

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ბ. ამჟოლაძე

სამეწარმეო საქმიანობის ეკონომიკა და
მეწარმის უნარ-ჩვევები

დამტკიცებულია სტუ-ს
სასწავლო-მეთოდური
საბჭოს მიერ

თბილისი
2005

უაკ 336(075.8)

ბანსილულია ნორმალური, ცივილიზებული სამეწარმეო საქმიანობის განვითარების პერიოდები, ისტორიული მიმონილვა, მისი პრობლემები, ინდივიდუალური და კოლექტიური მეწარმეობა, მეწარმის მოტივაცია, ეთიკა, ფილოსოფია, ძველობა, მეწარმის ქცევა, მისი უნარი, ეტიკეტი, კომუნიკაბელობა, მეწარმეობის ორბანიზაციული ფორმები, მართვის ტექნოლოგიები, საკუთარი წარმოების მართვა, საქმიანობის დაგეგმვა, საწარმოთა აღბილ-მღებარეობა, გადააღბილება, ბაზრების დახასიათება, საქონლის გატანა ბაზარზე, მარკეტინგი, საკუთარი შრომის შეფასება, შრომის ანაზღაურება, სოციალური უზრუნველყოფა, ხელ-მძღვანელობა, კადრების მომზადება, წარმოება, მომწოდებლები, ინდივიდუალური ქცევა ფირმაში, სახელმწიფოსა და საზოგადოების ურთიერთობები, სამართლებრივი უზრუნველყოფა და სხვა საკითხები, რომელთა გადაწყვეტა მოახერხა ზოგიერთმა მოქმედმა მეწარმემ და მოუწევს ყველა დამწყებს, რომელიც გამთავლენს ინტერესს მეწარმეობის მიმართ. ბან-კუთხნილია სტუდენტებისათვის, ასპირანტებისა და უმაღლესი სკოლის მასწავლებლებისათვის.

რეცენზენტები: სტუ-ს №111 კათედრის დოცენტი, ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატი
მ. გუდიაშვილი,

სს „ელექტროვაბონემაკეთებელი ქარხნის“ ბენერალური დირექტორის
პირველი მოაღბილე ბ. რატიანი

სარჩევი

წინასიტყვაობა	5
თავი I. მეწარმეობის განვითარების ისტორიული წინა პირობები	7
1.1. სამეწარმეო საქმიანობის წინა პირობა ბიბლიის მიხედვით	7
1.2. მეწარმეობის წარმოშობა და ისტორიული განვითარება	9
1.3. სამეწარმეო საქმიანობის ისტორიული წინა პირობები საქართველოში	12
1.4. მოსაზრება მეწარმეობის განვითარებაზე... ..	14
თავი II. სამეწარმეო საქმიანობის კავშირები ბაზრებთან და მარკეტინგი	16
2.1. სამეწარმეო საქმიანობა და ბაზრები.....	16
2.2. სამომხმარებლო ბაზარი (საწარმოთა და დარგობრივი ბაზრები)	17
2.3. ყოველდღიური მოხმარების (წინასწარ შერჩევის, პრესტიჟული და მომხმარებლის შეკვეთის მიხედვით) საქონელი	18
2.4. მალფუჭებადი და ხანგრძლივი მოხმარების საქონელი	20
2.5. სასაქონლო ბაზრები	20
2.6. ბაზრის სეგმენტაცია	21
თავი III. მეწარმის სასაქონლო პოლიტიკა, ინოვაცია და ინვესტირება (ი. ამყოლაძე)	23
3.1. მეწარმის სასაქონლო პოლიტიკა	23
3.2. ახალი საქონლის დამუშავება	23
3.3. საქონლის სასიცოცხლო ციკლი და მარკეტინგული დახასიათება	26
3.4. მეწარმის სასაქონლო პოლიტიკის განსაკუთრებულობა და უნარი	34
3.5. ახალი პროდუქციის დაგეგმვა	37
3.6. მარკეტინგი	41
თავი IV. საქმიანობის მისია, გადაწყვეტილებები და განვითარება მეწარმეობაში	45
4.1. თავისუფალი ეკონომიკური ზონა - სამეწარმეო საქმიანობის განვითარების ხელშემწყობი გარემო	46
4.2. სამეწარმეო ფირმის მისია	48
4.3. გადაწყვეტილების მიღების თეორიული ასპექტები.....	48
4.4. გადაწყვეტილების მიღების ფორმები	49
4.5. სხვადასხვა მმართველურ სიტუაციაში გადაწყვეტილების მიღების წესები.....	50
4.6. საქმიანობაზე მოლაპარაკებები, მიმდინარეობა, წარმოება და გარიგება	52
თავი V. მეწარმის საქმიანობა ბიზნეს-კომუნიკაციებთან კავშირში	54
5.1. საკომუნიკაციო ურთიერთობები	55
5.2. სამეწარმეო ფირმის მენეჯერის იდეალური მოდელი	56
5.3. საწარმოთა თავისებურებები და მეწარმეობის კრიტერიუმები	59
თავი VI. პროექტის მენეჯმენტის გამოყენების თავისებურებები სამეწარმეო საქმიანობაში	61
6.1. პროექტის სახეები	63
6.2. საქმიანობათა პროექტის ორგანიზაცია	67

6.3. სტრუქტურა	68
6.4. პროექტსა და ორგანიზაციას შორის განსხვავება	69
თავი VII. მეწარმეობა და მეწარმეთა უნარ-ჩვევები	70
7.1. სიახლეთა შექმნისა და გავრცელების (დანერგვის) პროცესი	70
7.2. მეწარმის საქმის დაფასება ეროვნული საქმეა	71
7.3. ტესტი. შიგა და გარე ძალები	73
7.4. ტესტი. დამოუკიდებლობისაკენ სწრაფვა	73
7.5. ტესტი. რისკისადმი მიდრეკილება	74
7.6. ტესტი. თქვენი აზრით, ტიპური მეწარმე არის... ..	74
7.7. ტესტი. საკუთარი სამეწარმეო თვისებების შეფასება	75
7.8. მონაცემების ნაკადი დიდ მეწარმეობაში	76
7.9. საბაზრო ფასი	77
7.10. მოთხოვნილებათა თეორია “მასლოუ”	79
თავი VIII. რჩევები მეწარმეს	80
8.1. შესავალი	80
8.2. მენეჯმენტის სტილი	80
8.3. მეწარმის უნარ-ჩვევები	80
8.4. მეწარმის კრედიტ	82
8.5. სამეწარმეო საქმიანობის ინვესტიციების განხორციელების ვარიანტები	84
8.6. ინვესტორის ინტერესები	86
8.7. სამეწარმეო საქმიანობის არეალი	87
8.8. ბიზნესი, ბიზნესმენი, ბიზნესმენ-მენეჯერი, მეწარმეობა, მეწარმე	92
8.9. განსხვავება მენეჯერსა და მეწარმეს შორის	93
თავი IX. მეწარმის უნარ-ჩვევებსა და მეწარმეობაზე ბიბლიური გამონათქვამები	95
9.1. სიბრძნე ზირაქისა	95
9.2. ეკლესიასტე	101
9.3. სიბრძნე სოლომონისა	101
9.4. იგავნი სოლომონისანი	101
სამუშაოს მომსახურება	103
სამაგისტრო და სამეცნიერო თემები, სახელმწიფო და მუნიციპალური მართვა	103
სტრატეგიული მენეჯმენტი	103
მარკეტინგი	104
მეწარმეობა	104
I. სპეციალობები უმაღლესამდე	104
II. უმაღლესი განათლება	104
III. უმაღლესის შემდგომი სწავლება	105
ლიტერატურა	106

კაცს ღმერთი აკლავს ქონებასა და სიმდიდრეს და იმის უნოსაც, რომ მოიხმაროს, მიიღოს თავისი წილი და ბაიხაროს თავისი შრომით. ეს ყველაფერი ღვთის წყალობაა.

ბიბლია, ეკლესიასტი

წინასიტყვაობა

საქართველოში, როგორც გარდამავალი ეკონომიკის ერთ-ერთ ქვეყანაში, სადაც მიმდინარეობს საბაზრო ეკონომიკური საქმიანობის წარმართვა, სადაც მოქმედებს ბაზრის ინფრასტრუქტურის ინსტიტუტები და მოხდა ეკონომიკური რადიკალიზაციის რეფორმა, სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებას ერთ-ერთი პრიორიტეტული მიმართულება უკავია. პრინციპში, ჩვენი აზრით, სწორედ აქეთკენაა მიმართული ეკონომიკური რეფორმის ძალისხმევა – სამეწარმეო საქმიანობის აღორძინებასა და განვითარებაზე ხელშეწყობა.

საქართველო, რომელიც 2004 წელს თავისი სახელმწიფოებრიობის 3000 წელს აღნიშნავს, ყოველთვის იყო სამეწარმეო საქმიანობის არეალი. საკმარისია გავისხენოთ ნებისმიერი ქართული გენის მიერ შექმნილი რაიმე ახალი ტექნოლოგია, ხერხი, მეთოდი, რომელიც არ გაკეთებულა მეწარმის მიერ ან არ დანერგილა მისი მეშვეობით: უნიკალური ქართული წისკილი, უნიკალური კოლხური ჯარგავალი, სელის ქსოვილი, რკინის მიღების წესი, ოქროს მოპოვების მეთოდი და მრავალი სხვა ჩვენთვის ცნობილი და უცნობი, ჩვენგან ახლო და შორეულ ქვეყნებში გავრცელებული და შემდეგ იმ ქვეყნიდან საკუთრად აკუმულირებული და გავრცელებული სხვისი სახელით. საქართველოში სამეწარმეო საქმეს ყოველთვის დიდი ყურადღებით ექცეოდნენ: ისტორიულად მეფეები, ფეოდალები, დღეს კი სახელმწიფო. თვით ბოლშევიკური იდეოლოგიის წნეხის ქვეშაც კი არსებობდა საწარმოები, სადაც მეწარმენი უშვებდნენ მომხმარებლისათვის საჭირო პროდუქციას. ეს ისეთი მუდმივად მოქმედი, მუდმივად მფეთქავი, წინმსწრები და მიზანდასახული საქმეა, რომ ყოველთვის ელოდება უნარიან მეურნეს, რომელსაც აქვს ცოდნა და განსჯის უნარი, სად გამოიყენოს ეს საქმე და ყოველთვის აღწევს მიზანს, რა თქმა უნდა, მუხლმოუხრელი მუშაობით, გათვლილი რისკის პირობებში, მაღალი პასუხისმგებლობის ვითარებაში სახელმწიფოს, ოჯახის, ფირმაში მომუშავეებისა და შემკვეთების წინაშე.

აშშ-ში მეწარმეობა წარმოადგენს, პირველ რიგში, ცხოვრების წესს და შემდეგ ფულის კეთებას და ამიტომ იქ აქტიურ ბიზნესს ეძლევა ხელშემწყობი პირობები. გერმანიაში მეწარმეობა მიაჩნიათ ქვეყნის მოსახლეობის კეთილდღეობის ამაღლების ფაქტორად. მაღე საქართველოშიც გახდება მეწარმეობა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საფუძველი და მესაკუთრის და მეურნის საქმიანობის აღმავლობის საწინდარი.

სახელმძღვანელო შედგენილია სტუ-ში დამტკიცებული „მეწარმეობა და მეწარმის უნარ-ჩვევების“ დისციპლინის პროგრამის შესაბამისად. დაწერილია სასაუბრო, დიალოგიური ენით მკითხველთან და მიესადაგება ნებისმიერი მკითხველის გუნება-განწყობილებასა და ინტერესს. მოცემულია ამომწურავი ინფორმაცია მეწარმესა და სამეწარმეო საქმეზე. ასევე მეტ-ნაკლებად ყველა ის სამეწარმეო საიდუმლოება, რომლებიც დაგროვილია კაცობრიობის მიერ ცივილიზებული სამეწარმეო საქმიანობის საქმეში.

მართალია საქართველოში რამდენიმე წელია ირჩევენ გამარჯვებულ მეწარმეებს, მაგრამ არიან სხვები, ათასობით ჯერ არცთუ ისე გამოცდილი, თავიანთ საქმეში დაჯერებული, ასევე დამწყები, გამოუცდელი, ახალი საქმის წამომწყები, სამეწარმეო საქმიანობის პირველ საფეხურზე მყოფი, რომლებსაც არ აუთვისებიათ მეწარმეობის ანაბანა. ეს ძალიან რთული საქმეა. ყოველწლიურად ყველა ქვეყანაში ზოგან მილიონობით, ზოგან კი ათასობით იქმნება ახალი საწარმო, რომელთაგან 60-70% განწირულია

გაკორტრებისათვის, მაგრამ სამეწარმეო საქმიანობა ისეთი საქმეა, წაგებული არავინ რჩება, მათ შეიძინეს განსაზღვრული გამოცდილება.

სახელმძღვანელოში გამოყენებულია საზღვარგარეთის და დსთ-ს ქვეყნების, ასევე საქართველოს ისტორიული გამოცდილება, მეცნიერების: ი. ჯავახიშვილის, ვ. გუგუშვილის, ნ. ბერძენიშვილის, შ. მესხიას, ფ. გოგიჩაიშვილის, ი. ჭავჭავაძის ნაშრომები, ასევე ნ. ჭითანავას, გ. ჩოგოვაძის, რ. ხუროძის, მ. მაქსოვეის, დ. ძნელაძის, გ. პაპავას, რ. გველესიანის, გ. ამყოლაძის სამეცნიერო სტატიები, მოძიებული მასალები და დოკუმენტები, რომლებსაც გამოიყენებენ სტუდენტებთან მუშაობისას. აღნიშნულ სახელმძღვანელოზე მუშაობისას გაწეული სამეცნიერო კონსულტაციებისა და დახმარებისათვის მადლობას ვუხდით „ენერგეტიკის ეკონომიკისა და მენეჯმენტის“ კათედრის გამგეს ნ. სამსონიას, თანამშრომლებს: ნ. ლორთქიფანიძეს, ლ. ბოჭორიშვილს, გ. კიკნაველიძეს, დ. ჯაფარიძეს, მ. გუდიაშვილს, მ. ლომსაძეს, ვ. თევდორაშვილს, მ. არაბიძეს, ნ. გიორგიშვილს, ასევე ი. ამყოლაძესა და თ. ამყოლაძეს, რომლებმაც გამოსაყენებლად მოგვაწოდეს თავიანთი ნაშრომები (თავი III შესრულებულია ი. ამყოლაძის მიერ).

თაზი I. მუშარამოს განვითარების ისტორიული წინა პირობები

1.1. სამუშარამო საქმიანობის წინა პირობა ბიბლიის მიხედვით

ბიბლია დღევანდელი მსოფლიოს მოსახლეობის მესამედის სულიერი ცხოვრებისა და რწმენის წინააღმდეგ (წმინდა წერილი). იგი გამოხატავს ძველი და ახალი აღთქმის პერიოდის ქვეყნებისა და ადამიანების ყოფას, ცხოვრების წესს, შრომისა და საქმიანობის მრავალმხრივ მიმართულებებსა და საქმიან, ასევე სამეწარმეო ურთიერთობებს. თვით ბიბლია ცოდნათა უნიკალური ნაკრებია, რომელიც შეიძლება გამოიყენოს დღევანდელი განვითარებული საზოგადოების ნებისმიერმა წევრმა მისი ინტერესის მიხედვით, რადგანაც ამ წმინდა წიგნში შეიძლება იპოვო ისტორიული, რელიგიური, სულიერი, რწმენის, არქეოლოგიური, სატრანსპორტო, სახელმწიფო მართვისა და ადმინისტრირების, მეტალურგიისა და სამთო ქიმიის, მედიცინის, ვეტერინარიის, სოფლის მეურნეობის, განათლების, ეკონომიკური ურთიერთობების, სამეწარმეო საქმიანობის (სარეწავი), ვაჭრობისა და სხვათა უტყუარი ფაქტები. ჩვენ ინტერესს წარმოადგენდა ბიბლიიდან ამოგვეღო ზოგიერთი მასალა ბიბლიური ქვეყნების ეკონომიკური მდგომარეობის, მეწარმეობის განვითარების, ვაჭრობისა და სხვა ურთიერთობების შესახებ, რადგანაც ეს ისტორიული ცნობები და ფაქტები საფუძვლად უდევს თითქმის 5000 წლის ცივილიზაციის განვითარების პერიოდს. მართალია, ბიბლიის ავტორთა თვითმიზანს სულაც არ წარმოადგენდა ქვეყნებისა და მოსახლეობის ცხოვრების ამსახველი ცნობების მოწოდება, მაგრამ არქეოლოგიურმა აღმოჩენებმა საშუალება მოგვცა მიგვეღო დამადასტურებელი მასალა ბიბლიისათვის ისეთ წვრილმან საქმეებზე (ძველი აღთქმის პერიოდში), როგორცაა ვაჭრობისა და სამეწარმეო საქმიანობაში გარიგებებისა და ურთიერთობების შესახებ, კერძოდ, როგორ იკვებებოდნენ, იცვამდნენ და ურთიერთობებს როგორ ამყარებდნენ იმდროინდელი ადამიანები. ეს მეტად მნიშვნელოვანია და საინტერესო დღევანდელი სიმაღლიდან, მათი არსის წვდომისა და გაგებისათვის.

ბიბლიის მიხედვით, ძველი აღთქმის პერიოდში მრავალნაირი სამუშაო, რომელიც დღეს შეიძლება მხოლოდ პროფესიონალის საქმედ მივიჩნიოთ, სრულდებოდა სახლებში ოჯახის პატრონის მიერ; მუშავდებოდა და მზადდებოდა ისეთი საგნები, რომლებიც უშუალოდ გამოიყენებოდა. ხელოსნების მიერ ოსტატურად შექმნილი ფუფუნების ან ყოველდღიური მოხმარების საგნის დამზადების ტექნიკა იმდროინდელ მოთხოვნა მალა კვალიფიკაციას და ასეთი პროფესიით დასაქმება, ჩვეულებრივ, წარმოადგენდა ცალკეული ოჯახის პრივილეგიას, სადაც ხელობის საიდუმლო მამიდან შვილს გადაეცემოდა (მაგალითად, თურმანიძეთა მალამოს წარმოება X საუკუნედან). ზოგიერთ ქვეყანაში, ზოგიერთი მხარე განთქმული იყო ამა თუ იმ ხელობით. ეს იმის მაჩვენებელია, რომ უკვე ადრეულად იყო ჩამოყალიბებული ხელოსანთა „გილდიის“ ან „ამქრის“ მსგავსი გაერთიანებები. ქალაქებში არსებობდა ოსტატთა განსაკუთრებული უბნები, რომლებიც რომელიმე ერთი ხელობით იყვნენ დაკავებული. ბიბლიაში ნახსენებია დურგალთა, ფეიქართა, მეთუნეუქეთა, ოქრომჭედელთა, ტყავის გამომყვანთა, მენელსაცხებელთა უბნები. ახალი აღთქმის ხანაში ხელოსანთა გილდიებმა ფართო გავრცელება პოვა რომის იმპერიაში. ასეთი პროფესიონალი ორგანიზაცია თავის საქმიანობას იწყებდა მას შემდეგ, რაც იმპერატორისაგან სპეციალურ ლიცენზიას მიიღებდა. ხელობა ყველა ხალხში დიდი პატივისცემით სარგებლობდა. ისრაელში რაბინები სხვადასხვა ხელობას ფლობდნენ. თვით მწიგნობრებიც რომელიმე პროფესიის მიმდევრები იყვნენ. ახალი აღთქმის პერიოდში იესო ქრისტეს მოწაფეები, შემდგომში მისი მოციქულები – მეთევზენი, კარვებისა და თევზსაჭერი ბადეების მკეთებელნი. იმ პერიოდში არაპრესტიჟულად ითვლებოდა ბეგარის აკრება, მებაჟეობა მამაკაცებისათვის, ხოლო ფეიქრობა – ქალებისათვის.

ბიბლიაში დეტალურადაა აღწერილი ზოგიერთი საქმიანობა. დახასიათებულია სოფლის მეურნეობის კულტურები: პურეული, ყურძენი (ღვინის დასამზადებლად), ზეთისხილი (ზეთის დასამზადებლად), ქერი, ოსპი, ფეტვი. ბოსტნეულიდან: ცერცივი, ბარდა, ხახვი, ნიორი, კიტრი, მწვანეხაფი, ხილეული, ბაღჩეული: ნეკსი, ლეღვი, ფინიკი, ბროწეული და კაკალი. ზეთუნის ზეთს ამზადებდნენ საწვავად ნათურისათვის, სამედიცინო და კოსმეტიკური მიზნებისათვის, სელის მოყვანა და წარმოება [რჯულ 7.13. ნეემია 5:11, ოს 2:8].

განხილულია მიწათმოქმედების წელიწადი, აღწერილია ხვნა-თესვა. ზეთისხილისა და სელის კრეფა, ხორბლეულის მკა, ვენახში საქმიანობა, ნაყოფის მოკრეფა. საგულისხმოა, რომ ყურძენს სახეიმო განწყობილებით კრეფდნენ და წურავდნენ. ამ დროს ადამიანები მთელი გულითა და სულით შეექცეოდნენ ტკბილ ნაყოფს [რჯლ 23:24]. დახასიათებულია ყურძნისაგან ღვინის მიღების და დაყენების მეთოდები. მითითებულია შინაური და გარეული ცხოველების სახეები. აღწერილია მწყემსების საქმიანობა და ცხოვრება (იხ. გამოსვლა 22:12-13). ბიბლიაში ძირითადად ვხვდებით მიწის მუშების მიწასთან ურთიერთობის აღწერას. მიწის ნაკვეთი თითოეული ადამიანისათვის სასიცოცხლო იყო და ამიტომ მთელ ძალისხმევას ახმარდნენ მის შექმნას. ცდილობდნენ „სახლისათვის სახლი მიემატებინათ, ყანისათვის ყანა მიეერთებინათ“ (ესაია 5:8). ამიტომაცაა, რომ ღარიბთა მთელი ცხოვრება იყო დაუსრულებელი ბრძოლა საკუთარი მიწის დასაპატრონებლად. თავისებურია ძველი აღთქმის ისრაელში გლეხის ცხოვრება. იგი თავის კუთვნილ მიწაზე კი არ ცხოვრობდა, არამედ მოშორებით სოფელში ან მახლობელ ციხესიმაგრეში. ოჯახის ყველა წევრი ყანაში მუშაობდა. ნაკვეთი შეიცავდა სახნავ მიწას, სავენახესა და ზეთისხილის ბაღს. გლეხს ჩვეულებრივ ჰყავდა ცხვრებისა და თხების გარკვეული რაოდენობა, ამიტომ თავის მეურნეობას გარკვეულ სპეციალიზაციას აძლევდა.

საკმარისად მაღალი ღონისა და გემოვნებისაა მშენებლობა და არქიტექტურა. ქალაქები განსაკუთრებით კარგად უნდა ყოფილიყო გამაგრებული (რიცხვნი 13:29). ეგვიპტეში, ისრაელში, ბაბილონში, შუამდინარეთსა და სხვა ქვეყნებში მიმდინარეობდა გამაგრებითი, ციხესიმაგრეებისა და საყოფაცხოვრებო მშენებლობა. მაგალითად, სოლომონის მიერ აშენებული იერუსალიმი, ხეოფსისა და სხვა პირამიდები, ბაბილონის გოდოლი და სხვ. დიდი ხელოვნებით გაჰყავდათ სასმელი და სარწყავი წყლის არხები.

ბიბლიაში აღწერილია სხვადასხვა ქვეყნის სამშენებლო ინდუსტრია, სამშენებლო მასალების სახეები, მათი დამუშავებისა და გამოყენების წესები, მშენებლობის მიმდინარეობა და ხელმძღვანელები, კალატოებისა და სხვა ხელოსნების პროფესიონალიზმი, მშენებლობის, შენების კულტურა და არქიტექტურა. ბიბლიური პერიოდის სამშენებლო ტექნოლოგიები, შემდგომში და დღევანდლამდე გამოყენება, მართალია თანამედროვეობის შესაბამის ფორმებში.

განსაკუთრებული ყურადღება ექცეოდა მოსახლეობის სხვადასხვა ფენის ჩაცმადან ხურვის საკითხს. ქსოვილის მიღების ტექნოლოგია, მეთოდები და ხერხი მიმართული იყო იქითკენ, რომ მისაღები ფორმის სამოსელით უზრუნველყოთ ყველა, მდაბიო ხალხიდან დაწყებული მეფეებითა და რელიგიური წინამძღოლებით დამთავრებული. ბიბლიური ისრაელის სხვა ქვეყნებში, ასევე საქართველოში ზედმიწევნით ფლობდნენ სელის ბოჭკოსაგან, თხის და ცხვრის მატყლისაგან ქსოვილის მიღების საიდუმლოებას, ტყავის მიღების, დამუშავებისა და გამოყენების ხერხებს. ტანსაცმლის მომზადება ხდებოდა მომხმარებლის რანგის შესაბამისად. გავრცელებული იყო ორი მთავარი ხერხი: პირველ ყოვლისა საკმაოდ ფართო დაზგაზე შეიძლებოდა მთლიანი სამოსის მოქარგვა (მსგავს მოსასხამს ატარებდა იესო ქრისტე. იხ. 19:23).

გავრცელებული და საკმაოდ დახელოვნებული ოსტატებით იყო უზრუნველყოფილი სამთო საქმის და მეტალურგიის დარგები. ოქრო, ვერცხლი, ბრინჯაო და სხვა ძვირფასი ქვებისაგან სამკაულების დასამზადებლად იწვევდნენ ხელოსნებს ეგვიპტიდან, ფინიკიიდან და სხვ. სოლომონს ოქრო „ოფირის“ ქვეყნიდან შემოჰქონდა, ხოლო ვერცხლი თავზე საყრელად ჰქონდა. იობის წიგნის 28-ე თავში აღწერილია ვერცხლის წარმოება, რომელიც სავსებით შეესაბამება სპილენძისა და რკინის წარმოებას. მეფე დავითმა რკინის დიდი მარაგი შექმნა. იერუსალიმში არსებობდა სამჭედლო ბაზარი.

განვითარებული იყო სამეთუნეო საქმე. მაღალ ღონეზე იყო აყვანილი თიხის მომზადების ტექნოლოგია და დამუშავების ხერხები.

რაც შეეხება ვაჭრობას, ეს მეტად განვითარებული მიმართულება იყო ისრაელში. იგი მიმდინარეობდა ადგილობრივი და საერთაშორისო ვაჭრობის გზით, შერჩეული იყო და მოქმედებდა სახმელეთო და საზღვაო სავაჭრო გზები.

საერთაშორისო ვაჭრობის განვითარება სამმა ფაქტორმა განაპირობა:

1. წარმოების განვითარებამ (კერძოდ, მეტალურგიისა და მქსოველობისა), რომელიც გარედან შემოტანილ ნედლეულს მოითხოვდა;
2. ისრაელის მიერ ახალი ტერიტორიების მიერთებამ, სადაც გადიოდა სავაჭრო გზები;

3. მეფეების დაინტერესებამ მატერიალურ ფასეულობათა წარმოებისა და ფუფუნების საგნების შექმნაში.

ისრაელის გეოგრაფიული მდებარეობა ხელს უწყობდა ვაჭრობის განვითარებას მცირე აზიას, სირიას, ეგვიპტესა და არაბეთს შორის. ამას დიდი სარგებლობა მოჰქონდა. ამიტომ ისრაელის მეფეები დროდადრო კავშირს ამყარებდნენ მეზობელ ქვეყნებთან – ეს პოლიტიკურად სარგებლიანი იყო, ასევე ხელს უწყობდა ვაჭრობის გაფართოებასაც. ვაჭრობის განვითარებამ განაპირობა სახელმწიფოში შექმნილიყო გადახდის ფორმები, ფული და ზომათა სისტემა, რაც საკმაოდ მაღალ დონეზე იყო.

ვაჭრობა, როგორც ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების საწინდარი, დიდი ხელშეწყობით სარგებლობდა, მასზე იყო დამოკიდებული როგორც ადგილობრივი, შიგა მეურნეობის განვითარება, ცხოვრების დონის ამაღლება, ასევე კავშირების მეშვეობით ახალი საქონლის, ტექნოლოგიებისა და ნედლეულის შემოტანა, რაც, თავის მხრივ, ხელს უწყობდა ქვეყნის სტრატეგიის შემუშავებასა და თავდაცვისუნარიანობის ამაღლებას. ძველი აღთქმის ისრაელს შემოჰქონდა: ტყვია, კალა, ვერცხლი (დასავლეთ ხმელთაშუა ზღვიდან), სპილენძი (მცირე აზიიდან), ხე-ტყე (ლიბანიდან), ქსოვილი (ეგვიპტე და სირიიდან), მეწამული ქსოვილი (ფინიკიიდან), ფუფუნების საგნები: საბეჭდო თვლები, სანებლები, ოქრო (ხმელეთით აღმოსავლეთიდან), აბრეშუმი (ჩინეთიდან), სხვა მასალები (ბაბილონიდან), ბერძნული ღვინოები (როდოსიდან), თევზი, მინის ჭურჭელი (ტიროსიდან), სანელებლები (საბერძნეთიდან და მესოპოტამიიდან), ვაშლი (კრეტადან), ყველი (ბითონიიდან), კალათები, მონები (ეგვიპტიდან). ისრაელიდან გაჰქონდათ: ზეთისუნის ზეთი, ხილი, თაფლი, ნიგოზი, სურნელოვანი ფისი, მური, მატყლი და ტანსაცმელი, ნაქსოვი ტანსაცმელი, მაღალხარისხოვანი სელი. ყველა ამ საქონელის მწარმოებელი, მომყვანი და მომხმარებლამდე მიმტანი გამოირჩეოდა თავისი უნარით, ხერხით, გერგილიანობითა და მეურნეობრიობის გაძღოლის თვისებებით, რაც მტკიცდებოდა, ვითარდებოდა ახალახალი მეთოდების შერჩევითა და გამოცდილების საფუძველზე. ჩამოთვლილ საქონელს, საქმეს, პროდუქტს, ურთიერთობას, კავშირს ყველა დროში ესაჭიროებოდა უნარიანი, საქმის მცოდნე, წამომწყები და საქმის მკეთებელი ადამიანები. ყველა ბიბლიური (ძველი აღთქმის) ქვეყანა მეტ-ნაკლები პერიოდულობით აღწევდა თავის აყვავების ხანას, სიმაღლეს. მაგრამ გარე ჩარევის, აგრესიის თუ შინა აშლილობის დროს ეცემოდა მათი განვითარების დონე, ზოგი ქვეყანა, ხალხი ქრებოდა მიწისაგან პირისა, ზოგი ასიმილირდებოდა სხვა ხალხებში, ქვეყნები ერთიანდებოდნენ, მაგრამ ყველა შემთხვევაში მოსახლეობა მაინც ახერხებდა ქვეყნის გამოყვანას თავისი შრომისმოყვარეობის, გამძლეობისა და გამოცდილების საფუძველზე. სამაგალითოდ შეიძლება მოვიყვანოთ ბიბლიური პერიოდის ხელოსნების, ოსტატების, მშენებლების, ვაჭრების, სავაჭრო გზების აღმოჩენების ანუ იმ პირველი ინდივიდუალური მეწარმეებისა და ჯგუფური ინტერესის მქონე ამქრების საქმიანობის ამსახველი ამბები.

12. მეწარმეობის წარმოშობა და ისტორიული განვითარება

დღეს მეწარმესა და მეწარმეობაზე არსებობს მრავალი გამოთქმა, განმარტება და დახასიათება, მაგრამ საერთოდ მიღებული განსაზღვრა „მეწარმისა“ არა გვაქვს. საერთოდ რა არის მეწარმე ან მეწარმეობა, ან რას წარმოადგენს მეწარმის კარიერა და რა ადგილი უჭირავს სამეწარმეო საქმიანობას ოჯახის, ქვეყნის, ადამიანის განვითარებასა და ცხოვრებაში? ესაა ყოველდღიური მზარდი ინტერესის გამოვლენა ყველა კითხვაზე. თუ გავერკვევით რას წარმოადგენს „მეწარმე“, საიდან წამოვიდა მისი სახელი ან ტერმინი, რა არის საერთოდ მეწარმეობის არსი, ისტორიულად როგორ ვითარდებოდა, მივიღებთ მეწარმეობის ძირითად მახასიათებლებს, ქვეყნის ეროვნული ტრადიციების, მეურნეობრიობის, მართვისა და ხასიათის გათვალისწინებით. მაგალითისათვის მეწარმის დასახასიათებლად გვსურს განვიხილოთ ევროპაში პირველად შემოტანილი ტერმინი, კერძოდ, ფრანგული სიტყვა „ანტრეპრენერი“, მისი სიტყვასიტყვით თარგმანი და შინაარსი არის „შუამავალი“.

საქართველოს ისტორიაში (ფოლკლორში) ცნობილია შუამავლობის ინსტიტუტი, რომლის მიხედვით შუამავლობა ეყრდნობოდა სამეულის ინტერესებს და, მათი გათვალისწინებით, ხდებოდა ამა თუ იმ საქმის გარიგება და შემდგომ შესრულება.

შუამავლობის ისტორიულ მაგალითად ითვლება უდიდესი მოგზაურის მარკო პოლოს საქმიანობა, რომელმაც, პირველმა ევროპელთაგან, საქართველოს გავლით ჩააღწია ჩინეთში და თანამედროვე გაგებით, ევროპელთათვის გახსნა ჩინეთის ბაზარი, ე.ი. მარკო პოლო იდგა ევროპის ჩინეთთან ვაჭრობის განვითარების გარიჟრაჟზე. მარკო პოლომ მოგზაურობისას ხელი მოაწერა კონტრაქტს სოვდაგართან, რომლისგანაც მიიღო საქონელი სარეალიზაციოდ (ეს სოვდაგარი დღევანდელი კაპიტალისტის შორეული წინაპარი). იმ დროს კრედიტი 22,5% იყო, რომელშიც შედიოდა საქონლის დაზღვევაც. მოვაჭრე (მარკო პოლო) საფრთხეში აგდებდა თავის სიცოცხლეს, მის წილზე მოდიოდა დატვირთვები, ამ საქმესთან დაკავშირებული სულიერი და ფიზიკური. საქმის დამთავრების (საქონლის რეალიზაციის) შემდეგ კი სოვდაგარი (კაპიტალისტი) ღებულობდა მოგების 75%-ს, დანარჩენი მოვაჭრეს რჩებოდა. შუა საუკუნეებში ანუ შემდგომ პერიოდში „ანტრეპრენერის“ მნიშვნელობა გაიზარდა და იგი შემდეგ თვისებებს იძენს:

1. ერთ შემთხვევაში მუსიკალური წარმოდგენებისა და პარადების ორგანიზატორი, მეორე შემთხვევაში პირი, რომელიც პასუხისმგებელია მსხვილმასშტაბიანი სამშენებლო ან სამრეწველო პროექტების შესრულებაზე. ასეთი პროექტის ხელმძღვანელი არავითარ რისკს არ ეწეოდა, იგი მხოლოდ ხელმძღვანელობდა სამუშაოს და იყენებდა მის შესრულებაზე გამოყოფილ რესურსებს. ამ პერიოდში ასეთ სამუშაოებს ძირითადად ასრულებდნენ სასულიერო პირები. როგორც წესი, მათ ავალებდნენ მსხვილი სამშენებლო-არქიტექტურული ობიექტების შესრულებას: სასახლეების, საფორტიფიკაციო სამუშაოების, ეკლესია-მონასტრებისა და სხვა საყოფაცხოვრებო და საკულტო შენობების აგებას (მაგ., საქართველოს ისტორიაში კ. გამსახურდია „დიდოსტატის მარჯვენა“ - ფარსმან სპარსი).
2. XVII საუკუნეში პირი, რომელიც სახელმწიფოსთან კონტრაქტს აფორმებდა, მისი ღირებულება წინასწარ იცოდა, იგი იღებდა მთელ ფინანსურ პასუხისმგებლობას კონტრაქტის პირობების შესასრულებლად, მაგრამ თუ ამ გარიგებას ნაკლები ხარჯით შეასრულებდა, განსხვავებას იტოვებდა.
3. 1725 წელს რიჩარდ კანტილიონმა (ინგლისი) მეწარმეს მისცა ასეთი დახასიათება: პირი, რომელიც მოქმედებს რისკის პირობებში; კაპიტალის მიმცემის ფუნქცია განსხვავდება მეწარმის ფუნქციისაგან.
4. 1797 წელს ბოდო (საფრანგეთი) ახასიათებს: მეწარმე პასუხს აგებს მიცემულ საქმეზე, გეგმავს, აკონტროლებს, ორგანიზაციას უწევს და ფლობს ამ საქმიანობას ან საწარმოს. ეს უკვე შეესაბამება ჩვენ თანამედროვე მეწარმეს.
5. 1803 წელს ჟან ბატისტ სეიმმა (საფრანგეთი) განმარტა, რომ კაპიტალზე მიღებული შემოსავალი განსხვავდება მეწარმული შემოსავლისაგან.
6. 1876 წელი, ფრენსის უოკერი (ამერიკა). საჭიროა განვასხვაოთ ისინი, ვინც იძლევა კაპიტალს და მასზე ღებულობს პროცენტებს, მათგან ვინც ღებულობს მოგებას თავისი ორგანიზაციული ხერხების გამოყენებით.
7. 1934 წელს ჟოზეფ შუმპეტერმა (აშშ) ეკონომიკის განვითარების შესატყვისად მეწარმე დაახასიათა, როგორც პირი, ნოვატორი, რომელიც აშუაავებს ახალ ტექნოლოგიებს.
8. 1961 წელს დევიდ მაკლელანდი (აშშ) ახასიათებს – ესაა ენერგიული ადამიანი, რომელიც მოქმედებს გაწონასწორებული რისკის პირობებში.
9. 1964 წელი, პიტერ დრუკერი (აშშ) – მეწარმე ესაა ადამიანი, რომელიც იყენებს ნებისმიერ შესაძლებლობას მაქსიმალური ამონაგებით.
10. 1975 წელი, ალბერტ შაპირო (აშშ) – მეწარმე ესაა ადამიანი, რომელიც ავლენს ინიციატივას, ორგანიზაციას უწევს სოციალურ-ეკონომიკურ მექანიზმებს, მოქმედებს რისკის პირობებში და თავის თავზე იღებს მთელ პასუხისმგებლობას შესაძლებელი წაგების, ზარალის, წარუმატებლობის შემთხვევაში.
11. 1980 წელი, კარლ ვესპერი (აშშ) – მეწარმე სხვადასხვაგვარად ფასდება ეკონომისტის, ფსიქოლოგის, პოლიტიკოსისა და სხვათა მიერ.
12. 1983 წელი, გ. პინშოტი – ანტრეპრენერი, რომელიც ქმნის ახალ საქმეს, საწარმოს.
13. 1985 წელი, რობერტ ხიზრიჩი (აშშ) – მეწარმეობა რაღაც ახლის შექმნის პროცესი, რომელსაც აქვს ღირებულება, ხოლო მეწარმე – ადამიანი, რომელიც ხარჯავს მასზე მთელ საჭირო დროს და ძალას, თავის თავზე იღებს ყველა აუცილებელ ფინანსურ, ფსიქოლოგიურ და სოციალურ რისკებს, ჯილდოდ კი ღებულობს თანხას და კმაყოფილებას მიღწეულ შედეგზე.

ვითვალისწინებთ რა ისტორიულ განვითარებას მეწარმის საქმიანობაზე, მის შეხედულებებს მიგვაჩნია, რომ მეწარმე ეს არის პირი, რომელიც წამომწვევია საქმისა, რომელიც სხვაზე უკეთესად იცის, ხელმძღვანელია საქმიანობისა, რომელსაც უკეთესად აკეთებს, შემქმნელია ახალი წარმოებისა და ახალი სამუშაო ადგილებისა, თვითონ არის მეურნე, იცის რა სახსრებია საჭირო საქმის წარმართვისათვის, ანაწილებს მას დანახარჯების მიხედვით, აკონტროლებს თითოეულ ხარჯს, საზღვრავს შემოსავლის სიდიდეს, კმაყოფილდება მოგებით, საქმიანობს ქრისტიანული ფსიქოლოგიით, ქველმოქმედებითა და ქვეყნის კეთილდღეობის საწინდრით.

ჩამოთვლილი განმარტებებით მეწარმე-წამომწვევი, ყოველთვის იყენებდა მისთვის მიცემულ შესაძლებლობას ამონაგების მისაღებად, კერძოდ, ეს ჩანს მეორე განმარტებით, სადაც კონტრაქტის ღირებულება წინასწარ იყო ცნობილი და მოგებისა და ზარალის სიდიდე განისაზღვრებოდა მეწარმის მოხერხების წყალობით და თუ გონივრულად იყენებდა ამ შესაძლებლობას აღწევდა უდიდეს წარმატებას. [1]-ში მოყვანილია ამ მოდელის გამოყენების რამდენიმე მაგალითი. შოტლანდიელმა ჯონ ლიმ, რომელიც საფრანგეთის სამეფო ბანკისა და მისისიპის კომპანიის დამფუძნებელი გახდა, ხელში ჩაიგდო ვაჭრობის მონოპოლია საფრანგეთსა და მისისიპის მხარეს შორის, რომელიც იმ პერიოდში (XVIII საუკუნეში) ფრანგებს ეკუთვნოდა. მისი თავბრუდამხვევი წარმატება დიდ ხანს არ გაგრძელდა, გაკოტრდა მოუფიქრებელი მოქმედებით: გამოუშვა აქციები იმ თანხით, რომელიც მნიშვნელოვნად აჭარბებდა მისი აქტივების ღირებულებას. ჯონ ლის შეცდომა გაანალიზა რ. კანტილიონმა და მოგვცა დახასიათება მეწარმისა, რომელიც მოქმედებს რისკის პირობებში. საერთოდ შუა საუკუნის მეწარმენი - ვაჭრები, ფერმერები, ხელოსნები და სხვა წვრილი მესაკუთრენი საქონელს შეისყიდოდნენ ცნობილი ფასით და ასაღებდნენ უცნობი ფასით, ე.ი. მოქმედებდნენ რისკის პირობებში. უკვე XVIII საუკუნეში გამოიკვეთა მეწარმის საქმიანობა და მოხდა არსებითი განსხვავების განსაზღვრა კაპიტალის მფლობელსა და საქმიან პირს შორის. პირველი აიძულებს ამ კაპიტალს იმუშაოს, აკეთოს ბრუნვა, შექმნას ახალი სამუშაო ადგილები, აწარმოოს საქონელი და მოიტანოს მოგება, ე.ი. განცალკევდა კაპიტალის მიმწოდებლის ფუნქცია კაპიტალის ბაზრის, სარისკო (ვენჩურული) კაპიტალის ფუნქციასა და საკუთრივ სამეწარმეო ფუნქციას შორის. ესაა სამრეწველო რევოლუციის ერა და ამ პერიოდში გამოიკვეთა მეწარმისა და კაპიტალის მფლობელის როლები ეკონომიკის განვითარებაში. ამ პერიოდმა გამოავლინა უდიდესი გამომგონებლების თომას ედისონისა და უიტნის ნიჭი, რომლებმაც განახორციელეს ნამდვილი ტექნოლოგიური წინსვლა ელექტროტექნიკაში, ქიმიაში, შეიქმნა ბამბის საწმენდი მანქანა. საქმიანობას ეწეოდნენ კერძო კაპიტალის მეშვეობით. ისინი არ წარმოადგენდნენ კაპიტალის მფლობელებს, იყვნენ მეწარმენი, რომლებსაც გააჩნდათ საკუთარი იდეები და ნიჭი მისი პრაქტიკაში გამოყენებისა.

ვენჩურული კაპიტალისტი პროფესიულად თანხის განმკარგულებელია, რომელიც აქციონერების კაპიტალს დებს სარისკო წარმოებაში (საქმეში) მაღალი მოგების მიღების მიზნით.

ასევე განმარტებებიდან ჩანს, რომ XIX საუკუნესა და XX საუკუნის დასაწყისში მეწარმე დახასიათებულია, როგორც წარმოების ხელმძღვანელი (მენეჯერი), ე.ი. ესაა პირი, რომელიც ორგანიზაციას უწევს წარმოებას, ხელმძღვანელობს პირადი მოგების მიზნით. ესაა მეწარმის ხასიათის ეკონომიკური ასპექტი, მოტივაცია. ამ პერიოდის მეწარმე შემდეგნაირად ხასიათდება: მეწარმე მიმდინარე ფასებით თანხებს იხდის მიწაზე, მასალებზე, ნედლეულზე, რომლებსაც იყენებს საწარმოო პროცესში, დაქირავებული მუშების ხელფასზე, ასევე მოზიდულ კაპიტალზე განსაზღვრულ პროცენტს. საქმეში დებს საკუთარ იდეებს, ხერხებს, გამოცდილებას და ცოდნას. პასუხისმგებელია შესაძლებელ დანაკარგებზე, ზარალზე, თუ გინდ ეს მოხდეს სხვისი შეცდომის გამო ან მოულოდნელი მდგომარეობით, მაგრამ თუ საქმე გამოკეთდა მას რჩება ამ საქმიანობიდან მიღებული ყველა მოგება. ღარიბი შოტლანდიური ოჯახის შვილის ენდრიუ კარნეგის საქმიანობა ეთანადება ზემოთ ჩამოთვლილ დახასიათებას. ის არც გამომგონებელი იყო და არც კაპიტალის მფლობელი, მაგრამ ჰქონდა ნიჭი გამოეყვინა ახალი იდეა, განევითარებინა და განეხორციელებინა ეფექტურ ტექნოლოგიებსა და პროდუქტში. ამით მან ამერიკული მეტალურგია აქცია ეკონომიკის, მსოფლიო ინდუსტრიის სასწაულად და ამას მიაღწია

მისი ძირითადი თვისების გამო, გაემარჯვა კონკურენტულ ბრძოლაში. ეს მაგალითიც გვინფორმებს მეწარმის საქმიანობის ამსახველ თანამედროვე გაგებას, რაც ჯოზეფ შუმპეტერმა გამოხატა მეწარმეზე, როგორც ნოვატორზე. მეწარმის ამოცანაა წარმოებაში მოახდინოს რეფორმა და რეკლუციური გარდაქმნა გამოგონებებისა და აღმოჩენების დანერგვით, უფრო სწორად ახალი ტექნოლოგიური შესაძლებლობების გამოყენებით ახალი საქონლის წარმოებისათვის, ასევე ძველი პროდუქციისა, მაგრამ ახალი მეთოდით, ნედლეულის ახალი წყაროს მეშვეობით ან პროდუქციის ახალი ბაზრის წყალობით, მრეწველობის ადრინდელი დარგის რეორგანიზაციიდან ახალი დარგის შექმნამდე. ესაა ცნება იმისა, რომ მეწარმეობის განუყოფელ ნაწილს მიეკუთვნება ახალი იდეების ძიება და მათი რეალიზაცია. ახალი იდეა შეიძლება იყოს ყველაფერი ახალი სამრეწველო პროდუქტიდან დაწყებული, ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურით დამთავრებული. ედუარდ ჰარიმანმა გარდაქმნა ამერიკული სარკინიგზო ქსელი, მორგანმა შექმნა საბანკო იმპერია ნაციონალური მრეწველობის გარდაქმნის გზით, დ. სარაჯიშვილმა ახალი ტექნოლოგიის გამოყენებით დაიწყო ალკოჰოლური სასმელების წარმოება, რითაც გააფართოვა ამ პროდუქციის ბაზარი ევროპასა და რუსეთში. მ. ლადიქემ ბალახეული და ხილეული გამაგრილებელი სასმელები შექმნა, რაც ტექნოლოგიური სიახლე იყო. ზ. წერეთელმა 75 ფერტა გამა შექმნა, რითაც უნიკალური გახდა მისი შემოქმედება და სხვა მრავალი მაგალითები, რომლებიც გვარწმუნებენ მეწარმის ხასიათის მრავალფეროვნებაზე.

13. სამეწარმეო საქმიანობის ისტორიული წინა პირობები საქართველოში

ვაჭარნი ორ მთავარ ჯგუფად იყოფოდნენ: ვაჭართა შორის უმაღლეს წრეს „დიდ-ვაჭარნი“ შეადგენდნენ. მეფე დიდვაჭართაგან ნიშნავდა მოსამართლეს. ამასთან ისინი სახელმწიფო საქმეებშიც იღებდნენ მონაწილეობას, იგზავნებოდნენ დესპანებად უცხოეთში. დანარჩენს და უმთავრესს ჯგუფს რასაკვირველია „ვაჭარნი“ შეადგენდნენ. მათ საკუთარი ტანისამოსიც ჰქონდათ და მას „სავაჭრო“ ერქვა. თავიანთი მმართველობაც ჰქონდათ და უფროსიც ჰყავდათ, რომელსაც ვაჭართუხუცესი ეწოდებოდა.

XII-XIII სს. საერთო წოდებრივი სახელი იყო „ვაჭარი“. მათი მდგომარეობა არ იყო ერთნაირი და მათ შორისაც დიდი განსხვავება იყო. თუ „დიდვაჭრები“ თავისუფალი იყვნენ და პოლიტიკურ ცხოვრებაშიც მონაწილეობდნენ, იყვნენ ისეთი ვაჭრებიც, რომლებიც პირად თავისუფლებას მოკლებული ყოფილან XI საუკუნეში.

XII საუკუნის საქართველოში ისეთი ხელოსნები იყვნენ, რომლებიც მხოლოდ თავიანთი ხელობით და პირადი შრომით ირჩენდნენ თავს და ინახავდნენ ოჯახსაც. „მაქუნდა უცხოებასა მუშაკობაი, რათა მოვირეწო დასარჩენელი სახლეულთა ჩემთაი“, ე.ი. ინდივიდუალურ მეწარმეებს, რომლებიც თავიანთი ცოდნით, ხელობით, შრომით არჩენდნენ ოჯახებს, უნდა მოერეწათ და ემოვნათ მოსარეწელი სახლეულთათვის.

გელათის მონასტრის 1078 წლის სიგელში ნათქვამია: „აწ ვინცა ჰნახოთ (ეს სიგელი) ყოველთა, ხელისუფალთა და საქმის მოქმედთა ჩუენთა, დაამტკიცეთ“ [1]. ხელისუფლება არის ის, ვინც უფლებითაა აღჭურვილი, ბრძანების გაცემა შეუძლია, „საქმის მოქმედი“ კი საქმის ან ბრძანების აღმასრულებელი ან სრულმყოფელი. პავლე მოციქული (საქმე მოციქულთა – 20:34): “თქვენ თვით უწყით, რამეთუ სახსარსა მას ჩემსა და რომელნი იყუნეს ჩემთანა ხელნი ესე ჩემნი მსახურებდესო”. იგი ქადაგებისაგან თავისუფალ დროს თავის ხელობას შეუდგებოდა-კარგებს აკეთებდა. ამიტომ იგი სიტყვას თამამად ამბობდა, რადგან თავისი შრომით არსებობდა.

პავლე მოციქულისაა ასევე ნათქვამი: „ვისაცა შრომა არ სურს, ის ნურც ჭამს“ [2] .

ამ ფრაზაში უფრო მეტი სულიერებაა, ვიდრე მიწიერი, მაგრამ მნიშვნელოვანია და ემყარება ბიბლიას „პიროფლიანი ჭამდეს პურს, ვიდრე მიწად მიიქცეოდე“ [3].

პავლე მოციქულს ქრისტეს სახარების საფუძველზე შეეძლო არ ემუშავა და თავისი ქადაგებით მიეღო სარჩო-საბადებელი, მაგრამ იგი ქრისტეს მოციქული იყო და არ სურდა ტვირთად დადებოდა მრევლს. ის იყო სულიერი წარგზავნილი და ფლობდა ცოდნას ხელობისა, რომლითაც არსებობდა. თანაც, „ვინც ერთი ხელობა იცოდა დარჩა მათთან და მუშაობდა“ [4].

დიდი ივანე ჯავახიშვილი მიუთითებდა სავაჭრო და სამეწარმეო საქმიანობათა მიმდინარეობის და საქმიანობის შესახებ. ამასთან, გელათის 1078 სიგელში მითითებული ცნება „საქმის მოქმედთა ჩუნთა“ მიგვაჩნია, რომ ეს არის ადამიანი, რომელიც ფლობს რომელიმე საქმეს ან ხელობას და არის იმ საქმის მოქმედი, მწარმოებელი, ვინც იცის ეს საქმე და ამით მოქმედებს. ეს არის დღევანდელი მეწარმის შორეული XI საუკუნიდან მოღწეული წინაპარი და დასავლეთიდან ან რუსეთიდან შემოსული მეწარმის დამახასიათებელი ტერმინებისაგან განსხვავებით ყველაზე მეტად შეესაბამება მის დღევანდელ არსს, ეს არის საქმის მცოდნე, საქმით მოქმედი ანუ მეწარმე.

ეკონომისტი, მამასახლისის შემდგომ, ყველაზე დიდი უფროსი იყო. ეს სიტყვა ბერძნულია და, შუა საუკუნეების გამოთქმით, სახლის გამგეს და მეურნეს ნიშნავს. მთელ განსაგებელ სამფლობელოს ეწოდებოდა საიკონომოსო. იგი მამასახლისს ცვლიდა მისი არყოფნის დროს, ხშირად მამასახლისადაც ირჩევდნენ. ფულადი და განძეულობით ყოველგვარი შეწირულობა (რომელიც მონასტერს მისდიოდა) და სამონასტრო ქონების ყოველწლიური შემოსავალიც იკონომოსს ჰბარდებოდა. სამონასტრო მეურნეობის წარმოება და ხელმძღვანელობაც მის მოვალეობას შეადგენდა. ეს თანამდებობა მოითხოვდა დიდ ცოდნას, გამოცდილებასა და ხერხიანობას (ეკონომიკური ისტორია).

„მონასტრის მამასახლისი მთელი სავანის სარწმუნოებრივსა, ადმინისტრაციულსა, სამეურნეოსა და უფლებრივ-ზნეობრივ საქმეებს განაგებდა“. მას ამ რთულ საქმიანობაში ჰყავდა თანაშემწენი და ორგანოები, კერძოდ, „სამეურნეო ნაწილში თანაშემწედა მას“ „დიდი იკონომოსი“ ჰყავდა, რომელსაც მონასტრის მეურნეობა და ქონებრივი მხარე ებარა და რომელსაც სხვადასხვა სამეურნეო დაწესებულებები და ხელქვეითი მოხელეები ემორჩილებოდნენ“.

„@#ერთსულოვნება, ერთგანზრახულობა და ერთნებობა“ წარმოშობილია კრებულის დადგენილებათა კანონიერებისათვის.

საქართველოში საქმიანობის კორპორაციული ორგანიზაციები არსებობდა ცნობილი ისტორიული მასალების მიხედვით VII საუკუნიდან. მათ ჰქონდათ საკუთარი წესდებები და წესები. მათგან გამორჩეულად ითვლება ვაჭართა და ხელოსანთა ორგანიზაციები, ანსაფები ანუ ამქრები, რაინდები და „ლაშქარნი“, დასასრულ სავანები, მონასტრების ძმობანიც.

სარეწაო კოოპერაცია (სამომხმარებლო) – სამომხმარებლო, სავაჭრო ან საწარმოო ორგანიზაცია, მის წევრთა თანამშრომლობისა და ურთიერთდახმარებაზე დაფუძნებული სამომხმარებლო, საბინაო, სასოფლო-სამეურნეო საქმიანობის წარმართვა მომხმარებლისათვის განკუთვნილი და აუცილებელი საქონლის წარმოების მიზნით.

რეწვა: 1. ნადირობა რამეზე, მოპოვება რისიმე (ცხოველი, ფრინველი), თევზის რეწვა, ბეწვიანი ცხოველების რეწვა, რეწვის სეზონი;

2. წვრილი ხელოსნური წარმოება, როგორც საარსებო საშუალებათა დამატებითი მოპოვების წყარო;

3. მრეწველი – კაპიტალისტური სამრეწველო საწარმოს მფლობელი.

სარეწი – მოპოვებითი ხასიათის საწარმო თევზის, ნავთობის, ქვანახშირის, გიშერის
სარეწაო – რეწვასთან დაკავშირებული სარეწაო გადასახადი.*

*. ქართული ენის განმარტებითი ლექსიკონი

14. მოსაზრება მეწარმეობის განვითარებაზე

მეწარმემ უნდა გაითვალისწინოს არსებული კონსერვატიული მიდგომა საქონლის წარმოებაზე (პროდუქცია, სამუშაო, მომსახურება), რომელიც აკმაყოფილებს მყიდველის ცნობისმოყვარეობას*. აქ ჩადებულია დამკვიდრებული თანამედროვე სტერეოტიპები საქონლის პრიორიტულობაზე, მაგრამ დღევანდელი მსოფლიო ბაზრის მნიშვნელოვანი სეგმენტი შედგება ისეთი პროდუქციისაგან, რომლის არსებობასა და დანიშნულებაზე დღევანდელ პოტენციურ მყიდველს წარმოდგენაც არა აქვს ანუ დღევანდელი ბაზარი მნიშვნელოვან ნაწილში ფორმირებას უკეთებს მოთხოვნას. ეს საშუალებას აძლევს სამეწარმეო საქმიანობის მმართველებს უხელმძღვანელონ მომხმარებელთა მოთხოვნის ევოლუციას, რაც, თავის მხრივ, სასურველია მისი წარმოების საქმიანობის პროგნოზირებისა და დაგეგმისათვის. ეს მოვლენა ყოველთვის გასათვალისწინებელია და მის სამართავად საჭიროა გვექონდეს მოცემული საქონლის, მოცემულ გეოგრაფიულ რეგიონში, მოცემულ ბაზარზე მოთხოვნისა და მიწოდების დასაბალანსებელი აუცილებელი ინფორმაცია. ასეთ შემთხვევაში მეწარმეს არ ექნება პრობლემა მიწოდების რეგულირებისა და წარმოება ყოველთვის თანამიმდევრულად შეავსებს მოთხოვნების მოცულობას, განაღებებს შეკვეთებს და ყოველგვარი საწარმოო ჩავარდნის გარეშე (შიგა კრიზისი) მიზანმიმართულად იმოქმედებს ბაზარზე. ამ ბაზარზე და მის ირგვლივ ეკონომიკური სიტუაციის პირობები უკვე არაა მეწარმის ინტუიციის პროდუქტი, იგი პროფესიული ცოდნის ნაყოფია, ასევე ვიცით და ვითვალისწინებთ მეწარმის ინტუიციას, როგორც არანაკლებ მნიშვნელოვან პარამეტრს გადაწყვეტილების მიღების საქმეში. მაგრამ არსებობს მრავალი ეკონომიკური კატეგორია, რომელთა პროგნოზი და წინასწარმეტყველება ძნელი არაა, ისე, როგორც სირთულეს არ წარმოადგენს გამოვთვალთ მოთხოვნა ისეთ საქონელზე, რომლითაც გაჯერებულია ბაზარი როგორც მოკლე, ასევე გრძელვადიან პერიოდში. ამასთან, ფასიანი ქაღალდების კოტირების მსოფლიო ბაზარზე გამოთვლა ურთულესი საკითხია და შეუძლებელია, რადგანაც მათ საბაზრო კონიუნქტიურაზე ზეგავლენას ახდენს უამრავი ფაქტორი: წარმოების ინდექსი მოწინავე სამრეწველო ქვეყნებში, კაპიტალის მიგრაცია, სასარგებლო წიაღისეულის მოპოვების დონე, ამა თუ იმ ქვეყნის საგადასახადო კანონებში მკვეთრი ცვლილებები, მსოფლიოს სხვადასხვა რეგიონებში პოლიტიკური სიტუაცია და ამინდის პირობების პროგნოზირების შეუძლებლობა, რაც უშუალოდ მოქმედებს და გავლენას ახდენს მსოფლიოს აგრარული ბაზრის საქმეებზე.

დღევანდელი პერიოდის სამეწარმეო საქმიანობა მიმდინარეობს ორი მსოფლიო რევილუციის პერიოდში, კაცობრიობის ეკონომიკური განვითარების პერიოდში – სამრეწველო და ინფორმაციული. დღეს მიღებული კავშირის საშუალებების (ტელეფონი, ტელეგრაფი, ფოსტა, ტელეფაქსი) შეცვლა კომპიუტერული, თანამგზავრული, ოპტიკურ-ბოჭკოვანი საშუალებებით არაა მხოლოდ გარეგნულად გამოსატყეველი მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, ის ცვლის საქმიანი ადამიანის მუშაობის პრინციპებს და ყველაფერი ეს არის ახალი ადამიანის ფორმირების წინა პირობა – პრინციპულად ესაა ახალი გენერაციის ადამიანი. პრაქტიკულად იცვლება ოპერაციების მასშტაბურობა ეკონომიკაში – გლობალიზაცია, მათი მიზნები და მიღწევის საშუალებები, სამეწარმეო ეთიკა და კულტურა. ასეთი გრანდიოზული ცვლილებებით დამთავრდა XX საუკუნე და თუ გამოვიყენებთ მსხვილი სამრეწველო კორპორაციების საწარმოო სტრატეგიას, შეიძლება გამოვიკეთოს პრიორიტეტები, კერძოდ, შეიქმნება პროდუქციების ახალი მოდიფიკაციები და ასეთ შემთხვევაში საწარმომ საპროექტო-საწარმოო პროცესი ისე უნდა დაგეგმოს, რომ საქონელი რჩებოდეს ხარისხიანი და კონკურენტუნარიანი არა მარტო გამოშვების, არამედ ბაზარზე გატანის მომენტშიც. დღეს ასეთი სიახლის მწარმოებლებად შეიძლება ჩავთვალოთ მიკროელექტრონიკული კომპონენტების მწარმოებელი და ტელე და რადიოკომუნიკაციური დანადგარების იაპონური ფირმები, ამერიკული კომპანიები, რომლებიც აწარმოებენ საავიაციო და სამედიცინო ტექნიკას და სხვ. სამეწარმეო საქმიანობის დაგეგმვისას აუცილებლად დაცული უნდა იქნეს პრიორიტეტების სისწორე და მართებულობა თითოეული რეგიონის სოციალურ-პოლიტიკური მდგომარეობის გათვალისწინებით, სწორედ

*. სპირო მაკრიდაკი. „პროგნოზირება, დაგეგმვა და სტრატეგია XXI საუკუნეში. ნიუ-იორკი, „ფრი პრეს“, 1990

იქ არის მეწარმის საქმიანობაში წარმატების საფუძველი, როცა არეგულირებს თავის იდეას, საქმეს და წარმოებას ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით, მაშინ ეს საქმიანობა ნაყოფიერია. ახლა წარმოვადგინოთ როგორ უნდა მოხდეს საქართველოსა და მსგავსი გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში (მსოფლიოში 30 ქვეყანაა) განვითარების ძირითადი მიმართულებების დასახვა და მათ საფუძველზე მოქმედების სტრატეგიის გამოქვეყნება. ჩვენი აზრით განვითარების მიმართულებად შეიძლება გამოვხატოთ შემდეგი:

1. ეკონომიკური სიტუაცია – დაქვეითების დასაწყისში ან დაქვეითებიდან გამოსვლის გზაზე, მყიდველობითი შესაძლებლობა დღევანდელის ფონზე (დონეზე), შემოსავლების მიხედვით დაბალი დიფერენციაცია, არ იქნება თბოშემცველებზე ფასების მკვეთრი ცვლილება, წინ წამოიწივს და გვერდში დაუდგება ინდუსტრიულ ქვეყნებს.
2. პოლიტიკური სიტუაცია – მშვიდობა, სტაბილურობა, მოცემული დარგის ბიზნესში იღვიძებს და შემოდის ახალი ქვეყნები და რეგიონები, მტკიცდება საბაზრო ეკონომიკის პოზიციები, ვითარდება მეწარმეობა.
3. სოციალური სიტუაცია – განსხვავება სქესებს შორის, განათლების უფრო მაღალი დონე, ცხოვრების ჯანსაღი სახე.
4. გარემოცვა, ოჯახების აღორძინება (რენესანსი) – ცხოვრების სტრესული პირობები, გარემომცველი გარემოს დაბინძურება, ეკოლოგიური კრიზისი, საშიშროების ღრმა გაგება.

მოცემული მიმართულებები საფუძველად უნდა დაედოს საწარმოს (ფირმის) საქმიანობის დაგეგმვას და მართვას, ამისათვის უნდა დამუშავდეს როგორც მოკლევადიანი, ასევე სტრატეგიული გეგმა, რომელშიც გათვალისწინებული უნდა იქნეს შემდეგი მოსაზრებანი:

1. ენერგეტიკული კრიზისი (მსოფლიო) აღარ იქნება, მაგრამ შესაძლებელია მოიმატოს ტარიფებმა ელექტროენერგიასა და სიმძლავრეზე, ასევე ენერჯიაშემცველებზე.
2. რაც უფრო ღრმად ჩაგწვდებით გარემომცველი გარემოს გაჭუჭყიანების საშიშროებას, მიიღება გადაწყვეტილებები ეკოლოგიის გაუმჯობესების შესახებ, დამუშავდება და გატარდება შესაბამისი პროექტები.
3. გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნები თანდათანობით მოახერხებენ და დაიწყებენ ინდუსტრიული ქვეყნების მსგავსი საქონლის გამოშვებას და მუდმივად მოახდენენ ბაზარზე ზეწოლას ფასების შემცირების მიმართულებით.
4. ინდუსტრიულად მოწინავე ქვეყნები მათ საპასუხოდ დაიწყებენ უფრო ძვირად ღირებული მსგავსი საქონლის გამოშვებას.
5. შემცირდება იმპორტიორთა როლი, გაიზრდება სწრაფვა მარკეტინგსა და საბაზრო მხარდაჭერაზე.
6. სოციოლოგიური და პოლიტიკური ფაქტორები მიუთითებენ უფრო გამოკვეთილ ქცევაზე ეკოლოგიური მიმართულებით და ყურადღებაზე მომხმარებლების მიმართ უკეთესი ხარისხის საქონლის მიწოდებაზე.
7. მოხდება ინფორმაციის მასობრივი საშუალებების მაღალი დონის კონცენტრაცია, რომელშიც ჩაერთვება სხვადასხვა ქვეყნები და ეს გამოიწვევს რეკლამის ერთფეროვნებას და ტელეხედვის როლი გაიზრდება.
8. აქტიური ეკონომიკური ზრდა გამოწვეული იქნება ადგილობრივი რესურსების მაქსიმალურად გამოყენებისა და მათი შენარჩუნების აუცილებლობით.
9. პოლიტიკური ფაქტორები ხელშემწყობი იქნება სტაბილური მოთხოვნისა, ასევე შესაძლებელი მეწარმეობის განვითარებისა კავკასიასა და მის მეზობელ რეგიონებში.
10. უპირატესობა მიეცემა ეკოლოგიურად სუფთა საქონელს. ეკოლოგიურად სუფთა საქონელი და ეკონომიკური საწარმოო სიმძლავრეები გამოყენებულ იქნება და გავრცელდება სწრაფად.
11. სოციალურ სფეროში მოსახლეობას შორის მოხდება გათანაბრება როგორც უფლებებში, ისე მატერიალურად, რაც ხელს შეუწყობს ბიზნესის განვითარებას, მის გააქტიურებას.

თავი II. სამეწარმეო საქმიანობის კავშირები ბაზრებთან და მარკეტინგი

2.1. სამეწარმეო საქმიანობა და ბაზრები

ნებისმიერი საქმე და მისი დარგები ბაზრისათვის მუშაობს ანუ ორიენტირებულია მომხმარებელზე; ამასთან სამეწარმეო საქმიანობის ყოველი მიმართულება ფუნქციონირებს განსაზღვრულ გარემოში, რომელიც, თავის მხრივ, შედგება რამდენიმე ბაზრისაგან. არსებობს ბაზრის განსაზღვრის რამდენიმე ვარიანტი და, ყველა შემთხვევაში, მიგვაჩნია, რომ ბაზარი არსებობს მაშინ, როცა ადამიანები ერთმანეთს ხვდებიან პირდაპირ ან მათი წარმომადგენლების მეშვეობით (შეიძლება შუამავლის სახით). იმისათვის, რომ გაყიდონ ან შეიძინონ საქონელი, ან მომსახურება თავისუფალ ბაზარზე ყიდვა-გაყიდვის პროცესი განსაზღვრავს ვინ როგორი საქონელი უნდა აწარმოოს, ასევე რა და როგორ შეიძინოს. ბაზრის არსის უფრო ღრმად გარკვევისათვის აღსანიშნავია, რომ ბაზარი შედგება რამდენიმე აუცილებელი ელემენტისაგან:

- ა) ადამიანები (ცალკეული პირები, ჯგუფები ან მათ მიერ წარმოდგენილი ორგანიზაციები) თავისი მოთხოვნილებებით,
- ბ) შემსყიდველი ძალა (როგორც წესი, ფული),
- გ) შესაბამისი შესაძლებლობანი (შექენაზე),
- დ) სურვილი (შექენაზე),
- ე) გამყიდველის არსებობა, რომლებსაც აქვთ სურვილი და შესაძლებლობა გაყიდონ.

ამგვარად, ჩამოთვლილი განსაზღვრიდან ჩანს, რომ

1. გავითავისოთ მომხმარებლის სურვილის განსაკუთრებულობა, რადგანაც ამას მიუყვართ თვით ყიდვა-გაყიდვის აქტთან.
2. ბაზარი შეიძლება გაფართოვდეს ან შემცირდეს სამომხმარებლო შესაძლებლობებზე დამოკიდებულებით.
3. ახალი ბაზრები შეიძლება შეიქმნას ან არსებული გაფართოვდეს შესყიდვის შესაძლებლობის ზრდის გამო, უფრო ფართო განაწილების მეშვეობით.
4. ბაზრები შეიძლება გაიზარდოს თუ მოვახდენთ ყიდვის სურვილის სტიმულირებას საქონლის ბაზარზე წაწვევისა და რეკლამის მეშვეობით.
5. ბაზრები შეიძლება დაიყოს ცალკეულ სექტორებად (სეგმენტებად), რომლებიც შედგებიან განსხვავებული მახასიათებლის მქონე ადამიანების ან ორგანიზაციების ჯგუფებისაგან (ასაკი, გეოგრაფიული, მყიდველობითი უნარი და ა.შ.). ცხადია, ეს ცალკეული სეგმენტები თვითონ წარმოადგენენ ბაზრებს.

ბაზრების კლასიფიკაცია. კლასიფიკაციას ექვემდებარება საქონელი და, შესაბამისად, ბაზრები. ეს კი ხდება შემდეგი მახასიათებლების გათვალისწინებით, ე. ი. ხასიათდება მოთხოვნა სხვადასხვა კრიტერიუმების მიხედვით და, ამის შესაბამისად, ხდება ბაზრის სახეების კლასიფიკაცია.

კრიტერიუმები	ბაზრების სახელწოდება-კლასიფიკაცია
1. საქონლის გამოყენების მიხედვით	1. სამომხმარებლო ბაზარი (საწარმოთა ბაზარი)
2. მყიდველის ქცევის მიხედვით	2. მოხერხებული (აქტიური), ეპიციალური (თავისებურებებიანი) ბაზარი, ეს არის როგორც დაბალი, ასევე მაღალი ხარისხის დონის ძნელი მდგომარეობის ბაზარი
3. საქონლის ფიზიკური თვისებების მიხედვით	3. მალფუჭებადი საქონლის ბაზარი, ხანგრძლივად გამოყენების საქონლის ბაზარი
4. საზოგადოებრივი ურთიერთობების მიხედვით	4. ფუფუნების საგნების ბაზარი, პირველი მოხმარების საქონლის ბაზარი
5. დემოგრაფიული ნიშან-თვისების მიხედვით	5. ბაზარი ასაკის (სქესის) მიხედვით, ოჯახის სიდიდის (პროფესიების), განათლების (ოჯახური ციკლის), სოციალური კლასების (ფენების) მიხედვით, რელიგიური ნიშნით, ეროვნების ნიშან-თვისებით
6. გეოგრაფიული ნიშან-თვისების მიხედვით	6. რეგიონალური, ეროვნული ბაზარი, ინდუსტრი- ულად განვითარებული ქვეყნების ბაზარი, განვითარებადი ქვეყნების ბაზრები, მსოფლიო ბაზარი, გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნების ბაზრები
7. ნედლეულის მიხედვით	7. სასაქონლო ბაზრები

თუ ამ კრიტერიუმებს შესაბამისი ბაზრების სახელწოდებას ანუ კლასიფიკაციას შეეუსაბამებთ ფ. კოტლერის მიერ დაყენებულ ფუნდამენტურ შეკითხვებს, მაშინ მათი პასუხებით ადვილად მივაკუთვნებთ განხილულ ბაზარს ამა თუ იმ კლასს.

1. რა შეისყიდება ბაზარზე ანუ როგორია შესყიდვის საგნები?
2. რატომ შეისყიდება ეს ანუ რა მიზანი აქვს შესყიდვას?
3. ვინ შეისყიდის ანუ ვინაა შესყიდვის აქტის სუბიექტი?
4. როგორ შეისყიდება ეს ანუ როგორია შესყიდვის აქტის ოპერაციები?

აქ შეიძლება დავუმატოთ:

5. როგორია გაყიდვის მოცულობა?
6. სად ხორციელდება შესყიდვა?
7. რატომ და როგორ იცვლება შესყიდვის ფასები?

2.2. სამომხმარებლო ბაზარი (საწარმოთა და დარბოვრივი ბაზრები)

მეწარმე, როგორც წესი, საქმიანობს მიწოდების და მოთხოვნის ბაზრებზე და ამიტომ თითოეული ბაზრის მახასიათებლების ცოდნა მნიშვნელოვანი საფუძველია საბაზრო ლაბირინთებში გასაღწევად.

სამომხმარებლო ბაზარი – საქონლისა და მომსახურების ბაზარია, რაც შეისყიდება ცალკეული პირების ან საოჯახო მეურნეობების მიერ პირადი მოხმარების (არაკომერციული) მიზნით.

საწარმოთა ბაზარი თავისი მოცულობით გამოიყოფა სამ ძირითად მომსახურებად:

- ა) სამრეწველო დანიშნულების საქონლის ბაზარი ანუ საწარმოო ბაზარი,
- ბ) საშუალოდ გამყიდველების ბაზარი,
- გ) სამთავრობო უწყებათა ბაზარი.

საწარმოო ბაზრი – ცალკეული პირების ან ორგანიზაციების ერთობლიობა, რომლებიც შეისყიდიან საქონელსა და მომსახურებას სხვა საქონლისა და მომსახურების წარმოებისათვის, გასაყიდად ან საიჯაროდ გადასაცემად, სხვა საქონლისა და მომსახურების შემადგენელი ნაწილის სახით, რომელიც მომხმარებელს მიეწოდება.

საშუალოდ გამყიდველების ბაზარი – ცალკეული პირებისა და ორგანიზაციების (შუამავალი, დილერი, დისტრიბუტორი, აგენტი) ერთობლიობა, რომლებიც შეისყიდიან საქონელსა და მომსახურებას მათი შემდგომი გაყიდვის მიზნით (გადამყიდველი) ან სხვა მომხმარებლებზე საიჯაროდ გადასაცემად, თავისთვის სარგებლის მიღების მიზნით, რადგანაც ორივე – საწარმოო და საშუალოდ გადამყიდველების ბაზრების, პირობებში არსებობს ჯაჭვი საქონლის პირველად მწარმოებელსა და საბოლოოდ მათ მომხმარებელს შორის, ამიტომ ამ ჯაჭვის ყველა შემდგომი რგოლი წინასათვის განიხილება, როგორც ბაზარი.

სამთავრობო უწყებათა ბაზარი – ესაა ბაზარი, სადაც სუბიექტის სახით მონაწილეობს ხელისუფლების ინსტიტუტები: სახელმწიფო, რეგიონალური, ადგილობრივი, მუნიციპალური მმართველობის ორგანოები, რომლებიც შეიძენენ ან იჯარით იღებენ საქონელსა და მომსახურებას სახელისუფლებო ფუნქციების შესასრულებლად. თვით სამომხმარებლო ბაზრის კლასიფიკაცია ხდება მყიდველის მახასიათებლების ან პროდუქციის ტიპის მიხედვით. პირველ შემთხვევაში დასაშვებია სხვადასხვა კრიტერიუმები, მაგალითად, მოსახლეობა:

1. რეგიონი, ეროვნული საზღვრები, საქალაქო, სასოფლო რაიონები, ქალაქის ცალკეული რაიონები.
2. ოჯახების განსაზღვრული რაოდენობა, ოჯახის სიდიდე, ასაკობრივი კატეგორია და სქესი, პროფესიული, რასობრივი ნიშან-თვისება, ეროვნული წარმომავლობა, საზოგადოებრივი ჯგუფები, რელიგიური ჯგუფები, სოციალურ-ეკონომიკურ ჯგუფებზე მიკუთ-

ენება და ა.შ. მეორე შემთხვევაში კლასიფიკაცია ხდება პროდუქციის ტიპისა და დანიშნულების მიხედვით. მაგალითად, კვების პროდუქტების, ქსოვილისა და ტანსაცმლის, სამეურნეო საქონლის, ავეჯისა და ა. შ. ბაზრები.

დარგობრივი ბაზრები – და მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის ბაზრების კლასიფიკაცია. დარგობრივი ბაზრების კლასიფიკაცია მოვასდინოთ სხვადასხვა ნიშნების, საქონელბრუნვისა და ა. შ. მიხედვით.

დარგების მიერ წარმოებული – პროდუქციის ბაზრების კლასიფიკაცია ასევე ხდება სხვადასხვა ნიშნის პროდუქციის მიხედვით: პროდუქცია, რომელიც უმაღვე მიიტანება გადასამუშავებლად, სასოფლო-სამეურნეო ნედლეული, სასარგებლო წიაღისეული, ნახევარფაბრიკატები (ქიმიური ნივთიერება, ფურცლოვანი ფოლადი, ქსოვილი და ა. შ.), მანქანების ცალკეული ნაწილები და კვანძები (ელექტროძრავები, თერმოსტატები, აკუმულატორები და ა.შ.), ტექნიკური მომსახურება, საქონელი და მომსახურება შემოსული, როგორც მოწოდება, ტექნიკური მომსახურებისა და რემონტისათვის ნაკეთობანი (სათადარიგო ნაწილები, შესახეთი, საცხი მასალები, საღებავი და ა.შ.), სტაციონარული დანადგარები (ტრანსფორმატორი, ამწე), სხვა ორგანიზაციების მიერ შესრულებული მომსახურება (დასუფთავება, დაფინანსება, დაზღვევა).

2.3. ყოველდღიური მოხმარების (წინასწარ შერჩევის, პრესტიჟული და მომხმარებლის შიკვითის მიხედვით) საქონელი

მეწარმისათვის მნიშვნელოვანია იცოდეს მოცემული საქონლის ან ბაზრის შესაბამისი კატეგორიის განსაზღვრა. ამისათვის უნდა გაითვალისწინოს სამი ძირითადი ფაქტორი:

1. შესყიდვამდე მყიდველის ცოდნის დონე მეწარმის საქონელზე ან მომსახურებაზე;
2. მყიდველის მიერ უპირატესობის მინიჭება ამა თუ იმ საქონელზე, ხარისხზე, მარკაზე;
3. მყიდველის ცხოვრებისეული თანამიმდევრობა ამა თუ იმ საქონელზე, მარკასა და ხარისხზე და ა.შ.

საერთოდ, პროდუქციის შედარება ხდება ფასის მიხედვით, მაგრამ ასევე გაითვალისწინება დრო და ძალისხმევა, რომელიც დაიხარჯა მისი ძიების დროს (შესყიდვის პროცესის ხარჯვითი ელემენტი). აღწერილი ფაქტორები მნიშვნელოვნად განსხვავდება განსახილველი ბაზრების კატეგორიებითა და დამოკიდებულებით. ამიტომ მეწარმე, რომლის საქმიანობა ორიენტირებულია მომხმარებელზე ვაღდებულია ფლობდეს ცოდნის იმ ხერხებს, რომელთა მეშვეობით მოახდენს მყიდველის ქცევის შეფასებას როგორც სამომხმარებლო, ასევე წარმოების ბაზარზე.

სამომხმარებლო ბაზარი	საწარმოთა ბაზარი
<p>1. ყოველდღიური მოხმარების საქონელი (მცირე ხარჯვითი ელემენტით):</p> <p>ა) მყიდველს აქვს: მთლიანი ინფორმაცია პროდუქციაზე ან პროდუქციის მოცემულ სახეზე. მიმდევრობის დაბალი ხარისხი. უპირატესობის მინიჭების მაღალი ხარისხი. პროდუქციის ძებნაზე მინიმალური ძალისხმევა,</p> <p>ბ) საქონელი, როგორც წესი, დაბალი ფასით, უმნიშვნელო ზომით, ხშირად ხდება შექენა, ყოველთვისაა გაყიდვაში,</p> <p>გ) გასაღების პირობები: განაწილების მნიშვნელოვანი დონე, გაყიდვისას მომსახურების მინიმალური დონე, განმეორებითი რეკლამა</p>	<p>1. სამრეწველო საქონლის ბაზარზე პირდაპირი ანალოგიები არაა, მოგრამ მოყვანილი კლასიფიკაცია ემთხვევა.</p> <p>ა) პირდაპირი ფასის მომატებით შესყიდვა, მიმწოდებელთა განსაზღვრული წრე</p>
<p>2. წინასწარი ამორჩევის საქონელი (დიდი ხარჯვითი ელემენტით):</p> <p>ა) მყიდველს აქვს საქონელზე ან მის სახეზე არასრული ინფორმაცია, უპირატესობის მინიჭების დაბალი დონე, მიმდევრობის დაბალი დონე. აუცილებელ შესყიდვამდე მაქსიმალური ძალისხმევა ინფორმაციის მისაღებად,</p> <p>ბ) მოდიფიცირებული შესყიდვა. საქონელი, როგორც წესი, მაღალი ფასებით (სამეურნეო საქონელთან შედარებით). არასშირი შესყიდვები, შეიძლება მათი მსხვილ სავაჭრო ცენტრებში შექენა,</p> <p>გ) გასაღების პირობები, სელექციური განაწილება ძირითადად მსხვილ სავაჭრო ცენტრებში. გაყიდვისას მომსახურების მაღალი დონე, ინფორმაციული რეკლამა</p>	<p>2. ახალი შესყიდვები. ადრე არ იყო მოთხოვნა ასეთ შესყიდვებზე, ამიტომ არ იყო მოცემულ კომპანიასთან თანამშრომლობის გამოცდილება. საჭიროა უფრო მეტი ინფორმაცია. მოცემული სახის საქონელზე არის რეგულარული მოთხოვნა. შეისყიდება ალტერნატიული საქონელიც. წარმოქმნილი ცვლილებების გამო აუცილებელია შეიცვალოს მიწოდების პრაქტიკა</p>
<p>3. განსაკუთრებული საქონელი:</p> <p>ა) მყიდველს აქვს სრული ინფორმაცია, მიმდევრობის და უპირატესობის მინიჭების მაღალი დონე. საჭიროა დიდი ძალისხმევა მის შესაძენად. საქონელი მაღალი ფასისაა, რეგულარულად საღდება, სელექციურად ნაწილდება</p> <p>გ) გასაღების პირობები: საქონლის ხარისხზე კონტროლი, სპეციალური განაწილება, მაღალხარისხოვანი მომსახურების გაყიდვისას. განმეორებითი რეკლამა</p>	<p>3.</p>

2.4. მაღფუჭებადი და ხანგრძლივი მოხმარების საქონელი

საქონლის ფიზიკურ თვისებებს ყოველთვის გამოხატავს მისი სასიცოცხლო ციკლი. მაღფუჭებადი საქონელი, როგორცაა ვაქცინა, ბოსტნეული, ბაღჩეული, ხორცი და სხვ. წარმოადგენს სწრაფი ფიზიკური განაწილების საქონელს და მოითხოვს მნიშვნელოვან ხარჯებს შეფუთვაზე, შენახვასა და ტრანსპორტირებაზე. პირველი მოხმარების საგნები ფუფუნების საგნებია.

კლასიფიკაციის ეს ხერხი ძირითადად გამოიყენება სამომხმარებლო ბაზრის, ნაკლებად დარგობრივის მიმართ. იმის გამო, რომ სოციალური ფასეულობანი იცვლება, ამიტომ ის, რაც გუშინ წარმოადგენდა ფუფუნების საგანს, დღეს უკვე ხდება აუცილებლობა. მათი გასაღების პირობებია მაღალი ფასები, სპეციალური განაწილება და რეკლამა. მაგრამ ამ საგნების თვისობრივი მოთხოვნების გამო მათი მწარმოებელი იძულებულია ორიენტაცია იქონიოს მასობრივ მომხმარებლებზე: პერსონალური კომპიუტერები, კალკულატორები, ტელევიზორები, სუნამო „შანელ - 5“ და ა.შ.

კლასიფიკაციის დემოგრაფიული და გეოგრაფიული ნიშან-თვისებები გავლენას ახდენს პროდუქციის წარმოების პოლიტიკაზე, ფასებზე, განაწილებაზე. როგორც სამომხმარებლო, ასევე დარგობრივი ბაზრები შეიძლება დაიყოს რეგიონალური, კერძოდ, საქონლის განაწილებისა და გასაღების მართვის მიზნით.

2.5. სასაქონლო ბაზრები

სანედლეულო მასალების: ხორბალი, კაუჩუკი, ნავთობი, ყავა, შაქარი, სპილენძი და სხვ. შექმნა და გაყიდვა ხდება სასაქონლო ბირჟებზე (ბაზრებზე). მსოფლიოში არსებობს ლონდონის, ნიუ-იორკის, ჩიკაგოს, ტოკიოს, გენუისა და სხვა ბირჟები, რომლებსაც აქვთ შემდეგი თავისებურება:

1. ამ სახის პროდუქციაზე ფასები განისაზღვრება ძირითადად მოთხოვნა-მიწოდების საფუძველზე. ამიტომ, თუ მოსავალი დაბალია მყიდველები თავაზობენ მაღალ ფასებს, რომ უზრუნველყონ ბირჟები (ბაზრები) საჭირო პროდუქციით. თანდათანობით ეს მაღალი ფასები გადადის მომიჯნავე მომხმარებელზე. ასევე სამხედრო შეტაკებისას ხდება ფასების ზრდა კაუჩუკზე, თუთიაზე, ქრომზე, ნავთობზე და სხვა რესურსებზე. ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენისთანავე შემცველ რესურსებზე ფასები ეცემა.
2. აუცილებელია ნედლეულის გარანტირებული შემოტანა. თუ რესურსი არის, მაშინ იგი შეისყიდება ან გაიყიდება შეთანხმებული ფასით. თუ რესურსი არ არის, მაშინ მასზე ჩატარდება ყიდვა-გაყიდვის პროცესი ვადის მიხედვით, ფიუნერსული ფასით. ფიუნერსული ბაზარი ვრცელდება ხორბალზე, შაქარზე, სპილენძზე, კაკოზე და ა.შ. მათზე, რომლებზეც დაიდება ხელშეკრულება ვადის მიხედვით. ფიუნერსულ ბაზარზე მყიდველები და გამყიდველები იმედოვნებენ მომავალში ამონაგებზე, მაგრამ მათი მოტივაცია სხვადასხვაა. მყიდველი თვლის, რომ, როდესაც მას ქერი მიეწოდება, მისი ფასი მაღალი იქნება და გაყიდვით მაღალ მოგებას მიიღებს. ფერმერს სურს მიიღოს გარანტირებული ფასი პროდუქციაზე, რადგანაც ეშინია მოთხოვნის დაცემისა და, შესაბამისად, მიუღებელი მოგებისა.

ასეთი შემთხვევების გასათვალისწინებლად მეწარმე ფხიზლად უნდა ადევნებდეს თვალს ქვეყანაში ეკონომიკურ სიტუაციას, იმ ფაქტორებს, რომლებიც საზღვრავენ ფასებს და თუ მყიდველი-მეწარმე თავისი ინფორმაციით თვლის, რომ ფასები შემცირდება, მაშინ მან უნდა იყიდოს განვადებით მომავალში, მაგრამ თუ, მისი აზრით, ფასები გაიზრდება, მაშინ იგი მოკლე ვადაში შეიძენს რესურსებს ფასების მომატებამდე.

ბაზრების ორგანიზაცია, როგორც წესი, ხორციელდება მოთხოვნა-მიწოდების თავისებურების გათვალისწინებით. მეწარმისათვის მნიშვნელოვანია იცოდეს, რომ ასეთი მოვლენის დროს მოქმედებს სრულყოფილი კონკურენციის რამდენიმე მომენტი:

1. ბაზარზე მოქმედებს მყიდველთა და გამყიდველთა დიდი რიცხვი, რომელთაგან არც ერთს არა აქვს შესაძლებლობა გავლენა მოახდინოს მოწოდებაზე ან მოთხოვნაზე, უკარნახოს თავისი ნება ან ჰქონდეს გავლენა ფასებზე;
2. საბაზრო ფასების განსაზღვრა ხდება ბაზარზე ყველა მყიდველისა და გამყიდველის მიწოდება-მოთხოვნის დაბალანსებული მოთხოვნის გავლენით;

3. ბაზარზე ახალი კონკურენტების შეღწევაზე ბარიერები მაღალი არაა და მსურველებს თავისუფლად შეუძლიათ მოხდენენ, ფასების რხევის გამო ადვილი ხდება ბაზარზე ადგილის შერჩევა და იქიდან გამოსვლა, მაგრამ ეს ცვლილება უზრუნველყოფს შემდეგი მოვლენების განვითარებას: განსაზღვრული დროის გასვლის შემდეგ (ბაზარზე დამკვიდრებაზე საჭირო პერიოდი) მეწარმე აწარმოებს იმდენ პროდუქციას, რამდენიც იქნება საჭირო იმისათვის, რომ წარმოების ზღვრული ხარჯები საბაზრო შემოსავლის ტოლი გახდეს. ასევე გასათვალისწინებელია ფასების ცვლილება, რომელიც შეიძლება მოხდეს მოკლე პერიოდში, მაგალითად, გაიზარდოს. ამით მოხდება პოტენციური კონკურენტების ბაზარზე მოზიდვა და შემდგომ ფასები ისევ შემცირდება და თუ ბაზრის ფასი გახდება მეწარმის მიერ წარმოებული პროდუქციის ზღვრულ დანახარჯებზე დაბალი, მაშინ მეწარმემ უნდა განსაზღვროს თავისი ფირმის საქმიანობის ეფექტურობა. თუ იგი ამ ცვლილების შედეგად ნაკლებად ეფექტური გახდა, მან უნდა მიატოვოს ეს დარგი მანამ, სანამ ფასები ამ დარგის საქონელზე არ მოიმატებს მისთვის საჭირო ზღვრამდე;
4. პროდუქცია იმდენად სტანდარტულია, რომ მყიდველისთვის სულერთი ხდება მისი წარმოშობა. საქონლის წინააღმდეგ რეკლამის მეშვეობით უსაფუძვლოა, რადგანაც აქ ფასი ხდება ერთადერთი ფაქტორი, რომელიც მოთხოვნას განსაზღვრავს.
5. გამყიდველები და მყიდველები სრულად ინფორმირებული არიან ბაზრის პირობებზე, არავის შეუძლია იყიდოს ან გაყიდოს უფრო სარფიანი ფასით.
6. ბაზრის ფასები განსაზღვრულია და მეწარმისათვის არასასურველია დაადგინოს სხვა ფასი. ამიტომ თეორიულად მეწარმემ უნდა აწარმოოს იმ მოცულობის პროდუქცია, რომლის ზღვრული ხარჯები მის მაქსიმალურ შემოსავალს უტოლდება.

2.6. ბაზრის სეგმენტაცია

ჩვენთვის ცნობილია, რომ ბაზრები შედგება ცალკეული სეგმენტებისაგან და თითოეული სეგმენტი განიხილება, როგორც ცალკეული ბაზარი თავისი მოთხოვნის გრაფიკით. სეგმენტური ბაზარი არის ბაზრის მომხმარებელთა ერთსახა სექტორებად დაყოფა, სადაც თითოეულ სეგმენტს აქვს თავისი (ბაზრისათვის) მოთხოვნა-მიწოდების განსხვავებული სტრუქტურა. მოთხოვნა-მიწოდება თვითონ ქმნის სიტუაციას ბაზრის დასაყოფად. ეს მოვლენა დროებითია მანამ, სანამ ჩამოყალიბდება მოცემული სეგმენტი მთელი თავისი საბაზრო ინფრასტრუქტურით. ამის შემდეგ მისი ფუნქციონირება ანუ ბაზრის სეგმენტაციის ეფექტურობა დამოკიდებულია რამდენიმე პირობის დაკმაყოფილებაზე, მათ შორის:

1. გაზომვის შესაძლებლობა-გაზომილ იქნეს ბაზრის თითოეული სეგმენტის განმასხვავებელი თვისებები (არსებობს თუ არა ამისათვის აუცილებელი მონაცემები, შეიძლება თუ არა მათი მიღება მარკეტინგის მეშვეობით,
2. მიღწევადობა – ბაზრის მოცემულ სეგმენტზე სასურველი მიზნის მიღწევის შესაძლებლობა, რისთვისაც გამოიყენება რეკლამის სპეციალური საშუალებები, საქონლის განაწილების არხები (სპეციალური ჟურნალები, მაღაზიები, სტატიები);
3. სარგებლობა – სეგმენტის რა ზომებია? საკმარისია თუ არა მყიდველობითი შესაძლებლობა და გასაღების სტიმულირების პროგრამების დამუშავებაზე დანახარჯის გამართლების შესაძლებელი სიდიდე. როგორია მომავლის პერსპექტივა (მაგალითად, ფირმა „ყაზბეგისათვის“ სარგებლიან სეგმენტად გამოვლინდა ცივ ჩაიზე მოთხოვნის გაზრდა ახალგაზრდობის მხრიდან).

ბაზრის სეგმენტაციას თავის უპირატესობები აქვს, რადგან იგი საშუალებას გვაძლევს:

- ა) აღმოვაჩინოთ ბაზრისათვის შეუვსებელი სივრცეები ანუ ბაზრის ნიშები, შევადარებთ რა ბაზრის მიმდინარე მოთხოვნას მომხმარებლების მოთხოვნის დაკმაყოფილების დონესთან;
- ბ) გამოვიყენოთ შესაბამისი ცოდნა ბაზრის ცალკეულ სექტორებზე მარკეტინგის ბიუჯეტის მომგებიანად შედგენის მიზნით, რადგან ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტები სხვადასხვაგვარად მოქმედებს მარკეტინგის ხერხებზე;
- გ) უკეთესად გავიგოთ ბაზრის ფუნქციონირება.

არსებობს სეგმენტაციის რამდენიმე ტექნოლოგია: გეოგრაფიული, დემოგრაფიული, საქონლის გამოყენების, საქონელბრუნვისა და გასაღების ფაქტორების მიხედვით. ბაზარი

შეიძლება დაყოფილ იქნეს სეგმენტებად (სეგმენტირებული) რეგიონების კლიმატური მხარეების, ქალაქების, ქალაქის და სასოფლო-სამეურნეო რაიონებად, ასევე ქვეყნების, სავაჭრო გაერთიანებების მიხედვით და ა.შ.

დემოგრაფიული სეგმენტირება ხდება ასაკობრივი კატეგორიებით, ოჯახის სიდიდით, შემოსავლებით, პროფესიების, განათლების, რელიგიური, ეროვნული და სოციალური ნიშან-თვისების მიხედვით.

„საქონლის გამოყენების“ მიხედვით სეგმენტირებას სხვანაირად უწოდებენ მომხმარებლების საქონლის მიმართ მოთხოვნის დამოკიდებულებით სეგმენტაციას.

საქონელბრუნვის მიხედვით სეგმენტაცია შეიძლება იყოს დიდი, საშუალო, მცირე, გაყიდვის მოცულობის შესაბამისად ან მათი სრული არარსებობის დროს.

გასაღების ფაქტორების მიხედვით სეგმენტაცია ხდება ფასის, მყიდველობითი უნარის, რეკლამის ზემოქმედების დონისა და სხვათა მიხედვით.

თავი III. მეწარმის სასაქონლო პოლიტიკა. ინოვაცია და ინვესტირება

3.1. მეწარმის სასაქონლო პოლიტიკა

სამეწარმეო საქმიანობაში მეწარმის რეალური სამოქმედო ელემენტია საქონელი და მომსახურება. მეწარმისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება თუ რას წარმოადგენს მისთვის საქონელი და მომსახურება. ასეთივე წარმოდგენა აქვს მასზე მომხმარებელს? რას ყიდულობს მომხმარებელი? მხოლოდ და მხოლოდ საქონელს? როგორია მისი მიდგომა თვით საქონლისა და სასაქონლო პოლიტიკის მიმართ? იმის მიხედვით, რა სახის საქონელს აწარმოებს მეწარმის ფირმა მსჯელობენ თუ რა სამეწარმეო საქმიანობაში მოღვაწეობს იგი და მიდგომების მთელი სპექტრი საქონლის წარმოებაზე განიხილება, როგორც კორპორაციული საკითხი. მეორე შემთხვევაში საქონლის წარმოება ხდება მომხმარებლის მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად და ამიტომ ამ შემთხვევაში მეწარმე სასაქონლო პოლიტიკას მიუსადაგებს მარკეტინგის საქმიანობას. ამ თვალსაზრისით, გვინდა წარმოვადგინოთ საქონლის ფ. კოტლერისეული დახასიათება და კომენტირება. „საქონელი ესაა ფიზიკური ობიექტები, მომსახურება, ნებისმიერი სიმბოლური მიკერძოება და ვითარება ანუ ყველაფერი, რასაც შეუძლია დააკმაყოფილოს მოთხოვნები და სურვილები, ასევე მოუტანოს სარგებელი მყიდველს“ [1]. მისი განსაზღვრით, საქონელი უნდა განიხილებოდეს მყიდველის ხარისხის მიხედვით. იგი იძენს არა მხოლოდ საქონელს, როგორც ფიზიკურ ობიექტს, არამედ მომსახურებასაც, რომელიც თან სდევს გაყიდვას ან მიეცემა საქონელთან ერთად. ეი მომხმარებელი იძენს თავისი სურვილის ან მოთხოვნილების დაკმაყოფილებას. ამით თავიდან იცილებს შექენამდე არსებულ პრობლემებს. მაგ., ფოტოაპარატი არა მარტო ნაკეთობაა, რომელიც შედგება სხვადასხვა ნაწილებისაგან (მწარმოებლისათვის ან გამსაღებლისათვის საინტერესო), არამედ საშუალება შევინარჩუნოთ სახეები, ამა თუ იმ გრძნობებისა თუ სევედის დაკმაყოფილება.

საქონელი მატერიალურია, მომსახურება აბსტრაქტული. მისი დანიშნულებაა დააკმაყოფილოს მომხმარებლის მოთხოვნილებები და ამიტომ წარმოადგენს მარკეტინგის კვლევის ობიექტს. მომსახურება განისაზღვრება, როგორც მოქმედება, სარგებელი ან დაკმაყოფილება, რომლებიც გასაყიდად მიეწოდება. ამგვარად, საქონლის არსი მოიცავს:

- ა) ფაქტიურ საქონელს;
- ბ) მოხმარებულ მომსახურებას, ტექნიკურ მომსახურებას;
- გ) შექენილ მომსახურებას (განთავსება, ინფორმაცია, მიწოდება, კრედიტი და ა.შ. ის, რაც ხელშემწყობია სხვა საქონლის შესაძენად);
- დ) თანამდგევი მომსახურება (საქონლის წინაწაწევის ხერხი, გასაღების სტიმულირება და ა.შ.).

გადაწყვეტილებები, რომლებიც მიიღება სასაქონლო პოლიტიკის განვითარებისათვის უნდა განისაზღვროს შემდეგი პრინციპებით: საწარმოებელი პროდუქციის ნომენკლატურა, საქონელთა ჯგუფების ასორტიმენტის რიცხვი, მათი სიგანე, თითოეული საქონლის ზომების დიაპაზონი, ხარისხი და მოდიფიკაცია, საქონლის უზრუნველყოფა სავაჭრო მარკით, ძველი საქონლის წარმოებიდან მოხსნა, ახალი საქონლის გამოშვება, საქონლის სტანდარტიზაცია, თითოეული სახის საქონლის რაოდენობა, რომლის წარმოება განსაზღვრულ პერიოდში ხდება.

3.2. ახალი საქონლის დამუშავება

სამეწარმეო საქმიანობის განვითარება, თავის მხრივ, ხელს უწყობს მეწარმეს გააფართოოს თავისი საქმიანობა, შექმნას ახალი საქონელი (მომსახურება), დანერგოს ახალი ტექნოლოგიები, მონაწილეობა მიიღოს სხვადასხვა ბაზრებზე დივერსიფიკაციის გზით, მას შემდეგ, რაც მეწარმე საბოლოოდ მიიღებს გადაწყვეტილებას ახალი საქონლის გამოშვებაზე, რაც ემყარება მისი წარმოების აუცილებლობას მოცემულ დროსა და პირობებში. ამისათვის მეწარმემ უნდა გაიაროს რამდენიმე ეტაპი:

1. **იდეის ფორმირება.** რაც მეტი იდეა წარმოიშობა მით უკეთესი, რადგან იდეაზე ხარჯები არ გამოიყოფა. იდეების გენერირების ხერხებია: მრჩეველთა და კონსულტანტთა შორის წარმოშობილი კამათით ჭეშმარიტებამდე მისვლა, კონკურენტების მიერ გამოშვებული საქონლის და სარეკლამო ინფორმაციის ანალიზი, საქონლის

ახალი სახეების დამუშავების განყოფილების შექმნა (ხელეწიფება მხოლოდ მსხვილ კომპანიებს).

2. **იდვის წინასწარი შეფასება.** აქედან იწყება იდვების რაოდენობის შემცირება, რადგან ისინი ვერ პასუხობდნენ შემდეგ შეკითხვებს: კომპანიის ამოცანებს რამდენად პასუხობს იდვა? შესაძლებელია მისი ტექნიკური რეალიზაცია? „საკმარისია რესურსები? მეწარმემ ამ შემთხვევაში შეიძლება დაუშვას შეცდომა, კერძოდ, მიიღოს გადაწყვეტილება აწარმოოს ახალი საქონელი, მაგრამ შემდგომში აღმოჩნდა, რომ იგი არ შეესაბამება მის ამოცანებს ან მეწარმემ უარი განაცხადა დაამუშაოს ახალი საქონელი, რომელიც შემდგომში კონკურენტების მიერ წარმატებით იქნა გაშვებული წარმოებასა და ბაზარზე.
3. **იდვების კონცეფციის შემოწმება** – მეწარმე გამოჰყოფს სახსრებს ახალი საქონლის წარმოებაზე, ყველაზე მისაღები წინადადებები გამოკვლევაზე, რაც მარკეტინგული კვლევის განსაკუთრებული ფორმაა, რითც ხდება შესწავლა და გაანალიზება მომხმარებელთა შესაძლებელი რეაქციისა და სურვილისა შეიძინონ მოცემული საქონელი.
4. **კომერციული დაგეგმვა და შეფასება.** მომხმარებელმა მოახდინა ახალ საქონელზე დადებითი რეაგირება. ამის შემდეგ იწყება უფრო ღრმა შესწავლა შესაძლებელი შემოსავლებისა და გასავლებისა, მოგებისა და სხვ. ასეთი შეფასება ხდება საქონლის მთელ სასიცოცხლო ციკლზე.
5. **სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო დამუშავება და მარკეტინგული კვლევა.** მეწარმესათვის ცხადი გახდა, რომ ახალი საქონლის რეალიზაციას შეუძლია მოიტანოს მისაღები მოგება. კომპანია უკვე გამოჰყოფს საჭირო სახსრებს ტექნიკური კვლევებისა და საცდელ-საკონსტრუქტორო დამუშავებაზე, რაც დაკავშირებულია საქონლის სერიულ წარმოებასთან. ცნობილია, რომ იდვის მიღებიდან მისი ტექნიკურად განხორციელებამდე საკმარისი დრო გადის, ამიტომ ინვესტირებული სახსრების ამოღებას გარკვეული დრო დასჭირდება.
6. **პირველი ნიმუშების გამოცდა.** ახალი საქონლის პირველი ნიმუშები გადის აუცილებელ ტექნიკურ შემოწმებას და პარალელურად საბაზრო გამოცდას. ეს, თავის მხრივ, მოიცავს ბაზრის რეაქციის შესწავლას ახალ საქონელზე, მის შეფუთვაზე, განაწილების ქსელისა და რეკლამის გამოყენებას, სავაჭრო მარკის დამუშავებას.
7. **ნაკეთობის მარკა (ნიშანი) და ნიშნის დადება.** თანამედროვე მარკეტინგულ კვლევებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ნაკეთობის მარკას. მარკა არის სახელი, სიმბოლო, ტერმინი, ნიშანი, ნახატი ან მათი შეხამება, რაც მყიდველს საშუალებას აძლევს განასხვავოს ერთი მეწარმის საქონელი მეორისგან – კონკურენტის მიერ წარმოებული საქონლისგან. თუ მეწარმის მიერ წარმოებულ საქონელს უჭირავს მკვიდრი პოზიცია ბაზარზე ეს ნიშნავს, რომ ამ საქონლის მარკა უკვე ისეთი სახეა, იმიჯია, რომელსაც მყიდველი ენდობა. მაგ., ელექტროტექნიკური და სხვა საქონელი „სიმენსი“, „ვოლვო“ და ა.შ.

ამგვარად, საქონლის მარკა (ნიშანი) გამოხატავს საზოგადოებრივ იმიჯს, მოცემული საქონლის მყიდველთა არსებით გამოცდილებას, რადგან მოცემული მარკა გახდა მათთვის ხელშეუვალ ნივთად. მარკის იმიჯი არის კომპლექსი შთაბეჭდილებისა, აზრებისა, რაც საშუალებას გვაძლევს განვსაზღვროთ ცალკეული საქონლის დამახასიათებელი თვისებები. მეწარმისათვის ცნობად უნდა იქნეს მიღებული მოცემული მახასიათებელი და ახალი საქონლის წარმოებაზე გადაწყვეტილების გამოტანა უზრუნველყოფილი უნდა იყოს იმით, რომ საქონლის მარკა და იმიჯი შესაბამისად დაფიქსირდეს პოტენციური მომხმარებლის გონებაში კონკურენტთა მარკებთან მიმართების მიხედვით.

როგორც სამეწარმეო საქმიანობის პრაქტიკა გვიჩვენებს, საქონლის მარკის შერჩევას დიდი ყურადღება ექცევა იმიტომ, რომ თუ ბაზარზე გამოტანილი რამდენიმე ანალოგიური საქონელი მიახლოებით თანაბარია ხარისხით და ფასით, მაშინ რით უნდა გამოარჩიოს მყიდველმა უკეთესი? ამ შემთხვევაში მომხმარებელი ირჩევს საქონლის იმიჯს, ვიდრე საქონელს. ამიტომ, რომ მარკის დამუშავებას დიდ ყურადღებას აქცევენ, მასზე იხარჯება მნიშვნელოვანი სახსრები, ბევრი ბაზარზე გასვლამდე კარგავს თავის მნიშვნელობას, სხვა ნაწილი კი დიდხანს ინარჩუნებს მიღწეულ წარმატებას. ახალი მარკა მნიშვნელოვნად უნდა განსხვავდებოდეს სხვებისაგან ან უნდა იყოს უკეთესი, თუ იგი ოდნავ განირჩევა ან თანაბარ დონეზეა. მაშინ რატომ უნდა იყიდოს მომხმარებელმა ასეთი საქონელი?

მაგალითად, თბილისში სამომხმარებლო ბაზარზე გამოჰქონდათ ქართული წარმოების მრავალსახა ლუდი, რომლებიც მოიწონა მომხმარებელმა, შემდეგ გამოჩნდა ლუდი მარკით „თოფაძე“, იგი ნამდვილად განსხვავდება სხვა დასახელების ლუდისაგან რაღაც მახასიათებლებით და ამიტომ მისი გაყიდვის მოცულობა არ მცირდება. საერთოდ მეწარმის სახელის მარკით ბაზარზე საქონლის გამოტანა დიდი რისკია, მაგრამ მეწარმემ (გ. თოფაძემ) სწორად გათვლილი რისკით ბაზარზე შემოიტანა მოცემული ლუდი და გაიმარჯვა. ასეთი წარმატება მრავალი მეწარმისათვის მიუწვდომელია.

8. ახალი საქონლის გამოცდა საბაზრო პირობებში. არსებობს გამოცდის რამდენიმე ეტაპი, მათ შორის მნიშვნელოვანია შემდეგი:

ა) საქონელს აქვს უფრო მეტად მისაღები ფორმა და გარეგანი სახე;

ბ) ფასი გათვლილია და მოხდა მისი კორექტირება;

გ) გადაწყვეტილია შეფუთვისა და მარკირების ყველა საკითხი;

დ) შესრულებულია შესაბამისი სარეკლამო განცხადება და შედგენილია სარეკლამო კამპანიის გეგმა;

ე) სავაჭრო აგენტებზე გადაცემულია ყველა სახის ინფორმაცია.

ახალი საქონლის გამოცდა საბაზრო პირობებში ხდება უპირველესად იმ რეგიონებში, რომელიც ყველაზე მეტად პასუხობს მომხმარებლის მოთხოვნებს, შედეგები განიხილება, განუწყვეტლად ხდება მისი ანალიზი და მხოლოდ შემდეგ გააქვთ ეროვნულ ბაზარზე. პრაქტიკიდან ცნობილია, თუ ახალი საქონელი არ გაიტანება წინა საბაზრო გამოცდაზე, მათ 50%-ს არა აქვს წარმატება. საერთოდ მხოლოდ პროდუქციის ახალი სახეების 5% გადის წარმატებით საბაზრო გამოცდას. ამჯერად გამოიცდება არა საქონელი, არამედ მისი მარკეტინგი.

ახალი საქონლის და მომსახურების საბაზრო გამოცდისას მეწარმემ უნდა გაითვალისწინოს ამ შემთხვევაში მომხმარებლისათვის წარსადგენად მოსამზადებელი ინფორმაციის სახეები, მათ შორის:

ა) სასაქონლო ერთეული – საქონლის კონკრეტული სპეციფიკური სახე (ვარიანტი);

ბ) სასაქონლო ასორტიმენტი – საქონელთა ჯგუფი, რომლებიც მჭიდროდაა დაკავშირებული ერთმანეთთან თუნდაც ერთ-ერთი ნიშნის მიხედვით, მათ შორის: ასოცირებული გამოყენება (ფუნქციონირების დონე), საერთო სამომხმარებლო ჯგუფი, განაწილების საერთო არხი, ფასების დიაპაზონის მსგავსება;

გ) სასაქონლო ნომენკლატურა – ყველა ასორტიმენტული ჯგუფის საქონლისა და საქონლის ერთეულების ერთობლიობა, რომლებიც გასაყიდადაა წარდგენილი;

დ) სასაქონლო ნომენკლატურის სიგანე, სიღრმე და თანამიმდევრობა (ჰარმონიულობა). სიგანე გამოხატავს სხვადასხვა ასორტიმენტული ჯგუფების საერთო რაოდენობას; სიგანე გვიჩვენებს თითოეული ცალკეული საქონლის ვარიანტის (სახეების) რაოდენობას; ერთი ასორტიმენტული ჯგუფის საზღვრებში მიმდევრობა (ჰარმონიულობა) ნიშნავს სხვადასხვა ასორტიმენტული ჯგუფების საქონელთა შორის სიახლოვის ხარისხს (საბოლოო გამოყენების, განაწილების არხებისა და სხვა მაჩვენებლების შესაბამისად).

ასეთ შემთხვევაში სასაქონლო პოლიტიკის საზღვრებში მეწარმეს გამოაქვს გადაწყვეტილება, რომელიც განსაზღვრავს შემდეგ პოზიციებს: წარმოებული საქონლის ნომენკლატურას, საქონლის ასორტიმენტული ჯგუფების რაოდენობას, ასორტიმენტული ჯგუფების საგანს, თითოეული საქონლის ზომების დიაპაზონს, საქონლის ხარისხსა და მოდიფიკაციას, საქონლის უზრუნველყოფას სავაჭრო ნიშნით, ახალი საქონლის გამოშვებას, ძველი საქონლის წარმოებიდან მოხსნას, საქონლის სტანდარტიზაციას, ახალი საქონლის მიმართ მომხმარებელთა მიერ ყურადღების გამახვილებას, წინა პერიოდის საქონლის სახეთა დაგეგმილ დაძველებას, საქონლის თითოეული სახის რაოდენობას, რომელიც წარმოებული უნდა იყოს მოცემულ პერიოდში.

სასაქონლო პოლიტიკის მიმართ მიღებული გადაწყვეტილებები სამი ცვალებადი კომპონენტის ერთობლიობაა.

კომპანიის ამოცანები. სამეწარმეო საქმიანობის რომელ სახეს განავითარებს მომავალში კომპანია? პასუხი ამ კითხვაზე შეიძლება მივიღოთ ბაზრის მოთხოვნების შესწავლის შემდეგ. როგორი ამოცანები წარმოიშობა მეწარმის წინაშე ამასთან დაკავშირებით? ეს შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგნაირად: მოგების მიღება ინვესტირებულ კაპიტალზე, შემოსავლების გაზრდა, ბაზრის წილის გაზრდა, სტაბილურობის ამაღლება, საწარმოს შემდგომი გაფართოება. საერთოდ, კომპანიის კონკრეტული ამოცანები განსაზ-

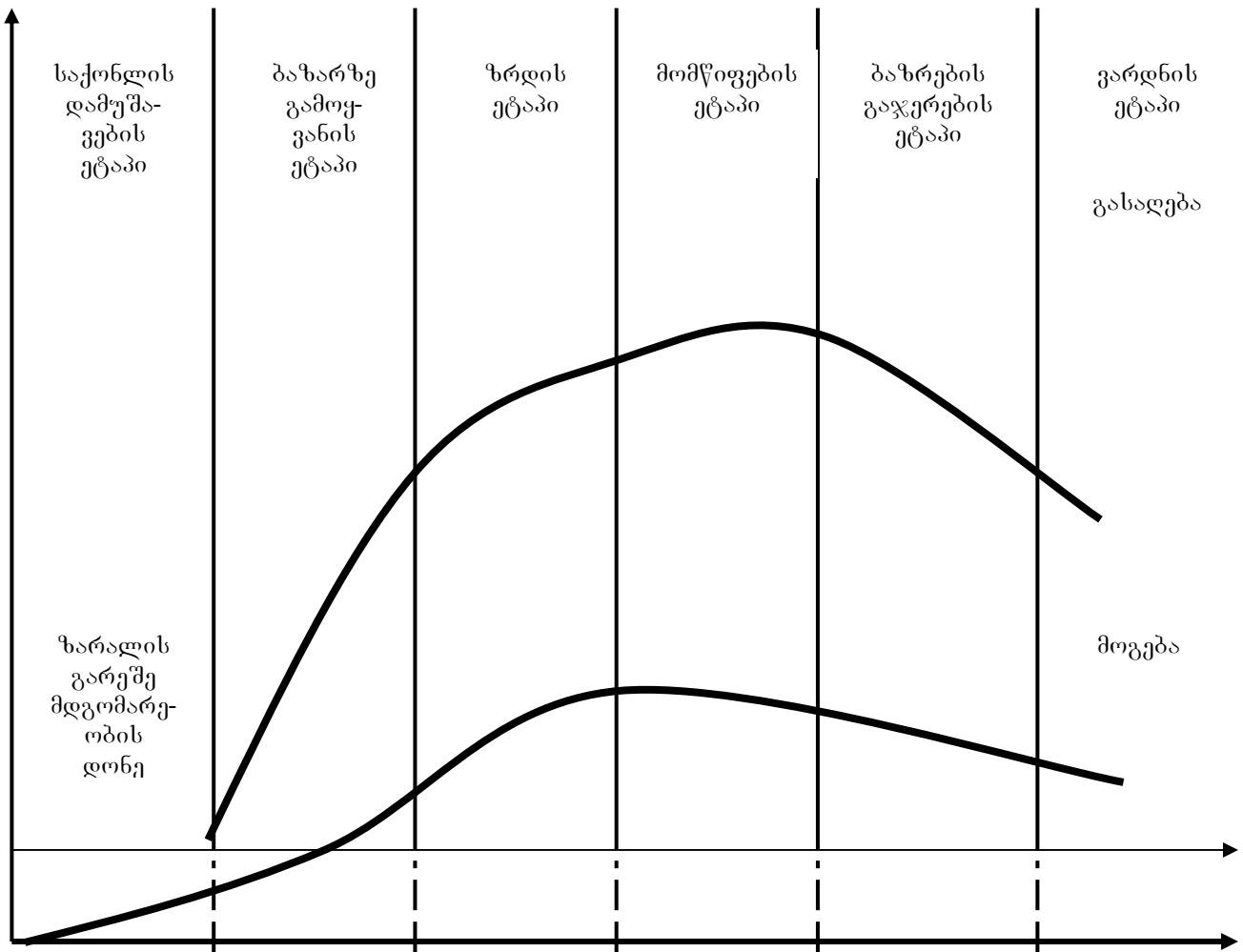
ღვრავს შესაბამის სასაქონლო პოლიტიკას. იგი გამოიხატება შემტევი (საქონლის ახალი სახეების დამუშავება) ან დაცვითი სტრატეგიებით (საქონლის სახეების დაცვა ბაზარზე, რომლებმაც თავი მოაწონეს მომხმარებლებს).

სასაქონლო პოლიტიკის გატარებისას ახალი საქონლის წარმოების დროს სამეწარმეო კომპანიის რესურსები მოიცავს: ნედლეულსა და მასალებს, საწარმოს შენობა-ნაგებობებს (საწარმოო სიმძლავრეები), კვალიფიცირებულ კადრებს, მუშაობის გამოცდილებას, ბაზარზე მდგომარეობას, დროით რესურსებს, შესაძლებელ უპირატესობას (მონოპოლიური პოზიციები, პატენტები, ლიცენზიები, ფირმის რეპუტაცია და იმიჯი). საქონლის განაწილების ქსელზე კონტროლის ბაზრის შესაძლებლობის, კომპანიის ამოცანებისა და მისი რესურსების ურთიერთობა შეიძლება წარმოდგენილ იქნეს შემდეგი სექტორის მიხედვით:

- სექტორი ა – კომპანიის ამოცანები და ბაზრის პირობები ერთმანეთს ემთხვევა. მეწარმის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს მოიძიოს აუცილებელი რესურსები,
- სექტორი ბ – ბაზრის შესაძლებლობები და რესურსები ერთმანეთს ემთხვევა. მეწარმის ამოცანაა გადახედოს კომპანიის ამოცანებს,
- სექტორი გ – კომპანიის ამოცანები და რესურსები ერთმანეთს ემთხვევა. მეწარმის ამოცანაა მარკეტინგის დარგში შექმნას ბაზარი რეკლამის მეშვეობით, რათა წინ წასწიოს საქონელი და სხვ.
- სექტორი დ – ყველა ფაქტორი ერთმანეთს ემთხვევა. ოპერატიული შესწავლა, შესაბამისი გადაწყვეტილების მიღება და მათი ცხოვრებაში გატარება.

3.3. საქონლის სასიცოცხლო ციკლი და მარკეტინგული დახასიათება

საქონლის ბაზარზე არსებობის დრო გაპირობებულია მრავალი ფაქტორით. თუ დროის განსაზღვრულ პერიოდში ბაზრის ერთ სეგმენტზე დიდი მოთხოვნა იყო, შემდგომ პერიოდებში თანდათან დაეცა და საქონელმა დაკარგა თავისი მნიშვნელობა, ადგილი არა მარტო მოცემულ სეგმენტზე ანუ ბაზარზე, არამედ თვით მეწარმისათვის. საზოგადოების ან საქმის განვითარება ასეთ საქონელზე (რომელიც დროებით აღმოჩნდა სცენის გარეთ) გაველენას არ ახდენს; ხდება ამ საქონლის მოდიფიცირება, სახეცვლილება და ამიტომ იგი მაინც წარმოადგენს მოთხოვნილების საქონელს. მაგ., გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში (მსოფლიოს 30 ქვეყანა) განვითარებული ქვეყნებიდან შეჰქონდათ, შეაქვეთ და, რა თქმა უნდა, მომავალშიც შეიტანენ ისეთ საქონელს, რომელზეც მოთხოვნა დიდი ხანია უკვე არ არსებობს მწარმოებელი ქვეყნების მომხმარებლებს შორის (სხვადასხვა სახის გამახურებლები, კონდიციონერები და ა.შ.). 1991-1996 წლებში განვითარებული ქვეყნებიდან პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში შეტანილ იქნა 1955-1965 წლებში წარმოებული სამრეწველო საქონელი. როგორც ზოგიერთი მეცნიერი ეკონომისტი ასაბუთებს, საქონელს, როგორც თავისებურ ცოცხალ ორგანიზმს აქვს თავისი განვითარების რიგი: ჩასახვა-დაბადება-მომწიფება-დაბერება და სიკვდილი. ანალოგიის მიხედვით ა. ხოსკინგი განასხვავებს საქონლის ტიპური სასიცოცხლო ციკლის ეტაპებს: საქონლის დამუშავება, ბაზარზე გამოტანა, ზრდა, მომწიფება. ბაზრის გაჯერებისა და ვარდნის ეტაპები გრაფიკის სახით წარმოდგენილია ცხრილში

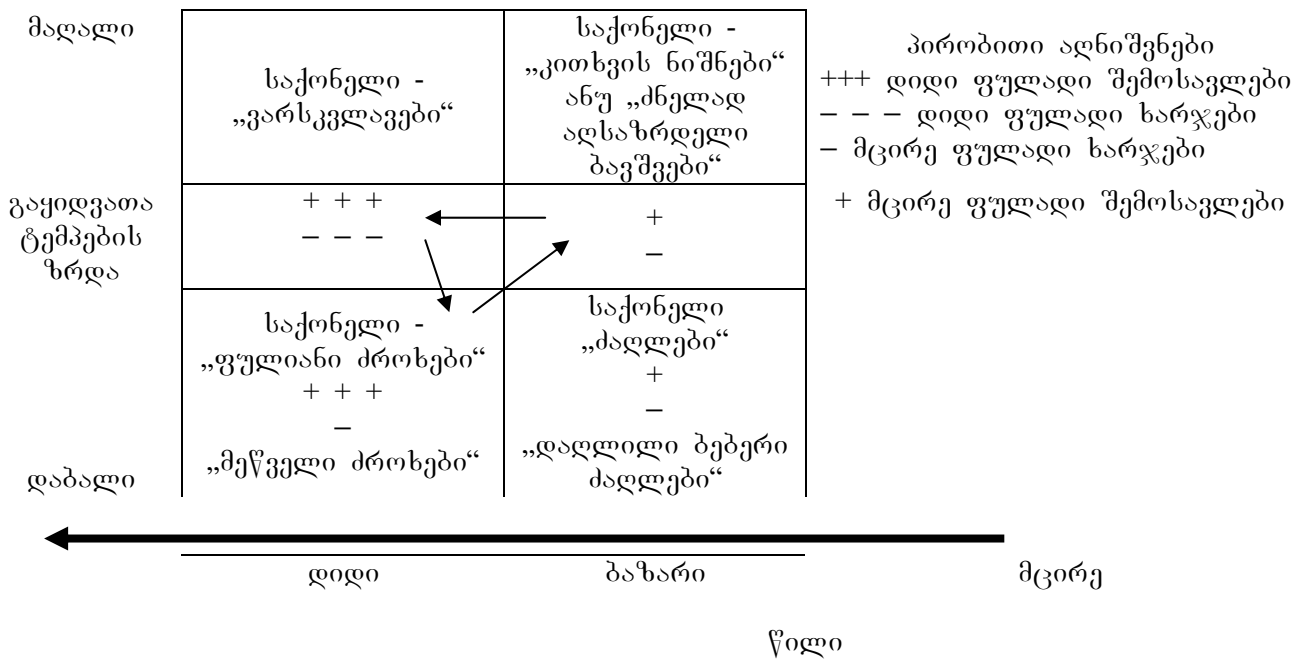


მსოფლიო პრაქტიკაში ეკონომიკურ წრეებში საქონლის სასიცოცხლო ციკლზე არსებობს მეცნიერთა ცალკეული ჯგუფის სხვადასხვა მიდგომა და, მათი განმარტებით, თვით საქონლის სასიცოცხლო ციკლის თეორია მართებულია აღწეროს, მაგრამ არა საორგანიზაციო მოდელისათვის. ამიტომ მიუხედავად იმისა, რომ ზოგიერთი საქონელი ან საქონლის ნიშანი (მარკა) მიჰყვება თავის სასიცოცხლო ციკლს და მარკეტინგს, რომელსაც გააჩნია სასიცოცხლო ძალა, საშუალებას აძლევს სხვა საქონელს (საქონლის ნიშანს) მისცეს ახალი, თანაც საკმაოდ მომგებიანი სასიცოცხლო ციკლი, მაშინ, როდესაც ჩვენი თეორიის მკაცრად მიმყოფს „უწინასწარმეტყველებენ“ ვარდნას. ასევე სასიცოცხლო ციკლის თეორიით შეიძლება ავტომატურად მოვახდინოთ სიტუაციის პროგნოზირება. ასეთ შემთხვევაში ფირმის ხელმძღვანელობა თუ მიენდობა ამ თეორიას, მაშინ მომწიფების ეტაპზე მყოფ საქონელს აღარ ექნება მარკეტინგული მხარდაჭერა (აღარ მოხდება მარკეტინგის დაფინანსება). იმ მიზნით, რომ გამოთავისუფლებული სახსრები გამოიყოს სხვა საქონლის დამუშავებაზე, მარკეტინგული მხარდაჭერის გარეშე საქონლის გაყიდვის მოცულობა შემცირდება. ამასთან, აუცილებელი გახდება სხვა საქონლის ბაზარზე წინ წამოწევის ფორსირება არასაკმარისი ტექნიკური შემოწმებისა და საბაზრო გამოცდის გარეშე. შედეგად ფირმა ერთი წარმატების მაგივრად დებულობს ორ ჩავარდნას საქმეში.

ასეთი ვითარების ფონზე ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფმა (აშშ, ეკონომიკის საკითხებში), რომელიც იხილავდა შეკვეთების პორტფელის მართვის საკითხებს, გამოავლინა საინტერესო დამოკიდებულება საქონლის სასიცოცხლო ციკლსა და ბაზრის სტრუქტურას შორის: თუ ფირმას გააჩნია საქონლის რაღაც დიაპაზონი (პორტფელი), რომელსაც ბაზარზე აქვს სხვადასხვა წილი და გაყიდვის სხვადასხვა ტემპი, ამით ბაზრის ლიდერებს (მათ, რომლებსაც უჭირავთ ბაზრის დიდი წილი) ექნებათ მნიშვნელოვანი ფულადი შემოსავლები წარმოების დიდი მასშტაბების ეკონომიკის წყალობით და ის საქონელი, რომელთა რეალიზაცია ჩქარი ტემპით მიდის, მოითხოვს დიდი სახსრების ხარჯვას (კონკურენცია მედეგობისათვის) იმ საქონელთან შედარებით, რომელიც იმყოფება

მომწიფების ეტაპზე, სადაც ყიდვათა მოცულობა დიდი არაა. ამ თეორიის საფუძველზე ბოსტონის ჯგუფმა შემოგვთავაზა სქემა მოცემული მოდელის შესაბამისად. ფირმას აქვს ზოგიერთი საქონელი ე.წ. „ვარსკვლავები“, რომლებსაც შემოაქვთ მნიშვნელოვანი შემოსავლები, რადგანაც უჭირავთ ბაზრის მნიშვნელოვანი ნაწილი, მაგრამ ამ საქონელზე იხარჯება დიდი სახსრები, რადგან დიდია მისი ბაზრის ზრდის ტემპები. იმის მიხედვით, თუ როგორ ხდება ბაზრის დაბალანსება ამ საქონლის მიმართ (ბაზრის სიწყნარე) მოთხოვნა სახსრებზე მცირდება, მაგრამ ბაზრის უმეტესი წილი უზრუნველყოფს ფულადი სახსრების შემოტანას და ასეთ საქონელს უწოდებენ „ფულიან ძროხებს“ ანუ „მეწველ ძროხებს“, რომელთა ნამეტი პროდუქცია შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ისეთი საქონლის დამუშავებაზე (საქონელი კითხვის ნიშნით), რომელზეც არის მნიშვნელოვანი მოთხოვნა და ისინი მომავალში უნდა გახდნენ „ვარსკვლავები“, ხოლო საქონელს „ძაღვები“, რომელთა ბაზრის წილი დაბალია და მოითხოვს მნიშვნელოვან ფინანსურ ხარჯებს, მათი გაყიდვის გაზრდისას მოითხოვს შეკვეთების პორტფელიდან ამოღებას.

ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის ცხრილი



ევროპული პირობების გათვალისწინებით, ხდება ბოსტონის მოდელის გამოყენება ორი ფაქტორის მისადაგებით, რომლებსაც დიდი მნიშვნელობა აქვს ბაზარზე წარმატების მიღწევისათვის, ესენია „წარმატების ფაქტორები“:

- ა) ბაზრის ზრდის ტემპი,
- ბ) ბაზარზე საწარმოს წილი.

საწარმოს ასორტიმენტული პორტფელი აღიწერება მოცემული საწარმოს თითოეული საქონლის (პროდუქციის) მოთავსებით ბოსტონის მოდელის მატრიცის ოთხიდან ერთ-ერთ ნაწილში. ზოგადად ოთხივე ნაწილი გამოხატავს პროდუქციის (საქონლის) სასიცოცხლო ციკლს. მატრიცის თითოეულ ნაწილს აქვს საკმაოდ გონებამახვილური სახელწოდება, რომელიც საკმაოდ სწორად გამოხატავს საქონლის ხასიათს.

1. „მეწველი ძროხები“ (ბრიტანეთში „ფულიანი ძროხები“). ამ ნაწილში მოთავსებულ საქონელს უჭირავს ბაზრის დიდი ნაწილი და ახასიათებს ზრდის დაბალი ტემპი. ეს საქონელი იმყოფება მომწიფების ან გაჯერების ეტაპზე. ისინი უკვე დამკვიდრდნენ ბაზარზე და არ საჭიროებენ დიდ ინვესტიციებს ან დიდი რაოდენობის მარკეტინგულ ხარჯებს, რათა არ მოხდეს მათ მიერ დაჭერილი გასაღების დონის ვარდნა. ეს საქონელი უზრუნველყოფს მაღალ მოგებას და მნიშვნელოვნად აძლიერებს საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას. ასეთი საქონლის მწარმოებლისათვის მთავარია შეინარჩუნოს ბაზარზე თავისი წილი და შექმნას ყველა პირობა, საქონლის სასიცოცხლო ციკლის

ამ ეტაპის გახანგრძლივებისათვის ე.წ. „კოსმეტიკური“ მოდიფიცირების ღონისძიებების ხარჯზე, გამოყენების ახალი შესაძლებლობისა და გავრცელების ქსელის საძიებლად, ასევე შესაძლებელი გეოგრაფიული ექსპანსიის ხარჯზე. ამ დროს ფასებით კონკურენცია ნულამდგა დაყვანილი და გამოიყენება მხოლოდ ის აუცილებელი ღონისძიებები, რითაც მოცემულმა საქონელმა შესაძლებელია შეინარჩუნოს თავისი წილი ბაზარზე.

2. „ვარსკვლავები“ ასეთი საქონელი ხასიათდება ბაზარზე დიდი წილით, რომელიც მათ უჭირავთ და ეს შეხამებულია ზრდის მაღალ ტემპებთან. ასეთი საქონელი იმყოფება ზრდის ტემპში. იმისათვის, რომ მან განამტკიცოს თავისი მზარდი წილი ბაზარზე, საჭიროა მნიშვნელოვანი ინვესტიციები და მარკეტინგული ხარჯები. ეს საქონელი მანამდე დაამძიმებს საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობას, სანამ არ გადავა მომწიფებისა და გაჯერების ეტაპებზე, ე.ი. როცა ისინი, „ვარსკვლავები“, გადაიქცევა კარგ „მეწველ (ფულიან) ძროხებად“. ასეთი საქონლის მწარმოებლისათვის მთავარია განამტკიცოს თავისი ადგილი ბაზარზე ან დაიჭიროს უფრო მეტი წილი წარმოებაში ინვესტიციების, გავრცელების უფრო ფართო შესაძლებლობის, ძიების, ასევე დიდი მარკეტინგული ხარჯების გაწევის გზით.
3. „ძაღვები“ ანუ „დაღლილი ბებერი ძაღვები“. ასეთ საქონელს უჭირავს ბაზრის მცირე ნაწილი ზრდის დაბალი ტემპებით. ეს საქონელი იმყოფება ვარდნის ეტაპზე და მოგება, რომელიც მიიღება მათი მეშვეობით იმდენად მცირეა, რომ საწარმოს საფინანსო სახსრებში მათი წვლილი ოდნავ თუ იქცევა ყურადღებას. შეიძლება გავაგრძელოთ ამ საქონლის გასაღება მანამ, სანამ ის იყიდება, მაგრამ უკვე მოფიქრებული იყოს დრო მათი ბაზრიდან გამოსაყვანად. ამასთან, გამორიცხული არ არის, რომ ამ საქონელზე განსაზღვრული მოდიფიკაციის შექმნით მოხდეს მოხერხებული ნიშის დაჭერა და მოგების მიღება.
4. „კითხვის ნიშნები“ ანუ „ძნელად აღსაზრდელი ბავშვები“. ამ საქონელს ბაზარზე უჭირავს მცირე წილი, მაგრამ აქვს ზრდის მაღალი ტემპები. ისინი იმყოფებიან ბაზარზე გაყვანის ეტაპზე და მოგება, რომელიც მათ შემოაქვთ უმნიშვნელოა (ხანდახან უარყოფითი). მათი გავლენა საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობაზე უარყოფითია, რადგან თხოულობს მნიშვნელოვან ინვესტიციებსა და დიდ მარკეტინგულ ხარჯებს, თანაც იმ ნაწილისაც, რომელიც ამ საქონელს უჭირავს ბაზარზე. ფირმამ ყურადღებით უნდა გააანალიზოს ვითარება და განსაზღვრულ სტადიაზე გადაწყვიტოს გააგრძელოს თუ არა ამ საქონლის წარმოება შემდგომი ინვესტიციების გამოყენებით, რათა ისინი გადაიქცნენ „ვარსკვლავებად“ ან თუ სასარგებლო იქნება მასზე უარის თქმა?

ნათქვამიდან ვასკენით, რომ ბოსტონის მოდელი მოიცავს საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ყველა სტადიას: ზრდას, სტაბილიზაციას და ვარდნას. ამის შესაბამისად მეწარმემ მთავარი აქცენტი უნდა გაამახვილოს იმაზე, რომ ასორტიმენტული პორტფელი შედგებოდეს საჭირო პროპორციებში წარმოდგენილი „მეწველი (ფულიანი) ძროხებისა“ და „ვარსკვლავებისაგან“, ასევე ჩართული უნდა იყოს განსაზღვრული რაოდენობის „კითხვის ნიშნები“ (ძნელად აღსაზრდელი ბავშვები), მაგრამ რაც შეეხება „დაღლილ ბებერ ძაღვებს“, მათ, როგორც წესი, თავიდან იცილებენ.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლი ხასიათდება თავისი განვითარების სტადიებით (რაც უკვე აღვნიშნეთ) და ეტაპებით. ცხრილში მოცემულია საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები და მათი გათვალისწინებით მოცემულია გასაღებისა და მიღებული მოგების მახასიათებლები. ამ ცხრილის ფონზე საქონლის სასიცოცხლო ციკლი ხასიათდება შემდეგი პარამეტრებით:

- ა) პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ძირითადი ეტაპების დახასიათება,
 - ბ) მარკეტინგის ამოცანები საქონლის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპებზე,
 - გ) მომხმარებელთა უპირატესი ტიპები სასიცოცხლო ციკლის ეტაპების მიხედვით,
 - დ) მარკეტინგის ზოგიერთი ელემენტის თანაფარდობა სასიცოცხლო ციკლის ცალკეულ ეტაპებზე.
 - ე) ფინანსური მიზნები სასიცოცხლო ციკლის ზოგიერთ ეტაპზე.
- დავასაბუთოთ ისინი:

პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი არის კონცეფცია, რომელიც შესაძლებელს ხდის აღწეროს პროდუქტის გასაღება, მოგება, მომხმარებლები, კონკურენტები და მარკეტინგის სტრატეგია საქონლის ბაზარზე შემოტანის მომენტიდან მისი მოხსნის მომენტამდე. სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია ჩამოაყალიბა და დანერგა ამერიკელმა მეცნიერმა თეოდორე ლევიტმა (1965).

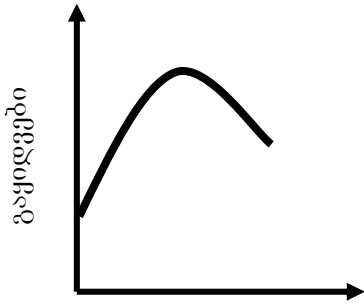
მეწარმისათვის მოცემული კონცეფცია საინტერესოა რამდენიმე მიზეზის გამო, პირველ რიგში ფირმის მარკეტოლოგიის საქმიანობის დადგენა:

- ა) საქონლის სასიცოცხლო დრო მოკლეა, ვიდრე ადრე;
- ბ) ახალი პროდუქცია მოითხოვს მზარდ ინვესტიციებს;
- გ) ეს კონცეფცია მეწარმეს საშუალებას აძლევს გაითვალისწინოს ცვლილებები მომხმარებლების გემოვნებაში, კონკურენციისა და გასაღების არსების მხარდაჭერაში და შეუსაბამოს მათ საკუთარი საწარმოს მარკეტინგის გეგმა;
- დ) კონცეფცია მეწარმეს საშუალებას აძლევს გაანალიზოს სასაქონლო ასორტიმენტი, რომელსაც იგი შესთავაზებს. მრავალი ფირმა ცდილობს მიაღწიოს თავის საწარმოში ახალი, განვითარებადი (მომწიფებაში მყოფი) და გაჯერებული საქონლის დაბალანსებულ შეხამებას.

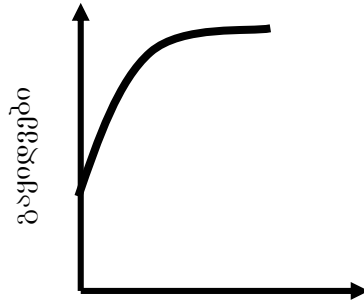
საქონლის სასიცოცხლო ციკლი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს პროდუქციის სახის – კომპიუტერები, პროდუქციის ტიპის – პერსონალური კომპიუტერი და სავაჭრო ნიშნის (მარკის) „აი-ბი-ემ“ მიმართ. აქედან პროდუქციის ტიპი უფრო კარგად გამოიხატება ტრადიციულ სასიცოცხლო ციკლში, ვიდრე სახე და მარკა.

მეწარმისათვის მეტად საინტერესო მოვლენაა საქონელთა სასიცოცხლო ციკლის სახეები, რომლებიც ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან როგორც ხანგრძლივობით, ასევე ფორმით. ჯ. ევანსი და ბ. ბერმანი გეთავაზობს მათ რამდენიმე სახეს სქემებითა და კომენტარებით (ნახ. 5):

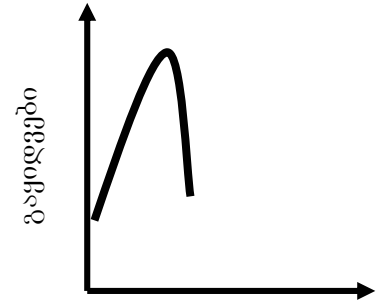
1. ტრადიციული მრუდი მოიცავს გამოკვეთილი საქონლის ბაზარზე შემოტანის, ზრდის, მომწიფების, გაჯერებისა და ვარდნის პერიოდებს;
2. კლასიკური მრუდი (ბუმი) აღწერს განსაკუთრებულად პოპულარულ პროდუქტს დროის საკმაოდ გრძელ პერიოდში სტაბილური გაყიდვებით.
3. გატაცების მრუდი აღწერს ისეთ საქონელს, რომელმაც მიიღო სწრაფი აღზევება და პოპულარობის ვარდნა;
4. ხანგრძლივი გატაცება გამოვლინდება (ისევე, როგორც წინა შემთხვევაში), მაგრამ იმ განსხვავებით, რომ ამჯერად ამ საქონლის გაყიდვის მოცულობა უმნიშვნელო ნაწილია იმ გაყიდვისა, რაც ჰქონდა გატაცების საქონელს;
5. სეზონურ მრუდს ანუ მოდის მრუდს ადგილი აქვს, როცა საქონელი კარგად სადდება დროში განაწილებული პერიოდის განმავლობაში;
6. განახლების მრუდი ანუ ნოსტალგიის მრუდი აღწერს საქონელს, რომელიც თითქოს მოძველდა, მაგრამ ხელახლა გახდა პოპულარული;
7. ჩაგარდნის მრუდი ახასიათებს საქონელს, რომელსაც საერთოდ არ ჰქონდა წარმატება.



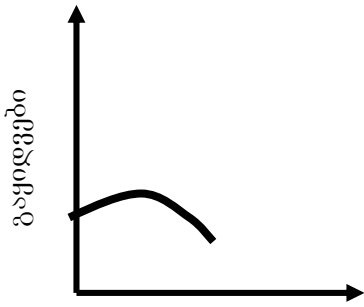
დრო
ტრადიციული



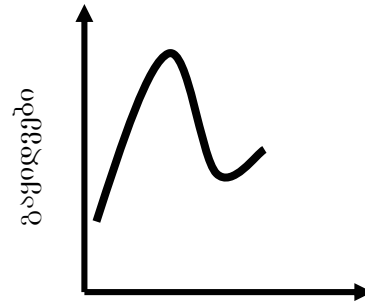
დრო
ბუმი ან კლასიკური



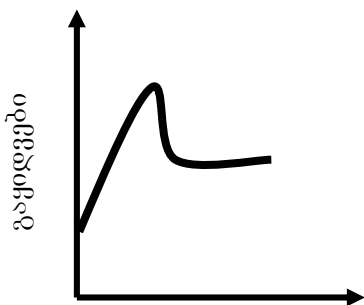
დრო
გატაცება



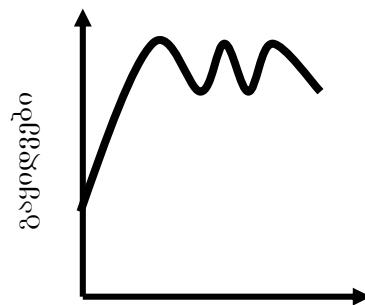
დრო
ჩაუარდნა, ჩაშლა



დრო
ნოსტალგია



დრო
გრძელვადიანი გატაცება



დრო
სეზონურობა ან მოდა

სასიცოცხლო ციკლის სხეულები

საქონლის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციამ დროს გაუძლო, რადგანაც მან დიდი სამსახური გაუწია მეწარმეებს და, რა თქმა უნდა, მარკეტოლოგებს. ამ კონცეფციის მსოფლმხედველობა მეტად ღრმაა და მეწარმე, რომელიც ჩაწვდება მას, იგი ლიდერია ბაზარზე და წარმატებული საქმეში. ეს კარგი და გამოკვეთილი მოდელია, რომელმაც მოგვცა ძლიერი ბაზა პროდუქტის დასაგეგმავად და მისი პროექტის მართვისათვის, მაგრამ აღსანიშნავია ერთი არსებითი მოვლენა, რომელიც ეყრდნობა ამერიკელი მეცნიერების კვლევის მასალებს (ჯ. ევანსი, ბ. ბერმანი). მათ მიერ დადგენილ იქნა, რომ პროდუქტის პროგნოზირებისას მოცემულმა კონცეფციამ ვერ გამოავლინა თავისი სარგებლობა. ისინი გვაძლევენ შემდეგ დასაბუთებულ მიზეზებს:

1. სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები, საერთო ხანგრძლივობა და ფორმა იცვლება პროდუქტის სახის მიხედვით;
2. გარე ფაქტორები, ისე როგორც ეკონომიკა მთლიანად, ინფორმაციის დონე და მომხმარებელთა ცხოვრების სტილი დიდ გავლენას ახდენს პროდუქტის მდგომარეობაზე და შეამცირებს ან გაახანგრძლივებს სასიცოცხლო ციკლს;
3. მეწარმეს (ფირმას) შეიძლება გააჩნდეს შესაძლებლობა არა მარტო მართოს ეს ციკლი, არამედ გააგრძელოს, ეფექტურ მარკეტინგს კი აქვს შესაძლებლობა მოიზიდოს ბაზრის ახალი სეგმენტი, იპოვოს პროდუქტის ახალი გამოყენება ან იქონიოს დილერების დიდი მხარდაჭერა;
4. ზოგიერთ მეწარმეს (ეს ღონისძიება გათვლილია იმ მეწარმეებზე, რომელთა ინტუიცია ძალიან მაღალია, მოქმედება გათვლილი და გაწონასწორებული რისკის პირობებში) შეუძლია გააკეთოს (გათვალოს) თვითახდენილი წინასწარმეტყველება, როდესაც ისინი პროგნოზს აკეთებენ გაყიდვების ვარდნაზე და შემდეგ აღარ აფინანსებენ მარკეტინგულ მხარდაჭერას. ეს, რომ არ გაეკეთებინათ, საქონელს შეეძლო მოეტანა არა ზარალი, არამედ მოგება. ამ მოვლენას ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც მეწარმე შეამჩნევს, რომ ერთ-ერთი პროდუქტის გაყიდვათა მოცულობა მცირდება, სიტუაციის ღრმად გარკვევის შემდეგ იგი წყვეტს ამ პროდუქტის მარკეტინგულ მხარდაჭერას და ამით უზრუნველყოფს მისი გაყიდვების სწრაფ ვარდნას და, შესაბამისად, ბაზრიდან გამოყვანას.

მოცემული მიზეზების გათვალისწინებით, მეცნიერთა მიერ გამოკვლეულ იქნა ოთხი სხვადასხვა პროდუქტი და დაადგინეს შემდეგი:

- ძნელია იწინასწარმეტყველო როდის დაიწყება შემდეგი სტადია, რამდენ ხანს გასტანს და რა დონეებს მიაღწევს გაყიდვის მოცულობა?
- პროდუქტის ეტაპი შეუძლებელია ზუსტად განისაზღვროს სასიცოცხლო ციკლში.
- ციკლის ოთხი ძირითადი ფაზა არ იყოფა გამოკვეთილ ეტაპებად. განსაზღვრულ მომენტში შეიძლება მოხდეს, რომ პროდუქტმა მიაღწია მომწიფების ეტაპს, როცა მან ფაქტიურად მიაღწია დროებით სტაბილიზაციას ზრდის ეტაპზე.

ჩვენ მიერ აღნიშნული იყო, რომ საქონლის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია მისაღებია და თანაც კარგი საფუძველია პროდუქტის დაგეგმვისა და მართვისათვის. ეს ვარიანტი უფრო დაწვრილებით განიხილება. პროდუქტის პროგნოზირებას და მასთან დაკავშირებულ მოვლენებს არ შეეხებით. ამერიკელი მეცნიერების კვლევის მასალები მოგვეჩვენა საინტერესოდ და ამიტომ განვიხილეთ კონცეფციის და პროგნოზირების შეუთავსებლობის რამდენიმე მიზეზი, დავახასიათეთ ისინი. მეწარმისათვის ამ მიზეზებს დიდი მნიშვნელობა აქვს და თანამედროვე ბაზრის პირობების გათვალისწინებით ვერც ერთი ქვეყნის ბაზარი და ბაზარზე მოქმედი მეწარმე ვერ იტყვის (დაიქადნის), რომ მისი საქმე სტაბილურია და მასზე გავლენას არ ახდენს როგორც შიგა, ასევე გარე ფაქტორები, მაგ., მთლიანად ქვეყნის ეკონომიკა. ამას მეწარმისათვის ექნება მნიშვნელობა, თუ ამერიკის, იაპონიისა და ევროპის ზოგიერთი ქვეყნის ფირმები სტაბილურ საბაზრო პირობებში საქმიანობენ და მაინც აწყდებიან მრავალი სახის გაურკვევლობას, გარდამავალი ქვეყნის ფირმებს კი უფრო რთული პრობლემების გადალახვა უწევთ და არც ფიქრობენ შეაჩერონ საქმე, ამიტომ მეწარმემ საქართველოში მუხლმოუდრეკლად უნდა იმოქმედოს და მიჰყვეს ქიზიყელი ფერია ილაშვილის ოჯახში მოსმენილ ერთ-ერთ ქართულ ანდაზას – „საქმე ძაღლია, თავის თავს გაიტანს“.

უკანასკნელ წლებში მსოფლიო პრაქტიკაში მოქმედებს მიმართულება პროექტის მენეჯმენტი, რომელიც, თავის მხრივ, წარმოადგენს სასიცოცხლო ციკლის კონცეფციის გამოყენების საშუალებას პროდუქტის დასაგეგმავად და სამართავად, ე.ი. ახალი

პროდუქტის დამუშავება და მართვა ციკლის კონცეფციის შესაბამისად პროექტის მენეჯმენტის ფარგლებში. ამასთან ახალი პროდუქტი (საქონელი, საქმე, სამუშაო) ითვალისწინებს არსებული პროექტის (პროდუქტის) მოდიფიკაციას ან სიახლეს, რომელსაც მომხმარებელი თვლის მნიშვნელოვნად გამოსაყენებლად. აქ გათვალისწინებულია როგორც არსებულის, ასევე სიახლის პროექტის უნიკალურობა, განუმეორებლობა და როდესაც მომხმარებელს ექნება მის უნიკალურობაზე, და საერთოდ, მის მახასიათებლებზე ზუსტი ინფორმაცია, მაშინ მას წარმატება ექნება.

მოდიფიკაცია ფირმის პროდუქციაში ცვლილებებს იწვევს და მოიცავს ახალ მოდელებს, სტილს, ფერს, საქონლის გაუმჯობესებასა და ახალ სავაჭრო მარკას. მცირე სიახლე – ესაა საქონელი, რომელიც ადრე არ იყიდებოდა ერთი ფირმის მიერ, მაგრამ რეალიზაციას უწევდა სხვა ფირმა. მნიშვნელოვანი სიახლე – ესაა პროდუქტი, რომელიც ბაზარზე ადრე არ იყიდებოდა არც მოცემული და არც სხვა კომპანიების მიერ. მათი დანერგვა იწვევს დანახარჯების, რისკისა და დროის ზრდას, რათა მიღწეულ იქნეს შემოსავლიანობის საჭირო დონე. პრაქტიკაში, მათ შორის ამერიკასა და იაპონიაში ახალი პროდუქტების 70% მოდიფიკაციაა, 20% – მცირე ინოვაციები და 10% – მნიშვნელოვანი სიახლენი (მაგ., საოჯახო კომპიუტერი).

ახალი პროდუქტები შეიძლება დამუშავებულ იქნეს თვით ფირმის მიერ ან ხდება მათი შექმნა სხვა ფირმებისაგან. მეორე შემთხვევაში შეიძლება მთლიანად ფირმის შექმნა ან დადოს მასთან ე.წ. სალიცენზიო ხელშეკრულება, რომლის საფუძველზე კომპანია გამოიშვებოდა გასაღების მოცულობიდან უხდის განსაზღვრულ პროცენტს. მართალია ასეთი შექმნა ამცირებს კომპანიის რისკებსა და საჭირო დროს, მაგრამ ზრდის ინვესტიციებს და საინოვაციო საქმიანობიდან ქმნის თავისებურ დამოკიდებულებას სხვა ორგანიზაციებზე.

პროდუქტის არსებობის (სიცოცხლის) პერიოდის გაანალიზება მეწარმეს აძლევს უდიდეს გამოცდილებას, შემოსავალს, მატებს ძალას, ფასდება მისი ძალისხმევა, გამართლებულია მისი რისკები და, რაც მთავარია, მან მიაღწია სწორედ იმას, რისკენაც მიიღწეოდა, იბრძოდა, მთელ დროსა და სახსრებს ხარჯავდა. პროდუქტის სიცოცხლის განმავლობაში წარმოიქმნება გაყიდვების სწრაფი ზრდის სტაბილური პერიოდი იმის მიხედვით, თუ რა რაოდენობის მომხმარებელი იძენს ამ საქონელს. ეს არის სწორედ ყველაზე მნიშვნელოვანი პროდუქტისა და გაფურჩქვნის პერიოდი, კონკურენტებისა და მომხმარებლის მიზიდვის პერიოდი, მეწარმისათვის განსაკუთრებული ყურადღების გასამახვილებელი პერიოდი. როცა მისი საქონლით ბაზარი გაჯერებულია კონკურენცია მკაცრდება. სწორედ ამ დროსა და პირობებში მეწარმე იჭერს გაყიდვების მაღალ დონეს (რისთვისაც გამოჰყოფს საჭირო ინვესტიციებს მარკეტინგზე, გასაღებასა და წარმოებაზე), ზრდის საიმედოობას და გამოყენების მოხერხებულობას, იყენებს გაყიდვების კონსტრუქციაში ახალ მასალებსა და მიმართულებებს, სთავაზობს მოდელების მთელ წყებას; ზრდის მომსახურებას მომხმარებლებისათვის; სხვაგვარად ანაწილებს საქონელს, გადის ახალ გეოგრაფიულ ბაზრებზე. დემონსტრაციას უკეთებს პროდუქციის გამოყენების მიმართულებებსა და ხერხებს; სთავაზობს საქონლის ახალ მარკებს; ამცირებს ფასებს; გადის ბაზრის ახალ სეგმენტებზე. ამ პერიოდს სჭირდება მეწარმის ინტუიცია, გამოთვლილი რისკი, მოქნილი მენეჯმენტი, ოპერატიული ჩარევა. ეს პერიოდი იმითაა განსაკუთრებული, რომ ამ დროს მიმდინარეობს საქონლის ბობოქარი ცხოვრება და, ამის შესაბამისად, ეს პერიოდი არც მეწარმეს აძლევს მოსვენებას და დაწინარებულ ცხოვრებას, ეს პერიოდი სტაბილურია მხოლოდ ბაზრისათვის, მხოლოდ გაყიდვების რაოდენობის მიხედვით, მაგრამ არა მეწარმისათვის. ამ დროის შემდეგ რაღაც მომენტში მეწარმემ უნდა განსაზღვროს, ხომ არ დამთავრდა ამ პროდუქციის სარგებლობის დრო? გრძელდება თუ არა მისი სარგებლიანობა? ხომ არ გახდა იგი დაძველების კანდიდატი? ხომ არ დადგა მისი ბაზრიდან მოხსნის დრო?

3.4. მეწარმის სასაქონლო პოლიტიკის განსაკუთრებულობა და უნარი

მეწარმე თავისი სასაქონლო პოლიტიკის ჩამოყალიბებისას მიმართულია მომავლისაკენ და ითვალისწინებს საქონლის რეალურ არსებობას, რომ ყველა საქონელი (პროდუქტი) მათი საბაზრო წარმატების, პოპულარობის და გამოყენების სრულყოფის

(დროის შესაბამისად) მიუხედავად მოკვლევის ანუ დღეს თუ ხვალ დადგება დრო მისი ბაზრიდან გამოყვანისა. ამიტომ საქონლის არსებობის (სასიცოცხლო) პერიოდის დაგეგმვისას მეწარმეს განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს მისი შეცვლა, რომელი საქონლითა და როდის, პირველ რიგში სად, რომელ ბაზარზე ან სეგმენტზე? ჩვენი დაკვირვებით, როდესაც მეწარმეს ბაზარზე გამოაქვს და ნერგავს ახალი საქონლის სახეებს, იგი არა მარტო ცდილობს მიაღწიოს, არამედ აღწევს კიდევაც (რამდენიმე მიზნის მიხედვით) წარმატებას, მათ შორის გამოვეყოფით შემდეგს:

- ა) აფართოებს გასაღების არეალს და ზრდის ბრუნვას;
- ბ) ამის საფუძველზე იზრდება მოგების დონე;
- გ) მცირდება მეწარმის ფირმის დამოკიდებულება ერთი საქონლის ან ჯგუფის რეალიზაციის მიმდინარეობაზე;
- დ) ევექტურადაა გამოყენებული საქონლის გადაადგილების არსებული სისტემა;
- ე) იზრდება არსებული წარმოების უტილიზაციის ხარისხი;
- ვ) იქმნება ფირმის ინოვაციური სახე;
- ზ) წარმატებას აღწევს შერჩეული დივერსიფიკაციის სისტემა და ა.შ.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ახალი პროდუქტის არსებობის პერიოდში მიმდინარე მოვლენები, სადაც გამოკვეთილია წარმატებული მეწარმის უნარი: მეწარმის ფირმამ, რომელიც ბაზარზე საქმიანობს და გააჩნია ციკლური ან სეზონური გასაღება შეიძლება წარმატებას მიაღწიოს ახალი პროდუქტის დანერგვით ბაზარზე, ამით სტაბილური გახადოს გასაღება და შეამციროს ხარჯები მთელი წლის განმავლობაში. მაგ., ამერიკულმა ფირმამ „იუნინონ კარბაიდი“, რომელიც ძირითადად საქმიანობს ქიმიური პროდუქციის ბიზნესში, დივერსიფიცირება მოახდინა სოფლის მეურნეობაში, თევზის მეურნეობასა და სამედიცინო მოწყობილობებში და ამით ცდილობდა თავი დაეღწია და შეემცირებინა თავისი დამოკიდებულება ფირმის ქიმიური ბიზნესის ციკლურობისგან. მეორე მაგალითი: ფირმა „ბლეკ ენდ დრუკერს“, რომელიც მსოფლიოში ცნობილია, როგორც ძალური მოწყობილობების მწარმოებელი, მკვეთრად შეამცირა გაზონებისა და ბუჩქნარების შემჭრელი და შემასწორებელი მოწყობილობების წარმოება და დაიწყო ძიება უფრო ტრადიციულ-ასორტიმენტულ ჯგუფში მოქმედებისათვის. მან შეიძინა საყოფაცხოვრებო ხელსაწყოების ქარხანა „ჯენერალ ელექტრიკისაგან“, რითაც შეამცირა თავისი დამოკიდებულება ძირითადი ბიზნესის განვითარებაზე.

მეწარმემ ფირმის განვითარების დაგეგმვისას უნდა გაითვალისწინოს იმ დროის ხანგრძლივობა, რომელიც საჭიროა ახალი პროდუქტის იდეიდან მთლიან კომერციულ გამოყენებამდე მისაყვანად. აქ მითითებული მაგალითი თითქმის ტიპურია მრავალი მეწარმის საქმიანობასა და ცხოვრებაში. ეს მაგალითი ასევე გვიჩვენებს მათ შეუპოვრობას და მეწარმის ძირითად ცნებას „დაწყებული საქმე ბოლომდე უნდა მიიყვანოს“. 1965 წელს ფირმა „სირლის“ თანამშრომელმა (აშშ) შენიშნა, რომ პრეპარატი „ასპარტამი“ შეიძლება გამოყენებულ იქნეს, როგორც დაბალკალორიული შედგენილობის ნივთიერება და დაიწყო კვლევები. 1973 წელს ფირმამ მიმართა კვების პროდუქტებისა და სამკურნალო პრეპარატების მაკონტროლებელ ფედერალურ ორგანოს, რათა ნება დაერთო მის საწარმოებლად. მხოლოდ 1983 წელს მიეცა უფლება გამოეყენებინათ „ასპარტამი“ დიეტურ გაზიან სასმელებში. მაშინვე „კოკა-კოლამ“ დადო ხელშეკრულება „სირლთან“ და 1984 წელს გაასაღა 585 მლნ დოლარის პროდუქცია. ე.ი. თითქმის 20 წელი დასჭირდა ფირმას, რათა იდეიდან მთლიან კომერციულ წარმატებამდე მიეტანა ახალი საქონელი.

ახალ პროდუქციას შეუძლია მეწარმეს მისცეს დიდ მოგება, ხოლო ფირმას საშუალება გააკონტროლოს მარკეტინგის სტრატეგია. მაგ., ფირმა „კოლეგო“ (აშშ), რომელიც ცნობილი იყო, როგორც საყოფაცხოვრებო ელექტრონიკის სფეროში წარმატებული, 1983 წელს დაიწყო თოჯინების ახალი სახის წარმოება და ერთი წლის შემდეგ 15-ჯერ გაზარდა მოგება 1982 წელთან შედარებით (1982წ. იყო 14 მლნ დოლარი, 1984 წელს გახდა 210 მლნ დოლარი) და ამ ქმედებით გადარჩა იმ დიდი დანაკარგებისაგან, რაც მიიღო თავისი ძირითადი პროდუქციის წარმოების ჩავარდნის გამო. რისკის შესამცირებლად მრავალი მეწარმე გონივრულად ცდილობს შეამციროს დამოკიდებულება ერთი საქონლის ან ასორტიმენტის ჯგუფისაგან. მაგალითად, კომპანიამ „ოუშენ სპრეი“, რომელიც ამჯერად უშვებს სხვადასხვა ხილისგან წარმოებულ სასმელებსა და პროდუქტებს და აღარაა დამოკიდებული იმ პროდუქციაზე, რომელიც მზადდებოდა მხოლოდ მარწყვი-

საგან, ასევე ფირმა „ტორთლ ვაქსა“, რომელიც ამზადებდა ავტომობილის მოვლის საშუალებებს, დაიწყო ფეხსაცმლის კრემისა და ქსოვილის დაცვის საშუალებების წარმოება.

ზოგიერთი მეწარმე ცდილობს მაქსიმალური ეფექტურობით გამოიყენოს ახალი პროდუქციის სარეალიზაციოდ მის მიერ შექმნილი გასაღების სისტემა. ეს საშუალებას იძლევა განაწილებულ იქნეს რამდენიმე პროდუქტს შორის დანახარჯები გასაღებაზე, რეკლამასა და საქონლის გადაადგილებაზე, ხელი შეუწყოს დილერების საქმიანობას და თავიდან აიცილოს პოტენციური კონკურენტების შესაძლებლობა გამოიყენოს ფირმის მანაწილებელი ქსელი. ჩამოთვლილ ფირმებს შეუძლია მრავალი სავაჭრო წერტილი უზრუნველყოს ახალი პროდუქტის მიწოდებით და ხელი შეუწყოს დილერების საქმიანობის წარმატებას.

მეწარმე ცდილობს ეფექტურად გამოიყენოს ტექნოლოგიური ჩამორჩენა. მაგ., ფირმამ „კენანი“ დაამუშავა მარტივი, იაფი ფოტოაპარატი და პირადი მოხმარების ასლის ფოტოგადამღები. სხვათა შორის ამ სიახლემ პრინციპულად შეცვალა ამ საქონლის ბაზარი და გასაქანი მისცა სხვა კომპანიებს განვითარებინათ თავისი ტექნოლოგიები. შესაბამისად, მოხდა ტექნოლოგიური წინსვლა და ბაზარმა მიიღო ახალი საქონელი, რომელიც დღესაც სარგებლობს მოთხოვნით.

სამეწარმეო საქმიანობაში მეწარმე ცდილობს იპოვოს არსებული წარმოების ნარჩენების გამოყენების გზები. მაგ., ფირმები, რომლებიც აწარმოებენ თევზის, ქათმის, საქონლისა და სხვა ხორცეულის პროდუქტებს, ასევე ნავთობის, ქვანახშირისა და გაზისაგან სხვადასხვა პროდუქტებს, მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ ამ წარმოებისაგან მიღებული ნარჩენები თავისუფლად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს სხვა პროდუქტების დასამზადებლად. მრავალი კოსმეტიკური ფირმა, რომელთაც საქმე ჰქონდათ რძის პროდუქტებთან, ასევე ქვანახშირთან აღმოაჩინეს, რომ მათი ნარჩენებისა და თვით ქვანახშირის ბაზაზე შეიძლება შეიქმნას ახალი კოსმეტიკური, ფარმაცევტული და კვების პროდუქტები. ასეთი მაგალითი მრავალია.

მეწარმე ნერგავს ახალ საქონელს მომხმარებელთა დემოგრაფიული მახასიათებლების ცვლილების რეაგირებისა და ცხოვრების სტილის საფუძველზე. ეს მიმართულება ამოუწურავია, რადგან ახალი ტექნოლოგიები ცვლის საზოგადოებას, გავლენას ახდენს მოსახლეობაზე, ასევე თვით საზოგადოება განიცდის სოციალურ, ეკონომიკურ და, ამის საფუძველზე, დემოგრაფიულ ცვლილებებს. ამიტომაც დაყოფილი მსოფლიო ძალზე განვითარებულ, განვითარებად, გარდამავალი ეკონომიკისა და ეკონომიკურად ჩამორჩენილ (განუვითარებად) ქვეყნებად. ასეთი დაყოფის შესაბამისად მომხმარებელთა მოთხოვნა ვითარდება ნებისმიერ პირობებში და მეწარმე სად, როდის და როგორ მოახერხებს მოთხოვნის დაკმაყოფილებას დამოკიდებულია მის სურვილზე, იდეებზე, რესურსებსა და ინტუიციასზე, რასაკვირველია საკუთარ მოტივაციებსა და ინტერესებზე.

ახალი საქონლის კარგი გრძელვადიანი დაგეგმვა მოითხოვს სისტემატური გამოკვლევების ჩატარებას და დამუშავებას; ახალ საქონელზე წაყენებული მოთხოვნების დაკავშირებას ფირმის შესაძლებლობებთან; დიდი ყურადღების მიქცევას იმაზე, როგორ აფასებენ მომხმარებლები საქონლის პარამეტრებს; დროისა და სახსრების არხებით ხარჯებს; დამცველ და შემტევ დაგეგმვას. ამასთან, მეწარმე მზად უნდა იყოს, რომ ზოგიერთი ახალი პროდუქტი შეიძლება ჩავარდეს და არ იქნეს მიღებული ბაზრის მიერ მომხმარებელთა ცვლადი მოთხოვნებისა და კონკურენციის შედეგად. პროგრესულად მოახროვნე და მოქმედი მეწარმე აუცილებლად უნდა წავიდეს რისკზე. ამის დასადასტურებლად უპრიანია მოვიყვანოთ ამონარიდი*: „თქვენ უნდა ელოდოთ წარუმატებლობას და არ უნდა გეშინოდეთ მათი, რადგანაც თქვენ არ უშვებთ შეცდომებს, ე.ი. არ მიდისხართ რისკზე, რაც აუცილებელია ნაღდი სიახლისათვის. მაგრამ თქვენ რასაც უნდა მოერიდოთ ესაა ხანგრძლივი შეცდომები. თქვენ უნდა მიეჩვიოთ სწრაფად აღმოაჩინოთ შეცდომები და მისცეთ ეფექტური რეკომენდაციები მათ შესაცვლელად“.

იმის გამო, რომ უკანასკნელი 10-15 წლის განმავლობაში გაუმჯობესდა მარკეტინგის ტექნოლოგიები, ახალი პროდუქციების წარუმატებლობის დონე მაინც მაღალია ისევე, როგორც იყო 30-35 წლის წინ. ამერიკული გამოცემების საფუძველზე იგი 35% აღწევს.

*ჯ. ვვანსი, ბ. ბერმანი. „მარკეტინგი“ მ.: ეკონომიკა. 1990, გვ. 162

საქონლის წარმატებლობა შეიძლება განისაზღვროს აბსოლუტური და ფარდობითი გაკებით. აბსოლუტურს ადგილი აქვს მაშინ, როდესაც მეწარმე უძღურია კომპენსირება მოახდინოს თავის დანახარჯებზე, წარმოებასა და მარკეტინგზე და ამით დიდ ზარალს დებულობს. ფარდობითი წარმატებლობისას მეწარმე მოგებას დებულობს საქონლის რეალიზაციით, მაგრამ მოცემულმა პროდუქციამ ვერ მიაღწია გამიზნულ მიზნებს მოგებაზე ან უარყოფითად იმოქმედა მეწარმის ფირმის სახელზე. ამ დროს მოგების და ზარალის გაანგარიშებისას საჭიროა განისაზღვროს შემოქმედება საქონლის ფირმის და სხვა პროდუქციის გასაღებაზე.

მეწარმემ უნდა იცოდეს, რომ მის საქმიანობას ახალი პროდუქციის იდეიდან სრულ ეკონომიკურ წარმატებამდე მიყვანის პერიოდში არსებობს ისეთი განსაკუთრებული ფაქტორები, რომელთა გაუთვალისწინებლობა იწვევს ნებისმიერი პროდუქციის წარმატებლობას. ყველაზე მნიშვნელოვან ფაქტორებს, რომლებსაც მიყვავართ პროდუქციის აბსოლუტურ და ფარდობით წარმატებლობამდე მიეკუთვნება არასაკმარისი განმასხვავებელი უპირატესობა სხვა მსგავს საქონელთან შედარებით, ცუდი დაგეგმვა, საქონლის ბაზარზე გამოტანის არასახარბიელო (უხეირო) მომენტი და ახალი პროდუქციის მომხრეთა გადაჭარბებული ენთუზიაზმი.

3.5. ახალი პროდუქციის დაბეჭობა

მეწარმისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ახალი საქონლისა და მომსახურების წარმოებას და მისი მეშვეობით ბაზრის ან მისი სეგმენტის ნაწილის დაკავებას და შემდგომში გაფართოებას. ამიტომ სიახლის იდეის პერიოდი გენერაციიდან ეკონომიკური წარმატების მიღწევამდე შედგება შეიდი ეტაპისაგან და ეს პროცესი წარმოადგენს ახალი საქონლის პროექტის მენეჯმენტით გათვალისწინებულ საორგანიზაციო საქმიანობას. პროექტის მენეჯმენტის თავისებურებები მოცემულია წინა ნაწილში, აქ პროექტის დაგეგმვაზე გავამახვილებთ ყურადღებას. პროდუქტის დაგეგმვის პროცესში მეწარმე თავისი სახსრებითა და საშუალებებით ქმნის პოტენციურ შესაძლებლობას, აფასებს მას, თავიდან იცილებს მიუღებელ მახასიათებლებს, იღებს მათზე მომხმარებლების წარმოდგენას, ამუშავებს ახალ პროდუქციას (მომსახურებას), გამოცდის და ნერგავს ბაზარზე. პროექტის მუშაობის შეხერხება შეიძლება ნებისმერ დროს, მაგრამ გასათვალისწინებელია ერთი მნიშვნელოვანი მომენტი – თუ ახალი პროდუქტის პროექტს ხელმძღვანელობს მეწარმე ან მეწარმის მიერ გამოყოფილი მისი ფირმის რომელიმე განყოფილება ან მიმართულება, მაშინ ასეთი მოვლენა შეიძლება მოხდეს ყოველგვარი გართულების გარეშე. მაგრამ თუ ახალი პროდუქტის პროექტს (მის დაგეგმვას) აწარმოებს სპეციალურად შექმნილი დამოუკიდებელი პროექტის მენეჯმენტი, მაშინ პროექტის შეწყვეტა შემკვეთის–მეწარმის ინციტატივით გამოიწვევს ზარალს იმ მოცულობით, რაც ჩადებული იყო პროდუქტის პროექტში. პროექტის გაგრძელებისას ხარჯები ბუნებრივია გაიზრდება იმის მიხედვით, თუ როგორი ტემპით მიმდინარეობს პროდუქციის დაგეგმვისა და დამუშავების პროცესი.

ახალი საქონლის დაგეგმვისას ყველაზე მნიშვნელოვანია იდეის წარმოშობის ეტაპი. შეიძლება არსებობდეს დიდი რაოდენობის იდეა რომელიმე ტექნოლოგიაზე, საქონელსა და მომსახურებაზე და აქედან შესარჩევია ერთადერთი. ასე, მაგალითად, 1968 წელს ამერიკული სამრეწველო საწარმოები აცხადებდნენ, რომ არსებობდა 58 იდეა პროდუქციაზე, რომ მიეღოთ ერთი წარმატებული. 1981 წელს ეს ფირმები უხვენებდნენ უკვე 7 იდეას პროდუქტებზე ერთი წარმატებულის მისაღებად. ასეთი გაუმჯობესების მიღწევა ხდებოდა პროდუქციის სწორი დაგეგმვისა და შერჩევის საფუძველზე. დღესდღეობით კომპანიები მეტს ხარჯავენ პროდუქტის დაგეგმვის ადრინდელ ეტაპებზე და ამიტომ იხარჯება შედარებით ნაკლები შემდგომ ეტაპზე. იდეის გენერაცია არის ახალი საქონლის შექმნის შესაძლებლობის მუდმივი სისტემური ძიება. მასში შედის ახალი იდეების წყაროების გამოვლენა და მათი შექმნის მეთოდები. იდეების წყაროებს მიეკუთვნება თვით მეწარმე, მისი თანამშრომლები, გასაღების არხები, კონკურენტები, მთავრობა და ა.შ. წყაროები ორიენტირებულია ბაზარზე, სამეცნიერო ინსტიტუტებსა და ლაბორატორიებზე.

პირველი ავლენს შესაძლებლობას, რომელიც დამყარებულია მომხმარებლის სურვილსა და საჭიროებაზე. შემდგომ ხდება ამ სურვილების ორიენტირება სამეცნიერო-

კვლევით სამუშაოებზე. მეორის მიხედვით, ფუნდამენტური გამოკვლევების საფუძველზე შესაძლებლობების გამოვლენით (ასევე გამოყენებითი კვლევები) ხდება ახალ საქონელზე იდეების დამუშავებისათვის არსებული მეცნიერული მეთოდების მიზანმიმართული გამოყენება (ასე იქნა მიღებული ანტიფრიზი, სინთეტიკური ბოჭკო, პენიცილინი და სხვ.).

ახალი საქონლის დაგეგმვის პროცესი შვიდი ეტაპის ერთობლიობაა, რომელთა ეფექტურად შესრულება დამყარებულია იდეების წყაროებზე. ისინი ერთმანეთთან კავშირშია და წინა ეტაპის შეუსრულებლობა წვევს მის კავშირს შემდგომ ეტაპებთან. მათ მიეკუთვნება იდეის გენერაცია, პროდუქციის (საქონლის) შეფასება, კონცეფციის შეფასება, ეკონომიკური ანალიზი, პროდუქციის დამუშავება, საცდელი მარკეტინგი, კომერციული რეალიზაცია.

ახალი იდეების გენერაციის მეთოდებში შედის გონებრივი შეტევა (მეწარმე თავის ირგვლივ ქმნის ე.წ. „გონებრივ ცენტრს“, ჯგუფს, რომელშიც შედიან პროფესიონალები და ისინი ღია ბჭობის შედეგად სტიმულს აძლევენ იდეების ფართო წრის წარმოქმნას), არსებული პროდუქციის ანალიზი და გამოკითხვები. ამ დროს მეწარმისათვის მნიშვნელოვანია ამ ცენტრიდან მიიღოს იდეები სხვადასხვა ადამიანებისაგან, მოახდინოს დიდი რაოდენობის იდეების გენერაცია და, რაც მთავარია, არ გააკრიტიკოს ამ ცენტრის წევრები, როგორც უჩვეულონიც არ უნდა იყვნენ (მაგ., ფილმის „შერეკილები“ გმირები). მეწარმემ „გონებრივი ცენტრის“ მეშვეობით (ეს შეიძლება იყოს მრჩეველთა საბჭო ან ფირმაში დირექტორთა საბჭო) გამოჰყო პოტენციური საქონლის სახეები. მან უნდა მოახდინოს პროდუქციის გამოფილტვრა, გამორიცხოს ცუდი, მიუღებელი იდეები შემდგომი განხილვისაგან. ამისათვის მეწარმე იყენებს გასაფილტრავ (გამომრიცხავ) ნუსხას, რომელშიც ჩამოთვლილია ახალი საქონლის მნიშვნელოვანი მახასიათებლები, ადარებს ამ შერჩეულ თვისებებს ყველა იდეის პარამეტრებს. წარმოადგენს სტანდარტს და საშუალებას იძლევა შევადაროთ იდეები ერთმანეთს. ეს ნუსხა შედგება თვისებათა სამი ჯგუფისაგან: ზოგადი, მარკეტინგული და საწარმოო. მახასიათებლების თითოეული ჯგუფის მიხედვით ხდება თითოეული იდეის, პროდუქციის რამდენიმე პარამეტრის შეფასება 10-ბალიანი სკალის საფუძველზე: 1-დან (გამოჩენილი) 10-მდე (ძალიან ცუდი). ამას გარდა, ხდება პროდუქციის თითოეული პარამეტრის მნიშვნელობის შეფასება, რადგან ისინი სხვადასხვაგვარად ახდენენ საქონლის წარმატებაზე გავლენას. ქვემოთ მოცემულია ახალი პროდუქციის შესაფასებელი მაჩვენებლების ნუსხა, რომელმაც ფართო გავრცელება პოვა ამერიკაში და მიგვაჩნია, რომ იგი ასევე წარმატებით შეიძლება იქნეს გამოყენებული ქართული მეწარმეების მიერ.

დღესდღეობით საქართველოში საქონლის, პროდუქციის დაპატენტებას არ ენიჭება ისეთი მნიშვნელობა, როგორც აშშ-ში. მაგრამ იმის გამო, რომ ჩვენი ქვეყანა უკვე მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციის წევრია მომავალში მახასიათებლებს კანონით მიენიჭება მსგავსი მნიშვნელობა, როგორც ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებშია.

ახალი პროდუქციის შესაფასებელი მაჩვენებლების სია

№	მაჩვენებლები	შეფასების მნიშვნელობა
1	ახალი პროდუქციის საერთო მახასიათებლები	
1.1	პოტენციური მოგება	
1.2	არსებითი კონკურენცია	
1.3	პოტენციური კონკურენცია	
1.4	ბაზრის სიდიდე	
1.5	ინვესტიციების დონე	
1.6	დაპატენტების შესაძლებლობა	
1.7	რისკის ხარისხი	
2	ახალი პროდუქციის მარკეტინგული მახასიათებლები	
2.1	შესაბამისობა მარკეტინგულ შესაძლებლობებთან	
2.2	არსებულ პროდუქციაზე ზეგავლენა (სასაქონლო მარკები (ნიშნები))	
2.3	არსებული სამომხმარებლო ბაზრებისათვის მიმზიდველობის დონე	
2.4	პროდუქციის საარსებო (სასიცოცხლო) ციკლის პოტენციური ხანგრძლივობა	
2.5	სახეზე ზეგავლენა	
2.6	სეზონური ფაქტორების მიმართ მდგრადობა	
3	ახალი პროდუქციის საწარმოო მახასიათებლები	
3.1	საწარმოო შესაძლებლობებთან შესაბამისობა	
3.2	კომერციულ რეალიზაციამდე დროის ხანგრძლივობა	
3.3	პროდუქციის წარმოების სიმარტივე	
3.4	შრომითი და მატერიალური რესურსების ხელმისაწვდომობა	
3.5	კონკურენტმედეგი ფასების მიხედვით წარმოების შესაძლებლობა	

ყველა მახასიათებლის შეფასება ხდება 10-ბალიანი სისტემით, მეწარმე თითოეულ მახასიათებელზე ადგენს მნიშვნელობის წონას, რადგანაც, თავისთავად ცხადია, ყველას არ გააჩნია თანაბარი მნიშვნელობა.

ფილტრაციის დროს უნდა განისაზღვროს ახალი პროდუქციის დაპატენტების შესაძლებლობა. როგორც აღვნიშნეთ, ამერიკაში გამოგონებელს ეძლევა განსაკუთრებული უფლებები გაყიდვაზე 17 წლის განმავლობაში (ფარმაცევტული პრეპარატებისათვის 14წ.). როგორც ამერიკაში, ასევე საქართველოშიც სასარგებლო პროდუქტის ან პროცესის პატენტის მფლობელს უფლება აქვს გაყიდოს გამოგონება ან მიიღოს სხვა პრივილეგიები, ან შემოსავალი კანონის შესაბამისად.

მეწარმეს თავისი საქონლის მეშვეობით აუცილებლად უნდა ჰქონდეს მომხმარებლებთან უკუკავშირი იდეებისა და პროდუქციის საქმეში. შემოწმდეს კონცეფცია ნიშნავს მომხმარებელს გამოსაშვებად წარუდგინოთ გამოზნული საქონელი და ამით განსაზღვროს მომხმარებლის დამოკიდებულება და საქონლის დამუშავების ადრეულ ეტაპზე შესყიდვის განზრახვა. მეწარმემ იცის, რომ ახალ საქონელზე კონცეფციის შემოწმება არაა ძვირად ღირებული ღონისძიება. ამის ჩატარება შეიძლება პოტენციური მომხმარებელიდან საქონელზე ინფორმაციის მიღებით, მიმოწერით, ტელეფონით ან ზეპირი გადაცემით.

ამ დროს საჭიროა დაისვას მიზანმიმართული შეკითხვები. მაგ., ადვილად გაიგეთ პროდუქციის იდეა? თვალნათლივ ჩანს თუ არა ამ საქონლის უპირატესობა ბაზარზე არსებულ მსგავს მოდელებთან შედარებით? გწამთ ინფორმაციისა ამ საქონელზე? იყიდით თუ არა მას? შეცვლით თქვენს მოდელს ამ ახალი პროდუქტით? აკმაყოფილებს ეს საქონელი რეალურ მოთხოვნას? რა გაუმჯობესებას შემოგვთავაზებდით პროდუქტის სხვადასხვა პარამეტრზე? ხშირად იყიდით ამ საქონელს? ვინ გამოიყენებს მას? თქვენთვის როდის უფრო სასურველია მისი შექმნა? და ა.შ.

პროდუქციის წარმოებაზე ფილტრაციით შერჩეული იდეების (დარჩენილი) ეკონომიკური ანალიზი უფრო დაწვრილებით განიხილება, ვიდრე ფილტრაციის საწყის ეტაპზე. ანალიზი ტარდება მოთხოვნის, ხარჯების, კაპიტალდაბანდებისა და მოგების მიხედვით შემდეგი ფაქტორების შესაბამისად: მოთხოვნის პროგნოზის, დანახარჯების პროგნოზის, კონკურენციის, საჭირო ინვესტიციებისა და მომგებიანობის საფუძველზე. იმის გამო, რომ დაგეგმვის შემდეგი ეტაპი ძვირად ღირებულია და დიდი დრო სჭირდება, ამიტომ ეკონომიკური ანალიზი დროულად ტარდება, რათა თავიდან იქნეს აცილებული ნაკლებეფექტური ვარიანტები. ვფიქრობთ ქართველი მეწარმისათვის, განსაკუთრებით მათთვის ვინც ჩაბმულია და ცდილობს ხელი შეუწყოს ადგილობრივი ეროვნული წარმოების განვითარებას ამ ფაქტორების ცოდნა აუცილებელია, რადგან მოუწევთ იმპორტიორებთან ძლიერ კონკურენტულ ბრძოლაში ჩაბმა და გასამარჯვებლად, ქართველი მეწარმის კონკურენტულ უპირატესობასთან ერთად, აუცილებელია იმპორტულთან შედარებით ეროვნული წარმოების საქონლის უპირატესობაც.

ფაქტორები	რა გაითვალისწინება
მოთხოვნის პროგნოზი	ფასებისა და გასაღების შეფარდება. პოტენციური მოკლე და გრძელვადიანი გასაღება. გასაღების ზრდის ტემპები. სეზონურობა. მეორეული გაყიდვების მაჩვენებლები. გასაღების არსების ინტენსიურობა
დანახარჯების პროგნოზი	საერთო და ფარდობითი ხარჯები. არსებული სიმძლავრეებისა და რესურსების გამოყენება. საწყისი და მიმდინარე ხარჯების შეფარდება. ნედლეულსა და სხვა ხარჯებზე მომავლის ხარჯის შეფასება. მასობრივი წარმოების ეკონომია. გასაღების არსების მოთხოვნილება. ამოგების მიღწევის დონე
კონკურენცია	ბაზარზე მეწარმის ფირმისა და კონკურენტების წილის მოკლე და გრძელვადიანი მაჩვენებლები. კონკურენტების სუსტი და ძლიერი მხარეები. პოტენციური კონკურენტები. მეწარმის, ფირმის ახალი საქონლის პასუხად კონკურენტების სავარაუდო სტრატეგია
საჭირო ინვესტიციები	პროდუქციის დაგეგმვა (ინჟინერინგი, საპატენტო ძიება, პროდუქციის დამუშავება, გამოცდა, დაწინაურება (წინ წაწევა), წარმოება. განაწილება და გასაღება
მომგებიანობა	პირველსაწყისი ხარჯების დაფარვის პერიოდი. მოკლე და გრძელვადიანი საერთო და ფარდობითი მოგება. ფასზე კონტროლი. ინვესტიციებიდან მოგება. რისკი

პროდუქციის დამუშავების ეტაპზე ხდება პროექტის იდეის გარდასახვა ფიზიკურ ფორმაში და ბაზისური მარკეტინგული სტრატეგიის შერჩევა პროდუქტის კონსტრუირების, შეფუთვის, მარკირების, დამუშავების, პროდუქტის მდგომარეობის განსაზღვრის და მომხმარებლის დამოკიდებულების და გამოყენების შემოწმების გზით.

საცდელი (სასინჯი) მარკეტინგი არის პროდუქტის მარკეტინგის გეგმის დასახულ საზღვრებში რეალიზაციაზე ღონისძიებების ორგანიზება ერთ ან რამდენიმე შერჩეულ რეგიონში, როდესაც მიმდინარეობს დაკვირვება მოვლენების რეალურ განვითარებაზე. სასინჯი მარკეტინგის მიზანია შეფასდეს საქონელი და წინასწარ შემოწმდეს მასზე რეალურ პირობებში მარკეტინგული საქმიანობა, სანამ დაიწყებოდეს პროდუქციის სრულმასშტაბიანი რეალიზაცია. ასევე გასაღების ქსელში ხდება მომხმარებლის და კონკურენტების ქცევასა და რეაქციაზე დაკვირვება. ამ მეთოდის გამოყენებით ხდება მეწარმის მიერ ფირმის წინსვლისა და პროდუქციის მოდიფიცირების გეგმის კორექტირება და მეწარმემ შესაძლოა შეცვალოს ან ცვლილება შეიტანოს მარკეტინგის გეგმაში, განავითაროს ან შეაჩეროს თავისი საქმიანობა პროდუქციის წარმოებაზე. საცდელ მარკეტინგს ეფექტურად იყენებს ცნობილი ფირმები: „ლევი სტრაუსი“, „მაკდონალდსი“, თოფაძის „ყაზბეგი“, თბილისური „კოკა-კოლა“ და ა.შ. ამ მეთოდის გამოყენებისას რამდენიმე კლასიკურ შეკითხვაზე უნდა მივიღოთ გადაწყვეტილება: როდის, სად, რა დროით, როგორი ინფორმაცია მივიღოთ და როგორ გამოვიყენოთ შედეგები.

ჩატარების პერიოდი აუცილებლად განისაზღვრება მომენტის შერჩევითა და სიჩქარით. შერჩევა დამოკიდებულია პროდუქციის სახეზე, სეზონურობის დროზე. მომენტს მეტი უპირატესობა აქვს, ვიდრე სიჩქარეს. ტესტის ჩატარების ადგილის შერჩევას განისაზღვრება რამდენ ქალაქში უნდა ჩატარდეს იგი. საერთოდ მიღებულია ორი-სამი ქალაქის შერჩევა, სადაც უფრო მეტადაა გამოკვეთილი ეროვნული ბაზარი, როგორც თანამშრომლობა საცალო ბაზრობასთან, როგორც კონკურენციის დონე და შესაძლებლობა გავაკონტროლოთ და შევამოწმოთ მარკეტინგული პროგრამა. შემოწმების ხანგრძლივობა პრაქტიკაში მიღებულია ორი თვიდან ორ წლამდე და ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად უსწრებს მეწარმე თავის კონკურენტებს, როგორც ხელმეორედ შექმნის სიხშირე და რამდენად დაცულია ფირმის პროდუქციის საიდუმლოება. მეწარმემ უნდა განსაზღვროს რა სახის ინფორმაციის მიღება სურს და როგორ შეუხამოს ის თავისი ფირმის ინტერესებს. ასევე აუცილებელია იცოდეს რეალიზაციისა და მომხმარებლების შესახებ, შესყიდვათა ტემპზე, განაწილებისა და გასაღების სუსტ და ძლიერ მხარეებზე, დილერების ენთუზიაზმზე, ბაზრის წილზე, ახალი პროდუქციის გავლენაზე, ფირმის სხვა პროდუქციაზე, კონკურენტების რეაქციაზე, მარკეტინგული სტრატეგიის ეფექტურობასა და საქონლის მდგომარეობაზე ბაზარში.

მეწარმემ უნდა გადაწყვიტოს როგორ გამოიყენოს შემოწმების შედეგები და მიღებული ინფორმაცია. პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ ზოგიერთ მეწარმეს ძირითადად აინტერესებს მომხმარებლისაგან მიიღოს აღიარება, და როგორც პირველი ეტაპი რეალიზაციისა, მთელი ქვეყნის მასშტაბით. მეორენი ცდილობენ განსაზღვრონ პროდუქციის წარმოებისა და მარკეტინგის გეგმაში აუცილებელი ცვლილებები. მესამენი კი – საბოლოოდ გადაწყვიტონ პროდუქციის ბედი: ისინი შეწყვეტენ საქონლის წარმოებას მის კომერციულ რეალიზაციამდე თუ შედეგები არ შეესაბამება ფირმის ინტერესებსა და მიზნებს. მარკეტინგულ საქმიანობაში სასინჯი მარკეტინგის გამოყენებას დიდი მნიშვნელობა ენიჭებოდა. უკანასკნელი 10–15 წლის მანძილზე შემცირდა მასზე ინტერესი, ამის მიზეზია სასინჯი მარკეტინგის ჩატარების დაბალი ოპერატიულობა და დაფინანსების სიმცირე, შემოწმების დაგეგმვაში უზუსტობა, რითაც ადვილად სარგებლობენ მოხერხებული კონკურენტები, იყენებენ სასინჯი მარკეტინგის მსვლელობისას მიღებულ ინფორმაციას და ამით აღარ ატარებენ თავისი საქონლის გამოცდას. ასეთი ქმედებით ახერხებენ დაეწიონ სიახლის შემომტან საინოვაციო ფირმას სწორედ იმ მომენტში, როდესაც იგი ემზადება თავისი საქონლის სარეალიზაციოდ მთელი ქვეყნის მასშტაბით.

მას შემდეგ, რაც ჩატარდა გამოცდები და ახალმა საქონელმა გაიარა ყველა ეტაპი, მეწარმე უკვე მზადაა გაიტანოს იგი მიზნობრივ ბაზარზე.

კომერციული რეალიზაცია შეესაბამება პროდუქტის საარსებო ციკლის დანერგვის ეტაპს და მოიცავს მარკეტინგის სრული გეგმისა და სრულმასშტაბიანი წარმოების რეალიზაციას, მოითხოვს დიდ ხარჯებსა და გადაწყვეტილების სწრაფად მიღებას. ამ ეტაპს ახასიათებს ისეთი ფაქტორები, რომლებიც თავის დროზე მარკეტინგის სტრატეგიაში ფიგურირებდნენ, მაგრამ ახლა დადგა მისი ბაზარზე გატანის გადამწყვეტი ეტაპი. ქვემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორების განხილვა განსაკუთრებული მოვლენაა მეწარმის საქმიანობაში: მომხმარებელთა მხრიდან საქონლის აღიარების სიჩქარე, გასაღების არხებით აღიარების სიჩქარე, განაწილების ინტენსივობა (რამდენი წერტილის მეშვეობით?), საწარმოო შესაძლებლობები, წინააღმდეგობის სტრუქტურა, ფასები, კონკურენცია, მომგებიანობის მიღწევის ვადა და კომერციული რეალიზაციის ღირებულება.

3.6. მარკეტინგი

სამეწარმეო საქმიანობის განვითარება, მეწარმის შემოსავლიანობის გაზრდა, მეწარმის მიერ წარმოებული საქონლისა და მომსახურების ბაზარზე გატანა, ადგილის დაჭერა და გაფართოება, გასაღების ქსელის ორგანიზაცია და გაყიდვათა რაოდენობის ზრდა შესაძლებელია მეწარმის მიერ მარკეტინგში მიღებული ცოდნისა და გამოცდილების საფუძველზე.

მარკეტინგს, როგორც შიგა საფირმო მართვის სისტემას აქვს: ა) საკუთარი მეთოდოლოგიური საფუძველი; ბ) პრინციპები; გ) ფუნქცია; დ) ორგანიზაციული სტრუქტურა; ე) მეთოდები; ვ) ხერხები; ზ) საინფორმაციო ბაზა.

ასეთი სისტემის მიზანია ბაზრის აღრიცხვა, შესწავლა და მოთხოვნის ანალიზი წარმოების უფრო ღრმა და დასაბუთებული ორიენტაციისათვის კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვებაზე წინასწარ დადგენილ მოცულობებში, რომლებიც პასუხობენ ფირმის განსაზღვრულ ტექნიკურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებს და რომელთა რეალიზაცია უზრუნველყოფს ფირმის მოგებას, ბაზრის გაფართოებასა და ადგილის შენარჩუნებას.

მარკეტინგს, როგორც მართვის სპეციფიკურ სისტემას, გამოხატავს მისი: ა) განსაზღვრული თეორიული კონცეფცია; ბ) აზროვნების სახე, რაც განაპირობებს სამეცნიერო-ტექნიკურ (საკონსტრუქტორო) და საწარმოო გადაწყვეტილებების მიღებას, მომხმარებლის მთლიანად დაკმაყოფილებას ბაზრის მოთხოვნის შესაბამისად.

მარკეტინგის ფილოსოფია: მწარმოებელმა (მეწარმემ) უნდა გამოუშვას (აწარმოოს) ისეთი სახის პროდუქცია, რომლისთვისაც წინასწარაა დაგეგმილი სავარაუდო გასაღება, განსაზღვრული ღონის რენტაბელობა და მოგების მიღება.

მარკეტინგი ითვალისწინებს ფართო ძიებას, შემოქმედებით მიდგომას საწარმოო საქმიანობის კონკრეტული საქმეების გადასაწყვეტად და ასეთ შემთხვევაში მმართველობის ფუნქციას შექმნას აუცილებელი ორგანიზაციული, ტექნიკური, ეკონომიკური პირობები მუშათა შემოქმედებითი საქმიანობისათვის.

მარკეტინგის პრინციპს წარმოადგენს ფირმის განსაზღვრული მიზნების დასაბუთებული და თავისუფალი არჩევა და ფუნქციონირების სტრატეგია და, საერთოდ, ფირმის განვითარება, რაც მიმართულია უახლოესი პროდუქციის წარმოების ეფექტურ შესამუშავებლად უკვე გამოშვებულ ან მოდერნიზებულ პროდუქციასთან, ასევე იმ პროდუქციასთან, რომელიც წარმოებიდან უნდა მოიხსნას. ამ პრინციპის რეალიზაციაზე ორიენტირებული მარკეტინგის ფუნქცია, კერძოდ:

- ა) სრული და დაწვრილებითი აღრიცხვა საბაზრო მოთხოვნისა და მომხმარებელთა სურვილებისა, მათი მოთხოვნები ხარისხის, ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების, სიახლის, დიზაინისა და სხვა.
 - ბ) დასაბუთებული გადაწყვეტილებების მიღება,
 - გ) გამოსაშვები პროდუქციის ოპტიმალური ასორტიმენტის წარმოების სტრუქტურის განსაზღვრა,
 - დ) საგასაღებო პოლიტიკის განსაზღვრა.
- დღევანდელ პირობებში საერთაშორისო ბაზარზე განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მარკეტინგის შემდეგ მიმართულებებს:
- ა) გამოსაშვები პროდუქციის ხარისხზე მკაცრი კონტროლი,
 - ბ) ღონისძიებების გატარება გასაღების ორგანიზაციაზე,
 - გ) გაყიდვის შემდგომი ტექნიკური მომსახურება,
 - დ) ტექნიკური და სხვა მომსახურების გაწევა,
 - ე) სარეკლამო კომპანიის გატარება.

მარკეტინგული მართვის სისტემის შედეგს მიეკუთვნება: განსაზღვრული მიზნების შესრულება, მაქსიმალური და მდგრადი მოგების მიღება, ბაზარზე მკვიდრად დამაგრება ან ახალ ბაზარზე შეღწევა.

შიგა საფირმო მარკეტინგული სისტემა ხელს უწყობს ფირმის მიზანმიმართული ორიენტაციის ჩამოყალიბებას ბაზრის განვითარებასა და დამკვიდრებაზე არსებული საქონლის, ხოლო შეღწევა-წარმოებაში გასაშვები საქონლის მეშვეობით. ასეთ შემთხვევაში შიგა მარკეტინგი გავლენას ახდენს ფირმის სამეწარმეო საქმიანობის ორგანიზაციის მართვაზე. ინგლისელი მეცნიერის ლ. როჯერსის აზრით, აუცილებელია განსხვავდებოდეს მარკეტინგი, როგორც განსაზღვრული კონცეფცია მარკეტინგისგან, როგორც სპეციალისტების მიერ განხორციელებული სხვადასხვა სახის საქმიანობის კომპლექსისაგან, კერძოდ, მარკეტინგი, როგორც აზროვნების არსი, მარკეტინგი, როგორც მოქმედების არსისაგან. მისი აზრით, მარკეტინგი უნდა იწყებოდეს კონცეფციის მიღებით, რომელიც ახასიათებს არა საქმიანობათა სახეებს, არამედ მათ მიზანს და თუ კონცეფცია მიღებულ იქნა, ფირმას მარკეტინგის მიმართულებებში შეუძლია გამოიყენოს მუშაობის ორგანიზაციის ფორმები შიგა კონკრეტული მდგომარეობის იმ პირობებში, რომელშიც ფირმა მოქმედებს.

აქედან გამომდინარე, ფირმის საქმიანობა მიმართულია დასაბუთებულად (ითვალისწინებს რა ბაზრის მოთხოვნებს) დაადგინოს და შეარჩიოს კონკრეტულად მიმდინარე და, რაც მთავარია, გრძელვადიანი (სტრატეგიული) მიზნები, სამეურნეო საქმიანობის რესურსე-

ბის რეალური წყაროები, განსაზღვროს ასორტიმენტი და პროდუქციის ხარისხი, მისი პრიორიტეტები, წარმოების ოპტიმალური სტრუქტურა და მოგება.

მარკეტინგი, როგორც მმართველი საქმიანობა მოიცავს:

- ა) მოთხოვნის შესწავლას მიმდინარე და პერსპექტიულ პერიოდში, კონკრეტულ საქონელზე, განსაზღვრულ ბაზარზე ან მის სეგმენტზე, მომხმარებელთა მოთხოვნაზე საქონლის მიმართ, მის ხარისხზე, სიახლეზე, ტექნიკურ-ეკონომიკურ და ეკონომიკურ მახასიათებლებზე, ფასის დონეზე, გასაღების შესაძლებელ არხებზე;
- ბ) საქონლის (პროდუქციის) და მომსახურების სახის მიხედვით მარკეტინგის პროგრამის შედგენას, რაც დაკავშირებულია ბაზრის მოთხოვნაზე და მასში ყველა აუცილებელი ფაქტორის გათვალისწინებით განიხილება კონკრეტულ წარმოებაში პროდუქციის წარმოების ხარჯები, სამეცნიერო-ტექნიკური სამუშაოების ხარჯები, საქონლის ათვისებაზე, გასაღების, სატრანსპორტო, რეკლამაზე, ტექნიკურ მომსახურებაზე, ღაცვაზე და ა.შ. ხარჯები;
- გ) საქონლის ფასისა და რენტაბელობის (წარმოებაზე) ზედა ზღვრის განსაზღვრა;
- დ) მარკეტინგის პროგრამის საფუძველზე ფირმის საინვესტიციო და ასორტიმენტული პოლიტიკის დამუშავება, მთლიანი ხარჯების გაანგარიშება წარმოებაზე და, საერთოდ, ფირმაში რენტაბელობის დონის გამოთვლა;
- ე) ფირმის სამეურნეო საქმიანობის საბოლოო შედეგის განსაზღვრა, მთლიანი შემოსავლისა და წმინდა მოგების სიდიდის დადგენა.

საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობებში კონტრაგენტების შერჩევასა და გასათვალისწინებელია შემდეგი ფაქტორები: მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესწავლა, მარკეტინგული სამსახურების ადგილმდებარეობის განსაზღვრა და ფუნქციონირება, მარკეტინგული საქმიანობის ხასიათი, შიგა საფირმო დაგეგმვა და კონტროლი. საექსპორტო თუ საიმპორტო საქმიანობები ამ შემთხვევაში განურჩეველია.

მარკეტინგული საქმიანობის მართვის აპარატის ფუნქცია და სტრუქტურა დამოკიდებულია საწარმოს სახეზე, მის სიდიდეზე, ბაზარზე მის ადგილზე და სხვ. ამ შემთხვევაში მსხვილი სამრეწველო კორპორაცია, რომელსაც გააჩნია მართვის დეცენტრალიზებული სტრუქტურა, აპარატი, სამმართველო და რომელიც ახორციელებს მარკეტინგულ საქმიანობას, როგორც წესი, მოიცავს მარკეტინგის განყოფილებას საწარმოო დანაყოფებში და მარკეტინგის ცენტრალურ სამსახურს. საწარმოო დანაყოფების მარკეტინგის განყოფილება ახორციელებს ყველა დანაყოფის საწარმო-გასაღების საქმიანობის კოორდინაციას ცალკეული საქონლის ან ჯგუფის მიხედვით და წარმოადგენს მათი საქმიანობის კოორდინატორს.

ეს განყოფილება შედგება შემდეგი სექტორებისაგან: ბაზრის კომპლექსური გამოკვლევა, მარკეტინგის პროგრამის დამუშავება, გასაღების ორგანიზაცია, სარეკლამო სამსახური, ტექნიკური მომსახურების ჯგუფი. ამ განყოფილების ფუნქცია მჭიდროდაა დაკავშირებული სხვა საწარმოო განყოფილებებთან: შიგა საფირმო დაგეგმვის, ფინანსირების, ფასების, ასევე მარკეტინგის ცენტრალურ სამსახურთან, რომელიც, თავის მხრივ, მარკეტინგულ საქმიანობაზე კოორდინაციას უწევს ყველა საწარმოო განყოფილებას. ესაა ძირითადი ორგანო, სადაც ხდება მართვის ფუნქციის განხორციელება სამარკეტინგო საქმიანობაზე.

მცირე ფირმა, რომელსაც აქვს მართვის ცენტრალიზებული სტრუქტურა (აპარატი) განსაზღვრულია მხოლოდ მარკეტინგის სამსახურით. იგი კოორდინაციას უწევს საქმეებს ბაზრის შესწავლაზე, რეკლამაზე, ასევე მარკეტინგის დაგეგმვაზე, წარმოებისა და სხვა ქვედანაყოფების ბაზარზე ინფორმაციის უზრუნველყოფით. სამსახურს ხელმძღვანელობს ფირმის ვიცე-პრეზიდენტი მარკეტინგის მიმართულებით და პასუხისმგებელია პროდუქციის მიხედვით მარკეტინგის პროგრამის დამუშავებაზე, სასაქონლო ნიშნებზე, პროდუქციის ფასების დადგენაზე, რეკლამის განხორციელებაზე, მომხმარებელთა მომსახურებაზე, გასაღების ორგანიზაციაზე, საქონლის ტრანსპორტირებაზე, მარკეტინგული საქმიანობის საერთო ხელმძღვანელობაზე.

მარკეტინგული კვლევა – ბაზარზე, საქონლის მომსახურებასა და წარმოებაზე მონაცემთა შეკრება, ჩაწერა, ანალიზი და დამუშავება მომხმარებლის (შემკვეთის) პროექტის შესაბამისად, რათა ხელი შეუწყოს შემკვეთ ფირმას მოცემულ საქმეზე გადაწყვეტილების მიღებაში. აქ შეიძლება კვლევა წარმართოთ შემდეგი მიმართულებით:

- ა) ფირმის გადაწყვეტილების მიღება და მარკეტინგული ინფორმაციის დამუშავების აუცილებლობა;
- ბ) ინფორმაციის დონე გადაწყვეტილების მისაღებად და სხვა თემატიკა, რაც დაკავშირებულია მარკეტინგული ინფორმაციის შეგროვებაზე, დამუშავებასა და მიწოდებაზე;
- გ) სრულყოფილი მარკეტინგული ინფორმაციის და კონკურენტული უპირატესობის მიღება (მიღწევა): საფინანსო რისკის შემცირება, მომხმარებელთა ურთიერთობების განსაზღვრა ფირმის საქონელსა და მომსახურებაზე, ფირმის გარემომცველ გარემოზე თვალყურის დევნება, ფირმის სტრატეგიის კოორდინაცია, ფირმის საქმიანობის შეფასება, ფირმის საქონლისა და მომსახურების რეკლამის საიმედოობა, ფირმის ეფექტურობის გაუმჯობესება;
- დ) კვლევის ელემენტების (შერჩევათა გამოკვეთა, კითხვარის სტრუქტურა, გამოსაკითხი პირების შერჩევა და სწავლება, პასუხების დამუშავება, მიღებული ინფორმაციის საქმეთა მიხედვით განაწილება) დაგეგმვა;
- ე) მარკეტინგული ინფორმაციის საფუძველზე მარკეტინგული კვლევის სახეები: მოკლევადიანი პროგნოზირება 1 წელზე; გრძელვადიანი პროგნოზირება 1 წელზე მეტი; საბაზრო პოტენციალის ანალიზი; გასაღებათა ანალიზი; ახალი საქონლის (პროდუქციის, მომსახურების) აღქმა და მისი პოტენციალის განსაზღვრა; შეფუთვის, დიზაინის, ფიზიკური მახასიათებლების შესწავლა; გასაღების ქსელის შესწავლა; გასაღების ანაზღაურებისა და სტიმულირების შესწავლა; საქონლის ბაზარზე გასატანად და მისი შენარჩუნებისათვის ნიშუშების, ჩამოფასების სპეციალური წინადადებისა და სხვათა გამოყენება; ფასწარმოქმნის ანალიზი; სარეკლამო განცხადებათა ზემოქმედების ანალიზი; ეკოლოგიაზე ზემოქმედების ანალიზი; ტექნოლოგიათა სიახლეების გავლენის შესწავლა და მათი გამოყენება მარკეტინგულ კვლევაში; საქონლის მომხმარებელთა ანალიზი საქონლის ფასისა და ხარისხის მიხედვით.

პირველადი და მეორეული ინფორმაციების როლი მარკეტინგულ კვლევაში (პრობლემების განსაზღვრა, მეორეული ინფორმაციის ანალიზი, პირველადი ინფორმაციის შეგროვება, მონაცემთა ანალიზი, რეკომენდაციები, შედეგების გამოყენება).

– გასაღების ვარდნის, რეკლამის ეფექტურობისა და ფასის დაკლების მოვლენების გაფლენა პროდუქციის წარმოების მოცულობაზე. ინფორმაციის შეკრება, როგორი ინფორმაცია უნდა შეიკრიბოს, რა ან ვინაა გამოსაკვლევი, მიზნობრივი ბაზარი თუ საქონელი? ალბათური თუ დეტერმინირებული? შეგროვების რომელი მეთოდი გამოიყენება: გამოკითხვა, თვალყურის დევნება, ექსპერიმენტი და იმიტაცია.

მარკეტინგული ინფორმაციული სისტემის შექმნა (მის): გარემომცველი გარემო, კომპანიის მიზნები, მარკეტინგის გეგმები, მარკეტინგული მეთვალყურეობის სისტემა (საბაზრო კვლევები, მუდმივი მეთვალყურეობა, მონაცემთა შენახვა), მარკეტინგის გეგმების გამოყენება; **მის** და მარკეტინგული სტრატეგიის განსაზღვრა (კომპანია, საქონელი, დარგი); **მის** და სტრატეგიული დაგეგმვა (ფირმა, საქონელი, დარგი); ამოცანები, პრობლემები, გადაწყვეტილება, ინფორმაციული ასპექტები.

თავი IV. საქმიანობის მისია, გადაწყვეტილებები და განვითარება მუშარმეობაში

განვითარების სამეცნიერო-კვლევითი თემები:

1. მეწარმის ჩამოყალიბების თვისებები და ხერხები. დახასიათებული უნდა იქნეს რამდენიმე ათეული საწარმო, მათი ხელმძღვანელი-მეწარმე. როგორ გახდა იგი მეწარმე? რა თავისებურებების საფუძველზე? რა პირობების გათვალისწინებით? რა გზით მოხდა მისი მეწარმედ გახდომა? მისი მიზნები, მოტივაცია, ბიოგრაფიული მონაცემები.
2. ახალი საწარმოს ბაზარზე წარმატებების თავისებურებები. საჭიროა ანალიზი ჩაუტარდეს საწარმოს შექმნის წინა პერიოდს, მის ბიზნეს-გეგმას, სამეწარმეო საქმიანობაში გამოცდილებას, იდეას, რომლის საფუძველზეც შეიქმნა ფირმა. საჭიროა განხილულ იქნეს მეწარმეობის ასპექტები – მეწარმის დახასიათება, დარგის სპეციფიკა, საწარმოს (ფირმის) დახასიათება და იმ პროცესის მსვლელობა, რომლის დროსაც ეს საწარმო იქმნებოდა.
3. სამეწარმეო კარიერის თავისებურებები. უნდა განიხილებოდეს მეწარმის კარიერის გზა, საწარმოო თავისებურებების გათვალისწინებით მაღალტექნოლოგიური სერვისი, უმაღლესი ხარისხისა და საიმედოობის პროდუქცია, სამეწარმეო საქმიანობის საწყისი იდეა. მეწარმის ხასიათის რა თვისებებია საჭირო წარმატების მისაღწევად? რა სიძნელეები დგება მის წინაშე და როგორ უნდა მოხდეს მისი გადალახვა, რომ მოიპოვოს სახსრები საქმის დაფინანსებისათვის?
4. სამეწარმეო საქმიანობის განვითარების პრობლემები. საჭიროა კომენტარი გავუკეთოთ არსებულ ნაშრომებს, რომლებიც ეხება საწარმოთა შექმნას. გავაანალიზოთ წარმატების მქონე და ზარალიანი ფირმების საქმიანობა, მუშაობა, ურთიერთობები, რა მეთოდებითა და მოდელებით სარგებლობენ, განიხილება ორი ან სამი ერთობლივად მოქმედი და კონტრაქტებით მოსაქმე მეწარმეების საქმიანობა, რამაც რომელიმე ბანკროტად აქცია ან წარმატებას მიაღწია. რა კანონზომიერებაა პრობლემების წარმოქმნისას, როდესაც მოხდება ესა თუ ის მოვლენა. ყველა ეს მონაცემი განხილული უნდა იქნეს მეწარმის საქმიანობის (ან საწარმოს) ისეთ სტადიაზე (სასიცოცხლო სტილი), როდესაც გამოირჩევა სტრატეგიული უპირატესობა ერთი მეწარმისა მეორეზე ან ფირმისა ფირმაზე.
5. პრაქტიკული ბიზნეს-გეგმის შედგენა ანკეტური მონაცემების საფუძველზე. ინსტრუქციები ბიზნეს-გეგმის შედგენაზე: შეიძლება განხილულ იქნეს მაგალითები ახლად შექმნილ საქმეზე, ფირმაზე ან საწარმოზე, დამუშავდეს ბიზნეს-გეგმის შემადგენელი ნაწილების დახასიათება, ასევე როგორ ჩავატაროთ საბაზრო კონიუნქტურის ანალიზი, საფინანსო ანალიზი, რათა სწორად შევაფასოდ და წარვმართოთ მარკეტინგი.
6. ბიზნეს-გეგმის შედგენა და მისი რეალიზაციის ინსტრუქცია. შეიძლება აღებულ იქნეს რამდენიმე წარმატებული საქმიანობის ფირმა და მათი ბიზნეს-გეგმის (მოქმედი, რეალური) გამოყენების ანალიზით მივიღოთ ან შევადგინოთ დაწვრილებითი კომენტარებით აღჭურვილი ბიზნეს-გეგმის შედგენის ინსტრუქცია.
7. მარკეტინგის გეგმის შედგენა – მისი ეფექტურობის კრიტერიუმები. აღიწერება მარკეტინგის გეგმის შედგენის თანამედროვე მეთოდები კონკრეტული მაგალითების გამოყენებით რამდენიმე მოქმედი ფირმის მასალების საფუძველზე.
8. მარკეტინგის კონცეფციის გავლენა ახალი პროდუქციის გამოშვებაზე. კონკრეტული საქონლის (პროდუქციის, სამუშაოს, მომსახურების) მაგალითზე როგორ მოხდა მათი გამოშვების დაგეგმვა, ამ მოვლენების გაანალიზება და დამტკიცდება, რომ მარკეტინგი არ უშლის ხელს ახალი პროდუქციის დაგეგმვას, პირიქით – ავსებს ახალი მონაცემებით.
9. მარკეტინგის გეგმის შედგენის საცნობარო მასალების კლასიფიკაციის შედგენა. მის საფუძველზე მუშავდება მარკეტინგის გეგმის ცალკეული დანაყოფის ფორმები, რომელთა შევსება დაგეგმარება თუ რომელი ინფორმაციაა უფრო საჭირო და რა ფაზები უნდა გაიაროს შემდგენელმა, რათა სრულყოფილად მოიცვას მარკეტინგის გეგმის შესრულება.
10. დაგეგმვის როლი ახალი პროდუქტის ბაზარზე წარმატების მისაღწევად. არსებულ და ახალ ბაზარზე გასვლა, ტექნოლოგიური (უკვე არსებული ტექნოლოგიურის) ბაზის უკეთესად გამოყენება და მისი გაუმჯობესება.
11. მარკეტინგის დაგეგმვის გაუმჯობესების გზები. შეიძლება გააანალიზდეს რამდენიმე ფირმის საქმიანობა პროდუქციის დაგეგმვის შესახებ და, ამის საფუძველზე, ვაჩვენოთ დაგეგმვის გაუმჯობესების გზა.

12. ფირმის საფინანსო გეგმის შედგენა და მისი ეფექტურად გამოყენება. ანალიზი დასჭირდება რამდენიმე ფირმის საფინანსო გეგმას, მათ მუშაობას ინვესტორებთან, სახსრების ხარჯვის მიზანშეწონილობასა და რაციონალიზაციას წარმოების ტემპების შენარჩუნებით.
13. საფინანსო გეგმის გამოყენების ეფექტურობა. საფინანსო დაგეგმვის სამი ძირითადი ელემენტი: შემოსავლისა და გასავლის გეგმა, სახსრების შემოსავალთა დაგეგმვა და საბალანსო გეგმის განსაკუთრებულობა, რაც ადასტურებს იმ მოვლენას, რომ სახსრების წყაროებისა და საბალანსო გეგმის შედგენა ერთი წლით ადრე უფრო ეფექტურია და აგვაცდენს ბევრ მოულოდნელობას, ვიდრე არასაკმარისად ამ გეგმის დამუშავება.
14. წარმოების ზრდის მისაღები ტემპების კონცეფცია. მისაღები ზრდის ტემპების სტრატეგია დამყარებულია შემდეგ ძირითად პრინციპებზე:
 - საქონლის ყიდვათა ზრდის ტემპები არ უნდა უსწრებდეს აქტივების ზრდის ტემპებს,
 - აუცილებელია შეირჩეს მართებული თანაფარდობა სესხად აღებულ და საკუთარ სახსრებს შორის და მთელი საწარმოო გეგმის პერიოდში დაცულ იქნეს ეს თანაფარდობა. აქ აგრეთვე შეიძლება განხილულ იქნეს დებიტორული დავალიანების დაფარვის, გასავალთა ხარჯის ზრდა და ნაღდი ფულის დეფიციტის საკითხები.
15. მატერიალური და მორალური სტიმულირების გავლენა. შეიძლება თუ არა, რომ ამ სტიმულებმა დადებითად ან უარყოფითად იმოქმედოს ფირმის წარმატებაზე? შეიძლება დაშვებულ იქნეს ფსიქოლოგიური ფაქტორი, როცა ფულად პრემიას ყურადღება გადააქვს არა ხარისხის ამადლებაზე, არამედ პირად გამორჩენაზე ან სხვა ფაქტორებზე (სოციალური, საზოგადოების განვითარების თანამედროვე პირობები).
16. ბიზნეს – გეგმის დამუშავების საკითხები საწარმოსათვის(წარმოებისათვის) საქონლის სახეების მიხედვით, ინვესტიციისათვის და ბაზრის თავისებურებების შესაბამისად.
17. საქართველოში საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფების ჩამოყალიბების თავისებურებები.
18. საქართველოს სამრეწველო პოლიტიკა და სტრუქტურული ცვლილებების თავისებურებები პრეზიდენტის პროგრამის გათვალისწინებით.
19. ფინანსური ინსტიტუტების საქმიანობის გაუმჯობესების გზები საქართველოს მრეწველობის განვითარების საქმეში.
20. საბანკო საქმიანობის წარმართვა სამრეწველო პოტენციალის გამოყენებისა და განვითარების საქმეში.
21. საბანკო კაპიტალის მრეწველობაში გამოყენება – საქართველოს სამრეწველო პოტენციალის ზრდის საფუძველი.
22. ინვესტიციური პოლიტიკა – საქართველოს სამრეწველო პოტენციალის ზრდის საფუძველი.
23. სახელმწიფოს ხელშემწყობი როლი სამეწარმეო საქმიანობის განვითარების საქმეში.
24. საინოვაციო პოლიტიკა სამეწარმეო საქმიანობაში.

4.1. თავისუფალი ეკონომიკური ზონა - სამეწარმეო საქმიანობის განვითარების ხელშემწყობი ბარემო

ქვეყნებს შორის საგარეო-ეკონომიკური ურთიერთობის გაუმჯობესებას ხელს უწყობს თავისუფალი ეკონომიკური ზონების შექმნა, რომელიც განიხილება, როგორც ღია ეკონომიკური პრინციპების მნიშვნელოვანი საკითხი. თავისუფალ ზონებში მოქმედი საწარმოების და მასთან ეკონომიკური ინტერესებით ურთიერთქმედ უცხოურ საწარმოებს მნიშვნელოვანი უპირატესობა შეუძლია მიიღოს კონკურენტულ ბრძოლაში (კონკურენტული უპირატესობა). ამ ზონებში იქმნება ხელსაყრელი საბაჟო, საგადასახადო და საინვესტიციო რეჟიმები, რაც ადვილობრივი და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის კარგი ფორმაა.

დღეისათვის მსოფლიოში არსებობს 1000-ზე მეტი თავისუფალი ზონა, სადაც შექმნილია სპეციალური სამართლებრივი რეჟიმი სხვადასხვა საგარეო-ეკონომიკური ოპერაციებისათვის. ასეთი აშშ-ში 148 ზონაა, ინგლისსა და შვეიცარიაში 26-26, ესპანეთში-22, იტალიაში-14, საფრანგეთში-10, ფინეთსა და გერმანიაში-9-9 და ა.შ. თავისუფალი ეკონომიკური ზონების შექმნა ოთხი ძირითადი მიმართულების შესრულებას უკავშირდება:

1. სამრეწველო ექსპორტის სტიმულირებით სავალუტო საშუალებების მიღება;

2. სამუშაო ადგილების შექმნა და დასაქმების ზრდა;
3. მეურნეობრიობის ახალი მეთოდების დანერგვის მიზნები;
4. ქვეყნის სურვილი არ გახადოს საკუთარი ეკონომიკური სივრცე უცხოური კაპიტალის მძლავრი ნაკადის არენად.

ქვეყნის ეკონომიკის სიძლიერისა და განვითარების შესაბამისად თავისუფალი ეკონომიკური ზონების შექმნაზე არსებობს ორი სახის მიდგომა: 1. განვითარებული ქვეყნებისათვის (აშშ, გერმანია, ინგლისი ...) თავისუფალ ზონებს რეგიონალური პოლიტიკისათვის აყალიბებენ, რომლებსაც დეპრესიულ რაიონებში მცირე და საშუალო სამეწარმეო საქმიანობის გამოსაცოცხლებლად ქმნიან. 2. განვითარებადი ქვეყნებისათვის მთავარ მიზეზად მიიჩნევენ უცხოური კაპიტალის მოზიდვას და ამ კაპიტალის მეშვეობით რეგიონების ეკონომიკურ განვითარებას.

საქართველოს სინამდვილეში თავისუფალი ეკონომიკური ზონების შექმნის ორივე სახე შეიძლება ეფექტურად იქნეს გამოყენებული, მოხდეს ორივეს ერთ ამოცანად ჩამოყალიბება და გატარება. კერძოდ, თუ გავითვალისწინებთ ქვეყნის არა მარტო ისტორიულად, არამედ, დღევანდელი შესაბამისად, რეგიონალურ დაყოფას, შეიძლება გამოიკვეთოს რეგიონები – აჭარა, იმერეთი, სამცხე-ჯავახეთი, კახეთი, მთლიანად მთიანეთი, სამეგრელო-სვანეთი, ასევე ეკონომიკურად დეპრესიული რაიონები: ხულო, ქედა, ტყიბული, დუშეთი, საჩხერე, ყაზბეგი და ა.შ. ჩამოყალიბდეს რეგიონის ეკონომიკისა და სოციალური პოლიტიკის მოცემულ ზონებში განვითარების მისაღები კონცეფცია და გამოიკვეთოს პრიორიტეტები და ინდიკატორები.

მოცემული მიდგომა გათვალისწინებული უნდა იყოს თავისუფალი ეკონომიკური ზონების სახეებსა და ქვეყნისათვის მისაღებ შედეგებში, რომელთა დაწესების მიზანია სწორად შერჩეული პროგრამა ეკონომიკური რეგიონის ასაღორძინებლად.

თავისუფალი ეკონომიკური ზონების სახესხვაობები: ა) თავისუფალი საბაჟო ზონები გადასახადისაგან გათავისუფლებულია; ბ) თავისუფალი სავაჭრო ზონები იქმნება ვაჭრობის წახალისების მიზნით. აქ სავაჭრო ოპერაციები ჩქარდება, მცირდება მასთან დაკავშირებული ხარჯები და დაწესებულია შეღავათიანი რეჟიმი; გ) სამრეწველო-საწარმოო ზონები. აქ სავაჭრო საქმიანობასთან ერთად ხორციელდება სამრეწველო-საწარმოო საქმიანობა, ხდება საექსპორტო და საიმპორტო პროდუქციის წარმოება, რომელიც საბაჟო-საფინანსო შეღავათებით სარგებლობს; დ) ტექნიკური დაბეგვრითი ზონები. აქ თავს იყრის ეროვნული და უცხოეთის სამეცნიერო-კვლევითი და საპროექტო-საწარმოო ფირმები, რომლებიც ერთიანი საგადასახადო და საფინანსო შეღავათებით სარგებლობენ; ე) მომსახურებითი ზონები. სამეწარმეო საქმიანობის შეღავათიანი რეჟიმის ტერიტორიები იმ ფირმებისა და ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც მრავალგვარ საფინანსო-ეკონომიკურ-სადაზღვევო და სხვა სახის მომსახურებას ეწევა. ამ ზონაში სამრეწველო, სავაჭრო, საბანკო, სადაზღვევო კომპანიები გათავისუფლებულია გადასახადისაგან ან მათზე დაწესებულია შეღავათიანი, დაბალი გადასახადები.

თავისუფალ ეკონომიკურ ზონებში, საგარეო-ეკონომიკურ ურთიერთობებში ჩართულ სამეწარმეო ფირმებს და ორგანიზაციებს (ეროვნული, უცხოური) სწორედ შეღავათები იზიდავს, რომლებიც მსოფლიო პრაქტიკის გათვალისწინებით შემდეგი სახისაა:

1. ითვალისწინებს განსაკუთრებულ საბაჟო-სატარიფო რეჟიმს (ექსპორტ-იმპორტის ტარიფების შემცირება ან გაუქმება) და საგარეო-სავაჭრო ოპერაციების განხორციელებას გამარტივებული წესით;
2. საგადასახადო შეღავათები კონკრეტული სახის საქმიანობის ან სამეწარმეო საქმიანობის შესრულებასთან დაკავშირებულ მასტიმულირებელ საგადასახადო ნორმებს მოიცავს და მოგების, ქონების გადასახადისაგან დროებით ან მუდმივად გათავისუფლებას გულისხმობს;
3. საფინანსო შეღავათები მოიცავს კომუნალურ მომსახურებაზე დაბალ ფასებს, მიწის ან საწარმოო შენობების საიჯარო გადასახადების შემცირებას, შეღავათიან სესხებს, გრძელვადიან კრედიტებს დაბალი საბანკო გადასახადით;
4. ადმინისტრაციული შეღავათები ზონებში საწარმოს რეგისტრაციისა და უცხოელი მოქალაქეების მიმოსვლის გამარტივებულ პროცედურებსა და სხვადასხვა სახის მომსახურებას წარმოადგენს.

საქართველოში მოქმედი საგადასახადო კოდექსით (მუხლი 100, 101, 102, 103), საქონლის და მომსახურების ექსპორტი და იმპორტი გათავისუფლებულია დამატებითი

ღირებულების გადასახადისაგან. ვიცით, რომ თავისუფალი ეკონომიკური ზონის შესაქმნელად საწყისი სამუშაოები და ასევე სურვილი ჩადებულია როგორც მოცემულ კანონში, ასევე სხვა ნორმატიულ დოკუმენტებში.

საქართველოში ექსპორტის ხელშეწყობის, ზრდის, საერთაშორისო ტექნიკური მართვის მონიტორინგისა და კოორდინაციის მიზნით შექმნილია საქართველოს ექსპორტის ხელშეწყობის სააგენტო. სააგენტოს მიზნები და ფუნქციები შემდეგია:

დიდი საექსპორტო პოტენციალის მქონე დარგების გამოვლენა და ამ დარგების საწარმოებისათვის ხელშეწყობა. ექსპორტის განვითარების თანამედროვე სისტემის ფორმირება საქართველოში და მისი შესაბამისი ქართული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, ექსპორტის სტრატეგიის დამუშავება და განხორციელებისათვის ხელშეწყობა, ქართული პროდუქციისათვის სტრატეგიული ბაზრების განსაზღვრა და ამ ბაზრებზე მარკეტინგული კვლევის განხორციელება.

4.2. სამეწარმეო ფირმის მისია

მეწარმეობა არის შემოქმედებითი ეკონომიკური საქმიანობა, სადაც არსებობს განუსაზღვრელობის მაღალი ხარისხი, გამოსაკვეთია ფირმის მისია, მიზანი და ფაქტორების დეკომპოზიცია, რომლებიც გავლენას ახდენს მისიაზე. ფირმაზე გავლენას ახდენს დიდი რაოდენობის ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორები (პოლიტიკური, ეკონომიკური, ეკოლოგიური, სოციალური, ფსიქოლოგიური, მეცნიერულ-ტექნიკური, რეგიონალური, ჯგუფური ინტერესები და ა.შ.). სამეწარმეო ფირმის მისია მოგების მიღებაა, რომელიც გამოიყენება ფირმის განვითარებისა და არსებობისათვის ან უშუალოდ ბიზნესის განვითარებისათვის, ე. ი. უნდა მოხდეს „ფული აკეთებს ფულს“ პრინციპის რეალიზაცია. ამის შემდეგ განისაზღვრება რიგი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს მოგებაზე: კაპიტალი, შრომა, მიწა, სამეწარმეო ტალანტი, ინფორმაცია, ბიზნეს-ოპერაციის ჩატარების დრო, მარკეტინგის ხარჯები, ბაზრის წილი, კონკურენტუნარიანობა და ა.შ.

სამეწარმეო საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლებისათვის საჭიროა: ა) ფირმის, კაპიტალის, შრომისა და ა.შ. სტრუქტურის გარდაქმნა, ბ) ეკონომიკური სივრცის გამოყენება (სხვადასხვა ბაზრები), გ) დროის რაციონალური გამოყენება, დ) ინფორმაციის გამოყენება, ე) რეზერვების გამოყენება, ვ) საქმიანობის დიფერენციაცია, ზ) საქმიანობის ინტეგრაცია, თ) სხვადასხვა დარგებიდან ანალოგიების გამოყენება. საქართველოში მოქმედი კანონის „მეწარმეთა შესახებ“ საფუძველზე ეკონომიკურ საქმიანობას ინდივიდუალური მეწარმეობის მიმართულებით ახორციელებს ინდივიდუალური მეწარმე და ერთი ფიზიკური პირის მიერ შექმნილი შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება.

ამგვარად, სამეწარმეო ფირმის მისიის საფუძველს წარმოადგენს ეკონომიკური საქმიანობა, რომელიც წარიმართება მოგების, შემოსავლის ან კომპენსაციის მისაღებად; სამუშაო ადგილების შექმნა, ფირმაში მომუშავეებს შორის კეთილგანწყობილი ურთიერთობის დამყარება და სოციალური კეთილდღეობის უზრუნველყოფა, მეტი შრომა, თანამშრომელთა მკაცრი შერჩევა, განუწყვეტელი ინოვაცია საქონლისა და მომსახურების პროცესის თვალსაზრისით, მომხმარებლებთან დიდი სიახლოვე ორიენტირებული ფასეულობაზე (და არა ფასზე), გლობალური ორიენტირება, მსოფლიო მასშტაბით კომერცია.

4.3. ბაღაჟყვავილების მიღების თეორიული ასპექტები

მმართველების მიერ გადაწყვეტილების მიღება რთული პროცესია და, პირველ რიგში, დამოკიდებულია მართვის სტრუქტურის ტიპზე, მმართველის მიერ ჩამოყალიბებულ იერარქიულ მართვის სტილზე, მართვის დეცენტრალიზაციის დონეზე, მმართველის პროფესიონალიზმზე, მის მიერ აუცილებლად მისაღები „გონებრივი ცენტრის“ მრჩეველების კომპეტენტურობაზე. ამის გამო, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი შეიძლება აღმოჩნდეს ხანგრძლივი და, რაც მთავარია, მრავალმხრივი. მეწარმემ უნდა იცოდეს, რომ მისი საწარმო ან საქმე წარმოადგენს თავისებურ მანქანას პროდუქციის წარმოებისა და სხვადასხვაობის (მრავალფეროვნების) გასანადგურებლად (სტ. ბირის გამონათქვამი). მაგრამ ამ „სხვადასხვაობის განადგურების“ პროცესი არის სწორედ ინფორმაციული,

დამყარებული ინფორმაციის მიღებასა და გადამუშავებაზე და ამის საფუძველზე მმართველური გადაწყვეტილების გამომუშავებაზე, რაც ხორციელდება პირდაპირი და უკუკავშირების არხების მეშვეობით. სტ. ბირის პრინციპი გამომდინარეობს უკუშედეგების აუცილებელი მრავალფეროვნების კანონიდან, რომელიც განსაზღვრავს მართვის სუბიექტის ამორჩევითი შესაძლებლობების მოთხოვნებს, გაპირობებულს მართვის ობიექტის მრავალფეროვნების ისეთი შემცირებით, რომელიც აუცილებელია ეფექტური მართვისათვის. ი. ანსოფის გაგებით, ეს კანონი ასე გამოითქმის – „იმისათვის, რომ შევეწინააღმდეგოთ გარემოს (კომპანიაში) ფირმაში გადაწყვეტილების მიღების სისწრაფე და სირთულე უნდა შეესაბამებოდეს მათ გარემოში მიმდინარე ცვლილებების სირთულესა და სისწრაფეს“.

რომელ გარემოს უნდა შეესაბამებოდეს მმართველური გადაწყვეტილების სისწრაფე და სირთულე?

- კონკურენტულ გარემოს;
- რეგიონალურ გარემოს;
- ფირმის მოქმედების შესატყვის გარემოს.

მეწარმე, რომ ბიზნესში მიჰყვება ამ კანონებს, საჭიროა მისი მენეჯმენტის ფუნქციები იყოს საკმაოდ კომპიუტერიზებულ დონეზე, მით უმეტეს საქართველო შესულია მსოფლიო სავაჭრო ორგანიზაციაში და, ცხადია, მსოფლიო ბაზარზეც, რომელიც ზეკომპიუტერიზებულია. ასეთ შემთხვევაში მაინც მიყვები სტ. ბირის წინადადებას – „იცოდეთ რისკენ მიიღები და მოემზადე ისე, რომ მას მიაღწიო“. ამ წესის პირველი ნაწილი ბიზნესის (მეწარმეობის) სტრატეგიაა, მეორე – საწარმოს ორგანიზაციული კონცეფცია. მ. მამარდაშვილის თქმით, „აზროვნება დაკავშირებულია გადაწყვეტილების მიღებასთან, გადაწყვეტილების მიღება კი ბედის გადაწყვეტაცაა“. ბედში იგულისხმება ყველა ის საკითხი, მოვლენა, გარიგება და ა.შ. რომელზეც მეწარმეს გამოაქვს გადაწყვეტილება. ეს რთულზე რთული საკითხია და ამიტომაცაა, რომ პრობლემის გამგებ მეწარმეს ან ხელმძღვანელს ყოველთვის გვერდით ჰყავს მრჩეველი, კონსულტანტი, მაგრამ გადაწყვეტილება მხოლოდ მას გამოაქვს. ამის გამოა, რომ მ. მამარდაშვილი აზროვნებას ახასიათებს, როგორც “ვაჟაკურ ქმედებას - აზროვნება ვაჟაკურია“. ამ ფრაზაში მოცემულია მეწარმის არა მარტო პრობლემის გაგების უნარი, არამედ მისი ქმედების ვაჟაკურობაც. ამასთან, „აზროვნება არსებობაა“ (გვ. 26).

მ. მამარდაშვილი ასეთი მოვლენის ახასივნელად გამოკვეთს პიროვნების მდგომარეობას, კერძოდ, „გადაწყვეტილების გამოტანის მომენტში ადამიანი შეკრებილობის მწვერვალზე უნდა იყოს. ადამიანი, რომელიც შეკრებილია, ყველა მომენტში არის გმირი“.

ამგვარად, გადაწყვეტილების გამოტანისას ვღებულობთ შემდეგ სქემას: ადამიანი (ჩვენ შემთხვევაში მეწარმე) შეკრებილობის მწვერვალზე უნდა იყოს და მისი მოქმედება დაკავშირებულია აზროვნებასთან და რადგანაც იგი ამ მომენტში შეკრებილია, მისი აზროვნება ვაჟაკურია და იგი ყველა მომენტში გმირია. მაგრამ თუ არ აღმოჩნდა შეკრებილობის დონეზე, მაშინ მის წინაშე აღსდგებიან. „ის ძალები კი, რომლებიც ხელს უშლიან ადამიანის შეკრებას, გადაწყვეტილების მიღებას, არის ლაჩრობა, სიზარმაცე, შიში და იმედი“. მ. მამარდაშვილი ამ ფრაზით გამოხატავს იმ ადამიანის ქცევას, რომელიც არ ამადლებულა იმ აზროვნებამდე, რომელიც ვაჟაკურია. ამასთან, რაც შეეხება იმედს, ამ შემთხვევაში ეს არის მოცემული ადამიანის მიერ თავის თავის იმედად შექმნილი მეორე ადამიანის ან ორგანიზაციის იმედი და არავითარ შემთხვევაში ღმერთისა, რომელიც ყოველთვის საიმედოა.

ამგვარად, მეწარმის ერთ-ერთ მთავარი უნარი სწორი და მართებული გადაწყვეტილების მიღების უნარია, რომელსაც სჭირდება ვაჟაკური აზროვნება და მაქსიმალური შეკრებილობა ყველა ძალისა, რომელიც მას ახასიათებს.

4.4. გადაწყვეტილების მიღების ფორმები

გადაწყვეტილების მიღების ფორმებია: ავტორიტარული, კონსულტაციური ჯგუფები და უფლებების დელეგირება.

ა1 – ავტორიტარული - მართვის ხისტი ფორმაა.

- ა2 – შერბილებული ავტორიტარული ფორმა, როდესაც ქვეშევრდომს ეუბნებიან, რისთვის ეძლევა ესა თუ ის დავალება. ეს არაა უმნიშვნელო ფაქტორი. მიზნის ცოდნას შეუძლია გავლენა იქონიოს მისი შესრულების ხარისხზე. მართალია ქვეშევრდომი მონაწილეობს შემოწმების პროცესში, მაგრამ ეს ფორმა საზარალოა. მას არავინ ეკითხება სწორადაა თუ არა დასმული მიზანი, ასევე არ ეკითხებიან ალტერნატიულ წინადადებას.
- კ1 – კონსულტაციური ფორმა ჯერ კიდევ არ არის ჯგუფური, ესაა შემდგომი ნაბიჯი თეორიიდან „X“-დან „Y“ თეორიისაკენ.
ინდივიდუალურ დონეზე ხდება ქვეშევრდომის მოწვევა. ამასთან ხდება პრობლემის განხილვა, გაიგებენ მის აზრს, წინადადებას, ყველაფერს, რასაც ამ საქმეზე ფიქრობს. მაგრამ გადაწყვეტილება მიიღება ინდივიდუალურად და არაა აუცილებელი მასზე საუბარი.
- კ2 – ესაა სხვა კონსულტაციური ფორმა, როდესაც ჯგუფს ევალება წარმოადგინოს შეთანხმებული გადასაწყვეტი ვარიანტი. ჯგუფში ხდება გარჩევა, გათვალისწინებულია თითოეულის აზრი და თითოეულის გარეშე ყველას აზრი, ასევე ჯგუფისა მთლიანად, მიიღო თუ არა ხელმძღვანელმა ეს აზრი მისი პრობლემაა, მან მოისმინა ჯგუფის აზრი.

ჯგუფური ფორმა. ესაა ინფორმაციისა და იდეების ღია გაცვლა. მენეჯერს ჯგუფთან შეუძლია იმუშაოს ყოველნაირად, დაარწმუნოს რამდენიმე თავის აზრში ან ზეგავლენა მოახდინოს ჯგუფზე კონსულტანტის მეშვეობით, გაატაროს განსაზღვრული პოლიტიკა, დაეხმაროს ერთ ნაწილს და არ დაეხმაროს მეორეს.

მეორე მენეჯერი შეიძლება იჯდეს ჯგუფში და ჯგუფი მოქმედებდეს მენეჯერის ან კონსულტანტის ხელმძღვანელობით, ან საწარმოს ხელმძღვანელთან.

შედეგი შეიძლება იყოს ჯგუფური გადაწყვეტილება, რომელიც გამოიმუშავა ჯგუფმა. უ – უფლებების დელეგირება (გადაცემა). მართალია, საკითხების გადაწყვეტა შედის მენეჯერის (ჩემ) ფუნქციებში, მაგრამ მე უარს ვამბობ მივიღო გადაწყვეტილება და ამ საქმეს ვავალებ რომელიმე ჩემს თანამშრომელს. ვავალებ არა მოამზადოს, არამედ მიიღოს გადაწყვეტილება.

4.5. სხვადასხვა მმართველურ სიტუაციაში ბადაწყვეტილების მიღების წესები

1. ინფორმაციის წესი – თუ გადაწყვეტილების ხარისხს აქვს მნიშვნელობა და ხელმძღვანელს არ გააჩნია საკმარისი ცოდნა ან გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭიროა ინფორმაცია, მაშინ კ1 და კ2 გადაწყვეტილებები გამოირიცხება.
2. მიზნების შეთავსების წესი – თუ გადაწყვეტილების ხარისხს აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა, ხოლო ქვეშევრდომი არ ითვალისწინებს იმ ორგანიზაციულ მიზნებს, რომლებიც დაყენებულია პრობლემის გადასაწყვეტად, მაშინ გამოირიცხება ჯგუფური მეთოდი. ე.ი. თუ ქვეშევრდომები არ ითვალისწინებს მენეჯმენტის უმაღლეს მიზნებს, მაშინ ისინი დააბლოკირებენ მიღებულ გადაწყვეტილებას, რომელიც მიღებულია ჯგუფური გარჩევის დროს.
3. არასტრუქტურული პრობლემების წესი – პრობლემა, რომელიც არაა სწორად დაყენებული, სადაც არაა ცხადი (ნათელი) მიზანი, საშუალება და ა.შ. იმ შემთხვევაში, როცა გადაწყვეტილების ხარისხი მნიშვნელოვანია, ხოლო ხელმძღვანელს არა აქვს საკმარისი ცოდნა გადაწყვეტილების მისაღებად და პრობლემა არაა სტრუქტურული, ასევე არაა ინფორმაცია, მაშინ გამოირიცხება ა1, ა2 და კ1.
4. მოწონების წესი – თუ გადაწყვეტილების მოწონებას აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა მისი შედეგიანი რეალიზაციისათვის და წინასწარ არაა ცნობილი მიიღებს თუ არა ავტოკრატული გადაწყვეტილება მოწონებას, მაშინ ა1 და ა2 გამოირიცხება.
5. აზრთა სხვადასხვა წესი – თუ გადაწყვეტილებას აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა და ქვეშევრდომებს შორის შეიძლება წარმოიშვას შიგა კონფლიქტი მომგებიანი გადაწყვეტილების მიღების დროს, მაშინ გამოიხატება ა1, ა2, კ1 და კ2. პრობლემა იმაშია, რომ ჯგუფში აუცილებელია წინასწარ შეიქმნას კონფლიქტი. მაგრამ მიზნის საწი-

ნააღმდეგო ქვეშევრდომებს არაფერი აქვთ, კამათი მიდის საშუალებების ირგვლივ. თუ გადაწყვეტილება იქნება ავტორიტარული ან კონსულტაციური კონფლიქტი არ ჩაქრება, მაშინ ჯგუფი მიდის კომპრომისზე.

6. კანონიერების წესი – თუ გადაწყვეტილებას ხარისხზე არა აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა, ხოლო მოწონება წარმოადგენს მთავარ მომენტს, მაგრამ წინასწარაა ცნობილი, რომ ავტოკრატული გადაწყვეტილება არ იქნება მოწონებული, მაშინ გამოირიცხება ა1, ა2, კ1 და კ2.
7. მოწონების პრიორიტეტულობის წესი – მოწონებას აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა, მაგრამ არ მიიღება ავტორიტარული გადაწყვეტილების დროს და ქვეშევრდომებს შეიძლება ენდო, მაგრამ რჩება მხოლოდ ჯგუფური გადაწყვეტილება.

გადაწყვეტილების მისაღებად მენეჯერს სჭირდება ოპერატიული ინფორმაცია, რომელიც ხარისხიანი, საიმედო და სრულყოფილი უნდა იყოს. ინფორმაციის ხარისხი განისაზღვრება შემდეგი ნიშნებით:

1. უტყუარობის ნიშანი, ე.ი. ინფორმაცია უნდა იყოს შეცდომებისაგან თავისუფალი;
2. დროის ნიშნით იგი უნდა ემყარებოდეს უკანასკნელ მონაცემებს;
3. კომპლექსურობით, ე.ი. გადაწყვეტილება ხარისხიანია მხოლოდ სრული ინფორმაციის პირობებში;
4. სიმოკლით (სიმცირით, ტევადობით). იგი წარმოდგენილი უნდა იყოს შეკუმშული ფორმით, რაც საშუალებას გვაძლევს გადაწყვეტილება მივიღოთ ადვილად და სწრაფად. „გრძელი სიტყვა მოკლედ ითქმის“ - შ. რუსთაველი;
5. პირველი რიგის. უნდა იყოს იმდენად ინფორმაციული ტევადობით, რომელიც საშუალებას გვაძლევს მივიღოთ გადაწყვეტილება.

ინფორმაციის ხარისხის გაუმჯობესება ხდება კომპიუტერული დამუშავებით, რომელთა გამოყენებით მენეჯერის შრომა უფრო ეფექტურია. მართალია დღეს ინფორმაციის დამუშავების ღირებულება მცირდება, მაგრამ მის სინამდვილეს, კომპლექტურობასა და თავის დროულობას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება.

მონაცემები ეს უბრალოდ ფაქტებია. დროის ყოველ მომენტში „გვებომბავენ“ უამრავი ფაქტებით, მაგრამ გვაინტერესებს მხოლოდ ის, რომელიც ეხება ჩვენ უშუალო საქმიანობას – მეწარმეობასა და ბიზნესს. მონაცემთა შეგროვების შემდეგ ხდება მათი დამუშავება (რომელშიც შედის მონაცემთა დაჯგუფება) განზოგადება, ანალიზი და შედეგები, შემდეგ ინფორმაციის მიწოდება მათზე, რომლებიც სარგებლობენ და იყენებენ მათ თავიანთ საქმიანობაში.

კომპიუტერების გამოყენებით მეწარმეობაში შექმნილია სხვადასხვა საქმიანობათა ინფორმაციული სისტემები: მენეჯმენტის საინფორმაციო, მართვის ავტომატიზებული, დისპეტჩერული და ოპერატიული ინფორმაციის დამუშავება, მარკეტინგის კვლევის ინფორმაციული, ტექნოლოგიური მართვის.

ყველა ეს და სხვა ინფორმაციული სისტემები არის საქმეებზე მონაცემთა დამუშავების შემდგომი განვითარება და საქმის გაფართოება და ისინი ხელს უწყობენ მეწარმეებს გადაწყვეტილების გამოტანაში და ამიტომ მათ მაღალ დონეს წარმოადგენს სისტემა, რომელიც მენეჯერს ეხმარება. ეს სისტემა იძლევა მაღალხარისხიან ინფორმაციას და უშუალოდ მიეწოდება მართვის უმაღლეს რგოლს, რაც ხელს უწყობს კომპლექსური პრობლემების ანალიზს. ამ სისტემის იდეაა ის, რომ კომპიუტერს შეუძლია მეტი მოგვცეს, ვიდრე უბრალოდ მოგვაწოდოს ინფორმაცია. მართალია არც ერთ კომპიუტერს არ შეუძლია შეცვალოს მენეჯერი, მაგრამ იგი საშუალებას აძლევს კონცენტრირება მოახდინოს იმ პრობლემებზე, რომელთა გადაწყვეტას ყოველთვის ეფექტი მოაქვს. იგი ძალიან კარგი დამატებაა მეწარმის ინტუიციასა და განსჯაზე.

კომპიუტერების გამოყენებისას საქმე გვაქვს ნეგატიურ ზეგავლენასთან. მართალია ისინი მნიშვნელოვნად ამაღლებენ შრომის ნაყოფიერებას, მაგრამ თუ მათ არასწორად ვიყენებთ, გვიქმნის პრობლემას. მოცემული სისტემები მაღალი საფეხურის მენეჯერებს აძლევს უტყუარ ინფორმაციას ფირმის ყველა საქმიანობაზე. ამასთან, მათ შეუძლიათ მრავალი უსიამოვნების მოტანა. პირველ რიგში ქვეშევრდომები გრძნობენ, რომ ისინი კონტროლის ქვეშ იმყოფებიან, რაც არასასიამოვნოა, მაგრამ, მეორე მხრივ, შეუძლიათ მიიღონ კონფიდენციალური ინფორმაცია, რისი მიღებაც შეუძლიათ ფირმის კონკურენტებსაც, ამიტომ აუცილებელია ინფორმაციის დაცვის ღონისძიებები.

4.6. საქმიანობაზე მოლაპარაკებები, მიმდინარეობა, წარმოება და ბარიერები

მოლაპარაკება განიხილება, როგორც პროცესი, რომლის მსვლელობისას ღიად წამოყენდება განსაზღვრული წინადადებები შეთანხმების მიღწევის მიზნით, საერთო კონსენსუსის მიღწევის ან მხარეთა საერთო ინტერესების მისაღწევად. მოლაპარაკება მთლიანად ან ნაწილობრივ ცვლის მხარეთა ურთიერთობებს პირველსაწყის პოზიციებთან შედარებით.

მოლაპარაკების შედეგი არის არა მარტო კონტრაქტის ტექსტის შეთანხმება ვალდებულებების მითითებით, არამედ სხვა მრავალი საკითხის გადაწყვეტა, რომელიც დაკავშირებულია კონტრაქტის შესრულებასთან.

მოლაპარაკება კომუნიკაციური ურთიერთობის პროცესის ნაწილია, რომელიც მიმდინარეობს სიტყვიერი ურთიერთობის მეშვეობით. ამ დროს მხარეები ეყრდნობიან საკუთარი ფორმების ინტერესებს და გაითვალისწინებენ ძირითადი საფუძველი, მთავარი პოსტულატი: სწორად და ეფექტურად წარმართონ საქმიანობა და მართვა უნდა იყოს კომპეტენტური; იცოდენ ძირფესვიანად წარმოების ყველა პირობა, საწარმოო ურთიერთობები, რესურსები და საშუალებები, კარგად უნდა ერკვეოდენ ტექნიკასა და ტექნოლოგიებში და მათ საფუძველზე აგებულ მენეჯმენტში. საჭიროა იცოდენ მთავარი, რომ შენთვის გამოყოფილი დრო ეს შესატყვისი თანხაა ამერიკული გაგებით. ქართველებისათვის მთავარია დრო, რომელიც ფულზე ძვირად ღირებულია. ამიტომ მოლაპარაკებისას ეს მოთხოვნა ეხება მართვის საფეხურის ნებისმიერ დონეზე მომუშავე სპეციალისტს.

მოლაპარაკების გამართვისას სხვადასხვა პროფესიის და მდგომარეობის ადამიანებთან გამოიკვეთება ადამიანის ხასიათი, მისი ცოდნა, გამოცდილება და ამიტომ ნებისმიერი ხელმძღვანელისა თუ სპეციალისტის პროფესიული ცოდნა დაკავშირებული უნდა იყოს ადამიანების ფსიქოლოგიის ცოდნასთან (იხ. თავი 4)

საბაზრო ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე პირობებში, ყოველი ფირმისა და მისი თანამშრომლის კონტრაქტებთან ურთიერთობისას გამოკვეთილია ფირმის ინტერესები. ეს ინტერესები განსაკუთრებით იზრდება, როდესაც კავშირი იწყება საზღვარგარეთულ ფირმებთან. ამ შემთხვევაში ეს ინტერესები გამომდინარეობს ქვეყნის ინტერესებიდან (საქართველოს ინტერესი უპირველეს ყოვლისა) და შემდგომ ფირმის ინტერესებიდან. ესაა ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანა.

ფირმის მართვის უმაღლესი დონის, ასევე მარკეტინგისა და მენეჯმენტის მიმართულების ხელმძღვანელები, რომლებიც დაკავშირებულია ოპერატიული ინფორმაციის გამოყენებასთან, სხვადასხვა მოლაპარაკებებში მონაწილეობის დროს, მათთვის ქმნიან საქმიანი ურთიერთობის, კეთილგანწყობის და ნდობის ატმოსფეროს.

მოლაპარაკების გამართვის მოსამზადებლად მხარეებმა უნდა იცოდნენ ერთი კლასიკური რჩევა „იცოდენ მოლაპარაკების წარმართვა - ეს ტალანტია“ (სტენდალი). ამიტომ თვითკონტროლი საკუთარ გრძნობებსა და ქცევაზე მაღალი უნდა იყოს.

მოლაპარაკების მომზადება ითვალისწინებს:

- მოლაპარაკების საგნის (ხელშეკრულების დადება, ლიზინგი, იჯარა, მიწოდება და ა.შ.) ათვისება და პრობლემების შესწავლა, რაც დაკავშირებულია კონტრაქტის საგანთან;
- მეორე მხარის პირთა დონე, მათი კომპეტენტურობა, ადგილი საზოგადოებაში, ხასიათი;
- მეორე მხარის ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა, მისი სახელი, ბაზარზე დაკავებული ადგილი, მიკუთვნება, დივერსიფიკაციის დონე;
- განსახილველი საკითხების განსაზღვრა და ჩამონათვლის შესრულება;
- მოლაპარაკების გეგმის დამუშავება, რა საკითხები განიხილება?
- მოლაპარაკებისათვის ყველა საჭირო ინფორმაციის მომზადება და ანალიზი;
- მოლაპარაკების საგანი გახსნილი უნდა იქნეს კონკრეტულად და მწყობრად, მოცემული უნდა იყოს საკმაოდ მაღალი ინფორმაცია.

მოლაპარაკების გამართვისას მნიშვნელოვანია ფსიქოლოგიის კანონების გამოყენება. წესებს, რომელთა ცოდნას შეუძლია ეფექტიანი გარიგებისა და სხვა ეფექტის მიღწევა მიეკუთვნება შემდეგი:

- პატივისცემის გამოხატვა მეორე მხარის აზრის მიმართ. არასოდეს არ უთხრათ პარტნიორს, რომ იგი არაა მართალი ან მისი აზრი არასწორია. ამ შემთხვევაში გამოდგება ბრიტანული ჩევივა: „მე პატივს ვცემ თქვენს აზრს, მაგრამ გამაჩნია ჩემი სხვაგვარად სამოქმედო“.

- ეცადეთ დაინახოთ მოლაპარაკების საგნები და მის ირგვლივ პრობლემები მეორე მხარის თვალთ;
 - სიმპათიის გამოვლენა მისი აზრებისა და ინტერესების მიმართ;
 - პარტნიორის აზრის შეცვლა მისი აზრობრივი მოტივების გამოყენებით;
 - პარტნიორის მიმართ უნდა გამოიჩინოთ ყურადღება და თუ მას აჩვენებთ, რომ თქვენ დაინტერესებული მსმენელი ხართ – ეს მნიშვნელოვანია;
 - იმისათვის, რომ გახდეთ კარგი მოსაუბრე, პირველ რიგში, უნდა გახდეთ კარგი მსმენელი;
 - არ დაიწყეთ საუბარი იმ საკითხებით, რომლებზეც მხარეებს აქვთ აზრთა სხვადასხვაობა, პირიქით აქცენტი უნდა გაკეთდეს იმათზე, რომლებზეც თანხმობაა;
 - პარტნიორის დასარწმუნებლად არაა საჭირო ბევრი ლაპარაკი, ეს შეცდომაა. სჯობს მისცეთ მას შესაძლებლობა ილაპარაკოს, რადგანაც იგი უფრო იცნობს თავის პრობლემებს, ვიდრე თქვენ;
 - ნუ შეუშლით ხელს საუბრისას გამოხატოს თავისი აზრი. თქვენთვის ეს უკეთესია, რადგან დებულებით საჭირო ინფორმაციას;
 - ნებისმიერ საკითხებში საჭიროა გამოხატოთ თანაგრძნობა მის აზრებსა და სურვილებზე;
 - თუ საუბრის მომენტში იგრძენით თქვენი საკუთარი გამონათქვამის ალოგიკურობა, დაასწარით, ვიდრე ინიციატივა გადავა მეორე მხარეს;
 - დაიწყეთ მოლაპარაკება მეგობრული ტონით;
 - ეცადეთ გამოხატოთ თქვენი აზრი ისე, რომ პარტნიორი იძულებული იყოს თქვას „დიახ“. შეიძლება გამოიყენოთ ძველბერძენი ფილოსოფოსის სოკრატეს მეთოდი. იგი ყოველთვის ცდილობდა თანამოსაუბრე დაეყოლიებინა „დიახ“-ზე, რადგან თუ პარტნიორი იტყვის „არა“, ძნელია მისი სხვა აზრზე გადაყვანა, ამიტომ საჭიროა მეორე- ხარისხოვან საკითხებზე გადასვლა, მაგალითად:
 - დღეს-ნათელი მზიანი ამინდია არა? – დიახ!
 - თქვენი ფირმა სახელგანთქმულია, ასე არ არის? – დიახ!
 - ყველა ეს შეკითხვა მეორეხარისხოვანია, მაგრამ მათ მიყვავართ იმისაკენ, რომ თანამოსაუბრე შეეჩვიოს დადებით პასუხებს და სხვ.
 - თანახმა ხართ მოგაწოდოთ DAF-ზე საქონელი 30\$? – დიახ!
 - ეს ორივესათვის მომგებიანი იქნება? – ალბათ „კი“!
 სოკრატეს მსგავსად მოლაპარაკება ისე უნდა წარვმართოთ, რომ კითხვა-პასუხზე იყოს გარკვეული „დიახ“ და „არა“, ეს კი ლოგიკის მეთოდების დაუფლებასაც გვავიწყებს.
 - ამის შემდეგ მიეცით პარტნიორს საშუალება გამოხატოს თავისი აზრი, ნუ შეუშლით ხელს, მაშინ იგი ადვილად აღმოაჩენს თავის შეცდომას;
 - ეცადეთ ისე წაიყვანოთ მოლაპარაკება, რომ განხილვის შედეგად პარტნიორმა იფიქროს, რომ შენი წინადადება, იდეა ეს მისი საკუთრებაა. ეს უკვე მომგებიანია;
 - თუ თქვენ გაგანჩიათ ნაღდი არგუმენტი, რომელზეც პარტნიორი არ შეიძლება არ დაგე- თანხმოს, ეცადეთ მასზე თქვათ რაც შეიძლება გვიან ან არც სთქვათ, უმჯობესია იგი თვით მივიდეს ამ არგუმენტთან;
 - საქმიანი შეხვედრისათვის უფრო მეტია საჭირო, ვიდრე იპოვო მოსაწონი პარტნიორი. საჭიროა შენ თვითონ იყო მოსაწონი და შექმნა ისეთი ატმოსფერო, სადაც მოხსნილია ყოველგვარი დაძაბულობა. საჭიროა გქონდეს ე.წ. მდგომარეობის ფონი, განწყობა ანუ ე.წ. „საკონცერტო ხასიათი“ (შემოტანილია ბულგარელი ფსიქოლოგის გ. ლოზანოვის მიერ). ასეთი ფონის შექმნისას კარგად მოქმედებს დამარწმუნებელი ზეგავლენის ყველა მოდელები. ამ შემთხვევაში გამოიყენება შექება, ანდაზები, თქმულებები, ფრთიანი გამოთქმები, მოწონება და სხვ.
- დამარწმუნებელ გავლენას გააჩნია ტენდენცია უკეთესად აითვისოს მხარემ მიღებული ინფორმაცია, თუ საქმიანი შეხვედრის დროს შექმნილია განსაზღვრული ფსიქოლოგიური ფონი. აქ შეიძლება გამოვეყნოთ რელაქსაცია (შესუსტება), ემოციური დაძაბულობა, იდენტიფიკაცია, გათანაბრება, იგივეობა და „კონკრეტული ხასიათი“. თითოეულ კონკრეტულ ფონს აქვს შესაბამისი დამარწმუნებელი გავლენა, ხერხი. რელაქსაციაში შედის დარიგება, ირიბი მოწონება, სოკრატეს მეთოდი.

თაზი V. მეწარმის საქმიანობა ბიზნეს-კომუნიკაციებთან კავშირში

შრომის საგნების ერთ-ერთ მთავარ ელემენტს ინფორმაცია წარმოადგენს. ესაა ცნობები, რომლებიც ამცირებენ ჩვენი ცოდნის გაურკვეველობას ამა თუ იმ ობიექტებზე, პროცესებზე, მოვლენებზე და ა.შ. დღეს მიმდინარეობს მსოფლიოს ეკონომიკის ინფორმაციზაცია. მოქმედებაშია 150 მილიონზე მეტი კომპიუტერი. ინფორმაცია გახდა ისეთივე ძირითადი რესურსი, როგორც მასალები, ენერჯიები, ადამიანები და აქ მთავარია ვის ეკუთვნის, ვინაა მასში დაინტერესებული, რამდენად მისაწვდომია და შეიძლება თუ არა მისი კომერციული გამოყენება? მიმდინარეობს ინფორმაციული საზოგადოების ფორმირება და მეწარმემ თავისი საქმიანობა უნდა გარდაქმნას ახალი ინფორმაციული საზოგადოების მოთხოვნის შესაბამისად, სადაც საკვანძო რესურსად ხდება ინფორმაცია, ცოდნა, შემოქმედება.

ინფორმაცია – ინფორმაციით, ცოდნით, ფაქტებით უზრუნველყოფა, რომლებსაც აქვს პრაქტიკული მნიშვნელობა განსაზღვრული საქმიანობის ამოცანების დასაბუთებისა და გადაწყვეტისათვის. ამგვარად, ინფორმაციული ბიზნესი ჩამოყალიბდა ბიზნესის დამოუკიდებელ სფეროდ და, მეორე მხრივ, წარმოადგენს სამეწარმეო საქმიანობის ინფრასტრუქტურის სისტემის ნაწილს ბანკებთან, ბირჟებთან და ა.შ. ერთად. მეწარმეობა და ინფორმაციზაცია ურთიერთდაკავშირებულია და დიდ გავლენას ახდენს ცივილიზაციის განვითარებაზე. ეს კავშირი ხდება ბიზნეს-კომუნიკაციების მეშვეობით (ბირჟები, ბანკები, კომპიუტერული ქსელები და ა.შ.), რომლებიც აერთიანებენ ლოკალურ სამეწარმეო სტრუქტურებს ერთმანეთს შორის, მსოფლიო ბიზნესსა და სამეწარმეო საქმიანობის მიმართულებებს.

ბიზნეს-კომუნიკაციები – ინფორმაციზაციის სუბიექტების ურთიერთქმედება მეწარმეობის ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში. ურთიერთქმედება ესაა ურთიერთობა ინფორმაციის საშუალებებით, ასევე ურთიერთობები ბაზარზე, მათ შეუძლიათ ჩართონ საწარმოო და ტექნოლოგიური კავშირები კოოპერირებულ კომპანიებს შორის, საქმიანი კავშირები მომხმარებლებსა და სავაჭრო ფირმებს შორის, კერძო კავშირები კომპანიებსა და პერსონალს შორის, ინფორმაციული კავშირები და ა.შ.

მეწარმეს, საქმის წარმატებით გაძღვლისათვის სჭირდება ინფორმაცია ბაზარზე, კონკურენტებზე, მომწოდებლებზე, ბანკებზე, ფასებსა და მყიდველებზე. კონკურენციის პირობებში საჭირო ინფორმაციის ოპერატიული მიღება წარმატების საფუძველია, ინფორმაციის მიღება შეიძლება სხვადასხვა ბიზნეს-კომუნიკაციების მეშვეობით. საზოგადოებაში საკმაოდ მრავალფეროვანი კონტაქტებია. საზოგადოების წევრებს შორის პირდაპირი კონტაქტებისათვის არსებობს: ეკლესია, სკოლა, სამსახური, პრესა, ტელევიზია, ტელეფონი, რადიო, ფოსტა, კინო, თეატრი, მაგრამ ეს ყველაფერი თავისი პირდაპირი მნიშვნელობით (ეკლესიის გარდა) ემსახურება მეორეულ მიზანს. გაზეთი ესაა რეკლამის საშუალება და მისი პატრონის მოგების წყარო. ასეა კინო, რადიო, ტელევიზია და ა.შ. ამგვარად, არ არის კომუნიკაციები, არ არის მოგება. მეწარმეობა დაკავშირებულია რისკთან, რომელიც წარმოიშობა ახალი ბიზნეს-იდეის რეალიზაციის დროს, რომლებიც საჭიროებენ სხვადასხვა ბიზნეს-კომუნიკაციებს. მათი წარმოშობა განტოლების სახით, როგორც სისტემისა, შემდეგნაირად შეიძლება: $R=F(X, Y, Z, T)$ სადაც R სისტემის მუშაობის შედეგია (მოგება, სარგებელი და ა.შ.), X – გარე ფაქტორების ჯგუფი (მომწოდებლები შრომითი რესურსებისა, მასალები, ინფორმაცია, კაპიტალი ...), მომხმარებლები, კონკურენტები, კანონები, სახელმწიფო ორგანოები, ეკონომიკის მდგომარეობა (ინფლაციური პროცესები, უმუშევრობის დონე, სოციალური გარანტიები), ქვეყნის პოლიტიკური მდგომარეობა და სხვ., Y – ჯგუფი სისტემის შიგა ფაქტორებისა: მართვის სტრუქტურა და ფუნქცია, ორგანიზაციული კულტურა, რესურსების გარდაქმნის ტექნოლოგია (საინფორმაციო, ენერჯეტიკული, მატერიალური ...), ფირმის ენერჯეტიკული და ეკონომიკური პოტენციალი (კაპიტალი, ინფორმაცია, შრომითი რესურსები ...), Z – ბიზნეს-კომუნიკაციების სტრუქტურა, T – დროის ფაქტორი ხაზგასმით გამოსაკვეთია, რადგან მეწარმეობაში ზოგ ფაქტორებს ენიჭება პრიორიტეტული მნიშვნელობა (მეწარმის ტალანტი, მომხმარებლები, ბიზნეს-კომუნიკაციების სტრუქტურა). ყველაზე მეტად პერსპექტიული ბიზნეს-კომუნიკაციებია: სასაქონლო, საფონდო და სავალუტო ბირჟები, შრომის ბირჟა, სადაზღვევო კომპანია, სარეკლამო სააგენტოები, გასაღების ქსელები, სხვადასხვა

აუქციონები, ბაზრობები, გამოფენები. მათი მრავალსახეობა და დინამიკურობა ხელს უწყობს მეწარმეებს ეფექტურად წარმართონ ბიზნეს-ოპერაციები.

ბიზნეს-კომუნიკაციების სტრუქტურა შეიძლება პირობითად დავეყოთ შემდეგ ჯგუფებად:

- ბინარული (გამყიდველი - მყიდველი)
- n-ური (გამყიდველი შუამავალთა ჯგუფი - მყიდველი)
- ვერტიკალური (ფირმასა და ფილიალებს შორის ურთიერთობა)
- ჰორიზონტალური (ურთიერთობა კონკურენტებს შორის)
- რადიალური (ურთიერთობა სარეკლამო ინფორმაციის წყაროსა და მის მიმღებებთან, პოტენციურ მყიდველებთან).

ბიზნეს-კომუნიკაციები და სამეწარმეო საქმიანობა – არის შემოქმედებითი პროცესი და ხშირად ინტუიცია უფრო, ვიდრე ზუსტი გათვლები იძლევა მაღალ შედეგებს მეწარმეობაში. აქ მოქმედებს ჰეიზენბერგის პრინციპი ბიზნესისათვის. მისი არსი ასეთია, „სიზუსტე და პრაქტიკული აზრი არაადეკვატურია: ეკონომიკური მახასიათებლების ზუსტი გამოთვლა დროს მოითხოვს და ბიზნესში „დრო“ ფულია და ამიტომ, რაც უფრო ზუსტად გამოთვლით, მით უფრო მეტს ვკარგავთ და შესაბამისად ბიზნეს-ოპერაციის ეფექტურობა მცირდება“. ამგვარად, ბიზნეს-ოპერაციაში მოქმედებს არა ორი ან მრავალსახა ლოგიკა, არამედ გამოუკვეთავი ჰეშმარიტების ლოგიკა თავისი კავშირებით და ამოხსნის წესებით, საჭიროა ფლობდე ბიზნესში ურთიერთობების არაზუსტ ელემენტების არსს, კერძოდ, „ძვირია“, „იაფია“, „დოლარის კურსი ეცემა“, „პროცენტის განაკვეთი იზრდება“ და სხვა მრავალი და თუ დაგეგმირდება კანონზომიერების პოვნა მათი დანიშნულებისა და სისწორის გასარკვევად საჭირო გახდება განსაზღვრული მათემატიკური მიდგომის გამოყენება.

ტესტი. ბიზნეს-ოპერაციის ეფექტურობა დამოკიდებულია:

- ოპერაციის გამოთვლის სიზუსტეზე;
- ოპერაციის მიმდინარეობის დროზე;
- გარე მოვლენებზე.

მეწარმეობად ითვლება დამოუკიდებლად განხორციელებული, საკუთარი რისკით საქმიანობა, მიმართული მოგების სისტემატურ მიღებაზე ქონების გამოყენებით, საქონლის გაყიდვით, სამუშაოს შესრულებით ან მომსახურების ინფორმაცია ბუნებრივად ახლოს სიყვარულთან და ფულთან, იგი არასოდეს არაა საკმარისი.

სამეწარმეო საქმიანობის რეგლამენტირება ხდება კანონით. მეწარმე ვერ შექმნის და ვერ აწარმოებს ისეთ საქონელსა და მომსახურებას, რაც იკრძალება კანონით. შესაძლებელია მოგების მიღება, ასევე სხვა სარგებლისაც. თანამედროვე საქართველოში მეწარმე ვალდებულია იფიქროს არა მარტო საკუთარ სარგებელზე, არამედ სხვა ადამიანების სარგებელზეც, რომლებიც მონაწილეობენ ბიზნესში. უნდა მისდევდეს და აფასებდეს ურთიერთსარგებლობის პრინციპს, იგი ერთ-ერთი ელემენტია სოციალურ-ეკონომიკური სისტემისა, ღია სისტემისა, რომელიც არ შეიძლება იყოს მთლიანად იზოლირებული გარემოს რომელიმე ასპექტიდან-ენერგეტიკული, ინფორმაციული, მატერიალური და ა.შ. ამ სისტემაში თავისუფლად, ავტონომიურად მოქმედებს მისი შემადგენელი ელემენტები, რომლებსაც საკუთარი მიზანმიმართული საქმეები აქვთ და შეუძლიათ ცვალონ საკუთარი სახე. მოცემული სისტემა, ასევე მეწარმე შემოსაზღვრული არაა. იგი არაერთსახაა და გარემოსთან დაკავშირებულია მრავალი კომუნიკაციით.

ტესტი. თანამედროვე ცივილიზებულ ბიზნესში მეწარმისათვის მთავარია:

- მხოლოდ საკუთარი სისტემატური მოგების მიღება;
- მხოლოდ სარგებლისა და სახელის მიღება ბიზნესში;
- ურთიერთსარგებლობა ბიზნესში.

5.1. საკომუნიკაციო ურთიერთობები

ურთიერთობები ბიზნესში დამოკიდებულია იმ ინფორმაციულ ნაკადზე, რომელთა წყაროებს ადამიანის მრავალსახოვანი და მრავალმიმართული საქმიანობა წარმოადგენს და ეფუძნება რელიგიურ, გენეტიკურ, ფიზიოლოგიურ, საკომუნიკაციო, სამეურნეო, გარემოს,

ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ინფორმაციას. ეს ინფორმაციული სისტემა განსაზღვრავს ადამიანის ადგილს ერთობლივ სოციალურ-ეკონომიკურ საზოგადოებაში და თუ რომელიმე საქმიანობის მიხედვით გამოვარჩევთ ადამიანის და მის ირგვლივ არსებულ ინფორმაციულ ნაკადებს, მაშინ მას უნდა მიეუდგეთ ამ საქმის შესრულების შედეგის შეფასებით, რაც დაკავებული აქვს მას ან ადამიანთა ჯგუფს მოცემულ დროში, მოცემული რესურსებითა და მოტივაციით (ინტერესით).

საკომუნიკაციო ურთიერთობების დახასიათებისას აუცილებელია პირველ რიგში დავადგინოთ რომელ ინფორმაციულ სივრცეში (გარემოში) უწევს საქმიანობა ადამიანს და რა როლი ენიჭება მას ამ გარემოში, როგორ უნდა მიეუდგეთ და რა ინტერესი გააჩნია ამ გარემოს საკუთრივ და ასევე ადამიანის მიმართ.

სამეწარმეო საქმიანობის რამდენიმე მართვის მოდელი არსებობს, რომლებიც კლასიკური მოდელებია და მათზეა აგებული მისი შემდგომი განვითარება: მართვის „X“, „Y“ და „Z“ თეორიები. განვიხილოთ ამ თეორიების ძირითადი პოსტულატები, რის საფუძველზეც ხდება კომუნიკაციური ურთიერთობების დამყარება და განვითარება.

მართვის „X“ თეორიის პოსტულატები

1. თითოეული კონკრეტული ადამიანისათვის, მცირე გამოკლებით, დამახასიათებელია შრომისადმი ზიზღი.
2. რადგან ადამიანში შრომისადმი დამახასიათებელია ზიზღი, ამიტომ რომ იმუშაოს აუცილებელია ვაიძულოთ ეკონომიკურად, ადმინისტრირებით, სოციალურად, ფსიქოლოგიურად და ა.შ.
3. ადამიანი არაა ინიციატივიანი, ამიტომ განსაზღვრულ პირობებში იგი ადვილად ემორჩილება მართვას.

მართვის „Y“ თეორიის პოსტულატები

1. შრომა ადამიანისათვის ბუნებრივია და სასურველი, როგორც თამაში (გართობა). მაგრამ განსაზღვრულ პირობებს შეუძლია აღმოფხვრას ეს მოთხოვნილება.
2. გარე კონტროლი და იძულება არა ერთადერთი, მაგრამ არც მთავარი მეთოდია იმისათვის, რომ შეეძლოს ადამიანისაგან მივიღოთ მთელი შრომითი ამოცანა.
3. ადამიანი ინიციატივიანია ბუნებისაგან. მას მიცემული აქვს გამოგონებლობის, წარმოსახვის, შემოქმედების უნარი. მთავარია, რომ პირობებმა არ მოახდინოს ამ თვისებების დეფორმირება, არამედ, პირიქით, ხელი შეუწყოს მათ გამოვლინებას.
4. მისწრაფვის (ცდილობს მიაღწიოს) ბუნებრიობისაკენ.
5. ადამიანის მისწრაფება შრომის მიზნისაკენ პირდაპირდამოკიდებულებაშია წახალისებაზე, დაჯილდოებაზე, შრომითი ცხოვრების ხარისხზე.
მართვის „Z“ თეორია „X“ და „Y“ თეორიების შეხამებაა.

5.2. სამეწარმეო ფირმის მენეჯერის იდეალური მოდელი (როგორ აიძულო ადამიანები შეასრულოს სამუშაო)

1. იყო ჰუმანისტი,
2. გქონდეს მეგობრული დამოკიდებულება თანამშრომლებთან,
3. გააკეთე ისე, რომ მოსწონდე ადამიანებს,
4. გამოიყენე ვინმე შენს ინტერესებში,
5. იყავი დამოკიდებული რაღაცაზე,
6. თავი აარიდე გადაწყვეტილების გამოტანას,
7. არ მიიღო ალერნატიული აზროვნება,
8. გამოიყენე ძალური ზეწოლა,
9. ესწრაფე გამარჯვებისაკენ ყველაფრის მიუხედავად,
10. იყავი მიღებული შედეგებით დაუკმაყოფილებელი,
11. იყავი მიზანსწრაფული,
12. მიიღე კმაყოფილება შრომით.

ეს ჰგავს „X“ მართვის მოდელის მისადაგებულ მდგომარეობას.

საქმიანი ურთიერთობების აწეობა ხდება რიგი კომუნიკაციური მოქმედებების მიხედვით. აქ წინაა წამოწეული ოთხი საკვანძო ასპექტი:

- პიროვნების შესწავლა და შეფასება
- სიტყვიერი ურთიერთობები
- გადაწყვეტილების ჯგუფურად მიღება
- დარწმუნების ცოდნა

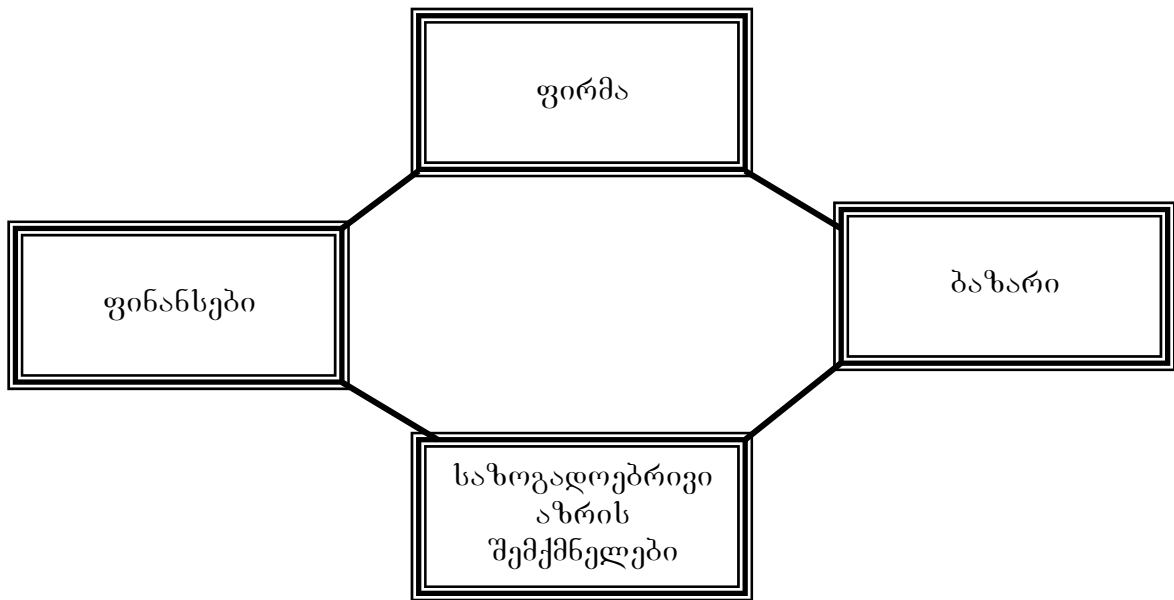
კომუნიკაბელური ურთიერთობები – არის ადამიანებს შორის ენის საშუალებით აზრების გადაცემა, საწარმოებს, ორგანიზაციებსა და ფირმებს შორის, ურთიერთობის დამაკავშირებელი კავშირგაბმულობის (სატელეფონო, სატელეგრაფო, ფაქსი, კომპიუტერული კომუნიკაციები) საშუალებები და ადამიანებსა და ფირმებს შორის ურთიერთობის ორგანიზაცია.

კომუნიკაცია შეიძლება წარმოვიდგინოთ ისევე, როგორც ემოციური და ინტელექტუალური შინაარსის გადაცემა.

მეწარმეობის განვითარების, საქართველოში კი საბაზრო ეკონომიკის განვითარების პირობებში, ახალი საბაზრო მდგომარეობის გათვალისწინებით, კომუნიკაციამ უდიდესი მნიშვნელობა შეიძინა, რადგანაც კომუნიკაბელულობის მდგომარეობა განსაზღვრავს ეკონომიკის განვითარებას.

წარსულის ტექნოკრატიული მენეჯმენტი ცდილობდა შეენარჩუნებინა თავისი კორპორაციული მისია, მიზნები და განვითარების გეგმები საიდუმლო ვითარებაში, დღეს კი ყველა ურთიერთობა ღიად ხდება.

კომუნიკაციის საქმიან განვითარებას დიდი მნიშვნელობა აქვს ორი მიზეზის გამო. პირველ რიგში ღიადრები (ყველა საფეხურის მმართველობა) ღებულობენ ყოველგვარ ინფორმაციას თავის გარემოცვასა და თვით ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობის გზით. თანაც საქმიანი განვითარების ეფექტური გზების პოვნა შესაძლებელია თვით ორგანიზაციაში. მეორე-კომუნიკაცია წარმოადგენს ყველაზე მოქმედ იარაღს დასამუშავებელი სტრატეგიის ეფექტურობის მისაღწევად.



კომუნიკაცია ითვალისწინებს ინფორმაციის ორმხრივი ნაკადის არსებობას, როდესაც ერთი მხარე ღებულობს, აანალიზებს და პასუხობს მას ერთდროულად, ოპერატიულად ან რაღაც წინასწარ განსაზღვრული დროის შემდეგ. მაგალითისათვის შეიძლება კომუნიკაციური მოდელის მოტანა, რომლის დროს ინფორმაციის გადასაცემად, რომელიც გამომდინარეობს მენეჯმენტის მაღალი ეშელონებიდან აუცილებელია: ა) გადაცემის უმაღლესი ხარისხი როგორც ფორმით, ასევე შინაარსით; ბ) ღირსეული შუა რგოლის შერჩევა ინფორმაციის გადასაცემად.

სმირ შემთხვევაში, ესაა ფირმის პრეზიდენტი. რატომ? იმიტომ, რომ საქმიანი ინფორმაციის მისაწოდებლად ორივე მხარე წარმოადგენს მოცემული საქმის დამპროექტებელს, უშუალო ხელმძღვანელს, რისთვისაც ორივე მხარე ამზადებს პროექტს ფირმის უმაღლესი მმართველობისათვის წარსადგენად გადაწყვეტილების გამოსატანად. ე.ი ფირმის პრეზიდენტი შუა რგოლია მხარეებს შორის, ეცნობა საქმის მიმდინარეობას, რომელშიც ყოველთვის შეუძლია ჩაერიოს.

ამასთან, არსებობს სტრატეგიულად განსაკუთრებული ინფორმაცია (შეტყობინება) სხვადასხვა ჯგუფებისათვის, სხვადასხვა მისამართით და, ამის შესაბამისად, ხდება ამ ინფორმაციის ფორმულირების – შინაარსის ცვლა. საერთოდ მთავარ შუა რგოლად ითვლება აღმასრულებელი აპარატის ხელმძღვანელი და, საერთოდ, ძნელად თუ მოიძებნება უფრო ღირსეული დუბლიორი, რომელსაც შეეძლება შეასრულოს ის დავალება, რომელიც უშუალოდ აქვს დაკისრებული წამყვან მუშაკს. ურთიერთობის მიმართვის ფორმები ასეთ სიტუაციაში მრავალგვარია და შინაარსობრივადაც სხვადასხვა. მაგალითად, „ელვა“ – ბიზნესმენებისათვის, კონსულტანტები მენეჯმენტისათვის ან ფართო მასალები და დოკუმენტები საქმის მიხედვით. ნახაზზე ნაჩვენებია კორპორაციული კომუნიკაციის ძირითადი მიზნობრივი მიმართულებები.

კომპანიის (ფირმის) ბაზართან ურთიერთობების სისტემაზე დამატებით ფირმას უნდა ჰქონდეს მასობრივი ინფორმაციის ორგანოებთან კომუნიკაციები, რომლებიც ხელს უწყობენ საზოგადოებრივი აზრის ფორმირებას ყველა თანამშრომელთან, ასევე პირებთან და ორგანიზაციებთან, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფირმის ფინანსირებას პირველ რიგში მათ მეპატრონეებთან. კორპორაციული კომუნიკაციის განსაკუთრებულ მიმართულებას მიეკუთვნება კავშირი საკუთარ ორგანიზაციასთან და მის თანამშრომლებთან. ეს ეხება როგორც გადაცემას, ასევე ინფორმაციის მიღებას, რაც ხელს უწყობს ფირმის საქმიან განვითარებას.

კომუნიკაციების ეფექტურობის ამაღლება შეიძლება შეძლებისდაგვარად, დაწვრილებითი ინფორმაციის მიწოდებით მიმღებთან ერთი და იგივე ჯგუფზე სხვადასხვა დროის ინტერვალში. ამავე დროს მიუღებელი სტრატეგიული ინფორმაციის შელამაზება და მაღალფარდოვანი სიტყვებით გამოხატვა, რაც იწვევს ეჭვს და უპატივცემულო შეფასებას დოკუმენტის გამომგზავნის მიმართ. ამოღებული უნდა იყოს დღევანდელი საზოგადოების ანაქრონიზმი „ჩვენთვის მომხმარებელია ყველაზე მთავარი“ და მსგავსი შეუფერებელი ინფორმაცია, სიტყვასა და საქმეს შორის არ უნდა იყოს უფსკრულები.

კომპანიის თანამშრომლებმა საქმე ისე უნდა დააყენონ, რომ ერთდროულად არ მიიღონ სხვადასხვა საქმეთა მასალები. უნდა იყოს ინტერვალი, რათა თავიდან იქნეს აცილებული გადატვირთვა, რაც იწვევს ინფორმაციის ზერელედ დამუშავებას და ამ დროს იკარგება მთავარი. ამიტომ ზედმიწევნით უნდა ჰქონდეთ დაგეგმილი თავისი საქმიანობა, ჩამოაყალიბოს საკუთარი აზრი და შემდეგ მიაწოდოს კომენტარით, რომელშიც გათვალისწინებული იქნება პირველ რიგში ფირმის ინტერესი, ნუ ილაპარაკებთ იმ საქმეებზე, რაც არ გესმით ან არ არის თქვენი საქმიანობის მიმართულება და არც საქმეს ეხება.

დღეს კომუნიკაციას გააჩნია მდიდარი საშუალებები, მაგრამ არც ერთი არ გამოდგება და ვერ შეედრება პიროვნებასთან უშუალო შეხვედრას, ურთიერთობას, რომელიც მართავს ადგილზე ყოველგვარ ცვლილებებს. ამიტომაცაა, რომ ურთიერთობის დამყარება, შეხვედრების ორგანიზება და კომუნიკაბელობა ნამდვილი ლიდერის, მმართველის ძირითადი თვისებაა.

სტრატეგიული ინფორმაციების მიღებისა და მიმართვისათვის შეიძლება გამოყენებულ იქნეს კომუნიკაციის საშუალებები: ლექციები, სემინარები, სხვადასხვა ნორმატიული დოკუმენტები, დოკუმენტაცია, სასწავლო პროგრამები, დისკუსიები, ვიდეოჩანაწერები, მიღებები, საგაზეთო სტატიები, ხელმძღვანელი კადრების სწავლება, საქმიანი თამაშები. მიმართვის ფორმა ყოველთვის არაა მთავარი, მთავარია შეხვედრის შინაარსი, მისი აზრი და მიმართულება. იცოდეთ „ზოგჯერ თქმა სჯობს არა თქმასა, ზოგჯერ თქმითაც დაშავდების“.

„რომ მიიღო სწორი პასუხი, შეკითხვა უნდა ჩამოაყალიბო სწორად“.

გახსოვდეს, ამერიკელები ამბობენ „დრო ფულია“, ჩვენთვის ქართველებისათვის ეს უკვე აღარ ვარგა, რადგან ჩვენი დრო ფულზე ძვირია, ბევრი დრო დაიკარგა, საჭიროა მოქმედება, სამეწარმეო საქმიანობის განვითარება.

5.3. საწარმოთა თაზისეზურებები და მეწარმეობის კრიტერიუმები

საწარმო, რომელიც „სამეწარმეო საქმიანობად მიიჩნევს მართლზომიერ და არაერთჯერად საქმიანობას, ხორციელდება მოგების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად“ [1]. ამას გარდა, იქვე მითითებულია, რომ საწარმო შეიძლება შეიქმნას სახელმწიფო ან მმართველობის ადგილობრივი ორგანოების მიერ და იმართებოდეს უშუალოდ ამ ორგანოთა მიერ (სახაზინო საწარმო). ასეთი საწარმო შეადგენს სამეწარმეო მიზნებისათვის განკუთვნილ სახელმწიფო ან მმართველობის ადგილობრივი ორგანოების განცალკევებულ ქონებას. მათი გადაწყვეტილებით შეიძლება სახაზინო საწარმოს რეორგანიზაცია, შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სააქციონერო საზოგადოებად გარდაქმნა“.

დღესდღეობით საქართველოში მოქმედებს 40 000-ზე მეტი საწარმო, საიდანაც მნიშვნელოვანი წილი სახელმწიფო და ადგილობრივი მმართველობის ქონებაზეა აგებული, მათგან გამოკვეთილია მცირე საწარმოები შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოების სახით. ისინი თავიანთ საქმიანობაში ძირითადად ემყარებიან სახელმწიფო და ადგილობრივი მმართველობის ინტერესებს.

ეკონომიკური ორგანიზაცია, როგორც საჯარო კანონის ქვემდებარე ორგანიზაცია - მცირე საწარმოები მოქმედებენ კანონიერად, მაგრამ გვსურს შევხერდეთ რამდენიმე სტრატეგიულ საკითხზე.

მცირე საწარმოებს საკუთრების მიხედვით მიეკუთვნება მათი ურთიერთობა ბიუჯეტთან, დამფუძნებლებთან, დაქირავებულ თანამშრომლებთან, გარე და შიგა საწარმოო და სამეწარმეო გარემოსთან, ასევე გარე კავშირებთან. საქართველოში მოქმედი კანონებით საწარმოები საქმიანობენ საკუთარი ქონების საფუძველზე, ამასთან ისინი შეიძლება მოქმედებდნენ შერეული საკუთრებით კერძო და მუნიციპალური, კერძო და სახელმწიფო, კორპორაციული და მუნიციპალური, კორპორაციული და სახელმწიფო ან აქციონერული და კორპორაციული. თავისთავად ცხადია, საკუთრების შესაბამისად ურთიერთობების ხასიათი სხვადასხვაგვარია.

ბიზნესის, როგორც მრავალმხრივი საქმიანობის სფერო, ძირითად მიზანსა და ინტერესს წარმოადგენს მოგება, შემოსავალი, სარგებელი, რომელსაც იყენებს თავისი საქმის განვითარებისათვის, ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გადასაწყვეტად, ახალი ტექნოლოგიების დასანერგად, ბაზრის მოთხოვნის დასაკმაყოფილებლად, პირადი და მოსახლეობის გარკვეული ნაწილის კეთილდღეობის ასამაღლებლად.

ამ თვალსაზრისით მეწარმეობის კრიტერიუმები მრავალმხრივია და ხასიათდება შემდეგნაირად:

სუბიექტის მიხედვით: ინდივიდის, ოჯახის, ფირმის, რეგიონის, ქვეყნის, ქვეყანათა ჯგუფის, ფირმათა ერთობლიობის, საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული ბიზნესი.

ობიექტის მიხედვით: მატერიალური და არამატერიალური საქონლისა და მომსახურების წარმოებისა და რეალიზაციის ბიზნესი.

სოციალური სტრუქტურის მიხედვით: კერძო, სახელმწიფო, კორპორაციული, შერეული ბიზნესი.

ლეგალურობის მიხედვით: ოფიციალური ანუ ღია ბიზნესი და არაოფიციალური ანუ ფარული ბიზნესი.

ისტორიული და დროითი პერიოდის მიხედვით: ტრადიციული და არატრადიციული ბიზნესი.

მასშტაბის მიხედვით: მსხვილი (დიდი), საშუალო და მცირე ბიზნესი.

სექტორული დაყოფის მიხედვით: მატერიალური და არამატერიალური წარმოების ბიზნესი.

დარგობრივი სტრუქტურის მიხედვით: მრეწველობის, სოფლის მეურნეობის, ტრანსპორტის, მშენებლობის, განათლებისა და სხვ.

მოქმედების არეალის მიხედვით: ლოკალური, ადგილობრივი, რეგიონალური, ქვეყნის საშინაო და საგარეო ბიზნესი.

ფუნქციური მნიშვნელობის მიხედვით: მეწარმეობითი და არამეწარმეობითი, ფინანსური, მენეჯმენტური, მარკეტინგული, ინოვაციური, ვენჩურული, საგანმანათლებლო, სერვისული ბიზნესი ან ერთობლივი საქმიანობის, აქციების ერთობლივად ფლობით, ფრანჩაიზით, იჯარითა და ერთობლივ საწარმოებში საქმიანობით.

მცირე საწარმოს კაპიტალი. პირველ შემთხვევაში მცირე ბიზნესში (კერძო ბიზნესში) მოქმედი ინდივიდუალური მეწარმე თვითონ პირადად ან მის ოჯახთან ერთად, ან მცირერიცხოვან პარტნიორებთან ერთად არის მესაკუთრე ქონებისა – კაპიტალისა. ეს კაპიტალი შედგება წარმოების საშუალებებისაგან, შენობა-ნაგებობებისაგან, მანქანა-დანადგარებისაგან და ა.შ., რომლებიც გამოიყენება სამეწარმეო საქმიანობაში ფიზიკურად, როგორც წარმოების საშუალებების ერთობლიობა. ეს კაპიტალი იმყოფება კერძო ბიზნესის, ფირმის (მცირე საწარმოს) სტრუქტურაში: ეკონომიკურად ბიზნესში ჩადებული ღირებულების ფორმით სახსრები წარმოადგენს მცირე საწარმოს საკუთრებას. ასეთი განცალკევება გამოიხატება კაპიტალის ფიზიკურად არსებობასა და მის მიკუთვნებას შორის, რისთვისაც არსებობს სამართლებრივ - ორგანიზაციული ფორმები (მითითებულია ზემოთ), რომელშიც მოქმედებს წილობრივი საკუთრების ფორმა პარტნიორობის ან აქციონერული კაპიტალის სახით. იმ შემთხვევაში, როდესაც კერძო მეწარმე ფლობს საკუთარ ფირმას, ე.ი. იგი არის ამ ფირმის მესაკუთრე და თუ ის მარტოა ან ოჯახთან ერთად ფლობს მას, ამ შემთხვევაში არ წარმოიშობა რაიმე პრობლემა საკუთრების (კაპიტალის) მეპატრონეებს შორის დაყოფაზე, რადგანაც ეს საკუთრება მისია (მათია). მაგრამ თუ ასმა ან რამდენიმე ათასმა მოქალაქემ შეიტანა თავისი წილი ფირმის საერთო კაპიტალში, მაშინ ძალიან ძნელია გაარკვიო რომელ აქციონერს ან აქციონერთა ჯგუფს ეკუთვნის შენობა ან დანადგარი. საქართველოში მოქმედი კანონით თითოეული აქციონერი არის აქციათა რაღაც ნაწილის მფლობელი საერთო კაპიტალიდან და აქვს უფლება მიიღოს ამ წილის პროპორციული მოგების ნაწილი დივიდენდის სახით, ამიტომაც საერთო ამონაგების ის წილი, რომელიც გამოიყოფა, როგორც ანაზღაურება კაპიტალის გამოყენებაზე, ნაწილდება აქციათა თითოეულ მფლობელზე მისი წილის პროპორციულად. ნებისმიერ შემთხვევაში ესაა რაღაც პროცენტი ჩადებულ კაპიტალზე.

კერძო ბიზნესში (მცირე ბიზნესში) საკუთრების უფლების მახასიათებელი მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ქვეყანაში ეკონომიკურ აქტივობას და საბაზრო ეკონომიკის პირობებში იგი წარმოადგენს ბიზნესს, კერძო ბიზნესსა (მეწარმეობას) და მთავრობას შორის ურთიერთობის საფუძველს და მონაწილეობას ღებულობს ყველა ფუნქციურ ბაზარზე.

**თაზო VI. პროექტის მენეჯმენტის გამოყენების თაზისეზრებები
სამეწარმეო საქმიანოზაში**

ნებისმიერი პროექტი ყოველთვის ცვლილებასთანაა დაკავშირებული, ისინი უკლებ-
ლივ ყველა ახდენს იმ გარემოცვის გარდაქმნას, მოდიფიცირებასა და ტრანსფორმირებას,
რომელშიც გვიწევს ცხოვრება და საქმიანობა. პროექტების განხორციელება მოითხოვს
შემოქმედებით მიდგომას, ენერგიასა და აქტიურობას. პროექტების გარდაქმნის დადებითი
მხარეები ცნობილია როგორც წარსულ პერიოდებში, ასევე სიცოცხლის მანძილზე გან-
ხორციელებული პროექტების მაგალითით. მაგრამ რაში გამოიხატება პროექტების ყოველ-
დღიურობის არსი? გვაძლევს ამაზე პასუხს ისტორიაში ცნობილი პროექტები? ხეოფსის
პირამიდა, ალექსანდრიის შუქურა, რომის კოლიზეუმი, გელათის მონასტერი, ვარძიის
კომპლექსი და მრავალი სხვა ანუ რატომ გახდა პროექტები ჩვენი ცხოვრების ერთ-ერთი
მნიშვნელოვანი ნაწილი?

პასუხი ერთსახაა, ჩვენ უკეთესად გავიზრეთ პროექტების განსაკუთრებულობა,
უფრო ღრმად შევიყვანეთ იგი ჩვენი მომცველი გარემოს უკეთ დანახვის ტექნოლოგიებში
და გავაცნობიერეთ, რომ პროექტები საშუალებას გვაძლევს არა მარტო შევქმნათ რაღაც
ახალი, არამედ ეფექტურად, გერგილიანა

დ გამოვიყენეთ ბუნებრივი რესურსები – შენახული (დამარხული) სიმდიდრე ვაქციოთ
ხელშესახებ სიმდიდრედ (დამარხულის სახით გამოვხატავთ იმ აურაცხელ ბუნებრივ
რესურსებს საქართველოში: ქვანახშირს, გეოთერმულ წყლებს, მოსაპირკეთებელ და
სამშენებლო ქვებს, ჰიდრორესურსებს, საქართველოს ინტელექტუალურ პოტენციალს,
რომლებიც გამოუყენებელია ან თუ არის გამოყენებული ისიც 8-15%). ციტატა ზირაქის
სიბრძნედან „დაფარული სიბრძნე და უჩინარი განძი ვის რაში არგია ან ერთი, ან მეორე?“
(ბიბლია).

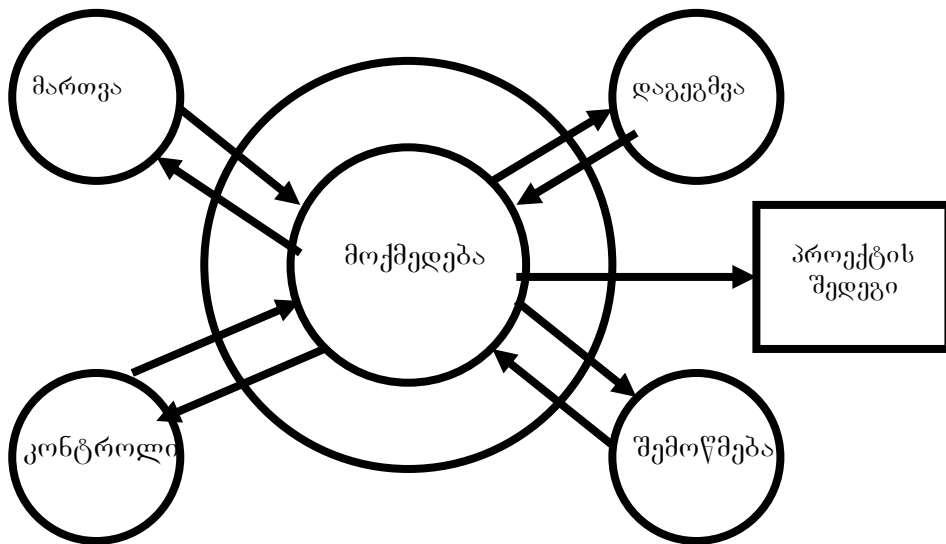
დღევანდელი მეწარმისათვის (ბიზნესმენისათვის) პროექტები წარმოადგენს დაგეგმვის
საშუალებასა და საკუთარი საწარმოს (ფირმის) რესურსების გამოყენების ძირითად
მიმართულებებს. პროექტებით გავაუმჯობესებთ ცხოვრების დონეს და ამის შედეგია
სწორედ, რომ პროექტები გადაიქცევა ნებისმიერი ადამიანის, ფირმის, ქვეყნის ცხოვრების
თუ საქმიანობის, წარმატებისა და გაფართოების განმსაზღვრელ დადებით ფაქტორად. აქ
მნიშვნელობა არა აქვს თუ პროექტები რა მიზნით ხორციელდება, ვისთვის ან სად და
რატომ, მთავარია, რომ მათი მეშვეობით ჩვენ ცხოვრებასა და საქმიანობას ვაძლევთ
განსაზღვრულ მიმართულებას. პროექტები ცვლიან მსოფლიოს. ის უკვე ისეთი აღარაა,
როგორშიც ცხოვრობდნენ ჩვენი მშობლები, ბებიები და ბაბუები, ის არც ისეთია,
რომელშიც გავატარეთ ბავშვობა, ყველაფერი იცვლება ჩვენ თვალწინ: უკანასკნელი 50
წლის პერიოდის პროექტები უფრო მასშტაბური და რთულია.

რა არის ორგანიზაციის პროცესი? – ესაა პირველ რიგში სისტემატიზაცია, ე.ი.
მიზნის მისაღწევად სისტემაში მოგვყავს და თავს ვუყრით ერთად ადამიანებს, რესურსებს,
რაც ადრე გაბნეული იყო და ვაძლევთ ამ ერთობლიობას – სისტემის განსაზღვრულ მიმა-
რთულებას – წესს და ამით ვქმნით ახალ სტრუქტურას. ესაა ერთიანი მთლიანობა, რო-
მელსაც გააჩნია თავისი სტრუქტურები, რომლის თითოეული ელემენტი ასრულებს იმ
საქმეს ან მოცულობას, რასაც მთლიანი სისტემა ერთი მიზნის მქონე და მისთვის
მისაღები, საჭირო კანონების საფუძველზე. თითოეული სეგმენტი არ არღვევს სისტემის
მთლიანობას. ამგვარად, ორგანიზაციის პროცესი წარმოადგენს ჩვენი ყოველდღიური
ცხოვრების განუყოფელ ნაწილს.

ხეოფსის პირამიდა შენდებოდა 20 წლის განმავლობაში ანუ მის შენებას დასჭირდა
ერთი თაობა, დაიხარჯა 7 მილიონი მუშა საათი, დღევანდელი პროექტები: მაგ. კოსმოსში
ორბიტალური სადგურების გაყვანა და ექსპლუატაცია, მთვარეზე ასტრონავტების გადას-
ხმა, 525მ სიმაღლის ტელეანძა მოსკოვსა და 553მ სიმაღლის ტელეანძა ტორონტოში,
მეტროპოლიტენებისა და ლამანშის ფსკერზე სარკინიგზო მაგისტრალის მშენებლობა,
ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობსადენის მშენებლობა და სხვ. განხორციელდა შედარებით
მოკლე დროში (უკანასკნელი განხორციელება 2,5 წელიწადში). მსოფლიო ეკონომიკის და
მსოფლიო ბაზრების განვითარების პირობებში ცვლილებები გლობალური ხასიათისაა.
მაგალითად, ის, რაც მოხდება ორშაბათს ნიუ-იორკში, ტოკიოში ან მოსკოვში, სამშაბათს
ხდება ლონდონში, პარიზში, სეულსა და ბერლინში, ხოლო ხუთშაბათს ან პარასკევს
მოხდება თბილისში, შანხაიში და ა.შ.

ამგვარად, ის ფირმები (ჩართული ტრანსეროვნულ კომპანიებში), რომლებიც თავისი ინტერესებით ორიენტირებულია მომხმარებლებზე, ვალდებულია მიანიჭოს გაითვალისწინონ მათი სურვილები და ამისათვის კი სასიცოცხლო მექანიზმია საჭირო, რომელიც აუცილებელი პროცესი, რომლებიც ხელს შეუწყობს მათ (ფირმებს) სწრაფად და წარმატებით გადაწყვიტონ ყველა პრობლემა. ასეთ მექანიზმად მიგვაჩნია პროექტი და მისი განხორციელების პროცესი, რომელსაც სჭირდება საკუთარი, მხოლოდ მისთვის მისადაგებული და გამოსაყენებელი მართვის მენეჯმენტის კომპლექსი. ეს კი, თავის მხრივ, ადამიანი იქნება თუ მცირე ან საშუალო და ტრანსეროვნული კომპანია, ლოკალიზებას გაუკეთებს ყველა რესურს, შესაძლებლობასა და მიზნებს, რათა დაკმაყოფილდეს მომხმარებელთა სურვილები, ადამიანებმა გააუმჯობესონ საკუთარი ცხოვრება.

მუშაობა, მოწყობილობა, მოქმედება, გადაიარაღება, მიღწევა და შედეგები წარმოიდგინება პროექტის სახით, ე.ი. თითოეული პროექტის არსი გამოიხატება საქმიანობაში. იმისათვის, რომ თითოეული პროექტის განხორციელებით მივალწით წარმატებას, აუცილებელია მისი ზედმიწევნით მოფიქრებული მართვის განხორციელება. თუ ეს შეუძლებელია, ასეთი სახის მართვის განხორციელება, თუ კი მენეჯმენტი არ მიესადაგა პროექტის მიზნებსა და საქმიანობას, მაშინ პროექტი შესრულდება დაგვიანებით ან საერთოდ ვეღარ მიაღწევს მიზანს და შეჩერდება რომელიმე განსაზღვრულ ეტაპზე, შეიძლება შეჩერდეს საერთოდაც. ამით კი ვერ მოხდება პროექტის მიზანში ჩადებული შედეგების მიღწევა და დაგეგმილის მიღება. ამგვარად, პროექტების დაგეგმვა განხორციელდა არასწორად, შეცდომებით და, რაც მთავარია, მისი ორგანიზება მოხდა საქმიანობათა სისტემატიზაციის გარეშე, ამიტომ პროექტის საქმიანობაში მონაწილეთა შორის არ იყო შესაბამისი მოქნილი და გამართული კავშირი. ამის საპირისპიროდ წარმატებულ პროექტებს მიეკუთვნება ისეთი, რომელშიც ჩადებულია რეალური მიზნები და ამოხსნასა და გაანგარიშებას ექვემდებარება ამოცანები. ასეთ შემთხვევაში ხდება ნაბიჯ-ნაბიჯ მიმდინარე შედეგებზე ყურადღების გამახვილება, რითაც პროექტის მონაწილეებს საშუალება ეძლევათ დროულად გამოავლინონ შესაძლებელი გადახრები ან პრობლემები მიმდინარეობის პერიოდში. პროექტის რეალიზაციის პროცესზე წარმოდგენას გვაძლევს ცნობილი მეცნიერი პროექტების მენეჯმენტის სფეროში ფილ ბეგიული [1].



ნახ. 1. პროექტის რეალიზაციის პროცესი

ნახაზზე მოცემულია პროექტის რეალიზაციის არსი, ყველა მისი პროცესი ურთიერთკავშირშია ერთმანეთთან, რადგანაც იგი გაძლიერებულია მართვით, დაგეგმვით, შემოწმებით და კონტროლით, რა თქმა უნდა, მოქნილი მართვის პროცესის საფუძველზე.

პროექტის რეალიზაციის პროცესი გვეკარნახობს ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხს. ეს არის პროექტის ხელმძღვანელობა. იმისათვის, რომ პროექტს უხელმძღვანელო, საჭიროა იყო შემოქმედებითად მოაზროვნე, შეგუძლოს გარდაქმნების განხორციელება და ეფექტურად წარმართო საქმიანობა, უნდა აკმაყოფილებდეს სამ ძირითად კრიტერიუმს: 1. უნდა

გაგანდეს მოთხოვნილება და სურვილი გახდეს პროექტის ხელმძღვანელი, 2. უნდა გქონდეს შესაძლებლობა სამუშაოზე ან სახელში იყო პროექტის ხელმძღვანელი, 3. უნდა იცოდეს როგორ უნდა იქცეოდეს პროექტის ხელმძღვანელი.

6.1. პროექტების სახეები

პროექტები ერთმანეთისაგან განსხვავდება მასშტაბურობით, განსაკუთრებულობით, ორიგინალურობით, ხასიათით, დანიშნულებით, შინაარსით, გამოყენების სახით და ა.შ. პროექტები არის მსხვილი, დიდი და მცირე. მსხვილმასშტაბიანი პროექტები საზოგადოების ყურადღებას იპყრობს გრანდიოზულობითა და ძვირად ღირებულებით, ასეთი პროექტები იმდენად გლობალური ხასიათისაა, რომ ისინი დგანან საზოგადოების განვითარების დონეზე, შესაბამისად წარმოადგენენ და გამოხატავენ მოცემულ დროს.

მსხვილმასშტაბიანი პროექტები ძვირად ღირებულაა, მაგრამ არსებობს მილიონობით პროექტი, რომელთა განხორციელება არ გამოხატავს საზოგადოების სულისკვეთებას, არც ძვირად ღირებულაა, მაგრამ პროექტის მონაწილეებისა და შემსრულებლებისათვის, ასევე იმ საზოგადოების განსაზღვრული ჯგუფებისათვის ისინი წარმოადგენენ ხელშესახებ და წარმატების მქონე საქმიანობას. ხდება ამ პროექტების დაგეგმვა, გაკონტროლება და მთავრდება შედარებით მოკრძალებული შედეგითა და დროის ნაკლები დანახარჯებით. ეს არის ნებისმიერი ახალი პროდუქციის, საქონლისა და მომსახურების გამოშვება, გამოდის ახალი გაზეთები, ჟურნალები, წიგნები, იქმნება ახალი ტელესტუდიები, ფილმები, სპექტაკლები, შოუბიზნესის პროგრამები, წარმოებს ახალი ტექნოლოგიების შექმნა, დანერგვა, გამოყენება, დანადგარების გადაიარაღება, მიმდინარეობს გენერაციის, გადაცემის, განაწილების ობიექტების მშენებლობა, განვითარება, რესტრუქტურისაცია, შეერთება, ელექტროენერჯის მოხმარება, საქართველოს ენერგეტიკული პოლიტიკის განვითარება და მრავალი სხვ. მრავალ პროექტს აქვს საკმაოდ მოკრძალებული მიზანი, მაგალითად, ელექტროენერჯის ხარჯის ბლანკების მოწესრიგება მომხმარებლების სერვისის გაუმჯობესების მიზნით ან საცხოვრებელ სახელში რემონტის ჩატარება, ასევე შვილიშვილის დაბადების დღის აღნიშვნა, პროექტის სიდიდის შესაბამისად განისაზღვრება მასში მონაწილეთა რაოდენობა.

ელექტროგაგონშემეკეთებელ ქარხანაში ენერგომომარაგების ორგანიზაციას დასჭირდება რამდენიმე ათეული, ხოლო საავიაციო ქარხნის ენერგომომარაგებას კი რამდენიმე ასეული კაცი, მაგრამ ბინაში შიგა ელექტროგაყვანილობას მოუვლის 2-3 კაცი. ამგვარად, არის პროექტები, რომლებსაც ესაჭიროება მრავალრიცხოვანი მონაწილე, მაგრამ არსებობს პროექტები, რომლებშიც მონაწილეობს 2-3 კაცი ან ყველაფერს ასრულებს ერთი ადამიანი.

არის პროექტები, რომლებიც გვამახსოვრდება იმიტომ, რომ მათი შედეგები შეიძლება დავინახოთ: ფილარმონიის შენობა თბილისში, სპორტის სასახლე, ასევე შეიძლება დავინახოთ ან დავიჭიროთ ხელში, მაგალითად, პერსონალური კომპიუტერი. არის პროექტები, რომელთა მეშვეობით ხდება არამატერიალური შედეგების მიღწევა, მაგალითად, მომხმარებელთა შესახებ ინფორმაცია ან ჩვენი შეხედულებების ცვლილება ამა თუ იმ საგანზე ან პრობლემაზე, მაგრამ ისე, როგორც მატერიალური შედეგების მიღწევისას. აქაც ამ პროექტების განხორციელებას ესაჭიროება მნიშვნელოვანი მატერიალური, ფინანსური და შრომითი სახსრები. ზოგიერთი ასეთი პროექტი არის „გავლენის“ პროექტები. მაგალითად, სარეკლამო პროგრამები მოგვიწოდებენ, რომ ვიყიდოთ მეტი დრო ინტერნეტში სამოქმედოდ სხვადასხვა დროში, სხვადასხვა ფასით, შევიძინოთ ამა თუ იმ კავშირგაბმულობის ოპერატორის მომსახურება, მონაწილეობა მივიღოთ პოლიტიკური პარტიების კამპანიებში, გვერდში დავუდგეთ საქართველოს ენერგეტიკოსთა საზოგადოებას და ა.შ. ყველა ამ პროექტის მიზანია აამაღლოს ორგანიზაციის მუშაობის ეფექტურობა და ამიტომაც განსაკუთრებული დატვირთვა გააჩნია.

პროექტები თან სდევს ჩვენ ცხოვრებას, ყველას აქვს საკუთარი განსაკუთრებული პროექტი, რომელიც შეიძლება შეეხოს ცხოვრების ნებისმიერ ასპექტს: სწავლას, გართობას, ახალი საგნების შესწავლას, სპეციალობის მიღებას, განათლებას, სპორტს, ურთიერთობებს თუ ისინი სისტემაშია მოყვანილი. პროექტები გავლენას ახდენს ჩვენ ცხოვრებაზე.

ამრიგად, პროექტები შეიძლება იყოს სხვადასხვა სახის და მათ შეუძლიათ:

ა) შეეხოს ჩვენი საქმიანობის ნებისმიერ ასპექტს ან რაღაც გააკეთოს;

- ბ) იყოს დიდი, საშუალო და მცირე;
- გ) ხორციელდებოდეს ათწლეულებში ან მთავრდებოდეს ერთ დღეში;
- დ) მოითხოვოს ნებისმიერი ფულადი დანახარჯები – ათეული ლარიდან მილიარდამდე;
- ე) მოიტანოს როგორც მატერიალური, ასევე არამატერიალური შედეგები;
- ვ) მოითხოვოს მონაწილეთა ნებისმიერი რაოდენობა ერთი კაციდან ქვეყნის მოსახლეობამდე.

მიუხედავად ასეთი სხვადასხვაობისა, ყველა პროექტს აქვს ხუთი საერთო მახასიათებელი [2]:

1. პროექტებს აქვს ერთჯერადი ხასიათი. საერთოდ ყველა პროექტი ერთჯერადი მოვლენაა. ისინი იქმნებიან და ქრებიან, მოდიან და მიდიან, ტოვებენ კონკრეტულ შედეგებს, რაც არსებითად განსხვავდება ჩვენი მოვალეობებისაგან სამსახურში. იწყება რა პროექტზე მუშაობა, იზრდება დატვირთვები მის რეალიზაციაზე. მიაღწევს რა თავის მაქსიმუმს, საბოლოოდ მთავრდება განსაზღვრული შედეგების მიღწევით და თითოეული მათგანი უნიკალურია და განუმეორებელი.
2. თითოეული პროექტი თავისებურად უნიკალურია. არ არსებობს ორი ერთნაირი პროექტი. ყოველ პროექტს, მიუხედავად მისი შედეგებისა, თავის მახასიათებელში აქვს რაღაც განუმეორებელი, რომელიც მხოლოდ მას ეხება და მისთვისაა დამახასიათებელი. ზოგიერთ პროექტში ეს განსაკუთრებით გამოკვეთილია. მაგალითად, ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის ნავთობის მაგისტრალი. აქ სხვა დიამეტრისა და მასალის მიღებია, უნიკალურია დაცვა, კომუნიკაციური სისტემა, უსაფრთხოების სისტემა. სხვა პროექტებში ეს უნიკალურობა ასე გამოკვეთით არ გამოიხატება, ხდება მისი მსგავსების შენიღბვა, მაგალითად, სხვადასხვა ადმინისტრაციული ან საოფისე შენობების მშენებლობის, ელექტროგადამცემი ხაზების ან ჰიდროელექტრო ან თბოელექტროსადგურების მშენებლობისას მაინცაა ჩადებული მათში უნიკალურობა, შენობა ან ხაზი სხვაგვარადაა დაპროექტებული, სხვა პარამეტრებითა და ფუნდამენტით, სხვაა შემსრულებელი და გამოიყენება ახალი ტექნოლოგიები და ა.შ.
3. პროექტი შეზღუდულია განსაზღვრული დროის მონაკვეთით. პროექტი ეს არის რაღაცის შექმნა განსაზღვრულ (დადგენილ) ვადაში. აქვს დაგეგმილი დამთავრების დრო ანუ პროექტის რეალიზაცია შეზღუდულია დროთ. როდესაც პროექტი და დრო მთავრდება პროექტის ხელმძღვანელთა ჯგუფს ათავისუფლებენ, ხოლო მონაწილეები გადადიან სხვა პროექტებსა და საქმეებზე. პროექტის რეალიზაციის შედეგებს ღებულობს ის, ვინც მას გამოიყენებს. უფრო მსხვილი და რთული პროექტების განხორციელება გრძელდება რამდენიმე წელი ან ათწლეული. მაგალითად, გელათის მონასტერი შენდებოდა 25 წელი, ხოლო თბილისის მეტროპოლიტენი 10 წელი, მაგრამ ასეთი პროექტებიც მთავრდება.
4. ყველა პროექტს თან ახლავს ცვლილებები. პროექტების რეალიზაციისას იქმნება რაღაც ახალი, ხანდახან ხდება ძველის განადგურება. ცვლილებები შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი და უმნიშვნელო, დიდი ან მცირე და არანაირად არ ახდენს ჩვენ ცხოვრებაზე გავლენას ან შეიძლება მოჰყვეს სერიოზული შედეგები. ცვლილებების მართვა მოითხოვს განსაზღვრულ ჩვევებს, რომლებიც ძირფესვიანად განსხვავდება იმათგან, რომლებიც აუცილებელია განსაზღვრული სტაბილური მდგომარეობისა და საქმიანობისათვის.
5. პროექტები იძლევა განსაზღვრულ შედეგებს. ყველა პროექტს აქვს განსაზღვრული შედეგი. ეს შეიძლება იყოს სახლი, ელექტროგადამცემი ხაზი, ჩარხი ან თვითმფრინავი, კომპიუტერი, ან გამარჯვება არჩევნებში. მოცემული შედეგების მიღწევის გზა შედგება ცალკეული ეტაპებისაგან, რომლებსაც გააჩნიათ თავისი საშუალებო შედეგი ან საშუალებო მიზანი. მაგალითად, ელექტროგადამცემი ხაზის მშენებლობისათვის საჭიროა, რომ ჯერ ჩატარდეს გასავლელი ტრასის საძიებო სამუშაოები, მოხდეს ანძების დადგმის ადგილების შესწავლა და ფუნდამენტების მომზადება და ა.შ. ასეთი ეტაპობრივი მოქმედება გვეხმარება პროექტის მართვაში, დაგეგმვასა და გაკონტროლებაში.

ამგვარად, ჩამოთვლილი ხუთი თვისება დამახასიათებელია ყველა პროექტისათვის დიდი იქნება თუ მცირე. ამასთან, მეწარმეს ვთავაზობთ თავისი საქმიანობის ნებისმიერ პერიოდში სასურველი შედეგის, ეფექტისა თუ მოგების ან ფირმის განვითარებისათვის გამოიყენოს პროექტების მოდელი და მისი მართვის საკითხები.

პროექტის განსაზღვრა. არსებობს პროექტის განსაზღვრის რამდენიმე ვარიანტი. პირველი ნიშნავს, რომ „რაღაცაა დასაგეგმავი ან შემოთავაზებულია განსახორციე-

ლებლად გეგმა, სქემა, მიზანი, წინადადება”. მოკლედ და ნათლადაა ნაჩვენები პროექტის ძირითადი ღირსება. მაგრამ არ ჩანს არც მისი განუმეორებლობა, უნაკალურობა, დროზე დამოკიდებულება და ა.შ. პროექტის მართვის დარგში პროდუქტს უკვე აქვს სხვა განმარტება. აქ აღნიშნავენ პროექტის განუსაზღვრელობას, მისი რისკისა და გაუგებრობაში ნაბიჯების შესახებ, ადამიანთა ძალისხმევას და ა.შ. არც აქ არის გამოკვეთილად პროექტის სრულფასოვანი განმარტება. ფილ ბეგიულის განმარტებით, „პროექტი ესაა ურთიერთდაკავშირებული შემთხვევების (ხდომილობათა) თანამიმდევრობა, რომლებიც ხდება განსაზღვრული დროში და მიმართულია განუმეორებელი, მაგრამ ამავე დროს განსაზღვრული შედეგების მისაღწევად“. თუ ამ განმარტებას შევადარებთ პროექტების აღწერილ მახასიათებლებს, მაშინ ეს მეორე განმარტება ზუსტად ესადაგება პროექტის შინაარსსა და არსს. ამგვარად, შეგვიძლია დავიწყოთ განხილვა, რომ პროექტი არის დასახული შედეგების მიღწევის ერთ-ერთი საშუალება. მაგ., შეგვიძლია გამოვიყენოთ პროექტი იმისათვის, რომ ავამოქმედოთ მართვის ახალი საინფორმაციო სისტემა, შევცვალოთ აღრიცხვიანობის სისტემა ელექტრომომარაგებაში, რეორგანიზაცია გაავწიოთ სასწავლო პროცესს და ა.შ.

პროექტზე მომუშავე გუნდის შეფასების ტესტი

შეკითხვები	მთლიანად ბგვსება	ნაწილობრივ ბგვსება	არა კარ დაწინააღმდეგობ ლი	ნაწილობრივ არ ბგვსება	საერთოოდ არ ბგვსება
1. მუშაობის პროცესი და რაოდენობა	5	4	3	2	1
- ვიკრიბებით ხშირად ერთად პრობლემების გარეშე	5	4	3	2	1
- დისკუსიები მიმდინარეობს ღიად, აქტიური ფორმით	5	4	3	2	1
- შეხვედრებსა და დისკუსიებში მონაწილეობს ყველა წევრი	5	4	3	2	1
- საკმარისად გეყავს ხალხი	5	4	3	2	1
2. მიზნები და ამოცანები					
- ყველამ ვიცით, რა მიზნებს უნდა მივაღწიოთ	5	4	3	2	1
- ვიცით, როგორ შეფასდება ჩვენი საქმიანობა	5	4	3	2	1
- მიზნები რეალურია	5	4	3	2	1
3. ჩვევები					
- ყველას გაგვაჩნია განსაზღვრული პროფესიული ჩვევები	5	4	3	2	1
- ვხარჯავთ განსაზღვრულ დროს ახალი ჩვევების განვითარებისთვის	5	4	3	2	1
- ყველა ვმონაწილეობთ გადაწყვეტილების გამოტანაში	5	4	3	2	1
- კონსტრუქციულად ვიყენებთ კონფლიქტებს	5	4	3	2	1
4. ჩვენი მიდგომა სამუშაოს მიმართ					
- ჩვენი მუშაობა მოითხოვს ჩვევების გაუმჯობესებას	5	4	3	2	1
- ვწყვეტთ პრობლემებს ფაქტების მიხედვით	5	4	3	2	1
- შეგვიძლია შევცვალოთ მუშაობის მეთოდიკა	5	4	3	2	1

გასაღები: 14 – 42 – ეს არის ჯგუფი, ვიდრე გუნდი. 43 – 56 – კარგი მაჩვენებლებია. შეადარეთ თქვენი გუნდის სხვა წევრების მაჩვენებლებს. გამოიყენეთ ისინი თქვენი სამუშაოების უკეთესად შესასრულებლად. 57–70 – შეამოწმეთ, თანახმა არიან თუ არა თქვენ შეფასებაზე გუნდის სხვა წევრები. თუ „ღიას“, მაშინ ბრწყინვალე გუნდი ხართ და არც ერთს არ სურს დატოვოს გუნდი. შემოხაზეთ წრეებით თქვენთვის შერჩეული კრიტერიუმი.

ანკეტა პროექტის ხელშეწყობისათვის

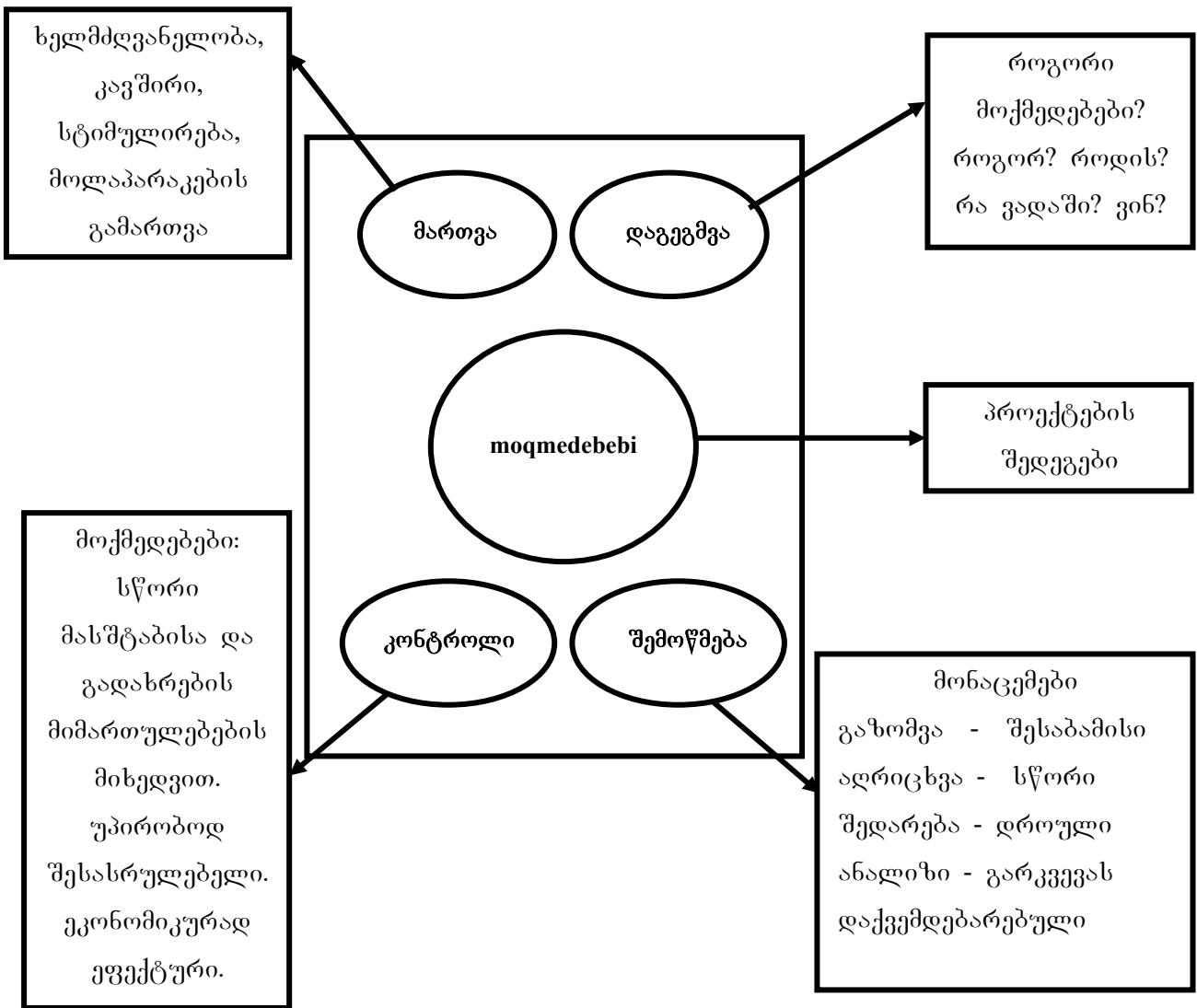
შეკითხვები	თანახმა ვარ	თანახმა ვარ უმეტეს შემთხვევაში	არ მჯერა	არ ვეთანხმები	საერთოდ არ მესება
- პროექტის წარმატებით შესასრულებლად აუცილებელია შემოწმება	1	2	3	4	5
- გუნდს, რომელიც დაკავებულია პროექტით, შეუძლია მიიყვანოს იგი გამარჯვებამდე ან დამარცხებამდე	1	2	3	4	5
- თუ თქვენ ყურს უგდებთ ადამიანებს, მაშინ ისინიც გიგდებენ ყურს	1	2	3	4	5
- გადაწყვეტილების გამოტანაზე გეგმები ქმნიან მტკიცე საფუძვლებს, რომლებიც ეხება პროექტის მართვას	1	2	3	4	5
- საჭიროა იცოდეთ შანსის გამოყენება. შეიტანოთ ცვლილებები	1	2	3	4	5
- კონფლიქტებს შეუძლია წარმატების მოტანა, თუ მათ სწორად გადავწყვეტთ	1	2	3	4	5

გასაღები: 30-24 ქულა – არასერიოზული მდგომარეობა.

23-18 ქულა – საჭიროა ფიქრი.

17-12 ქულა – კარგი სამუშაო, კარგი მანვენებელი და მტკიცე საფუძველი შემდგომი საქმიანობისათვის.

12-6 ქულა – ბრწყინვალეა, იმოქმედეთ და წარმატებას მიაღწევთ.



6.2. საქმიანობათა პროექტის ორგანიზაცია

საქმიანობათა პროექტის რეალიზაციის მიზნით საჭიროა და აუცილებელი იყოს ორგანიზაცია. პირველ რიგში საჭიროა საქმის ანუ პროექტის დოკუმენტაცია. საპროექტო ნაწილი, რომელიც გამოხატავს საქმიანობის, პროექტის არსს, მიზანს, შედეგებს, მიმართულებებს, პროექტის საფუძველს, რაზედაც ხდება სხვა დანარჩენი ნაწილების მისადაგება, შესაბამისად, მოითხოვს სპეციფიკაციის დამუშავებას, პროექტის მონაწილეთა შორის ფუნქციებისა და მოვალეობათა დოკუმენტურად განაწილებას, პროექტის ბიუჯეტსა და გაანგარიშებას, ასევე პროექტის მიმდინარეობათა შემოწმებისა და კონტროლის პროცედურებს სხვადასხვა ცვლილებების შესატანად.

ორგანიზაციის პროცესი ჩვენი ცხოვრების ნაწილია, რითაც ვსარგებლობთ ან გვესურს გამოვიყენოთ იგი. ორგანიზაცია, პირველ რიგში, იმ საქმეთა, საგნების, ტექნოლოგიების ერთად თავმოყრაა, რომლებიც ორგანიზაციის დაწყებამდე იყო განცალკევებული და ახლა მოცემული პროექტისათვის ვაძლევთ განსაზღვრული მოწესრიგების საშუალებას, უფრო სწორად მათი სისტემატიზაციის გზით შეგვიძლია პროექტის არსის შესაბამისი მართვის წესრიგის შექმნა. პროექტის მართვის სისტემა ითვალისწინებს, რომ სისტემის თითოეული შემადგენელი ნაწილი – ფულადი სახსრები, კაპიტალი, ადამიანები, წარმოება,

დაგეგმვა, რეალიზაცია ასრულებს იმ ფუნქციას, იმ მოვალეობას, რომელიც ექვემდებარება სისტემის კანონებს, მის მიზანს. ამგვარად, თითოეული პროექტის ორგანიზაციის მეშვეობით ვქმნით რაღაც ახალს და ეს სტრუქტურა იწყებს სიცოცხლეს, მოქმედებას სწორედ პროექტის არსით, რომელშიც გათვალისწინებულია დრო და ადგილი, სამოქმედო იარაღი, რესურსები, ადამიანები, მიმართულებები. ე.ი. როდესაც ვიწყებთ პროექტის რეალიზაციას თავს ვუყრით ერთ სტრუქტურაში, ერთ სისტემაში შემდეგ ელემენტებს:

ინფორმაციას: კლიენტებზე, პროექტის შედეგებზე, მის შედეგნილობასა და შინაარსზე, შესრულების ვადაზე, ხანგრძლივობაზე, ხარისხსა და დანახარჯებზე.

ადამიანებს: მათი ჩვევების შემოქმედებითი საწყისების, მოთხოვნილებების, გამოცდილების, ნიჭის, უნარის, მოხერხებისა და მოტივაციის საფუძველზე.

რესურსებს: მასალები, მოწყობილობა-დანადგარები, კავშირი, კომპიუტერები, ფინანსები, საბრუნავი კაპიტალი და დრო.

ის ერთი მთლიანი, რომლის საზღვრებში ხდება ზემოთ ჩამოთვლილი კომპონენტების თავმოყრა და მათი გამოყენებით სასურველი შედეგის მიღწევა, არის ჩვენი პროექტის ორგანიზაცია. პროექტებს შორის მრავალი მოქმედებს ათწლეულობით და მოითხოვს მრავალი ადამიანის მონაწილეობას, რომლებიც უზრუნველყოფენ ურთიერთობებსა და საქმიანობათა კოორდინაციას და მათ მართვას, რის მეშვეობითაც ხდება საზოგადოებისათვის საჭირო მრავალრიცხოვანი ფუნქციების შესრულება.

ორგანიზაციები მრავალფეროვანია, მათი მეშვეობით ხდება ქვეყნის, საზოგადოების, მოსახლეობის ინტერესების შესაბამისი საქმიანობათა რეგულირება და მოწესრიგება. ორგანიზაციები მოიცავს ჩვენ ყოველდღიურ ცხოვრებას: სწავლა-განათლება, ჯანმრთელობის დაცვა, სამართლის დაცვა, წესრიგი, შრომითი საქმიანობა, სპორტი, სამეწარმეო საქმიანობა, ვაჭრობა, წარმოება, მომსახურება. ცხოვრების მანძილზე შეხება გვაქვს მრავალ ორგანიზაციასთან და დროებით ან დროის ხანგრძლივ პერიოდში გვიწევს მუშაობა ან რაიმე სარგებლის მიღება. ამასთან, თვით ჩვენი ცხოვრების დიდი ნაწილი მიმდინარეობს ისეთ მტკიცე და სასურველ ორგანიზაციაში, როგორც ჩვენი ოჯახია.

ორგანიზაციებში არიან უდიდესი, დიდები და მცირენი, რომელთა საქმიანობა განსხვავდება ერთმანეთისაგან სირთულით, საქმიანობის დიდი ტერიტორიებით, საქონლით, ტვირთით, რესურსებისა და შემოსავლების ბრუნვით, მომუშავეთა რაოდენობით, ტექნოლოგიების სიახლითა და სიმრავლით, ისეთი გავლენიანი და რთული (როგორც სახელმწიფო ან დივერსიფიცირებული კორპორაცია) ტრანსეროვნული კომპანიებით, რომლებიც ქვეყნებსა და მათ მოსახლეობას უზრუნველყოფენ საჭირო საქონლითა და მომსახურებით. მათ ყველას აქვთ საკუთარი ინტერესები, მიზნები, ამოცანები და ყველა ცდილობს ეკონომიურად ხარჯონ თავიანთი რესურსები და მიიღონ მათთვის განკუთვნილი სარგებელი, ამონაგები და დაკმაყოფილება მიღწეულით.

თავისთავად ცხადია, რომ პროექტის რეალიზაციის პროცესსა და ორგანიზაციებს შორის არსებობდეს კავშირი. ეს არ არის გასაკვირი, რადგანაც ორგანიზაციები აწოდებენ პროექტის მონაწილეებს დანადგარებსა და მოწყობილობებს, ნედლეულსა და მარაგნაწილებს, ენერგიებს, რომლებიც გამოიყენება პროექტის სარეალიზაციოდ, უზრუნველყოფენ პროექტის ფინანსირებას, ამზადებენ და განათლებას აძლევენ სპეციალისტებს. ამასთან, ორგანიზაციები, რა თქმა უნდა, გამოსატყვევებ სხვადასხვა ჯგუფების და პროექტის მონაწილეების ინტერესებს, რომლებსაც სურთ გავლენა მოახდინონ მათ შედეგებზე. ყველაზე მნიშვნელოვანია ის, რომ ყველა ორგანიზაცია პოტენციური კლიენტია (მომხმარებელი), რომელთათვის მუშავდება მრავალსახა პროექტები, მათ შორის ჩვენი განუმეორებელი პროექტიც. ამ სახელმძღვანელოს გამოყენებით სტუდენტობა და სამეწარმეო საქმიანობაში მოქმედი ადამიანები დაეუფლებიან მეწარმეობის მეთოდებს და ტექნოლოგიებს.

6.3. სტრუქტურა

სტრუქტურა საქმის წინაპირობაა. სადაც არის სამუშაო - მუშაობა იქ არის იერარქია, ცოცხლობს სტრუქტურა, მოქმედებს მართვის მრავალმხრივი, ყოვლისმომცველი სისტემა. სტრუქტურის მიხედვით ორგანიზაციები შეიძლება იყოს მაღალორგანიზებული ძალაუფლების რამდენიმე საფეხურით, მათზე ფორმალურად მიცემული როლების განაწილებით, ასევე შეიძლება არსებობდეს ორგანიზაციები, რომლებსაც პრაქტიკულად არ

გაანალიზებთ ფორმალური მოვალეობისა და იერარქიის მქონე სტრუქტურა. ყველა ამ ორგანიზაციაში მუშაობენ ადამიანები, რომლებიც ცდილობენ თავიანთი საქმიანობით განავითარონ ეს ორგანიზაციები, რადგან აქვთ საერთო ინტერესები, მიზნები, მოთხოვნები, სურვილები. ორგანიზაციებმა, რომ მიადწიონ სასურველ შედეგებს, მათში მონაწილეობენ ფორმალური და არაფორმალური სისტემები, რომლებიც ხელს უწყობენ ისეთი საკითხების გადაწყვეტას, როგორცაა ორგანიზაციის რესურსების გამოყენება (ფინანსები, მასალები, ფული, ინფორმაცია, ძირითადი კაპიტალი და ა.შ.), სრულყოფილიანი ძალაუფლების გამოყენება და გავლენის გაწევა. ე.ი. ორგანიზაციებში არიან:

- ხელმძღვანელები, რომლებიც ორგანიზაციის შიგნით და გარე ინტერესების შესაბამისად, ახდენენ ჩვენი ინტერესების ფოკუსირებას და აერთიანებენ ძალისხმევას ორგანიზაციის სასურველი შედეგების მისაღწევად.
- სტრუქტურა ორგანიზაციის სიცოცხლის უნარის მახასიათებელია, რომელიც ითვალისწინებს ორგანიზაციის თითოეული მონაწილის როლსა და მოვალეობას.
- მუშაობის წესრიგი, რომელიც მიმართულია იმისკენ, რომ ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების შესრულებისათვის გარანტირებული იყოს ყველა არსებული რესურსის ეკონომიკური და დროული გამოყენება.
- ადამიანები, მათი პროფესიონალიზმი, სურვილი შეთანხმებულ საქმიანობაზე და ორგანიზაციის ინტერესების თავისად გათავისების ხარისხზე, გამართული მუშაობა.

ნებისმიერი ორგანიზაცია შედგება გაუძღვოს და მიადწიოს წარმატებას მხოლოდ მაშინ, თუ შეუძლია შეუხამოს თავისი ინტერესები მუდმივად ცვალებად გარემოს. იმისათვის, რომ მიადწიოს წარმატებას აუცილებელია პროექტები ახალ პროდუქტებზე, საქონელსა და მომსახურებაზე. ეს პროექტები განუმეორებელია თავისთავად, ე.ი. ესაა ახალი საქმე, ახალი მიმართულება, ესაა სიახლე. მათი გამოყენებით ორგანიზაციები დროულად მოახდენენ ადაპტირებას ბაზრის, საზოგადოების მოთხოვნების ცვლილებების მიმართ და მიადწივენ წარმატებას. აქ არის ყველა აუცილებელი მოთხოვნა, რომ პროექტები იყოს ორგანიზებული და სრულდებოდეს მათი სტრუქტურისა და სისტემების გათვალისწინებით.

6.4. პროექტსა და ორგანიზაციას შორის განსხვავება

მათ შორის ბევრი რამ არის საერთო. მაგალითად, ორივე ცდილობს მიიღოს სასურველი შედეგი ან მიადწიოს გამიზნულ შედეგს. მათ ჰყავთ ხელმძღვანელობა, სტრუქტურა, აქვთ მუშაობის წესი და სისტემა. პროექტი იმართება ორგანიზაციის ერთი მიმართულების მიერ გამოხატავს რა მისი განვითარების პერსპექტივებს, ამ შემთხვევაში მათ ერთი და იგივე მიზნები აქვთ და ერთი სტრუქტურისა და ერთი ორგანიზაციის თანაბარი და პასუხისმგებელი წევრები არიან. მაგრამ არსებობს განსხვავება, რომლებიც ჩადებულია თვით პროექტისა და ორგანიზაციის და დაპროექტების მართვის საფუძვლებში, ამასთან ისინი უზრუნველყოფენ პროექტისა და ორგანიზაციის შეთავსებას. პირველი განსხვავება გამოიხატება პროგნოზირების არეალში (ვადებში). პროექტის ძირითადი ხუთი მახასიათებელიდან თითოეულს გააჩნია რეალიზაციის კონკრეტული ვადა, რომელიც არ უნდა გასცილდეს შემკვეთზე პროექტის მონაცემების გადაცემისას შეთანხმებულ ვადას. ორგანიზაციას ასეთი შეზღუდვები არა აქვს. მისი გეგმა გრძელვადიანია, იგი გათვლილია შორეულ მომავალზე და ძირითადად ეხება ორგანიზაციის შენარჩუნებას. პროექტები ორგანიზაციისგან განსხვავებით, მათი განსაკუთრებულობისა და შედეგების წონადობის მიუხედავად, წარმოადგენს დროებით მოვლენას. მათი მიზნები მკვეთრ დამოკიდებულია ვადებთან, მათი მიღწევა უნდა მოხდეს განსაზღვრული დღისათვის, რომელიც ცნობილია პროექტის დაწყების დროიდან. როგორც კი მიზნები მიღწეული იქნება, პროექტები წყვეტენ არსებობას. ამასთან, თითოეული პროექტის შედეგი უნიკალურია, ერთადერთი და განუმეორებელი. ორგანიზაციათა მიმართ ასეთი მიდგომა მიუღებელია. პროექტების მეშვეობით შეიძლება შევიტანოთ ცვლილებები, რაც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციას აამაღლოს თავისი ეფექტურობა. პროექტები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ორგანიზაციის პროფილის შესაცვლელად ან რესტრუქტურისათვის, რომელთა მიზანია არ გაკოტრდეს ან არ დაიღუპოს ორგანიზაცია. მაგალითად, საქართველოში ელექტროენერგეტიკის ობიექტების რესტრუქტურისათვის მიმართულ გააუმჯობესა მდგომარეობა გენერაციისა და გადაცემის საკითხებში. სულერთია რა დანიშნულებაც არ უნდა ჰქონდეს

პროექტს, მისმა ორგანიზაციამ და მენეჯმენტმა უნდა დააკმაყოფილოს კლიენტის (შემკვეთის) მოთხოვნები, მიუხედავად იმისა ვინაა იგი ერთი ადამიანი, ინდივიდუალური მეწარმე, ოჯახი, მცირე საწარმო თუ გიგანტი კორპორაცია.

თავი VII. მეწარმეობა და მეწარმეთა უნარ-ჩვევები

1. **ქველმოქმედება.** მოგების ნაწილის საზოგადოებისათვის გაცემა. რაც გაიცემა ეკუთვნის ადამიანთა მთელ მოდგმას, როგორც სიკეთე. ესაა ფსიქოლოგიური, ეკონომიკური და რელიგიური როლი თითოეული ქველმოქმედისა, ვინც არის ან არ არის ქრისტეს მიმდევარი (ან ღმერთის). შეიძლება ეკლესიაში არ შედიოდეს, მაგრამ თავის მოვალეობად უნდა მიაჩნდეს, რომ მაინც აკეთოს ქრისტიანული საქმე. ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, არ დაგვავიწყდეს დიდი ბიზნესი, დიდი ქველმოქმედება, ურთიერთობების შენება და ამ შენებას ქრისტიანული რწმენის აშენება ჰქვია.

ადამიანური ურთიერთობების ის ფორმა, რომელიც გაცემა-მიღების აქტში მუდავნდება სიმბოლურია და დაფარულ ადამიანურ არსს გვიხსნის. სწორედ ამ აქტში ხდება კომპენსაცია იმისა, რაც ადამიანმა ვერ გასცა, როგორც სულის ნაწილი და გაიღო, როგორც მატერიალური, ხოლო ამ სულის ნაწილის გაცემა ყველაზე არსებული და ღვთაებრივი მოთხოვნილებაა. ეს ვიცით ქრისტეს სახარებიდან, ქრისტეს მთავარი ცნებებიდან – „ვიყვარდეს მოყვასი შენი ვითარცა თავი შენი“. შ. რუსთაველი - „რასაცა გასცემ შენია, რაც არა დაკარგულია“.

ამგვარად, გაცემა არის საერთო სულიერების მარადიული გადანაწილების დამადასტურებელი აქტი. ქველმოქმედებას ხელს უწყობს სახელმწიფო აქტიური ბიზნესის ფორმებს და მათ მეპატრონეებს საგადასახადო შეღავათები უნდა ჰქონდეთ.

2. **შრომის მოტივაცია, მართვის მოტივაცია.** მოქმედების არეალი ეკონომიკურ მოდელებში, მართვის მოდელები მისი მოტივაციის გათვალისწინებით, მმართველთა ცნობილი ტიპების – პროფესიონალების გამოყენება. ამ დროს გასათვალისწინებელია სამეწარმეო საქმიანობის ტევადობა და ალბათობა, სამეწარმეო ფირმის მოქმედების უნიკალურობა და ზღვრული შესაძლებლობების არსებობა, რაც განსაზღვრულია რესურსების არსებობით, თავისი სტრუქტურის ცვლილებების შესაძლებლობა და ქცევის ახალი ვარიანტების ფორმირება, შექვინაღმდეგოს დამანგრეველ ტენდენციებს, შეეგუოს, მოერგოს ცვალებად პირობებს, მიზნების ფორმირება ფირმაში.

– **ორგანიზაციული რესურსი** (მოქნილობა მართვისა, სიჩქარე მმართველური ქმედების გავლისა).

– **ინფორმაციული რესურსი** (ინფორმაციის ქონა და ხასიათი ფირმაზე, მის ირგვლივ გარეშე ფირმებიდან).

– **ფინანსური რესურსები** (აქტივობა, ლიკვიდურობა, საკრედიტო ხაზები).

3. **ადამიანთა მუშაობა,** ადამიანის ფაქტორის გათვალისწინება, რესურსები.

– **ტექნიკური რესურსები** (საწარმოო დანადგარები, ინვენტარი, დამხმარე და ძირითადი მასალები).

– **ტექნოლოგიური რესურსები** (ტექნოლოგიის მეთოდების დინამიკურობა, კონკურენტულად იდეების არსებობა, მეცნიერული საწყისები).

– **კადრები** (კვალიფიციური, დემოგრაფიული შედგენილობა, მათი შემგუებლობის თვისებები ფირმის მიზნების ცვლილებისას, სამეწარმეო კაპიტალი, ტერიტორიული შენობები).

7.1. სიახლეთა შექმნისა და გავრცელების (დანერგვის) პროცესი

წინა მასალებში განვიხილეთ ინოვაციის თეორია და მისი საფუძვლები, ასევე ინოვაციის განვითარების საფეხურები და ეტაპები. გავაანალიზეთ სიახლისა და ინოვაციის ურთიერთკავშირი და განსაზღვრების ეკონომიკური მნიშვნელობა. ტერმინები, რომლებიც გამოხატავენ ტექნოლოგიის მიმართებაში მის არსს, სტრუქტურას, სისტემას და გამოყენების თავისებურებას, ხშირ შემთხვევაში, განსაზღვრავს მთლიან პროცესს ან მის ელემენტს, შეიძლება მთელ სისტემასაც. ამიტომ სიახლის შექმნისა და გავრცელების პროცესი განიხილება ინოვაციის განსაზღვრის თანხვედრად, მაგრამ ეს პროცესი რამდენადმე განსხვავდება მისგან. ჩვენი აზრით, მიზანშეწონილია სტუდენტმა იცოდეს ამ საკითხზე ევროპულ-ამერიკული მიდგომა და მისი ქართულ დღევანდელობაში ინტეგრაცია.

ამგვარად, სიახლეთა შექმნას და გავრცელების პროცესს აქვს შექმნის მიზეზები, სტატიები, ორგანიზაციული სტრუქტურა და მისი პრობლემების კვლევის მეთოდები. მიზეზების განხილვისას საჭიროა გაირკვეს რა გვაიძულებს სიახლეების დანერგვას, რა

გამომწვევი მიზეზები უდევს საფუძვლად? ამერიკელი მეცნიერები (ი. პინინგსი და ა. ბიუიტანდამი) გვთავაზობენ ათ გამომწვევ მიზეზს:

1. პრობლემის გადაწყვეტის ძიება, რომელიც წარმოიშობა ფირმის ან მომუშავეის საქმიანობის დროს;
2. მიბაძვა სხვა ფირმებზე ან მომუშავეებზე, რომლებმაც დანერგეს ეს ტექნოლოგია და ჩვენ ჩამოვრჩით;
3. სურვილი საკუთარი ოსტატობის გაუმჯობესებისა კონკურენტებთან მიმართებაში;
4. ინტუიციური წარმოდგენა, რომ დანერგვამ შეიძლება გააუმჯობესოს ფირმის საქმიანობა;
5. პრესტიჟის ამაღლება ან შენარჩუნება;
6. ახალ ტექნოლოგიებზე ცოდნის გავრცელება იმ თანამშრომლებს შორის, რომლებიც მოვიდნენ უმაღლესი სასწავლებლის დამთავრების შემდეგ ან სხვა ფირმებიდან;
7. იმ ადამიანის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება, რომელიც სიამოვნებას ღებულობს ასეთი საქმიანობიდან;
8. კონსულტანტების რჩევები ფირმაში რეორგანიზაციის პერიოდში;
9. მომხმარებელთა შეკითხვები;
10. კონკურენტული ბრძოლა ბაზარზე, მოგების მიღება კონკურენტული ბრძოლიდან.

საერთოდ, მიზეზები დალაგებულია შემთხვევითი რიგით და მათგან ყველაზე მნიშვნელოვანია ბაზრის ფაქტორი და კონკურენტული ბრძოლა. კონკურენცია და მონოპოლიური მდგომარეობა ხელშემწყობი ფაქტორებია დანერგვის პროცესისა და, ამასთან, ნებისმიერი ფირმა ცდილობს ბაზარზე დაიჭიროს მნიშვნელოვანი წილი – ნიშა და ამით მიიღოს მაქსიმალური მოგება.

სიახლის შექმნისა და დანერგვის პროცესი მრავალსტადიურია და თითოეულზე ხდება უკეთესი ვარიანტის შერჩევა. ამ თვალსაზრისით გამოიკვეთება რამდენიმე:

1. ინფორმაციის მიღება განსაზღვრული სიახლის დანერგვის შესახებ;
2. გადაწყვეტილების მიღება სიახლის დანერგვასა და გამოყენებაზე;
3. სიახლის და მისი თვისებების ანალიზი, სიახლის მიღების მიზანშეწონილობის დასაბუთება;
4. სიახლეთა დანერგვაზე პირველი ღონისძიებების განხორციელება;
5. ფირმაში სიახლეთა განვითარება.

მას შემდეგ, რაც დავადგენთ სიახლეთა შექმნისა და დანერგვის პროცესის სტადიებს საჭირო ხდება შევავსოთ სიახლეთა დანერგვის ეფექტი. ამისათვის გამოიყენება რამდენიმე კრიტერიუმი, რომლებიც ძირფსვიანად ახდენენ ახალ ტექნოლოგიებზე გადასვლის შეფასებას; კრიტერიუმები სამი ჯგუფისაა: ფინანსური, სოციალური და პოლიტიკური.

7.2. მეწარმის საქმის დაფასება ეროვნული საქმისა

სამეწარმეო საქმიანობასა და მეწარმეებს დიდი ყურადღებით ექცევიან და ხელს უწყობენ განვითარებულ ქვეყნებში, სადაც სამეწარმეო საქმიანობა ითვლება სოციალურ-ეკონომიკური მექანიზმების მარეგულირებლად და მიჩნეულია ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების ძირითად საფუძვლად. განსაკუთრებული ყურადღებითაა გამორჩეული მეწარმე, რომელიც მოქმედებს რისკის პირობებში, ქმნის ახალ სამუშაო ადგილებს, იყენებს საკუთარ კაპიტალს, იღვას, ფინანსებს, პასუხისმგებელია თავისი საქმიანობის, საკუთარი ოჯახის, ფირმაში მომუშავეების, პარტნიორებისა და ქვეყნის წინაშე. ესაა ადამიანი, რომელიც საკუთარი საქმის წამოწყებიდან მოყოლებული არ სცილდება მას, შიგ სდებს თავის ფიზიკურ და ინტელექტუალურ რესურსებს, დროს და ზარალის მიღების მიუხედავად იღწვის საკუთარი მიზნების მისაღწევად. შეუდრეკელი, მოუხრელი, ენერგიული მეურნე და ქველმოქმედი. მასზე ლეგენდებს თხზავენ დასავლეთში, პრესა და ტელევიზია აშუქებს მის საქმიანობას ცალკეულ მიმართულებათა ჩვენებით და აღწერით, მიღებულია პოლიტიკურ, მეწარმეთა და ხელშეწყობის წრეებში. მის იმიჯზე ზრუნავენ, რადგან აკეთებს ქვეყნისათვის სასარგებლო საქმეს და თანაც თავისი შრომით ხდება სახელოვანი და მდიდარი.

მედია პოლდინგი „ჯორჯიან თაიმსი“ დაინტერესდა სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებით საქართველოში და დაიწყო დიდი ეროვნული საქმე: წარმოაჩინოს მეწარმე საქართველოში, მისი საქმე, სახე, მის მიერ ნაკეთები სიკეთე, ქველობა, კაცობა.

პრინციპით „საქმემან შენმან“. მეწარმეს უჭირს საქართველოში, განსაკუთრებით უჭირს ხალხისაგან თანადგომის უქონლობის გამო, ჯერ კიდევ ძალიან ბევრს ვერ ამოუღია გონებიდან „რატომ უნდა იყოს მდიდარი, როცა გვერდით უამრავი ღარიბია“ და მრავალი სხვ. სიმდიდრე არაა გაკიცხვის საგანი, მას ჩვენი ქრისტიანული მსოფლმხედველობა არ განიხილავს, როგორც გასაკიცხ მოვლენას. პირიქით, მდიდარი სამუშაო ადგილებს აძლევს მრავალს, ქველმოქმედია და აკეთებს სიკეთეს, სიკეთის მკეთებელი კი კურთხეულია.

მიგვაჩნია, რომ „ჯორჯიან თაიმსის“ ძალისხმევა საქვეყნო საქმეა და ამ საქმეს გვსურს მიეცეს მეტი გაქანება, იყოს ამ საქმეზე დიდი მოცულობის ინფორმაცია და გაიგონ საქართველოში, რომ არიან მეწარმენი, რომელთა „საქმენი საგმირონი“ მართლა მისაბაძია, სამაგალითოა, შესასწავლია და მომავალში გამოსაყენებელი.

საინტერესოდ მიმაჩნია რეიტინგის ორი მიმართულებით დანაწილება: სახელმწიფო საწარმოები და კერძო კომპანიები. სახელმწიფო ასეთ საწარმოებში ფლობს 100%-დან 51% საკუთრებას, მაგრამ ყველა ეს საწარმო დამოუკიდებელია საფინანსო, ეკონომიკურ, საკადრო და სამეურნეო საქმიანობაში. აქ ხელმძღვანელი მენეჯერების პასუხისმგებლობას ემატება დივიდენდების გაცემა სახელმწიფო ბიუჯეტისათვის სხვა გადასახადებთან ერთად, რაც არა აქვს კერძო საწარმოებს. ამიტომ მათ უწევთ ერთნაირი სირთულეების გადალახვა. ამასთან, საზოგადოებრივი აზრის შექმნა ასეთი საწარმოების ხელმძღვანელებზე არანაკლებ საჭიროა და აუცილებელიც.

„ჯორჯიან თაიმსისა“ და „გორბის“ მეშვეობით საქართველოში ყოველწლიურად ხდება გამარჯვებულის გამოვლენა. დიდია არჩევანი. უკვე იზრდება ნომინანტების რაოდენობა, ყოველწლიურად ემატება ახალი სახელები და ახალი კომპანიები. ზოგიერთი პრეტენდენტი მეორეჯერ მონაწილეობს რეიტინგულ შეჯიბრში, ზოგი კი პირველად ხვდება სიაში.

მედია ჰოლდინგი „ჯორჯიან თაიმსი“ და მარკეტინგული კვლევის ასოციაცია „გორბი“ წინასწარ შერჩეული კრიტერიუმების საფუძველზე ატარებენ კონკურსს ცალკეული კომპანიებისა (სახელმწიფო, კერძო) და მეწარმე-ბიზნესმენების წრიდან საქართველოს წარმატებული კომპანიის და მეწარმის შესარჩევად.

ღონისძიების ინიციატორები ადგენენ პრეტენდენტთა სიას საგადასახადო დეპარტამენტიდან მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე, რომელშიც მოხვდება ის კერძო კომპანია, რომელსაც ბიუჯეტში შეტანილი აქვს 500 ათასი და მეტი ლარი, ხოლო სახელმწიფო კომპანიებს კი შეტანილი უნდა ჰქონდეს ერთი მილიონი ლარი. რაც შეეხება კრიტერიუმებს, რომელიც წაყენება პრეტენდენტებს და რის საფუძველზეც მაღალკვალიფიციური და კომპეტენტური ექსპერტები შეაფასებენ მათ და გამოავლენენ გამარჯვებულებს შემდეგია: 1. ბიუჯეტში შენატანი თანხა; 2. საზოგადოებრივი იმიჯი; 3. მეწარმეთა ინტერესების დაცვა; 4. ეფექტური მენეჯმენტი (მართვა); 5. ქველმოქმედება (მეცენატობა); 6. სარეკლამო კამპანიის ეფექტურობა; 7. სამუშაო ადგილები; 8. კომპანიის საქმიანობის სტაბილურობა; 9. ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა; 10. კომპანიის ზრდა (წარმატებულობა); 11. აღიარება საზღვარგარეთ.

გამარჯვებულებს საზეიმო ვითარებაში ეძლევათ უძვირფასესი ხელნაკეთი გარდამავალი ორდენი და გრან-პრის „ჰერმესი“ ვერცხლის ქანდაკება. უკვე 1995 წლიდან მოყოლებული გამარჯვებულებს შორის არიან მამუკა ხაზარაძე – „თი-ბი-სი ჯგუფის“ პრეზიდენტი, თემურ ჭყონია – „კოკა-კოლა ბოთლერს ჯორჯიას“ პრეზიდენტი, გოგი თოფაძე (ორჯერ) – კომპანია „ყაზბეგის“ პრეზიდენტი, აეთანდილ წერეთელი – „ჯგუფი სამგორის 94“ პრეზიდენტი, პანტიკო თორდია – „თბილავიამშენის“ პრეზიდენტი და სხვ.

სხვების დამსახურებაც არანაკლებად ღირსეულია. მათ თავისი კვალი დაამჩნიეს ქართულ სამეწარმეო საქმიანობას. ესენია: გ. თოფაძე, ა. წერეთელი, ა. იაშვილი, ნ. თევზაძე, თ. მეზურნიშვილი, ჯ. ინაიშვილი, ჯ. ნინიძე, მ. ხაზარაძე და სხვ. მათი სახელები უკვე კომპანიების საქმიანობის სახელთან ასოცირდება. მაგალითად, ა. წერეთლის ხაზი, გ. თოფაძის ქარხანა და ა.შ.

„ჯორჯიან თაიმსისა“ და „გორბის“ ვუსურვებთ წარმატებას არა მარტო ამ ეროვნულ საქმეში, რასაც ისინი მთელი გულმოდგინებით აკეთებენ, არამედ სხვა საინტერესო წამოწყებებში, რეპორტაჟებსა და კორესპონდენციებში. იმრავლოს მკითხველმა და შემოსავლიანმა შეკვეთებმა.

7.3. ტესტი. შიზა და ბარე კალეზი

1. ხშირად მოგდით თავში აზრი, მაგალითად, „რა ვქნა ასე გამოვიდა და მე აქ არაფრის გაკეთება არ შემეძლო“? – დიახ, არა.
2. როდესაც ყველაფერი კარგად გამოვიდა, ფიქრობთ „უბრალოდ გამიმართლა“. – დიახ, რა.
3. თვლით თუ არა, რომ ბოლოს და ბოლოს უნდა ჩაერთოთ ბიზნესში ან თავისუფალ დროს გამოიმუშაოთ რამე, რადგან ყველაფერი, რასაც კითხულობთ გაძლევთ გეხს. – დიახ, არა.
4. თვლით, რომ რაც მოიფიქრეთ და გადაწყვიტეთ აუცილებლად შეასრულებთ და ვერაფერს შეგაჩერებთ? – დიახ, არა.
5. ყოველთვის საშიშია და ძნელი ახალი საქმის დაწყება. ეკუთვნით მათ, ვისაც ეს გააჩერებს? – დიახ, არა.
6. ახლობლები გეუბნებიან, ნურც იოცნებებ კარიერაზე. დაუჯერებთ, თუ უარს იტყვით თქვენ იდეებსა და ოცნებაზე? – დიახ, არა.
7. თუ რამე გამოგივიდათ თვლით თუ არა, რომ კარგად შესრულებული სამუშაოდან კმაყოფილება უკვე თავისთავად ჯილდოა? – დიახ, არა.
8. თვლით, რომ საჭიროა მოსწონდეთ ადამიანებს? – დიახ, არა.
9. თუ რაღაც გასურთ, მის მისაღებად გადაადგამთ საჭირო ნაბიჯებს თუ ელოდებით როდის მოგართმევენ? – დიახ, არა.
10. თუ თქვენ რამე გასურთ და ირგვლივ ყველა ამბობს, რომ ეს შეუძლებელია, მათ უჯერებთ თუ ეცდებით გაიგოთ ასეა თუ არა? – დიახ, არა.

7.4. ტესტი. დამოუკიდებლობისაქენ სწრაფვა

1. როდესაც მსურს ტანსაცმლის შექმნა, ყოველთვის ვცდილობ მოეუსაბინო სხვების აზრს. – დიახ, არა.
2. კინოთეატრში ფილმი მიდის, მსურს მისი ნახვა და თუ არ გამოჩნდა კომპანიონი მარტო მივდივარ. – დიახ, არა.
3. არ მიყვარს ფულის სესხება, თვითონ ვცდილობ გადავიხადო ყველა ხარჯი. დიახ, არა.
4. სანამ მივიღებდე რაიმე საპასუხისმგებლო გადაწყვეტილებას, ყოველთვის რჩევას ვეკითხები სხვებს. – დიახ, არა.
5. არ მიყვარს ფიქრი იმის შესახებ, სად გავატარო თავისუფალი დრო, მირჩევნია ეს ვინმემ ჩემს მაგივრად გადაწყვიტოს. დიახ, არა.
6. თუ მიწევს რაიმე არასასიამოვნო საქმის შესრულება, არ ვეძებ ასარიდებელ მიზეზებს, უბრალოდ მას ვაკეთებ. – დიახ, არა.
7. თუ რაიმე მწამს არ მეშინია დავიცვა ჩემი თავი, თუ გინდ ამით შევიძინო ბევრი მტერი. – დიახ, არა.
8. არ მიყვარს საერთო მასიდან გამოყოფა. – დიახ, არა.
9. ჩემთვის აუცილებელია გარშემომყოფთაგან შექება. დიახ, არა.
10. არ მიყვარს ვინმეს მოვახვიო ჩემი თავი, ვისაც ჩემთან ყოფნა სიამოვნებს იგი მიმიწვევს თავის წრეში. – დიახ, არა.

წარმატების მიღწევის სურვილი შედგება სამი ნაწილისაგან და მათი მეშვეობით აიგება ე.წ. აგრერირებული ინდექსი (ი - Ach) ჰარვარდი:

1. საკუთარი გადაწყვეტილებების პასუხისმგებლობაზე მზადყოფნა, მიზნის შერჩევისა და მისი საკუთარი ძალებით მიღწევის უნარი.
2. გაწონასწორებული რისკისაქენ გადახრა, საკუთარი ცოდნისა და უნარის და არა ბრმა შემთხვევის იმედი.
3. თითოეული კონკრეტული გადაწყვეტილების მიღებისას კონკრეტული შედეგის ხედვის უნარი.

ეს ინდექსი გამოხატავს ადამიანის მისწრაფებას გახდეს მეწარმე და მის სამეწარმეო წარმატების ურთიერთკავშირს.

ეს არის კვლევის საგანი. ამერიკელი მეცნიერი დ. მაკელანდი ამ კრიტერიუმით ატარებს კვლევებს, მაგრამ ჯერჯერობით არაა სრულყოფილი და საჭიროებს ამ მეთოდის დაზუსტებას.

7.5. ტესტი. რისკისაღმი მიღრეპილება

1. შეგიძლიათ გასწოთ რისკი ფულით ან ჩადოთ საქმეში და არ იყოთ დარწმუნებული, რომ დანახარჯებს ამოიღებთ და მოგებას მიიღებთ? – დიახ, არა.
2. მგზავრობისას მიგაქვთ თერმომეტრი, ქოლგა, სათბური? – დიახ, არა.
3. თუ რაიმესი გეშინიათ ცდილობთ თვითონ დასძლიოთ შიში? – დიახ, არა.
4. გიყვართ გასინჯოთ ახალი კერძები, იყოთ ახალ ადგილებში, საერთოდ აკეთოთ რაღაც ახალი? – დიახ, არა.
5. გირჩევნიათ ისეთი შეკითხვები დასვათ, რაზედაც პასუხები წინასწარ ცნობილია? – დიახ, არა.
6. გაწიეთ რისკი ბოლო ექვსი თვის მანძილზე? – დიახ, არა.
7. შეგიძლიათ მიხვიდეთ უცნობთან და გაუბათ საუბარი? – დიახ, არა.
8. გაქვთ თუ არა სურვილი მიხვიდეთ ადგილამდე ახალი მარშრუტით? – დიახ, არა.
9. სარგებლობთ თუ არა მხოლოდ გამოცდილი მეთოდით? – დიახ, არა.
10. გქონდათ თუ არა შემთხვევა და მისულხართ პაემანზე უცნობ ადამიანთან? – დიახ, არა.

7.6. ტესტი. თქვენი აზრით, ტიპური მეწარმე არის

1. შეილი ოჯახში: ა) უფროსი, ბ) საშუალო, გ) უმცროსი, დ) არა აქვს მნიშვნელობა.
2. ა) დაქორწინებული, ბ) უცოლო (გაუთხოვარი), გ) ქერივი, დ) გაშორებული.
3. ა) მამაკაცი, ბ) ქალი, გ) არა აქვს მნიშვნელობა.
4. იწყებს დიდ საქმეს ასაკით: ა) 20 წლამდე, ბ) 20-29, გ) 30-39, დ) 40-49, ე) 50-59.
5. საქმის დაწყებისას აქვს დამთავრებული: ა) დაუმთავრებელი საშუალო, ბ) საშუალო, გ) კოლეჯი, დ) უმაღლესი ბაკალავრის ხარისხით, ე) მაგისტრის ხარისხით, ე) მეცნიერებათა კანდიდატი.
6. მისთვის მთავარ მოტივს საქმის დაწყებისათვის წარმოადგენს: ა) ჰქონდეს საკმაო შემოსავალი, ბ) დამოუკიდებლობის მიღწევა, გ) გახდეს ცნობილი, დ) შეიძინოს ხვალინდელი დღის იმედი, ე) მიიღოს რეალური ძალაუფლება.
7. მიზნის მიღწევისათვის მხარს უჭერს: ა) მეუღლე, ბ) დედა, გ) მამა, დ) შვილები, ე) მეგობარი.
8. სამეწარმეო წარმატების მთავარი შემადგენელი: ა) ფული, ბ) კარგი იდეა, გ) გამართლება, დ) შრომისმოყვარეობა, ე) ყველა ერთად.
9. ტიპური მეწარმე და ტიპური ვენჩურული კაპიტალისტი; ა) საერთო ენას კარგად პოულობენ, ბ) საუკეთესო მეგობრები, გ) ესმით ერთმანეთის, დ) გააჩნია სხვადასხვა ინტერესები.
10. ტიპური მეწარმე პირველად თავის თავში პოულობს სამეწარმეო თვისებებს შემდეგ ასაკში: ა) 13-19, ბ) 20-29, გ) 30-39, დ) 40-49, ე) 50-59.
11. წარმატებული მეწარმე მძიმე სიტუაციაში რჩევისათვის მიმართავს: ა) საწარმოში მომუშავე სპეციალისტებს, ბ) გარე კონსულტანტებს, გ) ფინანსისტებს, დ) არავის არ მიმართავს, თვითონ წყვეტს ყველაფერს.
12. გრძნობს თავს: ა) მენეჯერად, ბ) ვენჩურულ კაპიტალისტად, გ) დამგეგმავად, როდესაც იწყებს ახალ საქმეს.
13. ტიპური მეწარმე: ა) მოთამაშე ნატურით (უყვარს ძალიან დიდი რანგის საქმიანობა), ბ) მზადაა გაწონასწორებულ რისკზე, გ) არ უყვარს რისკი, ცდილობს გვერდი აუაროს სარისკო გეგმებს, დ) რისკს მეწარმისათვის არა აქვს მნიშვნელობა.
14. თავის წრეში მეწარმე: ა) კომპანიის გული და სული, ბ) სახემოდღუშული, გ) იგი არ დადის სტუმრად და მეგობრებთან არა აქვს კავშირი, დ) ჩვეულებრივი ადამიანია.
15. მოყვარული სიახლისა, მაგრამ ყველაზე მეტად უყვარს: ა) ახალი იდეები, ბ) ახალი ადამიანები, გ) ახალი სამეწარმეო იდეები, დ) ახალი ფინანსური გეგმები, ე) საერთოდ ყველაფერი ახალი.
16. მეწარმე უფრო ხშირად თავის საქმეს იწყებს: ა) მომსახურების და წარმოების სფეროში, ბ) საფინანსო სფეროში, გ) სატრანსპორტო-სავაჭრო სფეროში, დ) ნებისმიერ სფეროში.

7.7. ტუსტი. საკუთარი სამეწარმეო თვისებების შეფასება

A - სახელი და გვარი -----

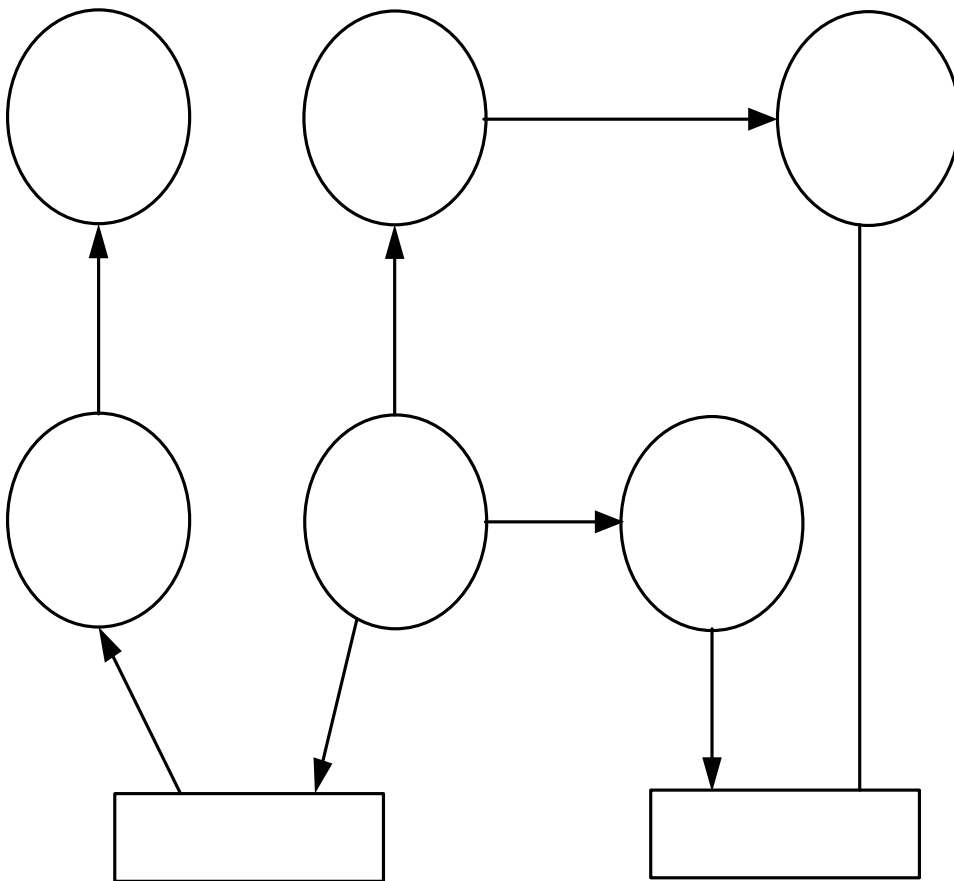
B - უკანა დაწვრილებული და გულახდილად

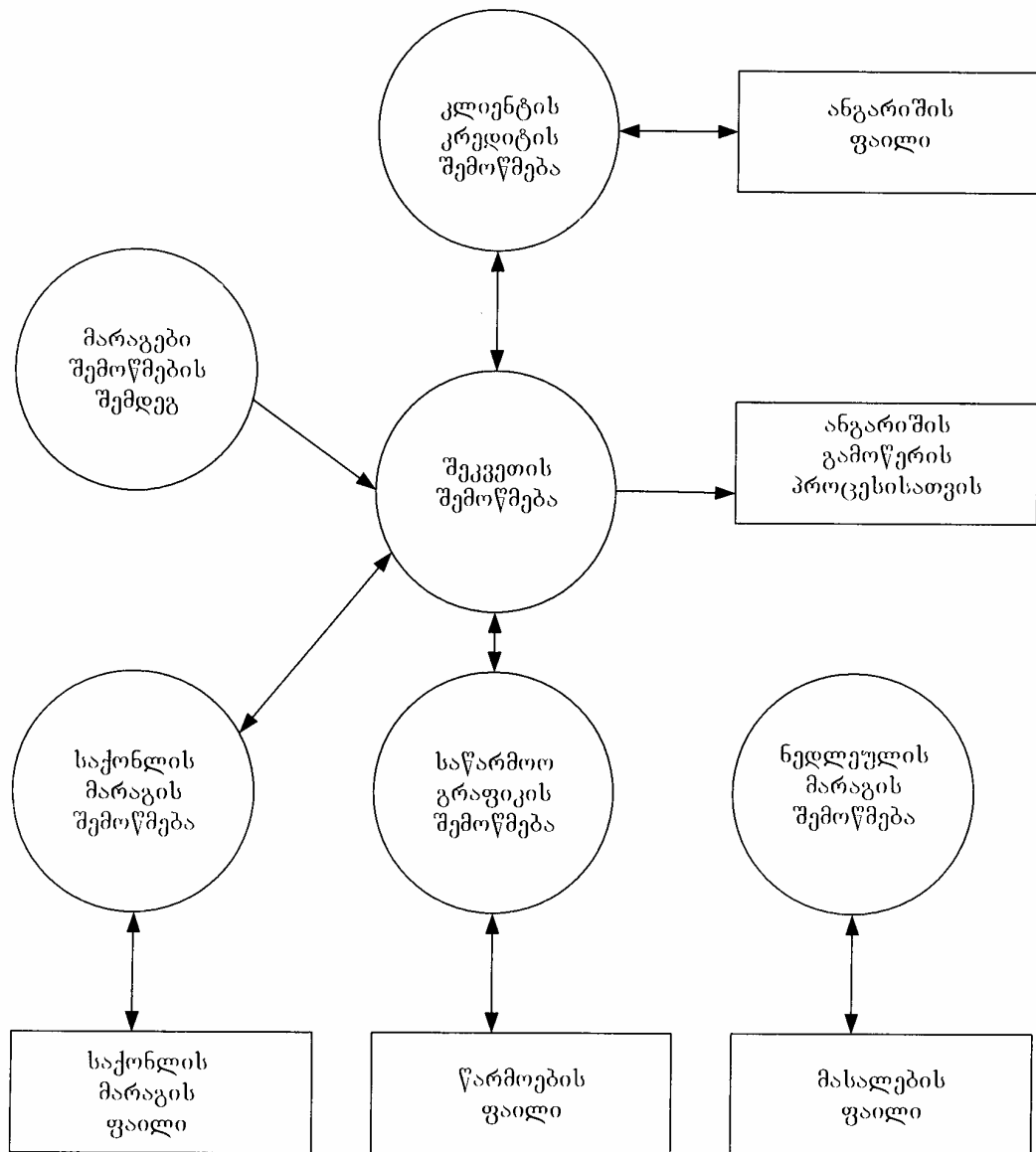
1. დაბადების წელი, თვე, რიცხვი -----
2. დაბადების ადგილი -----
3. გენეტიკური წარმოშობა და რასის მიკუთვნება -----
4. შეგიძლია თუ არა დაწვებული საქმე მიიყვანო ბოლომდე, მიუხედავად დაბრკოლებისა?
დიახ ----- არა -----
5. შეგიძლიათ თუ არა თქვენი გადაწყვეტილება გაიტანოთ, თუ ადვილად შეიძლება გადაგათქმევინონ?
დიახ ----- არა -----
6. შეგიძლიათ პასუხისმგებლობის აღება და ხელმძღვანელობა?
დიახ ----- არა -----
7. სარგებლობთ პატივისცემითა და ნდობით მეგობრებში?
დიახ ----- არა -----
8. ჯანმრთელი ხართ?
დიახ ----- არა -----
9. მზად ხართ იშრომოთ დილიდან საღამომდე და ვერ მიიღოთ შემოსავალი?
დიახ ----- არა -----
10. გიყვართ თუ არა ხალხთან ურთიერთობა და მუშაობა?
დიახ ----- არა -----
11. შეგიძლიათ დაარწმუნოთ თქვენ მიერ არჩეულ გზის სიმართლეში?
დიახ ----- არა -----
12. შეგიძლიათ გაიგოთ სხვათა იდეები და აზრები?
დიახ ----- არა -----
13. გაქვთ თუ არა გამოცდილება, ცოდნა ან იდეა იმ დარგში (საქმეში), რომელიც ამოირჩიეთ?
დიახ ----- არა -----
14. იცით თუ არა დაბეგერის მოქმედი წესები, ხელფასის კალკულაცია, დეკლარაციის შევსება, ბუღალტრული აღრიცხვის წესები?
დიახ ----- არა -----
15. იქნება თუ არა მოთხოვნა ქალაქში (მხარეში, ქვეყანაში) იმ საქონელზე, პროდუქციაზე, მომსახურებაზე, რომლებიც თქვენ უნდა მიაწოდოთ?
დიახ ----- არა -----
16. გაქვთ თუ არა საბაზრო მომზადება მარკეტინგსა და ფინანსების საქმეში?
დიახ ----- არა -----
17. კარგად მისდის საქმე წვრილ მეწარმეებს თქვენ ქალაქში (მხარეში, ქვეყანაში) თქვენი პროფილის სამეწარმეო საქმიანობაში?
დიახ ----- არა -----
18. გაქვთ თუ არა მონიშნული შენობა საიჯარო ასაღებად?
დიახ ----- არა -----
19. გაქვთ თუ არა საკმარისი საწყისი კაპიტალი (ქონება, პროგრამა და ა.შ), რომ თავი გაიტანოს თქვენმა საწარმომ პირველ წელს?
დიახ ----- არა -----
20. გაქვთ თუ არა საკმარისი ფინანსური სახსრები, რათა მოიხილოთ დასაფინანსებლად ნათესავები და ნაცნობები?
დიახ ----- არა -----
21. გყავთ თუ არა შეპირებული მომწოდებლები, რომლებიც მოგაწოდებენ თქვენთვის აუცილებელ მასალებს?
დიახ ----- არა -----
22. გყავთ თუ არა შერჩეული აზრიანი სპეციალისტები, რომლებსაც აქვთ ცოდნა და გამოცდილება, რომელიც თქვენ არ გყოფნით?
დიახ ----- არა -----
23. დარწმუნებული ხართ, რომ გინდათ გქონდეთ საკუთარი საქმე – ეს არის მთავარი ოცნება?
დიახ ----- არა -----

მოცემული ტესტიდან შეკითხვები დაყავით ორ ჯგუფად. პირველ ჯგუფში გამოხატეთ ის თვისებები, რომლებიც უნდა გამოიშუშაოს თავის თავში მეწარმემ და ის, რომელსაც გამოცდილებით იძენს. დაასაბუთეთ, რომ მხოლოდ ამ ამორჩეული ნიშნებით შეიძლება წარმატების მიღწევა, ახალი საქმის დაწყება. შეგიძლიათ დაასახელოთ სხვა თვისებები მეწარმისა, რომელიც არაა მითითებული. ჩამოთვალეთ იდეები ახალი საქმის შესაქმნელად, რომლებსაც ახლახან მიაქციეთ ყურადღება. რამ მიგიყვანათ ამ იდეებამდე. ჩამოთვალეთ წყაროები, საიდანაც იღებდით იდეებს უკანასკნელი 1-2 თვის განმავლობაში. თვლით თუ არა, რომ ახლო მომავალში შეიქმნება ზუსტი რეკომენდაციები იმაზე, როგორ მომზადდეს მეწარმის კარიერა? დაასაბუთეთ თქვენი კარიერა. ფიქრობთ თუ არა, რომ ის მეწარმეები, რომლებიც ადრე დადგნენ ფეხზე შეიძლება შეექმნათ სიძნელები უკვე შექმნილი საწარმოს მართვაში? თვლით თუ არა, რომ სპეციალური მომზადება დაეხმარება მათ ამ საქმეში?

7.8. მონაცემების ნაკადი დიდ მეწარმეობაში

დიდი ორგანიზაციის მენეჯერმა მოგთხოვათ შეიმუშაოთ დოკუმენტი, რომელიც განსაზღვრავს სისტემის არანაკლებ 10 არსებით მახასიათებელს, რომლის მეშვეობით მათ შეეძლება შეაფასონ ინფორმაციული სისტემის წარმატება. რისგან უნდა შედგებოდეს თქვენი დოკუმენტი?





7.9. საბაზრო შასი

1. საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) საბაზრო ფასად ითვლება თავისუფალი საბაზრო ფასი, რომელიც ყალიბდება ბაზარზე იდენტური (მისი არსებობის შემთხვევაში – მსგავსი) საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) მოთხოვნისა და მიწოდების ურთიერთქმედებისას და საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) შესაბამის ბაზარზე იმ პირებს შორის დადებული გარიგების საფუძველზე, რომლებიც არ წარმოადგენს ურთიერთდამოკიდებულ პირებს.
2. საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) საბაზრო ფასი განისაზღვრება ამ საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) რეალიზაციის მომენტისათვის იდენტურ (ერთგვაროვან) საქონელზე (სამუშაოზე, მომსახურებაზე) დადებულ შესაბამის გარიგებათა შესახებ ინფორმაციის საფუძველზე.

3. საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) საბაზრო ფასის განსაზღვრისას ურთიერთდამოკიდებულ პირებს შორის გარიგებები მხედველობაში მიიღება მხოლოდ იმ პირობით, თუ მათი ურთიერთობა ვერ მოახდენს გავლენას გარიგებათა შედეგებზე.
4. საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) ბაზრად ითვლება ამ საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) მიმოქცევის სფერო, რომელიც განისაზღვრება გამყიდველის (მყიდველის) შესაძლებლობების გათვალისწინებით, რეალურად და მნიშვნელოვანი დანახარჯის გარეშე გაყიდოს (შეიძინოს) საქონლი (სამუშაო, მომსახურება) მყიდველთან (გამყიდველთან) უახლოეს ტერიტორიაზე, საქართველოში ან მის ფარგლებს გარეთ.
5. თუ საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) შესაბამის ბაზარზე იდენტურ (ერთგვაროვან) საქონელზე (სამუშაოზე, მომსახურებაზე) დადებული გარიგება ან ამ ბაზარზე ასეთი საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) მიწოდება არ არსებობს, საბაზრო ფასი განისაზღვრება იმ ფასით, რომელიც ჩამოყალიბებულია იდენტურ საქონელზე (სამუშაოზე, მომსახურებაზე) შესაბამისი გარიგებით საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) რეალიზაციის მომენტისათვის უახლოეს დღეს, რომელიც უშუალოდ წინ უსწრებს ან მოჰყვება ასეთი საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) რეალიზაციის მომენტს არა უმეტეს 30 დღით. ამასთან, ფასიანი ქაღალდის საბაზრო ფასი განისაზღვრება ამავე ემიტენტის მეშვეობით, ასეთივე ფასიანი ქაღალდის საბირჟო კოტირებით აღნიშნული ფასიანი ქაღალდის რეალიზაციის მომენტის დღეს, რომელიც წინ უსწრებს ამ ფასიანი ქაღალდის რეალიზაციის მომენტს და რომელზეც გამოცხადდა აღნიშნული კოტირებები.
6. თუ ამ მუხლის 1-5 ნაწილების დებულებათა გამოყენება შეუძლებელია, მაშინ საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) საბაზრო ფასი განისაზღვრება ეკონომიკის სამინისტროს მიერ ფინანსთა სამინისტროსთან შეთანხმების დადგენილი წესით. ამასთან, მხედველობაში მიიღება ჩვეულებრივი ხარჯები საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) წარმოებასა და რეალიზაციაზე (შექმნის ფასი და ნარჩენი ღირებულება), ტრანსპორტირების, შენახვის, დაზღვევის, ჩვეულებრივი და სხვა მსგავსი ხარჯები, აგრეთვე დამოუკიდებელ პირებს შორის გარიგებისას ჩვეულებრივი წანამატები ფასზე ან ფასდათმობები, რომლებიც ითვალისწინებს მოთხოვნისა და მიწოდების ფაქტორებს საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) ბაზარზე. აღნიშნული ფასდათმობები მხედველობაში მიიღება, კერძოდ, საქონლის ხარისხის ან სხვა სამომხმარებლო თვისებების დაკარგვისას, საქონლის ვარგისობის ან რეალიზაციის ვადის გასვლისას (გასვლის თარიღის მოახლოებისას).
7. საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) გაცვლის ოპერაციები (ბარტერული ოპერაციები) განიხილება, როგორც გარიგებები, რომელთა მიხედვით გამცვლელ მხარეთაგან თითოეული ახდენს თავისი საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) რეალიზაციას და იძენს სხვა საქონელს (სამუშაოს, მომსახურებას). ამასთან, ასეთი ოპერაციის დროს რეალიზებული (შექმნილი) საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) საბაზრო ფასი განისაზღვრება ამ მუხლის მიხედვით.
8. გადასახადის გადამხდელს უფლება აქვს წარუდგინოს საგადასახადო ორგანოს მტკიცებები, ხოლო საგადასახადო ორგანო საკმარისი საფუძვლის არსებობისას ეთანხმება წარმოდგენილ მტკიცებებს, რომ სათანადო გარიგების მიმართ საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) ფასის განსაზღვრისა და აღიარებისას გამოყენებულ იქნეს ამ მუხლში მითითებული წესისაგან განსხვავებული წესი.
9. საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) საბაზრო ფასის განსაზღვრისა და აღიარებისას გამოიყენება ინფორმაციის ოფიციალური წყაროები საქონლის (სამუშაოს, მომსახურების) საბაზრო ფასებისა და საბირჟო კოტირებების შესახებ, აღმასრულებელი ხელისუფლების შესაბამისი ორგანოებისათვის გადასახადის გადამხდელთა მიერ მიწოდებული ინფორმაცია, აგრეთვე სხვა სარწმუნო ინფორმაცია.
10. ბუნებრივი რესურსების საბაზრო ფასი ბუნებრივი რესურსების სახეობებისა და ჯგუფების მიხედვით განისაზღვრება შესაბამისი რესურსებით სარგებლობის სალიცენზიო საუწყებთაშორისო საბჭოების მიერ წელიწადში ერთხელ და მტკიცდება ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობაზე ლიცენზიის გამცემი უწყების მიერ.
11. საბაზრო ფასი შეიძლება იყოს საბითუმო და საცალო.

7.10. მოთხოვნები თეორია „მასლოუ“

ესაა ადამიანის მოტივაციათა მოდელი, რომელიც შედგება ადამიანის მოთხოვნების ხუთი გამოკვეთილი დონისაგან:

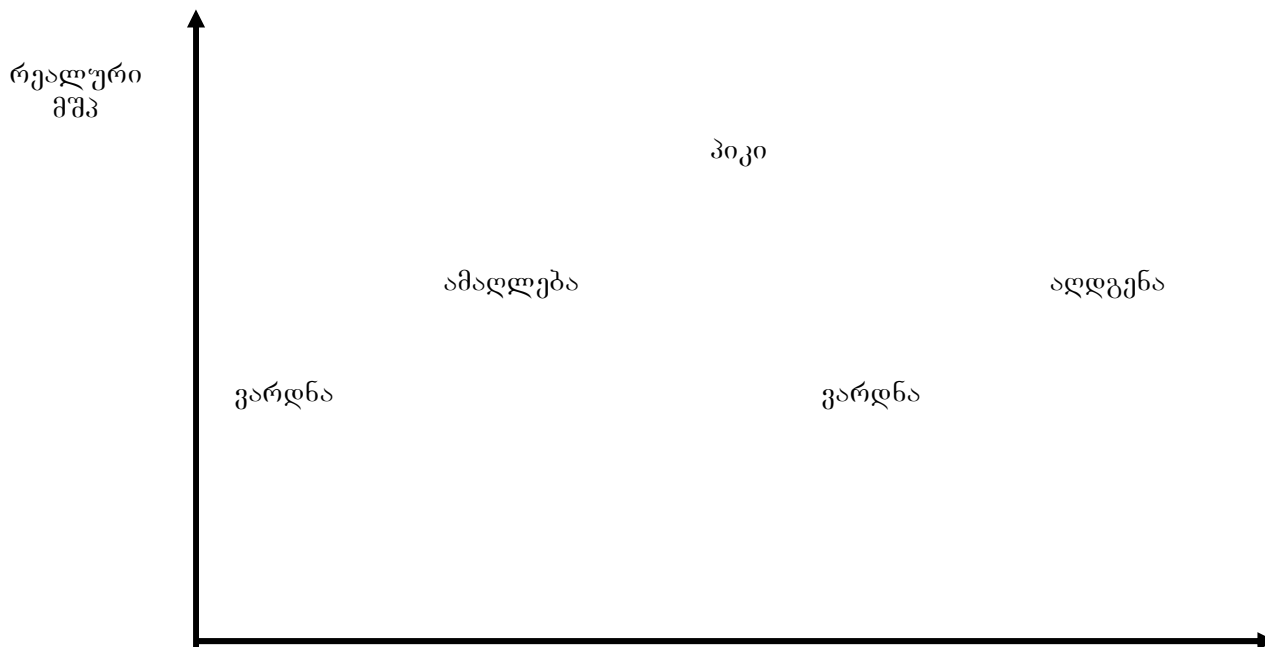
1. ფიზიოლოგიური (კვება, წყალი, ჰაერი და ა.შ.);
2. უშიშროების (უშიშროება, სტაბილურობა, ფიზიკური საშიშროებისაგან თავისუფლება).
3. სოციალური (მიკუთვნების გრძნობა და სიყვარული);
4. თვითრეალიზაციის მოთხოვნა (საკუთარი პოტენციალის რეალიზაცია ან თვითრეალიზაცია);
5. პატივისცემის მიმართ მოთხოვნა (მიღწევა, აღიარება, წარმოჩენა).

თაზი VIII. რჩევები მეწარმეს

8.1. უმსაგალო

მივიღე თხოვნა, რომ მომემზადებინა ანგარიში და შემიძლია წარმოგიდგინო:

1. პოზიციები, რომლებიც ეწინააღმდეგება აღნიშნულ სიტუაციას რა გავლენას ახდენს გარემოზე, მხარეებზე, არსებულ წესებზე, იმიჯზე, სიახლეზე.
2. მნიშვნელობის შესახებ, რასაც გამოიწვევს ჩვენ მიერ შემოთავაზებული წინადადება.



3. საქმიანი ციკლის გრაფიკი. ეკონომიკური ვარდნის აღდგენის ზომები სხვადასხვა ქვეყნების მიხედვით. აქედან მოსავარაუდებელია საფინანსო-საბიუჯეტო პოლიტიკა, მონეტარული ანგარიში კერძოდ და კონფედენციალურად.

4. ვის?

5. ვისგან? მმართველი კონსულტანტისაგან.

დრო – 2002 წლის მაისი

თემა. მართვის სტრუქტურის ცვლილება.

8.2. მენეჯმენტის სტილი

1. ავტოკრატიული – დიქტატორული; არაა უკუკავშირი, კრიზისი, ლიდერი - ექსპერტი.
2. მისიონერული – დამარწმუნებელი; კოლექტივის ასპექტი - ფსიქოლოგიურად ახლო. პროექტის იდეა – მენეჯერი. საპროექტო-საძიებო, სამეცნიერო-საწარმოს ტექნოლოგიური უნარი.
3. კონსულტაციური – გადაწყვეტილების გამოტანამდე საუბარი, პოლიტიკის საკითხები, შესრულება, ხელმძღვანელობა, კონსულტანტების საქმეები.
4. დემოკრატიული – გადაწყვეტილების გამოტანაში თანამშრომლების მოზიდვა-ჩართვა, მოტივაცია, განვითარება, იდეის პრობლემის გადაწყვეტა, არაუნივერსალური.

8.3. მეწარმის უნარ-ჩვევები

აქსიომა. საქართველოში მხოლოდ მაშინ შეიქმნება ბაზრები (დარგის, პროდუქციის, საქმის, სამუშაოს, ინტელექტუალური საკითხებისა და ა.შ.), როდესაც სხვებისათვის შევქმნით ბაზრებს.

ქვეყანაში უნდა შეიქმნას მაღალი გამჭვირვალობის ეკონომიკა. ეს რთული პროცესია. საბაზრო პოლიტიკა შესათანხმებელია მრავალ საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, რომლის მთავარი არსი-დისკრედიტაცია არ უნდა გავუკეთოთ სხვა ბაზრებს, არამედ ისინი უნდა შევქმნათ. ურთიერთბაზრის შექმნა არის ინტეგრაციის ერთ-ერთი საფუძველი. ასეთ შემთხვევაში ბაზრების (საქონელი, კაპიტალი, მუშახელი, მოგება) სპეციალური განათლება არეგულირებს და ქმნის მოქნილ ფორმირებას იმ საშუალებების და ბაზრის ინფრასტრუქტურისას, რაც აუცილებელია ბაზრის ბუნებრივად ამოძრავებისათვის, ასევე გაკეთდეს მიწოდების გაზრდის გააზრებული ქმედება.

საქართველოში შესრულდა დიდი მოცულობის სამუშაო: უკანასკნელი 10 წლის განმავლობაში თანდათან, პარალელურად ვითარდებოდა ბაზრები, საქონლის ბაზართან ერთად დაიწყო განვითარება კაპიტალის ბაზარი და ბოლო სამი წლის განმავლობაში მუშავდება მუშახელის ბაზრის პოლიტიკა. ამ ბაზრების განვითარების ხელის შეშლელად გვესახება იმპორტთან ეროვნული წარმოების საქონლის კონკურენციის პრობლემა, განსაკუთრებით იმპორტის თითქმის ორჯერ გადამეტება ექსპორტზე. დასამუშავებელია, გასაანალიზებელი და გადასაწყვეტი თვით ამ კონკურენციის პროცესების გაგება იმპორტთან კავშირსა და იმპორტის შეცვლის პრობლემებში. აქ პირველი რიგის ამოცანად გვესახება ბაზრების არასაკმარისი ურთიერთგამჭვირვალობა, ჩვენთვის მოსაგვარებელი ადგილობრივი წარმოების განვითარება და საერთაშორისო შრომის დანაწილებაში ამ მოვლენის დასაქმების გაზრდის პრობლემა და აქედან შესაბამისი ამონაგების მიღება. იმ შემთხვევაში, როცა იმპორტული საქონელი დომინირებს იმპორტის ქვეყანაში და ამით ავიწროებს ადგილობრივ წარმოებას, ხელს უშლის მის განვითარებას სარგებლობენ მოუქნელი მმართველობით. ეს მიგვაჩნია არა მარტო შემტევ, არამედ ე.წ. ოკუპაციურ ბიზნესად, რომლის მიზანია ხელი არ გაუშართოს ადგილობრივი წარმოების განვითარებას, პირიქით შეარჩიოს, ხელი შეუშალოს, შეეწინააღმდეგოს, მოშალოს, დომინირება მოახდინოს.

თუ ასეთ შემთხვევაში იმპორტის ქვეყანამ ეს გამოწვევა მიიღო, მაშინ მან თავისი მოქნილი პოლიტიკა იმპორტზე უნდა ააგოს მოწოდების ვადებზე, ხარისხის დონეზე, ტექნოლოგიების სიახლეებზე, საგარანტიო პირობების შესრულებაზე, გადახდის პირობებზე და ა.შ. ამ მახასიათებლების გაანალიზების შემდეგ შეადაროს თავის საწარმოო პოლიტიკა მასთან დაკავშირებულ სტრუქტურულ პოლიტიკასთან და ამის შემდეგ დაადგინოს იმპორტზე პროტექციონიზმის დონე, მოახდინოს საგადასახადო ბერკეტების მეშვეობით მისი მიზანმიმართული შეზღუდვა ადგილობრივი წარმოების განვითარების მიზნით და ექსპორტსა და იმპორტს შორის თანაბალანსის შემცირება.

მითითებული ბაზრების პარალელური განვითარებისათვის ქვეყნის პოლიტიკა მიმართული უნდა იყოს მეწარმეობის განვითარებისაკენ და რადგან მცირე და საშუალო მეწარმეობა დიდი პრობლემების წინაშე დგას არ არის ჩამოყალიბებული სამთავრობო პოლიტიკა და პროგრამა. მისი განვითარება ჩამოაყალიბებს მარეგულირებელ ტენდენციებს, რითაც მოხდება კონკურენციის დარეგულირება. ეს, თავის მხრივ, განავითარებს კონკურენციის სახელმწიფო რეგულირებას, მაგრამ კონკურენტული გარემოს ყველაზე მნიშვნელოვანი ფაქტორი – გამდიდრების ლტოლვა არ უნდა შეიზღუდოს. სწორედ ამ დარეგულირების დროს შეიძლება წინ წამოიწიოს ეკონომიკურმა ინტერესებმა, რომლებიც დაკავშირებულია საზოგადოებრივ, ჯგუფურ, რეგიონალურ, კორპორაციულ და სხვა ინტერესებთან.

მეწარმე – ესაა მაძებარი, აზარტულად და წარმატებით მიმდევარი მოგებისა, იგი მოქმედებს ყნოსვით და წვრილმანებად არის გათვლილი. ხელმძღვანელის ეს ტიპი ყოველთვის აუცილებელია ნებისმიერი ცვლილების საწყის ეტაპზე, იგი ჩანს ყოველთვის. შემდგომში ისინი იცვლებიან პროფესიონალებით. დასავლეთში მეწარმენი იჭერენ მაღალ პოსტებს მსხვილ კომპანიებში, მაგრამ მათ გარემოცვაში ყოველთვის არიან პროფესიონალები. საქართველოში დღეს ასეთ პროფესიონალებს დიდ ყურადღებას არ აქცევენ. იმისათვის, რომ ადამიანებმა იმოქმედონ და იმუშაონ, საჭიროა იცოდეთ ახალი მექანიზმები კოლექტივის მართვისათვის.

სამეწარმეო საქმიანობისას საჭიროა გამოიმუშაოთ უნარი, რომელიც ეყრდნობა რამდენიმე სამეწარმეო წესს:

– ჩადეთ ფული იმ საქმეში, რომელიც კარგად იცით ან იმ საქმეში, რომლის ხარისხი თქვენთვის საკმაოდ კარგადაა ცნობილი.

- არ ჩადოთ თანხა ვისიმე ზეგავლენით, აწონეთ თქვენი რისკი. სჯობია ეს საქმე ანუ გადაწყვეტილება გადადოთ მეორე დღისათვის და კარგად მოიფიქროთ.
- ჩადეთ ფული იქ, რომელიც შემდეგ შეიძლება გაყიდოთ.
- შეიძინეთ ფასების შემცირების და გაყიდეთ მატების დროს.
- ფული გქონდეთ ბრუნვაში.
- ისესხეთ იმდენი, რამდენიც შეგიძლიათ ჩადოთ ბიზნესში (და არა ოფისის მდიდრულად გარემონტებისათვის).
- ფრთხილად მოექვეცით მათ, ვინც გთხოვთ სესხს. ბიზნესისათვის ყოველთვის აქტუალურია დეკარტეს პრინციპი – „ყველაფერი დააყენე ეჭვის ქვეშ“.
- სტეინეცის თეზისი – „უპირატესობის მქონემ უნდა შეუტოს ამ უპირატესობის დაკარგვის შიშით“.
- სტეინეცის წესი – „აკუმულაცია (დაგროვება) უმნიშვნელო უპირატესობისას.
- სტ. ბირის წესი – „იცოდე რისკენ მიიღტვი, მოემზადე ისე, რომ მას მიაღწიო“.

დარიბება – ხორციელდება მხარეებს შორის დადებითი ურთიერთობების დროს, განსაკუთრებით მის მიმართ, ვისაც მიჰყავს მოლაპარაკება. ეს შეიძლება იყოს ხელმძღვანელი, მენეჯერი და ა.შ. დარიბების სპეციფიკა გამოიხატება იმპერატიული სიტყვით, რაც აუცილებელ შესრულებას მოითხოვს (ბრძანებითი სახით). დარიბების შინაარს დიდი ყურადღება ექცევა. ამიტომ სიტყვა უნდა იყოს ზედმიწევნით კარგად მომზადებული, ამასთან მნიშვნელოვანია ლაპარაკის სტილი და ფორმა (ემოციურობა, ინტონაცია, მიმიკა, ჟესტები). ირიბი მოწონება გაანგარიშებულია მოლაპარაკის სიტყვის ემოციურ ათვისებაზე. ამ ხერხის არსი იმაში გამოიხატება, როდესაც ერთი მხარე მეორეს პირდაპირ ეუბნება - „შენი წარმატებები ამ საქმეში უდაოა“. ეს ემსგავსება შექებას და მლიქვნელობას. მართალია ბევრს მოსწონს, მაგრამ დამღუპველია ადამიანის ხასიათისთვის, ამიტომ თუ გსურს შექება, ირიბად უნდა უთხრა–„ასეთ მუშაობას ყოველთვის მოაქვს შედეგი და მოგება“. ამ მიმართვით ადამიანს უნდება საკუთარი ღირსების გრძნობა, მაგრამ ეგოისტისათვის ასეთი მიმართვა დაუჯერებელია.

ემოციურ დაძაბულობაში შედის: ბრძანება, გაცრუებული იმედები, „აფეთქება“, კატეგორიული მოთხოვნა, აკრძალვა.

ბრძანებები და განკარგულებები აღიქმება კრიტიკული ურთიერთობების გარეშე და თხოულობს სწრაფ და ზუსტ შესრულებას, კრიტიკული რეაქციის თუ სიტუაციის გარეშე.

გაცრუებული ლოდინი. ამ ხერხის წარმატებით გამოყენებისას უნდა შეიქმნას ლოდინის დაძაბული სიტუაცია.

ამერიკაში ყველა დროის პრეზიდენტის მოღვაწეობის შეფასების შემოღებული რეიტინგი ითვალისწინებს შეფასებას ათი მაჩვენებლის მიხედვით:

1. კრიზისული სიტუაციებიდან გამოსვლის პოვნა,
2. მორალური ავტორიტეტი,
3. საერთაშორისო პოლიტიკა,
4. ადმინისტრაციული ჩვევები,
5. კონგრესთან ურთიერთობა,
6. სიტუაციის ზოგადი ხედვა,
7. პოლიტიკური ამოცანების განსაზღვრის უნარი,
8. საყოველთაო სამართლიანობისადმი სწრაფვა,
9. მოღვაწეობის ზოგადი შეფასება მოცემული ისტორიული მომენტის ქვეტექსტით.

ამ მონაცემებით პირველ ადგილზეა აბრაამ ლინკოლნი, ფრანკლინ რუზველტი და ჯორჯ ვაშინგტონი, ჯონ კენედი – VIII, კლინტონი – XXI.

8.4. მეწარმის კრედი

- გვჯერა, რომ ჩვენი უპირველესი საზრუნავია მშობლები, შვილები, ექიმები, მედიცინის მუშაკები და სხვანი, რომლებიც სარგებლობენ ჩვენი საქონლითა და მომსახურებით.
- ყველაფერს რასაც შევქმნით უნდა იყოს მხოლოდ მაღალი ხარისხის.

- უნდა ვიზრუნოთ დანახარჯების შემცირებაზე, რომ ფასები შევინარჩუნოთ საკმარის დონეზე.
 - კლიენტების შეკვეთები უნდა შევასრულოთ დროზე და სწრაფად.
 - ჩვენმა მომწოდებლებმა და დისტრიბუტორებმა უნდა მიიღონ სამართლიანი მოგება, მათ უნდა მივცეთ ამის შესაძლებლობა.
 - პასუხისმგებელი ვართ თანამშრომლების მიმართ, რომლებიც მუშაობენ ჩვენ ფირმაში, თითოეული უნდა განიხილებოდეს, როგორც პიროვნება.
 - პატივი უნდა ვცეთ თანამშრომლებს და ვცნოთ მათი წარმატებები, ჩვენგან უნდა ჰქონდეთ უშიშროების გრძნობა მუშაობის დროს.
 - სამუშაო პირობები მათთვის უნდა იყოს უსაფრთხო, წახალისება უნდა იყოს მართებული და ადეკვატური, თანაბარი კვალიფიკაციის მუშათათვის უნდა იყოს თანაბარი მოთხოვნები, მათი დაქირავებისა და წინ წაწევის დროს.
 - მენეჯმენტი უნდა იყოს საკმარისად კომპეტენტური და მისი ქმედება ადეკვატური და ეთიკური.
 - ჩვენ პასუხისმგებელი ვართ საქართველოს საზოგადოების მიმართ, რომელშიც ვცხოვრობთ და ვშრომობთ, ასევე ვზრუნავთ მსოფლიოსათვის როგორც მისი ერთი ნაწილი.
 - უნდა ვიყოთ კეთილსინდისიერი მოქალაქენი, ხელი შევუწყოთ კარგ შემოსავლიან სამუშაოებსა და საქველმოქმედო საქმიანობას, როგორც სიკეთის კეთებას, ღირსეულად ვატაროთ გადასახადების ტვირთი, გვახსოვდეს, რომ საქართველოს ბიუჯეტისათვის დამატებითი ღარი ესაა ლუკმის წართმევა სოციალურად დაუცველი ადამიანებისათვის, მათი გაწირვა შიმშილობისათვის.
 - კარგ მდგომარეობაში უნდა შევინახოთ უძრავი ქონება, რომელსაც ვხმარობთ, დავიცვათ მომცველი გარემო და ბუნებრივი რესურსები.
 - პასუხისმგებელი ვართ ყველას მიმართ, ვინც ჩართულია ჩვენ ბიზნესში. ბიზნესმა უნდა მოგვიტანოს სამართლიანი, მორალური და მისაღები მოგება.
 - არ უნდა გვეშინოდეს ახალი იდეებისა, ხელი უნდა შევუწყოთ მათ პრაქტიკაში გამოყენებას, უნდა ჩავატაროთ მეცნიერული კვლევები, დავნერგოთ ინოვაციები და პასუხი უნდა ვავით შეცდომებზე.
 - უნდა შევიძინოთ ახალი ტექნოლოგიები, გამოვიყენოთ თანამედროვე დანადგარები და განვახორციელოთ პროდუქციული ინოვაციები.
 - უნდა გვქონდეს აუცილებელი რეზერვები, რომ გადავიტანოთ მძიმე პერიოდი კრიზისის დროს.
 - ჩვენი მუშაობა ამ პრინციპების შესაბამისად მოუტანს მნიშვნელოვან ამონაგებს (მორალურს, ეკონომიკურს და მატერიალურს) ჩვენ ოჯახს, აქციონერებს, საქართველოს.
 - ჩვენს საქმიანობაში უნდა ვისარგებლოთ, პირველ რიგში, ეროვნული კადრებით, სამუშაოებით და ამით დავეხმარებით საქართველოს.
 - არასოდეს არავის თხოვოთ ნებართვა, იმოქმედოთ თქვენი გონებით (თავით). რაღაც შემთხვევაში შეიძლება ვინმეს მოუბოდიშოთ, თუ ისე არ გამოვიდა როგორც საჭიროა, ხოლო გამარჯვებულებს, როგორც ცნობილია არ ასამართლებენ.
- იმისათვის, რომ გავარკვიოთ ტიპური სოციალური სახე, საქმის წამომწყები მეწარმე საჭიროა გაერკვეს პირველ რიგში რა არის მეწარმეობა, რა არის მისი არსი, რომელმაც განიცადა მნიშვნელოვანი ცვლილებანი, რომლის როლი, როგორც ფაქტორისა ქმნის ახალი საქმის წამოწყებაზე წინაპირობას და ხელისშეწყობას.
- უკეთესად გავარკვევთ მეწარმეობის არსს თუ განვიხილავთ მის ქცევას ეკონომიკური, მმართველური და პიროვნული მახასიათებლებით. XX საუკუნეში დიდი ყურადღება ექცეოდა მეწარმის პიროვნულ და სოციალურ მახასიათებლებს, ეს კარგადაა გამოკვეთილი მეწარმის ყოველ მახასიათებელში, ასევე სამეწარმეო საქმიანობისას ლაპარაკი მიდის ისეთ ქცევებზე, რომელიც მოიცავს ინიციატივისა და სოციალურ-ეკონომიკურ ელემენტებს.

**8.5. სამეწარმეო საქმიანობის
ინვესტიციების განხორციელების ვარიანტები**

1. საწარმოში ინვესტიციების განხორციელება და საწარმოს საინვესტიციო საქმიანობა ემყარება საქართველოს კანონებს: 1. საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და გარანტიების შესახებ (1996 წლის 12 ნოემბერი, შემდგომ წლებში შესწორებებით); 2. კანონი საქართველოს ეროვნული საინვესტიციო სააგენტოს შესახებ (2002 წლის 19 ივნისი), შემდგომში კანონი – საინვესტიციო საქმიანობა და საინვესტიციო სააგენტო.
2. შესაძლო მოგების მიღების მიზნით საწარმოში შეიძლება განხორციელდეს იქნეს ინვესტიციის ნებისმიერი ფორმა (კანონი ინვესტიციების შესახებ, მ.1. იხ. გვ. 6).
3. საწარმო (კანონი საინვესტიციო საქმიანობა, მუხლი 2) შეიძლება იყოს ინვესტორი და ობიექტიც. ე.ი. თვითონ განახორციელოს საინვესტიციო საქმიანობა, საქართველოს ტერიტორიაზე ნებისმიერი საკუთრების ფორმის სუბიექტში და პარალელურად იყოს საინვესტიციო საქმის ობიექტი.
4. საწარმოს საქმიანობა არ წარმოადგენს კანონის – საინვესტიციო საქმიანობის მე-9 და მე-12 მუხლებით მოცემული აკრძალვებისა და შეზღუდვების ობიექტსა და სუბიექტს.
5. საწარმოს ინვესტირებისათვის მოწვეულ უცხოელ ინვესტორთან ურთიერთობისას საწარმოს მიერ გამოყენებულ იქნება და იხელმძღვანელებს კანონის საინვესტიციო საქმიანობის მე-3 მუხლში მოცემულ ვალდებულებებს სამართლებრივი თანაბრობის პრინციპის გათვალისწინებით, ურთიერთსარგებლობაზე დაყრდნობით.
6. საწარმო ითანამშრომლებს საქართველოს ეკონომიკის, მრეწველობისა და ვაჭრობის სამინისტროსთან შექმნილ საჯარო სამართლის სუბიექტთან – საინვესტიციო სააგენტოსთან და გამოიყენებს მისი საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და მომსახურების ყველა სახეს.
7. საწარმოს მიერ განხორციელებული და საწარმოში მიზნობრივად მოხილული ინვესტიციები ხელშეუხებელია და მთლიანად და უპირობოთ არის დაცული საქართველოს კანონით (საინვესტიციო საქმიანობა, მ.7). თუ სასამართლოს გადაწყვეტილებით მოხდა ჩამორთმევა, ხდება მისი ანაზღაურება და კომპენსაცია (მ. 7 და მ. 8).
8. საწარმოში მოწვეული უცხოური ინვესტიციები მოქმედებენ იგივე პირობით და დაცულია იგივე კანონებით, როგორც საწარმოს მიერ განხორციელებული საინვესტიციო საქმიანობა და კანონის “საინვესტიციო საქმიანობა“ მე-10–17 მუხლების მეშვეობით მათთან რეგულირდება შრომითი ურთიერთობები, დაბეგვრის პირობები და სამართლებრივი რეჟიმი. მთავარი პირობა – უცხოელი ინვესტორის მიერ გადასახადებისა და სავალდებულო მოსაკრებლების გადახდის შემდეგ მას უფლება აქვს მის მიერ მიღებული შემოსავლები დაუყოვნებლივ და შეუფერხებლად გაიტანოს საზღვარგარეთ. მათ არ ზღუდავენ ხელმძღვანელ ორგანოებში საქართველოს მოქალაქეთა დანიშვნის მინიმალური რიცხვით და თუ მას საომარი მოქმედებისას მიზანი მიაღწია, მას ადგილობრივ ინვესტორთან შედარებით არ დაუდგენენ ზიანის ანაზღაურების განსხვავებულ პირობებს. ნებისმიერი ახალი საკანონმდებლო აქტი, რომელიც აუარესებს ამ კანონით დადგენილ ინვესტიციის პირობებს, მისი ძალაში შესვლიდან ათი წლის განმავლობაში არ ხორციელდება უკვე განხორციელებულ ინვესტიციაზე; ინვესტორი მას ახორციელებს იმ კანონით, რითაც სარგებლობდა. ნებისმიერი დავა წყდება საქართველოში ან საინვესტიციო დავის საერთაშორისო ცენტრში, ან ნებისმიერ საარბიტრაჟო ორგანოში, რომელიც დაარსებულია გაერთიანებული ერების ორგანიზაციის საერთაშორისო სავაჭრო სამართლის კომისიის მიერ.
9. ინვესტიციების რაოდენობა არაა შეზღუდული. საჭიროა საინვესტიციო საქმიანობის რეგისტრაცია საქართველოს ეკონომიკის, მრეწველობისა და ვაჭრობის სამინისტროს საინვესტიციო სააგენტოში.
10. საწარმოს მიერ სახელმწიფოსაგან ინვესტიციების მიღების შესაძლებლობა გაპირობებულია საქართველოს კანონის „საქართველოს ეროვნული საინვესტიციო სააგენტოს შესახებ“ საფუძველზე (თბილისი 2002 წ., 19 ივნისი), შემდგომში „საინვესტიციო სააგენტო“.

11. ამ კანონით დადგენილი წესები ვრცელდება სახელმწიფოს მონაწილეობით შემუშავებული ყველა სახის საწარმო-საინვესტიციო პროგრამაზე და მათ განხორციელებაში მონაწილე სუბიექტებზე (მ. 1.2). ამის შესაბამისად მოცემული კანონი ძირითადად ეხება „საქართველოს ეკონომიკური და სოციალური განვითარების ინდიკატური გეგმით“ განსაზღვრული პრიორიტეტების შესაბამისი საწარმო-საინვესტიციო პროექტების დაფინანსებისათვის გამოყოფილი სახსრების ეფექტიანი ხარჯვის მექანიზმის შექმნას და მათი მართვის უზრუნველყოფას (მ. 2.ა). ასევე საწარმო-საინვესტიციო პროგრამების დაფინანსებისა და სახელმწიფო ხელშეწყობის სისტემის შექმნის უზრუნველყოფას (მ. 2.დ) და სხვ.
12. კანონით „საინვესტიციო სააგენტო“ რეგულირდება(მ.3) ინვესტიციების გამცემი ფონდის, სააგენტოსა და ინვესტიციების მიმღების ურთიერთობები, იქმნება პრეზიდენტის (წარმოების განვითარების) საინვესტიციო ფონდი – საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის კანონით განსაზღვრული საწარმო-საინვესტიციო პროგრამების დაფინანსების ძირითადი წყარო (მ. 3.3). ეს ფონდი სააგენტოს წარდგენის საფუძველზე მოწოდებულია გასცეს:
 - ა) სუბვენცია – განსაზღვრული რაოდენობის მიზნობრივი ფულადი დახმარება, რომელსაც საქართველოს ეროვნული საინვესტიციო სააგენტო გამოყოფს შესაბამისი ღონისძიებების ან ობიექტის დასაფინანსებლად;
 - ბ) თავდებობა – ეროვნული საინვესტიციო სააგენტოს მიერ ბანკის ან სხვა საკრედიტო დაწესებულების წინაშე იმ საწარმოს თავდებად დადგომა, რომელიც ვერ აკმაყოფილებს ბანკის ან სხვა საკრედიტო დაწესებულების მოთხოვნებს სამეწარმეო საქმიანობის რისკის ან საგარანტიო უზრუნველყოფის შესახებ;
 - გ) სუბსიდია – ფულადი ან სხვა ფორმის მატერიალური დახმარება, რომელსაც ეროვნული საინვესტიციო სააგენტო გასცემს ფიზიკურ ან იურიდიულ პირზე საბანკო კრედიტის საპროცენტო განაკვეთის გარკვეული ნაწილის დასაფარავად განვითარების, ინდიკატური გეგმით განსაზღვრული პრიორიტეტების გათვალისწინებით.
13. კანონის (მუხლი 4.1) საწარმო-საინვესტიციო პროგრამების დაფინანსებასთან დაკავშირებული საქმიანობის განხორციელების, კოორდინაციისა და მონიტორინგის მიზნით შეიქმნება ეროვნული საინვესტიციო სააგენტო (მ. 4.2). სააგენტოს საქმიანობის კონტროლს ახორციელებს საქართველოს ეკონომიკის, მრეწველობისა და ვაჭრობის სამინისტრო. 4.1.2 მუხლის მიხედვით, სააგენტოს საქმიანობის ძირითადი მიმართულებებია:
 - ა) ფონდის სახსრების განაწილება თავდებობის, სუბვენციებისა და სუბსიდიის სახით საქართველოს ეკონომიკური და სოციალური განვითარების ინდიკატური გეგმით განსაზღვრული პრიორიტეტებისაგან, მიზნობრივი პროგრამების შესაბამისად;
 - ბ) პოტენციურ ინვესტორებთან მოლაპარაკების წარმოება საწარმო-საინვესტიციო პროგრამების განხორციელებისათვის საჭირო ინვესტიციებისა და გრანტების მოზიდვის მიზნით;
 - გ) საწარმო-საინვესტიციო პროექტების განმახორციელებელი ორგანიზაციების სისტემატური შესწავლა, გაანალიზება და საქართველოს პრეზიდენტის მიერ სათანადო გადაწყვეტილებების მისაღებად წინადადებების მომზადება;
 - დ) იმ კრიტერიუმების განსაზღვრა, რომლებიც უნდა აკმაყოფილებდეს საინვესტიციო პროექტის განხორციელებაში მონაწილეობის უფლების მიღებას;
 - ე) ინდიკატური გეგმით განსაზღვრული პრიორიტეტების გათვალისწინებით, კონკურსის საფუძველზე საინვესტიციო პროექტების შერჩევა, რომელთა საბანკო კრედიტის საპროცენტო განაკვეთი სუბსიდირდება ფონდის სახსრებით;
 - ვ) (4.1.2) საწარმო-საინვესტიციო პროექტის წარმდგენი ორგანიზაციისათვის საექსპერტო და საკონსულტაციო-სარეკომენდაციო მომსახურების გაწევა.
14. (მუხლი 6.8,ა) სააგენტოს სამეთვალყურეო საბჭო (შედგება 9 წევრისაგან) ამტკიცებს სააგენტოს დირექტორის მიერ წარდგენილ სააგენტოში შემუშავებული თავდებობის, სუბვენციისა და სუბსიდირების პროგრამების პროექტებს.
15. (მუხლი 6.8,ბ) საბჭო ვალდებულია გაითვალისწინოს სახელმწიფოს საწარმო-საინვესტიციო პოლიტიკის ძირითადი მიმართულებები და საინვესტიციო საქმიანობაში მონაწილე მხარეებს თავის სხდომაზე მისცეს შესაძლებლობა დაუბრკოლებლად წარმოადგინოს საკუთარი ინტერესები.

16. (მუხლი 7) საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებით, წარმოების განვითარების საინვესტიციო ფონდი საქართველოს სახელმწიფო ბიუჯეტის განუყოფელი ნაწილია.
17. (მუხლი 8) საინვესტიციო ფონდის სახსრების მართვას, ეფექტიან ხარჯვას და მიზნობრივ გამოყენებას სააგენტო ახორციელებს.
18. (მუხლი 8.3) საწარმოს საქმიანობის ხელშეწყობისა და განვითარების მიზნით სააგენტო ყოველწლიურად ფონდის სახსრების ფარგლებში ადგენს განსახორციელებელი პროგრამების კონკრეტულ მახასიათებლებს (თანხის რაოდენობა, საპროცენტო განაკვეთი, ვადა) და ათანხმებს სააგენტოს სამეთვალყურეო საბჭოსთან.
19. (მუხლი 10.1) თუ სააგენტო მიიღებს გადაწყვეტილებას თავდებად დაუდგეს პრეტენდენტს დამფინანსებელი ორგანიზაციის წინაშე, სააგენტოსა და მსესხებელს შორის იდება ხელშეკრულება.
20. (მუხლი 10.3) ინვესტიციის მიმდებმა საწარმომ სააგენტოს სამ თვეში ერთხელ უნდა წარუდგინოს საბუხჰალტრო ანგარიშგება სესხის გამოყენების მდგომარეობის შესახებ.
21. (მუხლი 10.4) სააგენტოსა და საწარმო-საინვესტიციო პროექტის დამფინანსებელ ორგანიზაციას შორის იდება თავდებობის ხელშეკრულება განსაზღვრული ვალდებულებებით.
22. (მუხლი 11) განსაზღვრულია სააგენტოს მიერ სუბსიდირების განხორციელების ღონისძიებები, მსგავსად მუხლში მოცემული წესებისა.
23. (მუხლი 11.4) თუ საწარმო სუბსიდირებული სესხის ძირითად ნაწილსა და პროცენტს არ გადაიხდის 3 თვეში, სააგენტოს უფლება აქვს შეწყვიტოს სუბსიდირება.
24. (მუხლი 1) საწარმო-საინვესტიციო პროექტები შეირჩევა კონკურსის წესით.
25. (მუხლი 13) საკონკურსო კომისიას ქმნის სააგენტო, რომელსაც თავმჯდომარეობს სააგენტოს დირექტორი.
26. (მუხლი 15) ინვესტიციის პრეტენდენტმა კომისიას უნდა წარუდგინოს საწარმო-საინვესტიციო პროექტი.
27. საწარმო-საინვესტიციო პროექტის დაფინანსების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას უპირატესობა ენიჭება:
 - ა) საწარმო-საინვესტიციო პროექტის პრიორიტეტულობას;
 - ბ) საექსპორტო და იმპორტ შემცველი პროდუქტის წარმოების სტიმულირებას;
 - გ) მოწინავე ტექნოლოგიების დანერგვას და ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას;
 - დ) პრეტენდენტის მიერ საკუთარი ფულადი სახსრებით ინვესტირობას, სახსრების დაბრუნების გარანტიების ჩათვლით;
 - ე) საწარმო-საინვესტიციო პროექტის ფინანსური რისკის დაზღვევას;
 - ვ) იმ პრეტენდენტს, რომელსაც არა აქვს დავალიანება საფინანსო და საგადასახადო ორგანოების მიმართ, რასაც ადასტურებენ ეს ორგანოები;
 - ზ) საბიუჯეტო და სოციალური ეფექტის ზრდის უზრუნველყოფას.

8.6. ინვესტორის ინტერესები

უცხოელი თუ საქართველოში მცხოვრები და მოსაქმე ინვესტორი, იურიდიული ან ფიზიკური პირი ზედმეტად ფრთხილობს ინვესტიციის გაცემის დროს (ბუნებრივია), განსაკუთრებით საწარმო-საინვესტიციო პროექტის თუ ბიზნეს-გეგმის განხილვისას მოითხოვს პასუხის გაცემას რამდენიმე ფუნდამენტურ კითხვაზე:

1. ვისთან მაქვს საქმე? საიმედოა თუ არა მომავალი პარტნიორი? ვინ ხელმძღვანელობს საწარმოს? შეესაბამება თუ არა საწარმოს ხელმძღვანელობა ინვესტორის წარმოდგენას (ბიზნეს-გეგმის განხილვის შემდეგ) მენეჯმენტის კარგი დონის შესახებ?
2. მიმზიდველია თუ არა პროექტი (რენტაბელობის, კაპიტალის დაბრუნების ვადების, ნაღდი ფულადი სახსრების ნაკადების, ინვესტიციების სიდიდის შესახებ)?
3. არსებობს თუ არა სახელმწიფოს, ადგილობრივი მმართველობის ორგანოს სამამულო ან საზღვარგარეთული ბანკების გარანტიები?
4. რა ზომით იქნება ინვესტირების პროცესი საკონტროლო, სამეთვალყურეო და გამჭვირვალე?

საქართველოს კანონი საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და გარანტიების შესახებ (მუხლი 1):

მ. 11. ინვესტიციად მიიხსენება ყველა სახის ქონებრივი და ინტელექტუალური ფასეულობა და უფლება, რომელიც დაბანდდება და გამოიყენება შესაძლო მოგების მიღების მიზნით საქართველოს ტერიტორიაზე განხორციელებულ სამეწარმეო საქმიანობაში.

მ. 12. ასეთი ფასეულობა ან უფლება შეიძლება იყოს:

- ა) ფულადი სახსრები, წილი, აქციები და სხვა ფასიანი ქაღალდები;
- ბ) უძრავი და მოძრავი ქონება – მიწა, შენობა-ნაგებობები, მოწყობილობები და სხვა მატერიალური ფასეულობა;
- გ) მიწით ან სხვა ბუნებრივი რესურსებით სარგებლობის უფლება (მათ შორის კონცესია), პატენტი, ლიცენზია, „ნიუ-ჰაუ“, გამოცდილება და სხვა ინტელექტუალური ფასეულობა;
- დ) კანონით აღიარებული სხვა ქონებრივი ან ინტელექტუალური ფასეულობა, ან უფლება.

8.7. სამეწარმეო საქმიანობის არეალი

სამეწარმეო საქმიანობა ქვეყნის ეკონომიკის დინამიკური ნაწილია, მოქმედია, აქტიურია, ცვალებადია, რადგან მუდმივად ახლის ძიებაშია, ამიტომ მის განვითარებაზე დამოკიდებული ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება და, შესაბამისად, მოსახლეობის კეთილდღეობის დონე.

სამეწარმეო საქმიანობა თავისი არსით ადვილად შემგუებელია ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკური მოდელის, ეკონომიკური სისტემების და ეკონომიკური მდგომარეობისა. ეს შემგუებლობა მეტ-ნაკლებადაა გამოკვეთილი სხვადასხვა ქვეყანაში არსებული სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის შესაბამისად. მაგრამ სამეწარმეო საქმიანობის მაღალ დონეზე განვითარება ყველაზე მეტად გამოკვეთილია განვითარებულ ქვეყნებში, მეტ-ნაკლებად კარგად განვითარებად და საწყის სტადიებში გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში.

სამეწარმეო საქმიანობაზე მრავალი ფაქტორი ახდენს გავლენას, მაგრამ მისი განვითარების ტემპები მაინც დიდადაა დამოკიდებული ქვეყანაში არსებულ ე.წ. იდეოლოგიურ ფონზე მეწარმეობის მიმართ, მეწარმეთა მიმართ მთავრობების და მოსახლეობის დამოკიდებულებასა და მეწარმეობის მნიშვნელობაზე ქვეყნის განვითარების საქმეში.

იმის გამო, რომ საბაზრო სისტემის მოქმედება ძირითადად დამოკიდებულია სისტემაში ჩართული მომხმარებლებისა და მიმწოდებლების ურთიერთობაზე, რითაც გამოკვეთილია პირადი ინტერესებისაკენ სწრაფვა, ამიტომ ამ მიზნით მთლიანად საბაზრო სისტემა დებულობს ხელსაყრელ გადაწყვეტილებას, რაც, თავის მხრივ, არა მარტო საზოგადოებისათვის, ასევე ქვეყნისათვის სასარგებლოა და მისაღები. სადაც არ უნდა მოქმედებდეს ხდება ყოველგვარი რესურსების ხელსაყრელი გამოყენება და შექმნილია მეწარმეთათვის ეკონომიკური თავისუფლება, რითაც ვლინდება მისი უპირატესობა სხვა ეკონომიკურ სისტემებთან შედარებით. საბაზრო ურთიერთობათა პრინციპები სხვადასხვა ქვეყნების საბაზრო ეკონომიკის სახეებში პრინციპულად სხვადასხვაა (მართალია ფუძემდებლური პრინციპები მსგავსია) და არაერთგვაროვანი, კერძოდ, ისეთი ფაქტორები როგორცაა ბაზრის ფუნქციონირების ხასიათი, მოტივაციათა სისტემა, ეფექტიანობის კრიტერიუმები, ქვეყნის მთავრობათა სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის სტრუქტურები, სახელმწიფოს მიერ ბაზრის, კონკურენტული გარემოსა და სამეწარმეო საქმიანობის რეგულირების მექანიზმები, სისტემები და კონკრეტული ფორმები.

ამის გათვალისწინებით საბაზრო ეკონომიკის მოდელები განსხვავებულია, მაგრამ ქვემოთ განხილული მოდელები გამოიყენება ისეთ ქვეყნებსა და რეგიონებში (ჩრდილოეთ ამერიკა, ევროპა და აზია), რომელთა ეკონომიკური ზრდის ყოველწლიური ტემპი მნიშვნელოვანია და მოქმედებს მაღალი ტექნოლოგიებისა და საბაზრო ურთიერთობების ცივილიზებულ პირობებში, ყველა მოდელი ეყრდნობა აქტიურ ბიზნესს (ნებისმიერი ფორმით), მოქმედ სამეწარმეო საქმიანობას. ისინია განმსახვრელი ამ მოდელებში.

განვიხილოთ ზოგიერთი მათგანი:

ამერიკული მოდელი – გამოირჩევა შერეული ეკონომიკური ხასიათით, რითაც ხელს უწყობს საბაზრო ეკონომიკის ორგანიზაციას ლიბერალური მეთოდებით, მაგრამ მიუხედავად ამისა, მთავრობა მაინც ახერხებს ზემოქმედებას ბაზრის ფუნქციონირებაზე, ეს განიხილება როგორც წესი და ამის საწინააღმდეგოდ არ მსჯელობენ. მოდელი ორიენტირებულია მოსახლეობის ყველაზე აქტიური ნაწილის გამდიდრებაზე, ხელს უწყობს აქტიურ ბიზნესსა და აგებულია მეწარმეობის ძლიერ და მტკიცე მხარდაჭერაზე.

მოდელი არავითარ შემთხვევაში არ წარმოადგენს საზოგადოებაში სოციალური თანასწორობის მიღწევის ხელშემწყობ ფორმას, მისი მიზანია მასობრივი ინდივიდუალური წარმოების განვითარება, ამიტომ რაოდენობრივად ჭარბობს მცირე სამეწარმეო ფირმები, დომინირებადია დიდი საწარმოები (ბიზნესი). მათი რაოდენობა შეადგენს 18%-ს, მაგრამ აწარმოებენ სამრეწველო პროდუქციის მოცულობის 90%-ს. ეს მოდელი საერთოდ ხელს უწყობს მოქმედი მეწარმისა თუ ბიზნესმენის გამდიდრებას, მაგრამ ასევე ქმნის საშუალებას, რომ სოციალურად ნაკლებად უზრუნველყოფილი მოსახლეობისათვის არსებობდეს მნიშვნელოვანი სოციალური გარანტიები. მოდელი ხელს უწყობს ყველა სამეურნეო ერთეულს მიაღწიოს მიმდინარე რენტაბელობას.

დიდი ბიზნესი სჭარბობს სამრეწველო პროდუქციის წარმოებაში, ასევე სატრანსპორტო მეურნეობაში, კავშირგაბმულობაში, ელექტროენერგეტიკაში, საბანკო საქმესა და ფინანსებში. უზრუნველყოფს ეროვნული შემოსავლის 25%-ს. 90-იანი წლების დასაწყისამდე შეზღუდული იყო ეკონომიკის საზოგადოებრივი რეგულირებისა და მაკროეკონომიკური კონტროლი. ამ პერიოდიდან იწყება ეკონომიკის სტრუქტურულ გარდაქმნებში მთავრობის როლის გაძლიერება და ამ მოვლენას უწოდებენ „სამრეწველო პოლიტიკას“ („ტექნიკური პოლიტიკა“, „ზრდის პოლიტიკა“), რომელიც ძირითადად დაკავშირებულია ქვეყნის ტექნიკურ მომავალსა და კონვერსიული პროცესების განხორციელებასთან. მართალია, აშშ-ს ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩარევის პოლიტიკა არაა პოპულარული, მაგრამ ეკონომიკის გლობალიზაციის პირობებში უკვე შეიმჩნევა მრეწველობის კონკურენტებთან ჩამორჩენის ტენდენციები და მთავრობამ მიიღო სწორი გადაწყვეტილება გააძლიეროს ამ საკითხის რეგულირებაში მთავრობის როლი (მაგალითად, კონკურენტული ბრძოლის წაგება იაპონიასთან და გერმანიასთან მსოფლიო ტექნოლოგიურ ბაზრებზე). ამის გამოა, რომ ქვეყანაში შემოდებულია მაღალტექნოლოგიური სფეროების დაპროექტების სახელმწიფო დაფინანსება. ეს უზარმაზარი თანხაა, მაგრამ ზრდის მაღალი ტემპებით მაღალ უკუგებას იძლევა. სახელმწიფო ხელს უწყობს სახელმწიფოს სამეცნიერო ლაბორატორიებისა და კერძო კომპანიების თანამშრომლობას, სახელმწიფოებრივი ახალი ტექნოლოგიების გამავრცელებელი ცენტრების დაფინანსების გაძლიერებას, რომლებიც კონსულტაციებს უწევენ ამ კერძო ფირმებსა და მეწარმეებს წარმოებისა და ტექნოლოგიის ახალი მეთოდების ათვისებაში.

ამერიკული მოდელის მაკროეკონომიკური რეგულირების სამთავრობო სტრატეგიაში მომხდარი ძვრები არსებით ცვლილებას იწვევს საბაზრო ეკონომიკის ამ მოდელის არსსა და ფუნქციონირებაში, მაგრამ მისი მიზანია შეუფერხებელი ეკონომიკური ზრდის განხორციელება. ამერიკაში მოქმედებს დევიზი „ყოველგვარი ხელშეწყობა აქტიურ ბიზნესს“.

საბაზრო ეკონომიკის იაპონური მოდელი. ამ მოდელმა თავისი განუმეორებელი ორიგინალობითა და მეთოდური დახვეწილობით განაპირობა ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება და მოსახლეობის ცხოვრების მაღალი დონე. ამ მოდელში გამოირჩევა შემდეგი ფუნქციონირების პრინციპები:

- ა) გამორჩეულია კორპორაციებისა და მასში მომუშავეთა ინტერესების ერთიანობა;
- ბ) იაპონური საწარმო ფაქტობრივად ერთ დიდი ოჯახია, სადაც ყველა ერთისათვის და თითოეული ყველასათვის ზრუნავს;
- გ) ფართოდაა გამოყენებული საწარმოთა მოგებაში მუშაკთა მონაწილეობის სისტემა, როგორც წარმოების ზრდის ავტომატური რეგულატორი;
- დ) იმის გამო, რომ მუშაკთა გამომუშაება დამოკიდებულია წლის ბოლოს მისაღებ პრემიაზე, ამიტომ მუშაკები თავიანთ თავს თვლიან საწარმოს მუდმივ პარტნიორებად და არა დაქირავებულებად;
- ე) იაპონიაში ქვეყნის კეთილდღეობას აყენებენ თითოეული ადამიანის კეთილდღეობაზე მაღალა;
- ვ) საზოგადოებრივი შრომის მწარმოებლურობის ზრდა უსწრებს მოსახლეობის ცხოვრების დონის ამაღლებას, რითაც უზრუნველყოფილია პროდუქციის თვითღირებულების შემცირება, მსოფლიო ბაზარზე მაღალი კონკურენტუნარიანობა და, როგორც შედეგი, ცხოვრების მაღალი დონე;
- ზ) მუშაკთა ხანგრძლივი, პრაქტიკულად სამუდამო დაქირავება, ხელფასის ზრდა მუშაკის სტაჟის შესაბამისად;
- თ) პროფკავშირების ორგანიზება თითოეული ფირმის და არა დარგის მიხედვით „ერთი საწარმო, ერთი პროფკავშირი“;

- ო) მაღალკონკურენტურობის მიღწევა ხდება კორპორაციებში დაგეგმვის სისტემის და ქვეყნის მასშტაბით ეკონომიკური სტრატეგიის საშუალოვადიანი ხუთწლიანი მონაკვეთით და გრძელვადიანი 15-20 წლის ორგანიზაციით;
- კ) დამახასიათებელია ინტენსიური სტრატეგიული გარდაქმნები, თანამედროვე რესურსი, მეცნიერება და ინფორმაცია ტევადი მოდელების საფუძველზე;
- ლ) იაპონია მსოფლიო მნიშვნელობის სამეცნიერო-ტექნიკური ცენტრი, უმსხვილესი კრედიტორია;
- მ) მეცნიერება და ტექნიკა როგორც საბაზრო ეკონომიკის, ასევე იაპონური მოდელის მთავარი სტრუქტურული ფაქტორია;
- ნ) უნიკალური ინფორმაციული სისტემა და პროგნოზირება საშუალებას აძლევს მეწარმეს სრულად განჭვრიტოს ბაზრისა და წარმოების მოცულობა და ამის საფუძველზე ეროვნული, ასევე საერთაშორისო მასშტაბითაც გეგმაზომიერად მართოს ფირმა თუ საწარმო.

იაპონური მოდელის ღირსებას წარმოადგენს ისიც, რომ ქვეყანაში მიმდინარეობს ინტენსიური მუშაობა საბაზრო მეთოდებისა და სოციალურ-ეკონომიკური რეგულირების მეთოდების ოპტიმალური შეხამებისათვის, რაც ეკონომიკური მოდელის მაღალეფექტიანი ფუნქციონირების პირობაა. ცნობილია, რომ ადმინისტრაციული და საბაზრო მეთოდების თანაფარდობა მთლიანად განისაზღვრება კონკრეტული ვითარებით. ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების პრაქტიკა ადასტურებს, რომ რაც უფრო მწვავეა ეკონომიკური სიტუაცია, მით დიდია პირდაპირი ადმინისტრაციულ-არაეკონომიკური მეთოდების როლი და რაც უფრო სტაბილურია მდგომარეობა, მით დიდია საბაზრო მეთოდების და ადმინისტრაციული არაპირდაპირი რეგულატორების (გადასახადები, კრედიტი, ფასები, აქციების კურსი და სხვ.) სამოქმედო არე.

საბაზრო ეკონომიის შეედური მოდელი. ამ მოდელში მძლავრი სოციალური პოლიტიკაა და სახელმწიფო აქტიურად მონაწილეობს ეკონომიკის რეგულირებაში. შეედურმა მოდელმა გადაწყვიტა შემდეგი სოციალური პრობლემები:

1. თანასწორობის პრინციპი ანუ უზრუნველყოფილია საზოგადოების ყველა წევრისათვის კეთილდღეობის თანაბარი შესაძლებლობები;
2. შექმნილია სოციალური გარანტიების სისტემა ყველა წევრისათვის;
3. მიღწეულია შრომისუნარიანი მოსახლეობის სრული დასაქმება;
4. მიღწეულია ეკონომიკისა და მთელი საზოგადოებრივი ცხოვრების ჰუმანიზაცია ეკონომიკური და სოციალური რეგულირების მეთოდების გამოყენებით;
5. სრული ჰარმონიული თანამშრომლობა სახელმწიფოს, დიდ ბიზნესსა და პროფკავშირებს შორის.

შეედურ მოდელს ახასიათებს:

- ა) სტაბილური ზრდა;
- ბ) ინფლაციის დაბალი დონე;
- გ) დასაქმების მაღალი დონე;
- დ) მოსახლეობის შემოსავლების გათანაბრება;
- ე) ქვეყნის საგადასახადო ბალანსის გაწონასწორებული რეალიზაციის ერთიანობა.

ამის შედეგად შეედურში მიაღწიეს არა ცალკეულ მოქალაქეთა გამდიდრებას, არამედ ცხოვრების მაღალ დონეს. საერთოდ უზრუნველყოფილია მაღალხარისხოვანი სახელმწიფოებრივი მომსახურება, შრომისა და მოხმარების თანაბარი უფლება, უფასო კვება და განათლება საბავშვო ბაღებსა და სკოლებში, მოხუცებულთა უზრუნველი ცხოვრება, გადაწყვეტილია მოსახლეობის საბინაო და დასვენების პრობლემა და სხვ. ამით უარყოფილია საზოგადოების ფენებად დაშლა და დიფერენციაცია. შეედურში ხელფასი დიფერცირებულია საწარმოთა რენტაბელობის მიუხედავად, არის თანასწორობა ანაზღაურებაში. ამას საფუძველად უდევს საზოგადოებრივი პროექტის განაწილება მთავრობის აქტიური პოლიტიკით. დაცულია საზოგადოებრივ მოთხოვნილებათა პრიორიტეტი, რაც მიზნად ისახავს სოციალურ თანასწორობასა და სამართლიანობას. მოდელის შედეგად აღმოფხვრილია სიღარიბე, დასაქმებულია ყველა შრომისუნარიანი მოქალაქე, ფუნქციონირებს განვითარებული სოციალური უზრუნველყოფის სისტემა, მაღალია განათლებისა და კულტურის დონე და სხვ.

საბაზრო ეკონომიკის ფრანგული მოდელი. ამ მოდელით მოხდა საბაზრო ეკონომიკის მიერ გეგმური საწყისების გამოყენება. გეგმით მოხდა ომით დანგრეული ქვეყნის აღდგენა.

საფრანგეთისათვის სავალდებულო ინდიკატორული დაგეგმვით განხორციელდა ეკონომიკის სახელმწიფოებრივი და კერძო სექტორის კოორდინაცია, საფუძვლიანად მოხდა შერეული ეკონომიკის მართვა, რითაც ზეგავლენა მოხდა საბაზრო ეკონომიკის ფუნქციონირებაზე. ამავე დროს სახელმწიფოს ჩარევა კერძო მეწარმეობაში, როგორც წესი, შეზღუდულია. სახელმწიფო სექტორში მოქმედებს საწარმოთა ორი ტიპი: პირველს მინიჭებული აქვს კომერციული საწარმოს სტატუსი და საქმიანობს ბაზარზე მათ საქმიანობაში სახელმწიფოს ჩარევის როლი უმნიშვნელოა.

მეორე ტიპს ეკუთვნის ძირითადად ენერგეტიკის, ქვანახშირის, გაზის, სამხედრო მრეწველობის, ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის საწარმოები. ისინი მონოპოლისტები არიან და მათ მფარველობს სახელმწიფო: უზრუნველყოფს ხელფასითა და სოციალური დაცვით, უწევს ინვესტირობას, ახდენს მოდერნიზაციას ამ საწარმოებში. მოგების მიღება კი არაა მიზანი, არამედ მოსახლეობისა და საწარმოების იაფი და ეფექტიანი მომსახურება. ამ სექტორის საწარმოებს მთავრობა უდგენს სტრატეგიულ გეგმებს, უძღვება სამეცნიერო გამოკვლევებს, აყალიბებს საერთო ეროვნულ ინტერესებს და ამით არაპირდაპირ გავლენას ახდენს კერძო სექტორზე. ფრანგულ მოდელში დაგეგმვა ხდება დეტალიზაციის გარეშე, იგი გამოირჩევა სტრატეგიულობით, საბაზრო სისტემის ორიენტაციით მსოფლიო სიახლეებზე, მასში საწარმოთა ინტერესები გაიგივებულია ქვეყნის ინტერესებთან, გეგმის ძირითადი ამოცანაა უზრუნველყოფილი იყოს ყველა სოციალური პარტნიორის მონაწილეობა ეკონომიკურ პროცესებში. მთავარი გეგმა არასოდეს არ ცვლის ბაზარს, რადგანაც იგი ასრულებს ძირითადი ეკონომიკური კავშირების როლს. მოდელით უზრუნველყოფილია გეგმისა და ბაზრის ე.წ. თანამშრომლობა. საფრანგეთის მოსახლეობის კანონია გეგმით მიღებული სტრატეგიული მიმართულებები: კერძოდ, ეროვნული ვალუტის განმტკიცება, დასაქმების უზრუნველყოფა, ტერიტორიული კეთილმოწყობა, სახელმწიფო აპარატის სრულყოფა. საფრანგეთში აღიარებულია ცივილიზებული დაგეგმვის პრინციპი „დაგეგმეთ მხოლოდ სტრატეგია, დანარჩენი მიანდეთ ბაზარს“.

საბაზრო ეკონომიკის გერმანული მოდელი. გერმანიაში ჩამოყალიბებულია კონკურენციაზე დამყარებული ეკონომიკური სისტემა, რომელიც არავის იცავს გარდაუვალი რისკისა და სხვა შემთხვევებისაგან, მაგრამ საქმეში მყოფთ აყენებს ისეთ მდგომარეობაში, როცა ისინი თავიანთი მოქმედებისა და მისი შედეგებისათვის სრული პასუხისმგებელი არიან. გერმანიისათვის საბაზრო ეკონომიკა მიჩნეულია სოციალური მიზნების მიღწევის, კერძოდ, კლასობრივ განსხვავებათა დაძლევისა და ქვეყნის შემოქმედებითი ძალების მაქსიმალური განვითარებისათვის თავისუფალი, კერძო ინიციატივისა და კონკურენციის ეკონომიკის აქტიურ სახელმწიფოებრივ რეგულირებასთან შეხამების ფენომენად. გერმანული მოდელი ესაა გამოკვეთილი სოციალური საბაზრო ეკონომიკა, მეწარმეებს ენიჭებათ სრული თავისუფლება იმუშაონ პირადი სარგებლობისათვის. გერმანიაში ყველასათვის შექმნილია თითქმის თანასწორი სასტარტო პირობები, გერმანული საბაზრო სისტემა მიმართულია:

1. უსამართლობის აღკვეთის, 2. საყოველთაო ჰარმონიის, 3. ყველასათვის კეთილდღეობის უზრუნველყოფისაკენ.

მოდელის საფუძველია მაღალმწარმოებლური შრომის შესაბამისი სტიმულირება და სოციალური გარანტიების ჰარმონიული კომბინაცია. ამიტომ მას მიიჩნევენ ყველაზე ოპტიმალურ მოდელად.

საბაზრო ეკონომიკის სამხრეთ-კორეული მოდელი. ეს მოდელი თავის საწყისებს იღებს იაპონური მოდელიდან, რომელიც კორეელებმა საკმაოდ ეფექტურად გამოიყენეს და ამით დააჩქარეს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ტემპი. კორეა წარმოების ტექნიკური აგებულებით სწრაფად მიუახლოვდა აშშ-ს მრეწველობის დონეს და ზოგიერთ საკითხში გაუსწრო კიდევ. იაპონელებისაგან განსხვავებით კორეამ ეკონომიკაში კურსი აიღო კაპიტალის მკვეთრ კონცენტრაციაზე, ამიტომაც, რომ იქ დიდი ბიზნესი დომინირებადია და, რა გასაკვირიც არ უნდა იყოს, ხუთ კონგლომერატზე მოდის ქვეყნის ეროვნული პროდუქციის ნახევარი. კორეული მოდელი ეყრდნობა პრიორიტეტული დარგების გამორჩევასა და განვითარებას. ემყარება შემდეგ კრიტერიუმებს:

1. როგორია დარგის (საწარმოს) საექსპორტო პოტენციალი და მსოფლიო ბაზარზე მისი კონკურენტუნარიანობის პერსპექტივები;
2. დარგის პროდუქციაზე საშინაო ბაზრის მოთხოვნა;
3. დარგის როლი ქვეყნის ინდუსტრიული განვითარების საერთო დონის ამაღლებაში;

4. დარგის პროდუქციის საგარეო რესურსებზე (იმპორტზე) მოთხოვნის და, საერთოდ, რესურსთქვეადობის შემცირება;
5. დარგის როლი ქვეყნის სავაჭრო ბალანსის დეფიციტის შემცირებაში;
6. დარგის როლი ეკონომიკის სხვა სექტორების ეფექტიანობისათვის ხელშეწყობაში და სხვ.

კორეული მოდელი საშუალებას აძლევს უცხოელ მეწარმეებს დააბანდონ თავიანთი კაპიტალი ქვეყნის საწარმოებში და განავითარონ თავიანთი საქმიანობა ბაზარზე. ქვეყნის ეკონომიკა ძირითადად ორიენტირებულია ექსპორტზე და ეყრდნობა ეკონომიკის დაგეგმვას, რაც მოიცავს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური და ინფრასტრუქტურის ზოგად მაჩვენებლებს, სოციალურ, მიმდინარე ეკონომიკურ გამოკვლევებს, საგარეო-ეკონომიკურ კავშირებს, ფინანსურ დაგეგმვას და სხვ. დღესდღეობით კორეა გადასულია ეკონომიკის ინდიკატორულ დაგეგმვაზე, რაც საუკეთესოდ შეეხამა საბაზრო მექანიზმს. ამის შედეგია ქვეყნის დიდი ეკონომიკური, სოციალური და მეცნიერულ-ტექნოლოგიური წარმატება და მსოფლიო ბაზარზე მაღალი კონკურენტუნარიანობა.

8.8. ბიზნესი, ბიზნესმენი, ბიზნესმენ–მენეჯერი, მეწარმეობა, მეწარმე

ბიზნესი ინგლისური სიტყვაა
Business (bisnis)

- საქმე
- დასაქმება
- პროფესია
- კომერციული საქმიანობა
- სავაჭრო საწარმო
- ფირმა
- სარგებლიანი გარიგება
- ვალდებულება
- უფლება
- პრაქტიკული
- საქმიანი
- საქმიანი მსოფლიო
- საქმიანი წრეები
- Business man (biznismen)
- საქმიანი ადამიანი
- კომერსანტი
- საქმოსანი
- ბიზნესმენი
- Business manager
- საქმეთა მწარმოებელი
- კომერციული დირექტორი
- კომერციული ნაწილის ხელმძღვანელი
- კორპორაციაში სხვადასხვა მიმართულებათა ხელმძღვანელი

„anteprener“ (შუამავალი) ფრანგული სიტყვაა განვითარებულ ინგლისურ ტერმინში Enterprise (enterpraiz), ქართულად მეწარმე, უნარიანი მეურნე, მწარმოებელი, საქმის წამომწეები

- ინიციატივიანი ძლიერი ნების მქონე
- მეწარმეობა–ეკონომიკის მიმართულება
- სარისკო, კერძო ინდივიდუალური საწარმო
- გაბედულად მოსაქმე და შემოქმედებითი თვისებების მქონე
- უნარი და მოქნილობა
- გერგილიანი და რესურსების რაციონალურად გამოყენებელი
- სამრეწველო საწარმო (ფაბრიკა, ქარხანა), მეწარმე
- საქმის მცოდნე, გამძღოლი და ანალიტიკოსი
- საკუთარი გამოცდილების საფუძველზე საქმის წამომწეები, საქმის მწარმოებელი
- გაწონასწორებული რისკის პირობებში მოქმედი
- საკუთარი სახსრებით და ქონებით ვალდებულებებზე პასუხისმგებელი
- საკუთარი ინიციატივით, ინტუიციითა და დამოუკიდებლად მოქმედი
- ახალი სამუშაო ადგილების შემქმნელი
- სხვებისაგან გამორჩეული ქველმოქმედი
- ქრისტიანული მორალითა და ეთიკით მოქმედების უნარის მქონე
- ქვეყნისა და ხალხის კეთილდღეობის საწინდარი
- ქვეყნის ეკონომიკის სიძლიერის საფუძველი
- ახალი ტექნოლოგიების შემქმნელი და დამნერგავი
- ახალი კომერციული იდეების გამომუშავების უნარის მქონე
- წარმატების მისაღწევად მკვეთრად გამოხატული მოთხოვნილება
- ლიდერობა, შრომისუნარიანობა
- მესაკუთრის განვითარებული გრძნობა და თვისებები

8.9. ბანსხვაგვება მინეჯერსა და მუშარმეს შორის

სამეწარმეო სფერო, ფაქტორები, რომლებიც აღწერენ მის მიმდინარეობას	პარამეტრები			მენეჯმენტის სფერო, ფაქტორები, რომლითაც ხდება მისი მიმდინარეობის აღწერა
<p>1. ახალი წინადადებების ნაკადის შემცირება, რომლებიც დაფუძნებულია ადრინდელ იდეაზე.</p> <p>ცვლა</p> <ul style="list-style-type: none"> - ტექნოლოგიის - სამომხმარებლო ხასიათის - სოციალური ფასეულობის - პოლიტიკური მდგომარეობის 	<p>მთავარი სამოქმედო ძალა, გამოვლენილი შესაძლებლობების გამოყენება</p>	<p>სტრატეგიული ორიენტაცია</p>	<p>მთავარი სამოქმედო ძალა, არსებული შესაძლებლობების გამოყენება</p>	<p>სოციალური ვალდებულებები, საწარმოს საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმები, კაპიტალის ბრუნვაზე კონტროლი და დაგეგმვის სისტემა</p>
<p>2. მოქმედებაზე ორიენტაცია დაგეგმვის მოკლე პერიოდის, რისკის პირობებში საქმიანობა, გადაწყვეტილების მიღებისას გასათვალისწინებელი ფაქტორებისა და აზრების შეხედულებული წრე</p>	<p>რეგულაციური, ორიენტირებული სწრაფ შედეგზე</p>	<p>ჩანაფიქრის განხორციელება</p>	<p>ეკოლოგიური, ორიენტირებული გრძელვადიან პერსპექტივაზე</p>	<p>გასათვალისწინებელი აზრებისა და ფაქტორების სიმრავლე - ახალი სტრატეგიის შერჩევას წინ უსწრებს მისი გარჩევა, მისწრაფება რისკის შემცირებაზე, მოქმედება სტაბილურად ფუნქციონირებად საწარმოში</p>
<p>3. უცნობია, როდის და რამდენი იქნება საჭირო, გრძელვადიანი კონტროლი შეუძლებელია, მიღწეული რესურსების თითოეული ერთეულის გამოყენების ახალი შესაძლებლობის ძიების აუცილებლობა, რესურსების უკეთესად გამოყენებისათვის ხეწოლა საერთაშორისო კონკურენციის მხრიდან</p>	<p>გრძელსაფეხურიანი მისწრაფება, შეძლებისდაგვარად შევინარჩუნოთ მანევრის თავისუფლება</p>	<p>რესურსების ამოქმედება</p>	<p>ერთსახა ყველა ფონდი, რომელიც დასმული ამოცანის შესასრულებლად მყისვე გამოიყოფა</p>	<p>მისწრაფება არ მოეხდეთ რისკის ქვეშ, ფონდების განკარგულების მიერ დადგენილი პირობების შესრულებაში დაინტერესება, ხელმძღვანელობის ცვლა, სახსრების განაწილების სტაბილური სისტემა, დაგეგმვის სისტემის მოთხოვნების დაცვა</p>
<p>4. ახალი რესურსების გამოჩენა,</p> <ul style="list-style-type: none"> - რესურსის სასიცოცხლო ვადა აჭარბებს მისი გამოყენების პერიოდს - დანადგარების დაძველების საშიშროება 	<p>იჯარა, საჭირო მასალების დროებითი მოზიდვის სხვა ფორმები</p>	<p>რესურსების მოზიდვის (შესწიდვის) ფორმა</p>	<p>რესურსების საკუთრებაში შესყიდვა და დასაქმებულთა რიცხვის გაზრდა</p>	<p>ხელმძღვანელის ძალაუფლება, სტატუსი და მატერიალური წახალისება, რესურსების მართვის კოორდინაცია, რესურსების ეფექტურად გამოყენების კონტროლი</p>

<p>5. რისკი დაკავშირებული ნებისმიერ ახალ წამოწყებასთან, მოქნილობის გამოვლენის აუცილებლობა, ერთი და იგივე რესურსების დაძველების საშიშროება</p>				<p>ინერციულობა, ცვლილებების სიძვირე, სტანდარტულ სტრუქტურებზე მიხვევა</p>
<p>6. პროცესის დამოუკიდებელ მონაწილეებთან მოქმედების შეთანხმების აუცილებლობა</p> <ul style="list-style-type: none"> - კონტროლისა და საკუთრების უფლების დაკარგვის საშიშროება - თანამშრომლების ლტოლვა დამოუკიდებელი საქმიანობისაკენ 	<p>ჰორიზონტალური, არაფორმალური კავშირების გამოყენება</p>	<p>ორგანიზაციული სტრუქტურა</p>	<p>ფორმალური, იერარქიული</p>	<p>პასუხისმგებლობისა და უფლებამოსილების განაწილების აუცილებლობა, ფირმის ტრადიცია, მატერიალური წახალისების სისტემა, მართვის მეცნიერება</p>

**თაზი IX. მეწარმის უნარ-ჩვევებსა და მეწარმეობაზე
ბიბლიური ბამონათმჯვამები**

9.1. სიბრძნე ზიარებისა

- თავი 14. ყოველთა უწინარეს წარმოიშვა სიბრძნე და გონების გამჭრიახობა უკუნისიდან.
- 1.2.9. პირში ნუ ელაქუცები ადამიანებს და გაუფრთხილდი შენს ბაგეებს.
- 2.6. ერწმუნე მას და შეგეწევა, სწორედ წარმართე გზები და მისი იმედი იქონიე.
- 2.18. ჩავეარდეთ უფლის ხელში და არა კაცთა ხელში, რადგან რა დიდცაა იგი, იმგვარი-
გვა მისი წყალობა.
- თავი 3.18. რამდენადაც დიდი ხარ, იმდენად დაიმდაბლე შენი თავი და უფლის წინაშე
მადლს იპოვი.
- 3.20. შენთვის მეტისმეტად საძნელოს ნუ ეშურები და შენს ძალაზე აღმატებულს ნუ გამო-
იკვლევი.
- 3.22. შენს მომავალ საქმეთაგან ზედმეტს ნუ ეშურები.
- 3.24. გულქვას ბოროტი მიეგება საბოლოოდ და საფრთხის მოყვარული მასში ჩავეარდება.
- 3.27. გონიერი გული იგავს მიხვდება და მსმენელი ყური სიბრძნის მწყურვალთა.
- 3.29. წყალობისათვის სამაგიეროს გამღები მომავალზე ზრუნავს და თავისი დაცემის უამს
საყრდენს იპოვის.
- 4.1. შვილო, გლახაკის ქონებას ნუ მიიტაცებ და მთხოვნელს თავს ნუ აარიდებ.
- 4.2. მშვიდის სულს ნუ დაამწყურებ და ნუ განარისხებ კაცს მის გასაჭირში.
- 4.3. განრისხებულ გულს ნუ შეაჭირვებ და მთხოვნელს მიცემას ნუ დაუგვიანებ.
- 4.4. შეწვევის მთხოვნელს, დაჩაგრულს უარს ნუ ეტყვი და პირს გლახაკისაგან ნუ მიიბრუნებ.
- 4.7. თავაზიანად მოიქეცი საკრებულოში და მთავრის წინაშე თავი მოიდრიკე.
- 4.8. ყური მიაპყარ გლახაკსა და მშვიდად და ალერსით უპასუხე.
- 4.9. იხსენი უსამართლოდ დაჩაგრული უსამართლოს ხელიდან და განსჯისას სულმოკლე
ნუ იქნები.
- 4.11. სიბრძნემ აამაღლა თავისი გენი და შეეწია თავის მაძიებელთ.
- 4.21. არის სირცხვილი, რომელსაც ცოდვა მოაქვს და სირცხვილი, რომელიც დიდება და
მადლია.
- 4.22. ნუ თვალთმაქცობ საკუთარი თავის წინაშე და შენი დაცემისა ნუ გრცხვენია.
- 4.23. ნუ დააბრკოლებ სიტყვას საჭიროების უამს.
- 4.24. რადგან სიბრძნე სიტყვით შეიცნობა და ცოდნა ენის მეტყველებით.
- 4.25. წინ თუ აღუდგები ჭეშმარიტებას და შენი უმეცრებისა გრცხვენოდეს.
- 4.27. უგუნურ კაცს თავს ნუ დაუმორჩილებ და შეძლებულს ნუ მიეკერძოები.
- 4.29. ნუ იქნები კადნიერი ლაპარაკში და ზარმაცი და დაუდევარი საქმეში.
- 4.30. ნუ იქნები ღომივით შენს სახელში და შარიანი სახლეულებთან.
- 4.31. ნუ გექნება ხელი გაწვდილი მისადებად და მომუჭული გასაცემად.
- 5.1. ნუ გეიმედება შენი ქონება და ნუ იტყვი საკმარისი მაქვსო.
- 5.2. ნუ აყვები შენს სულსა და შეძლებას, ნუ ივლი გულისთქმის კვალზე.
- 5.8. ნუ გეიმედება უსამართლოდ მონახევჭი, რადგან განსაცდელის დღეს სარგებლობას
ვერ მოგიტანს.
- 5.10. იყავ მტკიცე შენს ცოდნაში და ერთი იყოს სიტყვა შენი.
- 5.11. იყავი სწრაფი მოსასმენად და პასუხი სულგრძელობით გაეცი.
- 5.12. თუ გაქვს ცოდნა მოყვასს უპასუხე, თუ არა და ბაგეზე გედოს ხელი.
- 5.13. პატივი და უპატიობა სიტყვებშია და კაცის დამღუპველი მისი ენაა.
- 5.14. ნუ განითქმები დამსმენად და ენით ნუ იმზაკვრებ.
- 5.15. ნურც დიდში და ნურც მცირეში უგუნური ნუ იქნები, თუ მოყვარე ხარ მტრულად ნუ
მოიტყვევი, რადგან აუგიანი სახელი სირცხვილსა და კითხვას დაგიმკვიდრებს ორპირი
ცოდვილივით.
- 6.5. ტკბილი ბაგე მეგობრებს იმრავლებს, ამაოდ მეტყველი ენა კი – კეთილ განწყობას?
- 6.6. მშვიდობის მეტყველნი მრავლად გეყოლოს, რჩევის მომცემნი – ათასიდან ერთი.
- 6.7. თუ მეგობრის შეძენა გსურს, განსაცდელში შეიძინე და მყისვე ნუ მიენდობი.
- 6.8. ზოგი მეგობარი თავისთვის ზრუნავს, გასაჭირის დღეს მხარში არ დაგიდგება.
- 6.9. ზოგი მეგობარი მტრად გადაგექცევა და იბრძოლებს შენს დასამცირებლად.

- 6.12. მაგრამ თუ დაეცემა, გადავიდგება და აღარ დაგენახება.
- 6.13. მტრებს მოერიდე და ფრთხილად იყავი მეგობრებთან.
- 6.14. ერთგული მეგობარი მტკიცე სიმაგრეა, მისი მპოვნელი საგანძურის მპოვნელია.
- 6.15. ერთგულ მეგობარს ვერავინ შეცვლის და მისი სიკეთე არ განიზომება.
- 6.18. შვილო, სიყმიდანვე, იზრუნე სწავლაზე და იპოვი სიბრძნეს, ვიდრე ჭაღარით შეიმოსებოდე.
- 6.19. მხვნელ-მთესველივით მიეახლე მას და მის კეთილ ნაყოფს დაელოდე, რადგან მასზე ზრუნვაში მსუბუქად დაიღლები, მის ნაყოფს კი სწრაფად იგემებ.
- 6.20. ის სასტიკი ჩანს უსწავლელთათვის და უგუნური მასთან ვერ დარჩება.
- 6.25. ბეჭები მიუშვირე და იტვირთე იგი, ნუ მოგბეზრდება მისი ბორკილები.
- 6.26. მთელი შენი სულით მიეახლე მას და მთელი შენი ძალით დაიცვი მისი გზები.
- 6.27. გამოიკვლიე და ეძებე და შეიცნობ მას და როცა მისი მფლობელი შეიქნები, ნულა მიატოვებ.
- 6.28. მასში ჰპოვებ შვებას და სიხარულით მოგიბრუნდება.
- 6.31. როგორც დიდების სამოსით, ისე შეიმოსები მისით და სიხარულის გვირგვინს დაიდგამ.
- 6.32. თუ ისურვებ მას შვილო განისწავლები; თუ სულით მიენდობი დახელოვნდები.
- 6.33. თუ სიყვარულით მოუსმენ, შეითვისებ და ყურს მიუპყრობ, ბრძენი გახდები.
- 7.1. ნუ ჩაიდენ ბოროტებას და არც შენ გეწევა ბოროტება.
- 7.2. განუდექი უსამართლოს, ისიც მიიქცევა შენგან.
- 7.3. შვილო ნუ თესავ უსამართლობას კვლებში და არ მოიმკი მას შვიდწილად.
- 7.5. თავს ნუ იმართლებ უფლის წინაშე და წინაშე მეფისა ნუ ბრძენობ.
- 7.13. ნურასოდეს შეთხზავ სიცრუეს, რადგან მისი გახშირება სიკეთეს არ მოგიტანს.
- 7.18. ნუ გაცვლი მეგობარს ფულზე და ღვიძლ ძმას ოფირის ოქროზე.
- 7.19. ნუ მიატოვებ ცოლს ჭკვიანს და კეთილს, რადგან მისი მადლი ოქროზე მეტია.
- 7.20. ბოროტს ნუ უყოფ მსახურს, ბეჯითად მშრომელს, ნურც მოჯამაგირეს შენთვის თავდადებულს.
- 7.21. გონიერი მსახური შეიყვაროს შენმა სულმა და ნუ დაუჭერ მას თავისუფლებას.
- 7.32. გლახაკს გაუწოდე ხელი, რათა აღსრულდეს შენი კურთხევა.
- 7.34. ნუ დააკლდე მტირალთ და მგლოვიარებთან ერთად იგლოვე.
- 7.35. ნუ დააყოვნებ სნეულის მონახულებას, რომ შეგიყვარონ ამგვარი საქმისათვის.
- 7.36. ყველა საქმეში შენი აღსასრული გაიხსენე და არასოდეს ჩაიდენ ცოდვას.
- 8.1. ნუ ებრძვი ძლიერ კაცს, ვაითუ ოდესმე მის ხელში ჩავარდე.
- 8.2. ნუ შეედავები მდიდარ კაცს, ვაითუ დაძლიოს მისმა წონამ, რადგან ბევრი დაუღუპავს ოქროს და მეფეთა გონება გადაუბრუნებია.
- 8.3. ნუ ებრძვი მოლაყბე კაცს და მის ცეცხლში შეშას ნუ შეუკეთებ.
- 8.6. ნუ შეურაცხყოფ კაცს სიბერეში, რადგან ყველანი დაგბერდებით.
- 8.9. ნუ უგულვებელყოფ მოხუცთა მონათხრობს, რადგან მათაც თავიანთი მამებისაგან ის წავლეს, მათგან ისწავლი განსჯას და პასუხის გაცემას ჟამის შესაფერისად.
- 8.11. ნუ აღდგები თავხედის წინააღმდეგ, ვაითუ ჩაუსაფრდეს შენს სიტყვებს.
- 8.12. სესხს ნუ მისცემ შენზე ძლიერ კაცს, თუ მისცემ დამკარგავი იქნები.
- 8.13. თავს ნუ იღებ, რაც შენს ძალას აღემატება. თუ თავს იღებ მოიქცი, როგორც გარდამხდელი.
- 8.17. სულელთან ნუ ითათბირებ, რადგან ვერ შეძლებს სიტყვის შენახვას.
- 8.18. უცხოს წინაშე დასამაღს რასმე ნუ ჩაიდენ, რადგან არ იცი რას მოიმოქმედებს.
- 8.19. ყველა კაცს გულს ნუ გადაუშლი, რადგან სანაცვლოდ მადლს არ მოგაგებს.
- 9.8. თვალი მოარიდე ტურფა ქალს და სხვის სილამაზეს ნუ უთვალთვალე. ქალის სილამაზით მრავალნი შეცდნენ, ცეცხლივით ინთება მისგან სიყვარული.
- 9.9. ქმრიან ქალთან არას გზით არ დაჯდე, ნუ მოჰყვები მასთან ღვინის სმას, რათა მისკენ არ მიიქცეს შენი სული და არ დაღუპო თავი.
- 9.10. ნუ მიატოვებ ძველ მეგობარს, რადგან ახალი მას ვერ შეედრება.
- 9.11. ნუ გშურს ცოდვილის დიდება, რადგან არ იცი, როგორი იქნება მისი ბოლო.
- 9.14. შენი უნარისამებრ გამოიცანი შენი მახლობელი და რჩევა ბრძენთაგან გამოიკითხე.
- 9.15. გონიერ ხალხთან ისაუბრე.
- 9.16. სამართლიანი ხალხი თანამეინახედ გყავდეს და ღვთის შიშში იყოს შენი განდიდება.

- 9.17. ნაკეთობა ხელოვანთა ოსტატობით შეიქმება, ხალხის წინამძღოლის სიბრძნე – სიტყვით.
- 10.1. ბრძენი მსაჯული თავის ხალხს აღზრდის და გონიერის მმართველობა განმტკიცდება.
- 10.4. უფლის ხელშია ქვეყნის მეუფება და საჭირო კაცს დროულად აღაზავენ მასზე.
- 10.5. თავის დიდებას აღბეჭდავს მწიგნობრის სახეზე.
- 10.6. ყოველ უსამართლობაზე ნუ განურისხდები მოყვასს და საქმით ნუ შეურაცხყოფ ნურავის.
- 10.14. უფალმა დაამხო ტახტი მრავალთა და მათ ნაცვლად თავისი ერთი დასვა.
- 10.21. სიამაყე მდიდრისა, დიდებულისა თუ ღარიბისა უფლის შიშია.
- 10.22. უსამართლობაა შეურაცხყოფა გონიერი გლახაკისა და უჯეროა ხოტბის შესხმა ცოდვილი კაცისათვის.
- 10.25. სიბრძნეს ნუ იკვები საქმის კეთებისას და თავს ნუ განდიდებ გასაჭირში.
- 10.27. შვილო, სიმდაბლით განადიდე შენი თავი და ღირსებისამებრ მიაგე პატივი.
- 10.29. გლახაკს პატივს სცემენ ცოდნის გამო, მდიდარს კი სიმდიდრისათვის აღიდეგენ.
- 10.30. სიგლახაკეში პატივდებული რამდენად უფრო განდიდება სიმდიდრეში? სიმდიდრეში უპატიო კი რამდენად უფრო უპატიო იქნება სიღატაკეში?
- 11.1. თავმდაბალს სიბრძნე აამაღლებს და დიდებულთა შორის დასვამს.
- 11.2. ხოტბას ნუ შეასხამ კაცს მისი სიღამაზის გამო და ნუ შეიძაგებ მისი გარეგნობისათვის.
- 11.4. დიდებული სამოსელით თავი ნუ მოგაქვს და დიდების დღეს ნუ ამაღლები.
- 11.5. ხელმწიფეთაგან მრავალნი იხდნენ მიწაზე, ის კი, ვისგანაც არ მოელოდნენ, გვირგვინს ატარებდა.
- 11.7. ვიდრე არ გამოიძიებ ნუ გაიციხავ, ჯერ დაფიქრდი და მერე შერისხე.
- 11.8. ვიდრე არ მოისმენ ნუ უპასუხებ და სიტყვას შუაში ნუ გააწყვეტინებ.
- 11.9. საქმეზე, რომელიც შენ არ გეხება ნუ კამათობ და ცოდვილთა დასჯაში მონაწილეობას ნუ მიიღებ.
- 11.11. ზოგი შრომობს, ოფლს ღვრის და ჩქარობს, მაგრამ მაინც გასაჭირშია.
- 11.12. ზოგი ზანტია შეწვევის მთხოვნელი, ძალ-ღონით სუსტი და სიღატაკეში ყელამდე ჩაფლული, მაგრამ უფლის თვალმა სასიკეთოდ შეხედა და წამოაყენა მისი სიმდაბლისაგან.
- 11.13. აამაღლა იგი და მრავალნი გაოცდნენ მის გამო.
- 11.14. სიკეთე და ბოროტება, სიცოცხლე და სიკვდილი, სიმდიდრე და სიღატაკე – უფლისგანაა.
- 11.18. ზოგი მდიდრდება თავისი სიფრთხილისა და მომჭირნეობის გამო და ეს არის მისი საზღაურის წილი.
- 11.20. მტკიცედ იდექი შენს აღთქმაზე, მისი ერთგული დარჩი და შეაბერდი შენს საქმეს.
- 11.23. ნუ იტყვი კიდევ რა მჭირდება, ამიერიდან კიდევ რა სიკეთე უნდა შევიძინო?
- 11.24. ნუ იტყვი, საკმარისია ჩემთვის, ამიერიდან კიდევ რაღა უბედურება უნდა განვიცადო?
- 11.25. ბედნიერების დღეს ავიწყდებათ უბედურება და ჭირის დღეს არ იხსენებენ ბედნიერებას.
- 11.29. ყველა კაცს სახლში ნუ შემოუშვებ, რადგან დიდია მზაკვერობა ცბიერისა.
- 11.33. ერიდე ბოროტს – უკეთურ საქმეთა ოსტატს, რათა ოდესმე საუკუნო ლაქით არ მოგსვარონ.
- 12.1. სიკეთეს თუ აკეთებ, იცოდვე ვისთვის აკეთებ და მოგენიჭება მადლი შენი სიკეთის წილ.
- 12.5. კეთილი უყავ თავმდაბალს და უწმინდურს ნურაფერს მისცემ, დაუკავე მას პური და არ მისცე რათა მისით არ გძლიოს შენ, რადგან ორმაგ ბოროტებას მიიღებ ყველა სიკეთისათვის, რასაც მას გაუკეთებ.
- 12.7. მიეცი კეთილს და ცოდვილს ნუ შეეწევი.
- 12.8. არ გამოიცნობა მეგობარი სიკეთეში და არ დაიფარება მტერი გასაჭირის ჟამს.
- 12.9. ადამიანის ბედნიერებისას მისი მტრები მწუხარებენ, გასაჭირის ჟამს კი მეგობარიც გაეყრება.
- 12.10. არასოდეს ენდო შენს მტერს, რადგან სპილენძით ჟანგდება მისი ბოროტება.

- 12.11. თუ დამდაბლდა და ქედწახრილმა იარა, გაფრთხილდი და თავი დაიცავი მისგან, ეყავ მას ვითარცა კრიალა სარკე და შეიცნობ, რომ ბოლომდე როდი განწმენდილა ჟანგისგან.
- 12.12. ნუ დააყენებ მას შენს გვერდით, რათა არ ჩამოგაგდოს და შენს ადგილზე არ დადგეს. ნუ დასვამ მას მარჯვენით, რათა ოდესმე არ მოისურვოს შენი სავარძელი.
- 13.3. მდიდარმა უსამართლობა ჩაიდინა და თვითონვე იმუქრება, გლახაკი შეურაცხვეს და თავად ივედრება შეწვალებას.
- 13.4. თუ დასჭირდები გამოგიყენებს, თუ გაგიჭირდა მიგატოვებს.
- 13.8. უფრთხილდი, რომ არ შეცდეს და არ დამდაბლდეს შენი სიბრყვიით.
- 13.9. როცა ძლიერი მოგიხმობს, თავი აარიდე და უფრო მოგიწვევს.
- 13.10. თავს ნუ მოაბეზრებ, რათა არ მოგიშოროს და ნურც მეტისმეტად განუდგები, რომ არ დაავიწყდეს.
- 13.11. ნუ მისცემ თავს ნებას ესაუბრო, როგორც თანასწორს და მის მრავალსიტყვაობას ნუ მიენდობი, რადგან გრძელი საუბრით შეგაცდენს და თითქოსდა ხუმრობით გამოგცდის.
- 13.12. შეუბრალებელია საკუთარი თავის მიმართ, ვინც არ უფრთხილდება სიტყვებს, თავს ვერ დაიცავს სიიავისა და ბორკილებისაგან.
- 13.19. ლომების სანადირო – გარეული ვირებია უდაბნოში, ასევე გლახაკნი საძოვარია მდიდართათვის.
- 13.20. საძულველია თავმდაბლობა ამპარტავანთათვის, ასევე საძულველია მდიდართათვის ღარიბი.
- 13.21. მდიდარმა თუ წაიბორძიკა მეგობრები შეაშველებენ ხელს, დაცემულ გლახაკს კი მეგობრებიც მიატოვებენ.
- 13.24. კარგია სიმდიდრე, რომელსაც არ ურევია ცოდვა, სიგლახაკე ბოროტებაა უწმინდურის პირში.
- 13.25. კაცის გული სახეს შეუცვლის მას – სიკეთისაკენ ან ბოროტებისაკენ.
- 14.3. ძუნწი კაცისთვის სიმდიდრე არ არის სიკეთე. რად უნდა ქონება ბოროტ ადამიანს?
- 14.8. უკეთურია ვისაც შურიანი თვალი აქვს, პირს აბრუნებს და სძულს ადამიანები.
- 14.14. ნუ მოიკლებ სიკეთის დღეს და წილი კეთილი ნატურისა გვერდს არ ავივლის.
- 14.16. გაეცი და მიიღე და ანუგეშე სული შენი.
- 14.20. ნეტარია კაცი, რომელიც სიბრძნეს ეწაფება და ვინც თავისი გონებით მსჯელობს.
- 14.21. ვინც თავის გულში მის გზებს მოიაზრებს, იგი შეიცნობს მის იდუმალებას.
- 15.18. რადგან დიდია სიბრძნე უფლისა, ძლიერია მისი მეუფება და ყოველივეს ხედავს.
- 15.19. იცის მან ყოველი საქმე კაცისა.
- 16.25. აწონილად გამოვაჩენ სწავლას და ზედმიწევნით განვაცხადებ ცოდნას.
- 17.6. მისცა მათ აზრი, ენა და თვალები, ყურები და გული, რათა შეეცნოთ ისინი.
- 17.7. ადავსო ისინი ცოდნითა და სწავლით და აჩვენა მას კეთილი და ბოროტი.
- 18.15. შვილო ქველმოქმედებისას საყვედურს ნუ იტყვი და ყოველი გაცემისას გულს ნუ სტკენ სიტყვას.
- 18.17. ლამაზ საჩუქარს აღემატება სიტყვა? მაღლიან კაცს ორივე ექნება.
- 18.18. უგუნური უმადურად აყვედრის და საჩუქარი შურიანის თვალებს შრეტს.
- 18.19. ვიდრე ალაპარაკდებოდეს, მოიფიქრე.
- 18.23. ლოცვის დაწყებამდე მოამზადე თავი. უფლის გამომცდელივით ნუ იქნები.
- 18.25. სიმაძღრისას შიმშილობის ჟამი გახსოვდეს, გამდიდრებისას კი სიღატაკე და გაჭირვება.
- 18.30. ნუ აჰყვები შენს გულისთქმას და სურვილებისაგან თავი შეიკავე.
- 19.1. ლოთი მუშა ვერ გამდიდრდება და მცირეთა არად ჩამგდები თანდათან დაკნინდება.
- 19.6. ენის მომთოკავი უშუღლოდ იცხოვრებს და ღაყბობის მოძულე ბოროტს აიცილებს.
- 19.7. ნურასოდეს გაიმეორებ სიტყვას და არასოდეს არაფერი დაგეკარგება.
- 19.8. ნურც მეგობარს და ნურც მტერს ნუ ეტყვი და, თუ შენთვის ცოდვა არ არის, ნუ გაამჟღავნებ.
- 19.10. მოისმინე სიტყვა? მოკვდეს შენთან ერთად, ნუ გეშინია არ აგაფეთქებს.
- 19.16. ზოგი სცოდავს, მაგრამ არა სულით, ენით კი ვის არ შეუცოდავს?
- 19.20. ყოველი სიბრძნე უფლის შიშითა და ყოველ სიბრძნეში კანონის აღსრულებაა.
- 19.22. ბოროტის სიბრძნე არ არის სიბრძნე.
- 19.26. არის ცბიერი, მწუხარებით თავჩაქინდრული, მაგრამ შიგნით სავსეა ვერაგობით.

- 19.27. სახეს მალავს და მოიყრუებს, მაგრამ სადაც არ ელი იქ მიგასწრებს.
- 19.29. კაცი გარვენობით იცნობა, ხოლო გონიერი სახის გამომეტყველებით შეხვედრისას.
- 19.30. სამოსელი, სიცილი და სიხარული ამხელს ადამიანს.
- 20.1. ზოგჯერ მხილება უდროა და ზოგჯერ ვინც დუმს ისაა გონიერი.
- 20.2. მხილება სჯობს ლიტონ გულისწყრომას.
- 20.3. ნაკლში მხილებული თავს შეიკავებს.
- 20.5. ზოგის მდუმარებაში სიბრძნე სჩანს, ზოგი კი საძულველია ბევრი ლაყობის გამო.
- 20.6. ზოგი დუმს, რადგან პასუხი არა აქვს, ზოგი კი იმიტომ დუმს, რომ დროს უყურებს.
- 20.7. ბრძენი კაცი დრომდე ჩუმი იქნება, მკვებარა და უგუნური კი დროს არ მოუცდის.
- 20.8. სიტყვამრავალს შეაძაგებენ და ძალად მოლაპარაკე შეძლებული იქნება.
- 20.9. ზოგჯერ წარმატება კაცის საზიანოდ არის, ზოგჯერ ზარალიც შენაძენია.
- 20.10. ზოგიერთი საჩუქარი სარგებლობას ვერ მოგიტანს, ზოგიერთი საჩუქარი კი ორმაგად ანაზღაურდება.
- 20.11. ზოგჯერ დამცირებას დიდება მოაქვს და კაცი სიმდაბლისაგან თავს მალა ასწევს.
- 20.12. ზოგი მცირეთი ბევრს ყიდულობს, ზოგი კი მცირედისათვის შევიდმაგად გადაიხდის.
- 20.22. ზოგი მორცხვობით იღუპავს თავს, ზოგი კი ბრყეული გამომეტყველებით.
- 20.26. ცრუ კაცს თავისი საქციელი არცხვენს და სირცხვილი მისი მასთანაა საუკუნოდ.
- 20.29. ძღვენი და საბოძარი ბრძენთაც კი უბრძაგებენ თვალებს და პირში ამოდებული ლაგამივით დააბრკოლებენ მხილებაში.
- 20.30. დაფარული სიბრძნე და უჩინარი განძი - ვის რაში არგია ან ერთი, ან მეორე.
- 21.7. ენით ძლიერი შორიდან შეიცნობა, მაგრამ გამჭრიახი ხედავს, სად წაიბორძიკებს იგი.
- 21.15. გონიერი მოისმენს ბრძნულ სიტყვას, შეაქებს მას და თავადაც შეითვისებს, თავქარიანი მოისმენს, არ მოეწონება და ზურგს უკან მოისვრის.
- 21.19. უჭკუოსათვის წრთენა ბორკილებაა ფეხებზე და ჯაჭვი - მარჯვენა ხელზე.
- 21.21. წვრთნა ჭკვიანისათვის ოქროს სამკაულია და ძვირფასი სალტე - მარჯვენა მკლავზე.
- 21.25. უგუნურთა ბაგენი ბევრს ლაპარაკობენ, გონიერთა სიტყვები კი სასწორზე იწონება.
- 22.17. გონივრულ განსჯაზე დაფუძნებული გული ჩუქურთმაა გლუვ კედელზე.
- 25.2. სამი ჯურის კაცი შეიძულა ჩემმა სულმა და ძალზე შევიძულე მათი ცხოვრება: ქედმაღალი დატაკი, მატყუარა მდიდარი და მოხუცი მრუში, ჭკუანაკლული.
- 25.3. თუ სიტახუკეში ვერ შეაგროვე, როგორღა შეიძენ შენ სიბერის ჟამს?
- 25.5. რარიგ უხდება მოხუცებს სიბრძნე და დიდებულებს აზრი და რჩევა.
- 28.5. სასწორ-საზომი მიუჩინე შენს სიტყვებს და კარი და საკეტი გაუკეთე შენს პირს.
- 29.3. მტკიცედ დაიცავი სიტყვა, მისი ერთგული იყავი და ყოველ ჟამს იპოვი შენთვის საჭიროს.
- 30.15. სიმართლე და სიძლიერე ყველა ოქროს სჯობს და ჯანსაღი სხეული - განუზომელ სიმდიდრეს.
- 30.24. შური და სიშმაგე დღეებს ამოკლებს, ზრუნვას კი ნაადრევად მოაქვს სიბერე.
- 30.25. ნათელი გული და სიკეთე თავის საზრდელზე თავად იზრუნებს.
- 31.3. დაშვრება მდიდარი დოვლათის მოხვეჭაში და განსვენების ჟამს გულსაც მოიჯერებს ნაჭირნახულებით.
- 31.4. დაშვრება დატაკი ცხოვრების სიდუხჭირეში და განსვენების ჟამს დატაკად დარჩება.
- 31.5. ოქროს მოყვარული ვერ გამართლდება და ფულის მდევარსაც მისივე წყალობით აერევა გზა-კვალი.
- 31.6. მრავალნი დაეცა ოქროს გულისათვის და მათსავე თვალწინ მოხდა მათი დამხობა.
- 31.7. იგი შებრკოლების ძელია მისით აღტაცებულთათვის და ყოველი უგუნური შეპყრობა მისით.
- 31.8. ბედნიერია მდიდარი, რომელიც უმწიკვლო აღმოჩნდა და რომელიც უკან არ გამოდგომია ოქროს.
- 31.10. ვინ გამოიცადა ოქროთი და მაინც უმწიკვლო დარჩა? იყოს ეს მისთვის საამაყო.
- 31.15. მახლობელზე საკუთარი თავის მიხედვით იმსჯელე და ყოველ საქმეს დაუფიქრდი, შემდეგ ამ თავში სუფრასთან ჯდომასა და ღვინის სმაზე.
- 32.1. თუ სუფრის უფროსად დაგსვეს, თავს ნუ აიმაღლებ, არამედ იყავი მათ შორის, როგორც ერთი მათგანი, ჯერ მათზე იზრუნე და მერე დაჯექი.
- 32.2. როცა ყველა საქმეს ადასრულებ, რაც გევალება, რათა მათით გაიხარო და რიგიანი გაძღოლისათვის გვირგვინი მოიპოვო.

- 32.3. ისაუბრე წინამძღოლივით, რადგან ეს შეგეფერება დარბაისლური ცოდნით.
- 32.4. როცა უსმენ ენად ნუ გაიკრიფები და ნუ ბრძენობ უდროო დროს.
- 32.8. თქვი უმრავლესი მცირედით მრავალი და იყავი მცოდნე და შეგეძლოს ღუმილის დაცვა.
- 32.9. დიდებულთა შორის ყოფნისას მათ თავს ნუ გაუტოლებ და ნუ მრავალსიტყვაობ, როცა სხვა საუბრობს.
- 32.10. ქუხილს ეღვა უსწრებს წინ, ხოლო მორიდებულ კაცს კეთილგანწყობა.
- 32.19. დაუფიქრებლად ნურაფერს გააკეთებ და თუ გააკეთებ სინანულს ნუ მოჰყვები.
- 32.23. ყოველ საქმეში შენს სულს მიენდე, რადგან ესაა მცნებათა დაცვა.
- 33.4. მოამზადე სიტყვა და მაშინ მოგისმენენ, შეაუღლე ცოდნასთან და გაეცი პასუხი.
- 33.20. სხვას ნუ მისცემ შენს ქონებას, რათა არ შეინანო და არ მისტიროდე.
- 33.21. სანამ ცოცხალი ხარ და პირში სული გიდგას, სხვას ნურავის დაუთმობ შენს ადგილს.
- 33.23. ყველა შენს საქმეში პირველი იყავი და ლაქას ნუ წაცხებ შენს ღირსებას.
- 33.26. დაასაქმე მონა და იპოვი მოსვენებას.
- 33.28. მიუჩინე მას საქმე, რათა არ გაზარმაცდეს, რადგან მრავალი ბოროტება უსწავლებია მცონარობას.
- 33.29. დააყენე საქმეზე, როგორც მას შეეფერება.
- 33.30. მაგრამ ნურც ერთ ზარმაცს ნუ მოსთხოვ ზედმეტს და განუსჯელად ნურაფერს გააკეთებ.
- 37.6. ნუ დაივიწყებ მეგობარს შენს სულში და გულიდან ნუ ამოგივარდება შენი კეთილდღეობის დროს.
- 37.7. ყველა მრჩეველი თავის რჩევას აქებს, მაგრამ ზოგიერთი თავის სასარგებლოდ ურჩევს.
- 37.8. მრჩეველთაგან დაიცავი თავი და ჯერ გამოიცან რა სურს მას, რადგან შესაძლოა თავისთვის რამ გირჩიოს, შენზე კი წილი ჰყაროს.
- 37.10. ნუ ითათბირებ შენს მიმართ ეჭვით მომზირალთან და შენს მოშურნეებს დაუფარე განზრახვა.
- 37.11. ნუ ითათბირებ ცოლთან მის რაყიფზე, მხდალთან - ომზე, ვაჭართან - გაცვლა-გამოცვლაზე და მყიდველთან - გაყიდვაზე, მოშურნესთან მადლიერებაზე და უწყალოსთან - ქველმოქმედებაზე, მცონარესთან - ნურა საქმეზე, ერთი წლით დაქირავებულთან - სამუშაოს დასრულებაზე და ზარმაც მსახურთან დიდ საქმეზე, არანაირ ბჭობისას არ დაენდო მათ.
- 37.13. დაეყრდენი შენი გულის რჩევას, რადგან მასზე უფრო სანდო არავინ არ გყავს.
- 37.16. დასაბამი ყველა საქმისა განსჯაა. ყოველგვარ საქმეზე უწინარესი კი - რჩევა.
- 37.19. ზოგი კაცია გაწაფული, მრავალს მოძღვრავს, მაგრამ ურგებია საკუთარი თავისათვის.
- 37.22. ზოგი ბრძენია საკუთარი თავისათვის და მისი ცოდნის ნაყოფი მის ბაგეზე სარწმუნოა.
- 38.29. ასევეა მექოთნეც, რომელიც თავის საქმეს უზის და ფეხებით ბორბალს ატრიალებს, მუდამ თავის საქმეზე ზრუნავს და მთელი თავისი ნაწარმი აღრიცხული აქვს.
- 38.31. ყველა მათგანს თავისი ხელების იმედი აქვს და თითოეული ბრძენია თავის საქმეში.
- 38.32. მათ გარეშე ვერ აშენდება ქალაქი და არც ხალხი დასახლდება და არ იცხოვრებს იქ.
- 38.24. წიგნიერი სიბრძნის შექმნას მოცალეობის ხელსაყრელი ჟამი სჭირდება და მხოლოდ საქმისაგან თავისუფალი გახდება ბრძენი.
- 40.25. ოქრო და ვერცხლი ფეხს მყარად ადგმევენებს, მაგრამ კეთილი რჩევა ორივეზე საიმედოა.
- 41.12. იზრუნე სახელზე, რადგან იგი უფრო დიდხანს იქნება შენთან, ვიდრე ოქროს ათასი დიდი საგანძური.
- 41.13. კარგი ცხოვრების დღეები დათვლილია, კარგი სახელი კი საუკუნოდ რჩება.
- 42.3. ნუ გრცხვენია ამხანაგთან და თანამგზავრებთან საუბრისა და მეგობრებისათვის მემკვიდრეობის მიცემისა.
- 42.4. სიზუსტისა წონაში და ზომაში ბევრისა თუ ცოტას მოგებისა.
- 42.5. გამორჩენისა, ყიდვა-გაყიდვისა, შვილების მკაცრად აღზრდისა და ცუდი მსახურისათვის გვერდების დასისხლიანებისა.
- 42.7. თუ გასცემ ანგარიშითა, ზომით გაეცი და ყოველი გაცემა და მიღება ჩაიწერე.
- 42.8. ნუ გრცხვენია დამოძღვრა უგუნურისა, ბრიყვისა და მოხუცისა, რომელიც ახალგაზრდებს ეჯობრება და ნამდვილად აღმზრდელი იქნები და ყველას მოეწონები.
- 51.17. წარმატებასაც მივალწიე და ვინც სიბრძნე მომცა, მას განვადიდებ.

- 51.23. მომიასლოვდით მე უსწავლელნო და სასწავლებელ სახლში დადექით.
- 51.24. რადგან გჭირდებათ თქვენ იგი და თქვენს სულებსაც ძალზე სწყურიათ.
- 51.25. გაეხსენი პირი და წარმოვთქვი: შეიძინეთ იგი უვერცხლოდ.
- 51.28. ეზიარეთ სწავლას თუნდაც დიდძალი ვერცხლის ფასად და მისი წყალობით უამრავ ოქროს შეიძინო.
- 51.30. დროულად აკეთეთ თქვენი საქმე და თქვენს საზღაურს თავის დროზე გადაგიხდით.

9.2. ეპლუსიასტი

- 6.18. კაცს ღმერთი აძლევს ქონებასა და სიმდიდრეს და იმის შნოსაც, რომ მოიხმაროს, მიიღოს თავისი წილი და გაიხაროს თავისი შრომით. ეს ყველაფერი ღვთის წყალობაა.
- 6.10. ძლიერთან დავა კაცს არ შეუძლია.
- 7.5. სჯობს ბრძენისაგან კიცხვას უსმენდე, ვიდრე ბრიყვისაგან ქება-დიდებას.
- 7.7. გაჭირვება ბრძენს გამოაჩენს.
- 7.8. საქმის ბოლო სჯობს მის დასაწყისს.
- 7.11. კარგია სიბრძნე და დოვლათი.
- 7.12. სიბრძნეც დაიფარავს კაცს და ფულიც დაიფარავს, მაგრამ სიბრძნე უპირატესია, მის ფლობელს აცოცხლებს.
- 7.14. კეთილდღეობისას იბედნიერე, ძნელდღეობისას ფრთხილად მოიქეც, ესეც და ისიც ღმერთმა შექმნა ერთმანეთის საპირისპიროდ, რათა კაცმა მის უკან ვერაფერი შეიძინოს.
- 9.10. რისი კეთების ძალაც შესწევს შენს ხელებს აკეთე, რადგან არც საქმე, არც საფიქრალი, ცოდნა ან სიბრძნე არ გაგყვება, სადაც მიდიხარ.
- 10.4. თუ თავს დაგატყდა უფროსის რისხვა შენს ადგილს ნუ მიატოვებ, რადგან თვინიერს დიდი ცოდვებიც მიეტყვება.
- 10.10. ჭკუით უნდა წარმართო საქმე.

9.3. სიბრძნე სოლომონისა

- 3.11. უბედურია ვინც სიბრძნესა და სწავლას შეურაცხყოფს, ამოა იმედი მათი, შრომა უნაყოფო და მათი საქმეები უსარგებლო.

9.4. იბაჰნი სოლომონისანი

- 1.5. გაიგონოს ბრძენმა და სიბრძნე შეემატოს, მცოდნემ შეიძინოს თავაზიანობა.
- 1.7. უფლის შიში ცოდნის სათავეა. სიბრძნე და შეგონება ბრიყვებს არ უყვართ.
- 1.10. შვილო თუ ცოდვილნი ეცდებიან შენს შეცდენას, არ დაჰყვე მათ ნებას.
- 1.22. როდემდე უნდა სძულდეთ უმეცრებს ცოდნა?
- 2.6. უფალი იძლევა სიბრძნეს და მის ბაგეთაგან არის ცოდნა და შეგონება.
- 2:10-11. თუ სიბრძნე შევიდა შენს გულში და ცოდნა ეტკობ შენს სულს, გონიერება დაგიფარავს და შეგნება დაგიცავს.
- 3:5. ესაგდე უფალს მთელი გულით და ნუ დაეყრდნობი საკუთარ ჭკუას.
- 3:6. შეეცადე მის შეცნობას ყოველ შენს გზაზე და ის გაგისწორებს სავალს.
- 3:12. ვინც უყვარს, იმას ამხილებს უფალი და სწყალობს როგორც მამა საკუთარ შვილს.
- 3:26. უფალი გიდგას მხარში და მახეს არიდებს შენს ფეხს.
- 3:27. ნუ დაუკავებ, ვინც ღირსია კეთილ საქმეს თუ შეგიძლია ამის გაკეთება.
- 4:7. მთავარი სიბრძნე სიბრძნის მოხვეჭაა, ყოველ მოსახვეჭელთაგან ცოდნა მოიხვეჭე.
- 5:21. უფლის თვალწინაა კაცის გზები და მის ყოველ ნაბიჯს აკვირდება.
- 6:7. არ ჰყავს მას არც უფროსი, არც ზედამხედველი, არც ბატონი (ჭიანჭველა).
- 8.14. ჩემია თათბირი და საღი აზრი, მე ვარ გონიერება, ჩემი ძალა.
- 8.15. ჩემით მეფობენ მეფენი და ჩემით აწესებენ სამართალს მთავარნი.

- 8.17. მიყვარს ჩემი მოყვარულნი და მიპოვნიან ჩემი მძებნელნი.
- 8.37. ჩემმა მპოვნელმა სიცოცხლე პოვა და უფლისაგან სიცოცხლეს მოიხვეჭს.
- 9:7. ღვთის მგმობელი, დამრიგებელი დამცირებას იხვეჭს, ბოროტეულის მამხილებელი შეურაცხყოფას.
- 9.9. მიეცი დარიგება ბრძენს და კიდევ უფრო დაბრძენდება, ასწავლე მართალს და ცოდნას შეიმატებს.
- 9.10. უფლის შიში ცოდნის სათავეა, სიწმინდეთა ცოდნა კი გონიერება.
- 10.3. უფალი მართალის სულს არ დაამშვეს, ხოლო ბოროტეულთა სიხარბეს უკუაგდებს.
- 10.4. ზარმაცი ხელი აღარიბებს, ხოლო გამრჯეთა ხელი ამდიდრებს.
- 10.15. მდიდრის ქონება მისი ციხე-ქალაქია, ხოლო ღარიბთა დამღუპველი – მათი სიღატაკე.
- 10.22. უფლის კურთხევაა, რომ ამდიდრებს და მწუხარება არ ეწვა მას.
- 11.24. ერთი ხელგაშლილია და უფრო მდიდრდება, მეორე ყაირათიანია და სიღარიბეშია.
- 11.25. ქველმოქმედი კაცი მოკეთდება. ვინც სხვას არწყულებს, თავად დარწყულდება.
- 12.8. კაცს თავისი ჭკუის მიხედვით აქებენ.
- 12.15. ბრძენი კი რჩევის გამგონეა.
- 12.23. საზრიანი კაცი ცოდნას მაღავს.
- 12.24. გამრჯეთა ხელი იხელმწიფებს.
- 13.7. ზოგიერთს თავი მდიდრად მოაქვს, მაგრამ არაფერი აბადია, სხვას ღარიბად მოაქვს თავი, მაგრამ დიდძალი დოვლათი აქვს.
- 13.10. მხოლოდ ამპარტავნობა წარმოშობს შუღლს, მოთათბირებთან კი სიბრძნეა.
- 14.8. გონიერი კაცის სიბრძნე საკუთარი გზის შეცნობაშია.
- 14.3. სიცოცხლის დროსაც კი წუხს გული.
- 14.23. ყველა საქმეში გამორჩენაა, ლიტონ სიტყვებს კი ზარალი მოაქვს.
- 15.3. ყველგან უფლის თვალებია, ხელავენ უკეთურებს და კეთილებს.
- 15.13. მხიარული გული სახესაც ახარებს. გულის წუხილისას სული იტანჯება.
- 15.22. თათბირის გარეშე ჩანაფიქრი იფუშება, მრავალი მრჩევლის შემწეობით კი ხორციელდება.
- 15.33. უფლის შიშით სიბრძნე ისწავლება და მორჩილება წინ უძღვის დიდებას.
- 16.1. გულის ზრახვები კაცს ეკუთვნის, ენის პასუხი კი უფლისაგან მოდის.
- 16.3. შენი საქმეები უფალს ჩააბარე და აღსრულდება შენი განზრახვები.
- 16.4. უფალმა ყოველივე საკუთარი მიზნისათვის შექმნა, ასევე ურჯულთ – ავი დღისათვის.
- 16.7. თუ უფალს მოსწონს კაცის გზები, მდიდრებსაც შეარიგებს მასთან.
- 16.8. უკეთესია მცირედი ოღონდ სიმართლით, ვიდრე დიდძალი მოგება უსამართლობით.
- 16.9. კაცის გული თავის გზებს გეგმავს, მის ნაბიჯებს კი უფალი წარმართავს.
- 16.20. საქმეში გონიერი სიკეთეს ნახავს, უფალს მინდობილი ბედნიერია.
- 16.26. მშრომელს თავისი მადა აშრომებს, თავისივე პირი აიძულებს.
- 17.16. ამ ფულს რა უნდა უმეცრის ხელში? სიბრძნის შესაძენად ხომ ჭკუა არა აქვს.
- 18.9. საქმეში არხეინი ფლანგველის ძმაა.
- 18.15. გონიერის ჭკუა ცოდნას იძენს და ბრძენთა ყური ცოდნას ეძებს.
- 19.6. ბევრს დიდკაცების იმედი აქვს. ყველას ხელგაშლილ კაცთან მეგობრობა სურს.
- 19.7. ღარიბ-ღატაკი მის ძმებსაც ეჯავრება, მეგობრები კი გაურბიან, ხვეწნა-მუდარა არ გადის მათთან.
- 19.20. მოისმინე რჩევა და მიიღე დარიგება, რათა საბოლოოდ დაბრძენდე.
- 20.14. ცუდია ცუდიაო, ამბობს მყიდველი, როცა წავა ქებას მოჰყვება.
- 20.18. გეგმები ბჭობაში მტკიცდება: გონიერულად გაემზადე საომრად.
- 21.23. საკუთარი პირისა და ენის დამცველი თავს გაჭირვებისაგან იცავს.
- 22.4. თვინიერების და უფლის შიშის საზღაური სიმდიდრე, დიდება და სიცოცხლეა.
- 22.20. ხომ მოგწერე ოცდაათი შეგონება რჩევისა და ცოდნისა.
- 23.1. დიდკაცთან პურის საჭმელად რომ დაჯდები დაკვირვებით იყავი.
- 23.4. გამდიდრებაზე ნუ იზრუნებ, თავიდან მოიშორე ფიქრი.
- 23.12. გული მიაქციე შეგონებას და ყური ცოდნის სიტყვებს.
- 23.26. შეილო, მომეცი შენი გული და შენმა თვალებმა ჩემს გზას უყურონ.
- 24.3. სიბრძნით შენდება სახლი და გონიერებით არის დაფუძნებული.
- 24.4. ცოდნის წყალობით ივსება ოთახები ყოველგვარი ძვირფასი და საუცხოო ქონებით.
- 24.6. თავაზიანად წარმართე ბრძოლა და შეველა მრავალი მრჩევლის წყალობით გექნება.

- 24.17-18. ნუ ხარობ შენი მტრის დაცემით და მისი წაბორძიკებით ნუ ილხენს შენი გული, თორემ უფალი დაინახავს და ბოროტებად შერაცხავს, თავის რისხვას შენზე მოაქცევს.
- 25.2. საქმის დამალვა ღვთის დიდებაა, მეფეთა დიდება კი საქმის გამოაშკარება.
- 27.2. სხვამ შეგაქოს და არა შენმა პირმა, უცხომ და არა შენმა ბაგეებმა.
- 28.14. ნეტარია კაცი, რომელიც მუდამ ფრთხილობს.
- 29.12. როცა ბატონი სიცრუეს ყურს უგდებს, ყველა მისი მსახური ბოროტეულია.

სამუშაოს მომსახურება

- 1. საქართველოში პროდუქციის წარმოებაზე ელექტროენერჯის ხარჯის ნორმების დადგენის მეთოდის დამუშავება.
- 2. ამის საფუძველზე ფირმების, სახაზინო საწარმოებისა და სხვათა საქონლის მწარმოებელთა შეკვეთით ცალკეულ პროდუქციაზე (სამუშაოზე, მომსახურებაზე) ელექტროენერჯის ხარჯის ნორმის დადგენა.
- 3. საკლასიფიკაციო მონაცემთა ბანკის შექმნა.
- 4. ელექტროენერჯის ხარჯის ნორმების დადგენის საქართველოს ცენტრის შექმნა.
- 5. ელექტროენერჯის რაციონალური გამოყენების პრობლემები.
- 6. საქართველოში სამრეწველო პოლიტიკის პრობლემები.
- 7. საქართველოში სამრეწველო პოლიტიკის განვითარების ეტაპები.
- 8. სამრეწველო საწარმოთა და საფინანსო ინსტიტუტების ერთობლივი საქმიანობის მართვის პრობლემები.
- 9. საფინანსო ინსტიტუტების განვითარების პრობლემები.
- 10. საფინანსო-სამრეწველო ჯგუფების შექმნის პრობლემები საქართველოში, დსთ-ს ქვეყნებთან და სხვა საზღვარგარეთის ქვეყნების შესაბამის ორგანიზაციებთან ერთობლივი საქმიანობის, ინტერესებისა და სარგებლობის გათვალისწინებით.
- 11. ენერჯეტიკის, მანქანათმშენებლობისა და მართვის ფაკულტეტების თანამშრომლობა.
- 12. თბილისის ი. ჯავახიშვილის სახელობის უნივერსიტეტის, ტექნიკური უნივერსიტეტის, ეკონომიკის ინსტიტუტის ერთობლივი საქმიანობა.

სამაბისტრო და სამეცნიერო თემები

სახელმწიფო და მუნიციპალური მართვა

- 1. რეგიონების სოციალური დაცვის ობიექტების განლაგებისა და განვითარების სქემა და კონცეფცია.
- 2. რეგიონალური პოლიტიკის მართვა მცირე ბიზნესის განვითარების საქმეში.
- 3. სამეურნეო ცენტრალიზმი, სახელმწიფო და ბიზნესი და სამეურნეო დემოკრატია; დასაშვები საზღვრები.
- 4. საკრედიტო კავშირები, ფუნქციონირება და ტაქტიკა საქართველოში.
- 5. ჯგუფების შექმნა.

სტრატეგიული მენეჯმენტი

- 1. ბაზრის პირობებში საწარმოს მართვის სტრატეგია.
- 2. მარკეტინგული და საწარმოო ანალიზი საწარმოს სტრატეგიის დამუშავების პროცესში.
- 3. ბაზარზე ფირმის სტრატეგიის დამუშავება.
- 4. საწარმოში სტრატეგიული პროგნოზების ორგანიზაციის გამოკვლევა.
- 5. ფირმის სტრატეგიის შერჩევა საბაზისო პირობებში.
- 6. საწარმოს კონკურენციის სტრატეგიის დამუშავება.
- 7. საწარმოს მენეჯმენტის სისტემა სტრატეგიის განვითარების გათვალისწინებით.

მარკეტინგი

1. რეკლამის გავლენა მომხმარებელთა ქცევაზე საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.
2. სარეკლამო ფირმის მართვის სტრუქტურის ორგანიზაციის გამოკვლევა.
3. მარკეტინგის ორგანიზაციის თვისებები მსხვილ და საშუალო ფირმებში.
4. მარკეტინგული სტრატეგიის დამუშავება და ანალიზი.
5. სააქციო საზოგადოების მარკეტინგული ღონისძიებების დამუშავება.
6. ბაზრის გამოკვლევა და რეგიონალური სტრატეგიის დამუშავება.
7. ფირმის საქმიანობის მარკეტინგული ანალიზი.
8. უძრავი ქონების ბაზრის მარკეტინგული გამოკვლევა.
9. მარკეტინგის განყოფილების ორგანიზაცია.
10. საწარმოში მარკეტინგული საქმიანობის ორგანიზაცია.

მეწარმეობა

1. საკუთარი საწარმოების შექმნის მექანიზმი.
2. მცირე ბიზნესის განვითარების პროცესების მართვა.
3. საწარმოთა (საქმეთა) ბიზნეს-გეგმის დამუშავება.
4. მცირე მეწარმეობის განვითარების მექანიზმი.
5. ფიუნქციონირება ბაზრის განვითარების პრობლემები საქართველოში.
6. სამეწარმეო საქმიანობის ინფორმაციული უზრუნველყოფა.
7. ლიზინგი, ეროვნული ბაზრის სეგმენტი.
8. ბაზრის პირობებში ფირმების შთანთქმა და შეერთება.
9. მეწარმის ფირმის სტრატეგია და ტაქტიკა.
10. პოლიტიკური კომპანიების შექმნის მექანიზმი და ფუნქციონირება.
11. საფინანსო, სამრეწველო და სხვა ჯგუფების შექმნის სტრატეგია.
12. რეგიონალური პოლიტიკა მეწარმეობის განვითარების საქმეში, კომუნალური, საყოფაცხოვრებო მომსახურების ფირმების მართვის კონცეფცია.
13. ინფრასტრუქტურის მენეჯმენტი რეგიონალურ პოლიტიკაში.
14. სამრეწველო პოლიტიკის მართვა საქართველოში.
15. საფინანსო ინსტიტუტების საქმიანობის მართვა.
16. უძრავი ქონების საბაზრო დარეგულირების შეფასება.
17. საბაზრო ღირებულების დადგენა მანქანებზე, დანადგარებსა და ავტოტრანსპორტზე.

I. სპეციალობები უმაღლესაღვე

1. ბიზნესის მომზადება. სამეწარმეო საქმიანობის საფუძვლები, 1-2 წელი
2. გადასახადები და დაბეგვრა, 1-2 წელი
3. საბუხჰალტრო აღრიცხვა და აუდიტი, 1-2 წელი
4. საბანკო საქმე, 1-2 წელი
5. ქონების შეფასება (უძრავი ქონების, მანქანებისა და დანადგარების და ტრანსპორტის საშუალებათა, ავტოტრანსპორტის საშუალებების შეფასება, საცხოვრებელი სახლები მიწის ნაკვეთთან ერთად, უძრავი ქონების ობიექტების მენეჯმენტის საფუძვლები, უძრავი ქონების ობიექტების შემოსავლის შეფასება ეკონომიკური რისკის პირობებში, კომპიუტერული პრაქტიკა) - თითოეული 150 სთ.
6. კომერციული საწარმოს უშიშროების (დაცვის) სამსახურების ორგანიზაცია, 1 წელი.
7. ბიზნეს-გეგმის მომზადება, 3 თვე.

II. უმაღლესი ბანათლება

1. სახელმწიფო მართვა,
 2. მუნიციპალური (ადგილობრივი მმართველობა) მართვა,
 3. საწარმოთა მართვა ბაზრის პირობებში.
- } 4 წელი

III. უმაღლესი უმღებრი სწავლება

1. სახელმწიფო და მუნიციპალური მართვა, საწარმოთა მართვა, 1,5 წელი
 2. სპეციალური პროგრამები: მენეჯმენტი, მარკეტინგი, სამეწარმეო საქმიანობა, საფინანსო-საწარმოო ჯგუფები საბაზრო ეკონომიკაზე.
- IV. სამეცნიერო-საკვლევ სამუშაოთა შესრულება გარდამავალ პერიოდში, ბაზარზე, სამეწარმეო საქმიანობის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე.

ლიტერატურა

1. რ.ხიზრიანი, მ. პიტერსი. მეწარმეობა, ნაწ. 1,2. მოსკოვი: პროგრესი, 1991.
2. ი.ჯავახიშვილი. თხზულებანი, ტომი III. თბილისი: თსუ, 1984 წ.
3. ბიბლია. ძველი აღთქმა. თარგმ. ბაჩანა ბრეგვაძისა. თბილისი, 1989.
4. ახალი აღთქმა. თარგმანი ბაჩანა ბრეგვაძისა. თბილისი, 1989.
5. სპირო მაკრიდაკი. პროგნოზირება, დაგეგმვა და სტრატეგია XXI საუკუნეში.
6. ფ. კოტლერი. მარკეტინგის საფუძვლები. მოსკოვი: ეკონომიკა, 1989.
7. ა.ხოსკინგი. მეწარმეობის კურსი. მოსკოვი: საერთაშორისო ურთიერთობანი, 1993.
8. დავით აღმაშენებელი. ქართული მწერლობა (ცხოვრება მეფეთ-მეფისა დავითისა).
9. ჯ. ევანსი, ბ. ბერმანი. მარკეტინგი. მოსკოვი: ეკონომიკა, 1990, გვ.153.
10. Theodore Levitt "Exploit the product Cycle" Harvard Business Review. Vol. 43 (XI-XII 1965) , p. 81-94.
11. New Product, Management for the 1980s (New-York. Boor Allen and Hamilton, 1982), p.9
12. ვ. კაკაბაძე, გ. ამყოლაძე. საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობები. თბილისი: სტუ, 2000 წ.
13. საქართველოს კანონი "სამოქალაქო კოდექსი". თბილისი, 1998.
14. საქართველოს კანონი "საგადასახადო კოდექსი". თბილისი, 1998.
15. საქართველოს პრეზიდენტის ბრძანებულება "საქართველოს ექსპორტის ხელშეწყობის სააგენტოს შექმნის შესახებ". თბილისი, 2001.
16. მ. მამარდაშვილი. აზრები. ქუთაისი: საგამომცემლო ცენტრი "ქურორი", 2003.
17. ა. კრუტიკი, მ. გორენბურგოვი. მცირე მეწარმეობა და ბიზნეს-კომუნიკაციები. სანკტ-პეტერბურგი (ბიზნეს-პრესა), 1998.
18. საქართველოს კანონი "მეწარმეთა შესახებ". თბილისი, 1995.
19. ი. ანსოფი. "სტრატეგიული მართვა. მოსკოვი: ეკონომიკა, 1989.
20. სტ. ბირი. საწარმოს ტენი. მოსკოვი (რადიოკავშირი), 1993.
21. უ.ეშბი. შესავალი კიბერნეტიკაში. მოსკოვი (საზღვარგარეთული ლიტერატურა),1959.
22. ფელ ბეგიული. პროექტის მართვა. მოსკოვი: ფაირ პრესი, 2002.
23. გახეთი "მამულიშვილი". პარიზი. 1926-1927 წწ; №2, №5, №1. რ. გაბაშვილი, გ. გვაზავა, კ. ამირეჯიბი, დ. ვაჩნაძე.
24. საქართველოს კანონი საინვესტიციო საქმიანობის ხელშეწყობისა და გარანტიების შესახებ. თბილისი, 1998.
25. გ. ადგიშვილი, რ. ასათიანი. ეკონომიკური თეორია. თბილისი, 1998.
26. გ. ამყოლაძე, ი. ბაქრაძე, მ. ჩხენკელი. მეწარმეობის საფუძვლები. თბილისი: სტუ, 1998.
27. გ. ამყოლაძე, ი. ამყოლაძე, მ. ჩხენკელი. მარკეტინგი საწარმოთა საგარეო-ეკონომიკურ ურთიერთობებში. თბილისი: სტუ, 2001.
28. ა. რომანოვი, ი.დუკასევიჩი. მეწარმეობის კომერციული საქმიანობის შეფასება. მოსკოვი (ბირჟები და ბანკები), 1993.
29. ჯეიმს სტრუენერი, ედვინ გ. დოლანი. შესავალი ბიზნესში. აშშ: სკოტ ფირესმანკომპანი, ილინოისი, 1985.
30. ი. ვორსტი, პ. რევენტლოუ. ფირმის ეკონომიკა. მოსკოვი: ვისშიაა შკოლა, 1994.
31. ჯ. ბიჭიაშვილი, მ. ადგიშვილი, გ. თოფაძე, ო. იმედაძე. საბაზრო სისტემის საფუძვლები, მარკეტინგი (წიგნი მეორე). თბილისი, 2003.
32. რ. გველესიანი. მცირე და საშუალო მეწარმეობის წარმატების სტრატეგია და კულტურა. თბილისი: სამშობლო, 1999.
33. გ. ტყემელაშვილი, გ. ხმალაძე, ნ. ხმალაძე. მიკროეკონომიკა. თბილისი: ნიკე, 2003.
34. ფირმის ეკონომიკური სტრატეგია. პროფ. ა. გრადოვის რედაქციით. სანკტ-პეტერბურგი (სპეციალური ლიტერატურა), 1995.
35. ბიბლიის ენციკლოპედია (ერთტომეული). გაერთიანებული ბიბლიური საზოგადოებები, საქართველოს წარმომადგენლობა. თბილისი, 1998.
36. პოლ ჰეიესი. აზროვნების ეკონომიკური გამოსახულება. მოსკოვი: ნოვოსტი, 1991.
37. ი. ამყოლაძე. ბიზნესის განვითარების რეგიონალური თავისებურებები (ეკონომიკური და სოციალური პრობლემების სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის შრომები), Vტ. თბილისი, გვ. 593.

შეიძინეთ
ეროვნული
საქონელი
დაესმართეთ
საქართველოს
ეკო ამჟღადე