

იუნონა მარბაღიტაძე

სამშენებლო  
ფირმის მართვა

დამტკიცებულია სტუ-ს  
სარადაქციო-საგამომცემლო  
საბჭოს მიერ

თბილისი  
2010

**სამართალის ტექნიკური უნივერსიტეტი**

**ი. მარბალიტაძე**

**სამშენებლო  
ფირმის მართვა**



რეკომენდებულია სტუ-ის  
სარედაქციო-საგამომცემლო საბჭოს  
მიერ. 16.12.2010, ოქმი №7

თბილისი  
2011

განხილულია კომპანიის (ფირმის) მართვის საკვანძო საკითხები, მისი სახეები საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, კონკრეტულად, სამშენებლო ფირმის ფუნქციონირების არსი, მისი ეკონომიკური განვითარების მართვის და დაგეგმვის საფუძვლები, ბიზნეს-გეგმის დამუშავების წესი და მოგების ზრდის ძირითადი ფაქტორები, ფირმის საწარმოო და ფინანსური რესურსები და მისი მუშაობის სამეურნეო შედეგების ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლები.

განკუთვნილია არა მარტო სტუდენტთა ფართო სპექტრისთვის, არამედ დამწყები და უკვე მოქმედი მეწარმეებისთვის, ბიზნესის და ეკონომიკის საკითხებით დაინტერესებული ფართო წრისთვის.

რეცენზენტები: პროფ. რ. ცხვედაძე  
სტუ-ს სამშენებლო მექანიკის და სეისმომდებლობის  
მიმართულების ხელმძღვანელი

პროფ. თ. კილაძე  
სტუ-ს ეკონომიკის და ორგანიზაციის კათედრის  
სრული პროფესორი

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2011

ISBN 978-9941-14-940-5

<http://www.gtu.ge/publishinghouse/>



ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილი (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური), არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

# 1. მეწარმეობის არსი

კომპანია ფრანგული სიტყვაა და ნიშნავს ადამიანთა ჯგუფს, რომლებიც დროს ერთად ატარებენ (ერთად საქმიანობენ). საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეს სავაჭრო ან სამრეწველო საქმიანობაა.

**ფირმა კი** – იურიდიული პირის უფლების მქონე სავაჭრო ან სამრეწველო საწარმო, რომლის მარკეტაც იყიდება საქონელი ან გამოდის ნაწარმი.

როგორც ვხედავთ, კომპანიის, ფირმის საქმიანობა მეწარმეობასთან მჭიდრო კავშირშია. მეწარმეობა, როგორც რთული სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენა, მოიცავს საზოგადოებრივ ურთიერთობათა ფართო სპექტრს: ეკონომიკურს, იურიდიულს, ფსიქოლოგიურს და სხვა. აქედან ყველაზე მნიშვნელოვანი ეკონომიკურია.

ეკონომიკური თვალსაზრისით,

**სამეწარმეო საქმიანობა** – ეს არის ინვესტირება (კაპიტალდაბანდება), რისკი მოგების მიღების მიზნით. “მეწარმეობა ინოვაციური, შემოქმედებითი საქმიანობაა”.

ამით განსხვავდება იგი ჩვეულებრივი ბიზნესისგან. ბიზნესმენი ქირაობს სპეციალისტებს, მენეჯერებს ფირმის პრეზიდენტის ჩათვლით. მეწარმე კი თვითონ წარმართავს თავის საქმეს, რამდენადაც მისი უშუალო ავტორია. მეწარმეობა ბიზნესის ამოსავალი საწყისია. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეს ტერმინები ხშირად სინონიმებადაც გამოიყენება. თუმცა, მეწარმეობის მასშტაბები უფრო მცირეა და უმეტესად მცირე ბიზნესს განეკუთვნება. იგი გულისხმობს ახალი საქმის, პროექტის განხორციელებას. ბიზნესი უფრო ფართო მცნებაა, რადგან ბიზნესი – არის ცალკეული ერთჯერადი კომერციული გარიგებების განხორციელება საქმიანობის სხვადასხვა სფეროში. ე.ი. ყველა მეწარმე ბიზნესმენია, მაგრამ ყველა ბიზნესმენი როდია მეწარმე.

მეწარმეობის მეცნიერული გააზრების თანამედროვე მიდგომა ძირითადად გადატანილია მეწარმის მმართველობით ასპექტზე.

ამერიკელი მეცნიერის რობერტ ხიზრიჩის აზრით, “მეწარმეობა არის რაღაც ახლის შექმნის პროცესი, რომელსაც აქვს ღირებულება, ესაჭიროება გარკვეული დრო და ენერჯია, რომლის დროსაც კომპანია თავის თავზე იღებს ფინანსურ, ფსიქოლოგიურ და სოციალურ რისკს, ჯილდოდ კი ღებულობს ფულს და მიღწეულ კმაყოფილებას”.

სხვა განმარტებით, “მეწარმეობა ნიშნავს ახალი კომბინაციების განხორციელებას, რესურსების ხელსაყრელი დაბანდების ძიებას, სწრაფვას ახალი ბაზრისკენ და ახალი პროდუქციის შექმნისკენ და რომელიც დიდ რისკს ემყარება”.

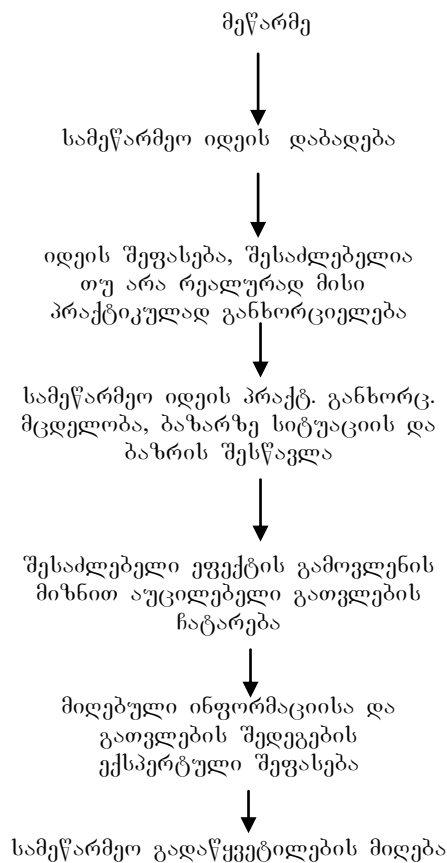
ასევე, “მეწარმეობა – არის საქმიანი აქტივობის წარმართვის ხელოვნება, იგი უწინარეს ყოვლისა შემოქმედებითი პროცესია.”

ამგვარად, მეწარმეობა ეკონომიკური აქტივობის განსაკუთრებული ფორმაა, რომელიც ემყარება წარმოების და ბაზარზე საქონლის მიწოდებისადმი ინოვაციურ, დამოუკიდებელ მიდგომას, რომელსაც მეწარმისთვის შემოსავალი მოაქვს, ხოლო მეწარმე არის ადამიანი, რომელიც ამისთვის ხარჯავს აუცილებელ დროს და ენერჯიას, თავის თავზე იღებს ყველანაირ რისკს და სარგებელს ღებულობს.

სამეწარმეო საქმიანობა იწყება აზროვნებიდან, სამეწარმეო იდეის დაბადებიდან სამეწარმეო გადაწყვეტილების მიღებამდე.

სქემატურად იგი ასე გამოისახება:

### სქემა I



## 2. ფირმათა კლასიფიკაცია

**ფირმა** არის ორგანიზაცია, რომელიც ფლობს ერთ ან რამდენიმე საწარმოს და რესურსებს იყენებს მოგების მისაღებად. თითოეულ ფირმას აქვს საფირმო სახელწოდება, რითაც იგი სახელმწიფო რეესტრში რეგისტრირდება.

საქმიანობის სახეების მიხედვით განასხვავებენ შემდეგ ფირმებს: სამრეწველო, სავაჭრო, სატრანსპორტო, სადაზღვევო, ინჟინირინგული (სამშენებლო), ტურისტული, სარეკლამო და სხვა.

**სამრეწველო ფირმების** საქმიანობის საფუძველი საქონლის წარმოებაა. ჩვეულებრივ, მათ მიეკუთვნება ისეთი ფირმები, რომელთა ბრუნვის 50%-ზე მეტი სამრეწველო პროდუქციის წარმოებაზე მოდის. მსხვილი კომპანიებისთვის დამახასიათებელია მრავალდარგოვან კომპლექსებად გარდაქმნა, რომლებიც აერთიანებენ სხვადასხვა საწარმოო პროფილის სამრეწველო საწარმოებს, სავაჭრო და სატრანსპორტო კომპანიებს, საპროექტო ბიუროებს, სამეცნიერო ინსტიტუტებს და სხვა.

**სავაჭრო ფირმები** ახორციელებს საქონლის ყიდვა-გაყიდვას. ასეთი ფირმები შედის მსხვილი სამრეწველო კომპანიების გასაღების სისტემაში ან დამოუკიდებლად არსებობს.

**სატრანსპორტო ფირმები** ასრულებს ტვირთის გადაზიდვას და მგზავრების გადაყვანას. სატრანსპორტო კომპანიები სპეციალიზებულია გადაზიდვის ცალკეულ სახეობებზე, რის გამოც ისინი იყოფა საავტომობილო, საავიაციო, სარკინიგზო და სანაოსნო ფირმებად.

**სადაზღვევო ფირმები** ახდენს სხვადასხვა ფირმის პირად დაზღვევას, დაზღვევას ბიზნესის სფეროში, ტვირთების გადაზიდვისას და ა.შ. მოზიდული თანხები გამოიყენება მრეწველობისა და სხვა დარგების გრძელვადიანი დაფინანსებისთვის.

**ინჟინირინგული ფირმები** ეწევა საინჟინრო-ტექნიკურ მომსახურებას. არსებობს სამი სახის მომსახურება: კონსულტაციური (ობიექტის დაპროექტების, მშენებლობის გეგმის შედგენისა და სამუშაოთა კონტროლის მიზნით); ტექნოლოგიური (შემკვეთისთვის ობიექტის მშენებლობის და ექსპლუატაციის ტექნოლოგიის წარდგენა, ენერგომომარაგების, წყალმომარაგების, ტრანსპორტის და ა.შ. პროექტების დამუშავება); სამშენებლო ან საერთო ინჟინირინგი (ძირითადი მოწყობილობის მიწოდება და დამონტაჟება საინჟინრო სამუშაოების ჩათვლით).

**ტურისტული ფირმები** ახორციელებს ტურიზმის ოპერაციებს სხვადასხვა ფორმით: ტურისტული ბიზნესის მსხვილი საწარმოები – ტურისტული სააგენტოები, ტუროპერატიული ფირმები და ტურისტული კორპორაციები, რომელთაც აქვთ სასტუმრო კომპლექსები, ტუროპერატიული და ტურსააგენტო განყოფილებები.

**სარეკლამო ფირმები ან სარეკლამო სააგენტოები**, რომლებიც კლიენტებს უწევენ რეკლამის პროექტის შედგენისა და განხორციელების მომსახურებას, გამოდიან შუამავლებად, ერთი მხრივ, სამრეწველო, სავაჭრო და სხვა ფირმებს (რომლებიც თავიანთ საქონელს უწევენ რეკლამას) და, მეორე მხრივ, ჟურნალ-გაზეთების გამომცემლობებს, რადიო და ტელევიზიო კომპანიებს შორის.

ნებისმიერი სახის ფირმას აქვს **საფირმო სტილი**. მისი მიზანია ფირმის საქონელსა და მომსახურებაზე მასალების მიწოდება მხატვრული საშუალებით, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის გამორჩევას. საფირმო სტილის მნიშვნელოვანი ელემენტებია: საფირმო (სასაქონლო) ნიშანი, დასახელება, განსაკუთრებული შრიფტი, დევიზი, დიზაინი, სარეკლამო ლოზუნგი და სხვა.

მნიშვნელოვანია ფირმის **სასაქონლო ნიშანი**. მასში იგულისხმება დადგენილი წესით რეგისტრირებული აღნიშვნა, რომელიც ერთ ფირმას მეორისგან განასხვავებს.

სასაქონლო ნიშნის ფუნქციებია:

**განმასხვავებელი** – მისი დანიშნულებაა ერთგვაროვანი საქონლის მწარმოებელი ერთი მეწარმე მეორისგან განასხვაოს.

**სარეკლამო** – არის ნიშნის უნარი, გამოვიდეს რეკლამის რანგში. (იდეის სიახლე, ესთეტიკურობა, ლაკონურობა, ადვილად წარმოთქმა, ფერი და სხვა).

**დამცავი** – ნიშნავს, მოცემული ფირმის საქონლის ხარისხის სამართლებრივი დაცვის უზრუნველყოფას სხვა ფირმის საქონელთან კონკურენციის პირობებში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, კონკურენციულ ბრძოლაში ადგილი აქვს კონფლიქტებს, რომელიც დაკავშირებულია სასაქონლო ნიშნის უფლების დარღვევასთან.

სასაქონლო ნიშნის უფლების დარღვევის სახეებია:

- სასაქონლო ნიშნის გაყალბება – გამოყენება სხვის მიერ;
- სასაქონლო ნიშნის იმიტაცია – მსგავსი ნიშნის გამოყენება.

ფირმის სიდიდის მიხედვით განასხვავებენ **მცირე, საშუალო და მსხვილ ბიზნესს**.

### 3. მეწარმეობის ორგანიზაცია

#### 3.1 მეწარმეობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები

საქართველოს კანონი „მეწარმეობის შესახებ“ დამტკიცებულია 1994 წლის 28 ოქტომბერს და განსაზღვრავს სამეწარმეო საქმიანობას, როგორც მართლზომიერ და არაერთჯერად საქმიანობას, რომელიც ორიენტირებულია მოგებაზე და ხორციელდება დამოუკიდებლად.

**საწარმო** – არის ეკონომიკური ერთეული, რომელიც აწარმოებს საქონელს ან ეწევა მომსახურებას, დამოუკიდებლად იღებს ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებს საკუთარი რესურსების განაწილების შესახებ, ახორციელებს საქმიანობის ერთ ან მეტ სახეს ადგილმდებარეობის მიხედვით.

საწარმო შეიძლება იყოს ინდივიდუალური (ფიზიკური) ან იურიდიული პირი.

საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“ განსაზღვრავს საწარმოს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის შემდეგ ტიპებს:

- \* ინდივიდუალური საწარმო (ის);
- \* სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს);
- \* შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს);
- \* კოოპერატივი (კ);
- \* სააქციო საზოგადოება (სს).

ჩამოთვლილი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების გამაერთიანებელი ტერმინი არის **ფორმა**, რომელიც საბაზრო ეკონომიკის ძირითადი ეკონომიკური აგენტია. ფორმების კლასიფიკაციას სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით ახდენენ. მათგან მთავარია: საკუთრების ფორმა, ფორმის სიდიდე, საქმიანობის ხასიათი, დარგობრივი კუთვნილება და სხვა.

**საკუთრების ფორმის** მიხედვით ფორმა შეიძლება ეკუთვნოდეს ერთ პირს - ინდივიდუალური საწარმო (ის); ორ ან მეტ პარტნიორს (სპს, კს) ან მრავალ პარტნიორს - კორპორაციული საწარმო (შპს, სს) და სახელმწიფოს. ყველა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა ითვლება კერძოდ, მიუხედავად იმისა ერთი პირის მიერ არის დაარსებული თუ არა.

მსოფლიო პრაქტიკა მოწმობს, რომ მცირე და საშუალო საწარმოთა კრიტერიუმების განსაზღვრისთვის გათვალისწინებული უნდა იქნეს ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: ეკონომიკის განვითარების დონე და სტრუქტურა, შრომის ნაყოფიერება, მოსახლეობის დასაქმება, სოციალური პრობლემების ხარისხი და მასშტაბურობა. ამასთან, რაც უფრო განვითარებული და ბალანსირებულია ეკონომიკა, მით უფრო შესაძლებელია მეტ-ნაკლები სიზუსტით გაიმიჯნოს საწარმოები მათ მიერ გამოშვებული პროდუქციის (შესრულებული სამუშაოს), მუშაკთა რაოდენობის, კაპიტალის მოცულობის და სხვათა პარამეტრების მიხედვით.



**საწარმოთა ზომის** დასადგენად უნდა ვიხედოდვანელოთ იმ პარამეტრებით, რომლებიც შედარებით სტაბილურია დროის მეტ-ნაკლებად ხანგრძლივი პერიოდისთვის. ესენია: დასაქმებულთა რაოდენობა, გამოშვებული პროდუქციის ან შესრულებული სამუშაოს მოცულობა (წლიური ბრუნვა), აქტივების რაოდენობა და ა.შ.

განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნების უმრავლესობა მცირე და საშუალო ზომის საწარმოთა განსაზღვრისთვის ძირითადად იყენებს მუშაკთა რაოდენობისა და საქმიანობის წლიური ბრუნვის ან კაპიტალური აქტივების მოცულობის მაჩვენებლებს.

ტერმინი „მცირე საწარმო“ მის სიდიდეს განსაზღვრავს. მისი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი და საკუთრების ფორმა შეიძლება ნებისმიერი იყოს. მათ დასახასიათებლად იყენებენ ისეთ პარამეტრებს, როგორცაა მომუშავეთა რიცხოვნობა, ძირითადი და საბრუნავი კაპიტალი, საქონელბრუნვა, რეალიზაციის მოცულობა და სხვა.

მცირე ბიზნესის სტრუქტურების რაოდენობითი პარამეტრები სტანდარტული და საყოველთაოდ დაზუსტებული არ არის. თითოეული მათგანი ყალიბდება ეკონომიკის თავისებურების და ქვეყნის კანონმდებლობის მიხედვით. აქედან გამომდინარე, მცირე ბიზნესის მასშტაბები, მისი სტრუქტურული ერთეულების პარამეტრები განსხვავდება სხვადასხვა ქვეყანაში.

გაეროს კლასიფიკაციით, წვრილია საწარმო 10-მდე დასაქმებულით; მცირე – 100-მდე დასაქმებულით; საშუალო 101 – 500-მდე; მსხვილი – 500-ზე მეტი.

აშშ-ის ოფიციალური სტატისტიკით, წვრილ საწარმოებს მიეკუთვნება ისეთი საწარმოები, რომლებშიც 500-მდე კაცია დასაქმებული.

იაპონიის მცირე ზომის საწარმოებში საშუალოდ 30–50 მუშაკია დასაქმებული.

საქართველოში 2002 წლის 4 ივლისს მიღებული კანონით „მცირე საწარმოთა მხარდაჭერის შესახებ“ მცირედ ითვლება ისეთი საწარმო, სადაც დასაქმებულთა რაოდენობა 20 ადამიანს არ აღემატება. წლიური ბრუნვა 500 ათასი ლარია. საშუალო საწარმოდ ითვლება 100-მდე დასაქმებული და წლიური ბრუნვა – 1500 ათასი ლარი, მის ზემოთ – დიდი.

საქართველოში, როგორც ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყნებში, მცირე საწარმოთა შექმნის სამი გზა არსებობს: პრივატიზება, მსხვილი სახელმწიფო ან არასახელმწიფო საწარმოთა დაშლა და მეწარმეთა ინიციატივა.

ბოლო პერიოდში მსოფლიოში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მცირე მეწარმეობას ანუ მცირე ბიზნესს. ეს ბუნებრივიცაა, რადგან ისინი ხელს უწყობენ ეკონომიკური სტრუქტურის გარდაქმნას, სამომხმარებლო ბაზრის სტაბილიზაციას, მომხმარებლის მოთხოვნისადმი წარმოების ოპერატიულ რეაგირებას, შრომით რესურსებს, დასაქმებას და თვითუზრუნველყოფადი ეკონომიკური სტრუქტურის ჩამოყალიბებას.

სწორედ ამ ღირებულებების გამო, აშშ-ის მრეწველობაში დაახლოებით 2 მილიონი მცირე საწარმო მოქმედებს, რომლებიც ერთობლივი ეროვნული პროდუქციის ნახევარს აწარმოებს.

ის, რომ იაპონია ეკონომიკური განვითარებით მსოფლიოში მეორე ადგილზეა, ესეც მცირე და საშუალო საწარმოების დამსახურებაა. აქ საყოველთაოდ ცნობილი მსხვილი კონცერნები ეროვნული ეკონომიკის მხოლოდ მწვერვალებს წარმოადგენს, საფუძველი კი წვრილი და საშუალო

საწარმოებია, რომლებზეც რეალიზებული სამრეწველო პროდუქციის ნახევარზე მეტი მოდის.

საერთაშორისო გამოცდილებიდან გამომდინარე, კვების და მსუბუქი მრეწველობის დარგების უმეტესობა მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებზე მოდის, საქართველოსთვის კი ეს დარგები ტრადიციულია. ამდენად, მცირე ბიზნესი საქართველოში მცირე პრივატიზების საუკეთესო საშუალებაა.

საშუალო ბიზნესი შედარებით ნაკლებ როლს ასრულებს. იგი მყარი როლია, რამდენადაც კონკურენციას უწევს როგორც მსხვილ, ისე წვრილ მეწარმეობას, რის შედეგადაც ის ან მსხვილში გადაიზრდება, ან წყვეტს არსებობას.

რაც შეეხება მსხვილ ბიზნესს, იგი უფრო დიდი სიმყარით ხასიათდება ვიდრე საშუალო და წვრილი ბიზნესი. მონოპოლიური მდგომარეობა ბაზარზე მას შესაძლებლობას აძლევს გამოუშვას იაფი და მასობრივი პროდუქცია, რომელიც გამიზნულია ფართო მომხმარებელთა მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად.

დასავლეთში ბიზნესის ყველა ახალი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა ყალიბდებოდა ეტაპობრივად წინამორბედში არსებული წინააღმდეგობების გადაჭრის გზით და შესაბამისად, მათთვის ცალ-ცალკე კანონი იქმნებოდა. საქართველოში ბიზნესის ყველა ფორმა ერთ კანონშია მოქცეული.

## 3.2 საწარმოთა დახასიათება საკუთრების ფორმის მიხედვით

როგორც აღვნიშნეთ, საკუთრების ფორმის მიხედვით გამოიყოფა სამი ფორმა: ერთპიროვნული კერძო მეწარმეობა, პარტნიორული მეწარმეობა და კორპორაციული მეწარმეობა.

*ერთპიროვნული მფლობელობა* გულისხმობს ფირმას, რომლის მესაკუთრე ერთი პირი ან ოჯახია, ღებულობს მთლიან შემოსავალს და საკუთარ თავზე იღებს ბიზნესის მთელ რისკს. ასეთ ფირმათა მესაკუთრეები, ხშირ შემთხვევაში, აქტიური მენეჯერებიც არიან.

ერთპიროვნულ მფლობელობაში შედის ინდივიდუალური მეწარმე.

*ინდივიდუალური ანუ კერძო მეწარმეობა (ის)* ეწოდება ბიზნესს, რომლის მფლობელი ერთი ადამიანია. იგი იმავდროულად ასრულებს მენეჯერის ფუნქციას და შეუზღუდავ ქონებრივ პასუხისმგებლობას ატარებს. ინდემეწარმეს მცირე კაპიტალიც გააჩნია და სწორედ ეს არის ამ საწარმოს ნაკლი; მისი უპირატესობა ისაა, რომ მესაკუთრე ფლობს მთელ მოგებას, შეუძლია თვითონ მოახდინოს ყველა ცვლილება. ინდივიდუალური ბიზმესმენი

არ არის იურიდიული პირი და ამიტომ მხოლოდ სოციალურ გადასახადს იხდის. ინდივიდუალური საწარმოს აქვს რეგისტრირებული ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა – საფირმო სახელწოდება, სადაც მითითებულია ქონების მესაკუთრის გვარი. ეს ბიზნესის ყველაზე გავრცელებული ფორმაა, რომელიც დამახასიათებელია მაღაზიებისთვის, მომსახურების სფეროს საწარმოებისთვის, იურისტთა პროფესიული საქმიანობისთვის და ა.შ.

ინდივიდუალური საწარმო ეკუთვნის ერთ პირს ან ოჯახს. მისი ქონება იქმნება მოქალაქის (მისი ოჯახის) ყველა კანონიერი შემოსავლით. ის შეიძლება შეიქმნას მოქალაქის (მისი ოჯახის) მიერ სახელმწიფო, ადგილობრივი (მუნიციპალური) საწარმოს ან სხვა ქონების შეძენისა და ახალი საწარმოს დაფუძნების გზით.

როგორც აღვნიშნეთ, ინდივიდუალური საწარმო არ არის იურიდიული პირი, მას აქვს საკუთარი საფირმო სახელწოდება, რომელშიც მითითებულია საწარმოს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა და მისი ქონების მესაკუთრის გვარი. დამფუძნებლის სამეწარმეო ქონება არ არის გამოცალკევებული მისი პირადი ქონებიდან, ე.ი. დავალიანებებზე პასუხს აგებს არა მარტო სამეწარმეო აქტივებით, არამე პირადი ქონებითაც. მეპატრონეს უფლება აქვს დაიქირაოს თანამშრომელთა ნებისმიერი რაოდენობა. იგი იხდის არა მოგებიდან გადასახადს, არამედ საშემოსავლო გადასახადს. ხარჯებისა და გადასახადების გამოკლების შემდეგ მესაკუთრე მთელ შემოსავალს თავისთვის იტოვებს. ეს ფორმა ყველაზე გავრცელებული, ძველი და მარტივია, მაგრამ აქვს როგორც ღირსება, ისე ნაკლოვანებები.

**ღირსებებია:**

- იოლია მისი ორგანიზაცია;
- მაქსიმალური თავისუფლება და სრული დამოუკიდებლობა.

ერთპიროვნული მფლობელობის გამო გადაწყვეტილების მიღებისას არ არის საჭირო დირექტორთა საბჭოსთვის მიმართვა ან პარტნიორთა თანხმობა, ამიტომაც, რომ დღეს საქართველოში 120 ათასზე მეტი ინდივიდუალური საწარმოა;

- „ის“ ფირმის საიდუმლოების დაცვის საუკეთესო გარანტიაა;
- მთელი მოგება მესაკუთრისაა;
- მცირეა საორგანიზაციო ხარჯები (არ არსებობს ორმაგი დაბეგვრა);
- საკმაოდ მოქნილი და მობილურია (ბაზრის მოთხოვნის შესაბამისად).

**ნაკლოვანებებია:**

- სიძნელეები დიდი კაპიტალის მოზიდვაში;
- საქმიანობის ხანგრძლივობა გაურკვეველი;
- მმართველური პროფესიონალიზმის უკმარისობა;
- რესურსების მცირე პარტიებით შექმნის გამო შედარებით მაღალი ფასები.

ეს ფორმა განსაკუთრებით მიმზიდველია საწყის ეტაპზე, როცა ძალზე მნიშვნელოვანია მოქნილობა, ოპერატიულობა, საქმისადმი პირადი ყურადღება. თუ მესაკუთრე აპირებს საქმის გაფართოებას, მიმართავს მეწარმეობის პარტნიორულ ან კორპორაციულ ფორმებს.

**ამხანაგობა ანუ პარტნიორული მეწარმეობა (სპს, კს)** ეწოდება ბიზნესს, რომელსაც ფლობს ორი ან მეტი ადამიანი. პარტნიორები მხოლოდ

საშემოსავლო გადასახადებით იბეგრებიან და განუსაზღვრელ პასუხისმგებლობას ატარებენ ფირმის ყველა ვალდებულებაზე.

**პარტნიორობის ღირსება** ისაა, რომ ადვილია მისი ორგანიზება. პარტნიორობა გაერთიანება საშუალებას იძლევა მოზიდულ იქნეს დამატებითი საშუალებები და ახალი იდეები.

**მისი ნაკლია:**

- ფინანსური რესურსების შეზღუდულობა,
- თითოეულის წილის განსაზღვრის სირთულე ფირმის შემოსავალსა თუ ხარალში ერთად შექმნილი ქონების გაყოფისას და ა. შ.

**სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს).** ამ ტიპის საზოგადოებაში განსაზღვრულია პარტნიორობა სოლიდარული პასუხისმგებლობა საზოგადოების კრედიტორების წინაშე. მეწარმეთა შესახებ კანონში მითითებულია, რომ სპს არის საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე ფიზიკური პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა არაერთჯერად და დამოუკიდებელ მეწარმეობას და პარტნიორები საზოგადოების ვალდებულებებისთვის პირდაპირ, მთელ ვალდებულებებზე მთელი ქონებით (არა მარტო საზოგადოების ერთობლივი ქონებით, არამედ მათი უკმარისობის შემთხვევაში პირადი ქონებითაც) აგებენ პასუხს. ამიტომ ხელმძღვანელობის უფლება აქვს ნებისმიერ პირს, ლიდერობისთვის ბრძოლა ზოგჯერ იწვევს უსიამოვნებას უმრავლეს ქვეყანაში, მათ შორის საქართველოშიც. სპს-ები ყველაზე ნაკლებადაა გავრცელებული.

**კომანდიტური საზოგადოება (კს)** - პარტნიორული მეწარმეობის ნაირსახეობაა.

**კს** - არის საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა არაერთჯერად დამოუკიდებელ მეწარმეობას. შედგება მინიმუმ ერთი ნამდვილი (კომპლემენტარი) და ერთი მეპაიე (კომანდიტორი) წევრისგან. კომპლემენტარი შეიძლება იყოს ფიზიკური პირი. სწორედ ამიტომ მისი პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შეუზღუდავია, ე.ი. ვრცელდება როგორც სამეწარმეო, ისე პირად ქონებაზე, ხოლო ნამდვილი წევრების (კომანდიტების) შემოფარგლულია შეტანილი წილით. მოგებასაც თავისი წილის შესაბამისი პროცენტით ღებულობს. ხელმძღვანელობის უფლება აქვს პერსონალურად პასუხისმგებელ პარტნიორს (კომპლემენტარს). კს-ს დაარსების საფუძველი მონაწილეთა ხელშეკრულებაა.

**კორპორაციული მეწარმეობა** - ეწოდება პირთა ერთობლიობას, რომლებიც გაერთიანებული არიან, როგორც ერთიანი იურიდიული პირი. კორპორაციული მეწარმეობის ერთ-ერთი ნაირსახეობაა **შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს).** ეს ისეთი საზოგადოებაა, სადაც ყველა მონაწილეს საწესდებო კაპიტალში შეაქვს გარკვეული პაი. შემდგომში საზოგადოების ვალებზე მისი პასუხისმგებლობა შეზღუდულია შეტანილი წილით. საზოგადოება იურიდიული პირია და ვალებზე პასუხს აგებს მხოლოდ იმ ქონებით, რომელიც საზოგადოების გამგებლობაშია. კორპორაციის მესაკუთრეების უფლება ნაწილდება აქციების მიხედვით. შემოსავალი იბეგრება კორპორაციათა გადასახდელით. კორპორაციის მფლობელები შეზღუდულ პასუხისმგებლობას ატარებენ ვალდებულებებზე, რომლებიც აქციებში მათი წვლილით განისაზღვრება.

შპს-ის საწარმოების საწესდებო კაპიტალი განისაზღვრება მინიმუმ 2000 ლარით<sup>1</sup>. შპს შეიძლება დააარსოს ერთმა პირმაც, ამ შემთხვევაში სადამფუძნებლო ხელშეკრულება არ არის საჭირო. შპს-ის ხელმძღვანელობას დირექტორები ახორციელებენ. პასუხისმგებლობის შეზღუდულობის გამო ეს ფორმა ყველაზე გავრცელებულია.

**კოოპერატივი** - არის წევრთა შრომის საქმიანობაზე დაფუძნებული საზოგადოება, რომლის ამოცანაა წევრთა ინტერესების დაკმაყოფილება და მიმართულია მოგების მიღებაზე. იგი არის წევრთა ნებაყოფლობითი გაერთიანება, რომელიც მათ პირად შრომას და შენატანებს ეფუძნება. კოოპერატივი, თავისი ვალდებულებების გამო, პასუხს აგებს კრედიტორების წინაშე თავისი ქონებით. მისი წევრის მინიმალური პაის (შესატანის) რაოდენობა განისაზღვრება დამფუძნებლის მიერ. კოოპერატივის წევრს შეიძლება ჰქონდეს რამდენიმე პაი და ერთიდან სამ ხმამდე. კოოპერატივის წევრების მიერ გადაწყვეტილების მიღება ხდება საერთო კრებაზე ხმის უბრალო უმრავლესობით. ყოველ წევრს აქვს კოოპერატივიდან გასვლის უფლება განცხადების საფუძველზე. კოოპერატივის წევრებზე კოოპერატივის მოგების ან ზარალის განაწილება პირველ სამეურნეო წელს ხდება მათი შენატანების პროპორციულად, მომდევნო წლისთვის კი – მოგების მატებით და, ზარალის ჩამოწერის გზით წინა სამეურნეო წლის ბოლოსთვის არსებული პაის საერთო თანხის პროპორციულად.

თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკაში მთავარ როლს ასრულებს **სააქციო საზოგადოებები (სს)**. ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმათა სტრუქტურაში მათი წილი სულ რაღაც 2,4 % საქართველოში, მაგრამ ის იძლევა სამეურნეო ბრუნვის 80–90 %-ს.

სააქციო საზოგადოება თავის საწესდებო კაპიტალს აქციების გამოშვებით და რეალიზაციით აყალიბებს. მისი საწყისი საწესდებო კაპიტალი მინიმუმ 15000 ლარს უნდა შეადგენდეს. საწარმო, რომელშიც 50-ზე მეტი პარტნიორი ან 500-ზე მეტი თანამშრომელია, აუცილებლად უნდა ჩამოყალიბდეს სააქციო საზოგადოებად.

**აქცია** არის ფასიანი ქაღალდი, რომელიც ადასტურებს სააქციო საზოგადოების ვალდებულებებს პარტნიორის (აქციონერის) მიმართ და აქციონერის უფლებებს სააქციო საზოგადოებაში.

სს-ის პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მთელი მისი ქონებით. აქციონერი პასუხს არ აგებს სს-ის ვალდებულებებზე.

**სს-ის დადებითი მხარეები:**

- ხელს უწყობს მსხვილი დამატებითი კაპიტალის მოზიდვას ინვესტორთა (აქციონერთა) პასუხისმგებლობის შეზღუდვის გამო;
- სახსრების მოზიდვა ხდება მინიმალური რისკის საფუძველზე;
- მესაკუთრეთა და მმართველის ფუნქცია გამიჯნულია.
- პროფესიული, თანამდებობრივი ზრდა და შრომის კარგი პირობები ხელს უწყობს მაღალი რანგის მმართველების მოზიდვას;

<sup>1</sup> კანონი „მეწარმეთა შესახებ“, 2006 წლის 13 დეკემბრის შესწორებით.

- სტაბილურად ფუნქციონირებადი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმაა (აქციონერის სიკვდილის შემდეგ მისი აქციები მის მემკვიდრეზე გადადის).

**ნაკლოვანებები:**

- სს-ის რეგისტრაცია დაკავშირებულია გარკვეულ ორგანიზაციულ სირთულეებსა და მნიშვნელოვან სახსრებთან;

- სს-ში ადგილი აქვს ორმაგ დაბეგვრას, (სს მოგებიდან იხდის გადასახადს, ხოლო აქციონერი – მიღებული დივიდენდიდან).

- აქციების ბევრი მეპატრონე ჩამოცილებულია სააქციო საზოგადოების მართვისგან.

- ფინანსური მდგომარეობის შესახებ ყოველწლიური ანგარიშგება არა მარტო ასუსტებს სს-ის კონფიდენციალობას, არამედ მმართველს უბიძგებს მოკლევადიანი მიზნების რეალიზაციისკენ, აქციონერთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებისა და ამით ინვესტორთა მოზიდვისკენ.

არსებობს კორპორაციათა სხვა ნაკლოვანებებიც, მაგრამ მათი უპირატესობები ბევრად სჭარბობს ამ ნაკლოვანებებს.

თანამედროვე პირობებში თითქმის ყველა კომპანია ამა თუ იმ ფორმით მონაწილეობს გაერთიანებებში. შესაბამისად არსებობს რთული ბიზნესური ორგანიზაციული სტრუქტურები: კონცერნები, კონსორციუმები, კარტელები, სინდიკატები, ტრესტები, ჰოლდინგები და სხვა.

**კონცერნი** არის სხვადასხვა დარგის საწარმოების, სავაჭრო ფირმების, ბანკების, სატრანსპორტო და საფინანსო კომპანიების გაერთიანება მათი სამრეწველო და საბანკო კაპიტალის შერწყმის სახით. კონცერნში გაერთიანებული საწარმოები ფორმალურად ინარჩუნებს დამოუკიდებლობას, ფაქტიურად, ფინანსური დამოკიდებულების გამო, ექვემდებარებიან გაბატონებული ორგანიზაციის ფინანსურ კონტროლს.

**კონსორციუმი** ლათინური სიტყვაა და თანამონაწილეობას ნიშნავს. კონსორციუმი არის ბანკების, კომპანიების ან სახელმწიფოების დროებითი გაერთიანება იურიდიული პირის უფლების გარეშე, მსხვილმასშტაბიანი პროექტის ან საფინანსო ოპერაციების რეალიზაციისთვის, რომლებიც ტექნიკური, ფინანსური, სავაჭრო ან სხვა მიზეზების გამო მოითხოვს რამოდენიმე პარტნიორის ძალისხმევას. კონსორციუმის მონაწილეები ინარჩუნებენ სრულ დამოუკიდებლობას, ერთობლივად ირჩევენ ხელმძღვანელობას და ექვემდებარებიან საქმიანობის იმ ნაწილში, რომელიც კონსორციუმის მიზნების მიღწევისკენაა მიმართული. კონსორციუმის ფარგლებს გარეთ მისი წევრები კონკურენტებად რჩებიან. ზოგჯერ ერთი პროექტის განხორციელების შემდეგ კონსორციუმის მონაწილეები კი არ იშლებიან, არამედ თანამშრომლობას აგრძელებენ შემდეგი საქმიანობისთვის.

**კარტელი** ფრანგული სიტყვაა და ქაღალდს, დოკუმენტს ნიშნავს. იგი მეწარმეობის ერთ-ერთი რთული ორგანიზაციული ფორმაა, რომელშიც გაერთიანებულია ფირმები და საწარმოები. მასში მონაწილენი ინარჩუნებენ კომერციულ და ორგანიზაციულ დამოუკიდებლობას. ისინი აფორმებენ შეთანხმებას წარმოების მოცულობის რეგულირებაზე, პროდუქციის გასაღების პირობებზე (გასაღების ბაზრის დაყოფაზე), ნედლეულის წყაროებზე, პატენტით სარგებლობაზე, სამუშაო ძალის დაქირავებაზე და ა.შ.

კარტელი უფრო მეტად იქმნება ერთი დარგის ფარგლებში და შეიძლება გააერთიანოს 25 ფირმაც კი. იგი საკმაოდ გავრცელებულია არა მარტო მსხვილ, არამედ მცირე და საშუალო ფირმებს შორისაც. კარტელი შეიძლება იყოს შიგა, საექსპორტო, საიმპორტო და საერთაშორისო. შიგა კარტელები მუშაობს ეროვნული ბაზრის ფარგლებში ან მის ნაწილში. მასში შეიძლება შედიოდეს როგორც მსხვილი, ისე მცირე ფირმები. საექსპორტო კარტელები შედგება ეროვნული ფირმა-ექსპორტიორებისგან, ხშირად საზღვარგარეთის ფირმების ფარგლებშიც შედის.

საიმპორტო კარტელი იქმნება ფირმებისგან, რომლებიც ხშირად საზღვარგარეთის საქონლის მსხვილი იმპორტიორებია.

საერთაშორისო კარტელი იქმნება რამდენიმე ქვეყნის ფირმებისგან. მათ შეუძლიათ იმუშაონ იმპორტზე, ექსპორტზე ან ორივე ოპერაციაზე ერთდროულად. ისინი ორიენტირებული არიან როგორც გლობალურ, ისე რეგიონალურ ბაზრებზე.

**სინდიკატი** ბერძნული სიტყვაა და ერთად მოქმედებას ნიშნავს. სინდიკატის მონაწილენი კარგავენ მხოლოდ კომერციულ დამოუკიდებლობას, ხოლო იურიდიული და საწარმოო დამოუკიდებლობა შენარჩუნებული აქვთ. ყოფილ სსრკ-ში სინდიკატები არსებობდა ე.წ. „ნეპის“ წლებში. ეს იყო სამრეწველო ტრესტების გაერთიანება ნედლეულის შესყიდვისთვის, პროდუქციის გასაღებისთვის, სავაჭრო ოპერაციების დაგეგმვისთვის.

გაერთიანების ეს ფორმა გავრცელებულია მასობრივად ერთგვაროვანი პროდუქციის მწარმოებელ დარგებში.

**ტრესტი** ინგლისური სიტყვაა და ნდობას ნიშნავს. იგი რამდენიმე საწარმოთა ნებაყოფლობითი გაერთიანებაა, რომლებიც თავის საკუთრებას გადასცემენ წარმოების საშუალებებზე, ტექნოლოგიებზე, პატენტებზე, წარმოებულ პროდუქციაზე ტრესტის გამგებლობაში, სამაგიეროდ დებულობენ ტრესტის აქციებს, მმართველობაში მონაწილეობის უფლებას და, შესაბამისად, მოგების წილს. საწარმოები თავიანთ აქციებს ანდობენ ნდობით აღჭურვილ პირებს ან მეურვეებს და აქციის სანაცვლოდ დებულობენ სერტიფიკატს მეურვეობაზე. აქციონერები ასევე დებულობენ დივიდენდს, მაგრამ უარს ამბობენ ხმის უფლებაზე და ტრესტში შესულ ყველა საწარმოზე კონტროლის უფლებას მთლიანად მეურვეებს გადასცემენ.

ტრესტში გაერთიანებული საწარმოები კარგავს საწარმოო, იურიდიულ და კომერციულ დამოუკიდებლობას, ექვემდებარება სათავო საწარმოს, რომელიც ახორციელებს საერთო ხელმძღვანელობას.

ყოფილ სსრკ-ში ტრესტები მოქმედებდა ე.წ. „ნეპის“ წლებში. შემდგომ წლებში ტრესტის ბევრი ფუნქცია სამინისტროებს გადაეცა, რომელიც თავისი არსით ერთი დარგის მონოპოლისტია.

**ჰოლდინგი** ინგლისური სიტყვაა და „ფლობას“ ნიშნავს. ჰოლდინგის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ერთი ძირითადი (დედა) კომპანია ფლობს მასში შემავალი (შვილობილი) კომპანიების ფასიანი ქაღალდების ნაწილს კონტროლისა და მართვის მიზნით. განასხვავებენ წმინდა ჰოლდინგს, რომლის დანიშნულებაა მხოლოდ კონტროლი და მართვა და შერეულს, რომელიც ასევე სამეწარმეო საქმიანობასაც ეწევა (სავაჭრო, საკრედიტო, სატრანსპორტო და სხვა).

თანამედროვე ჰოლდინგებში შემაგალი შეიღობილი კომპანიები, ფინანსური და საწარმოო პოლიტიკის სფეროში საერთო ინტერესების არსებობის მიუხედავად, მაინც კონკურენტებად რჩებიან. ამიტომ, ისინი ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის ყველა დებულებას იცავენ. დღეისთვის ბევრი მსხვილი კორპორაცია (მაგ., „ფორდი“, „დიუპონი“) სხვადასხვა სახის ჰოლდინგებს ქმნის, სადაც სპეციფიკური საწარმოო ფუნქციები განაწილებულია განყოფილებებს შორის.

ჰოლდინგში კომპანიების შესვლა განპირობებული არ არის კონტრაქტებით ან შეთანხმებით კონკურენტებს შორის, რაც ჰოლდინგის წევრებს შორის კონკურენციის შენარჩუნებას გულისხმობს. ამაშია ძირითადი განსხვავება ჰოლდინგსა და კონცერნს შორის.

თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკაში განსაკუთრებით იზრდება **ტრანსეროვნული კორპორაციების** როლი. მათ მიეკუთვნება ნებისმიერი ფირმა, რომელსაც საზღვარგარეთ აქვს საწარმო სიმძლავრეები.

ტრანსეროვნული კორპორაციის თავისებურებაა სხვა ქვეყანაში კონტროლს დაქვემდებარებული საწარმოო ფილიალების და შეიღობილი საწარმოების არსებობა, რომლებიც ორიენტირებულია საერთაშორისო ბაზარზე გასაყიდი პროდუქციის საწარმოებლად და ამარაგებს სათავო საწარმოს ნედლეულით და მატერიალური რესურსებით.

აღსანიშნავია, რომ ბევრი გიგანტი იმისთვის როდი შეიქმნა, რომ გამხდარიყო ტრანსეროვნული კორპორაცია. ისინი თანდათან გარდაიქმნენ ტრანსეროვნული კორპორაციებად, რადგან მათთვის უკვე ვიწრო იყო სამამულო ბაზარი. უმსხვილესი საერთაშორისო კონცერნებიდან ზოგიერთი წარმოიშვა, როგორც მცირე ოჯახური ფირმები. მაგ., მსოფლიოში ცნობილი ფირმა „კოკა-კოლა“ შეიქმნა აფთიაქარის ლაბორატორიიდან, ხოლო არანაკლებ ცნობილი კონცერნი „ფორდი“ – მექანიკოს ფორდის პატარა სახელისნაშთში.

ტრანსეროვნული კორპორაციების ეკონომიკურ სიძლიერეზე მიუთითებს ციფრები, მაგ., ბრუნვის მსრივ მსოფლიოში უმსხვილეს საწარმოს ამერიკული კონცერნი „ჯენერალ მოტორსი“ წარმოადგენს. მისი წლიური ბრუნვა უკანასკნელ წლებში 100 მლრდ. დოლარს აჭარბებს. „ჯენერალ მოტორსის“ წილზე მსოფლიოში ავტომანქანების წარმოების 20% მოდის.

მიუხედავად ეკონომიკურ სიძლიერისა, ტრანსეროვნული კორპორაციების საქმიანობაში არის სერიოზული **ნაკლოვანებები**:

- უზარმაზარი ადმინისტრაციული სტრუქტურის არსებობა;
- მართვის მოუქნელობა;
- ბაზრის მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის გასაცნობად უმაღლეს ხელმძღვანელობამდე ბევრი რგოლის არსებობა, რაც ხშირად ინფორმაციის დაგვიანებას იწვევს;
- კორპორაციის ხელმძღვანელობა იძულებულია ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებში პოლიტიკური ფაქტორებიც გაითვალისწინოს;
- რამდენადაც ისინი მსოფლიოს ბევრ წამყვან ქვეყანაში მუშაობენ, მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებული არიან მსოფლიო ეკონომიკური კონიუქტურის, ძირითადი ვალუტის კურსის მერყეობაზე.



## 4. სამეწარმეო ურთიერთობის ფორმები

სამეწარმეო საქმიანობაში ძირითადად პარტნიორთა ურთიერთობის 4 ფორმა არსებობს:

1. თანამშრომლობა წარმოების სფეროში;
2. თანამშრომლობა საქონელგაცვლის სფეროში;
3. ვაჭრობა;
4. თანამშრომლობა ფინანსური ურთიერთობის სფეროში.

**წარმოების სფეროში** გამოიყენება თანამშრომლობის შემდეგი ფორმები:

- ერთობლივი მეწარმეობა;
- საწარმოო კოოპერაცია;
- ლიზინგი;
- ფრანჩაიზინგი;
- საპროექტო დაფინანსება;
- ლიცენზირება;
- კონცენსია;
- კონტრაქტით მართვა;
- სანარდო წარმოება.

**ერთობლივი მეწარმეობა** გულისხმობს ერთობლივი ან შერეული საწარმოს ორგანიზაციას. **ერთობლივი საწარმო** ისეთი საწარმოა, რომლის საწესდებო ფონდი ყალიბდება ორი ან მეტი პირის საპაიო შენატანის საფუძველზე, რომელთაგან ერთ-ერთი უცხოელი ფიზიკური ან ხშირად იურიდიული პირია. ხოლო **შერეული საწარმოს** საწესდებო ფონდი ყალიბდება ერთი ქვეყნის ორი ან მეტი იურიდიული პირის მიერ.

ერთობლივი საწარმოს შექმნა იწყება პარტნიორთა შესაძლებლობების შესწავლით. შემდეგ განისაზღვრება: აქვს თუ არა შერჩეულ საქონელს გასაღების ზრდის პერსპექტივა, გარკვეული უნდა იყოს ფასების დინამიკა პერსპექტივაში, გამართლებულია თუ არა ტექნოლოგიურად აღნიშნული საქონლის წარმოება, რა გავლენას მოახდენს მისი წარმოება გარემოზე, იქნება თუ არა უზრუნველყოფილი ადგილობრივი ნედლეულით, შეფასებული უნდა იქნეს წარმოების რენტაბელურობა მსოფლიო ბაზრის ფასების გათვალისწინებით. სასურველია მოსალოდნელ რისკთა ვარიანტების გაანგარიშება.

უცხოური ფირმების შესარჩევად გამოიყენება როგორც ძირითადი, ისე დამხმარე ინფორმაცია, ასევე საერთაშორისო ტენდერების პრაქტიკაც.

ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ იწყება მოლაპარაკება პარტნიორებს შორის. მოლაპარაკების დროს თანხმდება საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის საკითხები, შენატანების რაოდენობა.

მოლაპარაკების შემდეგ ხდება ხელშეკრულების დადება. ხელმოწერის შემდეგ ძალაშია სახელშეკრულებო ურთიერთობები პარტნიორებს შორის.

**საწარმოო კოოპერაცია** თანამშრომლობის ისეთი ფორმაა, როცა ერთიან საწარმოო ციკლში თითოეული პარტნიორი თავის წილ სამუშაოს ასრულებს.

პარტნიორებს შორის შემოსავალი იყოფა სამუშაოს საერთო მოცულობაში თითოეული წილის შესაბამისად. მხარეთა შორის გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად თავიდანვე ხდება მოლაპარაკება სამუშაოს საერთო მოცულობაში თითოეული პარტნიორის წილის რაოდენობაზე. იგი განისაზღვრება სამეწარმეო გაანგარიშების საფუძველზე. ბაზარზე საქონლის რეალიზაციის შედეგად მიღებული თანხა პარტნიორებს შორის ნაწილდება. აღნიშნული ფორმა ეფექტურია იმით, რომ თითოეული პარტნიორი ცდილობს აწარმოოს კონკურენტუნარიანი პროდუქცია, რათა იგი ადვილად გაიყიდოს და მეტი შემოსავალი მიიღოს.

**ლიზინგი** არის არენდის ერთ-ერთი სახე, როცა არენდის ობიექტი მოწყობილობაა. საწარმოს დაარსებისას ლიზინგის გამოყენებას ის უპირატესობა აქვს, რომ არ არის აუცილებელი მნიშვნელოვანი ინვესტიციები, თუ მოწყობილობა ლიზინგის პირობით მიიღება. ლიზინგი გულისხმობს განსაკუთრებულ ქონებრივ ურთიერთობებს. ლიზინგის დროს გაითვალისწინება არა მხოლოდ მოწყობილობის სარგებლობაში გადაცემა, ასევე მისი გამოსყიდვაც.

სალიზინგო ურთიერთობები ჯერ კიდევ შუა საუკუნეებში აღმოცენდა. მას ვენეციელი ვაჭრები XI სკ-იდან იყენებდნენ, როცა არენდით საზღვაო ღუბებს გადასცემდნენ, მაგრამ ლიზინგის ცნება 1877 წლიდანაა ცნობილი, როცა ერთ-ერთმა სატელეფონო კომპანიამ ტელეფონის აპარატების არენდით გადაცემა დაიწყო. დღეს ლიზინგი მთელ მსოფლიოში ფართოდ გამოიყენება.

ძირითადად განასხვავებენ **კლასიკურ და ფინანსურ ლიზინგს**. კლასიკური ლიზინგის დროს გამოიყენება საარენდო გადასახადის სასაქონლო ფორმა. ფინანსური ლიზინგი თანამედროვე ფორმაა, როცა საარენდო გადასახადი ფულადი ფორმით შეიტანება.

ლიზინგის საინტერესო ფორმაა **ოპერატიული ლიზინგი**. იგი ითვალისწინებს როგორც დაფინანსებას, ისე მომსახურებას, რემონტს, მოწყობილობის აწვობას და ა. შ. ყველა ამ სახის სერვისზე დანახარჯები გადასახადში ჩაირთვება სალიზინგო შეთანხმებისას.

ოპერატიული ლიზინგი არ ემყარება სრული ამორტიზაციის პრინციპს, ე.ი. მოწყობილობის მთლიანი ღირებულების დაფარვას. სალიზინგო შეთანხმება უფრო მცირე პერიოდს მოიცავს, ვიდრე მოწყობილობის ამორტიზაციის ვადაა.

ოპერატიული ლიზინგის შემთხვევაში არენდატორს შეუძლია ვადამდე შეწყვიტოს არენდა და მოწყობილობა დააბრუნოს. ამით უფლება ეძლევა დროულად გათავისუფლდეს მორალურად მოძველებული ქონებისგან ან ისეთ შემთხვევაში, თუ მასზე მოთხოვნილება არ არის.

მანქანების და მოწყობილობების საარენდო გარიგებების დადებისას გამოიყენება ასევე **ჰაირინგი** (საშუალოვადიანი არენდა) და **რენტინგი** (მოკლევადიანი არენდა). პირველ შემთხვევაში შესაძლებელია მოწყობილობის გამოსყიდვა. შეთანხმება 1-დან 5 წლამდე პერიოდს მოიცავს. მეორე შემთხვევაში არ შეიძლება მოწყობილობის გამოსყიდვა. შეთანხმების პერიოდი 1 წლამდეა. საარენდო ქირაც გადასახადზე მეტია.

თანამედროვე დასავლურ ეკონომიკაში მცირე ბიზნესი ქმნის მეურნეობის ყველაზე მსხვილ სექტორს, სადაც დასაქმებულია მომუშავეთა ნახევარზე მეტი. მსოფლიოში მცირე ბიზნესის ფართოდ გავრცელების საუკეთესო ფორმაა **ფრანჩაიზინგი და ვენჩერული წარმოება**.

**ფრანჩაიზინგი** წარმოდგება ფრანგული სიტყვიდან **"Franchise"** და შედგება, პრივილეგიას ნიშნავს.

**ფრანჩაიზინგის** სისტემის აღმოცენება პირველად 1800-იანი წლებიდან დაიწყო. 1898 წლიდან კომპანია „ჯენერალ მოტორსმა“ ფრანშიზული დილერობის გამოყენება დაიწყო. ანალოგიური ფრანშიზული სისტემები შეიქმნა 1902წ. კომპანია „რეკსოლის“ და 1926 წ. „ჰოვარდ ჯონსონის“ მიერ. 1950 წ.-ის იგი გამოყენებულ იქნა ამერიკული საავტომობილო და სანავთობო კომპანიების მიერ. ბოლო 3 ათეული წლის მანძილზე კი ისე სწრაფად განვითარდა, რომ დარგების უმეტესი ნაწილი მოიცვა.

**ფრანჩაიზინგი** მსოფლიოში ფართოდ გავრცელებული სახელშეკრულებო ურთიერთობათა სისტემაა. ფრანჩაიზინგი დამწვებ მეწარმეებს ბევრ უპირატესობებს ანიჭებს, კერძოდ, წვრილი მეწარმეები, რომელთაც არ გააჩნიათ დამატებითი ფულადი საშუალება და სათანადო გამოცდილება, მსხვილ კომპანიებთან (ფრანჩაიზერებთან) დებენ კონტრაქტს, მისგან იძენენ **ფრანჩაიზს** (ლიცენზიას), უფლებას, რათა გამოიყენონ ფრანჩაიზერის მდიდარი გამოცდილება, საფირმო სახელი და ამით საკმაოდ შეამცირონ რისკი. ისინი მსხვილი ფირმების (ფრანჩაიზერების) ეგიდით ახდენენ საკუთარი საქმის მოწყობას ნაკლები დანახარჯებით, ეზოგებათ სახსრები რეკლამაზე, ორგანიზაციულ და სხვა საკითხებზე, რადგან მათ დიდ ნაწილს თავის თავზე იღებს სათავო საწარმო (**ფრანჩაიზერი**).

მომხმარებლისთვის კარგად ცნობილი სავაჭრო მარკა მცირე საწარმოებს საშუალებას აძლევს დამკვიდრდნენ იმ ბაზარზე, სადაც სხვა შემთხვევაში შედწევა გაუჭირდებოდათ. მათ შედგებათ აქვთ ფასჩამოკლების, საქონლის გატანაში დახმარების, მოწყობილობათა შექენის, კრედიტების მიღების, უფასო რეკლამის და ა.შ. საქმეში. ასეთი კონტრაქტები ურთიერთხელსაყრელია. წვრილი ფირმები მფარველებს, კრედიტებს და სავაჭრო ზონას ღებულობენ მსხვილი კორპორაციებისგან, ხოლო ფრანჩაიზერები ფულის ეკონომიას აკეთებენ, არ ხარჯავენ მას საკუთარი პროდუქციის რეალიზაციაზე და ამავე დროს რეგულარულ გადასახადებს იღებენ ქვემეგრდომებისგან. **ფრანჩაიზის** ნაკლი ისაა, რომ იგი მიბმულია ფრანჩაიზერზე - ფრანჩაიზერისგან იგი იძენს გარკვეულ მარაგს და, ამ მარაგის მოცულობიდან გამომდინარე მოგების წილს უხდის (მისი მაგალითია „მაკდონალდსის“ რესტორნები).

**ვენჩერული ფირმა** - ასევე მცირე ბიზნესის საწარმოების სახესხვაობაა. ვენჩერული მეწარმეობის სამშობლოა აშშ, სადაც აღმოცენდა მეორე მსოფლიო ომის შემდეგ.

ვენჩერული საწარმო ბიზნესს სიახლეებზე აკეთებს. ეს ისეთი კომერციული ორგანიზაციაა, რომელიც აწარმოებს მეცნიერულ გამოკვლევებს მისი შემდგომი განვითარებისა და რეგულირებისთვის, ტექნიკურ სიახლეთა დანერგვას, პროდუქციის ახალ სახეობათა გამოშვებას, ახალი სახეობის მომსახურების გაწევას. ასევე შეუძლია კომპანიათა დაფინანსება და კონსულტირება რომელთაც სიახლეები გააჩნიათ. ასეთი საწარმო რისკს ეწევა, რათა არ „დაიწვას“, თუკი ახალი პროდუქცია არ მოერგება ბაზრის მოთხოვნებს, მყიდველის მოთხოვნებს, დაბალ დანახარჯებს. ამიტომ ვენჩერული ფირმები ცდილობს სწრაფად დაამთავროს ერთი ახალი პროდუქციის გამოშვება და მალე გადავიდეს ახალი პროდუქციის წარმოებაზე. ისინი, როგორც წესი, მსხვილი ფირმების დაკვეთით მოქმედებს.

**საპროექტო დაფინანსება** არის დიდი, საშუალო და გრძელვადიანი კრედიტი, რომელიც გაიცემა კონკრეტული სამრეწველო ობიექტის ასაგებად. მას გასცემენ სპეციალური ბანკები კაპიტალური მშენებლობების დასაფინანსებლად.

**ლიცენზირება** არის კომპეტენტური სახელმწიფო ორგანოს მიერ გაცემული წერილობითი ნებართვა გარკვეული სახეობისა და რაოდენობის საქონლის განსაზღვრული დროით იმპორტზე ან ექსპორტზე.

ლიცენზირებას მიმართავენ საგარეო ვაჭრობის სფეროში საქონელბრუნვის რაოდენობრივი რეგულირების მიზნით იმპორტული შეზღუდვების შემოღებით, ქვეყნის საშინაო ბაზარზე უცხოელი კონკურენტებისგან დასაცავად, ასევე საქონლის იმპორტზე სავალუტო დანახარჯების დასაფიქსირებლად.

**კონცენსია** არის სახელშეკრულებო ურთიერთობის ფორმა უცხოელი იურიდიული და ფიზიკური პირებისთვის სახელმწიფოს კუთვნილი ბუნებრივი სიმდიდრის, საწარმოების ან სხვა სამეურნეო ობიექტების გარკვეული ვადით გადაცემის შესახებ. კონცენსია არსებითად გრძელვადიანი არენდის ფორმაა უცხოური ინვესტიციების დახმარებით ქვეყნის ბუნებრივი რესურსების ინტენსიური ათვისების მიზნით. იგი სახელმწიფოს საშუალებას აძლევს მიიღოს მნიშვნელოვანი შემოსავალი, ხოლო გარკვეული ვადის გასვლის შემდეგ - წარმოების ტექნოლოგია და მართვა. კონცენსია ეროვნულ ეკონომიკაში კაპიტალის მოზიდვის ფორმაა, რამდენადაც ერთ-ერთ პარტნიორად უცხოელი მეწარმე გამოდის.

**კონტრაქტით მართვა** ზეპირი ან წერილობითი შეთანხმებაა, როცა ერთი მეწარმე მეორეს გადასცემს „ნოუ-ჰაუს“ მართვის სფეროში, ხოლო მეორე უზრუნველყოფს აუცილებელი კაპიტალით. ეს მეთოდი ფართოდ გამოიყენება ამერიკულ ფირმა „ჰილტონში“ სხვადასხვა ქვეყანაში სასტუმროების მომსახურების ორგანიზაციისას. ამასთან, ხდება მომსახურების მართვის და არა კაპიტალის ექსპორტი.

**სანარდო წარმოება** ერთი მეწარმის მეორესთან ურთიერთობის ფორმაა, როცა ერთ-ერთი ვალდებულია მოლაპარაკების საფუძველზე აწარმოოს და მიაწოდოს საქონელი. მათ შორის დადებული ხელშეკრულება შეიძლება გრძელვადიანიც იყოს. მაგ., საგაჭრო ფირმამ მის სუპერმარკეტებში შეიძლება გაყიდოს ადგილობრივი მეწარმეების მიერ დამზადებული საქონელი, რომელიც მისივე შეკვეთით იწარმოება.

## 5. ფირმის საქმიანობის დაგეგმვა და პროგნოზირება

სამეწარმეო საქმიანობის წარმატებით წარმართვისთვის დიდი მნიშვნელობა აქვს ბიზნესის გენერალური მიზნის ანუ სტრატეგიის დასაბუთებულ განსაზღვრას. ერთმანეთისგან უნდა გავასხვავოთ ორიენტირი და სტრატეგია. ორიენტირი მიზანია, რომლის მისაღწევად კომპანია (ფირმა) იბრძვის, ხოლო სტრატეგია – მიზნის მიღწევის საშუალება.

კომპანიის სტრატეგია შეიძლება იყოს:

- 1) ბაზრის წილის გადიდება უკვე არსებული ობიექტების ხარჯზე;
- 2) ბაზრის გაფართოება ახალი ან შეკეთებული ნომენკლატურის გადიდებით;
- 3) ახალ ბაზარზე, მათ შორის საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა;
- 4) წარმოების ხარჯების შემცირება.

თანამედროვე პირობებში ბიზნესის სტრატეგია განუწყვეტლივ იცვლება, რამდენადაც მცირდება პროდუქციის (მომსახურების) სასიცოცხლო ციკლი და იზრდება ინოვაციების როლი.

აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე ბაზარი გაჯერებულია პრინციპულად ახალი პროდუქტებით, ახალი ტექნოლოგიებით დამზადებული ტრადიციული საქონლით. მოხდა ბუნებრივი მასალების ხელოვნურით ჩანაცვლება. ამდენად, მეტად მნიშვნელოვანია ბაზარზე შეღწევის, მისი გაფართოების ან შენარჩუნების სტრატეგია.

ახალი ტექნიკა და ტექნოლოგიები განაპირობებს სამუშაო ძალის რიცხოვნობის და ხარისხობრივი შედგენილობის შესაბამის ცვლილებებს. მნიშვნელოვანია ახალი ტექნოლოგიების დროული პროგნოზირებაც, თუ ამას საჭიროება მოითხოვს.

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა ძირეულად ცვლის კავშირს წარმოებასა და მოხმარებას შორის. ნებისმიერ კომპანიაში (ფირმაში) აუცილებელი ხდება მარკეტინგის სისტემის არსებობა. მარკეტინგი განსაზღვრავს კომპანიის საწარმოო სტრატეგიას. ყოველი კომპანია, გარე ფაქტორების და სამეურნეო საქმიანობის ხასიათის გათვალისწინებით შეიმუშავებს და განახორციელებს თავის მარკეტინგულ პროგრამას. მარკეტინგის დანერგვა უნდა მოხდეს ეტაპობრივად, პრიორიტეტული მიმართულებების გამოყოფით.

პირველ ეტაპზე უნდა შეიქმნას მარკეტინგული ინფორმაციის სისტემა, რომელიც ითვალისწინებს მარკეტინგის განყოფილების ორგანიზაციასა და მკვეთრად განსაზღვრულ მარკეტინგულ სტრატეგიას. აუცილებელია ბაზრის

ანალიზის ჩატარების მეთოდის სრულყოფა მარკეტინგის კომპლექსურობის გათვალისწინებით.

უნდა მოხდეს ქვეყნის შიგა ბაზრის სეგმენტაცია ეკონომიკურ-გეოგრაფიული ფაქტორის მიხედვით, რომლითაც გამოვლინდება მოთხოვნილება ამა თუ იმ სახის პროდუქციაზე.

კომპანიას შეუძლია აირჩიოს გასაღების სტრატეგია ბაზრის რამდენიმე მნიშვნელოვან სეგმენტზე ან რომელიმე უფრო პერსპექტიულ სეგმენტზე.

კომპანიის (ფირმის) მოქნილობა დამოკიდებულია ბაზარზე, მის მდგომარეობასა და საქმიანობის სფეროზე. ასევე, მნიშვნელოვანია კონკურენტული გარემოს შეფასება, მოსახლეობის სტრუქტურის შესწავლა, საბანკო და საფინანსო სისტემების განვითარების დონის ანალიზი, ეკონომიკური განვითარების ზოგადი ტენდენციების, ბიზნესის განვითარებაზე უარყოფითად მოქმედი ფაქტორების შესწავლა (მაღალი საგადასახადო განაკვეთები, ინფლაცია, ენერგორესურსებზე ფასების ზრდა, ინვესტიციების სიმცირე და სხვა).

არასწორი სტრატეგიით გამოწვეული დანაკარგები მით მეტია, რაც ნაკლებკორექტირებადია. რაც არ უნდა კარგად იყოს მოფიქრებული სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია, თუ დაგეგმვის ეტაპი უხარისხოდ ჩატარდა, წარუმატებლობა აშკარა გახდება. კარგი გეგმა ხელს უწყობს სწორ მოქმედებას. იგი უნდა იყოს მიზანმიმართული, შესასრულებლად რეალური, დეტალური, მოქნილი და ოპერატიული.

ამგვარად, დაგეგმვა საქმიანობის ოპტიმიზაციის აუცილებელი პირობაა, რაზეც მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ბიზნესის წარმატება თუ წარუმატებლობა.

დღეს ბაზრის დასაპყრობად საჭიროა პერსპექტივაზე ფიქრი. კომპანიამ უნდა განჭვრიტოს მოთხოვნა ახალ პროდუქციასა და მომსახურებაზე და ოპერატიულად გარდაქმნას საქმიანობა მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნილებების შესაბამისად.

## 6. რა არის ბიზნესი და რას შეისწავლის ის

რა არის ბიზნესი?

ბიზნესი ინგლისური სიტყვაა და **საქმეს** ნიშნავს. საქმიანობა მხოლოდ მაშინ წარმოადგენს ბიზნესს, როცა იგი მოგების (შემოსავლის) მიღების მიზნით ხორციელდება ანუ, სხვანაირად რომ ვთქვათ, ბიზნესი ფულია.

ბიზნესთან მჭიდრო კავშირშია მეწარმეობა. **მეწარმეობა** – ინიციატივიანი, შემოქმედებითი საქმიანობაა, რომელიც მიმართულია ახალი საქონლის და მომსახურების წარმოებისა და რეალიზაციისკენ ან უკვე არსებულის გაუმჯობესებისკენ. იგი ინოვაციური საქმიანობაა და სწორედ ამით განსხვავდება ბიზნესისგან. ამრიგად, ცნება ბიზნესი უფრო ფართო ცნებაა, ვიდრე მეწარმეობა. ყველა მეწარმე ბიზნესმენია, მაგრამ ყველა ბიზნესმენი როდია მეწარმე.

ბაზრის პირობებში მეწარმე თავისუფალია. ეს ნიშნავს, რომ ყველას, ვისაც აქვს გარკვეულ კაპიტალი, უნარი და სურვილი, უფლება აქვს ბაზრის კონიუქტურის, კანონიერების და პირადი სარგებლობის გათვალისწინებით დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს თუ რა, როგორ და რამდენი აწარმოოს; ვისგან შეიძინოს რესურსები; ვის, როდის, რამდენი და რა ფასად მიჰყიდოს.

ბიზნესში ფართოდ გამოიყენება ტერმინი „მენეჯერი“ და „მენეჯმენტი“ ანუ მართვა. მენეჯმენტი გამოიყენება კომპანიის (ფირმის) მართვის შემთხვევაში.

ბიზნესი ქმნის ახალ და მაღალანაზღაურებად სამუშაო ადგილებს. ბიზნესი (მეწარმეობა) ქვეყანაში პოლიტიკური და სოციალურ-ეკონომიკური სტაბილიზაციის გარანტია და, აქედან გამომდინარე, სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობის ბარომეტრიც.

### 6.1 ბიზნეს-გეგმის არსი და მისი კონფიდენციალური ხასიათი

ნებისმიერი ფირმა, იწყებს რა საქმიანობას, ვაღდებულია პერსპექტივაში წარმოდგინოს რა მოთხოვნილებები ექნება ფინანსურ, მატერიალურ, ინტელექტუალურ და შრომით რესურსებზე, რა იქნება მათი მიღების წყაროები, ასევე ზუსტად გათვალოს არსებული საშუალებების ეფექტური გამოყენება ფირმის მუშაობის პროცესში.

საბაზრო ეკონომიკაში ბიზნეს-გეგმა არის სამუშაო ინსტრუმენტი, როგორც მოქმედი ფირმებისთვის, ასევე ახალი წარმოების ფორმირებისთვის.

ბიზნეს-გეგმის შედგენის მიზანია დაიგეგმოს ფირმის სამეურნეო საქმიანობა უახლოესი და შორეული პერიოდისთვის ბაზრის მოთხოვნილებების შესაბამისად. იგი მეწარმეს ეხმარება შემდგომი ამოცანების გადაწყვეტაში, კაპიტალის მოზიდვაში, მომავალი გეგმების განსაზღვრაში.

როგორც წესი, ბიზნეს-გეგმის აუცილებლობა ჩნდება ისეთი აქტუალური ამოცანების გადაწყვეტისას, როგორიცაა

- არსებული და ახლად ჩამოყალიბებული ფირმების კრედიტების მისაღებად განაცხადის მომზადება;
- სახელმწიფო საწარმოების პრივატიზების წინადადებების დასაბუთება;
- ახალი საქმის გახსნა, კომერციული საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების განსაზღვრა;
- არსებული ფირმის პროფილის შეცვლა;
- გარე ბაზარზე გასვლისა და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა;
- პრივატიზებადი და კერძო ფირმების ფასიანი ქაღალდების (აქციების, ობლიგაციების) ემისიის (ლათ. Emission – გამოშვება) პროსპექტების შედგენა.

ბიზნეს-გეგმა ნებისმიერი საწარმოს საქმიანობის განუყოფელი ნაწილია.

ნებისმიერი საქმიანობა, მათ შორის ბიზნესი, იღვით იწყება. ამ იღვის რეალიზაციისთვის იქმნება ფირმები და კომპანიები. ფირმის კონკურენტუნარიანობა მისი რეალური და პოტენციური შესაძლებლობაა, შექმნას და რეალიზაცია გაუკეთოს თავისი საქმიანობის შედეგს ან გასწიოს მომსახურება, რომელიც უფრო მიმზიდველია.

ფირმის გადარჩენისა და ბაზარზე პოზიციების გამტკიცებისთვის საჭიროა სხვადასხვა ოპერაციის განხორციელებას ბიზნეს-ოპერაციები ეწოდება.

ბიზნეს-ოპერაციების განხორციელების ეტაპებია:

- საქმიანი იღვის შემუშავება;
- ჩანაფიქრის ფორმულირება;
- გეგმის შემუშავება და მისი კომპანიის თანამშრომლებთან შეთანხმება;
- კონტრაქტების დადება;
- ბიზნესის რესურსებით უზრუნველყოფა;
- აკუმულირებული რესურსებით საქმიანობის დაწყება;
- რეკლამა;
- რეალიზაცია.

საბაზრო ეკონომიკის სისტემაში ქვეყნის (მაკრო) დონეზე იქმნება ინდიკატური გეგმა, რომელიც ფირმისთვის არა სავალდებულო, არამედ სარეკომენდაციო, საორიენტაციო ხასიათისაა. ქვედა დონეზე მიკრო-ერთეულების მიერ მუშავდება ბიზნეს-გეგმა, რაც მაკროეკონომიკისთვის ინფორმაციის წყაროს წარმოადგენს.



ისმის კითხვა – რაში მდგომარეობს ბიზნეს-გეგმის არსი, მისი ობიექტური აუცილებლობა და კონფიდენციალური ხასიათი?

**ბიზნეს-გეგმა**, რომელიც 3–5 წლით ღვება, ფირმის შექმნისა და ფუნქციონირების საფუძველია, იგი საქმიანობის ნახატია. როგორც გაშლილ ზღვაში მოცურავე გემისთვის არის აუცილებელი კომპასი, ასევე საბაზრო ეკონომიკაში ჩართული ყველა კომპანიისთვის, ფირმისთვის, საწარმოსთვის გეგმა გზამკვლევაა.

**ბიზნეს-გეგმა** ერთი მხრივ, აუცილებელია თვით ფირმისთვის, მეორე მხრივ იმათთვის, ვისთანაც ის ეკონომიკურ ურთიერთობაშია. გეგმა გამოიყენება, როგორც ძირითადი დოკუმენტი ინვესტიციების მოსაზიდად; სხვადასხვა სახის დაფინანსების (მაგ., სახელმწიფო სუბსიდიები, დამოუკიდებელი ფონდები) მისაღებად, კვალიფიციური მენეჯერებისა და პერსონალის დასაქირავებლად. თვით ფირმისთვის, კომპანიისთვის იგი საჭიროა რათა ისინი მიზანმიმართულად მოქმედებდნენ. რა თქმა უნდა, ბიზნეს-გეგმა აინტერესებს ყველა იმ პარტნიორს, მომწოდებელს, მომხმარებელს, ვისთანაც ფირმა ეკონომიკურ ურთიერთობას აპირებს, რათა დარწმუნდნენ ფირმის საიმედოობასა და რეალურობაში. მაგ., ბანკები, სანამ ფულს გასცემს მოითხოვს ბიზნეს-გეგმის გაცნობას.

**ბიზნეს-გეგმა** დაფინანსების მოთხოვნის, ე. ი. ფულადი სახსრების მოპოვების გარდა კიდევ ორ ფუნქციას ასრულებს: გამოიყენება ბიზნესის დაწყების კონცეფციის შესამუშავებლად და ინსტრუმენტი, რომლის საშუალებით ფასდება ფირმის ფაქტიური შედეგები. ასევე განისაზღვრება, თუ როგორ უნდა განვითარდეს ბიზნესი მომავალში.

ამგვარად, **ბიზნეს-გეგმა** ფირმის ისტორიული მონაცემების და ფინანსური მდგომარეობის შეფასების საფუძველზე ადგენს ფირმის მიზნისა და მის მიღწევის საშუალების პროექტს. კომპანიას ეხმარება შეაფასოს თავისი საქმიანობის პროგრესი. სწორად შედგენილი ბიზნეს-გეგმის საფუძველზე კრედიტორი შეაფასებს კომპანიის მდგომარეობას, განსაზღვრავს კრედიტის სიდიდეს, მის დანიშნულებას, სახსრების გაცემის ვადებს, პროცენტის გადახდის შესაძლებლობებს, რისკს ზარალის შემთხვევაში და სხვა.

კიდევ ერთი კითხვა – **ყველას უნდა მიუწვდებოდეს თუ არა ხელი კომპანიის ბიზნეს-გეგმაზე?** რა თქმა უნდა არა. კონკურენტებმა შეიძლება ხელი შეუშალონ მის განხორციელებას. ამიტომ ის კომერციული საიდუმლოებაა. პიროვნებათა თუ ორგანიზაციათა წრე, ვისაც ბიზნეს-გეგმას ანდობთ, შეზღუდული უნდა იყოს. მისი გაცნობა მხოლოდ კომპანიის ხელმძღვანელობის ნებართვით და გადაწყვეტილებით უნდა მოხდეს.

## 6.2. ბიზნეს-გეგმის შინაარსი

ბიზნეს-გეგმის ტიპური შინაარსი ასეთია:

1. ანოტაცია (რეზიუმე);
2. ფირმის იურიდიულ-ორგანიზაციული დახასიათება;
3. საქმიანობის აღწერა;
4. ბაზარი და საბაზრო საქმიანობა;
5. საწარმოო პროცესი;
6. მარკეტინგის სტრატეგია;
7. მართვა და პერსონალი;
8. ფინანსური ანალიზი;
9. რისკის ფაქტორი;
10. დაფინანსების სტრატეგია.

გეგმა იწყება ბოლოდან ანუ **ანოტაციით (რეზიუმით)**. იგი იწერება სხვადასხვა განყოფილებიდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე. მასში გადმოცემულია ბიზნეს-გეგმის მოკლე შინაარსი. მან უნდა მოახდინოს შთაბეჭდილება მკითხველზე და დაინტერესოს, რომ მასალას დეტალურად გაეცნოს. რაოდენობრივად იგი არ უნდა აღემატებოდეს 4 გვერდს. დაწერილი უნდა იყოს მარტივად და გასაგებად, რათა შემთხვევითმა პირმაც კი თავისუფლად გაიგოს პროექტის ღირსება და სოლიდური უპირატესობა.

ანოტაციაში მაქსიმალური ყურადღება ეთმობა მიზანს, მიზნის მისაღწევად საჭირო ფინანსურ სახსრებს და მოსალოდნელი შემოსავლების სიდიდეს, პროდუქტისა და ბაზრის დახასიათებას, თუ რატომ დაინტერესდება მომხმარებელი ამ კომპანიის პროდუქტით უფრო, რითი განსხვავდება იგი კონკურენტული პროდუქტისგან, რა უპირატესობით ხასიათდება. ასევე აუცილებელია კადრების აღწერა-დახასიათება, საფინანსო გეგმის უმთავრესი ელემენტების შედარება (გაყიდვა, მოგება 3-5 წლის მანძილზე) და ბოლოს, ვადა, რომლის განმავლობაშიც შესაძლებელი იქნება სესხის დაბრუნება (თუ კომპანია აპირებს კრედიტის აღებას).

ანოტაციის შემდეგ იწყება **ფირმის დახასიათება**: რომელ ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმას ეკუთვნის იგი; მისი საქმიანობის მიმოხილვა დაარსების მომენტიდან დღემდე; ფირმის დაარსების თარიღი; ძირითადი ფინანსური მონაცემები; ფირმის უმნიშვნელოვანესი მიღწევები; ინფორმაცია ფირმის იურიდიულ, ფინანსურ და ორგანიზაციულ მდგომარეობაზე; მომავალი საქმიანობის მიზნები.

**შემდეგ განყოფილებაში დახასიათებული უნდა იქნას მთლიანი დარგი**, კონკურენტული ფირმები, გაყიდვის მოცულობა, დანახარჯების სიდიდე, ბაზრიდან ზოგიერთი კომპანიის წასვლის მიზეზები. აუცილებელია ბაზარზე გასატან პროდუქტზე მოთხოვნის განსაზღვრა, ამ პროდუქტის ნიშან-თვისებების, უპირატესობისა და სუსტი მხარეების აღწერა, რითი შეუძლია მას ბაზარზე მყარი პოზიციის დაკავება.

პროდუქტი უნდა აღიწეროს შემდეგი ნიშნების მიხედვით: ტექნოლოგია, წარმოების დანახარჯები, მოგება, კონკურენტუნარიანობა, ხარისხი, ფასი, სერვისი, მიმზიდველობა, სასაქონლო ნიშნები, ახალი პროდუქტები და არსებულის განვითარება.

სესხის მიღებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია გვეგმაში აისახოს, თუ აღნიშნული პროდუქტი და მომსახურება რა სახის მოთხოვნილებებს დააკმაყოფილებს, რაა მასში ის განსაკუთრებული, რომლის გამოც მომხმარებლები უპირატესობას მიანიჭებენ აღნიშნულ პროდუქციას კონკურენტულთან შედარებით. აქვე უნდა იყოს მოცემული ფასისა და საქმიანობისთვის საჭირო დანახარჯები, პროგნოზი და სერვისის ორგანიზაცია.

შემდეგი მნიშვნელოვანი ნაწილია **გასაღების ბაზრის შეფასება**. სწორედ ამიტომ მის მომზადებაზე არც დრო და არც ენერჯია არ უნდა დაზოგოთ. იგი დაახლოებით 5–6 გვერდი უნდა იყოს. წინასწარ უნდა შეგროვდეს და დამუშავდეს ინფორმაციის დიდი მასა. ბაზრის შესწავლის ტიპური პროცესი ოთხეტაპიანია:

1. კომპანიისთვის საჭირო ინფორმაციის ტიპის განსაზღვრა;
2. ამ ინფორმაციის მოძიება;
3. ინფორმაციის ანალიზი;
4. ამ ინფორმაციის ფირმისთვის სასარგებლოდ გამოყენებისთვის ღონისძიებების გატარება.

ყველაზე უმთავრესი ინფორმაციაა ის, თუ ვინ შეიძენს ფირმის პროდუქტს ანუ სად არის ფირმის ნიშა (ადგილი) ბაზარზე. არაფერია იმაზე მცდარი, ვიდრე ფიქრი იმის შესახებ, რომ ფირმის პროდუქტს მაღალი ღირსებების გამო ერთბაშად დაიტაცებენ. ბაზრის კონიუქტურის (ადგილის) შესწავლა, გარკვევა, ვინ, რისთვის, რამდენს და როდის იყიდის უახლოესი ორი წლის განმავლობაში და თუ მიახლოებით მაინც განისაზღვრება კომპანიისთვის ხელსაყრელი და მომხმარებლისთვის ხელმისაწვდომი ფასიც, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ კომპანიამ შეასრულა პროგრამა მაქსიმუმი ბაზრის შესწავლაში.

ფირმის წარმატების საწინდარია **კონკურენციის პრობლემის კომპეტენტური გამოკვლევა** – რა უპირატესობა აქვს პროდუქციის ხარისხს, რეკლამას, გასაღების სტიმულირებას, რა სერვისს სთავაზობს კონკურენტი საგრანტო პერიოდის შემდეგ. ასეთი ანალიზის შემდეგ დადგინდება, თუ რატომ მიმართავენ კონკურენტები ფასების ამა თუ იმ პოლიტიკას. გამოვლინდება წარმატების საკვანძო ფაქტორები: ეკოლოგიური უპირატესობა, გარემოს დაცვა გაჭუჭყიანებისგან, სტანდარტულობა და ხარისხის შენარჩუნება, ინდივიდუალურობა და მოქნილი ფასწარმოქმნა. თუ ფირმას არ შეუძლია აღნიშნული ფაქტორების გამონახვა, ბაზარზე მისი გასვლის შესაძლებლობა საეჭვოა. მიზანშეწონილია რამოდენიმე კონკურენტის მონაცემი წარმოდგენილ იქნეს ცხრილის სახით.

ბაზარზე ფირმის საქმიანობის და მისი პოზიციის ფორმირების ერთ-ერთ ძირითად ფუნქციას **მარკეტინგი** ასრულებს. მარკეტინგის სტრატეგია ბიზნეს-გეგმის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი განყოფილებაა.

მარკეტინგის გეგმის ძირითადი ელემენტებია:

1. პროდუქტის გავრცელების სქემა;
2. ფასწარმოქმნა;
3. რეკლამა;
4. რეალიზაციის სტიმულირების მეთოდები;
5. საქონლის გაყიდვის შემდგომ კლიენტის მომსახურების ორგანიზაცია;
6. ფირმის პროდუქტის და ფირმის შესახებ საზოგადოებრივი აზრის ფორმირება.

**მარკეტინგის** სტრატეგიის ასარჩევად აუცილებელია ბაზრის სეგმენტაცია ანუ კონკრეტული მიზნობრივი ბაზრის, მარკეტინგის მეთოდებისა და საშუალებების და ბაზარზე გასვლის მეთოდების და დროის შერჩევა.

**სეგმენტაცია** (დაყოფა) შეიძლება მოხდეს გეოგრაფიული, ასაკობრივი, სქესობრივი და სხვა ნიშნებით. ბაზრის სეგმენტების ანალიზიდან გამომდინარე კომპანია აფართოებს საქმიანობას და მიწოდებას იქ, სადაც ყველაზე დიდი რაოდენობით არის მოსალოდნელი მოთხოვნა.

მას შემდეგ, რაც კომპანია (ფირმა) გაარკვევს საკუთარ შესაძლებლობას, მან ბაზარზე უნდა გაუშვას თავისი პროდუქტი და მოსინჯოს მყიდველთა მოთხოვნა, შეისწავლოს მოცემულ ბაზარზე კონკურენტების პოზიციები და ამის მიხედვით განსაზღვროს თავისი საქონლის დიდი რაოდენობით მიწოდების დრო.

ბიზნეს-გეგმა უნდა მოიცავდეს ღონისძიებებს გარანტირებული რემონტის სფეროში, გაუმართაობის აღმოფხვრაში და მისი ნაწილის შეცვლაში.

მეტად მნიშვნელოვანია პრობლემის მეორე მხარე – ბაზრის შენარჩუნება, რაც რეკლამას საჭიროებს. წინასწარ უნდა იყოს გააზრებული, როგორ მოხდება რეკლამის ორგანიზება და რა რაოდენობის სახსრები გამოიყოფა ამისთვის; როგორ მიიღწევა საქონლის რეალიზაციის მოცულობის მუდმივი ზრდა – გასაღების რაიონის გაფართოების, თუ მომხმარებელთა მოზიდვის ახალი ფორმების მოძიებით; როგორ აპირებს კომპანია (ფირმა) მომსახურების ორგანიზაციას და რა დაჯდება; როგორ მიიღწევა საქონლის და თვით კომპანიის სასურველი იმიჯი (**PR**), რაც ხელს შეუწყობს საქონლისადმი ყოველგვარ უნდობლობის დაძლევას და იმ სიძნელეების გადალახვას, რომელიც ბაზარზე ჩნდება საქონლის სამომხმარებლო თვისებებისგან დამოუკიდებლად, მომხმარებლის შეგნებაში არსებული სტერეოტიპების გავლენით.

**ფასების სტრატეგიის** აღწერა უნდა მოხდეს მთავარი კონკურენტების ფასების პოლიტიკასთან შეპირისპირებით, რის შედეგადაც გაირკვევა, შესაძლებელია თუ არა ბაზარზე დამკვიდრება და გარკვეული პოზიციის მიღება. ფასწარმოქმნის მოქნილი პოლიტიკა ასევე მარკეტინგს მიეკუთვნება. კომპანიას (ფირმას) მოეთხოვება დაგეგმოს საქონლის არა მარტო საშუალო ფასი, რომელიც უზრუნველყოფს განსაზღვრული ღონის მოგებას, არამედ მისგან შესაძლებელ გადახრას ამა თუ იმ მიმართულებით. მაგ., თუ საქონელზე შემცირდა მოთხოვნა, თვითღირებულებასთან ახლოს მყოფი ფასით შეიძლება გაიზარდოს რეალიზებული მოთხოვნა და საქონლის

მოცულობა და ამ გზით მიღებული იქნეს მოგება. მაშინ კონკურენტებთან ბრძოლის ეს მეთოდი სავსებით მისაღებია. ხოლო თუ გაიზარდა მოთხოვნა, უნდა მოხდეს ფასების აწევა. ეს ყველაფერი ბიზნეს-გეგმაში უნდა აისახოს.

**მარკეტინგზე** გაწეული ყველა დანახარჯი გეგმაში უნდა აისახოს, გაანგარიშებულ იქნეს მათი წილი საერთო დანახარჯში და გაკეთდეს მატების პროგნოზი.

გეგმაში მოცემულ უნდა იყოს ასევე გაყიდვის მოცულობა, განაწილების არეები და მათი გეოგრაფიული განლაგება, გაყიდვის სპეციალური პირობები.

ამრიგად, მარკეტინგი ფირმის მიზნის მიღწევის ინსტრუმენტია. თუ კომპანიის მიზანი მოგების გადიდებაა, მაშინ მარკეტინგის მიზანიც მყიდველთა რიცხოვნობის ზრდა, მისი პროდუქტის ხარისხის ამაღლება და თვითღირებულების შემცირებაა.

**შემდეგი განყოფილება ბიზნეს-გეგმაში ეთმობა პუნქტს:**

- როგორ უნდა შეიქმნას საჭირო რაოდენობის საქონელი (**პროდუქტი**), რა ვადებში და სათანადო ხარისხის.

- აღნიშნული პროდუქტის დასამზადებლად რა სიმძლავრეებია საჭირო?

- სად, ვისგან და როგორ პირობებში შეიძენენ ნედლეულს, მასალებს, მაკომპლექტებლებს?

- როგორი რეპუტაციით სარგებლობენ მომწოდებლები და აქვს თუ არა კომპანიას მათთან მუშაობის გამოცდილება?

- ექნებათ თუ არა რამე პრობლემა და რა სახის?

ამ განყოფილებაში უნდა დახასიათდეს სამშენებლო ფირმის საქმიანობის პროცესების ცალკეული ეტაპები. უნდა აღიწეროს ობიექტების დაშორება მომწოდებლებთან, ტრანსპორტირების ხარჯები, ასევე ინფორმაცია კვალიფიციური სამუშაო ძალის მიღების შესაძლებლობის შესახებ, სამშენებლო ფირმის, კომპანიის საქმიანობის ცალკეულ ფაზების აღწერა, დანახარჯების გეგმის შედგენა, უნდა განისაზღვროს მარაგების სიდიდე, ხარისხი, მასალების მარაგების კონტროლი, რეკლამის სახეობები, საგრანტო მომსახურების კონტროლის საშუალებები, პროდუქციის სეზონურობასთან დაკავშირებული პრობლემების დაძლევის საშუალებები (მაგ., სეზონური მუშაკების მოზიდვა).

**შემდეგი განყოფილება – ეს არის საორგანიზაციო საკითხები.**

კომპანიის წარმატებით საქმიანობისთვის გადაამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ხელმძღვანელი კადრების კვალიფიციურობას და გამოცდილების დონეს. ამ თავში პასუხი უნდა გაეცეს კითხვებს: ვისთან ერთად ვაპირებთ საქმის ორგანიზაციას? და როგორ ვაპირებთ მათთან მუშაობის მოწესრიგებას? აქ ამოსავალია საკვალიფიკაციო მოთხოვნები, სახელდობრ: რა სახის სპეციალისტები, რა განათლებით, რა გამოცდილებით და ანაზღაურებით დაგვჭირდება საქმის წარმატებული გაძღოლისთვის? საიდან მოვიყვანთ მათ? მივიღებთ ძირითად სამუშაოზე თუ შემთავსებლების სახით? და ა.შ.

ცნობილია, რომ ფირმის წარუმატებლობის მიზეზთა შორის ყველაზე დიდი პროცენტი ხელმძღვანელთა შეცდომებზე მოდის. ამდენად, ბიზნეს-გეგმის ეს განყოფილება პოტენციური ინვესტორებისთვის განსაკუთრებით საინტერესოა.

გეგმაში მოცემული უნდა იყოს ორგანიზაციული სტრუქტურის აღწერა, ხელმძღვანელ თანამდებობებზე მყოფ მუშაკთა და დამკვირვებელთა საბჭოს შემადგენლობა, მათი წევრების მოკლე დახასიათება, ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა.

ხელმძღვანელი კადრების დახასიათება განთავსდება ბიზნეს-გეგმის დანართში. იგი მოიცავს განათლებას, განათლების მიღების ადგილს, მნიშვნელოვან მიღწევებს, წარმატებებს, ჯილდოებს, თანამდებობრივ საფეხურებზე დაწინაურებას. ამ განყოფილებაში უნდა შეფასდეს, შესაძლებელია თუ არა არსებული კადრებით გეგმის რეალიზაცია, საჭიროა თუ არა ახალი კადრების მოზიდვა, სპეციალისტების და კონსულტანტების მოწვევა. თუ ადგილობრივი რესურსები საკმარისი არ არის, გეგმაში უნდა მიეთითოს მათი მოზიდვის საშუალებები (მაგ., სახარბიელო ხელფასი, სოციალური პრივილეგიები, საკვალიფიკაციო კურსები და სხვა). ნაჩვენები უნდა იქნეს ამ ღონისძიებებზე დახარჯული თანხები და მათი წილი საერთო დანახარჯებში.

ყოველ გეგმაში გათვალისწინებულია **რისკის ფაქტორი** და მისი აღმოფხვრის ღონისძიებები. ტიპურ საფრთხეს მიეკუთვნება: უფრო მიმზიდველი პროდუქტის შემოსვლა ბაზარზე, ფასების შემცირება, სამუშაო ძალის ნაკლებობა, დაპროექტებასა და საბაზრო საქმიანობაზე ფასების ზრდა, რეალიზაციის სიდიდის, საფინანსო შედეგების არასწორი შეფასება, წინააღმდეგობანი კრედიტის მიღების დროს.

ინვესტირებისთვის განკუთვნილ გეგმაში ეს საკითხი ნათლად უნდა გამოიკვეთოს. რთულ პირობებში სწორი რეაგირება აამაღლებს ხელმძღვანელობის შეფასების საკითხს.

ბიზნეს-გეგმის შემდეგი ძირითადი განყოფილებაა **ფირმის ფინანსური ანალიზი**, რომლის ამოცანაა: ფირმის მიმდინარე ფინანსური მდგომარეობის შეფასება და მისი გაუმჯობესების გზების განსაზღვრა, საწარმოო ფინანსურ რესურსებზე მოთხოვნილების პროგნოზი, შესაძლო წყაროების გამოვლენა და მობილიზაცია.

ფინანსური გეგმის შედგენის მიზანია მომავალი ინვესტირებისთვის კომპანიის (ფირმის) ფინანსური პრობლემების გაცნობა.

იგი მოიცავს:

- მოგების და ზარალის გეგმას;
- ფულადი შემოსავლების და გასავლების ბალანსს;
- რეალიზაციის მოცულობის პროგნოზს.

ბიზნეს-გეგმის დასკვნითი განყოფილება არის **დაფინანსების სტრატეგია**. მასში აისახება ფულადი საშუალებების მიღების გეგმა კომპანიის შექმნისა და გაფართოებისთვის. 1. რა ოდენობის ფულადი საშუალებებია საჭირო პროექტის რეალიზაციისთვის? 2. დაბანდებულ სახსრებს როდის ამოვიღებთ? 3. როდის დავუბრუნებთ ინვესტორს აღებულ სესხს სარგებლით.

გეგმაში ნაჩვენები უნდა იყოს, რომელი ნაწილი იქნება უზრუნველყოფილი ინვესტორის მიერ გრძელვადიანი კრედიტით და რომელი ბანკის მიერ მოკლევადიანი კრედიტით? როგორი იქნება ფულადი შემოსავალ-გასავალი? კონტროლის სისტემა? დაფინანსების პირობები და ვადები?

გადახდის საშუალებები (განსაკუთრებით, ციკლურად ან სეზონურად მომუშავეთათვის)? ვინ იქნებიან პასუხისმგებელი პირები?

ასევე, როგორ გამოიყენება კომპანიის (ფირმის) კუთვნილი კაპიტალი, მისი დავალიანების სიდიდე, მიღებული სესხების და კრედიტების სახეობები, პროცენტების დარიცხვა, კომპანიის (ფირმის) სხვა ვალდებულებები.

გაანგარიშებული უნდა იქნეს ფირმის საფინანსო (მოგების), ლიკვიდურობის, დავალიანების მაჩვენებლები, რომელთა ანალიზი მაშინვე იძლევა სიგნალს გეგმიდან გადახვევის შემთხვევაში.

უნდა გაითვალისწინოთ, რომ მსოფლიო გამოცდილებიდან გამომდინარე არსებობს უპირატესობის მქონე სფეროები, სადაც სწრაფი ფინანსური წარმატების მიღწევის ალბათობა ყველაზე დიდია. მათში ერთ-ერთი პირველი ადგილი სწორედ საცხოვრებელი სახლების, განსაკუთრებით ინდივიდუალურ მშენებლობას ეკუთვნის. ეს სფეროებია:

- მშენებლობა;
- საზოგადოებრივი კვება;
- ავტომობილების შეკეთება;
- სახვადსხვა სახის მომსახურების გაწევა (კონსულტაცია, რეკლამა, სიახლის დანერგვა).

სწრაფი წარმატებისთვის ასევე აუცილებელია :

- ფირმას, კომპანიას მონოპოლია ჰქონდეს საქმიანობის ან მომსახურების რაიმე სახეობაზე;
- არჩეული უნდა ჰქონდეს საქმიანობის ისეთი სფერო, სადაც ბევრი რამ მენეჯერის ნიჭზეა დამოკიდებული; ბიზნესს უნდა ჰქონდეს მაღალი მოგების ნორმა და შეკვეთების მატების ტემპი.

ამგვარად, პრობლემათა მრავალფეროვნების მიუხედავად ბიზნეს-გეგმაში მთავარია:

- ა) გეგმაში მართვის როლის მითითება;
- ბ) ეტაპური მიზნების მიღწევის მეთოდები და მთავარი მიზნის რეალიზაციის მსვლელობის კონტროლი.

ბიზნეს-გეგმა ფირმის ხელმძღვანელმა უნდა დაამუშაოს, ვინაიდან ის მისი სამოქმედო გეგმაა. რა თქმა უნდა, შესაძლებელია კონსულტანტების მოწვევა, მაგრამ თუ ინვესტორი დარწმუნდა, რომ გეგმა თავიდან ბოლომდე კონსულტანტის მიერ არის შედგენილი, ხოლო ფირმის ხელმძღვანელობა მხოლოდ ხელის მოწერით შემოიფარგლა, მას შეიძლება საერთოდ უარი ეთქვას დაფინანსებაზე.

ბიზნეს-გეგმა 10–50 გვერდამდე შეიძლება იყოს და კომპაქტური სახით წარმოდგენილი (ძირითად ნაწილში მოთავსდება არსებითი ნაწილი, ხოლო წვრილმანები – დანართში გადაიტანება, რომელიც გეგმის მოცულობის 50% მოიცავს). ყოველივე ეს აიოლებს კითხვას და გასაგებს ხდის გეგმის შინაარსს.

## 7. მარკეტინგის მენეჯმენტი

### 7.1. მარკეტინგი, ფირმის მენეჯმენტის ორგანული ნაწილი

ტერმინი „მარკეტინგი“ (ინგ. მარკეტ-ბაზარი, გასაღება) აშშ-ში წარმოიშვა XX სკ. დასაწყისში და მოიცავდა მხოლოდ გასაღების სფეროს (ვაჭრობას, რეკლამირებას და ა.შ.) როცა მთავარი გასაღების პრობლემა იყო. იმხანად წარმოების სფერო არ შედიოდა მარკეტინგის საგანში. 40–50 წლებში კი მარკეტინგი შეიჭრა წარმოების მართვის თეორიაში და მოგვევლინა მენეჯმენტის შემადგენელ ნაწილად. ამჟამად კომპანიების (ფირმების) საქმიანობაში გადამწყვეტი სიტყვა მარკეტინგულ სამსახურს ეკუთვნის, ვინაიდან მისი არსი მომხმარებელთა მოთხოვნების შესატყვისი პროდუქციის წარმოება, რეალიზაცია და მოგების მიღებაა.

ფირმების (კომპანიების) საქმიანობა წარმოდგენელია მარკეტინგული სამსახურის გარეშე, იგი უზრუნველყოფს ბაზრის შესწავლას, მომხმარებელთა მოთხოვნების შესაბამისი პროდუქციის წარმოებას, ფასების სწორად დადგენას, საქონლის მორალური ცვეთის პროგნოზს, სარეკლამო სტრატეგიას და სხვა. მარკეტინგი, როგორც საქმიანობის გარკვეული სისტემა, ორიენტირებულია არა მწარმოებლის (გამყიდველის), არამედ მომხმარებელთა (მყიდველის) ინტერესებზე, მათი მოთხოვნილებების შესწავლა-ანალიზსა და სრულყოფილად დაკმაყოფილებაზე:

- რისი ყიდვა სურს მომხმარებელს ანუ რომელი საქონლის წარმოებაა საჭირო – პირადი თუ საწარმოო მოხმარების;
- ჩვეულებრივი თუ გაუმჯობესებული საქონლის;
- ადგილის შერჩევა – ვისთვის უნდა იყოს წარმოებული. ამისთვის საჭიროა ბაზრის სეგმენტაცია მყიდველთა განსაზღვრული ნიშან-თვისებების (გეოგრაფიული, ასაკობრივი, სქესობრივი, განათლების, რელიგიური, შემოსავლების დონის და სხვა) მიხედვით;
- ოპტიმალური ფასების განსაზღვრა;
- რეკლამა ანუ მომხმარებლის საბაზრო კავშირებში ჩართვა;
- გასაღების ორგანიზება;
- გაყიდვის წინა და გაყიდვის შემდგომი მომსახურება (სერვისი, საგარანტიო რემონტი).

აქედან გამომდინარე, საწარმოს უნდა ჰყავდეს მარკეტინგის ისეთი სპეციალისტი, რომელიც იმუშავებს მომხმარებლისთვის და არა მწარმოებლისთვის.

ხელმძღვანელები შეურიგდენ იმ აზრს, რომ მათი უპირველესი და უახლოესი პარტნიორი იქნება არა მთავარი ინჟინერი და მთავარი ტექნოლოგი, არამედ მარკეტინგის ხელმძღვანელი და მთავარი ბუღალტერი.

ეს ბუნებრივია, ვინაიდან საბაზრო მეურნეობის პირობებში კომპანიის მართვა იწყება კითხვებით:



- რა ვაწარმოოთ?
- ვისთვის ვაწარმოოთ?
- რამდენი ვაწარმოოდ?
- რა ფასად ვაწარმოოთ?

მხოლოდ ამის შემდეგ ეძლევა სიტყვა ტექნიკურ და ტექნოლოგიურ სამსახურებს.

მარკეტინგული სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის (ფირმის) შესაძლებლობათა შესაბამისობას ბაზარზე არსებულ სიტუაციასთან, რისთვისაც დეტალურად უნდა გაანალიზდეს:

- ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია;
- კომპანიის ზრდის სტრატეგია;
- კომუნიკაციები.

**ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია** ითვალისწინებს:

- ახალ ბაზარზე შეღწევას;
- ძველ ბაზარზე ახალი პროდუქციის შეტანას;
- ბაზრის ახალ სეგმენტში სიახლის შეტანას.

**მარკეტინგის ტაქტიკამ** უნდა უზრუნველყოს:

- მოგების მყარი დონე;
- საბაზრო სიტუაციაზე სწრაფი რეაგირება;
- მომუშავეთა ინიციატივა;
- კონკურენტების მოქმედებაზე საპასუხო ღონისძიებების გატარება;
- მყიდველის მოთხოვნილებების ცვლილების შესაბამისად კომპანიის სამეცნიერო-ტექნიკური და კომპანიის საქმიანობის კორექტირება.

მარკეტინგის ტაქტიკური ამოცანები შეიძლება იყოს:

- მომხმარებელთა მოთხოვნილების შესაბამისი საქმიანობის გაფართოება;
- მოთხოვნილების გარკვეულწილად დაქვეითების გამო გაძლიერებული სარეკლამო ღონისძიებების გატარება;
- გასაღების სტიმულირების მიზნით საქონელზე ფასების შემცირება;
- სერვისული სამსახურის მიერ მომსახურების ასორტიმენტის გაფართოება ახალ მყიდველთა მოსაზიდად;
- საქონლის კონსტრუქციული გაუმჯობესება კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნილების შესაბამისად;
- პერსონალის სტიმულირებისთვის ღონისძიებების გატარება, რამაც უნდა უზრუნველყოს კომერციული საქმიანობის ეფექტიანობა.

მარკეტინგული საქმიანობა მიმართულია იმ საქმიანობასა და მომსახურებაზე, რომელიც ესაჭიროება მომხმარებელს არა მარტო დღეს, არამედ მომავალშიც. მარკეტინგის მთავარი ფორმულაა – ფირმამ შეასრულოს ის საქმიანობა, აწარმოოს ის საქონელი, რაც ნამდვილად სჭირდება მომხმარებელს.

ბაზრის შესწავლისთვის მცირე ფირმებს შეუძლია გამოიყენოს ამ მიზნით შექმნილი მარკეტინგული სამსახურები, რომლებიც მხოლოდ შეკვეთებზე მუშაობს. რაც შეეხება დიდ კომპანიებს, იქ სპეციალური მარკეტინგული განყოფილებებია.

მარკეტინგულ სამსახურს კავშირი უნდა ჰქონდეს ყველა ძირითად განყოფილებასთან. მარკეტინგის განყოფილების ხელმძღვანელი კომპანიის დირექტორის ერთ-ერთი მოადგილეა.

მარკეტინგის კომუნიკაციებია:

- რეკლამა ანუ კომპანიების (ფირმების) და მომხმარებლის საბაზრო კავშირებში ჩართვა;
- გასაღების სტიმულირება;
- უშუალოდ მარკეტინგი;
- „ფაბლიკ რილეიშენი“;
- მარკეტინგის სამსახურის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება.

## 7.2. რეკლამა და მისი ფუნქციები

**რეკლამა** ლათინური სიტყვაა („რეკლამირე“) და ნიშნავს შეძახილს საქონლის ბაზარზე არსებობის ხარისხის და სარგებლობის შესახებ ანუ უფრო მარტივად რომ ვთქვათ, **რეკლამა** არის საკუთარი საქონლის ღირსების მომხმარებლისთვის გაცნობა, მოწონება და მისი ყიდვის მონდომება.

სხვანაირად, **რეკლამა** არის წარმოებასა და მოხმარებას შორის კომუნიკაციური (ინფორმაციული) კავშირის სახეობა გაყიდვის სტიმულირების მიზნით.

რეკლამის გაერცვლების ხერხებია:

- პრესა (გაზეთები, ჟურნალები, წიგნები, ცნობარები);
- ბეჭდვითი რეკლამა (პროსპექტები, პლაკატები, კატალოგები, ღია ბარათები, კალენდრები);
- გარე რეკლამა (მსხვილგაბარიტიანი პლაკატები, ელექტრო ტაბლოები, მორბენალი სტრიქონები, ცალკე მდგარი ვიტრინები);
- რეკლამა ტრანსპორტზე, გაჩერებაზე, რკინიგზასა და ავტოსადგურებში;
- სუვენირები და რეკლამის სხვა პატარა ფორმები (ავტოკალმები, საქაღალდეები და სხვა);
- ეკრანული რეკლამა (კინო, ტელევიზია).

რეკლამის ორგანიზებისას გაითვალისწინება შემდეგი ძირითადი მოთხოვნები:

- რეკლამა უნდა იყოს ახალი და დროული, ზოგჯერ მოულოდნელი;

- რეკლამა უნდა იტყობინებოდეს საქონლის (მომსახურების) ისეთ თვისებებს, რომელიც მიმღებზე ეფექტს მოახდენს;
- რეკლამა კი არ უნდა აღიზიანებდეს, არამედ დადებითად მოქმედებდეს რეკლამის მიმღებზე;
- რეკლამა უნდა სრულდებოდეს ლაკონურად და პროფესიულ დონეზე;
- სწორად უნდა იყოს შერჩეული რეკლამის სიხშირე, არ უნდა იყოს მომაბეზრებელი და დამღლევი;
- მაქსიმალურად უნდა იყოს გათვალისწინებული კომპანიის (ფირმის) სტრატეგია და ტაქტიკა.

აღსანიშნავია, რომ საქონლის გასაღება დამოკიდებულია არა მარტო მის სამომხმარებლო ღირსებებზე, არამედ იმაზეც, რა ფორმითაც ვაწვდით მომხმარებელს. ფორმაში იგულისხმება საქონლის დიზაინი (იგი საქონლის „აქილევსის ქუსლია“), გაფორმება, ეტიკეტი და სხვა. საქონლის დიზაინი უფრო მიმზიდველს ხდის მას და ამით ზრდის რეალიზაციის მოცულობას.

ზოგჯერ რეკლამის ობიექტია თვით კომპანია (ფირმა). ასეთ რეკლამებში წინა პლანზეა წამოწეული ამ კომპანიის სახელწოდება. ამ შემთხვევაში პროპაგანდა ეწევა კომპანიის იმიჯს, სახელდობრ, მის საიმედოობას, მომსახურების განსაკუთრებულ ხასიათს და კომპანიის არჩევისას მისაღებ უპირატესობას.

რეკლამა ეფექტიანია მაშინ, როცა:

- სარეკლამო განცხადებაში წარმოდგენილია რაღაც კონკრეტული სავაჭრო წინადადება და მითითებულია იმის შესახებაც, თუ რა სარგებელს ნახავს მყიდველი; წინადადება კონკურენტთათვის ხელმიუწვდომელი უნდა იყოს. მისი ორიგინალურობა კავშირში უნდა იყოს საქონლის უნიკალურობასთან ან რეკლამის მოცემულ სფეროში სიახლესთან;
- სავაჭრო წინადადება ისეთი მიმზიდველი უნდა იყოს, რომ დააინტერესოს მყიდველთა დიდი არმია, მიიზიდოს ახალ-ახალი კლიენტები.

დასასრულ, რეკლამა ასტიმულირებს კარგი საქონლის გასაღებას და აჩქარებს ცუდის ჩაწოლას.

### 7.3. გასაღების სტიმულირება

გასაღების სტიმულირება მარკეტინგული კომუნიკაციის ისეთი სისტემაა, სადაც საჭიროა დაწვრილებითი ანალიზი მყიდველებზე, გამყიდველებზე, კომპანიის მიერ გამოყენებულ ზემოქმედებით საშუალებებზე.

მყიდველისადმი მიმართული სტიმულირება იმაში მდგომარეობს, რომ ის უნდა გაათვითცნობიეროს საგრძნობი კომერციული მოგების არსში, რათა

სურვილი გაუჩნდეს შეიძინოს საქონელი. ამისთვის იყენებენ კონკურსებს, პრეზენტაციებს და სხვა.

პირდაპირი მარკეტინგის დროს კომპანია უშუალოდ მონაწილეობს მისთვის საჭირო ინფორმაციის გავრცელებასა და სხვა აუცილებელ მოქმედებათა განხორციელებაში.

## 7.4. “PR”

**ტერმინი „ფაბლიკ რილეიშენი” (PR)** ბოლო დროს საკმაოდ ხშირად გამოიყენება მასობრივი ინფორმაციების საშუალებებში. ზოგი მას აკავშირებს კომპანიის (ფირმის) სარეკლამო საქმიანობასთან. ტერმინის შინაარსი გაცილებით ფართოა.

“PR” თანამედროვე თეორიის ფუძემდებელი, ბრიტანელი პროფესორი სემ ბლეკი თვლის, რომ „ესაა ურთიერთგაგების საფუძველზე ჰარმონიის მიღწევის ხელოვნება და მეცნიერება, რომელიც სიმართლეს და სრულ ინფორმირებას ეფუძნება”. იმასაც ამტკიცებენ, რომ “PR” არის აუდიტორიაზე (არა მხოლოდ დაინტერესებულზე) ურთიერთქმედების ახალი გზების ძიების ხანგრძლივი პროცესი. მაშინაც კი, თუ ადამიანი არ აპირებს ბანკში ფულის ჩადებას, მაგრამ მუდმივად ესმის ამა თუ იმ ბანკის შესახებ კარგი დახასიათება, ეს მის გონებაში ილექება. გარკვეული დროის შემდეგ გაუჩნდება სურვილი, „ხედმეტი ფულის” შემთხვევაში, სწორედ ამ ბანკს მიანიჭოს უპირატესობა.

“PR”-ის მიზანია არა შთაგონება, არამედ დარწმუნება. ის უნდა იყოს სამართლიანი, ყურადღების მიმქცევი. მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეიძლება ნდობის გამოწვევა, რადგან ადრე თუ გვიან ტყუილი ამოტივტივდება და მატყუარა ფირმა ნდობას დაკარგავს. „საზოგადოებასთან ურთიერთობის” სწორი ფორმირება ასევე აამაღლებს ფირმის მართვის და მთლიანად ორგანიზაციის დონეს (შესაძლო კონფლიქტების აცილება, კადრების დენადობის შემცირება და სხვა).

მგვარად, “PR”-ის მთავარი ამოცანაა კომპანიის (ფირმის) იმიჯის შექმნა და შენარჩუნება. ამისთვის გამოიყენება:

- პროპაგანდა, პრესის გამოხმაურება;
- კომპანიის (ფირმის) ხელმძღვანელთან ინტერვიუს ორგანიზება;
- პრესკონფერენცია;
- გამოფენებსა და ბაზრობებში მონაწილეობა;
- კომპანიის (ფირმის) სტილი.

მარკეტინგის სამსახურის გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს ღია – როცა ის დაიყვანება კლიენტის ყურადღებაზე: საქონელი, მიზნები, გასაღების პოლიტიკა და დახურული – როცა არ დაიყვანება კლიენტის ყურადღებაზე: ახალი საქონლის გამოშვება, ფასის შეცვლა, მარკეტინგის

სტრატეგია და სხვა. როცა კომპანია ცვლის ფასს, გასაღების პოლიტიკას და ა.შ. კლიენტები და კონკურენტები ფაქტის წინაშე აღმოჩნდებიან.

მარკეტინგის ოპტიმალური გეგმის გამომუშავებისთვის აუცილებელია პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ანალიზი. იგი შემდეგი სტადიებისგან შედგება:

- დანერგვა. ამ ეტაპზე გაყიდვის მოცულობა დაბალია, სამარკეტინგო ხარჯები – დიდი;
- ზრდა. მყიდველის მიერ ხდება პროდუქციის აღიარება, მოთხოვნის სწრაფი ზრდა, რეკლამაზე ხარჯების სტაბილიზაცია;
- მოწიფულობა. მყიდველთა უმეტესობამ შეიძინა პროდუქტი, გაყიდვის ტემპი ეცემა, მოგება მცირდება, იზრდება ხარჯები რეკლამაზე;
- გაჯერება. გაყიდვა იკლებს, მაგრამ მოგება მაინც იზრდება, რადგან წარმოების ხარჯები მცირდება, ტექნოლოგია მთლიანად ათვისებულია, წუნი ნაკლებია;
- დაცემა. გაყიდვა მკვეთრად მცირდება, მოგება იკლებს.

მეწარმემ უნდა განჭვრიტოს მოთხოვნა ახალ საქონელსა და მომსახურებაზე და ოპერატიულად გარდაქმნას საქმიანობა მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნილების შესაბამისად.

## 8. ბაზარი, მისი სახეები, ტევადობა, კონიუნქტურა

მარკეტინგულ ღონისძიებათა სისტემაში ერთ-ერთ მნიშვნელოვანი მომენტი ბაზრის გამოკვლევა, კონკურენციის დროული და სწორი შეფასებაა. ამაში დაგვეხმარება „ბაზრის ენა“ ანუ ბაზარზე ჩამოყალიბებული თავისუფალი ფასი, ვინაიდან ფასია სწორედ ის ორიენტირი, რომლის მიხედვით უნდა გადავწყვიტოთ, რა ვიყიდოთ და რა გავეყიდოთ.

სიტყვა ბაზარი სპარსული წარმოშობისაა და ნიშნავს ადგილს, სადაც საქონლის ყიდვა-გაყიდვა ხორციელდება. **ბაზარი** არის მიწოდების და მოთხოვნის დამაკავშირებელი შუალედური რგოლი.

არსებობს ბაზრის სამი ძირითადი სახე:

- საქონლისა და მომსახურების ბაზარი, რისთვისაც აუცილებელია სასაქონლო ბირჟების, საბითუმო და საცალო ვაჭრობის მარკეტინგული ორგანიზაციების შექმნა და ფუნქციონირება;
- წარმოების ფაქტორთა ბაზარი, რომელიც გულისხმობს ისეთი ფაქტორების ყიდვა-გაყიდვას, როგორცაა მიწა, შრომა და კაპიტალი.

მიწის ფაქტორში იგულისხმება მიწის წიაღი და ნედლეული და არა უშუალოდ მიწა; შრომის ფაქტორი გულისხმობს ფირმის ყველა მუშაკის მიერ გაწეულ მომსახურებას. ამ ფაქტორის უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტია შრომის ბირჟა, სადაც ხდება სამუშაო ძალის მოთხოვნისა და მიწოდების ფორმირება; კაპიტალი მოიცავს წარმოების საშუალებებს, შენობა-ნაგებობებს, დაზგებს, მოწყობილობებს და ფულად სახსრებს;

- საფინანსო ბაზარი ანუ ფულადი ბაზარი ასახავს ფინანსურ სახსრებზე (ფულზე, ობლიგაციებზე, აქციებზე) მოთხოვნასა და მიწოდებას. იგი გულისხმობს საფონდო, სავალუტო ბირჟების ფუნქციონირებას.

სამივე ბაზარი ორგანულ ურთიერთობაშია და ერთმანეთზე ზემოქმედებს. ისინი იყოფიან საბაზრო სეგმენტებად. კერძოდ ბაზრის კლასიფიკაცია ხდება შემდეგი კრიტერიუმებით:

- ეკონომიკური დანიშნულების მიხედვით: სამომხმარებლო საქონლისა და მომსახურების ბაზარი; სანედლეულო ბაზარი; შრომის ბაზარი; ფასიანი ქაღალდების ბაზარი;
- გეოგრაფიული მდებარეობის მიხედვით: ადგილობრივი ბაზარი, ეროვნული ბაზარი და მსოფლიო ბაზარი;
- დარგობრივი ნიშნის მიხედვით: საავტომობილო ბაზარი, ნავთობის ბაზარი, კომპიუტერული ბაზარი, სამშენებლო მასალების ბაზარი და სხვა;
- კონკურენციული დონის მიხედვით: მონოპოლისტური ბაზარი, თავისუფალი ბაზარი, შერეული ბაზარი;
- გაყიდვის ხასიათის მიხედვით: საბითუმო ბაზარი და საცალო ბაზარი.

მარკეტინგული კვლევის მიზანია განსაზღვროს, რა ტევადობა შეიძლება გააჩნდეს ბაზარს. ბაზრის ტევადობა ნიშნავს საქონლის გასაღების შესაძლებლობას – რა რაოდენობის და რა ფასის საქონლის რეალიზაციის შესაძლებლობა გააჩნია მას. ასევე, ბაზრის ტევადობის განმსაზღვრელი ფაქტორებია: ფასების დონე, მოსახლეობის საქონლით უზრუნველყოფის დონე, მოსახლეობის რიცხოვნობა, ბუნებრივ კლიმატური პირობები.

ბაზრის ტევადობაზე განსაკუთრებით მოქმედებს ფულის მიგრაცია. მისი მოზიდვა ქვეყნის გარედან ხელს უწყობს ბაზრის ტევადობის გაფართოებას, ხოლო გატანა – ბაზრის ტევადობის გაფართოებას საგრძნობლად უშლის ხელს.

საქონელსა და მომსახურებაზე მაღალი და მომგებიანი ფასი სიგნალია იმისა, რომ მათზე საზოგადოების გაზრდილი მოთხოვნაა. გვანსოვდეს, ჩვენი ბიზნესი არ იქნება მომგებიანი, თუ მომხმარებელს არ სურს მისი შეძენა ანუ მომხმარებელს უნდა შევთავაზოთ არა ის, რაც გვაქვს, არამედ ის, რაც მას სურს.

ასევე მნიშვნელოვანია **ბაზრის კონიუნქტურა** ანუ საქონლის რეალიზაციის კონკრეტული პირობები, რაც განისაზღვრება მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობით მოცემულ მომენტში.

ბაზრის კონიუნქტურა ხასიათდება შემდეგი მაჩვენებლებით:

- საქონლის მარაგი ვაჭრობაში;
- ფასების დონე და თანაფარდობა;
- მოსახლეობის ფულადი დანაზოგებისა და საქონელბრუნვის შეფარდება და სხვა.

ბაზარზე კონიუნქტურის ცვლილებებს იწვევს გვალები, სხვადასხვა სტიქიური მოვლენები, საქონლის დაძველება, მისი დეფიციტი, მოსახლეობის ფულადი ანაბრების ზრდა ბანკებში და სხვა.

ბაზრის კონიუნქტურის შესწავლა ფირმას შესაძლებლობას აძლევს გააფართოოს, შეამციროს ან შეწყვიტოს საქმიანობა. ყოველივე ეს ბაზრის საქონლით მომარაგების ან მოთხოვნის უკეთ დაკმაყოფილების გარანტიებს ქმნის.

## 9. პარტნიორული ურთიერთობები ფირმაში

### 9.1. ხელშეკრულების ცნება

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სამეურნეო აქტივობის ნებისმიერი სახე დაკავშირებულია პარტნიორებთან, პოტენციურ მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან, მრავალრიცხოვან ორგანიზაციებთან, მათთან, რომლებიც უზრუნველყოფენ ტრანსპორტით, ნედლეულით, მასალებით, კომერციული მომსახურებით და სხვა.

ნებისმიერი საქმიანი ურთიერთობის წარმატება დამოკიდებულია სამეურნეო ურთიერთობის სტრატეგიისა და ტაქტიკის სწორ არჩევაზე, კონკრეტული საკითხების გადაწყვეტის წინასწარი მომზადების ხარისხზე, რომელიც შემდგომი საქმიანი კონტაქტების დამყარების საფუძველია. აუცილებელია საიმედო და პერსპექტიული საქმიანი პარტნიორების მოძებნა, რაშიც გადამწყვეტ როლს პარტნიორის რეპუტაცია ასრულებს.

სამეურნეო აქტივობის ეფექტიანობა დამოკიდებულია სიტუაციის სწორად შეფასებაზე, საქმიან პარტნიორთა ფინანსურ მდგომარეობაზე, მათ

ტრადიციებზე, ხელშეკრულების მონაწილეთა ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე და სხვა.

საქმიანი ურთიერთობა შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ფორმით: სატელეფონო დიალოგი, საქმიანი წერილები, მემორანდუმები, მოლაპარაკება ცალკეულ წარმომადგენლებთან, კონფერენციები, გამოფენები და სხვა.

საქმიანი ურთიერთობის საბოლოო მიზანი ამა თუ იმ სფეროში ერთობლივი საქმიანობაა. ეს კი მოითხოვს პარტნიორთა შორის წამოჭრილ წინააღმდეგობათა დაძლევას. ამის მიღწევა შესაძლებელია მოლაპარაკებებით. ამიტომ, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მოლაპარაკების ჩატარების ხელშეწყობას, საქმიანი პარტნიორების ფსიქოლოგიური და ეროვნული თავისებურებების სწორ შეფასებას, დარწმუნების პრინციპების ცოდნას.

**მოლაპარაკება** საზოგადოებრივი პროცესის შემადგენელი ნაწილია, რამდენადაც ამას ბაზარი მოითხოვს. მოლაპარაკების მიზანი ინტერესთა დაკმაყოფილებაა. მოლაპარაკების მონაწილეებს თავისი ინტერესები გააჩნიათ, თითოეულმა უნდა ახსნას თავისი ინტერესების მნიშვნელობა. გაგება არ ნიშნავს შეთანხმებას. მოლაპარაკების შედეგად მიღწეული უნდა იქნეს გონივრული შეთანხმება, რადგან მისი ძირითადი დანიშნულებაა თანამშრომლობა და კომპრომისი.

მოლაპარაკების შედეგად მყარდება პარტნიორული ურთიერთობები, რაც გულისხმობს თითოეულისთვის განსაზღვრულ ურთიერთობებს და მოვალეობებს, რაც ხელშეკრულებით მტკიცდება და ორივე მხარე აწერს ხელს.

**ხელშეკრულება** (კონტრაქტი, შეთანხმება) პარტნიორული კავშირების განმტკიცების (უფრო ხშირად წერილობითი) ფორმაა. აქვეა მითითებული საჯარიმო სანქციები ხელშეკრულების დარღვევის შემთხვევაში. ნებისმიერი ხელშეკრულება შედგება პრეამბულის, ძირითადი და დასკვნითი ნაწილისგან.

პრეამბულა არის ხელშეკრულების შესავალი. მასში მოცემულია მისი დასახელება, დადების თარიღი, დამდებ მხარეთა დასახელება, რომელიც შეიძლება იყოს როგორც იურიდიული, ასევე ფიზიკური პირი.

ხელშეკრულების ძირითადი ნაწილი იყოფა სპეციფიკურ და საერთო პირობებად: სპეციფიკური – არის ხელშეკრულების საგანი, საქონლის ფასი, საქონლის რაოდენობა, საქონლის ხარისხი, ფასდაკლება ან ფასნამატი, მიწოდების საბაზრო პირობები, მიწოდების ვადები და ვალდებულებები, გადახდის ფორმა, მხარეთა პასუხისმგებლობა, აკრძალვები (მაგ., საქონლის მესამე პირზე გაყიდვა, თუ ამით დაინტერესებულია გამყიდველი) და სხვა.

საერთო პირობები: საარბიტრაჟო შესწორებები (არბიტრაჟი ფრანგული სიტყვაა და სადავო საკითხების გადაწყვეტას ნიშნავს), ფორს-მაჟორი (ფრანგული სიტყვაა და ნიშნავს ვითარებას, რომლის თავიდან აცილება შეუძლებელია; გადაუღალახავი დაბრკოლება).

ხელშეკრულების დასკვნით ნაწილში მოცემულია:

- მხარეთა იურიდიული მისამართები;
- ყველა დანართი, რომელიც ხელშეკრულების განუყოფელი ნაწილია;



- ხელშეკრულების დადების ადგილისა და თარიღის მითითება (თუ ეს პრეამბულაში არ გაკეთდა).

ხელშეკრულების სრული სტრუქტურა ასე გამოიყურება:

პრეამბულა	
ძირითადი ნაწილი	სპეციალური პირობები
	საერთო პირობები
ხელშეკრულების დასკვნითი ნაწილი	

პირველ რიგში, მოლაპარაკების პროცესში განისაზღვრება მისაღები ფასი. მეწარმე გამოყოფს მაქსიმალურ, მინიმალურ და ობიექტურ ფასებს. მოლაპარაკება იწყება მაქსიმალური ფასით, მაგრამ მასზე დაყრდნობა არ შეიძლება, მინიმალური კი – ის ზღვრული მანუშეებელია, რომლის დაშვება არ შეიძლება. მაგრამ პარტნიორის „მიჯაჭვების“ შემთხვევაში ან კონკურენტების ჩამოტოვების გამო, შეიძლება მეწარმე წავიდეს მოგების გარეშე ფასის დაწესებაზე. უფრო რთულია ობიექტური ფასის განსაზღვრა. მხედველობაში მიიღება კონკურენტული საქონლის მახასიათებლები, რომელიც მეწარმეს სჭირდება პარტნიორის დასარწმუნებლად.

ტრანსპორტირების შემთხვევაში საქონლის დაზღვევის შესახებ აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული.

ხელშეკრულების დადების ერთ-ერთი საინტერესო ფორმაა **ოფერტა** (ლათ., გთავაზობთ).

ხელშეკრულების დადების ინიციატორი მხარე ამზადებს მეორე მხარისთვის წინადადებებს - ხელშეკრულების პროექტს ანუ ოფერტას, ხელს აწერს და უგზავნის მეორე მხარეს. თუ მეორე მხარემ ხელი მოაწერა და გამოაგზავნა პროექტი, ნიშნავს, რომ მათ შორის ხელშეკრულება დაიდო. ოფერტის მოქმედებას განსაზღვრული ვადა აქვს – გაგზავნის მომენტიდან 30 დღე.

მოლაპარაკებისას კონფლიქტებისა და სირთულეების მიზეზი შეიძლება იყოს რაღაც წვრილმანი, რომელსაც მეორე მხარე მნიშვნელობას არ ანიჭებს.

უცხოელი სპეციალისტების აზრით, რუსეთის წარმომადგენლები საქმიან პოტენციალს ფლობენ, თუმცა მათ ხელს უშლის გამოცდილების უქონლობა, პარტნიორული კავშირების დაბალი კულტურა, სიტყვაზე ნდობა (ძალზე საშიშია), არ ადარდებთ თავიანთი ავტორიტეტი, იმიჯი. ხშირად გარიგება იშლება იმის გამო, რომ დაპირება არ შესრულდა ან ვიღაც სწორად არ მოიქცა. ადგილი აქვს თაღლითობასაც.

## 10. კულტურათა სხვადასხვაობა

### 10.1. მულტიკულტურული შეხვედრები

კულტურა მრავლისმომცველია. არსებობს ძირეული ფასეულობები, თვალთახედვა და რწმენა, რომელითაც ამა თუ იმ ხალხის ყოველი ქმედება ღრმად არის გამსჭვალული.

სისტემური ორგანიზაციის პირობებში ისეთი ადამიანები უახლოვდებიან ერთმანეთს, რომელთა ფუნქციები ნაწილობრივ მსგავსია. კომპეტენტურობა და პროფესიონალიზმი პირადი ურთიერთობების ხარისხზე უფრო მნიშვნელოვანია. ორგანულ კომპანიებში „ვინ ხარ“ უფრო მეტად ფასობს, ვიდრე ის, „თუ რას აკეთებ“. ალიანსი ურთიერთნდობასა და ვალდებულებებზეა აგებული, რომლის საფუძველი შეიძლება იყოს საერთო ოჯახი, ქალაქი, ქვეყანა, რეგიონი, სკოლა, უნივერსიტეტი, სახლი. ფაქტია, ისინი ერთად არიან მიღებული კომპანიაში ან ერთად არიან ნამუშევრები.

რაც უფრო დიდია კულტურული განსხვავება ხალხთა შორის, მით მეტად უპირისპირდებიან ისინი ერთმანეთს. მნიშვნელოვანია, კომპანიის შექმნა და შემდეგ მისი მენეჯმენტის სრული შეცვლა.

მრავალგვარია კულტურათა დაპირისპირება, ყოველწლიური სავაჭრო დათვალიერება - ბაზრობების ვიზიტიდან დაწყებული კომპანიათა მრავალეროვნული შერწყმით დამთავრებული.

თითოეული საკუთარი კულტურის სტერეოტიპულ მაგალითს წარმოადგენს. რა უნდა მოიმიქმედონ, რომ მათი შეხვედრა შეძლებისდაგვარად ნაყოფიერი გახდეს. პირველი პრობლემა ენაა. მიზანშეწონილი იქნება წინასწარი მუშაობის ჩატარება საქმიანი ქაღალდების მომზადებისა და თარგმნისთვის. შეხვედრებისას შეიძლება სინქრონისტი თარგმნების ყოლა. წესები ყველასთვის გასაგები და მისაღები უნდა იყოს.

მონაწილეებს შეხვედრის შედეგისა და დანიშნულების შესახებ სხვადასხვა მოსაზრება გააჩნიათ. მმართველობის ინდივიდუალურ სტილის წარმომადგენლებისთვის, როგორცაა ფრანგები, ბელგიელები, ესპანელები, გერმანელები, შეხვედრების ძირითადი დანიშნულება დანარჩენებისთვის ინფორმაციის მიწოდებაა. თუ ცნობილია, რომ შეხვედრა შეთანხმებით ან ერთობლივი წინადადებებით უნდა დასრულდეს, ისინი დეტალური გეგმით გამოცხადდებიან და ეცდებიან, სხვებს ეს გეგმა თავს მაქსიმალურად უცვლელად მოახვიონ.

ჯგუფური მმართველობის სტილის მქონე პოლანდიელების, დანიელების, ბრიტანელების, ბერძნებისა და ირლანდიელებისთვის შეხვედრების მთავარი

ამოცანა ინფორმაციის ან პრობლემის თავმოყრა და მათი კომპრომისის ან კონსენსუსის გზით გადაჭრაა. თუ მათ სამუშაო გეგმა აქვთ, ის ჰიპოთეზის სახით იქნება წარმოდგენილი, რომელიც უნდა გაირჩეს და შესწორდეს. თუ არჩეული წარმომადგენელი შეხვედრას ვერ ესწრება, ჯგუფური მმართველობის მომხრეები – ბრიტანელები, ჰოლანდიელები, დანიელები – სხვა თანამშრომელს გააგზავნიან. სხვა ტიპის კომპანიები თანასწორ და ნდობით აღჭურვილ დეპუტატს გააგზავნიან ან საერთოდ არაფერს. ისინი განსხვავებული სტატუსის ხალხთან მოლაპარაკების წარმართვას მიჩვეულნი არ არიან.

ყველა ეცდება, რომ შეხვედრაზე დროულად მივიდეს. შეხვედრის ოფიციალური ნაწილის დაწყებამდე მოცემული ნახევარი საათი არაპუნქტუალურ წევრებს საშუალებას აძლევს მოსვლა მოასწრონ, ხოლო დანარჩენებს – ჩაიან ყავა მიირთვან და ისაუბრონ.

**ფრანგები და იტალიელები** წესრიგს სხვებზე ნაკლებად ემორჩილებიან. მათ შეუძლიათ შეხვედრა დატოვონ, რათა დარეკონ ან რაიმე დაწერონ, თუ მსჯელობის საგანი პირადად მათ არ ეხება.

**გერმანელები** კარგად მომზადებულნი არიან. ისინი მხოლოდ მაშინ ერევიან მსჯელობაში, როცა თავს კომპეტენტურად თვლიან და რაიმე სასარგებლო აქვთ სათქმელი. მათ არ უნდა შეაწყვეტინოთ, რადგან თვლიან, რომ მათი წინასწარ შემზადებული პოზიცია ურყევია.

**ფრანგები** წინააღმდეგობის გამწვენი, დოგმატურნი და რაციონალურნი არიან. ისინი თვლიან, რომ მათი და სხვების ნათქვამი საერთო საქმეს და თეორიას უნდა შეესაბამებოდეს, შეიძლება შეეწინააღმდეგო, ისინი კი არგუმენტაციით და მტკიცებებით გაიმარჯვებენ.

**იტალიელების** წვლილი უფრო ნოვატორული, კომპლექსური, შემოქმედებითი ხასიათისაა და, ჩვეულებრივ, სხვა მონაწილეების მასტიმულირებელია. საუბარი შელამაზებულია გაფრთხილებებით, ანალოგიებით, ბუნდოვანი ჩართული ფრაზებით. მათი ნათქვამი ყოველთვის მსჯელობის საგანს არ ეხება.

**ესპანელები** ერიდებიან ისეთი აზრის გამოთქმას, რომელიც შეიძლება რაიმე მიზეზით გააკრიტიკონ. ისინი მსჯელობაში მხოლოდ მაშინ დებულობენ მონაწილეობას, თუ იგრძნობენ, რომ მყარი საფუძველი გააჩნიათ.

**ბრიტანელები** მუდამ პრაგმატულად და რეალურად საუბრობენ. მათი მსჯელობა ყოველთვის არ არის გამყარებული უტყუარი ფაქტებითა და მსჯელობით. მათი იუმორისადმი მიდრეკილება დაძაბულობასა და მოწყენილობას აქარწყლებს. შეხვედრაზე ისინი არც ინტერესს კარგავენ და არც გუნება უფუჭდებიათ. არსებობს განსხვავება პასიურ და აქტიურ კონსენსუსს შორის. პასიური გულისხმობს, რომ მონაწილენი მოქმედების კურსს ეთანხმებიან. აქტიური კი იმას, რომ მონაწილენი მთლიანად არიან ჩართულნი ამ მდგომარეობაში. შეთანხმება კულტურულ სხვაობაზე არ არის დამოკიდებული. იგი განპირობებულია უშუალოდ ბიზნესის ინტერესებით, რომელიც მონაწილეთა ყოველ ჯგუფს გააჩნია და იმაზე, თუ რაოდენი ძალაუფლება აქვთ გადაწყვეტილების რეალიზაციისთვის.

სასურველი შედეგი წინასწარ შეთანხმებული უნდა იყოს. თუ მომავალში ამ შედეგის აღსრულებას არ გავაკონტროლებთ, იგი შეიძლება დაირღვას.

მრავალ განსხვავებას მხოლოდ ერთჯერადი ახსნა ესაჭიროება. მაგალითად, როგორცაა სახელით თუ გვარით მიმართვა, პირადი ურთიერთობისთვის მეტი თუ ნაკლები მნიშვნელობის მინიჭება, საერთაშორისო ინგლისური ენის საჭიროება და ა. შ. – მათი მიღება საღი მსჯელობის საქმეა. ისეთი საკითხი, როგორცაა დარეკვა ფაქსის გაგზავნასთან ერთად – ურთიერთობისადმი გარკვეულ მიდრეკილებას აღნიშნავს. ყავის დაღვევამდე ან დასვენებამდე 20 წუთით ადრე შეხვედრის მოწვევა პუნქტუალურობის განსხვავებული სტანდარტების მაჩვენებელია და არაოფიციალური მსჯელობისთვის კარგ შესაძლებლობას იძლევა.

დასასრულ, უნდა გახსოვდეთ, რომ მოქმედების სტილი (კულტურა), თუ იგი წამოიჭრა საერთოდ, მხოლოდ პრობლემური საკითხია. შეიძლება მეტად ეფექტურად ითანამშრომლოთ, მაგრამ რადიკალურად განსხვავებული სტილი გაგაჩნდეთ. დასაბუთებით და კეთილი ნებით მრავალი დაპროცესების გადალახვა შეიძლება.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ყოველმა მეწარმემ უნდა გაითვალისწინოს სახელშეკრულებო ურთიერთობათა კულტურის აუცილებლობა, რომელიც ადამიანის საერთო კულტურის შემადგენელი ნაწილია. ყოველი პარტნიორი უნდა ფლობდეს საქმიანი ურთიერთობის ფსიქოლოგიის საფუძვლებს, საკუთარი ქმედებისა და ურთიერთობის ეთიკას.

## 11. სამეწარმეო რისკი და მისი მართვა

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ნებისმიერი საქმიანობა სხვადასხვა სახის რისკთან არის დაკავშირებული. სამეწარმეო რისკი ფინანსური დანაკარგების მიღების ალბათობაა, რომლის წინასწარგანჭვრეტა შეუძლებელია. იგი სამეწარმეო საქმიანობის მუდმივად თანმხლები ფაქტორია.

განასხვავებენ წმინდა, სპეკულაციურ და ფუნდამენტურ რისკს.

**წმინდა რისკს** მიეკუთვნება ხანძარი, ქურდობა, კლიენტის გაკოტრება, სიკვდილი, ავტოსაგზაო შემთხვევა. მეწარმეს ცოტა რამ თუ შეუძლია გააკეთოს ასეთი რისკის ასაცილებლად.

**სპეკულაციური რისკის** შემთხვევაში მეწარმე (ბიზნესმენი) აგებს ან იგებს. მაგ., მეწარმემ ფული ჩადო მიწის ნაკვეთში იმ იმედით, რომ კაპიტალი

გაიზრდებოდა, მაგრამ გაუთვალისწინებელი მიზეზის გამო მოხდა საწინააღმდეგო. ასევე აქციებში ფულის ჩადებაც.

**ფუნდამენტური რისკი** დაკავშირებულია ეკონომიკურ, პოლიტიკურ და სოციალურ მოვლენებთან; ბუნების ძალებთან, რომლებიც ზეგავლენას ახდენს საზოგადოებაზე: წყალდიდობები, მიწისძვრები, ინფლაცია, ომები და ა. შ. ფუნდამენტური რისკი განურჩევლად ყველა ფირმას და კომპანიას ეხება.

მეწარმეები ცდილობენ გაანალიზონ ყოველგვარი რისკი, მაგრამ ხშირად ვერ საზღვრავენ რისკის ტიპებს. ამიტომ კვალიფიციური დახმარებისთვის დამზღვევ აგენტებს მიმართავენ, რომელთაც შეუძლიათ რისკის მართვის პროგრამების შედგენა.

რისკის მართვის პროგრამები ითვალისწინებს:

1. რისკებს, რომლებიც ფულად ზარალს ითვალისწინებს;
2. ამ დანაკარგთა სერიოზულ შეფასებას;
3. ყოველი ტიპის რისკთან ურთიერთობის ოპტიმალური ვარიანტის არჩევის შესაძლებლობას.

რამდენადაც დანაკარგები უშუალოდ კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობას ეხება, რისკის განსაზღვრის ამოსავალ წერტილად შეიძლება ფინანსური ანგარიშების აღება.

უფრო რთულია რისკის შედეგად მიღებული დანაკარგების შეფასება. ამ შემთხვევაში კომპანიამ აუცილებლად ექსპერტს უნდა მიმართოს. მაგ., იურისკონსულს შეუძლია მას დახმარება გაუწიოს, რომ სწორად შეაფასოს ვალდებულება მის მიერ დადებულ კონტრაქტზე, ხელშეკრულებაზე.

ასეთ შეფასებას გადამწვეტი მნიშვნელობა აქვს, რადგან უზენეებს, რომელ რისკს მოჰყვება დიდი დანაკარგები და რომელს პატარა.

შესაძლოა რისკის მართვის ოთხი ვარიანტი:

- რისკის თავიდან აცილება მთლიანად;
- რისკის შემცირება თვითდაზღვევით და დანაკარგების წინასწარი განსაზღვრა;
- მათი შესაძლებლობის შემცირება და სერიოზული ხარისხის დადგენა;
- დაზღვევის გზით რისკის სხვაზე გადატანა.

რისკის თავიდან აცილების ერთ-ერთი საშუალებაა მაგ., ყოველი დღის ბოლოს ნავაჭრის ბანკში შეტანა (იმ შემთხვევაში, თუ სალარო არასამუშაო დროს გატეხეს);

თვითდაზღვევით რისკის შემცირება შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა კომპანიის შემოსავალი მეტია მის აქტივებთან შედარებით. ეს ხდება ამისთვის სპეციალურად გამოყოფილი ჭარბი ამონაგებიდან, ე. ი. მცირე კომპანიებისთვის იგი საკმაოდ ძვირია.

კომპანია უნდა ცდილობდეს შესაძლო რისკი მინიმუმამდე დაიყვანას, მან თავისი ოფისი ისე უნდა დააპროექტოს, რომ ხანძრის შემთხვევაში მუშაკთა უბედური შემთხვევები მინიმუმამდე იქნეს დაყვანილი, შეასწავლოს

თანამშრომლებს ტექნიკის უსაფრთხოების წესები, რეგულარულად აკონტროლოს დამცავი საშუალებები, გააუმჯობესოს სიგნალიზაციის სისტემა და ა. შ. ყოველივე ეს ხელს შეუწყობს კომპანიის დანაკარგების შემცირებას.

რისკის აცილების ერთ-ერთი არსებითი გზაა რისკის სხვაზე გადატანა დაზღვევის საშუალებით. სადაზღვევო პოლისის შექმნით მეწარმე დიდი დანაკარგების ალბათობას ცვლის პატარა მცირე დანაკარგებზე, კერძოდ, სადაზღვევო გასამრჯელოზე.

მეწარმისთვის (ბიზნესმენისთვის) გაუთვალისწინებელი დანაკარგების ასაცილებლად დიდი მნიშვნელობა აქვს **სადაზღვევო აგენტის** სწორად შერჩევას. უმჯობესია ისეთი აგენტის შერჩევა, რომელიც კომპლექსურ მომსახურებას გაუწევს. ასევე, დიდი მნიშვნელობა აქვს აგენტის დამოუკიდებლობას. ეკონომიკის არც ერთი დარგი არ არის ისე ორიენტირებული ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებზე, როგორც სადაზღვევო ინდუსტრია. უმჯობესია ისეთი დამოუკიდებელი სადაზღვევო აგენტის შერჩევა, რომელიც რამდენიმე სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელია. ერთდროულად იგი უნდა ფლობდეს სადაზღვევო საქმის ექსპერტულ ცოდნას, უნდა ამჟღავნებდეს პირად დაინტერესებას, შეეძლოს მაღალკვალიფიციური მომსახურების გაწევა.

1989–1991-იან წლებში საქართველოში სულ რაღაც 4–5 სადაზღვევო კომპანია: (აღდაგი, გავაზი, ასკო-თბილისი, აგორა) მოქმედებდა. ამჟამად მათი რიცხვი 22-მდე გაიზარდა და სულ უფრო მატულობს.

მინიმალური საწესდებო კაპიტალის რაოდენობა განისაზღვრებოდა დაზღვევის ცალკეული სახეობების მიხედვით და შეადგენდა 30–60 ათას ლარს. ამჟამად საწესდებო კაპიტალის მინიმალური რაოდენობა სადაზღვევო კომპანიებისთვის სადაზღვევო სახეობების მიხედვით 500–600 ათას ლარს შეადგენს, ხოლო იმ სადაზღვევო კომპანიებისთვის, რომლებიც გადაზღვევის ოპერაციებზე მუშაობენ 1 მლნ. ლარს.

ბუნებრივი კატასტროფებისგან თავის დასაცავად მეწარმეები იძენენ ქონების დაზღვევის პოლისებს, რომელთა მეშვეობითაც ხდება შენობების, მოწყობილობების, მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების დაზღვევა. ასეთ შემთხვევაში სადაზღვევო კომპანიები ირჩევენ პოლისის ნომინალურ ღირებულებას, რომელიც ბალანსის აქტივების ღირებულებაზე ნაკლებია.

დაზღვევის მნიშვნელოვანი სახეა **სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევა**, რომელიც დაზღვეულის დაუდევრობითაა გამოწვეული. ამ ტიპის დაზღვევაზე შეთანხმების დადების შემდეგ სადაზღვევო კომპანია თანხმდება გადაიხადოს სასამართლოს მიერ დადგენილი ანაზღაურება ნებისმიერ სარჩელზე იმ ფარგლებში, რომელიც პოლისშია გათვალისწინებული.

სადაზღვევო ბიზნესის წარმატება დაკავშირებულია ქვეყნის ეკონომიკასთან, ასევე მოსახლეობის გადახდისუნარიან მოთხოვნასა და მათ დამოკიდებულებასთან დაზღვევის მიმართ.

უკანასკნელ პერიოდში მოსახლეობის განწყობა შეცვლილია. ისინი ცდილობენ დააზღვიონ როგორც სამეწარმეო, ასევე ყოფითი რისკები.

საქართველოში საჭიროა შეიქმნას თანამედროვე კომერციული დაზღვევის მძლავრი სისტემა, რომელიც ხელს შეუწყობს კომპანიების, ფირმების და საერთოდ სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებას.

## 12. ფირმის მენეჯმენტის ფინანსური ასპექტები

### 12.1. ფინანსური უზრუნველყოფის წყაროები

ნებისმიერი ფირმა საქმიანობის ყველა ეტაპზე საჭიროებს ფინანსურ უზრუნველყოფას. კერძოდ, მეწარმეს (ბიზნესმენს) ფულადი სახსრები სჭირდება შენობების, დანადგარების, საბრუნავი საშუალებების შესაძენად, მუშაკთა ხელფასებისთვის, რეკლასთვის და ა. შ.

კომპანიის უზრუნველყოფისთვის ორმაგი წყარო არსებობს: საკუთარი და ნასესხები. შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სუბსიდირებაც.

დაფინანსების საკუთარ წყაროებს მიეკუთვნება;

- პირადი და პარტნიორთა დანაზოგები;
- კომპანიის გაუნაწილებელი მოგება;
- ამორტიზაციის ფონდი;
- ზედმეტი ქონების რეალიზაციიდან და არენდიდან მიღებული შემოსავლები.

*პირადი და პარტნიორთა დანაზოგები* არის საკუთარი წყაროს უმნიშვნელოვანესი ელემენტი. იგი განსაკუთრებით აუცილებელია საქმიანობის დაწყების საწყის ეტაპზე. მეწარმეს უნდა ჰქონდეს ფულადი სახსრები ან უნდა შეეძლოს ისეთი პარტნიორების მოზიდვა, რომელთაც აქვთ წარმოებისთვის საჭირო ფულადი სახსრები. მაგრამ აღსანიშნავია ისიც, რომ ბიზნესის განვითარება-გაფართოების პირობებში ეს სახსრები საკმარისი აღარ იქნება.

*მოგება კომპანიის (ფირმის)* საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი ეკონომიკური მაჩვენებელია. სწორედ მოგების სიდიდეზე აისახება, თუ როგორ მუშაობს კომპანია (ფირმა). ნებისმიერი კომპანია მიისწრაფვის მოგების მაქსიმალიზაციისკენ.

განასხვავებენ დასაბეგრ, წლიურ წმინდა და გაუნაწილებელ მოგებებს.  
გაუნაწილებელი მოგება არის კომპანიის (ფირმის) ერთ-ერთი ფინანსური რესურსი.

**კომპანიის (ფირმის) მოგება** – არის სხვაობა კომპანიის მაღალ შემოსავლებს და დაბალ ხარჯებს შორის. იგი შეიძლება განაწილდეს მთლიანად პარტნიორებს შორის ან მთლიანად მოხმარდეს ბიზნესის შემდგომ განვითარებას. მაგრამ ეს ორივე მიდგომა მცდარია. პირველ შემთხვევაში ზარალდება კომპანია, ხოლო მეორე შემთხვევაში – პარტნიორები.

აქედან გამომდინარე კომპანიის (ფირმის) ხელმძღვანელმა უნდა მოახერხოს ამ თანხის ოპტიმალური განაწილება ისე, რომ პარტნიორებმა მიიღონ გარკვეული თანხა, ხოლო გაუნაწილებელი ნაწილით მოხერხდეს საქმის შემდგომი განვითარება, ე.ი. გაუნაწილებელი მოგება საქმეში ბრუნდება.

**ამორტიზაციის ფონდი** – ის თანხაა, რომელიც ხმარდება ძირითადი კაპიტალის შეკეთება-აღდგენას, რომელიც წარმოიშობა მათი ცვეთის შედეგად. დაუშვათ, ცვდება რაღაც დანადგარი, რომლის ექსპლუატაციის ვადა იყო 10 წელი და ღირდა 1000 ლარი. ყოველწლიურად მისი მეთათვი ნაწილი ცვდება და შესაბამისი ღირებულება ანუ 1000 ლარი გადადის შესაქმნელ პროდუქტში, ხოლო ამ პროდუქციის რეალიზაციის შემდეგ ხსენებულ ამორტიზაციას დასჭირდება 10 წელი, სანამ ძირითადი კაპიტალი სრულად არ გამოისყიდის თავის თავს.

**საკუთარი ქონების რეალიზაციიდან და არენდიდან მიღებული შემოსავალი** – ბევრ კომპანიას გააჩნია ჭარბი მიწის ნაკვეთი ან სხვა კაპიტალი და შეუძლია მისი გაყიდვით ან დაგირავებით მიიღოს შემოსავალი, რაც ბიზნესის დაფინანსების ერთ-ერთი წყაროა.

დაეუბრუნდეთ ისევ წმინდა მოგებას. მისი განაწილების სარეკომენდაციო სქემა ასეთია:

- წმინდა მოგების ერთი ნაწილით უნდა შეიქმნას დაგროვების ფონდი წარმოების გაფართოებისთვის;
- მეორე ნაწილით უნდა შეიქმნას მოხმარების ფონდი მომუშავეთა მატერიალური წახალისებისთვის;
- მესამე ნაწილით – საწარმოო სარეზერვო ფონდი;
- მეოთხე ნაწილი უნდა გაიცეს პერსონალზე დივიდენდების სახით.

დაფინანსების საკუთრი წყაროების გარდა ფირმამ შეიძლება გამოიყენოს ნასესხები სახსრები ანუ გარე წყაროებიც, რომელთა გამოყენება აუცილებელია ყველაზე წარმატებული ბიზნესის დროსაც კი.

ეს წყაროებია:

- სესხის აღება ანუ კრედიტი;
- კომპანიის მიერ აქციების ან ობლიგაციების გამოშვება დამატებითი ფინანსური სახსრების მოზიდვის მიზნით.



**კრედიტი** მეწარმეს დიდ დახმარებას უწევს, რაც შემდგომში გამოიხატება: აჩქარებს კაპიტალბრუნვას, ძირითადი კაპიტალის გაფართოებას, ახალი ტექნოლოგიების ათვისებას და სხვა. ხელს უწყობს სახსრების ბრუნვადობას და ფირმის მომგებიანობის ზრდას.

იურიდიულ ან ფიზიკურ პირს, რომელიც სახსრებს გასცემს, ეწოდება კრედიტორი, ხოლო ვალის ამღებს – დებიტორი.

კრედიტი შეიძლება იყოს:

1. ვადის მიხედვით (მოკლევადიანი – 1 წლამდე ვადით და გამოიყენება ყოველდღიური ხარჯების დასაფარავად, ხელფასის გასაცემად და სხვა. საშუალოვადიანი – 3 წლამდე და გრძელვადიანი 3 წელზე მეტი ვადით. ეს უკანასკნელი გამოიყენება ძირითადი კაპიტალის, შენობების და ა. შ. შესაძენად);
2. უზრუნველყოფილი კრედიტი, რომლის დაბრუნება შეიძლება დაგირავებული მატერიალური ფასეულობებით და
3. არაუზრუნველყოფილი კრედიტი, რომელიც გაცემულია მატერიალური უზრუნველყოფის გარეშე.

უზრუნველყოფილი კრედიტის სახეობებია: საიპოთეკო და სალომბარდო კრედიტი; საიპოთეკო კრედიტის მაგალითია სესხი, რომელიც გაიცემა უძრავი ქონების გირაოთი, მიწის ფართობის ან სახლის გირაოთი და სალომბარდო კრედიტი, მაგ., სესხი, რომელიც გაიცემა სამკაულის ან სხვა საგნის გირაოთი.

კრედიტორი ანუ სესხის გამცემი ბანკი სესხის გაცემამდე და შემდგომ რეგულარულად სწავლობს კლიენტს ანუ სესხის ამღების აქტივებს და შემოსავლებს, იმ კომპანიის საქმიანობას, რომელშიც დაბანდებულია მისი კრედიტი, მის ფინანსურ მდგომარეობას. აქტივების ფულადი გამოხატულება უნდა აღემატებოდეს კრედიტის მოცულობას. ე. ი. ბანკი მიმართავს ყოველგვარ ზომას, რათა საკრედიტო რისკის (სესხის) და მასზე დარიცხული პროცენტის დაუბრუნებლობა მინიმუმამდე დაიყვანოს.

დამატებითი ფინანსური რესურსების მოზიდვისთვის კომპანიის (ფირმის) დაფინანსების ერთ-ერთი უმთავრესი გზა აქციების და ობლიგაციების გამოშვებაა.

**აქცია** არის ფასიანი ქაღალდი, რომელიც ამტკიცებს მფლობელის მონაწილეობას საზოგადოების კაპიტალის შექმნაში და იძლევა მოგების ნაწილის მიღების გარანტიას დივიდენდების სახით.

**ობლიგაცია** არის ფასიანი ქაღალდი, ვალის გადახდის ვალდებულება, გაცემული გარკვეული ვადით საწარმოს, ბანკის ან სახელმწიფოს მიერ, რომლის მიხედვით მისი მფლობელი დებულობს წინასწარ დადგენილ წლიურ შემოსავალს ფიქსირებული პროცენტის სახით ობლიგაციების ნომინალური (სახელობით) ღირებულებიდან.

ობლიგაციის მყიდველი ფირმის თანამფლობელი კი არ ხდება, არამედ სთავაზობს უბრალო სესხს და გამოდის კრედიტორის როლში. სესხის ვადის გასვლისთანავე ფირმა ვალდებულია ობლიგაციით გათვალისწინებული მთელი თანხა გადაუხადოს მის მფლობელს. ამავდროულად ყოველწლიურად

უნდა უხადოს სარგებელი წინასწარ დადგენილი განაკვეთის მიხედვით. ამასთან, აქციებთან შედარებით ობლიგაციები ნაკლებადაა დაკავშირებული რისკთან, ვინაიდან მისი მფლობელები ფირმის ლიკვიდაციის შემთხვევაშიც კი მიიღებენ სარგებელს.

ობლიგაცია სასურველია კომპანიისთვის, ვინაიდან სარგებელი, როგორც წესი, დაბალია, ვიდრე სხვა სახის სესხი. ამავე დროს ობლიგაციებზე გადახდილი სარგებელი დაბეგვრას არ ექვემდებარება.

## 12.2. ფირმის ეფექტურობა

კომპანიის (ფირმის) საქმიანობის ეფექტიანობას, მის ფინანსურ-ეკონომიკურ მდგომარეობას შემდეგი მაჩვენებლები გამოხატავს: რენტაბელობა, შრომის ნაყოფიერება, კაპიტალუკუება, მასალაუკუება, ფირმის ლიკვიდურობა, მდგრადობა და სხვა.

**მოგება**, როგორც აღვნიშნეთ, არის სხვაობა შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის. მოგების მიღების ორი გზა არსებობს:

- ფასების უცვლელობის პირობებში ხარჯების შემცირება;
- ხარჯების უცვლელობის პირობებში ფასების ზრდა.

მაგრამ მოგების სიდიდის მხოლოდ გამოთვლა არ იძლევა წარმოდგენას ფირმის ეფექტიანობის შესახებ. შეიძლება ერთი ფირმა მეორეზე მომგებიანი იყოს, მაგრამ მან ეს მოგება მიიღოს უფრო დიდი დანახარჯების ფასად. ფირმის საერთო ეფექტიანობის მაჩვენებელი **რენტაბელობაა**.

**რენტაბელობა** ფირმის მომგებიანობის მაჩვენებელია. იგი გვიჩვენებს, რამდენად ეფექტიანად იყენებს ფირმა თავის კაპიტალს.

$$\text{რენტაბელობა} = \frac{\text{წარმოების შედეგი (პროდუქციის ღირებულება)}}{\text{წარმოების ხარჯები}} \times 100$$

ან

$$\text{რენტაბელობა} = \frac{\text{წარმოების შედეგი (პროდუქციის ღირებულება)}}{\text{ძირითადი და საბრუნავი კაპიტალის ღირებულება}} \times 100.$$

საწარმოს ფაქტობრივი ეფექტიანობის გამოთვლისას წარმოების შედეგს უფარდებენ წარმოების ერთ რომელიმე ფაქტორს: შრომას, კაპიტალს, ნედლეულს:

$$\text{შრომის ნაყოფიერება} = \frac{\text{გამოშვებული პროდუქცია}}{\text{მომუშავე მუშაკთა რაოდენობა}} ;$$

$$\text{კაპიტალუკუება} = \frac{\text{გამოშვებული პროდუქცია}}{\text{ძირითადი კაპიტალის ღირებულება}} ;$$

$$\text{მასალაუკუება} = \frac{\text{გამოშვებული პროდუქცია}}{\text{მასალების ხარჯი}} .$$

**შრომის ნაყოფიერების** მაჩვენებელი გვიჩვენებს მუშაკთა ერთეულზე გამოშვებული პროდუქციის მოცულობას.

**კაპიტალუკუება** გვიჩვენებს ძირითადი კაპიტალის ერთეულზე რა რაოდენობის პროდუქცია მოდის.

**მასალაუკუება გვიჩვენებს** მასალების ერთეულზე რა რაოდენობის პროდუქცია იწარმოება.

შრომის ნაყოფიერების შებრუნებული სიდიდეა **შრომატევადობა**, კაპიტალუკუების – კაპიტალტევადობა, მასალაუკუების – **მასალატევადობა**.

კომპანიის (ფირმის) ეკონომიკურ მდგომარეობას ასევე ახასიათებს **აქტივების ლიკვიდურობა**.

**ფირმის აქტივები** – არის საკუთარ კაპიტალს დამატებული პასივები. აქტივების ელემენტებია: ნაღდი ფული, მატერიალური რესურსები, ფასიანი ქაღალდები, არამატერიალური ფასეულობანი ანუ ყველაფერი ის, რაც ფირმას ფულის სახით აქვს, რაშიც ფულია ჩადებული და რაც შეიძლება ფულად იოლად გადაიქცეს.

**აქტივების ლიკვიდურობა** გულისხმობს ფირმის აქტივების ფულად გადაქცევას სწრაფად და უდანაკარგოდ ანუ ფირმის გადახდისუნარიანობას.

ლიკვიდურობის დონეს ორი მაჩვენებლით ახასიათებენ:

$$\text{დაფარვის კოეფიციენტი} = \frac{\text{ფირმის საბრუნავი საშუალებები}}{\text{მოკლევადიანი ვალდებულებანი}} ;$$

$$\text{ვადიანობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{სწრაფად რეალიზებადი მაღალლიკვიდურობის აქტივები}}{\text{მოკლევადიანი ვალდებულებანი}} .$$

**ვადიანი კოეფიციენტი** გვიჩვენებს, თუ ფირმას რამდენად სწრაფად შეუძლია ფულადი ვალდებულებების დაფარვა. ფირმისთვის კარგია, როცა ეს მაჩვენებელი ახლოა 1-თან, თუ 1-ზე მეტია, არაა სასურველი, ვინაიდან ამ დროს ფირმას იმაზე მეტი საშუალებები გააჩნია ვიდრე საჭიროა.

კომპანიის (ფირმის) ეფექტიანობის კიდევ ერთი მაჩვენებელია ფირმის მდგრადობა, საიმედოობა. იგი ახასიათებს კომპანიის საკუთარი სახსრებით უზრუნველყოფის ხარისხს და მის მიმართებას დაფინანსების გარე წყაროსკენ.

ბუნებრივია, რაც მეტად არის კომპანია (ფირმა) უზრუნველყოფილი საკუთარი საშუალებებით ანუ დაფინანსების შიგა წყაროებით და რაც ნაკლებად აკითხავს გარე წყაროებს, მით მაღალია მისი ფინანსური დამოუკიდებლობა და საიმედოობა (სიმდიდრე). უდავოა, რომ საკუთარი ფული სხვისაზე საიმედოობა. ამიტომაც აუცილებელია საკუთარი საშუალებების ღირებულებას არ აღემატებოდეს ნასესხები საშუალებები, რათა მოგების მიუღებლობის შემთხვევაში ფირმამ გაიღოს საკუთარი საშუალებები და დაფაროს კუთვნილი სავალ ვალდებულებანი.

ბალანსის ზოგადი სახე ასე გამოიყურება:

აქტივები	პასივები
1. საწარმოს საწესდებო კაპიტალი	1. საკუთარი კაპიტალი
2. ძირითადი კაპიტალი	2. ანარიცხები (გრძელვადიანი ვალდებულებები ბანკის წინაშე)
3. საბრუნავი კაპიტალი	3. მოკლევადიანი სესხები
4. მომავალი პერიოდის ხარჯები	4. მომავალი პერიოდის შემოსავლები

**ბალანსი** – წონასწორობა. ბალანსის ფორმულა იღებს შემდეგ სახეს:

$$\text{აქტივი-პასივი} = \text{საკუთარ კაპიტალს};$$

**აქტივი** – ფირმის საკუთრებაში არსებული ფასეულობანი;

**პასივი** – ფირმის მოზიდული სახსრები, ვალები;

**საკუთარი კაპიტალი** – კომპანიის მფლობელის მიერ შეტანილი ფულადი სახსრები.

დასკვნის სახით ჩამოვყალიბოთ კომპანიის ეფექტიანობის ამაღლების გზები:

- პროდუქტის თვითღირებულების შემცირება და მისი წარმოების მოცულობის გადიდება;
- რეალიზებული პროდუქციის მოცულობის გადიდება;
- ძირითადი კაპიტალის გამოყენების გაუმჯობესება;
- საწარმოო სიმძლავრეების ათვისების ვადების შემცირება;
- მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების წარმოებაში დანერგვა;
- შრომის ნაყოფიერების, კაპიტალუკუების და მასალაუკუების ზრდა და ა. შ.

### 13. დაფინანსება და დაკრედიტება

ეკონომიკურ დისციპლინაში დაფინანსებას და დაკრედიტებას განიხილავენ როგორც საშუალებას, რომელიც ემსახურება არა მარტო ახალი საწარმოების შექმნას, არამედ ხელს უწყობს არსებული საწარმოების გამართულ მუშაობას. ჩვენი მიზანია ყურადღება გავამახვილოთ ენერგეტიკული ობიექტების მშენებლობის დაფინანსების საკითხებზე, რისთვისაც განვიხილავთ დაფინანსებისა და დაკრედიტების ზოგიერთ ასპექტებს გამარტივებული სახით.

ზოგადად თუ ვილაპარაკებთ, საწარმოს კაპიტალი შეიძლება იყოს როგორც საკუთარი, ასევე ნასესხები. აქედან გამომდინარე, პროექტის დაფინანსებაში შეიძლება მონაწილეობდეს ორივე სახის კაპიტალი, მაგრამ მათი მონაწილეობის ხარისხი შესაძლებელია მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს საწარმოს ხასიათის მიხედვით. ე. ი. იმის მიხედვით, რა პროდუქციას აწარმოებს იგი ქვეყნის აღმავლობისთვის.

ჩვენ შემთხვევაში ელექტროენერჯია ქვეყნის ეკონომიკური განვითარებისთვის მეტად მნიშვნელოვანი პროდუქტია და არ შეიძლება მისი წარმოების ზრდა აინტერესებდეს მარტო კერძო კაპიტალის მქონე სუბიექტს, როგორც საშუალება წარმოებაში ჩადებულ თანხაზე არანორმირებული, დიდი ზემოქმედების მიღებისა.

ყველა ქვეყანა და მით უმეტეს განვითარებადი ქვეყანა დიდ ყურადღებას უნდა უთმობდეს ენერგეტიკული ობიექტების მშენებლობის დაფინანსების წყაროების მოძიებისა და ხელშეწყობის საქმეს.

ასეთი მიდგომის პირობებში მიზანშეწონილია, თუ განვიხილავთ არა მარტო ქვეყნის სტრატეგიული ობიექტების მშენებლობის დაფინანსების ჩვეულებრივ მიდგომას, არამედ სხვა განსაკუთრებულ მიდგომებსაც,

რომლებიც ყალიბდება, როგორც სახელმწიფოებრივი პოლიტიკა ქვეყნისთვის პრივილეგირებული დარგების უპირატესი ხელშეწყობით განვითარების მიზნით. ასეთი პოლიტიკის საფუძველზე იქმნება ფინანსების თავისებური სახე, რომელიც აისახება ე.წ. “პროექტისმიერი” დაფინანსების მიდგომაში.

ჩვეულებრივი დაფინანსების ყველაზე ზოგადი მიდგომა შეიძლება შემდეგი სახით იქნეს დაჯგუფებული:

- პროექტის დაფინანსება კაპიტალის საკუთრებასთან მიმართების მიხედვით;
- დაფინანსება სახეობის მიხედვით;
- დაფინანსება კაპიტალის საკუთრების დონეების მიხედვით.

კაპიტალის საკუთრებასთან მიმართების მიხედვით დაფინანსება არის: **საკუთარი, მოზიდული და ნასესხები.**

დაფინანსება სახეობის მიხედვით არის:

- სახელმწიფოებრივი დაფინანსება;
- დაფინანსება მეურნე ორგანიზაციების მიერ;
- დაფინანსება უცხოელი ინვესტორების მიერ.

ესენია:

- უცხო სახელმწიფო,
- საერთაშორისო საინვესტიციო,
- ფინანსური ინვესტიციები,
- ცალკე საწარმოები,
- ბანკები და საკრედიტო დაწესებულებები.

დაფინანსების წყაროები შეიძლება იყოს როგორც საბიუჯეტო, ასევე არასაბიუჯეტო სახსრები: საპენსიო ფონდი, სოციალური დაზღვევის ფონდი, დასაქმების სახელმწიფო ფონდი და სხვა.

მეურნე ორგანიზაციები, რომლებიც ახორციელებენ დაფინანსებას, შეიძლება იყოს როგორც კომერციული, ისე არაკომერციული ტიპის, საზოგადო ორგანიზაციები და ყველა სხვა საწარმოები, მეურნეობები, რომელთაც აქვთ მოგების და საამორტიზაციო ანარიცხების საკმაო რაოდენობით მიღების საშუალებები, ასევე დაზღვევიდან ფულის აკუმულირების საშუალება, აქციების გაყიდვით შემოსავლების დაგროვების საშუალება.

დონეების მიხედვით დაფინანსებაში იგულისხმება დაფინანსება სახელმწიფოს ცენტრალური ან ფედერალური ბიუჯეტიდან და დაფინანსება ქვეყნის შიგნით არსებული საწარმოების მიერ. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ პროექტის სახელმწიფო დაფინანსება შეიძლება განხორციელებულ იქნეს თანხის დაბრუნების და დაბრუნების გარეშე ან შერეული დაფინანსების

სახით, როცა მაღალეფექტურ საინვესტიციო პროექტებს ფინანსური მხარდაჭერა ექნება.

ასევე შესაძლებელია ფედერალური საინვესტიციო პროგრამების ნაწილობრივი ან მთლიანი ცენტრალიზებული დაფინანსება, თუ საქართველოს განვიხილავთ როგორც არაფედერალური პოლიტიკური მოწყობის მქონე სახელმწიფოს.

იმისთვის, რომ სახელმწიფომ დაბრუნებით მიიღოს მონაწილეობა პროექტის დაფინანსებაში, უნდა არსებობდეს კანონი, რომელიც ფინანსთა სამინისტროს საშუალებას მისცემს მიუთითოს და რეკომენდაცია გაუწიოს ცენტრალურ ბანკს, გასცეს თანხა მშენებარე ობიექტისთვის ხელშეკრულების საფუძველზე მშენებლობის წარმოების პერიოდში. ამ შემთხვევაში თანხა გაიცემა თავდებში შენობის, ნაგებობის, დაუმთავრებელი მშენებლობის, მატერიალური ფასეულობებისა და სხვა საკუთრების კანონის შესაბამისი ხელშეკრულების დადების შემდეგ.

სახელმწიფო დაფინანსება ანაზღაურების გარეშე ხდება მხოლოდ მაშინ თუ სახელმწიფოს ბიუჯეტში წინასწარ არის გათვალისწინებული თანხა სახელმწიფოს მნიშვნელოვანი ობიექტების მშენებლობისთვის და ცნობილია ასეთი ობიექტების მშენებლობის დადგენილი განრიგი. ასეთი ობიექტები შეიძლება იყოს საწარმოო დანიშნულების (უმეტესწილად ისინი სამხედრო დანიშნულებისაა) ან ინფრასტრუქტურის განვითარების მიზნით გზების და კომუნიკაციების მშენებლობა.

შერეული ინვესტირების პირობებში მშენებლობის დაფინანსება და დაკრედიტება წარმოებს როგორც სახელმწიფო ბიუჯეტიდან, ასევე ორგანიზაციების, საწარმოებისა და იურიდიული პირების საკუთარი სახსრებით. ამ შემთხვევაში სახელმწიფო ბიუჯეტიდან ასიგნაციების წილი წინასწარ უნდა იყოს განსაზღვრული, რადგანაც შეზღუდული და მცირე შესაძლებლობის ბიუჯეტის შემთხვევაში, როგორც ეს გვესახება საქართველოს უახლოეს მომავალში, რეგიონალური ან დარგობრივი დანიშნულების ობიექტებზე თანხის გადაება, მისი ნაწილობრივი დაფინანსების მიზნით, შესაძლებელია პროექტის დაფინანსებაზე კონკურსის გამოცხადების გზით. ამ შემთხვევაში ეკონომიკის სამინისტროს მიერ შექმნილმა სპეციალურმა კომისიამ წარმოდგენილი პროექტი საუკეთესოდ უნდა მიიჩნიოს და სახელმწიფოსთვის დიდი მნიშვნელობის სახელმწიფო ობიექტად.

ასეთი ობიექტები უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ პირობებს:

1. საინვესტიციო პროექტი უნდა ემსახურებოდეს ქვეყნის ეკონომიკის მძლავრ აღმავლობას, ასეთში შეიძლება მოვიპოვოთ ენერგეტიკული ობიექტი, კერძოდ ჰიდროელექტროსადგური;
2. საინვესტიციო პროექტის წარმომდგენი საკუთარი სახსრებით, რომელიც შეიძლება შექმნილი იყო სააქციო კაპიტალით ან წარმოების მოგებით და საამორტიზაციო ანარიცხებით, უნდა უზრუნველყოფდეს პროექტის დაფინანსებას 20-30%-ით;
3. პროექტის ამოსყიდვის ვადა არ უნდა აღემატებოდეს 3-4 წელს;

4. საინვესტიციო პროექტი უნდა შეიცავდეს ბიზნეს-გეგმას და როგორც სახელმწიფო ეკოლოგიური ექსპერტიზის დასკვნას, ასევე სახელმწიფო უწყებრივი ან დამოუკიდებელი ექსპერტიზის დადებით დასკვნებს.

სახელმწიფოს ნაწილობრივი დაფინანსებით შექმნილი ობიექტი ან ობიექტი, რომლის დაფინანსების გარანტიას სახელმწიფო ნაწილობრივ მაინც იძლევა, უნდა წარმოადგენდეს სახელმწიფო საკუთრებას.

კონკურსში წარმოდგენილი პროექტები, რომლებიც სახელმწიფო მხარდაჭერას იმსახურებენ, უნდა აკმაყოფილებდნენ შემდეგ პირობებს:

1. პირველი კატეგორიის არის ისეთი პროექტები, რომლებიც მიზნად ისახავს ისეთი პროდუქციის გამოშვებას, რომელსაც საზღვარგარეთ ანალოგი არ გააჩნიათ. ისინი იყენებენ სამამულო ან უცხოური გამოგონებების პატენტებზე გაცემულ დოკუმენტებს;
2. მეორე კატეგორიას მიეკუთვნება პროექტები, რომლებშიც გათვალისწინებულია ისეთი პროდუქციის გამოშვება, რომლებზეც საზღვარგარეთის ბაზრებზე დიდი მოთხოვნაა;
3. მესამე კატეგორიას წარმოადგენს ისეთი საინვესტიციო პროექტები, რომლებიც შედარებით დაბალ ფასებში ისეთ პროდუქციას უშვებს, რომელიც ადრე იმპორტის სახით შემოდის უფრო მაღალ ფასებში;
4. მეოთხე კატეგორიის პროექტები ითვალისწინებს ისეთი პროდუქციის გამოშვებას, რომელიც დიდი მოთხოვნილებით სარგებლობს შიგა ბაზარზე. ასეთ პროდუქციას მიეკუთვნება ელექტროენერგია ისეთი ქვეყნისთვის, როგორც საქართველოა, რომელსაც გააჩნია დიდი რაოდენობის აუთვისებელი ელექტროენერჯის წყაროები როგორც თბური, ასევე ჰიდროელექტრო. ეკონომიკური განვითარების დაჩქარებული ტემპების უზრუნველყოფის პრინციპიდან გამომდინარე, ელექტროენერჯის წარმოების საინვესტიციო პროექტები უნდა განვიხილოთ, როგორც არა მარტო პირველი კატეგორიის პროექტი, არამედ განსაკუთრებულად საყურადღებო და აუცილებელად განსახორციელებელი პროექტები.

რუსეთის ფედერაციისთვის ელექტროენერჯის წარმოება, მიუხედავად ელექტროენერჯის დეფიციტისა, არ მიეკუთვნება პირველი კატეგორიის მოთხოვნილების მქონე წარმოებას. ამიტომ სხვადასხვა კატეგორიის საინვესტიციო პროექტებისთვის სახელმწიფო მხარდაჭერა, რომელიც გამოიხატება ფედერალური ბიუჯეტიდან სახსრების გაცემით ან შექმნილ სააქციო საზოგადოებაში სახელმწიფოს ნაწილობრივი მონაწილეობით, რეკომენდებულია გაკეთდეს შემდეგი სახით:

პირველი კატეგორიის პროექტების დაფინანსება სახელმწიფოს მხარდაჭერით – 50%-მდე, მეორე კატეგორიის – 40%-მდე, მესამე კატეგორიის – 30%-მდე, მეოთხე კატეგორიის – 20%-მდე.



საინვესტიციო პროექტებისთვის სახელმწიფო მხარდაჭერის შესახებ გადაწყვეტილებას ღებულობს ეკონომიკის სამინისტროსთან შექმნილი საინვესტიციო საკონკურსო კომისია.

კანონმდებლობით იკრძალება, რომ სახელმწიფომ დასაფინანსებლად გამოიყენოს არა სახელმწიფო ფონდები, არამედ სადაზღვევო კომპანიები.

ზემოთ აღნიშნული დაფინანსების წარმოების გარდა არსებობს პროექტების ინვესტირების ისეთი სახეები, როგორცაა აქციონერული დაფინანსება, ლიზინგი, დაკრედიტება და იპოთეკა.

**სააქციო დაფინანსება** არის ფულადი საშუალებების აქციებში ჩადება იმ მიზნით, რომ დამატებითი სახსრები მივიღოთ კონკრეტული პროექტის განხორციელების შემდეგ. ეს ინვესტორს საშუალებას აძლევს ფლობდეს წარმოების ძირითადი საშუალებების ნაწილს და მიიღოს ფონდზე ამონაგების გარკვეული რაოდენობა. ამგვარად გამოდის, რომ აქციონერული დაფინანსება დაკრედიტებით დაფინანსების ალტერნატივაა.

**დაკრედიტებით ანუ ვალდებულებით დაფინანსება** წარმოებს იურიდიული და ფიზიკური პირის მიერ ბანკის კრედიტის მიხედვით ან ვალდებულებების ხელშეკრულებით, რომელთა დაბრუნება უზრუნველყოფილი უნდა იყოს თავდებში მოძრავი ან უძრავი ქონების ჩადებით, შესაძლებელია სახელმწიფოს ან კორპორაციული ფასიანი ქაღალდების გამოყენებაც, რაც საქართველოში ჯერჯერობით არ არის სათანადო დონეზე გამოყენებული.

არსებობს ასევე **ლიზინგის** გამოყენების ხერხი, როცა არენდის მიმცემი (ლიზინგის მიმცემი), ფინანსური არენდის ხელშეკრულების საფუძველზე, ვალდებულებას იღებს შეისყიდოს საკუთრებაში გათვალისწინებული ქონება გამყიდველისგან და ეს ქონება გადასცეს არენდატორს (ლიზინგის მიმღებს) გარიგებული გადასახადის ურთიერთსარგებლობისთვის.

ლიზინგის ობიექტი შეიძლება იყოს ნებისმიერი უძრავი ან მოძრავი ქონება, რომელიც მიეკუთვნება ძირითად საშუალებებს, გარდა ისეთი საკუთრებისა, რომელიც აკრძალულია ბაზარზე თავისუფალ მიმოქცევაში.

ლიზინგის სუბიექტი ლიზინგის მიმცემია, იურიდიული პირი, რომელიც ახორციელებს ამისთვის სპეციალურად შექმნილი ქონების ლიზინგში გადაცემას ხელშეკრულების მიხედვით.

ლიზინგის მიმღები არის პირი, რომელმაც ქონება მიიღო გამოყენებისთვის, ლიზინგის ხელშეკრულების მიხედვით.

ლიზინგი შეიძლება იყოს შიგა, როცა ლიზინგის ყველა სუბიექტი არის ქვეყნის რეზიდენტი, ასევე საერთაშორისო, როცა ერთი ან რამდენიმე ლიზინგის სუბიექტები არიან არარეზიდენტები.

ყველა სალიზინგო ოპერაციები ორ ჯგუფად იყოფა: **ოპერატიული ლიზინგი** არასრული შესყიდვით (ამოსყიდვით), როცა ლიზინგის მიმცემის დანახარჯები, რომელიც გაწეული იყო ლიზინგში ჩადებული ქონების შესასყიდად, ამოსყიდული იქნება ნაწილობრივი არენდის პირველი საწყისი დროის განმავლობაში. ამასთან, ლიზინგის მიმცემი არ ფარავს თავის დანახარჯებს ლიზინგის მიმღების ხარჯზე. ქონების გაფუჭების ან დაკარგვის რისკი ძირითადად ეკისრება ლიზინგის მიმცემს. ლიზინგის ვადის გასვლის შემდეგ ქონება სხვა კლიენტს გადაეცემა.

**ფინანსური ლიზინგი** სრული ამოსყიდვით, როცა ლიზინგის მიმცემის დანახარჯები დაკავშირებულია ლიზინგად გამცემი ქონების შესასყიდად, მთლიანად იქნება ამოსყიდული არენდის პირველ საწყის პერიოდში. ამასთანავე ჯამური არენდა სავსებით საკმარისია ქონების სრული ამორტიზაციისთვის და უზრუნველყოფს ლიზინგის მიმცემის ფიქსირებულ მოგებას.

ფინანსური ლიზინგის პირობებში არჩევენ:

**ლიზინგი მომსახურებით** არის შეთანხმება, რომელიც ითვალისწინებს ლიზინგის მიმცემის მიერ მთელ რიგ დამატებით მომსახურებას, დაკავშირებულს ქონების შენახვასა და მოვლასთან.

**ლევირიდუ-ლიზინგი** არის გარიგება, როცა არენდად გასაცემი ქონების მომავალი წილი ლიზინგის გამცემის მიერ მესამე მხარისგან აიღება. ამ ტიპის ლიზინგის სპეციფიკა იმაში მდგომარეობს, რომ ქონების მესაკუთრე საკუთრების უფლებას გადასცემს მომავალი ლიზინგის მიმცემს მისი შესყიდვა-გაყიდვის პირობებით. ე. ი. გამოდის, რომ ქონებას ყიდის.

**ლიზინგი “პაკეტში”** არის სისტემა, როცა შენობა და ნაგებობა წარმოდგენილია კრედიტით, ხოლო მოწყობილობა ტარდება ხელშეკრულებით არენდაში.

**ლიზინგი გარიგებით**

ობიექტის შესყიდვის წარმოების მიხედვით განასხვავებენ:

**პირდაპირ ლიზინგს**, რომელიც ითვალისწინებს ქონების შექმნას ლიზინგის გამცემის მიერ ლიზინგის მიმღების ინტერესებისთვის.

**დასაბრუნებელი ლიზინგი**, რომელიც იმაში მდგომარეობს, რომ საწარმოს მწარმოებლის ქონება არენდით გადაეცემა სალიზინგო კომპანიას ამ არენდაზე კონტრაქტის ხელმოწერის შემდეგ.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ლიზინგი არსებითად განსხვავდება არენდისგან.

ლიზინგის მიმღებს არენდატორის ტრადიციული მოვალეობის გარდა ეკისრება მყიდველის მოვალეობა, რომელიც დაკავშირებულია საკუთრების შესყიდვასთან, სახელდობრ, ქონების გადასახადი, დაზღვევა და ტექნიკური მომსახურება, ქონების რაიმე შემთხვევით დაკარგვის ანაზღაურება და აგრეთვე რემონტიც.

ამგვარად, ლიზინგი შეიძლება განიმარტოს, როგორც ქონების გადაცემა დროებით სარგებლობაში დაბრუნების და გადახდის პირობებით. ე. ი. როგორც საქონლური კრედიტი საწარმოს ძირითად ფონდებში.

**იპოთეკა** არის უძრავი ქონების თავდებში ჩადება. მაგალითად, მიწის, საწარმოს, შენობა-ნაგებობის და სხვა ობიექტების, რომლებიც უშუალოდ დაკავშირებულია მიწასთან სესხის მიღების მიზნით. კრედიტის მიღების ამ ფორმამ დიდი გავრცელება ვერ პოვა საქართველოში იმის გამო, რომ მისი განხორციელების მექანიზმი ამჟამად არ არის დახვეწილი.

დაფინანსების ყველა განხილული ფორმა ხასიათდება სხვადასხვა თავისებურებებით და ამიტომ მათი ობიექტურად შეფასება და წარმატებით გამოყენება შესაძლებელია მხოლოდ დეტალურად.

## 13.1. პროექტისმიერი დაფინანსება

### *ძირითადი ცნებები*

ქვეყანაში ფინანსური კრიზისის დროს, უცხოელი ინვესტორების თვალში ქვეყნის რეიტინგის დაცემის პირობებში, აუცილებელია ახალი ინსტრუმენტებისა და ფორმების მოფიქრება, ენერგეტიკულ პროექტებში ინვესტიციების მოსაზიდად იმ შემთხვევაში, როცა სამამულო-საფინანსო ინსტიტუტებს დაკარგული აქვს ნდობა გარანტიების მიღების თაობაზე.

ასეთ ინსტრუმენტად გვევლინება პროექტისმიერი დაფინანსება, რომლის დროსაც არ მოითხოვება რაიმე გარეშე გარანტია და ემყარება თვით პროექტის ეფექტურობას და პასუხისმგებლობას, მის მონაწილეებს შორის დეტალურად განაწილებას, რომელიც საბოლოო ანგარიშით უზრუნველყოფს ჩადებული თანხის და შესაბამისი პროცენტების დაბრუნებას. უკანასკნელი ორი ათეული წლის განმავლობაში პროექტისმიერი დაფინანსება ჩამოყალიბდა, როგორც კომპლექსური საფინანსო-სამართლებრივი ინსტრუმენტი, რომელიც კომპანიებს საშუალებას აძლევს გამოიყენოს იგი, როგორც მიმზიდველი ალტერნატივა ინვესტიციების მოსაზიდად. დაფინანსების ამ ინსტრუმენტის გამოყენების სფერო არ შემოიფარგლება ახალი მშენებლობის ობიექტით და შეიძლება ეფექტურად იქნეს გამოყენებული არსებული საწარმოების რეფინანსირებისათვის.

პროექტისმიერი დაფინანსება არსებითად არის დაფინანსება დაფუძნებული პროექტის საიმედო და მდგრად პარამეტრებზე, რომელიც არ ითხოვს დამატებით გარანტირებს, გარდა მისი ეფექტურობის დასაბუთებისა და არ არის დაკავშირებული პროექტის ორგანიზატორის გადახდისუნარიანობაზე. ამის გამო კრედიტისა და პროცენტის დაბრუნება, რომელსაც ადგილი აქვს პროექტისმიერი დაფინანსების დროს, ხორციელდება თვით პროექტის მიხედვით შემოსული ფულადი ნაკადებით და არ არის დამოკიდებული ორგანიზატორის მახასიათებლებზე, რადგან მისი დავალიანება არ არის რეგრესული. რეგრესში (უკუსვლა) იგულისხმება მოთხოვნა სესხად აღებული ფულის ანაზღაურებაზე. პროექტისმიერი დაფინანსება პროექტის ორგანიზატორს არ აკისრებს რაიმე იურიდიულ ვალდებულებას, პროექტის მიხედვით დავალიანების დაფარვას ან, პროცენტის გადახდას, რომელიც გამოწვეული იქნება არასაკმარისი შემოსავლების მიღებით.

იმის მიხედვით, რისკის რა წილს იღებს თავის თავზე კრედიტორი და რა წილს რეგრესიული ვალდებულებების მსესხებელი, არჩევენ პროექტისმიერი დაფინანსების სამ ფორმას.

- 1) მსესხებელზე რეგრესის გარეშე (**მსესხებლის მიერ რეგრესის უფლების გარეშე**);
- 2) მსესხებელზე შეზღუდული რეგრესით;
- 3) მსესხებლის სრული რეგრესით.

პროექტისმიერი დაფინანსებისას **მსესხებელზე რეგრესის გარეშე** კრედიტორი მსესხებლისაგან არავითარ იურიდიულ გარანტიას არ იღებს.

დაფინანსების ამ ფორმას კრედიტის მიღების დიდი საპროცენტო განაკვეთი ახასიათებს, რადგან კრედიტორი თვლის, რომ მიიღებს კომპენსაციას რისკის მაღალი ხარისხის გამო. მსესხებელზე რეგრესის გარეშე, როგორც წესი, ფინანსდება პროექტები, რომელთაც აქვთ დიდი მომგებიანობა, რადგან ასერხებენ კონკურენტუნარიანი პროდუქციის რეალიზაციას.

იმისათვის, რომ კრედიტორებმა ასეთ პროექტებში ფული ჩადონ, აუცილებელია შემდეგი პირობები:

1. მაღალეფექტური, კარგად აპრობირებული ტექნოლოგიის გამოყენება, რომელიც უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვებას;
2. პროექტის რისკების კვალიფიციური შეფასების შესაძლებლობა მშენებლობის რისკის, ექსპლუატაციაში საპროექტო სიმძლავრით შეყვანის და აგრეთვე პროექტის დაგეგმილი პარამეტრებით ფუნქციონირების რისკების ჩათვლით;
3. საბოლოო პროდუქციისა და მისი ლიკვიდურობის რისკების შეფასების სიმარტივე, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა კორექტულად განისაზღვროს ფასების რისკები;
4. ფასების მახასიათებლების შეთანხმებულობა და საიმედო ხელშეკრულებების არსებობა ნედლეულის მომწოდებლებთან, ენერგორესურსებისა და სხვა, პროექტის გარე მომწოდებელ-მონაწილეებთან.
5. ქვეყანასა და რეგიონში პოლიტიკური სიტუაციის სტაბილურობა. მსესხებელზე რეგრესის გარეშე პროექტის მიერ დაფინანსება ხშირად გამოიყენება სასარგებლო წიაღისეულის მოპოვებისა და რეალიზაციის პროექტებში.

**მსესხებელზე შეზღუდული რეგრესიით** პროექტისმიერი დაფინანსების სფერო ამჟამად ფართოვდება. ეს ფორმა გულისხმობს პროექტში დაფინანსების ყველა დეტალურ შეფასებას და მის განაწილებას პროექტის ყველა მონაწილეს შორის. ამავე დროს განაწილება წარმოებს იმგვარად, რომ პროექტის თითოეულმა მონაწილემ თავის თავზე აიღოს მასზე დამოკიდებული რისკი. მაგალითად, მსესხებელი იღებს თავის თავზე პასუხისმგებლობას დაკავშირებულს ობიექტის ექსპლუატაციასთან, მოიჯარე რისკს დაკავშირებულს ობიექტის მშენებლობასა და მის ექსპლუატაციაში შეყვანასთან და ა.შ. პროექტისმიერი დაფინანსების ამ ფორმის უპირატესობაა კრედიტის საპროცენტო განაკვეთის შემცირება და მონაწილეებს შორის რისკების მაქსიმალურად გადანაწილება.

პროექტისმიერი დაფინანსება მსესხებელზე შეზღუდული რეგრესიით სულ უფრო პოპულარული ხდება იმის გამო, რომ შედარებით სუსტად მოქმედებს მსესხებლის ფინანსურ მდგომარეობაზე, რადგან პროექტის შედეგებზე პასუხისმგებლობა ნაწილდება მის სხვა მონაწილეებს შორისაც.

**დაფინანსება მსესხებელზე სრული რეგრესიით** პროექტისმიერი დაფინანსების ყველაზე გავრცელებული ფორმაა. ამ ფორმის დაფინანსების უპირატესობა გამოწვეულია პროექტის დაფინანსებისათვის აუცილებელი

სახსრების მიღების სიმარტივით და სისწრაფით და აგრეთვე სესხად მისაღები თანხების დაბალი საპროცენტო განაკვეთით მიღების შესაძლებლობით.

**დაფინანსების ასეთი ფორმა გამოიყენება შემდეგ შემთხვევებში:**

1. არაკომერციული მცირედ მომგებიანი პროექტების დაკრედიტების დროს, რომელთა ორგანიზატორებს შეუძლიათ დაფარონ კრედიტი მსესხებლის სხვა შემოსავლებით. ეს ეხება მაგალითად, სოციალური მიმართულების პროექტებს;
2. როცა ადგილი აქვს ექსპორტული სახსრების გამოყენებას. სპეციალიზებული ექსპორტულ-იმპორტული სააგენტოები და ბანკები გუთავაზობენ სახსრებს მხოლოდ ექსპორტული კრედიტების სახით, მაგრამ ამავე დროს შესაძლებლობა აქვს თავისთავზე აიღოს პროექტის რისკი მესამე პირის დამატებითი გარანტიის გარეშე;
3. პროექტით წარმოდგენილი არასაკმარისი გარანტიების მიუხედავად ყველა რისკის ფორმალურად დაფარვისას;
4. მსესხებლის მიერ პროექტისაგან დამატებითი ირიბი შემოსავლების მიღების შემთხვევაში, მაგალითად, გასაღების მოცულობის შემცირების აღკვეთისა და მსესხებლის ბაზრის წილის შემცირების გზით;
5. პროექტის რეალიზაცია საქმიანობის იმ სფეროში, რომელიც მეტად ახლოსაა დაფინანსების წყაროსთან;
6. პროექტის განხორციელების აუცილებლობა, გამომდინარე დარგის ინტერესებიდან;
7. პროექტის რეალიზაციის აუცილებლობა სხვა ობიექტური მიზეზებით.

დაკრედიტების ტრადიციული სახეებისგან განსხვავებით პროექტისმიერი დაფინანსება კვალიფიციური მომზადებისა და რეალიზაციის დროს საშუალებას იძლევა გარანტირებულად მივიღოთ პროექტის შედეგები. ეს საშუალებას იძლევა შევქმნათ სიცოცხლისუნარიანი საწარმოები და მოვიზიდოთ ინვესტორები.

პროექტის დაკრედიტების პროექტისმიერი დაფინანსების საშუალებით როგორც წესი, კრედიტის მიზნობრივი გამოყენებისათვის მუშავდება კონტროლის მექანიზმი. ამასთან დაკავშირებით, საკრედიტო შეთანხმების ტექსტში ჩაიდება მსესხებლის ვალდებულება ინფორმაციის წარდგენის შესახებ, პროექტის რეალიზაციის მსვლელობის თაობაზე. პროექტისმიერი დაფინანსების ბაზა არის პროექტის ორგანიზატორის უნარი მიიღოს შემოსავალი მისი რეალიზაციიდან, ხოლო პროექტის სიცოცხლისუნარიანობის საფუძველი და რისკის განაწილებაზე კონტროლის საშუალება – კონტრაქტები.

ირველ რიგში, ეს არის კონტრაქტები, რომლებიც არის მოვალეობა – გადაუხადოს პროექტის მფლობელს პროდუქციის მიწოდების შემდეგ, რადგანაც ეს კონტრაქტები უზრუნველყოფს ნაღდი ფულის შემოსვლას. პრინციპში, ყოველი კონტრაქტი, რომელიც აუცილებელია პროექტით გათვალისწინებული მშენებლობისა და ექსპლუატაციისათვის (გასაღების კონტრაქტი, ფართობის არენდით გამოყენების კონტრაქტი და

სხვა) უსაფუძვლოდ არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს შემოსავლებიდან დავალიანების დაფარვის გრაფიკს.

წინააღმდეგ შემთხვევაში, თუ რისკების გათვალისწინება აღმოჩნდება კრედიტორისათვის მიუღებელი გარანტიის სახით, საჭირო გახდება მხარდაჭერა გადახდისუნარიანი მესამე მხარისა, დაზღვევისა და პროექტში კაპიტალდაბანდებით მონაწილეობის ვალდებულების სახით.

გარდა ამისა, პროექტისმიერი დაფინანსების კონტრაქტებს უნდა გააჩნდეს სამართლებრივი ძალა და კრედიტორისათვის უნდა იყოს პროექტის წარმატებით რეალიზაციის უზრუნველყოფის ხელშემწყობი დოკუმენტი.

პროექტისმიერი დაფინანსება უნდა ითვალისწინებდეს ქვეყანაში პოლიტიკური მდგომარეობის განჭვრეტას და გასაღების ბაზარზე სტაბილურობას. ეს საბოლოო ანგარიშით უზრუნველყოფს სახსრების საიმედო მოდინებას.

პოლიტიკური სიტუაციების პროგნოზის სირთულის და გასაღების ბაზარზე სტაბილურობის მოსალოდნელი დარღვევის და რისკების მიუღებელი გადანაწილების შემთხვევაში, აუცილებელია გავითვალისწინოთ ინვესტორის დაცვის საშუალებები გარე გაურკვევლობისაგან.

ეს პროექტის კრედიტორს აიძულებს მიიღოს ზომები, რომელიც ჩვეულებრივ კრედიტზე საპროცენტო განაკვეთის გაზრდით გამოიხატება.

საერთაშორისო ენერგეტიკულ პროექტებში პროექტისმიერი დაფინანსების გამოყენებისას ჩვეულებრივ კომერციულ და საპროექტო რისკებთან ერთად წარმოიშობა სპეციფიკური რისკები. საერთაშორისო პროექტების ერთად წარმოიშობა ინვესტირების ქვეყანასთან დაკავშირებული რისკები, პოლიტიკური რისკები, უცხო ვალუტის რისკი, იურიდიული რისკი. ეს მოითხოვს კონტრაქტების უზრუნველყოფისა და გარანტიის სამართლებრივი სანქციების დეტალურ განხილვას, წილობრივი მონაწილეობის გაფორმებას, საგადასახადო საკითხებს, უცხოური ინვესტიციების ჩადებისა და დაბრუნების შეზღუდვებს, რათა ამ საკითხებმა გავლენა მოახდინოს პროექტისმიერი შემოსავლების ნაკადზე ან, პროექტის უნარზე შეასრულოს თავისი მოვალეობა ვალის მომსახურებაზე. ამ მოვალეობების მხედველობაში მისაღებად დამუშავებულ იქნა პროექტისმიერი დაფინანსების დაკრედიტების მხარდამჭერი ინსტრუმენტები, როგორცაა სუვერენული გარანტიები, პირობითი დეპონირების ოფშორული ანგარიშები, საავანსო გადასახადები, პროექტის ადრეულ ეტაპზე გადასახდელები, აგრეთვე მრავალმხრივი სახელმწიფო დაწესებულებების დახმარება დაზღვევისა და გარანტიის სახით.

## 13.2. პროექტისმიერი დაფინანსების ღირსება და ნაკლოვანება:

პროექტისმიერი დაფინანსების ღირსებებს შორის აღინიშნება:

1. პროექტისმიერი დაფინანსების კლასიკური სქემა პროექტის ორგანიზატორს არ აკისრებს პროექტის მიხედვით გათვალისწინებული ვალდებულების დაფარვის საგარანტიო ვალდებულებას იმ შემთხვევაში, როცა პროექტიდან შემოსავალი არასაკმარისია კრედიტის ძირითადი თანხისა და პროცენტების გადასახდელად. პროექტისმიერი დაფინანსების ურეგრესო ხასიათიდან გამომდინარე, უზრუნველყოფილია ყველა პროექტის ფინანსური დამოუკიდებლობა და ამით პროექტის ორგანიზატორის საერთო აქტივების დაცვა უმრავლესი სირთულეებისგან. ამავე დროს, თუ პროექტის ორგანიზატორი თავისთავზე იღებს ორგანიზაციის ექსპლუატაციის ფუნქციას დაფინანსებული პროექტის ფარგლებში, მას უზრუნველდება პასუხისმგებლობა ექსპლუატაციის გარანტიაზე, რომელიც ექსპლუატაციის ხელშეკრულებიდან გამომდინარეობს.

2. პროექტისმიერი დაფინანსებისას პროექტის ორგანიზატორი პრაქტიკულად ვალდებულდება იღებს გამოიყენოს (ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდით), პროექტის მიხედვით განსაზღვრული მოვალეობები. ამ შემთხვევაში დავალიანება არ იქნება ნაჩვენები პროექტის ორგანიზატორის ფინანსურ ანგარიშებში.

3. პროექტისმიერი დაფინანსების ინსტიტუტის მეშვეობით პროექტის დაფინანსება შესაძლებელია ნასესხები კაპიტალის დიდი წილობრივი მონაწილეობით, ამასთან პროექტის ორგანიზატორს არ მოეთხოვება საკუთარი კაპიტალის არსებული სტრუქტურის ცვლილება. ნასესხები კაპიტალის წილის სიდიდე, რომელიც აწყობს კრედიტორს, იცვლება პროექტიდან პროექტამდე. პროექტის ორგანიზატორისაგან მოთხოვნილი საკუთარი კაპიტალის რაოდენობაზე მრავალი ფაქტორი მოქმედებს, მათ შორის პროექტის ეკონომიკური მაჩვენებლები, პროექტის სხვა მონაწილეების მიერ ჩადებული ინვესტიციები, მაგალითად, მოიჯარის ან მოწყობილობების მომწოდებლების და სხვათა მიერ. საერთაშორისო პროექტების მიხედვით, როგორც წესი, მოითხოვება კაპიტალის ჩადების უფრო მეტი პროცენტი. ნასესხები კაპიტალის წილი ასეთი პროექტების შემთხვევაში იშვიათად აღემატება 70%-ს.

4. ასეთი სქემის შემთხვევაში პროექტის ორგანიზატორებს შესაძლებლობა ეძლევა თავი აარიდონ შიგა შემზღუდველ მოვალეობებს, რომლითაც უზრუნველყოფილია ვალდებულებები ხელშეკრულებისა და სესხის კონტრაქტების მიხედვით. ურეგრესო დავალიანების კონცეფციის შესაბამისად პროექტი დაფინანსდება ცალკე და საქმიანობის სხვა მიმართულებისაგან დამოუკიდებლად, ორგანიზატორის სხვა პროექტებისაგან. ამასთან დაკავშირებით, არსებული შემზღუდველი ვალდებულებები ჩვეულებრივ არ ვრცელდება პროექტისმიერ

დაფინანსებაზე. ამავე დროს დასაფინანსებელი პროექტის თვითმყობადი ხასიათი ორგანიზატორს საშუალებას აძლევს მოაწილოს დავალიანების ისეთი თანაფარდობა საკუთარ კაპიტალთან, რომელიც აკრძალული იყო ორგანიზატორისათვის სხვა არსებული ხელშეკრულებით.

5. კომპანიებს, რომლებიც განიცდიან ფინანსურ სირთულეებს, პროექტისმიერ დაფინანსებას შეუძლია შესთავაზოს ცალკეული პროექტებისათვის უფრო მიმზიდველი საპროცენტო განაკვეთები, ვიდრე თვით პროექტის ორგანიზატორს. ეს განპირობებულია იმით, რომ რიგ შემთხვევებში კრედიტის შეფასება ცალკეული პროექტების მიხედვით გამოდის უფრო მეტი, ვიდრე პროექტის ორგანიზატორისათვის კრედიტის შეფასება.

6. პროექტის ორგანიზატორს ახალი კაპიტალდაბანდების შემთხვევაში შეუძლია მიიღოს უფრო მაღალი შემოსავლიანობის ნორმა, თუ გამოიყენებს პროექტისმიერ დაფინანსებას – ეს შესაძლებელია როგორც შედეგი დაფინანსებისას ნასესხები საშუალებების დიდი წილით საკუთარი კაპიტალის მინიმუმამდე შემცირების პირობებში.

### ***პროექტისმიერი დაფინანსების ნაკლოვანებები:***

- 1) პროექტისმიერი დაფინანსების გარიგებებში სხვადასხვა ინტერესით მრავალი ადამიანი მონაწილეობს, რაც მდგომარეობას ართულებს. სირთულეებია კრედიტორსა და პროექტის ორგანიზატორს შორის რისკის გადანაწილების, ქვემოიჯარესა და ორგანიზატორს შორის გარანტიის ხასიათისა და სახის შესახებ. ამას მიყვავართ ხანგრძლივი მოლაპარაკებისა და რისკის კომპენსაციის ხარჯების გაზრდამდე. უნდა აღინიშნოს, რომ მოლაპარაკების სირთულე და მასთან დაკავშირებული ხარჯები ყოველთვის არ არის გასაცემი კრედიტის მოცულობის პროპორციული.
- 2) საკრედიტო რისკის გაზრდის გარეშე შეუძლებელია პროექტისმიერი დაფინანსების რიგი ფაქტორის რისკების ეფექტური გადანაწილება. ამას მიყვავართ კრედიტორების მიერ ნასესხებ საშუალებებზე მეტი გადასახადების დაწესებამდე, ვიდრე ეს შესაძლებელია ინვესტიციის მოზიდვის ალტერნატიული საშუალებებით.
- 3) პროექტისმიერი დაფინანსებისას წინასაინვესტიციო გამოკვლევები უფრო ძვირად ღირებული პროცესია, რადგანაც მოითხოვება პროექტის ეფექტურობის უფრო დეტალური შესწავლა და პროექტის მონაწილეთა კეთილსინდისიერება, უნარი, შესრულოს დაკისრებული მოვალეობა.
- 4) პროექტისმიერი დაფინანსების დოკუმენტაცია რთულია და დიდი მოცულობისაა. ამას მიყვავართ გარიგების დიდ დანახარჯამდე, ვიდრე ტრადიციულ დაკრედიტებას. დოკუმენტაციის სირთულე და დანახარჯები გარიგებაზე შეიძლება მნიშვნელოვნად გაიზარდოს, თუ პროექტისმიერ



დაფინანსებაში მონაწილეობს რამდენიმე კრედიტორი, როგორც ამას ადგილი აქვს მრავალ საერთაშორისო პროექტებში.

5) პროექტისმიერი დაფინანსება ითხოვს მრავალმხრივ კონტროლს, რომელიც კრედიტორმა უნდა განახორციელოს პროექტის მართვისა და ობიექტის ექსპლუატაციისას. ეს მოთხოვნა მითითებულია პროექტის სესხზე ხელშეკრულებაში. პროექტის ორგანიზატორებისაგან მოითხოვება წარმატებით დააკმაყოფილოს გარკვეული კრიტერიუმები, როგორცაა ვალის მომსახურება და მიმდინარე დანახარჯების ხარჯთაღრიცხვა. აგრეთვე შეასრულოს სხვადასხვა ისეთი ტიპის მოვალეობები, როგორცაა საკუთრების უფლების გადაცემის შეზღუდვა და ხელმძღვანელობის უწყვეტობა.

### 13.3. პროექტის სხვადასხვა მონაწილის ინტერესები

პროექტისმიერი დაფინანსების თითოეულ მონაწილეს აქვს საკუთარი ინტერესები და მისი გათვალისწინებით ხდება რისკების განაწილება.

**ორგანიზატორი.** პროექტისმიერი დაფინანსებისას ორგანიზატორი არსებითად დაინტერესებულია ორი ძირითადი მიზნის მიღწევით: პროექტის დამუშავების ეტაპზე გაწეული დანახარჯების დაბრუნება და მშენებლობის მართვისათვის სათანადო ანაზღაურების მიღება. ხანგრძლივ პერსპექტივაში კი ორგანიზატორი დაინტერესებულია ამონაგების მიღებით პროექტის ექსპლუატაციისაგან. ერთდროულად პროექტის ორგანიზატორი ცდილობს მოიპოვოს (შესაძლო) იაფი დაფინანსება საკუთარ კაპიტალში მესამე მხარის მინიმალური მონაწილეობით. საკუთარ კაპიტალში საგადასახადო შეღავათების ეფექტური გამოყენებით დაფინანსების პროცესში, მოქნილობით და კრედიტორის მხრიდან შემცირებული კონტროლით.

**კრედიტორი.** გრძელვადიან კრედიტორს პროექტისმიერი დაფინანსების მიმართ რამდენიმე მოთხოვნა აქვს. ასეთია მაგალითად, პროექტის მიხედვით მშენებლობაზე საჭირო დანახარჯების დაფინანსების სრულად ორგანიზება. პროექტის სხვა ისეთი კრედიტორების არარსებობა, რომლებსაც ექნებათ სესხის გადახდაზე პრივილეგია ან პროექტის განხორციელებაზე უპირატესი კონტროლი.

თუ დაფინანსებაში მონაწილეობს რამდენიმე კრედიტორი, მათ შორის იდება შესაბამისი ხელშეკრულება, რომელიც ყველას უნდა აწყობდეს. გრძელვადიანი კრედიტორი დაინტერესებულია რისკების არარსებობით,

მაგრამ გრძელვადიან კრედიტებს მაინც იძლევიან, რადგანაც რისკების სრული ლიკვიდაცია შეუძლებელია. ასე მაგალითად, გრძელვადიანმა კრედიტორმა შეიძლება აიღოს ვალდებულება დაფინანსების შესახებ მაშინაც კი, როცა არ არსებობს გარანტია პროექტის ძირითადი მაჩვენებლების მიღწევის შესახებ. ეს შესაძლებელია მაშინ, თუ შესაბამისი მაჩვენებლები მიღწევადია დასაშვები ხარჯების გაწევის შემდეგ მისაღებ ვადებში. ამასთან, მოიჯარეს ფინანსური თვალსაზრისით არ უნდა შეექმნას პრობლემა. პროექტმა უნდა შეძლოს მოემსახუროს ვალდებულებებს ძირითადი მაჩვენებლების დონეზე. ანალოგიურად გრძელვადიანი კრედიტორი შეურიგდება ერთ-ერთი მონაწილის ეკონომიკურ მდგომარეობის მნიშვნელოვან გაუარესებას იმ პირობით, რომ ეს ცვლილება დროებითია და პროექტის განხორციელებას შეუძლია არსებითად გააუმჯობესოს ეკონომიკური მდგომარეობა.

შეისწავლის რა რისკის განაწილებას პროექტისმიერი დაფინანსების შემთხვევაში გრძელვადიანი კრედიტორი მთავარ ყურადღებას აქცევს პროექტის კონტრაქტებს, რომლებიც დაფინანსების საკრედიტო მხარდაჭერას ემსახურება. ასევე ყურადღებას აქცევს კონტრაქტების ეკონომიკურ ღირებულებას, მათ სამართლებრივ საქმიანობას, კონტრაქტების სიცოცხლისუნარიანობას არასტაბილურ პირობებში.

**მოიჯარე.** პროექტისმიერი დაფინანსებისას ორგანიზატორსა და მოიჯარეს შორის დაძაბული ურთიერთობა აიხსნება მშენებლობის შესახებ კონტრაქტით, რომელიც ითვალისწინებს მშენებლობის დამთავრებას და ჩაბარებას „გასაღების ქვეშ“. მოიჯარემ უნდა შეასრულოს და წარადგინოს სამუშაო გარკვეული თარიღისთვის პროექტის მიხედვით ფიქსირებული ან ნაწინასწარმეტყველები ფასით, დაიცვას არსებული საგარანტიო ვალდებულებები მოცემული პარამეტრების უზრუნველყოფაზე. მოიჯარე თავის თავზე იღებს რისკს იმ მოვლენათა პროგნოზირებაზე, რომელიც შეიძლება მოხდეს სამუშაოს დაგვიანებით ჩაბარების ან გაზრდილ ფასების და მოსალოდნელი მაჩვენებლების მიუღწევლობის დროს. პროექტისმიერი დაფინანსების დროს მოიჯარის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს პროექტზე რაიმე დანახარჯების ცვლილების შეზღუდვა, ჩაბარების დაყოვნებაზე პასუხისმგებლობიდან გათავისუფლება და ძირითადი გარანტირებული მაჩვენებლების მიღწევისათვის საჭირო დროის უზრუნველყოფა. ხშირად გარკვეული თარიღისათვის სამუშაოს დამთავრებისა და ფიქსირებული ფასისათვის მოიჯარადეს აჯილდოებენ პრემიული გადასახადებით. ამას პროექტის ორგანიზატორი აკეთებს, როცა პროექტი ჩაბარდება სამუშაოს დამთავრების დაგეგმილ თარიღამდე. პროექტისმიერი დაფინანსებისას საპრემიო კონცეფციამ უნდა მოიცვას პროექტის სხვა კონტრაქტებიც, რათა საწარმოს გეგმიურ თარიღამდე ჩაბარების პირობებში უზრუნველყოფილ იყოს ექსპლუატაციის ვადადღე ადრე დაწყება.

**ექსპლუატაციის გამწვევი ორგანიზაცია.** დაძაბულობა პროექტის ორგანიზატორსა და ექსპლუატაციის გამწვევ ორგანიზაციას შორის ანალოგიურია იმისა, როგორცაა პროექტის ორგანიზატორსა და მოიჯარეს შორის და საფუძვლად უდევს ფასის წინასწარ განჭვრეტისა და პროექტის მიხედვით სამუშაოს შესრულების აუცილებლობა. ამასთან პროექტის სხვა მონაწილეები მიისწრაფვიან საექსპლუატაციო დანახარჯების დაფიქსირებისა

და წინასწარ განჭვრეტის უზრუნველყოფისკენ, რათა შესაძლებელი იყოს კონტრაქტის განხორციელებისა და ექსპლუატაციის შესაძლებლობის ანალიზი. საექსპლუატაციო ორგანიზაცია კი ცდილობს შეზღუდოს ფასთან დაკავშირებული რისკი.

**მიმწოდებელი.** სათბობის ან ნედლეულის მიმწოდებელი პროექტისათვის ასრულებს პროექტის უზრუნველყოფის ამოცანას – აუცილებელი სათბობითა და ნედლეულით საბაზრო ფასებით შესაძლებელი პასუხისმგებლობის აცილებით მიუწოდებლობისათვის. მაგრამ პროექტის მონაწილეებს სჭირდებათ მყარი ფასები, ხარისხისა და დროული მიწოდების მოვალეობის უზრუნველყოფა ფასების მინიმალურად შესაძლო გაურკვევლობის და მიწოდების აუცილებლობის პირობებში.

**პროდუქციის შემსყიდველი.** პროდუქციის მყიდველი მოითხოვს მყარ და დაბალ ფასებს მაღალი ხარისხისა და მინიმალური გაურკვევლობის პირობებში, პროექტის მფლობელი კი პირიქით დაინტერესებულია ფასის აწევით, რამდენადაც ამის საშუალებას ბაზარი იძლევა თავისი მოვალეობებისა და პასუხისმგებლობისაგან გათავისუფლების პირობებში და ჯარიმების დაკისრების გარეშე.

**დოკუმენტები პროექტისმიერ დაფინანსებაზე.** ტიპური პროექტისმიერი დაფინანსებისას არსებობს კონტრაქტების ექვსი კატეგორია: ფართის შესყიდვა, მშენებლობა და სამუშაოს დამთავრება, სათბობისა და ნედლეულის მიწოდება, პროდუქციის ან მომსახურების გაყიდვა, ექსპლუატაცია და ტექნიკური მომსახურება, აგრეთვე დაფინანსება და ინვესტიცია კაპიტალში. საერთაშორისო პროექტებში ჩვეულებრივ მოითხოვება მოლაპრაკებები მთელ რიგ დამატებით კონტრაქტებზე, მათ შორის შეთანხმებები „პროექტის რალიზაციის შესახებ“ ან „პროდუქციის გაყიდვის შესახებ“ იმ ქვეყნის მთავრობასა, სადაც პროექტის რეალიზება ხდება და პროექტის ორგანიზატორს შორის. ასეთ შეთანხმებებში განიხილება ისეთი ასპექტები, როგორცაა პოლიტიკური გარანტიები და საგადასახადო საკითხები, განსაკუთრებული „სუვერენული საკითხები“ ან, სარეზერვო აკრედიტივები (პროექტის რალიზაციის შესახებ შეთანხმებით არმოცული მოწოდების პირობებში). გარდა ამისა, საჭიროა „მშენებლობა-ექსპლუატაცია-გადაცემა“ ტიპის შეთანხმებები, ან „მშენებლობა-ექსპლუატაცია-მფლობელობა-გადაცემა“ მყიდველ კომუნალურ კომპანიებსა და პროექტის ორგანიზატორს შორის.

პროექტისმიერი დაფინანსების დოკუმენტაციაში ჩვეულებრივ გათვალისწინებული უნდა იქნეს ის, რომ დავალიანების დაფარვის ძირითად წყაროს წარმოადგენს პროექტიდან შემოსული ნაღდი შემოსავლები და არა პროექტის მფლობელთა საერთო კრედიტი. თითოეულ კონტრაქტში გათვალისწინებული უნდა იქნეს ის, რომ საინვესტიციო პროექტის არაეფექტური მუშაობისას კონტრაქტის გარკვეულმა მხარემ, რომელიც მასზე პასუხისმგებელია, უნდა აღკვეთოს შემოსავლის დეფიციტი (ზარალის გადახდით ან ანალოგიური სხვა ვალდებულებებით), რომელიც საჭიროა დავალიანების მომსახურებისათვის ძირითადი თანხის გადასახდელად და პროექტის მიხედვით საექსპლუატაციო დანახარჯებისათვის.

პროექტისმიერ დაფინანსებაში გაჩნდა ტერმინები: „ბანკებისათვის მისაღები კონტრაქტები“ და „კონტრაქტები, რომლის დაფინანსებაც შეიძლება“. როგორც წესი, ეს ტერმინები გამოიყენება, თუ კონტრაქტი აკმაყოფილებს მინიმალურ იურიდიულ და საქმიან მოთხოვნებს, რომლებიც საჭიროა ვალდებულებების შესრულების უზრუნველსაყოფად. ამასთან, კონტრაქტების ეკონომიკური ვალდებულებები უზრუნველყოფს დავალიანების მომსახურების ხარჯების გადახდას, საექსპლუატაციო დანახარჯებს, ტექნიკურ მომსახურებას და ინვესტიციაზე მინიმალურ მოგებას, რომელიც აუცილებელია პროექტის მფლობელთა დაინტერესების შენარჩუნებისა და მისი წარმატებით რეალიზაციისთვის. აგრეთვე, არსებობს კონტრაქტის ძირითადი (არსებითი) დებულება, რომელიც კონტრაქტს ბანკისათვის მისაღებს ხდის.

პირველ რიგში, კონტრაქტის ფასი და შესრულება უნდა იყოს საკმარისად განჭვრეტადი. ეს საჭიროა, რათა პროექტის დამფინანსებელმა კონტრაქტორმა შეძლოს მინიმუმამდე დაიყვანოს პოტენციური რისკი. ასე მაგალითად, თუ მშენებლობაზე მოიჯარე კონტრაქტით არ დაავალდებულებს ჩააბაროს დამთავრებული საწარმო ძირითადი მაჩვენებლების დადგენილი დონით დადგენილი თარიღისათვის მყარი ფასით, მაშინ დამატებითმა დანახარჯებმა რომელიც გაწეულია პროექტის ჩარჩოში მოიჯარის ნაკლოვანებების შესავსებად, პროექტს შეიძლება შესაძლებლობა დაუკარგოს მოემსახუროს გაზრდილ დავალიანებებს. კონტრაქტში ჩადებული უნდა იქნეს საკმარისი განჭვრეტადობა, რათა შესაძლებელი იყოს შესრულდეს კრედიტორის შიგა საკრედიტო პოლიტიკის მოთხოვნები.

მეორე რიგში, პროექტის ყველა კრედიტორი ერთმანეთში შეთანხმებული უნდა იყოს მოქმედების შეწყვეტისა და მოვალეობების შესრულების ვალდებულებებისაგან გათავისუფლების ვადების ნაწილში. ასე, მაგალითად, დებულებები ფორმირების შესახებ ყველა კონტრაქტორისათვის ერთგვაროვანი მოქმედების უნდა იყოს. თუ დებულება ერთ კონტრაქტორს გაათავისუფლებს პროექტით გათვალისწინებული მოვალეობებისაგან ერთი რომელიმე გარემოების გამო, ხოლო მეორე კონტრაქტორს ეს არ შეეხება, პროექტი არარეალიზებადი გახდება.

მესამე რიგში, ყოველი კონტრაქტორის მოქმედების ვადა უნდა იყოს საკმარისად ხანგრძლივი, რათა აღემატებოდეს დავალიანების დაფარვის პერიოდს. მაგალითად, პროექტისმიერი დაფინანსებისას ფართის არენდის 10 წლიანი ვადა მიუღებელია, თუ დავალიანების დაფარვა 15 წლიანი იქნება.

გარდა ამისა, პროექტის კონტრაქტში უნდა ჩაიდოს შესაძლებლობა კრედიტორის მიერ მდგომარეობის გამოსასწორებლად. ასე, მაგალითად, პროექტისმიერი დაფინანსების კონტრაქტი სათბობის მიმწოდებელს შესაძლებლობას არ უნდა აძლევდეს შეწყვიტოს კონტრაქტი შეტყობინებისა და მდგომარეობის გამოსასწორებლად საჭირო გონიერი პერიოდის მიცემის გარეშე.

მთლიანობაში პროექტისმიერი დაფინანსება დღევანდელ პირობებში ერთ-ერთი ხელმისაწვდომი ინსტრუმენტია ენერგეტიკული ობიექტების განსახორციელებლად; პირველ რიგში, ექსპორტულად ორიენტირებული

პროექტისათვის და პროექტებისათვის, რომელთაც ჰყავთ გადახდისუნარიანი მომხმარებლები. ამ შემთხვევაში გრძელვადიანი კონტრაქტის საფუძველზე უზრუნველყოფილი იქნება პროექტის წარმატებული რეალიზაცია.

უნდა არსებობდეს კანონი, რომელიც ინვესტორს საშუალებას მისცემს აინაზღაუროს რესურსების ძიებასთან დაკავშირებული დანახარჯები. ამ შემთხვევაში ინვესტორი ვალდებულებას იღებს საკუთარი რისკის პირობებში შეასრულოს ყველა სამუშაო, რომელიც საჭიროა რესურსების საძიებლად და ასათვისებლად. ასეთი მიდგომა მოითხოვს ხელშეკრულების გაფორმებას მთავრობასა და ინვესტორს შორის. ინვესტორი შეიძლება იყოს როგორც უცხო ორგანიზაციები და იურიდიული პირები, ასევე ადგილობრივი იურიდიული პირები, მეწარმეები. შეიძლება იყოს კომპლექსური დაფინანსება. ასეთი საკითხების ეფექტურად გადაწყვეტას ხელს უწყობს პროექტების დაფინანსების სამთავრობო ცენტრის ჩამოყალიბება, რომელიც შეასრულებს პროექტების მომზადებასა და მის რეალიზაციასთან დაკავშირებულ სამუშაოს.

## 14. ფირმის ხარჯები და მათი გაანგარიშება

### 14.1. ფირმის ხარჯების არსი და სახეობები

ნებისმიერი მეწარმის (ბიზნესმენის) მიზანია მაქსიმალური მოგების მიღება, ამიტომ იგი მუდმივად ცდილობს შეამციროს წარმოების ხარჯები, ვინაიდან მასში ჩადებული ყოველი ლარით მცირდება მოგება.

**კომპანიის (ფირმის) ხარჯები** არის პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის ხარჯების ერთობლიობა ფულში გამოხატული.

მასში შედის:

- ნედლეული და მასალები;
- სათბობი და ენერჯია;
- ხელფასი ყველა სახის ანარიცხებით;
- დანარჩენი ხარჯები.

იმას, რასაც კომპანია პროდუქციის რეალიზაციიდან ღებულობს, საერთო ამონაგები ანუ მთლიანი შემოსავალი ეწოდება. კომპანიის მთლიანი შემოსავალი დამოკიდებულია გაყიდული ერთეული საქონლის ფასსა და რეალიზებული საქონლის რაოდენობაზე. საქონლის საბაზრო ფასი და რეალიზაციის მოცულობა უკუპროპორციულია. ფულად გამოსახულებაში მოცემული წარმოების დანახარჯები, რომელიც გაწეულია პროდუქციის წარმოებასა და რეალიზაციაზე მისი თვითღირებულებაა.

დანახარჯთა დაჯგუფება ხდება ეკონომიკური ელემენტებისა და კალკულაციის მუხლების მიხედვით.

1. ეკონომიკური ელემენტების მიხედვით:

- ნედლეული და ძირითადი მასალები (ნარჩენების გამოკლებით);
- დამხმარე მასალები;
- ნახევარფაბრიკატები და ნაყიდი პროდუქცია;
- ენერჯია, მიღებული გარედან;
- საწვავი, მიღებული გარედან;
- ფირმის პერსონალის ძირითადი და დამატებითი ხელფასი;
- სოცდაზღვევის ანარიცხები;
- ძირითადი კაპიტალის ამორტიზაცია და სხვა.

2. კალკულაციის ხარჯები:

- მატერიალური დანახარჯები (ნედლეული, მასალები);
- დანახარჯები შრომის ანაზღაურებაზე;
- სხვა პირდაპირი ხარჯები;
- დანახარჯები წარმოების მართვასა და მომსახურებაზე; (არაპირდაპირი დანახარჯები).

პროდუქციის თვითღირებულებაზე მიკუთვნების მიხედვით განასხვავებენ პირდაპირ და არაპირდაპირ (ზედნადებ) ხარჯებს.

პირდაპირ დანახარჯებს მიეკუთვნება პროდუქციის დამზადებასთან უშუალოდ დაკავშირებული ხარჯები:

- ნედლეულზე,
- ელექტროენერჯიაზე,
- ძირითად მუშაკთა ხელფასი და სხვა.

არაპირდაპირ (ზედნადებ) ხარჯებს მიეკუთვნება:

- ხარჯები ადმინისტრაციული აპარატის შენახვაზე;
- საიჯარო ქირა;
- ამორტიზაცია;
- პროცენტი კრედიტზე და სხვა.

## 14.2. ზღვრული პროდუქტი, ზღვრული ხარჯი

მუდმივი და ცვალებადი ხარჯების ჯამი არის წარმოების საერთო (მთლიანი) ხარჯი.

ხარჯებს, რომლებიც პროდუქციის მოცულობის ცვალილებით არ იცვლება **მუდმივი ხარჯი** ეწოდება. ასეთებია: არენდის გადასახადი, ქონებაზე გადასახადი, მმართველი აპარატის ხელფასი, კრედიტზე ზედნადები.

ხარჯებს, რომლებიც პროდუქციის მოცულობის ცვალილებასთან ერთად იცვლება **ცვალებადი ხარჯი** ეწოდება. ასეთებია: ხარჯები ნედლეულზე, მასალებზე, სათბობზე, ნარდად მომუშავე მუშაკების ხელფასი და სხვა.

მთლიანი ხარჯი გაყოფილი წარმოებული პროდუქციის მთლიან მოცულობაზე არის **საშუალო ხარჯი**.

ბოლო პერიოდში წინა პლანზე წამოიწია ზღვრულმა ხარჯმა და ზღვრულმა პროდუქტმა.

**ზღვრული პროდუქტი** არის სხვა ფაქტორების უცვლელობის პირობებში ერთი რომელიმე ფაქტორის მატებით მიღებული პროდუქტი. მაგ., დანადგარი უშვებს 1500 აგურს; თუ მეორე დანადგარს დაემატებთ, გამოვა 2000.  
 $2000 - 1500 = 500$  (ზღვრული პროდუქტი).

**ზღვრული ხარჯი.** მას ყოფენ შიგა და გარე ხარჯებად. გარე ხარჯი მთლიანი ხარჯის ის ნაწილია, რომელსაც ფირმა გაიღებს გარეთ შექენილი მატერიალური და შრომითი რესურსებისთვის. შიგა ხარჯები კომპანიის მთლიანი ხარჯების ის ნაწილია, რომელიც მოიცავს კომპანიის საკუთარ, შიგა მატერიალურ შრომით რესურსებს.

ხარჯების ცალკეული სახეობების ღირებულების შეფარდება მთლიან ხარჯებთან თვითღირებულების სტრუქტურას გვიჩვენებს.

პროდუქციის თვითღირებულების ცვლილებებზე ბევრი ფაქტორი ახდენს გავლენას:

- ფირმაში ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დანერგვა;
- საწარმოო რესურსების ყაირათიანად გამოყენება;
- წარმოებისა და შრომის სწორი ორგანიზაცია;
- ნაყიდ მასალებსა და ნახევარფაბრიკატებზე ფასების ცვლილება;
- გასაღების პირობების ცვლილება და სხვა.

### 14. 3. პროდუქციის თვითღირებულების დაგეგმვა

პროდუქციის თვითღირებულების დაგეგმვის, აღრიცხვის ხასიათისა და ანალიზისთვის საჭიროა მაჩვენებელთა სისტემის გამოყენება. ისინი შეიძლება სამ ჯგუფად დაიყოს:

1. აბსოლუტური მაჩვენებლები (წარმოებაზე დანახარჯთა ნუსხა, მთელი სასაქონლო და რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება);
2. პროდუქციის წარმოებაზე დანახარჯთა დონის მაჩვენებლები (ცალკეული სახის პროდუქციის თვითღირებულება დანახარჯთა 1 ლარ სასაქონლო პროდუქციაზე);
3. დანახარჯთა დინამიკის ამსახველი მაჩვენებლები (ერთეული პროდუქციის თვითღირებულების, შესადარი სასაქონლო პროდუქციის ღირებულების და 1 ლარ სასაქონლო პროდუქციაზე დანახარჯების ცვალებადობა).

თვითღირებულების შეფასების განმაზოგადებელი მაჩვენებელი არის დანახარჯი 1 ლარის სასაქონლო პროდუქციაზე თეთრებში. აღნიშნული მაჩვენებლის გამოსათვლელად საჭიროა მთელი სასაქონლო პროდუქციის სრული თვითღირებულება გავყოთ ამავე სასაქონლო პროდუქციის ღირებულებაზე, რომელიც გამოხატულია საბაზრო ფასებით. იმისთვის, რომ გამოვიანგარიშოთ მატერიალური დანახარჯების ზღვრული სიდიდე სასაქონლო პროდუქციის 1 ლარზე, საჭიროა მთელი სასაქონლო პროდუქციის გეგმით გათვალისწინებული მატერიალური დანახარჯები გავყოთ იმავე სასაქონლო პროდუქციის ღირებულებაზე.

დანახარჯების ცვლილებებზე შემდეგი ფაქტორები ახდენს გავლენას:

- ფასების და ტარიფების ცვლილება სასაქონლო პროდუქციასა და მატერიალურ დანახარჯებზე;
- ცალკეულ ნაკეთობათა თვითღირებულების და პროდუქციის ასორტიმენტული და სტრუქტურული ძვრების ცვლილებები.

მოქმედი ცვლილებების გავლენის გაზომვის შემდეგ გამოიანგარიშება მათი აბსოლუტური გავლენა მთელ სასაქონლო პროდუქციაზე.

წარმოებაზე დანახარჯთა ნუსხა არის სამრეწველო პროდუქციის დასამზადებლად და არასამრეწველო ხასიათის სამუშაოებისა და მომსახურების გასაწევად საჭირო დანახარჯების ჯამი ეკონომიკური ელემენტების მიხედვით.

მისი შედგენის მიხანია:

- წარმოებაზე დანახარჯთა სრული მოცულობის დადგენა;
- ურთიერთკავშირის დამყარება თვითღირებულების გეგმასა და ბიზნეს-გეგმის განყოფილებებს შორის; დანახარჯთა დაყოფა შრომის



საგნებად – ნედლეული, ძირითადი მასალები, დამხმარე მასალები, ნახევარფაბრიკატები, სათბობი, ენერჯია;

- შრომის საშუალებებად – ძირითადი ფონდების ამორტიზაცია;
- ცოცხალ შრომის ანაზღაურებად – ხელფასი, მიუხედავად მათი საწარმოო დანიშნულებისა.

წარმოებაზე დანახარჯების დაგეგმვისას გაითვალისწინება ცალკეული ელემენტების მიხედვით თვითღირებულების შემცირების დავალება. იგი საშუალებას იძლევა უშუალო კავშირი დამყარდეს ბიზნეს-გეგმას, მატერიალური მომარაგების გეგმასა და შრომის გეგმას შორის. ამდენად, იგი საწარმოო გეგმის სხვა განყოფილებებს შორის დამაკავშირებელ და მათი გაანგარიშების უტყუარობის კონტროლის საშუალებას იძლევა. იგი გამოიყენება ასევე საბრუნავი სახსრების დაგეგმვის დროსაც, რამდენადაც მისი საშუალებით შეიძლება დადგინდეს საშუალოდ საწარმოს მოთხოვნილება ნედლეულზე, სათბობზე, დამხმარე მასალებზე წლის, კვარტლის და თვის განმავლობაში.

კომპანიაში შეიძლება არსებობდეს წუნდებული პროდუქცია. წუნდებულად ითვლება ის პროდუქცია ან ნახევარფაბრიკატი, რომელიც ხარისხით არ შეესაბამება დაწესებულ სტანდარტებს ან ტექნოლოგიურ პირობებს და არ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს პირდაპირი დანიშნულებით. იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მხოლოდ გამოსწორებაზე დამატებითი ხარჯების გაწევის შემდეგ.

წუნი იყოფა გამოსასწორებელ და გამოუსწორებელ წუნად. წუნის აღმოჩენის ადგილის მიხედვით იგი იყოფა შიგა წუნად, როცა იგი ადგილზე გამოვლინდება და გარე წუნად, როცა მომხმარებელთან გამოვლინდება.

**შიგა წუნის** თვითღირებულება შედგება მზა პროდუქციის თვითღირებულების კალკულაციისთვის დადგენილი ყველა მუხლით გაწეული დანახარჯისგან. მისი გამოსწორების ხარჯები შედგება პროდუქციის გამოსწორებაზე დახარჯული მასალების ღირებულების, წუნის გამოსწორებაზე დარიცხული ხელფასისა და საამქროს ხარჯების ხვედრითი თანხებისგან.

**გარე წუნის** ღირებულება შედგება მყიდველის მიერ დაწუნებული პროდუქციის საწარმოო თვითღირებულებისგან, აგრეთვე ამ პროდუქციის გამოსწორების, შეცვლისა და ტრანსპორტირების ხარჯებისგან.

წუნი შეიძლება გამოწვეული იყოს ორგანიზაციული და ტექნიკური ხასიათის მიზეზებით, პერსონალის დაბალი კვალიფიკაციით და სხვა.

არასაწარმოო ხარჯები მოიცავს მზა პროდუქციის რეალიზაციასთან დაკავშირებულ ხარჯებს. ამ მუხლში შეიტანება: ხარჯები შესაბამისი პროდუქციის ტარაზე და შეფუთვაზე, დატვირთვაზე, საკომისიო თანხა, რომელსაც ფირმა უხდის გამსაღებელ ორგანიზაციას და სხვა ხარჯები.

აღნიშნული ანალიზის შემდეგ ჩანს, თუ გადახრების გამომწვევი რა ფაქტორებია თვითღირებულების ცალკეული მუხლების მიხედვით.

## 15. ფირმის მართვის ორგანიზება

### 15.1. მენეჯმენტის არსი და ფუნქციები

თანამედროვე კომპანიაში (ფირმაში) დამკვიდრდა ტერმინები – „მენეჯერი“ და „მენეჯმენტი“, რომლებმაც შეცვალეს სიტყვები – „მართვა“ და „მმართველი“. მართვა უფრო ფართო ცნებაა, ხოლო „მენეჯმენტი“ სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების და სისტემების მართვის აღმნიშვნელია. მენეჯერი პროფესიულ მმართველს ნიშნავს, რომელიც კომპანიის (ფირმის) საქმიანობას მოქნილად, საიმედოდ და ეფექტიანად წარმართავს.

მენეჯმენტი აღმოცენდა XIX ს-ის ბოლოს და XX ს-ის დასაწყისში სააქციო საზოგადოებების ჩამოყალიბება-განვითარებასთან დაკავშირებით, სადაც ფირმის ქონების მართვა მესაკუთრეებისგან გადავიდა მათ წარმომადგენელზე – მენეჯერზე.

მენეჯერი არის დაქირავებული მუშაკი და ხელფასს ღებულობს.

მართვის სფეროში მენეჯერებს მოეთხოვებათ საერთო განათლება და ცოდნის მაღალი დონე, კომპეტენტურობა ფირმის საქმიანობის სფეროში, ადმინისტრირების ჩვევებთან ერთად სამეწარმეო უნარი, ფირმის განვითარების ტენდენციების სწორად განჭვრეტის უნარი ეკონომიკური გარემოს ანალიზის საფუძველზე და სხვა.

მენეჯერები პასუხისმგებლები არიან ფირმის საქმიანობაზე, ოფიციალურად წარმოდგენენ მათ სხვადასხვა ფორუმსა და ღონისძიებებზე, ამუშავებენ სტრატეგიებს ცვალებადი გარემოს პირობებში და ა. შ.

ცნობილია, რომ პირველი მენეჯერები მეწარმეთა ფენას წარმოდგენდნენ. მაგ., როკფელერი (ნავთობის ბიზნესი), მორგანი (ფოლადის ბიზნესი და საბანკო საქმე), კარნეგი (ფოლადის ბიზნესი), ფორდი (ავტომობილების ბიზნესი). თანამედროვე მეწარმეები: გეიტსი („მაიკროსოფტი“), უოტსონი („აი ბი ემ-ი“), მაკ არტური (სადაზღვევო საქმე) და სხვ. ისინი თვითონ უძღვებოდნენ მათ საკუთრებაში არსებულ ბიზნესს. თანამედროვე მენეჯერები (მაგ., ლი იაკოკა) პროფესიონალი მმართველები არიან.

განასხვავებენ მენეჯერის ორ ტიპს:

- ფუნქციური მენეჯერი, რომელიც დაკავშირებულია ცალკეული ქვესისტემების (ფინანსები, შრომითი რესურსები, საწარმოო პროცესი, მარკეტინგი) მართვასთან;

- გენერალური მენეჯერი, რომელიც ფირმის მართვის მთელ კომპლექსს ემსახურება მოგების მიღების მიზნით და პასუხისმგებელია ამ ფირმის საქმიანობაზე.

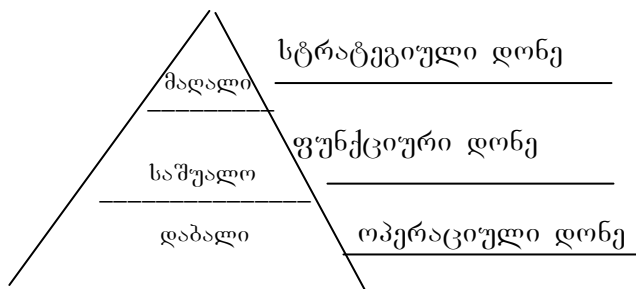
ფირმების მენეჯმენტის სტრუქტურაში სამ ნაწილს გამოყოფენ:

- საწარმოო მენეჯმენტი, რომელიც დაკავებულია გარკვეული რაოდენობის და ხარისხის საქონლის მინიმალური დანახარჯების წარმოებით დადგენილ ვადებში;
  - ფინანსური მენეჯმენტი, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის ფინანსური საშუალებების ფორმულირებას, ხარჯების მინიმიზებას და შემოსავლების მაქსიმიზებას;
- საბაზრო მენეჯმენტი – მარკეტინგი. ეს არის ბაზარზე ორიენტირებული ფირმის კომერციული საქმიანობის მართვა.

მარკეტინგი პასუხისმგებელია შერჩევაზე, ბაზარზე გასვლის ხერხებსა და მეთოდებზე, ახალი პროდუქციის შექმნასა და ფასების პოლიტიკაზე.

არსებობს ფირმის მენეჯმენტის (მართვის) სამი დონე: მაღალი, საშუალო და დაბალი.

(იხ. ნახ. №1)



ნახ. 1. მართვის დონეები

მართვის მაღალი დონის მენეჯერი (ფირმის პრეზიდენტი) პასუხისმგებელია საწარმოს ყველა მენეჯმენტზე. ამ დონეზე მუშავდება და განისაზღვრება კომპანიის (ფირმის) სამომავლო მიზნები და სტრატეგიული გეგმები.

საშუალო დონის ფუნქციური მენეჯერები (საწარმოს, საამქროს, განყოფილების უფროსები) პასუხისმგებლები არიან ფირმის პოლიტიკის და სტრატეგიის დანერგვაზე, წარმართავენ სხვა მენეჯერების მოქმედებას.

დაბალი დონის მენეჯერები (ოსტატი, ჯგუფის უფროსი) პასუხისმგებლები არიან სხვათა სამუშაოზე, ისინი მართავენ ოპერატიულ თანამშრომლებს და არასოდეს ხელმძღვანელობენ სხვა მენეჯერებს.

განასხვავებენ მენეჯმენტის (მართვის) სამ მეთოდს:

- ეკონომიკური (მუშაკთა ქცევის რეგულირება ხდება ეკონომიკური ბერკეტებით: ხელფასით, პრემიით, საგადასახადო შეღავათით და სხვა);
- ადმინისტრაციული (აკრძალვა, ნებართვა, იძულება);
- მორალურ-ფსიქოლოგიური (მუშაკთა ქცევის რეგულირება ხდება მორალური სტიმულირებით).

**ფირმის მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კონტროლი.**

ეს ოთხი მმართველობითი ფუნქცია გაერთიანებულია კომუნიკაციის დამაკავშირებელი და გადაწყვეტილების მიღების პროცესებით.

ხელმძღვანელობა (ლიდერობა) გამოყოფილია ცალკე დამოუკიდებელ საქმიანობად და გულისხმობს ცალკეულ თანამშრომლებზე ზემოქმედებას ერთიანი მიზნის მისაღწევად.

**დაგეგმვის ფუნქციაში** იგულისხმება – კომპანიის (ფირმის) მიზნისა და შესაძლებლობის განსაზღვრა, ალტერნატიული სტრატეგიების შემუშავება, ოპერატიული გეგმები, საჭირო რესურსული ბაზის არსებობა. დაგეგმვა, როგორც საქმიანობა, მოიცავს გადაწყვეტილებების მიღებას ისეთ საკითხებზე, როგორიცაა:

- მიზანი (ორგანიზაციული მიზნები);*
- საშუალება (გეგმა);*
- ღონისძიებანი / ქმედებები (პოლიტიკა);*
- შედეგები.*

მართვის ეს ფუნქცია თავისი დანიშნულებიდან გამომდინარე, უნდა პასუხობდეს სამ ძირითად კითხვას:

1. სად ვიმყოფებით დღეს?

ხელმძღვანელმა უნდა შეაფასოს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები ისეთ მნიშვნელოვან სფეროებში, როგორიცაა: ფინანსები, მარკეტინგი, წარმოება, მეცნიერული კვლევები და სიახლენი, შრომითი რესურსები, რათა რეალურად განისაზღვროს ორგანიზაციის შესაძლებლობები.

2. საით უნდა წავიდეთ?

საზღვრავს რა ორგანიზაციის შესაძლებლობებს და გარემომცველი სამყაროს მიერ შექმნილ მოსალოდნელ საფრთხეს (კონკურენცია, კლიენტების მოთხოვნილებები, კანონები, პოლიტიკური ფაქტორები, ეკონომიკური პირობები, ტექნოლოგიები, სოციალური და კულტურული ცვლილებები), ხელმძღვანელი გამოკვეთს ორგანიზაციის კონკრეტულ მიზანს და იმ ბარიერებს, რომელიც უნდა გადაილახოს ამ მიზნის მისაღწევად.

3. როგორ უნდა მივაღწიოთ დასახულს?

ხელმძღვანელი აყენებს კონკრეტულ ამოცანებს მიზნის მისაღწევად.

ეს არის საქმიანობა, რომელსაც ადგილი აქვს ორგანიზაციის გარემომცველს და შიგა ძლიერი და სუსტი მხარეების ფონზე. დაგეგმვა

შეიძლება იყოს გრძელვადიანი (სტრატეგიული), რომელიც დაახლოებით 5 წლიან საზღვარს ითვალისწინებს და შეიძლება 10–20 წლამდეც ავიდეს და მოკლევადიანი, რომელიც შეიძლება იყოს ნებისმიერი პერიოდი დაწყებული უახლოესი დღეებით (კრიზისის მენეჯმენტი) და დამთავრებული 1 წლით.

არსებობს:

სტრატეგიული გეგმა - ამუშავებს მაღალი დონის მენეჯერები (2–5წლამდე);

ტაქტიკური გეგმა - საშუალო დონის მენეჯერები (1–3 წლამდე);

ოპერატიული გეგმა - დაბალი დონის მენეჯერები (ეს არის ყოველწლიური სამუშაო გეგმა).

**ორგანიზაცია** – გულისხმობს იმის განსაზღვრას, თუ ვინ რა დავალება უნდა შეასრულოს ანუ მართვის ორგანიზაცია, მიზნის შესაბამისად, გულისხმობს საწარმოს მოქნილი სტრუქტურის შექმნას და უფლებამოსილების გონივრულ განაწილებას. ნიშნავს გარკვეული სტრუქტურის შექმნას, რათა გეგმა ქმედებაში იყოს მოყვანილი. შეიცავს შესასრულებელი ამოცანების და მათთვის საჭირო ადამიანური და მატერიალური რესურსების დეტალურ ორგანიზებას და კოორდინირებას. მთავარი აქ ფორმალური კომუნიკაციაა.

**მოტივაციის ფუნქცია** - მოიცავს მენეჯერთა მოტივაციურ საქმიანობას. მას პრაქტიკული ხასიათის მიზნები აქვს, რადგან გეგმის დასახვისა და შესრულებისას მენეჯერმა მომუშავეის მხრივ უნდა მიაღწიოს მოვალეობის მაღალ გრძობას. მოტივაცია განისაზღვრება ადამიანების ინდივიდუალური მოთხოვნილებებით. ეს მოთხოვნილებები იყოფა ორ ძირითად ჯგუფად: ფიზიოლოგიური (საკვებზე, სასმელზე, ჰაერზე, ძილზე და სხვა) – პირველადი მოთხოვნილებები და ფსიქოლოგიური (ძალაუფლებაზე, სამართლიანობაზე, წარმატებაზე, სოციალურ კუთვნილებაზე და სხვა).

მუშაკებმა უნდა შეასრულონ თავიანთი სამუშაო დელეგირებულ მოვალეობათა შესაბამისად, რაც გეგმითაა გათვალისწინებული. ვიდრე მუშაკები არ გაიგებენ რა საზღაურს მიიღებენ ფირმისგან შესრულებული სამუშაოსთვის, მანამ არ იქნებიან მოტივირებულნი. ხელმძღვანელებმა ყოველთვის უნდა მოახდინონ თანამშრომლების სამუშაოთი დაინტერესება.

ტერმინი “ძლიერ მოტივირებული მუშაკი”, გულისხმობს ადამიანს, რომელიც ცდილობს კარგად შეასრულოს სამუშაო, აღიარებს ორგანიზაციის მიზნებს და მთელ ძალას და მონდომებას მიმართავს მათ მისაღწევად.

მოტივაცია ადრე დაიყვანებოდა მხოლოდ ფულად ანაზღაურებაზე. გამოკვლევებმა ცხადყოს, რომ მხოლოდ ეკონომიკური მხარე არ არის საკმარისი.

მოტივაცია კომპლექსურია. კითხვაზე – რა არის მუშაობის მოტივი? უმეტესობა პასუხობს: საზოგადოებრივი მდგომარეობა, სტატუსი, აღიარება, ადამიანთა კოლექტივში ყოფნა, კარიერა, პროფესიული ზრდის მოთხოვნილება, ფული, საზოგადოებისთვის სარგებლის მოტანა. სხვადასხვა ადამიანებს სხვა-

დასვსება მოთხოვნილება აქვს. სამუშაომ, რომელიც აკმაყოფილებს ერთ ადამიანს, შეიძლება მეორე არ დააკმაყოფილოს.

**მოტივაცია** – მრავალფეროვანი მოთხოვნილებების ერთობლიობა, რომლებიც მუდმივად იცვლება. ამიტომ ხელმძღვანელმა უნდა გაათვითცნობიეროს მოთხოვნილებები კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, შეაფასოს მათი მართებულობა და შეუხამოს ისინი კონკრეტულ დავალებებს.

**კონტროლის ფუნქციის** ამოცანაა განსაზღვროს, თუ რა იყო დასახული მიზნად და როგორ იქნა მიღწეული, რათა განისაზღვროს ის დარღვევები, რომლებმაც ხელი შეუშალეს გეგმის განხორციელებას.

კონტროლი სინამდვილის აღქმის პროცესია, რომელიც საჭიროა დაგეგმვის პროცესის მუდმივი კორექტირებისთვის. იგი, როგორც საქმიანობა, არსებითად უკავშირდება პროგრესის განსაზღვრასა და გადახრების შესწორებას. კონტროლის ძირითადი ფუნქციებია:

1. მუშაობის სტანდარტების ჩამოყალიბება;
2. ფაქტიური მუშაობის განსაზღვრა და შედარება სტანდარტებთან;
3. შესაფერისი კორექტული ზომების მიღება.

კომპანიის (ფირმის) ეფექტური ფუნქციონირებისთვის აუცილებელია, რომ მენეჯერებს ჰქონდეთ საჭირო ინფორმაცია, რომელიც იქნება სარწმუნო, უნდა შეესაბამებოდეს ფაქტებს და მოვლენებს, უნდა იყოს გასაგები და ხელმისაწვდომი, თავისდროული, რათა რეაგირება გაკეთდეს.

მენეჯერმა გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს როგორც ერთპიროვნულად, ისე სხვებთან კონსულტაციით. ჯგუფური გადაწყვეტილებები უფრო დასაბუთებულია, მაგრამ ოპერატიულობა აკლია.

გადაწყვეტილებების მიღებისას მენეჯერის პრაქტიკა გულისხმობს როგორც რაციონალურ, ასევე ადმინისტრაციულ და ინტუიციურ მომენტებს. მიღებული გადაწყვეტილება არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს მოქმედ კანონმდებლობას.

საკონტროლო ღონისძიებებს მენეჯერული საქმიანობისთვის ახასიათებს უკუგებითი მექანიზმი. აქედან გამომდინარე, მის გამოყენებას მენეჯმენტის წარმატებისთვის გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს.

## 15.2. ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა

ბიზნესის მართვის თანამედროვე სისტემა უნდა იყოს მარტივი და მოქნილი. მისი მთავარი კრიტერიუმია კომპანიის (ფირმის) ეფექტიანი და

კონკურენტუნარიანი მუშაობის უზრუნველყოფა. კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა არის მის წინაშე მდგარი მიზნებისა და ამოცანების რეალიზაციის საშუალება.

სტრუქტურის ელემენტებია: მართვის აპარატის სხვადასხვა რგოლი და სამსახური, მენეჯერები, სპეციალისტები (ეკონომისტები, იურისტები, ინჟინრები და სხვა) და დამხმარე პერსონალი, რომელიც დაკავებულია მენეჯერებისა და სპეციალისტების ინფორმაციული და დოკუმენტური მომსახურებით.

**მართვის სტრუქტურა** ხასიათდება დიდი მრავალფეროვნებით. ესენია: მართვის ხაზოვანი, ფუნქციური, კომბინირებული და სხვა სტრუქტურები. მუშაობა იწყება მიზნის და სტრატეგიის შემუშავებით. ე. ი. სტრუქტურა მოსდევს სტრატეგიას ანუ პირველი იცვლება მაშინ, როცა ცვლილებებს განიცდის მეორე.

ამგვარად, ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა მუდმივი არ არის. მასზე ზეგავლენას ახდენს საბაზრო გარემოს შემადგენელი ფაქტორები: ეგზოგენური (გარე) – პოლიტიკური, ეკონომიკური, სამართლებრივი, საერთაშორისო და ენდოგენური (შიგა) – ფირმის სტრატეგია, ტექნიკა, ტექნოლოგია, პროფესიულ-კვალიფიკაციური შემადგენლობა და სხვა ფაქტორები. უფრო მეტიც, საბაზრო გარემო (იყიდება თუ არა ფირმის პროდუქცია და არის თუ არა იგი რენტაბელური) ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველაზე კარგი შემფასებელია.

მართვის სტრუქტურა უნდა პასუხობდეს შემდეგ მოთხოვნებს:

1. ოპტიმალურობა (მართვის საფეხურების რაოდენობა მინიმუმამდე უნდა იქნეს დაყვანილი, რადგან, რაც ბევრია საფეხური, მით ნაკლებეფექტიანია მართვა);
2. ოპერატიულობა (უფლებები და პასუხისმგებლობა ისეთნაირად უნდა განაწილდეს, რომ კომპეტენტური მმართველობითი გადაწყვეტილება სწრაფად იქნეს მიღებული);
3. ეკონომიურობა (მიიღწევა მმართველობითი შრომის ოპტიმალური დანაწილებით).

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებისას გათვალისწინებული უნდა იქნეს შემდეგი პრინციპები:

- მართვის სტრუქტურის შესაბამისობა ბიზნესის მიზნებთან;
- მართვის სტრუქტურის და ფუნქციების ერთიანობა;
- ფუნქციის პირველადობა და მართვის ორგანოს მეორადობა;
- მართვის სტრუქტურაში საქმიანობის ყველა სახეობის კომპლექსური კავშირი;
- ინფორმაციის შეგროვებისა და დამუშავების სისტემის შესაბამისობა მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან.

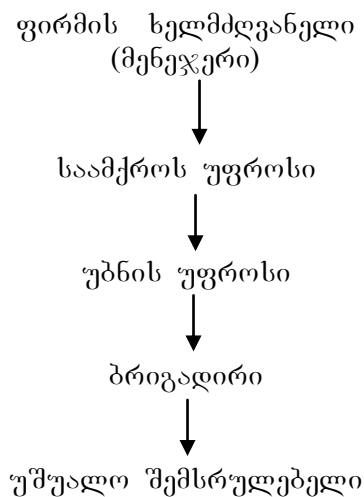
ძირითადი წესი, რომელიც დაცული უნდა იქნეს მართვის სტრუქტურის დაპროექტებისას, გულისხმობს:

- ხელქვეითთა რაოდენობა ერთი ხელმძღვანელისთვის უნდა იყოს 4–10 ადამიანის ფარგლებში;
- უნდა შეიქმნას ბრძანებების გაცემის უმოკლესი ჯაჭვი. ე. ი. მართვის სისტემა ფირმის პრეზიდენტიდან უშუალო შემსრულებლამდე არ უნდა შეიცავდეს გადაჭარბებულ დონეებს და რგოლებს (ჩვეულებრივ მოიცავს 4–5 რგოლს);
- ერთპიროვნულობის პრინციპი, ბრძანება მუშაკმა უნდა მიიღოს ერთი ხელმძღვანელისგან.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა განპირობებულია საწარმოო პროცესების (ბიზნესის) თავისებურებით და გულისხმობს ფირმის ცალკეული ნაწილების შეთანხმებულ მოქმედებას.

პრაქტიკაში ყველაზე გავრცელებულია **მართვის ხაზოვანი სტრუქტურა**, რომლისთვისაც დამახასიათებელია ის, რომ ყოველი ქვედანაყოფის სათავეში დგას ხელმძღვანელი, რომელიც ასრულებს მართვის ყველა ფუნქციას (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მოტივაცია, კონტროლი) და ეწევა ხელქვეითთა ერთპიროვნულ ხელმძღვანელობას.

### ფირმის ხაზოვანი მართვის სტრუქტურა



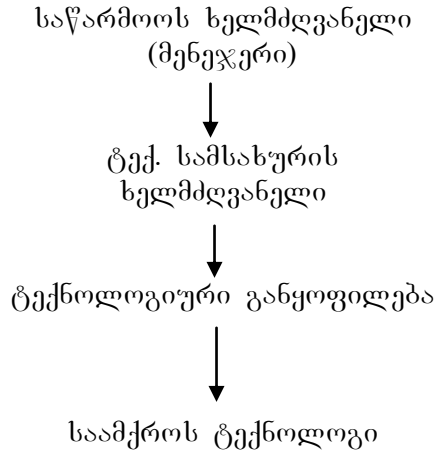
ცალკეული სპეციალისტები თუ ფუნქციონალური განყოფილებები ეხმარებიან ხაზობრივ ხელმძღვანელებს ინფორმაციის შეგროვებასა და დამუშავებაში, სამეურნეო საქმიანობის ანალიზში, კონტროლში, მაგრამ მითითებებს სამართავი ობიექტის მიმართ არ იძლევიან.

მართვის ხაზოვანი სტრუქტურა გამოიყენება მცირე და საშუალო საწარმოებში.



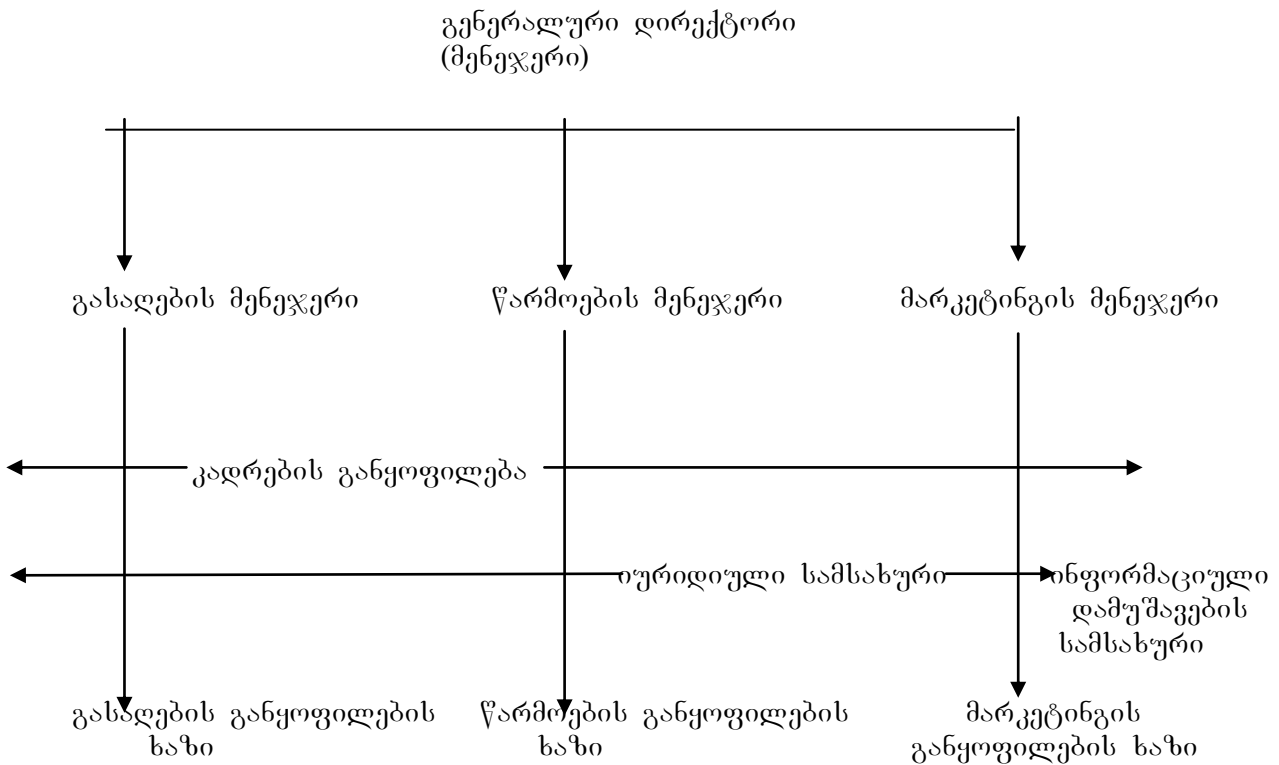
უფრო მსხვილ საწარმოებში მიმართავენ მართვის ფუნქციურ სტრუქტურას.

მართვის ფუნქციური სტრუქტურა



მაგრამ განხილული ორგანიზაციული სტრუქტურები ცალკე იშვიათად გვხვდება. რეალურად ფირმების უმრავლესობა მართვის საზოგადოებრივ-ფუნქციურ ანუ კომბინირებულ სტრუქტურას იყენებს.

მართვის საზოგადოებრივ-ფუნქციური სტრუქტურა



ყველა ეს სტრუქტურა მიეკუთვნება ბიუროკრატიული თეორიების კატეგორიებს და სტაბილურია დროში. გასული საუკუნის 60-იანი წლებიდან ბევრმა ორგანიზაციამ დაიწყო ახალი, შედარებით მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავება და დანერგვა. ამჟამად გამოიყენება ადაპტაციური სტრუქტურის ორი ტიპი – პროექტული და მატრიცული.

**პროექტული სტრუქტურა** – არის მართვის დროებითი ორგანო, შექმნილი კონკრეტული ამოცანის გადაწყვეტის მიზნით. მისი აზრი ისაა, რომ ერთ გუნდში გაერთიანდეს ორგანიზაციის ყველაზე კვალიფიციური მუშაკები რთული პროექტის განხორციელებისთვის. როცა პროექტი დამთავრდება, გუნდიც იშლება.

**მატრიცულ სტრუქტურაში** საპროექტო ჯგუფის წევრები ექვემდებარებიან როგორც პროექტის ხელმძღვანელს, ისე ფუნქციონალური განყოფილებების ხელმძღვანელებს, სადაც ისინი მუდმივად მუშაობენ.

ძირითადი ნაკლია მისი სირთულე. მიუხედავად ამისა, იგი ფართოდ გამოიყენება ბანკებში, სადაზღვევო სისტემებში, სამთავრობო დაწესებულებებში და ა. შ.

### 15.3. კონფლიქტები ფირმაში და მისი რეგულირების მეთოდები

ფირმაში შეიძლება ადგილი ჰქონდეს მხარეთა შორის კონფლიქტს, შეუთანხმებლობას. განასხვავებენ სამი ტიპის კონფლიქტს: მიზნების კონფლიქტი, კონფლიქტი განსხვავებული შეხედულების გამო და კონფლიქტი გრძნობათა (ემოციები, პიროვნული ფასეულობები და სხვა) განსხვავებულობის გამო. კონფლიქტი შეიძლება წარმოშვას რესურსების განაწილების პროცესმა, არადამაკმაყოფილებელმა კომუნიკაციურმა კავშირებმა, განათლების სხვადასხვა დონემ, განსხვავებულმა ქცევის ნორმებმა და სხვა.

კონფლიქტი შეიძლება იყოს:

- შიგაპიროვნული;
- პიროვნებათშორისი;
- პიროვნებასა და ჯგუფს შორის;
- ჯგუფებს შორის;
- შიგაორგანიზაციული.

მენეჯერებმა ძირფესვიანად უნდა შეისწავლონ კონფლიქტის მიზეზები და სხვადასხვა მეთოდის გამოყენებით შეეცადონ მის შემცირებას ან თავიდან აცილებას.

არსებობს კონფლიქტის გადაჭრის შემდეგი მეთოდები:

- ძალის გამოყენებით კონფლიქტის გადაჭრა;
- ურთიერთთანამშრომლობის გზით კონფლიქტის ჩაცხრობა;
- კომპრომისის დაშვებით კონფლიქტის თავიდან აცილება;
- კონფლიქტიდან თავის არიდება;
- პრობლემის გადაჭრა სხვა მხარის მდგომარეობაში შესვლით.

## 16. ფირმის შრომის ნაყოფიერება

### 16.1. ფირმის კადრები და მისი შერჩევის მეთოდები

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ნებისმიერი კომპანიისთვის განსაკუთრებით აქტუალურია შრომითი კოლექტივის სწორად შერჩევა. ეს უნდა იყოს თანამოაზრეთა გუნდი, რომელიც ორიენტირებულია საბოლოო შედეგებზე. მათმა წარმატებულმა საქმიანობამ უნდა უზრუნველყოს კომპანიის (ფირმის) ეკონომიკური ზრდა.

ფირმის კადრები არის მომუშავეთა საშტატო შემადგენლობა, რომლებიც სხვადასხვა ფუნქციას ასრულებენ. ძირითადად ორ კატეგორიად იყოფა:

- ფირმის საწარმო პერსონალი, რომლებიც დასაქმებულნი არიან წარმოებასა და მის მომსახურებაში;
- არასაწარმოო ხასიათის ორგანიზაციის პერსონალი (კერძოდ, საცხოვრებელი, საექიმო-სანიტარიული და სხვა დაწესებულებათა მუშაკები, რომლებიც ფირმას მიეკუთვნებიან); მუშებს მიეკუთვნებიან კომპანიის მუშაკები, რომლებიც უშუალოდ ქმნიან მატერიალურ ფასეულობებს ან ეწევიან მომსახურებას. მოსამსახურეებს მიეკუთვნებიან:
  - ხელმძღვანელები;
  - სპეციალისტები.

სხვადასხვა კატეგორიის მუშაკთა შეფარდებას მათ საერთო რაოდენობასთან ფირმის კადრების სტრუქტურა ეწოდება.

კადრების სტრუქტურა განისაზღვრება ყოველი ქვედანაყოფის მიხედვით, აგრეთვე, შეიძლება განხილულ იქნეს ასაკის, სქესის, განათლების დონის,

მუშაობის სტაჟის, კვალიფიკაციის, შრომის ანაზღაურების ფორმებისა და სისტემების და ა. შ. მიხედვით.

თანამედროვე კომპანიის (ფირმის) სტრუქტურას შემდეგი სახე აქვს:

- კომპანიის თანამშრომლები;
- მენეჯერები;
- კომპანიის (ფირმის) ფუნქციონირებაში დაინტერესებული მხარეები.

ფირმის კადრებით დაკომპლექტებას უზრუნველყოფს კადრების მარკეტინგის სამსახური. მისი მთავარი ამოცანაა შრომის ბაზარზე ფლობდეს სიტუაციას და ფირმას უზრუნველყოფდეს საჭირო რაოდენობისა და კვალიფიკაციის სამუშაო ძალით. ამისთვის საჭიროა შრომის შიგა და გარე ბაზრის შესწავლა, სამსახურებრივი გადაადგილების მომუშავეთა მოლოდინის ანალიზი, კადრებზე მოთხოვნილებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ან შეცვლის შესაძლებლობებზე ინფორმაციის გავრცელება, საჭირო სპეციალისტების მოძიება და სამუშაოზე მოზიდვა.

კადრების მოზიდვა შიგა და გარე წყაროების საფუძველზე ხდება. კადრების გადაადგილება **ორგანიზაციის შიგნით** შედარებით იაფი ჯდება. იგი გულისხმობს ორგანიზაციაშივე ვაკანსიების შესახებ ინფორმაციის გავრცელებას. ასევე, თანამშრომელთა რეკომენდაციების საფუძველზე სამუშაოდ მათი მეგობრების და ნაცნობების მოწვევას (რა თქმა უნდა, თუ ისინი ორგანიზაციას გამოადგება). თუ ამ გზით შესაფერისი კანდიდატურა ვერ მოიძებნა, მაშინ განიხილავენ გარედან მიღებულ განცხადებებს.

კადრების მოზიდვის **გარე წყაროებს** მიეკუთვნება: განცხადებები გაზეთებსა და პროფესიულ ჟურნალებში, მიმართვები, შრომითი მოწყობის სააგენტოები, შრომის ბირჟები, კონტრაქტები კოლეჯებთან და სხვა. ამის შემდეგ ხდება შერჩევა.

კადრების შერჩევის საშუალებებია: გასაუბრება, განცხადების ან პირადი საქმის შესწავლა, ფსიქომეტრიული ტესტირება, პრეტენდენტთა მიერ თავის წარდგენა და სხვა.

შერჩევის დარჩენილ კანდიდატთა მოკლე სიიდან მოცემულ სამუშაოზე ტოვებენ საუკეთესოს (ვინც საუკეთესოა სამუშაოსთვის). ეს მომენტი ძალიან მნიშვნელოვანია იმის გამო, რომ შესაძლებელია შერჩეული კანდიდატი ამ სამუშაოსთვის ზედმეტად კარგი აღმოჩნდეს და მალე მიატოვოს სამსახური.

ორივე მხარის თანხმობის შემთხვევაში ხდება შრომითი ხელშეკრულების გაფორმება და თანამდებობაზე დანიშნა ბრძანების საფუძველზე, რომელსაც ამზადებს საკადრო სამსახური და ხელს აწერს კომპანიის ხელმძღვანელი ან მისი მოადგილე. ახალმიღებულისთვის განისაზღვრება გამოსაცდელი ვადა 3–6 თვემდე ვადით.

კადრების პროფესიული ზრდის საქმეში დიდ როლს ასრულებს მათი შრომის ეფექტურობის შეფასება. ეს უკანასკნელი სამ ძირითად მიზანს ემსახურება:

- ადმინისტრაციული ფუნქცია – სამსახურში დაწინაურება, დაქვეითება, გადაყვანა, შრომითი ხელშეკრულების შეწყვეტა;

- ინფორმაციული ფუნქცია – თითოეული მუშაკი ეცნობა თავისი საქმიანობის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, რომლის საფუძველზე იგი განსაზღვრავს მუშაობის გაუმჯობესების მიმართულებებს;
- მოტივაციური ფუნქცია – შრომითი საქმიანობის შედეგების შეფასება მუშაკთა მოტივაციურობით, მოტივაცია ხელს უწყობს შრომით საქმიანობას.

ფირმების წარმატებაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება კადრების სწავლებასა და პროფესიულ განვითარებას. სწავლება შეიძლება:

- მუშაობის პროცესში, ე. ი. წარმოებისგან მოუწყვეტლად;
- წარმოებისგან მოწყვეტით (თვით კომპანიაში) და
- კომპანიის გარეთ.

იმ თვისებებისა და მახასიათებლების ერთობლიობას, რომელსაც ამ თანამდებობაზე მომუშავე პირი უნდა ფლობდეს, **პიროვნების სპეციფიკაცია ეწოდება.**

საერთაშორისო პრაქტიკით მიღებულია, რომ ის ფორმაა საუკეთესო, სადაც მცოდნე, ალლოიანი, მაღალპროფესიონალი და მაღალანაზღაურებადი კადრები მუშაობს, რადგან ისინი შესაძლებლობებს პოულობენ იქ, სადაც სხვები მხოლოდ პრობლემებს ხედავენ.

როგორც აღვნიშნეთ, კვალიფიციური მუშაკი საჭიროა, ვინაიდან მას დიდი წვლილი შეაქვს ფირმის მომგებიანობაში. თუ მან ღრმად ჩაიხედა ორგანიზაციის წარმატების ყველა კომერციულ-ფინანსურ საოღუმლოებაში და ამის შემდეგ გადაწყვიტა საკუთარი საქმის წამოწყება, ტერიტორიულად ძველ სამსახურთან ახლოს, შესაძლებელია საშიშ კონკურენტად გადაიქცეს. მეტიც, გადაიბიროს ძველი კლიენტები და თანამშრომლებიც კი.

სამწუხაროა, მაგრამ ასეთ სიტუაციაში ეთიკური ნორმები და მოსაზრებანი სათვალავში არ მიიღება. ამის ნათელი მაგალითია მსოფლიოში ერთ-ერთი წარმატებული ბიზნესმენი ლი იაკოკა. იგი თავის დროზე ჰენრი ფორდთან თანამშრომლობდა. თავისი ნიჭით და უნარით იმდენად პოპულარული შეიქმნა, რომ ჰენრი ფორდი იძულებული გახდა სამსახურიდან გაენთავისუფლებინა. ამის შემდეგ ლი იაკოკა სათავეში ჩაუდგა გაკოტრების პირას მისულ ლიმუზინების მწარმოებელ კრაისლერის კომპანიას, რომელიც აყვავდა და ფორდის კონკურენტად იქცა.

ანალოგიურის თავიდან აცილების მიზნით საჭიროა:

- საიდუმლოდ იქნეს დაცული ერთი შეხედით წვრილმანი, მაგრამ ორგანიზაციისთვის სტრატეგიული მნიშვნელობის დეტალები.
- მოხდეს თავისი სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობით კმაყოფილი, უნარიანი მუშაკების განსხვავება იმათგან, ვინც ასევე მოწინავეა, მაგრამ თავის მდგომარეობით უკმაყოფილო, ამბიციური და მეწარმული სულისკვეთებისაა.

კარგი თანამშრომლის ძიება უწყვეტი პერმანენტული პროცესია, ამიტომ ადამიანის სამუშაოზე მიღებისას მენეჯერი უნდა ხელმძღვანელობდეს ყიდვა-გაყიდვის პრინციპით. იგი, როგორც დამჭირავებელი (მყიდველი), ყიდულობს სამუშაო ძალის გარკვეული ვადით გამოყენების უფლებას, დასაქირავებელი კი, როგორც გამყიდველი, ყიდის თავისი შრომის უნარს.

დღეს, როცა საქართველოს შრომის ბაზარზე სამუშაო ძალის მიწოდება ბევრად სჭარბობს მასზე მოთხოვნას, კომპანიაში სამუშაო ადგილის და მით უფრო ხელმძღვანელი თანამდებობის დაკავების გარანტი მხოლოდ უმაღლესი განათლების დიპლომი ცხადია, ვეღარ იქნება. დიპლომი, მხოლოდ კონკურსში მონაწილეობის უფლებაა. გამარჯვებულის გამოსავლენად კი მიზანშეწონილია ტესტური წესით გამოცდის ჩატარება, რომელიც გაარკვევს:

- სამუშაოს მაძიებლის კვალიფიკაციას (იგულისხმება მენეჯერის პროფესიული ცოდნის დონე);
- კომუნიკაბელურობას (კონტაქტუნარიანობას). ეს თვისება არ არის აუცილებელი (თუმცა სასურველია ყოველ ადამიანს გააჩნდეს) მხატვრისთვის ან მუსიკოსისთვის, მაგრამ სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციაში ადამიანებთან მომუშავეთათვის, მენეჯერებისთვის;
- უცხო ენების ცოდნას. იგი ამცირებს თარჯიმანის დაქირავებასთან დაკავშირებულ ხარჯებს, მოლაპარაკება ხდება არა სხვისი, არამედ საკუთარი ენით, რაც ორგანიზაციის წარმატებების საიდუმლოების დაცვის საუკეთესო პირობაა;
- თანამედროვე კომპიუტერული ტექნიკის ცოდნას;
- პიროვნულ თვისებებს: გარეგნობას, ხიბლიანობას, ღიმილიანობას;
- უნდა გამოირიცხოს თანამშრომლების არჩევა მხოლოდ მეგობრული, ნათესაური ან პოლიტიკური მოსაზრებებით, ვინაიდან პირადი ერთგულება და საიმედოობა ძალიან კარგია, მაგრამ წარმატებების გარანტი ვერ იქნება.

ამგვარად, „შეთანხმებული“ გუნდის შექმნა კომპანიის ხელმძღვანელობის წინაშე მდგარი ერთ-ერთი ურთულესი ამოცანაა. მისი წარმატებით გადაჭრა კი – ორგანიზაციის ეფექტიანი საქმიანობის ერთერთი ძირითადი წინაპირობა.

## 16.2. შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე მოქმედი ფაქტორები

წარმოების პროცესის განხორციელებისთვის ძირითად და საბრუნავ კაპიტალთან ერთად გამოიყენება ცოცხალი შრომა. მისი გამოყენების ეფექტიანობას ახასიათებს მაჩვენებელი, რომელსაც შრომის ნაყოფიერება ეწოდება.

შრომის ნაყოფიერება იზომება დროის ერთეულში წარმოებული პროდუქციის რაოდენობით ან, პირიქით, პროდუქციის ერთეულზე სამუშაო დროის დანახარჯებით.

განასხვავებენ საზოგადოებრივ და ინდივიდუალურ შრომის ნაყოფიერებას.

**საზოგადოებრივი შრომის ნაყოფიერება** ხასიათდება ერთეული პროდუქციის წარმოებაზე ცოცხალი და წარსული შრომის (ნედლეულის, მასალების, საწვავის, ენერჯის, წარმოების საშუალებათა) დანახარჯების ერთობლიობით. საზოგადოებრივი შრომის ნაყოფიერების ზრდა მიიღწევა არა მარტო ცოცხალი შრომის ეკონომიით, არამედ ნედლეულის, მასალების, საწვავის, ენერჯის, წარმოების საშუალებათა ეკონომიით, რომლებიც გამოიყენებიან მოცემული პროდუქციის წარმოებისას.

**ინდივიდუალური შრომის ნაყოფიერება** ხასიათდება ცოცხალი შრომის ეკონომიით, რომელსაც მუშაკი ეწევა პროდუქციის წარმოებისას მოცემულ საწარმოში.

რაც მეტია პროდუქციის გამოშვება, მით ნაკლებია შრომატევადობა.

პროდუქციის შრომატევადობა გამოხატავს სამუშაო დროის დანახარჯებს ერთეული პროდუქციის წარმოებაზე.

შრომის ნაყოფიერების ზრდა წარმოების მოცულობის ზრდის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პირობაა. შრომის ნაყოფიერების მაღალი ტემპები მიიღწევა მაშინ, როცა მაღალია მეწარმეთა დაინტერესება და პასუხისმგებლობა მუშაობის საბოლოო შედეგებზე.

შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე მოქმედი ფაქტორებია:

- მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი (ავტომატიზაცია, რობოტიზაცია, ტექნოლოგიის სრულყოფა);
- მუშაკთა დახელოვნება და კვალიფიკაციის ამაღლება;
- წარმოების და შრომის ორგანიზაციის გაუმჯობესება;
- შრომის ანაზღაურების სწორი ორგანიზაცია;
- ბუნებრივი პირობები.

შრომის ნაყოფიერების ზრდის მნიშვნელოვანი რეზერვებია:

- შრომატევადობა და პროცესების კომპლექსური მექანიზაცია;
- ფიზიკურად და მორალურად გაცვეთილი მანქანადანადგარების შემცირება და მისი ტექნოლოგიური სტრუქტურის გაუმჯობესება;
- საწარმთა სეზონურობის ლიკვიდაცია;
- მუშაკთა დენადობის შემცირება;
- ნედლეულის და მასალების ეკონომია.

## 17. სამშენებლო საქმიანობათა კლასიფიკაცია

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, საკუთრების ფორმის მიხედვით კომპანია (ფირმა) შეიძლება ეკუთვნოდეს ერთ პირს - ინდივიდუალური საწარმო, ორ ან მეტ პირს - პარტნიორული საწარმო (სპს, კს), მრავალ პარტნიორს - კორპორაციული საწარმო (შპს, სს) და სახელმწიფოს.

თანამედროვე პირობებში სამშენებლო ორგანიზაციებს მიეკუთვნება „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონით განმარტებული ყველა სახის საკუთრებისა და ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის იურიდიული პირი საწარმოები და მათი ფილიალები.

სამშენებლო ორგანიზაციების ძირითადი საქმიანობა მოიცავს დამკვეთთან ხელშეკრულების საფუძველზე იმ სამუშაოების შესრულებას, რომლებიც მიეკუთვნებიან ეკონომიკური საქმიანობის სახეების საქართველოს ეროვნული კლასიფიკატორის სექციას „მშენებელი“.

საჯარო ხელშეკრულებით სამშენებლო სამუშაოთა ღირებულებაში ჩაერთვება სამშენებლო და სამონტაჟო სამუშაოების ღირებულება (ახალი მშენებლობა, აღდგენა), კაპიტალური და მიმდინარე სარემონტო სამუშაოები და სხვა სანარდო სამუშაოები (გამშვებამმართველი, ბურღვაფეთქებითი, კულტტექნიკური სამუშაოები და სხვა). ასევე სამშენებლო კომპანიების პრეროგატივაა სამშენებლო მასალებისა და ნედლეულის გამოშვება.

ბინების საერთო რიცხვში შეტანილია საკუთრების ყველა ფორმის საწარმოების, ორგანიზაციებისა და ინდივიდუალური მენაშენეების (მოსახლეობის) მიერ აშენებული ბინები, ბინისა და სასტუმროს ტიპის საცხოვრებელი სახლები როგორც ქალაქად, ისე სოფლად.

ბინების ექსპლუატაციაში გადაცემა ნიშნავს ოთახს ან ოთახების ერთობლიობას (სადგომს), რომელიც მოწყობილია და მუდმივად საცხოვრებლად გამოიყენება.

საცხოვრებელი სახლების საერთო ფართობი შედგება საცხოვრებელი და დამხმარე სათავსების ფართობებისგან ბინის ტიპის სახლებში, საერთო საცხოვრებლებში, ინვალიდთა და მოხუცებულთა სახლებში, ბავშვთა სახლებსა და სკოლაინტერნატების საცხოვრებელ ნაწილში.

დამხმარე სათავსებს მიეკუთვნება: სამზარეულო, დერეფანი, სანიტარიული კვანძი, სააბაზანო, საკუჭნაო, ჩაშენებული კარადები. დამხმარე სათავსების ფართობში შედის ბინასთან არსებული ღია ვერანდა, ლოჯია, ტერასა და აივანი.

საცხოვრებელი შენობების საერთო ფართობში არ შედის ვესტიბიული, კიბის უჯრედების ფართობები და საერთო დერეფნების ფართობები.



## 18. სამშენებლო წარმოების მენეჯმენტი

თუ რამდენიმე წლის წინ საქართველოში სამშენებლო წარმოება დაიყვანებოდა მცირე ზომის კერძო სახლებისა და სავაჭრო ობიექტების მშენებლობაზე, შეიძლება ითქვას, რომ დღეს საქართველოში სამშენებლო ინდუსტრიის ბუმია. მსოფლიოს ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში სამშენებლო ინდუსტრია ერთ-ერთი ყველაზე მომგებიანი ბიზნესია. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში ამ ბიზნესით დაკავებულია თითქმის ხუთი მილიონი შრომისუნარიანი მოქალაქე, რომელიც ქმნის ეროვნული შემოსავლის 4.7% ქმნის. ამ ბიზნესში დასაქმებულია 33%-ით მეტი ადამიანი, ვიდრე კვების პროდუქტების წარმოებასა და საავტომობილო ინდუსტრიაში (მომსახურების ჩათვლით).

მაგრამ, მიუხედავად იმისა, რომ აშშ-ში სამშენებლო ინდუსტრია ასეთი წარმატებულია, მაინც გაკოტრებულ კომპანიათა რიცხვი საკმაოდ ბევრია. ამის მიზეზია არაეფექტური მენეჯმენტი და მართვა.

მშენებლობის მენეჯმენტი შეიძლება ოთხ ძირითად კომპონენტად დაიყოს:

**უშუალოდ მშენებლობის მენეჯმენტი** – სამშენებლო მასალებისა და კონსტრუქციების სწორად შერჩევა და მოცემული პროექტისთვის საუკეთესო სამშენებლო ტექნოლოგიის შერჩევა;

**პროექტის მენეჯმენტი** – მშენებლობის პროცესის ისეთი დანერგვა, რომელიც გულისხმობს მასალების გამოყენების სწორ დაგეგმვას, კოორდინაციას და კონტროლს;

**კადრების მართვის მენეჯმენტი** – მშენებლობაზე დასაქმებული სპეციალისტების პროდუქტიულობისა და შეთანხმებული მუშაობის მართვა;

**ფინანსური მენეჯმენტი** – მშენებლობა არის ბიზნესი, ამიტომ ფასებზე, გადინებულ თანხებსა და პროექტის დაფინანსებაზე კონტროლი მშენებლობის მენეჯმენტის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია.

ზემოთ ჩამოთვლილი ოთხივე კომპონენტი მშენებლობის მენეჯმენტის კომპეტენციაა და მისი ვალდებულებების სფეროში შედის. ყოველი მშენებლობა, როგორც ყოველი ბიზნესი კონტრაქტით იწყება. ამ ეტაპიდან დაწყებული მშენებლობის მენეჯერის როლი სხვადასხვა ეტაპზე სხვადასხვაა.

**დაპროექტების სტადიაზე** მენეჯერისა და საქმიანობაში შედის :

- კონსულტაციების ჩატარება;
- განრიგის შედგენა;
- მშენებლობის ბიუჯეტის მომზადება;
- საკონტრაქტო დოკუმენტაციის მომზადების კოორდინირება.

**მშენებლობის სტადიაზე :**

- სუბკონტრაქტორების შერჩევა;

- კონსულტაციების ჩატარება;
- პროექტებზე ზედამხედველობის უზრუნველყოფა მშენებლობის პერიოდში;
- განრიგისა და ფასების უზრუნველყოფა;
- შესაძლო ცვლილებების რიგითობის დადგენა;
- კონსულტაციები მფლობელთან საჭირო კონსულტანტების მოწვევასთან დაკავშირებით;
- ინჟინერარქიტექტორებთან ერთად საპროექტო ბიუროს ჩამოყალიბება და გაძღოლა;
- დოკუმენტაციის პროცესის მართვა და შენახვა;
- მშენებლობის დამთავრების ვადების განსაზღვრა;
- გამომუყენებელი რესურსების სიის მომზადება;
- არასაჭირო საბუთების გაუქმება.

მშენებლობის დაწყების აუცილებელი პირობაა კონტრაქტი დამკვეთსა და შემსრულებელს შორის. კონტრაქტს დანართის სახით ერთვის ზოგადი პირობები, რომელიც შეიძლება ჩართული იყოს პროექტის სპეციფიკაში ან არსებობდეს დამოუკიდებელი სახით. განვიხილოთ მისი შემადგენელი ნაწილები:

### **1. საკონტრაქტო დოკუმენტი**

ამ ნაწილში გარდა საკონტრაქტო დოკუმენტების ჩამონათვლისა დაფიქსირებულია, რომ კონტრაქტორმა დაათვალიერა მშენებლობის ადგილი და გაეცნო მშენებლობის პირობებს. მას დიდი მნიშვნელობა აქვს. თუ ახლად დაწყებული მშენებლობისას სამშენებლო ადგილას აღმოჩნდა ისეთი პირობა, რომელიც კონტრაქტორის ვიზიტის დროს ვერ შეამჩნიეს, მაშინ ძნელია რაიმე დამატებითი სამუშაოს მოთხოვნა.

### **2 მფლობელი**

ამ ნაწილში მოცემულია სამუშაოს დამკვეთის ანუ მფლობელის უფლებები და მოვალეობები, თანხის გადახდის ვადები და პირობები.

### **3. კონტრაქტორი**

ამ ნაწილში მოცემულია კონტრაქტორის ანუ შემსრულებლის ვალდებულებანი.

### **4. კონტრაქტის ადმინისტრირება**

ეს ნაწილი გულისხმობს საპროექტო სამუშაოების დაწყების პროცედურას ანუ კონტრაქტორისა და მფლობელის ურთიერთობებს არქიტექტორთან.

### **5. სუბკონტრაქტორები**

სუბკონტრაქტორებს ირჩევს კონტრაქტორი. ამ ნაწილში საუბარია მათ უფლება-მოვალეობებზე. როგორც სამუშაოს მფლობელს, ასევე არქიტექტორს შეუძლია არ დაეთანხმოს სუბკონტრაქტორების შემოთავაზებულ ვარიანტს.

**6. მშენებლობა უშუალოდ მფლობელის მიერ**

აქ მითითებულია სამუშაოს მფლობელის იმ სარეზერვო უფლებებზე, რომელიც მას საშუალებას აძლევს სამუშაოს ნაწილი თავისი ძალებით ან სხვა სუბკონტრაქტორების საშუალებით ჩაატაროს.

**7. სამუშაოს ცვლილებები**

ამ ნაწილში საუბარია იმ უფლებებზე, რომლებიც დამკვეთს ან არქიტექტორს გააჩნია, კერძოდ სამუშაო პერიოდში პროექტის რომელიმე ნაწილის შეცვლა.

**8. ვადები**

კონტრაქტის ვადები მოცემულია კალენდარულ დღეებში და არა სამუშაო დღეებში.

**9. ანაზღაურება**

ამ ნაწილში მოცემულია კონტრაქტის ფინანსური მხარეები, რომლებიც ხელფასს შეეხება.

**10. პიროვნებებისა და ფასეულობების დაცვა**

ეს ნაწილი გულისხმობს შემსრულებლის (კონტრაქტორის) მოვალეობებს, რომელიც შეეხება შრომის დაცვას, უსაფრთხოების ტექნიკის პირობებს.

**11. დაზღვევა და მოვალეობები**

აქ ჩაწერილია სამუშაოს მფლობელს (დამკვეთს) და სადაზღვევო კომპანიებს შორის დადებული ხელშეკრულების ძირითადი პირობები.

**12. სამუშაოს კორექტირება**

კონტრაქტორს უფლება აქვს მოითხოვოს დამატებითი დაფინანსება, თუ გაჩნდა ისეთი პირობები, რომლებიც მოითხოვენ სამუშაოს მსვლელობის ან პროექტის ნაწილობრივ კორექტირებას.

**13. დამატებითი პირობები**

აქ საუბარია სამუშაოს მფლობელის ანუ დამკვეთის იმ უფლებაზე, რომ მან ჩაატაროს მშენებლობის მსვლელობისა და ხარისხის ინსპექცია რომელიმე სხვა ორგანიზაციის საშუალებით.

**14. კონტრაქტის დარღვევა**

ამ ნაწილში მოყვანილია ის მიზეზები, რის გამოც დამკვეთს შეუძლია შეწყვიტოს ან შეაჩეროს კონტრაქტის მოქმედება. მაგალითად, გააუქმოს კონტრაქტი, თუ სამუშაოები ერთი თვით შეჩერდა.

## 19. სამშენებლო ორგანიზაციის ორგანიზაციული სტრუქტურა

მართვის სისტემის კატეგორიაში უნდა განვასხვაოთ ისეთი ცნებები, როგორცაა მენეჯმენტის რგოლი და მენეჯმენტის საფეხურები.

**მენეჯმენტის რგოლი** არის დამოუკიდებელი სტრუქტურული განყოფილება, რომელიც მენეჯმენტის ნაწილს ან რამდენიმე გაერთიანებულ ფუნქციას ასრულებს.

**მენეჯმენტის საფეხური** არის მენეჯმენტის იერარქიის გარკვეული დონის რგოლების ერთიანობა.

სამშენებლო წარმოების მენეჯმენტს საფუძვლად უდევს ე.წ. ხაზოვანი და ფუნქციური პრინციპები.

მენეჯმენტის სისტემის ხაზოვანი რგოლების ბრძანებების შესრულება სავალდებულოა მათზე დაქვემდებარებული ყველა ქვეგანყოფილებისთვის. ხაზოვანი მენეჯმენტის ფუნქციონირებისას უზრუნველყოფილია ხელმძღვანელობის ერთიანობა, გამორიცხულია ნაგებობებისა და შენობების შეუკავშირებლობა, რადგან ეს უკანასკნელი მოდის ერთი პირიდან, იზრდება ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობა მისდამი დაქვემდებარებული ქვეგანყოფილების მუშაობის მიმართ.

სამშენებლო ორგანიზაციის (ფირმის, კომპანიის) საორგანიზაციო სტრუქტურის საფუძველში დევს ხაზოვანი მენეჯმენტი, რომელიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მთელი მართვის მექანიზმის ფუნქციონირების ეფექტურობაზე.

ხაზოვანი მენეჯმენტის რაციონალური ორგანიზაცია ვალდებულია:

- აგებულ იქნეს მართვის იერარქიული საფეხურები მათი მინიმალური რაოდენობიდან გამომდინარე;

- გაითვალისწინოს ხაზოვანი მენეჯმენტის ეფექტური ფუნქციონირება, რაც ნიშნავს, რომ ხაზოვანი სისტემის რომელიმე რგოლის მიერ გაცემული ბრძანებები უნდა გადიოდეს ყველა რგოლზე, რომლებიც მასსა და იმ რგოლს შორის იმყოფება, რომლისთვისაც ეს ბრძანებაა გათვალისწინებული.

- აიგოს მენეჯერებისა და მათი ხელქვეითების რაოდენობათა რაციონალურ შეფარდებაზე.

სამშენებლო მენეჯმენტის მეორე ძირითადი პრინციპია – ფუნქციური პრინციპი, რომელიც გულისხმობს ხაზოვანი სისტემის მენეჯერებს შორის ფუნქციების განაწილებას.

ფუნქციური რგოლების აგების საფუძვლად აღებული უნდა იქნეს აგრეთვე ორგანიზების ხაზოვანი პრინციპი.

თუ ხაზოვანი მენეჯმენტი გულისხმობს წარმოებაში იერარქიულად აწყობილი მენეჯერული რგოლების არსებობას, ფუნქციური მენეჯმენტი,

რომელიც ხაზოვანს ავსებს, მენეჯმენტის გარკვეული ფუნქციების შესრულებით ახორციელებს მეთოდურ ხელმძღვანელობას.

წარმოების ორგანიზაციული მენეჯმენტი წარმოების მართვის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი მიმართულებაა, რადგან მენეჯმენტის ობიექტები დინამიკური სისტემებია, მუდმივ ცვლილებაშია და კორექტირებას ითხოვენ.

მენეჯმენტის სფეროში სისტემის ცნება არის ერთმანეთთან მეტნაკლებად მჭიდროდ დაკავშირებული ელემენტების მოწესრიგებული ერთიანობა, რომლებიც მოქმედებენ და იცვლებიან როგორც ერთი მთლიანი ცოცხალი სხეული.

საწარმოს მენეჯმენტის ორგანიზაციის მოვალეობაა არა მარტო მენეჯმენტის სტრუქტურის დამუშავება, არამედ მენეჯმენტის ორგანოებს შორის ურთიერთკავშირის დამყარება (ინფორმაციის მოძრაობა). ფუნქცია შესაძლებლობას იძლევა ცალკეულ ორგანოებს შორის აღმოიფხვრას მუშაობაში პარალელიზმი და დუბლირება.

მეცნიერულად დასაბუთებული დოკუმენტაციის სისტემის შერჩევა და დამუშავება, რომელიც აუცილებელია წარმოების მოძრაობის კოორდინაციისთვის, არის მნიშვნელოვანი წინაპირობა ამ დოკუმენტების დამზადების და გაფორმების კომპლექსური ავტომატიზაციისთვის. ეს უზრუნველყოფს თანამედროვე საორგანიზაციო ტექნიკის გამოყენების საფუძველზე მენეჯმენტის რაციონალიზაციას. ეს უკანასკნელი კი თავის მხრივ ითხოვს საწარმოს ცალკეულ განყოფილებებსა და დეპარტამენტებს შორის რაციონალური ადმინისტრაციულსაწარმოო ურთიერთკავშირის დამყარებას.

მენეჯმენტი, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, შემდეგ რგოლებს შეიცავს:

- მენეჯმენტის მიზნის დადგენა და ინფორმაციის შეკრება;
- გადაწყვეტილების მიღება;
- მიღებული გადაწყვეტილების კონტროლი.

საჭირო ოპერატიული და უტყუარი ინფორმაციის შეგროვება მენეჯმენტის საფუძველია. მენეჯმენტი შეუძლებელია რეალური სიტუაციის ცოდნისა და ეკონომიკური პროგნოზირების გარეშე.

არსებობს გარე და შიგა ინფორმაცია, რომელიც საინფორმაციო სისტემას ქმნის. მენეჯმენტის ნებისმიერ დონეზე მართვის და საინფორმაციო სისტემები ერთმანეთთან მჭიდროდაა დაკავშირებული. რაც უფრო უტყუარი და მრავალფეროვანია ინფორმაცია, მით უფრო ობიექტურია მენეჯერის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება.

გადაწყვეტილება მიიღება მშენებლობის უფროსის (გენერალური დირექტორის, შემსრულებელი მენეჯერის და ა.შ.) მიერ და არის მმართველი სისტემის მოქმედების კურსის განმსაზღვრელი, რომელიც მიმართულია დასახული მიზნის მისაღწევად.

გადაწყვეტილება ფორმდება ბრძანების ან განკარგულების სახით, რომელშიც ასახულია მოცემული გადაწყვეტილების შესრულების მოქმედების პროგრამა: რა უნდა გაკეთდეს; ვინ უნდა გააკეთოს; როდის უნდა გააკეთოს; ვინ, როდის და როგორ უნდა გააკონტროლოს შესრულების პროცესი.

იმ შემთხვევაში, თუ გადაწყვეტილება წინასწარ არ არის განხილული ხელქვეითებთან და მიღებულია მენეჯერის მიერ ერთპიროვნულად, აუცილებელია მათთვის ამ გადაწყვეტილების არსისა და შესაძლო შედეგების გაცნობა.

თუ გადაწყვეტილება მთლიანად ორგანიზაციას ეხება და სახავს დიდ ამოცანებს, რომლებიც ორგანიზაციის ცალკეულ განყოფილებებსა და დეპარტამენტებს ეხება, მაშინ საჭიროა ცალკეულ ქვეგანყოფილებებში ამ გადაწყვეტილების მისაღებად საორგანიზაციო ღონისძიებების გატარება.

მართვის ტექნოლოგიის ბოლო რგოლია მიღებული გადაწყვეტილების კონტროლი, რომელიც მსვლელობის შესახებ ოპერატიულ ინფორმაციას მოითხოვს.

არსებობს მენეჯმენტის სამი დონე:

- დაბალი დონის მენეჯმენტი (ოპერატიული გადაწყვეტილებები: მეთოდები, პროცედურები);
- საშუალო დონის მენეჯმენტი (ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებები: ორგანიზაცია, კონტროლი, მოტივაცია);
- მაღალი დონის მენეჯმენტი (სტრატეგიული გადაწყვეტილებები: მიზნები, გრძელვადიანი გეგმები).

## 20. სამშენებლო საქმიანობის სპეციფიკური ხასიათი

თანამედროვე წარმოების და მათ შორის სამშენებლო წარმოების მართვის პრაქტიკა ნათლად მიუთითებს მენეჯერებში ეკონომიკური განათლების აუცილებლობაზე.

როგორც ვიცით, მენეჯერის უპირველესი ამოცანაა კომპანია (ფირმა) გახადოს უფრო ეფექტური. თანამედროვე პირობებში მშენებლობის ეკონომიკური ეფექტიანობის საკითხი განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს, რაც განპირობებულია შენების დიდი მასშტაბებით, მაღალი ტემპით, სამშენებლო პროდუქციის დიდი ღირებულებით, ცალკეულ სამუშაოთა დიდი შრომატევადობით და სხვა.

ეს გარემოება განაპირობებს სამშენებლო წარმოებაში მეცნიერებისა და ტექნიკის უახლესი მიღწევების ფართო გამოყენების აუცილებლობას. იქმნება ახალი, თანამედროვე კონსტრუქციები, ახალი მასალები, გაანგარიშების მეთოდები, ინერგება კომპიუტერული ტექნიკა, უმჯობესდება შრომის ორგანიზაციის ფორმები და მეთოდები. მიუხედავად ყოველივე ამისა, ამ სფეროში ჯერ კიდევ არაიშვიათია ცალკეული საკითხების არასრულყოფილი გადაწყვეტა. მათ შორის მნიშვნელოვანია საქართველოსთვის დამახასიათებელი რთულ რელიეფიანი ტერიტორიის გავლენა მშენებლობის ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებაზე, შენების ხანგრძლივობის შემდგომი შექცირება, მომუშავეთა ოპტიმალური ხელფასით უზრუნველყოფა და სხვა.

საქართველოს ტერიტორია ძირითადად მთაგორიანია და ბუნებრივი რთული რელიეფით ხასიათდება, რაც იწვევს სასოფლო და საქალაქო მიწის ნაკვეთების რაციონალურად გამოყენების საჭიროებას. რთულრელიეფიანი ტერიტორიების სამშენებლო დანიშნულებით რაციონალურად გამოყენების საკითხები მრავალგვარიანტიანია, რაც მოითხოვს მიწათსარგებლობის, არქიტექტურულდაგეგმარებითი, ესთეტიკური, ეკონომიკური და სხვა ფაქტორების ერთობლივ გათვალისწინებას.

როგორც მშენებლობის პრაქტიკა გვიჩვენებს, ტერიტორიის რთული რელიეფი თავისი ძირითადი მაჩვენებლებით გეოგრაფიული, ბუნებრივკლიმატური, ათვისების დონით და სხვა არსებით გავლენას ახდენს განაშენიანების ეკონომიკურ ეფექტიანობაზე და განსაკუთრებით მშენებლობის ვადებზე, ართულებს სამშენებლო სამუშაოთა წარმოებას, აუარესებს სამშენებლო მანქანამექანიზმების და სატრანსპორტო მანქანების გამოყენების მაჩვენებლებს, ამცირებს მათი სამსახურის ხანგრძლივობას, ადიდებს სამუშაოთა შრომატევადობას და სხვა.

რთული რელიეფის მქონე ტერიტორიის ათვისება ხასიათდება შერეული განაშენიანებით: ღიახაზოვანი, ბლოკსექციური, ტერასული, კასკადური, სვეტებზე, ვიწროკორპუსებიანი, ცალკეულბლოკიანი და სხვა. ეს ყოველივე კი იწვევს ხარჯების ზრდას, რის შედეგადაც იზრდება შენობის ფართობის ყოველი კვადრატული მეტრის ღირებულება.

სამთოსეისმური რაიონების სპეციფიკური პირობები ითხოვს საქალაქო მშენებლობის ნორმირების ყოველმხრივ სრულყოფას, შესაბამისი ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მაჩვენებლების ღრმა ანალიზს, მოქმედი ნორმების კორექტირებას და ახალი მასალების დამატებას.

## 21. სამშენებლო ფირმების მუშაობის ორგანიზება

სამშენებლო სამონტაჟო ორგანიზაციების (ფირმები, კომპანიები) მუშაობის კოორდინაციის მნიშვნელოვანი ეტაპია სამშენებლო ფინანსური გეგმებისა და დოკუმენტაციის ოპერატიული დაგეგმვა.

სამშენებლო ფინანსურ გეგმებში განისაზღვრება კონტრაქტის პირობების შესრულების გზები, დგინდება ორგანიზაციების წლიური გეგმა ყოველთვიური ან კვარტალური დაყოფით, მისი შესრულებისთვის აუცილებელი მატერიალურტექნიკური რესურსები და თანამშრომელთა რაოდენობა.

მშენებლობაში ოპერატიული დაგეგმვის მთავარი ამოცანაა კონტრაქტით გათვალისწინებული ობიექტების აგების ვადების უზრუნველყოფა. კონტრაქტში გათვალისწინებული უნდა იყოს მნიშვნელოვან ობიექტებზე საწარმოო რესურსების თავმოყრა, მშენებლობის დროული და კომპლექსური მომარაგება სამშენებლო მატერიალურტექნიკური რესურსებით.

ოპერატიული გეგმები შედგენილი უნდა იქნეს არსებული რეზერვებისა და შესაძლებლობების, სამუშაო დროის, სამშენებლო მასალების, დანაკარგების ლიკვიდაციის გათვალისწინებით.

ოპერატიული დაგეგმვისთვის განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს კომპლექსურ ქსელურ გრაფიკებს, რომელიც სამუშაოთა წარმოების პროექტების შედგენილობაში შედის და იძლევა წინამდებარე გეგმის კორექტირების შესაძლებლობას.

ოპერატიული დაგეგმვის დოკუმენტაციის შედგენა შრომატევადი საქმეა, რომელიც დიდ დროსა და მუშაკთა რაოდენობას ითხოვს.

სამშენებლო წარმოება ხასიათდება მრავალფეროვნებით და ობიექტების ტერიტორიული გაფანტვით, კონსტრუქციების, მასალების, სხვადასხვა პროფესიის დიდი რაოდენობის მუშახელის გამოყენებით. ყველა ეს ფაქტორი ერთმანეთთან მჭიდრო კავშირშია და მუდმივ გავლენას ახდენს მშენებლობის მსვლელობაზე.

მშენებლობის მსვლელობისას წარმოქმნილი ნებისმიერი სიძნელე (მაგ., შეფერხება ტრანსპორტზე, მომარაგებაში, ელექტრომომარაგებაში) არღვევს მშენებლობის ნორმალურ მსვლელობას.

მშენებლობის მართვის ყველაზე ოპერატიული მეთოდია მშენებლობის მართვის დისპეტჩერული მეთოდი. მართვის დისპეტჩერული სისტემა არის ოპერატიული მართვის ისეთი სისტემა, რომლის დროსაც ყველა სამუშაო სრულდება წინასწარ დასახული (კონტრაქტში გათვალისწინებული) გეგმების მიხედვით.

სპეციალური დისპეტჩერები ახორციელებენ წარმოების პროცესის რეგულირებას და კონტროლს, სამშენებლო მანქანებისა და მასალების გადაადგილებებს, რისთვისაც იყენებენ კავშირის მოწინავე ტექნიკურ საშუალებებს.



დისპექტივიზაციის დანერგვა სამშენებლო ქვედანაყოფებში იწყება დისპექტირული სამსახურის ორგანიზებით. დისპექტირული სამსახური მოიცავს სამშენებლო წარმოების და მისი მომსახურების ყველა ელემენტს. სადისპექტრო პუნქტები აღჭურვილია დისპექტირული კავშირებისთვის, ავტომატური აღრიცხვიანობის და დისპექტირული ტელემექანიკური კავშირის, სიგნალიზაციის აღრიცხვიანობის და კონტროლისთვის აუცილებელი ტექნიკური საშუალებებით.

მშენებლობის მიმდინარეობისას ოპერატიული აღრიცხვის და კონტროლის მიზნისთვის დისპექტირული პერსონალი აწარმოებს დისპექტრის უზრუნველყოფას.

დისპექტირული კავშირი უნდა მუშაობდეს სიგნალიზაციასთან, ავტომატიკასთან, ტელემექანიკასთან და გამოთვლით ტექნიკასთან კომპლექსში, რომლებიც გამოიყენებიან მშენებლობის მართვის ავტომატიზირებულ სისტემებში.

მშენებლობის მართვის დისპექტირული სისტემის არსებობა ხელს უწყობს მშენებლობის ტექნიკური ხელმძღვანელობის გაუმჯობესებას, რადგანაც მენეჯერებს ათავისუფლებს წინასწარგაუთვალისწინებელი წვრილმანი ორგანიზაციული სამუშაოებისგან, რის გამოც საგრძნობლად იზრდება მათი უშუალო მოვალეობების შესრულების ეფექტურობა.

## 22. მზა სამშენებლო პროდუქციის თვითღირებულება

მზა სამშენებლო პროდუქცია შედგება დანახარჯების ორი სახეობისგან: პირდაპირი და ზედნადები ხარჯები. საერთო სიდიდე მისივე ფასის ძირითადი ნაწილია. აქ განასხვავებენ საზოგადოებრივი და მშენებელი ორგანიზაციების დანახარჯებს. დანახარჯები ნაწილდება როგორც საერთო სამშენებლო, ისე სპეციალურ სამუშაოთა შესრულებაზე. საზოგადოებრივი დანახარჯები საზოგადოებრივად აუცილებელი დანახარჯების ის სიდიდეა, რაც მოდის დაპროექტებული ობიექტის მშენებლობაზე. ეს არის ობიექტის ღირებულება. თავის მხრივ, მშენებელი ორგანიზაციის დანახარჯები შედის სამშენებლო სამონტაჟო სამუშაოთა თვითღირებულებაში.

სამშენებლო საქმეში განიხილება სამუშაოთა თვითღირებულების საზოგადოებრივად აუცილებელი სახარჯთაღრიცხვო, საგეგმო და ფაქტიურისაანგარიშო მაჩვენებლები.

საზოგადოებრივად აუცილებელი თვითღირებულება გულისხმობს დანახარჯებს სამშენებლო-სამონტაჟო სამუშაოთა შესრულებაზე მასალების ხარჯის ეკონომიის, შრომისა და სამუშაოთა წარმოების სწორი ორგანიზაციისას.

საზოგადოებრივად აუცილებელი თვითღირებულება მზა სამშენებლო პროდუქციისთვის განისაზღვრება არა მთლიანად ქვეყნისთვის, არამედ სხვადასხვა რაიონის გეოგრაფიული და ბუნებრივი პირობების გათვალისწინებით ანუ თვითღირებულებას ზონალური ხასიათი აქვს.

მზა სამშენებლო პროდუქციისთვის ფაქტიური თვითღირებულება შედგება მოცემულ მშენებელ ორგანიზაციაში სამუშაოთა შესრულებაზე ფაქტიურად გაწეული ხარჯებისგან.

სამშენებლოსამონტაჟო სამუშაოთა თვითღირებულებაში შემავალი პირდაპირი და ზედნადები ხარჯები ერთმანეთისგან განსხვავდება. პირდაპირ ხარჯებს, დაკავშირებულს უშუალოდ ცალკეული სახეობის სამუშაოთა შესრულების ტექნოლოგიასთან, **პირდაპირი ხარჯები ეწოდება**. ხოლო ხარჯები, რომლებიც განკუთვნილია მართვის აპარატის, მომსახურე პერსონალის შენახვისა და სამუშაოთა ორგანიზაციისთვის, **ზედნადები ხარჯები ეწოდება**.

მშენებლობაზე სრულდება სხვა სახის სამუშაოებიც: გრუნტის, ნაგვის, თოვლის სამშენებლო მოედნიდან გატანა, საშენი მასალების გადაადგილება საავტომობილო ან სხვა სახეობის ტრანსპორტით საობიექტო საწყობებიდან სამუშაო ზონამდე. ყველა ამგვარი ხარჯი ერთიანდება „**სხვა პირდაპირი ხარჯების**“ მუხლში. საზოგადოებრივ თვითღირებულებაში სხვა პირდაპირი ხარჯები გათვალისწინებულია სამშენებლო მანქანების საექსპლუატაციო ხარჯების შედგენილობაში.

სამშენებლოსამონტაჟო სამუშაოებზე გათვალისწინებული ზედნადები ხარჯები პირობითად შეიძლება დაიყოს ოთხ ჯგუფად: ადმინისტრაციულსამეურნეო, მუშათა მომსახურების, სამუშაოთა წარმოების და ორგანიზაციის და სხვა ზედნადებ ხარჯებად.

ისეთი კომპლექსური ობიექტების მშენებლობების, როგორცაა სამრეწველო მშენებლობა, საცხოვრებელი კვარტლები, გვირაბები, ხიდები, ახალი სარკინიგზო ხაზები, რკინიგზის ელექტროფიკაციის სამუშაოები და სხვა, სამშენებლოსამონტაჟო სამუშაოთა თვითღირებულება დამოკიდებული იქნება სხვადასხვა სახეობის სამუშაოთა მოცულობის და მათი შესრულების ხერხების მანევრებელთა თანაფარდობაზე.

სამშენებლოსამონტაჟო სამუშაოთა ხარისხის ამადლება არის მნიშვნელოვანი რეზერვი სამშენებლო პროდუქციაზე ფაქტიური თვითღირებულების შემცირების საქმეში. სამშენებლო პროდუქციის წარმოებისა და მიღების წესების დარღვევას ახლავს დაშვებული წუნის გამოსწორების აუცილებლობა, რაც განაპირობებს ფაქტიური დანახარჯის ზრდას არა მარტო წუნის გამოსწორებაზე, არამედ აუარესებს მომდევნო სამუშაოთა ხარისხსაც, რაც ასევე დამატებით ხარჯებს მოითხოვს.

მაღალხარისხოვანი სამშენებლო პროდუქციის შექმნისთვის საჭირო სამშენებლოსამონტაჟო და სპეციალურ სამუშაოთა თვითღირებულების შემცირების აუცილებელ პირობად ითვლება მათი შესრულების ტექნოლოგიური თანამიმდევრობის დაცვა. ასევე სამრეწველოსამოქალაქო, საგზაო, ჰიდროტექნიკური და სხვა სამუშაოთა თვითღირებულების შემცირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წყაროს მიეკუთვნება არამწარმოებლური ხარჯები და დანაკარგები და სხვა.

## 23. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა.

### ა) მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ძირითადი მიმართულებები

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი არის მეცნიერების, ტექნიკის, ტექნოლოგიის, შრომის საგნების, შრომის იარაღების, წარმოების და შრომის ორგანიზაციის მეთოდების და ფორმების სრულყოფის უწყვეტი პროცესი.

საბაზრო ეკონომიკისთვის განსაკუთრებით დამახასიათებელია მეცნიერებისა და ტექნიკის სწრაფი განვითარება და მათი გავლენის ზრდა ადამანთა საქმიანობის ყველა სფეროში.

ნებისმიერ ფორმაში ჯანსაღი ბიზნესის განვითარება წარმოდგენილია მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების დანერგვის გარეშე. სწორედ მისი განვითარების შედეგია ახალი ტექნოლოგიების, ახალი სახის საქონლის, კომპიუტერული და რობოტიზებული სისტემების, მოდერნიზებული მენეჯმენტის და სხვათა დანერგვა.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების დანერგვა უზრუნველყოფს ერთი მხრივ, შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას და მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესებას, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვებას, მეორე მხრივ, ამსუბუქებს შრომის პირობებს და შრომას უფრო მიმზიდველს ხდის. საბოლოოდ, იგი უზრუნველყოფს საზოგადოებრივ მოთხოვნილებათა უფრო სრულ დაკმაყოფილებას.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარების მნიშვნელოვან ფაქტორს მეცნიერება წარმოადგენს.

ფორმებმა მეცნიერულ-ტექნიკური პროდუქცია შეიძლება იყიდოს მეცნიერულ-ტექნიკური პროდუქციის ბირჟებზე, აუქციონებზე, გამოფენებზე, სამეცნიერო-ტექნიკურ სემინარებზე და სხვა.

მეცნიერული პროდუქცია შეიძლება იყოს ახალი ტექნიკა, ტექნოლოგიები, ეკონომიკური მექანიზმები, მენეჯმენტის სრულყოფის მეთოდები და ფორმები, კომპიუტერული პროგრამები, ბიზნეს-გეგმები, პროგნოზული გაანგარიშებები და სხვა.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროდუქციის მფლობელ-მიმწოდებლები არიან:

- გამომგონებლები და რაციონალიზატორები, მეცნიერები, კონსტრუქტორები და სხვა;
- სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტები, საკონსტრუქტორო ბიუროები, საცდელი სადგურები, უმაღლესი სასწავლებლები და სხვა.

მეცნიერული პროდუქცია იყიდება სახელშეკრულებო ფასებით, რომლის დროსაც მხედველობაში მიიღება: სიახლის ხარისხი, გამოყენების ეფექტიანობა, ათვისების მასშტაბები და ვადები. ამასთან, პროდუქციას უნდა ახლდეს ტექნიკური, ტექნოლოგიური და ეკონომიკური ინფორმაცია.

მეცნიერული პროდუქციიდან შეიძლება გაიყიდოს მხოლოდ ნაწილი, მაგ. იდეა, თანაც შესაძლებელია რამდენიმეჯერ. პროდუქციის მფლობელი ინარჩუნებს უფლებას ინტელექტუალურ საკუთრებაზე.

მომსახურების რეალიზაციაში ახალი – ელექტრონული ვაჭრობაა. არსებობს ელექტრონული ვაჭრობის ორი კატეგორია: „ბიზნესი ბიზნესის პირისპირ“ და „ბიზნესი კომერციის პირისპირ“.

პირველ შემთხვევაში, ელექტრონული ვაჭრობის დროს ფირმა იყენებს ელექტრონულ საკომუნიკაციო ქსელს, რათა გასცეს ანგარიშფაქტურა და გადაუხადოს მიმწოდებელს.

მეორე შემთხვევა გაიგივებულია ელექტრონულ საბითუმო ვაჭრობასთან. იგი ელექტრონული ვაჭრობის ძირითადი ნაწილია, რომელიც ფართოვდება ინტერნეტის საფუძველზე და განვითარდება ინტერნეტის მოხმარების ღირებულების შემცირებით ან უფასო ინტერნეტის საფუძველზე ევროპის ფარგლებში.

ელექტრონული ვაჭრობის შემოთავაზებელი უცხოელი კომპანიები საქართველოს ბაზარს უყურებენ, როგორც თავის სამომავლო ბაზარს. ქართულ კომპანიებს, რომლებიც უარს იტყვიან ელექტრონული ვაჭრობის ფორმის გამოყენებაზე, გაუჭირდებათ კლიენტურის შენარჩუნება, რომელთაც შეუძლიათ იგივე მომსახურება მიიღონ ახალი ელექტრონული ვაჭრობის ვებ გვერდიდან.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ტრადიციულ მიმართულებებად ითვლება:

- ელექტროფიკაცია;
- მექანიზაცია და ავტომატიზაცია;
- ქიმიზაცია.

ელექტროფიკაცია ტექნიკური პროგრესის განვითარებაში წამყვან როლს ასრულებს. მის გარეშე შეუძლებელია მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის სხვა მიმართულებების არსებობაც კი. იგი გამოიყენება სახალხო მეურნეობის ყველა დარგსა და სფეროში.

მექანიზაცია და ავტომატიზაცია გულისხმობს ხელით შრომის მანქანებით შეცვლას. ხელს უწყობს წარმოების ინტენსიფიკაციას, შრომის ნაყოფიერების ზრდას, შრომის პირობების შემსუბუქებას და გაუმჯობესებას, ასევე პროდუქციის შრომატევადობის შემცირებას.

ქიმიზაცია გულისხმობს ქიმიური და სინთეზური მასალების და ქიმიურ-ტექნოლოგიური პროცესების გამოყენებას. დიფუზიის, თერმული დამუშავების, ზედაპირის დაფარვის და სხვათა დროს ძვირად ღირებული ნედლეული და მასალები იცვლება იაფფასიანი სინთეზური ქსოვილებით.

ბოლო დროს ფართოდ გამოიყენება პლასტმასები, სინთეტიკური კაუჩუკი და სხვა.

ფირმაში ტექნიკურ-ეკონომიკური პროგრესი ხორციელდება შემდეგი მიმართულებით:

- ბაზრის და კონკურენციის მოთხოვნის შესაბამისად მოწყობილობის განახლება;
- შრომის უსაფრთხო პირობების შექმნა;
- გამოყენებული ნედლეულის და მასალების ეკონომია – ახალი სახის მასალების გამოყენება ამცირებს პროდუქციის წარმოებაზე გაწეულ დანახარჯებს;
- გამოსაშვები პროდუქციის განახლება – ამ მიმართულების მთავარი ამოცანაა გამოსაშვები პროდუქციის ხარისხისა და სამომხმარებლო თვისებების ამაღლება. ფართოდება წარმოებული პროდუქციის ასორტიმენტი, რაც იწვევს წარმოების პროცესის გართულებას და ტექნოლოგიის ახალი მეთოდების გამოჩენას.

## 23.2. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის მახასიათებლები

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მთავარი ადგილი უკავია პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფას, რომელიც გულისხმობს პროდუქციის მახასიათებელთა (ხარისხი, ფასი, სერვისი) მთლიანობას. ეს განაპირობებს საქონლის უპირატესობას ბაზარზე და მის წარმატებულ გასაღებას კონკურენციის პირობებში.

**პროდუქციის ხარისხი** არის პროდუქციის თვისებათა ერთობლიობა, რაც განაპირობებს ადამიანთა გარკვეული მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას.

პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება, მისი განახლება, ახალი პროდუქციის შექმნა და დანერგვა დამოკიდებულია მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესზე, პროგრესული ტექნოლოგიების ათვისებასა და გამოყენებაზე და სხვა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში პროდუქციის ხარისხზე ყველაზე მეტად ორი ფაქტორი მოქმედებს:

- რეალური საშიშროება, რომ წარმოება გაკოტრდეს (უხარისხო პროდუქციის გამო);
- რეალური შესაძლებლობა, რომ ფირმა გამდიდრდეს, კონკურენტუნარიანი პროდუქციის შემთხვევაში.

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ერთერთი მახასიათებელია ასევე **ფასი**. ფასი არის ღირებულების რეალური გამოხატულება, ხოლო ღირებულება წარმოების ხარჯებისა და საშუალო მოგების ჯამის ტოლია.

ფასი ღირებულებას მაშინ ემთხვევა, როცა მოთხოვნა მიწოდების ტოლია. ასეთ შემთხვევაში ყალიბდება საბაზრო ფასი, რომლის მიხედვითაც ხორციელდება პროდუქციის ყიდვა-გაყიდვა. ხოლო იმ შემთხვევაში, როცა მიწოდება მოთხოვნას აღემატება, ფასი ღირებულების ქვემოთ იხრება და პირიქით.

ამგვარად, ფასი ასრულებს ორ ფუნქციას:

- მოტივაციის ფუნქციას (მაღალი ფასი ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას);
- შეზღუდვის ფუნქციას (მაღალი ფასი ამცირებს მოთხოვნას).

ფასზე მოქმედი ფაქტორებიდან, როგორც აღვნიშნეთ, ერთერთია ღირებულება, მაგრამ იცვლება კონკურენტებთან ბრძოლის ამოცანებიდან, ბაზრის კონიუნქტურიდან, შუამავლების ინტერესებიდან გამომდინარე. ამიტომ ფასების დარგში ტარდება გარკვეული ფასების პოლიტიკა. ზოგჯერ კონკურენტის დამარცხების მიზნით ფირმა მიმართავს დემპინგს – საქონლის გაიაფებას, ფასების დაწესებას ღირებულებაზე დაბლა, რომლის დროსაც კონკურენტი ფირმა ვერ შეძლებს ძველ ფასად პროდუქციის გაყიდვას. ფასების სიდიდეზე გავლენას ახდენს მოთხოვნის სიდიდე, სატრანსპორტო დანახარჯები, საბაჟო გადასახადების სიდიდე, გასაღების სტიმულირების ელემენტები – პრემიები, სარეკლამო ხარჯები და სხვა.

საქონლის მაღალი კონკურენტუნარიანობა მაღალხარისხოვანი სერვისითაც განისაზღვრება.

სერვისი ინგლისური სიტყვაა და ნიშნავს სამსახურს, მომსახურებას. კარგი სერვისი აფართოებს პროდუქციაზე მოთხოვნას. მიტომ ფირმაში მას დიდ ყურადღებას უთმობენ. თავად სერვისს დიდი შემოსავალი მოაქვს ფირმისთვის, რაც უნდა გაითვალისწინოს მარკეტინგის სამსახურმა.

მსოფლიო ბაზარზე სამამულო ნაწარმის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია საქონლის ტექნიკური დონის და ხარისხის მაჩვენებლების შეფასების საიმედოობა. ასეთი აუცილებლობაა სერტიფიკაცია, რომელიც იმის გარანტია, რომ პროდუქცია უპასუხებს დადგენილ მოთხოვნებს.

სიტყვა „სერტიფიკატი“ ნიშნავს დამოწმებას. სამამულო პროდუქციის ხარისხის მაჩვენებლები უნდა შეესაბამებოდეს საერთაშორისო და ეროვნული სტანდარტების მოთხოვნებს.

საგარეო ვაჭრობაში კი სერტიფიკატი არის საბუთი, რომელიც ახლავს საქონელს და მასში აღნიშნულია საქონლის ხარისხი, ფასი და სხვა. იგი გულისხმობს დოკუმენტურად (იურიდიულად) იმის დამოწმებას, რომ მოცემული პროდუქცია აკმაყოფილებს საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნებს სერტიფიკაციის სფეროში.

სერტიფიკაციამ ხელი უნდა შეუწყოს ეროვნული წარმოების პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას საერთაშორისო ბაზარზე, რაც განაპირობებს მის მაღალ კონკურენტუნარიანობას.

ნაწარმის კონკურენტუნარიანობის სამომხმარებლო შეფასება უნდა მოხდეს მომხმარებლის მიერ მისი ექსპლუატაციის პროცესში. ამიტომ

აუცილებელია ეს მონაცემები მივაწოდოთ მწარმოებელს. ის არის ბაზა პრინციპულად ახალი ან გაუმჯობესებული სამომხმარებლო თვისებების მქონე პროდუქციის შესაქმნელად.

საქართველოში წარმოებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფას უადრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს, რამდენადაც განსაზღვრავს ასევე ჩვენი ეროვნული პროდუქციის კონვერტირებადობას. **კონვერტირებადობა** (ლათ. **Conversio** – შეცვლა, გადაცვლა) და კონკურენტუნარიანობა ურთიერთდაკავშირებული ცნებებია, რადგან სავალუტო სტიმულირება ყველაზე უფრო ქმედითი ფაქტორია პროდუქციის ხარისხის ასამაღლებლად, ხოლო მაღალხარისხოვანი კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების გარეშე შეუძლებელია ქართული ეროვნული ვალუტის კონვერტირებადობის უზრუნველყოფა.

## ლიტერატურა

1. მ. ანთაძე. საინჟინრო მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი, 2005.
2. ე. ბარათაშვილი და სხვ. პროექტის მენეჯმენტი. თბილისი. 2007.
3. ჯ. ბიჭიაშვილი და სხვ. მენეჯმენტის საფუძვლები მშენებლობაში. თბილისი. 2000.
4. ნ. ბადრიძე. მეწარმეობის საფუძვლები და ფირმის ეკონომიკა. თბილისი. 2004.
5. გ. ერქომაიშვილი. ფირმის ეკონომიკა. თბილისი. 2005.
6. ნ. კოდუა. დაფინანსება და დაკრედიტება. სალექციო კურსი მაგისტრანტებისთვის. თბილისი. 2009.
7. ა. მოწონელიძე და სხვ. მშენებლობის მენეჯმენტი. თბილისი. 1996.
8. შ. ოთარაშვილი. სტრატეგიული მენეჯმენტი მცირე საწარმოებში. ჟურ. „ბიზნესი და კანონმდებლობა“, თბილისი. 2006. (18).
9. უ. სამადაშვილი. ბიზნესის საფუძვლები. თბილისი, 2005.
10. ჯ.ა. ჯაყელი. მენეჯმენტი, თეორია და პრაქტიკა. თბილისი. 2002.
11. ჩ. ჯაში. სოციალური მარკეტინგის საფუძვლები. თბილისი. 2009.
12. У. Брэдик. Менеджмент в организации. Москва. 1997. Инфра-м.
13. Н. Н. Кабушкин. Основы менеджмента. 1996.
14. Мерилин и Том Росс. Большие одеи для малого бизнеса.
15. Менеджмент в организации. учебное пособие, под. ред. д.о.м. проф. З.И. Румянцевой. 1994.
16. Основопологающие идеи в менеджменте. У. Дункан. Москва. 1996. изд. „Дело“.
17. Питер Э. Ленд. Менеджмент – Искусство управлять. Москва. 1997. Инфра-м.
18. Ричард Л. Дафт. Менеджмент. Санкт-Петербург. „Питер“, 2000 г.
19. Э.А. Уткин, А.И. Кочеткова. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. Москва. 1996. „Авалис“.
20. Ханс-Петер Циммерманн. К большому успеху в малом бизнесе, Вверх по служебной лестнице. Москва. 1996. АО „Интерэксперт“.
21. Энциклопедия малого бизнеса. Москва. 1994, под. редакцией Т.А. Слука.
22. Эндрю С, Гроув. Высокоэффективный менеджмент. Москва. 1996.
23. SIDNEY M. LEVI. Project Manajement in Construction. Second Edition. Mc. Graw-hill, Inc, 1994.



## შინაარსი

1.	მეწარმეობის არსი	3
2.	ფირმათა კლასიფიკაცია	5
3.	მეწარმეობის ორგანიზაცია	7
3.1.	მეწარმეობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები	7
3.2.	საწარმოთა დახასიათება საკუთრების ფორმის მიხედვით	9
4.	სამეწარმეო ურთიერთობის ფორმები	16
5.	ფირმის საქმიანობის დაგეგმვა და პროგნოზირება	20
6.	რა არის ბიზნესი და რას შეისწავლის ის	22
6.1.	ბიზნეს-გეგმის არსი და კონფიდენციალური ხასიათი	22
6.2.	ბიზნეს-გეგმის შინაარსი	25
7.	მარკეტინგის მენეჯმენტი	31
7.1.	მარკეტინგი, ფირმის მენეჯმენტის ორგანული ნაწილი	31
7.2.	რეკლამა და მისი ფუნქციები	33
7.3.	გასაღების სტიმულირება	34
7.4.	<b>PR</b>	35
8.	ბაზარი, მისი სახეები, ტევადობა, კონიუნქტურა	36
9.	პარტნიორული ურთიერთობები ფირმაში	38
9.1.	ხელშეკრულების ცნება	38
10.	კულტურათა სხვადასხვაობა	41
10.1.	მულტიკულტურული შეხვედრები	41
11.	სამეწარმეო რისკი და მისი მართვა	43
12.	ფირმის მენეჯმენტის ფინანსური ასპექტები	46
12.1.	ფინანსური უზრუნველყოფის წყაროები	46
12.2.	ფირმის ეფექტურობა	49
13.	დაფინანსება და დაკრედიტება	52
13.1.	პროექტისმიერი დაფინანსება	58
13.2.	პროექტისმიერი დაფინანსების ღირსება და ნაკლოვანებები	62
13.3.	პროექტის სხვადასხვა მონაწილეთა ინტერესები	64
14.	ფირმის ხარჯები და მათი გაანგარიშება	68
14.1.	ფირმის ხარჯების არსი და სახეობები	68
14.2.	ზღვრული პროდუქტი, ზღვრული ხარჯი	70
14.3.	პროდუქციის თვითღირებულების დაგეგმვა	71
15.	ფირმის მართვის ორგანიზება	73
15.1.	მენეჯმენტის არსი და ფუნქციები	73

15.2.	ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა	77
15.3.	კონფლიქტები ფირმაში და მისი რეგულირების მეთოდები	81
16.	ფირმის შრომის ნაყოფიერება	82
16.1	ფირმის კადრები და მისი შერჩევის მეთოდები	82
16.2	შრომის ნაყოფიერების ზრდაზე მოქმედი ფაქტორები	85
17.	სამშენებლო საქმიანობათა კლასიფიკაცია	87
18.	სამშენებლო წარმოების მენეჯმენტი	88
19.	სამშენებლო ორგანიზაციის ორგანიზაციული სტრუქტურა	91
20.	სამშენებლო საქმიანობის სპეციფიკური ხასიათი	93
21.	სამშენებლო ფირმების მუშაობის ორგანიზება	95
22.	მზა სამშენებლო პროდუქციის თვითღირებულება	96
23.	მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა	98
23.1.	მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ძირითადი მიმართულებები	98
23.2.	პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის მახასიათებლები	100
	ლიტერატურა	103