

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ინგა გიგაური

საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის
და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის
ამაღლების მიმართულებები

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად

სადოქტორო პროგრამა: „ტრანსპორტის და მრეწველობის მენეჯმენტი“
შიფრი: 02

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
თბილისი, 0175, საქართველო
ივნისი, 2016 წელი

საავტორო უფლება © 2016 ინგა გიგაური
თბილისი
2016

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში

სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტი
ტრანსპორტის და მანქანათმშენებლობის მენეჯმენტის
დეპარტამენტი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავაცანით ინგა გიგაურის მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: „საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამალგების მიმართულებები“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

თარიღი

ხელმძღვანელი: თ. კილაძე

რეცენზენტი: ნოდარ დუმბაძე

რეცენზენტი: მერაბ ჯულაყიძე

რეცენზენტი:

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

2016 წელი

ავტორი: ინგა გიგაური

დასახელება: საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის
და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების
მიმართულებები

ფაკულტეტი : სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის

ხარისხი: დოქტორი

სხდომა ჩატარდა:

ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ
ზემომოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის
შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების
უფლება მინიჭებული აქვს საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტს.

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც
მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან
სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი
ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო
უფლებებით დაცული მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა
იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ
მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია
სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს
პასუხისმგებლობას.

ვუძღვნი ჩემი ძმის–გოგიტა გიგაურის და
ამაგდარი მამის გივი გიგაურის ნათელ ხსოვნას

დავდივარ, დამდევს განუშორებლად

მე მონატრება ძმისა და მამის...,

ცხოვრება ზღვაა, ღელვაა მუდამ

თითქოს სიცოცხლე - გემია სწრაფი,

გინდა, არ გინდა, გასცურო უნდა

და მიესვენო ცხოვრების ნაპირს...

რეზიუმე

სადისერტაციო ნაშრომი „საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამადლების მიმართულებები“ შესრულებულია ქართულ ენაზე, მოიცავს კომპიუტერზე აკრეფილ 170 გვერდს, შედგება შესავლის, ლიტერატურული მიმოხილვის, შედეგების, მათი განსჯის და დასკვნისგან, რომელსაც თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია და დანართები. ნაშრომის შესავალში ასახულია სადისერტაციო ნაშრომის თემის აქტუალობა, პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა, კვლევის მეთოდები და მეთოდოლოგია, კვლევის მიზანი, მეცნიერული სიახლე, ნაშრომის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა და სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა. ლიტერატურის მიმოხილვაში წარმოდგენილია საქართველოში და უცხოეთში გამოცემული საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვასთან დაკავშირებული ნაშრომები, სამამულო და უცხოელი ავტორების ცნობილი მეთოდური რეკომენდაციები და გამოცდილება აღნიშნულ პრობლემატიკასთან მიმართებაში. ნაშრომის ძირითადი თავი, შედეგები და განსჯა მოიცავს ორ ნაწილს, პირველ ნაწილში განხილულია საწარმოთა კრიზისული მდგომარეობის გამომწვევი მიზეზები და თავისებურებები, განხილულია ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის მაკრო და მიკროეკონომიკური პრობლემები, კვლევის შედეგად გაშუქებულია დარგობრივ ჭრილში მომუშავე სატრანსპორტო გადამზიდავი კომპანიების მდგომარეობა ბაზარზე, რეალობა და პერსპექტივები.

სამრეწველო საწარმოს ნორმალური ფუნქციონირება და მისი განვითარების პერსპექტივა დამოკიდებულია საბაზრო მოთხოვნილების ხასიათსა და სტრუქტურაზე, საწარმოს უნარსა და შესაძლებლობაზე, დროულად განსაზღვროს და რეაგირება მოახდინოს ბაზრის მოთხოვნილებების მოსალოდნელ ცვლილებაზე. ეკონომიკის არათანაბარი განვითარება, წარმოების მოცულობისა და პროდუქციის გასაღების მერყეობა, წარმოების დაცემა ქმნის წარმოების კრიზისულ სიტუაციას. შესაბამისად როდესაც საწარმოს ფინანსური უზრუნველყოფისათვის დროულად არ ტარდება გამაჯანსაღებელი ღონისძიებები, იქმნება გაკოტრების შესაძლებლობა. დღეს საქართველოს საწარმოებისათვის აქტუალური ამოცანაა არა გაკოტრებული საწარმოების ლიკვიდაცია, არამედ კრიზისის დაძლევის პრობლემა იმ საწარმოთა საქმიანობაში, რომლებიც შეძლებენ ჩამოყალიბდნენ საბაზრო პრინციპებით და ჩაერთვნენ ეროვნული ეკონომიკის სისტემაში. აუცილებელია ასეთ კრიზისულ ვითარებაში

ჩავარდნილი საწარმოებისათვის შემუშავდეს და გატარდეს კომპლექსური ღონისძიებები როგორც საწარმოს ხელმძღვანელების ასევე სახელმწიფო საკანონმდებლო მარეგულირებელი ორგანოების მხრიდან. ქვეყნის წინაშე მდგარი მრავალი ეკონომიკური პრობლემის გადაჭრა მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კრიზისში ჩავარდნილი საწარმოების გაჯანსაღების სახელმწიფო პროგრამებით განხორციელების უზრუნველყოფაზე, მათ რესტრუქტურისაციაზე. აღნიშნულის უზრუნველსაყოფად, პირველ რიგში აუცილებელია პრიორიტეტული ეროვნული დარგების აღორძინება, საწარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლება. ამის მიღწევა კი საშინაო ბაზრის დაცვის მიზანმიმართული სახელმწიფო რეგულირების, გონივრული პროტექციონისტული პოლიტიკის გატარების გარეშე შეუძლებელია. დღეისათვის ქვეყანას ამ კუთხით მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სახელმწიფო პოლიტიკა არ გააჩნია. ანტიკრიზისულ მართვაში საწარმოს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი კონკურენტული უპირატესობა სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის პროცესის ეფექტიანობაა. საწარმოს კონკურენტუნარიანობა ვლინდება მის უპირატესობაში სხვა, ანალოგიური პროფილის საწარმოებთან შედარებით როგორც ქვეყნის შიგა, ასევე საერთაშორისო ბაზრებზე უპირატესობის ისეთი ნიშნების მიხედვით, როგორცაა: საწარმოს რენტაბელობა, ინოვაციური საქმიანობის ხასიათი, მართვის ეფექტიანობა, ადაპტაციურობა (ბაზრის ცვალებად მოთხოვნებსა და პირობებზე სწრაფი რეაგირების უნარი). კრიზისული სიტუაციებიდან გამოსასვლელად აუცილებელია შექმნილი მდგომარეობის გაუმჯობესების გზების უფრო ღრმა და ეფექტიანი გამოვლენა. შესაძლებელია რეინჟინინგის ჩატარება. აუცილებელია არარენტაბელურ წარმოებებზე უარის თქმა და შედარებით მომგებიანი წარმოებების გაზრდა. ამ ასპექტში საწარმოს შიდა ხელმძღვანელებთან პოზიტიური როლი უნდა ითამაშონ სახელმწიფოს მარეგულირებელმა საკანონმდებლო ღონისძიებებმა. მცირე ფირმების სამართლებრივი მხარდაჭერისა და გაკოტრების შესახებ კანონმდებლობის საზღვარგარეთული გამოცდილების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ასეთი მიდგომების სასწრაფო განვითარება აუცილებელია საქართველოში. ამ მიმართულებით საქართველოს სამეწარმეო პოლიტიკის ფარგლებში აუცილებელია შემუშავდეს აქტიური მეცნიერულ-ტექნიკური და ინოვაციური პოლიტიკა, ჩატარდეს საწარმოების საქმიანობის ხშირი მონიტორინგი, ტექნიკურ-ეკონომიკური, ფინანსური ანალიზი და ამის საფუძველზე გრძელვადიანი გეგმების ფორმირება. ასევე მოხდეს იმ წარმოებების მხარდაჭერა, რომელთაც შეუძლიათ ადგილობრივი თუ

საერთაშორისო საბაზრო მოთხოვნის შესაბამისი მაღალ კონკურენტუნარიანი პროდუქტების გამოშვება.

ის კომპანიები, რომლებიც სერიოზულად არ ემზადებიან კრიტიკული სიტუაციისათვის, როგორც წესი მთელ რიგ შეცდომებს უშვებენ. კრიზისულ სიტუაციაში ყველაზე დიდი შეცდომა არის პრობლემის სერიოზულობის გაუთავისებლობა, ან კომპანიის მიერ ამ სიტუაციის დამალვა. საქართველოს ხელსაყრელი გეოპოლიტიკური ადგილმდებარეობიდან გამომდინარე, უჩნდება რეალური შანსი გაატაროს და გადაამუშაოს დამატებითი ტვირთნაკადები სატრანსპორტო დარგის თითქმის ყველა მიმართულებით, რაც საგრძნობლად გაზრდის ქვეყნის ბიუჯეტს, შექმნის მეტ სამუშაო ადგილს, ხელს შეუწყობს წარმოებისა და ვაჭრობის განვითარებას. გადაზიდვები კვლავაც რჩება ქვეყანაში საინვესტიციო საქონლის შემოტანის ერთ-ერთ მთავარ წყაროდ. ექსპორტული პოტენციალის გაძლიერების თვალსაზრისით დიდი პერსპექტივები გააჩნია სატრანზიტო დერეფნის შესაძლებლობების გამოყენებას, ე.ი ისეთი საწარმოების შექმნას ან მოდერნიზაციას, რომლებიც აწარმოებენ საექსპორტო პროდუქციას შესაბამისი ნედლეულის გამოყენების ბაზაზე. ექსპორტირებულ დარგებში განხილულ უნდა იქნეს და შეფასდეს საგარეო ბაზარზე მათი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერების პერსპექტივები. ამასთან უნდა დგინდებოდეს მსოფლიო ბაზარზე საბაზრო კონიუნქტურის პროგნოზები ამა თუ იმ საექსპორტო პროდუქციისათვის. კონკურენტებთან ბრძოლაში ფირმების წარმატება, უპირველეს ყოვლისა, ქვეყანაში და რეგიონში არსებულ მდგომარეობაზეა დამოკიდებული.

დისერტაციის მეორე ნაწილში განხილულია საწარმოს კონკურენტუნარიანობის დეტერმინანტები, კონკურენტული გარემო, საწარმოთა ფინანსური მდგრადობის შეფასების ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები. ასევე განხილულია პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების კომპლექსური, დიფერენციალური და ინტეგრალური მოდელები. მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე დასახულია საწარმოთა ფინანსური გაჯანსაღების და საქართველოს ბაზრის კონიუნქტურიდან გამომდინარე დადგენილია პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიული მიმართულებები. ამავე ნაწილში განსაზღვრულია სახელმწიფოს რეგულირებისა და საკანონმდებლო უზრუნველყოფის მექანიზმი. კონკურენტული გარემოს შექმნა ქვეყნის ეროვნულ პრიორიტეტებს შორის ძირითადია და ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა. ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობის შეფასება ხდება ორი მიმართულებით: გარე და შიდა კონკურენტუნარიანობის ანალიზით, გარე კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი მიმართულებებია: გეოეკონომიკური მდგომარეობა, საექსპორტო პოტენციალი, განვითარების პერსპექტივები. შიდა კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს: ადამიანური კაპიტალი, ფიზიკური კაპიტალი, ინოვაციური სფერო, ინსტიტუციონალური გარემო. საქართველოში ამ მიმართულებებით ჩატარებულმა კვლევამ დაადგინა

პრობლემური ველის ხუთი ძირითადი ვექტორი: –ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის დაბალი დონე; –ზრდადი ტექნოლოგიური და ინოვაციური ჩამორჩენა კონკურენტებისაგან;–დისბალანსი სოციალური ვალდებულებების ზრდასა და ეკონომიკის შენელებულ ზრდას შორის;–ინფლაცია,ეროვნული ვალუტის გაუფასურება;–ეროვნული მეწარმეობის კონკურენტუნარიანობის დაბალი დონე მსოფლიო ბაზარზე.ამ კუთხით აღნიშნული ნაკლოვანებების დასაძლევად აუცილებელია საქართველოს სამეწარმეო პოლიტიკის ფარგლებში აქტიური მეცნიერულ–ტექნიკური და ინოვაციური პოლიტიკის შემუშავება, ასევე დარგობრივ ჭრილში სატრანსპორტო საწარმოების საქმიანობის მონიტორინგის ჩატარება, ტექნიკურ–ეკონომიკური და ფინანსური ანალიზი და ამის საფუძველზე განვითარების გრძელვადიანი გეგმების ფორმირება. ნაშრომის ბოლოს ჩამოყალიბებულია საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ღონისძიებები.

Abstract

A thesis 'Anti-crisis Enterprise Management Efficiency and Product Competitiveness Directions' is fulfilled into Georgian Language, including 170 pages typed on computer, consisting of an introduction, literary revision, results, discussions and conclusion attached by the list of used literature and attachments.

Actuality of the thesis theme, study of the problem, research methods and methodology, the goal of the research, scientific novelty, theoretical and practical meaning and a dissertation thesis structure is represented in the introduction of the thesis. Works issued in Georgia and abroad related to antirecessionary management of the enterprises are given in the literary review, well-known methodological recommendations of native and foreign authors and experience in the above mentioned problems. Main chapter, results and discussion of the thesis includes two parts; the first part includes causes of the crisis and the characteristics of enterprises, macro and micro economic problems of antirecessionary management efficiency are discussed, the research covers the sectors of transport companies working in the market, the reality and prospects. Proper functioning of the industrial enterprise and its development prospect depends on the feature and structure of the market demand, skills and ability of the enterprise, to determine and react on the market requirements on the predictable changes on time.

Uneven economic development, production and sales of their production volume fluctuations, falling production creates a production crisis. Accordingly, in case of failure to hold sanitation measures for financial provision of the enterprise on time bankruptcy is predicted.

Nowadays, main goal of the enterprises of Georgia is not only liquidation of the bankrupted enterprises, but to manage the crisis in the activity of the enterprises those will be able to be formed under the market principles and included in the system of the native economics. It is necessary to work out and hold complex activities for the enterprises in such crisis circumstances, both by the state legislative regulating bodies and the enterprise managers as well. Solving numerous economic problems of the country mainly depends on the provision of the improvement of the enterprises in crisis and their restructuring. For these purposes, it is necessary first of all to revive priority sectors of the national fields, to raise economic efficiency and competitiveness of the enterprises.

This cannot be achieved without reasonable protectionist policy, targeted state regulation of the domestic market. Nowadays, the country has no clear state policy

therein. One of the competitive advantages of the enterprise in antirecessionary management is the efficiency of strategic planning and management of the process. The enterprise competitiveness is revealed by its advantage compared to other, analogue profile enterprises inside the country and in international markets due to the marks, as: the enterprise profitability, innovative activity features, management efficiency, adaptation (quick reaction ability on changeable requirements of the market and the conditions). It is necessary to reveal deeper and effective ways of the circumstance in order to solve the crisis situations. Reengineering may be held. It is necessary to deny non profitable enterprises and increase more profitable enterprises. In this aspect the state regulating legislative activities should play a positive role with internal managers of the enterprise. Foreign experience analysis related to the legislative support and bankruptcy of smaller firms show that it is necessary to develop such approaches in Georgia immediately. In this direction it is necessary to implement active scientific and technical and innovative policy within the scope of the enterprise policy of Georgia, frequent monitoring, technical and economic, financial analysis of the enterprise activity should be held and a long-term formation on its basis. Also to support the enterprises those are able to issue high competitive products corresponding to the local or international market requirement. The companies those are not preparing seriously for critical situation make numerous mistakes as a rule. The biggest mistake in the critical situation is non-acceptance of the serious problem, or hiding this situation by the company. Due to the appropriate geopolitical location of Georgia it has more chances to hold and process additional goods flow nearly in all transport fields, which will significantly increase the budget of the country, create more employment places, and support the development of trading and the enterprises. Shipment is still main source of importing the investment goods in the country. In respect of increasing export potential using transit corridors is of great importance, which is creating such enterprises or modernization, producing export products corresponding to the usage of raw materials on the market. Increasing prospects of the competition of their products on the external market should be discussed and evaluated in the exported fields. Herewith, predictions of the market conjuncture on the world market should be stated for this or that product. Success of the firms in respect of the competitors mainly depends on the existing circumstance in the region and the country.

The second part of the thesis includes discussion of the enterprise competitiveness determinants, competitive environment, economic and mathematical methods of estimating the financial statement of the enterprises.

Complex, differentiated and integral methods of estimating the competitiveness of the product is also discussed.

On the basis of the results analysis the enterprise financial improvement methods are planned and strategic directions of the product competitiveness are stated due to the market of Georgia.

The mechanisms of the state regulation and the legislature provision are defined in this part.

Creating a competitive environment among the national priorities of the country is of primary importance and the main function of regulating the economy of the country. Competitive advantage of the country is estimated according to two directions: by external and internal competitiveness analysis, external competitiveness defining directions are: geo-economical circumstance, export potential, development prospects. Internal competitiveness defines the following: human capital, physical capital, innovative sphere, institutional environment.

The research held in Georgia in this respect stated five main vectors of problem field: - low level of the country competitiveness; - increasing technological and innovative fall from the competitors; - misbalance between social liabilities increase and slow increase of the economy; - inflation, exchange depreciation; - low level of the national entrepreneurship competitiveness on the world market. In this regard, in order to overcome these drawbacks it is necessary to work out active scientific and technical and innovative policy within the scope of the entrepreneurship policy of Georgia, as well as holding a monitoring in the field of the transport enterprises activities, technical and economic and financial analysis and forming a long-term plans of development on the basis of it.

Activities of raising competitiveness of the products and antirecessionary management of the enterprises are formed in the end of the thesis.

შინაარსი

შესავალი	16
1. ლიტერატურის მიმოხილვა	23
2. შედეგები და მათი განსჯა	33
2.1. ანტიკრიზისული მართვის აუცილებლობის დასაბუთება	33
2.2. საქართველოს ეკონომიკური მდგომარეობის ანალიზი	55
2.3. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის მაკროეკონომიკური პრობლემების კვლევა.....	77
2.4. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის მიკროეკონომიკური პრობლემების კვლევა.....	92
2.5. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ანალიზი და სახელმწიფო პოლიტიკა საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვაში	108
2.6. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის მეთოდების ამაღლების სრულყოფა.....	144
2.7. საქართველოს სატრანზიტო კომპანიების ეფექტიანობის განმაზოგადებელ მაჩვენებელსა და მასზე მოქმედ ფაქტორებს შორის კონკურენტუნარიანობის ანალიზი მათი კორელაციური კავშირის განსაზღვრის საფუძველზე.....	157
3. დასკვნა.....	165
გამოყენებული ლიტერატურა	170
დანართები.....	176

ცხრილების ნუსხა

ცხრილის №	ცხრილის დასახელება	გვერდი
1	საერთო და ანტიკრიზისული სტრატეგიის ნიშნები	38
2	ანტიკრიზისული სტრატეგიის მოდელები	40
3	საქართველოს საგარეო ვაჭრობა	57
4	პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები	62
5	პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები საქართველოს ეკონომიკაში	63
6	საქ-ში მოქმედი საერთაშორისო სატრანსპორტო კომპანიები(სამგზავრო რეგულარული გადაყვანები და სატვირთო გადაზიდვები)	67
7	მოთხოვნათა შერჩევაზე მოქმედი ფაქტორები პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ანალიზში	114
8	სახმელეთო ტრანსპორტის მიერ საერთაშორისო ტვირთების ტრანსპორტირების ძირითადი მონაცემები(ათასი ტონა)	129
9	საქართველოს მსხვილი სავაჭრო პარტნიორები. ტრანზიტი ორივე მხარეს(ათასი ტონა)	129
10	შ.პ.ს გ&გ ჯგუფის რკინიგზით გადაზიდული კონტეინერების რაოდენობა.	133
11	შ.პ.ს გ&გ ჯგუფის საზღვაო ნავსადგურებში გადამუშავებული ტვირთების ჯამური რაოდენობა	134
12	შ.პ.ს გ&გ ჯგუფის სამეურნეო-საფინანსო საქმიანობის შედეგები 2010-2014 წწ.	135
13	შ.პ.ს „გლობალ ინკის“ შემოსავლების საბაზისო/ჯაჭვური დინამიკა	136
14	ფირმის ხარჯების საბაზისო/ჯაჭვური დინამიკა	137
15	ფირმის წმინდა მოგების საბაზისო/ჯაჭვური დინამიკა	137
16	2007-2016 წლებში საავტომობილო ტრანსპორტით გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა	158

ნახაზების ნუსხა

ნახაზის №	ნახაზის დასახელება	გვერდი
1	ანტიკრიზისული მართვის სისტემა	37
2	საწარმოს კრიზისიდან გამოყვანა (ტოპოლოგია)	44
3	უმსხვილესი საექსპორტო საქონლის წილი მთლიან ექსპორტში	58
4	უმსხვილესი საიმპორტო საქონლის წილი მთლიან იმპორტში	59
5	პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები ეკონომიკის სექტორების მიხედვით	62
6	ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის ბრუნვის მოცულობა	64
7	სატრანსპორტო დარგების მიერ გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა	68
8	საზღვაო ნავსადგურებსა და ტერმინალებში გადამუშავებული ტვირთების მოცულობა	68
9	სწრაფად მზარდი ქვეყნების სექტორული კონცენტრაციის ტენდენცია	79
10	კონკურენტული უპირატესობების წყაროები	122
11	შ.პ.ს გ&გ ჯგუფის რკინიგზით გადაზიდული კონტეინერების რაოდენობა	134
12	შ.პ.ს გ&გ ჯგუფის საზღვაო ნავსადგურებში გადამუშავებული კონტეინერების რაოდენობა (ჯამური)	135

მადლიერება

სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობისას დიდი დახმარება გამიწიეს სტუ-ს სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის დეკანმა, სრ. პროფესორმა ოთარ გელაშვილმა, მეცნიერ-ხელმძღვანელმა, სრ. პროფესორმა გოდერძი ტყეშელაშვილმა, რომელთა განსაკუთრებული დახმარებითა და რჩევით შესაძლებელი გახდა დისერტაციის შესრულება, რისთვისაც მათ მიმართ დიდ მადლიერებას გამოვხატავ. განსაკუთრებულად მინდა მადლობა მოვახსენო ჩემს სამეცნიერო ხელმძღვანელს პროფესორს ქ-ნ თამარ კილაძეს რჩევებისათვის და იმისათვის, რომ მისი მონდომებითა და ხელმძღვანელობით ვეზიარე მეცნიერული აზროვნების ხელოვნებას. მადლიერება მინდა გამოვხატო საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის და პროფესორ-მასწავლებლების მიმართ. ასევე მადლიერი ვარ ყველა იმ ადამიანის ვინც დისერტაციაზე მუშაობის პერიოდში დახმარება გამიწია რჩევით თუ მორალურად ასევე მადლობას მოვახსენებ ინფორმაციის მოწოდებისათვის საერთაშორისო სატრანზიტო გადაზიდვების სააგენტოს ხელმძღვანელს და ყველა იმ პიროვნებას ვინც დამეხმარა სტატისტიკური მასალების შეგროვებაში.

შესავალი

თემის აქტუალურობა. ყველა პოსტსაბჭოთა ქვეყნიდან გარდამავალი პერიოდის პრობლემები და სიძნელებები განსაკუთრებით მტკივნეულად და მწვავედ საქართველოში გამოვლინდა. საქართველოში სამეურნეო სისტემის დეორგანიზაციამ არ მოგვცა სასურველი ეფექტი, რამდენადაც დარღვეულ იქნა კვლავწარმოების საერთო სისტემის, მიმოქცევის კანონზომიერებანი და მისი მარეგულირებელი მექანიზმი. ტრადიციული სამეურნეო კავშირების მოშლამ და ბაზრის დაკარგვამ მძიმე ზეგავლენა მოახდინა მრეწველობაზე, მათ შორის მანქანათმშენებლობაზე. ქვეყნის ეკონომიკის უმეტესი დარგები, მაგ: საფეიქრო, მძიმე მრეწველობა დაშლილია და თითქმის აღარ არსებობს, ხოლო რაც გადარჩა და შეძლებისდაგვარად ფეხი აუწყეს საბაზრო ეკონომიკის პრინციპებს, ისინიც კრიზისულ ვითარებაში იმყოფებიან. თანამედროვე დინამიურ სამყაროში ორგანიზაციის წინაშე მრავალი პრობლემები დგას. სისტემატურად თუ არ ხორციელდება ბაზრის კვლევა, მომხმარებელთა მოთხოვნილებებზე თვალყურის მიდევნება, ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესებზე კონტროლი, მენეჯმენტის განახლება, მოწინავე ტექნოლოგიების დანერგვა, სიახლეებისადმი ლტოლვა, კომპანია შეიძლება აღმოჩნდეს კრიზისულ სიტუაციაში. ამასთან ყოველ ფირმას, მიუხედავად მისი მენეჯმენტის მდგომარეობისა (პროფესიონალიზმის) დრო და დრო უხდება კრიზისულ ველში მოხვედრა. ამ სიტუაციიდან თავის დაღწევის აპრობირებულ ფორმას წარმოადგენს ანტიკრიზისული მართვა და დღეს, როდესაც საწარმოებს ფუნქციონირება უხდებათ რისკ ფაქტორებისა და ერთობ არასტაბილურ გარემო პირობებში, აღნიშნულიდან გამომდინარე, განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის და მისი კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი საკვანძო საკითხების უფრო ფართო რაკურსით შესწავლას, რამაც განსაზღვრა სადისერტაციო თემის შერჩევის აქტუალურობა, კვლევის ძირითადი მიმართულებები და ნაშრომში დასმული საკითხების უფრო ღრმად გაანალიზება. მსოფლიო

ბაზარზე მყარი ეკონომიკური განვითარება მხოლოდ მისი კონკურენტუნარიანობის დონის ამაღლებით არის შესაძლებელი. სადაც წამყვანი როლი სახელმწიფოს ეკუთვნის. საქართველოს პირობებში საექსპორტო პოტენციალმა უნდა განსაზღვროს დარგის პრიორიტეტულობა არა მარტო გრძელვადიან ასპექტში, არამედ უახლოეს პერსპექტივაშიც. ექსპორტული პოტენციალის გაძლიერების თვალსაზრისით დიდი პერსპექტივები გააჩნია მართლაც სატრანზიტო დერეფნის შესაძლებლობების გამოყენებას, ე.ი ისეთი საწარმოების შექმნას ან მოდერნიზაციას, რომლებიც აწარმოებენ საექსპორტო პროდუქციას შესაბამისი ნედლეულის გამოყენების ბაზაზე.

ნაშრომის მიზანი და ამოცანები.

კვლევის მიზანია საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის მიკრო – მაკროეკონომიკური პრობლემების გამოკვლევა, პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების თეორიული და პრაქტიკული ასპექტების შემუშავება. ამ მიზნის მისაღწევად ნაშრომში გადაწყვეტილია ურთიერთდაკავშირებული და ურთიერთგანპირობებული ამოცანების მთლიანობა, რომელთა შორის ძირითადს წარმოადგენს შემდეგი:

- საქართველოში საწარმოთა კრიზისის გამომწვევი მიზეზების გამოკვლევა.
- მიღებული შედეგების საფუძველზე საწარმოებში არსებული კრიზისული ვითარების აღმოფხვრის და შესაბამისი პრევენციული ღონისძიებების დამუშავება.
- საწარმოებში ანტიკრიზისული მართვის განსახორციელებლად სტრატეგიული დაგეგმვის მიმართულებათა მეთოდური მიდგომების დამუშავება.
- საწარმოთა პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ანალიზი დარგობრივ ჭრილში, კერძოდ: სატრანსპორტო დარგში მომუშავე კომპანიების (სატრანზიტო გადამზიდავი) კონკურენტული

მდგომარეობის შეფასება და გამოკვლევა ბაზარზე-
ფაქტორული,ექსპერტული,სქოლასტიკური და SWOT ანალიზის
მეთოდით.

- სატრანსპორტო საწარმოების ეკონომიკური მდგრადობის
პროგნოზირება ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელების
გამოყენებით
- საწარმოს (ფირმის) კონკურენტუნარიანობის დეტერმინანტებისა და
შეფასების მოდელების ანალიზის საფუძველზე,
კონკურენტუნარიანობის ზრდის ფინანსური რესურსების
გამოვლენა.
- პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ინოვაციური და
ინვესტიციური ასპექტების კვლევა.
- საწარმოთა კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსვლის კომპლექსურ
მიმართულებათა პრაქტიკაში რეალიზების მეთოდოლოგიის
დამუშავება.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანს წარმოადგენს საქართველოში საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვაში თანამედროვე მექანიზმებისა და სტრატეგიული მიდგომების გამოყენების შესაძლებლობის დადგენა, დინამიურად ცვალებად გარემოში მათი ეფექტური მართვის ორგანიზაცია და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება როგორც შიდა ასევე საგარეო ბაზრებზე. ხოლო კვლევის ობიექტს წარმოადგენს სატრანსპორტო გადამზიდავი კომპანიების კონკურენტუნარიანობის საკითხების გაანალიზება და მისი ამაღლების გზების გამოვლენა. დადგენა იმისა, რომელ სატრანსპორტო რგოლში შეინიშნება „სუსტი“ ადგილები. არსებობს თუ არა ამ სფეროში სატრანზიტო პოტენციალის განვითარების სახელმწიფო ხედვა და რამდენად კავშირშია ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ძირითად პრიორიტეტებთან.

პრობლემის მეცნიერული დამუშავების მდგომარეობა.

მძაფრი გლობალური კონკურენციისა და ტურბულენტურ გარემოში ეკონომიკური პროცესების სწრაფად ცვლილების გამო, სულ უფრო მეტად იზრდება ბიზნესისადმი წაყენებული მოთხოვნები. აქედან გამომდინარე აუცილებელი ხდება სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესებაზე მუდმივი ზრუნვა. ეს უკანასკნელი ვერ მიიღწევა თუ საწარმო(ფირმა) არ იმართება ეფექტურად და ხშირად ხვდება კრიზისულ ველში. დღეს ქვეყანაში საწარმოთა დიდი ნაწილი ვერ ახერხებს მოგების გენერირებას და შესაბამისად, მათი განვითარების შესაძლებლობაც დაბალია. მრავალი საწარმო კოტრდება ელემენტარულად იმის გამო, რომ მას არ გააჩნია სწორი სტრატეგიული ხედვა, მართვის უნარი, რომ აღარაფერი ვთქვათ მთელ რიგ საწარმოო, ორგანიზაციულ, ადმინისტრაციულ თუ ფინანსურ დარღვევებზე, რამაც მიიყვანა მათი უმეტესობა კრიზისამდე. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის საკითხებზე არაერთი მონოგრაფია, ნაშრომი და სტატიაა დამუშავებული ქართველი და უცხოელი მეცნიერ-ეკონომისტების მიერ. მათგან გამოვყოფდი: ე.მ კოროტკოვას, ზ.ა ავდოშინას, ი.ა მარჩევას, ე.ა ფაინშმიდტს, ო.პ ზაიცევას, ა.გ გრიაზნოვს, ა. ვ ბარინოვს. აღსანიშნავია ასევე ქართველ მეცნიერთა, როგორებიც არიან: მ.ტაბატაძე, გ.ქეშელაშვილი, ნ.ფარესაშვილი, რ. ხარებავა, თ.აქუბარდია აღნიშნულ თემატიკასთან მიმდინარე შრომები. მიუხედავად მათ მიერ შესწავლილი საკითხებისა და ხედვების ჩამოყალიბებისა, საქართველოში მიმდინარე ეკონომიკური კრიზისის ფონზე საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის საკითხები ვფიქრობთ, მოითხოვს უფრო ფართო რაკურსით გაანალიზებას და მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დადგენას, სადაც განმსაზღვრელი წვლილი თვით სახელმწიფო მართვის მარეგულირებელ პოლიტიკაშიცაა. ანტიკრიზისული მართვის პრობლემატიკასთან დაკავშირებით არსებობს მხოლოდ ზოგადი და არაერთგვაროვანი მიდგომები: მეცნიერთა ერთი ნაწილი მიიჩნევს, რომ ანტიკრიზისული მართვის წარმართვის ობიექტური მიზეზი თვით

საწარმოს არასწორ მენეჯმენტიდან გამომდინარეობს, მეორე ნაწილი თვლის, რომ კრიზისის მიზეზები ფინანსური სტაბილიზაციის შიდა მექანიზმებში უნდა ვეძებოთ. აქედან გამომდინარე, ვფიქრობ აღნიშნული საკითხი მოითხოვს კომპლექსურად შესწავლას, ანტიკრიზისულ მართვაში არსებული ხარვეზების აღმოფხვრას და კონკრეტული თეორიული და პრაქტიკული მიმართულებების დადგენას, რომელთაც კატალიზატორის როლი უნდა ითამაშოს ეროვნული ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნისა და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ზრდის ასპექტში.

კვლევის მეთოდოლოგია. კვლევის მეთოდოლოგიად გამოყენებულ იქნა საწარმოების მდგომარეობის შეფასების არაფორმალიზებული მეთოდები – ფაქტორული ანალიზი, SWOT ანალიზი, ექსპერტული, სქოლასტიკური ანალიზის მეთოდი.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

- პირველადაა გამოკვლეული და შემუშავებული საქართველოში საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის სტრატეგიული მიმართულებები, რაც საშუალებას იძლევა მიღწეულ იქნას ქვეყნისათვის პრიორიტეტულ დარგებში პროდუქციის და მომსახურების კონკურენტუნარიანობა მსოფლიო ბაზრებზე.
- განსაზღვრულია საქართველოში საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის რეალური მდგომარეობა, თანამედროვე ტენდენციები და მასზე მოქმედი ფაქტორები; გაანალიზებულია საწარმოთა კრიზისში შესვლის მიზეზები, მათი მაპროვოცირებელი მიკრო – მაკრო ფაქტორები, დასაბუთებულია სახელმწიფოს მარეგულირებელი – ხელშემწყობი პოლიტიკა აღნიშნულ კონტექსტში და დასახულია კონკრეტული ღონისძიებები, რომლებიც ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების შესაძლებლობას იძლევა.
- შემუშავებულია საწარმოში ანტიკრიზისული მართვის მექანიზმები. საწარმოს (ფირმის) კონკურენტუნარიანობის სასიცოცხლო ციკლის

ყოველ ეტაპზე გამოვლენილია გაკოტრების საფრთხის შემცველი ფაქტორები და დასახულია მათი აღმოფხვრის საწარმოო, ორგანიზაციული, მარკეტინგული და ფინანსური ანტიკრიზისული მეთოდები.

- შესწავლილია სატრანზიტო გადამზიდავი კომპანიების შპს „გლობალ ლინკის“; „ჯორჯიან კარგო გრუპის“; „ბეტა ტრანსის“; „იბერტრანსლოჯისტიკის“; სანტა ტრანსის” ბაზარზე საქმიანობა, რეალობა და პერსპექტივები. SWOT ანალიზის საფუძველზე, დადგენილია მათი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის გზები. გამოვლენილია ტვირთების გადაზიდვების მოცულობასა და შემოსავლებზე მოქმედი ფაქტორები.
- კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ აღნიშნული კომპანიების კონკურენტუნარიანობის ხელშესაწყობად საჭიროა ეკონომიკური და სახელმწიფო მხარდამჭერი პოლიტიკის განხორციელება. კერძოდ, აუცილებელია საწარმოთა რესტრუქტურირაცია. იგი უნდა ითვალისწინებდეს წარმოების ტექნოლოგიური დონისა და ძირითადი ფონდების (კაპიტალის) აქტიური ნაწილის (ავტოპარკის) ტექნიკური დონის ამაღლებას, მის მოდერნიზაციას და ამის საფუძველზე პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის გაზრდას, რაც უზრუნველყოფს მათ შესაბამისობას საინვესტიციო დარგებისა და სატრანზიტო ბაზრების ახალ მოთხოვნებთან.

ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა. კვლევის თეორიული მნიშვნელობა მდგომარეობს იმაში, რომ მისი შედეგების გამოყენება შესაძლებელია კრიზისში მყოფი საწარმოების ანტიკრიზისული მართვის მიკრო – მაკროეკონომიკური საკითხების უფრო სიღრმისეულად გაანალიზებისა და შესწავლისათვის.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. დისერტაციის მასალები შესაძლებელია გამოიყენონ სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის

საწარმოებმა კრიზისის თავიდან აცილების და აღნიშნული დარგის მაპროფილებელი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების შესაბამისი სტრატეგიული მექანიზმების შემუშავებისა და მათი ეკონომიკური მდგრადობის განსაზღვრის თვალსაზრისით. ასევე კვლევის მასალები შეიძლება შეტანილ და გამოყენებულ იქნას უმაღლესი სასწავლებლების ბაკალავრიატის და მაგისტრების სალექციო კურსში და პრაქტიკული მეცადინეობებისათვის.

ნაშრომის აპრობაცია და პუბლიკაციები.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები მოხსენდა საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში ჩატარებულ საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციას.

კვლევის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია შვიდ სამეცნიერო სტატიაში, რომლებიც დაბეჭდილია მაღალრეიტინგულ, რეფერირებად ჟურნალებში.

ნაშრომის სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 170 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, ლიტერატურული მიმოხილვის, შედეგების და განსჯის, დასკვნებისა და გამოყენებული ლიტერატურის სიისაგან. მასში წარმოდგენილია 16 ცხრილი, 12 ნახაზი.

1. ლიტერატურის მიმოხილვა

სადისერტაციო ნაშრომის საინფორმაციო წყაროდ გამოყენებულია სამამულო და უცხოელი ავტორების საწარმოთა ანტიკრიზისული მენეჯმენტის და კონკურენციის საკითხებზე გაშუქებული არაერთი ფუნდამენტური შრომები, თეორიულ–მეთოდური სახელმძღვანელოები მათი რეკომენდაციები და გამოცდილება. ყურადღება გამახვილებულია იმ საკვანძო პრობლემებზე, რომელთა ათვისებასაწარმოებში(ორგანიზაციებში) კრიზისული სიტუაციების თავიდან აცილების შესაბამისი ანტიკრიზისული მართვითი მექანიზმებით დაინტერესებულ სპეციალისტებს დაეხმარება ნაშრომში განხილული საკითხების მსჯელობებზე და დასკვნებზე დაყრდნობით გააანალიზონ და გადაჭრან მათი ორგანიზაციის წინაშე მდგარი არსებული ხარვეზები. შესწავლილი და შეჯერებული იქნა აგრეთვე ის სპეციალური ლიტერატურა, რომელსაც უშუალოდ პირდაპირი კავშირი აქვს მოცემულ შრომაში წამოჭრილ საკითხებთან. ანტიკრიზისული მართვის და საწარმოს კონკურენტუნარიანობის თემაზე მეცნიერებისა და სპეციალისტების მიერ შეტანილი დიდი წვლილის მიუხედავად, დღემდე არსებობს საკითხები, რომლებზეც მეცნიერ–ეკონომისტებს განსხვავებული მოსაზრებები და შეხედულებები აქვთ ჩამოყალიბებული თავიანთ ნაშრომებში. აღნიშნულ საკითხებზე მნიშვნელოვანი კვლევები აქვთ ჩატარებული ცნობილ რუს მეცნიერებს: ა.გ გრიაზნოვს, ე.მ კოროტკოვას, ვ.ა ბარინოვს, უ.ა კოზენკოს, ე.ა გრიბოვს, ა.პ გრადოვას, ზ.აივაზიანს, კირიჩენკოს, ე.ა უტკინს, მ.გელვანოვსკის, რ.ზავიალოვს. ტერმინი - „ანტიკრიზისული მართვა“ გამოჩნდა XX საუკუნის 90–იანი წლებიდან. ევროპაში ანტიკრიზისული მართვის საკითხებს აშუქებენ ისეთი მეცნიერები, როგორცაა: ჯონ ჰოლი, ლენ მიტროფი, მიხაილ სტივენსს, ჯონ ესპერი, ნორმან ვუდჰაუზი. ქვეით ჰამფრისი, მიხაილ დუნკანი, ერიკ კოსიმური, პატერსონი, მ. პორტერი, ე.ჯ.ვიზერი, მ. მესკონი. ქართველებს შორის აღნიშნული საკითხები განხილული აქვთ: გ. ქეშელაშვილს,

რ.ხარებავას, ნ.ფარესაშვილს, მ.ტაბატაძეს, ევგენი ბარათაშვილს, ლარისა თაკალანძეს.

ნეგატიური პროცესები, რომლებიც მიმდინარეობს საქართველოს ეკონომიკაში, მოითხოვს სხვადასხვა დონის მმართველებისაგან ადექვატურ რეაქციას. ტერმინი „ანტიკრიზისული მენეჯმენტი“ სულ უფრო და უფრო აქტუალური ხდება მენეჯერთა წრეში. ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მნიშვნელოვანია ბიზნესზე მოქმედი არახელსაყრელი მოვლენების აღმოსაფხვრელად თანამედროვე მენეჯმენტის მთელი პოტენციალის გამოყენება, რომელიც დაფუძნებული იქნება პროცესისადმი სისტემურ და კომპლექსურ მიდგომაზე და საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის მექანიზმების ცოდნის გამოყენებაზე. სწორედ კომპლექსური მიდგომის საფუძველზეა შემუშავებული რუსი მეცნიერის ვ.ა ბარინოვის სახელმძღვანელო [1] სტრუქტურა და შინაარსი. ავტორს გაანალიზებული აქვს კრიზისი, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენა, წარმოდგენილია ეკონომიკაში კრიზისული სიტუაციების გამოვლენისა და განვითარების სიმპტომები, ავტორს განხილული აქვს ისეთი საკითხები: როგორცაა: საწაროს საქმიანობაში კრიზისულ მოვლენათა დიაგნოსტიკა; საწარმოს გაკოტრების განსაზღვრის მეთოდები; საწარმოს კრიზისული მოვლენების თავიდან აცილების ძირითადი ტექნოლოგიური მიდგომები ეკონომიკური სტრატეგიის, მარკეტინგული, საინვესტიციო პოლიტიკისა და კომუნიკაციური პროცესების სფეროებში; ანტიკრიზისული მართვის ადამიანური ფაქტორი – პერსონალის ანტიკრიზისული მართვის სისტემა და ანტიკრიზისული პოლიტიკა პერსონალის მართვაში, კონფლიქტის მიზეზები, სტრესი, როგორც კრიზისული სიტუაციის წარმოქმნის საფუძველი, კონფლიქტის მართვის მეთოდები. სახელმძღვანელო მომზადებულია უმაღლესი სასწავლებლების სტუდენტებისათვის, რომლებიც ეუფლებიან სპეციალობებს ეკონომიკასა და ბიზნესის სფეროებში, აგრეთვე პრაქტიკოსი მუშაკებისათვის, რომლებიც იმაღლებენ კვალიფიკაციას ბიზნესისა და მენეჯმენტის სფეროებში და მკითხველთა

ფართო წრისათვის, ყველასათვის ვისთვისაც საინტერესოა ანტიკრიზისული მართვის პრობლემები.

კრიზისის მიზეზებსა და დაძლევის მეთოდებზე მუშაობს ქართველი მეცნიერი თ.აქუბარდია. [2] იგი წერს: ჩემი თეორიის თანახმად, ეკონომიკური კრიზისის ძირითად მდგენელს წარმოადგენს ფინანსური კრიზისი, მაგრამ ფინანსური კრიზისის არსებობა თავისთავად არ განსაზღვრავს კრიზისის ეკონომიკურ კრიზისში გადასვლას. ფინანსური კრიზისის არსებობა აუცილებელი, მაგრამ არასაკმარისი პირობაა იმისათვის, რომ ადგილი ქონდეს ეკონომიკურ კრიზისს. თ.აქუბარდიასა და კონდრატიევის თეორიას შორის მნიშვნელოვანი განსხვავებაა. კონდრატიევის აზრით, ყოველი კრიზისის აღმავალი ფაზის მიზეზს მნიშვნელოვანი ინოვაცია წარმოადგენს, თ.აქუბარდია კი საერთოდ არ ეხება ამ ფაზაში ინოვაციის არსებობას.

აივაზიანი და კირიჩენკო ნაშრომში [3] აღნიშნავენ, რომ ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე ფირმის მოქმედების სტრატეგიაც, როგორც ეკონომიკური სტრატეგიის ყველა სხვა ელემენტი, მიმართული უნდა იყოს ვალაუვალობის თავიდან აცილებაზე ფირმის კონკურენტული უპირატესობის მუდმივად შენარჩუნების ხარჯზე”. **ა.პ.გრაძოვა** [4] ანტიკრიზისული მართვის ქვეშე გულისხმობს მართვას, რომელიც მიმართულია „საწარმოს საბაზრო საქმიანობაში შესაძლო სერიოზული გართულებების თავიდან აცილებაზე, წარმოების სტაბილური, წარმატებული მართვის უზრუნველყოფაზე გაფართოებულ კვლავწარმოებასა და დაგროვებაზე ორიენტაციით”. ანტიკრიზისული მართვა წარმოადგენს მიკროეკონომიკურ კატეგორიას და ასახავს საწარმოს დონეზე მისი „გამოჯანმრთელების”, ან ლიკვიდაციის დროს ჩამოყალიბებულ საწარმოო ურთიერთობებს. **ე.მ კოროტკოვის** [5] მიხედვით ანტიკრიზისული მართვა—ეს მართვაა, რომელსაც ძალუძს კრიზისის შერბილება ან წინასწარ შეტყობინება, აგრეთვე მართვაა, რომელსაც

შეუძლია ფუნქციონირების შენარჩუნება კრიზისის პერიოდში და ფირმის გამოყვანა კრიზისული მდგომარეობიდან მინიმალური დანაკარგებით.

დასავლურ ეკონომიკურ ლიტერატურაში არსებობს განსხვავებული მიდგომები „ანტიკრიზისული მენეჯმენტის“ კატეგორიის განსაზღვრებისადმი. ანტიკრიზისული მართვის ლაკონურ განსაზღვრებას იძლევა **პატერსონი**: ანტიკრიზისული მართვა—ეს მოქმედებათა პროგრამაა, რომელიც დაუყოვნებლივ უნდა იქნეს გამოყენებული ნეგატიური სიტუაციის დადგომისას [6].pg.48–47].

მიტროფი ანტიკრიზისულ მართვას განსაზღვრავს, როგორც სხვადასხვა სახის კრიზისისა და ძალების თანმიმდევრულ ურთიერთდამოკიდებულ შეფასებას, რომლებიც შესაძლოა საფრთხეს წარმოადგენდეს კომპანიისათვის [7.pg.101-113]

ანტიკრიზისული მართვა, ზოგადად შეიძლება განისაზღვროს, როგორც მმართველობითი ზემოქმედების ღონისძიებათა ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია უკვე არსებული კრიზისის შედეგების ლიკვიდაციასა და შემდგომში კრიზისის წარმოუქმნელობისათვის პირობათა შექმნაზე. ანტიკრიზისული მართვის განსაზღვრისათვის საკმარისია ანტიკრიზისული მართვისადმი მიდგომების კლასიფიცირება ორი ნიშნის მიხედვით—თეორიული შემუშავებისა და პრევენციულობის ხარისხის მიხედვით. პირველი მიდგომის თანახმად განიხილება საწარმოს გაკოტრების წინა ან გაკოტრების მდგომარეობიდან გამოყვანის კონკრეტული მეთოდები, გვთავაზობს საქმიანი სიტუაციების ანალიზს ანტიკრიზისული მართვის ზოგადფილოსოფიურ საფუძვლებში ღრმად ჩაწვდომის გარეშე. მეორე მიდგომის თანახმად, ანტიკრიზისული მართვა განიმარტება, როგორც მენეჯმენტის ინსტრუმენტებისა და ხერხების ერთობლიობა, რომლებიც მიმართულია კრიზისული მდგომარეობიდან საწარმოს გამოსაყვანად ეფექტიანი მენეჯმენტის განხორციელებაზე შემდგომში კრიზისის დაუშვებლობაზე.

ესპერისა და ვუდჰაუზის თანახმად, ანტიკრიზისული მართვის ოქროს წესია–დაუყოვნებლივი რეაგირება, რომლის მიზანს წარმოადგენს კრიზისულ მდგომარეობამდე მიმყვანი ყველაზე საშიში გზების ნეიტრალიზებაზე ორიენტირებული ღონისძიებების შემუშავება და პირველხარისხოვანი რეალიზაცია. [8].pg.14-16].

ანტიკრიზისული მართვა ორიენტირებულია იმაზე, რომ რთულ სიტუაციაშიც კი, რომელშიც აღმოჩნდა საწარმო (ვთქვათ, გაკოტრების ზღვარზე), შეიძლება ამოქმედებულ იქნეს ისეთი მმართველობითი და ფინანსური მექანიზმები, რომლებიც საშუალებას მოგვცემენ გამოვიდეთ სირთულეებიდან უმცირესი დანაკარგებით. ანტიკრიზისული მართვა, უპირველეს ყოვლისა, მიმართულია იმაზე, რომ არ დაუშვას საწარმოს გაკოტრება. კრიზისული სიტუაციიდან საწარმოს გამოყვანის ერთ–ერთ მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა, რომელიც უკეთ უპასუხებს საწარმოს მიზნებსა და ამოცანებს, ზემოქმედებას მოახდენს შიდა და გარე ფაქტორების მოსალოდნელ ცვლილებაზე. უოლესი გამოყოფს ანტიკრიზისული მართვის სამ მიზანს [9].pg.13-16]: კრიზისის მაქსიმალურად სწრაფად ლიკვიდირება; ზარალის შეზღუდვა; კომპანიისადმი ნდობის აღდგენა.

ანტიკრიზისული მართვის მიზნების უფრო ვრცელ განმარტებას იძლევა ჰედი [10].pg.39]: ანტიკრიზისული მართვა მოწოდებულია გასცეს კოორდინირებული, ეფექტური პასუხი კრიზისზე ორგანიზაციის მოქმედებას მისი აქტივების დაგეგმვის, ორგანიზების, ხელმძღვანელობისა და კონტროლის საშუალებით უშუალოდ კრიზისის წინ, კრიზისის დროსა და კრიზისის შემდეგ, რათა კომპანიამ შეინარჩუნოს ის რესურსები, რომლებიც სჭირდება მას სამომავლოდ კრიზისამდელი დონის სრული აღდგენისათვის. დუნკანი [11].pg.12-13] მიუთითებს, რომ ანტიკრიზისული გეგმის მომზადება უნდა დაიწყოს პოტენციური კრიზისების იდენტიფიკაციით. გეგმა მუშავდება თვით ორგანიზაციის, მისი მუშაკების თავისებურებებისა და შესაძლებლობების შესაბამისად. თანამედროვე

პირობებში „კონკურენტუნარიანობა“ საკვანძო და ფართო მნიშვნელობის ცნებაა, რომელიც განისაზღვრება, როგორც კომპანიების, დარგების, რეგიონების და ერების უნარი, უზრუნველყოს შემოსავლების, ხელფასის, პროდუქციის წარმოებისა და მომსახურების შედარებით მაღალი დონე, საერთაშორისო კონკურენციისათვის გახსნილობის პირობებში. კონკურენციის თეორიაში განსაკუთრებული პოპულარობით სარგებლობს ამერიკელი ეკონომისტის **მ.პორტერის** ნაშრომები. ფართოდაა ცნობილი მისი შეხედულება, რომლის თანახმადაც „კონკურენცია წონასწორობა კი არა, მუდმივი ცვლილებებია“ კონკურენტული უპირატესობა მიიღწევა კომპანიის მხრიდან პროდუქციის წარმოების ან მომსახურების სრულყოფისა და განახლების უწყვეტი პროცესით, იგი კონკურენტუნარიანობას განმარტავს, როგორც საქონლის, მომსახურების, საბაზრო ურთიერთობების სუბიექტის უნარს, დამკვიდრდეს ბაზარზე სხვა ანალოგიური საქონლის, მომსახურების ან საბაზრო ურთიერთობების კონკურირებადი სუბიექტების თანაბრად. მკაცრი კონკურენციის პირობებში, მთავარი ამოცანაა კომპანიამ იპოვოს თავისი ადგილი ბაზარზე. ეს კი დამოკიდებულია მის უნარზე, ეფექტურად გამოიყენოს შრომითი და ფინანსური რესურსები. **უ.ვ ანტიპოვი** [12] მიიჩნევს, რომ საწარმოს კონკურენტუნარიანობა—ეს სამეურნეო სუბიექტის კომპლექსური მახასიათებლებია კონკრეტული ბაზარზე განსაზღვრული დროის პირობებში, რომელიც გამოირჩევა კონკურენტებთან შედარებით მთელი რიგი მაჩვენებლებით. **მ. პორტერს** ნაშრომში [13] —„საერთაშორისო კონკურენცია, საერთაშორისო ურთიერთობები“. ფართო ჭრილში აქვს განხილული საკითხები: კონკურენტუნარიანობა და კონკურენტული სტრატეგიები, საქონლის კონკურენტუნარიანობის მართვის ძირითადი მიზნები და პრინციპები. ფირმის კონკურენტუნარიანობის უკეთ შეფასებისათვის მან გაანალიზა ყველაზე კონკურენტუნარიანი დარგი, მსოფლიოს ყველაზე განვითარებული ქვეყნების სამეწარმეო სტრუქტურები და აღნიშნა, რომ ასეთ ქვეყნებში ფირმები სამეწარმეო საქმიანობის

სტრატეგიას აგებენ ტექნოლოგიის, ტექნიკის, მთლიანად კვლავწარმოების პროცესების უწყვეტ სრულყოფაზე, განახლებაზე. კონკურენტულ უპირატესობას ინარჩუნებენ ის ფირმები, რომლებიც სამეწარმეო საქმიანობაში თავს კი არ არიდებენ რისკს, არამედ დასაბუთებულად იყენებენ მას სამეწარმეო შემოსავლის მისაღებად. მ. პორტერმა შეიმუშავა ახალი, რომბის მოდელი, რომელიც შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვიდგინოთ: ა) სტრატეგია, ბ) ინვესტიცია, გ) ინოვაცია, დ) ფაქტორები, ე) მოთხოვნა, ვ) წარმოება. ფირმის კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის განმსაზღვრელი კონკურენტული სტრატეგიების განხილვისას, მ. პორტერი გამოყოფს ორ ძირითად სტრატეგიას: ა) ფირმის მიერ წარმოების ან მომსახურების გაყიდვის შესაძლებლობა კონკურენტზე ნაკლები დანახარჯებით (დაბალი დანახარჯების სტრატეგია); ბ) კონკურენტებთან შედარებით უკეთესი სამომხმარებლო თვისებების საქონლით მყიდველის უზრუნველყოფის შესაძლებლობა, მისაღები ფასების პირობებში (საქონელთა დიფერენციაციის სტრატეგია)

ასევე ამერიკელი მეცნიერის **ბოუმენის** [14] სახელმძღვანელოში, ფირმის ეკონომიკური სტრატეგიები” განხილულია საწარმოს ეკონომიკური სტრატეგიების შემუშავებასთან, შერჩევასთან და რეალიზაციასთან დაკავშირებული მეთოდოლოგიური, მეთოდური და პრაქტიკული ასპექტები. განხილვის საკვანძო საკითხს წარმოადგენს ეკონომიკური სტრატეგიები, როგორც კონკურენტულ ბაზარზე ფირმის უპირატესობის მოპოვებისა და შენარჩუნების უმნიშვნელოვანესი მექანიზმი. ავტორს წიგნში ფართო რაკურსით აქვს ჩამოყალიბებული ფირმის მდგრადობაზე მომქმედი ენდოგენური და ეგზოგენური ფაქტორების გავლენა, დახასიათებული აქვს ფირმის ანტიკრიზისული სტრატეგიები და სტრატეგიის მოდელი. ასევე საინტერესოა ავტორის ხედვა, თუ როგორ ვმართოთ ფირმა კრიზისული სტრესის პირობებში. ავტორს ჩამოყალიბებული აქვს ანტიკრიზისული სტრატეგიული მართვის ეფექტურობის კრიტერიუმი. კონკურენტუნარიანობის მიღწევასა და

შენარჩუნებასთან დაკავშირებული მენეჯმენტის თეორიული და პრაქტიკული მიდგომების გათვითცნობიერება საშუალებას მისცემს სტუდენტებსა და აღნიშნული საკითხებით დაინტერესებულ მკვლევარებს გამოიმუშაონ სტრატეგიული ხედვისა და შემოქმედებითი აზროვნების უნარი. განსაკუთრებით საინტერესოა რუსულ ენაზე თარგმნილი ავტორთა ჯგუფის ა.გ გრიაზნოვის და სხვათა ნაშრომი [15], სადაც განხილულია ანტიკრიზისული მართვის თეორიული და პრაქტიკული ხასიათის საკითხები მაკრო და მიკრო დონეზე. ნაშრომის მიზანია, გაანალიზოს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში კრიზისების წარმოშობის მიზეზები, მათი ხასიათი და დაძლევის გზები. აღნიშნულ ლიტერატურაში გარკვეული ადგილი ეთმობა ეკონომიკური კრიზისების სახელმწიფოებრივი რეგულირების სამართლებრივი ბაზის შესწავლას. ასევე გაშუქებულია ანტიკრიზისული მართვის მსოფლიო გამოცდილება.

არანაკლებ საგულისხმოა ქართველი მეცნიერის მაია ივანიშვილის მონოგრაფია [16] სადაც ავტორს განხილული აქვს საქართველოში გარდამავალი ეკონომიკის დამახასიათებელი ნიშნები; გაანალიზებულია საქართველოს მრეწველობაში განხორციელებული რეფორმები; დამუშავებულია სამრეწველო ფირმაში მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების კონცეპტუალური საფუძვლები. მოცემულია სამრეწველო ფირმის მენეჯმენტის შეფასება და მართვის ორგანიზაციის მიკროეკონომიკური ანალიზი; დასაბუთებულია სამრეწველო საწარმოების ოპერაციათა მენეჯმენტის სისტემის განვითარების თანამედროვე ტენდენციები საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის გარდამავალი პერიოდისათვის; დამუშავებულია ფირმის მართვის ფუნქციური სისტემების ოპტიმიზაციის ძირითადი მახასიათებლები და საწარმოში მისი სრულყოფის მიმართულებები; დასაბუთებულია გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში სამრეწველო საწარმოთა სტრატეგიის მართვის სრულყოფის აუცილებლობა და განსაზღვრულია მისი ძირითადი მიმართულებები; დამუშავებულია ქ.თბილისის სამრეწველო საწარმოთათვის გლობალური

მენეჯმენტის სრულყოფის სტრატეგია. ასევე საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის საკითხებზე მუშაობენ და არაერთი პრაქტიკულ–მეთოდოლოგიური კვლევები აქვთ ჩატარებული ისეთ გამოჩენილ რუს მეცნიერებს, როგორებიც არიან: **ლ.ნ. ჩაინიკოვა, ა.ს. გოლოვაჩევი, ნ. პაბაევა, ი.ი. დუკოვი, ა.გ. მოკრონოსოვი, ნ.უ. ჩეტირკინა, ე.ი. მაზილკინა.** კონკურენტუნარიანობის საკითხებს სხვადასხვა ასპექტით აშუქებენ ქართველი მეცნიერებიც, მათ შორის:**უ.სამადაშვილი; გ.გრიგოლაშვილი; ე.ბარათაშვილი; ე.სეფაშვილი**

ქართველ მეცნიერთა ჯგუფის **ე.ბარათაშვილის, ლ.თაკალანძის** სახელმძღვანელოში [17] წარმოდგენილია ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის, მენეჯმენტისა და ადმინისტრირების თანამედროვე აქტუალური საკითხები. კონკურენტუნარიანობა განხილულია, როგორც ბიზნესის თეორიისა და პრაქტიკის საგანი და ასევე ინდუსტრიული მნიშვნელობის ობიექტი. საფუძვლიანად არის განხილული ადამიანური და ფინანსური რესურსების მნიშვნელობა კონკურენტუნარიანობის საკითხში. ავტორთა სამომავლო ხედვა საშუალებას გვაძლევს გავეცნოთ ინოვაციურ მენეჯმენტს და კონკურენტუნარიანობის სტრატეგიებს გლობალიზაციის პირობებში. ნაშრომში ავტორები ფოკუსირებას ახდენენ ადმინისტრირების მნიშვნელობაზე, მის ფუნქციონალურ საფუძვლებზე, ფუნქციონირების პროცედურულ უზრუნველყოფასა და ადმინისტრაციის პოზიციონირებაზე ორგანიზაციაში, მათ განვითარებასა და მოდერნიზაციაზე. ნაშრომი გამიზნულია მაგისტრანტებისა და დოქტორანტებისათვის, უმაღლესი სკოლის პედაგოგებისა და მეცნიერ–მკვლევარებისათვის. იგი საინტერესო იქნება აღნიშნული საკითხებით დაინტერესებული მკითხველთა ფართო წრისათვის. ყურადღებას იმსახურებს ასევე რუსი მეცნიერის **ა.ს. გოლოვაჩევის** სახელმძღვანელო [18], სადაც ავტორის მიერ შემოთავაზებულია ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის თეორიული საფუძვლები, გაანალიზებულია კონკურენტუნარიანობის შეფასების არსი და მეთოდები ეროვნული ეკონომიკის, რეგიონის, დარგის, საწარმოთა და

პროდუქციის დონეზე. პრაქტიკულ ინტერესს წარმოადგენს საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის დონის ამაღლების სისტემა, რომელიც მოიცავს არასაფასო კონკურენციას, ინოვაციურ საქმიანობას, პროგნოზირების, დაგეგმვის, სახელმწიფოს მხრიდან კონკურენტული გარემოს, მასტიმულირებელ-მარეგულირებელი სტრატეგიის შემუშავებას. მოცემულ წიგნში ავტორს განხილული აქვს შემდეგი საკითხები: –**საბაზრო ურთიერთობების და კონკურენტუნარიანობის ეკონომიკური კანონები**; –**ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მეთოდური საფუძვლები და ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმი**; –**პროდუქციის(მომსახურების) კონკურენტუნარიანობა**;

ორგანიზაციის ინოვაციური საქმიანობა კონკურენტუნარიანობის ამაღლების სისტემაში; – პროგნოზირება, დაგეგმვა, პროდუქციისა და ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების სტიმულირება; – კონკურენტული გარემოს სახელმწიფოებრივი რეგულირება და ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების პირობების შექმნა. წიგნი განკუთვნილია ეკონომიკური და საინჟინრო სპეციალობის სტუდენტებისათვის, ასპირანტებისათვის, მაგისტრანტებისათვის, საწარმოს სპეციალისტებისათვის, ადგილობრივი და სახელმწიფო მართვის ორგანოებისათვის. აღსანიშნავია ასევე **ლ.ნ. ჩაინიკოვას** მოსაზრება [19], რომელიც კონკურენტუნარიანობას განიხილავს, როგორც ეკონომიკური სუბიექტის განვითარების მამოძრავებელ ძალას. სახელმძღვანელოში განხილულია სამრეწველო საწარმოს, როგორც ბაზრის ობიექტის შეფასების კონკურენტუნარიანობის მეთოდიკა. განსაკუთრებული ყურადღება გამახვილებულია საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის ამაღლების სტრატეგიულ ფორმებზე და მიმართულებებზე. წიგნი განკუთვნილია საწარმოში ფინანსებისა და მენეჯმენტის მიმართულებით მმართველი კადრების მოსამზადებლად ასევე აღნიშნული საკითხებით დაინტერესებულ მკითხველთათვის.

2. შედეგები და მათი განსჯა

2.1. ანტიკრიზისული მართვის აუცილებლობის დასაბუთება

ჩვენს ქვეყანაში მიმდინარე სოციალურ–ეკონომიკური რეფორმების გარკვეული წარმატების მიუხედავად, ეკონომიკაში შექმნილი მდგომარეობა კვლავ მძიმეა. როგორც ირკვევა ქვეყანაში გამწვავდა საწარმოთა გადაუხდელობის პრობლემა, გაიზარდა წარუმატებელი საწარმოების რიცხვი, ეკონომიკურად არასტაბილურ გარემოში მათი უმეტესობა გაკოტრების და ლიკვიდაციის საშიშროების წინაშე აღმოჩნდნენ. სწორედ ამ პერიოდში, 90-იან წლებში დამკვიდრდა ტერმინი „ანტიკრიზისული მართვა“. ერთის მხრივ ანტიკრიზისული მართვა ხასიათდება როგორც განზოგადებული ცნება, რომელიც ნიშნავს მმართველობითი მეცნიერების ახალ მიმართულებას და დაკავშირებულია იმ მეთოდებისა და ხერხების შესწავლასთან, რომლებიც შესაძლებლობას იძლევიან თავიდან ავიცილოთ გაკოტრება [20 გვ.128]. მეორეს მხრივ – იგი განიმარტება, როგორც მიკროეკონომიკური პროცესი, რომელიც წარმოადგენს კონკრეტულ საწარმოს მიმართებაში ანტიკრიზისული პროცედურების რეალიზაციის ფორმებისა და მეთოდების ერთობლიობას [21 გვ.33]. 90 იანი წლების მეორე ნახევარში სიტუაციამ დაამტკიცა, რომ საწარმოების წარუმატებლობის გადალახვა შეიძლება მხოლოდ მისი მოდერნიზაციის, რეკონსტრუქციის, წარმოების ტექნოლოგიისა და ორგანიზაციის, საწარმოო – ფინანსური მართვის ხარისხის გარდაქმნის მეშვეობით.

საწარმოო და სამეურნეო სისტემაში სტაგნაციისა და რღვევის პროცესი კვლავ გრძელდება, ტექნიკური პროგრესი, ინოვაციური პროცესები შეჩერებულია, მაღალია უმუშევრობის დონე, არ არის საწარმოო პოტენციალის ამაღლებისათვის საკმარისი ფინანსური რესურსები. მიუხედავად საწარმოთა მართვისა და ბაზრის კვლევის საზღვარგარეთული

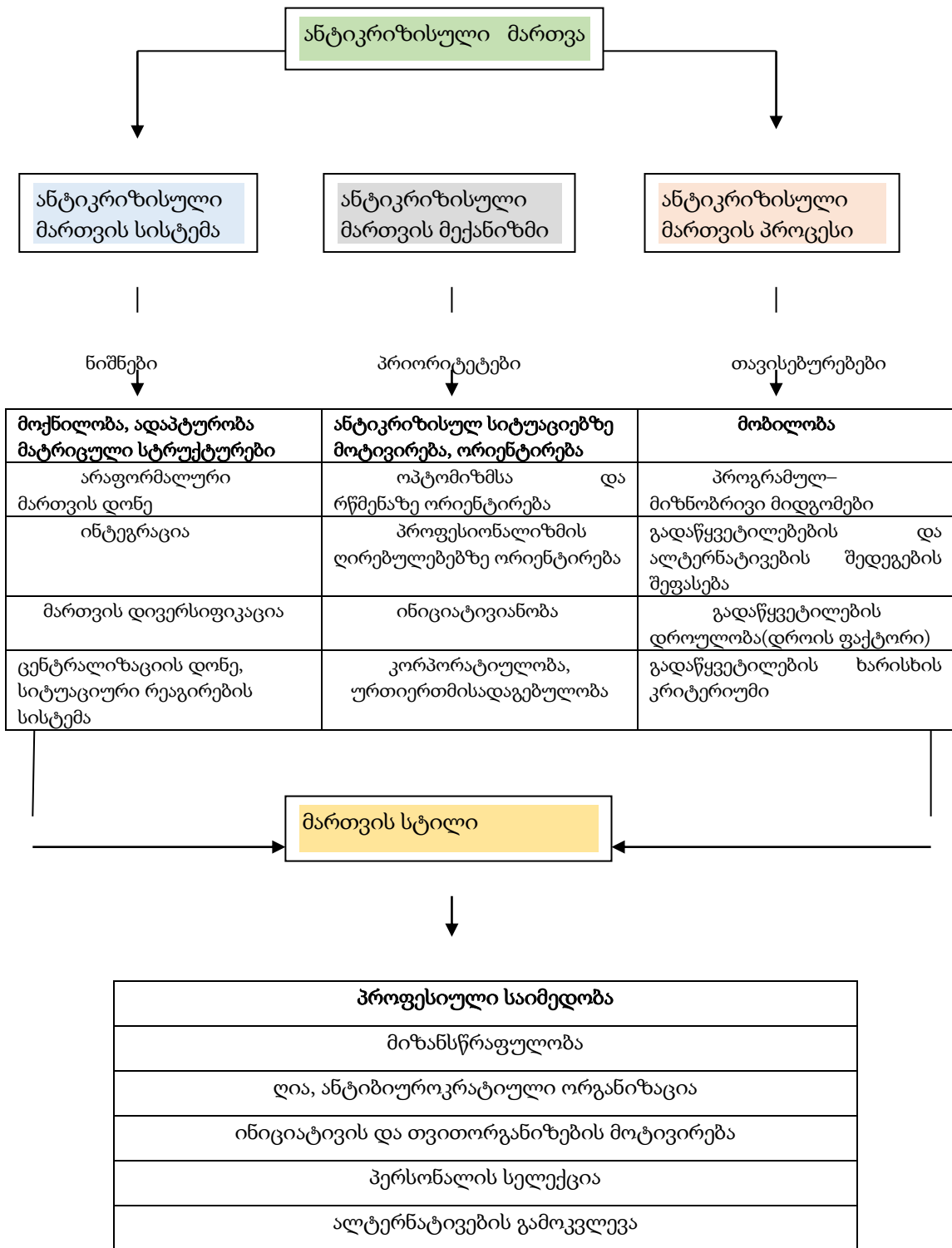
გამოცდილების გაზიარების მცდელობისა, საქართველოს უმეტეს საწარმოებში ჯერ კიდევ საკმაოდ დაბალია მენეჯმენტის და მარკეტინგის პროგრესული მეთოდების გამოყენების დონე. ადგილობრივი საწარმოები არაეფექტურად იმართებიან, არაა საწარმოთა მართვის ხარჯები შემცირებული, დასახვეწია მართვის სტრუქტურები. რის გამოც საწარმოთა უმეტესი ნაწილი კრიზისულ ვითარებაშია ჩავარდნილი და საჭიროებს ანტიკრიზისული მართვის თანამედროვე თეორიულ-პრაქტიკული მიმართულებების განხორციელებას. საწარმოთა მართვის ხარჯების მინიმუმაცია ხელს შეუწყობს ამ საწარმოთა ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებას. საჭიროა მარკეტინგული სამსახურების მიერ შესწავლილ იქნეს სარეალიზაციო ბაზრები, რომელიც ხელს შეუწყობს ალტერნატიული საზღვარგარეთული პროდუქციის ნაცვლად ჩვენი პროდუქციის დამკვიდრებას ბაზრებზე და მისი გასაღების დონის ზრდას. საწარმოთა განვითარების ერთ-ერთი ხელისშემშლელი ფაქტორია ამ დარგებში განხორციელებული პრივატიზაციის დროს არსებული დარღვევები. პრივატიზაციის დაუხვეწავი პროცესების დროს ბევრი სტრატეგიული დანიშნულების საწარმოები მიეყიდათ ისეთ კომპანიებს, რომელთანაც ხელშეკრულების გაფორმების შემდეგ აღმოჩნდა, რომ მათი ფინანსური გადახდისუნარიანობა ძალზე დაბალია ან ასეთი კომპანიები საერთოდ არ არიან რეგისტრირებულნი ქვეყნის საჯარო რეესტრში. მაგალითად, ჩვენში აქციონერულ საზოგადოებათა ჩამოყალიბება კი არ განხორციელებულა ბაზრის მოთხოვნების საფუძველზე, არამედ ისინი შეიქმნა ზემოდან დაშვებული განკარგულებებით, რათა სახელმწიფო საწარმოების დაჩქარებული პრივატიზებით მოგვეხდინა საკუთრების სტრუქტურის ტრანსფორმაცია. ამ გზით კერძო საკუთრება კი ჩამოყალიბდა, მაგრამ ეფექტიანად მომუშავე საწარმოები ფაქტობრივად ვერ მივიღეთ. ამჟამად ქვეყანაში არსებული 1500-მდე აქციონერული საწარმოდან მხოლოდ რამდენიმე ათეულია რენტაბელური. სახელმწიფო ქონების მართვის სააგენტოს ინფორმაციით, 2005 წელს ქვეყანაში

ფუნქციონირებდა 1500-მდე შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება და 240-მდე სააქციო საზოგადოება. საწარმოთა მართვის გაჯანსაღების საწყისი ეტაპი რესტრუქტურით უნდა დაგვეწყოს, რითაც შესაძლებელი გახდებოდა მართვის დირექტიული მეთოდების, ეკონომიკური მეთოდებით შეცვლა, მომუშავეთა შრომის მოტივაციის ამაღლება, ტექნოლოგიური და ინოვაციური მართველობისადმი საწარმოთა ადაპტირების მაღალი დონე და სხვა. რესტრუქტურით აუცილებელია, რათა მუდმივად ცვალებად ეკონომიკურ გარემოში საწარმოებმა გაუძლონ კონკურენციას, შეძლონ განავითარონ ტექნიკა ტექნოლოგია, გაზარდონ შრომის მწარმოებლურობა, რენტაბელობის დონე, გაზარდონ საექსპორტო პროდუქციის წარმოების მოცულობა; სამრეწველო ფირმის კრიზისული მდგომარეობა მეტად რთული ეკონომიკურ-ტექნოლოგიური მოვლენაა და მას ფირმის სასიცოცხლო ციკლში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია. კრიზისისგან მინიმალური ზიანის მისაღებად, საჭიროა მისთვის მზადების დაწყება მანამ, სანამ რეალურად კრიზისი დაწყებულა. მზადების მთავარი ნაწილია კრიზისის იდენტიფიკაციის უმარტივესი სისტემის შექმნა. კრიზისის ხარისხის მიხედვით მოქმედებები სხვადასხვა სიმწვავეს ატარებს. სწორედ ანტიკრიზისული მართვა არის ის ძირითადი მექანიზმი და მართვის კომპლექსური სისტემა, რომელიც თანამედროვე მენეჯმენტის მთელი პოტენციალის გამოყენებით, საშუალებას იძლევა თავიდან იქნას აცილებული დროებითი სირთულეები, შენარჩუნდეს და განმტკიცდეს საწარმოს საბაზრო პოზიციები ძირითადად საკუთარ რესურსებზე დაყრდნობით ანტიკრიზისული მართვა აუცილებლად გულისხმობს კრიზისის წინასწარ განჭვრეტას, მისი სიმპტომების ანალიზს, კრიზისის უარყოფითი შედეგების შემცირების ღონისძიებებს და ადგენს ფაქტორებს შემდგომი განვითარებისათვის. [22]

კრიზისები განსხვავებულია ერთმანეთისაგან და ეს მრავალფეროვნება ვლინდება მართვის სისტემებში და პროცესებში [23]

(მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ალგორითმები). იხ ნახ.1, განსაკუთრებით კი მართვის მექანიზმებში. ყოველივე ეს ზოგადად მართვის სტილში აისახება, რომელიც უნდა ხასიათდებოდეს პროფესიონალიზმით, მიზანსწრაფულობით, მეცნიერული მიდგომით, პასუხისმგებლობით. გამოიყოფა ანტიკრიზისული მართვის ექვსი სახის ფუნქცია: კრიზისის წინა მართვა, კრიზისის პირობებში მართვა, კრიზისიდან გამოსვლის პროცესების მართვა, არამდგრადი სიტუაციების სტაბილიზაცია (მართვადობის უზრუნველყოფა); გამოუყენებელი შესაძლებლობების მინიმიზაცია, გადაწყვეტილებათა დროული მიღება იხ. ნახ. 2.

თანამედროვე პირობებში საწარმოთა კრიზისულ სიტუაციაში ჩავარდნის მაპროვოცირებელი ფაქტორებია: 1. მართვის სისტემის არაეფექტიანობა, რაც განპირობებულია: – ფირმის საქმიანობაში სტრატეგიის არარსებობით და მოკლევადიან შედეგებზე ორიენტაციით, საშუალო და გრძელვადიანი შედეგების საზიანოდ; – ბაზრის კონიუნქტურის არასაკმარისი ცოდნით; – ხელმძღვანელებისა და პერსონალის კვალიფიკაციის დაბალი დონით; – ფინანსური მენეჯმენტისა და წარმოების ხარჯების არაეფექტიანობით. 2. სააქციო საზოგადოების საწესდებო კაპიტალის სიმცირით; 3. სასამართლო გადაწყვეტილებების ეფექტიანი მექანიზმის არარსებობით; 4. მოწყობილობა–დანადგარების სწრაფი მორალური ცვეთით, ტექნოლოგიების ჩამორჩენით, რაც ამცირებს მის საინვესტიციო მიმზიდველობას; შეიძლება დასკვნის გაკეთება იმის შესახებ, რომ ფირმის კონკურენტუნარიანობის სასიცოცხლო ციკლის ყოველ ეტაპზე საჭიროა ყურადღებით დაკვირვება გარე და შიდა ფაქტორების შესაძლებელ ცვლილებებზე, რომლებიც შეიძლება გახდეს ფირმის გაკოტრების მიზეზი. შიდა ფაქტორებზე დაკვირვება ხდება საწარმოს ბალანსის ანალიზის პროცესში, გარე ფაქტორების ანალიზი შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ დაკვირვების სპეციალური ცენტრების არსებობის პირობებში.



ნახ.1.ანტიკრიზისული მართვის სისტემა

ცხრილი 1. საერთო და ანტიკრიზისული სტრატეგიების ნიშნები

მაჩვენებლები	სტრატეგიები	
	საერთო	ანტიკრიზისული
მიზნები	დაბალანსებული პროგნოზირებადი ფუნქციონირება	არასტაბილური მდგომარეობიდან სწრაფი გამოსვლა
ძირითადი ყურადღება	გრძელვადიანი პროგრამებით	სექტორებისა და ეტაპების მიხედვით პრობლემების გადალახვა
საშუალებები	ძირითადად გარე რესურსებით	ძირითადად შიდა რესურსებით
ბიზნესი	მაგისტრალური წარმოება, რომელიც ორიენტირებულია მსხვილ სეგმენტზე	დივერსიფიცირება, მცირე საწარმოების ბაზრის პატარა სეგმენტში შექმნა.
სამეცნიერო და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები	ფუნდამენტური კვლევები და შემუშავებები	ჩქარი უკუგება, მცირე დამატებითი დანახარჯებით
წარმოება	მასობრივი და მსხვილი სერიულობის გაფართოება, ლიდერობა დანახარჯების მიხედვით	დივერსიფიკაცია, სტრატეგიული ნაკეთობების ხარისხის ამაღლება, ორიენტაცია საქონელ-დიფერენცირებულ მარკეტინგზე

კრიზისული სიტუაციები, რომლებიც წარმოადგენენ ფირმის გაკოტრების წინაპირობებს, ყველაზე მეტად ითხოვენ სტრატეგიულ მიდგომებს და სიტუაციის შესაბამისად სტრატეგიული მიზნების ჩამოყალიბებას, ანუ მისი საქმიანობის ძირითადი სფეროს გრძელვადიანი პერსპექტივის განვითარების განსაზღვრას.

სამრეწველო ფირმის ანტიკრიზისული სტრატეგია მნიშვნელოვნად განსხვავდება ჩვეულებრივი სტრატეგიისაგან. ეს აიხსნება მათი საკმარისად მაღალი დინამიკურობით, რესურსული სიხისტით და ამაღლებული შედეგიანობით როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური გაგებით. საერთო და ანტიკრიზისული სტრატეგიების ზოგიერთი შედარებითი დახასიათება მოცემულია ცხრილში 1.

საწარმოს ანტიკრიზისული სტრატეგიის ერთ-ერთ მუდმივ ფუნქციას წარმოადგენს კრიზისულ მდგომარეობაში მისი შესვლის შესაძლებლობების შეფასება და პროგნოზირება. კრიზისულ სამრეწველო ფირმაში, როგორც წესი, არსებობს კრიზისულობის გარე და შიდა მიზეზები. მიუხედავად

ამისა, კრიზისის ადრეული აღმოჩენისათვის პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა აქვს გარე გარემოს მდგომარეობის შეფასებას და ამის საფუძველზე მისი სავარაუდო მდგომარეობის უახლოეს და შორეულ პერსპექტივასი პროგნოზირებას. ეს განპირობებულია იმით, რომ სწორედ გარე გარემოს მეტამორფოზები ახდენენ გადამწყვეტ ზემოქმედებას სამრეწველო ფირმების განვითარების დინამიკაზე, რადგან ისინი ძლიერ არიან დამოკიდებული მყიდველთა მოთხოვნების მოცულობასა და მაკროდონის საფინანსო პოლიტიკაზე. მაკროგარემოს კონკურენტულ საბაზრო თავისებურებას შეუძლია, თავის მხრივ, კრიზისული პროცესების ინიცირება სამრეწველო ფირმის სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიაში

ანტიკრიზისული სტრატეგია ასევე გულისხმობს სარისკო სიტუაციების მკაცრ „დერეფანში“ მოქცევის ღონისძიებათა კომპლექსს, თავისებური რისკ-მენეჯმენტის განხორციელებას. ანტიკრიზისული მენეჯმენტის უზრუნველყოფის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან და ეფექტურ ფორმას წარმოადგენს **ანტიკრიზისული სტრატეგიის მოდელირება.**

იმის შედეგად, რომ ყოველი ორგანიზაცია უნიკალურია თავისი შინაარსით, შესაბამისი ანტიკრიზისული სტრატეგიის შესამუშავებლად საჭიროა პირველ რიგში მოხდეს კონკრეტული ორგანიზაციის შესწავლა მისი ამა თუ იმ სტრატეგიის განხორციელების მიმართ მიდრეკილების მიხედვით. მიგვაჩნია, რომ ასეთი არჩევის საფუძველად აღებულ იქნეს ერთ-ერთი დიამეტრულად განსხვავებული ფართოდ გავრცელებული **ორი სტრატეგიული მოდელიდან: იაპონური ან ამერიკული.**

არჩევანის გაკეთების შემდეგ შესაძლებელი ხდება კონკრეტული ორგანიზაციის სახელობითი ანტიკრიზისული სტრატეგიის შემუშავება. ეს აიხსნება იმით, რომ როგორც პრაქტიკული გამოცდილება უჩვენებს ანტიკრიზისული სტრატეგიის შუალედური (ჰიბრიდული) მოდელები ნაკლებად ეფექტურია. ანტიკრიზისული სტრატეგიული გეგმის გამოყენების ასეთი ტიპოლოგია ძალზე მნიშვნელოვანია მისი შემუშავების

დროის შეზღუდულობის პირობებში. საერთო სახით ამერიკული და იაპონური სტრატეგიები წარმოდგენილია ცხრილში 2

ამერიკული ფირმების სტრატეგია ეფუძნება:

- გამოსაშვები პროდუქციის მახასიათებლების შეფასებაზე დიფერენცირებულ მიდგომას, რომელიც მნიშვნელოვნად უნდა განსხვავდებოდეს სხვა ფირმების ანალოგიური ნაკეთობებისაგან;
- გარკვეული კატეგორიის გამომყენებლების კონკრეტული მოთხოვნების დაკმაყოფილებას;
- ბაზარზე გასაყიდი ნაკეთობის დაბალ თვითღირებულებას.

იაპონური ფირმების სტრატეგია ძირითადად გულისხმობს :

- არანაკლებ ორი მიზნის მიღწევას – მოგების მიღებას და ფირმის თანამშრომლების გაერთიანებას;

ცხრილი 2. ანტიკრიზისული სტრატეგიის მოდელები

ამერიკული მოდელი		იაპონური მოდელი	
სტრუქტურა	<ul style="list-style-type: none"> • ოპტიმალური გეგმის შერჩევა • გადაწყვეტილებების მიღებაზე უმაღლესი ხელმძღვანელობის განმსაზღვრელი როლი; • ღონისძიებათა თანმიმდევრობა გეგმის რეალიზაციის პროცესში 	სტრუქტურა	<ul style="list-style-type: none"> • შემსრულებლისათვის მისაღები გეგმის შემუშავება; • გეგმის პრაქტიკაში რეალიზაციის უზრუნველყოფა • შემსრულებლების მოქმედების ოპტიმიზაცია გეგმის შესრულების პროცესში; • გეგმის რეალიზაციის დროს ღონისძიებათა პარალელურობა
შედეგიანობა	<ol style="list-style-type: none"> 1. გადაწყვეტილების მიღების სიჩქარე; 2. შემსრულებლის მხრიდან გეგმის შესრულებაზე წინააღმდეგობა; 3. გეგმის შესრულების დიდი ხანგრძლივობა; 4. გეგმის რეალიზაციის ფაქტობრივი ვადების გახანგრძლივება დადგენილთან შედარებით. 	შედეგიანობა	<ol style="list-style-type: none"> 1. გაწყვეტილებების მიღების გეგმის შემუშავება; 2. შემსრულებლების მონაწილეობა გეგმის შედგენაში; 3. გეგმის რეალიზაციის მოკლე ვადები; 4. შემსრულებლის მხრიდან გეგმის რეალიზაციის აქტიური მხარდაჭერა

• ტექნიკური ინტელექტის განვითარებაზე წარმოების მეცნიერებატევადი ელემენტების კონცენტრაციას ქვეყანაში და უცხოეთში ნაკლებად მეცნიერტევადი წარმოების გატანას.

საწარმოო ფირმის გაკოტრების თავიდან აცილების მიზნით ხორციელდება ბიზნეს-სტრატეგიის რამდენიმე ვარიანტის შედგენა, რომლის საფუძველზე მუშავდება ანტიკრიზისული სტრატეგიის საერთო მოდელი და მასზე დაყრდნობით, ორგანიზაციის კრიზისული მდგომარეობიდან გამოსვლის სტრატეგიული გეგმა. სხვა შემთხვევაში დღის წესრიგში დგება ფირმის ვალაუვალობის (გაკოტრების) გამოცხადების პროცედურა, რომელსაც გააჩნია რამდენიმე მიმართულება: რეორგანიზაცია (სანაცია), იძულებითი ლიკვიდაცია და მშვიდობიანი შეთანხმება.

გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ უმეტეს შემთხვევაში, კომპანიები კოტრებიან კრიზისული სიტუაციისადმი მოუმზადებლობის გამო. წარმოებას საკუთარი ციკლები და კრიზისული განვითარების ეტაპები გააჩნია, რაც შეიძლება განაპირობოს შინაგანმა და გარეგანმა, საერთო და სპეციფიკურმა ფაქტორებმა. საქართველოში გარდამავალი პერიოდის ეკონომიკური კრიზისის წარმოშობის პროცესში შეინიშნებოდა კრიზისის გამოვლენის დონეთა მიხედვით საწარმოთა დიფერენციაციის საკმაოდ ნათელი სურათი.

ერთნი მაშინვე აღმოჩნდნენ ნგრევის და განადგურების ზღვარზე, მეორენი დიდი ხნის მანძილზე უწევდნენ წინააღმდეგობას კრიზისულ მოვლენებს, სხვები კი ცდილობდნენ ეს სიტუაცია გამოეყენებინათ თავიანთ სასარგებლოდ „ამღვრულ წყალში თევზის დაჭერის“ მათებური პოზიციიდან გამომდინარე. ამგვარი სხვადასხვაობა მრავალი ფაქტორით აიხსნება, რომლებიც ეწინააღმდეგებიან გარე ფაქტორებს და გამოიყენებიან მათ გასაწეიტრალებლად. ესენია: ანტიკრიზისული პოტენციალი, პროფესიული მართვა, კონკრეტული ვითარება, გაზრდილი ეკონომიკური

აქტივობა.ღრმა კრიზისის მიზეზები შეიძლება იყოს განვითარების შიდა ფაქტორები, ისეთი,როგორცაა საქმიანი და სოციალურ-ფსიქოლოგიური კონფლიქტები, შრომის არაეფექტური ორგანიზაცია, პერსონალის დაბალი პროფესიონალიზმი, შეცდომები ეკონომიკურ სტრატეგიაში,არასწორი მარკეტინგი და მრავალი სხვა. საწარმოში ანტიკრიზისული მართვის დროული ამოქმედება მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული კრიზისული განვითარების სიმპტომების აღქმისა და მათზე სწრაფი რეაგირების უნარზე და ასევე მისი გამომწვევი მიზეზების და რეალური ფაქტორების გამოვლენაზე.აღნიშნული შეიძლება შემდეგნაირად განზოგადდეს:[24]

ფაქტორები–გამაფრთხილებელი მოვლენა; **სიმპტომები**–კრიზისული მოვლენის გამოვლენა; **მიზეზები**–კრიზისის წარმოშობის წყარო.

კრიზისის ფაქტორებს განეკუთვნება პროდუქციის ხარისხის დაცემა,ტექნოლოგიური დისციპლინის დარღვევა, ტექნიკური საშუალებების მოძველება,დიდი საკრედიტო დავალიანება,

მიზეზები შეიძლება იყოს ფინანსური, ეკონომიკური შეცდომები, ეკონომიკის საერთო მდგომარეობა,პერსონალის დაბალი კვალიფიკაცია, მოტივაციის უკმარისობა. **კრიზისის სიმპტომებია**–უარყოფითი ტენდენციების პირველი ნიშნების გამოჩენა, ამ ტენდენციების მდგრადობა, ფინანსური პრობლემების ზრდა და ა.შ.

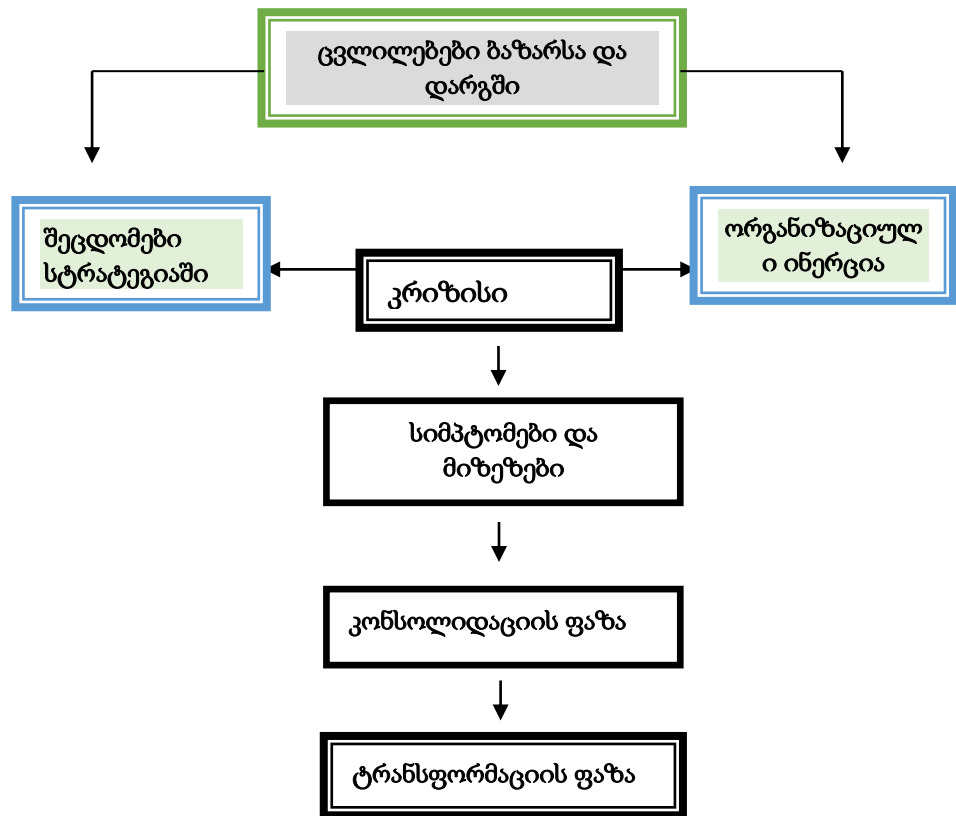
ანტიკრიზისულ მართვაში ერთ–ერთი უმნიშვნელოვანესი ვექტორი არის ფირმის სწორი მენეჯმენტი,ფირმის შიდა ფაქტორებზე ოპერატიული ზემოქმედება.

კრიზისი–ეს სოციალურ–ეკონომიკურ სისტემაში (ორგანიზაციაში) წინააღმდეგობების მეტისმეტი გამწვავებაა,რომელიც საფრთხეს უქმნის მის სიცოცხლისუნარიანობას გარემომცველ საწარმოში. კრიზისის მიზეზები და შესაბამისად მათი მართვაც განსხვავებულია.ეს მრავალფეროვნება ვლინდება მართვის სისტემებში და პროცესებში,რომლის თავისებურებებია: მობილობა,პროგრამულ–მიზნობრივი მიდგომები,გადაწყვეტილებების და

ალტერნატივების შედეგების შეფასება,გადაწყვეტილების დროულობა, გადაწყვეტილების ხარისხის კრიტერიუმი.

მიზეზები შეიძლება იყოს ობიექტური, რომელიც და კავშირებულია რესტრუქტურისა და მოდერნიზაციის ციკლურ მოთხოვნებთან;

სუბიექტური, რომელიც ასახავს შეცდომებსა და ვოლუნტარიზმს მართვაში და ბუნებრივი,რომელიც ასახავს კლიმატურ მოვლენებს, მიწისძვრას და ა.შ. ასევე კრიზისის მიზეზები შეიძლება იყოს გარეგანი და შიდა. პირველი მათგანი დაკავშირებულია მაკროეკონომიკური განვითარების, ანუ მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების ტენდენციებთან და სტრატეგიებთან. მეორე კი მარკეტინგის სარისკო სტრატეგიებთან, შიდა კონფლიქტებთან, წარმოების ორგანიზაციაში არსებულ ნაკლოვანებებთან, მართვის არასრულყოფილებასთან, საინოვაციო და საინვესტიციო პოლიტიკასთან. თუ კრიზისს ამგვარად ჩამოვყალიბებთ, შეიძლება ვთქვათ, რომ, კრიზისის საფრთხე ყოველთვის არსებობს და საჭიროა მისი წინასწარი პროგნოზირება. ასევე კრიზისის მიზეზები შეიძლება იყოს გარეგანი და შიდა. პირველი მათგანი დაკავშირებულია მაკროეკონომიკური განვითარების, ანუ მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების ტენდენციებთან და სტრატეგიებთან. მეორე კი მარკეტინგის სარისკო სტრატეგიებთან, შიდა კონფლიქტებთან, წარმოების ორგანიზაციაში არსებულ ნაკლოვანებებთან, მართვის არასრულყოფილებასთან, საინოვაციო და საინვესტიციო პოლიტიკასთან. თუ კრიზისს ამგვარად ჩამოვყალიბებთ, შეიძლება ვთქვათ, რომ, კრიზისის საფრთხე ყოველთვის არსებობს და საჭიროა მისი წინასწარი პროგნოზირება. კრიზისულმა სიტუაციამ, რომლის აღმოსაფხვრელად არ განხორციელებულა შესაბამისი პრევენციული ზომები, შესაძლოა გამოიწვიოს ეკონომიკური ორგანიზმის ბალანსის რღვევა და გაკოტრება. ამ დროს აუცილებელია განვახორციელოთ ანტიკრიზისული მართვა. სამრეწველო ფირმაში, კრიზისის თავიდან აცილების ერთ-ერთი ეფექტიანი გზა არის მენეჯმენტის მისადაგება ფირმის პოტენციალის ცვლილებებთან.



განსხვავებები	კონსოლიდაცია	ტრანსფორმაცია
ეფექტი:	მოკლევადიანი	გრძელვადიანი
ძალისხმევის კონცენტრაცია:	ფინანსური რესურსები	პერსონალი და შესამღებლობები
სირთულეები:	სწრაფი, მარტივი რეალიზაცია	რთული, ეტაპობრივი განხორციელება
ორიენტაცია:	შინაგანი	გარეგანი
გადაწყვეტილებები:	ოპერატიული	სტრატეგიული
აქცენტირება:	დანახრჯების შემცირება: აქტივების რაციონალიზება, მომგებიანობა	ბაზრის წილის ზრდა; ინოვაცია, სავაჭრო ნიშანი; ეფექტიანობა
მორალური მდგომარეობა:	უარყოფითი	დადებითი

ნახ 2. საწარმოს კრიზისიდან გამოყვანა (ტოპოლოგია)

მიუხედავად საწარმოთა მართვისა და ბაზრის კვლევის საზღვარგარეთული გამოცდილების გაზიარების მცდელობისა, საქართველოს საწარმოებში ჯერ კიდევ საკმაოდ დაბალია მენეჯმენტისა და

მარკეტინგის პროგრესული მეთოდების გამოყენების დონე. ადგილობრივი საწარმოები არაეფექტურად იმართებიან, არაა საწარმოთა მართვის ხარჯები შემცირებული, დასახვეწია საწარმოთა სტრუქტურები. საჭიროა მარკეტინგული სამსახურების მიერ შესწავლილ იქნეს სარეალიზაციო ბაზრები, რომელიც ხელს შეუწყობს ალტერნატიული საზღვარგარეთული პროდუქციის ნაცვლად ჩვენი პროდუქციის დამკვიდრებას ბაზრებზე და მისი გასაღების დონის ზრდას. საწარმოს მდგომარეობის ანალიზი იძლევა საშუალებას, ჩამოვაცალიბოთ ანტიკრიზისული მართვის ძირითადი ამოცანა: ეს არის მდგომარეობის 1-2-3-1 თანმიმდევრული ცვლის სტაბილური პროცესის ორგანიზება.სადაც მდგომარეობა **1-აქტიური განვითარება:** ბაზრის ახალ სექტორში ბრძოლა ადგილის მოსაპოვებლად; მდგომარეობა **2-სტაბილური განვითარება:** მდგრადი მდგომარეობა ბაზარზე, განვითარების სტრატეგია შეთანწყობილია შეკვეცის სტრატეგიასთან, ე.ი მაღალრენტაბელური წარმოების გაფართოება მიმდინარეობს დაბალრენტაბელური წარმოებების შეკვეცის პარალელურად და კოორდინირებულად. მდგომარეობა **3-რესტრუქტურიზაცია:** ფინანსური,მატერიალური, ტექნიკური, და მმართველობითი რესურსების გადაჯგუფება, მათი კონცენტრირება პერსპექტიულ ბაზრებზე. მდგომარეობა **4-გაკოტრება:** ბაზარზე პოზიციების დაკარგვის უმართავი პროცესები. მართვის სირთულე მდგომარეობს გარე გარემოს ზემოქმედებაში, რომლის გათვალისწინებაც აუცილებელია მოცემული პროცესის სტაბილურობისათვის. საწარმოთა განვითარების ერთ-ერთი ხელისშემშლელი ფაქტორია ამ დარგებში განხორციელებული პრივატიზაციის დროს არსებული დარღვევები. პრივატიზაციის დაუხვეწავი პროცესების დროს ბევრი სტრატეგიული დანიშნულების საწარმოები მიეყიდათ ისეთ კომპანიებს, რომელთა ხელშეკრულების გაფორმების შემდეგ აღმოჩნდა,რომ მათი ფინანსური გადახდისუნარიანობა ძალზე დაბალია, ან ასეთი კომპანიები საერთოდ არ არიან რეგისტრირებულნი ქვეყნის საჯარო რეესტრში. არასტაბილური

მდგომარეობის დროს ფირმაში განსაკუთრებულად მწვავედება რესურსების ოპტიმალური შერჩევის და განაწილების პრობლემა. რესურსები საჭიროა ინოვაციური და ინვესტიციური საქმიანობის დასაბალანსებლად, რომლებიც ფირმის კრიზისიდან გამოსვლის წინაპირობებს წარმოადგენენ. რესურსების ასეთი მნიშვნელობის გამო კრიზისში მყოფი ფირმის ანტიკრიზისულ სტრატეგიაში ცალკე დოკუმენტად მუშავდება რესურსული სტრატეგია. კრიზისის პროფილაქტიკისათვის ფირმაში ძირითადად არსებობს სამი სახის რესურსი: ფონდები, ფინანსები და პერსონალი. კრიზისისას ფირმამ მისი ორგანიზაციულ-საწარმოო სტრუქტურიდან გამომდინარე, შეუძლია აირჩიოს რესურსების ცენტრალიზებული ან დეცენტრალიზებული მართვა, ანდა მისი ჰიბრიდი.

უკანასკნელ ათწლეულში მსხვილ დივერსიფიცირებულ ფირმებში მეტად გავრცელდა მატრიცული და პორტფელური რესურსული სტრატეგია. მატრიცული რესურსული სტრატეგია ხორციელდება მსხვილი ფირმის დაყოფით რამდენიმე ერთ ტიპიურ სამეურნეო ცენტრად (Business Unit). თითოეულ ასეთ ცენტრს შეუძლება რესურსულ-საწარმოო სტრატეგია. უშვებენ რა ერთტიპიურ პროდუქციას, მათ შეუძლიათ ერთმანეთსაც კი გაუწიონ კონკურენცია.

პორტფელური სტრატეგიის მარტივი ფორმა არის იმ ფირმის აქციების შესყიდვა, რომელიც კრიზისში მყოფ ფირმასთან მიმართებაში მასალებისა და მაკომპლექტებელი ნაწილების მომწოდებლის როლში გამოდის. კრიზისში მყოფი ფირმა ამ გზით აღწევს ვერტიკალურ ინტეგრაციას, რითაც იგი მომწოდებლისაგან წილების შესყიდვით მასალების და მაკომპლექტებელი ნაწარმის მოწოდებაში სტაბილურობას უზრუნველყოფს.

როგორც დასავლეთის სპეციალისტები აღნიშნავენ, გაკოტრების 1/3 მოდის გარე, ხოლო 2/3 – შიგა ფაქტორებზე. კონტროლის სისტემას და მოსალოდნელი კრიზისული სიტუაციის დროულად აღმოჩენას საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა აქვს, გაკოტრების პროფილაქტიკისა და მისი თავიდან

აცილების საქმეში. საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება უნდა მოვახდინოთ საწარმოს სტრატეგიისა და ტაქტიკის ყველაზე ეფექტიანი ფორმებით, რომლებიც შეესაბამებიან კონკრეტულ სიტუაციას. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ თითოეული საწარმოსათვის აუცილებელია ის საერთო პროცედურა, რომელთაგანაც შეიძლება ავირჩიოთ ორი ძირითადი ტაქტიკა: დამცავი და შემტევი. დამცავი ტაქტიკა ეყრდნობა ხარჯების შემცირებას, რასაც მივყავართ მთლიანად წარმოების შემცირებასთან. ასეთი ღონისძიებები არაეფექტიანია საწარმოსათვის. შედარებით ეფექტიანია შემტევი ტაქტიკა, ე.ი ოპერატიულ ღონისძიებებთან ერთად უფრო მეტად სტრატეგიული ღონისძიებების გატარება. ამ შემთხვევაში რესურდამზოგ ღონისძიებებთან ერთად ტარდება აქტიური მარკეტინგი, ახალი ბაზრების შესწავლა–დაპყრობა, წარმოების მოდერნიზაცია, ძირითადი ფონდების სრულყოფისა და პერსპექტიული ტექნოლოგიის დანერგვისათვის დანახარჯების ზრდა. შესაბამისად კორექტირდება ფინანსური, მარკეტინგული, ტექნიკური და ინვესტიციური პროგრამები, რომლებიც საშუალებას მისცემს წარმოებას გააუმჯობესოს ფინანსური მდგომარეობა. საწარმოთა კრიზისული ვითარებიდან გამოსვლის ასპექტში აქტიურად უნდა ჩაებას როგორც საწარმოს (ფირმის) ხელმძღვანელობა, ადმინისტრაციული პერსონალი, ასევე სახელმწიფო მართვის ორგანოებიც, რომლებმაც უნდა უზრუნველყონ გაკოტრების სისტემის არა მარტო ორგანიზაციული, არამედ სამართლებრივი და სოციალური სისტემის ფუნქციონირებაც. ეს კი გულისხმობს მართვის სტრუქტურის ინვესტიციების გეგმის შედგენის საგარეო–ეკონომიკური ურთიერთობის, სანაციისა და სხვა საკითხებზე გაჯანსაღების პროგრამების შედგენას, კერძოდ ეს ეხება კრიზისიდან გამოსვლის ღონისძიებების შემუშავებას: ოპერატიული ღონისძიებები–ზარალის ლიკვიდაცია; რეზერვების გამოვლინება; გადასახადების განვადება; კრედიტი; დისციპლინის განმტკიცება; სტრატეგიული ღონისძიებები–შრომისა და მისი პოტენციალის ანალიზი, მდგომარეობის

შეფასება; კრიზისიდან გამოსვლის საწარმოო პროგრამა; შემოსავლების ზრდა; ინოვაციები, მათ შორის: მარკეტინგული კვლევის, ტექნიკური გადაიარაღების, სამმართველო სამუშაოთა ფინანსური მხარდაჭერა.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, საწარმოთა რაოდენობა, რომლებმაც საანგარიშო წელი დაამთავრეს ზარალით 2007–2009 წლებში მნიშვნელოვნად გაიზარდა. კერძოდ, 2007 წელს საწარმოთა რაოდენობა, რომლებმაც საანგარიშო წელი ზარალით დაასრულეს, შეადგენდა–3700, 2008 წელს–4166, ხოლო 2009 წელს ასეთი საწარმოების რაოდენობა 5493–მდე გაიზარდა. მათ შორის დიდი წილი მოდის ისეთი დარგების საწარმოებზე, როგორებიცაა სოფლის მეურნეობა, გადამამუშავებელი მრეწველობა, ვაჭრობა, ოპერაციები უძრავი ქონებით. ეს მაჩვენებლები, ცხადია, ბიზნეს სტატისტიკის კვლევის მეთოდოლოგიის მიხედვით, არ იძლევა რეალურ სურათს საწარმოთა ეფექტიანობის შესახებ, თუმცა მაინც უნდა აღინიშნოს რომ ქვეყანაში საწარმოთა დიდი ნაწილი ვერ ახერხებს მოგების გენერირებას და შესაბამისად მათი განვითარების შესაძლებლობაც დაბალია. გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში კრიზისული სიტუაციების გაჩენა გარდაუვალია როგორც ეკონომიკისათვის მთლიანად, ისე ცალკეული საწარმოებისათვის, ამიტომ აუცილებელია საწარმოს შემუშავებული ჰქონდეს ანტიკრიზისული გეგმა. ეს მნიშვნელოვნად ამცირებს კომპანიისათვის დანაკარგების მიღების საფრთხეს და მოცულობას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება დიაგნოსტიკის ეტაპს, რომელიც მოიცავს როგორც კომპანიის ანალიზს, ისე ბაზრისა და დარგის ტენდენციების შესწავლას.

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, საწარმო თავისი საქმიანობის განხორციელების დროს გადის კრიზისის რამდენიმე სტადიას ღრმა ფინანსური კრიზისის დადგომამდე და გაკოტრების პროცედურების დაწყებამდე. გაკოტრების წინმსწრები ფინანსური სიმწველების ტიპებია [24]: ეკონომიკური არამდგრადობა, საქმიანი არამდგრადობა, ტექნიკური გადახდისუნარიანობა, გადახდისუნარობა გაკოტრების წინ და

ლეგალური გაკოტრება. 1.საწარმოს ეკონომიკური არამდგრადობა ეს არის ისეთი მდგომარეობა,როცა მისი შემოსავლები ვერ ფარავს მის საერთო ხარჯებს..უფრო ხშირად ასეთ საწარმოებს ინვესტორები აღარ აფინანსებენ, რის შედეგადაც საწარმო იძულებულია ან შეამციროს წარმოება იმ დონემდე, რომელიც მას აღუდგენს ნორმალურ მოგებას, ან საერთოდ დახუროს წარმოება. 2.საქმიანი არამდგრადობის ტერმინი გამოიყენება იმ საწარმოების მიმართ, რომლებმაც შეწყვიტეს ოპერაციები იმ მიზეზით,რომ კრედიტორებს სისტემატურად აზარალებდნენ,თუმცა,შეიძლება მათ ოფიციალურად გაკოტრების პროცედურა არც ჰქონდეთ გავლილი.

3.ტექნიკურ გადახდისუუნაროდ იწოდება საწარმოს ისეთი ფინანსური სიძნელე, როცა იგი კრედიტორებს ვერ უფარავს ვადადამდგარ მიმდინარე გადასახადებს.ასეთ დროს, თუ საწარმო მევალებიდან მიიღებს გადახდის გადავადებას, მაშინ შესაძლებელია მან შესძლოს შემოსავლების გადიდება, საგადასახადო ვალდებულებების განაღდება და გაკოტრებისაგან გადარჩენა.

4. გადახდისუუნარობა გაკოტრების წინ ისეთი მდგომარეობაა,როცა საწარმოს მთლიანი კრედიტორული დავალიანებები აჭარბებს მისი აქტივების საბალანსო ღირებულებას. ეს მდგომარეობა ფირმისათვის უფრო საშიშია, ვიდრე ტექნიკური გადახდისუუნარობა, რადგან ხშირ შემთხვევაში, იგი მოასწავებს ფირმის ეკონომიკურ არამდგრადობას და მთავრდება მისი ლიკვიდაციით.

5. ლეგალური გაკოტრება ეს არის სიტუაცია, როცა საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის გამოსწორებას არანაირი ღონისძიებების გატარება აღარ შველის, მაშინ მდგომარეობიდან გამოსავალი არის მისი ლეგალური გაკოტრება და ლიკვიდაცია. საწარმო გადასცემს რა სასამართლოს განაცხადს გაკოტრების შესახებ, სასამართლო დროებით ათავისუფლებს მას ვალების გადახდისაგან და ირჩევს ნდობით აღჭურვილ პირს,რომელსაც ევალება პასუხისმგებლობა საწარმოს ქონების გაყიდვაზე და ამოღებული ფულადი სახსრების კრედიტორებს შორის განაწილებაზე.

გაკოტრებამ შეიძლება დიდი ზიანი მიაყენოს როგორც საწარმოს, ისე მის კლიენტურას (კრედიტორებს, ინვესტორებს და სხვ). ამიტომ დიდი მნიშვნელობა აქვს გაკოტრების პროგნოზირებას და მოსალოდნელი გაკოტრების თავიდან აცილებას. მსოფლიოში მეცნიერების მიერ შემუშავებულია არაერთი მათემატიკური მოდელი, რომლებიც ასახავენ გაკოტრების ალბათობის პროგნოზირებას. მათგან გამოვყოფდი ბრიტანელი მეცნიერის ტაფლერის მიერ 1977 წელს შემოთავაზებულ ოთხფაქტორიან საპროგნოზო მოდელს, რომლის შემუშავებისას გამოიყენება შემდეგი მიდგომა: კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენების საფუძველზე, პირველ სტადიაზე გამოითვლება 80 მაჩვენებელი გაკოტრებული და გადამხდელუნარიანი კომპანიების მონაცემების საფუძველზე. შემდეგ სტატისტიკური მეთოდის გამოყენებით, რომელიც ცნობილია როგორც მრავალგანზომილებიანი დისკრიმინანტის ანალიზი, შეიძლება აიგოს გადამხდელუნარიანობის მოდელი, კერძო თანაფარდობების განსაზღვრით, საიდანაც გამოყოფენ საუკეთესო კომპანიათა ორ ჯგუფს და მათ კოეფიციენტებს. პროგნოზირების მათემატიკური მოდელებიდან ყველაზე მარტივია გაკოტრების ალბათობის ორფაქტორიანი მოდელი (Z_1) ამისათვის, ფირმის ფინანსური საქმიანობის კოეფიციენტებიდან აირჩევა ორი მაჩვენებელი: მიმდინარე (K_{TL}) და ფირმის აქტივებში ნასესხები კაპიტალის ხვედრითი წონის (K_{3K}). ეს მაჩვენებელი მრავლდება საცდელ-სტატისტიკური მეთოდით გაანალიზებულ მონაცემთა ემპირიულ წონით კოეფიციენტებზე და ერთ მუდმივ კოეფიციენტთან ერთად ჯამდება.

$Z_1 = -0.3877 - 1.0736K_{TL} + 0.579K_{3K}$, სადაც, TL -საბრუნავი სახსრები/ მოკლევადიანი ვალდებულებები; $3K$ - ნასესხები სახსრები/ აქტივების ჯამი.

ამ მაჩვენებლის უარყოფითი მნიშვნელობა გვიჩვენებს, რომ ფირმას გაკოტრება არ ელოდება, დადებითი კი პირიქით, გვიჩვენებს გაკოტრების მაღალ ალბათობას.

ბოლო პერიოდში საზღვარგარეთის საწარმოთა პრაქტიკაში გაკოტრების პროგნოზირებისათვის გავრცელებულია მულტიპლიკატორულ

დისკრიმინანტული ანალიზი , რომელიც წარმოადგენს რეგრესიული ანალიზის მსგავსი სტატისტიკური მეთოდების ერთობლიობას. ამერიკელმა მეცნიერმა ალტმანმა გამოიყენა რა დისკრიმინანტული ანალიზი, მიიღო დისკრიმინანტული ფუნქცია(Z), რომელიც ამჟამად ფართოდ გამოიყენება. ალტმანმა გამოკვლევა ჩაატარა 33 გაკოტრებულ ამერიკულ საწარმოზე და შეადარა ისინი ანალოგიური მასშტაბის მქონე წარმატებით მომუშავე საწარმოებს. მან გაიანგარიშა ხუთი მაჩვენებელი (X₁-თვის 1.2-ს, X₂-თვის 1.4-ს, X₃-თვის 3.3-ს, X₄-თვის 0.6-ს და X₅-თვის 1.0-ს.

ალტმანის მოდელს აქვს ასეთი სახე:[25].

$Z=1.2X_1+1.4X_2+3.3X_3+0.6X_4+1.0X_5$ თითოეული ფაქტორის გაანგარიშების წესი ასეთია:

X₁= წმინდა საბრუნავი კაპიტალი / აქტივების ჯამი

X₂ =გაუნაწილებელი მოგება /აქტივების ჯამი

X₃= საბალანსო მოგება/აქტივების ჯამი

X₄= აქციების საბაზრო ღირებულება /ნასესხები სახსრები

X₅= რეალიზაციიდან წმინდა ამონაგები/აქტივების ჯამი

პირველი ოთხი მაჩვენებელი იანგარიშება პროცენტებში (მაგალითად, თუ X₃=13.3%-ს, გაანგარიშებაში უნდა ჩაირთოს 13.3 და არა0.133). შემოაღნიშნული ხუთფაქტორიანი მოდელით გაკოტრების პროგნოზირების სიზუსტე ერთი წლისათვის 90%-ია, ორი წლისათვის-70%, ხოლო სამი წლისათვის-50%.

თუ $Z < 1.81$, მაშინ საწარმოს გაკოტრების ალბათობა ძალზე მაღალია, თუ $1.81 < Z < 2.675$ -მაშინ გაკოტრება შესაძლებელია, თუ $2.675 < Z < 2.99$, მაშინ არ არის გაკოტრების დიდი საშიშროება, ხოლო თუ $Z > 2.99$ მაშინ, ფირმას გაკოტრება არ ელოდება. ეკონომიკური პროცესები ზოგადად ალბათური ბუნებისაა. მათ შორის არსებული კავშირები შეიძლება აღწერილ იქნენ გარკვეული ლოგიკური ფუნქციებით. საწარმოს ფინანსური მდგრადობის შესაფასებლად ასევე იყენებენ ლოგიკურ-ალბათური მოდელირების მეთოდს, მთელი სისტემის ფინანსური

მდგრადობის შესაფასებლად და პროგნოზირებისათვის ფინანსური კოეფიციენტების მნიშვნელობების ნორმატიული მნიშვნელობის დადგენა ნორმატიულ მნიშვნელობათა დიაპაზონიდან ხორციელდება ოქროს კვეთის მეთოდით[66]. მას აქვს ასეთი სახე: $Z=\{K_i/i \in [1, n]\}$, რომელიც შედგება n კომპონენტებისგან. $\forall K_i$ -ური მაჩვენებლის კონკრეტული მნიშვნელობა საშუალებას იძლევა ვიმსჯელოთ საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის შესახებ. მაგრამ ამ მეთოდს გააჩნია უარყოფითი მხარეც. რადგან სისტემაზე მოქმედებს როგორც ენდოგენური, ასევე ეგზოგენური ფაქტორები. ამიტომ თითოეული ფინანსური მაჩვენებელი შეიძლება აღმოჩნდეს სხვადასხვა დისკრეტულ მდგომარეობაში, რაც ქმნის მისაღები შედეგების არასაიმედოობას და გათვლების დროითი ასპექტი ხანგრძლივია.

ფინანსური მეთოდების ალტერნატიულ მეთოდებს წარმოადგენენ რეიტინგული შეფასების მეთოდები. რეიტინგული შეფასების საერთო სახე შეგვიძლია წარმოვადგინოთ შემდეგნაირად:

$K_0=A_1 \cdot K_1+A_2 \cdot K_2+\dots+A_n \cdot K_n$ სადაც, K_0 – ინტეგრალური მაჩვენებელი (რეიტინგი);

A_i -ური მაჩვენებლის წონადობის კოეფიციენტი (A_i -ს ჯამი შეადგენს 100%-ს);

K_i -ური მაჩვენებლის მნიშვნელობა;

n - მაჩვენებლების რაოდენობა;

თითოეულ მაჩვენებელს მიენიჭება კრიტიკული (მაქსიმალური ან მინიმალური) მნიშვნელობა. სხვადასხვა მეთოდების მეშვეობით. განისაზღვრება თითოეული მაჩვენებლის წონა. მაჩვენებლების კრიტიკული და წონადობის მნიშვნელობების ნამრავლის ჯამი წარმოადგენს კრიტიკულ ინტეგრალურ მნიშვნელობას. გაკოტრების ალბათობა განისაზღვრება ფაქტიური და კრიტიკული რეიტინგების ერთმანეთთან შედარებიდან გამომდინარე.

რეიტინგული მოდელების უპირატესობას წარმოადგენს მათი გამოყენების სიმარტივე. საწარმოს ფინანსების მართვისას ფინანსური

პრობლემების შეფასება ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი საკითხია, ამიტომ ფინანსური სიძნელების აღმოფხვრის ერთ–ერთი გზა არის საწარმოს **არაფორმალური რეორგანიზაცია** . არაფორმალური რეორგანიზაციის სახეებია: [26 სტრ.772–774]. პროლონგაცია, კომპრომისული შეთანხმება და ნებაყოფლობითი ლიკვიდაცია.

როგორც საწარმოსათვის, ისე მისი კრედიტორებისათვის უფრო მისაღებია არა საწარმოს ლიკვიდაცია, არამედ მისი რეაბილიტაცია. საწარმოს ლიკვიდაცია, „გადახდისუნარიანობის საქმის წარმოების შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად ხორციელდება. რეაბილიტაციის მიზანი იმაშია, რომ შენარჩუნდეს საწარმო, როგორც მოქმედი ეკონომიკური ერთეული. ამ გადაწყვეტილების მიღება მაშინაა სწორი, როცა მოცემული საწარმო ქვეყნისათვის სასარგებლოა.

საქართველოს კანონით „გადახდისუნარიანობის საქმის წარმოების შესახებ“, ვალაუვალი საწარმოს რეაბილიტაციის გეგმაში აღნიშნული უნდა იყოს მისი ლიკვიდურობის აღდგენისათვის საჭირო კონკრეტული ღონისძიებანი, აგრეთვე, ვალების დაფარვის ვადები. საწარმოში რეაბილიტაციის ჩასატარებლად ინიშნება რეაბილიტაციის მმართველი. იგი უნდა იყოს დამოუკიდებელი პირი, თუმცა კრედიტორების თანხმობით შეიძლება რეაბილიტაციის მმართველად არჩეულ იქნეს თვით მოვალეც. რეაბილიტაცია დასრულდება მაშინ, თუ მიღწეულ იქნება რეაბილიტაციის მიზანი. წინააღმდეგ შემთხვევაში სასამართლო ადგენს საწარმოს გაკოტრების საქმის წარმოების გახსნას და გარკვეული პროცედურების გავლის შემდეგ ახდენს მის ლიკვიდაციას.

საწარმოს ფინანსურ მენეჯერს მუდმივად კონტროლის ქვეშ უნდა ქონდეს ისეთი მოვლენები და პროცესები, რომლებიც მოასწავებენ საწარმოში არასასურველი ფინანსური მდგომარეობის დადგომას, კერძოდ:[27 სტრ.374]

1. ძირითადი საქმიანობის ზარალი;
2. საბრუნავი სახსრების ნაკლებობა;

3. კომერციული კრედიტების მიღების გაძნელება;
4. სამეურნეო ოპერაციებიდან ფულადი ნაკადების შემოსვლის შემცირება;
5. ფირმის ფასიანი ქაღალდების ფასის დაცემა;
6. ვადიანი ვალდებულებების დაფარვის შეუძლებლობა.

ამერიკელი მეცნიერი ბობ ფაიფერი წერს: „თუ საწარმოს ფინანსური მენეჯერი მაღალი კლასის მმართველია, იგი ასრულებს მთელი სამუშაოს არაუმეტეს 1%-ს და ქმნის თავისი ორგანიზაციის წარმატების 50%-ზე მეტს.”[28 სტრ.25],

საწარმოს გადახდისუნარიანობის აღდგენა გაიანგარიშება ფორმულით:[29სტრ.262]

$$K_3 = \frac{K_{1K} + 6/T(K_{1K} - K_{1H})}{K_{1L}}$$

სადაც K_3 - არის გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი;

K_{1L} - არის ლიკვიდობის კოეფიციენტი წლის დასაწყისში;

K_{1H} - არის ლიკვიდობის კოეფიციენტი წლის ბოლოს;

K_{1L} - არის მიმდინარე ლიკვიდობის ლიმიტი (2,0);

T - პერიოდის ხანგრძლივობა თვეებში.

თუ $K_3 > 1$ -ზე, მაშინ ითვლება, რომ საწარმოს გადახდისუნარიანობის აღდგენის შესაძლებლობა გააჩნია.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოების რეფორმირება გულისხმობს საზოგადოებაში საკანონმდებლო წანამძღვრების შექმნას მევალესა და მოვალეს, კრედიტორსა და მსესხებელს შორის ეფექტური ურთიერთობების განვითარებისათვის. ერთ-ერთი ასეთი წანამძღვარი არის გაკოტრების მარეგულირებელი კანონმდებლობის არსებობა, რომლის რეალიზაციამ ხელი უნდა შეუწყოს გაკოტრების შემთხვევების თავიდან აცილებას, მეწარმეებს შორის ფინანსური ურთიერთობების მთლიანი სისტემის გაჯანსაღებას და მოვალის მიერ საკუთარი თავის გაკოტრებულად აღიარების შემთხვევაში – ორივე მხარისათვის გაკოტრების

უარყოფითი შედეგების მინიმიზაციას, ცივილიზებული ფორმით ყველა აუცილებელი პროცედურის განხორციელებას.

გაკოტრების პროცედურების შემოღება ეკონომიკის არაჯანსაღი სეგმენტების შეკვეცის საშუალებას იძლევა, მაგრამ რაც მთავარია, წარმოიქმნება არაკონკურენტუნარიანი საწარმოების გადარჩენის და გაჯანსაღების მიზნით ქმედებების იურიდიული განხორციელების შესაძლებლობა ანტიკრიზისული მართვის მეშვეობით. გაკოტრების ინსტიტუტის მიზანია არარენტაბელური სუბიექტების საქმიანობის შეჩერება და პოტენციურად რენტაბელური საწარმოების ნორმალური ფუნქციონირების აღდგენა, თუნდაც ეს იყოს დაკავშირებული გარკვეულ დანახარჯებთან.

2.2. საქართველოს ეკონომიკური მდგომარეობის ანალიზი

XXI საუკუნის პირველი ათწლეული, ისევე როგორც გასული საუკუნის ბოლო წლები მსოფლიო ეკონომიკაში გლობალიზაციის ნიშნის ქვეშ მიმდინარეობს. გლობალიზაცია კი თავის მხრივ, ამარტივებს რესურსებისა და საქონლის მოძრაობას და შესაბამისად, უფრო მკვეთრად წარმოაჩენს იმის აუცილებლობას, რომ ეროვნულმა ეკონომიკებმა აწარმოონ ისეთი ხარისხისა და ფასის საქონელი, რომლითაც შეძლებენ კონკურენტულ ბრძოლაში მიაღწიონ წარმატებას. თუ ლოკალურ ბაზრებზე წარმატების მიღწევა, გარკვეული პირდაპირი ან ირიბი ჩარევით შესაძლოა უფრო მარტივი იყოს, რეგიონული და მით უფრო გლობალური ბაზრები მნიშვნელოვნად ართულებენ ამ მიზნის მიღწევას. დღეისათვის სხვადასხვა ლიტერატურაში ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის ქვეშ, როგორც წესი იგულისხმება[30]: ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის მაღალი, საშუალო ვადიან პერიოდში სტაბილური ტემპების მიღწევის უნარი; წარმოების ფაქტორთა მწარმოებლურობა; ქვეყანაში წარმოებული საქონლის და შესაბამისად მწარმოებლების უნარი კონკურენცია გაუწიონ

სხვა ქვეყნებში წარმოებულ ანალოგებს მსოფლიოს სხვადასხვა ბაზრებზე. ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა ეკონომიკური განვითარებისა და პოლიტიკის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი „საყრდენია“, რამეთუ იგი გარდა წმინდა ეკონომიკური გადაწყვეტილებებისა, მოიცავს არა ეკონომიკურ ფაქტორებსაც, რომლებიც უზარმაზარ გავლენას ახდენენ ეროვნული ეკონომიკის განვითარებაზე. ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის არა ეკონომიკურ ფაქტორებს შესაძლოა მივაკუთვნოთ: –პოლიტიკური პროცესები; –საზოგადოების ჩართულობას სახელმწიფოს მართვის მნიშვნელოვან საკითხებში; –განათლების დონე; –სამეცნიერო ბაზა; –კანონის უზენაესობა; –კულტურა; –ინფორმაციის წვდომადობა; –შესაბამისი ინფრასტრუქტურის არსებობა; **ეროვნული ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა სხვა არაფერია, თუ არა სახელმწიფოს მხრიდან ბიზნესისათვის ისეთი გარემოს შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს ქვეყანაში ფუნქციონირებადი ფირმების მიერ კონკურენტუნარიანი საქონლის წარმოებას.** კონკურენტული ბრძოლა შესაძლოა 3 სხვადასხვა დონეზე განვიხილოთ. უპირველესყოვლისა, კონკურენტული ბრძოლა **გლობალურ** დონეზე, შემდგომი დონე **რეგიონალური** ბაზრებია, და არანაკლებ მნიშვნელოვანია კონკურენტული უპირატესობის **შიდა ბაზრებზე** მიღწევა. ცხადია, კონკურენტუნარიანობის მიღწევის სტრატეგიაში ნათლად უნდა ჩამოყალიბდეს მიზნობრივი ბაზრები (რასაკვირველია, სასურველია, რომ კონკურენტული უპირატესობა მიღწეული ქნეს ყველა დონის ბაზარზე, მაგრამ გასათვალისწინებელია, როგორც რესურსული, ისე განსაკუთრებით ტექნიკური და ტექნოლოგიური უზრუნველყოფის დონე, რათა შერჩეულ იქნეს ოპტიმალური მიზნობრივი ბაზრები), და ეკონომიკის განვითარების ხედვაც სწორედ ამდაგვარ ბაზრებზე დომინირებადი მდგომარეობის მიღწევას უნდა გულისხმობდეს. ამ მიმართულებით ასევე მნიშვნელოვანია შიდა ბაზრის კვლევა და მასზე კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა. ცხადია არ იგულისხმება მარტივი, პროტექციონისტული ღონისძიებების განხორციელება.

ცხრილი 3.საქართველოს საგარეო ვაჭრობა

საქართველოს ექსპორტი ქვეყნების მიხედვით

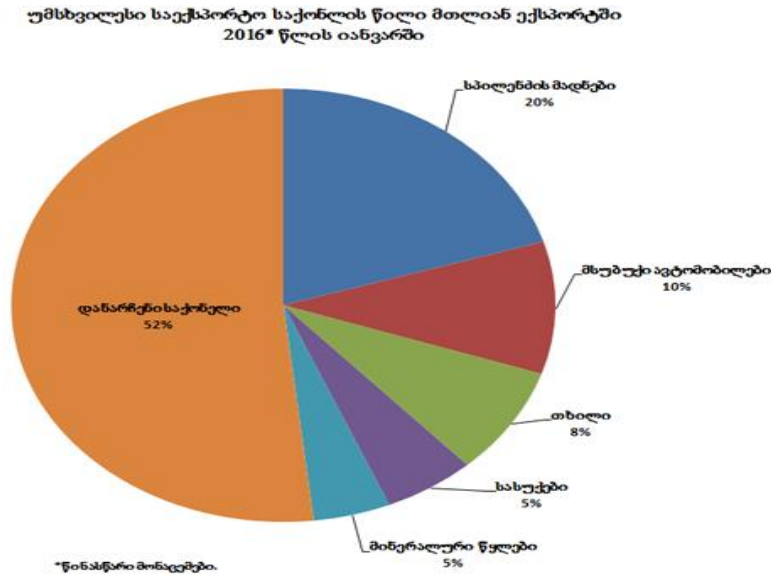
მლნ. აშშ დოლარი

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016 წ იანვარი
საგარეო სავაჭრო ბრუნვა	6444	7797	5634	6935	9225	10413	10921	11454	9933	3287
საქონლის რეგისტრირებული ექსპორტი (FOB)	1232	1495	1134	1677	2187	2376	2910	2861	2204	608
საქონლის რეგისტრირებული იმპორტი (CIF)	5212	6302	4500	5257	7038	8037	8012	8593	7729	2679
საგარეო ვაჭრობის სალდო	-3980	-4806	-3367	-3580	-4852	-5661	-5102	-5732	-5525	-2071

ქვეყნის კონკურენტუნარიანობა ბევრ სხვა ინდიკატორთან ერთად მოხმარებაში იმპორტის წილითა და იმპორტ-ექსპორტის თანაფარდობით ხასიათდება.

როგორც ცხრილის მონაცემებიდან ჩანს, მართლაც რომ საგანგაშო მდგომარეობაა საქართველოში ექსპორტ-იმპორტის მაჩვენებელთა დინამიკაში.თუ შევადარებთ 2014–2015წლის ექსპორტის მოცულობას იმპორტთან,კლება 2014 წელს იმპორტთან შედარებით 5732 მლნ აშშ დოლარია, რაც 67%-ით ნაკლებია იმპორტთან.2015 წელს კლება 5520 მლნ აშშ დოლარია, რაც 72% –იან სხვაობას შეადგენს.2016 წლის მონაცემით მთლიან ექსპორტში ქვეყნების საექსპორტო წილის მიხედვით ლიდერობს ჩინეთი–12%, ბულგარეთი–9%,რუსეთი–8%, თურქეთი–7%,შვეიცარია 6%, დანარჩენი ქვეყნები 54%. რაც შეეხება საქონლის წილს მთლიან ექსპორტში აქ წამყვანი ადგილი უკავია, შემდეგ სასაქონლო ჯგუფებს: სპილენძის მადნები 20%, მსუბუქი ავტომობილები10%, თხილი 8%. მთლიან იმპორტში ქვეყნების საიმპორტო წილის მიხედვით პოზიციები შემდეგნაირად გადანაწილდა: თურქეთი 18%, აზერბაიჯანი12%, რუსეთი 11%, ჩინეთი 7%,გერმანია 6%. საქართველოს ეკონომიკა ბოლო წლების განმავლობაში (2004-2012 წლებში) საშუალოდ 6%-ით გაიზარდა. ამ ტემპის

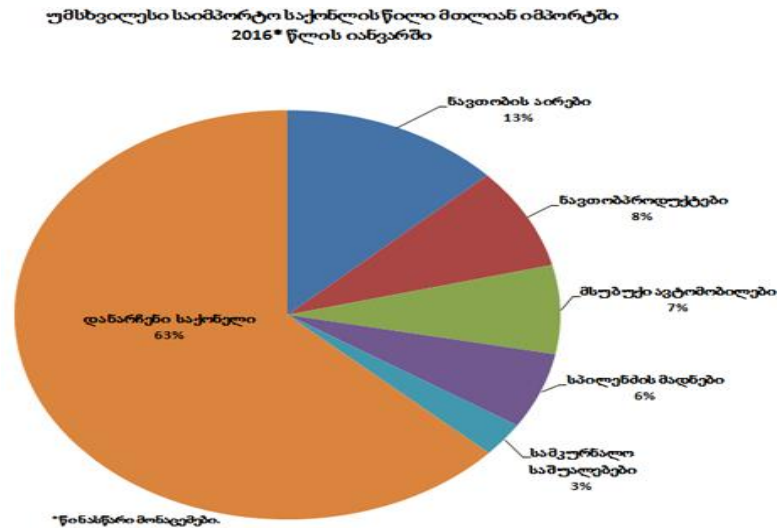
მიღწევა შესაძლებელი გახდა ეკონომიკის ლიბერალიზაციისკენ მიმართული რეფორმებით. ამასთან, ეს რეფორმები საკმარისი არ აღმოჩნდა მწარმოებლურობის, კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობის და შესაბამისად, გრძელვადიანი ეკონომიკური ზრდის საფუძვლის შესაქმნელად.



ნახაზ 3. უმსხვილესი საექსპორტო საქონლის წილი მთლიან ექსპორტში

საქართველოს განვითარებისა და კონკურენტუნარიანობის გაზრდის დიდი პოტენციალი აქვს. ეს მიიღწევა კონკურენტუნარიანობის ზრდის შემაფერხებელი ფაქტორების დაძლევით და განვითარების იმ პერსპექტივების გათვალისწინებით, რომლებიც ქვეყანას ამ ეტაპზე აქვს. ეკონომიკური ზრდის მაღალ ტემპს, რომლის შედეგები მოსახლეობის ფართო ფენისთვის იქნება ხელმისაწვდომი, კონკურენტუნარიანი კერძო სექტორი უზრუნველყოფს. მწარმოებლურობის ზრდა ნაკლებად შეეხო მრეწველობას, შესაბამისად, მეტად გაიზარდა ეკონომიკის სხვა სექტორები. მრეწველობის განვითარების დონე და მისი საექსპორტო პოტენციალი კვლავ დაბალია. ექსპორტი არადივერსიფიცირებულია, მცირეა მისი

დამატებული ღირებულება, სუსტია ახალ ბაზრებზე შეღწევის და დამკვიდრების მაჩვენებლები. ამის შედეგია დასაქმების ზრდის ძალზე დაბალი ტემპი. ეს ცხადყოფს, რომ ქვეყნის ეკონომიკისა და კერძო სექტორის, როგორც მისი ძირითადი მამოძრავებელი კომპონენტის, საერთაშორისო კონკურენტუნარიანობა სუსტია.



ნახაზი 4. უმსხვილესი საიმპორტო საქონლის წილი მთლიან იმპორტში

როგორც გრაფიკიდან ჩანს, უმსხვილესი საიმპორტო საქონელია ნავთობის აირები 13%, ნავთობპროდუქტები 8%, მსუბუქი ავტომობილები 7%.

<არსებული სიტუაცია> ხელსაყრელი სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემო მნიშვნელოვნად მოქმედებს მწარმოებლურობაზე, რამდენადაც პირდაპირ ზეგავლენას ახდენს კერძო სექტორში რესურსების ეფექტიან განაწილებაზე. მძაფრი გლობალური კონკურენციის და დინამიკური ეკონომიკური პროცესების გამო სწრაფად იცვლება ბიზნესის მოთხოვნები. შესაბამისად, აუცილებელია სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემოს გაუმჯობესებაზე მუდმივი ზრუნვა. მიუხედავდ იმისა, რომ საქართველოს ბიზნესის წარმოების სიმარტივის მაჩვენებლით 185 ქვეყანას შორის მე-8 ადგილი უკავია. ცალკეულ სფეროში არსებობს სერიოზული პრობლემები, რაც ხელს უშლის კერძო სექტორის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას და

გრძელვადიან ეკონომიკურ ზრდას. დღეისთვის კვლავ პრობლემას წარმოადგენს ბაზარზე თავისუფალი კონკურენციის უზრუნველყოფა, ასევე, გადახდისუნარიობასთან, კომერციული დავის გადაწყვეტასა და ბიზნესის წარმოებასთან დაკავშირებული სხვა საკითხები. არსებული სირთულეები, მთლიანობაში, აუარესებს სამეწარმეო გარემოს, ამცირებს ინვესტორთა ნდობას და ნაკლებად ეფექტიანს ხდის სხვა სფეროებში ჩამოყალიბებულ ქმედით მექანიზმებს. როგორც გრაფიკიდან ჩანს (იხ.ნახაზი 4) 2014-2015 წლებში საქართველოს მთავარ საექსპორტო პროდუქტს შეადგენდა: ავტომობილები (ძირითადად რეექსპორტი), ფეროშენადნობები, სპილენძის მადნები, თხილი, მინერალური წყლები, სასუქები და ზოგიერთი აგრარული პროდუქტი. დღეისათვის ექსპორტის ძირითად ნაწილს ნედლეული წარმოადგენს. დაბალია ბაზრების დივერსიფიკაციის ტემპი, ხოლო კონკრეტული პროდუქტის და ახალ ბაზრებზე შეღწევის და დამკვიდრების მაჩვენებლები - არადადამაკმაყოფილებელი.

ბოლო წლებში ქვეყანაში მიმდინარე სოციალურ-ეკონომიკური რეფორმების გარკვეული წარმატების მიუხედავად, ეკონომიკაში შექმნილი მდგომარეობა კვლავ მძიმეა. საწარმოო და სამეურნეო სისტემაში სტაგნაციისა და რღვევის პროცესი გრძელდება. უმრავლეს სამრეწველო საწარმოებში მატერიალურ-ტექნიკური პროგრესი, ინოვაციური პროცესები შეჩერებულია, მაღალია უმუშევრობის დონე, არ არის საწარმოო პოტენციალის ამაღლებისათვის საკმარისი ფინანსური რესურსები. ამ მდგომარეობიდან გამოსვლა შესაძლებელია მხოლოდ სწორი საინვესტიციო პოლიტიკის შემუშავების შემთხვევაში. მოცემულ ეტაპზე რეალურად არ არის ჩამოყალიბებული ქართველ ინვესტორთა მძლავრი ფენა, რომელიც მოახდენს მსხვილმაშტაბიანი საინვესტიციო პოლიტიკის წარმოებას საქართველოში. ამიტომ მნიშვნელოვანია უცხოელი ინვესტორების მოზიდვა, ადგილობრივი და უცხოური კაპიტალის შერწყმა და მათი ეფექტური განთავსების ორგანიზაცია, ისეთი მაღალი საექსპორტო

პოტენციალის მქონე დარგებში, როგორცაა: სოფლის მეურნეობა, ელექტრო-ენერგეტიკული, სატრანსპორტო სექტორი.სატრანსპორტო სისტემა ეროვნული ეკონომიკის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი დარგია,რომლის ეფექტურ ფუნქციონირებაზე დიდადაა დამოკიდებული ეკონომიკის სხვა დარგების განვითარება,ამიტომ სატრანსპორტო სისტემის სატრანსპორტო სიმძლავრეების სრული გამოყენება, მათი ტექნიკური და ტექნოლოგიური სრულყოფა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ჩვენი ქვეყნისათვის, ვინაიდან მას გარდა შიდაეროვნული დანიშნულებისა, გააჩნია განსაკუთრებული მნიშვნელობა ჩვენი ქვეყნის საერთაშორისო სატრანზიტო ფუნქციის გაძლიერებისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების საქმეში.საქართველომ უკვე დაიმკვიდრა ევროპა-აზიისა და ჩრდილოეთი-სამხრეთის ძირითადი კვანძის ადგილი გლობალურ სატრანსპორტო სისტემაში.დღეს ჩვენი ქვეყნის უსაფრთხოება, სტაბილური და დინამიური განვითარება დიდწილად აღნიშნულ ფუნქციაზეა დამოკიდებული. ასეთ პირობებში კი მეტად აქტუალურია სატრანსპორტო სისტემის მართვის ეფექტური გზების ძიება. საწარმომ უნდა შეძლოს კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვება, რომ კონკურენტულ ბრძოლაში იგი სიცოცხლისუნარიანი აღმოჩნდეს. აღსანიშნავია ის ფაქტიც,რომ საინვესტიციო და საკადრო პოლიტიკა არ პასუხობს კერძო სექტორის აღორძინების ინტერესებს და და საჭიროა უფრო ქმედითი ღონისძიებების გატარება,როგორც სახელმწიფოს,ასევე თვით სახალხო მრჩეველთა მხრიდან. სახელმწიფო მოვალეა შექმნას ოპტიმალური საგადასახადო გარემო, რომელიც ხელს შეუწყობს წარმოების განვითარებას(განსაკუთრებით კრიზისში მყოფ საწარმოებს), კაპიტალის დაგროვებას და ინვესტიციების დაბანდებას.ქვეყნის ზოგად მაკროეკონომიკურ მაჩვენებლებში სატრანსპორტო სექტორის წილი საკმაოდ მნიშვნელოვანია. აღნიშნულ სექტორში შექმნილი მდგომარეობა მნიშვნელოვან ასახვას ჰპოვებს ქვეყნის ეკონომიკის მდგრად განვითარებაზე.

ცხრილი 4. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები

მლნ. აშშ დოლარი

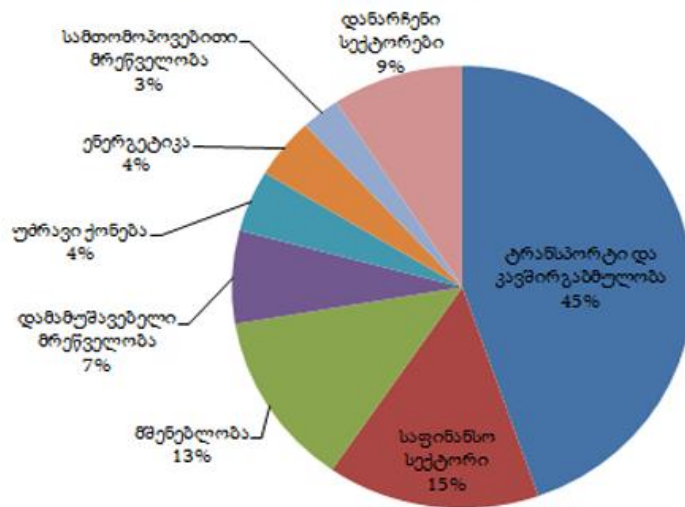
წელი	სულ	I კვ	II კვ	III კვ	IV კვ
2005	449.8	89.4	105.9	75.6	178.9
2006	1 190.4	146.0	306.9	280.7	456.7
2007	2 014.8	421.4	401.5	489.1	702.9
2008	1 564.0	537.7	605.4	134.7	286.2
2009	658.4	114.0	177.2	173.2	194.0
2010	814.5	166.5	208.3	225.6	214.1
2011	1 117.2	209.7	248.3	316.6	342.6
2012	911.6	261.2	217.7	199.0	233.7
2013	941.9	252.3	207.9	254.8	226.9
2014	1 758.4	309.5	196.2	726.0	526.7
2015*	1019.0	175.3	354.7	489.0	

*

წინასწარი

მონაცემები.

უმსხვილესი პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები ეკონომიკის სექტორების მიხედვით 2015* წლის III კვარტალში



ნახაზი 5. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები ეკონომიკის სექტორების მიხედვით

თუ გადავავლებთ თვალს ბოლო წლებში საქართველოს ეკონომიკაში განხორციელებულ ინვესტიციებს, ქვეყანა მართლაც სტაგნაციის პროცესშია და საჭიროებს ქმედით ღონისძიებებს სახელმწიფოს მხრიდან.

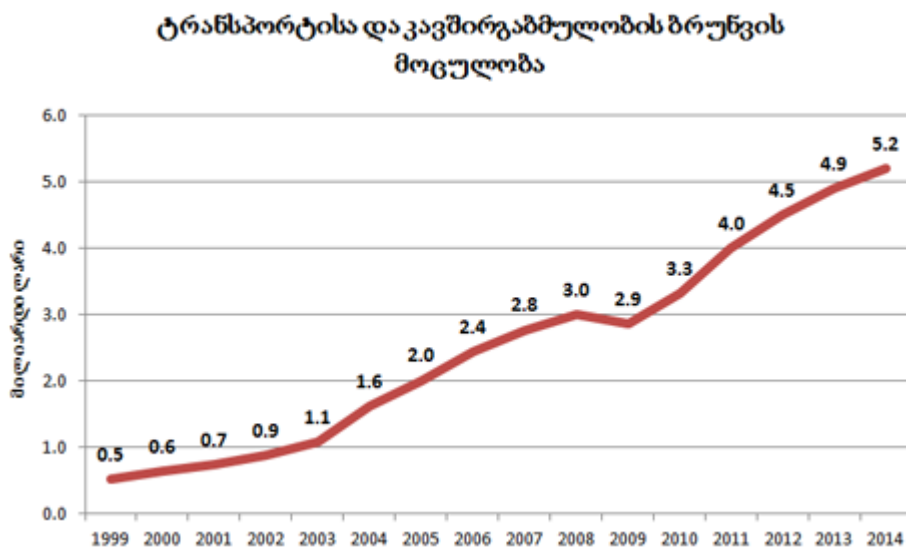
როგორც ცხრილის მონაცემებიდან ჩანს, 2015 წელს ქვეყანაში შემოსულია სულ 1019.0მლნ.აშშ დოლარის ინვესტიცია,რაც 739.4მლნ.აშშ დოლარით ნაკლებია 2014 წელთან შედარებით ანუ კლება 43 %-ით ფიქსირდება.ეკონომიკის სექტორების მიხედვით თუ ვიმსჯელებთ,წლების განმავლობაში შემოსული ინვესტიციების დიდი რაოდენობა სატრანსპორტო კომპლექსში, კერძოდ საერთაშორისო სატრანსპორტო პროექტებში იქნა დაბანდებული.პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების ყველაზე მაღალი ხვედრითი წილი მოდის სატრანსპორტო სექტორზე– 45%,რაც მიანიშნებს ამ ადარგის მაღალ პოტენციალსა და ინვესტორთა დაინტერესებაზე. როგორც ცხრილიდან და გრაფიკიდანაც ჩანს, 2014 წელს საქართველოში განხორციელებულმა პირდაპირმა უცხოურმა ინვესტიციებმა შეადგინა 1758 მლნ აშშ დოლარი, (2013 წელთან შედარებით

ცხრილი 5. პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები საქართველოს ეკონომიკაში

	2011	2012	2013	2014	2015
პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები სულ, მლნ აშშ დოლარი	1117.2	911.6	941.9	1 758.4	1 351.1
ტრანსპორტი და კავშირგაბმულობა	367.782	261.629	324.955	738.528	607.995
%	32.92	28.7	34.5	42	45

ზრდა შეადგენს 816.5 მლნ აშშ დოლარს).2015 წელს პირდაპირმა უცხოურმა ინვესტიციებმა საქართველოში შეადგინა 1351.1მლნ.აშშ დოლარი(2014 წელთან შედარებით კლება შეადგენს 407.3 მლნ.აშშ დოლარს,მაგრამ ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობაზე მოსული ინვესტიციების პროცენტული ხვედრითი წილი სექტორულ ჭრილში იზრდება და 45%-ს შეადგენს.

პროდუქციის ბრუნვის მოცულობა აღნიშნულ დარგში განსაკუთრებით მაღალი იყო 2010–2014 წლებში, ხოლო თუ შევადარებთ 2015წლისIV კვარტლის მონაცემს 2014 წლის მაჩვენებელთან პროდუქციის ბრუნვის მოცულობამ 71% –ით დაიკლო. ასევე ზრდის დინამიკით ხასიათდება დასაქმებულთა რაოდენობა 2010–2014 წლებში, ხოლო 2015წლის I–IV კვარტლის მონაცემებით კლების ტენდენციით.



ნახაზი 6. ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის ბრუნვის მოცულობა.

შიდა და საგარეო ბაზრის დაკარგვამ, უიმედო კრედიტორული დავალიანებების, წარმოების რესტრუქტურირების, რეკონსტრუქციისა და კონკურენტუნარიანი პროდუქციის ათვისებისათვის საჭირო სახსრების უქონლობამ, მენეჯმენტის დაბალმა დონემ, ბაზრის კონიუნქტურის არ ცოდნამ, პრაქტიკულად კითხვის ნიშნის ქვეშ დააყენა ქვეყანაში მსუბუქი, ხე–ტყის გადამამუშავებელი და ავეჯის მრეწველობის, ჩარხმშენებლობის,

სასოფლო-სამეურნეო და სატრანსპორტო –მანქანათმშენებლობის, ხელსაწყოთმშენებლობის, ელექტროტექნიკური, ელექტროთავდაცვის მრეწველობისა და რიგი სხვა წამყვან საწარმოთა შემდგომი მუშაობის პერსპექტივები.ფუნქციური თვალსაზრისით ტრანსპორტი ატარებს დარგთაშორის დამაკავშირებელ ხასიათს და აქტიურად ზემოქმედებს წარმოების ტემპებზე, უზრუნველყოფს კავშირს–ეკონომიკური სუბიექტებისა და ნედლეულის ბაზებს და ზოგადად წარმოებას და ბაზარს შორის,ხოლო მისი,როგორც დარგის უწყალურობას განაპირობებს ექსპლოატაციის სპეციფიკურობა, მომსახურეობის მრავალფეროვნება და სხვადასხვა ეკონომიკურ–სამართლებრივ გარემოში ფუნქციონირება. ქვემოთ მოყვანილ ცხრილებში მოცემულია საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო სატრანსპორტო კომპანიების სტრუქტურა და საერთაშორისო სამგზავრო რეგულარულ გადაყვანებზე მომუშავე სუბიექტების რაოდენობრივი ასახვა,საიდანაც ჩანს, რომ რეგულარული მარშრუტების გეოგრაფია ჯერჯერობით შეზღუდულია, მაგრამ ახლო მომავალში მოსალოდნელია მისი არეალის გაფართოება რამოდენიმე მიმართულებით,რაც კიდევ უფრო მეტი სუბიექტის ჩართვას გამოიწვევს სამგზავრო რეგულარული გადაყვანის სფეროში.

ტრანსპორტის სხვადასხვა სახეობების მარგი ქმედების განსაზღვრისათვის შევადაროთ 2015 წელს მათი საშუალებით განხორციელებული სატვირთო გადაზიდვების და სამგზავრო გადაყვანების ჯამური მაჩვენებლები. 2015 წელს ტრანსპორტის დარგების მიერ გადამუშავებულმა სატვირთო გადაზიდვების მოცულობამ ჯამში 67.7 მლნ.ტონა შეადგინა, აქედან საზღვაო ტრანსპორტზე მოდის 21.9 მლნ.ტ.ტვირთი ,რაც 0.3 %-ით აღემატება წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელს.ხოლო სახმელეთო ტრანსპორტის სატვირთო გადაზიდვების მოცულობა 48.7 მლნ.ტონაა. 2015 წელს საქართველოს ტრანსპორტის დარგების მიერ გადამუშავებული სატვირთო გადაზიდვების მიხედვით საავტომობილო ტრანსპორტია–42 %, მას მოჰყვება საზღვაო ტრანსპორტი–

32% და რკინიგზა–26%. ბოლო პერიოდში სატრანზიტო გადაზიდვების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ საქართველოზე გავლით ტვირთბრუნვის მოცულობა იზრდება მარტო სომხეთის ხარჯზე, აღნიშნული მაჩვენებელი პერმანენტულად მცირდება აზერბაიჯანთან და შუა აზიის ქვეყნებთან მიმართებაში, რომელთანაც ურთიერთობა ფინანსური კუთხით შეუდარებლად უფრო მომგებიანია, ამიტომ უნდა განხორციელდეს აღნიშნული რეგრესის მიზეზების კვლევა (გადაიხედოს ტარიფები, დაისახოს საბაჟოების და ლოჯისტიკური ცენტრების ფუნქციონირების გაუმჯობესების გზები და სხვ.),რათა აღდგენილ იქნეს სტატუს–კვო სატრანზიტო გადაზიდვების მომსახურების სფეროში[31], რასაც დიდი მნიშვნელობა აქვს როგორც ზოგადად ეკონომიკისათვის, ისე საქართველოს პორტების ფუნქციონირებისათვის. ნახაზ.8–ზე მოცემულია საზღვაო ნავსადგურებსა და ტერმინალებში გადამუშავებული ტვირთების რაოდენობა სხვადასხვა წლების შედარებით,სადაც დომინირებს ბათუმის ნავსადგური,სუფსისა და ყულევის ტერმინალებთან შედარებით. საქართველოს ნავსადგურების ეფექტურ ფუნქციონირებას დიდი მნიშვნელობა აქვს ე.წ სამხრეთდერეფნის საერთაშორისო პროექტის განხორციელებისათვის, ამიტომ მათი მუშაობის გაუმჯობესება შესაძლებელია, ორგანიზაციულ–ტექნიკური, ეკონომიკური და საკანონმდებლო ღონისძიებების კომპლექსური შესრულებით და არსებული რეზერვების მაქსიმალური გამოყენებით. ნებისმიერი დარგის შეფასების ერთ–ერთი კრიტერიუმია ის, თუ რა მოცულობით მონაწილეობს ის ქვეყნის მთლიანი შიდა პროდუქტის ფორმირებაში 2015 წელს ტრანსპორტის სისტემაში შეიქმნა ეროვნული შემოსავლის 8.81%–2894,0 მლნ.ლ ლარი. რაც 121.3 მილიონით აღემატება გასული წლის მაჩვენებელს. საქართველოს მთავარი ამოცანაა მსოფლიოს პოლიტიკურ და ეკონომიკურ პროცესებში აქტიური ჩართულობა,სადაც გეოგრაფიული მდებარეობიდან გამომდინარე ქვეყნის სატრანზიტო პოტენციალი კონკურენტუნარიანობის მთავარ წინაპირობად გვევლინება. ამიტომ მთავრობის პრიორიტეტი

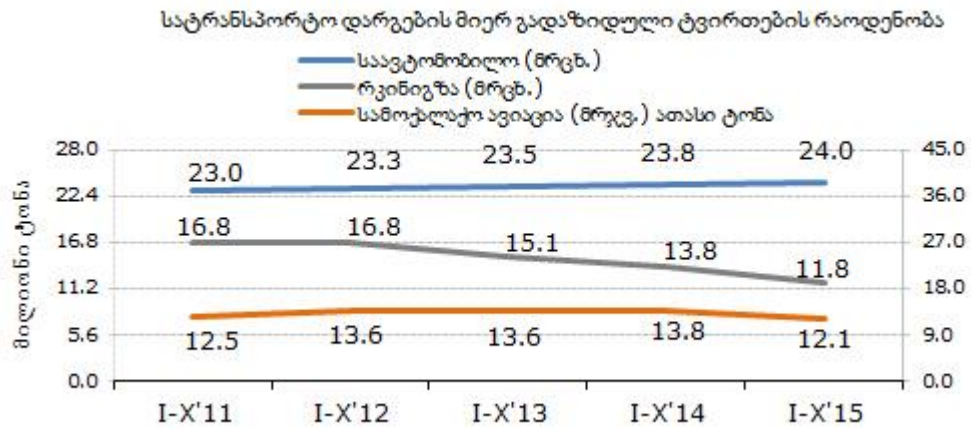
სატრანსპორტო დარგების კოორდინირებული ფუნქციონირება, საერთაშორისო სტანდარტების შესაბამისად სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის მოდერნიზაცია–მშენებლობა და იურიდიული ბაზის საერთაშორისო კანონმდებლობასთან ჰარმონიზაციაა. მთავრობამ ხელი უნდა შეუწყოს ისეთი ინფრასტრუქტურული პროექტების განხორციელებას, რომელიც გამოიწვევს საქართველოსაკენ დამატებითი ტვირთნაკადების მოზიდვას და სატრანსპორტო სისტემების ეფექტიანობის ამაღლებას, სატრანსპორტო სისტემის მდგრადი ფუნქციონირება კი ქვეყნის ეკონომიკის სტაბილურობის ერთ–ერთი წინაპირობაა.

ცხრილი 6. საქართველოში მოქმედი საერთაშორისო სატრანსპორტო კომპანიები (სამგზავრო რეგულარული გადაყვანები და სატვირთო გადაზიდვები)

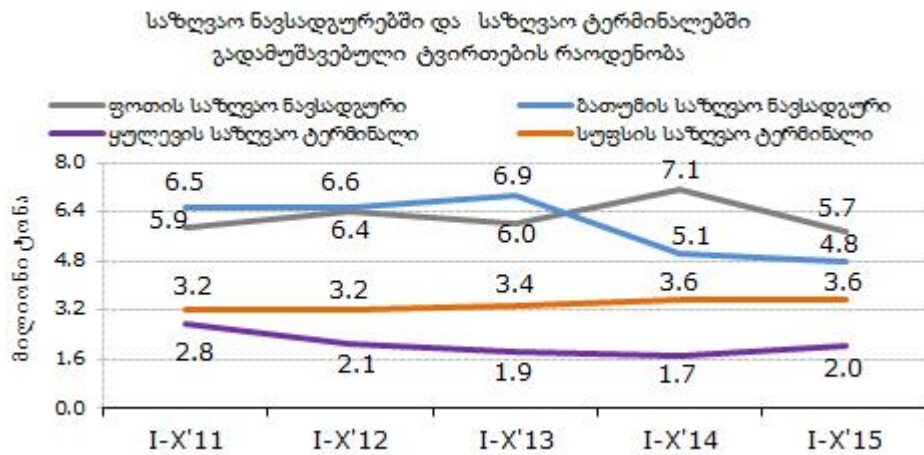
ეკონომიკური სუბიექტი	რაოდენობა	შენიშვნა
სამგზავრო გადაყვანები		
შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება–შპს	45	
ინდემწარმე	7	
სააქციო საზოგადოება–სს	3	
სატვირთო გადაზიდვები		
ინდემწარმე	2000	
შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება–შპს	900	
სულ	2955	

კონკრეტულად თუ შევხებით სატრანსპორტო სექტორში ბოლო ხუთი წლის მაჩვენებლებს,კერძოდ:სატრანსპორტო კომპანიების მიერ გადაზიდული ტვირთების, საზღვაო ნავსადგურებსა და საზღვაო ტერმინალებში გადამუშავებული ტვირთების და კონტეინერების რაოდენობას, სურათი აქაც არასახარბიელოა და კლების დინამიკით ხასიათდება.(იხ. ნახაზი 8; 9). როგორც მე–8–ე ნახაზიდან ჩანს, თუ შევადარებთ სამივე სახეობის ტრანსპორტით გადატანილი ტვირთების ჯამურ რაოდენობას,დავინახავთ: 2012წელს სულ გადატანილ იქნა–

40.1მლნ.ტონა,2013 წელს –38,6მლნ.ტონა ტვირთი, 2014–ში 37.6მლნ ტონა, ხოლო 2015–ში 35.9მლნ.ტონა ტვირთი.



ნახაზი 7. სატრანსპორტო დარგების მიერ გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა



ნახაზი 8. საზღვაო ნავსადგურებსა და ტერმინალებში გადამუშავებული ტვირთების მოცულობა

2015 წელს გადაზიდვების მოცულობა 2012წელთან შედარებით 11%–ითაა შემცირებული. საზღვაო ტერმინალებსა და საზღვაო ნავსადგურებში სულ გადამუშავებული ტვირთების რაოდენობა 2012 წელს იყო 18.4მლნ ტონა,2013 –ში 18.1მლნ ტონა, 2014 წელს–17.5 მლნ.ტონა,2015–ში 16.1 მლნ.ტონა ტვირთი,რაც 12.5%–იანი კლებაა 2012 წელთან შედარებით.

მრეწველობაში უცხოელი ინვესტორების დაინტერესება ჯერჯერობით მხოლოდ ქვეყნის სანედლეულო რესურსებთან დაკავშირებული საწარმოებით შემოიფარგლება. სამრეწველო პროდუქციის ექსპორტში

დიდი ხვედრითი წილი უკავია ბუნებრივ რესურსებს (წიაღისეული, ხე-ტყე) და ჯართს, რაც ქვეყნის ინდუსტრიალიზაციის დაბალ დონეზე მიუთითებს და სერიოზულ საშიშროებას უქმნის ქვეყნის ეკონომიკურ უსაფრთხოებას. ქვეყნის მრეწველობის ამოქმედების, საბაზრო ეკონომიკურ პირობებში სტაბილურ ფუნქციონურებას.

კონკურენციის მკაცრი კანონების მოთხოვნის საპასუხოდ, საწარმოს უნდა გააჩნდეს შესაბამისი დამცავი ღონისძიებები, სისტემატურად აფასებდეს შიგა და გარე გარემოს წონასწორობას და იცავდეს თავს მათი უარყოფითი მოქმედებისაგან. გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ თითოეული საწარმოსათვის აუცილებელია ის საერთო პროცედურა, რომელთაგანაც შეიძლება ავირჩიოთ ორი ძირითადი ტაქტიკა: დამცავი და შემტევი. დამცავი ტაქტიკა ეყრდნობა ხარჯების შემცირებას, რასაც მივყავართ მთლიანად წარმოების შემცირებასთან. ასეთი ღონისძიებები არაეფექტიანია საწარმოსათვის. შედარებით ეფექტიანია შემტევი ტაქტიკა. ე.ი ოპერატიულ ღონისძიებებთან ერთად უფრო მეტად სტრატეგიული ღონისძიებების გატარება. ამ შემთხვევაში რესურსდამზოგ ღონისძიებებთან ერთად ტარდება აქტიური მარკეტინგი, ახალი გასაღების ბაზრების შესწავლა და დაპყრობა, პროდუქციაზე უფრო მაღალი ფასების დაწესება, წარმოების მოდერნიზაციის, ძირითადი ფონდების სრულყოფისა და პერსპექტიული ტექნოლოგიის დანერგვისათვის დანახარჯების ზრდა, ამავე დროს აუცილებელია საწარმოს კომპლექსური ანალიზი და შექმნილი სიტუაციის შეფასება, აუცილებლობის შემთხვევაში საწარმოს „ფილოსოფიის“ კორექტირება, ე.ი იცვლება სტრატეგია, შესაბამისად გადაისინჯება ბაზარზე საწარმოო პროგრამა, მიმდინარეობს საწარმოს პოზიციის განმტკიცება, ბაზრის ახალი სეგმენტის დაუფლება, პროდუქციის ნომენკლატურის განახლება. აღნიშნული პრობლემის სრულყოფა გამოხატულებას პოულობს ფინანსურ, საწარმოო და საკადრო კონცეფციის გაჯანსაღებაში. შესაბამისად კორექტირდება ფინანსური, მარკეტინგული, ტექნიკური და ინვესტიციური პროგრამები, რომლებიც საშუალებას მისცემს წარმოებას გააუმჯობესოს

მისი ფინანსური მდგომარეობა. გაკოტრების ცივილიზებულ სისტემაში შედიან არა მარტო საწარმოები და მათთან დაკავშირებული პარტნიორები (კრედიტორები, მიმწოდებლები), არამედ სახ-ო ხელისუფლების ორგანოებიც. სახ-ო მართვის ორგანოებმა უნდა უზრუნველყონ გაკოტრების სისტემის არა მარტო ორგანიზაციული, არამედ სამართლებრივი და სოციალური სისტემის ფუნქციონირებაც.

მრეწველობის უმეტეს სექტორებში და განსაკუთრებით სატრანსპორტო-მანქანათმშენებლობის უნდა განხორციელდეს საინვესტიციო კლიმატის, ინვესტიციების მოზიდვისა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის საკანონმდებლო დონეზე სტიმულირება; გადაწყდეს ინვესტორ სახელმწიფოებთან ინვესტიციების ურთიერთდაცვისა და ორმაგი დაბეგვრის თავიდან აცილების შესახებ სახელმეკრულებო ბაზის გაფართოების საკითხი; შეიქმნეს საინვესტიციო ფონდები, სალიზინგო და სადაზღვევო კომპანიები, ფასიანი ქაღალდების ბაზარი (საფონდო ბირჟები) და სხვა ფინანსური ინსტრუმენტები, გრძელვადიანი ლიზინგის გამცემი ორგანიზაციები. საწარმოთა ფინანსური პრობლემების მოგვარების მიზნით განხილულ იქნას ძველი საბიუჯეტო დავალიანებების რესტრუქტურისაციის პირობების ოპტიმიზაციისა და ლიბერალიზაციის საკითხები; _ შეიქმნას ბიზნეს-რისკების დაზღვევის და გადაზღვევის სისტემა, რომელიც მაქსიმალურად უზრუნველყოფს ყველა სახის რისკ-ფაქტორის გამორიცხვას მრეწველობაში.

საქართველო მნიშვნელოვან ზიანს განიცდის პოლიტიკური არასტაბილურობის გამო; პრობლემად რჩება ურთიერთობები მეზობელ ქვეყნებთან, რაც ზრდის პოლიტიკური და ეკონომიკური არასტაბილურობის რისკებს; კვლავ მაღალი რჩება სიღარიბისა და უმუშევრობის დონე;

დღეისათვის მსუბუქი ავტომობილების რეექსპორტს თუ არ ჩავთვლით, საქართველოს ექსპორტის ძირითადი პროდუქტებია: ფეროშენადნობები, აზოტოვანი სასუქები, სპილენძის მადნები, თხილი.

აგროპროდუქტებიდან: ციტრუსები, ყურძენი, ჩაი, თხილი, ბოსტნეული, შინაური ცხოველები. მაგრამ საქართველოს დიდი პოტენციალი აქვს ნედლეულის მაგივრად ექსპორტზე დამატებითი ღირებულების მქონე ნახევრად მზა და საბოლოო პროდუქტები გაიტანოს. პირველ რიგში აღსანიშნავია ისეთი სფეროები და ინდუსტრიები, როგორცაა: კვების პროდუქტების გადამამუშავება და წარმოება, მეტალები, არამეტალების მინერალური პროდუქტები (ცემენტი, ბეტონის ნაწარმი, შუშა, კერამიკა), ქიმიური პროდუქტები, სატრანსპორტო საშუალებები (ლოკომოტივები და სარკინიგზო ტრანსპორტი, ავიატრანსპორტი, საზღვაო ტრანსპორტი და მათი ნაწილები), აგრეთვე საინტერესო და პერსპექტიული მიმართულებებია: აგრო და საყოფაცხოვრებო ნარჩენების გადამამუშავებით დამატებითი ღირებულების პროდუქციის მიღება; საინტერესო ტექნოლოგიები არსებობს მანქანათმშენებლობის, მეტალურგიის, ნანომასალების წარმოების დარგში. მაგრამ მათზე სერიოზული მუშაობაა საჭირო და კიდევ გრძელი გზაა გასავლელი, სანამ ეს ტექნოლოგიები რეალურ პროდუქტად გადაიქცევა.

ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა ეროვნული მეურნეობის მნიშვნელოვანი დარგებია. სატრანსპორტო სექტორის განვითარებას დღეისათვის პრიორიტეტული მნიშვნელობა ენიჭება ქვეყანაში არსებული კრიზისული მდგომარეობის დაძლევის მიზნით. ნებისმიერი დარგის განვითარების დონე კარგად ვლინდება მისი მონაწილეობით ქვეყნის მთლიან შიდა პროდუქტში. ანალიზით დადგინდა, რომ ამ მხრივ ტრანსპორტის სფერო მშპ-ში მისი ხვედრითი წილის მიხედვით მეტად ცვალებადია, რაც განაპირობა დარგის განვითარების ძირითადი მაჩვენებლების არათანაბარზომიერმა ცვლილებამ. 2014-2015 წლის მონაცემებით მთლიანი შიდა პროდუქტის დარგობრივ სტრუქტურაში ყველაზე დიდი წილით გამოირჩევა ვაჭრობა (17.2 პროცენტი) და მრეწველობა (17.1 პროცენტი). შემდგომ პოზიციებს იკავებს ტრანსპორტი და კავშირგაბმულობა (11.2 პროცენტი). სოფლისმეურნეობა, მეთევზეობა

(9.4 პროცენტი), ჯანმრთელობის დაცვა სოციალური დახმარება (6.1 პროცენტი). ძალზე კატასტროფული მდგომარეობაა შექმნილი მანქანათმშენებლობის დარგში. მანქანათმშენებლობა ქვეყნის სამრეწველო კომპლექსის წამყვანი დარგია. მის პოტენციალზე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული ეროვნული მეურნეობის ტექნიკური და ტექნოლოგიური აღჭურვის დონე და სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარება.

მანქანათმშენებლობა ძირითადად შვიდი დარგისაგან შედგება:

1. ჩარხთმშენებლობა და საინსტრუმენტო მრეწველობა;
2. საავტომობილო და სასოფლო-სამეურნეო მრეწველობა;
3. კვებისა და გადამამუშავებელი მრეწველობის მანქანათმშენებლობა;
4. ელექტროტექნიკური მრეწველობა;
5. ხელსაწყოთ მშენებლობა;
6. თავდაცვითი მრეწველობა;
7. გემთმშენებლობა და ავიამშენებლობა.

გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან მანქანათმშენებლობის დარგში ისევე, როგორც საქართველოს მთელს მრეწველობაში და მთლიანად ეკონომიკაში მძიმე ვითარება შეიქმნა. დარგი მართვის ღრმა კრიზისს განიცდის. 1991 წლიდან მოყოლებული დღემდე საქართველოს მანქანათმშენებლობის მდგომარეობა მკვეთრად გაუარესდა. ამ პერიოდიდან თანდათანობით შემცირდა წარმოების მოცულობა. 2008 წელს მან შეადგინა 1991 წლის 15.35, თუმცა 1996-2008 წლების პერიოდში წარმოების მოცულობა გაიზარდა 5.1-ჯერ. მანქანათმშენებლობის ხვედრითი წილი მრეწველობის პროდუქციის საერთო მოცულობაში 6.9%-მდე დაეცა, რაც დარგის დაბალ განვითარებაზე მიუთითებს.

მანქანათმშენებლობის წარმოების დაცემის მთავარი მიზეზებიდან აღსანიშნავია ნედლეულის უქონლობა, ფიზიკურად და მორალურად გაცვეთილი ტექნოლოგიური მოწყობილობები, რომლებიც საჭიროებენ ტექნიკურ გადაიარაღებას. მანქანათმშენებლობაში ამჟამად შექმნილი

ვითარება პრივატიზებული საწარმოების რესტრუქტურისა და მოითხოვს. ბაზარზე არსებული ვითარება საწარმოებს აიძულებს ან აღორძინდნენ, ან გაკოტრდნენ, ან შეწყვიტონ ფუნქციონირება, ან გაყიდონ თავიანთი აქტივები, დაიშალონ დამოუკიდებელ ერთეულებად, ან შეუერთდნენ სხვა საწარმოებს. საქართველოს მანქანათმშენებლობის განვითარებაში შექმნილი წინააღმდეგობების დაძლევა და არსებითი ხასიათის ნაკლოვანებების აღმოფხვრა შესაძლებელია მხოლოდ ახალი სტრუქტურულ-ინვესტიციური და საინოვაციო ტექნოლოგიური პოლიტიკის გატარებით. (აქ იგულისხმება ისეთი სისტემის შექმნა, რომელიც შეძლებს სამამულო ინტელექტუალური პოტენციალისა და თანამედროვე ტექნიკისა და ტექნოლოგიების მიღწევების გამოყენებას კონკურენტუნარიანი პროდუქციის საწარმოებად) ამისათვის კი საჭიროა მანქანათმშენებლობის პროდუქციის ტექნიკურ-ეკონომიკური დონის ამაღლება. ქვეყნის მანქანათმშენებლობის ეკონომიკური შედეგები უნდა შეფასდეს არამარტო წარმოების განვითარების მაშტაბებითა და ტემპებით, არამედ პირველ რიგში, გამოშვებული პროდუქციის ხარისხით, მისი კონკურენტუნარიანობით.

საქართველოს საავტომობილო ტრანსპორტის განვითარების სფეროში საკმაოდ ბევრი პრობლემაა დაგროვილი. მათ შორისაა საგადასახადო სისტემის არასრულყოფილება, საბაზრო და სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის განვითარების დაბალი დონე, სატრანსპორტო საშუალებათა მორალური და ფიზიკური ცვეთის მაღალი დონე, ინოვაციების დანერგვის, კადრების კვალიფიკაციის და მენეჯმენტის დაბალი დონე. საქართველოს უპირველეს პრიორიტეტს ტრანსპორტის სფეროსათვის გარკვეული გარემოს შექმნა წარმოადგენს, რაც იმას ნიშნავს, რომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფუნქციონირების შემაფერხებელი ბარიერების მოხსნა და საქართველოს ტრანზიტისთვის მიმზიდველ ქვეყნად გადაქცევა. ეს კი თავისთავად კონკურენციის ხელშეწყობას ნიშნავს და ზრდის ოპერატორების ეფექტურობის ამაღლების სტიმულს. აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ სატრანზიტო დერეფნის გამართული და ეფექტური

ფუნქციონირებისათვის, ისევე, როგორც სარკინიგზო გადაზიდვების შემთხვევაში, აუცილებელია მონაწილე სატრანზიტო ქვეყნებს შორის ურთიერთშეთანხმებული და თანმიმდევრული სატრანსპორტო პოლიტიკის გატარება და სატრანზიტო დერეფანში ადეკვატური ინფრასტრუქტურის არსებობა, მთავარი პრიორიტეტი კი უნდა იყოს ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ზრდა სატრანზიტო მომსახურების საქმეში. გასათვალისწინებელია, რომ ამ დერეფნის სატრანზიტო პოტენციალი საქართველოში ჯერჯერობით მთელი დატვირთვით არ არის გამოყენებული. იქიდან გამომდინარე, რომ საქართველოზე გამავალ ტრანსკავკასიურ დერეფანს გააჩნია ალტერნატიული, კონკურენტული გზები, როგორც რუსეთის, ასევე ირანისა და თურქეთის ტერიტორიების გავლით, დღის წესრიგში დგება კონკურენტულ პირობებში საქართველოს მიერ ტვირთ-მფლობელებისათვის მომგებიანი პირობების შეთავაზების და მათი პრაქტიკული განხორციელების საკითხები, ამისათვის კი აუცილებელია თანამედროვე სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის შექმნა, რაც თავის მხრივ, უზრუნველყოფს ტვირთების გარანტირებულად დაცვას, მათ სწრაფ გადაზიდვას და სატრანსპორტო ხარჯების მნიშვნელოვნად შემცირებას.

ქვეყანას კიდევ ერთი სირთულე აქვს. ეს ეხება ეროვნულ ვალუტას. დღეს როცა საგარეო სავაჭრო ბალანსი უკიდურესად უარყოფითია და იმპორტი ოთხჯერ და მეტად აღემატება ექსპორტს, საქართველოდან საგარეო სავაჭრო არხებით უფრო მეტად გაედინება ვალუტა, ვიდრე შემოედინება. ჩვენ უფრო მეტ და მეტ უცხოურ ვალუტას ვკარგავთ. აქამდე ლარის კურსის სტაბილურობას ხელს უწყობდა უცხოელი ინვესტორების მიერ შემოტანილი ვალუტა და საზღვარგარეთიდან შემოსული ფულადი გზავნილები. ამ გზით ვალუტის გადამეტებაც კი ხდებოდა და ამიტომაც ბოლო წლებში ლარი მყარი იყო. ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ განმსაზღვრელ კრიტერიუმს ექსპორტის დინამიკა და სტრუქტურა, გარე ბაზრებზე მის პროდუქტებზე მოთხოვნილება, მსოფლიო სავაჭრო

სისტემაში ინტეგრირების დონე წარმოადგენს. ექსპორტის კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორთა ჯგუფებია:

1. სტიმულების შექმნა (სავაჭრო,საგადასახადო პოლიტიკა და სავალუტო კურსის პოლიტიკა). ექსპორტის კონკურენტუნარიანობის ამდლებისათვის აუცილებელია ისეთი ეკონომიკური მექანიზმის შექმნა, რომელიც გარანტიას იძლევა, რომ რესურსები – წარმოების ძირითადი ფაქტორები და ტექნოლოგიები – მიმართული იქნება უფრო მწარმოებლურ სექტორებსა და ასევე, უფრო ეფექტიან საწარმოებში, რომლებსაც შეუძლიათ კონკურენტუნარიანნი იყვნენ გრძელვადიან პერიოდში. 2. ქვეყნის ექსპორტის კონკურენტუნარიანობაზე მოქმედი ფაქტორია გლობალურ წარმოებათა ჯაჭვში საწარმოების მონაწილეობის დონე. გლობალიზაციის შედეგად წარმოებით სისტემაში ფინანსურ ბაზრებზე არსებული ცვლილებები, ინფორმაციულ-კომუნიკაციური ტექნოლოგიების განვითარება ნათელს ხდის იმ ფაქტს, რომ უფრო მეტი ყურადღება უნდა დაეთმოს გლობალურ მწარმოებლებთან და გამყიდველებთან ურთიერთქმედებას, რის გარეშეც სულ უფრო რთულდება საერთაშორისო ბაზრებზე მოხვედრა.

კონკურენტუნარიანობის და მეწარმეობის განვითარების დონის მნიშვნელოვანი ინდიკატორია პროდუქტის დივერსიფიკაცია. რაც უფრო მაღალია მოცემული მაჩვენებელი, მით ნაკლებად ემუქრება ქვეყანას საგარეო შოკი.

პროდუქტის დივერსიფიკაციის შეფასებისათვის ორი მაჩვენებელია გამოყენებული: ექსპორტირებული პროდუქტის ექვივალენტური რიცხვი (რაც უფრო მეტია მოცემული მნიშვნელობა, მით მაღალია ექსპორტის დივერსიფიკაცია); და სპრედი-ს ინდექსი, რომელიც მოცემულ სტატისტიკურ რიგში ზომავს დისპერსიას ყველაზე მაღალ და ყველაზე დაბალ მნიშვნელობებს შორის და მიღებულ შედეგს ადარებს საშუალო მნიშვნელობასთან: რაც უფრო მაღალია ინდექსი, მით მაღალია დივერსიფიკაცია.

დღეს საქართველოს ეკონომიკა იმყოფება ციკლური რყევების პროცესში, რომელიც უარყოფითად აისახება მიკრო და მაკროეკონომიკურ მაჩვენებლებზე. ჩვენ ვიცი, რომ სტაგნაციის პროცესს თან ახლავს მ.შ.პ-ის, დასაქმების და შემოსავლების შემცირება, უმუშევრობის და ინფლაციის ზრდა, საწარმოების გაკოტრება-სანაცია და სხვა.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოს სამრეწველო საწარმოთა ფინანსური რესურსებით უზრუნველყოფის პრობლემები არაერთხელ ყოფილა მეცნიერული მსჯელობის საგანი. მართალია ხელისუფლებამ ბოლო პერიოდში ამ მიმართულებით გარკვეული ღონისძიებები გაატარა, მაგრამ ბევრი საკითხი კვლავ გადაუჭრელია. უფრო მეტიც, მიღწეული არ არის სამრეწველო წარმოების ეფექტიანობის ყოველმხრივი ამაღლება. ხშირია საწარმოთა გაკოტრების შემთხვევები, რაც ძირითადად საბაზრო ეკონომიკის განვითარებისათვის საჭირო გარემო პირობების ხელისშემშლელი ფაქტორებით აიხსნება. სერიოზული შეფერხებებია წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციის საქმეში, რაც უარყოფითად მოქმედებს საწარმოთა ფინანსური რესურსების მოცულობაზე. აღნიშნული პირდაპირაა დაკავშირებული ქვეყანაში უმუშევრობის ღონესთან, რაც განაპირობებს მოსახლეობის დიდი ნაწილის არამსყიდველობითუნარიანობას. ასე, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, თუ დასაქმებულთა რაოდენობა 2002 აღირიცხებოდა 2104.2 ათასი კაცი, 2008 წლისათვის ეს მაჩვენებელი შემცირდა 502.3 ათასი კაცით და შეადგინა 1601.9 ათასი კაცი. 2013 წელს ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა შეადგენდა 2003.9 ათას კაცს, დასაქმებულთა რაოდენობა 1712.1 ათ.კაცს, უმუშევართა რაოდენობა 291.8 ათ.კაცს, უმუშევრობის დონე 14.6%-ს. გარდა ამისა, პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის მცირე მოცულობა, დაბალი ხარისხი და მაღალი საწარმოო დანახარჯები განაპირობებს საწარმოთა დაბალ რენტაბელობას და ზოგიერთ შემთხვევაში ზარალიანობასაც. დაბალი რენტაბელობისა და ზარალიანობის შედეგად საწარმოთა საკუთარი

საბრუნავი საშუალებები მნიშვნელოვნად შემცირდა, ზოგიერთმა მათგანმა კი მთლიანად დაკარგა, რის გამოც საგრძნობლად დაეცა საწარმოთა ფინანსური ავტონომიის კოეფიციენტი (0.5-ზე ქვევით), რაც უარყოფითად მოქმედებს ინვესტიციების მოზიდვაზე. ამის გამო საწარმოთა ფინანსები კრიზისულ მდგომარეობაშია, მათ არ გააჩნიათ საკმაო სახსრები საწარმოთა საქმიანობის განხორციელებისათვის, ინვესტიციებისათვის, კრედიტით სარგებლობისათვის. აღნიშნულის გამო, მრეწველობის დარგში პირველი რიგის ამოცანაა საწარმოთა ფინანსების განმტკიცება და ამის საფუძველზე სახელმწიფო ფინანსების სტაბილიზაცია. ამ პროცესის განხორციელებისათვის აუცილებელია საწარმოში ანტიკრიზისული ღონისძიებების ჩატარება.

2.3. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის მაკროეკონომიკური პრობლემების კვლევა

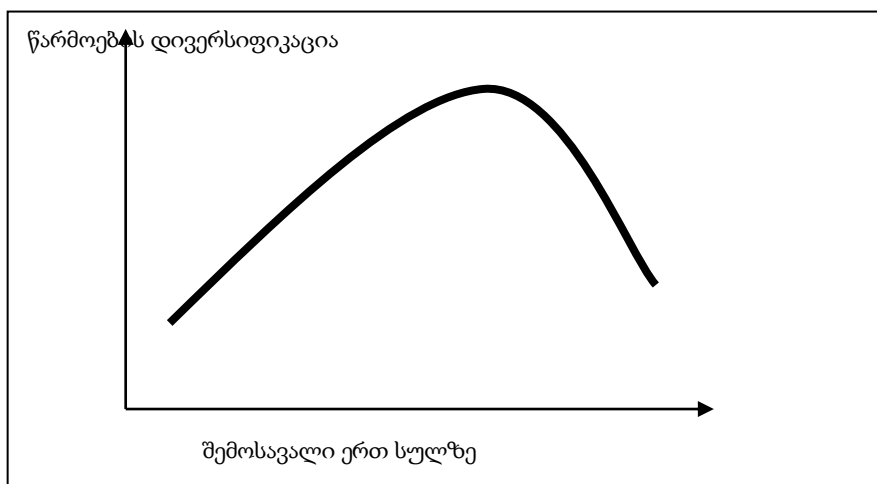
რამდენადაც საწარმო არის ღია და რთული ეკონომიკური სისტემა, მის გარემოცვაში მომხდარმა ცვლილებებმა შეიძლება საწარმოში წარმოშვან ნეგატიური პროცესები, იმ შემთხვევაში, თუკი მას არ გააჩნია ადაპტაციის შესაბამისი მექანიზმები. საწარმოში კრიზისის მიმდინარეობის დროს სიცოცხლისუნარო ხდება ყველაზე მნიშვნელოვანი კატეგორიები, რომელსაც ემყარება წარმოების ორგანიზაცია, კაპიტალის ეფექტიანი გამოყენების პერსპექტივები, დოვლათის განაწილება და საზოგადოებრივი მოთხოვნილების სტრუქტურა. ეს არის სიტუაცია, როცა იბლოკება მოცემული კონკრეტული ეკონომიკის სრული კვლავწარმოების პროცესი. ამიტომ საწარმოს წარუმატებლობის ფაქტორების კვლევისადმი სისტემური მიდგომა გულისხმობს „საწარმოს“ შიდა და გარე გარემოს ურთიერთკავშირის გათვალისწინებას. კონკრეტული სამეურნეო სუბიექტის წარუმატებლობის გარე ფაქტორები ქმნიან საკმაოდ რთულ სისტემას. მისი ელემენტების ზემოქმედება არის ცვალებადი, ფირმის

სასიცოცხლო ციკლის მთელი პერიოდის განმავლობაში. მაკროეკონომიკური გარემოს მხრივ პრიორიტეტული ყურადღების ობიექტებია ქვეყანაში საერთო შემოსავლების დონე, მიდრეკილება დაგროვებისა და მოხმარებისადმი, ინფლაციისა და უმუშევრობის დონე, სახელმწიფო ბიუჯეტის მდგომარეობა, საგადასახადო დაბეგვრის დონე, მოხმარების საერთო მოცულობაში საზოგადოებრივი კეთილდღეობის დონე, წარმოებაში ჩართული საზოგადოებრივ რესურსებზე ხელმისაწვდომობა, ეროვნული ვალუტის მდგომარეობა და სხვ.

მსოფლიოს ნებისმიერი სახელმწიფოს წარმატების ძირითად საფუძველს ეკონომიკური ზრდის მაღალი ტემპის მიღწევა წარმოადგენს. თუმცა, აღნიშნულს ქვეყანათა მცირე ჩამონათვალი თუ ახერხებს. უპრიანი იქნება გავანალიზოთ და შესაბამისად დავნერგოთ ჩვენს ქვეყანაშიც სწრაფად მზარდი ქვეყნების გამოცდილება საერთო თავისებურებების გათვალისწინებით და ეკონომიკის ზრდის დაჩქარებისათვის შესაბამისი მიდგომების საქართველოში გამოყენების მიზანშეწონილობა.

უკანასკნელი ნახევარი საუკუნის განმავლობაში ქვეყნების შედარებითი ანალიზი ცხადყოფს, რომ სწრაფად მზარდ ქვეყნებს უმეტესად აზიის სახელმწიფოები წარმოადგენენ. მაგალითად: სამხრეთ კორეა, სინგაპური, ტაილანდი, იაპონია, ჩინეთი, ვიეტნამი, ირლანდია. საყურადღებოა თუ რა საერთო მახასიათებლები ჰქონდა ამ ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებას. პირველი ეს არის მთლიანი შიდა პროდუქტის რეალური პროცენტული წლიური ზრდა მოსახლეობის ერთ სულზე. სწრაფად მზარდი ქვეყნების მთავარი საერთო თავისებურება წარმოების დივერსიფიკაციის მაღალი მაჩვენებელია. მოცემული ქვეყნების მაგალითს თუ განვიხილავთ ეკონომიკური ზრდის კუთხით, აქ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სექტორული კონცენტრაცია წარმოების დივერსიფიკაციის გზით. განვითარების საწყის ეტაპზე ეკონომიკა დარგების მხოლოდ მცირე ჩამონათვალით შემოიფარგლება. პროცესში კი დივერსიფიკაცია იზრდება და შემდგომ კვლავ მცირდება, რაც კონკურენტული უპირატესობის

გამოვლენის მიზნით ახალი დარგების მოსინჯვის შედეგია. კონკურენტული დარგების აღმოჩენის შემდეგ ქვეყნები კვლავ სპეციალიზდებიან. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, სამხრეთ კორეას რომ არ აერჩია დივერსიფიცირების გზა და ტრადიციულ კონკურენტულ უპირატესობას გაჰყოლოდა, დღეს ის კვლავ ბრინჯის მწარმოებელი ქვეყანა იქნებოდა და არა მსოფლიო ლიდერი ავტომობილებისა და ე.წ „სმარტფონების“ წარმოებაში. საინტერესოა, თუ რა უწყობს ხელს მსგავს დივერსიფიკაციას. ამ კითხვაზე პასუხის გასაცემად მიზანშეწონილია ზემოხსენებული სწრაფად მზარდი ქვეყნების ბოლო წლების ყველაზე მსხვილი საექსპორტო კატეგორიების განხილვა.



ნახაზი 9. სწრაფად მზარდი ქვეყნების სექტორული კონცენტრაციის ტენდენცია.

პრაქტიკულად, ყველა ასეთი სექტორი არატრადიციულია. მათი განვითარების შესწავლა აჩვენებს, რომ თითქმის ყველა ამ მიმართულების აღმოჩენა და ზრდა დიდწილად განაპირობა სახელმწიფოს მხრიდან მიზანმიმართულმა წახალისების პოლიტიკამ. ნიშანდობლივია, რომ აზიის აღნიშნული ქვეყნების საექსპორტო პროდუქტების კომპოზიცია ისტორიულად მაღალი დინამიკურობით ხასიათდებოდა. კერძოდ, თუ სადღეისოდ ეკონომიკის სტრუქტურაში მანქანათმშენებლობა და

სამომხმარებლო ელექტრონიკა ჭარბობს, 1960-1980-იან წლებში ძირითადად მძიმე და მსუბუქი მრეწველობის მრავალფეროვანი პროდუქტები ლიდერობდა, რადგან სწორედ ეს დარგები წარმოადგენდა სახელმწიფოების მიერ იმ დროისათვის შერჩეულ პრიორიტეტებს. სექტორების განვითარებას სინგაპურში საფუძვლად დაედო აქტიური სახელმწიფო მხარდაჭერა. მიუხედავად ბუნებრივი რესურსების სიმწირისა, ქვეყნის ეკონომიკა წარმატებული აღმოჩნდა ძალიან ბევრი დარგის განვითარებაში. სწორედ ამიტომ, სინგაპური ინდუსტრიული პოლიტიკისა და კერძო საჯარო პარტნიორობის კლასიკურ სანიმუშო ქვეყნად არის მიჩნეული. აქ სახელმწიფო, შედავათების საშუალებით, აქტიურ როლს ასრულებდა მოქალაქეებისა და ინვესტორების სტიმულირებაში. დასახული ეკონომიკური ამოცანების მიღწევისათვის მთავრობა ქმნიდა შესაბამის სააგენტოებს, რომლებიც აქტიურ მონაწილეობას იღებდნენ დარგის განვითარების წახალისებაში. ჩვენთან, საქართველოში 2015 წლის იანვარში ჩამოყალიბდა სამეწარმეო საქმიანობის ხელშემწყობი სააგენტო, ვნახოთ რა პოზიტიური ძვრები მოხდება ამ მიმართულებით. სინგაპურის სახელმწიფო დღესაც ახდენს გავლენას კერძო სექტორზე სახელმწიფო საინვესტიციო კომპანიის – „ტემასეკის“ საშუალებით. ის თანაინვესტირების გზით შედის დამწეებ ბიზნესებში და ყიდის თავის წილს მას შემდეგ, რაც ბიზნესი წარმატებული გახდება და კერძო სექტორი ინტერესდება დამოუკიდებელი მფლობელობით. სახელმწიფომ ასევე აქტიური როლი შეასრულა, სამუშაო ძალის კვალიფიკაციის ამაღლებაში. განვითარების უფრო მაღალ სტადიაზე, როდესაც ქვეყანა გადავიდა ეკონომიკის უფრო გრძელვადიან დაგეგმვაზე, მაღალტექნოლოგიურ ინოვაციებთან დაკავშირებული სამეწარმეო საქმიანობების განვითარებას წინ უსწრებდა კადრების შესაბამისი გადამზადება. აღნიშნულ პერიოდში ინვესტიციებისათვის სახსრების მოძიების მიზნით სახელმწიფომ შექმნა სავალდებულო საპენსიო სისტემა, რამაც მნიშვნელოვნად შეუწყო ხელი ქვეყანაში ინვესტიციების ზრდას. სინგაპური დღესაც ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი დონის დაზოგვითა და

ინვესტიციებით გამოირჩევა. წარმატების მაგალითს წარმოადგენს ასევე სამხრეთ კორეა. აღსანიშნავია, რომ კორეამ ინდუსტრიული პოლიტიკის დაფინანსებისათვის აირჩია არა მხოლოდ შიდა დანაზოგების ზრდის პოლიტიკა, არამედ, ასევე, აქტიურად მოიზიდა უცხოური სახსრები. სახელმწიფო ხელს უწყობდა ეკონომიკის სხვადასხვა სექტორის განვითარებას ისეთი მექანიზმებით, როგორებიცაა: შეღავათიანი სესხები, სტრატეგიული დარგების პროტექცია, ბაზარზე შესვლის რეგულირება, საგადასახადო შეღავათები და სხვ. სწორი ინდუსტრიული პოლიტიკის შერჩევა მთავარი გადამწყვეტი ფაქტორია, რაც სექტორის პროდუქტიულობასა და კონკურენტუნარიანობას განაპირობებს და ხელს უწყობს დივერსიფიცირებას.

ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ერთ-ერთ ხშირად გამოყენებად ინდიკატორს მისი გარე ეკონომიკური საქმიანობის შედეგები, ექსპორტის დინამიკა და სტრუქტურა, გარე ბაზრებზე მის პროდუქტებზე მოთხოვნილება, მსოფლიო სავაჭრო სისტემაში ინტეგრირების დონე წარმოადგენს. ყოველივე ამაზე დიდ გავლენას ახდენს ქვეყნის მიერ გატარებული საგარეო სავაჭრო და სამეწარმეო პოლიტიკა, ასევე ექსპორტზე ორიენტირებული სექტორების მხარდამჭერი ღონისძიებები.

უნდა აღინიშნოს რომ, ხელისუფლების მიერ გატარებული პოლიტიკა სრულად ვერ შეესაბამება ქართული პროდუქტის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ამოცანას. კვლავ არასაკმარისია მეწარმეთა ინტერესების დაცვა. რთულია არსებული საგადასახადო სისტემა, არაოპტიმალურია პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის პოლიტიკა, იგი საჭიროებს გაუმჯობესებას არამარტო მოცულობების უკმარისობის, არამედ არსებული ფირმების ეროვნულ პროდუქტზე დადებითი გავლენის არარსებობის გამო. თავისუფალმა ეკონომიკურმა ზონებმა ვერ გადაწყვიტეს მათ წინაშე დასმული ექსპორტის პოტენციალის ამაღლების, ახალი და უმაღლესი ტექნოლოგიების განვითარების ამოცანები.

ყოველივე აღნიშნული გარკვეული ღონისძიებების განხორციელებას საჭიროებს, კერძოდ, აუცილებელია:

– მაკროეკონომიკური სტაბილურობის უზრუნველყოფა (ძირითადი მაკროეკონომიკური მაჩვენებლების სტაბილურობა), საქმიანი სფეროს მდგომარეობის შემდგომი გაუმჯობესება და მისი პროგნოზირებადობის ამაღლება;

– ინსტიტუციონალური სფეროს გაუმჯობესება გარე ეკონომიკური საქმიანობის განსახორციელებლად, აღნიშნული საქმიანობის შემდგომი დეებიუროკრატიზაცია გაძლიერება, სახელმწიფო ორგანოების მიერ გატარებული ადმინისტრაციული პროცედურების რაოდენობის მნიშვნელოვნად შემცირება;

– საწარმოებზე საგადასახადო ზეწოლის შემცირება და საგადასახადო ადმინისტრირების გამარტივება;

– სასურველია იქნება ინვესტიციების სტიმულირებაზე მოქმედი ქვეყნის მიმართულებების გაძლიერება, რომლებიც გადასცემენ გამოცდილებას, ტექნოლოგიებს და ნოუ-ჰაუსს, რაც უზრუნველყოფს ქვეყანაში არსებული საწარმოების მწარმოებლურობის ზრდას, რომლებიც ექსპორტისათვის ახალ პლატფორმას ქმნიან.

დამატებითი ღირებულების მაღალი წილის მქონე სექტორებში ინვესტიციების მოსაზიდად აუცილებელია ადგილობრივი (ეროვნული) ფირმების შესაძლებლობების განვითარება და გაძლიერება, ასევე ფინანსური სისტემის საკანონმდებლო ბაზის, საკუთრების უფლებების დაცვის, სამუშაო ძალის ხარისხის და ა.შ. გაუმჯობესება.

ჩატარებულმა ანალიზმა დაგვანახა, რომ ბოლო წლებში ქართული ექსპორტის სტრუქტურაში ბევრი არახელსაყრელი ცვლილება ხდებოდა. პირველ რიგში, იგი დაკავშირებული იყო მისი სასაქონლო კონცენტრაციის ამაღლებასთან და ექსპორტირებული პროდუქტის რაოდენობისა და ნომენკლატურის საერთო მოცულობაში ცალკეული პროდუქტის წილის გაზრდის გამო დივერსიფიცირებულობის

შემცირებასთან. ეს მოწმობს როგორც საექსპორტო პოზიციის დასუსტებას, ისე ცვლილებების გამო ექსპორტის საჭიროების ზრდას.

ცხადია, რომ კვლევის ობიექტების–საწარმოთა წარუმატებლობა, მნიშვნელოვნადაა დაკავშირებული ჩამოთვლილი ფაქტორების ზეგავლენასთან. საწარმოს წარუმატებლობის მნიშვნელოვანი ფაქტორია არასაწარმოო დანახარჯების დიდი ხვედრითი წილის გამო პროდუქციის წარმოების დანახარჯების ზრდა. მათი შეკვეცის გზებია: მოძველებული და ზედმეტი საწარმოო სიმძლავრეების, მმართველობითი დანახარჯების შემცირება ორგანიზაციული და საწარმოო სტრუქტურების რაციონალიზაციის ხარჯზე, ზარალიანი წარმოებების ლიკვიდაცია და გაყიდვა, მაღალრენტაბელური პროდუქციის წარმოების ათვისება და სხვა. ამ ღონისძიებებს ხშირად უკავშირებენ საწარმოს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებასაც. მაგრამ აქ საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს ბაზარზე მიმდინარე კონიუნქტურული პროცესებიც (ფასების, სავალუტო კურსების რყევები) წარმოების ეფექტიანობის ზრდას მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს სტრატეგიული დაგეგმვის, მარკეტინგული ღონისძიებებისა და მეთოდების დასაბუთებული სისტემის შემუშავება, რომლებშიც გათვალისწინებული იქნება საბაზრო სიტუაციის ცვლილება და შესაძლებელი გახდება მასზე აქტიური ზეგავლენის მოხდენა. ეს კი დამოკიდებულია საწარმოს(ფირმის) ხელმძღვანელობის მხრიდან ფინანსური მენეჯმენტის ფუნქციების სწორად რეალიზაციაზე, კომერციული მუშაობის გამოცდილებასა და სამართლებრივი საკითხების ცოდნაზე. ხშირია შემთხვევები, როდესაც ფინანსური დაგეგმვის, შემოსავლების მიღებისა და ვადების არასწორი პროგნოზირების გამო, საწარმო ხდება გადახდისუუნარო. საქართველოში მომქმედი კომპანიებისათვის ძალზე რთულია აღნიშნული ფაქტორების პრიორიტეტულობის განსაზღვრა. საწარმოს დაბალი საქმიანი აქტივობის პირობებში, მის ფინანსურ მდგომარეობაზე მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს გარეგანი ფაქტორები. მათგან მთავარია – პოლიტიკური,

ეკონომიკური და ფინანსური არასტაბილურობა, რომელიც იწვევს მეწარმეთა დაურწმუნებლობას საქმიანობის წარმატებაში და, როგორც ჩანს, ეს მათ შესაძლებლობებშიც აისახება: წარმოების ორგანიზაციის ყველა ელემენტში, მატერიალურ–ტექნიკურ უზრუნველყოფაში. პროდუქტის გასაღებაში. რა თქა უნდა, ფაქტორთა პრიორიტეტულ ჯგუფს უნდა მივაკუთვნოთ საქართველოში ინფლაციის მაღალი ტემპებიც. მუდმივი ინფლაციური მოლოდინი ხელს არ უწყობს საწარმოების მიერ საკუთარი სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციას. სახელმწიფოს არასაკმარისად მოქნილი საგადასახადო სისტემა, საკრედიტო პოლიტიკა (ეს განსაკუთრებით დივერსიფიცირებულ საწარმოებს ეხება), პროდუქციაზე საწარმოების მიერ დაწესებული მაღალი ფასები ხშირად დაუსაბუთებელი საფასო პოლიტიკის, ფასწარმოქმნის გარეგანი ფაქტორების გაუთვალისწინებლობის შედეგია, რომლებიც ახდენენ არა წარმოების გაფართოების, არამედ მისი შემცირების სტიმულირებას, რასაც თავის მხრივ მიყვავართ საქონლის კონკურენტუნარიანობის შემცირებამდე. ამა თუ იმ ფაქტორის ნეგატიური გავლენის შედეგის პროგნოზირება შეიძლება და აქედან გამომდინარე, შესაძლებელია დროულად მივიღოთ შესაბამისი ზომები მათ აღმოსაფხვრელად, ან შესასუსტებლად თუ მუდმივად ვადევნებთ თვალყურს საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის შესაძლო გაუარესების ნიშნებს, ცხადი ხდება, რომ ამ ნიშნებს არ გააჩნიათ აბსოლუტური ძალა და ისინი განხილულ უნდა იქნეს სხვა მაჩვენებლებთან ერთობლიობაში. ისინი წარმოადგენენ საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის დეტალური კვლევის საბაზს, როგორც ხელმძღვანელებისა და აქციონერების, ისე შემკვეთებისა და კრედიტორების მხრიდან. მსგავსი დიაგნოსტიკისათვის ინფორმაციის წყარო არის საბუღალტრო ანგარიშგება, რომლის შედარებაც უნდა მოხდეს რამდენიმე პერიოდის მაჩვენებელთან. ფინანსური მდგომარეობის გაუარესების ერთ–ერთი ნიშანია ცვლილებები ბალანსის მუხლებში (როგორც პასივის, ისე აქტივის). განგაშის ნიშანია საწარმოს აქტივებში დებიტორული დავალიანების, ე.ი

მყიდველთა ვალის ფარდობითი წილისა და ასევე ვადების ზრდა, ეს ნიშნავს, რომ ან საწარმო ატარებს კომერციული კრედიტის არაგონივრულ პოლიტიკას თავის შემკვეთებთან მიმართებაში, ან თვით შემკვეთები არიან გადახდისუუნაროები. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ პროდუქციის მომხმარებლების დავალიანების ზრდა არის საწარმოს ახალი მარკეტინგული სტრატეგიის შედეგი და მომავალში უზრუნველყოფს დამატებით შემოსავლებს, დებიტორული დავალიანება შეიძლება მკვეთრად შემცირდეს კრედიტით გაყიდვების მკვეთრი შემცირებით, ან საკუთარი დავალიანებების მომხმარებლების მხრიდან დაჩქარებული ანგარიშსწორებით. დებიტორული დავალიანების მუხლების გარე ცვლილებების მიღმა შეიძლება იმალებოდეს მყიდველთა ძალზე მცირე რაოდენობაზე გაყიდვათა არახელსაყრელი კონცენტრაცია, შემკვეთების გაკოტრება, ან ბაზრის შემცირება, რომლებიც აიძულებენ საწარმოს საკუთარ მომხმარებლებთან სულ უფრო მეტ დათმობებზე წავიდეს. გადახდისუნარიანობის ყველაზე მნიშვნელოვანი პარამეტრია საწარმოს ლიკვიდობის მაჩვენებლის ტენდენციები, ე.ი საწარმოს ყველა მიმდინარე ვალდებულების შესრულების უნარის ცვლილება. უფრო ღრმა ანლიზისა და შესაბამისად ანტიკრიზისული ღონისძიებების ოპერატიულად ჩატარების საბაზი შეიძლება იყოს არა მარტო ლიკვიდობის მაჩვენებლების შემცირება, არამედ მათი მკვეთრი ზრდაც. ბალანსის პასივის მხრიდან გადახდისუუნარობის სიმპტომი შეიძლება იყოს საწარმოს დავალიანების ზრდა საკუთარი მომწოდებლებისა და კრედიტორების მიმართ, დებიტორული დავალიანების საკრედიტო პოლიტიკის არახელსაყრელი ცვლილება საწარმოსთან მიმართებაში ცალკეული კრედიტორებისა და მომწოდებლების მხრიდან, რა თქმა უნდა საგანგაშო ნიშანი შეიძლება იყოს მუშაკებისათვის, აქციონერებისათვის, ფინანსური ორგანიზაციებისათვის სახელფასო დავალიანების ზრდა. ფინანსური შედეგებისა და მათი გამოყენების შესახებ ანგარიშების მუხლები წარმოადგენენ გამაფრთხილებელ სიგნალებს. პირველ რიგში, აქ ყურადღებას იქცევს

მკვეთრი ცვლილებები გაყიდვათა მოცულობაში. მათი მკვეთრი ზრდა შეიძლება იყოს არა მარტო ახალი მარკეტინგული სტრატეგიის, არამედ სავალო ვალდებულებების მოცულობის ზრდის, მათ განკარგულებაში არსებული ფულადი სახსრების შემცირების შედეგი. დღევანდელი სავალუტო პრობლემების ფონზე, საკმაოდ აქტუალური გახდა საუბარი იმაზე, რომ სახელმწიფო პოლიტიკა, მათ შორის, სახელმწიფო ბიუჯეტიც უნდა იყოს ორიენტირებული ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობაზე.

მსოფლიოს წამყვან ქვეყნებში სახელმწიფო ხელს უწყობს მცირე ბიზნესის განვითარებას. სახელმწიფო მიმართულია იმ პრობლემების გადაჭრისაკენ, რომლებიც საწარმოს მცირე შესაძლებლობების გამო წარმოემობა და შეიძლება ითქვას, არათანაბარ კონკურენტულ მდგომარეობაში აყენებს მსხვილ საწარმოებთან მიმართებაში. მაგალითად ამერიკაში სახელმწიფო კერძო საფინანსო სამსახურს აძლევს სესხის დაფარვის ნაწილის გარანტიას. კერძოდ,თუ მცირე მეწარმის მიერ სესხი არ აღემატება 750 ათას ამერიკულ დოლარს, მეწარმის გადახდისუნაროდ შექმნის შემთხვევაში, სახელმწიფო კრედიტის 75%-სფარავს, ხოლო თუკრედიტი 100 ათას დოლარს არ აღემატება გარანტია 80%-ზე გაიცემა. ანალოგიური პროგრამა მოქმედებს ბრიტანეთშიც, მცირე მეწარმისათვის სესხის აღების გამარტივების მიზნით სახელმწიფო აქაც აზღვევს სესხის 75%-ს. ამასთან ბანკი კრედიტის გაცემის პირობებს სახელმწიფოსაგან დამოუკიდებლად, ყოველგვარი ჩარევის გარეშე ადგენს. გერმანიაში მცირე საწარმოების ინვესტირებისათვის სახელმწიფო უსასყიდლოდ გასცემს სუბსიდიებს,რომლის დაფარვაც შესაძლებელია 10 წლის შემდეგ. დაფარვის ვადა კი მაქსიმუმ 20 წელია. კრედიტის წლიური სარგებელი 5%-ს არ აღემატება. შეღავათიანი კრედიტის ასაღებად აუცილებელია, რომ საერთო კაპიტალში კრედიტის წილი 50%-ს არ აღემატებოდეს, ხოლო კრედიტის ოდენობა 1 მილიონ ევროს. საფრანგეთში, მცირე ბიზნესის დაკრედიტებაზე 50-მდე ორგანიზაცია მუშაობს. მათ შორის „მცირე და საშუალო საწარმოების განვითარების ბანკი“, რომელიც 1996 წლიდან ფუნქციონირებს. დღეისათვის ეს ბანკი

სრულიად უპროცენტო სესხებს გასცემს, ხოლო 30000 ევროს ფარგლებში კი სუბსიდიები გაიცემა. ბანკს აფინანსებს ერთის მხრივ სახელმწიფო, ხოლო დარჩენილ ნახევარს ნახევრად სახელმწიფოებრივი დეპოზიტებისა და აქტივების მართვის სალარო თავის თავზე იღებს. ეს მხოლოდ მცირე ნაწილია იმ შეღავათებისა, რასაც მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის სახელმწიფოები მცირე და საშუალო ბიზნესის მხარდასაჭერად აკეთებენ. ჩვენთან მცირე და საშუალო ბიზნესი ასეთი სახის მხარდაჭერას მოკლებულია. მიუხედავად იმისა, რომ საქართველოში სამეწარმეო საქმიანობის დაწყება ადმინისტრაციულად საკმაოდ გაიოლდა, რეალურად კანონმდებლობა და პრაქტიკული რეალობა დამწყებ მეწარმეს ჯერ კიდევ საკმაოდ ბევრ პრობლემას უქმნის, რათა წარმატებულად და შედეგიანად აკეთოს ბიზნესი.

ხელისუფლება, ბიზნესი და საზოგადოება არის ის სამი მხარე, რომელთა ერთიანობა, კოორდინირებული, შეთანხმებული მოქმედება საშუალებას მოგვცემს დაძლეულ, ან მინიმუმადე იქნეს დაყვანილი კრიზისის უარყოფითი შედეგები. ამ სამ მხარეს ერთმანეთთან როლების ცხადი განაწილება და თანმიმდევრული, კარგად გააზრებული ნაბიჯების გადადგმა სჭირდებათ იმისათვის, რომ თითოეულის მიერ გაწეული ძალისხმევა მაქსიმალურად ეფექტიანი იყოს საბოლოო შედეგის მისაღებად. კრიზისული სიტუაციების სახელმწიფო რეგულირების ღონისძიებათა შემუშავების და განხორციელების ძირითადი პირობაა მართვის სახელმწიფო აპარატის მიერ წარმოების აღმავლობის, კონიუნქტურის რყევის, სტაგნაციის და არასტაბილურობის მიზეზების გამოვლენა. **ისმის კითხვა—რაში მდგომარეობს ხელისუფლების როლი?** მისი მხრიდან განსახორციელებელ ფუნქციათა სპექტრი მრავალმხრივია. ა) პირველ რიგში ძალისხმევა უნდა წარიმართოს მცირე და საშუალო ბიზნესის ხელშეწყობისაკენ. გაუმჯობესდეს გარემო, ხელი შეუწყოს მათ კოოპერაციას, უფრო მეტი ზრუნვის ობიექტი გახდეს თითოეული ბიზნეს—წარმონაქმნი ძლიერი და ეფექტიანი სახელმწიფოს თანადგომით. ეს

აუცილებელია კრიზისის უარყოფითი შედეგების შესამცირებლად; ბ) მეორე მნიშვნელოვანი პრიორიტეტი ხელისუფლებისათვის არის **ინვესტიციების (როგორც პირდაპირი, ისე შუამავალი ინსტიტუტების მეშვეობით) მოზიდვა ქვეყანაში**. შემოსული ინვესტიციები ყველაზე სწრაფად არბილებს კრიზისის ფონს და იძლევა ამოსუნთქვის საშუალებას. გ) მესამე პრიორიტეტია **ექსპორტის მაქსიმალური ხელშეწყობა**. ხელისუფლება უნდა იყოს შუამავალი, მორგანიზებელი, დამხმარე და დამაკავშირებელი ბიზნესისა გარე სამყაროსთან. მან უნდა შექმნას ყველა აუცილებელი პირობა ექსპორტის ზრდისათვის. ეს არის ერთ–ერთი აუცილებელი ფაქტორი კრიზისიდან გამოსვლის დასაჩქარებლად. ცხადია, რაც უფრო მეტი ინვესტიცია შემოდის და რაც უფრო მეტი პროდუქტი და მომსახურება გადის ქვეყნის გარეთ, მით უფრო ნაკლები იქნება კრიზისის უარყოფითი გავლენა ქვეყნის ეკონომიკაზე, ბიზნესზე და მთლიანად საზოგადოებაზე. საწარმოთა გაკოტრების საქმის წარმოება და რეგულირება ხორციელდება „გაკოტრების შესახებ“ კანონით. ასეთი კანონი ყველა ქვეყანაში და მათ შორის საქართველოშიც მოქმედებს. დღეს მოქმედი კანონი „გადახდისუუნარობის საქმის წარმოების შესახებ“ საქართველოში მიღებულ იქნა 2007 წლის 28 მარტს. მან შეცვალა 1996 წლის 25 ივნისს მიღებული კანონი „გაკოტრების საქმეთა წარმოების შესახებ“ საქართველოში გაკოტრების ზოგადი საფუძვლებია–მოვალის გადახდისუუნარობა, აგრეთვე, მისი ზედავალიანება (თუ მოვალე იურიდიული პირია). თუ გაკოტრების საქმეზე განცხადება შეიტანა თვითონ მოვალემ, მაშინ გაკოტრების საფუძველია აგრეთვე, მოსალოდნელი გადახდისუუნარობა. მოვალის გადახდისუუნარობა სახეზეა, როცა მას არ შეუძლია შეასრულოს ვადადამდგარი გადახდის ვალდებულებები, ზედავალიანება კი სახეზეა, როცა მოვალის ქონება (აქტივი) ვეღარ ფარავს მის ვალდებულებებს (პასივს). გაკოტრების სუბიექტი შეიძლება იყოს ნებისმიერი კერძო სამართლის გადახდისუუნარო საწარმო, რომელიც წყვეტს ვალების გადახდას. ამ კანონის მიზანია

მოვალისა და კრედიტორის (კრედიტორების) ინტერესების თანაბარზომიერი დაცვა, შესაძლებლობის შემთხვევაში მოვალის ფინანსური სიძნელების გადაჭრა და კრედიტორთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება, ან ამის შეუძლებლობის შემთხვევაში მოვალის ქონების რეალიზაციით მიღებული თანხების განაწილებით კრედიტორთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება.

კრიზისული სიტუაციის რეგულირებაში მნიშვნელოვანი როლი ეკუთვნის სტრატეგიის განსაზღვრას, რაც მოიცავს არასასურველი კრიტიკული სიტუაციის პროგნოზირებას, ამგვარი სიტუაციის წარმოშობის მიზეზების გამოვლენას, მოსალოდნელი ზარალის შეფასებას და მისგან გამოსვლის გზების შემუშავებას. დასავლეთის მეცნიერ-ეკონომისტები სტრატეგიული დაგეგმვის საქმიანობაში გვთავაზობენ მრავალი სახის მეთოდებსა და მოდელებს, მაგრამ ყველა ეს მოდელი ეფუძნება ერთ თეორიულ კონსტრუქციას ანუ საბაზისო მოდელს, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდება უმთავრესად დეტალებში და არა მათი აგების ფუნდამენტური პრინციპებით. აღნიშნული მოდელი განიხილება სამი ძირითადი მოდიფიკაციით. [31] პირველი ტიპი ცნობილია **ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლის სტრატეგიული დაგეგმვის მოდელით**. მისი ერთ-ერთი ფუძემდებელია გ. მინცბერგი. აღნიშნული მოდელი ეფუძნება ფართოდ ცნობილი SWOT-ანალიზის პროცედურას და წარმოადგენს საქმიანი გარემოცვის გარემოს შესაძლებლობებისა და საფრთხეების გადაკვეთის რომელიმე წერტილის გამოვლენას, გამოსახულს წარმატების ფაქტორების ფორმაში; ასევე საწარმოს რესურსული პოტენციალის ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენას. ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლის და **გ.სტეინერის** მოდელები ყურადღებას უთმობენ საკითხის განხილვას მხოლოდ მოცემულ დონეზე, ე.ი კორპორატიულ დონეზე. **ი. ანსოფის** მოდელში კი საწარმოო სტრატეგიის დეკომპოზიცია ხორციელდება უმეტესად დივერსიფიკაციული საქმიანობის გათვალისწინებით, ხოლო მათ მიერ

კორპორაცია განიხილება მიღებული სისტემური (სინერგიული) ეფექტის ასპექტში.

სახელმწიფოს სამრეწველო პოლიტიკა უნდა ითვალისწინებდეს პროდუქციის წარმოების აქტიური ზრდის უზრუნველყოფას და არაეფექტიანი, საბაზრო ეკონომიკის მოთხოვნებისათვის შეუსაბამო წარმოების ლიკვიდაციას, თანამედროვე კონკურენტუნარიანი ეფექტიანი წარმოების განვითარებას. ასეთი პოლიტიკა მისაღებია და შესაძლებელი ინვესტიციების ზრდის ტემპის მკვეთრი დაჩქარების დროს. გაჩერებულ სიმძლავრეებს შორის, რა თქმა უნდა, არის არაეფექტიანი, ფიზიკურად და მორალურად მოძველებული, მაგრამ არის ისეთებიც, რომლებიც გაჩერდნენ ნედლეულის მარაგების, ენერჯის მკვეთრი გაძვირების, სამეურნეო კავშირების ხელოვნური შემცირების გამო. მიუხედავად იმისა, რომ მრეწველობის პრიორიტეტული დარგების საწარმოო სიმძლავრეები 80–90–იან წლებში დაკომპლექტებული იყო საკმაოდ მაღალმწარმოებლური იმპორტული დანადგარებით ისინი უმოქმედო აღმოჩნდნენ საუკუნის ბოლოს, პერსონალის ნაწილი პერეკვალიფიცირდა, დაიკარგა საბრუნავი კაპიტალი. ამიტომ რეანიმაციის პროცესი მოითხოვს რადიკალურ ორგანიზაციულ სიახლეებს. სოციალურ ასპექტში გაჩერებული სიმძლავრეების დატვირთვა ნიშნავს დასაქმების ზრდას და სოციალური დაძაბულობის შენელებას. სიმძლავრეების დატვირთვა წარმოადგენს არამარტო ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვან ფაქტორს კრიზისიდან ეკონომიკის გამოსვლის საწყის ეტაპზე, არამედ მნიშვნელოვან წანამდვარსაც ინვესტიციური საქმიანობის შემდგომი მნიშვნელოვანი გააქტიურებისათვის. სამრეწველო პოლიტიკის ძირითად რგოლად გამოდის სამეცნიერო–ტექნიკური პროგრესის როლის ამაღლება. კრიზისულ სიტუაციებში საწარმოთა ქცევის სპეციფიკური მოდელების შემუშავების დროს მრავალ ფაქტორთან ერთად გასათვალისწინებელია ის, რომ საწარმოს ანტიკრიზისული ტაქტიკა შეიძლება რადიკალურად ეწინააღმდეგებოდეს იმ მოქმედებებს, რომლებიც ეფექტურია ეკონომიკური ზრდის ან

ეკონომიკის სტაბილიზაციის პირობებში, ამასთან, საწარმოებში სტიქიურად ფორმირდება ინდივიდუალური ანტიკრიზისული მოდელები, რომელთა შესწავლა, განზოგადება და პრაქტიკაში გამოყენება კრიზისების მართვის ერთ-ერთი კომპონენტია. კრიზისის პირობებში საწარმოთა ხელშეწყობის მრავალ შესაძლო ვარიანტს შორის აუცილებელია მათი რეგიონული კოორდინაცია და ტერიტორიული ერთეულების მართვის მექანიზმების უპირატესი გამოყენება, რაც სხვადასხვა მიდგომებს საჭიროებს, კერძოდ:

– ადგილობრივი პროდუქციის ეფექტიანი სარეკლამო მხარდაჭერა,

– ანტიკრიზისული პროგრამის უზრუნველყოფის საბჭოების შექმნა, რომლებიც შეიმუშავებენ და დანერგავენ საწარმოს ფინანსური გაჯანსაღების კონცეპტუალურ მიდგომებს; გაანალიზებენ ანტიკრიზისული პროგრამის შესრულების მიმდინარეობას, ხელს შეუწყობენ საწარმოთა ფინანსური გაჯანსაღების ღონისძიებათა გატარებას; განახორციელებენ მონიტორინგს ინვესტიციური პროექტების შემუშავებაზე და ანტიკრიზისული ბიზნეს-გეგმის მომზადებაზე;

– ადგილობრივი მმართველობის ორგანოების ინიციატივით საკრედიტო რესურსების გაერთიანება რეგიონის მრეწველობის მხარდაჭერის ბიუჯეტგარეშე ფონდებში;

– კომუნალური, საბიუჯეტო და ენერგო დავალიანებების რესტრუქტურირაცია;

– ქვოტებისა და საბაჟო გადასახადების მეშვეობით ადგილობრივი წარმოების კონკურენტულობის დაცვა;

– დიფერენცირებული ტარიფების შემოღება ტვირთების რეგულარულ და ერთჯერად გადაზიდვებზე.

კრიზისის შედეგების შერბილებასა და ეკონომიის გაჯანსაღებას უნდა ემსახურებოდეს მცირე მეწარმეობის განვითარების სახელმწიფო მხარდაჭერის რეგიონული პროგრამებიც, რაც განსაკუთრებულ

აქტუალურობას სწორედ კრიზისულ ვითარებაში და მაკროეკონომიკური დისპროპორციების პირობებში იძენს.

2.4 საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის ეფექტიანობის მიკროეკონომიკური პრობლემების კვლევა

ეკონომიკის საბაზრო სისტემა მკაცრი კონკურენციის პირობებში იწვევს მეურნეობის ცალკეული სუბიექტების არაქმედითუნარიანობას ან მათ დროებით გადახდისუნარობას. სტაბილური ეკონომიკის პირობებშიც კი კრიზისული საწარმოების არსებობა ჩვეული მოვლენაა. მაგ. აშშ-ში ახლადშექმნილი მცირე და საშუალო საწარმოების 50% არსებობს მხოლოდ ერთი წელი, ამასთან, გაკოტრებულ საწარმოთა რაოდენობა საწარმოთა საერთო რიცხვის 1%-ია. ეს გარემოება ანტიკრიზისული მართვის მუდმივად განხორციელების აუცილებლობაზე მიუთითებს. რატომ ხდებიან გადახდისუნარონი ადრე ძლიერი საწარმოები? როგორც თეორია და პარაქტიკა გვიჩვენებს, თანამედროვე პირობებში ამის მიზეზი გარემო სამყაროში მიმდინარე ცვლილებებთან საწარმოს სტრატეგიის შეუსაბამობაა. კრიზისულ მდგომარეობაში მყოფი საწარმოების შესწავლამ გვიჩვენა, რომ ამგვარი სიტუაციის ფორმირებას სხვადასხვა მიზეზი შეიძლება განაპირობებდეს, პირობითად ისინი ორ ჯგუფად კლასიფიცირდებიან:

–**შიდა მიზეზები**, ისინი წარმოიშობიან თვით საწარმოს საქმიანობის შედეგად, მათი აღქმისათვის პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას–გაიზარდა თუ შემცირდა გაყიდვების მოცულობა ბოლო ორი წლის მანძილზე? თუკი ამ საკითხში პრობლემა არ არის, მაშინ მიზეზი ეხება არა თვით პროდუქციას, არამედ საბრუნავი საშუალებების ბრუნვადობას, თუკი ბრუნვადობა კარგია, პრობლემა უკავშირდება

საწარმოო ციკლის დიდ ხანგრძლივობას. აუცილებელია გამოვლინდეს ციკლის სუსტი რგოლი; ეს შეიძლება იყოს შეფერხებები რეალიზებული საქონლის ანაზღაურებაში, მაშინ კრიზისის მიზეზი საფასო პოლიტიკა და საქონლის მიწოდების შეთანხმების პირობებია. მაღალი ფასები შეიძლება უკავშირდებოდეს წარმოების დიდ დანახარჯებს, ამ შემთხვევაში უნდა გაირკვევს დანახარჯების ცვლილების დინამიკა და მისი ზრდის მიზეზები. ჩვენს პირობებში დანახარჯების მაღალი წილი, როგორც წესი, ენერგომატარებლებზე მოდის, ამდენად, უპირველესად, სწორედ ენერგეტიკული დანახარჯების ცვლილების საკითხი უნდა გაირკვეს. საშუალებების მაღალი ბრუნვადობის დროს ეკონომიკური კრიზისის მიზეზები საქონლის რენტაბელობაში მდგომარეობს. თუკი გაყიდვის მოცულობა მცირდება, მიზეზი პროდუქციის რეალიზაციაში უნდა ვეძებოთ. შემდეგი საკითხი უკავშირდება არარეალიზებული მზა საქონლის არსებობას, პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებებს, საფასო პოლიტიკას, საქონლის განაწილების სისტემას. იხ. დანართი 12

–გარე მიზეზები, ისინი სრულად ან უმნიშვნელოდ არიან დამოკიდებული საწარმოზე, და ასახავენ საერთო–ეკონომიკურ ვითარებას ქვეყანაში. საწარმოს კრიზისიდან გამოსვლის გზების ძიება უშუალოდ უკავშირდება იმ მიზეზების დაძლევას, რომლებიც წარმოშობენ ამ კრიზისს. ამისათვის საჭიროა ბიზნესის შიდა და გარეგანი გარემოს სტრუქტურული ანალიზი: მაკროგარემოს ანალიზი, რომელიც პირობითად ოთხ სექტორად შეიძლება დაიყოს–პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, და ტექნოლოგიური გარემო; კონკურენტული გარემოს ანალიზი ხუთი ძირითადი შემადგენლის მიხედვით: მყიდველები, მიმწოდებლები, კონკურენტები დარგის შიგნით, პოტენციური ახალი კონკურენტები, საქონელშემცვლელები; ინფორმაციის მოპოვება საწარმოსათვის მნიშვნელოვან ყველა კომპონენტზე. გარეგანი გარემოს ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორები, რომლებიც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს საწარმომ, მათი ნაწილი იმყოფება საწარმოს უშუალო კონტროლის ქვეშ, ხოლო საწარმოს მხრიდან კონტროლს

დაუქვემდებარებელი ფაქტორების არსებობის პირობებში შემუშავებული ანტიკრიზისული სტრატეგია უნდა დაეხმაროს საწარმოს მაქსიმალურად გამოიყენოს კონკურენტული უპირატესობები და ამავე დროს მინიმუმამდე დაიყვანოს შესაძლო დანაკარგები. გარე ფაქტორების ანალიზთან ერთად საწარმოში საწიროა მისი რეალური მდგომარეობის ზუსტი გამოკვლევა. ამ მონაცემებზე დაყრდნობით მენეჯერს შეუძლია შეიმუშაოს საწარმოსათვის ხელმისაწვდმი ანტიკრიზისული სტრატეგია აუცილებელი ცვლილებების გასატარებლად. კრიზისული სიტუაცია საწარმოში ნიშანია ან სუსტი სტრატეგიის, ან მისი ცუდი რეალიზაციის, ან ორივესი ერთად.

საწარმოში კრიზისის გამომწვევი მიზეზების მკაფიო ფორმულირების და მათი შეცნობის გარეშე არ შეიძლება საწარმოში ანტიკრიზისული ღონისძიებების გატარება, რომელთა მიხედვითაც სტრატეგიაში ან შეიტანება ცვლილებები, ან მის ნაცვლად დგება ახალი სტრატეგია. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი მთავრდება კრიზისიდან საწარმოს გამოსვლის სტრატეგიული ალტერნატივების დაგეგმვით და ძირითადი სტრატეგიის არჩევით. ამის შემდეგ იწყება არჩეული სტრატეგიის რეალიზაციის ტაქტიკის განსაზღვრა, შედეგების შეფასება და კონტროლი. ტაქტიკური ღონისძიებები შეიძლება იყოს შემდეგი: დანახარჯების შემცირება, ქვედანაყოფების დახურვა, პერსონალის შემცირება, წარმოების მოცულობის შემცირება, აქტიური მარკეტინგული გამოკვლევები, პროდუქციაზე ფასის გაზრდა, შიდა რეზერვების გამოვლენა და გამოყენება, მოდერნიზაცია, სპეციალისტების მოწვევა. ანტიკრიზისული სტრატეგიული მართვის ბოლო ეტაპია სტრატეგიის შესრულების შეფასება და კონტროლი. იგი მიმართულია იმის გამოკვლევაზე, თუ რამდენად განაპირობებს სტრატეგიის რეალიზაცია საწარმოს საბოლოო მიზნების განხორციელებას. აღნიშნულის გათვალისწინებით, ანტიკრიზისული სტრატეგიული მართვის სქემა საწარმოში შემდეგნაირად გამოისახება (იხ. დანართი 11).

თუკი საწარმო დროულად აღმოაჩენს გარეგანი საფრთხის ნიშნებს და აქვს ეფექტური რეაქციის გამომუშავებისათვის საკმარისი დრო, მას შეუძლია თანმიმდევრულად აღმოფხვრას ყველა პრობლემა, მაგრამ კრიზისულ სიტუაციაში ცვლილებები უნდა მოხდეს მკაცრად შეზღუდულ ვადებში. ამიტომ ანტიკრიზისული სტრატეგიის დაგეგმვის დროს მიღწეული უნდა იქნეს სამუშაოთა მაქსიმალური პარალელიზმი. უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი სამეწარმეო საქმიანობა დაკავშირებულია რისკთან და ეს რისკები გამოირჩევა მრავალფეროვნებით. ქართული კომპანიები, მათ შორის მსხვილი კომპანიებიც, ნაკლებად უთმობენ ყურადღებას რისკების იდენტიფიცირებასა და ანალიზს. გლობალურმა ფინანსურმა კრიზისმა და 2008 წლის აგვისტოს მოვლენებმა ნათლად აჩვენეს, რომ საქართველოში საკმაოდ პოპულარულმა კომპანიებმაც კი ვერ მოახერხეს ფორსმაჟორულ სიტუაციებში ფუნქციონირება და ზარალის მინიმიზება, მათ არ აღმოაჩნდათ რისკების შემცირების მექანიზმები და ანტიკრიზისული გეგმა.

სამეწარმეო რისკმენეჯმენტი მსოფლიო ეკონომიკური მეცნიერებისა და პრაქტიკის შედეგებით ახალი მიმართულებაა, შესაბამისად იგი ახალი მიმართულებაა საქართველოშიც. ბოლო წლებში საქართველოში აქტიურად ვითარდება საბანკო სექტორი და საკრედიტო ბაზარი, ამდენად, საკრედიტო რისკმენეჯმენტი მეტ-ნაკლებად განვითარებულია საქართველოში. რისკმენეჯმენტის სისტემის განვითარებას ჩვენს ქვეყანაში ძირითადად საფინანსო ორგანიზაციები ცდილობენ, მაგრამ საქართველოში ბევრი ბიზნესმენი და მეწარმე, განსაკუთრებით მცირე და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენლები, არ იცნობს ამ სფეროს, რისკების შემცირების მარტივ მექანიზმებსაც არ იყენებს, რაც მათი განვითარების შესაძლებლობას ზღუდავს. იგივე შეიძლება ითქვას ანტიკრიზისულ მენეჯმენტზე, რომელიც, თავის მხრივ, რისკმენეჯმენტზე უფრო რთული და კომპლექსურია და

მოიცავს რისკმენეჯმენტის პროცესსაც. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურის მონაცემებით, საწარმოთა რაოდენობა, რომლებმაც საანგარიშო წელი დაამთავრეს ზარალით 2007-2009 წლებში, მნიშვნელოვნად გაიზარდა. კერძოდ, 2007 წელს საწარმოთა რაოდენობა, რომლებმაც საანგარიშო წელი ზარალით დაასრულეს, შეადგენდა – 3700, 2008 წელს – 4166, ხოლო 2009 წელს ასეთი საწარმოების რაოდენობა 5493- მდე გაიზარდა. მათ შორის დიდი წილი მოდის ისეთი დარგების საწარმოებზე, როგორებიცაა სოფლის მეურნეობა, გადამამუშავებელი მრეწველობა, ვაჭრობა, სასტუმრო და სარესტორნო ბიზნესი, ოპერაციები უძრავი ქონებით. ეს მაჩვენებლები, ცხადია, ბიზნესსტატისტიკის კვლევის მეთოდოლოგიის მიხედვით, არ იძლევა რეალურ სურათს საწარმოთა ეფექტიანობის შესახებ, თუმცა მაინც უნდა აღინიშნოს, რომ ქვეყანაში საწარმოთა დიდი ნაწილი ვერ ახერხებს მოგების გენერირებას და შესაბამისად მათი განვითარების შესაძლებლობაც დაბალია. გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში კრიზისული სიტუაციების გაჩენა გარდაუვალია როგორც ეკონომიკისათვის მთლიანად, ისე ცალკეული საწარმოებისათვის, ამიტომ აუცილებელია საწარმოს შემუშავებული ჰქონდეს ანტიკრიზისული გეგმა. კომპანიების მენეჯერების მხრივ დიდი ყურადღება უნდა მიექცეს კრიზისული სიტუაციების სიმპტომების დროულ აღმოჩენასა და პრევენციული ღონისძიებების გატარებას. ეს მნიშვნელოვნად ამცირებს კომპანიისთვის დანაკარგების მიღების საფრთხეს და დანაკარგების მოცულობას. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება დიაგნოსტიკის ეტაპს, რომელიც მოიცავს როგორც კომპანიის ფინანსურ ანალიზს, ისე ბაზრისა და დარგის ტენდენციების შესწავლას. ანტიკრიზისული მართვის მეთოდები კი განსხვავდება ერთმანეთისაგან კრიზისის სირთულის, კომპანიის განვითარების ეტაპისა და სხვა მახასიათებლის მიხედვით. წამყვანი მნიშვნელობა ორგანიზაციებისათვის კრიზისის წარმატებულად

მართვის პროცესში აქვს მათ მზად ყოფნას. უმეტეს შემთხვევებში, კომპანიები კოტრდებიან კრიზისული სიტუაციისადმი მოუმზადებლობის გამო. საქართველოში გაკოტრების კანონმა ფინანსური კრიზისის პერიოდშიც კი ვერ იმუშავა. ექსპერტების განცხადებით, ევროპასა და ამერიკაში უამრავი კომპანია გაკოტრების რეჟიმში ჩადგა და ამ პროცესით, როგორც კომპანიებმა ისე ქვეყნების ეკონომიკამ მნიშვნელოვანი საფრთხეები აიცილა. წესით და რიგით, ჩვენს ქვეყანაში მოქმედი ყოველი 10 კომპანიიდან მინიმუმ 1 მაინც გაკოტრებულია, მაგრამ იგი მუშაობას მაინც აგრძელებს.

საქართველოში უამრავი კომპანიაა, რომლებსაც ძალიან დიდი დავალიანება აქვს (განსაკუთრებით სამშენებლო კომპანიები), ვერ მუშაობენ ხელფასებს ვერ იხდიან და ამასთანავე კრედიტორებს მათი გაკოტრების რეჟიმში გადაყვანა აზრად არ მოსდით. ექსპერტები ამის მიზეზად, მოუქნელ გაკოტრების კანონს, გაკოტრების შიშსა და დაბალ კულტურას ასახელებენ. საერთაშორისო საფინანსო ორგანიზაციები და ექსპერტები საქართველოს მთავრობას გაკოტრების რეფორმის აუცილებლობაზე მიუთითებენ, ვინაიდან ინვესტიციების მოზიდვის თვალსაზრისით ეფექტური გაკოტრების კანონის არსებობას საკმაოდ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ექსპერტის ავთო სილაგამის ინფორმაციით, საქართველოში კომპანიის გაკოტრებულად გამოცხადების სურვილი არავის გაუჩნდება თუ კანონმდებლობა არ შეიცვალა. "გაკოტრება საწარმოს განადგურებას არ ნიშნავს, პირიქით, ამ პროცედურებით იგი გაჯანსაღდება. როდესაც საწარმოს ვალები აქვს, არანაირი ფინანსური საშუალება არ აქვს ამ ვალების გასასტუმრებლად მაშინ იგი უნდა გაკოტრდეს. საქართველოში ძალიან ბევრი კომპანია, რომელიც გაკოტრებას საჭიროებს, თუ ეს არ მოხდა ეს კომპანიები უფრო და უფრო განადგურდებიან. არადა, არსებული კანონმდებლობის ფარგლებში საწარმოთა გაკოტრება დროში იწელება", - ამბობს ავთო სილაგამე. ექსპერტის ემზარ ჯგერენაიას განცხადებით, გაკოტრების

კანონის სირბილე და მოუქნელობა ამ პროცესს ართულებს. გარდა ამისა, ბევრი კომპანია რატომღაც ასაიდუმლოებს ინფორმაციას კრედიტორების შესახებ."ეფექტური გაკოტრების კანონის მუშაობა ნიშნავს ეკონომიკის ტოქსიკური ნარჩენებისგან გათავისუფლებას, კრედიტორების უფლებების დაცვას. ყველა შემთხვევაში ამ კანონის ეფექტური მუშაობით ეკონომიკა მოიგებდა", - ამბობს ემზარ ჯგერენაია.

ექსპერტის ირაკლი შავიშვილის თქმით, კი გაკოტრების არსებული კანონმდებლობა საკმაოდ კაბალურია და სახელმწიფო ინტერესებს ითვალისწინებს.

"გაკოტრების კანონი ეფექტური რომ იყოს, პროცედურები უნდა დაიხვეწოს. გაკოტრების პროცედურა საკმაოდ ხანგრძლივია, ზოგჯერ წლები გრძელდება. ეს საკმაოდ ხარჯიანი პროცესია. ყოველ შემთხვევისთვის, ეს საკითხი კარგად დასამუშავებელია. ეს არ არის გაკოტრების კანონი, ეს უფრო სანაცის კანონია. სინამდვილეში გაკოტრება ამა თუ იმ საწარმოს გაჯანსაღების საშუალებაა იმისთვის, რომ გადახდის უუნარო საწარმომ ვალები მოიშოროს და თვითონ კრედიტორმაც გადახდისუუნარო დებიტორი მოიცილოს. გაკოტრება ეკონომიკის გაჯანსაღების ერთ-ერთი პროცედურაა", - ამბობს ეკონომიკური ექსპერტი ირაკლი შავიშვილი. გაკოტრების პროცედურების გახორციელებისას სახელმწიფო სტრუქტურები განსაკუთრებული უფლებებით რომ სარგებლობენ, ამაზე ირაკლი შავიშვილიც საუბრობს. კერძოდ, თუ სახელმწიფო სტრუქტურები თვლიან, რომ მეწარმემ საწარმო გაკოტრებულად ვალების ჩამოწერის მიზნით გამოაცხადა, სახელმწიფო ინსტიტუტებს რეჟიმის შეწყვეტის უფლება აქვთ, თუმცა როგორ და რა პირობებით, ეს პროცესი კანონში გაწერილი არ არის. კანონი სახელმწიფო სტრუქტურებს თვითნებობის საშუალებებს აძლევს. ასე რომ, კანონმდებლობა დასახვეწია. გაკოტრების რეჟიმში მყოფი საწარმოების ვალების გასტუმრება კატეგორიის მიხედვით ხდება. ერთ-ერთი ცვლილების შედეგად

სახელმწიფო პრივილეგირებულ კატეგორიაში ჩააყენეს და ბოლო ადგილიდან მუშა-მოსამსახურეების შემდეგ მეორე კატეგორიად აღიარეს. დანარჩენი კრედიტორები კი, ქართველი იქნება თუ უცხოელი, ერთ თეთრსაც ვერ მიიღებენ. უკეთეს მდგომარეობაში არც კრედიტორთა დაკმაყოფილების განრიგში პირველ ადგილზე მყოფი მუშა-მოსამსახურეები არიან. კანონის მიხედვით, საწარმოს მათ წინაშე 10 წლის დავალიანებაც რომ ჰქონდეთ, მხოლოდ სამი თვის ხელფასს მიიღებენ. გარდა ამისა, ბენეფიციართა შორის სოციალურად დაუცველი კრედიტორები საერთოდ არ არიან გათვალისწინებულნი. კერძოდ, ასეთი ადამიანები საწარმოო ტრავმის მიღების შემთხვევაში, გაკოტრების რეჟიმში მყოფი ობიექტიდან დანიშნულ პენსიას ვერ მიიღებენ. კიდევ ერთი პრობლემა გაკოტრების მმართველებისა და მოსამართლეების არაკვალიფიციურობაა. ექსპერტების თქმით, მოსამართლეები ელემენტარულ ეკონომიკურ სიტუაციებშიც კი ვერ ერკვევიან. ხშირად მათ ამ საკითხში გარკვევის საშუალებასაც არ აძლევენ, ასეთ შემთხვევაში კი გაკოტრების საკითხი პირადი ინტერესების გათვალისწინებით წყდება. "საქართველოში სასამართლოს არსებობაზე საუბარი საკმაოდ რთულია, მით უმეტეს მოსამართლეების პროფესიონალიზმზე. განსაკუთრებით ეს ეხება ფინანსურ საკითხებს - გაკოტრება, საგადასახადო ურთიერთობები და სხვა",-ამბობს შავიშვილი. გარდა ამისა, ექსპერტთა აზრით, ქართველმა მეწარმეებმა ფსიქოლოგიური მომენტი ვერ დაძლიეს, ვინაიდან მათთვის გაკოტრება საწარმოს საბოლოო განადგურებას ნიშნავს. ამიტომ, ხშირად ისინი გაკოტრების პროცედურებს თავს არიდებენ და საბოლოოდ, საწარმო მართლაც განადგურებამდე მიჰყავთ. ფსიქოლოგიური მომენტის გარდა, კანონის ეფექტურობას ხშირად მასში გაუაზრებელი ცვლილებებიც აფერხებს. გაკოტრება ნებისმიერ განვითარებულ ქვეყანაში საწარმოს გაჯანსაღების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან საშუალებად მიიჩნევა. მაგალითად, ამერიკაში

წელიდადში, დაახლოებით, 2 მილიონამდე საწარმო კოტრდება. მიუხედავად იმისა, რომ გაკოტრების ინსტიტუტი საქართველოში 1996 წლიდან შემოვიდა, ჩვენთან გაკოტრების პრაქტიკა სრულყოფილად მაინც ვერ დაინერგა. ავტორთა ერთი ჯგუფი გაკოტრებას განმარტავს, როგორც იურიდიულ აქტს, რომელსაც ფინანსური მიზეზები უდევს საფუძვლად, კემოდ, კომპანიის ფინანსური მდგრადობის სერიოზული დარღვევები, დროის ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე კომპანიის ფულადი ნაკადების სერიოზული დაუბალანსებლობა, კომპანიის გადახდისუნარობის გახანგრძლივება, რის მიზეზსაც კომპანიის ეკონომიკური რესურსების დაბალი აქტივობა წარმოადგენს[32, 25, 33]. სამრეწველო საწარმოთა ფინანსური პრობლემების განხილვას არაერთი სამეცნიერო ნაშრომი მიეძღვნა. მიუხედავად ბოლო პერიოდში ამ მიმართულებით გატარებული ღონისძიებებისა, ჯერ კიდევ პრობლემები არსებობს, რომლებიც საწარმოთა საქმიანობაში არსებულ შეფერხებებს, პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის საქმეში არსებულ ხარვეზებს, საბრუნავი სახსრების უკმარისობას და სხვა სახის ნაკლოვანებებს უკავშირდება. ფინანსური პრობლემების მქონე საწარმოები ვერ ახორციელებენ ინვესტიციებს, ვერ იღებენ კრედიტებს, ვერ იხდიან გადასახადებს, ამიტომ ეს უკანასკნელი საწარმოების გაკოტრებას, აქედან გამომდინარე უმუშევრობისა და არამსყიდველობითუნარიანი მოსახლეობის რიცხვის ზრდას იწვევს. ჯერ კიდევ 1992 წლის 8 სექტემბერს, ფინანსური პრობლემების მქონე საწარმოების მართვის გაუმჯობესების მიზნით, მიღებულ იქნა საქართველოს რესპუბლიკის სახელმწიფო საბჭოს დეკრეტი 'საწარმოთა გაკოტრების შესახებ'[34]. აღნიშნული დოკუმენტის პრაქტიკული გამოყენება ვერ მოხერხდა. მისი გამოუყენებლობის მიზეზს წარმოადგენდა არა იმ პერიოდში ქვეყნად არსებული მძიმე პოლიტიკური მდგომარეობა, არამედ ის, რომ ეს დეკრეტი გაკოტრების სამართლის ევროპულ სტანდარტებს არ შეესაბამებოდა და არ იყო

სრულყოფილი. მისმა შემდგენლებმა არ გაითვალისწინეს სხვა ქვეყნების პრაქტიკული გამოცდილება. მის საფუძველად აღებულ იქნა რუსეთის ფედერაციის ანალოგიური სახელწოდების კანონპროექტი, რომელიც არ იყო დაზღვეული ნაკლოვანებებისაგან. 1996 წელს, გაკოტრების მექანიზმისა და შესაბამისი ნორმატიული და მეთოდოლოგიური ბაზის ობიექტური წინაპირობების შექმნის შემდეგ, საქართველოს პარლამენტის მიერ მიღებულ იქნა ახალი კანონი 'გაკოტრების საქმეთა წარმოების შესახებ' (#287, 25.06.1997), რომელიც ძალაში შევიდა 1997 წლის 1 იანვრიდან. მაგრამ ვერც ამის შემდეგ მოხერხდა ფინანსური სიძნელეების მქონე საწარმოთა ანტიკრიზისული რეგულირება. მისი დაბალი ეფექტურობა გამოწვეული იყო იმით, რომ ეს კანონი მაინც აბსტრაქტულ მოდელს წარმოადგენდა და ქართული საბაზრო ეკონომიკის კონკრეტული პირობების პროდუქტი ვერ გახდა. არ არსებობდნენ ისეთი მეწარმეები, რომლებიც შეძლებდნენ ფინანსური სიძნელეების მქონე საწარმოების ანტიკრიზისულ მართვას. არ ხდებოდა სახელმწიფოს მხრიდან დახმარებებისა და ინვესტიციების განხორციელება საწარმოთა ფინანსური გაჯანსაღების მიზნით. 2001 წლიდან მოყოლებული, კანონში უამრავი ცვლილება შევიდა, თუმცა სპეციალისტების თქმით, ცვლილებები იმდენად გაუაზრებელი იყო, რომ გაკოტრების პროცედურების აღსრულება უფრო და უფრო რთული ხდებოდა. ამ კანონის თანახმად საწარმოებს საშუალება ეძლეოდათ გაეგრძელებინათ თავიანთი საქმიანობა, მაშინაც, როცა მათ მიმართ გაკოტრების პროცედურები ხორციელდებოდა. აღნიშნული კანონი ძალადაკარგულად გამოცხადდა 2007 წლის 15 აგვისტოდან, მას შემდეგ, რაც მიღებულ იქნა 'საქართველოს კანონი გადახდის უუნარობის საქმის წარმოების შესახებ' (#4522, 2007 წლის 28 მარტი).

არამდგრადი ფინანსური მდგომარეობა მიუთითებს საწარმოს მიერ ფინანსური შესაძლებლობების დაკარგვაზე. ამ დროს ჯერ კიდევ შესაძლებელია საწარმოს სრული ფინანსური კრახისაგან ხსნა.

კომპანიის მომზადება გამოიხატება შესაბამისი კრიზისის მართვის გეგმის შემუშავებით, თუმცა კრიზისი მრავალი სახისა შეიძლება იყოს, ნებისმიერი კომპანია შეიძლება აღმოჩნდეს ერთზე მეტი სახის კრიზისის წინაშე, ამიტომ კრიზისის მართვის გეგმა უნდა მოიცავდეს რამდენიმე სცენარს სხვადასხვა ტიპის კრიზისის შესაბამისად. კრიზისის დასაძლევად განმსაზღვრელი მნიშვნელობა აქვს კრიზისული სიტუაციის სიმპტომების დროულ აღმოჩენას. მათ მიეკუთვნება ბიზნესპარტნიორების (მიმწოდებლების, კრედიტორების, ბანკებისა და სხვ.) უარყოფითი რეაქცია; ბუღალტრული ანგარიშების წარმოდგენის დაგვიანება და ხარისხი; ბუღალტრულ ბალანსში პასივებისა და აქტივების განსაზღვრული პროპორციულობის დარღვევა; მიმწოდებლებთან და კრედიტორებთან ვალდებულებების ზრდა; ფირმის შემოსავლისა და მოგების შემცირება; ლიკვიდურობის დაკარგვა; აქციების გაუფასურება; გამოშვებულ პროდუქციაზე არაადეკვატური ფასების დაწესება და სხვ. გარდა ამისა, გამაფრთხილებელი ნიშნები შეიძლება იყოს საწარმოს რიგგარეშე შემოწმება და კომერციული საქმიანობის შეზღუდვა სახელმწიფოს მხრიდან, ლიცენზიის შეჩერება და სხვ. აღნიშნული პრობლემების მიზეზები საკმაოდ მრავალფეროვანია და უკავშირდება როგორც გარემო ფაქტორების (ახალი კონკურენტების გაჩენა, ახალი ტექნოლოგიის შექმნა, განაწილების ახალი არხების გაჩენა, ფასების შემცირება და სხვ.) ცვლილებას, ისე ხელმძღვანელთა არაკომპეტენტურობას, საწარმოს საქმიანობის მაჩვენებლების დინამიკის გაუთვალისწინებლობას და სხვ. უნდა აღინიშნოს, რომ ყველაზე ხშირად კრიზისული სიტუაციის დადგომა ხელმძღვანელთა შეცდომების შედეგია. მართალია, სირთულეები იშვიათად ჩნდება ერთი არასწორი გადაწყვეტილების შედეგად, მაგრამ შეცდომათა სერიას შეუძლია მდგომარეობის მნიშვნელოვანი გაუარესება გამოიწვიოს. როგორც უკვე აღინიშნა, ორგანიზაცია შეიძლება აღმოჩნდეს უამრავი სახის კრიზისის წინაშე. საწარმოს ეკონომიკური მდგომარეობის ფინანსურ დიაგნოსტიკაში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საწარმოს

სამეურნეო საქმიანობის ფინანსური ანალიზის საკითხებს. ფინანსური ანალიზის მიზანია საწარმოს მაქსიმალური მომგებიანობის მიღწევის რეზერვების გამოვლენა. პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ამსახველი შეფარდებითი ანალიტიკური კოეფიციენტები, რომლებიც გვიჩვენებენ ფინანსურ მაჩვენებელთა სისტემაში ჩამოყალიბებულ მიზეზ- შედეგობრივ კავშირებს და ამ დამოკიდებულებათა გავლენას საწარმოს ფინანსურ საქმიანობაზე.

სამამულო და უცხოური პრაქტიკა საწარმოს გადამხდელუნარიანობისა და გაკოტრების რისკის შესაფასებლად იყენებს მთელ რიგ ფინანსურ მაჩვენებლებს: ბალანსის მიხედვით გადამხდელუნარიანობის შეფასება ხდება საბრუნავი აქტივების ლიკვიდობის საფუძველზე, რომელიც განისაზღვრება ფულად მდგომარეობაში მათი გადასვლისათვის საჭირო აუცილებელი დროის მონაკვეთით. ამ აქტივების ინკასაციით რაც უფრო ნაკლები დროა საჭირო, მით უფრო მაღალია მისი ლიკვიდობა. ბალანსის ლიკვიდობა არის სამეურნეო სუბიექტის შესაძლებლობა გაანადღოს თავისი აქტივები და დაფაროს თავისი საგადასახადო ვალდებულებები განსაზღვრულ დროში. საწარმოებში ლიკვიდობის და გადამხდელუნარიანობის ხარისხის აბსოლუტურ მაჩვენებლებთან ერთად იყენებენ შემდეგ მაჩვენებლებს: აბსოლუტური ლიკვიდობის კოეფიციენტი, სწრაფი ლიკვიდობის კოეფიციენტი და მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი. მოცემული მაჩვენებლები საინტერესოა არა მარტო საწარმოს ხელმძღვანელებისათვის, არამედ გარეშე სუბიექტებისათვის: **აბსოლუტური ლიკვიდობის კოეფიციენტი** –ნედლეულის და რესურსების მიმწოდებლებისათვის, **სწრაფი ლიკვიდობის კოეფიციენტი** –ბანკებისათვის, **მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი**–ინვესტორებისათვის.

აბსოლუტური ლიკვიდობის კოეფიციენტი გაიანგარიშება საწარმოს ფულადი საშუალებების და მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდების შეფარდებით საწარმოს მოკლევადიანი ვალდებულებების მთლიან ჯამთან.

ის გვიჩვენებს მოკლევადიანი ვალდებულებების რა ნაწილის დაფარვაა შესაძლებელი არსებული ნაღდი ფულით. რაც უფრო მაღალია მისი სიდიდე, მით უფრო მაღალია ვალების დაფარვის გარანტია. ასევე ამ მაჩვენებლის საშუალო დონის შემთხვევაშიც საწარმოს შეუძლია იყოს გადამხდელუნარიანი თუ შეძლებს ფულადი საშუალებების შემოსავალ-გასავლის ნაკადების ბალანსირებას და სინქრონიზაციას. ამიტომ აღნიშნული მაჩვენებლის დონის შესახებ საერთო ნორმატივი და რეკომენდაცია არ არსებობს.

სწრაფი ლიკვიდობის კოეფიციენტი განისაზღვრება ფულადი სახსრების, მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებების და მოკლევადიანი დებიტორული დავალიანებების (რომლებიც უნდა იქნას დაფარული 12 თვის განმავლობაში) შეფარდებით მოკლევადიანი ფინანსური ვალდებულებების ჯამთან, ნორმად ითვლება ამ კოეფიციენტის მნიშვნელობა 0.7–1.0, მაგრამ ის შეიძლება აღმოჩნდეს არასაკმარისი, თუ ლიკვიდური სახსრების დიდ ნაწილს შეადგენს დებიტორული დავალიანებები, რომლის ნაწილის დროულად მიღება არ ხდება. ასეთ სიტუაციებში აუცილებელია მაღალი კოეფიციენტი.

მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი (ვალის დაფარვის საერთო კოეფიციენტი) განისაზღვრება, საბრუნავი აქტივების მთელი ჯამის (მარაგების ჩათვლით) შეფარდებით მოკლევადიანი ვალდებულებების ჯამთან და გვიჩვენებს საბრუნავი პასივების საბრუნავი აქტივებით დაფარვის ხარისხს. მისი მნიშვნელობა არ უნდა იყოს 2–ზე ნაკლები.

$$R_{\text{მიმდ.ლიკვ.}} = \frac{\text{საბრუნავი აქტივები - მომავალი პერიოდის ხარჯები}}{\text{მოკლევადიანი ვალდებულებები - მომავალი პერიოდის შემოსავლები - მომავალი პერიოდის გასვლების და ხარჯების რეზერვი}}$$

თუ მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტი ნორმატიულზე დაბალია და საკუთარი კაპიტალის ბრუნვის წილი საბრუნავი აქტივების

ფორმირებაში ნაკლებია ნორმატივზე, მაგრამ შეიმჩნევა ამ მაჩვენებლის ზრდის ტენდენცია, მაშინ განისაზღვრება გადამხდელუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი ($K_{\text{გად. აღ. კოეფ.}}$) 6 თვიანი პერიოდისათვის:

$$K_{\text{გად. აღ. კოეფ.}} = \frac{K_{\text{მიმდ. ლიკვ.}} + K_{\text{მიმდ. ლიკვ.1}} + K_{\text{მიმდ. ლიკვ.0}}}{K_{\text{მიმდ. ლიკვ. ნორ.}}}$$

სადაც, $K_{\text{მიმდ. ლიკვ.1}}$ და $K_{\text{მიმდ. ლიკვ.0}}$ – აღნიშნავს ლიკვიდობის კოეფიციენტს საანგარიშო პერიოდის დასაწყისში და ბოლოს;

$K_{\text{მიმდ. ლიკვ. ნორ.}}$ – მიმდინარე ლიკვიდობის კოეფიციენტის ნორმატიული მნიშვნელობა.

6 – გადამხდელუნარიანობის აღდგენის პერიოდი, თვე;

T – საანგარიშო პერიოდი, თვე.

თუ $K_{\text{გად. აღ. კოეფ.}} > 1$, მაშინ საწარმოს აქვს რეალური შესაძლებლობა აღადგინოს თავისი გადამხდელუნარიანობა და პირიქით, თუ

$K_{\text{გად. აღ. კოეფ.}} < 1$, მაშინ საწარმოს არა აქვს რეალური შანსი აღადგინოს გადამხდელუნარიანობა უახლოეს დროში. იმ შემთხვევაში, თუ $K_{\text{მიმდ. ლიკვ.}}$ ტოლია ან მეტია ნორმატიულ მნიშვნელობაზე და შეინიშნება მისი შემცირების ტენდენცია, ანგარიშობენ გადამხდელუნარიანობის კლების კოეფიციენტს ($K_{\text{გად. კლ. კოეფ.}}$) 3 თვის პერიოდისათვის:

$$K_{\text{გად. კლ. კოეფ.}} = \frac{K_{\text{მიმდ. ლიკვ.}} + 3/T (K_{\text{მიმდ. ლიკვ.1}} + K_{\text{მიმდ. ლიკვ.0}})}{K_{\text{მიმდ. ლიკვ. ნორ.}}}$$

თუ $K_{\text{გად. კლ. კოეფ.}} > 1$, მაშინ საწარმოს გააჩნია რეალური შესაძლებლობა შეინარჩუნოს გადამხდელუნარიანობა 3 თვის განმავლობაში და პირიქით. გადამხდელუნარიანობის დაბალი დონე, რომელიც გამოიხატება არასაკმარისი ნაღდი ფულით და გადავადებული გადასახადებით, შეიძლება იყოს შემთხვევითი (დროებითი) და ქრონიკული (ხანგრძლივი). ამიტომ საწარმოს გადამხდელუნარიანობის ანალიზისას უნდა განვიხილოთ

ფინანსური პრობლემების მიზეზები, მათი წარმოქმნის სიხშირე და გადავადებული ვალების ხანგრძლივობა.

არაგადამხდელუნარიანობის მიზეზები შეიძლება იყოს:

1. პროდუქციის წარმოების და რეალიზაციის გეგმის შეუსრულებლობა, მისი თვითღირებულების ზრდა, მოგების მიღების გეგმის შეუსრულებლობა და ყოველივე ამის შედეგად თვითდაფინანსების საკუთარი წყაროების უკმარისობა;

2. საბრუნავი კაპიტალის არასწორი გამოყენება: განყენებული საშუალებები დებიტორულ დავალიანებაში დაბანდებები ზეგეგმიურ მარაგებში და სხვა მიზნებით, რომლებსაც დროებით არა აქვთ დაფინანსების წყაროები;

3. კლიენტურის უკმარისობა

4. გადასახადებით დაბეგვრის მაღალი დონე, საჯარიმო სანქციები გადასახადის დროულად გადაუხდელობის ან არასრული გადახდისათვის.

გადამხდელუნარიანობის მაჩვენებლების ცვლილებების მიზეზების გარკვევისათვის უნდა ჩატარდეს საწარმოს ბიუჯეტის ხარჯვითი ნაწილის ანალიზი ცალკეული მუხლების მიხედვით და მიეცეს შეფასება გადახარჯვებს. ანალიზის შედეგად უნდა გამოვლინდეს ფულადი საშუალებების გეგმაზომიერი ზრდის რეზერვები პერსპექტივაში საწარმოს სტაბილური გადამხდელუნარიანობის უზრუნველყოფისათვის.

ამრიგად, საწარმოში კრიზისის პროგნოზირების ერთ-ერთი საშუალება არის მისი ფინანსური მაჩვენებლების მონიტორინგი. თუ ფირმის მენეჯმენტმა ვერ შეძლო მისი კრიზისიდან გამოყვანა, ფირმა კოტრდება. ეს რომ არ მოხდეს, საჭიროა ყოველ კვარტალში და წლის ბოლოს ფირმის ფინანსურმა მენეჯერმა და მისმა გუნდმა მოახდინოს ფირმის ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზი (ვერტიკალური, ჰორიზონტალური, ტრენდული და ა.შ) და შეაფასოს ფირმაში შექმნილი სიტუაცია, კერძოდ დაადგინოს გაკოტრების ალბათობის დონე. ამისათვის შესაძლებელია გამოყენებულ

იქნას ჩვენს მიერ ზემოთ დასახელებული მოდულებიდან ერთ-ერთი. ამის გარდა ფირმის ფინანსურმა მენეჯერმა უნდა იანგარიშოს და შეაფასოს რიგი ფინანსური კოეფიციენტები, კერძოდ[35]:

1.საერთო ლიკვიდობის კოეფიციენტი $\left[\frac{\text{საბრუნავიკაპიტალი}}{\text{მოკლევადიანივალისვალდებულებები}} \right]$;

მისი მინიმალური ნორმა არის 2.0;

2.ავტონომიის კოეფიციენტი

$\left[\frac{\text{საკუთარისახსრები}}{\text{აქტივები}} \right]$; მისი მინიმალური ნორმა არის 0.5;

3. ვალის დაფარვის საერთო კოეფიციენტი $\left[\frac{\text{აქტივები}}{\text{საერთოვალი}} \right]$; მისი

მინიმალური ნორმა 2–2,5–ია;

4. აბსოლუტური ლიკვიდობის კოეფიციენტი

$$\frac{\text{ფულადისახსრები} + \text{სწრაფადლიკვიდურიფასიანიქაღალდეები}}{\text{მოკლევადიანივალისვალდებულებები}}$$

მისი მინიმალური ნორმა არის 0.2–0.3;

5. გადახდისუნარიანობის აღდგენის კოეფიციენტი (K3)

$$\frac{\text{ლიკვიდობისკოეფიციენტიწლისდასაწყისში} + \frac{6}{\text{პერიოდისხანგრძლივობათვეებში}}}{\text{საერთო(მიმდინარე)ლიკვიდობისლიმიტი}}$$

მისი მინიმალური ნორმატივი არის 1.0,თუ აღმოჩნდა რომ $K3>1$ –ზე, ეს იმას ნიშნავს, რომ ფირმას შეუძლია გადახდისუნარიანობის აღდგენა. თუ აღმოჩნდა, რომ ზემოთდასახელებული მაჩვენებლების ნორმატივები ფირმაში დაცული არ არის, ეს იმის ნიშანია, რომ ფირმაში კრიზისი ახლოვდება და აუცილებელია ანტიკრიზისული პროგრამის შემუშავება,რომლის გატარებით საწარმო(ფირმა) შეძლებს შედარებით რბილად გადაიტანოს კრიზისი.

2.5. პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ანალიზი (კონკურენტუნარიანობის დეტერმინანტები) და სახელმწიფო პოლიტიკა საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვაში

დღეს მკაცრი კონკურენციის პირობებში მრავალი საწარმო კოტრდება ელემენტარულად იმის გამო,რომ მას არ გააჩნია, სწორი სტრატეგიული ხედვა, მართვის უნარი. რომ აღარაფერი ვთქვათ მთელ რიგ შიგა–სააწარმოო, ორგანიზაციულ, ადმინისტრაციულ თუ ფინანსურ დარღვევებზე, რამაც მიიყვანა მათი უმეტესობა კრიზისამდე. სტრატეგიული მართვა მოწოდებულია, რომ უზრუნველყოს ფირმის გადარჩენა გრძელვადიან პერსპექტივაში.

კონკურენციის მკაცრი კანონების მოთხოვნის საპასუხოდ ,საწარმოს უნდა გააჩნდეს შესაბამისი დამცავი ღონისძიებები ,სისტემატურად აფასებდეს შიგა და გარე გარემოს წონასწორობას და იცავდეს თავს მათი უარყოფითი მოქმედებისაგან. საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვაში ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ფაქტორს, რომელიც გამოიხატება საწარმოო საქმიანობის წყაროების გაფართოებაში, მათ უწყვეტ სრულყოფაში, უფრო მაღალი რიგის უპირატესობებზე გადასვლით, როგორცაა სტრატეგიული ინოვაციები: „გამრღვევი ტექნოლოგიები” და მათი უზრუნველმყოფი მანქანათა სისტემები, მოწყობილობები მათი შესატყვისი შრომის, წარმოების, მარკეტინგული მომსახურების, ორგანიზაციის წესები და

ა.შ.წარმოების დინამიკა, ქვეყნის მოსახლეობის დასაქმებისა და შემოსავლების დონე პირდაპირაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რა დონეზე ფლობს უპირატესობებს ეროვნული მეურნეობა, მისი ცალკეული დარგები და საწარმოები მეტოქეებთან ეკონომიკურ შეჯიბრში. საბოლოო ჯამში, აუცილებელია ინოვაციურ-სამეწარმეო ტიპის დინამიკურად მდგრადი კვლავწარმოების უზრუნველყოფა. ამგვარი სტრატეგია აირჩია იაპონიამ ომის შემდგომ პერიოდში, როდესაც უპრეცედენტო გადასვლა განახორციელა ფაქტორული კონკურენციის სტადიიდან ინოვაციური კონკურენციის სტადიაზე. ქვეყნების შედარებითი ანალიზი ცხადყოფს, რომ სწრაფად მზარდ ქვეყნებს უმეტესად აზიის სახელმწიფოები წარმოადგენენ. მაგალითად: სამხრეთ კორეა, სინგაპური, ტაილანდი, იაპონია, ჩინეთი, ვიეტნამი, ირლანდია. საყურადღებოა, თუ რა საერთო მახასიათებლები ჰქონდა ამ ქვეყნების ეკონომიკურ განვითარებას. პირველი ეს არის მთლიანი შიდა პროდუქტის რეალური პროცენტული წლიური ზრდა მოსახლეობის ერთ სულზე. სწრაფად მზარდი ქვეყნების მთავარი საერთო თავისებურება წარმოების დივერსიფიკაციის მაღალი მაჩვენებელია. აქ მნიშვნელოვან როლს თამაშობს სექტორული კონცენტრაცია წარმოების დივერსიფიკაციის გზით. განვითარების საწყის ეტაპზე ეკონომიკა დარგების მხოლოდ მცირე ჩამონათვალით შემოიფარგლება. პროცესში კი დივერსიფიკაცია იზრდება და შემდგომ კვლავ მცირდება. რაც კონკურენტული უპირატესობის გამოვლენის მიზნით ახალი დარგების მოსინჯვის შედეგია. კონკურენტული დარგების აღმოჩენის შემდეგ ქვეყნები კვლავ სპეციალიზდებიან. სამხრეთ კორეას რომ არ აერჩია დივერსიფიკაციის გზა და ტრადიციულ კონკურენტულ უპირატესობას გაჰყოლოდა, დღეს ის კვლავ ბრინჯის მწარმოებელი ქვეყანა იქნებოდა და არა მსოფლიო ლიდერი ავტომობილებისა და ე.წ „სმარტფონების“ წარმოებაში. <საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოს კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს როგორც მიკროეკონომიკური ასევე მაკროეკონომიკური ფაქტორებიც. მიკროეკონომიკურ ფაქტორებს შესაძლოა

მივაკუთვნოთ საწარმოს ის ხარჯები, რომლის რეგულირების შესაძლებლობაც მას თავად ააჩნია, ესაა ხელფასი, ნედლეული, მასალები და სხვა. წარმოებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით მნიშვნელოვანია ისეთი მაკროეკონომიკური ფაქტორები, როგორებიცაა, ფასების სტაბილური დონე, გაცვლითი კურსის სტაბილურობა, გადასახადები, დაზოგვის მაღალი წილი ეკონომიკაში, პროცენტის დაბალი დონე [36] და ა.შ. ფირმის (საწარმოს) კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფის განმსაზღვრელი კონკურენტული სტრატეგიების განხილვისას, მ.პორტერი გამოყოფს ორ ძირითად სტრატეგიას:

ა) ფირმის მიერ საქონლის დამუშავების, წარმოების და გაყიდვის შესაძლებლობა კონკურენტზე ნაკლები დანახარჯებით (დაბალი დანახარჯების სტრატეგია)

ბ) კონკურენტებთან შედარებით უკეთესი სამომხმარებლო თვისებების საქონლით მყიდველის უზრუნველყოფის შესაძლებლობა, მისაღები ფასების პირობებში (საქონელთა დიფერენციაციის სტრატეგია). ფირმის კონკურენტული უპირატესობების ფორმირების ძირითადი სტრატეგიების ასეთი საკმაოდ ტრადიციული დაყოფა, ნაკლები დანახარჯებისა და საქონლის დიფერენციაციის საფუძველზე, არ მოიცავს კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის ფაქტორების მთლიან სპექტრს, კერძოდ ფირმის ტექნოლოგიურ შესაძლებლობებს, საქონელმომძრაობის სისტემის უპირატესობების შექმნას, სერვისების დონის ამაღლებას, ამიტომ საჭიროა საწარმოს (კომპანიის) განვითარების , მისი კონკურენტუნარიანობის სტრატეგია უფრო ფართო ჭრილში განვიხილოთ. საწარმოს კონკურენტული პოზიციები ძირითადად დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად ეფექტიანად წყვეტს იგი მომხმარებელთა პრობლემებს შეთავაზებული საქონლით და მომსახურებით. ბაზარზე ყველაზე ძლიერ პოზიციებს ის ფირმები იკავებენ, რომლებიც ფლობენ კონკურენტული უპირატესობის სტრატეგიებს: **ლიდერობა დანახარჯებში** (რომელიც

მიმართულია ეფექტური წარმოების მიღწევაზე და ყველა სახის დანახარჯებზე მკაცრი კონტოლის უზრუნველსაყოფად); **დიფერენციაცია** (პროდუქტების მიწოდება კონკურენტებთან შედარებით უკეთესი მახასიათებლებით ან დიზაინით); **ფოკუსირება** (მეურნეობრივი საქმიანობის სფეროს შეზღუდული მასშტაბის სივრცის არჩევა მომხმარებლების მკაცრად შემოხაზული წრით); **ბაზარზე პირველი გამსვლელის სტრატეგია** (ფირმა ბაზარზე პირველი აწვდის საქონელს ან მომსახურებას); **სინერგიზმი** (საქმიანი პრაქტიკის მოვლენა, ორი ან უფრო მეტი რაოდენობის ბიზნეს ერთეულების(სამეურნეო ქვედანაყოფების) ერთ ხელში გაერთიანება) [37]. ამერიკელი მკვლევრები უ.კინგი და დ.კიფლანდი თვლიან, რომ სინერგიზმი არის სტრატეგიის შერჩევის, შემუშავების და დეტალიზაციის მნიშვნელოვანი ელემენტი. ბაზრის კონკურენტული გარემოს შესახებ სპეციალისტები მნიშვნელოვნად თვლიან შემდეგი მაჩვენებლების ცოდნას: [38 გვ.88] **1.მოცემულ სასაქონლო ბაზარზე მოქმედ გამყიდველთა რაოდენობა;2.მოცემულ სასაქონლო ბაზარზე მათ მიერ დაკავებული ხვედრითი წილები.3.საბაზრო კონცენტრაციის მაჩვენებლები.** ანტიმონოპოლიური ორგანოების პრაქტიკაში და ეკონომიკურ თეორიაში ამჟამად გამოიყენება კონცენტრაციის შემდეგი მაჩვენებლები [38 გვ.72] **–კონცენტრაციის კოეფიციენტი; –ჰერფინდალ–ხირშმანის კოეფიციენტი;– ენტროპიის კოეფიციენტი;–ჯინის კოეფიციენტი;–ლერნერის კოეფიციენტი.** კონცენტრაციის კოეფიციენტი საშუალებას იძლევა დავახასიათოთ მოცემულ ბაზარზე შექმნილი კონცენტრაციის დონე და შევუდაროთ იგი სხვას,აგრეთვე განვსაზღვროთ მისი დინამიკა და დავადგინოთ რომელი ფირმების(მსხვილი,საშუალო,წვრილი) ხვედრითი წილის ხარჯზე მოხდა საბაზრო ძალაუფლების გადაჯგუფება ბაზარზე. იანგარიშება: $CRK = \sum_{i=1}^k S_i$, სადაც CRK-არის **k**-გამყიდველების ინდექსი.(%-ში); **S_i**-არის ბაზრის რეალიზაციის საერთო მოცულობაში **i**-გამყიდველების წილი; **k**-არის ბაზრებზე მონაწილე გამყიდველების რიცხვი (სამეურნეო სუბიექტების ანუ ფირმების საერთო რიცხვი).

ჰერფინდალ–ხირშმანის კოეფიციენტი გვიჩვენებს როგორც მოქმედ საწარმოთა რაოდენობას ბაზარზე, ისე მათ არათანაბარ მდგომარეობას. იგი ახასიათებს ბაზრის მონოპოლიზაციას. ეს მაჩვენებელი იანგარიშება, როგორც ბაზარზე მოქმედ ყველა საწარმოს წილების კვადრატების ჯამი და შეიძლება გაანგარიშდეს პროცენტებში [39],გვ.321]: $HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2 * 100$

ფორმულაში: S_i -არის ბაზრის საერთო რეალიზაციაში, i -ური გამყიდველის წილი; n -ბაზარზე მოქმედი ფირმების საერთო რიცხვი.

მთელი რიგი უცხოელი მეცნიერები (მაგალითად, რუსი მეცნიერი გ.აზოვეი) ასაბუთებენ იმის აუცილებლობას, რომ ბაზარი დახასიათდეს არა მხოლოდ რაოდენობრივი, არამედ ხარისხობრივი მაჩვენებლებითაც. ასეთ მაჩვენებელთა რიცხვში სახელდება [40 გვ 43] 1. ბაზარზე შესასვლელად არსებული (ან არარსებული) ბარიერები და მათი გადალახვის შესაძლებლობა; 2.საერთაშორისო და რეგიონთაშორისი ვაჭრობის ბაზრის გახსნილობა. უნდა აღინიშნოს რომ საქართველოს სასაქონლო ბაზარზე უცხოელ ფირმებს არავითარი ბარიერები არა აქვთ(ეს ეხება ყველა დარგის საქონელს).ასეთი მიდგომა რატომ უნდა არასწორია და სახელმწიფოს მხრიდან საჭიროებს პროტექციონისტულ პოლიტიკას.რაც შეეხება ბაზრის გახსნილობის ხარისხს,იგი იანგარიშება იმპორტული საქონლის ხვედრითი წილით (СПИ): $СПИ = \frac{И}{P} * 100$; სადაც $И$ - არის იმპორტის მოცულობა; P - არის კონკრეტული სასაქონლო ბაზრის რეალიზაციის საერთო მოცულობა; ამ მაჩვენებელს უნდა ანგარიშობდეს ყველა ქვეყანა,მისი ყველა დარგი და ქვედარგი და სწორედ ამ მაჩვენებლის მიხედვით უნდა იღებდნენ ადგილობრივ საქონელმწარმოებელთა დაცვის ღონისძიებებს. სამწუხაროდ, საქართველოში ეს არ ხდება.გარდაქმნის დაწყებიდან აგერ უკვე 20 წელზე მეტი გავიდა და მთელი ამ პერიოდის განმავლობაში მთავრობაში არავის გახსენებია საქართველოს ადგილობრივი წარმოების დაცვა.არადა, ბაზარი გაჯერებულია მხოლოდ იმპორტირებული საქონლით.

უცხოურ ეკონომიკურ ლიტერატურაში პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების მრავალი მეთოდებია

შემოთავაზებული. მათ შორისაა პროდუქციის მაჩვენებელთა ჯგუფის ბაზაზე ინტეგრალური მაჩვენებლის ანგარიში, ექსპერტული შეფასების მეთოდი, შეფასების ბალური მეთოდი და სხვა. ჩვენი აზრით მეტად საინტერესოა კონკურენტუნარიანობის განსაზღვრის რუსი მეცნიერის ლ. როდიონოვას მიერ შემოთავაზებული მეთოდი. იგი იძლევა წინადადებას, ეს მაჩვენებელი ვიანგარიშით სასურველობის ფუნქციის (ტ) გამოყენებით [41, გვ.65]: $t = \frac{1}{x^e}$, სადაც e - არის ნატურალური ლოგარითმის ფუძე; x - არის ობიექტის გამოსაკვლევი პარამეტრის მნიშვნელობა. თითოეულ სასურველობის ფუნქციას ეძლევა კონკრეტული ეკონომიკური მნიშვნელობა. ფუნქციის 0-მნიშვნელობა შეესაბამება პარამეტრის უარყოფით დონეს, რომლის მქონე ნაწარმი გამოუსადეგარია ფირმის წინაშე მდგომი მიზნების შესასრულებლად. საპირისპიროა 1-ის ტოლი ფუნქცია. მაშინ ასეთი ნაწარმიც მისაღებია და მისი პარამეტრებიც.

საყურადღებოა აგრეთვე კონკურენტუნარიანობის შეფასების მეორე მეთოდი, რომელიც შექმნა რუსმა მეცნიერმა ვ. სანტალოვმა [42, გვ.16]. იგი იერარქიულ ანალიზის გამოყენებას ეფუძნება. ამ მეთოდით უნდა მოხდეს პრობლემის დეკომპოზიცია, ანუ დაშლა შემადგენელ მარტივ ნაწილებად და შემდეგ მოხდეს ამ ნაწილების (ელემენტების) იერარქიული შეფასება. შემდეგ კი ეს მსჯელობა გამოიხატოს რიცხობრივად (მაგალითად, ბალებში

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასებაში მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ეკონომიკური მაჩვენებლები, პირველ რიგში, ფასები და დანახარჯები. ზოგადი ფორმით მოხმარების ფასის სტრუქტურა შემდეგნაირად გამოისახება: $\Pi_{მოხ} = \Pi_{ყიდვ} + Z_{ტრანსპ} + Z_{გას} + Z_{რემ} + Z_{დოკ} + Z_{მომს} + Z_{უტილ} - D$

სადაც $\Pi_{მოხ}$ - მოხმარების ფასი; $\Pi_{ყიდვ}$ - ნაწარმის ყიდვის საკონტრაქტო ფასი;

$Z_{ტრანსპ}$ - ხარჯები ტრანსპორტირებაზე; $Z_{გას}$ - ხარჯები სათბობზე, ენერგიაზე, ნედლეულზე, მასალებზე, და ა.შ; $Z_{რემ}$ - საშუალო და კაპიტალური რემონტის ხარჯები; $Z_{დოკ}$ - ტექნიკურ-საექსპლოატაციო დოკუმენტაციის შედგენაზე გაწეული დანახარჯები; $Z_{მომს}$ - ნაწარმის

მომსახურებაზე გაწეული დანახარჯები; **ჰუბილ.**-ნაწარმის უტილიზაციაზე გაწეული ხარჯები;

D–ნაწარმის რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი მისი ექსპლოატაციის შემდეგ. ნაწარმის მოხმარების ფასის დონის განსაზღვრა ჯერ კიდევ არ იძლევა შესაძლებლობას, რათა ერთმნიშვნელოვანი დასკვნა გაკეთდეს მისი კონკურენტუნარიანობის შესახებ, სხვა ანალოგიურ საქონელთან შედარებით. ეს საკითხი შეიძლება გადაწყდეს სხვადასხვა საქონლის კონკრეტული მოთხოვნილების დაკმაყოფილებაზე გაწეული ხარჯების შეთანწყობით. სხვადასხვა ნაწარმის ტექნიკური პარამეტრების სრული თანხვედრის პირობებში შედარებით კონკურენტუნარიანი იქნება ის ნაწარმი, რომლისთვისაც $\Pi_{მოთ} \rightarrow \min$ ან $i = \frac{\Pi_{მოთ}}{\Pi_{კ}} \rightarrow \min$; სადაც i არის მოხმარების ფასის ინდექსი; $\Pi_{მოთ}$ –საანალიზო საქონლის მოხმარების ფასი;

$\Pi_{კ}$ –კონკურენტი საქონლის მოხმარების ფასი.

მომხმარებლის შერჩევაზე მოქმედი ცალკეული ფაქტორების მნიშვნელობის კვლევამ შემდეგი შედეგი გვიჩვენა

ცხრილი 7. მოთხოვნათა შერჩევაზე მოქმედი ფაქტორები პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ანალიზში

ფაქტორი, კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებელი	წონადობის კოეფიციენტი
ხარისხი	0.21
ფასი	0.18
ნაწარმის უნიკალურობა	0.12
დიზაინი	0.07
მიწოდების საიმედოობა	0.06
ექსპორტიორთან(მყიდველთან) კავშირები	0.16
გაყიდვის შემდგომი მომსახურება	0.06

ამ და სხვა კვლევების შედეგები გვაძლევენ ისეთ ინსტრუმენტს, რომლის მეშვეობითაც კონკრეტული საქონლის კონკურენტუნარიანობის შესაფასებლად, შეიძლება განვსაზღვროთ საქონლის საერთო კონკურენტუნარიანობის მაფორმირებელ მაჩვენებელთა ცალკეული ჯგუფების მნიშვნელობა და წონადობა. კონკურენტუნარიანობის ანალიზის ჩატარება სწორი იქნებოდა რამოდენიმე ნიმუშისაგან შემდგარი საკმაოდ წარმომადგენლობითი ჯგუფის საფუძველზე, რომელიც ერთობლიობაში უფრო სრულად ასახავს ნაწარმისადმი მომხმარებლის მოთხოვნებს, ვიდრე ერთი, თუნდაც ძალიან სრულყოფილი ნიმუში. რაც უფრო მეტხანს უნდა მოხდეს ბაზარზე საქონლის გასაღება, მით უფრო მაღალ დონეზე უნდა იყოს ისი კონკურენტუნარიანობის საწყისი დონე და შესაბამისად უფრო სრულყოფილი უნდა იყოს ნიმუში. ამასთან ახალი პროდუქტების პროგნოზირებისათვის სტატისტიკურთან ერთად გამოიყენება ანალოგიური პროგნოზირების, მარკეტინგული კვლევისა და სხვა თვისებრივი მეთოდები. პროგნოზირების შედეგისას გათვალისწინებული უნდა იქნას ის, თუ კონკრეტული პროდუქტი სასიცოცხლო ციკლის რომელ სტადიაზე იმყოფება. ყველაზე გამოცდილი მოდელი ბასის ახალი პროდუქტის პროგნოზირების მეთოდია. [43] პროდუქტის პროგნოზირების მეთოდია. იგი თავდაპირველად შემუშავებული იყო ხანგრძლივი მოხმარების პროდუქციისათვის; თუმცა ეს მოდელი გამოიყენება ახალი, ნაკლებად სიცოცხლისუნარიანი და გაყიდვების მოცულობის მონაცემების არმქონე პროდუქტების პროგნოზირებისთვისაც. ბასის მიერ შემუშავებულ მოდელს ფორმალისებულად ზოგადად შემდეგი სახე აქვს; $S_t = p m + (q-p) x Y_t - (q/m) x Y_t^2$

სადაც S_t – გაყიდვების მოცულობა დროის t პერიოდისათვის; p – დროის $t=0$ პერიოდისათვის საწყისი შესყიდვის ალბათობა; m – მას მეორენაირად ინოვაციის კოეფიციენტი ეწოდება; m – საწყისი შესყიდვების რაოდენობა პროდუქტის სასიცოცხლო პერიოდის მანძილზე (რეალურად გაუყიდავი პროდუქციის გამოკლებით); q – ყიდვისადმი მიდრეკილების

კოეფიციენტი, კოეფიციენტი გამოითვლება იმ მომხმარებლების ოდენობით, რომლებმაც უკვე იყიდეს პროდუქტი; p-ს q-სა და m -ის მნიშვნელობების გამოთვლა ხდება რეგრესიული ანალიზის გზით. ცნობილი რუსი მკვლევარები ა.გ. მოკრონოსოვი, ი.ნ. მავრინა[44] გვთავაზობენ საქონლის ტექნიკური დონისა და ხარისხის შეფასების დიფერენციალურ, კომპლექსურ და კონკურენტუნარიანობის შეფასების ინტეგრალურ მეთოდებს. დიფერენციალური მეთოდი დამაკმაყოფილებელ შედეგებს იმ შემთხვევაში იძლევა, როცა შეფასებული ნაწარმის ტექნიკური სრულყოფა ყველა მაჩვენებლის მიხედვით მეტი, ნაკლები ან ტოლია საბაზო ნიმუშზე და როცა ნაწარმის ტექნიკური სრულყოფა ხასიათდება მაჩვენებელთა შეზღუდული წრით. სხვა შემთხვევაში რეკომენდებულია პროდუქციის ტექნიკური დონის (ხარისხის) შეფასების კომპლექსური მეთოდის გამოყენება. ცვალებადი ბაზრის პირობებში, უფრო მეტად ეფექტურია ინტეგრალური მეთოდის გამოყენება, რომელიც განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით:

$$J = \alpha_{\text{ნორ}} \alpha_{\text{იმიჯი}} = \frac{\beta_1 K_{ty} + \beta_2 K_{\text{იმ}} + \beta_3 K_{\text{მომს}} + \beta_4 K_{td} + \beta_5 a_{\text{წინსვლა}}}{i \Pi_{\text{მომს}}}$$

სადაც: $\alpha_{\text{ნორ}}$ – ნორმატიული პარამეტრებია, რომელთა შესრულებაც სავალდებულოა ტექნიკურ ბარიერებში გასასვლელად კონკრეტული ქვეყნის გასაღების ბაზარზე (უსაფრთხოება, ეკოლოგიურობა და ა.შ.);

$\alpha_{\text{ნორ}}=0$, თუ ნაწარმი არ შეესაბამება სტანდარტებს და გასაღების კონკრეტული ბაზრის საკანონმდებლო ნორმებს; $\alpha_{\text{ნორ}}=1$, თუ ნაწარმი შეესაბამება სტანდარტებს და გასაღების კონკრეტული ბაზრის საკანონმდებლო ნორმებს; $\alpha_{\text{იმიჯი}}$ – მაჩვენებელი, რომელიც ახასიათებს კომპანიის (ქვეყნის) იმიჯს; K_{ty} , $K_{\text{დაშ}}$, $K_{\text{მომს}}$ – შესაბამისად ტექნიკური დონის, დამზადების ხარისხის და საქონლის მომსახურების ხარისხის ჯგუფური მაჩვენებლები; K_{td} , $a_{\text{წინსვ}}$ – კოეფიციენტები, რომლებიც ახასიათებენ გასაღების არხებისა და საქონლის წინსვლის ეფექტიანობას; $i \Pi_{\text{მომს}}$ – მოხმარების ფასის ინდექსი; β_i – წონადი კოეფიციენტები. თუ $J \geq 1$, – საქონელი

კონკურენტუნარიანია, $J < 1$ –საქონელი არაკონკურენტუნარიანია შერჩეულ ნიმუშთან შედარებით. საბაზრო კონკურენტული პოზიციის საჭირო დონის მიღწევის სტრატეგიის ფორმირება გულისხმობს კომპანიის აუცილებელი საბაზრო ორიენტირების, კონკურენტული უპირატესობების დადგენას(პროგნოზირებას),თანმიმდევრული ქმედებების (პროგრამისა და გეგმის) განსაზღვრას, მიღებული შედეგების შეფასებას და მმართველობითი ქმედებების ფორმირებას მიღებული შედეგების გეგმიურად გადახრის მინიმუმაციის მიზნით.

საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ანალიზი უნდა მოიცავდეს ფინანსური მდგომარეობის კვლევასაც(აქტივების სტრუქტურა: აქციების საბაზრო ღირებულება, საინვესტიციო რესურსები, ნაღდი ფულის მოძრაობა, გაყიდვების მოცულობის თანაფარდობა გამოყენებული აქტივების ღირებულებასთან,თანაფარდობა ძირითად საბრუნავ კაპიტალს შორის, შემოსავლები ახალ ინვესტიციებზე და ა.შ.საწარმოს კონკურენტული პოზიციების განმტკიცება საბაზრო პირობებში, პირველი რიგის ამოცანად მიიჩნევა წარმოების რეზერვების სამეურნეო ბრუნვაში სრულ ჩართვას,საწარმოს განკარგულებაში არსებული რესურსების ეფექტიან გამოყენებას.წარმოების შედეგიანობაზე სხვადასხვა ფაქტორების გავლენის განზოგადებული შეფასებისათვის,პროდუქციის ხარისხის განზოგადოებულ შეფასებასთან ანალოგიით, რეკომენდებულია წარმოების ეფექტიანობის ინტეგრალური მაჩვენებლის გამოყენება, რომელიც ხასიათდება წარმოების მიღწეული შედეგების თანაფარდობით, სხვადასხვა სახეობის რესურსების დანახარჯებთან.წარმოების ეფექტიანობის შეფასება შეიძლება შემდეგი ფორმულით:

$$J_{\text{ე}} = \frac{\Pi_{\text{ე}}}{3_{\text{ე}}} \rightarrow \mathbf{max}, \text{სადაც } J_{\text{ე}} \text{ – ეფექტიანობის ინტეგრალური}$$

მაჩვენებელია; $\Pi_{\text{ე}}$ – მიღებული შედეგი, ან ეფექტი; $3_{\text{ე}}$ – სხვადასხვა სახეობის ერთობლივი დანახარჯები (შრომითი რესურსები, გამოსახული შრომის ანაზღაურების მოცულობის მეშვეობით (ფულად ერთეულებში); დახარჯული მატერიალური რესურსების ღირებულება;წლიური

ამორტიზაცია)), რომლებიც განაპირობებენ მოცემული შედეგის, ან ეფექტის მიღწევას. ამ დამოკიდებულების თანახმად, წარმოების ეფექტიანობა გაიზრდება, დროის ერთეულში პროდუქციის გამოშვების ზრდის, შრომის მწარმოებლურობის ზრდის, ფონდუკუგების, პროდუქციის ხარისხის ამაღლების და ცოცხალი შრომის დანახარჯების შემცირების კვალობაზე, რომლებიც განაპირობებენ პროდუქციის გამოშვებას. მეთოდოლოგიური თვალსაზრისით, საწარმოს კონკურენტუნარიანობის განმაზოგადებელი მაჩვენებელი შეიძლება განვიხილოთ შემდეგი სახით: $i_s = \beta_1 J_T + \beta_2 i_s$, სადაც J_T არის კონკურენტუნარიანობის ინდექსი სასაქონლო მასის მიხედვით; i_s – შეფარდებითი ეფექტიანობის ინდექსი უახლოეს კონკურენტთან შედარებით; β – წონადობის კოეფიციენტი.

კრიზისული საწარმოების მაგალითზე ჩატარებულმა კვლევებმა დაგვანახა, რომ გაკოტრების სხვა მაპროვოცირებელ ფაქტორებს შორის ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია საწარმოს სტრატეგიული მენეჯმენტი, რომელიც გულისხმობს დაგეგმვის და სტრატეგიული კონტროლინგის სამუშაოების ერთიან საკონტროლო–გეგმურ სისტემას. ფირმის მისიის არაზუსტა ან მცდარმა ფორმულირებამ შეიძლება მას არსებითი ზიანი მიაყენოს როგორც კონკურენტუნარიანობის შემცირების, ასევე სტრატეგიული განვითარების არასწორი მიმართულების კუთხით. „მისიის ფორმულირების“ ოპერაცია წარმოადგენს პირველ ოპერაციას ფირმის სტრატეგიის დამუშავების, რეალიზაციის და შეფასების პროცესის თანმიმდევრულ ოპერაციათა ჯაჭვში, რომელიც მრავალი წლით განსაზღვრავს კომპანიის საქმიანობის მიმდინარე ოპერატიული ხელმძღვანელობის და კონკრეტული მმართველობითი გადაწყვეტილების ტაქტიკას. ეფექტიანი გადაწყვეტილებების მიღება საწარმოს(ფირმის) კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის საფუძველია. საწარმოს (ფირმის) კონკურენტუნარიანობას განსაზღვრავს შემდეგი ფაქტორები:

- ფირმის საქმიანობის ეკონომიკური პოტენციალი და ეფექტიანობა (აქტივები, ძირითადი კაპიტალი, საკუთარი და მოზიდული კაპიტალი,

გაყიდვების ზრდის ტემპი, წილი ბაზარზე, მოგება გაყიდვების მოცულობიდან,საინვესტიციო კაპიტალიდან, სააქციო კაპიტალიდან).

- საწარმოო და გასაღების პოტენციალი, რაც გვიჩვენებს საწარმოს მიერ ამა თუ იმ პროდუქციის საჭირო რაოდენობითა და მცირე ვადებში წარმოების შესაძლებლობას (ინოვაციური ტექნოლოგიები,საწარმოო და გასაღების სიმძლავრეები, ტექნიკური მომსახურების ცენტრები, წარმოების პროცესში დასაქმებულ მუშაკთა საერთო რიცხვი, გამოსაშვები პროდუქციის განახლება). სამეცნიერო-კვლევითი პოტენციალი (მეცნიერული კვლევების ორგანიზაცია)
- ფინანსური მდგომარეობა (გადახდისუნარიანობა, ანუ ფირმის შესაძლებლობა, დათქმულ ვადებში დაფაროს თავისი ფინანსური ვალდებულებები, კრედიტუნარიანობა და დაკრედიტების პირობები, კაპიტალის სტრუქტურა, მოგების ნორმისა და მასის ზრდა).
- ფირმის ადგილი ქვეყნის ბაზარზე (გრძელვადიანი მოთხოვნის ზრდის სიჩქარე, მარკეტინგული ინოვაციები, ბაზრის წილის ზრდა).
- ფირმის ადგილი მსოფლიო ბაზარზე (მსხვილი ტექნიკური და ტექნოლოგიური მიღწევების ფართოდ გამოყენება, ცვლილებები დანახარჯებში და ეფექტიანობაში, ბაზარზე წილის ზრდა).
- საკადრო პოტენციალი, სამუშაო ძალის მობილურობა, კონკურენციის უნარი.

საწარმოს მიზანია – ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისი პროდუქციის წარმოება. საწარმოო პროცესის რთული ორგანიზმი კარგად უნდა იმართებოდეს, რათა კრიზისულ ვითარებაში სწრაფად შეეძლოს შიდა და გარეშე ფაქტორებზე ოპერატიული რეაგირება.სამრეწველო ფირმის მართვის სისტემას, ისევე როგორც ყველა რეალურად არსებულ სისტემას ახასიათებს სტრუქტურა, რომელიც მას ანიჭებს მთლიანობითობას და უზრუნველყოფს მდგრადობის შენარჩუნებას. მართვის ორგანიზაციულ

სტრუქტურათა სწორ შერჩევას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება. ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა და აგება უნდა განხორციელდეს ფირმის მიზნიდან და გარემოს მოთხოვნებიდან გამომდინარე. სამრეწველო ფირმის სტრუქტურის დაპროექტება ეფუძნება ორგანიზაციის სტრატეგიულ გეგმებს. ეს მიდგომა ეკუთვნის ა. ჩანდლერს. მისი ცნობილი პრინციპია: – სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას”[45]ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც განსაზღვრავენ საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპს, სირთულესა და იერარქიულობას (მართვის დონეების რაოდენობა) განეკუთვნება:–წარმოების მაშტაბი და გაყიდვათა მოცულობა; – გამოშვებული პროდუქციის ნომენკლატურა; – პროდუქციის უნიფიკაციის სირთულე და დონე; – წარმოების სპეციალიზაციის, კონცენტრაციის, კომბინირების და კოოპერაციის დონე; – რეგიონის ინფრასტრუქტურის განვითარების ხარისხი; – საწარმოს საერთაშორისო ინტეგრაცია. ორგანიზაციის სტრუქტურა განხილული ფაქტორების მიხედვით შეიძლება იყოს ხაზობრივი, ფუნქციონალური, ხაზობრივ–ფუნქციონალური, დივიზიონალური, მატრიცული, პროექტული. თითოეული ამ სტრუქტურიდან შეიძლება გამოყენებულ იქნას ერთ–ერთი იმის და მიხედვით, თუ როგორია წარმოების მაშტაბები.

ე.ა გრიბოვმა შრომაში „კონკურენტუნარიანობა საავტომობილო მანქანათმშენებლობაში და მისი ამალღების გზები” მაკრო და დარგობრივ დონეებზე ორიგინალურად დააჯგუფა კონკურენტული უპირატესობების წყაროები, რომლებიც კონკურენტულ გარემოში ამალღებენ ან ამცირებენ საწარმოს(ფირმის) კონკურენტუნარიანობას.

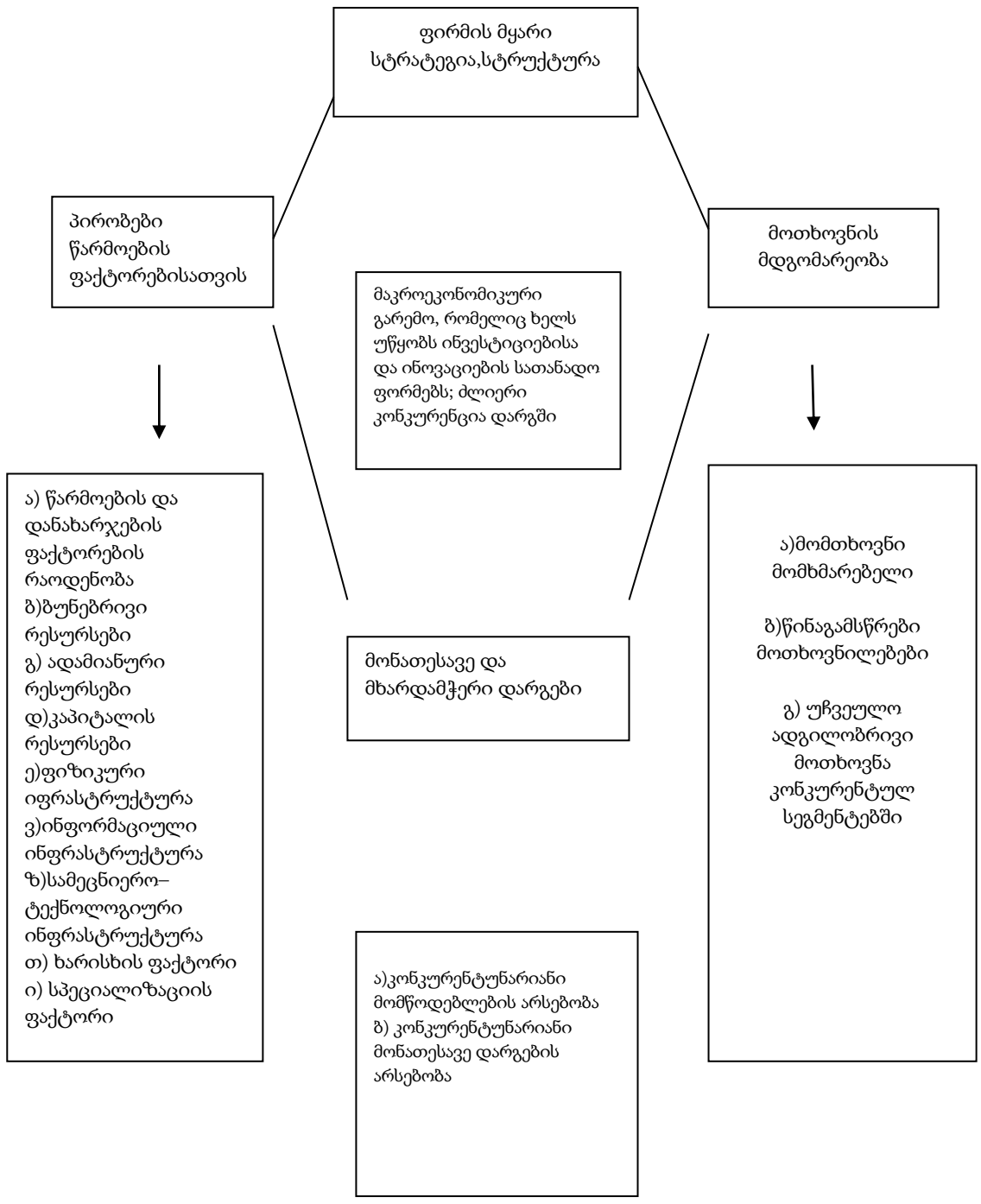
საწარმოს კონკურენტუნარიანობა მკაცრი კონკურენციული დაპირისპირების პირობებში, საწარმოს ფუნქციონირების კანონია. გარე ფაქტორები განსაზღვრავენ მიზნების შერჩევას და მათი მიღწევის საშუალებებს, საწარმოს შიდა გარემოს პირობები კი განსაზღვრავენ მიზნების მიღწევის შესაძლებლობებს. ამიტომ თანამედროვე პირობებში სტრატეგიული და ტაქტიკური მმართველობითი გადაწყვეტილებები

კონკურენტუნარიანობის ამაღლების სფეროში, ერთის მხრივ, უნდა პასუხობდნენ ქვეყანაში ჩამოყალიბებულ ეკონომიკურ და საბაზრო სიტუაციებს და მათი განვითარების ტენდენციებს, მეორეს მხრივ, კი, – კონკრეტული წარმოების სპეციფიკურ თავისებურებებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ტრანსპორტზე კონკურენციის განხილვისას, საბაზრო პირობები საწარმოებისაგან საჭიროებენ უფრო მეტ შეთანხმებულობას, ვიდრე მეტოქეობას. ეს აიხსნება მრავალი მიზეზით, რომელთა შორის აუცილებელია გამოიყოს: სატრანსპორტო წარმოების და მისი პროდუქციის თავისებურება; მეორე, სულ უფრო მეტად შეიმჩნევა სატრანსპორტო საწარმოთა ურთიერთშეღწევა. რაც განპირობებულია კლიენტთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით გადაზიდვების ხარისხობრივი მაჩვენებლების შესრულებით და საქონლის საბოლოო ფასში ტრანსპორტის წილის ღირებულების შემცირებით. კონკურენციის ხასიათის ცოდნის გარეშე შეუძლებელია სიცოცხლისუნარიანი სტრატეგიის შემუშავება. საწარმოზე მათი ზემოქმედების წყაროებისა და დონის განსაზღვრისათვის შესაძლებელია პორტერის მოდელის გამოყენება. მოცემული მიდგომის შესაბამისად კონკურენციის მდგომარეობა შეიძლება დავახასიათოთ შემდეგი კონკურენტული ძალებით:

1. დარგის შიგნით საწარმოთა შორის მეტოქეობა;
2. სხვა დარგის საწარმოთა მხრიდან საშიშროება დაიპყროს სუბსტიტუტი– საქონლის მომხმარებლები;
3. დარგის შიგნით ახალი კონკურენტების გაჩენის საშიშროება;
4. მომწოდებლების მხრიდან, თავიანთი პირობების კარნახის უნარი;
5. საწარმოს პროდუქციის მომხმარებელთა მხრიდან, თავიანთი პირობების კარნახის უნარი

სატრანსპორტო დარგში მოქმედი საავტომობილო, სარკინიგზო ან წყლის ტრანსპორტის საწარმოები, რომლებიც ანხორციელებენ ტვირთის გადაზიდვის ოპერაციებს, კონკურენციული ბრძოლის მოედანზე გამოდიან,



ნახ.10. კონკურენტული უპირატესობების წყაროები

როგორც გამყიდველები და საწარმოს გარემომცველი სფეროს ანალიზის ჩატარების დროს განსაკუთრებული ყურადღება უნდა გამახვილდეს თითოეული საწარმოსათვის კონკურენტებზე აუცილებელი

უპირატესობის უზრუნველყოფელი სტრატეგიის შემუშავებაში. კონკურენცია ინტენსიურია, თუკი „მოწინააღმდეგეთა“ ქმედება დარგში საშუალო მოგებას ამცირებს, ხოლო კონკურენცია სუსტია, თუკი საწარმოთა უმეტეს ნაწილს სახსრების მხოლოდ მოცემული სახის საქმიანობის განვითარებაში მიმართებით, შეუძლიათ საშუალოზე მაღალი მოგების მიღება.

ინტენსიური კონკურენციის მაგალითია ის, რომ როგორც ქართული გადამზიდავი კომპანიის წარმომადგენლები აღნიშნავენ, საერთაშორისო დონეზე ისინი სხვა, მეზობელი ქვეყნების, გადამზიდავ კომპანიებთან შედარებით არაკონკურენტულ ვითარებაში არიან. ამას ხელს უწყობს ის, რომ ქართული კომპანიებისათვის, ევროპის მიმართულებით ტვირთების გადაზიდვა გაჭიანურებული სავიზო პროცედურების გამო ძალიან გართულებულია. საქართველოს ბაზარზე ასევე ოპერირებენ ბულგარული, თურქული და უკრაინული კომპანიები, მათთვის კი სავიზო პროცედურებთან დაკავშირებული დაბრკოლებები ფაქტობრივად არ არსებობს. უცხოელ კონკურენტებთან შედარებით ქართული კომპანიების არაკონკურენტულ ვითარებაში ყოფნა, კი სერიოზულ საფრთხეს უქმნის ადგილობრივი კომპანიების განვითარებას. გადამზიდავებს ფინანსთა სამინისტროსთანაც აქვთ სადაო საკითხები. როგორც გადამზიდავები აცხადებენ, მათთვის დამატებითი წნეხია 200-ლარიანი სატრანზიტო გადასახადი, რომელიც დაწესებულია საქართველოს გავლით, ევროპიდან მესამე ქვეყნებში ან პირიქით სატრანზიტო გადაზიდვების განხორციელებისას. ვინაიდან ქართველი მეწარმეების გადაზიდვების წილი საერთო ტრანზიტში არ აღემატება 3-5%-ს, ისინი მიიჩნევენ, რომ კარგი იქნება თუ ფინანსთა სამინისტრო, ადგილობრივი კომპანიების განვითარების ხელშეწყობის მიზნით, ამ სატრანზიტო გადასახადს გაუუქმებს ქართულ გადამზიდავებს.

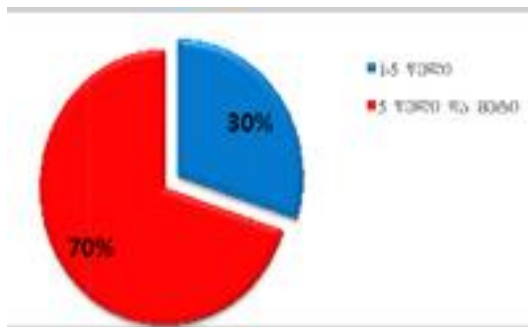
გარდა ამისა, როცა ქართველი გადამზიდავი კვეთს თურქეთის, სომხეთის, უკრაინის ან ბელორუსის საზღვრებს, გრინ კარტის უქონლობის შემთხვევაში, მათ უწევთ ამ ქვეყნებში შესვლისას, საზღვრებზე მესამე პირის პასუხისმგებლობის ადგილობრივი დაზღვევის შექმნა, რომლის ღირებულება თითოეულ ქვეყანაში 50-100 დოლარამდე მერყეობს, ზემოთ ჩამოთვლილი ქვეყნების გადამზიდავების საქართველოში შემოსვლის შემთხვევაში ისინი საქართველოს მხრიდან განთავისუფლებულნი არიან ამ ტიპის დაზღვევის შექმნისაგან. სატრანსპორტო საშუალებების მომწოდებელთა ბაზარი ხასიათდება რამოდენიმე მსხვილი კომპანიის არსებობით. უმეტესი სატრანსპორტო საშუალებების ტექნიკური დონე ზღუდავს გადამზიდავი საწარმოების კონკურენტუნარიანობას და მთლიანად ტრანსპორტის ეკონომიკურ ეფექტიანობას ამცირებს. ტრანსპორტისათვის ერთ-ერთი ძირითადი ეკონომიკურია მახასიათებელია ტვირტის გადაზიდვის და მგზავრთა გადაყვანის ორგანიზაციის მაღალი კაპიტალტევადობა. სატრანსპორტო საშუალებათა მაღალი ღირებულება საჭიროებს მათი ინტენსიურად გამოყენების ორგანიზაციას. მაგალითად, ავიაკომპანიები ტარიფის სიდიდეზე მაღალი მუდმივი დანახარჯების გავლენის შემცირებისათვის ამცირებენ მიწაზე ყოფნის დროს.

პორტერის მოდელის ღირებულება მდგომარეობს იმაში, რომ მისი დახმარებით შესაძლებელია დარგში გამოვიკვლიოთ კონკურენცია, განვსაზღვროთ ქმედითი ძალების სტრუქტურა და განვითარების პერსპექტივები, რაც მნიშვნელოვანია ძლიერი სტრატეგიის შესაქმნელად.

აღნიშნული საკითხის პრობლემატიკიდან გამომდინარე, შევეცადეთ ჩავვეტარებინა კვლევა და შეგვესწავლა ზოგადად სატრანზიტო გადამზიდავი კომპანიების ბაზარზე არსებული მდგომარეობა, კერძოდ განვიხილოთ ამ სფეროში მომუშავე მულტიმოდალური კომპანიის – შ.პ.ს „გლობალ ინკის“ საფინანსო-ეკონომიკური საქმიანობა და ჩვენს ხელთ არსებული მონაცემების საფუძველზე აღნიშნული კომპანიის მაგალითზე ჩავატარეთ მარკეტინგული კვლევის სიტუაციური ანალიზი, „SWOT“ მეთოდის

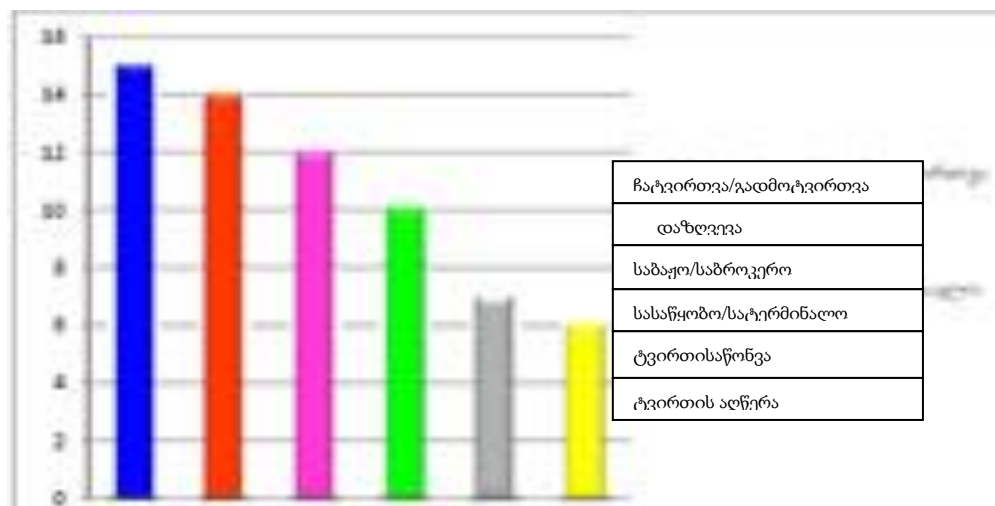
გამოყენებით. კვლევის მიზანი იყო სატრანსპორტო გადაზიდვების სფეროს აღწერა და შეფასება, რისთვისაც შეირჩა 20 კომპანია, კერძოდ: შპს „ჯორჯიან კარგო გრუპი“; შპს „ბეტა ტრანსი“; შპს იბერტრანსლოჯისტიკი“; შპს ანლექს ლოჯისტიკსი“; შპს „Geochinatrans LTD“; შპს „სანტა ტრანსი“; შპს „GTS Group“-ი მუშაობს სატრანსპორტო მომსახურებისა და ლოჯისტიკური გადაწყვეტილებების სფეროში 2009 წლიდან, ძირითად მიმართულებას წარმოადგენს სარკინიგზო, საკონტეინერო, საავტომობილო, საზღვაო გადაზიდვები და კომპლექსური ლოჯისტიკა სატვირთო გადაზიდვებში. მისი პარტნიორები არიან საქართველოს, უკრაინის, ბულგარეთის, ბელორუსიის, აზერბაიჯანის წამყვანი საექსპედიტორო კომპანიები, საბორნე კომპლექსები და საკონტეინერო ხაზები. აღნიშნული კომპანია ახორციელებს კონტეინერებით ტვირთის ტრანსპორტირებას რუსეთიდან, ფინეთიდან, ესპანეთიდან და ბელგიიდან საქართველოში ან პირიქით. კვლევის მიზანია სატრანსპორტო გადაზიდვების სფეროს აღწერა და შეფასება. ამის გათვალისწინებით შევადგინეთ კითხვარი და მოხდა აღნიშნული კომპანიების გამოკითხვა. კონტეინერის საშუალო ზომად აღებულ იქნა 20 ფუტიანი კონტეინერი. პირველად რისი გარკვევაც გვსურდა იყო იმის დადგენა, რამდენი წელი ფუნქციონირებდნენ ეს კომპანიები ბაზარზე. გამოკითხვით დადგინდა (შერჩევის ზომა 20 სატრანსპორტო გადამზიდავი კომპანია), რომ გამოკითხული ორგანიზაციების 70% 15 წელზე მეტია რაც ფუნქციონირებს ბაზარზე, ხოლო სატრანსპორტო კომპანიების 30% ბაზარზე მოღვაწეობს 10-იდან 15 წლამდე პერიოდის განმავლობაში (იხ. დიაგრამა №1):

დიაგრამა №1



საინტერესოა ის ფაქტი, რომ გამოკითხული კომპანიები სხვადასხვა მომსახურებას სთავაზობს მომხმარებელს. ჩვენ შევეცადეთ წარმოდგენა შეგვექმნა მიახლოებით იმაზე, თუ რომელ მომსახურებას სთავაზობენ ისინი მომხმარებელს ყელაზე ხშირად. დადგინდა, რომ საბაჟო/საბროკერო მომსახურებას სთავაზობს 12 გამოკითხული კომპანია; სასაწყობო/სატერმინალო -10 კომპანია; ჩატვირთვა/გადმოტვირთვა -15 კომპანია, ტვირთის აწონვა -7 კომპანია, დაზღვევა -14 კომპანია და ტვირთის აღწერა -6 კომპანია (იხ. დიაგრამა №2):

დიაგრამა №2



ანუ გამოკითხულთა 31% მომხმარებელს სთავაზობს ყველა სახის მომსახურებას, კომპანიების 21% აკეთებს 1, 2, 3, 6, მომსახურებას, ხოლო 48% ასრულებს არასრულ მომსახურებას.

საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ჩვენ მიერ გამოკითხული ყველა კომპანია ახორციელებს როგორც საიმპორტო, ასევე საექსპორტო და სატრანზიტო გადაზიდვებს. რაც შეეხება კითხვას, თუ რა სახის გადაზიდვებზეა ყველაზე მაღალი მოთხოვნა, გამოკითხულთა შეფასებებით ყველაზე მაღალი მოთხოვნა არის იმპორტზე, შემდეგ მოდის ტრანზიტული გადაზიდვები, ხოლო ყველაზე ნაკლებად აქტუალურია საექსპორტო გადაზიდვები. გადაზიდვების მასშტაბის დადგენისას გამოირკვა, რომ გამოკითხული კომპანიებიდან არც ერთი არ ახორციელებდა საქალაქო გადაზიდვას. მაღალი პროცენტული წილი (74%) მოდის მხოლოდ საერთაშორისო გადაზიდვებზე, ხოლო გამოკითხული კომპანიების 26% მომხმარებელს სთავაზობს როგორც საქალაქთაშორისო, ასევე საერთაშორისო გადაზიდვებს. რაც შეეხება იმის დადგენას, თუ როგორია საქართველოში შიდა გადაზიდვების ფასები, გამოირკვა, რომ ძირითადად ტრანსპორტირება ხდება თბილისი-სარფი, თბილისი-ბათუმი და თბილისი-ფოთის მიმართულებით. საშუალო ფასების ტარიფები შემდეგი მიმართულებებით საქართველოს ბაზარზე შემდგენაირად დადგინდა: თბილისი-სარფი -1500 ლარი, თბილისი-ბათუმი -1345 ლარი და თბილისი-ფოთი -1215 ლარი. ხოლო რაც შეეხება საერთაშორისო გადაზიდვების ფასებს, ძირითადად ტრანსპორტირება ხდება თბილისი-სტამბული, თბილისი-მოსკოვი, თბილისი-ბაქოსა და თბილისი-ერევანის მიმართულებით. საშუალო ტარიფები ზემოთ ხსენებულ მარშრუტებზე შემდგენაირად დადგინდა: თბილისი -სტამბული -2600 ლარი, თბილისი-ბაქო -2522 ლარი და თბილისი-ერევანი -1688 ლარი; გადაზიდვების ყველაზე მაღალი მოცულობა ფიქსირდება 5 ლიდერ ქვეყანასთან, ესენია: ჩინეთი, თურქეთი, ბულგარეთი, აზერბაიჯანი, სომხეთი.

სატრანსპორტო გადაზიდვების სფეროში, ისევე როგორც თითქმის ყველა ბიზნესში მნიშვნელოვანია სარეკლამო კამპანიების წარმოება. კვლევის შედეგად დადგინდა რომ გამოკითხულთა მხოლოდ 64%

მიმართავს სტიმულირებას. სატრანსპორტო გადამზიდავი კომპანიები იყენებენ სტიმულირების სხვადასხვა ხერხებს: სატელევიზიო რეკლამა,

ჟურნალ-გაზეთები, ბილბორდები, რადიო, ფასდაკლებები, საჩუქრები და ინტერნეტ რეკლამა. აღსანიშნავია, რომ სტიმულირების ხერხებს შორის ყველაზეა ქტუალურია: ჟურნალ-გაზეთები, ფასდაკლებები და ინტერნეტ - რეკლამა.

ტრანზიტული ტვირთების გადაზიდვის მთლიან რაოდენობას ექსპორტი, იმპორტი და ადგილობრივი გადაზიდვების მოცულობა წარმოადგენს და თითოეული ცალ-ცალკე უდიდეს ზეგავლენას ახდენს გადაზიდვებიდან მიღებულ შემოსავლებზე. მოსალოდნელია საქართველოს ტერიტორიაზე გამავალი ტრანზიტული ტვირთების მოცულობის მკვეთრი ზრდა, ტრანსკავკასიური კორიდორის სრული სიმძლავრით ამოქმედების შემთხვევაში, რაც გაზრდის ჩვენი ქვეყნის საბიუჯეტო შემოსავლებს. საერთაშორისო ტვირთების მოცულობაში ტრანზიტული ტვირთების მოცულობა 2014 წელს 2009 წელთან შედარებით გაზრდილია 23%-ით; იმპორტი გაზრდილია 13%-ით; ექსპორტი -16%-ით. 2015 წელს საერთაშორისო ტვირთების მთლიან მოცულობაში ტრანზიტული ტვირთების ხვედრითი წილი შეადგენდა 51%-ს; იმპორტი 42%-ს; ხოლო ექსპორტი 8%-ს. იქიდან გამომდინარე, რომ სატრანსპორტო სფეროში მოქმედებს გამყიდველთა ანუ სატვირთო და საკონტეინერო გადამზიდავ კომპანიათა დიდი რაოდენობა, ამიტომაც ამ დარგში კონკურენციაც მაღალია.

ცხრილი 8. სახმელეთო ტრანსპორტის მიერ საერთაშორისო ტვირთების ტრანსპორტირების ძირითადი მონაცემები (ათასი ტონა)

რეჟიმი	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ტრანზიტული	71172	77430	90342	91347	91580	92790	94528	82930
იმპორტი	62794	61548	69721	68521	67325	81218	69178	68100
ექსპორტი	9313	12338	7022	15740	17350	32118	14221	12147
სულ	143279	151316	167085	175608	176255	206126	177927	163177

საავტომობილო-სატრანზიტო გადაზიდვების მოცულობის შემცირების ერთ-ერთი ძირითადი მიზეზია ტრანზიტის უსაფრთხოების დაბალი დონე. ქვეყნის ამჟამინდელი არასტაბილური პოლიტიკური ვითარება მნიშვნელოვნად აფერხებს სატრანსპორტო პოტენციალის სრულად გამოვლენასა და ეფექტურად გამოყენებას და ამასთან ერთად, საგრძნობლად ზრდის სატრანსპორტო მომსახურების ფასს საქართველოში. ეს, და სხვა მრავალი ფაქტორი უარყოფითად მოქმედებს ქვეყნის იმიჯზე და გვევლინება საქართველოს გავლით ტვირთაკადების გატარების შედარებით ნაკლები ზრდის ტემპით, რაც ნათლად ჩანს ქვემოთ მოცემულ ცხრილებში.

ცხრილის მონაცემებიდან ჩანს, რომ ტრანზიტული ტვირთების მოძრაობაში 2013 წელს 2010 წელთან შედარებით ზრდის %-ით გამოირჩევა: აზერბაიჯანი - 68%, თურქეთი - 64%, სომხეთი - 40%, რუსეთი - 59%, გერმანია - 82% და ა.შ. (იხ.ცხრილი 9)

ეკონომიკის სხვა დარგებთან შედარებით, ტრანსპორტზე ფასწარმოქმნა ძალზე რთული პროცესია. ამას მრავალი მიზეზი განაპირობებს, ერთ-ერთი ძირითადია სატრანსპორტო პროდუქციის და მომსახურების სახეთა მრავალფეროვნება. სატრანსპორტო საწარმოებში პროდუქცია იზომება ტვირთის გადაზიდვისა და მგზავრთა გადაყვანის შესაბამისად ტონა-კილომეტრებისა, მგზავრ-კილომეტრების რაოდენობით.

ცხრილი 9. საქართველოს მსხვილი სავაჭრო პარტნიორები. ტრანზიტი ორივე მხარეს(ათასი ტონა)

№	ქვეყნები	2010წ.	2011 წ.	2012 წ.	2013 წ.
1	აზერბაიჯანი	646,0	827,1	955,0	1089,1
2	თურქეთი	583,7	732,8	812,7	959,1
3	სომხეთი	400,3	479,2	481,2	562,9
4	რუსეთი	83,7	102,9	108,5	133,5
5	გერმანია	57,8	66,0	82,8	105,2
6	აშშ	43,6	85,6	83,7	87,7
7	იტალია	30,5	34,5	38,3	38,9
8	უკრაინა	29,3	39,3	36,0	41,7
9	ბრაზილია	28,2	25,3	23,8	-
10	ჩინეთი	21,1	46,2	40,2	39,0
11	საფრანგეთი	21,1	-	-	-
12	ბულგარეთი	16,9	19,6	-	23,7
13	დიდი ბრიტანეთი	-	21,10	-	-
14	ეკვადორი	-	-	16,6	22,7
15	ავღანეთი	-	-	-	30,4
16	ბელგია	-	-	19,5	-
17	ს ხ ვ ა	169,7	225,0	244,1	299,10

გადაზიდვების მანძილის მიხედვით, სატრანსპორტო პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულება და ფონდტევადობა მანძილის ზრდის შედეგად ჰიპერბოლის კანონის თანახმად იცვლებიან. სატრანსპორტო ხარჯების სიდიდე შეიძლება განსხვავდებოდეს და ამის მიზეზია: 1. მომწოდებლებიდან შეძენილ ენერგომატარებლების და სხვა პროდუქციის განსხვავებული ფასები; 2. განსხვავებული ტექნოლოგიის გამოყენება და საწარმოო ფონდების ასაკი. 3. მარკეტინგზე, გადაზიდვების და მომსახურების გაყიდვებზე დანახარჯები (რეკლამა, დისტრიბუტორთა დანახარჯები და დანამატები და სხვა). რაც უფრო მეტად აჭარბებს ფირმის ხარჯები მისი კონკურენტის შესაბამის ხარჯებს, მით უფრო არამყარი ხდება ფირმის პოზიცია ბაზარზე. ტვირთის გადაზიდვის და მგზავრთა

გადაყვანის სატრანსპორტო ტარიფების ცვლილება მჭიდროდაა დაკავშირებული ქვეყნის ეკონომიკურ მდგომარეობასთან და მისი განვითარების ტენდენციებთან. მაგალითად, სატრანსპორტო კომპლექსში შემავალი ყველა სახის ტრანსპორტისათვის საერთაშორისო გადაზიდვებზე ტარიფები (ლარის ექვივალენტით) ყალიბდებოდა საერთაშორისო სასაქონლო და სატრანსპორტო ბაზრების კონიუნქტურის გავლენით. რაც შეეხება ბაზრის ანალიზსა დაკონკურენტული გარემოს შეფასებას, გამოკითხული კომპანიების 43% მიიჩნევს, რომ კონკურენტები მათთვის წარმოადგენს საფრთხეს; 5% ფიქრობს, რომ სატრანსპორტო გადაზიდვების ბაზარზე არა ჰყავთ კონკურენტები. გამოკითხულთა 52%-მა კი თავი შეიკავა კითხვაზე პასუხის გაცემისაგან. კითხვაზე, თუ როგორია სატრანსპორტო გადაზიდვის ბაზრის ტენდენცია ბოლო 1 წლის განმავლობაში, გამოკითხულთა 32% მიიჩნევს, რომ გადაზიდვებზე მოთხოვნა 20-40%-ით შემცირდა; 27% ფიქრობს, რომ მოთხოვნა გაიზარდა 10-20%-ით; კვლევის რაოდენობრივი ნაწილის ანალიზმა გამოკვეთა სატრანსპორტო გადაზიდვების ბაზრის კონტურები. აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ კვლევის სპეციფიკიდან გამომდინარე (არ მოიცავდა სარკინიგზო, საზღვაო, მილსადენ ტრანსპორტსა და მგზავრთა გადაყვანას) გადაზიდული ტვირთების სახის ზუსტი ანალიზი ვერ მოხერხდა. კითხვაზე, თუ ძირითადად რა სახის საქონლის გადაზიდვები ჭარბობდა, თითქმის ყველა კომპანიის წარმომადგენლის პასუხი იყო - „ყველაფრის ტრანსპორტირებას ვახორციელებთ“. კვლევის შედეგად სატრანსპორტო კომპანიების წარმომადგენლებმა მათთვის ყველაზე მტკივნეულ პრობლემებად დაასახელეს: საგზაო ინფრასტრუქტურა;

- საკანონმდებლო ბარიერები - საბაჟო პუნქტებში წარსადგენი დოკუმენტაციის დიდი რაოდენობა;
- მაღალი საპროცენტო განაკვეთი სესხებზე;
- ნავთობ პროდუქტებზე არასტაბილური ფასები (არაპროგნოზირებადი ზრდა);

- შეფერხებები საბაჟო პუნქტებზე;
- საქართველოს მიმართ ნდობის დაბალი ხარისხი;
- პოლიტიკური არასტაბილურობა და სხვ.

თუ როგორ ართმევენ თავს კომპანიები სატრანსპორტო ბაზარზე შექმნილ მაღალ კონკურენციას და მისგან წარმოშობილ ბარიერებს, შევეცადეთ შეგვესწავლა მათი საქმიანობა, ამ სფეროში მომუშავე მულტიმოდალური კომპანიის შ.პ.ს- „გლობალ ინკის“ მაგალითზე. იგი მდებარეობს ალ.ყაზბეგის 12^ა-ში. საწარმოში დასაქმებულია 20-მდე თანამშრომელი, გააჩნია გამართული მენეჯმენტის სისტემა, კომპანია ახორციელებს სატვირთო გადაზიდვებს სომხეთის, აზერბაიჯანის, თურქეთის, უკრაინის და ბელორუსიის, იტალიის მიმართულებით. ცხრილში მოცემულია ბოლო ხუთი წლის დეკლარირებული მონაცემები, სადაც ნათლად ჩანს ეროვნული გადამზიდვის მდგომარეობა. (იხ. დანართი 2)

S-(ძლიერი მხარე), აქვს საკუთარი ავტოპარკი, მათ შორის ავტოსარემონტო ბაზა სადგურით; მძლოლთა 50 %-ზე მეტს გააჩნია DIR როგორც მულტიმოდალურ ისე საერთაშორისო სახიფათო ტვირთებშიმოდრაობის AB გამოცდილება;

W-(სუსტი მხარე)- მოძველებული ავტოპარკი, მძაფრი კონკურენცია ბაზარზე, ამჟამად მოქმედი ძალიან დაბალი ტარიფები, რის გამოც ჭირს წარმატებული ორგანიზება.ფინანსური სახსრების სიმწირე, რომელიც ვერ იძლევა პარკის განახლების საშუალებას. ეკონომიკური კრიზისი ქვეყანაში, პოლიტიკურად არასტაბილური გარემო ნეგატიურად აისახა არამარტო ამ კომპანიის, ზოგადად სატრანზიტო სფეროში თითქმის ყველა სახეობის ტრანსპორტით ტვირთის გადაზიდვების მოთხოვნის დინამიკაზე.

O-(შესაძლებლობები)- გააფართოოს თხევადი და ნაყარი ტვირთის თვითმცლელი ტიპის გადამზიდვის სატრანსპორტო საშუალებები

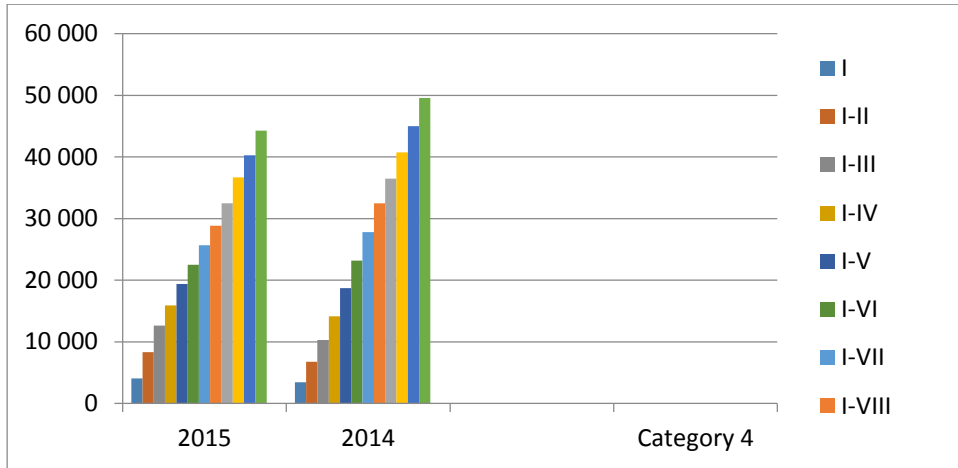
T-(საფრთხეები), როგორც პირად საუბარში აცხადებს კომპანიის პრეზიდენტი, დაბალი ტარიფები არაკონკურენტუნარიან პოზოციაში აყენებს კომპანიას აღნიშნულ დარგში მომქმედ უფრო მსხვილ მოთამაშეებთან შედარებით.

ასევე შევეცადეთ აღნიშნული კომპანიის ფინანსური მაჩვენებლების საფუძველზე ჩაგვეტარებინა მისი საქმიანობის ანალიზი.საკონტეინერო საშუალებებით გადაზიდული ტვირთების ზრდის ტემპი,მათი მიწოდების ტარიფები, დროითი ხანგრძლივობა, სერვისის მაღალი ხარისხი უშუალო გავლენას ახდენს ოპერაციულ დანახარჯებზე, საწარმოს (კომპანიის მოგებასა და რენტაბელობაზე. ამიტომ მოცემული მაჩვენებლების ანალიზს დიდი მნიშვნელობა აქვს. ანალიზის ძირითადი ამოცანებია:–გადაზიდული საკონტეინერო ტვირთების ზრდის ან კლების დინამიკა საბაზისო და საანალიზო წლების მიხედვით; – ფაქტორების გავლენის განსაზღვრა გადაზიდული ტვირთების რაოდენობის განმასზღვრელი მაჩვენებლების ცვალებადობაზე; – საკონტეინერო გადაზიდვებზე რეალიზაციის შიდასაწარმოო რეზერვების გამოვლენა; – გამოვლენილი რეზერვების ათვისებისათვის ღონისძიებების შემუშავება.

რამდენადაც კომპანიის შემოსავლებზე მოქმედი ერთ–ერთი ფაქტორია გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა, შევეცადეთ დაგვედგინა აღნიშნული კომპანიის საქმიანობის დინამიკა ბოლო 2 წლის განმავლობაში.

ცხრილი 10. შპს გ&გ ჯგუფის რკინიგზით გადაზიდული კონტეინერების რაოდენობა

კონტეინერი TEU	I	I-II	I-III	I-IV	I-V	I-VI	I-VII	I-VIII	I-IX	I-X	I-XI	I-XII
2015	4,044	8,332	12,665	15,912	19,384	22,534	25,670	28,857	32,475	36,686	40,287	44,302
2014	3,441	6,796	10,301	14,144	18,708	23,189	27,801	32,503	36,467	40,761	45,000	49,554

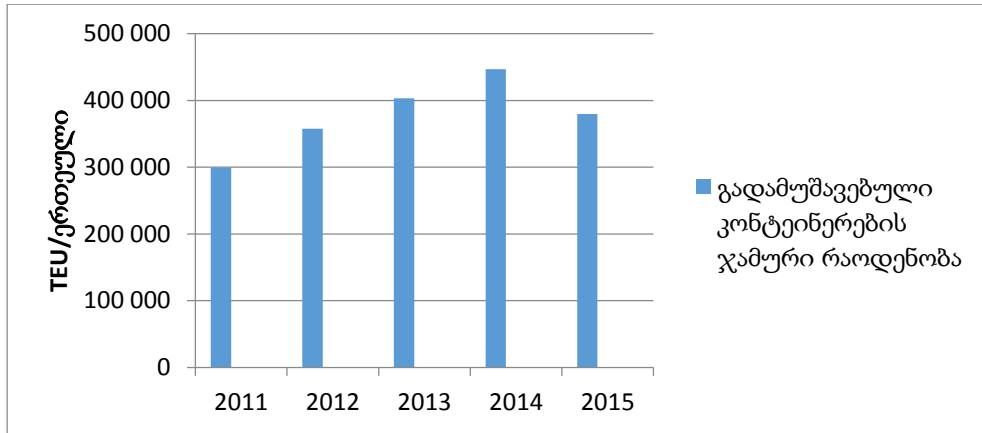


ნახ.11. შპს გ&გ ჯგუფის რკინიგზით გადაზიდული კონტეინერების რაოდენობა

როგორც ცხრილიდან და ნახაზიდანც ჩანს, რკინიგზით გადაზიდული კონტეინერების რაოდენობა 2015 წლის მე- V-ე თვემდე იზრდებოდა, 2014წლის აღნიშნულ თვეებთან შედარებით, ხოლო 2015 წლის მე-V-ე თვიდან წლის ბოლომდე კლებულობს 2014 წლის აღნიშნულ თვეებთან შედარებით. ასე მაგალითად: 2015 წლის მე XI თვეში გადატანილი კონტეინერის რაოდენობა შემცირებულია 4,713 TEU-თი, ანუ 11%-ით, 2015 წლის XII თვეში 2014 წელთან შედარებით შემცირებულია 5,252 TEU-თი, ანუ ისევ 11%-ით. უნდა აღინიშნოს რომ, გადაზიდული კონტეინერებიდან 60% არის დატვირთული, ხოლო 40 % ცარიელი და ეს პარამეტრიც გაითვალისწინება შემოსავლების ფორმირებაში, რადგანაც გადამზიდი კომპანიები ტარიფებს ადგენენ სწორედ გადაზიდული კონტეინერების ტევადობების მიხედვით. ამასთან კონტეინერების 51% არის ტრანზიტული, 49% ადგილობრივი დანიშნულების (საქართველო).

ცხრილი 11. შპს გ&გ ჯგუფის საზღვაო ნავსადგურებში გადამუშავებული ტვირთების ჯამური რაოდენობა

კონტეინერი,TEU/ერთეული	გადამუშავებული კონტეინერების ჯამური რაოდენობა
2011	299,464
2012	357,654
2013	403,447
2014	446,972
2015	379,816



ნახაზი 12. შპს გ&გ ჯგუფის საზღვაო ნავსადგურებში გადამუშავებული კონტეინერების რაოდენობა(ჯამური)

აქაც როგორც ვხედავთ კლების დინამიკით ხასიათდება აღნიშნული კომპანიის მიერ საზღვაო ნავსადგურებში გადამუშავებული კონტეინერების რაოდენობა. 2015 წელს 2014 წელთან შედარებით შემცირებულია 67,156 TEU-თი, ანუ 16 %-ით. ზღვით პორტებში შემოსული ტვირთი ადგილზე მუშავდება და აქედან 20% ტვირთის საავტომობილო საშუალებებით გადაიზიდება, 40% რკინიგზით. გადაზიდვების ტარიფები მერყეობს ტვირთების წონების მიხედვით. იხ დანართი 4

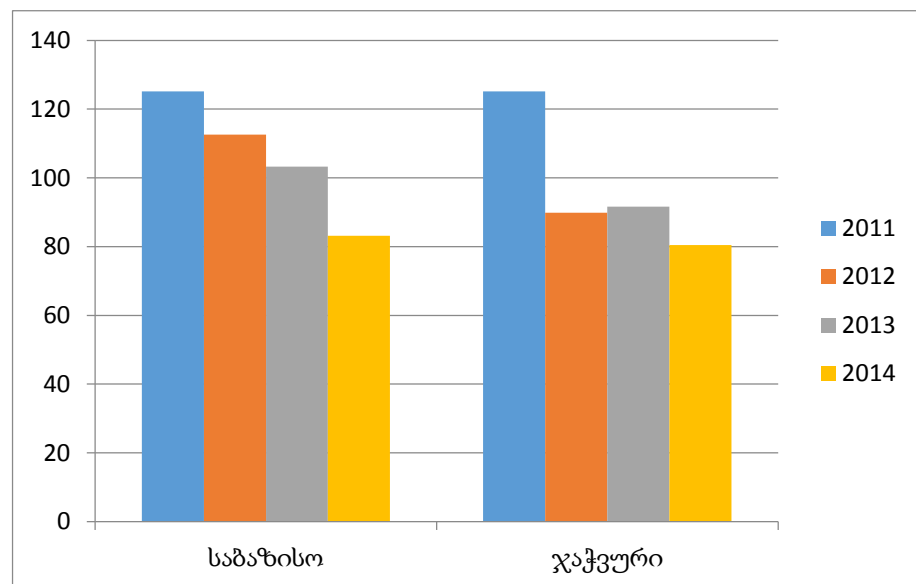
ცხრილი 12. შ.პ.ს გ&გ ჯგუფის სამეურნეო-საფინანსო საქმიანობის შედეგები 2010–2014 წწ

№	მაჩვენებლები (ლარებში)	2010	2011	2012	2013	2014	2014 წ % -ში			
							2010 წელთან		2013 წელთან	
1	შემოსავლები	1147584	1437637	1293190	1185613	955457	იენკანონი	იენკანონი	იენკანონი	იენკანონი
2	ხარჯები	840834	1227878	1050303	816784	799349	16.7%	-5%	19.4%	2.1%
3	დაუბეგ. მოგება	306750	209759	242887	368829	156108	წმინდა მოგება 2010წელთან		წმინდა მოგება 2013 წელთან	
4	მოგებიდან გადასახადი 15% განაკვეთ.	46012.5	31463	36433	55324	23416.2	-49%		-57.7%	
5	წმინდა მოგება	260737.5	178296	206454	313505	132692				

როგორც ცხრილის მონაცემებიდან ჩანს, 2014 წელს 2011 წელთან შედარებით ერთობლივი შემოსავალი შემცირებულია 33,5%, ხარჯები შემცირებულია 34,8%-ით, რაც საკმაოდ კარგი მაჩვენებელია. დასაბეგრი მოგება შემცირებულია 53651 ლარით, რაც სასაქონლო მატერიალური ფასეულობებით არის გამოწვეული. რის გამოც ბიუჯეტში შეტანილი მოგების გადასახადი შემცირებულია 8046.8 ლარით.

ცხრილი 13. შ.პ.ს „გლობალ ინკის“ შემოსავლების საბაზისო/ჯაჭვური დინამიკა

შემოსავლები	2011	2012	2013	2014
საბაზისო	125.2	112.6	103.3	83.2
ჯაჭვური	125.2	89.9	91.6	80.5

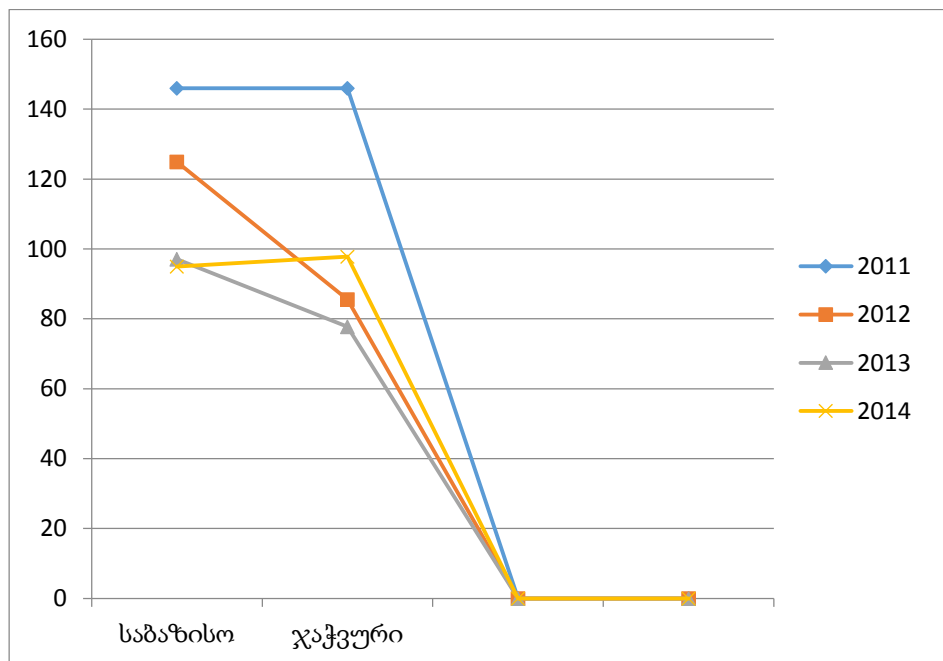


როგორც მიღებული მონაცემებიდან და გრაფიკიდანაც ჩანს, შემოსავლები 2014 წელს 2011 წელთან შედარებით შემცირებულია 34 %-

ით,2012 წელთან შედარებით–27% –ით,ხოლო 2013 წელთან შედარებით – 20%–ით.

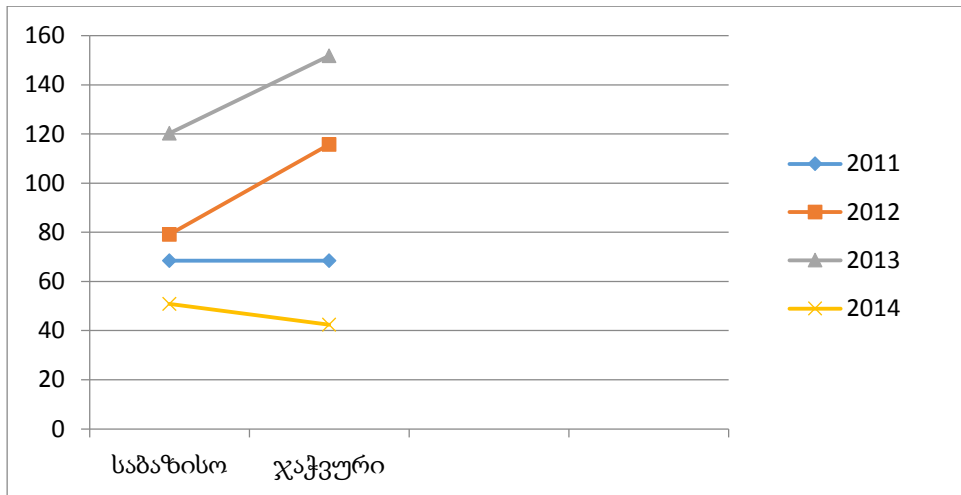
ცხრილი 14. ფირმის ხარჯების საბაზისო/ჯაჭვური დინამიკა

ხარჯები	2011	2012	2013	2014
საბაზისო	146	124.9	97.1	95
ჯაჭვური	146	85.5	77.7	97.8



ცხრილი 15. ფირმის წმინდა მოგების საბაზისო/ჯაჭვური დინამიკა

წმინდა მოგება	2011	2012	2013	2014
საბაზისო	68.4	79.2	120.3	50.9
ჯაჭვური	68,4	115,8	151,9	42,4



საანალიზო საწარმოს ბუღალტრული ბალანსის მონაცემები ადასტურებენ ავტონომიურობის კოეფიციენტის საკმაოდ მაღალ მნიშვნელობას იხ.დანართი 3 საანალიზო პერიოდის ყოველი წლის დასაწყისისათვის და ბოლოსათვის. ეს იმას ნიშნავს, რომ საწარმოს ქონების უმეტესი ნაწილი ფორმირებულია საკუთარი წყაროებიდან. აღიარებულია, რომ თუ ეს კოეფიციენტი 50%-ის ტოლია, ან მასზე მეტია, მაშინ კრედიტორების რისკი მინიმალურია. საწარმო საკუთარი სახსრებით ფორმირებული თავისი ქონების ნახევარის რეალიზებით შეძლებს დაფაროს თავისი გრძელვადიანი ვალდებულებები.

ხარჯები საბაზისო დინამიკით იხ.ცხრილი 14. 2014 წელს 2011 წელთან შედარებით შემცირებულია 35%-ით, ხოლო 2013 წელთან შედარებით, 2.2%-ით.

ხარჯების შემცირების მიზეზი აღნიშნულ წლებში ალბათ გამოწვეული უნდა იყოს საწვავ-საპოხ მასალებზე და ნედლეულზე ნაკლები დანახარჯებით.

რაც შეეხება წმინდა მოგებას, 2014 წელს 2011 წელთან შედარებით შემცირებულია 36%-ით. 2013 წელთან შედარებით შემცირებულია 58%-ით. აღნიშნული მაჩვენებლების (შემოსავლების, წმინდა მოგების) კლების

დინამიკა მიგვანიშნებს სატრანზიტო ბაზარზე გადატანილი ტვირთების შემცირებაზე. იმისათვის, რომ მოხდეს გადაზიდვების რეალიზაციის ზრდა მარკეტინგის სამსახურმა უნდა უზრუნველყოს სატრანსპორტო ბაზრის სისტემატიური კვლევა, განსაზღვროს საბაზრო კონიუნქტურა , ბაზრის ტევადობა და ბაზარზე ხვედრითი წილების განაწილება. ეს მაჩვენებლები უნდა განისაზღვროს დინამიკაში და უნდა წარმოადგენდეს სისტემატიური დაკვირვების ობიექტს. მარკეტინგის სამსახურმა სწრაფად უნდა მოახდინოს რეაგირება ბაზრის სიგნალებზე, განსაკუთრებით, როცა მას მუშაობა უხდება განუსაზღვრელ ცვალებად გარემოში. მარკეტინგული საქმიანობისაგან რეალური და მისაღები შემოსავლების მიღების ერთადერთ გზას წარმოადგენს მარკეტინგის სტრატეგიის შემუშავება. ნებისმიერი სტრატეგია უნდა იყოს შემუშავებული კონკრეტული ბიზნესისათვის. ამ ეტაპზე, აგრეთვე შინაგანი და გარეგანი გარემოს მდგომარეობის კომპლექსური შეფასებისათვის მიმდინარეობს SWOT ანალიზის გამოყენება, რაც გულისხმობს სატრანზიტო კომპანიების ძლიერი და სუსტი მხარეების შესაძლებლობების და საფრთხეების ანალიზს. აღნიშნული ანალიზის მიზანია ძლიერი მხარეების გამაგრება და სუსტი მხარეების გარდაქმნა ან საერთოდ გაუქმება. ძირითადი მიზეზები, რამაც გამოიწვია გადაყვანა-გადაზიდვების შემცირება სატრანზიტო გადაზიდვებში შეიძლება აიხსნას შემდეგი გარემოებით: - საქართველოს ერთობლივი შიდა პროდუქტის, ეროვნული პროდუქტის და მოსახლეობის პირადი შემოსავლების შემცირება და მათი განაწილება; - მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისი; - ქვეყანაში შექმნილი არასტაბილური პოლიტიკური ვითარება, სამხრეთ ოსეთში და აფხაზეთში შექმნილი ვითარება; - რუსეთთან ეკონომიკური და პოლიტიკური ურთიერთობების მოშლა; - დემოგრაფიული მდგომარეობის ცვლილება; - დარგში კონკურენციის დონე; - ბაზრის ტევადობა; უმუშევრობის დონის ზრდა, სიღარიბის ზღვარს ქვემოთ მყოფი მოსახლეობის ხვედრითი წილის ზრდა. სატვირთო გადაზიდვების თავისებურებებს განეკუთვნება:

ტვირთის ნაირსახეობა, სხვა ტრანსპორტის სახეობებთან ძლიერი კონკურენცია, ბაზრის მონოპოლიზაცია, ტვირთბრუნვისა და ტვირთგადატანის საქმეში მონოპოლიზებული სივრცე უკავია კონკრეტულად, „APM ტერმინალსსა და საერთაშორისო გადაზიდვების ლიდერ კომპანია „მაერსკს“ რომლებიც ახალ ბიზნეს-პირობებს აყენებენ, რის გამოც, იქმნება სერიოზული საშიშროება, რომ ფოთში მოქმედი სხვა საკონტეინერო ტერმინალები და გადამზიდავი საწარმოები მწვავე პრობლემის წინაშე დგებიან. სწორედ "მაერსკი" არის ის, ვინც განსაზღვრავს სექტორის საფასო პოლიტიკას და ყველა სხვა გადამზიდავი კომპანია, რომელიც აქამდე საკუთარ საფასო პოლიტიკას აწარმოებდა, იძულებული იქნება მის მიერ დადგენილი ტარიფების მიხედვით იმოქმედოს, რაც კლავს კონკურენციას და აზიანებს საქართველოს, როგორც სატრანზიტო ქვეყნის იმიჯს. არის საფრთხე, რომ აღნიშნულ საწარმოებში მოსამსახურე ათასობით ადამიანი უმუშევარი დარჩეს. ფაქტიურად, „APM ტერმინალი“, რომელიც ხდება მონოპოლისტი, ტვირთების დამუშავების მიმართულებით, თვითონ კარნახობს ტარიფებს, რაც მთლიანობაში საფრთხეს უქმნის ტვირთნაკადების შემოსვლას ფოთის ნავსადგურში. ყოველივე კი ნეგატიურად აისახება ფოთისმოსახლეობასა და საერთოდ საქართველოს ეკონომიკაზე. „მაერსკი“ ხელოვნურ ზღუდეებს უქმნის ტვირთგადატანის საქმეში საკონტეინერო ტერმინალებსა და გადამზიდავებს. არაკონკურენტული გარემო და ტარიფების ზრდა კი იწვევს ტვირთნაკადების შემცირებას, ერთი ტონა ტვირთის დამუშავებაზე ტარიფი 8 დოლარით გაიზარდა. განსაკუთრებული პრობლემებია ტვირთების გადატანა-დასაწყობებისა და ტვირთმფლობელებთან პარტნიორობაში. გაფორმების ეკონომიკურ ზონაში ტვირთების გადატანა მნიშვნელოვნად აძვირებს გადაზიდვის პროცესს, რითაც, ფაქტიურად, საკონტეინერო ტერმინალები კარგავენ ტვირთმფლობელებს. მას შემდეგ, რაც საქართველომ შეიძინა ევროპისა და აზიის რეგიონთა

დამაკავშირებელი დერეფნის სტატუსი, ჩვენი ქვეყნის ხელისუფლების წინაშე პრიორიტეტული გახდა სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის განვითარება. საქართველოში განხორციელებული საავტომობილო გადაზიდვებით სამწუხაროდ, ჯერ მხოლოდ უცხოური სატრანსპორტო კომპანიებია დაკავებული.

გაკოტრებული საწარმოების მაგალითზე ჩატარებულმა კვლევამ დაგვანახა სახელმწიფოს მხრიდან ასეთ ზარალიან საწარმოებზე მორგებული საკრედიტო პოლიტიკის განხორციელების აუცილებლობა. კრიზისული სიტუაციების დადგომის შემთხვევაში საწარმოებს ხელი უნდა მიუწვდებოდეთ იაფ კრედიტებზე და ხშირ შემთხვევაში სახელმწიფომ უნდა იზრუნოს ასეთი ფირმების დავალიანებათა რესტრუქტურირებაზე, რაც ხელს შეუწყობს ჯერ კიდევ არსებული საწარმოო სიმძლავრეების ამოქმედებას. უნდა განხორციელდეს საინვესტიციო კლიმატის, ინვესტიციების მოზიდვისა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის საკანონმდებლო დონეზე სტიმულირება; საწარმოთა ფინანსური პრობლემების მოგვარების მიზნით განხილულ იქნას ძველი საბიუჯეტო დავალიანებების რესტრუქტურირების პირობების ოპტიმიზაციისა და ლიბერალიზაციის საკითხები; შეიქმნას ბიზნეს- რისკების დაზღვევის და გადაზღვევის სისტემა, შეიქმნას ფასიანი ქაღალდების ბაზარი (საფონდო ბირჟები) და სხვა ფინანსური ინსტრუმენტები. აუცილებელია იმ კონკრეტული მიზეზების განსაზღვრა, რომლებმაც საწარმო მიიყვანეს კრიზისულ მდგომარეობამდე. იქნებ არ არსებობს ბაზარი მისი პროდუქციისათვის ან არ მოქმედებს პროდუქციის ხარისხის კონტროლის შესაბამისი სისტემა, ან პრობლემებია შექმნილი სამუშაო ძალასთან დაკავშირებით, მოძველებულია მოწყობილობა, არაკომპეტენტურია ხელმძღვანელობა და სხვ. უნდა გამოვლინდეს სწორედ სპეციფიკური პრობლემები და არა მხოლოდ სიმნელები, რომლებიც დაკავშირებულია მთავრობის არასასურველ გადაწყვეტილებებთან. როგორც წესი, ასეთი

პრობლემა მრავალია; **ლონისძიებების შემუშავება დამატებითი ზარალის შესაზღუდად.** ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე შეიძლება მიღებულ იქნეს სხვადასხვა ზომები, მაგალითად, განისაზღვროს რა სახის საქმიანობაზე თქვას უარი საწარმომ და რომელი განაახლოს. შესაძლოა საჭირო იქნეს მართვის აპარატის გაძლიერება, ახალი სპეციალისტების მოწვევა, იმ საქმიანობის შეწყვეტა, რომელსაც საწარმო მიყავს ზარალის მიღებამდე. აუცილებელია მიღებულ იქნეს ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც კორექტირებას შეიტანს კომპანიის ადრინდელ პოლიტიკაში და მიმართული იქნება პრობლემების დაძლევისაკენ, აგრეთვე კორექტირება გაუკეთეს კომპანიის პოლიტიკას ფასების ცვლილების, გადასახადებისა და ახალი კანონმდებლობის ჩარჩოებში; საწარმოთა ეფექტიანად ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია სხვა რეფორმების გატარებაც, რომლებზედაც ზემოთ გვქონდა საუბარი. კერძოდ, საჭიროა ფასების და ვალუტის კურსის ლიბერალიზაცია, მკაცრი საბიუჯეტო შეზღუდვების დაწესება, შესაბამისი კანონმდებლობის შექმნა, კონკურენტული გარემოს ფორმირება და მმართველობის ავტონომია. ზოგჯერ ეფექტიანობის კრიტერიუმი შეიძლება წინააღმდეგობაში მოვიდეს სამართლიანობის კრიტერიუმთან. აუცილებელია საწარმოს მუშაკები მონაწილეობდნენ ახალი კომპანიების სააქციო საკუთრების მართვაში, მაგრამ თუ ამ უკანასკნელს აკონტროლებენ საწარმოს მუშაკები, მისი ეფექტიანობა შეიძლება დაეცეს. ერთ-ერთი მიდგომა, რომელიც განიხილებოდა რუსეთში[46], ითვალისწინებდა მუშებისათვის პრივილეგირებული აქციების მიცემას, რომელიც ხმის უფლებას არ იძლევა. მეორე წინააღმდეგობა წარმოიქმნება უცხოელების მონაწილეობის შემთხვევაში, რომელიც ზრდის საწარმოს მუშაობის ეფექტიანობის ალბათობას. ამ შემთხვევაში, თუ უცხოელები არ დაიშვებიან საწარმოს საკუთრებასთან, ახლად პრივატიზებულმა კომპანიებმა მართვის საკითხებში უნდა გამოიყენონ დასავლეთის კონსულტანტები. საწარმოთა ეფექტიანობა შეიძლება გაუმჯობესდეს მისი აქციების ნაწილის ბანკებზე მიყიდვის ან

გადაცემის გზით. ზემოთ აღნიშნულმა შეიძლება გამოიღოს კარგი შედეგი თუ საბანკო სისტემა საიმედოა. მთავრობა უნდა განიხილავდეს საწარმოთა შესაძლებლობებს გრძელვადიანი პერსპექტივის პოზიციებიდან. მაგალითად, თუ კომპანიას აქვს პოტენციური აწარმოოს კონკურენტუნარიანი პროდუქტი, მაგრამ იგი იმყოფება კრიზისულ მდგომარეობაში კაპიტალის „შთანთქმის“, მუშაკებისა და სახელმწიფო ორგანოების მხრიდან ბოროტმოქმედებათა გამო უაზრობა იქნებოდა პრივატიზების დაჩქარება და მისთვის ბიძგის მიცემა გაკოტრებისაკენ. ასეთ კომპანიას უეჭველად სჭირდება სტრუქტურული გარდაქმნა და რაღაც პერიოდში შესაძლებელია მისი კომერციალიზაციაც.

როგორც საქართველოს კონკურენციული პოლიტიკის განვითარების ხანმოკლე ისტორიის(1992 წლიდან დღემდე) ანალიზი გვიჩვენებს, ამ მიმართულებით გადადგმული ნაბიჯები არათანმიმდევრული და ხშირად წინაღმდეგობრივია. დღეისათვის ქვეყანას არ გააჩნია არც შესაბამისი საკანონმდებლო ბაზა და არც მისი ადმინისტრირების ეფექტიანი ინსტიტუტი. საქართველოში კონკურენციის დამცავი სახელმწიფო სტრუქტურა მხოლოდ ნომინალურად არსებობს და შესაბამისად სანდო აღსრულებასა და კონკურენციის ევროპულთან მიახლოებული კულტურის დანერგვაზე საუბარი ძნელია. უკანასკნელი 10 წლის განმავლობაში კონკურენციის პოლიტიკის განვითარების რაიმე პოზიტიური საკანონმდებლო ან ადმინისტრაციული ინიციატივა არ განხორციელებულა (თუ არ ჩავთვლით 2010 წელს კონკურენციის პოლიტიკის ყოვლისმომცველი სტრატეგიის მიღებას, რომელიც ქალაქებში ნამდვილად კარგად გამოიყურება) და კონკურენციული პოლიტიკის მხოლოდ დარგობრივი ნიშნით ფრაგმენტაცია ხორციელდება რაც საფრთხეს უქმნის კონკურენციული პოლიტიკის მთლიანობას ქვეყნის ეკონომიკის მასშტაბით და წარმოშობს რისკებს ისეთი ანტიკონკურენციული ქმედებისათვის, როგორცაა კარტელები, ანტიკონკურენციული შერწყმები და სხვ. მიღებული უნდა იქნას საგადასახადო შეღავათები უფრო ლიბერალური

მიდგომაა საჭირო ამ მიმართულებით. კონტროლის ორგანოებთან მიმართებაში მეწარმისათვის მეტი დაცვის მექანიზმი უნდა ჩადოს სახელმწიფომ კანონში რათა მმართველობის და თვითმმართველობის მიერ მაკონტროლებლად აღიარებული ორგანოები კონტროლის განხორციელებისას არ აზარალებდნენ წარმოებას. აუცილებელია მკაცრი სამართლებრივი რეგულირება გაკოტრების საქმეთა და გადახდისუუნარობის საწარმოებლად. კანონმდებლობით უნდა განისაზღვროს გაკოტრების წინაპირობად დამოუკიდებელი მსოფლიო ბანკის არსებული რეგულაციების გამოყენების ვალდებულება, რომლითაც ზუსტად განისაზღვრება გაკოტრების საფუძველი; აქ ხაზი უნდა გაესვას იმ რისკებს, როცა შეგნებულად ხდებოდა სახელმწიფო საწარმოების ფინანსურ კრიზისამდე მიყვანა, რათა შემდგომ მათი პრივატიზება შემცირებულ ფასებში მომხდარიყო. გაკოტრების პროცედურა ფინანსურად ჯანსაღ საწარმოებზეც ხორციელდებოდა, გაკოტრების პროცესს ყველაზე ხშირად ცრუ კრედიტორები ახდენდნენ, რომლებიც საწარმოებზე კონტროლს აწესებდნენ მისი ვალების შესყიდვით ან ამ საწარმოების ხელმძღვანელების მიერ ხელოვნურად შექმნილი დავალიანების გზით.

2.6. საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მეთოდების სრულყოფა

ფირმაში კრიზისის ეტაპის გავლა და სტაბილურობის მიღწევა შეიძლება რამოდენიმე საშუალებით: მათ შორის ერთ–ერთი არის ინოვაციების დანერგვა. ასევე საწარმოთა რესტრუქტურიზაცია, პრივატიზაციის პროცესის დაჩქარება, გაკოტრების მექანიზმების ამუშავება და ინვესტიციების მოზიდვა, წარმოადგენს უალტერნატივო წყაროს საწარმოთა ფუნქციონირების დასაბუთებულობის ნაწილში, რამდენადაც დადგენილი პრაქტიკით ხშირად საწარმოთა დავალიანების წარმოშობის მიზეზად

საწარმოთა სუსტი მენეჯმენტი სახელდება.თუმცა ზემოთ აღნიშნულ მაგალითთან მიმართებაში ცალსახად ხაზგასასმელია ის რისკი, რომელიც სახ-ო საწარმოთა დაჩქარებულ პრივატიზაციას ახლავს: არსებობს ცალკეული შემთხვევები მსოფლიო საპრივატიზაციო ბაზარზე, როცა შეგნებულად ხდებოდა საწარმოების ფინანსურ კრიზისამდე მიყვანა,რათა შემდგომ მათი პრივატიზება შემცირებულ ფასებში მომხდარიყო. გაკოტრების პროცედურა ფინანსურად ჯანსაღ საწარმოებზეც ხორციელდებოდა: გაკოტრების პროცესს ყველაზე ხშირად ცრუ კრედიტორები ახდენდნენ, რომლებიც საწარმოებზე კონტროლს აწესებდნენ მისი ვალების შესყიდვით ან ამ საწარმოების ხელმძღვანელების მიერ ხელოვნურად შექმნილი დავალიანების გზით.[47] აღსანიშნავია,რომ თუ საწარმო პრივატიზაციისათვის არ არის განკუთვნილი, მაშინ რესტრუქტურიზაცია შუალედურ ეტაპად ხორციელდება, რომელიც პრივატიზაციას წინ უსწრებს. სამწუხაროდ, საქართველოში პრივატიზაცია ხშირად რესტრუქტურიზაციამდე ხორციელდებოდა,[48] რადგან საწარმოთა სტრუქტურული გარდაქმნისა და გაჯანსაღებისათვის საჭირო ინვესტიციები არ არსებობდა. ასეთი დანაწევრება იწვევდა საწარმოო აპარატის დაშლას,მის გაყიდვას ჯართის სახით, რაც არაეერთხელ დაფიქსირდა ცალკეულ დარგებში,მათ შორის: მსუბუქ და კვების მრეწველობაში, მანქანათმშენებლობაში, საყოფაცხოვრებო მომსახურებაში და ა.შ

ლიკვიდაციის პროცესში მყოფი სახელმწიფო საწარმოების ხელმძღვანელობისათვის სწორი მენეჯმენტის უზრუნველსაყოფად დასაწყისშივე აუცილებელია საწარმოთა ბიზნეს-გეგმების შემუშავება და განხორციელება, მათი მარკეტინგული, ტექნოლოგიური, კონკურენტული, საგარეო-ეკონომიკური, ფინანსური სტრატეგიის რეალიზაცია, ანტიკრიზისული მართვის დაუფლება, რადგან სხვანაირად წარმატების მიღწევა გლობალიზაციის და რისკების მაღალი ალბათობის პირობებში, წამგებიანი საწარმოების პრივატიზება შესაძლებელია განხორციელდეს

გაკოტრების შემდეგ აქტივების სახით, ან პირდაპირ მოვახდინოთ მათი პრივატიზება სიმბოლურ ფასად, შემდგომი ინვესტიციების განხორციელებისა და პროფილის შენარჩუნების მიზნით.

ანტიკრიზისული მართვის ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი რესურსი არის ინვესტიციები, ანუ მოგების მიღების მიზნით კონკრეტულ საქმეში განხორციელებული დაბანდებები. კრიზისის პირობებში ფირმას ინვესტიციების შიგა წყაროები ამოწურული ან თითქმის ამოწურული აქვს. გარე ინვესტორი კრიზისულ ფირმაში ინვესტიციას განახორციელებს ორ სტადიად: უპირველესად იგი ყიდულობს ამ ფირმის აქციათა საკონტროლო პაკეტს, შემდეგ კი იწყებს ამ ფირმაში პირდაპირი ინვესტიციების განხორციელებას, კერძოდ, ახორციელებს მის რესტრუქტურის რეორგანიზაციას, ნერგავს ახალ ტექნიკა–ტექნოლოგიას და ა.შ. როგორც წესი, ამას ახორციელებენ მსხვილი კორპორაციები, ანუ ისინი გამოდიან გარე ინვესტორების როლში, ასეთი ინვესტიციებიდან ისინი დიდ მოგებას ელოდებიან.

კრიზისის დამლევა ფირმაში შეიძლება აქციების ემისიით და მისი განთავსებით. ამ გზით შემოსული ფულით ივსება ფირმის საწესდებო ფონდი. ეს ხერხი უნივერსალურია, როგორც პერსპექტიული ფირმისათვის, ისე უიმედო ფირმისათვის. პერსპექტიული ფირმის აქციების მყიდველი ელოდება მისგან მიმდინარე შემოსავალს (დივიდენდი), უიმედო, კრიზისული ფირმის აქციების მყიდველი კი – ელოდება შემოსავალს ფირმის დივერსიფიკაციიდან., ანდა ქონების გაყიდვიდან. პირველი ტიპის აქციონერების სურვილი, რაღა თქმა უნდა, არის ფირმის შენარჩუნება, მეორე ტიპის აქციონერების კი – ფირმის დაშლა (დანგრევა) და მისი ქონების ბაზარზე გაყიდვა. ასე რომ კრიზისულ ფირმას შეიძლება ჰყავდეს, როგორც ფირმის დაშლის, დანგრევის მოსურნე აქციონერები, ისე მისი შენარჩუნების მოსურნენი. ასეთ დროს, ფირმის ტოპ–მანეჯმენტმა, ცხადია უნდა იზრუნოს იმისათვის, რომ შეინარჩუნოს ფირმა და ფირმაში თავისი ადგილი. ეს ვერ მიიღწევა ფირმის გაჩერებით და ვერც ტრადიციული სისტემით მუშაობით,

რადგან სწორედ მუშაობის ტრადიციულმა წესმა გამოიწვია ფირმაში კრიზისი. ასეთ დროს კრიზისულ ფირმაში უფრო მისაღებია აქციების გაყიდვა ადგილობრივ მოსახლეობაში, რომელთა განწყობა ტრადიციულად კონსერვატულია და რომლებიც იზრუნებენ ფირმის შენარჩუნებაზე და ამ გზით თავის სამუშაო ადგილების შენარჩუნებაზე. მაგრამ ესეც დროებითი ღონისძიებაა, რადგან თუ ფირმამ შემოსული თანხებით ვერ შეძლო კრიზისული პროცესის შეჩერება, იგი კიდევ უფრო დიდი სიძლიერით წარმოაჩენს თავის დამანგრეველ ძალას.

კრიზისიდან გამოსაყვანად ფირმაში მუშავდება საინვესტიციო საქმიანობის სტრატეგიული გეგმა. მისი მიზანი არის წარმოების ტექნოლოგიური და ეკონომიკური ელემენტების ოპტიმალური შეთანწყობა. კრიზისიდან ფირმის კრიტიკული გზით (უმოკლესი გზით) გამოსაყვანად სტრატეგიული გეგმის ბაზაზე მუშავდება ინვესტიციური პოლიტიკა, რომლის რეალიზაციაც ხორციელდება ინვესტიციური პროექტებით. კრიზისში მყოფი ფირმის საინვესტიციო საქმიანობას აშშ-ში აფასებენ ინვესტიციების ეფექტიანობის მაჩვენებლით (return of investment, ROI):

$$ROI = \frac{\text{მოგებაგადასახადებისგადახდამდე}}{\text{ინვესტიციები}}$$

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კრიზისში მყოფ ფირმაში რისკების მართვის პროცესს, რომელიც მოიცავს შემდეგ ეტაპებს: 1. ფირმის საწარმოო პროცესის დაყოფა სხვადასხვა ეტაპებად მათი განხორციელების საიმედოობის ხარისხის თვალსაზრისით; 2. ყველაზე უფრო პრობლემატური წარმოების ეტაპების (პროდუქციის, მომსახურების სახეების) გამოყოფა; 3. იმ ფაქტორების ანალიზი, რომლებიც იწვევს ამ სფეროებში დესტაბილიზაციას; 4. წარმოების (მომსახურების) ამ სფეროების (ან ეტაპების) მასტაბილიზებელი მექანიზმის შემუშავება; 5. ეკონომიკური ანალიზი და სახსრების ბიუჯეტირება ამ სფეროებში (წარმოების ამ ეტაპებზე მოსალოდნელი რისკების

შესამცირებლად); 6.ფორმაში წარმოების(მომსახურების) მთელი პროცესის კონტროლი და მონიტორინგი. კრიზისში მყოფი მენეჯმენტი ყველაზე მეტ ყურადღებას იმ რისკებს უნდა უთმობდეს, რომლებიც მის გაკოტრებას იწვევენ.ამიტომ ფორმამ ეს რისკები ცალკე უნდა გამოყოს და შეიმუშაოს ანტიგაკოტრების სტრატეგია. ფორმის ანტიკრიზისულ მენეჯმენტში ინვესტიციური პროექტების რისკიანობის ყველაზე ნათელ სურათს იძლევა მისი ეკონომიკური უსაფრთხოების დიაპაზონის მაჩვენებელი. იგი იანგარიშება ფორმულით:
$$Y_p = \frac{R - R_q}{R};$$

ფორმულაში Y_p –არის ეკონომიკური უსაფრთხოების (მომგებიანობის) რეზერვის დონე, R – არის რეალიზაციის პროგნოზული მოცულობა, R_q –არის რეალიზაციის მოცულობა,რომელიც შეესაბამება უზარალობის წერტილს. თავის მხრივ უზარალობის წერტილი იანგარიშება:

$$Q = \frac{3c}{\Pi - 3y}$$

Q –არის უზარალობის წერტილი ($Q = R_q$);

$3c$ –არის ფიქსირებული (მუდმივი) ხარჯების საერთო სიდიდე;

Π –ერთეული პროდუქციის ფასი;

$3y$ –ერთეულ პროდუქციაზე მოსული ცვალებადი ხარჯები.

კრიზისში მყოფი საწარმოს(ფორმის) გადარჩენაზე უნდა ზრუნავდეს არა მხოლოდ საწარმოს მენეჯერი და მისი გუნდი,არამედ სახელმწიფო,მომწოდებლები, ბანკები და სხვა კონტრაგენტები.

კრიზისული სიტუაციის დიაგნოსტიკის შემდეგ საჭიროა ორგანიზაციული და ფინანსური ღონისძიებების კომპლექსის შემუშავება და რეალიზაცია; ესენია: რესტრუქტურისაცია, დაფინანსების ახალი წყაროს მოძებნა და სხვ. თანამედროვე პირობებში ცვალებად გარემოში ნორმალური ფუნქციონირებისათვის და კრიზისის თავიდან ასაცილებლად, ასევე კრიზისის დადგომის შემთხვევაში უარყოფითი შედეგების შესამცირებლად

ხშირად კომპანიებს უწევს ცვლილებების გატარება რევოლუციური გზით. რევოლუციური ცვლილებების ინსტრუმენტებია: რეინჟინერინგი რესტრუქტურისაცია და ინოვაცია.

გარდაქმნების მსვლელობისას ინოვაცია ყველაზე რთული ინსტრუმენტია მართვის თვალსაზრისით. ორგანიზაციებს, რომლებიც ამ მეთოდს იყენებენ, სასურველია ჰქონდეთ მოქნილი სტრუქტურები (მაგალითად, მატრიცული), რაც ექსპერიმენტებში თანამშრომლების თავისუფლებასა და შემოქმედებითობას უზრუნველყოფს. ინოვაციის წარმატებული რეალიზაციისათვის საჭიროა ფუნქციონალური მიმართულებების საქმიანობის კოორდინირება და თანამშრომლობა საერთო ფუნქციონალურ გუნდებში. ამიტომ კომპანიები ხელს უნდა უწყობდნენ თანამშრომელთა ურთიერთქმედებას და შემოქმედებითობას

ამრიგად ინოვაციური საქმიანობა გვევლინება ფირმაში კრიზისის დაძლევის ერთ-ერთ რადიკალურ საშუალებად. ამ მიზნით ფირმაში მუშავდება ინოვაციური სტრატეგია, რომელსაც ზოგადად შეიძლება შემდეგი მიმართულებები ჰქონდეს:

- ახალი პროდუქტების, ტექნოლოგიების და მომსახურებების ათვისება;
- ახალი მეთოდების გამოყენება მართვაში, მარკეტინგში და წარმოებაში;
- ახალ ორგანიზაციულ სტრუქტურებზე გადასვლა
- ტრადიციული რესურსების გამოყენებაში ახალი მიდგომების დანერგვა და ახალი რესურსების გამოყენება.

საერთოდ ცნობილია, რომ ფირმაში საწარმოო (ტექნიკური) აპარატის განახლება მეტად რთული ამოცანაა და მისი გადაწყვეტა მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. მათ შორისაა პერსონალის ინიციატივა, ფირმის მზადყოფნა სიახლეების დანერგვაზე და საერთოდ ცვლილებების განხორციელებაზე. რუსი მეცნიერი ლ. გიტელმანი გამოთქვამს აზრს, რომ „ეფექტიანი რეორგანიზაციისთვის ფირმაში მთავარია თანამშრომელთა

ინტერესების დაცვა, კომპრომისის მიღწევა პერსონალის სხვადასხვა ფენის ინტერესებს შორის”. კრიზისში მყოფი ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა იცოდეს, რომ ცვლილებებისადმი პერსონალის წინააღმდეგობას განსაზღვრავს კრიზისის დონე. როცა ფირმაში კრიზისი მეტად მწვავეა, მაშინ პერსონალის წინააღმდეგობა სიახლეებისადმი კლებულობს, ხოლო როგორც კი მისი სიმწვავე იწყებს კლებას – წინააღმდეგობა ძლიერდება ამიტომ მან ამ პერიოდში პერსონალისათვის ნაკლებ მტკივნეული სიახლეები უნდა დანერგოს (მაგ., ეკონომიის მკაცრი რეჟიმი, ხარისხისადმი მოთხოვნების გამკაცრება და სხვა), წინა პერიოდში კი უფრო მტკივნეული – ხელფასების შემცირება, ნახევარშტატებზე გადასვლა და სხვა. ინოვაციების დანერგვაში წინააღმდეგობების მოსახსნელად სხვადასხვა მეცნიერი სხვადასხვა გზებს და საშუალებებს გვთავაზობს. მათ შორის ყველაზე საყურადღებოა მ.მესკონის, მ.ალბერტის და ფ.ხედოურის რეკომენდაციები [49]: 1. პერსონალის სწავლება და ინოვაციების შესახებ ფართო ინფორმაციის გადაცემა; 2. ინოვაციების დანერგვის გადაწყვეტილებებში დაქვემდებარებულთა მონაწილეობა; 3. მორალური მხარდაჭერა და დავალებათა შემსუბუქება; 4. ცვლილებების მატერიალური სტიმულირება (ანუ „მოწინააღმდეგის მოსყიდვა”); 5. კომპრომისებზე, მოლაპარაკებებზე დათანხმება; 6. მანიპულაცია და კოოპტაცია; არსებობს ასეთი ფრთოსანი გამოთქმა: „დანერგე ინოვაციები, თორემ დაიღუპები”. ეს სიტყვები დღითიდღე ყველა მენეჯერისათვის საერთო ლოზუნგი ხდება. [50] თუ ფირმებს უნდათ წარმატებით გაუწიონ კონკურენცია მოწინააღმდეგეებს და არ გაკოტრდნენ, ისინი მუდმივად უნდა ქმნიდნენ ახალ ტექნიკა–ტექნოლოგიას, მართვის ახალ მეთოდებს და ა.შ ანუ გამუდმებით ნოვატორულ ძიებაში უნდა იყვნენ.

რესტრუქტურისაცია მნიშვნელოვანი მექანიზმია ცვალებადი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებად და კრიზისიდან ორგანიზაციის გამოყვანის დროს. რესტრუქტურისაცია ორიენტირებული უნდა იყოს საწარმოს ეფექტიანობის გაზრდაზე,

აქტივების მართვის მეთოდების შეცვლასა და სასესხო დაფინანსების შესაძლებლობის გამოყენებაზე. კრიზისის პერიოდში რესტრუქტურისაციის კონცეფცია შესაძლოა შემოიფარგლოს უზარალობის წერტილის მიღწევით, რათა რისკის დონე მინიმალური იყოს და კრედიტორთა მოთხოვნები სრულად დაკმაყოფილდეს, რა თქმა უნდა, ფულადი სახსრების დისკონტირების გათვალისწინებით. მაგრამ კაპიტალის მესაკუთრეებისათვის გაცილებით მიმზიდველია რესტრუქტურისაციის მეორე სტრატეგია, რომელიც გულისხმობს როგორც კრედიტორების, ისე მესაკუთრეების ინტერესების დაკმაყოფილებას. ამ კონცეფციის თანახმად, ბიზნესის ღირებულება უნდა უახლოვდებოდეს დამფუძნებლების მიერ დაბანდებულ საწყის კაპიტალს, რომელიც დაყვანილი იქნება მიმდინარე ღირებულებამდე ანალოგიური რისკის დონის მქონე ინვესტიციის შემოსავლის განაკვეთით. ამ შემთხვევაში მიზნის მიღწევის რისკი გაცილებით მაღალია, ვიდრე პირველი სტრატეგიის რეალიზაციისას. არსებობს ბიზნესის ღირებულების მაქსიმიზაციაზე ორიენტირებული სტრატეგიაც. რესტრუქტურისაციის კონცეფციის შერჩევის მთავარ კრიტერიუმს რისკი და მათი ფინანსური რეალიზადობა წარმოადგენს. წარმოების რესტრუქტურისაციის მთავარ ამოცანას წარმოადგენს წარმოების მოცულობის მაქსიმალური ზრდა კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებაზე დანახარჯებისა და ვადების ერთობლივი შემცირებით. იგი უშუალოდაა დაკავშირებული გარე ინვესტიციების მოზიდვის აუცილებლობასთან, რომელიც დაკავშირებულია ამ სფეროში სახელმწიფო მხარდაჭერასა და საფინანსო-საკრედიტო სისტემის განვითარებაზე, მნიშვნელოვანია წარმოების რესტრუქტურისაციის გეგმების შემუშავებისას გაკოტრებულ საწარმოებში მმართველობითი აღრიცხვის ოპერატიული ეფექტიანი სისტემის არსებობა, რომლის გარეშე შეუძლებელია წარმატებული პოლიტიკის გატარება, როგორც მარკეტინგის, ისე წარმოების რეორგანიზაციის სფეროში. თუ გადავხედავთ აღმოსავლეთ ევროპის ქვეყნების გამოცდილებას, წარმატებული ნაბიჯები ყველაზე დიდ

კორელაციურ კავშირშია მთავრობათა მიერ გატარებულ სამეურნეო სისტემის სტრუქტურული გარდაქმნების შედეგებთან [51] კერძოდ, აღსანიშნავია ის ღონისძიებები, რომლებიც გატარებულ იქნა ყოფილი სახელმწიფო საწარმოების რესტრუქტურისაციის, ხოლო შემდეგ კი ახალი, ეფექტიანი სამეურნეო სისტემის ჩამოყალიბებისა და განვითარების მიმართულებით. საწარმოს რესტრუქტურისაცია წარმოადგენს კომპლექსურ პროცესს, მსოფლიოს ყველა ქვეყნის საწარმოები იძულებულნი არიან განიცადონ ეს პროცესი, რათა მუდმივად ცვლად ეკონომიკურ გარემოში, ტექნოლოგიური განვითარების და სხვა საწარმოებთან კონკურენციის პირობებში შეინარჩუნონ მათთვის სასურველი ან უბრალოდ მინიმალურად აუცილებელი რენტაბელობის დონე. როგორც მიუნხენის მენეჯმენტის ინსტიტუტის ხანგრძლივმა გამოკვლევებმა აჩვენა, მუდმივად მაღალი რენტაბელობის შენარჩუნების ერთ-ერთ წინა პირობას წარმოადგენს ინოვაციური პროდუქციის შემუშავება და სპეციფიკურ კლიენტურაზე ორიენტაცია. იმისათვის რომ მოვახდინოთ საწარმოს რესტრუქტურისაცია, უპირველესად საჭიროა მისი **აღწერა და შეფასება**. ამიტომ საწარმოში რესტრუქტურისაციის პირველი ეტაპი არის მისი მდგომარეობის ტექნიკო-ეკონომიკური ანალიზი, ე.ი იმის დადგენა, თუ **„რა გვაქვს“**. ანალიზის შედეგების საფუძველზე, იმ რესურსების ფარგლებში, რაც ფირმას გააჩნია, მუშავდება ფირმის განვითარების მაქსიმალურად პერსპექტიული მოდელი, ე.ი **„რა გვინდა, რომ გვქონდეს“** ეს არის რესტრუქტურისაციის მეორე ეტაპი.

მსოფლიოში კრიზისში მყოფი ფირმის ორგანიზაციული დაპროექტების მრავალი მოდელეები არსებობს. მათგან ყველაზე მეტად პოპულარულია ე.წ. **„Orgware“** მოდელი. არსებობს მისი კომპიუტერიზებული დოკუმენტების (მეთოდური, ოპერაციული) პაკეტი, რომელიც დეტალურად აღწერს საწარმოში (ფირმაში) მართვის რესტრუქტურისაციის ქმედებებს და მათ თანმიმდევრობას. ცხადია, ყველა საწარმო სფეციფიკურია, ამდენად კონკრეტულ საწარმოში ეს მოდელი

სათანადო, მიზანმიმართულ, ანუ სპეციფიკასთან მორგებას საჭიროებს. ასეთივე ტიპის მოდელი შემუშავებულია რუსეთშიც. მას „БИГ-Мастер” ეწოდება. კრიზისში მყოფი ფირმის პერსპექტიული მოდელის დამუშავებისას ხდება მისი ზოგიერთი რგოლის (აგრეთვე ფუნქციის) შემცირება, გაფართოება ან საერთოდ ამოგდება. ამ ბოლო წლებში მეცნიერები განსაკუთრებით ყურადღებას ამახვილებენ კრიზისში მყოფი ფირმის მმართველობაში ისეთი შტატის დამატებაზე, როგორც არის **დისპაჯერი** (ზარალის შემფასებელი). **ეკვაუნტანტი** (შიდა აუდიტორი). საზოგადოებასთან დამაკავშირებელი და სხვა. მას შედეგ რაც საწარმო აირჩევს რესტრუქტურირების მოდელს (იქნება ეს “Orgware”, „БИГ-Мастер”-ი თუ სხვა) და მოარგებს მას თავის ფირმას, მან უნდა შეიმუშაოს მისი რეალიზაციის გეგმა. მართალია, კრიზისის დროს ფირმა „დროში იწვის”, მაგრამ ამ მოდელის ნაჩქარევად დანერგვაც არ ივარგებს. ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა კრიზისულ ფირმაში მაინც ეტაპობრივად უნდა დაინერგოს და მას თან ახლდეს ცალკეული ეტაპის შედეგის მონიტორინგი. მენეჯერები, რომლებიც კომპანიის წინსვლით არიან დაინტერესებული უნდა შეძლონ მათ წინაშე მდგარი პრობლემების სწორი აღქმა და პერსპექტივაში განსაზღვრა. ჩნდება კითხვა: „როგორ გამოვიყენოთ პოტენციური შესაძლებლობანი კრიტიკულ სიტუაციაში?” აღნიშნული პრობლემის დაძლევის ერთ-ერთი მიმართულებაა რეინჟინერინგი, რომელიც ითვალისწინებს შეხედულებების ფუნდამენტალურ ცვლილებებს და ბიზნეს-პროცესების რადიკალურ გარდაქმნებს მნიშვნელოვანი ფუნქციონალური პარამეტრების გაუმჯობესებისათვის, როგორებიცაა დანახარჯები, ხარისხი, მომსახურება და სისწრაფე. ასეთი ტიპის ცვლილებები მენეჯერებისაგან ითხოვს შრომითი პროცესის ყოველი ნაბიჯის ანალიზს, რათა გამოვლინდეს საქმიანობის ინტეგრირებისა და კოორდინირების უფრო სრულყოფილი საშუალებები. საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვაში არანაკლები ყურადღება უნდა გავამახვილოთ თითოეული საწარმოს მაპროფილებელი პროდუქციის კონკურენტუნარი-

ანობის ამაღლებაზე, მათი ტექნიკურ-ეკონომიკური პარამეტრების გაუმჯობესებაზე. საქართველოში არსებული მდგომარეობა და ევროპის მცირე ქვეყნების გამოცდილება გვკარნახობს, რომ ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების სტრატეგიულ ამოცანად მიჩნეულ იქნეს საქონლის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება. იგი მჭიდრო კავშირშია ინოვაციური საქმიანობის პრინციპულ გაუმჯობესებასთან, ქვეყანაში არსებული ეროვნული, ბუნებრივი, შრომითი, მატერიალური და ფინანსური რესურსების გონივრულად და ნაყოფიერად გამოყენებასთან. სახელმწიფოს როლი კი იმაში ვლინდება, რომ კონკურენტუნარიანობის ფაქტორების ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზის საფუძველზე, ბიზნესს ხელსაყრელი პირობები შეუქმნას. პროდუქტიულობა და პროდუქციის დივერსიფიკაცია, თანამშრომლობა უცხოურ ფირმებთან და სავაჭრო ქსელებთან მნიშვნელოვანია ექსპორტის სიცოცხლისუნარიანობისთვის. ფირმებს, რომლებიც შედარებით მეტად არიან დივერსიფიცირებულნი პროდუქციის დონეზე, ბაზარზე დარჩენის მეტი შესაძლებლობა აქვთ, ვიდრე იმ ფირმებს, რომლებიც კონცენტრირებული საექსპორტო პროდუქციით გამოირჩევიან. თუმცა, ფირმებს, რომლებიც უფრო

მეტად არიან დივერსიფიცირებულნი დანიშნულების ადგილის დონეზე, სიცოცხლისუნარიანობის უფრო დაბალი მაჩვენებელი აქვთ, ვიდრე იმ ფირმებს, რომელთა საექსპორტო პროდუქცია კონცენტრირებულია შედარებით უფრო ნაკლებ დანიშნულების ადგილზე. ექსპორტის სიცოცხლისუნარიანობის შანსს უფრო წარმოების ეფექტიანობა ზრდის, ვიდრე მისი მოცულობა. დღეს, საქართველო სპეციალიზებულია ძირითადად ისეთ სფეროებში, როგორცაა ტურიზმი, აგროსურსათი (განსაკუთრებით ღვინო, წყალი და სპირტი) და, ასევე ენერგორესურსების და პროდუქტების გამტარებელი სატრანზიტო ქვეყანა. აგრეთვე, ზოგიერთი სამთო პროდუქტი და სამრეწველო სექტორი ფეროშენადნობების, ოქროს და სპილენძის მადნების ჩათვლით საექსპორტო პროდუქციას წარმოადგენს. მიუხედავად ამისა, საქართველოს ექსპორტის გაძლიერება მნიშვნელოვან

საკითხად რჩება. საქონლისა და მომსახურების ექსპორტის მოცულობამ 2014 წელს მშპ-ს 45% შეადგინა, იმპორტმა - 58%, რამაც მიმდინარე და სავაჭრო ბალანსის მნიშვნელოვანი დეფიციტი განაპირობა. გარდა ექსპორტის მოცულობის ზრდის მაჩვენებლისა, ექსპორტის ხარისხობრივი მაჩვენებლებიც იმსახურებს ყურადღების მიქცევას. პირველი, ექსპორტის მიმართულებების და პროდუქციის დივერსიფიცირება უნდა მოხდეს, რათა შემცირდეს ერთ ქვეყანაზე ან ბაზარზე დამოკიდებულების რისკი. მეორე, სასურველია სპეციალიზება მოხდეს ისეთ პროდუქციოზე, რომელსაც შედარებით მაღალი დამატებითი ღირებულება გააჩნია. ეს წარმოქმნის შემოსავლებს, რომელიც დააფინანსებს მაღალ შემოსავალს და ძლიერ ზრდას. ახალი სპეციალიზაციების განვითარებამ ხელი უნდა შეუწყოს ამ ხარისხობრივ მახასიათებლებს. საქართველოს საექსპორტო ბაზრების დივერსიფიკაციის ხარისხი საკმაოდ კარგია. კვლავ დავუბრუნდეთ დივერსიფიკაციისა და ღირებულების შესახებ წამოჭრილ საწყის პრობლემას, რომლის მთავარ საკითხსაც იმ ქართული სექტორების გამოკვეთა წარმოადგენს, რომლებსაც შედარებითი უპირატესობანი და მათი განვითარების შესაძლებლობები გააჩნიათ. ჩვენ გამოვყავით ოთხი მიმართულება: ენერგოტევადი პროდუქტები, აგროსურსათი, მრეწველობა და ბიზნეს-მომსახურება. პირველი მიმართულება, რომელსაც დიდი პოტენციალი გააჩნია, ენერგოტევადი პროდუქტებია. საზოგადოდ, საქართველოს ეკონომიკა ამჟამად არ უკავშირდება სამრეწველო პროდუქტების (მაგალითად, საინჟინრო სექტორის) ექსპორტს. თუმცადა, წარსულში საქართველოს ამ მიმართულებით ძლიერი მხარეები გააჩნდა. მოთხოვნადი სამრეწველო პროდუქტების ექსპორტი დივერსიფიკაციის თვალსაზრისითაც კარგია და ღირებულების მხრივაც. სამრეწველო სამუშაო ძალის სპეციალიზაციით ქვეყანას ექნება საშუალება მხოლოდ ხელსაყრელი ბუნებრივი პირობების (ენერჯის დაბალი ფასი, კარგი კლიმატი) იმედად არ იყოს და ინფრასტრუქტურის, განათლების, საკანონმდებლო სისტემისა და საჯარო მართვის სფეროებზე განავითაროს.

ამრიგად, ქვეყნის სამრეწველო პოტენციალის განვითარება ხშირად მთლიანად ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას იწვევს. უფრო მაღალი დამატებული ღირებულების საექსპორტო პროდუქციის წარმოება, ფაქტობრივად, უკვე არსებული საექსპორტო პროდუქციის (ნედლეულის) გადამუშავებას გულისხმობს. ამდენად სანედლეულო ბაზის ადგილზე არსებობა აადვილებს საინვესტიციო საქმიანობას. შესაბამისად უფრო მარტივია ინვესტორის მოზიდვა, ვინაიდან რესურსი ადგილზე არსებობს. გაცილებით უფრო რთულია ახალი საექსპორტო პროდუქტის შექმნა.

საქართველოს ჩართვა ევროპის სავაჭრო-ეკონომიკურ სივრცეში, ხელს შეუწყობს სოფლის მეურნეობის, მრეწველობის რიგი დარგების კონკურენტუნარიანობის ზრდას მსოფლიო ბაზარზე. ასეთი დარგები შეიძლება იყოს როგორც მაღალტექნოლოგიური ელექტრონიკისა და ინფორმატიკის, ისე დაბალტექნოლოგიური საფეიქრო მრეწველობის დარგები. საქართველოსათვის მნიშვნელოვანია ექპორტის დივერსიფიკაცია, რათა ჩვენი პროდუქცია გახდეს უფრო მეტად კონკურენტუნარიანი როგორც ადგილობრივ ისე მსოფლიო ბაზარზე ამ მიმართულებით ერთ-ერთ მთავარ პრიორიტეტად ევროკავშირის ბაზარი მიგვაჩნია. აღსანიშნავია, რომ ევროკავშირის შიდა ბაზარი 27 ქვეყნითა და 480 მლნ. მომხმარებლით ერთ-ერთი უდიდესია მსოფლიოში. საქართველოს ხელისუფლებამ ყოველმხრივი მხარდაჭერა უნდა გაუწიოს სამამულო საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფებს, წაახალისოს მათი საქმიანობა მაღალტექნოლოგიური პროდუქციის ათვისების (თუნდაც შორეულ პერსპექტივაში) მიმართულებით, რასაც შეუძლია კომპანიების გაყვანა და დამკვიდრება მსოფლიო ბაზარზე. ხელსაყრელი ტექნოლოგიური და სამრეწველო პოლიტიკის გატარების შემთხვევაში საქართველო შეიძენს თავისი პროდუქციის ტექნოლოგიური კონკურენტუნარიანობის ამაღლების შესაძლებლობებს. განხორციელებულ უნდა იქნას მიზანმიმართული პოლიტიკა ინოვაციური და ინტელექტუალური კონკურენტული უპირატესობების შექმნისა და გამოყენებისათვის, ნაცვლად ტრადიციული

ფარდობითი უპირატესობებისა, რაც ძირითადად ნედლეულის ექსპორტზეა ორიენტირებული. მნიშვნელოვანია, რომ მხარდაჭერილი და გაფართოებული იქნას იმ საწარმოთა ახალი კონკურენტული უპირატესობები, რომლებიც გამოიყენებენ სიახლეებს, შექმნიან საკუთარ ბრენდს. თანამედროვე კონკურენტული გარემოს შესაქმნელად აუცილებელია, სახელმწიფო მხარდაჭერა, სამამულო საფინანსო-საბანკო სისტემის გაძლიერება, ტევადი და ეფექტიანი საფონდო ბაზრის ჩამოყალიბება, ეკონომიკაში ინვესტიციური პროცესების წახალისება. ქართული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ზრდის მნიშვნელოვანი ფაქტორია გონივრული საგარეო სავაჭრო პოლიტიკა. საბაჟო გადასახადი გამოყენებულ უნდა იქნას არა მხოლოდ ფისკალური მიზნებისათვის, არამედ როგორც საჭირო ინსტრუმენტი, ეროვნული ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნისა და კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოებისათვის. ჯერ კიდევ არასათანადოდ ვიყენებთ ეროვნული წარმოების დაცვის ისეთ ინსტრუმენტებს, როგორცაა: სპეციალური და საკომპენსაციო ბაჟი, არასატარიფო შეზღუდვები, სუსტად გამოიყენება ისეთი მასტიმულირებელი საფინანსო მექანიზმები, როგორცაა: ექსპორტიორების შეღავათიანი დაკრედიტება და დაბეგვრა, სახელმწიფო გარანტიების გაცემა უცხოური დაფინანსებით განხორციელებულ ექსპორტზე, ექსპორტის დაზღვევა და სხვა.

2.7. საქართველოს სატრანზიტო კომპანიების ეფექტიანობის განმაზოგადებელ მაჩვენებელსა და მასზე მოქმედ ფაქტორებს შორის კონკურენტუნარიანობის ანალიზი მათი კორელაციური კავშირის განსაზღვრის საფუძველზე

საქართველოს ხელსაყრელი გეოპოლიტიკური ადგილმდებარეობიდან გამომდინარე, უჩნდება რეალური შანსი გაატაროს და გადაამუშაოს დამატებითი ტვირთნაკადები სატრანსპორტო დარგის თითქმის ყველა მიმართულებით, რაც საგრძნობლად გაზრდის ქვეყნის შემოსავლებს,

შექმნის მეტ სამუშაო ადგილს, ხელს შეუწყობს წარმოებისა და ვაჭრობის განვითარებას. სატრანზიტო ტვირთების ტრანსპორტირებით შესაძლებელი ხდება სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლების მნიშვნელოვანი ზრდა. გადაზიდვები კვლავაც რჩება ქვეყანაში საინვესტიციო საქონლის შემოტანის ერთ-ერთ მთავარ წყაროდ. სატრანზიტო ბაზარზე კომპანიების წარმატებული საქმიანობა დიდად არის დამოკიდებული გადამუშავებული და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობის გაზრდაზე. 2007–2016 წლებში სატრანზიტო კომპანიების მიერ გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა მოცემულია ცხრილ 20–ში.

ცხრილი 16. 2007–2016 წლებში საავტომობილო ტრანსპორტით გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა

№	წლები	სავტომობილო ტრანსპორტით გადატანილი ტვირთების რაოდენობა (მლნ.ტ)
1	2007	27.6
2	2008	27.8
3	2009	28.1
4	2010	28.4
5	2011	28.7
6	2012	29.1
7	2013	23.4
8	2014	23.2
9	2015	23.2
10	2016	22.8

სატრანსპორტო დერეფნის ეფექტიანობის განმაპირობებელი უმთავრესი კომპონენტია ტვირთნაკადების მოცულობები, რომელთა მოზიდვა და დერეფანში სტაბილურად დამკვიდრება ქვეყნის ფარგლებს შიგნით და გარეთ არსებულ მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული და ცვალებად ხასიათს ატარებს. იმის დასადგენად თუ რომელი ფაქტორები იმყოფებიან მჭიდრო კავშირში გადაზიდული ტვირთებისა და შემოსავლების

ცვლილების დინამიკაზე, მათ შორის კავშირურთიერთობის განსაზღვრისათვის ჩვენ გამოვიყენეთ კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზის მეთოდი, მის საფუძველზე ვაჩვენეთ კავშირის ფორმები და რაოდენობრივ დახასიათება მრავალფაქტორიანი რეგრესიის მოდელის გამოყენებითა და კავშირის სიმჭიდროვის ხარისხის მაჩვენებელთა დახმარებით. კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზის მეთოდი გულისხმობს კავშირის ადექვატური ამსახველი მოდელის აგებას და მისი მეშვეობით მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის რაოდენობრივი თანაფარდობის გაანგარიშებას.[52] ანალიზის ჩასატარებლად მოვიძიეთ სტატისტიკური მასალები 10 წელზე. შემდეგი ფაქტორების მიხედვით: იხ.დანართი 5

კორელაცია ასახავს კავშირის ფორმას, რეგრესია კი კავშირის ფორმის გამომსახველი განტოლებაა. მათემატიკური მოდელი გამოისახება შემდეგნაირად: $y=f(x_i)$

სადაც y ფუნქციაა, x_i - რომელიმე i არგუმენტი. ჩატარებულ კვლევაში ავიღეთ გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა მათემატიკური მოდელის მიზნის ფუნქციად და აღვნიშნეთ y_1 -ით და მასზე მოქმედი ფაქტორები არგუმენტებად, რომლებიც აღვნიშნეთ $x_1; x_2; x_3; \dots; x_{23}$. ასევე ავიღეთ მათემატიკური მოდელის მიზნის ფუნქციად შემოსავლების რაოდენობა, რომელიც აღვნიშნეთ y_2 -ით და მასზე მოქმედი ფაქტორები არგუმენტებად, რომლებიც აღვნიშნეთ $x_1; x_2; x_3; \dots; x_{23}$. მიზნის ფუნქციასა და ფაქტორებს შორის კავშირის სიმჭიდროვის დასადგენად გამოიყენება კორელაციის კოეფიციენტი. აღნიშნული კორელაციის კოეფიციენტის გამოთვლა შესაძლებელია EXCEL-ის პროგრამით. y_1 ფუნქციის და x_1 არგუმენტის კორელაციის კოეფიციენტი აღვნიშნეთ R_1 შესაბამისად y_1 და x_2 -ის კორელაციის კოეფიციენტი R_2 და ა. შ. R_{23} . ჩატარებული გამოთვლის შემდეგ ვიანგარიშე $R_1 ; R_2 ; R_3 ; \dots ; R_{23}$;

სტატისტიკურ გამოთვლებში კორელაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა თუ აღემატება 0.5, მაშინ მიზნის ფუნქციასა და ფაქტორს შორის არსებობს კავშირი, მასზე ნაკლები მნიშვნელობის შემთხვევაში კავშირი უმნიშვნელოა

და შემდგომ გამოთვლებში იგი არ გაითვალისწინება. რაც უფრო უკავშირდება კორელაციის მნიშვნელობა 1-ს მით უფრო ძლიერია დამოკიდებულება (მჭიდროა კავშირი) ცვლადებს შორის.[53]

გაზომვის რაოდენობრივი დონის კოეფიციენტებს შორის ინტენსიურად გამოვიყენებთ „პირსონის“ კოეფიციენტებს, რომლის მეშვეობითაც მოწმდება სტატისტიკური ჰიპოთეზა გენერალურ ერთობლიობაში ორ ცვლადს შორის წრფივი დამოკიდებულების შესახებ. როდესაც „პირსონის“ კოეფიციენტი იღებს ზღვრულ მნიშვნელობას, (-1 ან 1), ითვლება, რომ ორ ცვლადს შორის წრფივი ფუნქციური დამოკიდებულებაა. ამ შემთხვევაში კორელაციის კოეფიციენტი (R) ორ x და y-ს შორის (R_{xy}) გამოითვლება ფორმულით:

$$R_{xy} = \frac{M(xy) - mx my}{\sqrt{(M(x^2) - (MX)^2) - \sqrt{(M[y^2] - (my)^2)^2}}$$

სადაც M მათემატიკური ლოდინია.

$$M_{[x]} = \sum_{i=1}^n x_i p_i$$

ჩვენი შემთხვევისთვის სტატისტიკურ მონაცემთა რიცხვია, x_i - პერიოდისთვის მონაცემების სიდიდე. R - ცდომილების ალბათობა.

კოეფიციენტის დადებითი მნიშვნელობა ორ ცვლადს შორის პირდაპირპროპორციული დამოკიდებულების არსებობაზე მიუთითებს, ხოლო უარყოფითი მნიშვნელობა უკუპროპორციული დამოკიდებულების არსებობაზე.

ჩატარებულ კვლევაში მოცემული გვექონდა გადაზიდული ტვირთებისა და შემოსავლების მოცულობის ცვლილება 10 წლის განმავლობაში.

y₁ ფუნქციისა და x₁ არგუმენტის კორელაციის კოეფიციენტი ავღნიშნეთ R₁-თ, შესაბამისად, y₁ ფუნქციისა და x₂ არგუმენტის კორელაციის

კოეფიციენტი R_2 -თ და ა.შ. ჩატარებული გამოთვლის შემდეგ ვიანგარიშეთ $R_1; R_2 R_3..... R_{23}$.

ჩვენს შემთხვევაში: $R_1=-0.198$ $R_2=0,668$ $R_3=0,48$ $R_4=-0,493$ $R_5=0,591$ –
 $R_6=0,591$ $R_7= 0,571$ $R_8=-0,203$ $R_9=0.575$ $R_{10}=-0.173$ $R_{11}=0.645$ $R_{12}= -0,455$
 $R_{13}=0,518$ $R_{14}=0,614$ $R_{15}=0,483$ $R_{16}=0,477$ $R_{17}=0,461$ $R_{18}=0,528$
 $R_{19}=0,694$ $R_{20}=-0,709$ $R_{21}=0,581$ $R_{22}=0,592$ $R_{23}=-0,721$

ვიანგარიშებული კორელაციის კოეფიციენტებიდან ჩვენს შემთხვევაში შევარჩიეთ: $R_2=0,668$; $R_5=0,591$; $R_6=0,591$; $R_7= 0,571$; $R_9=0.575$; $R_{11}=0.645$ $R_{14}=0,614$; $R_{19}=0,694$; $R_{21}=0,581$; $R_{22}=0,592$ ამ კოეფიციენტების მიხედვით, y_1 ფუნქციაზე - გადაზიდული ტვირთების შემოსავლებზე მოქმედი ფაქტორებიდან შევარჩიეთ ათი ფაქტორი, ათი წლის მონაცემების მიხედვით, რომელიც მოცემულია ცხრილში (იხ. დანართი 6).

თუ მხედველობაში, კავშირების სიმჭიდროვეს, განვსაზღვრავთ, კორელაციის კოეფიციენტით, მაშინ შემოსავლების მოცულობაზე მოქმედი ფაქტორებიდან შემდგომი გამოთვლებისათვის დაგვრჩება:

1. საავტომობილო ტრანსპორტით გადატანილი ტონა ტვირთის საშუალო მანძილი ($x_1, R_1 = 0,668$);
2. მთლიანი შიდა პროდუქტი ($x_2, R_2 = 0,591$);
3. მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულზე ($x_3, R_3 = 0,591$);
4. მთლიანი ეროვნული შემოსავალი ($x_4, R_4 = 0,571$);
5. საშ. თვიური ნომინალი ხელფასი ($x_5, R_5 = 0.575$);
6. მოსახლეობის რიცხოვნობა 1 იანვრისათვის ($x_6, R_6 = 0.645$);
7. რესურსები ტრანსპორტში ($x_7, R_7 = 0,614$);
8. ძირითადი აქტივები ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობაში ($x_8, R_8 = 0,694$);
9. ექსპორტი ($x_9, R_9 = 0,581$);
10. იმპორტი ($x_{10}, R_{10} = 0,592$).

მატრიცული ფორმით ჩაწერილი წრფივი განტოლებათა სისტემის ამოხსნის რამდენიმე მეთოდია გავრცელებული. ჩვენს შემთხვევაში

გამოვიყენეთ კრამერის მეთოდი. ასეთი ამოცანები კომპიუტერის დახმარებით ავტომატურ რეჟიმში ხორციელდება. ამრიგად ზემოთ მოყვანილი მონაცემების მიხედვით ჩაწერილი განტოლებათა სისტემის ამონახსნი შემდეგია:

$$a_1 = -3158.079 \quad a_2 = 20.293 \quad a_3 = -81.902 \quad a_4 = -2.248 \quad a_5 = 4.575$$

$$a_6 = -3.731 \quad a_7 = -10.923 \quad a_8 = 2.616 \quad a_9 = 0.003 \quad a_{10} = -0.000$$

მოცემული გვექონდა აგრეთვე გადაზიდული ტვირთების რაოდენობის ცვლილება 10 წლის განმავლობაში. y_2 ფუნქციის და x_1 არგუმენტის კორელაციის კოეფიციენტი აღვნიშნე R_1 -თ და შესაბამისად y_2 და x_2 -ის კორელაციის კოეფიციენტი R_2 და ა.შ. ჩატარებული გამოთვლებით ვიანგარიშე $R_1, R_2, R_3, \dots, R_{23}$.

$$R_1=0,750377; R_2=-0,812329; R_3=0,56686; R_4= -0,962635; R_5=0,624635; R_6 = 0,926709; R_7 = 0,878134; R_8 =0,426343; R_9 = 0,910914; R_{10} = - 0,588308; R_{11} = 0,813047; R_{12}=-0,132447; R_{13}=0,848493; R_{14}= 0,88378; R_{15}= 0,930814; R_{16} = 0,825677; R_{17}=0,847315; R_{18}=0,914013; R_{19}=-0,145872; R_{20}=-0,49443; R_{21} = 0,85395; R_{22}=0,88817.$$

გაანგარიშებული კორელაციის კოეფიციენტებიდან შევარჩიეთ: $R_1=0,750377; R_3=0,56686; R_5=0,624635; R_6=0,926709; R_7=0,878134; R_9 = 0,910914; R_{14}= 0,88378; R_{15}= 0,930814; R_{18}=0,914013; R_{22}=0,88817$.

ამ კოეფიციენტების მიხედვით, y_2 ფუნქციაზე - გადაზიდული ტვირთების რაოდენობაზე მოქმედი ფაქტორებიდან შევარჩიეთ ათი ფაქტორი, ათი წლის მონაცემების მიხედვით, რომელიც მოცემულია ცხრილში (იხ. დანართი 7). ეს ფაქტორებია:

1. საავტომობილო ტრანსპორტის ტვირთბრუნვა (მლნ.ტ.კმ) ($x_1, R_1 = 0,750377$);
2. მგზავრთბრუნვა ($x_2, R_2 = 0,56686$);
3. მთლიანი შიდა პროდუქტი ($x_3, R_3 = 0,624635$);

4. მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულზე ($x_4, R_4 = 0,926709$);
5. მთლიანი ეროვნული შემოსავალი ($x_5, R_5 = 0,878134$);
6. საშუალო თვიური ნომინალური შემოსავალი ($x_6, R_6 = 0,426343$);
7. რესურსები ტრანსპორტში ($x_7, R_7 = 0,910914$);
8. დასაქმებულთა საშუალო წლიური რიცხოვნობა ($x_8, R_8 = 0,813047$);
9. დამატებული ღირებულების მოცულობა ($x_9, R_9 = 0,848493$);
10. იმპორტი ($x_{10}, R_{10} = 0,930814$).

შესწავლილი მაჩვენებლების მიხედვით y_2 ფუნქციის მიხედვით მეორე განტოლებათა სისტემის ამონახსნი შემდეგია:

მოცემული მართვის სისტემის გადაწყვეტილებას აქვს შემდეგი სახე:

$$x_1 = 0,2945946; \quad x_2 = -0,3857283; \quad x_3 = 8,104138; \quad x_4 = 0,0339502 \quad x_5 = -5,3495022$$

$$x_6 = -0,5411422; \quad x_7 = -3,8174373; \quad x_8 = 167,78638 \quad x_9 = 4,382967 \quad x_{10} = -1,7100256$$

მათემატიკური მოდელი სატრანზიტო შემოსავლების რაოდენობისათვის იქნება:

$$Y_1 = -3158.079x_1 + 20.293x_2 - 81.902x_3 - 2.248x_4 + 4.575x_5 - 3.731x_6 - 10.923x_7 + 2.616x_8 + 0.003x_9 - 0.000x_{10}$$

ბოლო გადაზიდული ტვირთების რაოდენობისათვის გვექნება:

$$Y_2 = 0,29x_1 - 0,39x_2 + 8,10x_3 + 0,03x_4 - 5,35x_5 - 0,54x_6 - 3,82x_7 + 167,79x_8 + 4,38x_9 - 1,71x_{10}$$

შემოსავლების რაოდენობის მოდელი საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, რომ სატრანზიტო გადაზიდვებში შემოსავლების რაოდენობაზე დადებით გავლენას ახდენს: X_2 ; X_5 ; X_8 ფაქტორი. აქედან ყველაზე მეტ გავლენას ახდენს X_8 ფაქტორი - ძირითადი აქტივები ტრანსპორტსა და კაშვირგაბმულობაში, რომლის ერთი მილიონი ლარით ზდა, შემოსავლების რაოდენობას გაზრდის 2 მლნ ლარით. აღსანიშნავია X_2 ფაქტორი - მთლიანი შიდა პროდუქტის მაჩვენებელი, რომლის 1 მლნ-ით ზრდა გადაზიდვებიდან შემოსავლებს 20-ჯერ გაზრდის. რაც შეეხება X_3 , X_4 , X_6 , უარყოფით მაკროეკონომიკურ პარამეტრებს (მშპ ერთ სულზე,

მეშ, მოსახლეობის რიცხოვნობა) მიუთითებს ქვეყანაში მძიმე სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობაზე. რაც ნაწილობრივ აისახება საავტომობილო გადაზიდვების ბაზარზე გადატანილი ტვირთების კლების დინამიკაზეც.

გადაზიდული ტვირთების რაოდენობის მოდელი საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, რომ საავტომობილო ტრანსპორტის მიერ გადაზიდული ტვირთების მოცულობაზე დადებით გავლენას ახდენს x_1 , x_3 , x_4 , x_8 და x_9 ფაქტორი. ყველაზე მეტ გავლენას ახდენს დასაქმებულთა საშუალო წლიური რიცხოვნობა ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობაში, რომლის ათასი კაცით გაზრდა გადაზიდული ტვირთების რაოდენობას გაზრდის 167-ჯერ.

აღსანიშნავია x_3 - ფაქტორი - მთლიანი შიდა პროდუქტის მოცულობის ზრდა, რომლის ერთი მილიონი ლარით გაზრდა, გადაზიდული ტვირთების რაოდენობას გაზრდის 8-ჯერ.

ამ ორი მიზნის ფუნქციის ანალიზმა საშუალება მოგვცა დავასკვნათ, რომ სატრანზიტო გადამზიდავმა კომპანიებმა კრიზისის თავიდან აცილებისა და კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად აუცილებლად უნდა გაითვალისწინონ ის ფაქტორები, რომლებიც ხელს შეუწყობს გადაზიდვების მოცულობის და შემოსავლების ზრდას, ამავე დროს, დანერგონ SWOT ანალიზისა და რისკების შეფასების კომპლექსური სისტემა, რომლითაც შეეძლება უარყოფითი ფაქტორების გამოვლენა და მათი მოქმედების შესუსტება.

.....

დასკვნა

საწარმოთა ანტიკრიზისული მართვის და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობს საკითხებზე კვლევისას, მიღებულია დასკვნები და დებულებები, რომელთაც მეცნიერული და პრაქტიკული მნიშვნელობა გააჩნია:

1. დადგენილია, რომ საქართველოში საწარმოს კონკურენტუნარიანი მდგომარეობის შენარჩუნება გაძლიერება და გაკოტრების თავიდან აცილება შესაძლებელია, ანტიკრიზისული მართვით, რომლის ინსტრუმენტებსაც წარმოადგენს საწარმოს ფინანსური გაჯანსაღება და მისი მაპროფილებელი პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება მსოფლიო დონეზე რისთვისაც მიზანშეწონილია:

– საწარმოს გადახდისუნარიანობის აღდგენის კომპლექსურ ღონისძიებათა გატარება, ფინანსური პოტენციალის გამოყენების ხარისხის ამაღლება და ფინანსური სტაბილიზაციის შიდა მექანიზმების დანერგვა. ამ მექანიზმების წარმატებულ გამოყენებას შეუძლია არა მარტო მოხსნას გაკოტრების საფრთხის ფინანსური სტრესი, არამედ მნიშვნელოვანწილად შეამციროს საწარმოს დამოკიდებულება ნასესხები კაპიტალის გამოყენებისაგან და დააჩქაროს მისი ეკონომიკური განვითარების ტემპები.

– საწარმოს ფინანსური სტაბილიზაციის ყოველ ეტაპს უნდა შეესაბამებოდეს მისი გარკვეული შიდა მექანიზმები („თავდაცვითი“ და „შემტევი ხასიათის“) ფინანსური სტაბილიზაციის მექანიზმების შესაბამისი მიმართულების არჩევას კარნახობს საწარმოს გადამხდელუნარიანობის რეალური ხასიათი. ამ ღონისძიებათა განხორციელება კი გულისხმობს გარე წყაროებიდან დამატებითი ინვესტიციების განხორციელებას. ინვესტორმა უნდა მოახდინოს მის მიერ საწარმოს ფინანსურ გაჯანსაღებაზე გასაწევი დანახარჯებისა და მიღებული უკუგების თანაშეზომვა. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საწარმოს ფინანსური კრიზისის ნეიტრალიზაციის შიდა ფინანსური პოტენციალის პროგნოზირებას.

2. დადგენილი იქნა, რომ ქვეყანაში საწარმოთა ანტიკრიზისულ მართვაში ერთ–ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ფაქტორს. შესაბამისად, განვითარებული ქვეყნების მსგავსად (აშშ, იაპონია), საჭიროა ჩვენმა ქვეყანამ მიიღოს საწარმოთა ანტიკრიზისული პროგრამა და კრიტიკულ სიტუაციაში ჩავარდნილი მცირე და საშუალო საწარმოების ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესების მიზნით განახორციელოს, საექსპორტო კრედიტებისა და საგარანტიო ვალდებულებების გაცემით, გაყიდვების მოცულობის დონის ხელშეწყობა, საგადასახადო ტვირთის შემსუბუქება, კრედიტების უფრო ხანგრძლივი ვადით გაცემა და მათი გადახდის გადავადება, ასევე, ვენჩურული კაპიტალის მოზიდვა; ვენჩურული და ინოვაციური პროექტების დაფინანსება, რამაც ხელი უნდა შეუწყოს ახალი, მაღალტექნოლოგიური საქონლის, მომსახურების გამოჩენას ბაზარზე და ეროვნული ეკონომის გაჯანსაღების პროცესის აქტივიზაციას. საშუალოვადიანი პერიოდისათვის კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების მიზნით, სხვადასხვა ქვეყნის მთავრობამ გადამწყვეტი ზომები მიიღო მცირე და საშუალო ზომის ფირმების ფინანსური მდგომარეობის გამყარებისათვის ან საწარმოო სიმძლავრეების გაზრდისათვის, სახელდობრ: საგადასახადო შეღავათები (აშშ), სპეციალური გრანტები (გერმანია), მიზნობრივი კრედიტები (ავსტრია, ჩეხეთი, გერმანია, უნგრეთი, ესპანეთი). მაგალითად იაპონიაში მცირე საწარმოებისათვის დასრულებულ საინვესტიციო პროექტებზე დანახარჯები სრულად ან ნაწილობრივ აანაზღაურეს, კორპორაციული გადასახადის კანაკვეთი 22%-იდან 18%-მდე შეამცირეს იმ საწარმოებისათვის, რომელთა წლიური ბრუნვა ორი უკანასკნელი წლის განმავლობაში 8 მლნ იენი ჰქონდათ. მეტად ენერგიულად იყენებენ საექსპორტო კრედიტების დაზღვევის მექანიზმებს გერმანია, ლუქსემბურგი, ახალი ზელანდია და ნიდერლანდები. ახალი საქონლისა და მომსახურების წარმოების სრულყოფის მიზნით და

საექსპორტო შესაძლებლობების გაფართოებისათვის საინვესტიციო კრედიტები გასცა მექსიკის მთავრობამ.

3. საქართველოზე გადის ამიერკავკასიის და შუა აზიის ექსპორტ-იმპორტის მთავარი ტვირთები, მათ შორის ნავთობი და გაზი, რაც ხელს შეუწყობს სატრანზიტო შემოსავლების ზრდას, ამიტომ აუცილებელია სპეციალური საკრედიტო ინსტიტუტების ჩამოყალიბება, რომლებიც განახორციელებენ ექსპორტის გრძელვადიან დაკრედიტებას, საგარეო ბაზრებისათვის განკუთვნილი პროდუქციის წარმოებას, ექსპორტზე ორიენტირებული პრიორიტეტული პროდუქციის დაფინანსებას

4. სატრანზიტო კომპანიების შემოსავლებზე და გადაზიდვების რაოდენობაზე მოქმედი ფაქტორების კორელაციური დამოკიდებულებით და რეგრესიული ანალიზით დადგინდა რომ აღნიშნული კომპანიები კომერციული საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისა და კონკურენტუნარიანობის დონის გაუმჯობესების მიზნით საჭიროებენ განახლებული და შეცვლილი ძირითადი საშუალებებით აღჭურვას, (ავტოპარკის განახლებას), კერძოდ გამოვლინდა, რომ გადაზიდვების შემოსავლებზე დიდ გავლენას ახდენს ძირითადი აქტივები, რომლის 1 მლნ ლ-ით ზრდა შემოსავლებს გაზრდის 2 მლნ. ლარით, ამასთან გადაზიდვებისა და შემოსავლების შემცირების წარმომქმნელი ფაქტორების ანალიზმა აჩვენა, რომ აუცილებელია შემუშავდეს საბაზრო კონიუნქტურიდან გამომდინარე დასაბუთებული ანტიკრიზისული მართვის სტრატეგიული გეგმები და რისკების შეფასების კომპლექსური სისტემა.

5. აუცილებელია მცირე და საშუალო საწარმოების ინფასტრუქტურული მხარდაჭერის პოლიტიკის შემუშავება და მისი რეალიზაციისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნა. აღსანიშნავია, რომ მცირე მეწარმეობის სახელმწიფო მხარდაჭერა მარტო ეკონომიკური შედეგების მომტანი როდია, ამ სექტორის განვითარება წყვეტს არა მარტო წმინდა ეკონომიკურ, არამედ მნიშვნელოვან სოციალურ ამოცანებსაც.

საქართველოში მოქმედებდა კანონი “მონოპოლიური საქმიანობის და კონკურენციის შესახებ” რომლის გაუქმებამაც შედეგად მოგვიტანა მონოპოლიური კომპანიების ჩამოყალიბება სხვადასხვა სფეროში, რაც მნიშვნელოვნად აზარალებს მცირე და საშუალო საწარმოების საქმიანობას ბაზარზე. მიღებული უნდა იქნას საგადასახადო შეღავათები უფრო ლიბერალური მიდგომაა საჭირო ამ მიმართულებით.

6. ნაჩვენებია, რომ ახალი რეალობა შესაძლებელს ხდის შეიქმნას ახალი სატრანსპორტო მარშრუტები, რომლებიც ერთმანეთთან დააკავშირებს სხვადასხვა ეკონომიკურ რეგიონებს. ამასთან, ქვეყნებს შორის, რომლებზეც შესაძლო მარშრუტებმა უნდა გაიაროს, მზარდი კონკურენციაა, რამდენადაც საერთაშორისო სატრანსპორტო კორიდორები განიხილება როგორც საკუთარი ქვეყნის უსაფრთხოებისა და სტაბილურობის ერთგვარი გარანტია. ერთიანი, ძლიერი საკანონმდებლო ბაზის არარსებობა და შესაბამისად შეუთანხმებელი მიდგომები საერთაშორისო ტრანზიტული გადაზიდვებისადმი, საკანონმდებლო პრობლემების გადაუწყვეტელობა სასაზღვრო საბაჟო გადასასვლელებზე, პორტებში, რკინიგზაზე და სხვ. ზარალს აყენებს სატრანსპორტო კორიდორების ფუნქციონირების სტაბილურობას და კონკურენტუნარიანობას.

7. ნაჩვენებია, რომ საქართველოში არსებული ეკონომიკური პოტენციალი იძლევა საგარეო ბაზრებზე კონკურენტუნარიანი პროდუქციით გასვლის შესაძლებლობას იძლევა, რისთვისაც ქვეყანამ უნდა გამოიყენოს ექსპორტის სტიმულირების ისეთი მეთოდები, როგორცაა: საგადასახადო და საბაჟო შეღავათების დაწესება, მოგებაზე და დამატებით ღირებულებაზე გადასახადის შემცირება და სხვ.

8. საქართველოში სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის საწარმოთა კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მნიშვნელოვანი ფაქტორებია: საინვესტიციო კლიმატის, ინვესტიციების მოზიდვისა და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნის საკანონმდებლო დონეზე სტიმულირება, ინვესტორ

სახელმწიფოებთან ინვესტიციების ურთიერთდაცვისა და ორმაგი დაბეგვრის თავიდან აცილების შესახებ სახელშეკრულებო ბაზის გაფართოების საკითხების გადაწყვეტა, საინვესტიციო ფონდების, სალიზინგო და სადაზღვევო კომპანიების, ფასიანი ქაღალდების ბაზრის (საფონდო ბირჟების) და სხვა ფინანსური ინსტრუმენტების და გრძელვადიანი ლიზინგის გამცემი ორგანიზაციების შექმნა.

ძველი საბიუჯეტო დავალიანებების რესტრუქტურირების პირობების ოპტიმიზაცია და ლიბერალიზაცია, ბიზნეს-რისკების დაზღვევის და გადაზღვევის სისტემის შექმნა, რაც მაქსიმალურად უზრუნველყოფს ყველა სახის რისკ-ფაქტორის გამორიცხვას საწარმოებში.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. Баринов В. А. Антикризисное управление, – М.: ФБК ПРЕСС, 2002.– 520 с.
2. თ.აქუბარდია, ეკონომიკური კრიზისი და ციკლები, ქ., „ბიზნესი და კანონმდებლობა“ №3 ,2009 გვ.41
3. Айвазян З., Кириченко З. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти /Проблемы теории и практики управления/-1999 №4 с. 95
4. А.П Градова- Антикризисное управление М.: ИНФРА – М, 2000, с.178
5. Беляев А.А., Коротков Э.М. Антикризисное управление Учебник. - 2-е изд. - ЮНИТИ-ДАНА , 2011. - 311 с.
6. Patterson, Bill, Crises impact on reputation management//Public Relations Journal, Nov 1993, v 49n11, p.47,48
- 7.Mitroff,Lan I. Crisis management review Winter 1994, v 36n2,p.101-113.
8. Hed George L. Crisis Plans Ensure Companies uture//Business Insurance,May 28,1990,v 24n 22, p.39]
- 9.Wallace,Tim Vrisis Management: practical Tipson Restoring Trust// Financier, Nov 1991,v isn 10,p.13-16
10. Duncan Michael. Crisis Communication// Credit Union Management,March 1990, v 13 n3.p 12-13]
- 11.Asperry,John.Woodhouse, Nrman, Strategies for Survival//Management Servavices Nov 1992,v36n 11,p.14-16]
12. Антипов Ю. В. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы // Научный журнал. — 2011. — № 3 (89). — С. 212–221.
13. Портер М. Международная конкуренция/пер с англ. М.: Международные отношения, Под ред. Проф. Кириченко З. В издательском доме „Библиоглобус“1993 г.

14. Боумен К.–Основы стратегического менеджмента. Под ред. Л. Р Зайцева, М. И Соколовой М: Банки и биржи. Юнити ,1997г
- 15.Антикризисный менеджмент/ Под ред. Проф. Грязновой А.Г. –М.: Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”, Изд– во ЭКМОС, 1999.– 368с
- 16.მაია ივანიშვილი „სამრეწველო ფირმის მენეჯმენტი გარდამავალი ეკონომიკის პირობებში”(ქ.თბილისის სამრეწველო საწარმოების მაგალითზე) მონოგრაფია, ქ.თბილისი. სტუ 2009 წ.
- 17.ე.ბარათაშვილი, ლ.თაკალანძე „ბიზნესის კონკურენტუნარიანობა და ადმინისტრირება”თბილისი,2010 წ
18. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации.Учебное пособие. — Минск: Выш. шк., 2012. — 319 с.
19. Чайникова, Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.
20. ფეტელავა სლავა. „კონკურენციის თეორია და ანტიმონოპოლიური რეგულირება საქართველოში“. გამომცემლობა „ლოი“ თბილისი 2007
21. გ.ტყემელაშვილი,ა.მებონია „ეკონომიკური სუბიექტები საქართველოს ტრანსპორტში და მათი ეფექტიანობის ამაღლების გზები”ქ.სოციალური ეკონომიკა,2014 წ, №3-4,გვ.190–193
22. Антикризисное управление, Учеб. Пос. т 1, отв. Ред. Таль Г. К., М. ИНФРА-М, 2004
23. Е А файншмидт . Антикризисное управление: Учебный курс Москва 2012 г 298 с
24. Авдошина З.А.. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики, 2010 Айдинова А. Т., Головки Е. С. Пути повышения конкурентоспособности предприятий // Молодой ученый. — 2015. — №12. — С. 371-373.

25. Родионова В.М., Федотова М.А., Финансовая устойчивость предприятий в условиях инфляций „ Перспектива“, М. 2005.
26. Дж. К. Ван Хорн, Основы управления финансами, М. “Финансы и статистика”, 1997, стр. 772-774
27. Донцева Л.В., Никифорова Н.А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность. – М.: Дело и сервис. (справочник бухгалтера от А до Я). 1998. 224с
28. Боб Фаифер “Удвойте ваши прибили”, М. „Банки и биржи”, 1996, стр. 25
29. Финансовый менеджмент, практикум под ред. Н. Ф. Самсонова М, Юнити 2001, с. 262
30. ებარათაშვილი, ბადრი გეგზაია, ვლადიმერ ლლონტი ; [რედ.: ეთერ ხარაიშვილი, ასიკო ცინცაძე]. საქართველოს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა: თანამედროვე გამოწვევები : [მონოგრაფია]- თბ. : უნივერსალი, 2012. - 206გვ.
31. И. Ансофф Стратегический менеджмент. Классическое издание - Ozon.ru, М.: 2009-344с
32. Кукукина, И. Г. Учет и анализ банкротств : учеб. пособие /И. Г. Кукукина, Н. А. Астраханцева. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2007.
33. Федорова Г. В., Учёт и анализ Банкротств. „ Омега- Л“. 248 с, М. 2008.
34. საქართველოს კანონი გაკოტრების საქმეთა წარმოების შესახებ, თბილისი 2007წ. 28 მარტი.
35. ლუდუმაური, ფინანსური მენეჯმენტი, თბ., 2007, გვ.221,239,242
36. ხადური ნ., საქართველოს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობის მაკროეკონომიკური დეტერმინანტები. Macroeconomic determinants of competetivness of the Georgian economy (ქართულ და ინგლისურ ენებზე);

საქართველოს ეკონომიკური ტენდენციები, Georgian economic trends, №3
2005

37. Кинг У. Кифланд Д.– Стратегическое планирование и хозяйственная политика/ М.: Прогресс 1997 г.;

38. Авдашева С.Б., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. Учебник. - М.: ИЧП "Издательство Магистр", 1998. - 320 с.

39. Зимин. В. А ценообразование: Учебное пособие.–Самара: ООО „Изд– во Ас Гард” 2011.– 216с

40. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – Монография. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.

41. Родионова Л. Оценка конкурентоспособности продукции, ж. „маркетинг в России и за Рубежом” №1 2001

42. Санкалов В. Из практики рыночной торговли прицеводческой продукции, М. Изд– во ЭКМОС, 1999.–97с.

43. სიმონ გელაშვილი „სტატისტიკური პროგნოზირება თანამედროვე ბიზნესში”(თეორიული ნარკვევები) .გამომცემლობა „მერიდიანი” თბილისი 2012.გვ 168–171

44. Мокронос А.Г., Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность. Учебное пособие. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

45. Alfred p.Chandler, Strategy and Structure. Cambridge.1962.

46. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации . М: Изд-во Эксмо, 2005, 544 с., Учебник. - 2-е изд.

47. უ.სამადაშვილი:„ სახელმწიფო საწარმოების პრივატიზება და კერძო მეწარმეობის განვითარება საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ საქართველოში”თბ.1995 წ.გვ41

48. მ.ღანიაშვილი, მე–11 ადგილი მინუს მცირე ბიზნესი „საქართველოს ეკონომიკა”№9,2009

49. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М. Изд-во „Дело”(пер. С англ.), 1997, с. 701
50. Булгаков О.В., Логинов ЕЖ, Шевченко И.В. Совершенствование управления конкурентоспособность промышленны предприятий. — Краснодар: Издательски дом «ЮГ», 2000. С.122.
51. Белых Л.П., Федотова М.А. Реструктуризации предприятия: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. С. 18.
52. Леонтиев Н.А. Техника статистических вычислений. Изд. „Лесная промышленность“ М. 1966г. 250ст. 60-78ст.
53. გაბობაშვილი ბ. სტატისტიკის ზოგადი თეორია; თბ. 1994 წ. გვ. 91
54. Абаева Н.П., Старостина Т.Г. Конкурентоспособность организации. Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет (УлГТУ), 2010. – 91 с. Под ред. Т. Г. Старостиной.
55. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании. Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2011. - 100 с.
56. http://www.e-reading.club/bookreader.php/130600/Mazilkina_Panichkina_-_Osnovy_upravleniya_konkurentosposobnost'yu.html
57. Ковалёв В.В., Финансовый анализ. Управление капиталом, Выбор инвестиций, Анализ от-чётности. 2-е изд. перераб. и доп. „Финансы и статистика“. 512 с ,М. 2007
58. Сverdлина Е. Б. „Анализ в антикризисном управлении организацией”: учебнометодическое пособие– Омск Изд-во Ом .гос ун-та 2013 г 172с
- 59.<http://www.moluch.ru/archive/53/7077/>—გადამოწმებულია 7.02.2016წ.
60. კონკურენციის მარეგულირებელი ინსტიტუციური ჩარჩო საქართველოში, თბილისი,2015წ

61. მარინა ტაბატაძე, ნ. ცანავა „სახ-ო ანტიკრიზისული მართვა“. გამომცემლობა „მერიდიანი“ თბილისი 2009 წ
62. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
63. კონკურენციის პოლიტიკა და ბაზრის რეგულირების პრაქტიკა = Competition policy and practice of market regulation / [ეკონ. პრობლემების კვლევის ცენტრი, ფრიდრიხ ებერტის ფონდი ; გამოც. მუშაობდნენ: ნოდარ ხადური, თეიმურაზ მურღულია, დავით ნარმანია და შოთა მურღულია]. - თბ., 2012. - 163გვ
64. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА – М. 2000.
65. http://www.unn.ru/books/met_files/anticris.pdf–გადამოწმებულია 7.02.2016წ.
66. И. Арефьев, Tea Мунджишвили Метод оценки и прогнозирования Финансовой устойчивости транспортного предприятия в условиях риска, Россия Санкт– Петербург 2009.
67. Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. –128 с.

2007-2016წლებში საავტომობილო ტრანსპორტით გადაზიდული ტვირთების და გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა

№	წლები	საავტომობილო ტრანსპორტით გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა (მლნ ტონა)	საავტომობილო ტრანსპორტით გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა (მლნ. კაცი)
1	2007	27.6	293,5
2	2008	27.8	301,4
3	2009	28.1	309,5
4	2010	28.4	317,9
5	2011	28.7	326,5
6	2012	29.1	335,3
7	2013	3.4	23.1
8	2014	3.2	23.6
9	2015	3.2	24.1
10	2016	2.8	24

შპს გ & გ ჯგუფის
(დეკლარირებული მონაცემები)

მაჩვენებლები(ლარებში)	2010 წ.	2011 წ.	2012 წ.	2013 წ.	2014 წ.
ერთობლივი შემოსავალი	1147584	1437637	1293190	1185613	955457
საანგარიშო პერიოდის ბოლოსათვის არსებული სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობები	-	-	-	-	-
გამოქვითვები	840834	1227878	1050303	816784	799349
- შეძენილი სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობები	-	-	-	-	-
- დარიცხული ხელფასი	127900	139775	169300	139750	153285
- საამორტიზაციო ანარიცხები	10404	9923	7938	4233	3386
- ძირითადი საშუალების რემონტის ხარჯები	-	-	-	-	-
სხვა გამოქვითვები	649632	982762	864165	667574	639724
ერთობლივი შემოსავლის გადამეტება გამოქვითვებზე	306750	209759	242887	368829	156108
დასაბეგრი მოგება	306750	209759	242887	368829	156108
მოგების გადასახადი	46012.5	31463.85	36433.05	55324	23416

„გლობალ ინკის“ ავტონომიურობის, ფინანსური მდგრადობის, ფინანსირების კოეფიციენტები 2010–2014 წწ ბოლოს

დანართი 3

ბალანსის მუხლები	2010	2011	2012	2013	2014
საკუთარი სახსრები	2134572	3110000	1973280	1690725	1003000
მოზიდული სახსრები	100000	37500	45200	18050	15280
გრძელვადიანი სესხები	–	–	–	–	–
ბალანსის ვალუტა	2234572	3147500	2018480	1708775	1018280
ავტონომიურობის კოეფიციენტი [1:4]	0.95	0.98	0.97	0.98	0.98
ფინანსური მდგრადობის (სტაბილურობის)კოეფიციენტი [(1+3):4]	0.95	0.98	0.97	0.98	0.98
ფინანსირების კოეფიციენტი [1:(2+3)]	21.3	82.9	43.6	93.6	65.6

დანართი 4

საკონტეინერო გადაზიდვების ტარიფები ძირითად მიმართულებებზე:

ფოთი-ერევანი
ფოთი-ბაქო

შპს „Black Sea Cargo“		
კონტეინერის ტიპი	ტვირთის წონა	ტარიფი
20'DV	13 ტონამდე	620\$
	13-18ტ	690\$
	18-21ტ	730\$
	21-25ტ	750\$
40'DV/HE	15ტონამდე	730\$
	15-20ტ	750\$
	20-24ტ	790\$
	24-26ტ	810\$
შპს „გ&გ ჯგუფი“		
	<26 ტ	800-1000\$
	>26 ტ	1000-1200\$
თბილისი	მერყეობს	900-1200 ლ

დანართი 5

შემოსავლებსა და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობაზე მოქმედი ფაქტორები

№	ფაქტორები	2005 წ.	2006 წ.	2007 წ.	2008 წ.	2009 წ.	2010 წ.	2011 წ.	2012 წ.	2013 წ.	2014წ.
1	საავტომობილო ტრანსპორტის ტვირთბრუნვა (მლნ. ტ.კმ)	578,0	586,1	594,3	602,6	611,1	619,7	628,4	673,3	687,4	693,3
2	საავტომობილო ტრანსპორტით გადატანილი ტონა ტვირთის საშუალო მანძილი (კმ)	21	21	22	22	22	22	22	22	22	22
3	მგზავრთბრუნვა (მლნ. მგზ. კმ)	5252,0	5269,2	5416,7	5568,4	5724,3	5884,6	6049,4	6218,8	6349,4	6718,8
4	ერთი მგზავრის გადაყვანის საშუალო მანძილი საავტომობილო ტრანსპორტის მიხედვით (კმ)	20,0	18,4	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5	18,5
5	მთლიანი შიდა პროდუქტი (მლნ.ლ)	11620,9	13789,9	16993,8	19074,9	17986,0	20743,4	24344,0	26167,3	26847,4	29150,5
6	მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულზე (მიმდ. ფას) ლარი	2689,1	3133,1	3866,9	4352,9	4101,3	4675,7	5447,1	5818,1	5987,6	6491,6
7	მთლიანი ეროვნული შემოსავალი (მილიონი ლარი)	11791,7	14102,4	17060,5	18930,2	17789,5	20102,8	23631,7	25925,6	26340,7	28882,5
8	პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები (მლნ. აშშ დოლარი)	449,8	1190	2014,8	1564,0	658,4	814,5	1117,2	911,6	941,9	1758,4
9	საშ. თვიური ნომინალი ხელფასი (ლარი)	204,2	277,9	368,1	534,9	556,8	597,6	636,0	712,5	830	870
10	ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა (ათასი კაცი)	2023,9	2021,8	1965,3	1917,8	1991,8	1944,9	1959,3	2029,1	2003,9	1991,1
11	მოსახლეობის რიცხოვნობა 1 იანვრისათვის (ათასი კაცი)	4321,5	4401,3	4394,7	4382,1	4385,4	4436,4	4469,2	4497,6	4483,8	4490,5
12	სამომხმარებლო ფასების ინდექსი (ინფლაცია)	108,2	109,2	109,2	110,0	101,7	107,1	108,5	99,1	99,5	103,1

13	ბიზნეს სექტორში ფიქსირებული აქტივები (მლნ. ლარი)	5415,1	6040,5	7935,9	9257,1	12025,8	13386,1	15538,7	18625,8	20346,4	23183,8
14	რესურსები ტრანსპორტში (მიმდინარე ფასი ლ.)	1453,1	1672,1	1889,5	1811,2	1922,4	2351,9	2619,6	2792,0	2871,2	2945,3
15	დასაქმებულთა საშ. წლიური რიცხოვნობა ტრანსპორტის და კავშირგაბ. მიხ. (ათასი კაცი)	42,5	45,4	49,6	50,3	51,4	50,4	51,3	55,1	56,8	59,1
16	ბრუნვის მოცულობა ტრანსპორტის და კავშირგაბმულობის მიხედვით (მლნ ლარი)	2135,0	2442,0	2766,4	3004,7	2558,1	3313,6	4045,8	4519,1	4867,2	5179,1
17	გამოშვებული პროდუქციის მოცულობა ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობაში (მლნ. ლ)	1724,5	1806,7	1936,2	2043,6	2016,5	2388,0	2770,2	3170,3	3394,1	3607,6
18	დამატებული ღირებულების მოცულობა ტრანსპ. და კავშ. სფეროში (მლნ. ლარი)	896,1	1129,0	1157,6	1204,3	1215,3	1393,3	1610,8	1880,4	1953,6	2016,9
19	ძირითადი აქტივები ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობაში (მლნ. ლარი)	1759,8	2289,4	3036,3	3084,1	4395,3	4580,5	5230,9	5594,8	5723,7	5912,8
20	ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობის სფეროში ინვესტიციები ძირითად კაპიტალში (მლნ. ლარი)	900,0	965,9	1057,8	1039,7	266,1	450,8	245,9	348,6	458,5	429,2
21	ექსპორტი (ათასი აშშ დოლარი)	865454	936172	1232371	1495345	1133622	1677472	2189136	2377455	2488103	2547109
22	იმპორტი (ათასი აშშ დოლარი)	2489953	3677745	5214883	6301540	4500244	5257122	7057760	7842109	7951127	8105253
23	საავტომობილო ტრანსპორტით გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა (ათასი ტონა)	26959,3	27261,3	27561,2	27864,4	28170,9	28480,8	28794,1	29110,8	28151,6	27470,5

დანართი 6

გადაზიდული ტვირთების შემოსავლებზე მოქმედი შერჩეული ფაქტორები

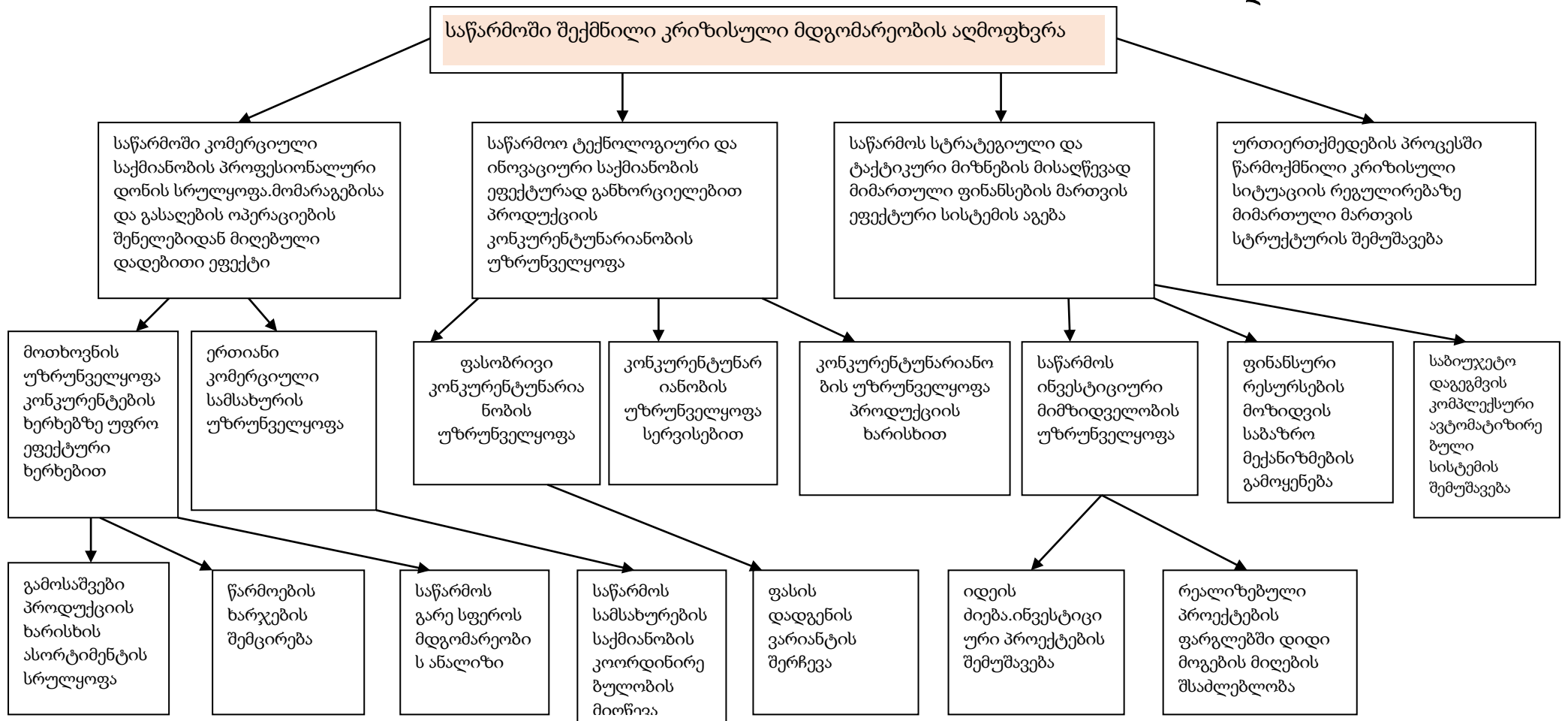
№	ფაქტორები	2005 წ.	2006 წ.	2007 წ.	2008 წ.	2009 წ.	2010 წ.	2011 წ.	2012 წ.	2013წ	2014წ
1	საავტომობილო ტრანსპორტით გადატანილი ტონა ტვირთის საშუალო მანძილი (კმ)	21	21	22	22	22	22	22	22	22	22
2	მთლიანი შიდა პროდუქტი (მლნ.ლ)	11620,9	13789,9	16993,8	19074,9	17986,0	20743,4	24344,0	26167,3	26847,4	29150,5
3	მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულზე (მიმდ. ფას) ლარი	2689,1	3133,1	3866,9	4352,9	4101,3	4675,7	5447,1	5818,1	5987,6	6491,6
4	მთლიანი ეროვნული შემოსავალი (მილიონი ლარი)	11791,7	14102,4	17060,5	18930,2	17789,5	20102,8	23631,7	25925,6	26340,7	28882,5
5	საშ. თვიური ნომინალი ხელფასი (ლარი)	204,2	277,9	368,1	534,9	556,8	597,6	636,0	712,5	830	870
6	მოსახლეობის რიცხოვნობა 1 იანვრისათვის (ათასი კაცი)	4321,5	4401,3	4394,7	4382,1	4385,4	4436,4	4469,2	4497,6	4483,8	4490,5
7	რესურსები ტრანსპორტში (მიმდინარე ფასი ლ.)	1453,1	1672,1	1889,5	1811,2	1922,4	2351,9	2619,6	2792,0	2871,2	2945,3
8	ძირითადი აქტივები ტრანსპორტსა და კაპირგაბმულობაში (მლნ. ლარი)	1759,8	2289,4	3036,3	3084,1	4395,3	4580,5	5230,9	5594,8	5723,7	5912,8
9	ექსპორტი (ათასი აშშ დოლარი)	865454	936172	1232371	1495345	1133622	1677472	2189136	2377455	2488103	2547109
10	იმპორტი (ათასი აშშ დოლარი)	2489953	3677745	5214883	6301540	4500244	5257122	7057760	7842109	7951127	8105253

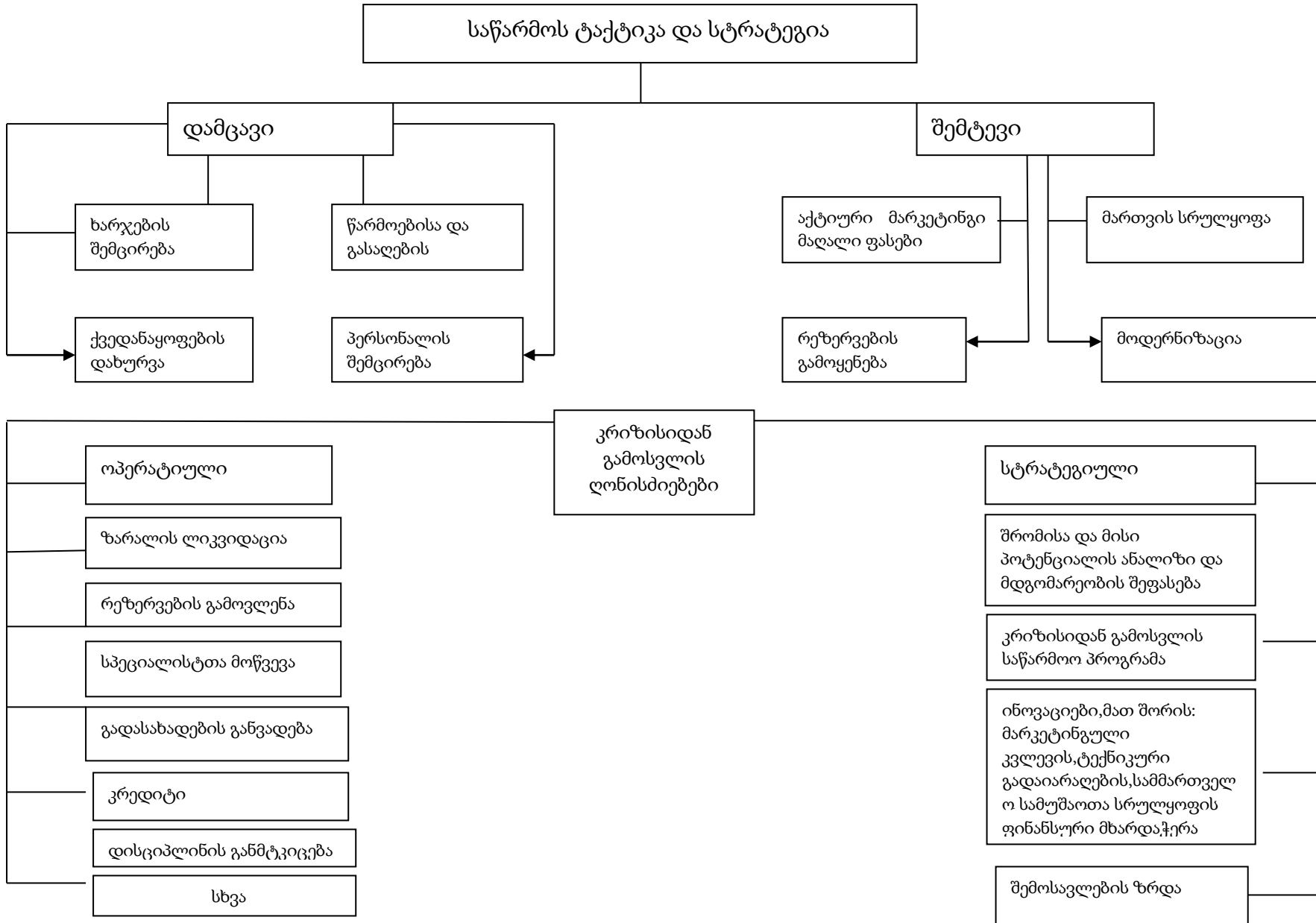
გადაზიდული ტვირთების რაოდენობაზე მოქმედი ფაქტორები

დანართი 7

№	ფაქტორები	2005 წ.	2006 წ.	2007 წ.	2008 წ.	2009 წ.	2010 წ.	2011 წ.	2012 წ.	2013წ	2015წ
1	საავტომობილო ტრანსპორტის ტვირთბრუნვა (მლნ.ტ.კმ)	578,0	586,1	594,3	602,6	611,1	619,7	628,4	673,3	687,4	693,3
2	მგზავრთბრუნვა (მლნ. მგზ. კმ)	5252,0	5269,2	5416,7	5568,4	5724,3	5884,6	6049,4	6218,8	6349,4	6718,8
3	მთლიანი შიდა პროდუქტი (მლნ. ლ.)	11620,9	13789,9	16993,8	19074,9	17986,0	20743,4	24344,0	26167,3	26847,4	29150,5
4	მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულზე (მიმდ. ფას) ლარი	2689,1	3133,1	3866,9	4352,9	4101,3	4675,7	5447,1	5818,1	5987,6	6491,6
5	მთლიანი ეროვნული შემოსავალი (მილიონი ლარი)	11791,7	14102,4	17060,5	18930,2	17789,5	20102,8	23631,7	29925,6	26340,7	28882,5
6	საშ. თვიური ნომინალი ხელფასი (ლარი)	204,2	277,9	368,1	534,9	556,8	597,6	636,0	712,5	830	870
7	რესურსები ტრანსპორტში (მიმდინარე ფას. ლარი)	1453,1	1672,1	1889,5	1811,2	1922,4	2351,9	2619,6	2792,0	2871,2	2945,3
8	დასაქმებულთა საშ. წლიური რიცხოვნობა ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობაში (ათასი კაცი)	42,5	45,4	49,6	50,3	51,4	50,4	51,3	55,1	56,8	59,1
9	დამატებული ღირებულების მოცულობა ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობის სფეროში (მლნ. ლ)	896,1	1129,0	1157,6	1204,3	1215,3	1393,3	1610,8	1880,4	1953,6	2016,9
10	იმპორტი (ათასი აშშ დოლარი)	2489953	3677745	5214883	6301540	4500244	5257122	7057760	7842109	7951127	8105253

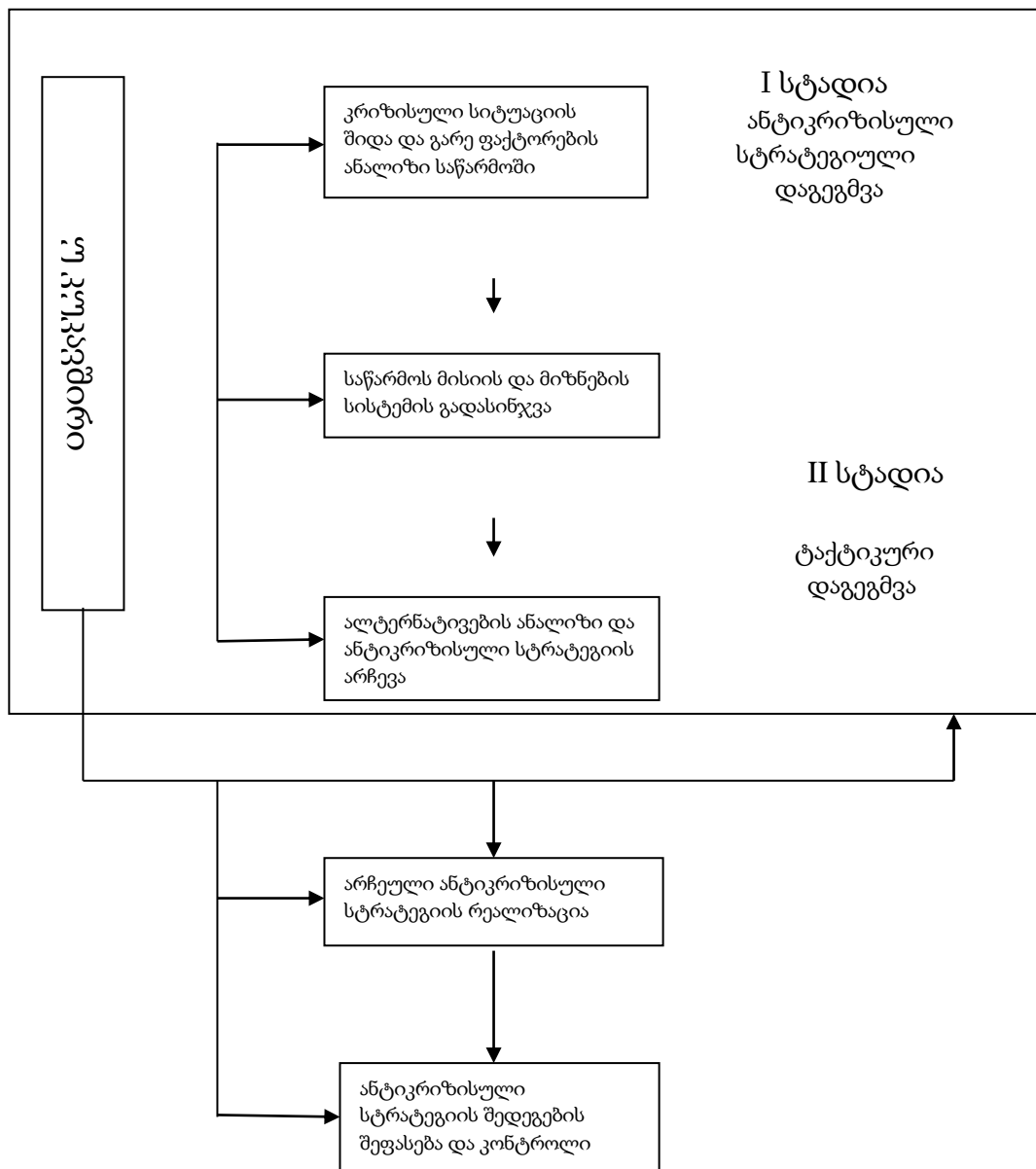
დანართი 8





ცხრილი 6. ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის მუშაობის მაჩვენებლები 2007–2015წწ.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	I 2015	II 2015
ბრუნვა, მლნ.ლარი	766.4	004.7	858.1	313.6	045.8	519.4	867.2	179.1	313.3	436.4	527.0
გამოშვებული პროდუქცია, მლნ.ლარი	936.2	043.6	016.5	388.0	770.2	170.3	394.1	607.6	73.2	008.3	064.9
დამატებული ღირებულება, მლნ.ლარი	157.6	204.3	215.3	393.3	610.8	880.4	953.6	618.0
შუალედური მოხმარება, მლნ.ლარი	78.6	39.2	01.2	94.7	159.4	289.9	440.5	590.6
ფიქსირებული აქტივები, მლნ.ლარი	036.3	084.1	395.3	580.5	230.9	594.8	592.6	183.6
დასაქმებულთა რაოდენობა, კაცი	9598	0560	1395	0388	1347	5106	6838	9123	7340	9181	8784
დასაქმებულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება, ლარი	91.0	66.9	29.4	86.5	66.8	36.5	048.7	071.7	119.3	237.5	217.5





საწარმოო კრიზისები

დანართი12

ფაქტორი	კრიზისული ფაქტორების გამოვლენა	მოსალოდნელი შედეგები
ეროვნული ეკონომიკის მდგომარეობა	ხელისუფლება ცდილობს ეკონომიკური პოლიტიკის გაუარესებით მიღებული შედეგების დაძლევის გადასახადების, ფულის მასის ვცვლილების, ზანკის საპროცენტო განაკვეთების რეგულირების გზით	დაბეგვრის გამკაცრება, კრედიტის გაძვირება, დანახარჯების გაზრდა.
პოლიტიკური ფაქტორები	მეწარმეობისადმი სახელმწიფოს მხრიდან ამკრძალავი ან შემზღვეველი დამოკიდებულება, მთავრობის საქმიანობის არასტაბილურობა და ა.შ	საინვესტიციო კლიმატის გაუარესება, კაპიტალის გატანა ქვეყნიდან
სამართლებრივი ფაქტორები	არასაკმარისი ანტიმონოპოლიური რეგულირება, საკანონმდებლო ბაზის განუვითარებლობა	მონოპოლისტი საწარმოების შემოსავლების ზრდა ფასების გადიდების ხარჯზე, წარმოების დაცემა, აუცილებელი საკანონმდებლო ბაზის არარსებობა, საგარეო ბაზარზე გასვლის სიმძნელები
სოციალური ფაქტორები	ტრადიციები, ადმინისტრაციულ-გეგმური ეკონომიკის მენტალიტეტის არსებობა, ფინანსური მართვის ჩვევების უქონლობა	ხელმძღვანელობის დაბალი დონე, მისწრაფება გაფლანგვისადმი, კორუფცია.
ტექნოლოგიური ფაქტორები	დაბალი ტექნიკური დონე, სახელმწიფოს მცირე ხარჯები მეცნიერებასა და ტექნიკაზე	ტექნოლოგიური უძრავობა, პროდუქციის დაბალი ხარისხი და მაღალი თვითღირებულება, საწარმოს დაბალი მწარმოებლურობა და კონკურენტუნარიანობა
ურთიერთობა მყიდველებთან და მომწოდებლებთან	ამოგების ზრდის ნელი ტემპი, ნედლეულის, პროდუქციის მიწოდების შეფერხებები	არგადახდების ზრდა, წარმოების მოცულობის და პროდუქციის ხარისხის დაცემა