

რევაზ ლორთქიფანიძე

ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები

(სახელმძღვანელო საბაკალავრო პროგრამის
სტუდენტებისათვის)

უნივერსიტეტი გეომედი

თბილისი - 2024

სახელმძღვანელოში, რომელიც მომზადებულია ბიზნესის ეფექტიან მართვასთან დაკავშირებით გამოცემული წიგნის „ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები კონკურენტული მართვის უნარებისათვის“ შევსებული რედაქციის სახით, დამწყები სტუდენტისათვის გასაგებ ენაზე, განხილულია მიზნებზე ორიენტირებული ბიზნესის ადმინისტრირების საკითხები.

ავტორი განმარტავს, რომ ძალიან კარგია, როცა ადამიანი რეალურ მიზანს ისახავს, მაგრამ, თუ მიზანი იდეა-ფიქსად იქცა, ხშირია იმედგაცრუება. სტუდენტებისათვის შეთავაზებულია მეტად კონკურენტული-საკუთარ უნარებზე დაფუძნებული ბიზნეს-ადმინისტრირების თეორიული საკითხები, სასემინარო-პრაქტიკული ტესტებით.

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

რეცენზენტები: **სლავა ფეტელავა**
ეკონომიკის დოქტორი

ლოიდ ქარჩავა
ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი

მთავარი რედაქტორი: **იოსებ ბოლოკაძე**



უნივერსიტეტი გეომედი - University Geomedi

ISBN 978-9941-8-7162-7 (PDF)

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 -----	36
5. ბიზნესის მართვის საფუძვლები-----	41
6. ბიზნესის ორგანიზაციული და ძირითადი კაპიტალის სტრუქტურული დახასიათება და ეფექტიანობის საკითხები -----	47
7. საქონლისა და მომსახურების წარმოება -----	55
8. მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა ბიზნესში -----	60
9. შრომითი რესურსების მართვა -----	68
10. ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში -----	82
11. მარკეტინგი, როგორც ბიზნესის ფილოსოფია -----	99
12. საბუღალტრო აღრიცხვა ბიზნესში -----	106
13. ფულისა და საფინანსო სისტემის როლი ბიზნესის განვითარებაში -----	112
14. რისკების მართვა და სადაზღვევო ბიზნესი -----	121
15. საგადასახადო სისტემის როლი ბიზნესში -----	129
დასკვნისათვის: მიღებული ცოდნის გამოყენების პრიორიტეტები -----	140
სავარჯიშო ტესტები -----	141
სავარჯიშო ტესტების პასუხები -----	203
გამოყენებული წყაროები -----	205

შესავალი

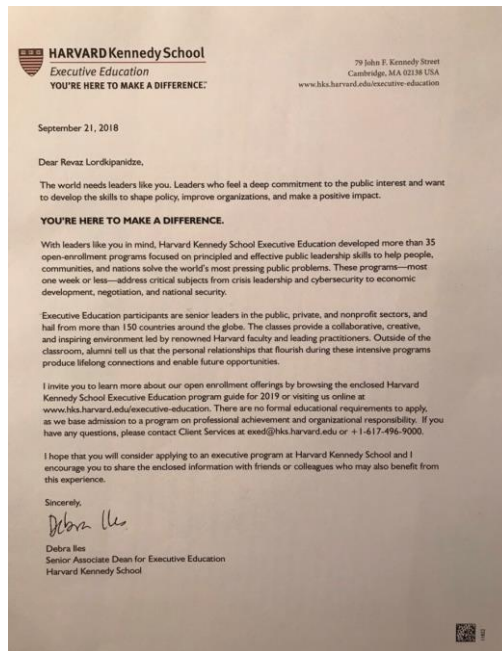
ბიზნესის ადმინისტრირებაც და მენეჯმენტიც, როგორც ყველასათვის თვალნათლივ ცნობილია, ბიზნესის მართვის ხელოვნების შემსწავლელი მეცნიერული დისციპლინებია და მათ შორის, ხშირად, თავად მეცნიერებსაც უჭირთ განმასხვავებელი ნიშან-თვისებების გამოყოფა. შესაბამისად, აზრთა სხვადასხვაობა დღემდე არ ცხრება. თუმცა, გლობალურ 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 (იხ. ფოტო 1), რომ მსოფლიოს სჭირდება ჩვენისთანა ლიდერები: „The world needs leaders like you“:



ფოტო 1. წერილი ჰარვარდის უნივერსიტეტიდან

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.

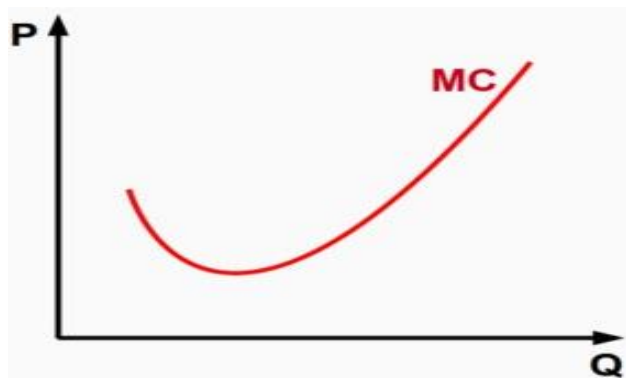
ცნობილია, რომ მართვის ხარჯებად შეიძლება ჩაითვალოს მმართველობითი პერსონალის ძირითადი და დამატებითი ხელფასი, ადმინისტრაციის დამხმარე პერსონალზე ხარჯები, მენეჯმენტის სარგებლობაში არსებული შენობები და ტექნიკა, კვლევები მეცნიერულ, აუდიტორულ და მარკეტინგულ საჭიროებებზე, რეკლამა, მარაგების გაუფასურება, გაუთვალისწინებელი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

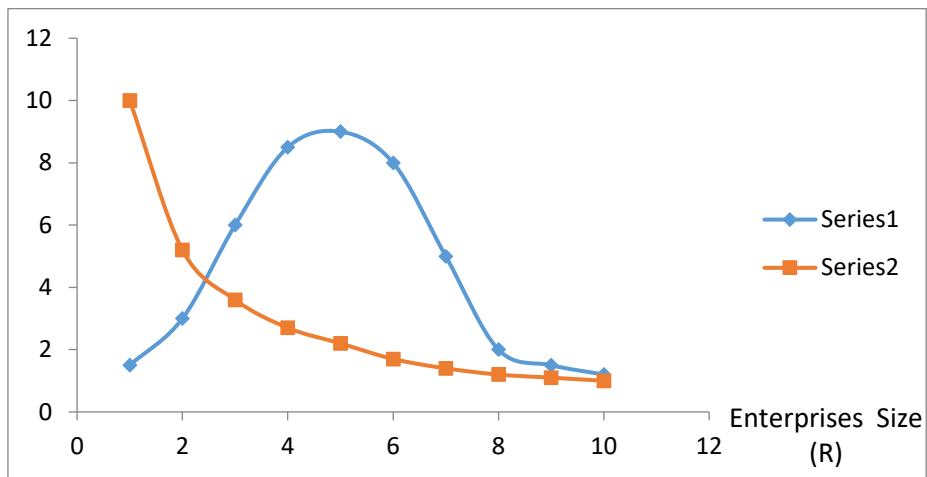
პასუხების გარკვეული შემთხვევები, მაგალითისათვის, ეხება გარემოებებს, როცა სამედინო მომსახურების მწარმოებლობის ზრდას ვაფასებთ ტექნიკური პროგრესის გათვალისწინებით. ბუნებრივია, ტექნიკურ პროგრესს დიდი მნიშვნელობა აქვს მწარმოებლობის ზრდისთვის, მაგრამ მართო მისი მოქმედება არ კმარა. უფრო მეტიც, ტექნიკური დონის 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 არაა 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 ენერგეტიკას, მანქანათმშენებლობას 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 ადმასრულებელ 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 მოვიპოვოთ 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, ევროპულ 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 დაუმეგბელია (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. კრიზისის შემდგომ 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 ფორმების, 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 საავადმყოფოში, 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 გაფართოებული 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 არსებითმა ტეზასთან 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 დასაწერად, 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, კორუფციისმატებასა 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, გამოყებებულ 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, შვეიცასა და იაპონიაში, ჯანდაცვის თითქმის 95%-იანი დაფინანსება თანამედროვე 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 მნიშვნელოვანწილად 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 ათავისუფლებს ტვირთების (მ.შ. სამედიცინო ტექნიკისა და სამკურნალწამლო 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.

ვერძო 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 დავეგემოთ 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 მიმართულელებს. 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. 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 სტიმულია ეკონომიკური ზრდისათვის. ამასთანავე, ასეთ დროს ხომ მორალურადაც განსაკუთრებით გამართლებულია დახმარების გამწევის 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 დავუკვირდეთ, 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. ასევეა, 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:

- *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*

გალრმავების საშუალებაც მიეცეთ, ამასთანავე, სამუშაო ადგილის უკეთესით შეცვლისა და დაწინაურების პერსპექტივასაც ხედავდნენ აუცილებლად;

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

- 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;

- სისტემატურად ჰქონდეთ კოლეგების მხრიდან მოტივირებული თანადგომის მწყობრი სისტემის მოქმედების შეგრძნება. კერძოდ, ყოველთვის იყვენ დაცული სტრესული სიტუაციებისაგან, როცა დიდი სიხარული ან გარკვეული მტკივნეული მოვლენები მოდის ადამიანის ცხოვრებაში - დაქორწინება, შვილის დაბადება, სარემონტო სამუშაოები, ახლობლის დაკარგვა, ავადმყოფობა ან სხვა. 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.

- წარმოდგენა ჰქონდეთ მოსალოდნელ რისკებსა და მათგან თავდაცვის ზომიერ დასაბუთებულ მექანიზმებზე. აქაც რისკების სკალა შეიძლება 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 დაფუძვნიროთ სამუშაო დროის რაღაც %-ით ფიზიკურ მოცდენასა თუ უხასითობის გამო შენელებული მოქმედებით გამოწვეულ დანაკარგებს. ჯამური პროცენტი 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 გამოყებაში, 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 სხვა) და ჯანმრთელობის (ფიზიკური მდგომარეობა, საშუალო ასაკი, შობადობა და სხვა) 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 მოვიზიარებთ, 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% 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 პასუხობდა, 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

როგორც ცნობილია, გეგმა არის წინასწარ განსაზღვრული ღონისძიებების ნუსხა, შემსრულებლებისა და შესრულების ვადების დაკონკრეტებით.

ყველა დიდი თუ მცირე ბიზნესმენი, როგორც წესი, სამოქმედო გეგმის გააზრებით იწყებს და გარკვეულ ბიზნეს-გეგმებს ისახავს აღნიშნულთან დაკავშირებით. რაოდენ სასიხარულოა, რომ, საქართველოს საგადასახადო კოდექსით, განსაკუთრებული შეღავათები სწორედ ბიზნესის დაწყების ურთულეს - საფუძვლის ჩამყრელ ეტაპზე წესდება.

ბიზნეს-გეგმების მომზადების სპეციფიკასთან დაკავშირებით, საჭიროა აღინიშნოს, რომ საყოველთოდ ცნობილია გაეროს სამრეწველო განვითარების ორგანიზაციისა (UNIDO) და რეკონსტრუქციისა და განვითარების ევროპული ბანკის (EBRD) სტანდარტები. ე.წ. UNIDO-ს მეთოდიკა მეტ ყურადღებას უთმობს ბიზნეს-იდეის წარმოშობისა და რეალიზების პროცედურების დახასიათებას, EBRD-ის მეთოდიკა კი - ფინანსურ გეგმასა და SWOT ანალიზს, მისი რისკებისა და მოგების მიღების საიმედოობის თვალთახედვით.

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

მაგალითისათვის, ჯანდაცვის ბიზნეს-ობიექტების ადმინისტრირების მნიშვნელოვან ორგანიზაციულ სპეციფიკას წარმოადგენს ის გარემოება, რომ ჯანდაცვაში დასაქმებულია მეტწილად მაღალი ინტელექტუალური 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, მენ-გინეკოლოგებს, ნარკოლოგებს, ნევროპათოლოგებს, სანეპიდსაწინააღმდეგო მედპერსონალსა და სხვა), საშუალო (მედა-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 თანაშემწეები (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, ჯანდაცვის სხვადასხვა 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, მძღოლები, ბუღალტრები, კულინარები, 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, ჯანდაცვითი 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 საგემო-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;
- სააფთიაქო 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;
- აფთიაქს;
- 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, წარმოადგენილია, 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, გამომახებული ექიმის სახლში მისვლით მკურნალობა ტარდება თერაპიული, ქირურგიული, მენოპა-გინეკოლოგიური, პედიატრიული და სხვა სპეციალობებით.

პირველადი ჯანდაცვის დაგეგმვა და შესაბამისი მიკრო-ბიზნეს-გეგმების გარკვეული კოორდინაცია მაკროეკონომიკური პოლიტიკის ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა. პირველადი ჯანდაცვაში, პოლიკლინიკა - მრავალპროფილური და შედარებით დიდია, 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 აფთიაქების 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;
- ფსიქიატრული;
- 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 \times 10000 გაყოფილი მოსახლეობის რაოდენობაზე;

ბ) დატვირთვა საწოლზე ანუ საავადმყოფო საწოლის საშუალოწლიური დატვირთვა = საწოლდღეების რაოდენობა გაყოფილი საწოლების საშუალოწლიურ რაოდენობაზე;

გ) სასაწოლე ფონდის გამოყენების ხარისხი = ფაქტიური საწოლდღეები \times 100 გაყოფილი ფაქტიურ საწოლდღეებზე;

დ) დაყოვნება დღეებში ანუ პაციენტის საშუალო დაყოვნება სტაციონარში (საშუალო საწოლდღე) = საწოლდღეების რაოდენობა გაყოფილი საავადმყოფოდან გასულ (მ.შ. გარდაცვლილ) პაციენტების რაოდენობაზე;

ე) საწოლის ბრუნვა = გასული (მ.შ. გარდაცვლილი) ავადმყოფები რაოდენობა გაყოფილი საწოლების საშუალოწლიურ რაოდენობასთან;

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 დავიწყეთ. 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 მწარმოებლობის 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. ამასთან, მიზანშეწონილი და აუცილებელიცაა, საკითხთან დაკავშირებით არსებული სანდო დამატებითი წყაროების განხილვა და პრეზენტაცია.²

ბიზნესის ფინანსური რესურსები ჩვენთვის უკვე ცნობილი მიზეზების გამო ბიზნესს გამუდმებით ესაჭიროება ფული. მისი შოვნა ყოველთვის ადვილი როდია. ადამიანების უმრავლესობას მიაჩნია, რომ საკუთარი საქმის დაწყებაში მათ მხოლოდ უფულობა უშლის ხელს, ხოლო უკვე მოქმედი საწარმოების ფინანსური მენეჯერები თავისი სამუშაო დროის დაახლოებით 60% სწორედ ამ პრობლემის მოგვარებას უთმობენ.

ბიზნესის წამოწყებისა და განვითარებისათვის ფულადი სახსრების მოძიებას დაფინანსება ეწოდება. მისი მთავარი ამოცანა ბიზნესის ლიკვიდურობის უზრუნველყოფაა. ლიკვიდურობაში კი იგულისხმება საწარმოს უნარი განახორციელოს ანგარიშსწორება იმ მოცულობით და ზუსტად იმ ვადებში, რაც შეთანხმებითაა გათვალისწინებული. ლიკვიდურ საწარმოს შესწევს უნარი შეუფერხებლად განახორციელოს მიმდინარე საქმიანობა, ანუ მას გააჩნია საკმარისი სახსრები იმისათვის, რომ გაისტუმროს დაქირავებული თანამშრომლები, მიმწოდებლები, ინვესტორები, გადაიხადოს გადასახადები და ა.შ. პირიქით, ფირმას, რომელსაც შექმნილი აქვს ლიკვიდურობის პრობლემა, ვერ ახერხებს საჭირო რაოდენობის რესურსების მოძიებას, რითაც ფერხდება მისი მიმდინარე საქმიანობა. შეიძლება ლიკვიდურობის პრობლემას დროებითი ხასიათი ჰქონდეს, მაგრამ ეს

² მაგალითისათვის: სამადაშვილი უ. ბიზნესის საფუძვლები (მეექვსე გამოცემა, გადამუშავებული, დამატებებით). თეორია, დედააზრი ჩანართით, პრაქტიკუმი, სამეცნიერო-კვლევითი ნაშრომების თემატიკა. თბ. 2016; ბიზნესი. რევაზ ვაჩნაძე, გიორგი თურქია, პაატა ლომსაძე, თბილისი, 2005; https://old.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/shabur%2010-11-12%20.pdf (ინტერნეტში განხილვის თარიღი 2024 წლის 10 ოქტომბერი).

ხშირად იმის პირველი სიმპტომია, რომ ბიზნესი სერიოზულ სიძნელეებს განიცდის, რაც შეიძლება გაკოტრებითაც დასრულდეს.

როგორც ცნობილია, ბიზნესი ფულს სხვადასხვა დანიშნულებით იყენებს:

- + ინვესტიციები შენობებსა და მანქანა მოწყობილობებში;
- + საწარმოს გამართული მუშაობის უზრუნველყოფა;
- + ნედლეულისა და მასალების შეძენა;
- + მიმდინარე ხარჯების გასტუმრება;
- + თამასუქებისა და ანგარიშების განაღდება;
- + სხვადასხვა სახის საგნების შეძენა (საკანცელარიო საქონელი, ნათურები);
- + თანამშრომლებზე ხელფასის გაცემა;
- + გადასახადების გადახდა;
- + ინვესტიციები ახალ პროექტებში ან სხვა ფირმებში (მათი აქციების შეძენა);
- + სესხებზე საპროცენტო განაკვეთის გადახდა.

იმისათვის, რომ საწარმომ შესძლოს აღნიშნული ხარჯების გასტუმრება, მას უნდა გააჩნდეს საკმარისი ფინანსური რესურსები. ბიზნესის ფინანსური რესურსები ფორმირდება საწარმოს დაფუძნებასთან ერთად და ივსება ძირითადი საქმიანობის, ზედმეტი ქონების რეალიზაციის, ასევე დაფინანსების გარე წყაროების მოძიების შედეგად. ბიზნესის ფინანსური რესურსები შეიძლება ორ დიდ ჯგუფად დაიყოს - საკუთარი და ნასესხები.

შეგვიძლია განვაზოგადოთ, რომ საკუთარი ფინანსური რესურსები მოიცავს:

- საწესდებო კაპიტალს;
- საწარმოს ძირითადი საქმიანობის შედეგად დაგროვილ რესურსებს;
- საკუთარი ქონების რეალიზაციით მიღებულ წმიდა შემოსავალს - მოგებას;
- სამორტიზაციო ფონდს;
- იურიდიული და ფიზიკური პირების სხვადასხვა შენატანებს.

ბიზნესის საკუთარი ფინანსური რესურსები ფორმირდება მისი დაფუძნების მომენტში, როდესაც იქმნება საწესდებო ფონდი (აქციების გაყიდვით მიღებული თანხები და საპაიო შენატანები), მისი მოცულობა ფიქსირდება საწარმოს რეგისტრაციის დროს. ესაა სასტარტო კაპიტალი, რომელიც საჭიროა ბიზნესის დასაწყებად.

საწარმო, ფუნქციონირების პროცესში, როგორც წესი, მოიხმარს რესურსებს იმ საქონლის საწარმოებლად და მომსახურების გასაწევად, რომლებიც დააკმაყოფილებს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს. თუ საქონელი ან მომსახურება აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნილებებს, მომხმარებლები მზად არიან გადაიხადონ ამ საქონლისა და მომსახურების საფასური და ამით ხელი შეუწყონ საწარმოში ფულადი სახსრების შემოსვლას. ფულადი სახსრები კი, როგორც უნივერსალური საწარმოო რესურსი, თავისთავად ფირმას ემსახურება.

საწარმოები შემოსავლის სახით ასევე იღებენ:

ა) პროცენტებს - საწარმოს კუთვნილი ფულადი სახსრებისა და მათი ექვივალენტების გამოყენებაზე;

ბ) როიალტებს - შემოსავლები საწარმოს კუთვნილი არამატერიალური აქტივების გამოყენების უფლების გადაცემისათვის. მაგალითად: პატენტების, სავაჭრო ნიშნების, საავტორო უფლებებისა და კომპიუტერული უზრუნველყოფის გამოყენებაზე. დივიდენდებს - სხვა ფირმების აქციების ფლობისათვის, საკუთარ კაპიტალში ინვესტირებული წილის პროპორციულად, კაპიტალის კლასის მიხედვით.

მიღებული შემოსავლებიდან დანახარჯების გამოქვითვით ფორმირდება საწარმოს მოგება, რაც ბიზნესის უმთავრეს მიზანს და იმავდროულად მისი განვითარების, საკუთარი კაპიტალის ზრდის უმნიშვნელოვანეს წყაროს წარმოადგენს. მოგება გადასახადების გადახდის შემდეგ (წმინდა მოგება) შეიძლება დაემატოს გაუნაწილებელი მოგების ერთიან ფონდს, ან გამოიყენონ სხვადასხვა ფონდების შესაქმნელად:

- *სარეზერვო ფონდი;*
- *კვლევებისა და განვითარების ფონდი;*
- *სოციალური განვითარების ფონდი;*
- *საქველმოქმედო ფონდი და სხვა.*

მოგების ხარჯზე შექმნილი ფონდების გარდა, საწარმოში, ძირითადი საქმიანობის შედეგად, იქმნება ეგრეთწოდებული *ამორტიზაციის ფონდი*. ეს არის ის თანხა, რომელიც საამორტიზაციო ანარიცხების სახით გროვდება და უნდა მოხმარდეს გაცვეთილი ძირითადი კაპიტლის აღდგენას, თუმცა ამ სახსრების სხვა დანიშნულებით გამოყენებაც შესაძლებელია. ბევრ საწარმოს გააჩნია ქონება - მიწის ნაკვეთი, შენობა, სატრანსპორტო საშუალება და ა.შ., რომელსაც ის სრული დატვირთვით არ იყენებს და შეუძლია საქმიანობა მის გარეშე შეუფერხებლად გააგრძელოს. ბუნებრივია, ეს აქტივები საჭიროების შემთხვევაში შეიძლება გაიყიდოს და ვალდებულებების დაფარვას მოხმარდეს.

აღნიშნულის გარდა, საწარმოს ფულის მიღება შეუძლია სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან და სახელმწიფო ბიუჯეტიდან მიზნობრივი დაფინანსების, შემოწირულობების ან შენატანების სახით. ამის თვალსაჩინო მაგალითია სუბსიდიები და სუბვენციები, რომელიც არ ექვემდებარება სესხის უმთავრეს პრინციპს - დაბრუნებადობას. *სუბვენცია* - საბიუჯეტო სახსრებია, რომელიც ეძლევა საწარმოს განსაზღვრული მიზნობრივი ხარჯების გასაწევად უკან დაბრუნების ვალდებულების გარეშე. *სუბსიდია* - ასევე საბიუჯეტო სახსრებია, რომელიც გამოიყოფა თანადაფინანსების პრინციპით გარკვეული მიზნობრივი ხარჯების გასაწევად, რა თქმა უნდა, უკან დაბრუნების ვალდებულების გარეშე. ბუნებრივია, ასეთ დროს მიზანი შეიძლება იყოს ფასების ზრდის თავიდან აცილება, საგარეო ბაზარზე ადგილობრივი პროდუქციის გატანა, ცალკეული დარგების განვითარების ხელშეწყობა და ა.შ.

ბუნებრივია, ბიზნესს არ შეუძლია ყველა ხარჯი საკუთარი ფინანსური რესურსებით გაისტუმროს.

ამის მიზეზი დაკავშირებულია ფულადი სახსრების ნაკადის თავისებურებებთან:

- საწარმოს მიერ შემოსავლის მიღების მომენტი დროში ჩამორჩება გასასტუმრებელი ხარჯებისას;
- საწარმოს მიერ წარმოებულ საქონელზე ან მომსახურებაზე ფასების მოულოდნელი შემცირება;
- ნედლეულზე და მასალებზე ფასების მოულოდნელი ზრდა;
- ბიზნესის გაფართოება.

შედეგად წარმოიქმნება ნასესხები ფინანსური რესურსების ფორმირების აუცილებლობა. მათი მიღება შესაძლებელია ნათესავებისა და მეგობრებისაგან ფულის სესხებით, არაფორმალური ინვესტორების მოძიებით, ბანკებიდან კრედიტის აღებით, ასევე ობლიგაციებისა და სხვა ფასიანი ქაღალდების გამოშვებით, კრედიტორული დავალიანების გაზრდით, ანუ გადახდების გადავადებით და სხვა.

რა თქმა უნდა, დამატებითი დაფინანსების წყაროების მოძიება მნიშვნელოვან ხარჯებთანაა დაკავშირებული. მათ განეკუთვნება: საპროცენტო გადასახდელები; ფინანსური კონსულტანტების, იურისტების, ბუღალტრების, შუამავლების, აუდიტორების ანაზღაურება და სხვა. სპეციალისტების შეფასებით ფინანსების მოძიების საერთო დანახარჯები მისი მოცულობის დაახლოებით 25% შეადგენს. მიუხედავად ამისა, ნასესხებ ფინანსურ რესურსებს საკუთართან მიმართებით გარკვეული უპირატესობებიც გააჩნია.

საკუთარსა და ნასესხებ ფინანსურ რესურსებს შორის არჩევანის გაკეთება მოითხოვს ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებასაც, როგორებიცაა: საგადასახადო რეჟიმი და ვალის დაფარვის პირობები. ამ თვალსაზრისით ნასესხები კაპიტალი შეიძლება საკუთარ (სააქციო) კაპიტალზე მიმზიდველი აღმოჩნდეს. ეს აიხსნება შემდეგი მიზეზებით:

1. სესხზე გადასახდელი პროცენტების გამოქვითვა შეიძლება გადასახადებს დაქვემდებარებული თანხებიდან, ხოლო აქციონერებზე გასანაწილებელი მოგება ჩვეულებრივ იბეგრება;

2. კრედიტორთა ვალები პირველ რიგშია გასასტუმრებელი, აქციებზე კი დივიდენდები შეიძლება არ გაიცეს. შესაბამისად, კრედიტორთა რისკი ნაკლებია და ნასესხებ საშუალებებზე საწარმოს შეუძლია ნაკლები პროცენტის გადახდა, ვიდრე დივიდენდი იქნებოდა. ნასესხები კაპიტალის აღნიშნული უპირატესობების მიუხედავად, მას მაინც ახასიათებს რისკის ძალიან მაღალი დონე, რაც განპირობებულია:

- ა) სესხზე პროცენტის გადახდის აუცილებლობით. აქციების გაყიდვის დროს საწარმოს წლების განმავლობაში შეუძლია არ გასცეს დივიდენდი, ხოლო სესხის გადაუხდელობის შემთხვევაში იგი გაკოტრებულად ჩაითვლება;
- ბ) სესხის მიღების და გაფორმების რთული პროცედურებით;

- გ) სესხის უზრუნველყოფის აუცილებლობით;
- დ) ნასესხები რესურსების მოზიდვის გამო ბალანსის სტრუქტურის გაუარესებით, რამაც შეიძლება ბიზნესს დააკარგვინოს ფინანსური მდგრადობა, შეამციროს მისი გადახდისუნარიანობა და მიიყვანოს გაკოტრებამდე.

დაფინანსების წყაროების მოძიებისას აუცილებელია მთელი რიგი ფაქტორების გათვალისწინება. მათ შორის აღინიშნება:

1. ფინანსური რესურსების დანიშნულება. რისთვის გვჭირდება ფინანსური რესურსები? ფული შეიძლება გვჭირდებოდეს ბიზნესის დასაწყებად ან მის გასაფართოვებლად. ფინანსური რესურსების ზოგიერთი წყარო უფრო ეფექტიანია ერთ შემთხვევაში, ხოლო სხვა ვითარებაში სრულიად გამოუსადეგარი. თუ თქვენ ფული გესაჭიროებათ საწყისი დაფინანსებისათვის მაგალითად, დაწყებული კვლევების დასასრულებლად ან ახალი პროდუქტის შესაქმნელად, მაშინ პირადი დანაზოგების ან საწარმოს საკუთარი ფინანსური რესურსების იმედათ ყოფნა მოგიწევთ. სამეცნიერო კვლევები და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები ხომ უძირო ჭაა, რომელიც დიდ თანხებს შთანთქავს და უკუგებას კი გვიან ან საერთოდ არ იძლევა.

ბანკები და სხვა საკრედიტო ინსტიტუტები, როგორც წესი, ასეთ სარისკო საქმეებს არ აფინანსებენ. იმ შემთხვევაში თუ თქვენი ბიზნესი წარმატებულია და ფინანსები გაფართოებისა და ახალი ბაზრების ათვისებისათვის გესაჭიროებათ, თქვენთვის ყველა საკრედიტო ინსტიტუტის კარი ღიაა. განსაკუთრებით, თუ ბიზნესი დაკავშირებულია მაღალ ტექნოლოგიებთან. რა თქმა უნდა, გარკვეული სირთულეები გამორიცხული არაა, მაგრამ შანსები 99% უფრო მაღალია, ვიდრე დამწყები ბიზნესისათვის.

2. პირადი მისწრაფებები. დაფინანსების წყაროს ძიებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საკუთარი პრიორიტეტების განსაზღვრას. მეწარმეები ესწრაფვიან დამოუკიდებლად განსაზღვრონ საკუთარი მომავალი და მართონ ბიზნესი. ზოგიერთი ადამიანი განიცდის დიდ დისკომფორტს იმის გამო, რომ აქვს ვალები, ამიტომ თავიდანვე უარს ამბობს საბანკო სესხებზე. სხვებს არ უყვართ ძალაუფლების განაწილება და არც კი განიხილავენ ბიზნეს-პარტნიორების მოძებნის ან საწარმოს აქციონირების ვარიანტს. გაცილებით მეტი პრობლემის გადალახვა მოგიწევთ, თუ თქვენ ორივე კატეგორიის ადამიანს განეკუთვნებით. ამ შემთხვევაში ბიზნესის განვითარების ტემპები პოტენციურად შესაძლებელზე დაბალი აღმოჩნდება და ხელიდან გაუშვებთ მნიშვნელოვან შესაძლებლობებს.

3. ინვესტორების მიზნები. ყველა ინვესტორს გააჩნია საკუთარი მიზნები, რომლის საფუძველზე იღებს გადაწყვეტილებას. ეს მიზნები ხშირ შემთხვევაში შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს თქვენს ინტერესებს, თუ რა თქმა უნდა, ვინმე ალტრუისტი არ შეგხვდათ, რომელიც სიამოვნებას თქვენი წარმატებებით იღებს. ინვესტორების უმრავლესობა კონკრეტულ ბიზნესში ფულს მხოლოდ იმ შემთხვევაში აბანდებს, თუ ის ელოდება გარკვეულ სარგებელს. ეს შეიძლება გამოიხატოს მიღებულ პროცენტებსა და დივიდენდებში, სააქციო კაპიტალის ნამატში, გარკვეულ პრივილეგიებში

*(პრესტიჟული ოფისი, სამსახურებრივი ავტომობილი, სამივლინებო ხარჯები და ა.შ.)
და სხვა. [იქვე]*

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

ვენჩურული კაპიტალი, მეტწილად, ინოვაციური ტექნოლოგიების მეცნიერება-ტეკნოლოგიური 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 მაკდონალდსის, 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 სახელშეკრულებო საფუძველზე კერძო ინვესტორისათვის გადაცემა;*
- *ლიცენზია - უფლება (ხშირ შემთხვევაში, სახელშეკრულებო საფუძველზე) გარკვეული საქმიანობის წარმოებაზე*
- *იჯარა (არენდა) - ასევე სახელშეკრულებო საფუძველზე ქონების დროებით სარგებლობაში არენდატორისათვის გადაცემა გარკვეული საზღაურის (ქირის) მიღების მიზნით.*

ფრენჩაიზინგის ფორმებია:

- *პირდაპირი - ერთ საწარმოზე გარკვეულ ტერიტორიზე ბიზნეს-საქმიანობის გაფართოების უფლების გადაცემა;*
- *სუბფრენჩაიზინგი - საწარმოების გახსნის უფლება მესამე პირებზე ქვეფრანჩიზის გადაცემის უფლებით;*
- *მასტერ-ფრანჩიზა - ხელშეკრულებაში 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 სახელშეკრულებო 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 ერთი 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 გენმოდოლიფიცირებული 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 სხვა);*
- ✓ *ძირითადი კაპიტალის (შენობა-ნაგებობები, მანქანა-მოწყობილობები და სხვა) 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

ბიზნესის მართვა არსებული შესაძლებლობების (რესურსების) სრული მობილიზებით (აღრიცხვით) უნდა დავიწყოთ და დაგეგმვის, ორგანიზების, მოტივირების, მონიტორინგისა (კონტროლის) და ბაზრის შექმნილ რეალობასთან შესაბამისობაში მოყვანილი კორექტირებული კვლავწარმოების უზრუნველყოფის ფუნქციებით უნდა განვახორციელოთ პრაქტიკაში.

ბიზნესის მართვაში, ბუნებრივია, ვერ შევიმუშავებთ მკაცრად დადგენილ დოგმებს კერძო სამართლის იურიდიული პირებისათვის და, შესაძლებელია, მხოლოდ სარეკომენდაციო ხასიათის რჩევების შეთავაზება. ასე მაგალითად, მიზანშეწონილია, რომ ბიზნეს-ობიექტის ოპერატიული გეგმები 1 წლამდე ვადისთვის შემუშავდეს, ტაქტიკური - 2-3 წლიანი პერიოდისათვის, სტრატეგიული - 3-დან 5 წლამდე (ან მეტი) ვადით.

თავის მხრივ, ორგანიზება გულისხმობს კვალიფიციური ადამიანური რესურსებით დაკომპლექტებას და პროგრესული ტექნიკა-ტექნოლოგიებით აღჭურვას, შესაბამისად, მეცნიერებატევადი წარმოებებით შექმნილი თანამედროვე მასალების გამოყენებას, რათა წარმოებისა და მომსახურების პროცესი შესაძლოდ ხარისხიანი და ხანგამძლე იყოს.

მოტივირება, როგორც ცნობილია, დიდ მორალურ სტიმულებთან ერთად, ანაზღაურების დროითი და სანარდო სისტემების გონივრულად შეხამებულ გამოყენებას გულისხმობს. მაგალითისათვის, დროითი სისტემის (ე.წ. მოჭრილი ხელფასი თვეების მიხედვით) გამოყენება აუცილებელია ინფექციურ საავადმყოფოში, სადაც კვალიფიციური პერსონალის მნიშვნელოვანი ნაწილი, შესაძლოა, ანაზღაურების გარეშე დარჩეს, როცა გამწვავებული ინფექციების ტალღა გაივლის. სანარდო სისტემა კი მეტად ეფექტიანია ექოსკოპიური აპარატურის მომსახურე პერსონალთან, სადაც, მიღებული შემოსავალი მეტადაა პირდაპირ კავშირში გაწეული მომსახურების რაოდენობასთან.

ამასთანავე, წარმოებისა და მომსახურების პროცესის ყოველ კონკრეტულ რეალობაში, აუცილებელია, ანაზღაურება-პრემირების სისტემების მონიტორინგის (კონტროლის) უზრუნველყოფა, რათა, მაგალითისათვის, პაციენტებისადმი არაკეთილსინდისიერი მოპყრობის შემთხვევები მინიმუმამდე შემცირდეს, ვინაიდან, არის შემთხვევები, როცა გადიდებული ანაზღაურებისათვის, ზოგიერთები ახანგრძლივებენ მკურნალობის პროცესს ან არასაჭირო პროცედურებსა და ოპერაციებს ნიშნავენ.

ბიზნესის მართვის ცალკეულ ეტაპზე, ხშირია შემთხვევები, როცა წინასწარ დაგეგმილი წარმოება ან მომსახურება ვერ სრულდება სრული მოცულობით, ან, პირიქით, გადაჭარბებულ შესრულებასთან გვაქვს საქმე. ორივე შემთხვევაში, აუცილებელია, გეგმების კორექტირება და მოთხოვნისა და ახალი შესაძლებლობების გონივრული დაბალანსება.

ბიზნესის მართვის საუკეთესო თანამედროვე პრაქტიკა (იხ. ფოტო 2) გულისხმობს დროის მოთხოვნებთან მაქსიმალურად სრულ შესაბამისობასა და ინოვაციურობას, ურთიერთშეთანხმებული გუნდის ორგანიზებას, სწავლებისა და განვითარების მუდმივ პროცესს, საშემსრულებლო დისციპლინას, გონივრულ დელეგირებას, მიზანდასახულობასთან ადეკვატურ კომუნიკაბელობას.



ფოტო 2: ბიზნესის მართვის საუკეთესო პრაქტიკა
წყარო: <https://images.app.goo.gl/8XaoeEku6mx8NSzo7>

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. აღნიშნულიდან 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;

✓ სწრაფადცვალებად 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, ფოლეტი, მეიო, მასლოუ, ჰერცბერგი);

– რადენობრივი 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 (ზედნაღებს).

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 განემართოს სავარჯიშოები პრაქტიკაში ეფექტიანი გამოყენებისათვის.

6. ბიზნესის ორგანიზაციული და ძირითადი 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 მეთოდის განვითარება, რაც, შესაძლებელია, გამოყენებულ იქნეს ორგანიზაციული სტრუქტურული ძვრების ეფექტიანობის სტიმულირებისათვისაც, მათ შორის „ინტერვენციის“ (ჩარევა), ნეგატიური კონფლიქტების განმუხტვისა, პროგრესული ცვლილებების და უნარების მართვის მიმართულეებით.

ორგანიზაციული განვითარების უმთავრეს თანამედროვე მიზანს წარმოადგენს ჰუმანიზება გრძელვადიან სტრატეგიაში. აქედან 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:

- o *სიახლეების დანერგვით;*
- o *ხარისხისა და უწყვეტი განვითარების შედეგად;*
- o *მაღალი კლასის ადამიანების მოწვევით;*
- o *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 მონოტონურობის 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 კაპიტალისა (ROIC), რობოტოტექნიკის (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 ნულს 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 ხარჯებია, 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 (იმპლიცირებული) 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 მინიმიუმების 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 სახელმძღვანელოს 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 გაანგარიშება = 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 ამაღლდეს 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, შიგადარგობრივ, 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 არაამორტიზებად 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;

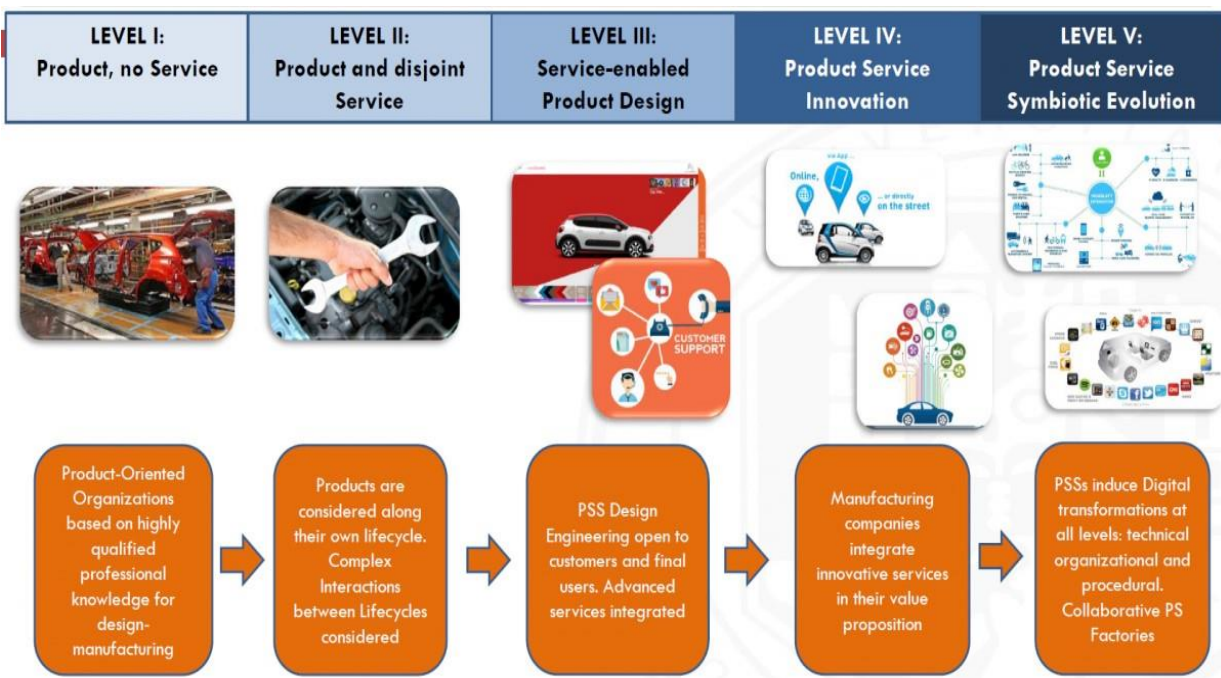
ბ) ძირითად საშუალებათა რემონტის ხარჯების გამოქვითვა დასაშვებია ყოველწლიურად, საანგარიშოს წინა საგადასახადო წლის ბოლოსთვის ჯგუფის ღირებულებითი ბალანსის 5 პროცენტამდე ოდენობით. თანხა, რომელიც აღემატება დადგენილ ზღვრულ დონეს, ზრდის შესაბამისი ჯგუფის ღირებულებით ბალანსს; გ) დაზღვევის ხელშეკრულების საფუძველზე 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

საქონლის წარმოება წარმოადგენს ადამიანის ორგანიზებული საქმიანობის სფეროს, სადაც მიმდინარეობს მასალისა და ნედლეულის გადამუშავება და გადაქცევა გასაყიდ მზა პროდუქტად (ე.წ. ნახევრფაბრიკატად ან სრული მზა პროდუქცია). საქმიანობის ამ სფეროსთვის, სულ უფრო მნიშვნელოვანია ტექნოლოგია, აღჭურვილობა, მაღლაკვალიფიციური სპეციალისტები, გაყიდვების საერთაშორისო ბაზრით, თუმცა საქონლის წარმოების ორგანიზება, შესაძლებელია, როგორც მაღალტექნოლოგიური აღჭურვილობის, ასევე, ელემენტარული ხელით შრომის გამოყენებით.

თავის მხრივ, მომსახურება არის ადამიანური აქტივობების ერთობლიობა, რომელსაც ასრულებს ინდივიდუალური პირი ან ბიზნეს-ობიექტი (მიმწოდებელი) მეორეს (მყიდველი ანუ მომხმარებელი) მოთხოვნით (გადახდისუნარიანი მოთხოვნილებით), ამ უკანასკნელის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების მიზნით. მიუხედავად იმისა, რომ წარმოებასა და მომსახურებას შორის არსებითი განსახვავებებია, თანამედროვე პირობებში, სულ უფრო მეტად გზვდება მათი კოლაბორაციული თანხვედრა (ერთობლივი არსებობა, იხ. ფოტო 3) ერთ ორგანიზაციაში:



ფოტო 3: ერთობლივი წარმოება-მომსახურების შემთხვევა

თანამედრო საავტომობილო ინდუსტრიაში

წყარო: <https://images.app.goo.gl/Xato7AQgTH4Qo3QT9>

წარმოების პროცესის გენეზისი და განვითარება, საჭიროა, განვიხილოთ წარმოებისა და მომსახურების დარგების (წარმოება - მრეწველობა, სოფლის მეურნეობა, მშენებლობა; მომსახურება - 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 თუნდაც რომ 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.

სმიტი, 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, 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.

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 იმპორტ-შემცვლელი 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.

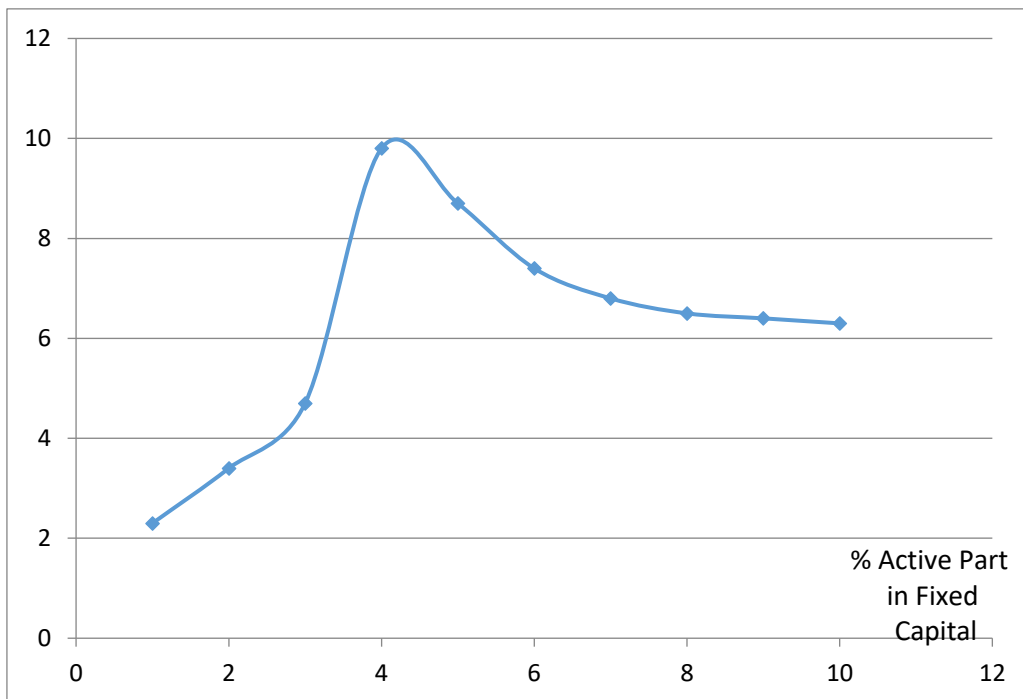
საჭიროა განვიხილოთ როგორ წარმოების ცალკეული ობიექტები (ქარხნები, აგროფირმები, სამშენებლო კომპანიები), ასევე, მომსახურების სფეროს მაქსიმალურად სრული სპექტრი - კაფეები, რესტორნები, სილამაზის სალონები, მანქანის სამრეცხაოები, ბაგა-ბაღები, ფიტნეს კლუბები, უცხოენოვანი სკოლები, იურიდიული მომსახურება და მომსახურების ინდუსტრიის მაგალითები, სადაც, როგორც წესი, შესაძლოა, მინიმალური ინვესტიციები იყოს დასაწყისში და, შესაბამისად, სწრაფი და მაღალი რენტაბელობა (მომგებიანობა). ცალკე განხილვას საჭიროებს მომსახურების ობიექტები, სადაც საწყისი ინვესტიცია მნიშვნელოვანია

(მაგალითად, ინფორმაციული ტექნოლოგიებით მომსახურება ან სამანქანო-ტექნოლოგიების შეკეთების სერვისები).

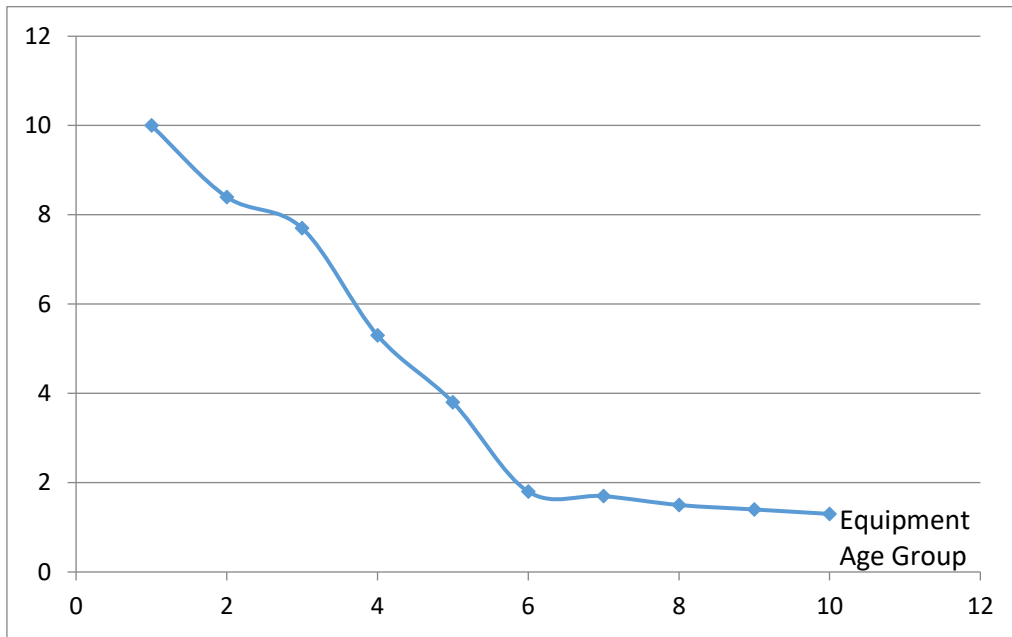
8. მატერიალური რესურსების მართვა და ლოგისტიკა ბიზნესში

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, ფონდუკუება და შესაბამისი ლევერიჯი შეგვიმცირდება და უმძიმეს კრიზისში შეიძლება აღმოვჩნდეთ.

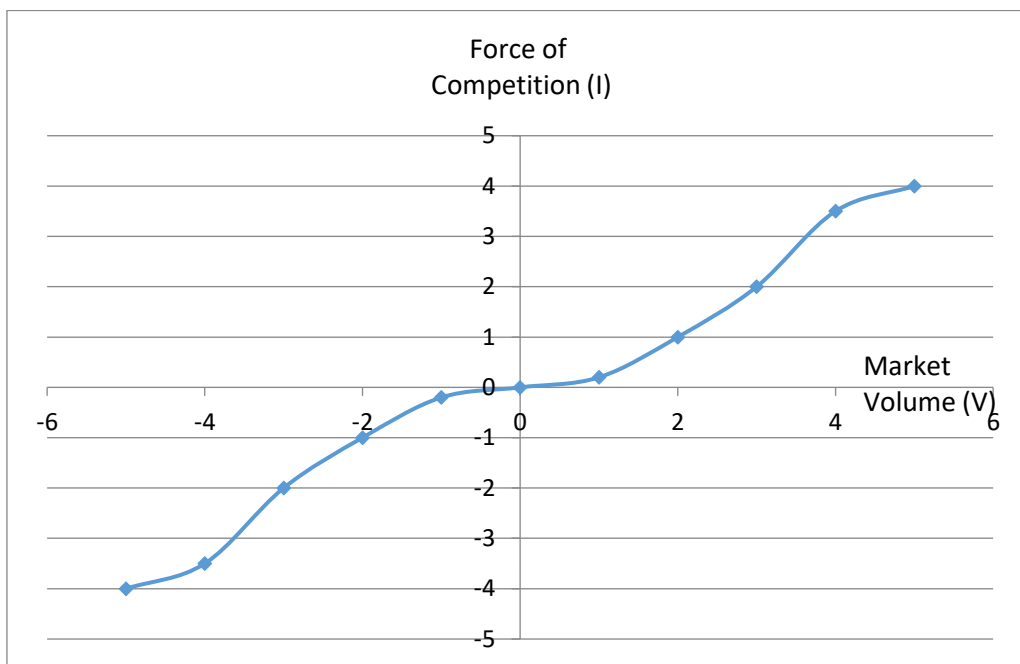
კომპიუტერული რეგულაციისა და მსოფლიო ეკონომიკის ნამდვილად ფანტასტიკური ტექნიკური ნახტომებით განვითარების ეპოქაში, ბუნებრივია, ტექნიკური დონის მონიტორინგს (ძირითადი კაპიტალის აქტიური ნაწილის მდგომარეობა), მისი გავლენის შეფასებას ინოვაციური ლოგისტიკური პროცესის ხარისხიან შედეგიანობაზე, ბაზრის ტევადობისა 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 კაპიტალში არაღებასთან 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.

სტუდენტებთან სასემინარო შეხვედრებზე პრეზენტაციებისათვის, სტუდენტებს სარეკომენდაციო მასალად შეიძლება განესაზღვროთ ინტერნეტში მოპოვებული ინფორმაციის გამოყენება, მაგალითისათვის:

[https://mail1.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/tema12.pdf]

თანამედროვე ბიზნესი ორიენტირებულია სამეწარმეო პროცესების რაციონალიზაციაზე. ამასთან, სამეწარმეო ბიზნესი გულისხმობს მატერიალური, ენერგეტიკული, ინფორმაციული, სამგზავრო ნაკადების სინქრონიზაციას. მსხვილი

კორპორაციების ბიზნესი ეს არის ყველა ამ ნაკადის წარმოების პროცესში დროული ამოქმედება, რასაც ბიზნესის ლოგისტიკური მართვა ეწოდება. ამდენად, ლოგისტიკა და ბიზნესი მჭიდრო ურთიერთკავშირში იმყოფებიან, ბიზნესში მთავარი არის მატერიალური რესურსების საბაზრო სივრცეში მოპოვება, მათი დროული ჩართვა წარმოებისა და მომსახურების პროცესში. ბიზნესი წარმოუდგენელია ინფორმაციული ნაკადების მოპოვების, დამუშავების, გაცვლის გარეშე. ინფორმაციული ბაზის რეგულირება აუცილებელია ბიზნესის ყველა სტადიაზე, მისი განხორციელების ყველა ეტაპზე. ამასთან, თანამედროვე კომპიუტერული ბაზა იძლევა ამ ნაკადების მოძიების, მათი სწორი წარმართვის შესაძლებლობას. ბიზნესში მნიშვნელოვანია არა მარტო კადრების შერჩევა და დასაქმება, არამედ სამგზავრო ნაკადების რეგულირება, რაც ასევე ლოგისტიკური დაგეგმვის გზით ხდება შესაძლებელი.

ამდენად, თანამედროვე ბიზნესში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს ლოგისტიკური მართვა. მისი ათვისებისა და გამოყენების მეთოდები საზოგადოების განვითარების ხარისხზეა დამოკიდებული. ამიტომაც არის, რომ ბიზნესის ლოგისტიკური მართვა გამოიყენება იმ ქვეყნებში, რომელთა ეკონომიკური განვითარების დონე მაღალია და შესაბამისად, მაღალია ბიზნესის მზადყოფნის ხარისხიც ლოგისტიკური მიმართულებების რეალიზაციაში.

ბიზნესი და ლოგისტიკა განუყოფელი პროცესებია, რამდენადაც თანამედროვე ბიზნესში დროის 98 პროცენტი იხარჯება მატერიალური, შრომითი და ფინანსური რესურსების მოპოვებისა და გამოყენების პროცესებზე. XX საუკუნის 60-იან წლებში ბიზნესის განვითარების ხარისხის ამაღლებამ მატერიალური რესურსებით მომარაგების პრობლემების გაჩენა გამოიწვია. ფირმების წინაშე დადგა მასალათა ნაკადების მოძრაობის, მარაგების შენახვისა და პროდუქციის ტრანსპორტირების დანახარჯების შემცირების პრობლემები, გამწვავდა ენერგეტიკული, კომპიუტერული ნაკადების რეგულირების პრობლემები, მნიშვნელოვნად გაფართოვდა საერთაშორისო ლოგისტიკის ჩარჩოები. დინამიურობა წარმოადგენს საწარმო-ეკონომიკური საქმიანობის ძირითად ატრიბუტს.

დინამიკის საფუძველი არის ნაკადური პროცესები. „ნაკადში“ იგულისხმება მატერიალური, სასაქონლო, სატვირთო, ინფორმაციული, ფულადი, ენერგეტიკული, სამგზავრო ნაკადები, რომლებიც ესოდენ მნიშვნელოვანია ბიზნესში. ლოგისტიკა სწავლობს ამ ნაკადებს არა როგორც მატერიალიზებული საგნების აბსტრაქციული მოძრაობის ფორმას, არამედ როგორც კონკრეტულ ობიექტს, რომელიც ვითარდება გარკვეული კანონების საფუძველზე.

ნაკადებისადმი ლოგისტიკური მიდგომა იძლევა უძლიერეს ეფექტს, რომლის შედეგია ნებისმიერ პირობებში მაქსიმალური პროგრესის მიღწევა, რასაც ბაზრის ტურბულენტობის პირობებში უდიდესი მნიშვნელობა გააჩნია, როგორც ლოკალურ დონეზე ნებისმიერი ფირმისათვის, ასევე ბიზნესისათვის საზოგადოებრივ მასშტაბებში. ამით არის ნაკარნახევი თანამედროვე ბიზნესისათვის ლოგისტიკის საფუძვლების ათვისების აუცილებლობა, მისი გამოყენება სამეწარმეო საქმიანობის პროცესში.

სამეცნიერო ტერმინებს - „ლოგისტიკა“-სა და „ლოგიკა“-ს გააჩნიათ საერთო საფუძვლები. ლოგისტიკა წარმოადგენს ლოგიკის, როგორც აზროვნების მეთოდებისა და თვისებების შესახებ მეცნიერების შინაარსობრივ გაგრძელებას. ლოგისტიკას, როგორც მეცნიერებას, საფუძველი ჩაეყარა ძველ საბერძნეთში. ძველი ბერძნებისათვის მეცნიერება ლოგისტიკა შეისწავლიდა ანგარიშების, გაანგარიშებათა სისტემას. *იმ უმაღლესი დონის ჩინოვნიკებს, რომლებიც აწარმოებდნენ სამეურნეო, საფინანსო და სავაჭრო საქმიანობაზე კონტროლს - ეწოდებოდათ ლოგისტები. არქიმედეს მტკიცებით. ძვ.წ.ად. IV საუკუნეში ძველ საბერძნეთში იყო 10 ლოგისტიკი. ძველმა ბერძნებმა ეს ტერმინი გადმოიღეს ძველი რომაელებისაგან. უკანასკნელნი მასში სხვა შინაარს დებდნენ და მის ქვეშ გულისხმობდნენ კვების პროდუქტების ან საკვების განაწილებას. შესაბამისად, ის მოქალაქეები, რომლებიც ამ ფუნქციას ასრულებდნენ, რომის იმპერიის ქალაქებსა და სოფლებში იწოდებოდნენ ლოგისტიკებად.*

შემდგომ ეპოქაში, ყველაზე ადრეულ წყაროებში, ლოგისტიკის შესახებ მოსაზრებები გვხვდება ბიზანტიაში და ის უკავშირდება ბიზანტიის მეფის (866-912) *ლეონ VI-ს* მოღვაწეობას. ამ ტერმინს ლეონ VI იყენებს თავის სახელმძღვანელოში სამხედრო საქმის შესახებ. ის მას განმარტავს, როგორც მეცნიერებას ჯარის, მომარაგებისა და მართვის შესახებ. ბიზანტიურ არმიაში არსებობდა სპეციალური თანამდებობა - „ლოგისტასი“. უკანასკნელს ეკისრებოდა საბრძოლო ლაშქრობის მომარაგებისა და სხვა საკითხები.

სისტემატიზებული შრომები ლოგისტიკის შესახებ გვხვდება ფრანგი სამხედრო თეორეტიკოსის *ანტუან ანრი ჯომინის* წიგნებში (1779-1869). ჯომინის ეკუთვნის 15 ტომეული რევოლუციური ომების ისტორიის დარგში. ცნობილია, რომ ჯარის მართვისა და მომარაგების საკითხების განხილვის პროცესში ნაპოლეონიც იყენებს ლოგისტიკის დებულებებს. ამდენად, XIX საუკუნეში ლოგისტიკა დაფუძნდა, როგორც სამხედრო მეცნიერება. ლოგისტიკის პრინციპები და მიდგომები ფართოდ გამოიყენება II მსოფლიო ომში ამერიკული და მოკავშირეთა არმიის მომარაგების პროცესში, რომლის დროსაც ეს საკითხი აყვანილ იქნა ნაკადურ საფუძველზე.

ამდენად, სამხედრო ლოგისტიკა გულისხმობს ადამიანური რესურსების, ტექნიკის და სამხედრო აღჭურვილობის მიწოდების საშუალებებს და მეთოდებს. გასაგებია, რატომ წარმოიშვა ლოგისტიკა პირველად სამხედრო სფეროში. ეს მოტივირებული იყო იმით, რომ არმია წარმოადგენდა მკაცრად და მკაფიოდ ორგანიზებულ სტრუქტურას, რომელშიც ინდივიდუალური ინტერესები ექვემდებარება სტრუქტურის ინტერესებს. სამოქალაქო და სამრეწველო ლოგისტიკა წარმოიშვა მოგვიანებით და ის დაკავშირებულია ტვირთბრუნვისა და მგზავრთბრუნვის განაწილება-მართვასთან, ინფორმაციული ნაკადების მოძრაობასთან, რამაც ასახვა ჰპოვა შვეიცარიის ეკონომიკურ სისტემაშიც.

დღეისათვის ტერმინი „ლოგისტიკა“ მოცემულია ყველა ევროპულ სახელმძღვანელოში. ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ის გამოიყენებოდა ორი უმთავრესი მიმართულებით:

I. მათემატიკური ლოგიკის;

II. სატრანსპორტო-სასაწყობო სამუშაოების ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ასახვისათვის სამოქალაქო და სამხედრო სფეროებში.

ერთ-ერთი პირველი ინტერპრეტაცია ლოგისტიკის, როგორც მათემატიკური ლოგიკისა, გვხვდება ცნობილი მათემატიკოსის, გერმანელი ფილოსოფოს იდეალისტის – გოლფრიდ ლეიბნიცის (1646-1716) შრომებში. მან ლოგისტიკას მათემატიკური ლოგიკა უწოდა. მოგვიანებით, 1904 წელს ამ ტერმინის ამ სახით ფილოსოფიური ინტერპრეტაცია აღიარა ჟენევის ფილოსოფიურმა კონფერენციამ.

ამდენად, ლოგისტიკის ერთ-ერთი ინტერპრეტაცია არის მათემატიკური და ის ასახავს მათემატიკურ კონსტრუქციებს, ტექნიკურ სისტემას და სხვა. ამასთან, ბიზნესთან მიმართებაში, ლოგისტიკა ასახავს მათემატიკურ გაანგარიშებებსა და მოდელს სატრანსპორტო, სასაწყობო და სხვა ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში. 70-იანი წლების დასაწყისში ხდება ლოგისტიკის ინტენსიური გამოყენება არა სამხედრო სფეროში.

1971-75 წლებში დასავლეთ ევროპასა და ამერიკის თითქმის ყველა ქვეყანა განიცდიდა უმძიმეს ენერგეტიკულ კრიზისს. კრიზისმა დღის წესრიგში დააყენა ეკონომიკის განვითარებაში სამხედრო ზომების მიღების აუცილებლობის საკითხი. ეკონომისტები და მეწარმეები ამ პერიოდში მიმართავენ ლოგისტიკას, როგორც მეცნიერებას, რომელიც მკაცრ კოორდინაციას უწევს მატერიალურ-ტექნიკურ მომარაგებას, წარმოებას, განაწილებასა და ტრანსპორტირებას.

ლოგისტიკის ფუნქცია ამ პერიოდში მდგომარეობს იმაში, რომ ის იძლევა საშუალებას, გაერთიანდეს ეს სხვადასხვა ნაწილები ერთ მთლიან სფეროში. ამ ლოგიკიდან გამომდინარე, ლოგისტიკამ შეიძინა სრულიად ახალი კონცეპტუალური სტრატეგიის ფუნქცია. პრაქტიკაში ეს ნიშნავდა ყურადღების გადატანას ისეთ მიმართულებებზე, როგორც არის სასაწყობო, სასაქონლო, შეფუთვითი, ინფორმაციული და სხვა, რაც 70-80-იან წლებში კომპიუტერული ბუმის მიზეზი გახდა. სამეცნიერო კვლევებმა ლოგისტიკის დარგში პრაგმატული ხასიათი მოიპოვა.

განხორციელდა სერიოზული გამოკვლევები მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადების რეგულირების დარგში. ამ ამოცანების გადაწყვეტამ სახელმწიფოებს მისცა შესაძლებლობა, მოეხდინათ ამ საკითხების მკაცრი კოორდინაცია, როგორც მაკრო, ასევე მიკროეკონომიკურ დონეზე. ამ პერიოდიდან მოყოლებული ტერმინმა – „ლოგისტიკამ“ უფრო ფართო ხასიათი შეიძინა.

თანამედროვე პირობებში, ლოგისტიკა განიხილება, როგორც მეცნიერების ერთ-ერთი სულ უფრო დამოუკიდებელი მიმართულება. ის განისაზღვრება, როგორც ფუნქციონირების სფერო, რომელიც ახდენს მოთხოვნის, წარმოების, ტრანსპორტირებისა და ინფორმაციის გაცვლის ინტეგრირებას.

ლოგისტიკას განსაზღვრავენ, როგორც მეცნიერულ მიმართულებასაც, რომლის მიზანია ნაკადური პროცესების მართვის მეთოდებისა და ფორმების შემუშავება. ჯერ

კიდევ 1974 წელს ლოგისტიკისა და მატერიალური ნაკადების I ევროპულ კონგრესზე, ლოგისტიკას შემდეგი განმარტება მიეცა:

ლოგისტიკა – ეს არის მეცნიერული სწავლება მატერიალური, ენერგეტიკული, ინფორმაციული, სამგზავრო ნაკადების შესახებ. რესურსების მართვის ლოგისტიკური სისტემის სიახლე მდგომარეობს იმაში, რომ მის განვითარებასთან ერთად, ხდება პრიორიტეტების ცვლა. წინა პლანზე იწევს არა პროდუქტი, არამედ პროცესი. როგორც მეცნიერული მიმართულება, ლოგისტიკა სულ უფრო ფართო ხასიათს იძენს. დღეს ის მჭიდრო კავშირშია მათემატიკასთან, კიბერნეტიკასთან, სტატისტიკასთან, ეკონომიკურ მეცნიერებებთან.

ლოგისტიკის თეორიული დებულებები და რეკომენდაციები მრავალი ქვეყნის ფორმებსა და კომპანიებში ინერგება. გამოყენებით სფეროში მისი უკუგება ვლინდება ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებაში, მიმოქცევისა და წარმოების სფეროებში, დანახარჯების დროის შემცირებაში.

ლოგისტიკას, როგორც მართვის მეცნიერულ საფუძველს, სულ უფრო ფართოდ იყენებენ არა მარტო მრეწველობაში, ვაჭრობასა და ტრანსპორტში, არამედ საბანკო და სადაზღვევო ბიზნესში, ტურიზმსა და სხვა სფეროებში. ლოგისტიკის ფართო გამოყენებაში იგულისხმება ეკონომიკური და სამმართველო პროცესების ოპტიმიზაციის მეთოდოლოგია. აუცილებელია, აღინიშნოს, რომ ლოგისტიკის თეორიის კომპლექსური, სრულყოფილი გამოყენება გამოყენებით სფეროში მიიღწევა მხოლოდ ეკონომიკური განვითარებისა და აზროვნებითი პროგრესის გარკვეულ სტადიაზე. აღნიშნულიდან გამომდინარე, შეიძლება გავაკეთოთ დასკვნა, რომ ლოგისტიკის გამოყენების ხარისხი ასახავს საზოგადოების განვითარების ირიბ კრიტერიუმს.

ლოგისტიკური კონცეფციის რევოლუციური ხასიათი მჟღავნდება იმაში, რომ ხდება ტრადიციული მართვის სისტემის ნგრევა უფრო პროგრესულის სასარგებლოდ. გარდაქმნები ხდება სოციალურ-ეკონომიკური საქმიანობის ყველა სტადიის მიხედვით. მოკლე დროში ყალიბდება მართვის ახალი სტრუქტურა, რომელიც გამოირჩევა ადაპტაციის მაღალი დონით, საგარეო და საშიანაო ფაქტორების დინამიკის მიმართ. ლოგისტიკის ევოლუციური ხასიათი მჟღავნდება იმაში, რომ როდესაც გადავდივართ სამეურნეო და მმართველობითი საქმიანობის შესაბამის დონეზე, ჩაერთვება ბუნებრივი სელექციის რეგულატორები, რომლებიც ორიენტირებულია მთელი სისტემის პროგრესულ განვითარებაზე.

დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში ჩატარებული გამოკვლევების საფუძველზე, გამოვლინდა, რომ ბიზნესში დროის 95% იხარჯება წარმოების მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების და გასაღების ფაქტორებზე. საქონლის წარმოება იკავებს დროის მხოლოდ 2%-ს, ტრანსპორტირება 3%-ს. აშშ-ში მატერიალური რესურსების მარაგთა მოცულობა ეკ-ში შეადგენს მის 15%-ს. შესაბამისად, დანახარჯები მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებაზე და ტრანსპორტზე შეადგენს 11 და 7%-ს.

დანახარჯები ლოგისტიკურ ოპერაციებზე შეადგენს: ტრანსპორტზე 14%, საქონლის შენახვაზე - 21%, მატერიალურ დანახარჯებზე - 23%, ადმინისტრაციულ

დანახარჯებზე - 15%. გამოკვლევები, რომლებიც ჩატარდა დიდ ბრიტანეთში, გვიჩვენებენ, რომ პროდუქციის ღირებულებაში 70 პროცენტი შეადგენს ლოგისტიკაზე დანახარჯებს.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, მნიშვნელოვანი ხდება საკუთრივ ლოგისტიკაზე დანახარჯების შემცირება. აქ, პირველ რიგში, სპეციალისტების ყურადღება უნდა მიიქცოს შემდეგი საკითხების შესწავლამ:

– *მატერიალური რესურსების, მომარაგების, გასაღების, შენახვის, მართვის პროცესების სრულყოფა;*

– *მიმწოდებლების, მომხმარებლების და შუამავლების სამარკეტინგო საქმიანობის სრულყოფა;*

– *მატერიალური და ინფორმაციული ნაკადების მოძრაობის ტექნოლოგიის ოპტიმიზაცია;*

– *ჩვენს ქვეყანაში ლოგისტიკის ცალკეული კვლევები და მართვის მეთოდები, როგორც წესი, მწირი ოდენობით წარმოებს. ამ საკითხის განკერძოებული, არაკომპლექსური გამოყენება არ იძლევა საშუალებას, ერთიანობაში წარმოვიდგინოთ მატერიალური, საინფორმაციო და ფულადი ნაკადების მართვის შესაძლებლობანი.*

ამასთან ერთად, ლოგისტიკის განვითარების კანონზომიერებებზე დაკვირვება იძლევა შესაძლებლობას, დავასკვნათ, რომ ის წარმოადგენს წარმოების ორგანიზაციისა და მიმოქცევის სფეროს, მთლიანი ბიზნესის რეგულირების მნიშვნელოვან ფაქტორს საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. [იქვე]

9. შრომითი რესურსების მართვა

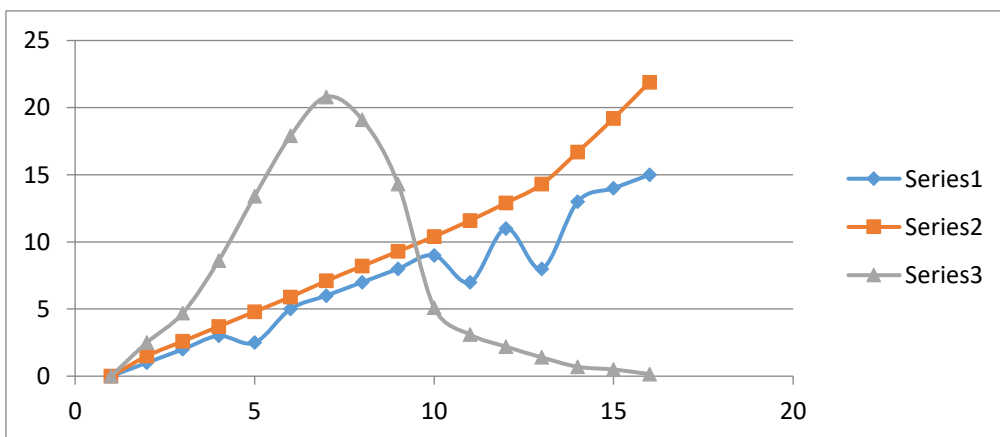
შრომითი (ადამიანური) რესურსების თანამედროვე სამსახური, მეორე ხარისხოვანი შემსრულებლის ფუნქციიდან, პრესტიჟული ბრძენი კონსულტანტის როლს იძენს, რითაც მას მეტი შემოქმედებითი ქმედითობაც ენიჭება კადრების მოზიდვისა და სტაბილური ადაპტირება/განვითარების პროცესში.

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 დელფის 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 მექანიზმადაც გამოიყენება.

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

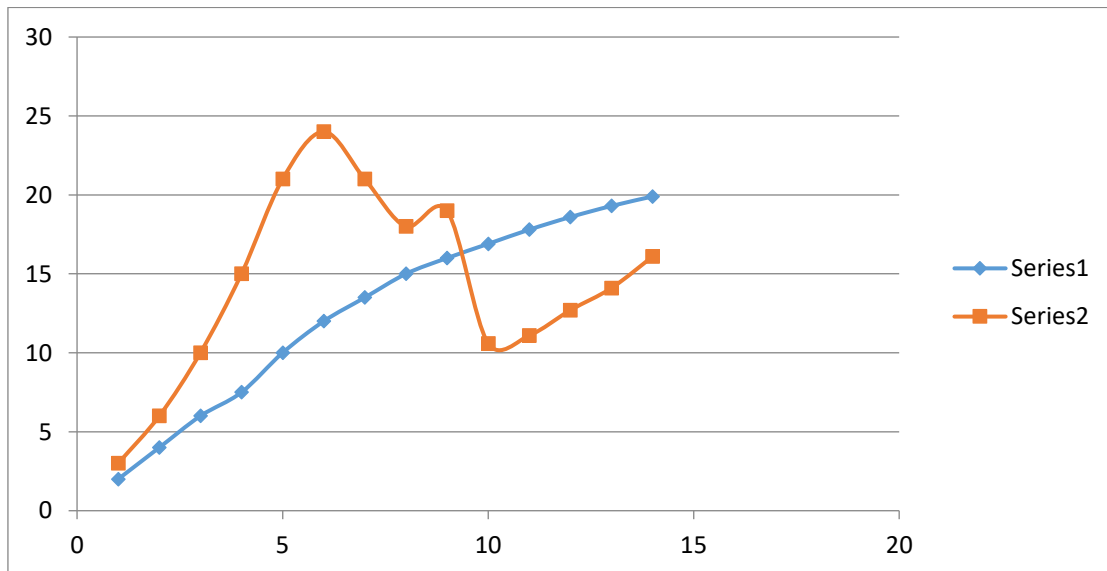


ნახატი 6. ბიზნეს-ადმინისტრირების პროფესიონალიზმის (ინდივიდუალური უნარების გათვალისწინებით) კორელაცია ინტეგრალურ ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან [სერია 1], უსაფრთხო პროფესიონალიზმის (მეტწილად კოორდინირებული ბუნება) კორელაცია ასევე ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან [სერია 2] და გადამეტებით მკაცრი ადმინისტრირების არაპოზიტიური 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 ინტუიციაზე ორიენტაციის კრეატიული ლიდერის [სერია 1] და მიმდინარე მოთხოვნებზე ორიენტაციის ოპერატიული ლიდერის [სერია 2] ეფექტიანობა (ავტორის პირობითი სტატისტიკური მოდელი)

სტრატეგიულ მრავალფაქტორულ ინტუიციაზე 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 სხვა), 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 ადამიანური ურთიერთობების თეორიული კვლევების ისეთი გამოცდილება, როგორცაა:

- *ჰერცბერგის მოტივაციურ-ჰიგიენური თეორია (გამოქვეყნდა 1987 წელს ჰარვარდის ბიზნეს ჟურნალში), 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; დევიდ ნადლერისა და ედვარდ ლეულერის ინტერპრეტაციები), რომლის მიხედვით, მუშაკი მოტივირებულია შეგრძნებით, რომ მისი მონდომება და შესრულებული სამუშაო საკადრისად დაფასდება.*

დღევანდელი ბიზნესის უმნიშვნელოვანეს ელემენტს წარმოადგენს ადამიანური კაპიტალი. ამიტომაც არის, რომ თანამედროვე კომპანიები წარმოების ამ უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობენ. ამით შეიძლება, აიხსნას კომპანიათა ყურადღების გაძლიერება კადრების შერჩევის, მომზადებისა და გადამზადების, შრომის ანაზღაურების საკითხებისადმი.

იმ სპეციფიური ფუნქციების ერთობლიობას, რომელსაც პერსონალის მართვას

ვუწოდებთ, დღეს აღვნიშნავთ ახალი ტერმინით - შრომითი რესურსების მართვით. არსებობს შრომითი რესურსების მართვის უამრავი კრიტერიუმი, რომლებიც აღწერილია ლიტერატურაში. ამასთან, მნიშვნელოვანია ჰარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორის, მაიკლ ბირის მიერ ჩამოყალიბებული კრიტერიუმები [აქ და შემდეგში 4]. ესენია:

ა) კომპეტენტურობა. საკადრო საქმიანობა ეფექტიანია მაშინ, როდესაც არსებობენ ის ადამიანები, რომლებსაც შესწევთ უნარი, კვალიფიციურად შეასრულონ ის. დღევანდელ პირობებში ამ სფეროში კომპეტენტურობა გულისხმობს საკადრო მუშაკების უნარს, მიუსადაგონ თავიანთი საქმიანობა მიმდინარე ცვლილებებს. ამიტომაც არის, რომ კომპეტენტურობის აუცილებელი ელემენტები არის ადაპტაციის უნარი და მოქნილობა.

ბ) ერთგულება და ჰარმონია. საკადრო საქმიანობა ეფექტიანია, თუ ამ სფეროში დასაქმებულები არიან კომპანიის მიზნის ერთგულნი. ერთგულების ფენომენი წარმოიშობა მაშინ, როდესაც არის კომპანიის მუშაკებს და მის მიზნებს შორის ჰარმონიულობა. ერთგულებისა და ჰარმონიის უზრუნველყოფა ყველაზე მარტივი არის მაშინ, როდესაც კომპანიის საბაზრო ღირებულებები შეესატყვისება იმ ღირებულებებს, რომლებიც მნიშვნელოვანია მისი თანამშრომლობისათვის.

გ) ეფექტიანობა. შრომითი რესურსების მართვის ეფექტიანობა ნიშნავს კადრების დაბალ დენადობას, სამუშაო მოცდენების შემცირებას, კომპანიაში დასაქმების მაღალი კონკურენციული გარემოს არსებობას.

შრომითი რესურსების მართვის დარგში დასაქმებულმა მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ ამ დარგის ფუძემდებლური პრინციპები და კრიტერიუმები. ამდენად, შრომითი რესურსების მართვის პროცესი მოიცავს შრომით რესურსებში მოთხოვნის დაგეგმვას, პროგნოზირებას, ახალი მუშაკების შერჩევას, კადრების მომზადებას, და კვალიფიკაციის ამაღლებას; მომუშავეთა საქმიანობის შეფასებას, ხელფასის, შემოსავლების რეგულირებასა და მომუშავეთა სტატუსის ცვლას.

ფირმის კადრებით დაკომპლექტების პირველი სტადია მდგომარეობს მოთხოვნის დაგეგმვაში. დაგეგმვა წარმოადგენს კადრების დაკომპლექტების უმნიშვნელოვანეს ეტაპს. შრომითი რესურსების მოთხოვნის დაგეგმვა მოიცავს რამდენიმე ეტაპს.

პროგნოზირება იწყება შრომით რესურსებში მოთხოვნის დადგენით, იმ პროფესიების სახეობებისა და ოდენობის განსაზღვრით, რომელიც აუცილებელია წარმოების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის. თუ სავაჭრო კომპანიას მაღაზიების ფართო ქსელით, გადაწყვეტილი აქვს ერთი წლის შემდეგ ახალი მაღაზიის გახსნა, ამისათვის დირექტორის ძებნა უნდა დაიწყოს დაუყოვნებლივ, ხოლო გამყიდველები უნდა შეირჩეს მაღაზიის გახსნის წინა ეტაპზე.

პროგნოზირების შემდეგ, ამოცანა მდგომარეობს მიწოდების მოცულობის შეფასებაში. რიგ შემთხვევაში, სამუშაო ძალის მიწოდების წყარო, შესაძლებელია აღმოვაჩინოთ თვით ფირმაში, სადაც არსებული კადრების გადამზადების თვალსაზრისით, მეტი შესაძლებლობაა.

ამ რესურსების არყოფნის შემთხვევაში, აუცილებელია სპეციალისტების გარედან მოზიდვა. პრობლემა, რომელიც აუცილებელია გავითვალისწინოთ შრომითი რესურსების დაგეგმვის პროცესში, არის მთლიანად ქვეყნის არამდგრადი ეკონომიკური მდგომარეობა. იმისათვის, რომ თავიდან ავიცილოთ მუშახელზე ზედმეტი დანახარჯები, კომპანიები მიმართავენ მუშაკების დაქირავებას არასრული სამუშაო დღით, ან მათ მიღებას დროებით სამუშაოებზე. ასეთი მუშაკები ადვილად გასათავისუფლებელი არიან ეკონომიკური დაცემის, კომპანიის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუარესების პირობებში.

თანამედროვე მსხვილ ფირმებში სულ უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება პროფესიული ფუნქციების ანალიზს. ასეთი ანალიზით შესაძლებელი ხდება, იმ მნიშვნელოვანი პრობლემების გადაწყვეტა, რომლებიც აისახება შემდეგ საკითხებში: რა არის საჭირო მოცემული სახეობის სამუშაოს განხორციელებისათვის, აუცილებელია ფუნქციების ანალიზი, (რით უნდა იყოს დაკავებული მუშაკი სამუშაო დღის განმავლობაში), რა კვალიფიკაცია და ცოდნა ესაჭიროება მას იმ გარემოს შესწავლაში, რომელშიც მოუხდება სამუშაოს შესრულება (სავაჭრო ობიექტებზე დასაქმებული გამყიდველი უნდა იყოს კომუნიკაბელური, რაც არ მოეთხოვება ჩარხზე მომუშავე მუშას). იმისათვის, რომ მივიღოთ ინფორმაცია პროფესიული ფუნქციების შესახებ შრომითი რესურსების დარგში, ექსპერტებს შეუძლიათ, ის მოითხოვონ მეწარმეებისაგან, ხელმძღვანელებისაგან ან გამოიყენონ უშუალო დაკვირვების მეთოდი.

პროფესიული ფუნქციის ანალიზის საფუძველზე, ადამიანური რესურსების სამსახურის უფროსმა უნდა შეიმუშაოს მუშაკის თანამდებობრივი ინსტრუქცია ან საწარმოო ოპერაციების აღწერილობა. თანამდებობრივი ინსტრუქცია არის ის სპეციალური დოკუმენტი, რომელშიც აღწერილია სამუშაოს შემსრულებლებისათვის აუცილებელი ფუნქციები, მოვალეობანი და პირობები. ადამიანური რესურსების სამსახურის უფროსს (თანამედროვეობაში, სულ უფრო მეტად ადამიანური რესურსების სამსახურს) აგრეთვე ევალება საკვალიფიკაციო მოთხოვნების შემუშავება. უკანასკნელი ადგენს მოცემული სამუშაოს შესაბამისობას მუშაკის განათლების დონესთან, გამოცდილებასა და დაოსტატების ხარისხთან.

პერსონალის შერჩევაზე პასუხს აგებენ HR-ის შესაბამისი სპეციალიტები. მათ მოვალეობებში შედის: შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნათა შესაბამისად კომპანიაში კადრების შერჩევა, ამ მუშაკებზე ინფორმაციის მოძიება, გაზეთებში რეკლამის, დასაქმების ბიუროებში განცხადების განთავსება; კოლეჯების, უნივერსიტეტების დამამთავრებელი კურსების სტუდენტების შერჩევა და სხვა კომპანიებიდან კვალიფიცირებული კადრების გადმოზიდვა.

კადრების მოძიების ძირითადი ეტაპია წინასწარ შერჩეული პრეტენდენტებიდან სასურველი კანდიდატურების დადგენა. ამ შერჩევის მიზნით, გამოიყენება პირველ ეტაპზე ჯამური ცნობა (რეზიუმე), სადაც ყველა პრეტენდენტი ავსებს განათლების, შრომითი გამოცდილების, ოჯახური მდგომარეობის შესახებ მონაცემებს, ხოლო მეორე ეტაპზე ხდება ყოველ კანდიდატთან გასაუბრება, რომელიც შესაძლებლობას

იძლევა, მივიღოთ სრული ინფორმაცია მისი კვალიფიკაციისა თუ სხვა საინტერესო მონაცემების შესახებ.

გასაუბრების ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ შეგვექმნას წარმოდგენა კანდიდატის გამოცდილებასა და პიროვნულ თვისებებზე. სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, კანდიდატს შეიძლება წინადადება მიეცეს გაიაროს სპეციალური ტესტი. გასაუბრების შემდეგ დარჩენილ კანდიდატებს ადამიანური რესურსების სამსახურის სპეციალისტმა შეიძლება ჩაუტაროს მეორე გასაუბრება. ამის შემდეგ, ამ კანდიდატებს აცნობენ მათ უშუალო მენეჯერს, რომელიც კომპანიის ხელმძღვანელობასთან შეთანხმებით ღებულობს გადაწყვეტილებას ახალი მუშაკის დასაქმების შესახებ. იმისათვის, რომ საბოლოოდ დარწმუნდნენ ატესტირებული კანდიდატის მონაცემებში, ხდება წარმოდგენილი დოკუმენტაციის და გამოხმაურებების გადასინჯვა და მისი სამედიცინო შემოწმება. გასაუბრება ტარდება კომპანიის მიერ დადგენილი სტანდარტული ტექნოლოგიით.

ის თანამშრომელი, რომელსაც ევალება გასაუბრების ჩატარება, უნდა ეცადოს კანდიდატთან შეხვედრის პროცესში შექმნას არაფორმალური, კომფორტული ატმოსფერო, ამ მიზნით გამოყოს დროის შეუზღუდავი ბიუჯეტი და კითხვები შეადგინოს ისე, რომ ისინი ეხებოდნენ მონაცემებს კანდიდატის შესახებ.

გამოკითხვის პროცესში კომპანიის წარმომადგენელმა უნდა მოახდინოს ყურადღების კონცენტრირება იმ საკითხებზე, რომლებიც უშუალოდ ეხება კანდიდატის მომავალ საქმიანობას, რათა გაარკვიოს, რამდენად შეესაბამება ამ სამუშაოს პრეტენდენტი, ან პირიქით რამდენად ვარგისია ის ამ სამუშაოს შესასრულებლად. შეკითხვები უნდა ეხებოდეს კანდიდატის ბიოგრაფიულ მონაცემებს, მის პროფესიულ თვისებებს, ცოდნას, ინტერესებს. კადრების განყოფილების გამოცდილმა მუშაკებმა შესანიშნავად იციან, თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია უშუალობის, ურთიერთობის, მიუკერძოებლობის ატმოსფეროს შექმნა, რათა ასისტენტებმა თავისუფალად იგრძნონ თავი და გააჩნდეთ გულდია ურთიერთობის შესაძლებლობა, ინტერვიუებისას მნიშვნელოვანია კანდიდატის მოსმენა და კრიტიკული მსჯელობა მათ საქმიანობაზე, ან ცალკეულ პიროვნულ ასპექტებზე. ასეთი დაკვირვება შესაძლებლობას იძლევა, შევაგროვოთ პრეტენდენტის შესახებ ის აუცილებელი ინფორმაცია, რომელიც ხდება გადაწყვეტილების მიღების საფუძველი.

დღეისათვის მომუშავეთა დაქირავების ხერხებს შორის ყველაზე საკამათო არის ტესტირება. ამასთან, არა საკუთრივ ტესტები, არამედ, ის მეთოდები, რომლითაც ხდება ტესტირების გზით პრეტენდენტების შერჩევა. ტესტები გამოიყენება ინტელექტის, საზრიანობის, ინტერესთა პირადი თვისებების გამოვლენის მიზნით. კომპანიები იყენებენ ტესტირების სამ ძირითად მეთოდს:

- *საკვალიფიკაციო;*
- *ფსიქოლოგიური;*
- *ნარკოლოგიური.*

ყველაზე ხშირად გამოიყენება ის საკვალიფიკაციო ტესტები, რომლებიც იძლევა შესაძლებლობას, განვსაზღვროთ პრეტენდენტის კომპეტენტურობა და ის თვისებები, რომლებიც აუცილებელია კონკრეტული სამუშაოს შესრულებისათვის. ტესტები არის სპეციფიური და ისინი გამომდინარეობენ შესასრულებელი სამუშაოს მოთხოვნებიდან.

ფსიქოლოგიური ტესტირება ხდება წერილობით, წინასწარ შედგენილ კითხვებზე პასუხის გაცემის გზით. ასეთი ტესტები ავლენენ სამუშაოზე პრეტენდენტის საერთო ინტელექტუალურ დონეს, სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას, ინტერესს, მმართველობით მიდრეკილებებს და პირად თვისებებს. ფსიქოლოგიური ტესტირების ავტორებს მიაჩნიათ, რომ ისინი იძლევიან უტყუარ ინფორმაციას, ხოლო მათი ოპონენტების აზრით, ისინი არაეფექტური და დისკრიმინაციული ხასიათის მატარებელია: ტესტირება არ შეიძლება ჩაითვალოს პანაცეად ან პრეტენდენტების სამუშაოზე შერჩევის უტყუარ მეთოდად. ის არის სამუშაოზე მიღების მხოლოდ დამატებითი ბერკეტი.

კერძო სექტორში სულ უფრო მკვიდრდება ნარკოლოგიური ტესტირება, რომელთა მიზანია მუშაკების ნარკოტიკებისადმი მიდრეკილების გამოვლენა. აშშ-ის მენეჯერთა ასოციაციის გამოკითხვის მონაცემებით, ამ ქვეყნის ფირმების 60% აწარმოებს ამ ტიპის ტესტირებას, მათ შორის 96% უარს ამბობენ ამ კატეგორიის მუშაკებზე.

მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიები მაქსიმალურად ცდილობენ, მათი საქმიანობა გახადონ უსაფრთხო და ეფექტური, ტესტირების მეთოდების ოპონენტები მიიჩნევენ, რომ კომპანიების უფლება - მიიღონ მაქსიმალური ინფორმაცია თანამშრომლების ან დასაქირავებელი მუშაკების შესახებ ტესტირების გზით, ეწინააღმდეგება ადამიანის პიროვნულ უფლებებს.

სამუშაოზე აყვანილი ყველა ახალი მუშაკი სამუშაოს სპეციფიკიდან გამომდინარე, მოითხოვს სწავლებას. ბუღალტერიის ზოგადი პრინციპები ყველა ფირმაში საერთოა, მაგრამ წარმოებისა და მომსახურების სფეროების სპეციფიკის მიხედვით, ბუღალტერია ფირმების მიხედვით განსხვავებულია.

იდეალურ შემთხვევაში თანამშრომლის პროფესიული ზრდა უნდა დაიწყოს სამუშაოზე გასვლის პირველივე დღიდან. მუშაკები თავიანთ პირველ დღეს მოლოდინით იწყებენ და კადრების დარგში გამოცდილმა მენეჯერმა უნდა შეძლოს ამ მოლოდინის კომპანიის შესაძლებლობებთან შესაბამისობაში მოყვანა.

იმისათვის, რომ ყველა მუშაკს შეექმნას მკაფიო წარმოდგენა კომპანიის სტრატეგიაზე, მიზნებსა და ამოცანებზე, ფირმების უმრავლესობა წარმატებით ნერგავს ახლად მიღებული თანამშრომლების პროფესიული ორიენტაციის პროგრამებს. ეს პროგრამები განსხვავებულია, ამასთან, ისინი მოიცავენ რამდენიმე ზოგად თემას, რომელიც ყველა კომპანიისათვის საერთოა, ეს თემებია:

- *ფირმის ისტორია და სტრუქტურა;*
- *სუბორდინაციის დამკვიდრებული სქემა;*

- დაქირავების, ზესათების ანაზღაურება;
- გათავისუფლების პირობები;
- ორგანიზაციის შინაგანაწესი;
- დამატებითი ხელფასები და შვებულება;
- შრომითი ვალდებულებანი და პასუხისმგებლობა.

ხელმძღვანელი ვალდებულია, ახალი მუშაკისათვის გამოყოს დრო, რათა გააცნოს ის კოლეგებს, აუხსნას სამუშაოს სპეციფიკა და თავისებურებანი. ასეთი დროის ხარჯვა ყოველთვის შედეგიანია, რადგანაც ის აჩქარებს მუშაკის ახალ გარემოში ადაპტაციას.

მრავალი კომპანია იყენებს ახალი მუშაკის სწავლების სპეციფიურ მეთოდებს. სწავლება მუშაკებისათვის შეიძლება მიმდინარეობდეს უშუალოდ სამუშაო ადგილზე, სადაც გამოცდილი მუშა დამწყებს ასწავლის შრომის ძირითად ილემებს და ხერხებს. უფრო მაღალი კვალიფიკაციის მუშაკებისათვის გამოიყენება სპეციალური ლექციები, სადაც პროფესიულთან ერთად განიხილება შრომითი ეთიკის საკითხები.

კადრების მომზადებისა და გადამზადების მიზნით, წამყვანი კომპანიები იყენებენ ცალკეულ უნივერსიტეტებთან და კოლეჯებთან სახელშეკრულებო ურთიერთობათა ფორმას. ამ ურთიერთობათა განვითარების დღევანდელ ეტაპზე ეფექტიანია განათლების სისტემისა და წარმოების ინტეგრაცია. ამ თვალსაზრისით ნიშანდობლივია ის, რომ კომპანიები ქმნიან საკუთარი განათლების ცენტრებს.

როდის შეიძლება დავაწინაუროთ მუშაკი? რა კრიტერიუმებით წავახალისოთ ის მატერიალურად? ამ შეკითხვებზე პასუხი და შესაბამისი გადაწყვეტილებანი, როგორც წესი, სუბიექტურია, ისინი მიიღება პირადი დაკვირვების, ინტერესებისა და ემოციების საფუძველზე. იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ ეს სუბიექტური ფაქტორები, კომპანიები ნერგავენ მუშაკების საქმიანობის შეფასების სისტემას, რომელიც იძლევა შესაძლებლობას, ობიექტურად შევაფასოთ მუშაკების შრომის შედეგები. უკანასკნელ წლებში კომპანიების მიერ სულ უფრო აქტიურად ინერგება შრომის კომპლექსური შეფასების სისტემა, რომელშიც სამუშაო კრიტერიუმები მკაცრად ფორმალიზებულია, რის გამოც, როგორც დამქირავებელი, ასევე მუშაკი წინასწარ ეცნობა შესასრულებელი სამუშაოს შეფასების კრიტერიუმებს, ორივეს თანაბრად შეუძლია შეაფასოს ის, თუ რამდენად სწორად არის ეს სამუშაო შესრულებული.

სამუშაოს შეფასებისათვის გამოიყენება ხუთბალიანი სისტემა, რაც იძლევა შრომის შედეგების სისტემატიურად შეფასების შესაძლებლობის. კომპანიები, ასეთი შეფასების შედეგებს იყენებენ მუშაკების შეკვეცის მიზნით.

მუშაკთა შეფასება, აუცილებელია, გამოირჩეოდეს ობიექტურობის მაღალი დონით, ის იძლევა შესაძლებლობას, ცალკეული მუშაკი არამარტო გაეცნოს მის შრომით შედეგებს, არამედ დასახოს მათი გაუმჯობესების თვალსაზრისით

კონკრეტული გეგმები. მუშაკის სამუშაოდან დათხოვნის შემდეგ, შეფასების ანკეტები გამოიყენება სასამართლო დავების განხილვის პროცესში.

თავიანთი შრომის ფასად მუშაკები ღებულობენ ჯილდოს, როგორც ხელფასის, ასევე დამატებითი პრემიის ან სხვა დამატებითი ანაზღაურების სახით. ეს დაჯილდოება წარმოადგენს მუშაკის შრომის ძირითად მოტივს. მუშები და ინჟინერ-ტექნიკური პერსონალის უდიდესი ნაწილი შრომის ანაზღაურებას ღებულობენ ხელფასის სახით, რომელიც განისაზღვრება დროის ერთეულში გამომუშავებული პროდუქციის ან შესრულებული სამუშაოს მოცულობის (ნამუშევარი საათების) მიხედვით. რიგ შემთხვევაში ხელფასის დარიცხვის კრიტერიუმად გამოიყენება ეს ორივე მაჩვენებელი. ხელფასი არის შრომის არა მარტო ძირითადი მოტივატორი, არამედ მნიშვნელოვანი სტიმულიც, რადგანაც რაც მეტი საათი აქვს ნამუშევარი ან პროდუქცია გამოშვებული მუშაკს მით მეტია მისი შრომის ანაზღაურება.

თანამედროვე ფირმებში, თანამშრომელთა ნაწილის შრომა არაა დაკავშირებული გამოშვებული პროდუქციის მოცულობაზე ან შესრულებული საათების რაოდენობაზე. ამიტომ, ისინი ღებულობენ შრომის ანაზღაურებას სტაბილური ხელფასის განაკვეთის სახით. სულ უფრო მეტი კომპანიები იყენებენ შრომის ანაზღაურების დრეკად სქემებს, როდესაც მუშაკები ხელფასის ნაწილს ღებულობენ ფულადი ფორმით, ხოლო მეორე ნაწილი გადაირიცხება მუშაკის სხვადასხვა ტიპის გადასახადების დასაფარავად (მაგ.: საბავშვო ბაღის, სამედიცინო მომსახურების და სხვა) კომპანია „ჯენერალ ელექტრიკში“ გამოიყენება შრომის სტიმულირება აქციების და აუქციონების საფუძველზე.

ყველა დონის მენეჯერები ღებულობენ ოფციონებს, მაშინ, როდესაც მათი განყოფილებების ეფექტიანობა აღწევს საგეგმო მაჩვენებლებს. გარკვეული გამოცდის პერიოდის გავლის შემდეგ, თითოეულ თანამშრომელს აძლევენ შესაძლებლობას, შეისყიდონ კომპანიის აქციები და გახდნენ თანამფლობელი. ეს მეთოდები აძლიერებს მისი კორპორაციული მართვის შესაძლებლობებს, რაც აისახება წარმოების შედეგებში.

იმისათვის, რომ წავახალისოთ მუშაკები, აუცილებელია პერიოდულად მათი ფულადი სტიმულირება. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ხელფასის დარიცხვის ბაზა განისაზღვრება არა ზოგადად შრომით, არამედ მისი შედეგებით. ამიტომ არის, რომ შრომის შედეგების სტიმულირებისათვის აუცილებელია წახალისების სისტემების დანერგვა, რომელიც მოიცავს შემდეგ პირობებს:

პრემიებსა და საკომისიოებს. წახალისების ერთ-ერთი ეფექტიანი ფორმა არის პრემია. ფირმების უმრავლესობა მუშაკებზე გასცემს პრემიებს. წლის შედეგების მიხედვით, პრემიები არის დაკავშირებული კომპანიის მიზნების რეალიზაციასთან. საკომისიოები ეს არის ფულადი ჯილდოები, რომლებიც გაიცემა ფირმაში პროდუქციის ან მომსახურების რეალიზაციის მოცულობის მიხედვით, როგორც წესი, ისინი გამოიყენება გასაღების სფეროში დასაქმებული პერსონალის შრომის ანაზღაურებისათვის.

მოგებაში მონაწილეობის პროგრამა გულისხმობს მოგების ზრდის შემთხვევაში მუშაკების დამატებით მატერიალურ წახალისებას. კომპანიების მიხედვით ეს თანხები გაიცემა ყოველკვარტალურად, ყოველთვიურად ან ყოველწლიურად. ზოგიერთ შემთხვევაში ეს თანხები გაიცემა მუშაკის შეკვეცის ან პენსიაზე გასვლის შემთხვევაში.

მიზნის მიღწევის მონაწილეობის პროგრამა არის მოგებაში მონაწილეობის პროგრამის ანალოგიური. აღნიშნულ შემთხვევაში დამატებითი ანაზღაურება გაიცემა არა მოგების ზრდის, არამედ თვითღირებულების შემცირების, ხარისხის გაუმჯობესების, კლიენტების მომსახურების გაუმჯობესებისა და კომპანიის მიერ სხვა წინაწარ დადგენილი პირობების შესრულების საფუძველზე.

ამ პროგრამის ერთ-ერთი მეთოდი არის ნაყოფიერების მიხედვით შრომის ანაზღაურება, როდესაც მუშაკს წინასწარ განუსაზღვრავენ ხელფასის ქვედა ზღვარს და შემდგომი დარიცხვა. ცალკეული კომპანიები იყენებს ანაზღაურებას კვალიფიკაციის მიხედვით, რომელიც გამომდინარეობს მუშაკის ცოდნასა და კვალიფიკაციიდან და არა მათ მიერ შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობებიდან.

მომუშავეთა კომპანიის საკუთრებაში მონაწილეობის პროგრამის თანახმად, კომპანია თავისი აქციების ნაწილს ყიდის მის თანამშრომლებზე, ამ გზით ამოღებულ თანხებს ათავსებს მათ საგანგებო სატრასტო ფონდში. ყოველ მუშაკზე მოდის ამ ფონდის გარკვეული ხვედრითი წილი, როდესაც კომპანიის მდგომა-რეობა სტაბილურია მუშაკები ფონდიდან ღებულობენ მოგებას.

ასეთი სისტემა რიგ კომპანიებში წარმატებულად ფუნქციონირებს, თუმცა არის წარუმატებლობის შემთხვევებიც. მაგალითისათვის ქიმიური წარმოების ფირმა „გორ ენდ ასოშიეტს“ ფლობს 3 ათასი მუშაკი. ე. წ. ასოცირებული კომპანიონები ან პარტნიორები. ამ ფირმის წლიური ბრუნვა იზდება 25%-ით და მუშაკები თავს მიიჩნევენ ერთიან მმართველ გუნდად.

ამის საწინააღმდეგო მაგალითია ტექსტილური წარმოების ფირმა „დან რივერ ინკი“, სადაც 8 მუშაკი ფლობს აქციების 70 პროცენტს. მიუხედავად ამისა, კომპანიის მართვა კონცენტრირებულია მისი მენეჯერების, და საგარეო ინვესტორების ხელში, რომლებიც ფლობენ აქციების მხოლოდ 30%-ს. წესდებით ამ კომპანიის მართვაში მუშაკების მონაწილეობა არ არის გათვალისწინებული, რის გამოც დაბალია მათი დაინტერესება.

კომპანიები რეგულარულად ახდენენ თავიანთი მუშაკებისათვის დამატებითი გადასახადის დაწესებას, ანუ ხელფასის გარდა, ახორციელებენ მომუშავეთა სხვა ფინანსურ მხარდაჭერას. მაგალითად, წამყვან კომპანიებში მაღალი დონის მენეჯერებს გააჩნიათ დამატებითი შეღავათები. აქ ყველაზე გავრცელებულს წარმოადგენს სამსახურებრივი ავტომობილით სარგებლობა ან კლუბებში გაწევრიანების შესაძლებლობა.

მიუხედავად იმისა, რომ დაზღვევის პროგრამები არასავალდებულოა, ისინი სულ უფრო მეტ პოპულარობას იძენენ. საწარმოთა უმრავლესობა ახდენს სიცოცხლის,

ჯანმრთელობის დაზღვევას; აგრეთვე იყენებს სტომატოლოგიური მომსახურების, ქრონიკული დაავადებების მიზნობრივ სადაზღვევო პროგრამებს.

საყოველთაოდ ცნობილია, რომ უმუშევრობა არის სოციალურად უმწვავესი პრობლემა, ამიტომ, ცივილიზებულ ქვეყნებში მეწარმეები უმუშევრობის დაზღვევის სპეციალურ ფონდს აფინანსებენ, რომლის სახსრები გამოიყენება თითოეულ გათავისუფლებულ მუშაკზე უმუშევრობის შემწეობის დასაფინანსებლად. ყველა მეწარმე ვალდებულია, ამ ფონდში გადარიცხოს წინასწარ დადგენილი თანხა. უმუშევრობის შემწეობის დონე დამოკიდებულია მუშაკის წინა წელს მიღებული ხელფასის დონეზე, ამასთან, შემწეობის ზომა და მისი გაცემის ხანგრძლივობა დიფერენცირებულია. რიგი დარგების (საავტომობილოს, მეტალურგიულის და სხვა) მუშაკები ამ შემწეობის გარდა იღებენ დამატებით შემწეობას კომპანიის ან პროფკავშირის ხარჯზე.

თანამედროვე ეტაპზე მაღალმწარმოებლური კომპანიები შრომის მწარმოებლურობის, სოციალური სტატუსის ამაღლების, კადრების დამაგრების, მისი მდგრადობის ამაღლების მიზნით, ნერგავენ ოჯახური დახმარებების პროგრამებს. მაგალითად, კომპანია `ჯონსონ და ჯონსონი` ყველა თანამშრომელს ემსახურება ორ საბავშვო ცენტრში, რომლებიც განთავსებულია მის ტერიტორიაზე, ხოლო ჩვილ ბავშვზე, დედას ან მამას აძლევს ერთ წლამდე შვებულებას. ასეთი შეღავათები მომგებიანია, არა მარტო მშობლებისათვის, არამედ ბიზნესისათვისაც, რადგანაც ისინი ხელს უწყობენ შრომის ნაყოფიერების ზრდას და სამუშაო გაცდენების შემცირებას. ისეთმა კომპანიებმა, როგორც არის „ამერიკენ ბენკენსი“ და „ტარგეტ სტორზი“ თავიანთ ტერიტორიაზე ააგეს საბავშვო სკოლები თანამშრომლებისათვის.

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა კომპანიებში დასაქმებული მუშაკებისათვის არის ასაკოვანი მშობლების მოვლა. მთელი რიგი კომპანიები ამ მიზნით, თანამშრომლებისათვის გასცემენ დახმარებებს, იმისათვის, რომ მათ დაიქირავონ მოხუცი მშობლების მომვლელები, კომპანიები ამ მიზნით სპეციალურ საინფორმაციო ბიუროებსაც კი ქმნიან. საინტერესოა კომპანია „სტრაიდ-რაიტ“-ის გამოცდილება, რომელმაც ერთ ცენტრში გააერთიანა მოხუცები და ბავშვები. შენობის ერთ ნაწილში სწავლობენ ბავშვები, მეორეში თავიანთი საქმეებით არიან დაკავებულები მოხუცები. ისინი ერთმანეთს ხვდებიან მხოლოდ ბიბლიოთეკასა და სასადილოში. ავადმყოფობის გამო, ექსტრემალურ პირობებში მუშაობის შედეგად დამატებითი ანაზღაურება თანამედროვე კომპანიების თანამშრომლებთან ურთიერთობის ჩვეული ფორმა გახდა.

ჯანდაცვის პროგრამების რეალიზაცია იძლევა დაავადებათა პროფილაქტიკის, მათთან დაკავშირებული შრომის დანაკარგების მინიმუმადე შემცირების შესაძლებლობას. ამიტომაც არის, რომ ისინი იმყოფებიან თანამედროვე ფირმების ყურადღების ცენტრში. მაგალითად, კომპანია „ჯონსონ და ჯონსონი“ ახდენს პროგრამის – „ვიცხოვროთ სიცოცხლისათვის“ რეალიზაციას, რომელშიც მონაწილეობს მისი 35 ათასი თანამშრომელი. ამ პროგრამის ყველა მონაწილე გადის სპეციალურ სამედიცინო გამოკვლევას, რომლის საფუძველზეც ხდება მათი

ჯანმრთელობის მდგომარეობისა და „რისკის ზონების“ დადგენა. ამის გამო, კომპანიაში მნიშვნელოვნად შემცირდა ავადმყოფობის მიზეზით გაცდენების რაოდენობა, რამაც მას ერთ თანამშრომელზე 378 დოლარის ოდენობის ეკონომია მისცა. კომპანია „ედისონმა“ ამ მიზნით ააშენა 8 პოლიკლინიკა, 2 გადაუდებელი დახმარების სადგური და აფთიაქი.

კადრების შერჩევის, მომზადებისა და გადამზადების მიზნით, კომპანიები ახორციელებენ დიდ დანახარჯებს. მიუხედავად ამისა, თანამედროვეობაში ცვლილებებისადმი ადამიანების ლტოლვა საკმაოდ დიდია, რის გამოც დიდია კადრების დენადობაც, რაც სერიოზულ პრობლემებს უქმნის ბიზნესს. ადამიანების მიერ სამუშაოს დატოვების სხვადასხვა მიზეზი არსებობს. იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ ზედმეტი დანახარჯები, კომპანიები ცდილობენ, განთავისუფლებული მუშაკები შეცვალონ იმ თანამშრომლებით, რომელთაც გააჩნიათ ამ სფეროში მუშაობის გამოცდილება.

მორალური ატმოსფერო კომპანიაში უმჯობესდება მაშინ, როდესაც ხდება იმ თანამშრომლების დაწინაურება, რომლებიც იცნობენ ამ კომპანიის თავისებურებებსა და წარმოების სპეციფიკას. მიღებული შედეგების მიხედვით სპეციალისტის დაწინაურება არის პოტენციურად მცდარი გადაწყვეტილება, რადგანაც მას დამატებით უნდა გააჩნდეს მენეჯერის თვისებებიც. მაგალითად, ფირმის ის თანამშრომელი, რომელმაც მიაღწია გაყიდვების მაღალ მაჩვენებლებს, არ არის აუცილებელი დაწინაურდეს გასაღების განყოფილების გამგის თანამდებობაზე წინასწარი ანალიზის გარეშე, რადგანაც იმ შემთხვევაში, თუ ის ვერ გაართმევს თავს მის წინაშე დასმულ ამოცანებს, იწყება ადამიანის დემორალიზაციის პროცესი, რის გამოც მცირდება მისი შრომის მწარმოებლურობა.

კომპანიის მიერ მუშაკის სწავლებაზე დახარჯული ენერგია, დრო და ფული დაკარგულია იმ შემთხვევაში, თუ ეს თანამშრომელი შეკვეცების ან სამუშაოს შეუსრულებლობის მოტივით განთავისუფლდება სამუშაოდან. კომპანიები ქვეყნის ეკონომიკური კონიუქტურიდან გამომდინარე, ამუშავენ სტრუქტურული გარდაქმნის საკუთარ სტრატეგიას, რომელიც გულისხმობს კრიზისულ პერიოდში ადმინისტრაციული დანახარჯების (მივლინებების, მიღებების) შემცირებას, ხელფასის დროებით გაყინვას, პენსიაზე ვადამდელი გასვლის წახალისებას და სხვა. მიუხედავად ამისა, კომპანიები ეკონომიკური პირობების გაუარესების გამო, იძულებული ხდებიან წავიდნენ შეკვეცებზე. ასე მაგალითად, 1991 წელს კომპანია „ჯენერალ მოტორსმა“ დახურა საკუთარი 25 ქარხანა ჩრდილოეთ ამერიკაში და სამუშაოდან გაათავისუფლა 74 ათასი მუშა.

თანამედროვე პირობებში სამუშაოდან უსამართლო დათხოვნა განვითარებული ქვეყნების კომპანიებში ხშირად ხდება სასამართლო განხილვისა და დავის საგანი. ამ მიზეზით, კომპანიები ნერგავენ მუშაკების „სარგებლიანობის შეფასების“ სისტემას, რომლის შესაბამისად, მუშაკები ფასდება წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმებით. ამ გზით დაგროვილი ქულების მიხედვით, შეკვეცას ექვემდებარებიან ის მუშაკები, რომლებმაც მიიღეს მინიმალური შეფასება.

შეკვეციების შემთხვევაში მუშაკის მტკივნეული რეაქციის შესაძლებლობის მიზნით, თანამედროვე კომპანიები ქმნიან ე.წ. დასაქმების ბიუროებს, რომლებიც ეძებენ შეკვეცილი მუშაკებისათვის სამუშაოს სხვა კომპანიებში. ასე მაგალითად, კომპანია „მაკდონელ დუგლასმა“ ხუთი ათასი თანამშრომლის იძულებით შეკვეცის პერიოდში შექმნა ყოფილი თანამშრომლების დახმარების ცენტრი, სადაც ისინი დეზულობდნენ ახალ სამუშაო ადგილებთან დაკავშირებულ ყველა აუცილებელ კონსულტაციას. გარდა ამისა, მოაწყო და დააფინანსა ყოფილი თანამშრომლის რეკლამა რადიოთი. მიუხედავად ამისა, სამუშაოდან განთავისუფლება მტკივნეულად აისახება, პიროვნების, როგორც მატერიალურ, ასევე მორალურ მდგომარეობაზე და დარჩენილი თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერებაზე.

კომპანიების ნაწილი ატარებს შეკვეციების გარეშე მუშაობის პოლიტიკას. ასე მაგალითად, ეკონომიკური კრიზისის შემთხვევაში კომპანია „ჰონდა“ ანელებს ნაკადური ხაზის სიჩქარეს, რითაც ამცირებს დროში პროდუქციის გამოშვებას, მუშების ნაწილის გადაჯგუფება ხდება უფრო დაბალანაზღაურებად სამუშაოზე. მიუხედავად ამ ზომებისა, კომპანიიდან დათხოვნილი მუშაკების დიდი ნაწილი მაინც მიმართავს სასამართლოებს.

პენსიის წყარო არის ის სპეციალური გადასახადები, რომლებიც მომუშავეთა ხელფასიდან გადაირიცხება სოციალური დაზღვევის ერთიან ფონდში. უკანასკნელ წლებში მსოფლიოში დაინერგა, კომპანიების მიერ კერძო საპენსიო ფონდების დაფინანსების პროგრამები, რომლებიც უზრუნველყოფს მუშაკებს დამატებითი საპენსიო თანხებით.

იზრდება კერძო საპენსიო პროგრამებით დაფინანსებულ პენსიონერთა ხვედრითი წილი. ამ საპენსიო პროგრამებში თანხების გადარიცხვა ხდება ფირმის მიმდინარე მოგებიდან ან ამ მიზნით იქმნება სპეციალური დაფინანსების ფონდი. როგორც წესი, კერძო საპენსიო ფონდში კომპანია რიცხავს საკუთარ სახსრებს (ხელფასიდან ანარიცხების 50%-ს). მიუხედავად იმისა, რომ კანონი არ ავალდებულებს კომპანიებს შექმნან ასეთი ფონდები, ფირმები მათ ქმნიან კადრების მოზიდვისა და დამაგრების მიზნით.

ამ ტიპის საპენსიო გადასახადების უარყოფითი თვისება მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი შეიძლება აღმოჩნდნენ რისკის ქვეშ იმ შემთხვევაში, თუ ფირმა გაკოტრდა ან დაიხურა. ამის თავიდან ასაცილებლად, მსოფლიო პრაქტიკა ითვალისწინებს კერძო საპენსიო ფონდების დაზღვევას.

დედამიწის მოსახლეობა საკმაოდ ჩქარა ბერდება, ცხოვრების გახანგრლივების პროგრესული მოვლენის გამო. ბიზნესის სფეროსათვის მოსახლეობის ჩქარი დაბერების პროცესი ქმნის ორ პრობლემას: პირველი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანების უმეტესობას საპენსიო ასაკში აქვს სურვილი და შესაძლებლობა, იმუშაოს; მეორე კი იმაში, რომ ადამიანებს, რომლებმაც მიაღწიეს საპენსიო ასაკს, უნდა გათავისუფლებული ჰქონდეთ მასზე გასვლის აუცილებლობა, რადგან ბიზნესი მოითხოვს ახალგაზრდულ ენერჯიასა და ენთუზიაზმს.

მსოფლიოს მოსახლეობა სწორად აღიქვამს შრომის საქმიანობის ასაკობრივი ზღვარის იდეას. კომპანიების დიდი ნაწილი ახორციელებს პენსიაზე აუცილებელი გასვლის პოლიტიკას, რომლის შესაბამისად ადამიანი წყვეტს მუშაობას საპენსიო ასაკში. აშშ-ის კონგრესის მიერ 1967 წელს მიღებული აქტით „კანონი ასაკობრივი დისკრიმინაციის შესახებ“, რომელიც კრძალავს ყველა 40-დან 65 წლამდე ასაკის მუშაკის შრომით დისკრიმინაციას. მიუხედავად ამისა, კომპანიები ამ ასაკში მუშაკებს იძულებით ათავისუფლებენ, რათა ისინი შეცვალონ უფრო ახალგაზრდა და მცირე ანაზღაურების მქონე პერსონალით, რაც ბუნებრივია, შეესაბამება მათ ინტერესებს.

აშშ-ს კონგრესის 1986 წელს „ასაკობრივი დისკრიმინაციის შესახებ“ მიღებულ კანონში შეტანილი შესწორების შესაბამისად, კომპანიებს ეკრძალებათ მუშის იძულებით გაშვება პენსიაზე, ასევე ასაკობრივ ბარიერთან დაკავშირებით დამატებითი ხელფასის ან სხვა შეღავათების შეკვეცა. ამის გამო, კომპანიები საპენსიო დროზე ადრე გასვლის შემთხვევაში, მუშაკებს სთავაზობენ ფულად წახალისებას აშშ-ის მუშების დიდი ნაწილი დროზე ადრე გადის პენსიაზე. მეცნიერული გამოკვლევებით დასტურდება, რომ აშშ-ს მუშების თითქმის 70% პროცენტი 65 წლამდე ასაკში გადის პენსიაზე. ეს მოტივირებულია იმითაც, რომ ამ ასაკში, ადამიანს ჯერ კიდევ გააჩნია რესურსი, მიუძღვნას ცხოვრების დარჩენილი წლები საინტერესო საქმეს ან დამოუკიდებლად წამოიწყოს ბიზნესი, რასაც ჯერ კიდევ მოკლებულია ქართველი პენსიონერების უმეტესობა პენსიისა და დანაზოგების სიმცირის გამო [იქვე].

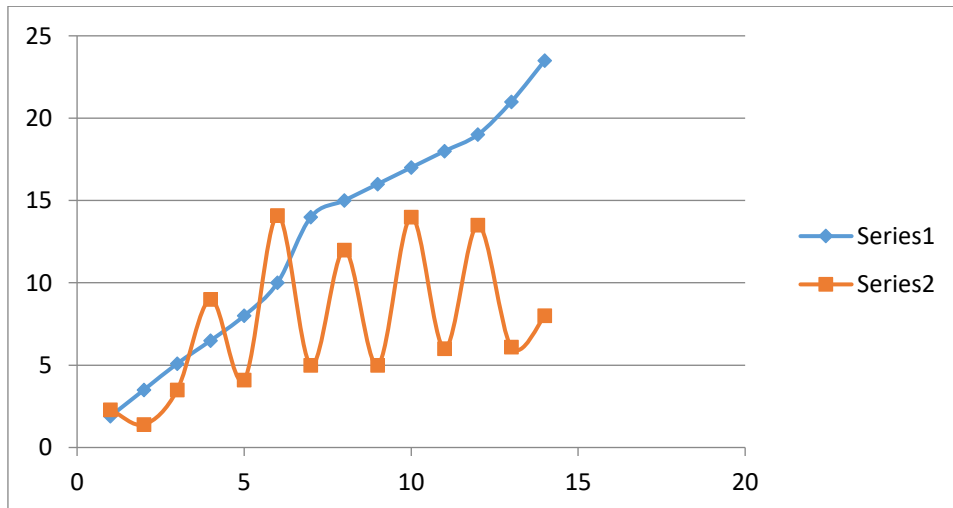
10. ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში

ბუნებრივია, რომ ადამიანის ქცევები და ურთიერთობანი ადამიანთა შორის მოტივირებულია მრავალი გარემოებით და ამ გარემოებებს, საკმაოდ საინტერესოდ, ეკონომიკური თეორია განაზოგადებს და შესაბამის რეკომენდაციებსაც გვთავაზობს.

ადამიანური ურთიერთობებისა და ქცევების მოტივაციურ თეორიებში მასლოუს ეგრეთ წოდებულ მოთხოვნილებათა პირამიდის იერარქიას ენიჭება ფუძემდებლური როლი ენიჭება და მასში ფიზიოლოგიურ, უსაფრთხოების, სოციალურ, თვითგამოხატვისა და აღიარების მოთხოვნილებებს პრიორიტეტული მნიშვნელობები ენიჭება.

მასლოუ, როგორც აღინიშნა, უპირველესად გამოყოფს ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებს (შიმშილი, წყურვილი და სხვა), შემდგომ განიხილავს უსაფრთხოების (დაცულობა) აუცილებლად შესასრულებელ დონეს, სოციალური მოთხოვნილებების (კომფორტული ურთიერთობები) იერარქიულ დონეს, პატივისცემაზე მოთხოვნილებასა და თვითგამოხატვის (მორალურ-შემოქმედებითი) ფაქტორებს.

ადამიანური რესურსების მართვის საკითხებში, მოთხოვნილებების კვლევის საკითხი განვითარდა ჰერცბერგის მოტივაციურ-ჰიგიენურ თეორიაში მოტივაციური (პასუხისმგებლობა, დაწინაურება, ზრდა) და ჰიგიენური ფაქტორები (სამუშაო პირობები, ხელფასი და სარგებელი, თანამშრომლებთან ურთიერთობები და სხვა) პრიორიტეტებით, რაც დამატებით განიხილება აღნიშნული თავის დასკვნით ნაწილში.



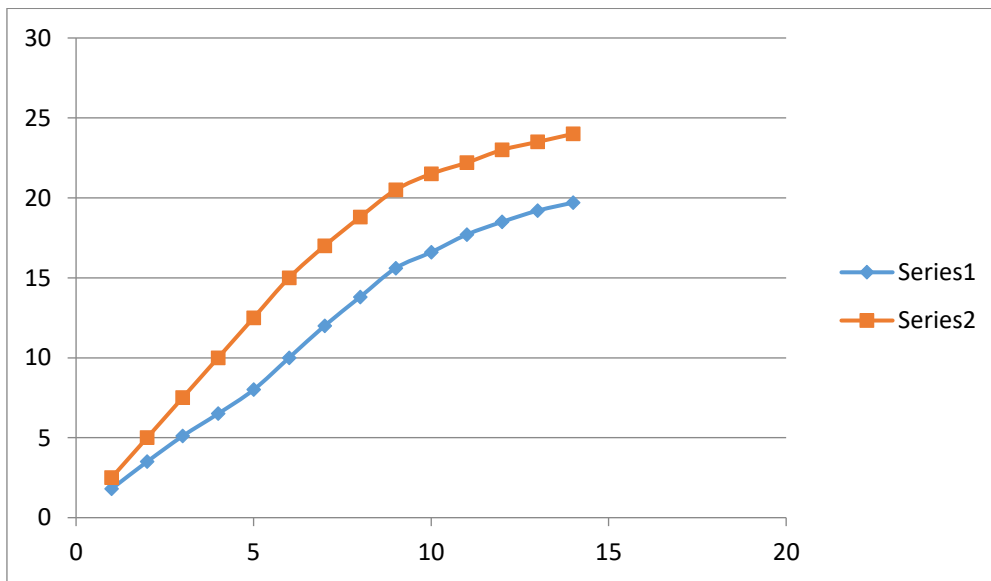
ნახატი 8: გააზრებული გადაწყვეტილებების უნარების მქონე თვითდაჯერებული ბიზნეს-ადმინისტრატორისა [სერია 1] და მეტწილად ემოციური ხელმძღვანელის [სერია 2] შედეგიანობა (ავტორის პირობითი სტრუქტურული მოდელი)

ადამიანური რესურსების HR სამსახური, როგორც ადამიანური ურთიერთობების ბრძენი კონსულტანტი, ბუნებრივია, აღჭურვილი უნდა იყოს ადამიანური ურთიერთობების საქმიანი, გააზრებული გადაწყვეტილებების მორალურად ჯანსაღი და არაკონფლიქტური გარემოს ფორმირების უნარებითაც, რაც

შემოსავლებზე სტრუქტურული დაკვირვების შედეგებსა და, გამომდინარე, პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლების შესაძლებლობებს უნდა ეფუძნებოდეს. 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 სქემატური 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 მრავალსტრატეგიული არგუმენტაციით წარმოჩენა.

სახელმძღვანელოს ძალზე მნიშვნელოვანი წარმოდგენილი თავის დასკვნითი გააზრებისათვის, შემაჯამებლად აღვნიშნავთ, რომ, როგორც საყოველთაოდაა ცნობილი, არსებობს უამრავი თეორია, რომელიც ხსნის ადამიანის ქცევის მოტივებს კორპორაციულ საქმიანობაში. წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ რა აიძულებს ადამიანებს, იმოქმედონ ერთობლივად კორპორაციულ ინტერესთა შესაბამისად, შესაძლებელია მხოლოდ მათი მოქმედების მოტივაციის ახსნის გზით.

მოტივაციის პროცესის ახსნა თანამედროვეობაში ასახულია მოთხოვნისა და სამართლიანობის თეორიებში, მათ შორის *ოლდერფერას თეორიის* იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანებზე ერთდროულად სხვადასხვა მოტივი მოქმედებს და ძნელი ხდება იმის გაგება, სამუშაო ადგილებზე, რა ხდება მათი შრომის ძირითადი მოტივატორი. შემდეგში, როგორც ჩვენი შესასწავლი საგნის, „ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები“, ძირითად ლიტერატურაშია აღნიშნული [4], *ოლდერფერამ* დაამტკიცა, რომ ძირითადი აქ არის მოთხოვნა და სამართლიანობა.

სამართლიანობის თეორიის თანახმად, ადამიანი არის საზოგადოებრივი არსება, რომელიც ყოველთვის (მათ შორის სამუშაო ადგილზე) ეძებს კონტაქტს სხვა ადამიანებთან, სტიმულირებას. წარმოების რეორგანიზაციის ნებისმიერი პროგრამა თავდება უშედეგოდ იმ შემთხვევაში, თუ თანამშრომელი გრძნობს მის მიმართ ჩადენილ უსამართლობას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, მენეჯერებისათვის მთავარი არის არა მხოლოდ თანამშრომელთა მოტივები და მოთხოვნები, არამედ, სამართლიანობის პრინციპების დაცვა.

სამართლიანობასთან ერთად, ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია უკონფლიქტო სიტუაციის შექმნა. უკონფლიქტო ორგანიზაციული ატმოსფერო მისი წარმატების საწინდარია. ამასთან, ცნობილია რომ ყველა ორგანიზაციაში არსებობს შინაგანი და გარეგანი კონფლიქტების საფრთხე (მიმწოდებლებთან, მომხმარებლებთან აქციონერებთან). რამდენადაც, კონფლიქტებს შეიძლება გააჩნდეს, როგორც აღმშენებლობითი ასევე დამანგრეველი ხასიათი, მნიშვნელოვანია ჩავწვდეთ მათ ბუნებას და გადაჭრის გზებს.

სამართლიანობა და უკონფლიქტო სიტუაცია არის ორგანიზაციაში ნორმალური მორალურ-ფსიქო-ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში ლოგიკური კლიმატის, ადამიანური ურთიერთობების დაფუძნების საწინდარი. თუმცა ეს საკითხი გაცილებით რთულია და მოითხოვს საფუძვლიან გააზრებას. მნიშვნელოვანია, რომ გავიგოთ ისიც, თუ რა იმალება კორპორაციაში ადამიანური ურთიერთობების, ცნებების ქვეშ.

ადამიანური ურთიერთობების, როგორც ტერმინის ქვეშ იგულისხმება ის ურთიერთკავშირი, რომელსაც ამყარებენ ადამიანები ბიზნესის წარმოების პროცესში. ბიზნესმენტა უმრავლესობას შესანიშნავად ესმის თუ რაოდენ მნიშვნელოვანია სამართლიანი, ადამიანური ურთიერთობანი ბიზნესში. მაგალითისათვის,

ტელეკომპანია „აი-ბი-ემ“-ში, დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარე პირადად იხილავს კომპანიის ყველა თანამშრომლის საჩივარსა თუ განცხადებას. ასეთი ატმოსფერო დადებითად მოქმედებს ადამიანურ ურთიერთობებზე.

გარდა მორალური კმაყოფილებისა, რომელსაც მენეჯერები თავიანთ ხელქვეითებთან სამართლიანი დამოკიდებულების გამო იღებენ, ასეთი ურთიერთობანი პოზიტიურად მოქმედებს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებაზე.

როგორ შეუძლია მენეჯერს, შექმნას ნორმალური ადამიანური ურთიერთობების ატმოსფერო. აქ აღინიშნება 3 მთავარი ფაქტორი:

- ✚ ხელმძღვანელობის;
- ✚ ურთიერთობისა;
- ✚ მოტივაციის უნარი.

ხელმძღვანელობა არის მენეჯერების უნარი, მოახდინოს ადამიანების მობილიზება საერთო მიზნის მიღწევის პროცესში. ხელმძღვანელობის ტიპი განსაზღვრულია მიმდინარე მომენტის მოთხოვნებით, ლიდერის პირადი თვისებებით, და ორგანიზაციის კულტურით. მენეჯერი, რომელიც შრომობს თავის კოლექტივთან ერთად, აღწევს უფრო მეტ წარმატებას, ვიდრე ბოსი, რომელიც ხელმძღვანელობს დირექტივებით. მენეჯერებმა უნდა განასხვავონ ერთმანეთისგან ხელმძღვანელობის სტილი, როდესაც ძალაუფლების გამოყენებით შეიძლება ვაიძულოთ მუშაკი შეასრულოს სამუშაო ან დავარწმუნოთ ის, შეასრულოს დაკისრებული მოვალეობანი.

ერთმანეთთან აზრების გაცვლის, მიწერ-მოწერის პროცესში დაბალი დონის მენეჯერები არა მარტო ერთმანეთში ცვლიან მნიშვნელოვან ინფორმაციას, არამედ, ამყარებენ პირად კავშირებს. ამით ისინი ქმნიან *ურთიერთობათა* სქემებს. ეფექტიანი საქმიანი ურთიერთობა უნდა იყოს თავისუფალი და პირდაპირი, შორს იდგეს ამბიციებისა და ორპირობისაგან. ამასთან ერთად, ხასიათდებოდეს თავაზიანობით, ახდენდეს ურთიერთპატივისცემის დემონსტრირებას, რაც მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ღია და ეფექტური კომუნიკაციური ურთიერთობის დამყარებას.

კარგი ადამიანური ურთიერთობების მესამე ფაქტორი არის *მოტივაცია*, ანუ იმ სტიმულების დადგენა, რომლებიც განსაზღვრავს ადამიანთა მაღალი შრომის შედეგებს. მოტივაციას ხშირად განსაზღვრავენ, ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები როგორც უნარს, განაწყო ადამიანი ისე, რომ მან გააკეთოს ის, რაც გსურს, მაგრამ ეს არ არის მოტივაციის სრულყოფილი გაგება. ხელმძღვანელობის ან სამუშაოს დაკარგვის შიში შეიძლება იყოს ადამიანების მოქმედების მოტივი, მაგრამ ის არ წარმოადგენს შედეგის მომცემ გზას. გაცილებით ეფექტურია, გააძლიერო მუშაკებში დამოუკიდებელი აზროვნების, მოქმედების, შემოქმედებითი მიდგომის გრძნობა.

მენეჯერს უნდა შეეძლოს, დააფასოს იმ ადამიანების შრომა, რომლებიც კარგად მუშაობენ, ეს შრომის მოტივი გახადოს მიზნად. ის მოტივაციური საშუალებები, რომლებიც ახდენენ მუშაკის წარმართვისა და დამოუკიდებელი ქცევის

აქტივიზაციას, გაცილებით შედეგინია, ვიდრე ის საშუალებები, რომლებიც იგება იძულებისა და შიშის ფაქტორებზე. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, გამოცდილი და მცოდნეა ის ხელმძღვანელი, რომელსაც შესწევს უნარი, გაუწიოს ანგარიში მუშაკების ინდივიდუალურ მოთხოვნებს, დაარწმუნოს ისინი შრომის სწორი მოტივაციის შედეგებში.

მოტივაციასთან მჭიდრო კავშირშია ისეთი ცნება, როგორც არის მუშაკების მორალური სული, რომელშიც მქლავნდება ადამიანის დამოკიდებულება ორგანიზაციისა და სამუშაოსადმი. ის, თუ როგორ გრძნობს ადამიანი თავს სამუშაოზე, მოქმედებს მის მორალურ მდგომარეობაზე.

წარსულ წლებში მენეჯერებს მიაჩნდათ, რომ შრომის ნაყოფიერება დამოკიდებულია სამუშაო პროცესის ობიექტურ პირობებზე; ისეთებზე, როგორც არის: რესურსები, კომპეტენტური თანამშრომლები, ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურა, მკაფიო მიზნები და სხვა. დღეს უკვე მმართველებისათვის ნათელია, რომ ისეთი სუბიექტური პირობები, როგორცაა: სამართლიანობა, დამსახურების აღიარება, კოლექტივის საერთო ბიზნესში განსაზღვრული ადგილი, არსებით ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

ის პრინციპები, რომლებიც ხელს უწყობენ ორგანიზაციაში მუშაკთა შრომის მოტივაციის და ნაყოფიერების ამაღლებას, შემდეგი სახით წარმოგვიდგება:

– *სამართლიანობა. ორგანიზაციაში „კლიმატი“ არის პროტექციონიზმის და პოლიტიკანობისაგან თავისუფალი. ყველა საფეხურებრივი აღმასვლა ეფუძნება მხოლოდ დამსახურებებს.*

– *განსაზღვრულობა. ორგანიზაციის, ცალკეული ჯგუფებისა და ინდივიდების მიზნები არის მკაფიოდ ფორმალიზებული.*

– *დამსახურების აღიარება. მუშაკები დარწმუნებულნი არიან, რომ ისინი ღირებულნი არიან ორგანიზაციისათვის.*

– *უკუკავშირი. მუშაკები გრძნობენ, რომ ხელმძღვანელობისათვის ყურადსაღებია მათი მოთხოვნები და პრობლემები.*

– *მიზნობრიობა. მუშაკებს ესმით, რომ მათ შეაქვთ თავიანთი წვლილი ორგანიზაციის განვითარებაში.*

ის მუშაკი, რომელიც იმყოფება დადებით მორალურ კლიმატში, არის ლოიალური, იჩენს ენთუზიაზმს და იმისათვის, რომ გავერკვეთ მოტივაციის პროცესის შინაარსში და იმ პრობლემებში, რომლებიც თან ახლავს ამ პროცესს, უპრიანია, ზოგადად გავეცნოთ მოტივაციის თეორიებს.

მოტივაციის თეორიებთან დაკავშირებით, ვეთანხმებით და საჭიროა აღინიშნოს, მე-19 საუკუნეში შრომის ბარბაროსული პირობების მიუხედავად, დამქირავებლები იშვიათად აწყდებოდნენ მუშაკების მხრიდან მოტივაციის პრობლემას. სიღარიბე და უმუშევრობა იმდენად მაღალი იყო, რომ ადამიანები თანხმდებოდნენ ნებისმიერ სამუშაოზე.

ერთ-ერთი პირველი, ვინც ბიზნესის ისეთი შემადგენელი კომპონენტი გამოიყენა, როგორც არის წახალისების სისტემა, იყო შოტლანდიელი მეწარმე *რობერტ ოუენი*. ოუენს მიაჩნდა, რომ წარმოებაში არსებობს „ჩვეულებრივი მანქანები“ და „ცოცხალი მანქანები“. როგორც ერთს, ისევე მეორეს სჭირდება მოვლა-პატრონობა, რაც „ცოცხალი მანქანების“ შემთხვევაში მიიღწევა სტიმულირების გზით. ოუენის იდეები მხოლოდ ასი წლის შემდეგ გახდა ბიზნესისათვის მისაღები და პროგრესული.

მოტივაციის კლასიკური თეორიის შინაარსი დაიყვანება გაგებაზე, რომ ფული არის შრომითი აქტივობის ერთადერთი სტიმული. ამ თეორიის შესაბამისად, ადამიანები არიან „ეკონომიკური არსებანი“, რომლებიც შრომობენ იმისათვის, რომ გადაიხადონ საჭმლის, ჩაცმის და თუნდაც ფუფუნების ფასი. აქედან გამომდინარე, შრომის მოტივაციისათვის საკმარისია, რომ მენეჯერმა ასტიმულიროს მუშაკები ფულადი წახალისებით.

მოტივაციის კლასიკური თეორიის ყველაზე აქტიური მიმდევარი იყო *ფრედერიკ ტეილორი* (1856-1915), რომელიც ეკონომიკურ ისტორიაში შევიდა, როგორც მეცნიერული მართვის მამამთავარი. როგორც შრომის დანაწილების აქტიური მიმდევარი, ტეილორი ყოფდა სამუშაოს მცირე ოპერაციებად, რომლებიც ერთდროულად უფრო ეფექტიანი და ადვილად საზომი იყო. ამის შემდეგ ტეილორმა დააწესა სამუშაოს შესრულების ნორმები და ანაზღაურება. ასეთი სანარდო ხელფასის პირობებში, მუშები, რომლებიც ასრულებენ წინასწარ ცნობილ ნორმას, ღებულობენ შესაბამის თანხას ხელფასის სახით, ხოლო თუ შრომის ნაყოფიერება იზრდებოდა დადგენილი ნორმის ზემოთ, ანაზღაურება წარმოებდა სანარდო პროგრესული ხელფასით. ასეთი სისტემა ქმნიდა ძლიერ სტიმულს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებისათვის. 1900 წელს ტეილორის სისტემას დაერქვა „მეცნიერული მართვა“ და ის დაინერგა მეტალურგიულ ობიექტზე, რის შედეგადაც მეტალურგების საშუალო ხელფასი გაიზარდა 1,15 დან 1,85 დოლარამდე დღეში.

მოტივაციის კლასიკური თეორია კარგად მუშაობდა მე-20 საუკუნის დასაწყისისათვის იმ მიზეზით, რომ მუშების უდიდესი ნაწილი იმყოფებოდა სიღარიბის ზღვარს მიღმა, მაგრამ ის, შრომის მოტივის თანამედროვე გაგებით, ვერ ხსნის გარემოებას, თუ რატომ მიდის მაღალანაზღაურებადი იურისტი, შედარებით დაბალანაზღაურებად სამთავრობო სტრუქტურებში სამუშაოდ. როგორც ჩანს, ფული არის შრომის ძირითადი სტიმული და არა მოტივი. ამ თეორიის ნაკლი იმაში მდგომარეობს, რომ მასში ადამიანი არის წარმოდგენილი, როგორც მექანიზმი, რომელსაც მუდმივად ესაჭიროება მომართვას.

ე.წ. ცნობილი ჰოტორნის ეფექტის თანახმად, 1927 და 1932 წლებში, მეცნიერები ატარებდნენ გამოკვლევას შრომის მოტივაციის პრობლემის ირგვლივ ქარხანა „ვესტერნ ელექტრიკ ჰოტორნში“. გამოკვლევის მიზანი იყო, დაედგინათ ის ურთიერთკავშირი, რომელიც არსებობს შრომის პირობებს, (ცვლების ხანგრძლივობას, ჰაერის ტენიანობას და სხვა), ხელფასის დონესა და შრომის ნაყოფიერებას შორის.

მეცნიერებმა აღმოაჩინეს, რომ ამ პირობების ცვლა იწვევს მოსალოდნელისაგან

განსხვავებულ ეფექტს. ადამიანები ახდენენ „ფიზიკური გარემოს“ თითქმის სრულ იგნორირებას და აგრძელებენ საქმიანობას იმავე რიტმში, რაც ჩვეულებრივ პირობებშია. მეცნიერები ამ მონაცემებმა აშკარად დააბნია, რადგანაც არ ჩანდა ის ძალა, რომელიც აიძულებდა მუშებს, გაეგრძელებინათ თავიანთი შრომა იმავე რიტმში.

შემდგომმა გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ასეთი მოტივაციური ძალა ნამდვილად არსებობს ურთიერთობათა მორალურ-სოციალური გავლენის სახით. მუშების მიერ დადგენილი იყო ქცევის საკუთარი სოციალური ნორმები და ქცევის სტანდარტები, რომლებიც განსაზღვრავდა გამომუშავების სისწორეს. ისინი ვინც აჭარბებდნენ ამ ნორმებს და ვინც ვერ ასრულებდა მათ, ერთნაირად უარყოფითად აღიქმებოდა მუშების მიერ. ასეთი წნეხი ეფექტური აღმოჩნდა, რადგანაც მუშებს, ხშირ შემთხვევაში, უფრო აწუხებდათ მათი მეგობრების შეფასებები, ვიდრე ხელფასზე დანამატი. ჰოტორნის საწარმოებში ჩატარებულმა გამოკვლევებმა საბოლოოდ ცხადყო, რომ არაფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურას გააჩნია მუშაკებისათვის იგივე მოტივაცია, როგორც ფორმალურს.

ა. მასლოუმ გამოთქვა მოსაზრება, რომ ადამიანების ქცევა განისაზღვრება მოთხოვნილებათა ფართო სპექტრით. მან ეს მოთხოვნილებები დაყო ხუთ ძირითად ჯგუფად, რომლის ყველაზე დაბალ დონეზე განიხილებოდა ელემენტალური ფიზიოლოგიური მოთხოვნილებები (საკვები, საცხოვრებელი და ა.შ.), ხოლო ყველაზე მაღალ საფეხურზე – ინდივიდუალური მოთხოვნები (აღიარება, თვითგამოხატვა). მასლოუს მიხედვით „ადამიანი არის ცხოველი, რომელიც მუდმივად რაღაცისაკენ ისწრაფვის“ [იქვე]. როდესაც დაბალი საფეხურის მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია, ის ცდილობს დაიკმაყოფილოს უფრო მაღალი საფეხურის მოთხოვნილებები.

ყველაფერი ის, რაც აუცილებელია სიცოცხლისათვის – საკვები, სამოსი, საცხოვრებელი და სხვა, ერთიანდება ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებში. მას შემდეგ, რაც ადამიანი იძენს ყველაფერს, რაც აუცილებელია მისი სიცოცხლისათვის, ის ცდილობს, შეინარჩუნოს მიღწეული დონე, რის გამოც მას უჩნდება უსაფრთხოების მოთხოვნილება, რაც მიიღწევა მაღალი ხელფასის პირობებში და რომელიც იძლევა დანაზოგების გარანტიას.

უსაფრთხოების მოთხოვნილებებში მჟღავნდება ადამიანის კიდევ ერთი თვისება - იქონიოს მუდმივი კავშირი სხვა ინდივიდებთან. ჰოტორნის გამოკვლევებით დასტურდება, რომ ასეთ სოციალურ მოთხოვნილებებს ინდივიდისათვის გაცილებით მეტი მნიშვნელობა აქვს, ვიდრე ხელფასის ზრდას. ადამიანებს გააჩნიათ აგრეთვე აღიარების მოთხოვნილება, ანუ მათ სჭირდებათ თავიანთი პიროვნული წარმოჩენა საზოგადოებაში, რასაც მოჰყვება საზოგადოებრივი პატივისცემა. ყველა ეს მოთხოვნილება ემყარება ისეთ ცნებას, როგორც არის სტატუსი, რაც ნიშნავს ადამიანის ადგილს საზოგადოებაში.

ასეთი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება შრომის ნაყოფიერების ზრდისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია. მასლოუმ განმარტავდა, რომ თვითგამოხატვა ეს არის

„ადამიანის სურვილი, გახდეს იმაზე მეტი, რასაც ის წარმოადგენს“. ეს არის მოთხოვნილებათა ყველაზე მაღალი საფეხური. ადამიანები, რომლებიც აღწევენ ამ საფეხურს, მუშაობენ არა იმიტომ, რომ მოიპოვონ მხოლოდ ფული, არამედ, რომ დაიკმაყოფილონ თავიანთი მოთხოვნილებები შრომის პროცესით. მასლოუს იერარქია ეს არის ადამიანების მოთხოვნილებათა ასახვის ზოგადი სარეკომენდაციო სქემა, მაგრამ ეს იმას არ ნიშნავს, რომ ადამიანებმა მხოლოდ ამ სქემის მიხედვით უნდა დაიკმაყოფილონ თავიანთი მოთხოვნილებები.

ცნობილია, რომ ფრედერიკ ჰერცბერგმა და მისმა თანამშრომლებმა ჩაატარეს ადამიანური მოთხოვნილებების საკუთარი კვლევა. მათ გაანალიზეს მუშების საქმიანობის ის ასპექტები, რომლებიც ან აკმაყოფილებდნენ, ან არ აკმაყოფილებდნენ მათ. ექსპერიმენტის შედეგად დადგინდა, რომ არსებობს ორი აბსოლუტურად განსხვავებული ჯგუფის ფაქტორები, რომლებიც აკმაყოფილებდნენ ან არ აკმაყოფილებდნენ მუშაკებს სამუშაოთი.

სამუშაოს იმ ასპექტს, რომელსაც ჰერცბერგი ჰიგიენურ ფაქტორებს უწოდებს პირდაპირი კავშირი გააჩნია დაუკმაყოფილებლობის გრძნობასთან. შრომის პირობები, ფირმის პოლიტიკა, უსაფრთხოების ტექნიკა არის სამუშაოთი დაუკმაყოფილებლობის პოტენციური პირობა იმ შემთხვევაში, თუ ისინი შორს დგანან სრულყოფილებისაგან. ამ პირობებში რთულია ხელმძღვანელობის მხრიდან შრომის მაღალი მოტივაციის დადგენა. მეორეს მხრივ, შრომის ნაყოფიერების ამალეებისათვის, შეიძლება, გამოყენებული იქნას ფაქტორები, რომელთაც ეწოდება მოტივატორები. ესენია: აღიარება, თანამდებობრივი ზრდა, პერსონალური პასუხისმგებლობის ამალეების სხვა ფაქტორები. მოტივატორები კონცენტრირებულია მასლოუს თეორიის ზედა დონეზე, მაშინ როცა ჰერცბერგის ე.წ. ჰიგიენური ფაქტორები მოთხოვნილებათა იერარქიის ქვედა დონეებზე იმყოფება.

ლოდინის თეორიის შესაბამისად, შრომის რაოდენობა, რომელიც იხარჯება გარკვეული ამოცანის შესასრულებლად, დამოკიდებულია მოსალოდნელ ანაზღაურებაზე. მუშეაკები ითვალისწინებენ ისეთ ფაქტორებს, როგორებიცაა:

- *ამოცანის შესრულების შესაძლებლობა;*
- *ფულადი ჯილდო შესრულებულ სამუშაოზე;*
- *ფულად ჯილდოსა და დახარჯულ შრომას შორის შესაბამისობა.*

აღნიშნული თეორიის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ის განიხილავს შრომის მოტივაციაში არსებულ სხვაობებს. შრომის მოტივაციის თვალსაზრისით, ყველა მუშაკი ინდივიდუალურად იხილავს ამოცანის შესრულების სირთულეს, მის „ღირებულებას“ და მათ შორის არსებულ ურთიერთკავშირს. ამ თეორიის ავტორები მიიჩნევენ, რომ მენეჯერებს შეუძლიათ მიაღწიონ თავიანთი თანამშრომლების შრომის ნაყოფიერების ამალეებას:

- ✚ *იმ ფულადი ჯილდოს მოცულობის დაგენით, რომელიც დააკმაყოფილებს თითოეულ მუშაკს;*
- ✚ *შრომის ნაყოფიერების სასურველი დონის დადგენით;*

- ✚ ამ დონის რეალური მასშტაბების განსაზღვრით;
- ✚ ფულადი ჯილდოს საკმარისი ოდენობის უზრუნველყოფით.

ვალტერ ნიუსომმა ეს თეორია მასში რვა ფაქტორის ცნების შეყვანით განავითარა, მ.შ. ნიუსომი დამატებით იხილავს:

- > შესაძლებლობას, თუ რამდენად შეუძლია ინდივიდს სამუშაოს შესრულება;
- > დარწმუნებულია თუ არა ინდივიდი სამუშაოს ხარისხიან შესრულებაში;
- > სირთულეს, თუ რამდენად რთულია მისთვის ამ სამუშაოს შესრულება;
- > კრიტერიუმებს - ესმის თუ არა მას სხვაობა კარგ და ცუდ შესრულებულ სამუშაოს ხარისხებს შორის;
- > ნდობას - ენდობა თუ არა ის მენეჯერს მის მიერ დადებული პირობების შესრულებაში;
- > შესაბამისობას - მიაჩნია თუ არა ის, რომ მიიღებს შესაბამისად ცუდ და კარგ ფულად ანაზღაურებას შესრულებულ სამუშაოზე;
- > კომპენსაციას - შეესაბამება თუ არა ფულადი ჯილდო კარგად შესრულებულ სამუშაოს;
- > ურთიერთქმედებას - შედის თუ არა მენეჯერი თანამშრომლებთან უშუალო კონტაქტში.

პერსონალის მოტივაცია ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორ ექცევიან მათ ხელმძღვანელები. მაგალითისათვის, მაკ გრეგორის X თეორიის პოსტულატებია:

- ❖ „საშუალო“ ადამიანს, როგორც წესი, არ უყვარს სამუშაოს შესრულება;
- ❖ ამ მიზეზის გამო, აუცილებელია „საშუალო“ ადამიანის იძულება, კონტროლი, წარმართვა, დასჯა, რათა ის იყოს დაინტერესებული, რომ მოემსახუროს თავისი შრომით ორგანიზაციის მიზნებს;
- ❖ „საშუალო“ ადამიანი, აუცილებელია, ვმართოთ; ის ცდილობს თავიდან აიცილოს პასუხისმგებლობა და იყოს უსაფრთხო. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, ის მენეჯერები, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან X თეორიაზე, ფიქრობენ, რომ შრომის მოტივაციისათვის აუცილებელია შიშის ფაქტორის გამოყენება. ხელმძღვანელობის ეს სტილი არის ორიენტირებული ფიზიოლოგიურ მოთხოვნილებებზე და არ ითვალისწინებს მასლოუს თეორიის უმაღლესი დონეების იერარქიას.

ამ შეხედულებათა საწინააღმდეგოდ, მაკ გრეგორმა შემოგვთავაზა პოსტულატების სხვა შემადგენლობა, რომელსაც თეორია Y ეწოდა. ის შემდეგ თავისებურებებს გულისხმობს:

- „საშუალო“ ადამიანი მოწოდებულია იშრომოს. მისთვის შრომა არის ისეთივე მოთხოვნილება, როგორცაა სპორტი ან გართობა;

- შიში არ არის შრომის ძირითადი მოტივატორი. „საშუალო“ ადამიანი ბუნებრივად შრომობს, მიილტვის იმ მიზნისაკენ, რომელსაც მის წინაშე აყენებს ორგანიზაცია;
- რამდენად მიზანმიმართულია ეს ლტოლვა, ის დამოკიდებულია ორგანიზაციის მიერ გაცემულ ფულად ჯილდოზე;
- ხელისშემწყობი პირობების შემთხვევაში, ადამიანი ეჩვევა არა მარტო პასუხისმგებლობის გაზიარებას, არამედ თვითონ მიილტვის მისკენ;
- ადამიანებს შეუძლიათ გამოიყენონ ინტელექტი, შემოქმედებითი უნარი, წარმოსახვა იმ პრობლემების გადასაწყვეტად, რომლებიც არსებობს ორგანიზაციაში;
- მრეწველობის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე „საშუალო“ ადამიანის ინტელექტუალური პოტენციალი გამოიყენება მხოლოდ ნაწილობრივ.

Y თეორიაში, მენეჯერები მიიჩნევენ, რომ ადამიანების სტიმულირება აუცილებელია, და მათ უნდა მივცეთ თვითშემოქმედების, თვითრეალიზაციის შესაძლებლობა. X თეორიის საფუძველში კი არის ის პოსტულატები, რომლებიც დაფუძნებულია ძალაუფლების ბერკეტების გამოყენებაზე. მაკ გრეგორს მიაჩნდა, რომ ზოგიერთ მუშაკს ნამდვილად ჭირდება ძლიერი ხელმძღვანელობა, მაგრამ არიან ისეთებიც, ვისაც გათავისებული აქვთ თავიანთი სოციალური მოთხოვნები, აღიარებისა და თვითრეალიზაციის მოთხოვნა, ამიტომ ისინი ვერ იმუშავებენ კარგად X თეორიის მიხედვით.

კალიფორნიის უნივერსიტეტის პროფესორის - უილიამ ოუჩის მიერ შემოთავაზებული თეორიის თანახმად, ეფექტიანი მართვა უნდა მოიცავდეს ყველა დონის მუშაკებს, იხილავდეს მას, როგორც ერთ მთლიანს. ისინი უნდა შრომობდნენ ორგანიზაციის მიზნის მისაღწევად, როგორც ერთიანი მექანიზმი. მენეჯერებს მიაჩნდათ, რომ თუ ადამიანებს ახასიათებთ საზოგადოებრივი განცდა, ისინი ნამუსიანად და უფრო მეტი ენთუზიაზმით შრომობენ შედეგის მისაღწევად. აღნიშნული თეორია ითვალისწინებს მასლოუს იერარქიის ქვედა დონეების დაკმაყოფილებას, ის, ასევე, იზიარებს იერარქიის საშუალო დონესაც, რადგანაც მასში წარმოდგენილია კოლექტივის შექმნის პროცესი და ასახულია უმაღლესი დონის მოთხოვნილებებიც, რადგანაც გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში ნათლად ჩანს ადამიანის პასუხისმგებლობა.

ოუჩის თეორიას ხშირად უწოდებენ იაპონურ მართვას, რადგანაც, მართალია, ის გამოიყენება ამერიკულ კომპანიებში, მაგრამ მასობრივად არის დანერგილი იაპონურ ფირმებშიც. იაპონურ ფირმებში ყველა მუშაკი იღებს მონაწილეობას ფირმის გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესში და ისინი პერიოდულად ცვლიან თავიანთ უფლება-მოვალეობებს, რაც თავიდან აცილებს მათ ვიწრო სპეციალიზაციას და მკაცრ ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

მცირე, მჭიდროდ დასახლებულ და ბუნებრივი რესურსებით ღარიბი ქვეყნისათვის კოლექტივიზმი და კომპრომისი უმნიშვნელოვანესი კომპონენტებია. ამერიკელები იზრდებიან ინდივიდუალიზმისა და თავიანთ თავში დარწმუნების

ტრადიციებზე. ამერიკულ ფირმებში იყენებენ ოუჩის თეორიას. მაგალითად „პროექტერ ენდ გემბელში“ მოქმედებს თვითრეგულირებადი სამუშაო ჯგუფები, ხოლო კომპანია „ჰიულეტ პაკარდი“ ეკონომიკური დაცემის პროცესში ყველას და არა მხოლოდ დაბალანაზღაურებად მუშებს, უმცირესს სამუშაო დღეს და აწესებს სხვა პრივილეგიებს.

როდესაც ორგანიზაციაში საქმიანობა წარიმართება პოზიტიურად, მისი მუშაკების უმეტესი ნაწილი შრომობს მაღალი ნაყოფიერებით.

ე. წ. „არამოტივირებულ“ მუშაკების მიმართ ხელმძღვანელობა იყენებს ინდივიდუალურ მიდგომას. იმისათვის, რომ ხელი შეუწყოს მუშაკების შრომით მოტივაციას, ამ პოტენციალის გამოვლენის მიზნით, გამოიყენება რამდენიმე მეთოდი. ესენია:

- * მიზნის დასახვა;
- * ქცევის მოდიფიკაცია;
- * გადამზადება.

ზოგიერთი მუშაკი შეიძლება ვასტიმულიროთ მკაფიო და მიღწევადი მიზნების დასმით. მენეჯერები აღწევენ წარმატებას მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ იციან, რისგან შესდგება ეს წარმატება. იგივე პრინციპი მოქმედებს სხვა მუშაკების მიმართაც. კომპანია „ნუკორში“ პრაქტიკულად მიზნის შემდეგი დასმა გამოიყენება: იმ მუშაკების მიმართ, რომლებიც აჭარბებენ გამომუშავების ნორმებს, გაიცემა პრემიები და ინდივიდების მიზნები განსხვავებულია ორგანიზაციის მიზნებისაგან, იმდენად, რამდენადაც:

- ✚ მათი მიზნები არის უფრო ვიწრო;
- ✚ ამ მიზნების რაოდენობა არის რაოდენობრივად უფრო მცირე;
- ✚ ისინი გაითვალისწინება დროის უფრო მცირე ინტერვალში;
- ✚ მათში აისახება მეტი რისკი და განუსაზღვრელობა.

მოტივაციის საშუალებით, მიზნის დასმის მეთოდის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მუშაკებს ეძლევათ თავიანთი ამოცანების დამოუკიდებლად დადგენის შესაძლებლობა. თუ ეს ამოცანები თავსმოხვეულია „ზემოდან“, მუშაკები მიიჩნევენ, რომ ვიღაც ახდენს მათ მანიპულირებას. უფრო ეფექტიანია, როდესაც მუშაკებს ეძლევათ ორგანიზაციის მიზნებიდან გამომდინარე საკუთარი ამოცანების განსაზღვრის შესაძლებლობა.

ქცევის მოდიფიკაციის საფუძველში მდგომი იდეა არის მარტივი. აუცილებელია, მოვახდინოთ სასურველი ქმედებების წახალისება და პირიქით. გამოკვლევებმა ცხადყო, რომ ქება და აღიარება უფრო დადებითად მოქმედებს სასურველი შედეგის მიღწევაზე, ვიდრე შრომის შედეგების დაგმობა (გამოხატული დაცინვით, სარკაზმით, საყვედურით თუ სხვა ფორმით). ქება, როგორც ქცევის მოდიფიკაციის ყველაზე მარტივი ფორმა, ბევრ თანამედროვე ფირმაში გამოიყენება. ის, ვინც არ იყენებს ამ ფორმას და ამჯობინებს განკითხვას, როგორც წესი, წარუმატებელია.

ფირმები იყენებენ წახალისების მრავალ ფორმას, რომელთა შორის უნდა გამოვყოთ: საჩუქრები, ერთობლივი სადილები, ჯილდოები, მედლები, მივლინებები და აღიარების სხვა ფორმები. მაგალითად, კომპანია „ომნი ჰოტელში“ მადლობას უცხადებს იმ თანამშრომლებს, რომლებიც ეწევიან მომსახურებას იმ სფეროებში, რომლებიც სცილდება მათ სამსახურეობრივ მოვალეობებს. რამდენიმე მადლობის შემდეგ თანამშრომლები იღებენ სპეციალურ მედლებს, ფულად ჯილდოს, მოწვევას სადღესასწაულო მიღებებზე და სხვა.

როგორც ცნობილია, თანამედროვეობის ერთ-ერთი ძირითადი პრობლემა არის სამუშაოს დაკარგვის შიში. ამ მიზეზის გამო ადამიანები, რომლებიც იმყოფებიან ამ ფაქტორის ზეგავლენის ქვეშ, სუსტად არიან დაინტერესებულნი სამუშაოს შედეგებში. იმისათვის, რომ გადავწყვიტოთ თანამშრომლების შემცირებასთან ან მათ განთავისუფლებასთან დაკავშირებული პრობლემები, არსებობს მრავალი მიდგომა.

ერთ-ერთი არის კომპანიის ხარჯზე თანამშრომელთა გადამზადება. ასე მაგალითად, სამრეწველო ობიექტების მუშაკები შეიძლება გახდნენ ავტომატური მოწყობილობის ოპერატორები, მომსახურების სფეროს მენეჯერები, გამყიდველები და სხვა. მიუხედავად იმისა, რომ ადამიანების უმრავლესობა მიიჩნევს, რომ საქმიანობის შეცვლა რთული პროცესია, მათი უმეტესობა დადებითად აფასებს ამ ცვლილებებს, რადგანაც ისინი კომპანიისა და საზოგადოებისათვის არიან სასარგებლო, მათ მცირე დროით მივყავართ შრომის ნაყოფიერების შემცირებამდე, თუმცა, საბოლოო ჯამში, მუშაკებს კვლავაც უჩნდებათ სტიმულები და ისინი მნიშვნელოვნად ზრდიან შრომის შედეგებს.

იმ შემთხვევაში თუ გარკვეულ სამუშაო ადგილებზე დასაქმებული მუშაკების დიდი რაოდენობა განიცდის მოტივაციასთან დაკავშირებულ პრობლემებს, მიზეზები უნდა ვეძებოთ თვით სამუშაო ხასიათში. ამ შემთხვევაში, მნიშვნელოვანია, მოვძებნოთ თვითონ სამუშაო სტრუქტურის და არა მომუშავეთა ქცევის ცვლილებების მიზეზები. ეს ნიშნავს, რომ უნდა შევარბილოთ ხელმძღვანელობის ავტორიტარული სტილი და მივცეთ მუშაკებს იმის შესაძლებლობა, რომ მათ ჩათვალონ თავი საერთო „გუნდის“ მამოძრავებელ წევრებად. გარდა აღნიშნულისა, შესაძლებელია, გამოვიყენოთ ისეთი თანამედროვე მეთოდებიც, როგორცაა სამუშაო ადგილების სრულყოფა, მომუშავეთა ფუნქციონირების სფეროს გაფართოება, სამუშაოს დრეკადი გრაფიკი, ტელეკომუნიკაცია, საშინაო ოფისები, სამუშაო დღის შემცირება, ფუნქციონალური დატვირთვის დაყოფა და სხვა.

თანამედროვე ქალაქებში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენს დროის პრობლემა. დროის ეკონომიის მიზნით, თანამედროვე კომპანიები ნერგავენ ტელეკომუნიკაციის სისტემას. უკანასკნელის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მუშაკი საქმიანობს სახლში, ხოლო ცენტრალურ ოფისთან აქვს მუდმივი კავშირი ინტერნეტის მეშვეობით. ტელეკომუნიკაციას აქვს მრავალი პოზიტიური მხარე: ჯერ ერთი, მუშაკების შრომის ნაყოფიერება იზრდება 15-20%-ით, მცირდება დანახარჯები ოფისის შენახვაზე, შესაძლებელი ხდება ინვალიდების შრომის გამოყენება. ადამიანები დადებითად აფასებენ ამ ურთიერთობის ფორმას, რადგანაც მათ

ემლევით შესაძლებლობა, დაზოგონ ტრანსპორტის დანახარჯები, მოახდინონ მათთვის სასურველი სამუშაოს გრაფიკის დადგენა. ამასთან, ურთიერთობის ეს ფორმა არის გარკვეულწილად ძვირადღირებული. ის მოითხოვს შესაბამის ტექნიკას: ფაქსებს, პრინტერებს, კომპიუტერებსა და სხვ. უეჭველია, რომ ის გავრცელდება გარკვეული სპეციფიკის მქონე სამუშაოებზე, თუმცა, გართულებულია ნამუშევარი დროის აღრიცხვა.

მიუხედავად იმისა, რომ მე-20 საუკუნის დასაწყისში სპეციალიზაციას გადამჭრელი მნიშვნელობა გააჩნდა, დღეს ის არ არის იმდენად ეფექტიანი. უპირველეს ყოვლისა, დღეისათვის ის ნაკლებად აკმაყოფილებს იმ ადამიანებს, რომლებიც უფრო განათლებულნი არიან, ვიდრე მათი ხელმძღვანელები, რის გამოც ისინი მენეჯერებზე უფრო კარგად იცნობენ საქმის ტექნიკურ მხარეს.

გარდა ამისა, ის ტექნოლოგიური ოპერაციები, რომლებსაც წინათ მუშები ასრულებდნენ, დღეს სრულდება მანქანებით. ამ ცვლილებების გამო, კომპანიები ცდილობენ შრომის ნაყოფიერების ამაღლებას მისი ორგანიზაციის ახალი მეთოდების დანერგვით. ასეთი რეორგანიზაციის ერთ-ერთი სახეობა არის მომუშავეთა მოქმედების სფეროს გაფართოვება: სამუშაო ხდება უფრო ვიწრო სპეციალიზირებული, ხოლო მუშაკებს ეძლევათ სულ უფრო მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლო ამოცანების გადაწყვეტის შესაძლებლობა. მაგალითად, „კადილაკის“ ტიპის ავტომანქანების წარმოებაში დაინერგა ახალი პროფესიების ათვისების სისტემა, რის პროპორციულადაც იზრდებოდა მუშების ხელფასი. ამ ცოდნას მუშები ავლენდნენ წარმოების ტექნოლოგიური სრულყოფის საკითხებისადმი მიძღვნილ ყოველკვირეულ შეკრებებში.

ადამიანური რესურსების სტრუქტურების ცვლასთან ერთად, შეიცვალა მათი ცხოვრების წესი და მოთხოვნილებები. მაგალითად, მომუშავე მშობლებისათვის პრობლემური გახდა ბავშვების სკოლაში დროზე მიყვანა, ადამიანებს სჭირდებათ სულ უფრო მეტი სახსრები ავტომანქანების ან ბინის საყიდლად. აქედან გამომდინარე, იმ ადამიანებისათვის, რომლებიც განიცდიან დროის დეფიციტს, სულ უფრო მისაღები გახდა სამუშაოს დრეკადი გრაფიკი. იმის მაგივრად, რომ რვასაათიანი სამუშაო კვირაში ხუთი დღე იმუშაონ, კომპანიები აწესებენ სამუშაოს დღის ორ საათამდე, ხოლო ორის შემდეგ ნებისმიერ დროს თანამშრომლის მოთხოვნების გათვალისწინებით. ამასთან, ჯამში დღიური დატვირთვა შეადგენს რვა საათს.

დრეკადი გრაფიკი, როგორც წესი, მისაღებია საოფისე ფირმებისათვის და არა იმ საწარმოებისათვის, რომელთა მუშაობის განრიგი დამოკიდებულია ტექნოლოგიური პროცესის სპეციფიკაზე.

დრეკად გრაფიკებს გააჩნია ნაკლოვანებანიც:

– ხელმძღვანელებს ექმნებათ მართვის პრობლემები, გართულებულია სამუშაოზე მოსვლის კონტროლიც;

– მთლიანად კოლექტივში იქმნება კლიმატი, როდესაც ასეთი კატეგორიის მუშაკების მიმართ სხვა თანამშრომელთა მხრიდან იგრძნობა ანტაგონისტური

განწყობა.

სამუშაო დღის შემცირებისა და ფუნქციონალური დატვირთვის გაყოფის პირველი გზა, უპირატესად, გამოიყენება ეკონომიკური დაცემის პროცესში. იმისათვის, რომ თავიდან აიცილონ მომუშავეების მასობრივი განთავისუფლება, კომპანია ამცირებს სამუშაოს ხანგრძლივობას და შესაბამისად ხელფასს.

ფუნქციონალური გაყოფა აძლევს ორ მოსამსახურეს ერთ სამუშაო ადგილზე მუშაობის დროს, შესაბამისად, ხელფასისა და პრემიის განაწილების შესაძლებლობას. თუ კომპანია, მუშაკების შემცირების ნაცვლად, სამუშაო დროის შემცირებას მიმართავს, მოგებულ რჩება, როგორც მოცემული კომპანია, ასევე მისი თანამშრომლები და საზოგადოება. თანამშრომლებს ნაკლებად ეშინიათ სამუშაოს დაკარგვის, რის გამოც შრომის ხარისხი რჩება მაღალი. ამიტომ, ეკონომიკური აღმავლობის შემთხვევაში, ასეთი ფორმების უმრავლესობა მომზადებული ხვდება ახალ ეკონომიკურ პირობებს. ეკონომიკის გამოცოცხლება კვლავინდებურად იწვევს სამუშაო დროისა და შესაბამისი ხელფასის ზრდას. ასეთი მიდგომა იწვევს ერთგვარი მაღლიერების გრძნობას კომპანიის მიმართ, რადგანაც ის ფაქტობრივად ეკონომიკური კრიზისის პირობებში დახმარების ხელს უწყველად თავის თანამშრომლებს.

იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანია აწყდება სირთულეებს მოტივაციის პრობლემებთან დაკავშირებით, რაც იწვევს შრომის ნაყოფიერების შემცირებას, კადრების მაღალ დენადობას და სხვა, აუცილებელი ხდება გადამწყვეტი - ორგანიზაციული ხასიათის ზომების მიღება. ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა გადახედოს მის მიზნებს, სტრატეგიასა და წარმოების კულტურას, რათა შეძლოს მის წინაშე დასმული ამოცანების რეალიზაცია.

ორგანიზაციაზე ორიენტირებული მეთოდების უმეტესობა ერთიანდება ისეთ კატეგორიაში, როგორცაა: მომუშავეთა უფლებამოსლების გაფართოება მათი კომპანიის საქმიანობაში უფრო ფართო ჩართვის გზით. უფლებამოსილებათა ასეთი გაფართოება ზრდის მომუშავეთა პასუხისმგებლობას კომპანიის მიზნების რეალიზაციის საქმეში.

მომუშავეთა უფლებამოსილების გაფართოების ძირითადი მეთოდი მდგომარეობს სამუშაო გუნდების ფორმირებაში, რომლებიც ფუნქციონირებენ თვითმმართველობის პრინციპებზე. ეს არის მომუშავეთა ჯგუფი, რომელიც დამოუკიდებლად განსაზღვრავს მის წინაშე მდგარ ამოცანებს, ეძებს მათი გადაწყვეტის გზებს, და ფაქტობრივად, დამოუკიდებლად წარმართავს შრომის პროცესს. ასეთი გუნდები აერთიანებს 6 დან 32-მდე მუშაკს. ამ გუნდების წარმატებული მუშაობის შედეგად, მცირდება დანახარჯები სამუშაო ძალაზე, იზრდება შრომის ნაყოფიერება, უმჯობესდება პროდუქციის ხარისხი და მაღლდება მომუშავეთა მორალური განწყობა.

სამუშაო გუნდების იდეა არაეფექტიანია იმ შემთხვევაში, თუ ის არ იქნა გამაგრებული შესაბამისი ხელფასის ფორმებითა და შრომის ორგანიზაციის ახალი

მეთოდებით. ერთ-ერთი მათგანი არის მიზნის მიღწევაში მონაწილეობის მეთოდი. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ხელფასის დონე დამოკიდებულია გუნდის მუშაობის შედეგებზე. პრობლემასთან დაკავშირებით, ბ. ტაკმენმა განიხილა და შემოგვთავაზა „ჯგუფის“ შექმნის ხუთი სტადია: ფორმირება, შეჩვევა, ქცევის ნორმების დადგენა, დავალებათა შესრულება, დაშლა. თუ ჯგუფმა ყველა ეს სტადია წარმატებულად და უპრობლემოდ გაიარა, ის წარმატებული ჯგუფია, მაგრამ, როგორც წესი, ეს ასე არ ხდება. ჯგუფში, უკვე შეჩვევის სტადიაზე, ჯგუფის წევრებს შორის, როგორც წესი, იწყება ბრძოლა პირველობისათვის, საკუთარი იდეებისა და საკუთარი მართვის სტილის დამკვიდრების მიზნით. წარმატებულია ის ჯგუფი, რომელიც ადგენს საერთო ქცევის ნორმებს. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ჯგუფი ვერ გადის ამ სტადიებს, მათი გაგება მნიშვნელოვანია ჯგუფების წარმატებლობის კვლევის პროცესში. „ჯგუფსა“ და „გუნდს“ შორის განსხვავება სემანტიურია, რადგანაც „გუნდის“ იდეა არის მიზანმიმართული გამარჯვებაზე.

როდესაც წარმოიქმნება შეუსაბამო მთლიანად შესასრულებელ სამუშაოს მოცულობასა და იმ სამუშაოს შორის, რომელიც უნდა შეასრულოს კონკრეტულმა მუშაკმა, ორგანიზაციაში მორალური კლიმატის გაუმჯობესება მიიღწევა ორი გზით:

- *სამუშაო დღის შემცირებით;*
- *ფუნქციონალური დატვირთვის გაყოფით.*

პირველი გზა უპირატესად გამოიყენება ეკონომიკური დაცემის პროცესში. იმისათვის, რომ თავიდან აიცილოს მომუშავეების მასობრივი განთავისუფლება, კომპანია ამცირებს სამუშაოს ხანგრძლივობას და შესაბამისად ხელფასს. ფუნქციონალური გაყოფა აძლევს ორ მოსამსახურეს ერთ სამუშაო ადგილზე მუშაობის დროს შესაბამისად, ხელფასისა და პრემიის განაწილების შესაძლებლობას.

თუ კომპანია მუშაკების შემცირების ნაცვლად სამუშაო დროის შემცირებას მიმართავს, მოგებულ რჩება, როგორც მოცემული კომპანია, ასევე მისი თანამშრომლები და საზოგადოება. თანამშრომლებს ნაკლებად ეშინიათ სამუშაოს დაკარგვის, რის გამოც შრომის ხარისხი რჩება მაღალი. ამიტომ, ეკონომიკური აღმავლობის შემთხვევაში, ასეთი ფირმების უმრავლესობა მომზადებული ხდება ახალ ეკონომიკურ პირობებს. ეკონომიკის გამოცოცხლება კვლავინდებურად იწვევს სამუშაო დროისა და შესაბამისი ხელფასის ზრდას. ასეთი მიდგომა იწვევს ერთგვარი მაღლიერების გრძნობას კომპანიის მიმართ, რადგანაც ის ფაქტობრივად ეკონომიკური კრიზისის პირობებში დახმარების ხელს უწყდის თავის თანამშრომლებს.

იმ შემთხვევაში, როდესაც კომპანია აწყდება სირთულეებს მოტივაციის პრობლემებთან დაკავშირებით, რაც იწვევს შრომის ნაყოფიერების შემცირებას, კადრების მაღალ დენადობას და სხვა, აუცილებელი ხდება გადამწყვეტი ორგანიზაციული ხასიათის ზომების მიღება. ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა გადახედოს მის მიზნებს, სტრატეგიასა და წარმოების კულტურას, რათა შეძლოს მის წინაშე დასმული ამოცანების რეალიზაცია.

ორგანიზაციაზე ორიენტირებული მეთოდების უმეტესობა ერთიანდება ისეთ კატეგორიაში, როგორცაა: მომუშავეთა უფლებამოსლების გაფართოება მათი კომპანიის საქმიანობაში უფრო ფართო ჩართვის გზით. უფლებამოსილებათა ასეთი გაფართოება ზრდის მომუშავეთა პასუხისმგებლობას კომპანიის მიზნების რეალიზაციის საქმეში.

მომუშავეთა უფლებამოსილების გაფართოების ძირითადი მეთოდი მდგომარეობს სამუშაო გუნდების ფორმირებაში, რომლებიც ფუნქციონირებენ თვითმმართველობის პრინციპებზე. ეს არის მომუშავეთა ჯგუფი, რომლებიც დამოუკიდებლად განსაზღვრავს მის წინაშე მდგარ ამოცანებს, ეძებს მათი გადაწყვეტის გზებს, და ფაქტობრივად, დამოუკიდებლად წარმართავს შრომის პროცესს. ასეთი გუნდები აერთიანებს 6 დან 32-მდე მუშაკს. ამ გუნდების წარმატებული მუშაობის შედეგად, მცირდება დანახარჯები სამუშაო ძალაზე, იზრდება შრომის ნა-ყოფიერება, უმჯობესდება პროდუქციის ხარისხი და მაღლდება მომუშავეთა მორალური განწყობა.

სამუშაო გუნდების იდეა არაეფექტიანია იმ შემთხვევაში, თუ ის არ იქნა გამაგრებული შესაბამისი ხელფასის ფორმებითა და შრომის ორგანიზაციის ახალი მეთოდებით. ერთერთი მათგანი არის მიზნის მიღწევაში მონაწილეობის მეთოდი. მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ხელფასის დონე დამოკიდებულია გუნდის მუშაობის შედეგებზე. *ბ. ტაკმენმა* დაახასიათა „ჯგუფის“ შექმნის ხუთი სტადია:

- ფორმირება;
- შეჩვევა;
- ქცევის ნორმების დადგენა;
- დავალებათა შესრულება;
- დაშლა.

თუ ჯგუფმა ყველა ეს სტადია წარმატებულად და უპრობლემოდ გაიარა, ის წარმატებული ჯგუფია, მაგრამ, როგორც წესი, ეს ასე არ ხდება. ჯგუფში უკვე შეჩვევის სტადიაზე ჯგუფის წევრებს შორის, როგორც წესი იწყება ბრძოლა პირველობისათვის, საკუთარი იდეებისა და საკუთარი მართვის სტილის დამკვიდრების მიზნით. წარმატებულია ის ჯგუფი, რომელიც ადგენს საერთო ქცევის ნორმებს. მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ჯგუფი ვერ გადის ამ სტადიებს, მათი გაგება მნიშვნელოვანია ჯგუფების წარუმატებლის კვლევის პროცესში. „ჯგუფსა“ და „გუნდს“ შორის განსხვავება სემანტიურია, რადგანაც „გუნდის“ იდეა არის მიზანმიმართული გამარჯვებაზე.

თავიანთ ფუნდამენტურ შრომაში, *იან კათზენბახმა* და *დუგლას სმიტმა* ასე დაახასიათეს ის ოთხი ძირითადი მახასიათებელი, რომელიც უმნიშვნელოვანესია გუნდებისათვის:

1. როტული და მასშტაბური ამოცანების არსებობა გუნდს უფრო ენერგიულს, და მიზანსწრაფულს ხდის. ამდენად, გუნდების მუშაობისათვის მთავარი არის არა ემოციური კომფორტი და კეთილგანწყობა, არამედ მიზანი;

2. იმისათვის, რომ გუნდი იყოს პროდუქტიული, ხელმძღვანელობამ უნდა ასტიმულიროს შრომითი, მორალი და არა სასათბურე პირობები;

3. ინდივიდუალიზმი არ არის გუნდის მუშაობის შემაფერხებელი ფაქტორი. ამდენად, გუნდები არის არა ბიუროკრატიული კომიტეტი, არამედ ცალკეული მუშაკების ერთობა;

4. დისციპლინა არის წარმატების საწინდარი.

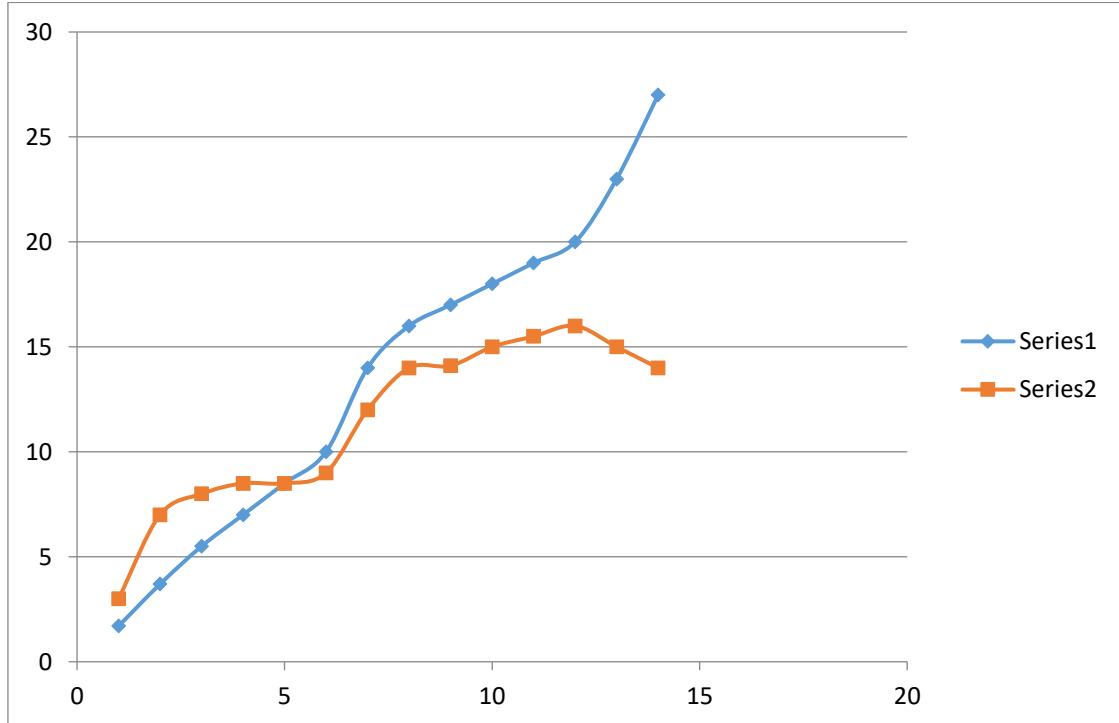
ფინანსური სტიმულირების სხვა მეთოდი მდგომარეობს აქციების ნაწილის მიყიდვაში. ამ პროგრამების ე. წ. „მუშათა აქციების“ მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ მოხდეს შრომის შედეგებსა და ანაზღაურებას შორის პირდაპირი დადგენა. რიგ შემთხვევაში, კომპანიის ხელმძღვანელები უფრო შორს მიდიან და თავიანთ მუშაკებს აძლევენ იმის უფლებას, რომ ისინი გახდნენ კომპანიის თანამფლობელები. ასე მაგალითად, ფირმა „მანრო“, რომელიც აწარმოებს საკანცელარიო ნაწარმს, წარმოადგენს მუშაკების საკუთრებას. კოლექტივის თითოეული წევრი აკონტროლებს გაყიდვების მოცულობას, ამონაგებს, ინფორმაცია ფირმაში არის საჯარო და გამჭვირვალე. ფირმის მუშაკებს გათავისებული აქვთ ყველაზე ეფექტური მოტივაციური სტრატეგია: მოგების დამოკიდებულება საკუთარი შრომის შედეგებზე [იქვე].

11. მარკეტინგი, როგორც ბიზნესის ფილოსოფია

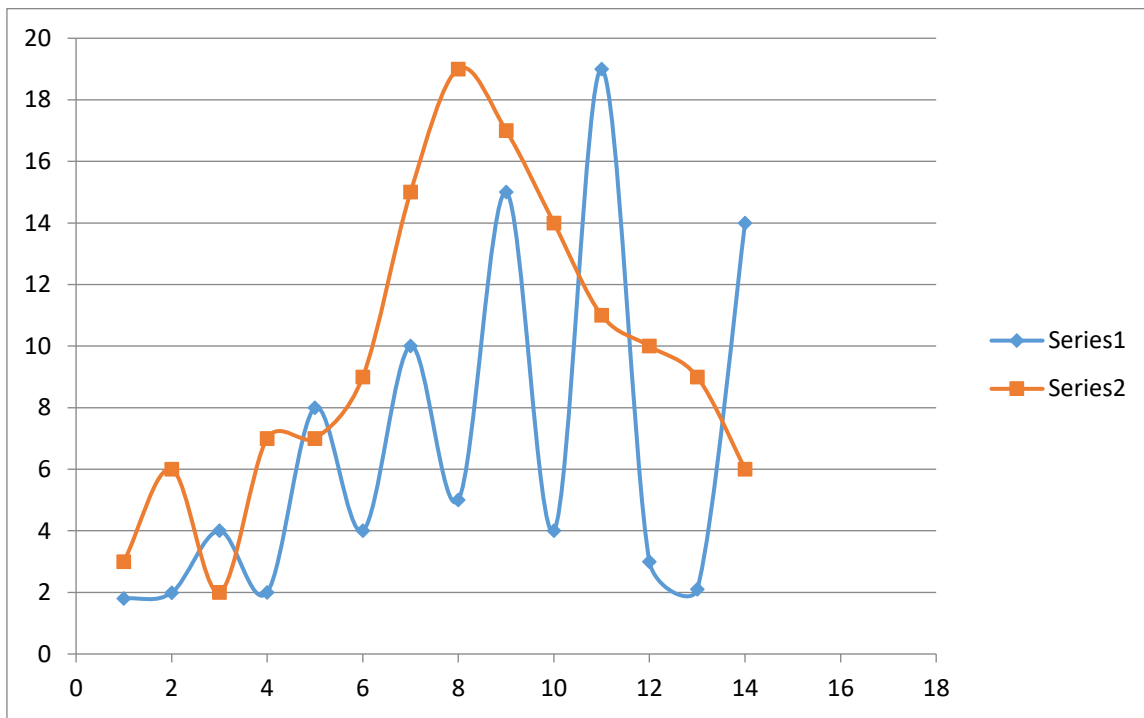
მარკეტინგი, როგორც ბაზრის რეალიების შესწავლის კვლევითი საქმიანობა, შეიძლება ითქვას, ადმინისტრაციული ხელოვნების მეცნიერულ საფუძველსა და უზოგადეს ფილოსოფიას წარმოადგენს. მისი სათანადო დონეზე ორგანიზებას, მოთხოვნაზე ზემოქმედების ეფექტიანი ზომიერი რეკლამის პირობებში, საბოლოოდ, ბიზნესი საუკეთესო მაჩვენებლებზე 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 გაჩეული 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 შედეგანობა (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.

სასემინარო პრეზენტაციებისათვის:

როგორც ცნობილია და განვიხილეთ, ნებისმიერი კორპორაციის წარმოებრივი, მმართველობითი, ლოგისტიკური და სამარკეტინგო საქმიანობა ორიენტირებულია ერთ მიზანზე – მომხმარებლის მოძებნაზე, რეალიზაციის პროცესზე, რომელსაც მთლიანად ექვემდებარება ბიზნესის ფილოსოფია [აქ და შემდეგში 4]. ფორმას შეუძლია, იარსებოს ერთადერთი პირობით, თუ მისი პროდუქცია იყიდება და,

შესაბამისად, იქმნება პირობები გაფართოებული კვლავწარმოებისათვის. პროდუქციისა და მომსახურების რეალიზაციით მიღებული ფული უნდა იძლეოდეს უფრო დიდი ფულის კეთების შესაძლებლობას; მოგება გაფართოებული კვლავწარმოებით უნდა იძლეოდეს შანსს უფრო დიდი მოგების მიღებისათვის და ამ პირობებში უნდა შეიქმნას წარმოების მასშტაბების გადიდების პოტენციური შესაძლებლობა.

საბოლოოდ უნდა ჩამოვყალიბდეთ, რომ ტერმინი „მარკეტინგი“ წარმოდგება ინგლისური სიტყვა „მარკეტ“-ისაგან (ბაზარი) და ნიშნავს სასაქონლო ბაზრის პროდუქციის რეალიზაციის სფეროში საქმიანობას. მარკეტინგი როგორც ეკონომიკურ ურთიერთობათა სისტემა, გაცილებით უფრო ფართო შინაარსის ცნებაა. ბიზნესში ის, ერთი მხრივ, გულისხმობს სამომხმარებლო ბაზრის საფუძვლიან შესწავლას, მომხმარებელთა მოთხოვნილების, გემოვნების ყოველმხრივ ანალიზს და ამ საფუძველზე წარმოებითი საქმიანობის აგებას, მეორე მხრივ კი, წარმოების აქტიური ზემოქმედების განსაზღვრას სამომხმარებლო ბაზარზე, მოთხოვნასა თუ გემოვნებაზე.

მარკეტინგის თანამედროვე კონცეფციამ, ისევე, როგორც ბიზნესის თეორიამ, განვითარების საკმაოდ რთული, ევოლუციური გზა განვლო. ტერმინი „მარკეტინგი“ პირველად გვხვდება 1907 წელს გამოცემულ ენციკლოპედია – „ბრიტანიკაში“. აღსანიშნავია, რომ ენციკლოპედიაში წარმოდგენილი „მარკეტინგის“ შინაარსობრივი დატვირთვა ბევრად განსხვავდება მისი თანამედროვე გაგებისაგან. ამ წყაროში მარკეტინგი წარმოდგენილია შემდეგი აზრით: „მარკეტინგი იმ ორგანიზაციების მიმართ, რომლებსაც ქმნიან სასოფლო-სამეურნეო მწარმოებლები საერთო საბაზრო პრობლემების გადასაწყვეტად“. ერთობლივი ორგანიზაციების ძირითად მიზანს წარმოადგენდა პროდუქციის ერთობლივი რეკლამირება, მისი რეალიზაციის სტიმულირება. მაგალითად: 1908 წელს, კალიფორნიაში გაერთიანდა ფორთოხლის მწარმოებელი რამდენიმე სასოფლო-სამეურნეო ორგანიზაცია, რომლებიც პროდუქციის რეკლამირებასა და რეალიზაციას ახდენენ ერთი საფირმო ნიშნის – „სანკისტი“-ს მიხედვით. ანალოგიური მიზნით შეიქმნა: 1909 წელს კალიფორნიის მეზღვეთა საზოგადოება; 1918 წელს წაბლის მწარმოებელთა ამერიკული საზოგადოება და სხვა.

სამრეწველო ბიზნესში არ გვხვდება მარკეტინგის ისეთი ადრეული მაგალითები, როგორც სოფლის მეურნეობაში. ეს ნიშნავს, რომ მარკეტინგის სამრეწველო ბაზარზე აღიარებისათვის, აუცილებელი იყო პროდუქციის მასობრივი წარმოების განვითარება, სამომხმარებლო ბაზრის სწრაფი ზრდა, რაც, თავის მხრივ, მოითხოვდა რევოლუციას პროდუქციის რეალიზაციის სფეროში.

ბიზნესის განვითარებასთან ერთად, 1915 წელს შეიქმნა რეკლამის მასწავლებელთა ამერიკული საზოგადოება, რომლის საფუძველზე 1924 წელს დაარსდა რეკლამისა და მარკეტინგის საზოგადოება, ხოლო 1931 წელს დამოუკიდებლად ჩამოყალიბდა მარკეტინგის ამერიკული საზოგადოება.

XX საუკუნის დასაწყისში, როდესაც მიმდინარეობდა მსხვილი მანქანური წარმოების ფორმირების პროცესი, ფართო განვითარება ჰპოვა კონკურენციამ. მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის სწრაფმა განვითარებამ, რიგ ქვეყნებს, განსაკუთრებით - კი ამერიკის შეერთებულ შტატებს, გიგანტური ეკონომიკური ნაბიჯების გადადგმის საშუალება მისცა.

ამ პერიოდის ამერიკელი ეკონომისტები შენიშნავენ, რომ ძირითად პრობლემას თავისუფალი მეწარმეებისათვის პროდუქციის გასაღება წარმოადგენდა. ამდენად, ამ ეპოქაში, მარკეტინგის თეორია ძირითადად გასაღების თეორიაზე დაიყვანებოდა. ამიტომაც იყო, რომ აღნიშნულ დროს მიჩიგანის, ილინოისის, ჰარვარდის უნივერსიტეტებში შემოღებული მარკეტინგის კურსი, მოიცავდა გასაღების, რეკლამის, ვაჭრობის საკითხების შესწავლას. ყოველივე ეს მნიშვნელოვნად ზღუდავდა მარკეტინგის კვლევის სფეროს, რაც მომავალში ცხადი გახდა.

მარკეტინგის თეორიის განვითარებაზე დიდი ზეგავლენა მოახდინა 1929-1930 წლების ეკონომიკურმა კრიზისმა, რის შედეგადაც მარკეტინგმა ბიზნესში დაკარგა გასაღების თეორიაზე ორიენტაცია, მნიშვნელოვნად გააფართოვა გამოკვლევის არეალი და შეეხო ფირმების ფუნქციონირების სხვადასხვა მხარეს, გახდა მათი საქმიანობის ამსახველი, მოიცვა პროდუქციის მომხმარებლისაკენ მოძრაობის მთელი გზა. ამავე ეტაპზე ხდება მარკეტინგის საკანონმდებლო გაფორმება. ამერიკაში შეიქმნა რეკლამისა და მარკეტინგის ნაციონალური ასოციაცია, რის ბაზაზეც შემდგომ დაარსდა მარკეტინგის ამერიკული საზოგადოება, რომელიც 1973 წელს დამკვიდრდა მარკეტინგის ამერიკულ ასოციაციად „AMA“-ს სტატუსით, იგი გამოსცემს ჟურნალს „მარკეტინგი“.

ამდენად, მარკეტინგის საზოგადოებების წარმოქმნა და რეორგანიზება, ცვლილებანი მათი საქმიანობის სფეროში, წარმოგვიდგენს მასში მიმდინარე შინაგან ძვრებს, მოქმედების არეალის გაფართოებას, იმ გიგანტური ნაბიჯებით მიმდინარე მის პოპულარიზაციას, რომელიც ამ პროცესს თან ახლდა და რომლის ძირითადი მოტივატორი ბიზნესის სფეროს განვითარებაა. არ შეიძლება, არ დავეთანხმოთ იმ ჭეშმარიტებას, რომ მეცნიერებაში ფასეულობით ღირებულებას იძენს მხოლოდ ის, რისი შესწავლა, შემეცნება და გადაცემა არის შესაძლებელი. ამის მეცნიერული ცდა წარმოდგენილია მარკეტინგის პირველ გამოცემაში, რომელიც დათარიღებულია 1936 წლით.

მარკეტინგის პირველი სახელმძღვანელოს ავტორები იყვნენ ნიუიორკის უნივერსიტეტის მასწავლებლები: *ი. ე. ეგნიუ, რ. გ. ჯენკინსი, დ. ს. დრარი*. ის საკმაოდ ფართო ტირაჟით გამოიცა გრაუ-ჰილლის გამომცემლობის მიერ ნიუ-იორკსა და ლონდონში. წიგნის დასახელება იყო, მარკეტინგის მოხაზულობა, და მთლიანად ეხებოდა მის როლს ბიზნესის განვითარებაში.

უნდა აღინიშნოს, რომ წიგნის ავტორებმა მოცემულ სახელმძღვანელოში მარკეტინგი გააიგივეს დისტრიბუციასთან. მათი განმარტებით, „მარკეტინგის, ანუ დისტრიბუციის ცნებაში იგულისხმება ის ოპერაციები, რომლებიც დაკავშირებულია საქონლისა და მომსახურების ნაკადთან მწარმოებლიდან მომხმარებლამდე“. [იქვე]

აღნიშნული განმარტება გაცილებით ვიწროდ წარმოადგენდა მარკეტინგის რეალურ შინაარსს, რაც ბევრად განპირობებულია იმითაც, რომ წიგნის ხელნა-წერი უფრო ადრე გაჩნდა, ვიდრე ის განმარტება, რომელიც წარმოდგენილი იყო მარკეტინგის მასწავლებელთა საზოგადოების მიერ. 1936 წელს საზოგადოება თავის დოკუმენტებში ასე განმარტავს მარკეტინგს: „ის მოიცავს ყველა იმ საქმიანობას, რომელიც დაკავშირებულია საქონლისა და მომსახურების ნაკადის გადაადგილებასთან წარმოების ადგილიდან მომხმარებლამდე“ [იქვე]. რაც ბიზნესის ერთ-ერთ საბოლოო მიზანს შეადგენს. მარკეტინგის პირველი სახელმძღვანელოს ავტორები, მარკეტინგში გამოყოფენ სამ ძირითად სფეროს:

- წარმოების (მატერიალურ ფასეულობათა შექმნის პროცესს);
- მომხმარებლის (მატერიალურ ფასეულობათა გამოყენების პროცესს);
- განაწილების (გაფართოებული კვლავწარმოების მიზნით, მატერიალურ ფასეულობათა რეალიზაციის შედეგების გამოყენებას).

მარკეტინგის პირველი სპეციალისტები ცდილობდნენ, მარკეტინგი დაეკავშირებინათ საქონლის კვლავწარმოების პროცესთან და არ დაეშვათ მისი დეგრადაცია ბაზრის საშუალებებში. ამასთან, განიხილავდნენ რა მარკეტინგს კვლავწარმოების კონტექსტში, ახდენდნენ ფაქტიურ გამიჯვნას ე. წ. „ფიზიკურ“ წარმოებასა და მარკეტინგს შორის. მათ მარკეტინგის ფუნქციებად მიაჩნდათ: რეკლამა, რეალიზაცია, ინფორმაციის შეგროვება, პროპაგანდა, ასორტიმენტის გაფართოება, დაზღვევა და სხვა.

მსგავსი აზრი არის გატარებული 1940 წელს გამოცემულ *ფ. სერჯეისისა* და *ვ. ალდერსონის* წიგნში, რომელშიც მარკეტინგის ძირითად ფუნქციად მიჩნეულია ვაჭრობის სფეროს სწორი მომარაგების ორგანიზაცია საქონლით. ბიზნეს-წრეების წარმომადგენლები იმ ეპოქაში, ღრმად იყვნენ დარწმუნებულნი, რომ, მომხმარებლის მართებული დამუშავების შემთხვევაში, ბაზარზე შესაძლებელია ყველაფრის გაყიდვა. სპეციალისტებს კი მიაჩნდათ, რომ თუ სწორად არის დადგენილი მოთხოვნა-მიწოდება, საქონლის გაყიდვის პროცესი გაცილებით მარტივი და ნაკლებად სარისკოა. აღნიშნული წინააღმდეგობის მიზეზები იმალებოდა იმაში, რომ იმდროინდელ საქმიან ცხოვრებაში დიდ როლს თამაშობდნენ საბირჟო აგენტები, რომლებიც ყველა მეთოდით ცდილობდნენ პროდუქციის რეალიზაციას.

ბიზნესის განვითარებაზე პროდუქციის მასობრივი წარმოება და განაწილება, სამომხმარებლო ბაზრის გაფართოება, კონკურენციის ზრდა, ქმნიდა წინაპირობას მარკეტინგის ჩანაფიქრის უფრო ფართო ასახვისა და მარკეტინგის კონცეფციის ევოლუციისათვის. ამ პროცესებთან დაკავშირებულმა რეალიზაციის სიძნელებმა, პირველ რიგში წამოსწია საბაზრო ინფორმაციის გამოყენების საკითხი. დრომოჭმული აღმოჩნდა ფორდის ცნობილი პრინციპი, რომლის თანახმადაც „მომხმარებელმა შეიძლება შეარჩიოს ნებისმიერი ფერის მანქანა, თუ ეს ფერი შავია“. მომხმარებელთა მოთხოვნილებანი გახდა დიფერენცირებული და თუ მწარმოებელს სურდა მოგება, ან თუნდაც მეწარმეობითი საქმიანობის შენარჩუნება, მას უნდა

დაეკმაყოფილებინა ისინი. ცნობილია, ლონგ-აილენდში გაიხსნა პირველი თვითმომსახურების უნივერსალი, რომელსაც დაერქვა „სუპერმარკეტი“. ამ დროისათვის საქმიან წრეებში ფართოდ გავრცელდა ის აზრი, რომ სუპერმარკეტულ თვითმომსახურებას არ გააჩნდა პერსპექტივა, რადგანაც განებივრებული მომხმარებელი არ იტყვის უარს პირადი მომსახურების სიკეთეზე. ამ აზრის სიმცდარე მალე გამოჩნდა, რადგანაც სუპერმარკეტებმა, ფასების ეკონომიის მარკეტინგული გათვლით, ელვისებურად დაიპყრეს ვაჭრობის სფერო და არც ერთი მათგანი არ გაკოტრებულა.

როგორც ბიზნესის, ასევე მარკეტინგის თეორიის განვითარებაში დიდი როლი ითამაშა მეორე მსოფლიო ომმა. ამერიკულმა ეკონომიკამ განიცადა მილიტარიზაცია და შეიზღუდა მომხმარებელთა მოთხოვნები. დიდი აღმავლობა იგრძნობა ომის შემდგომ ათწლეულში, რომელიც ხასიათდებოდა წარმოების გიგანტური წინსვლით, სამხედრო სამრეწველო პოტენციალის მაქსიმალური უკუგებით.

ორმოცდაათიან წლებში აშშ-ის სამრეწველო პოტენციალი ომის წინა წლებთან შედარებით თითქმის გაორმაგდა. ამან, თავის მხრივ გააღრმავა კონკურენცია, დაიწყო ბრძოლა მომხმარებლისათვის. მწარმოებლისათვის ცხადი გახდა, რომ მომხმარებელს, ასორტიმენტული ბაზრის გაფართოების პირობებში, გაუჩნდა ფართო არჩევანი. ამდენად, სამოციან წლებში მნიშვნელოვანი ევოლუცია განიცადა მარკეტინგის შინაარსობრივმა დატვირთვამ. მარკეტინგმა აიძულა საწარმოები (სამრეწველო და სავაჭრო), მიექციათ ყურადღება არა საქონლისათვის, არამედ მომხმარებლისათვის და ამ საფუძველზე აეგოთ წარმოებისა და რეალიზაციის სტრატეგია.

70-იან, 80-იან წლებში მარკეტინგში მოთხოვნილება ღრმავდება, რაც განპირობებული იყო შრომის საერთაშორისო დანაწილების პროცესში რიგი ქვეყნების, აშშ-სა და იაპონიის, მაკოორდინირებლის ფუნქციის გამოყოფასთან, რამაც გაცილებით გაამწვავა ეკონომიკური წინააღმდეგობანი ამ ქვეყნებს შორის. ბიზნესის სფეროში, დაიწყო ულმობელი ბრძოლა მსოფლიო ბაზრის დაპყრობისათვის, რამაც, თავის მხრივ, მარკეტინგს გამოუყო ახალი როლი მსოფლიოს ბიზნესის პროცესებში.

თანამედროვე ლიტერატურაში საკმაოდ მრავლად არის წარმოდგენილი მარკეტინგის სხვადასხვა განმარტებანი. ყველა ისინი შეიძლება გაერთიანდეს ორ ძირითად ჯგუფში: კლასიკური და თანამედროვე, ანუ განზოგადოებული. კლასიკურის თანახმად: მარკეტინგი გულისხმობს იმ ბიზნესმენის საქმიანობას, რომელიც წარმართავს საქონლისა და მომსახურების წინსვლას მწარმოებლიდან მომხმარებელამდე. *კიური* და *ტაშნადი* აღნიშნავენ იმ მჭიდრო კავშირის არსებობის შესახებ, რომელიც არსებობს მარკეტინგსა და სამომხმარებლო ბაზარს შორის. მათი აზრით, „მარკეტინგი ბაზრის შესწავლაზე დაფუძნებული პროდუქციის რეალიზაციის ეკონომიკური კონცეფციაა“ [იქვე]. ვეთანხმებით მოსაზრებას, რომ ამ ავტორებისათვის დამახასიათებელია რეალიზაციური მიდგომა.

მარკეტინგის ცნებაში ფართოდ გავრცელდა აზრი, რომლის თანახმადაც, ეს არის საწარმოს კონცეფცია, მიმართული ბაზრის ათვისებისაკენ. რიგი ავტორები

აღნიშნავენ ბაზრის სტრატეგიას. ამ ორივე მოსაზრებაში არის ელემენტები, რომლებიც გამოიყენება მარკეტინგის თანამედროვე გაგებაში. ცხადია, რომ საწარმოებმა თავიანთი ბიზნეს-საქმიანობა უნდა წარმართონ ბაზრის მოთხოვნათა შესაბამისად, ეს კი ნიშნავს, რომ ისინი სრულად უნდა აკონტროლებდნენ ინფორმაციას მოთხოვნის შესახებ, ამიტომაც მარკეტინგში უნდა არსებობდეს მჭიდრო ურთიერთკავშირი თანამედროვე და მომავლის მოთხოვნებსა და წარმოებით პოლიტიკას შორის.

მარკეტინგის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს მომხმარებელთა მოთხოვნილების გადაყვანა პროდუქციისა და მომსახურების ენაზე და ამ საფუძველზე, ბიზნესის მექანიზმის შექმნა, რომელიც დადგება მოთხოვნილების დაკმაყოფილების სამსახურში.

ამდენად, ზემოთ წარმოდგენილ განმარტებაში ძირითადია მომხმარებელზე ორიენტაცია. კომპანია აღწევს თავის მიზანს მხოლოდ მომხმარებლის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების საფუძველზე. ამასთან, მარკეტინგის მიზანია არა მხოლოდ მოთხოვნის ზრდა, არამედ მისი მოწოდებასთან გაწონასწორება.

მარკეტინგის ფართო დიაპაზონი ოფიციალურად აღიარა მარკეტინგის ამერიკულმა ასოციაციამ 1985 წელს - „მარკეტინგი წარმოადგენს აზრის ჩასახვის, ფასწარმოქმნის, იდეების წინსვლისა და რეალიზაციის პროცესს, რომელიც აკმაყოფილებს ცალკეული პიროვნებისა თუ ორგანიზაციის მოთხოვნებს“ [იქვე]. აღნიშნული განმარტება მიუთითებს მარკეტინგის მოქმედების საკმაოდ ფართო დიაპაზონზე, იდეის ჩასახვიდან მოთხოვნის დაკმაყოფილებამდე. როგორც შენიშნავენ დ. ევანსი და ბ. ბერმანი, „მარკეტინგი – ეს არის ორგანიზაციების, ხალხის, ტერიტორიების საქონელზე მოთხოვნის განჭვრეტა, მართვა და დაკმაყოფილება“ [იქვე]. რაც შეესაბამება თანამედროვე ბიზნესის მოთხოვნებს.

დღეისათვის უკვე ცხადია ის წინააღმდეგობანი, რომელიც წამოიჭრა მარკეტინგის ცნებაში. ავტორთა უმეტესობა მიუთითებს, რომ მასში უნდა აისახოს არასაწარმოო საქმიანობაც, სხვები აკრიტიკებენ რა ამას, აღნიშნავენ, რომ მარკეტინგი დაკავშირებულია მხოლოდ საქონლის ყიდვა-გაყიდვასთან. გულრიჩის აზრით, „მარკეტინგი ეს არის კომპანიის მოთხოვნილებათა და სურვილთა განსაზღვრის, განჭვრეტის, სამომხმარებლო ღირებულებათა შექმნისა და რესურსების ორგანიზაციის პროცესი, მიმართული კომპანიისა და მომხმარებლის მოგების ზრდისაკენ, [იქვე] რაც, საბოლოო ჯამში, წარმოადგენს ბიზნესის მიზანს.

1954 წელს პიტერ დრუკერი მიუთითებდა, რომ ბიზნესის წარმართვაში მთავარია, მომხმარებლის მოთხოვნილებაზე ორიენტაცია. ის წერს: „თუ გვინდა ვიცოდეთ რა არის ბიზნესი, უნდა ვიცოდეთ მისი მიზანი. არსებობს მხოლოდ ერთი სწორი განმარტება ბიზნესის მიზნისა – ეს არის მომხმარებლის შექმნა. თუ რას ფიქრობს ფირმა თავის პროდუქციაზე, ეს არ არის მთავარი, განსაკუთრებით მომავალი ბიზნესის წარმატებისათვის. რას ფიქრობს მომხმარებელი ნაყიდ საქონელზე, რაში ხედავს იგი მის ღირებულებას – აი, ეს არის მნიშვნელოვანი, ის განმარტავს ბიზნესის შინაარსს, მის მიმართულებას და წარმატების შანსებს“. [იქვე]

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.

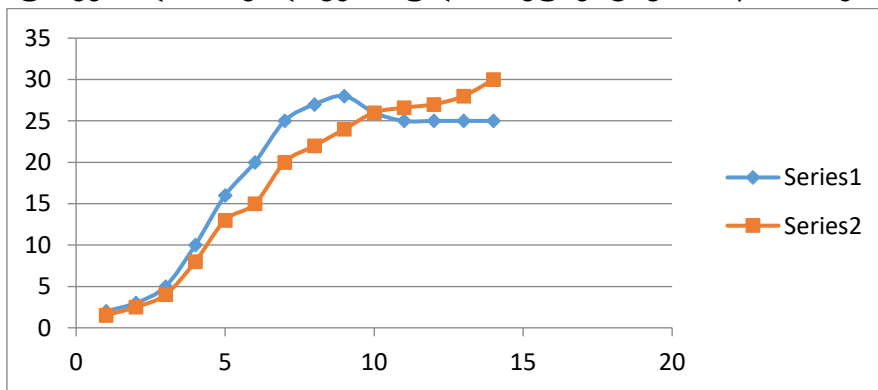
მაგალითისათვის, სტუდენტებთან ერთად, აუცილებელია შესწავლილი იქნეს რამდენად ზუსტად ხერხდება მოქმედი საბუღალტრო აღრიცხვის პირობებში ბიზნეს-ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება. საჭიროა გაანალიზდეს, არსებული ოფიციალური სტატისტიკური მონაცემები და გაკეთდეს ექსპერტული შეფასებები შემდეგი პრიორიტეტული მიმართულებების 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 გულუბვი [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 ბიზნესზე უკეთ ზრუნავს და სახელმწიფოსა და გაჭირვებული ადამიანის მდგომარეობაც გულწრფელად აღელვებს.

დამატებით, განხილულ რაოდენობრივ მაჩვენებელთა სისტემის შესაბამისად, სტუდენტებს განემარტებათ სავარჯიშოები პრაქტიკაში ეფექტიანი გამოყენებისათვის. ამასთან, მიზანშეწონილი და აუცილებელიცაა, არსებული სანდო დამატებითი წყაროების განხილვა და პრეზენტაცია.³

ბიზნესის ფინანსური რესურსები ჩვენთვის უკვე ცნობილი მიზეზების გამო ბიზნესს გამუდმებით ესაჭიროება ფული. მისი შოვნა ყოველთვის ადვილი როდია. ადამიანების უმრავლესობას მიაჩნია, რომ საკუთარი საქმის დაწყებაში მათ მხოლოდ უფულობა უშლის ხელს, ხოლო უკვე მოქმედი საწარმოების ფინანსური მენეჯერები თავისი სამუშაო დროის დაახლოებით 60% სწორედ ამ პრობლემის მოგვარებას უთმობენ.

ბიზნესის წამოწყებისა და განვითარებისათვის ფულადი სახსრების მოძიებას დაფინანსება ეწოდება. მისი მთავარი ამოცანა ბიზნესის ლიკვიდურობის უზრუნველყოფაა. ლიკვიდურობაში კი იგულისხმება საწარმოს უნარი განახორციელოს ანგარიშსწორება იმ მოცულობით და ზუსტად იმ ვადებში რაც შეთანხმებითაა გათვალისწინებული.

ლიკვიდურ საწარმოს შესწევს უნარი შეუფერხებლად განახორციელოს მიმდინარე საქმიანობა, ანუ მას გააჩნია საკმარისი სახსრები იმისათვის, რათა გაისტუმროს დაქირავებული თანამშრომლები, მიმწოდებლები, ინვესტორები, გადაიხადოს გადასახადები და ა.შ. პირიქით, ფირმას, რომელსაც შექმნილი აქვს ლიკვიდურობის პრობლემა, ვერ ახერხებს საჭირო რაოდენობის რესურსების მოძიებას, რითაც ფერხდება მისი მიმდინარე საქმიანობა. შეიძლება ლიკვიდურობის პრობლემას დროებითი ხასიათი ჰქონდეს, მაგრამ ეს ხშირად იმის პირველი სიმპტომია, რომ ბიზნესი სერიოზულ სიძნელეებს განიცდის, რაც შეიძლება გაკოტრებითაც დასრულდეს.

როგორც ცნობილია, ბიზნესი ფულს სხვადასხვა დანიშნულებით იყენებს:

- 1) ინვესტიციები შენობებსა და მანქანა მოწყობილობებში;
- 2) საწარმოს გამართული მუშაობის უზრუნველყოფა:

³ მაგალითისათვის: სამადაშვილი უ. ბიზნესის საფუძვლები (მეექვსე გამოცემა, გადამუშავებული, დამატებებით). თეორია, დედაზრი ჩანართით, პრაქტიკული, სამეცნიერო-კვლევითი ნაშრომების თემატიკა. თბ. 2016; ბიზნესი. რევაზ ვაჩნაძე, გიორგი თურქია, პაატა ლომსაძე, თბილისი, 2005; https://old.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/shabur%2010-11-12%20.pdf (ინტერნეტში განხილვის თარიღი 2024 წლის 10 ოქტომბერი).

- 3) ნედლეულისა და მასალების შექმნა,
- 4) მიმდინარე ხარჯების გასტუმრება,
- 5) თამასუქებისა და ანგარიშების განაღდება,
- 6) სხვადასხვა სახის საგნების შექმნა (საკანცელარიო საქონელი, ნათურები).
- 7) თანამშრომლებზე ხელფასის გაცემა;
- 8) გადასახადების გადახდა;
- 9) ინვესტიციები ახალ პროექტებში ან სხვა ფირმებში (მათი აქციების შექმნა);
- 10) სესხებზე საპროცენტო განაკვეთის გადახდა.

იმისათვის, რომ საწარმომ შესძლოს აღნიშნული ხარჯების გასტუმრება, მას უნდა გააჩნდეს საკმარისი ფინანსური რესურსები. ბიზნესის ფინანსური რესურსები ფორმირდება საწარმოს დაფუძნებასთან ერთად და ივსება ძირითადი საქმიანობის, ზედმეტი ქონების რეალიზაციის, ასევე დაფინანსების გარე წყაროების მოძიების შედეგად. ბიზნესის ფინანსური რესურსები შეიძლება ორ დიდ ჯგუფად დაიყოს - საკუთარი და ნასესხები.

შეგვიძლია განვაზოგადოთ, რომ საკუთარი ფინანსური რესურსები მოიცავს:

- საწესდებო კაპიტალს;
- საწარმოს ძირითადი საქმიანობის შედეგად დაგროვილ რესურსებს;
- საკუთარი ქონების რეალიზაციით მიღებულ წმიდა შემოსავალს - მოგებას;
- საამორტიზაციო ფონდს;
- იურიდიული და ფიზიკური პირების სხვადასხვა შენატანებს.

ბიზნესის საკუთარი ფინანსური რესურსები ფორმირდება მისი დაფუძნების მომენტში, როდესაც იქმნება საწესდებო ფონდი (აქციების გაყიდვით მიღებული თანხები და საპაიო შენატანები), მისი მოცულობა ფიქსირდება საწარმოს რეგისტრაციის დროს. ესაა სასტარტო კაპიტალი, რომელიც საჭიროა ბიზნესის დასაწყებად.

საწარმო, ფუნქციონირების პროცესში, როგორც წესი, მოიხმარს რესურსებს იმ საქონლის საწარმოებლად და მომსახურების გასაწევად, რომლებიც დააკმაყოფილებს მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს. თუ საქონელი ან მომსახურება აკმაყოფილებს მათ მოთხოვნილებებს, მომხმარებლები მზად არიან გადაიხადონ ამ საქონლისა და მომსახურების საფასური და ამით ხელი შეუწყონ საწარმოში ფულადი სახსრების შემოსვლას. ფულადი სახსრები კი, როგორც უნივერსალური საწარმოო რესურსი, თავისთავად ფირმას ემსახურება.

საწარმოები შემოსავლის სახით ასევე იღებენ: ა) პროცენტებს - საარმოს კუთვნილი ფულადი სახსრებისა და მათი ექვივალენტების გამოყენებაზე; ბ) როიალტებს - შემოსავლები საწარმოს კუთვნილი არამატერიალური აქტივების გამოყენების უფლების გადაცემისათვის. მაგალითად: პატენტების, სავაჭრო ნიშნების, საავტორო უფლებებისა და კომპიუტერული უზრუნველყოფის გამოყენებაზე; დივიდენდებს -

სხვა ფორმების აქციების ფლობისათვის, საკუთარ კაპიტალში ინვესტირებული წილის პროპორციულად, კაპიტალის კლასის მიხედვით.

მიღებული შემოსავლებიდან დანახარჯების გამოქვითვით ფორმირდება საწარმოს მოგება, რაც ბიზნესის უმთავრეს მიზანს და იმავდროულად მისი განვითარების, საკუთარი კაპიტალის ზრდის უმნიშვნელოვანეს წყაროს წარმოადგენს. მოგება გადასახადების გადახდის შემდეგ (წმინდა მოგება) შეიძლება დაემატოს გაუნაწილებელი მოგების ერთიან ფონდს, ან გამოიყენონ სხვადასხვა ფონდების შესაქმნელად:

- სარეზერვო ფონდი;
- კვლევებისა და განვითარების ფონდი;
- სოციალური განვითარების ფონდი;
- საქველმოქმედო ფონდი და სხვა.

მოგების ხარჯზე შექმნილი ფონდების გარდა, საწარმოში, ძირითადი საქმიანობის შედეგად, იქმნება ეგრედწოდებული ამორტიზაციის ფონდი. ეს არის ის თანხა, რომელიც საამორტიზაციო ანარიცხების სახით გროვდება და უნდა მოხმარდეს გაცვეთილი ძირითადი კაპიტლის აღდგენას, თუმცა ამ სახსრების სხვა დანიშნულებით გამოყენებაც შესაძლებელია. ბევრ საწარმოს გააჩნია ქონება - მიწის ნაკვეთი, შენობა, სატრანსპორტო საშუალება და ა.შ., რომელსაც ის სრული დატვირთვით არ იყენებს და შეუძლია საქმიანობა მის გარეშე შეუფერხებლად გააგრძელოს. ბუნებრივია, ეს აქტივები საჭიროების შემთხვევაში შეიძლება გაიყიდოს და ვალდებულებების დაფარვას მოხმარდეს.

აღნიშნულის გარდა, საწარმოს ფულის მიღება შეუძლია სხვადასხვა ორგანიზაციებიდან და სახელმწიფო ბიუჯეტიდან მიზნობრივი დაფინანსების, შემოწირულობების ან შენატანების სახით. ამის თვალსაჩინო მაგალითია სუბსიდიები და სუბვენციები, რომელიც არ ექვემდებარება სესხის უმთავრეს პრინციპს - დაბრუნებადობას. სუბვენცია - საბიუჯეტო სახსრებია, რომელიც ეძლევა საწარმოს განსაზღვრული მიზნობრივი ხარჯების გასაწევად უკან დაბრუნების ვალდებულების გარეშე. სუბსიდია - ასევე საბიუჯეტო სახსრებია, რომელიც გამოიყოფა თანადაფინანსების პრინციპით გარკვეული მიზნობრივი ხარჯების გასაწევად, რა თქმა უნდა, უკან დაბრუნების ვალდებულების გარეშე. ბუნებრივია, ასეთ დროს მიზანი შეიძლება იყოს ფასების ზრდის თავიდან აცილება, საგარეო ბაზარზე ადგილობრივი პროდუქციის გატანა, ცალკეული დარგების განვითარების ხელშეწყობა და ა.შ.

ბუნებრივია, ბიზნესს არ შეუძლია ყველა ხარჯი საკუთარი ფინანსური რესურსებით გაისტუმროს. ამის მიზეზი დაკავშირებულია ფულადი სახსრების ნაკადის თავისებურებებთან:

- საწარმოს მიერ შემოსავლის მიღების მომენტი დროში ჩამორჩება გასასტუმრებელი ხარჯებისას;

- საწარმოს მიერ წარმოებულ საქონელზე ან მომსახურებაზე ფასების მოულოდნელი შემცირება;
- ნედლეულზე და მასალებზე ფასების მოულოდნელი ზრდა;
- ბიზნესის გაფართოება.

შედეგად წარმოიქმნება ნასესხები ფინანსური რესურსების ფორმირების აუცილებლობა. მათი მიღება შესაძლებელია ნათესავებისა და მეგობრებისაგან ფულის სესხებით, არაფორმალური ინვესტორების მოძიებით, ბანკებიდან კრედიტის აღებით, ასევე ობლიგაციებისა და სხვა ფასიანი ქაღალდების გამოშვებით, კრედიტორული დავალიანების გაზრდით, ანუ გადახდების გადავადებით და სხვა.

რა თქმა უნდა, დამატებითი დაფინანსების წყაროების მოძიება მნიშვნელოვან ხარჯებთანაა დაკავშირებული. მათ განეკუთვნება: საპროცენტო გადასახდელები; ფინანსური კონსულტანტების, იურისტების, ბუღალტრების, შუამავლების, აუდიტორების ანაზღაურება და სხვა. სპეციალისტების შეფასებით ფინანსების მოძიების საერთო დანახარჯები მისი მოცულობის დაახლოებით 25% შეადგენს. მიუხედავად ამისა, ნასესხებ ფინანსურ რესურსებს საკუთართან მიმართებით გარკვეული უპირატესობებიც გააჩნია.

საკუთარსა და ნასესხებ ფინანსურ რესურსებს შორის არჩევანის გაკეთება მოითხოვს ისეთი ფაქტორების გათვალისწინებასაც, როგორებიცაა: საგადასახადო რეჟიმი და ვალის დაფარვის პირობები. ამ თვალსაზრისით ნასესხები კაპიტალი შეიძლება საკუთარ (სააქციო) კაპიტალზე მიმზიდველი აღმოჩნდეს. ეს აიხსნება შემდეგი მნიშვნელოვანი მიზეზებით:

1. სესხზე გადასახდელი პროცენტების გამოქვითვა შეიძლება გადასახადებს დაქვემდებარებული თანხებიდან, ხოლო აქციონერებზე გასანაწილებელი მოგება ჩვეულებრივ იბეგრება;

2. კრედიტორთა ვალები პირველ რიგშია გასასტუმრებელი, აქციებზე კი დივიდენდები შეიძლება არ გაიცეს.

შესაბამისად, კრედიტორთა რისკი ნაკლებია და ნასესხებ საშუალებებზე საწარმოს შეუძლია ნაკლები პროცენტის გადახდა, ვიდრე დივიდენდი იქნებოდა. ნასესხები კაპიტალის აღნიშნული უპირატესობების მიუხედავად, მას მაინც ახასიათებს რისკის ძალიან მაღალი დონე, რაც განპირობებულია:

ა) სესხზე პროცენტის გადახდის აუცილებლობით. აქციების გაყიდვის დროს საწარმოს წლების განმავლობაში შეუძლია არ გასცეს დივიდენდი, ხოლო სესხის გადაუხდელობის შემთხვევაში იგი ვაკოტრებულად ჩაითვლება;

ბ) სესხის მიღების და გაფორმების რთული პროცედურებით;

გ) სესხის უზრუნველყოფის აუცილებლობით;

დ) ნასესხები რესურსების მოზიდვის გამო ბალანსის სტრუქტურის გაუარესებით, რამაც შეიძლება ბიზნესს დააკარგვინოს ფინანსური მდგრადობა, შეამციროს მისი გადახდისუნარიანობა და მიიყვანოს ვაკოტრებამდე.

დაფინანსების წყაროების მოძიებისას აუცილებელია მთელი რიგი ფაქტორების გათვალისწინება. მათ შორის აღინიშნება:

1. ფინანსური რესურსების დანიშნულება რისთვის გვჭირდება ფინანსური რესურსები? ფული შეიძლება გვჭირდებოდეს ბიზნესის დასაწყებად ან მის გასაფართოვებლად. ფინანსური რესურსების ზოგიერთი წყარო უფრო ეფექტიანია ერთ შემთხვევაში, ხოლო სხვა ვითარებაში სრულიად გამოუსადეგარი. თუ თქვენ ფული გესაჭიროებათ საწყისი დაფინანსებისათვის მაგალითად, დაწყებული კვლევების დასასრულებლად ან ახალი პროდუქტის შესაქმნელად, მაშინ პირადი დანაზოგების ან საწარმოს საკუთარი ფინანსური რესურსების იმედათ ყოფნა მოგიწევთ.

სამეცნიერო კვლევები და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები ხომ უძირო ჭაა, რომელიც დიდ თანხებს შთანთქავს და უკუგებას კი გვიან ან საერთოდ არ იძლევა. ბანკები და სხვა საკრედიტო ინსტიტუტები, როგორც წესი, ასეთ სარისკო საქმეებს არ აფინანსებენ. იმ შემთხვევაში თუ თქვენი ბიზნესი წარმატებულია და ფინანსები გაფართოებისა და ახალი ბაზრების ათვისებისათვის გესაჭიროებათ, თქვენთვის ყველა საკრედიტო ინსტიტუტის კარი ღიაა. განსაკუთრებით, თუ ბიზნესი დაკავშირებულია მაღალ ტექნოლოგიებთან. რა თქმა უნდა, გარკვეული სირთულეები გამორიცხული არაა, მაგრამ შანსები 99% უფრო მაღალია, ვიდრე დამწყები ბიზნესისათვის.

2. პირადი მისწრაფებები. დაფინანსების წყაროს ძიებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება საკუთარი პრიორიტეტების განსაზღვრას. მეწარმეები ესწრაფვიან დამოუკიდებლად განსაზღვრონ საკუთარი მომავალი და მართონ ბიზნესი. ზოგიერთი ადამიანი განიცდის დიდ დისკომფორტს იმის გამო, რომ აქვს ვალები, ამიტომ თავიდანვე უარს ამბობს საბანკო სესხებზე. სხვებს არ უყვართ ძალაუფლების განაწილება და არც კი განიხილავენ ბიზნეს-პარტნიორობის მოძებნის ან საწარმოს აქციონირების ვარიანტს.

გაცილებით მეტი პრობლემის გადალახვა მოგიწევთ, თუ თქვენ ორივე კატეგორიის ადამიანს განეკუთვნებით. ამ შემთხვევაში ბიზნესის განვითარების ტემპები პოტენციურად შესაძლებელზე დაბალი აღმოჩნდება და ხელიდან გაუშვებთ მნიშვნელოვან შესაძლებლობებს.

3. ინვესტორების მიზნები. ყველა ინვესტორს გააჩნია საკუთარი მიზნები, რომლის საფუძველზე იღებს გადაწყვეტილებას. ეს მიზნები ხშირ შემთხვევაში შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს თქვენს ინტერესებს, თუ რა თქმა უნდა, ვინმე ალტრუისტი არ შეგხვდათ, რომელიც სიამოვნებას თქვენი წარმატებებით იღებს. ინვესტორების უმრავლესობა კონკრეტულ ბიზნესში ფულს მხოლოდ იმ შემთხვევაში ახანდებს, თუ ის ელოდება გარკვეულ სარგებელს. ეს შეიძლება გამოიხატოს მიღებულ პროცენტებსა და დივიდენდებში, სააქციო კაპიტალის ნამატში, გარკვეულ პრივილეგიებში (პრესტიჟული ოფისი, სამსახურებრივი ავტომობილი, სამივლინებო ხარჯები და ა.შ.) და სხვა. [იქვე]

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.

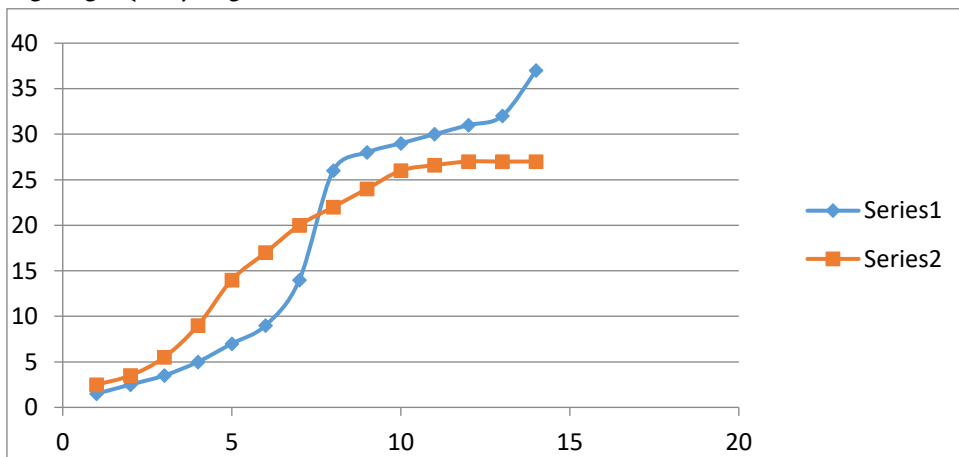
ფული და საფინანსო სისტემის ატრიბუტიკა, როგორც ცნობილია, მაკროეკონომიკური დისციპლინის შესწავლის საგანს წარმოადგენს, მაგრამ ბიზნეს-ობიექტის ადმინისტრაცია მაქსიმალურად კომპეტენტური უნდა იყოს ფულის დევალვაციისა და ფინანსური სისტემის მოშლის განმაპირობებელი ფაქტორების აღმოჩენასა და ბაზარზე თავისუფალი კონკურენტული 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.



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

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

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 მაინცდამაინც საუკეთესოდ.

საკითხთან დაკავშირებით, განხილულ რაოდენობრივ მაჩვენებელთა სისტემის შესაბამისად, სტუდენტებს განემარტებათ სავარჯიშოები პრაქტიკაში ეფექტიანი გამოყენებისათვის. ამასთან, მიზანშეწონილი და აუცილებელიცაა, საკითხთან დაკავშირებით არსებული სანდო დამატებითი წყაროების განხილვა და პრეზენტაცია.⁴

ბიზნესის დაფინანსებისათვის საჭირო ფულის რაოდენობა, ისევე როგორც მისი დაფინანსების წყაროები, დამოკიდებულია ბიზნესის სასიცოცხლო ციკლზე. ბიზნესის განვითარების სტადიების გამოყოფისას გადამწყვეტს რისკის დონე და მისი ხასიათი წარმოადგენს. მაგალითად, მოიაზრება, რომ თესვის სტადიის დასრულება ხსნის ახალ ტექნოლოგიასთან, საქონელსა ან მომსახურებასთან დაკავშირებულ რისკს. სტარტ-აფ სტადიის დასრულება კი უზრუნველყოფს პრინციპული არაკომერციულობის (საქონლის ბაზარზე გასვლის შეუძლებლობა) რისკის მოხსნას.

პირადი დანაზოგებით ბიზნესის დაწყება იდეალური ვარიანტია. ამ დროს არ მოგიწევთ ვალის დროულად დაბრუნებაზე ნერვიულობა, ან უცხო ხალხთან საქმის დაქტრა. თუმცა, მთელი დანაზოგის ერთიანად საქმეში ჩადება, როგორც სპეციალისტები ირწმუნებიან, ძალიან სარისკოა. დაიტოვეთ იმაზე უფრო მეტი ფული, ვიდრე თქვენ გგონიათ, რომ შეიძლება დაგჭირდეთ მოულოდნელი ხარჯების გასასტუმრებლად. [იქვე]

პირადი დანაზოგების განსაზღვრისათვის, მიზანშეწონილია, შევადგინოთ ოჯახის ბიუჯეტი. ჩამოწერეთ, თუ რამდენს გამოიმუშავებთ წელიწადში და საიდან შემოგდით ეს შემოსავალი. შეადგინეთ თქვენი ხარჯების სია, როგორცაა არენდა, კომუნალური მომსახურება, კვება, ჩაცმა და ა.შ. ამის შემდეგ შემოსავლებს გამოაკელით ხარჯები, რათა განსაზღვროთ პოტენციური დანაზოგები. კიდევ ერთხელ გადაამოწმეთ ხარჯების სია, ხომ არ არის მათში ისეთი, რომელიც მაინცდამაინც აუცილებელი არ არის და რომლის შემცირება შესაძლებელია? ხომ არ შეგიძლიათ თქვენ და თქვენს მეუღლეს დამატებითი სამუშაოს შოვნა, რათა

⁴ მაგალითისათვის: სამადაშვილი უ. ბიზნესის საფუძვლები (მეექვსე გამოცემა, გადამუშავებული, დამატებით). თეორია, დედაზრი ჩანართით, პრაქტიკუმი, სამეცნიერო-კვლევითი ნაშრომების თემატიკა. თბ. 2016; ბიზნესი. რევაზ ვაჩნაძე, გიორგი თურქია, პაატა ლომსაძე, თბილისი, 2005; https://old.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/shabur%2010-11-12%20.pdf (ინტერნეტში განხილვის თარიღი 2024 წლის 10 ოქტომბერი).

გაზარდოთ შემოსავალი? რამდენით გაზრდის ეს თქვენს პოტენციურ დანაზოგს ერთ წელიწადში?

შემდეგ ეტაპზე უნდა შეადგინოთ თქვენი პირადი ვალების სია. მაგ., თუ თქვენ ყიდულობთ უძრავ ქონებას განვადებით, როგორია დარჩენილი გადასახდელები? შეადგინეთ კიდევ ერთი სია, სადაც შეიტანთ ყველა თქვენს აქტივს და იმას, რისი გაყიდვაც შეგიძლიათ (მაგალითად, აგარაკი, მიწის ნაკვეთი). მიუთითეთ რეალური ფასები, რასაც გაყიდვის შემთხვევაში მიიღებთ. გამოაკელით გასაყიდი აქტივების ღირებულებას თქვენი ვალების ღირებულება. ამით თქვენ დაადგენთ იმას, თუ რა თანხის სესხება შეგიძლიათ.

თუ თქვენ შეამცირებთ ყოველთვიურ დანახარჯებს, გაზრდით შემოსავლებს, შეამცირებთ ვალებს და გაყიდით აქტივების ნაწილს, რა დრო დაგეხარჯებათ იმაზე, რომ დააგროვოთ ბიზნესის დასაწყებად საკმარისი თანხა? საკუთარი ფინანსური შესაძლებლობების შეფასებამ შეიძლება აჩვენოს, რომ ბიზნესის დასაწყებად რესურსები არ გყოფნით. გული არ გაიტეხოთ, უძრავლესობას ასე ემართება. ეს ის პირველი რეალური ბარიერია, რომლის გადალახვა უწევს თითქმის ყველა წარმატებულ მეწარმეს.

ყოველივე აღნიშნულის შემდეგ, თუ კიდევ არ გადაგიფიქრიათ საკუთარი ბიზნესის დაწყება, მაშინ მიმართეთ დაფინანსების ალტერნატიულ წყაროებს. ამასთან, გახსოვდეთ შემდეგი წესი - არასოდეს არ ისესხოთ იმაზე მეტი, ვიდრე ეს აუცილებელია თქვენი ბიზნესის დასაწყებად. რადგან ხშირად ისე ხდება რომ, რაც მეტია თანხა, მით უფრო ნაკლები ეფექტი იხარჯება.

ადამიანები, რომლებიც კარგად გიცნობენ, შეიძლება პირველადი კაპიტალის ან მოკლევადიანი სესხების კარგი წყაროს როლი შეასრულონ. მიუხედავად იმისა, რომ ახლობლები გაგებით მოეკიდებიან თქვენ წინადადებას, თქვენი ურთიერთობა მათთან მაინც მკაცრად საქმიან ხასიათს უნდა ატარებდეს. აჩვენეთ მათ თქვენი ბიზნეს-გეგმა, არ გაბეროთ თქვენი შესაძლებლობები, გეგმები და მოსალოდნელი შედეგები.

თუ თქვენი ახლობლები მოინდომებენ ფინანსურ დახმარებას, შეადგინეთ წერილობითი ხელშეკრულება. არ გაბრაზდეთ მათზე, თუ უარს გეტყვიან, გადაუხადეთ მადლობა იმისათვის, რომ მოგისმინეს და განაგრძეთ დაფინანსების სხვა წყაროების ძებნა.

როგორც წესი, ნებისმიერ საზოგადოებაში არსებობენ წარმატებული მეწარმეები, სპეციალისტები, სახელმწიფო მოხელეები, რომლებიც ფლობენ მნიშვნელოვან დანაზოგებს და მზად არიან დააბანდონ პერსპექტიულ საქმეში. ძირითადად, მათ ურჩევნიან ისეთ ბიზნესში მონაწილეობა, სადაც კარგად იცნობენ ორგანიზატორს, ან ისეთ პიროვნებას, ვინც თავდებად დაუდგება, ასევე იმ სფეროში, რომელშიც აქვთ გარკვეული გამოცდილება. ასეთ ადამიანებს ბიზნესის სამყაროში „ანგელოზებს“ (ანგელ - მდიდარი ადამიანი, რომელიც კაპიტალს დამწყებ საწარმოში აბანდებს) უწოდებენ.

საინვესტიციო ბაზრის აღნიშნულ სეგმენტს მასშტაბებით პირველი ადგილი უჭირავს აშშ-სა და სხვა განვითარებულ ქვეყნებში. მიუხედავად ამისა, მეწარმისათვის საკუთარი „ანგელოზის“ პოვნა არც ისე მარტივია. მხატვრულ ლიტერატურასა და ხელოვნებაში ანგელოზები წარმოჩენილია, როგორც სულიერი არსებები, რომელთა აღმოჩენა არც თუ ისე ადვილია. ისინი შეიძლება ჩვენს გარშემო იყვნენ, მაგრამ, როგორც წესი, მათ ვერ ხედავენ. ისინი უბრალო მოკვდავებს ევლინებიან მფარველებად, მეურვეებად, ჭკუის დამრიგებლებად და გზის გამკვლევებად. ავლენენ ისეთ ღირსებებს, როგორცაა დიდსულოვნება და თავდადება.

ბიზნეს-ანგელოზები კი კერძო ინვესტორები არიან, რომლებიც საკუთარ კაპიტალს სარისკო პროექტებში ახანდებენ, მისი განვითარების ადრეულ, თესვის სტადიაზე, აქტიურად უზიარებენ ცოდნას, გამოცდილებას და სასარგებლო კონტაქტებს. ყველაზე ხშირად ბიზნეს-ანგელოზები ფიზიკური პირებია, თუმცა, ისინი შეიძლება იურიდიული პირებიც იყვნენ, ძირითადად მცირე ზომის საინვესტიციო ფირმების სახით, რომლებიც საკუთარ კაპიტალს პროექტის თესვის სტადიაზე ახანდებენ.

ბიზნეს-ანგელოზების ინვესტიციებს შემდეგი თავისებურებები ახასიათებს:

- ინვესტიციების მოცულობა რამდენიმე ათასიდან მლნ დოლარამდე;
- ბანკების, სადაზღვევო, საპენსიო და ვენჩურული ფონდებისაგან განსხვავებით საკუთარი და არა მოზიდული კაპიტალის დაბანდება;
- ინვესტირება უპირატესად თესვის სტადიაზე მყოფ ინოვაციურ პროექტებში;
- რეციპიენტი საწარმოსათვის ცოდნის, გამოცდილების და სასარგებლო კონტაქტების აქტიური გაზიარება;
- რეციპიენტი საწარმოს კაპიტალიზაციის დაჩქარებულ ზრდაზე და არა მაღალ დივიდენდზე ორიენტირება. ძირითად შემოსავალს ისინი „გასვლისას“ იღებენ, როდესაც ხდება საწარმოში წილის გაყიდვა;
- საინვესტიციო რისკების შემცირება ერთდროულად რამდენიმე საწარმოში ფულის დაბანდებით, პროექტების კომპლექსური შესწავლითა და მართავში მონაწილეობით;
- ფორმალურად დარეგისტრირებული საინვესტიციო ფონდის არ არსებობა.

ამა თუ იმ ფორმით ანგელოზები აქტიურები არიან მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. მართალია, მათ ახასიათებთ გარკვეული ნაკლოვანებები, მაგრამ უპირატესობები გაცილებით მეტია:

- ფორმალური ინვესტორების მხრიდან უყურადღებოდ დატოვებულ სფეროებში შესვლით ბიზნეს-ანგელოზები ავსებენ სიცარიელეს კაპიტალის ბაზარზე;
- ბიზნეს-ანგელოზები კაპიტალს ნებისმიერ სფეროში ახანდებენ - კონკრეტული დარგის მიუხედავად მათ იზიდავს ფირმები ზრდის დიდი პოტენციალით;
- ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღებისას ბიზნეს-ანგელოზები ავლენენ დიდ მოთმინებას და მოქნილობას, ვიდრე ბანკები და სხვა ფინანსური ინსტიტუტები.

მათი საინვესტიციო ჰორიზონტები შორეულია (მოთმინების მქონე კაპიტალი), ფულის გაცემის პროცედურები გამარტივებული, ხოლო სარგებლის განაკვეთი მნიშვნელოვნად დაბალი;

- ბიზნეს-ანგელოზები ასრულებენ კატალიზატორის როლს, რადგან ახლად შექმნილი ფირმა, რომელმაც მიიღო გარკვეული დაფინანსება, უფრო სოლიდურად გამოიყურება ფორმალური ინვესტორების თვალში;

- საწარმოში დაბანდებული ფულადი სახსრების პარალელურად ბიზნეს-ანგელოზები გამოდიან თავდებად საკრედიტო ინსტიტუტების წინაშე;

- ფორმალურ ფინანსურ ბაზრებთან შედარებით, ბიზნეს-ანგელოზების მოქმედების გეოგრაფიული არიალი გაცილებით ფართოა. მათი აღმოჩენა თითქმის ყველგან შეიძლება. [იქვე]

საფონდო ბაზარზე ძირითადად მიმოიქცევა აქციები და ობლიგაციები, რომელთა ემისიის უფლება მხოლოდ სააქციო საზოგადოებას გააჩნია. შესაბამისად, საფონდო ბაზარზე გასვლამდე აუცილებელია გავითვალისწინოთ ის ნაკლოვანებები, რაც თვით ამ პროცესს და საწარმოს ახალ სტატუსს შეიძლება ახლდეს:

- ფასიანი ქაღალდების ბაზარზე გასვლა ხარჯიანი პროცესია (ფინანსური კონსულტანტების, იურისტების, ბუღალტრების, შუამავლების, აუდიტორების ანაზღაურება, გადასახდელები საინვესტიციო ბანკებისათვის, სახელმწიფო ბაჟი და სხვა). მაგალითად, აშშ-ში ეს დანახარჯები სადაზღვევო კომპანიებისათვის გადასახდელი საკომისიოს გარეშე დაახლოებით 300 ათას დოლარს შეადგენს;

- საწარმოს გარდაქმნა ღია სააქციო საზოგადოებად მნიშვნელოვან დროს და ძალისხმევას საჭიროებს. თქვენ მოგიწევთ საწარმოს მატერიალური მომზადება, იმ გუნდის შეკრება, რომელიც აქციონირების პროცესით დაკავდება, უკანასკნელი წლების ფინანსური ანგარიშების აუდიტის ჩატარება და მრავალი სხვა ფორმალობის მოგვარება;

- როდესაც ბიზნესი ჩამოყალიბდება ღია სააქციო საზოგადოების სახით, თქვენი საქმიანობა, ფინანსური მდგომარეობის ჩათვლით, ცნობილი გახდება ფართო საზოგადოებისათვის;

- თქვენ დაგაწვებათ დამატებითი პასუხისმგებლობა აქციონერების, ობლიგაციონერების, თანამშრომლების, მარეგულირებელი ორგანოების და სხვა დაინტერესებული მხარეების მიმართ;

- თქვენი ბიზნესის ბედი დამოკიდებული იქნება დირექტორებზე, სამეთვალყურეო საბჭოსა და აქციონერებზე;

- აქციონერებისათვის დამახასიათებელია მოკლევადიან მიზნებზე ორიენტაცია, რაც ხშირად ეწინააღმდეგება საწარმოს სტრატეგიულ ინტერესებს;

- ფასიანი ქაღალდების კომისიის მიერ წამოყენებული მოთხოვნების (სხვადასხვა სახის ანგარიშგების მომზადება) შესასრულებლად საწარმო იძულებულია დამატებით დაიქირაოს თანამშრომლები, რომლებიც მთლიანად ამ საქმიანობით იქნებიან დაკავებულნი;

– ფასიანი ქაღალდების ბრუნვაში ჩაშვების შემდეგ აუცილებელია მათი კურსის შენარჩუნებაზე ზრუნვა, რადგან კურსის დაცემა უარყოფითად აისახება საწარმოს იმიჯზე, ამასთან, აქციების კურსის მნიშვნელოვან ვარდნას შეიძლება მისი შთანთქმაც მოჰყვეს. კურსის შენარჩუნების საშუალებების გამოყენება (დივიდენდების პოლიტიკა, რეკლამა, საკუთარი ფასიანი ქაღალდების შესყიდვა) კი ბუნებრივია, რთული და ძვირადღირებული პროცესია.

ბიზნესის დაფინანსების თვალსაზრისით საფონდო ბაზარზე გასვლის მექანიზმში გარკვევისათვის აუცილებელია დაწვირილებით განვიხილოთ ის ძირითადი ფასიანი ქაღალდები, რომელიც საფონდო ბაზარზე მიმოიქცევა.

საყოველთაოდ ცნობილი „აქცია“ საქარმოს საკუთარ კაპიტალში მისი მფლობელის მონაწილეობის დამადასტურებელი ფასიანი ქაღალდია. აქციის შემქმნის შემთხვევაში იურიდიული ან ფიზიკური პირი ხდება სააქციო საზოგადოების წილობრივი მონაწილე, ღებულობს მის მართვაში მონაწილეობას და ვარაუდობს შემოსავლის მიღებას დივიდენდის სახით. დივიდენდი გასანაწილებელი მოგებიდან აქციაზე გასაცემი თანხაა.[იქვე]

მეწარმეთა შესახებ საქართველოს კანონის შესაბამისად, აქციონერს უნდა მიეცეს აქციათა სერთიფიკატი ან ამონაწერი საზოგადოების აქციათა რეესტრიდან, ანდა კანონით გათვალისწინებული სხვა დოკუმენტი. აქციის სერთიფიკატი წარმოადგენს დოკუმენტს, რომელიც ადასტურებს იურიდიული ან ფიზიკური პირის მიერ აქციის ფლობას.

აქციათა სერთიფიკატზე აღნიშნულია:

- ✚ მონაცემები ემიტენტის შესახებ;
- ✚ მონაცემები რეგისტრირებული მფლობელის შესახებ;
- ✚ აქციის ნომინალური ღირებულება (აუცილებელი არ არის);
- ✚ აქციის ტიპი (ჩვეულებრივი ან პრივილეგირებული);
- ✚ აქციების რაოდენობა, რომელსაც ფლობს სერთიფიკატის მესაკუთრე;
- ✚ აგენტის დასახელება, ვისი მეშვეობითაც მოხდა აქციის რეგისტრაცია;
- ✚ სააქციო საზოგადოების უფლებამოსილი პირის ხელის მოწერა.

როგორც წესი, სააქციო საზოგადოებები აქციების გამოშვების უფლებას სრულად არ იყენებენ. ამასთან დაკავშირებით, გამოსაშვებად ნებადართული აქციები იყოფა *გამოშვებულ* და *გამოსაშვებ აქციებად*. ეს უკანასკნელი წამოადგენს რეზერვს, რომელიც საწარმოებმა, შესაძლოა, გაფართოებისათვის გამოიყენონ.

თავის მხრივ, გამოშვებული აქციები იყოფა მფლობელთა ხელთ არსებულ აქციებად და ემიტენტის მიერ გამოსყიდულ აქციებად. ფირმებს შეუძლიათ გამოისყიდონ საკუთარი გამოშვების აქციები. გამოსყიდულ აქციებზე არ ვრცელდება ხმის, დივიდენდის მიღების, აქციების უპირატესი შესყიდვის და ლიკვიდაციის შემთხვევაში ქონების განაწილების უფლება.

საკუთარი აქციების გამოსყიდვა შეიძლება სხვადასხვა მიზეზით განხორციელდეს:

ა) ერთ აქციაზე გადაანგარიშებით მოგებისა და სხვა მაჩვენებლების გაზრდა (გამოშვებული აქციების შემცირებით);

ბ) სხვა ფორმის მიერ შთანთქმის თავიდან აცილება;

გ) აქციების კურსის ვარდნის თავიდან აცილება.

აქციონერთა ძირითადი უფლებები აქციათა უმრავლესობა მათ მფლობელებს აძლევს აქციონერთა კრებაზე დასწრების და ყველა მნიშვნელოვან საკითხზე ხმის მიცემის უფლებას. ერთი ჩვეულებრივი აქცია უზრუნველყოფს ერთი ხმის უფლებას აქციონერთა კრებაზე. აქციონერს უფლება აქვს საერთო დღის წესრიგის თითოეული პუნქტზე გამოთქვას თავისი აზრი და მოითხოვოს განმარტებები დირექტორებისა და სამეთვალყურეო საბჭოსაგან. თუ მოთხოვნა წერილობით იქნება დაყენებული საერთო კრებამდე ათი დღით ადრე, მაშინ იგი უნდა შესრულდეს ან განიხილონ დღისწესრიგის ერთ-ერთ საკითხად.

ინფორმაციის გაცემაზე უარი შეიძლება მხოლოდ საწარმოს არსებითი ინტერესების საფუძველზე. საწესდებო კაპიტალის ხუთი პროცენტის მფლობელ აქციონერებს უფლება აქვთ მოითხოვონ სამეურნეო მოქმედებების ან მთლიანი წლიური ბალანსის სპეციალური შემოწმება, თუ ისინი მიიჩნევენ, რომ ადგილი აქვს დარღვევებს. თუ საერთო კრება არ დააკმაყოფილებს ამგვარ მოთხოვნას, მაშინ გადაწყვეტილებას სპეციალური შემოწმების ჩატარების შესახებ იღებს სასამართლო. ხუთი პროცენტის მფლობელ აქციონერებს ასევე შეუძლიათ მოითხოვონ რიგგარეშე კრების ჩატარება საწარმოს ინტერესებიდან გამომდინარე. მოთხოვნა წერილობით უნდა იქნეს დასაბუთებული. თუ დირექტორები კრებას მოთხოვნიდან ოცი დღის განმავლობაში არ მოიწვევენ, აქციონერებს შეუძლიათ მიმართონ სასამართლოს.

აქცია მის მფლობელს აძლევს მოგების ნაწილის მიღების უფლებას დივიდენდის სახით. დივიდენდები ნაწილდება აქციონერთა შორის მათი აქციების ნომინალური ღირებულების პროპორციულად. დივიდენდები შეიძლება გადახდილ იქნეს ფულის, ქონების ან თვით ამ საწარმოს აქციების სახით. ფულად დივიდენდებს ადგენენ ლარებში ერთ აქციაზე (მაგალითად, 2 ლარი და 50 თეთრი ერთ აქციაზე). დივიდენდები ქონების სახით შეიძლება იყოს საკუთარი პროდუქცია ან შვილობილი საწარმოების აქციები. დივიდენდებს აქციების სახით უჩვენებენ პროცენტებში.

მაგალითად, თუ სააქციო საზოგადოება აცხადებს 5%-იან დივიდენდს აქციების სახით, ეს ნიშნავს, რომ 100 აქციის მფლობელი მიიღებს 5 ახალ აქციას. დივიდენდები აქციის სახით შეიძლება დადგინდეს სხვადასხვა ოდენობით: 5, 10, 20 პროცენტი და ა.შ. მაგრამ თუ აქციების რაოდენობის ზრდა გადააჭარბებს 25%, მაშინ ადგილი აქვს აქციების დანაწევრებას. აქციების დანაწევრება - ეს არის აქციების რაოდენობის გაზრდა არსებულთან შედარებით გარკვეული კოეფიციენტით, რომლის შესაბამისი პროპორციით მცირდება აქციის ნომინალური ღირებულება. ამიტომ აქციის დანაწევრების ოპერაცია არ იწვევს საწესდებო კაპიტალის შეცვლას.

აქციების დანაწევრების საპირისპირო ოპერაციაა კონსოლიდაცია. ეს გულისხმობს აქციების საერთო რაოდენობის შემცირებას არსებულთან შედარებით გარკვეული

კოეფიციენტით, რომლის შესაბამისი პროპორციით იზრდება აქციების ნომინალური ღირებულება. აქციების დანაწევრების მსგავსად კონსოლიდაცია არ იწვევს სააქციო საზოგადოების საწესდებო კაპიტალის შეცვლას.

აქციონერებს უფლება აქვთ შეიძინონ ახალი გამოშვების აქციები უფრო ადრე, ვიდრე შესთავაზებენ სხვა პირებს (ახალი აქციების შესყიდვის უპირატესი უფლება). ასეთი უპირატესი უფლების მიზანია აქციონერთა დაცვა საწარმოში მათი წილის „განზავებისაგან“. აქციონერთა ამ უფლებებს გარკვეული ღირებულებაც აქვს. როგორც წესი, ახალი გამოშვების ხელმოწერის ფასი უფრო დაბალია, ვიდრე უკვე გამოშვებული და გავრცელებული აქციებისა. ამის შედეგად აქციონერთა უპირატესი უფლებები შეიძლება გახდეს ყიდვა-გაყიდვის საგანი.

აქციონერს გააჩნია გარკვეული უფლებები საწარმოს ლიკვიდაციის დროს. ლიკვიდაცია არის კონკრეტული მოქმედებები სააქციო საზოგადოების საქმიანობის შეწყვეტისათვის და ქონების რეალიზაციისათვის (კრედიტორებთან ანგარიშსწორება, დარჩენილი ქონების განაწილება აქციონერებს შორის და ა.შ.). ლიკვიდაციისას ჩვეულებრივი აქციების მფლობელებს შეუძლიათ განაცხადონ პრეტენზია საწარმოს აქტივების წილზე მხოლოდ მას შემდეგ, როდესაც დარეგულირდება ურთიერთობები კრედიტორებთან, დაიფარება ყველა სხვა ვალდებულებები და დაკმაყოფილდება პრივილეგირებული აქციების მფლობელთა ინტერესები.

აქციისათვის დამახასიათებელია ნომინალური, საემისიო, საბალანსო, სალიკვიდაციო და ე.წ. საკურსო ფასები. აქციის ნომინალური ფასი ემისიის დროს პირობითად განისაზღვრება და აისახება სერტიფიკატში. მას მხოლოდ ბუღალტრული მიზნებისათვის იყენებენ. აქციები გაიცემა, სულ ცოტა, ნომინალურ თანხად. საქართველოს კანონმდებლობით ერთი აქციის ნომინალური ღირებულება შეადგენს ერთ ლარს ან მის მრავალჯერადს. ნომინალურზე მეტი ღირებულებით გაცემის შემთხვევაში, გაცემის ხარჯების გამოკლების შემდეგ დარჩენილი თანხა ემატება სარეზერვო ფონდებს. ნომინალური ფასი ფაქტიურად არანაირ კავშირში არ იმყოფება აქციის რეალურ ღირებულებასთან. აშშ-ში უკანასკნელ ხანს მსხვილი ფირმები გამოშვებულ აქციებზე, როგორც წესი, ნომინალს აღარ ასახავენ.

საემისიო ფასი ის ფასია, რომლითაც აქცია იყიდება ფასიანი ქაღალდების პირველად ბაზარზე. ხშირ შემთხვევაში ეს ფასი განსხვავდება ნომინალურისაგან, ვინაიდან აქციების განთავსება შუამავლების მეშვეობით ხდება, რომლებიც ყიდულობენ აქციების მთელ გამოშვებას შეთანხმებული ფასით და შემდგომ ყიდიან საემისიო ფასით. საბალანსო ფასი გაიანგარიშება სააქციო საზოგადოების წმინდა აქტივების ღირებულების გაყოფით გამოშვებული აქციების რაოდენობაზე. მისი განსაზღვრის აუცილებლობას დროთა განმავლობაში ფირმის აქტივების ცვლილება განაპირობებს.

აქციის სალიკვიდაციო ფასი გაიანგარიშება სააქციო საზოგადოების ლიკვიდაციის შემთხვევაში. იგი წარმოადგენს კრედიტორთა ვალების დაფარვის შემდეგ დარჩენილი აქტივების სარეალიზაციო ფასის შეფარდებას გამოშვებული აქციების

საერთო რაოდენობასთან. საბაზრო ფასი (კურსი) ეწოდება ფასიანი ქაღალდების მეორად ბაზარზე აქციების გაყიდვის ფასს. აქციის კურსი დამოკიდებულია ფასიანი ქაღალდების მეორადი ბაზრის კონიუნქტურაზე და მოთხოვნა-მიწოდების ზემოქმედებით განისაზღვრება.

აქციების მიწოდებას, ბუნებრივია, განსაზღვრავს ემიტენტი საწარმო საკუთარი ფინანსური საჭიროებებიდან გამომდინარე. რაც შეეხება მოთხოვნას, მასზე მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას:

ა) აქციის მფლობელი შემოსავლის სახით დებულობს დივიდენდს. შესაბამისად მაღალი დივიდენდი უზრუნველყოფს აქციებზე მზარდ მოთხოვნას და პირიქით;

ბ) აქციონერს დივიდენდის გარდა, შემოსავლის მიღება აქციების გაზრდილი კურსით გაყიდვითაც შეუძლია. საქმე ისაა, რომ აქცია დივიდენდის მიღების საშუალებასთან ერთად წარმოადგენს საწარმოს ქონების ნაწილზე საკუთრების უფლებას. შემთხვევითი არ არის სარეკლამო ლოზუნგის პოპულარობა - „საწარმოს აქციების შეძენით თქვენ იძენთ მის ნამატს“. შესაბამისად, აქციების შეძენისას მხედველობაში მიიღება საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა, მისი მთლიანი წმინდა მოგება, როგორც წმინდა აქტივების მთავარი წყარო და მომავალი დივიდენდების ბაზა;

გ) ინვესტორი ყოველთვის დგას არჩევანის წინაშე ფული დააბანდოს შედარებით სარისკო აქციებში, თუ განათავსოს გაცილებით საიმედო საბანკო დეპოზიტზე. ბუნებრივია, ასეთ პირობებში საპროცენტო განაკვეთის ზრდა, რომელიც დეპოზიტებზე გაიცემა, შეამცირებს აქციებზე მოთხოვნას და პირიქით;

დ) აქციებზე მოთხოვნას მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს ეკონომიკური ციკლები. როდესაც ეკონომიკა შედის აღმავლობის ფაზაში - აქციებზე მოთხოვნა იზრდება და პირიქით - მცირდება ეკონომიკური დეპრესიისას;

ე) ემიტენტი ფირმის მიერ ბაზარზე დაკავებული განსაკუთრებული კონკურენტული პოზიცია მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინვესტორების გადაწყვეტილებაზე შეიძინონ აქციები. ბუნებრივია, მოთხოვნა მაღალი იქნება იმ საწარმოთა აქციებზე, რომლებსაც დარგში წამყვანი პოზიციები უკავიათ და პოტენციური კონკურენტებისათვის აღმართული აქვთ ბაზარზე შეღწევის ბარიერები;

ვ) პიროვნება, რომელსაც გააჩნია დანაზოგი, ნაკლებად პოპულარული საწარმოს აქციების შეძენას ამჯობინებს ცნობილი და კარგად რეკლამირებული ფირმის აქციებს. როგორც ერთ-ერთი ყველაზე წარმატებული ინვესტორი უორენ ბაფეტი აღნიშნავს (ფინანსურ ბაზარზე საქმიანობით დააგროვა 15 მლრდ დოლარის ქონება) - ეძებეთ საწარმო, რომლის ბუღალტრული ანგარიშების მიღმა იმალება რეალური ფასეულობა, მაგალითად, სავაჭრო მარკა. ეს ყველაზე მნიშვნელოვანი აქტივია. შესაბამისად პრესტიჟული საწარმოების აქციებზე მოთხოვნა მაღალი იქნება. [იქვე]

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

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. მათ შორის, სარეკომენდაციოდ, შესაძლოა, განესაზღვროთ, ინტერნეტში მოპოვებული დამატებითი დამხმარე მასალა:

https://old.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/tavi18.pdf

სამეწარმეო ცხოვრება აღსავსეა სხვადასხვა ტიპის რისკებით, რომელთა პროგნოზირება არის ერთობ რთული საქმე. მსოფლიოში უამრავი კომპანია კოტრდება იმის გამო, რომ ისინი მოუმზადებელი აღმოჩნდნენ სხვადასხვა ტიპის ბუნებრივი თუ პოლიტიკური კატაკლიზმების, საფინანსო თუ საწარმოო სიძნელეების გათვალისწინების, მათი პროგნოზირების სფეროში. სამყარო ისეთნაირად არის მოწყობილი, რომ უბედურებამ ბიზნესის სფეროში შესაძლებელია თავი იჩინოს იქ, სადაც მას ნაკლებად ელოდებიან. უბედობა ხშირად ყველაზე მომზადებული და კომპეტენტური ბიზნესმენების ხვედრია. რისკების საუკეთესო

დაზღვევაც კი არ იძლევა მათი აღმოფხვრის სრულ გარანტიას, ამასთან, ისინი მნიშვნელოვნად ამცირებენ კომპანიის საფრთხეებს ამ დარგში.

1999 წელს არაჩვეულებრივი სიმძლავრის ქარბობალამ დიდი ზიანი მიაყენა საქმიან ცენტრს „ლეიკ-სიტის.“ ამ ბუნებრივი კატაკლიზმის შედეგად დაინგრა საკონცერტო დარბაზი „დელტა-ცენტრი“, ოტელი „ვინდჰემი“, ერთი ადამიანი დაიღუპა და 81 დაშავდა. მიუხედავად ამ სტიქიური ზარალისა, საქმიანმა ცენტრმა სწრაფად აღადგინა დანაკლისი და შეძლო თავისი საქმიანობის ნორმალურ ჩარჩოებში მოქცევა. ეს შესაძლებელი გახდა კომპანიის მიერ მაღალ დონეზე დაყენებული რისკ-მენეჯმენტის სისტემის ამოქმედების საფუძველზე, რამაც მას მისცა რისკების შერბილების და შემდგომი მართვის შესაძლებლობა.

რისკების მეცნიერული მართვის საფუძვლები XX საუკუნის მეორე ნახევრიდან ყალიბდება, როგორც დამოუკიდებელი კვლევის სფერო, რომელიც განუყოფელია ბიზნესისაგან. ამ ასპექტით კვლევების ინტენსიფიკაციას ბიძგი მისცა მსხვილმა კატასტროფებმა.

ამ სფეროში პირველი სერიოზული გამოკვლევა წამროდგენილია საშიში წარმოების რისკის შეფასების მეთოდის სახით ჯერ კიდევ 1944 წელს, კლინგელში (აშშ) წყალსაცავში მომხდარი კატასტროფის შემდეგ, რამაც ასობით ადამიანის დაღუპვა გამოიწვია. 1984 წელს დიდ ბრიტანეთში პოლიეთილენის ტექნოლოგიური ქარხნის აფეთქების შედეგად დაიღუპა 28 და დაშავდა 400-მდე მუშაკი. 1984 წელს ინდოეთში, ქაშმირის შტატში პესტიციდების ქარხნიდან ტოქსიკური ნივთიერებების გაჟონვის გამო დაიღუპა 2800 ადამიანი და 2100 დაშავდა. 1985 წელს უკრაინაში ჩერნობილის ატომურ სადგურზე მომხდარი ავარიის შედეგად, რადიაცია განიცადა 6,5 მილიონმა ადამიანმა.

რისკები შეიძლება იყოს ორი სახეობის - *წმინდა და სპეკულაციური*.

წმინდა არის ის რისკი, რომელსაც შესაძლებელია მოჰყვეს ბიზნესისათვის მხოლოდ ზარალი. ნებისმიერი ტიპის სტიქიური უბედურება: მიწისძვრა, წყალდიდობა, ხანძარი და სხვა ბიზნესს ძვირი უჯდება და დაკავშირებულია ზარალთან. ამიტომაც არის, რომ დაზღვევას უპირატესად საქმე აქვს წმინდა რისკებთან.

სპეკულაციური რისკი არის რისკის ის სახეობა, რომელიც თავის თავში შეიცავს, როგორც მოგების, ასევე ზარალის შესაძლებლობას. ამის საუკეთესო მაგალითი არის კომპანია „შუა-ინტერნეშნალი“, რომელიც აწარმოებს სკეიტბორდებს და ციგებს. 70-იანი წლების ბოლოს ამერიკის ახალგაზრდობა მოიცვა ახალმა გატაცებამ – სკეიტბორდებით სრიალმა. კომპანიის პრეზიდენტის შვილმა გამოიგონა ახალი ფეხსაცმელი. მან თავის ძველ „ადიდასებს“ მიამაგრა გორგოლაჭები, რის საფუძველზეც შეიქმნა გორგოლაჭებიანი სასრიალო ფეხსაცმელი „ჯოგერი“. არ არსებობდა ჯოგერების წარმოების წარმატების არავითარი გარანტია, მაგრამ კომპანია წავიდა რისკზე, როდესაც დაიწყო მათი სერიული წარმოება. რისკმა გაამართლა და კომპანია გახდა ამ ტიპის ფეხსაცმლების ძირითადი მწარმოებელი მსოფლიოში.

ზემოაღნიშნული მაგალითი, ნათლად ასახავს იმ გარემოებას, რომ სპეკულაციური რისკი შესაძლებელია იყოს კომპანიისათვის როგორც მოგების, ასევე ზარალის მომტანი.

რისკების მართვის პროცესში, იმისგან დამოუკიდებლად, არიან თუ არა ისინი დაკავშირებული ბუნებრივ, პოლიტიკურ კატაკლიზმებთან, ხანძართან თუ სხვა მოვლენებთან, მთავარია მათი განჭვრეტა (პროგნოზირება) და ამ პროცესების დადგომის შემთხვევისათვის შესაბამისი გეგმის არსებობა. ამდენად, ეს არის იმ დანაკარგთა მინიმიზაციის გეგმა, რომელიც შეიძლება აისახოს კომპანიაზე არაკონტროლირებადი მოვლენების წარმოქმნის შემთხვევაში. რისკების მართვის ძირითადი მიზანი არის მოსალოდნელი რისკების განჭვრეტა და კომპანიასა და მასში მომუშავე ადამიანებზე მათი ზეგავლენის დონის შემცირება.

რისკების მართვა მოიცავს ოთხ ძირითად ეტაპს:

I. პოტენციური რისკების დაგენას;

II. მათ შეფასებას;

III. თითოეული რისკისათვის მართვის ინსტრუმენტების განსაზღვრას,

IV. შერჩეული სტრატეგიის შედეგიანობის შეფასებას.

პოტენციური რისკების ჩამონათვალი არის ამოუწურავი. მიუხედავად ამისა, მათი ელემენტარული კლასიფიკაციის წარმოდგენა შესაძლებელია. მანამ, სანამ გადავიდოდეთ უშუალოდ რისკების მართვის პროცესზე, აუცილებელია დავადგინოთ, თუ რა პოტენციურ რისკებთანაა შესაძლებელი შეხება და როგორ მოვახდინოთ მათი შეფასება.

ამ მიზნით, პრაქტიკაში გამოიყენება მრავალი მეთოდი. ერთ-ერთი რეკომენდაცია ამ მხრივ წარმოდგენილია ე. წ. FEMA-ს - საგანგებო მდგომარეობის ამერიკის ფედერალური სააგენტოს მეთოდიკაში, 7 ეტაპის წარმოჩენით:

პირველ ეტაპზე უნდა განისაზღვროს ყველა შესაძლებელი რისკი. ისინი პირობით იყოფა ორ ნაწილად - რისკები, რომლებიც უშუალოდ კომპანიას ემუქრება და რისკები, რომლებიც ემუქრება იმ გარემოს, რომელშიც არსებობს კომპანია.

მეორე ეტაპზე, აუცილებელია, გრაფაში „შესაძლებლობა“, მოვახდინოთ რისკების შეფასება ხუთ-ბალიანი სისტემით, სადაც რისკების ყველაზე დაბალი ალბათობა ფასდება ერთი ქულით, ხოლო ყველაზე მაღალი ხუთი ქულით.

მესამე ეტაპზე ვახდენთ რისკების ზეგავლენის დადგენას ადამიანებზე. აქაც შეფასება მიმდინარეობს ანალოგიური ტექნოლოგიით 1-დან 5 ბალამდე, სადაც 1 ბალი შეესაბამება ზეგავლენის ყველაზე დაბალ დონეს, 5 კი ყველაზე მაღალს.

მეოთხე ეტაპზე, გრაფაში „ზეგავლენა ქონებაზე“ ფასდება ქონების განადგურების, ან მისდამი ზარალის მიყენების შესაძლებლობა 1-დან 5 ბალამდე სისტემით. ამასთან, გასათვალისწინებელია ისეთი ფაქტორები, როგორცაა: დანახარჯები აღდგენაზე; დანახარჯები დროებით შეცვლაზე; დანახარჯები რემონტზე.

მეხუთე ეტაპზე რისკების პოტენციური ზეგავლენის შეფასების პროცესში 1-დან 5 ბალამდე სისტემით, აუცილებელია გავითვალისწინოთ ისეთი რისკ-ფაქტორები,

როგორცაა: შეფერხებები მზა პროდუქციის განაწილებაში; შეფერხებები მატერიალურ-ტექნიკურ მომარაგებაში; ჯარიმები, სასამართლო საურავი და სხვა დანახარჯები; კომპანიის მიერ კონტრაქტის დარღვევით გამოწვეული ზარალი და სხვა.

მეექვსე ეტაპზე აუცილებელია წინასწარ შევავასოთ არსებული რისკები და შესაძლებლობები, მოვახდინოთ რეაგირება ამ რისკებზე. გრაფაში „საგარეო და საშინაო რესურსები“, შეფასება ხდება 1-დან 5 ქულამდე. აუცილებელია დეტალურად განვიხილოთ ყოველი პოტენციური რისკი და შევავასოთ ის რესურსები, რომელებიც აუცილებელია მათი შედეგების ლიკვიდაციისათვის. შეფასების პროცესში უნდა დავადგინოთ: გაგვაჩნია თუა არა ის რესურსები, რომლითაც შეგვიძლია რისკებზე მოვახდინოთ ოპერატიული რეაგირება; შეძლებენ თუ არა გარე რესურსები რისკებზე ოპერატიულ რეაგირებას, თუ მათთვის პრიორიტეტული იქნება სხვა ობიექტზე წარმოშობილი რისკების ლიკვიდაცია. იმ შემთხვევაში, თუ მივიღებთ ამ ორ საკითხზე დადებით შეფასებას, შესაძლებელია გადავიდეთ შემდეგ ეტაპზე, თუ პასუხი უარყოფითია აუცილებელი ხდება დამატებითი პროცედურების გააზრება, სახელდობრ: რისკების მართვის დამატებითი პროცედურების შემუშავება; რისკების მართვის დარგში მუშაკების დამატებითი სწავლების გეგმის შედგენა; დამატებითი მოწყობილობის შეძენა-მონტაჟი; რისკების მართვა და სადაზღვევო ბიზნესი ურთიერთმხარდაჭერის ხელშეკრულების შემუშავება რისკების ამოქმედების შემთხვევისათვის და სხვა.

მეშვიდე ეტაპზე, აუცილებელია ყველა რისკის მიხედვით მოვახდინოთ ქულების დაჯამება. რაც უფრო ნაკლებია ეს ქულები მით უფრო დაბალრისკიან ფაქტორებთან გვაქვს შეხება. მიუხედავად იმისა, რომ ასეთი შეფასებები არის ევრისტიკული, ისინი არ წარმოადგენენ საფუძველს რისკების დაგეგმვის პროგრამის შემუშავებისა და რესურსების პრიორიტეტულობის შეფასების სფეროში.

მას შემდეგ, რაც მოვახდინეთ რისკების რანჟირება საფრთხეების მიხედვით, აუცილებელია განვსაზღვროთ იმ ღონისძიებათა ნუსხა, რომლებიც იძლევა ამ რისკების შემცირების ან ლიკვიდაციის შესაძლებლობას.

რისკების მართვის პროცესში შეიძლება გამოყენებულ იქნას ოთხი ძირითადი სტრატეგია, რომლებიც შემდგომში საფუძვლად ედება რისკების მართვის პროგრამას. ესენია:

1. რისკებზე პასუხისმგებლობის გადანაწილება. რისკებზე პასუხისმგებლობის გადანაწილების პროცესში უნდა მოქმედოს ის ობიექტი, რომელიც მოახდენს მოცემული რისკის ნეიტრალიზებას. მაშინ, როდესაც ვყიდულობთ სადაზღვევო პოლისს, ვახდენთ რისკის გადანაწილებას სადაზღვევო კომპანიებზე. ამ პრინციპით შესაძლებელია სხვადასხვა სახის რისკების გადანაწილება.

2. მაღალი რისკების შემცველი სიტუაციების განსაზღვრა და კორექტირება. რაც იმას ნიშნავს, რომ მაღალი რისკ-ფაქტორები უნდა გახდეს პირველ რიგში

ნეიტრალიზაციის ობიექტი. მაგალითად, საწვავის მძლავრ ცეცხლჩასაქრობი სისტემის დამონტაჟება მნიშვნელოვნად ამცირებს აალების შესაძლებლობას;

3. რისკების ალბათობის შემცირება. მიუხედავად იმისა, რომ შეუძლებელია მოვახდინოთ რისკების სრული ლიკვიდაცია, მათი შემცირების ალბათობა დიდია. ასე მაგალითად, თანამშრომელთათვის უსაფრთხოების წესების გაცნობა და ამ დარგში სწავლება, მნიშვნელოვნად ამცირებს ტრამვატიზმის ალბათობას;

4. რისკების შეფასება. კომპანიას შეუძლია რიგ შემთხვევაში სრულად აიღოს ფინანსური პასუხისმგებლობა ცალკეული ტიპის რისკების მიხედვით, სხვა პირობებში, ის ამ პასუხისმგებლობას აკისრებს სადაზღვევო კომპანიას. ამდენად, აუცილებელია ობიექტურად შეფასდეს რისკების დაძლევის დამოუკიდებელი ან კორპორაციული შესაძლებლობანი.

წმინდა რისკების დიდი ნაწილი ექვემდებარება დაზღვევას, რაც შეეხება სპეციალურ რისკებს, ისინი არ ექვემდებარებიან დაზღვევას ანუ არიან დაუზღვევადი. დაუზღვევადი არის ის რისკი, რომელსაც არ იღებს თავის თავზე სადაზღვევო კომპანია. ამდენად, ეს არის რისკი, რომელიც შეიცავს მაღალ საფრთხეებს და ამასთან ძნელად პროგნოზირებადია. ამიტომაც არის, რომ ამ რისკების დაზღვევას სადაზღვევო კომპანიები, როგორც წესი გაურბიან.

დაუზღვევად რისკებს მიეკუთვნება:

✚ **საბაზრო რისკები.** ეს ის ფაქტორებია, რომელთაც შეუძლია გამოიწვიოს საკუთრების ან შემოსავლის დაკარგვა. მათ მიეკუთვნება: ფასების სეზონური ან ციკლური ცვლილება; მოდის ცვლა; კონკურენცია; მოთხოვნილების ცვლა; ინფლაცია. პოლიტიკური რისკები. ეს რისკები არის დაკავშირებული არაპროგნოზირებად პოლიტიკურ მოვლენებთან. მათ მიეკუთვნება: ვალუტის გაცვლის შეზღუდვა პოლიტიკური მიზეზებით; ომი ან მთავრობის შეცვლა; თავისუფალი ვაჭრობის შეზღუდვა; გადასახადების დაუსაბუთებელი ამაღლება.

✚ **პირადი რისკები.** მათ მიეკუთვნება: უმუშევრობა; სიღარიბე;

✚ **საწარმოო რისკები:** ნედლეულის უკმარისობა; მოწყობილობის ტექნიკური სიძველე (მორალური ცვეთა); გაფიცვა, შრომითი კონფლიქტები და სხვა.

სადაზღვევოს მიეკუთვნება ის რისკები, რომელთა ზარალის დონე შესაძლებელია დადაგენილ იქნას სადაზღვევო კომპანიის მიერ და ამდენად, ის მზად არის აანაზღაუროს დანაკარგები.

სადაზღვევო რისკი უნდა პასუხობდეს გარკვეულ პირობებს: დანაკლისი უნდა ექვემდებარებოდეს აღრიცხვას და დაზღვევის დანახარჯები უნდა იყოს ეკონომიკურად გამართლებული.

დამზღვევმა კომპანიამ მოგება რომ მიიღოს უნდა იცოდეს იმ ზარალის სიხშირე, რომელსაც იწვევს მოცემული სახეობის სტიქიური უბედურება. სადაზღვევო კომპანიის გამოცდილება იძლევა ამის პროგნოზირების შესაძლებლობას. ასე მაგალითად, სიკვდილიანობა ყოველი 1000 მცხოვრებზე შესაძლებელია საკმაოდ დიდი სიზუსტით დადგინდეს და სადაზღვევო კომპანიები იყენებენ ამ მონაცემებს

სიკვდილის დაზღვევის პოლისის გაცემის პროცესში.

არ შეიძლება იყოს დაზღვეული, ფირმის წინასწარი განზრახვით ჩადენილი, მოქმედების შედეგად მიყენებული ზარალი. ეს ნიშნავს, რომ სადაზღვევო კომპანიები არ ანაზღაურებენ იმ ზარალს, რომელიც ჩადენილია ფირმის წინასწარი განზრახვით. ასე მაგალითად, ხანძრის სადაზღვევო პოლისი არ შეიძლება ანაზღაურდეს, თუ დამტკიცდა, რომ ხანძრის მიზეზი ფირმის წინასწარი განზრახვით ჩადენილი მოქმედებაა.

ერთი და იგივე სახეობის რისკი უნდა მოიცავდეს ერთდროულად ყველა დაზღვეულს. მაგალითად, იმ შემთხვევაში თუ მოხდა წყალდიდობა და მოსახლეობის დიდი ნაწილი დაზღვეულია ამ რისკებისაგან, მაშინ საშუალო დონის სადაზღვევო კომპანიას ამ ტიპის სადაზღვევო პოლისებზე ერთდროული კომპენსაციების გაცემა გაუჭირდება.

სადაზღვევო სხვაობის ანაზღაურების შესაძლებლობა. ამ უკანასკნელში იგულისხმება ზარალის ნაწილი, რომელსაც იხდის თვითონ დაზღვეული, ასე მაგალითად, თუ თქვენ აზღვევთ ჯანმრთელობას, სადაზღვევო კომპანიას შეუძლია გადაგახდევინოთ სამედიცინო მომსახურების გარკვეული თანხა, ვთქვათ, სამედიცინო მომსახურების საერთო ღირებულების 20 პროცენტი, ხოლო დარჩენილი 80 პროცენტი უნდა გადაიხადოს დაზღვეულმა. ეს თანაფარდობა დამოკიდებულია სადაზღვევო ხელშეკრულებაზე, ანუ იმ დოკუმენტზე, რომელიც ახდენს სადაზღვევო კომპანიისა და დაზღვეულის ურთიერთობათა რეგლამენტაციას.

ცნობილია და აღინიშნა, რომ პრიმიტიული ფორმით დაზღვევის იდეა მოიცავს მრავალ საუკუნეს და გამომდინარეობს ურთიერთდახმარების კორპორაციული ინტერესებიდან. ადამიანები ეხმარებოდნენ ერთმანეთს ხანძრის, შიმშილის პერიოდში იმ იმედით, რომ სხვა შემთხვევაში ეს დახმარება თითოეული მათგანის ხვედრი გახდებოდა. თანდათანობით მეზობლებს შორის ასეთი არაოფიციალური კორპორაცია იქმნებოდა ორგანიზებულ ფორმას, იქმნება ურთიერთდახმარების საზოგადოებები, რომლებიც სპეციალურ ფონდებში ახდენენ გარკვეული სახსრების აკუმულირებას, რათა ყოფილიყო მათი გამოყენების შესაძლებლობა ძნელბედობის ჟამს. საბოლოო ჯამში ამის საფუძველზე აღმოცენდა პირველი სადაზღვევო კომპანიები.

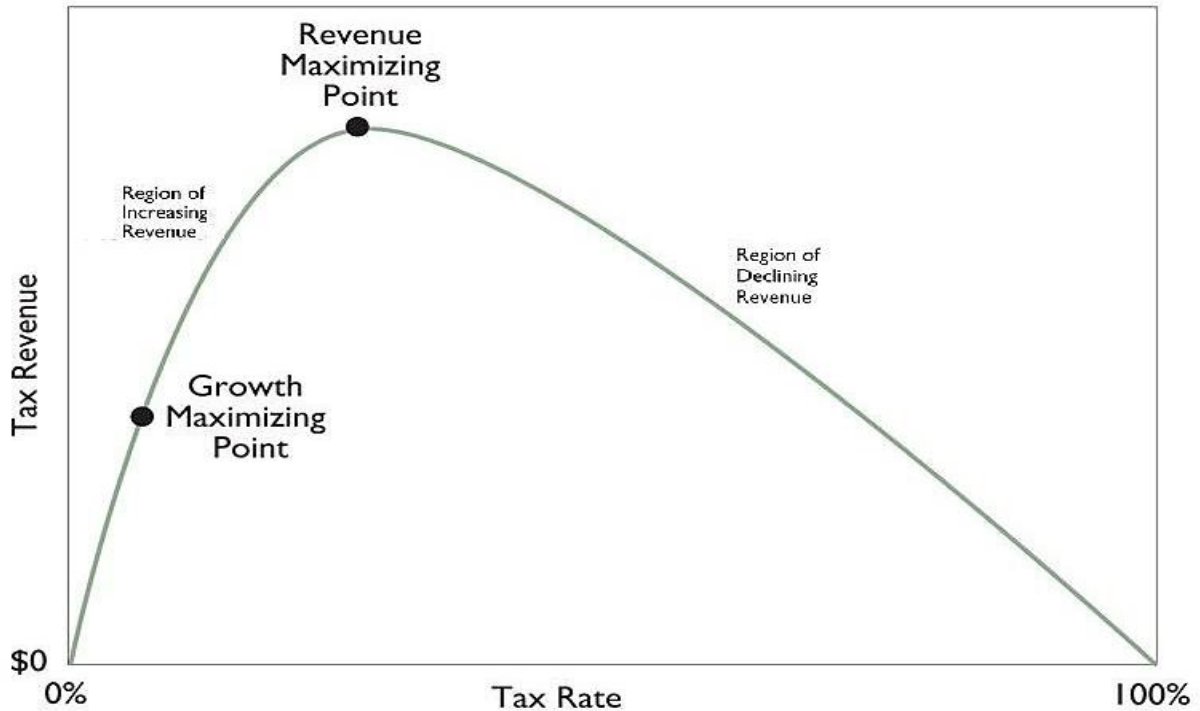
კერძო სადაზღვევო კომპანია ეს არის კომერციული საწარმო. საქონელი, რომლითაც ის ვაჭრობს – საფინანსო დახმარებაა. ფუნქციონირება რომ შეძლონ, სადაზღვევო კომპანიებმა უნდა დაფარონ საკუთარი დანახარჯები, რომლებიც შესდგება სადაზღვევო პოლისების ასანაზღაურებელი თანხების, ადმინისტრაციული დანახარჯების, ლიკვიდურობისა და გადასახდებისაგან. სადაზღვევო კომპანიებში დიდ როლს თამაშობენ ის ადამიანები, რომლებიც განსაზღვრავენ სადაზღვევო დანაკარგებისა და პრემიების მოცულობას, მათ აქტუარიები ეწოდება. ისინი ადგენენ „სადაზღვევო ცხრილებს“, სადაც აისახება სხვადასხვა სტიქიური მოვლენების ალბათობა და იყენებენ მათ სადაზღვევო პრემიების დასადგენად. სადაზღვევო

აგენტები არის სადაზღვევო კომპანიების ის თანამშრომლები, რომლებიც წყვეტენ, თუ რომელი რისკები, რა თანხებში უნდა იქნენ დაზღვეული. [იქვე]

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, მწარმოებულობის დონე საქართველოს ეკონომიკაში;

➢ სამედიცინო მომსახურების მწარმოებლურობა 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. სარეკომენდაციოდ, შესაძლოა, განესაზღვროთ, ინტერნეტში მოპოვებული დამატებითი დამხმარე მასალა:

https://www.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/tavi19.pdf

როგორც ცნობილია, გადასახადების წარმოშობას მრავალსაუკუნოვანი ისტორია გააჩნია. სახელმწიფოს წარმოშობის ადრეულ ეტაპზე ადამიანის ცნობიერებაში პირუტყვის რელიგიური შეწირვა დაკავშირებული იყო რელიგიურ გადასახადთან. რელიგიური გადასახადები იყო ნებაყოფლობითი. საგადასახადო სისტემის სრულყოფა დაკავშირებულია სახელმწიფოს როლისა და ფუნქციის გაძლიერებასთან, რომლის ერთ-ერთი ეკონომიკური საწყისი არის გადასახადები. ამიტომაც არის, რომ ძველ რომში იმპერატორ ავგუსტ ოქტავიანის მმართველობის წლებში ქვეყნის ყველა პროვინციაში შემოდებულ იქნა გადასახადების ამკრების თანამდებობა.

საქართველოში გადასახადების სისტემა ადრე შუა საუკუნეებიდან არის ცნობილი. XI საუკუნეში უკვე არსებობდა ლაშქრობის გადასახადი. ბატონყმობის პერიოდში ფეოდალს მიწაზე მომუშავე ყმა გლეხებისაგან შემოსდიოდა ღალა, კულუხი და სხვა გადასახადი. ლხინისათვის გადასახადს ამ პერიოდში ეწოდებოდა სანიჭირი, სამოვრების გადასახადს კი საბანჯარი. XVIII საუკუნეში საქართველოში არსებულ გადასახადებს შორის აღსანიშნავია: სურსათის გადასახადი, რომელიც ომის დროს ჯარის გამოსაკვებად გამოიყენებოდა; კოდის პურის, წელიწადში კომლზე დადგენილი იყო 4 კოდი (10 ლიტრის მოცულობის ჭურჭლის) გადასახადი, მახტა, რომელსაც გლეხები იხდიდნენ ნატურით, ხოლო ვაჭრები და ხელოსნები ფულით, კულუხი წარმოადგენდა ღვინით გადასახდს მიწის სარგებლობისათვის და სხვა.

საგადასახადო სისტემა არის გადასახადების გადახდის პრინციპების, ფორმებისა და მეთოდების, საგადასახადო ორგანოების, საგადასახადო კონტროლის და საგადასახადო კანონმდებლობის დარღვევისათვის პასუხისმგებლობის სახეების ერთობლიობა. საგადასახადო სისტემის ძირითადი დანიშნულება არის ის, რომ ის მოწოდებულია უზრუნველყოს სახელმწიფო ფინანსური რესურსებით. თანამედროვე ცივილიზებული ქვეყნების საგადასახადო სისტემა ჩამოყალიბდა ამ ქვეყნების

ეკონომიკური, პოლიტიკური და სოციალური განვითარების თავისებურებათა გათვალისწინებით.

ამიტომაც არის, რომ გადასახადების სტრუქტურით, განაკვეთებით, ამოღების წესით, ეს საგადასახადო სისტემები ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან. ამასთან, არსებობს ის ზოგადი პრინციპები, რომლებიც მისაღებია ცალკეული ქვეყნისათვის. ასე მაგალითად, საქართველოს საგადასახადო სისტემა ხასია-თდება ისეთი ძირითადი პრინციპებით, როგორცაა: სავალდებულობის; იერარქიულობის; ურთიერთვალდებულებების; სარგებლიანობის; გადასახადების მრავალფეროვნების; ადგილობრივი გადასახადების გაფართოვების.

გადასახადების დეფინიციით, რომელიც წარმოდგენილია საგადასახადო კოდექსში, გადასახადი არის ბიუჯეტში სავალდებულო უპირობო შესატანი. ცნობილია, რომ საბაზრო სისტემის ეკონომიკურ და პოლიტიკურ წონასწორობას განსაზღვრავს გადასახადები, როგორც საზოგადოებრივი სიკეთეების გადანაწილების ფორმა. [იქვე]

გადასახადები წარმოადგენენ საზოგადოებრივი სტაბილურობის წყაროს, საბიუჯეტო დაფინანსების მექანიზმით, ისინი ქმნიან სოციალური სტაბილურობის (მოსახლეობის ღარიბი ფენების), არმიის, უშიშროების და სხვა სახელმწიფო ინსტიტუტების მხარდაჭერის წინაპირობებს.

იმ ქვეყნებში, სადაც საგადასახადო ადმინისტრირება მოშლილია, უმძიმესი მდგომარეობაა შექმნილი მოსახლეობის ღარიბი ფენების მხარდაჭერის, არმიის და უშიშროების, სახელმწიფო ინსტიტუტების დინამიკური განვითარების თვალსაზრისით. ამიტომაც არის, რომ იქ, სადაც ჭარბობს საგადასახადო ადმინისტრირების დაბალი დონე, კორუფცია და მექრთამეობა, იშლება სახელმწიფოებრივი სტაბილურობის საფუძვლები. იმ განვითარებად ქვეყნებში, სადაც ჭარბობს ასეთი სოციალური დისბალანსი, სიმპტომატურია სოციალური აფეთქებები, რევოლუციები და სხვა სოციალური ანტიპოდები, რაც არ ახასიათებს განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის სამყაროს.

გადასახადი არის მეწარმის ვალი ქვეყნის წინაშე და ის უნდა დაექვემდებაროს აუცილებელ გადახდას ბიუჯეტში. ამიტომაც არის, რომ გადასახადის გადაუხდელობა იწვევს სისხლის სამართლებრივ პასუხისმგებლობას.

ამით არის აღიარებული გადასახადების სავალდებულობის პრინციპი. სახელმწიფოში საგადასახადო და საფინანსო პოლიტიკის იერარქიულობა განმტკიცებულია კონსტიტუციურად. ასე მაგალითად, საქართველოს კონსტიტუციაში მითითებულია: მხოლოდ სახელმწიფოს უმაღლეს სახელმწიფო ორგანოთა განსაკუთრებულ განმგებლობას მიეკუთვნება სახელმწიფო ფინანსები და სახელმწიფო სესხები, ფულის მოჭრა, საბანკო, საკრედიტო, სადაზღვევო და საგადასახადო კანონმდებლობა. [იქვე]

საგადასახადო სისტემის იერარქიულობა ვლინდება სახელმწიფო საგადასახადო სისტემის ერთიანი ცენტრალიზებული მართვაში. ამ იერარქიის სათავეში დგას სახელმწიფო ორგანო – საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს შემოსავლების

სამსახურის სახით, აჭარისა და აფხაზეთის ავტონომიური რესპუბლიკების, ტერიტორიული საგადასახადო ინსპექციები წარმოადგენენ საგადასახადო დეპარტამენტის ტერიტორიულ ერთეულებს.

ურთიერთვალდებულების პრინციპის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ადამიანები გადასახადებს იხდიან იმისათვის, რომ ორმხრივი ვალდებულებითი ურთიერთობები დაამყარონ სახელმწიფოსთან. შესაბამისად, სახელმწიფო იღებს ვალდებულებას მოქალაქეების, ბიზნესის წინაშე, რომ ის დაიცავს მათ მის ხელთ არსებული რეპრესიული აპარატით, ხოლო ბიზნესი კისრულობს ვალდებულებას, რომ შეინახავს სახელმწიფოს ამ საკანონმდებლო, აღმასრულებელ და სასამართლო ხელისუფლების ინსტიტუტებს. ამდენად, გადასახადების ძირითადი შინაარსის რეალიზაცია ამ პრინციპს ეყრდნობა და ასახავს სახელმწიფო ხელისუფლების ფუნქციონირების საფუძვლებს.

სარგებლიანობითი დაბეგვრის პრინციპი მუქავნდება იმაში, რომ საზოგადოების სოციალური დიფერენციაცია იწვევს მის ხელთ არსებული მატერიალური სიკეთეების არათანაბარ მოხმარებას. ამით არის მოტივირებული ის, რომ გადასახადების ნაწილი თანაბრად არ ნაწილდება მოსახლეობის ფართო ფენებზე. ასე მაგალითად, ავტომობილის მომხმარებლები, რიგ ქვეყნებში იხდიან გზების, ეკოლოგიურ გადასახადებს, რაც არ ვრცელდება ფეხით მოსიარულეებზე, საზოგადოებრივი ტრანსპორტით მოსარგებლეებზე.

გადასახადების მრავალფეროვნების პრინციპი გულისხმობს იმას, რომ სახელმწიფოს საგადასახადო სისტემა უნდა ეფუძნებოდეს დიფერენცირებულ დაბეგვრას. ასეთმა დიფერენციაციამ უნდა შექმნას სისტემა, რომელშიც გადასახადების ტვირთი თანაბრად განაწილდება გადასახადების გადამხდელებზე. ასეთი სისტემა იძლევა შესაძლებლობას სახელმწიფომ გაატაროს მოქნილი საგადასახადო პოლიტიკა, ზემოქმედება მოახდინოს მოხმარებასა და დაგროვებაზე.

ადგილობრივი გადასახადის გაფართოვების პრინციპი ვლინდება იმაში, რომ ადგილობრივი თვითმმართველობის წარმომადგენლობით ორგანოებს შეუძლიათ შემოიღონ საგადასახადო კოდექსით განსაზღვრული გადასახადები, მაგრამ მათ არა აქვთ უფლება შემოიღონ ის გადასახადები, რომლებიც არ არის გათვალისწინებული კანონმდებლობით, ასევე გაზარდონ საქართველოს საგადასახადო კოდექსით დაწესებული გადასახადების განაკვეთები.

გადასახადების ძირითადი ფუნქციებია:

- *ბიუჯეტში შემოსავლების მობილიზების (ფისკალური ფუნქცია);*
- *სოციალური სიკეთეების განაწილების;*
- *ეკონომიკური განვითარების რეგულირების.*

ბიუჯეტში შემოსავლების მობილიზების ფუნქცია აისახება იმაში, რომ საგადასახადო სისტემის და საგადასახადო ადმინისტრირების ნორმალური ფუნქციონირება, უზრუნველყოფს გადასახადების მობილიზებას ბიუჯეტის საშემოსავლო ნაწილში და მათ შემდგომ გადანაწილებას.

სოციალური სიკეთეების გადანაწილების ფუნქცია ვლინდება იმაში, რომ ქვეყანაში დიფერენცირებული გადასახადები, უზრუნველყოფენ მაღალ შემოსავლიანი ფიზიკური და იურიდიული პირების საგადასახადო დაბეგვრის მეშვეობით, ეროვნული შემოსავლის დაბალ შემოსავლიან სოციალურ ფენებში გადანაწილებას.

ეკონომიკური განვითარების მარეგულირებელი ფუნქცია აისახება საგადასახადო განაკვეთების ზრდის ან შემცირების ხარჯზე სახელმწიფოს ეკონომიკური ზრდის რეგულირებაში. გადასახადებით ეკონომიკური ზრდის რეგულირებაში გამოიყენება ლიბერალური და მკაცრი საგადასახადო პოლიტიკა.

ლიბერალური საგადასახადო პოლიტიკა იწვევს ეკონომიკური აქტივობის ზრდას, ბიზნესის გაფართოებას, ინვესტიციურ აქტივობას, რაც აჩქარებს ეკონომიკური ზრდის ტემპებს.

მკაცრი საგადასახადო პოლიტიკა გულისხმობს მაღალ საგადასახადო განაკვეთებს და მინიმალურ შეღავათებს ამ დარგში, რის გამოც ეკონომიკური აქტივობა ეცემა და შესაბამისად მცირდება წარმოების მოცულობა, რაც უარყოფითად მოქმედებს ბაზრებზე.

გადასახადები კლასიფიცირდება მრავალი ნიშნის მიხედვით. ერთ-ერთი მათგანი დადგენილ იქნა ცნობილი შოტლანდიელი ეკონომისტის, გლაზგოს უნივერსიტეტის ლოგიკისა და ფილოსოფიის კათედრის გამგის და შემდგომ ამავე უნივერსიტეტის რექტორის ა. სმიტის მიერ [იქვე].

შემოსავლებ-გასავლების კრიტერიუმიდან გამომდინარე, სმიტმა გადასახადები დაყო: პირდაპირ და არაპირდაპირ გადასახადებად.

პირდაპირი გადასახადები იკრიბება უშუალოდ გადამხდელთა შემოსავლებიდან და ქონებიდან. დაბეგვრის ობიექტი არის ხელფასი, მოგება, პროცენტი და სხვა. ირიბი გადასახადები დგინდება საქონლისა და მომსახურების ფასის დანამატის სახით. პირდაპირია საშემოსავლო, მოგების და ა.შ. გადასახადები,

არაპირდაპირი გადასახადი ერიცხება ფასს. ასეთებია აქციზი, დამატებული ღირებულების გადასახადი და სხვა.

ქვეყნის ბიუჯეტის მოწყობის თავისებურებების მიხედვით გადასახადები იყოფა: საერთო სახელმწიფოებრივ და ადგილობრივ გადასახადებად. ამჟამად, ახალი საგადასახადო კოდექსით საქართველოში მოქმედებს ხუთი საერთო სახელმწიფო და ორი ადგილობრივი გადასახადი. ეკონომიკური დანიშნულების მიხედვით გადასახადები შეიძლება დაიყოს:

- გადასახადებად, რომლებიც განეკუთვნებიან წარმოების და მიმოქცევის დანახარჯებს;
- გადასახადებად, რომლებიც ჩართულია პროდუქციის (სამუშაოს, მომსახურების) გასაყიდ ფასში;
- გადასახადები, რომლებიც განეკუთვნებიან ფინანსურ შედეგს (მოგების დაბეგვრამდე);
- გადასახადები მოგებიდან, რომლებიც ეხება გადასახადის გადამხდელს.

გადასახადების კლასიფიკაციას ხშირად საფუძვლად უდევს დაქვემდებარებულობის და ნებაყოფლობითობის პრინციპი.

დაქვემდებარებულობის მიხედვით გადასახადები იყოფა:

- სახელმწიფო;
- ადგილობრივი;
- საზოგადოებრივი.
- საფირმო.

ნებაყოფლობითი გადასახადებია:

- საეკლესიო;
- პოლიტიკური პარტიების;
- სხვადასხვა ორგანიზაციისა თუ მათი კავშირის (გაერთიანების) შემოღებული საწევრო გადასახადები.

გამოყენების კრიტერიუმებით განასხვავებენ: საერთო და მიზნობრივ გადასახადებს.

საერთო არის საერთო-სახელმწიფოებრივი გადასახადები.

სპეციალიზირებული არის მიზნობრივი გადასახადები, მაგალითად, სამედიცინო დაზღვევის, საგზაო ფონდის და სხვა.

პროპორციული არის ის გადასახადი, რომელიც მატულობს შემოსავლის ზრდის ტემპის პროპორციულად. პროგრესული გადასახადის შემთხვევაში მისი ამოღების ხვედრითი წილი მატულობს შემოსავლების ზრდის შესაბამისად. ფიქსირებული გულისხმობს დასაბეგრ ობიექტზე განსაზღვრული, მყარი საგადასახადო განაკვეთის დადგენას.

როგორც ცნობილია, საგადასახადო კოდექსის მიხედვით საქართველოს ტერიტორიაზე მოქმედებს საერთო-სახელმწიფოებრივი და ადგილობრივი გადასახადები. საერთო-სახელმწიფოებრივი გადასახადები არის საქართველოს მთელ ტერიტორიაზე, ამდენად, მათზე ვრცელდება საგადასახადო კოდექსით დადგენილი განაკვეთები. ადგილობრივი გადასახადის ქვედა და ზედა ზღვარი ასევე არის გაწერილი საგადასახადო კოდექსით, მაგრამ კონკრეტულ განაკვეთებს ამ ზღვრის ფარგლებში ადგენენ ადგილობრივი მმართველობის წარმომადგენლობითი ორგანოები.

ახალი საგადასახადო კოდექსის შესაბამისად პირდაპირ გადასახადებს შორის წამყვანი ადგილი უჭირავს საშემოსავლო გადასახადს. ამ შემოსავლით იბეგრება რეზიდენტი და არარეზიდენტი ფიზიკური პირები. დაბეგვრის ობიექტი არის ფიზიკური პირის კორექტორებული ერთობლივი შემოსავალი. აქ შეიტანება, როგორც საქართველოში, ასევე მის საზღვრებს გარეთ მიღებული ფულადი შემოსავლები. ერთობლივ შემოსავალში შედის, როგორც ხელფასის სახით მიღებული, ასევე ის შემოსავლები, რომლებიც არ არის დაკავშირებული დაქირავებულ შრომასთან.

დაქირავებული შრომის შემოსავლებში შედის ნებისმიერი საზღაური (ხელფასი, პრემია), აქვე შეიტანება: საავტორო უფლებების, პროგრამული უზრუნველყოფის, პატენტის, მოდელის, სავაჭრო ნიშნის ან სხვა ინტელექტუალური საკუთრების გამოყენებით მიღებული შემოსავალი; ნოუ-ჰაუს გამოყენებისათვის მიღებული შემოსავალი; საქართველოში არსებული ეკონომიკური მიზნით უძრავი ქონების გამოყენებით მიღებული შემოსავალი; ქონების რეალიზაციით მიღებული ნამეტი და სხვა.

უცხოეთის მრავალ ქვეყანაში საშემოსავლო გადასახადი არის სახელმწიფო ბიუჯეტის ფორმირების მნიშვნელოვანი წყარო.

ასე მაგალითად, *აშშ*-ში გადასახადების ყველაზე დიდი ხვედრითი წილი მოდის საშემოსავლო გადასახადზე. ამ ქვეყანაში ის ამოიღება პროგრესირებადი შკალით. დაწესებულია შემოსავლის დაუბეგრავი მინიმუმი და საგადასახადო განაკვეთები.

საფრანგეთში სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლების დაახლოებით მეხუთედი მოდის საშემოსავლო გადასახადზე. მისი გადახდა ხდება დეკლარირებული შემოსავლიდან, რომელსაც ავსებს ოჯახი. მასში შეიტანება ყველა ფულადი შემოსავლები: მოძრავი ქონებიდან, სამეწარმეო საქმიანობიდან, არაკომერციული საქმიანობის შემოსავალი, ფასიანი ქაღალდების ოპერაციებით მიღებული მოგება და სხვა. საფრანგეთში საშემოსავლო გადასახადის განაკვეთი მაღალია და მისი ზედა ზღვარი აღწევს 56 პროცენტს.

გერმანიაში საშემოსავლო გადასახადით დაბეგვრის ობიექტია: დაქირავებული შრომა, სარეწაო, სასოფლო, სატყეო, ქონების არენდით მიღებული შემოსავლები. საშემოსავლო გადასახადი პროგრესირებადი ხასიათისაა, მისი მინიმალური განაკვეთი არის 19 პროცენტი, ხოლო მაქსიმალური 53 პროცენტი. [იქვე]

საერთაშორისო პრაქტიკით, განსხვავებულია მოგების გადასახადის გადახდის გაანგარიშების სპეციფიკაც.

მაგალითისათვის, *აშშ-ში* თვალსაჩინოა საგადასახადო ლიბერალიზმი, მათ შორის, განსაკუთრებით, თავისუფალ სავაჭრო ზონებში.

საფრანგეთში დაბეგვრას ექვემდებარება წმინდა მოგება, რომელიც წარმოადგენს სხვაობას შემოსავლებსა და საწარმოს საქმიანობისათვის გაწეულ ხარჯებს შორის. ამავე გადასახადის განაკვეთი შეადგენს 34 პროცენტს, შედარებით დაბალი განაკვეთი 10-დან 24 პროცენტამდე გამოიყენება სოფლის მეურნეობაში.

დიდ ბრიტანეთში მოგების გადასახადები შეადგენს 33 პროცენტს. მცირე ბიზნესის სტიმულირების მიზნით მასზე ეძლევათ შეღავათი და შეადგენს 25 პროცენტს. დიდ ბრიტანეთში მცირეს განეკუთვნება ის საწარმოები, რომლებიც წელიწადში 250 ათას ფუნტ სტრელინგის მოგებას იღებენ. ნავთობკორპორაციები იხდის 75 პროცენტისანი მოგების გადასახადის განაკვეთს. გერმანიაში კორპორაციების მოგების ორი განაკვეთია. თუ მოგება არ ექვემდებარება განაწილებას, გადასახადის განაკვეთი 50 პროცენტია. ის მოგება, რომელიც დივიდენდების სახით ნაწილდება, იბეგრება 36 პროცენტისანი განაკვეთით.

გერმანიაში საშუალოდ ეს გადასახადი შეადგენს 42 პროცენტს. სხვა ქვეყნებში გამოიყენება მოგების გადასახადის შემდეგი განაკვეთები: იაპონიაში – 40 პროცენტი, ავსტრიაში – 30, პორტუგალიაში – 35, ფინეთში – 28, პოლონეთში – 40, იტალიაში – 53.

არაპირდაპირი გადასახადთა შორის გადამჭრელი მნიშვნელობა ენიჭება დამატებული ღირებულების გადასახდს (დღგ-ს). ამ გადასახდის შემოღების ინიციატორი არის ფრანგი ეკონომისტი *მ. ლორე*. ის პირველად საფრანგეთში 1954 წელს გამოიყენეს. საქართველოში ეს გადასახადი შემოღებულ იქნა 1992 წელს ბრუნვის გადასახდის ნაცვლად. დღეისათვის მასზე მოდის მთელი გადასახადების თითქმის ნახევარი.

გადასახადების ისტორიაში ერთ-ერთი უძველესი არის აქციზის ირიბი გადასახადი, რადგანაც ის გვხვდება ჯერ კიდევ რომის იმპერიის პერიოდში. ძველ რომში გვხვდება აქციზი მარილზე, ღვინოზე და სხვა. *აქციზი არის ირიბი გადასახადი*, რომლის ამოღება ხდება ზოგიერთი დასახელების საქონლისა და მომსახურების გაყიდვისას. ის ემატება საქონლის (მომსახურების) ღირებულებას და ამდენად, მისი გადამხდელი არის მომხმარებელი.

აქციზით დაბეგვრას აქვს თავისებურებები: აქციზით სამუშაოს, მომსახურების დაბეგვრა იშვიათია და ის უპირატესად გამოყენებულია წარმოების სფეროში, აქციზით იბეგრება საქონლის სარეალიზაციო ბრუნვა, ამიტომ, იმ საქონლის ნუსხა, რომლითაც ის იბეგრება არის ვიწრო; გამონაკლისია იმპორტირებული საქონელი, ამ შემთხვევაში აქციზის გადამხდელები არიან იურიდიული და ფიზიკური პირები, რომელთაც ეს საქონელი რეალიზაციისთვის შეისყიდეს. აქციზი განსხვავდება დამატებული ღირებულების გადასახადისაგან იმით, რომ ის ვრცელდება მხოლოდ საქონლის გარკვეულ ჯგუფზე, მაშინ, როდესაც დღგ უნივერსალური გადასახადია.

ძირითადი მიზანი, რომლის გამოც შემოღებულია აქციზური გადასახადი არის ბიუჯეტის საშემოსავლო ნაწილის ზრდა. ამასთან, ის შესაძლებელია ემსახუროდეს ჯანმრთელობის დაცვის, მოსახლეობის სოციალური მდგომარეობის გამოთანაბრების და სხვა მიზნებს. მაგალითად, თამბაქოს ნაწარმის, ალკოჰოლური სასმელების აქციზით დაბეგვრა ემსახურება, როგორც ბიუჯეტის შევსებას, ასევე ჯანმრთელობის დაცვას. მსუბუქი ავტომობილების აქციზით დაბეგვრა ემსახურება გარემოს დაცვას, ამასთან, ბიუჯეტის გადანაწილების მექანიზმით სოციალური პროგრამების რეალიზაციას. ამდენად, აქციზს შესაძლებელია სხვადასხვა მიზანი გააჩნდეს.

აქციზის განაკვეთები დგება ორი ფორმით:

- *ადვალური, რაც ნიშნავს აქციზური განაკვეთის საქონლის ფასის შესაბამის დადგენას.*
- *ფიზიკურ ერთეულზე (ლიტრი, კოლოფი და სხვა) ფიქსირებული განაკვეთის დადგენას. ამდენად, ბოლო შემთხვევაში ფასების ზრდა არ იწვევს აქციზის სიდიდის ზრდას.*

საქართველოში გამოიყენება დაბეგვრის ორივე ფორმა. აქციზურ გადასახდს არ ექვემდებარება: ფიზიკური პირის მიერ საკუთარი მოხმარებისათვის წარმოებული ალკოჰოლური სასმელები; ფიზიკური პირის მიერ 2 ლიტრი ალკოჰოლური სასმელისა და 200 ღერი სიგარეტის იმპორტი; შემომსვლელი ავტოსატრანსპორტო საშუალების ავზში არსებული საწვავი; აქციზური საქონლის ტრანზიტი; ნავთობპროდუქტების იმპორტი „ნავთობისა და გაზის შესახებ“ საქართველოს კანონის შესაბამისად და სხვა.

აქციზური დაბეგვრის მექანიზმის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტი არის *აქციზური მარკა*. აქციზური მარკა არის აქციზის გადახდის კონტროლის მექანიზმის მნიშვნელოვანი კომპონენტი. საქონელზე მისი წარმოშობის მიუხედავად, სახელმწიფოს მიერ დადგენილია აქციზური მარკების განთავსების პრაქტიკა. მარკირების პროცესში მწარმოებლები იხდიან, როგორც აქციზს, ასევე აქციზური მარკის საფასურს.

უცხოეთის თითქმის ყველა ქვეყანაში გამოიყენება აქციზური დაბეგვრის სისტემა. აშშ-ში ის XVIII საუკუნის სამოქალაქო ომიდან დაწყებული დღემდე ფედერალური ბიუჯეტის მნიშვნელოვანი ნაწილია.

აშშ-ში აქციზი განისაზღვრება საქონლისა და მომსახურების ფასზე მიმართებით. მაგალითად, ბარელ ლუდზე - 8 დოლარი, 10 კოლოფ სიგარეტზე - 8 დოლარი, გაღონ ბენზინზე - 9 ცენტი და სხვა. გარდა ფედერალური აქციზისა დაწესებულია ტერიტორიული (შტატის აქციზები), რის საფუძველზე მიღებული შემოსავლები ირიცხება ტერიტორიულ ბიუჯეტში.

გერმანიაში აქციზის ფუნქციას ასრულებს ე.წ. გადასახადი მოხმარებზე. ამ გადასახადით იბეგრება ცალკეული სახეობის საქონელი, ხოლო ამოღებული თანხა ირიცხება, როგორც ფედერალურ, ასევე მიწების ბიუჯეტებში. ფედერალურში ირიცხება გადასახადი: ნავთობზე, ნავთობ პროდუქტებზე, სპირტზე, არაყზე, ყავაზე, მარილზე და სხვა. ადგილობრივ (მიწების) ბიუჯეტში - ლუდის, ლიმონათის და სხვა. ინგლისში აქციზური განაკვეთი მერყეობს 10-დან 30 პროცენტამდე. ის განისაზღვრება, როგორც პირობითი საზომი ერთეულის, ასევე ღირებულების მიხედვით. მაგალითად, საწვავზე ის განისაზღვრება ლიტრიდან განსაზღვრული მყარი თანხით, ხოლო თამბაქოს ნაწარმზე, ფასზე პროცენტული დანამატით. ზოგიერთ ქვეყანაში აქციზით იბეგრება საქონლის შეზღუდული წრე.

შვეციაში აქციზით იბეგრება მხოლოდ ოთხი სახის საქონელი: ალკოჰოლი, თამბაქო, ბენზინი, ენერჯია.

ქონების გადასახადი წარმოადგენს ადგილობრივ გადასახადს, რომლის შემოღების უფლება აქვს თვითმმართველობის ადგილობრივ ორგანოებს. დაბეგვრის ობიექტი არის ძირითადი კაპიტალი, დაუმონტაჟებელი მოწყობილობა, დაუმთავრებელი მშენებლობა, არამატერიალური აქტივები და სხვა.

თანამედროვე ეკონომიკაში, განსაკუთრებული ინტერესის საგანს წარმოადგენს საგადასახადო შეღავათები სპეციალურ (ე.წ. თავისუფალ) ეკონომიკურ ზონებში. მათი წარმოშობა დაკავშირებულია საზღვაოსნო მიმოსვლისა და ვაჭრობის

განვითარებასთან. მე-12 საუკუნეში საფრანგეთში საპორტო ქალაქ მარსელში შეიქმნა პირველი თეზი. მე-13 მე-14 საუკუნეებში ისინი განვითარდა გერმანიისა და იტალიის საპორტო ქალაქებში. ამჟამად მსოფლიოში 700-ზე მეტი თეზია და ისინი მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების მაკატალიზირებელ ფუნქციას ასრულებენ. საქართველოში პირველი თეზი შეიქმნა ქ. ბათუმში 1878 წელს და ის პორტო ფრანკოს - თავისუფალი ნავსადგურის სახელითაა ცნობილი. [იქვე]

თავისუფალი ეკონომიკური ზონა არის საქართველოს ეკონომიკური სისტემის მსოფლიოს ეკონომიკაში ინტეგრაციის ერთ-ერთი საშუალება. ის იქმნება: საზღვარგარეთის კაპიტალის მოზიდვის პირობების შესაქმნელად; ახალი, ინოვაციური ტექნოლოგიების ათვისება-დანერგვისათვის; კვალიფიცირებული პერსონალის მოსაზიდად; საექსპორტო ორიენტაციის დარგების განვითარებისათვის.

თავისუფალი ეკონომიკური ზონების რეზიდენტები (მონაწილეები) არიან: საზღვარგარეთის ინვესტიციებით შექმნილი საწარმოები; ერთობლივი საწარმოები; უცხოური კომპანიების შვილობილი კომპანიები.

თავისუფალი ეკონომიკური ზონები იყოფა ორ ჯგუფად:

- *საერთო დანიშნულების;*
- *სპეციალური დანიშნულების.*

საერთო დანიშნულების არის ის ზონა, რომელიც გატანილია ეროვნული საბაჟო ტერიტორიის გარეთ. ეს არის შედარებით მცირე ტერიტორიები შექმნილი მსხვილ საზღვაო პორტებთან ან აეროპორტებთან ახლოს.

სპეციალური დანიშნულების ზონები (სუბზონა) იქმნება მსხვილი კორპორაციების შექმნის და მათი ფუნქციონირების ხელშეწყობის მიზნით.

საერთო დანიშნულების ზონები ხელს უწყობენ: ეროვნული ეკონომიკის განვითარების დაჩქარებას. ზრდიან ქვეყანაში დასაქმების დონეს; აფართოებენ საგარეო ვაჭრობას. თავისუფალი ეკონომიკური ზონების შექმნა ყველა ქვეყანაში სპეციფიკურია. ამასთან, ისინი ექვემდებარება რამდენიმე საერთო პრინციპს. ესენია:

- * *ტერიტორიის ლოკალურობა;*
- * *ლოიალური საგადასახადო,*
- * *იურიდიული და საფინანსო-ეკონომიკური რეჟიმების არსებობა;*
- * *სპეციალიზებული საქმიანობა (მაგ., საბანკო ოფშორები, სადაზღვევო ოფშორები და სხვა);*
- * *უცხოური ინვესტიციების სამართლებრივი დაცვა.*

საზღვარგარეთის კომპანიებს ასეთ ეკონომიკურ ზონებში გააჩნიათ საგადასახადო, საექსპორტო-საიმპორტო, საბაჟო და სხვა შეღავათები, რაც მათ აძლევს შესაძლებლობას მნიშვნელოვნად გაზარდონ მოგების ნორმა, რაც განსაკუთრებულ საინვესტიციო მიმზიდველობას ანიჭებს მათ.[იქვე]

თავისუფალი ეკონომიკური ზონების გავრცელების მასშტაბები [იხ. ფოტო 4], თვალნათლივ მეტყველებენ მათ პროგრესულობასა და პერსპექტივაზე. მათ აქვთ, როგორც წერტილოვანი, ისე რეგიონალური და სახელმწიფოთაშორისო გავრცელებაც კი და შეიძლება წარმოადგენდნენ საწარმო-სასაწყობო და მომსახურების მრავალფეროვანი სპექტრის ტექნოლოგიურად საუკეთესოდ აღჭურვილ საწარმოებს და ვრცელ ტერიტორიებს.

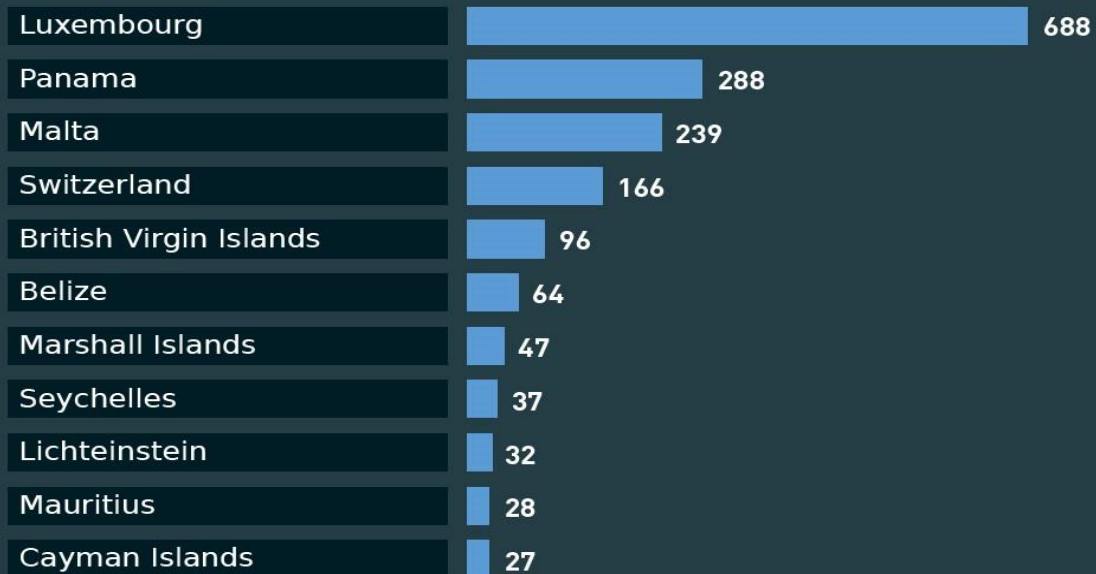
საქართველოს ტიპის ტერიტორიულად მცირე ქვეყნებისათვის, დიდი პერსპექტივა აქვს ოფშორულ ზონებს [იხ. ფოტო 5], რომლებიც ხელს უწყობენ ბიზნესების ხელსაყრელი პირობებით რეგისტრაციას, ამასთანავე, იცავენ ისედაც შეზღუდული რაოდენობის ბუნებრივ რესურსებს დამაზიანებელი ინდუსტრიული ტექნოლოგიებისაგან.



ფოტო 4. კომ თავისუფალი ეკონომიკური ზონების გავრცელება მსოფლიოში

წყარო: <https://images.app.goo.gl/23PNoUqbm9SsfOg27>

FDIs ATTRACTED BY GEORGIA FROM OFFSHORE ZONE COUNTRIES IN 2010-2018, USD MILLION



ფოტო 5. ოფშორული ზონების გავრცელება

წყარო: <https://images.app.goo.gl/pAhZzuLemcLzKwv3A>

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 საფუძველები 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 პრინციპით; 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 გამოკვლევებისას 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 მაქსიმიზება;
- ბ) სახელმწიფო ბიუჯეტის კორექტირება;
- გ) სახსრების ოპტიმიზება და მზადყოფნა;
- დ) ნახევარფაბრიკატების მინიმიზება.

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, ხელშეკვულებაში 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 იანგარიშება 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, ხელშეკვულებაში აღნიშნულ დივიდენდზე მეტის გაცემა;

- ბ) ალტერნატიული ხარჯები;
- გ) პარტნიორი კომპანიის აქციების 50 და მეტი პროცენტის შექმნა, 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 გამიზნულია:

- 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 ფირმები;
- დ) აქციონერული საზოგადოება, ინდემწარმეობა.

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 გამოხატულებში.

70. ვენჩურულ ფინანსურ დოკუმენტში აისახება:

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

71. ფრენშიაზინგის 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 ფრენშიაზინგი, პროდუქციის გაყიდვის ფრენშიაზინგი;

დ) გრძელვადიანი დეფლაციის შედეგად, შესაბამისი დეფორმაციების ასახვა ზღვრული ფასების ცვლილების ტენდენციებში.

72. ფრენშაიზი შესაძლებელია ფუნქციონირებდეს:

ა) ფრენშაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი ფასებით რეალიზების მექანიზმებით;

ბ) ფრენშაიზერი კორპორაციის პროდუქციის საკუთარი ფასებით რეალიზების მექანიზმებით;

გ) ფრენშაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი და საკუთარი ფასებით რეალიზების მექანიზმებით;

დ) პროდუქციის გაყიდვის ფრენშაიზინგის ნეგატიური საფუძვლის პრიორიტეტით.

73. ფრენშაიზინგის პაკეტის შეფასება მოიცავს:

ა) ფრენშაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი ფასებით რეალიზების მექანიზმებს;

ბ) ფრენშაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი და საკუთარი ფასებით რეალიზების მექანიზმებს;

გ) პროდუქციის გაყიდვის ფრენშაიზინგის ნეგატიური საფუძვლის პრიორიტეტს;

დ) ბიზნესის საწყის ეტაპზე ხარჯების დადგენას, ფრენშაიზინგის ხელშეკრულების გაგრძელების შესაძლებლობების განხილვას, ფრენშაიზინგული ფასების დადგენას.

74. ფრენშაიზინგული 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. ფრენშაიზინგი წარმოიშვა:

ა) მე-18 საუკუნეში;

ბ) მე-19 საუკუნეში;

გ) მე-20 საუკუნეში;

დ) 21-ე საუკუნეში.

76. ფრენშაიზინგის პირველშემომტან ინოვაციურ კომპანიას წარმოადგენს:

ა) კოკა-კოლა;

ბ) ფორდი;

- გ) ზინგერი;
- დ) კრაისლერი.

77. ფრენშაიზინგის 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. ფრენშაიზი, სავაჭრო ნიშნის გამოყენების უფლებასთან ერთად, ყიდულობს:

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

79. ფრენშაიზინგის ხელშეკრულების გაფორმებამდე, აუცილებელია:

- ა) განვიხილოთ ექსპორტ-იმპორტის სალდო;
- ბ) მოვითხოვოთ დემპინგური ფასების დინამიკა;
- გ) გავაანალიზოთ ოლიგოპოლიური ფასების დინამიკა;
- დ) შევისწავლოთ ფრენშაიზერის რეპუტაცია, გავაანალიზოთ ფრენშაიზერის ფინანსური სიძლიერე, ვეწვიოთ ფრენშაიზერს.

80. რა გრძელვადიანი ხარჯებია დაკავშირებული ფრენშაიზერთან:

- ა) ფრენშაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი ფასებით რეალიზების მექანიზმები;
- ბ) ფრენშაიზერი კორპორაციის პროდუქციის სხვისი და საკუთარი ფასებით რეალიზების მექანიზმები;
- გ) ამონაგებიდან პროცენტული გადასახადი, რეკლამის თანადაფინანსება;
- დ) პროდუქციის გაყიდვის ფრენშაიზინგის 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 (ოპერატიული) 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) 3-დან 5 წლამდე (ან მეტი) 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) 3-დან 5 წლამდე (ან მეტი) ვადით;
- დ) 5-7 წლის ვადით.

87. რა ვადით განისაზღვრება ოპერატიული გეგმა:

- ა) 3-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 გასატარებელი ზომებია:

- 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) ჰედჯირებასთან;
- 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) ხარჯთტევადობის გაზრდა;
- დ) ხელს უწყობს სტრესულ სიტუაციებში განმუხტვას, არის ხელმძღვანელობისთვის ინფორმაციის მოპოვების წყარო, ავლენს მომავალ ლიდერებს.

107. კონვერსიის პროცესის 3-ელემენტურიანი 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 ამადლებას, 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 სქემა:

- 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, რომლის რეალიზაცია 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, მასალაუკუყვების 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, მასალაუკუფების 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. ინდმეწარმე 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 კინონდუსტრიის მექანიზმია, ლოგიკა - სოციოლოგიის;
- გ) ლოგისტიკა ნაკადების რაციონალურობას გვასწავლის, ლოგიკა - აზროვნების;
- გ) ლოგისტიკა ნაგებობების მაქსიმალური გაფართოების საშუალებებს გვასწავლის, ლოგიკა - ბიზნეს-აქტივობის ხარჯების მინიმიზებას.

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) მუშაკის 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 ამაღლების ფორმა.

188. მუშაკის სამუშაოზე გადაყვანა არის:

- ა) მუშაკის სტატუსის ამაღლების 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 განთავისუფლება 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) მარკეტინგული კვლევების სამსახურის ფუნქცია;
- დ) მუშაკის დამსახურებულ ასაკობრივ დასვენებაზე გადასვლის ფორმა.

192. სანარდო ანაზღაურება არის:

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

193. დროითი ანაზღაურება არის:

- ა) მუშაკის სტატუსის ამაღლების ფორმა;
- ბ) ხელფასის 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 განთავისუფლების შედეგად:

- ა) ეცემა ხელფასის დონე;
- ბ) იზრდება უმუშევრობა;
- გ) იზრდება ინფლაცია;
- დ) იწყება რეორგანიზება ქვეყნის სოციალურ სფეროში.

199. მუშაკის განთავისუფლება 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 რესურსებზე 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) მარკეტინგული კვლევების სამსახურის ფუნქცია;
- დ) ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის დადგენის ეტაპი.

203. დაქირავების პროცესი ადამიანური რესურსების სტრუქტურისათვის არის:

- ა) ადამიანურ რესურსებზე მოთხოვნის დადგენის ეტაპი;
- ბ) მარკეტინგული კვლევების სამსახურის ფუნქცია;
- გ) ადაპტაციის წინაპირობა;
- დ) ადამიანის მოთხოვნილებების ერთ-ერთი დონე მასლოუს თეორიაში.

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

- ა) მუშაკის 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 ამაღლების ფორმა;
- გ) ადამიანური მოთხოვნილებების ერთ-ერთი დონე მასლოუს პირამიდაში;
- დ) რეორგანიზაციის შედეგი.

206. სოციალური მოთხოვნილება (კომფორტული ურთიერთობების პრიზმაში) არის:

- ა) მუშაკის სტატუსის ამაღლების 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 მოთხოვნილების 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. ადამიანებზე დადებითი ზეგავლენის მომხდენი პასუხისმგებლობის ფაქტორია:

- ა) მუშაკის სტატუსის ამადლების 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 შესასრულებელი სამუშაოს სირთულისა და შრომის ანაზღაურების თანაფარდობის შეფასება:

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

214. უპირატესობა უნდა მიენიჭოს მკაცრი ხელმძღვანელობისა და კონტროლის ფაქტორს:

- ა) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი;
- ბ) მაკ გრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- გ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) მაკ გრეგორის X თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

215. უპირატესობა უნდა მიენიჭოს სამსახურებრივ ზრდასა და თვითკონტროლს:

- ა) მაკ გრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი;
- გ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) მაკ გრეგორის X თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

216. მიჩნეულ უნდა იქნეს, რომ მოსამსახურეები ერთი ოჯახის წევრები არიან და ხელმძღვანელობამ უნდა გაითვალისწინოს მათი აზრი:

- ა) ლოდინის თეორიის ერთ-ერთი ძირითადი პოსტულატი;
- ბ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი 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 ოუჩის 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. 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.

220. ფუნქციონალური დატვირთვის დანაწევრება არის:

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

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

- ა) ციკლური მაკროტალღების დეაქტივაციის მექანიზმი ეკონომიკაში;
- ბ) მაკროეკონომიკური არასტაბილურობის მანიშნებელი;

- გ) ბიზნეს-ორგანიზაციაში მომუშავის მოტივაციის გაძლიერების ხერხი;
- დ) მაკრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი.

222. რას გულისხმობდა პირველსაწყისი ტერმინი მარკეტინგი:

- ა) ტერმინი მარკეტინგი წარმოიშვა ფრანგული სიტყვა მარკეტისაგან, რაც ითვალისწინებდა წარმოების მეცნიერული ორგანიზების მეთოდების სრულყოფას;
- ბ) ტერმინი მარკეტინგი წარმოიშვა გერმანული სიტყვა მარკეტისაგან, რაც ითვალისწინებდა შრომის მეცნიერული ორგანიზების მეთოდების სრულყოფას;
- გ) ტერმინი მარკეტინგი წარმოიშვა იტალიური სიტყვა მარკეტისაგან, რაც ითვალისწინებდა წარმოებისა და შრომის მეცნიერული ორგანიზების მეთოდების სრულყოფას;
- დ) ტერმინი მარკეტინგი წარმოიშვა ინგლისური სიტყვა მარკეტისაგან, რაც ითვალისწინებდა სასაქონლო ბაზრის - პროდუქციის რეალიზაციის სფეროში საქმიანობას.

223. მარკეტინგის 3-ფაქტორიანი ვექტორია:

- ა) წარმოება, წარმოებისაგან დამოუკიდებელი ფაქტორები და ფაქტორები, რომლებიც წარმოადგენენ მარკეტინგის უშუალო დაკვირვების სფეროს;
- ბ) ინფლაცია, დეფლაცია, დევალვაცია
- გ) ბიზნეს-ორგანიზაციაში მომუშავის დემოტივაციის გამაძლიერებელი 3 შემადგენელი;
- დ) მაკროეკონომიკური არასტაბილურობის 3 ფაქტორი.

224. მარკეტინგული გეგმის სახეობრივი სტრუქტურაა:

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

225. საწარმოს მიზნების განსაზღვრა 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.

226. სტრატეგიული სამეურნეო ქვეგანაყოფების შექმნა არის:

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

227. მარკეტინგის მიზნების დადგენა არის:

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

228. სიტუაციის ანალიზი არის:

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

229. მარკეტინგის სტრატეგიის განსაზღვრა არის:

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

230. ტაქტიკის რეალიზაცია არის:

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

231. შედეგებზე დაკვირვება არის:

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

232. სხვადასხვა ქვეყნის მიხედვით ფასწარმოქმნის სახელმწიფოებრივი რეგულირების განსხვავებები 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.

233. სახელმწიფოების მიხედვით სამომხმარებლო ბაზრის განსხვავებები არის:

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

234. პროდუქციის ექსპორტის განსხვავებები არის:

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

235. სახელმწიფოებში განსხვავებული ეკონომიკური ზრდისა და ინფლაციის პირობები არის:

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

236. ქვეყნების მიხედვით განსხვავებული ფიქსირებული და ცვლადი ფასების დადგენის მეთოდოლოგია 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. პირდაპირი გასაღება არის:

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

238. დირექტორ-მარკეტინგი არის:

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

239. ტელეფონ-მარკეტინგი არის:

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

240. ირიბი გასაღება არის:

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

241. ინტენსიური 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. რელექციური (შედწევითი) გასაღება არის:

- ა) ლოდინის თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- ბ) უილიამ ოუჩის Z თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;

- გ) მაკგრეგორის Y თეორიის მახასიათებელი პოსტულატი;
- დ) პროდუქციისა და მომსახურების გასაღების მეთოდი.

243. საბაღალტრო აღრიცხვა ასახავს:

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

244. ბიზნეს-რისკი არის:

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

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

- ა) ფინანსური ინსტრუმენტი, გაუთვალისწინებელი ხარჯებისაგან დასაცავად;
- ბ) დაჩქარებული საამორტიზაციო პოლიტიკა, ალტერნატიული ხარჯების მინიმიზებისათვის;
- გ) დაზღვევა არის ფინანსური ინსტრუმენტი, გაუთვალისწინებელი ხარჯებისაგან დასაცავად;
- დ) ეკონომიკურ-მათემატიკური ლოდინის მახასიათებელი პოსტულატი.

246. ექსპორტ-იმპორტი არის:

- ა) საერთაშორისო მიმოქცევის ფორმა ბიზნეს-ურთიერთობებში;
- ბ) საგადასახადო რეფორმის სალდო;
- გ) საგადასახადო რეფორმის მექანიზმი, ხარჯების შემცირების მიზნით;
- დ) ეკონომიკურ-მათემატიკური ლოდინის მახასიათებელი პოსტულატი.

247. ლიცენზირება-ფრენშიაზინგი არის:

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

248. ერთობლივი საწარმოების ორგანიზება არის:

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

249. საზღვარგარეთის ფირმის შესყიდვა სრული საკუთრებით არის:

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

250. სხვა ქვეყნების კულტურების შესწავლა არის:

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

251. ბიზნესის წარმოებისას პარტნიორებთან საქმიანი ურთიერთობების დამყარება ყოველგვარი სტერეოტიპისა და მიბაძვის გარეშე 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. სხვა ერების ტრადიციების პატივისცემა არის:

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

253. ჩვენი ქცევის წესების პარტნიორებთან მისადაგება 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. დროის გარკვეული მონაკვეთისთვის, საგარეო-სავაჭრო ბრუნვაში, ექსპორტის საერთო ღირებულებას გამოკლებული იმპორტის ღირებულება არის:

- ა) სავაჭრო ბალანსი;
- ბ) საგადამხდელო ბალანსი;
- გ) საბუღალტრო ბალანსი;
- დ) მოთხოვნა-მიწოდების ბალანსი.

255. ქვეყანაში შემოსული ფულის საერთო მოცულობას გამოკლებული ფულის ის რაოდენობა, რომელიც გადის ქვეყნიდან არის:

- ა) სავაჭრო ბალანსი;
- ბ) საგადამხდელო ბალანსი;
- გ) მოთხოვნა-მიწოდების ბალანსი;
- დ) საბუღალტრო ბალანსი.

256. რა უარყოფითი მოვლენები ახლავს გაუაზრებელ პროტექციონიზმს ბიზნესში:

- ა) იზრდება რენტაბელობის ინდექსები;
- ბ) უმუშევრობა და ინფლაცია ერთიანად 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-მასხასიათებელი, 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 კაპიტალუკუგება 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 მასალაუკუგება 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 ფონდშეიარაღება, 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.); 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. ღ) 239. ა) 240. ბ) 241. გ) 242. დ) 243. ე) 244. ბ) 245. ე) 245. ა) 247. ბ) 248. ე)
249. ღ) 250. ა) 251. ბ) 252. ე) 253. დ) 254. ა) 255. ბ) 256. ე) 257. ა) 258. ბ) 259. ა)
260. ბ) 261. ღ) 262. ა) 263. ბ) 264. ა) 265. ბ) 266. ა) 267. ბ) 268. ა) 269. ა) 270. ბ)
271. ე) 272. დ) 273. ა) 274. ბ) 275. ე) 276. დ) 277. ა) 278. ბ) 279. ე) 280. დ) 281. ა)
282. ბ) 283. ე) 284. დ) 285. ა) 286. ბ) 287. ე) 288. დ) 289. ა) 290. ბ) 291. ე) 292. დ)
293. ა) 294. ბ) 295. ე) 296. დ) 297. ა) 298. ბ) 299. ე) 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. ვაჩნაძე რ., თურქია გ., ლომსაძე პ. - თბილისი, 2005;
https://old.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/shabur%2010-11-12%20.pdf
https://mail1.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/tema12.pdf
8. მესხია ი. ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2011.
9. ქემბელი დ. ბიზნესი, თბ., 2006.
10. Akerlof G., (Retrieved 2017). Wages and capital. Massachusetts Institute of Technology.
11. 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.
12. 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.
13. Aumann R. J., (1964). Markets with a Continuum of Traders, *Econometrica*, Vol. 32, No. 1/2, Jan.–Apr., pp. 39–50.
14. Backhouse R., Boianovsky M., (2012). Transforming modern macroeconomics: exploring disequilibrium microfoundations, 1956–2003. New York: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-02319-2.
15. Bork R. H. (1993). The Antitrust Paradox (second edition). New York: Free Press. ISBN 0-02-904456-1.

16. Bowles S., Edwards R. (Editors), (1990). *Radical Political Economy*. Edward Elgar Publishing, 848, ISBN: 978 1 85278 122 4
17. Bromberg M., (2023). Herfindahl-Hirschman Index (HHI) Definition, Formula, and Example. - <https://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp>
18. Dalkey N., Helmer O., (1963). An Experimental Application of the Delphi Method to the use of experts. *Management Science*: 9 (3): 458–467.
19. Dixon H., (1990). *Equilibrium and Explanation*. In Creedy (ed.). *The Foundations of Economic Thought*. Blackwells.
20. 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>
21. Frank R., (2007). *Microeconomics and Behavior* 7th ed. (McGraw-Hill) ISBN 978-0-07-126349-8.
22. 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
23. 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
24. Gitman L., Zutter C., (2019). *Principles of Managerial Finance*, 14th edition, Addison-Wesley Publishing, ISBN 978-0133507690.
25. Gordon J. (2022). *Perfect Competition – Explained: What is Perfect Competition?* https://thebusinessprofessor.com/en_US/economic-analysis-monetary-policy/perfect-competition-definition
26. Groenewegen P., (2011). *Notions of Competition and Organised Markets in Walras, Marshall and some of the Classical Economists*.
27. 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.
28. 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.
29. Howe N., Strauss W., (1991). *Generations: The History of America's Future 1584–2069*.

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

30. 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.

31. 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.

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

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

34. 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.

35. 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

36. 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

37. 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.

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

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

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

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

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

43. Roger L. M., (1982). *Intermediate Microeconomics Theory Issues Applications*, Third Edition, New York: McGraw-Hill, Inc.
44. Sickles R., Zelenyu V., (2019). *Measurement of Productivity and Efficiency: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/9781139565981
45. Stigler J. G. (1987). *Competition*, The New Palgrave: A Dictionary of Economics, 1st edition, vol. 3, pp. 531–46.
46. Stiglitz J. E., Atkinson A. B., (1980). *Lectures on public economics*. London - New York: McGraw-Hill Book Co. ISBN 9780070841055.
47. *Self Assessment and Review - Medicine*. – New Delhi, London, Panama: 2018: ISBN 978-93-5270-434-7.
48. PHYBIAN. - New Delhi: 2017: ISBN 978-93-86310-54-5.
49. 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
50. 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>
51. 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>
52. 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>
53. 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>

54. 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>
55. 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>
56. 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>
57. 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>
58. 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>
59. 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
60. 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
61. 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
62. 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>

63. 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>