



შპს გურამ თავართქილაძის სახელობის  
თბილისის სასწავლო უნივერსიტეტი

ბიზნესისა და სოციალური მეცნიერებების ფაკულტეტი  
სამაგისტრო პროგრამა: საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტი

კომპანიის საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის მიზნით მმართველური  
გადაწყვეტილებების ფორმირება

მარიამ მამსიკაშვილი

სამაგისტრო ნაშრომი

ხელმძღვანელი: პროფესორი, ლალი ჩაგელიშვილი

2020  
თბილისი

შინაარსი	
ანოტაცია -----	3
Annotation -----	4
შესავალი -----	5
I. საერთაშორისო ბაზრები და მათზე შეღწევის სტრატეგიები -----	7
1.1 საერთაშორისო ბაზრების ანალიზი და შერჩევა -----	7
1.2 საერთაშორისო ბაზრები და რისკების შეფასება -----	13
1.3 საერთაშორისო ბაზრებზე კომპანიის შეღწევის მეთოდები და მათი შერჩევა ---	19
II. გადაწყვეტილების მიღება საერთაშორისო კომპანიებში -----	26
2.1 გადაწყვეტილების მიღების მოდელები -----	26
2.2 მმართველური გადაწყვეტილების შემუშავების ეტაპები -----	30
2.3 გარე გარემოს ზეგავლენა ალტერნატიული გადაწყვეტილებების რეალიზაციაზე-----	35
III. მმართველური გადაწყვეტილების ანალიზი და ეფექტიანობა -----	39
3.1 გუნდური დინამიკის ბუნება და კროს-კულტურული გუნდების მართვა -----	39
3.2 ანალიზის მოდელები და პროგრამის შედგენა -----	43
3.3 მმართველობითი გადაწყვეტილების ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება -----	48
დასკვნა -----	52
გამოყენებული ლიტერატურა -----	54

## ანოტაცია

თანამედროვე გლობალურ მსოფლიოში აქტუალურია კომპანიების მიერ ისეთი ახალი ბაზრების აღმოჩენა, რომლებიც მათთვის მომგებიანი იქნება. უწინარეს ყოვლისა, კომპანიამ უნდა შეარჩიოს ბაზარი, სადაც მან თავისი მარკეტინგული ძალისხმევის კონცენტრაცია უნდა მოახდინოს. ამდენად, კომპანიამ დიდი ყურადღება უნდა დაუთმოს ახალ უცხოურ ბაზარზე გასვლის ეტაპებს, სტრატეგიებს, რომელთა საშუალებით უნდა შეაღწიონ მათთვის უცხო გარემოში.

კარგი გადაწყვეტილების მიღება არის სწორად შერჩეული პროცესი, რომელზეც დიდად არის დამოკიდებული კომპანიის წარამეტება.

ნაშრომის პირველ თავში განხილულია საერთაშორისო ბაზრები და მათზე შეღწევის სტრატეგიები. კერძოდ, აქ განხილულია საერთაშორისო ბაზრების ანალიზი და მათი შერჩევა, მოსალოდნელი რისკები და მათზე შეღწევის მეთოდები.

მეორე თავი ეხება გადაწყვეტილების მიღებას საერთაშორისო კომპანიებში, განხილულია გადაწყვეტილების მიღების მოდელები, ეტაპები და ალტერნატიული გადაწყვეტილების მიღებაზე გარე გარემოს ზეგავლენა.

მესამე თავში მოცემულია მმართველური გადაწყვეტილების ნალიზი და მისი ეფექტიანობა, კერძოდ, განხილულია გუნდური მუშაობის დიანმიკა, მისი მნიშვნელობა კომპანიის საქმიანობაში, მოცემულია ანალიზის მოდელები და პროგრამის შედგენა, აგრეთვე, მმართველობითი გადაწყვეტილების ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება.

## Annotation

## შესავალი

**საკვლევი პრობლემის წარმოდგენა და აღწერა.** თანამედროვე გლობალურ მსოფლიოში აქტუალურია კომპანიების მიერ ისეთი ახალი ბაზრების აღმოჩენა, რომლებიც მათთვის მომგებიანი იქნება. ამდენად, მათ დიდი ყურადღება უნდა დაუთმონ ახალ უცხოურ ბაზარზე გასვლის ეტაპებს, სტრატეგიებს, რომელთა საშუალებით მათ უნდა შეაღწიონ მათთვის უცხო გარემოში. იმისათვის, რომ იქ წარმატებას მიაღწიონ, საჭიროა ნებისმიერი ინფორმაციის გათვალისწინება. ხშირად ახალი ბაზრის ძიების აუცილებლობა გამოწვეულია იმ გარემოებით, რომ ადგილობრივი ბაზარი უკვე გაჯერებულია მათ ამა თუ იმ პროდუქციით და კომპანიების წინაშე დგება ახალი ბაზრების მოძიების აუცილებლობის საკითხი.

**კვლევის აქტუალობა და მნიშვნელობა.** აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე საერთაშორისო ბაზარი ფართოა კონკურენციით და, ცხადია, ღირებულებათა გადაფასება თავის გავლენას ახდენს მართვის პროცესებზე. გადაწყვეტილების მიღების ტრადიციული ფორმები შეიძლება მოძველებული და გამოუსადეგარი აღმოჩნდეს ახალი ბაზრების ათვისების დროს. ამიტომ თანამედროვე გარემო კომპანიისგან მოითხოვს სწრაფი და ეფექტური მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებას. გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი მრავალციკლურია და დინამიური. იგი განიცდის მუდმივ ცვლილებებს პრობლემის საბოლოო გადაჭრამდე.

ქართულ სამეცნიერო ლიტერატურაში საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას კომპანიების მიერ გარაწყვეტილებების მიღების თემა არასათანადოდ არის შესწავლილი. ამიტომ მისი მეცნიერული შესწავლის აუცილებლობამ და პრაქტიკაში გამოყენების საჭიროებამ განაპირობა აღნიშნული თემის შერჩევა.

**კვლევის მიზანი და საკვლევი შეკითხვა:** საკვლევი თემის მიზანია საერთაშორისო ბაზრებზე არსებული სირთულეების ფონზე კომპანიის შეღწევის სტრატეგიების, მეთოდებისა და გადაწყვეტილებების მიღების წარმოჩენა და იმ რისკების შეფასება, რომელიც შეიძლება წარმოიშვას კომპანიის წინაშე. კვლევის მიზანია ასევე, იმ გარემოს, სირთულეებისა და შესაძლებლობების ჩვენება, რასაც ადგილი აქვს კომპანიის უცხო ბაზარზე შეღწევის დროს.

**საკვლევი საკითხის ისტორიის წარმოდგენა.** მსოფლიო ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალიზაციის პროცესმა გამოიწვია მსოფლიო ბაზარზე ღრმა ცვლილებები. ბევრი საწარმო, რომლებიც სულ რაღაც რამდენიმე წლის წინ თავის ქვეყნის შიგნით იყვნენ მყარად, ახალ ვითარებაში წააწყდნენ მზარდ კონკურენციას და იძულებულნი გახდნენ ეძებნათ საგარეო ბაზრებზე ზრდის ახალი კატალიზატორები. საერთაშორისო მარკეტინგის გამოყენება ვრცელდება

არა მხოლოდ სავაჭრო ოპერაციებზე, არამედ საგარეო ეკონომიკური კავშირების სხვა სფეროებზეც: საერთო საწარმოების შექმნა, სამეცნიერო-ტექნიკური გაცვლები, ლიცენზიებისა და ნიუ-ჰაუს გადაცემა, სატრანსპორტო, სადაზღვევო, ტურისტული და სხვა მომსახურების გაცემა, საერთაშორისო საარენდო ოპერაციები და სხვ. საერთაშორისო მარკეტინგის თანამედროვე მოდელს პირობითად შეიძლება ეწოდოს საწარმო-ინვესტიციური. მან განიცადა ხარისხობრივი ცვლილებები, უფრო მაღალ დონეზე წაიწია, რაც საერთაშორისო მარკეტინგში ახლა სულ უფრო ხშირად განიხილება არა მხოლოდ როგორც ეროვნებათა შორისი, არამედ როგორც გლობალური. მაგალითად, ისეთმა ცნობილმა ამერიკულმა ფირმებმა, როგორებიცაა Coca-Cola, IBM Procter & Camble და სხვ. თავიანთ დიდებას მიაღწიეს მხოლოდ იმით, რომ ისინი გამოვიდნენ მსოფლიო ბაზარზე საერთაშორისო მარკეტინგის გამოყენებით.

**სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვა.** კვლევის თეორიულ საფუძვლებს და ინფორმაციულ ბაზას შეადგენს ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა შრომები საერთაშორისო ბიზნესისა და კომპანიაში მმართველობითი გადაწყვეტილებების შესახებ. კერძოდ, შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2008.

თანამედროვე მსოფლიოში განვითარებული ქვეყნების საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯმენტის გარეშე წარმოუდგენელია ორგანიზაციების (საწარმოების) სამეურნეო საქმიანობა. აღმიწნულ სახელმძღვანელოში განხილულია მენეჯმენტის ძირითადი საკითხები, მათ შორის ორგანიზაციული სტრუქტურა, გადაწყვეტილებების მიღება, სტრატეგიული და საინოვაციო მენეჯმენტი და სხვ.

ყორდანაშვილი, ლ. საერთაშორისო ბიზნესი, თბ., 1998. წიგნში განხილულია საერთაშორისო ბიზნესის არსი, ფორმები და მასთან დაკავშირებული აქტუალური საკითხები, კერძოდ, საერთაშორისო ბიზნესის სტრატეგიული მართვა და საერთაშორისო ორგანიზაციების სტრუქტურა.

ნაშრომში გამოყენებული ი. მახარაშვილის სადისერტაციო ნაშრომი „გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაცია საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში“, თბ., 2016. ნაშრომი ეხება თანამედროვე ბიზნეს გარემოში გადაწყვეტილების მიღებას მენეჯერების მიერ, რეგიონული და კორპორაციული მენეჯმენტის ეფექტურობის ამაღლების ძირითადი მიმართულებებს და ამ თემასთან დაკავშირებულ ძირითად საკითხებს.

Пирогова, Е. В. Управленческие решения, Ульяновск, 2010 სახელმძღვანელო გამიზნულია "ორგანიზაციის მენეჯმენტის" და "მენეჯმენტის" ფაკულტეტების სტუდენტების დასახმარებლად,

მასში მოცემულია ლექციების შენიშვნები, საკონტროლო კითხვები კურსის თემებზე, ტერმინების, ბიბლიოგრაფია.

Гриффин, Р. Пастей, М. Международны бизнес, Санкт-Петербург, 2006. წიგნში საუბარია იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა მოქმედებდნენ წარმატებული ლიდერები კონკურენტულ სამყაროში. მოყვანილია უამრავი მაგალითია, რომლებიც ასახავს საერთაშორისო ბიზნესის მნიშვნელობას მენეჯერებისთვის. სახელმძღვანელო ავლენს საერთაშორისო კომპანიების მართვის კონცეფციას; განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა მენეჯმენტის უნარის განვითარებას და მკითხველს ბიზნესის კეთების კულტურული ასპექტების აცნობს.

ნაშრომში გამოყენებულია ეს და სხვა სამეცნიერო ლიტერატურა. აგრეთვე ინტერნეტსაიტები, როგორც ქართული, ისე უცხოური, სადაც ასახულია თანამედროვე მსოფლიოში საერთაშორისო ბაზრებისა და მათში შესვლის მსურველი კომპანიების სტრატეგიებისა და მმართველური გადაწყვეტილებების შესახებ.

**კვლევის მეთოდოლოგია.** ნაშრომში გამოყენებულია კვლევის თვისობრივი და რაოდენობრივი მეთოდები, აგრეთვე, ანალიტიკური და შედარებითი ანალიზის მეთოდი.

# თავი I. საერთაშორისო ბაზრები და მათზე შეღწევის სტრატეგიები

## 1.1 საერთაშორისო ბაზრების ანალიზი და შერჩევა

რამდენადაც ეროვნული მარკეტინგი წარმოიშვა და განვითარდა ადრე, ვიდრე საერთაშორისო, მასში გამოყენებული სტრატეგიები, პრინციპები, მეთოდები ასევე დამახასიათებელია საერთაშორისო მარკეტინგისთვის. ამასთან საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისთვის ფირმას უკვე აღარ შეუძლია შემოიფარგლოს მხოლოდ ადრე მის მიერ გამოყენებული მარკეტინგული ინსტრუმენტებით. პრინციპულად ახალი სიტუაცია, მრავალფეროვანი გარე გარემო, განმსაზღვრელი ფაქტორების რიცხვის ზრდა იწვევს ფირმების საერთაშორისო საქმიანობის სპეციფიკური სფეროების გაჩენას. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას ფირმა აწყდება მისთვის მანამდე უჩვეულო პირობებს. ამას მოჰყვება ასეთი შედეგები:

- იზრდება ფირმის საქმიანობაში საინფორმაციო უზრუნველყოფის მოთხოვნა;
- მაღლდება სხვადასხვა სფეროში ფირმის საქმიანობის კოორდინაციისა და მის ქვედანაყოფებს შორის საქმიანობის ურთიერთშეთანხმების მოთხოვნა;
- იზრდება ბაზრის საერთო დონე, საერთაშორისო მარკეტინგი წარმოადგენს საქმიანობის დამოუკიდებელ სფეროს საგარეო ბაზრებზე გასვლის დროს.

საერთაშორისო მარკეტინგი არის ღონისძიებების დაგეგმვის, რეალიზაციის, კონტროლის და ანალიზის სისტემა, რომელიც მოქმედებს საბაზრო გარემოში და ეთვისება მის პირობებს ფირმაში, რომელიც მანამდე თავის საქმიანობას ახორციელებდა ერთი ქვეყანაში. უფრო კონკრეტულად, საერთაშორისო მარკეტინგი შეიძლება მივაკუთვნოთ ფირმის ღონისძიებების კომპლექსს, რომელიც ახორციელებდა თავის ქვეყნის ფარგლებს გარეთ საგარეო ეკონომიკურ საქმიანობას. საერთაშორისო მარკეტინგის განვითარებაში აქტიურ როლს თამაშობს არა მხოლოდ ფირმა, არამედ სპეციალიზირებული საერთაშორისო ორგანიზაციებიც. მათ შორის ყველაზე ცნობილია ევროპული საზოგადოება საზოგადოებრივი აზრისა და მარკეტინგის შემსაწავლელი ევროპული ორგანიზაცია, მარკეტინგის საერთაშორისო ფედერაცია, აგრეთვე, მარკეტინგის ამერიკული ასოციაცია.

მსოფლიო ეკონომიკის ინტერნაციონალიზაციისა და გლობალიზაციის პროცესმა გამოიწვია მსოფლიო ბაზარზე ღრმა ცვლილებები. ბევრი საწარმო, რომლებიც სულ რაღაც რამდენიმე წლის წინ თავის ქვეყნის შიგნით იყვნენ მყარად, ახალ ვითარებაში წააწყდნენ მზარდ კონკურენციას და იძულებულები გახდნენ ეძებნათ საგარეო ბაზრებზე ზრდის ახალი კატალიზატორები. საერთაშორისო მარკეტინგის გამოყენება ვრცელდება არა მხოლოდ სავაჭრო ოპერაციებზე, არამედ საგარეო ეკონომიკური კავშირების სხვა სფეროებზეც: საერთო საწარმოების შექმნა, სამეცნიერო-



ტექნიკური გაცვლები, ლიცენზიებისა და ნიუ-ჰაუს გადაცემა, სატრანსპორტო, სადაზღვევო, ტურისტული და სხვა მომსახურების გაცემა, საერთაშორისო საარენდო ოპერაციები და სხვ. საერთაშორისო მარკეტინგის თანამედროვე მოდელს პირობითად შეიძლება ეწოდოს საწარმო-ინვესტიციური. მან განიცადა ხარისხობრივი ცვლილებები, უფრო მაღალ დონეზე წაიწია, რაც საერთაშორისო მარკეტინგში ახლა სულ უფრო ხშირად განიხილება არა მხოლოდ როგორც ეროვნებათა შორის, არამედ როგორც გლობალური. მაგალითად, ისეთმა ცნობილმა ამერიკულმა ფირმებმა, როგორებიცაა Coca-Cola, IBM Procter & Gamble და სხვ. თავიანთ დიდებას მიაღწიეს მხოლოდ იმით, რომ ისინი გამოვიდნენ მსოფლიო ბაზარზე საერთაშორისო მარკეტინგის გამოყენებით.

ნებისმიერი ეროვნული ბაზარი შეზღუდულია: მოსახლეობის რაოდენობით, მოთხოვნით, შემოსავლით. ამიტომ ყველა განვითარებული ქვეყანა და ამთი მსხვილი კომპანიები ეძებენ ახალ ბაზრებს. საგარეო ბაზარზე გამოსვლისას საწარმო აწყდება პრინციპულად ახალ სიტუაციას და გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედი ფაქტორების რიცხვის თვალსაჩინოდ ზრდას.

კონკრეტული ფირმის საერთაშორისო მარკეტინგის მიზნები, უპირველეს ყოვლისა, ეფუძნება გარემოს საქმიანობის ანალიზის შედეგებს და მასთან დაკავშირებულ რისკებს.

მსოფლიო ბაზარზე საქმიანობის კონკრეტული მიზნები შეიძლება შემდეგნაირად დავახასიათოთ:

- გეოგრაფიული სფერო, რომლისთვისაც დგება მოცემული მიზანი;
- მიზნის მისაღწევი დროებითი ვადები;
- ფირმის სასურველი მდგომარეობის რაოდენობრივი დახასიათება.

თანამედროვე საერთაშორისო მარკეტინგი - ეს არის სისტემა რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის სტრატეგიულ ზემოქმედებას მსოფლიო-სამეურნეო სფეროზე თავისი საკუთარი ამოცანების გადასაწყვეტად. თუ საწარმო მუშაობს მხოლოდ სამამულო ბაზარზე და ახლო მომავალში არ გეგმავს საერთაშორისო ოპერაციების განხორციელებას, მან მაინც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს კონკურენტუნარიანობის საერთაშორისო დონე, თუნდაც უცხოურ ფირმებთან ურთიერთობისას, რომლებიც ცდილობენ ამ ქვეყნის ბაზარზე შემოსვლას.

ფირმების გასვლა საერთაშორისო ბაზარზე წარმოადგენს თანდათანობით განვითარების პროცესს. იმ დროს როდესაც საშინაო, ადგილობრივი ბაზარი მშვიდი და უსაფრთხოა, საზღვარგარეთული, უცხო ქვეყნის ბაზარი შეიძლება სავსე იყო რისკებით. ამიტომ ფირმების

უმრავლესობა უპირატესობას ანიჭებს თანდათან გასვლას, როდესაც ისინი ეცნობიან და სწავლობენ ახალ ბაზარს და იმ ქვეყნის კულტურას, სადაც აპირებენ დამკვიდრებას.<sup>1</sup>

ორგანიზაციამ, რომელიც გეგმავს საერთაშორისო ბაზარზე გასვლას, პირველ რიგში, უნდა შეარჩიოს კონკრეტული ბაზარი, სადაც იგი თავს მოუყრის მარკეტინგულ პირობებს. საერთაშორისო ბაზრის შერჩევა მოითხოვს შემდეგი პარამეტრების შესწავლას:

- ამ ბაზრის პოტენციალისა და პირობების შესწავლა;
- კონკურენციის დროს გამოყენებული მეთოდების ინტენსიურობა;
- ორგანიზაციის მიზანი და შესაძლებლობები.

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისას ორგანიზაციისთვის ძირითად წინააღმდეგობას წარმოადგენს საბაჟო ბარიერები, არატარიფული შეზღუდვები, იურიდიული წინააღმდეგობები.

საგარეო ბაზრის შერჩევისას მეორე პარამეტრს წარმოადგენს კონკურენტების ინტენსიურობისა და პრაქტიკული მეთოდების შესწავლა. კონკურენცია შესწავლილი უნდა იქნას შემდეგი მიმართულებებით:

- ეფექტური კონკურენტების იდენტიფიკაცია;
- კონკურენციის სტრუქტურის განსაზღვრა;
- კონკურენტუნარიანობის კრიტერიუმების დადგენა.

მესამე პარამეტრი, რომელიც გათვალისწინებულია უცხოური ბაზრების არჩევისას, ასოცირდება საწარმოს მიზნების და შესაძლებლობების დადგენასთან. უნდა განხორციელდეს საწარმოს რეალური პოზიციის ანალიზი საგარეო ბაზარზე, უნდა დადგინდეს მისი საქმიანობის სუსტი და ძლიერი მახრები, განისაზღვროს საწარმოს რეზერვები, რომელთა წარმატებით გამოყენება შესაძლებელია როგორც შიდა, ისე უცხოურ ბაზრებზე.

უცხოური ბაზრის ყოვლისმომცველი შესწავლა მოიცავს ბაზრის პირობების განმსაზღვრელი ფაქტორების ანალიზს: კონკრეტული პროდუქტის მიწოდება და მოთხოვნა, კონკურენტუნარიანობა, ფასები, საქონლის განაწილება. ეს არის ბაზრის პრობლემების იდენტიფიცირების, უცხოური ბაზრის შესახებ ინფორმაციის შეგროვებისა და დამუშავების პროცესი, ამ ბაზარზე სავაჭრო პროდუქციის შექმნის, გადაადგილების, განხორციელების, მოხმარების შესახებ კომერციული და ეკონომიკური გადაწყვეტილებების გასაუმჯობესებლად.

უცხოური ბაზრის არჩევისას, მარკეტინგისთვის მნიშვნელოვან ორიენტირს წარმოადგენს კვლევის პრინციპების დაცვა, როგორცაა:

- სისტემატური, კვლევა უნდა ჩატარდეს სისტემატურად, და არა ერთჯერადი;

---

<sup>1</sup> ნ. თოდუა. საერთაშორისო მარკეტინგი, წ. 1, თბ., 2012, გვ. 90

- თანმიმდევრულობა, კვლევა უნდა მოიცავდეს მთელ უცხოურ ბაზარს და ბაზრის პროცესების, ფაქტების, მათი დინამიკისა და ურთიერთობების სტრუქტურულ იერარქიას;
- ყოვლისმომცველობა, ერთი მხრივ, მოიცავს მოქმედებების ან პროცესების ერთობლიობას, და, მეორე მხრივ, ობიექტების შესწავლის ინტეგრირებულ მიდგომას;
- კვლევის დაკავშირება და მიზანდასახულობა, მიმართულება, ფარგლები, სიღრმე, დეტალები ორგანულად უნდა იყოს დაკავშირებული ამ საბაზრო სუბიექტის საქმიანობის მიზნებთან და ამოცანებთან, ასახავს მის რეალურ საჭიროებებს კონკრეტული ანალიტიკური ინფორმაციისთვის;
- ინფორმაციის წყაროების მრავალფეროვნება, საბაზრო ინფორმაციის მიზანშეწონილი მიღება არა ერთი, არამედ რამდენიმე წყაროდან, რაც საშუალებას იძლევა მონაცემთა სრულყოფილი "გადახურვის" და ამით ინფორმაციის დაზუსტება და გადამოწმება;
- უნივერსალურობა, კვლევა შეიძლება განხორციელდეს ბაზრის სუბიექტის ნებისმიერი მოთხოვნილების შესაბამისად რაციონალური გადაწყვეტილების მიღებაში;
- მეცნიერება, სიზუსტე, ობიექტურობა, პირობითობა. საკმარისად ობიექტური, უსაფუძვლო კვლევები იწვევს დამახინჯებულ რეკომენდაციებს.

თანამედროვე მეცნიერება საშუალებას იძლევა მრავალი მეთოდოლოგიური მიდგომით მიიღონ უცხოური ბაზრების ინტეგრირებული შეფასებისა და შერჩევის საკითხები.

ზოგადსამეცნიერო მეთოდებია:

- სისტემური ანალიზი - განიხილავს უცხოური ბაზრის ნებისმიერ ვითარებას საგარეო და შიდა მიზეზობრივი ურთიერთობების ფართო სპექტრით;
- კომპლექსური მიდგომა - ითვალისწინებს უცხოურ ბაზარზე მრავალფეროვანი, სპეციფიკური საბაზრო სიტუაციების მანიფესტაციას, საიდანაც წარმატებული გამოსავალი ემყარება სტრატეგიულ და ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებს;
- პროგრამულ-მიზნობრივი დაგეგმვა - გამოიყენება მარკეტინგული სტრატეგიისა და ტაქტიკის შემუშავებისა და რეალიზაციის დროს.

ანალიტიკურ-პროგნოზული მეთოდები:

- ხაზოვანი პროგრამირება - ეს არის მათემატიკური მიდგომა დანახარჯების და მოგების უფრო ალტერნატიული ავრიანტების შერჩევისა ხელსაყრელი გადაწყვეტილებების მისაღებად;
- ეკონომიკურ-მათემატიკური - საშუალებას იძლევა გაითვალისწინოს გარე და შიდა გარემოს არსებული ფაქტორები, შეაფასოს უცხოური ბაზრის კონკრეტული მონაკვეთის

განვითარება, პროდუქტისა და მისი მწარმოებლის კონკურენტუნარიანობა, განსაზღვროს მარკეტინგული საქმიანობის სტრატეგია და ტაქტიკა ბაზარზე შესვლის, უცხოური ბაზრის ნიშების ხელში ჩაგდების და მისი შენარჩუნების შესახებ;

- ეკონომიკურ-სტატისტიკური - გამოიყენება რანგის წესების შედგენისა და კორელაციის სიმკაცრის განსაზღვრისას.

მეთოდოლოგიური ხერხები:

- სოციოლოგია;
- ფსიქოლოგია;
- ანთროპოლოგია;
- ეკოლოგია;
- ეთიკა.

უცხოური ბაზრების არჩევისას იყენებენ კვლევის ორ ძირითად მიმართულებას: კაბინეტური და საველე.

უცხოური ბაზრის შერჩევისას საწარმოს არ შეუძლია გამოიყენოს სკვლევის ყველა მეთოდი, რადგან ეს გამოიწვევს რესურსების მნიშვნელოვან დაკარგვას. ამიტომ კვლევის მიზნებიდან გამომდინარე საერთაშორისო ბაზრების შერჩევის დროს, საწარმო ირჩევს კვლევის ერთ მეთოდს ან მათ თვითღირებულებას.

როგორც წესი, კაბინეტური კვლევისას ხდება უცხოური ბაზრის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება მისი განვითარების ტენდენციების შესახებ, ხოლო საველე კვლევისას კი - მომხამრებელზე, შუამავალზე და მწარმოებლებზე დეტალური ინფორმაციის.

ამრიგად, ფირმის უცხოურ ბაზარზე შესვლისთვის არ არსებობს ერთიანი უნივერსალური სტრატეგია. არსებობს „სიტუაციურად საუკეთესო“ ან „დროებით ოპტიმალური სტრატეგია“. უცხო ბაზარზე გასვლა დამოკიდებულია ფირმის მიერ შერჩეულ მასზე მორგებულ სტრატეგიაზე და მარავალი ენდოგენური და ეგზოგენური ფაქტორების ცვლილებაზე.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> ნ. თოდუა. საერთაშორისო მარკეტინგი, წ. 1, თბ., 2012, გვ. 326

## 1.2. საერთაშორისო ბაზრები და რისკების შეფასება

საერთაშორისო კომპანიის მიერ ნებისმიერი სტარტეჯის აირჩევსას, მის წინაშე დგას ფუნდამენტალური მიზანი გაზარდოს ბაზრის წილი, შემოსავლება და მოგება. ხშირ შემთხვევაში ამ მიზნების შესრულებას უზრუნველყოფს ახალ ბაზრებზე შესვლა ან უშუალოდ ბაზარზე ახალი პროდუქციის წარდგენა, როცა იგი იქ უკვე არსებობს. ამის მიღწევა კომპანიას შეუძლია მოცემულ გეოგრაფიულ ან სასაქონლო ბაზარზე არსებული პირობების კარგად ცოდნა.<sup>3</sup>

კომპანია მმართველური გადაწყვეტილების მიღება უცხო ბაზარზე გასვლისას, ყოველთვის განპირობებულია წარამტების მიღწევით. თუმცა საკუთარ თავში ასეთი დარწმუნება ყოველთვის არ არის წარმატების მომტანი. ვინაიდან ბენისმიერ ბაზარზე არსებობს მთელი რიგი რისკ ფაქტორები, მათი გათვალისწინება საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე აუცილებელია.

კომპანიებში ხელმძღვანელობას ხშირად უხდებათ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღება არასაკმარისი და არასაიმედო ინფორმაციების პირობებში, ხოლო გადაწყვეტილების რეალიზაციის შედეგები ყოველთვის არ ემთხვევა დაგეგმილს. ასეთ შემთხვევაში ადგილი აქვს გაუთვალისწინებელ გაურკვეველობებსა ან რისკებს, რომლებით მუდვივი თანმდევია კომპანიების უმრავლესობის ხელმძღვანელებისა და სპეციალისტებისთვის.

სამეცნიერო ლიტერატურაში რისკის მრავალი განმარტება არსებობს. ერთ-ერთი მათგანის თანახმად, „რისკი არის შემთხვევითობა, შემთხვევითი მოვლენა, სავარაუდო, გაუთვალისწინებელი მოვლენა, რომელიც შეიძლება მოხდეს, ან შეიძლება არც მოხდეს“.

სიტყვა „რისკი“ („Risco“) იტალიური წარმოშობისაა და ნიშნავს რიფს, წყალქვეშა კლდეს, ხოლო ბერძნული „Rischio“ ნიშნავს „საფრთხის წყაროს“. თანდათან სიტყვამ საერთო საფრთხის მნიშვნელობა შეიძინა.

ნებისმიერი საქმიანობა მიმდინარეობს გეგმის მიხედვით, რამაც გარკვეული შედეგი უნდა გამოიღოს. მაგრამ წინასწარ არასოდეს არის ცნობილი, თუ რა შედეგი მოჰყვება ამა თუ იმ ქმედებებს. ყველა ქმედებას თან ახლავს რისკი.

---

<sup>3</sup> P. Гриффин, М. Пастей. Международный бизнес, Санкт-Петербург, 2006, с. 592

რისკი არის დაგეგმილ და ფაქტობრივ შედეგებს შორის უარყოფითი გადახრის შესაძლებლობა. ამდენად იგი ასოცირდება არსებული მდგომარეობის გაუარესებასთან, დანაკარგთან, ზარალთან, წაგებასთან. სიტყვა "რისკი" განუყოფელ კავშირშია მოგებასთან. " ვინც არ რისკავს არ იგებს".<sup>4</sup>

რისკის ფაქტორი ძალზე მნიშვნელოვანია. პირველ რიგში, ყოველთვის უკავშირდება ინვესტიციურ საქმიანობას და, მეორეც, ჩვეულებრივ ხორციელდება გაურკვეველობის პირობებში.<sup>5</sup>

საერთაშორისო ბაზარზე რისკები შეიძლება განვიხილოთ როგორც პოლიტიკური, ისე კონკურენტული. საერთაშორისო მარკეტინგში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია ხალ ბაზარზე საქონლის გატანა, რაც ხორციელდება ლიცენზიის გაყიდვით. ამ დროს ჩნდება კონკურენციის რისკის წარმოშობის საფრთხე. ამიტომ სალიცენზიო შეთანხმებაში საჭიროა დაცვითი მექანიზმის შემუშავება. ასეთი რისკის შემცირება შესაძლებელია ადგილობრივ პარტნიორებთან ერთობლივი საწარმოს შექმნით, ვინაიდან საწესდებო კაპიტალში მოქმედებს წესი - დიდი წილის მიღებით მეტია კონტროლის საშუალება, მაგრამ იზრდება ეკონომიკური რისკის გაჩენის შანსი.<sup>6</sup>

ამრიგად, რისკი არის არასასურველი შემთხვევის მოხდენის ალბათობა, დანაკარგისა და ზარალის შესაძლებლობა, რომელიც გამოდინარეობს ბუნებრივ-კლიმატური ან სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენებიდან. როგორც მრავალასპექტიანი ცნება, რისკს განიხილავენ იგი შეიძლება, როგორც ისტორიულ, სამართლებრივ, ფინანსურ ან ეკონომიკურ კატეგორიას.

რისკები მოქმედებენ:

- ადამიანზე;
- ადამიანის ან ორგანიზაციის ქონებაზე;
- ადამიანის ან ორგანიზაციის მდგომარეობაზე;
- ადამიანის ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე.<sup>7</sup>

ეკონომიკურ ასპექტში რისკი გულისხმობს დანაკარგს, ზარალს, რაც დაკავშირებულია გაურკვეველობასთან, ასევე გულისხმობს მოგებას, შემოსავალს, რომელთა მიღება შესაძლებელია

---

<sup>4</sup> რისკის არსი, სახეობები და მნიშვნელობა <http://intermedia.ge/>

<sup>5</sup> А. И. Орлов. Теория принятия решений, М., 2005, с. 177

<sup>6</sup> Б. თოღუა. საერთაშორისო მარკეტინგი, წ. 1, თბ., 2012, გვ. 327

<sup>7</sup> [http://eprints.iliauni.edu.ge/1350/1/%E1%83%97%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%98%E1%83%96\\_%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%90\\_%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%99%E1%83%98\\_%E1%83%93%E1%83%90\\_%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%98\\_%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%99%E1%83%98%E1%83%A1\\_%E1%83%99%E1%83%9A%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%A4%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%90.pdf](http://eprints.iliauni.edu.ge/1350/1/%E1%83%97%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%98%E1%83%96_%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%90_%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%99%E1%83%98_%E1%83%93%E1%83%90_%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%98_%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%99%E1%83%98%E1%83%A1_%E1%83%99%E1%83%9A%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%A4%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%90.pdf)

ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუსავებისა და რეალიზაციის შედეგად. მართვაში რისკის ხარისხი დამოკიდებულია პრობლემის ხასიათზე და სირთულეზე.<sup>8</sup>

რისკის ძირითადი თვისებებია:

- სავარაუდო ზიანის მოცულობა ან სიდიდე მოსალოდნელი დამატებითი შემოსავლის - რისკის საქმიანობის შედეგი - სიტუაცია;
- რისკის ალბათობა - რისკის წყაროს დასრულების ხარისხი, იზომება 0-დან 1-მდე;
- რისკის დონე - ზარალის სიდიდის მიმართება რისკ-გადაწყვეტილების მომზადებასა და რეალიზაციაზე დანახარჯებთან. იზომება 0-დან 1-მდე, რომლის ზემოთ რუსკი არ არის გამართლებული;
- რისკის ხარისხი - რისკის სიდიდისა და მისი თვისობრივი მახასიათებელი ალბათობები. განასხვავებენ მაღალი, საშუალო, დაბალი და ნულოვანი ხარისხის რისკებს;
- რისკის მისაღებობა - დანაკარგის ალბათობა და ალბათობა იმისა, რომ ეს დანაკარგები არ აღემატება განსაზღვრულ დონეს (ზღვარს);
- სავარაუდო ზარალის მოცულობა ან მოსალოდნელი დამატებითი შემოსავლის სიდიდე, ეს არის რისკ-სიტუაციაში საქმიანობის შედეგი;
- რისკის მიზანშეწონილობა - რისკის ალბათობა არის ნორმატიული დონის ფარგლებში მოცემული სფეროს საქმიანობაში, რომლის გადალახვა შეუძლებელია დარღვევის გარეშე.

რისკის წყაროების გარე ფაქტორები:

- ქვეყნის ან ცალკეული რეგიონების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების კრიზისი;
- მომხამრებლებთან და მიმწოდებლებთან ნდობის მოშლა ან ახალი კავშირების ჩამოყალიბების სირთულეები;
- ფინანსებით, სამუშაო, მატერიალური და სხვა რესურსებით მომაგარების პრობლემები.

რისკის ზემოქმედების შინაგანი ნიშნები - სარისკო საქმიანობის ფუნქციონალური მახასიათებლები: წარმოება, ფინანსური, მარკეტინგი და ა.შ., რისკის იდენტიფიკაციის მნიშვნელოვანი ნიშანია რისკის შინაარსი, როგორც სარისკო საქმიანობის შედეგი.<sup>9</sup>

საქმიანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს იმ ქვეყნის პოლიტიკური მდგომარეობის შეფასებას, სადაც კომპანიამ უნდა აწარმოოს ბიზნესი. სახელმწიფო ხელისუფლების ნებისმიერ დონეზე მიღებული კანონები და ნორმატიული აქტები გავლენას ახდენს კომპანიის საქმიანობის სტაბილურობაზე ამ ქვეყანაში ყოფნის დროს. მინიმალური ხელფასის შესახებ კანონები ითვალისწინებს დანახარჯებს სამუშაო ძალაზე; ზონირების წესები

<sup>8</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с. 114

<sup>9</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с. 115

განსაზღვრავს, თუ როგორ იყენებს კომპანია თავისი საკუთრებას; გარემოსდაცვითი კანონები გავლენას ახდენენ წარმოების ტექნოლოგიის არჩევასა და აგრეთვე ნარჩენების განადგურებაზე გამოყოფილ ხარჯებზე. არასასურველი ცვლილებები საგადასახადო კანონმდებლობაში შეიძლება თანდათან გახდეს მიზეზი კომპანიის შემოსავლების შემცირების. სამოქალაქო ომები, ტერორისტული აქტები ან უცხოელი მეწარმეების გატაცებები, აგრეთვე კომპანიის საკუთრებაზე ექსპროპრიაცია - ყველფერი ეს საფრთხეს უქმნის კომპანიის სიცოცხლისუნარიანობას უცხო ქვეყანაში.<sup>10</sup>

ნებისმიერი კომპანია, რომელმაც მიზნად დაისახა ახალ ბაზარზე შეღწევა, უნდა ფლობდეს შესაბამისი ქვეყნის შესახებ ძირითად ინფორმაციას. პოლიტიკური რისკების კონტროლოსთვის კომპანიამ უნდა გამოავლინოს სამიზნე ბაზრის ქვეყნის პოლიტიკური და ეკონომიკური სტრუქტურები. ამასთან კომპანიის მენეჯერებმა უნდა იპოვონ პასუხები შემდეგ კითხვებზე:

- როგორია ქვეყნის პოლიტიკური წყობა - დემოკრატიული თუ დიქტატორული? ძალაუფლება ქვეყანაში ერთი პიროვნების ხელში თუ ერთი პარტიის?
- ქვეყანაში როგორი პრინციპით ხდება რესურსების განაწილება - თავისუფალი ბაზრის პრინციპით თუ ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირების პრინციპით? რას მოელის მთავრობა კერძო სექტორისგან საერთო ეკონომიკური მიზნების მიღწევის პროცესში? განიხილავს თუ არა მთავრობა უცხოურ კომპანიებს როგორც ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ საშუალებას თუ მიიჩნევს როგორც ეკონომიკური მიზნების მისაღწევ გზაზე შემაფერხებლად?
- ქვეყნის ეკონომიკის რომელ სექტორს მიეკუთვნებიან კომპანიის მომახმარებლები - კერძოს თუ სახელმწიფოს? თუ სახელმწიფოს, მაშინ ეხმარება თუ არა იგი ადგილობრივ მიწოდებლებს? - ქვეყნის ეკონომიკის რომელ სექტორს მიეკუთვნებიან კონკურენტული კომპანიები? თუ სახელმწიფოს, მაშინ შეძლებს თუ არა უცხოური კომპანია კონკურენცია გაუწიოს სახელმწიფო ფირმებს თანაბარ პირობებში?
- ქვეყნის პოლიტიკური ცვლილებების შემთხვევაში როგორ მოქმედებს მთავრობა?
- რამდენად მყარია მოქმედი მთავრობის მდგონარეობა? თუ მოქმედი მთავრობა გადადგება, არის თუ არა მოლოდინი ეკონომიკურ პოლიტიკაში ძირეული ცვლილებების ახალი მთავრობის მხრიდან?<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> P. Гриффин, М. Пастей. Международны бизнес, Санкт-Петербург, 2006, с. 144

<sup>11</sup> P. Гриффин, М. Пастей. Международны бизнес, Санкт-Петербург, 2006, с. 145-148



ფირმის მენეჯერის მოვალეობაში შედის რისკის ყველა სფეროს საღად გაანალიზება, მისი მკაცრად შეფასება ან რისკის დონის განზუსტებულ ინტუიციით, ხოლო შემდეგ მმართველური გადაწყვეტილების მიღება. ამ მიზნით მენეჯერი ფირმას უნდა განიხილავდეს, როგორც დამოუკიდებელ მხარე სივრცეს, კარგად იცნობდეს მის შინაგან სტრუქტურას, მიხანს, ამოცანებს, ტექნოლოგიას და პერსონალს. ფირმაში რისკების მართვის სამსახური დაკომპლექტებული უნდა იყოს მაღალკვალიფიციური კადრებით, რომელსაც ევალება რისკების განსაზღვრამ შეფასება და მართვა. რას შეეხება სახელმწიფოს, რისკების შემცირებისთვის მან უნდა უზრუნველყოს ხელსაყრელი გარემოს შექმნა.<sup>12</sup>

### 1. 3. საერთაშორისო ბაზრებზე კომპანიის შეღწევის მეთოდები და მათი შერჩევა

ნებისმიერი კომპანია მუდმივად ცდილობს შემოსავლებისა და მოგების გაზრდაზე, და, აქედან გამომდინარე, ლიდერის პოზიციის დაკავებაზე, ჯერ ადგილობრივ, სამამულო, შემდეგ საერთაშორისო ბაზარზე. ამისათვის ისინი ყველაფერს აკეთებენ, რათა დაიკავონ მომგებიანი პოზიცია სხვადასხვა ქვეყნის ბაზარზე. უცხო ქვეყნის ბაზარზე დასამკვირდებლად კომპანიები ითვალისწინებენ ამ ქვეყნის (ან რეგიონის) თავისებურებებს და ამის მიხედვით არჩევენ სტრატეგიებს და მასში შეღწევის მეთოდებს.<sup>13</sup>

სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მიღებისას, უპირველეს ყოვლისა, საჭირო ამა თუ იმ ქვეყნის ბაზარზე გასვლის მეთოდების შემუშავება. სტრატეგიებს შორის განსხვავება დამოკიდებულია იმაზე, ფირმას თავის მიერ წარმოებული პროდუქცია ექსპორტზე გააქვს, თუ ქმნის საწარმოო ქვედანაყოფებს საზღვარგარეთ.

საგარეო ბაზარზე გასვლის ყველაზე ცნობილი და მარტივი მეთოდია ექსპორტი, რომელიც იყოფა ორ ჯგუფად: პირდაპირი ექსპორტი და არაპირდაპირი ექსპორტი.

**არაპირდაპირი ექსპორტი** - ეს არის ნაკლებად სარისკო და იაფი მეთოდი. ასეთ დროს ფირმას გააჩნია სპეციალური ქვედანაყოფი, რომელიც უშუალოდ ახორციელებს საერთაშორისო ვაჭრობას სხვა ორგანიზაციებთან ერთად. ესენია:

1. საშუამავლო ფირმები, რომელთაც განეკუთვნება სავაჭრო კონპანიები, ადგილობრივი კომერციული ორგანიზაციები, ექსპორტ-იმპორტის კომპანიები და სხვ.;

<sup>12</sup> გ. შუბლაძე, მ. ნანიტაშვილი. ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2011, გვ. 383-384

<sup>13</sup> <http://geoeconomics.ge/?p=2648> (ე. ჩოხელი, გ. წიკალური. სტრატეგიის დანიშნულება ბიზნესში)

2. საექსპორტო კონსორციუმი - ფირმებშორისი კორპორაცია.<sup>14</sup>

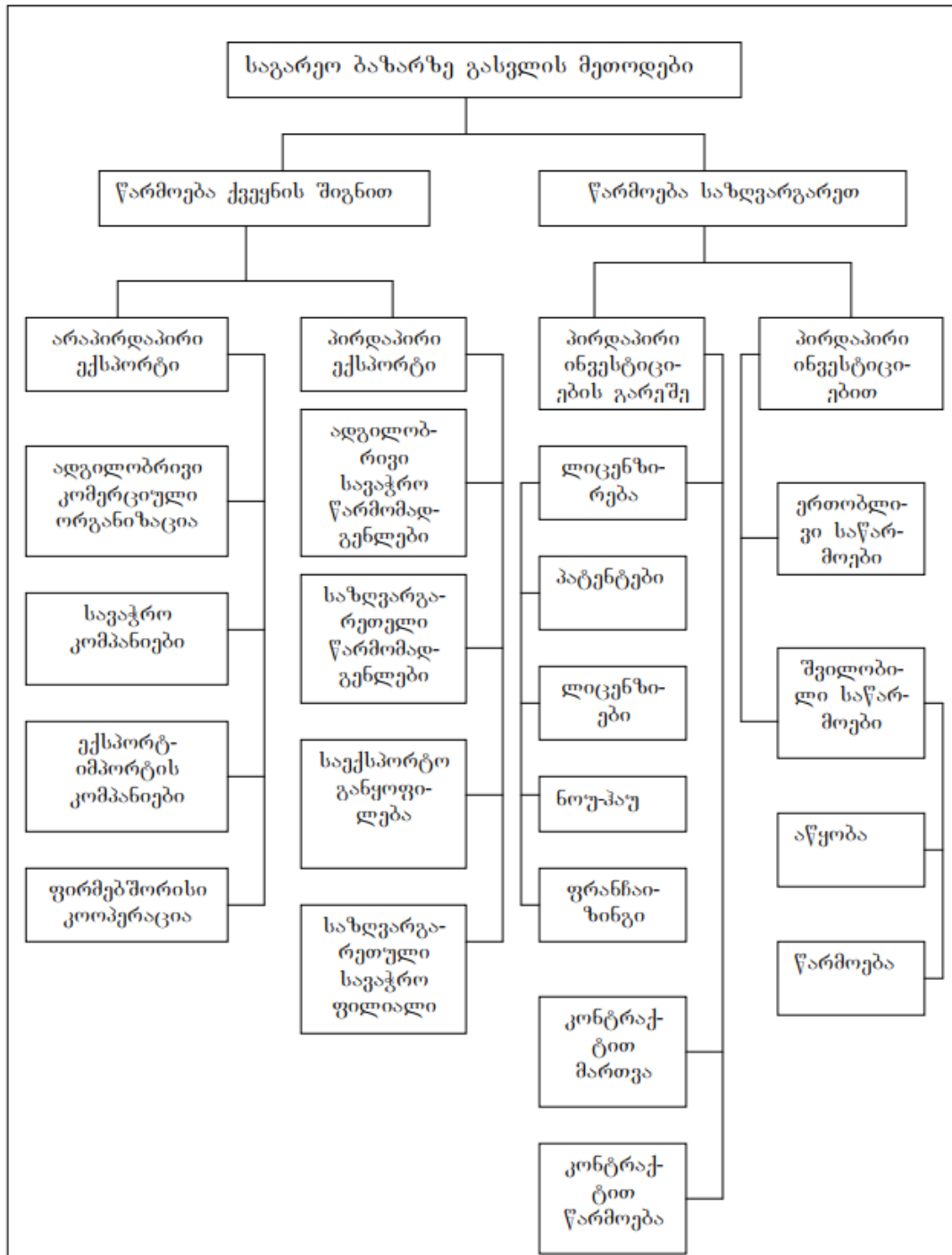
**პირდაპირი ექსპორტი** - ეს არის ფირმის პირდაპირი ჩართვა ინტერნაციონალიზაციის პროცესში, როდესაც ფირმა თვითონ მართავს ექსპორტის ფუნქციებს. ამისათვის ქმნის სპეციალურ ქვედანაყოფებს, რომლებიც ახორციელებენ საზღვაგარეთულ ოპერაციებს და პასუხისმგებელი არიან ექსპორტზე. ამ მეთოდს ფორმები უმეტეს წილად იყენებენ შემდეგ შემთხვევებში:

- ძვირადღირებული და მსხვილგაბარიტიანი მოწყობილობების მიწოდება;
- სამრეწველო ნედლეულის გაყოფვა გრძელვადიანი კონტრაქტების საფუძველზე;
- სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის შექმნა განვითარებადი ქვეყნების ფერმერებისგან.

ცხრილი 1. საგარე ბაზარზე გასვლის სტრატეგიები

---

<sup>14</sup> ნ. თოდუა. საერთაშორისო მარკეტინგი, წ. 1, თბ., 2012, გვ. 331



წყარო: Kulhavy Ernest. Internationales Marketing. 5, unverand. Aufl.,(Trauner) Linz. 1993

პირდაპირი ექსპორტის ხერხებია:

- **სავაჭრო წარმომადგენლობა** - გამოიყენება საზღვარგარეთ კლიენტების მოსამძიებლად;
- **საზღვარგარეთის აგენტები და დისტრიბუტორები** - მათი საშუალებით ექსპორტიორის სახელით წარმოებს მოლაპარაკებები კონკრეტული ქვეყნის კლიენტებთან. აგენტებს და დისტრიბუტორებს გააჩნიათ განსაკუთრებული ან შეზღუდული უფლებები;
- **საექსპორტო განყოფილება** - ხელმძღვანელობს საექსპორტო განყოფილებას და მისი მოვალეობაა ბაზრის შესახებ ინფორმაციის შეგროვება;
- **საზღვარგარეთული სავაჭრო ფილიალი** - უზრუნველყოფს კონტროლს საზღვარგარეთულ ოპერაციებზე და ახორციელებს პროდუქციის გავრცელებას და რეალიზაციას.

არის შემთხვევები, როდესაც ექსპორტის განხორციელება შეუძლებელია ან გართულებულია. როგორც წესი, ამის მიზეზი არის ზედმეტი სატრანსპორტო დანახარჯები, საბაჟო ტარიფები, იმპორტზე შეზღუდვები და სხვ. ასეთ დროს მიმართავენ კაპიტალის გატანას საზღვარგარეთ და წარმოების დაწყებას პირდაპირი ინვესტიციებით ან მის გარეშე.

პირდაპირი ინვესტიციების ორი გზა არსებობს:

1. ერთობლივი წარმოება, რომლის დროსაც საწარმო ახორციელებს პირდაპირ ინვესტირებას მიმღები ქვეყნის სამეურნეო სუბიექტთან. ეს პროცესი ყოველთვის რისკთან არის დაკავშირებული, ამიტომ მას სარისკო წარმოებას, ანუ ვენჩურულ წარმოებას უწოდებენ;
2. დამოუკიდებელი წარმოება, რომელიც წარმოადგენს ინტერნაციონალიზაციის უმაღლეს სტადიას საზღვარგარეთ თავის შვილობილ კომპანიებთან ერთად. აქ გამოყოფენ წარმოების ორ ფორმას: საამწყობო წარმოებას და სრულმასშტაბიან წარმოებას, რომელთა შორის განსხვავება არის საწარმოო ფაზებში და მათი განხორციელება ხდება სხვა ქვეყანაში.

თანამედროვე ეტაპზე არსებობს მრავალი ხერხი, რომელთა გამოყენებით ხდება უცხოური ბაზრის დამუშავება კაპიტალის გატანის გარეშე სახელშეკრულები ხერხების გამოყენებით და საერთაშორისო კოოპერაციის ფორმირებით. ამ დროს საზღვარგარეთ გადის ინტელექტუალური საქმიანობის პროდუქტები. მეცნიერულ-ტექნიკური ცოდნის გაცვლა საერთაშორისო დონეზე ხორციელდება სამი ძირითადი ფორმით:

1. **ლიცენზირება** - ადგილობრივი ფირმა (ლიცენზიარი) უცხოურ ფირმას (ლიცენზიატს) გარკვეული საფასურით აძლევს უფლებას თავისი სამეცნიერო-ტექნიკური ცოდნის , სავაჭრო მარკის ან პატენტის გამოყენებისას საქონლის წარმოების მიზნით და ამ გზით აღწევს უცხოურ ბაზარს. ასეთი ურთიერთობა ხელსაყრელია ორივე მხარისთვის.

ლიცენზირების სახეები: სალიცენზიო შეთანხმება, საპატენტო შეთანხმება, ნოუ-ჰაუ და ფრანცაიზინგი.

2. **კონტრაქტით მართვა** - მეტიწლად გამოიყენება განვითარებად ქვეყნებში, რომლებსაც აქვთ კაპიტალი და მუშახელი, მაგრამ არ ჰყავთ კვალიფიციური კადრები და არ გააჩნიათ ნოუ-ჰაუ. ამ დროს მმართველი კომპანია დებს ხელშეკრულებას უცხოურ მიზნობრივ ბაზარზე მყოფ კომპანიასთან საწარმოო და მარკეტინგული საქმიანობის მართვის განხორციელების უფლებით.
3. **კონტრაქტით წარმოება** - მისი არსი მდგომარეობს იმაში, რომ უცხოური ფირმა ხელშეკრულების საფუძველზე ტავის თავზე იღებს პროდუქციის წარმოების ვალდებულებას საკუთარი სახსრებით და საშუალებებით, ხოლო სამამულო ფირმა ამ პროდუქციას შეიძენს. ამ მეთოდის გამოყენება ხდება, როდესაც ფირმა განიცდის სიმძლავრეების ნაკლებობას და ექსპორტის განხორციელებაზე დიდ წინააღმდეგობებს. აგრეთვე მაშინ, როდესაც კონკრეტულ ქვეყანაში, მატერიალური დანახარჯები მცირეა, ხოლო მუშახელი იაფი.<sup>15</sup>

საგარეო ბაზარზე გასვლის მეთოდების შერჩევას ასევე იყენებენ მარტივად, რომლისთვისაც დამახასიათებელია: დანახარჯების დონე და მიმზიდველობის დონე.

ცხრილი 2. საგარეო ბაზარზე გასვლის მეთოდების შერჩევის მატრიცა

---

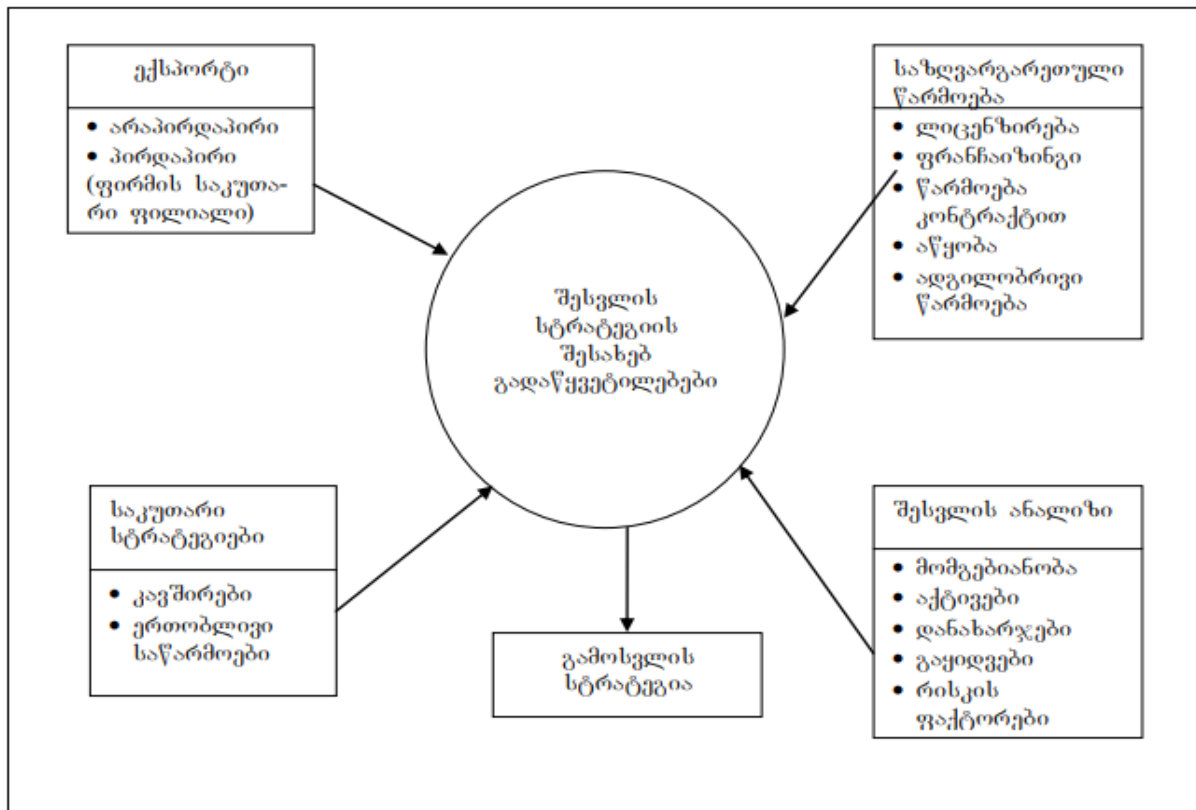
<sup>15</sup> ნ. თოდუა. საერთაშორისო მარკეტინგი, წ. 1, თბ., 2012, გვ. 331-332

ინვესტირების მიმზიდველობა

		მაღალი	საშუალო	დაბალი
დანახარჯებები ბაზარში შესვლაზე	მაღალი	სრულიად საკუთარი საწარმო საზღვარგარეთ	აწყობა	ფრანჩაიზინგი
	საშუალო	ერთობლივი საწარმოები პარიტეტულ საწყისებზე	სამრეწველო კოოპერაცია (სანარდო წარმოება)	ლიცენზიების გაყიდვა, ნოუჰაუ
	დაბალი	საექსპორტო გაყიდვები საკუთარი წარმომადგენლობის მეშვეობით	კონტრაქტით მართვა	ექსპორტი აგენტების ან იმპორტიორების მეშვეობით

წყარო: Meffert M. , Bolz J. Internacional Marketing-Manajement, 1994

ცხრილი 3. უცხოურ ბაზარზე გასვლის ალტერნატიული სტრატეგიები



წყარო: Meffert M. , Bolz J. Internacional Marketing-Manajement, 1994

## თავი II გადაწყვეტილების მიღება საერთაშორისო კომპანიებში

### 2.1. გადაწყვეტილების მიღების მოდელები

ორგანიზაციის მმართველობითი პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია გადაწყვეტილების მიღება. მიღებული გადაწყვეტილებები შეიძლება იყოს ძალიან მნიშვნელოვანი, ან ნაკლებად მნიშვნელოვანი. მასში იგულისხმება ალტერნატივის შერჩევა. გადაწყვეტილების მიღებისათვის განხორციელებული ქმედებები დაიყვანება მოქმედების მიმართულების შერჩევაზე.

გადაწყვეტილების მიღება რთული პროცესია. იგი არ არის მხოლოდ არჩევანის გაკეთება რამდენიმე არსებული ვარიანტიდან. ნებისმიერი გადაწყვეტილების არჩევანი მოითხოვს დიდ დროს და სხვადასხვა ეტაპების გავლას. გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა წარმოიშვება მართვის პროცესის ყველა ეტაპზე, რომელიც დაკავშირებულია ყველა განყოფილებასთან, სამართავი საქმიანობის ასპექტებთან და

წარმოადგენს მათ კვინტენსენციას.<sup>16</sup>

ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიზანია ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულება. გონივრული გადაწყვეტილება ჩაითვლება ეფექტიანად თუ იგი მეტ წვლილს შეიტანს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევაში და უზრუნველყოფს მის შემდგომ წარმატებებს. გადაწყვეტილების არსი მდგომარეობს მუშაობის პროცესში დასმულ კითხვებზე პასუხის გაცემას. როგორც წესი, მართვის პროცესში მენეჯერებს უწევთ მრავალრიცხოვანი და მრავალფეროვანი გადაწყვეტილებების მიღება, მაგრამ მაინც არსებობს ტიპური გადაწყვეტილებები, რომელთა მიღებაც აუცილებელია მართვის პროცესში.<sup>17</sup>

ტერმინი „მოდელის“ მრავალნაირი განმარტება არსებობს. მაგალითად:

- სისტემის ობიექტის ან იდეის გარკვეული ფორმით წარმოდგენა, მთლიანობისაგან განსხვავებით;
- ნიმუში ან პირველსახე რომელიმე ობიექტის ან ობიექტების სისტემის, რომელიც გამოიყენებ გარკვეულ პირობებში, როგორც მათი „შემცვლელი“ ან „წარმოდგენელი“;
- მოწყობილობა, რომელიც რეპროდუცირებს, ასახავს რაღაცას, ასეთ მასალას ან აზრობრივად წარმოდგენილ ობიექტს, რომელიც კვლევის პროცესში შეცვლის ორიგინალ ობიექტს ისე, რომ უშუალო შესწავლა იძლევა ცოდნას ორიგინალური ობიექტის შესახებ;
- ნიმუში, რომელიც წარმოადგენს ეტალონს;

<sup>16</sup> ი. მახარაშვილი. გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაცია საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში (სადისერტაციო ნაშრომი), თბ., 2016, გვ. 71

<sup>17</sup> გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008, გვ. 63-64

მოდელის მნიშვნელოვან თვისებას წარმოადგენს ის, რომ იგი იძლევა გამარტივებულ ნიმუშს, რომელიც ასახავს ორიგინალი ობიექტის არა ყველა თვისებას, არამე მხოლოდ იმას, რომლებიც აუცილებელია კვლევისთვის.

მართვაში მოდელები გამოიყენება გადაწყვეტილებების დასასაბუთებლად. ასეთმა მოდელებმა უნდა უზრუნველყონ როგორც აღწერა ისე განმარტება და სისტემების ქცევის პროგნოზი.

მართვის მოდელები შეიძლება განხილული იქნას როგორც კონსულტაციის საშუალებები, რომლებიც მიმართულია უფრო ეფექტური გადაწყვეტილებების მისაღებად.

დღეისათვის მოდელირება ერთადერთი სისტემატიზირებული ხერხია, რომლის საშუალებითაც ხდება მომავლის ვარიანტებისა და ალტერნატიული გადაწყვეტილებების პოტენციური შედეგების განსაზღვრა

არსებობს მოდელირების სამი საბაზო ტიპი:

- ფიზიკური - გამოიკვეთება ობიექტის ან სისტემის გადიდებული, ან შემცირებული აღწერის მეშვეობით. ფიზიკურ მოდელს მეორენაირად პორტრეტულ მოდელსაც უწოდებენ.
- ანალოგიური - საკვლევი ობიექტის ანალოგი, რომელიც მოქმედებს როგორც რეალური ობიექტი, მაგრამ არ გამოიყურება ასეთად.
- მათემატიკური - ობიექტის ან მოვლენის ნიშან-თვისების აღწერა ხდება სიმბოლოების დახმარებით, ამიტომ მას უწოდებენ სიმბოლურ მოდელსაც. მათემატიკური მოდელების გამოყენებით შესაძლებელია განსაკუთრებით რთული მოვლენების არსში გარკვევა. აღსანიშნავია, რომ ყველაზე ხშირად ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღებისას იყენებენ მათემატიკური მოდელებს.<sup>18</sup>

კონკრეტული მოდელების რიცხვი ისეთივე დიდია, როგორც პრობლემები რომელთა გასასაჭრელადაც ისინი არის შემუშავებული. ეს მოდელები კლასიფიცირდებიან სხვადასხვა ნიშნით.

**საერთო მიზნობრივი დანიშნულების მიხედვით მოდელები იყოფა:**

- თეორიულ-ანალიტიკური, რომლებიც გამოიყენება ეკონომიკური პროცესების საერთო თვისებებისა და კანონზომიერების შესწავლად;
- გამოყენებითი, რომლებიც გამოიყენება კონკრეტული ეკონომიკური ამოცანების ანალიზის, პროგნოზირებისა და მართვის გადაწყვეტილებების დროს;

**სამოდელო ობიექტების აგრეგაციის დონის მიხედვით, მოდელები იყოფა:**

<sup>18</sup> გ. შუბლაძე, ბ. მღებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008, გვ. 72



- მაკროეკონომიკური მოდელები, რომლებიც ასახავს ეკონომიკის ფუნქციონირებას როგორც ერთ მთელს;
- მიკროეკონომიკური მოდელები, რომლებიც დაკავშირებულია ისეთი ეკონომიკური კავშირებით, როგორცაა საქარმოები და ფირმები.<sup>19</sup>

კონკრეტული დანიშნულების, ანუ შექმნისა და გამოყენების მიზნით, მოდელები იყოფიან:

- ბალანსირებული მოდელები, რომელიც გამოხატავს რესურსების ხელმისაწვდომობისა და მათი გამოყენების შესაბამისობის მოთხოვნას;
- ტრენდული მოდელები, რომლებიც ასახავენ სისტემის ძირითადი მაჩვენებლების განვითარების გრძელვადიან ტენდენციას;
- ოპტიმიზირებული მოდელები, რომელთა დანიშნულებაა წარმოების, გავრცელებისა და მოხმარების საუკეთესო ვარიანტის შერჩევა;
- იმიტირებული მოდელები, რომლებიც გამოიყენება სისტემის ან პროცესების იმიტაციის შესწავლის დროს.

დროის ფაქტორის გათვალისწინებით მოდელები იყოფა:

- სტატიური მოდელები, რომლებშიც ყველა დამოკიდებულება მიმართულია ერთი მომენტისკენ;
- დინამიური მოდელები, რომლებიც აღწერენ ეკონომიკური სისტემების განვითარებას.

გაურკვევლობის ფაქტორების მიხედვით მოდელები იყოფა:

- დეტერმინირებული მოდელები, თუ მათში შედეგები ერთმნიშვნელოვნად განისაზღვრება საკონტროლო მოქმედებებით;
- სტოქასტიკური (სავარაუდო) მოდელები, თუ ამოცანის დროს შეყვანისას მნიშვნელობების განსაზღვრული თვითღირებულების მოდელები გამოსვლისას მიიღებენ სხვადასხვა შედეგებს შემთხვევითი მოქმედების ფაქტორზე დამოკიდებულებით.

მათემატიკური ობიექტების დახასიათების დროს, რომლებიც ჩართულია მოდელებში ან მათემატიკური აპარატის ტიპის მოდელებში, შეიძლება შეყვანილი იქნეს მატრიცული მოდელები, მოდელები ხაზოვანი და არახაზოვანი პროგრამირების, კორპორაციულ-რეგრესიული მოდელები, მასობრივი მომსახურების მოდელები, ქსელური დაგეგმარებისა და მართვის მოდელები, თამაშების თეორიის მოდელები და ა. შ.

სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემებისადმი შესწავლის მიდგომის მიხედვით მოდელები იყოფა:

<sup>19</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с. 23-24

- დესკრიპტიული მოდელები, რომლებიც შექმნილია რეალურად დაფიქსირებული მოვლენების აღწერისა და ახსნის მიზნით, ან ამ მოვლენების პროგნოზირებისთვის;
- ნორმატიული მოდელები, რომლებიც აღწერენ ეკონომიკური სისტემის წყობას და მოქმედებას განსაზღვრული კრიტერიუმებით.<sup>20</sup>

ამრიგად, განსაკუთრებული სირთულის სიტუაციებში მენეჯერული გადაწყვეტილებების შემუშავების მოდელების და მეთოდების გამოყენება ხელს უწყობს მენეჯმენტის მხრიდან ობიექტური და ინფორმირებული გადაწყვეტილებების ფორმირებას, რაც, თავის მხრივ, ზრდის ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობას.

პრაქტიკაში მოდელი წარმატებული რომ იყოს, აუცილებელია ორგანიზაციაში და მის გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებების შესამაბისად, მისი პერიოდულად განახლება.

## 2.2 მმართველური გადაწყვეტილების შემუშავების ეტაპები

ყველა ორგანიზაცია მმართველური გადაწყვეტილებების მიღებისას ხასიათდება თავისებურებებით, რომელსაც განსაზღვრავს მისი საქმიანობის სპეციფიკა, ორგანიზაციული სტრუქტურა, შიდა კომუნიკაციის სისტემა. ამის მიუხედავად, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესს რაღაც აქვს ორგანიზაციისთვის საერთო. ეს არის ალგორითმი ან ძირითადი ეტაპები, რომლებიც შუამავლის როლშია ორგანიზაციის მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესში.

გადაწყვეტილების მიღება შემოქმედებითი პროცესია, რომელიც მოითხოვს შთაგონებას და ფანტაზიას. მაგრამ, უპირველეს ყოვლისა, ეს ობიექტური სინამდვილის შეცნობაა, სინამდვილისა, რომელიც სხვადასხვა სახით აისახება. ინფორმაცია კი გადაწყვეტილების მიღების საფუძველია.<sup>21</sup>

მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესი შედგება სამი დიდი ეტაპისგან:

1. მომზადება;
2. მიღება;
3. რეალიზაცია.

### მმართველობითი გადაწყვეტილების მომზადება (ანუ ამოცანის დასახვა)

<sup>20</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с. 25

<sup>21</sup> ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბ., 2011. გვ. 453-455

1. გამოვლენა და ანალიზი პრობლემური სიტუაციის. ანალიზი უკეთდება ამომავალ ინფორმაციას კვლევის ობიექტის და გარე გარემოს მდგომარეობის შესახებ, მისი ადგილი და როლი ობიექტებსა და უმაღლესი რიგის ობიექტებს შორის, ხორციელდება პრობლემების იდენტიფიცირება, სტრუქტურა და რანგირება. შედეგად, ამ ეტაპზე განისაზღვრება ძირითადი, კარდინალური პრობლემები, მათი გადაჭრის გზები და მათი გადაჭრის რესურსები.<sup>22</sup>
2. მიზნების ფორმირება პრობლემური სიტუაციის გადასაწყვეტად. ეს ეტაპი გამომდინარეობს წინა ეტაპიდან. დგება მიზნების ნუსხა ან მიზნების ხე (ანუ დგინდება ამთი პრიორიტეტები). მიზნებს უნდა ჰქონდეთ კონკრეტული ფორმულირება და რაოდენობრივი მახასიათებლები, რომელთა საშუალებითაც უნდა განისაზღვროს მათი მიღწევის ხარისხი.
3. აუცილებელი ინფორმაციის შეგროვება. ეს არის ერთ-ერთი საკვანძო ეტაპი. ხდება ინფორმაციის აუცილებლობის შემოწმება, სანდოობა, საიმედოობა და ა.შ.
4. ინფორმაციის ანალიზი. აქ მიმდინარეობს უკვე მოპოვებული ინფორმაციის ანალიზი, შემდეგ ის ლაგდება პრობლემის გადაჭრისათვის საჭიროების ხარისხის, გამოყენების დინამიკის მიხედვით და ა. შ.
5. მიზნის მისაღწევად ალტერნატივების სრული ჩამონათვალის ამოცნობა ან შემუშავება. ამ ეტაპზე საკვანძო სიტყვებს წარმოადგენს „სრული ჩამონათვალი“, თუ ამ სიაში უკეთესი ვარიანტი არ არის, ეს ნიშნავს, რომ ისინი არ აირჩევენ მას. აქ აუცილებელი გათვალისწინებული იყოს მრავალრიცხოვანი კვლევების შედეგები, რომლებიც აჩვენებს, რომ ადამიანები, როგორც ექსპერიმენტებში, ასევე რეალურ სიტუაციებში, ცდილობენ რისკთან დაკავშირებული ალტერნატივების აღმოფხვრას. ისინი ეთანხმებიან საშუალო (და საშუალოზე უარესი) ალტერნატივებს, მხოლოდ იმიტომ, რომ თავიდან აიცილონ სიტუაციები, როდესაც მცირე ალბათობით შესაძლებელია დიდი დანაკარგები.
6. დასაშვები ალტერნატივების არჩევა. ყველა ალტერნატივა გადის სხვადასხვა შეზღუდვების ფილტრაციას (რესურსი, იურიდიული, სოციალური, მორალური და ეთიკური და ა.შ.), ამდენად, მათი რაოდენობა მცირდება.
7. საუკეთესო ალტერნატივების შერჩევა. მისაღები ალტერნატივების დეტალური ანალიზი დასახული მიზნების მისაღწევად, რესურსების ხარჯების, კონკრეტული პირობების შესაბამისად. შესაძლებელია ალტერნატივების ჯგუფების გამოპყოფა. ამ ეტაპზე საბოლოო

---

<sup>22</sup> E. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с. 26

შედეგს წარმოადგენს უპირატესი ალტერნატივების გამოვლენა და მისი წარდგენა გადაწყვეტილების მიმღები პირისადმი. ამ ეტაპს სხვანაირად უწოდებენ „შერჩეული გადაწყვეტილების ეკონომიკური საფუძვლები“.<sup>23</sup>

### **გადაწყვეტილების მიღება**

8. გადაწყვეტილების მიმღები პირისგან ალტერნატივების შეფასება. წინა შვიდი ეტაპი როგორც ანალიზის შედეგი, თავისი არსით არის ინფორმაციის ერთ-ერთი სახე, რომელიც აუცილებელია ხელმზღვანელის მიერ გადაწყვეტილების მიღებისას. გადაწყვეტილების მიღები პირი ითავლისწინებს დამატებით ფაქტორებს და მომენტებს, რომლებიც არ არის გათვალისწინებული წინა ეტაპებზე. ესე იგი გადაწყვეტილების მიმღები პირი საბოლოოდ წყვეტს რომელი ვარიანტი არის ყველაზე საუკეთესო.
9. ალტერნატივების ექსპერიმენტული გადამოწმება. ეს ხდება იმ შემთხვევაში, როცა გადაწყვეტილების მიმღებს პირს უჭირს საუკეთესო ალტერნატივის შერჩევა და არსებობს შესაძლებლობები 2-3 ყველაზე საუკეთესო ალტერნატივის ექსპერიმენტული გადამოწმების. როგორც წესი ასეთი გადამოწმებები ხდება სამეცნიერო-ტექნიკურ საქმიანობის სფეროში. ამ ეტაპის შედეგი აპრობაციის მონაცემებშია (ანუ პრაქტიკული გადამოწმება);
10. ერთდართი გადაწვეტილების არჩევა. ექსპერიმენტული გადამოწმების მონაცემებისა და ნებისმიერი დამატებითი ინფორმაციის საფუძველზე გადაწყვეტილების მიმღების პირი იღებს საბოლოო გადაწყვეტილებას. თუ ექსპერიმენტული გადამოწმება რა არის, მაშინ 9-10 ეტაპები უქმდება;
11. გადაწყვეტილებების შეთანხმება მმართველ ორგანოებთან და შემსრულებლებთან;
12. გადაწყვეტილების საბოლოო გაფორმება და დამტკიცება. გადაწყვეტილება მატერიალიზდება პროექტის, გეგმის, ბრძანების და ა.შ. სახით და ეძლევა იურიდიული ძალა.<sup>24</sup>

### **გადაწყვეტილების რეალიზაცია**

13. გადაწყვეტილების შესრულების ორგანიზაცია, ანუ ხდება მიღებული გადაწყვეტილების ვადების, ეტაპების და შემსრულებლების აღსრულება.
14. გადაწყვეტილების შესრულებისას სამუშაოს განსაზღვრა. ამოცანა დაიყვანება შემსრულებლამდე, რომლებიც უზრუნველყოფილნი არაინ ყველა საჭიროებებით;

<sup>23</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с. 27

<sup>24</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с.28

რაციონალური მეთოდების ამორჩევა, კადრების შერჩევა და სწავლება, შემსრულებლების სტიმულირება;

15. გადაწყვეტილების შესრულება. ხორციელდება გადაწყვეტილების რეალიზაციაზე ოპერატიული კონტროლი. საბოლოო შედეგი არის გადაწყვეტილების მიზნების სრულად მიღწევა დაგეგნილ ვადებში და გამოსაყენებელი რესურსების ჩარჩოებში.

ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებისას ნებით თუ უნებლიედ ხელმძღვანელობენ შემდეგი სქემით:

გადაწყვეტილება შეუძლიათ მიიღონ:

- ნებისმიერ რეჟიმში;
- დროის დეფიციტის რეჟიმში. ამ რეჟიმში ზოგიერთი ეტაპი შეიძლება გამოტოვებული იქნას.

კლასიკური სქემა გამოიყენება სტარტეგიული მმართველობის დროს, ტაქტიკური მმართველობის დროს ზოგიერთი ეტაპი შეიძლება გამოტოვებული იქნას, ხოლო ოპერატიულის დროს სქემას შეიძლება ჰქონდეს 5-6 ეტაპი. მოცემული სქემა მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავების პროცესისა გამოიყენება ინტუიციური გადაწყვეტილებების მიღებისას, უბრალოდ განსხვავებაა პრობლემის განცხადებასა და დასრულებული გადაწყვეტის გამოცემას შორის წამებში. არჩევანის ისწორის გაცნობიერება ხდება მომენტალურად. მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ადამიანის გონებაში არ არის შემუშავებულია სხვა შესაძლო ვარიანტები და რომ სწორი გადაწყვეტილების არჩევანი უსაფუძვლოა, ყველაფერი ეს ხდება ქვეცნობიერის დონეზე.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი ხასიათდება განმორებითი ბუნებით, ანუ გადაწყვეტილების მიმღებ პირს ან ანალიტიკოს-კონსულტანტს შეუძლია და უნდა არაერთხელ მიუბრუნდეს წინა ეტაპებს, რღაც რომ დააზუსტოს, დაამატოს, განავიტაროს, შეასწოროს, შეცვალოს და ა.შ. ეტაპების გამოტოვება არ შეიძლება. ამაშია მმართველობითი გადაწყვეტილების წარმატების საიდუმლო.<sup>25</sup>

ხშირად ორგანიზაციებში საჭირო ხდება რამდენიმე გადაწყვეტილების ერთდროულად მიღება, რომლებიც ერთმანეთთან მჭიდრო არიან დაკავშირებული და ერთმანეთისგან გამომდინარეობენ. თითქმის ყველა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება მოითხოვს ასობით ნაკლებად მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებას. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია გადაწყვეტს შტაბ-ბინის სხვა ქალაქში გადატანას, იმავდროულად უნდა მიიღოს გადაწყვეტილებები მუშაკებისათვის გადაადგილებით მიღებული დანაკარგების ანაზღაურებაზე, ახალი თანამშრომლების დაქირავებაზე და სხვა.

<sup>25</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с.29

საერთოდ, ორგანიზაციებში ხელმძღვანელობის უმაღლეს საფეხურს აღწევნის ისინი, რომელთაც აქვთ გადაწყვეტილებათა ურთიერთკავშირის დანახვის უნარი.<sup>26</sup>

### 2.3. გარე გარემოს ზეგავლენა ალტერნატიული გადაწყვეტილებების რეალიზაციაზე

ორგანიზაცია და გარე გარემო - ეს არის ერთიანი სისტემა და თუ ხდება ერთი მათგანის ამოვარდნა, მთელი სისტემა დება რისკის ქვეშ. ამიტომ, მანა სანამ მოხდება მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაცია, აუცილებელია გაანალიზდეს სხვადასხვა ალტერნატიული გადაწყვეტილებები და შესაძლო შედეგები.

ორგანიზაციის გარე გარემო იყოფა მიკროგარე და მაკროგარე გარემოდ.

**ორგანიზაციის მიკროგარე გარემო** - ეს არის სუბიექტების ადა ფაქტების ღვითღირებულება, რომელიც მოქმედებს ორგანიზაციის შესაძლებლობაზე მიაღწიოს დასახულ მიზნებს (თვით ორგანიზაცია, მომწოდებლები, შუამავლები, მომხმარებლები, კონკურენტები, ინვესტორები, საფინანსო-საკრედიტო დაწესებულებები, მასობრივი ინფორმაციის მასობრივი საშუალებები, სახელმწიფო და ადგილობრივი ხელისუფლების ორგანოები, ბაზრები, სამეურნეო სუბიექტები და სხვ.).

ორგანიზაცია მართავს მიკრო გარე გარემოს შექმნის პროცესს, ხოლო მისი საქმიანობის ეფექტურობა პირდაპირ დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ მმართველობითი გადაწყვეტილება იქნება მიღებული მარტნიორების არჩევისას. ამდენად, საქმიანი პარტნიორების არჩევისას, აუცილებელია განალიზებული იქნას მმართველობითი გადაწყვეტილების საიმედოობა, საქმიანი სიტუაცია, ფინანსური საიმედოონა, მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის დონის განვითარება, ფასწარმოქმნის მეთოდები სხვადასხვა ბაზრებზე, მომსახურება, ნდობის დონე, რეგიონალურ და საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლის შესაძლებლობა. ორგანიზაციის ურთიერთობა მიკროგარე გარემოსთან რეგლამენტირდება ორმხრივი შეთანხმებებით ან ხელშეკრულებებით, რომელთაც გააჩნიათ იურიდიული ძალა. ეს არის პირდაპირო ზემოქმედების ფაქტორი, ხოლო ეფექტური გადაწყვეტილების შემუშავებისა და რეალიზაციის ამოცანა უნდა იქნას გადაწყვეტილი ამ ფაქტორების ყოველმხრივი ანალიზის საფუძველზე.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> გ. შუბლაძე, ბ. მდებრიშვილი, ფ. წოწკოლაური. მენეჯმენტის საფუძველები, თბ., 2008, გვ. 71

<sup>27</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с. 58-59

**ორგანიზაციის მაკროგარე გამო** - ეს არის ფაქტორების თვითღირებულება, რომელთაც გააჩნიათ ირიბი ზემოქმედება ორგანიზაციის მიკროგარე გარემოს ყველა სუბიექტზე (პოლოტიკური, სოციალური, ეკონომიკური, სამართლის, სამეცნიერო-ტექნიკური, სოციალურ-კულტურული, ბუნებრივი, გეოგრაფიული, დემოგრაფიული და სხვ.) ორგანიზაციის მაკროგარე გარემოს ანალიზი იძლევა შესაძლებლობას შესაბამის პირობებში მიაღწიონ წარმატებულ საქმიანობას.

**პოლიტიკური ფაქტორები** ახასიათებენ პოლიტიკური მდგომარეობის სტაბილურობის დონეს. სახელმწიფოს მიერ მეწარმეთა ინტერესების დაცვას, მის ურთიერთობას საკუთრების სხვადასხვა ფორმებთან და სხვ.

სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორები ახასიათებენ მოსახლეობის ცხოვრების დონეს, მოსახლეობის სხვადასხვა ფენებისა და ორგანიზაციების მსყიდველობით უნარს, დემოგრაფიულ პროცესებს, საფინანსო სისტემის სტაბილურობას, საინფორმაციო პროცესებს და სხვ.

**სამართლის ფაქტორები** ახასიათებენ საკანონმდებლო სისტემას ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზის ჩათვლით ბუნებრივი გარემოს დაცვის თვალსაზრისით, პროდუქციის წარმოებისა და მოთხოვნის სტანდარტიზაციას, მომხმარებელთა უფლებების დაცვას, სარეკლამო საქმიანობის სამართლებრივ რეგულირებას, სახელმწიფო და ადგილობრივი ხელისუფლების საგარეო და საშინაო ურთიერთობების რეგულირებას, მმართველის ისტემას.

**სამეცნიერო-ტექნიკური ფაქტორები** ახდენს გავლენას ორგანიზაციის საქმიანობაზე, რადგანაც მომხმარებლის არჩევანი ყალიბდება კულტურულ, ისტორიულ და ადგილობრივ რტადიციებზე.

**ბუნებრივი რესურსები** ახასიათებს ბუნებრივი რესურსების ხელმისაწვდომობასა და ბუნებრივი გარემოს მდგომარეობას.

ორგანიზაციებს არ შეუძლიათ პირდაპირ შეცვალონ მაკროგარე გარემო თუმცა, ზოგჯერ, ისინი აქტიურად და აგრესიულად მოქმედებენ მასზე არაპირდაპირი მოქმედებით, რათა უფრო ეფექტურად მოერგონ მას.

ორგანიზაციის გარე გარემოს ძირითადი თვისებები: მოცულობა, სირთულე, გაურკვეველობა, მობილურობა, კომუნიკაბელურობა.

მენეჯერული გადაწყვეტილებების შემუშავების, მიღებისა და განხორციელებისას აუცილებელია მისი მოცულობის გაანალიზება, ანუ იმის დასადგენად, ორგანიზაციის გარე გარემოს ელემენტების რომელ რიცხვთან ზემოქმედებს იგი. ისინი თუ არის 7-დან 10-მდე, მაშინ ეს არის დიდი მოცულობა, 4-6-მდე - საშუალო, ხოლო 3-მდე - მცირე.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с. 60

**მაკროგარემოს გაურკვეველობა** ხასიათდება არასრული და არაზუსტი ინფორმაციით გარე გარემოს მიმდინარე ან პერსპექტიული ელემენტების მდგომარეობის, გადაწყვეტილების რეალიზაციის პრობების შესახებ.

გაურკვეველობასთან ასოცირდება არასასურველი სიტუაციები და რისკები. ყველაფერი, რაც პოტენციურად იძლება საშუალებას გაურკვეველობის ხასისხის დაწევას. ითვლება ინფორმაციად (ესარის ფაქტები, შეფასებები, პროგნოზები, კავშირები, რომლებიც გამოიყენება გარე გარემოსა და ფირმის ურთიერთობების შედეგად შესაძლო არასასურველი შედეგების შემცირების ან აღმოფხვრის მიზნით.

**გარე გარემოს მობილურობა** ხასიათდება პარამეტრების სწრაფი ცვალებადობით ან მათი განახლებები. მობილობის პარამეტრები: რაოდენობა, დრო, ხარისხის მაჩვენებლები.

**გარე გარემოსთან ობიექტის კომუნიკაბელურობას** აქვს არსებითი მნიშვნელობა ინფორმაციის გაცვლის თვალსაზრისით, რადგან მაზე არის დამოკიდებული მმართველობითი გადაწყვეტილების ხარისხი. კომუნიკაცია წარმატებულად მიიჩნევა, თუ ინფორმაციის მიმღები მას მიიჩნევს ადვეკვატურად.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> E. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с. 61



## თავი III. მმართველური გადაწყვეტილების ანალიზი და ეფექტიანობა

### 3.1 გუნდური დინამიკის ბუნება და კროს-კულტურული გუნდების მართვა

თეორიულად ადამიანები, რომლებიც მუშაობენ ერთად მუშაობენ ერთ ჯგუფში, აღწევენ უფრო მეტ წარმატებას, ვიდრე იგივე ადამიანები ცალ-ცალკე. ამიტომ სამუშაო ჯგუფები ამა თუ იმ ამოცანის შერულების დროს კომპანიებში გამოიყენება უფრო ხშირად. არსებობენ ჯგუფების სხვადასხვა ტიპები, თუმცა დღეს ყველაზე გავრცელებულია გუნდები. პრაქტიკაში მენეჯერები სამუშაო ჯგუფებს გუნდებს უწოდებენ. ფორმალური თვალსაზრისით, ჯგუფი - ეს არის ადამიანების თვითღირებულება, რომლებიც მუშაობენ ერთად საერთო მიზნის მიღწევად, მაშინ როდესაც გუნდი არის ჯგუფის განსაკუთრებული სახე, რომელიც თავის თავზე იღებს სამუშაოზე პასუხისმგებლობას. ამდენად გუნდმა, როგორც სამუშაოს ორგანიზაციის ფორმამ, ჰპოვა დიდი გავრცელება, ხოლო ტერმინი „გუნდი“ ფართოდ იხმარება მენეჯერებში.

თანამედროვე რეალობაში ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია კომპლექსურობა. ინფორმაციის მოცულობის ზრდა ითხოვს გუნდის ჩამოყალიბების აუცილებლობას, რაც დღედღობით მეტად მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობისთვის.<sup>30</sup>

როგორც წესი, კომპანიაში მოქმედი გუნდი, ხასიათდება შემდეგი თვისებებით:

1. გუნდს აქვს მკაცრად განსაზღვრული სტრუქტურა, გუნდის ყველა წევრს კისრია გარკვეული როლი, რითაც მას თავის წვლილი შეაქვს საერთო მიზნის მიღწევაში;
2. გუნდი არეგულირებს გუნდის წევრების ქცევას გარკვეული წესების შესაბამისად. ქცევის ასეთი წესების რიცხვს მიეკუთვნება ფორმა, ტანსაცმელი, გუნდის შეკრებების გრაფიკი და ამა თუ იმ ქმედებების შესრულება, სამსახურში არყოფნის პირობები, გუნდის ყველა წევრის საქმიანობა და ა. შ.
3. გუნდს ახასიათებს თავის წევრების ერთობის მაღალი დონე. სხვა სიტყვებით, რომ ვთქვათ, გუნდის წევრები სულ უფრო მეტად იდენტიფიცირდებიან გუნდთან და მისი ყველა პატივს სცემს და აფასებს თავისი გუნდის წევრებს და მასთან იკავებს მჭიდრო თანამშრომლობას;
4. ზოგიერთი გუნდი გუნდის წევრებიდან გამოყოფს არაფორმალურ ლიდერებს. სხვა სიტყვებით, ადამიანებს, რომლებსაც განსაკუთრებულ სტატუსს ანიჭებს და რომლებიც

30

<https://cdcgeo.wordpress.com/2014/04/28/%E1%83%92%E1%83%A3%E1%83%9C%E1%83%93%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%9B%E1%83%A3%E1%83%A8%E1%83%90%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%90-%E1%83%92%E1%83%A3%E1%83%9C%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%94/>

ხელმძღვანელობენ გუნდის მუშაობას, მაგრამ არ სარგებლობენ ოფიციალური უფლებამოსილებით.

ფორმალური ლიდერის არსებობა მნიშვნელოვანია გუნდის ეფექტური მუშაობისთვის. ლიდერის მოვალეობაა რაციონალურად წარმართოს მიზნისკენ მიმართული აქტივობები, რომელსაც ხშირად თან ახლავს რისკები. რისკების დასაძლევად არსებობს სხვადასხვა მეთოდები:



წყარო: <https://cdcgeo.wordpress.com/2014/04/28/>

გუნდს შეუძლია მიაღწიოს მაქსიმალურ ეფექტიანობას შემდეგ პირობებში:

- თანამდებობებრივი მოვალეობის განაწილების სტრუქტურა გუნდში ორიენტირებულია ეფექტიანობის ამაღლებაზე;
- გუნდში მიღებული ქცევის ნორმები ხელს უწყობს წარმოების მაღალ დონეს;
- კოლექტივი წარმოადგენს ერთ მუშტად შეკრულ გუნდს;

- გუნდის არაფორმალური ლიდერები ხელს უწყობენ კომპანიის მიერ დასახული მიზნის მიღწევას.

მეორე მხრივ, თუ გუნდში თანამდებობრივი მოვალეობის განაწილების სტრუქტურა არა ეფექტურია, ეს იმას ნიშნავს, რომ შესრულების სტანდარტები არ არის შენარჩუნებული, გუნდი არ არის გაერთიანებული და / ან არაფორმალური ლიდერები არ უჭერენ მხარს კომპანიის მიზნებს, გუნდურ საქმიანობას შეიძლება ძალიან არაეფექტური იყოს კომპანიის თვალსაზრისით ზოგადად.

### **კროს-კულტურული გუნდების მართვა.**

გუნდის შემადგენლობა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს გუნდის წევრების ქცევების დინამიკაში. შედარებით ერთგვაროვანი შემადგენლობის მქონე გუნდები ხასიათდება ისეთი მახასიათებლებით, როგორცაა კონფლიქტის დაბალი დონე, კომუნიკაციის გამარტივებული გზა, შემოქმედების დაბალი დონე, ქცევის უფრო ერთიანი ნორმები, უფრო მაღალი დონე არაფორმალური ლიდერების ერთიანობისა და გამჭვირვალების.

სხვადასხვაგვარი შემადგენლობის გუნდები ხასიათდება კონფლიქტურობის მაღალი მაჩვენებლებით, ურთიერთობებში სირთულეებით, მაღალი კრეატიულობით, ნაკლებად ერთიანი ქცევებით, სუსტი და არერთგვაროვანი არაფორმალური ლიდერებით.<sup>31</sup>

გუნდში კონფლიქტების ერთ-ერთი პრობლემაა გუნდის წევრებს შორის როლების გაურკვევლობა, ორაზროვნება. ხშირად მათ არ იციან ერთმანეთისგან რას უნდა ელოდნენ და შეკითხვის დასმაც ერიდებთ, რადგან ვიქრობენ, რომ მათ პროფესიონალიზმში ვინმეს ეჭვს შეიტანს.<sup>32</sup>

ამრიგად, კარგი გუნდი ბიზნესის წარმატების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია. მნიშვნელობა არ აქვს გუნდი პატარა თუ დიდი. მთავარია, მასში დაბალანსებული იყოს ქცევითი ტიპები, გუნდის დინამიკა და შექმნილი იყოს კომფორტული და პროაქტიური გარემო. გუნდის წევრებს შორის უნდა არსებობდეს ჰარმონიული და მშვიდი სამუსაო კლიმატი.<sup>33</sup>

## **3.2 ანალიზის მოდელები და პროგრამის შედგენა**

ანალიზი ეხება ბიზნესის პროცესების სპეციალურ ცოდნას და აერთიანებს გადაწყვეტილების თეორიის ფორმალურ სქემას გადასაჭრელი პრობლემის სპეციფიკურ არსთან. ეკონომიკის

<sup>31</sup> P. Гриффин, М. Пастей. Международны бизнес, Санкт-Петербург, 2006, с. 773-774

<sup>32</sup> <https://cdcgeo.wordpress.com/2014/04/28/>

<sup>33</sup> <https://headvice.ge/humancapital/>

მმართველობის პროცესში ანალიზს აქვს უფრო ფართო მნიშვნელობა, ვიდრე მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების თეორიას, მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავება და სამეურნეო საქმიანობის ანალიზი აძლიერებენ ერთმანეთს მმართველობით მუშაობაში.

ახალი პრობლემები ხშირად მოითხოვენ ახალ მიდგომებს მათ გადასაწყვეტად. კარგი გადაწყვეტილების მისაღებად შემუშავებულია ბევრი რეცეპტი, მოდელი და ალგორითმი.

ახალი გადაწყვეტილებების ფორმულირების ერთ-ერთი მოდელი შეიცავს 24 ეტაპს.

1 ეტაპი. ხელმძღვანელს ან მმართვეს სფეროს სპეციალისტს ან უნდა შეეძლოს პარამეტრების განსაზღვრა ან უნდა გრძნობდეს მათ მნიშვნელობას.

პარამეტრების მცირედ შესამჩნევი გადახრების შემთხვევაში, აუცილებელია მათი შემდგომი განვითარების ტენდენციის დადგენა.

2 ეტაპი. გადახრები შეიძლება იყოს უმნიშვნელო ან თავის მხრივ დროთა განმავლობაში მცირდება, რის შემდეგაც ახალი გადაწყვეტილების მიღება არ უნდა მოხდეს. თუ სიტუაციის პარამეტრების გადახრები მნიშვნელოვანია, ამან უნდა გააფრთხილოს ხელმძღვანელი.

3 ეტაპი. ხელმძღვანელმა უნდა შეადარეს სიტუაციის კონკრეტული პარამეტრები დაგიგმილთან და განსაზღვროს პრობლემის მდგომარეობა. პრობლემა ფასდება, როგორც სხვაობა მიზნის პარამეტრებსა და კონკრეტულ სიტუაციას შორის (ასეთ პარამეტრები შეიძლება იყოს დრო, დავალების შესრულების ხარისხი, მომუშავეთა დისციპლინა. მმართველობითი საქმიანობის ეფექტურობა და სხვ.)

4 ეტაპი. ხელმძღვანელმა უნდა დაადგინოს პრობლემის საკვანძო პარამეტრების გადახრების პრიორიტეტები მისაღები მნიშვნელობებისაგან. მენეჯერმა უნდა ანალიტიკური დასკვნა ზემდგომი ხელმძღვანელობისა და დაინტერესებული პირებისთვის გადახრების მიზეზების ადა შესაძლო ცვლილებების შესახებ.

5 ეტაპი. დაინტერესებულ მხარეებთან ხდება ანალიტიკური დასკვნის შეთანხმება, რათა დადგინდეს პრიორიტეტული გადახრები.

6 ეტაპი. ლიდერმა უნდა ჩამოაყალიბოს გადაწყვეტილების იდეა პრობლემის შემუშავებაში უარყოფითი ტენდენციების შემცირების შესახებ. ამისათვის ის განსაზღვრავს მიზნობრივი ტექნოლოგიის სახესმმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების თეორიისთვის. არჩევანი გაკეთებულია სამ ტექნოლოგიას შორის: საინიციატივო- მიზნობრივი, პროგრამულ-მიზნობრივი და მარეგულირებელი.

7 ეტაპი. მიზნობრივი ტექნოლოგიის ასარჩევად ყალიბდება პროცესორის ტექნოლოგიების შემადგენლობა, როგორც ინსტრუმენტარიუმი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების

თეორიისთვის. ნაკრები ჩამოყალიბებულია შემდეგი ტექნოლოგიებისგან: შედეგების მიხედვით, მოთხოვნებისა და ინტერესების ბაზაზე, მუდმივი შემოწმებებითა და მითითებებით, გამონაკლის შემთხვევებში, „ხელოვნური ინტელექტის“ ბაზაზე, პერსონალის საქმიანობის აქტივიზაციის ბაზაზე.

8 ეტაპი. ხელმძღვანელი გადაწყვეტილების იდეის ბაზაზე შეიმუშავებს (ეტაპი 6), ინსტრუმენტების და მეთოდების ერთობლიობას პრობლემის განვითარებაში გადახრების შესამცირებლად.

9 ეტაპი. მენეჯერი პროგნოზირებს მმართველობითი გადაწყვეტილების შესაძლო შედეგებს განხორციელების შესაძლო შედეგებს ინსტრუმენტებისა და მეთოდების შემოთავაზებულ კომპლექტზე.

10 ეტაპი. წარმატებული პროგნოზის შემთხვევაში ხელმძღვანელი ამტკიცებს მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ტექნოლოგიას ზემდგომ ხელმძღვანელობასთან. პროგნოზის შედეგები თუ უარყოფითია, მაშინ ხელმძღვანელი უნდა დაუბრუნდეს მე-6 ეტაპს.

11 ეტაპი. შესაძლო შენიშვნების შედეგად, ხელმძღვანელმა უნდა შეცვლას საშუალებებისა და მეთოდების ნაკრები მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისთვის.

12 ეტაპი. ხელმძღვანელმა დროებით უნდა გადადოს შესრულებული სამუშაო და იფიქროს გადაწყვეტილების ახალ იდეაზე. მან თუ იპოვა შესაფერისი იდეა, მაშინ უნდა დაუბრუნდეს მე-6 ეტაპს, ხოლო თუ უფრო ეფექტური იდეის პოვნა ვერ მოხერხდა, მაშინ გადაწყვეტილების ფორმირება უნდა გაგრძელდეს.

13 ეტაპი. მართვის სფეროში ხელმძღვანელი ან სპეციალისტი ირჩევს ერთი ან რამდენიმე გადაწყვეტილების შეფასების კრიტერიუმებს, რომლებიც მიღებულია მე-6-12 ეტაპების მრავალჯერ გავლის შედეგად.

14 ეტაპი. ყოველი კტიტერიუმისთვის ყალიბდება შეფასებისა და შკალის მოდელი. შედეგები შეთანხმება ხდება დაინტერესებულ პირებთან.

15 ეტაპი. შეფასების შედეგების მიხედვით ხელმძღვანელი ირჩევს მმართველობით გადაწყვეტილებას რეალიზაციისთვის.

16 ეტაპი. მმართველობითი გადაწყვეტილებას ამტკიცებს ზემდგომი ორგანოები.

17 ეტაპი. ხელმძღვანელი ქმნის სამუშაო მასალას, რომელშიც გახსნილია მმართველობითი გადაწყვეტილების არსი, მისი ფომულირება, ჩამოთვლილია აუცილებელი საშუალებებისა და მეთოდების ნაკრები.

18 ეტაპი. ხელმძღვანელი ახორციელებს მმართველობითი გადაწყვეტილების იურიდიულ გაფორმებას ბრძანების, მინდობილობის, ხელშეკრულების და ა.შ. სახით.

19 ეტაპი. ხელმძღვანელი ორგანიზებას უკეთებს მმართველობითი გადაწყვეტილების შესასრულებელ მოსამზადებელ პერიოდს, მათ შორის, ანაწილებს უფლებებს და პასუხისმგებლობებს, რესურებს, მმართველობითი გადაწყვეტილების შესრულებაში მონაწილე პირებს ურიგებს ინსტრუქციებს. მიეთითება მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაციის პროცესის დაწყებისა და დამთავრების დრო.

20 ეტაპი. ხელმძღვანელი აცხადებს მმართველობითი გადაწყვეტილების პრაქტიკული რეალიზაციის დაწყებას.

21 ეტაპი. ხელმძღვანელის უფლებამოსილი პირები დროდადრო ამოწმებენ მმართველობითი გადაწყვეტილების შესრულების მსვლელობას.

22 ეტაპი. გადაწყვეტილების ინიციატორებს ინფორმაციას მმართველობითი გადაწყვეტილების შესრულების მსვლელობაზე აწვდიან უფლებამოსილი პირები ან უშუალო შემსრულებლები.

23 ეტაპი. მმართველობითი გადაწყვეტილების შესრულების შედეგებით დგება მოხსენება, რომელიც მოიცავს ცნობებს პრობლემის საბოლოო მდგომარეობისა და მისი შემდგომი განვითარების პროგნოზის შესახებ.

24 ეტაპი. ხელმძღვანელმა მონაცემთა ბაზაში ზუსტად უნდა აღწეროს მმართველობითი გადაწყვეტილების შექმნის შესახებ ყველა ცნობა შემდგომი შესაძლო გამოყენებისთვის.<sup>34</sup>

პროგრამა და ანალიზის შინაარსი განისაზღვრება საკვლევი ობიექტისა და დასახული მიზნების თავისებურებებით. ანალიზის ობიექტად შეიძლება იყოს გაერთიანება, საწარმო, საამქრო, უბანი, ბრიგადა, სამუშაო ადგილი, საწარმოს ნებისმიერი სამსახური.

ანალიზის შინაარსის მოიცავს:

1. ანალიზის წარმოებაზე გაცემული დავალება. ანალიზის წარმოების ინიციატივა ხშირ შემთხვევაში მოდის ხელმძღვანელობიდან. გადაწყვეტილების მიმღები პირი აუცილებლად უნდა გაერკვეს მიღებული შედეგები როგორ უნდა იქნას გამოყენებული გადაწყვეტილების მიღებისას. გადაწყვეტილების მიმღებმა პირმა, რომელმაც კარგად იცის კლასიფიკაცია და ანალიტიკოსების ან სპეციალისტების შესაძლებლობები, მათ ავალებს შესაბამის სამუშაოს. ხანდახან ანალიზი მიმდინარეობს გეგმიურ ად საინიციატივო წესრიგით. მაგრამ ამ შემთხვევაში აუცილებელი მოცემული სამუშაოთი დაინტერესებული პირი.

<sup>34</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с. 90-93

2. ანალიზის მიზნებისა და ამოცანების შეთანხმების დადგენა, ანალიზის წარმოებაში მონაწილე სპეციალისტების გუნდის განსაზღვრა და ა. შ. საჭიროა ანალიზის წარმოების ვადებისა და შეთანხმებების დადგენა, ამისათვის ხაზოვანი და ქსელური გრაფიკის შედგენა. ფორმის განსაზღვრა, რომელშიც წარმოდგენილი იქნება ანალიზის შედეგები.

ანალიზის მიზნებს მიეკუთვნება:

- საშინაო და საგარეო ბაზარზე საწარმოს პოზიციის შეფასება;
- სასტიკი კონკურენცია წარმოებულ და შემცვლელ პროდუქტებში;
- ბაზრის შესაძლებლობების შეფასება, მომავლის პროგნოზი, შესაბამისობის ხარისხი ზოგადად წარმოების სიმძლავრესა და წარმოების პოტენციალს შორის;
- საწარმოსა და მისი გუნდის მიღწევების ობიექტური შეფასება შედეგები;
- პორტფელის შეკვეთების ფორმირებისა და ვალდებულებების შესრულების შეფასება;
- დაგეგმილი დავალების დამაბულობის შეფასება;
- ტექნიკური აღჭურვილობის, გაფართოების ან რეკონსტრუქციის ღონისძიებების განხორციელების მიზანშეწონილობა.

უპირველეს ყოვლისა, ანალიზის დრო და დასრულება დამოკიდებულია ვადაზე, რომლის გადაწყვეტილების მიღება უნდა მოხდეს.

მიზანშეწონილია დაევალოს უშუალოდ ანალიზზე მომუშავე ინდივიდუალურ სპეციალისტებს ან შეიქმნას დროებითი შემოქმედებითი გუნდების ტიპის კვლევითი ჯგუფები. საჭიროების შემთხვევაში, გაიცემა ბრძანება, სადაც უნდა აისახოს მუშაკის საბოლოო შედეგები ანალიზის გეგმა, მიეთითოს გუნდის ლიდერი, დამტკიცდეს სამუშაო გრაფიკი და ჯგუფის შემადგენლობა. ანალიზის ხარისხი მეტწილად დამოკიდებულია გამოყენებული ინფორმაციის სისრულესა და ხარისხზე.

3. არსებული ვითარების შეფასების მიღება, ობიექტის მიზეზობრივი ურთიერთობების, ცალკეული ფაქტორების გავლენის ხარისხი და მიმართულებების შესწავლა; ობიექტის ექსპლუატაციის ეფექტურობის შეფასება და მისი ყველაზე მნიშვნელოვანი ინდიკატორები.
4. პირობების დაზუსტება, რომლებიც ხელს უწყობენ ფაქტორების მოქმედებას, რომლებიც დადებითად მოქმედებენ ობიექტის შედეგებზე;
5. პირობების იდენტიფიცირება, რომლებიც უარყოფითად მოქმედებს ამ შედეგებზე; ისეთი გადაწყვეტილებების ძიება, რომლებიც უზრუნველყოფს გაანალიზებული ობიექტის გაუმჯობესებულ შესრულებას. ნებისმიერი გაანალიზებული ობიექტის საქმიანობაში შეიძლება იყოს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი მხარეები. მათ შეიძლება ეხებოდეს

ობიექტი, როგორც მთლიანობაში, ან მის ცალკეულ ელემენტებს. ყველაზე უარეს საწარმოშიც კი შეუძლია მოიძიოს ეფექტურად მომუსავე წარმოება (ან მუშები). ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ახალი დირექტორისთვის, ვისაც სურს წარმოებაში დეტალურად გარკვევა. ამრიგად, ანალიზის დროს ხდება წარმოებისთვის ხელმისაწვდომი რეზერვებისა და დანაკარგების ძიება;

6. გადაწყვეტილებების ვარიანტების შედგენა;
7. ხელმძღვანელისთვის წარსადგენად ერთი ან რამდენიმე გადაწყვეტილების მომზადება.<sup>35</sup>

### **3.3. მმართველობითი გადაწყვეტილების ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასება**

ეკონომიკური ეფექტურობის განხილვისას მეთოდურად ძნელია მმართველობითი გადაწყვეტილების შედეგად მიღებული ჭარბი პროდუქტის ღირებულება, ანუ საბაზრო ღირებულების ზუსტად განსაზღვრა. ინფორმაციის სახით განხორციელებული მმართველობითი გადაწყვეტილება უშუალოდ არ გამოიხატება საქონლის მატერიალურ-საგნობრივ ფორმაში, მომსახურებაში ან ცოდნაში, არამედ იგი მათთვის ქმნის პირობებს. მმართველობითი გადაწყვეტილებიდან დადებითი ეკონომიკური ეფექტი - ეს არის ეკონომია, უარყოფითი - ზარალი.

ცნობილია ეკონომიკური ეფექტის განსაზღვრის მთელი რიგი მეთოდები, რომელთა შორის ყველაზე ხშირად გამოიყენება:

- სხვადასხვა ვარიანტების დაპირისპირების ირიბი მეთოდი;
- საბოლოო შედეგებით;
- საქმიანობის უშუალო შედეგებით.

არაპირდაპირი მეთოდი გულისხმობს მმართველობითი გადაწყვეტილების საბაზრო ღირებულების და მმართველობითი გადაწყვეტილებაზე დანახარჯების ვარიანტების ანალიზს ერთი და იმავე ტიპის ობიექტისთვის, რომელიც შემუშავებული იქნა დაახლოებით ელტი და იმავე პირობებში.

მმართველობითი გადაწყვეტილება კონკრეტულ რეალიზაციამდე გაივლის მმართველობისა და წარმოების ბევრ დონეს, ამიტომ აუცილებელია სუბიექტური ფაქტორის გავლენის გამოყოფა, რომელიც აფერხებს ან აჩქარებს მოცემულპროცესს.

---

<sup>35</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с. 88-90



მოცემული მეთოდი საშუალებას იძლევა მმართველობითი გადაწყვეტილების საბაზრო ღირებულების ნაცვლად გამოიყენოს წარმოებული პროდუქციის საბაზრო ღირებულება. ამდენად, მმართველობითი გადაწყვეტილების ორი ვარიანტის რეალიზაციის დროს ფარდობითი ეკონომიკური ეფექტიანობა პირველი გადაწყვეტილებითვის შეიძლება განისაზღვროს შემდეგი ურთიერთმიმართებით:

$$\Xi = (\Pi_{2T} / 32T - \Pi_{1T} / 31T) \times 100\%$$

$\Pi_{1T}$  არის მოგება, რომელიც მიიღება მმართველობითი გადაწყვეტილების პირველი ვარიანტის დროს საქონლის რეალიზაციით;

$\Pi_{2T}$  არის მოგება, რომელიც მიიღება მმართველობითი გადაწყვეტილების მეორე ვარიანტით საქონლის რეალიზაციით;

$31T$  არის მმართველობითი გადაწყვეტილების პირველი ვარიანტის წარმოების ხარჯები;

$32T$  არის მმართველობითი გადაწყვეტილების მეორე ვარიანტის წარმოების ხარჯები.

ასე რომ, თუ ხელმძღვანელი თავისი გადაწყვეტილებებით მხარს უჭერს მხოლოდ წარმოებას ერთ დონეზე, მაშინ მმართველობითი გადაწყვეტილების ეკონომიკური ეფექტიანობა იქნება ნულის ტოლი, ხოლო ეფექტიანობის სხვა სახეები ამასთან შეიძლება იყოს მნიშვნელოვანი, მაგალითად, ორგანიზაციული და სოციალური.

საბოლოო შედეგების განმსაზღვრელი მეთოდი სრულად ეყრდნობა წარმოების ეფექტიანობას და ფიქსირებული სტატისტიკის ნაწილს (K):

$$\Xi = (\Pi \times K) / O3$$

სადაც  $\Pi$  არის საქონლის რეალიზაციიდან მიღებული მოგება;

$O3$  არის საერთო ხარჯები;

$K$  არის წარმოების ეფექტიანობაში მმართველობითი გადაწყვეტილების წილი ( $K = 20-30\%$ ).

ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრის მეთოდი საქმიანობის უშუალო შედეგებიდან გამომდინარე, დაფუძნებულია უშუალო ეფექტის შეფასებაზე მმართველობითი გადაწყვეტილებიდან მიზნის მისაღწევას, ფუნქციების რეალიზაციისას და სხვ. ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების ძირითად პარამეტრებს წარმოადგენს სტანდარტები (დროებითი, სარესურსო, საფინანსო და სხვ).

ეკონომიკური ეფექტიანობის მოცულობა განისაზღვრება ურთიერთმიმართებიდან:

$$\Xi_i = C_i / P_i \times 100\%$$

სადაც  $C_i$  არის რესურსებით სარგებლობის ტანდარტი,  $i$  არის მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუშავებისა და რეალიზაციისთვის;

Pi არის რეალური გამოყენება (ხარჯები), i მმართველობითი გადაწყვეტილების შემუსავებისა და რეალიზაციის რესურსები.

ეკონომიკური ეფექტიანობის გაანგარიშებისას მოცემული მეთოდით აუცილებელია ეკონომიკური ეფექტიანობის მნიშვნელობის განსაზღვრა რამდენიმე რესურსით (m) და შემდეგ რესურსების პრიორიტეტულობით (Pi) პოვნა ეკონომიკური ეფექტიანობის საშუალო მნიშვნელობის :

$$\Xi = (\sum \Xi_i \times \Pi_i) / m^{36}$$

---

<sup>36</sup> Е. В. Пирогова. Управленческие решения, Ульяновск, 2010, с.165-166

## დასკვნა

თანამედროვე მსოფლიოში მიმდინარე გლობალური პროცესები კომპანიების წინაშე აყენებს ახალი ბაზრების მოძიების და მათზე გასვლის აუცილებლობის საკითხს. ამით კომპანიები ცდილობენ მეტი მოგების და შემოსავლების მიღებას. ყოველივე ამის მიღწევა მთელ რიგ სირთულეებთან არის დაკავშირებული. ამიტომ უცხო ბაზარზე გასვლა მოითხოვს სიტუაციის ანალიზს და დიდ სიფრთხილეს. ბაზარზე გასვლისთვის საჭიროა სწორი სტრატეგიის შემუშავება, შესაფერისი მეთოდების შერჩევა, და იმ რისკების გათვალისწინება, რაც შეიძლება დახვდეს კომპანიას. აუცილებელია კომპანიამ სწორად შეაფასოს საკუთარი შესაძლებლობები და დარწმუნდეს იმაში, რომ იგი შეძლებს წინააღმდეგობების გადალახვას, კონკურენტების მოგერიებას და მომხმარებლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას ბაზარზე წარდგენილი საკუთარი პროდუქციის საშუალებით.

ფირმის უცხოურ ბაზარზე შესვლისთვის არ არსებობს ერთიანი უნივერსალური სტრატეგია. არსებობს „სიტუაციურად საუკეთესო“ ან „დროებით ოპტიმალური სტრატეგია“. უცხო ბაზარზე გასვლა დამოკიდებულია ფირმის მიერ შერჩეულ მასზე მორგებულ სტრატეგიაზე და მრავალი ენდოგენური და ეგზოგენური ფაქტორების ცვლილებაზე.

ორგანიზაციის მმართველობითი პროცესის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი შემადგენელი ნაწილია გადაწყვეტილების მიღება. მიღებული გადაწყვეტილებები ძალიან მნიშვნელოვანია. ეს გულისხმობს ალტერნატივის შერჩევას.

გადაწყვეტილების მიღება რთული პროცესია. იგი არ არის მხოლოდ არჩევანის გაკეთება რამდენიმე არსებული ვარიანტიდან. ნებისმიერი გადაწყვეტილების არჩევანი მოითხოვს დიდ დროს და სხვადასხვა ეტაპების გავლას.

სტრატეგიული გადაწყვეტილებები მიღებისას, უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა ამა თუ იმ ქვეყნის ბაზარზე გასვლის მეთოდების შემუშავება. სტრატეგიებს შორის განსხვავება დამოკიდებულია იმაზე, ფირმას თავის მიერ წარმოებული პროდუქცია ექსპორტზე გააქვს, თუ ქმნის საწარმოო ქვედანაყოფებს საზღვარგარეთ.

განსაკუთრებული სირთულის სიტუაციებში მენეჯერული გადაწყვეტილებების შემუშავების მოდელების და მეთოდების გამოყენება ხელს უწყობს მენეჯმენტის მხრიდან ობიექტური და ინფორმირებული გადაწყვეტილებების ფორმირებას, რაც, თავის მხრივ, ზრდის ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტურობას.

პრაქტიკაში მოდელი წარმატებული რომ იყოს, აუცილებელია ორგანიზაციაში და მის გარე გარემოში მიმდინარე ცვლილებების შესამაბისად, მისი პერიოდულად განახლება.

მართვაში მოდელები გამოიყენება გადაწყვეტილებების დასასაბუთებლად. მართვის მოდელები შეიძლება განხილული იქნას როგორც კონსულტაციის საშუალებები, რომლებიც მიმართულია უფრო ეფექტური გადაწყვეტილებების მისაღებად.

დღეისათვის მოდელირება ერთადერთი ხერხია, რომლის საშუალებითაც ხდება ალტერნატიული გადაწყვეტილებების პოტენციური შედეგების განსაზღვრა.

თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელია კომპლექსურობა. ინფორმაციის მოცულობის ზრდა ითხოვს გუნდის ჩამოყალიბების აუცილებლობას, რაც დღედღეობით მეტად მნიშვნელოვანია ნებისმიერი ორგანიზაციის ეფექტური მუშაობისთვის.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი, ე. თაკალანძე, ლ. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბ., 2011
2. თოდუა, ნ. საერთაშორისო მარკეტინგი, წ. 1, თბ., 2012
3. მახარაშვილი, ი. გადაწყვეტილების მიღების ორგანიზაცია საქართველოს რეგიონულ და კორპორაციულ სტრუქტურებში (სადისერტაციო ნაშრომი), თბ., 2016
4. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2008
5. ყორღანაშვილი, ლ. საერთაშორისო ბიზნესი, თბ., 1998
6. შუბლაძე, გ. ნანტაშვილი, მ. ბიზნესის საფუძვლები, თბ., 2011
7. Гриффин, Р. Пастей, М. Международны бизнес, Санкт-Петербург, 2006
8. Орлов, А. И. Теория принятия решений, М., 2005
9. Пирогова, Е. В. Управленческие решения, Ульяновск, 2010
10. <http://geoeconomics.ge/?p=2648> (ე. ჩოხელი, გ. წიკალური. სტრატეგიის დანიშნულება ბიზნესში)
11. <http://intermedia.ge/> რისკის არსი, სახეობები და მნიშვნელობა
12. [http://eprints.iliauni.edu.ge/1350/1/%E1%83%97%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%98%E1%83%96\\_%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%90\\_-\\_%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%99%E1%83%98\\_%E1%83%93%E1%83%90\\_%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%98\\_\\_%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%99%E1%83%98%E1%83%A1\\_%E1%83%99%E1%83%9A%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%A4%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%90.pdf](http://eprints.iliauni.edu.ge/1350/1/%E1%83%97%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%92%E1%83%98%E1%83%96_%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%A0%E1%83%A3%E1%83%9A%E1%83%90%E1%83%95%E1%83%90_-_%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%99%E1%83%98_%E1%83%93%E1%83%90_%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%90%E1%83%9A%E1%83%98__%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%A1%E1%83%99%E1%83%98%E1%83%A1_%E1%83%99%E1%83%9A%E1%83%90%E1%83%A1%E1%83%98%E1%83%A4%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%90.pdf)
13. <https://headvice.ge/humancapital/>
14. <https://cdcgeo.wordpress.com/2014/04/28/%E1%83%92%E1%83%A3%E1%83%9C%E1%83%93%E1%83%A3%E1%83%A0%E1%83%98-%E1%83%9B%E1%83%A3%E1%83%A8%E1%83%90%E1%83%9D%E1%83%91%E1%83%90-%E1%83%92%E1%83%A3%E1%83%9C%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%94/>
15. <https://openscience.ge/bitstream/1/231/1/Samagistro%20%20Shota%20Mikaberidze.pdf>
16. <https://openscience.ge/bitstream/1/66/1/Anna%20Laliashvili.pdf>
17. [https://mail.rambler.ru/m/folder/INBOX/27281.7/view/id/m\\_th\\_m.v.abakumova\\_2014.pdf](https://mail.rambler.ru/m/folder/INBOX/27281.7/view/id/m_th_m.v.abakumova_2014.pdf)
18. <https://manprogress.com/ru/methods/making-decisions.html>