



## სამაგისტრო ნაშრომი

<b>სამაგისტრო ნაშრომი</b>	<b>მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე მოქმედი რისკები და რისკთან გამკლავების მექანიზმები</b>
---------------------------	--

<b>მაგისტრანტი</b>	<b>ნინო ხოზრევანიძე</b>
--------------------	-------------------------

<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 N38		
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>			
თანამდებობა / დოქტორის აკადემიური ან მასთან გათანაბრებული სამეცნიერო ხარისხი			

ბათუმი

2020

## ანოტაცია

ნაშრომი, მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე მოქმედი რისკები და რისკთან გამკლავების მექანიზმები, შესდგება შესავალის, სამი თავის, რვა ქვეთავისა და დასკვნისაგან.

ნაშრომის პირველ თავში, მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე მოქმედი რისკები და რისკთან გამკლავების მექანიზმები, განხილულია მიწოდების ჯაჭვის არსი და მნიშვნელობა გლობალურ ბიზნესში, რისკ-მენეჯმენტი მიწოდების ჯაჭვში და მიწოდების ჯაჭვის რისკების კლასიფიკაცია.

მსოფლიოში მიმდინარე გლობალიზაციის ფონზე ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება პირდაპირ კავშირშია ლოჯისტიკური სისტემის და მამასადამე, მიწოდების ჯაჭვის ყველა პროცესის გამართულ ფუნქციონირებასთან.

მიწოდების ჯაჭვი ეკონომიკური საქმიანობის ყველა სფეროში გვხვდება და დაკავშირებულია საქონლის გადაადგილებასთან და გარდაქმნასთან, ნედლეულის შესყიდვიდან საბოლოო პროდუქტის მომხამრებლისთვის მიწოდებამდე. ნედლეულის საწყისი წერტილიდან ბოლო წერტილამდე მიწოდების ჯაჭვის თითოეული რგოლის ბიზნეს ოპერაციები რთულ და სარისკო პროცესებთან არის დაკავშირებული. მსოფლიო პრაქტიკაში კომერციული ოპერაციების 50%-მდე წარუმატებელია რისკის პრობლემებისადმი არასაკმარისი ყურადღების მიქცევის გამო. შესაბამისად, რისკით განპირობებული ზარალის გამო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მისგან დაცვასა და მისი შედეგების თავიდან აცილებას, მით უმეტეს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია შეიძლება დადგეს როგორც შიდა, ასევე გარე რისკების წინაშე.

ნაშრომის მეორე თავში, რისკების გავლენა მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე, განხილულია ეკონომიკური რისკების გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე, სოციალურ-პოლიტიკური რისკების გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე და პანდემიის გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე.

ეკონომიკური რისკები საკმაოდ რთულად პროგნოზირებადი რისკებია, რომელიც პირდაპირ ზიანს აყენებს როგორც ქვეყნის ეკონომიკას, ასევე ცალკეული კომპანიების ცალკეული დეპარტამენტების ეფექტურ ფუნქციონირებას. ეკონომიკური რისკების მრავალი სახეობა არსებობს, მაგრამ ყველაზე აქტუალური რისკებია მოთხოვნის შოკი, მიწოდების შოკი და გაცვლითი კურსი.

მიწოდების ჯაჭვზე ასევე ძალიან დიდ ზეგავლენას ახდენს ისეთი სოციალური და პოლიტიკური რისკები, როგორცაა სამართლიანი შრომა, მიწოდების ჯაჭვში მონაწილე მხარეთა გარემოსდაცვითი პრაქტიკა და სურსათის დეფიციტი განვითარებად ქვეყნებში.

რაც შეეხება პოლიტიკურ რისკებს, პოლიტიკური არასტაბილურობა უზარმაზარი საფრთხეა იმ კომპანიების წარმატებისთვის, რომლებიც მოქმედებენ გლობალური მიწოდების ჯაჭვის არენაზე. ორგანიზაციებს, რომლებსაც გლობალური რესურსების მოთხოვნილებები აქვთ, უნდა გააცნობიერონ ის პოტენციური ნეგატიური გავლენა, რომელსაც შეიძლება ჰქონდეს პოლიტიკური არასტაბილურობა პროდუქტიულობის, ხარისხისა და ურთიერთობების შესახებ და შექმნას რისკების შემსუბუქების სტრატეგიები.

პოლიტიკური რისკი ეხება პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს, მოვლენებს ან პირობებს, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი ფინანსური ზარალი, თუ ბიზნესი არ არის საკმარისად მომზადებული. ეს პირობები მოიცავს ყველაფერს, გადასახადებიდან და განვითარებიდან რევოლუციებამდე და ტერორიზმამდე.

პოლიტიკური რისკი არის პოლიტიკური ძალაუფლების განხორციელება, რომელიც შეიძლება გავლენა იქონიოს კომპანიის ღირებულებაზე. მაგალითად, მთავრობის ემბარგო შეიძლება აიკრძალოს უცხო ქვეყნისთან ვაჭრობა, რაც ხელს შეუშლის კომპანიის პროდუქციის გაყიდვას ამ ქვეყნის ბაზრებზე.

ნაშრომში, ასევე განხილულია პანდემიის გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე, აღსანიშნავია, რომ პანდემიის პირობებში ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს, საკვები პროდუქტებითა და პირველადი, ყოველდღიური მოხმარების ნივთებით, მოქალაქეების უწყვეტი მომარაგება. ინტენსიური კონტროლი, პერსონალის მუდმივი შემოწმება, სატრანსპორტო საშუალების დეზინფექცია, სამუშაო საათების ცვლილება, თანამშრომლების რაოდენობის შემცირება, საბაჟო პროცედურების გახანგრძლივება და ა.შ. ამ და სხვადასხვა გარემოებებმა კიდევ უფრო კომპლექსური და რთული გახადა მიწოდების ჯაჭვის სტრუქტურა.

ნაშრომის მესამე თავი ეთმობა მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობას რისკებისადმი და რისკთან გამკლავების მექანიზმების, მასში განხილულია რისკთან გამკლავების სხვადასხვა გზები და მეთოდები.

თანამედროვე ბაზარი არასტაბილურობითა და მაღალი დინამიკურობითა ხასიათდება, თუმცა იმისათვის, რომ შენარჩუნებული იქნას მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობა, აუცილებლად უნდა განხორციელდეს წყაროების მონიტორინგი - მომწოდებლების სტაბილურობაში დარწმუნება ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია, აუცილებლად უნდა მოხდეს იმის გარკვევა, შეუძლიათ თუ არა მომწოდებლებს საჭიროებების გათვალისწინება და უზრუნველყოფა. ყურადღება უნდა გამახვილდეს მომწოდებლის ფინანსური სტაბილურობაზეც, კომპანიის სტრუქტურაზე და მიმწოდების ადგილის უსაფრთხოებაზე.

მნიშვნელოვანი საკითხია, ასევე ბაზრის რყევების კონტროლი. აქ იგულისხმება, როგორც სამომხმარებლო ბაზრების დათვალიერება, ასევე მიმწოდებლებისთვის დამახასიათებელი ტენდენციები. რაც შეეხება კომუნიკაციას იგი მნიშვნელოვანი ფაქტორია, როგორც შიდა გუნდთან, ასევე მომწოდებლებთან. მიუხედავად დაგეგმვისა, რისკის გაზრდის შესაძლებლობები მაინც არსებობს. სწორედ ამიტომ საწარმოებისათვის მიზანშეწონილია ისეთი პროგრამების შემუშავება, რომლებიც მიზანმიმართული იქნება მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობისკენ.

მიუხედავად წინასწარი ზომების მიღებისა, საუკეთესოდ მართულმა მიწოდებამა ჯაჭვებმაც კი შეიძლება განიცადოს მოულოდნელ ძვრები, სწორედ ამიტომ უმნიშვნელოვანესია, რომ მათში პრევენციულად ჩაიდოს მდგრადობის თვისება - სისტემის უნარი, დაუბრუნდეს საწყის ან სასურველ მდგომარეობას დარღვევის შემდეგ.

რისკების მართვა მიმდინარე საქმიანობაა, ამიტომ ნებისმიერმა ბიზნესმა უნდა განახორციელოს რისკების ამოცნობა და ჩანიშვნა. რისკების ჩამონათვალის შექმნა კარგი საწყისი ეტაპია, მაგრამ ეს თავისთავად საკმარისი არ არის. ასევე აუცილებელია სამოქმედო გეგმა რისკზე, რათა შეძლოთ მათი ეფექტურად მართვა უფრო გამარტივდება.

ნაშრომის სტრუქტურიდან გამომდინარე კვლევის მიზანია, მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე მოქმედი რისკების ანალიზი, ასევე რისკთან გამკლავების ეფექტური მექანიზმების ძიება და ანალიზი.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის გლობალური მიწოდების ქსელის სიცოცხლისუნარიანობასთან დაკავშირებული საკითხები კომპლექსურია, ძლიერი საგანგებო სიტუაციისა და საგანგებო გეგმის დახმარებით შესაძლებელია საფრთხეების შემცირება. ბიზნესის ლიდერებს შეუძლიათ შეძლონ რისკის მართვა.

რისკების მართვა მიმდინარე საქმიანობაა, ამიტომ ნებისმიერმა ბიზნესმა უნდა განახორციელოს რისკების ამოცნობა და ჩანიშვნა. რისკების ჩამონათვალის შექმნა კარგი საწყისი ეტაპია, მაგრამ ეს თავისთავად საკმარისი არ არის. ასევე აუცილებელია სამოქმედო გეგმა რისკზე, ასე რისკების ეფექტურად მართვა უფრო გამარტივდება.

## **Annotation**

The paper, *The Risks on the Effectiveness of Supply Chain and Risk Management Mechanisms*, consists of an introduction, three chapters, eight subheadings and a conclusion.

In the first chapter of the paper, the risks and effectiveness mechanisms of supply chain efficiency are discussed, the essence and importance of supply chain in global business, risk management in supply chain and classification of supply chain risks.

Against the background of globalization in the world, the development of the country's economy is directly related to the functioning of the logistics system and, consequently, all the processes of the supply chain.

The supply chain is found in all areas of economic activity and is related to the movement and conversion of goods, from the purchase of raw materials to the delivery of the final product to the consumer. Business operations for each link in the supply chain from the starting point to the end point of the raw material are associated with complex and risky processes. Up to 50% of commercial operations in the world are unsuccessful due to insufficient attention to risk problems. Consequently, due to the risk of loss, it is important to protect against it and avoid its consequences, especially since any organization can face both internal and external risks.

The second chapter of the paper, *The Impact of Risks on the Effectiveness of Supply Chain*, discusses the impact of economic risks on supply chain, the impact of socio-political risks on supply chain and the impact of pandemic on supply chain.

Economic risks are quite difficult to predict, which directly harms the country's economy as well as the efficient functioning of individual departments of individual companies. There are many types of economic risks, but the most pressing risks are demand shock, supply shock, and exchange rate.

The supply chain is also heavily influenced by social and political risks such as fair labor, environmental practices of the parties involved in the supply chain, and food shortages in developing countries.

As for political risks, political instability poses a huge threat to the success of companies operating in the global supply chain. Organizations that have a need for global resources need to realize the potential negative impact that political instability can have on productivity, quality, and relationships, and create risk mitigation strategies.

Political risk refers to political decisions, events, or conditions that can cause significant financial loss if the business is not sufficiently prepared. These conditions include everything from taxes and development to revolutions and terrorism.

Political risk is the exercise of political power that can affect the value of a company. For example, a government embargo may prohibit trade with a foreign country, which would prevent the company from selling its products in the markets of that country.

The paper also discusses the impact of the pandemic on the supply chain, noting that the most important task under pandemic conditions is to provide citizens with uninterrupted supplies of food and primary, everyday items. Intensive control, constant inspection of personnel, disinfection of vehicles, change of working hours, reduction of the number of employees, extension of customs procedures, etc. These and various other circumstances have made the supply chain structure even more complex and difficult.

The third chapter of the paper is devoted to the resilience of the supply chain to risk and risk management mechanisms, it discusses the different ways and methods of risk management.

The modern market is characterized by instability and high dynamics, but in order to maintain supply chain sustainability, resources must be monitored - ensuring supplier stability is one of the key factors in determining whether suppliers can meet and meet their needs. Attention should also be paid to the financial stability of the supplier, the structure of the company and the safety of the place of supply.

An important issue is also the control of market fluctuations. This includes both consumer market surveys and supply trends. As for communication, it is an important factor for both the internal team and the suppliers. Despite the planning, there are still opportunities to increase the risk. That is why it is advisable for enterprises to develop programs that will be targeted at the sustainability of the supply chain.

Despite taking precautionary measures, even the best-supplied supply chains can undergo sudden shifts, which is why it is important to prevent them - the ability of the system to return to its original or desired state after a breach.

Risk management is an ongoing activity, so any business should be able to identify and record risks. Creating a risk list is a good starting point, but it is not enough in itself. It is also necessary to take an action plan at risk so that you can manage them more easily.

Based on the structure of the paper, the aim of the research is to analyze the risks affecting the efficiency of the supply chain, as well as to search and analyze the effective mechanisms for dealing with risk.

Although the issues related to the viability of the organization's global supply network are complex, it is possible to reduce threats with the help of a strong emergency and emergency plan. Business leaders are able to manage risk.

Risk management is an ongoing activity, so any business should be able to identify and record risks. Creating a risk list is a good starting point, but it is not enough in itself. An action plan on risk is also essential, so effective risk management will be easier.

## სარჩევი

შესავალი .....	8
თავი 1. მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე მოქმედი რისკები და რისკთან გამკლავების მექანიზმები.....	10
1.1 მიწოდების ჯაჭვის არსი და მნიშვნელობა გლობალურ ბიზნესში.....	10

1.2 რისკ-მენეჯმენტი მიწოდების ჯაჭვში .....	14
1.3 მიწოდების ჯაჭვის რისკების კლასიფიკაცია.....	18
თავი 2. რისკების გავლენა მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე.....	21
2.1 ეკონომიკური რისკების გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე.....	21
2.2 სოციალურ-პოლიტიკური რისკების გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე.....	25
2.3 პანდემიის გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე .....	30
თავი 3 . მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობა რისკებისადმი და რისკთან გამკლავების მექანიზმები.....	37
3.1 მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობის უზრუნველყოფის მექანიზმები .....	38
3.2 მიწოდების ჯაჭვის რისკთან გამკლავების მექანიზმები.....	42
დასკვნა.....	45
გამოყენებული ლიტერატურა.....	48

## შესავალი

**თემის აქტუალობა:** მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტი ბიზნესის განუყოფელი ნაწილია და აუცილებელია კომპანიის წარმატებისა და მომხმარებელთა კმაყოფილებისთვის. მომხმარებელთა მოლოდინია, რომ პროდუქციის სწორი ასორტიმენტი და რაოდენობა მიეწოდოს მისთვის სასურველ ვადაში. მოლოდინის შეუსრულებლობის შემთხვევაში, მათი კმაყოფილების დონე იკლებს.

ეფექტური მიწოდების ქსელი აკმაყოფილებს როგორც მწარმოებლების, ისე მომხმარებლების საჭიროებებს. ამასთანავე, მომარაგების ჯაჭვის მენეჯმენტი ეხება მნიშვნელოვან საკითხებს,

რომლებიც ეხმიანება კორპორაციების ზრდას, პარტნიორობას, გლობალური ბრენდის გაფართოებასა და აუტოსორსინგს.

მიწოდების გაუმჯობესებული ქსელი მარტივად აძლიერებს ბიზნესს. მიწოდების ჯაჭვის ეფექტურ მენეჯმენტს შეუძლია უშუალო გაუმჯობესება გაუწიოს მომხმარებლის მომსახურებას. სწორი პროდუქტი და სწორი რაოდენობა უნდა მიეწოდოს დროულად, რათა შეამცირონ როგორც მწარმოებლები, ასევე დისტრიბუტორები.

მომხმარებელს სურს შეძლოს იცოდეს ზუსტი ადგილმდებარეობა, სადაც უნდა წავიდნენ, რათა მიიღონ სასურველი საქონელი. საერთო ჯამში, უკეთესი მიწოდების ჯაჭვი ბიზნესის წარმატების ერთ-ერთი მთავარი ფაქტორია.

მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე დიდ გავლენას ახდენს რისკები. თანამედროვე პირობებში ძალიან ბევრი რისკის წინაშე დგება კომპანიები, რომელთაგან აღსანიშნავია ეკონომიკური და სოციალურ-პოლიტიკური რისკები, ასევე პანდემიის გავლენები მიწოდების ჯაჭვზე და სხვა.

რისკებისათვის თავის არიდება, ნებისმიერი კომპანიის ერთ-ერთი მთავარი საზრუნავია, მაგრამ რაც არ უნდა მომზადებული იყოს კომპანია, დაზღვეული მაინც ვერ იქნება რისკებისაგან. რისკებთან გამკლავების პროცესი, საკმაოდ რთული და ხშირ შემთხვევაში დამანგრეველი აღმოჩნება ხოლმე ბიზნესისათვის, რაც არა მხოლოდ კონკრეტული ბიზნესის შემოსავლებზე და ბრუნვაზე აისახება, არამედ მომხმარებელზეც, რადგან შესაძლოა კონკრეტული პროდუქტი დაფიცითში აღმოჩნდეს ან გაძვირდეს.

მიუხედავად იმისა, რომ რისკების გავლენა ძალიან დიდია ორგანიზაციის საქმიანობაში, ბევრ მათგანს არ გააჩნია რისკების მენეჯმენტი, ამის გამო, ისინი ვერ შეძლებენ ეფექტურად გაუმკლავდნენ პოტენციურ პრობლემებს თავიანთი მუშაობის დროს. რისკთან გამკლავების მექანიზმების ქონა ნებისმიერ ორგანიზაციას დაეხმარება, რომ რისკის უარყოფითი გავლენა შეამსუბუქოს. აქედან გამომდინარე, კვლევა, მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე მოქმედი რისკები და რისკთან გამკლავების მექანიზმები, ძალიან აქტუალური საკითხია ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის.

**კვლევის მიზანი და ამოცანა:** წინამდებარე კვლევის მიზანია, მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე მოქმედი რისკების ანალიზი და რისკთან გამკლავების იმ მექანიზმების გამოვლენა, რასაც წარმატებული ორგანიზაციები იყენებენ. დასახული მიზნიდან გამომდინარე, კვლევის ამოცანად განისაზღვრა:

- მიწოდების ჯაჭვის არსისა და მნიშვნელობის განხილვა გლობალურ ბიზნესში.

- მიწოდების ჯაჭვზე მოქმედი რისკების კლასიფიკაცია და ანალიზი.
- რისკ-მენეჯმენტის კონცეფციის გამოყენების მნიშვნელობა მიწოდების ჯაჭვში;
- სამი ძირითადი და ყველაზე აქტუალური რისკის: ეკონომიკური, სოციალურ-პოლიტიკური რისკებისა და პანდემიის გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე სხვადასხვა ქვეყნებისა თუ ორგანიზაციების მაგალითზე;
- რისკთან გამკლავების მექანიზმების შემუშავება.

**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 რისკ-მენეჯმენტისა და მიწოდების ჯაჭვზე მოქმედი რისკების საკითხებზე.

ინფორმაციული წყაროა სხვადასხვა ქვეყანათა ორგანიზაციათა სტატისტიკური მონაცემები, ინტერნეტ მასალები და სტატიები.

**ნაშრომის სტრუქტურა და შინაარსი.** სამაგისტრო ნაშრომი მოიცავს 53 გვერდს და შედგება შესავლის, სამი თავის, რვა ქვეთავისა და დასკვნებისგან, გამოყენებული ლიტერატურისა და დანართებისგან.

## **თავი 1. მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე მოქმედი რისკები და რისკთან გამკლავების მექანიზმები**

### **1.1 მიწოდების ჯაჭვის არსი და მნიშვნელობა გლობალურ ბიზნესში**

მსოფლიოში მიმდინარე გლობალიზაციის ფონზე ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება პირდაპირ კავშირშია ლოჯისტიკური სისტემის და მამასადამე, მიწოდების ჯაჭვის ყველა პროცესის გამართულ ფუნქციონირებასთან. თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკაში კომპანიების მიერ მოგების მაქსიმიზაციისა და კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების ერთ-ერთი საშუალება ეფექტური ლოჯისტიკური სისტემის დანერგვასა და მიწოდების ჯაჭვში გაწეული დანახარჯების მინიმიზაციაში მდგომარეობს. კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციები მიდიან იმ დასკვნამდე, რომ მიზანშეწონილია მართონ არა მხოლოდ საკუთარი ბიზნესი, არამდე მიწოდებათა ჯაჭვიც.

მიწოდების ჯაჭვი ეკონომიკური საქმიანობის ყველა სფეროში გვხვდება და დაკავშირებულია საქონლის გადაადგილებასთან და გარდაქმნასთან, ნედლეულის შესყიდვიდან საბოლოო პროდუქტის მომხმარებლისთვის მიწოდებამდე. სამეურნეო მექანიზმის გარდაქმნის რადიკალურ ღონისძიებებსა და განვითარების ინტენსიურ გზებზე გადასვლისას სულ უფრო იზრდება მისი მნიშვნელობა. მიწოდების ჯაჭვი და ლოგისტიკა, ეს ორი ერთმანეთთან დაკავშირებული, თითქმის მსგავსი, მაგრამ ამავდროულად თანამედროვე მენეჯმენტის ორი, რადიკალურად განსხვავებული ასპექტია. ტერმინის - „მიწოდების ჯაჭვის მართვა“ - სულ უფრო აქტიურად გამოყენება 1980-იანი წლების ბოლოდან დაიწყო. მრავალი სპეციალისტი იყენებს ამ ტერმინს ტერმინის “ლოგისტიკის” სინონიმად ან/და შემცვლელად, მაგრამ მიწოდება ჯაჭვების განსაზღვრა გაცილებით უფრო ფართოა.

მიწოდების ჯაჭვის მართვა გულისხმობს რამდენიმე ფირმის კოლაბორაციას ბაზარზე სტრატეგიული პოზიციონირებისა და ოპერატიული ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით. იგი აერთიანებს ფირმის რამდენიმე ფუნქციურ სფეროს, მათ შორის ლოგისტიკას. “მიწოდებათა ჯაჭვების მართვა” – ესაა საკვანძო ბიზნეს-პროცესების ინტეგრირება, რომელიც იწყება საბოლოო მომხმარებლიდან და მოიცავს საქონლის, მომსახურების და ინფორმაციის ყველა მიმწოდებელს, რომელიც უმატებს ღირებულებას მომხმარებლებისა ან/და სხვა დაინტერესებული პირებისათვის.

პროფესორ ბ. რამიშვილის განმარტებით მიწოდების ჯაჭვი ეს არის სისტემა ორგანიზაციების, ადამიანების, ტექნოლოგიების, ინფორმაციის, რესურსების მონაწილეობით, რომლებიც ჩართულნი არიან საწყისი პროცესებიდან საბოლოო მომხმარებ-ლამდე პროდუქციის და მომსახურების გადაადგილების უზრუნველყოფაში. [2]

მიწოდების ჯაჭვზე სხვადასხვა მკვლევართა და მეცნიერთა მიერ შემოთავაზებული განმარტების საფუძველზე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მიწოდების ჯაჭვის მართვა – ეს არის რვა საკვანძო ბიზნეს პროცესის მართვა, სახელდობრ:

- 1) მომხმარებლებთან ურთიერთდამოკიდებულებათა;
- 2) მომხმარებლების მომსახურების;
- 3) მოთხოვნის;
- 4) შეკვეთების შესრულების;
- 5) საწარმოო ნაკადის;
- 6) მომარაგების;
- 7) პროდუქციის დამუშავებისა და კომერციულ შესრულებლამდე დაყვანის;
- 8) დაბრუნებული ნაკადის მართვა.

მიწოდების ჯაჭვის მართვა ფარავს ორგანიზაციის საზღვრებს, რადგანაც მოიცავს გაცვლებს, რომელიც წარმოებს როგორც მის შიგნით, ისე მის გარეთაც. მიწოდების ჯაჭვის თითოეული რგოლის ერთმანეთთან დაკავშირებაში, თითოეული რგოლის სინქრონულ და უწყვეტ მუშაობაში ინტეგრირებული ლოგისტიკა გვხვდება. შესაბამისად, მეცნიერები მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტს ლოგისტიკური პროცესების კოორდინაციასაც უწოდებენ. ლოგისტიკა წარმოადგენს მიწოდების ჯაჭვის მთავარ ხერხემალს, რომელიც განაპირობებს ინფორმაციისა თუ პროდუქტის/სერვისის ეფექტურ, სარფიან და სანდო მიმოცვლას. ლოგისტიკა თავის მხრივ აერთიანებს ყველა იმ ოპერაციას, რომელიც საჭიროა ნაკადების გადასაადგილებლად. იგი არის შეკვეთის მართვის, მარაგებისა და ტრანსპორტირების, დასაწყობებისა და ტვირთის შეფუთვა-დამუშავების კომბინაცია.

ლოგისტიკასა და მიწოდების ჯაჭვის ურთიერთკავშირის დასადგენად, მოკლედ მიმოვიხილოთ ლოგისტიკის არსი და ძირითადი კონცეფციები. თანამედროვე საზოგადოებისათვის ტერმინი „ლოგისტიკა“ უკვე საკმაოდ ცნობილი და გამოყენებადი ტერმინია. ტერმინი ჯერ კიდევ ჩვენს წელთაღრიცხვამდე გამოიყენებოდა, ჩვენი წელთაღრიცხვით IX საუკუნეში კი სამხედრო სფეროში იყენებდნენ. სამხედრო სფეროში ლოგისტიკას მომარაგების საკითხების გარდა, მიაკუთვნებდნენ საბრძოლო ნაწილების სწრაფ, კონკრეტული ამოცანების შესაბამის გადაადგილებას. მას შემდეგ ლოგისტიკამ მრავალგვარი განვითარება განიცადა და XX საუკუნის ბოლოს ტერმინი უკვე სხვადასხვა მნიშვნელობით გამოიყენება და აერთიანებს შემდეგ დისციპლინებს: შესყიდვები; წარმოება; ტრანსპორტირება; დასაწყობება; მარაგების მართვა; ინფორმაციის მიმოცვლა და მარკეტინგი.

ლოგისტიკის მიმართულებით არსებული ლიტერატურის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ლოგისტიკაში იგულისხმება:

- ტვირთის მოძრაობის ორგანიზაციაში სიახლეები;
- სხვადასხვა ნაკადის დაგეგმვის თეორია სხვადასხვა სისტემებში;
- სხვადასხვა მოქმედების, კონკრეტულ ადგილსა და დროში მინიმალური დანაკარგებით;
- გადაზიდვის და საწარმოო პროცესების ინტეგრაცია;
- მწარმოებლიდან მომხმარებელამდე ტვირთის ჩაბარებამდე დანაკარგის დაგეგმვის პროცესი;
- პროდუქტის ფიზიკური განაწილების მართვის ფორმა;
- წარმოებიდან მომხმარებელამდე მზა პროდუქციის ეფექტიანი მოძრაობა;
- მეცნიერება წარმოებისა და განაწილების რაციონალურობის შესახებ.

ამრიგად, ლოგისტიკა თავის თავში აერთიანებს სხვადასხვა პროცესს, რომელიც მიწოდების ჯაჭვის გამართულ ფუნქციონირებას უზრუნველყოფს. ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, ნათელია, რომ მიწოდების ჯაჭვის მართვა არის და რჩება ლოგისტიკად, მაგრამ განვითარების ხარისხობრივად უფრო მაღალ დონეზე.

ბაზრებისა და ტექნოლოგიების გლობალიზაციის პირობებში, სამმა ფაქტორმა აიძულა ორგანიზაციები ახლებურად შეეხედათ მიწოდებათა ჯაჭვის მართვასა და მართვის პროცესში წარმოქმნილი პრობლემებისთვის. კერძოდ,

1. მომხმარებელთა სულ უფრო მზარდი მოთხოვნები, რომლებიც იზრდება გლობალური კონკურენციის პირობებში და შეეხება თვითღირებულების, საქონლისა და მომსახურების ხარისხის, მომხმარებელამდე მიტანის, გამოყენებული ტექნოლოგიებისა და ციკლის ხანგრძლივობის პრობლემები;
2. ორგანიზაციათა შორის თანამშრომლობის ხარისხი;
3. საინფორმაციო რევოლუცია.

შედეგად, ჩამოყალიბდა მიდგომა, რომელიც ცნობილია, როგორც მიწოდებათა ინტეგრირებული ჯაჭვების მართვა.

მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობა განსაზღვრავს ბიზნესის კონკურენტუნარიანობას და განაპირობებს მომხმარებელთა კმაყოფილებას. ორგანიზაციათა უმეტესობა ერთდროულად მონაწილეობს მიწოდებათა რამდენიმე ჯაჭვში, ამრიგად, მიწოდების ჯაჭვის თითოეული რგოლის ეფექტური ფუნქციონირების უზრუნველყოფა საკმაოდ საყურადღებო, მაგრამ რთული და შრომატევადი საქმეა. შესაბამისად, თანამედროვე კომპანიები მიისწრაფვიან სხვადასხვა მეთოდებითა თუ სტრატეგიებით უზრუნველყონ ეფექტური და ეფექტიანი მიწოდების ჯაჭვის შექმნა. ზოგადად, მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობას შემდეგი ფაქტორები განსაზღვრავს:

- მიწოდების საიმედოობა;
- მიწოდების სიზუსტე;
- მიწოდების ვადები;
- მიწოდებისთვის მზადყოფნა;
- მოქნილობა;
- მიწოდების ხარისხი;
- ინფორმაციული მზადყოფნა.

მიწოდების ჯაჭვის მართვა და მისი ეფექტიანობის უზრუნველყოფა კიდევ უფრო რთულდება თუ ორგანიზაცია მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვშია ჩართული. მიწოდების

საერთაშორისო ჯაჭვის ფორმირების მნიშვნელოვანი პირობა არის რისკის განაწილება მის რგოლებს შორის და იმ ფაქტორების განსაზღვრა, რომელთან პირდაპირი თუ ირიბი გავლენა აქვს მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე.

## 1.2 რისკ-მენეჯმენტი მიწოდების ჯაჭვში

მსოფლიო გლობალურ ბიზნესში, ფირმები თავიანთ პროდუქტებს მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში აწარმოებენ, ასაწყობებენ ერთ ქვეყანაში და ყიდნიან მეორეში. ამ კონტექსტში, მიწოდების ჯაჭვის რისკ-მენეჯმენტის მნიშვნელობა უფრო საყურადღებო გახდა. ნედლეულის საწყისი წერტილიდან ბოლო წერტილამდე მიწოდების ჯაჭვის თითოეული რგოლის ბიზნეს ოპერაციები რთულ და სარისკო პროცესებთან არის დაკავშირებული. მსოფლიო პრაქტიკაში კომერციული ოპერაციების 50%-მდე წარუმატებელია რისკის პრობლემებისადმი არასაკმარისი ყურადღების მიქცევის გამო. შესაბამისად, რისკით განპირობებული ზარალის გამო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მისგან დაცვასა და მისი შედეგების თავიდან აცილებას.

ხშირად ტერმინი „რისკი“ ასოცირდება მხოლოდ ზიანისა და ზარალის საშიშროებასთან. თუმცა, ასევე თავის მხრივ, რისკი - ფართო გაგებით, შეიძლება შეფასდეს, როგორც შესაძლებლობა და შანსი რაიმე მოსალოდნელი შედეგის პოზიტიური განვითარებისა. იგი ორი მახასიათებლის კომბინაციით განისაზღვრება:

ა) მოხდენის ალბათობა, რომელიც არის კონკრეტული შედეგის დადგომის შესაძლებლობა, სადაც გასათვალისწინებელია შედეგის დადგომის სიხშირე.

ბ) გავლენა (მოხდენის შემთხვევაში), რაც გულისხმობს მიღებულ ეფექტს კონკრეტული შედეგის დადგომის შემთხვევაში. გავლენა ითვალისწინებს ოთხ ელემენტს:

- დრო;
- ხარისხი;
- სარგებელი;
- ადამიანური და სხვა რესურსები.

მოხდენის ალბათობისა და გავლენის კომბინაცია განსაზღვრავს კონკრეტული რისკის მნიშვნელობის დონეს და დაწესებულების მიზნებიდან გამომდინარე იძლევა პრიორიტეტების მიხედვით, რისკის დახარისხების საშუალებას. [3]

რისკების პრობლემა ერთ-ერთი ძირითადია ლოგისტიკურ საქმიანობაში. ის დაკავშირებულია არახელსაყრელი მოვლენების დადგომის შესაძლებლობასთან და შეადგენს

პრაქტიკულად ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებისა და შესრულების ობიექტურად გარდაუვალ ელემენტს. აქედან გამომდინარე, ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს ამ რისკების წინასწარ განსაზღვრა, დადგენა და სიფრთხილის ზომების მიღება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ჯაჭვში ერთი რგოლის გაუმართაობამ შეიძლება უარყოფითი გავლენა იქონიოს მთელ საქმიანობაზე.

ლოგისტიკური საქმიანობა ითვლება სფეროდ, რომელიც სხვებზე მეტადაა მიდრეკილი რისკებისადმი. საგარეო-ეკონომიკური ოპერაციებს თან სდევს მნიშვნელოვანი ფულადი, სასაქონლო და მატერიალური საშუალებების, იურიდიული დოკუმენტებისა და საინფორმაციო ნაკადების მასების მოძრაობის რთული პროცესი, რომელიც ობიექტურად ზრდის რისკების დონეს ამ სფეროში. საერთაშორისო სამართლის თავისებურებები, საბაჟო გაფორმებასთან დაკავშირებული ფაქტორები (ობიექტური და სუბიექტური), იმპორტულ საქონელზე ფასების ძნელად განსასაზღვრი ნახტომები, არასატარიფო რეგულირების ფაქტორები მნიშვნელოვნად აფართოებს და უფრო დინამიკურს ხდის საერთაშორისო ლოგისტიკური ოპერაციების რისკების არეს.

მიწოდების ჯაჭვში რისკების წარმოქმნის მთავარი მიზეზია გაურკვეველობა, რომელსაც ბაღებს შემდეგი ფაქტორები:

- ეკონომიკური (მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, მომხმარებელთა მოთხოვნები და სხვა) და ბუნებრივი პროცესების მუდმივი არასტაბილურობა, რომლებიც ძნელად ექვემდებარება პროგნოზირებას;
- არასრული ინფორმაცია ლოგისტიკური პროცესების შესახებ, რაც ხშირად განპირობებულია რესურსების შეზღუდულობით (მატერიალური, ფინანსური, დროი-თი, ტექნიკური, სამუშაო), რომელსაც აწყდებიან მეწარმე სუბიექტები კონკრეტული გადაწყვეტილებების მიღებისას;
- ორგანიზებული განუსაზღვრელობა, რომელიც დაკავშირებულია ობიექტური ინფორმაციის დაფარვასთან ეკონომიკური, პოლიტიკური და სხვა მიზეზებით;
- საწარმოს საქმიანობის შეფასების მკაფიოდ განსაზღვრული მიზნებისა და კრიტერიუმების არარსებობა. [1]

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, მიწოდების ჯაჭვი საკმაოდ მოწყვადილია რისკებისადმი, შესაბამისად რისკების მართვა არსებითია მისი გამართული ფუნქციონირებისთვის. ბევრი ორგანიზაცია აცნობიერებს რა აღნიშნულს, რისკ-მენეჯმენტის სტრატეგიას ნერგავს.

რისკ-მენეჯმენტის სისტემის ფართოდ გამოყენება მსოფლიოში 1980-იანი წლების ბოლოდან დაიწყო. რისკის მართვის მიდგომის აქტიურად გამოყენებამ საშუალება მისცა ორგანიზაციებს

მინიმუმამდე შეემცირებინათ სხვადასხვა რისკების ზემოქმედების შედეგად გამოწვეული ზარალი, კატასტროფული დანაკარგების დადგომის ალბათობა. რაც უფრო მოულოდნელია რისკი მით უფრო მეტი რესურსია საჭირო მისი თავიდან აცილებისათვის ან მის მიერ განპირობებული შედეგების თავიდან აცილებისათვის. რაც უფრო მეტი ცოდნა გვაქვს რისკის შესახებ, მით უფრო მეტი საშუალებაა მისი მართვისათვის. ამიტომ, რისკის მართვის პროცესი რაც უფრო ეფექტურად არის ორგანიზებული, მით უფრო ეფექტურია ორგანიზაციის საქმიანობა. შესაბამისად, ნებისმიერ ორგანიზაციაში, არ აქვს მნიშვნელობა რისკი მიწოდების ჯაჭვის, ფინანსური მართვის, მარკეტინგული დაგეგმარების თუ ადამიანური რესურსის მართვის პროცესს ეხება რისკის მართვა წარმოადგენს რისკის განსაზღვრის, შეფასების, მონიტორინგის და რისკის მისაღებ დონეზე შენარჩუნების მიზნით საჭირო კონტროლის ღონისძიებების გატარების პროცესს, რომელიც გავლენას ახდენს დაწესებულების მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაზე და გულისხმობს საჭირო ღონისძიებების განხორციელებას რისკის შემცირების მიზნით.

რისკის მართვა ანუ რისკ-მენეჯმენტი წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს. ეს არის რისკის მართვის ხელოვნება მისი შემცირების მიზნით, რომელიც დაფუძნებულია რისკის წარმოქმნის შესაძლებლობის პროგნოზირებასა და რისკების მაქსიმალურად აღმოფხვრაზე. რისკ-მენეჯმენტი საშუალებას იძლევა ორგანიზაციებმა თავიდან ავიცილოთ გაურკვევლობა, გამოავლინონ პოტენციური დადებითი თუ უარყოფითი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს დაწესებულების საქმიანობაზე, მიიღონ სწრაფი და რაციონალური გადაწყვეტილებები, მოახდინონ დროის ეფექტური გამოყენება, ბიზნესის ფინანსური დაცვა, უზრუნველყონ სტაბილურობა და აიმაღლონ კონკურენტუნარიანობა. რისკების მართვის სტრატეგიის შემუშავების მიზნით, პირველ რიგში, უნდა დადგინდეს რა რისკები გამოვლინდა ან რა რისკის წინაშე შეიძლება აღმოჩნდეს ორგანიზაცია მიწოდების ჯაჭვის მართვის პროცესში.

რისკის მართვის პროცესის ზოგადი სტრუქტურა იდენტურია, ორგანიზაციის ნებისმიერი განყოფილებისათვის. რისკ-მენეჯმენტი 4 ეტაპიანი პროცესია და თითოეულ ეტაპზე რიგი ღონისძიებების გატარებაა გათვალისწინებული:

I ეტაპზე ხდება რისკების იდენტიფიცირება. ორგანიზაცია განსაზღვრავს მიწოდების ჯაჭვზე მოქმედი რისკების ძირითად წყაროებს, რისკის შესაძლო ტიპებსა და რისკის წარმოქმნის ალბათობას.

II ეტაპზე ხდება იდენტიფიცირებული რისკების ანალიზი და შეფასება. აღნიშნულ ეტაპზე ორგანიზაცია განსაზღვრავს რამდენად რეალურია რისკი და როგორია შესაძლო დანაკარგების სიდიდე და ახდენს რისკების რანჟირებას მნიშვნელობის მიხედვით.

III ეტაპზე ორგანიზაცია შეიმუშავებს რისკების მართვის სტრატეგიასა და სხვადასხვა ტაქტიკას. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ რისკების მართვის სტრატეგია ყოველთვის არ გულისხმობს რისკის მიტიგაციას, ორგანიზაცია საქმიანობის სფეროდან გამომდინარე ირჩევს ქვემოთ ჩამოთვლილი 4 ტაქტიკიდან ერთ-ერთს ან რამდენიმეს:

- რისკისთვის თავის არიდება და ისეთი ქმედებების განხორციელებაზე უარის თქმა, რომელიც სარისკოა;
- რისკის შემცირება და შესაბამისი ზომების მიღება;
- რისკის მიღება და მასზე სრული პასუხისმგებლობის აღება;
- რისკის განაწილება და რისკზე პასუხისმგებლობის მესამე მხარეზე დაკისრება.

ბოლო, IV ეტაპზე ხდება მესამე ეტაპზე შეიმუშავებული სტრატეგიის პრაქტიკაში განხორციელება, რისთვისაც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მხრიდან შესაბამისი ფინანსური და ადამიანური რესურსების გამოყოფა.

მიწოდების ჯაჭვის ფუნქციონირება კრიტიკულად დამოკიდებულია დიდი რაოდენობის სხვადასხვა რისკ-ფაქტორების გავლენაზე. რისკის მართვა მიწოდების ჯაჭვში ეხმარება და აძლიერებს დაწესებულებას, უზრუნველყოფს რა მისი ამოცანების ეფექტურად შესრულებას, მათ შორის:

- რიგი პროცესების გაუმჯობესებას - გადაწყვეტილების მიღება, ლოგისტიკური ოპერაციების დაგეგმვა და პრიორიტეტების მინიჭება;
- დაწესებულებაში არსებული რესურსების პროდუქტიული განაწილები-სა და გამოყენების ხელშეწყობას;
- დაწესებულების მიწოდების ჯაჭვის გაძლიერებას, მიწოდების ჯაჭვის ოპერაციების ოპტიმიზაციით;
- დანახარჯების შემცირებას და სხვ.

რისკის მართვის პროცესი მიწოდების ჯაჭვში არის კოორდინირებული და თანმიმდევრული უწყვეტი ქმედებების ერთობლიობა. მისი შემადგენელი ცალკეული ნაწილები დამოკიდებულია დაწესებულების სპეციფიკაზე, მის მიზნებზე, სტრატეგიაზე და რისკის მნიშვნელობაზე. პრაქტიკაში რისკის მართვის პროცესი საკმაოდ რთულია, რადგან არსებობენ რისკები, რომელთა მოხდენის ალბათობა არის მაღალი, მაგრამ დაბალია გავლენა და/ან პირიქით. ასეთ შემთხვევებში უნდა განხორციელდეს რისკების პრიორიტეტებად დალაგება დაწესებულების მიზნებისა და ამოცანებიდან გამომდინარე, რათა არ მოხდეს შეცდომის დაშვება.

### 1.3 მიწოდების ჯაჭვის რისკების კლასიფიკაცია

დღეს, საკმაოდ რთულ გარემოში გვიწევს ცხოვრება, როდესაც ურთიერთკავშირშია ადამიანი, ტექნოლოგიები და გარემო. შესაბამისად, რთულია იმ მიზეზების გამოვლენა, რომელმაც გამოიწვია მიწოდების ჯაჭვის ფუნქციონირების შეზღუდვა. მიწოდების ქსელში რისკების მართვა ბოლო ათწლეულის განმავლობაში გახდა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი თემა კვლევისა და პრაქტიკის სფეროში. არა ერთი წიგნი და კვლევა მიემდგვნა აღნიშნულ საკითხს.

სანამ მიწოდების ჯაჭვზე მოქმედი რისკების დეტალურ კლასიფიკაციას მოვახდენთ, უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაცია შეიძლება დადგეს როგორც შიდა, ასევე გარე რისკების წინაშე. შიდა რისკი შეიძლება წარმოიშვება ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე პროცესებისგან, კერძოდ:

- საწარმოო რისკები: საწარმოო რისკები გულისხმობს შესაძლებლობას, რომ სამუშაო ნაკადის მნიშვნელოვანი კომპონენტი შეიძლება შეფერხდეს, რაც ოპერაციის შესრულების გრაფიკსაც შეაფერხებს.
- ბიზნესის რისკები: ბიზნესის რისკები არის სტანდარტული პერსონალის, მენეჯმენტის, ანგარიშგების და სხვა აუცილებელი ბიზნეს პროცესების შეფერხების შედეგი.
- დაგეგმვისა და კონტროლის რისკები: დაგეგმვისა და კონტროლის რისკები გამოწვეულია არასწორი პროგნოზირებისა და შეფასებებისა და ცუდად დაგეგმილი წარმოებისა და მენეჯმენტის შედეგად.
- შემსუბუქება და საგანგებო სიტუაციური რისკები: შეიძლება შემცირდეს და გამოიწვიოს საფრთხეები, თუ ბიზნესს არ აქვს მომარაგების ჯაჭვთან დაკავშირებული გადაუდებელი გეგმა.

შიდა რისკების იდენტიფიცირება და მონიტორინგი შესაძლებელია მიწოდების ქსელის რისკის შეფასების პროგრამული უზრუნველყოფისა და სხვა საშუალებების გამოყენებით.

გარე რისკი მომდინარეობს ორგანიზაციის გარე გარემოდან, იგი გარე არის ორგანიზაციისთვის, მაგრამ შეიძლება შიდა რისკი იყოს მიწოდების ჯაჭვისთვის, ვინაიდან გამომდინარეობდეს მიწოდების ჯაჭვის პროცესიდან. გარე რისკებს მიეკუთვნება:

- მოთხოვნის რისკები: მოთხოვნილების რისკები წარმოიქმნება პროდუქტის მოთხოვნის არასწორად დაანგარიშებისას.

- მიწოდების რისკები: მიწოდების რისკები წარმოიქმნება, როდესაც ბიზნესს ნედლეული დაგვიანებით ან საერთოდ არ მიეწოდება, რითაც იწვევს პროდუქტის, მასალისა და ა.შ ნაკადის შეფერხებას.
- გარემოსდაცვითი რისკები: მიწოდების ქსელში ეკოლოგიური რისკი არის სოციალურ-ეკონომიკური, პოლიტიკური, სამთავრობო ან ეკოლოგიური საკითხების პირდაპირი შედეგი, რომლებიც გავლენას ახდენენ მიწოდების ქსელის ნებისმიერ ასპექტზე.
- ბიზნესის რისკები: ბიზნეს რისკები ხდება, როდესაც მოულოდნელი ცვლილებები მოხდება ერთ – ერთ სუბიექტთან, რომელზედაც კომპანია იყო დამოკიდებული. [13]

კავშირი შიდა და გარე კორპორატიულ რისკებს შორის საკმაოდ მჭიდროა. მაგალითად, მარაგების მაღალი რაოდენობა წარმოქმნის შიდა რისკს ორგანიზაციისთვის - ფინანსების მართვა, საწყობის გადაჭედვა, გაუთვალისწინებელი დანახარჯები, თუმცა ამცირებს გარე რისკს - სატრანზიტო დროის ცვალებადობას. მიწოდების ჯაჭვის განსხვავებული ოპერაციები განსხვავებულად მგრძობიარენი არიან შიდა და გარე რისკებზე.

ცხრ. #1. მიწოდების ჯაჭვის ოპერაციებზე მოქმედი რისკების მნიშვნელობა მიწოდების ჯაჭვის ოპერაციები

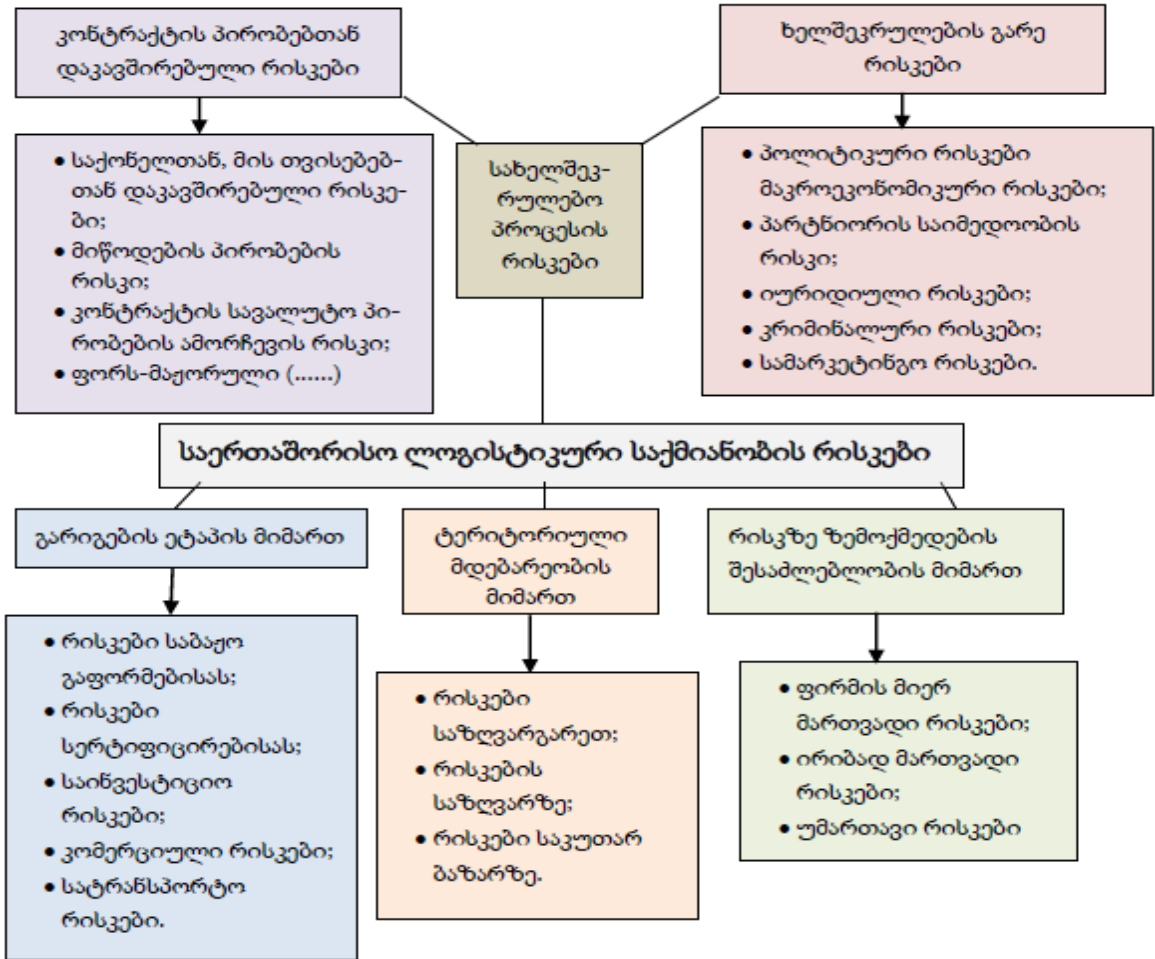
	შიდა რისკი	გარე რისკი
დიდი რაოდენობით მარაგები	მაღალი	დაბალი
Lean ოპერაციები	დაბალი	მაღალი
შიდა წარმოება	მაღალი	დაბალი
აუტოსორსინგი	დაბალი	მაღალი
გლობალური მიწოდება	დაბალი	მაღალი

წყარო: (ჭილაია, რისკების მართვა მიწოდების ჯაჭვში, 2018 )

როგორც ზემოთ მოცემულ ცხრილში არის წარმოდგენილი, იმ ოპერაციებზე, რომლებიც ორგანიზაციის შიდა საზღვრებს სცდება, მაგალითად Lean ოპერაციები, აუტოსორსინგი, გლობალური მიწოდება გარე რისკები უფრო მეტად მოქმედებენ ვიდრე შიდა რისკები და რაც უფრო გლობალურ მასშტაბებზე გადის ორგანიზაცია, მით უფრო მაღალია გარე რისკები.

ბოლო დროინდელმა ლიტერატურამ შემოიტანა მიწოდების ქსელის რისკების სხვადასხვა კლასიფიკაცია. ლოგისტიკური საქმიანობის რისკების სტრუქტურა საკმაოდ ფართოა. მიწოდების ჯაჭვის დაახლოებით 150 სახეობის რისკის კლასიფიცირება შეიძლება მოვახდინოთ სხვადასხვა ნიშნების მიხედვით. რისკების ყველაზე ზოგადი და ფართო ჩაშლა მოცემულია ქვემოთ წარმოდგენილ ნახაზზე.

ნახ 1.1 რისკების სტრუქტურა საერთაშორისო ლოგისტიკური საქმიანობისას



წყარო: (ჭილაია.2018)

მაგალითად, ჩოპრა და სოდი, მიწოდების ჯაჭვის პოტენციურ რისკებს ცხრა კატეგორიად ყოფენ:

- შეფერხებები (მაგალითად, სტიქიური უბედურებები, ტერორიზმი, ომი და ა.შ.),
- შეფერხებები (მაგ., მიწოდების წყაროს დაუცველობა),
- სისტემები (მაგ. ინფორმაციული ინფრასტრუქტურის რღვევა),
- პროგნოზი (მაგ., არასწორი პროგნოზი და ა.შ.),
- ინტელექტუალური საკუთრება (მაგ. ვერტიკალური ინტეგრაცია),
- შესყიდვები (მაგ., გაცვლითი კურსის რისკი),
- გზავნილები (მაგალითად, მომხმარებელთა რაოდენობა),
- ინვენტარიზაცია (მაგ. ინვენტარის შენახვის ღირებულება, მოთხოვნა და მიწოდების გაურკვევლობა და ა.შ.),
- მოცულობა (მაგ. ტევადობის ღირებულება). [10]

ავტორთა ნაწილი მიწოდების ჯაჭვზე მოქმედ რისკებს 7 ჯგუფად ყოფენ:

- გარე რისკები, რომელიც შეიძლება გამოწვეული იყოს ეკონომიკური, სოციო-პოლიტიკური ან გეოგრაფიული მიზეზებით. მაგალითებია ხანძარი, ბუნებრივი კატასტროფები, ეკონომიკური ვარდნა, საგარეო სამართლებრივი პრობლემები, კორუფცია და კულტურული დიფერენცია და სხვა.
- დროის რისკი, რომელიც პროცესების შეფერხებას გულისხმობს.
- ინფორმაციული რისკები - მაგალითად, კომუნიკაციის შეფერხება, ინფორმაციული ინფრასტრუქტურის გართულებები, დამახინჯებული ინფორმაცია და ინფორმაციის გაჟონვა.
- ფინანსური რისკები - ინფლაცია, პროცენტის დონე, ვალუტის რყევები და დაინტერესებული მხარის მოთხოვნები.
- მომარაგების რისკები - მომწოდებლებთან დაკავშირებული რისკები, მაგ. მიმწოდებლის გაკოტრება, ფასების ცვალებადობა, შეყვანის არასტაბილური ხარისხი და რაოდენობა
- ოპერაციული რისკები - გამოწვეული ფირმის ორგანიზაციულ საზღვრებში პრობლემებით, მაგ. ცვლილებები დიზაინისა და ტექნოლოგიის, უბედური შემთხვევების და შრომითი დავების შესახებ
- მოთხოვნის რისკები - რაც გულისხმობს მოთხოვნის ცვალებადობას, მაღალი საბაზრო კონკურენციას, მომხმარებელთა გაკოტრებას და მომხმარებლების ფრაგმენტაციას.[18]

გარდა ზემოთ ჩამოთვლილისა ამისა, არსებობს სხვა რისკებიც, როგორცაა სოციალური და პოლიტიკური რისკები, ბუნებრივი კატასტროფები, კლიმატის ცვლილება და გამონაბოლქვის პოლიტიკა, კორუფცია, ტერორიზმი, ქურდობა, პანდემიები და ტრანსპორტირებასთან დაკავშირებული რისკები. თითოეული რისკის გავლენა და მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობა თითოეული რისკისადმი განსხვავებულია. მსოფლიოში მიმდინარე პროცესებიდან გამომდინარე მივიჩნევთ, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი რისკებიდან ყველაზე დიდი გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე ეკონომიკურ, სოციალურ-პოლიტიკურ რისკებსა და პანდემია აქვს. სწორედ აღნიშნულ 3 რისკსა და მათ გავლენას განვიხილავთ მიწოდების ჯაჭვზე შემდეგ თავში.

## **თავი 2. რისკების გავლენა მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე**

### **2.1 ეკონომიკური რისკების გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე**

ეკონომიკური რისკები საკმაოდ რთულად პროგნოზირებადი რისკებია, რომელიც პირდაპირ ზიანს აყენებს როგორც ქვეყნის ეკონომიკას, ასევე ცალკეული კომპანიების ცალკეული დეპარტამენტების ეფექტურ ფუნქციონირებას. ეკონომიკური რისკების მრავალი სახეობა არსებობს, მაგრამ ყველაზე აქტუალური რისკები, რომლებსაც განვიხილავთ წინამდებარე თავში არის:

- მოთხოვნის შოკი;
- მიწოდების შოკი;
- გაცვლითი კურსი.

**მოთხოვნის შოკი** - მოთხოვნის შოკი მიწოდების ჯაჭვში არის მოულოდნელი მოვლენის შედეგად გამოწვეული საბაზრო ფასების დიდი შეფერხება, რომელიც ცვლის მოთხოვნილების აღქმასა და დონეს კონკრეტული სიკეთის ან მომსახურების, ან ასეთი საქონლის ან მომსახურების ჯგუფის მიმართ. მოთხოვნის შოკი შეიძლება იყოს როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი. მოთხოვნის დადებითი შოკის შედეგად მოთხოვნა საქონელსა თუ მომსახურებაზე იზრდება, რაც იწვევს საქონლისა თუ მომსახურების ფასის ზრდას, ხოლო უარყოფითი შოკის დროს სახეზე გვაქვს მოთხოვნის მკვეთრი ვარდა და შესაბამისად, ფასების დაწევა.

მიწოდების ჯაჭვში მოთხოვნის შოკის მაგალითად შეგვიძლია განვიხილოთ ელექტრონულ მანქანებზე მოთხოვნილების ზრდა. ძნელი იყო პროგნოზირება ელექტრო მანქანებზე მოთხოვნის და, შესაბამისად, მათ ნაწილებზე. მაგალითად, ლითიუმის ბატარეებზე ძალიან მცირე მოთხოვნა არსებობდა 2000 წლის დასაწყისში, თუმცა 2010 წლიდან, ელექტრომობილებზე მოთხოვნის ზრდამ ისეთი კომპანიებისგან, როგორცაა Tesla Motors, გაზრდა ამ მანქანების საერთო საბაზრო წილი 3 პროცენტამდე, რაც დაახლოებით 2,100,000 მანქანას უტოლდება, შესაბამისად გაიზარდა მოთხოვნა ლითიუმის მოპოვებაზე, ანუ ლითიუმის ბატარეებზე მოთხოვნა, რომლებიც ელექტრო მანქანების ერთ-ერთი ძირითადი კომპონენტია მკვეთრად და მოულოდნელად გაიზარდა. გამომდინარე იქედან, რომ ლითიუმი არის შეზღუდული ბუნებრივი რესურსი, რომლის ამოღება რთულია და გვხვდება მხოლოდ მსოფლიოს შეზღუდულ ნაწილებში შეუძლებელი გახდა მზარდი მოთხოვნის მყისიერად დაკმაყოფილება. შესაბამისად, წარმოშვა მოთხოვნის დადებითი შოკი მიწოდების ჯაჭვში. [7] საბოლოოდ ლითიუმზე მოთხოვნამ მისი ფასის ზრდა გამოიწვია.

**მიწოდების შოკი** - მიწოდების შოკის შემთხვევაში ადგილი აქვს საქონლის ან მომსახურების მიწოდების უეცარ შემცირებას ან მატებას. აღნიშნული საკმაოდ უარყოფითად მიწოდების ჯაჭვის ფუნქციონირებაზე.

მიწოდების შოკის მაგალითი განვითარდა, სულ ახლახანს კორონა ვირუსის ფონზე. მაშინ როდესაც 2020 წლის იანვრიდან ნავთობის ფასები შემცირდა დაახლოებით 50% –ით, ამასთანავე

მოთხოვნა ძალიან დაეცა. ამრიგად, სექტორმა დაინახა გადაჭარბებული მიწოდება და ნაკლები მოთხოვნა, რაც კიდევ უფრო ამძაფრებს ფასების შემცირებას. ამან დაიძაბა და გავლენა მოახდინა მთელ რიგ სექტორებზე. ამ შემთხვევაში წარმოიშვა მოთხოვნის უარყოფითი შოკი ანუ ბაზარზე პროდუქტი არსებობდა, მაგრამ მასზე მოთხოვნა აღარ იყო, შედეგად საწვავზე ფასების კლება გამოიწვია.

გარდა ამისა, გლობალური ვაჭრობა და ტრანსპორტირება თითქმის შეჩერდა, რამაც მიწოდების ქსელი ასევე უამრავი საგზაო პრობლემის / რისკის წინაშე დააყენა.

**გაცვლითი კურსი** - გაცვლითი კურსი თავისი დამანგრეველი ეფექტით მიწოდების ჯაჭვის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რისკია. აღნიშნულ რისკთან გასამკლავებლად მნიშვნელოვანია, რომ კომპანიებმა გააცნობიერონ ვალუტის რყევის გავლენა ბიზნეს ოპერაციებზე. ექსპორტიორებისთვის ერთ-ერთი მთავარი პრობლემა არის ვალუტის ყიდვა მაღალი შეფასებით და შემდეგ დაბალი შეფასების ვალუტით გაყიდვა. ნებისმიერი ძლიერი ცვლილება, რომელიც გავლენას ახდენს რომელიმე ვალუტაზე, გავლენას მოახდენს მოგების მარჟაზე და მიწოდების ჯაჭვის გამართულ ფუნქციონირებაზე.

გაცვლითი კურსი ასევე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საპროცენტო განაკვეთებზე, რადგან შესაძლოა გაიზარდოს საპროცენტო განაკვეთი, რაც მოგებას შემცირებს და მიწოდების ჯაჭვში მნიშვნელოვან უარყოფით ზეგავლენას გამოიწვევს. საპროცენტო განაკვეთის ზრდა აძვირებს საბანკო და არასაბანკო სესხებს, რაც როგორც პატარა, ასევე დიდი კომპანიებისათვის პრობლემაა, რადგან შესაძლოა ვერ შეძლონ პროცენტის გადახდა.

ვალუტის კურსის ცვლილება ხშირ შემთხვევაში იწვევს ნედლეულის ფასზე ღირებულების უეცარ ზრდას, ამასთან იზრდება ნავთობის ფასიც, შესაბამისად მწარმოებელს უძვირდება როგორც ნედლეული, ასევე მისი მიწოდება ანუ ტრანსპორტირება ქარხნამდე და საბაჟო მოსაკრებელიც. თუ ვთქვათ წარმოების და დასაწყობების ფასი უცვლელია, ტრანსპორტირების ხარჯის წილი იმდენად მაღალი პროდუქტის თვითღირებულებაში (ზოგჯერ 30% კი არის), რომ ნედლეულის და ტრანსპორტირების ხარჯების ზრდა მაინც საგრძნობლად ზრდის საბოლოო პროდუქტის ღირებულებას. შედეგად, მიწოდების ჯაჭვის 2 ძირითად რგოლში შესყიდვებში და ტრანსპორტირებაში უკვე იქმნება პრობლემები. მომხმარებელიც უკმაყოფილოა გაზრდილი ფასით, მოთხოვნაც მცირდება და საბოლოო ჯამში უარყოფითად აისახება კომპანიის გაყიდვებზეც.

ვალუტის კურსზე დამოკიდებულია საბაზრო ფასები - ქვეყნის ეკონომიკა დიდ გავლენას ახდენს საბაზრო ფასებზე. როდესაც საბაზრო ფასები მცირდება, მაგრამ წარმოების ხარჯები იგივე რჩება, მომგებიანობა შეიძლება მნიშვნელოვნად შემცირდეს. ფასების ზრდა კი თავისთავად

მასალების ღირებულების ზრდას უკავშირდება - მასალების გაზრდილი ღირებულება არის ეკონომიკური რისკების ერთ-ერთი ფაქტორი, რომელსაც მწარმოებელ ბიზნესს სჭირდება იდენტიფიცირება და მართვა. როდესაც ბაზარი კონკურენტუნარიანია და ეს ხარჯები იზრდება, მომხმარებლები კვლავ ელიან თანმიმდევრული ფასების გადახდას, რაც მოგების შესაძლო დანაკლისს იწვევს. [19] ქვეყნის საპროცენტო განაკვეთის გარემოს კვლევა გადამწყვეტი ნაბიჯია ეკონომიკური რისკების სრულყოფილი მართვისა და მიწოდების ჯაჭვის სრულყოფილი ფუნქციონირებისათვის.

იმის გათვალისწინებით, თუ რა ეკონომიკური რისკების სახეობა ემუქრება ორგანიზაციას, მან უნდა მიმართოს ამ რისკების შესამცირებლად საჭირო სტრატეგიას.

განვიხილოთ სხვადასხვა ქვეყნების მაგალითი, რომლებმაც ეფექტურად მოაგვარეს საკუთარი ეკონომიკური რისკები, უზრუნველყვეს მიწოდების ჯაჭვის სტაბილური და ეფექტური ფუნქციონირება და თავიდან აიცილეს ბიზნესის საქმიანობის შეფერხება.

- როდესაც ბრიტანეთის ეკონომიკა 2008 წელს რეცესიაში ჩავარდა, უმუშევრობის დონე გაიზარდა, ხელფასები შემცირდა, მომხმარებლები ნაკლებს ხარჯავდნენ და შესაბამისად შემცირდა მიწოდების ჯაჭვის ფუნქციონირება. ფოტოგრაფიულმა საცალო კომპანიამ Jessops-მა მიიღო გადაწყვეტილება, რომ შეერბილებინა მიწოდების ჯაჭვისკენ მიმართული ეკონომიკური რისკები და ბიზნესმა ფოკუსირება მოახდინა მის ვიზუალურ მხარეზე, რადგან ეს მომსახურება დარჩა სტაბილური, მიუხედავად კამერის და აპარატურის გაყიდვების შემცირებისა. ამ საპასუხო მოქმედებამ შეამცირა რისკი და გაუმჯობესდა მოგების ზღვარი კომპანიისთვის, ამასთანავე ხელი შეუწყო მიწოდების ჯაჭვის ნორმალურ ფუნქციონირებას. [15]

- Amazon – ის წინაშე დგას მრავალი სახის ეკონომიკური რისკი, მათ შორის დაბეგვრა, ინფლაციის მაჩვენებლები, ინდუსტრიის სპეციფიკური ეკონომიკური ზრდა და სხვა. კომპანიის ერთ-ერთი ყველაზე დიდი რისკი არის ვალუტის გაცვლის რისკი.

იმისათვის, რომ მართოს როგორც ვალუტის გაცვლითი კურსით, ასევე სხვა ფაქტორებით გამოწვეული რისკები, ამაზონი თავისი პორტფელის დივერსიფიკაციას ახდენს.[25]

ამაზონი მთელი მსოფლიოს მაშტაბით ფუნქციონირებს, შესაბამისად მისი მიწოდების ჯაჭვი საკმაოდ გრძელია. რომ არა მიზანმიმართული საქმიანობა მიწოდების ჯაჭვის სრულყოფილი ფუნქციონირებისადმი, ჩავარდნები აუცილებლად გამოიწვევდა კომპანიის კრიზისს, მით უმეტეს როგორც აილნიშნა ამაზონზე მოქმედებს თითქმის ყველა ეკონომიკური რისკი.

## 2.2 სოციალურ-პოლიტიკური რისკების გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე

მიწოდების ჯაჭვზე ძალიან დიდ ზეგავლენას ახდენს სოციალური და პოლიტიკური რისკები.

მიწოდების ჯაჭვზე მოქმედი სოციალური რისკებს შორის გამოვყოფდით:

- სამართლიანი შრომა;
- მიწოდების ჯაჭვში მონაწილე მხარეთა გარემოსდაცვითი პრაქტიკა;
- სურსათის დეფიციტი განვითარებად ქვეყნებში. [3]

**სამართლიანი შრომა** - მსოფლიოს უფრო და უფრო მეტი ქვეყანა, მათ შორის დიდი ბრიტანეთი, საფრანგეთი, ნიდერლანდები და აშშ იყენებენ საკანონმდებლო და მარეგულირებელ ჩარჩოებს, რომლებიც მულტიეროვნულ კომპანიებს სთხოვს, რომ მიაწოდონ მიწოდების ჯაჭვის თითოეული რგოლის შესახებ ინფორმაცია, განსაკუთრებით წარმოების რგოლზე და აღნიშნულ რგოლში ჩართული მუშახელის შრომით პირობებზე. განვითარებულ ქვეყნებში კომპანიებს აკისრიათ ვალდებულება საკუთარი კეთილი ნებით აწარმოონ სამართლიანი შრომის კამპანია. ეს კი თავის მხრივ მოიცავს ყურადღების გამახვილებას ისეთ საკითხებზე, როგორებიც არის:

- ბავშვის შრომა;
- ხელფასები და ბენეფიტები;
- სამუშაო საათები;
- დასაქმებულთა იძულება;
- ჯანმრთელობა და უსაფრთხოება;
- დისკრიმინაცია. [3]

**მიწოდების ჯაჭვში მონაწილე მხარეთა გარემოსდაცვითი პრაქტიკა** - მწვანე ლოგისტიკა და მაშასადამე მიწოდების ჯაჭვი ერთ-ერთი ძალიან აქტუალური საკითხია თანამედროვე პირობებში. მწვანე მიწოდების ჯაჭვის მენეჯმენტი (GSCM) შეიძლება განისაზღვროს, როგორც კომპანიის პასუხისმგებლობა გარემოსდაცვითი საკითხებისადმი და შესაბამისი ზომების მიღება.

კომპანიები, როგორც წესი, GSCM პრაქტიკას აღიქვამენ, როგორც ზოგადად ღირებულების გაზრდას. რეალურად კი პირიქით, GSCM პრაქტიკა კომპანიებს ეხმარება შეამცირონ ზოგადი

ხარჯები, გაზარდონ პროდუქტიულობა, ხელი შეუწყონ ინოვაციებს, დაზოგონ რესურსები და გაზარდონ კონკურენტული უპირატესობა. [ 11] გარდა ამ ხელშესახები სარგებლობისა, GSCM პრაქტიკა ასევე მნიშვნელოვან როლს ასრულებს თანამშრომელთა სამუშაოს კმაყოფილების და ვალდებულებების გაზრდის, მომხმარებელთა ლოიალობისა და სიამოვნების პოპულარიზაციაში, საზოგადოების თვალში მათი რეპუტაციის გაუმჯობესებაში. GSCM– ის მთავარი მიზანია დაარწმუნოს რომ გარემოსდაცვითი პრაქტიკა გამოიყენება პროცესის ყველა ეტაპზე, ნედლეულის შესყიდვიდან მომხმარებლამდე მიტანამდე. GSCM– ის გრძელვადიანი მიზანია შეამციროს ქიმიური ნარჩენები, შეამციროს გაზების გამონაბოლქვი და აღმოფხვრას ყველა ის მოქმედება, რომელიც შეიძლება ბუნებისთვის საშიში იყოს.

ბოლო ათწლეულის განმავლობაში, GSCM– ს შესახებ ჩატარებულმა კვლევამ ყურადღება გაამახვილა პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპებზე და ხაზი გაუსვა მწვანე ლოგისტიკის მიდგომის მნიშვნელობას მასალების შერჩევაში და შესყიდვაში, კომპანიის მიმწოდებლის შერჩევაში, ნარჩენების მართვაში, პროდუქტის წარმოებასა და შეფუთვაში და ტრანსპორტირებაში.[16]

ამ წარმატების ფაქტორების დადგენა და გაზომვა კომპანიებს ეხმარება გააცნობიერონ გარემოსდაცვითი პოლიტიკის ეფექტურობა და მიუთითონ რამდენად კარგად არის მოცემული ეს პოლიტიკა ბიზნეს პროცესებში. ამ ჩარჩოებში, წარმატების რამდენიმე ფაქტორი, რომელთა გამოყენება შესაძლებელია გარემოსდაცვითი პოლიტიკის ეფექტურობის გასაზომად, შემდეგია:

- დახარჯული ენერჯისა და ნედლეულის რაოდენობა.
- წარმოქმნილი და ბუნებისადმი დაუცველი ნარჩენების რაოდენობა.
- საშიში მასალის ოდენობა, რომელიც გამოიყენება საქონლისა და პროდუქციის წარმოების პროცესში.
- საწვავის გამოყენებისა და გაზის ემისიის რაოდენობა წარმოებაში, შენახვაში და ტრანსპორტირებაში.
- რეციკლირებული მასალის ოდენობა პროცესების საშუალებით.
- მიმწოდებლებთან პარტნიორობის რაოდენობა გარემოსდაცვითი ცნობიერების სფეროში
- კომპანიის რეპუტაციის დონე გარემოს მგრძობელობის თვალსაზრისით საზოგადოების თვალწინ.

GSCM- ის პრაქტიკაში ადაპტირებულმა კომპანიებმა შეიძლება შეაფასონ თავიანთი საქმიანობის და პროცესების ეფექტურობა გარემოსდაცვითი საკითხების თვალსაზრისით და საჭიროების შემთხვევაში შეიძლება შეცვალონ თავიანთი გეგმები და სტრატეგიები.

**სურსათის დეფიციტი განვითარებად ქვეყნებში** - 2018 წელს მსოფლიო მოსახლეობამ 7 მილიარდს გადააჭარბა. მოსახლეობის ზრდის სწრაფი ტემპი განსაკუთრებით განვითარებად ქვეყნებში შეინიშნება, რაც ნიშნავს, რომ სურსათის დეფიციტი მასიურ სახეს მიიღებს. სურსათის დეფიციტის გამომწვევ მიზეზებს შორის მიწოდების ჯაჭვის გადმოსახედიდან შემდეგი ფაქტორები იკვეთება:

- არასათადო დასაწყობება;
- არასათანადო ტრანსპორტირება;
- არასათანადო ინფრასტრუქტურა.[3]

მიწოდების ჯაჭვისთვის სურსათის დეფიციტი ერთ ერთი მნიშვნელოვანი რისკია, რადგან ცარიელი მაღაზიის თაროები იწვევს პანიკას მყიდველში.[26]

პოლიტიკური არასტაბილურობა უზარმაზარი საფრთხეა იმ კომპანიების წარმატებისთვის, რომლებიც მოქმედებენ გლობალური მიწოდების ჯაჭვის არენაზე. ორგანიზაციებს, რომლებსაც გლობალური რესურსების მოთხოვნილებები აქვთ, უნდა გააცნობიერონ ის პოტენციური ნეგატიური გავლენა, რომელსაც შეიძლება ჰქონდეს პოლიტიკური არასტაბილურობა პროდუქტიულობის, ხარისხისა და ურთიერთობების შესახებ და შექმნას რისკების შემსუბუქების სტრატეგიები.

პოლიტიკური რისკი ეხება პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს, მოვლენებს ან პირობებს, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი ფინანსური ზარალი, თუ ბიზნესი არ არის საკმარისად მომზადებული. ეს პირობები მოიცავს ყველაფერს, გადასახადებიდან და განვითარებიდან რეგულაციებამდე და ტერორიზმამდე.

ყველა ტიპის პოლიტიკური რისკის ეფექტური მართვის გარეშე, ბიზნესი დიდი რისკის ქვეშ იმყოფება. არახელსაყრელი პოლიტიკური მოქმედებები ძალზე საზიანოა. მაგალითად, რეგულაციის შედეგად გავრცელებული განადგურებისგან, უფრო ფინანსური ხასიათისა, მაგალითად, კანონების შექმნა, რომლებიც ხელს უშლიან კაპიტალის მოძრაობას.

განასხვავებენ პოლიტიკური რისკის ორი ფართო ტიპის მაკრო დონის და მიკრო დონის პოლიტიკურ რისკებს. მაკრო ყურადღებას ამახვილებს იმ პირობებზე, რაც გავლენას მოახდენს ყველა უცხოურ ფირმზე. ეს შეიძლება შეიცავდეს მთავრობის ვალუტის მოქმედებებს ან ექსპროპრიაციას. მიკრო ყურადღებას ამახვილებს იმ პირობებზე, რომლებიც სპეციფიკურია

ინდუსტრიის, ბიზნესის ან პროექტისათვის, რომელიც შეიძლება შეიცავდეს ახალ რეგულაციებს ან კანონის შექმნას, რომელიც გავლენას ახდენს მხოლოდ ერთ ინდუსტრიაზე. რისკის შესამცირებლად, კომპანიებმა უნდა იცოდნენ და მზად იყვნენ ამ ორი ტიპის პოლიტიკური რისკის მართვისთვის. მაკრო და მიკროპოლიტიკური რისკების ტიპებში, არსებობს მრავალი სხვადასხვა კატეგორიის და პოლიტიკური რისკის მიზეზები.

აქ მოცემულია პოლიტიკური რისკების ყველაზე გავრცელებული ტიპები, რომლებიც უნდა იქნას განხილული პოლიტიკური რისკების ანალიზში:

- გადასახადები. გადასახადების ზრდამ შეიძლება მნიშვნელოვანი უარყოფითი გავლენა მოახდინოს კომპანიის მომგებიანობაზე. მიუხედავად იმისა, რომ მსხვილი ბიზნესის უმცირესობამ შეიძლება შეძლოს გადასახადების განვადების გადალახვა, ბევრ მცირე ბიზნესს შეიძლება დააზარალებდეს რთული საგადასახადო წესები. ნებისმიერი ახალი გადასახადები და წესები დიდ გავლენას მოახდენს მრავალეროვნულ ბიზნესზე. საბაჟო გადასახადმა შეიძლება გააძვიროს პროდუქტის განბაჟება და იმოქმედოდ მიწოდების ჯაჭვის ამ რგოლზე.

- კანონმდებლობა. ახალმა კანონმდებლობამ შეიძლება გავლენა იქონიოს ბიზნესზე უშუალოდ მთავრობის მოქმედებებით, ან არაპირდაპირი გზით, გავლენა მოახდინოს მომხმარებლების შექმნის ჩვევებზე ან მოთხოვნებზე. პირდაპირი ზემოქმედება მოიცავდა კანონმდებლობას, რომელიც მოითხოვს ოპერაციულ ცვლილებებს.

აღსანიშნავია კანონმდებლობა გამონაბოლქვის შესახებ, რომელმაც გარკვეული შემრუდვები დააწესა, რამაც ძალიან უარყოფითი გავლენა მოახდინა მიწოდების ჯაჭვის ფუნქციონირებაზე.

ნახშირორჟანგის გამოყოფა შემცირების შესახებ, ტესტირების პროცედურების გაუმჯობესების შესახებ - 2017 წლის 1 სექტემბრის მდგომარეობით, ახალი ავტომობილების მოდელებმა უნდა გაიარონ ახალი და უფრო საიმედო ემისიების ტესტები რეალურ მართვის პირობებში. ტესტირების გაუმჯობესებული პროცედურების შესახებ 2017 წლის სექტემბერში, კომისიამ შემოიღო სავალდებულო ემისიების გაუმჯობესებული ტესტი, ავტომობილების ემისიების შემცირების მიზნით. 2018 წლის ნოემბერში კომისიამ მიიღო ახალი წინადადება ტესტირების გაუმჯობესების შესახებ. მძიმე სატრანსპორტო საშუალებებს დამატებით განესაზღვრათ შემდეგი მოთხოვნები: სავალდებულო გახდა CO<sub>2</sub>-ის შემცირება, ახლად წარმოებულმა სატვირთო მანქანებმა უნდა განსაზღვრონ და განაცხადონ CO<sub>2</sub>-ის ემისია და საწვავის მოხმარება. [27]

- სამოქალაქო შეშფოთება. ეს კატეგორია ფართოა და მოიცავს შემდეგი პოლიტიკური რისკების მაგალითებს, მაგრამ არ შემოიფარგლება მხოლოდ: სამოქალაქო / საგარეო ომი, ტერორიზმი, არეულობა, გადატრიალებები და რევოლუციები. სამოქალაქო არეულობამ შეიძლება გამოიწვიოს საფრთხე მუშაკთა უსაფრთხოებისა და მიწოდების ქსელის შეფერხებასთან დაკავშირებული ოპერაციულ და ფინანსურ ზიანებთან.

გადამწყვეტია ყველა სახის პოლიტიკური რისკის იდენტიფიცირება და მართვა, რათა თავიდან იქნას აცილებული მიწოდების ქსელის / ბიზნესის შეფერხება. [21]

პოლიტიკური რისკი არის პოლიტიკური ძალაუფლების განხორციელება, რომელმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს კომპანიის ღირებულებაზე. მაგალითად, მთავრობის ემბარგომ შეიძლება აკრძალოს უცხო ქვეყნისთან ვაჭრობა, რაც ხელს შეუშლის კომპანიის პროდუქციის გაყიდვას ამ ქვეყნის ბაზრებზე. მთავრობამ ასევე შეიძლება აკრძალოს სავაჭრო გემების გამგზავრება ან მისი პორტებიდან გასვლა, რამაც შეიძლება ხელი შეუშალოს კომპანიის საქონლის გადაზიდვას თავის მომხმარებლებთან ან მასალების მიღებას, რომლებიც სჭირდება კომპანიას პროდუქციის საწარმოებლად. [14] სხვა კომპანიები, რომლებიც იწყებენ საერთაშორისო ოპერაციებს, უნდა იყვნენ ფრთხილად იმ ფაქტორების მიმართ, რომლებმაც შესაძლოა წარმოიშოს პოლიტიკური რისკი. მაგალითად, ქვეყნის ხელმძღვანელობის ცვლილებამ, ან ქვეყნის ეკონომიკურ გარემოში სწრაფმა გაუარესებამ ან გაუმჯობესებამ შეიძლება გავლენა იქონიოს ბიზნესის გარემოზე.

პოლიტიკური რისკები 2014 წლიდან მნიშვნელოვნად გაიზარდა ბრაზილიაში, რუსეთში, ინდოეთში, ჩინეთში და სამხრეთ აფრიკაში. [22] გლობალიზაციის პირობებში, კომპანიების დიდი ნაწილის მომწოდებლები განლაგებული არიან მსოფლიოს იმ რაიონებში, რომლებიც განიცდიან პოლიტიკურ არეულობას. პოლიტიკურად არასტაბილური ქვეყნები უფრო ხშირად განიცდიან მთავრობის გადაწყვეტილების მიღებას, რაც ნეგატიურად აისახება ბიზნესზე, რადგან მიწოდების ჯაჭვს უქმნის პოლიტიკური რისკებს.

პოლიტიკური არასტაბილურობის გავლენა საკმაოდ დიდია გლობალური მიწოდების ჯაჭვზე. პოლიტიკურმა არასტაბილურობამ შეიძლება გავლენა მოახდინოს გლობალური მიწოდების ჯაჭვზე, ორგანიზაციებსა და ეკონომიკებს სხვადასხვა სახის ზიანი მიაყენოს.

## 2.3 პანდემიის გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე

ნებისმიერი ბიზნესის მთავარ საზრუნავს მიწოდების ჯაჭვის გამართული ფუნქციონირება წარმოადგენს. მსოფლიო ეკონომიკის და თითოეული ქვეყნის ერთერთი მთავარი გამოწვევაა ეფექტური და შეუფერხებელი მიწოდების ჯაჭვის ორგანიზება. პანდემიის პირობებში ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს, საკვები პროდუქტებითა და პირველადი, ყოველდღიური მოხმარების ნივთებით, მოქალაქეების უწყვეტი მომარაგება. ინტენსიური კონტროლი, პერსონალის მუდმივი შემოწმება, სატრანსპორტო საშუალების დეზინფექცია, სამუშაო საათების ცვლილება, თანამშრომლების რაოდენობის შემცირება, საბაჟო პროცედურების გახანგრძლივება და ა.შ. ამ და სხვადასხვა გარემოებებმა კიდევ უფრო კომპლექსური და რთული გახადა მიწოდების ჯაჭვის სტრუქტურა.

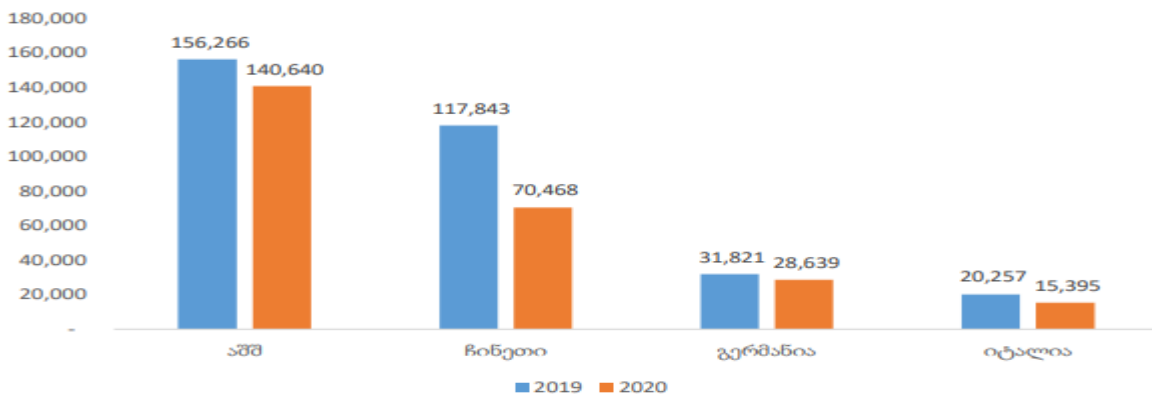
მნიშვნელოვანია პანდემიის რისკის გავლენა მიწოდების ჯაჭვზე მსოფლიოში ყველაზე აქტუალური დაავადების COVID-19-ის მაგალითზე განხილვა. უპირველეს ყოვლისა, უნდა აღინიშნოს, რომ პანდემია ოცდამეერთე საუკუნეში, ტექნოლოგიური განვითარების თითქმის უმაღლეს საფეხურზე, არავინ მოელოდა, რომ აღნიშნული ვირუსი ასეთ რისკებს შექმნიდა.

2019 წლის დეკემბერში, ჩინეთის პროვინცია ჰუბეიში აღმოჩენილი ვირუსი მალევე გავრცელდა მსოფლიოში და იგი ჯანდაცვის საერთაშორისო ორგანიზაციამ პანდემიად გამოაცხადა. ყველა ქვეყნის ეკონომიკაზე და მათ შორის მიწოდების ჯაჭვის სრულქტურაზე საკმაოდ დიდი უარყოფითი გავლენა იქონია ვირუსმა. აღნიშნული გავლენა კი საკმაოდ დიდ რისკს წარმოადგენს ახლო მომავალშიც, ვინაიდან უარყოფითად მოქმედებს მწარმოებლუნარიანობასა და ინვესტიციებზე.

კორონავირუსის პირობებში ევროზონის ეკონომიკა დგას ერთდროულად მიწოდებისა და მოთხოვნის შოკის წინაშე. რადგან ჩინეთის ეკონომიკის გამოშვება მნიშვნელოვნად მცირდება, სამომხმარებლო საქონლისა და საწარმოო ნედლეულის იმპორტი შეფერხებულია. შესაბამისად, ევროპული ბიზნესის მიწოდების ჯაჭვი განიცდის პირდაპირ თუ ირიბ წყვეტას. ამასთანავე, მცირდება ერთობლივი მოთხოვნაც. ჩინეთის ჩაკეტვა და ჩინეთის ეკონომიკის შენელება განაპირობებს ჩინეთის მხრიდან მოთხოვნის შემცირებას ევროპულ საქონელსა თუ კაპიტალზე. გარდა ამისა, მცირდება შიდა მოთხოვნაც არაპირველადი მოხმარების საგნებზე. შედეგად, მიწოდების ჯაჭვის შეფერხებით მოქმედების გამო, წარმოების დანახარჯები ეზრდება ბევრ კომპანიას, განსაკუთრებით სამრეწველო სექტორის კომპანიებს.

ჩინეთში წარმოებისა და ვაჭრობის ვარდნამ ძლიერი გავლენა მოახდინა მიმწოდებელთა ქსელზე, რადგან ქვეყნების უმეტესობამ შეზღუდვები დააწესა მოძრაობებზე ვირუსის გავრცელების წინააღმდეგ ბრძოლის მიზნით. COVID-19-ის პანდემიით გამოწვეული ეკონომიკური ზიანი უმეტესწილად გამოწვეულია მოთხოვნილების ვარდნით. რაც იმას ნიშნავს, რომ არ არსებობს მომხმარებელი, რომ შეიძინოს გლობალურ ეკონომიკაში არსებული საქონელი და მომსახურება. ეს დინამიკა აშკარად შეიძლება დაფიქსირდეს ძლიერად დაზარალებულ ინდუსტრიებში, როგორცაა მოგზაურობა და ტურიზმი. მიწოდების ჯაჭვი ფაქტიურად უფუნქციოდ დარჩა, რადგან ქვეყნების უმეტესობამ ჩაკეტა საზღვრები, რამაც გადაადგილების საშუალება შეზღუდა, როგორც საერთაშორისო, ხშირ შემთხვევაში ადგილობრივი მიმართულებებითაც.

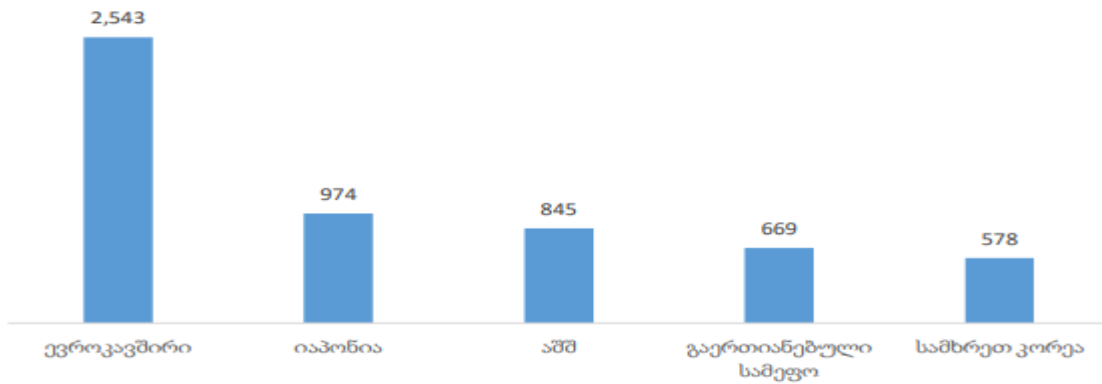
**დიაგრამა 2. მოგზაურობისა და ტურიზმის ინდუსტრიის შემოსავლის მოსალოდნელი ცვლილება კორონავირუსის პანდემიის ფონზე (მილიონი აშშ დოლარი)**



წყარო: [statista.com](https://www.statista.com)

პანდემია უარყოფითად აისახა სატრანსპორტო სექტორზეც. იგივე დინამიკა ეხება სხვა ინდუსტრიებსაც, მაგალითად, ნავთობზე და ახალ მანქანებზე მოთხოვნილების საგრძნობლად შემცირდა და ნავთობის ფასი ნოლსაც კი გაუტოლა. კომპანიების თითქმის 75 პროცენტი აცხადებს მიწოდების ქსელის შეფერხებებს გარკვეული შესაძლებლობების გამო კორონავირუსთან დაკავშირებული ტრანსპორტირების შეზღუდვებამდე, და 80 პროცენტზე მეტი თვლის, რომ მათი ორგანიზაცია განიცდის გარკვეულ გავლენას COVID-19-ის შეფერხებების გამო.

**დიაგრამა 3. კორონავირუსის პანდემიის მოსალოდნელი გავლენა ავტოინდუსტრიაზე 2020 წლის თებერვლის მდგომარეობით (მილიონი აშშ დოლარი)**

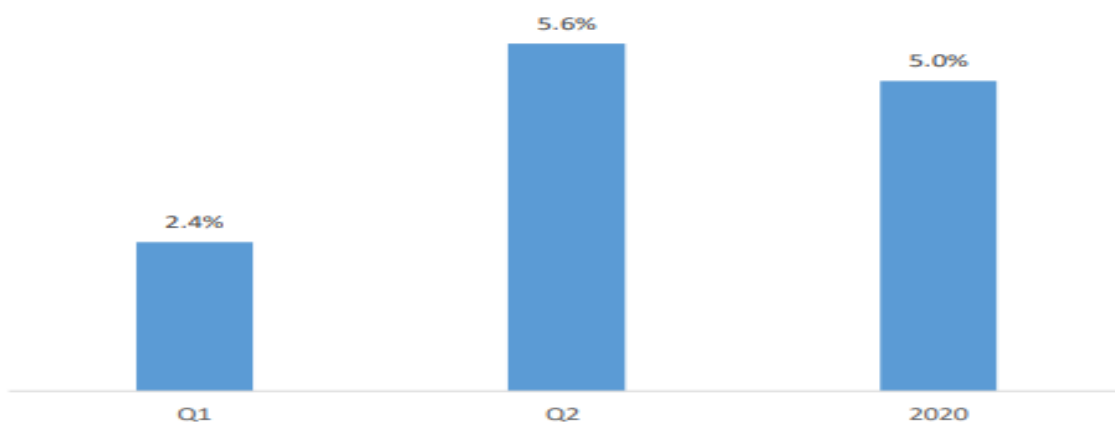


წყარო: statista.com

პანდემიის გამო ახალ ავტომობილებზე მოთხოვნა შემცირდა, რამაც თავისთავად შეასუსტა მიწოდების ჯაჭვის ფუნქციონირება.

როგორც აღნიშნა პანდემია პირველად ჩინეთში გავრცელდა, შესაბამისად პირველი დარტყმები სწორედ ჩინეთზე მიწოდების ჯაჭვზე აისახა. ჩინეთის ეკონომიკა ნომინალური მშპ-ს მიხედვით, რიგით მეორეა მსოფლიოში და მასზე მსოფლიო ეკონომიკის 16% მოდის. [ P. Bajpai, The 5 Largest Economies In The World And Their Growth In 2020, 22.01. 2020.] გლობალური ღირებულებათა ჯაჭვი, რომელშიც ჩინეთი გადამწყვეტ როლს თამაშობს, COVID-19-ით მნიშვნელოვნად ზარალდება, რასაც მოსალოდნელი უარყოფითი ეფექტი ექნება მსოფლიო ეკონომიკაზე.

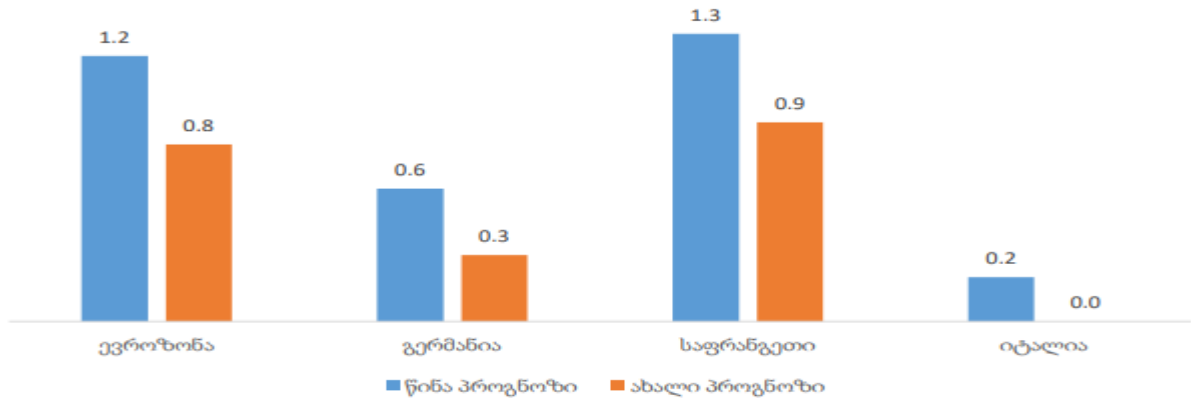
**დიაგრამა 4. ჩინეთის მშპ-ს ზრდის შუალედური პროგნოზი კორონავირუსის გავრცელების ფონზე (ზრდის ტემპი, %)**



წყარო: statista.com

პანდემია საგრძნობლად შეეხო ევრაზიის ქვეყნებსაც, განსაკუთრებით დააზიანა იტალია, სადაც სიკვდილიანობის საკმაოდ მაღალი დონე დაფიქსირდა.

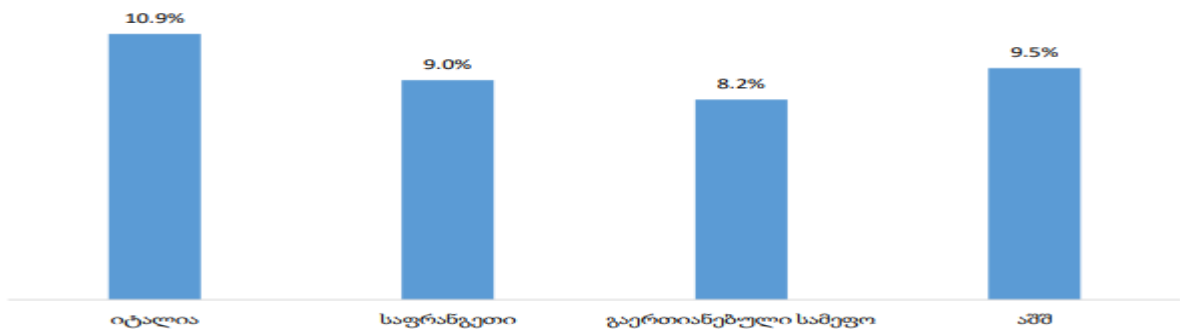
ეკონომიკური ზრდის შეფასება ევროზონის ქვეყნებში 2020 წლისთვის (%)



წყარო: OECD

ზემოთ უკვე აღინიშნა, რომ კორონავირუსის ფონზე მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა საცალო ინდუსტრიამ. მოთხოვნა მნიშვნელოვნად შემცირდა ტანსაცმელი, აქსესუარებზე, გართობაზე, გასართობ ადგილებზე და ა.შ. თუმცა გაიზარდა საკვებზე.

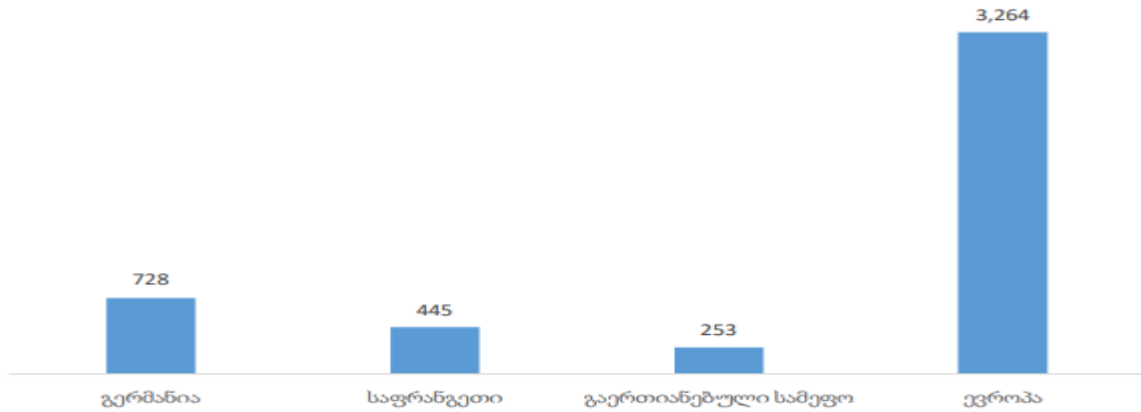
ყოველდღიური მოხმარების საგნებზე მოთხოვნის ცვლილება, კორონავირუსის პანდემიის ფონზე (2020 წლის მარტის მდგომარეობით)



წყარო: OECD

საერთო ჯამში კორონა ვირუსის გამო დანაკარგები გაერთიანებულ სამეფოში, გერმანიასა და საფრანგეთში ასე გამოიყურება:

კორონავირუსის პანდემიის გამო, საცალო ვაჭრობის სექტორის მოსალოდნელი დანაკარგები (მილიონი ბრიტანული გირვანქა)



წყარო: [statista.com](https://www.statista.com)

მიუხედავად იმისა, რომ დარტყმამ შეიძლება გამოიწვიოს მიწოდების ჯაჭვების მოკლევადიანი ცვლილებები, ზოგიერთი მტკიცებულება მიუთითებს იმის ალბათობაზე, რომ მიმდინარე პანდემია შეიძლება გამოიწვიოს უფრო სტრუქტურული ძვრები.

ზოგიერთი პროგნოზის თანახმად, ჩინეთმა შეიძლება დაკარგოს თავისი ცენტრალური პოზიცია ბრაზილიის, მექსიკისა და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის ზოგიერთ გლობალურ მიმწოდებელ ქსელში. ამის მიზეზები ორმხრივია: ჩინეთიდან მომარაგებული ქსელიდან გამოწვეული პირველადი შოკი რომელმაც მასშტაბური ინდუსტრიული გამორთვით მთელ ქვეყანაში თებერვალსა და მარტში ქაოსი შექმნა ; და მეორე, აშშ-ჩინეთის სავაჭრო ომი, რომელმაც უკვე უზიდავს ზოგიერთ კომპანიას სხვაგან ეძებათ მომწოდებლები.

Covid-19- მა დააჩქარა ამერიკული კომპანიების ტენდენცია, რომ მიწოდების ქსელები უფრო ახლოს განათავსონ. ისეთ ქვეყნებში, როგორებიცაა მექსიკა, ხოლო ასევე მათ დივერსიფიკაციას ახდენს ექსპოზიციის რისკის შესამცირებლად,

ელექტრონიკის, ტექსტილისა და განახლებადი ენერჯის სექტორში არსებული კომპანიები, სავარაუდოდ, განიხილავენ თავიანთი ოპერაციების ნაწილის გადატანას სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის სავაჭრო ბლოკში.[23]

რაც შეეხება საქართველოს, აღსანიშნავია, რომ მიწოდების ჯაჭვების უმრავლესობის სათავე იმპორტული პროდუქციაა. სწორედ ამიტომ საქართველოს ბაზარზე მოთხოვნის დაკმაყოფილება ძალიან გართულდა.

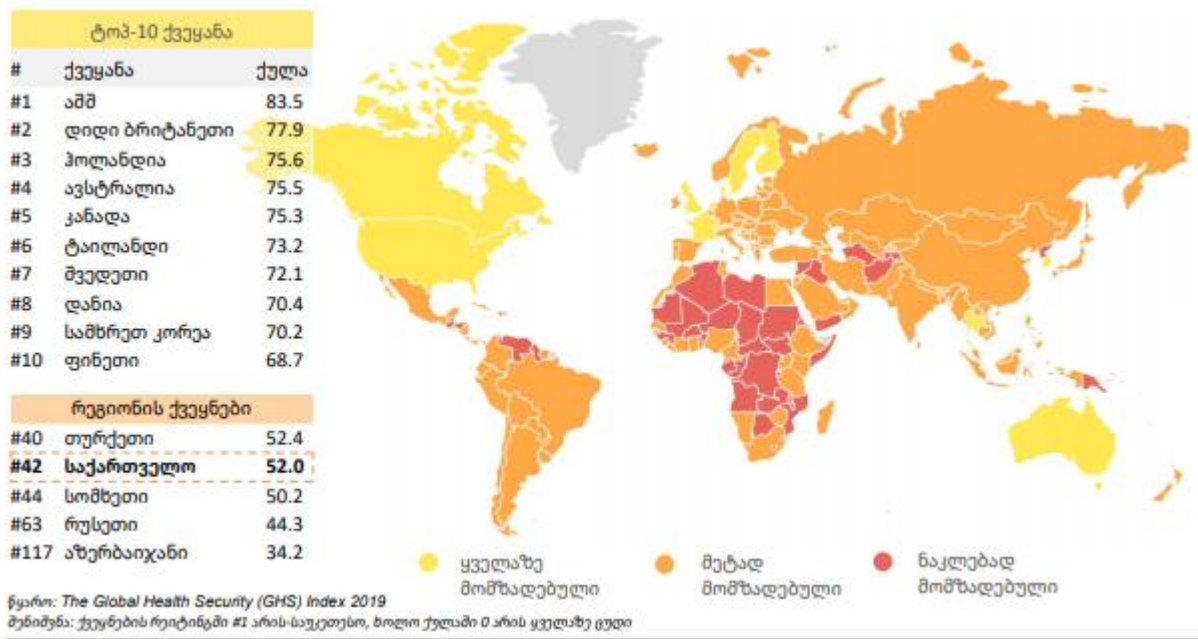
განსაკუთრებით კრიზისულ პერიოდებში, საქართველოში პირველი პიკი იყო COVID 19 -ის პირველი ადამიანი დაინფიცირებისას და შემდეგ პირველი გარდაცვალებას. მოსახლეობა პანიკის საფუძველზე იმარაგებს პროდუქტის მაქსიმალურ რაოდენობას, ცარიელდება მაღაზიის დახლები და ამ რაოდენობის პროდუქტის დროული წარმოება და მიწოდება მაღაზიისთვის ფაქტობრივად

შეუძლებელი ხდება. ამ მაგალითზე გამოჩნდა თუ რამდენად მნიშვნელოვანია საკუთარი წარმოება და გამართული ლოგისტიკური სტრუქტურა სახელმწიფოსთვის. თითოეული კომპანიისთვის თუ სახელმწიფოსთვის პირველი ნაბიჯი მიწოდების ჯაჭვის რისკების მენეჯმენტში არის დაგეგმარება და პროგნოზი, მოვლენების, მოთხოვნის ცვლილების და შეფერხებების როგორი განვითარებაა მოსალოდნელი. რა ეტაპების და ფაზების გადალახვა იქნება საჭირო და რა რესურსები იქნება ამისთვის საკმარისი. [6]

პირდაპირი გავლენა კორონავირუსის პანდემიამ იქონია მარაგის მიწოდების ჯაჭვზე. ვირუსის ჩინეთში წარმოშობამ და დაინფიცირებულთა რიცხვის სწრაფმა მატებამ, იძულებული გახადა მოსახლეობა გადასულიყო კარანტინში. რასაც თავისთავად მოჰყვა კომპანიებისა და საწარმოების ნახევარ-განაკვეთზე გადასვლა ან დახურვა, რომლებსაც იყენებდნენ წამყვანი ტექნოლოგიური კომპანიები საკუთარი პროდუქტის საწარმოებლად.

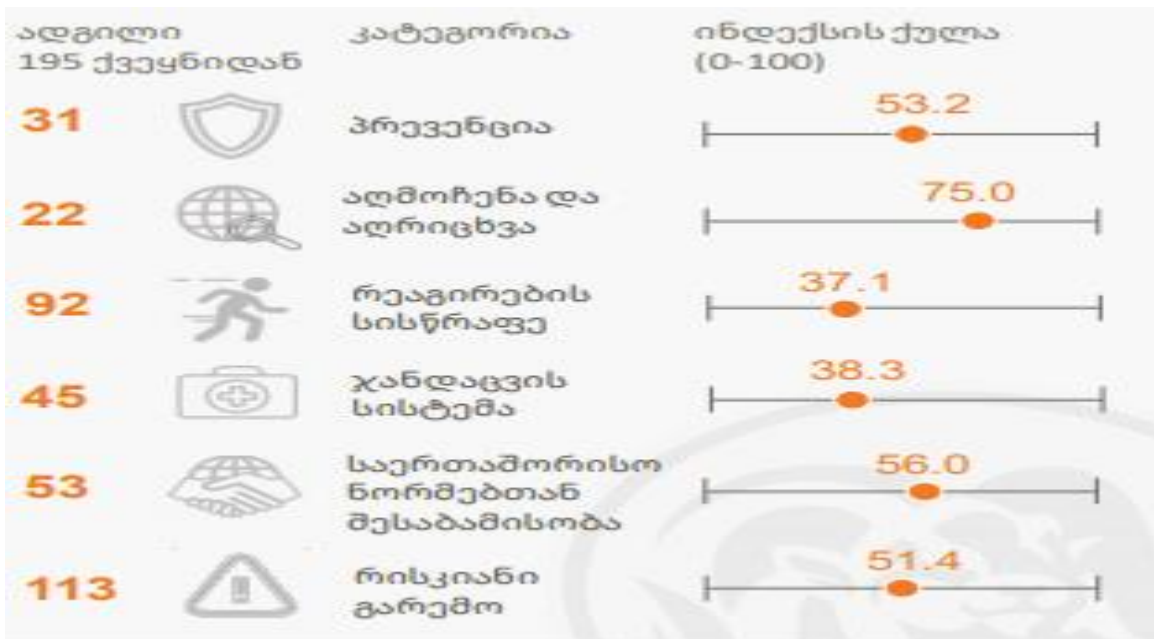
აღსანიშნავია, რომ საქართველო ბიოლოგიური საფრთხეებისადმი მზაობის ინდექსით მსოფლიოს 195 ქვეყნიდან 42-ე ადგილს იკავებს [6]

### საერთაშორისო მზაობა ბიოლოგიური საფრთხეებისადმი GHS ინდექსის მიხედვით



საქართველოს მზაობა (52.0 ქულა) მაღალშემოსავლიანი ქვეყნების საშუალო მაჩვენებელს (51.9) უტოლდება.

## საქართველოს შედეგები GHS ინდექსში



წყარო: სს "გალტ ენდ თაგარტი"

მიუხედავად იმისა, რომ საქართველო მეტ-ნაკლებად მზად აღმოჩნდა COVID 19- თან საბრძოლველად, პანდემიით გამოწვეული კრიზისი და მისგან გამოწვეული ზარალი ქვეყნის ეკონომიკაზე მზარდია.

საზღვრების ჩაკეტვამ, ქალაქებს შორის მოძრაობის აკრძალვამ, საგანგებო მდგომარეობის გამოცხადებამ და ეკონომიკური საქმიანობის შეზღუდვამ მნიშვნელოვნად იმოქმედა მიწოდების ჯაჭვის ფუნქციონირებაზე. ქვეყანაში არსებობდა რეალური რისკი, რომ არსებული შეზღუდვები და საზოგადოების პანიკა საკვები პროდუქტების დეფიციტს შექმნიდა საქართველოში, მაგრამ აღსანიშნავია, რომ მიწოდების ჯაჭვზე შეზღუდვებმა ნაკლებად იმოქმედა, რადგან მთავრობის მიერ გამოცემულ შეზღუდვებში ყოველთვის იყო საუბარი გამონაკლისებზე, სწორედ გამონაკლისით სარგებლობდნენ მიწოდების ჯაჭვის რგოლები და ამარაგებდნენ თაროებს, შესაბამისად პანდემიის გამო ქვეყანაში სურსათის პრობლემა არ შექმნილა. თუმცა, აქვე უნდა აიღნიშნოს, რომ აქ საუბარია საკვები პროდუქტების სექტორზე, სხვა სექტორებში მიწოდების ჯაჭვი დაუძლეველი რისკებისწინაშე აღმოჩნდა, მათ შეეზღუდათ გადაადგილება, მაგრამ მოთხოვნაც თითქმის არ არსებობდა, ამიტომ ამ შეზღუდვებმა მომხმარებელზე ნაკლებად იმოქმედა.

პანდემიის შედეგად, ნავარაუდევია, რომ მთლიანი შიდა პროდუქტის რეალურ ზრდა 2020 წლისთვის რადიკალურად შემცირება და -4.0%-ით დაეცემა, ხოლო საქართველოსა და დანარჩენ

მსოფლიოს შორის განხორციელებული ფულადი მიმოცვლის შეფარდება კი თითქმის გაორმაგდება და -10,5%-ს მიუახლოვდება. [ 17]

ეკონომიკური საქმიანობის ყველაზე დიდი წილი საქართველოში ისეთ დარგებზე მოდის, რომლებიც კორონა ვირუსმა ყველაზე მეტად დააზიანა, ესენია:

- საბითუმო და საცალო ვაჭრობა (13.9 %),
- უძრავ ქონებასთან დაკავშირებული საქმიანობები (11.4 %),
- მშენებლობის სექტორი (8.3%) ,
- საფინანსო-სადაზღვევო საქმიანობები (6.1%). [მთლიანი შიდა პროდუქტი, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2018 წელი]

ასევე მნიშვნელოვანი ზრდა ფიქსირდება უმუშევრობის კუთხითაც, დაქირავებით დასაქმებულთა საერთო რაოდენობის 30% სამსახურის დაკარგვის მაღალი რისკის წინაშე დგას, თვითდასაქმებულთა 83,5%-ს მოუწევს შემოსავლების ვარდნასთან და შემცირებულ ეკონომიკურ შესაძლებლობებთან გამკლავება[COVID-19-ის სოციალური ეფექტი – უნივერსალური დახმარების შემოღების საფუძველი?, ISET)

### **თავი 3 . მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობა რისკებისადმი და რისკთან გამკლავების მექანიზმები**

### 3.1 მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობის უზრუნველყოფის მექანიზმები

თანამედროვე ბაზარი არასტაბილურობითა და მაღალი დინამიკურობითა ხასიათდება, თუმცა იმისათვის, რომ შენარჩუნებული იქნას მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობა გათვალისწინებულ უნდა იქნეს შემდეგი ფაქტორები:

#### 1. წყაროების მონიტორინგი.

მომწოდებლების სტაბილურობაში დარწმუნება ერთ-ერთი ძირითადი ფაქტორია, აუცილებლად უნდა მოხდეს იმის გარკვევა, შეუძლიათ თუ არა მომწოდებლებს საჭიროებების გათვალისწინება და უზრუნველყოფა. ყურადღება უნდა გამახვილდეს მომწოდებლის ფინანსური სტაბილურობაზეც, კომპანიის სტრუქტურაზე და მიმწოდების ადგილის უსაფრთხოებაზე.

რუტინული აუდიტები მონიტორინგის პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილია. როგორც ბაზრები უფრო გლობალური ხდება, კომპანიები ექვემდებარებიან უფრო მკაცრ რეგულაციებს ისეთ საკითხებზე, როგორებიცაა გარემოსდაცვითი და ადამიანის უფლებების პრობლემები. [24]

#### 2. პროგნოზები.

აუცილებელია ბაზრის რყევების კონტროლი. აქ იგულისხმება, როგორც სამომხმარებლო ბაზრების დათვალიერება, ასევე მიმწოდებლებისთვის დამახასიათებელი ტენდენციები.

#### 3. ბანკი

განვიხილოთ პროდუქტისთვის ბანკის შექმნა, როგორც დაზღვევის ფორმა. თანამედროვე სამყაროში ბანკინგი არის კარგი გზა წარმოების უზრუნველსაყოფად და საბოლოო ჯამში გაყიდვის შესაძლებლობას იძლევა.

#### 4. ლოჯისტიკური შესაძლებლობები

ლოჯისტიკის შესაძლებლობების შესაფასებლად აუცილებელია მუშაობა მათთან, რათა მათი შესაძლებლობების შეფასების ზუსტი საშუალება არსებობდეს. მომწოდებლების ლოჯისტიკური შესაძლებლობების შეფასება უნდა განხორციელდეს ინფორმაციის პირდაპირი მიწოდებით.

5. კომუნიკაცია - კომუნიკაცია მნიშვნელოვანი ფაქტორია, როგორც შიდა გუნდთან, ასევე მომწოდებლებთან. მიუხედავად დაგეგმვისა, რისკის გაზრდის შესაძლებლობები მაინც არსებობს. სწორედ ამიტომ საწარმოებისათვის მიზანშეწონილია ისეთი პროგრამების შემუშავება, რომლებიც მიზანმიმართული იქნება მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობისკენ.

თავად მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობაში მოქნილი მიწოდების ჯაჭვი იგულისხმება, იგი აერთიანებს: [3 ]

- „კოლაბორაციას - აქტიური თანამშრომლობა მომწოდებლებთან და მომწოდებლების მომწოდებლებთან;
- ეთოსს - ინფორმაციის გაცვლა და მიწოდების ჯაჭვის შესაძლებლობები;
- სტრატეგიას - სიახლეებისა და იმ საკითხების ცოდნა, რომელიც გავლენას ახდენს მიწოდების ჯაჭვზე.
- ტაქტიკურ პასუხს - გავლენა ოპერაციულ დონეზე : მოთხოვნა, მიწოდება, წარმოება, რისკის კონტროლი;
- ოპერაციებს - მიწოდების ჯაჭვის დაგეგმვა.

მიწოდების ჯაჭვის რისკებს 4 დონედ ყოფენ.

**ცხრილი 1. რისკების მართვის სრულყოფა მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვებში.**

მაჩვენებელი	დონე 1	დონე 2	დონე 3	დონე 4
პასუხისმგებლობის დონე	ფუნქციური უნარები ან ქვედანაყოფების უნარები	ბიზნეს ერთეული	კორპორაცია (რისკების მართვის დირექტორი)	გაფართოებული საწარმო (დირექტორთა საბჭოს დონე)
რისკის მასშტაბები	საბაზრო რისკები (კრედიტები უცხოურ ვალუტაში, საქონელი); ქონებრივი რისკი; მუქარა საინფორმაციო ტექნოლოგიების უსაფრთხოებაზე	საბაზრო რისკი; ქონებრივი რისკი; ოპერატიული რისკი; საიმედოობა; რაოდენობრივ განსაზღვრას ადვილად დაქვემდებარებადი რისკები	საწარმოს ყველა რისკი; ბიზნესის უწყვეტობა; რეგიონული რისკი; საკვანძო ბიზნესპროცესები; ყოველდღიური რისკები	სტრატეგიული რისკები; ოპერაციული მდგრადობა; გლობალური ბიზნეს გარემო; რისკის მართვის ორგანიზაციული (კულტურული) კომპონენტი
რისკის შერბილების ინსტრუმენტები	ფინანსური წარმოებულები, ქონების დაზღვევა	შემთხვევების მონაცემები და ტენდენციების ანალიზი; მიმწოდებლებთან კონტრაქტების	განსაკუთრებული x გეგმების შემუშავება; სცენარების ანალიზი; საქმიანობის	ადრეული გაფრთხილების სიტემები; მონაცემთა და პროცესთა დუბლირება; ყოველკვარტლურ

		ანალიზი; თვითანალიზი	ახალი სახეობებისა და ახალი რისკების ანალიზი; დამოუკიდებელი შემოწმებები; მუშაობის ხარისხის კრიტერიუმები რისკის გათვალისწინებით	იტრენინგები საკვანძო პარტნიორების მონაწილეობით
მოტივაცია	დავიცვათ წესები, მოვახდინოთ ფინანსურ რისკებზე დამოკიდებულება	თავი ავარიდოთ ოპერაციულ შეფერხებებს, ავარიებზე დანახარჯებს	დავიცვათ ბრენდის იმიჯი, ხელიშევეფიცოთ მოგებების სატაბილურობას	შევექმნათ კონკურენტული უპირატესობები, გავზარდოთ სააქციონერო ღირებულება
რისკის მართვის გეგმის განახლება	არასდროს გადაიხედება	სერიოზული შემთხვევების შემდეგ	ყოველწლიურად	ყოველკვარტლურად
მიწოდებათა ჯაჭვი	ბუფერული მარაგები, ჭარბი სიმძლავრეები	ალტერნატიული მიმწოდებლები; აღდგენის გეგმები (სცენარების არჩევა)	პროგნოზების შეთანხმება მიწოდებათა ჯაჭვის მთელ სიგრძეზე; მოდელირება „რა იქნება, თუ...“; მოდრაობა: საქონელი და პროცესები	მიწოდებათა ჯაჭვის გამჭვირვალობა; კრიტიკული კომპონენტების დინამიკური რეზერვები
თანამშრომლობა	შიდა მუშაობა	მიმწოდებლების შეტყობინება პოლიტიკაზე	თანამშრომლობა მიმწოდებლებთან, დარგობრივ ასოციაციებთან	დარგობრივი ინიციატივების ხელმძღვანელობა, თანამშრომლობა მთავრობასთან

--	--	--	--	--

რისკის მართვის შემდეგი ეტაპების გავლაა საჭირო მიწოდების ჯაჭვის მდგრადობის უზრუნველსაყოფად:

1) მიწოდებათა ჯაჭვის ქმედების გარკვევა - ზოგჯერ კომპანიები კარგად ვერ ერკვევიან მიწოდებათა ჯაჭვის ფუნქციონირების პრინციპებში. სწორედ ამიტომ ისინი უფრო მეტად არიან დამოკიდებული მეორე და მესამე დონის მიმწოდებლებზე, ვიდრე პირველი დონის მიმწოდებლებზე.

2) მიწოდებათა ჯაჭვის გამყარება - მიწოდების ჯაჭვის გასამყარებლად, პროცესებს გასამარტივებლად და ვარიაციულობის შესამცირებლად იღებენ ზომებს, რადგან ვარიაციები ზრდის რისკებს მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვში, ეს კი თავის მხრივ ზრდის არასტაბილურობას.

1980 წელს ვარიაციულობის შემცირების ერთ-ერთი მეთოდი კომპანია „მოტოროლას“ მიერ იქნა შემუშავებული. მეთოდი ცნობილია „ექვსი სიგმა“-ს სახელწოდებით და მისი მიზანია, საწარმოო პროცესების ვარიაციულობა იმ დონეზე უზრუნველყოს, რომ მილიონ ოპერაციაზე მხოლოდ სამი-ოთხი დეფექტი დაუშვას. ეს კი ამცირებს დანაკარგებს, პროცესს ხდის ეკონომიურს და ზრდის კლიენტთა კმაყოფილებას. აღნიშნული მეთოდოლოგია შედგება ხუთსაფეხურიანი ციკლისაგან: [ 4]

1. განსაზღვრა - რისი გაუმჯობესება გვსურს;
2. გაზომვა - როგორია ამჟამად პროცესის შედეგების წარმადობა, საშუალო მნიშვნელობები და ვარიაცია;
3. ანალიზი - სქემის შედგენის, მოქმედებებში მიზეზ-შედეგობრივი ურთიერთობების ანალიზისა და მათი პრიორიტეტულობის განსაზღვრის პროცესი;
4. სრულყოფა - პროცესის რეინჟინერინგი გამარტივების მიმართულებით;
5. კონტროლი - პროცესის თვალმისაწვდომობის ოპტიმიზება სტატისტიკური კონტროლის გამოყენებისას; შედეგებზე თვალის დევნება.

3) კრიტიკული გზების განსაზღვრა. ჯაჭვი შეიძლება ათასობით კვანძისა და შეერთებისაგან შედგებოდეს, ამიტომ მნიშვნელოვანია გამოვავლინოთ მისი შესასრულებლად ყველაზე მნიშვნელოვანი. მნიშვნელობა ფასდება იმით, თუ რამდენად გამოიწვევს მისი დაკარგვა მთელი პროცესისათვის მძიმე შედეგებს. აქედან გამომდინარე, აუცილებელია, რომ საწარმომ ზუსტად

განსაზღვროს რომელი კრიტიკული გზები საჭიროებს მართვას, მიწოდებათა ჯაჭვის უწყვეტობის უზრუნველსაყოფად. რაც შეეხება კრიტიკულობას, მასზე შემდეგი მახასიათებლები მეტყველებს:

- ციკლის მნიშვნელოვანი ხანგრძლივობა,
- მიწოდებათა ერთადერთი წყარო - ასეთ შემთხვევაში ალტერნატივა არ აქვს;
- ინფრასტრუქტურაზე დამოკიდებულება,
- მიმწოდებელთა და კლიენტთა მაღალი კონცენტრაცია;
- შეფერხებები მასალების ან პროდუქციის ნაკადის გზაზე;
- განსაზღვრადი რისკის მაღალი დონე, ანუ მიწოდებებთან, მოთხოვნასთან, პროცესთან ან გარემოსთან დაკავშირებული რისკების მაღალი დონე.

4) კრიტიკული გზების მართვა - ყველა კვანძის და შენაერთის ნახვის შემდეგ იწყება რისკის შერბილების ან გამორიცხვის მეთოდების გადარჩევა. ეს გულისხმობს განსაკუთრებული გეგმის შემუშავებას ან მიწოდებათა ჯაჭვის რეინჟინერინგს.

5) ჯაჭვის თვალმისაწვდომობის გაუმჯობესება - მიწოდებათა ზოგიერთი საერთაშორისო ქსელი შეზღუდული თვალმისაწვდომობით ხასიათდება, ამის გამო ჯაჭვში შემავალმა ცალკე საწარმომ ნაკადში ზევით და ქვევით მოდინარე პროცესებზე არაფერი იცის. ეს კი ბევრ პრობლემებს წარმოშობს.

6) გუნდის შექმნა - გუნდის მოვალეობაა მიწოდებათა ჯაჭვის უწყვეტი მუშაობა. გუნდი უნდა ფლობდეს მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვებში რისკების მართვის პროცესთან დაკავშირებული ქმედებების განხორციელებისათვის საჭირო ყველა ცოდნასა და უნარს. ხოლო იმისათვის, რომ მიწოდებათა საერთაშორისო ჯაჭვებში რისკების მართვას ჰქონდეს მაღალი პრიორიტეტი, გუნდი ანგარიშვალდებული უნდა იყოს უმაღლესი დონის ხელმძღვანელის წინაშე.

7) მომწოდებლებთან და კლიენტებთან მუშაობა - მიწოდებათა ჯაჭვის მდგრადობის გასაზრდელად, ჯაჭვის ყოველმა საწარმომ უზანზე რისკების მართვის პროცედურების დანერგვასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობა საკუთარ თავზე უნდა აიღოს. რაც კავშირის დამყარებას გულისხმობს პირველი დონის უშუალო მიმწოდებლებიდან უშუალო კლიენტებამდე.

ბოლოს აღსანიშნავია, რომ საუკეთესოდ მართულმა მიწოდებათა ჯაჭვებმაც კი შეიძლება განიცადოს მოულოდნელ ძვრები, სწორედ ამიტომ უმნიშვნელოვანესია, რომ მათში პრევენციულად ჩაიდოს მდგრადობის თვისება - სისტემის უნარი, დაუბრუნდეს საწყის ან სასურველ მდგომარეობას დარღვევის შემდეგ.

### 3.2 მიწოდების ჯაჭვის რისკთან გამკლავების მექანიზმები

რისკის მართვის პოლიტიკის და პროცედურების და მართვის კონტროლის ჩარჩო, რომელსაც ხელმძღვანელობს დირექტორთა საბჭო ან ფირმის ექვივალენტური მენეჯმენტი, კონკრეტულად უნდა მოიცავდეს წარმოებულების საქმიანობას, აშკარად უნდა ჩამოაყალიბოს პასუხისმგებლობა მის შესრულებაზე და უზრუნველყოს ზუსტი, ინფორმატიული და დროული ანგარიშგება მენეჯმენტზე.

რისკების მართვა მიმდინარე საქმიანობაა, ამიტომ ნებისმიერმა ბიზნესმა უნდა განახორციელოს რისკების ამოცნობა და ჩანიშვნა. რისკების ჩამონათვალის შექმნა კარგი საწყისი ეტაპია, მაგრამ ეს თავისთავად საკმარისი არ არის. ასევე აუცილებელია სამოქმედო გეგმა რისკზე, რათა შეძლოთ მათი ეფექტურად მართვა უფრო გამარტივდება.

რისკის მართვის 5 ძირითადი გზა არსებობს:

- მიღება,
- თავიდან აცილება,
- გადაცემა,
- შერბილება ,
- ექსპლუატაცია.

რისკის მიღება - ვიდრე რისკის იდენტიფიცირება არ მოხდება, ორგანიზაცია არანაირ ზომებს არ იღებს მასთან გასამკლავებლად. მაგრამ მისი წარმოშობის შემთხვევაში კომპანია უბრალოდ აღიარებს მის არსებობას და დაიწყებს მასთან ბრძოლას. ეს არის კარგი სტრატეგია ძალიან მცირე რისკებისთვის. ისეთი რისკებისათვის, რომლებიც დიდ გავლენას ვერ მოახდენენ კომპანიის საქმიანობაზე და თუ ისინი წარმოიშვება მარტივად შეიძლება მოგვარდეს. ზოგადად შეიძლება ბევრი დრო დასჭირდეს რისკების მართვის ალტერნატიული სტრატეგიის შედგენას ან რისკთან გამკლავებისთვის ზომების მიღებას, ამიტომ ხშირად ხდება რესურსების დაზოგვის მიზნით უკეთესია , რომ ორგანიზაციებმა არაფერი გააკეთონ მცირე რისკებისთვის.

თავიდან აცილება - ორგანიზაციას ზოგჯერ შეუძლია თავიდან აიცილოს რისკი. რისკის თავიდან აცილება შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, როდესაც ორგანიზაციამ წინასწარ იცის რაიმე რისკის არსებობის შესახებ, მან თავისი საქმიანობა / გეგმები ისე უნდა გადააწყოს, რომ გვერდი აუაროს რისკებს.

რისკის გადაცემა - რისკის გადაცემა რისკების მართვის სტრატეგიაა, რომელიც იშვიათად გამოიყენება და უფრო ხშირად ხდება ისეთ პროექტებში, სადაც რამდენიმე მხარეა. არსებითად, რისკზე ზემოქმედება და მართვა გადაეცემა სხვას.

რისკის გადაცემის კარგი მაგალითია დაზღვევა. ამ შემთხვევაში რისკზე სადაზღვევო კომპანია იღებს პასუხისმგებლობას. სწორედ ამიტომ, სატრანსპორტო კომპანიები ძვირად ღირებული ტვირთების ტრანსპორტირების დროს გადაზიდვას ახორციელებენ ისეთი ინკოტერმისის გამოყენებით, რომელიც დაზღვევასაც მოიცავს, შესაბამისად, სადაზღვევო კომპანია ხდება პასუხისმგებელი ყველა შესაძლო ზარალსა თუ დანაკარგზე რაც შეიძლება მოხდეს ტრანსპორტირების დროს.

რისკის შემცირება - რისკის შემცირება ყველაზე ხშირად გამოიყენება, ის რისკის მართვის ყველაზე გავრცელებული მეთოდია. ამ დროს ახდენენ რისკის შერბილებას ანუ ზღუდავენ რისკის გავლენას. როდესაც რისკი რეალობა ხდება, მასთან ბრძოლა უფრო მარტივია.

რისკის ექსპლუატაცია - მიღება, თავიდან აცილება, გადაცემა და შერბილება შესანიშნავია გამოსაყენებლად, როდესაც რისკი უარყოფით გავლენას ახდენს პროექტზე. მაგრამ რა მოხდება, თუ რისკი დადებითად მოქმედებს? მაგალითად, არსებობს რისკი, რომ ახალი ნაწარმი, ისეთი პოპულარული გახდეს რომ კომპანიას გაყიდვების დაკმაყოფილებისათვის წარმოებაში ჩართული პერსონალი არ ეყოს. ეს არის დადებითი რისკი - ის, რაც მოგებას მოიტანს. ასეთ შემთხვევებში, ორგანიზაციამ მაქსიმალურად უნდა გამოვიყენოს შანსი, რომ რისკი მოხდეს.

გლობალური მიწოდების ქსელისთვის რისკის შემცირების პირველი ნაბიჯი არის პოლიტიკური რისკის ხასიათის გაგება. ეს შეიძლება მოხერხდეს ადგილობრივი ხელისუფლების ლიდერებთან საუბრით, საუბრის შემდეგ, ორგანიზაციას შეუძლია განსაზღვროს, რამდენად არსებობს საფრთხე მისი გლობალური წყაროების სტრატეგიის მიმართ.

კონკრეტული პოლიტიკური სცენარიდან გამომდინარე, არსებობს რისკის შემსუბუქების სხვადასხვა გზა:

- ადგილობრივი, რეგიონალური და ეროვნული პოლიტიკოსების ჩართვა მარეგულირებელ ცვლილებებზე გავლენის მოხდენისთვის.
- კომპანიებმა უნდა შეიმუშაონ ქცევის ძლიერი კოდექსები, რათა მოამზადონ და შეამცირონ პოლიტიკური არასტაბილურობის პოტენციური ეფექტი.
- თანამშრომლებს დატრენინგება და მომზადება მოსალოდნელ არასტაბილურ სიტუაციებთან გამკლავების მიზნით.

პოზიტიური ადგილობრივი ურთიერთობების დამყარება და სოციალური პასუხისმგებლობა ხელს უწყობს ორგანიზაციის იმიჯის ზრდას, ასევე ეხმარება დგილობრივ საზოგადოებას და პოზიტიურ დასკვნას.

მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის გლობალური მიწოდების ქსელის სიცოცხლისუნარიანობასთან დაკავშირებული საკითხები კომპლექსურია, ძლიერი საგანგებო სიტუაციისა და საგანგებო გეგმის დახმარებით შესაძლებელია საფრთხეების შემცირება.

ბიზნესის ლიდერებს შეუძლიათ შეძლონ პოლიტიკური რისკის მართვა სამსაფეხურიანი პროცესის გამოყენებით.

პირველ რიგში, რისკების მენეჯერებმა უნდა დაადგინონ პოლიტიკური რისკები - იქნება ეს მაღალი გადასახადების, ტერორისტული საქმიანობის ან სხვა რამე ფორმით. ასევე მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ როგორ შეიძლება ამ რისკებმა გავლენა იქონიოს კომპანიის შესაძლებლობებზე, შეასრულოს თავისი ბიზნეს მიზნები.

შემდეგ, მენეჯერებმა უნდა შეაფასონ კონკრეტული რისკების გავლენა კომპანიის საქმიანობაზე ფინანსური მოდელის გამოყენებით, მაგალითად, ფულადი სახსრების ნაკადით.

შემდეგ მენეჯერები უკავშირებენ ამ გავლენას კომპანიის რისკის ტოლერანტობასთან. მაგალითად, საერთაშორისო ბიზნეს სტრატეგიამ შეიძლება გაიზარდოს ანაზღაურება 1 მილიონი აშშ დოლარით, მაგრამ კომპანიას 3 მილიონი დოლარის ზარალი მიაყენოს. ამ შემთხვევაში კომპანიამ უნდა გადაწყვიტოს შეასრულოს ეს სტრატეგია თუ შეაჩეროს იგი.

## დასკვნა

ნაშრომში, „ მიწოდების ჯაჭვის ეფექტიანობაზე მოქმედი რისკები და რისკთან გამკლავების მექანიზმები“, განხილულ იქნა მიწოდების ჯაჭვზე მოქმედი რისკები და რისკთან გამკლავების მექანიზმები.

აღსანიშნავია, რომ მსოფლიოში მიმდინარე გლობალიზაციის ფონზე ქვეყნის ეკონომიკის განვითარება პირდაპირ კავშირშია ლოჯისტიკური სისტემის და მასასადამე, მიწოდების ჯაჭვის ყველა პროცესის გამართულ ფუნქციონირებასთან. თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკაში კომპანიების მიერ მოგების მაქსიმიზაციისა და კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების ერთ-ერთი საშუალება ეფექტური ლოჯისტიკური სისტემის დანერგვასა და მიწოდების ჯაჭვში გაწეული დანახარჯების მინიმიზაციაში მდგომარეობს. კონკურენტულ გარემოში ორგანიზაციები მიდიან იმ

დასკვნამდე, რომ მიზანშეწონილია მართონ არა მხოლოდ საკუთარი ბიზნესი, არამდე მიწოდებათა ჯაჭვიც.

- მიწოდების ჯაჭვი ეკონომიკური საქმიანობის ყველა სფეროში გვხვდება და დაკავშირებულია საქონლის გადაადგილებასთან და გარდაქმნასთან, ნედლეულის შესყიდვიდან საბოლოო პროდუქტის მომხამრებლისთვის მიწოდებამდე. მიწოდების ჯაჭვის მართვა – ეს არის რვა საკვანძო ბიზნეს პროცესის მართვა, სახელდობრ: მომხამრებლებთან ურთიერთდამოკიდებულებათა; მომხამრებლების მომსახურების; მოთხოვნის; შეკვეთების შესრულების; საწარმოო ნაკადის; მომარაგების; პროდუქციის დამუშავებისა და კომერციულ შესრულებლამდე დაყვანის; დაბრუნებული ნაკადის მართვა.
- მსოფლიო გლობალურ ბიზნესში, ფირმები თავიანთ პროდუქტებს მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში აწარმოებენ, ასაწყობებენ ერთ ქვეყანაში და ყიდიან მეორეში. ამ კონტექსტში, მიწოდების ჯაჭვის რისკ-მენეჯმენტის მნიშვნელობა უფრო საყურადღებო გახდა. ნედლეულის საწყისი წერტილიდან ბოლო წერტილამდე მიწოდების ჯაჭვის თითოეული რგოლის ბიზნეს ოპერაციები რთულ და სარისკო პროცესებთან არის დაკავშირებული.
- რისკების პრობლემა ერთ-ერთი ძირითადია ლოგისტიკურ საქმიანობაში. ის დაკავშირებულია არახელსაყრელი მოვლენების დადგომის შესაძლებლობასთან და შეადგენს პრაქტიკულად ნებისმიერი გადაწყვეტილების მიღებისა და შესრულების ობიექტურად გარდაუვალ ელემენტს. აქედან გამომდინარე, ძალზე მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს ამ რისკების წინასწარ განსაზღვრა, დადგენა და სიფრთხილის ზომების მიღება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ჯაჭვში ერთი რგოლის გაუმართაობამ შეიძლება უარყოფითი გავლენა იქონიოს მთელ საქმიანობაზე.
- რისკის მართვის მიდგომის აქტიურად გამოყენებამ საშუალება მისცა ორგანიზაციებს მინიმუმამდე შეემცირებინათ სხვადასხვა რისკების ზემოქმედების შედეგად გამოწვეული ზარალი.
- რაც უფრო მოულოდნელია რისკი მით უფრო მეტი რესურსია საჭირო მისი თავიდან აცილებისათვის ან მის მიერ განპირობებული შედეგების თავიდან აცილებისათვის.
- რაც უფრო მეტი ცოდნა გვაქვს რისკის შესახებ, მით უფრო მეტი საშუალებაა მისი მართვისათვის.
- ნებისმიერ ორგანიზაციაში, არ აქვს მნიშვნელობა რისკი მიწოდების ჯაჭვის, ფინანსური მართვის, მარკეტინგული დაგეგმარების თუ ადამიანური რესურსის მართვის პროცესს ეხება

რისკის მართვა წარმოადგენს რისკის განსაზღვრის, შეფასების, მონიტორინგის და რისკის მისაღებ დონეზე შენარჩუნების მიზნით საჭირო კონტროლის ღონისძიებების გატარების პროცესს, რომელიც გავლენას ახდენს დაწესებულების მიზნებისა და ამოცანების მიღწევაზე და გულისხმობს საჭირო ღონისძიებების განხორციელებას რისკის შემცირების მიზნით.

- რისკის მართვის პროცესის ზოგადი სტრუქტურა იდენტურია, ორგანიზაციის ნებისმიერი განყოფილებისათვის. რისკ-მენეჯმენტი 4 ეტაპიანი პროცესია და თითოეულ ეტაპზე რიგი ღონისძიებების გატარებაა გათვალისწინებული: რისკების იდენტიფიცირება. იდენტიფიცირებული რისკების ანალიზი და შეფასება. ორგანიზაცია შეიმუშავებს რისკების მართვის სტრატეგიასა და სხვადასხვა ტაქტიკას. შეიმუშავებული სტრატეგიის პრაქტიკაში განხორციელება.
- ეკონომიკური რისკები საკმაოდ რთულად პროგნოზირებადი რისკებია, რომელიც პირდაპირ ზიანს აყენებს როგორც ქვეყნის ეკონომიკას, ასევე ცალკეული კომპანიების ცალკეული დეპარტამენტების ეფექტურ ფუნქციონირებას.
- პოლიტიკური რისკი ეხება პოლიტიკურ გადაწყვეტილებებს, მოვლენებს ან პირობებს, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი ფინანსური ზარალი, თუ ბიზნესი არ არის საკმარისად მომზადებული.
- კორონავირუსის პანდემიის ფონზე ევროზონის ეკონომიკა დგას ერთდროულად მიწოდებისა და მოთხოვნის შოკის წინაშე. რადგან ჩინეთის ეკონომიკის გამოშვება მნიშვნელოვნად მცირდება, სამომხმარებლო საქონლისა და საწარმოო ნედლეულის იმპორტი შეფერხებულია. შესაბამისად, ევროპული ბიზნესის მიწოდების ჯაჭვი განიცდის პირდაპირ თუ ირიბ წყვეტას.
- საუკეთესოდ მართულმა მიწოდებათა ჯაჭვებმაც კი შეიძლება განიცადოს მოულოდნელ ძვრები, სწორედ ამიტომ უმნიშვნელოვანესია, რომ მათში პრევენციულად ჩაიდოს მდგრადობის თვისება - სისტემის უნარი, დაუბრუნდეს საწყის ან სასურველ მდგომარეობას დარღვევის შემდეგ.
- რისკების მართვა მიმდინარე საქმიანობაა, ამიტომ ნებისმიერმა ბიზნესმა უნდა განახორციელოს რისკების ამოცნობა და ჩანიშვნა. რისკების ჩამონათვალის შექმნა კარგი საწყისი ეტაპია, მაგრამ ეს თავისთავად საკმარისი არ არის. ასევე აუცილებელია სამოქმედო გეგმა რისკზე, რათა შეძლოთ მათი ეფექტურად მართვა უფრო გამარტივდება.
- რისკის მართვის 5 ძირითადი გზა არსებობს: მიღება, თავიდან აცილება, გადაცემა, შერბილება, ექსპლუატაცია.

- მიუხედავად იმისა, რომ ორგანიზაციის გლობალური მიწოდების ქსელის სიცოცხლისუნარიანობასთან დაკავშირებული საკითხები კომპლექსურია, ძლიერი საგანგებო სიტუაციისა და საგანგებო გეგმის დახმარებით შესაძლებელია საფრთხეების შემცირება.

ამრიგად, რისკების ძალიან დიდ პრობლემას წმნის მიწოდების ჯაჭვის ფუნქციონირებაში, თუმცა ბიზნესის ლიდერებს შეუძლიათ მართონ რისკები. პირველ რიგში, რისკების მენეჯერებმა უნდა დაადგინონ პოლიტიკური რისკები - იქნება ეს მაღალი გადასახადების, ტერორისტული საქმიანობის ან სხვა რამე ფორმით. ასევე მნიშვნელოვანია იმის დადგენა, თუ როგორ შეიძლება ამ რისკებმა გავლენა იქონიოს კომპანიის შესაძლებლობებზე, შეასრულოს თავისი ბიზნეს მიზნები. შემდეგ, მენეჯერებმა უნდა შეაფასონ კონკრეტული რისკების გავლენა კომპანიის საქმიანობაზე ფინანსური მოდელის გამოყენებით, მაგალითად, ფულადი სახსრების ნაკადით. შემდეგ მენეჯერები უკავშირებენ ამ გავლენას კომპანიის რისკის ტოლერანტობასთან.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ჭილაია ნ . მიწოდების ხარჯების მინიმიზაციისა და საწარმოო ლოჯისტიკური პოტენციალის ოპტიმიზაციის სტრატეგიები გლობალურ ბიზნესში (აჭარის ავტონომიური რესპუბლიკის მაგალითზე) ბათუმი - 2017
2. ჭილაია ნ. რისკების მართვა მიწოდების ჯაჭვში, ბათუმი -2018
3. მთლიანი შიდა პროდუქტი, საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური, 2018 წელი.
4. COVID-19-ის სოციალური ეფექტი – უნივერსალური დახმარების შემოღების საფუძველი?, ISET
5. COVID 19 საქართველოს ეკონომიკაზე- <https://galtandtaggart.com/> ბოლოს გადამოწმდა: 19.06.2020
6. BARONE. A. Demand Shock. Apr 6, 2020
7. Bajpai, P. , The 5 Largest Economies In The World And Their Growth In 2020, ბოლოს გადამოწმდა: 11.06.2020

8. Büyüközkan, G. & Vardaloğlu, Z. Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi. Lojistik Dergisi 2008, 8, 66-73.
9. Chopra S, Sodhi MS (2004) Managing risk to avoid supply-chain breakdown. MIT Sloan Manage Rev 46:52–61
10. Hoek, V., R.I. From Reversed Logistics to Green Supply Chains. Supply Chain Management 1999, 4(3), 129-134.
11. Kopicki, R., Berg, M.J., Legg, L., Dasappa V., & Maggioni, C. Reuse and Recycling Reverse Logistics Opportunities. Council of Logistics Management, Oak Brooks, IL; 1993.
12. Marotta, D , 10 Supply Chain Risk Management Strategies - <https://global.hitachi-solutions.com/blog/supply-chain-risk-management>, ბოლოს გადამოწმდა: 11.06.2020
13. Nordmeyer . B. ., How Does Political Risk Affect International Business?, 2019
14. Streatfield. E. , Jobs at risk as Jessops photographic shops go into administration,09.01.2013
15. Srivastava, S.K. Green Supply Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review. International Journal of Management Reviews 2007, 9(1), 53-80]
16. World Economic Outlook, April 2020, გვ:23
17. Quang HT & Hara Y. (2017): Risks and performance in supply chain: the push effect, Int J ProdRes,-  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2017.1363429?journalCode=tpres20>  
ბოლოს გადამოწმდა: 11.06.2020
18. Economic Risk—What Is It and How to Effectively Manage It - <https://www.lexisnexis.com/en-us/products/entity-insight/economic-risk.page> ბოლოს გადამოწმდა: 11.06.2020
19. POVERTY AND FOOD CRISIS, <https://stats.unctad.org/Dgff2012/chapter4/4.2.html> ბოლოს გადამოწმდა: 15.06.2020
20. Political Risk and Its Impact on Supply Chains - <https://www.lexisnexis.com/en-us/products/entity-insight/political-risk-and-its-impact-on-supply-chain.page> ბოლოს გადამოწმდა: 11.06.2020
21. The Impact of Political Instability on Global Sourcing - <https://online.kettering.edu/news/2016/06/14/impact-political-instability-global-sourcing> ბოლოს გადამოწმდა: 11.06.2020
22. The impact of Covid-19 on global supply chains - <https://oxfordbusinessgroup.com/news/impact-covid-19-global-supply-chains> ბოლოს გადამოწმდა: 11.06.2020
23. 5 Ways to Ensure Your Supply Chain Stability - <https://www.evansdist.com/5-ways-ensure-supply-chain-stability/> ბოლოს გადამოწმდა: 17.06.2020
24. Transaction Risk Management Systems – amazon.com ბოლოს გადამოწმდა: 11.06.2020
25. Can't find what you want in the grocery store? Here's why Hanna Ziady, April 2, 2020

26. Emissions in the automotive sector - [https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/environment-protection/emissions\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/automotive/environment-protection/emissions_en)