმიერი მიზეზის გამო;
7. როდესაც რაიმეს ვაკეთებ ხელები არ მიკანკალებს;
8. სხვებზე ხშირად არ ვწითლდები;
9. ხშირად ველლავ, რომ რაიმე არ მოხდეს;
10. არასოდეს ვწითლდები;
11. ხშირად ვშიშობ, რომ არ გავწითლდე;
12. არცთუ იშვიათად მესიზმრება საშინელებები;
13. ჩვეულებრივ ხელ-ფეხი არ მეყინება;
14. ვოფლიანდები ცივ ამინდში;
15. სიძნელების დროს ხშირად ვოფლიანდები და ეს მე მანერვიულებს;
16. ჩვეულებრივ, ვერ ვგრძნობ გულსა და სუნთქვის შეფერხებებს;
17. ყოველთვის მაქვს შიმშილის შეგრძნება;
18. ხშირად მტკიცა მუცელი;
19. მოუსვენრობის გამო, პერიოდულად ძილი მეკარგება;
20. ღამით ხშირად მეღვიძება და ეს ცუდ ხასიათზე მაყენებს;
21. ხშირად ვფიქრობ იმ საგნებზე, რომლებიც მჭირდება;
22. ჩემი მწყობრიდან გამოყვანა ადვილია;
23. უფრო მგრძნობიარე ვარ, ვიდრე სხვები;
24. მე ხშირად ველლავ;
25. ისეთი ბედნიერი არ ვარ, როგორც სხვები;
26. ჩვეულებრივ, მშვიდი ვარ და ჩემი მწყობრიდან გამოყვანა არც ისე ადვილია;
27. შეიძლება ადვილად ავტირდე;
28. მე ყოველთვის ველლავ რაღაცაზე;
29. ჩვეულებრივ, თავს ვგრძნობ ბედნიერად;
30. როდესაც მჭირდება ლოდინი, ვნერვიულობ;
31. პერიოდულად, თავს ისე მოუსვენრად ვგრძნობ, რომ ერთ ადგილას ჯდომა არ შემიძლია;
32. ხანდახან ისეთი ალგზნებული ვარ, რომ დაძინება არ შემიძლია;
33. ხდება ისე, რომ სიძნელების წინაშე ვშიშობ;
34. ხანდახან ყოველგვარი მიზეზის გარეშე ველლავ;
35. უფრო ნაკლებად ვარ მიდრეკილი შიშისკენ, ვიდრე სხვები;
36. ყოველთვის დარწმუნებული ვარ ჩემს თავში;
37. დროდადრო ვგრძნობ საკუთარი თავის უსარგებლობას;
38. ჩემთვის რთულია კონცენტრირება კონკრეტულ სამუშაოზე;
39. მე მორცხვი ვარ;
40. მიდრეკილი ვარ, ვიფიქრო, რომ ყველაფერში მაქვს სირთულებები;
41. მე ყოველთვის დამაბული ვარ;
42. ცხოვრება ჩემთვის არ არის ადვილი;
43. დროდადრო ველლავ ჩემს ჯანმრთელობაზე;

44. არ მყოფნის საკუთარი თავის რწმენა;
45. დროდადრო თავს დამტყრეულივით ვგრძნობ;
46. სიძნელეებს თავს ვარიდებ;
47. მე სრულიად დარწმუნებული ვარ საკუთარ თავში.

მონაცემების დამუშავება:

დაითვალეთ დამთხვევათა რაოდენობა:

დიახ - მტკიცებულებებზე: 1,2,3,8,10,13,16,26,29,35,47.

არა - ყველა დანარჩენ მტკიცებულებაზე.

შეფასება მდელვარების დონე

40-47 ქულა: ძალიან მაღალი

25-39 ქულა: მაღალი

5-24 ქულა: საშუალო

0-4 ქულა: დაბალი

სავარჯიშო N 12: „საკუთარ თავში დარწმუნება“

შეეცადეთ შეაფასოთ საკუთარი თავის რწმენის ხარისხი. შეკითხვებზე პასუხებად შეარჩიეთ შესაბამისად ა,ბ,გ,დ,ე,ვ - ვარიანტები.

1. შეიტყვეთ, რომ თქვენი ნაცნობი თქვენს შესახებ არც თუ სასიამოვნო ინფორმაციას ავრცელებს. როგორ მოიქცევოდით?

ა) დაელაპარაკებით მას ამის თაობაზე;

ბ) გაწყვეტთ მასთან კავშირს;

2. საზოგადოებრივ ტრანსპორტში ასვლისას უხეშად გიბიძგებენ, თქვენ:

გ) ცდილობთ წინ წაიწიოთ;

დ) იცდით, სანამ სხვები გაივლიან;

ა) გასაგონად გამოთქვამთ პროტესტს;

3. დისკუსიის დროს, თქვენს თანამოსაუბრეს გააჩნია განსხვავებული მოსაზრება.

თქვენ:

ა) არ აიძულებთ მას, რომ შეიცვალოს თავისი აზრი;

ბ) ეცდებით, დაარწმუნოთ თანამოსაუბრე, რომ თქვენ ხართ მართალი.

4. თქვენ დააგვიანეთ შეკრებაზე, ყველა ადგილი დაკავებულია გარდა ერთი ადგილისა, ისიც პირველ რიგში. თქვენ:

ბ) დგახართ ოთახის შუაგულში

ვ) მოიძიებთ სხვა სკამს

ე) ყოყმანის გარეშე გაემართებით თავისუფალი სკამისკენ

5. ხომ არ გეჩვენებათ, რომ ხშირად იხდით ზოდისშ?

ვ) დიახ

ე) არა

6. რთულია თქვენთვის უცნობთან საუბრის გაბმა?

ვ) დიახ

ე) არც ისე

7. თვითმომსახურების მქონე მაღაზიაში თქვენ ვერ მოიძიეთ საჭირო საქონელი. ცარიელი ხელით მაღაზიიდან გამოსვლა თქვენთვის უხერხული ხომ არ იქნება?

ბ) დიახ

ა) არა

8. რაღაც მოვლენის გამო სამსახურში აგროვებენ ფულს, თქვენ:

გ) მაშინვე დებთ საჭირო თანხას

ა) იცდით, სანამ ამის შესახებ შეგახსენებენ

დ) თქვენთვის სასიამოვნოა მსგავსი სამსახურის გაწევა

9. თქვენგან ითხოვენ ისეთი სამსახურის გაწევას, რომელმაც შესაძლებელია უსიამოვნება მოგიტანოთ. ადვილი იქნება თქვენთვის უარის თქმა?

გ) დიახ

ბ) არა

10. გეძლევათ საშუალება ცნობილ ადამიანთან გასაუბრების, თქვენ:

ე) იყენებთ ამ შესაძლებლობას

ვ) უარს ამბობთ

11. დაჯილდოების სიაში გამორჩენილია თქვენი გვარი, თუმცა ამას იმსახურებდით, თქვენ:

ა) ითხოვთ ახსნა - განმარტებას

დ) ირჩევთ დუმილს, რათა თავიდან აიცილოთ უსიამოვნება

12. თქვენმა შვილმა (ახლოებლმა) არასამართლიანად მიიღო დაბალი შეფასება, თქვენ:

ბ) არაფერს მოიმოქმედებთ

ვ) პედაგოგს შეხვედრით ახსნა-განმარტებისთვის

შედეგები: გადათვალეთ ასოებით აღნიშნული პასუხები და ჩაწერეთ სვეტში.

გადაამრავლეთ ქულები მინიშნებულ კოეფიციენტებზე. მიიღებთ საერთო შედეგს:

ა X 3 =

ბ X 0 =

გ X 5 =

დ X 2 =

ე X 4 =

ვ X 1 =

შეფასება: 38 – 42 ქულა - თვითრწმენა გამოხატულია მაღალ დონეზე. 30 – 37 ქულა - მაღალი თვითრწმენა. 26 – 29 ქულა - საშუალო თვითრწმენა. 25 - დან ქვემოთ - დაბალი თვითრწმენა, რომლის შემთხვევაშიც აუცილებელია შეუდგეთ საკუთარი თავის აღზრდას.

სავარჯიშო N 13: მაგალითი განსჯისთვის თემაზე: „ბიზნესი და ეთიკა“

ბიზნესში არსებობს სიტუაციები, როდესაც მენეჯერმა შეიძლება უხერხულად იგრძნოს თავი. რადგან ამ სიტუაციებში მიღებული გადაწყვეტილებები არ შეესაბამება ისეთ ცნებებს, როგორიცაა: „სამართლიანობა“ და „ეთიკა“ საზოგადოების მორალურ

ტრადიციებში, მაგრამ, სრულებით შეესაბამება სამეწარმეო საქმიანობის სფეროს. მიიღეთ გადაწყვეტილება თითოეულ სიტუაციაში:

1) თქვენ ხართ მთავარი მენეჯერი მსხვილ ფირმაში, რომელიც აწარმოებს მსოფლიოში ცნობილ სიგარეტს. ამ ფირმას აქვს მრავალრიცხოვანი ფაბრიკები მთელ მსოფლიოში და მან მიაღწია გაყიდვის დიდ მოცულობას. გაჩნდა შესაძლებლობა, რომ გაიხსნას კიდევ ერთი ფაბრიკა ერთ-ერთ პოსტსაბჭოურ ქვეყანაში და თქვენზეა დამოკიდებული გადაწყვეტილება - მოაწეროთ ხელი ხელშეკრულებას თუ არა. ცოტა ხნის წინ, თქვენ ხელში ჩაგივარდათ იმ გამოკვლევის ანგარიში, რომელშიც დადგენილი იყო პირდაპირი კავშირი მოწვევასა და ონკოლოგიურ დაავადებებს შორის. როგორი იქნება თქვენი გადაწყვეტილება? მოაწეროთ თუ არა ხელს ახალ კონტრაქტს? რატომ?

2) თქვენ ხართ ტურისტული სააგენტოს მენეჯერი. თქვენთან მოვიდა ქალბატონი, რომელსაც სურს დასვენება საბერძნეთში. თქვენ კი შეგიძლიათ შესთავაზოთ დასვენება ისრაელში, მკვდარ ზღვაზე. ქალბატონს აშკარა პრობლემები აქვს წნევასთან მიმართებით, თქვენ იცით, რომ ჰიპერტონიკებისთვის მკვდარ ზღვაზე წასვლა არ არის რეკომენდებული.

როგორ მოიტყუოდით? რატომ?

სავარჯიშო N 14: მაგალითი განსჯისთვის თემაზე „ბიზნესი და ეთიკა“

ბიზნესში არსებობს სიტუაციები, როდესაც მენეჯერმა შეიძლება უხერხულად იგრძნოს თავი. რადგან ამ სიტუაციებში მიღებული გადაწყვეტილებები არ შეესაბამება ისეთ ცნებებს, როგორებიცაა: „სამართლიანობა“ და „ეთიკა“ საზოგადოების მორალურ ტრადიციებში, მაგრამ, სრულებით შეესაბამება სამეწარმეო საქმიანობის სფეროს. მიიღეთ

გადაწყვეტილება თითოეულ სიტუაციაში:

1) თქვენ ხართ მენეჯერი ფირმაში, რომელიც აწარმოებს პროგრამებს პერსონალური კომპიუტერისთვის. ერთ-ერთ პრეზენტაციაზე თქვენ გაიცანით ახალგაზრდა ადამიანი, რომელიც კონკურენტ ფირმაშია მმართველი. გარკვეული მიზეზების გამო, იგი გაათავისუფლეს სამსახურიდან, რითაც იგი განაწყენებულია. თქვენ შეგიძლიათ გამოიჩინოთ მის მიმართ ყურადღება და სითბო, ან გქონდეთ საპასუხო რეაქცია მის მიერ გამოვლენილ ყურადღებაზე. თქვენ შეგიძლიათ აიყვანოთ იგი სამსახურში ან შეგიძლიათ შეჰპირდეთ, რომ დააკმაყოფილებთ სამსახურით. მისი წყენა იმდენად დიდია, რომ სიამოვნებით მოგიტოხრობთ კონკურენტის ყველანაირი გეგმის შესახებ. როგორ ნაბიჯს გადადგამთ? რატომ?

2) თქვენ ხართ მენეჯერი იმ მსხვილი კომპანიის, რომელიც ეწევა ავტომობილებით ვაჭრობას. კომპანიას აქვს დილერების ფართო ქსელი. ცოტა ხნის წინ, ერთ-ერთ დილერს, რომელიც მუშაობს რეალიზაციის მოცულობის მიხედვით მნიშვნელოვან სავაჭრო უბანზე, დაეწყო პირადი პრობლემები, საქმე მიდის განქორწინებისკენ, მაგრამ დილერი ცდილობს შეაჩეროს ან შეცვალოს მეუღლის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება. არც თუ შორულ წარსულში, იგი იყო ერთ-ერთი გამოცდილი, შედეგიანი გამყიდველი. ამჟამად იგი კარგავს მომხმარებლებს. თქვენ გაქვთ

იურიდიული შესაძლებლობა ჩამოართვათ მას სავაჭრო უპირატესობა და შეცვალოთ დილერი.

როგორ მოიქცეოდით? რატომ?

სავარჯიშო N 15: „ინფორმაციული უზრუნველყოფა“

სპეციალისტების აზრით, ის ვინც ფლობს ინფორმაციას, ფლობს ყველაფერს. კარგი ინფორმაცია კომპანიის მარკეტოლოგს საშუალებას აძლევს:

- მიაღწიოს კონკურენტულ უპირატესობას;
- შეამციროს ფინანსური რისკი და საფრთხე კომპანიის იმიჯისთვის;
- განსაზღვროს მომხმარებელთა დამოკიდებულება შეთავაზებულ საქონელსა და მომსახურებაზე;
- გააანალიზოს გარე გარემოს მდგომარეობა;
- კოორდინირება გაუწიოს კომპანიის სტრატეგიის რეალიზებას;
- შეაფასოს კომპანიის საქმიანობა ბაზარზე;
- უზრუნველყოს რეკლამისადმი ნდობის მაღალი ხარისხი;
- დაამტკიცოს საკუთარი ინტუიციური შესაძლებლობები;
- აამაღლოს კომპანიის საქმიანობის ეფექტურობა.

კითხვები:

გააანალიზეთ თითოეული პუნქტი, იმსჯელეთ მათ მართებულობაზე.

თქვენი აზრით, გარდა ზემოთ მოტანილი კრიტერიუმებისა, კიდევ რას უზრუნველყოფს

მენეჯერისთვის ინფორმაციული უზრუნველყოფა?

დანართი

გზამკვლევი საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესის დაწყებისათვის

ჩვენ მიერ წარმოდგენილია საქართველოში მცირე და საშუალო ბიზნესის დაწყებისათვის გზამკვლევი. ეს გზამკვლევი გაგიწევთ დახმარებას იმ შემთხვევაში, თუ გასურთ ბიზნესის წამოწყება და მაშინაც, თუ უკვე გაქვთ საკუთარი ბიზნესი და გასურთ მისი გაფართოება და ახალი ბაზრების ათვისება. ამ გზამკვლევის საშუალებით თქვენ მიიღებთ ინფორმაციას ბიზნეს საქმიანობასთან დაკავშირებულ სხვადასხვა საკითხებზე. კერძოდ, სად და როგორი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმით შეგიძლიათ დაარეგისტრიროთ საწარმო; რა გადასახადებით დაიბეგრებით და როგორია მათი განაკვეთები; რა სახის ლიცენზიები, ნებართვები, სერტიფიკატები დაგჭირდებათ ბიზნესსაქმიანობისათვის; როგორ უნდა შეადგინოთ ბიზნესგეგმა, რა ძირითად საკითხებს მოიცავს იგი და როგორია მისი ზოგადი სტრუქტურა; როგორ მოიძიოთ ფულადი რესურსები და როგორ მიიღოთ ბიზნეს-კონსულტაციები. ასევე, რომელ უწყებას უნდა მიმართოთ თქვენთვის საჭირო სხვადასხვა მომსახურების მისაღებად და რა პროცედურების გავლაა საჭირო.

1) ბიზნესის დაწყების 10 საფეხური

1. მოახდინეთ ბაზრის მარტივი ანალიზი;
2. განსაზღვრეთ რა სახის პროდუქტს/მომსახურების შეთავაზება შეგიძლიათ მომხმარებლისთვის და ვინ იქნება თქვენი პოტენციური მომხმარებელი;
3. სწორად შეაფასეთ თქვენი პოზიციები ბაზარზე და კონკურენტები;
4. დაამყარეთ ურთიერთობა პროფესიონალებთან;
5. შეისწავლეთ სამართლებრივი გარემო;
6. შეაფასეთ თქვენი ბიზნესის მომგებიანობა;
7. სწორად შეაფასეთ თქვენი წარმატების ძირითადი ფაქტორები;
8. შეადგინეთ ბიზნესგეგმა;
9. მოიძიეთ ფინანსური რესურსი;
10. დააფუძნეთ საწარმო.

2) მეწარმე-სუბიექტად რეგისტრაცია

მეწარმე-სუბიექტად დარეგისტრირება არის აუცილებელი პროცედურა ბიზნესის (სამეწარმეო საქმიანობის) დასაწყებად. საქართველოში ბიზნესის დარეგისტრირება მარტივ პროცედურებთანაა დაკავშირებული და ამისათვის მხოლოდ ერთი დღეა საჭირო.

იმისათვის, რომ დაარეგისტრიროთ ბიზნესი, მნიშვნელოვანია განსაზღვროთ მეწარმე-სუბიექტის ფორმა, რომელიც სხვადასხვაგვარია და ერთმანეთისგან განსხვავდება თავისი შინაარსით, ვალდებულებებითა და პასუხისმგებლობებით.

როგორ დავრეგისტრირდე მეწარმე-სუბიექტად?

მეწარმე სუბიექტის რეგისტრაცია სავალდებულოა და მას ახორციელებს საქართველოს იუსტიციის სამინისტროს საჯარო სამართლის იურიდიული პირი – საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტო;

მეწარმე სუბიექტის არსებობა დგინდება ამონაწერით მეწარმეთა და არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების რეესტრიდან, რომლის მიღება შესაძლებელია სააგენტოს ვებ-გვერდიდანაც;

ამონაწერს საჯარო რეესტრიდან, ისევე როგორც საჯარო რეესტრის ეროვნული სააგენტოს ვებგვერდიდან სხვა ნებისმიერ ელექტრონულად მიღებულ დოკუმენტს, გააჩნია სრული იურიდიული ძალა, მიუხედავად იმისა, რომ არ ახლავს უფლებამოსილი პირის ხელმოწერა და ბეჭედი.

რეგისტრაციის საგანი	ჩვეულებრივი საბაზო ფასი	დატვირთვი რეგისტრაცია	შენიშვნა
ინდივიდუალური მეწარმე	20 ლარი	50 ლარი	სამეწარმეო სავალდებულო წარმომადგენელი ეროვნული რეესტრის ეროვნული სააგენტოს მასშტაბის პირადი მონაცემების შევსება
იურიდიული პირი	100 ლარი	200 ლარი	პარტნიორთა საზოგადოების წევრთა რაოდენობის პარტნიორთა რაოდენობის შეზღუდვა: 1-100 წევრი თანამფლობელობის პარტნიორი საზოგადოებრივი პარტნიორი - 1-100 კომპლექსური - საზოგადოების ეროვნული რეესტრის ეროვნული სააგენტოს მასშტაბის პირადი მონაცემების შევსება წევრი მფლობელი - მასშტაბის პირადი მონაცემების შევსება
საზოგადოებრივი პარტნიორი	100 ლარი	200 ლარი	პარტნიორთა საზოგადოების წევრთა რაოდენობის პარტნიორთა რაოდენობის შეზღუდვა: 1-100 წევრი თანამფლობელობის პარტნიორი საზოგადოებრივი პარტნიორი - 1-100 კომპლექსური - საზოგადოების ეროვნული რეესტრის ეროვნული სააგენტოს მასშტაბის პირადი მონაცემების შევსება
კომპლექსური საზოგადოებრივი პარტნიორი	100 ლარი	200 ლარი	პარტნიორთა საზოგადოების წევრთა რაოდენობის პარტნიორთა რაოდენობის შეზღუდვა: 1-100 წევრი თანამფლობელობის პარტნიორი საზოგადოებრივი პარტნიორი - 1-100 კომპლექსური - საზოგადოების ეროვნული რეესტრის ეროვნული სააგენტოს მასშტაბის პირადი მონაცემების შევსება

რა დოკუმენტაცია მჭირდება მეწარმე იურიდიულ პირად რეგისტრაციისთვის?

საწარმოს რეგისტრაციისას საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოს უნდა წარედგინოს საწარმოს ყველა პარტნიორის მიერ ხელმოწერილი და სათანადო წესით დამოწმებული სარეგისტრაციო განაცხადი, რომელშიც უნდა მითითდეს:

საწარმოს სახელწოდება;

საწარმოს სამართლებრივი ფორმა და იურიდიული მისამართი;

საწარმოს პარტნიორის (პარტნიორების) სახელი და გვარი, საცხოვრებელი ადგილის მისამართი და პირადი ნომერი, ხოლო თუ პარტნიორი იურიდიული პირია – მისი საფირმო სახელწოდება, სამართლებრივი ფორმა, იურიდიული მისამართი, რეგისტრაციის

ციის თარიღი, საიდენტიფიკაციო ნომერი და მონაცემები მისი წარმომადგენლების შესახებ;

საწარმოს მმართველობის ორგანო, გადაწყვეტილების მიღების წესი, ხოლო შპს ან კომანდიტური საზოგადოების შემთხვევაში – მონაცემები შპს-ის პარტნიორთა/კომანდიტთა წილობრივი მონაწილეობის შესახებ;

კომანდიტური საზოგადოების შემთხვევაში – რომელი პარტნიორია შეზღუდული (კომანდიტი) და რომელი – სრული (კომპლემენტარი);

შპს-ის ან კომანდიტური საზოგადოების შემთხვევაში – შპს-ის პარტნიორთა და კს-ის კომანდიტთა წილებზე საკუთრების უფლების შეზღუდვასთან დაკავშირებული ვალდებულებები;

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

გენერალური სავაჭრო მინდობილობის მფლობელი პირის პროკურისტის (ასეთის არსებობის შემთხვევაში) სახელი და გვარი, საცხოვრებელი ადგილის მისამართი და პირადი ნომერი;

თუ საწარმოს წარმომადგენლობაზე რამდენიმე უფლებამოსილი პირი ჰყავს – ისინი ერთად წარმოადგენენ საწარმოს თუ ცალ-ცალკე;

წესდების საჭიროების შემთხვევაში, მისი ფორმის მოძიება შეიძლება საჯარო რეესტრის ვებ-გვერდზე.

რა დოკუმენტაცია მჭირდება ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრაციისთვის?

ფიზიკური პირი ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრაციისთვის საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოს წარუდგენს პირადობის დამადასტურებელ მოწმობას და განცხადებას, რომელშიც უნდა მიეთითოს:

განმცხადებლის სახელი, პირადი ნომერი და ხელმოწერა;

ინფორმაცია საწარმოს ადგილ-სამყოფელის შესახებ;

განცხადების შეესებების თარიღი.

3) მიკრო და მცირე ბიზნესი

ახალი საგადასახადო კოდექსით, მიკრო და მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე პირებზე ვრცელდება სპეციალური შეღავათიანი დაბეგვრის რეჟიმები. მიკრო ბიზნესი არ იბეგრება საშემოსავლო გადასახადით, ხოლო მცირე ბიზნესი სარგებლობს დაბეგვრის შეღავათიანი რეჟიმით. [62]

მიკრო ბიზნესი

ვის მიემატოვ მიკრო ბიზნესის სტატუსის მისაღებად?

ფიზიკურმა პირმა, მიკრო ბიზნესის სტატუსის მისაღებად, უნდა მიმართოს საგადასახადო ორგანოს საცხოვრებელი ან საგადასახადო აღრიცხვის ადგილის მიხედვით.

მცირე ბიზნესი

ვის მიემატოვ მცირე ბიზნესის სტატუსის მისაღებად?

ფიზიკურმა პირმა, მცირე ბიზნესის სტატუსის მინიჭების მიზნით, უნდა მიმართოს საგადასახადო ორგანოს საგადასახადო აღრიცხვის ადგილის მიხედვით.

როდის რეგისტრირდება მცირე ბიზნესი დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელად?

მცირე მეწარმე, რომლის წლიური ბრუნვა აღემატება 100 ათას ლარს, ვალდებულია დარეგისტრირდეს დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელად და გამოდის სპეციალური დაბეგვრის რეჟიმიდან. მცირე ბიზნესის სტატუსის მქონე მეწარმე ფიზიკური პირი ვალდებულია მიმდინარე გადასახდელების თანხები ყოველი კვარტალის მომდევნო თვის 15 რიცხვამდე შეიტანოს ბიუჯეტში.

4) რა სახის გადასახადებით ვიბეგრები?

- საშემოსავლო გადასახადი;
- მოგების გადასახადი;
- დამატებითი ღირებულების გადასახადი (დღგ);
- აქციზი;
- იმპორტის გადასახადი;
- ქონების გადასახადი.

5) რა საქმიანობისთვის მჭირდება ლიცენზია და ნებართვა?

ლიცენზიის ან ნებართვის მოპოვება საჭიროა ისეთი საქმიანობის განსახორციელებლად, რომელიც რეგულირდება სახელმწიფოს მიერ და სასიათდება ადამიანის სიცოცხლისათვის ან ჯანმრთელობისათვის მომეტებული საფრთხით, მოიცავს განსაკუთრებით მნიშვნელოვან სახელმწიფო ან საზოგადოებრივ ინტერესებს ან დაკავშირებულია სახელმწიფო რესურსებით სარგებლობასთან.

5.1. ლიცენზიები

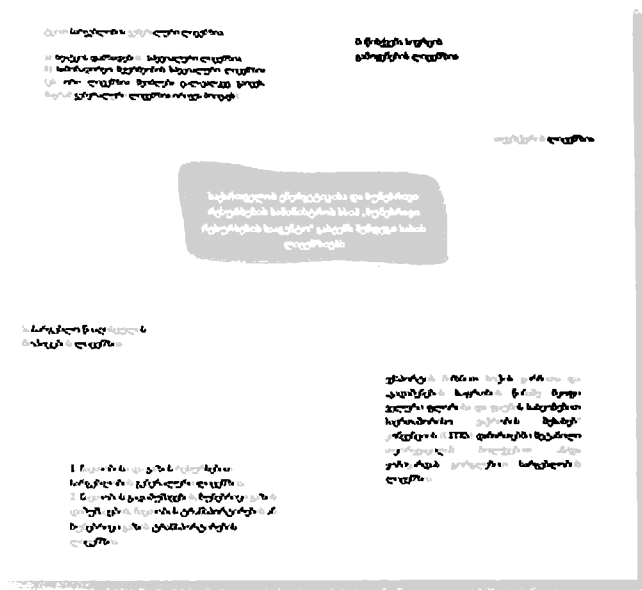
არსებობს ლიცენზიების შემდეგი სახეები:

საქმიანობის ლიცენზია ლიცენზიის სახეობა, რომელიც საჭიროა კანონით ლიცენზირებას დაქვემდებარებული საქმიანობის განსახორციელებლად. საქმიანობის ლიცენზია გაიცემა მაძიებლის მიერ კანონით დადგენილი პირობების დაკმაყოფილების შემდეგ და უკავშირდება სუბიექტს. საქმიანობის ლიცენზიის მემკვიდრეობით ან სხვა სახით გადაცემა დაუშვებელია;

სარგებლობის ლიცენზია ლიცენზიის სახეობა, რომელიც საჭიროა სახელმწიფო რესურსებით სარგებლობისათვის (მაგ: სასარგებლო წიაღისეული, ზე-ტყე, მიწისქვეშა რესურსი და სხვა). სარგებლობის ლიცენზია გაიცემა აუქციონის წესით და უკავშირდება ობიექტს. ლიცენზიის მფლობელი უფლებამოსილია დაყოს სარგებლობის ლიცენზია ან/და მთლიანად ან ნაწილი გადასცეს სხვა პირს, მათ შორის, მემკვიდრეობით;

გენერალური ლიცენზია უფლება, როდესაც პირს შეუძლია ერთიანი ზოგადი ლიცენზიის საფუძველზე განახორციელოს მსგავსი ტიპის საქმიანობები და ვალდებული არ არის ცალ-ცალკე მოიპოვოს თითოეული საქმიანობის ლიცენზია ლიცენზია უფლება, როდესაც პირს შეუძლია განახორციელოს ლიცენზირებადი საქმიანობის რომელიმე ვიწრო საქმიანობა ისე, რომ არ მოიპოვოს საქმიანობათა უფრო ფართო წრის მარეგულირებელი ლიცენზია.

ვის მივმართო ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობის ლიცენზიის მისაღებად?



როგორ მივიღო ნავთობისა და გაზის რესურსებით სარგებლობის გენერალური ლიცენზია?

ნავთობისა და გაზის რესურსებით სარგებლობის გენერალური ლიცენზიის გაცემის წესი:

ნავთობისა და გაზის რესურსებით სარგებლობის გენერალურ ლიცენზიას გასცემს ბუნებრივი რესურსების სააგენტო ტენდერში ან აუქციონში გამარჯვებულ ინვესტორთან გაფორმებული ხელშეკრულების საფუძველზე, ხელმოწერიდან ერთი თვის განმავლობაში;

ბუნებრივი რესურსების სააგენტოს მიერ ჩატარებულ ტენდერში ან აუქციონში გამარჯვებულ ინვესტორსა და სახელმწიფოს შორის იდება ხელშეკრულება, რომლის საფუძველზეც ინვესტორს ენიჭება ნავთობისა და გაზის რესურსების ექსპლუატაციისა და

ფართობზე ნავთობისა და გაზის შემცველი წიაღით სარგებლობის უფლებები;

ტენდერისა და აუქციონის ჩატარების წესებსა და პროცედურას განსაზღვრავს სააგენტო და ერთი თვით ადრე ატარებს რეგისტრაციაში საქართველოს იუსტიციის სამინისტროში.

ტენდერის ჩატარების შემთხვევაში

გამარჯვებულად ითვლება განმცხადებელი, რომელიც აკმაყოფილებს ტენდერის მოთხოვნებს;

ინვესტორის ტენდერში გამარჯვებიდან ერთი თვის განმავლობაში იწყება მოლაპარაკება სააგენტოსა და ტენდერში გამარჯვებულ ინვესტორს შორის ხელშეკრულების დადების მიზნით;

ინვესტორი იხდის სალიცენზიო მოსაკრებელს.

ხელშეკრულების ძირითადი ფორმები:

პროდუქციის წილობრივი განაწილების ხელშეკრულება;

სარისკო მომსახურების ხელშეკრულება;

მომსახურების ხელშეკრულება.

ხელშეკრულების და ნავთობისა და გაზის რესურსებით სარგებლობის შესაბამისი ლიცენზიის მოქმედების მაქსიმალური ვადაა 25 წელი. გარდა ნავთობისა და გაზის რესურსების სარგებლობის გენერალური ლიცენზიისა, ბუნებრივი რესურსების სააგენტო ნავთობისა და გაზის სფეროში გასცემს საქმიანობის ლიცენზიას, რომელიც ადასტურებს პირის უფლებას განახორციელოს ნავთობისა და გაზის დამუშავება, ბუნებრივი გაზის დამუშავება, ნავთობის ტრანსპორტირება ან ბუნებრივი გაზის ტრანსპორტირება.

საქმიანობის ლიცენზიისათვის

სააგენტო ნორმატიული აქტით ამტკიცებს განაცხადის ფორმას;

ლიცენზიის შინაარსსა და შესაბამისი საქმიანობის ზოგად პირობებს.

საქმიანობის ლიცენზიის მისაღებად პირი, განაცხადით მიმართავს სააგენტოს.

საქმიანობის ლიცენზიის ვადა არ უნდა აღემატებოდეს 25 წელს. საქმიანობის ლიცენზიას ექვემდებარება

ნავთობის გადამუშავება;

ბუნებრივი გაზის დამუშავება;

ნავთობის ტრანსპორტირება;

ბუნებრივი გაზის ტრანსპორტირება.

როგორ გაიცემა ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობის ლიცენზია?

ბუნებრივი რესურსებით (გარდა ნავთობისა და გაზის რესურსების) სარგებლობის ლიცენზია გაიცემა აუქციონის წესით.

როგორ ავიღო განსაკუთრებული მნიშვნელობის ობიექტის მშენებლობის ნებართვა?

მონიტორინგის ობიექტების მთლიანი რაოდენობა მონიტორინგის ობიექტების მთლიანი რაოდენობა (სახანაო კოდი 33.000.001)	
ობიექტების ღირებულება	მოსაკრებელი
500 ათას ლარამდე ღირებულების ობიექტი	1 000 ლარი - ღირებულების 0,5%
500 ათასსა და 1 მილიონ ლარამდე ღირებულების	8 000 ლარი
1 მილიონი და 3 მილიონ ლარამდე ღირებულების ობიექტი	14 000 ლარი
3 მილიონი და 5 მილიონ ლარამდე ღირებულების ობიექტი	19 000 ლარი
5 მილიონი და 10 მილიონ ლარამდე ღირებულების ობიექტი	24 000 ლარი
10 მილიონზე მეტი ღირებულების ობიექტი	24 000 ლარი - ღირებულების 0,01%

ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სისტემაში შემავალი სახელმწიფო საექვეყნო დაწესებულება ტენიკური და სამშენებლო ინსპექცია გასცემს

შემდეგი სახის ნებართვებს:

საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე განსაკუთრებული მნიშვნელობის ობიექტების მშენებლობის ნებართვა;

სამრეწველო დანიშნულების ფეთქებადი მასალების გამოყენების ნებართვა.

I სტადია: მიწის ნაკვეთის სამშენებლოდ გამოყენების პირობების დამტკიცება (აგდ); II სტადია: პროექტის შეთანხმება; III სტადია: მშენებლობის ნებართვის გაცემა.

რა ოდენობისაა განსაკუთრებული მნიშვნელობის ობიექტების მშენებლობის ნებართვის

მოსაკრებელი?

როგორ მივიღო მშენებლობის ნებართვა თბილისში?

თუ თქვენ თბილისში მშენებლობის დაწყება გსურთ, უნდა მიმართოთ ქ. თბილისის მერიის საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს - თბილისის არქიტექტურის სამსახურს. მშენებლობის ნებართვის გაცემა მოიცავს სამ ეტაპს:

I ეტაპი

მიწის ნაკვეთის სამშენებლოდ გამოყენების პირობების დადგენა (გაპი)

თბილისის არქიტექტურის სამსახურში უნდა წარადგინოთ შემდეგი დოკუმენტაცია:

1. განცხადება, სადაც მითითებულია რა ფუნქციის შენობის მშენებლობას აპირებთ;
2. ინფორმაცია მიწის ნაკვეთის შესახებ – ფართობი, მისამართი, საკადასტრო კოდი, მესაკუთრე;
3. სიტუაციური გეგმა ან აეროფოტო გადაღება, მასშტაბით 1:2000
4. ტოპოგრაფიული რუკა, მასშტაბით 1:500;
5. არსებული სიტუაციის ამსახველი ფოტომასალა.

პირველი ეტაპის საქმის წარმოების ვადა მოიცავს 15 სამუშაო დღეს და მიიღებთ ნაკვეთის სამშენებლოდ გამოყენების პირობების დადგენის ადმინისტრაციულ აქტს.

II ეტაპი

პროექტის შეთანხმება

თბილისის არქიტექტურის სამსახურში უნდა წარადგინოთ შემდეგი დოკუმენტაცია:

1. განცხადება, პროექტის შეთანხმების მოთხოვნით;
2. მიწის ნაკვეთის საკადასტრო რუკა ან გეგმა;
3. ქალაქმშენებლობითი პირობების დადგენის შესახებ ადმინისტრაციული აქტის რეკვიზიტები;
4. შენობა-ნაგებობის არქიტექტურული პროექტი.

მეორე ეტაპის საქმის წარმოების ვადა მოიცავს 20 სამუშაო დღეს და მიიღებთ პროექტის

შეთანხმების ადმინისტრაციულ აქტს.

III ეტაპი

მშენებლობის ნებართვის გაცემა

თბილისის არქიტექტურის სამსახურში უნდა წარადგინოთ შემდეგი დოკუმენტაცია:

1. განცხადება, მშენებლობის ნებართვის გაცემის მოთხოვნით;
2. მიწის ნაკვეთის მესაკუთრის შესახებ ინფორმაცია (ამონაწერი საჯარო რეესტრიდან);
3. საინფორმაციო დაფის (ბანერი) ფოტო სურათი;
4. მშენებლობის ნებართვის მოსაკრებლის გადახდის ქვითარი;
5. ქალაქმშენებლობითი პირობების დადგენის შესახებ ადმინისტრაციული აქტის რეკვიზიტები;
6. პროექტის შეთანხმების შესახებ ადმინისტრაციული აქტის რეკვიზიტები;
7. შენობა-ნაგებობის კონსტრუქციული პროექტი;

მესამე ეტაპის საქმის წარმოების ვადა მოიცავს 10 სამუშაო დღეს და მიიღებთ მშენებლობის ნებართვის ადმინისტრაციულ აქტს.

6) როგორ ვაწარმოო ექსპორტ-იმპორტი?

საგარეო ვაჭრობა, ისე როგორც ექსპორტის, ასევე იმპორტის როლი და მნიშვნელობა ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებისთვის მეტად მნიშვნელოვანია. სწორედ ამიტომ, საქართველოს აქვს მსოფლიოში ერთ-ერთი ყველაზე ლიბერალური სავაჭრო პოლიტიკა, რაც გულისხმობს გამარტივებულ საგარეო ვაჭრობის რეჟიმსა და საბაჟო პროცედურებს, დაბალ საიმპორტო ტარიფებსა და მინიმალურ არასატარიფო რეგულირებას.

რა არის სავაჭრო რეჟიმები?

სავაჭრო რეჟიმი არის ქვეყნებს შორის ორმხრივი და მრავალმხრივი საერთაშორისო ხელშეკრულებით დადგენილი სავაჭრო ურთიერთობა. სავაჭრო რეჟიმი ხელს უწყობს ან პირიქით, ზღუდავს ორ ქვეყანას შორის ვაჭრობას. არსებობს სავაჭრო რეჟიმის შემდეგი სახეები:

ჩვეულებრივი ვაჭრობა ქვეყნებს შორის არ არსებობს არანაირი სავაჭრო პრეფერენციები (შეღავათები);

უპირატესი ხელშეწყობის რეჟიმი (Most Favored Nation – (MFN)) - მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის წევრ ქვეყნებთან არსებული სავაჭრო რეჟიმი, რაც გულისხმობს თანაბარ პირობებს ყველა წევრისათვის;

პრეფერენციათა განზოგადებული სისტემა (Generalized System of Preferences – (GSP)) - სავაჭრო რეჟიმი, როდესაც განვითარებული ქვეყნები განვითარებად და ნაკლებად განვითარებულ ქვეყნებს ცალმხრივად ანიჭებენ სავაჭრო შეღავათებს.

თავისუფალი ვაჭრობა - ორი ან მეტი ქვეყანა თანხმდება ურთიერთვაჭრობისას არ გამოიყენონ საბაჟო-საიმპორტო ტარიფები, გარდა ურთიერთშეთანხმებული გამონაკლისებისა.

როგორ რეგულირდება ექსპორტ-იმპორტი?

რა სერტიფიკატები დამჭირდება ექსპორტის დროს და ვის მივმართო?

საქონლის ექსპორტისას, საჭიროებისამებრ, საექსპორტო პროდუქციაზე გაიცემა წარმოშობის სერტიფიკატი.

ყურძნისეული წარმოშობის პროდუქტების ექსპორტი

ყურძნისეული წარმოშობის პროდუქტების ექსპორტირებისას წარმოშობის სერტიფიკატს გასცემს საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტროს სახელმწიფო კონტროლს დაქვემდებარებული საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - ვაზისა და ღვინის დეპარტამენტი „სამტრესტი“.

წარმოშობის სერტიფიკატებს გასცემენ:

საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო;

საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სსიპ „შემოსავლების სამსახური“;

სსიპ „საქართველოს სავაჭრო-სამრეწველო პალატა“;

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტრო.

რა სახის წარმოშობის სერტიფიკატებს მივიღებ საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროში?

საქონლის წარმოშობის სერტიფიკატი ოთხი სახისაა: [63]

საქონლის შეღავათიანი (პრეფერენციული) წარმოშობის სერტიფიკატი – ფორმა "A";

საქონლის შეღავათების გარეშე (არაპრეფერენციული) წარმოშობის სერტიფიკატი;

პრეფერენციული წარმოშობის სერტიფიკატი CT-1;

პრეფერენციული წარმოშობის სერტიფიკატი EUR.1.

სერტიფიკატი გაიცემა ექსპორტიორის განცხადების რეგისტრაციიდან მაქსიმუმ 3 სამუშაო დღის განმავლობაში.

7. როგორ გამოვიყენო მეტროლოგია, სტანდარტები, შესაბამისობის შეფასება და აკრედიტაცია?

მეტროლოგია, სტანდარტები, აკრედიტაცია და შესაბამისობის შეფასება (პროდუქციის შესაბამისობა სტანდარტთან), რომელსაც მოიცავს ეროვნული ხარისხის ინფრასტრუქტურის სფერო, მნიშვნელოვანია წარმოებული პროდუქტისა და

მომსახურების საერთაშორისო აღიარებისთვის და მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისთვის. აქედან გამომდინარე, ზემოაღნიშნული მნიშვნელოვანია ექსპორტისათვის.

მეტროლოგია

გაზომვის საშუალების მეტროლოგიური დაკალიბრება გაზომვის საშუალების (მაგ: მრიცხველის და სხვა.) ცდომილების ზუსტი მახასიათებლების დადგენა. დაკალიბრება წარმოადგენს ნებაყოფლობით პროცედურას და ხორციელდება იმ გაზომვის საშუალებებზე, რომლებზეც არ ვრცელდება სავალდებულო პერიოდული დამოწმების მოთხოვნა;

გაზომვის საშუალების მეტროლოგიური დამოწმება იმ გაზომვის საშუალების მეტროლოგიური შემოწმება (დაკვირვება, დათვალიერება, გამოკვლევა და ა.შ.), რომელიც გამოიყენება საგადასახადო, საბაჟო და სასამართლო ექსპერტიზის მიზნებისათვის ან/და ადმინისტრაციული დაჯარიმებისათვის, მათი დადგენილ მოთხოვნებთან შესაბამისობის დადგენის მიზნით;

გაზომვის საშუალების ტიპის რეგისტრაცია დამოწმებას დაქვემდებარებული გაზომვის საშუალების გამოყენებამდე მისი ტიპის რეგისტრაცია დაკანონებული გაზომვის საშუალებების ტიპის რეესტრში.

სტანდარტები და ტექნიკური რეგლამენტები

ტექნიკური რეგლამენტი განსაზღვრავს/ადგენს პროდუქტის, ასევე, წარმოების პროცესის უსაფრთხოების ძირითად პარამეტრებს. ტექნიკური რეგლამენტი (იმ სფეროში, სადაც არსებობს) სავალდებულოა შესასრულებლად;

სტანდარტი გამოიყენება ტექნიკურ რეგლამენტში განსაზღვრული უსაფრთხოების მოთხოვნების ან/და მიზნების შესრულებისათვის. სტანდარტი შეიძლება ეხებოდეს კონკრეტულ პროცედურას, დეტალს ან სხვა კომპონენტს. სტანდარტის გამოყენება არ არის სავალდებულო ხასიათის, რაც საშუალებას აძლევს მეწარმეს ან სხვა პირს, საკუთარი

შეხედულების შესაბამისად, შეარჩიოს და გამოიყენოს სტანდარტი.

საქართველოში მოქმედი სტანდარტების სახეობა:

საქართველოს ეროვნული სტანდარტი სტანდარტის გამოყენება შეუძლია ყველა დანტერესებულ პირს;

საქართველოს მეწარმე სუბიექტის სტანდარტი - სტანდარტის გამოყენება სხვა პირის მიერ არ არის ნებადართული, გარდა იმ შემთხვევისა, თუ არსებობს მეწარმე სუბიექტის სტანდარტის მფლობელის წერილობითი თანხმობა;

საქართველოს სტანდარტად მიღებული საერთაშორისო და რეგიონული ორგანიზაციის სტანდარტი-სტანდარტის გამოყენება შეუძლია ნებისმიერ დანტერესებულ პირს.

მეტროლოგიურ მომსახურებას, სტანდარტებისა და ტექნიკური რეგლამენტების მიღება/რეგისტრაციას ახორციელებს სსიპ - საქართველოს სტანდარტების, ტექნიკური რეგლამენტების და მეტროლოგიის ეროვნული სააგენტო.

8. როგორ მივიღო შტრიხ-კოდი?

რა არის GS1 სტანდარტი?

ნებისმიერი სახის სავაჭრო ურთიერთობა მოითხოვს დიდი რაოდენობით ინფორმაციისა და სავაჭრო პროდუქციის შესახებ დოკუმენტაციის გაცვლას. სწორედ ამიტომ, ბიზნესის ხელშეწყობის მიზნით, 1977 წელს მწარმოებლებმა და დისტრიბუტორებმა შექმნეს პროდუქციისა და მომსახურების საერთო აღმრიცხავი სისტემა. მონაცემთა ელექტრონული გაცვლის პროცესში ყველაწარმოებელი სავაჭრო დოკუმენტაცია წარმოდგენილია GS1 (Global Standards 1) სისტემაში დადგენილი სტანდარტული გზავნილების სახით. დღეისათვის საერთაშორისო ორგანიზაციაში GS1 გაწევრიანებულია 110 ქვეყნის ორგანიზაცია.

რაში გვხვდება GS1 სტანდარტები?

GS1 სტანდარტების შტრიხ-კოდების გამოყენება უამრავ ხელსაყრელ პირობას უქმნის, როგორც პროდუქციის მწარმოებლებსა და დისტრიბუტორებს, ისე მომხმარებლებს, კერძოდ:

უზრუნველყოფს მარაგების მოწესრიგებულ და ეფექტურ მართვას;

უზრუნველყოფს გაყიდვათა შესახებ მონაცემების ავტომატურ მიღებას და ახალი შეკვეთების დროულად შესრულების შესაძლებლობას;

ამცირებს შეცდომების დაშვების შესაძლებლობას საცალო ვაჭრობაში მომხმარებელთან ანგარიშსწორების დროს;

იძლევა საშუალებას, განისაზღვროს არსებული პროდუქციის წარმატება ბაზარზე;

ამცირებს საინვენტარო, შრომით და ადმინისტრაციულ დანახარჯებს;

უზრუნველყოფს ლოგისტიკური ოპერაციების მოწესრიგებას და პროდუქციის მოძრაობის სრულ თვალყურის დევნებას;

პროდუქციის იდენტიფიკაცია აუცილებელი პირობაა ექსპორტისათვის, რადგან იდენტიფიცირებული პროდუქცია ადვილად აღწევს უცხოურ ბაზარზე.

9. როგორ მივიღო პატენტი?

რა არის პატენტი და ვის მივმართო პატენტის მისაღებად? პატენტი არის გამოგონებლის ან მისი უფლებამონაცვლისათვის სახელმწიფოს მიერ განსაზღვრული დროით მინიჭებული მონოპოლიური უფლება, რომლის საფუძველზეც პატენტის მფლობელს შეუძლია ნებისმიერ პირს აუკრძალოს პატენტით დაცული გამოგონებით ან სასარგებლო მოდელით სარგებლობა. ფიზიკური ან იურიდიული პირისათვის მონოპოლიური უფლებების მინიჭება დასტურდება საპატენტო სიგელით (პატენტით), რომელსაც გასცემ საქართველოს ინტელექტუალური საკუთრების ეროვნული ცენტრი - „საქპატენტი“. პატენტი შეიძლება გახდეს გაყიდვის ან ლიცენზირების ობიექტი.

რაზე გაიცემა პატენტი? პატენტი გაიცემა: მოწყობილობებზე (მანქანა-მექანიზმები, დანადგარები, ხელსაწყოები, ელ.სქემები და ა.შ.); ნივთიერებებზე (ხსნარები, შენადნობები, ქიმიური ნაერთები, ნარევები და ა.შ.); ბიოლოგიური მასალებზე (მიკროორგანიზმების შტამი, მცენარეთა და ცხოველთა ასოციაციები, უჯრედების

კულტურები და ა.შ.); ხერხზე (ტექნოლოგიური პროცესები, ილუმინაცია, ოპერაციები და ა.შ.).

როგორ გამოგონებას იცავს პატენტი? პატენტი იცავს ისეთ გამოგონებას, რომელიც აკმაყოფილებს სამ ძირითად კრიტერიუმს:

1. სიახლე

გამოგონება ახალია, თუ იგი ცნობილი არ არის მსოფლიოში ტექნიკის არსებული დონიდან გამომდინარე და რომელიც ცნობილია წერილობით, ზეპირი აღწერით ან სხვა გზით გამოგონებაზე განაცხადის შეტანის თარიღამდე.

2. საგამომგონებლო დონე გამოგონებას აქვს საგამომგონებლო დონე, თუ იგი სპეციალისტისათვის ცხადად არ გამომდინარეობს ტექნიკის არსებული დონისაგან.

3. სამრეწველო გამოყენებადობა გამოგონების სამრეწველო გამოყენებადობა ნიშნავს მისი დამზადების ან მისით სარგებლობის შესაძლებლობას მრეწველობის, სოფლის მეურნეობის, ჯანმრთელობის დაცვისა და სხვა სფეროებში.

რა არის გამოგონება და სასარგებლო მოდელი?

გამოგონება არის იმ ტექნიკური პრობლემის ახლებური გადაწყვეტის იდეა, რომელიც შეიძლება ეხებოდეს პროდუქტს ან პროდუქტის მიღების ტექნოლოგიას. სასარგებლო მოდელი იგივე გამოგონებაა, რომელსაც დასაცავად ნაკლები მოთხოვნები წაყენება.

როგორ გამოგონებასა და სასარგებლო მოდელზე არ გაიცემა პატენტი?

პატენტი არ გაიცემა: გამოგონებასა და სასარგებლო მოდელზე, რომელიც იწვევს არაჰუმანურ, ამორალურ და ანტისაზოგადოებრივ ქმედებას; ადამიანებისა და ცხოველებისათვის გათვალისწინებული მკურნალობის ქირურგიულ, თერაპიულ და დიაგნოსტიკურ ხერხებს. მცენარეთა და ცხოველთა ჯიშებს, აგრეთვე მცენარეთა და ცხოველთა ჯიშის გამოყვანის ბიოლოგიურ ხერხებს. გამოგონებად ან სასარგებლო მოდელად არ მიიჩნევა შემდეგი ობიექტები: აღმოჩენა, სამეცნიერო თეორია, ან მათემატიკური მეთოდი; ალგორითმები და პროგრამები გამომთვლელი მანქანებისათვის; აღზრდის, სწავლების მეთოდი და სისტემა, ენის გრამატიკული სისტემა, გონებრივი ოპერაციების შესრულების მეთოდები, თამაშობების, გათამაშების წესები; ნაგებობათა, შენობათა, ტერიტორიათა დაგეგმარების პროექტი და სქემა და სხვა;

რა არის ინტელექტუალური საკუთრება?

ინტელექტუალური საკუთრება დაკავშირებულია ადამიანის გონებრივ შემოქმედებით საქმიანობასთან, რომელიც მოიცავს მეცნიერების, ტექნოლოგიების, წარმოების, ლიტერატურისა და ხელოვნების სფეროებს. ინტელექტუალურ საკუთრებაზე უფლებები პატენტის, სასაქონლო ნიშნის თუ საავტორო უფლების მფლობელს შესაძლებლობას აძლევს, მიიღოს სარგებელი საკუთარი ნაშრომიდან ან ინვესტიციიდან.

რა არის საპატენტო უფლებები?

პატენტის საფუძველზე წარმოიშობა საპატენტო უფლებები, რომლებიც ორი სახისაა პირადი არაქონებრივი; ქონებრივი. პირადი არაქონებრივი საპატენტო უფლება

ეკუთვნის მხოლოდ გამოგონებულს. გამოგონებულს აქვს გამოგონებლად დასახელებისა და აღიარების მოთხოვნის უფლება, აგრეთვე, გამოგონების ან სასარგებლო მოდელისათვის სპეციალური სახელწოდების შერჩევის უფლება. ეს უფლებები განუსხვისებელია. ქონებრივი საპატენტო უფლებები საპატენტო სამართალში განსაკუთრებული უფლებების სახელწოდებითაა ცნობილი. ამ უფლებებს შეიძლება ფლობდეს გამოგონებელი და ნებისმიერი სხვა პირიც, თუ აქვს შესაბამისი სამართლებრივი საფუძველი.

რა პროცედურებს ითვალისწინებს პატენტის გაცემა?

საქპატენტში წარდგენილ განაცხადზე პატენტის გაცემის პროცედურა მოიცავს: ფორმალური მოთხოვნების ექსპერტიზას, რომელიც ითვალისწინებს განაცხადის შეტანის თარიღის დადგენას, საგანაცხადო მასალების სისრულისა და გაფორმების სისწორის შემოწმებას და პრიორიტეტის დადასტურებას; არასრულ არსობრივ ექსპერტიზას, რომელიც ითვალისწინებს: გამოგონების ან სასარგებლო მოდელის ფორმულის ანალიზისა და აღწერილობის სისრულის შემოწმების საფუძველზე; საინფორმაციო ანგარიშის მომზადებას კვლევის ტექნიკის დონის დასადგენად; ექსპერტიზას სიახლეზე და დოკუმენტური დასკვნის შედგენას; გადაწყვეტილების მიღებას პატენტის გაცემის თაობაზე და სხვა.

როგორ მივიღო პატენტი საზღვარგარეთ?

საქართველოს მოქალაქეს შეუძლია გამოგონებაზე ან სასარგებლო მოდელზე განაცხადი შეიტანოს უშუალოდ იმ ქვეყნის საპატენტო უწყებაში, სადაც მას სურს პატენტის მიღება მხოლოდ მას შემდეგ, რაც იგი ამ განაცხადს წარადგენს საქპატენტში და მიიღებს ნებართვას უცხოეთში განაცხადის წარდგენაზე.

როგორია "საქპატენტის" მომსახურების საფასური?

საქართველოს მთავრობის 2010 წლის 3 ივლისის N182 დადგენილება განსაზღვრავს ინტელექტუალური საკუთრების ობიექტების დაპატენტებასთან, რეგისტრაციასთან და დეპონირებასთან დაკავშირებული მომსახურების საფასურებს, როგორიცაა: გამოგონება; სასარგებლო მოდელი; დიზაინის რეგისტრაცია; სასაქონლო ნიშნების რეგისტრაცია; საქონლის ადგილწარმოშობის დასახელებისა და გეოგრაფიული აღნიშვნის რეგისტრაცია; ნაწარმოებისა და მონაცემთა ბაზის დეპონირება.

დ) პროდუქციის/მომსახურების აღწერა;

ე) საწარმოო ციკლი;

ვ) მარკეტინგული სტრატეგია;

ზ) მენეჯმენტი და პერსონალი;

თ) ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი;

ი) ფინანსური გეგმა/პროექტის ბიუჯეტი;

კ) რისკების შეფასება;

ლ) დანართები.

ა) რეზიუმე

რეზიუმე წარმოადგენს ბიზნესგეგმის მოკლე მიმოხილვას. რეზიუმე პირობითად ორ ნაწილად შეიძლება დაიყოს: შესავალი და პროექტის მოკლე აღწერა. შესავალი მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას:

პროექტის დასახელება;

კომპანიის სახელწოდება და მისი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა;

კომპანიის მფლობელები;

კომპანიის კოორდინატები;

პროექტის მომზადების თარიღი.

ბ) კომპანიის აღწერა

ამ ნაწილში უნდა აისახოს კომპანიის ისტორია, მისია, მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნები. კომპანიის მიზნები უნდა იყოს კონკრეტული და გაზომვადი. გეგმის ეს ნაწილი უნდა განსაზღვრავდეს მმართველი გუნდის წამყვან წევრებს, მოკლედ აღწერდეს მათ პასუხისმგებლობას და იძლეოდეს ინფორმაციას მათი გამოცდილებისა და მიღწევების შესახებ. პროექტში ჩართული პირების გამოცდილებისა და მიღწევების უფრო დაწვრილებითი აღწერა (რეზიუმე, CV) საჭიროა ცალკე. ბიზნესგეგმის დანართის სახით.

გ) ბაზრის ანალიზი / კონკურენტები

ბიზნესსაქმიანობის დაწყებამდე აუცილებლად უნდა შევისწავლოთ ბაზარი.

მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, რომ ბაზარი, რომელშიც შედის კომპანია, საკმარისად დიდია

ან ვითარდება და აქვს პოტენციური თქვენ მიერ შეთავაზებული პროდუქციის/მომსახურების მისაღებად. როგორია ბაზარზე არსებული პროდუქციის/მომსახურების მოთხოვნის დინამიკა. ასევე, მნიშვნელოვანია ზუსტად განვსაზღვროთ, თუ ვინ იქნება თქვენი პროდუქციის/მომსახურების მომხმარებელი და მომხმარებლის რა სეგმენტზეა (მომხმარებლის შემოსავლები) გათვლილი. ასევე მნიშვნელოვანია, სწორად განვსაზღვროთ კონკურენტები. კონკურენტები უნდა შევაფასოთ შემდეგი მიმართულებით:

პოტენციური კონკურენტების რაოდენობა;

კონკურენტების პროდუქციისა თუ მომსახურების ხარისხი და ფასი;

კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები;

კონკურენტების რეპუტაცია;

ბაზრის რა მოცულობა უკავიათ კონკურენტებს;

როგორ უწევენ რეალიზაციას საკუთარ პროდუქციას;

ამდენად, შეადარეთ თქვენი პროდუქტი ან სერვისი კონკურენტებისას. რით, ან როგორ გამოირჩევა ის მათგან? რა გახდის მას უფრო წარმატებულს?

დ) პროდუქციის/მომსახურების აღწერა

ამ ნაწილში უნდა ჩანდეს, თუ რა სახის პროდუქციისა თუ მომსახურების შეთავაზებას აპირებთ ბაზრისათვის. აღწერეთ თქვენი პროდუქციის ძირითადი მახასიათებლები, შეთავაზებული საქონლის უპირატესობა კონკურენტების საქონელთან შედარებით. მნიშვნელოვანია, ხაზი გაუსვათ თქვენი პროდუქციის ან მომსახურების უნიკალურობას, როგორცაა ახალი ტექნოლოგია, საქონლის ხარისხი, ან რაღაც სხვა ღირსებები, რომლებიც მყიდველის მოთხოვნილებას დააკმაყოფილებს. ამ ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იქნას შემდეგი ინფორმაცია:

- პროდუქციის/მომსახურების დასახელება, დანიშნულება და გამოყენების სფერო;
- პროდუქციის/მომსახურების მოკლე აღწერა და ძირითადი მახასიათებლები;
- პროდუქციის/მომსახურების ფასი და ხარისხი;
- ბაზარზე წარმოდგენილი ანალოგიური პროდუქციის ფასი და ხარისხი;
- ხარისხის სერტიფიკატი (არსებობის შემთხვევაში);
- პროდუქციის/მომსახურების ეკოლოგიურობა და უსაფრთხოება;
- პროდუქციის/მომსახურების მიწოდების პირობები, შეფუთვა.

კარგი იქნება, თუ დანართის სახით წარმოდგენილი იქნება სურათები, ნახატები, პროდუქციის/მომსახურების აღწერა.

ე) საწარმოო ციკლი

საწარმოო გეგმაში წარმოდგენილი უნდა იყოს შემდეგი სახის ინფორმაცია: წარმოების მოცულობა - ეს ნაწილი ძალიან მნიშვნელოვანია. უმეტესად, პროდუქციის წარმოების მოცულობა თანდათანობით იზრდება. ბიზნესგეგმა, რომელშიც სრული საწარმოო სიმძლავრე პირველივე დღეს მიიღწევა, ეჭვს ბადებს. წარმოების მოცულობა უნდა ვიანგარიშოთ საწარმოო სიმძლავრიდან და მოთხოვნიდან გამომდინარე. საწარმოო პროცესი მოიცავს წარმოების ციკლის სრულ ჯაჭვს, პროდუქციის წარმოებიდან მის რეალიზაციამდე.

ვ) მარკეტინგული გეგმა

ბიზნესგეგმის ამ ნაწილში, რაც შეიძლება სრულად და დეტალურად უნდა წარმოაჩინოთ კომპანიის მარკეტინგული გეგმა და სტრატეგია. იგი დაგეხმარებათ, დაადგინოთ, თუ რა საჭიროება და მოთხოვნილება აქვთ მყიდველებს, რა სახის პროდუქტი/მომსახურება უნდა შესთავაზოთ მათ, რა ფასი უნდა დაადოთ თქვენს პროდუქტს/მომსახურებას, როგორ უნდა მიაწოდოთ პროდუქტი/მომსახურება მყიდველს, როგორ აცნობებთ მათ თქვენი პროდუქტის/მომსახურების შეთავაზებას. მარკეტინგული გეგმა, როგორც წესი, ერთი წლის პერიოდით დგება, თუმცა, შეიძლება გათვლილი იყოს უფრო დიდ პერიოდზე.

ზ) მენეჯმენტი და პერსონალი

ამ ნაწილში აღწერილი უნდა იქნას საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა:

მმართველი გუნდი და მათი ძირითადი ფუნქციები;
პერსონალის რაოდენობა;
დანახარჯები შრომის ანაზღაურებაზე;
თანამშრომელთა წახალისებისა და პრემირების სისტემა.

თ) ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი (SWOT ანალიზი)

ბიზნესგეგმის მნიშვნელოვანი კომპონენტია SWOT ანალიზი, რაც დაგეხმარებათ სწორად შეაფასოთ თქვენი კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, განსაზღვროთ საწარმოს შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საფრთხეები. ძლიერი და სუსტი მხარეები განპირობებულია საწარმოს შიგა ფაქტორებით, ხოლო გარე ფაქტორები წარმოშობს შესაძლებლობებსა და საფრთხეებს. SWOT ანალიზი დაგეხმარებათ, გაიგოთ ბიზნესგარემოში არსებული ხელისშემშლელი ფაქტორები და შესაძლებლობები, როგორცაა საბაზრო ცვლილება, კონკურენცია, სახელმწიფო პოლიტიკა და გარემოში მიმდინარე სხვა ცვლილებები.

ძლიერი მხარეები

ძლიერი მხარეები მოიცავს თქვენი ბიზნესის უპირატესობებს. ასეთი შეიძლება იყოს: კვალიფიციური თანამშრომლები, გარკვეული ფინანსური რესურსი, ხელსაყრელი ადგილმდებარეობა და ა.შ.

სუსტი მხარეები

სუსტი მხარეები შეიძლება იყოს: თანამშრომელთა არასაკმარისი კვალიფიკაცია; წარმოების მაღალი დანახარჯები; არახელსაყრელი ადგილმდებარეობა და ა.შ. მნიშვნელოვანია, რომ სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებისთანავე მოახდინოთ მათი აღმოფხვრა ან მინიმუმამდე დაყვანა/შემცირება. საწინააღმდეგო შემთხვევაში, შესაძლებელია, ხელისშემშლელი ფაქტორი აღმოჩნდეს თქვენი საწარმოს შემდგომი გაფართოებისთვის. შესაძლებელია სუსტი მხარეების უპირატესობად გადაქცევა.

შესაძლებლობები

შესაძლებლობებში მოიაზრება ახალი მომხმარებლები, ახალი ბაზრები, ყველასაგან განსხვავებული მომსახურების შექმნა ინოვაციები.

საფრთხეები

საფრთხეებში იდენტიფიცირებულია ისეთი ფაქტორები, რომელთაც შესაძლოა თქვენს ბიზნესზე უარყოფითი გავლენა იქონიოს. საფრთხეები თქვენი კომპანიისათვის შესაძლებელია იყოს თქვენი კონკურენტის ქმედებები ან ბიზნესთან დაკავშირებული ხშირი საკანონმდებლო ცვლილებები. საფრთხეებში, ასევე, მოიაზრება პოლიტიკური, ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორები.

ი) ფინანსური გეგმა/პროექტის ბიუჯეტი

ბიზნესგეგმის მთავარი ნაწილი უნდა შეიცავდეს ფინანსური პროგნოზების მოკლე აღწერას, მათი დეტალური გადმოცემა კი უნდა მოხდეს დანართში. აქ უნდა ასახოთ საწარმოს მოგებაზე გასვლის ვადები, გაყიდვებისა და მოგების ზრდის ტემპები. ფინანსური პროგნოზების დანართში საჭიროა დეტალურად აისახოს საბალანსო ანგარიში, ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზი 3-5 წლიან პერსპექტივაში (პირველი წლის განმავლობაში-ყოველთვიური, მომდევნო წლებში კი ყოველკვარტა-

ლური განაწილებით). ამასთან, მნიშვნელოვანია, რომ თქვენი ფინანსური გათვლები გამყარებული იყოს ბაზრის კვლევის მონაცემებით და მასზე დამყარებული რეალისტური პროგნოზებით. თუ თქვენ არ გაქვთ ფინანსური ანგარიშგების შედგენისა და წარდგენის ჩვევები, უმჯობესია მიმართოთ სპეციალისტს. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მივაქციოთ კონკურენტების ფასებს. საწყისი ფასის განსაზღვრის ეტაპი საკმაოდ რთულია. დროდადრო საჭიროა ფასების კორექტირება. ფინანსური ანგარიშის შედგენისას გათვალისწინებული უნდა იქნას პროდუქციის შექმნაზე გაწეული ხარჯები, რომელიც ორი სახის ხარჯებს მოიცავს: მუდმივ დანახარჯებსა და ცვლად დანახარჯებს. მუდმივი დანახარჯები: ადმინისტრაციული ხარჯები; დაზღვევა, მივლინებები, მოწყობილობის იჯარა, ტექნიკური მომსახურების ხარჯები, საწარმოს შენახვის ხარჯები, რეკლამის ხარჯები, მატერიალურ-ტექნიკური და შენობა-ნაგებობების ცვეთა. ცვლადი დანახარჯები: ნედლეული, მასალები, საწარმოო პერსონალის (ტექნოლოგები, მუშები, საწყობის პერსონალი) ხელფასი, კომუნალური მომსახურება, ტრანსპორტი, შეფუთვა.

კ) რისკების შეფასება

რისკის შეფასება დაგეხმარებათ რეალურად შეაფასოთ სიტუაცია, განჭვრიტოთ და შეამციროთ რისკი, შეძლოთ რთული სიტუაციებიდან გამოსვლა. მცირე და საშუალო ბიზნესში მთავარია განჭვრიტოთ რისკის ტიპები, მათი წყაროები და შეიმუშავოთ დანაკარგების მინიმიზაციის ღონისძიებები. რისკები ბევრია, დაწყებული ხანძრითა და მიწისძვრით და დამთავრებული სავალუტო კურსის ცვალებადობით, თუმცა, ყველა ისინი პირობითად ორ ჯგუფად იყოფა: ტექნიკური და ფინანსური რისკები.

ლ) დანართები

დანართები მოიცავს დოკუმენტებს, რომელიც ადასტურებს ბიზნესგეგმაში მოყვანილ ინფორმაციას. დანართების სახით შეიძლება წარმოდგენილი იყოს შემდეგი დოკუ-მენტები:

საწარმოს ხელმძღვანელების ბიოგრაფია;

მარკეტინგული კვლევების შედეგები;

აუდიტორის დასკვნა;

პროდუქციის ტექნიკური მახასიათებლები;

საგარანტიო წერილები, კონტრაქტები;

სალიცენზიო, იჯარის, ქირავნობის ხელშეკრულებები;

სარეკომენდაციო წერილები, საგაზეთო სტატიები;

პროდუქციის ფოტოები;

საავტორო უფლებების, პატენტების ასლები;

საწარმოს ადგილმდებარეობის გეგმა.

ცხრილების ნუსხა:

ცხრილი 1.1. მცირე ბიზნესში დასაქმების მაჩვენებელი სხვადასხვა ქვეყანაში -----	8
ცხრილი 3.1. საქმიანი გარემოს ანალიზის გაცნობიერების მნიშვნელობა -----	50
ცხრილი 4.1. ბიზნესიდეის არჩევის ეტაპები -----	70
ცხრილი 7.1. პრივატიზაციის მაჩვენებლები საქართველოში -----	121
ცხრილი 7.2. აქტიური და პასიური პრივატიზაცია -----	122
ცხრილი 7.3. ერთიან სახელმწიფო რეგისტრში ჩართულ სუბიექტთა რაოდენობა 1995-2000 წლებში -----	125
ცხრილი 7.4. საქართველოს ზოგიერთი ეკონომიკური მაჩვენებელი 1998-2003 წლებში (მლნ.ლარი)-----	128
ცხრილი 8.1. საწარმოს ადგილმდებარეობის არჩევაზე გავლენის მქონე ფაქტორები ---	135
ცხრილი 8.2. ალტერნატივების შეფასება -----	136
ცხრილი 8.3. სიმძიმის ცენტრის კოორდინატები -----	136
ცხრილი 8.4. საწარმოს კრიზისული მდგომარეობის ძირითადი პრობლემები -----	151
ცხრილი 8.5. რეკომენდაციების შემაჯამებელი ცხრილი -----	151
ცხრილი 9.1. დროის მართვის ხელშეშლელი ფაქტორები -----	162
ცხრილი. 10.1. წარმოების წილი -----	185
ცხრილი 11.1. მცირე საწარმოთათვის რანჟირებული მიზეზები კოპერაციისათვის ---	191
ცხრილი 11.2. კლასტერების რაოდენობა ევროპის სხვადასხვა ქვეყანაში -----	195
ცხრილი 13.1. ინოვაციური პროცესების ძირითადი კომპონენტები -----	240
ცხრილი 14.1. ღია და დახურული ტიპის საკადრო პოლიტიკის შედარებითი მახასიათებლები -----	252
ცხრილი 14.2. საწარმოს სტრატეგიისა და HR სტრატეგიის ურთიერთკავშირი -----	253
ცხრილი 14.3. დასახული სტრატეგიების ურთიერთკავშირი შესაბამის HR სტრატეგიასთან -----	254
ცხრილი 14.4. პერსონალის მოსაზიდად შიგა და გარე წყაროების გამოყენების დადებითი და უარყოფითი მხარეები -----	260
ცხრილი 14.5. თანამშრომლის შეფასების მაგალითი -----	269
ცხრილი 14.6. მიზნების ფორმულირება -----	270
ცხრილი 14.7. 360 - გრადუსიანი მეთოდის „გასაღები“-----	271
ცხრილი 15.1. მაკროეკონომიკური პარამეტრები -----	272
ცხრილი 15.2. მთლიანი შიგა პროდუქტის მაჩვენებლები -----	274
ცხრილი 15.3. უმუშევრობის დონე -----	274
ცხრილი 15.4. ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორის მიხედვით მშპ-ს განაწილება -----	275

ნახაზების ნუსხა:

ნახაზი. 3.1. შიდა და გარე ფაქტორების ანალიზი მსს-ში-----	47
ნახაზი. 3.2. ფირმის გარე და შიდა გარემო-----	53
ნახაზი. 3.3. გარე გარემოს ანალიზი (გარე გარემოს ფაქტორების ანალიზი) -----	54
ნახაზი. 3.4. PEST-ანალიზი -----	55
ნახაზი. 3.5. დარგის სასიცოცხლო ციკლი -----	60
ნახაზი. 4.1. სამართლებრივი საკითხები, რომლებთანაც მეწარმეს უხდება შეხება -----	81
ნახაზი. 5.1. სტრატეგიის ფორმირება -----	86
ნახაზი. 8.1. ბიზნესიდეის განხორციელების ნაბიჯები -----	132
ნახაზი. 8.2. სიმძიმის ცენტრის კოორდინატების განსაზღვრა -----	137
ნახაზი. 8.3. მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ალგორითმი -----	145
ნახაზი. 8.4. სიტუაციის ანალიზის მაგალითი -----	149
ნახაზი. 8.5. მოსაზრებების რუკის შედგენის მაგალითი -----	150
ნახაზი. 8.6. მიზეზ-შედეგობრივი ჯაჭვის მაგალითი -----	152
ნახაზი. 9.1. ორგანიზაციის ქვეგანყოფილების დროის ფონდის სტრუქტურა -----	156
ნახაზი. 10.1. საწარმოების წილი დასაქმებულთა საერთო რიცხვში -----	176
ნახაზი. 10.2. ინტერნაციონალიზაციის ძირითადი შიგა ბარიერები -----	180
ნახაზი. 10.3. ძირითადი გარე ბარიერები მცირე და საშუალო ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციისათვის -----	183
ნახაზი. 10.4. ექსპორტიორთა ხვედრითი წილი ევროპის მცირე და საშუალო საწარმოთა შორის დარგობრივ კრილში -----	185
ნახაზი. 10.5. „პუი“ -ს ხვედრითი წილი დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში -----	187
ნახაზი. 11.1. ფორმალურ და არაფორმალურ კოოპერაციებში პარტნიორთა რაოდენობა -----	192
ნახაზი. 11.2. იმ საწარმოთა პროცენტული რაოდენობა, რომლებმაც კოოპერაციის დახმარებით გაიუმჯობესა კონკურენტული მდგომარეობა -----	193
ნახაზი. 11.3. კლასტერებში სხვადასხვანაირად დომინირებული წარმოებები -----	194
ნახაზი. 11.4. კლასტერში გაერთიანებული ფირმების პროდუქციის რეალიზაციის ძირითადი დონეები -----	197
ნახაზი. 11.5. საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები, რომლებიც მოიცავენ მცირე საწარმოებს-----	201
ნახაზი. 11.6. საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსები მათ შორის მცირე საწარმოები ეკონომიკის დარგების მიხედვით -----	203
ნახაზი. 11.7. ალიანსების რაოდენობა პროგრამული უზრუნველყოფის დარგებში ---	205
ნახაზი. 11.8. ფუნქციურ შეთანხმებათა ძირითადი სახეები ალიანსის მონაწილეთა შორის პროგრამული უზრუნველყოფის დარგებში -----	206
ნახაზი. 11.9. საერთაშორისო ალიანსების რაოდენობა ფარმაცევტულ დარგში -----	207

ნახაზი.11.10 საერთაშორისო სტრატეგიული ალიანსების რაოდენობა კომპიუტერულ დარგში-----	208
ნახაზი. 11.11. მცირე საწარმოთა მოტივი ბიზნესის ინტერნაციონალიზაციისათვის -	210
ნახაზი. 13.1. ინოვაციების სახეები ცვლილების ობიექტის მიხედვით -----	236
ნახაზი. 14.1. საწარმოს სტრატეგიის ელემენტები -----	251
ნახაზი. 14.2. ადამიანური რესურსების სტრატეგიული მართვის ეტაპობრივი მოდელი - -----	255
ნახაზი. 14.3. ფირმის შიგა საკადრო სტანდარტების სისტემის ფორმირება -----	259
ნახაზი. 14.4. პერსონალის განვითარების სისტემა -----	264
ნახაზი. 14.5. პროფესიული სწავლების პროცესი -----	265

Genadi Iashvili, Tinatin Iashvili, Besik Sherazadishvili
„Management of small and medium size enterprises“

During the next decade, small and medium size enterprises will take important role in creation of new jobs in the country and in keeping the economic growth stability, so the obstacles of small and medium size enterprises have become the subject of researches. The main reasons are following: The benefaction of small businesses in creation of new jobs and appropriate recruitment of individuals; The contribution in the development of high technologies and innovations; Characteristic tendencies of large companies, to transfer a number of its functions to smaller specialized companies that outsource; Globalization and internationalization of small enterprises. Small businesses are guided by their owners, who often don't have professional training in the field of management. In this Book are reviewed: small business concept and its features, small and medium business management, competition in the business environment, organizational and legal basis of small business, the strategy development process for small and medium enterprises, small and medium business management, internationalization small and medium business, financial management of small and medium enterprises e.c.

This Work is prepared by the higher education standards. We think, theoretical materials, and practical exercises, presented by us, are based on important experiences of the Georgian and foreign experts. These materials will be rather helpful for the students interested in small and medium size enterprises of Bachelor's and Master's Degree. Also for managers of small and medium enterprises. It will also be valuable for everyone interested in this field.

«Управление малым и средним бизнесом»

В следующем столетии малый и средний бизнес сыграют важную роль как в создании новых рабочих мест, так и в сохранении экономического роста в странах, по этому по следующим причинам проблемы малого и среднего бизнеса стали предметом следующих исследований: вклад малого бизнеса в создании новых рабочих мест и в обеспечении занятости; вклад в развитие инновации современной технологии; усиление тенденции характерных большому бизнесу, передать ряд своих функции по аутсорсингу перевести на более мелкие специализированные компании; глобализация и интернационализация малого бизнеса.

Деятельностью малых предприятий, как правило, руководят их владельцы, но часто они не имеют профессиональной подготовки в области менеджмента. В учебнике раскрываются концепции стратегического менеджмента малых и средних предприятий, его преимущества и ограничения в области малого бизнеса. Исследуются функциональные стратегии, финансовая, стратегия найма персонала. Рассматриваются возможные стратегические проблемы, приводятся стратегические характеристики успешных малых предприятий.

Предложенный нами теоретический материал и аналитические упражнения, основанные на опыте грузинских и зарубежных специалистов, помогут лучше понять вопросы малого и среднего бизнеса студентам и преподавателей вузов, а также организаторов бизнеса, руководителей малых и средних предприятий, предпринимателей.

ავტორები წიგნის დასაბეჭდად მომზადების პერიოდში დახმარების გაწევისათვის მადლობას უძღვნიან ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის საჯარო მმართველობისა და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტის თანამშრომლებს. ქალბატონებს: ანა ჩიკვაიძეს, ნინო სილოგავასა და ნონა გურგენიძეს.

ტექნიკური რედაქტორი: ანა ჩიკვაიძე

ლიტერატურა:

1. ბარათაშვილი ე, თაკალანძე ლ, აბრალავა ა. - „მენეჯმენტი და ადმინისტრირება“. თბილისი. 2007.
2. ბარათაშვილი ე., ქოქიაური ლ. - „მენეჯმენტის პრინციპები“. 607 გვ. თბილისი. 2010.
3. ბარათაშვილი ე., ნაკაიძე გ. - „საინვესტიციო პროექტის მენეჯმენტი (უცხოეთის გამოცდილება)“ თბ. „რუბიკონი“, 2001.
4. ბარათაშვილი ე., იაშვილი გ., ზარანდია ჯ., აბრალავა ა., ფარესაშვილი ნ., იაშვილი თ., - „სტრატეგიული მენეჯმენტი“. 434 გვ. თბილისი. 2013.
5. ბარათაშვილი ე., ფარესაშვილი ნ. „კლასტერი, როგორც კონკურენტუნარიანობის მართვის ინსტრუმენტი“. ჟურნალ. „ეკონომიკა“. #1. 2011
6. ბარათაშვილი ე., ლ. თაკალანძე, ნ. გრძელიშვილი. - „ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება“. (სახელმძღვანელო) თბ. 2010.
7. ბარათაშვილი ე., ციმინტია კ., ზარანდია ჯ. „რეგიონების კონკურენტუნარიანობის შეფასება (თეორიულ-მეთოდოლოგიური მიდგომა)“. ჟურნალი „ეკონომიკა“, 2006, #11
8. გოგიაშვილი თ. - „მცირე და საშუალო ბიზნესის პრობლემები და მათი გადაჭრის გზები საქართველოში“. დისერტაცია. ქუთაისი. 2013.
9. თეთრუაშვილი მ., თეთრუაშვილი ზ., თეთრუაშვილი ი. - „საკუთარი ბიზნესი: პირველი ნაბიჯები“. გორი, 2008.
10. იაშვილი გ. „სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე და საშუალო საწარმოებში“. „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი. 2009.
11. იაშვილი გ., ქოქიაური ლ., „ბრენდ-მენეჯმენტი“. [რედ: ე. ბარათაშვილი]. სტუ. თბილისი. 402 გვ. 2012.
12. იაშვილი თ. - „კონფლიქტების მენეჯმენტი“. თბილისი. 2017.
13. იაშვილი გ. შერაზადიშვილი ბ, ბრეგაძე ი. „ინოვაციები მომსახურების სფეროში“. ჟურნალი - „სოციალური ეკონომიკა“. N 4-5 (28-29) 2013. გვ 131.
14. იაშვილი გ, შერაზადიშვილი ბ. - „მომსახურების ხარისხის მართვის თეორიული საფუძვლების ზოგიერთი ასპექტი“. ჟურნალი - „სოციალური ეკონომიკა“ N 6 (30) 2013. გვ 132.
15. იაშვილი გ, შერაზადიშვილი ბ. - „დროის ეფექტური მართვა ორგანიზაციებში. ჟურნალი - „სოციალური ეკონომიკა“. დეკემბერი 2014.
16. მაკაროვი შ. ნაცვლიშვილი ი. „მცირე ბიზნესის მართვის ავტომატიზებული სისტემები“. თბილისი. 2014.
17. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტრო - „როგორ დაეწყოთ ბიზნესი“. გზამკვლევი. 2013.
18. „საქართველოს საგადასახადო კოდექსი“. დოკუმენტის ნომერი: 3591. მიღების თარიღი: 17/09/2010. გამოქვეყნების წყარო, თარიღი: სსმ, 54, 12/10/2010

19. „საქართველოს მთავრობის 2010 წლის 29 დეკემბერის №420 დადგენილება“.
20. „საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკა“: <http://www.nplg.gov.ge/>
21. „საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური“: <http://www.geostat.ge/>
22. ქოქიაური ლ. „მენეჯმენტის საფუძვლები სქემებში“. დამხმარე სახელმძღვანელო. თბ. გამომც. „ინოვაცია“. 2009.
23. ქოქიაური ლ. „ინტელექტუალური კაპიტალი“: მონოგრაფია / რედ. გივი გამსახურდია. - თბ. : საქ. ტექნიკური უნ-ტი, 2011. - 398 გვ. ; 26 სმ.. - ბიბლიოგრ.: ქართ., რუს. და ინგლ. ენ.: გვ. 367-378.
24. ქოქიაური ლ. ინვესტიციური ბაზრის განვითარების ზოგიერთი ასპექტი თანამედროვე საქართველოში / საერთაშორისო სუნივერსიტეტო სამეცნიერო შრომების კრებული : საერთაშორისო ბიზნესი. - , 2003. - ტ. II, N1-2. - გვ.102-120.
25. ქოქიაური ლ. - „საბანკო საქმიანობის საფუძვლები“. ტ. I-II თბილისი 2006.
26. ქოქიაური ლ. „ფინანსური ბაზარი ფასიანი ქაღალდების ბაზრის ფუნდამენტური და ტექნიკური ანალიზი“: სახელმძღვანელო / ლამარა ქოქიაური ; მეცნ.-რედ. გიორგი ღვთამაძე. - თბ. : საქ. ტექნიკური უნ-ტი, 2013. - 626 გვ. : ნახ. ; 26 სმ.. - დანართი.: გვ. 572-587.
27. ჯაყელი კახაბერ - „მარკეტინგული აუდიტი როგორც გზა ქართული ბიზნესის წარმატებისა 21 საუკუნეში“.თბილისი.2016.
28. ჯაყელი კახაბერ - „დროის მარკეტინგ-მენეჯმენტი“. თბილისი. 2016.
29. Baudrillard J. - The Consumer Society. Myths & Structures. L., Thousand Oaks, N.Y. Delhi: SAGE Publications, 1998.
30. J. Burling, K. Lazarus. Research Handbook on International Insurance Law and Regulation. Edward Elgar Pub, 2012. - 896 p.
31. Czipiel J.Solomon, M., & Suprenant, C. (1985), The Service Encounter. Managing Employee / Customer Interaction in Service Business. Lexington, MA: Lexington Books.
32. Gummesson, E. Service Management: An Evaluation and the Future / International Journal of Service Industry Management, 1994, Vol. 5 No. 1, pp. 77-96.
33. Lovelock C. Services marketing. London, 2001.
34. Avy Ellis, Michael Kauferstein - „Dienstleistungsmanagement - Erfolgreicher Einsatz von prozessorientiertem Service Level Management“ (2004 Jahr)
35. Jan Geckeler "Dienstleistungsmarketing: Marketing-Mix Unterschiede zum Produktbereich" (Jahr 2003)
36. Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd: „Dienstleistungsqualität“. A.Wiesbaden (2000 Jahr)
37. Andreas Schibany, Martin Berger „Forschung, Entwicklung und Innovation im Dienstleistungssektor“. (Jahr 2007)
38. Hermann Diller - "Preispolitik". (Jahr 2007)
39. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & de Hoogh, A. H. B.- „Ethical Leadership and followers" helping and initiative: The role of demonstrated responsibility and job autonomy". European Journal of Work and Organizational Psychology, 22, 165–181. (2013).
40. Färber, Gisela / Funke, Melanie / Walther, Steffen (2011): Nachhaltige Finanzierung der

Beamtenversorgung. Ökonomische Perspektiven und rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten. Berlin.

41. Statistisches Bundesamt (2010): Personal des Öffentlichen Dienstes 2009, Fachserie 14 Reihe 6, Wiesbaden.
42. „Экономика предприятия: Учебник / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер, А. Горбашко и др. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432 с
43. „Leistungsbeurteilung Und Mitarbeiterbeteiligung“. Oliver Moser, Dominik Wolf . 2007
44. Covey, S.R. (1991). Principle- Centered Leadership: London:Simon and Schuster.
45. Ver.di (2005): Steuerung und Mitbestimmung im Konzern Stadt. Eine Veröffentlichung der ver.di Bundesverwaltung, Fachbereich Gemeinden, Berlin.
46. Willenbruch, Klaus / Aydintan, David (2010): Public Procurement Law in Germany.
47. „Бенгт Карлёф, Фредрик Левингссон - “Менеджмент от А до Я” (2006 г)
48. И.Н. Платонова, Н.Н. Ливенцев, Г.М. Костюнина, В.Б. Буглай. – „Международные экономические отношения в эпоху глобализации“. 2012.
49. Пилисов А.Н. - „Синергия пространства: региональные инновационные системы, кластеры и перетоки знания“ - /Отв. Ред. А.Н. Пилисов. Смоленск: Ойкумена, 2012.
50. Васильева В.М. Шаг за шагом в мир глобальной науки. Руководство по использованию WebofKnowledge и т.д. М.: Издательство Московского Университета, 2012.
51. Хасбулатов Р.И. "Мировая экономика". Юрайт, 2012.
52. Хасбулатов Р.И. Международное предпринимательство. М.: Изд-во РЭУ им. Г.В. Плеханова, кн. 2. 2012.
53. Титов А.Б. Системный подход в управлении инновационной деятельностью. Из-во СПбГУЭФ, -1998.
54. Кляйнальтенкамп, М. Синергетический потенциал исследований в области маркетинга промышленных товаров и услуг Текст. / М. Кляйнальтенкамп // Проблемы теории и практики управления. 2002.
55. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
56. Бубнов Ю.Т. Методология регулирования конкурентоспособности промышленного предприятия (фирмы). -Самара: Изд-во Самарск. гос. экон. акад., 2002.
57. Грункин М.Н. Экономика, организация и планирование промышленного производства. М.: „Высшая школа“, 1985.
58. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. М.: Финансы и статистика, 2001.
59. Черник Д.Г. О малом предпринимательстве // Налоговый вестник. М., 1998. - №1.
60. Экономика и бизнес /Под ред. В.Д. Камаева. М.:Изд-во МГТУ, 1993.
61. Г.И. Багиев, Г. Лейдиг II «Экономика и управление на предприятиях» научно-образовательный портал — 2007.
62. Виноградова С.Н. Организация и технология торговли / С.Н. Виноградова. — Минск : „Высшая школа“, 2002. — 345 с.

63. Всеобщее управление качеством / под ред. О.П. Глудкина. — М. Горячая 2001. - 600 с.
64. Мескон М. Основы менеджмента / М: Мескон, Альберт Ф. Хедоури. М., 1996.
65. Федцов В.Г. Культура сервиса учеб.-практич. пособие для, студентов эконом, вузов и практ. работников сферы обслуживания. 2000.
66. Брагина Е. Малое предпринимательство в переходной экономике Юга //Мировая экономика и международные отношения. № 1, 2001.
67. Кошелева Т. Н. Стратегии развития малого инновационного предпринимательства. – СПб: ГУАП, 2009.
68. Кошелева Т. Выбор стратегии малых инновационных венчурных предприятий. Москва. 2007.



გენადი იაშვილი – წარჩინებით დაამთავრა ქ.თბილისის 53-საშუალო სკოლა. შემდეგ წარჩინებით ამთავრებს საქართველოს პოლიტექნიკური ინსტიტუტის (შემდგომში საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი) ავტომატიკა და გამოთვლითი ტექნიკის ფაკულტეტს, (სპეციალობა: ავტომატიკა-ტელემექანიკა), მოგვიანებით კი საქართველოს ჰუმანიტარულ-ტექნიკური ინსტიტუტის საერთაშორისო ეკონომიკის ფაკულტეტს (სპეციალობით საგარეო ვაჭრობის ტექნიკური ექსპერტიზა).

1974 წელს ქ. სანკტ-პეტერბურგის ელექტროტექნიკურ უნივერსიტეტში დაიცვა საკანდიდატო დისერტაცია, ხოლო 1999 წელს ქ. თბილისში სადოქტორო დისერტაცია. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის პროფესორია 1993 წლიდან.

2011-წლიდან არჩეულია ნიუიორკის მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილ წევრად, ხოლო 2012-წლიდან არჩეულია საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის ნამდვილ წევრად, აკადემიკოსად.

საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში ჰუმანიტარულ-ტექნიკური ინსტიტუტის დაარსების დღიდან (1992 წელი), 17 - წლის განმავლობაში დირექტორის მოადგილეა სასწავლო და საგარეო ურთიერთობების დარგში. 1997 წლიდან (15 წლის განმავლობაში), საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში ეკონომიკისა და სამართლის საერთაშორისო გერმანულენოვანი ფაკულტეტის დამაარსებელი და მისი უცვლელი დეკანია. მრავალი წლის განმავლობაში იყო საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ახალგაზრდა მეცნიერთა საბჭოს თავჯდომარე და საქართველოს რესპუბლიკის ახალგაზრდა მეცნიერთა ბიუროს წევრი.

ამჟამად, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის პროფესორი, საჯარო მმართველობის და ელექტრონული ბიზნესის დეპარტამენტის ხელმძღვანელია:

ასზე მეტი სამეცნიერო ნაშრომის, გამოგონების, 15-მდე მეთოდური ნაშრომის, მონოგრაფიის, სახელმძღვანელოს ავტორია, მრავალი საერთაშორისო კონფერენციისა და სიმპოზიუმის მონაწილეა. გავლილი აქვს სტაჟირება გერმანიის წამყვან უნივერსიტეტებში და ფირმებში.



თინათინ იაშვილი – სოციალურ მეცნიერებათა დოქტორი, წარჩინებით დაამთავრა მიჩიგანის შტატის ლენსზურგის საშუალო სკოლა ამერიკაში. ასევე წარჩინებით დაამთავრა კავკასიის ბიზნეს სკოლის მენეჯმენტის ფაკულტეტის ბაკალავრიატი და მაგისტრატურა. წარმატებით დაიცვა დისერტაცია სოციალურ მეცნიერებაში. მრავალი წელი კითხულობს ლექციებს ეკონომიკისა და მენეჯმენტის განხრით, როგორც ქართულ ასევე ინგლისურ ენაზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ინჟინერინგის ფაკულტეტზე, კავკასიის ბიზნეს სკოლაში და შავი ზღვის უნივერსიტეტში. დღეისათვის იგი საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის პროფესორია. არის ერთი სახელმძღვანელოს ავტორი და სამი სახელმძღვანელოს თანაავტორი. ასევე 20-ზე მეტი სამეცნიერო ნაშრომის ავტორი. იგი რამოდენიმე საერთაშორისო კონფერენციის მონაწილეა. გავლილი აქვს სტაჟირება იტალიის – ქალაქ მილანის, ჩეხეთის – ქალაქ პრაღის, ბულგარეთის – ქალაქ ვარნის უნივერსიტეტებში.



ბესიკ შერაზადიშვილი – საჯარო მმართველობის აკადემიური დოქტორი, წარჩინებით დაამთავრა ქ.თბილისის 179-ე საშუალო სკოლა. ასევე წარჩინებით დაამთავრა საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ეკონომიკის და სამართლის საერთაშორისო გერმანულენოვანი ფაკულტეტის ბაკალავრიატი და მაგისტრატურა.

2016 წელს წარმატებით დაიცვა სადოქტორო დისერტაცია. კითხულობს ლექციებს ეკონომიკისა და მენეჯმენტის განხრით, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტზე. არის არაერთი სამეცნიერო ნაშრომის ავტორი და რამდენიმე საერთაშორისო კონფერენციის მონაწილე. გავლილი აქვს პროფესიული სტაჟირებები გერმანიის – ქალაქ დარმშტადტსა და ავსტრიის – ქალაქ ლინცში. წაკითხული აქვს ლექციები გერმანიის ქალაქ ზაარბრიუკენის „ტექნიკისა და ეკონომიკის უნივერსიტეტში“.

რედაქტორი ბ. ცხადაძე

გადაეცა წარმოებას 28.03.2017. ზეღმოწერილია დასაბეჭდად 08.05.2017. ქალაქის ზომა 60X84 1/8. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 23. ტირაჟი 50 ეგზ.

საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი, კოსტავას 77

