



## სამაგისტრო ნაშრომი

<b>სამაგისტრო ნაშრომი</b>	ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები (KPI) აჭარის მაგალითზე
---------------------------	--

<b>მაგისტრანტი</b>	ილონა ქათამაძე
--------------------	----------------

<b>საგანმანათლებლო პროგრამა</b>	სატრანსპორტო ლოგისტიკა		
უმაღლესი განათლების საფეხური	II (მაგისტრატურა)		
პროგრამის განმახორციელებელი ფაკულტეტი	ლოგისტიკის		
<b>უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულება</b>	შპს „ბათუმის ნავიგაციის სასწავლო უნივერსიტეტი“		
მისამართი	ქ. ბათუმი, თამარ მეფის გამზირი №38		
საკონტაქტო ტელეფონი	0422 29 38 60	E-mail	<a href="mailto:info@bntu.edu.ge">info@bntu.edu.ge</a>
<b>სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი</b>	ნინო ჭილაია		
თანამდებობა / დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი	ასისტენტ-პროფესორი		
<b>სამაგისტრო ნაშრომის რეცენზენტი</b>	ქეთევან გოლეთიანი		
თანამდებობა / დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი	პროფესორი		

ბათუმი

2019

## ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი „ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები (KPI) აჭარის მაგალითზე“ შესრულებულია ქართულ ენაზე, მოიცავს კომპიუტერზე აკრეფილ 64 გვერდს, შედგება შესავლის, სამი თავის, დასკვნის, გამოყენებული ლიტერატურისა და დანართებისგან.

ნაშრომის პირველი თავი - „ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები და მათი მნიშვნელობა ლოგისტიკის დარგში“ შედგება სამი ქვეთავისგან. პირველ ქვეთავში წარმოდგენილია ეფექტიანობის არსის შესახებ უცხოელი და ქართველი ავტორების განსაზღვრებები, ეფექტიანობის შეფასების მიზნები და ოთხი განსხვავებული მიდგომა, რომელთა გამოყენებაც შეუძლიათ ორგანიზაციებს ეფექტიანობის შესაფასებლად. აქვე დავსძინეთ, რომ ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობაზე მოქმედებს რამდენიმე დრაივერი, რომლებიც განვიხილეთ ნაშრომის მეორე ქვეთავში. აღნიშნული ელემენტები 6 ჯგუფად ჩამოვყალიბეთ: ობიექტები, ინვენტარი, ტრანსპორტირება, ინფორმაცია, შესყიდვის წყარო და ფასის პოლიტიკა. ნაშრომის მესამე ქვეთავში გამოვყავით მოქნილობა, მინიმალური დანახარჯები და ხარისხი, როგორც ლოგისტიკური პროცესების ეფექტიანობის გადამწყვეტი ეკონომიკური მახასიათებლები.

ნაშრომის მეორე თავის, „ლოგისტიკური კომპანიების მართვის ეფექტიანობა და მასზე მოქმედი ფაქტორები აჭარის არ-ის მაგალითზე“, პირველ ქვეთავში შევისწავლეთ აჭარის არ-ის ლოგისტიკური სისტემა. სტატისტიკური მონაცემების ანალიზის შედეგად დავინახეთ, რომ აჭარის არ-ს საკმაოდ დიდი პოტენციალი გააჩნია ლოგისტიკური თვალსაზრისით, თუმცა, რეგიონის დონეზე არ ხდება არსებული პოტენციალის სრულად ათვისება. კონკურენციის პირობებში სატრანზიტო ფუნქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებასა და ამ ფუნქციის ეფექტურ განხორციელებაში დიდი როლი აკისრია ლოგისტიკურ ჯაჭვში მონაწილე სტეიქჰოლდერებს, მათ მზაობასა და ჩართულობას. სწორედ ამიტომ, მეორე ქვეთავში წარმოვადგინეთ ლოგისტიკური კომპანიების ეფექტურობაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი და განვსაზღვრეთ შიდა და გარემოს გავლენა მათ ეფექტიანობაზე. მესამე ქვეთავში წარმოდგენილია აჭარის არ-ში მოქმედი ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების კვლევის შედეგები. შეგვიძლია ვთქვათ, რომ აჭარის არ-ში მოქმედი ლოგისტიკური კომპანიები ძირითადად მცირე ზომის კომპანიები არიან, რომელთა საქმიანობის ძირითადი სფერო საქსპორტო გადაზიდვები წარმოადგენს. კომპანიები ძირითად წლიური ფინანსური მდგომარეობის მიხედვით

აფასებენ კომპანიის ეფექტიანობას და KPI ინდიკატორები მხოლოდ რამდენიმე კომპანიისთვის არის ცნობილი, თუმცა პრაქტიკაში მისი დანერგვის ტენდენცია არ შეინიშნება.

ნაშრომის მესამე თავში - „ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებელი კომპანიების ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებები“ წარმოდგენილი გვაქვს ლოგისტიკური კომპანიების ეფექტიანობის ამაღლების ღონისძიებები, რომლებიც ეყრდნობა კვლევის შედეგებსა და მიგნებებს. მივიჩნით, რომ ეფექტიანობის ზრდა წარმოუდგენელია ლოგისტიკური პროცესების მართვის სრულყოფის გარეშე. სწორედ ამიტომ, პირველ ქვეთავში განვიხილეთ ის მატერიალურ-ტექნიკური მაჩვენებლები, რომლებზე დაყრდნობითაც უნდა შეიმუშავოს კომპანიამ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები, ინდივიდუალურად, საქმიანობიდან და მიზნებიდან გამომდინარე. მეორე ქვეთავში, უცხოური გამოცდილების შესწავლისა და ანალიზის საფუძველზე ქართული ლოგისტიკური კომპანიებისთვის ჩამოვაცალიებთ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების - KPI ინდიკატორების შემუშავების ეტაპები, განვსაზღვრეთ KPI ინდიკატორების შემუშავების ყველაზე ოპტიმალური მეთოდი და ჩამოვაცალიებთ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები მიწოდების ჯაჭვის სარეკომენდაციო მოდელზე დაყრდნობით, დაგეგმვის, შესყიდვის, წარმოების, მიწოდებისა და უკუდაბრუნების ფუნქციებიდან გამომდინარე. იმის გათვალისწინებით, რომ ქვეყანაში არსებული ლოგისტიკური სისტემა ფრაგმენტირებულია და ნაკლებ განვითარებულია, ლოგისტიკური კომპანიების მიერ ეფექტიანობის ამაღლება შეუძლებელი იქნება მხოლოდ KPI ინდიკატორების შემუშავებითა და მონიტორინგით, თუკი არ მოხდება მთლიანი ლოგისტიკური სისტემის სრულყოფა, გარე გარემო საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს კომპანიის წარმატებაზე. სწორედ ამიტომ ნაშრომის ბოლო ქვეთავში ყურადღება გავამახვილეთ სახელმწიფოს როლზე კერძო სექტორის ეფექტიანობის ზრდის საკითხებში და ჩამოვაცალიებთ ის ძირითადი მიმართულებები, რომელთა განხორციელებაც დადებითად აისახება ლოგისტიკური კომპანიების ეფექტიანობის ამაღლებაზე.

გამომდინარე იქედან რომ ლოგისტიკური სისტემა კომპლექსურია, შესაბამისად გასაკვირიც არ უნდა იყოს, რომ ლოგისტიკური კომპანიების მიერ ეფექტიანობის ამაღლებისთვის, მათ ძალისხმევასთან ერთად და მათ მიერ განხორციელებული ეფექტიანობის ზრდის ღონისძიებების პარალელურად სახელმწიფო სექტორის ჩართულობაც არსებითია. კერძო სექტორის ეფექტიანობის ამაღლება დადებითად აისახება ქვეყნის ლოგისტიკურ სისტემაზე და ხელს შეუწყობს საქართველოს საერთაშორისო კონკურენციაში ჩაბმასა და ეფექტურ სატრანზიტო ლოგისტიკურ დერეფნად გადაქცევაში.

## Annotation

The master's thesis "Key performance indicators (KPI) of logistic service providers on the example of Ajara AR" is written in Georgian, consists of 64 pages, introduction, three chapters, conclusions, bibliography and annexes.

The first chapter of the thesis - "*Key performance indicators and their importance in the field of logistics*" consists of three sub-chapters. In the first sub-chapter the definitions compiled over the years by foreign and Georgian authors upon the essence of efficiency are represented, the goals of the performance measurement are provided and four different approaches are discussed that can be used to measure performance efficiency. We also mentioned that logistics performance efficiency is affected by several factors/drivers, which are discussed in the second sub-chapter of the work. These drivers are formulated as facility, inventory, transportation, information, sourcing and pricing. In the third sub-chapter of the work we focused on flexibility, minimum costs and quality as the most important economic characteristics defining efficiency of the logistics operations.

In the second Chapter of the dissertation, "*Efficiency of management of logistics companies and affecting factors on the example of Ajara AR*", the logistics system of Ajara AR is studied. Based on analysis of statistical data, we have seen that the Ajara region has quite a large potential in the field of logistics, however, at the regional level, the existing potential is not fully achieved. In condition of strong competition, supply chain stakeholders, including logistics companies, their readiness and engagement are vital to increasing a transit function of our country and its proper implementation. Therefore, in the second sub-chapter the factors affecting the efficiency of logistics companies and the impact of internal and external environments are discussed. The third sub-chapter of the paper examines key performance indicators (KPI) of Ajara based logistics companies. It can be noted that surveyed companies are mainly small size companies that mostly provide exportation services to customers. Companies measure their efficiency based on financial indicators, KPIs are known only by a few companies, however its implementation is not observed in practice.

The third chapter of the work, "*Framework of increasing performance efficiency of logistics companies*", defines measures to be undertaken in order to improve the efficiency of logistics companies' performance, the measures proposed are based on the research outcomes. We consider that improving efficiency is impossible without fulfilling the management of logistics processes. That is why in the first sub-chapter, we discuss the

material and technical indicators on the basis of which a company should develop key performance indicators, individually, in terms of its specific activities and goals. In the second sub-chapter, based on the study and analysis of foreign experience, we have developed a framework of KPI indicators for Georgian logistics companies, identified the most optimal method for its creation and formulated KPIs based on the supply chain recommendation model, derived from planning, sourcing, making, delivering and returning. Considering that Georgia's logistics system is fragmented and less developed, enhancement of performance efficiency can not be achieved unless the whole logistics system is not optimized, as external environment has a direct effect on the performance efficiency. Therefore, in the last sub-chapter of the work we have focused on the government's role in increasing the performance efficiency of private sector and developed the basic recommendations that will be positively reflected in efficiency of the logistic companies.

As logistics is complex system, therefore it is logical that in the work of increasing logistics companies' performance efficiency, in line with the private companies' efforts and measures undertaken, the involvement of the public sector is of high importance. Increase of efficiency and effectiveness of the private sector will positively affect the whole logistics system, support Georgia's engagement in international competition and contribute to the creation of an effective transit corridor.

## სარჩევი

შესავალი .....	7
თავი 1. ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები და მათი მნიშვნელობა ლოგისტიკის დარგში .....	10
1.1 ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის შეფასების ძირითადი კონცეფციები .....	10
1.2 ლოგისტიკური სტრატეგიის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ელემენტები.....	16
1.3 ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის გადამწყვეტი ეკონომიკური მახასიათებლები .....	24
თავი 2. ლოგისტიკური კომპანიების მართვის ეფექტიანობა და მასზე მოქმედი ფაქტორები აჭარის არ-ის მაგალითზე.....	27
2.1 აჭარის არ-ის ლოგისტიკური ბაზრის მიმოხილვა.....	27
2.2 ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორები .....	35
2.3 ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები აჭარის არ-ის მაგალითზე .....	40
თავი 3. ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებელი კომპანიების ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებები .....	46
3.1 სატრანსპორტო ლოგისტიკური პროცესების მართვის გამომწვევები .....	46
3.2 ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შემუშავების უცხოური პრაქტიკა და ქართული ორიენტირი.....	49
3.3 სახელმწიფოს როლი და მისია ლოგისტიკური კომპანიების ეფექტიანობის ზრდაში.....	54
დასკვნა.....	57
გამოყენებული ლიტერატურა .....	61
დანართები .....	63

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** მსოფლიოში მიმდინარე გლობალიზაციის ფონზე ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება პირდაპირ კავშირშია ლოგისტიკური სისტემის გამართულ ფუნქციონირებასთან. იმის გათვალისწინებით, რომ ლოგისტიკურ სანარმოთა გამოყენების ეფექტიანობის ზრდა უზრუნველყოფს ეროვნული მეურნეობის ეკონომიკური მაჩვენებლების მნიშვნელოვან გაუმჯობესებას, ლოგისტიკური სისტემის სრულყოფა საკმაოდ აქტუალური ხდება თანამედროვე ბიზნეს-ში.

საბაზრო ეკონომიკის, მომხმარებელთა მზარდი მოთხოვნებისა და კონკურენციის პირობებში, კონკურენტულ ბრძოლაში გადარჩენისა და ბაზარზე საკუთარი პოზიციების განმტკიცებისთვის კომპანიების მიისწრაფვიან თავიანთი ოპერაციების ეფექტურობის მაქსიმიზაციისკენ მათი საქმიანობის სარგებლიანობის გაზრდის მიზნით. ლოგისტიკური სექტორისთვის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების ერთ-ერთი წინაპირობა გარემო ცვლილებებთან ადაპტირებაა, თუმცა არანაკლებ მნიშვნელოვანია კომპანიათა მიერ სტრატეგიის რაციონალურად დაგეგმვა, განხორციელება და მონიტორინგი. იმისთვის, რომ გააუმჯობესონ საქმიანობა, მნიშვნელოვანია არსებული მუშაობის გაზომვა, რასაც სხვანაირად ბიზნეოპერაციების ეფექტიანობის შეფასება შეიძლება ვუწოდოთ. ხშირ შემთხვევაში კონკურენტუნარიანი კომპანიები ცდილობენ, მიაღწიონ მაღალ ეფექტიანობას მათ მიერ გამოშვებული პროდუქციის/სერვისის ხარისხის ამაღლების საფუძველზე. აღნიშნული, სხვა ქმედებებთან ერთად, შეიძლება მიღწეულ იქნას დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემის ფორმირებით, კონკურენტული პროდუქტის შემუშავებით, ეფექტიანი პროცესებით და დაქირავებულთა შრომისთვის დიდი ყურადღების დათმობით.

თანამედროვე ორგანიზაცია მხოლოდ იმ შემთხვევაშია ეფექტიანი, თუ იგი შეძლებს მომხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისად უმოკლეს ვადაში შეცვალოს გამოშვებული პროდუქციის/სერვისის ასორტიმენტი და რაოდენობა. შეგვიძლია აღვნიშნოთ რომ ბიზნესის ეფექტიანობას ლოგისტიკური ოპერაციების სრულყოფით შეიძლება მივაღწიოთ. სწორად შემუშავებული ლოგისტიკური სტრატეგია კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების ერთ-ერთი საშუალებაა. იგი

ძირითად დრაივერებს ანუ მამოძრავებელ ელემენტებს ეფუძნება და განვითარებული კომპა-ნიები ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლებს, KPI-ებს, იყენებენ ამ მიზნით.

თუ გავითვალისწინებთ, რომ ლოგიკურად შემუშავებული KPI ინდიკატორები კომპანიას საშუალებას აძლევს დროულად გამოავლინონ და გაატარონ განსახორციელებელი მაკორექტი-რებელი ქმედებები, შეიძლება აღვნიშნოთ რომ KPI მიდგომის დანერგვა საციცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის წარმატებისა და წინსვლისთვის.

ნაშრომის აქტუალობას ზრდის ისიც, რომ დღეს საქართველოს წინაშე დგას ახალ პოლი-ტიკურ, სოციალურ და ეკონომიკურ ვითარებაში მისი შემდგომი განვითარების მოთხოვნათა უზრუნველყოფა, ეფექტიანი ლოგისტიკური სისტემის შექმნა. ქვეყნის სტრატეგიული გეოგრა-ფიული მდებარეობა ქმნის საქართველოს გლობალურ ლოგისტიკურ ქსელში ინტეგრირების, მისი მსოფლიო ბაზრებთან ეფექტური დაკავშირებისა და ლოგისტიკურ ჰაბად გადაქცევის წინა-პირობას. თუმცა, ლოგისტიკის სფეროში ქართული კომპანიების მცირე გამოცდილება, კვალი-ფიკაცია და შესაბამისი თანამედროვე ინფრასტრუქტურის არარსებობა მნიშვნელოვნად უშლის ხელს მათ საერთაშორისო კონკურენციაში ჩაბმას.

იმდენად, რამდენადაც ჩვენს ქვეყანაზე სატრანზიტო მარშრუტების გამავლობა ქართულ ლოგისტიკურ კომპანიებს მეზობელი სახელმწიფოების ფირმებთან მიმართებაში გარკვეულ უპირატესობას ანიჭებს, სწორი და გამიზნული პოლიტიკის გატარებით საქართველოში შესაძ-ლებელი ხდება ლოგისტიკური სექტორის უპირატესი განვითარების უზრუნველყოფა.

ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ნაშრომი წარმოადგენს აჭარის არ-ში მოქმედი ლოგისტიკური კომპანიების მართვის თავისებურებების შესწავლის მოკრძალებულ მცდელობას ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლებზე - KPI ინდიკატორებზე დაყრდნობით.

**კვლევის მიზნები და ამოცანები.** წინამდებარე კვლევის მიზანია აჭარის არ-ში მოქმედი ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების შესწავლა, მათ მიერ შემუშავებული ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების გამოვლენა, იმ ფაქტორების განსაზღვრა, რომელიც გავლენას ახდენს კომპანიის ეფექტიანობაზე და იმ პრობლემების იდენტიფიცირება, რომლებიც ხელს უშლის ლოგისტიკური კომპანიებს კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაში. შესაბამისად, კვლევის ამოცანებია:

- ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის ძირითადი კონცეფციების განხილვა და მათი მნიშვნელობის დადგენა;
- ლოგისტიკური საქმიანობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ძირითადი ელემენტების გამოვლენა და მათი ეკონომიკური მახასიათებლების განსაზღვრა;
- ლოგისტიკური კომპანიების ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორების გაანალიზება;



- აჭარის არ-ის ლოგისტიკური ბაზრისა და აჭარის არ-ში მოქმედი ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების გამოკვლევა;
- ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებელი კომპანიების ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებების შემუშავება უცხოური გამოცდილების საფუძველზე;
- სახელმწიფოს როლის განსაზღვრა ლოგისტიკური კომპანიების ეფექტიანობის ზრდის საკითხებში.

**კვლევის საგანი.** ლოგისტიკური კომპანიების მართვის სრულყოფისა და ეფექტიანობის ამაღლების თეორიული საკითხები და მეთოდური მიდგომები.

**კვლევის ობიექტი.** აჭარის არ-ის ლოგისტიკური კომპანიების ეფექტიანობის მაჩვენებლები.

**კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.** ნაშრომის შესასრულებლად გამოყენებულ იქნა, როგორც კვლევის ემპირიული, ისე თეორიული მეთოდები. კვლევის თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს ქართველ და უცხოელ ავტორთა სამეცნიერო გამოკვლევები, პუბლიკაციები ლოგისტიკის, მართვის ეფექტიანობისა და მენეჯმენტის აქტუალურ საკითხებზე.

ინფორმაციული წყაროა საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტოს, საქართველოს ეროვნული სტატისტიკის სამსახურის, აჭარის ფინანსთა და ეკონომიკის სამინისტროს, ბათუმის პორტისა და სხვა ლოგისტიკური კომპანიების სტატისტიკური მონაცემები, სხვადასხვა სამეცნიერო ლიტერატურა, აგრეთვე ინტერნეტ მასალები და სტატიები.

**ნაშრომის სტრუქტურა და შინაარსი.** სამაგისტრო ნაშრომი მოიცავს 64 გვერდს და შედგება შესავლის, სამი თავის, ცხრა ქვეთავისა და დასკვნებისგან, 2 ნახაზის, 2 დიაგრამისა და 5 ცხრილის, გამოყენებული ლიტერატურისა და დანართებისგან.

## თავი 1. ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები და მათი მნიშვნელობა ლოგისტიკის დარგში

### 1.1 ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის შეფასების ძირითადი კონცეფციები

მომხმარებელთა მზარდმა გავლენამ მიგვიყვანა საქონლისა და მომსახურების ეროვნული და საერთაშორისო ბაზრების მნიშვნელოვან ზრდასთან. კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად კომპანიებმა მუდმივად უნდა უზრუნველყონ თავიანთი საქმიანობის გაუმჯობესება. იმისთვის, რომ გააუმჯობესონ საქმიანობა, მნიშვნელოვანია არსებული მუშაობის გაზომვა, რასაც სხვანაირად ბიზნესოპერაციების ეფექტიანობის შეფასება შეიძლება ვუწოდოთ. ხშირ შემთხვევაში კონკურენტუნარიანი კომპანიები ცდილობენ, მიაღწიონ მაღალ ეფექტიანობას მათ მიერ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის ამაღლების საფუძველზე. აღნიშნული, სხვა ქმედებებთან ერთად, შეიძლება მიღწეულ იქნას დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემის ფორმირებით, კონკურენტული პროდუქტის შემუშავებით, ეფექტიანი პროცესებით და დაქირავებულთა შრომისთვის დიდი ყურადღების დათმობით. თანამედროვე წარმოება მხოლოდ იმ შემთხვევაშია ეფექტიანი, თუ იგი შეძლებს მომხმარებლის მოთხოვნის შესაბამისად უმოკლეს ვადაში შეცვალოს გამოშვებული პროდუქციის ასორტიმენტი და რაოდენობა. წარმატებისა და კონკურენტუნარიანობის მოსაპოვებლად კომპანიებს უწევთ ახალი საქონლის პროექტირება და ბაზარზე დამკვიდრება. ეს ეხება როგორც მატერიალურ საქონელს, ასევე მომსახურებას. თუკი, გასულ საუკუნემდე მთელი ტვირთი მენარმეს ანვა, თანამედროვე მიდგომით ამ პროცესში მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მენეჯმენტის ყველა სისტემის ჩართულობა და ურთიერთქმედება.

შესაბამისად, შეგვიძლია აღვნიშნოთ რომ ბიზნესის ეფექტიანობას ლოგისტიკური ოპერაციების სრულყოფით შეიძლება მივაღწიოთ.

იმისთვის რომ გავიგოთ თუ რა არის ეფექტიანობის მაჩვენებელი, ამისთვის საჭიროა ვიცოდეთ თუ რა არის ეფექტიანობა. ლებასის თანახმად ეფექტიანობა შეიძლება განიხილოს, როგორც სუბიექტი, რომელიც დამოკიდებულია მიზნებზე და ამოცანებზე, რომელსაც ყველა ფირმა ისახავს (20,101). სხვა სიტყვებით ეფექტიანობა ეს არის სხვადასხვა კრიტერიუმის მიღწევის შესაძლებლობა, დრო, რაც საჭიროა ამ კრიტერიუმების მისაღწევად და გზა, რომელიც კომპანიამ უნდა განვლოს კრიტერიუმების სრულყოფის პროცესში.

შაფრიტზის თანახმად ეფექტიანობა არის დამოკიდებულება საქმიანობის შედეგად წარმოებულ საქონელსა და მომსახურებას (პროდუქტი) და მათი წარმოებისათვის გამოყენებულ რესურსებს (დანახარჯი) შორის. იგი იზომება პროდუქტის ერთეულზე განეული დანახარჯებით.

ანანდისა და გროვერის თანახმად ეფექტიანობის გაზომვა მენარმეებმა ჯერ კიდევ მე-13 საუკუნის ბოლოს დაიწყო საბუღალტრო საქმიანობაში. მე-20 საუკუნის მიწურულამდე, სამრეწველო რევოლუციის შემდეგაც კი ბიზნეს პროცესების ეფექტიანობის შესაფასებლად ძირითადად ფინანსურ საზომებს იყენებდნენ. 21-ე საუკუნის დასაწყისში, გლობალიზაციამ, კონკურენტუნარიანობის ზრდამ, სიანფორმაციო ტექნოლოგიების ფართოდ დანერგვამ ახალი გამოწვევების წინაშე დააყენა ბიზნესი. კომპანიებმა გააცნობიერეს, რომ მნიშვნელოვანია როგორც ფინანსური, ასევე ხარისხობრივი მაჩვენებლების გაზომვაც. ბოლო წლებში სულ უფრო მეტად აღნიშნავენ, ეფექტიანობის შეფასება მრავალგანზომილებიანი პროცესია, რომელიც აერთიანებს როგორც ხარისხობრივ ასევე რაოდენობრივ მაჩვენებლებს. (17,40).

ბიზნეს ოპერაციების გაზომვის სხვადასხვა განმარტებას გვთავაზობს სხვადასხვა მეცნიერი. ეს არის:

- წარმატების თუ კრახის გაზომვის პროცესი (14,84);
- რაოდენობრივი ღირებულებების განსაზღვრა, რომელიც გვაძლევს შედარების გაკეთების საშუალებას (24,1232);
- პროდუქტის, სერვისის, პროცესია და ოპერაციების მახასიათებლების განსაზღვრა, რომელთა გაზომვაც ბიზნესის ოპერაციების შეფასების საშუალებას გვაძლევს (16,92-98);

რაც შეეხება, ეფექტიანობის შეფასების მთავარ მიზანს მეცნიერებმა ერკანმა და პარკერმა ის შემდეგნაირად ჩამოაყალიბეს:

- წარმატების გაზომვა;
- მომხმარებელთა მოლოდინის გამართლების დონის განსაზღვრა;
- კომპანიაში მიმდინარე ბიზნესპროცესებისა და გარემოს უკეთესი ცოდნა;

- სისუსტეების, საფრთხეები და განვითარების შესაძლებლობების გამოვლენა;
- გადაწყვეტილების მიღება ფაქტებზე დაყრდნობით და არა ემოციებისა და ვარაუდების გათვალისწინებით;
- განვითარების პირობების შექმნა;
- პროგრესის მონიტორინგი;
- კომუნიკაციისა და თანამშრომლობის წახალისება. (25, 567-570)

მთლიანობაში ეფექტიანობის შეფასებას გავლენა აქვს ბიზნეს პროცესების დაგეგმვაზე, კონტროლზე, მონიტორინგსა და ანალიზზე.

ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის განსაზღვრის 4 ძირითადი მიდგომა არსებობს:

**1. რესურსების, შედეგისა და ლოგისტიკური სისტემის მოქნილობის გაზომვა.**

პროფესორი ბიმონი აღნიშნავს, რომ ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის გაზომვისთვის ფოკუსირება უნდა მოვახდინოთ 3 ძირითად კრიტერიუმზე: რესურსები, შედეგი და მოქნილობა. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში წარმოდგენილია ამ კრიტერიუმების სინთეზი.

**ცხრილი 1: ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის ძირითადი კრიტერიუმები**

კრიტერიუმები	ახსნა	შედეგი
რესურსები	რა რაოდენობის რესურსი გამოიყენება ლოგისტიკური ოპერაციების დროს?	ეფექტურობის მაღალი დონე
შედეგი	რას გვსურს მივალწით დროის მოკლე მონაკვეთში? ასახავს როგორც კომპანიის სტრატეგიულ, ასევე ორგანიზაციულ და მიზანს.	სამომხმარებლო სერვისის დონის გაუმჯობესება
მოქნილობა	რამდენად მზად არის კომპანია მოახდინოს სწრაფი რეაგირება გარემო ცვლილებებზე, მომწოდებლებისა თუ მომხმარებლის მოთხოვნებზე?	გარემო ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების უნარი

წყარო: (22, 3521)

ლოგისტიკური ოპერაციების წარმატებით განხორციელებისთვის მნიშვნელოვანია კომპანიის მიერ ზემოთ წარმოდგენილი კრიტერიუმების დაბალანსება.

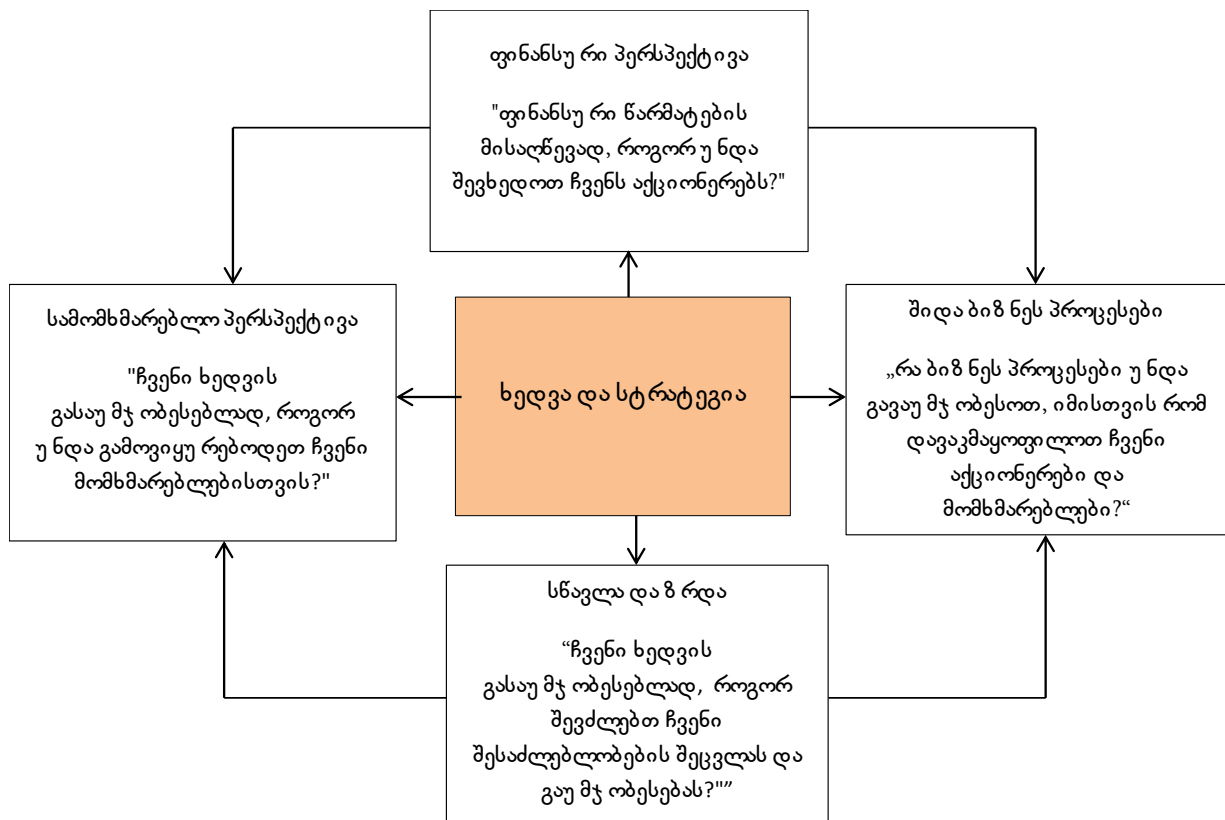
**2. სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული მიდგომა**

მეცნიერი გუნასეკარანი ხაზს უსვამს, რომ ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის შეფასება კომპანიის მიზნების გაუმჯობესებისა და განხორციელების წინაპირობად გვევლინება. მაშასადამე, ეფექტური მაჩვენებლებისა და მეტრიკების შემუშავება მნიშვნელოვანი ელემენტებია კომპანიის სტრატეგიის სიკოცხლის უნარიანობის დადგენისათვის. მეცნიერი ყურადღებას ამახვილებს ორ ასპექტზე, რომელთა გათვალისწინებითაც უნდა მოხდეს მეტრიკების შემუშავება. პირველი ასპექტის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ მენეჯერებმა თანაბარი ყურადღება უნდა მიაქციონ, როგორც ფინანსურ, აგრეთვე არაფინანსურ მაჩვენებლებს, ვინაიდან ამ ორი უკანასკნელის დაბალანსებით ორგანიზაციის საქმიანობის მთლიანი ეფექტიანობის მიღწევა შესაძლებელია. თუკი ფინანსური მეტრიკები საშუალებას გვაძლევს შევაფასოთ სტრატეგიული გადაწყვეტილებები, არა ფინანსური მეტრიკები გვეხმარება კომპანიის ყოველდღიური საქმიანობის, წარმოებისა და დისტრიბუციის ოპერაციების შეფასებაში. მეორე ასპექტი რაზეც პროფესორის ყურადღებას ამახვილებული მდგომარეობს იმაში, რომ ვინაიდან რთულა მეტრიკების მკაფიო განსხვავების დანახვა სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და საოპერაციო დონეზე, მიზანშეწონილია ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის გაზომვა დავიწყოთ მინოდების ჯაჭვის ოპერაციების მოდელის - SCOR -ის 4 ძირითადი ელემენტის შეფასებით : დაგეგმვა, შესყიდვა, წარმოება და მიწოდება. (17,46-49)

### **3. დაბალანსებული შედეგების ცხრილის (BSC) მიდგომა**

დაბალანსირებული შედეგების ცხრილის მეთოდი (BSC) პირველად შეიქმნა კაპლანის და ნორტონის მიერ და დღეს არის მსოფლიოში აპრობირებული სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის მეთოდი. აღნიშნული მეთოდით შესაძლებელია ორგანიზაციის მთლიანი სურათის შეფასება მისი საქმიანობის ისეთი მნიშვნელოვანი განზომილებების გათვალისწინებით, როგორებიცაა ფინანსური მდგრადობა, მომხმარებელზე ორიენტირებულობა, შიდა პროცესების ოპტიმიზაცია და თანამშრომელთა პროფესიული ზრდა. შესაბამისად, დაბალანსებული შედეგების ცხრილის მეთოდის გამოყენებით კომპანიის საქმიანობის ყველა მიმართულების შეფასება ხდება, როგორც რაოდენობრივ, ისე ხარისხობრივ ჭრილში. 4 ძირითადი კითხვა, რასაც BSC-ს დახმარებით ვცემთ პასუხს არის: როგორ ვუყურებთ აქციონერებს? როგორ გვხედავენ ჩვენ მომხმარებლები? რომელ ბიზნეს პროცესებს უნდა მივანიჭოთ უპორატესობა? და შეგვიძლია უზრუნველვყოთ სამომხმარებლო სერვისის მუდმივი გაუმჯობესება და შევქმნათ მომხმარებლისთვის ღირებული პროდუქტი/სერვისი? (29, 605-620). ქვემოთ წარმოდგენილი ნახაზი გვაჩვენებს დაბალანსებული შედეგების ცხრილის სხვადასხვა განზომილებების ურთიერთკავშირს ერთმანეთთან.

## ნახაზი 1: დაბალანსებული შედეგების ცხრილის განზომილებები



### წყარო: (29,612)

BSC მეთოდს აქტიურად იყენებენ მსხვილი და საშუალო ბიზნესის წარმომადგენლები, მათ შორის ლოგისტიკური კომპანიებიც. აღნიშნული მეთოდის გამოყენებით შესაძლებელია მესამე მხარის ლოგისტიკური ოპერაციების ყველა უბნის შესწავლა, შესაბამისად, მესამე მხარის ლოგისტიკური ოპერაციების მართვის ეფექტურობისა და ეფექტურობის გაუმჯობესება. (26, 269-282) თუმცა, ბევრი მეცნიერი იზიარებს შეხედულებას და ამბობს, რომ აღნიშნული მიდგომის გამოყენება ლოგისტიკური ოპერაციების შესაფასებლად მხოლოდ იმ შემთხვევაში იქნება ეფექტური და მოგვეცემს სრულყოფილ სურათს სექტორზე, თუკი დარგში მოქმედი ყველა კომპანია შეფასების ერთსა და იმავე მაჩვენებლებსზე ააგებს BSC მეთოდს.

#### 4. აქტივობების გამოშვების მეთოდი (POA)

მეცნიერები (30, 61-73) ამტკიცებენ, რომ ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის შეფასებისას კომპანიები ხშირად უშვებენ შეცდომებს, განსაკუთრებით კი როდესაც ისინი ნაკლებ ყურადღებას ამახვილებენ სტრატეგიაზე და ფოკუსირებას ახდენენ ფინანსური მაჩვენებლების გაზომვაზე. მეცნიერები თავიანთ ნაშრომებში ხაზს უსვამენ მთლიანი ლოგისტიკური ჯაჭვის შესწავლის მნიშვნელობას და ეფექტიანობის გასაზომად პროცესზე დაფუძნებულ მიდგომას გვთავაზობენ.

აღნიშნული მიდგომა გულისხმობს ლოგისტიკური სისტემის ერთიან ერთეულად აღქმას, რომელიც შედგება სხვადასხვა სისტემებისა თუ ოპერაციებისგან, რომლებიც თავის მხრივ მოიცავს ქვე-სისტემებს და საბოლოო ჯამში იქმნება აქტივობების მთელი ციკლი. POA მეთოდის გამოყენებით პროცესების ეფექტიანობის შეფასება 7 ეტაპად ხდება. იმისთვის, რომ მენეჯერებმა მარტივად განსაზღვრონ გაზომვის საგანი, ჩანი და ცი POA მეთოდის გამოყენების დროს იშველიებენ „საზომთა ცხრილს“, რომელშიც წარმოდგენილია შეფასების სხვადასხვა საზომები (მეტრიკები).

**ცხრილი 2: ეფექტიანობის მაჩვენებლები POA მეთოდის მიხედვით**

ეფექტიანობის მაჩვენებლები		აღწერა
1	დანახარჯი	რა ფინანსური დანახარჯი ახლავს ერთი აქტივობის ან საქმიანობის განხორციელებას.
2	დრო	რა დროა საჭირო კონკრეტული აქტივობის განსახორციელებლად.
3	უნარი	რა უნარი-ჩვევებია საჭირო კონკრეტული აქტივობის განსახორციელებლად.
4	შესაძლებლობა (ეფექტურობა, საიმედოობა, ხელმისაწვდომობა, მოქნილობა)	რა შესაძლებლობებია საჭირო, კონკრეტული აქტივობის განსაზღვრულ პირობებსა და ვადებში შესასრულებლად, სპეციფიკური მიზნის მისაღწევად, გარემო ცვლილებებზე საპასუხოდ, სასარგებლო შედეგების მისაღწევად.
5	პროდუქტიულობა	როგორია ერთი კონკრეტული აქტივობის მიერ დახარჯული რესურსებისთვის ღირებულების მინიჭების დონე.
6	რესურსები	რა რესურსია საჭირო კონკრეტული აქტივობის განსახორციელებლად.
7	შედეგი	რა შედეგზე გავყავართ ან რა დამატებით ღირებულებას ქმნის კონკრეტული აქტივობის განხორციელება.

**წყარო: (30, 66)**

იქნება გათვალისწინებული 4-ვე მეთოდი ორი საერთო დონეზე ან, აიოველი - ხაის უსვათეო ეფექტიანობის განსაზღვრის პროცესში ფინანსურ მაჩვენებლებთან ერთად არაფინანსური მაჩვენებლების გაზომვას; მეორე - გვაძლევს სტრუქტურირებულ, დაბალანსებულ და მკაფიოდ

ჩამოყალიბებულ მაჩვენებლებს/მეტრიკებს ნაკრებს, რომლებიც სტრატეგიულად ფოკუსირებულია ბიზნესის პერსპექტივაზე. მეტრიკების განსხვავებულია, თუმცა მიზანი საერთო აქვთ.

პროფესორი ესტამპე შესრულებული სამუშაოს ხარისხის/ეფექტიანობის შესაფასებლად 3 ძირითად კრიტერიუმს გამოყოფს:

- ქმედითობა - დამოკიდებულება მიღწეულ შედეგებსა და დასახულ მიზნებს შორის, რომელიც განსაზღვრავს მომხმარებლის კმაყოფილების დონეს;
- ეფექტურობა - მიღწეული შედეგებით მიღებული კმაყოფილება;
- ეფექტიანობა - ოპერაციებში ჩადებული ძალისხმევისა და რესურსების დამოკიდებულება მიღებულ ღირებულებას შორის. აღნიშნული დაკავშირებულია მიზნის მინიმალური დანახარჯებით მიღწევასთან. (22, 3517-3535)

ბიზნეს ოპერაციების ეფექტიანობის შეფასება რამდენიმე ეტაპად ხდება: 1. შეფასების მეთოდების განსაზღვრა; 2. ეფექტიანობაზე მოქმედი ელემენტების განსაზღვრა; 3. ბიზნეს ოპერაციების ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების განსაზღვრა.

ეფექტიანობის შეფასების ზემოთ წარმოდგენილი მეთოდებისა და კრიტერიუმების გათვალისწინებით, შესაძლებელია განვსაზღვროთ უშუალოდ ლოგისტიკური სისტემის ის ელემენტები, რომლებიც გავლენას ახდენს ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტურ უზრუნველყოფაზე.

## **1.2 ლოგისტიკური სტრატეგიის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ელემენტები**

კომპანიებისათვის სწორად შემუშავებული ლოგისტიკური სტრატეგია კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების ერთ-ერთი საშუალებაა, ამ სტრატეგიის მიხედვით უნდა წარიმართოს ბიზნესოპერაციები. ლოგისტიკური სტრატეგიის შემუშავებისას მეცნიერები ჰუგო, ჩოპრა და მეინდლის გამოყოფენ ძირითად დრაივერებს ანუ მამოძრავებელ ელემენტებს, რომლებიც განსაზღვრავს კომპანიის ლოგისტიკური სისტემის ეფექტიანობას. აღნიშნული დრაივერები შეიძლება დაბალანსდეს სხვადასხვა გზით, იმისთვის რომ მიაღწიოს სათანადო ბალანსს მიწოდების ჯაჭვის მოქნილობასა და ეფექტურობას შორის.

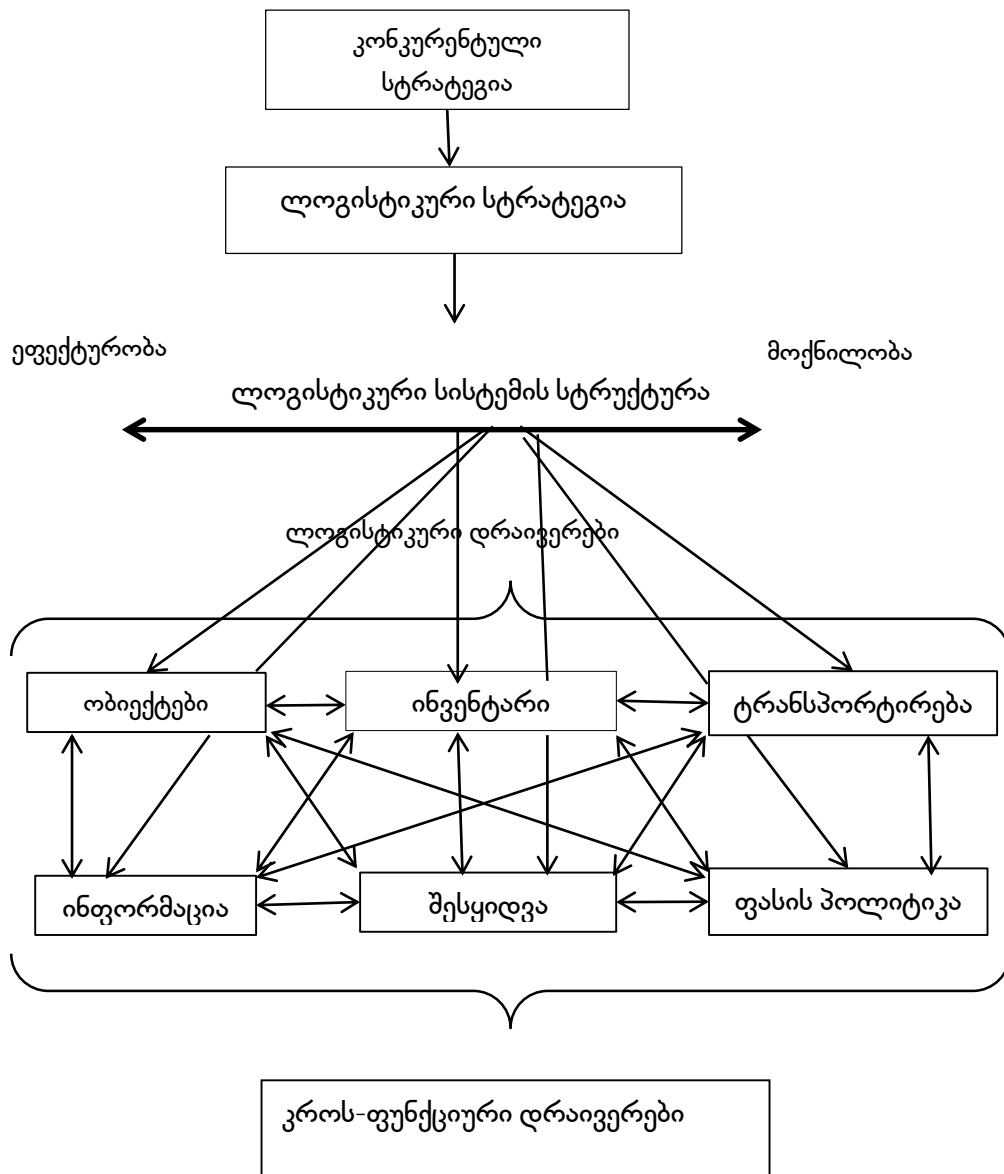
მეცნიერები ჩოპრა და მეინდლი გამოიყენებენ ექვს სხვადასხვა დრაივერს, ხოლო მეცნიერი ჰუგო გამოყოფს ხუთ დრაივერს. სამივე მეცნიერისთვის საერთო დრაივერებია: ინვენტარი, ტრანსპორტირება და ინფორმაცია. ჩოპრა და მეინდლი განსაზღვრავენ ობიექტს, როგორც ერთ დრაივერს, რომელიც გულისხმობს გადანყვეტილებების მიღებას ობიექტების ადგილმდებარეობის, სიმძლავრის და მოქნილობის მიხედვით, ხოლო ჰუგო აღნიშნულ გადანყვეტილებებს



აერთიანებს ორ სხვადასხვა დრაივერში: წარმოება, რომელიც მოიცავს გადაწყვეტილებებს ქარხნის მუშაობის/წარმოების, სამუშაო დატვირთვის, ხარისხის კონტროლის შესახებ და ადგილმდებარეობა, რომელიც აერთიანებს გადაწყვეტილებებს ობიექტებისა და ინვენტარის, წარმოების განთავსების შესახებ. ჰუგოსგან განსხვავებით ჩოპრას და მეინდლის დამატებით ორი დრაივერი აქვთ განსაზღვრული, ეს არის შესყიდვის წყარო და ფასის პოლიტიკა.

ვფიქრობ, მეცნიერების ჩოპრასა და მეინდლის მიერ შემუშავებული დრაივერები უფრო სრულყოფილია, სწორედ ამიტომ მათი მიდგომის მიხედვით ვიმსჯელებთ მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობის განმსაზღვრელ ძირითად ელემენტებზე. ქვემოთ წარმოდგენილი ნახაზზე №2 (გვ. 18) მოცემულია სწორედ ის 6 დრაივერი, რომლებსაც გამოყოფენ ზემოთ ნახსენები მეცნიერები.

**ნახაზი 2: ლოგისტიკური სტრატეგიის დრაივერები**



**წყარო: (30,132)**

პირველ რიგში უნდა აღვნიშნოთ, რომ მეცნიერები გამოყოფენ მიწოდების ჯაჭვის 2 ძირითად მახასიათებელს, რომლებიც განსაზღვრავენ ლოგისტიკური სტრატეგიის ხარისხს, ესენი არის: მოქნილობა ანუ პასუხი გარემო ცვლილებებზე და ეფექტურობა, ხოლო იმისთვის რომ

უზრუნველვეყოთ ჯაჭვის მოქნილობა და ეფექტურობა მნიშვნელოვანია სწორად განვსაზღვროთ თუ რა იგულისხმება ლოგისტიკური სტრატეგიის თითოეულ დრაივერში.

## 1. ობიექტები

ეს არის ფიზიკური ადგილები, სადაც პროდუქტი ინახება, ხდება მათი კონსოლიდირება ან ინარმოება. როდესაც ობიექტის ადგილმდებარეობის საკითხი დგება, აუცილებელია იმ ფაქტორების გათვალისწინება, როგორებიცაა მომსახურების/მინოდების ხარისხი, სიჩქარე, საიმედოობა, მოქნილობა და ღირებულება ობიექტების ეფექტიანობის შესაფასებლად იყენება სხვადასხვა მაჩვენებლები, როგორებიც არის:

- ნაწარმოები პარტიის საშუალო ზომა;
- გამოყენებული სასაწყობე ფართის პროცენტული წილი;
- 1 კვ.მ-ზე შენახული პროდუქციის რაოდენობა;
- პროდუქციის თვითღირებულება;
- პროდუქციის მრავალფეროვნება;
- პროდუქციის შევსების დონე და დრო;
- ნედლეულის ხარისხის კონტროლი;
- დეფექტიანი პროდუქციის პროცენტული წილი და ხარჯები;
- პროდუქციის აწყობის დრო;
- და ა.შ. (21,45-60)

ზემოთ ჩამოთვლილი მაჩვენებლების თანახმად, მინოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ისეთი გადანყვეტილებები, როგორებიცაა ობიექტების ადგილმდებარეობა, ტევადობა, დანადგარების მუშაობისა და ნაწარმოები პროდუქციის ხარისხი.

## 2. ინვენტარი

მინოდების ჯაჭვში ინვენტარი მოიცავს ყველა სახის პროდუქტის/საწარმოო საშუალების მარაგს. ინვენტარიზაციის პოლიტიკა თუ შეიცვალა, ის მნიშვნელოვნად შეცვლის მინოდების ჯაჭვის ეფექტურობასა და ეფექტურობას. მეცნიერი გრესლი გვთავაზობს ინვენტარის კლასიფიკაციას წამროებაში მისი როლის მიხედვით:

- ნედლეული ეს არის ის საწარმოო საშუალებები, რომლებსაც კომპანია ღებულობს მომწოდებლებისგან და იყენებს წარმოების პროცესში;
- ნახევრად-მზა პროდუქცია ეს არის ის საშუალებები, რომლებიც გამოიყენება წარმოების სხვადასხვა დონეებზე. აღნიშნული ტიპის ინვენტარის შემცირება

შესაძლებელია პროდუქციის ასორტიმენტის შემცირებით ან მოძველებული მარაგების მოცილებით.

- მზა პროდუქტი - საქონელი, რომელიც მზად არის მომხმარებლისთვის მისაწოდებლად. ამ ტიპის ინვენტარის ძირითადი მიზანია დროულად უპასუხოს მომხმარებლის მოთხოვნას. (21,45-60)

გარდა ამისა, ინვენტარი შეიძლება დავყოთ სახეობების მიხედვით: ციკლური მარაგი, სადაზღვევო მარაგები, სეზონური მარაგები და ტრანზიტული მარაგები. მინოდების ჯაჭვში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ინვენტარის მართვა ისე, რომ მაქსიმალურად დაბალანსებული იყოს მარაგების რაოდენობა მის დანახარჯებთან. ზოგადად, მაღალი მარაგების მქონე კომპანიას შეუძლია უმოკლეს ვადაში დააკმაყოფილოს მომხმარებლის მოთხოვნა, მაგრამ ამისთვის საკმაოდ მაღალი ხარჯების განწევა უწევს.

ინვენტარის ეფექტიანობის შეფასების სხავდასხვა მეთოდები არსებობს და იგი განსხვავდება კომპანიის სპეციფიკიდან გამომდინარე. მათ შორის გამოვყოფდით:

- მარაგის მონეტარულ მაჩვენებლად გარდაქმნის დრო;
- ყველა ტიპის მარაგის საშუალო დონე;
- მარაგების ბრუნვა;
- მარაგების შევსების დონე;
- მარაგების მინოდების დრო;
- ერთეული პროდუქტის შენახვის ხარჯი;
- მოძველებული ინვენტარის პროცენტული წილი და ა.შ.

საბაზრო მოთხოვნილების ცვალებადობისა და განუსაზღვრელობის გამო მიზანშეუწონელია დიდი მარაგების შექმნა და შენახვა. ამასთან, წარმოებას არ აქვს უფლება უარი თქვას რომელიმე დაკვეთის შესრულებაზე. საზღვარგარეთის გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ მატერიალური მარაგების კონტროლით შესაძლებელია მარაგებისა და მასთან დაკავშირებული ხარჯების 30-50%-ით შემცირება, თუმცა კონტროლი არ გულისხმობს მარაგების ნულამდე დაყვანას (13,71-74). თანამედროვე კომპანიათა უმეტესობამ თავისი საწარმოო შესაძლებლობიდან გამომდინარე, შეკვეთების მოცულობისა და სიხშირის, მომწოდებელთა ოპერატიულობის გათვალისწინებით სადაზღვევო მარაგების შექმნა დაიწყეს. სადაზღვევო მარაგები ეს არის მარაგების მინიმალური დონე, რომელიც დიდ დანახარჯებთან არ არის დაკავშირებული და ამასთანავე, საშუალებას აძლევს ფირმას დროულად უპასუხოს მომხმარებელთა მოთხოვნებს. თუმცა, სადაზღვევო მარაგების ქონა ყოველთვის გამარ-თლებული არ არის, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში, თუკი პროდუქტი კონკურენ-ტთა წნეხის ქვეშ იმყოფება და ბაზარზე ადგილის

შესანარჩუნებლად საჭიროა მისი მუდმივი სრულყოფა. ამრიგად, მარაგების რაციონალური მართვა დადებითად აისახება როგორც მიწოდების ხარჯებზე, ასევე მიწოდების ვადებზე.

### **3. ტრანსპორტირება**

მიწოდების ჯაჭვში ტრანსპორტირება მოიცავს პროდუქტის გადაადგილებას ერთი წერტილიდან მეორე წერტილამდე. სატრანსპორტო ნაკადები შეიძლება დავყოთ შემომავალ და გამავალ ნაკადებად. შემომავალი ნაკადი კომპანიას თავის მომწოდებლებთან აკავშირებს და მნიშვნელოვან კომპონენტად მიიჩნევა, რადგან ის მოქმედებს სხვა ფუნქციების შესრულებაზეც, როგორცაა წარმოება და განაწილება, საჭირო ადგილას და დროულად მასალის მიწოდება. გამავალი ნაკადი კომპანიას თავის მომხმარებლებთან აკავშირებს და დიდ გავლენას ახდენს იმაზე, თუ როგორ შეათვასებენ მომხმარებლები მწარმოებელ კომპანიას.

ინვენტარის დანახარჯებთან ერთად სატრანსპორტო ხარჯები მთლიანი ლოგისტიკური დანახარჯების დაახლოებით 60%-ს შეადგენს (15, 1), შესაბამისად ტრანსპორტირების საკითხი საკმაოდ მნიშვნელოვანია ლოგისტიკური სტრატეგიის ფორმირების პროცესში.

ტრანსპორტირებასთან დაკავშირებული შემდეგი გადანყვეტილებები ახდენს გავლენას მიწოდების ჯაჭვის ეფექტურობაზე:

- სატრანსპორტო საშუალების შერჩევა;
- ოპტიმალური სატრანსპორტო სქემების შემუშავება;
- სატრანსპორტო დანახარჯების შემცირება;
- ტრანსპორტირების ხარისხის ამაღლება;

ტრანსპორტირების დროს იკვეთება მეორე უმნიშვნელოვანესი ფაქტორი რაც არის დრო. ერთი მხრივ, რაც ნაკლებია მიწოდების ვადა, მით მაღალია მომხმარებლის კმაყოფილება. მეორე მხრივ, მიწოდების ყველაზე მოკლე ვადა მიწოდების მაღალ ხარჯებთან არის დაკავშირებული.

### **4. ინფორმაცია**

ინფორმაცია მოიცავს მონაცემებს წარმოების, შესყიდვის, დასაწყობების, მიწოდების, ლოგისტიკური დანახარჯების შესახებ და აღნიშნული მონაცემების ანალიზს. გლობალიზაციის პირობებში სულ უფრო და უფრო მეტი კომპანია ახდენს ინფორმაციის კოორდინაციას, რათა უკეთ გაუმკლავდეს სამომხმარებლო მოთხოვნის მზარდ ცვლილებებს. დაგეგმვა და პროგნოზირება ის ორი ძირითადი ბიზნესოპერაციაა, სადაც ინფორმაციის სრულყოფილი გაცვლა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია.

ინფორმაციის გაცვლის ხარისხი და ეფექტიანობა შეიძლება გავზომოთ შემდეგი მაჩვენებლებით:

- პროგნოზირების ჰორიზონტი;
- განახლებების სიხშირე;
- პროგნოზირების დროს დაშვებული შეცდომები;
- მოთხოვნის ცვალებადობის თანათუარდობა შეკვეთის ცვალებადობასთან და ა.შ.

მნიშვნელოვანია აღვნიშნოთ, რომ ლოგისტიკური ინფორმაციის ხარისხი პირდაპირ გავლენას ახდენს ლოგისტიკური სტრატეგიის სხვა დრაივერებზე. კომპანიებმა უნდა განახორციელონ ფუნდამენტური ცვლილებები. ეს ცვლილებები მოიცავს საჭირო ინფორმაციის დაყვანას არა მხოლოდ მომხმარებელამდე, არამედ მომწოდებელამდეც, რადგან ინფორმაციის დროულმა მიღებამ შესაძლოა გავლენა იქონიოს შეკვეთის შესრულების ვადებზე, წარმოებასა და შესყიდვების მოთხოვნებზე, ტრანსპორტირების მოცულობებსა თუ ახალი პროდუქციის გამოშვების გეგმებზე.

## 5. შესყიდვის წყარო

სტრატეგიულ დონეზე, აღნიშნული გადანყვეტილება განსაზღვრავს თუ რა სერვისების/ პროდუქციის აუთსორსინგს მოახდენს კომპანია და რომელი სერვისების მწარმოებელი იქნება თვითონ. შესყიდვის წყაროს შერჩევამდე კომპანიამ უნდა განსაზღვროს თუ რა კრიტერიუმები უნდა დააკმაყოფილოს მომწოდებელმა, ვინაიდან ფინანსური თვალსაზრისით ნედლეულის ღირებულება, ტრანსპორტირებისა და დასაწყობების ხარჯები გავლენას ახდენს საბოლოო პროდუქტის ღირებულებაზე. ამასთანავე, მომწოდებლის შერჩევა განსაზღვრავს მინოდების ჯაჭვის ხარისხს და სიჩქარეს, დროულად უპასუხოს კომპანიამ მომხმარებელთა მოთხოვნებს. (31, 140-142).

იმისთვის, რომ დავადგინოთ, რამდენად ეფექტურია ჩვენ მიერ შესყიდვის წყაროს შერჩევის შესახებ მიღებული გადანყვეტილება ეფექტიანობის გაზომვის სხვადასხვა მაჩვენებლები შეგვიძლია გამოვიყენოთ, მათ შორის:

- შესყიდვის საშუალო ფასი და ფასის დიაპაზონი;
- შესყიდვის საშუალო რაოდენობა;
- ნედლეულის მინოდების დრო და ფასი;
- დროული მინოდების პროცენტული წილი;
- მომწოდებლის რეაგირების სიჩქარე მაკორექტირებელ ქმედებებზე;
- მოთხოვნის დაკმაყოფილების პროცენტული წილი;
- მინოდების მოქნილობა და საიმედოობა;

აღსანიშნავია ისიც, რომ თანამედროვე ბიზნესში ხარჯების შემცირების მიზნით კომპანიებს ნულამდე დაჰყავთ ნედლეულის მარაგები და ცდილობენ „ზუსტად დროში“ მიწოდების პრინციპზე ააგონ საწარმოო პროცესი. აქედან გამომდინარე, მიწოდების ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორი შესყიდვების ლოგისტიკის გადმოსახედიდან არის ნედლეულის უწყვეტი მიწოდება შესაბამისი ლოგისტიკური სამსახურებისთვის, რაც დამოკიდებულია საიმედო მომწოდებლის შერჩევაზე. ამასთანავე, შესყიდვების ლოგისტიკური ქვესისტემა ვალდებულია იზრუნოს ნედლეულის ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებაზე და დამკვეთი-მომწოდებლის ურთიერთობების განმტკიცებაზე. ხშირ შემთხვევაში, ეს უკანასკნელი დიდ გავლენას ახდენს როგორც მიწოდებული პროდუქციის ხარისხზე, ასევე ფასებზე და ხდება მიწოდების ეფექტიანობის ერთ-ერთი დეტერმინანტი. თუმცა, ყოველთვის ვერ ახდენს დამკვეთის ლოიალური დამოკიდებულება მომწოდებელზე დადებით გავლენას პროდუქციის ფასებზე. პირიქით, რიგ შემთხვევაში თუ მომწოდებელი არ განიცდის კონკურენციას ინარჩუნებს მაღალ ფასს.

## 6. ფასის პოლიტიკა

ფასების ფორმირება კიდევ ერთი ელემენტია, რომელიც ზემოქმედებს მიწოდების ჯაჭვის ეფექტურობაზე. ზოგადად ფასის პოლიტიკა განსაზღვრავს დანახარჯებსაც, რომელიც არის ფინანსური საზომი და მეტყველებს თითოეული დეპარტამენტის ეფექტურობაზე.

მეცნიერ ბრინკეროფის თანახმად ფასების დადგენისას გათვალისწინებული უნდა იყოს ოთხი ძირითადი მაჩვენებელი: ფიქსირებული და ცვლადი ხარჯები; მოგების პროცენტული დონე და ბაზარზე არსებული კონკურენცია. მეცნიერები ჩოპრა და მეინდლი დამატებით კიდევ ორ მნიშვნელოვან მაჩვენებელზე ამახვილებენ ყურადღებას: ყოველდღიური დაბალი ფასი (EDLP<sup>1</sup>) და მაღალი-დაბალი ფასები (HLP<sup>2</sup>). EDLP ეფუძნება მუდმივად დაბალი ფასის პოლიტიკის შენარჩუნებას ხანგრძლივი დროის პერიოდში. იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ მუდმივად დაბალი ფასების ქონა სტაბილურ მოთხოვნას შექმნის პროდუქტზე. სტაბილური პროგნოზირება კი დაეხმარება მწარმოებლებს და მომწოდებლებს პროდუქციის წარმოება გახადონ უფრო ეფექტური. HLP- ის გამოყენებისას, პროდუქტის საბაზისო ფასები უფრო მაღალია, ვიდრე EDLP- ის გამოყენებისას. თუმცა, HLP გულისხმობს დიდი პარტიის შექმნის შემთხვევაში დაბალი ფასების შეთავაზებას მომხმარებლისთვის. ფასების ფორმირების სტრატეგიის შერჩევა გავლენას მოახდენს მიწოდების ჯაჭვის ეფექტურობაზე (19, 112-120), მისი გაზომვა კი ქვემოთ წარმოდგენილი მაჩვენებლების მიხედვით შეიძლება:

---

<sup>1</sup> everyday low pricing

<sup>2</sup> High low pricing

- დამატებითი ფიქსირებული ფასი თითო შეკვეთაზე;
- დამატებითი ცვლადი ხარჯები/ღირებულება თითო შეკვეთაზე;
- გაყიდვების ფასების დიაპაზონი;
- შეკვეთის საშუალო ზომა და ა.შ.

ზემოთ განხილული ექვსივე დრაივერის ეფექტური დაგეგმვა, მათთან დაკავშირებული რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღება განსაზღვრავს მთლიანად ლოგისტიკური ჯაჭვის ეფექტიანობასა და ლოგისტიკური სტრატეგიის ეფექტურ განხორციელებას. აღნიშნულ ელემენტებზე დაყრდნობით შეგვიძლია გამოვავლინოთ ის ძირითადი ეკონომიკური მახასიათებლები, რომლებიც პირდაპირ აისახება ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობაზე.

### 1.3 ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის გადამწყვეტი ეკონომიკური მახასიათებლები

ბიზნესში კონკურენტულ გარემოს ქმნის ბაზარზე უკვე დამკვიდრებულ კომპანიებს შორის კონკურენცია, მომხმარებლისა და მომწოდებლის შესაძლებლობები, ახალი ტექნოლოგიით დამზადებული სუბსტიტუტი საგნების გამოჩენის საშიშროება და ასევე, ახალი კონკურენტის დამკვიდრება.

ბაზრის სუბიექტების დაკმაყოფილება ეკონომიკის ფუნქციონირების ერთ-ერთ საკვანძო პუნქტს წარმოადგენს. მომხმარებლის ქცევა განაპირობებს მოთხოვნის ფორმირებას, რაც შემდეგ აისახება ბაზრის სტაბილურ ფუნქციონირებაზე. მიწოდება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ცნებაა, რომლის დახმარებითაც აღიწერება გამყიდველთა და მყიდველთა ურთიერთქმედება, რომელშიც მყიდველი ისწრაფვის თავის მოთხოვნილებათა მაქსიმალურად დაკმაყოფილებას. მაშასადამე, მომსახურების მაღალი დონე პირდაპირპროპორციულად უკავშირდება კომპანიის წარმატებას. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია მომხმარებლის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება და უკმაყოფილების გამომწვევი მიზეზების აღმოფხვრა.

შვედეთელი შტატებში „ნიუს ენდ ვორლდ რეპორტმა“ 2013 წელს ჩაატარა კვლევა და აღმოაჩინა, რომ საშუალოდ ამერიკული კომპანიები მომხმარებელთა 15%-ს კარგავენ წლიურად. 68% ამ მომხმარებლებისა იძულებულები გახდნენ შეეცვალათ მომწოდებელი ცუდი მომსახურების გამო (18, 204-218). ამავე კვლევაში, გამოვლენილი იყო ის ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს მომხმარებლის გადამწყვეტილებებზე. ესენია:

- პროდუქციის მიუწვდომლობა;



- პროდუქციის მიწოდების ვადები;
- პროდუქციის მაღალი ფასები;
- არაეფექტური ინფორმაციული უზრუნველყოფა.

კვლევის შედეგად გამოვლენილი ოთხივე პრობლემა ლოგისტიკური ხასიათისაა. თითოეული პრობლემა კონკრეტულ ლოგისტიკურ ოპერაციებს რომ დავეუკავშიროთ შეგვიძლია ვთქვათ, რომ პროდუქციის ხელმისაწვდომობაზე პასუხისმგებელი მარაგების ლოგისტიკაა, მიწოდების ვადებზე გავლენას როგორც შესყიდვების, ასევე საწარმოო და სატრანსპორტო ლოგისტიკის ოპერაციები ახდენს, პროდუქციის ფასის ფორმირება ხდება თითოეული ლოგისტიკური ოპერაციის დანახარჯების გათვალისწინებით, ხოლო მომხმარებლის ინფორმაციულ უზრუნველყოფას საინფორმაციო ლოგისტიკა ახორციელებს. ამდენად, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მომხმარებლის ქცევა დამოკიდებულია მთელი ლოგისტიკური პროცესის ეფექტიან ფუნქციონირებაზე. (11, 50-51)

მატერიალური თუ არამატერიალური ნაკადის გამტარი ჯაჭვის ყველა რგოლი უნდა მუშაობდეს როგორც ერთიანად აწყობილი მექანიზმი. აღნიშნულ იდეას ემხრობა ქართველი მეცნიერი შ. ვეშაპიძეც, რომელიც აღნიშნავს, რომ „იმისათვის, რომ შევარჩიოთ მაღალი ხარისხის მომწოდებელი მისაღები ფასებით პროდუქციაზე, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს კაპიტალურ დაბანდებათა მინიმიზაციას და დაკვეთის შესრულების სისწრაფეს. ფართო მოხმარების საქონლის შექმნისას კლიენტების მომსახურების დონე განისაზღვრება ლოგისტიკური ეფექტურობით“. (6, 41)

როგორც წინა ქვეთავებში აღვნიშნეთ, ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობა მომხმარებელთა დაკმაყოფილების ხარისხით განისაზღვრება. გამომდინარე იქედან, რომ მომხმარებლის მოლოდინია საჭირო საქონლის სასურველ ვადებსა და ფასში მიღება, კითხვაზე პასუხი თუ ‘რა არის ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ძირითადი ეკონომიკური მახასიათებლები?’ სამამულო და უცხოური მიდგომების შეჯამების შედეგად შემდეგნაირად შეგვიძლია ვუპასუხოთ: პირველ რიგში ეს არის მოქნილობა, მინიმალური დანახარჯები და მაღალი ხარისხი. (11, 51)

მოქნილობა - რამდენად მოქნილია კომპანია უპასუხოს მოხმარებლის მოთხოვნას დროულად? მომხმარებლის მოთხოვნიდან გამომდინარე შეცვალოს მიწოდების გეგმა? რამდენად შეუძლიათ ფირმის მომწოდებლებს დროულად უპასუხონ ნებისმიერ ცვლილებას მიწოდების ჯაჭვში? მოქნილობა შეგვიძლია გავაიგივოთ მიწოდების დროსთან, რომელიც აერთიანებს ნედლეულის შესყიდვის ვადებს, წარმოების პროცესის პერიოდს, შეკვეთის მომზადებისა და ტრანსპორტირების დროს. არ უნდა დაგვავიწყდეს, რომ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში დრო კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფის ფაქტორია. ფირმას, რომელსაც შეუძლია სწრაფად

მოახდინოს რეაგირება მომხმარებელთა მოთხოვნების გაუთვალისწინებელ ცვლილებებზე, კონკურენტული თვალსაზრისით მეტი უპირატესობა გააჩნია ვიდრე სხვა კომპანიებს. (11, 51)

მინიმალური დანახარჯები - რამდენად რენტაბელურია კომპანიის მიწოდების ჯაჭვი? მომხმარებლისთვის მნიშვნელოვანია პროდუქტის საბოლოო ანუ მოხმარების ფასი, რომელიც წარმოადგენს მარკეტინგული და ლოგისტიკური დანახარჯების ჯამს. მარკეტინგი მონაწილეობს პროდუქტის გასაშვები ფასის ფორმირებაში, ხოლო ლოგისტიკა მონაწილეობს მოხმარების საბოლოო ფასის ფორმირებაში. ლოგისტიკური დანახარჯები აერთიანებს ნედლეულის შესყიდვისა და ტრანსპორტირების, სასაწყობო და სატერმინალო ხარჯების, საბოლოო პროდუქტის ექსპედირების, საინფორმაციო და სხვა ლოგისტიკურ პროცესებთან დაკავშირებულ ხარჯებს. თირმამ უნდა შეძლოს მიწოდების ფასსა და მომხმარებლის ფასზე გამავალი ოქროს ზღვარის პოვნა. (11, 51)

ხარისხი - ხარისხი ყველაზე მარტივი დეტერმინანტია ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის. ხარისხში შეგვიძლია ვიგულისხმოთ როგორც მიწოდების დრო და ფასი, ასევე მომხმარებლის დროული, საჭირო და ხარისხიანი ინფორმაციით უზრუნველყოფა, შეკვეთების შესრულების სიზუსტე, მარაგების სწორი მართვა, მიწოდების პროცესში თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვის დონე, კვალიფიციური კადრების ჩართულობა და სხვა. (11, 51)

პროფესორი ე.ფრაზელი ეფექტიანი ლოგისტიკური ოპერაციების მეოთხე ეკონომიკურ მახასიათებელს გამოყოფს და ეს არის რაციონალურობა, რაშიც გულისხმობს რესურსების გონივრულ გამოყენებასა და ნარჩენების მინიმუმამდე დაყვანას (37,160-172).

კომპანიათა ლოგისტიკური ოპერაციების ეფექტიანობის ხარისხი გარკვეულწილად დამოკიდებულია ქვეყანაში არსებული ლოგისტიკური სისტემის ხარისხზე, ბაზარზე არსებულ კონკურენტებზე, დარგში მოქმედ რეგულაციებზე. შესაბამისად, იმისთვის რომ კომპანიამ უზრუნველყოს ეფექტიანობის გაუმჯობესება, მნიშვნელოვანია ქვეყნის დონეზე მოწესრიგდეს და სრულყოფილ იქნას ლოგისტიკური სისტემა.

## თავი 2. ლოგისტიკური კომპანიების მართვის ეფექტიანობა და მასზე მოქმედი ფაქტორები აჭარის არ-ის მაგალითზე

### 2.1 აჭარის არ-ის ლოგისტიკური ბაზრის მიმოხილვა

საქართველო შავი ზღვისპირეთის ქვეყანას წარმოადგენს და თავისი გეოფიზიკური და გეოეკონომიკური მდებარეობით საერთაშორისო ბაზარს მზარდ და ათვისებად პოტენციალს სთავაზობს. ევროპისა და აზიის გზების გასაყარზე მდებარეობა, პირდაპირი გასასვლელის ქონა შავ ზღვაზე, უძველესი სავაჭრო გზა - „აბრეშუმის გზა“, ასევე სახმელეთო, საზღვაო, სარკინიგზო და საჰაერო ტრანსპორტის ხელმისაწვდომობა ხელს უწყობს ქვეყანაში ეკონომიკის სხვადასხვა დარგების განვითარებას.

აჭარის რეგიონის ერთ-ერთ მზარდ სექტორებს შორის ადგილი უჭირას სატრანსპორტო/ლოგისტიკურ სექტორს, რომლის მთლიანი დამატებული ღირებულებაც რეგიონში 2017 წელს 8,8 %-ს (2) მიაღწია და წინა წლებთან შედარებით 100%-იანი ზრდაც განიცადა.

რეგიონის მთლიან დამატებულ ღირებულებაში მისი მცირე წილის მიუხედავად, დიდია მისი როლი ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების საქმეში.

საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული ბიუროს თანახმად ტრანსპორტისა და ლოგისტიკის დარგში აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მასშტაბით 2017 წელს 7 239 ადამიანი იყო დასაქმებული, რაც აქ დასაქმებულთა 11%-ია. ხოლო შრომითი დანახარჯების მიხედვით სატრანსპორტო სექტორი ერთ-ერთი ყველაზე მაღალი მაჩვენებლის მქონე სამშენებლო დარგის შემდეგ. 2017 წელს შრომითმა დანახარჯებმა 110,4 მლნ ლარი შეადგინა და რეგიონში განეული მთლიანი შრომითი დანახარჯების 16% იყო. (10) მიუხედავად დაბალი მაჩვენებლისა, ლოგისტიკას დიდი როლი აკისრია აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკასა და მთლიანად საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების საქმეში.

აჭარის გეოსტრატეგიული და ბუნებრივი უპირატესობა ხელს უწყობს რეგიონში სატრანსპორტო კვანძების თავმოყრას: საზღვაო, სარკინიგზო, საჰაერო და საავტომობილო კომუნიკაციების სახით.

აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკას განსაკუთრებით დიდი პოტენციალი აქვს საზღვაო ტრანსპორტის დარგში. ბათუმის პორტი, რომელიც უპირველეს ყოვლისა, იძლევა დიდტონაჟიანი გემების მიღების საშუალებას, შავი ზღვის აუზის აღმოსავლეთ სანაპიროზე სატრანსპორტო-საკვანძო ფუნქციას ასრულებს. ბათუმი შავი ზღვის მთელ სანაპიროზე კავკასიის ნავთობის გადაზიდვის უძველესი და უმნიშვნელოვანესი ნავსადგურია. (7, 14-18) იგი გამოიყენება, როგორც მთავარი სატრანზიტო ნავსადგური ყაზახეთისა და აზერბაიჯანის ნავთობის გადასამუშავებლად, ასევე საქართველოს სამხრეთით განლაგებული ქვეყნების მშრალი ტვირთების გადასატანად. მე-20 საუკუნის დასაწყისში ბაქო-ბათუმის ნავთსადენის მაგისტრალის მშენებლობამ განსაკუთრებით აამაღლა ბათუმის საზღვაო პორტის ფუნქციები და მნიშვნელობა.

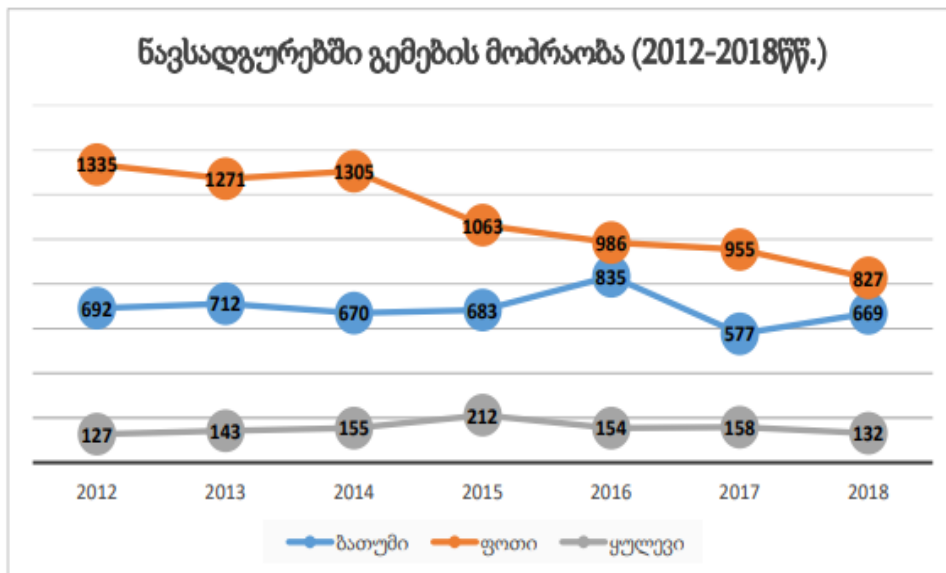
ბათუმის პორტი თავისი ბუნებრივ-გეოგრაფიული მახასიათებლებით შავ ზღვაზე ერთ-ერთი ყველაზე სტრატეგიული პორტია. იგი უკავშირდება უკრაინას, თურქეთს, კავკასიისა და ცენტრალური აზიის ქვეყნებს საავტომობილო და სარკინიგზო გზებით და გამოირჩევა თავისი გეოსტრატეგიული და ბუნებრივი უპირატესობით, კერძოდ:

- ნავსადგური მდებარეობს ბუნებრივ ღრმანწყლიან უბეში (სიღრმე 13 მეტრია), რაც იძლევა დიდტონაჟიანი გემების მიღების საშუალებას. პორტს შეუძლია მიიღოს 60 ათას ტონაზე მეტი, ხოლო ავანპორტს 100 ათასი ტონა წყალწყვის გემი;
- ნავსადგური პირდაპირ შავ ზღვაზეა და არ არის საჭირო არხის გავლა;
- ნავსადგურის ბათუმის უბეში მდებარეობა საშუალებას იძლევა გემების მიღება მოხდეს ნებისმიერ ამინდში (8,33).

ამ მაჩვენებლით ბათუმის პორტი საქართველოში ამ დროისთვის ერთადერთია. ამასთან, ნავსადგურის ტერიტორია 22.2 ჰა-ს შეადგენს. ბათუმის საზღვაო ნავსადგურში 11 ნავმისად-გომია და აქ არსებული ღია სასაწყობო ტერიტორიების საერთო ფართი - 15 656მ<sup>2</sup>-ია. ამჟამად ნავსადგურს გააჩნია 4 ტერმინალი ტვირთბრუნვისთვის: ნავ-თობტერმინალი, საკონტეინერო ტერმინალი, სარკინიგზო-საბორნე გადასასვლელი; მშრალი ტვირთების ტერმინალი და ასევე, სამგზავრო ტერმინალი. პორტის მთლიანი გამტარუნარიანობა წელიწადში ნავთობტერმილანში 15 მლნ ტონაა, საკონტეინერო ტერმინალში კი 2 მლნ ტონაზე მეტია. თუმცა აღნიშნული მაჩვენებლის 50% არ არის ათვისებული დღეის მდგომარეობით. (3)

სსიპ საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტოს მონაცემებით 2018 წელს საქართველოს პორტებში 1629 გემი შემოვიდა, აქედან 669 გემი (158 გემით ნაკლები ვიდრე ფოთის პორტში) შემოვიდა ბათუმის პორტში, რაც წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელს 16%-ით აღემატება. ქვემოთ მოცემულ დიაგრამაზე წარმოდგენილია საქართველოს პორტებში გემების მოძრაობა უკანასკნელი 6 წლის განმავლობაში.

დიაგრამა 1 : საქართველოს ნავსადგურებში გემების მოძრაობა 2012-2018 წლებში

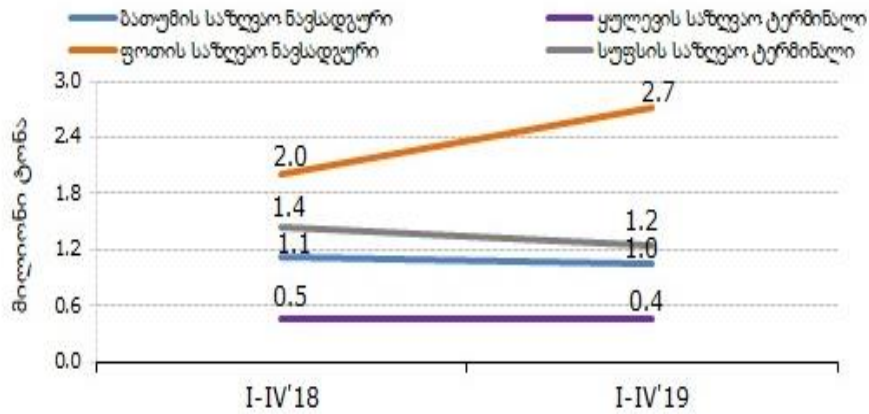


წყარო: (9)

რაც შეეხება ტვირთბრუნვას, 2018 წელს ბათუმის საზღვაო პორტის ტვირთბრუნვამ 1,2 მილიონი ტონა მშრალი ტვირთი შეადგინა, რაც გასული წლის მაჩვენებლებს 50%-ით აჭარბებს,

ამასთან კონტეინერების ტვირთბრუნვა 18%-ით გაიზარდა. თუკი შევადარებთ 2019 წლის ოთხი თვის მონაცემებს წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელთან, შეიძლება ვთქვათ, რომ საქართველოს პორტებში ტვირთბრუნვა 6%-ით გაიზარდა, თუმცა აღნიშნული ზრდა ძირითადად ფოთის პორტის ხარჯზე მოხდა. ბათუმის პორტში წინა წელთან შედარებით ტვირთბრუნვა 9% არის შემცირებული. ბოლო ორი წლის პირველი ოთხი თვის განმავლობაში საქართველოს საზღვაო ნავსადგურებში გადამუშავებული ტვირთების მოცულობას შემდეგნაირად გამოიყურება:

დიაგრამა 2: საქართველოს ნავსადგურებში და საზღვაო ტერმინალებში გადამუშავებული ტვირთის რაოდენობა



წყარო: (10)

საერთაშორისო ჭრილში რომ განვიხილოთ ბათუმის პორტის სტატისტიკური მაჩვენებლები, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ 2018 წელს შავი ზღვის აუზის პორტები ჯამში 2 188 153 დატვირთულ კონტეინერს მოემსახურა. მომსახურებული კონტეინერების რაოდენობით პირველ ადგილზე რუმინული პორტი კონსტანტა (18%) იყო, მას მოსდევდა ფოთის პორტი (12,43%) და ოდესის პორტი (11,55%). რაც შეეხება ბათუმის პორტს, იგი 14 პორტს შორის მე-12 ადგილზე იყო 3,07%-ით (28). აღნიშნულ მონაცემებზე დაყრდნობით, ბათუმის პორტს შავი ზღვის აღმოსავლეთ ნაპირზე აზიანეროპის მიმართულებით ტრანზიტული ტვირთების გადატანის თვალსაზრისით ყველაზე დიდ კონკურენციას ქართული ფოთის პორტი და რუსული ნოვოროსიისკის პორტი უწევს. აღნიშნული პორტების კონკურენტუნარიანობას ზრდის ისეთი ფაქტორები, როგორებიცაა დაბალი ტარიფები, პორტების უკეთესი აღჭურვილობა და მაღალი გამტარუნარიანობა. გარდა ამისა, რუსეთის ტერიტორიაზე სარკინიგზო ტრანსპორტის უკეთ განვითარებული ქსელი და სარკინიგზო გადაზიდვების კონკურენტული ტარიფი, რაც საშუალებას იძლევა განხორციელდეს კომბინირებული გადაზიდვები, კიდევ უფრო დიდ უპირატესობას ანიჭებს ნოვოროსიისკის პორტს.

უნდა აღინიშნოს, რომ ბათუმის პორტის ყურეში მდებარეობა დამატებით საზღვაო პოტენციალს სძენს ჩვენს ქვეყანას. მაგრამ ეს პოტენციალი როგორც უკვე აღვნიშნეთ

გამოუყენებელია და ნავსადგურების გამტარუნარიანობა ბოლომდე აუთვისებელია. ამის მიზეზად შეიძლება დასახელდეს გადაზიდვების მაღალი ტარიფები და საქართველოს სატრანსპორტო-სპორტო (საზღვაო, სარკინიგზო, საავტომობილო) ინფრასტრუქტურის მატერიალურ-ტექნიკური შესაძლებლობები.

უკანასკნელ წლებში ქალაქის ეკონომიკურ კავშირურთიერთობაში დიდად გაიზარდა ავტოტრანსპორტის როლი. საავტომობილო გზატკეცილებით ბათუმი დაკავშირებულია საქართველოს უმნიშვნელოვანეს ცენტრებთან, აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის შიდა რაიონებთან და თურქეთთან. საქალაქთაშორისო გადაზიდვები ხორციელდება საქართველოს ყველა მიმართულებით, ხოლო საერთაშორისო გადაზიდვები ძირითადად თურქეთის, საბერძნეთისა და სომხეთის მიმართულებებით. ტვირთგადაზიდვებს რაც შეეხება, იგი ხორციელდება ნებისმიერი მიმართულებით როგორც ადგილობრივი, ასევე საერთაშორისო მიმართულებით. აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის საავტომობილო გზების საერთო სიგრძე შეადგენს 1 326 კმ, საიდანაც საერთაშორისო მნიშვნელობისაა 49 კმ (1, 22-24).

აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაზე გადის საერთაშორისო მნიშვნელობის ავტომაგისტრალი, რომელიც ქვეყნის დასავლეთ-აღმოსავლეთ (ბათუმი-ფოთი-თბილისი-წითელი ხიდი) ნაწილს აერთიანებს და, ამავდროულად, წარმოადგენს ევროპისა და აზიის დამაკავშირებელ დერეფანს. საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს მონაცემებით ვიცით, რომ 2019 წლის პირველი კვარტლის განმავლობაში საქართველოში 8,4 მლნ ტონა ტვირთის გადატანა მოხდა საავტომობილო ტრანსპორტით, რაც წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელს 1%-ით აღემატება (10), თუმცა სამწუხაროდ გადაზიდვების სტატისტიკა რეგიონების ჭრილში არ არსებობს, რაც გვაფერხებს, რომ სრულყოფილი წარმოდგენა შეგვექმნას აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის საავტომობილო ტრანსპორტის სისტემაზე.

რაც შეეხება საავტომობილო გადაზიდვების განმახორციელებელ კომპანიებს, ისეთი კომპანიების რიცხვი, რომელთა მფლობელობაშიც არის საავტომობილო პარკი ძალიან ცოტაა. ასეთი კომპანიები ძირითადად თბილისში არიან თავმოყრილნი და აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მასშტაბით 10-მდე კომპანია თუ იქნება. აქ არსებული კომპანიების მფლობელობაში ძველი ავტო პარკია, რომელიც მხოლოდ ქვეყნის შიდა გადაზიდვებით არის დაკავებული. საერთაშორისო გადაზიდვების შემთხვევაში, საავტომობილო კომპანიები ფორვარდერის როლს თამაშობენ. მაგალითად, ევროპიდან წამოსაღები ტვირთის შემთხვევაში ისინი ეკონტაქტებიან ბულგარულ, ჩეხურ ან რუმინულ კომპანიებს (დაბალი ტარიფებიდან გამომდინარე) და შემდგომში ეს კომპანიები ახორციელებენ გრუპაჟული ტვირთის წამოღებას. აჭარის სახმელეთო ტრანსპორტის სააგენტოს თანახმად, რეგიონის მასშტაბით თითზე ჩამოსათვლელია ისეთი

კომპანიები, რომელთაც ექსპორტის ლიცენზია გააჩნიათ. პრობლემატურია ისიც, რომ არათუ რეგიონულ, არამედ ეროვნულ დონეზეც არ არსებობს სპეციალური რეჟიმის მქონე ავტომობილები. ხშირად სამაცივრე დანადგარები გამართულად არ მუშაობს და ტრანსპორტირებისას მძღოლებს ტემპერატურული რეჟიმის მენარჩუნება უჭირთ. (11, 107-11)

აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკას საკმაოდ დიდი პოტენციალი აქვს სარკინიგზო გადაზიდვების თვალსაზრისით. აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის სარკინიგზო კვანძს და მის ინფრასტრუქტურას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საქართველოს გავლით ნედლი ნავთობის, ნავთობპროდუქტებისა და მშრალი ტვირთების რკინიგზით ტრანსპორტირების საკითხებში. აქ გამავალი საქართველოს სარკინიგზო ხაზის სიგრძე 34 კმ-ია. ეს მონაკვეთი შავი და კასპიის ზღვებს შორის მდებარე ევრაზიის სატრანსპორტო არტერიის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ნაწილს წარმოადგენს, რომელიც უმოკლესი გზით აკავშირებს ევროპასა და ცენტრალურ აზიას.

2019 წლის პირველი კვარტლის მონაცემებით საქართველოს რკინიგზის ჯამურმა სატვირთო გადაზიდვამ 3,4 მილიონი ტონა შეადგინა, რაც წინა წლის ამავე პერიოდთან შედარებით 100 ათასი ტონით მეტია. მათგან, 1.48 მილიონი ტონა მშრალ საავაგონო ტვირთებზე მოვიდა, 2018 წელთან შედარებით აღნიშნული მაჩვენებელი 9%-ითაა გაზრდილი. ხოლო 2019 წელს გადაზიდვებიდან მიღებული შემოსავალი 2018 წლის პირველი კვარტლის შემოსავალს 3.2 მილიონი აშშ დოლარით აღემატება. საქართველოს მასშტაბით სარკინიგზო გზით გადაზიდული ტვირთის 50% ტრანზიტული მნიშვნელობის იყო და ნავთობპროდუქტებს წარმოადგენდა (10).

რაც შეეხება აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის სარკინიგზო ტვირთბრუნვას, უპირველეს ყოვლისა უნდა აღინიშნოს, რომ აჭარაში კომერციული მიზნით ბათუმისა და ქობულეთის სარკინიგზო სადგურები გამოიყენება, მთავარ სადგურად ბათუმის რკინიგზის სადგური რჩება. ქობულეთის რკინიგზის სადგურის დატვირთვა სეზონურია და ძირითადად ციტრუსის გადაზიდვისთვის გამოიყენება. უკანასკნელი 2 წლის განმავლობაში ტვირთ-ბრუნვა აქაც საგრძნობლად შემცირებულია და 2016 წელს დამუშავებული ტვირთის მოცულობა 16%-ითაც კი ჩამორჩებოდა წინა წლის მაჩვენებელს. დეტალურად რომ განვიხილოთ 2016-2017 წლის სარკინიგზო ტვირთბრუნვა აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში შემდგენაირ სურათს მივიღებთ:

**ცხრილი 3: 2016-2017 წლის სარკინიგზო ტვირთბრუნვა აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში**

	2016		2017	
	ვაგონი	ტონაუი (ტონა)	ვაგონი	ტონაუი
მშრალი ტვირთი	15 509	906 784	11 493	686 073



<b>ბათუმი</b>	თხევადი ტვირთი	62 254	3 571 915	53 613	3 070 859
	სულ ბათუმი	<b>77 763</b>	<b>4 478 699</b>	<b>65 106</b>	<b>3 756 93</b>
<b>ქობულეთი</b>	მშრალი ტვირთი	20	691	44	1 437
	თხევადი ტვირთი	276	14 355	332	16 731
	სულ ქობულეთი	<b>296</b>	<b>15 046</b>	<b>376</b>	<b>18 168</b>
<b>სულ</b>		<b>78 059</b>	<b>4 493 745</b>	<b>65 482</b>	<b>3 775 100</b>

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის რკინიგზის დეპარტამენტის მონაცემებზე დაყრდნობით

ზემოთ წარმოდგენილ ცხრილში მოცემული მაჩვენებლები განამტკიცებენ აზრს იმის თაობაზე, რომ აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკას განსაკუთრებით დიდი მნიშვნელობა აქვს თხევადი ტვირთის, კერძოდ კი ნავთობისა და ნავთობროდუქტების სარკინიგზო გადაზიდვებში - გადაზიდული ტვირთის 80%-ს ნავთობპროდუქტები და ნედლი ნავთობი წარმოადგენს. 40% სარკინიგზო ტვირთისა ტრანზიტული დანიშნულებისაა.

აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის სარკინიგზო ტრანსპორტისთვის საკმაოდ დიდ უპირატესობას წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ სარკინიგზო ხაზი პირდაპირ არის დაკავშირებული ბათუმის პორტთან და კერძოდ საბორნე ხაზთან. ბოლო 2 წლის განმავლობაში კომბინირებულ გადაზიდვებში უმნიშვნელო ზრდაც კი შეიმჩნევა:

**ცხრილი 4: 2016-2017 წლის კომბინირებული გადაზიდვები (რკინიგზა-ბორანი) აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკაში**

<b>2016</b>		<b>2017</b>	
ვაგონი	ტონაჟი (ტონა)	ვაგონი	ტონაჟი (ტონა)
<b>2 707</b>	<b>163 335</b>	<b>2 931</b>	<b>163 556</b>

წყარო: შემუშავებულია ავტორის მიერ აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის რკინიგზის დეპარტამენტის მონაცემებზე დაყრდნობით

უნდა აღენიშნოთ, რომ საზღვაო ტვირთბრუნვის ზრდის შემთხვევაში უპირობოდ გა-იზრდება სარკინიგზო გადაზიდვებიც.

2007 წელს გახსნილი ბათუმის საერთაშორისო აეროპორტიც არანაკლებ მნიშვნელოვანია აჭარის რეგიონისთვის. იგი ერთიორად ზრდის აჭარის რეგიონის როლს როგორც საქართველოს, ასევე მეზობელი თურქეთის ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ცხოვრებაში, ვინაიდან ხელსაყრელი არა მხოლოდ ქართველი მოქალაქეებისთვის, არამედ თურქეთის რესპუბლიკის ჩრდილო-დასავლეთ ტერიტორიის მოსახლეობისთვისაც. თუმცა, აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ბათუმის საერთაშორისო აეროპორტში მხოლოდ სამგზავრო გადაზიდვები ხორციელდება.

საქართველოში ტრანსპორტის სხვა სახეობებთან ერთად მილსადენი ტრანსპორტიც განვითარებულია. მილსადენი ტრანსპორტი, ისევე როგორც ყველა სხვა ქვეყანაში ჩვენთანაც გამოიყენება როგორც კომერციული, ასევე კომუნალური მიზნით. საქართველოს

ტერიტორიაზე გამავალი არც ერთი მილსადენი (ბაქო-თბილისი-ჯეიჰანის (BTC); სამხრეთ კავკასიის გამსადენი) არ გადის აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის ტერიტორიაზე. აქ გამავალი მილსადენი ტრანსპორტი ძირითადად კომუნალურ მეურნეობაში, მომხმარებლებისათვის წყლისა და გაზის მისაწოდებლად და მათგან საკანალიზაციო ნარჩენების გამოსაზიდად გამოიყენება.

სასაწყობო ლოგისტიკა საქართველოში ნაკლებად განვითარებულია. ქვეყნის მასშტაბით 79 ათასი მ<sup>2</sup> გამოიყენება ლოგისტიკურ პლატფორმად, 90% მეურნეობებისა თბილისში და 10% ფოთშია თავმოყრილი. აღნიშნული ლოგისტიკური პლატფორმები მთლიანად მესამე მხარის ლოგისტიკური კომპანიების მფლობელობაშია. განვითარებული ქვეყნებისგან განსხვავებით საქართველოში ჯერ არ შემოსულა ტენდენცია იმისა, რომ მიწოდების ხარჯების მინიმიზაციის მიზნით კომპანიამ ინვესტირება მოახდინოს საკუთარი ლოგისტიკური პლატფორმის მშენებლობაში.

რაც შეეხება აჭარის ავტონომიურ რესპუბლიკას, რეგიონის მასშტაბით ამ ეტაპისთვის არც ერთი ლოგისტიკური ცენტრი არ არის რეგისტრირებული, თუ არ ჩავთვლით ბათუმის საზღვაო ნავსადგურში არსებულ სასაწყობო ფართს. ლოგისტიკური ცენტრების არარსებობა ლოგისტიკის დარგის განუვითარებლობაზე მეტყველებს და აფეხებს ეკონომიკის სხვა სექტორების განვითარებას, განსაკუთრებით კი სოფლის მეურნეობის დარგის განვითარებას. აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მთავრობა აცნობიერებს რა ლოგისტიკური ცენტრების მნიშვნელობას გეგმავს 2019 წელს აჭარის ხუთივე მუნიციპალიტეტებში ლოგისტიკური ცენტრების აშენებას. პროექტის განხორციელების შემთხვევაში ლოგისტიკური ცენტრები შუამავალი რგოლის ფუნქციას შეასრულებენ მიწოდების ჯაჭვის პროცესში მომწოდებელსა და მომხმარებელს შორის. ეს აამაღლებს რეგიონის ლოგისტიკურ პოტენციალს.

აჭარის არ-ის სატრანსპორტო ლოგისტიკური სისტემის ანალიზმა გვიჩვენა, რომ საქართველოს თავისი გეოგრაფიული მდებარეობა საკმაოდ დიდ ლოგისტიკურ შესაძლებლობებს სთავაზობს, განსაკუთრებით რეგიონულ სატრანზიტო ცენტრად გადაქცევისთვის. თუმცა, გამოკვლევამ ისიც ნათელყო, რომ რეგიონების დონეზე მაინც არ ხდება არსებული პოტენციალის სრულად ათვისება. კონკურენციის პირობებში ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ ძირითად მიმართულებას სატრანზიტო ფუნქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება და ამ ფუნქციის ეფექტური გამოყენება უნდა წარმოადგენდეს. აღნიშნული მიზნის მიღწევასა და განხორციელებაში დიდი როლი აკისრია ლოგისტიკურ ჯაჭვში მონაწილე სტეიკჰოლდერებს, მათ მზაობასა და ჩართულობას. სწორედ ამიტომ, საჭიროდ ჩავთვალეთ შეგვესწავლა აჭარის

რეგიონში მოქმედი ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლები, სატრანსპორტო კომპანიების მაგალითზე, წარმოგვედგინა მათ ეფექტურობაზე მოქმედი ფაქტორების ზოგადი ანალიზი და გამოკვლია მათი ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები.

## 2.2 ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორები

გლობალიზაციის ეპოქაში, ლოგისტიკურ სანარმოთა ეფექტიანობის ზრდა გარკვეულწილად უზრუნველყოფს ეროვნული მეურნეობის ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესებას, საქართველოს შემთხვევაში - ევრაზიის სატრანსპორტო დერეფნის უმნიშვნელოვანესი პროექტების პრაქტიკულ რეალიზაციას. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია იმ ფაქტორების გამოკვლევა, რომელიც გავლენას ახდენს ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების ეფექტურ ფუნქციონირებაზე.

ლოგისტიკურ სისტემაში ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლები მთავარი სუბიექტები სატრანსპორტო სანარმოები არიან. ისინი გთავაზობენ მომსახურების ფაქტოლ სპექტრს, როგორც არის ტვირთის გადაზიდვა, კონსოლიდაცია, შენახვა, დამუშავება, შეფუთვა, დისტრიბუცია და ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ საქმიანობასთან დაკავშირებულ თანმდევ საკონსულტაციო მომსახურებას, მათ შორის, საბაჟო და საგადასახადო საკითხების მოგვარება, საჭარო მიზნებისათვის ტვირთის დეკლარირება, ტვირთის დაზღვევის უზრუნველყოფა, ტვირთთან დაკავშირებული გადახდების განხორციელება და საჭირო დოკუმენტაციის შეგროვება-წარდგენა.

სატრანსპორტო სანარმოები განიხილება, როგორც ღია სისტემა, რომელზეც მოქმედებს შიგა და გარე ფაქტორები კომპლექსურად და დინამიკაში - განუწყვეტლივ დროსა და სივრცეში. ისინი განსხვავდებიან სხვადასხვა ასპექტებით, როგორებიცაა ფუნქციები, მართვის მეთოდები და პრინციპები, ოპერაციებისა და პროცედურების სირთულე და ა.შ. თუმცა, მათ გააჩნიათ ყველა ორგანიზაციისათვის საერთო მახასიათებლები და დამოკიდებულნი არიან გარე და შიდა გარემოზე, რასაც მეცნიერები მიკრო და მაკრო გარემოს უწოდებენ. ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა მიერ შემოთავაზებული კლასიფიკაციის მიხედვით შეგვიძლია გამოვყოთ გარე სფეროს (მაკროგარემოს) ის ძირითადი ელემენტები, რომლებიც გავლენას ახდენს აღნიშნულ სანარმოთა ეფექტურობაზე. (4, 369-37)

ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებელი კომპანიებისთვის მაკროგარემო არა მხოლოდ აუცილებელი რესურსების წყაროა, არამედ იგი მის მიერ წარმოებული პროდუქციისა და მომსახურების მომხმარებელიცაა. რესურსების შეზღუდულობა, მათი დიფერენციაცია ღირებულების, ხარისხის და სხვა მახასიათებლების მიხედვით საჭიროებს მენეჯმენტის მუდმივ

ყურადღებას. გარე სფეროს შესწავლას დიდი მნიშვნელობა აქვს დარგის სტრატეგიული განვითარების თვალსაზრისით. გარე სფეროს შემდეგი ელემენტები ახდენს განსაკუთრებულ ზეგავლენას ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებელ კომპანიათა მართვაზე:

- *კონკურენტები*, რომლებიც უბიძგებენ საწარმოს მუშაობის გაუმჯობესებისაკენ, ან პირიქით, ზღუდავენ მის განვითარებას. საერთაშორისო კონკურენციას მიეყვარათ კონკურენტული ბრძოლის ინტენსიურობის გაზრდამდე. ტრანსპორტზე კონკურენციის განხილვისას, უნდა აღინიშნოს, რომ მეურნეობრიობის საბაზრო პირობები საწარმოებისაგან უფრო მეტად საჭიროებენ შეთანხმებას, ვიდრე მეტოქეობას. ეს მრავალი მიზეზის გამო იხსნება, რომელთა შორის აუცილებლად უნდა გამოვყოთ, ჯერ ერთი, ტრანსპორტის წარმოების და მისი პროდუქციის თავისებურება; მეორე, სატრანსპორტო საწარმოების ურთიერთშელეგნადობა, რისი მიზეზიც არის ის, რომ კლიენტის მოთხოვნილება დაკმაყოფილდეს ხარისხიანი გადაზიდვებით და თანაც სატრანსპორტო მომსახურების ნაკლები ღირებულების პირობებში. აჭარის არ-ში მოქმედი სატრანსპორტო კომპანიების შემთხვევაში, სატრანსპორტო საწარმოებისთვის მთავარ კონკურენტებს ძირითადად წარმოადგენს რუმინული, თურქული და ბულგარული კომპანიები, რომლებიც დაბალ ტარიფებთან ერთად მომსახურების მაღალ დონეს სთავაზობენ მომხმარებლებს, შესაბამისად ერთი მხრივ, ისინი ზღუდავენ ახალი, სუსტი სატრანსპორტო საწარმოების საქმიანობას, ხოლო მეორე მხრივ, ფინანსურად ძლიერ და ბაზარზე ფეხმოკიდებულ სატრანსპორტო კომპანიებს უბიძგებენ გაუმჯობესონ მათი სერვისი, ინფრასტრუქტურა, სატარიფო პოლიტიკა და ამით საშუალებას აძლევენ ჩაერთვნენ საერთაშორისო კონკურენციაში. (11, 129-136)
- *ტექნოლოგიური გარემო*. საინფორმაციო ტექნოლოგიების გარეშე, კომპანიებს არ გააჩნია ორგანიზაციის ხედვა, კერძოდ, მოიკოჭლებს ფინანსური და მენეჯერული აღრიცხვიანობის ფუნქციონალობა, რომ აღარაფერი ვთქვათ ბიზნეს ანალიტიკურ შესაძლებლობებზე. შედეგად, ყველაფერს ამას კომპანია მიჰყავს დაბალ შემოსავლიანობამდე, სუსტ ფინანსურ და რისკების მართვამდე. სატრანსპორტო საწარმოებში საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და ატომეტიზირებული პროგრამების მეშვეობით უპირველეს ყოვლისა შესაძლებელია მექანიკური შრომის ჩანაცვლება. ახალი ლოგისტიკური ტექნოლოგიები, ტრანსპორტის დარგში როგორც არის მაგალითად ტრანსპორტის მართვის სისტემა (TMS) დამატებით ღრებულებას ქმნის სატრანსპორტო საწარმოსთვის და კონკურენტულ უპირატესობას სძენს მას. თანამედროვე ლოგისტიკური ტექნოლოგიები სატრანსპორტო საწარმოებს საშუალებას აძლევს შეიმუშაონ

ოპტიმალური მიწოდების სქემები, რაც თავის მხრივ ხელს უწყობს მათ შეამცირონ დანახარჯი სანვაზე და მინიმალურ ვადაში მოახდინონ პროდუქტის მიწოდება მომხმარებელამდე. ამასთანავე, ტექნოლოგიების გავლენა დადებითად აისახება საბუთების შესაქმნელად დახარჯულ დროზე, ხარისხზე და ზოგადად, საწარმო-მომხმარებელს შორის ინფორმაციის მიმოცვლაზე. აქედან გამომდინარე, უცხოური გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ დღითიდღე იზრდება ისეთ საწარმოთა რიცხვი, რომელთა ბიზნესპროცესები საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით იგეგმება. (11, 129-136)

- *ეკონომიკური და პოლიტიკური გარემო.* სატრანსპორტო სექტორის და ქვეყნის სატრანზიტო ფუნქციის განვითარება პირდაპირ კავშირშია სატრანსპორტო ტვირთების მოცულობის ზრდასთან, ხოლო ამ უკანასკნელის განვითარება დამოკიდებულია გარკვეულ პოლიტიკურ-ეკონომიკურ ასპექტებზე და გარემოებებზე. კერძოდ, ეკონომიკის განვითარება და გადაზიდვების მოცულობის ზრდა, როგორც ეკონომიკის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილი, წარმოუდგენელია მონესრიგებული საგზაო ინფრასტრუქტურის გარეშე, ეს ეხება როგორც შიდასახელმწიფოებრივ ასევე, საერთაშორისო მნიშვნელობის გზების მშენებლობა-რეაბილიტაციას. ეკონომიკური განვითარების დაჩქარებისათვის ერთ-ერთი აუცილებელი წინაპირობაა საბაზისო ინფრასტრუქტურის შემდგომი განვითარება, ძირითად ავტომაგისტრალებზე უსაფრთხო და მაღალი გამტარუნარიანობის უზრუნველსაყოფად აუცილებელია გზების მახასიათებლების დაახლოვება საერთაშორისო მოთხოვნებთან, ყოველწიურად ჩასატარებელია გზების ინფრასტრუქტურის მოვლის, რეაბილიტაციის, განვითარებისა და მშენებლობის სამუშაოები. (11, 129-136)
- *სამართლებრივი გარემო,* რომელიც გულისხმობს დარგის მარეგულირებელ კანონმდებლობას, კანონქვემდებარე აქტებსა და სხვა მანდატებს, რომლებიც გავლენას ახდენს ლოგისტიკურ საწარმოთა საქმიანობაზე. მაგალითად, შემცირებული ტარიფები, გამარტივებული საბაჟო პროცედურები, ლიბერალური საგადასახადო რეფორმები ხელს უწყობს ლოგისტიკური კომპანიების განვითარებას. მეორე მხრივ, ტრანსპორტის მარაგულირებელი აქტები, ნარჩენების მართვის კოდექსები ავალდებულებს აღნიშნულ კომპანიებს განავითარონ ინფრასტრუქტურა, რათა მინიმუმამდე დაიყვანონ გაუმართაობით გამოწვეული საფრთხე და გარემოს დაბინძურება. ეკოლოგიური პრობლემის მოგვარება გლობალური მსოფლიოს ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევაა. აღნიშნულის გადმოსახედიდან რომ განვიხილოთ სამართლებრივი გარემოს გავლენა სატრანსპორტო საწარმოებზე შეგვიძლია მოვიყვანოთ ევროპის მაგალითი. ევროპაში

2010 წლიდან მოქმედებს კანონი Grenelle, რომლის 228 მუხლის თანახმად, ყველა კომპანია, რომელიც ახორციელებს სატრანსპორტო გადაზიდვებს 2013 წლის 1 ოქტომბრიდან ვალდებული გახდა ინფორმირებული იყოს გამოყენებული ტრანსპორტის მიერ გამოყოფილი ნახშირორჟანგის (CO<sup>2</sup>) მოცულობის შესახებ და ამის შესახებ საქმის კურსში უნდა ჩააყენოს თავად კლიენტიც (დამკვეთი). შესაბამისად, სატრანსპორტო საწარმოები გამონახობლექვის შემცირების მიზნით ანახლებენ სატრანსპორტო ფლოტს და საშუალო ასაკი 10 წელზე დაბლაა. (11, 129-136)

ორგანიზაციის გარე სფეროს ფაქტორთა ანალიზის შედეგად ვიღებთ შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ჩამონათვალს, რომლის წინაშეც დგას ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებელი კომპანიები. გარდა ამისა, გარე სფეროს კვალიფიციური ანალიზი ხელმძღვანელს უზრუნველყოფს აუცილებელი ინფორმაციით და მას ეხმარება გარემოს შესაბამისი სტრატეგიის შექმნაში.

რაც შეეხება ორგანიზაციის შიდა გარემოს, იგი საერთო სფეროს ის ნაწილია, რომელიც ორგანიზაციის ფარგლებში იმყოფება და მუდმივად და პირაპირ მოქმედებს ორგანიზაციის ფუნქციონირებაზე. შიდა გარემოს აქვს რამოდენიმე ჭრილი, რომელთა შორის თითოეული მოიცავს ორგანიზაციის მნიშვნელოვანი პროცესების და ელემენტების ერთობლიობას, მათ მდგომარეობას განსაზღვრავს ის პოტენციალი და შესაძლებლობები, რომლებიც გააჩნია ორგანიზაციას. ორგანიზაციის შიდა გარემოს ძირითადი ელემენტებია:

- *საწარმოს ძალები*, რომლებიც მოიცავენ მომსახურებას, ეკონომიკურ სახსრებს, მატერიალურ-ტექნიკურ უზრუნველყოფასა და ბიზნესის სხვა დამხმარე განყოფილებებს, როგორც არის ბუღალტერია, მარკეტინგის სამსახური, საკადრო სამსახურები და სხვა. ორგანიზაციის მარკეტინგული ჭრილი მოიცავს ყველა იმ პროცესს, რომლებიც დაკავშირებულია მგზავრთა გადაყვანისა და ტვირთის გადაზიდვის რეალიზაციასთან, ყველა მარკეტინგულ საქმიანობასთან. ფინანსური ჭრილი მოიცავს ფინანსური რესურსების კვლევას, მათი გამოყენებისა და მოძრაობის ეფექტურობის მიხედვით, საწარმოს სტრატეგიული მდგომარეობის უფრო სრული შეფასებისათვის სერიოზულ ანალიზს უნდა დაეჭვმდებაროს;
- *ორგანიზაციული კულტურა* - ორგანიზაციული კულტურა მნიშვნელოვან გავლენას ეხდენს კომპანიის ეფექტურობაზე. მას შეუძლია ხელი შეუწყოს ორგანიზაციას, რათა იგი კონკურენტულ ბრძოლაში იყოს ძლიერი და სიცოცხლისუნარიანი, მაგრამ მეორე მხრივ დააკნინოს კომპანიის ღირებულებები და არ მისცეს წარმატებით განვითარების შესაძლებლობა მაშინაც კი, როდესაც მას გააჩნია მაღალი ტექნოლოგიური და ფინანსური პოტენციალი;

- *მომწოდებლები* - სხვა საწარმოები და მენარმეები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოცემულ საწარმოს მატერიალური და სხვა რესურსებით. მაგალითად, სატრანსპორტო საშუალებების პროფილაქტიკური მომსახურება;
- *მომხმარებლები* - გლობალური ბაზრის პირობებში მომხმარებლის დაკმაყოფილებისათვის პროდუქტისა და მომსახურების მხოლოდ მაღალი ხარისხი საკმარისი არ არის. აუცილებელია ღირებულებათა ისეთი სისტემის დამკვიდრება, რომელიც ახლოსაა მიზნობრივი სეგმენტის ფასეულობებთან. გლობალიზაციამ ხელი შეუწყო მომხმარებელთა მოთხოვნების გაძლიერებას. შესაბამისად, ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების მიზანი უნდა იყოს ყოველწლიურად გადახედონ მათ სტრატეგიებს, შეისწავლონ ბაზარი და საჭიროების შემთხვევაში მოახდინონ მომხმარებლის მოთხოვნის მიხედვით არსებული სტრატეგიის შეცვლა.
- *შუამავლები*, რომლებიც ეხმარებიან კომპანიას ბიზნესის წარმართვაში. ესენი შეიძლება იყვნენ საბროკერო ფირმები, სარეკლამო კომპანიები, საბანკო სექტორი და სხვ. მათ მიერ განეული სერვისის ღირებულება აისახება ლოგისტიკური კომპანიის მიერ მომხმარებლისთვის შეთავაზებული სერვისის ღირებულებაში.

გრძელვადიან პერსპექტივაში წარმატებით ფუნქციონირებისათვის საწარმომ უნდა შეძლოს პროგნოზირება იმისა, თუ რა სიძნელეები შეიძლება წარმოექმნას მას მომავალში და როგორი შესაძლებლობები შეიძლება გაეხსნას მას. ამიტომ, სტრატეგიული მართვა, გარე სფეროს შესწავლით, ყურადღებას ამახვილებს იმის გარკვევაზე, თუ როგორი საფრთხეები და როგორი შესაძლებლობები იმალება. იმისათვის, რათა წარმატებით გავუმკლავდეთ საფრთხეებს და ქმედითად გამოვიყენოთ შესაძლებლობები, საკმარისი არ არის მხოლოდ მათ შესახებ ცოდნა. შეიძლება ვიცოდეთ საფრთხის არსებობის შესახებ, მაგრამ არ გვექონდეს შესაძლებლობა წინ აღვუდგეთ მათ და ამდენად განვიცადოთ მარცხი.

აღსანიშნავია, რომ ლოგისტიკური სერვისისა და ინფორმაციული ტექნოლოგიების სწრაფმა განვითარებამ რევოლუციური ცვლილებები გამოიწვია წარმოებისა და დისტრიბუციის პროცესებში, რამაც გლობალური ბაზრის ჩამოყალიბება განაპირობა. მზარდი კონკურენციის პირობებში აუცილებელი გახდა ლოგისტიკური სერვისის პროვაიდერების მიერ მაღალი ხარისხის ლოგისტიკური სერვისის უზრუნველყოფა, რომლის მთავარ ამოცანას პროდუქტის მიწოდება განსაზღვრულ ადგილას, განსაზღვრულ დროს, განსაზღვრულ მდგომარეობაში და განსაზღვრულ ფასად წარმოადგენს. ის ქვეყნები, რომლებიც ქმნიან ხელსაყრელ პირობებსა და ეფექტურ სატრანსპორტო-ლოგისტიკურ ინფრასტრუქტურას, ახერხებენ მოიზიდონ კომპანიები, რომლებიც გლობალური ეკონომიკის ნაწილს წარმოადგენენ. გლობალიზაციის პროცესში აღნიშნული

კომპანიები ღებულობენ სტრატეგიულ გადანაცვებებს, თუ სად განლაგონ მათი საწარმოები, სად გაასაღონ წარმოებული პროდუქცია და როგორ და რა პირობებში მოახდინონ მათი ტრანსპორტირება მსოფლიო ბაზარზე. ამ გადანაცვებებზე სხვადასხვა ფაქტორი ახდენს გავლენას, მათ შორის, ლოგისტიკური სერვისის ხარისხი და მისი დანახარჯი. ამისთვის აუცილებელია მზა პროდუქციის სწრაფი, უსაფრთხო და იაფი ტრანსპორტირება საბოლოო მომხმარებელამდე.

### **2.3 ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები აჭარის არ-ის მაგალითზე**

ლოგისტიკური კომპანიების მომსახურების სფეროში არსებულ მდგომარეობაზე დიდად არის დამოკიდებული ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონე. კონკურენციის პირობებში ყველა კომპანია ცდილობს გამოირჩეოდეს კონკურენტისგან და გახდეს ლიდერი ბაზრის კონკრეტულ სფეროში. ყველა კომპანიას უნდა გააჩნდეს თავისი ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები (KPI), რომლებიც დაეხმარება კომპანიებს შეაფასოს თუ რამდენად კარგად მართავენ თავიანთ საქმიანობას, სწორად მოფიქრებული KPI - ეს არის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი სანავიგაციო ინსტრუმენტი, რომელიც გვაძლევს შრომის ნაყოფიერების მიმდინარე დონეების მკაფიო გაგების შესაძლებლობას. ორგანიზაციაში KPI-ები მჭიდროდ არიან დაკავშირებული სტრატეგიულ მიზნებთან, ისინი ეხმარებიან კომპანიებს პასუხის გასცენ მნიშვნელოვან ბიზნეს საკითხებს, რომლებიც, თავის მხრივ, წარმოადგენენ კარგ სანყის წერტილს KPI-ის სწორი არჩევანის გასაკეთებლად.

ამრიგად, ნაშრომის აქტუალობიდან გამომდინარე აჭარის არ-ში მოქმედი ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების კვლევა განვახორციელეთ, რათა გამოგვევლინა დარგის კონკურენტუნარიანობა და კომპანიათა პოტენციალი. კვლევის დროს განსაკუთრებული ყურადღება გავამახვილეთ გამოკითხულ კომპანიათა ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლებზე (KPI), გამომდინარე იქედან, რომ როგორც უკვე აღვნიშნეთ აღნიშნული მაჩვენებელი ყველაზე ნათლად და რეალურად ასახავს კომპანიის ლოგისტიკური საქმიანობის ხარისხს. კვლევის მეთოდოლოგია დაფუძნებული იყო ემპირიული მონაცემების მოპოვებაზე ნახევრად-



სტრუქტურირებული კითხვარის დახმარებით, რომელიც მოიცავდა კითხვებს კომპანიების ფუნქციონირების ასაკის, დასაქმებულთა რაოდენობის, საქმიანობის ძირითადი სფეროს, მომხმარებელთა სეგმენტის, შესრულებული სამუშაოს ეფექტიანობის გაზომვის მეთოდებისა და კომპანიის მიერ შემუშავებული ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შესახებ. შევეცადეთ მოკლე ანალიზის სახით შემოგვეთავაზებინა კვლევაში მონაწილე რამდენიმე კომპანიის შესახებ ინფორმაცია, აღნიშნული ინფორმაცია საშუალებას გვაძლევს განვაზოგადოთ კვლევის შედეგები.

კვლევის შედეგად შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ აჭარის არ-ში მოქმედ კომპანიათა 70% 5 წელზე მეტია რაც ფუნქციონირებს, ხოლო 30% ასაკი 1-დან 5 წლამდეა. კომპანიები ძირითადად ფოკუსირებულნი არიან სატრანსპორტო ოპერაციებზე, განსაკუთრებით პროდუქციის იმპორტზე. მხოლოდ ერთეული კომპანიები სთავაზობენ სამომხმარებლო სეგმენტს დასაწყობების სერვისს.

კვლევაში მონაწილე კომპანიათაგან უმსხვილესი ბათუმის პორტია, რომელიც გამოკითხული კომპანიებიდან ერთადერთია, რომელსაც შემუშავებული აქვს ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები. ბათუმის პორტის ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები შემდეგნაირად შეგვიძლია ჩამოვაყალიბოთ:

- გადამუშავებული მშრალი ტვირთების რაოდენობა და გადამუშავების ხარისხი;
- გადამუშავებული ნავთობისა და ნავთობპროდუქტების რაოდენობა და ხარისხი;
- განეული სანავსადგურო მომსახურების რაოდენობა და ხარისხი;

შესრულებული საქმიანობის ეფექტიანობის ამალღების მიზნით ბათუმის პორტის სტრატეგიის რეალიზება ხდება შემდეგი მიმართულებებით:

- ხარჯების ოპტიმიზაცია და ბიზნეს პროცესების ტრანსფორმაცია;
- აქტივების მართვა;
- კორპორაციული მართვა;
- მდგრადი განვითარება.

აღსანიშნავია, რომ როგორც ნებისმიერი კომერციული კომპანიისთვის ბათუმის პორტის-თვისაც მნიშვნელოვანია მაქსიმალური მოგების უზრუნველყოფა, რომელიც ტვირთბრუნვის რაოდენობის ზრდით არის შესაძლებელი, რაც თავის მხრივ ხარისხის გაუმჯობესებით მიიღწევა. შესაბამისად, ჩვენ დავინახეთ, რომ ბათუმის პორტის ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლებში ყველგან ფიგურირებს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებელი, რომელიც გულისხმობს ტვირთის დროულ, კონკურენტული ტარიფებითა და მინიმალური დანაკლისით გადამუშავებას.

ბოლო 10 წლის განმავლობაში, ლოგისტიკური პოტენციალის დანახვის შემდეგ ბევრი ამ ტიპის კომპანია შეიქმნა აჭარის მასშტაბით, მაგრამ ისინი თავიანთი მოძველებული სატრანსპორტო საშუალებათა პარკით, სუსტი ინფრასტრუქტურით ვერ პასუხობენ საერთაშორისო სტანდარტებს და

შესაბამისად, შემცირებული აქვთ საქმიანობის მასშტაბები. აჭარის არ-ში ძირითადად ფუნქციონირებს მცირე ზომის სატრანსპორტო ლოგისტიკური ორგანიზაციები. მომხმარებელთა მოთხოვნის მიხედვით უპირატესობით სარგებლობს საავტომობილო გადაზიდვები, მიწოდების ოპტიმალური ტარიფებიდან გამომდინარე. კვლევის შედეგად გამოკითხული ერთ-ერთი კომპანიის, „MSZ GEORGIA“-ს გამოცდილება, რომელი 2011 წლიდან ფუნქციონირებს ბაზარზე გვიჩვენებს, რომ ხანმოკლე პერიოდში კომპანიამ შეძლო დაემყარებინა მჭიდრო ბიზნეს ურთიერთობა როგორც ადგილობრივ, ისე უცხოურ სატრანსპორტო კომპანიებთან, რამაც მისცა საშუალება კლიენტებისთვის შეეთავაზებინა ლოგისტიკური მომსახურების სრული სპექტრი. ლოგისტიკური მომსახურებების განვითარებას კომპანია ითვალისწინებს დამკვეთის ძირითად მოთხოვნებს და მუდმივ კონტროლს უწევს დაგეგმილი ოპერაციების მიმდინარეობას. ასევე „MSZ GEORGIA“-ს წამყვანი ადგილი უჭირავს სავაჭრო-საშუამავლო მომსახურების სფეროში. კომპანია იცავს დამკვეთის ინტერესებს უცხო ქვეყანაში. მას ჰყავს თავისი წარმომადგენლობა ჩინეთის სახალხო რესპუბლიკაში, რომელიც ადგილზე ამოწმებს პროდუქციის ხარისხს. „MSZ GEORGIA“-ს ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები შემუშავებული არ აქვთ, შესრულებული სამუშაო ეფექტიანობას ზომავენ ფინანსურ მაჩვენებლებზე დაყრდნობით და ისინი ეფუძნება:

- რაოდენობრივ მაჩვენებელს, მაგალითად, ტრანსპორტირების დანახარჯები;
- ხარისხობრივ მაჩვენებელს, მაგალითად, გადაზიდვის დროულად მიწოდება, საქონლის უსაფრთხოება.

კომპანია „ჯეორჯიანტრანსი“ თავის საქმიანობას 2010 წლიდან ახორციელებს. გამოცდილი და კვალიფიციური თანამშრომლების მიერ დაგეგმილი და განხორციელებული ტვირთების გადაზიდვის პროცესი აგებულია მომხმარებლის მაქსიმალურ კომფორტსა და უსაფრთხოებაზე. კომპანიის მიზანი მდგომარეობს იმაში, რომ უმოკლეს ვადებში და მისაღები პირობებით მიაწოდოს ტვირთი სასურველ ადგილას და ხელმისაწვდომ ფასად. ძირითადად კომპანიის მომხმარებლები არიან, როგორც მცირე და საშუალო ბიზნესის, ასევე საწარმოები, რომლებსაც ჭირდებათ ნედლეულისა თუ სხვა მზა პროდუქციის გადაადგილება როგორც საქართველოს ტერიტორიაზე ასევე მის ფარგლებს გარეთაც. კომპანია „ჯეორჯიანტრანსისთვის“ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები იგივე ფინანსური მაჩვენებლებია.

გამოკითხულ კომპანიათაგან „ემჯიელ“ ქართულ-ბულგარული კომპანიაა, რომელიც ლოგისტიკურ საქმიანობას 2012 წლიდან ეწევა. ორგანიზაციას გააჩნია მრავალფეროვანი და მზარდი მომხმარებელთა ბაზა, რომელსაც სთავაზობს ექსპორტ/იმპორტის მომსახურებას ძირითადად ევროპის ქვეყნებიდან და ჩინეთიდან, სარკინიგზო, საავტომობილო, საჰაერო და საზღვაო ტრანსპორტით. ორგანიზაცია ფლობს ზოგად ინფორმაციას ეფექტიანობის საკვანძო

მაჩვენებლების შესახებ, თუმცა KPI არ აქვს განსაზღვრული. გამოკითხვის დროს მიღებული ინფორმაციის თანახმად მომსახურების ხარისხი ის ძირითადი მაჩვენებელია, რომელსაც კომპანია ანიჭებს უპირატესობას.

შპს „სანი“ სხვა კომპანიებისგან განსხვავებით ახალგარდა კომპანიაა, რომელიც 2015 წლიდან ფუნქციონირებს. კომპანიის ძირითადი საქმიანობა შემოიფარგლება მეზობელი ქვეყნებიდან განხორციელებული საავტომობილო გადაზიდვებით. გამომდინარე იქედან, რომ კომპანია სულ რამდენიმე ადამიანი ჰყავს დასაქმებული, ტვირთბრუნვაც დაბალი აქვს. არა თუ მენეჯმენტს თანამშრომლებსაც არ აქვთ საფუძვლიანად გაცნობიერებული ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების არსი და მნიშვნელობა.

კომპანია „გიანთი ლოგისტიკის“ ისტორია სათავეს იღებს თბილისში. დაფუძნებიდან მოკლე დროში კომპანია მალევე გახდა ლიდერი სატრანსპორტო სფეროში და სახელი დაიმკვიდრა როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე დსთ-ის ქვეყნებში. დროდადრო მომხმარებელთა მოთხოვნებიც ზრდასთან ერთად, განვითარდა კომპანია. დღეს „გიანთი ლოგისტიკი“ წარმოდგენილია საქართველოს სხვადასხვა ქალაქებში. მთავარი უპირატესობა საკუთარი სატრანსპორტო პარკის ფლობაა. კომპანიისთვის ეფექტიანობის მთავარი მაჩვენებელია მომხმარებელთა კმაყოფილება.

კვლევის შედეგად ხაზგასასმელია რამდენიმე ძირითადი პრობლემა, რომელიც საერთო იყო კვლევაში მონაწილე ლოგისტიკური კომპანიისთვის:

- ლოგისტიკური კომპანიები საერთაშორისო დონეზე სხვა, მეზობელი ქვეყნების, გადამზიდავ კომპანიებთან შედარებით არაკონკურენტულ ვითარებაში არიან, ვინაიდან საქართველოს ბაზარზე ოპერირებენ ბულგარული, თურქული და უკრაინული კომპანიები, რომელთაც უკეთ განვითარებული საავტომობილო პარკი და კონკურენტული სატარიფო პოლიტიკა აქვთ შემუშავებული.
- ქართული კომპანიების მფლობელობაში ძველი ავტო პარკია, რომელიც მხოლოდ ქვეყნის შიდა გადაზიდვებით არის დაკავებული. საერთაშორისო გადაზიდვების შემთხვევაში, ექსპედიტორები უცხოურ კომპანიებთან თანამშრომლობას ამჯობინებენ. მაგალითად, ევროპიდან წამოსაღები ტვირთის შემთხვევაში ისინი ეკონტაქტებიან ბულგარულ, ჩეხურ ან რუმინულ კომპანიებს (დაბალი ტარიფებიდან გამომდინარე) და შემდგომში ეს კომპანიები ახორციელებენ გრუპაჟული ტვირთის წა-მოღებას.
- აჭარის სახმელეთო ტრანსპორტის სააგენტოს თანახმად, რეგიონის მასშტაბით თითზე ჩამოსათვლელია ისეთი კომპანიები, რომლებიც ექსპორტის ლიცენზიას იღებენ.

პრობლემატურია ისიც, რომ არათუ რეგიონულ, არამედ ეროვნულ დონეზე არ არსებობს სპეციალური რეჟიმის მქონე ავტომობილები. ხშირად სამაცივრე დანადგარები გამართულად არ მუშაობს და ტრანსპორტირებისას მძღოლებს ტემპერატურული რეჟიმის შენარჩუნება უჭირთ. შესაბამისად, ექსპედიტორები სირთულეების წინაშე დგანან განსაკუთრებული რეჟიმის მქონე ტვირთის ტრანსპორტირების შემთხვევაში.

- ექსპედიტორთა უმეტესობა ევროპულ ბაზრებზე შუამავლების დახმარებით მუშაობენ და ხშირია უცხოელი პარტნიორების ცვლილება, ეს კი ართულებს ერთჯერადი გადაზიდვის პირობებში მოწვევის დოკუმენტის მიღების შესაძლებლობას.
- უცხოელ კონკურენტებთან შედარებით ქართული კომპანიების არაკონკურენტულ ვითარებაში ყოფნა საკმაოდ სერიოზულ საფრთხეს უქმნის ადგილობრივი კომპანიების შემდგომ განვითარებას;
- გარდა ამისა, როდესაც ქართველი გადაზიდვა კვეთს თურქეთის, სომხეთის, უკრაინის ან ბელორუსიის საზღვრებს, ე.წ. „მზვანე ბარათის“ უქონლობის შემთხვევაში, მათ უწევთ ამ ქვეყნებში შესვლისას, საზღვრებზე მესამე პირის პასუხისმგებლობის ადგილობრივი დაზღვევის შექმნა, რომლის ღირებულება თითოეულ ქვეყანაში 50-100 დოლარამდე მერყეობს, ზემოთ ჩამოთვლილი ქვეყნების გადაზიდვების საქართველოში შემოსვლის შემთხვევაში კი ისინი საქართველოს მხრიდან გათავისუფლებულნი არიან ამ ტიპის დაზღვევის შექმნისაგან.

კვლევის ფარგლებში დავინტერესდით კომპანიათა მენეჯმენტის სტრუქტურითაც ვინაიდან კომპანიის ეფექტიანობას კომპანიის მენეჯმენტის სტრუქტურაც განსაზღვრავს. სტრუქტურა ძირითადად ცენტრალიზებულია და ორსაფეხუროვანია, რომლის ზედა რგოლსაც წარმოადგენს ხშირს შემთხვევაში კომპანიის მფლობელი, რომელიც ამავედროულად კომპანიის მენეჯერიც არის, ხოლო მეორე დონეზე არიან სხვა დასაქმებულები, რომლებიც პირდაპირ მენეჯერის დაქვემდებარებაში არიან. დასაქმებულთა საშუალო რაოდენობა 5-დან 10-მდე მერყეობს, გარდა ბათუმის პორტისა. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ დასაქმებულები თითქმის არ ფლობენ ლოგისტიკურ კვალიფიკაციას, უმეტესი მათგანისთვის უცხოა ლოგისტიკური სისტემის ოპტიმიზაციის მიმართულებები, დანახარჯების შემცირების თანამედროვე მიდგომები, მიუცვდავად იმისა, რომ კვალიფიციური ადამიანური რესურსები ხარისხის ეფექტის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. ნებისმიერი გადანყვეტილება კომპანიებში ერთპიროვნულად მიიღება მენეჯერების/მფლობელების მიერ. ორგანიზაციული კულტურის ჭრილში რომ განვიხილოთ კვლევაში მონაწილე კომპანიები, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ არც ერთ მათგანში ორგანიზაციული კულტურა მკვეთრად არ არის გამოხატული. თუ გავითვალისწინებთ იმ

ფაქტს, რომ ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის მქონე საწარმოებისათვის არის დამახასიათებელი მასში მომუშავე პერსონალზე ყურადღების გამახვილება, ამიტომ არ უნდა გაგვიკვირდეს რომ გამოკითხულ კომპანიათაგან არც ერთს არ აღუნიშნავს ადამიანური რესურსის მნიშვნელობა ეფექტიანობის ამალღების საკითხში.

არანაკლებ მნიშვნელოვნად მივიჩნით ყურადღება გაგვემახვილებინა ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების დონეზეც, გამომდინარე იქედან, რომ სწორი ინფორმაციის დროული მიღება ნებისმიერი მომხმარებლის მთავარი მოთხოვნაა. კვლევის შედეგად აღმოჩნდა, რომ კომპანიები არ იყენებენ ტვირთის მიკვლევალობის პროცესში თანამედროვე ტექნოლოგიებს.

ბოლო საკითხი, რომლითაც დავინტერესდით იყო ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც კომპანიათა ეფექტიანობას განსაზღვრავდნენ, რაზეც გამოკითხულ კომპანიათა უმეტესმა ნაწილმა გვიპასუხა, რომ ეს ფაქტორებია:

- სრულყოფილი შეკვეთა;
- დროული მიწოდება;
- დოკუმენტების დროული მომზადება.

კვლევის შედეგები რომ შევაჯამოთ, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ აჭარის არ-ში მოქმედი ლოგისტიკური კომპანიები ძირითადად მცირე ზომის კომპანიები არიან, რომელთა საქმიანობის ძირითადი სფერო საექსპორტო გადაზიდვები წარმოადგენს. კომპანიები ძირითად წლიური ფინანსური მდგომარეობის მიხედვით აფასებენ კომპანიის ეფექტიანობას და KPI ინდიკატორები მხოლოდ რამდენიმე კომპანიისთვის არის ცნობილი, თუმცა პრაქტიკაში მისი დანერგვის ტენდენცია არ შეინიშნება.

### თავი 3. ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებელი კომპანიების ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებები

#### 3.1 სატრანსპორტო ლოგისტიკური პროცესების მართვის გამოწვევები

ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებელი კომპანიების ეფექტიანობის ამაღლება წარმოუდგენელია ლოგისტიკური პროცესების მართვის სრულყოფის გარეშე. ტრანსპორტის ფუნქციონირებისათვის ლოგისტიკაში გამოიყენება ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების ფართო სპექტრი, რომლებიც მოიცავენ სატრანსპორტო-საწარმოთა საქმიანობის მართვის ხერხებს, მეთოდებს და მაჩვენებლებს როგორც განზოგადოებულ, ისე ლოკალურ დონეზე და გავლენას ახდენენ სატრანსპორტო ოპერაციების ხარისხზე. წინა თავებში წარმოდგენილი ინფორმაციის განზოგადების შედეგად, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ტრანსპორტის პროდუქციის ხარისხი წარმოადგენს კომპლექსურ მაჩვენებელს, რომელიც იანგარიშება ერთობლივად:

- გადამზიდავის მიერ მიზიდვის ვადების დაცვით;
- ტვირთების დაკარგვის, დაზიანების შემთხვევების გამორიცხვით;
- ტვირთგამგზავნებისათვის და ტვირთმიმღებებისათვის დამატებით მომსახურე-ბათა შეთავაზებით.

ზემოთ ჩამოთვლილი მაჩვენებლების მიღწევადობა სწორედ სატრანსპორტო ლოგისტიკური პროცესების მართვის ტექნიკურ-ეკონომიკურ მახასიათებლებზეა დამოკიდებული, რომელთაგან გამოდგომს: ტვირთბრუნვას, დროსა და დანახარჯებს. ეს სწორედ ის ძირითადი ინდიკატორებია, რომელთა ირგვლივაც კომპანიამ უნდა ააგოს ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები.

ტვირთბრუნვა არის ტრანსპორტის პროდუქციის მაჩვენებელი პირობით-ნატურალურ გამოსახულებაში, რომელიც პირდაპირ აისახება სატრანსპორტო საწარმოთა შემოსავლებზე. ტვირთბრუნვის კლება თავისთავად გულისხმობს ფულადი შემოსავლების შემცირებას, რისი

კომპენსირებას ოპერატორი კომპანიების მხრიდან, ხდება თანამშრომლების შემცირებით ან ტარიფების ზრდით. ამის ნათელი მაგალითია ბათუმის პორტში არსებული მდგომარეობა. შესაბამისად, ნებისმიერი ლოგისტიკური კომპანიის მთავარი მიზანია ტვირთბრუნვის ზრდა, ახალი ტვირთების მოზიდვა სატარიფო პოლიტიკისა და სერვისის გაუმჯობესების ხარჯზე.

მეორე მახასიათებელი, რომელსაც საკმაოდ დიდი გავლენა აქვს სატრანსპორტო ლოგისტიკური პროცესების მართვაზე არის დრო. ტრანსპორტორება-მიწოდების თვალსაზრისით 3 ტიპის დრო შეგვიძლია განვასხვაოთ:

1. გაგზავნის მომენტი – ეს არის დრო, რომლიდანაც დაწყებული სატრანსპორტო საწარმო თავისთავზე იღებს პასუხისმგებლობას ტვირთის დაცვაზე და ვალდებულია გადაზიდოს იგი დანიშნულების ადგილამდე დადგენილ დროში.
2. მისვლის მომენტი – ესაა დრო, რომლიდანაც დაწყებული სატრანსპორტო საწარმო იხსნის პასუხისმგებლობას ტვირთმფლობელისათვის დანიშნულების ადგილზე მიზიდული ტვირთისათვის. ამ მომენტისათვის გადაზიდვა ხასიათდება დასრულებული სახით.
3. მიზიდვის დრო – ესაა დროის პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც ტვირთი გადაადგილებული უნდა იქნას გაგზავნის ადგილიდან დანიშნულების ადგილამდე. მიზიდვის დროში შედის აგრეთვე დრო, რომელიც საჭიროა დატვირთვა-განტვირთვისათვის სამუშაოთა შესრულების, დამხმარე ოპერაციების და სხვათა შესასრულებლად.

ტვირთმფლობელისა და მიმღების მხრიდან განსაკუთრებული ყურადღება მიზიდვის ვადებს ექცევა. მიზიდვის ვადების დარღვევისათვის, რომელიც მოხდა ლოგისტიკური კომპანიის ბრალეულობით, ის უხდის ტვირთმფლობელს ჯარიმას, გამოთვლილი, როგორც წესი, პროცენტებში გადაზიდვის ღირებულებისაგან. მიზიდვის ვადები დგინდება შემდეგის გათვალისწინებით:

- ტვირთების გაგზავნისა და მიზიდვის ოპერაციებზე დრო;
- გაგზავნისა და დანიშნულების ადგილებს შორის მანძილი;
- სატვირთო ნაკადების წინსვლის სიჩქარე, რომელიც დამოკიდებულია გზაწილების კატეგორიისაგან (კონსოლიდირებული გზაწილი, კონტეინერი, ვაგონი და სხვ.);
- დამატებით სამუშაოებზე და ოპერაციებზე დროის (გადამისამართება, გადატვირთვა, ტვირთის დაყოვნების შემთხვევაში).

შესაბამისად, სატრანსპორტო ოპერაციების დაგეგმვის პროცესში ლოგისტიკური კომპანიის მხრიდან აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორები, რათა ზუსტად განისაზღვროს მიზიდვის ვადები.

სატრანსპორტო ლოგისტიკური საქმიანობის ერთ-ერთ განზოგადოებულ მაჩვენებელს წარმოადგენს მათი შემოსავლები და დანახარჯებიც. სატრანსპორტო საწარმოს შემოსავლები, რომლებიც მიღებულია გადაზიდვებისაგან, შედგება საშუალებათა ჯამისაგან, რომელიც მიღებულია ტვირთების გადაზიდვა, მოძრავი შემადგენლობის (კონტეინერი, ვაგონი, ავტოტრანსპორტი) არენდაში ჩაბარებისა და ტვირთგამგზავნებისათვის დამატებითი სატრანსპორტო-საექსპედიციო მომსახურების განწვევისაგან. ხოლო დანახარჯი წარმოადგენს ნებისმიერ საექსპლუატაციო ხარჯს, რომელსაც სატრანსპორტო საწარმო გასწევს ლოგისტიკური ოპერაციების განხორციელებისათვის. დანახარჯთაგან, ყველაზე დიდი წილი სატრანსპორტო ლოგისტიკაში მოდის გადაზიდვის თვითღირებულებაზე. გადაზიდვების თვითღირებულება გამოიხატება ფულად ფორმაში და წარმოადგენს სატრანსპორტო საწარმოს საექსპლუატაციო დანახარჯების სიდიდეს, რომელიც მოდის საშუალოდ ტრანსპორტის პროდუქციის ერთეულზე. თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს, რომ კონკურენციის გამწვავებამ და საერთო სოციალური ფონის გაუმჯობესებამ მომხმარებელი განსაკუთრებით მომთხოვნი გახადა, კონკურენციამ დღის წესრიგში დააყენა არა მარტო კომერციული შეთავაზების ფასეულობის ზრდა, არამედ თვითღირებულების შემცირებაც. ეს ყოველივე ბიზნესს აიძულებს, მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებისთვის ეძებოს მოქნილი გადაწყვეტილებები. თვითღირებულების ზრდას ზოგადად მოჰყვება ტვირთის ალტერნატიულ მარშრუტებზე მიზიდვა. ამის ნათელი მაგალითი აქვს ჩვენს ქვეყანას, სატრანსპორტო ტარიფების ზრდამ გამოიწვია ის, რომ ნავთობმა რუსეთის მიმართულებით დაიწყო სიარული, გოგირდმა ბალტიისპირეთისა და რუსეთის მიმართულებით, რიგმა ტვირთებმა საერთოდ ირანის მიმართულებით გადაინაცვლა. ამ ყველაფერმა საკმაოდ დიდი ფინანსური ზარალი მოუტანა, არა მხოლოდ ბიზნესს არამედ სახელმწიფოსაც. შესაბამისად ლოგისტიკური კომპანიები მიისწრაფვიან ისეთი ღონისძიებების გატარებისკენ, რომელიც გადაზიდვების თვითღირებულების შემცირებას შეუწყობს ხელს. ეს შეიძლება მოხდეს:

- ტვირთების არარაციონალური გადაზიდვების აღმოფხვრით;
- მოძრავი შემადგენლობის ცარიელი გარბენის კოეფიციენტის შემცირებით;
- მოძრავი შემადგენლობის ტვირთამწეობის გამოყენების კოეფიციენტის გადი-დებით;
- დატვირთვა-განტვირთვის პროგრესული ნორმების დანერგვით;
- დატვირთვა-განტვირთვის სამუშაოთა მექანიზაციითა და სხვ.



ლოგისტიკურმა კომპანიამ უნდა შეძლოს მიწოდების ფასისა და მომხმარებლის ფასზე გამავალი ოქროს ზღვრის პოვნა. ამრიგად, ტრანსპორტირების დროისა და დანახარჯების შემცირება წარმოადგენს სასაქონლო მიმოქცევის პროცესების დაჩქარებისა და ლოგისტიკური არხებისა და ჯაჭვების მიხედვით მატერიალური ნაკადების წინსვლის ოპტიმიზაციის უმნიშვნელოვანეს რეზერვს. ზემოთ წარმოდგენილ მაჩვენებლებზე დაყრდნობით უნდა შეიმუშავოს კომპანიამ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები, ინდივიდუალურად, საქმიანობიდან და მიზნებიდან გამომდინარე.

### **3.2 ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შემუშავების უცხოური პრაქტიკა და ქართული ორიენტირი**

ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები - KPI ინდიკატორები, ის სანავიგაციო ინსტრუმენტი, რომელიც კომპანიას ეფექტიანობის ამაღლებაში ეხმარება. აღნიშნული ინდიკატორების შემუშავება საკმაოდ შრომატევადი და რთული პროცესია. რეალობა გვიჩვენებს, რომ არსებობს უამრავი KPI, ამიტომ კომპანიებს უჭირთ იმ კონკრეტული KPI-ის განსაზღვრა, რომელიც მათ ბიზნეს პროცესებზეა მორგებული. ხშირ შემთხვევაში კომპანიები ყურადღებას ამახვილებენ იმ ინფორმაციაზე, რომელიც ზედაპირულია, მარტივად მოძიებადია, ან ირჩევენ იმ KPI-ებს, რომლებსაც სხვა დანარჩენი კომპანიები იყენებენ. მეორე უკიდურესობა, რომელსაც ვაწყდებით, არის ის რომ, კომპანიები მცირე ან ძალიან დიდი რაოდენობის KPI-ებს იყენებენ და თვლიან, რომ აღნიშნული KPI-ები, სრულყოფილ სურათს ქმნის კომპანიის საქმიანობაზე, ეფექტურობაზე, თუმცა, რეალურად არ ხდება სიტუაციის სწორი აღქმა და შეფასება. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების გულდასმით შემუშავება.

საერთაშორისო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ წარმატებული კომპანიები 2 ძირითად მიდგომას იყენებენ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შესამუშავებლად:

1. ბიზნესოპერაციებს ყოფენ 4 ეტაპად: დაგეგმვა, შესყიდვა, წარმოება და მიწოდება და თითოეულისთვის ცალკე შეიმუშავებენ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლებს;
2. ბიზნესოპერაციებს ყოფენ 2 დონედ: პირველადი და მეორადი და თითოეული დონისთვის ცალ-ცალკე შეიმუშავებენ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლებს. პირველი დონის ინდიკატორები ეხება დაგეგმვასა და პროგნოზირებას; ხოლო მეორე დონის ინდიკატორები შეკვეთის შესრულებასა და მიწოდებას.

ისეთ მსხვილ ლოგისტიკურ კომპანიებს, როგორებიც არის DHL, UPS, Fedex, Deutsche Bahn (DB), თავიანთი KPI-ების კლასიფიცირებას ახდენენ შემდეგი პრინციპით:

- ხარისხობრივი და რაოდენობრივი;
- წარსულზე ორიენტირებული და მომავალზე ორიენტირებული;
- ფინანსური.

ორგანიზაციის ყველა დეპარტამენტის ჩართულობით ხდება ინდიკატორების განსაზღვრა და ძირითად მიდგომას, რომელსაც აღნიშნული კომპანიები იყენებენ არის ინდიკატორების აგება

SMART წესით მიხედვით. კერძოდ,

- **S** – specific - სპეციფიკური - KPI არის მკაფიო და ფოკუსირებულია საქმიანობის მიზნებზე.
- **M**- measurable - გაზომვადი - KPI იზომება რაოდენობრივად;
- **A** – attainable - მიღწევადი, - KPI-ის მიზანი არის გონივრული და მიღწევადი;
- **R**- realistic - რეალისტური - KPI პირდაპირ უკავშირდება შესრულებულ საქმიანობას.
- **T** – time-bound - დროზე ორიენტირებული - KPI იზომება დროის გარკვეულ პერიოდში.

KPI-ების SMART პრინციპით აგებით, კომპანიებმა შეუძლიათ თანხვედრაში მოიყვანონ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები კორპორატიულ სტრატეგიებთან და მიზნებთან; თითოეული დეპარტამენტისთვის შეიმუშავონ საქმიანობაზე მორგებული ინდიკატორები; წარმოადგინონ მარტივი და ერთმანეთთან დაბალანსებული ინდიკატორები. მნიშვნელოვანია იმის გათვალისწინება, რომ დროთა განმავლობაში ინდიკატორი კარგავს ძალას, შესაბამისად მსხვილ კომპანიებში გარკვეული პერიოდულობით ხდება მათი გადახედვა და განახლება. (32, 61-73)

გამომდინარე იქედან, რომ ქართულ კომპანიებში საკმაოდ დაბალია ცნობიერება KPI ინდიკატორების შესახებ და მხოლოდ ერთეული ლოგისტიკური კომპანიები იყენებენ აღნიშნულ მეთოდს, მნიშვნელოვანია, რომ უცხოურ გამოცდილებაზე დაყრდნობით ქართულ რეალობას მოვარგოთ KPI ინდიკატორების შემუშავების პროცესი. სხვადასხვა ლიტერატურული წყაროების, პუბლიკაციების, სტატიების გაანალიზებს, მრავალი კომპანიის მიერ დანერგული პრაქტიკის გაანალიზების შედეგად ქართული კომპანიებისთვის ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შემუშავების პროცესი შემდეგნაირად შეგვიძლია აღვწეროთ:

1. *კორპორატიული სტრატეგიის შემუშავება.* გამომდინარე იქედან, რომ კვლევა ფოკუსირებული იყო ლოგისტიკურ კომპანიებზე, ამიტომ საკმარისად მიგვაჩნია მხოლოდ კორპორატიული სტრატეგიის შემუშავება, რომელიც თავისთავად კომპანიის ლოგისტიკური სტრატეგიაც იქნება. კორპორატიული სტრატეგიაში მოხდება კორპორატიული მიზნების განსაზღვრა, რომლებმაც კომპანიის ეფექტიანობა უნდა უზრუნველყონ.

2. *ორგანიზაციული სტრუქტურის განსაზღვრა.* ვინაიდან, გამოკითხულ კომპანიებში, ორგანიზაციული სტრუქტურა არ არის მკაფიოდ განსაზღვრული, ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შემუშავებისთვის მნიშვნელოვანია კომპანიის დეპარტამენტიზაცია ფუნქციების ან/და სამომხმარებლო ბაზრების მიხედვით. დეპარტამენტიზაცია საშუალებას მისცემს მენეჯერს სწორად განსაზღვროს თითოეული დეპარტამენტის მიზანი და ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებელი.
3. *ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების მონახაზის გაკეთება.* კომპანიის მენეჯერმა თითოეულ თანამშრომელს უნდა დაავალოს გამოავლინონ ის საკვანძო მაჩვენებლები, რომლებიც მათი აზრით გავლენას ახდენს კომპანიის ეფექტიანობაზე და რომლებიც კავშირშია მათ მიერ შესრულებულ სამუშაოსთან.
4. *ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შედარება კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებთან.* აღნიშნული ეტაპი მნიშვნელოვანია, რათა ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები თანხვედრაში მოდიოდეს კომპანიის მიზნებთან.
5. *ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების გაფილტვრა.* კომპანიამ SMART პრინციპის გათვალისწინებით უნდა მოახდინოს იმ ძირითადი ძირითადი ინდიკატორების გამორჩევა, რომლებიც დამატებითი ღირებულების შემქმნელი იქნება კომპანიისთვის. აღნიშნული ინდიკატორები უნდა იყოს მარტივი, მაგრამ კონკრეტული, რეალური, გაზომვადი, მიღწევადი და დროში მკაფიოდ განწერილი.
6. *ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების დამტკიცება და პერიოდული გადახედვა/განახლება.* სწრაფად ცვალებად საბაზრო პირობებში, კომპანია ვალდებულია ფეხი აუწყოს მომხმარებელთა ცვალებად მოთხოვნებს, კონკურენციას, საკანონმდებლო ცვლილებებს, შესაბამისად პერიოდულად უნდა მოახდინოს KPI ინდიკატორების გადახედვა და განახლება.

რაც შეეხება ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შემუშავების მეთოდს, ვფიქრობთ მეცნიერების - კაპლანისა და ნორტონის მიერ შემუშავებული დაბალანსირებული შედეგების ცხრილის (BSC) მეთოდის გამოყენება ყველაზე მიზანშეწონილია ქართული ლოგისტიკური კომპანიებისთვის, ვინაიდან აღნიშნული მეთოდი საშუალებას მოგვცემს გავითვალისწინოთ როგორც ფინანსური მაჩვენებლები, რომლებსაც ქართული კომპანიები ყველაზე დიდი ყურადღებას აქცევენ და რომელთაც მიიჩნევენ ეფექტიანობის ინდიკატორებად, ასევე საშუალებას მოგვცემს ორიენტირება მოვახდინოთ მომხმარებლის კმაყოფილებაზე და ადამიანური რესურსების განვითარებაზე. უკანასკნელი ორი მაჩვენებელი საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს ლოგისტიკური კომპანიების ეფექტიანობაზე, ვინაიდან ადამიანური რესურსი განსაზღვრავს ამ

შეთავაზებული სერვისის ხარისხს, ხოლო მომხმარებლის კმაყოფილებით იზომება აღნიშნული ხარისხი. შესაბამისად, BSC მეთოდი ხელს შეუწყობს სამი მნიშვნელოვანი ინდიკატორის დაბალანსებას. მეთოდი ეფექტურია იმ კომპანიების შემთხვევაშიც, რომლებიც ახდენენ სერვისის აუთსორსინგს.

ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების მეთოდის შერჩევასა და KPI ინდიკატორების შემუშავების პროცესის გავლის შემდეგ კომპანიამ ლოგისტიკური პროფილის მიხედვით უნდა მოახდინოს ინდიკატორების განსაზღვრა. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში შევეცადეთ წარმოგვედგინა ინდიკატორების სინთეზი კვლევაში მონაწილე ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლებისთვის, რომლებიც შევიმუშავეთ SCOR მოდელზე დაყრდნობით. SCOR მოდელი განსაზღვრავს კომპანიის ლოგისტიკურ სტრატეგიას 5 ოპერატიული ფუნქციის ირგვლივ: დაგეგმვა, შესყიდვა, წარმოება, მიწოდება და უკან დაბრუნება. სატრანსპორტო ლოგისტიკის ჭრილში შეგვიძლია ვთქვათ, რომ დაგეგმვა შეიძლება პირდაპირ დაუკავშიროთ მომხმარებელს, სატრანსპორტო სქემის დაგეგმვას და მის ირგვლივ ავაგოთ KPI-ები; შესყიდვა შეიძლება დაუკავშიროთ მომწოდებელს და ეხება იმ ლოგისტიკურ კომპანიებს, რომლებიც ახდენენ სერვისის შესყიდვას; წარმოებაში შეგვიძლია ვიგულისხმოთ მომხმარებლისგან მიღებული შეკვეთის დამუშავება, სატრანსპორტო დოკუმენტაციის წარმოება და ყველა ის თანმდევნი ლოგისტიკური პროცესები, რომლებიც მნიშვნელოვანია პროდუქციისა თუ საქონლის მომხმარებლისთვის მიწოდების პროცესში. მიწოდება, თავად ტრანსპორტირების პროცესია, ხოლო უკან დაბრუნება შეიძლება დაუკავშიროთ მიწოდებული პროდუქციის ხარისხსა და მომხმარებელთა კმაყოფილებას. აქედან გამომდინარე, ქართული კომპანიებისთვის ეფექტიანობის შემდეგი საკვანძო მაჩვენებლები შევიმუშავეთ, რომელიც წარმოდგენილია ცხრილში №5.

ცხრილის პირველ გრაფაში წარმოდგენილია SCOR ფუნქციები, მეორე გრაფაში ჩვენ მიერ შემუშავებული ინდიკატორები, ხოლო მესამე გრაფაში რეკომენდირებული მაჩვენებელი. ისრის მიმართულება გვიჩვენებს KPI ინდიკატორის მაჩვენებელი სასურველია იყოს მაღალი თუ დაბალი. ჩვენ მიერ შემუშავებული ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები ვფიქრობთ სრულად მოიცავს ორგანიზაციის ეფექტიანობაზე მოქმედ ყველა ფაქტორს, აერთიანებს როგორც მომხმარებელს, მომწოდებელს, კომპანიის ადამიანურ რესურსებს, ასევე მენეჯერის მიერ მიღებულ გადაწყვეტილებებს.

**ცხრილი 5: KPI ქართული ლოგისტიკური კომპანიებისთვის**

ფუნქციები	KPI ინდიკატორები	რეკომენდ. მაჩვენებელი
-----------	------------------	-----------------------

<b>დაგეგმვა</b>	მომხმარებლის მოთხოვნის შესწავლის სიხშირის ფარდობა წინა წლის მაჩვენებელთან	
<b>შესყიდვა<sup>4</sup></b>	სანდო მომწოდებელთა რაოდენობის ფარდობა მომწოდებლების საერთო რაოდენობასთან	
	შესყიდვის ღირებულების წილი მიწოდების სერვისის მთლიან ღირებულებაში	
	სწორად შესრულებული შეკვეთის ციკლის ფარდობა მთლიან შეკვეთებთან	
	ერთ წალ პროდუქტზე მოსული შესყიდვის ხარჯის ფარდობა მოგებასთან	
<b>წარმოება</b>	უხარვეზო სატრანსპორტო დოკუმენტაციის მქონე შეკვეთების წილი მთლიანი შეკვეთების რაოდენობასთან	
	გამართული სატრანსპორტო საშუალებების წილი სატრანსპორტო საშუალებების მთლიან რაოდენობასთან	
	სრულად დატვირთული სატრანსპორტო საშუალების წილი შესრულებული ტრანსპორტირების რაოდენობასთან	
	კმაყოფილ თანამშრომელთა წილი თანამშრომელთა მთლიან რაოდენობასთან	
	კვალიფიციურ თანამშრომელთა წილი თანამშრომელთა მთლიან რაოდენობასთან	
	თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებელი	
<b>მიწოდება</b>	დათქმულ ვადებში მიწოდებული შეკვეთის წილი მთლიანი შეკვეთების წლიურ რაოდენობასთან	
	მიწოდების ვადის თანაფარდობა შეკვეთის შესრულების ციკლთან	
<b>უკან დაბრუნება</b>	მობრუნებული პროდუქციის შეკვეთების წილი მთლიან შეკვეთებში	
	კმაყოფილ მომხმარებელთა წილი მომხმარებელთა მთლიან რაოდენობასთან	

წყარო : შემუშავებულია ავტორის მიერ კვლევის მონაცემებზე დაყრდნობით

ცხრილში წარმოდგენილი ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მაჩვენებლების სინთეზი კომპანიას საშუალებას მისცეს მარტივად დაადგინოს მის მიერ შესრულებული ბიზნესოპერაციების ეფექტიანობის დონე. თუმცა, აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ქვეყანაში არსებული ლოგისტიკური სისტემიდან გამომდინარე, რომელიც ფრაგმენტირებულია და ნაკლებ განვითარებულია, ლოგისტიკური კომპანიების მიერ ეფექტიანობის ამაღლება შეუძლებელი იქნება მხოლოდ KPI ინდიკატორების შემუშავებითა და მონიტორინგით, თუკი არ მოხდება მთლიანი ლოგისტიკური

<sup>3</sup> რეკომენდირებულია იყოს 1-თან მიახლოებული, ან მაღალი

<sup>4</sup> ეხება მხოლოდ იმ ლოგისტიკურ კომპანიებს, რომლებიც ახდენენ სერვისის აუთორისინგს.

სისტემის სრულყოფა, ვინაიდან, როგორც ნაშრომში აღვნიშნეთ გარე გარემო საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს კომპანიის წარმატებაზე. შესაბამისად, შემდეგ თავში შევეცადეთ წარმოგვედგინა ის მიმართულებები, რომლებიც ვფიქრობთ ირიბად იმოქმედებენ ლოგისტიკური კომპანიების ეფექტიანობის ამაღლებაზე.

### 3.3 სახელმწიფოს როლი და მისია ლოგისტიკური კომპანიების ეფექტიანობის ზრდაში

საქართველოს მისი ხელსაყრელი გეოგრაფიული ადგილმდებარეობიდან გამომდინარე გააჩნია რეალური შანსი იქცეს კავკასიისა და ცენტრალური აზიის ლოგისტიკურ კვანძად. თუმცა დღეს, საქართველოს სატრანსპორტო გადაზიდვები ძალიან რთულ მდგომარეობაშია. როგორც წინა თავში აღვნიშნეთ უკანასკნელი 5–6 წლის განმავლობაში ტვირთნაკადები მცირდება, ასევე, შემცირებულია როგორც ადგილობრივი, ისე საექსპორტო და საიმპორტო გადაზიდვები, ეს ყველაფერი საქართველოს ნავსადგურებზე, სარკინიგზო და საავტომობილო ტრანსპორტზე აისახება. უფრო მეტიც, ის მიმზიდველობა რაც სახელმწიფომ პრიორიტეტულად გამოაცხადა, კარგავს მიმზიდველობას და ქვეყნის სატრანსპორტო დერეფნის ფუნქციონირება კრიტიკულ ნიშნულზეა. ამას კიდევ უფრო ამტკიცებს ის პრობლემები, რომლებსაც საექსპედიტორო კომპანიები აწყდებიან მომსახურების პროცესში, რაც მათ აიძულებს ტრანსპორტირების ალტერნატიული გზები მოიძიონ. აღნიშნული პრობლემებიდან გამოვყოფდით:

- გაუმართავ სატრანსპორტო და საგზაო ინფრასტრუქტურას;
- საკანონმდებლო ბარიერებს - საბაჟო პუნქტებში წარსადგენი დოკუმენტაციის დიდი რაოდენობა;
- შეფერხებებს საბაჟო პუნქტებზე;
- საქართველოს მიმართ ნდობის დაბალ ხარისხს;
- მაღალ საპროცენტო განაკვეთს სესხებზე;
- ნავთობპროდუქტებზე არასტაბილურ ფასებს (არაპროგნოზირებადი ზრდა);
- სასაწყობო და სამაცივრე მეურნეობების სიმცირე და სხვ.

თუ ზემოთ ხსენებულ ბარიერებს არ მოუძებნით გადაჭრის გზებს კვლავაც გაგრძელდება ტვირთნაკადების შემცირება, ალტერნატიული მარშრუტების განვითარება, ქართული ლოგისტიკური კომპანიები ვერასდროს შეძლებენ საერთაშორისო კონკურენციაში შესვლას და მათი ლოგისტიკური საქმიანობაც არასდროს იქნება ეფექტური შედეგის მომცემი.

სატრანსპორტო ინდუსტრიას, ინტერნეტ ტექნოლოგიებისა და მომსახურების განვითარება ესაჭიროება, რისთვისაც დამატებითი ინვესტიციების ჩადებაა საჭირო. გარდაუვალია ლოგისტიკური სისტემის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა გამართული სატრანსპორტო საშუალებებისა და საგზაო ინფრასტრუქტურის გარეშე. სახელმწიფოს მხრიდან ყველაფრის მინდობა და სრული ძალაუფლების დელეგირება რკინიგზაზე, ნავსადგურებზე და კერძო საავტომობილო კომპანიებზე გაუმართლებელია. სახელმწიფომ თავის თავზე უნდა აიღოს რიგი ვალდებულებებისა. საჭიროა დამატებითი თანხების მოძიება და მიმართვა სატრანსპორტო ხიდებისა და მაგისტრალის მშენებლობა-რეაბილიტაციისკენ. საქართველოში გზით სარგებლობა მხოლოდ ტრანზიტული სატრანსპორტო საშუალებებისთვის არის ფასიანი, ხოლო მსუბუქი ავტომობილებისთვის და შიდა გადაზიდვებისთვის უფასოა, თუმცა ჯერჯერობით. ხელისუფლება გზით სარგებლობის გადასახადის დანესებაზე უკვე მუშაობს და ამ ეტაპზე სპეციალურ კვლევებს ატარებს. სპეციალისტები კი აცხადებენ, რომ ასეთი მოსაკრებელი უნდა არსებობდეს, თუმცა მხოლოდ მაშინ, თუ ალტერნატიული გზაც იარსებებს. გზით სარგებლობის გადასახადის უამრავი მაგალითი გვაქვს: სომხეთი, თურქეთი, ევროპის ქვეყნები. ამასთან, გზით სარგებლობის გადასახადს ეკოლოგიური დატვირთვაც შეიძლება ჰქონდეს. მაგალითად, გერმანიაში თუ სატვირთო ავტომობილი ეკოლოგიურად სუფთაა და „ევრო 6“-ის სტანდარტს შეესაბამება, შედარებით ნაკლებ გადასახადს იხდის, ვიდრე „ევრო 3“-ის სტანდარტის მქონე სატრანსპორტო საშუალება.

სატრანსპორტო საშუალებების ინფრასტრუქტურის სრულყოფის მიზნით სახელმწიფომ უკვე მიიღო დამატებითი კანონმდებლობა. საავტომობილო ტრანსპორტის ტექნიკური დათვალიერებისა და უსაფრთხოების კონტროლის განხორციელება დანეშებულია. აღნიშნული ერთი მხრივ დადებითად იმოქმედებს ლოგისტიკური ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესებაზე, ხოლო მეორე მხრივ საკმაოდ დიდ დარტყმას მიაყენებს პატარა ლოგისტიკურ კომპანიებს, მოძველებული ავტოპარკით.

ლოგისტიკური სისტემის სრულყოფისა და გაძლიერებისთვის საქართველოს მთავრობა მჭიდროდ უნდა თანამშრომლობდეს როგორც შავი ზღვის, ასევე მეზობელ ქვეყნებთან, იმისთვის, რომ შავი ზღვის ბაზარი გახადოს მიმზიდველი, ტრანზიტი მაქსიმალურად ეფექტური და ეკონომიური. მნიშვნელოვანია კასპიის ზღვის სარკინიგზო ბორნების ოპტიმიზაცია; საკონტეინერო გემების სერვისების დანერგვა; არსებული ნავთობ-ტერმინალების რეგერუარებისა და ტექნიკური აღჭურვის ოპტიმიზაცია. საზღვაო ტვირთბრუნვის ზრდა ავტომატურად გაზრდის ტვირთბრუნვას ტრანსპორტის სხვა სახეებზეც.

აზერბაიჯანი, თურქმენეთი, უზბეკეთი არის საქართველოზე გამავალი სატრანსპორტო დერეფნის ბუნებრივად გაგრძელების ზონა და ამ ქვეყნებიდან ტვირთებიც არ უნდა დაკარგოთ. შესაბამისად, აქტიურად უნდა ჩავრთოთ „ტრასეკა“ ამ კუთხით და აუცილებლად უნდა მოხდეს ინფრასტრუქტურის სუსტი ადგილების იდენტიფიცირება. ტრანსპორტის დარგის სრულყოფისა და ტვირთბრუნვის გაზრდის მიზნით განხორციელებული ღონისძიების კარგი მაგალითი გვაქვს აზერბაიჯანის მხრიდან. როდესაც მეზობელ აზერბაიჯანში ტვირთნაკადების შემცირება იყო, შექმნეს სატრანსპორტო გადაზიდვების საკოორდინაციო საბჭო. ამან დადებითი ბიძგი მისცა და თითქმის 7–8–ჯერ გაიზარდა გადაზიდვების მოცულობა. საქართველომაც უნდა იმუშაოს აღნიშნული მიმართულებით.

რომ შევაჯამოთ ყველა ის აქტივობა, რომელთა განხორციელებაც საჭიროა საქართველოს ლოგისტიკური სისტემის განვითარებისა და ლოგისტიკურ კომპანიათა ეფექტური ფუნქციონირებისთვის მივიღებთ ამოცანათა შემდეგ ჩამონათვალს:

- საქართველოში ტრანსპორტისა და ლოგისტიკის გრძელვადიანი სახელმწიფო სტრატეგიის ჩამოყალიბება, რომლის უმთავრესი მიზანი იქნება საქართველოს, როგორც ხელსაყრელი ლოგისტიკური ადგილმდებარეობის კონკურენტუნარიანობის ზრდა და მისი გლობალურ ლოგისტიკურ ქსელში ინტეგრაცია.
- სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის სისტემური განვითარება, რომელიც გულისხმობს ეფექტური ინტერმოდალური ინფრასტრუქტურის შექმნას, რაც შესძენს სატრანსპორტო სისტემას ქსელურ ეფექტს და გაზრდის მისი ეფექტურობის ხარისხს.
- სახელმწიფოს აქტიური მონაწილეობით უცხოური და ადგილობრივი ინვესტიციების მოზიდვა ინტერმოდალურ და ლოგისტიკური ინფრასტრუქტურის განვითარებაში სახელმწიფო და კერძო სექტორის პარტნიორობის (Public Private Partnership) მოდელის გამოყენებით.
- ლოგისტიკური ცენტრებისა და თავისუფალი ეკონომიკური ზონის შექმნა, რაც უზრუნველყოფს ტვირთმფლობელებსა და ტვირთგადამზიდავებს შორის რაციონალური კავშირების დამყარებას, კლიენტების მოთხოვნებზე სწრაფ რეაგირებას, მომსახურების საიმედოობას, დანახარჯების შემცირებასა და კლიენტების მოთხოვნილებების გათვალისწინებას.
- ტრანსპორტსა და ვაჭრობაში სამართლებლივი ბაზის სრულყოფა, რაც ხელს შეუწყობს ვაჭრობის გამარტივებას და უცხოური ინვესტიციების შემოდინებას.



- სატრანსპორტო გადამზიდავებს, ლოგისტიკურ კომპანიებსა და ინფრასტრუქტურის ოპერატორებს შორის ურთიერთთანამშრომლობის გაღრმავება და ახალი პარტნიორობის მოდელის ჩამოყალიბება.
- თანამედროვე ლოგისტიკური ინფორმაციული სისტემის დანერგვის უზრუნველყოფა სატრანსპორტო-საექსპედიტორო კომპანიებში, რაც ხელს შეუწყობს მომსახურების დროის და შესაბამისად, ხარჯის შემცირებას, სატრანსპორტო ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდას.
- გამჭვირვალე პირობების შექმნა ინვესტორებისა და კერძო სექტორისთვის სატრანსპორტო ლოგისტიკურ სფეროში მოზიდვის მიზნით.
- კომპეტენტური კადრების მომზადება ლოგისტიკის დარგში. კომპანიის ხელმძღვანელებმა უნდა დახვეწონ ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, ჩამოაყალიბონ ახალი სანარმოო კულტურა, რომელიც ორიენტირებული იქნება ადამიანურ რესურსზე და ითვალისწინებს ფირმის საქმიანობაში პერსონალის მუდმივ გადამზადებას, კვალიფიკაციის ამაღლებასა და მათი ინიციატივის წახალისებას.

გამომდინარე იქედან რომ ლოგისტიკური სისტემა კომპლექსურია, შესაბამისად გასაკვირიც არ უნდა იყოს, რომ ლოგისტიკური კომპანიების მიერ ეფექტიანობის ამაღლებისთვის, მათ ძალისხმევასთან ერთად და მათ მიერ განხორციელებული ეფექტიანობის ზრდის ღონისძიებების პარალელურად სახელმწიფო სექტორის ჩართულობაც არსებითია. კერძო სექტორის ეფექტიანობის ამაღლება დადებითად აისახება ქვეყნის ლოგისტიკურ სისტემაზე და ხელს შეუწყობს საქართველოს საერთაშორისო კონკურენციაში ჩაბმასა და ეფექტურ სატრანზიტო ლოგისტიკურ ღერეფნად გადაქცევაში.

## დასკვნა

სამაგისტრო ნაშრომში გამოკვლეულია აჭარის არ-ში მოქმედი ლოგისტიკური სერვისების მომწოდებლების ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლები და წარმოდგენილია ეფექტიანობის

ამაღებლის ძირითადი ღონისძიებები. განხილული თეორიული მასალებისა და უცხოური გამოცდილების საფუძველზე და კვლევის მიგნებებზე დაყრდნობით შეგვიძლია შევიშუშავოთ ძირითადი დასკვნები.

- გლობალიზაციისა და მზარდი კონკურენციის პირობებში კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად კომპანიებმა მუდმივად უნდა უზრუნველყონ თავიანთი საქმიანობის გაუმჯობესება, რაც ბიზნესპროცესების ეფექტიანობის გაზომვის საფუძველზე უნდა მოხდეს. დღეს ეფექტიანობის შეფასება მრავალგანზომილებიანი პროცესია, რომელიც აერთიანებს როგორც ხარისხობრივ ასევე რაოდენობრივ მაჩვენებლებს და ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს განსაზღვროს მომხმარებელთა მოლოდინის გამართლების დონე; უკეთ შეისწავლოს კომპანიაში მიმდინარე ბიზნესპროცესები და გარემო; გამოავლინოს კომპანიის სისუტეები, საფრთხეები და განვითარების შესაძლებლობები; უზრუნველყოს პროგრესის მონიტორინგი; გადაწყვეტილებები მიიღოს ფაქტებზე დაყრდნობით და მოტივაცია აამაღლოს თანამშრომლებში.
- ლოგისტიკურ კომპანიათა ეფექტიანობა სწორად შემუშავებულ ლოგისტიკურ სტრატეგიაზეა დამოკიდებული. მივიჩნევთ, რომ აღნიშნული სტრატეგია 6 ძირითადი ელემენტის/დრაივერის გათვალისწინებით უნდა შემუშავდეს: ობიექტები, ინვენტარი, ტრანსპორტირება, ინფორმაცია, შესყიდვა და ფასის პოლიტიკა. აღნიშნული დრაივერები შეიძლება დაბალანსდეს სხვადასხვა გზით, იმისთვის რომ კომპანიამ მიაღწიოს სათანადო ბალანსს მიწოდების ჯაჭვის მოქნილობასა და ეფექტურობას შორის. დრაივერის ეფექტური დაგეგმვა, მათთან დაკავშირებული რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღება განსაზღვრავს მთლიანად ლოგისტიკური ჯაჭვის ეფექტიანობასა და ლოგისტიკური სტრატეგიის ეფექტურ განხორციელებას.
- აჭარის არ-ის სატრანსპორტო ლოგისტიკური სისტემის ანალიზმა გვიჩვენა, რომ საქართველოს თავისი გეოგრაფიული მდებარეობა საკმაოდ დიდ ლოგისტიკურ შესაძლებლობებს სთავაზობს, განსაკუთრებით რეგიონულ სატრანზიტო ცენტრად გადაქცევისთვის. თუმცა, გამოკვლევამ ისიც ნათელყო, რომ რეგიონების დონეზე მაინც არ ხდება არსებული პოტენციალის სრულად ათვისება. კონკურენციის პირობებში ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ერთ-ერთ ძირითად მიმართულებას სატრანზიტო ფუნქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლება და ამ ფუნქციის ეფექტური გამოყენება უნდა წარმოადგენდეს. აღნიშნული მიზნის მიღწევასა და განხორციელებაში დიდი როლი აკისრია ლოგისტიკურ ჯაჭვში მონაწილე სტეიკჰოლდერებს, მათ მზაობასა და ჩართულობას.
- ლოგისტიკური კომპანიების მომსახურების სფეროში არსებულ მდგომარეობაზე დიდად

არის დამოკიდებული ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების დონე. კვლევის პროცესში გამოვლინდა, რომ აჭარის არ-ში მოქმედი ლოგისტიკური კომპანიები საერთაშორისო დონეზე სხვა, მეზობელი ქვეყნების, გადაზიდვებთან შედარებით არაკონკურენტულ ვითარებაში არიან, რასაც რამდენიმე ფაქტორი განაპირობებს: მოძველებული ავტოპარკი, არაკონკურენტული ტარიფები, კვალიფიკაციის დაბალი დონე.

- კვლევამ გვაჩვენა, რომ აჭარის არ-ში მოქმედი ლოგისტიკური კომპანიები ძირითადად მცირე ზომის კომპანიები არიან, რომელთა საქმიანობის ძირითადი სფერო საექსპორტო გადაზიდვები წარმოადგენს. კომპანიები ძირითად წლიური ფინანსური მდგომარეობის მიხედვით აფასებენ კომპანიის ეფექტიანობას და KPI ინდიკატორები მხოლოდ რამდენიმე კომპანიისთვის არის ცნობილი, თუმცა პრაქტიკაში მისი დანერგვის ტენდენცია არ შეინიშნება.
- ორგანიზაციული კულტურის ჭრილში რომ განვიხილოთ კვლევაში მონაწილე კომპანიები, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ არც ერთ მათგანში ორგანიზაციული კულტურა მკვეთრად არ არის გამოხატული. თუ გავითვალისწინებთ იმ ფაქტს, რომ ძლიერი ორგანიზაციული კულტურის მქონე საწარმოებისათვის არის დამახასიათებელი მასში მომუშავე პერსონალზე ყურადღების გამახვილება, ამიტომ არ უნდა გაგვიკვირდეს რომ გამოკითხულ კომპანიათაგან არც ერთს არ აღუნიშნავს ადამიანური რესურსის მნიშვნელობა ეფექტიანობის ამაღლების საკითხში.
- მივიჩნევთ რომ კომპანიების მიერ ეფექტიანობის ამაღლება ხანგრძლივი პროცესია და წარმოუდგენელია ლოგისტიკური პროცესების მართვის სრულყოფის გარეშე. ლოგისტიკურმა კომპანიამ უნდა შეძლოს მიწოდების ფასსა და მომხმარებლის ფასზე გამავალი ოქროს ზღვრის პოვნა.
- ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შემუშავება რამდენიმე ეტაპად უნდა მოხდეს კომპანიაში, რომლებიც ჩამოვყალიბებთ შემდეგნაირად: კორპორატიული სტრატეგიის შემუშავება; ორგანიზაციული სტრუქტურის განსაზღვრა; ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების მონახაზის გაკეთება; ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შედარება კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებთან; ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების გაფილტვრა; ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების დამტკიცება და პერიოდული განახლება;
- ქართული ლოგისტიკური კომპანიებს გამოცდილებიდან გამომდინარე ვფიქრობთ, რომ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შემუშავებისთვის ყველაზე მიზანშეწონილი დაბალანსირებული შედეგების ცხრილის შემუშავების მეთოდის გამოყენებაა, ვინაიდან აღნიშნული მეთოდი საშუალებას მოგვცემს გავითვალისწინოთ როგორც ფინანსური

მაჩვენებლები, რომლებსაც ქართული კომპანიები ყველაზე დიდი ყურადღებას აქცევენ და რომელთაც მიიჩნევენ ეფექტიანობის ინდიკატორებად, ასევე საშუალებას მოგვცემს ორიენტირება მოვახდინოთ მომხმარებლის კმაყოფილებაზე და ადამიანური რესურსების განვითარებაზე. უკანასკნელი ორი მაჩვენებელი საკმაოდ დიდ გავლენას ახდენს ლოგისტიკური კომპანიების ეფექტიანობაზე, ვინაიდან ადამიანური რესურსი განსაზღვრავს ამ შეთავაზებული სერვისის ხარისხს, ხოლო მომხმარებლის კმაყოფილებით იზომება აღნიშნული ხარისხი.

- ლოგისტიკური სისტემის ეფექტიანობის ამაღლებისთვის ვფიქრობთ სახელმწიფოს მხრიდანაც უნდა მოხდეს გარკვეული ღონისძიებების გატარება, კერძოდ: საქართველოში ტრანსპორტისა და ლოგისტიკის გრძელვადიანი სახელმწიფო სტრატეგიის ჩამოყალიბება; სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის სისტემური განვითარება; უცხოური და ადგილობრივი ინვესტიციების მოზიდვა ინტერმოდალურ და ლოგისტიკური ინფრასტრუქტურის განვითარებაში სახელმწიფო და კერძო სექტორის პარტნიორობის (Public Private Partnership) მოდელის გამოყენებით; ლოგისტიკური ცენტრებისა და თავისუფალი ეკონომიკური ზონის შექმნა.
- გამომდინარე იქედან რომ ლოგისტიკური სისტემა კომპლექსურია, შესაბამისად გასაკვირიც არ უნდა იყოს, რომ ლოგისტიკური კომპანიების მიერ ეფექტიანობის ამაღლებისთვის, მათ ძალისხმევასთან ერთად და მათ მიერ განხორციელებული ეფექტიანობის ზრდის ღონისძიებების პარალელურად სახელმწიფო სექტორის ჩართულობაც არსებითია. კერძო სექტორის ეფექტიანობის ამაღლება დადებითად აისახება ქვეყნის ლოგისტიკურ სისტემაზე და ხელს შეუწყობს საქართველოს საერთაშორისო კონკურენციაში ჩაბმასა და ეფექტურ სატრანზიტო ლოგისტიკურ ღერეფნად გადაქცევაში.

## გამოყენებული ლიტერატურა

ქართული ბიბლიოგრაფია:

1. ავტორთა...2012: „აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის სივრცითი მოწყობის გეგმა“, ბათუმი, გვ. 22-24
2. აჭარის 2019: აჭარის არ-ის ფინანსთა და ეკონომის სამინისტრო, ბიზნეს სექტორის ძირითადი მაჩვენებლები <http://adjara.gov.ge/branches/description.aspx?gtid=102039&gid=5#.XRj3seszbIU>
3. ბათუმის 2019: ბათუმის საზღვაო ნავსადგური, პორტის მახასიათებლები და სტატისტიკური მონაცემები, [https://www.batumiport.com/ge/sastarto\\_gverdi/?485926716](https://www.batumiport.com/ge/sastarto_gverdi/?485926716)
4. ბოცვაძე...2010 : ბოცვაძე ლ., ერაძე კ., ბოცვაძე ვ., „ლოგისტიკური მენეჯმენტი და მოდელირება“, გამომცემლობა „დიზაინტპრინტ ექსპრესი“, თბილისი, გვ.25-32, 369-392
5. გოჩავა 2015: გოჩავა დ., „ლოგისტიკური სისტემის ეფექტიანობა და საქართველო“, <https://idfi.ge/ge/efficiency-of-logistics-system-georgia>
6. ვეშაპიძე...2012: ვეშაპიძე შ., ოსაძე ლ. და სეხნიაშვილი დ., „ლოგისტიკა“, თბილისი, გვ. 40-45
7. ფეიქრიშვილი 1998: ფეიქრიშვილი მათა, „საქართველოში თავისუფალი ეკონომიკური ზონების შექმნის მნიშვნელობა საგარეო ვაჭრობის განვითარებაში“, თბილისი, გვ. 14-18
8. ფუტკარაძე 2001: ფუტკარაძე მერაბი, „აჭარა“, ბათუმი, გვ. 33
9. საქართველოს 2019ა: საქართველოს საზღვაო ტრანსპორტის სააგენტოს 2018 წლის ანგარიში, [http://mta.gov.ge/uploads/docum/Static/2018\\_static.pdf](http://mta.gov.ge/uploads/docum/Static/2018_static.pdf)
10. საქართველოს 2019ბ: საქართველოს ეკონომიკის სამინისტრო, ტრანსპორტის სექტორის სტატისტიკური მონაცემები, <http://www.economy.ge/?page=ecoreview&s=26>
11. ჭილაია 2017: ჭილაია ნ., „მინოდების ხარჯების მინიმიზაციისა და სანარმოო ლოგისტიკური პოტენციალის ოპტიმიზაციის სტრატეგიები გლობალურ ბიზნესში“, გამომცემლობა „კალმოსანი“, თბილისი, გვ. 50-53, 107-115, 129-136

უცხოური ბიბლიოგრაფია:

12. ანანდ ... 2015: Anand, N., & Grover, N., Measuring retail supply chain performance: Theoretical model using key performance indicators (KPIs). *Benchmarking: An International Journal*, vol. 22, no. 1, pp. 135-166.
13. ატკინსონ 2005: Atkinson C., “Inventory Management Review”, [http://www.hilineco.com/download/Inventory%20Management%20Review\\_%20The%20Risks%20of%20Being%20Just-In-Time.pdf](http://www.hilineco.com/download/Inventory%20Management%20Review_%20The%20Risks%20of%20Being%20Just-In-Time.pdf), pp . 71-74
14. აჰაუს... 1999: Ahaus C.T.B. and Diepman, F.J., *Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit*, Deventer: Kluwer, pp. 84-90
15. აჰუმადა... 2004: Ahumada, O. & Villalobos, J.R., "Efficiency measures for inbound logistics performance", IIE Annual Conference. Proceedings, pp. 1
16. ბიტიტცი... 2002: Bititci U., Carrie, A. and Turner, T. , *Integrated Performance Measurement Systems: Structure and Dynamics*, in Neely, A. (ed.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 92-98

17. **გუნასეკარან... 2007:** Gunasekaran, A. and Kobu, B., “Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications”, *International Journal of Production Research*, Vol. 45 No. 12, pp. 40-50
18. **ზიმმერმან 2013:** Zimmerman A., [http://drzimmerman.com/estore/wp-content/uploads/2013/03/Service\\_Payoff\\_Excerpt.pdf](http://drzimmerman.com/estore/wp-content/uploads/2013/03/Service_Payoff_Excerpt.pdf) , pp. 204-218
19. **კან ...2002:** Kahn, H. & Easton, F.F., The role of pricing in supply chain profits, Syracuse University, pp.112-120
20. **ლებას... 2002:** Lebas, M. and Euske, K., *A conceptual and operational delineation of performance*, in Neely, A. (ed.), *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, pp.101-108
21. **ლევის ... 2008:** Lewis, M., Slack, N., *Operations strategy*, 2. ed. ed, Pearson education. Financial Times/Prentice Hall, Harlow, pp. 9-11, 45-60
22. **მუჩირი ... 2008:** Muchiri, P., Pintelon, L., Performance measurement using overall equipment effectiveness (OEE): literature review and practical application discussion. *International Journal of Production Research* 46, 3517–3535.
23. **მსოფლიოს... 2018:** The World Bank, “International LPI Global Ranking 2018” - <https://lpi.worldbank.org/>
24. **ნილი...2005:** Neely, A., Gregory, M. & Platts, K., Performance measurement system design: A literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, no. 12, pp. 1228-1263.
25. **ოლსენ ...2007:** Olsen, E.O. et al., Performance measurement system and relationships with performance results. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(7), pp.559–582.
26. **რაჯეშ...2012:** Rajesh, R., Pugazhendhi, S., Ganesh, K., Ducq, Y., & Koh, S. L., Generic balanced scorecard framework for third party logistics service provider. *International Journal of Pro-duction Economics*, vol. 140, no. 1, pp. 269-282.
27. **ფრაზელი 2002:** Frazel Edward H., “Supply chain Strategy”,The McGraw-Hill Compaies, e-book, pp. 160-172
28. **შავი...2019:** Black sea container market, <https://www.hellenicshippingnews.com/black-sea-container-market-grows-by-8-7-in-2018/>
29. **ჩია ...2009:** Chia, A., Goh, M. & Hum, S., Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective, *Benchmarking*, vol. 16, no. 5, pp. 605-620.
30. **ჩანი...2003:** Chan, F.T.S. & Qi, H.J., 2003, Feasibility of performance measurement system for supply chain: a process---based approach and measures. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(3), pp.179–190.
31. **ჩოპრა ... 2013:** Chopra, S. & Meindl, P., *Supply chain management: strategy, planning, and operation*, Pearson Education, Harlow, Essex, pp. 129-135, 140-142
32. **ჰაუსმან 2004:** Hausman, W. H., “Supply chain performance metrics in T. P. Harrison”, “The practice of supply chain management: where theory and application converge”. *Springer*, US, 61–73. [http://dx.doi.org/10.1007/0-387-27275-5\\_4](http://dx.doi.org/10.1007/0-387-27275-5_4)

## დანართები

### დანართი 1 - კვლევის კითხვარი

ადგილი:

თარიღი:

კომპანიის დასახელება:

რესპოდენტი:

1. რამდენი ხანია რაც თქვენი კომპანია არსებობს ბაზარზე და რას საქმიანობს?
2. რამდენი თანამშრომელი გყავთ დასაქმებული?
3. როგორ აფასებთ კომპანიის ბიზნესპროცესების ეფექტიანობას?
4. რა სარგებელი მოაქვს ბიზნესპროცესების ეფექტიანობის შეფასებას?
5. თუ გაგიგიათ ეფექტიანობის საკვანძო მაჩვენებლების შესახებ?
6. თუ კი, რომელი KPI ინდიკატორები არის თქვენი კომპანიისთვის მნიშვნელოვანი?
7. ქვემოთ ჩამოთვლილი ინდიკატორებიდან, რომელს თვლით მნიშვნელოვნად?  
(ჩამოუთვალეთ ისინი, რომლებიც არ დაუსახელებიათ)

#### ფინანსური ინდიკატორები:

- შემოსავალი;
- შემოსავლის ზრდა;
- მოგება;
- ცვლადი ხარჯების ტენდენცია;
- წმინდა მოგება.

#### მომხმარებელზე ორიენტირებული ინდიკატორები:

- უკმაყოფილო მომხმარებელთა რაოდენობა;
- კმაყოფილ მომხმარებელთა რაოდენობა;
- დოკუმენტაციის სიზუსტე;
- მიწოდების სიზუსტე;
- მიწოდების ვადების დაცვა;

- შეკვეთის შესრულების ციკლი.

### **ინოვაცია & სწავლა**

- მენეჯერული თვისებები;
- კვალიფიცირებული თანამშრომლები;
- თანამშრომელთა კმაყოფილება;
- თანამშრომელთა გაცდენები;
- თანამშრომელთა გადინება;
- თანამშრომელთა ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში.

**გმადლობთ წინასწარ!**