

#### 5.4. ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი

ეს მეთოდი აერთიანებს პოტენციალისა და კონკურენტების ანალიზის შედეგებს. მისი დანიშნულებაა ძირითად კონკურენტებთან მიმართებაში უპირატესობისა და ნაკლოვანებების გამოვლენა.

ორგანიზაციის გარემოს დიაგნოსტიკის შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე ღვინდება რომელი ფაქტორია საშიში და რომელი ქმნის ფირმისთვის ხელსაყრელ ახალ შესაძლებლობებს. ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ და კონსულტანტებმა უნდა შეაფასონ ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეები. მეთოდს, რომელსაც იყენებენ ამ პრობლემების დიაგნოსტიკისათვის ეწოდება მმართველობითი გამოკვლევა. იგი ეფუძნება ფირმის (საწარმოს) სხვადასხვა ფუნქციონალური ზონების კომპლექსურ გამოკვლევას. რეკომენდებულია ხუთი ფუნქციონალური ზონის განხილვა-მარკეტინგი, ფინანსები (საბუღალტრო აღრიცხვა), წარმოება, ადამიანური რესურსი (პერსონალი), ფირმის (ორგანიზაციის) კულტურა და ორგანიზაციის იმიჯი.

##### 5.4.1. მარკეტინგის ფუნქციების ანალიზის ანალიზი

მარკეტინგის ფუნქციების ანალიზის დროს გამოყოფენ გამოკვლევის ექვს უმთავრეს ელემენტს:

###### 1. ბაზრის წილი და კონკურენტუნარიანობა.

*ბაზრის წილი პროცენტებში მის მთლიან მოცულობაში არის ერთ-ერთი უმთავრესი მაჩვენებელი, რომელიც ახასიათებს ორგანიზაციის (ფირმის) წარმატებულ საქმიანობას, ვინაიდან საწარმოს მაღალი ბაზრის წილი დაკავშირებულია მის მომგებიანობასთან, ეფექტიანობასთან.*

2. ასორტიმენტის სხვადასხვაგვარობა და ხარისხი. ისინი განსაზღვრავენ ფირმის (საწარმოს) მდგრადობას (სტაბილურობას). აქ შესაძლებელია სხვადასხვა მიდგომა, რომელიც კონსულტანტმა უნდა ურჩიოს ფირმას. მაგალითად, თუ ფირმა ხედავს, რომ მისი მომგებიანობის პირობაა პროდუქციის ხარისხის უზრუნველყოფა, იგი უშვებს 1-2 ახალ ნაწარმს წელიწადში. ფირმა, რომელიც ხედავს, რომ რაც უფრო მეტი ასორტიმენტის პროდუქციას უშვებს იგი, მით უფრო

შეგია მისი მოგება, ცდილობს ყოველწლიურად აითვისოს სულ უფრო მეტი სახის ახალი ნაწარმი (მაგალითად, საყოფაცხოვრებო ქიმიის წარმოება).

**3. ბაზრის ანალიზი** - კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის საჭიროა ბაზრის სისტემატური ანალიზი. იგი ორიენტირებულია ამომწურავი ინფორმაციის მოპოვებაზე ბაზრის ყველა ელემენტის შესახებ, უმთავრესად კი პროდუქციისა და მომსახურების ახალი სახეობების დამუშავებაზე, კონკურენტებზე, მომხმარებლებზე. საჭირო ინფორმაციის მოპოვებისათვის ჯერ უნდა გამოიყოს ბაზრის ის სეგმენტები, სადაც უნდა ჩატარდეს ანალიზი. მონაცემთა ნუსხა, რომელიც უნდა შეფასდეს დადებითად, ან უარყოფითად, შემდეგია:

- |  |  |
|--|--|
| - ბაზრის პოტენციალი                    | <b>შეფასება:</b> დადებითი, ან უარყოფითი. |
| - ბაზრის მოცულობა                      | _____ “ _____                            |
| - ბაზრის გაჯერების დონე                | _____ “ _____                            |
| - ბაზრის მრდის ტემპები                 | _____ “ _____                            |
| - ბაზრის განაწილება მწარმოებელთა შორის | _____ “ _____                            |
| - ფასების განვითარება                  | _____ “ _____                            |

**4. კლიენტების მომსახურება** (გაყიდვამდე და გაყიდვის შემდეგ). ეფექტიანი და ხარისხიანი მომსახურება ხელს უწყობს გაყიდვების მოცულობის მრდის (საქონლის რეალიზაციას), იგი უნარჩუნებს ფირმას მომხმარებლის ლოიალურ დამოკიდებულებას და, ამასთან ერთად, მაღალი თვისების დადგენის საშუალებას იძლევა.

**5. გასაღება, რეკლამა, საქონლის მოძრაობა.** ამ მაჩვენებლებს ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ადგილი უკავიათ მარკეტინგის ფუნქციის ანალიზის დროს. ფირმას ბაზარზე წარმატება ექნება იმ შემთხვევაში, თუ მას გააჩნია აქტიური და კომპეტენტური გამსაღებელი პერსონალი, ეფექტური და შემოქმედებითი რეკლამა და საქონლის მოძრაობის კარგად ორგანიზებული სისტემა.

**6. მოგება.** მოგება - ეს არის ორგანიზაციის (წარმოების) საქმიანობის ეფექტიანობის შემაჯამებელი მაჩვენებელი. ამიტომ იმის დადგენა, თუ რა სახის პროდუქციის, ან მომსახურების ხარჯზე მიაღწია ფირმამ მოგების მაღალ მაჩვენებელს, მარკეტინგის უმთავრესი ფუნქციაა.

საერთო ჯამში მარკეტინგის ფუნქციის გამოკვლევა-ანალიზი შეიძლება წარმოადგენილ იქნეს 5.2 სქემით [12, 21]:



მარკეტინგული გამოკვლევა

გასაღების ბაზრის გამოკვლევა	ფირმის საქმიანობის გამოკვლევა
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. გასაღების გამოკვლევა</li> <li>2. ბაზარზე კონკურენციის გამოკვლევა</li> <li>3. დარგობრივი გამოკვლევები</li> <li>4. გასაღების საერთო (ზოგადი) პირობების გამოკვლევა</li> <li>5. მომგებიანობის შრდის შესაძლებლობების ანალიზი</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. წარმოებისა და გასაღების ანალიზი</li> <li>2. სტრატეგიის ანალიზი</li> <li>3. ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზი</li> <li>4. დანახარჯების ანალიზი</li> <li>5. საქმიანობის ფინანსური ასპექტების ანალიზი.</li> <li>6. პორტფოლიო ანალიზი</li> <li>7. ფირმის საქმიანობის ძლიერი და სუსტი მხარეების დადგენა</li> </ol>

↓ ↓

მარკეტინგის სტრატეგიის გამომუშავება და რეალიზაცია

1. სტრატეგიული ალტერნატიული გადაწყვეტილებების გამოკვლევა  
 2. სტრატეგიული ვარიანტების შერჩევა  
 3. სტრატეგიის გადასინჯვა და კორექტირება

მარკეტინგის მოტანილი სტრუქტურა მოიცავს ყველაზე მნიშვნელოვან ელემენტებს. ყოველი მათგანი კი ფირმის (ორგანიზაციის) სხვადასხვა საქმიანობისა და გადაწყვეტილების მიღების ეტაპების კომპლექსია.

**5.4.2. ფირმის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი**

ფირმის (საწარმოს) ფინანსური მდგომარეობის დიაგნოსტიკა იმ მაჩვენებელთა სისტემის საფუძველზე ხორციელდება, რომლებიც ფინანსური რესურსების მოძრაობას ასახავენ.

ფირმის ფინანსური მდგომარეობის ფორმირებაზე ზემოქმედებენ ორგანიზაციულ-ტექნიკური, სამეურნეო, საწარმოო და კონიუნქტურული ფაქტორები.

აღსანიშნავია, რომ თავისთავად ეს მაჩვენებლები ბიზნესის მდგომარეობაზე სრულ წარმოდგენას არ იძლევიან. დიდი მნიშვნელობა აქვს ამ მაჩვენებლების კავშირს სხვა მაჩვენებლებთან, ან მათ ცვალებადობას გარკვეული პერიოდის განმავლობაში.

ამასთან დაკავშირებით, ფინანსური ანალიზი მთლიანობაში გულისხმობს პორიზონტალურ, ვერტიკალურ, სატრენდო, შედარებით და ფაქტორულ ანალიზს.

პორიზონტალური ანუ დროითი ანალიზის დროს ერთმანეთს უდარებენ მიმდინარე და გასული პერიოდების საფინანსო ანგარიშებს.

ვერტიკალური (სტრუქტურული) ანალიზი განსაზღვრავს საბოლოო ფინანსური მაჩვენებლების სტრუქტურას და ადგენს, თუ რომელი მაჩვენებლის ხარჯზე იქნა მიღწეული მაღალი საბოლოო შედეგი. მაგალითად, ფირმის შემოსავალმა შეადგინა 5000 ლარი. იმისათვის, რომ გავიგოთ რის ხარჯზე მოხდა ეს, საჭიროა შევისწავლოთ შემოსავლის სტრუქტურა, რის შედეგადაც დადგინდა, რომ წარმოების საშუალებათა უკეთ გამოყენებით მიღებულ იქნა 3500 ლარის შემოსავალი, ხოლო ინვესტირების გამოყენებით - 1500. აქედან ჩანს წარმოების რომელი სახის საქმიანობაა უფრო მომგებიანი და რაზე უნდა გამახვილდეს ყურადღება.

სატრენდო ანალიზით (განვითარების ტენდენციების ანალიზით) შეიძლება განისაზღვროს მაჩვენებლის მრდის ძირითადი ტენდენცია. ამიტომ სატრენდო ანალიზს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, რადგან იგი განსაზღვრავს რა ფირმის განვითარების ტენდენციებს, ამით ავლენს სტრუქტურულ ცვლილებებს ფირმის საქმიანობაში.

ძირითად ფინანსურ მაჩვენებელთა შედარებითი ანალიზი გარდება როგორც თვით საწარმოში, ისევე ფირმა-კონკურენტის მონაცემებთან შედარების მიზნით [32].

ფაქტორული ანალიზი ცალკეული ფაქტორების ამა თუ იმ მაჩვენებლის ფორმირებაზე გავლენის განსაზღვრის საშუალებას იძლევა.

საწარმოს საქმიანობის ფინანსური შედეგების ანალიზი მოიცავს:

1. საერთო საბალანსო მოგების ანალიზს;
2. პროდუქციის რეალიზაციისაგან მიღებული მოგების ფაქტორულ ანალიზს;
3. რენტაბელობის დონის ფაქტორულ ანალიზს;
4. საწარმოს უზარალობის ანალიზს;

საბალანსო მოგების ფაქტორული ანალიზით შეისწავლება ყველა იმ ფაქტორთა გავლენა, რომლებიც განსაზღვრავენ მოგებას, მათ შორის ძირითადია



ფასები და დანახარჯები. როგორც წესი, საბალანსო მოგების საანგარიშებლად გასაყიდ ფასს აკლებენ პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციაზე გაწეულ დანახარჯებს. ამიგომ უნდა გაანალიზდეს ყველა ის ფაქტორი, რომელიც გავლენას ახდენს ფასსა და დანახარჯებზე.

წარმოების დანახარჯები მოიცავს პროდუქციის წარმოებისათვის გამოყენებულ ბუნებრივი, შრომითი და ინფორმაციული რესურსების ღირებულებას. ხშირ შემთხვევაში აღნიშნულ დანახარჯებთან ერთად ანგარიშობენ წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციასთან დაკავშირებულ ხარჯებსაც.

**პროდუქციის (მომსახურების, სამუშაოების) რეალიზაციისაგან მიღებული მოგების ფაქტორული ანალიზი** უჩვენებს რამდენად სარფიანად იქნა რეალიზებული პროდუქცია. ის გაიანგარიშება, როგორც სხვაობა რეალიზაციიდან მიღებულ ამონაგებსა და დამატებით ღირებულებაზე გადასახადსა და წარმოებაზე გაწეულ დანახარჯებს შორის. მოგება დაკავშირებულია არა მარტო წარმოების, არამედ პროდუქციის რეალიზაციის პირობებთანაც.

რეალიზაციისაგან მიღებულ მოგებას ძირითადად განსაზღვრავს რეალიზაციის მოცულობის, პროდუქციის ასორტიმენტული სტრუქტურის, რეალიზებული პროდუქციის გასაყიდი ფასების, მატერიალური და შრომითი რესურსების ღირებულებისა და გარიფების ცვლილებები.

რეალიზაციისაგან მიღებული მოგების ფაქტორული ანალიზის დროს მიმდინარე წლის შესაბამისი მაჩვენებლის ცვლილებას უდარებენ გასული წლის მონაცემებს, კერძოდ, ფაქტორული ანალიზი მოიცავს აგრეთვე გასაყიდი ფასების გაანგარიშებას გასულ წელთან შედარებით, რომლებიც გავლენას ახდენენ მოგებაზე; პროდუქციის მოცულობის ცვლილებებს, სტრუქტურულ ცვლილებებს წარმოებული პროდუქციის მოცულობაში; წარმოებისა და მიმოქცევის დანახარჯების შემცირების შედეგად მიღებულ ეკონომიას; წარმოებული პროდუქციის სტრუქტურული ძვრებით გამოწვეული დანახარჯების ცვლილებებს.

ცალკეული გაანგარიშებებით ვლინდება მომსახურების გარიფებისა და რესურსებზე ფასების ცვლილებების გავლენა მოგებაზე. ყველა ფაქტორის ხარჯზე მიღებული მოგების ჯამი განსაზღვრავს მოგების ცვლილებას კონკრეტული პერიოდის განმავლობაში.

### **რენტაბელობის დონის ფაქტორული ანალიზი**

წარმოების ფინანსური საქმიანობის შედეგების მაჩვენებლები უშუალოდ ახასიათებს ფირმის მეურნეობრიობის ეფექტიანობის აბსოლუტურ სიდი-

დეს საჭიროა, აგრეთვე შედარებითი ეფექტიანობის დონის, ანუ წარმოების რენტაბელობის გაანგარიშებაც.

ეკონომიკური შემადგენლობითა და გაანგარიშების მეთოდების მიხედვით რენტაბელობის მაჩვენებლები შეიძლება დაიყოს სამ ძირითად ჯგუფად:

პირველი ჯგუფის მიხედვით მოგების სხვადასხვა სიდიდეს ჰყოფენ გაყიდვის მოცულობაზე.

<u>რეალიზაციის შედეგად მიღებული მოგება</u>	<u>საერთო მოგება</u>	<u>წმინდა მოგება</u>	<u>დასაბეგრი მოგება</u>
გაყიდვის მოცულობა	გაყიდვის მოცულობა	გაყიდვის მოცულობა	გაყიდვის მოცულობა

საზღვარგარეთის სამეურნეო პრაქტიკაში ამ მაჩვენებლებს ეწოდება გაყიდვის რენტაბელობა ან მოგების მარკა (კომერციული მარკა). იგი წარმოდგენას იძლევა რეალიზებული პროდუქციის ღირებულების ერთეულზე რა რაოდენობის მოგება მოდის.

გაყიდვის რენტაბელობის ზრდა განაპირობებს მეურნეობრიობის მაღალეფექტიანობას. ამავე დროს, ეს მაჩვენებლები ორიენტირის როლს ასრულებენ საწარმოს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასებაში. გაყიდვის რენტაბელობის კლება მიგვანიშნებს, რომ პროდუქციაზე მოთხოვნა შემცირდება.

ფაქტორული ანალიზის დახმარებით შესაძლებელია განისაზღვროს პროდუქციის ფასის, მისი თვითღირებულების ან მაგერიალური დანახარჯების ცვლილებების გავლენა რენტაბელობის დონის ცვალებადობაზე. წმინდა მოგება გაანგარიშება საერთო მოგებაზე გადასახადის გამოკლებით.

რენტაბელობის მაჩვენებლები მეორე ჯგუფის მიხედვით გაანგარიშება შემდეგი ფორმულებით:

<u>წმინდა მოგება</u>	<u>წმინდა პროდუქცია</u>	<u>წმინდა პროდუქცია</u>
ყველა საწარმოო აქტივები	ინვესტირებული კაპიტალი	სააქციო კაპიტალი

ჩამოთვლილი მაჩვენებლების გამოყენება პრაქტიკაში მიზანშეწონილია, ვინაიდან ისინი პასუხობენ სხვადასხვა სფეროების ინტერესებს. მაგალითად, წარმოების ადმინისტრაციას აინტერესებს მთლიანი საწარმოო აქტივების უკუგება (შემოსავლიანობა), პოტენციურ ინვესტორებსა და კრედიტორებს - ინვესტირებული



კაპიტალის უკუგება, კერძო მეწარმეს და დამფუძნებელს - აქციების შემოსავლიანობა. ამ შემთხვევაში მოტანილი ფორმულები პასუხობენ ყველა ამ მოთხოვნას.

მესამე ჯგუფის მიხედვით მოგების ნაცვლად მრიცხველში მოცემულია ფულადი საშუალებების წმინდა ნაკადი:

<i>ფულადი საშუალებების წმინდა ნაკადი</i>	<i>ფულადი საშუალებების წმინდა ნაკადი</i>	<i>ფულადი საშუალებების წმინდა ნაკადი</i>
<i>გაყიდვის მოცულობა</i>	<i>ერთობლივი კაპიტალი</i>	<i>საკუთარი კაპიტალი</i>

მოცემული მაჩვენებლები წარმოდგენას იძლევიან იმაზე, თუ შესაძლებლობების რა დონეზე შეუძლია საწარმოს უზრუნველყოს კრედიტორები და აქციონერები ნაღდი ფულადი სახსრებით. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ეს არის მაჩვენებელთა პრიორიტეტული ჯგუფი, რომლითაც ტარდება შემოსავლიანობის ანალიზი.

ანალიზის დროს გამოიყენება რენგაბელობის სხვა მაჩვენებლებიც, მაგალითად, მომგებიანობა, შემოსავლიანობა და სხვა.

საწარმოს (ფირმის) შემოსავლიანობა პროდუქციის წარმოებისას გაიანგარიშება შრომის ნაყოფიერების სიდიდის გამრავლებით პროდუქციის ერთეულისა და რესურსის ერთეულის ფასების თანაფარდობის კოეფიციენტზე.

### **საწარმოს უზარალობის ანალიზი**

უზარალობის ანალიზის შედეგად შეიძლება განისაზღვროს პროდუქციის რეალიზაციის ის მინიმალურად საჭირო მოცულობა, რომლის დროსაც საწარმო ფარავს დანახარჯებს და უზარალოდ მუშაობს, მაშასადამე, არა აქვს მოგება, მაგრამ ბარალსაც არ განიცდის.

ნებისმიერი საწარმო(ფირმა) თავის საქმიანობას ახორციელებს სქემით: "დანახარჯები - წარმოების პროცესი - მოგება."

წარმოების ერთობლივი დანახარჯები (მუდმივი და ცვალებადი) გაიანგარიშება ფორმულით:

$$TC = AVC \times Q + FC,$$

სადაც  $AVC$  - საშუალო ცვალებადი დანახარჯები;

$FC$  - მუდმივი დანახარჯები;

$Q$  - წარმოების მოცულობა;

საწარმოს ამონაგები მოცემული რაოდენობის პროდუქციის რეალიზაციისაგან უდრის ფასის  $P$  ნამრავლს გამოშვებული პროდუქციის მოცულობაზე

$P \times Q$ . ამონაგებისა და ერთობლივი დანახარჯების მნიშვნელობების გაგოლებით მიიღება:

$$P \times Q = AVC \times Q + FC.$$

აქედან, წარმოების კრიტიკული მოცულობა, რომლის დროსაც ამონაგები უდრის საწარმოს დანახარჯებს, გაიანგარიშება ფორმულით:

$$Q_k = \frac{FC}{P - AVC}$$

აღსანიშნავია, რომ სხვაობა ( $P - AVC$ ) წარმოადგენს პირობით მოგებას, რომელსაც მიიღებდა საწარმო პროდუქციის გაყიდვის ერთეულიდან, რომ არ ჰქონოდა მუდმივი დანახარჯები. მაგალითად, საწარმო აწარმოებს და ყიდის 2000 ლარის პროდუქციას. ცვალებადი დანახარჯები პროდუქციის ერთეულზე გაანგარიშებით 1000 ლარის ტოლია. წლიური მუდმივი დანახარჯებია 5 მლნ ლარი, მაშინ წარმოების კრიტიკული მოცულობა უდრის:

$$Q_k = 5\,000\,000 / (2\,000 - 1\,000) = 5\,000 \text{ ლარი.}$$

თუ საწარმო გამოუშვებს და გაყიდის პროდუქციას ამ კრიტიკული დონის ბევრით, მაშინ იგი უზრუნველყოფს თავისი საქმიანობის უზარალობას და მიიღებს მოგებას. უფრო დაბალი მოცულობის გამოშვება კი საწარმოს მარალს მოუტანს.

ასევე შეიძლება განისაზღვროს ე. წ. უზარალობის წერტილი. იგი გულისხმობს პროდუქციის იმ მოცულობით წარმოებას და იმ ფასებში რეალიზაციას, რომლის დროსაც ფირმა არ ღებულობს მოგებას, მაგრამ, ამავე დროს, იგი არ განიცდის მარალს. მაჩვენებელი, რომელიც განსაზღვრავს ბიზნესის უზარალობას (უზარალო ბრუნვა), გაიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{უზარალობის წერტილი} = \frac{\text{მუდმივი დანახარჯები}}{1 - \frac{\text{ცვალებადი დანახარჯები}}{\text{გაყიდვის მოცულობა}}}$$

### წარმოების ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი

წარმოების ფინანსური ანალიზის მაჩვენებელთა სისტემა შეიძლება დაიყოს შემდეგ ძირითად ჯგუფებად:

- ლიკვიდურობის მაჩვენებლები;



- "ფინანსური ბერკეტი."
- გადახდისუნარიანობის მაჩვენებლები;
- ეფექტიანობის მაჩვენებლები;
- შემოსავლიანობის მაჩვენებლები;

**ლიკვიდურობის** მაჩვენებლები ახასიათებენ წარმოების უნარიანობას შეასრულოს თავისი ვალდებულებები მისი აქტივების გამოყენებით.

მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანია შემდეგი: - **საერთო ლიკვიდურობის კოეფიციენტი**, იგი გაიანგარიშება ფორმულით:

$$\text{საერთო ლიკვიდურობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საბრუნავი საშუალებები(მიმდინარე აქტივები)}}{\text{სასესხო კაპიტალი (მიმდინარე ვალდებულებები)}}$$

ეს მაჩვენებელი უჩვენებს ფირმის შესაძლებლობას დაფაროს მიმდინარე ვალდებულებები მიმდინარე აქტივების ხარჯზე, ე. ი. იგი განსაზღვრავს მიმდინარე აქტივების რამდენი ფულადი ერთეული მოდის მიმდინარე ვალდებულებების ფულად ერთეულზე.

- **აბსოლუტური ლიკვიდურობა** გაიანგარიშება:

$$\text{აბსოლუტური ლიკვიდურობა} = \frac{\text{ფულადი სახსრები+მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებები}}{\text{სასესხო კაპიტალი(მიმდინარე ვალდებულებები)}}$$

მოცემული მაჩვენებელი გამოსახავს წარმოების შესაძლებლობებს დაფაროს მიმდინარე ვალდებულებები საწარმოს ფულადი სახსრებისა და მისი მოკლევადიანი საფინანსო დაბანდებების ხარჯზე. საერთო ლიკვიდურობის მაჩვენებლების თანაბრობის პირობებში უკეთესი მდგომარეობა ექნება იმ საწარმოს, რომლის საბრუნავ საშუალებებში (მიმდინარე აქტივებში) შეგია ფულადი სახსრებისა და ფასიანი ქალაქების წილი.

- **დაფარვის კოეფიციენტი**, იგი გამოითვლება ფორმულით:

$$\text{დაფარვის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საბრუნავი სახსრები(მიმდინარე აქტივები)}}{\text{მოკლევადიანი კრედიტები + კრედიტორული და სესხები და ვალდებულებები}}$$

კოეფიციენტი განსაზღვრავს ფირმის შესაძლებლობას საჭიროების შემთხვევაში გაანაღდოს თავისი ვალდებულებები ყველა საბრუნავი საშუალების

ხარჯზე. საწარმოს შეუძლია დაფაროს ვალები, თუ იგი ფულად აქცევს თავის საშუალებებს. საბანკო კრიტერიუმი, რომელსაც ჩვეულებრივად იყენებენ სესხის აძლები საწარმოს სანდოობის(საიმედოობის) შესაფასებლად, ადგენს კრედიტის ვაცემის შესაძლებლობას იმ ფირმებზე, რომელთა დაფარვის კოეფიციენტი უდრის 2-ს ან მეტია მასზე.

- "საფინანსო ბერკეტის" მაჩვენებლებს დიდი მნიშვნელობა აქვს როგორც ფირმის მფლობელებისათვის, ისევე მათი კრედიტორებისათვის, ვინაიდან ისინი ახახავენ ფირმის ფინანსური პოზიციების მდგრადობას. გარე, მოკლე და გრძელვადიან ვალდებულებათა შესრულების უნარიანობას თავისი აქტივების გამოყენების ხარჯზე. ამ შემთხვევაში გამოიყენება ფორმულა:

$$\frac{\text{სასესხო კაპიტალის წილი აქტივების საერთო ჯამში}}{\text{სასესხო კაპიტალი(მიმდინარე ვალდებულება) კრებსითი აქტივები}} =$$

მოცემული მაჩვენებელი განსაზღვრავს აქტივების წილს, რომლის დაფინანსება ხდება სასესხო სახსრების ხარჯზე. რაც უფრო დაბალია ამ მაჩვენებლის მნიშვნელობა, მით უფრო საინტერესოა ასეთი სიტუაცია ფირმის კრედიტორებისათვის. ვალის ჯამის მრდასთან ერთად იზრდება სასესხო პროცენტი. ეს მაჩვენებელი ახასიათებს ფირმის რისკის დონეს - დაფაროს თავისი ვალი.

- მანევრირების კოეფიციენტი, იგი უდრის:

$$\frac{\text{მანევრირების კოეფიციენტი}}{\text{საკუთარი კაპიტალი}} = \frac{\text{საბრუნავი საშუალებები (მიმდინარე აქტივები)}}{\text{საკუთარი კაპიტალი}}$$

მანევრირების კოეფიციენტი გვიჩვენებს მიმდინარე აქტივების ხვედრით წონას საკუთარ კაპიტალში და განსაზღვრავს რესურსებით მანევრირების შესაძლებლობას. მაღალი კოეფიციენტი მიგვანიშნებს, რომ ფირმა ფინანსურად დამოუკიდებელია, ე.ი. მას აქვს უნარი არ აღმოჩნდეს ბანკროტის მდგომარეობაში ხანგრძლივი გეგნიკური გადაიარაღებისა და პროდუქციის გასაღებასთან დაკავშირებული სიძნელეების გამო. კოეფიციენტის მაღალი დონე აგრეთვე მოწმობს რისკის კლებასაც, რომელიც გამოწვეულია მოძველებული მანქანა-დანადგარების არსებობით, ან მათი სწრაფი მორალური ცვეთით.



გადახდისუნარიანობის მაჩვენებლები გვიჩვენებს წარმოების შესაძლებლობას - შეასრულოს გარე ვალდებულებები თავისი აქტივების გამოყენებით. ეს მაჩვენებლები განსაზღვრავენ ფინანსურ რისკს, ე. ი. ბანკროტობის ალბათობას. ფორმა ითვლება გადახდისუნარიანად, თუ მისი საერთო აქტივების სიდიდე აღემატება გარე ვალდებულებებს. გადახდისუნარიანობის გამოშვებისათვის იყენებენ სპეციალურ კოეფიციენტს, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის საკუთარი კაპიტალის წილს მის საერთო ვალდებულებებში:

$$\text{გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საკუთარი კაპიტალი}}{\text{სასესხო კაპიტალი(მიმდინარე ვალდებულება)}}$$

გადახდისუნარიანობის მაღალი კოეფიციენტის შემთხვევაში მინიმალურია ფინანსური რისკი და შექმნილია ხელსაყრელი პირობები მოზიდულ იქნეს გარეშე სახსრები. თუ კოეფიციენტი აღემატება 1-ს, ეს ნიშნავს, რომ წარმოების საქმიანი აქტივობის დონე დაბალია (ფირმის სიცოცხლისუნარიანობის პირობები, ბიზნესის ეკონომიკა და წარმოების აყვავების საერთო წინაპირობები). საქმე ის არის, რომ საკუთარი კაპიტალის ხვედრითი წონა ხშირ შემთხვევაში დაბალია ფირმის საერთო კაპიტალის მოცულობაში, რის გამოც შესაძლებელი ხდება საწარმოს გაფართოება.

ეფექტიანობის მაჩვენებლები ახასიათებენ წარმოების საქმიანობის ეფექტიანობას, რომელიც გამოიხატება მაღალი შემოსავლებისა და აქტივების მაღალი ბრუნვალობის მიღებაში. მოცემული ჯგუფის მაჩვენებლებია:

- მაგერიალური მარაგების ბრუნვალობა.

$$\text{მაგერიალური მარაგების ბრუნვა} = \frac{\text{მაგერიალური მარაგები}}{\text{რეალიზაციის მოცულობა(ამონაგები რეალიზაციიდან)/300დღე}}$$

ეს არის ფირმის მაგერიალური მარაგების ღირებულების შეფარდება მისი პროდუქციის რეალიზაციის ერთდღიურ ბრუნვასთან. მოცემული შეფარდებით ღვინდება მაგერიალური მარაგების ერთი ბრუნვისათვის საჭირო დღეების ოდენობა. დაბალი მაჩვენებელი შეგვეჩვენებს პროდუქციის კარგ, მყარ მოთხოვნაზე. მაღალი კი ნიშნავს, რომ საწარმოს აქვს მეტი მაგერიალური მარაგი, ვიდრე მას სჭირდება, ან განიცდის სიძნელეებს პროდუქციის რეალიზაციასთან დაკავშირებით.

- საბრუნავი საშუალებების (მიმდინარე აქტივების) ბრუნვალობის კოეფიციენტი ;

$$\frac{\text{საბრუნავი საშუალებების (მიმდინარე აქტივების) ბრუნვალობის კოეფიციენტი}}{\text{გაყიდვების მოცულობა (ამონაგები რეალიზაციიდან)}} = \frac{\text{საბრუნავი საშუალებები(მიმდინარე აქტივები)}}{\text{გაყიდვების მოცულობა (ამონაგები რეალიზაციიდან)}}$$

მოცემული კოეფიციენტი არის საბრუნავი საშუალებების გამოყენების ეფექტიანობის მაჩვენებელი, ვინაიდან იგი უჩვენებს, თუ რამდენი ფულადი ერთეულის პროდუქცია იქნა რეალიზებული საბრუნავი საშუალებების ფულად ერთეულზე გაანგარიშებით.

- ძირითადი საშუალებების ბრუნვალობის კოეფიციენტი;

$$\frac{\text{ძირითადი საშუალებების ბრუნვალობის კოეფიციენტი}}{\text{გაყიდვების წლიური მოცულობა}} = \frac{\text{გაყიდვების წლიური მოცულობა}}{\text{ძირითადი საშუალებების ნარჩენი ღირებულება}}$$

ძირითადი საშუალებების ნარჩენი ღირებულება, რომელიც გამოიყენება მოცემული კოეფიციენტის გაანგარიშებისას, უდრის პირვანდელ ღირებულებას ცვეთის გამოკლებით. სამამულო პრაქტიკაში ეს მაჩვენებელი ცნობილია ფონდუკუგების სახით. მოცემული მაჩვენებელი ასახავს მიწის, შენობების, მანქანა-დანადგარების გამოყენების ეფექტიანობას.

- დებიტორული და კრედიტორული დავალიანების შეფარდება;

$$\frac{\text{დებიტორული და კრედიტორული დავალიანების შეფარდება}}{\text{დებიტორული დავალიანება}} = \frac{\text{დებიტორული დავალიანება}}{\text{კრედიტორული დავალიანება}}$$

მიღებულია, რომ ნორმა, ანუ ამ კოეფიციენტის ეფექტიანობის მაჩვენებელი უნდა აღემატებოდეს 1-ს. ეს ნიშნავს იმას, რომ წარმოებისადმი დავალიანება უნდა აღემატებოდეს მის საკუთარ დავალიანებას.

უნდა აღინიშნოს, რომ ინფლაციისა და ფასწარმოქმნის სისტემის ხარვეზების გამო ფინანსური ანალიზი შესაძლებელია იყოს არასრულყოფილი. ამ პირობებში კონსულტანტს სჭირდება დიდი ანალიტიკური ნიჭი, რომ ფორმალური კლიენტის საქმიანობა შეაფასოს ობიექტურად.



### 5.4.3. წარმოების მართვის ანალიზი

კონსულტანტი დიაგნოსტიკის პროცესში გამოდის საწარმოს (ფირმის) მიზნებიდან. კონსალტინგური სამსახურის ამოცანაა ამ შემთხვევაში მოახდინოს იმ ფაქტორთა ანალიზი, რომელთაც გამოიწვიეს საპრობლემო სიტუაცია და დაადგინოს, თუ რა რესურსებით შეიძლება არსებული პრობლემის მოგვარება. წარმოების მიზნები პროდუქციის გამოშვებასთან დაკავშირებით შემდეგია:

- წარმოების ზრდა;
- მუდმივი და ცვალებადი დანახარჯების დაფარვა;
- მოგების ზრდა და თვითღირებულების შემცირება;
- ბაზრის წილი;

წარმოების მართვის ანალიზს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საწარმოს (ფირმის) გარემოსადმი ადაპტაციისა და მისი კონკურენტულ გარემოში გადარჩენის თვალსაზრისით. ამ სახის ანალიზის შედეგად საჭიროა შემდეგ შეკითხვებზე პასუხის მიღება:

- შეუძლია, თუ არა ფირმას აწარმოოს საქონელი (პროდუქცია) კონკურენტებთან შედარებით ნაკლები დანახარჯებით?

- აქვს თუ არა ორგანიზაციას შესაძლებლობა გამოიყენოს ახალი მასალები? დამოკიდებულია იგი ერთ მომწოდებელზე, თუ მას გააჩნია არჩევანი?

- როგორია ფირმის მანქანა-დანადგარები? ახალია იგი და კარგად მომსახურებადია?

- ითვალისწინებს კი შესყიდვის სისტემა მაკერიალური მარაგების შემცირებასა და პროდუქციის რეალიზაციის დაჩქარებას? არსებობს თუ არა ორგანიზაციაში შემოსული მასალების, მათი წარმოებაში მოძრაობისა და წარმოებული პროდუქციის კონტროლის მექანიზმი?

- შეუძლია თუ არა ფირმას (ორგანიზაციას) მოემსახუროს იმ ბაზრებს, რომელსაც ვერ ემსახურებიან მისი კონკურენტები?

- აქვს თუ არა საწარმოს პროდუქციის ხარისხის კონტროლის ეფექტიანი სისტემა?

- რამდენად კარგად არის ორგანიზებული და დაგეგმილი წარმოების პროცესი? შეიძლება, თუ არა მისი გაუმჯობესება?

როგორც წესი, ფირმის (ორგანიზაციის) საქმიანობის ანალიზს კონსულტანტები იწყებენ წარმოების მოცულობისა და პროდუქციის რეალიზაციის ანალიზით. ანალიზის შედეგად ვლინდება რომელმაც ფაქტორებმა გამოიწვიეს წარმოების

მოცულობისა და რეალიზებული პროდუქციის ცელილებები, მუშადება შიდა-საწარმოო რეზერვების გამოყენების ღონისძიებები (პროდუქციის წარმოების ტემპების ზრდა, პროდუქციის ასორტიმენტის გაფართოება, განახლება და მისი ხარისხის გაუმჯობესება). გარდა ამისა, ირკვევა როგორი გავლენა მოახდინა გამოშვებული პროდუქციის მოცულობაზე მუშახელის რიცხოვნობამ და მათმა შრომის ნაყოფიერებამ.

ასევე მნიშვნელოვანია ფირმის ორგანიზაციულ-ტექნიკური ღონის შეფასება, რომელიც ითვალისწინებს სამ ძირითად მიმართულებას:

1. წარმოების მენეჯერულ-ტექნიკური ღონის მაჩვენებლები;
2. წარმოებისა და შრომის ორგანიზაციის ღონის მაჩვენებლები;
3. წარმოების მართვის ღონის მაჩვენებლები.

მოცემული მაჩვენებლების ანალიზი ორგანიზაცია-კლიენტის ტექნიკური ღონის განსაზღვრისა და კონკურენტ-ფირმებთან შედარების საშუალებას იძლევა. გარდა ამისა, ვლინდება "ვიწრო ადგილები," შიდასაწარმოო რეზერვები და ტექნიკური აღჭურვილობის ამაღლების გზები.

**ძირითადი ფონდების ანალიზის დროს** გაიანგარიშება ფონდუკუგებისა და პროდუქციის ფონდგევალობის მაჩვენებლები, ძირითადი ფონდების გამოყენების ექსტენსიური და ინტენსიური კოეფიციენტები, ძირითადი ფონდების განახლება და სხვ.

საწარმოს ტექნიკური ღონის ანალიზისა და შეფასებისათვის იყენებენ შემდეგ მაჩვენებლებს:

- პროგრესული დანადგარების ხვედრითი წილი;
- წარმოების ავტომატიზაცია, მექანიზაციის ღონე;
- შრომის ფონდშეიარაღება, ტექნიკური შეიარაღება და ელექტრო-შეიარაღება;
- პროდუქციის წარმოება უფრო ეფექტიანი ტექნოლოგიური პროცესებისა და პროგრესული მანქანა-დანადგარების გამოყენებით პროცენტებში წარმოების საერთო მოცულობასთან. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება აგრეთვე გამოყენებული ტექნოლოგიის დახასიათებას, მისი პროგრესულობის განსაზღვრას;
- ძირითადი საწარმოო ფონდების აქტიური ნაწილის განახლება;

შემდეგი ეტაპია იმ ღონისძიებათა დანერგვა, რომლებიც გამოიწვევენ წარმოების ტექნიკური ღონის ამაღლებას. ამ ღონისძიებათა ეფექტიანობა განისაზღვრება ისეთი მაჩვენებლებით, როგორცაა:

- საშუალო წლიური სიმძლავრის ზრდის პროცენტი;



- შრომის ნაყოფიერების მრდის პროცენტი;
- სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულების შემცირება;
- მომუშავეთა რიცხოვნობის შეღარებითი შემცირება.

მაგერიალური და ენერგეტიკული რესურსების გამოყენების ანალიზი პროდუქციის მასალა და ენერგოტევალობის შეფასების საშუალებას იძლევა, რის შედეგადაც შესაძლებელი ხდება იმ ღონისძიებათა გატარება, რომლებიც ხელს შეუწყობენ ნელეულისა და მასალების დანახარჯების შემცირებას. ეს კი წარმოების ეფექტიანობის მრდის უმთავრესი პირობაა.

**მაგერიალურ-ტექნიკური მომარაგებისა და საბრუნავი ფონდების ანალიზის** ძირითადი ამოცანებია: მაგერიალური რესურსებით უზრუნველყოფის განსაზღვრა; მენორმატიული მასალების გამოვლენა; მაგერიალური რესურსების გამოყენების ღონისა და მისი ფირმის ტექნიკურ-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე გავლენის განსაზღვრა.

საბრუნავი ფონდების ანალიზს იწყებენ მისი შემადგენლობის, სტრუქტურის, წარმოების უზრუნველყოფის დადგენით, მასალატევალობის განსაზღვრით. კონსულტანტები განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ იმ ღონისძიებათა განხორციელებას, რომლებიც ხელს უწყობენ მაგერიალური რესურსების უკეთ გამოყენებას.

**თვითღირებულების ანალიზის ძირითადი მიმართულებებია:**

1. პროდუქციის ასორტიმენტული ძვრების გავლენის განსაზღვრა თვითღირებულების ღონეზე;

2. საანგარიშო კალკულაციების ანალიზი ცალკეული ნაწარმის მიხედვით და მათი რენგაბელობის განსაზღვრა;

ანალიზის დროს საჭიროა ნორმატიული ბაზის შესწავლა, რაც პროდუქციის ერთეულზე შრომითი და მაგერიალური დანახარჯების განსაზღვრის საშუალებას იძლევა, რის საფუძველზეც ვლინდება დანაკარგები მიღებული წუნისა და სხვა არამწარმოებლური ხარჯების შედეგად.

თვითღირებულების ანალიზი ადგენს მისი შემცირების რეზერვებს საწარმოში. პროდუქციის თვითღირებულების ძირითადი დამახასიათებელი მაჩვენებლებია წარმოების საერთო დანახარჯები, პროდუქციის ცალკეული სახეების თვითღირებულება, დანახარჯები პროდუქციის ღირებულების ერთ ლარზე.

თვითღირებულების ანალიზის პროცესში უნდა გაირკვეს მიღებული გადახარჯვა ან ეკონომია რამდენად უკაეშირდება ახალ, თუ უკვე ათვისებულ პროდუქციას. საჭიროა თვითღირებულების შემცირების გაანალიზება გამოწვეული

პროდუქციის ასორტიმენტის სტრუქტურული ძვრების, ეკონომიის რეჟიმისა და საბითუმო ფასების ცვლილებით.

კონსულტირების ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა შრომის ნაყოფიერების, სამუშაო ძალის გამოყენებისა და ხელფასის ანალიზი. ამ მონაცემებს ადარებენ ფირმა-კონკურენტების ანალოგიურ მონაცემებს, რათა დაადგინონ მოცემული საწარმოს პოზიცია ამ მაჩვენებლების მიხედვით, რაც საბოლოოდ პროგრესული გამოცდილების გათვალისწინების საშუალებას იძლევა. ანალიზის დროს შეისწავლება მომუშავეთა ხარისხობრივი შემადგენლობა (სტაჟი, კვალიფიკაცია, განათლება), კადრების სტრუქტურა (ძირითადი და დამხმარე პერსონალი) და სხვ.

შრომის ნაყოფიერების ანალიზის დროს განსაზღვრავენ მისი ზრდის რეზერვებს: ავტომატიზაცია, მექანიზაციის დონე, პროგრესული ტექნოლოგიის დანერგვა, ასორტიმენტული ძვრები, სპეციალიზაციისა და კოოპერირების დონე და სხვ. შრომის ნაყოფიერებისა და ხელფასის ანალიზის დროს საჭიროა საშუალო გამომუშავეებისა და საშუალო ხელფასის ზრდის ტემპების შეფარდების შესწავლა მისი რაციონალურობის დადგენის თვალსაზრისით.

**წარმოებისა და შრომის ორგანიზაციის დონის** ანალიზის ამოცანებია:

- წარმოების სპეციალიზაციისა და კოოპერირების დონის ანალიზი;
- ფირმის საწარმოო სტრუქტურის ანალიზი (რამდენად რაციონალურია მოცემულ საწარმოში საწარმოს არსებული დაყოფა ქვეგანაყოფებად პროდუქციის ტექნოლოგიის მიხედვით);

- წარმოების მომსახურების ორგანიზაციის დონის ანალიზი.

მოცემული ანალიზის შედეგად კონსულტანტები ლებულობენ გადაწყვეტილებას საწარმოო ციკლის შემცირების, პროდუქციის ახალი სახეების ათვისების დაჩქარებისა და მომსახურებაზე დანახარჯების შემცირების შესახებ.

**წარმოების მართვის დონის ანალიზის** ამოცანაა გამოვლინდეს მართვის სრულყოფის საშუალებები, მართვის რაციონალურობის, მობილურობის ხარისხი, მართვის პერსონალის მუშაობის ეფექტიანობის ამაღლების გზები. ამისათვის სარგებლობენ შემდეგი მაჩვენებლებით:

- მართვის ფუნქციონალური ჯგუფების სტრუქტურა;

- დანახარჯები მართვაზე;

- მმართველობითი ფუნქციების ცენტრალიზაციის კოეფიციენტი;

- მომუშავეთა საშუალო რიცხოვნობა ერთ ხელმძღვანელზე.

აღსანიშნავია, რომ ამ წიგნში მოცემული ანალიზის მეთოდები და მაჩვენებელთა სისტემა არ არის ამომწურავი. კონკრეტული საწარმოო სიტუაციის



და გადასაწყვეტი პრობლემების მიხედვით კონსულტანტებმა თავიანთი გამოცდილების მიხედვით შეიძლება გააფართოონ მოცემულ მაჩვენებელთა დიაპაზონი და გააღრმავონ მათი ანალიზი.

#### 5.4.4. ადამიანური რესურსების ფუნქციების ანალიზი

თანამედროვე ფირმის (ორგანიზაციის) მრავალი პრობლემის გადაწყვეტა დამოკიდებულია კვალიფიციურ, ენერგიულ სპეციალისტზე. ადამიანური რესურსების ფუნქციის ანალიზის დროს საჭიროა შემდეგი საკითხების განხილვა [14,31]:

1. ორგანიზაციის (ფირმის) მუშაკთა პოტენციალი და მომავალში მათთვის საჭირო უნარ-თვისების განსაზღვრა;

2. როგორია ორგანიზაციის მმართველი კადრების მომზადება და კომპეტენტირობა?

3. არსებობს თუ არა ორგანიზაციაში სტიმულირების ეფექტიანი სისტემა?

4. იყენებს თუ არა რაციონალურად ორგანიზაცია ხელმძღვანელი კადრების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემას?

5. იყო თუ არა უკანასკნელ წლებში ფირმიდან (ორგანიზაციიდან) წამყვანი სპეციალისტების წასვლის შემთხვევები და რა მიზეზით?

6. ფუნქციონირებს თუ არა ორგანიზაციაში პერსონალის შეფასების სისტემა და როდის ჩატარდა ბოლოს ასეთი შეფასება?

მოცემულ საკითხთა დეტალური ანალიზი და ადამიანური რესურსების ხარისხის კომპლექსური შეფასება, ფირმის ხელმძღვანელობასა და კონსულტანტების სუსტი მხარეების დადგენასა და სათანადო ღონისძიებების ჩატარების საშუალებას აძლევს.

კონსულტანტები მუშაობას იწყებენ ორგანიზაციაში არსებული საკადრო პოლიტიკის პრინციპების შესწავლით. ამ მიზნით ისინი ადგენენ:

- არის თუ არა დაცული კადრების შერჩევა და განაწილება მათი საქმიანი და პროფესიული თვისებების მიხედვით;

- განსაზღვრულია თუ არა მკაფიოდ კადრების მოვალეობანი და პასუხისმგებლობა?

- შექმნილია თუ არა კადრების ზრდისა და დაწინაურების პირობები?

- დაცულია თუ არა კადრების შეფასების ობიექტური და მეცნიერულად დასაბუთებული კრიტერიუმები;

- გათვალისწინებულია თუ არა კადრების შერჩევის დროს მუშაკთა ფსიქოლოგიური შეთავსებალობა, რაზედაც მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული მართვის აპარატის გამართული შეთანხმებული მუშაობა?

- უქმნის თუ არა ფირმის ხელმძღვანელობა მართვის პერსონალს ცოდნისა და გამოცდილების გაღრმავების პირობებს?

მმართველობითი კონსულტირების უმნიშვნელოვანესი ნაწილია მოცემულ საწარმოში შრომითი რესურსების მართვის ანალიზი. ანალიზის მთავარი ბლოკებია: შრომით რესურსებზე მოთხოვნის დაგეგმვა; პერსონალის მიღება სამსახურში; კადრების შერჩევა; ხელფასისა და შეღავათების განსაზღვრა; პროფორიენტაცია და ადაპტაცია; კადრების მომზადება; შრომითი საქმიანობის შეფასება; ხელმძღვანელი კადრების მომზადება.

**შრომით რესურსებზე მოთხოვნის დაგეგმვის** შესწავლის დროს კონსულტანტები აღგენენ რა მექანიზმი უდევს საფუძვლად შტაბების კომპლექტაციის პროცესს; ახდენენ შრომითი რესურსების შეფასებას და ეხმარებიან ფირმის მომავლის მოთხოვნის პროგრამების შედგენაში.

**პერსონალის სამსახურში მიღების** ფუნქციის ანალიზის დროს კონსულტანტები სწავლობენ კადრების მიზიდვის წყაროებს და არის თუ არა საწარმოში შექმნილი პოტენციური კანდიდატების რეზერვი ყველა თანამდებობისა და სპეციალობის მიხედვით.

**კადრების შერჩევის** პროცედურის შესწავლისას კონსულტანტები ფირმის ხელმძღვანელობას ურჩევენ შეფასების პროგრესულ მეთოდებს (ექსპერტულ სისტემებს, საქმიან თამაშებს და სხვა). საზღვარგარეთის ქვეყნების პრაქტიკაში კონსულტანტებს კადრების დარგში იწვევენ ე. წ. შემფასებელი ცენტრებიდან, რომლებსაც შემუშავებული აქვთ კადრების შერჩევისა და შეფასების მეთოდთა მთელი არსენალი. კონსულტანტების მიზანი ამ შემთხვევაში არის ხელშეწყობა ფირმის (ორგანიზაციის) კვალიფიციური კადრებით უზრუნველყოფაში.

**ხელფასისა და შეღავათების განსაზღვრა.** ამ ბლოკის ანალიზის მიზანია შრომის ნაყოფიერებაზე ხელფასისა და შეღავათების (საპენსიო უზრუნველყოფა, ფასიანი შევსებულებები, დაზღვევა და სხვა) გავლენის განსაზღვრა. ამ ფაქტორთა ანალიზის საფუძველზე დგება შრომის მაკერიალური და მორალური სტიმულირების პროგრამები.

**პროფესიული ორიენტაცია და სოციალური ადაპტაცია კოლექტივში** ემსახურება შრომის ნაყოფიერების ამაღლების მიზანს. ამიგომ კონსულტანტები გულმოდგინედ სწავლობენ ადაპტაციის მეთოდებს, პერსონალის სამუშაოსადმი



დამოკიდებულებას, კოლექტივში შემოღებულ ფასეულობებსა და ნორმებს, არა-ფორმალური ჯგუფებისა და მათი ლიდერების ქცევას. ანალიზის შედეგების მიხედვით კონსულტანტები ამუშავებენ სათანადო რეკომენდაციებს, რომლის საფუძველია ორგანიზაციაში ე. წ. კორპორაციული კულტურის დამკვიდრება, რომლის მიხედვით კოლექტივი წარმოადგენს ერთიან ბირთვს და მისი პოტენციალი და მთელი ძალისხმევა გამიზნულია საწარმოს საუკეთესო შედეგების მიღწევის აუცილებლობაზე.

**კადრებისა და მმართველი პერსონალის მომზადება** ის სფეროა, სადაც კონსულტანტები ეცნობიან სისტემატური სწავლებისა და მომზადების პროგრამებს, პირობებს, რომელიც ხელს უწყობს სწავლების პროცესის ეტაპობრიობას. კონსულტანტის ამოცანაა განსაზღვროს სწავლების პროგრამისა და მეთოდების აქტუალობა, პერსპექტიულობა და შესთავაზოს ფირმების (ორგანიზაციის) ხელმძღვანელობას მომზადების ეფექტიანი სისტემა. კონსულტანტი მმართველი პერსონალის მომზადების კონცეფციის შემუშავების დროს გამოდის იმ მოსაზრებიდან, რომ მართვის დისციპლინის ინტენსიური განვითარების გამო აუცილებელია ცოდნის განახლება ყოველ ხუთ წელიწადში. ამიგომ კადრების მომზადებაში საჭიროა უწყვეტი სწავლების პრინციპების გამოყენება, როდესაც ცოდნის განახლება წარმოებს უმაღლეს სასწავლებლებში, კურსებსა და სპეციალურად ორგანიზებულ სემინარებზე. ამასთან ერთად, საჭიროა სწავლების ისეთი ფორმის გამოყენება, როდესაც სპეციალისტი საბაზრო ურთიერთობებში ორიენტაციისა და სამეწარმეო საქმიანობის ათვისებისათვის თვითონ ქმნის საკუთარ მოდელს, რაც შემდგომში მას სამსახურს გაუწევს რთული ეკონომიკური სიტუაციის დაძლევაში. დიდი მნიშვნელობა აქვს კადრების მომზადების საქმეში ე. წ. დისტანციური სწავლების გამოყენებას, რომელიც ხორციელდება ღია უნივერსიტეტების ბაზაზე. ეს არის თანამედროვე ცივილიზებული მიდგომა კონკრეტული პიროვნების განათლებისადმი. კონსულტანტების რჩევა უნდა ითვალისწინებდეს კადრების მომზადებას მუშაობის პროცესში, სხვადასხვა თანამდებობებზე ხელმძღვანელი კადრების როტაციის გზით. ეს კი საბოლოოდ ხელს უწყობს მათი პროფესიონალიზმისა და კომპეტენტურობის ზრდას და შესაბამის დაწინაურებას.

**მრომითი საქმიანობის შეფასება** მოიცავს ადმინისტრაციულ, ინფორმაციულ და მოტივაციურ შეფასების ფუნქციებს. კონსულტანტები კონკრეტულ პირობებში სწავლობენ ამ ფუნქციების გამოყენების პრინციპებს.

ადმინისტრაციული ფუნქციების ანალიზის დროს კონსულტანტები აღგენენ, თუ რა შემთხვევაში მოხდა კონკრეტული პირების დაწინაურება, ჩამოქვეითება, გადაყვანა სხვა სტრუქტურაში, კონტრაქტის შეწყვეტა და ა. შ.

ინფორმაციული ფუნქციების ანალიზისას კონსულტანტი აღგენს მუშაკი იყო თუ არა ინფორმირებული შესასრულებელი სამუშაოს თაობაზე და მიღებული აქვს თუ არა რეკომენდაციები მისი მუშაობის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებების შესახებ.

მოტივაციური ფუნქციების განხილვის დროს კონსულტანტი აღგენს რაციონალურია თუ არა ფირმაში არსებული სტიმულირების სისტემა. ამის შემდეგ კონსულტანტები აღგენენ შრომითი საქმიანობის შეფასების სუსტ რგოლებს, უკავშირებენ მას წამყვანი სპეციალისტების წასვლის შემთხვევებს, ორდინარული თანამშრომლების დაწინაურებას, რის შედეგადაც ფირმა დაზარალდა.

აღამიანური რესურსების შესასწავლად გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდები. პერსონალზე ინფორმაციის მოპოვების მიზნით კონსულტანტები ატარებენ სათანადო დაკვირვებებს, გამოკითხვასა და საუბრებს. ასევე ფართოდ იყენებენ ანკეტირებასა და ინტერვიუს, პროფესიული ვარგისიანობის დასამტკიცებელ ფსიქოლოგიურ ტესტებს, სწავლობენ საბუთებს. პროფესიების ფსიქოლოგიური ანალიზის დროს ამუშავენ სპეციალურ დოკუმენტებს – ფსიქოგრამებსა და პროფესიოგრამებს. მათ საფუძველზე აღგენენ სპეციალისტის გამოსადეგობას კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად [52]. ამასთან ერთად, კონსულტანტები იყენებენ სოციომეტრიულ ტესტებს, რომელთა საშუალებით ხორციელდება ემოციური კავშირების დიაგნოსტიკა, ე. ი. კოლექტივის წევრების ურთიერთსიმპათიებისა და ანტიპათიების დადგენა, ვლინდება კოლექტივში ყველაზე ავტორიტეტიანი მუშაკი და კოლექტივის შემჭიდროებულობა. სოციომეტრიული გამოკვლევების საფუძველზე დგება სპეციალური გრაფიკები-სოციოგრამები, სადაც ყოველი მუშაკი წარმოდგენილია ცალკეულ სქემატურ რგოლებად სათანადო აღნიშვნით. უწყვეტი ან წყვეტილი ხაზი ისრებით მიმართული ამ რგოლებზე ნიშნავს სიმპათიებს ან ანტიპათიებს ცალკეულ პირებს შორის. ამის საფუძველზე ხდება მომუშავეთა გადაჯგუფება მათი შეუთავსებლობის გამო.

მსოფლიო პრაქტიკაში კონსულტანტები მენეჯერებს აფასებენ შემდეგი მეთოდებით: კომიტიტების, შეფასებითი ინტერვიუს, რეიტინგისა და დამოუკიდებელ მოსამართლეთა მეთოდებით [52].

"კომიტიტების" მეთოდის გამოყენების დროს პრობლემის გარჩევა წარმოებს მცირე ჯგუფში, რითაც ვლინდება მენეჯერის პოტენციური შესაძ-



ლებლობები, რაც მისი შემდგომი დაწინაურების საფუძველი ხდება. ამ შემთხვევაში კონსულტანტები ქმნიან ექსპერტთა ჯგუფს, რომელიც მენეჯერის მიერ შესრულებულ დაეალების ანალიზის შედეგად აფასებს მის საქმიანობას და აყალიბებს სათანადო დასკვნას.

**შეფასებითი ინტერვიუ** საკადრო სამსახურის სისტემაში გადმოცანილია სოციოლოგიიდან. წინასწარ მომზადებულ კითხვარის მიხედვით ვლინდება შესასებელი პირის ინტელექტი, ტემპერამენტი და ხასიათი, პიროვნების გამოცდილება.

**რეიტინგი.** შეფასების ეს მეთოდი წარმოადგენს ბიპოლარული პროფილების (ფაქტორების) სკალირებას, რომელიც ასახავს ხასიათს, ქცევის თავისებურებებს, უნარსა და ნიჭს. შეფასება ტარდება სამი მიმართულებით: 1) სპეციალისტის პიროვნული თვისებები; 2) მისი მართვის სტილის თავისებურებანი; 3) მენეჯერის მიერ ფირმის მიზნების მიღწევისათვის გამოყენებული ხერხების ხასიათი.

**დამოუკიდებელ მოსამართლეთა მეთოდი.** ამ შემთხვევაში შესასებელი პიროვნება წარსდგება 5-6 კაციანი კომისიის წინაშე, რომლის წევრები მას აღრე არ იცნობდნენ და პასუხობს მათ კითხვებს, რომლებიც ეხება მართვას, ტექნიკურ პრობლემებს და ფირმის სხვა ცხოველმოქმედ ასპექტებს. პასუხების გარდა, ითვალისწინებენ საერთო შთაბეჭდილებას, მეტყველების კულტურას, იმიჯის შექმნის უნარს და სხვა.

პროფესიული და საქმიანი თვისებების გამოსაყვლენად კონსულტანტები მიმართავენ საქმიანი თამაშების ეფექტიან მეთოდს.

ივ. ჯავახიშვილის სახ. თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის იმიტაციური სათამაშო მოდელირების ლაბორატორიაში მოცემული წიგნის ავტორის ხელმძღვანელობით დამუშავდა ექსპერტული სისტემები, კონკორდატული ტიპის საქმიანი თამაშები, კომპიუტერული იმიტაციური მოდელები, რაც ძირითადად ითვალისწინებს შემდეგ მიმართულებებს:

- მმართველი კადრების საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მუშაობისათვის მზადყოფნის შესწავლა;
- მომუშავეების რეიტინგისა და კომპეტენტურობის განსაზღვრა;
- პიროვნების უნარიანობის დადგენა ორგანიზაციული კონფლიქტების აცილების და პროფილაქტიკის საქმეში;
- პერსონალის პირადი შესაძლებლობების განსაზღვრა;
- გადაწყვეტილების მიღება არასრული და გაურკვეველი ინფორმაციის პირობებში;

- ფირმისათვის რთულ ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ პირობებში გარემოს, რესურსების, ფინანსური მდგომარეობის გათვალისწინებით რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება;

- "გონებრივი" შედეგის ჩატარება კანდიდატების შემოქმედებითი საქმიანობის უნარის შესაფასებლად და სხვა.

ამ მეთოდთა მთელი არსენალის ჩატარების შედეგად შესაფასებელ პიროვნებაზე დგება "მენეჯერის პიროვნების ხასიათისა და თვისებების შემფასებელ ღონისძიებათა მაგრიცა", სადაც, ერთი მხრივ, მოცემულია პიროვნების ხასიათი და თვისებები, რაც მას სჭირდება როგორც მენეჯერს, მეორე მხრივ კი, შესაფასებელი ღონისძიებანი, რომლის მეშვეობით ეს თვისებები ვლინდება. ეს არის დასკვნითი მაგრიცა, რომლის საფუძველზე პიროვნების ფსიქოლოგიკოსტიკასა და კარიეროგრამასთან ერთად დგება შესაფასებელი პიროვნების საბოლოო შეფასება-რეკომენდაცია: სად და რა სტატუსით უნდა მოღვაწეობდეს იგი.

ხელმძღვანელ მუშაკთა, მართვის პერსონალის კონსულტირება, მათი კომპეტენცურობის, პროფესიონალიზმის, საქმიანი და პიროვნული თვისებების დადგენა, შემდგომში სათანადო რეკომენდაციების გაწევა წარმოების მართვის ეფექტიანობის ამაღლების პირობაა. სწორედ კომპეტენცურ კადრებს შეუძლიათ საწარმოს გადარჩენა საბაზრო ეკონომიკის რთულ პირობებში.

კადრების შეფასების კონკრეტული პროცედურა განხილულია მოცემული წიგნის მეცხრე თავში.

#### 5.4.5. ორგანიზაციის იმიჯი

ორგანიზაციის იმიჯი როგორც ორგანიზაციის შიგნით, ისე მის გარეთ განისაზღვრება იმ შთაბეჭდილებით, რომელიც იქმნება თანამშრომლების, კლიენტების და საზოგადოებრივი აზრის მეშვეობით. ეს შთაბეჭდილება და წარმოდგენა ხელს უწყობს ორგანიზაციას დიდი ხნით შეინარჩუნოს კლიენტები. ორგანიზაციის კულტურასა და იმიჯს ქმნის მისი რეპუტაცია. მთავარია, რომ ფირმის იმიჯი არ იყოს ნეგატიური პოტენციური კლიენტისათვის. ამიტომ დიაგნოსტიკის მსვლელობისას კონსულტანტი დეტალურად სწავლობს დადებითი იმიჯის შექმნის ყველა მექანიზმს და არხს.



ცნობილია, რომ იმიჯს ქმნიან [21]:

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| * რეკლამა                           | * საფირმო ბლანკი               |
| * საქონლის მოძრაობა ბაზარზე         | * რეკლამური მასალები           |
| * შეფუთვა                           | * სავიზიტო ბარათები            |
| * აბრები                            | * ინდივიდუალური გაყიდვები      |
| * საზოგადოებრივი აზრის ჩამოყალიბება | * პირდაპირი საფოსტო გზავნილები |
| * სატელეფონო ცნობარები              | * ვიგრინები                    |
| * ავტომანქანები ფირმის სახელწოდებით | * საზოგადოებრიობასთან კავშირი  |
| * გამოფენები                        | * თანამშრომლები                |
|                                     | * ხალხში გავრცელებული ხმები    |

რეკლამის მიზანია არსებული და პოტენციური კლიენტების ინფორმირება საქონლის გასაღების მიზნით. რეკლამა უნდა ასრულებდეს ოთხ ფუნქციას:

- 1) მყიდველის ყურადღების მიპყრობა;
- 2) მყიდველის დაინტერესება რეკლამის საგნით (საქონლით);
- 3) მყიდველის (მომხმარებლის) დარწმუნება საქონლის შეძენაში;
- 4) მომხმარებელს მიაღებინოს გადაწყვეტილება საქონლის შექენაზე.

რეკლამის არხები სხვადასხვაგვარია, კერძოდ: გაზეთები, ჟურნალები, რადიო, ტელევიზია, განცხადებების ტაბლოები, სარეკლამო ფარები (ავტობუსებზე, მეტროში), ვიგრინები, საქონლის ეტიკეტები.

ყოველდღიური გაზეთების მეშვეობით გაკეთებული რეკლამა გათვალისწინებულია უპირატესად მოზრდილ მოსახლეობაზე. ჟურნალების პუბლიკაციების თავისებურებაა ის, რომ ისინი გადიხან ბაზრის გარკვეულ სეგმენტზე. ზოგიერთი ჟურნალი და ასევე გაზეთიც რეგიონული დანიშნულების პუბლიკაციაა, ამიტომ რეკლამა აქ უფრო იაფია ცენტრალურ გაზეთებსა და ჟურნალებთან შედარებით.

სატელევიზიო რეკლამა, როგორც წესი, ძვირია და საჭიროა მისი განმეორება იმისათვის, რომ მოსახლეობის უფრო ფართო ფენებმა მოისმინოს იგი.

რეკლამა და საქონლის მოძრაობა ბაზარზე კომპანიის იმიჯის შექმნის ერთ-ერთი ეფექტური საშუალებაა. ამ შემთხვევაში კონსულტანტი და ორგანიზაცი-კლიენტი ბაზრის ანალიზის შედეგად აღგენენ წელიწადის რომელ პერიოდში რა სახის პროდუქციაზე არის მეტი მოთხოვნა.

რეკლამისა და საქონლის ბაზარზე მოძრაობის ინფორმაცია უნდა ახასიათებდეს ორგანიზაციის (ფირმის) საქმიანობის ძირითად მიმართულებებს. ბაზრისა და კონკურენტების ამ სახის ინფორმაციაზე რეაქციის ანალიზის შედეგად ფირმას შეუძლია შეიგნოს კორექტივები თავის საქმიანობაში. ეს კი, შესაძლებელია, ფირმას დაეხმაროს ბაზრის მეტი წილის მოპოვებაში.

ბაზარზე საქონლის მოძრაობის რამდენიმე მეთოდია ცნობილი. მეტად უწყეტურია კუპონების მეთოდი, რომლის მიხედვითაც კუპონის მფლობელს ეძლევა უასდაკლების შეღავათი. კუპონები იგზავნება ფოსტით, ან ერთვის შექმნილ საქონელს.

საქონლის მოძრაობის ხელშემწყობი საშუალებაა საქონლის უფასოდ შინ შიგანა, მისი მონტაჟი, დაყენება.

იგივე მიზნებს ემსახურება მონაწილეობა დღესასწაულებში, შოუსა და გამოფენებში. აქ უნდა გაფორმდეს ლამაზი სტენდი და კარგად მომზადდეს ფირმის წარმომადგენელი, რომელიც იღვება სტენდთან. აქვე შეიძლება კუპონების გავრცელება.

საქონლის ბაზარზე მოძრაობას უწყობს ხელს აგრეთვე ზოგიერთი ნაწარმის ერთდროული გაყიდვა. ამისათვის კონსულტანტმა და ორგანიზაცი-კლიენტმა უნდა გააანალიზონ, თუ რომელ სხვა ფირმასთან შეუძლია თანამშრომლობა მოცემულ საწარმოს. მაგალითად, თუ საწარმო უშვებს ფოტოაპარატებს, ხელსაყრელი იქნება მისი საქონლის გაყიდვა ფოტოფირთან ერთად და ა. შ.

ჩამოთვლილი მეთოდებით იქმნება ფირმის ბიზნესის იმიჯი, რაც საქონლის გაყიდვის მოცულობის ზრდას უწყობს ხელს.

დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფირმის საქონლის ინდივიდუალურ გაყიდვებს (საცალო ვაჭრობის სისტემა). კონსულტანტმა უნდა იცოდეს რომელ სავაჭრო ორგანიზაციას, მაღაზიების ქსელს გააჩნია ამისათვის ყველაზე ხელსაყრელი პირობები და მომსახურების მაღალი კულტურის ღონე.

მომსახურების მაღალი ღონე მოიცავს: კლიენტთან კარგ მიდგომას და მასზე შთაბეჭდილების მოხდენის უნარს; მყიდველის ცოდნას, მისი სპეციფიკური ინტერესების გათვალისწინებას; საქონლის პრეზენტაციის უნარს, ე. ი. საქონლის სწორი დახასიათება, მისი უპირატესობების აღნიშვნა, ან იმ უპირატესობებით სარგებლობა, რომელიც კლიენტისათვის იქნება დაშვებული, თუკი ის შეიძენს საქონელს ამ მაღაზიაში. მომსახურების მაღალ ღონეს მიეკუთვნება აგრეთვე ვაჭრობის წესების ცოდნა და მისი რაციონალური ორგანიზაცია. ძალიან



მნიშვნელოვანია, რომ გამყიდველებმა კარგად იცოდნენ საწარმოს პროდუქცია და საქმიანობის ყველა ის სფერო, რომელიც დაკავშირებულია ვაჭრობასთან, ღოკუმენტაციის შედგენასთან, კონტრაქტების მიწოდების განყოფილებებთან და სხვ.

ფირმის იმიჯის ფორმირება შესაძლებელია არა მარტო პირდაპირი გაყიდვებითა და რეკლამით, იგი შეიძლება განხორციელდეს საზოგადოებრიობასთან კავშირით, რაც საწარმოს პოპულარობას მოუტანს. საზოგადოებრიობასთან კავშირის მთავარი მიზანია ფირმის იმიჯის შექმნა და შენარჩუნება არა მარტო პოტენციურ კლიენტებს შორის, არამედ თავისივე თანამშრომლებს, აქციონერებს, მიმწოდებლებს, კონკურენტებსა და სამთავრობო ორგანიზაციებს შორის. აქ საუბარია საქონლის კარგი მიმწოდებლის იმიჯზე და ამ იმიჯის დაყვანა მოსახლეობის (საზოგადოებრიობის) ფართო ფენებამდე. ასეთ მეთოდებს განეკუთვნება ე.წ. ინსტიტუციური რეკლამა, ე. ი. სპონსორ-ფირმების რეკლამა. საზოგადოებრიობა თანდათანობით ეჩვევა იმ სპონსორ-ფირმების სახელწოდებებს, რომლებიც აფინანსებენ სპორტულ გუნდებს, ხელოვნების კოლექტივებს. ეს კი იწვევს ბიზნესის სფეროს გაფართოებას იმიტომ, რომ ხალხი იძენს იმ კომპანიის პროდუქციას, რომელზედაც უკვე სმენია.

ფირმის პოპულარობის მოპოვების მეთოდებს მიეკუთვნება შეწირულობები. თუ ფირმამ შეიტანა თანხა რომელიმე ორგანიზაციის ანგარიშზე, მაშინ მისი სახელწოდება იქნება ნახსენები სარეკლამო ან ინფორმაციულ ფურცელზე.

მასობრივი ინფორმაციის საშუალებით შეიძლება მომზადდეს გადაცემა რომელიმე მოწინავე თანამშრომლის პატივსაცემად, ან მოხდეს ფირმის დათვალიერების მსურველთა (სტუდენტების) მოწვევა. ამასთან დაკავშირებით საინტერესოა ახალი მანქანა-დანადგარების, ახალი ტექნოლოგიის, ან ახალი სახეობის პროდუქციის დემონსტრაცია.

კონსულტანტების ამოცანაა ამ ღონისძიებათა რაციონალურად გამოყენება და რეალური სიგუაციის დანახვა. ამიტომ მისი მოვალეობაა შეისწავლოს იმიჯის შექმნის (დაკარგვის) ყველა პირობა. მაგალითად, ფირმა რეკლამაზე ხარჯავს უამრავ თანხას, მაგრამ მის წარმატებას ხელს უშლის მომსახურე პერსონალის მომზადება და მომსახურების არასათანადო დონე. ან ფირმა უშვებს პრესტიჟულ თუ ფრიად საჭირო საქონელს, მაგრამ იგი იყიდება მაღაზიებში, რომელიც მყიდველისათვის მოუხერხებელ ადგილას არის განლაგებული. ასევე, გასათვალისწინებელია ფირმის ბიზნესის მარკეტინგული უპირატესობა და ამისათვის საჭირო არხებისა და მექანიზმების გამოყენება. საჭიროა ამ ფაქტორების ანალიზი

