

ბუნას ეროვნული, ღია ბიბლიოთეკა, ნინო ტალახაძე

მეწარმეობის საფუძვლები

შინაარსი

შესავალი

თავი 1. მეწარმეობა – საქმიანი აქტივობის განსაკუთრებული ფორმა

- 1.1. მეწარმეობის არსი
- 1.2. მეწარმეობის ფორმები
- 1.3. მეწარმეობის აღმოცენება საქართველოში

მეწარმეობის უნარის შეფასების ტესტი

ეს საინტერესოა

თავი 2. სამეწარმეო ბარემო

- 2.1. ბიზნესის მიკრო და მაკრო გარემო
- 2.2. გარემოს ზეგავლენა ბიზნესზე

პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი

თავი 3. ფირმების კლასიფიკაცია და მეწარმეობის სამართლებრივი ფორმები

- 3.1. ფირმების კლასიფიკაცია და საფირმო სტილი
- 3.2. მეწარმეობის სამართლებრივი ფორმები
- 3.3. რთული ბიზნესური ორგანიზაციული სტრუქტურები – კორპორაციები
- 3.4. ფირმის რეგისტრაციის წესი

პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი

თავი 4. სამეწარმეო საქმიანობის დაგეგმვა

- 4.1. დაგეგმვის მიზანი და ამოცანები
- 4.2. ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია

პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი

თავი 5. ინოვაციები და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა

- 5.1. ინოვაციური საქმიანობა და მისი სუბიექტები
- 5.2. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის არსი, მახასიათებლები და შეფასების ეტაპები

- 5.3. ბრენდინგი და ბრენდის შექმნის საშუალებები

რჩეული ბრენდები საქართველოში

ეს საინტერესოა

თავი 6. სამეწარმეო საქმიანობის მარკეტინგული უზრუნველყოფა

- 6.1. მარკეტინგის არსი და სტრატეგია
- 6.2. მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტები
- 6.3. მარკეტინგის კომუნიკაციები

- 6.4. პაბლიკ რილეიშენზის როლი ფირმის საქმიანობაში
- 6.5. საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზი

პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი

თავი 7. სამეწარმეო საქმიანობის მართვის სისტემა

- 7.1. მენეჯმენტის არსი და ფუნქციები
 - 7.2. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები
- პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი*

თავი 8. სამეწარმეო ურთიერთობის ფორმები

- 8.1. სამეწარმეო ურთიერთობის ფორმები წარმოების სფეროში
- 8.2. სამეწარმეო ურთიერთობის ფორმები საქონელგაცვლის სფეროში
- 8.3. გარიგების ფორმები ვაჭრობის სფეროში
- 8.4. თანამშრომლობის ფორმები საფინანსო ურთიერთობების სფეროში

თავი 9. პარტნიორული სახელშეკრულებო ურთიერთობები

- 9.1. ხელშეკრულების ცნება და კლასიფიკაცია
 - 9.2. მეწარმის მომზადება ხელშეკრულების დასადავად
- სახალისო ტესტები*

თავი 10. სამეწარმეო საქმიანობის ფინანსური უზრუნველყოფა და ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის მაჩვენებლები

- 10.1. ფირმის ფინანსური უზრუნველყოფის წყაროები და სახეობები
 - 10.2. ფირმის ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის მაჩვენებლები
- ამოცანები*

თავი 11. სამეწარმეო რისკი და მისი დაზღვევის სისტემა

- 11.1 რისკის სახეები
- 11.2. რისკების დაზღვევის სისტემა

თავი 12. საქართველოს საგადასახადო სისტემა და მისი ბავლენა მეწარმეობის განვითარებაზე

- 12.1. საქართველოს საგადასახადო სისტემის ფორმირება და ფუნქციონირების პრინციპები
- 12.2. გადასახადის გადამხდელები და საგადასახადო აგენტები
- 12.3. გადასახადების სახეები
- 12.4. მეწარმეობაზე ახალი საგადასახადო სისტემის გავლენის შედეგები

ლიტერატურა

კურსი „მეწარმეობის საფუძვლები“ მიზნად ისახავს სტუდენტებს გააცნოს მეწარმეობის არსი, ფორმები, სამეწარმეო გარემო, ფირმების კლასიფიკაცია და მეწარმეობის სამართლებრივი ფორმები, სამეწარმეო საქმიანობის მართვისა და დაგეგმვის საფუძვლები, ბიზნეს-გეგმის შედგენისა და დამუშავების წესი, მარკეტინგის სტრატეგია და ტაქტიკა, მარკეტინგის კომუნიკაციები, ქვეყანაში არსებული საგადასახადო სისტემის გავლენა მეწარმეობის განვითარებაზე და სხვ.

მზაფრი კონკურენციის პირობებში სიცოცხლისუნარიანია ის მეწარმე, ვინც კომპეტენტურად, საქმის ცოდნით განსაზღვრავს ბაზრის მოთხოვნებს, აწარმოებს კონკურენტუნარიან პროდუქციას, გაითვალისწინებს შესაძლო რისკებს. აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე ბაზარი გაჯერებულია პრინციპულად ახალი პროდუქტებით, ასევე ახალი ტექნოლოგიებით დამზადებული ტრადიციული საქონლით. ამიტომ მეწარმეს უნდა შეეძლოს ბაზარზე შეღწევის, მისი გაფართოების ან შენარჩუნების სტრატეგიის შემუშავება. მან უნდა განჭვრიტოს მოთხოვნა ახალ საქონელსა და მომსახურებაზე, პერიოდულად გარდაქმნას საქმიანობა მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნილებების შესაბამისად. ბაზრის სეგმენტების ანალიზიდან გამომდინარე უნდა გააფართოოს წარმოება და მიწოდება იქ, სადაც ყველაზე დიდი რაოდენობით არის მოსალოდნელი მოთხოვნა.

ბიზნესის განვითარება ქვეყანაში შეუძლებელია ხელსაყრელი საგადასახადო სისტემის არსებობის გარეშე. მეწარმე კარგად უნდა ერკვეოდეს ქვეყანაში მოქმედ საგადასახადო კოდექსში, გადასახადების გადახდის დადგენილ წესებში.

აღნიშნულ დისციპლინაში ლოგიკური თანმიმდევრობით განიხილება საკვანძო საკითხები, რომლებიც დაეხმარება სტუდენტებს ეკონომიკური განათლებისა და აზროვნების ჩამოყალიბებაში, სამეწარმეო საქმიანობის რეგულირების ინსტრუმენტებისა და კვლევის მეთოდების დაუფლებაში.

სწავლის დასრულების შემდეგ სტუდენტები შეძლებენ:

- შექმნან საკუთარი ფირმა;
- შეარჩიონ მეწარმეობის სამართლებრივი ფორმა;
- დამოუკიდებლად შეადგინონ ბიზნეს-გეგმა;
- დადონ ხელშეკრულებები პარტნიორებთან;
- მართონ სამეწარმეო რისკები;
- დაადგინონ ფირმის ფინანსური შედეგები და სხვ.

ნაშრომში გამოყენებულია საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“, საქართველოს საგადასახადო კოდექსი, სპეციალური მასალები და ლიტერატურა, რომლის სია დართულია ბოლოში.

1.1. მეწარმეობის არსი

ტერმინი „მეწარმეობა“ პირველად გამოიყენა ფრანგმა ეკონომისტმა რ. კანტილიონმა XVIII ს. მეორე ნახევარში ნაშრომში „გამოცდილება ზოგადად ვაჭრობის ბუნების შესახებ“. იგი მეწარმეობას აიგივებდა ვაჭრობასთან და განასხვავებდა მას ფინანსური საქმიანობისაგან. მისი აზრით „მეწარმე არის ნებისმიერი ინდივიდი, რომელსაც შეუძლია თავის თავზე აიღოს რისკი, მიისწრაფვის მომავლისაკენ, იმედი აქვს მიიღოს შემოსავალი და მზად არის დანაკარგებისთვისაც“.

ავსტრიელი ეკონომისტი ი. შუმპეტერი (1883-1950), მეწარმეობას განიხილავდა, როგორც ეკონომიკური განვითარების მექანიზმის ცენტრალურ ელემენტს. მისი აზრით, ეკონომიკური განვითარების საფუძველია მეწარმის განსაკუთრებული ფუნქცია, გამოიყენოს წარმოების ფაქტორთა „ახალი კომბინაცია“, რის შედეგადაც მიიღება სიახლე, ინოვაცია. იგი ახასიათებს ასეთი კომბინაციის შემდეგ ხუთ სახეობას: პირველი, ახალი სახეობის საქონლის დამზადება; მეორე, წარმოების ახალი მეთოდებისა და გასაღების ახალი ფორმების დანერგვა; მესამე, ახალი ბაზრების ათვისება; მეოთხე, ნედლეულისა და ნახევარფაბრიკატების ახალი წყაროების აღმოჩენა; მეხუთე, რეორგანიზაციის ჩატარება. ი. შუმპეტერი მეწარმეებს „ეკონომიკის რევოლუციონერებს“ უწოდებს, მისი გავლენით ეკონომიკურ თეორიაში სამეწარმეო უნარი სპეციფიკურ რესურსად, წარმოების მეოთხე ფაქტორად იქნა აღიარებული.

დღესდღეობით მსოფლიოში არ არსებობს მეწარმეობისა და მეწარმის საერთო აღიარებული განსაზღვრება. ამერიკელი მეცნიერის, პროფესორ რობერტ ჰიზრიჩის აზრით „მეწარმეობა არის რაღაც ახლის შექმნის პროცესი, რომელსაც აქვს ღირებულება. მეწარმე არის ადამიანი, რომელიც ამისათვის ხარჯავს აუცილებელ დროს და ენერჯიას, თავის თავზე იღებს ფინანსურ, ფსიქოლოგიურ და სოციალურ რისკს, ჯილდოდ იღებს ფულს და მიღწეულით კმაყოფილებას“.

პროფ. ა. ბუსიგინის აზრით მეწარმეობა არის საქმიანი აქტივობის წარმართვის ხელოვნება, ესაა უწინარეს ყოვლისა შემოქმედებითი პროცესი.

„მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად, „სამეწარმეო საქმიანობად მიიჩნევა მართლზომიერი და არაერთჯერადი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად“. მართლზომიერების ცნებაში იგულისხმება ის, რომ მოქალაქეს უფლება აქვს საკუთარი სახსრებით და რისკით წარმართოს ყოველგვარი საქმიანობა, თუ იგი კანონით აკრძალული არ არის. არაერთჯერადობა ნიშნავს იმას, რომ მოქმედებები ხორციელდება სისტემატურად.

ამ კანონიდან გამომდინარე, სამეწარმეო საქმიანობად არ ჩაითვლება ფიზიკური პირის სახელოვნებო, სამეცნიერო, სამედიცინო, არქიტექტორული, საადვოკატო ან სანოტარო, სააუდიტო, საკონსულტაციო (მათ შორის, საგადასახადო კონსულტანტთა), სასოფლო-სამეურნეო ან სატყეო-სამეურნეო საქმიანობა; სასოფლო-სამეურნეო და სატყეო-სამეურნეო წარმოებები შეიძლება არსებობდეს სამართლებრივი ფორმით, თუ მოხდება მათი სამეწარმეო რეესტრში რეგისტრაცია. რეგისტრაცია სავალდებულოა, თუ წარმოებაში მუდმივად დასაქმებულია მფლობლის ოჯახის არაწევრი ხუთი პირი მაინც.

ამგვარად, მეწარმეობა წარმოადგენს ეკონომიკური აქტივობის განსაკუთრებულ ფორმას, რომელიც ემყარება წარმოებისადმი და ბაზარზე საქონლის მიწოდებისადმი ინოვაციურ, დამოუკიდებელ მიდგომას, რომელსაც მეწარმისთვის მოაქვს შემოსავალი და ამასთან ერთად მისი, როგორც პიროვნების მნიშვნელობის გაცნობიერება.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეკონომიკური საქმიანობა ხორციელდება ეკონომიკის ძირითად რგოლში – ფირმაში, ხოლო სამეწარმეო აქტივობის ძირითადი სუბიექტია მეწარმე, რომელიც დაკავშირებულია ამ პროცესის სხვა მონაწილეებთან – მომხმარებლებთან, სახელმწიფოსთან, პარტნიორებთან, დაქირავებულ მუშაკებთან. სამეწარმეო საქმიანობის ობიექტს წარმოადგენს საქონელი.

მეწარმეობის მიზანია სამეწარმეო შემოსავლის (მოგების) მიღება პროდუქციის, მომსახურების წარმოებისა და ბაზარზე მიწოდების შემდეგ, ასევე მეწარმის, როგორც მნიშვნელოვანი პიროვნების გაცნობიერების საზოგადოებრივი აღიარება.

მეწარმე არის სამეურნეო სუბიექტი, რომელიც ბაზარზე ორიენტირებულ, კანონიერ, ინიციატივიან, რისკთან დაკავშირებულ დამოუკიდებელ საქმიანობას ეწევა მოგების (შემოსავლების) მიღების მიზნით. ეს მოგება მის მიერ გამოიყენება პირადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და წარმოების განახლება-გაფართოებისათვის.

ასეთ სამეურნეო სუბიექტს (მეწარმეს) შეიძლება წარმოადგენდეს როგორც ერთი მოქალაქე (ოჯახი), ისე მოქალაქეთა ასოციაცია.

წარმატებას მეწარმეობაში შეიძლება მიაღწიოს პიროვნებამ, რომელიც დაჯილდოებულია ბუნებრივი ტალანტით, მაგრამ ნებისმიერ შემთხვევაში აუცილებელია ცოდნა, სიახლეების განჭვრეტა, ფანტაზია, შეუპოვრობა, მზადყოფნა მიიღოს გადაწყვეტილება და განახორციელოს იგი. წარმატებული კომპანიის დევიზია: შესანიშნავი ხარისხი, შესრულების საიმედოობა და ერთგულება კლიენტებთან დამოკიდებულებაში. მეწარმემ უნდა იცოდეს როგორ შეადგინოს ბიზნეს-გეგმა, ჩაატაროს ბაზრის კვლევა, აწარმოოს ბუღალტრული დოკუმენტაცია, გადაიხადოს გადასახადები, იცოდეს თავისი სოციალური პასუხისმგებლობა.

ნებისმიერმა მეწარმემ უნდა იცოდეს, რომ შესაძლებელია საქონელი თანაბრად არ მოეწონოს ყველა მომხმარებელს. ისინი ხომ თავიანთი ჩვევებით, გემოვნებით, საჭიროებებით მკვეთრად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. ამიტომ, მეწარმემ ორიენტაცია უნდა აიღოს მომხმარებელთა ნაწილზე, რაც ბაზრის სეგმენტის სახით გამოიკვეთება და მისდამი ეფექტური მომსახურება უნდა გასწიოს. მეწარმემ უნდა იცოდეს, რომ ბაზრის ყველა სეგმენტს საქონლის გასაღების სხვადასხვა შესაძლებლობა აქვს. სეგმენტაციის რაიმე დადგენილი წესი არ არსებობს. ყველა მეწარმე ამას შემოქმედებითად წყვეტს. სეგმენტაცია შეიძლება მოხდეს გეოგრაფიული, ასაკობრივი, სქესობრივი და სხვა ნიშნის მიხედვით.

ბაზრის სეგმენტების ანალიზიდან გამომდინარე მეწარმე აფართოებს წარმოებას და მიწოდებას იქ, სადაც ყველაზე დიდი რაოდენობით არის მოსალოდნელი მოთხოვნა.

ბაზარი, როგორც ეკონომიკის თვითრეგულირების სისტემა აბალანსებს მოთხოვნასა და მიწოდებას თავისუფალი ფასწარმოქმნის გზით. მაგრამ ეს არ ნიშნავს, რომ საბაზრო ეკონომიკაში ფასწარმოქმნა სახელმწიფოს სამეურნეო ფუნქციის სფეროში არ შედის. ფასების ბაზრულ სტიქიას საქონლის ყველა სახეობაში არცერთი სახელმწიფო არ უშვებს. არის მთელი რიგი პროდუქტებისა, რომელთა წარმოება კონკრეტული ფასების მანიპულირების გზით გარდაუვალია, ცივილიზებული სახელმწიფოს ეკონომიკურ პოლიტიკაში ფასები ყოველთვის უდიდეს როლს ასრულებენ წარმოების მოცულობის, რეალიზაციის და მოგებასთან დაკავშირებული საკითხების გადასაჭრელად.

მეწარმეობის დიდი ხნის ისტორია მიუთითებს იმაზე, რომ მყარი ბიზნესის არსებობისათვის აუცილებელია იმ საქმის ღრმა ცოდნა, რასთანაც დაკავშირებულია ბიზნესი, მაგრამ ამავე ღროს ბიზნესის შესახებ მსჯელობისას აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ ადამიანისათვის დამახასიათებელი საქმოსნობის ალღო. მუდმივად ცვალებად სამყაროში, რომელშიც დღეს ადამიანები ცხოვრობენ, მეწარმეს უნდა შეეძლოს ახალი იდეების, ახალი მიდგომების

რეალიზაცია, ჯერ კიდევ შეუძნეველი, გაურკვეველი და არასრულყოფილი წინასწარი მონაცემების საფუძველზე მოსალოდნელი კატასტროფის პროგნოზირება, რომ შეძლოს დროული რეაგირება. რაც უფრო დროულად შეძლებს სათანადო ღონისძიებათა გატარებას, მით უფრო ნაკლები დანახარჯებით შეძლებს იგი თავიდან აიცილოს ზარალი. რაც უფრო მაღალია პიროვნების საქმიანობის ალღოს დონე, მით უკეთ ახდენს იგი საქმიანობის ყველა მხარის – მეწარმულის, სამართლებრივის, ზნეობრივის და ა.შ. შერწყმას. შეუძლებელია საბაზრო კონკურენციაში მონაწილეობა საქმოსნობის კულტურის გარეშე, რამდენადაც იგი სასაქონლო ურთიერთობაში პიროვნების მოქმედების და გამძლეობის მაჩვენებელია.

მეწარმის განსაკუთრებული თვისებაა მოგებისათვის რისკზე წასვლის უნარი. ბიზნესში ერთნაირადაა შესაძლებელი მოგებაც და წაგებაც. ამიტომ ბიზნესში წარმატებას აღწევს ის მეწარმე, ვინც გულმოდგინედ ირჩევს საქმეს. მეტწილად სწორედ ადამიანების ცოდნა და გამოცდილება იცავს ბიზნესს მარცხისაგან. ბიზნესში რისკი მცირდება ან სრულად გამოირიცხება იმისდა მიხედვით, თუ საქმის წარმოების როგორი სისტემა იქნება შექმნილი.

მეწარმეს უნდა ჰქონდეს ინიციატივის, შემოქმედებითი ძიების, კომერციული გამჭრიახობის და ბაზრის კონიუნქტურებში ორიენტაციის უნარი. მეწარმის მამოძრავებელი მოტივი მაღალი მოგების მიღებაა. მწვავე კონკურენციულ ბრძოლაში შეუძლებელია მოგება მიიღოს ისე, რომ წარმოებაში არაფერი შეცვალოს. ბაზარზე მყარად იმკვიდრებს ადგილს და დიდ წარმატებებს აღწევს ის მეწარმე, რომლის პროდუქციაც მაღალხარისხოვანია, მოდურია, წარმოებულია შედარებით დაბალი დანახარჯებით.

მეწარმის მოღვაწეობა უშუალოდ დაკავშირებულია როგორც ახალი იდეის განხორციელებასთან, ასევე არსებულის გაუმჯობესებასთან. მეწარმეები წარმოადგენენ იმ ძალას, რომლებიც საინტერესო იდეებს რეალობად აქცევენ.

თუ ბიზნესმენი მეწარმეა, იგი უნდა ერკვეოდეს არა მხოლოდ თავისი პროდუქციის დამზადების პროცესში, არამედ კონკურენტების პროდუქციის ტექნოლოგიასა და ხარისხობრივ მაჩვენებლებში, ბაზრის მოთხოვნასა და ფასებში. მეწარმემ არ შეიძლება საქმიანობის ყველა სფერო იცოდეს, მაგრამ თავისი საქმიანობის სფეროში უნდა იყოს მომზადებული და გააჩნდეს სათანადო ნიჭი.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მეწარმე თავისუფალია, საკუთრების სრულფუფლებიანი ბატონ-პატრონი და გამგებელია. მაგრამ თავისუფლება არ ნიშნავს იმას, რომ მან იმოქმედოს ობიექტური პირობების და არსებული კანონმდებლობის გაუთვალისწინებლად. თუ მეწარმემ არ გაითვალისწინა მოთხოვნა, მისი საქონელი ვერ გასაღდება და თვითონ გაკოტრდება. თუ კანონით აკრძალულ საქმიანობას მიჰყვება ხელი (მაგ. ნარკობიზნესს) ისჯება ადმინისტრაციული ან ეკონომიკური სანქციების წესით.

ამრიგად, მეწარმის თავისუფლება ნიშნავს იმას, რომ ნებისმიერს, ვისაც კი გააჩნია გარკვეული კაპიტალი, უნარი და სურვილი, უფლება აქვს ბაზრის კონიუნქტურის, კანონიერებისა და პირადი სარგებლიანობის გათვალისწინებით დამოუკიდებლად გადაწყვიტოს თუ საქმიანობის რომელ სახეს მიჰყვოს ხელი, თუ რა, როგორ და რამდენი აწარმოოს, ვისგან შეიძინოს რესურსები, ვის, როდის, რამდენი და რა ფასად მიჰყიდოს.

მეწარმეთა თავისუფლებას თან უნდა სდევდეს მომხმარებელთა თავისუფლებაც. თითოეულ მომხმარებელს უფლება უნდა ჰქონდეს საკუთარი სახსრებით შეიძინოს ის, რაც მას აუცილებლად და საჭიროდ მიაჩნია. შეზღუდვები შეიძლება დაწესდეს პროდუქტების და მომსახურების მხოლოდ მკაცრად განსაზღვრულ სახეებზე.

ბიზნესის სამყაროში, მეწარმის ბედი დიდად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რას ფიქრობენ მასზე პარტნიორები, რამდენადაც კლიენტებთან და პარტნიორებთან სახელის გატეხა ძალიან ძვირი ჯდება. საიმედო და პირიანი კაცის სახელი მეწარმისათვის საუკეთესო სავიზიტო ბარათია.

მეწარმის მიერ თავისი საქმიანობის საიდუმლოებების დაცვა გარეშეებისაგან (საგადასახადო და საფინანსო სამსახურის გარდა) კონკურენტებთან ბრძოლაში გამარჯვების აუცილებელი პირობაა. ფირმის საიდუმლო შეიძლება იყოს სამრეწველო, სამეცნიერო-ტექნიკური, ტექნოლოგიური და ა.შ. ხშირად მეწარმის საიდუმლოება რომელიმე ნივთიერების ქიმიური ფორმულაა. მაგ. ცნობილი ქართველი მეწარმის მიტროფანე ლალიძის სურნელოვანი წყლებით, მისი დაყენების ტექნოლოგიით თავის დროზე მრავალი ქვეყანა დაინტერესდა. მას არაერთხელ მიუღია მიწვევა ირანიდან, ეგვიპტიდან და სხვა ქვეყნებიდან, რათა იქ გაეხსნა თავისი ფირმა. უცხოელი საქმიანი წრეები მეტად ხელსაყრელ პირობებს სთავაზობდნენ მას, კაპიტალურ დაბანდებას თვითონ კისრულობდნენ და შემოსავლის ნახევარს აძლევდნენ, მაგრამ არც ერთი ქვეყანის წინადადება მან არ მიიღო. ნამდვილი ქართველი მეწარმე თვალისჩინივით უფრთხილდებოდა წყლების დაყენების საკუთარ ტექნოლოგიას და მხოლოდ თავისი სამშობლოს დიდებისათვის იღწვოდა.

ბიზნესის უმნიშვნელოვანესი თვისებაა ქველმოქმედება. იგი ნებაყოფლობით უნდა ხდებოდეს. ქველმოქმედება მეწარმის სულიერ სიმდიდრეზე უნდა იყოს დამოკიდებული.

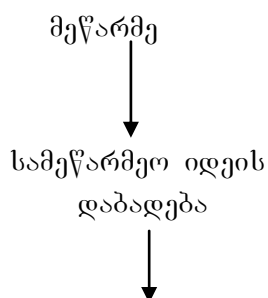
მეწარმეს შესაძლოა ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი თვისება არ გააჩნდეს, მაგრამ საკუთარი საქმის ორგანიზებისას უნდა შეარჩიოს კომპეტენტური და ორგანიზატორული უნარის მქონე თანამშრომლები. ისინი უნდა შეირჩნენ არა მეგობრული, ნათესაური ან პოლიტიკური ნიშნით, არამედ ცოდნისა და უნარის მიხედვით.

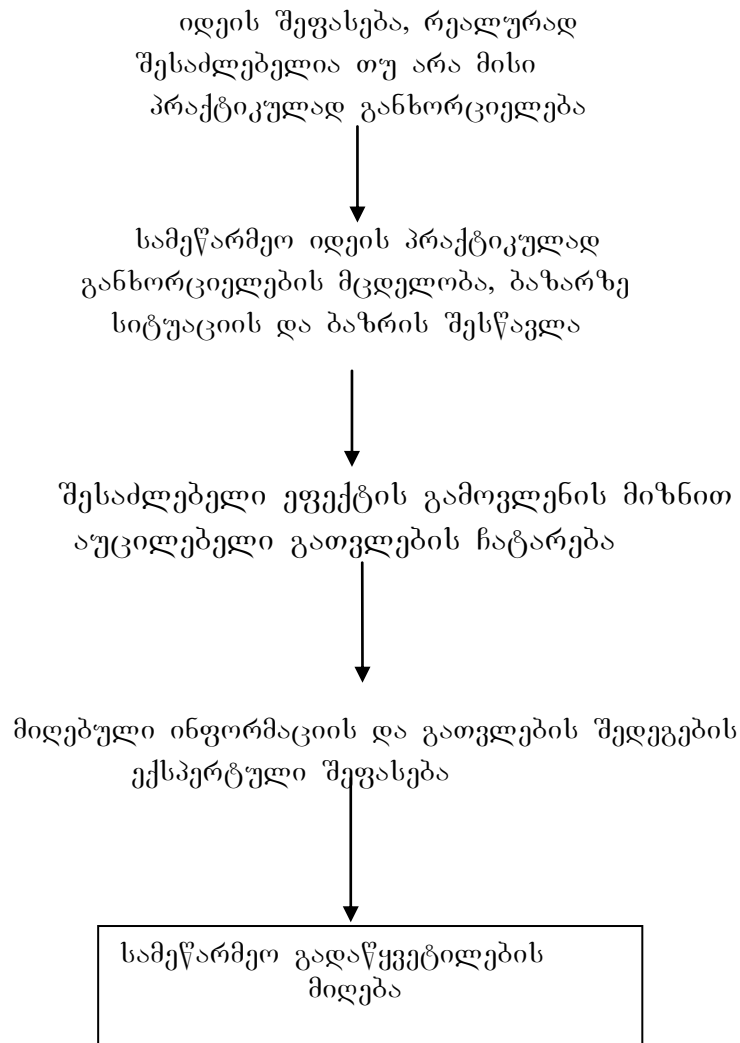
დამოუკიდებლად საქმის გაძღვლას მეტი ენერჯია, რისკი, ინიციატივა ესაჭიროება, ვიდრე სახელმწიფოებრივ სტრუქტურებში გარანტირებულ ხელფასის მინიმუმზე მუშაობას. პირველ შემთხვევაში მართალია დიდი ენერჯიის დახარჯვაა საჭირო, მაგრამ შესაძლებელია დიდი ქონების დაგროვებაც; მეორე შემთხვევაში საკმარისია პასიური მუშაობა, მაგრამ შესაძლებელია მარტოოდენ დღიური ლუკმაპურის გამომუშავება და ისიც არა.

1.2. მეწარმეობის ფორმები

სამეწარმეო საქმიანობა იწყება აზროვნებიდან, სამეწარმეო იდეის დაბადებიდან სამეწარმეო გადაწყვეტილების მიღებამდე. სქემატურად ეს ასე შეიძლება ვახვენოთ (იხ. სქემა №1).

სქემა №1





განასხვავებენ მეწარმეობის ორ ძირითად ფორმას: სახელმწიფო და კერძო მეწარმეობა; მწარმოებლური და საშუაშაგლო სამეწარმეო საქმიანობა.

სახელმწიფო მეწარმეობა არის ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელება საწარმოების მიერ, რომლებიც დაარსებულია სახელმწიფო და ადგილობრივი მმართველობის ორგანოების მიერ, ე.წ. სახელმწიფო და მუნიციპალური საწარმოების სახით. მათი ქონება ყალიბდება სახელმწიფო ან მუნიციპალური ქონებით, სახელმწიფო ბიუჯეტის ნაწილით ან სხვა წყაროებით. ასეთი საწარმოები თავის ვალდებულებებზე პასუხს აგებენ მხოლოდ იმ ქონებით, რომლებიც მათ საკუთრებაშია (სახელმწიფო პასუხს არ აგებს მათ ვალდებულებებზე, არც ისინი აგებენ პასუხს სახელმწიფოს ვალდებულებებზე).

კერძო მეწარმეობა არის ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელების ფორმა საწარმოთა (თუ იგი რეგისტრირებულია) ან მეწარმის (ინდივიდუალურად დასაქმებული) სახელით.

მათ აქვთ განმასხვავებელი ნიშნები, მაგრამ ძირითადად ფუნქციონირების პრინციპები მსგავსია. როგორც პირველ, ასევე მეორე შემთხვევაში ეკონომიკური საქმიანობის განხორციელება მოითხოვს პასუხისმგებლობას, ინოვაციურ მიდგომას, მოგების მაქსიმიზაციისაკენ სწრაფვას.

მწარმოებლური და საშუაშაგლო სამეწარმეო საქმიანობა გულისხმობს:

1. მწარმოებლურ საქმიანობას, რაც დაკავშირებულია პროდუქციის წარმოებასთან;

2. საშუალო საქმიანობას, რომელიც წარმოადგენს დამაკავშირებელ რგოლს მწარმოებლებსა და მომხმარებლებს შორის. (იხ. სქემა №2).

სამეწარმეო საქმიანობა, რომელიც დაკავშირებულია უშუალოდ პროდუქციის წარმოებასთან, შეიძლება ატარებდეს:

1. ტრადიციულ ხასიათს (ტრადიციული მეწარმეობა);

2. ინოვაციურ ხასიათს (ინოვაციური სამეწარმეო საქმიანობა, ინოვაციური მეწარმეობა).

ინოვაცია – ძირითადი კაპიტალის ან პროდუქტის განახლება მეცნიერების, ტექნიკის, ტექნოლოგიის მიღწევების დანერგვის საფუძველზე. ეს არის საზოგადოებრივი წარმოების სრულყოფის კანონზომიერი, ობიექტური პროცესი.

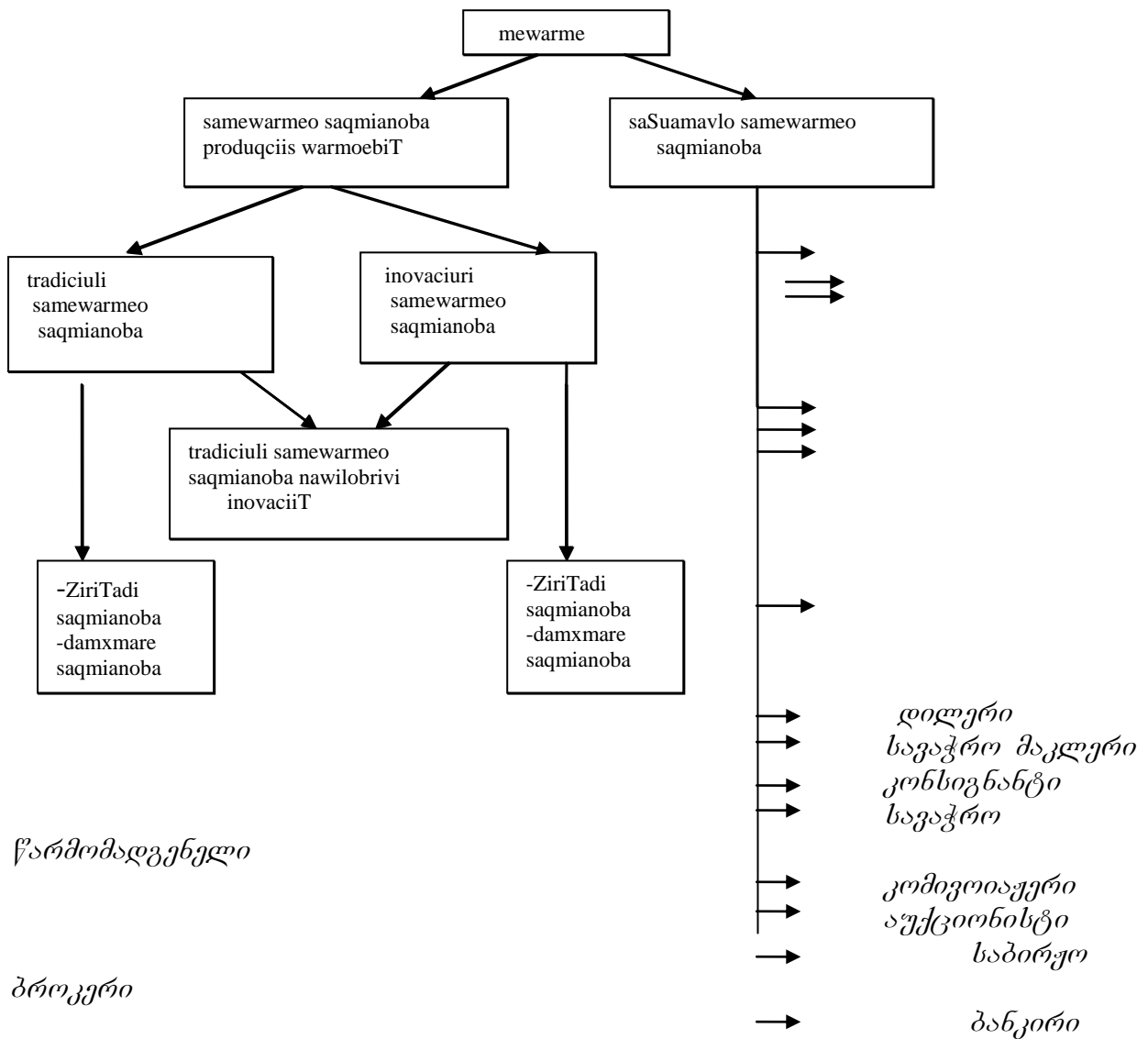
თუმცა ტრადიციული პროდუქტის მიწოდება ბაზარზე შეიძლება განხორციელდეს ახალი მეთოდების გამოყენებით, რომელიც დაკავშირებულია უფრო სრულყოფილ წარმოების ორგანიზაციასთან. ასეთ შემთხვევაში ლაპარაკია ტრადიციული საქონლის წარმოებაზე ნაწილობრივი ინოვაციით.

პროდუქციის წარმოების სფეროში სამეწარმეო საქმიანობას შეიძლება ჰქონდეს ძირითადი და დამხმარე ხასიათი.

ძირითადს მიეკუთვნება სამეწარმეო საქმიანობის ის სახე, რომლის შედეგსაც წარმოადგენს მომხმარებლისათვის მზა საქონლის წარმოება.

დამხმარეს მიეკუთვნება სამეწარმეო საქმიანობის ის სახე, რომლის მიზანია უშუალო საქონელმწარმოებლისათვის ინოვაციის შემუშავება (ხერხების, მეთოდების, წესების) და მიწოდება. მისი გამოყენება წარმოების პროცესში მოქმედებს პროდუქციის ხარისხობრივი მახასიათებლების ამაღლებაზე. ინოვაციური საქმიანობის შედეგს წარმოადგენს უშუალო საქონელმწარმოებლისათვის ახალი ტექნიკის და ტექნოლოგიის დამუშავება და მიწოდება. დამხმარეს მიეკუთვნება აგრეთვე სამეწარმეო საქმიანობის ისეთი სახე, როგორცაა საკონსტრუქტორო, საკონსულტაციო, მარკეტინგული, ლიზინგური და ა.შ.

შუამავალი არის პირი ან კომერციული ორგანიზაცია, რომელიც წარმოადგენს დამაკავშირებელ რგოლს საქონლის მწარმოებლებსა და მომხმარებლებს შორის, უწევს მომსახურებას საქონლის შესყიდვასა და გასაღებაში. შუამავალს შეუძლია მიიღოს საქონელზე საკუთრების უფლება ან აქტიურად იშუამდგომლოს ამ უფლების გადაცემაში.



წარმომადგენელი

ბროკერი

შუამავლის ყველაზე გავრცელებულ ფორმას წარმოადგენს აგენტი.

აგენტი (ლათ. – მოქმედი) არის სავაჭრო გარიგების შუამავალი (ფირმა ან ფიზიკური პირი), რომელიც დადებული ხელშეკრულების საფუძველზე ასაღებს ფირმის მიერ წარმოებულ პროდუქციას (ისე რომ არ იქნეს მასზე საკუთრების უფლებას) და იღებს გარკვეულ საკომისიო შემოსავალს.

განასხვავებენ სამი ტიპის აგენტს:

- მწარმოებლის აგენტი;
- გასაღების უფლებამოსილი აგენტი;
- შესყიდვების აგენტი.

მწარმოებლის აგენტი (მწარმოებლის წარმომადგენელი) – წარმოადგენს ორი ან მეტი მწარმოებლის ინტერესებს, რომლებიც ერთმანეთს უვსებენ საქონელს.

გასაღების აგენტი – იღებს საქონლის გასაღების უფლებას. იგი წარმოადგენს გასაღების განყოფილებას, მაგრამ არ შედის მწარმოებელი ფირმის სტრუქტურაში, მოქმედებს ხელშეკრულების საფუძველზე.

შესყიდვების აგენტი ახდენს საჭირო საქონლის ასორტიმენტის არჩევას (მაგ. წვრილი საცალო მოვაჭრეებისათვის).

კომისიონერი არის სავაჭრო გარიგებაში მონაწილე დამოუკიდებელი შუამავალი აგენტებისა და ბროკერების ჯგუფიდან, რომლის ძირითად ასპარეზს წარმოადგენს სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების ბაზარი.

კომისიონერის ფუნქციებში შედის პროდუქტების დამამზადებლებისგან ან სხვა შუამავალებისგან ცენტრალურ ბაზარზე შემოსული საქონლის ტრანსპორტირება, გადმოტვირთვა, შენახვა, ფასების დაწესება, გაყიდვის ვადების დადგენა და სხვა. გაწეული სამსახური მას უნაზღაურდება საკომისიო შემოსავლის სახით.

ბროკერი არის დამოუკიდებელი სავაჭრო შუამავალი სასაქონლო ბირჟებზე გამყიდველებსა და მყიდველებს შორის გარიგებების დადებისას, დამზღვევებსა და დასაზღვევებს შორის – სავალუტო, სადაზღვევო და დამფრახტავ ბირჟებზე. ფრახტი (ნიშნავს დატვირთვას) – გადასახადი, ტვირთის გადაზიდვაზე ან მგზავრების გადაყვანაზე ტრანსპორტის ნებისმიერი საშუალებით (უპირატესად საზღვაო ტრანსპორტი).

აგენტისგან განსხვავებით ბროკერი არ შედის ხანგრძლივ სავაჭრო ურთიერთობებში გამყიდველებთან და მყიდველებთან, არამედ მოქმედებს ცალკეული დავალებებით და გარიგების შესრულებაზე პასუხს არ აგებს. ბროკერი კარგად იცნობს ბაზრის კონიუნქტურას და იმ ასორტიმენტის საქონლის შესყიდვის და გასაღების შესაძლებლობებს, რომლებშიც ის სპეციალიზირდება. გაწეული მომსახურებისთვის ბროკერი იღებს შეპირებულ საკომისიო თანხას, რომელიც განისაზღვრება პროცენტულად გაყიდული საქონლის საერთო თანხიდან, ან გაყიდული საქონლის ერთეულების მიხედვით. ჩვეულებრივ, სასაქონლო ოპერაციების შესრულებისას ბროკერის შემოსავალი შეადგენს კონტრაქტის თანხის 0,26-დან 2,0-3,0 პროცენტამდე. თანამედროვე პირობებში საშუამავლო ოპერაციების ძირითად ნაწილს ასრულებენ მსხვილი საბროკერო ფირმები, რომლებსაც გააჩნიათ ფილიალების ფართო ქსელი და აქვთ მჭიდრო ურთიერთობა ბანკებთან.

დისტრიბუტორი (ლათ. გამანაწილებელი) არის საბითუმო ფირმა, რომელიც ახორციელებს მსხვილი მწარმოებელი ფირმებისაგან ბითუმად შესყიდული მზა პროდუქციის გაყიდვას. მას გააჩნია საკუთარი სასაწყობო მეურნეობა და საქონლის მწარმოებელ ფირმებთან დამყარებული აქვს ხანგრძლივი საკონტრაქტო ურთიერთობები.

დილერი არის:

1. იურიდიული ან ფიზიკური პირი, რომელიც აწარმოებს აქციების ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციებს საკუთარი სახსრებით;

2. საფონდო ბირჟის წევრები და ბანკები, რომლებიც ეწევიან ფასიანი ქაღალდების, ვალუტის, ძვირფასი მეტალების ყიდვა-გაყიდვას.

დილერს შეუძლია შეთანხმების დადება როგორც ერთმანეთს შორის, აგრეთვე ბროკერებთან და უშუალოდ კლიენტებთან. დილერის შემოსავლის წყაროა გამყიდველებისა და მყიდველების საქონლის კურსებს შორის სხვაობა, აგრეთვე ვალუტისა და ფასიანი ქაღალდების კურსის ცვლილებები დროის განმავლობაში.

მაკლერი – შუამავალი პირია, რომელიც მონაწილეობს საბირჟო გარიგებებში საქონლის ან ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვის, დაზღვევის დროს. დაზღვევის აგენტისგან განსხვავებით, მაკლერი არ არის სადაზღვევო კომპანიის დაქირავებული მუშაკი.

კონსიგნანტი, კონსიგნატორი – საცალო საქონლით შუამავალი, რომელსაც გააჩნია ნაღდი სარეალიზაციო საქონელი, ისე რომ არც შეუძენია და არც მისი მფლობელია. მის განკარგულებაშია მხოლოდ სათავსები და საქონლის მისაღები, შესანახი და გასაყიდი მოწყობილობები. კონსიგნატორის მოგებას შეადგენს საკომისიო შემოსავალი.

კომივოიაჟერი – მსხვილი სავაჭრო ფირმის მიმომსვლელი წარმომადგენელი, რომელიც საქონლის ნიმუშებისა და პროსპექტების ადგილზე რეკლამის გაწევით მყიდველებს სთავაზობს ფირმის ნაწარმის შეძენას, აღუძრავს მისი შეძენის სურვილს.

აუქციონი (ლათ.) – ქონების საჯარო გაყიდვა, რომლის პროცესში აუქციონზე წინასწარ გამოფენილ საქონელს შეიძენს ის მყიდველი, ვინც მაქსიმალურ ფასს გადაიხდის.

1.3. მეწარმეობის აღმოცენება საქართველოში

მეწარმეობას შორეულ წარსულში აქვს ფესვები გადგმული. იგი არსებობდა თითქმის ყველა ძველ კულტურაში. განსაკუთრებით გამოირჩეოდნენ არაბები, ბაბილონელები, ეგვიპტელები, ებრაელები, რომაელები და ფინიკიელები. მაგრამ მაშინდელ მეწარმეთა პროდუქცია და მომსახურება ხშირად უხარისხო იყო, ადგილი ჰქონდა მომხმარებელთა მოტყუებას, რის გამოც მცირე საწარმოებს ეჭვის თვალით უყურებდნენ.

ცნობილია ისიც, რომ ჩვ.წ.-მდე 2100 წლის წინ ბაბილონის მეფე ჰამურაბიმ მეწარმეებისა და მომხმარებლების დასაცავად გამოუშვა 300 კანონისაგან შემდგარი კოდექსი, რომელიც აღკვეთდა მოტყუებას და თაღლითობას. აღნიშნული კოდექსი დღესაც ინახება პარიზში – ლუვრში.

შუა საუკუნეებში რომაულ-კათოლიკური ეკლესია მეტად უპატივცემულად ეპყრობოდა მეწარმეებს, ბანკირებს, თუმცა მეწარმეობის განვითარება უკვე შეუქცევადი პროცესი გახდა.

კაპიტალის ინდივიდუალურ მფლობელთა მსხვილ ბიზნესმენებად გარდაქმნას მრავალი წინააღმდეგობა, მარცხი, გულგატეხილობა მოჰყვა, მაგრამ ბევრი მათგანის სახელი დღეს მსოფლიოშია ცნობილი.

ისტორიული წყაროებიდან ვიგებთ, რომ საქართველოში მეწარმეობა სათავეს მონათმფლობელური წყობილებიდან იღებს და სხვა ქვეყნების მსგავსად იგი აქაც ვაჭრობით დაწყებულია. საქართველოს პირველი მეფის ფარნავაზის დროს მოიჭრა პირველი ვერცხლის მონეტა (კოლხური). კოლხეთში წარმოებული სელი ქვეყნის გარეთ იყიდებოდა.

ფეოდალური წყობის პერიოდში ფეოდალურ მამულებში იქმნებოდა მიწათმოქმედების დამატებითი პროდუქცია, რაც ვაჭრობის განვითარებასთან ერთად ხელს უწყობდა ხელოსნობის განვითარებას.

ხელოსნური წარმოების პირველი და უძველესი ფორმა იყო ოჯახური მრეწველობა. მემამულეთა ოჯახებში ყმების სამუშაო ძალით კეთდებოდა ხელოსნური პროდუქტი, ქსოვილები და ტანისამოსი, რომელთა ნედლეულს – მატყლს, ბამბას, სელს, კანაფს, აბრეშუმს აწვდიდნენ ვაღდებული გლეხები. განვითარებული იყო რკინის, სპილენძის, ვერცხლის, ოქროს მჭედლობა. ოჯახური მრეწველობა დიდი ხნის განმავლობაში ძირითადად მთაში არსებობდა. ხელოსნობა და ვაჭრობა უფრო ფართოდ იყო განვითარებული თბილისში. გაგრძელებული იყო მევახშეობაც, რომელსაც ძირითადად უცხო ტომის წარმომადგენლები ეწეოდნენ.

აღნიშნულ პერიოდში საქართველოს სავაჭრო ურთიერთობანი ჰქონდა ირანთან, ერაყთან, სირიასთან. ხანგრძლივმა ომებმა, რომელიც XIX ს.-ის დასაწყისამდე გაგრძელდა, მკვეთრად შეამცირა ინდივიდუალური წარმოება. XIX საუკუნის

დასაწყისისთვის ქვეყნის სამეურნეო ცხოვრებაში ჯერ კიდევ სოფლის მეურნეობა და პატრიარქალური საოჯახო მრეწველობა ბატონობდა.

საქართველოში XIX საუკუნის 30-იანი წლების შემდგომი პერიოდიდან იწყება მეწარმეობის განვითარების ახალი ეტაპი. 1831 წელს ჩამოყალიბდა „კავკასიის სავაჭრო დეპო“, 1833 წელს „სოფლის მეურნეობის მანუფაქტურული მრეწველობისა და ვაჭრობის წახალისების საზოგადოება“, 1836 წელს დაარსდა „ქართული ღვინის კომპანია“, როგორც სააქციო – სამეწარმეო საზოგადოება. ასევე „კერძო საზოგადოება აქციებზე მეაბრეშუმეობისა და სავაჭრო მრეწველობის განვითარებისათვის“. 1847 წელს შეიქმნა „ამიერკავკასიის საბითუმო ვაჭრობის საზოგადოება“, მანუფაქტურული საქონლის მაღაზია.

საქართველოში განვითარებული იყო ხის დამმუშავებელი შინამრეწველობა, წნულეების წარმოება, მეკასრეობა, მენახშირეობა, მეთუნეობა, მეღვინეობა, რძის პროდუქტთა გადამამუშავებელი შინამრეწველობა და სხვა. მაგრამ რაც უფრო მეტად შემოდინდა ბაზრებში უკეთესი და უფრო იაფი ფაბრიკულ-ქარხნული საქონელი, მით უფრო ეცემოდა საერთოდ შინამრეწველობა.

შინამრეწველებს თანდათან გამოეყვნენ შემსყიდველი ვაჭრები. მე-20 საუკუნის დასაწყისისათვის წვრილმრეწველურ საწარმოთა შორის მომრავლდნენ ახალი დარგები, კერძოდ, საკერავი მანქანის შემკეთებელი, ოპტიკურ-მექანიკური, ფიტულების, ლიმონათის, საძეხვე, სამსხმელო, სამრეცხაო და სხვა სახელოსნოები. რაც შეეხება მსხვილი წარმოების განვითარებას საქართველოში, იგი XIX საუკუნის მეორე ნახევრიდან დაიწყო. მანუფაქტურული, ე. ი. ხელით შრომაზე დამყარებული წარმოება ნელ-ნელა ქრებოდა და ფაბრიკულ-ქარხნულ წარმოებად იქცეოდა. მსხვილი წარმოება ვითარდებოდა უმთავრესად მოპოვებითი მრეწველობის დარგებში, რაც ადგილობრივი ბუნებრივი სიმდიდრით იყო განპირობებული, როგორცაა მაგალითად სპილენძის, ქვანახშირის, მარგანცის და სხვა წიაღისეულის დამმუშავების განვითარება.

1870-იანი წლებიდან საქართველოში ჩნდებიან ახალი ფორმაციის ვაჭრები და მეწარმეები, რომლებიც ხელს ჰკიდებენ მომგებიან სასოფლო-სამეურნეო და სავაჭრო-სამრეწველო დარგების ორგანიზაციას.

1865 წელს გურიის თავადაზნაურთა შთამომავალმა გიორგი ბოლქვაძემ ქ. ქუთაისში დააარსა არყის ქარხანა, რომელიც სხვადასხვა ტიპის მაგარ სასმელს ამუშავებდა. გ. ბოლქვაძის ქარხანა იმხანად ითვლებოდა ამიერ-იმერ კავკასიაში ერთადერთ მაღალატურვილ სამრეწველო ქარხანად. ქართული კონიაკის პირველ დიდ გამარჯვებად ითვლება გ. ბოლქვაძის „კავკასიის ნატურალური კონიაკის“ მიერ 1879 წელს პარიზის მსოფლიო გამოფენაზე მოპოვებული ოქროს მედალი. საერთოდ, მისმა სასმელებმა 1865-1900 წლებში 100-ზე მეტი ჯილდო მოიპოვა.

ამავე პერიოდში საქართველოში გამოირჩევიან ზუბალაშვილებისა და სარაჯიშვილების სავაჭრო სახლები.

საერთოდ, ზუბალაშვილების გვარი ოდითგანვე ცნობილი ყოფილა საქართველოში, როგორც წარმატებული მოვაჭრეებისა და მოგვიანებით – როგორც მეწარმეებისა.

ზუბალაშვილები ვაჭრობას ეწეოდნენ ირანთან, თურქეთთან, ინდოეთთან, რუსეთთან და სხვებთან.

სამეწარმეო საქმიანობაში დაწინაურდნენ დავითი, გიორგი, მიქელ და ანტონ ზუბალაშვილები. აღსანიშნავია, რომ ზუბალაშვილები თბილისის კომერციული ბანკის უმსხვილესი აქციონერებიც იყვნენ. მაგრამ უმთავრესი, რითაც ისინი შემორჩნენ საქართველოს ისტორიას, ქველმოქმედება იყო: ბათუმში, გორში, ქუთაისსა და თბილისში აგებული ხუთი კათოლიკური ეკლესია; თბილისის უნივერსიტეტის მშენებლობისათვის გაღებული 100 000 მანეთი (რევოლუციამდელი ერთი მანეთი 980 სინჯის გრამი ოქროს ექვივალენტი იყო); მუსიკალური სკოლის

(ახლანდელი კონსერვატორიის) ასაშენებლად -10 000 მანეთი; ქართველთა შორის წერა-კითხვის გამავრცელებელ საზოგადოებას -20 000 მანეთი; სტიპენდიებისათვის 26 000 მანეთი; ქალაქის კეთილმოწყობისათვის თვითმმართველობას - 10 000 მანეთი; სახალხო სახლის - (დღევანდელი მარჯანიშვილის სახელობის თეატრი) მშენებლობისა და კეთილმოწყობისათვის -350 000 მანეთი; თბილისის პირველი საავადმყოფოს ტერიტორიაზე პედიატრიული კორპუსის აგება და ევროპიდან ჩამოტანილი სამედიცინო ხელსაწყოებით აღჭურვა -150 000 მანეთი. ზუბალაშვილები აფინანსებდნენ სხვადასხვა სახის წიგნის გამოცემას, ესმარებოდნენ ჟურნალებს: „ივერია“, „მოგზაური“, საბავშვო ჟურნალი „ნაკადული“.

XX საუკუნის დასაწყისში, მთაწმინდაზე, დღევანდელი ძმები ზუბალაშვილების ქუჩის ბოლოში აიგო „უპოვართა თავშესაფარი“(დღევანდელი ბავშვთა საავადმყოფოს შენობა), რომლის მშენებლობისათვის საჭირო თანხა 220 000 მანეთი, ნიკოლოზ ზუბალაშვილმა გაიღო. სოლოლაკში, დღევანდელი ამალეების ქუჩის ბოლოს მეცენატმა ძმებმა უპოვართა სასადილო „სამადლო“ გახსნეს, სადაც ყველა გაჭირვებულს შეეძლო უფასოდ დაპურება.

დავით ზუბალაშვილის ბიძაშვილმა იაკობ კონსტანტინეს ძემ, საფრანგეთის მოქალაქეობა 1922 წელს, გასაბჭოების შემდეგ მიიღო, ქონება კი ანდერძით საქართველოს დაუტოვა.

რამდენიმე წლის წინ აზერბაიჯანის მთავრობამ საქართველოს გადმოსცა ბაქოს ცენტრში მდებარე, XIX საუკუნის მიწურულს აგებული, ზუბალაშვილებისეული სახლი, სადაც საქართველოს საელჩო განლაგდება.

„ვინც ღირსია შეგლისა, მოვალენი ვართ ვუშველოთ“ - სტეფანე ზუბალაშვილის მიერ მავანის მადლობის პასუხად თქმული ეს სიტყვები მისი საგვარეულოს ცხოვრებისეულ კრეოდ შეიძლება მივიჩნიოთ.

მაგარი სასმელების წარმოების საქმის ორგანიზებას მოჰკიდა ხელი დავით სარაჯიშვილმა. მან 1885 წელს თბილისში გახსნა სარეტიფიკაციო ქარხანა, რომელიც 1887 წელს სრულყოფილ არყის ქარხნად გადაკეთდა. 1888 წელს მან გახსნა რუსეთის იმპერიაში პირველი კონიაკის სპეციალიზებული ქარხანა.

1884 წლიდან სიცოცხლის ბოლომდე დ. სარაჯიშვილი სათავეში ედგა ფირმას, რომელიც აერთიანებდა რამდენიმე ლიქიორ-არყისა და კონიაკის ქარხნებსა და საწყობებს რუსეთის იმპერიაში.

1889-1913 წლებში დავით სარაჯიშვილის ფირმის კონიაკებმა და სხვა სასმელებმა საერთაშორისო, მსოფლიო, სრულიად რუსეთის გამოფენებსა და ბაზრობებზე მიიღეს 11 ოქროს, ორი ვერცხლისა და ერთი ბრინჯაოს მედლები.

მაღე მისმა ნაწარმმა ღირსეული კონკურენცია გაუწია ევროპიდან შემოტანილ სასმელებს. XX საუკუნის დასაწყისისთვის რუსეთის იმპერიის ბაზრის მესამედზე მეტი სარაჯიშვილის პროდუქციამ დაიკავა.

დავით სარაჯიშვილი ქველმოქმედებითაც გამოირჩეოდა. მას დიდი წვლილი მიუძღვის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მშენებლობაში, ნიჭიერი ქართველ ახალგაზრდებს რუსეთსა და საზღვარგარეთ სასწავლებლად უშვებდა და სტიპენდიებსაც უნიშნავდა. მეცენატი დახმარებას უწევდა თბილისში სახალხო თეატრის მშენებლობას. სოლიდური ფულადი სახსრები გაიღო ავლაბრის სახალხო თეატრის ასაგებად. .

ქუთაისში სარაჯიშვილს ახალგაზრდა კაცი წარუდგინეს და გაასინჯეს მის მიერ წარმოებული ლიმონათი. მას სასმელი ძალიან მოსწონებია და უკითხავს, რატომ არ გააფართოებ წარმოებასო, რაზეც ახალგაზრდამ უპასუხა - უსახსრობა მიწლის ხელს და თუ დამეხმარებით, კარგი იქნებაო. დავითი უყოყმანოდ დაეხმარა. ეს ახალგაზრდა კაცი მიტროფანე ლალიძე იყო.

საქართველოში ცალკეული მესაკუთრეების ხელში იმყოფებოდა თამბაქოს, ეთერზეთების, პურპროდუქტების, საკონდიტრო და სხვა კვების საწარმოები, ხილვული წყლებისა და ლუდის წარმოება.

მიუხედავად ცალკეული მეწარმეების მცდელობისა საქართველო წარმოადგენდა ეკონომიკურად ჩამორჩენილ ქვეყანას, რომელსაც ცალმხრივად განვითარებული მრეწველობა და ნაკლებპროდუქტიული, უპირატესად წვრილგლეხური სოფლის მეურნეობა ჰქონდა. რუსეთის კაპიტალიზმი მას ითრევდა საქონლის მსოფლიო საქონელმომოქცევაში, ქმნიდა ბაზარს მისი ფაბრიკებისათვის.

საბჭოურ პერიოდში კერძო საკუთრება და მეწარმეობა სისხლის სამართლის კოდექსში დანაშაულად იყო მიჩნეული, „მეწარმეობა“, „საქმოსნობა“, „კომერსანტობა“ საზოგადოებაში საღანძღავ სიტყვებად ითვლებოდა და მხოლოდ ნეგატიური მნიშვნელობით იხმარებოდა.

ინიციატივიანი, თაოსანი მეურნეებისადმი ასეთმა უსამართლო მიდგომამ გერგილიანი, თავისუფალი მეწარმეობის სულისკვეთების ადამიანები არაღეგალურად აამოქმედა. ყოველივე ამან ქართველი მეწარმის ნიჭი და ენერჯია მიმართა არა იქითკენ თუ როგორ გაეუმჯობესებინა საქმიანობა და მიეღო გაზრდილი მოგება, არამედ როგორმე თავი აერიდებინა ბიუროკრატიული ბარიერებისა და ხელოვნურად შექმნილი წინააღმდეგობებისათვის. ისინი იყვნენ ჩრდილოვანი, როგორც მაშინ ამბობდნენ „შავი“, მაგრამ თავისუფალი ბაზრის ელემენტების მატარებელი ადამიანები. ასეთები იყვნენ მაგალითად ცნობილი ლაზიშვილები, ტატიშვილები და სხვები. მათ გვერდით არსებობდნენ ე.წ. „კომბინატორები“, რომლებიც უპირატესად სახელმწიფო საწარმოების მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების უფროსებს წარმოადგენდნენ. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლასთან დაკავშირებით კლანური ჩრდილოვანი ეკონომიკა გაუჩინარდა.

საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში (XX ს. 90-იანი წლების დასაწყისში) მეწარმეობა და კერძო სექტორი ყალიბდებოდა როგორც სახელმწიფო სექტორის დანაშატი. ამ პერიოდში შექმნილ კოოპერატივთა უმრავლესობა (75-80%) სახელმწიფო საწარმოთა ბაზაზე ფორმირდებოდა. დამწყები მეწარმეები ფსიქოლოგიურად ჯერ კიდევ არ იყვნენ მზად დამოუკიდებლად განეხორციელებინათ თავისი საქმიანობა და საკმაოდ დიდი იყო სახელმწიფო ინსტიტუტებზე დამოკიდებულების ხარისხი. კოოპერატივების მიმართ ტარდებოდა შედარებით ლიბერალური ფასების პოლიტიკა, ხოლო სახელმწიფო საწარმოების მიერ წარმოებულ პროდუქციაზე (მომსახურებაზე, სამუშაოზე) დაწესებული იყო ფიქსირებული ფასი, რაც კარგ ნიადაგს ქმნიდა იმისათვის, რომ შეკვეთები შესრულებულიყო კოოპერატივის სახელით და შედეგად კოოპერატივის ფასსა და სახელმწიფო საწარმოს ფასს შორის სხვაობა მნიშვნელოვანი შემოსავლების მიღების შესაძლებლობას იძლეოდა. ბაზარზე არსებობდა საქონლის უმწვავესი დეფიციტი. დიდი შემოსავლების მისაღებად საკმარისი იყო უმარტივესი სავაჭრო ოპერაციების განხორციელება. მოსახლეობის შემოსავლები შეზღუდული იყო და ისინი უპირატესად მიმდინარე მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე იყო მიმართული, მომხმარებელი ალტერნატივის არარსებობის გამო ვერანაირ გავლენას ვერ ახდენდა მომწოდებელზე. ურთულესი პირობები შეიქმნა სახელმწიფო საწარმოთა პრივატიზების სფეროში. საწარმოთა პრივატიზების შედეგად ვითარება თვისობრივად არ შეცვლილა და მათი მნიშვნელოვანი ნაწილი უმოქმედოდ იყო, ხოლო 40-45 პროცენტი უმნიშვნელო დატვირთვით მუშაობდა.

ამავე პერიოდში აქტიურად დაიწყო საარენდო ურთიერთობათა (განსაკუთრებით არენდა გამოსყიდვის უფლებით) დამკვიდრება, რამაც ხელი შეუწყო სახელმწიფო სექტორიდან კერძო სექტორში ქონების ფაქტიურად უკონტროლო გადაღინების პროცესს. კერძო სექტორის მიერ გამოსყიდული ქონება ხშირად არადანიშნულებისამებრ გამოიყენებოდა.

ეკონომიკური გარდაქმნის ყველაზე თვალსაჩინო შედეგი ახალი ფენის „მეწარმის“ წარმოშობაა, რომლებიც თავიანთი საქმიანობით სახელმწიფოსაგან დამოუკიდებელ სივრცეს ქმნიან. დღეს საქართველოში უკვე მრავლად არიან

მეწარმეები, რომლებიც ეკონომიკის სხვადასხვა სფეროში წარმატებით ფუნქციონირებენ. თუმცა, აღსანიშნავია ისიც, რომ საბჭოურ პერიოდში აღზრდილი ადამიანებისათვის ძალზე ძნელია საბაზრო ფასეულობათა ათვისება, საქმიანობას ბევრი მათგანი იწყებს სტიქიურად, წინასწარ არ სწავლობს სფეროს, სადაც აპირებს მეწარმეობრივი საქმიანობის დაწყებას, არ იკვლევს სამომხმარებლო ბაზარს. ამიტომ ბევრი მათგანი საქმიანობას კრახით ამთავრებს. ასეთ მეწარმეთა რაოდენობა საქართველოში 30 პროცენტია.

საკონტროლო კითხვები

1. როდის წარმოიშვა პირველად ტერმინი „მეწარმეობა“?
2. რა არის მეწარმეობა?
3. ვინ არის მეწარმე?
4. ჩამოაყალიბეთ მეწარმის დამახასიათებელი ნიშნები.
5. მეწარმეობის რამდენი ფორმა არსებობს?
6. რას ნიშნავს სახელმწიფო და კერძო მეწარმეობა?
7. რას ნიშნავს მწარმოებლური და საშუამავლო სამეწარმეო საქმიანობა?
8. ვინ არიან შუამავლები?
9. ჩამოთვალეთ შუამავლების სახეები.
10. როგორია მეწარმეობის თავდაპირველი ფორმები საქართველოში?
11. მეწარმეობის ჩამოყალიბების რა ეტაპები გამოიყოფა საქართველოში?
12. ვინ იყვნენ XX საუკუნის ცნობილი ქართველი მეწარმეები?

მეწარმეობის უნარის შეფასების ტესტი

ქვემოთ მოცემული გაქვთ მეწარმის სხვადასხვა თვისებების ჩამონათვალი. იმის მიხედვით, თუ რამდენად მნიშვნელოვნად მიგაჩნიათ ბიზნესში წარმატების მისაღწევად თითოეული მათგანი, შეაფასეთ ისინი ნიშნებით 1, 2 და 3.

„3“-ით აღნიშნეთ მეწარმის თვისებები, რომელიც საქმიანობაში წარმატების მიღწევისათვის ნაკლებმნიშვნელოვნად მიგაჩნიათ.

„2“-ით აღნიშნეთ თვისებები, რომელიც მნიშვნელოვნად მიგაჩნიათ.

„1“-ით აღნიშნეთ თვისებები, რომლებიც მეწარმისათვის ყველაზე აუცილებელი და მნიშვნელოვანია.

1. ძალიან მნიშვნელოვანი	2. ნაკლებად მნიშვნელოვანი	3. უმნიშვნელო	დამახასიათებელი ნიშნები
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. ენერგიულობა
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. კარგი ჯანმრთელობა
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. წარმატების მიღწევის ძლიერი სურვილი

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. რისკის საკუთარ თავზე აღების უნარი
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. შემოქმედებითობა
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. ახალი ურთიერთობების საჭიროება
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. ფულისადმი ძლიერი სწრაფვა
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. გაურკვევლობის აღმოფხვრის სურვილი
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. თანამშრომლებთან ურთიერთობის უნარი
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. ორგანიზატორული ნიჭი
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. თავის დარწმუნების უნარი
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. ძალაუფლების მოთხოვნა
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. მოთმინების უნარი
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. კონკურენტუნარიანობა
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. ინიციატივიანობა
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. თავდაჯერებულობა
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. მრავალმხრივობა (სხვადასხვა საქმის კეთების უნარი)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. პრინციპულობა
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	19. სიახლეებისაკენ სწრაფვა
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20. ეფექტური ხელმძღვანელობის უნარი (შორსმჭვრეტელობა, საქმიანობის დაგეგმვა-განაწილება, სხვების მოტივაცია საქმიანობის შესასრულებლად)

წყარო: ვილიამ ჯენინგის მასალები. კანადის ეკონომიკური განათლების ფონდი

მეწარმის წარმატებისათვის აუცილებელია:

2, 3, 11, 14, 15, 16, 18

წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია:

1, 4, 5, 9, 17, 19

წარმატებისათვის სასურველია (ნაკლებ მნიშვნელოვანია):

6, 7, 8, 10, 12, 13, 20

ეს საინტერესოა

„აზრი – ქონებაა“, და ამავე დროს არის უმძლავრესი იარაღი. თუ ადამიანს აქვს მიზანდასახულობა, დაუინებელი სურვილი მისი ფულად ან სხვა რაიმე მატერიალურ ფასეულობად გადაქცევისა.

ადამიანი წარმატებას მიაღწევს, თუ ის დაისახავს კონკრეტულ მიზანს და მთელ ენერჯიას, მთელ ძალისხმევას მას შეაღწევს.

მინდა – ე.ი. იქნება.

როცა ჰენრი ფორდმა გადაწყვიტა სახელგანთქმული „V-8“ მარკის ავტომობილი გამოეშვა, მოინდომა აეგო ძრავი, რომელშიც 8 ცილინდრი ერთ ბლოკში მოთავსდებოდა. ყველა ინჟინერი ერთხმად ამტკიცებდა, რომ ეს შეუძლებელი იყო.

„იმუშავეთ მანამდე, სანამ შედეგი არ იქნება, რამდენი დროც არ უნდა დაიხარჯოს ამისთვის“ – ბრძანა ფორდმა. ინჟინრები მუშაობდნენ, მათ სხვა გამოსავალი არ ჰქონდათ, რადგან სურდათ ფორდთან დარჩენა.

6 თვის მუშაობის შემდეგ მოახსენეს, – „არაფერი გამოდის, ეს შეუძლებელია“.

„გააგრძელეთ მუშაობა, – თქვა ფორდმა, – მე ეს მინდა, ე.ი. გამოვა“.

ისინი აგრძელებდნენ მუშაობას, და ბოლოს, ერთ მშვენიერ დღეს კერკეტი კაკალი დამტვრეულ იქნა.

ფორდის შეუპოვრობამ გაიმარჯვა.

... დილით, ჩიკაგოს უდიდესი ხანძრის შემდეგ, ვაჭართა ჯგუფი იდგა სტიეტ-სტრიტზე ყოფილი სიმდიდრის მბოლავ ნარჩენებს შორის და ბჭობდნენ – აღედგინათ ხანძრით დაქცეული, თუ ჩიკაგოდან სხვა, უფრო ბედნიერ ადგილას წასულიყვნენ. ყველამ გადაწყვიტა წასვლა, გარდა ერთისა...

მარშალ ფილდმა, ვაჭარმა, რომელმაც გადაწყვიტა ჩიკაგოში დარჩენილიყო, განაცხადა: „ჯენტლმენებო! ზუსტად ამ ადგილას მე ავაგებ მსოფლიოში უდიდეს მაღაზიას, და ჩემთვის სულერთია რამდენჯერ დაიწვება იგი“.

ეს დაახლოებით ასი წლის წინ მოხდა. მაღაზია აშენდა. ის დღემდე დგას, როგორც ძეგლი, სულის იმ მდგომარეობისა, რომელსაც გამარჯვების სურვილი ჰქვია.

მარშალ ფილდისთვის უფრო ადვილი იყო წასვლა, მაგრამ ის სწორედ იმით გამოირჩეოდა დანარჩენი ვაჭრებისგან, რითაც პრაქტიკულად ყოველთვის განსხვავდება წარმატების მიმღწევი დამარცხებისთვის განწირულისგან.

სიმდიდრის მწველი სურვილი, მისი მიღწევის კონკრეტული გზებისა და საშუალებების დაგეგმვა, ამ გეგმის ისეთი დაუინებელი რეალიზაცია, რომელიც არ ცნობს მარცხს, ერთ მშვენიერ დღეს თქვენ მდიდრად გაქცევთ.

აქტიური ბიზნესი წარმოუდგენელია რწმენის, თავდაჯერებულობისა და ნდობის გარეშე. წარმატების რწმენა, უდიდესი სურვილი და არაჩვეულებრივი ფანტაზია, დასახული მიზნის მიღწევაში შეუპოვრობა – წარმატების შემადგენელი ნაწილებია.

ამერიკელმა ჩარლზ შვაბმა ბანკირებისთვის გამართულ სადილზე წარადგინა ფოლადის გამოშვების გადიდების სრული, ნათლად მოსახულები პროგრამა. ამავე დღეს ბევრი საქმოსანი ცდილობდა დაეინტერესებინა ჯონ მორგანი ფოლადის ტრესტის შექმნის იდეით, მაგრამ იგი არავის ენდობოდა, ყველას მსჯელობას აკლდა დამაჯერებლობა, ვიდრე ჩარლზ შვაბის მჭერმეტყველებამ ისეთ სიმალლეზე არ აიყვანა ჯონ მორგანი, რომლიდანაც მას შეეძლო საკუთარი მოგების დანახვა პროექტის განხორციელებისთვის საჭირო ფინანსური უზრუნველყოფით.

ბიზნესში წარმატების მოპოვება, ქონების დაგროვება უდიდეს ენერჯიასთან ერთად მოითხოვს კარგად ორგანიზებულ და გონივრულად გამოყენებულ სპეციალურ ცოდნის სისტემას. თუმცა სრულებით არაა აუცილებელი, რომ მას ფლობდეს სწორედ ის ადამიანი, რომელსაც სურს ქონების დაგროვება.

ძალიან ხშირად ადამიანები განიცდიან „არასრულფასოვნების კომპლექსს“ სწორედ „განათლების“ უკმარისობის გამო, მაგრამ ადამიანი, რომელსაც აქვს „გონებრივი ცენტრის“ ორგანიზების, ჯგუფის მართვის, ამ ჯგუფის თავისი

მიზნებისათვის გამოყენების უნარი, იმდენად განათლებულია, რამდენადაც მისი გუნდის ნებისმიერი წევრი.

ჰენრი ფორდმა სულ ექვსი კლასი დაამთავრა, მაგრამ თავისი „გონებრივი ცენტრის“ სპეციალისტების დახმარებით მუდამ ხელთ ჰქონდა სპეციალური ცოდნა, რომელიც საშუალებას აძლევდა ამერიკის უმდიდრესი ადამიანი ყოფილიყო.

საქმიანობის ნებისმიერ სფეროში წარმატებულად მოღვაწე ადამიანები ყოველთვის ინტერესდებიან მათ საქმიანობასა და პროფესიასთან დაკავშირებული სპეციალური ლიტერატურით. ხელმოცარულთა უმეტესობისთვის ჩვეული შეცდომაა, როცა ჰგონიათ, რომ განათლება უკვე მიიღეს. სინამდვილეში განათლების სისტემა გვინგებებს მხოლოდ გზას, რომლითაც ადამიანს შეუძლია მიიღოს მისთვის აუცილებელი და მათ შორის, პრაქტიკული ცოდნა.

ცოდნა მხოლოდ პოტენციური ძალაა. პიროვნებამ უნდა მოახდინოს ცოდნის იმგვარად ორგანიზება, რომ მიიღოს კონკრეტული მიზნისკენ მიმართული მოქმედების მკაფიო გეგმა. აუცილებლად გასათვალისწინებელია პირადი გამოცდილებიდან ან სხვა ჭკვიან ადამიანებთან ურთიერთობიდან მიღებული ცოდნა.

წარმატების საკვანძო ფაქტორია ფანტაზიის უნარი. ფანტაზია – სახელოსნოა, რომელშიც სურვილები და გეგმები იჭედება. ამბობენ, ადამიანს ყველაფრის შექმნა შეუძლია, რისი წარმოდგენის უნარიც კი გააჩნია.

უკანასკნელი 50 წლის განმავლობაში ადამიანმა აღმოაჩინა და მოათვინიერა გაცილებით მეტი ბუნებრივი ძალა, ვიდრე ისტორიის წინა დანარჩენ პერიოდში.

უდიდესი ბიზნესმენები, მრეწველები და ფინანსისტები, დიდი მხატვრები, მუსიკოსები, პოეტები და მწერლები წარმატებულები თავიანთი მაღალგანვითარებული ფანტაზიის წყალობით გახდნენ.

სიმდიდრე იდეიდან იწყება. იდეები კი ფანტაზიის მიერ ფორმირდებიან. რაში მდგომარეობს ფანტაზიის დამსახურება?

... 50 წლის წინ სოფლის მოხუცი ექიმი ქალაქში ჩავიდა. მან ცხენი მიაბა და ჩუმიად, უკანა შესასვლელიდან აფთიაქში შევიდა. ექიმი და აფთიაქის კლერკი ერთ საათზე მეტი რაღაცაზე ვაჭრობდნენ. შემდეგ ექიმი გამოვიდა და უკან დიდი, ძველმოდური ქვაბითა და ხის სარევით დაბრუნდა.

კლერკმა ქვაბში მოთავსებული სითხის გასინჯვის შემდეგ ექიმს ბანკნოტების დასტა – ზუსტად 50 დოლარი გადასცა. მოხუცმა ფულის მიღების შემდეგ მისცა ქაღალდის ფურცელი საიდუმლო ფორმულით. არც ექიმმა და არც ახალგაზრდა კლერკმა იცოდნენ, თუ რა ზღაპრული სიმდიდრე უნდა გამოეწურა განგებას ამ ქვაბიდან.

კლერკმა შეიძინა იდეა! მაგრამ ქვაბის სასწაულები მას შემდეგ დაიწყო, რაც ახალმა მფლობელმა საიდუმლო ინსტრუქციას რაღაც დაუმატა, რის თაობაზეც ექიმმა არაფერი იცოდა.

„კოკა-კოლას“ გიგანტური იმპერია ამოიზარდა ერთადერთი იდეიდან. ის საიდუმლო შემადგენელი, რაც აფთიაქის კლერკმა ეზა კენდლერმა სასმელის რეცეპტს დაუმატა – იყო ფანტაზია(სასმელი ააქაფა), რამაც მას წარმოუდგენელი სიმდიდრე მოუტანა.

ქართველ მეწარმეს თემურ ჭყონიას სურდა მსოფლიო ბრენდები „კოკა-კოლა“ და „მაკდონალდსი“ საქართველოშიც ყოფილიყო. მას შეეძლო იმ თანხებით, რაც ამ სტრუქტურებისთვის დახარჯა, უამრავი სახინკლე და რესტორანი გაეხსნა, მაგრამ მან არჩია, რომ ქართველი მომხმარებლისთვისაც მისაწვდომი ყოფილიყო აღნიშნული ბრენდებით სარგებლობა.

„კოკა-კოლას“ და „მაკდონალდსის“ საქართველოში ამოქმედება საყურადღებოა იმიტომაც, რომ ეს იყო ერთ-ერთი პირველი მაგალითი ფრანჩაიზინგის სისტემის გამოყენებისა. ეს ბიზნეს-კომპანიები არის მსოფლიო ფრანჩაიზინგის გრანდები,

„კოკა-კოლა“ მსოფლიოს 80 ქვეყანაში, ხოლო „მაკდონალდსი“ 130 ქვეყანაში წარმატებით ფუნქციონირებს.

კონტრაქტის მიხედვით, ძირითადად ორიენტირება ხდება ხანგრძლივი ბიზნესის დანერგვაზე საქართველოში. ყველა ის პირობა, რაც ფრანჩაიზიატისათვის არის აუცილებელი, საქართველოშიც დაცულია.

წარმატების ერთ-ერთი ეტაპია – მკაფიოდ, რეალურად შესრულებადი გეგმის ჩამოყალიბება, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია ჩანაფიქრის განხორციელება.

გეგმის განხორციელებისთვის აუცილებელია შემდეგი წესების შესრულება:

– მოკავშირეებად აიყვანეთ იმდენი ადამიანი, რამდენიც საჭიროა გეგმის განხორციელებისთვის;

– განსაზღვრეთ, თუ რა სიკეთეს მიიღებს თქვენი ჯგუფის თითოეული წევრი ამ კავშირში მონაწილეობით და თქვენ რისი შეთავაზება შეგიძლიათ მისთვის. არავინ იმუშავებს უსასრულოდ თავისი შრომის კომპენსაციის გარეშე;

– თუ გეგმა არ ხორციელდება, უშედეგო გაღიზიანების ნაცვლად საჭიროა იგი სხვა გეგმით შეცვალოთ;

– ინტელექტუალური ჯგუფის შერჩევასაც ეცადეთ არჩევანი შეაჩეროთ იმაზე, ვინც ტრაგედიას არ ქმნის დროებითი წარუმატებლობებისგან.

თაზი 2. სამეწარმეო გარემო

2.1. ბიზნესის მიკრო და მაკრო გარემო

საწარმოები ვერ იარსებებენ იზოლაციაში. ყოველი ორგანიზაცია ფუნქციონირებს განსაზღვრულ გარემოში, რომლის კომპონენტები მასთან ურთიერთქმედებენ -- გარემო მოვლენები მათზე ზემოქმედებენ, რამდენადაც საწარმო გარემოდან იღებს რესურსებს და გარემოსათვის ქმნის პროდუქციას, გარემოში არსებობენ კონტროლის უღებამოსილეს მქონე სუბიექტები. ფუნქციონირებისას საწარმოს სხვადასხვა ინსტიტუტებთან თანამშრომლობა უწევს. თუ ყველა მოქმედ მოვლენას და ინსტიტუტს ადვილვამთ როგორც ერთობლიობას, მას შეიძლება ეწოდოს **სამეწარმეო გარემო**, რომელშიც საწარმო საქმიანობს.

ბიზნესის გარემო არის იმ ობიექტურ და სუბიექტურ ფაქტორთა ერთობლიობა, რომლებიც გაავლენას ახდენენ ბიზნესის მიმართულებაზე, მის ფუნქციონირებისა და განვითარების ტემპებსა და მასშტაბებზე, როგორც გარე, ისე შიდა ზემოქმედების გზით. ბიზნესის გარემოს ფაქტორებს ყოფენ შიდა და გარე ფაქტორებად (ცვლადებად).

შიდა ფაქტორებს მიეკუთვნება ისეთი ფაქტორები, რომლებიც ექვემდებარებიან მართვას. მათ რიცხვშია: ფირმის საერთო და კონკრეტული მიზნები, ფირმის სტრუქტურა, რესურსები (მუშახელი, მოწყობილობა, ტექნოლოგია, მატერიალური მარაგები) კულტურა, ტექნოლოგიები და სხვა.

შიდა გარემო შედგება **სოციალური სისტემისაგან** (როდესაც მუშა ჯგუფები ორგანიზებულია და მიმდინარეობს მათი ურთიერთქმედების პროცესი) და **ტექნიკური სისტემისაგან** (როდესაც მუშაობა ორგანიზებულია და მომხმარებელს მიეწოდება მომსახურება და საქონელი). შიდა გარემო ძირითადად ყალიბდება ტექნოლოგიების და ორგანიზაციის შიგნით არსებული სიტუაციური ფაქტორების გამოყენებით. ის მოიცავს:

- ინდივიდებს და ჯგუფებს;
- ურთიერთობებს და ფასეულობებს;
- მართვის სისტემას;
- მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზას.

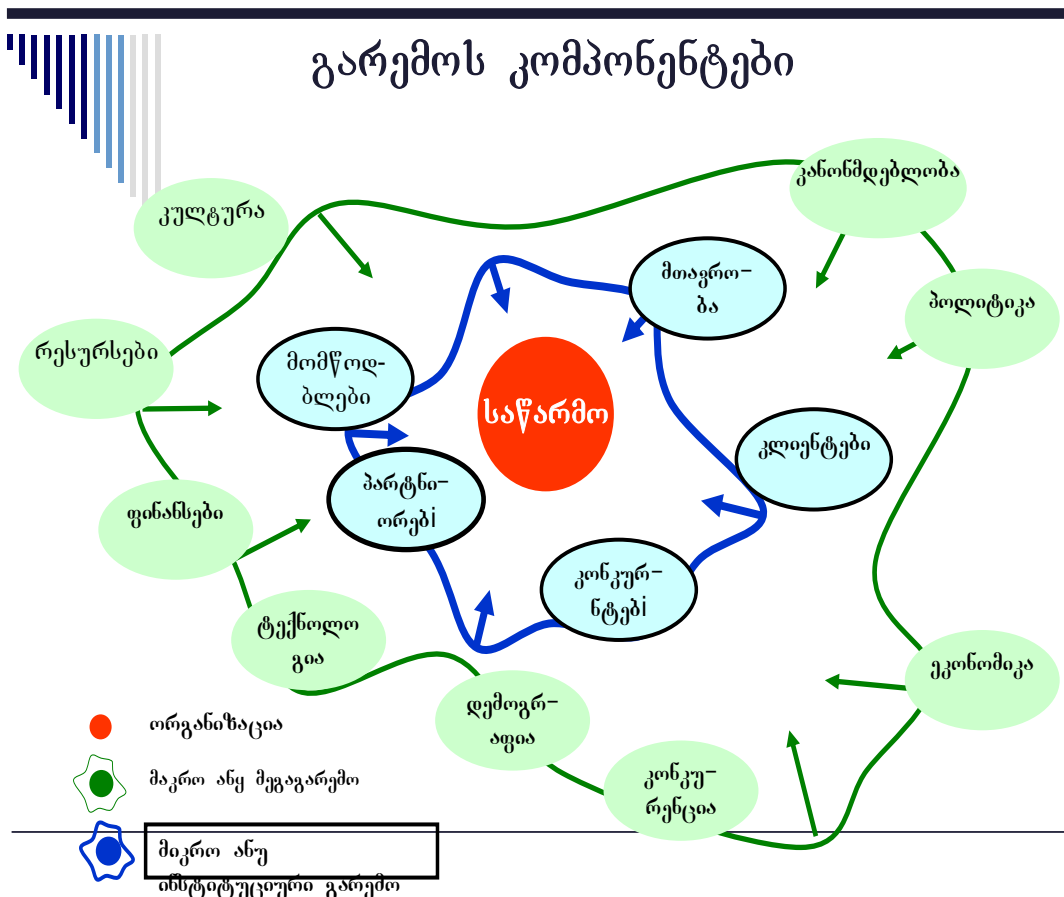
გარე ფაქტორები ექვემდებარებიან მართვას, არ ემორჩილებიან შიდა წესრიგს. გარემოში მიმდინარე მოვლენები, რომლებიც საწარმოებზე ზეგავლენას ახდენენ, შეიძლება შემდეგ **გარე სიტუაციურ ცვლადებად ფაქტორებად** დავაჯგუფოთ:

- **საკანონმდებლო** (იურიდიული კანონები, საგადასახადო კოდექსი, სალიცენზიო მოთხოვნები, კანონი მეწარმეთა შესახებ, გარემოს დაცვის მოთხოვნები და სხვ.);
- **პოლიტიკური** (სახელმწიფოს პოლიტიკა, პრიორიტეტები, საომარი მდგომარეობა, რეგიონის იზოლაცია სხვადასხვა მიზეზით და სხვ.);
- **კულტურა** (ტრადიციები, ადათები, შეხედულებები, გენდერული საკითხები, ინვესტიციებისადმი დამოკიდებულება და სხვ.);
- **რესურსები** (სამუშაო ძალის, ნედლეულის ბაზარი, ენერგომატარებლები და სხვ.);
- **ფინანსები** (საბანკო პროცენტი, ბანკების საკრედიტო პოლიტიკა და სხვ.);
- **ტექნოლოგია** (ტექნოლოგიური სიახლეები, მეთოდები და სხვ.);
- **დემოგრაფია** (მოსახლეობის ასაკობრივი მახასიათებლები, სქესი, განსახლება და სხვ.);
- **ეკონომიკა** (მთლიანი შიდა პროდუქტი, უმუშევრობა, ეკონომიკური საქმიანობის სტრუქტურა, მოსახლეობის შემოსავალი და სხვ.);

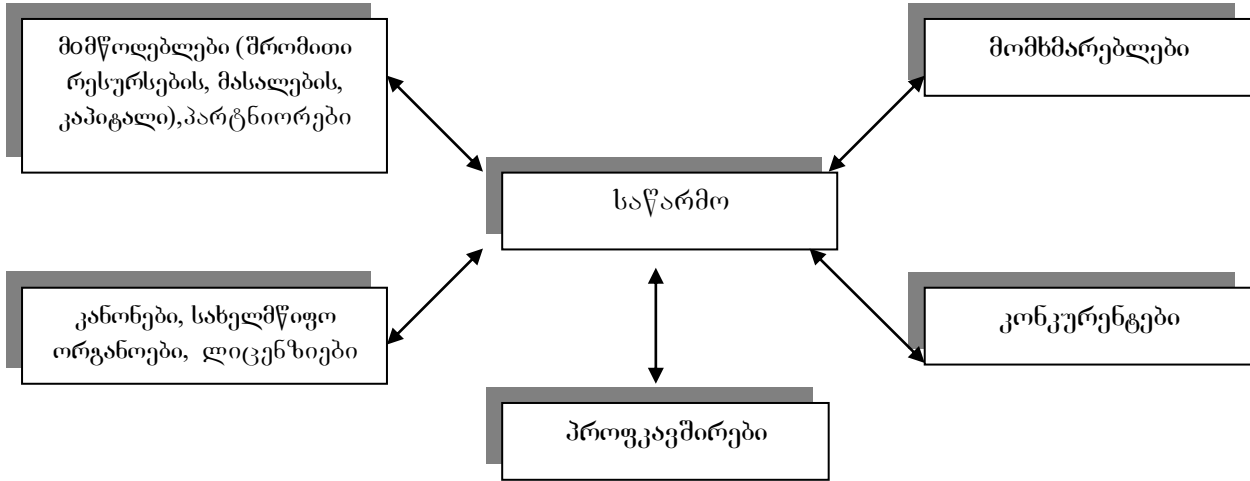
- დარგობრივი კონკურენცია (ყველა ორგანიზაცია, რომელიც აწარმოებს მსგავს პროდუქციას);
- ინსტიტუტები თუ ორგანიზაციები, რომლებთანაც რაიმე შეხება აქვს:
 - ა) მარეგულირებელი ორგანოები (დარგობრივი უწყება, საგადასახადო ინსპექცია, თვითმმართველობა და სხვ.);
 - ბ) მომწოდებლები (ენერგოკომპანიები, ბანკები და სხვ.);
 - გ) კონკურენტები და /ან პარტნიორები;
 - დ) კლიენტები (მომხმარებელთა გაერთიანებები).

გარემო არა მდგრადი, მუდმივად ცვალებადია: ცვალებადობა და განუსაზღვრელობა ართულებს საწარმოს მენეჯმენტის მხრიდან გარემოს ზემოქმედებისადმი ადეკვატური ზომების გატარებას, რაც სტაბილური განვითარების შესაძლებლობას ამცირებს. ამიტომ მენეჯერთა საქმიანობაში მნიშვნელოვანია გარემოს სირთულისა და ფაქტორთა ურთიერთკავშირის განსაზღვრა, მისი ზემოქმედების ზუსტად შეფასება.

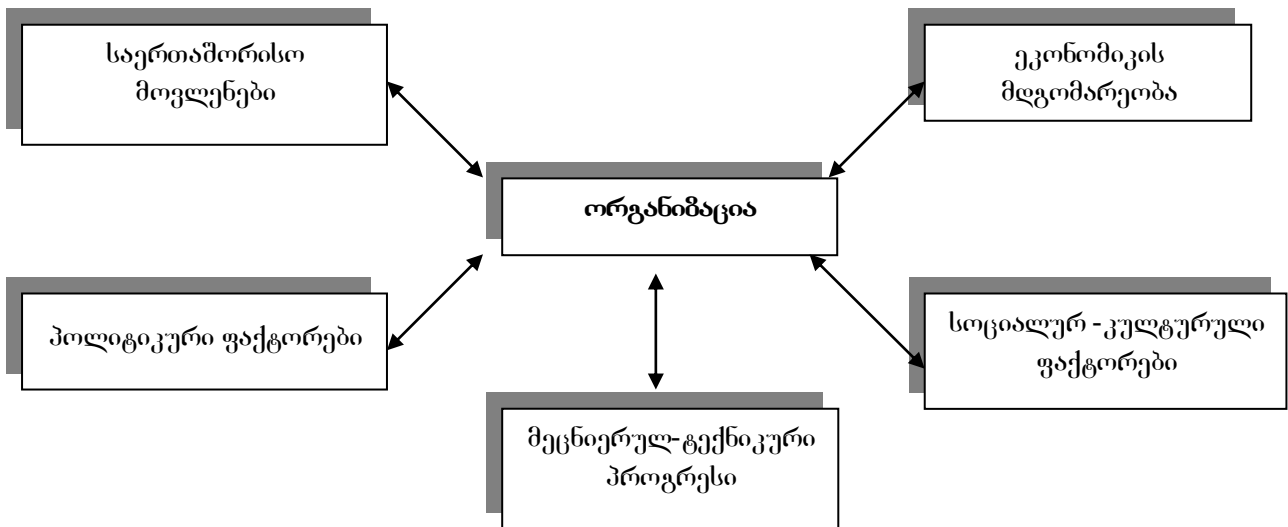
გარემო შეიძლება დახასიათდეს ორგანიზაციაზე ზემოქმედების **ზომით**, **მნიშვნელობითა** და **სიხშირით**, რის საფუძველზეც განასხვავებენ უშუალო გარემოცვას ორგანიზაციაზე პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორებით და ზოგად გარემოს ირიბი ზემოქმედებით. პირდაპირი ზემოქმედების ფაქტორები ქმნის ორგანიზაციის მიკროგარემოს, ხოლო ირიბი ზემოქმედებისა – მაკროგარემოს.



პირდაპირი ზემოქმედების ანუ მიკროგარემო



არაპირდაპირი ზემოქმედების ანუ მაკროგარემო



მაკროგარემოს ფაქტორები არარეგულარულად და არაპირდაპირ ზემოქმედებენ ორგანიზაციებზე. თუმცა მაკროგარემოს მდგომარეობის გავლენის ხარისხი ყოველი ორგანიზაციისთვის მეტ-ნაკლებად განსხვავებულია და იგი დამოკიდებულია როგორც ორგანიზაციის საქმიანობის სფეროზე, ისე ორგანიზაციული სისტემის შინაგან პოტენციალზე. აღნიშნულ ფაქტორებს მიეკუთვნება: ეკონომიკური მდგომარეობა; სოციალურ-კულტურული ტრადიციები, პოლიტიკური ფაქტორები, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, საერთაშორისო მოვლენები.

ეკონომიკური გარემო მოიცავს ქვეყნის საწარმოო პოტენციალს, მოსახლეობის ცხოვრების დონეს, სიღარიბის დონეს, უმუშევრობის დონეს, ფულად-საკრედიტო და საგადასახადო პოლიტიკას და ა.შ.

ბუნებრივ გარემოში იგულისხმება ქვეყანაში არსებული ბუნებრივი რესურსები (წიაღისეული, სათბობი, ენერჯია, ტყე და ტყის რესურსები და ა. შ.), რომელთა მრავალფეროვნებასა და სიდიდეზე ბევრადაა დამოკიდებული ბიზნესის განვითარება. განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მათ რეგიონალურ განლაგებას, რადგან რესურსის მისი წარმოებისაგან სიშორე იწვევს დიდ დანახარჯს და უარყოფითად მოქმედებს ბიზნეს-ერთეულის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობაზე (მისი ფასი იზრდება). ამას მნიშვნელობა აქვს სოციალური თვალსაზრისითაც, კერძოდ მოსახლეობის დასაქმების თვალსაზრისით.

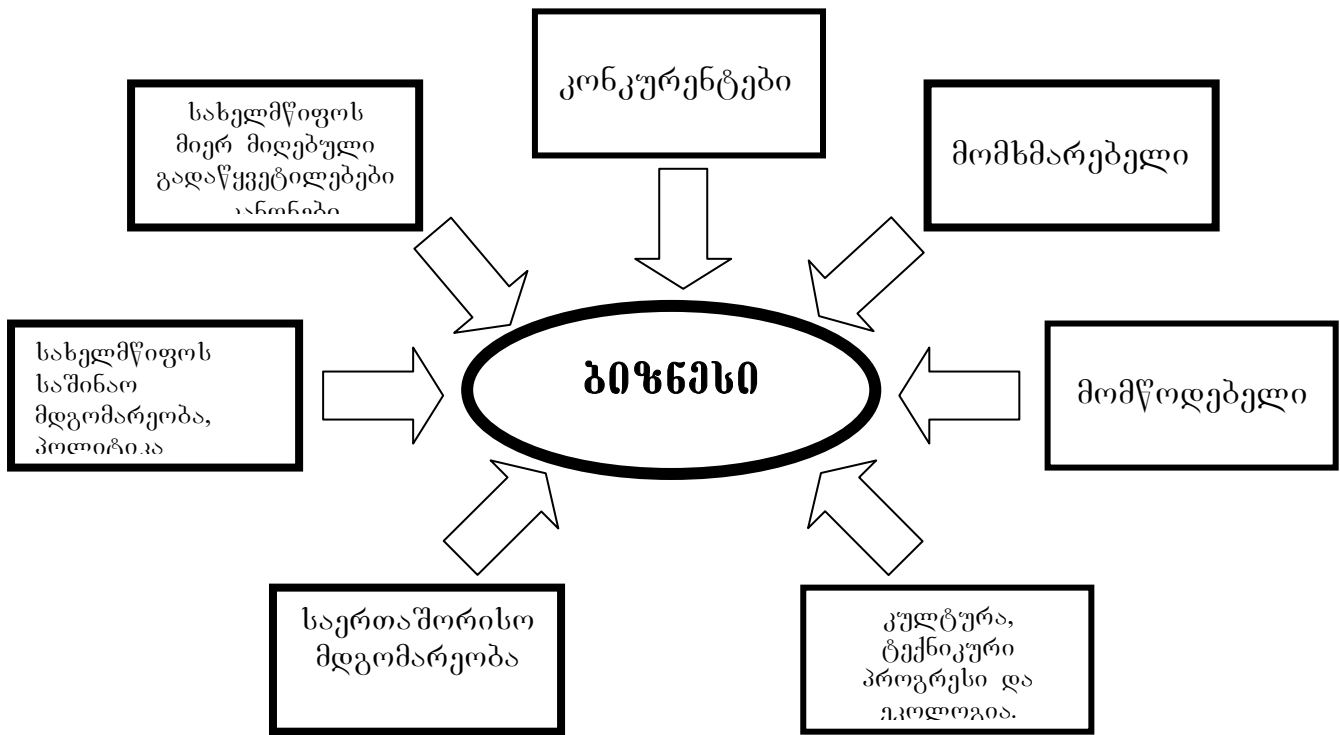
დემოგრაფიული გარემო გულისხმობს ქვეყნის (და რეგიონების) მოსახლეობის ასაკობრივ და სქესობრივ შემადგენლობას, შობადობისა და მოკვდაობის მდგომარეობას, მიგრაციულ პროცესებს, დასახლების სიმჭიდროვეს ქვეყანაში, ოჯახების ტიპებს და მათი განვითარების ტენდენციებს და ა.შ. ბიზნესისთვის დემოგრაფიულ გარემოს ის მნიშვნელობა აქვს, რომ იგი არის შრომისუნარიანი მოსახლეობის პროგნოზირების საფუძველი, ამ უკანასკნელზე კი აიგება ბიზნეს-ერთეულების შრომის გეგმა (დასაქმების ნაწილში).

სოციალ-კულტურული გარემო სხვადასხვაგვარია სხვადასხვა ქვეყანაში. ის აერთიანებს ქვეყნის კულტურულ ფასეულობებს, ტრადიციებს, ქცევის ნორმებს, შეხედულებებს, წეს-ჩვეულებებს და სხვა. იგი ვლინდება ადამიანების ქცევისა და დამოკიდებულებებში როგორც მუშაობის, ისე დასვენების დროს, საწარმოს მუშა-მოსამსახურეთა დამოკიდებულებაში მენეჯერთან, საქმესთან, პასუხისმგებლობის აღებასთან, მენეჯერების პარტნიორებთან და სხვა კონტრაგენტებთან ურთიერთობაში და ა. შ. მაგ. საქართველოში არსებობს ასაკით უფროსისადმი განსაკუთრებული მოკრძალებული დამოკიდებულება, და პატივისცემა. ამიტომ, საქართველოში ასაკით უმცროსს როდესაც იგი სამსახურებრივ იერარქიულ კიბეზე მაღლა დგას, უჭირს მისი ხელქვეითისთვის, ასაკით უფროსისათვის დავალების მიცემა და შესრულების კატეგორიულად მოთხოვნა.

მეცნიერულ-ტექნიკური გარემო იმ სიახლეთა ერთობლიობაა (ტექნიკაში, ტექნოლოგიაში, მართვის ფორმებში, შრომის ორგანიზაციაში და ა.შ.), რომლებსაც ტექნიკური პროგრესი იწვევს და რომელიც ეკონომიკის განვითარების მამოძრავებელი ძალაა. სამეცნიერო ტექნიკური განვითარების ყველაზე მაღალი დონე ახასიათებს მაღალგანვითარებულ საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებს აშშ-ს, იაპონიას, გერმანიას, საფრანგეთს და ინგლისს, ამიტომ, მათი ეკონომიკური განვითარების ინდექსიც სხვა ქვეყნებზე მაღალია.

პოლიტიკურ გარემოში იგულისხმება ქვეყანაში შექმნილი პოლიტიკური ვითარება, კერძოდ, ქვეყნის საშინაო და საგარეო ურთიერთობები, მმართველი და სხვა მსხვილი პარტიების პოლიტიკა, კორუფცია მთავრობაში და ა.შ.

2.2. გარემოს ზეგავლენა ბიზნესზე



■ საერთაშორისო მდგომარეობის ზეგავლენა:

საერთაშორისო გარემოს ზეგავლენა განსაკუთრებით აისახება საერთაშორისო ბაზარზე მომუშავე ბიზნესზე. საერთაშორისო მდგომარეობის ზეგავლენა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი გახდა მას შემდეგ, რაც საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობებში სახელმწიფო მონოპოლიას მსხვილი და საშუალო ორგანიზაციების საერთაშორისო ბაზარზე აქტიური საქმიანობა ჩაენაცვლა. საგარეო ეკონომიკური კავშირები მოიცავს საგარეო ვაჭრობას; ინვესტიციურ თანამშრომლობას, საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური თანამშრომლობას, სავალუტო-ფინანსურ თანამშრომლობას, ტექნიკურ მხარდაჭერას. ორგანიზაციების საექსპორტო და საიმპორტო საქმიანობის მიზნები განსხვავებულია. ექსპორტისას ახალი ბაზრების ათვისების ხარჯზე წარმოების გაფართოება და მოგების ზრდა ხდება, იმპორტის მიზნები ეროვნულ სამომხმარებლო ბაზარზე ასორტიმენტის გაფართოება; უფრო ეფექტური უცხოური პროდუქციით სამამულო მოწყობილობებისა და სანედლეულო ბაზის შეცვლაა, სხვადასხვა საერთაშორისო და ეკონომიკური მოვლენები მეტ-ნაკლებად აზარალებს ორგანიზაციებს ან აიძულებს ახალი ხარჯების გაწევას ან ახალი სახელმწიფოთაშორისი პოლიტიკური და ეკონომიკური ბლოკების შექმნის საფუძველზე სტიმულს აძლევს საერთაშორისო ბიზნესში ჩასართავად. მაგ. ცნობილია, რომ სპარსეთის ყურეში საომარმა მოქმედებებმა ჯაჭვური რეაქცია გამოიწვია ნავთობის იმპორტიორ ქვეყნებში. ეკონომიკის აღმავლობა შეფერხდა, გაძვირდა ფასები ენერგომატარებლებზე. მათ შორის საქართველოში ნავთობპროდუქტებზე, რამაც არაერთ საწარმოს პრობლემები შეუქმნა.

• სახელმწიფოს საშინაო მდგომარეობის ზეგავლენა

სახელმწიფოს საშინაო მდგომარეობა, ქვეყნის სტაბილურობა, ქვეყნის მართვა, მოწყობა, შიდა და გარე კურსი, იდეოლოგია, ბიზნესის მნიშვნელობა და მომავლის

ხედვა, თავისუფლების თუ კორუფციის ხარისხი ბიზნეს გადაწყვეტილებებზე უდიდეს ზეგავლენას ახდენს. სტაბილურობა ბიზნესის განვითარების აუცილებელი პირობაა. სტაბილურობა 90-იან წლებში საქართველოში არსებულმა პოლიტიკურმა ქაოსმა და არეულობამ, სამოქალაქო ომმა, ეკონომიკის განვითარება მნიშვნელოვნად შეაფერხა. ახალი ბიზნესის წამოწყება უდიდეს რისკთან იყო დაკავშირებული, არსებული საწარმოები კი ერთმანეთის მიყოლებით ტოვებდნენ ბაზარს. ქვეყანა სიღატაკის ზღვარზე აღმოჩნდა.

- **სახელმწიფოს ზეგავლენა**

ბიზნესის წარმართვას სახელმწიფო კანონებით და დადგენილებებით, სამართლებრივი ნორმებით არეგულირებს. ორგანიზაცია ვაღდებულება შეასრულოს ადგილმდებარეობის და საქმიანობის სფეროს შესაბამისად მოქმედი მარეგულირებელი კანონები და სახელმწიფო ორგანოთა მოთხოვნები, ასევე საერთაშორისო შეთანხმებათა ძირითადი მუხლები. სახელმწიფომ შეიძლება ისეთი წესები შემოიღოს ან ისეთი საკანონმდებლო ბაზა და საგადასახადო ფონი შექმნას, რომ ადგილობრივი მეწარმეები და უცხოელი ინვესტორები პრესის ქვეშ ჰყავდეს და ბიზნესს განვითარების საშუალებას არ აძლევდეს. ხშირად პირიქით ხდება: მთავრობა ანტიმონოპოლიური კანონებით საბაზრო კონკურენციის დაცვას ახდენს, იმპორტზე საბაჟო ტარიფების და ქვოტების დაწესებით კი ადგილობრივი წარმოების ხელშეწყობა და გაძლიერება ხდება. ამჟამად საქართველოში შექმნილი საკანონმდებლო ბაზა უზრუნველყოფს ეკონომიკური ურთიერთობების რეგულირებას და ნორმალური საბაზრო გარემოს ჩამოყალიბებას. კერძოდ, სამოქალაქო და საგადასახადო კოდექსები, კანონები „მეწარმეთა შესახებ“, „კომერციული ბანკების საქმიანობის შესახებ“, „სახელმწიფო შესყიდვების შესახებ“, „მონოპოლიური საქმიანობისა და კონკურენციის შესახებ“, „სახელმწიფო ქონების პრივატიზაციის შესახებ“, და სხვა. სახელმწიფო ხშირად ფინანსური რეგულირების ინსტრუმენტებს და სადამსჯელო სანქციებსაც იყენებს..

- **კონკურენტების ზეგავლენა**

- ბიზნესის ფუნქციონირებაზე უდიდეს ზეგავლენას ახდენენ კონკურენტები—ის იურიდიული ან ფიზიკური პირები, რომელიც მოცემული ბიზნეს-ერთეულის მიერ დამზადებული პროდუქციის (მომსახურების) ანალოგიურ (ან ნაწილობრივ ანალოგიურ, ან მის შემცველ) პროდუქტს ამზადებენ და ბაზარზე უწევს მას კონკურენციას.

თავისუფალი ბაზრისათვის კონკურენციის არარსებობა წარმოუდგენელია. შემოსავლები და მოგება რომელ სფეროშიც მეტია, ახალი მეწარმეებიც იქ ჩნდებიან. ბაზარზე ადგილის შენარჩუნება თითოეული საწარმოსათვის მით უფრო ძნელია, რაც მეტი და ძლიერი კონკურენტები ჰყავს. ორგანიზაციის მიკროგარემოში კონკურენცია მიმდინარეობს, როგორც ბრძოლა მეტოქეებს შორის: ბაზარზე ადგილის დასამკვიდრებლად, კლიენტურის მომზადებისათვის, მაღალი მოგების მისაღებად. საქმე გვაქვს შეჯიბრთან, მოპოვებულ იქნეს საქონელსა და მომსახურებაზე მომხმარებლის მოთხოვნილების დაკმაყოფილების უფლება. ხშირად კონკურენტები იმდენად უძნელებენ ფუნქციონირებას, რომ საწარმო იხურება. მეორე მხრივ, იგივე კონკურენტები ბიზნესისათვის სტიმულის მიმცემი ხდებიან, რადგან ბაზარზე თავის შესანარჩუნებლად საწარმო იძულებული ხდება ბაზრის მკაცრი წესები მიიღოს – გამოუშვას მაღალი ხარისხის და დაბალი ფასის პროდუქცია, რამდენადაც ეს შესაძლებელია. რაც თავისთავად მომგებიანია მომხმარებლისათვის.

- **მომხმარებლის ზეგავლენა**

მოგების მიღება ბიზნესის ფუნქციონირების ძირითადი მიზანია. მოგებას ის მომხმარებლის საშუალებით ღებულობს. მხოლოდ რეალიზებულ პროდუქციას

მოაქვს შემოსავალი, რომელიც საშუალებას აძლევს საწარმოს შეიძინოს ახალი ნედლეული და განაგრძოს საქმიანობა. კლიენტების შემცირების შემთხვევაში, საწარმო დიდხანს ფუნქციონირებას ვეღარ შეძლებს, ამიტომ მომხმარებლის კმაყოფილება ნებისმიერი ბიზნესის წარმატების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. მისი გემოვნება, განათლება, რელიგიური კუთვნილება, სოციალური მდგომარეობა, ასაკი, შემოსავლები და ა.შ. გავლენას ახდენს წარმოებაზე, სწორედ მათ შესაბამისად იქმნება პროდუქცია.

ვინაიდან ბაზარზე თვით მომხმარებელთა ქცევას განსაზღვრავს სოციალური ჯგუფისადმი მათი კუთვნილება და სტატუსი, ცხოვრების სტილი, სიახლისადმი მომხმარებლის შეგუების ხასიათი და სხვ, **ბიზნესის წარმატებაზე არანაკლებ ზეგავლენას ახდენს დემოგრაფიული გარემო:**

- მომხმარებლის ასაკობრივი და სქესობრივი შემადგენლობა;
- ეროვნება;
- პროფესია;
- მიგრაცია;
- შობადობის დონე;
- სიკვდილიანობა
- განათლების დონე და კულტურა, ცხოვრებისეული ფასეულობები;
- შრომის ბაზრები და სხვა

• **მომწოდებელთა ზეგავლენა**

ყველა ის იურიდიული თუ ფიზიკური პირი, რომელიც მოცემულ ბიზნეს-ერთეულს (ფირმას) აწვდის რაიმე სახის რესურსს ბიზნესზე მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მატარებელია არა მხოლოდ რესურსის ხარისხთან მიმართებაში, არამედ სამუსაო პროცესების არსებობასთან მიმართებაშიც. შეფერხებები ნედლეულის მომწოდებლების მხრიდან, საწარმოების ფუნქციონირების პარალიზებას, ზოგჯერ შეწყვეტასაც იწვევს. მაგალითად, ელექტროენერჯის ან ბანკიდან ფულის ნაკადის შეწყვეტას წარმოების გაჩერება მოყვება. პარტნიორებთან ურთიერთობა.

• **გეოგრაფიული გარემოს ზეგავლენა**

ბიზნესისთვის მნიშვნელოვანია ბუნებრივ – გეოგრაფიული გარემო (მიწა, წყალი, სათბობ-ენერგეტიკული რესურსები, კლიმატი, ბუნებრივი ნედლეული და სხვა), ასევე ეკოლოგიური გარემო. არც თუ იშვიათად, საწარმოები გარემოს აბინძურებენ. ტოქსიკური ნარჩენები ეკოლოგიურ ცვლილებებს და მოსახლეობის ჯანმრთელობის გაუარესებას იწვევს. თუ ასეთი დარღვევები მასშტაბურია, ხელისუფლება იძულებულია საწარმო დახუროს. განსაკუთრებით საშიში ჰაერის, წყლის და ნიადაგის დაბინძურებაა.

• **ტექნოლოგიური გარემოს ზეგავლენა**

ბიზნესისთვის წარმატებისა და მწარმოებლობის ზრდისათვის მნიშვნელოვანია ფეხი აუწყოს ტექნოლოგიურ წინსვლას – ისარგებლოს ინტერნეტით, დანერგოს საინფორმაციო ტექნოლოგიები, ახალი საწარმოო ხაზები და ტექნოლოგიები, რობოტები თუ მექანიზმები, რაც თავის მხრივ იწვევს შრომის შემსუბუქებას და მართვის ტექნოლოგიების ცვლილებას.

გარემოს დასახასიათებლად იყენებენ სხვადასხვა კრიტერიუმებს. მათგან ყველაზე ხშირად 4 კრიტერიუმს იყენებენ. ესენია:

- **გარემოს სტაბილურობა** - რამდენად სწრაფად იცვლება გარემოს პირობები;

- **გარემოს სიმდიდრე** - რამდენად დიდია ბაზარი, რამდენად ხელმისაწვდომია კრედიტები, სახელმწიფოს დოტაციები და სხვა;
- **ერთგვაროვნება** - რამდენად განსხვავებულია გარემო,(ვემსახურებით კლიენტთა ერთგვაროვან ჯგუფს თუ რამდენიმე განსხვავებულ ჯგუფს);
- **კონცენტრირება** - რამდენად თავმოყრილია რესურსები გეოგრაფიულად (მაგ. ბიზნესისათვის საჭირო ნედლეული და შემადგენელი ნაწილები, ადამიანური რესურსები, გადამზიდველები და სხვა).

ბიზნესისათვის გარემოს მიმზიდველობის ხარისხი დამოკიდებულია სწორედ ამ კრიტერიუმებზე. გარდა ამისა მნიშვნელოვანია,

გარე გარემოს ფაქტორთა ურთიერთკავშირი – ნიშნავს, რომ ერთი ფაქტორის ცვლილება იწვევს სხვა ფაქტორებზე ზემოქმედებას, მათ ცვლილებას. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მსოფლიო ბაზრისათვის.

გარე სამყაროს სირთულეები – იგულისხმება იმ ფაქტორთა მრავალრიცხოვნობა, რომელზეც ორგანიზაცია ვალდებულია რეაგირება მოახდინოს.

გარე სამყაროს მოძრაობის უნარი – ეს არის ორგანიზაციის გარშემო მიმდინარე ცვლილებების სისწრაფე. ზოგიერთი ორგანიზაციის გარშემო არსებული გარე სამყარო შეიძლება უფრო მოძრავი იყოს. ან, ორგანიზაციის ერთი ქვეგანყოფილებისათვის გარე სამყარო უფრო მოძრავი იყოს, ვიდრე ორგანიზაციის სხვა ქვეგანყოფილებისათვის.

გარე სამყაროს განუსაზღვრელობა – წარმოადგენს ორგანიზაციის ხელთ არსებული კონკრეტულ ფაქტორთან დაკავშირებულ ინფორმაციის მოცულობისა და ინფორმაციის ხარისხის ფუნქციას. თუ ინფორმაცია მცირეა და არც თუ ისე სწორი, მაშინ გარემო უფრო განუსაზღვრელია, ძნელია სწორი, ეფექტური გადაწყვეტილების მიღება. ხოლო რაც უფრო ამომწურავი,

სრული და სწორი ინფორმაციაა – განუსაზღვრელობის ხარისხი მცირეა.

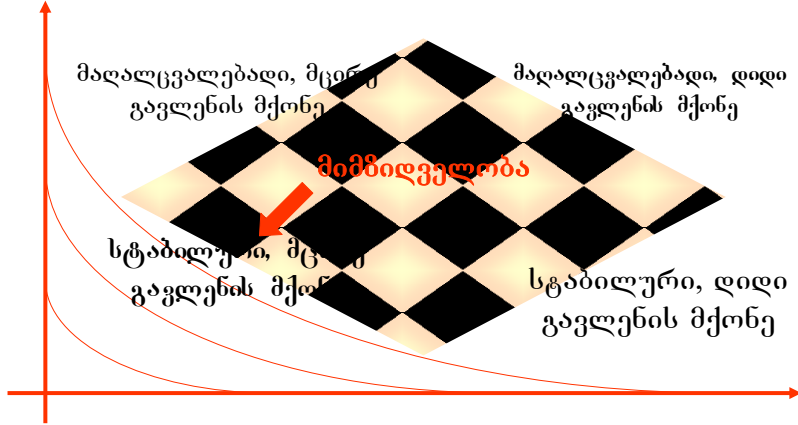
ეს მახასიათებლები საერთოა გარე სამყაროს ყველა ფაქტორისათვის.

ამგვარად, სამეწარმეო გარემო იყოფა შიდა და გარე გარემოდ. ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობა დამოკიდებულია იმ გარემო პირობებზე, რომელშიც მას უხდება მუშაობა და რომელსაც თვითონ ქმნის თანამშრომელთა საშუალებით. გარემო პირობები და მიმდინარე მოვლენები ზოგჯერ პოზიტიურ და ზოგჯერ ნეგატიურ გავლენას ახდენს ორგანიზაციაზე. ანალიზის გამარტივებისათვის გარე გარემოს ყოფენ მიკრო და მაკრო გარემოდ. მაკრო გარემო გულისხმობს პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციო-პოლიტიკური, ტექნოლოგიური და სოციო-კულტურულ დონეებს, მიკრო გარემო კი – პარტნიორებს კონკურენტებს, ხელისუფლების ორგანოებს, მომხმარებლებს. გარემოს მენეჯერული ანალიზის მიზანია წინასწარ განისაზღვროს რა შესაძლებლობა შეიძლება გააჩინოს ამა თუ იმ მოვლენებმა და რა პრობლემები შეიძლება მოუტანოს ბიზნესს. ბიზნესისათვის მიმზიდველია ნაკლებცვალებადი, სტაბილური, მცირე ზეგავლენის მქონე და პროგნოზირებადი გარემო.



ბიზნესისათვის მიმზიდველი გარემო

ცვალებადობა და გავლენა



დრო

საკონტროლო კითხვები:

1. რა გავლენას ახდენს გარემო ბიზნესზე?
2. რა მოვლენები შეიძლება მოხდეს გარემოში, რომელიც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მიერ დასახულ სტრატეგიებთან და მართვასთან მიმართებაში?
3. დაასახელეთ მნიშვნელოვანი გარემო ცვლილებები.
4. რა შესაძლებლობა შეიძლება მოგცეთ ამ მოვლენამ ბიზნესში?
5. რა საფრთხე შეიძლება შეგიქმნათ ბიზნესში ამ მოვლენებმა?
6. ზოგადად როგორია ბიზნესისათვის მიმზიდველი გარემო?

პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი

თბილისში, საბურთალოზე მდებარე კაფე „იებში“, რომელიც ეკონომიკური კრიზისის გამო მომხმარებლის შემოსავლების კლებამ რთულ მდგომარეობაში ჩააგდო. საქართველოს სოფლის მეურნეობის სამინისტროს სურსათის უვნებლობის სახელმწიფო სამსახურის ინსპექციამ სანიტარული ნორმების მნიშვნელოვანი დარღვევები დააფიქსირა, რისთვისაც დაწესებულებას სერიოზული ჯარიმა დაეკისრა.

ეს ამბავი ამავე ქუჩაზე მდებარე კონკურენტმა სწრაფი კეების ობიექტებმა შეიტყვეს და მედია საშუალებებში დარეკეს გასაშუქებლად. რამოდენიმე გაზეთმა თემა პირველ გვერდზე გამოიტანა.

იმსჯელეთ:

- ✓ რომელმა გარე ფაქტორებმა იმოქმედა საწარმოზე აღნიშნულ სიტუაციაში?
- ✓ როგორ შეიცვლება „იების“ მიერ ბაზარზე დაკავებული პოზიცია გარემო ცვლადების ზეგავლენით?

თავი 3. ფირმების კლასიფიკაცია და მუშარმეობის სამართლებრივი ფორმები

3.1. ფირმების კლასიფიკაცია და საფირმო სტილი

ფირმა არის ორგანიზაცია, რომელიც ფლობს ერთ ან რამდენიმე საწარმოს და რესურსებს იყენებს საქონლისა და მომსახურების წარმოებისათვის მოგების მიღების მიზნით. თითოეულ ფირმას აქვს საფირმო სახელწოდება, რითაც იგი სახელმწიფო რეესტრში რეგისტრირდება. ფირმა შეიძლება იყოს როგორც მსხვილი კონცერნი, ისე მცირე კომპანია. ჩვეულებრივ, თანამედროვე ფირმა რამდენიმე საწარმოს აერთიანებს. საწარმო არის გარკვეული სახის პროდუქციის წარმოების, სამუშაოთა შესრულების და მომსახურების გაწევის მიზნით შექმნილი დამოუკიდებელი სამეურნეო ერთეული. თუ ფირმა ერთი საწარმოსაგან შედგება, მაშინ ორივე ტერმინი ემთხვევა. ამ შემთხვევაში ფირმა და საწარმო ნიშნავს ეკონომიკური საქმიანობის ერთი და იგივე ობიექტს.

ცნებას „საწარმო“ და „ფირმა“ აქვს საერთო და განმასხვავებელი ნიშნები. რაც უფრო მსხვილია ფირმა, განსხვავება მით მეტია.

ტერმინი „ფირმა“ შემოღებულ იქნა დასავლეთის ეკონომიკაში მეურნეობრიობის აქციონერული ფორმის, ე. წ. მონაწილეობის სისტემის, გაგრძელების შესაბამისად.

მსხვილი ფირმის თავისებურებაა მისი მრავალდარგოვანი სტრუქტურა. მრავალდარგოვანი ფირმის ფორმირების პროცესმა მიიღო სახელწოდება „დივერსიფიკაცია“. იგი წარმოადგენს მსხვილი ფირმის შექმნისა და წარმოების კონცენტრაციის თანამედროვე ფორმას. ამიტომ, წარმოების კონცენტრაციის თვალსაზრისით, ფირმა – მრავალდარგოვანი კონცერნია, რომელშიც სტრუქტურული ერთეულის ფორმით სხვადასხვა დარგის საწარმო არსებობს.

ფირმა მასში შემავალი საწარმოო ერთეულებისათვის წარმოადგენს სამეწარმეო მართვის ორგანოს. ჩვეულებრივ, სწორედ ფირმა და არა საწარმო გამოდის როგორც სამეურნეო სუბიექტი, ბაზარზე, განსაზღვრავს ფასების პოლიტიკას, წარმართავს კონკურენციულ ბრძოლას, მონაწილეობს მოგების განაწილებაში, განსაზღვრავს მეცნიერულ-ტექნიკურ მიმართულებებს.

საქმიანობის მიზანზე დამოკიდებულებით ნებისმიერი იურიდიული პირი მიეკუთვნება ორიდან ერთ კატეგორიას:

- კომერციული ორგანიზაცია;
- არაკომერციული ორგანიზაცია.

კომერციული ორგანიზაციის საქმიანობა მიმართულია მოგების მიღებაზე, ეს არის მისი მთავარი მიზანი. არაკომერციული ორგანიზაციის მიზანი არ არის მოგების მიღება და მისი განაწილება. ორივე ტიპის ორგანიზაცია შეიძლება გაერთიანდნენ კავშირებსა და ასოციაციებში.

საქმიანობის სახეებისა და შესრულებული ოპერაციების ხასიათის მიხედვით განასხვავებენ შემდეგ ფირმებს: სამრეწველო, სავაჭრო, სატრანსპორტო, სატრანსპორტო-საექსპედიტორო, სადაზღვევო, ინჟინირინგული, ტურისტული, ტუროპერატიული, საარენდო, სარეკლამო ფირმები და სააგენტოები.

სამრეწველო ფირმების საქმიანობის საფუძველია საქონლის წარმოება. ჩვეულებრივ, მათ მიეკუთვნება ისეთი ფირმები, რომელთა ბრუნვის 50%-ზე მეტი სამრეწველო პროდუქციის წარმოებაზე მოდის. მსხვილი კომპანიების უმრავლესობისათვის დამახასიათებელია მრავალდარგოვან, რთულ კომპლექსებად გარდაქმნა, ისინი აერთიანებენ დიდი რაოდენობით სხვადასხვა საწარმოო პროფილის სამრეწველო საწარმოებს, სავაჭრო და სატრანსპორტო კომპანიებს, სამეცნიერო-კვლევით ინსტიტუტებსა და საპროექტო-საკონსტრუქტორო ბიუროებს.

სავაჭრო ფირმები ახორციელებენ საქონლის ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციებს. ასეთი ფირმები შეიძლება შევიდნენ მსხვილი სამრეწველო კომპანიების გასაღების სისტემაში ან არსებობდნენ დამოუკიდებლად. სავაჭრო ფირმები ან ვიწრო სპეციალიზაციისა ან ფართო ნომენკლატურის ნაკეთობებით ვაჭრობენ.

სატრანსპორტო ფირმები ასრულებენ ტვირთის გადაზიდვას და მგზავრების გადაყვანას. ჩვეულებრივ სატრანსპორტო კომპანიები სპეციალიზირებულები არიან გადაზიდვის ცალკეულ სახეობებზე, რის გამოც ისინი იყოფიან საავტომობილო, საავიაციო, სარკინიგზო და სანაოსნო ფირმებად.

სატრანსპორტო-საექსპედიტორო ფირმები სპეციალიზდებიან მყიდველისათვის საქონლის მიტანის ოპერაციების შესრულებაზე, რასაც სამრეწველო, სავაჭრო და სხვა ფირმები უკვეთავენ. მათ ფუნქციაში შედის ტარის, შეფუთვის, მარკირების მდგომარეობის შემოწმება, საქონლის გასაცლილებელი დოკუმენტების გაფორმება, დატვირთვა-გადმოტვირთვის სამუშაოების შესრულება, შენახვა, დაზღვევა, საბაჟო ფორმალუბების განხორციელება და ა.შ.

სადაზღვევო ფირმები ახდენენ სხვადასხვა ფირმების პირად დაზღვევას, დაზღვევას ბიზნესის სფეროში, ტვირთების გადაზიდვისას (საზღვაო, საავიაციო, საავტომობილო, სარკინიგზო გადაზიდვები). დროებით მოზიდული სახსრები გამოიყენება მრეწველობის და სხვა დარგების გრძელვადიანი დაფინანსებისათვის.

ინჟინირინგული ფირმები ეწევიან საინჟინრო-ტექნიკურ მომსახურებას. არსებობს სამი სახის მომსახურება: კონსულტაციური ინჟინირინგი (ობიექტის დაპროექტების, მშენებლობის გეგმის შედგენის და სამუშაო შესრულების კონტროლის მიზნით ჩატარებული ინტელექტუალური მომსახურება); ტექნოლოგიური ინჟინირინგი (შემკვეთებისათვის ობიექტის მშენებლობის და ექსპლუატაციის ტექნოლოგიის წარდგენა, ენერგომომარაგების, წყალმომარაგების ტრანსპორტის და ა.შ. პროექტების დამუშავება); სამშენებლო ან საერთო ინჟინირინგი (ძირითადი მოწყობილობის მიწოდება და დამონტაჟება, აუცილებლობის შემთხვევაში საინჟინრო სამუშაოების ჩათვლით).

ტურისტული ფირმები ახორციელებენ ტურიზმის ოპერაციებს სხვადასხვა ფორმით:

– **ტურისტული სააგენტო** – საცალო ფირმა, რომელიც შუამავალია ერთი მხრივ, მომსახურე საწარმოსა და ტუროპერატიულ ფირმებსა და მეორეს მხრივ, კლიენტ-ტურისტებს შორის;

– **ტუროპერატიული ფირმა** – საბითუმო ფირმა, რომელიც შუამავალია ტურისტული ინდუსტრიის საწარმოებსა და ტურიზმის სააგენტოებს შორის. ისინი ხშირად გრძელვადიანი არენდით იღებენ სასტუმროებს, ტრანსპორტს;

– **ტურისტული კორპორაციები** – ტურისტული ბიზნესის მსხვილი საწარმოები, რომელთაც აქვთ სასტუმრო კომპლექსები, ტუროპერატიული და ტურსაგენტო განყოფილებები.

საარენდო ფირმები კლიენტ-არენდატორს სთავაზობენ საქონელს გარკვეული ვადით გამოსაყენებლად. კლიენტი მას იღებს არენდის მიძღვმის საწყობიდან, ან იგი არჩეული საქონლის შეკვეთას მისცემს თავის ხარჯზე. არენდის ვადებზე დამოკიდებულებით საერთაშორისო პრაქტიკაში განასხვავებენ სამი სახის არენდას: გრძელვადიანი 3-დან 5 წლამდე, ზოგჯერ მოწყობილობის სახეობიდან გამომდინარე

15-20 წელი (ლიზინგი), საშუალოვადიანი ერთიდან 2-3 წელი (ჰაირინგი), მოკლევადიანი – რამდენიმე საათიდან ერთ წლამდე (რენტინგი, ჩარტერი).

სარეკლამო ფორმები ან სარეკლამო სააგენტოები – ესენია სპეციალიზირებული ფორმები, რომლებიც კლიენტებს უწევენ რეკლამის პროექტის შედგენის და განხორციელების მომსახურებას. გამოდიან შუამავლებად ერთი მხრივ, სამრეწველო, სავაჭრო და სხვა ფორმებს (რომლებიც თავიანთ საქონელს უწევენ რეკლამას) და მეორე მხრივ, საგაზეთო და საჟურნალო გამომცემლობებს, რადიო და სატელევიზიო კომპანიებს შორის.

საკუთრების ფორმის მიხედვით ფორმა შეიძლება ეკუთვნოდეს ერთ პირს – ინდივიდუალური საწარმო; ორ ან მეტ პარტნიორს – პარტნიორული საწარმო (სპს; კს); მრავალ პარტნიორს – კორპორაციული საწარმო (შპს; სს) და სახელმწიფოს.

სიდიდის მიხედვით განასხვავებენ მცირე (დასაქმებულთა რაოდენობა არ უნდა აღემატებოდეს 20 დასაქმებულს, ხოლო წლიური ბრუნვა 500 ათას ლარს), საშუალო (ასამდე დასაქმებული და წლიური ბრუნვა 1500 ათას ლარამდე) და მსხვილ ფორმებს.

სამართლებრივი სტატუსის მიხედვით საქართველოში მოქმედებს: ინდივიდუალური მეწარმე, სამეწარმეო ამხანაგობა, სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს), კომანდიტური საზოგადოება (კს), შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს), სააქციო საზოგადოება (სს) და კოოპერატივი.

ნებისმიერი სახის ფორმას აქვს თავისი **საფირმო სტილი**. საფირმო სტილის დამუშავების მიზანია ფორმის საქონელსა და მომსახურებაზე განსაკუთრებული მხატვრული საშუალებებით მასალების მიწოდება, რომელიც უზრუნველყოფს ფორმის გარჩევას.

საფირმო სტილის ელემენტებია:

- საფირმო ნიშანი
- დასახელება
- განსაკუთრებული შრიფტი
- ფერების შეხამება
- დევიზი და სარეკლამო ლოზუნგი
- დიზაინი და სხვ.

ცენტრალური ადგილი უჭირავს ფორმის სასაქონლო (მომსახურების) ნიშანს. სასაქონლო (მომსახურების) ნიშანში იგულისხმება დადგენილი წესით რეგისტრირებული აღნიშვნა, რომელიც ერთგვაროვანი საქონლის ან მომსახურების ერთ ფორმას განასხვავებს მეორისაგან.

სასაქონლო (მომსახურების) ნიშანი შეიძლება იყოს:

- სიტყვიერი (ყაზბეგი, თ შ და სხვა)
- სახვითი (საგნის, ცხოველის, სახეების, ფიგურების შრიფტული ელემენტების კონკრეტული ან აბსტრაქტული ასახვა)
- კომბინირებული (ჩამოთვლილ ნიშანთა სახეების სხვადასხვა კომბინაციისაგან შემდგარი)
- განსაკუთრებული სახის ნიშნები (რადიო და ტელეგადაცემების ქუდი, ვიდეოპროდუქციის მარკირება).

რეგისტრირებული სასაქონლო ან მომსახურების ნიშნის მფლობელს უფლება აქვს ის თავისი შეხედულებისამებრ გამოიყენოს.

სასაქონლო ნიშანს წარედგინება განსაკუთრებული მოთხოვნები. იგი არ შეიძლება იყოს:

- ერთგვაროვანი საქონლისათვის ადრე რეგისტრირებული სასაქონლო ნიშნის იდენტური ან მსგავსი;
- ყველასათვის ცნობილი საქონლის სახელის გამოყენება (ფორმა „ქსეროქსი“ და ტერმინი „ქსეროქსგადამღები ტექნიკა“);

- საქონლის ან მომსახურების ურთიერთობის აღმწერი („ავტოსერვისი“, „სახლის მშენებელი“) ან ამკრძალავი ნიშნები (უბრალო სახეები, წრე);
- ოფიციალური ემბლემების, გერბის, დროშების, ჯილდოების შემადგენელი;
- ყალბი (მცდარი), მომხმარებლის შეცდომაში შემყვანი;
- მართლწესრიგის და საერთაშორისო შეთანხმებების საწინააღმდეგო.

სასაქონლო ნიშნის ფუნქციებია:

განმასხვავებელი – ერთგვაროვანი საქონლის მწარმოებელი ერთი მეწარმე განასხვავოს მეორისაგან. მარკირება საშუალებას იძლევა ანალოგიური საქონლის მასიდან გამოყოს მოცემული საქონელი;

გარანტირება – დაეხმაროს მომხმარებელს საქონლის თვისების გარჩევაში და შეამციროს ხარჯები სასურველი საქონლის ძებნაზე;

სარეკლამო – ნიშნის უნარი გამოვიდეს რეკლამის რანგში. ახალი სასაქონლო ნიშნის შექმნის ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნაა მისი რეკლამუნარიანობა (იდეის სიახლე, ესთეტიკურობა, ლაკონურობა, ადვილად წარმოსათქმელი, აღქმადობა და ფერი).

დამცავი – მოცემული ფირმის საქონლის ხარისხის სამართლებრივი დაცვის უზრუნველყოფა სხვა ფირმის საქონელთან კონკურენციის პირობებში.

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

სასაქონლო ნიშნის უფლების დარღვევის სახეებია:

სასაქონლო ნიშნის გაყალბება – მისი გამოყენება სხვის მიერ;

სასაქონლო ნიშნის იმიტაცია – მსგავსი ნიშნის გამოყენება.

მსოფლიო მოდის ბრენდების „ვალენტინოს“ და „ვერსაჩეს“ საფირმო ნიშნები



მსოფლიო სპორტული ბრენდების საფირმო ნიშნები



რამდენიმე ქართული კომპანიის საფირმო ნიშანი და სლოგანი:



3.2. მეწარმეობის სამართლებრივი ფორმები

საქართველოს კანონით „მეწარმეთა შესახებ“ (ცვლილებები და დამატებები 2008წ. 10 მაისი) მეწარმეობის სამართლებრივი ფორმებია: ინდივიდუალური მეწარმე, სამეწარმეო ამხანაგობა, სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს), კომანდიტური საზოგადოება (კს), შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს), სააქციო საზოგადოება (სს, კორპორაცია) და კოოპერატივი.

ინდივიდუალური მეწარმე, როგორც ინდივიდუალური საწარმოს მფლობელი, არის ფიზიკური პირი, რომელიც საქმიან ურთიერთობებში გამოდის საკუთარი სახელით. ფიზიკური პირი ნიშნავს იმას, რომ დამფუძნებლის სამეწარმეო ქონება არ არის გამოცალკევებული მისი პირადი ქონებისაგან. ე.ი. სამეწარმეო საქმიანობიდან წარმოშობილი ვალდებულებებისათვის მეწარმე პასუხს აგებს არა მარტო სამეწარმეო აქტივებით, არამედ პირადი ქონებითაც. ფიზიკური პირი ინდივიდუალურ მეწარმედ ჩაითვლება, თუ მას აქვს სამეწარმეო წესით მოწყობილი ორგანიზაცია, მოწესრიგებული საკასო და საბუღალტრო საქმე. იგი რეგისტრირებული უნდა იყოს სამეწარმეო რეესტრში. აღსანიშნავია, რომ ინდივიდუალური მეწარმე მთელ შემოსავალს ხარჯებისა და გადასახადების გადახდის შემდეგ თავისთვის იტოვებს და ბიზნესთან დაკავშირებულ რისკსაც თავად ეწევა.

ინდივიდუალურ მეწარმეობას გააჩნია როგორც უპირატესობები, ასევე ნაკლოვანებები.

უპირატესობებია:

– სრული დამოუკიდებლობა, მოქმედების თავისუფლება და ოპერატიულობა, გადაწყვეტილების მიღებისას არ არის საჭირო დირექტორთა საბჭოსათვის მიმართვა ან პარტნიორების თანხმობა;

– მამოძრავებელი მოტივის მაქსიმუმი: რადგან შემოსავალი შედის ფირმის ერთ მფლობელთან, იგი დაინტერესებულია გონივრულად მიიღოს გადაწყვეტილება და მაქსიმალურად გააფართოოს საქმიანი ოპერაციები;

– ინდივიდუალური მფლობელობა ფირმის საიდუმლოს შენახვის მეტ შესაძლებლობას იძლევა.

ნაკლოვანებებია:

– დიდი კაპიტალის მოზიდვის სიძნელე. რამდენადაც მეწარმის კრედიტუნარიანობის რეიტინგი დაბალია, მან უნდა იხადოს დიდი პროცენტი კრედიტისათვის;

– მოქმედების ვადის განუსაზღვრელობა. ასეთი ფირმა ემყარება ერთი კაცის საქმიანობას, ამიტომ მასთან გრძელვადიანი ფინანსური ხელშეკრულების დადებას ვერ იძლევიან;

– ვალისათვის განუსაზღვრელი პასუხისმგებლობა. წარუმატებლობის შემთხვევაში ინდივიდუალურმა მეწარმემ შეიძლება დაკარგოს მთელი თავისი ქონება, რომელიც მისი ვალის ანაზღაურების გარანტიაა;

– მმართველობითი პროფესიონალიზმის უკმარისობა. ინდივიდუალური მეწარმე ფირმის მენეჯერი, ფინანსისტი, მომმარაგებელია და ა.შ. ყველას არ შეუძლია ყოველმხრივი ცოდნა ჰქონდეს ამ მიმართულებით. არადა თუნდაც ერთი დარგის უცოდინრობა აუარესებს საბოლოო შედეგს.

სამეწარმეო ამხანაგობა, როგორც მეწარმეობის სამართლებრივი ფორმა, განსხვავებით სხვა სამართლებრივი ფორმებისაგან, მოქმედებს 2008 წლის 10 მაისიდან, „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონში ცვლილებებისა და დამატებების შესაბამისად.

სამეწარმეო ამხანაგობაში მონაწილეობს ორი ან მეტი პირი. მონაწილეები თავიანთ ვალდებულებებზე პასუხს აგებენ სოლიდარულად, მთელი თავისი ქონებით, პირდაპირ და უშუალოდ. პასუხისმგებლობის მოცულობა განისაზღვრება მონაწილეთა შეთანხმებით. სამეწარმეო ამხანაგობის საფირმო სახელწოდება უნდა შეიცავდეს სულ ცოტა ერთი მონაწილის სახელს, „სამეწარმეო ამხანაგობის“ დამატებით. სამეწარმეო ამხანაგობაში ხელმძღვანელობის უფლება აქვს ყველა მონაწილეს. სამეწარმეო ამხანაგობაში წილი არ შეიძლება გადაეცეს მესამე პირს სამეწარმეო ამხანაგობის სხვა მონაწილეთა თანხმობის გარეშე, თუ ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის განსაზღვრული. სამეწარმეო ამხანაგობაც არის ფიზიკური პირი. სამეწარმეო ამხანაგობის დაშლის შემთხვევაში მონაწილეებმა უნდა შეატყობინონ მარეგისტრირებელ ორგანოს. იგი ვალდებულია სამეწარმეო ამხანაგობა დაუყოვნებლივ ამოშალოს სამეწარმეო რეესტრიდან.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს) არის ერთ-ერთი ძველი და მეტად გავრცელებული სავაჭრო (სამეწარმეო) საზოგადოება. განმსაზღვრელი ამ ტიპის საზოგადოებაში არის პარტნიორთა სოლიდარული პასუხისმგებლობა საზოგადოების კრედიტორების წინაშე.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება არის საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე პირი (პარტნიორი) ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას და საზოგადოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს, როგორც სოლიდარული მოვალეები, – მთელი თავისი ქონებით, პირდაპირ და უშუალოდ. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების საფირმო სახელწოდება უნდა შეიცავდეს სულ ცოტა ერთი პარტნიორის სახელს

„სპს“-ის დამატებით. საზოგადოების ხელმძღვანელობის უფლება აქვს ყველა პარტნიორს.

სპს არის **იურიდიული პირი**, რაც იმას ნიშნავს, რომ მას საკუთრებაში აქვს დამფუძნებლების პირადი ქონებისაგან გამოცალკევებული ქონება და თავის ვალდებულებებზე პასუხს აგებს ამ ქონებით.

ყოველი სამეურნეო წლის ბოლოს ბალანსის საფუძველზე დგინდება წლიური მოგება ან ზარალი და გამოითვლება მასში ყოველი პარტნიორის წილი. გადასახადები გადაიხდება არა სპს-ს მოგებიდან, არამედ თითოეული პარტნიორი გადასახადს იხდის მიღებული წილიდან.

საზოგადოებიდან პარტნიორის გასვლის შემთხვევაში მისი წილი საზოგადოების ქონებაში ნაწილდება სხვა დანარჩენ პარტნიორებზე. სპს-ში პარტნიორები ვალდების დაფარვისას პასუხს აგებენ არა მარტო საზოგადოების ერთობლივი ქონებით, არამედ მათი უკმარისობის შემთხვევაში პირადი ქონებითაც. ე.ი. თუ ინდივიდუალური მეწარმე მხოლოდ საკუთარ შეცდომებზეა პასუხისმგებელი, სპს-ში პასუხისმგებლობა ყველა პარტნიორზე ვრცელდება. ერთი პარტნიორის შეცდომამ შეიძლება ყველას გააკოტრება გამოიწვიოს, რაც ხშირად კონფლიქტის მიზეზი ხდება.

ამიტომ სპს როგორც მთელ მსოფლიოში, ასევე საქართველოშიც ყველაზე ნაკლებ გავრცელებული სამართლებრივი ფორმაა.

კომანდიტური საზოგადოება (კს) არის საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე პირი ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა სამეწარმეო საქმიანობას, თუ საზოგადოების კრედიტორების წინაშე ერთი ან რამდენიმე პარტნიორის პასუხისმგებლობა განსაზღვრული საგარანტიო თანხის გადახდით შემოიფარგლება – შეზღუდული პარტნიორები (კომანდიტები), ხოლო სხვა პარტნიორების პასუხისმგებლობა შეზღუდული არ არის – სრული პარტნიორები (კომპლემენტარები).

კომანდიტური საზოგადოების საფირმო სახელწოდება უნდა შეიცავდეს სულ ცოტა ერთი სრული პარტნიორის სახელს „კს“-ის დამატებით.

სრული პარტნიორები (კომპლემენტარები) საზოგადოების კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ, როგორც სოლიდარული მოვალეები, – მთელი თავისი ქონებით, პირდაპირ და უშუალოდ. მხოლოდ მათ აქვთ უფლება მიიღონ საზოგადოების წესდება ან ცვლილებები შეიტანონ მასში. კომანდიტური საზოგადოების პარტნიორი შეიძლება იყოს როგორც ფიზიკური, ისე იურიდიული პირი.

შეზღუდულ პარტნიორს (კომანდიტს) უფლება აქვს განახორციელოს კონტროლი საზოგადოების საქმიანობაზე, მოითხოვოს კუთვნილი მოგება, გაასხვისოს ან მემკვიდრეობით გადასცეს თავისი წილი, სხვა პარტნიორების თანხმობის გარეშე. ისინი არ მონაწილეობენ საზოგადოების ხელმძღვანელობაში; მათ არ შეუძლიათ გამოვიდნენ ჩვეულებრივი საწარმოო საქმიანობის ფარგლებში კომპლემენტარების მიერ განხორციელებული მოქმედების წინააღმდეგ. კომანდიტი ზარალის ანაზღაურებაში მონაწილეობს მხოლოდ თავისი შენატანით, ხოლო თუ პასუხისმგებლობა დადგება შესატანის სრულ შეტანამდე, – ჯერ კიდევ შეუტანელი შესატანითაც. კს არის იურიდიული პირი.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს) არის საზოგადოება, რომლის პასუხისმგებლობა მისი კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მთელი მისი ქონებით. ასეთი საზოგადოების დაფუძნება შეუძლია ერთ პირსაც. შპს-ს კაპიტალი დაყოფილია წილებად. წილი არის მიმოქცევადი უფლება. შპს-ს კაპიტალი შეიძლება განისაზღვროს ნებისმიერი ოდენობით. პარტნიორთა უფლება-მოვალეობები და წილების თავდაპირველი განაწილების წესი განისაზღვრება საწარმოს წესდებით (პარტნიორთა შეთანხმებით).

საწარმოს პარტნიორები მმართველობით უფლებამოსილებას ახორციელებენ პარტნიორთა საერთო კრების მეშვეობით, თუ წესდებით სხვა რამ არ არის დადგენილი. მართვის ორგანოების სტრუქტურა, შემადგენლობა და საქმიანობის წესი განისაზღვრება საწარმოს წესდებით. წელიწადში ერთხელ მართვაზე ანდა წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირი მარეგისტრირებულ ორგანოში წარადგენს ინფორმაციას (წინა წლის 31 დეკემბრისათვის არსებული მდგომარეობით) საწარმოში პარტნიორების წილობრივი მონაწილეობის შესახებ.

საზოგადოების ხელმძღვანელობა ეკისრება დირექტორებს. პარტნიორები აკონტროლებენ საზოგადოების ხელმძღვანელობას. დირექტორებმა, პარტნიორის მოთხოვნით დაუყოვნებლივ უნდა მიაწოდონ ინფორმაცია საზოგადოების საქმიანობის შესახებ. დირექტორები ზარალის შემთხვევაში სოლიდარულად აგებენ პასუხს პარტნიორთა წინაშე.

შპს-ები ითვლება ყველაზე მოქნილ პოპულარულ კომპანიად. ამიტომ პრაქტიკაში მეწარმეები ყველაზე მეტად ამ ფორმას მიმართავენ.

თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკაში მთავარ როლს სააქციო საზოგადოებები თამაშობენ. სამართლებრივ ფორმათა სტრუქტურაში მათ წილად სულ 20-25% (საქართველოში – 2,4%) მოდის, მაგრამ ისინი იძლევიან სამეურნეო ბრუნვის 80-90%-ს.

სააქციო საზოგადოება არის საზოგადოება, რომლის კაპიტალი დაყოფილია წესდებით განსაზღვრული კლასისა და რაოდენობის აქციებად. აქცია არის არამატერიალური სახელობითი ფასიანი ქაღალდი, რომელიც ადასტურებს სააქციო საზოგადოების ვალდებულებებს პარტნიორის (აქციონერის) მიმართ და აქციონერის უფლებებს სააქციო საზოგადოებაში. სააქციო საზოგადოების წესდებით შეიძლება განისაზღვროს ის ღირებულება, რომელზე ნაკლები ღირებულებითაც დაუშვებელია ამ კლასის აქციების პირველადი განთავსება (აქციების ნომინალური ღირებულება). სააქციო საზოგადოების პასუხისმგებლობა მისი კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მთელი მისი ქონებით.

სააქციო საზოგადოების აქციონერი პასუხს არ აგებს სააქციო საზოგადოების ვალდებულებებისათვის. სააქციო საზოგადოების დაფუძნებისას კაპიტალი შეიძლება განისაზღვროს ნებისმიერი ოდენობით.

აქციონერების წილი მოგებაში განისაზღვრება აქციათა რაოდენობისა და კლასის შესაბამისად. შესატანები, რომლებიც სრულად არ არის შეტანილი, მონაწილეობენ მოგების განაწილებაში შენატანის სიდიდის პროპორციულად, თუ წესდებით სხვა რამ არ არის დადგენილი. აქციონერს ეძლევა დივიდენდი. საზოგადოების ლიკვიდაციის შემთხვევაში მას შეუძლია მონაწილეობა მიიღოს დარჩენილი ქონების განაწილებაში.

სააქციო საზოგადოება მოქმედებს საკუთარი დამტკიცებული წესდების საფუძველზე. სააქციო საზოგადოება შეიძლება იყოს დახურული, ან ღია. დახურულია, როდესაც მისი აქციები იყიდება მხოლოდ საზოგადოების წევრებზე, ხოლო ღიაა, როდესაც მისი აქციები იყიდება ყველა მსურველზე. აქციები არსებობს **ჩვეულებრივი** და **პრივილეგირებული**. ჩვეულებრივი აქცია წარმოადგენს ყველა ხარჯისა და გადასახადის გასტუმრების შემდეგ ფირმის მოგების წილის მოთხოვნის უფლებას. ჩვეულებრივი აქციის მფლობელები მონაწილეობენ ფირმის სტრატეგიის განსაზღვრაში, ისინი ასევე მონაწილეობენ დირექტორთა საბჭოს წევრების არჩევის კენჭისყრაში.

პრივილეგირებულ აქციათა მფლობელები არ მონაწილეობენ კენჭისყრაში. თუმცა დივიდენდების გადახდის შემთხვევაში ფულს პირველები ისინი მიიღებენ. თუ ფირმის ეკონომიკური მაჩვენებლები უარესდება, ისინი მაინც იღებენ დივიდენდებს, მაშინ როცა ჩვეულებრივი აქციის მფლობელები არაფერს ღებულობენ. ფირმის ლიკვიდაციის შემთხვევაში პრივილეგირებულ აქციათა მფლობელები ჩვეულებრივი აქციების მფლობელებზე ადრე მიიღებენ ქონების კუთვნილ წილს.

აქციონერთა საერთო კრების გადაწყვეტილებით, საზოგადოებამ შესაძლოა გაითვალისწინოს სხვა კლასის აქციების არსებობაც. ნებისმიერი კლასის აქციების რაოდენობა, მათთან დაკავშირებული უფლება-მოვალეობები და მათი შეცვლის პირობები უნდა აისახოს საზოგადოების წესდებაში, ამ კლასის აქციების განთავსებამდე. აქციების განთავსების შემდეგ განთავსებულ აქციებთან დაკავშირებული უფლება-მოვალეობების შეცვლა, ასევე წესდებით გათვალისწინებული ამ კლასის აქციების ცვლილებების წესის შეცვლა დაუშვებელია.

აქციების 5%-ის მფლობელ აქციონერებს უფლება აქვთ, მოითხოვონ სამეურნეო მოქმედებების ან მთლიანად წლიური ბალანსის სპეციალური შემოწმება, თუ ისინი მიიჩნევენ, რომ ადგილი აქვს დარღვევებს. სევე მათ უფლება აქვთ მოითხოვონ საზოგადოების სახელით დადებული გარიგების ასლები ან/და ინფორმაცია დასადები გარიგებების შესახებ.

საზოგადოების ხელმძღვანელობა და წარმომადგენლობა ევალებათ ღირეპტორებს. ისინი ადგენენ წლიურ ანგარიშს და ანგარიშს სამეურნეო მდგომარეობის შესახებ, ასევე წმინდა მოგების განაწილების წინადადებას სამეთვალყურეო საბჭოსთვის წარსადგენად. სამეთვალყურეო საბჭო შედგება არანაკლებ 3 და არაუმეტეს 21 წევრისაგან. წმინდა მოგების განაწილების წინადადებას სამეთვალყურეო საბჭო დასამტკიცებლად წარუდგენს საერთო კრებას. საერთო კრება გადაწყვეტილება უნარიანია, თუ მასზე წარმოდგენილია ხმების ნახევარზე მეტის მქონე პარტნიორი (პარტნიორები).

სააქციო საზოგადოებას გააჩნია როგორც უპირატესობები, ისე ნაკლოვანებები.

სააქციო საზოგადოების უპირატესობებია:

შესაძლებელია მსხვილი კაპიტალის მოზიდვა ინვესტორთა (აქციონერთა) პასუხისმგებლობის შეზღუდულობის გამო;

სახსრების მოზიდვა ხდება მინიმალური რისკის პირობებში;

შრომის ანაზღაურების კარგი პირობები ხელს უწყობს მაღალკვალიფიციური კადრების მოზიდვას;

სტაბილურად ფუნქციონირებადი საწარმოა. აქციონერის სიკვდილის შემთხვევაში მისი აქციები გადადის მემკვიდრეზე.

სააქციო საზოგადოების ნაკლოვანებებია:

ფირმის ჩამოყალიბება და რეგისტრაცია დაკავშირებულია ორგანიზაციულ სირთულეებთან და მნიშვნელოვან სახსრებთან;

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

სს-ის საქმიანობა მკაცრად რეგლამენტირებულია არა მარტო კანონმდებლობით, არამედ კორპორაციის წესდებითაც;

სააქციო საზოგადოებაში აქცია მრავალ მეპატრონეს შორის ნაწილდება. მესაკუთრესა და მმართველს შორის ზოგჯერ წინააღმდეგობა წარმოიშობა. აქციონერები დაინტერესებული არიან მაქსიმალური დივიდენდებით, მენეჯერები კი ცდილობენ მოგება ინვესტირებას მოახმარონ.

კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული, ან წევრთა მეურნეობის განვითარებასა და შემოსავლების გადიდების მიზნით შექმნილი საზოგადოება, რომლის ამოცანაა წევრთა ინტერესების დაკმაყოფილება და იგი მიმართული არ არის უპირატესად მოგების მიღებაზე. კოოპერატივი თავისი ვალდებულებების გამო კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებს მხოლოდ თავისი ქონებით.

ისტორიულად კოოპერატივები XIX საუკუნეში წარმოიშვა. მათი აღმოცენების ძირითად მოტივს თვითდახმარება წარმოადგენდა, ე.ი. ეს იყო წევრთა ორგანიზაციის ისეთი ფორმა, რომლის ძირითად მიზანს შეადგენდა მასში

გაერთიანებული წევრების მოთხოვნებიდან დაკმაყოფილება. ამ მიზნით შეიქმნა პირველი სამომხმარებლო კოოპერატივი ინგლისში (1827 და 1844 წლებში), გერმანიაში რაიფაიზერის კოოპერატივი (1871წ) და ა.შ.

კოოპერატივის წევრის მინიმალური პაის (შესატანი) ოდენობა განისაზღვრება დამფუძნებლების მიერ. კოოპერატივის ერთ წევრს შეიძლება ჰქონდეს რამდენიმე პაი. კოოპერატივის წევრები თავიანთ უფლებებს ასორციელებენ საერთო კრებაზე. გადაწყვეტილება მიიღება ხმების უბრალო უმრავლესობით. ყოველ წევრს აქვს კოოპერატივიდან გასვლის უფლება განცხადების საფუძველზე, მხოლოდ სამეურნეო წლის ბოლოს. განცხადება უნდა გაკეთდეს წერილობით, გასვლამდე სულ ცოტა სამი თვით ადრე. კოოპერატივის მართვის ორგანოებია: საერთო კრება, გამგეობა და სამეთვალყურეო საბჭო. კოოპერატივის ხელმძღვანელობას ასორციელებენ დირექტორები. კოოპერატივის წევრებზე კოოპერატივის მოგების ან ზარალის განაწილება წარმოებს შემდეგნაირად: პირველი სამეურნეო წლისათვის განაწილება ხდება მათ მიერ შესრულებული შენატანების პროპორციულად, ყოველ მომდევნო წლისათვის კი – მოგების მიმატებით და ზარალის ჩამოწერის გზით წინა სამეურნეო წლის ბოლოსათვის არსებული პაის საერთო თანხის პროპორციულად. მოგების მიმატება ხდება მანამ, სანამ არ იქნება მიღწეული პაის ოდენობა. სანამ არ მიიღწევა ზარალის გამო შემცირებული პაის ოდენობა, მოგება არ განაწილდება. წესდება ან საერთო კრების დადგენილება შეიძლება ითვალისწინებდეს, რომ მოგება მთლიანად ან ნაწილობრივ დაერიცხოს რეზერვს.

წესდებაში ცვლილების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება შეუძლია საერთო კრებას. გადაწყვეტილება ნოტარიალურად უნდა იყოს დამოწმებული. თუ კოოპერატივის წევრთა რაოდენობა 500-ზე მეტია, საერთო კრების ნაცვლად მოიწვევა წარმომადგენლობითი კრება. წარმომადგენლებად აირჩევიან კოოპერატივის ის წევრები (სულ ცოტა 50 წარმომადგენელი), რომლებიც არ არიან არც გამგეობაში და არც სამეთვალყურეო საბჭოში.

კოოპერატივი შეიძლება იყოს: ნედლეულის მომპოვებელი; სასოფლო-სამეურნეო ან სარეწაო პროდუქციის ერთობლივი გასაღების, სასოფლო-სამეურნეო და საწარმო-სამომხმარებლო და ა.შ.

3.3. რთული ბიზნესური ორგანიზაციული სტრუქტურები – კორპორაციები

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

სიტყვა „კორპორაცია“ ნიშნავს გაერთიანებას. სამეწარმეო კორპორაციებში აქციონერების პასუხისმგებლობა განსაზღვრულია აქციებში გადახდილი თანხით. კორპორაცია ხასიათდება თავისებურებებით, რითაც განსხვავდება სააქციო საზოგადოებისაგან. ეს არის კაპიტალის შექმნის წესი, მართვისა და ორგანიზაციის თავისებურებები და სხვა. კორპორაციაში კაპიტალის ინვესტირება ხდება, როგორც აქციების, ისე სხვადასხვა ფასიანი ქაღალდების გამოყენებით. აქციონერებს არ შეუძლიათ კორპორაციის საქმიანობის პირდაპირი კონტროლის განხორციელება. ისინი ირჩევენ დირექტორთა საბჭოს და მმართველობას, რომელთა წევრებიც მოქმედებენ, როგორც აქციონერების ნდობით აღჭურვილი პირები. თუ ევროპაში კორპორაციათა წევრები აქტიურად ერთვებიან კორპორაციათა მართვაში, ამერიკაში პირიქით მენეჯერებს აქციონერები აძლევენ დამოუკიდებლობას, რაც განაპირობებს წამოჭრილი პრობლემების ოპერატიულად და ეფექტურად გადაწყვეტას.

კონცერნი არის სხვადასხვა დარგის საწარმოების, სავაჭრო ფირმების, ბანკების, სატრანსპორტო და საფინანსო კომპანიების გაერთიანება მათი სამრეწველო და საბანკო კაპიტალის შერწყმის სახით. კონცერნში გაერთიანებული საწარმოები ფორმალურად ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას, მაგრამ ფაქტიურად, ფინანსური დამოკიდებულების გამო ექვემდებარებიან კონცერნის მეთაური, გაბატონებული ორგანიზაციის ფინანსურ კონტროლს. კონცერნები იქმნებიან სხვადასხვა საწარმოების აქციების პაკეტების ნაწილის შესყიდვის გზით.

კონსორციუმი ლათინური სიტყვაა და თანამონაწილეობას ნიშნავს. კონსორციუმი არის ბანკების, კომპანიების ან სახელმწიფოების დროებითი გაერთიანება იურიდიული პირის უფლების გარეშე, მსხვილმასშტაბიანი პროექტის ან საფინანსო ოპერაციების რეალიზაციისათვის, რომლებიც ტექნიკური, ფინანსური, სავაჭრო და სხვა მიზეზების გამო მოითხოვენ რამდენიმე პარტნიორის ძალისხმევას (მაგ., ინჟინირინგის სამუშაოების ჩასატარებლად).

კონსორციუმში მონაწილეები ინარჩუნებენ სრულ დამოუკიდებლობას. ერთობლივად ირჩევენ ხელმძღვანელობას და მათ ექვემდებარებიან საქმიანობის იმ ნაწილში, რომელიც მიმართულია კონსორციუმის მიზნების მისაღწევად. კონსორციუმის ფარგლებს გარეთ მისი წევრები კონკურენტებად რჩებიან. ზოგჯერ ერთი პროექტის წარმატებით რეალიზაციის შემდეგ კონსორციუმის მონაწილენი კი არ იშლებიან, არამედ აგრძელებენ თანამშრომლობას შემდეგი შეკვეთისათვის.

აღსანიშნავია ისიც, რომ კონსორციუმი საქმიანობის პრინციპით კარტელს უახლოვდება.

კარტელი ფრანგული სიტყვაა და ქაღალდს, დოკუმენტს ნიშნავს.

კარტელი არის მეწარმეობის ერთ-ერთი რთული ორგანიზაციული ფორმა, რომელშიც გაერთიანებულია ფირმები და საწარმოები. კარტელში მონაწილენი ინარჩუნებენ კომერციულ და ორგანიზაციულ დამოუკიდებლობას. ისინი აფორმებენ შეთანხმებას წარმოების მოცულობის რეგულირებაზე, პროდუქციის გასაღების პირობებზე (გასაღების ბაზრის დაყოფაზე), ნედლეულის წყაროებზე, პატენტებით სარგებლობაზე, სამუშაო ძალის დაქირავებაზე და ა.შ. უფრო მეტად კარტელი იქმნება ერთი დარგის ფარგლებში. კარტელმა შეიძლება გააერთიანოს 17-24 და მეტი ფირმა. კარტელი საკმაოდ გავრცელებულია არა მარტო მსხვილ, არამედ მცირე და საშუალო ფირმებს შორისაც.

კარტელი შეიძლება იყოს: შიგა, საექსპორტო, საიმპორტო და საერთაშორისო. შიგა კარტელები მუშაობენ ეროვნული ბაზრის ფარგლებში ან მის ნაწილში. მათში შეიძლება შედიოდეს როგორც მსხვილი, ისე მცირე ფირმები. მაგ., აშშ-ში ფუნქციონირებს ქაღალდის ტომრების კარტელი, რკინა-ბეტონის არმატურის კარტელი, ასევე ადვოკატების კარტელიც (აერთიანებს 3600 იურისტს), რომელთაც დაწესებული აქვთ ერთნაირი ტარიფი.

საექსპორტო კარტელი შედგება ეროვნული ფირმა-ექსპორტიორებისაგან. ისინი ხშირად შედიან საზღვარგარეთის ფირმების ფილიალებშიც.

საიმპორტო კარტელი იქმნება ფირმებისაგან, რომლებიც ძირითადად საზღვარგარეთის საქონლის მსხვილი იმპორტიორებია.

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

სინდიკატი ბერძნული სიტყვაა და ერთად მოქმედებას ნიშნავს. სინდიკატში გაერთიანებულ მონაწილეთა ნედლეულის შესყიდვის შეკვეთა და წარმოებული პროდუქციის რეალიზაცია ერთი გასაღების ორგანოს მეშვეობით ხორციელდება. ის თავს უყრის დაკვეთებს და ანაწილებს მას ე.წ. კვოტის მიხედვით. სინდიკატის მონაწილენი კარგავენ მხოლოდ კომერციულ დამოუკიდებლობას, თუმცა იურიდიული და საწარმოო დამოუკიდებლობა გააჩნიათ.

სინდიკატები ყოფილ სსრკ-ში არსებობდნენ ე.წ. „ნეპის“ წლებში. ეს იყო სამრეწველო ტრესტების გაერთიანება პროდუქციის გასაღებისათვის, ნედლეულის შესყიდვისათვის, სავაჭრო ოპერაციების დაგეგმვისათვის.

აშშ-ში სინდიკატი „მიდ-ამერიკა დაირ-მენი“ ასაღებდა 19 ათასი ფერმერის მიერ წარმოებულ რძეს სხვადასხვა შტატიდან.

ამგვარად, გაერთიანების ეს ფორმა უმთავრესად გავრცელებულია მასობრივად ერთგვაროვანი პროდუქციის მწარმოებელ დარგებში.

ტრესტი ინგლისური სიტყვაა და ნდობას ნიშნავს. იგი არის რამდენიმე საწარმოთა ნებაყოფლობითი გაერთიანება, რომლებიც გადასცემენ თავის საკუთრებას წარმოების საშუალებებზე, ტექნოლოგიებზე, პატენტებზე, წარმოებულ პროდუქციაზე ტრესტის გამგებლობაში. სამაგიეროდ მიღებული ტრესტის აქციების, მის მმართველობაში მონაწილეობის უფლებისა და, შესაბამისად, მოგების წილზე. სხვადასხვა საწარმოების აქციონერები ანდობენ თავიანთ აქციებს ნდობით აღჭურვილ პირებს ან მეურვეებს და აქციის სანაცვლოდ იღებენ სერტიფიკატს მეურვეობაზე. აქციონერები ისევ იღებენ დივიდენდს, მაგრამ უარს ამბობენ ხმის უფლებაზე და მთლიანად მეურვეებს გადასცემენ კონტროლის უფლებას ტრესტში შესულ ყველა საწარმოზე.

ტრესტში გაერთიანებული საწარმოები კარგავენ საწარმოო, იურიდიულ და კომერციულ დამოუკიდებლობას. ისინი ექვემდებარებიან სათაო საწარმოს, რომელიც ახორციელებს საერთო ხელმძღვანელობას.

ტრესტის ფორმა მოხერხებულია კომბინირებული წარმოების ორგანიზაციებისათვის, რომელშიც გაერთიანებულია სხვადასხვა დარგის საწარმოები. ისინი ერთმანეთთან დაკავშირებულია საწყისი ნედლეულის თანმიმდევრული დამუშავებით ან მისი საფეხურებრივი დამუშავებით. ასევე შეიძლება ერთი საწარმო ასრულებდეს დამხმარე როლს ან ემსახურებოდეს მეორე საწარმოს.

ტრესტი პირველად შეიქმნა აშშ-ში 1879 წელს ჯ.დ. როკველერის მიერ. კომპანია „სტანდარტ-ოილმა“ გადაწყვიტა ტრესტის შექმნა ფასების კონკურენციის პრობლემის მოსაწესრიგებლად. ტრესტები XX ს-ის დასაწყისში მონოპოლიის სიმბოლო გახდა და იგი კანონით აკრძალეს.

ყოფილ სსრკ-ში ტრესტი გავრცელებული იყო „ნეპ“-ის წლებში. „ნეპ“-ის შემდეგ ტრესტის ბევრი ფუნქცია სამინისტროებს გადაეცა, რომელიც თავისი არსით ერთი დარგის მონოპოლისტია.

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

თანამედროვე ჰოლდინგებში შემავალი შვილობილი კომპანიები, ფინანსური და საწარმოო პოლიტიკის სფეროში საერთო ინტერესების არსებობის მიუხედავად მაინც კონკურენტებად რჩებიან. ამიტომ, ისინი ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის ყველა დებულებას იცავენ. დღეისათვის ბევრი მსხვილი კორპორაცია სხვადასხვა სახის ჰოლდინგებს ქმნის. მაგალითად, კორპორაციებმა „დიუპონი“ და „ფორდი“, რომლებიც ჰოლდინგის ნაირსახეობას წარმოადგენენ, გაინაწილეს სპეციფიკური საწარმოო ფუნქციები თავიანთ 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.

ეროვნული ეკონომიკის განვითარების კვალობაზე თავს იჩენს საწარმოთა გაერთიანების მრავალი ახალი ფორმის დამკვიდრების აუცილებლობა. თუმცა, ზოგიერთი საწარმო შეიძლება დარჩეს გაერთიანების მიღმა და ბაზარზე დამოუკიდებლად იმოქმედოს. მათ აუტსაიდერებს უწოდებენ, რადგან მსხვილ ფირმებთან კონკურენციისას დიდია მათი გაკოტრების შანსი.

საწარმოთა გაერთიანების ფორმებია ერთობლივი და შერეული საწარმოები.

ერთობლივი საწარმო ეწოდება ისეთ საწარმოს, რომლის საწესდებო ფონდი ყალიბდება ორი ან მეტი პირის საპაიო შენატანის საფუძველზე, რომელთაგან ერთ-ერთი უცხოელი ფიზიკური ან უფრო ხშირად იურიდიული პირია. **შერეულ** საწარმოს მიეკუთვნება საწარმო, რომლის საწესდებო ფონდი ყალიბდება ერთი ქვეყნის ორი ან მეტი იურიდიული პირის მიერ.

ერთობლივი საწარმოს შექმნისათვის მეწარმემ უნდა შეიმუშაოს მოქმედების გეგმა, რომელშიც გაითვალისწინება:

- მომავალი ერთობლივი საწარმოს პროფილი;
- პარტნიორების მოძებნა;
- განზრახვის ოქმის ხელმოწერა;
- ერთობლივ საწარმოში უცხოელი პარტნიორებისათვის მოგების წილის მიღების შესაძლებელი ვარიანტების მომზადება;
- ერთობლივი საწარმოს შექმნისთვის საჭირო პაის ფორმირება;
- ერთობლივი საწარმოს შექმნისთვის ნებართვის აღება (ასეთი ნებართვის აუცილებლობის შემთხვევაში), დირექტორის დანიშვნა (პირი, რომელიც პასუხისმგებელია ერთობლივი საწარმოს დაარსების მომზადებაზე);
- ერთობლივი საწარმოს შექმნაზე ხელშეკრულების დადება (ხელმოწერა);
- ერთობლივი საწარმოს სახელმწიფო რეგისტრაცია;
- ხელშეკრულების პრაქტიკული რეალიზაცია.

ერთობლივი საწარმოს შექმნა იწყება პარტნიორთა შესაძლებლობების შესწავლით. შემდეგ განისაზღვრება აქვს თუ არა შერჩეულ საქონელს გასაღების ზრდის პერსპექტივა; გარკვეულ უნდა იქნეს ფასების დინამიკა პერსპექტივაში. იმ შემთხვევაში, თუ პროდუქცია უნდა იწარმოოს შიდა ბაზრისათვის საჭიროა დაზუსტდეს, ხომ არ არის გაფორმებული ხელშეკრულება აღნიშნული საქონლის დიდი რაოდენობით იმპორტზე. გამართლებულია თუ არა ტექნოლოგიურად აღნიშნული საქონლის წარმოება, რა გავლენას ახდენს მისი წარმოება გარემოზე, იქნება თუ არა უზრუნველყოფილი ადგილობრივი ნედლეულით. შეფასებულ უნდა იქნეს წარმოების რენტაბელობა მსოფლიო ბაზრის ფასების გათვალისწინებით. სასურველია მოსალოდნელ რისკთა ვარიანტების გაანგარიშება.

უცხოური ფირმების შესარჩევად გამოიყენება როგორც ძირითადი, ისე დამხმარე ინფორმაცია. ასევე საერთაშორისო ტენდერების პრაქტიკაც. ფირმის საქმიანობის ძირითად მაჩვენებლებს მიეკუთვნება: თანაფარდობა საკუთარ და ნასესხებ კაპიტალს შორის, წარმოებაში დასაქმებულთა რაოდენობა, მოგების დინამიკა ბოლო 2-3 წლის განმავლობაში, საზღვარგარეთ გაყიდული საქონლის რაოდენობა. დამხმარე ინფორმაციას მიეკუთვნება: თანაფარდობა მოგებასა და დანახარჯებს შორის, შრომის ნაყოფიერება, ინვესტიციის ერთეულზე პროდუქციის ნაზრდი და ა.შ.

საერთაშორისო ტენდერი შეიძლება ჩატარდეს როგორც ღია, ისე დახურული წესით.

ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ იწყება მოლაპარაკება პარტნიორებს შორის. მოლაპარაკების დროს თანხმდება საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის საკითხები, შენატანების ოდენობა. შემდეგ ფორმდება განზრახვის ოქმი. იგი წარმოადგენს მხარეების მიერ ხელმოწერილ დოკუმენტს მომავალი თანამშრომლობის მიმართულებასა და შინაარსზე. ამ დოკუმენტს არა აქვს

სამართლებრივი ძალა. მისი შეუსრულებლობა არ იწვევს არავითარ სამართლებრივ შედეგს.

მოლაპარაკების შემდეგ ხდება ხელშეკრულების დადება. მისი მიღებისთანავე ძალადაკარგულად ითვლება ყველა მანამდე მიღებული დოკუმენტი. ხელმოწერის შემდეგ ძალაშია სახელშეკრულებო ურთიერთობები პარტნიორებს შორის.

თანამედროვე მსოფლიო ეკონომიკაში განსაკუთრებით იზრდება ტრანსეროვნული კორპორაციების როლი. მათ მიეკუთვნება ნებისმიერი ფორმა, რომელსაც საზღვარგარეთ აქვს საწარმოო სიმძლავრეები.

ტრანსეროვნული კორპორაციის თავისებურებაა: სხვა ქვეყნებში კონტროლს დაქვემდებარებული საწარმოო ფილიალებისა და შვილობილი საწარმოების არსებობა, რომლებიც ორიენტირებული არიან საერთაშორისო ბაზარზე გასაყიდი პროდუქციის საწარმოებლად ან ამარაგებენ სათაო საწარმოს ნედლეულითა და მატერიალური რესურსებით; საწარმოო ერთეულების სპეციალიზაციის და ტექნოლოგიური კოოპერირების განვითარება; ფილიალებისა და შვილობილი კომპანიების საქმიანობის ერთიანი ცენტრიდან კოორდინაცია.

ტრანსეროვნული კორპორაციები ხასიათდება: საკუთრებისა და სამეურნეო საქმიანობის უზარმაზარი მასშტაბით; წარმოებისა და კაპიტალის ტრანსეროვნულობის მაღალი ხარისხით; შიდაკორპორაციული ურთიერთობების განსაკუთრებული სოციალურ-ეკონომიკური ხასიათით; დივერსიფიკაციის მაღალი დონით.

უკანასკნელ პერიოდში მნიშვნელოვნად შეიცვალა ტრანსეროვნული კორპორაციების დამოკიდებულება მცირე და საშუალო ფირმებისადმი, რომლებიც სულ უფრო თამამად გამოდიან მსოფლიო ბაზარზე. ტრანსეროვნული კორპორაციები ცდილობენ, რაც შეიძლება იაფად შეიძინონ მათგან მაღალი ხარისხის მაკომპლექტებელი კვანძები და დეტალები და დაამყარონ მომწოდებლებთან სტაბილური კავშირები.

აღსანიშნავია, რომ ბევრი გიგანტი იმისთვის როდი იყო შექმნილი, რომ გამხდარიყვნენ ტრანსეროვნული კორპორაციები. ისინი, თანდათან გარდაიქმნენ მასში, მათთვის უკვე ვიწრო იყო სამამულო ბაზარი. უმსხვილესი საერთაშორისო კონცერნებიდან ზოგიერთები წარმოიშვა, როგორც მცირე ოჯახური ფირმები. მაგალითად, მსოფლიოში ცნობილი ფირმა „კოკა-კოლა“ შეიქმნა აფთიაქარის ლაბორატორიიდან, ხოლო არანაკლებ ცნობილი კონცერნი „ფორდი“ წარმოიშვა მექანიკოსი ფორდის პატარა სახელოსნოში.

ცნობილია, რომ ბიზნესმენტა საუკეთესო წყვილმა აკიო მორიტიმ, რომელიც კომერციულ მხარეს განაგებდა და მასარუ იბუკიმ, რომელიც ფირმის ტექნიკური გენია იყო, პატარა და თითქმის უცნობი კომპანია გადააქციეს მსოფლიოს უმსხვილეს ტრანსეროვნულ კორპორაციად. მათი ძალისხმევით შეიქმნა არა მარტო მსხვილი კომპანია, არამედ ფირმა – ნოვატორი. სწორედ „სონი კორპორეიშენ“-მა გამოუშვა პირველად ტრანზისტორული რადიომიმღებები და სახლის ვიდეომაგნიტოფონები. „სონიმ“ პოლანდიის კონცერნ „ფილიპს“-თან შექმნა პრინციპულად ახალი ხმის ჩაწერის ლაზერული ტექნოლოგია და ვერცხლის კომპაქტ-დისკები, რომლებიც ცვლის ხანგრძლივმოქმედ ფირფიტებს.

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

მიუხედავად ეკონომიკური სიძლიერისა, ტრანსეროვნული კორპორაციების საქმიანობაში არის სერიოზული ნაკლოვანებები, კერძოდ:

- უზარმაზარი ადმინისტრაციული სტრუქტურის არსებობა;
- მოუქნელობა მართვაში;

ბაზრის მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის გასაცნობად უმაღლეს ხელმძღვანელობამდე იმდენად ბევრი რგოლია, რომ ხშირად ინფორმაცია უკვე დაგვიანებულია;

კორპორაციების ხელმძღვანელობა იძულებულია ეკონომიკურ გადაწყვეტილებებში პოლიტიკური ფაქტორებიც გაითვალისწინონ;

რამდენადაც ისინი მსოფლიოს ბევრ წამყვან ქვეყნებში მუშაობენ, მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულნი არიან მსოფლიო ეკონომიკური კონიუნქტურის, ძირითადი ვალუტების კურსების მერყეობაზე და ა.შ.

3.4. ფირმის რეგისტრაციის წესი

მეწარმეთა შესახებ კანონის შესაბამისად ფირმის რეგისტრაცია სავალდებულოა. ფირმა, როგორც კანონით გათვალისწინებული უფლებებისა და მოვალეობების სუბიექტი, წარმოიშობა მხოლოდ სამეწარმეო რეესტრში რეგისტრაციის მომენტიდან.

მომავალმა პარტნიორებმა შეიძლება განახორციელონ ფირმის ჩამოსაყალიბებლად აუცილებელი ყველა მოქმედება: მოამზადონ წესდება, მოაწერონ მას ხელი, სანოტარო წესით დაადასტურონ და ა.შ. მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ფირმა წარმოიშვა. ამისათვის აუცილებელია ფირმის რეგისტრაცია სამეწარმეო რეესტრში.

რეგისტრაციის ძირითადი ფუნქციაა საჯაროობის გზით დაიცვას მესამე პირები და კრედიტორები. ე.ი. ყველა დაინტერესებულ პირს შეუძლია გაეცნოს რეესტრის მასალებს და გაიგოს, თუ რა ქონების მესაკუთრეა ფირმა.

მეწარმეებს რეგისტრაციის გარეშე შეუძლიათ საქმიანობა, ოღონდ კრედიტორების წინაშე ისინი პასუხს აგებენ არა როგორც ამა თუ იმ სამართლებრივი ფორმის საწარმოები, არამედ როგორც კერძო პირები.

მეწარმეთა შესახებ კანონით შემოღებული სიახლეთაგან ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია სამეწარმეო რეესტრი. ადრე მოქმედი კანონმდებლობა არ ითვალისწინებდა სამეწარმეო რეესტრს და მას არც იმ მნიშვნელობას ანიჭებდა, რომელიც რეესტრს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში აქვს. სამეწარმეო რეესტრი იმ ფაქტების სახელმწიფო ნუსხაა, რომელსაც ეკონომიკურ ურთიერთობებში სამართლებრივი მნიშვნელობა აქვს.

2006 წლის 1 ივლისიდან „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონში შეტანილი ცვლილებების შესაბამისად საწარმოთა რეგისტრაციას ახორციელებს რეგისტრაციაზე უფლებამოსილი საგადასახადო ორგანო საწარმოს ადგილსამყოფლის მიხედვით.

ფირმის სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაცია ხორციელდება ერთდროულად, სამეწარმეო რეესტრში სათანადო ჩანაწერებით, საიდენტიფიკაციო ნომრის მინიჭებით, სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციის მოწმობის (ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის) გაცემის საფუძველზე.

სამეწარმეო რეესტრში შეტანილი მონაცემები საჯაროა. ნებისმიერ პირს შეუძლია გაეცნოს სამეწარმეო რეესტრის მონაცემებს და მიიღოს საწარმოს მარეგისტრირებელ საგადასახადო ორგანოში რეესტრის ამონაწერები. კერძო პირი თუ საწარმო, სანამ ხელშეკრულებას დადებდეს სხვა ფირმასთან, შეუძლია მიიღოს მის შესახებ სრული ინფორმაცია, კერძოდ, თუ ვინ არიან საზოგადოების პარტნიორები, ვინ არის დირექტორი ან სავაჭრო წარმომადგენელი, რამდენი აქვს საწესდებო კაპიტალი და ა.შ. დღემდე ეს მონაცემები საიდუმლოდ ითვლებოდა და გამკეობები დაინტერესებულ პირებზე ამ მონაცემებს არ გასცემდნენ. სამეწარმეო

რეესტრი სამეწარმეო ურთიერთობების მონაწილეებს იცავს სხვადასხვაგვარი თაღლითობისაგან.

მეწარმეთა შესახებ კანონის 2008 წლის ცვლილებებისა და დამატებების მიხედვით აუცილებელია საწარმოს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაცია. რეგისტრაციისთვის საჭიროა სარეგისტრაციო განცხადება, რომელიც შეიცავს:

- საწარმოს საფირმო სახელწოდებას;
- საწარმოს სამართლებრივ ფორმას;
- საწარმოს იურიდიულ მისამართს;
- საწარმოს დამფუძნებელი პარტნიორის (პარტნიორების), ხელმძღვანელობასა და წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირის (პირების) სახელს, საცხოვრებელი ადგილის მისამართს, პირად ნომერს და ხელმოწერას; თუ პარტნიორი იურიდიული პირია – მის საფირმო სახელწოდებას და რეგისტრაციის მონაცემებს, იურიდიულ მისამართს, იმ ორგანოს დასახელებას, რომელმაც რეგისტრაციაში გაატარა იურიდიული პირი, რეგისტრაციის თარიღს და საიდენტიფიკაციო კოდს, მონაცემებს მისი წარმომადგენლების შესახებ;
- საწარმოს საქმიანობის ხანგრძლივობას (ვადიანი საწარმოს შემთხვევაში ვადა უნდა მიეთითოს წლებით);
- თუ საწარმოს ჰყავს წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი რამდენიმე პირი, აღნიშვნას – ისინი ერთად წარმოადგენენ საწარმოს თუ ცალ-ცალკე;
- კომანდიტური საზოგადოების შემთხვევაში აღნიშვნას – რომელი პარტნიორია შეზღუდული და რომელი – სრული;
- განცხადების სარეგისტრაციოდ წარდგენის თარიღს.

საწარმოს რეგისტრაციისათვის სარეგისტრაციო განცხადებასთან ერთად წარდგენილი უნდა იყოს საწარმოს ხელმძღვანელობაზე უფლებამოსილი პირის (პირების) ხელმოწერის ნიმუში (ნიმუშები), რომელიც უნდა დამოწმდეს ნოტარიუსთან ან უნდა შესრულდეს მარეგისტრირებელ ორგანოში, რეგისტრაციაზე უფლებამოსილი პირის თანდასწრებით.

განცხადების შესავსებად პარტნიორს უფლება აქვს გამოიყენოს საგადასახადო ორგანოს მიერ გაცემული სარეგისტრაციო განცხადების ფორმა ან მისი ასლი. ნებისმიერ პირს უფლება აქვს, საგადასახადო ორგანოში დაუბრკოლებლად მიიღოს განცხადების ფორმა, აგრეთვე თავისუფლად და უნებართვოდ გადაიღოს მისი ასლი.

ფიზიკური პირი **ინდივიდუალურ მეწარმედ რეგისტრაციისათვის** მარეგისტრირებელ ორგანოში წარადგენს:

- განცხადებას;
- პირადობის დამადასტურებელ მოწმობას, ხოლო განცხადების დაზღვეული წერილით გაგზავნის ან წარმომადგენლის მეშვეობით წარდგენის შემთხვევაში – კანონით დადგენილი წესით დამოწმებულ პირადობის მოწმობის ასლს.

ინდივიდუალური მეწარმის სარეგისტრაციო განცხადება უნდა შეიცავდეს:

1. განცხადებლის სახელს;
2. განმცხადებლის საცხოვრებელი ადგილის მისამართს;
3. განმცხადებლის პირად ნომერს;
4. განცხადების შევსების თარიღს;
5. განმცხადებლის ხელმოწერას.

სამეწარმეო ამხანაგობის განცხადება უნდა შეიცავდეს:

1. ყველა მონაწილის სახელს; იურიდიული პირის შემთხვევაში – საფირმო სახელწოდებას;

2. ყველა მონაწილის საცხოვრებელი ადგილის მისამართს; იურიდიული პირის შემთხვევაში – იურიდიულ მისამართს;
3. ყველა მონაწილის პირად ნომერს; იურიდიული პირის შემთხვევაში – რეგისტრაციის ნომერს;
4. საქმიანობის ხანგრძლივობას;
5. განცხადების შევსების თარიღს;
6. განმცხადებლების ხელმოწერას; იურიდიული პირის შემთხვევაში – მისი წარმომადგენლის ხელმოწერას;
7. სამეწარმეო ამხანაგობის მონაწილე უცხო ქვეყნის იურიდიული პირის შემთხვევაში – აპოსტილით დამოწმებულ ან ლეგალიზებულ, იურიდიულ პირად რეგისტრაციის დამადასტურებელ დოკუმენტებს.

ინდივიდუალური მეწარმის და სამეწარმეო ამხანაგობის სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაცია ხორციელდება სარეგისტრაციო განცხადების წარდგენისთანავე. ინდივიდუალური მეწარმის და სამეწარმეო ამხანაგობის რეგისტრაციისათვის არ გადაიხდებიან სახელმწიფო ბაჟი, მოსაკრებელი ან სხვა რაიმე გადასახდელი.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებისათვის, სააქციო საზოგადოებისა და კოოპერატივისათვის ზემოთხსენებულის გარდა განცხადებაში დამატებით საჭიროა მიეთითოს:

– საწესდებო კაპიტალის ოდენობა და საბუთი შესრულებული შენატანის შესახებ;

– საწარმოს ხელმძღვანელის(ყოველი დირექტორის) სახელი, გვარი, საცხოვრებელი ადგილი, მოქალაქეობა, პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტის სახელწოდება, ნომერი, პირადი ნომერი.

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებაში წილის გირავნობის სარეგისტრაციოდ წარმოდგენილი უნდა იქნეს:

- დამგირავებლისა და მოგირავნის მიერ შედგენილი განცხადება;
- სანოტარო წესით დამოწმებული წილის გირავნობის ხელშეკრულება;
- საზოგადოების ან პარტნიორთა თანხმობა, თუ ეს გათვალისწინებულია საზოგადოების წესდებით.

განცხადებას ერთვის შემდეგი დოკუმენტები:

– საზოგადოების წესდება (2 ეგზემპლარი);

– არაფულადი შესატანით დაფუძნებისას – შესატანის შეფასების დამადასტურებელი საბუთი ;

– შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სააქციო საზოგადოებებისათვის – დოკუმენტები დირექტორების დანიშვნის შესახებ;

– სარეგისტრაციო მოსაკრებლის გადახდის დამადასტურებელი დოკუმენტი.

პირები, რომლებმაც უნდა წარმოადგინონ საზოგადოება, ვალდებული არიან, წარადგინონ ხელმოწერის ის ნიმუშები, რომლებსაც საქმიან ურთიერთობებში გამოიყენებენ.

ფირმის რეგისტრაციისთვის წარსადგენი ხელმძღვანელობითი უფლებამოსილების პირის ხელმოწერის ნიმუში, აგრეთვე თანდართული დოკუმენტები ან მათი ასლები მოითხოვს ნოტარიულ დამოწმებას.

საზოგადოების წესდება მუშავდება მისი დამფუძნებლის მიერ და მტკიცდება სადამფუძნებლო კრებაზე.

წესდებაში მოცემულია საწარმოს სახელწოდება, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა, ადგილმდებარეობა, საქმიანობის მიმართულებები და საგანი, მართვის ფორმა, ფინანსური რესურსების შექმნის წყაროები. წესდებაში უნდა აისახოს საწარმოს რეორგანიზაციისა და ლიკვიდაციის პირობები და ა.შ.

ფირმის წესდებით გათვალისწინებული მიზნებისა და ამოცანების განხორციელებისათვის საჭიროა საწესდებო კაპიტალი. მისი ძირითადი

დანიშნულებაა ფინანსურად და მატერიალურად უზრუნველყოს საწარმოს საქმიანობა საწყის ეტაპზე. საწესდებო კაპიტალი საზოგადოების მიერ სამეწარმეო საქმიანობის განხორციელების უფლება და წინა პირობაა.

საწესდებო კაპიტალი, რომლის ფორმირება საპაიო შენატანებით ან აქციების რეალიზაციით ხდება, დროთა განმავლობაში შეიძლება გაიზარდოს ან შემცირდეს, მაგრამ არა კანონმდებლობით გათვალისწინებულ მინიმუმზე დაბლა. ზრდა საზოგადოების საწესდებო კაპიტალზე მოგების მიმატებით ხდება. საწესდებო კაპიტალის 50% შეტანილ უნდა იქნეს ბანკში გახსნილ დროებით ანგარიშზე წესდების ხელმოწერისთანავე. შესატანი შეიძლება შესრულდეს ნებისმიერი ვალუტით, ოღონდ საზოგადოების საბუღალტრო წიგნში თანხა აღირიცხება ეროვნული ვალუტით. შესატანის ოდენობა თითოეული პარტნიორისათვის შეიძლება განსხვავებულად განისაზღვროს, მაგრამ იგი ათზე უნაშთოდ უნდა იყოფოდეს.

ვინაიდან საწესდებო კაპიტალი დამფუძნებელთა (პარტნიორთა) შენატანების ხარჯზე ივსება, იგი განსაზღვრავს პარტნიორთა წილს საწესდებო კაპიტალში, საზოგადოებრივ ქონებაში და მოგების განაწილებაში.

სამეწარმეო რეესტრში ფირმის რეგისტრაციის შემდეგ მას აქვს რეგისტრაციის მოწმობა (კოდი-ნომერი). ამის შემდეგ უნდა გაიხსნას შერჩეულ ბანკში ანგარიშსწორების ანგარიში. ფირმის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია საბუღალტრო დოკუმენტების ბლანკებიც, რომელსაც სასურველია ჰქონდეს საფირმო ნიშანი.

ფირმა ლიკვიდირებულად ან რეორგანიზებულად ითვლება სახელმწიფო რეგისტრაციის რეესტრიდან მისი ამოღების მომენტიდან. საწარმოს ლიკვიდაცია ხორციელდება სალიკვიდაციო კომისიის, ან სხვა ორგანოს მიერ, რომელსაც ამ მიზნით ქმნის საწარმოს ქონების მესაკუთრე, ან მისი რწმუნებულთა ორგანო. მათი გადაწყვეტილებით ლიკვიდაცია შეიძლება დაეკისროს თვით საწარმოს მართვის ორგანოსაც.

ძირითადი ტერმინები

- ფირმა
- საფირმო სტილი
- საფირმო ნიშანი
- ინდივიდუალური საწარმო
- სამეწარმეო ამხანაგობა
- სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება
- კომანდიტური საზოგადოება
- შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება
- სააქციო საზოგადოება
- კოოპერატივი
- აქცია
- კონცერნი
- კონსორციუმი
- კარტელი
- სინდიკატი
- ტრესტი
- ჰოლდინგი
- ტრანსეროვნული კორპორაცია

- საწესდებო კაპიტალი

საკონტროლო კითხვები

1. რა არის ფირმა?
2. რა სახის ფირმები არსებობს?
3. რა არის ფირმის სტილი და რა მოთხოვნები წაყენება მას?
4. „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონით მეწარმეობის რომელი სამართლებრივი ფორმებია ნებადართული და რაში მდგომარეობს მათი ღირსებანაკლოვანებები?
5. თითოეული სამართლებრივი ფორმისათვის რა სადამფუძნებლო დოკუმენტებია საჭირო?
6. რა არის საზოგადოების წესდება და რა უნდა აისახოს მასში?

პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი (Casa Study) – ინდივიდუალური მფლობელობის საწარმო „საბავშვო თავსატეხები“

მარიონ ტეიტი საბავშვო თავსატეხებით პირველად მაშინ დაინტერესდა, როდესაც ისინი ხელოსნის ფარდულში დაინახა. მარიონს ხელოვნება და სხვადასხვა წვრილმანი ნაკეთობები ყოველთვის აინტერესებდა. მან იგრძნო, რომ მსგავსი საქონლის დამზადება შეუძლია.

ტეიტმა თავდაპირველად თავსატეხების დამზადება გართობის მიზნით დაიწყო, რამაც მეგობრების ყურადღება მიიპყრო. მარიონის მიერ ბაზარზე გატანილი სათამაშოების პირველ კოლექციას დიდი წარმატება ხვდა წილად. შემდეგ მარიონმა 700 გირვანქა სტერლინგად ლენტური ხერხი შეიძინა, რამაც მას სამი ახალი ნიმუშის დამზადების საშუალება მისცა.

იმ დროს მარიონი დაწყებით სკოლაში ადმინისტრატორად მუშაობდა და კარგად იცნობდა ბავშვების სამყაროს.

საკუთარი ბიზნესის დაწყების შესახებ მარიონის გადაწყვეტილება პირადად გარემოებებმაც განაპირობა. მარიონი მარტოხელა დედა იყო და ფინანსურ სიძნელეებს განიცდიდა. გარდა ამისა, მას არ სურდა „დაბმული“ ყოფილიყო გარკვეული სამუშაო საათებით. ასეთით დაავადებული მისი ქალიშვილი ხშირად აცდენდა სკოლას, რის გამოც მარიონმა წინასწარ არ იცოდა, თუ როდის მოუწევდა სამსახურის გაცდენა.

1987 წელს მარიონმა „საბავშვო თავსატეხების“ სახელწოდებით ინდივიდუალური მფლობელობის საწარმო დააარსა. ფირმა პატარა სახელოსნოში მდებარეობდა, საიდანაც მარიონს ნამზადები სახლში მიაქვს (ხერხვა ხმაურიანი სამუშაო).

მარიონი სამი ძირითადი სახის სათამაშოს ამზადებდა: ხის საათები, ასაწყობი გამოცანები და დაახლოებით 30 სხვადასხვა ცხოველის ფიგურა. სახელოსნოში მუშაობაზე მას დროის მცირე ნაწილი ეხარჯება, რადგან გაყიდვის, შეფუთვის, აღრიცხვის და სხვა ფუნქციების ჩატარება სახლშიაც შეიძლება.

მარიონს მეწარმეობა კმაყოფილებას ანიჭებს. დროს როგორც უნდა ისე იყენებს. სამუშაო მოსწონს და გრძნობს, რომ ხალხი ამ საქმიანობისთვის პატივს სცემს. ბევრი აღნიშნავს, რომ მისი ნაწარმი ზოგიერთი ცნობილი ფირმის ნაწარმზე უკეთესია.

ვინაიდან სათამაშოებზე დიდი მოთხოვნაა, „საბავშვო თავსატეხებს“ ბევრად უფრო დიდი რაოდენობის პროდუქციის გამოშვება და გაყიდვა და, შესაბამისად,

მოგების გაზრდა შეუძლია. მარიონს მასალის შოვნაზე, საადრიცხვო სამუშაოებზე, შეფუთვასა და ნაწარმის გაგზავნაზე ბევრი დრო ეხარჯება. მას ესმის, რომ რამდენიმე ადამიანის დაქირავების შემთხვევაში საქმე გაუადვილდება, მაგრამ მათი დახელოვნებისათვის სულ ცოტა 3 თვეა საჭირო. მარიონი კი არ არის დარწმუნებული იმაში, რომ დაქირავებული მომუშავეები მის ფირმაში სამუშაოდ დიდხანს დარჩებიან. წარმოების მასშტაბების გაზრდა სხვა საშიშროებასთანაა დაკავშირებული. დამატებითი კრედიტის ასაღებად მარიონმა საკუთარი სახლი უნდა დააგირავოს, რაც, მისი აზრით, დიდ რისკთან არის დაკავშირებული. ამ მოსაზრებების გამო მარიონი ჯერჯერობით არ ფიქრობს წარმოების გაფართოებაზე და პროდუქციის მცირე მოცულობით იფარგლება.

სადისკუსიო კითხვები

1. როგორ ფიქრობთ, ინდივიდუალური მფლობელობა წარმოადგენს თუ არა მარიონის ბიზნესის ყველაზე ხელსაყრელ ფორმას? პასუხი დაასაბუთეთ.
2. მარიონ ტეიტის ბიზნესის ასეთი ფორმით ორგანიზებას რა ძირითადი უპირატესობანი და ნაკლოვანებები გააჩნია?
3. რა მიზნებს ისახავდა მარიონი თავისი ბიზნესის დაარსებისას და რამდენად იქნა ისინი მიღწეული?
4. დაასახელეთ და დაასაბუთეთ ინდივიდუალური მფლობელობის ფორმით მისაღები ბიზნესის 10 მაგალითი.

თავი 4. სამეწარმეო საქმიანობის დაბეზვვა

4.1. დაგეგმვის მიზანი და ამოცანები

დაგეგმვა წარმოადგენს ორგანიზაციული მიზნების შემუშავებას და მათი მიღწევის საუკეთესო გზების განსაზღვრის პროცესს. მიზნის დასახვა გულისხმობს მცდელობას შექმნას სასურველი, მიღწევადი პროდუქტი (შედეგი). ე.ი მიზნების დასახვა ნიშნავს ორგანიზაციის საქმიანობის გაშლას სპეციფიკურ, კონკრეტულ აღსრულებად მიმართულებებად, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია მომავალში კომპანიის პროგრესის გაზომვა. მიზანი კომპანიის პროგრესის ძირითადი ინდიკატორია (მაჩვენებელი).

განასხვავებენ **სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ** მიზნებს. მიზნის დასახვა ყველა დონის მენეჯერის ამოცანაა. ორგანიზაციის თითოეული სტრუქტურული ერთეული საჭიროებს შესაბამისად მისი მომავალი საქმიანობის დაგეგმვას, რომელიც კომპანიის მთლიან მიზნებში მის წილს განსაზღვრავს.

მიზნები უნდა იყოს (SMART Objectives)

- **სპეციფიკური (Specific)** (ცხადი, კონკრეტული)
- **გაზომვადი (Measurable)**

- მიღწევადი (chievable)
- რელევანტური (Relevant)
- დროში შემოსაზღვრული (Time bounded)

დაგეგმვის ფუნქცია გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღებას იმის შესახებ თუ

ა) სად იმყოფება ორგანიზაცია, განვითარების რა დონეზეა ამჟამად?

ბ) საით მიდის ორგანიზაცია, რა შედეგს უნდა მიაღწიოს?

გ) როგორ უნდა მივიღეს მიზნამდე, რა ნაბიჯები უნდა გადაიდგას შედეგზე გასასვლელად?

ფორმალური დაგეგმვისას აუცილებელია გათვალისწინებული იქნას დაგეგმვის ძირითადი კომპონენტები:

- ✓ ტაქტიკა
- ✓ პოლიტიკა
- ✓ პროცედურები
- ✓ წესები

ბიზნესის დაგეგმვის ეტაპები



თითოეული მათგანი განსაზღვრული უნდა იყოს გეგმის თითოეულ საკითხთან ან მთლიან გეგმასთან მიმართებაში.

საქმიანი ორგანიზაციის არსებობის გენერალურ (ძირითად) მიზანს **მისიას** უწოდებენ. **მისიის განსაზღვრა** ხელს უწყობს ორგანიზაციული საქმიანობის განხორციელებას, გარემოს სუბიექტებსა და ორგანიზაციის წევრებს უქმნის ნათელ წარმოდგენას ორგანიზაციის როლსა და მიზნებზე, ქმნის მენეჯერთა მიზანმიმართული მოღვაწეობის პირობებს – მისია აყალიბებს საერთო ორიენტირებს ორგანიზაციის არსებობისა და ფუნქციონირების მიმართულებას, ორგანიზაციის მიზნები კი განსაზღვრავს კონკრეტულ საბოლოო მდგომარეობას, რამდენადაც მიზნები ეს არის ორგანიზაციის ცალკეულ მახასიათებელთა

კონკრეტული მდგომარეობა, რომლის მისაღწევადაც მიმართულია მენეჯმენტის ძალისხმევა.

სტრატეგია არის ორგანიზაციის მიერ მისიისა და მთავარი მიზნების შემუშავებისა და ამ მიზნების მისაღწევად საკუთარი რესურსების გამოყენების პროცესი, **სტრატეგიული დაგეგმვა არის ორგანიზაციული მცდელობა შემუშავდეს ძირეული სამოქმედო გეგმა, მოქმედების გეზი.**

სტრატეგიული მიზანი ითვალისწინებს ორგანიზაციის წინაშე მდგარი მასშტაბური პრობლემების გადაჭრას;

სტრატეგიული დაგეგმვისთვის საჭიროა:

- ინფორმაციის ეფექტიანი შეგროვება;
- სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავება და შესწავლა;
- მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგების განსაზღვრა

ტაქტიკური მიზანი კერძო ხასიათის ამოცანაა, რომლის გადაჭრა აუცილებელია ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად; ოპერატიული მიზანი მოიცავს მიმდინარე ამოცანების გადაწყვეტას ტაქტიკური და სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციისათვის. მათ შესაბამისად მუშავდება სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმები. სტრატეგიულ გეგმას ამუშავებს უმაღლესი დონის მენეჯერი და იგი მოიცავს დროის პერიოდს ორიდან ხუთ წლამდე ბევრ კომპანიაში, განსაკუთრებით კი მსხვილ კორპორაციებში, სტრატეგიული გეგმა არის წერილობით ორგანიზებული დოკუმენტი, რომელსაც შესაბამისად აღასრულებს კომპანიის ყველა მენეჯერი, ტაქტიკური გეგმა შეიმუშავებს საშუალო დონის მენეჯერი ერთიდან სამ წლამდე პერიოდისათვის; ხოლო ოპერატიული გეგმა არის დაბალი რგოლის მენეჯერის ყოველწლიური საშუალო გეგმა. როგორც წესი, ორგანიზაციაში დაგეგმვის ფუნქცია ხორციელდება მრავალი ქვედანაყოფის ურთიერთთანამშრომლობით, რადგან გეგმები თავისი სტრუქტურით მეტად მრავალმხრივია და ითვალისწინებს ორგანიზაციის წინაშე არსებული უმთავრესი პრობლემების გადაჭრას.

განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიულ დაგეგმვას. სტრატეგიული გეგმა ორგანიზაციის მოქმედების გენერალური მიმართულებაა, რომლის განხორციელებითაც მიიღწევა უმთავრესი მიზანი. ამასთან, ყოველი მაღალი იერარქიული საფეხურის ქვედანაყოფის სტრატეგიის ელემენტი ქვემდგომი დონეებისთვის მიზნის იდენტიურია. სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს არა მომავალი გადაწყვეტილებების, არამედ დღეს მიღებული გადაწყვეტილებების მომავალს. ამის გამო, ვიწრო გაგებით, სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება დავახასიათოთ, როგორც მიზნების მართვა, სტრატეგიულ დაგეგმვაში გამოყენება ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ცვლადები, სტრატეგიულ მენეჯმენტში მასთან ერთად მხედველობაში მიიღება სოციო-ფსიქოლოგიური და პოლიტიკური ფაქტორები. ამრიგად, სტრატეგიული დაგეგმვა პასუხობს კითხვაზე - „რა ვაკეთოთ?“, ხოლო სტრატეგიული მენეჯმენტი კი - „როგორ და ვინ გააკეთებს ამას?“;

ბიზნესოპერაცია არის მეწარმის მოქმედებების ერთობლიობა ერთი საქმის დაწყებიდან დასრულებამდე. ნებისმიერი ბიზნესი, რომელიც ხორციელდება ერთი საერთო ბიზნესოპერაციის სახით, შედგება მთელი რიგი ნაწილებისაგან. ბიზნესოპერაციის ჩატარებისათვის საჭიროა დაისახოს ოპერაციის მიზნები და ამოცანები, შემუშავდეს მოქმედებათა გეგმა, ოპერაცია უზრუნველყოფილი იქნეს აუცილებელი რესურსებით, გარდაიქმნას რესურსები საბოლოო პროდუქტად, გაიყიდოს პროდუქტი და მიღებულ იქნას მოგება.

სტრატეგიული დაგეგმვაში იგულისხმება სხვადასხვა ბიზნესოპერაციები

- ორგანიზაციის მისიის შემუშავება ან გადახედვა;
- მომავლის ხედვა-მიზნის დასახვა;
- გარემოს ანალიზი -SWOT ანალიზი;
- ძირითადი პრობლემების იდენტიფიცირება,, კლასიფიკაცია, ანალიზი, გადაჭრის გზები
- სტრატეგიული მიზნების /ალტერნატივების /განსაზღვრა;
- მიზნების ანალიზი, პრიორიტიზება,
- სტრატეგიის დაგეგმვა;
- სტრატეგიის რეალიზაციის დაგეგმვა;
- საბიუჯეტო პოლიტიკის ინტეგრაცია გეგმასთან (ხარჯების დაგეგმვა
- გეგმის კომპონენტების კოორდინირების დაგეგმვა;
- სტრატეგიის შეფასება
- მისიის გადასინჯვა

კომპანიის **SWOT** ანალიზი ეს არის გარკვეულ მაჩვენებელთა ერთობლიობა, რომელიც შეისწავლის კომპანიის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, ასევე მის გარე შესაძლებლობებსა და მოსალოდნელ საშიშროებას. ეს არის მიმდინარე სტრატეგიული მდგომარეობის სწრაფი ანალიზის მეთოდი.

ძლიერი და სუსტი მხარეები:	შესაძლებლობები და საფრთხეები:
<ul style="list-style-type: none"> • ფინანსური, ინტელექტუალური და ლოკაციური რესურსები; • კლიენტთა მომსახურება; • კომპეტენტურობა; • ინფრასტრუქტურა; • ხარისხი; • კადრები; • მენეჯმენტი; • ფასები; • მიწოდების დრო; • თვითღირებულება; • წარმადობა; • კავშირები კლიენტებთან; • ბრენდის პოპულარობა; • ადგილობრივი ენის ცოდნა; • ეთიკა; • პრინციპები. 	<ul style="list-style-type: none"> • პოლიტიკური/საკანონმდებლო; • ბაზრის ტენდენციები; • ეკონომიკური პირობები; • ტექნოლოგიები; • კონკურენტები და კონკურენციული ქმედებები; • PR; • ცვლილებები მსოფლიო ბაზრებზე • სხვა ფაქტორები.

ფაქტიურად, **SWOT** ანალიზის საფუძველზე ხდება კომპანიის შიდა შესაძლებლობებსა (ძლიერი და სუსტი მხარეები) და ექსტერნალურ (გარე) მდგომარეობებს (გარე შესაძლებლობები და მოსალოდნელი საშიშროება) შორის შესაბამისობის დამყარება. კომპანიის სიძლიერე გამოიხატება იმაში, თუ რისი გაკეთება შეუძლია კომპანიას სხვაზე უკეთესად. კომპანიის ძლიერ მხარეებს შორის არის გამოცდილება, კომპეტენცია, მაღალღირებულებული ორგანიზაციული რესურსები, კონკურენტული შესაძლებლობები, გარკვეული მიღწევები, რაც მას საბაზრო უპირატესობის მოპოვების საშუალებას აძლევს (მაგალითად, უკეთესი პროდუქცია, საზოგადოებრივი აღიარება, უმაღლესი ტექნოლოგია, უკეთესი სამომხმარებლო მომსახურება და სხვ.).

კომპანიის სისუსტე არის ყოველივე ის, რისი გაკეთებაც საჭიროა, მაგრამ კომპანიას არ შეუძლია, ან შეუძლია, მაგრამ არა სხვებზე უკეთესად, რაც მას წამგებიან მდგომარეობაში აყენებს.

მას შემდეგ, რაც გარკვეულია კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, უნდა მოხდეს მათი დახარისხება. კერძოდ, ზოგიერთმა ძლიერმა ფაქტორმა შესაძლებელია უფრო დიდი ხარისხის ზეგავლენა მოახდინოს კომპანიის ქცევაზე, ვიდრე დანარჩენმა. ანალოგიურად, ზოგიერთი სუსტი მხარე შესაძლებელია გაცილებით უარყოფითად ახასიათებდეს ფირმის ქცევებს, ვიდრე დანარჩენი. SWOT ანალიზი ემსახურება სტრატეგიული ბალანსის ფორმირებას. სტრატეგიული დაგეგმვისას SWOT ფაქტორების შეჯერებით განისაზღვრება მიღწევადია თუ არა დასახული მიზანი, თუ მიზანი მიღწევადია შემდეგ შეკითხვებზე პასუხების გაცემის საშუალებით, ხდება რაც შეიძლება მეტი სტრატეგიის შემუშავება:

- როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ თითოეული ძლიერი მხარე (Strength)?
- როგორ შეგვიძლია აღმოვფხვრაოთ თითოეული სუსტი მხარე (Weakness)?
- როგორ შეგვიძლია გამოვიყენოთ თითოეული პერსპექტივა (opportunity)?
- როგორ შეგვიძლია დავიცვაოთ თავი საფრთხეებისგან (Threat)?

სტრატეგიების შემუშავების შემდეგ, სტრატეგიული დაგეგმვისას ხდება სამოქმედო გეგმის მომზადება და მათი მიხედვით დასახული ამოცანის განხორციელება. თითოეული ორგანიზაცია ცდილობს გეგმის კომპონენტების სისწორის ყოველმხრივ დასაბუთებას, ვინაიდან რაოდენ კარგადაც უნდა იყოს მოფიქრებული და განხორციელებული სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია, თუკი დაგეგმვის ეტაპი უხარისხოდ ჩატარდა, წარუმატებლობა ორგანიზაციის ხვედრი ხდება. ამიტომ მიიჩნევა ბიზნესის გეგმა პროგრამულ დოკუმენტად. ის საჭიროა როგორც მენეჯერისათვის, ისე სამეწარმეო საქმიანობაში დაინტერესებული ეკონომიკური სუბიექტის გეგმის საფუძვლიანობაში დასარწმუნებლად.

4.2. ბიზნეს-გეგმის შედგენის ორგანიზაცია

ბიზნეს-გეგმა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქმიანი ურთიერთობების წარმოებისას, ინვესტიციების მოსაზიდად, დაკრედიტებისას.

ბიზნეს-გეგმის ფუნქციები:

- ✓ მისი საშუალებით მეწარმე განსაზღვრულ დროით ინტერვალში აფასებს თავისი საქმიანობის ფაქტობრივ შედეგებს;
- ✓ იგი შეიძლება გამოყენებული იყოს როგორც ბიზნესის განვითარების პერსპექტივების კონცეფცია;
- ✓ გვევლინება სახსრების მოპოვების ინსტრუმენტად;
- ✓ ბიზნეს-გეგმაში მთავარი აქცენტი გადატანილია საფინანსო-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე და სამეცნიერო-ტექნიკური, საწარმოო-ტექნოლოგიური, სოციალური მხარეები წარმოდგენილია, როგორც მოცემული. როცა ბიზნესის ობიექტს წარმოადგენს ინოვაციები, მაშინ ტექნიკურ-ტექნოლოგიური მახასიათებლები ხდება ბიზნეს-გეგმის მთავარი შემადგენელი ნაწილი.

ბიზნესის დაგეგმვის ყველაზე რთული ნაწილია **გასაღების ბაზრისა და გაყიდვების მოცულობის განსაზღვრა**. (მიზნობრივი ბაზრის), მყიდველის მოთხოვნის პრაქტიკული შესწავლა, ცალკეულ ბაზრებზე მოცემული საქონლის გაყიდვების მოსალოდნელი მოცულობების გამოვლენა და იმ პროგნოზის დადგენა, რომელიც

შესაძლებლობას იძლევა განისაზღვროს კონკრეტული პროდუქტის გაყიდვის შესაძლო მოცულობა, რომელსაც ფირმა მომხმარებელს სთავაზობს.

ბიზნესის გეგმის სტრუქტურა

ბიზნეს-გეგმის მკაცრად რეგლამენტირებული ერთიანი ტიპობრივი სტრუქტურა არ არსებობს. უფრო ხშირად მას ასეთი შედგენილობა და განყოფილებები აქვს:

1. სატიტულო ფურცელი
2. შესავალი ნაწილი (რეზიუმე)
3. დარგში ბიზნესის მდგომარეობის ანალიზი
4. პროექტის არსი და ძირითადი მიზნები
5. მარკეტინგის გეგმა
6. საწარმოო გეგმა
7. მართვის და საორგანიზაციო გეგმა
8. რისკების შეფასება
9. საფინანსო გეგმა
10. დანართი

დამატებით საფინანსო საკრედიტო ორგანიზაციები მოითხოვენ რომ ბიზნეს-გეგმა შეიცავდეს: პროექტის მიზანს, ფირმის (კომპანიის) ზოგად აღწერას, საქონლისა და მომსახურების დახასიათებას, ბაზრის ანალიზს, ფინანსურ გეგმას.

1. სატიტულო ფურცელი ბიზნეს-გეგმის პირველი განყოფილებაა და არ მიეკუთვნება უშუალოდ ბიზნეს-ოპერაციების დაგეგმვას. იგი დაინტერესებული პირისათვის ქმნის წარმოდგენას ფირმის, მისი ბიზნესის, ფირმის დაარსების, განვითარებისა და საერთოდ ფირმის საქმიანობის შესახებ. ასეთი ცნობები სასარგებლოა იმ პირისა ან ორგანიზაციისათვის, რომლებიც არ იცნობენ ან ნაკლებად იცნობენ ფირმას. ბიზნეს-გეგმაში უნდა იყოს მოკლე ინფორმაცია ფირმის საწარმოო პოტენციალის, მისი პროდუქციის შესახებ.

ბიზნეს-გეგმის სატიტულო ფურცელში მოცემულია: ფირმის დასახელება და მისამართი (იურიდიული და ფაქტიური), დამფუძნებლების დასახელება და ტელეფონები, პროექტის არსი, ღირებულება, დაფარვის ვადები და მოთხოვნა საიდუმლოებაზე. სატიტულო ფურცელი იწერება ერთი ფურცლის მოცულობით.

2. შესავალ ნაწილში მოცემულია ფირმის საქმიანობა, მისი დაფუძნებისათვის საჭირო თანხა. ფირმის პროდუქციაზე არსებული მოთხოვნილება, მოსალოდნელი ეფექტი და მისი მიღწევის გზები. ბიზნეს-გეგმის ეს თავი არის პროექტის რეკლამა, ამიტომ ის უნდა შეიცავდეს პროექტის მომგებიანობის დასაბუთებას. იწერება 3-4 გვერდის მოცულობით.

3. დარგში ბიზნესის მდგომარეობის ანალიზი. ამ თავის დანიშნულებაა აჩვენოს დარგის სპეციფიკა და დონე, კერძოდ (განვითარებადია, განვითარებული, სტაბილური თუ სტაგნირებული). ნაჩვენები უნდა იყოს პროდუქციაზე (მომსახურებაზე) მოთხოვნილების ფორმირება ეკონომიკის განვითარების საერთო დონიდან გამომდინარე.

გეგმის ამავე ნაწილში მოცემული უნდა იყოს ამ პროდუქციის (მომსახურების) გაყიდვის დინამიკა ბოლო 5 წლის განმავლობაში საქართველოსა და მსოფლიოში, მომავალში რეალიზაციის პროგნოზები, მოცემული ფირმის წილი საქართველოში პროდუქციის წარმოებაში, ძირითადი პოტენციური კონკურენტები, მათი ძლიერი და სუსტი მხარეები, ჩვენი უპირატესობები.

4. პროექტის არსი. ამ თავში გადმოცემული უნდა იყოს: პროდუქციის აღწერა, მონაცემები პატენტების შესახებ, სასაქონლო ნიშანი, რით განსხვავდება გამოსაშვებად გათვალისწინებული პროდუქცია კონკურენტულისაგან, რა

პირობებით შეიძლება იყოს იგი ექსპორტირებული, ლიცენზიის აუცილებლობა, საწარმოს განლაგების ადგილი, სატრანსპორტო კავშირების სქემა, მოთხოვნები საწარმოო და ადმინისტრაციულ პერსონალზე, მეწარმისა და მისი პარტნიორების დახასიათება, არგუმენტები ფირმის წარმატების მისაღწევად.

5. საწარმოო გეგმა. ამ თავის დანიშნულებაა დაწვრილებით იყოს აღწერილი ფირმაში მიმდინარე საწარმოო პროცესი. ამ მიზნით მოცემულია საწარმოო პროცესის გრაფიკული სქემა, მისამართები და შერჩევის დასაბუთება, სპეციფიკური მოთხოვნები წარმოების ორგანიზაციის მიმართ, საჭირო მოწყობილობის ჩამონათვალი, მათი მომწოდებლები, მოწოდების პირობები და ღირებულება, ნედლეულისა და მასალების დასახელება და საორიენტაციო ფასები, ნედლეულითა და მასალებით მომარაგების წყაროები, პროდუქციის საწარმოო თვითღირებულება, რომელი მოწყობილობა იქნება საჭირო მომავალში, ეკოლოგიური და ტექნიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.

6. მართვის და საორგანიზაციო გეგმა. ამ ნაწილში მოცემულია საკუთრების ფორმა, პარტნიორობის პირობები, ფირმის სამართლებრივი ფორმა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, მართვის და ორგანიზების ძირითადი ფორმები, მოვალეობების განაწილება ხელმძღვანელობის წევრებს შორის, ასევე ღირეპქტორთა საბჭოს წევრები, მათი ტელეფონები და მოკლე ბიოგრაფიული ცნობები, ვის აქვს ხელის მოწერის უფლება ფინანსურ დოკუმენტებზე, ურთიერთობა მმართველობის ადგილობრივ ორგანოებთან, იმ საკითხების ჩამოთვლა, რომელთა გადაჭრა არსებითად არის დამოკიდებული რეგიონულ ადმინისტრაციაზე, კადრების დაკომპლექტების, შრომის ანაზღაურების პირობების და ა.შ.

ბიზნესის დაგეგმვის დროს აუცილებელია ბიზნეს-გეგმაში იყოს წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის (მენეჯმენტის) განყოფილება. თუ წარმოებას ადვილკვამთ ფართო გაგებით – საქონლის გამოშვება, მომსახურების გაწევა, მატერიალური და არამატერიალური პროდუქტის შექმნა, მაშინ საწარმოო საქმიანობის ელემენტები გვხვდება ბიზნესის ნებისმიერ საქმეში. მთლიანად ეს განყოფილება შეიცავს ცნობებს ფირმის საწარმოო ფართობის, ძირითადი საშუალებების, საწარმოო სიმძლავრეებისა და შრომითი რესურსების შესახებ, რომლებიც უზრუნველყოფენ განსაზღვრული სახისა და ხარისხის პროდუქტის მოცულობის გამოშვებას. ეს განყოფილება მოიცავს შემდეგ ცნობებს:

- როგორია წარმოების ობიექტების ან საქონლის შექმნის ადგილმდებარეობა და ამ ადგილების შერჩევის უპირატესობები;
- რა სახის მოწყობილობა იქნება გამოყენებული საქონლის წარმოების, ტრანსპორტირების, შენახვისა და მიტანისათვის;
- მონაცემები წარმოების ტექნოლოგიისა და გამოსაყენებელი მასალების შესახებ;
- ნედლეულით, მასალებით, ენერჯით, მოწყობილობით მომარაგების წყაროები,
- საგეგმო სამუშაოების შესრულებისათვის საჭირო სამუშაო ძალის რაოდენობა და ხარისხი.

პირველ რიგში განისაზღვრება სასტარტო ფულადი კაპიტალის სიდიდე, რომელიც აუცილებელია ბიზნესის განვითარებისათვის. შემდგომ დგინდება სასტარტო კაპიტალის მიღების წყაროები და პირობები, ნასესხები ფულადი კაპიტალის წესები და ვადები.

გაყიდვების მოცულობისა და საბაზრო ფასების პროგნოზის საფუძველზე განისაზღვრება მთლიანად საქონლისა და მომსახურების და ბიზნეს-გეგმის რეალიზაციის ცალკეული პერიოდების მიხედვით. გაყიდვებიდან მიღებული საპროგნოზო ამონაგები (ნავაჭრი). ამის შემდეგ დგინდება საგეგმო ბიზნესოპერაციის ჩატარებაზე დანახარჯების საანგარიშო დონე. შემოსავლებისა და დანახარჯების შეფასება

ასახავს ფულადი სახსრების ბრუნვასა და ბალანსს, რაც უნდა აისახოს ბიზნეს-გეგმაში. ჩვეულებრივ, მოსალოდნელი შემოსავლებისა და ხარჯების გაანგარიშება ხდება თვეების მიხედვით, და ამის საფუძველზე ფასდება, როგორ შეიცვლება ფირმის მოგება მთელი ბიზნესოპერაციის პროცესში

7. მარკეტინგის გეგმა

ამ თავში ნაჩვენებია უნდა იყოს, რომ საქონლის რეალიზაციაში სერიოზული პრობლემები არ შეიქმნება. აღწერილია საბოლოო მომხმარებელი, მოთხოვნის ხასიათი, ბაზრის იმ მოთხოვნის სპეციფიკურობა, რომელზეც ორიენტირებულია ფირმა, კონკურენტებთან უპირატესობები სეგმენტში, ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ მოთხოვნას ფირმის პროდუქციაზე (მომსახურებაზე), ტექნოლოგიური ცვლილებების ზემოქმედება პროდუქციის დამზადებაზე, კონკურენტების რომელი ქმედებაა საშიში, და როგორია შემხვედრი ქმედების ძირითადი ელემენტები, პროდუქციის (მომსახურების) ფასის დასაბუთება, გასაღების ორგანიზაცია, გასაღების სისტემის აღწერა, მოსაზრებები რეკლამის ორგანიზების შესახებ, მიზნობრივი მაჩვენებლები მომდევნო 2 წლის განმავლობაში, ხელშეკრულებები საქონლის რეალიზაციაზე.

ბაზრის გამოკვლევისა და ანალიზის შედეგები არის საფუძველი ფირმის მიერ საქონლის წარმოებისა და გაყიდვების დაგეგმვისათვის. ამიტომ ბიზნეს-გეგმაში ჯეროვანი ადგილი უნდა დაეთმოს მარკეტინგულ ღონისძიებათა სისტემას (გეგმას).

მარკეტინგულ ღონისძიებათა დაგეგმვა უნდა ემყარებოდეს ფირმის მიზნებსა და სტრატეგიას. დაგეგმვის ფარგლებში უნდა განხორციელდეს:

- მარკეტინგული გარემოს ანალიზი: ეკონომიკის მდგომარეობა; ბაზრის საერთო მდგომარეობა, მისი განვითარება (პროდუქტი, ფასი, საქონელმომძრაობა); მარკეტინგის სამსახურები, დარგის მდგომარეობა; კონკურენტული გარემო.
- მარკეტინგული კვლევა: ბაზრის ტევადობა; მარკეტინგული პროცედურები; მარკეტინგის ორგანიზაცია; მარკეტინგული საქმიანობის კონტროლი და ა.შ.
- მარკეტინგის სისტემის ანალიზი: მისი მიზნები; მარკეტინგის სტრატეგია; მენეჯერთა (ხელმძღვანელთა) უფლებები და მოვალეობები მოცემულ დარგში; ინფორმაციული უზრუნველყოფა და ა.შ.

მარკეტინგული საქმიანობის დაგეგმვაში მთელი პროცესისათვის საკვანძო ეტაპია საბაზრო მიზნების დასახვა. შესაძლებელია მარკეტინგული მიზნების განსაზღვრის 4 ვარიანტი:

- 1) არსებული პროდუქტები არსებული ბაზრებისათვის;
- 2) ახალი პროდუქტები უკვე ამოქმედებული ბაზრებისათვის;
- 3) არსებული პროდუქტები ახალი ბაზრებისათვის;
- 4) ახალი პროდუქტები ახალი ბაზრებისათვის;

მარკეტინგული სტრატეგიები მოიცავს მარკეტინგის კომპლექსის 4 მთავარ ელემენტს: პროდუქტს, ფასს, პროდუქტის წინ წაწევას და პროდუქტის მიტანას მომხმარებელთან (გასაღებას, გაყიდვის ადგილს).

ფასწარმოქმნის მოქნილი პოლიტიკაც განეკუთვნება მარკეტინგს. ფირმამ უნდა დაგეგმოს არა მარტო საქონლის საშუალო ფასი, რომელიც უზრუნველყოფს მოგების განსაზღვრულ დონეს, არამედ მისგან შესაძლო გადახრები ან ქვევით, ან ზევით. მოთხოვნის დაცემისას და კონკურენტებთან უფრო დაბალი ფასების დროს დასაშვებია ფასის შემცირება ზღვრულ დაბალ დონეზე, რომლის დროსაც გაყიდვის ფასი უახლოვდება საქონლის თვითღირებულებას. ასეთი ზღვრული დონე სასურველია აისახოს ბიზნეს-გეგმაში. უნდა აღინიშნოს, რომ ზოგჯერ ფასის შემცირება არ ამცირებს საერთო მოგებას, თუ ამასთან იზრდება გაყიდვების მოცულობა. ამავე დროს ბიზნეს-გეგმაში უნდა იყოს გათვალისწინებული ფასის აწვევის მოთხოვნის ზრდის პირობებში. ბიზნეს-გეგმაში ასევე უნდა აისახოს

როგორ, ტრანსპორტის რომელი სახეებით მიეწოდება საქონელი სავაჭრო წერტილებს, იყიდება ბათუმად თუ ცალკობით, რეალიზდება თვით მეწარმის, ფირმის მიერ, თუ სავაჭრო შუამავლების მეშვეობით.

8. რისკების შეფასება. ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი სრულდება 3-4 გვერდზე. მისი დანიშნულებაა იმ საშიშროების შეფასება, რომელიც ემუქრება ბიზნეს-გეგმაში წარმოდგენილი პროექტის შესრულებას. ყველა გაანგარიშება წარმოებს ორჯერ:

1. პროექტის შედგენის მომენტში;
2. ყველაზე საშიში ელემენტების გამოვლენის შემდეგ.

ნებისმიერი სამეწარმეო საქმის განხორციელება რისკთან არის დაკავშირებული. ეს გამოწვეულია გაურკვევლობის (განუსაზღვრელობის) ფენომენით, რომელიც სოციალურ - ეკონომიკურ სისტემას ახასიათებს და რომლის გამო, ყველაფრის ზუსტი პროგნოზირება შეუძლებელია. განსაკუთრებით ეს დამახასიათებელია ახალი სამეწარმეო საქმისათვის. რისკი არის მოსალოდნელი, შესაძლებელი დანაკარგების საშიშროება, რომელიც შეიძლება გამოიწვიოს ბუნების მოვლენებმა ან ადამიანთა საზოგადოების საქმიანობამ

9. ფინანსური გეგმა. ბიზნეს-გეგმის ეს ნაწილი არის მისი საკვანძო ნაწილი, რადგან იგი განსაზღვრავს ბიზნეს-გეგმაში წარმოდგენილი პროექტის ეფექტურობას.

ბიზნეს-გეგმის ფინანსურ ნაწილში მოცემულია **სამუშაო ბიუჯეტი, ნაღდი ფულის ნაკადებისა და საბალანსო ანგარიშის პროგნოზები.**

სამუშაო ბიუჯეტი შეფასებას აძლევს მომავალში ფირმის პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობას და წარმოებაზე დანახარჯებს ერთი წლის განმავლობაში. ბიუჯეტის მუხლებში თვეებისა და მთელი წლის მიხედვით ასახულია შემდეგი ინფორმაცია: რეალიზაციის წმინდა მოცულობა, შემოსავალი რეალიზაციიდან, ნედლეულისა და მასალის ხარჯი, დანახარჯები ხელფასზე, საწარმოო ხარჯები, ენერჯისა და სათბობის ხარჯები, გადასახადები, საამორტიზაციო ხარჯები, საერთო მოგება, საექსპლუატაციო ხარჯები, მმართველობის ხარჯები, მარკეტინგის ხარჯები, სხვა ხარჯები, მოგება გადასახადების გადახდამდე, მოგების გადასახადი და წმინდა მოგება გადასახადების გადახდის შემდეგ.

სამუშაო ბიუჯეტის დანახარჯების ნაწილის გამოყენებით, უფრო ზუსტად მისი დაყოფით ცვალებად და მუდმივ ხარჯებად და ფირმის პროდუქციის ფასის მეშვეობით კეთდება თვითანაზღაურების პროგნოზი ანუ იანგარიშება პროდუქციის თვითანაზღაურების მოცულობა.

ნაღდი ფულის ნაკადების ანგარიში ფირმაში დგება 3 წლისათვის: პირველ წელს თვეების მიხედვით, მეორე წელს კვარტლებისა და მესამე წელს – წლიური. პროგნოზი კეთდება ფირმის საქმიანობის სახეების მიხედვით:

- ა) ძირითადი საქმიანობა (პროდუქციის გამოშვება ან მომსახურების გაწევა);
- ბ) ინვესტიციური საქმიანობა (უძრავი ქონების შექმნა ყიდვა-გაყიდვა);
- გ) საფინანსო საქმიანობა (სესხების აღება-დაბრუნება).

ნაღდი ფულის ნაკადების ანგარიშში, ერთი მხრივ მოცემულია ყოველი მოსალოდნელი ფულადი შემოსავლები, მეორეს მხრივ ხარჯი (გასავალი). ცხადია, კეთდება ფულის წმინდა ნაკადების (შემოსავალ-გასავლის სხვაობა) პროგნოზიც. გეგმა ისე უნდა იყოს შედგენილი, რომ ყოველი თვის, კვარტლისა თუ წლის ბოლოს წმინდა ნაკადი დადებითი იყოს, ე.ი. შემოსავალი აღემატებოდეს ხარჯს.

ფირმის საბალანსო ანგარიშის პროგნოზი კეთდება ბალანსის ფორმით და მასში ნაჩვენებია მისი აქტივების საპროგნოზო მოცულობა დაფინანსების წყაროების (პასივების) მინიშნებით. ბალანსს შეიძლება თან ახლდეს მთელი საანგარიშო მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ ფირმის

გადახდისუნარიანობას და ფინანსურ დამოუკიდებლობას (მაგ.,ლიკვიდობის კოეფიციენტები, ავტონომიის კოეფიციენტი და ა.შ).

10. დანართი. ბიზნესის გეგმას დანართის სახით თან ახლავს ყველა დოკუმენტი, რომელიც მოხსენიებულია გეგმაში და რომელიც უფრო დამაჯერებელს ხდის გეგმის პოზიტიურ შედეგებს.

ამგვარად, ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს ფირმის სტრატეგიული გეგმის ნაწილს. მასში განზოგადებულია ფირმის საქმიანობის შედეგები და გაკეთებულია დასკვნები დასახული ბიზნეს-პროექტის მიზანშეწონილობის, ცხოვრებაში გატარების ეფექტიანობის შესახებ. ამ მიზნით კეთდება საგეგმო ბიზნეს-პროექტის რენტაბელობის ანალიზი, ფასდება მისი ეკონომიკური და სოციალური შედეგები.

ბიზნეს-გეგმა ღებუა ან ერთი ოპერაციის ერთი პროექტის მიხედვით, ან განსაზღვრული პერიოდისთვის. გეგმის დასკვნით ნაწილში უნდა იყოს ნახვენები, რა გავლენას მოახდენს მისი განხორციელება ფირმის მომავალ საქმიანობაზე.

საკონტროლო კითხვები

1. რას ნიშნავს ბიზნესის დაგეგმვა? რა მნიშვნელობა აქვს მას?
2. როგორ განისაზღვრება სტრატეგიის არსი?
3. რა არის ბიზნეს გეგმა ?
4. ჩამოთვალე ბიზნეს გეგმის განყოფილებები
5. რას გულისხმობს რისკის შეფასება?

პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი

კომპანია „იდეალი“, საშუალო ზომის საწარმოა. უკვე 8 წელია მარმელადს აწარმოებს. წლების მანძილზე მისი პროდუქცია საქართველოს ბაზარზე პოპულარული იყო, რამდენიმე თვეა, რაც პროდუქციის სასომხეთში გატანა დაიწყო. ამჟამად მენეჯმენტის წინაშე დგას ამოცანა შეაფასოს არსებული მდგომარეობა, შეიმუშაოს ახალი სტრატეგია და შექმნას სამოქმედო გეგმა.

ინფორმაცია კომპანიის შესახებ:

ასორტიმენტი: 5 სახის მარმელადი. /მარმელადის ფერადი ბურთულები, მარმელადის ფიგურების ასორტი, შოკოლადში ამოვლებული მარმელადის ბალიშები, მარმელადის ჩხირები ფერადი ზოლებით, მარმელადში ამოვლებული კრეკერები/

მუშაკების რაოდენობა: 35 თანამშრომელი. მენეჯერთა ჯგუფი – 8, (წარმოების მენეჯერი, მომარაგების მენეჯერი, მარაგების მენეჯერი, გაყიდვების მენეჯერი, მარკეტოლოგი და ფინანსისტი, ცვლის მენეჯერები); ტექნოლოგი – 2; საწარმოო ხაზის ინჟინერი – 1, საწარმოო ხაზის მუშა – 20, დამხმარე პერსონალი (დამლაგებელი, მტვირთავი) – 4 და ბუღალტერი – 1.

საწარმოს ფართი – 90 კვ.მ. ქარხანა საკმაოდ კარგად არის აღჭურვილი, აქვს ლაბორატორია ახალი დამონტაჟებულია, დანადგარები გამართული. სამართლებრივი საკითხები (რეგისტრაცია, ლიცენზია და სხვა) სათანადოდ არის მოწესრიგებული.

სამუშაოს ორგანიზება: ორ ცვლაში მუშაობა.

არსებული კონტროლის სისტემა შემოიფარგლება ანგარიშგაქტურებში ასახული თანხების რეალურ შემოსავალთან შედარებით.

ახალი სტრატეგია: ხარისხის მატების ხარჯზე 6 თვეში გაიზარდოს გაყიდვების მოცულობა 20%-ით, ისე, რომ წუნი არ იყოს 2%-ზე მეტი.

გამოკვეთილი პრობლემა: დასახვეწია ფინანსური კონტროლის სისტემა.

გასაღების ბაზარი: საქართველოს ბაზარი მთლიანად, სასომხეთის რამდენიმე რეგიონი.

საწარმოს შიდა და გარე სიტუაცია:

წარმოება 8 წელი მოგებაზე მუშაობდა, მისი ძირითადი მომხმარებელი არის მოსახლეობის საშუალო ფენა. ბოლო 2 თვეა გაუმჯობესების ნაცვლად საწარმო უხარისხო პროდუქციას უშვებს. შემოწმებით აღმოჩნდა, რომ ტექნოლოგია ფაქტიურად არ ირღვევა, ტექნოლოგიური ხაზი გამართულია, მაგრამ მარმელადს ფორმა დაკარგული აქვს, სველია. პაკეტები კარგად არ იკვრება, პროდუქტი მალე ფუჭდება, პაკეტიდან შოკოლადი ჟონავს და ეტიკეტს აზიანებს. შესაბამისად, ვიზუალური პრობლემების გამო მომხმარებლის ნდობა დაიკარგა, გაყიდვები საგრძნობლად შემცირდა, ბოლო დროს კი ნაწარმი უკან ბრუნდება, დიტრიბუტორები ასეთი პროდუქტის გატანაზე უარს ამბობენ. შემოსავალმა იკლო, ბოლო თვეს მუშებს ხელფასი არ აუღიათ. მათი უკმაყოფილება ყოველდღიურად მატულობს. მენეჯერმა პრეტენზია წაუყენა წამყვან ტექნოლოგს. მისცა ზეპირი გაფრთხილება. მას გაუჭირდა პრობლემის იდენტიფიცირება, ვერ მიხვდა რა სახის ორგანიზაციული მოლოდინები დაარღვია. შენიშვნის შემდეგ ის ცდილობდა უკეთ ემუშავა, თუმცა ახლა წერილობითი საყვედური მიიღო, რომლის საფუძველდაც მოყვანილი იყო სხვადასხვა ფაქტორები, რაც უკავშირდებოდა მის მიერ შესრულებული სამუშაოს ხარისხის გაუარესებას. სცადა მენეჯერთან გასაუბრება, მაგრამ ვერ მოახერხა, ნერვიულობა დაიწყო და საწარმოდან წასვლის გადაწყვეტილება მიიღო. ამან კიდევ უფრო დაამძიმა სიტუაცია. მენეჯერი ნაკლებად ენდობა თანადაქვემდებარებულებს, აღარ ახდენს ძალაუფლების დელეგირებას და გადაწყვეტილებებს ერთპიროვნულად იღებს. იგი დახურულია კონტაქტებისათვის ხელქვეითებთან და მხოლოდ ბრძანებებს იძლევა, არც თუ ისე იშვიათად მიმართავს მუქარებს. მაინც თვლის, რომ საგანგაშო არაფერია და ეს საკითხი მოგვარებადია, რადგან როგორც დანადგარები, ისე ლაბორატორია სრულიად ახალია. საკმარისი იქნება ტექნოლოგი უკეთესი სპეციალისტით შეიცვალოს და ხარისხის პრობლემა სულ ადვილად მოგვარდება.

უკანასკნელ დროს საქართველოში იმატა ამ კატეგორიის და შემცველი პროდუქტების ექსპორტმა უკრაინიდან, აზერბაიჯანიდან და ირანიდან, ექსპორტიორი ფირმები, რომლებიც გაცილებით უფრო მსხვილმაშტაბიანი არიან, აგრესიულად შემოვიდნენ ბაზარზე, მათ გააჩნიათ იაფი რესურსი და წარმოების ხანგრძლივი ისტორია, რის გამოც მათი დანახარჯები პროდუქციის ერთეულზე ბევრად უფრო დაბალია, ვიდრე აღნიშნული საწარმოს დანახარჯები, ეს ამ კომპანიებს აძლევთ გარკვეულ კონკურენტულ უპირატესობას, მათი სატელევიზიო რეკლამა მიიზიდავს მომხმარებელს.

მენეჯმენტის აზრით, ახლა წარმოების შეჩერება ბაზრიდან გავარდნას ნიშნავს.

ზოგადად, ფინანსური განყოფილების წინასწარი გაანგარიშების მიხედვით, კომპანია დიდხანს ვერ გაუძლებს მოზღვავებულ პრობლემებს. მან მენეჯმენტს ამ ეტაპზე ხარჯების შემცირება შესთავაზა, მაგრამ აღმოჩნდა, რომ მარკეტინგის მენეჯერმა სასწრაფოდ დადო ხელშეკრულება ქალაქის შესაბამის სამსახურთან „ბილბორდების“ განსათავსებლად, რადგან მიიღო დავალება სარეკლამო კამპანიის სასწრაფოდ გააქტიურების შესახებ. მენეჯერი გრძნობს, რომ თანამშრომლებში რაღაც ეჭვებია, მაგრამ რამდენადაც სამსახურის დაკარგვა არ უნდათ, დუმან.

თქვენი ამოცანაა:

გაეცნოთ მოცემულობას, მოახდინოთ SWOT ანალიზი და მის საფუძველზე შეიმუშავოთ ახალი სტრატეგიული მიზანი და დაგეგმოთ მისი განხორციელება, შემდეგ კი თქვენს მიერ მომზადებული გეგმის სტრუქტურის სრულყოფილება შეადარეთ ზემოთ მატანილ ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურას.

თაზი 5. ინოვაციები და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა

5.1. ინოვაციური საქმიანობა და მისი სუბიექტები

საბაზრო ეკონომიკისათვის განსაკუთრებით დამახასიათებელია მეცნიერებისა და ტექნიკის სწრაფი განვითარება და მათი გავლენის ზრდა ადამიანთა საქმიანობის ყველა სფეროზე.

ნებისმიერ ფორმაში ჯანსაღი ბიზნესის განვითარება წარმოუდგენელია ინოვაციების დანერგვის გარეშე.

ტერმინი „ინოვაცია“ ნიშნავს სიახლეს, სიახლის შემოტანას. ინოვაციური საქმიანობის შედეგად დასაბამი მიეცა ახალ ტექნოლოგიებს, ახალი სახის საქონლის გამოშვებას, ახალ და სრულყოფილ მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზას, კომპიუტერულ და რობოტიზირებულ სისტემებს, მოდერნიზებულ მენეჯმენტს და ა.შ.

ინოვაციური საქმიანობის გამოკვლევა განსაკუთრებით მე-20 საუკუნის 70-იანი წლებიდან გააქტიურდა. ამ საქმეში მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ი. შუმპეტერმა. ინოვაციური სფეროს ფუნქციონალური დანიშნულება მან ასე ჩამოაყალიბა:

- ინოვაციების პოტენციურ მომხმარებელთა ანალიზი;
- პერსპექტიული იდეებისა და ფუნქციონირების წყაროების ძიება;
- სიახლეების შექმნისა და დანერგვის ორგანიზაცია;
- სიახლეების გავრცელება და მხარდაჭერა.

ინოვაციური საქმიანობის დროს ხდება მიზნის, საქმიანობის ხერხის არჩევა და მასზე კონტროლის დამყარება. ინოვაციურ საქმიანობას ი. შუმპეტერი შემოქმედებით საქმიანობას უწოდებს, რომელიც „თვითონ ირჩევს მიზანს და ასრულებს თავის ფუნქციას“.

ინოვაციური საქმიანობის მახასიათებლებია ინოვაციური ციკლი და სიცოცხლისუნარიანობის ციკლი. პირველი იწყება იდეის წარმოშობიდან და გრძელდება მათ პრაქტიკულ გამოყენებამდე, კონკრეტული შედეგების მიღებამდე. მეორე წარმოებაში დანერგვიდან მის სრულ დაძველებამდე. ანუ თუ ინოვაციური ციკლი იწყება მეცნიერული იდეის წარმოშობით, ინოვაციის სასიცოცხლო ციკლი იწყება სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევის პრაქტიკული დანერგვით.

ინოვაციური პროდუქტის თავისებურება ისაა, რომ იგი არ ემორჩილება საბაზრო ეკონომიკის ზოგიერთ კანონს. მაგალითად, მოთხოვნა-მიწოდების, შემცირებადი შემოსავლიანობის და ა.შ. პირველი კანონის მიხედვით საქონელი მაშინ იწარმოება, როცა მასზე მოთხოვნა არსებობს. ინოვაციური საქმიანობის შემთხვევაში პროდუქცია ისე იწარმოება, რომ ცნობილი არ არის, მიიღებს თუ არა მას

მომხმარებელი. ინოვაციური პროდუქტი არის სიახლე, რომელსაც მომხმარებელი ჯერ არ იცნობს.

მსოფლიოს მრავალი ცნობილი კომპანია ყოველწლიურად მილიარდობით დოლარს ხარჯავს ახალი პროდუქციის შესაქმნელად ან არსებული საქონლის სრულყოფისთვის. ყოველწლიურად უამრავი ახალი საქონელი იწარმოება, მაგრამ მხოლოდ მათი 5% წარმოადგენს ინოვაციას, დანარჩენი კი ცნობილი პროდუქტების მრავალსახეობას წარმოადგენს ახალი შეფუთვით, ფორმის ან სუნის შეცვლით და ა.შ.

ინოვაცია ფირმებს აძლევს კონკურენტულ უპირატესობას ბაზარზე, ისინი მუდმივად მზად არიან ინოვაციების შესაძენად.

ფირმებმა ინოვაციური პროდუქცია შეიძლება შეიძინონ ბირჟებზე, აუქციონებზე, გამოყენებზე, 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.

ინოვაციური პროდუქციის მფლობელ-მიმწოდებლები შეიძლება იყოს:

– გამომგონებლები და რაციონალიზატორები, მეცნიერები, კონსტრუქტორები და სხვა;

– სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტები, საკონსტრუქტორო ბიუროები, სასელექციო და საცდელი სადგურები, უმაღლესი სასწავლებლები და სხვა.

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

მეცნიერული პროდუქციიდან შეიძლება გაიყიდოს მხოლოდ ნაწილი, ვთქვათ ტექნოლოგიური იდეა, თანაც რამდენჯერმე და რამდენიმე ადგილას. პროდუქციის მფლობელი ინარჩუნებს უფლებას ინტელექტუალურ საკუთრებაზე.

ფირმაში ინოვაცია მიმდინარეობს შემდეგი მიმართულებებით:

– მოწყობილობის შედგენილობის განახლება. ფირმა ცდილობს რაც შეიძლება სწრაფად დაწეროს ახალი ტექნიკა და ტექნოლოგია, ამას მოითხოვს ბაზარი და კონკურენცია;

– მოწყობილობის ერთეული სიმძლავრის გადიდება. იგი ამსუბუქებს მუშაკის მძიმე შრომას და მის დაძაბულობას;

– შრომის უსაფრთხო პირობების შექმნა – გულისხმობს სამუშაო ადგილების უკეთ მოწყობას, გათბობას, ვენტილაციას, კომფორტული პირობების შექმნას, შრომის უსაფრთხოების ტექნიკის შესწავლას;

– გამოყენებული ნედლეულისა და მასალების ეკონომია – გულისხმობს წარმოებაში ახალი სახის მასალების გამოყენებას, რაც შესაძლებელს ხდის პროდუქციის წარმოებაზე გაწეული დანახარჯების შემცირებას. ახალი ტექნოლოგიური პროცესები საშუალებას იძლევიან შემცირდეს ნარჩენები წარმოების პროცესში;

– გამოსაშვები პროდუქციის განახლება – ამ მიმართულების მთავარ ამოცანას წარმოადგენს გამოსაშვები პროდუქციის ხარისხისა და სამომხმარებლო თვისებების ამაღლება. ფართოდება წარმოებული პროდუქციის ასორტიმენტი. ეს იწვევს წარმოების პროცესების გართულებას და ტექნოლოგიის ახალი მეთოდების გამოჩენას.

ინოვაციური საქმიანობის სუბიექტებს მიეკუთვნებიან:

– სახელმწიფო სექტორის ორგანიზაციები;

– სამეწარმეო სექტორის ორგანიზაციები;

– უმაღლესი განათლების სფეროს ორგანიზაციები;

– კერძო არაკომერციული სექტორის ორგანიზაციები.

საზღვარგარეთის განვითარებულ ქვეყნებში განსაკუთრებული ავტორიტეტით სარგებლობენ კერძო არაკომერციული ინოვაციური ორგანიზაციები. კერძოდ, ბრუკლინის ინსტიტუტი, საერთაშორისო გამოკვლევების სტენფორდის ცენტრი და სხვა.

ინოვაციური ორგანიზაციები იკვლევენ შემდეგ პრობლემატიკას:

- სტრატეგიული მარკეტინგი;
- ფუნდამენტური და გამოყენებითი კვლევები;
- საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები;
- წარმოების ტექნოლოგიური მომზადება;
- ტექნიკური მარკეტინგი;
- ინოვაციის სერვისი;
- სიახლის ათვისება და წარმოება.

ინოვაციურ ორგანიზაციებს მიეკუთვნებიან: მარკეტინგის კვლევის სამეცნიერო ორგანიზაციები, საპროექტო-ტექნოლოგიური ორგანიზაციები, სპეციალური საკონსტრუქტორო ბიუროები, ფირმები, სერვისული და სარემონტო ორგანიზაციები, სამეცნიერო-კვლევითი ორგანიზაციები.

ინოვაციური საქმიანობის სუბიექტები შეიძლება დასპეციალებული იყვნენ მეურნეობის დარგების მიხედვით (მრეწველობა, სოფლის მეურნეობა, მშენებლობა, ტრანსპორტი და სხვა), საქმიანობის დარგების მიხედვით (ტექნიკური, ჰუმანიტარული და საზოგადოებრივი, საბუნებისმეტყველო). მათ შეიძლება ჰქონდეთ საწარმოს ნებისმიერი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა (შპს, სააქციო საზოგადოება და სხვა). შეიძლება იყვნენ დროებითი ან მუდმივი, იურიდიულად დამოუკიდებელი ან დამოკიდებულნი. სიდიდის მიხედვით: მცირე, საშუალო და მსხვილი.

ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში ინოვაციურ საქმიანობას მცირე საწარმოთა 50-60% ეწვეიან. ეს იმითაა გამართლებული, რომ მცირე საწარმომ თავისი სიახლე ბაზარზე რომ გაიტანოს საშუალოდ სჭირდება 2,22 წელი, მსხვილ ფირმებს კი – 3,05 წელი.

ინოვაციური საქმიანობა მაღალი რისკით ხასიათდება. რისკის შემცირების საუკეთესო საშუალებაა ინოვაციური საქმიანობის დაზღვევა. დაზღვევის ობიექტი ამ შემთხვევაში ინოვაციური საქმიანობის მონაწილეთა ქონებრივი ინტერესები ხდება.

ინოვაციური საქმიანობის გააქტიურების კარგი საშუალებაა მისი მასტიმულირებელი დაბეგვრა. თითქმის ყველა განვითარებულ ქვეყნებში ფირმებს იმ ინვესტიციაზე, რომლებიც მიმართულია გამოკვლევების ჩასატარებლად, ახალი ტექნიკა-ტექნოლოგიების შესაქმნელად ეძლევათ დაბეგვრაში შეღავათები. მაგ. აშშ-ში მცირე ინოვაციური ფირმები 25%-ით ნაკლებ გადასახადებს იხდიან, ვიდრე დანარჩენი მცირე ფირმები.

5.2. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის არსი, მახასიათებლები და შეფასების ეტაპები

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ცენტრალური ადგილი უჭირავს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის ამოცანას, რომელიც გულისხმობს პროდუქციის მახასიათებელთა (ხარისხი, ფასი, სერვისი) მთლიანობას, რაც განაპირობებს საქონლის უპირატესობას ბაზარზე და მის წარმატებულ გასაღებას კონკურენციის პირობებში.

პროდუქციის ხარისხში იგულისხმება პროდუქციის თვისებათა ერთობლიობა, რომელიც განაპირობებს მის ვარგისიანობას დააკმაყოფილოს გარკვეული მოთხოვნილებანი მისი დანიშნულებიდან გამომდინარე.

პროდუქციის ხარისხი განისაზღვრება მაჩვენებელთა სისტემით, რომლებიც მეტწილად სპეციფიკურია პროდუქციის სახეობის მიხედვით. მაგალითად, მანქანების, მოწყობილობებისა და აპარატების ხარისხის მაჩვენებლები ორ ჯგუფად იყოფა:

- საწარმოო ტექნოლოგიური (შრომატევადობა, მასალატევადობა, კონსტრუქციის უნიფიკაციის დონე, ნაკეთობის ტექნოლოგიურობის დონე, თვითღირებულება, ფასი, რენტაბელობა);

- საექსპლოატაციო მაჩვენებლები (ტექნიკური დონე, საიმედოობა, ხანგამძლეობა, ესთეტიკური გაფორმება).

საწარმოო-ტექნოლოგიური მაჩვენებლები ახასიათებენ ნაკეთობას, როგორც ნაწარმის ობიექტს წარმოების რეალურ პირობებში, საექსპლოატაციო მაჩვენებლები ახასიათებენ მის ხარისხს.

მსუბუქი და კვების მრეწველობის პროდუქციის ხარისხის შეფასებისათვის, გარდა ისეთი ტექნიკური მაჩვენებლებისა, როგორცაა სიმტკიცე, წყალგაუმტარებლობა, ხაზობრივი ზომების და ფერის სტაბილურობა, ცხიმების და მშრალი ნივთიერებების შემცველობა და სხვა გამოიყენება ორგანოლექტიკური მაჩვენებლებიც (გარეგნული შეხედულება, ფორმა, სუნი, ფერი, გემო და სხვა).

პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება, მისი განახლება, ახალი პროდუქციის შექმნა და დანერგვა დამოკიდებულია მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესზე. პირველ რიგში, მანქანთმშენებლობის, ელექტრონიკის, ავტომატიზაციის, ახალი სახის მასალების, პროგრესული ტექნოლოგიების ათვისებასა და გამოყენებაზე და სხვა. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დროს ფართოდ გამოიყენება პროგრესული, განსაკუთრებით უწყვეტი, უნარჩენო და მცირე ნარჩენიანი ტექნოლოგიური პროცესები, შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია და მართვა, თანამედროვე გამოთვლითი ტექნიკა.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ეს მიმართულებანი პროდუქციის ხარისხის ამაღლების საფუძველს წარმოადგენენ.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში პროდუქციის ხარისხზე ყველაზე მეტად ორი ფაქტორი მოქმედებს:

- რეალური საშიშროება, რომ წარმოება გაკოტრდეს (უხარისხო პროდუქციის წარმოების გამო);

- რეალური შესაძლებლობა, რომ ფირმა გამდიდრდეს, წელში გაიმართოს (თუ პროდუქცია კონკურენტუნარიანია).

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთი მახასიათებელი ხარისხთან ერთად არის ფასი.

ფასზე მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას. მთავარი არის საქონლის ღირებულება, მაგრამ იგი იცვლება კონკურენტებთან ბრძოლის ამოცანებიდან, ბაზრის კონიუნქტურიდან, შუამავლების ინტერესებიდან გამომდინარე. ამიტომ ტარდება გარკვეული პოლიტიკა ფასების დარგში. უნდა დადგინდეს რა ადგილი უჭირავს ფასს კონკურენტებთან ბრძოლის საშუალებებში. 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, წანამატები და შეღავათები შუამავლების სასარგებლოდ, საბაჟო გადასახადების სიდიდე, გასაღების სტიმულირების ელემენტები – პრემიები, სარეკლამო ხარჯები და სხვა. ფასზე გავლენას ახდენს საქონლის გაყიდვაზე დაწესებული შეღავათები. მაგალითად, მუდმივ მყიდველებს, როცა ისინი სტაბილური ოდენობით სისტემატურად იძენენ ფირმის პროდუქციას, ეძლევათ შეღავათები 5-8 პროცენტამდე ფასდაკლებით.

საქონლის მაღალი კონკურენტუნარიანობა მაღალხარისხოვანი სერვისითაც განისაზღვრება.

სერვისი ინგლისური სიტყვაა და სამსახურს, მომსახურებას ნიშნავს. მაგალითად, მომსახურება საქონლის ბინაზე მიტანით, ტანსაცმლის წმენდით, საყოფაცხოვრებო საგნების გამართვით, შეკეთებით და სხვა.

კარგი სერვისი აფართოებს პროდუქციაზე მოთხოვნას. ამიტომ ფირმაში მას დიდ ყურადღებას უთმობენ. თავად სერვისს დიდი შემოსავალი მოაქვს ფირმისათვის, რაც უნდა გაითვალისწინოს მარკეტინგის სამსახურმა.

სერვისი იყოფა შემდეგ სახეებად: გაყიდვის წინა სერვისი, გაყიდვის შემდეგ საგარანტიო სერვისი და გარანტიის შემდგომი სერვისი.

გაყიდვის წინა სერვისი ნიშნავს, რომ მწარმოებელი ფირმა სწავლობს პოტენციური საქონლის მიმართ მყიდველთა მოთხოვნებს, ადგენს ტექნიკურ-საექსპლოატაციო დოკუმენტებს. როცა საქონელი მოხვდება გასაყიდ პუნქტებში, სერვისის სამსახური ასწორებს მის ყველა ნაკლოვანებას, ახდენს მოწყობილობის მონტაჟს; გაყიდვის შემდეგ საგარანტიო სერვისი, როგორც წესი, უფასოა. საგარანტიო ვადის შემდეგ კი ფასიანი. საგარანტიო ვადის შემდეგ მწარმოებელი ფირმა თავის თავზე იღებს რემონტის ჩატარებას, სათადარიგო ნაწილების მომარაგებას, ექსპლოატაციის წესებზე კონსულტაციების ჩატარებას, მომსახურე პერსონალის სწავლებას, მოწყობილობის მოდერნიზაციას. ამ მიზნით იღება ხელშეკრულებები მწარმოებლებსა და მყიდველებს შორის.

არსებობს სერვისის ჩატარების სხვადასხვა წესი:

- სერვისის მოგვარება ხდება ფირმა-მწარმოებლის სპეცსამსახურით;
- სერვისის ჩატარება ხდება სხვადასხვა სისტემების ფირმა-მწარმოებლების კონსორციუმის სერვისის სამსახურებით;
- ფირმა-მწარმოებლებთან ხელშეკრულების საფუძველზე სპეციალიზებული სერვისის ფორმებით;
- სერვისი ტარდება თვით ფირმა-მყიდველების მუშაკების მიერ, ფირმა მწარმოებლის სპეციალისტების ხელმძღვანელობით, კონსულტაციებით.

ყველა შემთხვევაში სერვისის შედეგებზე მაინც ფირმა მწარმოებელი არის პასუხისმგებელი. სერვისის სამსახურის სტრუქტურა შედგება ცენტრალური სამსახურისაგან და პერიფერიული აპარატისაგან, რომელიც ახლოს არის განლაგებული ექსპლოატაციაში მყოფ ტექნიკასთან.

მსოფლიო ბაზარზე სამამულო ნაწარმის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია საქონლის ტექნიკური დონისა და ხარისხის მაჩვენებლების შეფასების საიმედოობა. ასეთი აუცილებლობაა სერთიფიკაცია, რომელიც არის იმის გარანტი, რომ პროდუქცია უპასუხებს დადგენილ მოთხოვნებს.

სიტყვა „სერტიფიკატი“ ნიშნავს დამოწმებას. პროდუქციის სერტიფიკაცია არის საქმიანობათა კომპლექსი, რომლის შედეგად მტკიცდება სამამულო პროდუქციის ხარისხის ფაქტიური მაჩვენებლების შესაბამისობა საერთაშორისო და ეროვნული სტანდარტების მოთხოვნებთან.

საგარეო ვაჭრობაში სერტიფიკატი არის საბუთი, რომელიც ახლავს საქონელს და რომელშიც აღნიშნულია საქონლის ხარისხი, ფასი და სხვა. არ შეიძლება ორი ცნების პროდუქციის სერტიფიკაციისა და ატესტაციის გაიგივება. ატესტაცია მიზნად ისახავს, რომ პროდუქციის ტექნიკური დონე და ხარისხი ავამაღლოთ საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნების დონემდე. სერტიფიკაცია კი

გულისხმობს დადგენას და დოკუმენტალურად (იურიდიულად) იმის დამოწმებას, რომ მოცემული პროდუქცია აკმაყოფილებს საერთაშორისო სტანდარტების მოთხოვნებს სერტიფიკაციის სფეროში.

სერტიფიკაციის სფეროში მოწმობა – ლიცენზია არის სერტიფიკაციის სისტემის წესების მიხედვით გაცემული დოკუმენტი, რომლის საშუალებითაც სერტიფიკაციის ორგანო ადასტურებს სერტიფიკატის გამოყენების უფლებას (ლათ. „ლიცენზია“ ნიშნავს ნებართვას).

სერტიფიკაციის სფეროში ჩასატარებელი ერთ-ერთი ძირითადი სამუშაოა იმ პროდუქციის ნომენკლატურის (ჩამონათვალის) დადგენა, რომელიც ექვემდებარება სერტიფიკაციას. სერტიფიკაციას დაქვემდებარებული პროდუქციის ნომენკლატურა უნდა განისაზღვროს შეთანხმებით საქართველოსა და იმ ქვეყნებს შორის, სადაც გატანილი იქნება ჩვენი პროდუქცია.

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

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის დაგეგმვა და შეფასება დიდი ხანია მსოფლიო ეკონომიკის მართვის თეორიისა და პრაქტიკის ყურადღების ცენტრშია.

წარმოების სტადიური ხასიათის (შემუშავება – დამზადება – გაყიდვა – ექსპლოატაცია) მიხედვით კონკურენტუნარიანობის შეფასება აუცილებელია პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიაზე. ამის შესაბამისად შეიძლება გამოვყოთ შეფასების ხუთი სახეობა: პროექტის წინა, პროექტის, მზა ნაწარმის, საბაზრო და სამომხმარებლო.

პროექტის წინა შეფასებისას უნდა დადგინდეს:

– ანალოგიური დანიშნულების სამამულო და უცხოური პროდუქციის ძირითადი მწარმოებლები და მათი მდგომარეობა საშინაო და საგარეო ბაზარზე;

– ნაწარმის ძირითადი ტექნიკურ-ეკონომიკური და სამომხმარებლო მახასიათებლები, რომლებიც განსაზღვრავენ პროდუქციის წარმატებას ბაზარზე;

– ძირითადი კონკურენტების მიერ გამოყენებული მეთოდები და ხერხები ფასგარეშე კონკურენციის სფეროში;

– მნიშვნელოვანი კონიუნქტურაწარმოქმნელი ფაქტორები, რომლებიც გაიანგარიშებიან მოცემული ნაწარმის ბაზარზე გასვლის მომენტისათვის განსაზღვრული პროგნოზირების მოდელების მეშვეობით.

რაც უფრო დაწვრილებით ჩატარდება მარკეტინგული გამოკვლევა, მით ნაკლები იქნება პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის დანარჩენ სტადიებზე შეცდომით გადაწყვეტილების მიღების რისკი.

საპროექტო შეფასება უნდა ტარდებოდეს იმ მონაცემების საფუძველზე, რომელიც მიიღება ნაწარმის საცდელი ნიმუშის გამოცდის პროცესში. ამასთან წინა სტადიისაგან განსხვავებით აქ უნდა შეფასდეს არა მარტო თვითონ ნაწარმის, არამედ ძირითადი კვანძების, დეტალების, აგრეთვე მაკომპლექტებელი ნაწარმისა და გამოყენებული მასალების ტექნიკური დონე და ხარისხი.

მზა ნაწარმის შეფასება ითვალისწინებს ახალი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებელთა მთლიანობის დაზუსტებას. ეფექტიანობის გარდა აქ უნდა შეფასდეს სერიული პროდუქციის გამოშვებისათვის ტექნიკური და ტექნოლოგიური უზრუნველყოფა.

ნაწარმის მომხმარებლამდე დაყვანის შემდგომი ეტაპია კონკურენტუნარიანობის საბაზრო შეფასება. იგი განისაზღვრება მსოფლიო მომხმარებლის მიერ ყიდვა-გაყიდვის პროცესში, რაც ნიშნავს, რომ მომხმარებელი არჩევანის პირობებში უპირატესობას მიანიჭებს ამა თუ იმ ნაწარმს თავისი ფულადი საშუალებების მეშვეობით.

ნაწარმის კონკურენტუნარიანობის სამომხმარებლო შეფასება უნდა მოხდეს მომხმარებლის მიერ მისი ექსპლოატაციის პროცესში. ამიტომ საჭიროა ეს

მონაცემები მივაწოდოთ მწარმოებელს. იგი არის ბაზა პრინციპულად ახალი ან გაუმჯობესებული სამომხმარებლო თვისებების მქონე პროდუქციის შესაქმნელად.

საქართველოში წარმოებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფას უაღრესად დიდ მნიშვნელობა აქვს, რამდენადაც იგი განსაზღვრავს აგრეთვე ჩვენი ეროვნული ვალუტის კონვერტირებადობას. კონვერტირებადობა და კონკურენტუნარიანობა ურთიერთდაკავშირებული ცნებებია, რადგანაც სავალუტო სტიმულირება ყველაზე უფრო ქმედითი ფაქტორია პროდუქციის ხარისხის ასამაღლებლად, ხოლო, თავის მხრივ, მაღალხარისხოვანი კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების გარეშე შეუძლებელია ქართული ეროვნული ვალუტის კონვერტირებადობის უზრუნველყოფა.

5.3. ბრენდინგი და ბრენდის შექმნის საშუალებები

ბრენდინგის თეორიას საფუძველი XX საუკუნეში ჩაეყარა. იგი ჩამოყალიბდა იმ კომპანიების მუშაობის პრინციპებზე დაყრდნობით, რომლებიც დაფასოებულ სამომხმარებლო პროდუქტს აწარმოებდნენ. ამ თეორიის თანახმად, კომპანიამ თავისი საქონლისთვის უნდა შექმნას რეალური ან სიმბოლური განსხვავება, ჩაღოს უზარმაზარი სახსრები რეკლამაში და იმედი იქონიოს, რომ მომავალში მომხმარებლები მას გასინჯავენ, მოიწონებენ და მისი აქტიური მყიდველები გახდებიან. რეკლამა ამ პერიოდში უდიდეს როლს თამაშობდა, მაგრამ მხოლოდ იგი საკმარისი არ იყო საქონლის რეალიზაციისათვის. ერთ-ერთმა კომპანიამ დაიქირავა საუკეთესო სარეკლამო სააგენტო და თავისი პროდუქტისთვის შექმნა სიმბოლო, რომელმაც უამრავი პრემია და ჯილდო მიიღო. ამ კომპანიამ 2 მლნ დოლარი დახარჯა ამერიკული ფეხბურთის სუპერთასის დროს, მაგრამ მიუხედავად ამისა ცენტრიც კი ვერ გამოიმუშავა. კომპანიამ არსებობა შეწყვიტა. ერთადერთი რაც მან მიაღწია იყო დებატები, ისიც განათლებულ ადამიანთა შორის.

თანამედროვე პირობებში დაფასოებული საქონლის ბრენდინგის მოდელი თავის აქტუალობას კარგავს, განსაკუთრებით სერვისული ფორმების, მაღალტექნოლოგიური კომპანიების, სამრეწველო დანიშნულების საქონლის მარკებისა და დაფასოებული სამომხმარებლო საქონლის მცირე მწარმოებლებისთვის. მედია საშუალებების სისტემის სიუხვის გამო მასობრივი რეკლამის ეფექტურობა შესამჩნევად შემცირდა.

ბრენდინგისთვის დღეს სულ სხვა პარადიგმა მოითხოვება:

– კომპანიამ ზუსტად უნდა ჩამოაყალიბოს თავისი საბაზრო ფასეულობები და განავითაროს კორპორაციული ბრენდი. განვითარებულ კორპორაციულ მარკებს ფლობენ ისეთი კომპანიები, როგორებიცაა: შტარბუცკს, შონე, ჩისცო შესტემს, არრიოტტ, ეწლეტტ- აცკარდ, ენერალ ლეცტრიც, მერიკან სპრესს. ამ მარკების თანხლება საქონელზე ან მომსახურებაზე ხარისხიანობისა და ვარგისიანობის გარანტიაა.

– სავაჭრო მარკის განვითარების გეგმა უნდა იყოს მრავალმხრივი. ის უნდა მოიცავდეს მყიდველის კონტაქტის ყველა შესაძლებელ შემთხვევას მარკასთან. კერძოდ, სემინარები, ახალი ამბები, ელექტროფოსტა, ტელეფონის ზარი, პირადი შეხვედრები და ა.შ.

– კომპანიამ უნდა განსაზღვროს თავისი სავაჭრო მარკის არსი, რომელიც ვაღდებულია ყიდვა-გაყიდვისას დაიცვას. ლოკალური ვარიაციები დასაშვებია, მაგრამ „ბრენდის გრძნობა“ ერთიანი უნდა იყოს.

–ბრენდინგის ეფექტურობის მაჩვენებლად უნდა გამოვიყენოთ არა მხოლოდ ძველი კრიტერიუმები, როგორცაა: ვითარების გაცნობა, გაგების უნარი და გახსენების შესაძლებლობა, არამედ ასევე: მომხმარებლის მიერ ფასეულობის აღქმა, მყიდველის დაკმაყოფილება, მყიდველის ხარჯების წილი, მყიდველის მხარდაჭერის დონე, მომხმარებლის დაცვა.

–ბრენდინგის სტრატეგიის ჩამოყალიბებაში უდიდესი როლი კომპანიის პოპულარულ მეთაურს ეკუთვნის, ბრენდ-მენეჯერები მხოლოდ ტაქტიკურ სამუშაოს ასრულებენ. სავაჭრო მარკის წარმატება დამოკიდებულია იმაზეც, რამდენად ჩასწვდა და მიიღო იგი კომპანიის თანამშრომლებმა.

ცნობილი სავაჭრო მარკისთვის მომხმარებელი მზადაა უფრო ძვირი გადაიხადოს. ერთ-ერთი კვლევით დადგინდა, რომ მომხმარებლის 72% თანახმაა საყვარელი მარკის საქონელში 20%-ით მეტი გადაიხადოს, ვიდრე უახლოესი კონკურენტის საქონელში.

„Lexus“-ის და „Toyota Camry“-ის ზოგიერთ მოდელში ერთი და იგივე ძრავია დაყენებული, ამასთან „Lexus“-ი 10 ათასი დოლარით ძვირია, მაგრამ მომხმარებლები მაინც მას ყიდულობენ.

დღეისათვის მსოფლიოში ყველაზე ძვირი სავაჭრო მარკებია(დაკავებული ადგილის მიხედვით): „Coca-Cola“, „Microsoft“, „IBM“, „General Electric“, „Nokia“, „Intel“, „Disney“, „Ford“, „McDonalds“ და „AT&T“. „Coca-Cola-ს“ სავაჭრო მარკა 69 მლრდ დოლარადაა შეფასებული, „Microsoft“- 65 მლრდ, „IBM“-53 მლრდ დოლარი.

ჯონ სტიუარტმა, კომპანია „Quaker Oats-ის“ ერთ-ერთმა დამაარსებელმა თქვა: „თუ ჩემს კომპანიას დაანაწილებენ, გაყოფენ, მე თქვენ დაგიტოვებდით მიწას, შენობებს და ნაგებობებს, თან წავიდებდი მხოლოდ სამარკო ნიშანს და მე უფრო უზრუნველყოფილი ვიქნებოდი, ვიდრე თქვენ“.

უმრავლესობა შეცდომით თვლის, რომ სამარკო ნიშანი რეკლამის ხარჯზე იქმნება. რასაკვირველია, პირველ ხანებში სატელევიზიო რეკლამა ბრენდინგის ეფექტური საშუალება იყო. ტელეარხები ბევრი არ იყო, ამიტომ ადამიანები ერთნაირი ინტერესით უყურებდნენ კომედიასაც, დრამასაც, რეკლამასაც. დღეს არხები ასარჩევადაა, ამიტომ ბევრი მაყურებელი ერთი არხიდან მეორეზე რთავს, იგნორირებას უკეთებს სარეკლამო ბლოკს. ზოგიერთი საერთოდ არ უყურებს ტელევიზორს, დაკავებული არიან კომპიუტერით ან თავისუფალ დროს სხვაგვარად ატარებენ.

სავაჭრო მარკამ ყურადღება რომ მიიქციოს, კომპანიები სხვადასხვა საშუალებებს ეძებენ. მათ შორის მნიშვნელოვანს მიეკუთვნება:

– პაბლიკ რილეიშენზი და პრეს-რელიზი. სწორად განთავსებული საჟურნალო ან საგაზეთო სტატია მარკისადმი დიდ ინტერესს იწვევს. ცნობილ ჰოლივუდურ ფილმებში საქონლის ჩვენებისას იგი საყოველთაო ყურადღების ცენტრში ექცევა.

– სპონსორობა. სამარკო ნიშნები ხშირად ხდება მსოფლიოში ცნობილი ფეხბურთელების, ველოსიპედისტების, ავტომობილებთა და ა.შ. სპონსორები. მაგალითად, ქართველი ფეხბურთელი, იტალიის „მილანის“ მცველი, კახი კალაძე არის ცნობილი იტალიელი დიზაინერის „ჯორჯო არმანის“ სამარკო ნიშნის სახე, ასევე წარმატებული ქართული კომპანიის „მაგთიკომის“ სარეკლამო რგოლის სახე.

– მომხმარებელთა კლუბები და საზოგადოებები. სამარკო ნიშანი შეიძლება გახდეს მომხმარებელთა საზოგადოების ცენტრი. მაგალითად, მოტოციკლეტების „Harley-Davidson“ მფლობელთა ან „Bredford-ის“ თევშების კოლექციონერთა კლუბი.

– ექსკურსია ქარხნებში. Hershey”ს და Cadbury”ს, საკონდიტრო ნაწარმის მწარმოებლებმა ფაბრიკაში ააშენეს თემატური პარკი დამთვალიერებლებისათვის.

– მონაწილეობა გამოფენებში. გამოფენები სამარკო ნიშნის გაცნობის და ინტერესების სტიმულირების საუკეთესო შესაძლებლობას იძლევა. მაგალითად, სულ ახლახანს საქართველოში ჩატარდა მსოფლიოში უკვე საკმაოდ ცნობილი ბრენდის „ტოიოტას“ ახალი მანქანების გამოფენა-გაყიდვა. ქართული ღვინის

პოპულარიზაციისათვის ხშირად ხდება მათი საზღვარგარეთ გატანა და გამოფენებში მონაწილეობის მიღება.

– მოვლენების მარკეტინგი. მრავალი საავტომობილო კომპანია ყოველი ახალი მოდელის პრემიერისას ნამდვილ მოვლენას ქმნის.

– საზოგადოებრივი ნაგებობების აშენება. მინერალური წყალ ერრიერ-ის მწარმოებელი კომპანია ხალხის თვალში სარბენ ბილიკებთან ასოცირდება, რითაც მან პარკები ჯანსაღი ცხოვრების წესის მხარდაჭერის ნიშნად აღჭურა.

– საქველმოქმედო მარკეტინგი. ქველმოქმედებისათვის ფულის გაღება ასევე ამაღლებს მარკის მიმზიდველობას. მაგალითად, ნაყინის „Ben&Jerry“-ს მწარმოებლები ქველმოქმედებისათვის მოგების 7%-ს რიცხავენ.

– თვალში საცემია ასევე წარმოსადგეი ან ცნობილი დამფუძნებელი. მათ შეიძლება მიიზიდოს ხალხი სამარკო ნიშანზე. მაგალითად, მაიკლ ჯორდანი, სილვესტერ სტალონე, შვარცნეგერი და სხვ.

– „მობილური“ მარკეტინგი. მომავალში ელექტრონული კომერციის განვითარებასთან ერთად მომხმარებლები სავაჭრო მარკის შესახებ ინფორმაციის მიღებას თავისი მობილური ტელეფონით შეძლებენ.

თომას გედმა, ექსპერტმა ბრენდინგის სფეროში, რომელიც 20 წელზე მეტია ისეთ კლიენტებთან მუშაობს, როგორებიცაა ოკია და სკანდინავიის ავიახაზები, გაანალიზა 15 წარმატებული ბრენდი. მას უნდოდა ზუსტად დაედგინა, როგორ, რა საშუალებებით მიაღწიეს მათ წარმატებას. ბრენდინგში ყოველი წარმატების უკან მან კონკრეტული ადამიანი აღმოაჩინა. ხანდახან ეს კავშირი იყო გამჭვირვალე, როცა მეწარმის სახელი კომპანიის სახელი ხდებოდა. მაგრამ ზოგიერთ შემთხვევაში ამ პიროვნების ძებნაში ძალიან დიდი დრო მიდიოდა.

.თომას გედმა ჩამოაყალიბა ბრენდის ოთხი განზომილება და აღწერა წიგნში „ბრენდინგი ოთხ განზომილებაში“. მისთვის ბრენდინგი დაკავშირებულია ლიდერობასთან. ბრენდინგი პასუხობს ყველაზე მნიშვნელოვან კითხვას: რაშია კომპანიის იდეოლოგია? ყოველი ლიდერი პასუხობს პრაქტიკულად იგივე კითხვას: როგორია ჩემი, როგორც პიროვნების იდეოლოგია?

კვლევის შედეგად მან დაადგინა, რომ ძლიერი, წარმატებული ბრენდები არსებობენ 4 განზომილებაში:

ძველი კლასიკური წარმოდგენა ბრენდზე ერთგვაროვანი იყო. არსებობდა მისი მსოფლიო **ფუნქციონალური** განზომილება (მომხმარებლისთვის შეიქმნას მოსახერხებელი პროდუქტი და მწარმოებელმა მიიღოს მოგება);

მაგრამ დღეს მსოფლიოში ბრენდი უფრო მეტია, ვიდრე ფუნქციონალურ დონეზე მუშაობა. არის უფრო მნიშვნელოვანი განზომილება, ესაა – **სოციალური** განზომილება. სოციალურ განზომილებაში ბრენდი მაიდენტიფიცირებელ როლს თამაშობს, როგორც მომხმარებელთა საზოგადოებისა და კომპანიის თანამშრომელთა ცენტრი. ამ უკანასკნელთათვის ბრენდი საკუთარი იდენტურობის ნიშანია. ადრე ამ როლს წარმოშობა, სქესი, დაბადების ადგილი ან პროფესია თამაშობდა. მრავალი ადამიანისთვის ბრენდი პასუხობს კითხვაზე: „რითი არსებობთ?“. პასუხად შეიძლება გაიგოთ: „მე ვმუშაობ.. (ვთქვათ, რომელიმე წარმატებულ და ცნობილ კომპანიაში)“. აი რატომაა, რომ მრავალი კომპანია ცნობილი ბრენდით თავს უფლებას აძლევს გადაუხადოს დაბალი ხელფასი და მაინც, მოიზიდოს და დიდხანს შეინარჩუნოს კვალიფიციური თანამშრომლები. ეს ხალხი სულელია? რა თქმა უნდა, არა. ისინი კომპანიაში რჩებიან, რადგან ძლიერი ბრენდი მათი თვითიდენტიფიკაციის მოთხოვნას უფრო აკმაყოფილებს, ვიდრე სხვა რომელიმე.

მესამე, **მენტალურ** განზომილებას ურთიერთობა აქვს ბრენდის აღმზრდელით მხარესთან. ბრენდმა შეიძლება ხალხი ცვლილებებისადმი განაწყოს. ცნობილი ბრენდები ადვილად ხდება ცხოვრებაში ნიმუშები. ბაზარზე წარმატებული ბრენდი

ადამიანს, როგორც პიროვნებას, პოტენციურად განაწყოებს წარმატების მიღწევისაკენ.

მეოთხე, **სულიერი** განზომილება. იგი ასახავს იმ ფაქტს, რომ თანამედროვე ბრენდი არ არის იზოლირებული. იგი სამყაროს შემადგენელი ნაწილია და განსაზღვრული პასუხისმგებლობა მოეთხოვება. ბრენდმა შეიძლება პასუხი გასცეს ადამიანისათვის ყველაზე მნიშვნელოვან კითხვას: „ეს არის ჩემი ცხოვრების აზრი?“.

ბრენდი ყოველთვის ხდება ლიდერი კომპანიის ხარისხის განსახიერება და პირიქით, ბრენდი შეიძლება დაეხმაროს ლიდერები გახდნენ ის ადამიანები, რომლებიც ბიზნესს სჭირდება. კომპანიის იდეოლოგიის და მისი ლიდერების შესაბამისობაში მოყვანა – ესაა ბრენდინგის არსი ლიდერებისათვის.

ბრენდინგი მთლიანად კომუნიკაციის მეშვეობით რეალიზდება. კომუნიკაცია დაიყვანება იმაზე, რა ინფორმაციას მიიღებს აუდიტორია. ბრენდინგი არის ის, რაც აუდიტორიის ცნობიერებაში ხდება. ბრენდი არ არსებობს საპატენტო ბიუროში, როგორც სავაჭრო მარკა. ის არ იმალება დიზაინის საშუალებებში. **ბრენდი ბრენდად მხოლოდ ადამიანის ცნობიერებაში ხდება.**

კომპანიები, რომლებიც ბრენდს მისდევენ და თანამშრომლებისათვის გასაგები იდეოლოგია აქვთ, გაცილებით ეფექტურები არიან. პირველ რიგში აუცილებელია კომპანიას დაუესახოთ ამოცანა – რაშია მისი კონკურენტული უპირატესობა და ბიზნესის ლოგიკის საფუძველი. შემდეგი ნაბიჯია – ბრენდის აზრობრივი ველის ოთხგანზომილებიანი მოდელის გამოყენებით ავაგოთ ბრენდის პლატფორმა, შევქმნათ ბრენდ კოდი და სლოგანი, ასევე შევქმნათ ბრენდის ლეგენდა, ჩვეულებრივ, ისეთ ისტორიას არჩევენ, რომელიც მხარს უჭერს ბრენდის პლატფორმას.

კომპანიაში პრობლემების უმრავლესობას ნებისმიერ დონეზე მენეჯერები წყვეტენ. როცა მოითხოვება რაღაც შეიცვალოს, ჩვეულებრივ, ცვლიან ან ათავისუფლებენ კადრებს. თუმცა ხშირ შემთხვევაში ცვლილება შეიძლება კომუნიკაციის მეშვეობით განხორციელდეს. ბრენდინგი და კომუნიკაცია ყოველდღიურ მართვაში აქამდე არასაკმარისად გამოიყენება. მიზეზი იმაში მდგომარეობს, რომ ლიდერებს შორის ცოტაა კომუნიკატორები. ბიზნეს-ლიდერები – ან სპეციალისტები ან ადმინისტრატორები, რომლებიც ლიდერები თავიანთი კარიერის გზაზე გახდნენ. ასეთი კარიერა კი შეიძლება მიღწეულ იქნეს კომუნიკაციის სფეროში განსაკუთრებული პრაქტიკის გარეშე.

ორგანიზაციული პრობლემის გადასაწყვეტად თუ როგორ შეიძლება კომუნიკაციის გამოყენება საილუსტრაციოდ ტიპურია კომპანია „სონის“ მაგალითი. 1998 წელს „სონის“ კონგლომერატი 3 სხვადასხვა კონტინენტზე მდებარეობდა და 49 ქვეგანყოფილებას მოიცავდა. დაისახა ამოცანა – კომპანია „ერთ ჯგუფად“ შეეკრათ. განიხილებოდა სხვადასხვა ვარიანტი: შეექმნათ ინტერნეტ კაფეების ქსელი, რისი მეშვეობითაც მთელ მსოფლიოში „სონის“ წარმომადგენლები შეძლებდნენ ურთიერთობას და გაცვლიდნენ იდეებს, ან დაეყოთ კომპანია სხვადასხვა ქვეგანყოფილებად ახალი ბრენდებით, ან თანამშრომლები გადაეყვანათ ერთ ადგილას, სავარაუდოდ იაპონიაში. მაგრამ „სონი“ სხვაგვარად მოიქცა.

ქვედა დონეზე არასაკმარისი იყო ინტეგრაცია და კოოპერირება, მაღალ დონეზე – იდენტიფიკაცია და საერთო იდეები. „სონიმ“ გადაწყვიტა ებრძოლა მაღალ, კომუნიკაციურ დონეზე. ეს იყო წმინდა ბრენდინგი ლიდერებისათვის. დაისვა საკვანძო კითხვა – რაშია „სონის“ ამოცანა?. კომპანიამ მაშინვე იპოვა პასუხი: შემოქმედება. დღეს შემოქმედება „სონის“ საფუძველია. თითოეულ თანამშრომელს დაუსახეს ამოცანა – ნებისმიერი პროდუქტი: ჭაღკმან, შონე, ჩომპუტერს, ლაესტატიონ და სხვა, შემოქმედებით კონტექსტში აეწყოთ. ამასთან პოზიციების გასაძლიერებლად შექმნეს ახალი პროდუქტები. მათ შორის ყველაზე საინტერესო ემორყ შტიცკ, რომელიც „სონის“ სხვადასხვა ტექნიკური მოწყობილობის

გაერთიანების სიმბოლო გახდა. იგი გამოიყენება ინფორმაციის გადაცემისათვის კამერებს, პერსონალურ კომპიუტერებსა და მობილურ ტელეფონებს შორის.

კომპანიის შიდა დონეზე იყო მოწოდება სლოგანით: „იმუშავეთ სხვა ქვეგანყოფილებებთან და შექმნით რაიმე შემოქმედებითი“. „სონი“ წახალისებდა თანამშრომლებს კონტრაქტი გაეფორმებინათ სხვა ქვეყნების კოლეგებთან, წასულიყვნენ სტუმრად, ეცხოვრათ მათთან სახლში. ყველაფერი ეს იმავე საშუალებებით ხორციელდებოდა, რითაც ნებისმიერი ბრენდინგის კამპანია მომხმარებლისათვის. ეს დაიწყო როგორც შიდა ბრენდინგი. მაგრამ შემდეგ როცა სპეციალისტებმა ეს რეკლამით ნახეს, გადაწყვიტეს, რომ ტექნიკა ასევე კარგად იმუშავედა მომხმარებლისათვის. ამაშია წარმატების გასაღები. კომუნიკაციის თვალსაზრისით არაფერია უკეთესი, ვიდრე გქონდეს ერთი კომპანია შიდა და გარე დონეზე ერთი გზავნილით.

წარმატებული ბრენდის შემქმნელ კომპანიაზე ან მის ლიდერზე ხშირად მრავალ საინტერესო ისტორიას ჰყვებიან. ეს ისტორიები სავსეა სიმბოლოებით და რიტუალებით, რომელსაც ლიდერები იყენებდნენ. ზოგიერთი ისტორია შეიძლება მართლაც რეალური იყოს, ზოგიერთი კი საექვო. მაგრამ მნიშვნელოვანია ის, რომ ისინი პირადი მარკეტინგის და კომპანიის ფასეულობის კომუნიცირების შესანიშნავი ნიმუშებია.

მაგალითად, ისტორია პირველი. ერთ-ერთი წარმატებული კომპანიის ლიდერი როცა სხვადასხვა ქვეყანაში თავის მაღაზიებს შემოივლის, თავისებურ რიტუალს ატარებს. მაგ., ნაგვის გროვაში იპოვის ავეჯის რაღაც ნაწილს (შესაძლოა მანამდე ის თვითონვე ჩადო) და თანამშრომლებს ეუბნება: გაფუჭებული საქონელი არ უნდა გადააგდოთ, ის შეიძლება ფასდაკლებით გაიყიდოს.

ისტორია მეორე. ის სალაროსთან ფულის გადახდისას ხალხს ეკითხება, რას ფიქრობენ ახლახან ნაყიდი საქონლის ფასეულობაზე. „ის ნამდვილად ღირს ამდენი?“ – შეიძლება დაინტერესდეს ლიდერი. ეკითხება მანამ, სანამ მყიდველი არ ეტყვის – „არა“. როცა მყიდველი დიდხანს იმეორებს „დიახ“, ლიდერი თანხმდება, რომ ფასი სწორია.

ისტორია მესამე. აღნიშნული ლიდერი ესწრებოდა რა ახალი მაღაზიის გახსნას, დაინახა, რომ სალაროსთან მყიდველები ერთმანეთს ეხლებოდნენ და პანიკას ქმნიდნენ. იმის ნაცვლად, რომ უბრალოდ შეეხედა სიტუაციისათვის, მან სწრაფად ჩააქრო სიგარა და დაიწყო მუშაობა, როგორც ერთ-ერთმა მოლარემ.

ისტორიის მოფიქრება – ბრენდინგის მნიშვნელოვანი ნაწილია ლიდერებისათვის. ბრენდინგის არსი მეწარმეებისათვის მდგომარეობს თავისი თავის წარმოჩინებაში. ესაა ეფექტური და უბრალო გზა ლიდერობისაკენ.

ბრენდი – ესაა კომპანიის დიფერენციაციის კოდი, ისე როგორც პირადი ბრენდი – პიროვნულობის დიფერენციაციის საფუძველი. ბრენდ-კოდი – შესანიშნავი ინსტრუმენტია, რომელიც ხელს უწყობს პირადი ბრენდის კომპანიის ბრენდთან შესაბამისობაში მოყვანას. თუ კომპანიას ბრენდ-კოდი არა აქვს – თქვენ ის უნდა შექმნათ. ამის საფუძველად უნდა გამოიყენოთ: პროდუქტი, პოზიცია, სტილი, მისია, ხედვა და ფასეულობა. უნდა მოიფიქროთ კომპანიის სლოგანი.

მსოფლიოში წარმატებული ბრენდებია: „შვეიცარული საათები“, „სასტუმროების ქსელი „ჰილტონი“, რუსეთიდან – ნავთობი, ბუნებრივი აირი, ქვანახშირი, ურანი, ხეტე, ბეწვეული. ჩინეთიდან ელექტრო საქონელი, საფეიქრო მრეწველობის ნაწარმი.

რუსეთის 40 საუკეთესო ბრენდის ჩამონათვალი შეადგინა კონსალტინგური კომპანია Interbrand Group-ის მსოფლიოში საუკეთესო სპეციალისტებმა. ბრენდების სია იწყება 7მლნ \$-დან („Черный жемчуг“) 5,032 მლრდ \$-მდე („Билайн“). დასავლური რეიტინგებისათვის საწყისი ზღვარი 1 მლრდ დოლარი მხოლოდ 4-მა მარკამ გადალახა. მეორე ადგილზეა TC (4,663 მლრდ \$), მესამეზე „Балтика“ –1,701 მლრდ \$, მეოთხე – „Росбанк“ (1,424 მლრდ \$). მეხუთეზე – „Лукойл“-ი (688 მლნ \$), მეექვსეზე „МегаФон“-ი (413 მლნ \$). რუსეთისათვის, როგორც მზარდი ეკონომიკის

ქვეყნისათვის გამონაკლისი დაუშვეს და ღირებულების ნიშა დასწიეს. საქართველოსათვის კარგად ცნობილი კომპანია „Газпром“-ი მე-12 ადგილზეა (186 მლნ \$).

რუსეთში პირველ პოზიციაზე მდგომი კომპანია „Билайн“-ი მსოფლიოში 61-ე ადგილზეა და უსწრებს Kodak-ს (4,9 მლრდ \$).

ჩვეულებრივ, ბრენდს ახასიათებს შემდეგი ნიშანი:

- პროდუქციის პოზიციონირებულობა;
- მისი არსებობის პერიოდში რეკლამაში ჩადებული არანაკლებ 1 მლრდ \$;
- ბრენდ-პროდუქტის სტაბილური ხარისხი;
- პროდუქტის ინტენსიური ინოვაციური განახლება;
- ბაზარზე არსებობის არანაკლებ 2-3 „სასიცოცხლო ციკლი“.

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილისა პროდუქტის სახელი კარგად უნდა იყოს ცნობილი ბაზრის 80-90%-ისთვის, 10-15 წლის მანძილზე ბაზრის წილი მყარად უნდა შეადგენდეს 15-30%-ს მაინც და მომხმარებლები თავისთვის ხელსაყრელად სწორედ მას თვლიდნენ.

იფიქრო ბრენდის შექმნაზე და რაიმე განსაკუთრებული განმასხვავებელი არ გქონდეს სხვისგან, თითქმის შეუძლებელია. უპოზიციონერო მარკები ბრენდები ვერ გახდებიან. მთელი ძალისხმევა მათ რეკლამაზე გავლენას მხოლოდ მათ მომენტალურ გაყიდვაზე მოახდენს.

ბრენდის ღირებულება დაახლოებით მის რეკლამაში ჩადებული სახსრების ტოლია. შეიძლება იყოს მეტიც და ნაკლებიც. ეს რიგ ფაქტორებზეა დამოკიდებული, მაგრამ ეს მაინც მეორადია. პირველია – მილიარდი. მსოფლიო რეიტინგში საშვი სწორედ ეს მილიარდი დოლარია. 1 მილიარდამდე ბრენდი არ არსებობს. მილიარდი ნიშნავს შემდეგს:

- მარკა გლობალურია;
- მარკისა და რეკლამის შექმნაზე მონაწილეობდნენ მსოფლიოს საუკეთესო სპეციალისტები;
- რეკლამა მიდიოდა დიდხანს და მასირებულად;
- პროდუქტი ბაზარზე დიდხანს არსებობს, განმეორებითი ყიდვა-გაყიდვა ნორმაა, მომხმარებელი ძალზე კმაყოფილია და კარგად იცის მოცემული პროდუქტი.

პროდუქტის ინტენსიური ინოვაციური განახლება მისი პოზიციის და ხარისხის შენარჩუნებით – ბრენდის არსებობის აუცილებელი პირობაა. იგი აუცილებელია როგორც ზრდის, ისე მომწიფების ეტაპზეც.

პროდუქციის „სასიცოცხლო ციკლი“ საშუალოდ 5-6 წელია. სწორედ ამ ვადაში იგი ან განმტკიცდება ან გაქრება. შესაბამისად, 2-3 ციკლი 10-18 წელს შეადგენს.

აუცილებელია ასევე, რომ მომხმარებელმა დაინახოს არჩეული ბრენდის არა მხოლოდ წარმატება, ასევე ისინი გახდნენ მისი კონკურენტის ჩაძირვის მოწმეები. თუ არჩეული ბრენდი „რევილუციის მოსახდენად და ბაზრის გასაახლებლად“ გამოტანილი პროდუქციის ფონზე წინანდებურად ახალგაზრდულად გამოიყურება, მისდამი მომხმარებლის ნდობა გეომეტრიული პროგრესით მატულობს.

ხშირად მედია საშუალებებში საუბარია ქართულ ბრენდებზე, არსებობს თუ არა მსოფლიო ბრენდი საქართველოში? (თუ არ ჩავთვლით „კოკა-კოლას“, „პეპსი-კოლას“, „მაკდონალდს“, „მარიოტს.“ ისინი მსოფლიოში ცნობილი ბრენდები და ფრანჩაიზინგის გრანდებია). იმ კრიტერიუმების მიხედვით, რაც ზემოთ ჩამოვთვალეთ – არა.

შეიძლება თუ არა ქართველი მეწარმეების გაკრიტიკება, რომ მათ არ შეუძლიათ მსოფლიო დონის ბრენდის შექმნა? აქაც პასუხი იგივეა.

ჯერ ერთი, ბრენდის შესაქმნელად საჭიროა მსოფლიო დონის მარკეტოლოგები, ბრენდის შექმნის ოსტატები მუშაობის გამოცდილებით და ხელფასით – 1 მლნ დოლარი;

მეორე, ბრენდი ეს უწინარეს ყოვლისა ტექნოლოგიაა. უნდა შეიქმნას უნიკალური ტექნოლოგია და მიეცეს მას მასიური ხასიათი;

მესამე, ქართული ბიზნესი, ისევე როგორც თითქმის ყველა ყოფილი საბჭოური ქვეყნის ბიზნესი, განიცდის უმკაცრეს საკადრო შიმშილს. ბრენდინგის ტექნოლოგია – უწინარეს ყოვლისა, ხალხია. მოითხოვება პრინციპულად ახალი მოტივაცია, რომელიც გადაარჩენს ბრენდინგს და ბიზნესს.

უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში არის ადგილობრივი ბრენდები, თუმცა ასეთი დაყოფა პირობითია.

2008 წლის რჩეული ბრენდები საქართველოში

ნომინაცია „წარმატებული ახალი სახელი“

1. ბათუმის ფარმაცევტული ქარხანა „ბათფარმა“
2. ხორცპროდუქტების კომპანია „მითანა“
3. კომპანია „სანდოს“ ახალი პროდუქტი „სუპერნოვა“
4. რადიო „კომერსანტი“
5. კომპანია „სარეკლამო ჯგუფი“
6. მაღაზიათა ქსელი „მობი“
7. დუეტი „ჯორჯია“

ნომინაცია „რეკონსტრუქცია და ნდობა“

1. „თელავის ღვინის მარანი“
2. „ფაქტორ ელექტრონიკსი“
3. „უშბა დისტრილერი“
4. სამშენებლო კომპანია „წავკისის ველი“
5. დაზღვევის საერთაშორისო კომპანია „ირაო“
6. კომპანია „ყაზბეგი“

ნომინაცია „ლიდერი“

1. ფარმაცევტული კომპანია „პეესპე ჯგუფი“
2. ღვინის კომპანია „თელიანი ველი“
3. სამშენებლო კომპანია „აქსისი“
4. ტურისტული კომპანია „ენ ტური“
5. წყალი მარგებელი ბრენდისათვის „ნაბელდავი“
6. გია გვარამიას ესთეტიკური მედიცინის ცენტრი
7. ნავთობ პროდუქტების კომპანია „ვისოლი“
8. ავიაკომპანია „აირზენა ჯორჯიან ეარვეისი“
9. „თიბისი ბანკი“
10. უურნალი „სარკე“
11. გაზეთი „კვირის პალიტრა“
12. „ბაგრატიონი 1882“

13. გურჯაანის ნაყინი

14. რადიო „ფორტუნა“

ნომინაცია „წარმატებული ტელეპროექტი“

1. „ბიზნესკურიერი“
2. „ღამის შოუს სტუდიას“ სერიალისთვის „შუა ქალაქში“

ნომინაცია „წარმატებული საერთაშორისო პროექტი“

1. „ჩვენებურები“

ნომინაცია „ბრენდ-პერსონა“

ვახტანგ კიკაბიძე

„ქართული ბრენდის დღეზე“ წარმოდგენილი იყვნენ სტუმარი ბრენდები:

1. კოსმეტიკური კომპანია „ფორევერ ლივინგი“
2. კომპანია „მარი გოლდი“
3. კომპანია „დელფოსი“
4. ესთეტიკური სტომატოლოგიის ცენტრი „ელიტი“
5. კომპანია „მადიანო“

ძირითადი ტერმინები

- ინოვაცია
- ინოვაციური საქმიანობის სუბიექტები
- პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა
- პროდუქციის ხარისხი
- სერვისი
- სერტიფიკაცია
- ლიცენზია
- ბრენდინგი
- ბრენდი

საკონტროლო კითხვები

1. რა არის ინოვაცია? დაახასიათეთ ინოვაციური საქმიანობის სუბიექტები.
2. რა არის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა და რა მახასიათებლებს მოიცავს იგი?
3. რა არის პროდუქციის ხარისხი და რა ფაქტორები მოქმედებენ მასზე?
4. რა არის სერვისი?
5. დაახასიათეთ პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების ეტაპები.
6. რა არის ბრენდინგი?

შს საინტერესოა

ბრენდები, რომლებიც სიტყვებად იქცნენ და როგორ მივაღწიოთ იგივეს?



რამდენჯერ „გადაგიქსეროქსებიათ“ დოკუმენტი, კონსპექტი, ტესტები ან უბრალოდ – საჭირო ფურცლები? ალბათ ძალიან ბევრჯერ, მაგრამ გიფიქრიათ იმაზე, რომ სიტყვა გადაქსეროქსება არ არეობს და საერთოდ „ქსეროქსი“ უბრალოდ ბრენდის სახელია?

სინამდვილეში მოწყობილობა, რომელსაც „ქსეროქსს“ ვეძახით ასლგადამღები მანქანაა, რომელიც კომპანიამ 1959 წელს შეიმუშავა და აურაცხელი რაოდენობით გაყიდა. პირველივე წელს ათეულობით მილიონი მოგება მიიღეს და პირველი მოდელიც ძალიან პოპულარული გახდა. ცხადია დღეს „ქსეროქსი“ რეგისტრირებულია როგორც სავაჭრო მარკა და ამავდროულად ის მთელ მსოფლიოში დოკუმენტის ასლის სინონიმიც არის.

თუმცა ზოგი ბრენდი, მხოლოდ გარკვეულ ქვეყანაში გვხვდება გარკვეული პროდუქტის სინონიმად. ასეთია მაგალითად „ჯიპი“. სიტყვა, რომელიც საბჭოთა სივრცეში – უგზობის ავტომობილის ან ყველგანმავლების სინონიმად იქცა.

ხოლო სიტყვა „ბოტასი“ საქართველოში იქცა სპორტული ფეხსაცმლის სინონიმად. ბევრი ასეთი სიტყვის გახსენება შეიძლება, მაგრამ მოდით ვნახოთ, კერძოდ რა განაპირობებს ბრენდის უზარმაზარ პოპულარობას და დამკვიდრებას როგორც ყოველდღიურ სიტყვად.

პირველი, რაც ნებისმიერ ძლიერ ბრენდს სჭირდება, ეს ვიწრო პროფილი, ანუ ვიწრო ნიშაა. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, არ არის რეკომენდებული კომპანია ერთი ბრენდის ქვეშ უშვებდეს საპონს და რაციის ანტენებს. როდესაც მომხმარებელი გაიგონებს თქვენი ბრენდის სახელს, მას გონებაში უნდა წარმოუდგეს, ერთი და მხოლოდ ერთი პროდუქტი, ასოცირებული ამ ბრენდთან.

არ უნდა აგურიოთ კომპანიის სიძლიერე, თავად ბრენდის სიძლიერესთან. მაგალითად, უზარმაზარი კორპორაცია General Electric წელიწადში კოლოსალურ მოგებას იღებს, მაშინ როდესაც როგორც ბრენდი არც ისე ძლიერია. ძალიან ცოტამ თუ იცის რას აწარმოებს ეს კომპანია, არადა თითქმის ნებისმიერ პროდუქტს, მათ შორის სახლის ელ. ნათურებს და თვითმფრინავის ტურბინებს. თავის დროზე ამ კომპანიამ სცადა კომპიუტერების აწყოების ბაზარზე შესვლა, რაც კრახით დამთავრდა, რადგან ვერ გაუწია კონკურენცია ვიწროდ ამ ბაზარზე ორიენტირებულ DELL-ს, IBM-ს და სხვ.

მეორე და ყველაზე მნიშვნელოვანი კომპონენტი დიდი უპირატესობის მისაღებად ეს არის – ინოვაცია. თუკი გადავხედავთ ბრენდებს, რომლებიც ახლა გარკვეულ მოქმედებებთან და პროდუქტებთან ასოცირდებიან და ყოველდღიურ ცხოვრებაში ჩაჯდნენ როგორც რეგულარული სიტყვები, მივხვდებით, რომ მათი პროდუქტი იმ დროს ბაზარზე პირველი იყო და არაფერი მსგავსი იმ დროს არ არსებობდა.

მაგალითად ქსეროქსმა პირველი ასლგადამღები მანქანა შემოგვთავაზა. ჯიპი პირველი ბრენდი იყო, რომელიც პოსტსაბჭოთა მომხმარებელმა იხილა, ხოლო ბოტასი საქართველოს ბაზარზე პირველი ამ ტიპის სპორტული ფეხსაცმელი იყო და ა. შ.

ერთის მხრივ, ბრენდის სიტყვასთან ასოციაცია შეიძლება მისი სიძლიერის მაჩვენებელი იყოს, მაგრამ სინამდვილეში მას თავისი უარყოფითი მხარეც აქვს. საქმე იმაშია, რომ თუკი სიტყვა გადავა ყოველდღიურ მოხმარებაში, ის სასამართლოებმა შეიძლება გააფორმონ, როგორც ჩვეულებრივი სიტყვა და

შესაბამისად კომპანიამ დაკარგოს თავისი რეგისტრირებული სავაჭრო ნიშანი. ასეთი პრობლემის წინაშე დადგა Google, როდესაც ერთ-ერთმა ცნობილმა ლექსიკონმა ბრენდი შეიტანა, როგორც ზმნა: to Google... ძეხვის სინონიმად. კომპანიამ დაუყოვნებლივ მოითხოვა ასეთი განმარტების ამოღება, თავად ქსეროქსსაც უწევს სარეკლამო კამპანიების ჩატარება, იმისთვის, რომ ხალხს ურჩიოს არ იხმარონ სიტყვა „ქსეროქსი“ ასლის გადაღების სინონიმად.

ასე რომ გახსოვდეთ: ვიწრო ნიშა და ინოვაცია. ყველა ახალი პროდუქტი, სჯობს ახალი ბრენდის ქვეშ გაუშვათ, ვიდრე უკვე არსებული ბრენდის გუდვილი გაუყოთ.

წყარო: [http://. Marketer.ge/brending/brends-that-succeeded.html](http://.Marketer.ge/brending/brends-that-succeeded.html)

თავი 6. ბიზნესის მარკეტინგული უზრუნველყოფა

6.1. მარკეტინგის არსი და სტრატეგია

ტერმინი მარკეტინგი (ინგლ. ბაზარი, გასაღება) XX საუკუნის დასაწყისში აშშ-ში წარმოიშვა. საერთოდ, მარკეტინგის ობიექტური აუცილებლობა მაშინ ჩნდება, როცა ბაზარი გაჯერებულია საქონლით, როცა მთავარია არა წარმოება, არამედ გასაღების პრობლემა. მარკეტინგი ორიენტირებულია არა მწარმოებლის (გამყიდველის), არამედ მომხმარებელთა (მყიდველთა) ინტერესებზე, მათი მოთხოვნილებების შესწავლა-ანალიზსა და სრულყოფილად დაკმაყოფილებაზე.

ამჟამად ფირმების საქმიანობა წარმოდგენილია მარკეტინგული სამსახურის გარეშე. იგი უზრუნველყოფს ბაზრის შესწავლას, მომხმარებელთა მოთხოვნების შესაბამისი პროდუქციის წარმოებას, ფასების სწორად დადგენას, საქონლის მორალური ცვეთის პროგნოზს, სარეკლამო სტრატეგიას და ა.შ. ამდენად, მარკეტინგის არსი მომხმარებელთა მოთხოვნების შესატყვისი პროდუქციის წარმოება, რეალიზაცია და მოგების მიღებაა. ბოლო პერიოდში მარკეტინგი მენეჯმენტის ორგანული შემადგენელი ნაწილი გახდა.

მარკეტინგის სტრატეგია გულისხმობს ფირმის შესაძლებლობათა შესაბამისობას ბაზარზე არსებულ სიტუაციასთან, რისთვისაც დეტალურად უნდა გაანალიზდეს:

- ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია;
- ფირმის ზრდის სტრატეგია;
- პროდუქციის განაწილების არხები;
- 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 ინიციატივიანობა; კონკურენტების მოქმედებაზე საპასუხო ღონისძიებათა გატარება; მყიდველის მოთხოვნილებების ცვლილების შესაბამისად ფირმის სამეცნიერო-ტექნიკური და საწარმოო საქმიანობის კორექტირება.

შესაბამისად, მარკეტინგის ტაქტიკური ამოცანები შეიძლება იყოს: მომხმარებელთა მოთხოვნილების შესახებ დაზუსტებული მონაცემების საფუძველზე საექსპორტო საქონლის ნომენკლატურის გაფართოება; მოთხოვნილების გარკვეულწილად დაქვეითების გამო გაძლიერებული სარეკლამო ღონისძიებების გატარება; გასაღების სტიმულირების მიზნით საქონელზე ფასების შემცირება; სერვისული სამსახურების მიერ მომსახურების ასორტიმენტის გაფართოება ახალ მიდევალთა მოსაზიდად; საქონლის კონსტრუქციული გაუმჯობესება კონკრეტული ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად; პერსონალის სტიმულირებისთვის ღონისძიებების გატარება, რამაც უნდა უზრუნველყოს კომერციული საქმიანობის ეფექტიანობა.

მარკეტინგის ორგანიზაცია ფირმის ზომაზეა დამოკიდებული. საშუალო ზომის ფირმაში მუშაობს ერთი მარკეტოლოგი. მსხვილში ფუნქციონირებს მარკეტინგის განყოფილება, რომელიც აერთიანებს ბაზრის შესწავლის, გასაღების, რეკლამის, ფასების და დასამზადებელი პროდუქციის ხარისხის სფეროში მოქმედებებს. რაც შეეხება მცირე ზომის საწარმოებს, იქ აუცილებელი ხდება ოპერატიული მოძრავი მარკეტინგი, რომელიც ბაზარზე ჩამოყალიბებული ცვალებადი სიტუაციების შესაბამისად ხორციელდება. მცირე ფირმებს ბაზრის შესწავლისათვის შეუძლიათ გამოიყენონ სპეციალურად ამ მიზნით შექმნილი მარკეტინგული სამსახურები, რომლებიც სპეციალურ შეკვეთებზე მუშაობენ.

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

6.2. მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტები

როდესაც კომპანია იღებს გადაწყვეტილებას, თუ როგორ დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნილებები, მარკეტინგის მენეჯერები ამუშავებენ მარკეტინგის სტრუქტურას (კომპლექსს), რომელიც წარმოადგენს ოთხი მთავარი ელემენტის ერთობლიობას.

მარკეტინგული კომპლექსის ელემენტებია:

- საქონელი, იდეა ან მომსახურება(პროდუქტი) (როდუცტ),
- ფასი (რიცე),
- ადგილი (ლაცე)
- სტიმულირება (რომოტიონ).

მარკეტინგის მენეჯერები ამ კომპონენტებისაგან ქმნიან თავისებურ „ნარევს“, რომელიც ცნობილია მარკეტინგის „4“-ს სახელით, ინგლისური დასახელებების საწყისი ასოების გაერთიანებიდან გამომდინარე.

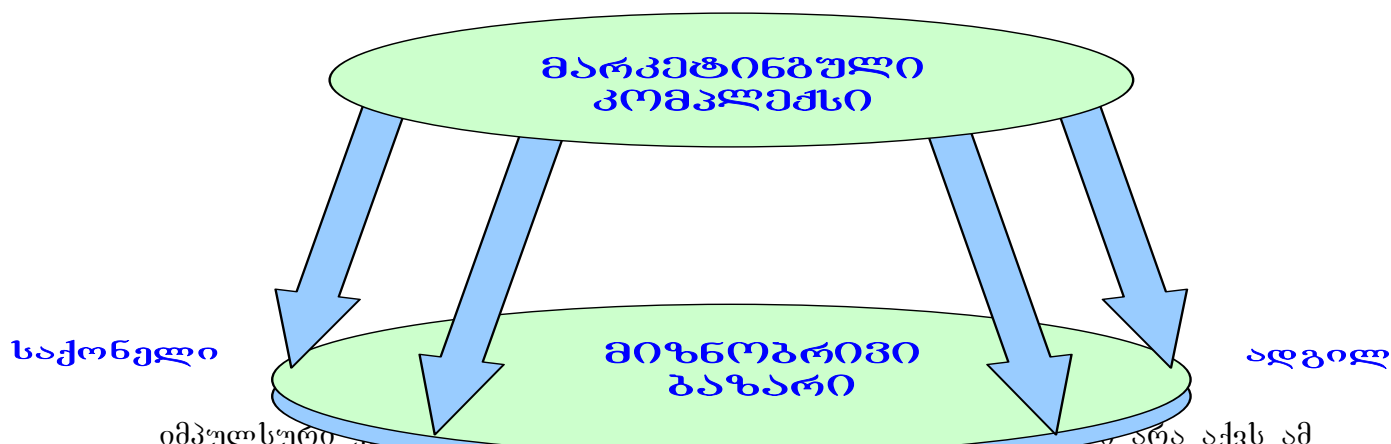
ბიზნესის დაგეგმვა ფაქტიურად, მარკეტინგული სამუშაოებით იწყება. ესენია:

- მიზნობრივი ბაზრის შერჩევა;
- კონკრეტული მიზნების დასახვა;
- მათი მიღწევისათვის საჭირო რესურსების განსაზღვრა.

პროდუქტი არის ნებისმიერი რამ, რასაც შეუძლია გაცვლის პროცესში მომხმარებელთა საჭიროებებისა და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება. პროდუქტი შეიძლება იყოს: ნივთი, მომსახურება, ადგილი, ორგანიზაცია, იდეა და სხვა.

ფართო მოხმარების პროდუქტს მიეკუთვნება ის საქონელი და მომსახურება, რომელსაც მომხმარებელი შეიძენს პირადი გამოყენებისათვის. აღნიშნულ ჯგუფში ცალკე გამოიყოფა:

ყოველდღიური მოთხოვნის პროდუქტი – მას მომხმარებელი სისტემატურად ყიდულობს და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი არ არის ხანგრძლივი. ასეთი პროდუქტი ძვირი არაა და მისი შექმნა ყველგან შეიძლება. ეს ჯგუფი თავის მხრივ იყოფა: მუდმივი მოთხოვნის პროდუქტი (პური, შაქარი, საპონი, კბილის პასტა და სხვა), პროდუქტი ექსტრემალური შემთხვევისთვის (ქოლგა, საწვიმარი ძლიერი წვიმების დროს, ტკივილგამაყუჩებელი წამლები და სხვა).



იმპულსური პროდუქტი არის პროდუქტი, რომელიც აქვს ამ პროდუქტის შექმნა, მაგრამ დათხოვნილია მისი ყიდვის სურვილი უჩნდება (მაგ: ცხიმიანი საჭიროებები, ტანსაცმელი და სხვა).

წინასწარი შერჩევის პროდუქტი – მომხმარებელი ერთმანეთს ადარებს მსგავს საქონელს ისეთი მახასიათებლების მიხედვით, როგორცაა: ხარისხი, ფასი, გაფორმება, გამოსადეგობა და სხვა. მაგალითად: ავეჯი, ტანსაცმელი, ტექნიკა და სხვა.

განსაკუთრებული მოთხოვნის პროდუქტი არის უნიკალური მახასიათებლების, განსაკუთრებული პროდუქტი, რომლის ყიდვის დროსაც მომხმარებელი მზადაა დამატებითი ძალისხმევა გასწიოს. მაგალითად: კონკრეტული მარკის ტანსაცმელი, ავტომობილი და სხვა.

პასიური მოთხოვნის პროდუქტი – პროდუქტი, რომელსაც მომხმარებელი არ იცნობს ან იცნობს, მაგრამ მის ყიდვაზე არ ფიქრობს. მაგალითად: სიცოცხლის დაზღვევა, ავტომანქანების დაზღვევა, ენციკლოპედიური გამოცემები და სხვა. ამ დროს საჭიროა განსაკუთრებული მარკეტინგული ღონისძიებების განხორციელება.

ნებისმიერ კომპანიას გააჩნია პროდუქტის გარკვეული ნომენკლატურა და სასაქონლო ასორტიმენტი.

პროდუქტის **ნომენკლატურა** არის საქონლისა და მომსახურების სრული ჩამონათვალი, რომელსაც კომპანია მომხმარებელს სთავაზობს.

პროდუქციის ნომენკლატურაში გამოყოფენ გარკვეულ ჯგუფებს, რომლებიც შედგება საქონლის იმ კატეგორიებისაგან, რომელთაც გააჩნიათ მსგავსება მათი გამოყენებისა და სამომხმარებლო მახასიათებლების მიხედვით. მათ საქონლის **ასორტიმენტი** ეწოდება.

კომპანიათა ნომენკლატურა ერთმანეთისაგან განსხვავდება საქონლის განსხვავებული კატეგორიების, რაოდენობისა და მოცულობის სიდიდის მიხედვით. ზოგიერთი კომპანია მხოლოდ ერთი დასახელების პროდუქციას აწარმოებს და წარმატებასაც აღწევს. თუმცა კომპანიების უმრავლესობა თვლის, რომ ერთი საქონელი საკმარისი არ არის გაყიდვების სასურველი დონის მისაღწევად.

ზოგიერთი კომპანია ეკონომიის თვალსაზრისით აწარმოებს მხოლოდ შეზღუდული სახეობის პროდუქციას. ეს მათ საშუალებას აძლევს შეამციროს დანახარჯები ერთეულ პროდუქციაზე და ასევე შეამცირონ გაყიდვასთან დაკავშირებული ხარჯები.

კომპანიები პროდუქციის ასორტიმენტთან დაკავშირებით წყვეტენ შემდეგ პრობლემებს:

- სასაქონლო ასორტიმენტის განსაზღვრა;
- თითოეულ სერიაში საქონლის რაოდენობისა და მათი ბაზარზე გატანის ვადების დადგენა;
- საქონლის წარმოებიდან მოხსნა;
- სასაქონლო ასორტიმენტში ახალი საქონლის ჩართვას, ასორტიმენტის გაფართოება-განახლებას.

ასორტიმენტის მახასიათებლები შეიძლება იყოს:

- ჰორიზონტალური (შამპუნი, ბალზამი, სპეციალური დანიშნულების თმის კრემი);
- ვერტიკალური (შამპუნი მშრალი თმისთვის, ნორმალური თმისთვის, ბავშვის შამპუნი და ა.შ.).

მომსახურება არის ნებისმიერი სახის საქმიანობა, რომელსაც ერთი მხარე მეორეს სთავაზობს. ამ დროს იქმნება ისეთი საქონელი, რომელსაც არ გააჩნია ნივთობრივი ფორმა.

მომსახურების მახასიათებლებია:

- არამატერიალურობა – ადვილად ვერ იქნება დემონსტრირებული;
- ცვალებადობა – არასტაბილური ხარისხი;
- შენახვის შეუძლებლობა;
- მოხმარებისა და წარმოების ერთიანობა.

მარკეტინგის ოპტიმალური გეგმის შემუშავებისათვის აუცილებელია პროდუქციის **სასიცოცხლო ციკლის ანალიზი**. იგი შედგება შემდეგი სტადიებისაგან:

- დანერგვა. ამ ეტაპზე დაბალია გაყიდვის მოცულობა, ძალზე უმნიშვნელოა მოგება, დიდია სამარკეტინგო ხარჯები, თუმცა ეს აუცილებელი დანახარჯებია, რომელთა გარეშეც ახალი საქონლის ბაზარზე დანერგვა და დამკვიდრება ძალზე ძნელია.

- ზრდა. მყიდველის მიერ ხდება პროდუქციის აღიარება, მოთხოვნის სწრაფი ზრდა, მძაფრდება კონკურენცია, იწყება ბრძოლა ბაზრის წილისათვის. მეწარმე იძულებულია დიდი დანახარჯები გასწიოს საქონლის სტიმულირებისათვის და ერთდროულად შეამციროს საქონლის გასაყიდი ფასი. ასეთი მძაფრი ბრძოლა მოითხოვს დიდ დანახარჯებს. პატარა და სუსტი კომპანიები ვერ უძლებენ კონკურენციას და ხშირად კოტრდებიან, გადარჩენილები კი ინაწილებენ ბაზარს. ხდება ფასების სტაბილიზაცია, კონკურენცია სუსტდება, გაყიდვების მოცულობა იზრდება, ხოლო ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება მცირდება. სტაბილური ფასების შეფარდება დაბალ დანახარჯებთან იწვევს მოგების გაზრდას და მეწარმეებს საშუალება ეძლევათ მიიღონ მაღალი უკუგება ინვესტირებულ კაპიტალზე.

– სიმწიფე. მყიდველის უმეტესობამ შეიძინა პროდუქტი, გაყიდვის მოცულობა აღარ იზრდება. სიმწიფის სტადია საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ყველაზე ხანგრძლივი პერიოდია და ამ დროს საქონლის გასაღებასთან დაკავშირებული ხარჯები მცირდება. მოგება ამ დროს მაქსიმალურია, მაგრამ თანდათან იწყებს კლებას. მოგებას, რომელიც საქონელს სიმწიფის სტადიაში მოაქვს, ხშირად კომპანიები ახალი პროდუქციის შესაქმნელად იყენებენ. ამიტომ ისინი ყოველ დონეს ხმარობენ, რომ პროდუქცია დარჩეს კონკურენტუნარიანი. ეს შესაძლებელია არსებულ საქონელზე უმნიშვნელო დეტალების დამატებით და სრულყოფით, რის შედეგადაც პროდუქცია მომხმარებლისათვის უფრო მიმზიდველი ხდება.

დაცემა. გაყიდვა მკვეთრად მცირდება, მოგება იკლებს. ეს გამოწვეულია სხვადასხვა მიზეზებით: იცვლება დემოგრაფიული მდგომარეობა და მომხმარებელთა მოთხოვნები, იხვეწება და იქმნება ახალი ტექნოლოგიები. ასეთ ვითარებაში დგება საკითხი:

- დატოვონ საქონლის წარმოება უცვლელად;
- შეცვალონ მარკეტინგული სტრატეგია;
- მოხსნან საქონელი წარმოებიდან და დაიწყოთ ახალი საქონლის წარმოება.

მეწარმემ უნდა განჭვრიტოს მოთხოვნა ახალ საქონელსა და მომხმარებელზე, ოპერატიულად გარდაქმნას საქმიანობა მომხმარებელთა ცვალებადი მოთხოვნების შესაბამისად.

მარკეტინგული კომპლექსის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია ფასი.

ფასი ვიწრო გაგებით არის ღირებულების ფულადი გამოხატულება, ფართო გაგებით კი ფულის ის რაოდენობა, რომელსაც მომხმარებელი პროდუქტის გამოყენებით მიღებული სარგებლის სანაცვლოდ იხდის.

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

ამგვარად, ფასი ასრულებს ორ ძირითად ფუნქციას:

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

ფასის ძირითადი სახეებია საბითუმო და საცალო.

საბითუმო ფასი ნიშნავს, რომ პროდუქცია დიდპარტიობით მიეყიდებათ სამრეწველო ფირმებიდან სავაჭრო ფირმებს შემდგომი გაყიდვისათვის.

საბითუმო ფასი გამოიყენება პროდუქციის ღირებულების ასანაზღაურებლად. იგი შეიცავს ორ ელემენტს: წარმოების თვითღირებულებას და მოგებას. ნორმალურად მომუშავე საწარმოსათვის ამ ფასმა უნდა უზრუნველყოს წარმოების დანახარჯების ანაზღაურება და მოგების მიღება. როგორც წესი, ეს ფასი შეადგენს საცალო ფასის 60-70%-ს.

საცალო ფასით პროდუქცია წვრილპარტიობით მიეყიდება მოსახლეობას.

საცალო ფასი შედგება საბითუმო ფასისა და საცალო ფირმის ყველა მმართველობითი, სამარკეტინგო და საწარმოო დანახარჯებისაგან და მისი მოგების ჯამისაგან.

საცალო ფასი ზოგიერთ საქონელზე მოიცავს აქციზს. აქციზი ფიქსირებული სიდიდეა და მთლიანად ბიუჯეტში ჩაირიცხება. იგი არის სახელმწიფოს წილი საწარმოს მიერ მიღებულ წმინდა შემოსავალში. სახელმწიფო ცენტრალიზებული წესით განსაზღვრავს იმ საქონლის ნუსხას, რომლის ფასშიც შედის აქციზი. აქციზი ძირითადად წესდება ღვინოზე, არაყზე, თამბაქოზე, საიუველირო ნაწარმზე, ძვირფას თევზებზე და სხვა.

გარდა ზემოთ აღნიშნულისა შეიძლება იყოს:

- ერთიანი ფასები – წესდება ისეთ პროდუქციაზე, რომელზეც ფასებს სახელმწიფო ორგანოები (ელექტროენერგია, კომუნალური) აწესებს;

- რეგიონული ფასები – დგინდება მწარმოებელი საწარმოების, რეგიონული სახელისუფლებო ორგანოების ფასწარმოქმნის განყოფილებების მიერ;
- მცოცავი ფასი, რომელიც დგინდება ხელშეკრულების საფუძველზე ზოგიერთი პირობების (მაგალითად, ინფლაციის) გათვალისწინებით მოცემული თარიღისათვის;
- ხანგრძლივმოქმედი ფასი – მასობრივი მოხმარების საქონელზე (ჟურნალები, გაზეთები, საპონი და სხვა). ხშირად ფასის შესანარჩუნებლად ცვლილებები შეაქვთ თვით საქონელშიც კი;
- მოქნილი ფასები – სწრაფად რეაგირებს მიკრო და მაკრო გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე;
- ფიქსირებული ფასები – ყველანაირი მომხმარებლისათვის ერთიანი ფასის შეთავაზება;
- დინამიური ფასები – ინდივიდუალური საფასო პოლიტიკის შემუშავება თითოეული მომხმარებლისათვის;
- მტაცებლური ფასი – ესაა თვითღირებულებაზე დაბალი ფასი, რომელიც მიმართულია ბაზრიდან კონკურენტების გაძევებაზე, შემდგომში კი ფასების ძველებურად გაზრდაზე. მაგ. აშშ-ში ასეთი ფასების დაწესება აკრძალულია;
- რეგულირებადი ფასი – ყალიბდება მოთხოვნა-მიწოდების თანაფარდობის საფუძველზე, მაგრამ განიცდის სახელმწიფოს მხრიდან გარკვეულ ზემოქმედებასაც;
- საგარეო ვაჭრობის ფასი – გამოიყენება საგარეო ბაზარზე საქონლის ყიდვა-გაყიდვის დროს.

ფასების პოლიტიკას უმნიშვნელოვანესი ადგილი უკავია კომპანიების მარკეტინგულ საქმიანობაში. იგი განსაზღვრავს მის ფინანსურ მდგომარეობას, კონკურენციულ პოზიციასა და მყიდველებთან დამოკიდებულებას.

ფასების ფორმირებისას კომპანიის მიზანია:

- დაგეგმილი მოგების მიღება;
- გაყიდვების მოცულობის გაზრდა;
- ბაზრის გარკვეული სეგმენტის დაკავება;
- საქონლის იმიჯის შექმნა.

ფასწარმოქმნაზე მოქმედებს შიდა და გარე ფაქტორები.

შიდა ფაქტორები:

- მარკეტინგის მიზნები – კომპანიის გადარჩენა, მიმდინარე მოგების გაზრდა, საბაზრო წილისა და პროდუქციის ხარისხის ზრდა;
- მარკეტინგის კომპლექსის სტრატეგია – ფასების დაწესება უნდა შეესაბამებოდეს პროდუქციის ხარისხს, დიზაინს, სადისტრიბუციო და საკომუნიკაციო გადაწყვეტილებებს, ანუ იგი მთლიან კომპლექსში უნდა იქნეს განხილული;
- დანახარჯები (მუდმივი, ცვალებადი, საერთო). იგი ფასების ფორმირების მთავარი ელემენტია. კომპანია, რომელიც დანახარჯების დაბალ დონეს უზრუნველყოფს, შეძლებს შედარებით დაბალი ფასის დაწესებას, რაც პროდუქციის რეალიზაციის და მოგების ზრდის საფუძველია;
- ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები – ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ უნდა გადაწყვიტოს თუ ვინ დააწესებს ფასებს. დიდ ორგანიზაციებში კომპანიის ხელმძღვანელობასთან ერთად ფასების დაწესებაში მონაწილეობას იღებს მარკეტინგისა და გაყიდვების განყოფილების მენეჯერები, ასევე ფინანსური და წარმოების მენეჯერებიც. შესაძლებელია ისეთ კომპანიებში, სადაც ფასი ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს, შეიქმნას ცალკე ფასწარმოქმნის განყოფილებები.

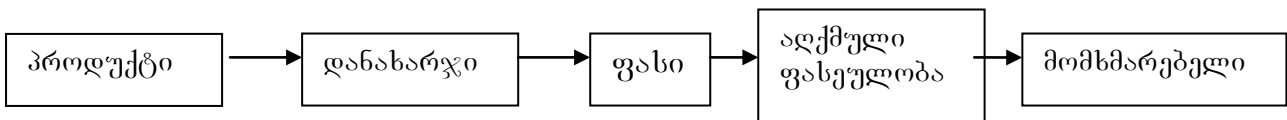
გარე ფაქტორები:

- ბაზარი და მოთხოვნა – მაშინ როცა დანახარჯებით განისაზღვრება ფასების ქვედა დონე, ბაზარი და მოთხოვნა ადგენს მათ ზედა ზღვარს. ის სხვადასხვა ტიპის ბაზარზე განსხვავებულია(წმინდა კონკურენციის, მონოპოლისტური კონკურენციის, ოლიგოპოლისტური კონკურენციის და წმინდა მონოპოლიის ბაზარი);
- კონკურენცია – აქ იგულისხმება კონკურენტების წარმოების ხარჯების დონე, მეტი ფასები, რეაქციები ფასების ცვლილებებზე. აუცილებელია მუდმივად ხდებოდეს კონკურენტული საქონლის კონტროლი და მომხმარებელთა გამოკითხვა;
- ეკონომიკა და მთავრობა – ინფლაცია, მაღალი საპროცენტო განაკვეთები, გადასახადები, ფასების ჰორიზონტალური და ვერტიკალური ფიქსაცია(ჰორიზონტალური – კონკურენტების მიერ ხელოვნურად გაზრდილი ფასები, ხოლო ვერტიკალური – მწარმოებლის ძალდატანება ფასების გაზრდის შესახებ);
- საზოგადოებრივი აზრი და სხვა – აქ იგულისხმება ერთი და იგივე მფლობელის მიერ ერთი და იგივე საქონლის მომხმარებელზე სხვადასხვა ფასად მიყიდვა. ეს კანონსაწინააღმდეგო მოქმედებაა, თუმცა არსებობს გამონაკლისიც, როდესაც საქმე ეხება დიდი პარტიობით საქონლის ყიდვას საბითუმო ქსელისათვის, ან უშუალოდ არა მწარმოებლისგან (შუამავლების, დილერების მხრიდან).

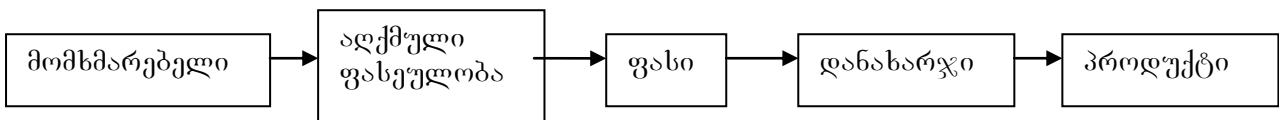
საქონელზე სწორი ფასის დაწესება მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ფირმის წარმატებას. კომპანიები ფასწარმოქმნის მრავალგვარ მეთოდს მიმართავენ.

1. ფასწარმოქმნა თვითღირებულების საფუძველზე – თვითღირებულებას + დანამატი
2. აღქმული ფასეულობის საფუძველზე. ამოსავალი წერტილია მომხმარებელი და მისი ფასეულობები.

ფასწარმოქმნა თვითღირებულების საფუძველზე



ფასწარმოქმნა საქონლის აღქმული ფასეულობის საფუძველზე



კომპანიები მიმართავენ ასევე ფასების სკალირებას, „არამრგვალი“ ფასების დაწესებას და ფასდაკლებას.

ფასების სკალირება გულისხმობს საქონლის გაყიდვას ფასების განსაზღვრულ დიაპაზონში. ის ხელს უწყობს საქონლის გაყიდვას და მყიდველს უადვილებს არჩევანს, ზღუდავს რა ალტერნატიული ვარიანტების რაოდენობას.

„არამრგვალი“ ფასების სტრატეგია გულისხმობს ფასების დაწესებას მრგვალ ფასებზე ოდნავ ქვემოთ. მაგალითად, 99, 4,9, 1,9 დოლარი, ევრო და სხვა. ფირმა გამოდის იმ მოსაზრებით, რომ მყიდველი 4,9 დოლარს აღიქვამს უფრო დაბალ

ფასად, ვიდრე 5 დოლარს. ეს საშუალებას იძლევა მეტი საქონელი გაიყიდოს და თითოეულ გაყიდულ ერთეულზე მხოლოდ 1 ცენტი დაიკარგება.

ფასდაკლება გულისხმობს ფასების მიხედვით სხვადასხვა შეღავათებისა და დათმობების დაწესებას მყიდველისათვის (შეთავაზებული საქონლის გათვალისწინებით). ფასდაკლება შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის.

საბითუმო ფასდათმობას მწარმოებლები იმ მყიდველებს სთავაზობენ, რომლებიც დიდი რაოდენობით საქონელს ყიდულობენ. მათი მომსახურება იაფია – მცირდება საქონლის შენახვის, ტრანსპორტირების, გასაღებისა და მყიდველებთან ანგარიშების გაფორმებასთან დაკავშირებული ხარჯები.

ფასდათმობა ნაღდი ფულის გადახდისათვის. წესდება იმ მყიდველებისათვის, რომლებიც საქონლის საფასურს ნაღდი ფულით ან წინასწარ დადგენილ ვადებში იხდიან. ამ შემთხვევაში ფასდათმობა შეიძლება საქონლის ფასის 2% იყოს.

სეზონური ფასდათმობა. გამყიდველები მყიდველებს სეზონისათვის შეუფერებელ საქონელს მნიშვნელოვანი ფასდაკლებით სთავაზობენ. ეს მათ საშუალებას აძლევს უზრუნველყონ გაყიდვების სტაბილურობა წლის განმავლობაში, შეამცირონ შენახვის ხარჯები და გაზარდონ გაყიდვების მოცულობა.

წამახალისებელი შეღავათი. ასეთი შეღავათებით სარგებლობენ საცალოდ და ბითუმად მოვაჭრეები, რომლებიც მწარმოებლის პროდუქციის გასაღების სტიმულირებას ეწევიან.

ნებისმიერი საქონელი მწარმოებლიდან უნდა მიეწოდოს მომხმარებელს. გზებს, რომლის მეშვეობითაც ამ ორ „წერტილს“ (მწარმოებლიდან მომხმარებელს) შორის საქონლის მოძრაობა ხდება, **დისტრიბუციის (განაწილების) არხები** ეწოდება.

ზოგიერთი არხი მარტივია და მწარმოებლიდან მომხმარებელამდე მიწოდების მანძილი მოკლეა, ხოლო ზოგიერთს რთული სტრუქტურა აქვს და მრავალი ადამიანისა და ორგანიზაციისგან შედგება.

დადგენილია, რომ საქონლისა და მომსახურების მრავალი დასახელებიდან მომხმარებელი მხოლოდ 10%-ს შეიძენს პირდაპირი დისტრიბუციით ანუ უშუალოდ მწარმოებლისგან. უმრავლეს შემთხვევაში საქონლის შეძენისას საქმე გვაქვს ბაზრის უშუალოდ მრავალ მწარმოებელთან, რომლებიც გაცილებით ამარტივებენ გარიგების პროცესს. ისინი საქონლის განაწილებას ახდენენ უფრო ეფექტიანად, ეკონომიურად და რაციონალურად, ვიდრე მწარმოებლები.

საქონლის გაყიდვა ხდება ბითუმად ანუ მსხვილპარტიობით და საცალოდ.

მეზობითებისაგან განსხვავებით საცალოდ მოვაჭრეები წარმოადგენენ განაწილების ჯაჭვის ძალზე შესამჩნევ ელემენტს.

საცალოდ მოვაჭრეებია: მცირე მაღაზიები, უნივერსალური მაღაზიები, უნივერსალური ფასდაკლებით მოვაჭრე მაღაზიები, ჩამოფასებული საქონლის მაღაზიები, სპეციალიზებული მაღაზიები, მინიმარკეტები, სუპერმარკეტები, ჰიპერმარკეტები. არსებობს ასევე „არასტაციონალური“ საცალო ვაჭრობა. მას მიეკუთვნება: ტელემარკეტი, საფოსტო შეკვეთები, სავაჭრო ავტომატები (მინერალური, გამაგრილებელი წყლები და ა.შ.), პირადად გაყიდვა სახლში მიტანით.

მარკეტინგული კომპლექსის მეოთხე ელემენტი არის სტიმულირება. იგი გულისხმობს მეთოდების ერთობლიობას, რომლებსაც კომპანიები იყენებენ მიზნობრივ ბაზრებთან და ფართო საზოგადოებასთან ურთიერთობისას, რათა მომხმარებელი დაარწმუნონ იყიდოს მათ მიერ მიწოდებული პროდუქცია.

სტიმულირების ძირითადი მიზნებია: მომხმარებელთა ინფორმირება, დარწმუნება და შესენება.

ინფორმირება – მყიდველმა უნდა იცოდეს საქონლის არსებობა, სად შეიძლება შეიძინოს, რა ღირს და როგორ გამოიყენოს;

დარწმუნება – მყიდველს სჭირდება მოტივაცია საქონლის არჩევისას, მომხმარებელი უნდა დაარწმუნონ მოცემული პროდუქტის ღირსებაში;

შესენება – საქონლის ყიდვისა და მისი ღირსებების შესახებ, ის აძლიერებს სტიმულირებას დამატებითი მოთხოვნის მიმართ.

სტიმულირების მიზნების განხორციელებისათვის მარკეტინგის სპეციალისტები მიმართავენ მარკეტინგის კომუნიკაციებს.

6.3. მარკეტინგის კომუნიკაციები

მარკეტინგის კომუნიკაციებია:

- რეკლამა;
- გასაღების სტიმულირება;
- უშუალოდ მარკეტინგი;
- მარკეტინგის სამსახურის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება;
- პაბლიკ რელიეშენი.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ნებისმიერმა მეწარმემ უნდა იზრუნოს საკუთარი პროდუქციის თუ მომსახურების მომხმარებელთა შექმნაზე. ამ საქმეში გადაწყვეტი სიტყვა რეკლამას ეკუთვნის. სწორედ კარგად ორგანიზებულ რეკლამაზეა დამოკიდებული საქონლის ბაზარზე შეღწევა და იქ მყარად დამკვიდრება. ასევე მომხმარებელთა ფულისა და თავისუფალი დროის დაზოგვა სასურველი საქონლის ყოველგვარი ძებნის გარეშე შეძენის გამო.

რეკლამა ლათინური სიტყვაა და შეძახილს, ყვირილს ნიშნავს საქონლის ბაზარზე არსებობის, ხარისხის და სარგებლობის შესახებ. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, რეკლამა არის საკუთარი საქონლის ღირსებების მომხმარებლისთვის გაცნობა, მოწონება და მისი ყიდვის მონდომება.

რეკლამა თავის მხრივ იყოფა: სასაქონლო და საფირმო რეკლამად. სასაქონლო რეკლამა არის ინფორმაცია საქონლის სამომხმარებლო და ხარისხობრივი მაჩვენებლების შესახებ. ასეთი რეკლამა ქმნის საქონლის გარკვეულ სახეს და მიმართულია მყიდველისაკენ, რომ მან შეიძინოს ეს საქონელი.

საფირმო რეკლამა არის საწარმოს რეკლამა და ასახავს მისი მოღვაწეობის ღირსებებს. საფირმო რეკლამის მიზანია შექმნას საზოგადოებაში, პოტენციურ კლიენტებში ფირმის იმიჯი, ფირმის სახე, რათა შეუქმნას ნდობა ფირმას და მის მიერ გამოშვებულ საქონელს.

რეკლამის გავრცელებისათვის ფირმას შეუძლია გამოიყენოს:

პრესა (გაზეთები, ჟურნალები, წიგნები, ცნობარები);

ბეჭვდითი რეკლამა (ფურცლები, პლაკატები, ღია ბარათები და ა.შ.);

გარე რეკლამა (მსხვილგაბარიტიანი პლაკატები, ელექტროტაბლოები, მორბენალი სტრიქონი და ა.შ.);

რეკლამა ტრანსპორტზე (შიგნით და გარედან სატრანსპორტო საშუალებებზე, გაჩერებაზე, რკინიგზისა და ავტოსადგურებში და ა.შ.);

რადიორეკლამა;

სატელევიზიო რეკლამა.

რეკლამის ცალკე სახეა პრეს-კონფერენციები, პრეზენტაციები და სხვა.

ყველა ფირმას არა აქვს საშუალება გამოიყენოს რეკლამა, რადგან იგი ძალიან ძვირი ჯდება. ამიტომ ხშირად იყენებენ ე.წ. „საშინაო რეკლამას“, რომლის დროსაც ფირმისა და მისი საქონლის შესახებ ცნობების გავრცელება ხდება საფოსტო სარეკლამო გზავნილების, ფირმის კლიენტების, ნაცნობების, ნათესავებისა და მეგობრების მეშეობით. ფირმას თავისი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე თვითონ

შეუძლია შექმნას სარეკლამო სამსახური ან ისარგებლოს სარეკლამო სააგენტოების მომსახურებით.

რეკლამის ორგანიზაციისას გასათვალისწინებელია შემდეგი ძირითადი მოთხოვნები:

- რეკლამა უნდა იყოს ახალი და დროული, ზოგჯერ მოულოდნელი;
- რეკლამა უნდა იტყობინებოდეს საქონლის (მომსახურების) ისეთ თვისებებსა და ნიშნებს, რომელიც ეფექტს მოახდენს რეკლამის მიმღებზე;
- რეკლამა რეკლამის მიმღების ფსიქოლოგიაზე დადებითად უნდა მოქმედებდეს და არ აღიზიანებდეს მას;
- სწორად უნდა იქნეს შერჩეული რეკლამის სიხშირე, იგი არ უნდა იყოს მომაბეზრებელი და დამღლელი;
- რეკლამა უნდა სრულდებოდეს ლაკონურად და პროფესიულ დონეზე;
- მაქსიმალურად უნდა იყოს გათვალისწინებული ფირმის სტრატეგია და ტაქტიკა.

სარეკლამო ხარჯები დამოკიდებულია საქონლის სახეობაზე და ბაზრის ტიპზე. მაგალითად, კოსმეტიკური საშუალებების მწარმოებელი ფირმები, რომლებიც მოქმედებენ მაღალი კონკურენციის ბაზრებზე, რეკლამისათვის შემოსავლების 30%-ს ხარჯავენ, მანქანა-დანადგარების მწარმოებელი ფირმები შემოსავლის 1%-ს, მცირე ფირმების უმრავლესობა შემოსავლების 2-დან 5%-მდე.

აღსანიშნავია, რომ საქონლის გასაღება დამოკიდებულია არა მარტო მის სამომხმარებლო ღირსებებზე, არამედ იმ ფორმაზე, რა ფორმით ვაწვდით მას მომხმარებელს. ფორმაში იგულისხმება პროდუქციის დიზაინი: გაფორმება, შეფუთვა, ეტიკეტი და სხვა.

მარკეტოლოგების კვლევის საგანი პროდუქტის შეფუთვის მიმზიდველობის მაჩვენებლებია.

ვიზუალური მიმზიდველობის მაჩვენებლები

- ფერთა გამა და ტონალური გადაწყვეტილებები ფირმის რეკლამაში, ლოგოზე, შეფუთვაზე, ეტიკეტზე;
- ინფორმაციული უზრუნველყოფა შეფუთვაზე ან ეტიკეტზე;
- საქონლის შეფუთვის მასალა, ხარისხი და დიზაინი;

პროდუქციის დიზაინი (შეფუთვა) ბევრ მნიშვნელოვან ფუნქციას ასრულებს:

- იგი უზრუნველყოფს პროდუქტის შენახვას მისი გამოშვების მომენტიდან გაყიდვამდე;

- ინფორმაციას აწვდის მომხმარებელს პროდუქტის ზომა-წონისა და შემადგენლობის შესახებ;

- პროდუქციას უფრო მიმზიდველს ხდის და ამით ზრდის რეალიზაციის მოცულობას.

გასაღების სტიმულირება მარკეტინგული კომუნიკაციის ისეთი სისტემაა, სადაც საჭიროა დაწვრილებითი ანალიზი მყიდველებზე, გამყიდველებზე, ფირმის მიერ გამოყენებული ზემოქმედების საშუალებებზე.

მყიდველებისადმი მიმართული სტიმულირება იმაში მდგომარეობს, რომ მყიდველი უნდა გავათვითცნობიეროთ საგრძნობი კომერციული მოგების არსში, რომ მას გაუჩნდეს სურვილი სისტემატურად და დიდი ოდენობით შეიძინოს საქონელი. ამისათვის იყენებენ ნიმუშების უფასოდ გავრცელებას, პრემიებს, კონკურსებს, საქონლის დემონსტრირებას და სხვა.

პირდაპირი მარკეტინგის დროს ფირმა უშუალო მონაწილეობას იღებს მისთვის საჭირო ინფორმაციის გავრცელებაში და სხვა აუცილებელ მოქმედებათა განხორციელებაში.

პირდაპირი მარკეტინგი შედარებით ეფექტურია მაშინ, როცა:

- ფირმა პატარაა და მარკეტინგული კომუნიკაციების სრული კომპლექსით მუშაობის ჩატარების შესაძლებლობები რამდენადმე განსაზღვრულია;
- მყიდველები კოცენტრირებულები არიან ერთ ტერიტორიაზე და სხვა.

მარკეტინგის სამსახურის გადაწყვეტილება შეიძლება იყოს ღია და დახურული.

გადაწყვეტილება ღიაა, როცა ის დაიყვანება კლიენტის ყურადღებამდე. იგი შეიძლება შეეხებოდეს საქონელს, მიზნებს, გასაღების პოლიტიკას და ა.შ.

გადაწყვეტილება დახურულია, როცა ის არ დაიყვანება კლიენტამდე. (მაგ. გადაწყვეტილება ახალი საქონლის გამოშვებაზე, ნაკეთობაზე, ფასის შეცვლაზე, მარკეტინგის სტრატეგიაზე და ა.შ.). როცა ფირმა ცვლის ფასს, საქონელს ან გასაღების პოლიტიკას კონკურენტები და კლიენტები ფაქტის წინაშე აღმოჩნდებიან.

6.4. პაბლიკ რილეიშენზის როლი ფირმის საქმიანობაში

ტერმინი „**პაბლიკ რილეიშენზი**“ (PR) ბოლო დროს საკმაოდ ხშირად გვხვდება თანამედროვე ლიტერატურაში, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებში. არც ისე დიდი ხნის წინ იგი უჩვეულო და ნაკლებად ცნობილი იყო საბჭოური მენტალიტეტისათვის. ბოლო პერიოდში საქართველოშიც ფართოდ გამოიყენება პიარის ცნება. იგი ასრულებს მენეჯმენტის დამოუკიდებელ ფუნქციას ფირმასა და საზოგადოებას შორის კომუნიკაციის აღსადგენად და მხარდასაჭერად.

ზოგი PR-ს აკავშირებს ფირმის, ორგანიზაციის და ა.შ. სარეკლამო საქმიანობასთან, ზოგის აზრით კი იგი გულისხმობს მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების (პრესა, რადიო, ტელევიზია) თავიანთ მხარეზე გადაბირების პროცესს. ორივე შემთხვევაში არის სიმართლის ნაწილი. მაგრამ არასწორია ღ-ის მხოლოდ ამ მომენტებზე დაყვანა. ტერმინის შინაარსი გაცილებით ფართოა.

PR-ის სხვადასხვა განმარტება არსებობს. ღ-ის თანამედროვე თეორიის ფუძემდებელი ბრიტანელი პროფესორი სემ ბლეჩი თვლის, რომ „ესაა ურთიერთგაგების საფუძველზე ჰარმონიის მიღწევის ხელოვნება და მეცნიერება, რომელიც სიმართლესა და სრულ ინფორმირებულობას ეფუძნება“. ღ-ის განსაზღვრა მოიცავს სიტყვებს – სიმართლე, სრული ინფორმაცია და ჰარმონია, რაც საზოგადოების სხვადასხვა ფენებს შორის კავშირის დამყარების საფუძველს წარმოადგენს. ამტკიცებენ იმასაც, რომ პიარი ეს არის აუდიტორიაზე (არა მხოლოდ დაინტერესებულ) ურთიერთქმედების ახალი გზების ძიების ხანგრძლივი პროცესი. მაშინაც კი, თუ ადამიანი არ აპირებს ბანკში ფულის ჩადებას, მაგრამ გამუდმებით ესმის ამა თუ იმ ბანკის შესახებ კარგი დახასიათებები, იგი მის გონებაში იღეპება. გარკვეული დროის შემდეგ შეიძლება მას გაუჩნდეს „ხედმეტი“ ფული და მაშინ უპირატესობას სწორედ ამ ბანკს მიანიჭებს.

ი.ს. ზავიალოვის და ვ.ე. დემიდოვის მიერ მარკეტინგის შესახებ გამოქვეყნებულ წიგნში „???...Название книги“, პიარი განისაზღვრება როგორც ხელოვნება, რომელიც საქონლის მწარმოებელ ან რეალიზატორ ფირმასთან სასურველ ატმოსფეროს უქმნის არა მარტო პოტენციურ კლიენტებს, არამედ საზოგადოების ფართო მასებს, სამთავრობო უწყებების (საგარეო ვაჭრობა, საბანკო მომსახურება და სხვა) ჩათვლით.

ე. ბერნეისის აზრით, PR-ის სპეციალისტი არის ექსპერტი, რომელიც კონსულტაციებს აწარმოებს საზოგადოებასთან. ის ცდილობს განსაზღვროს თავისი კლიენტის სოციალურად მნიშვნელოვანი მახასიათებლები. გამოკვლევების საფუძველზე გამოავლინოს თავის კლიენტსა და მასთან დაკავშირებულ საზოგადოებას შორის მოქმედების შესაბამისობა ან შეუსაბამობა. ურჩევს

კლიენტს, შეცვალოს მოქმედების მოდელი, პოზიციები საზოგადოების მოთხოვნების შესაბამისად, რათა მიაღწიოს დასახულ მიზანს. როდესაც იცვლება კლიენტის ქცევა, შესაბამისად იცვლება საზოგადოების მისადმი დამოკიდებულება. რადგან ჩვენ გვიხდება ცხოვრება კონკურენტუნარიან გარემოში, ამიტომ PR-ის სპეციალისტმა უნდა შეძლოს საზოგადოების დარწმუნება კლიენტის მოქმედების სისწორეში.

PR სწავლობს ადამიანებსა და მასთან დაკავშირებულ საზოგადოებას შორის ურთიერთდამოკიდებულების საკითხს.

მეცნიერები ცდილობენ განასხვავონ რეკლამა პიარისაგან. რეკლამა შესაძლებელია ყოველთვის არ იქნეს გამოყენებული ორგანიზაციის მიერ, მაგრამ ორგანიზაცია ყოველთვის იყენებს PR –ს. პიარი მოიცავს ყველას და ყველაფერს, იმ დროს, როცა რეკლამა შემოიფარგლება გარკვეული ამოცანების გაშუქებით (ყიდვა-გაყიდვა და სხვა), დ-ის მოქმედება უფრო ფართო და მრავალფეროვანია, ვიდრე რეკლამისა. ამიტომ ღ არ წარმოადგენს არც რეკლამის ფორმას, არც რეკლამის ნაწილს.

ზოგი მეცნიერი „პაბლიკ რილეიშენზ“ (PR)-ს განსაზღვრავს როგორც დარწმუნებისა და პროპაგანდის საშუალებას. ზოგიერთნი კი როგორც ურთიერთხელსაყრელი შეთანხმების და კეთილგანწყობის დამოკიდებულების ხელოვნება და მეცნიერება.

მრავალრიცხოვანი პრაქტიკული მაგალითების საფუძველზე ღ ასე განისაზღვრა:

„პაბლიკ რილეიშენზ“ (PR) – არის მმართველობითი ფუნქცია ურთიერთხელსაყრელი ურთიერთობის დამყარებაში და ხელის შეწყობაში ორგანიზაციასა და საზოგადოებას შორის. ამ ორგანიზაციის წარმატება და წარუმატებლობა დამოკიდებულია საზოგადოების განწყობასა და შეხედულებაზე.

პიარი მარკეტინგის შემადგენელი ნაწილია, რომელიც აქტუალურ როლს ასრულებს მარკეტინგული პრობლემების მოგვარებაში. საზოგადოებასთან ურთიერთობის სამსახურების შექმნით შესაძლებელია ფირმაში გადაიჭრას მნიშვნელოვანი პრობლემები, დაკავშირებული საქონლის ასორტიმენტთან და ხარისხთან, იგი ახდენს პროდუქციის გასაღების სტიმულირებას, ქმნის ნორმალურ ფსიქოლოგიურ კლიმატს. პაბლიკ რილეიშენზი ეხმარება ფირმებს მუშაკთა საქმიანობა წარმართონ შემდეგი მიმართულებით: დაამყარონ ურთიერთობა მთელ საზოგადოებასთან, სამთავრობო ორგანიზაციებთან, ადგილობრივ საზოგადოებრივ ჯგუფებთან, მიმწოდებლებთან, საფინანსო დაწესებულებებთან, მომხმარებლებთან, კონკურენტებთან, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებთან, მაკრო და მიკრო გარემოს ფაქტორებთან, პროდუქციის გამსაღებლებთან.

ჩამოთვლილი მიმართულებები ერთი მიზნით ერთიანდებიან, შეიქმნება ორგანიზაციასა და საზოგადოებას ან ცალკეულ ჯგუფებს შორის ურთიერთგაგება და საქმიანი ატმოსფერო, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის და საზოგადოების ინტერესების შეხამებას.

სანდო დამოკიდებულების შექმნა PR-ის წარმატებული ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა. მისი საქმიანობა შეიძლება ვრცელდებოდეს როგორც კონკრეტულ ადამიანზე, ისე ფირმაზე, კორპორაციაზე და თვით სახელმწიფოზეც კი. პოზიტიური დამოკიდებულების შექმნა რთული პროცესია, მასში შეიძლება ჩართული იყოს უამრავი ადამიანი.

PR-ის მიზანია არა შთაგონება, არამედ დარწმუნება. ის უნდა იყოს სამართლიანი, მართებული, ყურადღების მიმქცევი, ვინაიდან მხოლოდ ამ შემთხვევაში შეიძლება ნდობის გამოწვევა. ცივილიზებულ სამყაროში მიუღებელია განზრახ მცდარი ინფორმაციის მიწოდებით თვით კონკურენტების შეცდომაში შეყვანაც. ადრე თუ გვიან ტყუილი „ამოტივირება“ და „მატყუარა“ ფირმა ნდობას

დაკარგავს არა მარტო მოტყუებულ მხარესთან, არამედ სხვა კომპანიებთანაც და მასთან საქმის დაჭერას არავინ მოინდომებს. მართალია, არსებობს კომერციული საიდუმლოებები, მაგრამ ეს სრულიადაც არ ნიშნავს დეზინფორმაციას.

„საზოგადოებასთან ურთიერთობის“ სწორი ფორმირება არა მარტო კონკრეტული ამოცანის გადაჭრის საშუალებას იძლევა, არამედ მნიშვნელოვნად ამაღლებს ფირმის მართვის და მთლიანად ორგანიზაციის დონეს. ამ სფეროსადმი ყურადღების გამახვილებით ნებისმიერ ხელმძღვანელს შეუძლია თავიდან აიცილოს შესაძლო კონფლიქტები და შეამციროს კადრების დენადობა. საბოლოოდ, ყოველივე ეს ფირმასა და მის ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს თავისი პოზიცია გაამყაროს გარემომცველ სამყაროში.

დადებითი იმიჯის შექმნა განსაკუთრებით აუცილებელია საგარეო ურთიერთობებისას, როდესაც ჩვენი ფირმები ცდილობენ კავშირი დაამყარონ საზღვარგარეთელ პარტნიორებთან ისე, რომ არც კი იციან იმ ქვეყნის საგარეო ვაჭრობის მარეგულირებელი კანონმდებლობა, მათი განვითარების ეთნიკური თუ კულტურული თავისებურებანი. ყოველივე ეს ხელს უშლის სანდო კონტაქტების დამყარებას, რის გამოც ჩვენს ფირმებს საკმაოდ არასაიმედო რეპუტაცია ექმნებათ.

ამრიგად, „პაბლიკ რილეიშენზის“ მთავარი ამოცანაა ფირმის იმიჯის შექმნა და შენარჩუნება. ამისათვის გამოიყენება:

- პროპაგანდა, პრესის გამოსხმაურება;
- ფირმის ხელმძღვანელთან ინტერვიუს ორგანიზება;
- პრესკონფერენცია;
- საფირმო ლიტერატურის გამოცემა;
- გამოფენებში ან ბაზრობებზე მონაწილეობა;
- ფირმის სტილი.

„პაბლიკ რილეიშენზის“ სტრატეგიის შემუშავება უპირველესად ემორჩილება მთავარ მიზანს – ორგანიზაციის ინტერესების ჰარმონიზაცია იმათ ინტერესებთან, ვისგანაც დამოკიდებულია მისი განვითარება. ამისათვის საჭიროა შემუშავებული სტრატეგიის განხორციელება ცხოვრებაში, რაც ითვალისწინებს ორგანიზაციასა და საზოგადოების მრავალრიცხოვან ჯგუფებს შორის კომუნიკაციების დამყარებას.

ვთქვათ, მეწარმე მოელაპარაკა სერიოზულ პარტნიორს მომგებიანი საქმის შესახებ. თითქოს ყველაფერი ზედმიწევნით იყო მომზადებული. პარტნიორს ინტერესი დაეკარგა, ხელშეკრულება აღარ გაფორმდა, რის გამოც მეწარმე დაზარალდა. რაშია საქმე? მეწარმემ შეცდომა დაუშვა, როცა თავის თავზე მეტს ლაპარაკობდა, ვიდრე პარტნიორის მოგებაზე. ნებისმიერ საქმიან მოლაპარაკებებში დაუშვებელია მხოლოდ საკუთარ თავზე ლაპარაკი და აქცენტირება საკუთარ მოგებაზე. აუცილებელია პარტნიორის დარწმუნება იმაში, რომ კონტრაქტი მას დიდ მოგებას მოუტანს. პრაქტიკა ამტკიცებს, რომ მხოლოდ ასეთი მეთოდი იძლევა კომერციულ საქმიანობაში წარმატებას.

პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და სოციალურ ცხოვრებაში შეცდომების წარუმატებლობის და ჩავარდნების მრავალი მაგალითია. მაგრამ ყველას აქვს რაღაც საერთო. უპირველესად ეს არის სუსტი კავშირი საზოგადოებასთან, განსაკუთრებით ცალკეულ ჯგუფებთან, არასაკმარისი ყურადღება მოსახლეობის რეალური განწყობის მიმართ, საკუთარი თავის სარგებლობის შეგრძნების უცოდინარობა.

„პაბლიკ რილეიშენზ“-PR-ფირმის ქვედანაყოფია, იგი ორგანიზაციული სტრუქტურის ძლიერი შემადგენელი ნაწილია. განსაკუთრებით აქტიურ გავლენას ახდენს საწარმოს მიერ საქონლის გასაღების პოლიტიკაში. საზოგადოებასთან ურთიერთობის – „პაბლიკ რილეიშენზის“ სპეციალისტები შედიან მარკეტინგულ სისტემაში და ამიტომ აუცილებელია მარკეტინგის არსის საფუძვლიანად განხილვა პაბლიკ რილეიშენზის ფონზე.

„პაბლიკ რილეიშენზი“ მმართველობითი ფუნქციაა, რომელიც შეაფასებს საზოგადოებრივ აზრს, განსაზღვრავს ცალკეულ ან ორგანიზაციის პოლიტიკას საზოგადოების ინტერესებზე დაყრდნობით, გეგმავს და ასრულებს მოქმედების ამა თუ იმ პროგრამას, რათა მიაღწიოს საზოგადოების მხრიდან გაგებას და აღიარებას.

მარკეტინგიც მმართველობითი ფუნქციაა, რომელიც ამჟღავნებს ადამიანების მოთხოვნებს და სურვილებს, სთავაზობს საქონელს და მომსახურებას ამ მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად, ამყარებს ტრანზაქციას(მაგალითად, როცა ორივე მხარე, ორგანიზაცია და საზოგადოება ცვლიან ერთმანეთში იმას, რაც მათთვის ყველაზე ფასეულია, მნიშვნელოვანია), რის შედეგადაც პროდუქტები და მომსახურება გაიცვლება მიმწოდებლის ყველაზე ფასეულზე.

ზოგ ორგანიზაციაში მარკეტინგი და ღ ცალ-ცალკე მმართველობითი ფუნქციებია, თუმცა მიზნებით ერთმანეთს ავსებენ. მარკეტინგი ყურადღებას ამახვილებს მომხმარებელთა გაცვლის ურთიერთობაზე „მომსახურება მომსახურებისთვის“, რითაც მიღწეული იქნება ეკონომიკური მიზანი.

მარკეტინგული ინფორმაციის გავრცელება როგორც ორგანიზაციის გარემოში, ასევე მის გარეთ, პაბლიკ რილეიშენზის საქმეა. ღ ავრცელებს ინფორმაციას პროდუქტზე, მომსახურებაზე. აქვს არაპირდაპირი კომუნიკაცია მასობრივ აუდიტორიასთან. ღ იყენებს მასმედიას (რადიო, ტელევიზია, გაზეთები, ჟურნალები, ინტერნეტი), რომლის მეშვეობით ინფორმაცია გადაეცემა ინდივიდების დიდ ჯგუფს.

PR ორიენტირებულია არა იმდენად პროდუქციის წინ წაწევაზე, რამდენადაც – ორგანიზაციის წინ წაწევაზე.

„პაბლიკ რილეიშენზის“ სპეციალისტები, ფაქტიურად, წარმოადგენენ შუამავლებს წარმოდგენილ ორგანიზაციასა და საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებს შორის, რომელთანაც ორგანიზაციას აქვს საქმე. ამიტომ პიარ-მენეჯერს პასუხისმგებლობა ეკისრება როგორც იმ ორგანიზაციის წინაშე, რომლის სახელითაც მოქმედებს, ასევე საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფების წინაშე. ისინი მოწოდებულნი არიან ინფორმაცია გაავრცელონ მოსახლეობის დაინტერესებულ ჯგუფებში, ახსნან მოცემული ორგანიზაციის პოლიტიკა და საქმიანობა. მეორე მხრივ, პიარ-მენეჯერი ყურადღებით სწავლობს ამ ჯგუფების საზოგადოებრივ აზრს, რომელთა შესახებ ინფორმაციას აწვდის ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას. ის კი აუცილებლად ითვალისწინებს მოსახლეობის განწყობას და რეაგირებს მასზე.

„პაბლიკ რილეიშენზის“ ძირითადი პრინციპები ჩამოაყალიბეს ამერიკელმა მეცნიერებმა დ. ნიუსომ, ა. სკოტმა და ჯ. ტურკმა. ეს პრინციპებია:

- „პაბლიკ რილეიშენზს“ საქმე აქვს რეალობასთან და არა მოჩვენებით სინამდვილესთან, ფაქტებთან და არა ფიქციებთან. ამიტომ მისი პოლიტიკის საფუძველს წარმოადგენს აბსოლუტური სინამდვილე, პროგრამის დაგეგმვა და შესრულება, რომელთა მიზანია საზოგადოებრივი ინტერესების დაკმაყოფილება.
- „პაბლიკ რილეიშენზ“ – ეს პროფესია ორიენტირებულია ისეთ მომსახურებაზე, სადაც ძირითადია საზოგადოებრივი ინტერესები და არა საკუთარი თავისთვის გამორჩენა. სხვა სიტყვებით, „პაბლიკ რილეიშენზ“ – აბსოლუტურად თავდადებული სამსახურია საზოგადოებისადმი.
- პიარ-მენეჯერი ვალდებულია მიმართოს საზოგადოებას, რათა დაიცვას ორგანიზაციის პროგრამა და პოლიტიკა, სადაც მთავარია ამ პროგრამაში საზოგადოების ინტერესი.
- ვინაიდან პიარ-მენეჯერს უხდება ურთიერთობა საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფებთან მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით, რომელიც წარმოადგენს თავისი ხასიათის მიხედვით კომუნიკაციების საზოგადოებრივ არხს, ამიტომ მას

ევალება დაიცვას ამ არხების სიწმინდე, მან საზოგადოება არ უნდა შეიყვანოს განზრახ შეცდომაში მასობრივი ინფორმაციის საშუალებით.

– პიარ-მენეჯერი იმყოფება ორგანიზაციასა და მის გარშემო საზოგადოებას შორის და უნდა იყოს ეფექტური კომუნიკატორი, ორივე მიმართულებით უნდა გადასცეს ურთიერთგაგების ინფორმაცია.

– „პაბლიკ რილეიშენზის“ თანამშრომლებმა კარგად უნდა იცოდნენ საზოგადოების სხვადასხვა ჯგუფის აზრი, განწყობა, ფართოდ გამოიყენონ საზოგადოების აზრის შესწავლის მეცნიერული მეთოდები. „პაბლიკ რილეიშენზის“ სისტემა არ უნდა დაკმაყოფილდეს ვარაუდებით.

– „პაბლიკ რილეიშენზის“ თანამშრომლები არ უნდა დაეყრდნონ მხოლოდ ინტუიციას, საზოგადოების და ორგანიზაციების პრობლემების გადასაწყვეტად. ისინი უნდა დაეყრდნონ ისეთი სოციალური მეცნიერების დასკვნებს, როგორც არის ფსიქოლოგია. ფართოდ გამოიყენონ საზოგადოებრივი აზრის, კომუნიკაციის პროცესები და სემანტიკის შესწავლის მეთოდოლოგია.

– პიარის მუშაკებმა დროულად უნდა განუმარტონ საზოგადოებას პრობლემის არსი, მანანდე, სანამ არ გადაიზრდება კრიზისში. ეს იმას ნიშნავს, რომ პიარ-მენეჯერმა დროულად უნდა ატეხოს განგაში და მისცეს ხალხს დარიგება, რომ მერე არ აღმოჩნდნენ მოულოდნელ სიტუაციაში.

– „პაბლიკ რილეიშენზის“ მუშაკთა შრომა უნდა შეფასდეს ერთი კრიტერიუმის საფუძველზე – პიარ-მენეჯერის პირადი თვისება განისაზღვრება მისი რეპუტაციით, ქცევის ეთიკით.

6.5. საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზი

მარკეტინგულ ღონისძიებათა სისტემაში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მომენტს ბაზრის გამოკვლევა, კონკურენციის დროული და სწორი შეფასება წარმოადგენს. ფირმის საბაზრო შესაძლებლობების ანალიზი გულისხმობს ფირმის მიზნებისა და რესურსების თანაფარდობის შესწავლას, რაც პირველ რიგში ახალი ბაზრების გამოვლენის შესაძლებლობაში გამოიხატება.

სიტყვა ბაზარი სპარსული წარმოშობისაა და ნიშნავს ადგილს, სადაც საქონლის ყიდვა და გაყიდვა ხორციელდება. ბაზარი არის მიწოდებისა და მოთხოვნის დამაკავშირებელი – შუალედური რგოლი.

არსებობს ბაზრის სამი ძირითადი სახე:

1. საქონლისა და მომსახურების ბაზარი, რისთვისაც აუცილებელია სასაქონლო ბირჟების, საბითუმო და საცალო ვაჭრობის მარკეტინგული ორგანიზაციების შექმნა და ფუნქციონირება;

2. წარმოების ფაქტორთა ბაზარი, რომელიც გულისხმობს ისეთი ფაქტორების ყიდვა-გაყიდვას, როგორცაა: მიწა, შრომა და კაპიტალი. მიწის ფაქტორში იგულისხმება არა მხოლოდ უშუალოდ მიწა, არამედ მიწის წიაღი და ნედლეული, რომელიც მიიღება მიწის ზედაპირიდან. შრომის ფაქტორი განიხილება, როგორც ფირმის ყველა მუშაკის მიერ გაწეული მომსახურება. ამ ფაქტორის უმნიშვნელოვანესი ინსტრუმენტია შრომის ბირჟა, სადაც უშუალოდ ხდება სხვადასხვა სახის სამუშაო ძალაზე მოთხოვნისა და მიწოდების ფორმირება.

წარმოების ისეთი ფაქტორი, როგორცაა კაპიტალი, მოიცავს წარმოების საშუალებებს, შენობებს, ნაგებობებს, დაზგებს, მოწყობილობასა და ფულად სახსრებს.

3. საფინანსო ბაზარი ანუ ფულადი ბაზარი – ეს არის ბაზარი, რომელიც ასახავს ფინანსურ სახსრებზე (ფულზე, ობლიგაციებზე, აქციებზე) მოთხოვნასა და

მიწოდებას. საფინანსო ბაზარი გულისხმობს საფონდო, სავალუტო ბირჟების ფუნქციონირებას.

სამივე ბაზარი ორგანულ ურთიერთობაში იმყოფებიან და ზემოქმედებენ ერთმანეთზე.

ახალი ბაზრების გამოვლენის შემდეგი ვარიანტები არსებობს:

	არსებული პროდუქტი	ახალი პროდუქტი
არსებული ბაზარი	1. საბაზრო წილის გაზრდა	3. პროდუქტის შემუშავება
ახალი ბაზარი	2. ახალ ბაზრებზე შეღწევა	4. სრული დიფერსიფიკაცია

ბაზარზე პროდუქციის წარმატებით გატანისათვის საჭიროა გავიაროთ შემდეგი სისტემა:

ბაზრის სეგმენტაცია — მიზნობრივი სეგმენტის არჩევა საქონლის ბაზარზე პოზიციონირება.

ბაზრის სეგმენტაცია ხდება სხვადასხვა კრიტერიუმებით:

– ეკონომიკური დანიშნულების მიხედვით შეიძლება იყოს: სამომხმარებლო საქონლისა და მომსახურების ბაზარი; სანედლეულო ბაზარი, სამრეწველო დანიშნულების საქონლის ბაზარი, შრომის ბაზარი, ფასიანი ქაღალდების ბაზარი, მეორადი ნედლეულის ბაზარი და ა.შ.

– გეოგრაფიული მდებარეობის მიხედვით – ადგილობრივი ბაზარი, ეროვნული ბაზარი, მსოფლიო ბაზარი.

– დარგობრივი ნიშნის მიხედვით – საავტომობილო ბაზარი, ნავთობის ბაზარი, ღვინის ბაზარი, კომპიუტერული ბაზარი და ა.შ.;

– კონკურენციის დონის მიხედვით – მონოპოლისტური ბაზარი, ოლიგოპოლიური ბაზარი, თავისუფალი ბაზარი, შერეული ბაზარი.

– გაყიდვის ხასიათის მიხედვით – საბითუმო ბაზარი, საცალო ბაზარი.

– სეგმენტაცია დემოგრაფიული პრინციპით გულისხმობს მოსახლეობის დაყოფას შემდეგი ნიშნებით: სქესი, ასაკი, ოჯახის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი, შემოსავლების დონე, საქმიანობის სახეობა, განათლება, რელიგია, რასა, ეროვნება და ა.შ.

– სეგმენტაცია ფსიქოლოგიური პრინციპით გულისხმობს ბაზრის დაყოფას შემდეგი შესაძლო ნიშნებით: ცხოვრების წესი, პიროვნების ტიპი, საზოგადოებრივი მდგომარეობა და ა.შ.

– სეგმენტაცია ქცევის პრინციპით. ამ შემთხვევაში ბაზარი იყოფა შემდეგი ნიშნებით: ცოდნა, შეხედულება, საქონლის გამოყენების ხასიათი, რეაქცია პროდუქციაზე და ა.შ.

საბაზრო სეგმენტი უნდა იყოს:

- გაზომვადი;
- მარტივად საკომუნიკაციო და მისაწვდომი;
- რეალური და მდგრადი;
- სარგებლის მომტანი.

საქონლის ბაზარზე პოზიციონირება გულისხმობს მომხმარებლის ცნობიერებაში მის განსაკუთრებულ, სხვებისგან განსხვავებული პოზიციის უზრუნველყოფას. ეს კი მიიღწევა პროდუქტისათვის შესაბამისი სლოგანის (დევიზის) შემუშავებით. მეწარმე რამდენიმე სიტყვით ახდენს სასარგებლო თვისებების აღწერას, იმის მტკიცებას, თუ რატომ უნდა შეიძინოს მაინცდამაინც ეს პროდუქტი მომხმარებელმა.

მარკეტინგული გამოკვლევის მიზანია განსაზღვროს თუ რა ტევადობა შეიძლება გააჩნდეს ბაზარს. ბაზრის ტევადობა ნიშნავს საქონლის გასაღების შესაძლებლობას, იმას, თუ რა რაოდენობის და ფასის საქონლის რეალიზაციის შესაძლებლობას იძლევა ის.

ბაზრის ტევადობასთან დაკავშირებით მარკეტინგმა უნდა გამოავლინოს მისი განმსაზღვრელი პირობები – მოთხოვნა და მიწოდება, მისი არსებობის წყაროები – სასაქონლო წარმოება და მოსახლეობის ფულადი შემოსავალი. ასევე ბაზრის ტევადობის განმსაზღვრელი ფაქტორები – ფასების დონე, მოსახლეობის საქონლით უზრუნველყოფის დონე, მოსახლეობის რიცხოვნობა, შემადგენლობა, ბუნებრივ-კლიმატური პირობები.

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

მეწარმისათვის ასევე აუცილებელია ბაზრის კონიუნქტურის შესწავლა. ბაზრის კონიუნქტურა არის საქონლის რეალიზაციის კონკრეტული პირობები, რაც განისაზღვრება მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობით ყოველ მოცემულ მომენტში. კონიუნქტურის მდგომარეობას ბაზარზე ახასიათებს შემდეგი მაჩვენებლები: საქონლის მარაგის დონე საბითუმო და საცალო ვაჭრობაში, ფასების დონე და თანაფარდობა, მოსახლეობის ფულადი დანაზოგების და საცალო საქონელბრუნვის შეფარდება და სხვა.

კონიუნქტურის ცვლილებებს ბაზარზე იწვევს გვალები, სხვა სტიქიური მოვლენები, საქონლის მოძველება, მისი დეფიციტურობა, მოსახლეობის ფულადი ანაბრების ზრდა ბანკებში და სხვა. ბაზრის კონიუნქტურის შესწავლა ფირმას შესაძლებლობას აძლევს გააფართოოს, შეამციროს ან შეწყვიტოს წარმოება. ყოველივე ეს ბაზრის საქონლით მომარაგების ან მოთხოვნის უკეთ დაკმაყოფილების გარანტიებს ქმნის.

ძირითადი ტერმინები

- მარკეტინგი
- მარკეტინგის კომუნიკაციები
- ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია
- რეკლამა
- პაბლიკ რილეიშენზი
- ბაზრის ტევადობა
- ბაზრის კონიუნქტურა

საკონტროლო კითხვები

1. ჩამოაყალიბეთ მარკეტინგის არსი.
2. დაასახელოთ მარკეტინგის კომუნიკაციები.
3. რა არის რეკლამა და რა საშუალებებით ხორციელდება იგი?
4. რა არის პაბლიკ რილეიშენზის მთავარი ამოცანა?
5. რა არის ბაზარი და რა კრიტერიუმებით ხდება მისი კლასიფიკაცია?
6. რა არის ბაზრის ტევადობა და რა ფაქტორები მოქმედებენ მის ცვლილებაზე?
7. რა არის ბაზრის კონიუნქტურა?

პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი

კოკა-კოლას ყველაზე დიდი, მარკეტინგული ფიასკო



1985 წელს, მას შემდეგ რაც კოკა-კოლას დაბადებიდან თითქმის მთელი საუკუნე გავიდა, კოკა-კოლას ხელმძღვანელობამ დაუშვა შეცდომა, რომელიც მომავალში უამრავ სახელმძღვანელოში შევიდა, გახდა უამრავი განხილვის საგანი, მის გარშემო შეიქმნა ბევრი თეორია, მოკლედ გახდა შესანიშნავი მაგალითი, თუ როგორ არ უნდა მოექცე საკუთარ პროდუქტს.

ამ მცდარი გადაწყვეტილების შემდგომ, კოკა-კოლას აბონენტთა მომსახურების ხაზი უბრალოდ დაიბომბა სატელეფონო ზარებით, ხალხი ამბობდა, რომ გადადიოდა პეპსის სმაზე, მოუწოდებდა კომპანიას შეეცვალა გადაწყვეტილება, გარდა მომხმარებელთა უარყოფითი ზარებისა კოკა-კოლამ მიიღო უამრავი უკმაყოფილების წერილი საკუთარი მისამართით.



ახალი ფორმულა

მოდით გავეყუთ ისტორიას და ვნახოთ, რა მოხდა სინამდვილეში და რაც ყველაზე მთავარია – რა დასკვნა შეგვიძლია გამოვიტანოთ სხვების შეცდომებიდან.

1985 წელი იდგა და პეპსი სულ უფრო იკრებდა ძალას, იმავდროულად პარავდა კოკა-კოლას ბაზრის წილს, ამ უკანასკნელის გაყიდვები სულ უფრო ვარდებოდა, გემოს შედარებისას უმეტესობა მომხმარებლისა აღიარებდა, რომ პეპსი უფრო მოსწონდა, რადგან მას უფრო მოტკბო და უცნაურად რბილი გემო ჰქონდა. რაღაც ცვლილება აუცილებელი იყო, ასე ფიქრობდა კოკა-კოლას იმდროინდელი ხელმძღვანელობა.

როგორც ნიუ-იორკ თაიმსი წერს, კოკა-კოლას კვლევისა და განვითარების ჯგუფმა ახალი ფორმულა მიიღო დიეტური კოკა-კოლას კვლევის პროცესში. ახალი ფორმულა უფრო მოტკბო გემოსი გახლდათ, ხოლო ჩატარებულმა კვლევამ ცხადყო, რომ მომხმარებელი ახალ ფორმულას ამჯობინებდა ძველს. გადაწყდა ახალი ფორმულის ჩაშვება და ძველის მთლიანად ამოღება ბაზრიდან. ყველაფერი საიდუმლოდ დაიგეგმა, სიახლის შესახებ არ იცოდნენ თვითონ ჩამომსხმელებმაც და კოკა-კოლას პერსონალმაც კი. დაიწყო სრული რებრენდინგი და სარეკლამო რგოლების მომზადება. მსახიობებმა, რომლებიც რეკლამებში მონაწილეობდნენ, არ იცოდნენ, რომ ახალ ფორმულას უწევდნენ რეკლამას და პრესკონფერენციაზე გაცხადებულ ახალ ამბავს ყველა კარგად შეხვდა. მათ შორის დისტრიბუტორები. მათთვის ყველაზე კარგად იყო ცნობილი კოკა-კოლას გაყიდვების შემცირების შესახებ.

ახალ ამბავს ყველა კარგად შეხვდა, მაგრამ სიხარული ნაადრევი აღმოჩნდა. რამდენიმე დღეში უკმაყოფილო მომხმარებელმა კომპანიაში რეკვა დაიწყო. ისინი ითხოვდნენ ძველი ფორმულის დაბრუნებას. ბევრი ამბობდა, რომ „თითქოს ძველი მეგობარი დაკარგეს“. კოკა-კოლას სატელეფონო ხაზი დღეში ათასამდე ასეთ ზარს იღებდა, ხოლო მათი საფოსტო ყუთი გატენილი იყო უკმაყოფილო კლიენტების წერილებით. რამდენიმე დღეში კომპანიის ხაზზე დღეში ექვსი ათასი უკმაყოფილო კლიენტი რეკავდა. ამასობაში პეპსი გამარჯვებას ზეიმობდა, თან რა თქმა უნდა ცეცხლზე ნავთი დაასხა და დაიწყო PR აქცია, რომლის მთავარი მესიჯი იყო „კოკა-კოლა მიხვდა, რომ მის სასმელს ცუდი გემო აქვს და ამიტომ ცვლის“. რა თქმა უნდა თან დაურთო სატელეფონო რეკლამაც, სადაც მოხუცი კაცი ამბობდა „მათ ჩემი კოლა მოკლეს“...

მას შემდეგ, რაც 40 000 უკმაყოფილების წერილი დაუგროვდათ, ანუ 77 დღის მერე – კოკა-კოლამ დააბრუნა ძველი ფორმულა, ნიშნულით Coca-Cola Classic და რაოდენ საოცარიც არ უნდა იყოს, გაყიდვებმა მიაღწიეს პიკს და დაამყარეს ბოლო 12 წლის გაყიდვების რეკორდი. ხალხი ძველ ფორმულას მიესია სრული ამ სიტყვის მნიშვნელობით. ცხადია მას მერე ბევრი ითქვა იმაზე, რომ ამ საქციელით კოკა-კოლამ უბრალოდ თავი გადაიჩინა და არანაირი შეცდომა არ ყოფილა, თუმცა კომპანიის მმართველმა ასე უპასუხა ამ პრეტენზიას: „ჩვენ არც ამდენად სულელები ვართ და არც ამდენად ჭკვიანები“.

რა დასკვნები შეიძლება გაგაკეთოთ ჩვენ?

1. ცვლილება არ შეიძლება მოახდინო მხოლოდ ცვლილების გამო! – კოკა-კოლას მთავარი პრობლემა გახდა ის, რომ მათ მთლიანად გააქრეს ბაზრიდან ძველი პროდუქტი, გადასვლა – თუკი ის საერთოდ მოხდებოდა, უნდა ყოფილიყო ნელი და დროში გაწელილი, რადგან პროდუქტის მიმართ ლოიალობა არ ქრება ერთიანად. მას კარგად იყენებს მაიკროსოფტი და სხვა კომპანიები. ახალი პროდუქტის შემოტანისას წლების მანძილზე გრძელდება წინა პროდუქტების მხარდაჭერა. წარმოიდგინეთ რა მოხდებოდა მაიკროსოფტს უეცრად რომ გაექრო Windows XP და აეჭულებინა მომხმარებელი გადასულიყო Windows Vista-ზე.
2. ნუ შეგეშინდება უკან დაბრუნების – კოკა-კოლას რომ არ დაებრუნებინა ძველი ფორმულა, ექსპერტების აზრით, ახლა უკვე პეპსი იქნებოდა ბაზარზე დომინანტი.



The Coca-Cola Company
კოკა-კოლა კლასიკური

წყარო: <http://marketeer.ge/marketing/coca-cola-biggest-marketing-blunder.html>

თაზი 7. სამეწარმეო საქმიანობის მართვის სისტემა

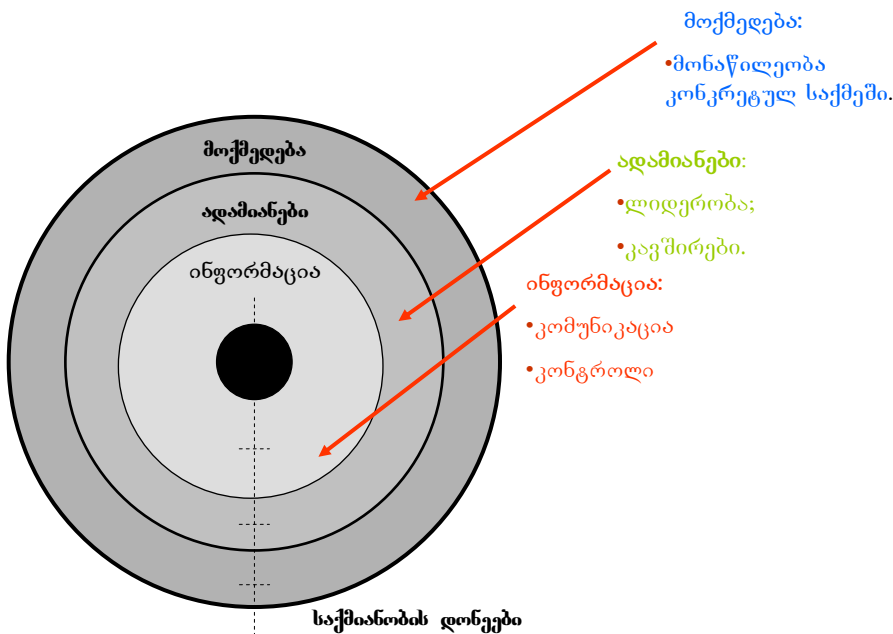
7.1. მენეჯმენტის არსი და ფუნქციები

მეცნიერება სამეწარმეო ორგანიზაციის მართვის შესახებ არის მენეჯმენტი. იგი ადამიანთა საქმიანობის დაგეგმვას, ორგანიზაციას, ხელმძღვანელობას და მოტივაციას, ბიზნესის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისი გეგმების რეალიზაციას გულისხმობს.

მენეჯმენტის ყველაზე გავრცელებულ განმარტებას მიეკუთვნება მისი განსაზღვრა, როგორც ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის პროცესი სპეციფიკური ფუნქციების და ორგანიზაციის ხელთ არსებული რესურსების მეშვეობით.

ორგანიზაციას ხშირად წარმოიდგენენ როგორც სისტემას, რომელშიც შედის გარკვეული რესურსები, მიმდინარეობს რიგი შიდა პროცესები, რომელთა შედეგად რესურსები გარდაიქმნება პროდუქციად ან მომსახურებად. მართვა ამ სისტემის ერთ ერთ ელემენტს წარმოადგენს, ის განსაზღვრავს მიზანთან მისასვლელ გზებს, მის საქმიანობას.

მენეჯერული საქმიანობის დონეები



ეს არის ჰენრი მინცბერგის მენეჯერის საქმიანობის დონეების სქემა, რომლის მიხედვითაც მენეჯერს სამ დონეზე უწევს საქმიანობა. ესენია

- ინფორმაციული დონე გულისხმობს აქტიურ კომუნიკაციურ პროცესს მენეჯმენტში და ინფორმაციის მნიშვნელობა კონტროლის ფუნქციის შესრულებისას. მენეჯერი ვალდებულია შეაგროვოს შიდა და გარე ინფორმაცია, გადასცემს ის შესაბამისი მიმართულებით ან მათზე დაყრდნობით მიიღოს გადაწყვეტილებები, ასევე კონტროლის პროცესში შესაბამისი ღირეპტივების გამომუშავებას და მათ ადრესაციას შესაბამისი

ადამიანებისათვის. ამ დონეზე მენეჯერი არის მაკონტროლებელი, ინფორმაციის გამაგრებელი, წარმომადგენელი.

- **ადამიანური ურთიერთობის დონე** მოიცავს მენეჯერისათვის უმნიშვნელოვანეს **ლიდერის** ფუნქციებს, რომლებიც ხორციელდება ცალკეული ინდივიდის, ჯგუფის და მთლიანად ორგანიზაციის დონეზე, ასევე მენეჯერულ უნარს, ორგანიზაციის ინტერესებიდან გამომდინარე დაამყაროს გარე კავშირები, სათანადოდ წარმოადგინოს და დაიცვას საკუთარი საწარმოს ინტერესები გარეშე სუბიექტებთან ურთიერთობაში. ამ დონეზე ის არის ხელმძღვანელი, ლიდერი, მაკავშირებელი
- **მოქმედების** დონე გულისხმობს მენეჯერის მიერ გადაწყვეტილების მიღებას, პრობლემების გადაჭრას, რესურსების განაწილებას ანუ, მენეჯერის მხრიდან აქტიურ ქმედებებს სხვადასხვა ტიპის საქმიანობასთან დაკავშირებით, შეხვედრებისა და მოლაპარაკებების წარმართვას, იგი ხშირად თავად აკეთებს იმ საქმეებს, რომლითაც შეიძლება დაკავებული იყოს რომელიმე თანამშრომელი.

„მენეჯმენტის მამად“ წოდებული, **მართვის ადმინისტრაციული** სკოლის თვალსაჩინო წარმომადგენელმა ფაიოლიმ (1841-1925) 1916 წელს გამოქვეყნებულ ნაშრომში „ორგანიზაცია, დასაქმება, კოორდინაცია, კონტროლი“ საწარმოო ურთიერთობებთან დაკავშირებული ყველა ქმედება შემდეგ 6 ჯგუფად დაყო:

1. ტექნიკური (წარმოება, ადაპტაცია);
2. კომერციული (ყიდვა, გაყიდვა, გაცვლა);
3. ფინანსური (კაპიტალის ძიება და მისი ოპტიმალური გამოყენება);
4. უშიშროების (ადამიანთა და ქონების დაცვა);
5. აღრიცხვა (ხელახალი აღრიცხვა, ბალანსი, სტატისტიკა);
6. მენეჯმენტული (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, მართვა, კოორდინაცია).

ფაიოლის განმარტებით მენეჯმენტი შემდეგ 5 ელემენტს შეიცავს:

1. პროგნოზირება და დაგეგმვა-მომავლის განჭვრეტა და მოქმედების გეგმის დასახვა;
2. ორგანიზება-საწარმოო სტრუქტურის, მასალებისა და ადამიანური რესურსების შექმნა;
3. მართვა-კადრების მოქმედების წარმართვა;
4. კოორდინირება-ყველა ქმედებისა და ძალისხმევის ურთიერთდაკავშირება და უნიფიცირება;
5. კონტროლი -დადგენილი წესისა და ბრძანების შესაბამისად სამუშაოს მიმდინარეობის შემოწმება.

ამ კლასიფიკაციის საფუძველზე მან შექმნა მენეჯმენტის შემდეგი პრინციპები, რომლებიც დღესაც აქტუალურია, ესენია:

1. შრომის დანაწილება;
2. ძალაუფლება და პასუხისმგებლობა;
3. დისციპლინა;
4. ბრძანებათა ერთგვაროვნება;
5. მიმართულების ერთგვაროვნება;
6. პირადი ინტერესების დამორჩილება ზოგადისადმი;
7. დაჯილდოება;
8. ცენტრალიზება ან დეცენტრალიზება;
9. კავშირის ჯაჭვი;
10. წესრიგი;
11. თანასწორუფლებიანობა,სამართლიანობა;
12. კადრების დაბალი დენადობა,სამუშაო ადგილის სტაბილურობა;
13. ინიციატივა;

14. კორპორაციული სული: მენეჯმენტი უნდა ჩამოაყალიბოს თანამშრომელთა მაღალმორალური დონე.

განურჩევლად საწარმოს ტიპისა, მენეჯმენტი ოთხ ძირითად ფუნქციას ასრულებს:

I ფუნქცია: დაგეგმვა

დაგეგმვის ფუნქცია გულისხმობს გადაწყვეტილებების მიღებას იმის შესახებ, თუ როგორი უნდა იყოს ორგანიზაციის მიზნები და რა უნდა გააკეთონ ორგანიზაციის წევრებმა, რომ მიაღწიონ ამ მიზნებს. ის მოიცავს:

- მიზნების განსაზღვრას;
- სტრატეგიის ჩამოყალიბებას;
- გეგმის შემუშავებას საქმიანობის კოორდინაციისათვის.

დაგეგმვისას ორგანიზაცია პასუხობს კითხვებს:

- ✓ განვითარების რა დონეზეა ორგანიზაცია?
- ✓ საით უნდა წავიდეს ორგანიზაცია?
- ✓ როგორ უნდა მიაღწიოს მიზანს?
- ✓ რა ამოცანების გადაჭრაა საჭირო მიზნის მისაღწევად?
- ✓ ვინ რას გააკეთებს ?
- ✓ როგორ ხდება ამ საქმიანობის დაჯგუფება ანუ ვინ ვისთან აგებს პასუხს შესრულებაზე?
- ✓ სად ან რა დონეზე ხდება გადაწყვეტილების მიღება?

II ფუნქცია: ორგანიზება

სამუშაოს ორგანიზება გულისხმობს საწარმოო რესურსების ერთად თავმოყრას, კოორდინაციას და მიზნობრივ განაწილებას.

ორგანიზება მოიცავს სფეროებს:

- ინდივიდის დავალების განსაზღვრა;
- განყოფილებებად დაჯგუფება;
- განყოფილებებს შორის კოორდინაცია;
- ძალაუფლების განაწილება ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის

III ფუნქცია: ხელმძღვანელობა, ლიდერობა

მოიცავს:

- თანამშრომლების მოტივირებას;
- საქმიანობის წარმართვას მოცემული სიტუაციისათვის შესატყვისი ყველაზე ეფექტიანი ხერხით;
- ეფექტიანი კომუნიკაციების გზების გამონახვას თანამშრომლებთან;
- საწარმოო კონფლიქტების გადაწყვეტას.

IV ფუნქცია: კონტროლი

კონტროლის პროცესში მენეჯმენტი წყვეტს ოთხ ძირითად ამოცანას:

- 1) უზრუნველყოფს გეგმების განხორციელების დაწყებას;
- 2) თვალყურს ადევნებს გეგმების შესრულებას და აგროვებს უკუკავშირის ინფორმაციას (გეგმების შესრულების შესახებ);

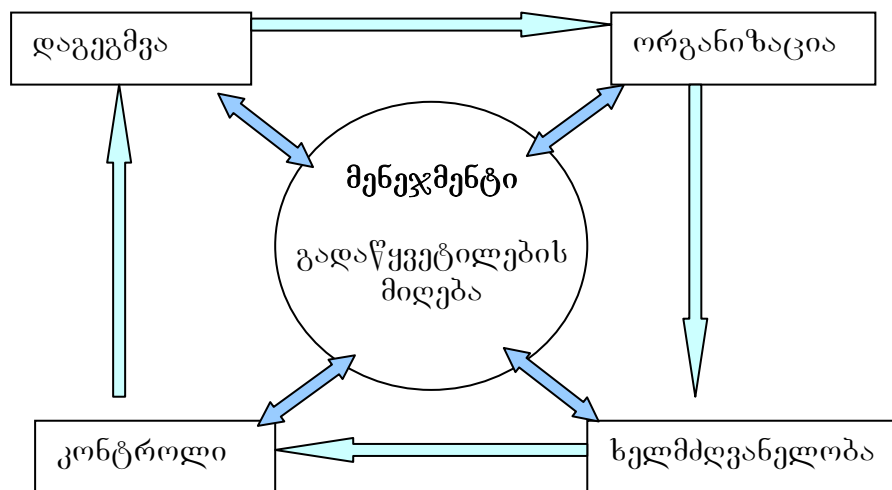
3) განსაზღვრავს მაკორექტირებულ მოქმედებებს, იმისთვის რომ საბოლოო შედეგები შეესაბამებოდეს დაგეგმილს;

4 წარმოშობილი პრობლემების აღმოსაფხვრელად სათანადო ზომებს იღებს.

კონტროლი გულისხმობს:

- საქმიანობის მონიტორინგს, თუ რამდენად შეესაბამება იგი დაგეგმილს;
- საქმიანობის შეფასებას;
- მნიშვნელოვანი გადახრების შემთხვევაში მაკორექტირებელი ღონისძიებების გატარებას;

ვინაიდან მართვის თითოეული ფუნქციის შესრულებისას მენეჯერს მუდმივად გადაწყვეტილების მიღება უხდება, შეიძლება საწარმოო მართვის სისტემა შემდეგი სქემით სახით წარმოვიდგინოთ



წარმატებული მართვისას

- შემუშავებული და გამართული ფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა
- შემუშავებულია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია
- მიმდინარეობს გუნდურად მუშაობა
- დადგენილია ორგანიზაციული ქცევის წესები
- წესები არ იცვლება სიტუაციების ან პიროვნებების მიხედვით (იშვიათი გამონაკლისის გარდა)
- დადგენილია შეფასების სისტემა
- წესები + სივრცე თავისუფალი მოქმედებისათვის = ორგანიზაციულ კულტურას

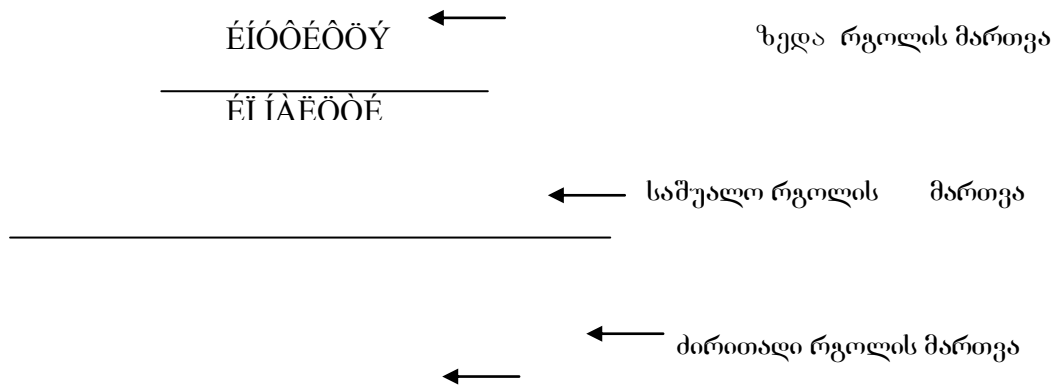
საწარმოს მართვისას მენეჯმენტის ძირითადი რესურსებია:

- დრო – ყველაზე სწრაფად ამოწურვადი რესურსი.

- ადამიანური რესურსები – ყველაზე რთულად სამართავი რესურსი, რამდენადაც მართვისას მათზე ნებისმიერი ტიპის ზემოქმედება მენეჯმენტს უკან უბრუნდება, რთულია მოტივაციის შენარჩუნება;
- კაპიტალური რესურსები, ტექნოლოგიები,
- ნედლეული, რომლის ხარისხი განსაზღვრავს პროდუქციის ხარისხს;
- ფულადი სახსრები;
- გარემო რესურსები – მათი იდენტიფიკაცია და ეფექტიანი გამოყენება მნიშვნელოვნად ამცირებს დანახარჯებს;
- ინფორმაცია, რომელსაც ეყრდნობა გადაწყვეტილებები;
- კავშირები სხვა ორგანიზაციებთან და გავლენიან პერსონებთან თუ ინვესტორებთან.

რესურსების მართვის მეთოდები:

- ორგანიზების მეთოდი (მიზნებისა და ამოცანების განსაზღვრა, ინსტრუქცია, კონტროლი, დისციპლინა)
 - ეკონომიკური მეთოდი (სამეურნეო ანგარიშები)
- სოციალურ-ფსიქოლოგიური (პიროვნების, კოლექტივის ფსიქოლოგიის გათვალისწინება, კლიმატის შექმნა, ორგანიზაციული კულტურის ფორმირება, მოტივირება, სტიმულირება)
- მართვის სისტემაში გამოყოფენ ორგანიზაციის მართვის სამ დონეს:
- ✓ ინსტიტუციონალური დონე ანუ ზედა რგოლი
 - ✓ მმართველობითი დონე ანუ საშუალო რგოლი
 - ✓ ტექნიკური დონე ანუ ქვედა რგოლი





ეს შეიძლება სულ ამოვიღოთ

მენეჯმენტის დონეები

ზედა რგოლის (Top)

პრეზიდენტი, გენერალი, ვიცე-პრეზიდენტი, უნივერსიტეტის რექტორი

საშუალო რგოლის (Middel Level)

მთავარი ბუღალტერი, მთავარი ინჟინერი, კაპიტანი

ქვედა რგოლის (Low Level)

საამქროს უფროსი, უბნის ოსტატი, სერჟანტი

დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები (უმცროსი მმართველები) ძირითადად დაკავებულნი არიან საწარმოო დავალებათა შესრულების კონტროლით (როგორ ვაკეთოთ?). ისინი პასუხს აგებენ მათზე გამოყოფილი რესურსების (ხელფული, მასალები და სხვ.) ეფექტიან გამოყენებაზე. ამ კატეგორიის მუშაკთა ტიპური თანამდებობებია: ოსტატი, უფროსი მეღდა, განყოფილების გამგე და ა.შ.

საშუალო რგოლის ხელმძღვანელების მიერ ხორციელდება დაბალი რგოლის ხელმძღვანელთათვის ამოცანების განსაზღვრა, სამუშაოს კოორდინირება და კონტროლი (რა და როგორ ვაკეთოთ?). ამ რანგის ხელმძღვანელების როლი და რაოდენობა ორგანიზაციებში განუწყვეტლივ იზრდება. ამის შედეგად მათ შორისაც შეიმჩნევა განსხვავება. გამოყოფენ საშუალო ხელმძღვანელთა ზედა დონე და საშუალო ხელმძღვანელთა ქვედა დონე. მათ წარმომადგენლებად შეიძლება მივიჩნიოთ მაგ. ფაკულტეტის დეკანი, ოფიცრები, ამ კატეგორიის მუშაკები ასრულებენ ბუფერის როლს დაბალი და უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობას შორის: ამზადებენ ინფორმაციას უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელების მიერ გადაწყვეტილების მისაღებად და უკანასკნელთა გადაწყვეტილებები კონკრეტული დავალებების სახით დაჰყავთ დაბალი რგოლის ხელმძღვანელობამდე.

უმაღლესი რგოლის (TOP) ხელმძღვანელები წარმართავენ სოციალური სტრუქტურებისა და სოციალურ-ეკონომიკური სისტემების საქმიანობას და გვევლინებიან მათ მეთაურებად: პრეზიდენტი, გენერალური დირექტორი, საბჭოს თავმჯდომარე, რექტორი და ა.შ.

მენეჯერთა შრომის პროფესიონალური და ტექნოლოგიური დანაწილება ითვალისწინებს შესრულებული სამუშაოების სახეებს, პასუხისმგებლობის ხარისხსა და ოდენობას და სირთულეს. ამ კრიტერიუმების გათვალისწინებით ორგანიზაციის მართვის აპარატში გამოყოფენ სამი კატეგორიის მუშაკებს: **ხელმძღვანელებს, სპეციალისტებსა და მოსამსახურეებს**. თუ მათ შრომას მართვის პროცესის ტექნოლოგიის თვალსაზრისით განვიხილავთ, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ

- ✓ ხელმძღვანელთა ამოცანაა გადაწყვეტილებათა მიღება და მათი პრაქტიკული რეალიზაციის ორგანიზაცია.
- ✓ სპეციალისტები ამუშავებენ გადაწყვეტილებათა ვარიანტებს
- ✓ მოსამსახურეები უზრუნველყოფენ მთელი ამ პროცესის მიმდინარეობას.

მენეჯერის მაღალი დონე ყველაზე მნიშვნელოვანია, რადგან აქ მუშავდება **ფირმის განვითარების სტრატეგია**. საშუალო დონე ამუშავებს ფირმის სტრატეგიის განხორციელების გეგმას, ხოლო ძირითადი კი უზრუნველყოფს კონკრეტული სამუშაოს შესრულებას.

მართვის მაღალი დონის ეფექტიანობა ფასდება ფირმის მდგომარეობის სტაბილურობით, მაღალი მოგებით, ბაზრის გაფართოებით, ფირმის განვითარებით. თუმცა აღსანიშნავია, რომ ბოლო დროს ფირმის ეფექტიანობის ძირითად კრიტერიუმად მიჩნეულია არა მოგება, არამედ ფირმის განვითარების ტემპები და ბაზარზე მისი წილის სიდიდე, რასაც მაღალი დონის მენეჯერთა კვალიფიკაცია განაპირობებს.

ორგანიზაციული მუშაობა ანუ სამუშაოს ორგანიზება არის რესურსების განაწილებისა და ურთიერთშესაბამისობის პროცესი დასახული მიზნების მისაღწევად (დასახული გეგმების განხორციელების მიზნით).

მთავარი ორგანიზაციული პრობლემა შრომის ოპტიმალური დანაწილება და შტატების კომპლექტაციაა. სამუშაო ამოცანის შესაბამისი პიროვნებების, კომპიუტერული პროგრამების თუ სატვირთო მანქანების მოძრაობის მარშრუტისა და გრაფიკის დადგენა, კორესპოდენციებისა და ინსტრუქციების დაგზავნა, საჭირო ფართის უზრუნველყოფა და სხვა მენეჯმენტის ორგანიზაციული ფუნქციაა.

ორგანიზება მოიცავს სფეროებს:

- ინდივიდის დავალების განსაზღვრა;
- განყოფილებებზე დაჯგუფება;
- განყოფილებებს შორის კოორდინაცია;
- ძალაუფლების განაწილება ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის

მნიშვნელოვანია, თუ როგორ ნაწილდება სამუშაო და როგორ ხდება ცალკეული დანაყოფების კოორდინაცია.

ორგანიზების ხარისხი დამოკიდებულია

- ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე
- გუნდურ მუშაობაზე
- ცენტრალიზაცია/დეცენტრალიზაციაზე
- ორგანიზაციის სიმძლავრეზე

საწარმოო ორგანიზაციისას ადგილი აქვს შრომის დანაწილებას – განასხვავებენ **შრომის ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ დანაწილებას**. შრომის ჰორიზონტალური დანაწილება არის მთლიანი სამუშაოს დაშლა შემადგენელ კომპონენტებად. რთულ ორგანიზაციებში იგი ხორციელდება ქვედანაყოფების, განყოფილებების ან სამსახურების შექმნის გზით. გამოყოფენ ხუთ ძირითად სისტემას: წარმოების, ფინანსების, მარკეტინგის, ინოვაციებისა და პერსონალის მართვას.

დეცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურა

სტრატეგიული უპირატესობები	სტრატეგიული ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • თითოეულ ქვედანაყოფს ვალდებულება აკისრია სტრატეგიის ჩამოყალიბებაზე. • გენერალური დირექტორი მოცილებულია რუტინულ სამუშაოს და დაკავებულია სტრატეგიის რეალიზაციით. • პასუხისმგებლობა კომპანიის ფინანსურ შედეგებზე გადადის ქვედანაყოფების მენეჯერებზე. 	<ul style="list-style-type: none"> • კორპორაციულ და ბიზნეს-ერთეულების დონეზე იწვევს ფუნქციონალური რგოლების დუბლირებას და ზრდის ადმინისტრაციულ დანახარჯებს. • ქმნის პრობლემას: რა უნდა იყოს დეცენტრალიზებული და რა ცენტრალიზებული. • იწვევს ბიზნეს-ერთეულებს შორის კონფლიქტებს კორპორაციული რესურსების გადანაწილების საკითხებში. • მონათესავე ბიზნეს-ერთეულთა ავტონომიები ხელს უშლის მათ შორის კოორდინაციის წარმოებას, რაც ართულებს სტრატეგიული სარგებლიანობის მოპოვების პროცესს. • ხშირად კორპორაციული მენეჯმენტი ბიზნეს-ერთეულთა გადაწყვეტილებებზე ძლიერ დამოკიდებული ხდება.

ორგანიზაციებში სამუშაოების შემადგენელ ნაწილებად დაყოფის გამო, აუცილებელი ხდება სხვადასხვა ადამიანთა ჯგუფების კოორდინაცია ანუ **შრომის ვერტიკალური დანაწილება**. მართვის დონეთა იერარქიის მთავარი მახასიათებელია თითოეულ დონეზე პიროვნებათა ფორმალური დაქვემდებარება. მართვის ყოველ ზემდგომ საფეხურზე მდგომი პირი აკონტროლებს ქვემდგომი საფეხურის რამდენიმე ხელმძღვანელს. ერთი ხელმძღვანელისადმი დაქვემდებარებულ პირთა რაოდენობა წარმოადგენს კონტროლის სფეროს და განისაზღვრება მართვადობის ნორმებით.

ორგანიზაციაში შრომის დანაწილების კიდევ ერთი მიმართულებაა **ამოცანათა ფორმულირება**. ამოცანა გაპიროვნებულ სამუშაოთა საერთო ან სამუშაოს ნაწილია, რომელიც უნდა შესრულდეს დადგენილი წესით და წინასწარ განსაზღვრულ ვადებში. ტექნიკური თვალსაზრისით ამოცანა მიემარება არა მუშაკს, არამედ თანამდებობას. ყოველი თანამდებობა მოიცავს ამოცანებს, რომელთა დროული და სათანადო წესით შესრულება უზრუნველყოფს ორგანიზაციული მიზნის განხორციელებას. ამოცანის შესრულება მჭიდროდ არის დაკავშირებული საჭირო ტექნოლოგიის შერჩევასა და გამოყენებასთან, რამდენადაც ტექნოლოგიის გამოყენებით ორგანიზაციული სტრუქტურა უზრუნველყოფს მიღებული მასალების გადამუშავებას.

პერსონალი ნებისმიერი ორგანიზაციის საფუძველია. ორგანიზაციის წევრები ქმნიან პროდუქციას, შინაგან კლიმატს, ორგანიზაციულ კულტურას და ა.შ. მენეჯმენტი ახდენს კადრების ფორმირებას, ადგენს ადამიანთა შორის ურთიერთობათა სისტემას.

სამუშაოს დაჯგუფება/დანაწევრება

გამოყოფენ ოთხ ძირითად მომენტს, რომელიც აუცილებელს ქმნის ორგანიზაციის დაყოფას ერთეულებად (ანუ დაჯგუფებას):

- იქმნება იერარქია, ყოველ ერთეულს ჰყავს მენეჯერი, რომელიც ემორჩილება იმ უფრო დიდ ერთეულის მენეჯერს, რომელშიც შედის მისი ერთეული და ასე შემდეგ, ანუ შესაძლებელი ხდება მთელი ორგანიზაციის **კონტროლი**.
- ერთეულს, როგორც წესი, გააჩნია თავისი შენობა და აღჭურვილობა, ბიუჯეტი, მიეწოდება ნედლეული და ასე შემდეგ, მოკლედ უფრო ორგანიზებულია **რესურსების მართვა**.

- ადვილად შეიძლება დავადგინოთ მათთვის მუშაობის **მაჩვენებლები** (დაუსახოთ მიზნები), განუსაზღვროთ სტანდარტები, შევქმნათ სხვადასხვა ერთეულების ეფექტურობის შედარება.

ის აიოლებს იმ ადამიანებს შორის ურთიერთობას, რომლებიც არიან გაერთიანებული ერთეულში, ზრდის მათ **შეთანხმებულობას**.

სამუშაოს **დანაწევრება არის**

ა) **სპეციალიზაცია** – რამდენი სახის დავალება (ოპერაცია) შევა ერთი მუშაკის საქმიანობაში,

ბ) **ფორმალიზაცია** – რამდენად მკაცრად არის განსაზღვრული, როგორ უნდა შეასრულოს მან თავისი დავალება ინსტრუქციების, სამუშაო არწერილობების მეშვეობით,

გ) **სოციალიზაცია** – რა სპეციფიკური უნარ-ჩვევები და დამოკიდებულება მოითხოვება.

7.2. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები

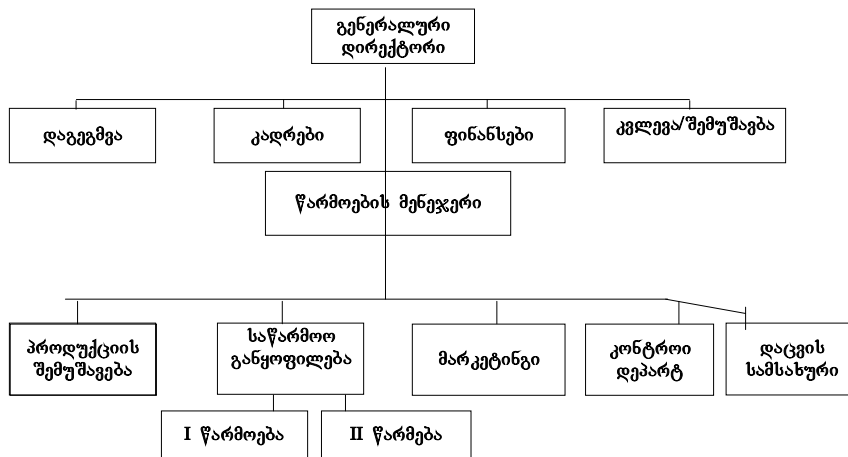
მთლიანი ორგანიზაციის მიზნების და ამოცანების ფუნქციონალურ რგოლებად დანაწევრება, ვიწრო პრობლემათა მაქსიმალური **დეტალიზაციისა** და ანალიზის საშუალებას იძლევა. შესაბამისად, მენეჯერული კომპეტენცია, კვალიფიკაცია და მაღალი პროფესიონალიზმი ყველაზე უკეთესად გამოვლინდება. ფუნქციონალური ამოცანებით სპეციალიზირებული ორგანიზაცია ცენტრალიზებული სტრუქტურაა. თითოეული ორგანიზაციული ერთეული დირექტიული, იმპერატიულ-ადმინისტრაციული მეთოდებით იმართება კომპანიის მაღალი დონის მენეჯერების მიმართ. ცენტრალიზაციის ხარისხი დაკავშირებულია უშუალოდ კომპანიის სიდიდესთან – კერძოდ, პროდუქციის რეალიზაციის მასშტაბები, დასაქმებულთა რაოდენობა, ვერტიკალური ინტეგრაციის ხარისხი განსაზღვრავს მაღალი დონის მენეჯერის უფლებამოსილებას, თუ რამდენად უშუალო მონაწილეობას იღებს იგი ფუნქციონალური და ოპერატიული საქმიანობე **ქაღალდზე შემუშავებული სტრატეგიის იდეალურად აღსრულების მიზნით**. არსებობს სტრუქტურის სხვადასხვა ტიპები:

ფუნქციონალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებში, ამოცანათა ფუნქციონალურ ერთეულებად დაყოფა, როგორც წესი, წარმოებს იმის მიხედვით, თუ რომელი ფაქტორები განაპირობებს ყველაზე მეტად კონკურენციაში წარმატებას. მომხმარებელი, პროდუქცია, ტექნოლოგია – ეს არის სამი ძირითადი ფაქტორი, რომლის მიხედვითაც კომპანია იწყებს სპეციალიზაციას. მაგალითად, ტექნოლოგიური ინსტრუმენტების წარმოებისას ინდუსტრიაში კომპანიის ცენტრალიზებულ სტრუქტურაში იკვეთება შემდეგი **ფუნქციონალური რგოლები**: სამეცნიერო-კვლევების განვითარება, ინჟინერინგული სამსახურის უზრუნველყოფა, ხარისხის კონტროლი, საკადრო პოლიტიკა, ფინანსები და აღრიცხვა. ცხადია, რომ უფრო მეტი ყურადღება მახვილდება ტექნოლოგიურ ასპექტებზე.

დეცენტრალიზებული ორგანიზაციული სტრუქტურა

სტრატეგიული უპირატესობები	სტრატეგიული ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • თითოეულ ქვედანაყოფს ვადადებულია აკისრია სტრატეგიის ჩამოყალიბებაზე. • გენერალური დირექტორი მოცილებულია რუტინულ სამუშაოს და დაკავებულია სტრატეგიის რეალიზაციით. • პასუხისმგებლობა კომპანიის ფინანსურ შედეგებზე გადადის ქვედანაყოფების მენეჯერებზე. 	<ul style="list-style-type: none"> • კორპორაციულ და ბიზნეს-ერთეულების დონეზე იწვევს ფუნქციონალური რგოლების დუბლირებას და ზრდის ადმინისტრაციულ დანახარჯებს. • ქმნის პრობლემას: რა უნდა იყოს დეცენტრალიზებული და რა ცენტრალიზებული. • იწვევს ბიზნეს-ერთეულებს შორის კონფლიქტებს კორპორაციული რესურსების გადანაწილების საკითხებში. • მონათესავე ბიზნეს-ერთეულთა ავტონომიები ხელს უშლის მათ შორის კოორდინაციის წარმოებას, რაც ართულებს სტრატეგიული სარგებლიანობის მოპოვების პროცესს. • ხშირად კორპორაციული მენეჯმენტი ბიზნეს-ერთეულთა გადაწყვეტილებებზე ძლიერ დამოკიდებული ხდება.

ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა



ფუნქციონალურ სტრუქტურას გააჩნია როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი მხარეები.

დადებითია:

- ახდენს საქმიანი პროფესიული სპეციალიზაციის სტიმულირებას;
- ამცირებს ფუნქციონალურ სფეროში მატერიალური რესურსების მოხმარებისა და თანამშრომელთა ქმედებების დუბლირებას;
- აუმჯობესებს ფუნქციონალური სფეროს კოორდინაციას.

უარყოფითი მხარეებია:

- ქვეგანყოფილებათა მიზნების რეალიზაციით დაინტერესება, ვიდრე მთელი ორგანიზაციის საერთო მიზნის, რაც ზრდის კონფლიქტებს ფუნქციონალურ სფეროში;
- დიდ ორგანიზაციაში ბრძანებათა ჯაჭვი ხელმძღვანელიდან შემსრულებლამდე ძალიან გრძელია.

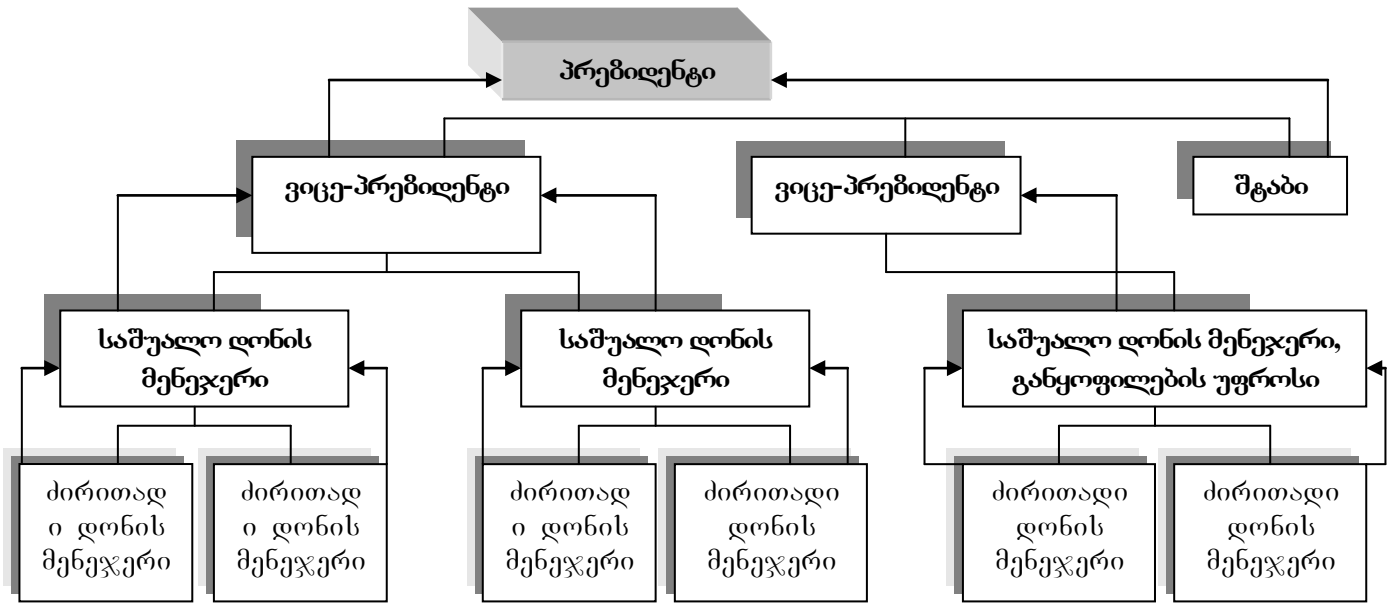
ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • უზრუნველყოფს ცენტრალიზებულ კონტროლს. • სტრუქტურა მიბმულია სტრატეგიაზე ძირითადი ფუნქციონალური ერთეულების საშუალებით. • ფუნქციონალურ დონეზე პრობლემები ადვილად გამოვლინდება, შესაბამისად სპეციალიზაციის ხარჯზე შესაძლებელია მათი დროული მოგვარება. • დაკვირვებების შედეგად შესაძლებელი ხდება ფუნქციონალური გამოცდილების დაგროვება, ნოუ-ჰაუს შექმნა და კომპეტენციის განვითარება. • ფუნქციონალურ ერთეულებს თავიანთი საქმიანობის არეალში უფრო მეტი შესაძლებლობები გააჩნიათ, რომ უზრუნველყონ მასშტაბის დიდი ეკონომიურობა. 	<ul style="list-style-type: none"> • ზრდის ფუნქციონალურ რგოლებს შორის კონფლიქტის ალბათობას უფრო მეტად, ვიდრე იწვევს მათ შორის კოოპერაციის განვითარებას. უმაღლესი რანგის მენეჯერთა შეზღუდული დროის დიდი ნაწილი, ხშირად ეთმობა არბიტრის მისიის შესრულებას. • გადაწყვეტილების ცენტრალიზებულად მიღება აჭიანურებს დროს. • გადამეტებული სპეციალიზაცია იწვევს მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვის არეალის დავიწროებას. • ხელს უშლის ფუნქციონალურ ერთეულებში დაგროვილ გამოცდილებათა განზოგადების პროცესს. • ფუნქციონალური სპეციალისტები უფრო მეტ ყურადღებას აქცევენ იმას, თუ რა შეიძლება გაუმჯობესდეს მხოლოდ ფუნქციონალურ და არა მთლიანობაში ბიზნესის დონეზე, რაც საბოლოო ჯამში იწვევს «ფუნქციონალური იმპერიის» მშენებლობას.

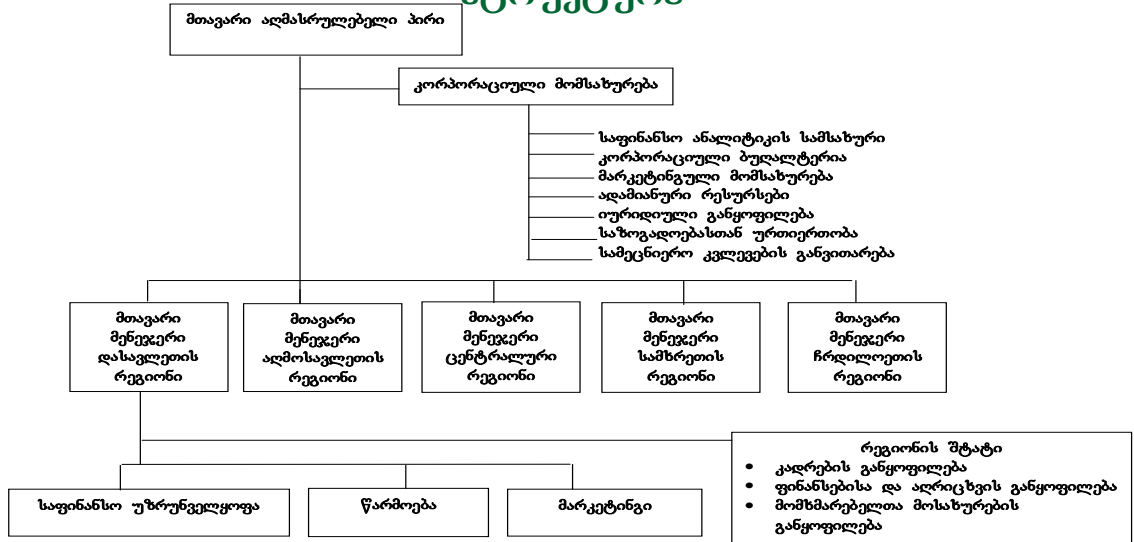
შტაბური ორგანიზაციული სტრუქტურა

თანამედროვე პირობებში მსოფლიოს მსხვილ კომპანიათა უმრავლესობის მართვა ძირითადად შტაბურ ორგანიზაციულ სტრუქტურებზეა აგებული.

შტაბური ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთ-ერთი ფუძემდებელია „ჯენერალ მოტორსის“, ყოფილი პრეზიდენტი ა. სლოუნი. ამ სტრუქტურის მიხედვით, კომპანია გეგმავს და აფასებს თავისი ქვედანაყოფების მუშაობას და ახდენს მათ კოორდინაციას. უზრუნველყოფს აუცილებელი პერსონალით, ძირითადი საშუალებები და სხვა სახის რესურსებით. ქვედანაყოფთა მმართველები თავის მხრივ, ასრულებენ სამმართველო ფუნქციას ძირითად ნაწილს თავიანთ ობიექტზე და პასუხს აგებენ თავიანთ ქვედანაყოფთა საქმიანობის ფინანსურ მხარეზე, ბაზარზე, მის წარმატებაზე. შტაბის ფუნქციაა ინტეგრაცია, რათა სტრუქტურის მიერ მიღწეულ იქნას მიზნები. ნახაზზე მოცემულია რთული შტაბური ორგანიზაციული სტრუქტურა.



გეოგრაფიული (დიფიზიონალური) ორგანიზაციული სტრუქტურა



გეოგრაფიული სტრუქტურა ტერიტორიულ-რეგიონალური ნიშნით გავრცობილ ორგანიზაციებს ახასიათებთ:

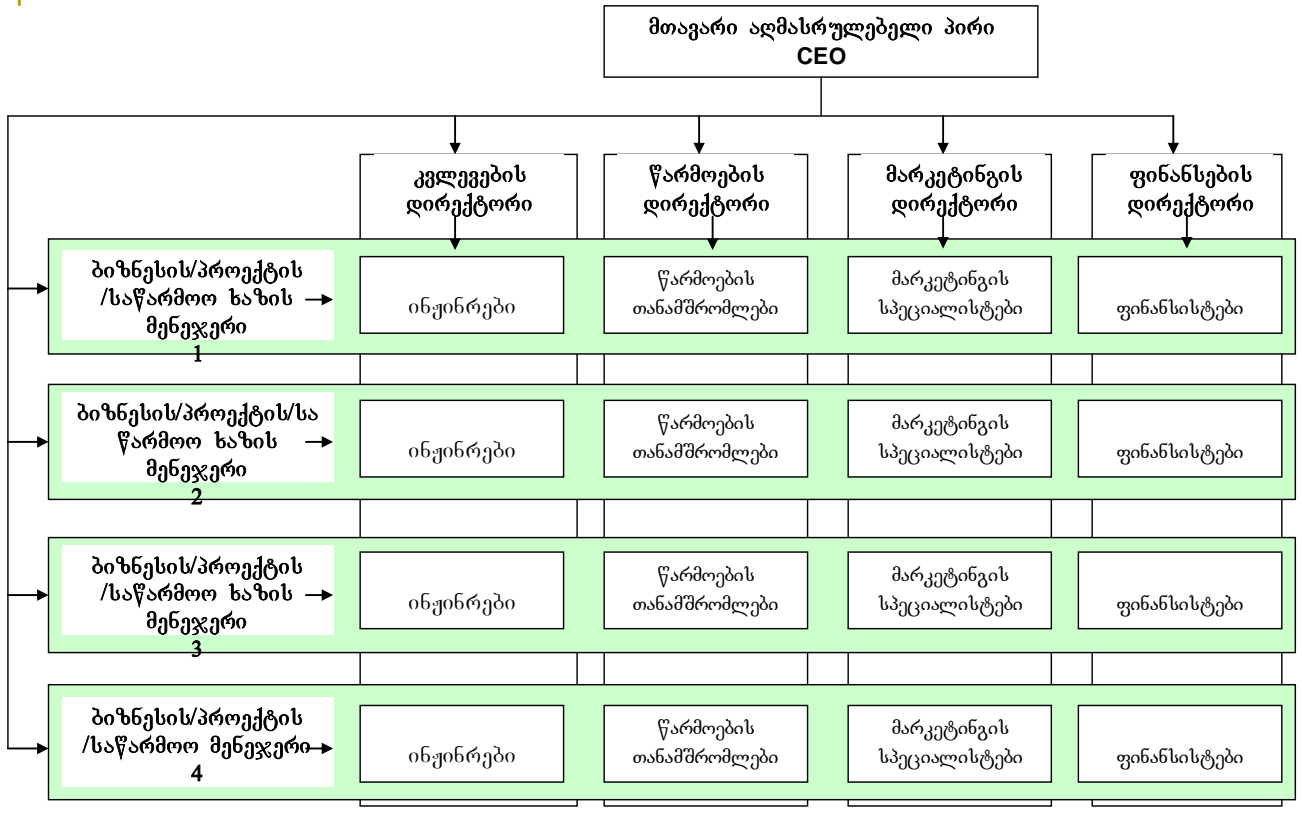
გეოგრაფიული (დივიზიონალური) ორგანიზაციული სტრუქტურის მახასიათებლები

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • უზრუნველყოფს გეოგრაფიულ ერთეულთა პორტფელის ეფექტიან მართვას მეტად დივერსიფიცირებულ ინდუსტრიებში. • იძლევა კორპორაციული რესურსების გადანაწილების საშუალებას ზრდის ყველაზე მაღალი პოტენციალის მქონე ინდუსტრიებში. • რეგიონალური ქვედანაყოფები არის კარგი სკოლა მენეჯერების მომზადებისათვის. 	<ul style="list-style-type: none"> • გეოგრაფიულ ერთეულთა აღმასრულებელ პირებს შორის უფლებამოსილებათა სწორი გადანაწილება ხშირად ვერ ხერხდება. შესაბამისად, ხშირია საკამათო საკითხები. • შეიძლება გამოიწვიოს ფუნქციების დუბლირება ცენტრალურ აპარატში და ადგილებზე, რაც იწვევს დამატებით ხარჯებს. • გაძნელებულია ერთიანი კორპორაციული იმიჯის შექმნა სხვადასხვა რეგიონებში.

მატრიცული სტრუქტურა რადიკალურად განსხვავდება სხვა სტრუქტურებისაგან. იგი პირველად გამოიყენეს XX საუკუნის 50-იან წლებში ავიაკოსმოსურმა ფირმებმა. მატრიცულ ორგანიზაციებში საპროექტო ჯგუფის ხელმძღვანელები ექვემდებარებიან როგორც პროექტის, ისე მათი ძირითადი ფუნქციონალური განყოფილების ხელმძღვანელებს. პროექტის ხელმძღვანელს გააჩნია საპროექტო უფლებამოსილება, პასუხს აგებს მატერიალური და ფინანსური რესურსების გამოყენებაზე, პროექტის დაგეგმვაზე, ხოლო ფუნქციონალური ქვეგანყოფილების ხელმძღვანელი აკონტროლებს ამოცანათა თანმიმდევრობით მიმდინარეობას. იგი ახორციელებს თავისი ვალდებულების დელეგირებას პროექტის ხელმძღვანელზე, წყვეტს თუ როგორ და სად უნდა შესრულდეს ესა თუ ის სამუშაო.

მატრიცული სტრუქტურის ძირითადი უარყოფითი მხარე – მისი სირთულეა. აგრეთვე, რადგან თანამშრომლები ვერ ხედავენ უფროსს, ვისაც უნდა დაემორჩილონ, ადგილი აქვს ანარქიას და მთელი კონტროლის ხელში ჩაგდება უნდა ფუნქციონალურ ხელმძღვანელობას. მატრიცული სტრუქტურები ფართოდ გამოიყენება საბანკო, სადაზღვევო, ელექტრო-გამომთვლელი ტექნიკის წარმოებაში, სამთავრობო ორგანიზაციებში და სხვ. ამ სტრუქტურის გამოყენება მისი მოქნილობიდან გამომდინარე დიდი მოცულობის სამუშაოთა ეფექტური კოორდინაციის საშუალებას იძლევა.

მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა



მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურის მასხასიათებლები

უპირატესობები	ნაკლოვანებები
<ul style="list-style-type: none"> • საშუალებას იძლევა ყურადღება დაეთმოს ყველა სტრატეგიულ მიმართულებას. • დაპირისპირებულ ერთეულებს შორის გეთავაზობს კონფლიქტური სიტუაციების მოგვარების მექანიზმს. • კომპანიების ფუნქციონალურ რგოლებს შორის უზრუნველყოფს კოორდინირებას და ხელს უწყობს სტრატეგიული სარგებლიანობის მოპოვების პროცესს. 	<ul style="list-style-type: none"> • რთულია სამართავად. • ძალზე რთულია ორგანიზაციის უფლებამოსილების დაბალანსება. • უფლებამოსილებათა დიდი რაოდენობით ქვედა დონეებზე განაწილება და მიმოფანტვა იწვევს დიდი დროის დაკარგვას კომუნიკაციებზე. • ხელს უშლის სწრაფი გადაწყვეტილების მიღებას. • ხელს უწყობს ორგანიზაციული ბიუროკრატიის ზრდას.

ამგვარად, იმისათვის, რომ ორგანიზაციამ მიაღწიოს დასახულ მიზანს, აუცილებელია მისი მართვა. შეიძლება პატარა ორგანიზაციებში არ იყოს მკაფიოდ გამოხატული მმართველთა ჯგუფი, მაგრამ ყველა ორგანიზაცია საჭიროებს მართვას და მცირე ზომის ორგანიზაციაშიც არსებობს ძირითადი

გადაწყვეტილებების მიმღები და ამ გადაწყვეტილებებზე პირი. მართვის პროცესი არაეფექტურია, თუ ორგანიზაციას გამართული მართვის სისტემა არ გააჩნია. ეს სისტემა ორგანიზაციული სტრუქტურის საშუალებით და საფუძველზე აიწყო, ამდენად მართვის პროცესის ეფექტიანობაში სტრუქტურის სწორად შერჩევას და აწყობას უდიდესი როლი აკისრია.

საკონტროლო კითხვები:

- ✓ როგორ ხდება საწარმოო საქმიანობის ორგანიზება?
- ✓ ჩამოთვალეთ ორგანიზაციის სტრუქტურის ტიპები, მათი დადებითი და უარყოფითი მხარეები.
- ✓ რას გულისხმობს დეცენტრალიზაცია და რა შედეგი შეიძლება მოიტანოს მან?

პრაქტიკული სიტუაციის ანალიზი

ანი **UZI-ელექტრონიკსში** სტაჟიორად კოლეჯის დამთავრებისთანავე აიყვანეს. შიდაორგანიზაციული ტრენინგების და ტესტირების დროს მან ლოგიკური აზროვნების, სიტუაციების სწორად შეფასების და პრობლემის პოზიტიურად გადაჭრის ისეთი უნარები გამოამჟღავნა, რომ აშკარად გამოიკვეთა მისი უპირატესობა სხვა სტაჟიორებთან შედარებით და მენეჯერის კეთილგანწყობა მოიპოვა. ამას დაემატა რეკომენდაცია კოლეჯიდან, ამიტომ **ZI-ის** ხელმძღვანელობამ ის **სამზარეულო ტექნიკის** სექციის კოორდინატორად დანიშნა. ძველ თანამშრომლებს, რომელთაგან ბევრი გამოცდილი, საკმაოდ წარმატებული იყო და დაწინაურებას ელოდებოდა, არ მოეწონათ მენეჯერის გადაწყვეტილება.

მეორე კვირა ანი ბედნიერი და საკუთარ თავში დარწმუნებულია, ის უკვე ახალი დაწინაურების შანსებს აფასებს, რადგან სჯერა, რომ მოვალეობას **წარმატებით** ასრულებს: აკონტროლებს კონსულტანტების და მოლარეების საქმიანობას, მომსახურების ხარისხს, შეკვეთების დროულად გაფორმებას. საქონელი კიდევ უფრო ლამაზად და მოსახერხებლად განალაგებინა.

თუმცა არ მოსწონს, რომ კონსულტანტები კლიენტებთან უსარგებლო ქმედებებსა და შეთავაზებებზე დროს კარგავენ, მისი მითითებები ხშირად სჭირდებათ და ამ მითითებებს ირონიით და უგულისყუროდ ეკიდებიან, რჩევასაც კი აძლევენ, რომ აჯობებს ანიმ ჯერ კარგად დაგეგმოს რა არის გასაკეთებელი და შემდეგ მისცეს მათ დავალეები, რომ მუდმივად ურთიერთგამომრიცხავ დავალებებს არ იძლეოდეს. ანის მიაჩნია, რომ კონსულტანტები ზარმაცები არიან, ამასთან მათ მომხმარებელთან ურთიერთობის ალღო და ინფორმაციის აღქმის უნარი დალაცობთ. მან გადაწყვიტა მენეჯერის წინაშე რამდენიმე მათგანის შეცვლის საკითხი დააყენოს. უკვე ტექსტიც იცის, ეფექტიანად როგორ გამოთქვას უკმაყოფილება.

დღეს ანი საშინელ განწყობაზეა: ორი კონსულტანტი საშობაო დღესასწაულზე მშობლიურ რეგიონში გაემგზავრა, მოულოდნელად მენეჯერმა მათ ორდღიანი შევბუღება მისცა, რადგან ჩათვალა, რომ დღესასწაულების შემდეგ ნაკლები მომხმარებელი იქნებოდა. მისი ვარაუდი არ გამართლდა, უამრავმა ადგილობრივმა თუ ტურისტმა სწორედ დღეს მოაკითხა მაღაზიას. ანის კონსულტანტის პოზიციაზე გადასვლა მოუხდა. მისი აზრით კლიენტები საკმაოდ

პრეტენზიულები არიან, ანის რამდენიმე მათგანთან შეტაკება მოუხდა. სექციაში ამდენი კონფლიქტი და უკმაყოფილო მომხმარებელი არასოდეს ყოფილა.

მაგალითად, ქალბატონმა, რომელსაც მიქსერის ყიდვა სურდა, ჯერ ზომის შერჩევა გააჭიანურა, შემდეგ ბრუნვების რაოდენობა ეჩვენებოდა ხან მცირე და ხან ბევრი, უამრავი შეკითხვა დასვა. ბოლოს აღმოჩნდა რომ მასთან დრო სულ ტყუილად დაკარგა, რადგან ქალბატონმა განაცხადა, რომ მისი სამზარეულო წითელია და ამავე ფერის მიქსერი სურს. „არც წითელი და არც სხვა ისეთი ფერი, რომელიც წითელთან შესაბამისობაში მოდის, ამჟამად არ დაგვრჩა.“-უპასუხა ანიმ და სხვა კლიენტისაკენ ისე გადაინაცვლა, რომ ქალბატონისათვის არ უთქვამს, რომ მას შეკვეთის გაფორმება შეეძლო და ორ დღეში სასურველი ფერის მიქსერს სახლში მიართმევდნენ. „იქნებ შავი მაინც დარჩა?“-არ მოეშვა ქალბატონი. მე მგონი გასაგებად გითხარით, რომ არც ერთი ისეთი ფერი, რომელიც წითელთან მიდის, ამჟამად არ დაგვრჩა, შავიც ვიგულისხმე, დროს მაკარგვინებთ, თუ სხვა არაფერი გნებავთ წაბრძანდით და სხვა დროს გვესტუმრეთ.- აფეთქდა ანი. ამ დროს მან მენეჯერის უკმაყოფილო მზერა დაინახა, რომელიც მისკენ და არა მომხმარებლისაკენ იყო მიმართული. ის სხვა კონსულტანტს აგზავნიდა მომხმარებელი ქალბატონისაკენ დასახმარებლად.

კითხვები დისკუსიისათვის:

- ✓ რომელი დონის მენეჯერია ანი?
- ✓ რა სახის პრობლემები შეექმნა ანის როგორც მენეჯერს? რა მიგაჩნიათ ამის მიზეზად?
- ✓ რამდენი და რომელი არსებითი შეცდომებია დაშვებული სიტუაციაში მიღებულ გადაწყვეტილებებში?
- ✓ თქვენ როგორ მოიქცეოდით ანის ადგილზე? მენეჯერის ადგილზე

სამეწარმეო საქმიანობაში პარტნიორული ურთიერთობების მრავალგვარობა ჯგუფდება 4 ძირითად სფეროდ:

1. თანამშრომლობა წარმოების სფეროში;
 2. თანამშრომლობა საქონელგაცვლის სფეროში;
 3. ვაჭრობა;
 4. თანამშრომლობა ფინანსური ურთიერთობების სფეროში.
- განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

8.1. სამეწარმეო ურთიერთობის ფორმები წარმოების სფეროში

წარმოების სფეროში გამოიყენება თანამშრომლობის შემდეგი ფორმები:

- ერთობლივი მეწარმეობა;
- საწარმოო კოოპერაცია;
- ლიზინგი;
- ფრანჩაიზინგი;
- საპროექტო დაფინანსება;
- ლიცენზირება;
- კონცესია;
- კონტრაქტით მართვა;
- სანარდლო წარმოება.

ერთობლივი მეწარმეობა გულისხმობს ერთობლივი (ან შერეული) საწარმოს ორგანიზაციას.

ერთობლივი საწარმოს შექმნა იწყება პარტნიორთა შესაძლებლობების შესწავლით. შემდეგ განისაზღვრება აქვს თუ არა შერჩეულ საქონელს გასაღების ზრდის პერსპექტივა; გარკვეულ უნდა იქნეს ფასების დინამიკა პერსპექტივაში. იმ შემთხვევაში, თუ პროდუქცია უნდა იწარმოოს შიდა ბაზრისათვის საჭიროა დაზუსტდეს, ხომ არ არის გაფორმებული ხელშეკრულება აღნიშნული საქონლის დიდი რაოდენობით იმპორტზე. გამართლებულია თუ არა ტექნოლოგიურად აღნიშნული საქონლის წარმოება, რა გავლენას ახდენს მისი წარმოება გარემოზე, იქნება თუ არა უზრუნველყოფილი ადგილობრივი ნედლეულით. შეფასებულ უნდა იქნეს წარმოების რენტაბელობა მსოფლიო ბაზრის ფასების გათვალისწინებით. სასურველია მოსალოდნელ რისკთა ვარიანტების გაანგარიშება.

უცხოური ფირმების შესარჩევად გამოიყენება როგორც ძირითადი, ისე დამხმარე ინფორმაცია. ასევე საერთაშორისო ტენდერების პრაქტიკაც. ფირმის საქმიანობის ძირითად მაჩვენებლებს მიეკუთვნება: თანაფარდობა საკუთარ და ნასესხებ კაპიტალს შორის, წარმოებაში დასაქმებულთა რაოდენობა, მოგების დინამიკა ბოლო 2-3 წლის განმავლობაში, საზღვარგარეთ გაყიდული საქონლის რაოდენობა. დამხმარე ინფორმაციას მიეკუთვნება: თანაფარდობა მოგებასა და დანახარჯებს შორის, შრომის ნაყოფიერება, ინვესტიციის ერთეულზე პროდუქციის ნაზრდი და ა.შ.

საერთაშორისო ტენდერი შეიძლება ჩატარდეს როგორც ღია, ისე დახურული წესით.

ინფორმაციის შეგროვების შემდეგ იწყება მოლაპარაკება პარტნიორებს შორის. მოლაპარაკების დროს თანხმდება საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის საკითხები, შენატანების ოდენობა. შემდეგ ფორმდება განზრახვის ოქმი. იგი წარმოადგენს მხარეების მიერ ხელმოწერილ დოკუმენტს მომავალი თანამშრომლობის მიმართულებასა და შინაარსზე. ამ დოკუმენტს არა აქვს სამართლებრივი ძალა. მისი შეუსრულებლობა არ იწვევს არავითარ სამართლებრივ შედეგს.

მოლაპარაკების შემდეგ ხდება ხელშეკრულების დადება. მისი მიღებისთანავე ძალადაკარგულად ითვლება ყველა მანამდე მიღებული დოკუმენტი. ხელმოწერის შემდეგ ძალაშია სახელშეკრულებო ურთიერთობები პარტნიორებს შორის.

საწარმოო კოოპერაციაში იგულისხმება თანამშრომლობის ისეთი ფორმა, როდესაც ერთიან საწარმოო ციკლში თითოეული პარტნიორი თავის წილ სამუშაოს ასრულებს. შემოსავალი პარტნიორებს შორის იყოფა სამუშაოს საერთო მოცულობაში თითოეულის წილის შესაბამისად.

მხარეთა შორის გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად თავიდანვე ხდება მოლაპარაკება სამუშაოს საერთო მოცულობაში თითოეული პარტნიორის წილის ოდენობაზე. იგი განისაზღვრება სამეწარმეო გაანგარიშების საფუძველზე. ბაზარზე საქონლის რეალიზაციის შედეგად მიღებული თანხა ნაწილდება პარტნიორებს შორის. პარტნიორთა თანამშრომლობის აღნიშნული ფორმა ეფექტურია იმით, რომ თითოეული მათგანი ცდილობს აწარმოოს კონკურენტუნარიანი პროდუქცია, რომ იგი ადვილად გაიყიდოს და მიიღოს რაც შეიძლება მეტი შემოსავალი. თუ ვთქვათ ერთი პარტნიორის წილი 40%-ია, მეორის კი 60%, ეს წილი გაცილებით მეტი იქნება თუ საქონელი გაიყიდება არა 200 ათასად, არამედ 300 ათასად.

ლიზინგი არის არენდის ერთ-ერთი სახე, როცა არენდის ობიექტია მოწყობილობა. საწარმოს დაარსებისას ლიზინგის გამოყენებას ის უპირატესობა აქვს, რომ არ არის აუცილებელი მნიშვნელოვანი ინვესტიციები, თუ მოწყობილობა მიიღება ლიზინგის პირობით. ლიზინგი გულისხმობს განსაკუთრებულ ქონებრივ ურთიერთობებს, განსხვავებით მისი მსგავსი დაფინანსების ფორმებისაგან. ლიზინგის დროს გაითვალისწინება არა მხოლოდ მოწყობილობის სარგებლობაში გადაცემა, ასევე მისი გამოსყიდვა.

სალიზინგო ურთიერთობები ჯერ კიდევ შუა საუკუნეებში აღმოცენდა. მას ვენეციელი ვაჭრები XI საუკუნიდან იყენებდნენ, როცა არენდით საზღვაო ღუზებს გადასცემდნენ. არსებობს მოსაზრებაც, რომ სალიზინგო ურთიერთობები უფრო ადრე, შუმერების სახელმწიფოში წარმოიშვა, მაგრამ ლიზინგის ცნება 1877 წლიდანაა ცნობილი, მაშინ როცა სატელეფონო კომპანია „ბელლ“ ტელეფონის აპარატების არენდით გაცემა დაიწყო. პირველი კომპანია, რომლისთვისაც ლიზინგი საქმიანობის ძირითადი სფერო გახდა „იუნაიტედ სტეტი“ იყო, რომელიც სან-ფრანცისკოში 1952 წელს ჩამოყალიბდა. დღეს ლიზინგი მთელ მსოფლიოში ფართოდ გამოიყენება. ყოფილ საბჭოთა რესპუბლიკებში პირველი სალიზინგო კომპანია 1990 წელს რუსეთში ნიჟნი-ნოვგოროდში შეიქმნა.

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

ლიზინგის საინტერესო ფორმაა ოპერატიული ლიზინგი. იგი ითვალისწინებს როგორც დაფინანსებას, ისე მომსახურებას, რემონტს, მოწყობილობის აწყობას და ა.შ. დანახარჯები ყველა ამ სახის სერვისზე ჩაირთვება გადასახადში 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. ამასთან შესაძლებელია მოწყობილობის გაყიდვა ნარჩენი ღირებულებით. არაა გამორიცხული მოწყობილობის შეძენა სხვა – მესამე პირის მიერ, ქონების გაყიდვა მეორედ ბაზარზე სალიზინგო ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ მოგების გაზრდის ერთ-ერთ ხელსაყრელ საშუალებას წარმოადგენს.

ოპერატიული ლიზინგის შემთხვევაში არენდატორს (არენდის მიმღებს) უფლება აქვს ვადად შეწყვიტოს არენდა და დააბრუნოს მოწყობილობა. ამით მას საშუალება ეძლევა დროულად გათავისუფლდეს მორალურად მოძველებული ქონე-

ბისაგან ან კიდევ ისეთ შემთხვევაში, თუ მასზე მოთხოვნა არ არის. ამავე დროს არენდის მიმცემი ცდილობს აამაღლოს თავისი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა, გააფართოოს ბაზარი უფრო სრულყოფილი და მოწინავე ტექნიკისა და ტექნოლოგიის მიწოდებით.

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

ფრანჩაიზინგი წარმოდგება ფრანგული სიტყვიდან „ფრანცჰისე“ და შელავათს, პრივილეგიას ნიშნავს.

ფრანჩაიზინგის სისტემის აღმოცენება 1800-იანი წლებიდან დაიწყო. პირველი აღმავლობა 1898 წელს განიცადა, როცა კომპანია „ჯენერალ მოტორსმა“ ფრაშიზული დილერობის გამოყენება დაიწყო. ანალოგიური ფრანშიზული სისტემები შეიქმნა 1902 წელს კომპანია „რეკსოლის“ მიერ და 1926 წელს „ჰოვარდ ჯონსონის“ მიერ. 1950 წელს იგი გამოყენებულ იქნა ამერიკულ საავტომობილო და სანავთობო კომპანიების მიერ. უკანასკნელი 3 ათეული წლის მანძილზე კი ისე სწრაფად განვითარდა, რომ დარგების უმეტესი ნაწილი მოიცვა.

ფრანჩაიზინგი – მსოფლიოში ფართოდ გავრცელებული სახელშეკრულებო ურთიერთობათა სისტემაა, რომლის საფუძველზეც მსხვილი, ავტორიტეტული და მომხმარებლისათვის საკმაოდ ცნობილი კომპანია განსაკუთრებული უფლებამოსილებით აღჭურავს მცირე, დამოუკიდებლად მოქმედ ან ახლად შექმნილ საწარმოს, რაც კონკრეტულ გამოხატულებას პოვებს გარკვეული სახის საქონლისა და მომსახურების წარმოებისა და რეალიზაციის დროს საკუთარი სავაჭრო მარკებით სარგებლობის უფლების მინიჭებაში. სახელშეკრულებო ურთიერთობა მათ შორის აგებულია შემდეგნაირად: მეთაური კომპანია (ფრანჩაიზერი) საწარმოო ოპერატორისაგან (ფრანჩაიზიანი) მოითხოვს ერთდროულ თავდაპირველ გასამრჯელოს მისი სახელით მოქმედების უფლებისათვის. შეთანხმების შესაბამისად იგი თავის მხრივ ვალდებულებას იღებს მოამარაგოს ოპერატორი თავისი საქონლით (დათქმულ ტერიტორიაზე), სარეკლამო სამსახურით, ტექნოლოგიებით. მისცეს მას შეღავათიანი კრედიტი 2-3 წლის ვადით, აიღოს მათთვის სესხი ბანკში ან იყოს თავდები სესხის მიღებისას. ოპერატორს უფლება აქვს აწარმოოს და გაასაღოს საქონელი, აწარმოოს მომსახურება მოცემული კომპანიის სავაჭრო ნიშნით განსაზღვრულ ბაზარზე, რაც პოტენციურ მყიდველს აგრძნობინებს, რომ ის სარგებლობს ცნობილი კომპანიის („ადიდასი“, „კოკა-კოლა“ და სხვა) პროდუქციითა და მომსახურებით. ოპერატორი ვალდებულებას იღებს საქმიანი კონტაქტები ჰქონდეს მხოლოდ ფრანჩაიზერთან, წარმართოს ბიზნესი მისი წესდების შესაბამისად.

ფრანჩაიზინგი ტექნოლოგიური გაცვლის ერთ-ერთი კომერციული ფორმაა, რომლის მზარდი პოპულარობა აიხსნება მსოფლიოში წარმოების მართვის სტრუქტურის ცვლილებით და მცირე საწარმოთა რიცხვის მნიშვნელოვანი ზრდით.

კერძოდ, დღევანდელ პირობებში მეტად რთულია ახალი სასაქონლო ნიშნის შექმნა, რომელიც კონკურენციას გაუწევს ერთგვაროვანი პროდუქციისა და მომსახურების ბაზარზე უკვე კარგად ცნობილ ნიშნებს. ამიტომ ფირმები (განსაკუთრებით კვების მრეწველობის) ცდილობენ გამოიყენონ ძველი, კარგი რეკომენდაციის სასაქონლო ნიშნები ახალი საქონლის მარკირებისა და რეკლამისათვის. ასეთი ნიშნები შედარებით ცოტაა, ამდენად ახლად შექმნილი ფირმები თავისი საქონლის მარკირებისათვის ცდილობენ მოიპოვონ ცნობილი სასაქონლო ნიშნების გამოყენების უფლება.

თავის მხრივ, მსხვილი ფირმები დაინტერესებულია ლიცენზიის გაცემით თავისი სასაქონლო ნიშნის გამოყენებაზე, რამდენადაც სალიცენზიო ხელშეკრულებაში დამატებითი პირობების ჩართვით (ლიცენზიატზე მოწოდებლობის, წარმოების ტექნოლოგიის, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების გადაცემა და შესაბამისი შეზღუდვების დაწესება) სხვა საწარმო გადაიქცევა თავისებურ ფილიალად, რომელიც სარგებლობს ძირითადი მფლობელის სასაქონლო ნიშნით და ასაღებს მის პროდუქციას. ლიცენზიარი იღებს თავისი საქონლის რეალიზაციის დიდ შესაძლებლობას საცალო ვაჭრობაში საკუთარი სახსრების გამოყენების გარეშე, ამასთან იპყრობს ახალ ბაზარს.

ამგვარად, ოპერატორი (ფრანჩაიზიატი) იღებს მზა საწარმოს. სწორედ ამაშია ფრანჩაიზინგის მთელი მიმზიდველობა. ფრანჩაიზიატს არ სჭირდება ნაბიჯ-ნაბიჯ საწარმოს შექმნა, როგორც ამას მეწარმე აკეთებს. თავის მხრივ ფრანჩაიზერიც სწრაფად ვითარდება და ფართოვდება, რამდენადაც შესაძლებლობა ეძლევა დამკვიდრდეს ახალ გეოგრაფიულ რაიონში.

განასხვავებენ ფრანჩაიზინგის სამ ტიპს: საწარმოო, სავაჭრო (სასაქონლო) და სალიცენზიო.

საწარმოო ფრანჩაიზინგი გულისხმობს ფრანჩაიზერის მიერ თავისი ფრანჩაიზიატისათვის პროდუქციის დასამზადებლად საჭირო ძირითადი ელემენტების ან მაკომპლექტებელი ნაკეთობების მიწოდებას. დამზადებული პროდუქციის რეალიზაცია ხდება ფრანჩაიზერის სასაქონლო ნიშნით. პროდუქციის ხარისხის შენარჩუნების მიზნით ფრანჩაიზერი ფრანჩაიზიატს აწოდებს აუცილებელ ტექნოლოგიას, ახდენს მის თანამშრომელთა სწავლებას, ახორციელებს კონტროლს ტექნოლოგიური დისციპლინის დაცვისათვის. ასეთი ფორმა ყველაზე მეტად გავრცელებულია ელექტრონული ტექნიკის, კვების მრეწველობის და ზოგიერთი სხვა სახის წარმოებაში. მაგალითად, „კოკა-კოლა“ და „პეპსი“ ადგილობრივ ჩამომსხმელ კომპანიებზე ყიდიან კონცენტრატებს, რომელიც საჭიროა ამავე სახელწოდების ცნობილი უაღკოპოლო სასმელების წარმოებისათვის. ისინი კონცენტრატებს ურევენ სხვა შემადგენლობის პროდუქტებს და ჩამოასხამენ ბოთლებში ან ქილებში სარეალიზაციოდ. აღნიშნულის მაგალითს წარმოადგენს საქართველოში ცნობილი ფირმა „კოკა-კოლა ბოთლერზ ჯორჯია“.

სავაჭრო ფრანჩაიზინგი საქმის ისეთ ორგანიზაციას გულისხმობს, როცა ფრანჩაიზიატი ფრანჩაიზერი კომპანიისაგან ყიდულობს უფლებას მისი საქონლის ცნობილი სასაქონლო ნიშნით სარეალიზაციოდ. იგი ფართოდ გამოიყენებოდა აშშ-ში მანქანებისა და ბენზინის გასაყიდად. მაგრამ ამჟამად ამერიკული კანონების თანახმად, საავტომობილო და ბენზინის მწარმოებელი კომპანიები არ შეიძლება იყენენ ფრანჩაიზერები. ფრანჩაიზინგის ეს სახეობა გამოიყენება მაგალითად ავტოსაბურავების წარმოებაში.

ყველაზე მეტად პოპულარულია სალიცენზიო ფრანჩაიზინგი. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ფრანჩაიზერი, რომელიც დაინტერესებულია თავისი სასაქონლო ნიშნის წინა პლანზე წამოწევით, წინსვლით, ფრანჩაიზიატს აძლევს ლიცენზიას გახსნას მაღაზია ან მაღაზიათა ქსელი თავისი საქონლის და მომსახურების ფრანჩაიზერის სახელით სარეალიზაციოდ. ასეთი ტიპის ფრანჩაიზინგი ფართოდ გამოიყენება რესტორნების, სწრაფი მომსახურების, საზოგადოებრივი კვების საწარმოების ექსპლოატაციისას, ნაყინის გაყიდვის, ავტომობილების გაქირავებისას და ა.შ.

ფირმა-ფრანჩაიზერი ამ ტიპის სალიცენზიო შეთანხმებას დებს წვრილ ფირმებთან, ქმნის ქვეყნის შიგნით და საზღვარგარეთ საწარმოთა ფართო ქსელს, მუშაობს დედა-კომპანიის საფირმო სტილით და სასაქონლო ნიშნით. ასეთი სალიცენზიო შეთანხმების საფუძველზე საწარმოთა შექმნის ტიპურ მაგალითს წარმოადგენს სწრაფი მომსახურების რესტორნების ქსელი „მაკდონალდსის“

სავაჭრო ნიშნით, ასევე კოსმეტიკური საქონლის მაღაზიების ქსელი ფირმა „ბოდი შოპ“.

ფრანჩაიზინგის სისტემას გააჩნია როგორც უპირატესობები, ასევე ნაკლოვანებები.

ფრანჩაიზინგის უპირატესობებია:

– ფრანჩაიზიატი ინარჩუნებს იურიდიული პირის სტატუსს და ქონებაზე საკუთრების უფლებას;

– ფრანჩაიზერი კომპლექსურ დახმარებას უწევს ფრანჩაიზიატს, რაც გამოიხატება კონკურენტუნარიანი საქონლის შერჩევაში, ტექნიკის, ტექნოლოგიის მიწოდებაში, კადრების მომზადებაში, ბიზნესის წარმოების განსაკუთრებული მეთოდებისა და ხერხების უფლების გადაცემაში;

– მცირე საწარმოებისათვის მსხვილი პარტნიორისაგან მხარდაჭერა ბანკიდან კრედიტის მისაღებად ან კრედიტორებთან ანგარიშსწორებისას დროებითი სიძნელეების დაძლევა. ამ შემთხვევაში ფრანჩაიზერი შეიძლება გამოვიდეს თავდების როლში თავისი ქალიშვილი ფირმისათვის;

– ფრანჩაიზერისაგან უფასო რეკლამის მიღების შესაძლებლობა, ასევე დახმარება ნედლეულის, კომპონენტების მისაღებად, მზა პროდუქციის გასასაღებლად; მაგალითად, საქართველოში ფირმა „კოკა-კოლა ბოთლერზ ჯორჯია“ იღებს ძვირადღირებულ რეკლამას აშშ-ს მთავრე საწარმოსაგან;

– დაბალია გაკოტრების ნორმა, რამდენადაც ფრანჩაიზიატს უფრო მსხვილი ორგანიზაცია მფარველობს, სთავაზობს მას რეკომენდაციებს და ადგენს სტანდარტებს.

ნაკლოვანებებია: მუდმივი ვალდებულებები; პირადი თვითგამორკვევის არქონა; კონტრაქტის ანუღირების სიძნელე.

ვალდებულებებში შეიძლება შედიოდეს პერსონალის მიერ სპეციალური უნიფორმის გამოყენება, საწარმოს შენობის განსაკუთრებული გარე და შიგა დიზაინი, საქონლის და მომსახურების ხარისხის უზრუნველყოფა მხოლოდ ფირმა-ფრანჩაიზერის სტანდარტებით და ა.შ.

ხელშეკრულება, როგორც წესი, გრძელვადიანია. მაგრამ იგი შეიძლება შეწყდეს ფრანჩაიზერის მიერ ნებისმიერ დროს, თუ ფრანჩაიზიატი დაარღვევს ხელშეკრულების პირობებს, აქვეითებს ფირმა-ფრანჩაიზერის ავტორიტეტს და უარყოფითად მოქმედებს სავაჭრო მარკის პრესტიჟზე, ამცირებს მომხმარებელთა რიცხვს.

ფრანჩაიზერი ხელშეკრულებას დებს არა ერთ, არამედ მრავალ ფრანჩაიზიატთან, ქმნის სავაჭრო და სამრეწველო საწარმოების ფართო ქსელს, რომლებიც მასზეა დამოკიდებული. ფრანჩაიზიატის დამოკიდებულება ფრანჩაიზერთან სახელ-შეკრულებო ვალდებულებებითაა განპირობებული.

ხელშეკრულების დადებისას ფრანჩაიზერი ითვალისწინებს შემდეგ მომენტებს:

1. ის ფრანჩაიზიატისაგან მოითხოვს საწყისი ერთდროული თანხის გადახდას ბაზარზე მისი სახელით გამოსვლის უფლებისათვის. ამასთან აწესებს შესატანის გონივრულ სიდიდეს. (აშშ-ში შესატანის ოდენობა მერყეობს 2,5 ათასი დოლარიდან – უძრავი ქონებით მოვაჭრე კომპანიებისათვის 150 ათას დოლარამდე – ავტომობილების გამქირავებელი კომპანიებისათვის). აშშ-ს ფედერალური სავაჭრო კომისიის გადაწყვეტილებით ფრანჩაიზიატმა ფრანჩაიზერს უნდა გადაუხადოს მინიმუმ 500 აშშ დოლარი, ოპერაციის დაწყებიდან 6 თვის განმავლობაში. შესატანი შეიძლება ნაწილ-ნაწილ იქნეს შეტანილი.

ჩვეულებრივ ფრანშიზული უფლება ძალაშია ერთიდან ხუთ წლამდე, შესაძლებელია მათი გახანგრძლივებაც. გამონაკლისს წარმოადგენს „მაკდონალდსი“, რომელიც 400 000 დოლარად ყიდის ფრანშიზის გამოყენების უფლებას კონკრეტულ ადგილას 20 წლის განმავლობაში. კონტრაქტის

დამთავრების შემდეგ ფრანჩაიზიატი ვალდებულია შეიტანოს კიდევ 400 000 დოლარი იმისათვის, რომ გააგრძელოს თავისი საქმიანობა ამავე ადგილას.

თუ ფრანჩაიზიატი მიიღებს საწარმოს გაყიდვის გადაწყვეტილებას ხელშეკრულების ვადის დასრულებამდე, იგი არ შეიძლება ფრანჩაიზერის თანხმობის გარეშე განხორციელდეს. ეს ფრანჩაიზინგის აშკარა ნაკლოვანებაა. ერთ-ერთი არსებითი საკითხია კადრების მომზადება ფრანშიზული საწარმოს შემოსავლიანად მართვისათვის. მომზადების გარეშე ტიპურმა გამოუცდელმა ფრანჩაიზიატმა შეიძლება მარცხი განიცადოს და გააკოტრდეს.

კადრების მომზადება შეიძლება განხორციელდეს:

- სამუშაო ადგილზე ფრანჩაიზიატის მოქმედ საწარმოში;
- ფრანჩაიზერის სასწავლებელში;
- სწავლება საკუთარ სამუშაო ადგილას;
- კვალიფიკაციის ასამაღლებელ კურსებზე ფრანჩაიზერის სასწავლებელში.

2. ფრანჩაიზერი ფრანჩაიზიატს ეხმარება კაპიტალდაბანდებათთან დაკავშირებული საკითხების გადაწყვეტაში. იგი მიმართავს ბანკს ფრანჩაიზიატისათვის კრედიტის მისაცემად (შესაძლებელია ბანკს თვით ფრანჩაიზიატმა მიმართოს, მაგრამ მიმდებარე ფრანჩაიზერი ითვლება, რაც ბუნებრივია ამსუბუქებს კრედიტის მიღებას);

3. ფრანჩაიზერი ადგენს მოგებიდან გადასახდის ნორმატივს. მათი სიდიდე დამოკიდებულია დარგზე და საწარმოს მომგებიანობაზე. ის ჩვეულებრივ შეიძლება 2-3% იყოს (მაგალითად, აშშ-ში ქიმშენდის მფლობელი თვეში დაახლოებით 100 დოლარს იხდის). ხელშეკრულებაში გათვალისწინებულია გადასახდის სხვა ფორმაც (მაგალითად, რეკლამაზე).

ფრანჩაიზინგის სისტემამ შეიძლება მიიზიდოს როგორც პატიოსანი, ისე უპატიოსნო ფრანჩაიზერები. ამიტომ მეწარმემ გულმოდგინედ უნდა იმუშაოს ფრანჩაიზიატის ან ფრანჩაიზერის არჩევაზე. მან უნდა შეძლოს: თვითანალიზის ჩატარება; საქონლის ან მომსახურების არჩევა; მოღვაწეობის შესახებ სრული ინფორმაციის მიღება; იურისტის დაქირავება, კითხვების საკონტროლო ჩამონათვალის ანალიზი; პარტნიორების შედარება და მათგან ოპტიმალურის არჩევა.

კითხვების საკონტროლო ჩამონათვალში მოცემული უნდა იყოს:

- ფრანჩაიზერის ფინანსური ანგარიში;
- სასამართლო პროცესების აღწერა, რომელშიც მონაწილეობდა ფრანჩაიზერი, მისი თანამდებობის პირები, დირექტორები და ხელმძღვანელი მუშაკები;
- ინფორმაცია პირველსაწყის შენატანზე, რომელიც საჭიროა ფრანშიზის მისაღებად;
- შეტყობინება რომელიმე ცნობილი პირის ან საზოგადო მოღვაწის ამ ფრანშიზაში მონაწილეობის შესახებ;
- სრული ცნობები მიღებული შემოსავლების შესახებ.

ფრანჩაიზინგის გამოყენება მნიშვნელოვან ეფექტს იძლევა სხვადასხვა ქვეყანაში. მაგალითად, აშშ-ში აღნიშნული სისტემა უზრუნველყოფს ძალიან მაღალ ეფექტიანობას მეფრინველეობაში. ნიდერლანდებსა და ფინეთში ფრანჩაიზინგული ტიპის კოოპერატივთა სისტემა მილიარდი დოლარის ბრუნვით აერთიანებს სოფლის მეურნეობის დიდ ნაწილს. იაპონიის მრეწველობის თითქმის ყველა დარგში ყველა ცნობილი მსხვილი ფირმა წარმოადგენს ფრანჩაიზერს მრავალი ათასი წვრილი და საშუალო საწარმოებისათვის.

ფრანჩაიზინგული ხელშეკრულების მზარდი რაოდენობის გათვალისწინებით მრავალმა სახელმწიფომ გააქტიურა მუშაობა ამ სფეროში ეროვნული კანონმდებლობის მისაღებად. მათ დახმარებას უწევს არასამთავრობო საერთაშორისო და საზოგადოებრივი ორგანიზაციები. ასე მაგალითად, 1992 წელს კანში (საფრანგეთი) შედგა იურისტთა საერთაშორისო ასოციაციის 24-ე

კონფერენცია. მოხსენებებით ფრანჩაიზინგის სისტემის განვითარების და მისი გავლენის შესახებ ეროვნულ ეკონომიკაზე გამოვიდნენ ბელგიის, დიდი ბრიტანეთის, საფრანგეთის წარმომადგენლები, გააკეთეს კანონმდებლობის მიმოხილვა ამ სფეროში.

საერთაშორისო ფრანჩაიზინგის ასოციაცია თვლის, რომ სულ მცირე ხანში აღნიშნული სისტემა ყველაზე მეტად საცალო ვაჭრობაში გავრცელდება. იგი ძლიერ პოზიციებს დაიკავებს მომსახურების სფეროში და შედარებით ნაკლებს წარმოებაში.

ეს გამოწვეული იქნება იმით, რომ ვაჭრობის სფეროში ფირმა-ფრანჩაიზიატი ვიწროდ დასპეციალიზებულია ერთი სახეობის საქონლის რეალიზაციასა და მომსახურებაზე და ფიქსირებულ წილს იღებს მთელი გაყიდვის მოცულობიდან. ხოლო წარმოების სფეროში ფრანჩაიზინგის სისტემა უფრო რთულია. მცირე ფირმა-ფრანჩაიზიატი სარგებლობს არა მხოლოდ ფრანჩაიზერის სავაჭრო მარკით, არამედ მსხვილი კორპორაციის მთელ საწარმოო ციკლში ერთვება, იცავს ტექნოლოგიური პროცესის იგივე მოთხოვნილებებს, ხარისხს, პერსონალის განათლებას, გაყიდვის გეგმის შესრულებას.

საქართველოში ფრანჩაიზინგის განვითარებისათვის სამართლებრივი ბაზა უკვე არსებობს. სამოქალაქო კოდექსში, კერძოდ, სახელშეკრულებო სამართალში ცალკეა გამოყოფილი თავი, რომელშიც განხილულია ფრანჩაიზინგის სისტემა, განსაზღვრულია მონაწილე მხარეების ვალდებულებები, პასუხისმგებლობა, ხელშეკრულების ფორმა, ხანგრძლივობა.

იგი ითვალისწინებს განდობილი ინფორმაციის შენახვის ვალდებულებას:

„ხელშეკრულების დადებისას მხარეებმა დაუფარავად და სრულყოფილად უნდა გააცნონ ერთმანეთს ფრანჩაიზინგთან დაკავშირებული საქმის გარემოებანი, განსაკუთრებით კი – ინფორმაცია. ისინი ვალდებულები არიან არ გათქვან მათთვის განდობილი ინფორმაცია მაშინაც კი, როცა ხელშეკრულება არ დაიდება“.

ფრანჩაიზერის საქმიანობის შესახებ ცნობების გაანალიზებისას მეწარმე უნდა დაეყრდნოს იურისტს. მან ინფორმაცია უნდა მიაწოდოს მეწარმეს ფრანშიზული შეთანხმების ხელმოწერამდე მისი კანონიერი უფლებების შესახებ. ასევე კონსულტაცია გაუწიოს მეწარმეს მისი სამართლებრივი ვალდებულებების შესახებ ფრანჩაიზერის წინაშე.

ფრანჩაიზერისა და ოპერატორის (ფრანჩაიზიატის) ყოველგვარი შეთანხმება გადმოცემული უნდა იყოს აუცილებლად წერილობით დოკუმენტში, ხელშეკრულებაში. ფრანჩაიზერს შეუძლია გააუქმოს ხელშეკრულება იმ შემთხვევაში, თუ ოპერატორი:

– არ იღებს დაგეგმილ შემოსავალს;

– ჩრდილს აყენებს სხვა სავაჭრო წერტილების რეპუტაციას კლიენტების ცუდი მომსახურებით;

– არ წარუდგენს ფრანჩაიზერს თვიურ ან კვარტალურ ანგარიშს (ან როგორც შეთანხმებაშია მოცემული) საქმეთა მდგომარეობის შესახებ;

– ბოროტად იყენებს ფრანჩაიზერის სახელს ან მის დანადგარებს.

ამგვარად, ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ნათელია მსხვილი ფირმების დაინტერესება ფრანჩაიზინგის განვითარებით, რამდენადაც ისინი აფართოებენ პროდუქციის გასაღების სფეროს, იჭრებიან მცირე და ცალკეულ ბაზრებზე, აქვთ ინფორმაცია მოთხოვნის შეცვლასთან დაკავშირებით, ამიტომ ახდენენ სწრაფ რეაგირებას, შეუძლიათ დამატებითი კაპიტალის მოზიდვა, აწესებენ მკაცრ ოპერატიულ კონტროლს პროდუქციის ხარისხსა და მომსახურებაზე, რომელსაც აწარმოებს და ასაღებს ფრანჩაიზერი, რაც შეეხება ფრანჩაიზიატს, ისინი იღებენ მზა საქმეს. ფრანჩაიზინგი მათ სთავაზობს უმოკლეს გზას ზრდისაკენ.

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

ლიცენზირება არის კომპეტენტური სახელმწიფო ორგანოების 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 კონკურენტებისაგან დასაცავად, საქონლის იმპორტზე სავალუტო დანახარჯების დასაფიქსირებლად, აგრეთვე საერთაშორისო სასაქონლო შეთანხმებების ჩარჩოებში ექსპორტული შეზღუდვების მიზნით.

სალიცენზიო შეთანხმების დადებისას ფირმა უფლებას აძლევს სხვა ფირმას არამატერიალურ საკუთრებაზე განსაზღვრული დროით, ხოლო ლიცენზიატი უხდის ლიცენზიარს როიალტს. შეიძლება გამოეყოთ არამატერიალური აქტივების ლიცენზირების შემდეგი კატეგორიები:

- პატენტები, გამოგონებები, ტექნოლოგიები, პროცესები, კონსტრუქციები, სქემები;
- საავტორო უფლებანი;
- სავაჭრო მარკები, საფირმო სახელწოდებები, საფაბრიკო მარკები;
- ფრანჩაიზები, ლიცენზიები, კონტრაქტები;
- მეთოდები, პროგრამები, პროცედურები, სისტემები და სხვა.

სალიცენზიო შეთანხმებებში გამყიდველს არ სურს ინფორმაციის გადაცემა გარანტირებული გადახდის გარეშე, მიიღველს კი – გადახდა, თუ არ იქნება შეფასებული ინფორმაციის ღირებულება.

მრავალი ტექნოლოგიის ღირებულება ეცემა, თუ იგი ფართოდ ცნობილი და მისაწვდომი გახდება. ტრადიციულად, ლიცენზიატის მიერ კონფიდენციალური ინფორმაციის საიდუმლოდ შენახვა გასათვალისწინებელია სალიცენზიო შეთანხმებაში. აღნიშნულის გამო, ზოგიერთი ლიცენზიატი იტოვებს საკუთრების უფლებას.

უცხოურ ფირმაზე გადაცემის მომენტში ტექნოლოგია შეიძლება იყოს ძველი ან ახალი, მთლიანად მოძველებული ან ბაზირების ქვეყანაში ჯერ კიდევ გამოუყენებელი. მრავალი კომპანია მეორე მხარეს გადასცემს ტექნოლოგიას დამუშავების დამთავრებისთანავე ისე, რომ ახალი პროდუქცია შეიძლება გამოჩნდეს ერთდროულად რამდენიმე ბაზარზე. ერთი მხრივ, ახალი ტექნოლოგია ლიცენზიატისათვის შეიძლება იყოს უფრო ძვირი, რამდენადაც გააჩნია შესაძლო გამოყენების უფრო ხანგრძლივი დრო, მეორე მხრივ კი უახლესი ტექნოლოგია, რომელსაც ჯერ კიდევ არ გაუფლია საბოლოო შემუშავების სტადია, შეიძლება უფრო იაფი ღირდეს მისი საბაზრო ღირებულების განუსაზღვრელობის გამო.

სალიცენზიო გადასახადის სიდიდეს განსაზღვრავს: შეთანხმების და მოცემული ბაზრისათვის სპეციფიკური ფაქტორები; ფასი, რომელსაც მოითხოვს ლიცენზიარი; ლიცენზიატის მიერ შეთავაზებული ფასი.

ვის ეკისრება პასუხისმგებლობა ლიცენზირების დროს?

თუ ლიცენზირება კომპანიის ზრდის სტრატეგიისა და დივერსიფიკაციის შემადგენელი ნაწილია, მაშინ დამოუკიდებელი სალიცენზიო განყოფილება უნდა შედიოდეს შესყიდვისა და გასაღების განყოფილებაში და პასუხისმგებლობაც მას ეკისრება. მსხვილ ფირმებში, სადაც ბევრი განყოფილებაა, შესაძლოა ლიცენზირების რამდენიმე განყოფილების არსებობა. როდესაც სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს საქმიანობის არსებული მიმართულების შენარჩუნება, ლიცენზირება უნდა იყოს იურიდიული და საპატენტო განყოფილების ნაწილი. თუ კომპანია შეითავსებს ორივე ხსენებულ მიზანს, ლიცენზირების ფუნქციები ეკისრებათ კვლევით და დამუშავების განყოფილებებს.

კონცესია წარმოადგენს სახელშეკრულებო ურთიერთობის ფორმას უცხოელი იურიდიული და ფიზიკური პირებისათვის სახელმწიფოს კუთვნილი ბუნებრივი სიმდიდრის, საწარმოების, ან სხვა სამეურნეო ობიექტების გარკვეული ვადით გადაცემის შესახებ. ხელშეკრულების საგანია ობიექტების ექსპლოატაცია სახელშეკრულებო შეთანხმების შესაბამისად.

კონცესია არსებითად გრძელვადიანი არენდის ფორმაა უცხოური ინვესტიციების დახმარებით ქვეყნის ბუნებრივი რესურსების ინტენსიური ათვისების მიზნით. იგი სახელმწიფოს საშუალებას აძლევს მიიღოს მნიშვნელოვანი შემოსავალი, ხოლო ხელშეკრულების ვადის გასვლის შემდეგ წარმოების ტექნოლოგია და მართვა.

კონცესია ეროვნულ ეკონომიკაში კაპიტალის მოზიდვის ფორმაა, რამდენადაც ერთ-ერთ პარტნიორად უცხოელი მეწარმე გამოდის.

საქართველოში კონცესიონალური აქტივობის პერიოდია 1922-1925წწ. ნების პერიოდი.

კონტრაქტით მართვა ზეპირი ან წერილობითი შეთანხმებაა, როცა ერთ-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.

ყველაზე მრავალფეროვან კონტრაქტებს დებენ სხვადასხვა ქვეყნის ავიაკომპანიები, თუ მათ არ ჰყოფნიან მარშრუტები, რესურსები, მგზავრები ან საკუთარი ძალები საქმიანობის გაფართოებისათვის.

სანარდლო წარმოება ერთი მეწარმის მეორესთან ურთიერთობის ფორმაა, როცა ერთ-ერთი ვალდებულია მოლაპარაკების საფუძველზე აწარმოოს და მიაწოდოს საქონელი. მათ შორის იდება ხელშეკრულება. იგი შეიძლება გრძელვადიანიც იყოს. მაგალითად, სავაჭრო ფირმამ მის სუპერმარკეტებში შეიძლება გაყიდოს ადგილობრივი მეწარმეების მიერ დამზადებული საქონელი, რომელიც მისივე შეკვეთით იწარმოება.

ფრანჩაიზინგი სასტუმროების ქსელში

ჰაიატი ღუბაიში



ჰაიატი ამერიკაში



8.2. სამეწარმეო ურთიერთობის ფორმები საქონელგაცვლის სფეროში

საქონელგაცვლაში იგულისხმება პარტნიორებს შორის ისეთი ურთიერთობები, როცა საქონელი იცვლება საქონელზე. გამორიცხულია ანგარიშსწორების ფულადი ფორმა. მეწარმეების მიერ იგი გამოიყენება როგორც ქვეყნის შიგნით, ისე უცხოელ

პარტნიორებთან ურთიერთობისას. საქონელგაცვლის ოპერაციებს ხშირად (განსაკუთრებით საგარეო ვაჭრობის შემთხვევაში) შემხვედრ ვაჭრობას უწოდებენ.

შემხვედრი ვაჭრობა იყოფა:

- ბარტერი (ბარტერული გარიგება);
- შემხვედრი მიწოდება;
- კომერციული ტრიანგულაცია.

ბარტერული გარიგება არის ერთი ან რამდენიმე სახის საქონლის განსაზღვრული რაოდენობის გაცვლა ექვივალენტური ღირებულების სხვა საქონელზე. მხარეების მიერ ხელმოწერილ ხელშეკრულებაში მოცემულია გარიგების პირობები:

1. კონკრეტულად რა საქონელი უნდა გაიცვალოს;
2. ერთი საქონლის მეორეზე გაცვლის პროპორციები (ამ საქონლის ფასებზე მოლაპარაკების შედეგად);
3. ურთიერთმიწოდების ვადები (ჩვეულებრივ, მსოფლიო პრაქტიკაში მაქსიმალურ ვადად 6 თვეში მიწოდება ითვლება).

ამჟამად მთელ მსოფლიოში ფართოდ არის გავრცელებული ბარტერული გარიგებები, რის გამოც წარმოიშვა უამრავი საშუაშაგლო ფორმა, რომლებიც ამ ოპერაციების განხორციელებას ემსახურება.

ბარტერული გარიგების ოპერაციები შეიძლება განხორციელდეს სხვა პირობებითაც: მხარეებმა შეიძლება განსაზღვრონ თუ რომელი საქონელი და რა პირობებით (რაოდენობა, ფასი, მიწოდების ვადა და ა.შ.) უნდა მიაწოდოს მეორე მხარეს, მაგრამ რომელი საქონელი უნდა მიაწოდოს მეორე მხარემ – არ იყოს გადაწყვეტილი. ეს შეიძლება გადაწყდეს მოგვიანებით და გაფორმდეს სპეციალური ოქმით, რომელიც მიეკვრება ხელშეკრულებას დანართის სახით. ოქმში განისაზღვრება საქონლის კონკრეტული სახე და მიწოდების პირობები. ასეთი სახის გარიგებას ეწოდება **შემხვედრი მიწოდება**.

მაგალითად, ერთ მეწარმეს აქვს საქონელი, რომლის რეალიზაცია ჩვეულებრივ პირობებში არ შეუძლია. მაგრამ იგი სჭირდება მეორე მეწარმეს, რომელსაც მაშინვე ნაღდი ფულის გადახდა არ შეუძლია, მაგრამ შეუძლია მოგვიანებით მიაწოდოს მისთვის საჭირო საქონელი. თუ სხვაობა ურთიერთმიწოდებებს შორის 6 თვეს აღემატება ასეთ ოპერაციას შემხვედრ მიწოდებას მიაკუთვნებენ.

ბარტერული ოპერაციების განხორციელებაში შეიძლება მონაწილეობდეს არა ორი, არამედ მეტი მხარე, როცა აუცილებელია გარკვეული სახის საქონლის მოძიება. მაგალითად, მეწარმეს შეუძლია მიაწოდოს საქონელი პარტნიორს, მაგრამ მას აღარ აქვს ისეთი საქონელი, რომელიც მეწარმეს სჭირდება. ასეთი საქონელი აქვს ჩ პარტნიორს, რომელიც დაინტერესებულია პარტნიორის საქონლით. ასეთ შემთხვევაში ხდება მოლაპარაკებები **კომერციული ტრიანგულაციით** (სამკუთხედით) გარიგების დადებაზე.

8.3. გარიგების ფორმები ვაჭრობის სფეროში

პარტნიორთა ურთიერთობის ამ ფორმებში იგულისხმება:

ჩვეულებრივი გარიგება ანუ გარიგება საქონლის მაშინვე გადაცემით. ასეთ შემთხვევაში ფორმდება ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულება;

ფორვარდული გარიგება. იგი იდება 6-დან 14 თვემდე ვადით;

საქონლის ყიდვა-გაყიდვა გარკვეულ ვადაში;
 გარიგება ნოუ-ჰაუს ტიპის ინფორმაციის გადაცემაზე;
 გარიგება პირდაპირი საწარმოო კავშირების დასამყარებლად;
 სპოტ-გარიგება – საქონლის დაუყოვნებლივ მიტანა და ანგარიშსწორება. ასეთი გარიგება ხდება საბირჟო ვაჭრობის, ასევე ნაღდი ვალუტის გაყიდვისას;
 გარიგება საქონლის (მომსახურების) ექსპორტზე – ფორმდება ხელშეკრულება სხვა ქვეყნის პარტნიორთან;
 გარიგება რეექსპორტზე – უცხოური წარმოშობის საქონლის საზღვარგარეთ გატანა მისი გადამუშავების გარეშე. განასხვავებენ პირდაპირ რეექსპორტს – ქვეყანაში შემოტანით და არაპირდაპირ რეექსპორტს – ქვეყანაში შემოტანის გარეშე. ე.ი. საზღვარგარეთ შექმნილი საქონელი გაიგზავნება მესამე ქვეყანაში;
 გარიგება საქონლის (მომსახურების) იმპორტზე – საზღვარგარეთიდან ისეთი საქონლის შემოტანა, რომელიც გამოიყენება ქვეყნის სახალხო მეურნეობაში და რეექსპორტისთვის. საქონლის იმპორტის თარიღი, როგორც წესი, განისაზღვრება სახელმწიფო საზღვრის გადაკვეთის მომენტიდან.
 საგარეო ვაჭრობის სფეროში გარიგება იღება გადახდის ვადის გაგრძელებაზე. იგი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა საქონლის კრედიტით მიწოდება შეუძლებელია ან როცა ქვეყანაში მკაცრი საგადასახადო პოლიტიკის პირობებში მეწარმე დაინტერესებულია სავალუტო სახსრების საზღვარგარეთ დაგროვებით.

8.4. თანამშრომლობის ფორმები საფინანსო

ურთიერთობების სფეროში

საფინანსო ურთიერთობების სფეროში გვხვდება პარტნიორული კავშირების შემდეგი ფორმები:

ფაქტორინგი;

კომერციული ტრანსფერი.

ფაქტორინგში იგულისხმება ურთიერთობა, რომელიც მყარდება მეწარმესა და ფაქტორ-ფირმას შორის. ფინანსურ ორგანიზაციას, რომელიც მეწარმეს ათავისუფლებს გარიგების ფინანსური ტვირთისაგან, ეწოდება ფაქტორი. ფაქტორ-ფირმა მეწარმისაგან ყიდულობს მყიდველის მიერ ანგარიშის განაღდებას უფლებას. კერძოდ, კლიენტს მაშინვე უნაზღაურებს გარიგების თანხის 70-90%-ს, ხოლო დანარჩენს უხდის მას შემდეგ, როცა მყიდველი გაანაღდებს ანგარიშს. ფაქტორ-ფირმა დიდ საკომისიოს იღებს, მეწარმეს კი საშუალებების მიმოქცევა დაუჩქარდება.

ფაქტორ-ფირმებს მჭიდრო კავშირი აქვთ ბანკებთან. ზოგჯერ ისინი ბანკების შვილობილი ფირმებია, მათ ხელი მიუწვდებათ საბანკო ინფორმაციულ-კომპიუტერულ სისტემაზე, გააჩნიათ მდიდარი და უახლესი ინფორმაცია. ეს საშუალებას აძლევთ მომწოდებლებს მიაწოდონ მონაცემები მყიდველის გადახდისუნარიანობის შესახებ.

ფაქტორინგის უპირატესობებია:

– იგი საშუალებას იძლევა შემცირებულ იქნეს გადახდის ვადა, რაც თავის მხრივ ამცირებს კლიენტის გადახდისუნარიანობასთან დაკავშირებულ რისკს, აგრეთვე უზრუნველყოფს საწარმოს ფინანსური რესურსების ბრუნვის დაჩქარებას;

– ფაქტორინგი საწარმოს საშუალებას აძლევს არ აიღოს თავის თავზე კლიენტის გადახდისუნარიანობის შესამოწმებლად ბუღალტრული აღრიცხვის შესრულებისათვის საჭირო შრომატევადი სამუშაოები. ყველა ამ პრობლემის გადაწყვეტას თავის თავზე იღებს ფაქტორ-ფირმა;

– ფაქტორ-ფირმები მიმწოდებელს ექსპორტის სფეროში ორი სახის დამატებით მომსახურებას ე.წ. „ფარულ“ და „ღია“ ფაქტორინგს სთავაზობენ.

ფარული ფაქტორინგის დროს მიმწოდებლები ფაქტორ-ფირმასთან აფორმებს ხელშეკრულებას, რის თანახმადაც რეგულარულად აწვდის ინფორმაციას ყველა გარიგების შესახებ და უზაგანის ყველა საექსპორტო ანგარიშის ასლს. ექსპორტიორის კლიენტმა არ იცის ამ ხელშეკრულების შესახებ. ფაქტორ-ფირმა თავის მიმწოდებელს გარიგების თანხის 80%-ს უხდის. როცა ექსპორტიორი თავისი კლიენტისაგან ფულს მიიღებს, ის ანგარიშს უსწორებს ფაქტორ-ფირმას. თუ ექსპორტიორის კლიენტს არ შეუძლია ან არ სურს ანგარიშის განაღდება ვადის გასვლიდან 60 დღის შემდეგ, იგი ატყობინებს მას, რომ ანგარიშის განაღდებას მოთხოვნის უფლებას თავის ფაქტორ-ფირმას უთმობს.

ღია ფაქტორინგის შემთხვევაში ექსპორტიორი თავიდანვე ვალდებულია მიიღვეს აცნობოს, რომ ანგარიშის განაღდებას უფლება მან ფაქტორ-ფირმას დაუთმო.

საერთოდ, ღია ფაქტორინგის საკომისიო შედარებით მაღალია, ვიდრე ფარულის და გარიგების თანხის 0,7-1,5%-ს შეადგენს.

მაგალითად, მეწარმე ყიდის საქონელს ერთ-ერთ პარტნიორზე, რომელსაც თანხის გადახდა 3 თვის შემდეგ შეუძლია. მეწარმეს შეუძლია ეს თანხა 3%-იანი ფასდაკლებით მიიღოს ფაქტორ-ფირმისაგან, რომელიც თავის მხრივ მეწარმის პარტნიორისაგან 3 თვის შემდეგ მიიღებს მთლიან თანხას. 3% არის ფაქტორ-ფირმის მოგება.

კომერციული ტრანსფერი გამოიყენება ქვეყნებს შორის ურთიერთობისას. იგი გულისხმობს პარტნიორების მიერ ერთმანეთისაგან კაპიტალის შექმნას. კაპიტალის შექმნა არ ნიშნავს მის გატანას ეროვნული საზღვრებიდან. იგი ჩაირიცხება ქვეყნის ეროვნულ ბანკში მიიღველის სახელზე გახსნილ ანგარიშზე.

პარტნიორული ურთიერთობის ეს ფორმა გამოიყენება საერთაშორისო კავშირებისათვის. მაგ., დიდი ბრიტანეთი საფინანსო დახმარებას უწევს ბრიტანეთის თანამეგობრობის ქვეყნებს. დიდი ბრიტანეთიდან მიღებული სახსრები გამოყენებულ უნდა იქნეს მხოლოდ ინგლისური ფირმებიდან საქონლის შესაძენად. ასეთი პირობებით გამოყოფილი სახსრები ქვეყანას არ ტოვებს და ემსახურება ბრიტანულ საქონელმწარმოებლებს ირიბი მხარდაჭერის ფორმით.

ძირითადი ტერმინები

- ერთობლივი მეწარმეობა
- საწარმოო კოოპერაცია
- ლიზინგი
- საპროექტო დაფინანსება
- ლიცენზირება
- კონცესია
- კონტრაქტით მართვა
- სანარდო წარმოება
- ბარტერი
- კომერციული ტრიანგულაცია
- ფაქტორინგი
- კომერციული ტრანსფერი

საკონტროლო კითხვები

1. რას ნიშნავს ერთობლივი მეწარმეობა?
2. რა არის საწარმოო კოოპერაცია?
3. რა არის ფრანჩაიზინგი?
4. რა არის ლიზინგი და რა სახის არსებობს?
5. რას ნიშნავს კონცესია და კონტრაქტით მართვა?
6. ჩამოთვალეთ თანამშრომლობის ფორმები საქონელგაცვლის სფეროში
7. ჩამოთვალეთ გარიგების ფორმები ვაჭრობის სფეროში
8. რა არის ფაქტორინგი და კომერციული ტრანსფერი?

თავი 9. პარტნიორული სახელშეკრულებო ურთიერთობები

9.1. ხელშეკრულების ცნება და კლასიფიკაცია

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სამეურნეო აქტივობის ნებისმიერი სახე დაკავშირებულია პარტნიორებთან, პოტენციურ მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან, მრავალრიცხოვან ორგანიზაციებთან, რომლებიც უზრუნველყოფენ ტრანსპორტით, ნედლეულით, მასალებით, სხვადასვა სახის პროდუქციით, კომერციული მომსახურებით და ა. შ.

ნებისმიერი საქმიანი ურთიერთობის წარმატება დიდადაა დამოკიდებული სამეურნეო ურთიერთობის სტრატეგიისა და ტაქტიკის სწორად არჩევაზე, კონკრეტული საკითხების გადაწყვეტის წინასწარი მომზადების ხარისხზე, რომელიც შესაძლებელია შემდგომში ხელსაყრელი საქმიანი კონტაქტების დამყარების საფუძველი გახდეს. აუცილებელია საიმედო და პერსპექტიული საქმიანი პარტნიორების მოძებნა, რაშიც გადამწყვეტ როლს თამაშობს პარტნიორის რეპუტაცია. იგი იქმნება საქმიან პარტნიორებთან მრავალრიცხოვანი კონტაქტების შედეგად. ხშირად დაშვებული შეცდომა, მოუფიქრებელი მოქმედება ცუდ შთაბეჭდილებას და შესაბამისად უარყოფით რეპუტაციას ქმნის, რომლის შეცვლა ძალიან ძნელია. ამიტომ ნებისმიერ მცდარ ნაბიჯს შეიძლება შორს მიმავალი შედეგი მოჰყვეს.

სამეურნეო აქტივობის ეფექტიანობა დიდადაა დამოკიდებული სიტუაციის სწორად შეფასებაზე, საქმიან პარტნიორთა ფინანსურ მდგომარეობაზე, მათ ტრადიციებზე, ხელშეკრულების მონაწილეთა ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე, ასევე საქმიან ურთიერთობაში ჩართულ სპეციალისტთა საერთო მომზადებაზე.

საქმიანი ურთიერთობა შეიძლება განხორციელდეს სხვადასხვა ფორმით: სატელეფონო დიალოგი, საქმიანი წერილები, მემორანდუმები, მოლაპარაკებები ცალკეულ წარმომადგენლებთან ან დელეგაციებთან, კონფერენციები, გამოფენები. კონკრეტულმა სიტუაციებმა და საქმიანი პარტნიორების სპეციფიკამ შეიძლება არსებითად შეცვალოს სამეურნეო ურთიერთობათა სტრატეგია და ტაქტიკა.

საქმიან ურთიერთობათა საბოლოო მიზანია ამა თუ იმ სფეროში ერთობლივი საქმიანობა. ამ მიზნის მიღწევა მოითხოვს ურთიერთობათა პროცესში პარტნიორთა შორის წამოჭრილ წინააღმდეგობათა დაძლევას. ამიტომ საქმიანი ურთიერთობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს მოლაპარაკების ჩატარების ხელშეწყობა, საქმიან პარტნიორთა ფსიქოლოგიური და ეროვნული თავისებურებების სწორად შეფასება, დარწმუნებისა და პროპაგანდის გამოყენების პრინციპების ცოდნა.

მოლაპარაკება – ესაა ურთიერთკავშირი ერთობლივი გადაწყვეტის მიღწევის მიზნით. იგი საზოგადოებრივი პროცესის შემადგენელი ნაწილია, რამდენადაც ამას

მოითხოვს ბაზარი, მრავალპარტიულობა პოლიტიკაში, პლურალიზმი საზოგადოებრივ ცხოვრებაში.

მოლაპარაკების მიზანი – ინტერესთა დაკმაყოფილებაა. მოლაპარაკების მონაწილეებს თავისი ინტერესები გააჩნიათ. თითოეულმა მხარემ უნდა ახსნას თავისი ინტერესების მნიშვნელობა. გაგება არ ნიშნავს შეთანხმებას. მოლაპარაკების შედეგად მიღწეულ უნდა იქნეს გონივრული შეთანხმება, რამდენადაც მოლაპარაკების ძირითადი დანიშნულებაა თანამშრომლობა და კომპრომისის მიღწევა.

საკითხთა კომპლექსი, რომელიც მოლაპარაკებისას უნდა გადაწყდეს, მოითხოვს სპეციალისტთა მომზადების შესაბამის დონეს, იგი სწრაფად უნდა ერკვეოდეს სიტუაციაში და შესაძლებლობების მიხედვით უნდა შესძლოს უშეცდომო ორიენტირება, გამორიცხოს შეცდომების გამეორება.

მოლაპარაკების შემდეგ მეწარმე პარტნიორულ კავშირებს ამყარებს მომწოდებლებთან და მომხმარებლებთან. პარტნიორული ურთიერთობები გულისხმობს განსაზღვრული უფლებებისა და მოვალეობების განხორციელებას, რომელსაც მეწარმე სთავაზობს თავის პარტნიორს მასთან თანამშრომლობის დასამყარებლად. უფლებები და მოვალეობები მტკიცდება ხელშეკრულებით, რომელსაც ხელს აწერს მეწარმე და მისი პარტნიორი.

ხელშეკრულება არის ვალდებულებებით განმტკიცებული მხარეთა კომპრომისი, რომლითაც თითოეული მხარე იმედოვნებს იმ ეფექტის მიღებას, რაც გარიგების საფუძველია.

ხელშეკრულება (კონტრაქტი, შეთანხმება) – პარტნიორული კავშირების განმტკიცების (უფრო ხშირად წერილობითი, დოკუმენტური) ფორმაა. ხელშეკრულებაში ფიქსირდება ხელშეკრულების საგანი, პარტნიორთა უფლებები და მოვალეობები, ასევე ხელშეკრულების დარღვევისას საჯარიმო სანქციები.

ხელშეკრულების დადების, მისი სამართლებრივი რეგულირების პრობლემებს შეისწავლის სამართლის განსაკუთრებული დარგი სახელშეკრულებო სამართალი. იგი როგორც იურისპრუდენციის დარგი XVI-XVIII სს. აღმოცენდა დიდ ბრიტანეთში.

განასხვავებენ სადამფუძნებლო და სამეწარმეო ხელშეკრულებას.

სადამფუძნებლო ხელშეკრულება წერილობითი დოკუმენტია, რომელიც ადასტურებს ფიზიკური ან იურიდიული პირის მიერ ახალი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი სტრუქტურის დაარსებას რაიმე კონკრეტული იდეის სარეალიზაციოდ.

საზოგადოების პირველ და ძირითად ხელშეკრულებას წარმოადგენს მისი წესდება. მასში მოცემულია ფირმის სახელწოდება, ადგილმდებარეობა, საქმიანობის საგანი, ძირითადი კაპიტალის ოდენობა, აქციების ნომინალური ღირებულება (თუ არის ასეთი) ან თითოეული პარტნიორის წილი, მოგების განაწილების წესი და ა.შ.

წესდებაში შეიტანება ასევე მართვის ორგანოების მდგომარეობა – სამმართველო, სამეთვალყურეო საბჭო, აქციონერთა კრება; მიეთითება თანამდებობის პირი, რომელსაც უფლება აქვს მინდობილობის გარეშე, წესდების საფუძველზე წარმოადგინოს ფირმა ან კომპანია. ფირმის ან კომპანიის წესდების ხელმომწერ პირს ეწოდება დამფუძნებელი ან თანადამფუძნებელი. წესდების პროექტის მომზადებაზე მუშაობს ფირმის შექმნის საინიციატივო ჯგუფის ერთი ან რამდენიმე პირი. ფირმის ბალანსზე არსებული მატერიალური და ფულადი სახსრები შეადგენს საწესდებო ფონდს. იგი შეიძლება შეივსოს სხვადასხვა წყაროებით მიღებული მოგების ნაწილის კაპიტალიზაციით (ე.ი. ძირითად კაპიტალში, წარმოებაში ჩადებული), შემოწირულობის, საჩუქრების და ა.შ. ამის შესახებ წესდებაში აუცილებლად უნდა გაკეთდეს შესაბამისი აღნიშვნა. ყველა დამფუძნებლის მიერ ხელმოწერილი, ზოგ შემთხვევაში კი ნოტარიულად დამოწმებული (დამფუძნებლები ხელს აწერენ წესდებას ნოტარიუსის თანდასწრებით) წესდება

ექვემდებარება სახელმწიფო რეგისტრაციას, რაც ნიშნავს ფირმის გამოყოფას იურიდიული პირის სტატუსით.

სამეწარმეო ხელშეკრულება – ესაა მხარეთა ურთიერთობა სამეწარმეო პროცესის განხორციელების მიზნით. იგი არ გულისხმობს ხელშეკრულების დამდებ მხარეთა გაერთიანებას ერთიან ორგანიზაციულ-სამართლებრივ სტრუქტურაში.

ნებისმიერი ხელშეკრულება შედგება: პრეამბულის, ძირითადი და დასკვნითი ნაწილისაგან.

პრეამბულა არის ხელშეკრულების შესავალი. მასში მოცემულია ხელშეკრულების დასახელება (ყიდვა-გაყიდვის, ბარტერის და ა.შ.); ხელშეკრულების დადების თარიღი, ხელშეკრულების დამდებ მხარეთა დასახელება. ისინი შეიძლება იყვნენ როგორც იურიდიული, ისე ფიზიკური პირები.

ხელშეკრულების ძირითადი ნაწილი იყოფა სპეციფიკურ და საერთო პირობებად. სპეციფიკურს მიეკუთვნება ის პირობები, რომელიც მხოლოდ მოცემული გარიგებისთვისაა დამახასიათებელი. სხვა გარიგებისათვის იგი გამოუსადეგარია. (მაგ., საქონლის ფასი 42 ლარია. იგივე საქონელი სხვა ხელშეკრულებით შეიძლება სულ სხვა ფასის იყოს).

ხელშეკრულების სპეციფიკურ პირობებს მიეკუთვნება:

- ხელშეკრულების საგანი ან საქონლის რაოდენობა;
- საქონლის ხარისხი;
- საქონლის ფასი;
- ფასდაკლება და ფასნამატი (თუ ის გამოიყენება);
- მიწოდების საბაზრო პირობები;
- გადახდის ფორმა;
- მიწოდების ვადები ან ვალდებულებების შესრულების ვადები;
- საქონლის მარკირება, შეფუთვა.
- საქონლის ჩაბარება, მიღება ან მასზე საკუთრების უფლების გადაცემა;
- მხარეთა პასუხისმგებლობა;
- აკრძალვები (მაგ; საქონლის მესამე პირზე გაყიდვის აკრძალვა, თუ ამით დაინტერესებულია გამყიდველი).

სწორედ სპეციფიკური პირობები არის პარტნიორთა მოლაპარაკებისას მსჯელობის საგანი. მხარეთა მოლაპარაკების შედეგად ხდება ხელშეკრულების დადება.

ხელშეკრულების საერთო პირობები – საერთოა ყველა ხელშეკრულებისათვის, მიუხედავად მისი შინაარსისა. ესენია: საარბიტრაჟო შესწორებები და ფორს-მაჟორი.

ხელშეკრულების დასკვნით ნაწილში მოცემულია:

- მხარეთა იურიდიული მისამართები;
- ყველა დანართი, რომელიც ხელშეკრულების განუყოფელი ნაწილია;
- მხარეთა ხელმოწერა;
- ხელშეკრულების დადების ადგილისა და თარიღის მითითება (თუ ეს პრეამბულაში არ გაკეთდა).

მთლიანად ხელშეკრულების სტრუქტურა შემდეგნაირად გამოიყურება:

პრეამბულა	
ხელშეკრულების ძირითადი ნაწილი	სპეციფიკური პირობები
	საერთო პირობები
ხელშეკრულების დასკვნითი ნაწილი	

მეწარმე თავის სამეურნეო პრაქტიკაში სხვადასხვა ტიპის ხელშეკრულებას დებს, რის შესაბამისადაც მას სხვადასხვა უფლებები და მოვალეობები გააჩნია. მხარეთა უფლებები და მოვალეობები ძირითადად დამოკიდებულია ხელშეკრულების საგანზე. საგანი კი შეიძლება იყოს ყიდვა-გაყიდვა, კოოპერაცია, არენდა, შუამავლობა და ა.შ. მეწარმე უნდა იცნობდეს ხელშეკრულების ტიპურ ფორმებს, რომლებიც მან შეიძლება გარიგების დადების საფუძველად გამოიყენოს.

ხშირ შემთხვევაში გამოყოფენ ხელშეკრულების შემდეგ ტიპებს:

- სადამფუძნებლო ხელშეკრულება;
- ყიდვა-გაყიდვის ხელშეკრულება;
- ლიზინგის ხელშეკრულება;
- ხელშეკრულება კოოპერაციაზე;
- ხელშეკრულება კონსორციუმის შექმნაზე;
- სააგენტო ხელშეკრულება;
- საქონლის მთლიანი გაყიდვის ხელშეკრულება;
- ხელშეკრულება ფრაჩაიზინგზე;
- ხელშეკრულება ფაქტორინგზე;
- შენახვის ხელშეკრულება;
- ერთობლივი საწარმოს შექმნის ხელშეკრულება;
- საპროექტო დაფინანსების ხელშეკრულება და ა. შ.

9.2. მეწარმის მომზადება ხელშეკრულების დასადავად

ხელშეკრულებაზე ხელმოწერისას მეწარმემ ყურადღება უნდა გაამახვილოს შემდეგ მომენტებზე: პარტნიორთან მოლაპარაკების მსვლელობის პროცესში „ფსიქოლოგიური თანხლების“ განსაზღვრაზე; ასევე ხელშეკრულების თითოეული პირობიდან კონკრეტულის გამოვლენაზე (გარიგების სიტუაციის და მიზნის ანალიზის საფუძველზე).

„ფსიქოლოგიურ თანხლებაში“ იგულისხმება მოლაპარაკების პროცესში კომპრომისზე წასვლის ან პირიქით მტკიცე პოზიციაზე დადგომის მზადყოფნა. პარტნიორთან მოლაპარაკების პროცესში „ფსიქოლოგიური თანხლების“ განსაზღვრისას მეწარმე გამოდის ფირმის სტრატეგიისათვის გარიგების მნიშვნელობიდან. მაგალითად, თუ გარიგება ფირმის სტრატეგიის გასაღებია, მეწარმე რასაკვირველია შეეცდება შექმნას კეთილსასურველი ფსიქოლოგიური გარემო პარტნიორთან მოლაპარაკების პროცესში, მაშინაც კი, თუ იგი დამატებით ხარჯებს საჭიროებს. მეწარმე ცდილობს „არ გაუშვას“ პარტნიორი, ნებისმიერ შემთხვევაში დაამყაროს მასთან საქმიანი კონტაქტი.

მოლაპარაკების პროცესში მეწარმე უწინარეს ყოვლისა განსაზღვრავს მისთვის მისაღებ ფასს. იგი გამოყოფს მაქსიმალურ, მინიმალურ და ობიექტურ ფასს. მეწარმე მოლაპარაკებას იწყებს მაქსიმალური ფასით, მაგრამ მასზე დაყრდნობა არ შეიძლება. მინიმალური ფასი კი ფასის ზღვრული მაჩვენებელია, რომლის შემცირებას მეწარმე მოლაპარაკების პროცესში არ დაუშვებს. თუმცა ხანდახან შეიძლება შეიქმნას სიტუაცია, როცა მეწარმე მიდის მოგების გარეშე ფასის დაწესებაზე ან ფასი ნაკლებია წარმოების დანახარჯებზე, თუ ის ცდილობს „მიიჯახვოს“ პარტნიორი ან ჩამოიტოვოს კონკურენტი. ასეც ხშირად ხდება ბიზნესში.

უფრო რთულია ობიექტური ფასის განსაზღვრა. მეწარმე ადგენს საკონკურენციო ბარათს, სადაც იგი ადარებს კონკურენტებისა და თავისი საქონლის მახასიათებლებს, ანალიზებს და აწესებს შესაძლო ფასს. საკონკურენციო ბარათი მზადდება თვით მეწარმისათვის, მისი დემონსტრირება პარტნიორისათვის

აუცილებელი არაა, იგი მეწარმეს სჭირდება მოლაპარაკების პროცესში ობიექტური არგუმენტების მოსაშველებლად. საკონკურენციო ბარათს იყენებენ ასევე საქონლის რეკლამისას.

ხელშეკრულებაში ხშირად ჩადებულია მიწოდების საბაზისო პირობები. არსებობს მიწოდების საბაზისო პირობების საერთაშორისო სტანდარტები. კერძოდ: 1. საქონლის მიწოდება დაუყოვნებლივ. საზღვარგარეთული სტანდარტებით დაუყოვნებლივ მიწოდება გულისხმობს საქონლის მიწოდებას ხელშეკრულების დადების მომენტიდან 3-დან 14 დღის განმავლობაში; 2. მიწოდების ვადა – არა უგვიანეს მოცემული თარიღისა; 3. შეიძლება გამოყენებული იქნეს ზუსტი კალენდარული რიცხვი. საზღვარგარეთ ასეთი ფორმულირების შემთხვევაში საქონელი მიეწოდება დათქმულ დღეს, მაგრამ ეძლევა მიწოდების შედაგათიანი ვადა 2 დღე.

ძალზე საინტერესოა ის, რომ იაპონიაში გამოიყენება არა მხოლოდ ზუსტი კალენდარული დღის, არამედ მიწოდების ზუსტი დროის ფორმულირება. შედაგათი ამ შემთხვევაში მხოლოდ 30 წუთია. ამიტომ იაპონიაში არაა აუცილებელი ჰქონდეთ მნიშვნელოვანი სასაწყობო შენობები ან დააგროვონ ნედლეულის მარაგი.

ხელშეკრულების ფორმირებისას ასევე გამოიყენება სპეციფიკური პირობები:

- საქონელი მიეწოდება მოსავლის აღების შემდეგ;
- საქონელი მიეწოდება ნავიგაციის გახსნისას.

იმპორტული საქონლის მიწოდების ვალდებულება შესრულებულად ითვლება, როცა საქონლის საავტომობილო ტრანსპორტირებისას ავტომობილი გადაკვეთს სახელმწიფო საზღვარს, ხოლო სარკინიგზო მიწოდებისას – უცხოეთიდან მოცემული ქვეყნის (საქართველოს) სარკინიგზო გზაზე საქონლის მიღების თარიღიდან. თუ საქონელი მიეწოდება საჰაერო გზით – საქართველოს აეროპორტის შემოსასვლელში საქონლის მიღების თარიღიდან. საზღვაო ან სამდინარო გადაზიდვისას ტვირთიანი ხომალდის შემოსვლის თარიღიდან საქართველოს ნებისმიერ პორტში.

ასეთი ფორმულირებები აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული ხელშეკრულების ტექსტში ყოველგვარი გაუგებრობის თავიდან ასაცილებლად.

საქართველოში მიწოდების საბაზისო პირობების საერთაშორისო სტანდარტები ჯერჯერობით იშვიათად გამოიყენება. ეს განსაკუთრებით შეეხება შიგა ბაზარს. ხელშეკრულებაში ხშირ შემთხვევაში მითითებულია ბუნდოვანი ფორმულირებები, კერძოდ: 1. საქონლის მიწოდების პირობები – თვითგადატანა (ეს ნიშნავს, რომ საქონლის ტრანსპორტირების ხარჯების ეკისრება მყიდველს); 2. საქონლის მიწოდების ადგილი – ქ. თბილისი (ეს ნიშნავს, რომ საქონლის ტრანსპორტირების ხარჯები ეკისრება გამყიდველს).

ტრანსპორტირების პერიოდში საქონლის დაზღვევის შესახებ არცერთ ფორმულირებაში არაფერია აღნიშნული, რაც ყოველად დაუშვებელია.

ხელშეკრულების დადების ერთ-ერთი საინტერესო ფორმა არის **ოფერტა** (ლათ. გთავაზობთ).

ხელშეკრულების დადების ინციატორი მხარე ამზადებს მეორე მხარისათვის წინადადებებს, რომელსაც უწოდებენ ხელშეკრულების პროექტს ანუ ოფერტას. ამგვარად, ოფერტა არის არა ყველა ხელშეკრულების პროექტი, არამედ ის პროექტი, რომელსაც ხელს აწერს ერთი მხარე. თუ მეორე მხარემ ხელი მოაწერა და გამოავაზენა პროექტი მეწარმის მისამართზე, ეს ნიშნავს, რომ მათ შორის დაიდო ხელშეკრულება.

მეწარმემ შეიძლება წინადადებები გაუგზავნოს არა მხოლოდ ერთ პირს, არამედ რამდენიმეს ერთდროულად, რომ ვინმე მაინც დაინტერესდეს მისი წინადადებით. ამასთან დაკავშირებით განასხვავებენ მყარ და თავისუფალ ოფერტას. მყარი ოფერტა გაიგზავნება ერთ მისამართზე და გადაიქცევა ხელშეკრულებად, თუ: ა) იგი ხელმოწერილია მეორე მხარის (მყიდველის) მიერ; ბ) ის გაგზავნილია უკან

ოფერენტის მისამართით; გ) უკვე მიიღო ოფერენტმა. მხოლოდ ამ სამი პირობის დაცვის შემდეგ ოფერტა გადაიქცევა ხელშეკრულებად.

აღსანიშნავია, რომ ნებისმიერ ოფერტას მოქმედების განსაზღვრული ვადა აქვს, რომელიც აღნიშნულია ტექსტში. მაგალითად, მყარი ოფერტა მოქმედებს გაგზავნის მომენტიდან 30 დღის განმავლობაში. ეს ნიშნავს, რომ ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი სამი პირობა დაცული უნდა იქნეს ოფერტის გაგზავნის თარიღიდან 30 დღის განმავლობაში.

იგი ეხება არა მხოლოდ მყარ, არამედ თავისუფალ ოფერტასაც. საქონლის ერთი და იგივე პარტიაზე ოფერტა იგზავნება სხვადასხვა მისამართით, ე. ი. რამდენიმე შესაძლო მყიდველთან. თუ ოფერტაზე მითითებულია, რომ ის თავისუფალია, მაშინ მყიდველი ხელის მოწერის შემთხვევაშიც კი არ არის გარანტირებული, რომ აღნიშნულ საქონელს აუცილებლად მიიღებს. თავისუფალი ოფერტა ხელშეკრულება ხდება ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი სამი პირობის დაცვისას და კიდევ ერთი დამატებითი პირობაა საჭირო. იგი ხელშეკრულება ხდება მაშინ, როცა შესაძლო მყიდველმა მოაწერა მას ხელი, გაგზავნა ოფერენტის მისამართზე, ოფერენტმა კი მიიღო მყიდველისაგან ხელმოწერილი ოფერტა და გაუგზავნა მყიდველს მტკიცება, რომ ის მხარეების მიერ ხელმოწერილ ოფერტას ხელშეკრულებად თვლის.

საქმიანი ურთიერთობის პროცესში მეწარმეს საქმე აქვს სხვადასხვა ქვეყნისა და კულტურის წარმომადგენლებთან. მსოფლიოში უკვე თანდათან ყალიბდება საქმიანი კონტრაქტების განსაზღვრული სტანდარტი, მაგრამ მაინც არის განსხვავება წარმომადგენელთა დამოუკიდებლობის, გულახდილობის, პასუხისმგებლობის ასპექტით. სტილთა განსხვავება განისაზღვრება არა მარტო ეროვნული თავისებურებებით, არამედ სახელმწიფოების ტრადიციებით. სხვადასხვა ქვეყნის ფირმები და მათი წარმომადგენლები უკიდურესად სხვადასხვაგვარია და სრულიად არ არის სავალდებულო იმ სტილით წარმართონ მოლაპარაკება, რომელიც დამახასიათებელია მხოლოდ მოცემული ქვეყნისათვის. ვფიქრობთ, ძალზე საინტერესოა მოკლედ დავახასიათოთ სხვადასხვა ქვეყნის წარმომადგენლები.

ამერიკელებს ახასიათებთ ამა თუ იმ საკითხის თითოეული დეტალის დაწვრილებით განხილვა. ისინი გამოირჩევიან ენერგიულობით, გულდიაობით, მოლაპარაკების წარმართვის პროცესში არაოფიციალური მანერით. მათი პოზიცია ხშირად შეუპოვარი და აგრესიულიც კია. ამერიკული დელეგაციის პროფესიონალიზმი მაღალია. სხვა ქვეყნების წარმომადგენლებისაგან განსხვავებით ისინი დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს. მათ უყვართ პაკეტური წინადადების შემოთავაზება, რომლებიც სხვადასხვა საკითხებს აერთიანებს. ამერიკელები დამაჯერებლად მიისწრაფიან მიზნის მისაღწევად და არ ერიდებიან ვაჭრობასაც.

ფრანგები გაურბიან ოფიციალურ მოლაპარაკებას „ერთი ერთზე“. დიდ ყურადღებას უთმობენ ამა თუ იმ პრობლემის წინასწარ განხილვას. მოლაპარაკების პროცესში ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას და არსებითად ცვლიან ქმედებას იმის მიხედვით, თუ ვისთან აწარმოებენ მოლაპარაკებას. შედარებით თავისუფალნი არიან საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებაში. აუცილებლად ითვალისწინებენ ხელმძღვანელთა ინსტრუქციებს. აღსანიშნავია ისიც, რომ მოლაპარაკების ოფიციალურ ენად იყენებენ ფრანგულს.

გერმანელები მონაწილეობას იღებენ იმ მოლაპარაკებაში, რომელშიც მათი აზრით მიიღებენ ოპტიმალურ გადაწყვეტილებას. ისინი გულდასმით შეიმუშავენ თავიანთ პოზიციას და საკითხს განიხილავენ არა ერთბაშად, არამედ თანმიმდევრობით.

ინგლისელები ნაკლებ ყურადღებას უთმობენ მოლაპარაკების მომზადებას. ისინი თვლიან, რომ საუკეთესო გადაწყვეტილება მოლაპარაკების პროცესში მიიღება.

გამორჩევიან მოქნილობით და პოზიტიურად რეაგირებენ საპირისპირო მხარის ინიციატივაზე.

ჩინელებისათვის დამახასიათებელია მოლაპარაკების ცალკეული ეტაპების მკვეთრი გამოიჯვნა. საწყის სტადიაზე დიდ ყურადღებას აქცევენ პარტნიორის გარეგნულ სახეს და ქცევას. საბოლოო გადაწყვეტილებას იღებენ სახელში. ჩინური დელეგაციის პოზიცია ჩვეულებრივ დახურულია, ისინი უცდიან პარტნიორის აზრსა და წინადადებებს. დათმობაზე მიდიან მოლაპარაკების ბოლოს, როცა საბოლოოდ შეაფასებენ საპირისპირო მხარის შესაძლებლობებს. აღსანიშნავია, რომ ძალზე მოხერხებულად იყენებენ პარტნიორის მიერ დაშვებულ შეცდომებს. ამასთან ძალიან დიდ ყურადღებას აქცევენ მიღწეული ხელშეკრულებების შესრულებას (ხშირად გამოიყენება „ზეწოლის“ სხვადასხვა ფორმა).

იაპონელები დათმობაზე მიდიან იმ შემთხვევაში, როცა პარტნიორიც ამასვე აკეთებს. მათთან მოლაპარაკებისას მუქარა ნაკლებ ეფექტურია. ოფიციალური მოლაპარაკებისას თავს არიდებენ განხილვას და პოზიციათა შეხლა-შემოხლას, გაურბიან მრავალმხრივ მოლაპარაკებას. არაოფიციალური შეხვედრის დროს ცდილობენ პრობლემის დაწვრილებით განხილვას, დიდ ყურადღებას უთმობენ პარტნიორებთან პირადი ურთიერთობის განმტკიცებას. მათ ტაქტიკაში არ შედის სერიოზული ცვლილებები, საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებას დიდ დროს ანდომებენ. მოლაპარაკების წარმართვის იაპონური სტილისათვის დამახასიათებელია დიდი სიზუსტე და ვალდებულებების შესრულება. ისინი ძირითადად ჯგუფურად, „გუნდურად“ მუშაობენ. ყურადღებით უსმენენ თანამოსაუბრეს მაშინაც კი, როცა მათ აზრს არ ეთანხმებიან, რაც ასე უჩვეულოა ევროპელებისათვის.

განვითარებადი ქვეყნების წარმომადგენლები, რომლებმაც დამოუკიდებლობა ახლახან მიიღეს, მოლაპარაკების მეტად რთულ ობიექტს წარმოადგენენ. ეკონომიკური საქმიანობის, სუსტად განვითარებული ვაჭრობის ჩვევების გამო მათ არასრულფასოვნების კომპლექსი ჩამოუყალიბდათ. ისინი ფიქრობენ, რომ მოლაპარაკების პროცესში მათ არაფრად ჩააგდებენ, შელახავენ მათ ინტერესებს.

მოლაპარაკების მსვლელობისას კონფლიქტებისა და სირთულეების მიზეზს ხშირად რაღაც წვრილმანი წარმოდგენს, რომელსაც მეორე მხარე არავითარ მნიშვნელობას არ ანიჭებს.

უცხოელი სპეციალისტების აზრით, რუსეთის წარმომადგენლები საქმიან პოტენციალს ფლობენ. თუმცა მათ ხელს უშლის გამოცდილების უქონლობა. ხშირად ყურადღებას აქცევენ საერთო „ლოზუნგურ“ საკითხებს და არა იმას, თუ რა შეიძლება რეალურად გაკეთდეს. პარტნიორული კავშირების კულტურა ძალზე დაბალია. სიტყვაზე ნდობა საშიშზე საშიშია. არ სწუხან თავიანთ საქმიან ავტორიტეტზე, იმიჯზე. ხშირად გარიგება იშლება იმის გამო, რომ ვიღაცამ დაჰპირდა და არ შეასრულა, ან ვიღაცამ სწორად არ მოიქცა. ხშირ შემთხვევაში ადგილი აქვს თაღლითობასაც.

უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში სამეწარმეო საქმიანობა სტიქიურად ხორციელდება. პატიოსანი მეწარმეობა არა თუ ხელსაყრელია, არამედ შეუძლებელიცაა. თითოეული პარტნიორი ცდილობს მეორის ხარჯზე გამდიდრდეს, ვინც არ უნდა იყოს იგი (ნედლეულის ან პროდუქციის მიმწოდებელი, მყიდველი ან მომხმარებელი). ხშირად მეწარმე, რომელიც მოლაპარაკებას აწარმოებს პარტნიორთან, ეჯახება ეტიკეტის პრობლემებსაც.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ყოველმა მეწარმემ უნდა გაითავისოს სახელშეკრულებო ურთიერთობათა კულტურის აუცილებლობა. მართალია, სახელშეკრულებო სამართალი საქართველოში ჯერ კიდევ დამუშავების სტადიაშია, მაგრამ სახელშეკრულებო ურთიერთობათა კულტურა – ადამიანის საერთო კულტურის შედეგია, ხოლო მისი კულტურა გარემო პირობებით ფორმირდება. ეკონომიკური კავშირების გართულება, საზოგადოების ეკონომიკური სტრუქტურა

მეწარმეს აუცილებლად მიიყვანს „თამაშის წესების“ დაცვის აუცილებლობამდე. ხელშეკრულების მომზადება, მათი შინაარსისა და პირობების ფორმულირება, საერთოდ ხელშეკრულების ტიპური ფორმები და მათი შერჩევა ყველამ უნდა იცოდეს, ვინც სამეწარმეო საქმიანობას ეწევა. თუმცა ხელშეკრულების დადების პრაქტიკა გულისხმობს არა მხოლოდ თვით ხელშეკრულების ტექსტის მომზადების ტექნიკის სიახლეთა დაუფლებას, არამედ ყოველი პარტნიორი უნდა ფლობდეს საქმიანი ურთიერთობის ფსიქოლოგიის საფუძვლებს, საკუთარი ქმედებისა და ურთიერთობის ეთიკას.

ძირითადი ტერმინები

- ხელშეკრულება
- სადამფუძნებლო ხელშეკრულება
- სამეწარმეო ხელშეკრულება
- ხელშეკრულების საერთო პირობები
- ხელშეკრულების სპეციფიკური პირობები
- ოფერტა

საკონტროლო კითხვები

1. რა არის ხელშეკრულება?
2. რა ნაწილებისაგან შედგება ხელშეკრულება?
3. რა და რა სახის ხელშეკრულება არსებობს?
4. როგორ უნდა მოემზადოს მეწარმე ხელშეკრულების დასადგებაად?
5. რა არის ოფერტა?

სახალისო ტესტები

1. რა მომენტში მიიღებთ გადაწყვეტილებას მოლაპარაკების შედეგებზე?

ა) უშუალოდ ოფიციალურ შეხვედრაზე მოლაპარაკების მაგიდაზე; (სწორი პასუხები)

ბ) თქვენი ფირმის სხვადასხვა დონეზე არაოფიციალური კონტაქტებისას;

გ) თქვენი ფირმის მაღალი თანამდებობის პირების ხმების მიცემის შედეგების მიხედვით;

დ) ფირმის წარმომადგენლებთან პირადი შეხვედრებისას.

2. როგორი საშუალება მიგაჩნიათ საუკეთესოდ, რომ დაითანხმოთ მომავალი პარტნიორი, მიიღოს თქვენი საქმიანი წინადადებანი?

ა) მოიმხროთ მომავალი კომპანიონის დელეგაციის თითოეული წევრი ცალ-ცალკე;

- ბ) დაარწმუნოთ, რომ შეთანხმების შემთხვევაში შესაძლებელია მოგების სწრაფი მიღება;
- გ) მიაწოდოთ მომავალ კომპანიონს მის მიერ მოთხოვნილი მთელი ინფორმაცია;
- დ) დაარწმუნოთ თქვენს გულწრფელობაში და პატიოსნებაში, პრობლემების გადაწყვეტის ურთიერთსარგებლიანობაში.

3. რა მიგაჩნიათ ყველაზე მნიშვნელოვნად მოლაპარაკების წარმატებაში?

- ა) დელეგაციის შემადგენლობაში გყავდეთ მაღალკვალიფიციური იურისტი;
- ბ) სარგებლობდეთ სანდო თარჯიმნის მომსახურებით;
- გ) დაამყაროთ მჭიდრო კონტაქტი მომავალი პარტნიორის დელეგაციის ერთ-ერთ წევრთან;
- დ) მკაცრად დაადგინოთ კონტრაქტის ხელის მოწერის ვადები და შეატყობინოთ ამის შესახებ მომავალპარტნიორს.

4. მოლაპარაკების პროცესში მოპირდაპირე მხარე ხანგრძლივად სდუმს. რას უნდა ნიშნავდეს ეს?

- ა) არ ეთანხმება თქვენს წინადადებებს და არ სურს კონფლიქტზე წასვლა;
- ბ) კმაყოფილია თქვენი წინადადებებით;
- გ) დაიღალა და სურს შესვენების მოწყობა;
- დ) ყურადღებით სწავლობს თქვენს წინადადებებს და ცდილობს არ გამოტოვოს დეტალები.

5. როგორი იქნება თქვენი საწყისი წინადადება მოპირდაპირე მხარისადმი?

- ა) ძალიან კონკრეტული და უკომპრომისო;
- ბ) ზოგადი ფორმით – როგორც შემოთავაზებული შეთანხმების მიზანი და ფარგლები;
- გ) მოპირდაპირე მხარეს მოლაპარაკებამდე გადასცეთ თქვენი წინადადებები, რათა ხაზი გაუსვათ იმას, თუ როგორ აფასებთ და ზოგავთ მის დროს.

6. როგორ წინადადებებს წამოაყენებს დასაწყისში მოპირდაპირე მხარე?

- ა) ფორმირებულია ზოგადი ფორმით, რათა შემდეგ მოხდეს მისი კორექტირება თქვენი რეაქციის მიხედვით;
- ბ) არ ტოვებს თქვენის მხრიდან მანევრის შესაძლებლობას;
- გ) ხელმოწერილს მოპირდაპირე მხარის ფირმის პასუხისმგებელი თანამშრომლების მიერ;
- დ) მოიცავს დეტალურ ინფორმაციას წინადადებების არსის შესახებ.

7. რითი იხელმძღვანელებთ მოლაპარაკების დროს?

- ა) უპირატესობას მიანიჭებთ საქმიან მიწერ-მოწერას და არა პირად შეხვედრებს;
- ბ) გაითვალისწინებთ, რომ ხელშეკრულების მოწერამდე რამდენიმეჯერ უნდა ჩახვიდეთ მოპირდაპირე მხარის ქვეყანაში;
- გ) მოიწვევთ მომავალ პარტნიორს მოსალაპარაკებლად თქვენს ქვეყანაში;

დ) ერთხელ ჩახვალთ მომავალი პარტნიორის ქვეყანაში და ამით აგრძნობინებთ, რომ თქვენ განწყობილი ხართ დაუყოვნებლივ მოაწეროთ კონტრაქტს ხელი.

8. ვისი წინადადებით მიიღებთ გადაწყვეტილებას კონტრაქტის დადების შესახებ?

- ა) დელეგაციის ყველაზე მაღალი თანამდებობის პირის;
- ბ) დელეგაციის უმცროსი თანამდებობის წევრების;
- გ) თქვენი შუამავლის;
- დ) დელეგაციის სათანადო სამსახურის წამყვანი სპეციალისტების.

თავი 10. სამეწარმეო საქმიანობის ფინანსური უზრუნველყოფა და ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის მაჩვენებლები

10.1. ფირმის ფინანსური უზრუნველყოფის

წყაროები და სახეობები

ნებისმიერი ფირმა საქმიანობის ყველა ეტაპზე საჭიროებს ფინანსურ უზრუნველყოფას. კერძოდ, მეწარმეს ფულადი სახსრები სჭირდება შენობების, მანქანა-დანადგარების, საბრუნავი საშუალებების შეძენისათვის, მუშაკთა ხელფასისათვის, რეკლამისათვის და ა.შ.

ფირმის ფინანსური უზრუნველყოფისათვის ორგვარი წყარო არსებობს: საკუთარი და ნასესხები. შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სუბსიდირებაც.

დაფინანსების საკუთარ წყაროებს მიეკუთვნება:

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

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

მოგება ფირმის საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი ეკონომიკური მაჩვენებელია. სწორედ მოგების სიდიდეზე აისახება თუ როგორ მუშაობს ფირმა. ნებისმიერი ფირმა მისი წარმოების მოგების მაქსიმიზაციისაკენ.

განასხვავებენ დასაბეგრ მოგებას, წლიურ წმინდა მოგებას და გაუნაწილებელ მოგებას. გაუნაწილებელი მოგება არის ფირმის ერთ-ერთი ფინანსური რესურსი. განვიხილოთ რას წარმოადგენს თითოეული მათგანი.

დასაბეგრი მოგება არის სხვაობა ფირმის შემოსავლებსა და ხარჯებს შორის.

წლიური წმინდა მოგება არის სიდიდე, რომელიც მიიღება დასაბეგრი მოგებიდან გადასახადების (დღგ-ს, სააქციო გადასახადის და ბიუჯეტში გადასახადების) გამოკლების შემდეგ. წმინდა მოგება წარმოადგენს საწარმოს განკარგულებაში დარჩენილ მოგებას, რომელიც შეიძლება მიმართული იქნეს რეზერვების შექმნაზე, დივიდენდების გასაცემად, კაპიტალის გაზრდაზე, სხვადასხვა მიზნისათვის განსაზღვრული ფონდების შესაქმნელად და ა.შ.

თუ წლიური წმინდა მოგება არ განაწილდა განსაზღვრული მიმართულებით, იგი წლის ბოლოს ბალანსში აისახება „გაუნაწილებელი მოგების“ სახით. ანუ გაუნაწილებელი მოგება არის მოგების ის ნაწილი, რომელიც დამფუძნებლებს შორის განაწილებას არ ექვემდებარება და საწარმოს განკარგულებაში რჩება გაუნაწილებელი მოგების სახით.

შეიძლება მოხდეს ისეც, რომ წმინდა მოგება მთლიანად განაწილდეს პარტნიორებს შორის ან მთლიანად მოხმარდეს ბიზნესის შემდგომ განვითარებას. არცერთი გადაწყვეტილება არ იქნება სწორი. ფირმის ხელმძღვანელობამ უნდა მოახერხოს ამ თანხის ოპტიმალური განაწილება.

წმინდა მოგების განაწილების სარეკომენდაციო სქემა ასეთია:

– წმინდა მოგების ერთი ნაწილით უნდა შეიქმნას დაგროვების ფონდი წარმოების გაფართოებისათვის;

– მეორე ნაწილით უნდა შეიქმნას მოხმარების ფონდი – მომუშავეთა მატერიალური წახალისებისათვის;

– მესამე ნაწილით უნდა შეიქმნას საწარმოს სარეზერვო ფონდი;

– მეოთხე ნაწილი უნდა გაიცეს პერსონალზე დივიდენდების სახით.

მოგების განაწილება ყველაზე პრობლემატური საკითხია, რადგან აქ ერთმანეთს უპირისპირდება სახელმწიფოს, საწარმოების და მომუშავეთა ინტერესები. სახელმწიფო დაინტერესებულია ბიუჯეტში მიიღოს რაც შეიძლება მეტი შემოსავალი; საწარმოს ხელმძღვანელობა მიისწრაფვის მოგების დიდი ნაწილი მიმართოს წარმოების გაფართოებისათვის; მომუშავეები კი თავის მხრივ დაინტერესებულნი არიან შრომის ანაზღაურების ამაღლებით.

როცა სახელმწიფო საწარმოს ბევრავს ძალიან მაღალი გადასახადით, ეს სტიმულს არ აძლევს წარმოების განვითარებას, მცირდება წარმოების მოცულობა და შედეგად ბიუჯეტში შენატანებიც. იგივე შეიძლება მოხდეს იმ შემთხვევაშიც, თუ მოგების მთელი თანხა მოხმარდება მომუშავეთა მატერიალურ სტიმულირებას. ამ შემთხვევაში პერსპექტივაში მცირდება პროდუქციის წარმოება, რამდენადაც ვერ განახლდება ძირითადი საწარმოო ფონდები, შემცირდება საკუთარი საბრუნავი კაპიტალი, რაც საბოლოო ანგარიშით გამოიწვევს მომუშავეთა ცხოვრების დონის დაწევას და სამუშაო ადგილების შემცირებას. თუ შემცირდება მოგების ხვედრითი წილი შრომის მატერიალური სტიმულირებისათვის, ეს თავის მხრივ გამოიწვევს მომუშავეთა მატერიალური დაინტერესების შემცირებას და შედეგად წარმოების ეფექტიანობის შემცირებას. ამგვარად უნდა მოიძებნოს მოგების განაწილების ოპტიმალური ვარიანტი.

ამორტიზაციის ფონდი არის ის თანხა, რომელიც გამოიყენება ძირითადი კაპიტალის შექმნა-აღდგენისათვის, რისი აუცილებლობაც წარმოიშობა მათი ფიზიკური და მორალური ცვეთის კვალობაზე. ბოლო პერიოდში განსაკუთრებით მცირდება ძირითადი კაპიტალის მორალური ცვეთის ვადები. ამიტომ ფირმებს ხშირად უხდებათ ძირითადი კაპიტალის განახლება, რემონტი ან ახლის შექმნა.

ხედმეტი ქონების რეალიზაციიდან და არენდიდან მიღებული შემოსავალი არის ფირმის დაფინანსების ერთ-ერთი წყარო. ბევრ საწარმოს გააჩნია ხედმეტი მიწის ნაკვეთი ან მანქანა-დანადგარები, ან შენობის გამოუყენებელი ნაწილი, რომელსაც ან გაყიდის ან გასცემს არენდით. მიღებული თანხით ფირმას შეუძლია ახალი საქმე წამოიწყოს ან დააფინანსოს უკვე წამოწყებული ბიზნესი.

დაფინანსების საკუთარი წყაროების გარდა ფირმამ შეიძლება გამოიყენოს ნასესხები სახსრები. ესენია:

– სესხის აღება ანუ კრედიტი;

– ფირმის მიერ აქციების და ობლიგაციების გამოშვება დამატებითი ფინანსური სახსრების მოზიდვის მიზნით.

კრედიტი (ლათ. ვალი, სესხი) არის ფულის სესხად გაცემა დაბრუნებადობის, ვადიანობის, მიზნობრიობისა და სარგებლის გადახდის პირობით.

კრედიტი მეწარმეს დიდ დახმარებას უწევს, რაც შემდეგში გამოიხატება: აჩქარებს კაპიტალბრუნვას, ძირითადი კაპიტალის გაფართოებას, ახალი ტექნოლოგიების ათვისებას, მატერიალურ ფასეულობათა მოძრაობას, მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესს, უზრუნველყოფს აუცილებელი ფულადი რესურსებით საწარმოში წარმოქმნილ დროებით მოთხოვნილებას სახსრებზე, ხელს უწყობს სახსრების ბრუნვადობას და ფირმის მომგებიანობის ზრდას.

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

განასხვავებენ კომერციულ და საბანკო კრედიტს.

კომერციული – ეს არის კრედიტი საქონლური ფორმით, შესყიდული საქონლის ვადის გაგრძელების პირობით – განვადებით. კომერციულ კრედიტს მწარმოებლები და ვაჭრები ერთმანეთს აძლევენ საქონლის რეალიზაციის დაჩქარების მიზნით.

კომერციული კრედიტი კრედიტის ისტორიული ფორმაა, მაგრამ უფრო გავრცელებულია საბანკო კრედიტი. იგი არის ფულადი კრედიტი, რომელსაც ბანკები ასესხებენ ფირმებს.

კრედიტი შეიძლება იყოს:

1. ვადის მიხედვით: მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი, გრძელვადიანი.

მოკლევადიანი კრედიტი გაიცემა ერთ წლამდე ვადით და გამოიყენება მიმდინარე საქმიანობისათვის, კერძოდ, ყოველდღიური ხარჯების დასაფარავად, ხელფასის გასაცემად და ა.შ.

საშუალოვადიანი კრედიტი გაიცემა ერთიდან 3 წლამდე ვადით, ხოლო გრძელვადიანი – 3 წელზე მეტი ვადით. ეს უკანასკნელი გამოიყენება ძირითადი კაპიტალის, მანქანა-მოწყობილობების, შენობების და ა.შ. შესაძენად.

2. უზრუნველყოფის სახეების მიხედვით: უზრუნველყოფილი და არაუზრუნველყოფილი.

უზრუნველყოფილია კრედიტი, რომლის დაბრუნებაც უზრუნველყოფილია დაგირავებული მატერიალური ფასეულობებით, ხოლო არაუზრუნველყოფილია კრედიტი, რომელიც გაცემულია მატერიალური უზრუნველყოფის გარეშე.

უზრუნველყოფილი კრედიტის სახეობებია: საიპოთეკო და სალომბარდო კრედიტი. აქედან პირველი გაიცემა უძრავი ქონების გირაოს ქვეშ, ხოლო სალომბარდო კრედიტი – მოძრავი ფასეულობების ქვეშ.

საიპოთეკო კრედიტის მაგალითია სესხი, რომელიც მიიღება მიწის ფართის ან სახლის გირაოთი, ხოლო სალომბარდო კრედიტის მაგალითია სესხი, რომელიც გაიცემა სამკაულის ან სხვა საგნის გირაოთი.

3. სახეების მიხედვით: საბანკო, სახელმწიფო, კომერციული, სადაზღვევო კომპანიების კრედიტი, კერძო პირების კრედიტი.

4. მსესხებლის სახეების მიხედვით: სასოფლო-სამეურნეო, სამრეწველო, კომუნალური, პერსონალური.

5. გამოყენების მიხედვით: სამომხმარებლო, სამრეწველო კომპანიების საშუალებათა ფორმირებისათვის, ინვესტიციური, სეზონური, დროებითი ფინანსური სიძნელეების დაძლევისათვის, შუალედური, ფასიანი ქაღალდების ოპერაციებზე, იმპორტული, ექსპორტული.

6. სიდიდის მიხედვით: მცირე, საშუალო, მსხვილი.

კრედიტის გაცემამდე ბანკი სწავლობს ფირმის ფინანსურ მდგომარეობას. იგი მიმართავს ყოველგვარ ზომას, რომ სესხის და მასზე დარიცხული პროცენტის დაუბრუნებლობა მინიმუმამდე დაიყვანოს.

სესხის გაცემისას გასათვალისწინებელია შემდეგი:

– კომერციული კრედიტის პროცენტი აუცილებლად ნაკლები უნდა იყოს საბანკო კრედიტზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში ბანკი ამჯობინებს ფულადი კრედიტის აღებას. ამგვარი მიდგომა კი საკრედიტო რესურსების დეფიციტის პირობებში შეაფერხებს საქონლის გასაღებას;

– ქონებრივი კრედიტის პროცენტი უნდა აღემატებოდეს საბანკო კრედიტის პროცენტს. წინააღმდეგ შემთხვევაში ქონების მესაკუთრე დაინტერესებული იქნებოდა იმით, რომ გაეყიდა თავისი ქონება და ამ ფულს ბანკში შეიტანდა პროცენტის მიღების მიზნით. ეს კი ხელს შეუშლიდა ეკონომიკის ნორმალურ ფუნქციონირებას;

– როგორც წესი, ბანკებს ურჩევნიათ ნაკლებ რისკიანი კრედიტის გაცემა. ამიტომ, რაც უფრო დიდია კრედიტის დაკარგვის რისკი, მით უფრო მაღალია პროცენტი კრედიტზე.

თუ მეწარმეს კარგად აქვს მოგვარებული ფულადი სახსრების ხარჯვა, კრედიტის გამოყენების მექანიზმი, ბანკთან ურთიერთობები, მაშინ შეიძლება ითქვას, რომ მისი ბიზნესი ძლიერი და პერსპექტიულია.

თითქმის დაუწერელ კანონადაა მიღებული, რომ თუ ფირმას ბანკის ნდობა აქვს მოპოვებული, იგი მომხმარებელთა ნდობასაც იმსახურებს და თანამონაწილე პარტნიორებისასაც. სწორედ ბანკის ნდობისა და მასთან მყარი კონტაქტების წყალობით მიიღწევა ფირმის ფულად-საკრედიტო და საფინანსო-საბანკო უზრუნველყოფის მაღალი დონე.



დამატებითი ფინანსური რესურსების მოზიდვისთვის ფირმის დაფინანსების ერთ-ერთი უმთავრესი წყარო არის აქციების და ობლიგაციების გამოშვება.

სააქციო საზოგადოებები (კორპორაციები) სახსრების მოზიდვის მთავარ გზად სწორედ აქციებისა და ობლიგაციების გამოშვებას მიიჩნევენ.

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

ობლიგაცია არის ფასიანი ქაღალდი, ვადის გადახდის ვალდებულება, გაცემული გარკვეული ვადით საწარმოს, ბანკის ან სახელმწიფოს მიერ, რომლის მიხედვით მისი მფლობელი ღებულობს წინასწარ დადგენილ წლიურ შემოსავალს ფიქსირებული პროცენტების სახით ობლიგაციების ნომინალური ღირებულებიდან.

ობლიგაციის მყიდველი ფირმის თანამფლობელი კი არ ხდება, არამედ სააქციო საზოგადოებას სთავაზობს უბრალოდ სესხს და გამოდის კრედიტორის როლში. ობლიგაცია არის უბრალოდ მოწმობა, რომელიც სესხის ფაქტს ადასტურებს და რომლის მიხედვითაც სააქციო საზოგადოება ვალდებულია ობლიგაციით გათვალისწინებული მთელი თანხა გადაუხადოს მის მფლობელს სესხის ვადის გასვლისთანავე. ამავდროულად იგი ვალდებულია ყოველწლიურად უხადოს მას სარგებელი წინასწარ დადგენილი განაკვეთის მიხედვით.

აქციებთან შედარებით, ობლიგაციები ნაკლებადაა დაკავშირებული რისკთან, ვინაიდან მათ მფლობელებს აქციონერებთან შედარებით გარკვეული უპირატესობა ენიჭებათ. ისინი ფირმის ლიკვიდაციის შემთხვევაშიც კი მიიღებენ სარგებელს.

ობლიგაცია ხელსაყრელია ფირმისთვის, ვინაიდან სარგებელი, როგორც წესი, დაბალია, ვიდრე სხვა სახეობის სესხის აღებისას. ამავე დროს ობლიგაციებზე გადახდილი სარგებელი არ ექვემდებარება დაბეგვრას.

სუბსიდირება ნიშნავს საფინანსო რესურსების მიღებას სუბსიდიების და საქველმოქმედო შემოწირულობების სახით.

სუბსიდია არის ფულადი ან ნივთიერი დახმარება, რომელსაც უწევს სახელმწიფო ადგილობრივ ორგანოებს, ფირმებს, ცალკეულ პირს ან სხვა სახელმწიფოებს.

სუბსიდირება არ ექვემდებარება სესხის ანუ კრედიტის უმთავრეს პრინციპს – დაბრუნებადობას.

ფირმის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზისათვის ძირითად წყაროებს წარმოადგენს: საფინანსო გეგმა, წლიური და კვარტალური ბუღალტრული ბალანსები, ბალანსების ცალკეული მუხლის გაშიფრვა, მონაცემები ძირითადი კაპიტალისა და საამორტიზაციო ანარიცხების, პროდუქციის რეალიზაციის, სამეურნეო საქმიანობის ფინანსური შედეგების შესახებ და ა.შ.

ანგარიშგებათა ფორმების გარდა გამოიყენება აგრეთვე მიმდინარე ბუღალტრული აღრიცხვის სინთეზური და ანალიზური მონაცემები.

ფირმის საშუალებები მათი შედგენილობისა და განთავსების, აგრეთვე წარმოქმნის წყაროების მიხედვით აისახება ბუღალტრულ ბალანსში.

ფირმის საშუალებები დაჯგუფებული მათი შედგენილობისა და განთავსების მიხედვით შეადგენს ბალანსის აქტივს, ხოლო ამ საშუალებების წყაროები წარმოადგენენ მის პასივს. რადგან ბუღალტრულ ბალანსში ფირმის საშუალებები განიხილება ერთის მხრივ მათი შედგენილობისა და განთავსების, ხოლო მეორეს მხრივ მათი წარმოქმნის წყაროებისა და მიზნობრივი დანიშნულების მიხედვით, ამდენად ბალანსის აქტივის ჯამი ყოველთვის ტოლია პასივის ჯამისა.

10.2. ფირმის ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის მაჩვენებლები

ფირმას უნდა შეეძლოს მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსების რაციონალური გამოყენებით მაქსიმალური შედეგის მიღება.

ფირმის საქმიანობის ეფექტიანობას (შედგვიანობას) გამოხატავს შემდეგი მაჩვენებლები: მოგება, რენტაბელობა, შრომის ნაყოფიერება, კაპიტალუკუგება, მასალაუკუგება, ფირმის ლიკვიდურობა, მდგრადობა და ა.შ.

ფირმის მთავარ ფინანსურ შედეგს წარმოადგენს ერთობლივი მოგება, რაც არის ფირმის მოგებათა ჯამი როგორც საოპერაციო, ისე არასაოპერაციო საქმიანობიდან.

ერთობლივი მოგება მოიცავს:

1. მოგება პროდუქციის რეალიზაციიდან;
2. მოგება ძირითადი საშუალებების და სხვა ქონების რეალიზაციიდან;
3. მოგება რეალიზაციისგარეშე ოპერაციებიდან.

მოგება პროდუქციის რეალიზაციიდან ტოლია პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებულ ამონაგებს (საქონლის ფასს) გამოკლებული მის წარმოებასა და რეალიზაციაზე გაწეული დანახარჯები;

მოგება ძირითადი საშუალებების და სხვა ქონების რეალიზაციიდან არ არის დამოკიდებული ძირითად საქმიანობაზე. ეს არის სხვაობა რეალიზებული ძირითადი საშუალებების გასაყიდ ფასსა და მათ ნარჩენ ღირებულებას შორის.

ფირმის სხვა ქონებაში იგულისხმება ნედლეული, მასალები, არამატერიალური აქტივები, ფასიანი ქაღალდები და ა.შ. ამ ქონებათა გასაყიდ ფასსა და მათ საბალანსო ღირებულებას შორის სხვაობით მიიღება მოგება;

მოგება რეალიზაციისგარეშე ოპერაციებიდან არის სხვაობა რეალიზაციისგარეშე შემოსავლებსა და რეალიზაციისგარეშე ხარჯებს შორის. რეალიზაციისგარეშე შემოსავლებია:

- წილობრივი მონაწილეობიდან მიღებული შემოსავლები
- ქონების იჯარით გადაცემიდან მიღებული შემოსავლები
- დივიდენდები და პროცენტის სახით მიღებული შემოსავლები
- სესხის გაცემიდან მიღებული სარგებელი
- ჯარიმები და საურავეები
- გაუთვალისწინებელი შემოსავლები (უიმედო ვალების დაბრუნება, სარგებელი სავალუტო კურსის ცვლილებიდან და სხვა)
- სხვა შემოსავლები

მოგების სიდიდეზე გავლენას ახდენს შიდა და გარე ფაქტორები. შიდა ფაქტორები უშუალოდ დაკავშირებული ფირმის ეკონომიკურ საქმიანობასთან. მაგალითად, გამოშვებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა, შრომის მწარმოებლურობის დონე, წარმოებასა და რეალიზაციაზე გაწეული ხარჯები, ფასების ფორმირების მექანიზმი, წარმოების ორგანიზაციულ-ტექნიკური დონე, მარკეტინგის კომუნიკაციების გამოყენების ხარისხი და სხვა. გარე ფაქტორები უშუალოდ არ ხემოქმედებენ მოგების ფორმირებაზე. ესენია: შექმნილ მატერიალურ და შრომით რესურსებზე ფასების დონე და დინამიკა, ამორტიზაციის ანარიცხების დონე, ბაზრის კონიუნქტურა, საგადასახადო დაბეგვრა და სხვა.

მოგების ნულოვანი დონე (უზარალობის დონე) არის ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქციის ის მოცულობა, რომლის დროსაც რეალიზაციიდან მიღებული ამონაგები და დანახარჯები ერთმანეთის ტოლია.

იგი განისაზღვრება შემდეგნაირად:

მუდმივი ხარჯები

$$\text{მოგების ნულოვანი დონე} = \frac{\text{მუდმივი ხარჯები}}{\text{ერთ-ლი პროდ-ის გასაყიდი ფასი} - \text{ერთ-ლი პროდ-ის ცვალებ. ხარჯი}}$$

მაგალითად, პროდუქციის წარმოება და რეალიზაცია ჯდება 5 ლარი ცვალებადი ხარჯების სახით (მუშახელი, ნედლეული, მასალა და ს.ხ.), ერთეული პროდუქციის გასაყიდი ფასი 10 ლარია, ხოლო საერთო ფიქსირებული ხარჯები შეადგენს 5000 ლარს.

$$\text{მოგების ნულოვანი დონე} = \frac{5\ 000}{10 - 5} = 1000 \text{ ერთეული}$$

ე.ი. ფირმა მოგებაზე გასვლას დაიწყებს 1000-ზე მეტი ერთეული პროდუქციის, თუნდაც ერთი ერთეულით მეტის გამოშვების შემდეგ. ღაც უფრო მაღალია ფირმის ფიქსირებული ხარჯები, მით უფრო მეტი დროა საჭირო ნულოვანი დონის ზღვარის გადასალახავად და საწყისი მოგების მისაღწევად. მოგების ნულოვანი ის საფეხურია, რომელზეც ფირმა იწყებს მოგების მიღებას. ეს ხდება მაშინ, როდესაც გაყიდვებიდან შემოსული თანხა იწყებს ფიქსირებული და ცვალებადი ხარჯების გადაფარვას.

მხოლოდ მოგების სიდიდის გამოთვლა არ იძლევა სრულ წარმოდგენას ფირმის ეფექტიანობის შესახებ. შეიძლება ერთი ფირმა მეორეზე მომგებიანი იყოს, მაგრამ მან ეს მოგება უფრო დიდი დანახარჯების ფასად მიიღოს, ვიდრე მეორემ.

რენტაბელობა არის ფირმის მომგებიანობის მაჩვენებელი. იგი გვიჩვენებს რამდენად ეფექტიანად იყენებს ფირმა თავის კაპიტალს.

რენტაბელობის მაჩვენებლები შეიძლება დავეყოს შემდეგ ძირითად ჯგუფებად: პროდუქციის რენტაბელობა, რეალიზაციის (ბრუნვის) რენტაბელობა, აქტივების (კაპიტალის) რენტაბელობა, მიმდინარე, წმინდა და საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა.

პროდუქციის რენტაბელობის გაანგარიშების სამი ვარიანტი არსებობს:

$$\text{პროდუქციის რენტაბელობა} = \frac{\text{მოგება ერთეული პროდუქციიდან}}{\text{ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება}} \times 100\%$$

$$\text{პროდუქციის რენტაბელობა} = \frac{\text{მოგება ერთეული პროდუქციიდან}}{\text{ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება მატერიალური დანახარჯების გამოკლებით}} \times 100\%$$

$$\text{პროდუქციის რენტაბელობა} = \frac{\text{მოგება ერთეული პროდუქციიდან}}{\text{ერთეულ პროდუქციაზე საწარმოო მუშაკთა ხელფასი}} \times 100\%$$

აღნიშნული მაჩვენებლები ახასიათებს პროდუქციის მომგებიანობას. იგი გამოიყენება მოგების გაანგარიშების, ფასების დაწესების ბაზად და ანალიტიკური მიზნისათვის.

$$\text{რეალიზაციის(ბრუნვის) რენტაბელობა} = \frac{\text{მოგება პროდუქციის რეალიზაციიდან}}{\text{ამონაგები რეალიზაციიდან}} \times 100\%$$

$$\text{რეალიზაციის(ბრუნვის) რენტაბელობა} = \frac{\text{საბალანსო მოგება}}{\text{პროდუქციის რეალიზაციიდან წმინდა ამონაგები} + \text{შემოსავლები სხვა რეალიზაციიდან და რეალიზაციის გარეშე ოპერაციებიდან}} \times 100\%$$

აღნიშნული მაჩვენებელი გვიჩვენებს, მოგების რა პროცენტს იღებს ფირმა რეალიზაციის თითოეულ ლარზე.

$$\text{აქტივების(კაპიტალის) რენტაბელობა} = \frac{\text{მოგება}}{\text{ერთობლივი აქტივები}} \times 100\%$$

ეს კომპლექსური მაჩვენებელი ახასიათებს უკუგებას, რომელიც მოდის შესაბამისი აქტივების ერთეულზე.

$$\text{მიმდინარე აქტივების რენტაბელობა} = \frac{\text{მოგება}}{\text{მიმდინარე აქტივები}} \times 100\%$$

$$\text{წმინდა აქტივების რენტაბელობა} = \frac{\text{მოგება}}{\text{წმინდა აქტივები}} \times 100\%$$

$$\text{საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა} = \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{საკუთარი კაპიტალი}} \times 100\%$$

ახასიათებს მოგებას, რომელიც მოდის საკუთარი კაპიტალის ერთეულზე კრედიტის პროცენტის და გადასახადების გამოკლების შემდეგ.

უფრო ხშირად გამოიყენება რენტაბელობის შემდეგი მაჩვენებლები: აქტივების(კაპიტალის), წმინდა აქტივების რენტაბელობა, საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა და რეალიზაციის რენტაბელობა.

პრაქტიკაში (სააქციო საზოგადოებაში და შპს-ში) უმჯობესია რენტაბელობის გაანგარიშება წმინდა აქტივების მიმართ – ე.ი. მოგების შეფარდება წმინდა აქტივებზე (ე.ი. აქტივებზე, რომელიც თვითონ შეადგინეს შენატანებით).

ხშირად საკუთარი კაპიტალის გამოყენების რენტაბელობის მაჩვენებლად იყენებენ მოგების ნორმას – ე.ი. მოგების შეფარდებას (საბალანსო ან წმინდა) ავანსირებულ კაპიტალთან. ეს მაჩვენებელი ე.ი. მოგების ნორმა რენტაბელობისგან იმით განსხვავდება, რომ მოგება შეფარდებულია არა ქონების ღირებულებასთან (აქტივთან), არამედ მისი შეძენის წყაროსთან (პასივთან). ზოგიერთ შემთხვევაში რენტაბელობის მაჩვენებელი შეიძლება იყოს მოგების ნორმის ტოლი, მაგრამ მათი ეკონომიკური შინაარსი სხვადასხვა იქნება.

ფირმის რენტაბელობის სიდიდეზე გავლენას ახდენს: მოგება ერთეულ პროდუქციაზე, რეალიზაციის მოცულობა და სტრუქტურა, ძირითადი კაპიტალისა და ნორმირებული საბრუნავი საშუალებების საშუალო ღირებულება, სხვადასხვა ფასეულობების რეალიზაციიდან მიღებული ფინანსური შედეგები და ა.შ.

რენტაბელობასთან მჭიდროდაა დაკავშირებული ფასნამატისა და მარჟის ცნება. **ფასნამატი** გვიჩვენებს ფირმის მიერ გაწეულ დანახარჯებზე დანამატს მოგების სახით, ხოლო **მარჟა** გამოხატავს მოგების ხვედრით წონას რეალიზაციიდან მიღებულ ამონაგებში. ორივე მაჩვენებელი ასახავს ფირმის მოგებას აბსოლუტური სიდიდით, ხოლო ფარდობით გამოხატულებაში მათ შორის არსებობს შემდეგი განსხვავება:

ფასნამატის გაანგარიშების დროს ბაზისს წარმოადგენს თვითღირებულება

$$\text{ფასნამატი} = \frac{\text{გასაყიდი ფასი} - \text{თვითღირებულება}}{\text{თვითღირებულება}}$$

მარჟის გაანგარიშების დროს კი ბაზისი არის რეალიზაცია

$$\text{მარჟა} = \frac{\text{გასაყიდი ფასი} - \text{თვითღირებულება}}{\text{რეალიზაცია}}$$

ფირმის ეფექტიანობის გამოსათვლელად წარმოების შედეგს უფარდებენ წარმოების ერთ რომელიმე ფაქტორს (შრომას, კაპიტალს, ნედლეულს). კერძოდ:

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

შრომის მწარმოებლურობის მაჩვენებელი გვიჩვენებს მუშაკთა ერთეულზე გამოშვებული პროდუქციის მოცულობას.

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

კაპიტალუკუება გვიჩვენებს ძირითადი კაპიტალის ერთეულზე რა რაოდენობის პროდუქცია მოდის.

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

მასალაუკუგება გვიჩვენებს მასალების ერთეულზე რა რაოდენობის პროდუქცია იწარმოება.

შრომის მწარმოებლურობის შებრუნებული სიდიდეა შრომატევადობა, კაპიტალუკუგების შებრუნებული სიდიდეა – კაპიტალტევადობა, ხოლო მასალაუკუგების შებრუნებული სიდიდეა მასალატევადობა.

ფირმის ეკონომიკურ მდგომარეობას ახასიათებს აქტივების ლიკვიდურობა. ფირმის აქტივებია ფირმის ნებისმიერი საკუთრება: შენობები, მანქანა-მოწყობილობები, ბანკის ანაბრები, ფასიანი ქაღალდები და ა.შ.

აქტივების ლიკვიდურობა გულისხმობს ფირმის აქტივების ფულად გადაქცევის სწრაფად და უდანაკარგოდ გადაქცევის შესაძლებლობას ანუ ფირმის გადახდისუნარიანობას.

ლიკვიდურობის დონეს ახასიათებს დაფარვის კოეფიციენტი და ვადიანობის კოეფიციენტი.

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

სასურველია, რომ აქტივები მოკლევადიან ვალდებულებებზე ნაკლები არ იყოს, ვინაიდან საჭიროების შემთხვევაში ამ აქტივების მეშვეობით შესაძლებელი გახდეს ამ ვალდებულებების დაფარვა, ხოლო თუ ფირმას თავისი აქტივები ვალდებულებებზე ნაკლები აქვს, მაშინ მის მიერ მოგების მიუღებლობის შემთხვევაში არსებობს ფირმის გაკოტრების საშიშროება.

$$\text{ვადიანობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{სწრაფად რეალიზებადი მალაღლიკვიდური აქტივები}}{\text{მოკლევადიანი ვალდებულებები}}$$

ვადიანობის კოეფიციენტი გვიჩვენებს, რამდენად სწრაფად შეუძლია ფირმას ფულადი ვალდებულებების დაფარვა. როცა მნიშვნელოვანი და მრიცხველი ტოლია, მოცემულ მომენტში ფირმა გადამხდელუნარიანია, ლიკვიდობის კოეფიციენტი უდრის 1-ს. როდესაც ფირმის „ლიკვიდები“ მეტია ვალდებულებებზე, ე.ი. კოეფიციენტი 1-ს აღემატება, ამ შემთხვევაში ფირმის მდგომარეობა უკეთესია და პირიქითაა, თუ ეს კოეფიციენტი 1-ზე ნაკლებია.

ფირმის ლიკვიდობას განსაზღვრავს ნაღდი ფულადი სახსრების ნაკადების მოძრაობა *Cash-flow (ქეშ-ფლოუ)*. ნაღდი ფულადი სახსრების ნაკადები შეიძლება იყოს დადებითი (ნაღდი ფულის შემოდინება) და უარყოფითი (ნაღდი ფულის გადინება) იხ. სქემა 1.

სქემა 1

ნაღდი ფულადი სახსრების ნაკადები

ნაღდი ფულის შემოდინება	ნაღდი ფულის გადინება
– რეალიზაციიდან ამონაგების მიღება	– გადასახადების გადახდა
– ბანკის სესხების მოზიდვა	– სესხებზე პროცენტის დაფარვა
– დებიტორული დავალიანებების დაფარვა	– ფასიანი ქაღალდებზე დივიდენდების და პროცენტების დაფარვა
– ფასიანი ქაღალდების გამომშვებით	

სახსრების მობილიზება – მარაგების ან ძირითადი საშუალებების გაყიდვა – სხვა ფულადი ნაკადები	– კრედიტორული დავალიანების დაფარვა – მუდმივი ხარჯების ანაზღაურება (ხელფასი, იჯარა, რემონტი) – სხვა ფულადი ნაკადები
--	--

ფირმის ეფექტიანობის დონეს ახასიათებს გამოსყიდვის მაჩვენებელი. იგი გვიჩვენებს, რამდენად სწრაფად შეუძლია მეწარმეს დაიბრუნოს საქმეში ჩადებული ფული. მაგალითად, თუ საქმეში დაბანდებულია 15 ათასი ლარი, ყოველწლიური მოგება ამ საქმიდან შეადგენს 5 ათას ლარს, ე.ი. კაპიტალდაბანდებები 3 წელიწადში გამოისყიდება.

ფირმის მდგრადობის, საიმედოობის კოეფიციენტი ახასიათებს ფირმის საკუთარი საშუალებებით უზრუნველყოფის ხარისხს და მის მიმართებას დაფინანსების ნასესხებ წყაროებთან. რაც უფრო მეტად იქნება უზრუნველყოფილი საკუთარი საშუალებებით, მით მეარია მისი ფინანსური დამოუკიდებლობა და საიმედოობა. აუცილებელია, რომ საკუთარი საშუალებების ღირებულებას არ აღემატებოდეს ნასესხები საშუალებები, რათა მოგების მიუღებლობის შემთხვევაში ფირმა არ გაკოტრდეს.

განვიხილოთ სააქციო საზოგადოების კაპიტალის ეფექტიანობის მაჩვენებლები. ამ მიზნით საერთაშორისო პრაქტიკაში გამოიყენება აქციონერული კაპიტალის შემოსავლიანობის მაჩვენებლები:

- კაპიტალის შემოსავლიანობის კოეფიციენტი (კშკ);
- მოგება ერთ აქციაზე;
- აქციის საბაზრო ფასისა და ერთ აქციაზე შემოსავლის ფარდობის მაჩვენებელი;

- დივიდენდების გადახდის კოეფიციენტი (დგკ);
- ობლიგაციებზე პროცენტის გადახდის კოეფიციენტი (ოპგკ).

კაპიტალის შემოსავლიანობის კოეფიციენტი გვიჩვენებს ფირმაში დაბანდებული აქციონერთა კაპიტალის შემოსავლიანობის დონეს და გაიანგარიშება შემდეგი წესით:

$$\text{კშკ} = \frac{\text{აქციონერთა წმინდა შემოსავალი}}{\text{აქციონერთა კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულება}}$$

ამ მაჩვენებლის გაანგარიშებისას მხედველობაში მიიღება როგორც ჩვეულებრივი, ისე პრივილეგირებული აქციების მფლობელთა შემოსავალი. მიუხედავად იმისა, რომ პრივილეგირებული აქციების მფლობელთა დივიდენდები ფიქსირებულია და არაა დამოკიდებული ფირმის მიერ მიღებული მოგების მოცულობაზე.

მოგება ერთ აქციაზე გამოითვლება აქციონერთა შორის გასანაწილებლად გამიზნული მოგების შეფარდებით გამოშვებული ჩვეულებრივი აქციების რაოდენობასთან. მოგება ერთ აქციაზე აბსოლუტური მაჩვენებელია. მისი გამოყენება ორი ფირმის ერთმანეთთან შედარებისათვის არ შეიძლება, ვინაიდან იგი არ ითვალისწინებს ერთი აქციის საბაზრო ფასს და ამასთან სხვადასხვა ფირმების მიერ გამოშვებულ აქციათა რაოდენობა შეიძლება სხვადასხვა იყოს.

ერთ აქციაზე შემოსავლის შეფარდება აქციის საბაზრო ღირებულებასთან. ეს მაჩვენებელი ძირითადად გამოიყენება საფონდო ბირჟაზე. შეფარდების მაჩვენებელი იზრდება, როცა ფირმის მიერ მოგების მიღების პერსპექტივები უმჯობესდება, და ეცემა, როცა ფირმის მდგომარეობა უარესდება ან საბაზრო ოპერაციებთან დაკავშირებული რისკი მატულობს.

ეს მაჩვენებელი შეგვიძლია შევადაროთ როგორც საშუალო დარგობრივ მაჩვენებელს, ისე სხვა იმ ფირმების ანალოგიურ მაჩვენებლებს, რომელთა აქციების კოტირება (საბირჟო ფასების დადგენა) ხდება საფონდო ბირჟაზე.

დივიდენდების გადახდის კოეფიციენტი განისაზღვრება შემდეგი წესით:

$$\text{ღპკ} = \frac{\text{დივიდენდები}}{\text{წმინდა მოგება}}$$

მისი მნიშვნელობა დამოკიდებულია ფირმის აქციონერული კაპიტალის სტრუქტურაზე, დარგზე, რომელშიც მოღვაწეობს ფირმა და მისი განვითარების პერსპექტივაზე. ახლად ჩამოყალიბებული ფირმები დივიდენდებს ან სულ არ იხდიან, ან იხდიან მცირე რაოდენობით, მაშინ როცა სტაბილური და სწრაფად მზარდი კომპანიები ცდილობენ რაც შეიძლება მაღალი დივიდენდების გადახდას.

ობლიგაციებზე პროცენტის დაფარვის კოეფიციენტი გვიჩვენებს, თუ რამდენჯერ აღემატება ფირმის შემოსავლები ობლიგაციებზე გადასახდელი პროცენტების თანხას.

ამ მაჩვენებელს ძირითადად იყენებენ კრედიტორები ფირმის მიერ ვალდებულებათა შესრულების შესაძლებლობის შესაფასებლად. ობლიგაციებზე პროცენტების დაფარვის კოეფიციენტი გვიჩვენებს, თუ რამდენად ეფექტიანად იყენებს ფირმა ობლიგაციების გამოშვებით მოზიდულ საშუალებებს და რამდენად მაღალია მოგება იმისათვის, რომ უზრუნველყოს ობლიგაციებზე პროცენტების გადახდა.

$$\text{ოპდკ} = \frac{\text{შემოსავლები გადასახადების გადახდამდე}}{\text{ობლიგაციებზე საპროცენტო გადასახდელები}}$$

ინფორმაცია ფირმის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ ძირითადად მოცემულია ბალანსში. ინფორმაციას საქმიანობის ეფექტიანობის შესახებ ასახავს მოგება-ზარალის ანგარიშგება. ფულადი სახსრების შესახებ ინფორმაცია მოცემულია ფულადი სახსრების ანგარიშგებაში. საკუთარ კაპიტალში ცვლილებებს ასახავს ცალკე ანგარიშგება.

ფინანსური ანგარიშგების წარდგენა ხდება წელიწადში ერთხელ.

ძირითადი ტერმინები

- ფირმის ფინანსური რესურსები
- ფირმის გაუნაწილებელი მოგება
- დასაბეგრი მოგება
- წმინდა მოგება
- კრედიტი
- კომერციული და საბანკო კრედიტი
- საიპოთეკო კრედიტი
- სუბსიდირება
- ფირმის ეფექტიანობა
- რენტაბელობა

- პროდუქციის რენტაბელობა
- ფასნამატი
- მარჟა
- აქტივების ლიკვიდურობა
- ქეშ-ფლოუ
- დაფარვის კოეფიციენტი
- ვადიანობის კოეფიციენტი
- კაპიტალის შემოსავლიანობის კოეფიციენტი
- დივიდენდების გადახდის კოეფიციენტი
- ობლიგაციებზე პროცენტის დაფარვის კოეფიციენტი

საკონტროლო კითხვები

1. ფირმის ფინანსური უზრუნველყოფის რა წყაროები არსებობს?
2. ჩამოთვალეთ ფირმის ფინანსური უზრუნველყოფის საკუთარი წყაროები.
3. ჩამოთვალეთ ფირმის ფინანსური უზრუნველყოფის ნასესხები წყაროები.
4. რა არის სუბსიდირება?
5. რა არის წარმოების ეფექტიანობა?
6. ჩამოთვალეთ ფირმის ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის მაჩვენებლები, როგორ გაიანგარიშება თითოეული მათგანი.
7. რა არის მარჟა?
8. რა არის ქეშ-ფლოუ?

ამოცანები

1. *გამოთვალეთ* ფასნამატი და მარჟა, თუ პროდუქციის თვითღირებულება არის 80 ლარი, მოგება 20 ლარი, გასაყიდი ფასი 100 ლარი.

$$\text{ფასნამატი} = \frac{20}{80} \times 100\% = 25\%$$

$$\text{მარჟა} = \frac{20}{100} \times 100\% = 20\%$$

თუ ფირმა რეალიზაციას უკეთებს რამდენიმე დასახელების საქონელს, მაშინ აუცილებელია გამოითვალოს საშუალო ფასნამატი ყველა სახეობის პროდუქციის მიხედვით.

2. გამოთვალეთ ფირმის თვითღირებულების მაჩვენებელი, თუ გაყიდვების მოცულობამ (რეალიზაციამ) საანგარიშო პერიოდში შეადგინა 20 000 ლარი, ხოლო ფირმა საქონელს რეალიზაციას უკეთებს საშუალოდ 35%-იანი ფასნამატით.

თვითღირებულება აღვნიშნოთ X-ით, მაშინ ადგილი ექნება შემდეგ ტოლობას

$$X + 0,35 X = 20\ 000;$$

$$1,35 X = 20\ 000;$$

$$X = 20\ 000 / 1,35 = 14\ 815 \text{ ლ.}$$

3. გამოთვალეთ ფირმის რეალიზაციიდან ამონაგების მოცულობა, თუ ცნობილია, რომ თვითღირებულება შეადგენს 10 000 ლარს, ხოლო მარჯის (კომერციული რენტაბელობის) მაჩვენებელი 15%-ია.

რეალიზაცია აღვნიშნოთ X-ით, მაშინ მივიღებთ

$$X - 0,15 X = 10\ 000;$$

$$0,85 X = 10\ 000;$$

$$X = 10\ 000 / 0,85 = 11\ 765 \text{ ლ.}$$

თავი 11. სამეწარმეო რისკი და მისი დაზღვევის სისტემა

11.1. რისკის სახეები

ბიზნესი რისკიანი საქმეა. გარემოს ზემოქმედებაზე დამოკიდებული მეწარმე საუკეთესო დაგეგმვის და რეალიზაციის პირობებშიც კი არასოდეს არის მთლიანად დარწმუნებული იმაში, რომ მის მიერ გაწეული დანახარჯები დაიფარება და იგი მოგებასაც მიიღებს. აქტიური კონკურენციის, გაუთვალისწინებელი ბუნებრივი სტიქიების, არამდგრადი პოლიტიკური თუ სხვა სიტუაციების გამო მეწარმე ყოველთვის სწევს რისკს. ის ვალდებულია აფასებდეს რისკის სიდიდეს და მართავდეს მას, მუდმივად მონიტორინგს უწევდეს პროცესებს, რომ არ გადასცილდეს რისკის დასაშვებ ზღვარს.

განასხვავებენ წმინდა, სპეკულაციურ და ფუნდამენტურ რისკს. წმინდა რისკს მიეკუთვნება ხანძარი, ქურდობა, კლიენტის გაკოტრება, მთავარი მოქმედი პირის სიკვდილი, ავტოსაგზაო შემთხვევა. მეწარმეს ცოტა რამ თუ შეუძლია გააკეთოს ასეთი კატეგორიის რისკის თავიდან ასაცილებლად.

წმინდა რისკისაგან განსხვავებით, სპეკულაციური რისკის შემთხვევაში მეწარმე ან იგებს ან აგებს. მაგალითად, მეწარმემ ფული ჩალო მიწის ნაკვეთში იმ იმედით, რომ მისი ფასი გაიზრდება, მაგრამ გაუთვალისწინებელი მიზეზების გამო შეიძლება პირიქით მოხდეს. ასევე აქციებში ფულის ინვესტირება შეიძლება იყოს

მომგებიანიც და წამგებიანიც. ახალი საწარმოს მშენებლობაც მიეკუთვნება სპეკულაციურ რისკს, რადგან შესაძლებელია როგორც ზარალი, ასევე მოგება.

ფუნდამენტური რისკი დაკავშირებულია ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სოციალურ მოვლენებთან, ბუნების ძალებთან, რომლებიც ზეგავლენას ახდენენ ადამიანთა საზოგადოებებზე. ასეთებია: წყალდიდობები, მიწისძვრები, ინფლაცია, ომები და ა.შ. ფუნდამენტური რისკი განურჩევლად ყველა ფირმას ეხება.

ნებისმიერი მეწარმის ყოველგვარი წამოწყება სხვადასხვა სახის რისკთან არის დაკავშირებული. სამეწარმეო რისკი არის ფინანსური დანაკარგების მიღების ალბათობა ან შემოსავლების შემცირება დასაშვებ ვარიანტთან შედარებით, რომლის წინასწარხედვაც შეუძლებელია. ამდენად იგი სამეწარმეო საქმიანობის მუდმივად თანმხლები ფაქტორია.

სამეწარმეო რისკები ორ ჯგუფად იყოფა: **შიგა რისკები** ანუ რისკები, რომლებიც საწარმოს საქმიანობაზეა დამოკიდებული და **გარე რისკები**, რომლებიც საწარმოს საქმიანობაზე არ არის დამოკიდებული. მათ შორის განსხვავება ისაა, რომ საწარმოს პირველი ჯგუფის რისკებზე, შეუძლია გავლენის მოხდენა, მეორეზე კი არა.

საქმიანობის სახეების მიხედვით რისკები ჯგუფდება: სოციალური, პოლიტიკურ-სამართლებრივი, საპროექტო (ტექნოგენურ), ეკოლოგიურ და სხვა რისკებად-შესაძლო პრობლემებად.

- **სოციალური რისკი** გამოწვეულია ეროვნული, რელიგიური და შრომითი კონფლიქტების ხასიათით, სოციალური ლოიალობით, მოხმარების სტრუქტურითა და დონით, შრომითი პერსონალის პროფესიული მობილურობით.
- **პოლიტიკურ სამართლებრივი რისკი.** მას იყენებს ხელისუფლება წარმოების არაეფექტური კონტროლის ფორმების შესანარჩუნებლად, სოციალურ-პოლიტიკური სტაბილურობის შენარჩუნება დემოკრატიული სამართლებრივი უფლებების შეზღუდვით და ა.შ. რაც უფრო მაღალია ქვეყანაში სიტყვისა და რწმენის თავისუფლება, ხელისუფლების წარმომადგენელთა არჩევის თავისუფლება, ბიუჯეტის ხარჯების გამჭვირვალობა და ა.შ. მით უფრო დაბალია პოლიტიკურ სამართლებრივი რისკის საშიშროება.
- **საპროექტო (ტექნოგენური) რისკი** დაპროექტებაში დაშვებული შეცდომებით გამოწვეული რისკია: ეს შეცდომები შეიძლება გარკვეულ ტერიტორიაზე ობიექტების განლაგებისას საფრთხეს უქმნიდეს ადამიანის სიცოცხლეს.
- **ეკოლოგიური რისკი** უკავშირდება პლანეტის ბიოსფეროზე უარყოფით ზემოქმედებას (ატმოსფეროს დაბინძურება), რაც საფრთხეს უქმნის ბუნებაში არსებულ ყველა ცოცხალ არსებას.
- **ეკონომიკური რისკი** ისეთი ეკონომიკური გადაწყვეტილებების მიღების შედეგია, რომელიც არასწოს ან არასრულ ინფორმაციას ეფუძნება, რამაც რესურსების არარაციონალური და შედეგად, არაეფექტური განაწილება გამოიწვია. ასეთი გადაწყვეტილება იწვევს მეწარმის ზარალს ან უკეთეს შემთხვევაში მოგების შემცირებას.
- **საწარმოო რისკი** შრომის ნაყოფიერების ამალგების სტრატეგიის არჩევაში დაშვებულ შეცდომებთან, პერსონალისა და დანახარჯების არასწორ მართვასთანაა დაკავშირებული. რისკების მოცემული ჯგუფი იწვევს შრომის ნაყოფიერების შემცირებას და აქედან გამომდინარე მოგების შემცირებასაც.
- **ინვესტიციური რისკი** უკავშირდება კაპიტალური რესურსების არაეფექტურ და არარაციონალურ გამოყენებას. კერძოდ ეს ეხება იმ რესურსებს, რომელსაც საწარმო ხარჯავს შენობა-ნაგებობების ასაშენებლად, საწარმოო სიმძლავრეების გასაზრდელად, ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად და ა.შ. ასეთ დროს თუ ადგილი აქვს შენობა-ნაგებობათა დაპროექტებაში

შეცდომებს ან საკუთრების უფლებების დარღვევებს და ა.შ. საწარმოში საკუთარი კაპიტალის შემოსავლიანობა მცირდება.

- **ფინანსური რისკი** უკავშირდება მოგების შემცირებას ან ზარალის მიღებას, ინფლაციის, სავალუტო კურსის ცვლილების ან სულაც საკრედიტო რესურსების არაეფექტური მართვის გამო.
- **კომერციული რისკი** უკავშირდება ზარალის მიღებას ან მოგების შემცირებას შეზღუდული კონკურენციის მიზეზით, საბაზრო წონასწორობის დარღვევით, ეკონომიკური აქტიურობის დაცემით, სამომხმარებლო ქცევის ცვლილებით და ა.შ.
- **საქვეყნო რისკი** უკავშირდება კაპიტალის დაბანდებას ისეთი ქვეყნის ფასიან ქაღალდებში, რომელიც არასტაბილური ქვეყანაა და ამდენად ინვესტორისთვის იქ ჩადებულ ინვესტიციებს დანაკარგის დიდი საშიშროება ელის.
- **საკანონმდებლო ცვლილებათა რისკი** უკავშირდება ქვეყნის კანონმდებლობაში (მაგალითად, საგადასახადო კოდექსში) შესაძლო ცვლილებებს, რომელმაც მეწარმეს შეიძლება შეუმციროს მოგება ან სულაც მისცეს ზარალი.
- **დარგობრივი რისკი** დარგის სპეციფიკას უკავშირდება. რიგი დარგები, რომელთაც უფრო მეტად ციკლური რყევები ახასიათებთ (მაგალითად, კონსტრუქციული მასალების წარმოება) უფრო რისკიანია, ვიდრე სხვები (მაგალითად, სასურსათო საქონლის წარმოება).
- **რეგიონული რისკი** ახასიათებს მონოპროდუქტიულ რაიონებს. ამ რეგიონების რისკს ადმინისტრაციის არასწორი ქმედებები, არახელსაყრელი საგადასახადო სისტემა და ა.შ. იწვევს.
- **ქონებრივი რისკი** ქონების დაკარგვას უკავშირდება – მოპარვით, დივერსიით, დაუდევრობით, ტექნიკა-ტექნოლოგიური სისტემების გადატვირთული მუშაობით და ა.შ.
- **პროცენტული რისკი** არის იმ დანაკარგის რისკი, რომელიც ინვესტორს შეიძლება ქონდეს საფონდო ბაზარზე პროცენტის დონის შემცირების გამო.
- **სატრანსპორტო რისკი** საქონელმოძრაობისას შეიძლება წარმოიშვას. ამისათვის ტვირთის მიმღები და გამომგზავნი წინასწარ უნდა შეთანხმდენ იმაზე თუ ვინ იღებს რისკს. ეს შეიძლება იყოს გზაში საქონლის მოპარვა, გაფუჭება და ა.შ.

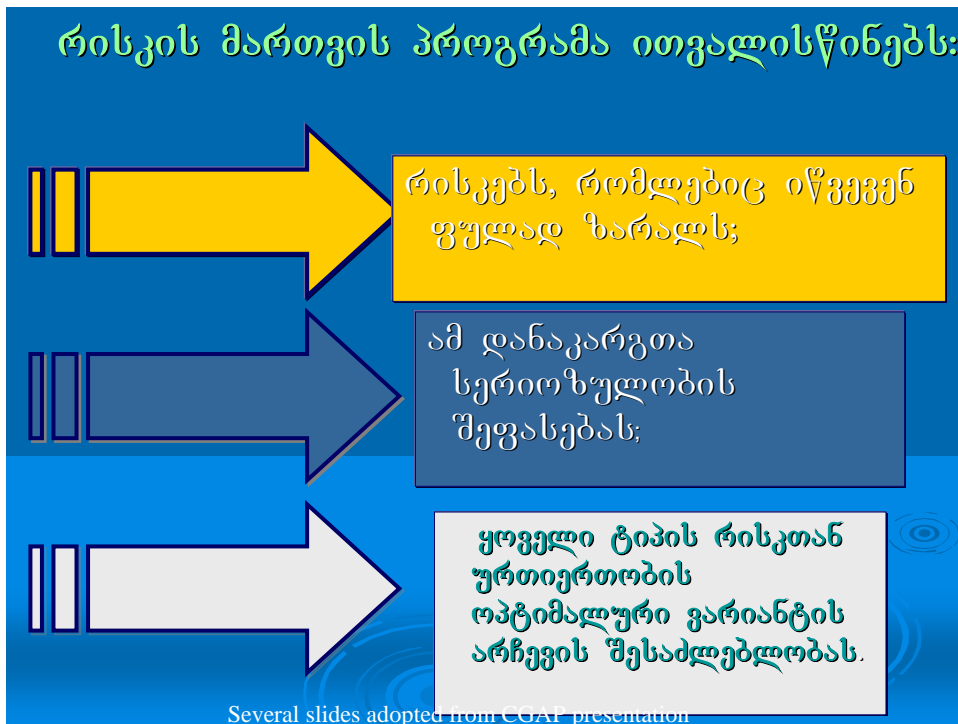
ზემოქმედების მიხედვით რისკი არის **მარტივი** და **შედგენილი**. შედგენილი რისკი წარმოადგენს მარტივ რისკთა კომპოზიციას. მარტივი რისკებისათვის უნდა შედგეს ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელი მოვლენების ჩამონათვალი ანუ ისეთი მოვლენებისა, რომელთაგან თითოეული განიხილება, როგორც სხვებისაგან დამოუკიდებელი. აქედან გამომდინარე მეწარმის წინაშე სამი ამოცანაა

1. პირველ ამოცანას წარმოადგენს რისკების სრული ჩამონათვალის შედგენა.
2. მეორე ამოცანაა თითოეული მარტივი რისკის ხვედრითი წონის განსაზღვრა განხილული რისკების მთლიანობაში ანუ ე.წ. შედგენილ რისკში.
3. რისკების მართვის დაგეგმვა და რეალიზებისათვის მუდმივი მზაობა.

11.2. რისკების დაზღვევის სისტემა

მეწარმეები ცდილობენ გაანალიზონ ყოველგვარი რისკი, მაგრამ ისინი ხშირად ვერ საზღვრავენ ისეთი რისკის ტიპებს, რომლებიც დიდად განსაკუთრებული არ ჩანს. ამიტომ მან კვალიფიციური დახმარებისათვის უნდა

მიმართოს დამზღვევ აგენტს, რომელსაც შეუძლია რისკის მართვის პროგრამის შედგენა.



რამდენადაც დანაკარგები უშუალოდ ფირმის ფინანსურ მდგომარეობას ეხება რისკის განსაზღვრის ამოსავალ წერტილად შეიძლება ფინანსური ანგარიშები ავიღოთ. როცა საწარმო ცვლილებას განიცდის, ჩნდება ახალი რისკის საფრთხეც, ისევე როგორც ახალი პროდუქციის გამოშვებაა დაკავშირებული ახალ რისკთან. მეწარმის ამოცანას წარმოადგენს აღმოაჩინოს შესაძლო რისკები და დაარეგულიროს მათი მოქმედება.

უფრო რთულია რისკის შედეგად მიღებული დანაკარგების შეფასება. ამ შემთხვევაში მეწარმემ აუცილებლად ექსპერტს უნდა მიმართოს. მაგალითად, იურისკონსულს შეუძლია მას დახმარება გაუწიოს, რომ სწორად შეაფასოს ვალდებულება მის მიერ დადებულ კონტრაქტებზე, ხელშეკრულებებზე ან კიდევ ვალდებულება, რომელიც დაკავშირებულია ახალი პროდუქციის გამოშვებასთან.

თითოეული შესაძლო დანაკარგის შეფასების შემდეგ მეწარმემ უნდა განსაზღვროს, თუ რაოდენ ხშირად შეიძლება დაზარალდეს, რამდენად სერიოზული შეიძლება იყოს დანაკარგები. ასეთ შეფასებებს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს, რამდენადაც ისინი უჩვენებენ მეწარმეს, თუ რომელ რისკს მოჰყვება დიდი დანაკარგი, რომელს ყველაზე პატარა. მაგალითად, იმის შანსი, რომ საწარმოში შეიძლება ხანძარი გაჩნდეს, შეიძლება ძალიან მცირე იყოს, მაგრამ თუ ხანძარი გაჩნდა, მას შეუძლია მთელი საწარმო გააჩანავოს. მეწარმემ ეს არ უნდა დაუშვას. მან უნდა შეარჩიოს რისკის მართვის ოპტიმალური მეთოდი.

შესაძლებელია რისკის მართვის ოთხი ვარიანტი: რისკის თავიდან აცილება მთლიანად; რისკის შემცირება თვითდაზღვევით; დანაკარგების წინასწარი განსაზღვრა, მათი გამოვლენის შესაძლებლობების შემცირება ან მათი სერიოზულობის ხარისხის დადგენა; დაზღვევის გზით რისკის სხვაზე გადატანა-გადაცემა.

პრაქტიკულად მეწარმეები ცდილობენ სხვადასხვა შესაძლებლობებით რისკი თავიდან აიცილონ. მაგალითად, საწარმოს სააქციო საზოგადოებად გარდაქმნით მეწარმეები თავიდან იცილებენ სხვადასხვა რისკებს, რომლებიც დამახასიათებელია შეზღუდული პასუხისმგებლობის და ერთპიროვნული მფლობელობის

საწარმოებისათვის. ყოველი დღის ბოლოს ნავაჭრის ბანკში შეტანით მეწარმეები აიცილებენ რისკს, რომელიც შეიძლება მოხდეს არასამუშაო დროს საღაროს გატეხვით და ა. შ.

თვითდაზღვევა არის ქმედება, როდესაც კომპანია დამოუკიდებლად ცდილობს განსაკუთრებულ სიტუაციებში დაფაროს ზარალი. ამისათვის ის წინასწარ ქმნის სპეციალურ სადაზღვევო ფონდს და უარს ამბობს სადაზღვევო პოლისის შექმნაზე. როგორც წესი, თვითდაზღვევას კომპანიები მიმართავენ ჩვეულებრივი სარჩელების დასაკმაყოფილებლად, ხოლო „კატასტროფების შემთხვევებისთვის“ იძენენ სადაზღვევო პოლისებს. თვითდაზღვევა მიზანშეწონილია იმ შემთხვევაში, როდესაც ფირმა შედგება ერთმანეთისაგან დაშორებული ფილიალებისაგან. ასეთ შემთხვევაში ადვილია იმ რისკების მართვა, რომლებიც დაკავშირებულია ხანძართან, გაქურდვასთან და სხვა ამგვარ ზარალთან. ხოლო იმ ფირმებისათვის, რომლებსაც დიდი ოდენობით ქონება კონცენტრირებული აქვთ ერთ ადგილას და უბედური შემთხვევის დროს შეიძლება მთლიანად იყოს განადგურებული, რეკომენდირებულია რისკების დაზღვევა მოხდეს სადაზღვევო კომპანიაში.

რისკის შემცირება თვითდაზღვევით ძალიან ძვირია მცირე საწარმოთა შემტეხობისთვის. მხოლოდ ზოგიერთ მათგანს თუ შეუძლია შეამციროს რისკი სპეციალურად ამისთვის გამოყოფილი ჭარბი ამონაგებიდან. როგორც წესი, თვითდაზღვევას აზრი აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა მეწარმის შემოსავლები მეტია მის აქტივებთან შედარებით.

თვითდაზღვევის განვითარება ხელს უწყობს სადაზღვევო კომპანიების გაკოტრებას, რადგან ისინი პოტენციურ კლიენტებს კარგავენ.

მეწარმე უნდა ცდილობდეს, უნდა ფრთხილობდეს შესაძლო რისკი მინიმუმამდე დაიყვანოს. ამიტომ მან თავისი საწარმო, მაღაზია ან ოფისი ისე უნდა დააპროექტოს, რომ ხანძრის შესაძლებლობა და მუშათა უბედური შემთხვევები მინიმუმამდე დაიყვანოს, შეასწავლოს მუშებს ტექნიკის უსაფრთხო მოხმარების წესები; რეგულარულად აკონტროლოს და რემონტი ჩაუტაროს დამცავ საშუალებებს; დაიცვას ქონება, რისთვისაც უნდა გააუმჯობესონ სიგნალიზაციის სისტემა და ა. შ. ასეთი პრაქტიკული ღონისძიებებით მეწარმეს შეუძლია თავიდან აიცილოს ან შეამციროს ფირმის დანაკარგები.

მეწარმე რაც არ უნდა ეცადოს ზუსტად შეასრულოს ის რეკომენდაციები, რომელიც დაკავშირებულია რისკების თავიდან აცილებასთან, ის მხოლოდ ამცირებს რისკის ალბათობას, რადგანაც სხვადასხვა სახის უბედური შემთხვევებისაგან მთლიანად თავის არიდება წარმოუდგენელია – ისინი მაინც ხდება. აქედან გამომდინარე, რომ შეამცირონ მოსალოდნელი დანაკარგები – ზარალი, ფირმები მიმართავენ სადაზღვევო კომპანიებს.

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

თუმცა ყველა რისკი არ არის დაზღვევადი, ანუ რისკი შეიძლება იყოს დაუზღვევადი და დაზღვევადი.

დაუზღვევადი რისკი ისეთი რისკია, რომელსაც არცერთი სადაზღვევო კომპანია არ აზღვევს, რადგან ამგვარ რისკებთან დაკავშირებული ზარალის სიდიდის განსაზღვრა თითქმის შეუძლებელია. ასეთ რისკებს მიეკუთვნება:

საბაზრო რისკები – მაგალითად, ზარალი, რომელიც შეიძლება ფირმამ განიცადოს საქონელზე ფასების, მოდის, მოთხოვნის ცვლილების გამო.

პოლიტიკური რისკები – მაგალითად, ზარალი, რომელიც შეიძლება გამოწვეული იყოს საომარი მოქმედებით ან მთავრობის მიერ დაწესებული სავაჭრო შეზღუდვებით. (რუსეთის მიერ ქართულ ღვინოსა და „ბორჯომზე“ დაწესებული ემბარგო, რომელმაც დიდი ზარალი მიაყენა მის მწარმოებელ ფირმებს).

ზოგიერთი საწარმოო რისკი – მაგალითად, რისკი, რომელიც დაკავშირებულია გაფიცვებთან, თანამშრომელთა მიერ სამსახურის გაცდენებთან, მოწყობილობების, დანადგარების არაეფექტიან მუშაოასთან, ნედლეულის უკმარისობასთან და ა. შ.

ზოგიერთი პირადი რისკი – მაგალითად, რისკი, რომელიც დაკავშირებულია სამუშაოს დაკარგვასთან.

ზოგიერთი დაუზღვევადი რისკის დაზღვევაც შეიძლება, მაგრამ მხოლოდ ასტრონომიულ თანხებში. ერთ-ერთ ასეთ სადაზღვევო სინდიკატს მიეკუთვნება ლოიდის სადაზღვევო კომპანია ლონდონში. ასეთი ტიპის სინდიკატებში პასუხისმგებლობის განაწილება ხდება მასში შემავალ რამდენიმე კომპანიას ან ინდივიდუალურ დამზღვევს შორის. მაგალითად, ლოიდის სადაზღვევო კომპანიაში იყო დაზღვეული საყოველთაოდ ცნობილი გემი „ტიტანიკი“, ხდებოდა გემების დაზღვევა ირან-ერაყის კონფლიქტის დროს და ა.შ. ანუ აქ შეიძლებოდა ყველაფრის დაზღვევა, მაგრამ ბოლოდროინდელმა კრიზისმა თავისი დადი დაასვა ასეთ ძლიერ კომპანიასაც და იძულებული შეიქნა უარი განეცხადებინა ზოგიერთ რისკზე პასუხისმგებლობის აღებაზე.

დაზღვევადი რისკი ისეთი რისკია, რომელსაც სადაზღვევო კომპანიები აზღვევენ, რამდენადაც ასეთი რისკებისთვის მოსალოდნელი, დასაშვები ზარალის ნორმა ადვილად პროგნოზირებადია.

სადაზღვევო კომპანიები თვლიან, რომ რისკი შეიძლება დაზღვეულ იქნეს, თუ ის დაკავშირებულია დიდი რაოდენობის კლიენტების საფრთხესთან. დანაკარგი უნდა იყოს შემთხვევითობის შედეგი და არ უნდა იყოს მეწარმის ნებაზე დამოკიდებული; ზარალი უნდა ექვემდებარებოდეს ზუსტ გაზომვას. მოსალოდნელი ზარალი იმდენად სერიოზული უნდა იყოს, რომ მეწარმეს არ შეეძლოს მისი აღდგენა. შანსები ისე გამოითვლება, რომ სადაზღვევო კომპანია მხოლოდ მცირე ფინანსურ დანაკარგებზე მიდის, თუმცა დანაკარგების დიდი უმრავლესობის ზუსტი შეფასება შეუძლებელია.

შესაძლო დანაკარგები იმდენად მნიშვნელოვანი უნდა იყოს, რომ მეწარმე დამზღვევის დახმარებას საჭიროებდეს.

მეწარმისათვის გაუთვალისწინებელი დანაკარგების ასაცილებლად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სადაზღვევო აგენტის სწორად შერჩევას. მეწარმემ უნდა შეიტყოს რომელი აგენტი სარგებლობს კარგი რეპუტაციით, მას შეუძლია მიმართოს ბანკირს ან იურისკონსულს, რომლებიც ფლობენ შესაბამის ინფორმაციას. მისთვის უკეთესია ისეთი აგენტის შერჩევა, რომელიც კომპლექსურ მომსახურებას გაუწევს, იმ აგენტებისაგან განსხვავებით, რომლებიც ერთ-ერთი სახის მომსახურებაზე არიან დასპეციალებულნი. ამავე დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს აგენტის დამოუკიდებლობას. ეკონომიკის არც ერთი დარგი არ არის ისე ორიენტირებული ინდივიდუალურ მოთხოვნილებებზე, როგორც სადაზღვევო ინდუსტრია.

როგორც წესი, უკეთესია ისეთი დამოუკიდებელი აგენტის არჩევა, რომელიც რამდენიმე სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელია, რამდენადაც თუ ერთი კომპანია უარს ამბობს შესაფერის დაზღვევაზე, მაშინ ის სხვა კომპანიას მიმართავს, რომელიც ამას შესძლებს. ამგვარად, სადაზღვევო აგენტის შერჩევისას მეწარმე უნდა ხელმძღვანელობდეს შემდეგი მიმართულებით: აგენტი უნდა იყოს ერთდროულად რამდენიმე სადაზღვევო კომპანიის წარმომადგენელი; იგი უნდა ფლობდეს სადაზღვევო საქმის ექსპერტულ ცოდნას; უნდა ამჟღავნებდეს პირად დაინტერესებას; შეეძლოს მაღალკვალიფიციური მომსახურების გაწევა; აგენტი არსებით დახმარებას უნდა უწევდეს დაზღვეულთ შესაძლო დანაკარგების შემთხვევაში.

როგორც წესი, სადაზღვევო კომპანიები წმინდა რისკებს თვლიან დაზღვევად რისკებად, ხოლო სპეკულაციურ რისკებს – დაუზღვევად. თუმცა ზოგიერთი

წმინდა რისკიც, მაგალითად, წყალდიდობა და გაფიცვა, ხვდებიან დაუზღვევადი რისკების კატეგორიაში.

80-იანი წლების დასასრულს საქართველოში გაჩნდნენ კერძო სადაზღვევო კომპანიები, როგორცაა „აღდაგი“, „გაეაზი“, „აგორა“, „ასკო-თბილისი“, „იმედი-L“.

1989-1991 წლებში საქართველოში 4-5 სადაზღვევო ორგანიზაცია მოქმედებდა, ამჟამად მათი რაოდენობა 22-მდე გაიზარდა. თანდათანობით ეს მანქანებელი სტაბილური გახდება, რაც დაკავშირებულია მინიმალური საწესდებო კაპიტალის ოდენობასა და ნორმატიული მოთხოვნების გამკაცრებასთან. მინიმალური საწესდებო კაპიტალის ოდენობა განისაზღვრება დაზღვევის ცალკეული სახეობების მიხედვით და შეადგენდა 30-60 ათას ლარს. ამჟამად საწესდებო კაპიტალის მინიმალური ოდენობა სადაზღვევო კომპანიებისათვის სადაზღვევო სახეობების მიხედვით შეადგენს 500-600 ათას ლარს, ხოლო იმ სადაზღვევო კომპანიებისათვის, რომლებიც მუშაობენ გადაზღვევის ოპერაციებზე 1 მლნ ლარს.

რეფორმის პირველი ეტაპი, რომელიც 1997 წელს დაიწყო, დასრულდა. მომზადდა ძირითადი კანონები, დაზღვევის მარეგულირებელი ნორმატიული აქტები, რითაც დაზღვევის ზედამხედველობის სამსახური კონტროლს უწევს სადაზღვევო კომპანიებს. სადაზღვევო კომპანიების საქმიანობა მოექცა კანონმდებლობის ჩარჩოებში.

სადაზღვევო კომპანიების საქმიანობა კიდევ უფრო ფართო მასშტაბებს იძენს. იზრდება სადაზღვევო მომსახურების არეალი. თანდათან შემოდის სადაზღვევო მომსახურების ისეთი სახეები, რომელიც მეწარმეებს ესაჭიროებათ. კერძოდ, ამ ბოლო დროს ძალზე პოპულარულია ფინანსური რისკების დაზღვევა. ამ შემთხვევაში ეზღვევა არა კრედიტი, არამედ კრედიტის ქვეშ ჩადებული ქონება. ეს იგივე ქონების დაზღვევაა, მაგრამ მისგან იმიჯნება სხვადასხვა ფინანსური რისკების დაზღვევა.

განვიხილოთ რისკის ის ზოგიერთი სახე, რომლისგანაც მეწარმეებს სურთ თავისი კომპანიების დაზღვევა.

ბუნებრივი კატასტროფებისაგან თავის დასაცავად მეწარმეები იძენენ ქონების დაზღვევის პოლისებს, რომლის მეშვეობითაც ხდება შენობის, მოწყობილობის, მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების დაზღვევა. ასეთ შემთხვევაში სადაზღვევო კომპანიები ირჩევენ პოლისის ნომინალურ ღირებულებას, რომელიც ბალანსის აქტივების ღირებულებაზე ნაკლებია.

დაზღვევის მნიშვნელოვან სახეს წარმოადგენს სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევა, რომელიც გამოწვეულია დაზღვეულის დაუდევრობით. სამოქალაქო პასუხისმგებლობის დაზღვევაზე შეთანხმების დადების შემდეგ სადაზღვევო კომპანია თანხმდება გადაიხადოს სასამართლოს მიერ დადგენილი ანაზღაურება ნებისმიერ სარჩელზე იმ ფარგლებში, რომლებიც სადაზღვევო პოლისშია გათვალისწინებული.

როგორც ცნობილია, ნებისმიერი საწარმოს ფუნქციონირების მთავარ სასიცოცხლო ძალას წამყვანი თანამშრომლები წარმოადგენენ. ეს ყველაზე მეტად ერთპიროვნული მფლობელობის საწარმოებს ეხებათ. ბევრი მეწარმე თავისი წამყვანი თანამშრომლების სიცოცხლის დასაზღვევად სადაზღვევო პოლისებს ყიდულობს. ასეთი სახით დაზღვევა შეიძლება საჭირო გახდეს საწარმოსათვის იმ შემთხვევაში, როცა სჭირდებათ მემკვიდრეებისაგან გამოისყიდონ გარდაცვლილი პარტნიორის წილი.

მეწარმეები აზღვევენ აგრეთვე საწარმოო პროცესის შეფერხებით გამოწვეულ დანაკარგებს. თუ მცირე საწარმო დაიხურება ხანძრის ან სხვა უბედური შემთხვევის გამო, მეწარმეს შეუძლია დაიცვას თავი საკუთრების დაკარგვისაგან. აღდგენის შემდეგ ფუნქციონირების გასაგრძელებლად მას სჭირდება მიმდინარე ხარჯების დაფარვა. მაგალითად, მან უნდა გადაიხადოს გადასახადები, ბანკის

კრედიტის პროცენტები, გასცეს ხელფასი და ა.შ. მიუხედავად იმისა, ეს საწარმო (ფირმა) ყიდის თუ არა საქონელს.

საკუთარი თანამშრომლების მხრიდან ქურდობისა და თაღლითობისაგან დასაცავად მეწარმეებს შეუძლიათ შეიძინონ სადაზღვევო კომპანიებისაგან საგარანტიო ვალდებულებები. ასეთი ერთი პოლისის ნომინალური ღირებულება შემოიფარგლება იმ თანხებით ან იმ საქონლის ღირებულების სიდიდით, რომელთანაც საქმე აქვს ამა თუ იმ თანამშრომელს.

სადაზღვევო ბიზნესის წარმატება დაკავშირებულია ქვეყნის ეკონომიკასთან, აგრეთვე მოსახლეობის გადახდისუნარიან მოთხოვნასა და მათ დამოკიდებულებასთან დაზღვევის მიმართ. უკანასკნელ პერიოდში მოსახლეობის განწყობა შეცვლილია. ისინი ცდილობენ დაახლოვონ როგორც სამეწარმეო, ისე ყოფითი რისკები.

სადაზღვევო კულტურის ჩამოყალიბებას ხელს უწყობს ქვეყანაში საშუალო ფენის წარმოქმნა და ასევე უცხოელი ინვესტორების შემოსვლაც. საქართველოში არსებულ უცხოურ ინვესტიციებს თან სდევს უცხოელი ინვესტორების სავსებით დასაბუთებული სადაზღვევო მოთხოვნა. ამავდროულად, უკვე ქართველი მეწარმეებიც მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ დაზღვევა არის ბიზნესის ერთ-ერთი ძირითადი შემადგენელი ნაწილი, რომელიც საკმაოდ იაფი ბერკეტია იმისთვის, რომ თავიდან ავიცილოთ მომავალში შესაძლო ზარალი.

საქართველოში დაზღვევის განვითარებას და სადაზღვევო კულტურის ჩამოყალიბებას გარკვეულწილად, ხელი შეუწყო ბანკების მხრიდან საბანკო კრედიტების დროს გირაოს და იპოთეკის დაზღვევის მოთხოვნამაც. ასევე, ნელ-ნელა ფეხს იკიდებს და ვითარდება ჯანმრთელობის დაზღვევა და საპენსიო დაზღვევა, რომელიც მსოფლიოში ერთ-ერთ განვითარებულ სფეროს წარმოადგენს. ამ ბოლო წლებში საკმაოდ განვითარდა სამედიცინო დაზღვევაც. სამედიცინო მომსახურების ხარისხის ზრდასთან ერთად იზრდება ფასებიც, რაც საშუალო მომხმარებლისთვის მეტად სოლიდური დანახარჯია. სამედიცინო დაზღვევა კი საშუალო მომხმარებელს ამ პრობლემას თავიდან აცილებს. მრავალმა ფირმამ ეს ფაქტორი გააცნობიერა და შრომით კონტრაქტებში სამედიცინო დაზღვევაც ჩადეს. ამავდროულად თანდათან პოპულარული ხდება ქონების დაზღვევაც და სხვა.

უახლოეს პერიოდში საქართველოში აუცილებლად უნდა შეიქმნას თანამედროვე კომერციული დაზღვევის მძლავრი სისტემა, რომელიც ხელს შეუწყობს ბიზნესის განვითარებას.

ძირითადი ტერმინები

- სამეწარმეო რისკი
- წმინდა რისკი
- სპეკულაციური რისკი
- ფუნდამენტური რისკი
- რისკის დაზღვევა
- დაუზღვევადი რისკი
- დაზღვევადი რისკი

საკონტროლო კითხვები

1. რა არის სამეწარმეო რისკი?
 2. ჩამოთვალეთ რისკის სახეები
 3. რას ნიშნავს წმინდა რისკი?
 4. რას ნიშნავს სპეკულაციური რისკი?
 5. რას ნიშნავს ფუნდამენტური რისკი?
 6. რას ითვალისწინებს რისკის მართვის პროგრამა?
 7. რა არის დაზღვევა?
 8. რას ნიშნავს დაუზღვევადი რისკი?
 9. რას ნიშნავს დაზღვევადი რისკი?
 10. ჩამოთვალეთ დაზღვევის სახეები.
9. ჩამოთვალეთ რამდენიმე სადაზღვევო ორგანიზაცია საქართველოში.

თაზო 12. საქართველოს საგადასახადო სისტემა და მისი გავლენა მეწარმეობის განვითარებაზე

12.1. საქართველოს საგადასახადო სისტემის ფორმირება და ფუნქციონირების პრინციპები

გადასახადების წარმოშობას მრავალსაუკუნოვანი ისტორია გააჩნია. ისევე როგორც მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, გადასახადების გადახდას საქართველოში საფუძველი სახელმწიფოს წარმოშობისთანავე ჩაეყარა. საქართველოში გადასახადების სისტემა ადრე შუა საუკუნეებიდან არის ცნობილი. XI საუკუნეში არსებობდა ლაშქრობის გადასახადი. ბატონყმობის პერიოდში ფეოდალს მიწაზე მომუშავე ყმა გლეხებისგან შემოსდიოდა დალა, კულუხი (ღვინით გადასახადი) და სხვა. XIII საუკუნეში საქართველოში არსებულ გადასახადებს შორის აღსანიშნავია სურსათის გადასახადი, რომელიც ომის დროს ჯარის გამოსაკვებად გამოიყენებოდა და ა.შ.

თანამედროვე საგადასახადო სისტემა როგორც ცივილიზაციის ხანგრძლივი განვითარების შედეგი, მჭიდროდაა დაკავშირებული როგორც ეკონომიკის განვითარებასთან, ისე სახელმწიფოს განვითარებასთან. თანამედროვე ქვეყნების საგადასახადო სისტემა ჩამოყალიბდა ამ ქვეყნების ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური განვითარების თავისებურებათა გათვალისწინებით. ამიტომ გადასახადების სტრუქტურით, განაკვეთებით, ამოღების წესით საგადასახადო სისტემები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან.

საგადასახადო სისტემის ძირითადი დანიშნულებაა სახელმწიფო უზრუნველყოს ფინანსური რესურსებით. საქართველოს საბიუჯეტო შემოსავლების დაახლოებით 60-80% და ზოგ შემთხვევაში მეტიც ყოველწლიურად საგადასახადო შემოსავლებზე (გადასახადების სახით აკრეფილ შემოსავლებზე) მოდის, ამიტომაც საგადასახადო პოლიტიკის სწორად განსაზღვრას და გადასახადების კარგად მინისტრირებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს საბიუჯეტო პროცესსა და ქვეყნის პოლიტიკაში.

მეწარმეობის განვითარება ქვეყანაში შეუძლებელია ხელსაყრელი საგადასახადო სისტემის არსებობის გარეშე. ეკონომიკაში გადასახადის ოპტიმალური მოცულობის, სწორი საგადასახადო პოლიტიკის ჩამოყალიბების პრობლემა საზოგადოების განვითარების კვალობაზე არა თუ მოიხსნა და შემსუბუქდა, არამედ, შეიძლება ითქვას, გარკვეულწილად გამწვავდა კიდევ.

საქართველოს საგადასახადო სისტემის ჩამოყალიბებას საფუძველი 1991-1992 წლებში ჩაეყარა, როდესაც ქვეყანამ ჯერ მიიღო ბრუნვის და გაყიდვიდან გადასახადები, ხოლო შემდეგ დამატებული ღირებულების გადასახადი (დღგ) და აქციზი. აღნიშნული პერიოდის შემდეგ, საქართველოს საგადასახადო კანონმდებლობამ და სისტემამ არსებითი ცვლილება რამდენჯერმე განიცადა. ამიტომაც, საქართველოს საგადასახადო სისტემის ისტორიაში სამი პერიოდი გამოიყოფა:

I პერიოდი – 1991-1997 წლები. აღნიშნული პერიოდი (განსაკუთრებით მისი საწყისი წლები) ხასიათდება სოციალ-ეკონომიკური კრიზისით. გადასახადები მინისტრთა კაბინეტის ცალკეული დადგენილებებით იყო დაწესებული, არ არსებობდა ერთიანი და მოწესრიგებული საგადასახადო კანონმდებლობა და

დაბალი იყო საგადასახადო კულტურა. გადასახადების ამოღება რიგ შემთხვევებში ხდებოდა არა ფულადი, არამედ ნატურალური ფორმით.

II პერიოდი – 1998-2004 წლები. ეს არის საქართველოს პირველი საგადასახადო კოდექსის მოქმედების პერიოდი. კოდექსით განისაზღვრა საგადასახადო სისტემის სტრუქტურა და ფუნქციონირების ზოგადი მექანიზმი, გადასახადის სახეები, მათი გამოანგარიშებისა და გადახდის წესი, საგადასახადო ორგანოებისა და გადასახადის გადამხდელების ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა, საგადასახადო-სამართლებრივი ურთიერთობა და სხვა. აღნიშნული პერიოდის დასაწყისში არსებობდა 18 გადასახადი, ხოლო მოგვიანებით მათ რიცხვს კიდევ 3 გადასახადი დაემატა.

III პერიოდი – 2005 წლის 1 იანვრიდან დღემდე. ადრე მოქმედი საგადასახადო კოდექსი ახალმა საგადასახადო კოდექსმა შეცვალა. ადრე არსებული 21 გადასახადიდან დარჩა მხოლოდ 7 გადასახადი, შემცირდა ზოგიერთი გადასახადის განაკვეთები და დაბეგვრის ობიექტები, ასევე სხვადასხვა დონის ბიუჯეტებს შორის თანხების განაწილების მექანიზმები და ოდენობები. 2007-2008 წლებში საგადასახადო კოდექსმა კიდევ განიცადა ცვლილებები და დამატებები.

საგადასახადო სისტემა წარმოადგენს, დროის გარკვეულ პერიოდში, კონკრეტულ სახელმწიფოში მოქმედი გადასახადებით დაბეგვრის არსებითი პირობების ურთიერთდაკავშირებულ ერთობლიობას. მოქმედი კანონმდებლობით საქართველოს საგადასახადო სისტემა მოიცავს:

- საგადასახადო კანონმდებლობით გათვალისწინებული ურთიერთობის მონაწილეთა სამართლებრივ მდგომარეობას, მათ უფლებებს, მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობას;
- გადასახადებს, მათი დაწესების, შემოღების, შეცვლისა და გაუქმების წესებს;
- გადასახადის გადახდისა და საგადასახადო კონტროლის, აგრეთვე საგადასახადო ვალდებულებათა შესრულების უზრუნველყოფის ფორმებს, მეთოდებსა და წესებს;
- საგადასახადო კანონმდებლობით გათვალისწინებული ურთიერთობისას წარმოშობილ დავათა გასაჩივრებისა და გადაწყვეტის წესს.

საგადასახადო სისტემის ყველაზე უმნიშვნელოვანესი ელემენტია გადასახადი. საქართველოს საგადასახადო კოდექსის შესაბამისად, გადასახადი არის საქართველოს სახელმწიფო, აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკებისა და ადგილობრივ ბიუჯეტებში სავალდებულო, უპირობო ფულადი შენატანი, რომელსაც იხდის გადასახადის გადამხდელი, გადახდის აუცილებელი, არაექვივალენტური და უსასყიდლო ხასიათიდან გამომდინარე.

საქართველოს საგადასახადო მოდელის საფუძველს შეადგენენ ორი სახის გადასახადები, რომელთა ხვედრითი წილი სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლებში ყველაზე მნიშვნელოვანია. პირველი სახის გადასახადები დაკავშირებულია შემოსავალთან (მოგებასთან), რომელსაც იღებენ იურიდიული და ფიზიკური პირები შრომითი და სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში, ხოლო მეორე სახის გადასახადები დაკავშირებულია საქონლისა და მომსახურების რეალიზაციიდან მიღებულ ამონაგებთან, ე.ი. ბრუნვასთან.

გადასახადების დაწესება და შემოღება ხორციელდება მკაცრად განსაზღვრული პროცედურის თანახმად. შემოღებული გადასახადი გარკვეული პერიოდის შემდეგ შესაძლებელია გაუქმდეს. გადასახადის გაუქმება ნიშნავს დადგენილი წესით მიღებული შესაბამისი ნორმატიული აქტის (კანონის) საფუძველზე გადასახადის გადახდის შეწყვეტას. გადასახადი შეიძლება გაუქმდეს:

- ამა თუ იმ საგადასახადო კანონის გაუქმებით;
- იმ ნორმატიული აქტის მოქმედების ვადის გასვლით, რომლითაც შემოღებული იყო ესა თუ ის გადასახადი.

დღეისათვის საქართველოს საგადასახადო სისტემა ხასიათდება რამდენიმე მნიშვნელოვანი პრინციპით:

1

სავალდებულობის

2

ერთიანობის

3

ელასტიურობის

4

გადასახადების სიმრავლის

5

ადგილობრივი გადასახადების ამომწურავი ნუსხის

სავალდებულობის პრინციპი. გადასახადის გადახდის სავალდებულობა გადასახადის დეფინიციაშივეა მოცემული: „გადასახადი არის ... ბიუჯეტებში სავალდებულო, უპირობო ფულადი შენატანი ...“. ყველა პირი ვალდებულია გადაიხადოს საგადასახადო კოდექსით დაწესებული საერთო-სახელმწიფოებრივი და ადგილობრივი გადასახადები, რომელთა მიხედვითაც ეს პირი გადასახადის გადამხდელია. დაუშვებელია საგადასახადო კოდექსით გათვალისწინებული დებულებების დარღვევით დაწესებული ან კოდექსით გაუთვალისწინებელი გადასახადის გადახდის ვალდებულების ვინმესთვის დაკისრება, აგრეთვე, საგადასახადო კოდექსით დადგენილ ვადებზე ადრე გადასახადების გადახდევინება. დარიცხული გადასახადი არის ვალი სახელმწიფოს წინაშე და ექვემდებარება ბიუჯეტში აუცილებელ გადახდას. ამასთან, დაუშვებელია ვინმესთვის ინდივიდუალური საგადასახადო შეღავათების დაწესება. გადასახადის გადაუხდელობა კი იწვევს საგადასახადო და სისხლის სამართლებრივ პასუხისმგებლობას.

ერთიანობის პრინციპი. საფინანსო და საგადასახადო პოლიტიკის, აგრეთვე საგადასახადო სისტემის ერთიანობა განმტკიცებულია საქართველოს კონსტიტუციით, რომლის მე-3 მუხლის თანახმადაც, მხოლოდ საქართველოს უმაღლეს სახელმწიფო ორგანოთა გამგებლობას მიეკუთვნება სახელმწიფო ფინანსები და სახელმწიფო სესხი; ფულის მოჭრა; საბანკო, საკრედიტო, სადაზღვევო და საგადასახადო კანონმდებლობა. გარდა ამისა, საგადასახადო სისტემის ერთიანობის პრინციპი უზრუნველყოფილია საქართველოს სახელმწიფო საგადასახადო ორგანოების ერთიანი ცენტრალიზებული სისტემით. აფხაზეთისა და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკების, აგრეთვე ტერიტორიული საგადასახადო ინსპექციები წარმოადგენენ საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს საგადასახადო დეპარტამენტის ტერიტორიალურ ორგანოებს და არა ამ სუბიექტების ორგანოებს. სწორედ ამიტომ, დაუშვებელია ისეთი გადასახადების დაწესება, რომლებიც

არღვევენ ქვეყნის ერთიან ეკონომიკურ სივრცეს, ე.ი. დაუშვებელია ისეთი ადგილობრივი გადასახადების შემოღება, რომლებსაც შეუძლიათ შეზღუდონ საქონლის, სამუშაოების, მომსახურებისა და ფინანსური სახსრების თავისუფალი გადაადგილება ერთიანი ეკონომიკური სივრცის ფარგლებში.

ელასტიურობის პრინციპი. აღნიშნული პრინციპი ჩამოყალიბდა XIX საუკუნის ბოლოს გერმანელი ეკონომისტის ა. ვაგნერის მიერ, რომელიც აღნიშნავდა გადასახადებით დაბეგვრისას საჯარო ინტერესების პრიორიტეტს კერძო ინტერესებთან შედარებით. ელასტიურობის პრინციპის შესაბამისად, გადასახადები და ზოგიერთი საგადასახადო მექანიზმები შეიძლება ოპერატიულად შეიცვალოს საგადასახადო ტვირთის შემცირების ან გაზრდის მიმართულებით სახელმწიფოს ობიექტური საჭიროებებისა და შესაძლებლობების შესაბამისად. საზოგადოებრივ-პოლიტიკური და ეკონომიკური სიტუაციების ცვალებადობის შესაბამისად სახელმწიფოს უნდა გააჩნდეს ადაპტირების და ადეკვატური რეაგირების შესაძლებლობა ახალ ეკონომიკურ და პოლიტიკურ პირობებზე. გარდა ამისა, გადასახადებით დაბეგვრის ელასტიურობა ვლინდება ქვეყნის საგადასახადო კანონმდებლობაში სამართლებრივი ხარვეზების რეგულარულ შევსებაში. უმრავლეს შემთხვევაში, ელასტიურობის პრინციპი ვლინდება გადასახადების გადახდისაგან თავის ამრიდებელ გადამხდელთა ნაწილის აქტიური მოქმედებების საპირისპიროდ, სახელმწიფოს კონტროლების სახით. ამასთან ერთად ელასტიურობა, პირველ რიგში ნიშნავს საგადასახადო სისტემის ეტაპობრივ განვითარებას, მაგრამ არავითარ შემთხვევაში არ ნიშნავს მის ხარისხობრივ რეფორმირებას.

გადასახადების სიმრავლის პრინციპი. მოცემული პრინციპის თანახმად, სახელმწიფოს საგადასახადო სისტემა უნდა იყოს დაფუძნებული დიფერენცირებული გადასახადებისა და დაბეგვრის ობიექტების ერთობლიობაზე. სხვადასხვა გადასახადებისა და დაბეგვრის ობიექტების კომბინაციამ უნდა შექმნას ისეთი სისტემა, რომელიც გადაანაწილებს საგადასახადო ტვირთს გადასახადის გადამხდელებზე. გარდა ამისა, აღნიშნული პრინციპის თანახმად, დაუშვებელია „ერთი გადასახადის ბიუჯეტის“ არსებობა, ვინაიდან ეკონომიკური და პოლიტიკური სიტუაციების მოულოდნელმა ცვლილებებმა შეიძლება საფრთხის წინაშე დააყენოს ბიუჯეტის საშემოსავლო ნაწილის შესრულება. გადასახადების სიმრავლე საშუალებას აძლევს სახელმწიფოს, გაატაროს მოქნილი საგადასახადო პოლიტიკა, გაათანაბროს და ფსიქოლოგიურად ნაკლებად შესამჩნევი გახადოს საერთო საგადასახადო ტვირთი, ზემოქმედება მოახდინოს მოხმარებასა და დაგროვებაზე და ა.შ.

ადგილობრივი გადასახადების ამომწურავი ნუსხის პრინციპი. საქართველოს ერთიანი ეკონომიკური სივრცე განაპირობებს საქართველოს სახელმწიფოს პოლიტიკას საგადასახადო შემოსავლების უნიფიკაციაზე. ამ მიზანს ემსახურება ადგილობრივი გადასახადების ამომწურავი ნუსხის პრინციპი, რომლებიც შეიძლება შემოღებულ იქნეს ადგილობრივი თვითმმართველობის ორგანოების მიერ. ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობით ორგანოებს შეუძლიათ შემოიღონ მხოლოდ საგადასახადო კოდექსით დაწესებული ადგილობრივი გადასახადები. ე.ი. მათ უფლება არა აქვთ შემოიღონ ისეთი დამატებითი გადასახადები, რომლებიც არ არის გათვალისწინებული საქართველოს კანონმდებლობით, ასევე გაზარდონ საქართველოს საგადასახადო კოდექსით დაწესებული გადასახადის განაკვეთები.

12.2. გადასახადის გადამხდელები და საგადასახადო აგენტები

საგადასახადო სისტემაში ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი უჭირავთ გადასახადის გადამხდელებს და საგადასახადო აგენტებს. გადასახადის გადამხდელის ცნება გაცილებით უფრო ადრე გაჩნდა, ვიდრე საგადასახადო აგენტისა და იგი პრაქტიკულად უტოლდება გადასახადების შემოდების პერიოდს. ამჟამად გადასახადის გადამხდელის დეფინიცია უფრო გაფართოვდა და ვალდებულებებიც შესაბამისად უფრო მრავლისმომცველია. რაც შეეხება საგადასახადო აგენტს, ადრეულ წლებში საგადასახადო აგენტებად ითვლებოდნენ საგადასახადო ინსპექციების თანამდებობის პირები, რომლებიც ახორციელებდნენ საგადასახადო და სადაზღვევო შენატანების მიღებას სოფლის მოსახლეობიდან. თავდაპირველად საგადასახადო აგენტი აგრეთვე აწარმოებდა გადასახადის გადამხდელთა და დაბეგურის ობიექტების აღრიცხვას, ანგარიშობდა შენატანებს, თვალყურს ადევნებდა მათ ჩარიცხვას, ურიგებდა მოქალაქეებს საგადასახადო შეტყობინებებს. ამჟამად კი საგადასახადო აგენტის ცნებამ უფრო ფართო ხასიათი და დატვირთვა მიიღო.

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის მიხედვით, **გადასახადის გადამხდელი არის პირი (ფიზიკური ან იურიდიული პირი, მიუხედავად სამართლებრივი ფორმისა), რომელსაც გააჩნია გადასახადის გადახდის ვალდებულება.** გადასახადის გადახდის ვალდებულება წითელი ზოლივით გასდევს სწორედ მთელ საგადასახადო კანონმდებლობას და სხვა საკითხები მნიშვნელოვანწილად მასზეა დამოკიდებული. თუმცა, გადასახადის გადამხდელის დეფინიცია მხოლოდ გადასახადის გადახდის ვალდებულებით არ შემოიფარგლება. გადასახადის გადამხდელის უმთავრესი ატრიბუტი არის საგადასახადო ინსპექციაში რეგისტრაციის შედეგად მინიჭებული 9-ნიშნა საიდენტიფიკაციო ნომერი. გადასახადის გადამხდელს საგადასახადო კოდექსის ცალკეული მუხლების მიხედვით სხვა ისეთი ვალდებულებებიც გააჩნია, როგორცაა გადასახადების გამოანგარიშება, საგადასახადო დეკლარაციების ჩაბარება მომსახურე საგადასახადო ინსპექციაში და ა.შ. ყველა ეს ვალდებულება წარმოადგენს დამხმარე ვალდებულებას გადამხდელის უმთავრესი ვალდებულების შესასრულებლად – გადასახადის გადასახდელად.

საგადასახადო აგენტი არის პირი, რომელიც საგადასახადო კოდექსის ცალკეული მუხლების შესაბამისად ასრულებს გადასახადის გადამხდელის საგადასახადო ვალდებულებას. ე.ი. საგადასახადო აგენტისთვის განსაზღვრულია ის პირობები და წესები, რითაც მან უნდა შეასრულოს გადასახადის გადამხდელის საგადასახადო ვალდებულება. ეს წესები იმდენად გაფანტულია საგადასახადო კოდექსში, რომ ერთიანი დეფინიციის შემუშავება საგადასახადო აგენტისთვის საკმაოდ დიდ სირთულესთან არის დაკავშირებული. საგადასახადო აგენტის ყველაზე ტიპური და გავრცელებული მაგალითია დამჭირავებელი, რომელიც უკავებს საშემოსავლო გადასახადს დაჭირავებულ პირებს და რიცხავს ბიუჯეტში; ან კიდევ საკონსულტაციო ფირმა, რომელიც საბუღალტრო მომსახურებას უწევს გადასახადის გადამხდელს მასთან გაფორმებული ხელშეკრულების საფუძველზე და მის ნაცვლად ახორციელებს ბიუჯეტთან ანგარიშწორებას. საგადასახადო აგენტს გადასახადის გადამხდელისგან ერთი უმთავრესი ფაქტორი განასხვავებს: საგადასახადო აგენტი გადასახადის გადამხდელის საგადასახადო ვალდებულებას ასრულებს, მაშინ როცა გადასახადის გადამხდელი აგენტის გარეშე – თვითონ ასრულებს მას. საგადასახადო აგენტი იმავდროულად გადასახადის გადამხდელიცაა (როგორც საგადასახადო ორგანოში რეგისტრირებული პირი), მაშინ როცა გადასახადის გადამხდელი იმავდროულად ყოველთვის არ არის საგადასახადო აგენტი (თუ ის არ ასრულებს აგენტის ფუნქციას, ჩვეულებრივი გადამხდელია).

გადასახადის გადამხდელი და საგადასახადო აგენტი უფლებათა და მოვალეობათა თვალსაზრისით გათანაბრებულნი არიან ერთმანეთთან, თუმცა

საგადასახადო კოდექსის 42-ე მუხლით განსაზღვრულია საგადასახადო აგენტთა ისეთი დამატებითი ვალდებულებები (მაგ. აღრიცხოს ყოველი გადასახადის გადამხდელისთვის დარიცხული შემოსავლები), რომლებიც გადასახადის გადამხდელს არ გააჩნია. შესაბამისად, მთელ რიგ შემთხვევებში საგადასახადო აგენტთა ვალდებულებები გაცილებით მეტია, ვიდრე გადასახადის გადამხდელთა ვალდებულებები.

საქართველოს საგადასახადო კოდექსით, საქართველოს საგადასახადო ორგანოების ძირითადი ფუნქციებია:

- თავისი კომპეტენციის ფარგლებში საგადასახადო კანონმდებლობის დაცვასა და შესრულებაზე კონტროლის უზრუნველყოფა;
- გადასახადით დაბეგვრის საკითხებზე კანონპროექტებისა და სახელმწიფოთაშორისი ხელშეკრულებების პროექტების მომზადებაში მონაწილეობა;
- გადასახადის გადამხდელისათვის მისი უფლებებისა და მოვალეობების შესახებ ინფორმაციის მიწოდება;
- გადასახადის გადამხდელისათვის საგადასახადო კანონმდებლობის ცვლილებების შესახებ ინფორმაციის დროულად მიწოდება;
- თავისი კომპეტენციის ფარგლებში გადასახადების ადმინისტრირება.

საქართველოს საგადასახადო ორგანოების სისტემა მუდმივ ცვლილებებს განიცდიდა. უკანასკნელ ცვლილებათა შედეგად, საქართველოში ჩამოყალიბდა შემდეგი საგადასახადო ორგანოები (იხ.სქემა).



აღნიშნულ ინსპექციებს (გარდა აფხაზეთის, აქციზის და მსხვილ გადამხდელთა ინსპექციებისა) რეგიონალური პრინციპით ექვემდებარებიან რაიონული

განყოფილებები. მაგ. თელავის საგადასახადო ინსპექციაში შედის სიღნაღის, ლაგოდეხის, ყვარლის და ა.შ. კახეთის რეგიონში შემავალი რაიონული განყოფილებები.

12.3. გადასახადების სახეები

საქართველოში მოქმედებს საერთო-სახელმწიფოებრივი და ადგილობრივი გადასახადები. საერთო-სახელმწიფოებრივი გადასახადები ერთიანია საქართველოს მთელს ტერიტორიაზე და მის ყველა ტერიტორიულ ერთეულში საგადასახადო კოდექსით დაწესებული იდენტური განაკვეთები მოქმედებს. განსხვავებით ამისგან, ადგილობრივი გადასახადების ზედა და ზოგიერთ შემთხვევაში ქვედა ზღვარი დაწესებულია საგადასახადო კოდექსით, ხოლო კონკრეტულ განაკვეთებს ამ ზღვრის ფარგლებში თავიანთ სამოქმედო ტერიტორიაზე ამტკიცებენ ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანოები – საკრებულოები.

საერთო-სახელმწიფოებრივი გადასახადებია:

1. საშემოსავლო გადასახადი;
2. მოგების გადასახადი;
3. დამატებული ღირებულების გადასახადი (დღგ);
4. აქციზი;
5. საბაჟო გადასახადი (მოქმედებს 2007 წლის 1 იანვრიდან).

2008 წლის 1 იანვრიდან ამოღებულია სოციალური გადასახადი.

ადგილობრივი გადასახადია:

1. ქონების გადასახადი;

2007 წლის 1 იანვრამდე მოქმედებდა სათამაშო ბიზნესის გადასახადიც.

საშემოსავლო გადასახადის გადამხდელები არიან რეზიდენტი და არარეზიდენტი ფიზიკური პირები, რომლებიც შემოსავალს იღებენ საქართველოში არსებული წყაროდან. საშემოსავლო გადასახადს ბიუჯეტში ჩარიცხულ თანხებს შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია და იგი წარმოადგენს მოსახლეობის ძირითად გადასახადს დაქირავებით მუშაობიდან.

საშემოსავლო გადასახადი შეადგენს 20 %-ს. საგადასახადო კოდექსში 2008 წლის 15 ივლისის ცვლილებებისა და დამატებების მიხედვით ფიზიკური პირის შემოსავალი 2010 წლიდან დაიბეგრება 15 %-ით.

მოგების გადასახადის გადამხდელები არიან საქართველოს საწარმოები და უცხოური საწარმოები (რომლებიც საქართველოში საქმიანობას ახორციელებენ

მუდმივი დაწესებულების მეშვეობით ან/და შემოსავალს იღებენ საქართველოში არსებული წყაროდან).

საწარმოთა დასაბეგრი მოგება იბეგრება 15%-იანი განაკვეთით, გარდა ნავთობისა და გაზის ოპერაციებით მიღებული მოგების, რომელიც იბეგრება 10%-იანი განაკვეთით („ნავთობისა და გაზის შესახებ“ საქართველოს კანონით განსაზღვრული ხელშეკრულებების განხორციელებით მიღებული მოგება, თუ ეს ხელშეკრულებები დადებულია 1998 წლის 1 იანვრამდე).

დამატებული ღირებულების გადასახადი (დღგ) ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან გადასახადს წარმოადგენს. მისი აკრეფის სქემა შემუშავებულ იქნა ფრანგი ეკონომისტი მ. ლორეს მიერ 1954 წელს. მიუხედავად იმისა, რომ 1958 წლამდე დამატებული ღირებულების მაჩვენებლები გადასახადით დაბეგვრის სისტემაში არ გამოიყენებოდა, მას ფართოდ იყენებდნენ სტატისტიკური მიზნებისათვის. მაგალითად, აშშ-ში აღნიშნული მაჩვენებელი 1870 წლიდან გამოიყენებოდა სამრეწველო პროდუქციის მოცულობის დასახასიათებლად, ევროპის ქვეყნებში კი მან ფართო გავრცელება მე-20 საუკუნის ოცდაათიან-ორმოცდაათიან წლებში ჰპოვა.

დამატებული ღირებულება წარმოადგენს საქონლის (სამუშაოებისა და მომსახურების) ღირებულების იმ ნაწილს, რომელსაც მწარმოებელი ამატებს მესამე პირისგან შექმნილი იმ ნედლეულის, მასალების, სამუშაოსა და მომსახურების ღირებულებას, რომლებიც გამოიყენება წარმოების პროცესში. დღგ-ის გადახდის ტვირთი საბოლოოდ მომხმარებელს აწვება და ამიტომ მას არაპირდაპირ გადასახადებს მიაკუთვნებენ.

დამატებული ღირებულების გადასახადის გადამხდელად ითვლება პირი, რომელიც რეგისტრირებულია ან ვალდებულია გატარდეს რეგისტრაციაში დღგ-ის გადამხდელად. პირი, რომელიც არ არის დღგ-ის გადამხდელი, მაგრამ ახორციელებს საქონლის დასაბეგრ იმპორტს საქართველოში, დღგ-ის გადამხდელად ითვლება მხოლოდ ამ იმპორტზე. არარეზიდენტი, რომელიც ეწევა მომსახურებას საქართველოში დღგ-ის გადამხდელად რეგისტრაციისა და მუდმივი დაწესებულების გარეშე, დღგ-ის გადამხდელად ითვლება ამ მომსახურებაზე და ექვემდებარება უკუდაბეგვრას. დღგ-ის გადამხდელად რეგისტრაციის წესს განსაზღვრავს საქართველოს ფინანსთა მინისტრი. საგადასახადო ორგანო ვალდებულია პირი გაატაროს დღგ-ის გადამხდელთა რეესტრში და მისცეს მას საქართველოს ფინანსთა მინისტრის მიერ დადგენილი ფორმის სარეგისტრაციო სერტიფიკატი განცხადების წარდგენიდან არა უგვიანეს მომდევნო დღისა. დღგ-ის გადამხდელად რეგისტრირებული პირი ვალდებულია გამოიყენოს გადასახადის გადამხდელის საიდენტიფიკაციო ნომერი და სერტიფიკატის ნომერი ყველა ანგარიშ-ფაქტურაში და საგადასახადო ორგანოსათვის წარდგენილ ყველა დეკლარაციაში და ოფიციალურ შეტყობინებაში.

დღგ-ის განაკვეთი შეადგენს დასაბეგრი ბრუნვის ან დასაბეგრი იმპორტის თანხის 18 პროცენტს.

უკანასკნელი წლების საქართველოს საბიუჯეტო შემოსავლებში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს **აქციზს**. 2001-2005 წლებში მთლიან საგადასახადო შემოსავლებში აქციზის სახით მობილიზებული სახსრების ხვედრითი წილი ყოველწლიურად 8-დან 12 პროცენტამდე მერყეობდა. გადასახადის ეს სახეობა 1992 წელს იქნა შემოღებული. ამ დროიდან დღემდე, აქციზური პროდუქციის სახეობები და განაკვეთები, ასევე მათი დაბეგვრისა და ადმინისტრირების წესები საქართველოში რამდენჯერმე შეიცვალა.

2005 წლის 1 იანვრიდან სააქციზო პროდუქციის დაწესებულ ნუსხას დაემატა შავი და ფერადი ლითონების ჯართი. ამავე პერიოდიდან აქციზური პროდუქციის ძირითად სახეობებზე გაიზარდა აქციზის განაკვეთები. აქციზი წარმოადგენს

არაპირდაპირ გადასახადს, რომელიც შედის აქციზური საქონლის სარეალიზაციო ფასში. საქართველოში აქციზი შემოღებულ იქნა 1992 წლის 15 მარტიდან.

აქციზი, როგორც წესი, წესდება მასობრივი მოხმარების საქონელზე და იგი შედის განსაზღვრული საქონლის ფასში. მრავალსაფეხურიანი დღგ-ისაგან განსხვავებით, აქციზის გადახდა წარმოებს ბიუჯეტში ერთხელ, აქციზური საქონლის მწარმოებლის ან იმპორტიორის მიერ და ფაქტობრივად მისი ტვირთი საქონლის მომხმარებელზე გადადის. სწორედ ამიტომ, არაპირდაპირი გადასახადები და მ.შ. აქციზი ატარებს რეგრესულ ხასიათს. აქციზი ერთ შემთხვევაში წარმოადგენს ბიუჯეტის შევსების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან წყაროს, ხოლო მეორე შემთხვევაში მოთხოვნილებისა და მიწოდების რეგულირების საშუალებას. აქციზი ზღუდავს ზემოგების მიღებას. სწორედ ამ მიზნით მთელ რიგ ქვეყნებში აქციზით იბეგრება მინერალური ნედლეულის მომპოვებელი კომპანიები. იმისათვის, რომ შემსუბუქდეს აქციზის ნეგატიური ზემოქმედება მოსახლეობის ნაკლებად უზრუნველყოფილი ფენებისათვის, აქციზური საქონლის რიცხვში ტრადიციულად შედის ფუფუნების საგნები (საიუველირო ნაწარმი, ბეწვეული, მსუბუქი ავტომანქანები და ა.შ.).

საქართველოში აქციზური საქონლის ნუსხა განსაზღვრულია საქართველოს საგადასახადო კოდექსით. აქციზის მოქმედი განაკვეთები იყოფა:

- სპეციფიკურ რომლებიც დადგენილია პროდუქციის ფიზიკურ ერთეულზე (ლიტრი, კოლოფი და სხვა) ფიქსირებულ თანხებში;
- ადვალურ (პროცენტულ), რაც ნიშნავს აქციზური განაკვეთის ფასის შესაბამის დადგენას.

საბაჟო გადასახადის გადამხდელი არის პირი, რომელიც საქართველოს საბაჟო საზღვარზე გადაადგილებს საქონელს. საბაჟო გადასახადით დაბეგრის ობიექტია იმ საქონლის საბაჟო ღირებულება, რომელიც გადააკვეთს საქართველოს საბაჟო საზღვარს, თუ საგადასახადო კოდექსით სხვა რამ არ არის დადგენილი.

სხვადასხვა საქონელი იბეგრება სხვადასხვა პროცენტით. მაგალითად, 12%-იანი განაკვეთით იბეგრება შინაური ფრინველი, მსხვილფეხა რქოსანი პირუტყვი, ბოსტნეული, ხილი, ხორცეული, თევზეული ყოველგვარ მდგომარეობაში, თამბაქო, ჩაი, ტანსაცმელი, ფეხსაცმელი და სხვა. 5%-იანი განაკვეთით იბეგრება ღორის ხორცი გაყინული ან დამარილებული, ყველი, ხაჭო და სხვა. საბაჟო გადასახადისაგან განთავისუფლებულია საქონლის ექსპორტი და სხვა.

ქონების გადასახადი საქართველოს საგადასახადო კოდექსის შესაბამისად განეკუთვნება ადგილობრივ გადასახადს, ამიტომ მისი შემოდების უფლება საგადასახადო კოდექსით დადგენილი ზღვრის ფარგლებში გააჩნიათ ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობით ორგანოებს – საკრებულოებს.

საქართველოს საწარმოსათვის, უცხოური საწარმოსათვის, ორგანიზაციებისათვის (გარდა მიწისა), ქონების გადასახადის განაკვეთი განისაზღვრება საშუალო წლიური საბალანსო ნარჩენი ღირებულების (გამოიანგარიშება წლის დასაწყისისა და წლის ბოლოსათვის აქტივების საშუალო ღირებულების მიხედვით) არა უმეტეს 1 პროცენტის ოდენობით.

ფიზიკური პირების მიერ ეკონომიკური საქმიანობისათვის გამოყენებულ ქონებაზე გადასახადის განაკვეთი განისაზღვრება ქონების ღირებულების არა უმეტეს 1 პროცენტის ოდენობით.

გადასახადს, როგორც ასეთს, ბიზნესისათვის მხოლოდ შეზღუდვითი ხასიათი აქვს წარმოების საერთო ზრდაზე ზემოქმედების თვალსაზრისით. დასავლეთის ეკონომიკურ ლიტერატურაში მათემატიკურ-სტატისტიკური მეთოდებით დამაჯერებლად არის დასაბუთებული, რომ სხვა თანაბარ პირობებში, ფულის ყოველი ერთეული მეტ უკუგებას იძლევა უშუალოდ ბიზნესის მიერ გამოყენებისას, ვიდრე ბიუჯეტის მეშვეობით განაწილებისას. მასტიმულირებელი (ე.ი. ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფი) ხასიათი შეიძლება ჰქონდეს გადასახადის მხოლოდ ერთი

მიმართულებით ცვლილებას – მისი საერთო მოცულობის შემცირებას. ამიტომ არის, რომ განვითარებულ ქვეყნებში, როდესაც ეკონომიკური ზრდის პრობლემები დგება, როგორც წესი, გადასახადების საერთო მოცულობის შემცირებას ცდილობენ. გადასახადმა, განსაკუთრებით კი, მისი განაკვეთის ცვლილებებმა, დიფერენციაციამ და შეღავათებმა, წარმოების მოცულობაზე, ზემოქმედების თვალსაზრისით შეიძლება მხოლოდ მიმართველი, მარეგულირებელი, მიზანშეწონილი სტრუქტურული ცვლილებების უზრუნველყოფელი როლი შეასრულოს, ამიტომ უფრო მართლზომიერია, ფისკალურთან ერთად, გადასახადის ფუნქციის მარეგულირებელი და სტაბილიზაციური ხასიათის ხაზგასმა, ვიდრე მასტიმულირებელია.

საგადასახადო ტვირთის ოპტიმალური სიდიდე ნებისმიერი სახელმწიფოს პრობლემაა. ზოგჯერ, როგორც სპეციალურ, ასევე პუბლიცისტურ ლიტერატურაში არსებობს მოსაზრება იმის თაობაზე, რომ რაც უფრო დაბალია საგადასახადო ტვირთი, მით უფრო დინამურად ვითარდება სახელმწიფოს ეკონომიკა: რაც ნაკლებია გადასახადები, მით მაღალია ეკონომიკური ზრდის ტემპი.

გადასახადები ეკონომიკურ გავლენას ახდენს ბაზრის ყველა კონტრაგენტზე. დაბეგვრას ექვემდებარება საოჯახო მეურნეობის შემოსავლები, სამეწარმეო საქმიანობიდან მიღებული მთლიანი შემოსავალი, შრომის ანაზღაურების ფონდი, მოგება, დივიდენდი და ა.შ. გადასახადები ვრცელდება არა მხოლოდ საოჯახო მეურნეობებსა და ფირმებზე, არამედ რესურსების (წარმოების ფაქტორების), საქონლისა და მომსახურების, კაპიტალის ბაზრებზე. მაშასადამე, გადასახადი ფიგურირებს საქმიანი აქტივობის ნებისმიერ დონეზე. საგადასახადო ტვირთს ატარებს ნებისმიერი სუბიექტი. საგადასახადო ტვირთის განაწილების თანაფარდობას მწარმოებელსა და მომხმარებლებზე დიდად განსაზღვრავს ბაზრის რაობა, საბაზრო სიტუაცია. თუ დარგში არსებობს არა კონკურენცია, არამედ მონოპოლია, მაშინ გადასახადის ზემოქმედება ამ თანაფარდობაზე განსხვავებულია. მონოპოლისტი ირჩევს პროდუქციის გამოშვების ისეთ დონეს, რომლის დროსაც დამატებითი პროდუქციის წარმოების ხარჯები (ზღვრული ხარჯები) ტოლი იქნება დამატებითი შემოსავლის (ზღვრული შემოსავლის). ამრიგად კონკურენციულ ბაზარზე თუ მიწოდება არაელასტიურია ან მოთხოვნა ელასტიურია გადასახადი მთლიანად დაეკისრებათ მწარმოებლებს, ხოლო, თუ მიწოდება ელასტიურია ან მოთხოვნა არაელასტიური, მაშინ გადასახადს მთლიანად მომხმარებლები იხდიან, შეიძლება გაიზარდოს უფრო მეტად, ვიდრე გადასახადი.

საგადასახადო სისტემის ოპტიმიზაციის შეფასებას საკუთარი კრიტერიუმები გააჩნია, რომელიც ნათლად წარმოაჩენენ ზომიერი საგადასახადო დაბეგვრის აუცილებლობას. განვითარებული ქვეყნებისათვის ცნობილია საგადასახადო სისტემის ხუთი ძირითადი კრიტერიუმი:

- ეკონომიკური ეფექტიანობა: საგადასახადო სისტემა წინააღმდეგობაში არ უნდა იყოს რესურსების ეფექტიან განაწილებასთან;
- ადმინისტრაციული უბრალოება: ადმინისტრაციული სისტემა მარტივი უნდა იყოს და გამოსაყენებლად შედარებით იაფი;
- მოქნილობა: საგადასახადო სისტემას უნდა შეეძლოს ცვლად ეკონომიკურ პირობებთან სწრაფი რეაგირება;
- პოლიტიკური პასუხისმგებლობა: საგადასახადო სისტემა ისე უნდა იყოს აგებული, რომ ადამიანები დაარწმუნოს იმაში, რომ ისინი იხდიან იმიტომ, რომ პოლიტიკურ სისტემას შეეძლოს ზუსტად გამოხატოს მათი უპირატესობა;
- სამართლიანობა: საგადასახადო სისტემა უნდა იყოს სამართლიანი საზოგადოების სხვადასხვა წევრებთან ურთიერთობაში.

ქვეყანაში საბაზრო ეკონომიკის მშენებლობის პროცესში საგადასახადო სისტემისადმი უკმაყოფილება და მისი მძლავრი კრიტიკა უპირატესად გამოწვეულია გადასახადების სამართლიანობის დეფიციტით, რომ ისინი ხშირად არასამართლიანად არის მიჩნეული. ოპტიმალური საგადასახადო სისტემა

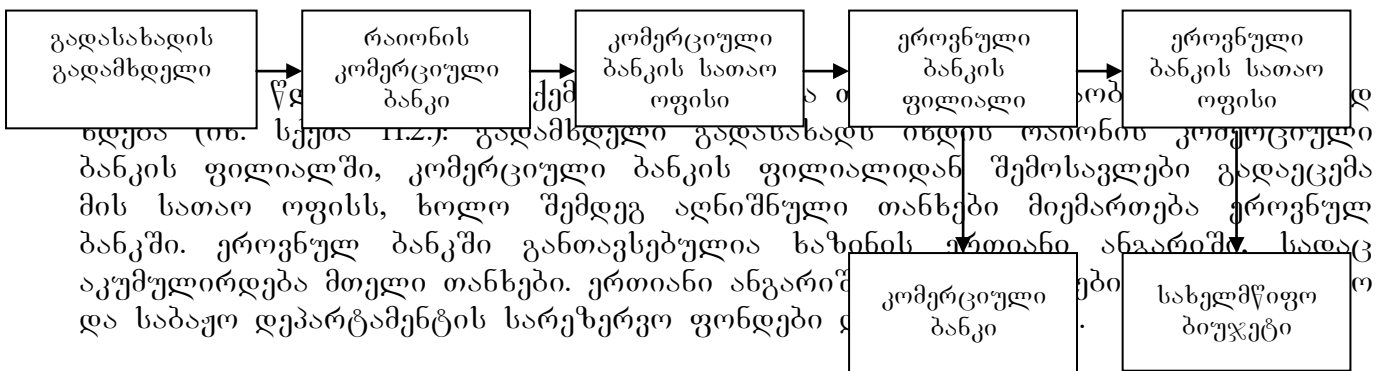
გულისხმობს გადასახადით დაბეგვრის საყოველთაობას და მოქალაქეთა შორის გადასახადის განაწილების თანაბრობას მათი შემოსავლების მიხედვით.

როგორ მოძრაობს საბიუჯეტო თანხები საქართველოში?

2004 წლის 5 აპრილამდე საქართველოში საბიუჯეტო თანხები შემდეგნაირად მოძრაობდა (იხ. სქემა 11.1): გადასახადის გადამხდელი მომსახურე კომერციული ბანკის ან მისი ფილიალის მეშვეობით იხდიდა ბიუჯეტის კუთვნილ თანხას (ამასთან, შესაძლებელი იყო ბიუჯეტში ნაღდი ფულის დიდი ოდენობით შეტანა ეროვნულ ბანკში ან მის ფილიალში). მომსახურე კომერციული ბანკი (ფილიალი) ბიუჯეტში გადასარიცხ თანხებს შიდა ანგარიშსწორების წესით გადასცემდა თავის სათაო ოფისს. კომერციული ბანკის სათაო ოფისი ანგარიშსწორებას ახდენდა მათთვის ეროვნულ ბანკში გახსნილ საკორესპოდენტო ანგარიშიდან, შედეგად, თანხები ირიცხებოდა ეროვნული ბანკის სათაო ოფისში ან მის ფილიალებში, რეგიონების მიხედვით. ეროვნული ბანკის სათაო ოფისი ან მისი ფილიალი თანხას ანაწილებდა სახელმწიფო და ტერიტორიული ერთეულების ბიუჯეტებს შორის. ადგილობრივ მმართველობასა და თვითმმართველობას შორის თანხას ანაწილებდა კომერციული ბანკი. მობილიზებული საბიუჯეტო შემოსავლების აღრიცხვისა და სახსრების ბიუჯეტებზე განაწილების მიზნით ეროვნულ ბანკში გახსნილი იყო დაახლოებით 42 000-მდე სხვადასხვა ანგარიში.

სქემა №11.1

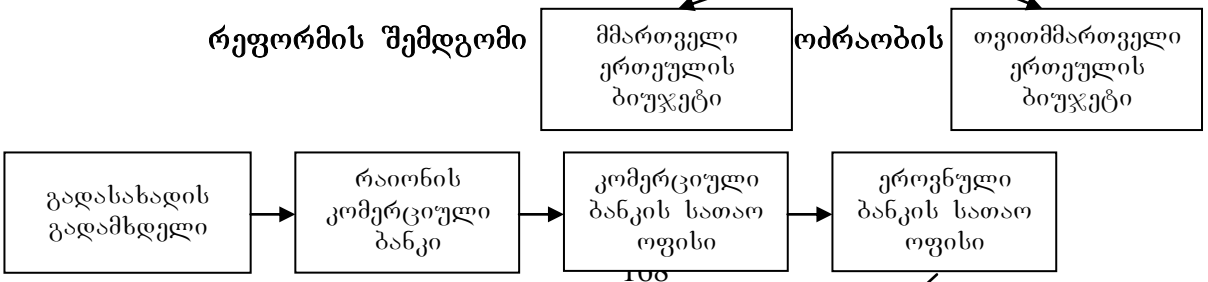
შემოსავლების მოძრაობის ადრე არსებული სქემა



სქემა (იხ. სქემა 11.2): გადამხდელი გადასახადს იხდის ოპონის კომერციული ბანკის ფილიალში, კომერციული ბანკის ფილიალიდან შემოსავლები გადაეცემა მის სათაო ოფისს, ხოლო შემდეგ აღნიშნული თანხები მიემართება ეროვნულ ბანკში. ეროვნულ ბანკში განთავსებულია საზინის ერთიანი ანგარიში, სადაც აკუმულირდება მთელი თანხები. ერთიანი ანგარიშის საფუძველზე და საბაჟო დეპარტამენტის სარეზერვო ფონდები და კომერციული ბანკი. სახელმწიფო ბიუჯეტი.

სქემა 11.2

რეფორმის შემდგომი



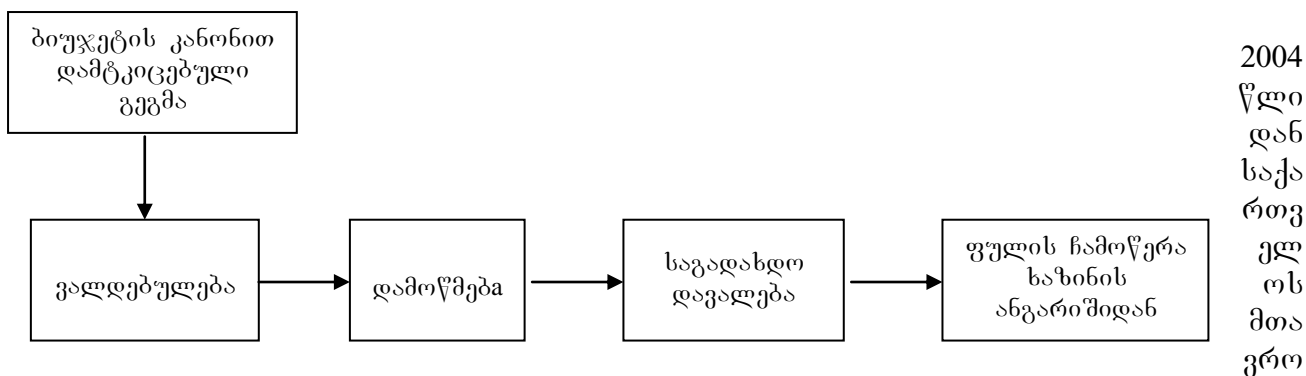
რაც შეეხება გადასახდელებს, ამ კუთხით შედარებით სხვაგვარი სისტემაა (იხ. სქემა 11.3). ფინანსთა სამინისტროს სახაზინო სამსახურის მიერ ხარჯების გაწევა სამი ეტაპისაგან შედგება: 1. ვალდებულების აღება; 2. დამოწმება; 3. სახსრების გადახდა.

საბიუჯეტო ორგანიზაცია ბიუჯეტით დამტკიცებული სახსრების მისაღებად სახელმწიფო ხაზინაში წარადგენს შემდეგ დოკუმენტაციას:

1. ვალდებულების დოკუმენტი;
2. დამოწმების დოკუმენტი;
3. საგადახადო დავალება.

სქემა 11.3

ხარჯების მოძრაობის მოდელი



ბის მიერ განხორციელებულ ფისკალურ პოლიტიკაში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს შემოსავლების ადმინისტრირება. აღსანიშნავია, რომ უკანასკნელი ორი წლის განმავლობაში ქვეყნის ეკონომიკის მნიშვნელოვანი ნაწილი გამოვიდა „მზის სინათლეზე.“ სწორედ ადმინისტრირების მაღალმა დონემ უზრუნველყო საბიუჯეტო შემოსავლების მობილიზების მაღალი ტემპი.

12.4. მეწარმეობაზე ახალი საგადასახადო სისტემის გავლენის შედეგები

საგადასახადო კოდექსი გავლენას ახდენს როგორც სახელმწიფო, ასევე ადგილობრივ ბიუჯეტებზე და მათ ფორმირებაზე.

თუ რა გავლენას ახდენს ახალი საგადასახადო სისტემა მეწარმეობის განვითარებაზე, გამოკითხულ იქნა 100 მეწარმე (იხ. დიაგრამები).

კითხვაზე – რა ფაქტორები აფერხებს მეწარმეობის განვითარებას საქართველოში, პასუხები ასეთია:

- ხელისუფლების მხრიდან ბიზნესის ინტერესების დაუცველობა – 28%;
- მმართველი და მაკონტროლებელი ორგანოების ბიზნესში ზედმეტად ჩარევა – 23%;
- მაღალი საგადასახადო განაკვეთები – 18%;
- ფალსიფიცირებული ან უხარისხო პროდუქციისგან ბაზრის დაუცველობა – 17%;
- კორუფცია სახელმწიფო სტრუქტურებში – 7%;
- საკრედიტო რესურსების ძნელად მისაწვდომობა – 7%.

კითხვაზე – რა გავლენას ახდენს არსებული საგადასახადო სისტემა მეწარმეობის განვითარებაზე, პასუხები ასე დაჯგუფდა:

- მდგომარეობა უცვლელია – 41%;
- ზღუდავს ბიზნესის განვითარებას – 37%;
- ასტიმულირებს ბიზნესის განვითარებას – 18%;
- სხვა – 4%.

კითხვაზე – რას შეცვლიდით საგადასახადო სისტემაში, პასუხები შემდეგია:

- შეამცირებდა გადასახადების რაოდენობას – მეწარმეთა 64%;
- შეამცირებდა მხოლოდ ზოგიერთი გადასახადის სიდიდეს – 36%;
- ყველაფერს უცვლელად დატოვებდა – 0%.

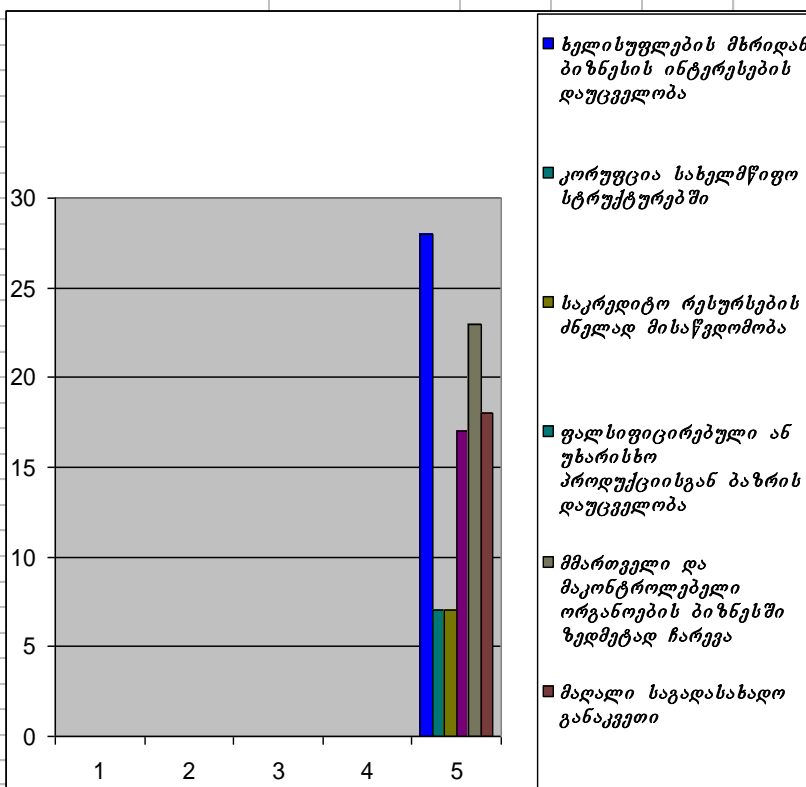
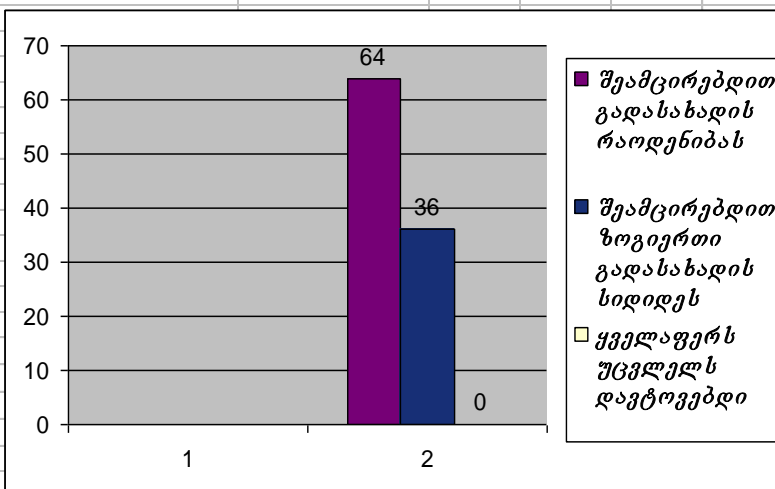
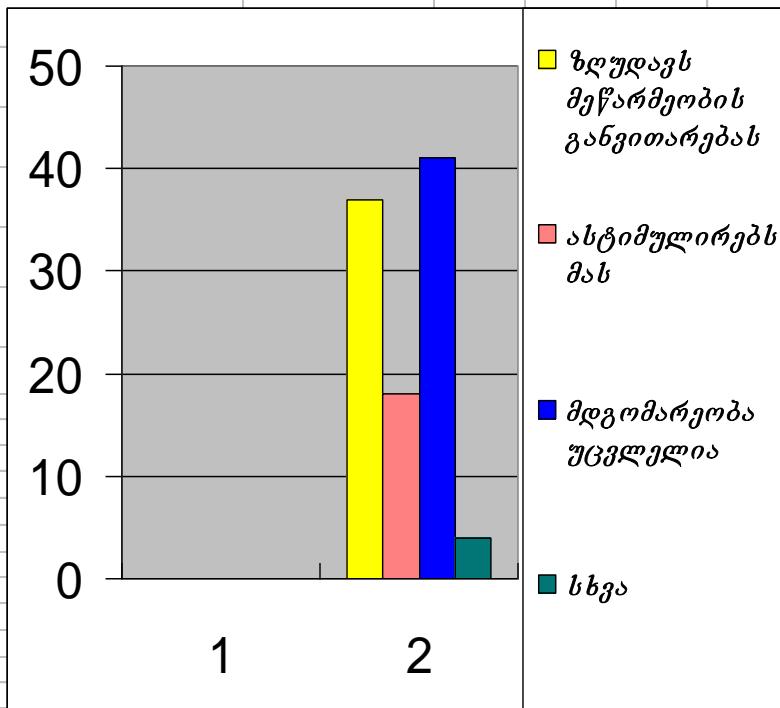
გამოკითხვის შედეგებმა ცხადყო, რომ მეწარმეთა დიდი ნაწილის აზრით რეფორმირებულმა საგადასახადო სისტემამ მდგომარეობა არსებითად ვერ შეცვალა. ხელშემშლელი ფაქტორებიდან მეწარმეები პირველ რიგში ასახელებენ ხელისუფლების მხრიდან ბიზნესის ინტერესების დაუცველობას, მმართველი და მაკონტროლებელი ორგანოების ბიზნესში ზედმეტად ჩარევას, გადასახადების ოდენობას და ა.შ.

საქართველოს საგადასახადო სისტემის არსებით ნაკლოვანებად მეწარმეები თვლიან მის არასტაბილურობას და არარეგულირებადობას. კანონი გადასახადებით დაბეგვრის ახალი რეჟიმის შემოღების შესახებ ხშირად მიიღება და იცვლება ფინანსური წლის განმავლობაში. ცალკეულ შემთხვევებში კი ახლად წარმოქმნილი ურთიერთობის ნორმატიული რეგულირების უქონლობას მიუყვართ იქამდე, რომ არსებული ნაკლოვანებები ივსება სხვადასხვა კანონქვემდებარე აქტებით, საგადასახადო ორგანოების ახსნა-განმარტვებით და სასამართლო პრაქტიკით.

შედარებისათვის, მსოფლიო ბანკის ყოველწლიური კვლევის შედეგად, მსოფლიოში ყველაზე რთული და ჩახლართული საგადასახადო სისტემა უკრაინასა და ბელორუსიაშია. ბელორუსიაში 124 სახის, ხოლო უკრაინაში 99 სახის გადასახადია.

სახელმწიფო ორგანოების წყალობით, წლების მანძილზე, საზოგადოებაში ჩამოყალიბდა ნეგატიური დამოკიდებულება გადასახადების მიმართ. ამიტომაც, ნებისმიერი გადაწყვეტილება ამ სფეროში უნდა იქნეს მიღებული სავარაუდო სოციალური და პოლიტიკური შედეგების გათვალისწინებით. მაგრამ, მხოლოდ ადმინისტრირების ხარჯზე ვერც ეკონომიკა განვითარდება და შემოსავლებიც თანდათან მოიკლებს.

საქართველოს საგადასახადო სისტემისათვის დამახასიათებელია გადასახადის გადამხდელთა კულტურისა და საგადასახადო დისციპლინის დაბალი დონე. მეწარმეს რჩება მხოლოდ ერთი და უალტერნატივო გზა – სრულად გაერკვეს საგადასახადო კანონმდებლობაში, გაითავისოს საკუთარი უფლება-ვალდებულებანი და ყველაფერი გააკეთოს მათი დაცვისა და რეალიზაციისათვის.



ძირითადი ტერმინები

- საგადასახადო სისტემა
- გადასახადი
- გადასახადის გადამხდელი
- საგადასახადო აგენტი
- საშემოსავლო გადასახადი
- მოგების გადასახადი
- დამატებული ღირებულების გადასახადი
- აქციზი
- საბაჟო გადასახადი
- ქონების გადასახადი

საკონტროლო კითხვები

1. რა იგულისხმება საგადასახადო სისტემაში?
2. როგორია საგადასახადო სისტემის ფუნქციონირების ზოგადი პრინციპები?
3. რაში მდგომარეობს საგადასახადო სისტემის ელასტიურობის პრინციპი?
4. როგორია გადასახადების კლასიფიკაცია?
5. რაში მდგომარეობს საშემოსავლო გადასახადის ეკონომიკური შინაარსი?
6. როგორ იანგარიშება მოგების გადასახადი?
7. რა გადასახადია დღგ?
8. რა მიზანს ემსახურება აქციზური დაბეგვრა?
9. რას ნიშნავს საბაჟო გადასახადი?
10. როგორ იანგარიშება ქონების გადასახადი და როგორი სახის გადასახადია იგი?

1. ბაკაშვილი ნ., საბაზრო ინფრასტრუქტურა. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2004.
2. გოგიჩაიშვილი ფ., ხელოსნობა საქართველოში. თბილისი, თსუ, 1996.
3. გუგუშვილი პ., კაპიტალიზმის განვითარება საქართველოსა და ამიერკავკასიაში. თბილისი, 1941.
4. გუგუშვილი პ., საქართველოს სახალხო მეურნეობა 1921-1961 წლებში. თბილისი, 1961.
5. გველესიანი რ., მცირე და საშუალო მეწარმეობის წარმატების სტრატეგია და კულტურა. თბილისი, „სამშობლო“, 1999.
6. ერქომაიშვილი გ., მეწარმეობის ფორმირებისა და განვითარების თავისებურებანი საქართველოში. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2004.
7. ერქომაიშვილი გ., ფირმის ეკონომიკა. თბილისი, „ინოვაცია“, 2005.
8. ერქომაიშვილი გ., ბიზნესი – ფირმის ფუნქციონირების ძირითადი ასპექტები. თბილისი, თსუ, 2007.
9. ვაჩნაძე რ., თურქია გ., ლომსაძე პ., ბიზნესი. ტ. I-II. თბილისი, 2007.
10. პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., ხვინთელიანი ბ., შიხაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, „ინოვაცია“, 2005.
11. პაპავა ვ., პოსტკომუნისტური კაპიტალიზმის პოლიტიკური ეკონომია და საქართველოს ეკონომიკა. თბილისი, 2002.
12. როგავა ზ., გადასახადები, საგადასახადო სამართალი და საგადასახადო ურთიერთობები“. თბილისი, 2002.
13. სამადაშვილი უ., ბიზნესის საფუძვლები. თბილისი, 2007.
14. საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ, თბილისი, 1997. ცვლილებები და დამატებები 2008.
15. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი. თბილისი, 2008.
16. სილაგაძე ა., ეკონომიკური აზრის ისტორიის საკითხები. თბილისი, თსუ, 2001.
17. ტალახაძე ნ., გიგაური ლ., ნაცვალაძე მ., ეკონომიკა. ეკონომიკური განათლებისა და განვითარების ცენტრი, თბილისი, 2007.
17. ქეშელაშვილი ო., ბიზნესის ორგანიზაცია. თბილისი, „მნათე“, 1995.
18. შენგელია თ., ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები. თბილისი, 2008.
19. ჩაგელიშვილი ლ., საერთაშორისო ბიზნესი. თბილისი, თსუ გამომცემლობა, 2003.
20. ჰილი ნ., იფიქრე და გამდიდრდი. თბილისი, 2006.
21. Волков О. И., Скляренко В. К. Экономика предприятия. Курс лекций. Москва, ИНФРА-М, 2007.
22. Грибов В.Д. Основы бизнеса. М., Финансы и статистика, 2001.
23. Горфинкель В.Я. Предпринимательство. Москва, "Юнити", 2001.
24. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательство. Москва, Софит, 1994.
25. Громков А.В Бизнес-план: Рекомендации по составлению. Москва, Прогресс, 2001.
26. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. Москва, 2004.
27. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. Санкт-Петербург, 2005.
28. Попов С. Внешнеэкономическая деятельность Фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга. Москва, Ось-89. 1997.
29. Пол Тиффани, Стивен Питерсон. Бизнес-планы. Москва, «Диалектика», 2007.
30. Сирополис Н.К. Управление малым бизнесом. Москва, 1997.
31. Сью Фокс. Деловой этикет. Москва, «Диалектика», 2007.
32. Терещенко В. В России брендов нет, но есть мечта и поза. Ж. Top-Manager. 2006, #6.
33. Хоскинг А. Курс предпринимательство. Москва, Прогресс, 1994.

34. Lawrence J. Gitman, Carl McDaniel. *The Future Of Business*. South-Western College Publishing, 2001.
35. Michael H. Mescon, Courtland L. Bovee, John V. Thill. *Business Today*. Upper Saddle River, New Jersey, 2003.
36. Ricky W. Griffin, Ronald J. Ebert. *Business*. Upper Saddle River, New Jersey, 2002..