

რევაზ ლორთქიფანიძე

ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები
კონკურენტული მართვის უნარებისათვის

უნივერსიტეტი გეომედი
თბილისი - 2024

რევაზ ლორთქიფანიძე

ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები კონკურენტული მართვის უნარებისათვის

უნივერსიტეტი გეომედი

თბილისი - 2024

სახელმძღვანელოში, დამწყები სტუდენტისათვის გასაგებ ენაზე, განხილულია მიზნებზე ორიენტირებული მენეჯმენტის განვითარების პროცესი. ავტორი განმარტავს, რომ ძალიან კარგია, როცა ადამიანი რეალურ მიზანს ისახავს, მაგრამ, თუ მიზანი იდეა-ფიქსად იქცევა, ხშირია იმედგაცრუება, დეპრესიები და გახანგრძლივებული კრიზისები. ამდენად, სტუდენტებისათვის შეთავაზებულია მეტად კონკურენტული - საკუთარ უნარებზე დაფუძნებული ბიზნეს-ადმინისტრირების საკითხები.

სახელმძღვანელო განკუთვნილია საბაკალავრო პროგრამის სტუდენტებისა და ბიზნესის ადმინისტრირების საკითხების შესწავლით დაინტერესებული მკითხველებისათვის.

რეცენზენტები: **სლავა ფეტელავა**
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

ლოიდ ქარჩავა
ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი

მთავარი რედაქტორი: **იოსებ ბოლოკაძე**



უნივერსიტეტი გეომედი - University Geomedi

დაბეჭდილია შპს „პრინტსერვის თბილისი“, 2024

ISBN 978-9941-8-6823-8

შინაარსი

შესავალი -----	4
1. ბიზნესის არსი: კონკურენტული გარემო და მოტივატორები -----	9
2. ბიზნესის დაწყების დაგეგმვა -----	23
3. ბიზნესის ფინანსური უზრუნველყოფა -----	29
4. ვენჩურული კაპიტალი და ფრენჩაიზინგი, როგორც ბიზნესის ეფექტიანი ორგანიზების ფორმა -----	31
5. ბიზნესის მართვის საფუძვლები-----	36
6. ბიზნესის ორგანიზაციული და ძირითად კაპიტალის სტრუქტურული დახასიათება და ეფექტიანობის საკითხები -----	40
7. საქონლისა და მომსახურების წარმოება -----	48
8. მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა ბიზნესში -----	51
9. შრომითი რესურსების მართვა -----	54
10. ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში -----	57
11. მარკეტინგი, როგორც ბიზნესის ფილოსოფია -----	59
12. საბუღალტრო აღრიცხვა ბიზნესში -----	61
13. ფულისა და საფინანსო სისტემის როლი ბიზნესის განვითარებაში -----	63
14. რისკების მართვა და სადაზღვევო ბიზნესი -----	65
15. საგადასახადო სისტემის როლი ბიზნესში -----	67
დასკვნისათვის: მიღებული ცოდნის გამოყენების პრიორიტეტები -----	69
სავარჯიშო ტესტები -----	70
პასუხები -----	135
გამოყენებული წყაროები -----	136

შესავალი

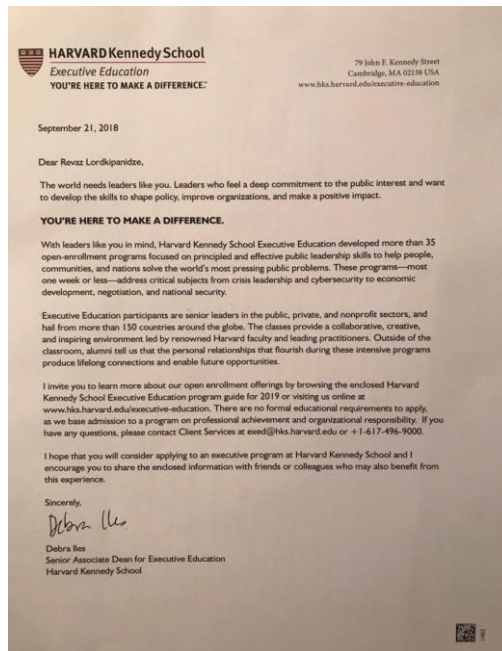
ბიზნესის ადმინისტრირებაც და მენეჯმენტიც, როგორც ყველასათვის თვალნათლივ ცნობილია, ბიზნესის მართვის ხელოვნების შემსწავლელი მეცნიერული დისციპლინებია და მათ შორის, ხშირად, თავად მეცნიერებსაც უჭირთ განმასხვავებელი ნიშან-თვისებების გამოყოფა. შესაბამისად, აზრთა სხვადასხვაობა დღემდე არ ცხრება. თუმცა, გლობალურ ეკონომიკაში მიმდინარე უსწრაფესი მოქმედებების საჭიროების თანამედროვე ტენდენციებმა, ჩვენი აზრით, ადმინისტრირების მნიშვნელობა აშკარად განსაკუთრებით გამოკვეთა.

ადმინისტრირების საფუძვლად, მეტწილად, მიზანშეწონილია, თითქმის ავტომატიზმამდე ორგანიზებული აღმასრულებელი დისციპლინა მოვიაზროთ. შესაბამისად, ადმინისტრირება გულისხმობს ინსტრუქციებისა და საშემსრულებლო დებულებების ისეთ სიმრავლეს, რასაც მინიმუმამდე დაჰყავს ადამიანის სუბიექტური ფაქტორის მოქმედება გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. მენეჯმენტი კი მეტწილად სუბიექტური ფაქტორებით განპირობებული სტრატეგიული მიმართულებებისა და გეგმების შემუშავება-დასაბუთება-კორექტირებაზეა ორიენტირებული, მართვის სხვა ფუნქციების სარეკომენდაციო ხასიათის მექანიზმების შემუშავების კონტექსტში.

პანდემიის შემდგომმა გლობალურმა კრიზისულმა გარემოებებმა, სწორედ მოწესრიგებული და ციფრულ ტექნოლოგიებთან გონივრულად ზიარებული ადმინისტრაციული მართვის საჭიროება დაგვანახა, რაც, რა თქმა უნდა, გრძელვადიან გეგმებსა თუ უახლოეს ოპერატიულ ამოცანებში, არ უნდა გულისხმობდეს, მართვის სხვადასხვა კლასიკური თუ თანამედროვე ზოგად თეორიული სკოლის მრავალფეროვანი მენეჯერული ინსტრუმენტისა და, მათ შორის, სახელმწიფოს ეკონომიკურ პოლიტიკასთან კოორდინირებული მექანიზმების იგნორირებას.

ჰარვარდის უნივერსიტეტის გამოცდილებიდან გამომდინარე, არ შეიძლება არ აღინიშნოს, ბიზნესის მართვის ზედმიწევნით გადიდებული ხარჯების მინიმიზების მიზნით, სწავლების ინოვაციური მეთოდების ორგანიზება უნივერსიტეტებში. შესაბამისად, ხარისხის ამაღლების პირობებში, სწორედ ხარჯების შესაძლო მინიმიზების პრიორიტეტის საფუძველზე იქნა გააზრებული ბიზნესის ადმინისტრირების თანამედროვე ტენდენციები.

ვინაიდან, მენეჯერული ხარჯების მზარდი პრობლემის გამოვლენა და შემცირების ადმინისტრაციული მექანიზმების კვლევა ჰარვარდის უნივერსიტეტში იღებს სათავეს, ვფიქრობთ, საჭიროა მაღლიერებით აღინიშნოს, რომ, სწორედ ამ უნივერსიტეტიდან, ამერიკული მთავრობისა და სამართლიანობის შესახებ კურსების უმაღლესი შეფასებით გააზრების შემდეგ, მივიღეთ წერილი (გაეცანით ფოტოზე), რომ მსოფლიოს სჭირდება ჩვენისთანა ლიდერები: „The world needs leaders like you“:



სამედიცინო მომსახურების მეტი ხელმისაწვდომობის მიზნით, ჯანდაცვითი ხარჯების დინამიკის მრავალფაქტორული ანალიზის შედეგად, გამოიკვეთა, რომ ბიზნეს-ადმინისტრირება, ხარჯების შემცირების თვალთახედვით, უპირველესად, მართვის ხარჯების არსებითი შემცირებისკენ უნდა იყოს მიმართული, განსაკუთრებით, სახელმწიფო მართვის გამოცდილების ინერციული მემკვიდრეობის პირობებში. როგორც გვახსოვს, გასული საუკუნის 90-იან წლებამდე, სახელმწიფო საკუთრების ჰიპერტროფირებულმა მდგომარეობამ, საკუთრებისგან გაუცხოება და საკუთრების კორუფციული დატაცების ტენდენციები გაამრავლა, რისი დაძლევაც საკმაოდ რთული ამოცანა აღმოჩნდა.

ცნობილია, რომ მართვის ხარჯებად შეიძლება ჩაითვალოს მმართველობითი პერსონალის ძირითადი და დამატებითი ხელფასი, ადმინისტრაციის დამხმარე პერსონალზე ხარჯები, მენეჯმენტის სარგებლობაში არსებული შენობები და ტექნიკა, კვლევები მეცნიერულ, აუდიტორულ და მარკეტინგულ საჭიროებებზე, რეკლამა, მარაგების გაუფასურება, გაუთვალისწინებელი ინფლაცია, საკანცელარიო, სამეურნეო და სხვა ხარჯები.

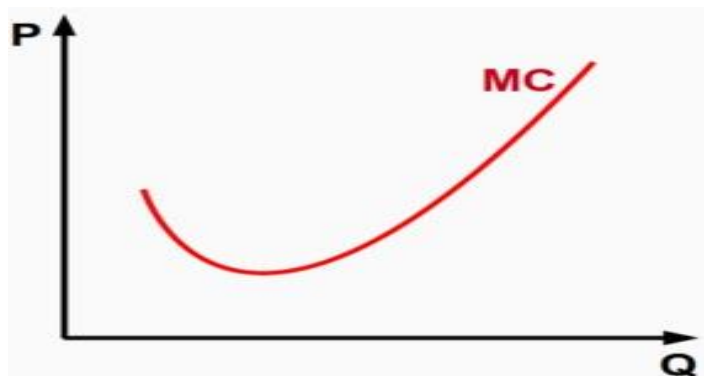
თანამედროვე ეპოქაში, სწორედ არაკომპეტენტური სუბიექტური ფაქტორის მოქმედებით, ზედმიწევნით გადიდებული ადმინისტრაციული და ზოგადად ტრანზაქციული (სახელშეკრულებო) ხარჯების რაციონალურ მინიმიზებაში ვხედავთ ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ერთ-ერთ მთავარ რეზერვს. ჩვენი ექსპერტული შეფასებითაც, ტრანზაქციული ხარჯები მთლიანი ხარჯების დაახლოებით ნახევარს შეადგენს და მინიმუმ ხარჯების მეხუთედიდან მაქსიმუმ ხარჯების მესამედამდე შეიძლება შემცირდეს. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ხარჯები მეწარმეობის მართვაზე, ფაქტობრივად, ტრანზაქციულ ხარჯებს წარმოადგენს და მიკრო და მაკრო მცირე ბიზნესში, მ.შ. ქსელური დელეგირების შემთხვევებში, ადმინისტრაციული ხარჯები ნულსაც კი შეიძლება უახლოვდებოდეს.

ადმინისტრირება მეტად ინდივიდუალური (შესაბამისად განსწავლული) უნდა

გახდეს და ყოველ კონკრეტულ სპეციფიკაში ფარული მონოპოლიების აღმოჩენისა და მათთან ურთულესი ურთიერთობის ხელოვნებასაც უნდა ფლობდეს. სახელმწიფოსაც მეტი განსწავლულობა მართებს და, მაგალითისათვის, საქართველოში, რაც შეიძლება სწრაფად უნდა გაუქმდეს ექსპორტის შენიღბულად პროგრესული ნულოვანი განაკვეთი, რომელიც სუსტი მწარმოებლური ბაზის პირობებში, პირიქით, კვლავ ტვირთად აწევს ქვეყანას, ვინაიდან, მხოლოდ რესურსების (მ.შ. სამკურნალწამლო ნედლეულის) გადინებასა და გაძვირებული მზა პროდუქციის (მ.შ. ძვირადღირებული წამლების) იმპორტის სახით მათ შემოდინებას უწყობს ხელს. თანამედროვე უსწრაფესი ტექნიკური რევოლუციის ეპოქაში, გადასახედა საამორტიზაციო პოლიტიკაც, რომელიც თანაბარ პირობებში აყენებს კონკურენტულ და არაკონკურენტულ ტექნიკას და მათზე გაწეულ ხარჯებსაც.

ვფიქრობთ, ცოდნის მიღებასთან ერთად, არანაკლებ მნიშვნელოვანია მიღებული ცოდნის ობიექტურად შეფასება. ჩვენს მიერ შემუშავებული ტესტირების ვერსიებით (თან ერთვის სახელმძღვანელოს).

ტესტირების პასუხები გათვალისწინებულია ცალსახად დადებითი ან უარყოფითი პოზიციების შემთხვევებისათვის. მოგეხსენებათ, ეკონომიკა, მეტწილად, მათემატიკასავით ზუსტი მეცნიერება არ არის და საკმაოდ ხშირად ცვალებადია შეხედულებებსა და მიმდინარე პროცესებში. ამდენად, გასათვალისწინებელია შემთხვევებიც, როცა, მაგალითისათვის, ზღვრული ხარჯების პოლარულ ცვლილებასთან გვაქვს საქმე.



ნახატი 1. ზღვრული ხარჯები პროდუქციისა და მომსახურების წარმოების რაოდენობასთან მიმართებაში. წყარო: *Difference between Marginal Cost and Average Cost: Accounting, Economics, Mathematics & Statistic*; ინტერნეტიდან გაზიარების თარიღი 18/ 06/ 2024 <http://www.differencebetween.net/business/accounting-business/difference-between-marginal-cost-and-average-cost/>

ზღვრული ხარჯების ცნობილი მრუდის თანახმად (ნახ. 1), ზღვრული ხარჯები (MC) გარკვეულ მნიშვნელობამდე მცირდება, შემდეგ კი, როცა ბაზარი გაჯერდება პროდუქციით (მ.შ. სამედიცინო მომსახურებით), ზრდას იწყებს. ანუ, ზღვრული ხარჯების ზრდა, პროდუქციის რაოდენობის ზრდასთან, შესაძლოა, პირდაპირ ან ოპოზიციურ დამოკიდებულებაში იყოს - გააჩნია შემთხვევას.

პასუხების გარკვეული შემთხვევები, მაგალითისათვის, ეხება გარემოებებს, როცა

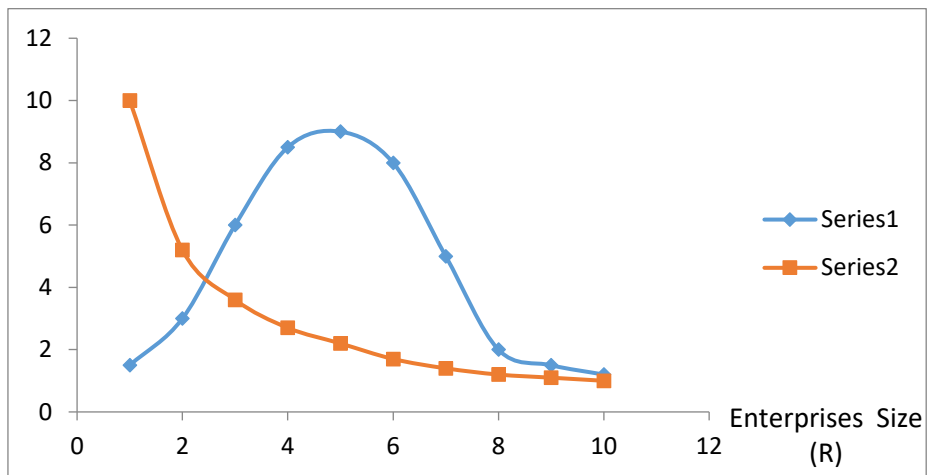
სამედინო მომსახურების მწარმოებლობის ზრდას ვაფასებთ ტექნიკური პროგრესის გათვალისწინებით. ბუნებრივია, ტექნიკურ პროგრესს დიდი მნიშვნელობა აქვს მწარმოებლობის ზრდისთვის, მაგრამ მარტო მისი მოქმედება არ კმარა. უფრო მეტიც, ტექნიკური დონის ამაღლების მიუხედავად, მწარმოებლობა, შესაძლებელია, ეცემოდეს კიდევაც, თუ სხვა ისეთი ფაქტორებიც არ შეეშველება, როგორებიცაა - კონკურენტული გარემო, პერსონალის კვალიფიკაცია და სრულფასოვანი მოტივირება, წარმოების მეცნიერული ორგანიზება, გონივრული მაკროეკონომიკური პოლიტიკა, საერთაშორისო თანამეგობრობის აქტიური ქმედებები ბაზრის დასაცავად არაკეთილსინდისიერი ფარულად მონოპოლიური სუბიექტებისაგან და სხვა.

წარმოდგენილ სახელმძღვანელოში განხილული საკითხები ასახავს თანამედროვე ბიზნესის ადმინისტრირების შესახებ იმ პრიორიტეტული ხედვების შესაძლოდ არგუმენტირებულ გააზრებას, რომლებზეც, მიზანშეწონილია, გაიმართოს დებატები სტუდენტთა ჯგუფებში, საქმიანი და კრიტიკული უნარების შემდგომი განვითარებისათვის. შესაბამისად, პრაქტიკულ მეცადინეობებზე, სტუდენტებს, მათი ინდივიდუალური მიდრეკილებების გათვალისწინებით, უნდა მიეცეთ დავალებები, შესასწავლი თემატიკიდან გამომდინარე, ბიზნეს-გეგმების შესაბამისი პროექტების მომზადებისა და მათი გადაჭრის კონკრეტული ამოცანების შესახებ.

საგნის შესწავლის პროცესში, სტუდენტებმა გულდასმით უნდა განიხილონ მოქმედი კანონმდებლობა, არსებული სახელმძღვანელოები და შრომები ბიზნესის ადმინისტრირების საკითხებთან და მათ შეფასებასთან დაკავშირებით [1-62]. ჩვენმა კვლევებმა აჩვენა, რომ, სამედიცინო ბაზრისთვის, და, ზოგადად, ბიზნესისთვის, ფუძემდებლური მნიშვნელობა აქვს სრულყოფილი ეკონომიკური კონკურენციის საკითხის გააზრებას. აღნიშნულთან დაკავშირებით, ჩვენი აღმოჩენა კლასიკურ მიდგომას ცვლის, რაც გლობალურმა ენციკლოპედიამ დაინახა¹.

ბიზნეს-კონკურენციის საკითხებთან დაკავშირებით, განსაკუთრებით აქტუალურად მიგვაჩნია რაციონალური კონკურენციის დონის უზრუნველყოფა (ნახ. 2), რაშიც, ვფიქრობთ, ჩვენი ახლებური ხედვა (ფიზიკის ცნობილი დენის ძალის კანონისა და ატომის აგებულების ადეკვატურად, ევროკავშირის ფორმულირების ჩვენი განვითარების გამოყენებით) დაეხმარება ჩვენს მომავალ სპეციალისტებს. კერძოდ, ჩვენ მიგვაჩნია, რომ არ არის საჭირო ბიზნესის დანაწევრება და კონკურენტთა ხელოვნურად გაზრდილი რაოდენობა - ბევრად უფრო პროდუქტიულია თანაბარუფლებიან კონკურენტულ გარემოში ბიზნეს-ობიექტების ბუნებრივი რაოდენობა და ატომური ბალანსი, როგორც ელექტრონებსა და პროტონებს შორის მყარდება.

¹ Lordkipanidze R. Theory of Perfect Competition. - Tbilisi, Scientific Researchers Group to Strengthen UN and INTERPOL, 2024: 148: ISBN: 978-9941-8-6719-4 (PDF), <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.26544.98567> <https://dspace.nplg.gov.ge/handle/1234/499283>



ნახატი 2: ურთიერთკავშირი ეკონომიკურ ეფექტიანობას (სერია 1), კონკურენციის დონესა (სერია 2) და ბიზნეს-ობიექტის ზომას შორის (R). [10: 39].

გენიალური ადამიანებისაგან მემკვიდრეობით, ცნობილია, რომ წარმატების მთავარი საიდუმლო ბეჯითი სწავლაა და, რაც არ უნდა ნიჭიერი იყოს ახალგაზრდა, თუ სიზარმაცე მოერია, დიდ ზიანს მიაყენებს თავის მომავალს. მივმართავთ ჩვენს ახალგაზრდებს, რომ, ურთულესი გლობალური გამოწვევების ეპოქაში, ახალგაზრდული ენერჯითა და ბეჯითი კონსტრუქციული აზროვნებით, განსაკუთრებით გაახარონ ქართული საზოგადოება და ადამიანები საერთოდ.

1. ბიზნესის არსი: კონკურენტული გარემო და მოტივატორები

ბიზნესი წარმოადგენს ინდივიდის (ადამიანის) ან ადამიანთა საზოგადოების (ორგანიზაციის) მოგების მისაღებად წარმოებულ მიზანმიმართულ საქმიანობას. ბიზნესის მონაწილეთათვის, მთავარ მამოძრავებელ ფაქტორს (ეგრეთ წოდებულ „უხილავ ხელს“) წამოადგენს მაქსიმალურად სრულყოფილი კონკურენცია, რომელიც ობიექტურ პირობებს ქმნის ბიზნესში მონაწილე სუბიექტებისათვის, რათა მათ სათანადო რაოდენობისა და ხარისხის პროდუქცია და მომსახურება აწარმოონ. შესაბამისად, ყოველ კონკრეტულ ბიზნეს-სუბიექტზე მოქმედებს უამრავი გარე თუ შიდა მოტივატორი, რომლებიც, თავის მხრივ, განპირობებულია ადამიანების ინტერესებით, მიიღონ რაც შეიძლება მეტი ანაზღაურება, დაიკმაყოფილონ ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები, იღვაწონ კომფორტულ გარემოში, იყვნენ დაფასებული და აღიარებული კოლეგების წრეში და საერთოდ.

ბიზნესის მიზან-ორიენტაცია მოგებაზე, ჯანდაცვაში, ჩვენი აზრით, ხარჯების მინიმიზებით უნდა მოდერნიზდეს, ვინაიდან, სასიცოცხლო ჯანდაცვა მეტად ხელმისაწვდომი და ჰუმანური გახდეს. ამასთანავე, საკითხის გააზრებისათვის, დარგობრივ სპეციფიკებთან ერთად, მნიშვნელოვანია, გავერკვეთ, რომ, ქართული კანონმდებლობით, ბიზნესსა და მეწარმეობასა შორის განსხვავება არ არსებობს, თუმცა, ცალკეული მეცნიერული ხედვების თანახმად, მეწარმეობა უკავშირდება ბიზნესის უფრო მეტად განსწავლულ სფეროებს. შესაბამისად, თუ ბიზნესის კეთება დიდ მეცნიერებას არ საჭიროებს და ელემენტარული გაცვლა-გამოცვლითი ოპერაციებით შეიძლება დაიწყოს, მეწარმეობაში მეცნიერებატევად მანქანათმშენებლობას, ენერგეტიკასა და, რა თქმა უნდა, ყველაზე მეტად ინტელექტუალურ სასიცოცხლო მნიშვნელობის სამედიცინო მომსახურებას მოიაზრებენ.

სხვადასხვაგვარად განასხვავებენ ადმინისტრატორსა და მენეჯერსაც, ასევე, ბიზნესმენსა და მენეჯერს. ზოგი ადმინისტრაციას ტოპმენეჯმენტს მიაკუთვნებს, ზოგი კი - მხოლოდ საშუალო რგოლის ადმინისტრაციულ სტრუქტურულ ერთეულებს. ზოგიერთი ეკონომიკური სკოლის მიხედვით კი, ადმინისტრაციასა და მენეჯმენტს მესაკუთრეზე მეტი დანიშნულება ექნება ბიზნესში, ვინაიდან, ბიზნესი სულ უფრო განსწავლული (მეცნიერებატევადი) ხდება და კვალიფიციური მმართველების გარეშე მესაკუთრე ვერაფერს გახდება.

ბიზნესის თანამედროვე ტენდენციების გააზრებისათვის, არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება ბიზნესის კონცეფციების, გარემოსა და სახელმწიფო რეგულაციების გააზრებას. ბიზნესის საფუძვლებში შეიძლება მოვიაზროთ მისი პოზიტიური გაგების, კრიტიკული მიზანმიმართულობისა და პრაგმატული კეთილგანწყობის კონცეფციები. პოზიტიურია ის იმ გაგებით, რომ მისი პროდუქცია კეთილდღეობას ამრავლებს ადამიანთა საზოგადოებაში, კრიტიკული მიზანდასახულობა მოგებისკენ სწრაფვაში გამოიხატება, რამაც კონკურენტი შეიძლება წაგებული დატოვოს, პოზიტივიზმი კი ურთიერთსასარგებლო კომპრომისებისა და საუკეთესო

დასასრულის პერსპექტივასა და შესაძლებლობებს ასახავს.

ბიზნეს-გარემო შეიძლება განვასხვავოთ განვითარების ეტაპების, თავისუფლების ხარისხისა და დაცულობის სტაბილურობის თვალთახედვით, რაშიც არაუმნიშვნელო როლი ეკისრება სახელმწიფო რეგულაციებს - გადასახადებს, დაკრედიტება-დოტირების მექანიზმებს, ფასების ზრდაზე დაწესებულ %-ულ ნორმატივებსა თუ სხვადასხვა ქვოტებს.

კონკურენციის კლასიკურ თეორიაში ჩვენს ცვლილებებს (ბიო-ფსიქოლოგიის კანონების გამოყენების კონტექსტში), კოსმოსური ნასას მხარდაჭერილ ქსელში, ევროპელ ეკონომისტებს შორის, ყველაზე დიდი რაოდენობის მხარდამჭერი რეკომენდაცია აღენიშნა, რის საფუძველზეც, შევიმუშავეთ საკუთარ უნარებზე დაფუძნებული კონკურენტული მართვის ხელოვნების შესახებ თეორია, რასაც, ასევე, მრავალრიცხოვანი გამოხმაურება აღენიშნა მეცნიერთა ცნობილი ცენტრებიდან, მ.შ. ამერიკასა და ევროპაში.

ვინაიდან, ბიზნესის განვითარების თანამედროვე ტენდენციებში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი პრიორიტეტული მიმართულება ხარჯებისა და მათ შორის მენეჯერული ხარჯების მინიმიზების მიზანდასახულობას ენიჭება, თანამედროვე ბიზნესის სიღრმისეული გააზრებისათვის, სწორედ ამ საკითხზე შევჩერდებით, მ.შ. სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ჯანდაცვის მაგალითებით.

ჯანდაცვითი ბიზნესი სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი სფეროა და აქ ყველაზე მეტად დაუშვებელია (საგანგაშოა) ხარჯების მიზანშეუწონელი ხელოვნური გადიდება, რაც ადეკვატურად ზრდის სამედიცინო მომსახურების ტარიფებს და, შესაბამისად, აუარესებს სამედიცინო მომსახურების ხელმისაწვდომობის დონეს ქვეყანაში. როგორც შესავალში აღვნიშნეთ, საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის მიმდინარე ეტაპზე, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი რეზერვები მენეჯერული ხარჯების შემცირებაში ვლინდება.

მენეჯერულ ხარჯებად შეიძლება ჩაითვალოს:

- ❖ მმართველობითი პერსონალის ძირითადი და დამატებითი ხელფასი;
- ❖ ხარჯები ადმინისტრაციის დამხმარე პერსონალზე;
- ❖ ხარჯები საერთაშორისო მივლინებებზე, ადგილობრივ გადაადგილებასა და კომუნიკაციაზე;
- ❖ მენეჯმენტის სარგებლობაში არსებული შენობებისა და ტექნიკის ამორტიზაცია;
- ❖ მეცნიერული კვლევები ნოუ-ჰაუსა და ინოვაციური მომსახურების შეთავაზებისათვის;
- ❖ აუდიტორული მომსახურება;
- ❖ კვლევები მარკეტინგულ საჭიროებებსა და რეკლამაზე;

❖ ხარჯები მარაგების გაუფასურების შედეგად;

❖ ინფლაციის შედეგად დანაკარგები;

❖ საკანცელარიო ხარჯები;

❖ სხვადასხვა წარმომადგენლობითი ხარჯები, მ.შ. სტუმრების მიღებაზე;

❖ ხარჯები ადმინისტრაციული შენობების გათბობასა და განათებაზე, სამეურნეო და სხვა ხარჯები.

ჯანდაცვით ბიზნესში და საერთოდ ჯანდაცვის სისტემის ცალკეულ სახელმწიფო, სხვადასხვა ტიპის შერეულ თუ აბსოლუტურად კერძო საკუთრებაში არსებულ ორგანიზაციაში, წარმატებული მენეჯმენტის ინტერესის საგანს, რა თქმა უნდა, პაციენტის გაჯანსაღება წარმოადგენს შესაძლოდ მინიმალური ხარჯების პირობებში. სწორედ აღნიშნულით უნდა განსხვავდებოდეს სამედიცინო დაწესებულების მართვა-ადმინისტრირება, ზოგადად, სამეწარმეო სუბიექტის მართვისაგან. მეწარმის მთავარი მიზანი მოგებაა, ჯანმრთელობის სისტემაში კი წინა პლანზე სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ამოცანა უნდა დადგეს – არაფრით არ შეიძლება, რომ მოგების მიღების წყურვილს ადამიანის სიცოცხლე შეეწიროს.

გამომდინარე ზემოაღნიშნულიდან, სახელმწიფო პოლიტიკით განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად, სპეციფიკური ჯანდაცვითი ბიზნესის ზოგადი ინტერესის საგანს მოსახლეობის ცხოვრების საშუალო ხანგრძლივობის საუკეთესო საერთაშორისო პარამეტრებამდე ეტაპობრივი მატება და ხსენებულის უზრუნველსაყოფად ქვეყანაში არსებული რესურსების რაციონალური გამოყენების მექანიზმების შემუშავება უნდა წარმოადგენდეს.

მართვის პროცესში ეკონომიკური ინტერესების თვალსაზრისით, განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს წარმატებული მენეჯერული საქმიანობის ხარჯების შემცირების ინტერესი, რომლის საგანს ზოგადად სამედიცინო მომსახურების ხარჯების მინიმიზება, მართვისა და მართული რესურსების გამოყენების მაქსიმალური ეფექტიანობა და ეფექტიანობის შემდგომი ამაღლების რეზერვების გამოვლენა წარმოადგენს.

ჯანმრთელობის დაცვა, როგორც ბიზნესის ყველაზე მეტად სოციალური სფეროს დარგი, უშუალოდ არ ქმნის მატერიალურ პროდუქციას, მაგრამ ჯანდაცვაში გაწეული სამედიცინო მომსახურების შედეგად სულიერად და ფიზიკურად მომაგრებული ადამიანი, ბუნებრივია, თავის სამუშაო ადგილზე ეკონომიკურ წარმადობასაც ზრდის და პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხსაც აუმჯობესებს. გასათვალისწინებელია, რომ ჯანდაცვის სისტემის მართვისა და შესაბამისად მართულ მთელ აღწარმოებით პროცესში გარკვეულწილად მონაწილეობს სამედიცინო ტექნიკისა და სამკურნალწამლო წარმოების დარგებიც.

ჯანდაცვის სისტემისა, მისი დაზღვევისა და საგადასახადო მექანიზმების მნიშვნელოვანი რეალური რეფორმა მიმდინარეობს თანამედროვე აშშ-ში, რაც

მნიშვნელოვან დანაკარგებს უბრუნებს მოსახლეობის ყველა ფენას. აღნიშნულთან დაკავშირებით, დაგროვილი პრობლემების გადასაჭრელად, მნიშვნელოვანი რეფორმა მიმდინარეობს საქართველოშიც, სადაც შესაძლოდ გააქტიურდა ჯანდაცვის მასობრივი ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფის ეკონომიკური პოლიტიკა. კრიზისისშემდგომ პერიოდში, ადამიანის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტას განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს სრულიად საქართველოს კათოლიკოს-პატრიარქი, უწმიდესი და უნეტარესი ილია II. ჯანდაცვითი სფეროს მნიშვნელოვანი ნოვაციები, თანამშრომლობის ინტერესები და საუკეთესო მაგალითებია მეზობელი ქვეყნებიდანაც – მ.შ. ბულგარეთიდან, რუმინეთიდან, უკრაინიდან, რუსეთიდან, თურქეთიდან, კავკასიის ცალკეული რეგიონებიდან, რაც ნამდვილად სამაგალითოა ეკონომიკის სხვა სფეროებისათვისაც და სწორედ ეს უნდა გახდეს ხალხთა შორის მეგობრობის განვითარების საწინდარი.

კომუნიკაციების განვითარების თანამედროვე ეპოქაში, როცა საბაზრო ურთიერთობები ადამიანური საქმიანობის ფაქტიურად ყველა სფეროში ამოქმედდა, სულ უფრო ოპერატიული და ხარისხიანია სამედიცინო მომსახურებაც, როგორც მცირე ფირმების, ასევე, მსხვილი კორპორაციების შემთხვევებში. ნაკლებ-ცენტრალიზებული და ოპტიმალური ხდება მენეჯერული საქმიანობის ხარჯები, ჯანდაცვაში იქმნება ახალი ფონდები და ასოციაციები, ძლიერდება კერძო დაზღვევის როლი და სახელმწიფო პროგრამული დაფინანსება ადამიანური პრობლემების განსაკუთრებით მწვავე მიმართულებებით.

ადმინისტრაციულ-მენეჯერული საქმიანობის გონივრულად წარმოება დიდ განსწავლულობასა და მართვის ხელოვნებაში ბუნებით ბოძებულ ნიჭიერებას საჭიროებს და ეს განსაკუთრებით ჯანდაცვის მენეჯერებს ეხებათ. მენეჯერი ყოველმხრივ ცდილობს თავისი სამართავი ობიექტის უპირატესობების ისე გამოყენებას, რომ შესაძლოდ დიდი მოგება მიიღოს და თავისი გავლენა გაზარდოს ბაზარზე. თუმცა, ჯანდაცვაში, სახელმწიფოს მზარდი მონაწილეობით, ეს პირობები მნიშვნელოვნად უნდა შეიცვალოს.

მაგალითად, როცა მძიმე ავადმყოფი შემოდის საოპერაციოდ სავადმყოფოში, მენეჯერის უპირველესი ოპერატიული საზრუნავი ავადმყოფის გადარჩენა უნდა იყოს და არა მისგან ფულის პირდაპირი თუ ავანტიურისტული მეთოდებით „ამოქაჩვა“, ამასთანავე, სამედიცინო მომსახურება მინიმალური ხარჯებითა და საუკეთესო ხარისხით უნდა წარიმართოს. ოპერატიული მიზნების წარმატებით შესრულება, სტრატეგიაში აუცილებლად საჭირო მოგებასაც დააგროვებს, რაც აუცილებელია ჯანდაცვითი ობიექტის გაფართოებელი აღწარმოებისათვის.

მენეჯერი (ბიზნესის მმართველი, ადმინისტრატორი), როგორც ცნობილია, ბიზნესმენის დაქირავებულ მოსამსახურეს წარმოადგენს. ბიზნესმენი კი სხვადასხვა მატერიალური, ფინანსური, ინტელექტუალური და სხვა ნებისმიერი ფასეულობის მესაკუთრეა (ან მოსარგებლე), რასაც ბიზნესსაქმიანობისას მოგების მიღების ინტერესებში იყენებს. თავად ბიზნესმენიც, შესაძლოა, თავისი საქმის მენეჯერიც იყოს, თუმცა, ხშირ შემთხვევაში, ის ამ საქმეს განსწავლულ სპეციალისტს ანდობს.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ეპოქაში, მატულობს მენეჯმენტის ასეთი სპეციალისტების როლი და ისინი სულ უფრო მეტ გავლენას ახდენენ ბიზნესზე. არსებობს მოსაზრებები, რომ მათი როლი უახლოეს ხანებში არანაკლები იქნება, ვიდრე თავად მესაკუთრეების გვლენა ეკონომიკურ პროცესებზე. საერთოდ, მსოფლიოში, ექსპერტული შეფასებებით, ბიზნესზე ხარჯებში მენეჯერული ხარჯების წილი განსაკუთრებით მაღალია მეცნიერებატევადი მეწარმეობის დარგებში (მათ შორის ჯანდაცვითი მომსახურების სფეროსა და სამედიცინო ტექნიკისა და სხვადასხვა მედპროდუქციის წარმოებებში), რაც დიდ ფინანსურ დანახარჯებს საჭიროებს დამატებითი მეცნიერული კვლევებისა და გარკვეული შრომატევადი ხელშეკრულებებისა და შეხვედრების ორგანიზების სახით.

მაღალი მეცნიერებატევადობის გამო, ვფიქრობთ, ჯანდაცვითი ბიზნესიც უფრო მეწარმეობად აღიქმება, ვინაიდან, ის მეტ განსწავლულობას მოითხოვს. თუმცა, ქართული კანონმდებლობით, მეწარმეობასა და ბიზნესს შორის, როგორც ცნობილია, ფაქტობრივად ტოლობის ნიშანია. ასეთივე ტოლობაა, ჩვენი აზრით, მენეჯერსა და ადმინისტრატორს შორის, თუმცა, მენეჯერი ბიზნესის მეტად შემოქმედებითი გრძელვადიანი ხედვის სპეციალისტი უნდა იყოს, რომელიც სტრატეგიებსა და გეგმებს უნდა ქმნიდეს, რომელთა შესრულებისა და კონტროლის პროცესი, თავის მხრივ, ადმინისტრატორის კომპეტენციას უნდა წარმოადგენდეს.

ზოგადად, ადმინისტრაციულ-მენეჯერული საქმიანობა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესია, რესურსების სრულფასოვანი შეფასებისა და აღრიცხვისათვის, შესაბამისად, არგუმენტირებული დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივაციისა და ეფექტიანი კონტროლის სისტემის უზრუნველსაყოფად. ბუნებრივია, მართვა უმაღლეს, საშუალო და ქვედა დონეებზე ურთიერთდაკავშირებული უნდა იყოს, თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ მიკროდონეებზე წარმოებული მენეჯმენტი მოკლებული უნდა იყოს გონივრულ თავისუფლებას და მნიშვნელოვნად უნდა იყოს დამოკიდებული მხოლოდ ზემდგომ ეშელონებში მიღებულ გადაწყვეტილებებზე.

კაპიტალიზმის განვითარების ისტორიიდან, მართვის ე. წ. კლასიკური თეორიების (ტეილორი, ფაიოლი, ემერსონი, ვებერი და სხვ) მიხედვით, ცნობილია, რომ კრიზისულ პირობებში, მთავარი მოტივი, რაც აიძულებს ადამიანებს შეასრულონ ესა თუ ის მძიმე სამუშაო, საარსებო საშუალების მიღებაა. მომდევნო ეტაპზე მომუშავეები კმაყოფილებას უნდა იღებდნენ როგორც ხელფასით, ასევე არჩეული პროფესიით (მეიო, ლიკარტი, ბლეიკი და სხვ). შემოსავლების არსებით მატებასთან ერთად კი, როცა ადამიანებს შემოსავლები იმდენი ექნებათ, რომ შრომითი შემოსავლები აღარ ესაჭიროებათ, განმსაზღვრელი იქნება ე. წ. კმაყოფილების მოტივი შრომითი საქმიანობიდან ოჯახურ მეურნეობაში, კორპორატიულ ბიზნესში თუ საზოგადოებრივ ასპარეზზე (ჰერცბერგი, მასლოუ და სხვა).

ყოფილ კომუნისტურ წარსულშიც იყო მცდელობები ეკონომიკის გონივრული გეგმური მართვის ელემენტების დასანერგად, მაგრამ ჭადრაკის დაფაზე განთავსებული მარცვლების მზარდი რაოდენობის შესახებ იგავის მსგავსად,

გეომეტრიულად მზარდი სამეწარმეო კონტაქტების გამო, მათ პრაქტიკულად რეალიზებას ახასიათებდა გადაჭარბებული ცენტრალიზაციისაკენ მიდრეკილებადი აშკარა უტოპიური ხასიათი და მეწარმეობის ხელშემწყობი გარემოს გარეშე, მათი შედეგიანობა ძალზე დაბალი იყო, რაც, თავის მხრივ, კორუფციის მატებასა და ძალზე გაჭირვებულთა და მცირეშემოსავლიანთა ფენების ზრდას უწყობდა ხელს.

კორუფციული ელემენტების წინააღმდეგ წარმოებულმა ცნობილმა კომპანიამ საქართველოში, სამწუხაროდ, შეიწირა სოციალური დაზღვევის მთლიანი სისტემაც, რომელშიც განსაკუთრებით მაღალი იყო კორუფციის დონე. თუმცა, აუცილებელია, რომ სიტუაციის დასტაბილუებასთან ერთად, ღარიბი, საშუალო ფენის და მნიშვნელოვანწილად მდიდარი მოსახლეობის მხარდასაჭერად, გამოყვებულ იქნას სოციალური პროგრამებისა და დაზღვევის გამოცდილებები - ინგლისელი საზოგადო მოღვაწე ლორდ ბევერიჯის მოდელი მე-20 საუკუნეში, გერმანელი პოლიტიკური მოღვაწე ო. ბისმარკის მოდელი მე-19 საუკუნეში, მედიქეა, მედიქეიდ და ესესაი აშშ-ში, სოციალური საბაზრო მოდელი შვეიცარიაში, შვეციასა და იაპონიაში, ჯანდაცვის თითქმის 95%-იანი დაფინანსება თანამდროვე დიდ ბრიტანეთში, უფასო სწავლება და საუნივერსიტეტო კლინიკები თანამედროვე გერმანიაში და სხვა.

მისანიშნებელია ისიც, რომ მცირე ბიზნესის ხელშეწყობისა და თავისუფალი ეკონომიკური ზონების მასობრივად გავრცელებასთან ერთად, აშშ-ში განმსაზღვრელი როლი მაინც მსხვილ ინდუსტრიულ ბიზნესსა და შესაბამის საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფებს ეკუთვნის. სწორედ მნიჭვნელოვანწილად მათგან მიღებული შემოსავლებით საზრდოობს აშშ ჯანდაცვის სფეროც. ამათანავე, მსხვილი, საშუალო და მცირე ობიექტების რაციონალური თანაარსებობის გარეშე, უმუშევრობის და დაავადებათა დონეების მინიმიზება შეუძლებელია.

ზოგს შეიძლება არც ახსოვს, რომ სწორედ ამერიკული წარმოშობისაა ჩვენი ჯანსაღი სასურსათო კალათის მთავარი კომპონენტები – კართოფილი, ლობიო, სიმინდი და პომიდორი, და არამართებულად გამოხატავს უკიდურესად ანტიამერიკულ იდეოლოგიას მათი პროდუქტების მავნეობაზე. ზოგიერთი საკმაოდ კომპეტენტური ინტელექტუალიც კი, სამწუხაროდ, ცდილობს დაასაბუთოს, რომ პროამერიკული ტენდენციები უფრო ღარიბ განვითარებად ქვეყნებს ახასიათებთ და ქვეყნის მომძლავრებასთან და დაჭკვიანებასთან ერთად ასეთ ქვეყნებში უფრო ანტიამერიკული განწყობილებები მატულობს. ვფიქრობ, გაუგებარია, რატომ არ უნდა გვაწყობდეს ეკონომიკურად უმძლავრეს ქვეყანასთან ურთიერთობა და მართვისათვის სამაგალითო არ არის, რომ ქვეყანა უმძლავრესია?

მსოფლიოს ეკონომიკურ ფლაგმანს, რა თქმა უნდა, უპირველესად თავისი ხალხის კეთილდღეობა აინტერესებს, მაგრამ მაღლიერებით უნდა აღინიშნოს, რომ ის დაინტერესებულია სხვა ქვეყნებში დემოკრატიული რეფორმებისა და შესაბამისი ეკონომიკური განვითარებისათვისაც. აშშ-ში განთავსებულია გაერთიანებული ერების უმნიშვნელოვანესი ინსტიტუტები და აქ იგეგმება მსოფლიო თავისუფალი ეკონომიკური ზონის პერსპექტივა ევროკავშირისა და სხვა ქვეყნების მონაწილეობით, მუშავდება ჯანდაცვით სფეროში თანამშრომლობის უმნიშვნელოვანესი პროექტები.

მცირე ქვეყნისათვის საპატიო უნდა იყოს, თუ მას დიდ ზონალურ სივრცეში მიიღებენ, რაც გაუადვილებს მას კადრების კვალიფიკაციის სწრაფ და ნაკლები დანახარჯებით ამადლების საქმესა და საერთოდ ეკონომიკური ნაკადების გადაადგილებას მსოფლიო ბაზარზე, მაგრამ ინსტიტუციურად ამისათვის ყოველმხრივ მომზადებული და დაცული უნდა იყოს, რომ შესაძლო ფარულმა გარე მონოპოლიებმა დამანგრეველად არ იმოქმედოს მცირე ეკონომიკაზე. მცირე ქვეყანა ინტეგრაციის პროცესში გაუაზრებელი ეკონომიკური პოლიტიკით არ უნდა მოექცეს ისეთ სიტუაციაში, რომ დიდ პროგრესულ კავშირებთან ურთიერთობისას დაზიანდეს როგორც იმ შემთხვევაში, თუ ეს ქვეყანა არ შევა ამ კავშირებში და იმ შემთხვევაშიც – როცა გაერთიანდება. ეკონომიკურ პოლიტიკას სხვა ვერ და არც გვიკარნახებს. ის ისე უნდა იყოს დასაბუთებული საყოველთაო განხილვებით, რომ ერმა არ დაკარგოს თვითმყოფადობა და რაც შეიძლება მეტი სასიკეთო სარგებელი მიიღოს და თავადაც გაუწიოს მსოფლიო თანამეგობრობას.

ბევრმა შეიძლება იფიქროს, რომ სამედიცინო ტექნიკის, ენერგომატარებლების, მანქანებისა და მუსიკალური ინსტრუმენტების წარმოებას საბაზრო ეკონომიკის პირობებში რა ეკონომიკური პოლიტიკა უნდა, ამას ხომ ბაზარი თავად განსაზღვრავსო, მაგრამ ეს ნამდვილად არაა ასე, პირიქითაც, გონივრული ეკონომიკური პოლიტიკის გარეშე, ეს ყოველივე საერთოდ შეიძლება დასამარდეს ქვეყანაში, მითუმეტეს, თუ ის მცირეა.

განვითარებულ ევროპასთან არაფორმალური და თანასწორუფლებიანი კავშირის შექმნა ითვალისწინებს მთელი რიგი ეტაპების გავლას, რაც გულისხმობს:

1) საბაჟო კავშირის შექმნას, როცა კავშირის ქვეყნები ერთმანეთში ამარტივებენ საბაჟო პროცედურებს, რაც არ უნდა ეხებოდეს მესამე ქვეყნებს;

2) თავისუფალ ვაჭრობას, რომელიც ფაქტობრივად სრულად ან თავისუფლებს ტვირთების (მ.შ. სამედიცინო ტექნიკისა და სამკურნალო წამლო საშუალებების) მოძრაობას კავშირის ქვეყნებს შორის;

3) საერთო ბაზარს, რომელიც, ტვირთებთან ერთად, უვიზო მიმოსვლას აწესებს ადამიანების (მ.შ. მედიკოს-სპეციალისტებს) გადაადგილებაში;

4) ეკონომიკური კავშირი, როცა ქვეყნები ერთმანეთს უთანხმებენ ეკონომიკურ პოლიტიკას და მოქმედებს კოლექტიური ვალუტა (შესაძლოა, ეროვნული ვალუტის შენარჩუნებით);

5) სრული ინტეგრაცია, როცა იქმნება სახელმწიფოთაშორისო მართვის ორგანოები პოლიტიკისა და ეკონომიკის თითქმის ყველა სფეროში.

ბუნებრივია, მცირე ქვეყნებს გარკვეული პრობლემები ექმნებათ ინტეგრაციის პროცესში. განსაკუთრებით, აღსანიშნავია, რომ მოქმედებს ობიექტური კანონზომიერება დიდი ქვეყნების გავლენისა მცირე ქვეყნებზე, რასაც თუ არ მიექცევა სათანადო ყურადღება, შესაძლოა, მცირე ქვეყნებმა დაკარგონ ეკონომიკური

დამოუკიდებლობა და დიდი ქვეყნების ინფრასტრუქტურის მომსახურე ქვეყნებად იქცნენ. არადა, ერთი შეხედვით, პირველ ხანებში, ასეთი მდგომარეობისას, მცირე ქვეყანა, შესაძლოა, არსებითად იუმჯობესებდეს ეკონომიკურ კეთილდღეობას და ცხოვრების დონით განვითარებულ ქვეყნებს თითქმის უთანაბრდებოდეს, მაგრამ ეს მოჩვენებითი და დროებითი გამოთანაბრება შეიძლება იყოს და ხალხის პოლარულ გაღარიბებასა და სულიერ დეგრადაციას იწვევდეს საბოლოოდ, თუ სათანადო ეკონომიკური პოლიტიკა არ დაუპირისპირდება.

საერთოდ, თუ მცირე ქვეყანაში მართებულად წარიმართება ეკონომიკური პოლიტიკა, მათ ეკონომიკებს უფრო სწრაფი ტემპი ახასიათებს ეკონომიკურ ზრდაში და მეტად მოქნილებია ბაზრის მოთხოვნების არსებითი რყევებისას. მითუმეტეს, თუ ეს მცირე ქვეყანა რესურსებით მდიდარია, ის განსაკუთრებით მაღალ ცხოვრების დონეს უნდა აღწევდეს ნაკლებხარჯტევადი დარგების განვითარებით.

მართებული ეკონომიკური პოლიტიკა მცირე ქვეყანაში უმთავრესად უნდა გამოიხატებოდეს ორი მიმართულებით:

1) ნაკლებხარჯტევად ბუნებრივ უპირატესობათა სრულად გამოყენება და წახალისება;

2) ეკონომიკური დამოუკიდებლობის შენარჩუნების მიზნით, ეკონომიკური სტრუქტურის შესაძლო მრავალფეროვნება და თანაბარზომიერი განვითარება.

კერძო სტრუქტურებში, სახელმწიფო მმართველობისაგან განსხვავებით, მესაკუთრეს ვერ ავუკრძალავთ ხანგრძლივად და მხოლოდ თავისი შეხედულებით განკარგოს თავისი ქონება და საქმე, მაგრამ, ბუნებრივია, აქაც უნდა მოქმედებდეს მაღალი ზნეობრივი და ვალდებულებითი კრიტერიუმები, რაც ნიშნავს, რომ მეწარმე ჰუმანურობასა და მზრუნველობას იჩენდეს გარემომცველთა მისამართით, ამასთანავე, შესაძლო პატივისცემით ეპყრობოდეს და ასრულებდეს სახელმწიფო ვალდებულებებსა და მოთხოვნებს.

საქართველოს ტექნიკურად საუკეთესოდ აღჭურვილი ახალი საავადმყოფოების საერთო ნუსხა არსებითად იზრდება და საყოველთაო ჯანდაცვის რეფორმით არსებითად დავწინაურდით საერთაშორისო რეიტინგებში, განსაკუთრებით გაჭირვებულთა დახმარებისთვის, საერთაშორისო კრიზისებისა და ომების გამწვავების ურთულესი ჟამის მიუხედავად. მაგრამ ეკონომიკის ყველა დარგში, ბუნებრივია, ჯერ კიდევ შენარჩუნებულია მთელი რიგი პრობლემებისა, რომლებიც საყოველთაო ყურადღებას საჭიროებს.

კაცობრიობამ უდიდესი თეორიული გამოცდილება დააგროვა, თუმცა მართვაში ყველაზე დიდ კაპიტალს კადრების გულწრფელი დამოკიდებულება წარმოადგენს და მხოლოდ შემდეგ – ზოგადთეორიული და ადგილობრივი სპეციფიკის კარგი ცოდნა, რათა შესაძლებელი იყოს მართებულად დაგვეგმოთ ბიზნესი მზრუნველ გარემოში და მივიღოთ შესაძლოდ დიდი შემოსავლები და კეთილდღეობა.

ბიზნესის უკეთ მართვაში ერთ-ერთ უმთავრეს პრობლემად ადამიანური

აზროვნების მანკიერებათა სწრაფად შეცვლის შეუძლებლობა აღმოჩნდა. საქართველოში მიღებულია ერთ-ერთი ყველაზე პროგრესული საგადასახადო კოდექსი ბიზნესის თავისუფლებისა და მცირე მეწარმეობის მხარდაჭერის მხრივ, მაგრამ რეალურად ამას ჯერ კიდევ ვერ მოჰყვა ბიზნესის ადეკვატური დაწინაურება. ადამიანები რატომღაც ჯერ კიდევ ინერტულები არიან ამ მხრივ და არც არის გასაკვირი – მენტალურად რთულად ამოსადირკვი აღმოჩნდა ათასგვარი ხრიკებითა და ჩაწყობით ვითომდა გამჭვირვალე კონკურსების ჩატარების პრაქტიკა და, სამართლებრივი მოწესრიგების მიუხედავად, საკმაოდ ბევრი მაინც უაზროდ აგრძელებს სახელმწიფო თუ კორპორატიული ქონების მითვისებას ხსენებული გზებითა და მეთოდებით.

არანაკლებ პრობლემატურია ხელისუფლებაში არაპროფესიონალთა მოსვლის დამკვიდრებული პრაქტიკა, რაც მნიშვნელოვანწილად კომუნისტური წარსულიდან იღებს სათავეს, როცა მუშა და გლეხი, მიუხედავად იურიდიული და ეკონომიკური უნარების არქონისა, უმრავლესობაში ექცეოდა როგორც საკანონმდებლო, ასევე აღმასრულებელ სტრუქტურებში. შედეგად, ამდაგვარად განდიდებულთაგან ძალზე ბევრს “თავში უვარდება”, ავიწყებდა ან ელემენტარულად არ იცნობდა სხვა ადამიანების საჭიროებებს, მართებულად ვერ ხედავდა ეკონომიკის სტრუქტურული სრულყოფის მიმართულებებს. მუშა და გლეხი ძალზე დასაფასებელი ადამიანებია, მაგრამ თავიანთ ადგილებზე, ამასთანავე, ყველას უნდა ახსოვდეს, რომ მხოლოდ საფუძვლიანი თეორიული ცოდნის შემდეგ შეიძლება გაუჩნდეს ადამიანს საჭირო პრეტენზია მართვაში განახორციელოს თავისი კონცეფციები.

პოსტსაბჭოთა რესპუბლიკებში არსებობდა ხელოვნური „კონკურენციისა“ და „საქმიანი“ გეგმების შედგენის საკმაოდ კარგი გამოცდილებაც და საკუთრებით რეფორმის გატარების შემდეგ, შეიძლებოდა ამ გამოცდილებიდან რაციონალური მარცვლების დატოვება, მაგრამ, სამწუხაროდ, რეფორმების დასაწყისში, ერთი უკიდურესობიდან მეორეში აღმოვჩნდით და ეკონომიკური სტრატეგიისა და გეგმების დასაბუთებული განსაზღვრის შესაძლებლობა მაშინ დასამარდა. შედეგად, საბაზრო ურთიერთობების პირობებში უფრო მონოპოლიზებულად მართვადი სტრუქტურების ამარა აღმოვჩნდით, ვიდრე ცენტრალიზებული დაგეგმვის სისტემის პერიოდში იყო.

აშშ-ში მაკროეკონომიკურ პროგნოზირებას, ზომიერ სტრუქტურულ რეგულირებასა და ეკონომიკური სტრატეგიის დასაბუთებულად განსაზღვრას დიდი ხნის ისტორია აქვს და აღნიშნულს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებენ დღესაც, მაშინ, როცა ჩვენ, რეფორმების პირველი ათწლეული, უაზრო დაპირისპირებასა და განხილვაში გავატარეთ, გვჭირდება, თუ არა ეკონომიკის სამინისტრო, საჭიროა თუ არა ეკონომიკური პოლიტიკა და სხვა მსგავსი, თუ თავისუფალი ბაზრის მორევში უნდა გადავიჭრათ. აშშ-ში საერთოდ არ არის სამინისტროები (ევროპაში მეტწილად ყველგანაა ეკონომიკის სამინისტრო სხვადასხვა სახელწოდებით), მაგრამ დეპარტამენტები და სააგენტოები ასრულებენ იმ აუცილებელ ფუნქციებს, რაც სახელმწიფოს სრულფასოვან განვითარებას ესაჭიროება. სახელი რაც არ უნდა

დავარქვათ, მსგავსი სამუშაოები უნდა შენარჩუნებულიყო ქვეყნის მასშტაბით და მათ სრულყოფაზე უნდა გვეფიქრა ახლა.

ზოგი საერთოდ სოციალური პოლიტიკის მცდარობაზე საუბრობს ეკონომიკის მართვაში და მის მამუხრუჭებელ გავლენას ასაბუთებს დღესაც. რომელ მუხრუჭზეა საუბარი, თუ საზოგადოებაში ავადმყოფი მოხუცები ან ბავშვები არიან და სახელმწიფო არ იფიქრებს მათი დახმარებისათვის. ან ეს დახმარება ხომ ბალიშებში არ ილექება, მყისიერად ბაზარზე გამოდის და წარმოებას ასტიმულირებს. ასე რომ, სახელმწიფოს მხრივ ადამიანების დახმარება ეკონომიკური მუხრუჭი კი არა, პირიქით, ორმაგი სტმულია ეკონომიკური ზრდისათვის. ამასთანავე, ასეთ დროს ხომ მორალურადაც განსაკუთრებით გამართლებულია დახმარების გამწვევის ქმედება. ხარჯი იზრდება, მაგრამ ეს აუცილებელი და სასარგებლო უკუგებადი ხარჯია და ის კარგად გათვლილი უნდა იყოს და არა აკრძალული.

დიდი ხანია არსებობს საკმაოდ არგუმენტებული მოსაზრება, რომ გაჭირვებულთა დახმარების სოციალური პოლიტიკა მართვაში არათავსებადია ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან. ერთი შეხედვით, ეკონომიკის გაუაზრებელი გაცნობის საწყის სტადიაზე აღნიშნული შეიძლება მოიწონოს მკითხველმა, მაგრამ ეს ნამდვილად სასაცილოა. დახმარება რომ მყისიერად გამოდის ბაზარზე, იმიტომ, რომ გაჭირვებულს შესანახი არაფერი აქვს, უტყუარი ფაქტია. გადავხედოთ მსოფლიოს ეკონომიკურად წარმატებული ქვეყნების კონსტიტუციებსა და ეკონომიკურ განვითარებასაც და დაფუკვირდეთ, რომ სოციალური საბაზრო ეკონომიკის ერთ-ერთ მთავარ ქვეყნებს – გერმანიასა და შვეციას. აქ ეკონომიკა კი არ ინგრევა, მოწინავე პოზიციებზეა ევროპაში და საუკეთესო ხარისხის პროდუქციასაც აწარმოებს. უკიდურესად თავისუფალი ბაზრის ფლაგმანი უძლიერესი აშშ-ც კი, როგორც აღინიშნა, უკვე სოციალური დაზღვევისა და დახმარების სხვა მეტად აქტიური სოციალური პოლიტიკის პროგრამებისაკენ იხრება. ეს გზა გარდაუვალი და მიზანშეწონილია. ვინც ამას ვერ ხედავს, არამხოლოდ ნაკლებმორსმხედველია, არაეკონომიკურიცაა. სოციალურ ბაზარზე, საქართველოში, ბიზნესის ერთ-ერთი სტრატეგიული პრიორიტეტი, ჩვენი აზრით, ტურისისტულ-გამაჯანსაღებელი კომპლექსი უნდა იყოს (ოღონდ, რა თქმა უნდა, მატერიალური წარმოების დარგების წინმსწრები განვითარების საფუძველზე) - ის ხომ ფაქტობრივად ერთ-ერთი ყველაზე აქტიური საექსპორტო დარგია, ვინაიდან აქედან შემოსავლები პრაქტიკულად სრულად რჩება ქვეყანაში, განსხვავებით კაპიტალის საერთაშორისო გადაადგილების ასევე ეფექტიანი ექსპორტისა. ასევე, არ შეიძლება მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ბლოკირება პრაქტიკაში, საწყისი მაღალი ხარჯების გამო. მეცნიერებასა და პროგრესულ წარმოება-მომსახურებაზე ხარჯები შეიძლება პირველ ხანებში დიდ მასშტაბებთან იყოს დაკავშირებული, მაგრამ ეს უდიდეს გამართლებულ ეფექტს იძლევა მომავალში, რის გარეშეც საზოგადოების ნაწილი სამი გოჭის ზღაპრის იმ უნიჭოდ უაზრო ფუქსავატ გოჭს ემსგავსება, რომელიც მოკლებულია ყოველგვარ პერსპექტივას.

ეკონომიკის მართვის ჩვენი მოდელის მიხედვით, კარგი ხელმძღვანელი,

ბუნებრივია, ყოველთვის უნდა ფიქრობდეს ისეთი გარემო შეუქმნას თანამშრომლებს, რომ მათ:

1) უყვარდეთ თავიანთი სამუშაო ადგილი, მაგრამ პერიოდულად (ოქროს შუალედის გამონახვით, რათა არც მივაჯაჭვოთ მუშაკი ერთ ადგილს და არც მუდმივად ცარიელ სკამს ვხედავდეთ) სხვა გამოცდილების გაზიარებისა და ცოდნის გაღრმავების საშუალებაც მიეცეთ, ამასთანავე, სამუშაო ადგილის უკეთესით შეცვლისა და დაწინაურების პერსპექტივასაც ხედავდენენ აუცილებლად;

2) დამოუკიდებელი მოქმედების საშუალებაც ჰქონდეთ და კოლექტივში სოციალურ კონტაქტებსაც საჭიროებდნენ. აქაც აუცილებლად ოქროს შუალედი უნდა გამოინახოს;

3) მიღებული შემოსავალი, რაც არ უნდა მცირე იყოს, სამართლიანად უნაწილდებოდეთ და, თვალსაჩინოებისათვის, აქაც განისაზღვროს ოქროს შუალედი, რომ აუცილებელი ტექნიკური სიახლეების (და არა ზედმეტი, ხშირ შემთხვევაში, გამოუყენებელი მოწყობილობების) დანერგვა არ შეიზღუდოს;

4) სისტემატურად ჰქონდეთ კოლეგების მხრიდან მოტივირებული თანადგომის მწყობრი სისტემის მოქმედების შეგრძნება. კერძოდ, ყოველთვის იყვნენ დაცული სტრესული სიტუაციებისაგან, როცა დიდი სიხარული ან გარკვეული მტკივნეული მოვლენები მოდის ადამიანის ცხოვრებაში – დაქორწინება, შვილის დაბადება, სარემონტო სამუშაოები, ახლობლის დაკარგვა, ავადმყოფობა ან სხვ. ასეთ დროს, არ შეიძლება ადამიანს ისეთივე დატვირთვით მუშაობა მოეთხოვოს, როგორც ადრე. ის არც უნდა მოვაშოროთ ამ დროს საბოლოოდ სამუშაო ადგილს (პირიქით, გვერდში დავუდგეთ შესაძლებლობის ფარგლებში) და არც სამსახურეობრივი რეჟიმი შევაფერხოთ. მიზანშეწონილია, კონკრეტული რეალობის გათვალისწინებით, შევიმუშაოთ გარკვეული სკალა და ყოველ პრობლემურ სიტუაციას რეიტინგი მივანიჭოთ, შესაბამისად უნდა შეფასდეს მუშაკის შემდგომი გამოყენების შესაძლებლობა და დახმარების მასშტაბები.

5) წარმოდგენა ჰქონდეთ მოსალოდნელ რისკებსა და მათგან თავდაცვის ზომიერ დასაბუთებულ მექანიზმებზე. აქაც რისკების სკალა შიძლება შემუშავდეს და მათემატიკური ალგორითმით განისაზღვროს მათი მოქმედების ძალა და თავდაცვის ზომიერება.

ოქროს შუალედის ხელოვნებით შეიარაღებული მმართველის მთავარი ღირსება საუკეთესო ფსიქოლოგიური უნარები უნდა იყოს ადამიანებზე გულწრფელად მზრუნველი გავლენისათვის, ამასთანავე, როგორც აღვნიშნეთ, ზომიერი (მოხერხებული) ანგარიშიანობა და მოვლენების რეალური – ზომიერი შეფასება, განსაკუთრებით კადრებთან ურთიერთობისას, ლიდერის მთავარი ინსტრუმენტები უნდა იყოს. ქარიზმატული ლიდერი ძლიერი პიროვნული თვისებების მატარებელია, მაგრამ მისი ორიგანალობა და ყოველივე დრომოჭმულის აღმოფხვრის მცდელობა არ

უნდა გადაიზარდოს აქამდე არსებული საუკეთესო ტრადიციების დევნასა და გამოცდილი კადრების იგნორირებაში, შესაბამისად, დიდ ხარჯტევად პროგრამებში, საკუთარი ამბიციების დასაკმაყოფილებლად.

სხვადასხვა ცხოვრებისეულ მოვლენათა გარკვეული გავლენის ოპერატიულად შესაფასებლად, მიზანშეწონილია, გამოვიყენოთ მაჩვენებელთა სისტემა და ყოველი კონკრეტული სიტუაცია დავუკავშიროთ სამუშაო დროის რაღაც %-ით ფიზიკურ მოცდენასა თუ უხასითობის გამო შენელებული მოქმედებით გამოწვეულ დანაკარგებს. ჯამური % უნდა შეესაბამებოდეს მისაღები გადაწყვეტილების ფორმასა და მატერიალური რეაგირების მასშტაბებს. ორგანიზაციის მიზნებს თანამშრომლის ღირსება არ უნდა შეეწიროს. მხოლოდ ეს იქნება კოლექტიური მოქმედების საუკეთესო შედეგი და მართული ორგანიზაციის ქმედითი ძალის გამოხატულება.

სამედიცინო პერსონალის მართებული მართვა მათ რაციონალურ გამოყენებაში, ანაზღაურებასა და ეფექტიანობაში გამოიხატება. როგორც ცნობილია, ხსენებული რესურსები ქვეყნის სამედიცინო კვალიფიკაციის იმ მნიშვნელოვან ნაწილს წარმოადგენს, რომელიც მოიცავს ეკონომიკაში დასაქმებულ და დაუსაქმებელ შრომისუნარიან სამედიცინო კადრებს. აღნიშნულ რაოდენობრივ შეფასებასთან ერთად, არსებითია აღნიშნული რესურსების ხარისხობრივი დახასიათებაც. ზოგადად, შრომითი რესურსების მთავარი ხარისხობრივი მაჩვენებლებია მოსახლეობის სულიერი განვითარებისა (მორწმუნეთა რიცხოვნება, კულტურის მახასიათებლები, განათლება, მ.შ. ზოგადსაგანმანათლებლო და პროფესიული ცოდნა და სხვ) და ჯანმრთელობის (ფიზიკური მდგომარეობა, საშუალო ასაკი, შობადობა და სხვ) დონეები.

საბაზრო რეფორმების დაწყებამდე ყოფილ საბჭოთა კავშირში, როცა სოციალისტური ეკონომიკა ე.წ. სიმწიფის სტადიაზე "იმყოფებოდა" (1980 წელი), საქართველოს ეკონომიკაში სახელმწიფო სექტორის ხვედრითი წონა თითქმის 90% იყო (აქ და შემდეგში, სტატმაჩვენებლები მოყვანილია ექსპერტული შეფასებებით). დანარჩენი ქონებაც საზოგადოებრივ საკუთრებაში (ე.წ. ცეკავშირის კოოპერაცია და პროფკავშირები) განიკარგებოდა, მაგრამ აქ, განსაზოგადოების დონე შედარებით დაბალი იყო.

როგორც ცნობილია, საბაზრო რეფორმამდე კერძო საკუთრება არ არსებობდა და ის, რაც ადამიანების პერსონალურ სარგებლობაში იყო და პირადი სარგებლობის ნივთებად იწოდებოდა, დაუშვებელი იყო დაქირავებული შრომისათვის გამოსაყენებლად. კერძო საკუთრების არარსებობამ და მოჩვენებითმა საყოველთაო საკუთრებამ გამოიწვია გაუცხოება წარმოების საშუალებებისადმი და ის, რაც ვითომ საერთო იყო ყველასათვის, ფაქტობრივად პერსონალურად არავის ეკუთვნოდა და განკარგავდა მხოლოდ მუდმივად სათავეში მყოფი კომუნისტური ელიტა. უფასო სამედიცინო მომსახურებაც თანდათან მოჩვენებითი ხდებოდა და, სათანადო ქრთამისა და გავლენიანი ახლობლების გარეშე, ჯანდაცვის სფეროშიც თითქმის ვერაფერს მიაღწევდა.

ქართულ ეკონომიკაში, საბაზრო რეფორმამდე, საბაზრო ურთიერთობები

გარკვეული ფარული თუ ოფიციალური სახით შენარჩუნებული იყო, მ.შ. სამედიცინო, ფართო მოხმარების საგნებისა და სასურსათო ბაზრებზე, სადაც კონკურენციის გარკვეული ნიშნებიც შეიმჩნეოდა, მ.შ. ძირითადად ჩრდილოვან სექტორში და ბაზარზე ოფიციალურად წარმოდგენილ ფაქტობრივად სახელმწიფოს მიერ რეგულირებად კოოპერაციულ და მცირე გლეხურ მეურნეობებს შორის.

საბჭოთა კავშირის რღვევასთან ერთად დაწყებული საბაზრო რეფორმების შედეგად, უკვე 1995 წლისათვის, ექსპერტული შეფასებით, ქართულ ეკონომიკაში სახელმწიფო საკუთრებაში შენარჩუნდა ქონების მხოლოდ 65%, 2010 წლისათვის კი – 45%. მიზანშეწონილია, რომ 2030 წლისათვის ეს დონე 30%-ის მახლობლობაში დასტაბილდეს (ბუნებრივია, შემდეგში გარკვეული შესაძლო რხევების დაშვებით).

გასათვალისწინებელია, რომ აბსოლუტურად კერძო საკუთრებად იშვიათად გვხვდება და რომ, ხშირ შემთხვევაში, მეწარმეები, როგორც საქმიანი პარტნიორები, ერთიანდებიან კოოპერატივებისა და ე.წ. საზოგადოებების სახით (აქციონერული, შეზღუდული, სოლიდარული, კომანდიტური) და პირობითად მათაც კერძო საკუთრებად მოვიანებთ, როგორც კერძო სამართლის იურიდიულ პირებს.

სტატისტიკურ სამსახურებს უჭირს ზუსტად განსაზღვროს კერძო სექტორის გარკვეული მაჩვენებლები მესაკუთრეთა მხრიდან შესაძლო კონფიდენციალობისა და სხვა მიზეზთა (მ.შ. ჯერ კიდევ ტექნიკური ხასიათის) გამო და მხოლოდ სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული აქციებისა და წილების გათვალისწინებითა და სავარუდო დაშვებებით ხდება შესაძლებელი ექსპერტული შეფასებების განზოგადება ზოგიერთ სფეროში.

საქართველოს ჯანდაცვის სფეროში მიმდინარე ცვლილებები არსებითი თავისებურებებით ხასიათდებოდა. 1980 წლამდე, ჯანდაცვის სარგებლობაში არსებული ქონება ფაქტობრივად მთლიანად სახელმწიფო საკუთრებაში აღირიცხებოდა. მედპერსონალი დასაქმებული იყო საგანმანათლებლო ობიექტებსა და საკურორტო ბაზებზე, ინდუსტრიულ კომპლექსებში, პროფკავშირებსა თუ კოოპერაციაში, მაგრამ მედმუშაკების მიერ გამოყენებული სპეციფიკური ქონება სხვა უწყებებისა და სექტორების დაქვემდებარებასა და ფაქტიურ განკარგულებაში იყო.

90-იანი წლებიდან ცვლილებები ჯანდაცვაში შედარებით ნელი ტემპით მიმდინარეობდა – მთავრობა, ბუნებრივია, განსაკუთრებით ფრთხილობდა სასიცოცხლო მნიშვნელობის ობიექტების პრივატიზებისას. შედეგად, 1995 წლისათვის, ამ სფეროში განკერძოებულია ქონების მხოლოდ 20%, 2010 წლისათვის კი - 50%, მ.შ. სახელმწიფოს საკუთრებაში შენარჩუნდა სამედიცინო პროფილის კვლევითი ინსტიტუტების 100%, საავდემყოფო ქონების – დაახლოებით 60%, ამბულატორია-პოლიკლინიკების – 40%, ხოლო აფთიაქების 100-ვე % კერძო სექტორში აღირიცხება. ადრინდელმა სიფრთხილემ მოქმედებაში, როგორც ვხედავთ, გამოიწვია მხოლოდ ცალკეული დარგების შერჩევითი ინტერესი და რეფორმების შენელება დანარჩენ დარგებში, რაც საერთაშორისო ორგანიზაციებთან აქტიური კონსულტაციებით შესაძლოდ სწრაფად უნდა გასწორდეს.

ერთადერთ ქვედარგს ჯანდაცვის სფეროში და საერთოდ საბჭოთა „ბიზნესში“,

რომელიც მსოფლიო სტანდარტების მოთხოვნებს კასუხობდა, სამხედრო მედიცინა წარმოადგენდა. სახელმწიფო პოლიტიკის შესაძლებლობების წარმოჩენისათვის არ შეიძლება არ აღინიშნოს, რომ სწორედ სახელმწიფო ძალისხმევით მოხერხდა მე-20 საუკუნის 30-იანი წლების სუსტად განვითარებული საბჭოთა იმპერიის აგრარულ-ინდუსტრიულ მონსტრად გადაქცევა უმოკლეს დროში (30-იანი წლების ბოლოსათვის), რაც ომის შემდეგ პერიოდში ქვეყნის ინდუსტრიულ-აგრარულ და საბოლოოდ ინდუსტრიულ სისტემად გადაქცევით დაგვირგვინდა (50-60-იანი წლები), თუმცა, მხოლოდ სამხედრო ინდუსტრიისადმი გადაჭარბებულმა მეურვეობამ და ეკონომიკურ ურთიერთობათა ცალმხრივობამ, ბუნებრივია, მონოსტრუქტურულად ხარჯტევადი სისტემის ნგრევა გამოიწვია, მიუხედავად იმისა, რომ ქვეყანაში ჯერ კიდევ 30 წლის წინ იყო ლაზერული და ნეიტრონული შეიარაღებაც კი. სწორედ ამიტომ, მომავალი პრიორიტეტი მხოლოდ ნაკლებხარჯტევად პრაგმატულ ბიზნეს-ადმინისტრირებას ეკუთვნის - ყველგან და ყველგან, მ.შ. სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან ჯანდაცვაში.

სახელმძღვანელოზე თანდართულ სავარჯიშო ტესტებში დაკონკრეტებულია თემის ცალკეული საკითხები და, მათთან დაკავშირებით, სტუდენტებმა უნდა მოიძიონ დამატებითი წყაროები და უნდა შეეძლოთ დებატების წარმოება სათანადო კვალიფიციურ დონეზე.

2. ბიზნესის დაწყების დაგეგმვა

ყველა დიდი ბიზნესმენი, როგორც წესი, მცირე ბიზნესით იწყებს და გარკვეულ ბიზნესგეგმებს ისახავს აღინშულთან დაკავშირებით და, რაოდენ სასიხარულოა, რომ, საქართველოს საგადასახადო კოდექსით, განსაკუთრებული შეღავათები სწორედ მიკრო და მცირე ბიზნესის ფუნქციონირებაზე წესდება.

ბიზნესგეგმების სპეციფიკასთან დაკავშირებით, საჭიროა აღინიშნოს, რომ ე.წ. UNIDO-ს მეთოდის მეტ ყურადღებას უთმობს ბიზნეს-იდეის წარმოშობისა და რეალიზების პროცედურების დახასიათებას, EBRD-ის მეთოდის კი ფინანსურ გეგმასა და SWOT ანალიზს, მისი რისკებისა და მოგების მიღების საიმედოობის თვალთახედვით.

ბიზნესის დაწყების დაგეგმვისათვის, მათ შორის ჯანდაცვაში, მნიშვნელოვანი ყურადღება უნდა დაეთმოს მიმდინარე გლობალური პროცესებისა და საერთაშორისო ეკონომიკური ორგანიზაციების სპეციფიკაში გარკვევას და, შესაბამისად, დაგეგმვის პროგნოზული, საბალანსო და ნორმატიული მეთოდების სათანადოდ (კვალიფიციურად) გამოყენებას. სარეკომენდაციო ხასიათის პრიორიტეტით, ურთიერთშეხამებულად უნდა მიმდინარეობდეს გლობალური, მაკრო, რეგიონალური და მიკრო ბიზნეს-დაგეგმარების პროცესები, მ.შ., განსაკუთრებით, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ჯანდაცვის სფეროში.

მაგალითისათვის, ჯანდაცვის ბიზნეს-ობიექტების ადმინისტრირების მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ სპეციფიკას წარმოადგენს გარემოება, რომ ჯანდაცვაში დასაქმებულია მეტწილად მაღალინტელექტუალური კადრები, რომელთა დაგეგმვაზე, მომზადებასა და ორგანიზებაზე განსაკუთრებით დიდი დრო და კვალიფიციური შრომა იხარჯება. ცნება სამედიცინო კადრები, როგორც ცნობილია, მოიცავს ექიმებს (უმაღლესი განათლების თერაპევტებს, ქირურგებს, პედიატრებს, სტომატოლოგებს, მეანგინეკოლოგებს, ნარკოლოგებს, ნევროპათოლოგებს, სანეპიდსაწინააღმდეგო მედპერსონალსა და სხვ.), საშუალო (მედეა-ექთნები) და დაბალი (სანიტრები) კატეგორიის მედმუშაკებს. საშუალო პროფესიული განათლების სამედიცინო პერსონალი უკვე ნაწილობრივ უმაღლესი განათლებითაც სპეციალდება. ცალკე სპეციფიკურ ჯგუფს წარმოადგენს სააფთიაქო მუშაკები – პროვიზორები (უმაღლესი ფარმაცევტული განათლებით) და პროვიზორთა თანამემწეები (საშუალო ფარმაცევტული განათლებით), რომლებიც სამედიცინო პროფილით მომსახურებასთან ერთად, ფაქტობრივად, სავაჭრო ქსელის მუშაკებსაც წარმოადგენენ.

ის ფაქტი, რომ ამჟამად საქართველო ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი მაჩვენებლით გამოირჩევა მსოფლიოში ექიმების რიცხოვნებით მოსახლეობის საერთო რაოდენობასთან მიმართებაში, სამწუხაროდ, მიზანდასახულად და გეგმაზომიერად გატარებული არსებითი რეფორმების მიუხედავად, ჯერ-ჯერობით ვერ სძლევს იმ პრობლემებს, რომლებიც თანამედროვე ჯანდაცვის სისტემაში დაგროვდა გასული საუკუნის 90-იანი წლებიდან დაწყებული.

მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესთან, ერთად იცვლება მოთხოვნა მედპერსონალი კადრების რაოდენობასა და სტრუქტურაზე. როგორც ცნობილია, ჯანდაცვას, სამედიცინო კადრების გარდა, ემსახურებიან სხვადასხვა განათლების სპეციალისტებიც და მათ შორის იზრდება ეკონომისტების როლი ჯანდაცვის სფეროს განვითარების პროცესში. მენეჯერ-ეკონომისტები უნდა ემსახურობდნენ სისტემაში მოთხოვნა-მიწოდების დაბალანსების პროცესების მართებულად ხედვისა და გამოყენების, შესაბამისად, მკურნალობის მისაწვდომობის, ზომიერი ფასებისა და ეკონომიკური ეფექტიანობის ზრდის საკითხებს.

საქართველოში ამჟამად მიმდინარეობს საავადმყოფოთა ინფრასტრუქტურის არსებითი გეგმაზომიერი განახლება საუკეთესო საერთაშორისო სტანდარტების გათვალისწინებით, რაც, ბუნებრივია, სასიკეთოდ იმოქმედებს სამედიცინო მომსახურების ხარისხზეც. 90-იანი წლების ცნობილმა სტაგნაციურმა მოვლენებმა, როგორც ცნობილია, გამოიწვია მსოფლიოში ერთ სულ მოსახლეზე გადაანგარიშებით რაოდენობრივად და კვალიფიკაციის დონით სახელგანთქმული ქართული მედპერსონალის სერიოზული დაკნინება. კერძოდ, გამოცდილი კადრების მნიშვნელოვანი ნაწილი, დაბალი ანაზღაურებისა და სავალალო ტენიკური ბაზის პირობებში თავად დაავადმყოფდა და ადრეულ ასაკში გამოაკლდა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან ამ საქმეს.

მიმდინარე მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესთან ერთად, იზრდება და მუდმივი სრულყოფის პროცესშია ადამიანისათვის სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი სამედიცინო მომსახურების სახეობები, რომელთა რაოდენობამ 3 ასეულს გადააჭარბა (მ.შ. ალერგოლოგია, ანესთეზიოლოგია, ანგილოგია, გასტროენტეროლოგია, გერიატრია, დერმატოლოგია და სხვა) და ყოველი მათგანი საკმაოდ მკვეთრად განსხვავებული სპეციფიკით ხასიათდება. თავის მხრივ, სხვადასხვა ჯანდაცვის ობიექტში მენეჯერული საქმიანობაც განსხვავებული მიდგომებით უნდა ხასიათდებოდეს. სამედიცინო მომსახურების ხსენებულ სახეობებს, თავის მხრივ, 150-ზე მეტი პროფესიის ადამიანი ემსახურება, მ.შ. არიან ჯანდაცვის მენეჯერ-ეკონომისტები, სხვადასხვა პროფილის ექიმები, ექთნები, ბიოლოგები, ქიმიკოსები, ფიზიკოსები, ინჟინერ-ტექნიკოსები, სტატისტიკოსები, ფინანსისტები, ბუღალტრები, კულინარები, მძღოლები, მრეცხავები, დამლაგებლები და სხვა.

როგორც ცნობილია, ჯანდაცვა არის მომსახურების პროცესი, რომელშიც შერწყმულია გარკვეული სამკურნალო-პროფილაქტიკური საშუალებები და ფაქტორები, როგორც წესი, ექიმის ზედამხედველობის ქვეშ. აღნიშნული საშუალებები მ.შ. მოიცავს ე.წ. პროვაიდერ (უშუალოდ მიმწოდებელ) მომსახურებებს, სამედიცინო აღჭურვილობასა და მედიკამენტებს.

ჯანდაცვითი საქმიანობა მიმართულია ადამიანის ჯანმრთელობის შენარჩუნებისა და გაუმჯობესებისათვის. აღნიშნულის მართებულად გაგებისათვის, საჭიროა გავიაზროთ, თუ რას ნიშნავს თავად ჯანმრთელობა. ჩვენ შეგვიძლია ადვილად შევაფასოთ ადამიანის ჯანმრთელი (ჯანსაღი) ელფერი ან კარგად განვითარებული ფიზიკური მონაცემები, თუმცა, ეს არ არის საკმარისი. ჯანდაცვის მსოფლიო

ორგანიზაციის განსაზღვრებით, ჯანმრთელობა არის სრულყოფილი ფიზიკური, გონებრივი და სოციალური კეთილდღეობის მდგომარეობა და არა მხოლოდ დაავადების არარსებობა. მაშასადამე, ადამიანი შეიძლება ფიზიკურად ჯანმრთელი იყოს, მაგრამ მაინც აკლდეს სხვა კომპონენტები სრული ჯანმრთელობისათვის.

ხსენებულ კომპლექსურ მიდგომამდე, ჯანმრთელობა განისაზღვრებოდა დაავადების ან სიკვდილის არარსებობით. ამჟამად, ჯანდაცითი საქმიანობის მართებულად ორგანიზებისა და ნაადრევი სიკვდილიანობისაგან გაფრთხილებისათვის, სიკვდილიანობაში გამოიყო ნაადრევი სიკვდილიანობა სხვაობით სიკვდილის მოსალოდნელ და ფაქტიურ ასაკებს შორის. მაგალითისათვის, თუ სიკვდილის მოსალოდნელი ასაკი 30 წლის მამრობითი ასაკისათვის არის 75 წელი, 30 წლის ასაკის კაცის ნაადრევი გარდაცვალების შედეგი განისაზღვრება ადამიანის სიცოცხლის 45 წლის დაკარგვით. ზოგადად, მოსახლეობის ჯანმრთელობის შეფასებებში სიკვდილიანობის საგეგმო-ნორმატიული და სააღრიცხვო-სტატისტიკური განაკვეთები განხილულ უნდა იქნეს ასაკისა და გენდერული ნიშნით და საჭიროა ასახავდეს მთელი მოსახლეობის და მისი ქვეჯგუფების მდგომარეობას რასობრივი, ეთნიკური და გეოგრაფიული ნიშნით, რასაც გამწვავებული დემოგრაფიული ფონის პირობებში, პირველხარისხოვანი მნიშველობა უნდა მიენიჭოს. დინამიკაში გარდაცვალების განაკვეთები მცირდება, მაგრამ აღნიშნული განაკვეთი შავკანიანი მოსახლეობისათვის ჯერ კიდევ არსებითად მეტია, ვიდრე თეთრკანიანებისათვის.

ჯანდაცვის ობიექტის საქმიანობის მიზნების განსაზღვრის შემდეგ, ბუნებრივია, მიზნებიდან გამომდინარე, უნდა ჩამოყალიბდეს სამკურნალო-პროფილაქტიკური დაწესებულების ორგანიზაციული სტრუქტურა და გატარდეს შესაბამისი საკადრო პოლიტიკა. მოსახლეობის სამკურნალო-პროფილაქტიკური დახმარება ზოგადად ორი სახის სამედიცინო დაწესებულების მეშვეობით ხორციელდება:

1. სტაციონარული (საავადმყოფო);

2. არასტაციონარული (ამბულატორიულ-პოლიკლინიკური).

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის შედეგად, ვითარდება სამედიცინო მომსახურების ხარისხი და ჯანდაცვის დაწესებულებების ნომენკლატურაც (სახეობრივი სტრუქტურა).

თანამედროვე სამკურნალო-პროფილაქტიკურ დაწესებულებებად (სპდ) დამატებით განიხილავენ:

- *დისპანსერებს;*
- *განსაკუთრებული ტიპის ჯანდაცვის დაწესებულებებს;*
- *სასწრაფო-გადაუდებელი დახმარებისა და სისხლის გადასხმის დაწესებულებებს;*
- *დედათა და ბავშვთა დაცვის დაწესებულებებს;*
- *სანატორიულ-საკურორტო დაწესებულებებს;*

- *სანეპიდსამსახურის ცენტრებს;*
- *საავთიაქო დაწესებულებებს;*
- *სხვადასხვა პროფილის კლინიკებს.*

ჯანდაცვაში ბიზნესის დაწყების დაგეგმვისთვის, გასათვალისწინებელია ის, რომ საავადმყოფო ლიცენზიის მქონე სამედიცინო დაწესებულებაა, რომელიც ორიენტირებულია სტაციონარულ-პოლიკლინიკურ მომსახურებისათვის. ის მოსახლეობას უწევს მრავალმხრივ და სპეციალიზებულ სამედიცინო დახმარებას, მ.შ. სტაციონარულთან ერთად, საექიმო დახმარებას ბინაზე, სასწრაფო და გადაუდებელ დახმარებას, მედიკო-სანიტარულ დახმარებას, სხვადასხვა სახის პროფილაქტიკურ მომსახურებას.

ამასთანავე, ბიზნეს-გეგმებში გასათვალისწინებელია, რომ საავადმყოფო ძირითადად უნდა მოიცავდეს შემდეგ შესაძლო სტრუქტურულ ერთეულებს:

- *მიმღებ განყოფილებას;*
- *სტაციონარს სპეციალიზებული სამკურნალო განყოფილებებით;*
- *პოლიკლინიკას სპეციალიზებული კაბინეტებით;*
- *დამხმარე დიაგნოსტიკურ და სამკურნალო განყოფილებას;*
- *ენდოსკოპურ ლაბორატორიას;*
- *ექოსკოპურ ლაბორატორიას;*
- *მაგნიტურ-რეზონანსულ და კომპიუტერული ტომოგრაფიის ლაბორატორიას;*
- *ავთიაქს;*
- *სტატისტიკის კაბინეტს;*
- *რეანიმაციულ ბლოკს.*

დაგეგმარების თანამედროვე ბიზნეს-პრაქტიკაში, შესაძლებელია, გვხვდებოდეს დღის სტაციონარებიც, სადაც მხოლოდ დღის განმავლობაში ემსახურებიან პაციენტს, რომელიც დღის ბოლოს სახლში ეწერება.

მოსახლეობის საავადმყოფოს გარეშე სამედიცინო დახმარების გაწევის ძირითად რგოლს პოლიკლინიკა წარმოადგენს. მიუხედავად იმისა, რომ უფრო სრულყოფილ (კომპლექსურ) სამედიცინო დაწესებულებად საავადმყოფო-პოლიკლინიკური გაერთიანება ითვლება, სადღეისოდ, პოლიკლინიკა, ხშირ შემთხვევაში, წარმოდგენილია, როგორც დამოუკიდებელი დაწესებულება, რომელიც, ოპერატიულობის თვალსაზრისით, შეუცვლელია მომრავლებულ ახალ და მზარდ საცხოვრებელ მასივებში.

ამბულატორიულ-პოლიკლინიკურ დაწესებულებებს ჯანდაცვის ორგანიზაციის “პირველად რგოლებსაც” უწოდებენ. ამბულატორია - სამედიცინო დაწესებულებაა შესაბამისად დაინტერესებულ მომხმარებელთათვის (მათ შორის ჯანმრთელობის პრევენციისა და გაუმჯობესებისათვის), რომელიც სამედიცინო დახმარებას უწევს მომსვლელ პაციენტებს, ამასთანავე, აუცილებლობის შემთხვევაში, გამოძახებული

ექიმის სახლში მისვლით მკურნალობა ტარდება თერაპიული, ქირურგიული, მეანობა-გინეკოლოგიური, პედიატრიული და სხვა სპეციალობებით.

პირველადი ჯანდაცვის დაგეგმვა და შესაბამისი მიკრო-ბიზნეს-გეგმების გარკვეული კოორდინაცია მაკროეკონომიკური პოლიტიკის ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა. პირველადი ჯანდაცვაში, პოლიკლინიკა - შედარებით დიდი და მრავალპროფილურია, ამბულატორია კი, სადღეისოდ, პოლიკლინიკისაგან განსხვავებით ნაკლები გავრცელებითა და მასში დასაქმებულთა მცირე რაოდენობით ხასიათდება. ამბულატორიაში საშუალოდ დასაქმებულია 10 მედმუშაკი, პოლიკლინიკაში კი – საშუალოდ 50 და მეტი ექიმი ემსახურება პირველადი მედიცინით დაინტერესებული პაციენტების სულ უფრო მზარდ რაოდენობას. ამბულატორია, მცირე მასშტაბებიდან გამომდინარე, გამოირჩევა მეტი ოპერატიულობით და შეუცვლელია სასწრაფო დახმარების აუცილებლობის დროს და განსაკუთრებით მაღალმთიან რეგიონებში. ამჟამად, საქართველოში განკერძოვდა პოლიკლინიკების თითქმის აბსოლუტური უმრავლესობა და ისევე, როგორც ავთიაქების ქსელში, მნიშვნელოვანწილად განახლდა მათი მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და ისინი უფრო მჭიდროდ დაუკავშირდა და გარკვეულწილად ინტეგრირდა კომპლექსურ საავდმყოფო-სტაციონალურ მომსახურებასთანაც.

როგორც ცნობილია, დისპანსერი სპეციალიზებული ამბულატორიულ-სამკურნალო-პროფილაქტიკური დაწესებულებაა მოსახლეობაში სხვადასხვა გავრცელებულ დაავადებათა პრევენციის, მონიტორინგის, ადრეულ სტადიაზე აქტიური გამოვლენის, მკურნალობისა და შემდგომი რეაბილიტაციისათვის, ავადობის დონისა და მიზეზების შესასწავლად, შესაბამისად, აღრიცხული და დაკვირვებისა და მეურვეობის ქვეშ მყოფი მოსახლეობის გარკვეული ფენებისათვის. ამჟამად ძირითადად ფუნქციონირებს დისპანსერების შემდეგი ნომენკლატურა:

- ტუბერკულოზის საწინააღმდეგო;
- ონკოლოგიური;
- კანისა და ვენეროლოგიური;
- ნარკოლოგიური;
- კარდიოლოგიური;
- ენდოკრინოლოგიური;
- საექიმო-ფიზკულტურული;
- ფსიქიატრიული;
- სხვადასხვა ინფექციურ დაავადებათა;
- უნარშეზღუდულთა;
- მოხუცებულთა.

ორგანიზებული სამედიცინო მომსახურებით მოსახლეობის უზრუნველყოფის მრავალფაქტორული დაგეგმვა-ანალიზისათვის, შეიძლება გამოვიყენოთ მაჩვენებელთა შემდეგი სისტემა:

ა) მოსახლეობის ჰოსპიტალიზაციის დონე 10 ათას კაცზე გადაანგარიშებით ანუ მოსახლეობის უზრუნველყოფა საავადმყოფო საწოლებით = საწოლების საერთო რაოდენობა x 10000/მოსახლეობის რაოდენობა;

ბ) დატვირთვა საწოლზე ანუ საავადმყოფო საწოლის საშუალოწლიური დატვირთვა = საწოლდღეების რაოდენობა/საწოლების საშუალოწლიური რიცხვი;

გ) სასაწოლე ფონდის გამოყენების ხარისხი = ფაქტიური საწოლდღეები x100/ფაქტიური საწოლდღეები;

დ) დაყოვნება დღეებში ანუ პაციენტის საშუალო დაყოვნება სტაციონარში (საშუალო საწოლ-დღე) = საწოლდღეების რაოდენობა/საავადმყოფოდან გასული (მ.შ. გარდაცვლილი) პაციენტები;

ე) საწოლის ბრუნვა = გასული (მ.შ. გარდაცვლილი) ავადმყოფები/საწოლების საშუალოწლიურ რიცხვთან = დატვირთვა/დაყოვნება;

ვ) განმეორებითი ჰოსპიტალიზაციის მაჩვენებელი განისაზღვრება, როგორც ჰოსპიტალში იმავე დიაგნოზით განმეორებით მოხვედრილ ავადმყოფთა რაოდენობა. ქრონიკული დაავადების მკურნალობის შემთხვევაში, განმეორებითი ჰოსპიტალიზაცია დადებით ტენდენციად აღიქმება, წინააღმდეგ შემთხვევებში, არასათანადო მკურნალობის შედეგად შეიძლება ჩაითვალოს.

3. ბიზნესის ფინანსური უზრუნველყოფა

პირველი საკუთარი შედეგების მიღებამდე, ბიზნესის ორგანიზება არსებული ფულადი შესაძლებლობებითა ან მოზიდული თანხებითა და გარე და შიგა ინვესტიციებით უნდა დავიწყოთ. ამასთანავე, მიზანშეწონილია, საკუთარი სახსრები აჭარბებდეს მოზიდულ კრედიტებს, რათა საკრედიტო პროცენტები გადაჭარბებულ ტვირთად არ დააწვეს ისედაც ახალგაზრდა გამოუცდელ ბიზნესს. თანხების მოსაზიდად, შესაძლებელია აქციების ემისია ან საქმიან პარტნიორებთან შეამხანაგება, რის საშუალებასაც ქართული სამეწარმეო საკანონმდებლო სივრცე უხვად იძლევა.

ბიზნესის დაწყების ფინანსური უზრუნველყოფის პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს ისეთ საკითხებს, როგორებიცაა:

- *ბიზნესის მწარმოებლურობის ზრდა - შრომის ნაყოფიერებისა და შრომატევადობის შეფასება და მათზე მოქმედი ფაქტორები;*
- *რენტაბელობის გააზრება და ROL რენტაბელობის განსაკუთრებული მნიშვნელობა;*
- *კადრების ბრუნვის, სტაბილურობის, ცვლიანობისა და დენადობის მაჩვენებლების შეფასება და ნორმალიზების აქტუალურობა;*
- *სრული ინტეგრაციის საფრთხეები ყოფილი საბჭოთა კავშირის ისტორიიდან და ინტეგრაციის თანამედროვე ეტაპები და ბიზნესის განვითარების პერსპექტივები (საბაჟო კავშირი, თავისუფალი სავაჭრო ზონა, საერთო ბაზარი, ეკონომიკური კავშირი).*

ბიზნესის დაწყების შედეგად შემოსული ამონაგები, ბუნებრივია, გონივრული განკარგვის შემთხვევაში, ბიზნესის გაფართოებისა და წარმოებისა და მომსახურების ხარისხობრივი პარამეტრების მნიშვნელოვანი გაუმჯობესების საშუალებას მოგვცემს.

ბიზნესის ადმინისტრირების მოთხოვნებიდან გამომდინარე, ჯანდაცვის ადმინისტრაციულ-მენეჯერული საქმიანობით მიღებული პირველი შედეგი მრავალმხრივი სოციალურ-ეკონომიკური ხასიათის უნდა იყოს და ადამიანის გამოჯანმრთელებასა და პროფილაქტიკურ მკურნალობასთან ერთად, ბუნებრივია, ფინანსურ-ეკონომიკური შემოსავლების მიღებაშიც უნდა გამოიხატოს, რასაც, როგორც პირდაპირი (სამკურნალო-პროფილაქტიკური დაწესებულების შემოსავლები და სამედიცინო კადრების ხელფასი), ასევე, ირიბი (გაჯანსაღებული და გახალისებული ადამიანის უკეთ საქმიანობა თავის სამუშაო ადგილზე ეკონომიკის მწარმოებლური თუ არასაწარმოო მომსახურების დარგებში) ეფექტი შეიძლება ახლდეს.

ჯანდაცვის (მიკრო და მაკრო დონეებზე) ადმინისტრაციულ-მენეჯერული საქმიანობის ფინანსურ შედეგებზე მოქმედი ფაქტორების დახასიათებისათვის, შეიძლება გამოვიყენოთ შემდეგი მაჩვენებლები:

- სულ ჩატარებული ოპერაციების რაოდენობა;
- წარმატებული ოპერაციების რაოდენობა;
- წარმატებული ოპერაციების ხვედრითი წონა ოპერაციების საერთო რაოდენობაში;
- სულ ავადმყოფთა ვიზიტების რაოდენობა ექიმთან;
- წარმატებული ვიზიტების რაოდენობა;
- წარმატებული ვიზიტების ხვედრითი წონა ექიმთან ვიზიტების საერთო რაოდენობაში;
- მოსახლეობის შობადობის მაჩვენებელი;
- მოსახლეობის სიკვდილიანობის მაჩვენებელი;
- ცხოვრების საშუალო ხანგრძლივობა;
- მენეჯერული ხარჯების ხვედრიწონა მთლიან ხარჯებში;
- გაწეული სამედიცინო მომსახურება ერთ მენეჯერზე გაანგარიშებით;
- მენეჯერის უკუგების ცვლილება, ცვლილების ტემპი და სხვა.

საკითხთან დაკავშირებით, ზემოაღნიშნულ რაოდენობრივ მაჩვენებელთა სისტემის შესაბამისად, სტუდენტებს უნდა განემარტოთ სავარჯიშოები პრაქტიკაში ეფექტიანი გამოყენებისათვის.

4. ვენჩურული კაპიტალი და ფრენჩაიზინგი, როგორც ბიზნესის ეფექტიანი ორგანიზების ფორმა

ვენჩურული კაპიტალი, მეტწილად, ინოვაციური ტექნოლოგიების მეცნიერება-ტევადი და ხანგრძლივი გამოსყიდვის ვადისა და, შესაბამისად, რისკიან ახალ ან მცირე საწარმოებში ინვესტიციას წარმოადგენს, რომელიც, ჩვეულებრივ, აქციათა პაკეტის მნიშვნელოვანი წილის ინვესტორის საკუთრებაში გადასვლის შედეგად ხორციელდება. როგორც ცნობილია, ვენჩურული კაპიტალის ძირითადი დამახასიათებელი ნიშანი განსაკუთრებით დიდი რისკია.

ფრენჩაიზინგი კი გამოიყენება ამ რისკების მინიმიზებისათვის და წარმოადგენს გრძელვადიან ვალდებულებით ურთიერთობას, რომლითაც დამოუკიდებელი საწარმოები ორმხრივად კისრულობენ ვალდებულებას ხელი შეუწყონ საქონლის წარმოებას, გასაღებასა და მომსახურებათა განხორციელებას.

ფრენჩაიზის მიმცემი ვალდებულებას იღებს ანაზღაურების საფუძველზე გადასცეს ფრენჩაიზის მიმღებს ბიზნესობიექტით სარგებლობასთან დაკავშირებული განსაკუთრებული უფლებები - სასაქონლო (სავაჭრო) ნიშნები, წარმოებისა და გასაღების კონცეფცია და შესაბამისი ჩვევები და გამოცდილება.

ფრენჩაიზის ხარჯების გარდა (რომელიც პროცენტულად განისაზღვრება მოგებასთან მიმართებაში ან წესდება ფიქსირებული გადასახადის სახით), ფრენჩაიზის მიმღების ვალდებულებებში რჩება:

- *ქირის გადახდა ძირითად საშუალებებზე, სადაც განთავსდება კომპანია (კომუნალური გადასახადების ჩათვლით - მ.შ. ელექტროენერჯია, გაზი, წყალი, საყოფაცხოვრებო მომსახურების ხარჯები);*
- *ბიზნესის წარმოების უფლების დამადასტურებელი დოკუმენტების დამუშავების საფასური (ლიცენზია, შესაბამისობის სერტიფიკატი, ნებართვები, პატენტები);*
- *საწარმოს საჭირო ინვენტარითა და აღჭურვილობით აღჭურვა (ავეჯი, პერსონალისთვის სამზარეულოს ტერიტორიის ორგანიზება, საოფისე ტექნიკა, ხანძარსაწინააღმდეგო საშუალებები და ა.შ.);*
- *საწარმოს ყოველთვიური უზრუნველყოფა გამოყენებული საშუალებებით (ჰიგიენის საშუალებები, ნათურები, საწვავ-საცხები მასალები და ა.შ.);*
- *ლოჯისტიკა (მანქანების დაქირავება ან შეძენა, ბენზინი და ა.შ.).*

ფრენჩაიზინგი არ უნდა აგვერიოს სადაზღვევო ფრანჩაიზაში, რომელიც არის არანაზღაურებადი მინიმუმი, რომელზეც მზღვეველი არ არის პასუხისმგებელი და დგინდება მზღვეველისა და დამზღვევის ურთიერთშეთანხმებით და მითითებულია შესაბამის სადაზღვევო პოლისში.

ფრენჩაიზინგი ბიზნეს ქსელის გაფართოებას ისახავს მიზნად და სწორედ ამ მიზნით განსხვავდება ლიცენზიის კლასიკური ფორმისგან. ზოგი მას ინგლისურ საფუძველს უკავშირებს, ზოგი ფრანგულს, საბოლოოდ კი ის ამერიკული ბიზნესიდან იღებს სათავეს და თანამედროვე პირობებში ძალზე გავრცელებულია

სტუმარ-მასპინძლობაში - კვების ობიექტები და სასტუმროები (მათ შორის მაკდონალდსი, მერიოტისა და ჰილტონის ქსელები, კოკა-კოლა, პეპსი-კოლა და ა.შ.), ასევე, ძალზე დიდი პერსპექტივა აქვს სასიცოცხლო მომავალ სამედიცინო სერვისებშიც.

ფრენჩაიზინგი ან ფრანჩიზა ლათინურ-ფრანგული სიტყვებიდან იღებს სათავეს და პრივილეგიას, სარგებელს, შეღავათს ნიშნავს, რომელიც მიიღება ფრენჩაიზინგის გადამცემი ფრენჩაიზერი კომპანიის მიერის კომერციულ საქმიანობაში სასაქონლო ნიშნის, ბრენდის, ტექნოლოგიებისა და ნედლეულის გამოყენების უფლების გადაცემისათვის.

აქვე, ვფიქრობთ, მიზანშეწონილია განიმარტოს ძალზე მსგავსი ეკონომიკური ურთიერთობების კატეგორიები:

- *კომერციული კონცესია - სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული ქონების სახელმწიფო საფუძველზე კერძო ინვესტორისათვის გადაცემა;*
- *ლიცენზია - უფლება (ხშირ შემთხვევაში, სახელმწიფო საფუძველზე) გარკვეული საქმიანობის წარმოებაზე*
- *იჯარა (არენდა) - ასევე სახელმწიფო საფუძველზე ქონების დროებით სარგებლობაში არენდატორისათვის გადაცემა გარკვეული საზღაურის (ქირის) მიღების მიზნით.*

ფრენჩაიზინგის ფორმები:

- *პირდაპირი - ერთ საწარმოზე გარკვეულ ტერიტორიზე ბიზნეს-საქმიანობის გაფართოების უფლების გადაცემა;*
- *სუბფრენჩაიზინგი - საწარმოების გახსნის უფლება მესამე პირებზე ქვეფრანჩიზის გადაცემის უფლებით;*
- *მასტერ-ფრანჩიზა - ხელმწიფობაში შემოდიან მსხვილი საერთაშორისო კომპანიები, მთელი სახელმწიფოები ან მათი გაერთიანებები;*
- *უკუგებითი, როცა ფრენჩაიზინგის მიმღები, შემოსავლიდან გარკვეული პროცენტის ფასად, იღებს უფლებას მხოლოდ საქონლის რეალიზებაზე, რაც ხარჯების მნიშვნელოვანი ეკონომიის საშუალებას იძლევა.*

ფრენჩაიზინგის პერსპექტივის გასააზრებლად, მიზანშეწონილია, მის რეტროსპექტივასაც გადავხედოთ. ბიზნეს-ორგანიზების ამ პროგრესული ფორმის ისტორია სათავეს მე-19 საუკუნის შუა პერიოდის ამერიკიდან იღებს, როცა ებრაული წარმოშობის გერმანელი ემიგრანტის მიერ ორგანიზებული მისი გვართ ცნობილი სამკერვალო მანქანა ზინგერის წარმოებისა და სარემონტო საქმიანობის უფლება გადაცემულ იქნა სახელმწიფო საფუძველზე ბიზნესის გაფართოების მიზნით. ფორმებიდან გამომდინარე, ფრენჩაიზინგის თანამედროვე სახეებია სასაქონლო, საწარმოო, მომსახურების (მათ შორის თანამედროვე მეცნიერებატევადი მედიცინის პერსპექტივით) და ბიზნეს-ფორმატის. ფრენჩაიზინგის მომავალი სულ უფრო და უფრო უკავშირდება სახელმწიფოთაშორისი ურთიერთხელსაყრელი თანამშრომლობის ფორმატსაც, რაც მას სულ უფრო და უფრო მიმზიდველს ხდის.

ფრენჩაიზინგის საგადასახადო ხარჯებიდან უნდა აღინიშნოს:

▪ *ფიქსირებული შენატანი* (გერმანული ფაუშალე Pauschale) – ე.წ. „მსხვილი ნაჭერი“ – 9-11% სასტარტო ხარჯებიდან (მ.შ. პერსონალის სწავლება, აღრიცხვა, ინსტრუქციები და ა.შ.);

▪ *როიალტი* - ყოველთვიური შენატანი 2-6%-ის ოდენობით ამონაგებიდან;

▪ *სარეკლამო შენატანი* - ასევე ყოველთვიური 1-3%-ის ოდენობით ამონაგებიდან;

ვფიქრობთ, ფრენჩაიზინგის გადასახადების სქემამ, შეიძლება, მინიმუმ 1 პროცენტული პუნქტით დაიწიოს ყველა პოზიციაზე, რაც ჯამში ძალზე საჭირო შედეგათი იქნება, ჩვენს მიერ ფიზიკის კანონების ეკონომიკაში გამოყენებით ხელშეწყობილი კონკურენტული ანტიმონოპოლიური გარემოს დამკვიდრების შემთხვევაში.

შესაბამისად, ჩვენი მეთოდოლოგია კონკურენციისა და ხარისხის შეფასების პროცესში გამორიცხავს გენმოდირიფიცირებული პროდუქტების გამოყენებასა და გარეულ და შინაურ ცხოველებზე გაურკვეველი ხასიათის ექსპერიმენტების ჩატარებას.

ფრენჩაიზინგულ ხარჯებთან კონტექსტში, არ უნდა მივიღოთ დაუფიქრებელი გადაწყვეტილება და, მიზანშეწონილია, გავიაზროთ და გავანაზილოთ ზოგადად ხარჯების სპეციფიკა და სტრუქტურა.

მაგალითისათვის, ჯანდაცვითი ორგანიზაციის მიერ გაწეული მომსახურების მიმდინარე (ვთქვათ, წლიური) ხარჯები ფულად გამოხატულებაში თვითღირებულებას წარმოადგენს. თვითღირებულება შეიძლება გამოვსახოთ შემდეგი კრებსითი მუხლების მიხედვით:

✓ *მატერიალურ დანახარჯები (ნედლეული და მასალები, სათბობი და ენერჯია, გამოყენებული ნახევარფაბრიკატები და სხვ.);*

✓ *ძირითადი კაპიტალის (შენობა-ნაგებობები, მანქანა-მოწყობილობები და სხვ.) ამორტიზაცია;*

✓ *ძირითადი და დამხმარე პერსონალის ძირითადი და დამატებითი ხელფასი;*

✓ *სხვადასხვა ხარჯები.*

ძირითადი კაპიტალის ამორტიზაციის თანხები იანგარიშება კანონმდებლობით დადგენილი (საქართველოში საგადასახადო კოდექსით) ამორტიზაციის ნორმებით (მათ შორის, შესაძლებელია, დაჩქარებული ამორტიზაციის ნორმების გამოყენება, რაც აჩქარებს ძირითადი კაპიტალის განახლებას, მაგრამ გარკვეულწილად ზრდის თვითღირებულებას).

პერსონალის ხელფასში შედის ფაქტობრივი სამუშაოსათვის გადახდილი დროითი და სანარდო ხელფასი, ასევე, დამატებები ღამით მუშაობისათვის, პროფესიების შეთავსებისა და მაღალკვალიფიციური შრომისათვის, რიგითი და დამატებითი მივლინებების ანაზღაურება, გადახდა შტატების შემცირებასთან დაკავშირებით, კუთვნილი და სასწავლო შვებულებების ანაზღაურება და სხვა.

თვითღირებულების ზემოხსენებულ *სხვადასხვა ხარჯებში* იგულისხმება გადასახადები, მოსაკრებლები, გადარიცხვები სპეციალურ არასაბიუჯეტო

ფონდებში, გადასახდელები დაბინძურებული ნივთიერებების გამოყენებაზე და სხვა.

თვითღირებულება, როგორც ჯანდაცვის ობიექტის მნიშვნელოვანი განმაზოგადებელი მაჩვენებელი, გამოხატავს ორგანიზაციის საქმიანობის სხვადასხვა მხარეს – მ.შ. მატერიალური რესურსებისა და პერსონალის გამოყენებას, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის პროგრესულობას, პროდუქციის (მომსახურების) კონკურენტუნარიანობას, მოგების მიღებისა და ეფექტიანობის შესაძლებლობებს.

განსახილველი ობიექტის ან პროცესის მიხედვით, თვითღირებულება შეიძლება იყოს მომსახურების ან პროდუქციის, სრული (არაწარმოებრივი, წარმოებრივი და რეალიზაციის მთლიანი დანახარჯები), ტექნოლოგიური, საბაზისო, საგეგმო და სხვა. კონკრეტული სამედიცინო მომსახურების ხარჯები ანუ კალკულაცია, მიზანშეწონილია, განვიხილოთ შემდეგი პირდაპირი (1) და დანარჩენი ზედნადები (2-9, გადაანგარიშებით) მუხლების მიხედვით:

– პირდაპირი ხარჯები მედპერსონალის ხელფასზე, მასალასა (მედიკამენტები, სახვევი საშუალებები და სხვა, დაბრუნებული გამოყენებადი ნარჩენების გამოკლებით) და სამედიცინო აპარატურის ამორტიზაციაზე;

– ადმინისტრაციულ შენობა-ნაგებობებზე ხარჯები;

– მანქანა-მოწყობილობებზე ზედნადები ხარჯები;

– მენეჯმენტისა და მისი დამხმარე პერსონალის ხელფასი და დანარჩენი მასზე;

– კვების პროდუქტების შეძენის ზედნადები ხარჯები;

– რბილი ივენტარის შეძენის ზედნადები ხარჯები;

– მივლინებისა და სამსახურეობრივი მიმოსვლის ზედნადები ხარჯები;

– საკანცელარიო ნივთები, მასალები და მიმდინარე სამეურნეო საქმიანობის საგნებზე ზედნადები ხარჯები;

– სხვადასხვა ზედნადები ხარჯები.

კალკულაცია წარმოადგენს სამედიცინო პროდუქტის (მომსახურების) ფასის (ტარიფის) განსაზღვრის საფუძველს. რეალიზებული სამედიცინო მომსახურების ან პროდუქციის (სამედიცინო ტექნიკა, სამკურნალწამლო ნაწარმი) 1 ლარზე გადაანგარიშებული ხარჯების მაჩვენებელსაც კალკულაციას უწოდებენ, რომელიც თვალსაჩინო ინფორმაციას იძლევა ამა თუ იმ მომსახურების რენტაბელობაზე (ეფექტიანობაზე).

როგორც აღინიშნა, საერთაშორისო ბიზნესის ექსპერტული შეფასებებით, თვითღირებულებაში ზედნადები მენეჯერული ხარჯების წილი თითქმის 50%-ს უახლოვდება, რაც მათ უდიდეს მნიშვნელობაზე მეტყველებს.

აღნიშნული პროცენტი, ხშირ შემთხვევაში, განსაკუთრებით მაღალია მეცნიერებატევადი მეწარმეობის დარგებში (მათ შორის ჯანდაცვითი მომსახურების სფეროსა და სამედიცინო ტექნიკისა და სხვადასხვა მედპროდუქციის წარმოებებში), რაც დიდ ფინანსურ დანახარჯებს საჭიროებს დამატებითი მეცნიერული კვლევებისა და გარკვეული შრომატევადი ხელშეკრულებებისა და შეხვედრების ორგანიზების სახით. თუმცა, გონივრული მენეჯმენტის პირობებში, მცირე და საშუალო ბიზნესში

მენეჯერული ხარჯები 10-15 პროცენტამდე (და უფრო მეტადაც) შეიძლება შემცირდეს.

საკითხთან დაკავშირებით, თვითღირებულებისა და კალკულაციის სახეების შესაბამისად, სტუდენტებს უნდა განესაზღვროთ კონკრეტული ამოცანები და განემარტოთ სავარჯიშოები პრაქტიკაში ეფექტიანი გამოყენებისათვის, ფრენჩაიზინგის მრავალფაქტორული ანალიზისა და მისაღები გადაწყვეტილებების დასასაბუთებლად.

5. ბიზნესის მართვის საფუძვლები

მართვის ხელოვნების განვითარება ადამიანის დასაბამიდან იღებს საწყისებს, მაგრამ ინტერნეტისა და მსოფლიო ბაზრის ფენომენის გაჩენის შემდეგ, მას ხარისხობრივად ახალი ნიშან-თვისებები შეემატა. კერძოდ, მართვაში სულ უფრო მეტად უნდა იქნეს კოორდინირებული გლობალური და მაკროეკონომიკური მართვის ტენდენციები, მ. შ., განსაკუთრებით, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვან ჯანდაცვაში, სადაც დაავადებების გავრცელებას არ აქვს პოლიტიკური, ეკონომიკური თუ გეოგრაფიული საზღვრები.

აღრე, ბიზნესის მართვაში, გაბატონებული პოზიცია მიზნებზე ორიენტირებულ მენეჯმენტს ენიჭებოდა. ჩვენი აზრით, ძალიან კარგია, როცა ადამიანი რეალურ მიზანს ისახავს, მაგრამ, თუ მიზანი იდეა-ფიქსად იქცევა, ხშირია იმედგაცრუება, დეპრესიები და გახანგრძლივებული კრიზისები. მაგალითისათვის, პრეზიდენტობა ბევრს უნდა და ირჩევენ და ისტორიულად ამართლებს მხოლოდ რამდენიმე. მიზნის შეუსრულებლობა დანარჩენისათვის განაჩენი არ უნდა იყოს. გამომდინარე, ჩვენ შევიმუშავეთ ინოვაციურად კონკურენტული მართვის პრინციპები, რაც გულისხმობს არა უტოპიურ მიზნებზე ორიენტაციას, არამედ, რეალური საკუთარი უნარების უკეთ შეცნობასა და გამოყენებას, მოთხოვნებით განპირობებული პროდუქციისა და მომსახურების რაოდენობის, ხარისხისა და რეალიზების მზარდი სიჩქარეების ადეკვატურად.

შესაბამისად, ინოვაციურად კონკურენტული მართვის ორგანიზებისა და ფუნქციონირების პრინციპები ბიზნეს-ადმინისტრირებაში, რეკომენდირებულია ჩვენს მიერ, რომ უნდა გულისხმობდეს:

✓ მართვის ტრადიული მეთოდებისა და საკუთარი უნარების თანამედროვე მოთხოვნებთან შესაბამისობის იდენტიფიცირებას;

✓ სწრაფად ცვალებად ახალ პირობებთან პერსონალის ადაპტირებისა და პროფესიულ უნარებში კვალიფიკაციის ამაღლების მუდმივი პროცესის ორგანიზებას - კერძოდ, ზოგადთეორიული და საერთაშორისო პრაქტიკის სიახლეების გაცნობისა და სტატისტიკური ანგარიშგების ანალიზის საფუძველზე, რეალური რაოდენობრივი მაჩვენებლების კრიტიკულ განხილვა-განზოგადებას, განსაკუთრებით ეფექტიანი მექანიზმების გამოვლენისა და ამოქმედების მიზნით პრაქტიკაში.

✓ გლობალური, მაკრო და მიკროეკონომიკური მართვის ურთიერთხელსაყრელ კოლაბორაციას, მეწარმისა და შესაძლოდ სრულყოფილი კონკურენციის მაქსიმალურად დაცვის ინტერესებში;

✓ ქსელური ადმინისტრირების მასობრივად გამოყენებას, განსაკუთრებით მაღალმთიან და შედარებით ღარიბ რეგიონებში დემოგრაფიული კრიზისის შესაჩერებლად - მაგალითისათვის, თუ სახელმწიფო ჩართულობა უზრუნველყოფს სამედიცინო კადრების გარკვეული ვადით მივლინებას მაღალმთიანეთში, შესაძლებელი გახდება ახალგაზრდა ოჯახების შენარჩუნება მთაში, შესაბამისად,

მივლინებული კადრებით დაკომპლექტებული მცირე ბიზნეს-ობიექტები შეიძლება დასაქმდნენ სამკურნალწამლო პრეპარატების შეგროვებითა და ექსპორტითაც, ხოლო გადაუდებელი რთული ოპერაციების აუცილებლობის შემთხვევაში, რეგიონალური სატრანსპორტო პარკები უზრუნველყოფენ პაციენტის ცენტრალურ კლინიკაში ევაკუაციას. ანალოგიურად, რეგიონალურ და ცენტრალურ ოფისებზე იქნება დელეგირებული ბიზნესის ფინანსურ-ბუღალტრული აღრიცხვის ფუნქციებიც.

პანდემიის პირობებში, ქართული საგანმანათლებლო-ჯანდაცვითი ბიზნესის წარმატებული მართვის უნარები დადასტურდა მასშტაბებით არც თუ ისე დიდი უნივერსიტეტ გეომედის ინოვაციური ჩართულობით გლობალურ-ევროაზიულ პროცესებში, რომელმაც, პირველად საქართველოში, ევროპული აკრედიტაციაც დაიმსახურა.

ვფიქრობთ, გლობალური, მაკრო და მიკროეკონომიკური მართვის ეფექტიანი ურთიერთხელსაყრელი კოლაბორაციისთვის, სასიცოცხლოდ მიზანშეწონილია, მცირე და საშუალო ბიზნესის დაცვა ფარული მონოპოლიებისგან, რაც არ ნიშნავს მსხვილი ბიზნესის იგნორირებასაც, რომლის როლი შეუცვლელია ინოვაციების საჭირო სიმრავლისა და ფრენჩაიზინგის მექანიზმების სწრაფი ამოქმედების თვალსაზრისით. მაგალითისათვის, მსოფლიოს უმსხვილესი წარმატებული სამედიცინო ცენტრებია:

- ✚ ტაილანდის ე.წ. სამედიცინო ქალაქი (1 მლნ. პაციენტი წელიწადში);
- ✚ ჰონკონგის საერთაშორისო ჰოსპიტალი;
- ✚ სინგაპურის პარკვის კლინიკა;
- ✚ ჯონ ჰოპკინსის ჰოსპიტალი (ბალტიმორი, აშშ);
- ✚ პარიზის ამერიკული ჰოსპიტალი;
- ✚ სიდნეის უელსელი პრინცის ჰოსპიტალი (ავსტრალია);
- ✚ მეიოს კლინიკა (აშშ);
- ✚ ლონდონის კლინიკა;
- ✚ ციურიჰის ჰირსლანდენის კლინიკა;
- ✚ წმინდა ლუკას სამედიცინო ცენტრი (ფილიპინები).

ბიზნესის მართვის ევოლუციური პროცესის გააზრებისათვის, ჩვენი აზრით, მიზანშეწონილია, მის პერიოდიზაციას გავეცნოთ, რაც მრავალფეროვნად არის წარმოდგენილი სახელმძღვანელოს თანდართულ წყაროებში:

– სამყაროს დასაბამის ჩვენს წელთაღრიცხვამდე 5508 წლიდან (მართვის ეპიზოდური გააზრების მცდელობები უხუცესების, გვარისა და ტომის ბელადებისა და მხედართმთავრების ხედვებში, პლატონის “დიალოგები” და მაკიაველის “მმართველი-ხელმწიფე”);

– ინდუსტრიული პერიოდი 1776 წლიდან (ადამ სმიტი - ეკონომიკის მეცნიერული გააზრება, ჯეიმს ვატი - ორთქლის მანქანა, ჩარლზ ბებიჯი - ანალიტიკური მანქანა ..).

– სისტემტიზაციისა და მეცნიერული მართვის საფუძვლების პერიოდი 1886 წლიდან (ჰენრი თაუნი, ფრედერიკ ტეილორი, ჰენრი ფორდი);

- ადმინისტრაციული მართვის სკოლის გააქტიურების პერიოდი 1920-იანი წლებიდან (ფაიოლი, ვებერი, ემერსონი);

- ადამიანური ურთიერთობების პრიორიტეტის გააქტიურება 1930-იანი წლებიდან (ხოტორნის ექსპერიმენტი, ფოლეთი, მეიო, მასლოუ, ჰერცბერგი);

- რაოდენობრივი მეთოდების გააქტიურება - ომის შემდგომი წლებიდან (ნეიმანი, აკოფი, კანტოროვიჩი, დრუკერი, საქსი);

- კონკურენტული მენეჯმენტის სკოლა (ჩვენს მიერ შემოთავაზებული საკუთარი შესაძლებლობებზე ორიენტაცია).

ბიზნესის მართვის პროცესში ფასდაუდებელია ანალიტიკური ჩვევების როლი და მართვაში წარმატებული ადმინისტრატორი, რომელიც კარგად უნდა ერკვეოდეს ისეთ ანალიტიკურ ინსტრუმენტებში, როგორებიცაა:

- მრავალფაქტორული ანალიზი - ძირითადი კაპიტალი, საბრუნავი კაპიტალი, პირდაპირი და ირიბი ინვესტიციები;

- ე.წ. „ფიშბოუნ“ (თევზის ხერხემალი) ანალიზი;
- დელფის მეთოდი;
- ჯაჭვური ჩასმის მეთოდი;
- ელიმინაციის მეთოდი.

წარმატებული ადმინისტრირების პროცესის სპეციფიკაზე მოქმედებს შემდეგი ფუნქციონალურ-ინსტიტუციონალური ისტორიული მემკვიდრეობაც:

- დაგეგმვის, ორგანიზების, სტიმულირებისა და კონტროლის ფუნქციონალური ქვეპროცესები;

- „ფინანსური კაპიტალიზმის“ ეპოქის თავისებურებები გადაწყვეტილებების მიღებაში (1890-1930, ფინანსური ინტერესების დომინირება ჰუმანიზებაზე, რამაც მსოფლიო ომებამდე მიგვიყვანა);

- „ნაციონალური კაპიტალიზმის“ ეპოქა (1930-1950, სამთავრობო პროგრამების დომინირება);

- „მმართველობითი კაპიტალიზმი“ (1950-2020);

- „გლობალური კაპიტალიზმი“ (2020 წლიდან, ერთობლივი ბრძოლა პანდემიასთან).

ბუნებრივია, წარმატებული ადმინისტრირებისათვის, ფუძემდებლურია ორგანიზაციული ფუნქციის სპეციფიკაცია:

- ხაზობრივ-ვერტიკალური ორგანიზაციული სტრუქტურა;

- ჰორიზონტალური განშტოება და ზომიერი დეცენტრალიზაცია “გუგლის” მაგალითზე;

- მიზნობრივი პროგრამების ორგანიზება;

- მატრიცული პროექტები და ორმაგი დაქვემდებარება.

ხელმძღვანელობის ფუნქციები და გონივრული ლიდერობა, რა თქმა უნდა, არაუმნიშვნელოა, ძირითადად, ინსტრუქციებით მართულ ადმინისტრირებაშიც კი,

მათ შორის, მიზანშეწონილია, აღინიშნოს:

- პროფესიონალიზმი;
- დემოკრატიულობა;
- სტრატეგიული მიზნებიდან გამომდინარე ზეგავლენის მოხდენის უნარები;
- ზნეობრივი მახასიათებლები;
- ნოვაციური ხედვები;
- ოპერატიული გადაწყვეტილების მიღების უნარები, განსაკუთრებით, კრიზისულ სიტუაციებში.

კონტროლის ფუნქცია და წესრიგიანობა, რა თქმა უნდა, წარმატებული ადმინისტრირების თავი და თავია. მათ შორის:

- მონიტორინგი დისციპლინაზე
- ბუღალტრული აღრიცხვა
- სტატისტიკური ანგარიშგება და მათი გამოყენება მრავალფაქტორული ანალიზისა და გეგმების კორექტირებისათვის.

გლობალურმა პანდემიამ დაგვანახა ბიზნესის ოპერატიული მართვის უნარების საჭიროება კრიზისულ სიტუაციებში, რაც თავს უნდა იყრიდეს:

- კრიზისული და სტრატეგიული მენეჯმენტის ხედვების სისტემატურ განზოგადებაში;
- კონკურენტულობისა და კონკურენტების სისტემატურ შეფასებასა და გათვალისწინებაში;
- SWOT ანალიზის შედეგებიდან გამომდინარე, კრიზისულ სიტუაციაში სტიმულირების პრიორიტეტების განსაზღვრაში.

მართვის პროცესების ეფექტიან პროპორციულობას მნიშვნელოვანწილად უკავშირდება პირდაპირი და ირიბი ხარჯების გააზრება.

როგორც ცნობილია, პირდაპირი ხარჯები განეკუთვნება კონკრეტული სახეობის მომსახურებას (ან პროდუქციას), არაპირდაპირი ხარჯები კი (მაგალითად, ადმინისტრაციულ-მმართველობითი ხარჯები, საერთო საკონფერენციო დარბაზის განათებაზე ხარჯები, მასალების, წარმოებრივი სიმძლავრეებისა და სხვადასხვა მომსახურების დანახარჯი, რომელიც განეკუთვნება ერთობლივად წარმოებულ რამოდენიმე მომსახურებას) უშუალოდ არ არის დაკავშირებული კონკრეტულ მომსახურებასთან და წარმოადგენს საერთოს (ზედნადებს). ირიბი ხარჯები კონკრეტული პროდუქტის (მომსახურების) თვითღირებულებაზე სპეციალური გადაანგარიშების საფუძველზე დაირიცხება, შესაბამისი პროპორციებიდან გამომდინარე.

ბიზნეს-ადმინისტრირების ხარჯების ოპტიმიზების საკითხთან დაკავშირებით, პირდაპირი და ირიბი ხარჯების მრავალვარიანტული შემთხვევების გათვალისწინებით, სტუდენტებს უნდა განემარტოთ სავარჯიშოები პრაქტიკაში ეფექტიანი გამოყენებისათვის.

6. ბიზნესის ორგანიზაციული და ძირითად კაპიტალის სტრუქტურული დახასიათება და ეფექტიანობის საკითხები

ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება-მართვის ხანგრძლივ პროცესში, მთავარი მნიშვნელობა ენიჭება შემდეგ პრიორიტეტებს:

- უპირველესად უნდა ჩამოყალიბდეთ მიზნებში (პიტერ დრუკერის მიდგომა);
- შესაძლებლობებთან შესაბამისობის განსაზღვრა (ჩვენი მიდგომა);
- საჭიროა განვახორციელოთ საქმიანობის ოპტიმალური დაჯგუფება, რათა გამოვრიცხოთ განმეორება-პარალელიზმი;
- მოქნილი რეაგირების მექანიზმების დანერგვა, რათა სისტემამ დროულად უზრუნველყოს მოთხოვნებთან შესაბამისი ცვლილებები და საკადრო როტაცია;
- ორგანიზაციული ერთეულების ეფექტიანი ფუნქციონალური სქემების შემუშავება გუნდური მოქმედების პრინციპებთან კონტექსტში;
- ინდივიდუალური პასუხისმგებლობა-უფლებამოსილებების განსაზღვრა;
- მიზნობრივი პროგრამების შემუშავება, ადეკვატური საპროექტო ჯგუფების შექმნა და კორექტირებადი დაგეგმვის სისტემის ორგანიზება.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, საჭიროა, ჯგუფური მუშაობის, ორგანიზაციული მოქნილობისა და სამსახურეობრივი როლების ადეკვატური გარკვევის ქვეპროცესების ორგანიზება, შემდეგი ნიუანსების გათვალისწინებით:

- სამუშაო ისე უნდა იყოს განსაზღვრული და როლები ისე დახასიათებული, რომ გაადვილოს და ხაზი გაუსვას ჯგუფური მუშაობის მნიშვნელობას;
- საუკეთესოა ქსელური მენეჯმენტის მექანიზმების ამოქმედება, რაც ჩვენს მიერ შემოთავაზებული კონკურენტული მენეჯმენტის საფუძვლების თანახმად, მოახდენს მნიშვნელოვანი მენეჯერული ფუნქციების დელეგირებასა და ხარჯების ეკონომიას; ადამიანი, როგორც ცალკე პიროვნება და ჯგუფის წევრი გარკვეული უნდა იყოს თავის როლში;
- გამომდინარე, აუცილებელია, დიფერენციაციისა და ინტეგრირების, ცენტრალიზებისა და დეცენტრალიზაციის, ორგანიზაციული ფენების ოპტიმალური შეხამება.
- გასათვალისწინებელია, ასევე, ორგანიზაციული განვითარების სახეები და პროგრამები:
- მართვის ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული პროცესი, შესაძლოა, წარმატებულად მიმდინარეობდეს ჰორიზონტალური, ვერტიკალური და არაფორმალური

(არასტანდარტული) მოქმედებების პრიორიტეტებით;

- შესაბამისად, დემოკრატიული პრინციპების ერთგულება, ეკონომიკური მიზანშეწონილობის პრიმატი და ტრადიციული მოქმედებების სტაბილურობა განაპირობებს კორპორაციული კულტურისა და ცნობადი იმიჯის ჩამოყალიბებას;

- ორგანიზაციული განვითარება მოიაზრებს ისეთი პროგრამების შემუშავებასა და რეალიზებას, რომლებიც ითვალისწინებს მაქსიმალურად შესაძლო ეფექტიანობას ორგანიზაციაში;

- შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას ავსტრიელი ეკონომისტის - როზენშტეინ როდანის დუალისტური მიდგომის მეთოდი განვითარებაში;

- ჩვენს მიერ შემუშავებულია ეკონომიკური სტრუქტურის ეფექტიანობის ევროკავშირის მეთოდიკის განვითარება, რაც, შესაძლებელია, გამოყენებულ იქნეს ორგანიზაციული სტრუქტურული ძვრების ეფექტიანობის სტიმულირებისათვისაც, მ.შ. „ინტერვენციის“ (ჩარევა), ნეგატიური კონფლიქტების განმუხტვისა, პროგრესული ცვლილებების და უნარების მართვის მიმართულებებით.

ორგანიზაციული განვითარების უმთავრეს თანამედროვე მიზანს წარმოადგენს ჰუმანიზება გრძელვადიან სტრატეგიაში. გამომდინარე, პერსონალის სტრატეგიული მართვა წარმოადგენს კონკურენტული ადამიანური რესურსების განვითარების მართვის პროცესს გრძელვადიანი პერსპექტივისათვის, რაც ორგანიზაციის გადარჩენასა და დასახული მიზნების მიღწევას უზრუნველყოფს მიმდინარე და მოსალოდნელი ტენდენციების გათვალისწინებით.

განსაკუთრებით უნდა აღინიშნოს ორგანიზაციული განვითარების თანამედროვე პრიორიტეტები:

პროფესორებმა *ფელიმ* და *მაკდაფმა* გამოიკვლიეს აშშ-ს 43 საავტომობილო ქარხანა [10] და დაადგინეს, რომ განსაკუთრებით მაღალი ეფექტიანობით ხასიათდება სტრატეგიული შეკავშირების (გუნდურობის) უზრუნველყოფის პრაქტიკა სხვადასხვა პრიორიტეტის გათვალისწინებით; აქედან გამომდინარე, კონკურენტული უპირატესობის მიღწევა შესაძლებელია შემდეგი სტრატეგიებით:

- სიახლეების დანერგვა;
- ხარისხისა და უწყვეტი განვითარების შედეგად;
- მაღალი კლასის ადამიანების მოწვევით;
- მაღალმწარმოებლური ორგანიზაციის (გუნდის) ჩამოყალიბება.

შედეგად, ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციული განვითარების პოლიტიკა და მისი ფასეულობათა სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს შემდეგ კონცეფციებს:

- ✚ სამართლიანობა;
- ✚ ღირსების გრძნობის გათვალისწინება;

✚ შრომითი პროცესის შემოქმედებითობა და ხარისხის დონე, გამომდინარე, მოსაბეზრებელი მონიტორინგის შემცირება;

✚ სასიამოვნო სამუშაო პირობების შექმნა;

✚ დასაქმების ეფექტიანი პოლიტიკის გატარება;

✚ თანაბარი შესაძლებლობების პოლიტიკა;

✚ განსხვავებულობის მართვა;

✚ წახალისების მართვა;

✚ დაქირავებულთა განვითარების პოლიტიკა;

✚ დაქირავებულთა ურთიერთობის პოლიტიკა;

✚ ახალი ტექნოლოგიების დანერგვის პოლიტიკა.

ორგანიზაციული სტრუქტურა და წარმოებისა და მომსახურების ძირითადი კაპიტალი, შეიძლება ითქვას, ბიზნესობიექტის ხერხემალს (ეკონომიკურ ლიტერატურაში საკმაოდ ხშირია ეკონომიკური კატეგორიების ადამიანურ აგებულებასთან შედარების მაგალითები) წარმოადგენს. ამ „ხერხემლის“ ძალისა და მოქნილობის შესაფასებლად კი, აუცილებლად დაგვჭირდება ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლების რაოდენობრივი განსაზღვრა. თავის მხრივ, ეფექტიანობა (შედეგიანობა), როგორც ვიცით, ეფექტის (შედეგის) და ხარჯების (ან გამოყენებული რესურსების) თანაფარდობას წარმოადგენს და მათ შორის ყველაზე გავრცელებული მაჩვენებლებია:

❖ პროდუქტიულობა (მწარმოებლურობა, ნაყოფიერება) = რეალიზებული პროდუქციის რაოდენობა÷პერსონალის რაოდენობაზე

❖ კაპიტალუკუება (ფონდუკუება) = რეალიზებული პროდუქციის რაოდენობა÷ძირითადი კაპიტალის საშუალოწლიურ ღირებულებაზე;

❖ მასალაუკუება = რეალიზებული პროდუქციის რაოდენობა÷გამოყენებული მასალისა და ნედლეულის რაოდენობაზე;

❖ რენტაბელობის ინდექსები (მოგების და ხარჯების თანაფარდობა), მათ შორის აქტივების (Return on Assets ROA=მოგება÷აქტივებთან), საკუთარი კაპიტალის (ROE), საინვესტიციო კაპიტალის (ROIC), რობოტოტექტიკის (ROR) და სხვა ნებისმიერი შესასწავლი ფაქტორის გათვალისწინებით.

ბიზნესის ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებისა და ეფექტიანი ფუნქციონირების პროცესში, საჭიროა მუდმივი მონიტორინგი მთლიანი ხარჯების სხვადასხვა შემადგენლის სტრუქტურული ძვრების სპეციფიკის გათვალისწინებით.

მაგალითისათვის, ჯანდაცვითი ბიზნეს-ორგანიზაციის მთლიან ხარჯებში შეიძლება გამოვყოთ ე.წ. მუდმივი ხარჯები, რომელიც არ უკავშირდება უშუალოდ მომსახურებისა და პროდუქციის წარმოების გაზრდას და მას, მაგალითისათვის, მიეკუთვნება ადმინისტრაციული შენობის შენახვაზე, გრძელვადიან იჯარაზე, ადმინისტრაციულ-მმართველობით პერსონალზე ხარჯები და სხვა. ცვლადი ხარჯები კი უშუალოდ ძირითადი მომსახურების (საქონლის) წარმოებას

უკავშირდება და ისინი (ანუ დანახარჯები სამედიცინო მომსახურებისათვის საჭირო ნედლეულზე, მასალებზე, საათობრივ ხელფასსა და სხვ.) თუ 0-ს უტოლდება, მომსახურებისა და პროდუქციის წარმოება შეჩერებულია.

ხარჯების როგორც ე.წ. მუდმივი, ასევე ცვლადი შემადგენლები აღირიცხება საბუღალტრო აღრიცხვის საერთაშორისო სატნდარტების მიხედვით. მუდმივი და ცვლადი ხარჯების ჯამი მთლიანი ხარჯები, რომელსაც ცხად ხარჯებსაც უწოდებენ. ცხადი ხარჯების შეფარდება მომსახურების (პროდუქციის) რაოდენობაზე საშუალო მთლიანი ხარჯებია.

რამდენადაც პირადი მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად რესურსები არასდროს არ არის იდეალურად სასურველისათვის საკმარისი, ნებისმიერ სამედიცინო მომსახურებაზე გადაწყვეტილების მიღებაც იმავდროულად წარმოადგენს უარს ამავე რესურსებით სხვა სახის მომსახურების მიღებაზე.

ამდენად, ცხად ხარჯებთან ერთად, მრავალფაქტორულ ეკონომიკურ ანალიზში გამოიყენება არაცხადი (იმპლიციური) ხარჯები, რომლებიც წარმოადგენს ალტერნატიულ ხარჯებს ანუ საუკეთესო გამოუყენებელ შესაძლებლობას, რაც კონკრეტული მომსახურების (პროდუქციის) წარმოების გამო დაკვარგეთ.

როგორც ცნობილია, საბალანსო მოგება იანგარიშება რეალიზებიდან მიღებული შემოსავლიდან გაწეული მთლიანი (ცხადი) ხარჯების გამოკლებით. თუ საბალანსო მოგებას არაცხად ხარჯებს გამოვაკლებთ, მივიღებთ ეკონომიკურ მოგებას. თუ ეკონომიკური მოგება უარყოფით მნიშვნელობას იძენს, მიზანშეწონილია მომსახურების (პროდუქციის) დაუყოვნებლივ მოხნა წარმოებიდან და რესურსების მიმართვა სხვა უფრო რენტაბელურ წარმოებაზე.

როგორც ნებისმიერ საქმიანობას, ასევე, ამ საქმიანობების ორგანიზებასა და მართვას (მენეჯმენტს), ბუნებრივია, მრავალფეროვანი და დროთა განმავლობაში სულ უფრო მზარდი ხარჯები ესაჭიროება, რომელთა მოწესრიგებულ კლასიფიკაციას (სხვადასხვა ნიშან-თვისების მიხედვით დაჯგუფება) მნიშვნელოვანი სამსახურის გაწევა შეუძლია ეკონომიკური ანალიზისა და შემოსავლების მატებისათვის.

მოსახლეობისათვის, მ.შ. განსაკუთრებით მცირეშემოსავლიანი ფენებისათვის, ბუნებრივია, განსაკუთრებით აქტუალურია სამედიცინო მომსახურებაზე ხარჯების მინიმიზების უზრუნველყოფა, მომსახურების მაღალი ხარისხის შენარჩუნების პირობებში.

მრავალფაქტორული ანალიზისათვის, ზოგადად ხარჯების დარგობრივ და აღწარმოებით სტრუქტურებზე თავალსაჩინო წარმოდგენას გვაძლევს საერთაშორისო პრაქტიკაში გამოყენებული ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელი „დანახარჯი - გამოშვება“, რომელიც საფუძვლად უდევს პროდუქციის წარმოებისა და განაწილების დარგთაშორის ბალანსს. იგი ეფუძნება გამოშვებული პროდუქციის (მომსახურების) ღირებულებისა და მის გამოშვებასთან დაკავშირებული ხარჯების სტრუქტურულ თანაფარდობებს ფულად გამოსახულებაში.

სამედიცინო მომსახურების საბოლოო შედეგებისა და ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასებისას (რაზეც სახელმძვანელოს დასკვნით ნაწილშიც

გავამხვილებთ ყურადღებას), როგორც ეკონომიკის სხვა დარგებში, წარმოებს შედეგისა და დანახარჯების შედარება და სწორედ „დანახარჯი-ეფექტიანობა“ წარმოადგენს ეკონომიკური პროცესების ანალიზის გავრცელებულ ხერხს, რომელიც ეფუძნება ვარიანტების შედარებას, გამომდინარე თანაფარდობიდან რესურსების დანახარჯებსა და მისგან მიღებულ ეფექტს შორის. საუკეთესოდ ითვლება ის ვარიანტი, რომელიც უზრუნველყოფს უფრო მაღალ ეკონომიკურ ეფექტს „მინიმალური ხარჯების“ პირობებში.

ჩვენი თეორიული კვლევების საფუძველზე, საქართველოს რეგიონების სპეციფიკის გათვალისწინებით, შესაძლებელია გამოვიყენოთ მთლიანი დანახარჯების სარეკომენდაციო ხასიათის ეკონომიკური გაანაგარიშება: 1,64 ხელფასი + 0,12 ფონდები + 0,016 კაპიტალური დაბანდებანი + 0, 003 დაკავებული მიწის ფართის ღირებულება, რაც მიზანშეწონილია გამოყენებულ იქნეს ჯანდაცვის ობიექტებისათვისაც გარკვეული კორექტირებით ყოველი კონკრეტული ადგილობრივი სპეციფიკიდან გამომდინარე.

საქართველოს სპეციფიკის გათვალისწინებით, როცა მთლიან შიდა პროდუქტში სახელმწიფო ხარჯების წილი (მ.შ. სამედიცინო მომსახურებაზე) ჩვენი ობიექტური წონასწორული რეალიზმის თეორიით შემოთავაზებულ 50%-იან მარჯას მიუახლოვდება, წონასწორობის შემთხვევაში, შესაძლებელი იქნება სახელმწიფო სექტორში ხელფასების დონის თითქმის 2-ჯერ გადიდება (ეტაპობრივად), რაც დაკავშირებული იქნება კერძო სექტორში მიმდინარე სტაბილიზაციის პროცესებთან. ამ მიმართულებით, გარკვეული პოტენციური რეზერვებია ასამოქმედებელი, მ.შ., ბუნებრივია, ჯერ კიდევ გარკვეულწილად არსებულ „ფარულ ეკონომიკაში“.

საქართველოს ჯანდაცვაში უნდა გააქტიურდეს კონტროლის მექანიზმების მოქმედება, რაც მიმართული უნდა იყოს შესაძლო ფარული შეთანხმებების გამოვლენისა და მისი მასშტაბების მინიმიზებისაკენ ხარჯების ე.წ. ხელოვნური „გაბერვის“ საწინააღმდეგოდ. სახელმწიფო დავალებათა შესრულების კონტროლთან ერთად, ასევე არსებითი უნდა იყოს ჯანდაცვის ობიექტებიდან წამოსული ინიციატივებისა და კონკრეტული საპროექტო წინადადებების გათვალისწინების კონტროლი მთავრობის შუალედურ და მაღალ ეშელონებში, რათა ამალდეს საღი აზრის გამოყენების მარგი ქმედება და მნიშვნელოვნად შემცირდეს უაზრო ფუჭი დანაკარგები ჯანდაცვის სფეროში.

ხარჯების სტრუქტურული ანალიზისათვის, აუცილებელია კარგად გავერკვეთ ძირითადი და საბრუნავი კაპიტალის არსში, რისთვისაც, მნიშვნელოვანია, თავად კაპიტალის სტრუქტურისა და ხარჯვის სპეციფიკის გააზრება.

ძირითადი კაპიტალი (ჯანდაცვის ობიექტის შენობა-ნაგებობები, სამედიცინო აპარატურა, გადამცემი და მუშა-მანქანა მოწყობილობები, სატრანსპორტო საშუალებები, არასწრაფცვეთადი ინვენტარი და სხვ.) ინარჩუნებს თავის ფიზიკურ ფორმას სამედიცინო მომსახურების მრავალი ციკლის (გარკვეული ზომიერებით) განმავლობაში და, საბრუნავი კაპიტალისაგან განსხვავებით, თავისი ღირებულება ნაწილ-ნაწილ, ცვეთის შესაბამისად (ამორტიზაცია) გადააქვს შექმნილ

მომსახურებაზე. საგადასახადო კოდექსით განსაზღვრული ამორტიზაციის ნორმის პროცენტული მახასიათებლების მიხედვით, ძირითადი კაპიტალის სრული ან ნაწილობრივი განახლების (რემონტი) მიზნით, ძირითადი კაპიტალის საბალანსო ღირებულების გაანგარიშებითი ნაწილი, გარკვეულ გარემოებათა გათვალისწინებით, ყოველწლიურად ჩამოიწერება მისი საშუალებით წარმოებული მომსახურების თვითღირებულებაზე.

როგორც ცნობილია, განასხვავებენ ძირითადი კაპიტალის ტექნოლოგიურ (თანაფარდობა მის ცალკეულ სახეობებს შორის), განსაკუთრებით აქტიურ სახეობრივ (თანაფარდობა ძირითადი ფონდების აქტიურ და პასიურ ნაწილებს შორის, ანუ, მაგალითისათვის, სამედიცინო ე.წ. აქტიურ მუშა რობოტო-ავტომატურ აპარატურასა და პასიურ შენობა-ნაგებობებს შორის), დარგობრივ, შიგადადარგობრივ, რეგიონალურ, აღწარმოებით (განახლებით) და ასაკობრივ სტრუქტურებს. თუ სამედიცინო მომსახურების პროცესში გამოყენებული სხვადასხვა მანქანა-მოწყობილობების მომსახურების ვადები 5 წლის ფარგლებში ნორმალურად შეიძლება ჩაითვალოს, ე.წ. პასიური ნაწილისათვის (შენობა-ნაგებობები) ეს ვადა 20 წლის მახლობლობაშია, რაც შეესაბამება განვითარებულობის მოთხოვნებს და მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესთან და შესაბამის საგადასახდო რეფორმებთან ერთად გარკვეულ ცვლილებებს ექვემდებარება, ძირითადად, აქტიური ნაწილის მომსახურების ვადის შემცირების, ხოლო პასიური ნაწილის მომსახურების ვადის შემცირების ან ზრდის მიმართულებით, როცა ტექნოლოგიურად გაუმჯობესებული პროგრესული კონსტრუქციების გამოყენებამ შეიძლება გაზარდოს სასარგებლო მომსახურების ვადა.

ჯანდაცვის ძირითადი კაპიტალის აღწარმოებით სტრუქტურასაც, როგორც ჩვეულებრივ, ახასიათებს ე.წ. განახლებისა და გასვლის კოეფიციენტები, რომლებიც იანგარიშება პროცენტულად წლის განმავლობაში მიღებული ან გასული ძირითადი ფონდების ღირებულების ფარდობით ძირითადი ფინდების მთლიან ღირებულებასთან (შესაბამისად, წლის ბოლოსათვის ან დასაწყისისათვის).

განასხვავებენ ძირითადი კაპიტალის ფიზიკურ და მორალურ ცვეთას. ფიზიკური ცვეთა საექსპლუატაციო თვისებების თანდათანობითი დაკარგვაა, რომელსაც იწვევს მათი მომსახურების პროცესში გამოყენება და ასევე მათზე ბუნებრივი კლიმატური და სხვა პირობების ზემოქმედება. პრაქტიკაში ზოგჯერ იმდენად დიდია მოძველებულ მანქანა-მოწყობილობათა რემონტზე დანახარჯები, რომ უფრო მიზანშეწონილი ხდება რემონტის ნაცვლად ახალი ტექნიკის შეძენა. რაც შეეხება ცვეთის მორალურ მხარეს, იგი დამოკიდებულია არა ძირითადი ფონდების დატვირთვასა და ბუნებრივ ზემოქმედებაზე, არამედ ტექნიკურ პროგრესზე, რომელიც მუდმივად ქმნის უფრო უკეთესი ეკონომიკური ან ტექნიკური პარამეტრების ახალ ძირითად ფონდებს. ამ დროს, არსებული ძირითადი ფონდები, რომლებიც ფიზიკურად ჯერაც ვარგისია, ეკონომიკური თვალსაზრისით, გაუფასურებული შეიძლება გახდეს.

მორალური ცვეთა ორი სახისაა:

✚ როცა ფიზიკური მდგომარეობის მიუხედავად, ახალ პირობებში ძირითადი კაპიტალის მომზადება უფრო იაფია და მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის შედეგად მცირდება ასეთი კაპიტალის დამზადების ხარჯები და, აქედან გამომდინარე, ღირებულება. ამ დროს, მანქანების ტექნიკური მახასიათებლები უცვლელია, იცვლება მხოლოდ ღირებულება, ე.ი. მორალურად მოძველებული კაპიტალის ღირებულებითი უკუგება მცირდება;

✚ მოქმედებაში მყოფი ძირითადი კაპიტალის სამსახურის ვადის შემცირება და წარმოებიდან მოხსნა არა იმის გამო ხდება აუცილებელი, რომ მათი ღირებულებითი უკუგება შემცირდა, არამედ, ძველი მანქანების გამოყენება ახალთან შედარებით იწვევს დიდ დანახარჯებს. ამიტომ, საჭირო ხდება ძველი მანქანების ახლით რაც შეიძლება სწრაფად შეცვლა.

ამორტიზების ნორმები შეიძლება იყოს გაზრდილი (დაჩქარებული ამორტიზაცია) ან შემცირებული (რეგრესული ამორტიზაცია) მომსახურების პროცესის ტექნოლოგიური თავისებურებების, გამოყენებული სამედიცინო აპარატურის მუშაობის რეჟიმის, დატვირთვის ხარისხისა და შესრულებული სამუშაოსა და სხვა ნიშნების მიხედვით. სხვადასხვა ქვეყანაში გამოიყენება დაჩქარებული ამორტიზაციის სხვადასხვა მექანიზმები ტექნიკური პროგრესის პრიორიტეტებიდან გამომდინარე. მაგალითისათვის, ავტომობილების ნორმები ძირითადად შეიძლება იცვლებოდეს 10–დან 50%-მდეც კი, შენობა–ნაგებობების კი 1–დან 15%-მდე და უფრო მეტადაც. როგორც ცნობილია, რაც უფრო მაღალია ნორმა, მით უფრო სწრაფად ხდება ყველა სახეობის ძირითადი კაპიტალის განახლება.

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის თანახმად, ამორტიზაცია არ ერიცხება მიწას, ხელოვნების ნიმუშებს, სამუზეუმო ექსპონატებს, ისტორიული მნიშვნელობის მქონე ობიექტებს (გარდა შენობა-ნაგებობებისა) და სხვა არამორტიზებად აქტივებს. ამასთანავე, ამორტიზაცია არ ერიცხება 1000 ლარამდე ღირებულების ძირითად საშუალებას და ბიოლოგიურ აქტივს. 1000 ლარამდე ღირებულების ძირითადი საშუალება მთლიანად გამოიქვითება ერთობლივი შემოსავლიდან იმ საანგარიშო წელს, როდესაც იგი ექსპლუატაციაში გადაეცა, ხოლო ბიოლოგიურ აქტივზე გაწეული ხარჯი გამოიქვითება იმ საანგარიშო წელს, როდესაც იგი ფაქტობრივად იქნა გაწეული.

ძირითადი კაპიტალისაგან განსხვავებით, საბრუნავი კაპიტალი მთლიანად გადადის წარმოებულ მომსახურებასა და პროდუქტზე და რეალიზაციის პროცესის დასრულების შემდეგ ბრუნდება ფულადი ფორმით. საბრუნავ კაპიტალს მიეკუთვნება მატერიალური დანახარჯები შრომის საგნებზე, არარეალიზებული მზა პროდუქტი, სხვა ორგანიზაციების მოკლევადიანი დავალიანებები, ნაღდი ფული, ფასიანი ქაღალდები და სხვა.

საქართველოს საგადასახადო კოდექსის თანახმად, დასაბეგრი ბაზის განსაზღვრისათვის, დაკონკრეტებულია ყველა ის ხარჯი, რომელიც ექვემდებარება ან არ ექვემდებარება ერთობლივი შემოსავლიდან გამოქვითვას.

გამოქვითვას ექვემდებარება ერთობლივი შემოსავლის მიღებასთან დაკავშირებული სამეცნიერო-კვლევითი, საპროექტო და საცდელ-საკონსტრუქტორო მომსახურების ხარჯები, გარდა ძირითად საშუალებათა შეძენის, დადგმისა და სხვა კაპიტალიზებადი ხარჯებისა, რომლებიც გამოიქვითება ეტაპობრივად, ამორტიზაციის ანარიცხების სახით, გარდა გადასახადის გადამხდელის მიერ საამორტიზაციო ანარიცხების სრული გამოქვითვის უფლების გამოყენების შემთხვევისა.

საგადასახადო კოდექსით, გათვალისწინებულია, რომ:

ა) ძირითადი საშუალებების მიმართ, გარდა საწარმოს კაპიტალში შეტანილი საშუალებებისა, გადასახადის გადამხდელს უფლება აქვს, სრულად გამოქვითოს ამ აქტივების ღირებულება იმ საგადასახადო წელს, როდესაც ძირითადი საშუალებები ექსპლუატაციაში შევიდა;

ბ) ძირითად საშუალებათა რემონტის ხარჯების გამოქვითვა დასაშვებია ყოველწლიურად, საანგარიშოს წინა საგადასახადო წლის ბოლოსთვის ჯგუფის ღირებულებითი ბალანსის 5 პროცენტამდე ოდენობით. თანხა, რომელიც აღემატება დადგენილ ზღვრულ დონეს, ზრდის შესაბამისი ჯგუფის ღირებულებით ბალანსს; გ) დაზღვევის ხელშეკრულების საფუძველზე დამზღვევთა ან/და დაზღვეულთა მიერ გადახდილი ან/და გადასახდელი (დარიცხვის მეთოდის გამოყენების მიხედვით), ეკონომიკურ საქმიანობასთან დაკავშირებული სადაზღვევო შენატანები, გარდა დაზღვეულის მიერ საპენსიო დაზღვევის ხელშეკრულების მიხედვით გადახდილი სადაზღვევო შენატანებისა, ექვემდებარება გამოქვითვას.

საკითხთან დაკავშირებით, სტუდენტებს განემარტებათ პრაქტიკული სავარჯიშოები.

7. საქონლისა და მომსახურების წარმოება

წარმოების პროცესის გენეზისი და განვითარება, საჭიროა, განვიხილოთ წარმოებისა და მომსახურების დარგების (მრეწველობა, სოფლის მეურნეობა, მშენებლობა, ვაჭრობა, კავშირგაბმულობა, ტრანსპორტი, განათლება, ჯანდაცვა, კულტურა, სპორტი, ტურიზმი და სხვ.), წარმოებისა და მომსახურების ფაქტორების (მეცნიერება, კვალიფიკაცია, ტექნიკა, ახალი მასალები და ტექნოლოგიები, წარმოებისა და შრომის ორგანიზება, დისციპლინა), რეალური და არარეალური ეკონომიკის, ცხადი და ფარული ხარჯების, ძირითადი და საბრუნავი კაპიტალის, მორალური და ფიზიკური ცვეთის კონტექსტში.

შესაბამისად, ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში, საჭიროა ბიზნესის საწარმოო სტრატეგიის შემუშავება, ბიზნესის საწარმოო და ოპერატიული მართვის პრინციპების განსაზღვრა, ბიზნეს-ადმინისტრირების პროცესის მუდმივი კონტროლი სახელმძღვანელოს განვლილ თავებში განხილული საკითხების გათვალისწინებით. ბუნებრივია, სათანადოდ ორგანიზებული წარმოებისა და მომსახურების პროცესი სათანადო ფასებზე და ზომიერ ინფლაციაზე აისახება.

მაგალითისათვის, ბიზნესში სამედიცინო მომსახურების არამონოპოლიური ფასი (მეტწილად არადეფორმირებული) მოთხოვნა-მიწოდების ურთიერთობით ყალიბდება, რაშიც გაწეული ხარჯების დონე და მომსახურების სარგებლიანობის ფაქტორებიც ახდენენ არაუმნიშვნელო გავლენას. თუმცა, სამედიცინო მომსახურებაზე ხარჯები რომც აღემატებოდეს მომსახურების ტარიფებს, სახელმწიფო ვალდებულია სუბსიდირება (დოტაცია) მოახდინოს იმ არარენტაბელურ მომსახურებებზე, რომელთა შესყიდვას მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილი ვერ ახერხებს გადაუდებელი საჭიროებების დროს. კარგია, რომ საქართველოს თანამედროვე საყოველთაო ჯანდაცვის რეფორმამ ამ მისიის შესრულება მნიშვნელოვანწილად საუკეთესოდ დაიწყო.

ხარჯების გადამეტება ფასებზე ე.წ. „მტაცებლური“ მიზნებითაც შეიძლება განხორციელდეს, როცა მონოპოლისტი შენიღბული ფასებით ცდილობს ბაზრის დაპყრობას. ამ შემთხვევაში, სამედიცინო ბაზარზე განსაკუთრებით აქტუალურია ანტიმონოპოლიური ორგანოების ადეკვატური მოქმედება.

ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ კვლევაში, ეკონომიკის კლასიკოსმა ადამ სმიტმა ჯერ კიდევ 1776 წელს ჩამოაყალიბა ეკონომიკური თეორიის ფუნდამენტური მიდგომები ღირებულების თეორიის შესახებ [61-62], რომლებიც, დღესაც ინარჩუნებენ განუზომელ მნიშვნელობას ფასების ფორმირებისა და, ზოგადად, მართებულად მართვის გაგების საქმეში.

სმიტმა ჩამოაყალიბა ღირებულების თეორიის პრინციპები, რომელთა მიხედვით საქონლის ღირებულება შედგება დანახარჯებისაგან, რომლებიც, სხვადასხვა ხარჯებთან ერთად მოიცავს მუშათა ხელფასსა და კაპიტალისტის მოგებას. სმიტი ღირებულებას ფაქტიურად აიგივებდა წარმოების ფასთან და იმ დროისათვის, რა თქმა უნდა, ჯერ სრულად ვერ ხედავდა გარკვეულ განსხვავებებს მათ შორის.

სმითი, ღირებულების შექმნის პროცესში თითქმის თანაბარ მნიშვნელობას ანიჭებდა შრომას, კაპიტალსა და მიწას და იდგა პროგრესული კაპიტალისტის პოზიციაზე, რომელსაც მიაჩნდა, რომ მისი საქონლის ფასი ძირითადად განისაზღვრება სხვადასხვა ხარჯებითა და საშუალო მოგებით, ხოლო ყოველ კონკრეტულ მომენტში გარკვეულწილად ასევე მოთხოვნითა და მიწოდებით. აღნიშნულ დასკვნას გარკვეული სახეცვლილებებით იმეორებდნენ სხვა ცნობილი ეკონომისტებიც დაწყებული დავით რიკარდოდან და ჟან ბატისტ სეიდან.

მომავალში, ბუნებრივია, საჭირო შრომითი მონაწილეობის შეფასებისას ეკონომიკური სისტემის განმსაზღვრელ ფასწარმოქმნაში, მომავლის ჯანდაცვაში მეტი მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს უფლისმიერი მორალური ფაქტორების მართებულად ხედვასა და მოთხოვნისა და მიწოდების ფაქტორების მოქმედების როლის რეალურ განსაზღვრას, ვინაიდან, მაგალითისათვის, სამედიცინო მომსახურება შესაძლებელია გაეწიოს პაციენტს მნიშვნელოვანი ხარჯებით, მაგრამ მისი რეალური ფასი უმნიშვნელო იყოს ხარჯებთან შედარებით ან საერთოდაც ნულის ტოლი იყოს, ვინაიდან, ეს მომსახურება უშედეგო იყოს და არავის ესაჭიროებოდეს მომავალში.

ან პირიქით, უფლის ძალისხმევით, მცირე ხარჯებითაც შეიძლება შეიქმნას განუზომელი ფასისა და მნიშვნელობის სამკურნალო საშუალებები და შედეგები, რომლებიც მრავალ თაობებს ასაზრდოებენ – სასწაულმოქმედი ხატი, კომპიუტერი, ხელოვნების ნიმუშები თუ სხვა მრავალი. ადრეულ ნაშრომებში აღვნიშნავდი უფლის ფაქტორის მოქმედების შესახებ მოთხოვნა-მიწოდების ურთიერთობაში და ჩემს მიერ შემოთავაზებული კონკურენციის კანონიდანაც ვლინდება, რომ, თუ უფლის ნება არ არის, ნიჭიერებით გამონოპოლიზებული კეთილსინდისიერი მეწარმეც კი არაკეთილსინდისიერი ხდება და ჭარბ არასაჭირო სასაქონლო პროდუქციას ქმნის ან მონოპოლური ფასების გამო აიძულებს მასობრივ მომხმარებელს უკანონო გზებს მიმართოს მასთან ურთიერთობებში.

ღირებულების კანონზომიერებების კვლევა იწყება ჯერ კიდევ ჩვენს წელთაღრიცხვამდე მე-4 საუკუნეში არისტოტელეს მიერ, რომელმაც პირველმა დაიწყო მართვის თავისებურებებისა და ზოგადად ეკონომიკური ცხოვრების კვლევა, კერძოდ, წარმოებისა და ფასების ცვლილებებზე დაკვირვება, რამაც ჩვენამდე მოაღწია მიმოქცევის პროცესისა და სახმარი და საცვლელი ღირებულებების განსაზღვრისა და, შესაბამისად, ფულისა და ფულადი შემოსავლების საფუძვლების სახით.

პოლიტეკონომიის კოლუმბად წოდებულმა უილიამ პეტიმ მე-17 საუკუნის შუა წლებიდან განავრცო კვალიფიციური ინტენსიური კვლევა მიწათმოქმედების რესურსების აღრიცხვისათვის, როგორც შრომითი რესურსების მოწესრიგებულ მართვაში რეზერვების გამოვლენისა და სწრაფი გამდიდრების საშუალება.

საზოგადოებრივად აუცილებელი შრომის კატეგორიის შემოტანით, დავით რიკარდო მე-19 საუკუნის დასაწყისიდან ანვითარებს [იქვე] ადრე არსებულ მიდგომებს შრომითი ღირებულების თეორიაში და მიიჩნევს, რომ საქონლის

ღირებულება დამოკიდებულია იმ შრომაზე, რომელიც აუცილებელია მის საწარმოებლად და არა იმ ჯილდოზე, რომლითაც ნაზღაურდება ეს შრომა.

თუ სმითსა და რიკარდოს შრომითი ღირებულების თეორია განსაკუთრებით ადელვებთ, სეი, იხილავს რა ხელფასს, მოგებასა და რენტას, როგორც წარმოების ფაქტორებს, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს რესურსებისა და შემოსავლების მართებულ განაწილებასა და სარგებლიანობის (სახმარი ღირებულებები) შექმნის პროცესს.

ზემოხსენებულ საკითხებზე საინტერესო განზოგადებები აქვთ *ქეინზს*, *მარშალს*, *მილს*, *მალთუსს*, *ვალრასს*, *შუმპეტერსა* და სხვა ცნობილ ეკონომისტებს, რომლებიც მეტ-ნაკლებ მნიშვნელობას ანიჭებენ წარმოების, მომსახურების, მოთხოვნისა და მიწოდების სხვადასხვა ფაქტორს ეკონომიკის მართვის ეფექტიანი შედეგების უზრუნველსაყოფად, რაშიც, როგორც უკვე აღინიშნა, სულ უფრო მეტი მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს უფლის ფაქტორის მართებულ და ეკონომიკის ქრისტიანული საფუძვლების მრავალფაქტორულ გააზრებებს გაწეული რაციონალური ხარჯების საფუძველზე.

განვითარების თანამედროვე ეტაპზე, სამედიცინო მომსახურების რაციონალიზაციისა და ხარჯების მინიმიზების თვალსაზრისით, განსაკუთრებით აქტუალური ხდება მცირე მეწარმეობის ხელშეწყობის პრობლემა სამედიცინო ტექნიკის წარმოების, სამკურნალწამლო ინდუსტრიისა და ეკოლოგიურად სუფთა სასოფლო-სამეურნეო დარგების ობიექტებში, რაც საშუალებას მოგვცემს, საბოლოო ჯამში, არსებითად (4-5-ჯერ) გავაუმჯობესოთ ჯანდაცვის ხარისხობრივი და ხარჯტევადობის მაჩვენებლები. ამ მიმართებით, მნიშვნელოვან წინგადადგმულ ნაბიჯად შეიძლება შეფასდეს მიმდინარე საგადასახადო რეფორმაც მცირე მეწარმეობის დამატებითი სტიმულირებისათვის.

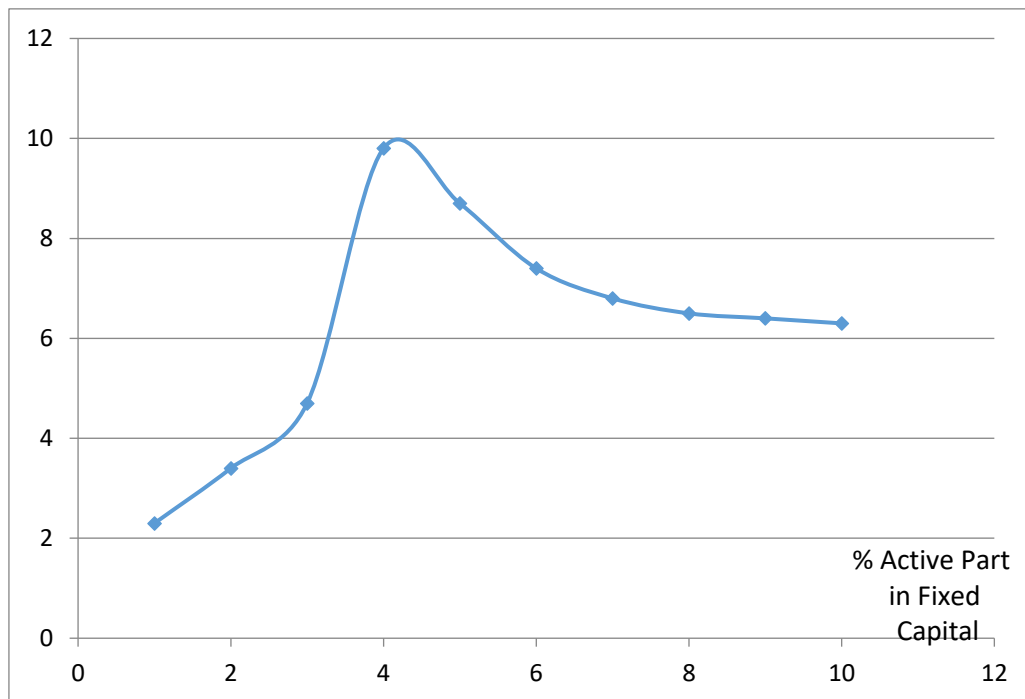
მცირე ბიზნესის სტიმულირება ორიგინალურ მიდგომებს საჭიროებს სამედიცინო-პროფილაქტიკური დაწესებულებების მთავარი საკვები ბაზის – ეკოლოგიურად სუფთა პროდუქციის მწარმოებელ აგროსამრეწველო კომპლექსშიც, რითაც აღნიშნული ხარჯების შემცირებასთან ერთად, შეიძლება ავამოქმედოთ შრომისუნარიანი მოსახლეობის ნახევარზე მეტი. შიგა საგადასახადო სტიმულები, ბუნებრივია, იმპორტის რეგულირების სრულყოფილი მექანიზმებით უნდა შეივსოს. დემპინგური ფასებისა და დაბალი ხარისხის სასოფლო-სამეურნეო იმპორტის შემდგომი შეზღუდვა იმპორტშემცველი ზონების ადეკვატური გავრცელებით, საშუალებას მოგვცემს დამატებით დაახლოებით 10-12%-ით შევამციროთ სამედიცინო მომსახურების ხარჯები და ფასები საავადმყოფოებში.

სტუდენტებს ევალებათ საქონლისა და მომსახურების ცალკეულ შემთხვევებში, მოთხოვნა-მიწოდების მრუდების აგება საბაზრო ფასების შეფასებით და, საჭიროების შემთხვევებში, დოტაციაზე ხარჯების განსაზღვრა.

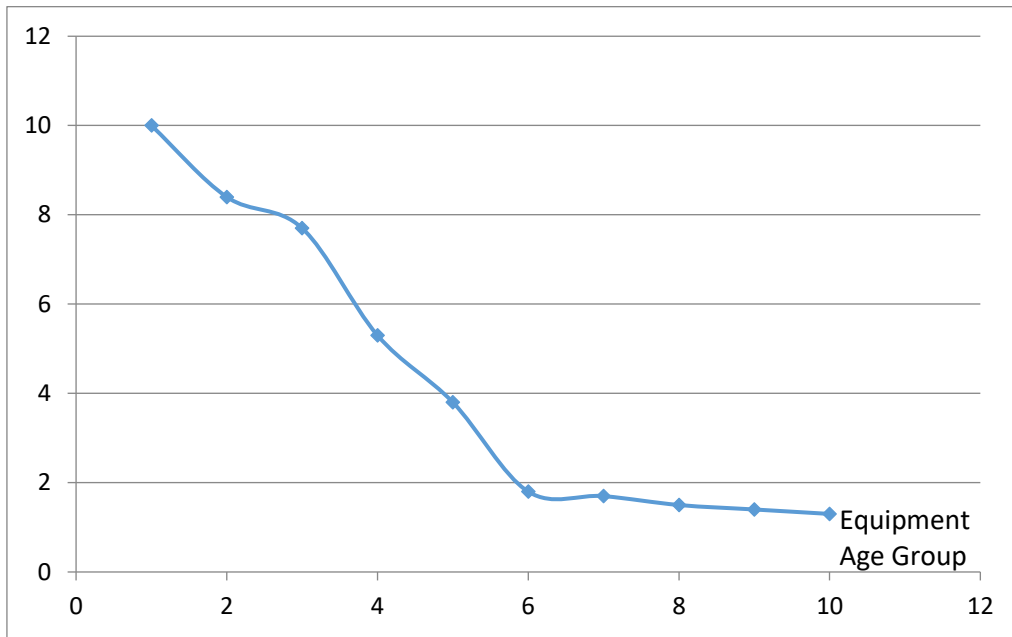
8. მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა ბიზნესში

მატერიალური რესურსების შექმნა, მისი მზა პროდუქციად ქცევა და მომხმარებელთან სათანადოდ მიტანა, უპირველესი ზრუნვის საგანია ნებისმიერი ბიზნესისათვის. შესაბამისად, ლოგისტიკური უზრუნველყოფის პროცესი მუდმივი მონიტორინგის საგანი უნდა იყოს სხვადასხვა მაჩვენებლის შესაბამისობაზე დაკვირვებასთან ერთად. შესაძლებელია სიტუაცია, როცა მატერიალური რესურსების კონკრეტული შექმნისა და ტრანსპორტირების ხარჯები წარმატებით შემცირდა, ტექნიკა შევიძინეთ, ფონდშიარაღება (ძირითადი კაპიტალის თანაფარდობა პერსონალის საშუალოსიობრივ რიცხვთან) გავზარდეთ, ყველაზე რთულად მისაღწევი მწარმოებლურობა და რენტაბელობაც გაიზარდა, მაგრამ, ვინაიდან, ფონდშიარაღება უფრო სწრაფად გვეზრდება, ვიდრე მწარმოებლურობა, ფონდუკუგება და შესაბამისი ლევერიჯი შეგვიმცირდება და უმძიმეს კრიზისში შეიძლება აღმოვჩნდეთ.

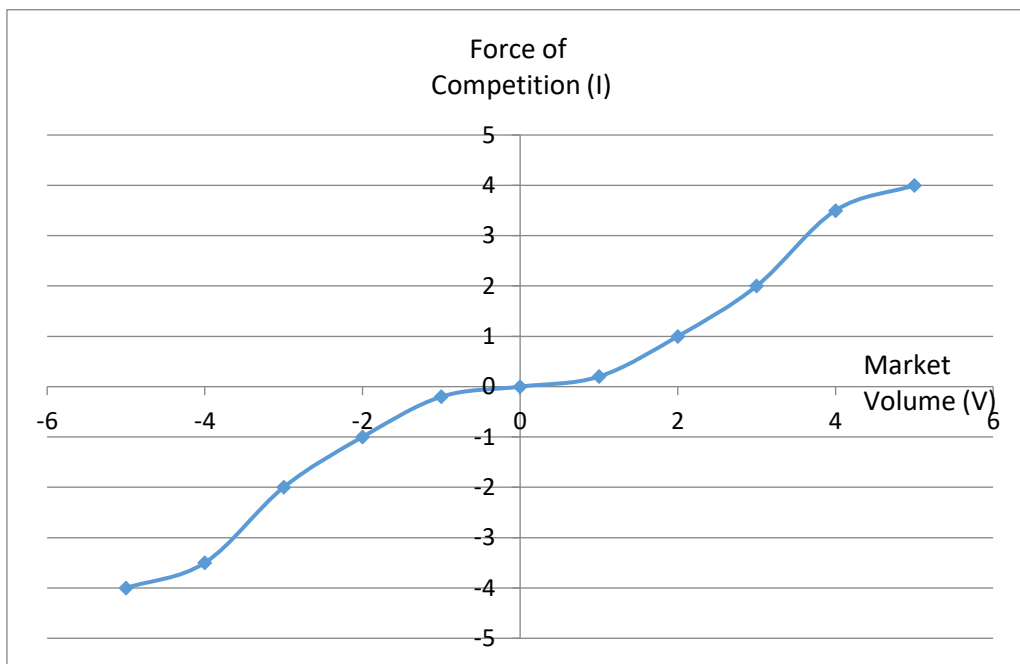
კომპიუტერული რეგოლაციისა და მსოფლიო ეკონომიკის ნამდვილად ფანტასტიკური ტექნიკური ნახტომებით განვითარების ეპოქაში, ბუნებრივია, ტექნიკური დონის მონიტორინგს (ძირითადი კაპიტალის აქტიური ნაწილის მდგომარეობა), მისი გავლენის შეფასებას ინოვაციური ლოგისტიკური პროცესის ხარისხიან შედეგიანობაზე, ბაზრის ტევადობისა და კონკურენტულობის შეფასებას პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზების (იხ. ნახ. 3-5) ადეკვატური მატებისათვის, სულ უფრო მეტი მნიშვნელობა ენიჭება.



ნახატი 3: ლოგისტიკის პროცესში სატრანსპორტო გადაზიდვების აქტიური ძირითადი კაპიტალის შეფასება კონკურენტულობის დონის ასამაღლებად (ავტორის პირობითი სქემატური მოდელი)



ნახატი 4: ლოგისტიკის პროცესში სატრანსპორტო გადაზიდვების ინოვაციური ტექნოლოგიების ეფექტიანობა (ავტორის პირობითი სქემატური მოდელი)



ნახატი 5: ბაზრის ტევადობის გავლენა კონკურენციის დონეზე (ავტორის პირობითი სქემატური მოდელი)

ზემოაღნიშნულის თვალთახედვით, სტუდენტებთან ერთად, აუცილებელია, შესწავლილ იქნას არსებული ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები და გაკეთდეს ექსპერტული შეფასებები მაჩვენებელთა შემდეგი სისტემის მიხედვით:

- ✓ სატრანსპორტო გადაზიდვების აქტიური ნაწილის (მანქანა-მოწყობილობები) ხვედრიწონა ძირითად კაპიტალში;
- ✓ პროგრესული ტექნოლოგიების გამოყენების რაოდენობა და დონე;
- ✓ ტექნიკური პარკის ასაკობრივი სტრუქტურა;

✓ რობოტოტექნიკის, ავტომატებისა და ნახევრადავტომატების გამოყენების გავლენა ხარჯების შემცირებაზე;

✓ სამედიცინო მომსახურების მწარმოებლობის (პროდუქტიულობის) წინსწრება კაპიტალშიარაღებასთან შედარებით, რაც კაპიტალუკუების ზრდის წინაპირობა უნდა გახდეს.

შესაბამისად, სტუდენტებმა უნდა უზრუნველყონ პრაქტიკული ხასიათის ქეისების შემუშავება და მრავალსცენარული არგუმენტაციით ამოხსნა.

როგორც ცნობილია, მიკროლოგისტიკის კვლევის საგანია ბიზნესის მიკრო დონეზე მომარაგება-გასაღების ნაკადების მართვა, მაკროლოგისტიკისა კი - რეგიონალურ, რეგიონთაშორის, სახელმწიფო და საერთაშორისო დონეებზე მომარაგება-გასაღების ნაკადების მართვა.

ე.წ. შინაგანი ლოგისტიკა შეისწავლის სამეურნეო საქმიანობის სრულყოფას ბიზნეს-ორგანიზაციების (ფირმა, კომპანია, კორპორაციები და მათი ჯგუფები) ფარგლებში, ხოლო საგარეო ლოგისტიკა - მათ ფარგლებს გარეთ. შესაბამისად, შინაგანი და საგარეო ლოგისტიკის განმასხვავებელი ნიშანია კვლევის ობიექტის გავრცელების მასშტაბები.

ბუნებრივია, მომარაგებითი ლოგისტიკა სპეციალიზდება მატერიალური რესურსების შესყიდვაზე, საწარმოო ლოგისტიკა - წარმოების პროცესში მატერიალური რესურსების მართვაზე, ხოლო განაწილებითი (მარკეტინგული) ლოგისტიკა - პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზებაზე. ლოგისტიკა, რესურსებისა (მათ შორის ნედლეული და მასალები, ენერგორესურსები, საფინანსო და ინფორმაციული ნაკადები) და პროდუქციის (საქონელი, მომსახურება) მოძრაობის ოპტიმიზებასთან ერთად, საწარმოო პერსონალის რაციონალურ ჩართულობაზეც ზრუნავს.

ლოგისტიკის, როგორც ტერმინის, გენეზისი სასაწყობო და სატრანსპორტო მეურნეობებს შორის კავშირ-ურთიერთობების გააზრებით დაიწყო და გრძელვადიან სტრატეგიაში მისი განვითარების სტადიებია:

1. ბიზნეს-ობიექტის ექსპრომტული აუცილებლობებით გამოწვეული არარეგულარული ორგანიზაცია და დღე-ღამური დაგეგმვა;
2. შეკვეთები და მომხმარებელთა ცენტრალიზებული მომსახურება;
3. პროგნოზირება და სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპლექსური დაგეგმვა;
4. გასაღების სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპლექსური დანერგვა.

9. შრომითი რესურსების მართვა

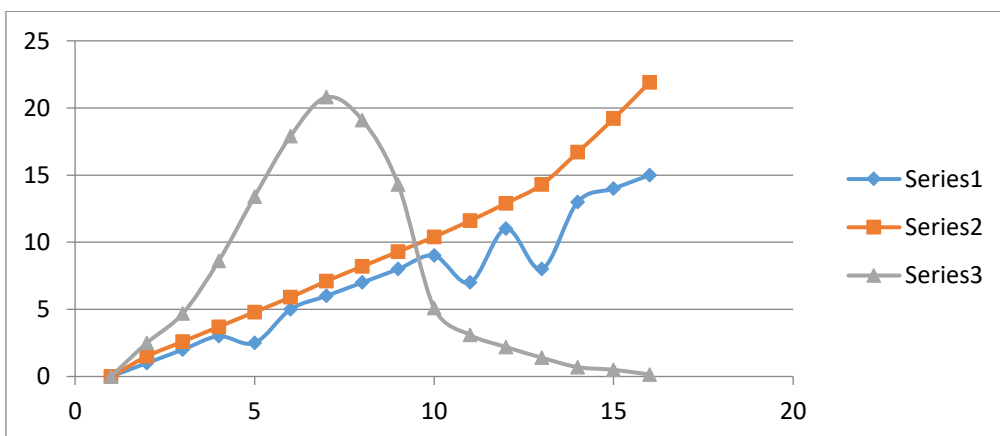
შრომითი (ადამიანური) რესურსების თანამედროვე სამსახური, მეორე ხარისხოვანი შემსრულებლის ფუნქციიდან, პრესტიჟული ბრძენი კონსულტანტის როლს იძენს, რითაც მას მეტი შემოქმედებითი ქმედითობაც ენიჭება კადრების მოზიდვისა და სტაბილური ადაპტირება-განვითარების პროცესში.

სხვადასხვა ინფორმაციის მოპოვების პრობლემებთან დაკავშირებით, ბრძენი კონსულტანტი, ბუნებრივია, აღჭურვილი უნდა იყოს პროფესიული ინტუიციისა და ობიექტური კონკურსების ჩატარების უნარებით.

მაგალითისათვის, მენეჯერული ხარჯების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება კერძო სამართლის იურიდიული პირებიდან (შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება, კომანდიტური საზოგადოება, კოოპერატივი, ინდივიდუალური მეწარმე) მთელ რიგ პრობლემებთანაა დაკავშირებული და, გამომდინარე, სტუდენტებთან ერთად, აუცილებელია შესაძლოდ შესწავლილ იქნეს არსებული ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები და შემუშავდეს რეკომენდაციები შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებით:

- მენეჯერული ხარჯების სტრუქტურის ექსპერტული შეფასებები დელგის მეთოდის დახმარებითა და ჯგუფური დაკვირვების პრაქტიკის გამოყენებით;
- პაციენტების გამოკითხვა მენეჯმენტის შესახებ ფსიქოანალიტიკური ხასიათის კითხვარით დასკვნების გასაკეთებლად;
- ხარჯების სტრუქტურის სიმწიფის შეფასება π ენტროპიის მეთოდით (ხვედრიწონების ათობითი ლოგარითმების ჯამზე დაკვირვება), რაც ინფორმაციის მოპოვების მზარდ რაოდენობაზე დაკვირვების მექანიზმდაც გამოიყენება.

შესაბამისად, სტუდენტებმა უნდა უზრუნველყონ პრაქტიკული ხასიათის ქეისების შემუშავება და მრავალსცენარული არგუმენტაციით ამოხსნა.

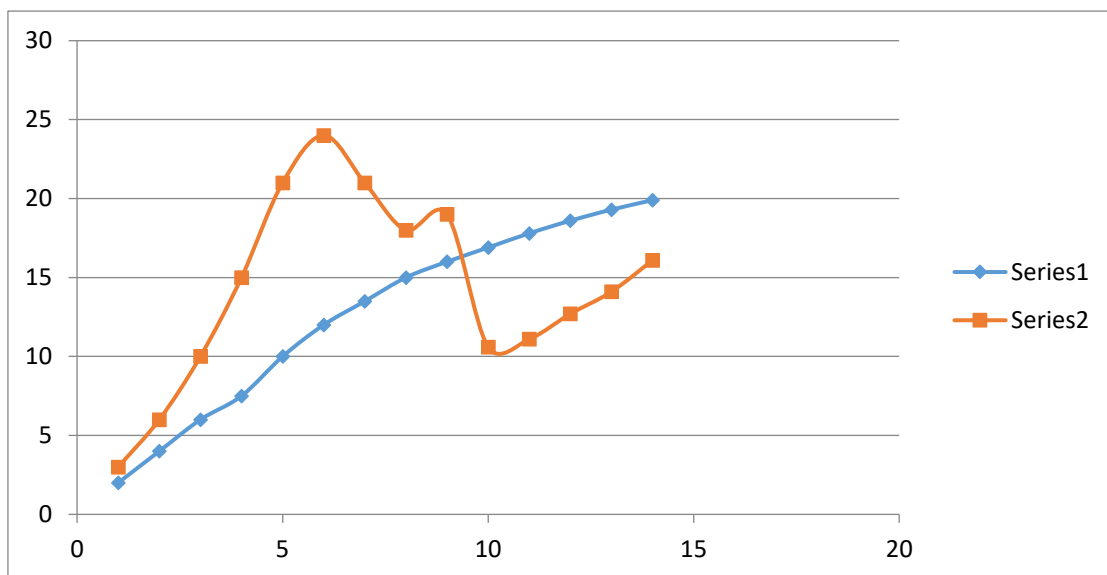


ნახატი 6: ბიზნეს-ადმინისტრირების პროფესიონალიზმის (ინდივიდუალური უნარების გათვალისწინებით) კორელაცია ინტეგრალურ ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან [სერია 1], უსაფრთხო პროფესიონალიზმის (მეტწილად კოორდინირებული ბუნება) კორელაცია ასევე ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან [სერია 2] და გადამეტებით მკაცრი ადმინისტრირების არაპოზიტიური კორელაცია [სერია 3] (ავტორის პირობითი სქემატური მოდელი)

ჩვენი დაკვირვებით, განსაკუთრებით პოზიტიური შედეგები მოაქვს შრომითი რესურსების პროფესიონალიზმსა და კვალიფიკაციის უწყვეტი ამაღლების პროცესს (ნახ. 6), თუმცა არის შემთხვევები, როცა მაღალპროფესიული კადრები კონკრეტულ სიტუაციაში არასათანადოდ ავლენენ თავს. ამდენად, აუცილებელი ხდება შესაბამისი ადაპტირების პროცესების ორგანიზება.

პიროვნულ სახასიათო თვისებებში, განსაკუთრებით მაღალი შედეგიანობით გამოირჩევა დემოკრატიული ბუნების ადმინისტრატორი, რომელიც, გაწერილი ინსტრუქციების პირობებში, მაქსიმალურად ცდილობს გუნდურად (შრომით რესურსებთან შეთანხმებულად, კოორდინირებულად) იმოქმედოს, რაც გარკვეულ დანაკარგებს იწვევს დროში, მაგრამ, საბოლოოდ, მეტად უსაფრთხო და საუკეთესო შედეგების მომტანია.

რაც შეეხება გადამეტებულ სიმკაცრეს, გარკვეულწილად, ასეთი ტიპის ბიზნეს-ადმინისტრატორები კარგ შედეგებსაც აღწევენ, მაგრამ, მხოლოდ და მხოლოდ, შემთხვევიდან შემთხვევამდე. ზოგადი შედეგი, აღნიშნულთან დაკავშირებით, ნამდვილად არ არის დიქტატორი „ლიდერების“ სასარგებლოდ.



ნახატი 7: სტრატეგიულ მულტი-ფაქტორულ ინტიუციაზე ორიენტაციის კრეატიული ლიდერის [სერია 1] და მიმდინარე მოთხოვნებზე ორიენტაციის ოპერატიული ლიდერის [სერია 2] ეფექტიანობა (ავტორის პირობითი სქემატური მოდელი)

სტრატეგიულ მულტი-ფაქტორულ ინტიუციაზე ორიენტაციის კრეატიული ლიდერისა და მიმდინარე მოთხოვნებზე ორიენტაციის ოპერატიული ლიდერის ექსპერტულმა შედარებამ (ნახ. 7), აჩვენა, რომ მრავალფაქტორული დასაბუთება ყოველთვის უფრო შედეგიანი საბოლოოდ.

ყოფილ პოსტსაბჭოთა სივრცეში, სწორედ ზემოაღნიშნული განასხვავებდა ადრინდელ კადრების განყოფილებას (რომელიც, ფაქტობრივად დოკუმენტაციის დაარქივებით იყო დაკავებული) თანამედროვე ადამიანური რესურსების HR სამსახურისგან, რომლის თანამედროვე ხელმძღვანელი, ფაქტობრივად, ბიზნეს-ორგანიზაციის იერარქიაში გენერალური დირექტორის პირველ მოადგილეს

წარმოადგენს და შემოქმედებითად უდგება კადრების შერჩევისა და აღწარმოების უმნიშვნელოვანეს პროცესს.

შესაბამისად, სტუდენტებმა უნდა უზრუნველყონ პრაქტიკული ხასიათის ქეისების შემუშავება და მრავალსცენარული არგუმენტაციით ამოხსნა.

როგორც ცნობილია და, სახელმძღვანელოს მომზადების პროცესში, შესწავლილია ჩვენს კვლევებში, ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში განსაკუთრებული ისტორიული ადგილი ეთმობა ე.წ. მასლოუს პირამიდას - მოთხოვნილებათა იერარქიას, რაც წარმოადგენს ბიზნესის ადმინისტრირებასა და მენეჯმენტთან დაკავშირებულ თეორიას ფსიქოლოგიაში და, რომელიც, სახელწოდებით „ადამიანური მოტივაციის თეორია“, წარმოდგინდა ამერიკელი მეცნიერის - აბრაჰამ მასლოუს მიერ, 1943 წელს. მასლოუს განსაკუთრებით გამოყოფს ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს (შიმშილი, წყურვილი და სხვ.), უსაფრთხოების (დაცულობა) აუცილებლად შესასრულებელ დონეს, სოციალური მოთხოვნილებების (კომფორტული ურთიერთობები) იერარქიულ დონეს, პატივისცემაზე მოთხოვნილებასა და თვითგამოხატვის (მორალურ-შემოქმედებითი) ფაქტორებს.

ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში, ასევე, განსაკუთრებულ აღნიშვნას საჭიროებს:

- *ჰერცბერგის მოტივაციურ-ჰიგიენური თეორია (გამოქვეყნდა 1987 წელს ჰარვარდის ბიზნეს ჯურნალში), რომელშიც გამოყოფილია მოტივაციური (პასუხისმგებლობა, დაწინაურება, ზრდა) და ჰიგიენური ფაქტორები (სამუშაო პირობები, ხელფასი და სარგებელი, თანამშრომლებთან ურთიერთობები და სხვა);*

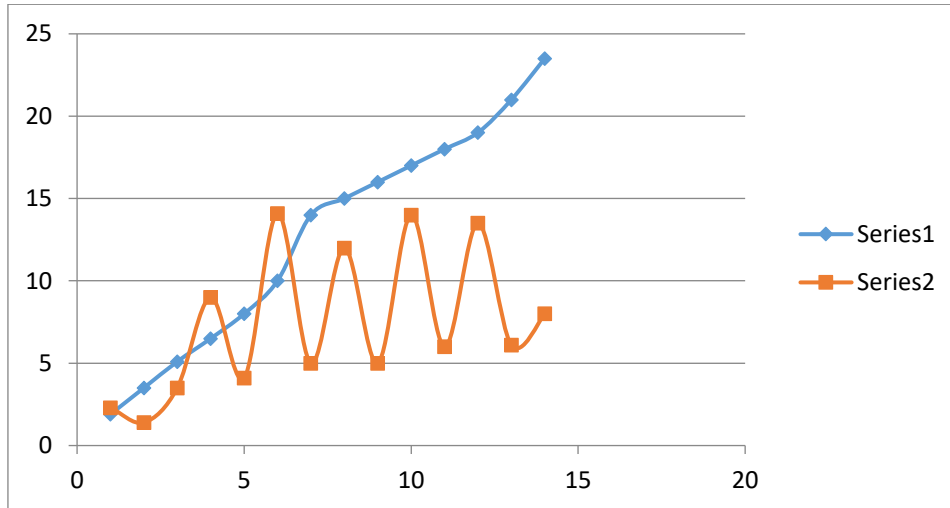
- *X-Y თეორია (ავტორი დაგლას მაკგრეგორი), რომელიც იხილავს მართვის ავტორიტარულ (X - სრული უნდობლობა და ძალადობა) და ჰუმანიტარულ-დემოკრატიულ (Y - შეგნებაზე დაფუძნებული სამუშაოს დანაწევრება და ეფექტიანი კომუნიკაციები) მოდელებს;*

- *ამერიკელი იაპონელის - უილიამ ოუჩის მიერ წარმოდგენილი „თეორია Z“, რომელშიც შეხამებულია ბიზნესის მართვის ცნობილი ამერიკული და იაპონური პრიციპები;*

- *ლოდინის თეორია (ავტორი - ვიქტორ ვრუმი), რომლის მიხედვით, მუშაკი მოტივირებულია შეგრძნებით, რომ მისი მონდომება და შესრულებული სამუშაო საკადრისად დაფასდება.*

10. ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში

ადამიანური რესურსების HR სამსახური, როგორც ბრძენი კონსულტანტი, ბუნებრივია, აღჭურვილი უნდა იყოს ადამიანური ურთიერთობების საქმიანი, მორალურად ჯანსაღი და არაკომფლიქტური გარემოს ფორმირების უნარებითაც, რაც შემოსავლებზე სტრუქტურული დაკვირვების შედეგებსა და, გამომდინარე, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობებს უნდა ეფუძნებოდეს.

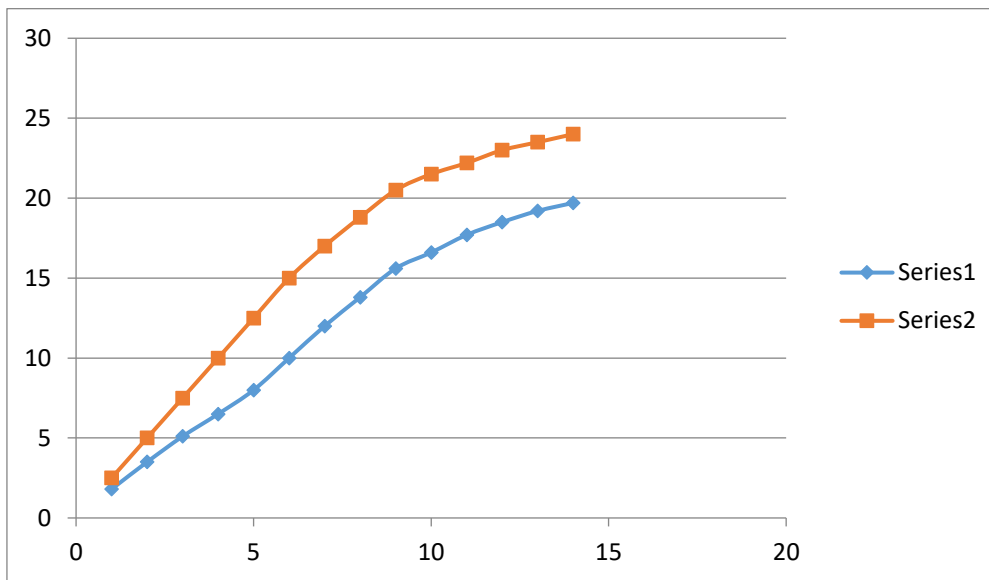


ნახატი 8: გააზრებული გადაწყვეტილებების უნარების მქონე თვითდაჯერებული ბიზნეს-ადმინისტრატორისა [სერია 1] და მეტწილად ემოციური ხელმძღვანელის [სერია 2] შედეგიანობა (ავტორის პირობითი სქემატური მოდელი)

ჩვენმა დაკვირვებამ აჩვენა, რომ გააზრებული გადაწყვეტილებების უნარების მქონე თვითდაჯერებული ბიზნეს-ადმინისტრატორი მეტად შემოსავლიან და კეთილგანწყობილ გარემოს ქმნის ადამიანების საქმიან ურთიერთობებში, ვიდრე მეტწილად ემოციური განწყობილებების ხელმძღვანელი (ნახ. 8).

საკითხთან დაკავშირებით, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია, რომ π ენტროპიის მეთოდით მიღებული დასკვნები განზოგადდეს ადამიანური ურთიერთობების მეტად კეთილგანწყობილ გარემოში შემოსავლების სტრუქტურული ანალიზისათვის და გაკეთდეს პრაქტიკული ხასიათის დასკვნები შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებებით:

- მთლიან შემოსავლებში წმინდა შემოსავლების წვლილი;
- წმინდა შემოსავლების ზრდის წინსწრება მთლიანი შემოსავლების ზრდასთან მიმართებაში (სააწარმოო ლევერიჯი), რაც ხარჯების შემცირების წინაპირობაა;
- წმინდა მოგების წინსწრება წმინდა შემოსავლებთან მიმართებაში (ფინანსური ლევერიჯი), რაც რესურსების რაციონალური გამოყენების (დატვირთვის) წინაპირობაა.



ნახატი 9: ენერგიული [სერია 1] და ინტელექტუალური [სერია 2] სახასიათო ტიპების ბიზნეს-ადმინისტრატორების შედეგანობა ადამიანური ურთიერთობების კეთილგანწყობილ გარემოში (ავტორის პირობითი სტატუსური მოდელი)

საინტერესო შედეგები გვაჩვენა ადამიანური ურთიერთობების კეთილგანწყობილ გარემოში (ნახ. 9) ენერგიული და ინტელექტუალური სახასიათო ტიპების ბიზნეს-ადმინისტრატორებზე დაკვირვებამ, რომელიც ორივე ტიპის ხელმძღვანელს საუკეთესოდ ახასიათებს, ინტელექტუალური ლიდერის გარკვეული უპირატესობით.

შესაბამისად, სტუდენტებმა უნდა უზრუნველყონ პრაქტიკული ხასიათის ქეისების შემუშავება და საკუთარი პოზიციის მრავალსცენარული არგუმენტაციით წარმოჩენა.

11. მარკეტინგი, როგორც ბიზნესის ფილოსოფია

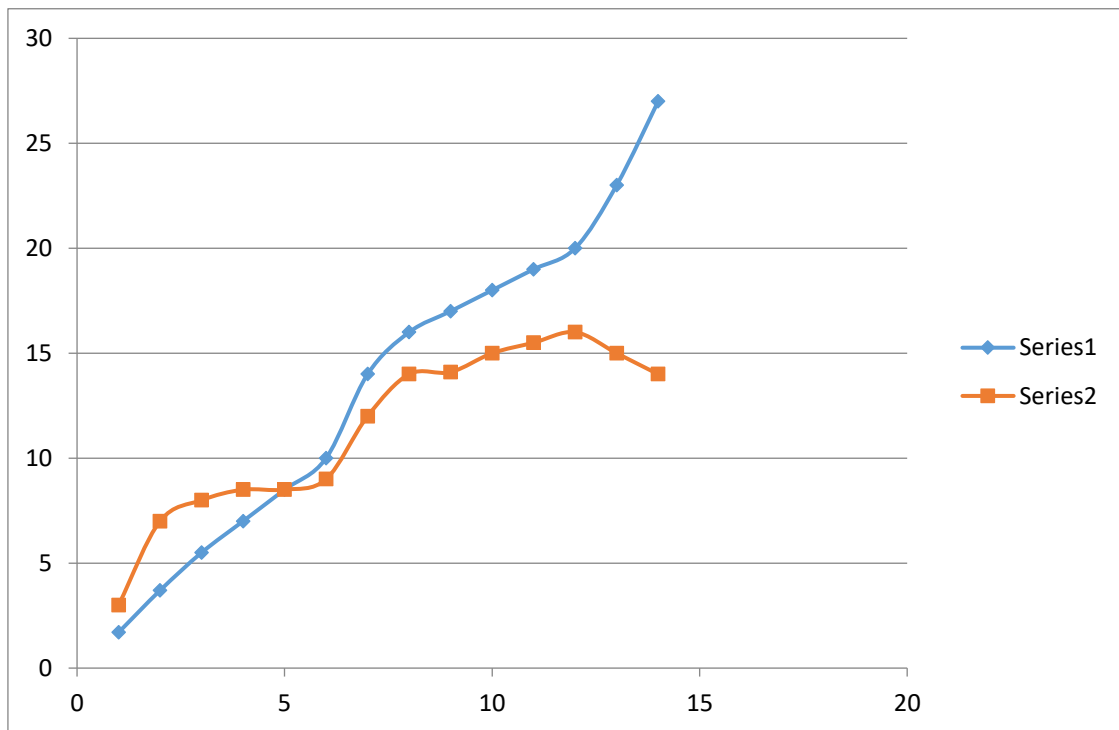
მარკეტინგი, როგორც ბაზრის რეალიების შესწავლის კვლევითი საქმიანობა, შეიძლება ითქვას, ადმინისტრაციული ხელოვნების მეცნიერულ საფუძველსა და უზოგადეს ფილოსოფიას წარმოადგენს. მისი სათანადო დონეზე ორგანიზებას, მოთხოვნაზე ზემოქმედების ეფექტიანი ზომიერი რეკლამის პირობებში, საბოლოოდ, ბიზნესი საუკეთესო მაჩვენებლებზე გაჰყავს და მისი წარმატების ერთ-ერთი ყველაზე სანდო ხერხია.

სტუდენტებთან ერთად, აუცილებელია შესწავლილ იქნეს არსებული ბიზნეს-ობიექტების ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები საუკეთესო მარკეტინგული სამსახურების არსებობის და არასებობის პირობებში და გაკეთდეს ექსპერტული შეფასებები მაჩვენებელთა შემდეგი სისტემის მიხედვით:

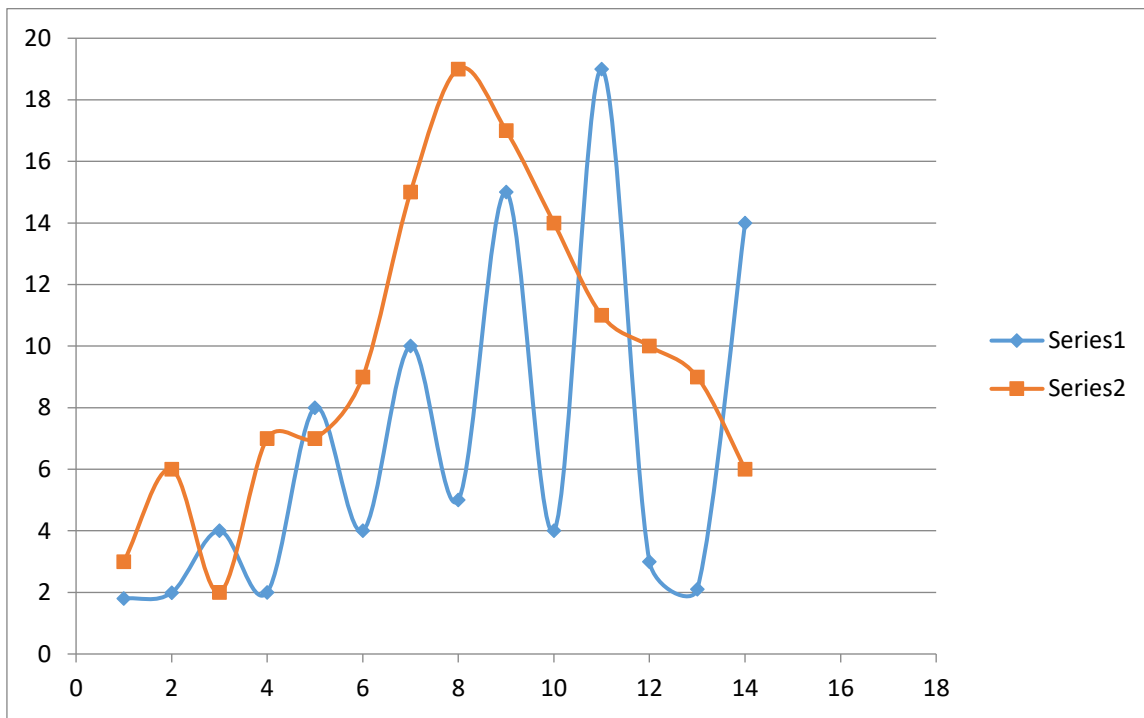
- *საბალანსო მოგება (წმინდა შემოსავლები ანუ რეალიზებიდან შემოსავლები გაწეული ხარჯების გარეშე);*

- *წმინდა მოგება (წმინდა შემოსავლები გადასახადების გამოქვითვით);*

- *რენტაბელობის ROC (მოგების ფარდობა ხარჯებთან), ROP (მოგების ფარდობა ძირითადი და საბრუნავი კაპიტალების ჯამთან); ROE (მოგების ფარდობა საკუთარ კაპიტალთან); ROA (მოგების ფარდობა აქტივებთან); ROL (მოგების ფარდობა პერსონალთან); ROS (მოგების ფარდობა რეალიზებასთან); ROIC (მოგების ფარდობა ინვესტირებულ კაპიტალთან) ინდექსების მონიტორინგი.*



ნახატი 10: დარგობრივი სპეციალიზაციისა [სერია 1] და ზოგადი [სერია 2] მარკეტოლოგების შედეგიანობა (ავტორის პირობითი სქემატური მოდელი)



ნახატი 11: მარკეტინგული კვლებით დასაბუთებული ქარიზმატული [სერია 1] და „სტანდარტიზებული“ [სერია 2] სახასიათო ტიპების ბიზნეს-ადმინისტრატორების შედეგიანობა (ავტორის პირობითი სქემატური მოდელი)

ჩვენმა დაკვირვებებმა (ნახ. 10-11) აჩვენა, რომ დარგობრივი სპეციალიზაციის მარკეტინგული სამსახურები (მაგალითად, კონკრეტულად, ჯანდაცვის ან მანქანათმშენებლობის კვალიფიციური მარკეტინგი) სტაბილურად უკეთეს შედეგებს იძლევა, ვიდრე მეტწილად ზოგადი პროფილის სპეციალისტებით დაკომპლექტებული მარკეტინგული სამსახურები. ამასთანავე, გამართული მარკეტინგული სამსახური დიდად ეხმარება არაპროფესიონალ ქარიზმატულ ლიდერებსაც მიიღონ მეტად მართებული არგუმენტირებული გადაწყვეტილებები იმ ხელმძღვანელებთან შედარებით, ვინც თვლის რომ ძვირადღირებული მარკეტინგისა და სტრატეგიული დაგეგმვის სამსახურები მხოლოდ დამატებითი ტვირთია ბიზნეს-ორგანიზაციებისათვის.

შესაბამისად, სტუდენტებმა უნდა უზრუნველყონ პრაქტიკული ხასიათის ქეისების შემუშავება და მრავალსცენარული არგუმენტაციით ოპერირება ბაზარზე.

სახელმძღვანელოზე თანდართულ სავარჯიშო ტესტებში დაკონკრეტებულია თემის ცალკეული საკითხები და, მათთან დაკავშირებით, სტუდენტებმა უნდა მოიძიონ დამატებითი წყაროები და უნდა შეეძლოთ დებატების წარმოება სათანადო კვალიფიციურ დონეზე.

12. საბუღალტრო აღრიცხვა ბიზნესში

როგორც ცნობილია, საბუღალტრო აღრიცხვა წარმოადგენს ბიზნეს-პროცესების ასახვას ურთიერთკავშირსა და დროში უწყვეტად, აქტივისა (საშუალებები) და პასივის (წყაროები) ჩანაწერებში დასახელებების მიხედვით, აღწერს ორგანიზაციის საკუთრებასა და დროებით ქონებრივ ურთიერთობებს. საბუღალტრო აღრიცხვის ჩანაწერები გვევლინება ფულადი მაჩვენებლებით, რომლებიც დადგენილია საქართველოს კანონით "ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ". ბუღალტრული ანგარიშები საბოლოოდ ყალიბდება 4 საანგარიშო ნაწილად - ძირითადი ანგარიშები, ანალიზური ანგარიშები, საოპერაციო ანგარიშები და საფინანსო ანგარიშები.

„შავი“ ბუღალტერიის ეპოქა, რომელიც დირექტიული მართვისა და კორუფციული გარიგებების საბჭოთა სისტემას ახასიათებდა, იცვლება და რაც შეიძლება მალე სრულად უნდა შეიცვალოს გამჭვირვალე საბუღალტრო აღრიცხვის სისტემით, რაც, ბუნებრივია, გააუმჯობესებს როგორც ბიზნესებს შორის ურთიერთობას, ასევე, სახელმწიფოსა და ბიზნესს შორის ნდობასა და ურთიერთხელსაყრელ კონტაქტებს.

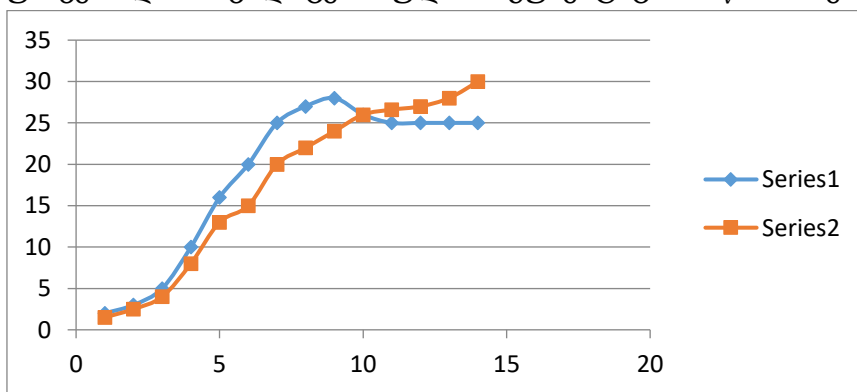
მაგალითისათვის, სტუდენტებთან ერთად, აუცილებელია შესწავლილი იქნეს რამდენად ზუსტად ხერხდება მოქმედი საბუღალტრო აღრიცხვის პირობებში ბიზნეს-ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება. საჭიროა გაანალიზდეს, არსებული ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები და გაკეთდეს ექსპერტული შეფასებები შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებების მიხედვით მიხედვით:

✚ რამდენად ზუსტად განისაზღვრება მოგების გადასახადი;

✚ ვიცნობთ და ვიყენებთ თუ არა სრულად თავისუფალი ეკონომიკური ზონების სპეციფიკას ჩვენს საბუღალტრო აღრიცხვაში;

✚ საბუღალტრო აღრიცხვის სიტემების შედარებითი ანალიზი გაერთიანებული ერების ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის წევრი ქვეყნების მიხედვით.

შესაბამისად, სტუდენტებმა უნდა უზრუნველყონ პრაქტიკული ხასიათის ქეისების შემუშავება და მრავალსცენარული არგუმენტაციით წარმოჩენა.



ნახატი 12: ზედმეტად მზოგავი [სერია 1] და გულუბრივი [სერია 2] სახასიათო ტიპების ბიზნეს-ადმინისტრატორების შედეგიანობა (ავტორის პირობითი სქემატური მოდელი)

საკითხთან დაკავშირებით, ჩვენმა დაკვირვებამ აჩვენა, რომ მოწესრიგებული საბუღალტრო სისტემის პირობებში (ნახ. 12), მეტად წარმატებული გულუხვი (ქველმოქმედი) ბიზნეს-ადმინისტრატორი ხდება (ზედმეტად მზოგავთან შედარებით) და ნამდვილად ამართლებს ხალხის გამონათქვამს, რომ „ძუნწი ორჯერ იხდისო“. გონიერი ქველმოქმედი მეწარმე თავის ბიზნესზეც უკეთ ზრუნავს და სახელმწიფოსა და გაჭირვებული ადამიანის მდგომარეობაც გულწრფელად აღელვებს.

13. ფულისა და საფინანსო სისტემის როლი ბიზნესის განვითარებაში

ფულის მნიშვნელობა ყველას კარგად მოგვეხსენება - ის საყოველთაო ექვივალენტია, საქონელთა საქონელი, არსებობის, აღრიცხვის, დაგროვების, კონტროლისა და საერთაშორისო ურთიერთობების საშუალება.

ფული და საფინანსო სისტემის ატრიბუტიკა, როგორც ცნობილია, მაკროეკონომიკური დისციპლინის შესწავლის საგანს წარმოადგენს, მაგრამ ბიზნეს-ობიექტის ადმინისტრაცია მაქსიმალურად კომპეტენტური უნდა იყოს ფულის დევალვაციისა და ფინანსური სისტემის მოშლის განმაპირობებელი ფაქტორების აღმოჩენასა და ბაზარზე თავისუფალი კონკურენტული გარემოსა და ფასების მონოპოლიურ ზრდაზე მოქმედი ფაქტორებისაგან ბიზნესის დაცვის საქმეში. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ინფლაციით გამოწვეული დანაკარგები მენეჯერულ ხარჯებად აწვება ადმინისტრაციას და, შესაძლოა, ბიზნესის გაკოტრების მნიშვნელოვანი მიზეზი გახდეს. სტუდენტებთან ერთად, აუცილებელია შესწავლილი იქნეს არსებული ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები და გაკეთდეს ექსპერტული შეფასებები კონკურენტულობისა და ინფლაციის შეფასების მაჩვენებელთა შემდეგი სისტემის მიხედვით:

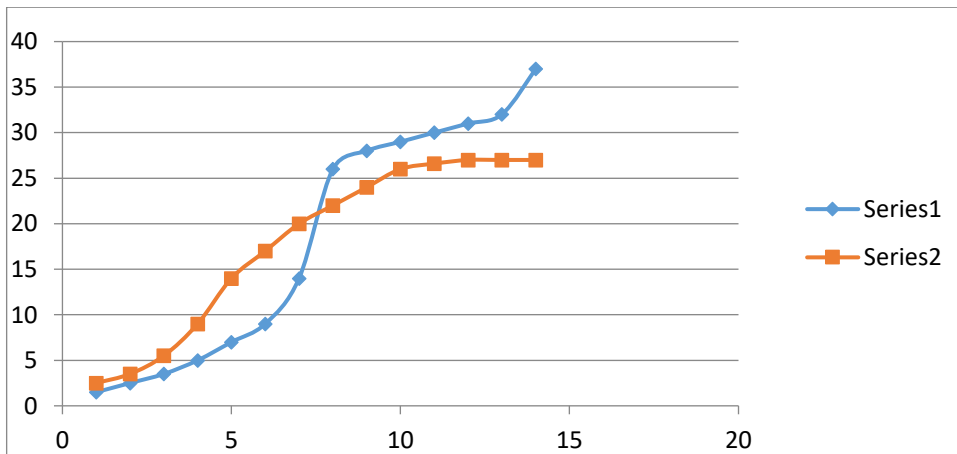
○ საქართველოს სამედიცინო ბაზრების შეფასება ჰერფინდალ-ჰირშმანის ინდექსის გამოყენებით (ერთგვაროვანი ბაზრის მონაწილეთა ხვედრიწონების კვადრატების ჯამი);

○ საქართველოს სამედიცინო ბაზრების შეფასება კონკურენციის ძალის ჩვენი ინდექსების გამოყენებით (მათ შორის ბაზრის ტევადობისა და ყველაზე მსხვილი მიმწოდებლის ფარდობის საფუძველზე);

○ კონკურენტულობის რაციონალური დონეების შეფასება ინტეგრალური კოეფიციენტების გამოყენებით;

○ ფასების დონის ცვლილებების შეფასება, ბიზნესის სხვადასხვა სფეროს სპეციფიკის გათვალისწინებით.

შესაბამისად, სტუდენტებმა უნდა უზრუნველყონ პრაქტიკული ხასიათის ქეისების შემუშავება და მრავალსცენარული არგუმენტაციით ამოხსნა.



ნახატი 13: მაღალზნეობრივი ღირებულებებისა [სერია 1] და ზედმეტად „პრაგმატული“ [სერია 2] სახასიათო ტიპების ბიზნეს-ადმინისტრატორების შედეგიანობა (პირობითი სქემატური მოდელი)

მიუხედავად დიდი მნიშვნელობისა, ფულის გაფეტიშება (გაღმერთება) არაფრით არ შეიძლება, რაც ჩვენმა დაკვირვებებმა (ნახ. 13) თვალსაჩინოდ დაადასტურა. ფულის ზედმეტად მოყვარული „პრაგმატული“ ლიდერები დასაწყისში შესაძლოა აღწევდნენ დიდ წარმატებას, მაგრამ შემდეგ ეს არ მთავრდება მაინცდამაინ საუკეთესოდ.

14. რისკების მართვა და სადაზღვევო ბიზნესი

გლობალური პანდემიის ეპოქამ აჩვენა რისკებისაგან დაცვის აუცილებლობა [61-62] და, როგორც ლონდონის დიდმა ხანძრამა 1666 წელს განაპირობა 10 ათასზე მეტი მნიშვნელოვანი შენობის დაწვა და დანგრევა და ამას მოჰყვა დაზღვევის მექანიზმების არნახული გააქტიურება და სამრეწველო რევოლუციაც, ახლაც, მეტად დაზღვეულები და წარმატებულები უნდა გავხვდეთ, პანდემიური მოვლენების გამოცდილებებიდან გამომდინარე.

როგორც ცნობილია, მოსალოდნელი შედეგების ალბათობა განასხვავებს ჩვენს მოქმედებას ბიზნეს-ადმინისტრაციულ საქმიანობაში. ამდენად, რისკების შეფასებასა და სათანადო მოქმედებებს ადმინისტრაციულ საქმიანობაში ძალზე მნიშვნელოვანი როლი ენიჭება. სტოქასტიკა ანუ რისკი დაფუძნებულია ალბათობის თეორიაზე და რაღაც მოვლენის მოხვედრის ალბათობა განისაზღვრება ფორმულით $p=m/n$, სადაც m დადებითი შედეგების რაოდენობაა (ეკონომიკაში, მაგალითად, მოგება), n კი ცდათა რიცხვი.

რისკები, შესაძლებელია, იყოს სხვადასხვა გენეზისის, მათ შორის:

- საწარმოო რისკი;
- საბაზრო რისკი;
- ფინანსური რისკი;
- დაძველების რისკი (მორალური და ფიზიკური ცვეთა);
- უბედური შემთხვევების რისკი;
- იურიდიული რისკი;
- სუბიექტური ფაქტორებით გამოწვეული რისკი.

რისკების შესაფასებლად და სათანადო მართვისათვის, მიზანშეწონილია, გამოყენებულ იქნას ეკონომიკური ფაქტორები და მექანიზმები, ამასთანავე, მათემატიკური ანალიზისა და ლოგიკურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის განზოგადების მეთოდები:

- დელფის მეთოდი (ნახ. 14);
- წარმოების დივერსიფიკაცია, არგუმენტირებული საბაზრო სტრატეგია;
- დისპერსია, საშუალო კვადრატული გადახრა, ვარიაცია (საშუალო კვადრატული გადახრა/მათემატიკურ ლოდინთან);
- დაზღვევა, როგორც რისკების მართვისა და დანაკარგების გადანაწილების მეთოდი თვითდაზღვევისა და სადაზღვევო ფონდების გამოყენების გზით.

Delphi Method



Characteristics

ნახატი 14. დელფის მეთოდი. - ინტერნეტიდან გაზიარების თარიღი 21/ 06/ 2024

<https://www.wallstreetmojo.com/delphi-method/>

სტუდენტებთან ერთად, აუცილებელია შესწავლილი იქნეს არსებული ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები და გაკეთდეს ექსპერტული შეფასებები მაჩვენებელთა შემდეგი სისტემის მიხედვით:

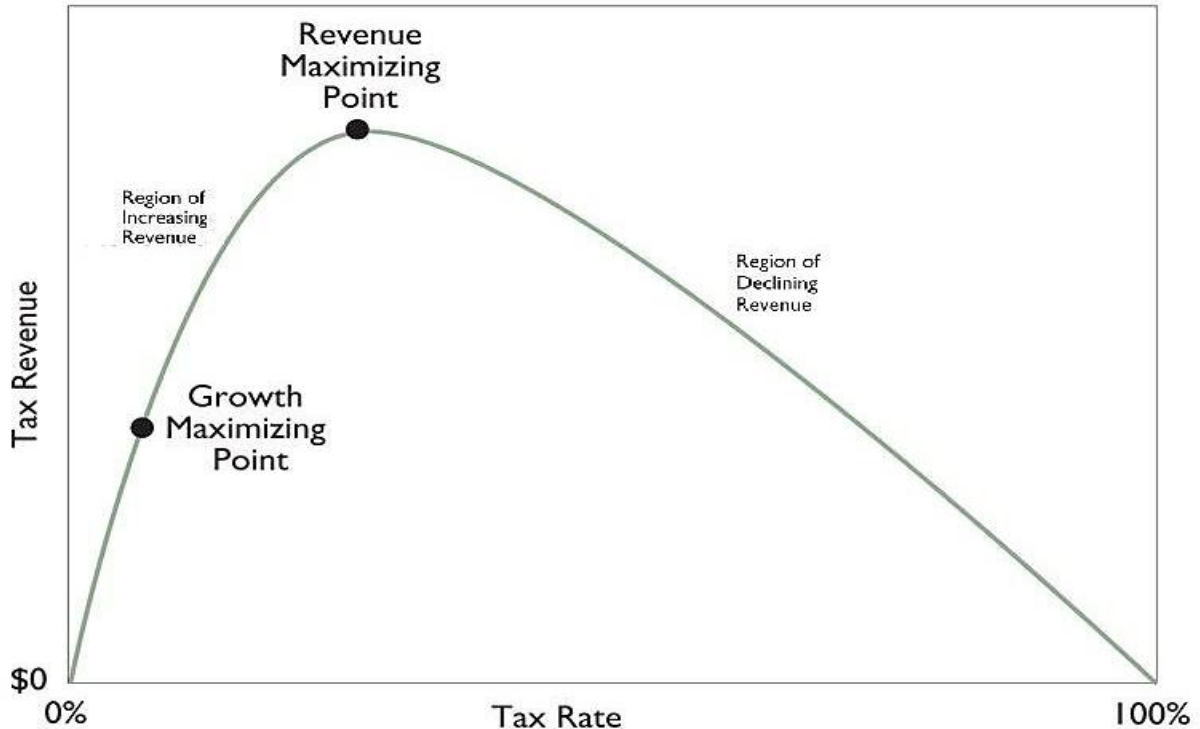
- თანამედროვე საინფორმაციო-ტექნიკური საშუალებების გამოყენების დონის შეფასება და მათი როლის განსაზღვრა რისკების მინიმიზებისათვის;
- თანამედროვე კომუნიკაციების გამოყენების გავლენა ბიზნეს-ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებების ოპერატიულობაზე;
- თანამედროვე კომუნიკაციების გამოყენების გავლენა ბიზნეს-ადმინისტრაციული გადაწყვეტილებების ხარისხზე.

შესაბამისად, სტუდენტებმა უნდა უზრუნველყონ პრაქტიკული ხასიათის ქეისების შემუშავება და მრავალსცენარული არგუმენტაციით პრეზენტაცია.

15. საგადასახადო სისტემის როლი ბიზნესში

საგადასახადო კოდექსს, როგორც ცნობილია, ეკონომიკის კონსტიტუციას უწოდებენ და ატომურ ენერგიასაც ადარებენ, ვინაიდან, მის გონივრულ გამოყენებას ყველასათვის საუკეთესო შედეგი მოაქვს, ხოლო გადატვირთვას - დამანგრეველი მოქმედება შეიძლება მოჰყვეს მეწარმეთათვის და შეამციროს სახელმწიფო შემოსულობანიც (ნახ. 15):

The Laffer Curve



ნახატი 15. ლაფერის მრუდი. - ინტერნეტიდან გაზიარების თარიღი 21/06/2024

<https://www.cato.org/blog/laffer-curve-shows-tax-increases-are-very-bad-idea-even-they-generate-more-tax-revenue>

როგორც ცნობილია, საქართველოს საგადასახადო კოდექსით განსაზღვრულია ექვსი ძირითადი გადასახადი: საშემოსავლო (განაკვეთი მაქსიმუმ 20%), მოგების (მაქსიმუმ 15%), დღგ (18%), აქციზი (პროდუქციის სახეობების მიხედვით), ქონების (არაუმეტეს 1%), იმპორტის გადასახადი (პროდუქციის სახეობების მიხედვით).

სტუდენტებთან ერთად აუცილებელია განზოგადებული იქნეს არსებული ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები და გაკეთდეს ექსპერტული შეფასებები მოქმედ საგადასახადო გარემოში ბიზნეს-ადმინისტრირების შედეგიანობის მაჩვენებელთა შემდეგი სისტემის მიხედვით:

➤ შრომისნაყოფიერების (პროდუქტიულობის, მეწარმეებულობის დონე საქართველოს ეკონომიკაში;

➤ სამედიცინო მომსახურების მწარმოებლობა საქართველოში, მისი შედარებითი ანალიზი საერთაშორისო პრაქტიკის გათვალისწინებით;

➤ სამედიცინო მომსახურების კაპიტალუკუგების ანალიზი;

➤ სამედიცინო მომსახურების მასალაუკუგების ანალიზი;

➤ საბრუნავი საშუალებების ბრუნთა რიცხვი და ბრუნვის ხანგრძლივობა;

➤ სხვადასხვა ბიზნეს-პროექტების გამოსყიდვის ვადების შეფასება;

➤ რისკების შეფასება შემთხვევითი სიდიდეებისა საშუალოკვადრატულ გადახრასა და ვარიაციაზე დაკვირვებით, შესაბამისად, ღონისძიებების დასახვა საფრთხეებისა და ხარჯების მინიმიზებისა და ეფექტიანობის მაჩვენებლების ასამაღლებლად.

შესაბამისად, სტუდენტებმა უნდა უზრუნველყონ პრაქტიკული ხასიათის ქეისების შემუშავება და მრავალსცენარული არგუმენტაციით პრეზენტაცია, მათ შორის თავისუფალი ეკონომიკური ზონების საუკეთესო საერთაშორისო მაგალითებით.

დასკვნისათვის: მიღებული ცოდნის გამოყენების პრიორიტეტები

ბიზნესის წარმატებული ადმინისტრირების მიზნით, ეკონომიკური ეფექტიანობის სწრაფი ამაღლებისა და ადამიანების ცხოვრების ხარისხის არსებითი გაუმჯობესებისათვის, ჩვენს მიერ, მიმდინარე რეფორმების ხელშეწყობისა და უახლოესი სტრატეგიისათვის არგუმენტირებული გათვლებით, შემოთავაზებულ იქნა ქსელური დელეგირების მექანიზმი, რაც, სახელმძღვანელოში მოცემულ სტანდარტულ მიდგომებთან ერთად, არაორდინალური, მაგრამ კრიტიკულად საჭირო ღონისძიებების გატარების აუცილებლობას ასაბუთებს.

ყოფილი დირექტიული ეკონომიკის ინერციით გამოწვეული მაღალმთიანეთის დემოგრაფიული კოლაფსის შესაძლოდ სწრაფად დასაძლევად, სტუდენტების განსჯისა და მომავალი აქტიური მოქმედებებისათვის პრაქტიკაში, საკმაოდ ხშირად ქვეყნდება ჩვენი შრომები კოსმოსური ნასას მხარდაჭერილ ქსელში და გთხოვთ ადევნოთ თვალი: <https://www.researchgate.net/profile/Revaz-Lordkipanidze>

სავარჯიშო ტესტები

1. ბიზნესის რომელი კონცეფციური საფუძველია ცნობილი:
 - ა) სინქრონული, ასინქრონული, ცვალებადი;
 - ბ) არაპოზიტიური, ლიბერალური, იდეალიზებული;
 - გ) პოზიტიური, კრიტიკული, პრაგმატული;
 - დ) სიმეტრიული, ასიმეტრიული, მერყევი.
2. ბიზნეს-კომპანიები ერთმანეთს კონკურირებენ:
 - ა) მაკროეკონომიკურ პარამეტრებში;
 - ბ) სახელმწიფოს ინდიკატური გეგმის მაჩვენებლებში;
 - გ) გაეროს პროგრამების ფარგლებში;
 - დ) ფასებში, ხარისხში, ახალ წარმოება-მომსახურებაში.
3. ბიზნეს-წარმოებაზე მოქმედი მრავალფაქტორული ვექტორია:
 - ა) რეტროანალიზი და პროგნოზული ექსტრაპოლაცია;
 - ბ) ბუნებრივი რესურსები, შრომა, კაპიტალი, მეწარმეობის უნარი;
 - გ) მოულოდნელი ცვლილებები ეკონომეტრიკისა და ფსიქოანალიზის თეორიებში;
 - დ) ბიომეტრიული და ისტორიულ-გეოგრაფიული მონაცემები.
4. სახელმწიფოს როლი ბიზნესის რეგულირებაში:
 - ა) მოსახლეობის გენეტიკური მონაცემების განზოგადება და შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება;
 - ბ) მოსახლეობის ანატომიურ-მორფოლოგიური ხასიათის კვლევების შესრულება და შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება;
 - გ) დირექტიული ხასიათის დავალებებით, პროფკავშირული ორგანიზაციებიდან მოწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე, მარეგულირებელი აქტების შემუშავება;
 - დ) კონკურენციის გაფართოება და ეკონომიკური სტაბილიზაციის მხარდაჭერა, შეზღუდვებისა და წესების დადგენა, მოსახლეობის სიკეთეების და სატრანსფერო გადასახადის განსაზღვრა.
5. ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები წარმოადგენს:
 - ა) მეცნიერულ დისციპლინას სახელმწიფო ადმინისტრაციის შესახებ;
 - ბ) სასწავლო დისციპლინას კონკურენტულ გარემოში ბიზნესის მართვის ხელოვნების შესახებ;
 - გ) სასწავლო საგანს ეკონომიკის ადმინისტრაციის შესახებ;

დ) პოლიტიკური და ეკონომიკური ორგანიზაციების ადმინისტრირების მარეგულირებელ კონცეფციას.

6. თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკაში ბიზნესის სუბიექტურ საფუძველს შეადგენს:

ა) პოლიტიკური ორგანიზაციების ეკონომიკური ინსტიტუტები;

ბ) სამოქალაქო სექტორი;

გ) პროფესიული კავშირები;

დ) მეწარმეები, რომლებიც ახორციელებენ ბიზნეს-საქმიანობას; სახელმწიფო სტრუქტურები, რომლებიც ბიზნესის შემკვეთებია; მომხმარებელთა კავშირები და ასოციაციები.

7. ბიზნესის პრაგმატული კონცეფციის ძირითადი თეორიული საფუძველია:

ა) ბიზნესი დროებითი მოვლენაა და მას სოციალიზმი ჩაანაცვლებს სრულად;

ბ) ბიზნესი არ უნდა ვრცელდებოდეს სოციალური სფეროს დარგებზე;

გ) ბიზნესის ეფექტიანობა მიღევადი ხასიათისაა;

დ) ბიზნესი ადამიანთა ცხოვრების გარდაუვალი კომპონენტია; ბიზნესის სფეროს წინააღმდეგობანი ეკონომიკური განვითარების წყაროა; ბიზნესი ისტორიულად მუდმივი მოვლენაა.

8. ფეოდალური საზოგადოების დაშლისა და შემდეგ ეპოქაში ბიზნეს-კაპიტალის დაგროვების წინაპირობაა:

ა) ბატონ-ყმობის ეფექტიანი შედეგების, როგორც სამეწარმეო საქმიანობის პრიორიტეტული ფორმის განვითარება;

ბ) ურჩი თავადების ინსტიტუტის დამკვიდრება და სტიმულირება, დემოკრატიული პროცესების ხელშეწყობისათვის;

გ) ზოგიერთი წარმატებული მონათმფლობელური ტრადიციების შენარჩუნება, ცენტრალიზმის გასაძლიერებლად;

დ) დამპყრობლური ომების წარმოება ახალი მიწებისა და სამეწარმეო პოტენციალის გაზრდის მიზნით; სახელმწიფო მოხელეებისა და მიწათმფლობელების მიერ სხვადასხვა სამეწარმეო მაქინაციებით მანიპულირება; კორუფცია, მექრთამეობა, გამოძალვა.

9. ბიზნეს-კონკურენციის გაუმჯობესებისათვის გადამჭრელი მნიშვნელობა ენიჭება:

ა) ოპტიმალურ ფასებს;

- ბ) სახელმწიფო უწყებების გაზრდილ რაოდენობას;
- გ) ფარული მონოპოლიების არსებობას;
- დ) ოლიგოპოლიურ შეთანხმებებს.

10. საბაზრო ძალები გარკვეულ რეგულირებას საჭიროებენ და ამ ფუნქციას ასრულებს:

- ა) დეფლაცია;
- ბ) სახელმწიფო;
- გ) კორუფცია;
- დ) ოლიგოპოლია.

11. საბაზროს სისტემა ხასიათდება:

- ა) მუდმივი არასრულყოფილებით;
- ბ) მუდმივი ქაოტურობით;
- გ) მნიშვნელოვანი სრულყოფილებით;
- დ) მნიშვნელოვანი დესტრუქციულობით.

12. სახელმწიფომ არ უნდა დაუშვას კონკურენციის:

- ა) დაცვა;
- ბ) პერიოდული სრულყოფა;
- გ) განვითარება;
- დ) შეზღუდვა.

13. ეკონომიკური სისტემის სახეებია:

- ა) მოკლევადიანი გავრცელების გლობალურ-საზოგადოებრივი და პოლიტიკური ურთიერთობები;
- ბ) საშუალოვადიანი გავრცელების გლობალურ-საზოგადოებრივი და პოლიტიკური ურთიერთობები;
- გ) გრძელვადიანი გავრცელების გლობალურ-საზოგადოებრივი და პოლიტიკური ურთიერთობები;
- დ) კაპიტალიზმი თავისუფალი ბაზრის პრიმატით; საბაზრო სოციალიზმი; მეტწილად კომუნისტური ტიპის ურთიერთობები.

14. როდესაც ფასები მაღლდება, ბიზნესზე მოთხოვნის სიდიდე:

- ა) იზრდება;

- ბ) არ იცვლება;
- გ) მცირდება;
- დ) იზრდება და გარკვეული პერიოდის შემდეგ არ იცვლება.

15. როდესაც ფასები მცირდება, ბიზნესის მიწოდების სიდიდე:

- ა) მცირდება;
- ბ) არ იცვლება;
- გ) იზრდება;
- დ) იზრდება და გარკვეული პერიოდის შემდეგ არ იცვლება.

16. რომელი უფრო ფართო ცნებაა, ეკონომიკა თუ ბიზნესი:

- ა) ბიზნესი;
- ბ) ეკონომიკა;
- გ) მათ შორის ტოლობის ნიშანია;
- დ) დამოკიდებულია გეოგრაფიულ ფაქტორებზე.

17. ერთობლივი ეროვნული პროდუქტი სრულად ვერ ასახავს:

- ა) სტატისტიკური სამსახურების მოწოდებულ ინფორმაციას;
- ბ) პროფკავშირული ორგანიზაციების მოწოდებულ ინფორმაციას;
- გ) ფარულ კორუფციას;
- დ) რეზიდენტი მეწარმეების გაცხადებულ ანგარიშგებას.

18. ბუნებრივ რესურსებს არ მიეკუთვნება:

- ა) მიწა და წყალი;
- ბ) ტყის რესურსები;
- გ) სასარგებლო წიაღისეული;
- დ) მანქანა-მოწყობილობები.

19. წარმოების ფაქტორი - კაპიტალი იყოფა:

- ა) ნატურალურ-ნივთობრივ და ფულად კაპიტალად;
- ბ) პოსტკაპიტალისტურ კლასტერებად;
- გ) პოსტკაპიტალისტურ ოლიგოპოლიებად;
- დ) პოსტკაპიტალისტურ მონოპოლიებად.

20. ნატურალურ-ნივთობრივ კაპიტალს მიეკუთვნება:

- ა) არამატერიალური აქტივები;
- ბ) მეწარმის ეთიკური ნორმების მარეგულირებელი აქტები;
- გ) მომსახურების სფერო;
- დ) შენობა-ნაგებობები და მანქანა-მოწყობილობები.

21. ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს:

- ა) დირექტიული დაგეგმვის ინსტრუმენტს;
- ბ) მრძანებლურ-ადმინისტრაციული სისტემის მემკვიდრეობას;
- გ) ინვესტიციების მოზიდვის ინსტრუმენტს, შიდასაფირმო დაგეგმვის საფუძველს;
- დ) კომუნისტური ტიპის ურთიერთობების მარეგულირებელ პროდუქტს.

22. ბიზნეს-გეგმის რეზიუმე შეიცავს:

- ა) ვრცელ ტექნიკურ-ეკონომიკურ აღწერილობას;
- ბ) რისკ-ფაქტორების დეტალურ გაანგარიშებას;
- გ) სვოტ ანალიზის მრავალფაქტორულ განზოგადებას;
- დ) პროექტის დასახელებას, ორგანიზაციის მოკლე დახასიათებას; პროექტის აღწერას.

23. ბიზნეს-გეგმის ტიპიური სტრუქტურის შემადგენლებს წარმოადგენს:

- ა) მოკლევადიანი დეფლაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- ბ) საშუალოვადიანი დეფლაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- გ) გრძელვადიანი დეფლაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- დ) მარკეტინგული გამოკვლევა; საწარმოო და ფინანსური გეგმები; რისკ-ფაქტორები.

24. ფირმის მარკეტიგული გამოკვლევისას დეტალურად შეისწავლება:

- ა) მსოფლიოში მიმდინარე მოკლევადიანი მიგრაციული პროცესები, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- ბ) მსოფლიოში მიმდინარე საშუალოვადიანი მიგრაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;

- გ) მსოფლიოში მიმდინარე გრძელვადიანი მიგრაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- დ) ბაზრის სეგმენტი, სადაც გაიყიდება საანალიზო მიკრო ბიზნეს-ობიექტის წარმოებული პროდუქტი; კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები; მხოლოდ განსახილველ ბიზნესთან დაკავშირებული საბაზრო ტენდენციები.

25. სამუშაო ძალის ანალიზისას, განიხილება:

- ა) მოკლევადიანი დეფლაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- ბ) საშუალოვადიანი დეფლაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- გ) გრძელვადიანი დეფლაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- დ) უნარ-ჩვევების კლასიფიკაცია; მუშაკების რაოდენობა; ხელფასის სიდიდე.

26. პროდუქციის მახასიათებლების ანალიზისას, შეისწავლება:

- ა) მსოფლიოში მიმდინარე მოკლევადიანი მიგრაციული პროცესები, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- ბ) მსოფლიოში მიმდინარე საშუალოვადიანი მიგრაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- გ) მსოფლიოში მიმდინარე გრძელვადიანი მიგრაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- დ) პროდუქციის ფასი, გავრცელების გეოგრაფია, საიმედოობა.

27. საბაზრო ტენდენციების შესწავლის დროს, განიხილება:

- ა) წარსულში გაყიდული საქონლის მოცულობა, მიმდინარე გაყიდვები, მოსალოდნელი გაყიდვები;
- ბ) ამორტიზაციის ნორმა;
- გ) მანქანა მოწყობილობების ასაკობრივი სტრუქტურა;
- დ) ძირითადი კაპიტალის აქტიური და პასიური ნაწილები.

28. ნედლეულის ანალიზისას, შეისწავლება:

- ა) ნახევარფაბრიკატები;
- ბ) ნედლეულის კომპონენტი, წყარო, ფასი, დაფინანსება;
- გ) შრომის საშუალებები;

დ) ძირითადი კაპიტალის სტრუქტურა.

29. კომპანიის აქტივებს შეადგენს:

- ა) მომავალი აქტივები;
- ბ) ეკონომიკური მოგება;
- გ) მიმდინარე და ფიქსირებული აქტივები;
- დ) დანაკარგები ინფლაციის შედეგად.

30. კომპანიის მიმდინარე აქტივს წარმოადგენს:

- ა) იმპლიცირებული ხარჯები;
- ბ) ფული, დებიტორული ანგარიშები, მარაგები;
- გ) ზღვრული ხარჯები;
- დ) დეფორმაციები ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში.

31. კომპანიის ფიქსირებულ აქტივს წარმოადგენს:

- ა) მიწა, შენობა-ნაგებობები, მოწყობილობები;
- ბ) საშუალო-შეწონილი ხარჯები;
- გ) ცვლადი ხარჯები;
- დ) იმპლიცირებული ხარჯები.

32. კომპანიის ფიქსირებულ ვალდებულებებს წარმოადგენს:

- ა) ალტერნატიული ხარჯები;
- ბ) საშუალო ხარჯები;
- გ) გრძელვადიანი სესხი, იპოთეკა;
- დ) მუდმივი ხარჯები.

33. კომპანიის მიმდინარე ვალდებულებებს წარმოადგენს:

- ა) შრომის საგნები;
- ბ) მოკლევადიანი სესხი, გადაუხდელი ხარჯები;
- გ) შრომის საშუალებები;
- დ) ეკონომიკური მოგება.

34. პროდუქციის განაწილების გეგმაში უნდა დაზუსტდეს, თუ როგორ მიეწოდება:
პროდუქცია მყიდველს

- ა) კარტელური შეთანხმებით;
- ბ) მიგრაციული ნაკადით;
- გ) დეფლაციის შედეგად;
- დ) საცალო ვაჭრობის ორგანიზაციის დახმარებით, არაპირდაპირი გზითა თუ პირდაპირი მიყიდვით.

35. პროდუქციის განაწილების პირდაპირ გზას წარმოადგენს:

- ა) რეალიზება ბროკერების დახმარებით;
- ბ) რეალიზება აგენტების მონაწილეობით;
- გ) რეალიზება ბითუმად მოვაჭრეებით;
- დ) რეალიზება შუამავლების გარეშე.

36. დაბალი ხარისხის პროდუქცია იწვევს:

- ა) ფასების ზრდას;
- ბ) რეალიზების გაუმჯობესებას;
- გ) დაჩქარებულ ამორტიზებას;
- დ) მომხმარებლის დაკარგვას, მიწოდების შეფერხებას, არარეალიზებული პროდუქციის მარაგების დაგროვებას.

37. ბიზნეს-გეგმა არის:

- ა) ბიზნესში განსახორციელებელი მიზნებისა და ღონისძიებების ნუსხა;
- ბ) ცენტრალიზებული მექანიზმი სოციალიზმის პირობებში;
- გ) სოციალისტური სახელმწიფოს ეკონომიკური ინსტრუმენტი;
- დ) მარქსისტული ეკონომიკის კატეგორია.

38. ბიზნეს-გეგმის ცნობილი მეთოდების რეკომენდატორია:

- ა) იუნესკო;
- ბ) ბიზნესმენტა ეროვნული კავშირი;
- გ) გაეროს სამრეწველო განვითარების ორგანიზაცია, ევროპის რეკონსტრუქციისა და განვითარების ბანკი;
- დ) ბიზნეს ომბუდსმენი.

39. ბიზნეს-გეგმის შემუშავების მეთოდოლოგიური საფუძველია:

- ა) აგრო-ინდუსტრიული, ელექტრო-ტალღოვანი და მიკროციკლურალური;
- ბ) სამშენებლო-ინდუსტრიული და ჰიბრიდული-სინერგიული;

- გ) მომსახურების სფეროზე დაკვირვების ბიოქიმიური და ფიზიკურ-ექსპერიმენტალური მექანიზმები;
- დ) საბალანსო, ნორმატიული, ეკონომიკურ-მათემატიკური და პროგნოზული.

40. ბიზნესის დაფინანსების წყაროებია:

- ა) კომპანიის საკუთარი და ნასესხები საშუალებები;
- ბ) მთლიანი შიდა და ეროვნული პროდუქტების დეფლიატორები;
- გ) ქონებისა და საშემოსავლო გადასახადები;
- დ) დღგ და აქციზი.

41. ბიზნესის დაფინანსების საკუთარ წყაროებს წარმოადგენს:

- ა) ქონებისა და საშემოსავლო გადასახადები;
- ბ) დღგ და აქციზი;
- გ) მთლიანი შიდა და ეროვნული პროდუქტების დეფლიატორები;
- დ) აქციონერული კაპიტალი, მოგება, ამორტიზაციის ფონდი.

42. ბიზნესის დასაწყებად საჭირო კრედიტის სახეობრივი სტრუქტურაა:

- ა) კონცესია;
- ბ) როიალტი;
- გ) დეფლიატორი, აქციზი, დღგ;
- დ) კომერციული (სავაჭრო), მოკლევადიანი, გრძელვადიანი.

43. ბიზნესის დამკრედიტებელ ბანკს აინტერესებს:

- ა) ექსპორტ-იმპორტის სალდო;
- ბ) როგორია ბიზნესის მოგების ნორმა და კრედიტის დაბრუნების გეგმები;
- გ) დემპინგური ფასების დინამიკა;
- დ) ოლიგოპოლიური ფასების დინამიკა.

44. მოსალოდნელ შემოსავლებს შეიძლება წარმოადგენდეს:

- ა) მთლიანი შიდა და ეროვნული პროდუქტების დეფლიატორები;
- ბ) დემპინგური ფასების დინამიკა;
- გ) შემოსავლები ნაღდ ფულზე გაყიდული პროდუქციიდან, დებიტორების შემონატანები;
- დ) ოლიგოპოლიური ფასების დინამიკა.

45. მოსალოდნელ ფულად გასავლებს შეიძლება წარმოადგენდეს:

- ა) საშუალოვადიანი დეფლაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- ბ) გრძელვადიანი დეფლაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- გ) მოკლევადიანი დეფლაცია, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- დ) ნედლეული, ხელფასი, წარმოებრივი ხარჯები.

46. რა განსხვავებაა კრედიტის საკუთარ (სააქციო კაპიტალი) და ნასესხებ (ბანკის კრედიტი) სახეებს შორის:

- ა) სააქციო კაპიტალი არ მოითხოვს დაბრუნებადობას და მასზე ნაწილდება მოგება დივიდენდების სახით;
- ბ) სააქციო კაპიტალი გრძელვადიანია, ბანკის კრედიტი - მოკლევადიანი;
- გ) ბანკის ინტერესი 20%-ს არ უნდა აღემატებოდეს, სააქციო კაპიტალის დივიდენდი კი შეუზღუდავია;
- დ) ბანკის ინტერესი 50%-ს არ უნდა აღემატებოდეს, სააქციო კაპიტალის დივიდენდი კი - 20%-ს.

47. რა უპირატესობა გააჩნია მიმწოდებლის კრედიტს:

- ა) მიმწოდებლის კრედიტი შეიძლება დაბრუნდეს გაუყიდავი საქონლის სახით, ყოველგვარი პროცენტის გარეშე;
- ბ) მიმწოდებლის კრედიტი ნორმირებულია;
- გ) რაოდენობაში შეზღუდულობის გამო, მიმწოდებლის კრედიტის გადახდა ადვილია;
- დ) მიმწოდებლის კრედიტი არ ბრუნდება.

48. რას ემყარება მიმწოდებლის კრედიტი:

- ა) ეროვნული ვალუტის სტაბილურობას;
- ბ) პარტნიორების სტაბილურ ურთიერთობებს;
- გ) ერთნიშნა ინფლაციას;
- დ) ჰიპერდეფლაციას.

49. რა არის აუცილებელი თანამედროვე კომპანიის კრედიტუნარიანობის შესამოწმებლად და დადასტურებისათვის:

- ა) მსესხებელი ორგანიზაციის ხელმძღვანელი პირის ფიზიკური არსებობა;
- ბ) ფრენჩაიზინგული გამოცდილება;
- გ) მსესხებლის თვისებები, სესხის მიზნობრივი დანიშნულების შესაბამისობა და დაფარვის გარანტიები;
- დ) მიმწოდებლის კრედიტი.

50. ვინ არის ინდოსანტი:

- ა) ინდოსანტი ინდური ბიზნესის ყოველწლიური კონკურსის გამარჯვებული ბრენდია;
- ბ) ინდოსანტი არის მესამე პირი, რომელიც ხელს აწერს თამასუქზე და პასუხს აგებს ბანკის წინაშე მსესხებლის ვალდებულების შეუსრულებლობაზე;
- გ) ინდოსანტი ბითუმად მოვაჭრე ობიექტია;
- დ) ინდოსანტი ამერიკელი აბორიგენების ბიზნეს-ნიშანია.

51. როგორ ხდება სესხზე განაცხადის შეფასება:

- ა) მოკლევადიანი დეფლაციით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- ბ) საშუალოვადიანი დეფლაციით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- გ) გრძელვადიანი დეფლაციით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- დ) კრედიტის დაფარვის ისტორიის ანალიზით, კომპანიის წინა წლების შემოსავლების საფუძველზე, ვალის შეფარდებით წმინდა ღირებულებასთან და გირაოს მდგომარეობით.

52. ბიზნეს-კომპანიის ფულის ბიუჯეტის დადგენით მიიღწევა:

- ა) ფინანსური ოპერაციების დაგეგმვა, მოსალოდნელი შემოსავლებისა და ხარჯების გაანგარიშება;
- ბ) ეროვნული ვალუტის დევალვაციის შეჩერება;
- გ) ინფლაციასა და უმუშევრობას შორის უკუპროპორციული დამოკიდებულების მინიმიზება;
- დ) ლაფერის მრუდის ტრანსფორმაცია.

53. ბიზნეს-კომპანიის ფულის ბიუჯეტის მიზანია:

- ა) მარაგების მაქსიმიზაცია;
- ბ) სახელმწიფო ბიუჯეტის კორექტირება;
- გ) სახსრების ოპტიმიზაცია და მზადყოფნა;
- დ) ნახევარწარმოების მინიმიზაცია.

54. ფულის ბიუჯეტის განსაზღვრის დროს უნდა ვიყოთ:

- ა) ოპტიმისტები;
- ბ) რეალისტები;
- გ) ლიბერალები;
- დ) ცენტრისტები.

55. საკრედიტო ხელშეკრულებაში დაწესებული შეზღუდვები ნაჩვენებია:

- ა) ინდოსანტში;
- ბ) ქოვენანტში;
- გ) სვოტში;
- დ) ქვოტებში.

56. რა არის უარყოფითი ქოვენანტი:

- ა) რისი გაკეთებაც აუცილებელია, მსესხებლის მიერ;
- ბ) უარყოფითი სალდო ძირითადი წარმოების საამქროში;
- გ) რისი გაკეთებაც დაუშვებელია, კრედიტორთან შეთანხმების გარეშე;
- დ) რისი გაკეთებაც მიზანშეწონილია მსესხებლის მიერ.

57. რა იკრძალება უარყოფითი ქოვენანტის დროს:

- ა) მოსალოდნელი გრძელვადიანი პრობლემების მარკეტინგული გამოკვლევა;
- ბ) ოპერატიული გეგმების დეტალიზაცია;
- გ) სესხის გაზრდა, ხელშეკრულებაში აღნიშნულ დივიდენდზე მეტის გაცემა;
- დ) მოკლევადიანი გეგმების ყოველდღიური გაწერა.

58. როგორ იანგარიშება ფინანსური ავტონომიურობის კოეფიციენტი:

- ა) ავტონომიური ენერგეტიკული წყაროების ხვედრიწონით, სრულად გახარჯული ენერჯის ღირებულებასთან;
- ბ) საკუთარი კაპიტალის შეფარდებით მთლიან აქტივებთან;
- გ) დამოუკიდებლად მიღებული შემოსვლების მასშტაბებით;
- დ) მოკლევადიანი გეგმების ყოველდღიური გაწერით.

59. როგორ ინაგარიშება ფინანსური ლევერიჯი:

- ა) წმინდა მოგების ცვლილების შეფარდებით საბალანსო მოგების ცვლილებასთან;
- ბ) ტექნიკური პარკის ასაკობრივი სტრუქტურის პარამეტრებით;
- გ) პროგრესული ტექნოლოგიების გამოყენების ხარისხით;
- დ) საკუთარი კაპიტალის შეფარდებით მთლიან აქტივებთან.

60. წმინდა შემოსავალი არის:

- ა) წმინდა მოგება;
- ბ) საბალანსო მოგება;
- გ) ეკონომიკური მოგება;
- დ) ალტერნატიული ხარჯები.

61. ვენჩურული კომპანიებისათვის დამახასიათებელია:

- ა) სესხის გაზრდა, ხელშეკვლევაში აღნიშნულ დივიდენდზე მეტის გაცემა;
- ბ) ალტერნატიული ხარჯები;
- გ) პარტნიორი კომპანიის აქციების 50 და მეტი პროცენტის შეძენა, პარტნიორი კომპანიის მართვაში მონაწილეობა;
- დ) ზღვრული ხარჯების რყევები.

62. ვენჩურული ბიზნესისათვის შესაძლებელია:

- ა) სპეკულაციური ოპერაციები აქციებზე;
- ბ) გრძელვადიან წაგებაზე ორიენტაცია;
- გ) ფარული მონოპოლიების ორგანიზება;
- დ) დემპინგური საფასო პოლიტიკის გატარება.

63. ვენჩურული ფირმები გამიზნეულია:

- ა) მცირე მოკლევადიან მოგებაზე;
- ბ) დიდ გრძელვადიან მოგებაზე;
- გ) მოკლევადიან სტაგნაციაზე;
- დ) გრძელვადიან დეპრესიაზე.

64. ვენჩურული ბიზნესის ორგანიზაციული სახეობებია:

- ა) კომანდიტური საზოგადოება, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება;
- ბ) სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, კოოპერატივი;

- გ) ტრადიციული ამხანაგობა; საბანკო-საინვესტიციო ფორმები;
- დ) აქციონერული საზოგადოება, ინდემწარმოება.

65. ვენჩურული ბიზნესი შესაძლებელია ოპერირებდეს:

- ა) მოკლევადიანი დეფლაციის შედეგად, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- ბ) საშუალოვადიანი დეფლაციის შედეგად, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- გ) გრძელვადიანი დეფლაციის შედეგად, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- დ) სადაზღვევო კომპანიების სახით, მსხვილი სამრეწველო ორგანიზაციების ფორმებით, მცირე ბიზნესის საინვესტიციო კორპორაციების სახით.

66. ვენჩურული ბიზნესის დაფინანსების შესახებ წინადადება მოიცავს:

- ა) ალტერნატიული ხარჯების შესახებ ინფორმაციას;
- ბ) ზღვრული ხარჯების რყევების შესახებ ინფორმაციას;
- გ) მუდმივი ხარჯების შესახებ ინფორმაციას;
- დ) მიზნებს და ამოცანებს, დაფინანსებისათვის აუცილებელ თანხას, საქონლის და მომსახურების აღწერას.

67. ვენჩურული წინადადებისათვის მიზანშეწონილია:

- ა) მოსალოდნელი გრძელვადიანი პრობლემების მარკეტინგული გამოკვლევა;
- ბ) მოკლევადიანი გეგმების ყოველდღიური გაწერა;
- გ) ოპერატიული გეგმების დეტალიზაცია;
- დ) შრომითი ოპერაციების სრულყოფილი ქრონომეტრაჟის ასახვა.

68. ვენჩურული ბიზნესი შესაძლებელია გავრცელდეს:

- ა) მხოლოდ მრეწველობაში;
- ბ) ფინანსების პროფესიული მართვის ფორმით;
- გ) მხოლოდ ჯანდაცვაში;
- დ) მხოლოდ ფინანსურ სექტორში.

69. ვენჩურული წინადადება უნდა დასაბუთდეს:

- ა) მენეჯერების პროფესიული დიპლომებით;
- ბ) საქონლის წარმოშობის სერტიფიკატებით;

- გ) ფინანსური დოკუმენტაციით;
- დ) მასალაუკუგების ინდიკატორებით ნატურალურ გამოხატულებაში.

70. ვენჩურულ ფინანსურ დოკუმენტში აისახება:

- ა) სასაქონლო ნიშნის გამოყენების ნეგატიური საფუძველი;
- ბ) პროდუქციის გაყიდვის ფრენშიაიზინგის ნეგატიური საფუძველი;
- გ) ვენჩურული თანამონაწილეობის ფინანსური მეთოდის აღწერა; კომპანიასა და ვენჩურულ კაპიტალისტებს შორის ხელშეკრულება;
- დ) ფრენშიაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი ფასებით რეალიზების მექანიზმები.

71. ფრენშიაიზინგის ფორმებია:

- ა) სესხის გაზრდა, ხელშეკრულებაში აღნიშნულ დივიდენდზე მეტის გაცემა;
- ბ) მოკლე და საშუალოვადიანი დეფლაციების შედეგად, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- გ) სასაქონლო ნიშნის გამოყენების ფრენშიაიზინგი, პროდუქციის გაყიდვის ფრენშიაიზინგი;
- დ) გრძელვადიანი დეფლაციის შედეგად, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში.

72. ფრენშიაიზი შესაძლებელია ფუნქციონირებდეს:

- ა) ფრენშიაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი ფასებით რეალიზების მექანიზმებით;
- ბ) ფრენშიაიზერი კორპორაციის პროდუქციის საკუთარი ფასებით რეალიზების მექანიზმებით;
- გ) ფრენშიაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი და საკუთარი ფასებით რეალიზების მექანიზმებით;
- დ) პროდუქციის გაყიდვის ფრენშიაიზინგის ნეგატიური საფუძვლის პრიორიტეტით.

73. ფრენშიაიზინგის პაკეტის შეფასება მოიცავს:

- ა) ფრენშიაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი ფასებით რეალიზების მექანიზმებს;
- ბ) ფრენშიაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი და საკუთარი ფასებით რეალიზების მექანიზმებს;

გ) პროდუქციის გაყიდვის ფრენშიაიზინგის ნეგატიური საფუძვლის პრიორიტეტს;
დ) ბიზნესის საწყის ეტაპზე ხარჯების დადგენას, ფრენშიაიზინგის ხელშეკრულების გაგრძელების შესაძლებლობების განხილვას, ფრენშიაიზინგული ფასების დადგენას.

74. ფრენშიაიზინგული ბიზნესი გავრცელებულია:

ა) მხოლოდ აფრიკულ ქვეყნებში;
ბ) მეტწილად ავსტრალიურ ბაზარზე;
გ) პრიორიტეტულად ევროაზიული ბაზრის აბრეშუმის გზის მონაკვეთზე;
დ) თანამედროვე კვებით ინდუსტრიაში, სტუმარ-მასპინძლობით მომსახურებაში, მსუბუქ მრეწველობაში.

75. ფრენშიაიზინგი წარმოიშვა:

ა) მე-18 საუკუნეში;
ბ) მე-19 საუკუნეში;
გ) მე-20 საუკუნეში;
დ) 21-ე საუკუნეში.

76. ფრენშიაიზინგის პირველშემომტან ინოვატორ კომპანიას წარმოადგენს:

ა) კოკა-კოლა;
ბ) ფორდი;
გ) ზინგერი;
დ) კრაისლერი.

77. ფრენშიაიზინგის პოპულარობა განპირობებულია შემდეგი ფაქტორიალური ვექტორით:

ა) მსოფლიოში მიმდინარე მოკლევადიანი მიგრაციული პროცესებით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
ბ) მსოფლიოში მიმდინარე საშუალოვადიანი მიგრაციით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
გ) მსოფლიოში მიმდინარე გრძელვადიანი მიგრაციით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
დ) ლიცენზიის გამყიდველი ზრდის თავისი საქმიანობის მასშტაბებს, ლიცენზიის მყიდველი იგებს ცნობილი ეფექტიანი მეთოდოლოგიის გამოყენებით, საზოგადოება სარგებლობს ხარისხიანი პროდუქციის გამრავლებით.

78. ფრენშიაიზი, სავაჭრო ნიშნის გამოყენების უფლებასთან ერთად, ყიდულობს:

- ა) ფრენშიაიზერის გამოცდილებას;
- ბ) ოფციონებს;
- გ) ფიუჩერებს;
- დ) ფორვარდულ შემოთავაზებას.

79. ფრენშიაიზინგის ხელშეკრულების გაფორმებამდე, აუცილებელია:

- ა) განვიხილოთ ექსპორტ-იმპორტის სალდო;
- ბ) მოვითხოვოთ დემპინგური ფასების დინამიკა;
- გ) გავანალიზოთ ოლიგოპოლიური ფასების დინამიკა;
- დ) შევისწავლოთ ფრენშიაიზერის რეპუტაცია, გავანალიზოთ ფრენშიაიზერის ფინანსური სიძლიერე, ვეწვიოთ ფრენშიაიზერს.

80. რა გრძელვადიანი ხარჯებია დაკავშირებული ფრენშიაიზერთან:

- ა) ფრენშიაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი ფასებით რეალიზების მექანიზმები;
- ბ) ფრენშიაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი და საკუთარი ფასებით რეალიზების მექანიზმები;
- გ) ამონაგებიდან პროცენტული გადასახადი, რეკლამის თანადაფინანსება;
- დ) პროდუქციის გაყიდვის ფრენშიაიზინგის ნეგატიური საფუძვლის პრიორიტეტი.

81. რა პასუხისმგებლობა ენიჭება მართვის უმაღლეს დონეს:

- ა) ორგანიზაციის საერთო სტრატეგიული მიზნების დასახვა და უზრუნველყოფა;
- ბ) მესაკუთრის უფლება-მოვალეობების განსაზღვრა;
- გ) დარგის განვითარების კონცეფციის შემუშავება;
- დ) ქვედარგების განვითარების ინდიკატური გეგმის პარამეტრების გაანგარიშება.

82. რა ეკისრება მართვის საშუალო დონეს:

- ა) პირდაპირი, ზედნადები და საშუალო ხარჯების განსაზღვრა;
- ბ) მოახდინოს იმ ამოცანების გადაწყვეტა, რომელიც დასახულია მართვის უმაღლეს დონეზე;
- გ) თვითღირებულებისა და რენტაბელობის მაჩვენებლების ანალიზი;

დ) ოპერატიული ამოცანების დასახვა და მონიტორინგი.

83. რა მოვალეობები ახასიათებს მართვის ქვედა (ოპერატიულ) დონეს:

- ა) ტოპ-მენეჯერების ქსელური კონტროლი;
- ბ) საშუალო დონის მენეჯერების მონიტორინგი;
- გ) ქვეშევრდომების საქმიანობის კოორდინაცია;
- დ) ტოპ და საშუალო დონის მენეჯერების საქმიანობის კოორდინაცია.

84. ბიზნესის მართვის პროცესის საფეხურებია:

- ა) ეროვნული ვალუტის სტაბილურობის შეფასება და უზრუნველყოფა;
- ბ) დეფლაციის შეფასება და სტიმულირება;
- გ) მესაკუთრეების მონიტორინგი და დემოტივირება;
- დ) დაგეგმვა, ორგანიზება, ხელმძღვანელობა და კონტროლი.

85. რა ვადით განისაზღვრება სტრატეგიული გეგმა:

- ა) 2-დან 5 წლამდე ვადით;
- ბ) 1 წლამდე ვადით;
- გ) 6 თვის ვადით;
- დ) 3 თვის ვადით.

86. რა ვადით განისაზღვრება ტაქტიკური გეგმა:

- ა) 6 თვის ვადით;
- ბ) 1-დან 3 წლამდე ვადით;
- გ) 2-დან 5 წლამდე ვადით;
- დ) 5-7 წლის ვადით.

87. რა ვადით განისაზღვრება ოპერატიული გეგმა:

- ა) 2-დან 5 წლამდე ვადით;
- ბ) 1-დან 3 წლამდე ვადით;
- გ) 1 წლამდე ვადით;
- დ) 5-7 წლის ვადით.

88. რას გულისხმობს შტატების დაკომპლექტება:

- ა) მსოფლიოში მიმდინარე მოკლევადიანი მიგრაციული პროცესების შეფასებას, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვას გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- ბ) მსოფლიოში მიმდინარე საშუალოვადიანი მიგრაციული პროცესების შეფასებას, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვას გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- გ) მსოფლიოში მიმდინარე გრძელვადიანი მიგრაციული პროცესების შეფასებას, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვას გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- დ) პერსონალის შერჩევისა და სამუშაოზე მიღების პროცესს, მომუშავეთა სახელფასო განაკვეთის განსაზღვრას, მომუშავეთა სწავლებასა და შეფასებას.

89. ბიზნესის ხელმძღვანელობის სტილს წარმოადგენს:

- ა) მესაკუთრეების მონიტორინგი და დემოტივირება;
- ბ) დეფლაციის შეფასება და სტიმულირება;
- გ) მაკროეკონომიკური პროცესების მონიტორინგი და დემოტივირება;
- დ) ავტორიტარული, დემოკრატიული, ჩაურევლობა.

90. კონტროლის პროცესის ეტაპებს წარმოადგენს:

- ა) დეფლაციის შეფასება და სტიმულირება;
- ბ) მესაკუთრეების მონიტორინგი და დემოტივირება;
- გ) სტრატეგია-გეგმების შემუშავება და შედეგების შეფასება, შედეგების დასახულ (დადგენილ) სტანდარტებთან შედარება და მაკორექტირებელი ზომების გატარება;
- დ) მაკროეკონომიკური პროცესების მონიტორინგი და დემოტივირება.

91. კრიზისულ სიტუაციებში კომპანიებში გასატარებელია:

- ა) მესაკუთრეების მონიტორინგი და დემოტივირება;
- ბ) დეფლაციის შეფასება და სტიმულირება;
- გ) მაკროეკონომიკური პროცესების მონიტორინგი და დემოტივირება;
- დ) პრობლემის გაცნობა მუშაკებისათვის და მისი გადაჭრის მცდელობა, სწრაფი რეაგირების ჯგუფის შექმნა და ანტიკრიზისული გეგმის შემუშავება, სიტუაციის იმიტირების გზით, პრობლემის გადაწყვეტის დემონსტრირება.

92. ნამდვილ ლიდერს უნდა გააჩნდეს შემდეგი უნარი:

- ა) იღებდეს ერთპიროვნულ გადაწყვეტილებებს და მიზნის მისაღწევად იყენებდეს ნებისმიერ მეთოდს;
- ბ) იყოს ექსტრემისტი და კატეგორიული;
- გ) გაგებით მოეკიდოს თავის წარუმატებლობას, იყოს მუმივი ძიების პროცესში, შედეგების მუდმივი გაუმჯობესებისათვის;
- დ) იყოს უკომპრომისო და დესტრუქციული.

93. ყოველი რეალური სიტუაცია მოითხოვს ხელმძღვანელობის სტილში:

- ა) ინდივიდუალიზმს;
- ბ) ექსტრემიზმს;
- გ) დუალიზმს;
- დ) ოლიგოპოლიას.

94. კომპანიის კონტროლი უშუალო კავშირშია:

- ა) ჰედჟირებასთან;
- ბ) დაგეგმვის პროცესთან;
- გ) სპეკულაციურ ოპერაციებთან;
- დ) დუალიზმთან.

95. კონტროლის ფუნქცია მენეჯმენტში უნდა გულისხმობდეს:

- ა) პერსონალის დენადობის ხელშეწყობას;
- ბ) შრომატევადობის გაზრდას;
- გ) დაკვირვებას, თუ რამდენად ეფექტიანად (შედეგიანად) მიმდინარეობს კომპანიის განვითარება დასახული მიზნებისკენ;
- დ) ოლიგოპოლიას.

96. ბიზნესის ეფექტიანი მართვის პრინციპია:

- ა) ორმაგი სტანდარტები;
- ბ) პერსონალის დენადობის ხელშეწყობა;
- გ) მოტივაცია, მაგალითის მიმცემი დამრიგებლობა;
- დ) ცალსახად დირექტიული სტილი.

97. ხელმძღვანელობა არის მენეჯმენტის ფუნქცია, რომლის მიზანია:

- ა) ადამიანური რესურსების ეფექტიანი და მიზანმიმართული საქმიანობის კოორდინაცია;

- ბ) ეკონომიკის სტრუქტურის ენტროპიული სირთულის შემცირება;
- გ) დეფლაციის შეფასება და სტიმულირება;
- დ) მაკროეკონომიკური პროცესების დემოტივირება.

98. ბიზნესის ხელმძღვანელობაზე ტრადიციული წარმოდგენა გულისხმობს:

- ა) მოკლევადიანი დეფლაციის ადეკვატური შეფასების უნარს, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვას ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- ბ) საშუალოვადიანი დეფლაციის ადეკვატური შეფასების უნარს, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვას ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- გ) გრძელვადიანი დეფლაციის ადეკვატური შეფასების უნარს, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვას ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- დ) პერსონალის გონივრულ წახალისებას, ეფექტიანი ადმინისტრაციული სტრუქტურის ორგანიზებას, სადაც მკაფიოდ არის წარმოჩენილი მუშაკის როლი და ამოცანები, პირდაპირი კავშირის დამყარებას პერსონალის მატერიალურ წახალისებასა და კომპანიის მიზნებს შორის.

99. განსაკუთრებით წარმატებულ ხელმძღვანელებს შეუძლიათ:

- ა) პერსონალის დენადობის ხელშეწყობა;
- ბ) ეკონომიკის სტრუქტურის ენტროპიული სირთულის შემცირება;
- გ) დაარწმუნონ ადამიანები იმაში, რომ მათ შეუძლიათ გააკეთონ იმაზე მეტი, ვიდრე მოეთხოვებათ; ქარიზმით, ინდივიდუალიზმითა და ინტელექტუალური სტიმულირებით, უზრუნველყონ ადამიანების გარდასახვითი ხელმძღვანელობა;
- დ) იყოს ექსტრემისტი და კატეგორიული.

100. იმისათვის, რომ ეფექტიანად ვუხელმძღვანელოთ, საჭიროა:

- ა) ეკონომიკის სტრუქტურის ენტროპიული სირთულის შემცირება;
- ბ) პერსონალის დენადობის ხელშეწყობა;
- გ) გონივრული ეფექტიანი რეგულირება; აქტიური რეფორმები, დროის მოთხოვნებიდან გამომდინარე;
- დ) დეფლაციის ადეკვატური შეფასების უნარი, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში.

101. რა მიზნით იყენებენ მენეჯერები მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურას:

- ა) მსოფლიოში მიმდინარე მოკლევადიანი მიგრაციული პროცესების შეფასებისათვის, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვისათვის გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- ბ) მსოფლიოში მიმდინარე საშუალოვადიანი მიგრაციული პროცესების შეფასებისათვის, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვისათვის გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- გ) მსოფლიოში მიმდინარე გრძელვადიანი მიგრაციული პროცესების შეფასებისათვის, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვისათვის გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- დ) პერსონალის სხვადასხვა ჯგუფისა და მუშაკისათვის ფორმალური ვალდებულებების ეფექტიანი განსაზღვრისთვის; მართვის ნორმის ოპტიმიზებისთვის წარმოებისა და შრომის დანაწილების პროცესში; ორგანიზაციის ამოცანების კოორდინაციისათვის.

102. ორგანიზაციაში განყოფილებების ფორმირების მეთოდოლოგიური საფუძველია:

- ა) რეგრესიული;
- ბ) დისბალანსური;
- გ) არანორმირებული;
- დ) ფუნქციური, სპეციალიზებული, გუნდური, მატრიცული და ქსელური.

103. ვერტიკალური ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს:

- ა) მართვის იერარქიულ დონეებზე მკაცრ კონტროლს;
- ბ) ჰორიზონტალურ ცენტრალიზაციას;
- გ) ჰორიზონტალურ დამოუკიდებლობას;
- დ) მატრიცულ დუალიზმს.

104. ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს:

- ა) მართვის ცენტრალიზაციის ჰიპერტროფირებულ მატებას;
- ბ) მართვის იერარქიულ დონეებზე შერბილებულ კონტროლსა და ფუნქციონალური მოვალეობების განაწილებას მუშაკთა მოთხოვნების საფუძველზე;
- გ) მართვის იერარქიული დონეების ჰიპერტროფირებულად დიდ რაოდენობას;
- ა) მართვის იერარქიულ დონეებზე მკაცრ კონტროლს.

105. ჰორიზონტალური ორგანიზაციული სტრუქტურის მოწყობის საფუძველია:

- ა) ასინქრონიზმი და ქრონომეტრაჟი;
- ბ) წარმოების ცენტრალიზებული ორგანიზაცია;
- გ) ინფორმაციული სისტემები, გუნდები, პრობლემური ჯგუფები, მენეჯერ-ინტეგრატორები;
- დ) გრძელვადიანი მიგრაციული პროცესების შეფასება.

106. არაფორმალური ორგანიზაციული სტრუქტურის პოზიტივია:

- ა) საჯარო სამართლის იურიდიული პირის ფუნქციები, რომელშიც შერწყმულია კერძო და სახელმწიფო საკუთრება;
- ბ) კერძო სამართლის იურიდიული პირის ფუნქციები, რომელშიც შერწყმულია სახელმწიფო საკუთრება;
- გ) ხარჯთევეადობის გაზრდა;
- დ) ხელს უწყობს სტრესულ სიტუაციებში განმუხტვას, არის ხელმძღვანელობისთვის ინფორმაციის მოპოვების წყარო, ავლენს მომავალ ლიდერებს.

107. კონვერსიის პროცესის 3-ელემენტური სქემა:

- ა) დანახარჯები-გარდაქმნები-შედეგები;
- ბ) ვერსიების შემუშავება-რეალიზება-კორექტირება;
- გ) ანალიზი-რეორგანიზება-მოდერნიზება;
- დ) რეკონსტრუქცია-რესტავრაცია-რეაბილიტაცია.

108. რას იწვევს საწარმოს ტექნოლოგიის გაუმჯობესება:

- ა) თვითღირებულების ზრდასა და პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის ხობრივი მაჩვენებლების ადკვატურ გაუარესებას;
- ბ) თვითღირებულების შემცირებასა და პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხის ხობრივი მაჩვენებლების საპირისპირო გაუარესებას;
- გ) ეფექტიანობის გადიდებასა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას, საწარმოო პროცესის გაუმჯობესებასა და პროდუქციის მაღალ ხარისხს;
- დ) მართვის იერარქიული დონეების ჰიპერტროფირებულად დიდ რაოდენობას.

109. მასობრივი წარმოების დანერგვის მიზეზია:

- ა) წარმოების ცენტრალიზებული ორგანიზაცია;
- ბ) ასინქრონიზმი და ქრონომეტრაჟი;
- გ) გრძელვადიანი მიგრაციული პროცესები;

დ) მექანიზაცია, წარმოების სტანდარტიზაცია, კონვეირული წარმოების დანერგვა და ავტომატიზება.

110. რა განსხვავებაა ხარისხის კონტროლსა და ხარისხის გარანტიას შორის:

ა) ხარისხის კონტროლი გულისხმობს პროდუქციის შედარებას დადგენილ სტანდარტებთან, ხარისხის გარანტია კი - პროდუქციის მაღალ ხარისხს უზრუნველყოფს;

ბ) ხარისხის კონტროლი პროდუქციის (საქონელი ან მომსახურება) ყოველთვიურ კომისიურ მონიტორინგს გულისხმობს, ხარისხის გარანტია კი - რესტავრირების სამსახურის არსებობას;

გ) ხარისხის კონტროლი - მაკროეკონომიკური კატეგორიაა, ხარისხის გარანტია - მიკროეკონომიკურ ვალდებულება;

დ) ხარისხის კონტროლი - მიკროეკონომიკური კატეგორიაა, ხარისხის გარანტია - მაკროეკონომიკურ ვალდებულება.

111. საწარმოო პროცესის მართვის ძირითადი საფეხურებია:

ა) აღრიცხვა, ანალიზი, სინქრონიზაცია, ავტომატიზაცია;

ბ) დაგეგმვა, მარშრუტიზაცია, დისპეჩერიზაცია, კონტროლი;

გ) კორექცია, კოჰაბიტაცია, კონვერგენცია, კონგლომერაცია;

დ) ინდივიდუალიზმი, კოოპერაცია, ოლიგოპოლიზება, რაციონალური კარტელური შეთანხმება.

112. წარმოების ორგანიზების 3 ძირითადი სქემაა:

ა) საბაზრო მანიპულაცია, ანთროპოგენიზაცია, რეალიზაცია;

ბ) პირველადი ტექნოლოგიური გადამუშავება, ლესვითი დაზუსტება, გაპრიალება;

გ) ნედლეულის სპეციალური გადამუშავება, კონვეირული გადამუშავება, ფიქსირებული გადამუშავება;

დ) იურიდიულ პირის სქემა, რომელშიც შეხამებულია შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპები.

113. კალენდარული დაგეგმვის სრულყოფის მართვის მეთოდოლოგიური საფუძველია:

- ა) პირველადი ტექნოლოგიური გადამუშავება, ლესვითი დაზუსტება, გაპრიალება;
- ბ) იურიდიულ პირის მეთოდი, რომელშიც შეხამებულია შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპები;
- გ) ნედლეულის სპეციალური გადამუშავება, კონვეირული გადამუშავება, ფიქსირებული გადამუშავება;
- დ) განტის გრაფიკი, კრიტიკული გზის მეთოდი, პროგრამის შეფასებისა და ანალიზის მეთოდი.

114. თუ ლითონმჭრელი ჩარხის პირველდაწყებითი ღირებულება 10000 ლარია, ხოლო ამორტიზაციის ნორმა 20%, მაშინ ჩარხის ნარჩენი ღირებულება 3 წლის შემდეგ იქნება:

- ა) 3000 ლარი;
- ბ) 4000 ლარი
- გ) 5000 ლარი
- დ) 6000 ლარი.

115. თუ ინდემწარმის ძირითადი კაპიტალის საშუალოწლიური ღირებულებაა 100 ათასი ლარია, ხოლო მისი მომსახურებიდან შემოსავალი - 12 მილიონი ლარი, კაპიტალუკუგების დონე იქნება:

- ა) 100;
- ბ) 110;
- გ) 120;
- დ) 130.

116. კომანდიტური საზოგადოება წარმოადგენს:

- ა) იურიდიულ პირს, რომელშიც შეხამებულია შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპები;
- ბ) საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს, რომელშიც შერწყმულია კერძო და სახელმწიფო საკუთრება;
- გ) სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიაში გავრცელებული ბიზნეს-ორგანიზების ფორმა;
- დ) ჩრდილოეთ ამერიკაში გავრცელებული ბიზნეს-ორგანიზების ფორმა.

117. თუ ბიზნესორგანიზაცია აწარმოებს 200 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 300 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 25%;
- ბ) 50%;
- გ) 67%;
- დ) 150%.

118. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია 100 ათასი ლარის ღირებულების მასალებით აწარმოებს 300 ათასი ლარის პროდუქციას, მასალაუკუგების ინდექსი იქნება:

- ა) 200 ათასი ლარი;
- ბ) 33%;
- გ) 3;
- დ) 3/10.

119. თუ ბიზნეს-ორგანიზაციაში დასაქმებული 50 მუშაკი აწარმოებს 450 ათასი ლარის მომსახურებას, მომსახურების მწარმოებლურობის დონე იქნება:

- ა) 400 ათასი ლარი;
- ბ) 80%;
- გ) 45;
- დ) 9 ათასი ლარი/ მომუშავეზე.

120. აშშ-ში მცირე ბიზნესი განსაკუთრებით გავრცელებულია:

- ა) მომსახურების სფეროში;
- ბ) წარმოების სფეროში;
- გ) საბანკო ინფრასტრუქტურაში;
- დ) სამშენებლო ინდუსტრიაში.

121. ბიზნეს-ორგანიზაციის რენტაბელობის ROE მაჩვენებელი საკუთარი კაპიტალის:

- ა) პირდაპირპროპორციულია;
- ბ) უკუპროპორციულია;
- გ) არაკორელანტურია;
- დ) კორელანტია, მხოლოდ გარკვეულ სეზონურობით.

122. ბიზნეს-ორგანიზაციის რენტაბელობის ROA მაჩვენებელი საბალანსო მოგების:

- ა) არაკორელანტია;
- ბ) უკუპროპორციულია;
- გ) პირდაპირპროპორციულია;
- დ) კორელანტია, მხოლოდ გარკვეულ სეზონურობით.

123. მოგების ზრდა გამოიწვევს ბიზნეს-ორგანიზაციის რენტაბელობის ROL ინდექსის:

- ა) მყისიერ შემცირებას;
- ბ) ეტაპობრივ შემცირებას;
- გ) განულებას;
- დ) ადეკვატურ ზრდას.

124. ბიზნეს-ორგანიზაციის რენტაბელობის ROIC მაჩვენებელი ინვესტირებული კაპიტალის:

- ა) უკუპროპორციულია;
- ბ) პირდაპირპროპორციულია;
- გ) არაკორელანტია;
- დ) კორელანტია, მხოლოდ გარკვეულ სეზონურობით.

125. სააქციო საზოგადოება წარმოადგენს:

- ა) ფიზიკურ პირს, რომელსაც აქციებად დაყოფილი საწესდებო კაპიტალი აქვს;
- ბ) იურიდიულ პირს, რომელსაც აქციებად დაყოფილი საწესდებო კაპიტალი აქვს;
- გ) იურიდიულ პირს, რომელშიც შეხამებულია შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპები;
- დ) საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს, რომელშიც შერწყმულია კერძო და სახელმწიფო საკუთრება.

126. თუ რობოტოტექნიკის პირველდაწყებითი ღირებულება 50 ათასი ლარია და ამორტიზაციის ნორმა 20%-ია, მისი ნარჩენი ღირებულება 4 წლის შემდეგ იქნება:

- ა) 46000 ლარი;

- ბ) 25000 ლარი;
- გ) 10000 ლარი;
- დ) 5000 ლარი.

127. თუ სააქციო კორპორაციის ძირითადი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულებაა 300 მილიონი ლარია, ხოლო მთლიანი შემოსავალი - 6 მილიარდი ლარი, კაპიტალუკუგების ინდექსი იქნება:

- ა) 5;
- ბ) 10;
- გ) 15;
- დ) 20.

128. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 320 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომ- ლის რეალიზება განხორციელდა 400 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 25%;
- ბ) 80%;
- გ) 120%;
- დ) 225%;

129. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია 250 ათასი ლარის ღირებულების მასალებით აწარმოებს 750 ათასი ლარის პროდუქციას, მასალაუკუგების ინდექსი იქნება:

- ა) 2.5;
- ბ) 3;
- გ) 5;
- დ) 9.

130. თუ ბიზნეს-ორგანიზაციაში დასაქმებული 70 მუშაკი აწარმოებს 350 ათასი ლარის პროდუქციას, პროდუქტიულობის დონე იქნება:

- ა) 20%;
- ბ) 50%;
- გ) 50 ათასი ლარი/მომუშავეზე;
- დ) 280 ათასი ლარი/მომუშავეზე.

131. სამეწარმეო ამხანაგობა არის:

- ა) იურიდიული პირი;
- ბ) ფიზიკური პირი;
- გ) საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, რომელშიც შერწყმულია კერძო და სახელმწიფო საკუთრება;
- დ) კერძო სამართლის იურიდიული პირი, რომელშიც შერწყმულია სახელმწიფო საკუთრება.

132. ბიზნეს-ორგანიზაციის საბრუნავი კაპიტალის ბრუნვის ხანგრძლივობა ბრუნვის კოეფიციენტის:

- ა) არაკორელანტურია;
- ბ) პირდაპირპროპორციულია;
- გ) უკუპროპორციულია;
- დ) კორელანტია, მხოლოდ გარკვეულ სეზონურობით.

133. ბიზნეს-ორგანიზაციის საწარმოო ლევერიჯის მაჩვენებელი იანგარიშება:

- ა) ამონაგების ცვლილების ფარდობით მოგების ცვლილებასთან;
- ბ) კონკურენტების რაოდენობით ლოკალურ ბაზარზე;
- გ) კონკურენტების რაოდენობით მეზობაზარზე;
- დ) კონკურენტების რაოდენობით საერთაშორისო ბაზარზე.

134. მოგების ზრდა გამოიწვევს ბიზნეს-ორგანიზაციის რენტაბელობის ყველა მაჩვენებლის:

- ა) შემცირებას;
- ბ) განულებას;
- გ) ციკლურობას;
- დ) პროპორციულ ზრდას.

135. ბიზნეს-ორგანიზაციის ეფექტიანობის მაჩვენებლები გაწეული ხარჯების:

- ა) არაკორელანტურია;
- ბ) პირდაპირპროპორციულია;
- გ) უკუპროპორციულია;
- დ) კორელანტია, მხოლოდ გარკვეულ სეზონურობით.

136. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება წარმოადგენს:

- ა) ფიზიკურ პირს, რომლის პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მხოლოდ მისი ქონებით;
- ბ) იურიდიულ პირს, რომლის პასუხისმგებლობა კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მხოლოდ მისი ქონებით;
- გ) საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს, რომელშიც შერწყმულია კერძო და სახელმწიფო საკუთრება;
- დ) კერძო სამართლის იურიდიული პირს, რომელშიც შერწყმულია სახელმწიფო საკუთრება.

137. თუ კონვეირული მოწყობილობის პირველდაწყებითი ღირებულება 200 ათასი ლარია და ამორტიზაციის ნორმა 20%-ია, კონვეირის ნარჩენი ღირებულება 2 წლის შემდეგ იქნება:

- ა) 120000 ლარი;
- ბ) 100000 ლარი;
- გ) 20000 ლარი;
- დ) 5000 ლარი.

138. თუ ინდემწარმის საბრუნავი კაპიტალის საშუალოწლიური ღირებულება 170 ათასი ლარია, ხოლო მისი ამონაგები - 3.4 მილიონი ლარი, ბრუნვის კოეფიციენტი იქნება:

- ა) 17;
- ბ) 20;
- გ) 25;
- დ) 34.

139. თუ ბიზნესორგანიზაცია აწარმოებს 240 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 360 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 15%;
- ბ) 24%;
- გ) 36%;
- დ) 50%.

140. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია 450 ათასი ლარის ღირებულების მასალებით აწარმოებს 1 მილიონ 350 ათასი ლარის პროდუქციას, მასალაუკუყვების ინდექსი იქნება:

- ა) 3;
- ბ) 4.5;
- გ) 9;
- დ) 12.

141. თუ ბიზნეს-ორგანიზაციაში დასაქმებული 50 მუშაკი აწარმოებს 900 ათასი ლარის საქონელსა და მომსახურებას, შრომის ნაყოფიერების დონე იქნება:

- ა) 18%;
- ბ) 18 ათასი ლარი/მომუშავეზე;
- გ) 85%;
- დ) 85 ათასი ლარი/მომუშავეზე.

142. ინდემწარმე არის:

- ა) ფიზიკური პირი
- ბ) იურიდიული პირი
- გ) საჯარო სამართლის იურიდიული პირი, რომელშიც შერწყმულია კერძო და სახელმწიფო საკუთრება;
- დ) კერძო სამართლის იურიდიული პირი, რომელშიც შერწყმულია სახელმწიფო საკუთრება.

143. ბიზნეს-ორგანიზაციის რენტაბელობის ROR მაჩვენებელი რობოტოტექნიკის ღირებულების:

- ა) პირდაპირპროპორციულია;
- ბ) უკუპროპორციულია;
- გ) არაკორელანტურია;
- დ) კორელანტია, მხოლოდ გარკვეულ სეზონურობით.

144. ბიზნეს-ორგანიზაციის რენტაბელობის ROA მაჩვენებელი აქტივების სრული ღირებულების:

- ა) არაკორელანტურია;
- ბ) პირდაპირპროპორციულია;

- გ) უკუპროპორციულია;
- დ) კორელანტია, მხოლოდ გარკვეულ სეზონურობით.

145. მოგების ზრდა გამოიწვევს ბიზნეს-ორგანიზაციის რენტაბელობის ROP ინდექსის:

- ა) ადეკვატურ ზრდას;
- ბ) არაადეკვატურ შემცირებას;
- გ) განულებას;
- დ) ციკლური ხასიათის ცვლილებებს.

146. ბიზნეს-ორგანიზაციის რენტაბელობის ROS მაჩვენებელი მთლიანი გაყიდვების:

- ა) პირდაპირპროპორციულია;
- ბ) არაკორელანტურია;
- გ) უკუპროპორციულია;
- დ) კორელანტია, მხოლოდ გარკვეულ სეზონურობით.

147. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება წარმოადგენს:

- ა) ფიზიკურ პირს, რომლის სოლიდარული პარტნიორები კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ მთელი თავიანთი ქონებით;
- ბ) იურიდიულ პირს, რომლის სოლიდარული პარტნიორები კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ მთელი თავიანთი ქონებით;
- გ) საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს, რომელშიც შერწყმულია კერძო და სახელმწიფო საკუთრება;
- დ) კერძო სამართლის იურიდიული პირს, რომელშიც შერწყმულია სახელმწიფო საკუთრება.

148. თუ ელექტრომობილის პირველდაწყებითი ღირებულება 90 ათასი ლარია, ხოლო დაჩქარებული ამორტიზაციის ნორმა 50%-ია, ელექტრომობილის ნარჩენი ღირებულება 1 წლის შემდეგ იქნება:

- ა) 50000 ლარი;
- ბ) 45000 ლარი;
- გ) 40000 ლარი;
- დ) 35000 ლარი.

149. კოოპერატივი წარმოადგენს:

- ა) ფიზიკურ პირს;
- ბ) იურიდიულ პირს;
- გ) საჯარო სამართლის იურიდიულ პირს, რომელშიც შერწყმულია კერძო და სახელმწიფო საკუთრება;
- დ) კერძო სამართლის იურიდიული პირს, რომელშიც შერწყმულია სახელმწიფო საკუთრება.

150. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 150 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 180 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 15%;
- ბ) 18%;
- გ) 20%;
- დ) 30%.

151. ლოგისტიკა არის:

- ა) მატერიალური, ენერგეტიკული, შრომითი, ინფორმაციული და საფინანსო ნაკადების შესახებ მეცნიერული სწავლება;
- ბ) ლოგიკური აზროვნების შესახებ ზოგადფილოსოფიური კონცეფცია;
- გ) სამშენებლო ინდუსტრიის ქვედარგი;
- დ) სამშენებლო და სამრეწველო კონგლომერატი.

152. ლოგიკა არის:

- ა) ბიზნეს-ლოგისტიკის შემადგენელი ელემენტი;
- ბ) მეცნიერება აზროვნების მეთოდებისა და თვისებების შესახებ;
- გ) მომარაგება-გასაღების მექანიზმის შემადგენელი ელემენტი;
- დ) მეცნიერება ექსპორტ-იმპორტის დაბალანსების მეთოდებისა და თვისებების შესახებ.

153. განსხვავება ლოგისტიკასა და ლოგიკას შორის:

- ა) ლოგისტიკა სამშენებლო ინდუსტრიის მექანიზმია, ლოგიკა - ფილოსოფიური აზროვნების;
- ბ) ლოგისტიკა კინოინდუსტრიის მექანიზმია, ლოგიკა - სოციოლოგიის;
- გ) ლოგისტიკა ნაკადების რაციონალურობას გვასწავლის, ლოგიკა - აზროვნების;

გ) ლოგისტიკა ნაგებობების მაქსიმალური გაფართოების საშუალებებს გვასწავლის, ლოგისტიკა - ბიზნეს-აქტივობის ხარჯების მინიმიზაციას.

154. ბიზნეს-ობიექტის ექსპრომტული აუცილებლობებით გამოწვეული ორგანიზება და დღე-ღამური დაგეგმვა არის:

- ა) ლოგისტიკის განვითარების მესამე სტადია;
- ბ) ლოგისტიკის განვითარების მეოთხე სტადია;
- გ) ლოგისტიკის განვითარების მეორე სტადია;
- დ) ლოგისტიკის განვითარების პირველი სტადია.

155. შეკვეთები და მომხმარებელთა ცენტრალიზებული მომსახურება არის:

- ა) ლოგისტიკის განვითარების მეორე სტადია;
- ბ) ლოგისტიკის განვითარების მესამე სტადია;
- გ) ლოგისტიკის განვითარების პირველი სტადია;
- დ) ლოგისტიკის განვითარების მეოთხე სტადია.

156. პროგნოზირება და სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპლექსური დაგეგმვა არის:

- ა) ლოგისტიკის განვითარების მეოთხე სტადია;
- ბ) ლოგისტიკის განვითარების პირველი სტადია;
- გ) ლოგისტიკის განვითარების მესამე სტადია;
- დ) ლოგისტიკის განვითარების მეორე სტადია.

157. გასაღების სამარკეტინგო ღონისძიებების კომპლექსური დანერგვა არის:

- ა) ლოგისტიკის განვითარების პირველი სტადია;
- ბ) ლოგისტიკის განვითარების მეოთხე სტადია;
- გ) ლოგისტიკის განვითარების მესამე სტადია;
- დ) ლოგისტიკის განვითარების მეორე სტადია.

158. რით დაიწყო ლოგისტიკის, როგორც ტერმინის, გენეზისი:

- ა) ლოგისტიკის, როგორც აზროვნების ფორმებისა და კანონების შესახებ მეცნიერული გააზრებით;
- ბ) მრეწველობისა და სოფლის მეურნეობის კავშირ-ურთიერთობების განხილვით;
- გ) საბაზრო ურთიერთობების შესწავლით სოციალურ სფეროში;
- დ) სასაწყობო და სატრანსპორტო მეურნეობებს შორის კავშირ-ურთიერთობების გააზრებით.

159. მიკროლოგისტიკის კვლევის საგანია:

- ა) ბიზნესის მიკრო დონეზე მომარაგება-გასაღების ნაკადების მართვა;
- ბ) ციკლური მიკროტალღების სტიმულირება რეგიონალურ ეკონომიკაში;
- გ) ციკლური მიკროტალღების სტიმულირება მაკროეკონომიკაში;
- დ) ციკლური მიკროტალღების სტიმულირება გლობალურ ეკონომიკაში.

160. მაკროლოგისტიკის კვლევის საგანია:

- ა) ციკლური მაკროტალღების სტიმულირება ეკონომიკაში;
- ბ) რეგიონალურ, რეგიონთაშორის, სახელმწიფო და საერთაშორისო დონეებზე მომარაგება-გასაღების ნაკადების მართვა;
- გ) ციკლური მიკროტალღების სტიმულირება მაკროეკონომიკაში;
- დ) ციკლური მაკროტალღების სტიმულირება გლობალურ ეკონომიკაში.

161. რას შეისწავლის შინაგანი ლოგისტიკა:

- ა) მთლიანი შიდა პროდუქტის დეფლატორს;
- ბ) შინაგან საქმეთა სამინისტროს შესყიდვების ოპტიმიზების საკითხებს;
- გ) სამეურნეო საქმიანობის სრულყოფას ბიზნეს-ორგანიზაციების (ფირმა, კომპანია, კორპორაციები და მათი ჯგუფები) ფარგლებში;
- დ) ციკლური მიკროტალღების სტიმულირებას.

162. რას შეისწავლის საგარეო ლოგისტიკა:

- ა) სამეურნეო საქმიანობის სრულყოფას ბიზნეს-ორგანიზაციების ფარგლებს გარეთ;
- ბ) საგარეო საქმეთა სამინისტროს შესყიდვების ოპტიმიზების საკითხებს;
- გ) ციკლური მაკროტალღების სტიმულირებას;
- დ) გლობალური ეკონომიკის დისპროპორციებს;

163. რა განსხვავებაა შინაგან და საგარეო ლოგისტიკას შორის:

- ა) ფინანსური ინფრასტრუქტურა;
- ბ) კვლევის ობიექტის გავრცელების მასშტაბები;
- გ) მთლიანი შიდა პროდუქტის განაწილების მექანიზმი;
- დ) მთლიანი ეროვნული პროდუქტის განაწილების მექანიზმი.

164. რა საკითხებზე სპეციალიზდება მომარაგებითი ლოგისტიკა:

- ა) წარმოების პროცესში მატერიალური რესურსების მართვაზე;
- ბ) პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზებაზე;
- გ) მატერიალური რესურსების შესყიდვაზე;
- დ) მატერიალური რესურსების რეალიზებაზე.

165. რა საკითხებზე სპეციალიზდება საწარმოო ლოგისტიკა:

- ა) პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზებაზე;
- ბ) წარმოების პროცესში მატერიალური რესურსების მართვაზე;
- გ) მატერიალური რესურსების შესყიდვაზე;
- დ) მატერიალური რესურსების რეალიზებაზე.

166. რა საკითხებზე სპეციალიზდება განაწილებითი (მარკეტინგული) ლოგისტიკა:

- ა) პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზებაზე;
- ბ) მატერიალური რესურსების შესყიდვაზე;
- გ) წარმოების პროცესში მატერიალური რესურსების მართვაზე;
- დ) წარმოების პროცესში ნახევარფაბრიკატების მართვაზე.

167. საწარმოო პერსონალი არის:

- ა) უძრავი ქონების ობიექტი;
- ბ) ლოგისტიკური შესწავლის ობიექტი;
- გ) მოძრავი ქონება;
- დ) უსასყიდლო უზუფრუქტის შესწავლის ობიექტი.

168. საქონელი არის:

- ა) უსასყიდლო უზუფრუქტის შესწავლის ობიექტი;
- ბ) უძრავი ქონების ობიექტი;
- გ) ლოგისტიკური შესწავლის ობიექტი;
- დ) სასოფლო-სამეურნეო ნედლეული.

169. ენერგორესურსები არის:

- ა) უძრავი ქონების ობიექტი;
- ბ) მოძრავი ქონების ობიექტი;
- გ) უსასყიდლო უზუფრუქტის შესწავლის ობიექტი;
- დ) ლოგისტიკური შესწავლის ობიექტი.

170. საფინანსო და საინფორმაციო ნაკადები არის:

- ა) ლოგისტიკური შესწავლის ობიექტი;
- ბ) უძრავი ქონების ობიექტი;
- გ) მოძრავი ქონების ობიექტი;
- დ) უსასყიდლო უზუფრუქტის შესწავლის ობიექტი.

171. სამუშაო ძალაზე მოთხოვნის დაგეგმვა არის:

- ა) სტატისტიკის განყოფილების ფუნქცია;
- ბ) ადამიანური რესურსების სამსახურის ფუნქცია;
- გ) ძირითადი წარმოების განყოფილების ფუნქცია;
- დ) მარკეტინგული კვლევების სამსახურის ფუნქცია.

172. მუშაკთა შრომის შეფასება არის:

- ა) მარკეტინგული კვლევების სამსახურის ფუნქცია;
- ბ) სტატისტიკის განყოფილების ფუნქცია;
- გ) ადამიანური რესურსების სამსახურის ფუნქცია;
- დ) ძირითადი წარმოების განყოფილების ფუნქცია.

173. მუშაკთა სწავლება და კვალიფიკაციის ამაღლება არის:

- ა) ძირითადი წარმოების განყოფილების ფუნქცია;
- ბ) მარკეტინგული კვლევების სამსახურის ფუნქცია;
- გ) სტატისტიკის განყოფილების ფუნქცია;
- დ) ადამიანური რესურსების სამსახურის ფუნქცია.

174. მუშაკთა შრომის ანაზღაურება არის:

- ა) ადამიანური რესურსების სამსახურის ფუნქცია;
- ბ) სტატისტიკის განყოფილების ფუნქცია;
- გ) მარკეტინგული კვლევების სამსახურის ფუნქცია;
- დ) ძირითადი წარმოების განყოფილების ფუნქცია.

175. მუშაკთა სტატუსის ცვლა არის:

- ა) ძირითადი წარმოების განყოფილების ფუნქცია;
- ბ) ადამიანური რესურსების სამსახურის ფუნქცია;
- გ) სტატისტიკის განყოფილების ფუნქცია;
- დ) მარკეტინგული კვლევების სამსახურის ფუნქცია.

176. სამუშაოს პრეტენდენტების ძიება არის:

- ა) მუშაკის სამუშაოზე აყვანის ეტაპი;
- ბ) მუშაკის როტაციის ეტაპი;
- გ) მუშაკის ადაპტაციის ეტაპი;
- დ) მუშაკის გათავისუფლების ეტაპი.

177. სამუშაოს პრეტენდენტებისგან სტანდარტული ანკეტებისა და ცნობების მიღება არის:

- ა) მუშაკის ადაპტაციის ეტაპი;
- ბ) მუშაკის სამუშაოზე აყვანის ეტაპი;
- გ) მუშაკის როტაციის ეტაპი;
- დ) მუშაკის გათავისუფლების ეტაპი.

178. პრეტენდენტებთან გასაუბრების ჩატარება არის:

- ა) მუშაკის გათავისუფლების ეტაპი;
- ბ) მუშაკის როტაციის ეტაპი;
- გ) მუშაკის სამუშაოზე აყვანის ეტაპი;
- დ) მუშაკის ადაპტაციის ეტაპი.

179. პრეტენდენტების ტესტირება არის:

- ა) მუშაკის ადაპტაციის ეტაპი;
- ბ) მუშაკის გათავისუფლების ეტაპი;
- გ) მუშაკის როტაციის ეტაპი;
- დ) მუშაკის სამუშაოზე აყვანის ეტაპი.

180. კანდიდატების შეფასება არის:

- ა) მუშაკის სამუშაოზე აყვანის ეტაპი;
- ბ) მუშაკის ადაპტაციის ეტაპი;
- გ) მუშაკის გათავისუფლების ეტაპი;
- დ) მუშაკის როტაციის ეტაპი.

181. მისაღები კანდიდატების დადგენა არის:

- ა) მუშაკის როტაციის ეტაპი;

- ბ) მუშაკის სამუშაოზე აყვანის ეტაპი;
- გ) მუშაკის ადაპტაციის ეტაპი;
- დ) მუშაკის გათავისუფლების ეტაპი.

182. ბიზნეს-ობიექტზე დასაქმებული პერსონალის ორიენტაცია არის:

- ა) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- ბ) მომუშავეს როტაციის ეტაპი;
- გ) მუშაკთა მომზადების პროგრამა;
- დ) ძირითადი წარმოების განყოფილების ფუნქცია.

183. პროფესიული სწავლება არის:

- ა) ძირითადი წარმოების განყოფილების ფუნქცია;
- ბ) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- გ) მუშაკის როტაციის ეტაპი;
- დ) მუშაკთა მომზადების პროგრამა.

184. ელემენტარული მომზადება არის:

- ა) მუშაკთა მომზადების პროგრამა;
- ბ) მუშაკის როტაციის ეტაპი;
- გ) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- დ) ძირითადი წარმოების განყოფილების ფუნქცია.

185. პირდაპირი მატერიალური სტიმულირება არის:

- ა) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- ბ) მუშაკის წახალისების საშუალება;
- გ) ძირითადი წარმოების განყოფილების ფუნქცია;
- დ) მომუშავეს როტაციის ეტაპი.

186. დამატებითი მომსახურება არის:

- ა) ძირითადი წარმოების განყოფილების ფუნქცია;
- ბ) მუშაკის როტაციის ეტაპი;
- გ) მუშაკის წახალისების საშუალება;
- დ) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია.

187. მუშაკის თანამდებობრივი ზრდა არის:

- ა) ლოგისტიკური შესწავლის ობიექტი;
- ბ) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- გ) მუშაკის სამუშაოზე აყვანის ეტაპი;
- დ) მუშაკის სტატუსის ამალღების ფორმა.

188. მუშაკის სამუშაოზე გადაყვანა არის:

- ა) მუშაკის სტატუსის ამალღების ფორმა;
- ბ) მუშაკის სამუშაოზე აყვანის ეტაპი;
- გ) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- დ) ლოგისტიკური შესწავლის ობიექტი.

189. მუშაკის დაქვეითება არის:

- ა) მუშაკის სამუშაოზე აყვანის ეტაპი;
- ბ) მუშაკის სტატუსის დადაბლების ფორმა;
- გ) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- დ) ლოგისტიკური შესწავლის ობიექტი.

190. მუშაკის გათავისუფლება არის:

- ა) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- ბ) მუშაკის სამუშაოზე აყვანის ეტაპი;
- გ) მუშაკის სტატუსის დადაბლების ფორმა;
- დ) ლოგისტიკური შესწავლის ობიექტი.

191. მუშაკის პენსიაზე გაშვება არის:

- ა) ლოგისტიკური შესწავლის ობიექტი;
- ბ) მუშაკის სამუშაოზე აყვანის ეტაპი;
- გ) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- დ) მუშაკის დამსახურებულ ასაკობრივ დასვენებაზე გადასვლის ფორმა.

192. სანარდო ანაზღაურება არის:

- ა) მუშაკის საქმიანობის ანაზღაურების ფორმა;
- ბ) მუშაკის სტატუსის ამალღების ფორმა;
- გ) ძირითადი წარმოების განყოფილების საქმიანობის შედეგი;
- დ) დამხმარე წარმოების განყოფილების საქმიანობის შედეგი.

193. დროითი ანაზღაურება არის:

- ა) მუშაკის სტატუსის ამდლების ფორმა;
- ბ) მუშაკის საქმიანობის ანაზღაურების ფორმა;
- გ) დამხმარე წარმოების განყოფილების საქმიანობის შედეგი;
- დ) ძირითადი წარმოების განყოფილების საქმიანობის შედეგი.

194. ქვეყნის და შესაბამისად, კომპანიის ეკონომიკური დაქვეითების შედეგად შესაძლებელია:

- ა) დაიწყოს ხელფასების ზრდა;
- ბ) შეჩერდეს ინფლაცია;
- გ) ბიზნეს-ორგანიზაციის თანამშრომელმა დაკარგოს სამუშაო ადგილი;
- დ) ცხოვრების სტანდარტი მაქსიმალურ დონეზე აღინიშნოს.

195. საწარმოს რეკონსტრუქციის შედეგად, შესაძლებელია:

- ა) დაიწყოს რეორგანიზება სახელმწიფო მართვაში;
- ბ) დაიწყოს რეორგანიზება ქვეყნის სოციალურ სფეროში;
- გ) დაიწყოს რეკონსტრუქცია ეროვნულ ბანკში;
- დ) ბიზნეს-ორგანიზაციის თანამშრომელმა დაკარგოს სამუშაო ადგილი.

196. ბიზნეს-ორგანიზაციის ხელმძღვანელობის შეცვლის შედეგად, შესაძლებელია:

- ა) ბიზნეს-ორგანიზაციის თანამშრომელმა დაკარგოს სამუშაო ადგილი
- ბ) დაიწყოს რეორგანიზება ქვეყნის სოციალურ სფეროში;
- გ) დაიწყოს რეკონსტრუქცია ეროვნულ ბანკში;
- დ) დაიწყოს რეორგანიზება სახელმწიფო მართვაში;

197. ბიზნეს-ობიექტზე შტატების შემცირების შედეგად, შესაძლებელია:

- ა) გაიზარდოს ინფლაცია;
- ბ) ბიზნეს-ობიექტის თანამშრომელმა დაკარგოს სამუშაო ადგილი;
- გ) დაიწყოს ხელფასების შემცირება;
- დ) დაიწყოს რეორგანიზება ქვეყნის სოციალურ სფეროში.

198. მუშაკის გათავისუფლების შედეგად:

- ა) ეცემა ხელფასის დონე;
- ბ) იზრდება უმუშევრობა;
- გ) იზრდება ინფლაცია;

დ) იწყება რეორგანიზება ქვეყნის სოციალურ სფეროში.

199. მუშაკის გათავისუფლება არის:

- ა) დაბალი პროფესიული დონის გამო, მუშაკის სამუშაოდან დათხოვნის პროცესი;
- ბ) ადაპტაციის წინაპირობა;
- გ) რეორგანიზაციის წინაპირობა;
- დ) რეკონსტრუქციის წინაპირობა.

200. ბიზნეს-გეგმის შედგენა ადამიანური რესურსების სტრუქტურისათვის არის:

- ა) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- ბ) ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის დადგენის ეტაპი;
- გ) რეორგანიზაციის შედეგი;
- დ) რეკონსტრუქციის შედეგი.

201. მოთხოვნის პროგნოზირება ადამიანური რესურსების სტრუქტურისათვის არის:

- ა) ადამიანური მოთხოვნილებების ერთ-ერთი დონე მასლოუს თეორიაში;
- ბ) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- გ) ადამიანურ რესურსებსზე მოთხოვნის დადგენის ეტაპი;
- დ) რეორგანიზაციის შედეგი.

202. პროფესიული (შრომითი საქმიანობის) ფუნქციის ანალიზი ადამიანური რესურსების სტრუქტურისათვის არის:

- ა) ადაპტაციის წინაპირობა;
- ბ) ადამიანის მოთხოვნილებების ერთ-ერთი დონე მასლოუს თეორიაში;
- გ) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- დ) ადამიანურ რესურსებსზე მოთხოვნის დადგენის ეტაპი.

203. დაქირავების პროცესი ადამიანური რესურსების სტრუქტურისათვის არის:

- ა) ადამიანურ რესურსებსზე მოთხოვნის დადგენის ეტაპი;
- ბ) მარკეტინგის განყოფილების ფუნქცია;
- გ) ადაპტაციის წინაპირობა;
- დ) ადამიანის მოთხოვნილებების ერთ-ერთი დონე მასლოუს თეორიაში.

204. ფიზიოლოგიური მოთხოვნილება (შიმშილი, წყურვილი და სხვა) არის:

- ა) მომუშავეის სტატუსის ამაღლების ფორმა;

- ბ) ადამიანური მოთხოვნილებების ერთ-ერთი დონე მასლოუს პირამიდაში;
- გ) ადაპტაციის წინაპირობა;
- დ) რეკონსტრუქციის შედეგი.

205. უსაფრთხოების (დაცულობა) მოთხოვნილება არის:

- ა) ადაპტაციის წინაპირობა
- ბ) მუშაკის სტატუსის ამდლების ფორმა;
- გ) ადამიანური მოთხოვნილებების ერთ-ერთი დონე მასლოუს პირამიდაში;
- დ) რეორგანიზაციის შედეგი.

206. სოციალური მოთხოვნილება (კომფორტული ურთიერთობების პრიზმაში) არის:

- ა) მუშაკის სტატუსის ამდლების ფორმა;
- ბ) ადაპტაციის წინაპირობა;
- გ) რეკონსტრუქციის შედეგი;
- დ) ადამიანური მოთხოვნილებების ერთ-ერთი დონე მასლოუს პირამიდაში.

207. პატივისცემის (სტატუსი, დაფასება) მოთხოვნილება არის:

- ა) ადამიანური მოთხოვნილებების ერთ-ერთი დონე მასლოუს პირამიდაში;
- ბ) ადაპტაციის წინაპირობა;
- გ) რეორგანიზაციის შედეგი;
- დ) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი.

208. თვითგამოხატვის (მორალური, შემოქმედებითი) მოთხოვნილება არის:

- ა) რეკონსტრუქციის შედეგი;
- ბ) ადამიანური მოთხოვნილებების ერთ-ერთი დონე მასლოუს პირამიდაში;
- გ) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი;
- დ) ადაპტაციის წინაპირობა.

209. თანამდებობრივი ზრდის ფაქტორი არის:

- ა) ადამიანის მოთხოვნილებების ერთ-ერთი დონე მასლოუს პირამიდაში;
- ბ) ადაპტაციის წინაპირობა;
- გ) ჰერცბერგის თეორიის მოტივაციური და ჰიგიენური ფაქტორების კვლევის საგანი;
- დ) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი.

210. ხალხზე დადებითი ზეგავლენის მომხდენი პასუხისმგებლობის ფაქტორია:

- ა) მუშაკის სტატუსის ამდლების ფორმა;
- ბ) ადამიანის მოთხოვნილების ერთ-ერთი დონე მასლოუს თეორიაში;
- გ) ადაპტაციის წინაპირობა;
- დ) ჰერცბერგის თეორიის მოტივაციური და ჰიგიენური ფაქტორების კვლევის საგანი.

211. მუშაკის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს სირთულის შეფასება არის:

- ა) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი;
- ბ) ჰერცბერგის თეორიის კვლევის საგანი;
- გ) ადამიანის მოთხოვნილების ერთ-ერთი დონე მასლოუს თეორიაში;
- დ) ადაპტაციის წინაპირობა.

212. მუშაკის მიერ შრომის ანაზღაურების ობიექტური შეფასება არის:

- ა) ჰერცბერგის თეორიის კვლევის საგანი;
- ბ) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი;
- გ) ადამიანის მოთხოვნილების ერთ-ერთი დონე მასლოუს თეორიაში;
- დ) ადაპტაციის წინაპირობა.

213. მუშაკის მიერ შრომის ანაზღაურებების ობიექტური შეფასება:

- ა) ადამიანის მოთხოვნილების ერთ-ერთი დონე მასლოუს თეორიაში;
- ბ) ადაპტაციის წინაპირობა;
- გ) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი;
- დ) რეკონსტრუქციის შედეგი.

214. მუშაკის მიერ შესასრულებელი სამუშაოს სირთულისა და შრომის ანაზღაურების თანაფარდობის შეფასება:

- ა) ადაპტაციის წინაპირობა;
- ბ) რეკონსტრუქციის შედეგი;
- გ) რეორგანიზაციის შედეგი;
- დ) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი.

215. უპირატესობა უნდა მიენიჭოს ხელისუფლების ფაქტორს:

- ა) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი;

- ბ) მაკ გრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) უილიამ ოუზის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) მაკ გრეგორის X თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

216. უპირატესობა უნდა მიენიჭოს სამსახურებრივ ზრდასა და თვითკონტროლს:

- ა) ადაპტაციის წინაპირობა;
- ბ) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი
- გ) რეკონსტრუქციის შედეგი;
- დ) რეორგანიზების შედეგი.

217. მართვის მოდელი, რომელიც აერთიანებს ამერიკული და იაპონური მენეჯმენტის პრინციპებს:

- ა) ლოდინის თეორია;
- ბ) მასლოუს თეორია;
- გ) უილიამ ოუზის Z თეორია;
- დ) ჰერცბერგის თეორია.

218. მუშაკების ინდივიდუალური მოტივაციის საშუალება:

- ა) ანაზღაურების შემცირება;
- ბ) მუდმივი დაუკმაყოფილებლობის ატმოსფერო;
- გ) შტატების შემცირების შიში;
- დ) კვალიფიკაციის ამაღლების მუდმივი კეთილგანწყობილი გარემო.

219. სამუშაო ადგილების გაფართოება-სრულყოფა არის:

- ა) მაკ გრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) მუშაკის სტატუსის დაქვეითების წინაპირობა;
- გ) ციკლური მაკროტალღების დეაქტივაციის მექანიზმი ეკონომიკაში;
- დ) მაკროეკონომიკური არასტაბილურობის მანიშნებელი.

220. შრომის დრეკადი გრაფიკი არის:

- ა) ბიზნეს-ორგანიზაციაში მომუშავეს დემოტივაციის გაძლიერების ხერხი
- ბ) მაკ გრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი
- გ) ციკლური მაკროტალღების დეაქტივაციის მექანიზმი ეკონომიკაში;
- დ) მაკროეკონომიკური არასტაბილურობის მანიშნებელი.

221. ფუნქციონალური დატვირთვის დანაწევრება არის:

- ა) ციკლური მაკროტალღების დეაქტივაციის მექანიზმი ეკონომიკაში;
- ბ) ბიზნეს-ორგანიზაციაში მომუშავის დემოტივაციის გაძლიერების ხერხი;
- გ) მაკრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) მაკროეკონომიკური არასტაბილურობის მანიშნებელი.

222. ბიზნეს-ორგანიზაციაში სამუშაო დღის შემცირება ეფექტიანი ტელეკომუნიკაციებით არის:

- ა) ბიზნეს-ორგანიზაციაში მომუშავის დემოტივაციის გაძლიერების ხერხი;
- ბ) მაკროეკონომიკური არასტაბილურობის მანიშნებელი;
- გ) ციკლური მაკროტალღების დეაქტივაციის მექანიზმი ეკონომიკაში;
- დ) მაკრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

223. რას გულისხმობდა პირველსაწყისი ტერმინი მარკეტინგი:

- ა) ტერმინი მარკეტინგი წარმოიშვა ინგლისური სიტყვა მარკეტისაგან, რაც ითვალისწინებდა სასაქონლო ბაზარზე პროდუქციის რეალიზაციის სფეროში საქმიანობას;
- ბ) ტერმინი მარკეტინგი წარმოიშვა ფრანგული სიტყვა მარკეტისაგან, რაც ითვალისწინებდა წარმოების მეცნიერული ორგანიზების მეთოდების სრულყოფას;
- გ) ტერმინი მარკეტინგი წარმოიშვა გერმანული სიტყვა მარკეტისაგან, რაც ითვალისწინებდა ბიზნესის ადმინისტრირების პრიორიტეტების გამოვლენას;
- დ) ტერმინი მარკეტინგი წარმოიშვა იტალიური სიტყვა მარკეტისაგან, რაც ითვალისწინებდა მენეჯერული ხარჯების შემცირების გზების შესწავლას.

224. მარკეტინგის 3-ფაქტორიანი ვექტორია:

- ა) ციკლური მაკროტალღების დეაქტივაციის 3 მექანიზმი ეკონომიკაში;
- ბ) წარმოება, წარმოებისაგან დამოუკიდებელი ფაქტორები და ფაქტორები, რომლებიც წარმოადგენენ მარკეტინგის უშუალო დაკვირვების სფეროს;
- გ) ბიზნეს-ორგანიზაციაში მომუშავის დემოტივაციის გამაძლიერებელი 3 შემადგენელი;
- დ) მაკროეკონომიკური არასტაბილურობის 3 ფაქტორი.

225. მარკეტინგული გეგმის სახეობრივი სტრუქტურაა:

- ა) მაკროეკონომიკის ინდიკატური გეგმები;
- ბ) დირექტიული ხასიათის გეგმები;
- გ) მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი, გრძელვადიანი, გეგმა ძირითადი სახეობის პროდუქციაზე, გეგმა ყველა სახეობის პროდუქციაზე;
- დ) სავალდებულო მზრძანებლურ-სავალდებულო ხასიათის გეგმები.

226. საწარმოს მიზნების განსაზღვრა არის:

- ა) მაკრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი ეტაპი მარკეტინგულ კვლევებში.

227. სტრატეგიული სამეურნეო ქვეგანაყოფების შექმნა არის:

- ა) სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი ეტაპი მარკეტინგულ კვლევებში;
- ბ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) მაკრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

228. მარკეტინგის მიზნების დადგენა არის:

- ა) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი ეტაპი მარკეტინგულ კვლევებში;
- გ) მაკრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

229. სიტუაციის ანალიზი არის:

- ა) მაკრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი ეტაპი მარკეტინგულ კვლევებში;
- დ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

230. მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა არის:

- ა) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) მაკრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი ეტაპი მარკეტინგულ კვლევებში.

231. ტაქტიკის რეალიზაცია არის:

- ა) სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი ეტაპი მარკეტინგულ კვლევებში;
- ბ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

232. შედეგებზე დაკვირვება არის:

- ა) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთი ეტაპი მარკეტინგულ კვლევებში;
- გ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

233. სხვადასხვა ქვეყნის მიხედვით ფასწარმოქმნის სახელმწიფოებრივი რეგულირების განსხვავებები არის:

- ა) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) მარკეტინგული კვლევებით განსაზღვრული ფასწარმოქმნის პოლიტიკის თავისებურებების განმაპირობებელი ერთ-ერთი შესაძლო მიზეზი;
- დ) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

234. სახელმწიფოების მიხედვით სამომხმარებლო ბაზრის განსხვავებები არის:

- ა) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) მარკეტინგული კვლევებით განსაზღვრული ფასწარმოქმნის პოლიტიკის თავისებურებების განმაპირობებელი ერთ-ერთი შესაძლო მიზეზი.

235. პროდუქციის ექსპორტის განსხვავებები არის:

- ა) მარკეტინგული კვლევებით განსაზღვრული ფასწარმოქმნის პოლიტიკის თავისებურებების განმაპირობებელი ერთ-ერთი შესაძლო მიზეზი;
- ბ) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

236. სახელმწიფოებში განსხვავებული ეკონომიკური ზრდისა და ინფლაციის პირობები არის:

- ა) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) მარკეტინგული კვლევებით განსაზღვრული ფასწარმოქმნის პოლიტიკის თავისებურებების განმაპირობებელი ერთ-ერთი შესაძლო მიზეზი;
- გ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

237. ქვეყნების მიხედვით განსხვავებული ფიქსირებული და ცვლადი ფასების დადგენის მეთოდოლოგია არის:

- ა) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) მარკეტინგული კვლევებით განსაზღვრული ფასწარმოქმნის პოლიტიკის თავისებურებების განმაპირობებელი ერთ-ერთი შესაძლო მიზეზი;
- დ) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

238. პირდაპირი გასაღება არის:

- ა) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) პროდუქციისა და მომსახურების გასაღების მეთოდი.

239. დირექტორ-მარკეტინგი არის:

- ა) პროდუქციისა და მომსახურების გასაღების მეთოდი;
- ბ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

240. ტელეფონ-მარკეტინგი არის:

- ა) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) პროდუქციისა და მომსახურების გასაღების მეთოდი;
- გ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

241. ირიბი გასაღება არის:

- ა) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) პროდუქციისა და მომსახურების გასაღების მეთოდი;
- დ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

242. ინტენსიური გასაღება არის:

- ა) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) პროდუქციისა და მომსახურების გასაღების მეთოდი.

243. რელექციური (შედწევითი) გასაღება არის:

- ა) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) პროდუქციისა და მომსახურების გასაღების მეთოდი;
- დ) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

244. საბალანსო აღრიცხვა ასახავს:

- ა) პროდუქციისა და მომსახურების გასაღების მეთოდს;
- ბ) ბიზნეს-ორგანიზაციაში მიმდინარე სამეურნეო პროცესებს, ბიზნეს-ორგანიზაციის საკუთრებას;
- გ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელ პოსტულატს;
- დ) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელ პოსტულატს.

245. ბიზნეს-რისკი არის:

- ა) ბიზნეს-ორგანიზაციის მოგების ზრდის მექანიზმი;;
- ბ) მაკგრეგორის X თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) ბიზნესზე მოქმედ ნეგატიურ ფაქტორთა ალბათობა;
- დ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

246. რა არის დაზღვევა და რა მიზნებს ემსახურება ის ბიზნესში:

- ა) ფინანსური ინსტრუმენტი, გაუთვალისწინებელი ხარჯებისაგან დასაცავად;
- ბ) დაჩქარებული საამორტიზაციო პოლიტიკა, ალტერნატიული ხარჯების მინიმიზებისათვის;

- გ) საგადასახადო რეფორმის მექანიზმი, ხარჯების შემცირების მიზნით;
- დ) ეკონომიკურ-მათემატიკური ლოდინის მახასიათებელი პოსტულატი.

247. ექსპორტ-იმპორტი არის:

- ა) საგადასახადო რეფორმის სალდო;
- ბ) საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობების ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული მახასიათებელი;
- გ) საგადასახადო რეფორმის მექანიზმი, ხარჯების შემცირების მიზნით;
- დ) ეკონომიკურ-მათემატიკური ლოდინის მახასიათებელი პოსტულატი.

248. ლიცენზირება-ფრენშიაზინგი არის:

- ა) სწრაფი კვების ობიექტების ქსელი;
- ბ) მაკრეგორის X თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) საერთაშორისო ბიზნეს-საქმიანობის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმა;
- დ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

249. ერთობლივი საწარმოების ორგანიზება არის:

- ა) მაკრეგორის X თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) საერთაშორისო ბიზნეს-საქმიანობის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმა.

250. საზღვარგარეთის ფირმის შესყიდვა სრული საკუთრებით არის:

- ა) საერთაშორისო ბიზნეს-საქმიანობის ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული ფორმა;
- ბ) მაკრეგორის X თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

251. სხვა ქვეყნების კულტურების შესწავლა არის:

- ა) ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობების ხელშემწყობი ფაქტორი;
- გ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;

დ) მაკგრეგორის X თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

252. ბიზნესის წარმოებისას პარტნიორებთან საქმიანი ურთიერთობების დამყარება ყოველგვარი სტერეოტიპისა და მიზამვის გარეშე არის:

- ა) ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობების ხელშემწყობი ფაქტორი;
- დ) მაკგრეგორის X თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

253. სხვა ერების ტრადიციების პატივისცემა არის:

- ა) მაკგრეგორის X თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობების ხელშემწყობი ფაქტორი.

254. ჩვენი ქცევის წესების პარტნიორებთან მისადაგება არის:

- ა) საერთაშორისო ბიზნეს-ურთიერთობების ხელშემწყობი ფაქტორი;
- ბ) ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) მაკგრეგორის X თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

255. დროის გარკვეული მონაკვეთისთვის, საგარეო-სავაჭრო ბრუნვაში, ექსპორტის საერთო ღირებულებას გამოკლებული იმპორტის ღირებულება არის:

- ა) მატერიალური რესურსების ბალანსი;
- ბ) საგადასახდელო ბალანსი;
- გ) შერჩევითი პროტექციონიზმის ზომა, რომელსაც იყენებენ ბიზნესის მხარდასაჭერად;
- დ) ბიზნეს-ორგანიზაციის ეფექტიანობის შემცირების ფაქტორი.

256. რა უარყოფითი მოვლენები ახლავს გაუაზრებელ პროტექციონიზმს ბიზნესში:

- ა) იზრდება რენტაბელობის ინდექსები;
- ბ) უმუშევრობა და ინფლაცია ერთნიშნა ხდება და პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაცია შესაბამის დეფორმაციებს იწვევს ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;

- გ) ზარალს აყენებს იმ პროგრესულ სამამულო კომპანიებს, რომლებიც ორიენტირებული არიან ექსპორტზე, აძვირებს სამუშაო ძალის ღირებულებას;
- დ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაცია, შესაბამისი დეფორმაციები გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში.

257. ბიზნეს-ტარიფი არის:

- ა) შერჩევითი პროტექციონიზმის ზომა, რომელსაც იყენებენ ბიზნესის მხარდასაჭერად;
- ბ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის ბიზნეს-მახასიათებელი, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- გ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის მაჩვენებელი, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- დ) ფიზიკური ან იურიდიულ პირის ინდიკატორი, რომელშიც შეხამებულია შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპები.

258. ბიზნეს-ქვოტა არის:

- ა) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის მაჩვენებელი, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- ბ) შერჩევითი პროტექციონიზმის ზომა, რომელსაც ბიზნესის მხარდასაჭერად იყენებენ;
- გ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის ბიზნეს-მახასიათებელი, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- დ) ფიზიკური ან იურიდიულ პირის ინდიკატორი, რომელშიც შეხამებულია შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპები.

259. ბიზნეს-სუბსიდია არის:

- ა) შერჩევითი პროტექციონიზმის ზომა, რომელსაც ბიზნესის მხარდასაჭერად იყენებენ;

ბ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის ბიზნეს-მახასიათებელი, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;

გ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის მაჩვენებელი, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;

დ) ფიზიკური ან იურიდიულ პირის ინდიკატორი, რომელშიც შეხამებულია შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპები.

260. შეზღუდვითი სტანდარტიზაცია არის:

ა) ფიზიკური ან იურიდიულ პირის ინდიკატორი, რომელშიც შეხამებულია შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპები;

ბ) შერჩევითი პროტექციონიზმის ზომა, რომელსაც ბიზნესის მხარდასაჭერად იყენებენ;

გ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის მაჩვენებელი, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;

დ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის ბიზნეს-მახასიათებელი, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში.

261. რას იწვევს ეროვნული ვალუტის კურსის დაცემა საერთაშორისო ბაზარზე:

ა) პერიოდულ მოკლევადიან, საშუალოვადიან და გრძელვადიან დეფლაციას, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;

ბ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიან, საშუალოვადიან და გრძელვადიან მიგრაციას, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;

გ) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის ზრდას, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით;

დ) საექსპორტო პროდუქციის გაიაფებას საერთაშორისო ბაზარზე, ექსპორტზე ორიენტირებული ბიზნესები ზრდიან გამოშვებას, იმპორტირებული საქონელი ძვირდება.

262. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი არის:

- ა) ბიზნეს-ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდის ფაქტორი;
- ბ) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის შემცირების პროცესი, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით;
- გ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- დ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში.

263. წარმოებისა და მომსახურების მეცნიერული ორგანიზება არის:

- ა) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;
- ბ) ბიზნეს-ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდის ფაქტორი;
- გ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;
- დ) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის შემცირების პროცესი, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით.

264. პროგრესული მასალების გამოყენება არის:

- ა) ბიზნეს-ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდის ფაქტორი;
- ბ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;

გ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში.

დ) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის შემცირების პროცესი, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით.

265. საწარმოო დისციპლინის ამაღლება არის:

ა) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;

ბ) ბიზნეს-ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდის ფაქტორი;

გ) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის შემცირების პროცესი, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით;

დ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში.

266. ძირითადი კაპიტალის აქტიური ნაწილის ხვედრიწონის ოპტიმიზება არის:

ა) ბიზნეს-ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდის ფაქტორი;

ბ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;

გ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;

დ) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის შემცირების პროცესი, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით.

267. პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება არის:

ა) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;

ბ) ბიზნეს-ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდის ფაქტორი;

გ) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის შემცირების პროცესი, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით;

დ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში.

268. ტექნიკის განახლება არის:

ა) ბიზნეს-ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდის ფაქტორი;

ბ) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის შემცირების პროცესი, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით;

გ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;

დ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის გამოვლინება, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში.

269. ბიზნესის პროდუქტულობა იანგარიშება:

ა) რეალიზებიდან მიღებული შემოსავლების ფარდობით დასაქმებულთა რაოდენობასთან;

ბ) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის შემცირების საფუძველზე, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით;

გ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის ინდექსით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;

დ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის კოეფიციენტებით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში.

270. ბიზნესის კაპიტალუკუება იანგარიშება:

ა) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის შემცირების საფუძველზე, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით;

ბ) რეალიზებიდან მიღებული შემოსავლების ფარდობით ძირითადი კაპიტალის საშუალო წლიურ ღირებულებასთან;

გ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის ინდექსით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;

დ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის კოეფიციენტებით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში.

271. ბიზნესის მასალაუკუება იანგარიშება:

ა) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის კოეფიციენტებით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;

ბ) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის ინდექსით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;

გ) რეალიზებიდან მიღებული შემოსავლების ფარდობით გამოყენებული მასალების ღირებულებასთან;

დ) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის შემცირების საფუძველზე, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით.

272. ბიზნეს-ობიექტის ფონდშეიარაღება იანგარიშება:

ა) მსოფლიოში პერიოდულად მიმდინარე მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი მიგრაციის ინდექსით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით გლობალური მოსახლეობის კვლავწარმოებაში;

ბ) პერიოდული მოკლევადიანი, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი დეფლაციის კოეფიციენტებით, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვით ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში;

გ) ბიზნესში დასაქმებული ფიზიკური და იურიდიულ პირების ეფექტიანობის შემცირების საფუძველზე, რაც სტიმულირდება შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებების ორგანიზაციული მოწყობის პრინციპების შეხამებით;

დ) ბიზნეს-ორგანიზაციის ძირითადი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულების ფარდობით დასაქმებულთა რაოდენობასთან.

273. თუ ბიზნესის პროდუქტულობა იზრდება მეტად, ვიდრე ფონდშიარადება, მაშინ კაპიტალუკუგება:

ა) იზრდება;

ბ) მცირდება;

გ) ციკლურად მერყეობს;

დ) არ იცვლება.

274. თუ ბიზნეს-ორგანიზაციის მთლიანი შემოსავალი იზრდება მეტად, ვიდრე წმინდა შემოსავალი, მაშინ ხარჯები:

ა) მცირდება;

ბ) იზრდება;

გ) ციკლურად მერყეობს;

დ) არ იცვლება.

275. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 500 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 600 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

ა) 10%;

ბ) 15%;

გ) 20%;

დ) 25%.

276. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 600 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 720 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 5%;
- ბ) 10%;
- გ) 15%;
- დ) 20%.

277. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 700 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 840 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 20%;
- ბ) 15%;
- გ) 10%;
- დ) 5%.

278. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 800 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 960 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 25%;
- ბ) 20%;
- გ) 15%;
- დ) 10%.

279. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 500 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 550 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 20%;
- ბ) 15%;
- გ) 10%;
- დ) 5%.

280. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 600 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 660 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 7%;
- ბ) 8%;
- გ) 9%;
- დ) 10%.

281. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 700 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 770 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 10%;
- ბ) 9%;
- გ) 8%;
- დ) 7%.

282. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 800 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 880 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 11%;
- ბ) 10%;
- გ) 9%;
- დ) 8%.

283. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 900 ათასი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 990 ათასი ლარის საბითუმო

ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 8%;
- ბ) 9%;
- გ) 10%;
- დ) 11%.

284. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 5 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 6 მილიონი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 5%;
- ბ) 10%;
- გ) 15%;
- დ) 20%.

285. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 7 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 8 მილიონ 400 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 20%;
- ბ) 15%;
- გ) 10%;
- დ) 5%.

286. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 9 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 10 მილიონ 800 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 25%;
- ბ) 20%;
- გ) 15%;
- დ) 10%.

287. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 5 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 5 მილიონ 500 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 8%;
- ბ) 9%;
- გ) 10%;
- დ) 11%.

288. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 6 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 6 მილიონ 600 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 7%;
- ბ) 8%;

- გ) 9%;
- დ) 10%.

289. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 7 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 7 მილიონ 700 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 10%;
- ბ) 11%;
- გ) 12%;
- დ) 13%.

290. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 8 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 8 მილიონ 800 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 9%;
- ბ) 10%;
- გ) 11%;
- დ) 12%.

291. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 9 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 9 მილიონ 900 ათასი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 8%;
- ბ) 9%;
- გ) 10%;
- დ) 11%.

292. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 50 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 60 მილიონი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 12%;
- ბ) 16%;
- გ) 18%;
- დ) 20%.

293. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 60 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 72 მილიონი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 20%;
- ბ) 19%;
- გ) 18%;
- დ) 17%.

294. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 70 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 84 მილიონი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 21%;
- ბ) 20%;
- გ) 19%;
- დ) 18%.

295. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 80 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 96 მილიონი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 22%;
- ბ) 21%;
- გ) 20%;
- დ) 19%.

296. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 90 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 108 მილიონი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 23%;
- ბ) 22%;
- გ) 21%;
- დ) 20%.

297. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 50 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 55 მილიონი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 10%;

- ბ) 9%;
- გ) 8%;
- დ) 7%.

298. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 60 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 66 მილიონი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 15%;
- ბ) 10%;
- გ) 5%;
- დ) 1%.

299. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 70 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 77 მილიონი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 12%;
- ბ) 11%;
- გ) 10%;
- დ) 9%.

300. თუ ბიზნეს-ორგანიზაცია აწარმოებს 80 მილიონი ლარის თვითღირებულების პროდუქციას, რომლის რეალიზება განხორციელდა 88 მილიონი ლარის საბითუმო ფასით, ROC რენტაბელობის დონე იქნება:

- ა) 25%;
- ბ) 20%;
- გ) 15%;
- დ) 10%.

სავარჯიშო ტესტების პასუხები

1. გ; 2. დ; 3. ბ; 4. დ; 5. ბ; 6. დ; 7. დ; 8. დ; 9. ა; 10. ბ; 11. გ; 12. დ; 13. დ; 14. გ; 15. ა; 16. ბ; 17. გ; 18. დ; 19. ა; 20. დ; 21. გ; 22. დ; 23. დ; 24. დ; 25. დ; 26. დ; 27. ა; 28. ბ; 29. გ; 30. ბ; 31. ა; 32. გ; 33. ბ; 34. დ; 35. დ; 36. დ; 37. ა; 38. გ; 39. დ; 40. ა; 41. დ; 42. დ; 43. ბ; 44. გ; 45. დ; 46. ა; 47. ა; 48. ბ; 49. გ; 50. ბ; 51. დ; 52. ა; 53. გ; 54. ბ; 55. ბ; 56. გ; 57. გ; 58. ბ; 59. ა; 60. ბ; 61. გ; 62. ა; 63. ბ; 64. გ; 65. დ; 66. დ; 67. ა; 68. ბ; 69. გ; 70. გ; 71. გ; 72. ბ; 73. დ; 74. დ; 75. ბ; 76. გ; 77. დ; 78. ა; 79. დ; 80. გ; 81. ა; 82. ბ; 83. გ; 84. დ; 85. ა; 86. ბ; 87. გ; 88. დ; 89. დ; 90. გ; 91. დ; 92. გ; 93. ა; 94. ბ; 95. გ; 96. გ; 97. ა; 98. დ; 99. გ; 100. გ; 101. დ; 102. დ; 103. ა; 104. ბ; 105. გ; 106. დ; 107. ა; 108. გ; 109. დ; 110. ა; 111. ბ; 112. გ; 113. დ; 114. ბ; 115. გ; 116. ა; 117. ბ; 118. გ; 119. დ; 120. ა; 121. ბ; 122. გ; 123. დ; ; 124. ა; 125. ბ; 126. გ; 127. დ; 128. ა; 129. ბ; 130. გ; 131. ბ; 132. გ; 133. ა; 134. დ; 135. გ; 136. ბ; 137. ა; 138. ბ; 139. დ; 140. ა; 141. ბ; 142. ა; 143. ბ; 144. გ; 145. ბ; 146. გ; 147. ბ; 148. ბ; 149. ბ; 150. გ; 151. ა; 152. ბ; 153. გ; 154. დ; 155. ა; 156. გ; 157. ბ; 158. დ; 159. ა; 160. ბ; 161. გ; 162. ა; 163. ბ; 164. გ; 165. ბ; 166. ა; 167. ბ; 168. გ; 169. დ; 170. ა; 171. ბ; 172. გ; 173. დ; 174. ა; 175. ბ; 176. ა; 177. ბ; 178. გ; 179. დ; 180. ა; 181. ბ; 182. გ; 183. დ; 184. ა; 185. ბ; 186. გ; 187. დ; 188. ა; 189. ბ; 190. გ; 191. დ; 192. ა; 193. ბ; 194. გ; 195. დ; 196. ა; 197. ბ; 198. ბ; 199. ა; 200. ბ; 201. გ; 202. დ; 203. ა; 204. ბ; 205. გ; 206. დ; 207. ა; 208. ბ; 209. გ; 210. დ; 211. ა; 212. ბ; 213. გ; 214. დ; 215. ა; 216. ბ; 217. გ; 218. დ; 219. ა; 220. ბ; 221. გ; 222. დ; 223. ა; 224. ბ; 225. გ; 226. დ; 227. ა; 228. ბ; 229. გ; 230. დ; 231. ა; 232. ბ; 233. გ; 234. დ; 235. ა; 236. ბ; 237. გ; 238. დ; 239. ა; 240. ბ; 241. გ; 242. დ; 243. გ; 244. ბ; 245. გ; 245. ა; 247. ბ; 248. გ; 249. დ; 250. ა; 251. ბ; 252. გ; 253. დ; 254. ა; 255. ბ; 256. გ; 257. ა; 258. ბ; 259. ა; 260. ბ; 261. დ; 262. ა; 263. ბ; 264. ა; 265. ბ; 266. ა; 267. ბ; 268. ა; 269. ა; 270. ბ; 271. გ; 272. დ; 273. ა; 274. ბ; 275. გ; 276. დ; 277. ა; 278. ბ; 279. გ; 280. დ; 281. ა; 282. ბ; 283. გ; 284. დ; 285. ა; 286. ბ; 287. გ; 288. დ; 289. ა; 290. ბ; 291. გ; 292. დ; 293. ა; 294. ბ; 295. გ; 296. დ; 297. ა; 298. ბ; 299. გ; 300. დ.

გამოყენებული წყაროები References

1. საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ. - ინტერნეტიდან გაზიარების დრო 12:27, 6/19/2024: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/28408?publication=70>
2. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი. - ინტერნეტიდან გაზიარების დრო 12:27, 6/19/2024: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/32842?publication=69>
3. საქართველოს საბაჟო კოდექსი. - ინტერნეტიდან გაზიარების დრო 12:27, 6/19/2024: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/4598501?publication=7>
4. შენგელია თ. ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები, თბ., 2016.
5. შუბლაძე გ. ნანიტაშვილი მ. ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2011.
6. სამადაშვილი უ. ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2016.
7. მესხია ი. ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2011.
8. ქემბელი დ. ბიზნესი, თბ., 2006.
9. Akerlof G., (Retrieved 2017). Wages and capital. Massachusetts Institute of Technology.
10. Arrow K. J., (1959), Toward a theory of price adjustment, in M. Abramovitz (ed.), *The Allocation of Economic Resources*, Stanford: Stanford University Press, pp. 41–51.
11. Arrow K. J., Debreu G., (July 1954). Existence of an Equilibrium for a Competitive Economy. *Econometrica*. 22 (3): 265. doi:10.2307/1907353. JSTOR 1907353.
12. Aumann R. J., (1964). Markets with a Continuum of Traders, *Econometrica*, Vol. 32, No. 1/2, Jan.–Apr., pp. 39–50.
13. Backhouse R., Boianovsky M., (2012). *Transforming modern macroeconomics: exploring disequilibrium microfoundations, 1956–2003*. New York: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-02319-2.
14. Bork R. H. (1993). *The Antitrust Paradox* (second edition). New York: Free Press. ISBN 0-02-904456-1.
15. Bowles S., Edwards R. (Editors), (1990). *Radical Political Economy*. Edward Elgar

Publishing, 848, ISBN: 978 1 85278 122 4

16. Bromberg M., (2023). Herfindahl-Hirschman Index (HHI) Definition, Formula, and Example. - <https://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp>

17. Dalkey N., Helmer O., (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the use of experts. *Management Science*: 9 (3): 458–467.

18. Dixon H., (1990). *Equilibrium and Explanation*. In Creedy (ed.). *The Foundations of Economic Thought*. Blackwells.

19. Drucker P. F., (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4735/1/Management%20-%20Tasks%2C%20Responsibilities%2C%20Practices.pdf>

20. Frank R., (2007). *Microeconomics and Behavior* 7th ed. (McGraw-Hill) ISBN 978-0-07-126349-8.

21. Gerard D., (September 10, 1972). *Theory of Value: An Axiomatic Analysis of Economic Equilibrium*, Yale University Press, New Haven CT. ISBN 0-300-01559-3

22. Gilmour P. M., (2022). Freeports: Innovative trading hubs or centres for money laundering and tax evasion? - *Journal of Money Laundering Control*. 25 (1): 63–71. doi:10.1108/JMLC-01-2021-0002

23. Gitman L., Zutter C., (2019). *Principles of Managerial Finance*, 14th edition, Addison-Wesley Publishing, ISBN 978-0133507690.

24. Gordon J. (2022). Perfect Competition – Explained: What is Perfect Competition? https://thebusinessprofessor.com/en_US/economic-analysis-monetary-policy/perfect-competition-definition

25. Groenewegen P., (2011). *Notions of Competition and Organised Markets in Walras, Marshall and some of the Classical Economists*.

26. Gretskey N. E., Ostroy J. M., Zame W. R., (1999). Perfect Competition in the Continuous Assignment Model. *Journal of economic theory*, 88(1), pp.60–118.

27. Higham C., Setzer J., Narulla H., Bradeen E., (March 2023). *Climate change law in Europe: What do new EU climate laws mean for the courts?* (PDF) (Report). Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment. p. 3. Retrieved 2 April 2023.

28. Howe N., Strauss W., (1991). *Generations: The History of America's Future 1584–2069*.

New York: ISBN 0-688-08133-9.

29. Kim JY, Rhatigan J, Jain SH, Weintraub R, Porter ME., (2010 Mar). From a declaration of values to the creation of value in global health: a report from Harvard University's Global Health Delivery Project". *Global Public Health*. 5(2):181–88.

30. Kirzner I., (1981), "The 'Austrian' perspective on the crisis", in D. Bell and I. Kristol (eds), *The Crisis in Economic Theory*, New York: Basic Books, pp. 111–38.

31. Krep D. M., (1990). *A Course in Microeconomic Theory*, New York: Harvester Wheatsheaf.

32. Lee F.S. (1998.), *Post-Keynesian Price Theory*, Cambridge: Cambridge University Press.

33. Lipsey R. G., Lancaster K., (1956). The General Theory of Second Best. *Review of Economic Studies*. 24 (1): 11–32. doi:10.2307/2296233. JSTOR 2296233.

34. Marynchak Y., (2019). Importance of a Free Zones for Public Finances. Theoretical and methodological approaches to the formation of a modern system of enterprises, organizations and institutions' development (1st ed.). Dallas: Primedia eLaunch LLC. pp. 157–158. doi:10.36074/tmafmsoid.ed-1.15

35. McNulty P. J., (1967). A note on the history of perfect competition, *Journal of Political Economy*, vol. 75, no. 4 pt. 1, August, pp. 395–99

36. Novshek W., Sonnenschein H., (1987). General Equilibrium with Free Entry: A Synthetic Approach to the Theory of Perfect Competition, *Journal of Economic Literature*, Vol. 25, No. 3, September, pp. 1281–306.

37. Petri F., (2004), *General Equilibrium, Capital and Macroeconomics*, Cheltenham: Edward Elgar.

38. Porter M., (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

39. Porter M. 2019. What is New in Health Care from the Institute for Strategy and Competitiveness. Harvard Business School.

40. Porter M., Heppelmann, J.E. (2017) "Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy", *Harvard Business Review*, November 2017, pp. 46–62.

41. Roberts, J. (1987). "Perfectly and imperfectly competitive markets", *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, v. 3, pp. 837–41.

42. Roger L. M., (1982). *Intermediate Microeconomics Theory Issues Applications*, Third Edition, New York: McGraw-Hill, Inc.
43. Sickles R., Zelenyu V., (2019). *Measurement of Productivity and Efficiency: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781139565981
44. Stigler J. G. (1987). *Competition*, *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, 1st edition, vol. 3, pp. 531–46.
45. Stiglitz J. E., Atkinson A. B., (1980). *Lectures on public economics*. London - New York: McGraw-Hill Book Co. ISBN 9780070841055.
46. *Self Assessment and Review - Medicine*. – New Delhi, London, Panama: 2018: ISBN 978-93-5270-434-7.
47. PHYBIAN. - New Delhi: 2017: ISBN 978-93-86310-54-5.
48. Lordkipanidze R. *Perfect Competition*. - *Professionalism and Law-obedience in Everything and for Strong INTERPOL on Foundations of American Lessons to the Best Life* (Issue N86): 2022: 64: DOI: 10.13140/RG.2.2.25569.79201
49. Lordkipanidze R. 2022. *Unspeakably big recognition for me (for future understanding of perfect competition, genius Wikipedia used my ResearchGate work when discussing market fundamental concepts)*. - *Professionalism and Law-obedience in Everything and for Strong INTERPOL on Foundations of American Lessons to the Best Life* (Issue N114): <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.29619.50725>
50. Lordkipanidze R. 2023. *New Understanding of Law of Supply and Demand and Perfect Economic Competition for Effective Economic Growth and Political Systems*. - *Theoretical Economics Letters*, <https://doi.org/10.4236/tel.2023.135063>
51. Lordkipanidze R. *I solved 100 out of 100 of the most difficult international economic-mathematical problems and I see that whoever wants to divide and rule will be in the lowest hell: Holy Land and America are indivisible*. - *For UN and INTERPOL*: 2024: 109: 91: <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.15453.42723>
52. Lordkipanidze R. *My Theory of Perfect Competition against infinite number of competitors offered equal atomic conditions and as example I give image of modern America: All we know Virgin Mary, America is from Her, It is Joy, It is Chance, For Progress and Happiness!* - *For UN and INTERPOL*: 2024: 117: 100: <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.21943.12969>

53. Lordkipanidze R. About progress towards universal health coverage and income growth for equal conditions of patients (Comment on "The Lancet Global Health" publication). - For UN and INTERPOL: 2024: 123: 109: <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13473.83043>
54. Lordkipanidze R. 2021. Atom Model as Confirmation of Optimally Efficient - New Competitive Peaceful Model for Economies from America to Far East and against terrorist-pandemic hidden monopolies: pp. 4-10: <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.23518.36161>
55. Lordkipanidze R. 2023 March. From me, as the "founding father" of a new understanding of the theory of perfect economic competition: no - an infinite number of competitors, yes - a bipolar atomic model: <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.28587.52009>
56. Lordkipanidze R. 2023 August. Really great needful news for World Economy: Necessary changes in understanding of "Law of Supply and Demand", "Equilibrium Prices" and for self-control of useless and even harmful desire to be a monopolist in market and politics. - Series According to Format of Methods, Theses and Research Proposals by Scientific Calculations for Publication on ResearchGate.net: 2023: 50: 12: <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.12556.49284>
57. Lordkipanidze R. Eating a lot is worst for health, just as overproduction removes us from quality. - For UN and INTERPOL: 2024: 122: 106: <https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13159.25767>
58. Lordkipanidze R. Objective Laws from Wise Competition and Marathon of Life for Strengthen INTERPOL. - By studying of scientific courses at Harvard, St. Petersburg and I. Javakhishvili Tbilisi Universities: 2021: 726: <http://dspace.nplg.gov.ge/handle/1234/329982> For Researchgate.net DOI: 10.13140/RG.2.2.13704.24320
59. Lordkipanidze R. Atom Model as Confirmation of Optimally Efficient - New Competitive Peaceful Model for Economies from America to Far East and against terrorist-pandemic hidden monopolies. - Research Results in Format of RG Research Proposal for Researchgate.net: 2021: Monograph (as collection of works) on 1000 pages: DOI 10.13140/RG.2.2.23518.36161
60. Lordkipanidze R. General Issues for Economic Development and Theory of Competition in New Electronic World. - With invitation by Lambert Academic Publishing: 2022, ISBN: 978-620-4-95546-9. DOI: 10.13140/RG.2.2.14232.88323
61. Lordkipanidze R. Business Administration Fundamentals (Handbook for Students of University Geomedi Bachelor's Program): 2020:

<https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.13738.85443>

62. Lordkipanidze R. Theory of Perfect Competition. - Tbilisi, Scientific Researchers Group to Strengthen UN and INTERPOL, 2024: 148: ISBN: 978-9941-8-6719-4 (PDF),
<https://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.26544.98567>
<https://dspace.nplg.gov.ge/handle/1234/499283>