

გ. ჩაჩანიძე, ქ. ნანობაშვილი

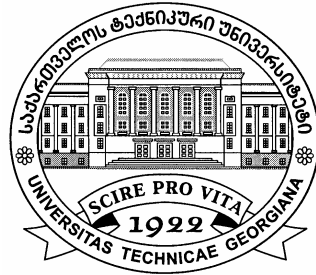
ბიზნეს-კომუნიკაცია

„ტექნიკური უნივერსიტეტი“

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

გ. ჩაჩანიძე, ქ. ნანობაშვილი

ბიზნეს-კომუნიკაცია



დამტკიცებულია სტუ-ს
სარედაქციო-საგამომცემლო
საბჭოს მიერ

თბილისი
2009

წიგნი რეკომენდებულია სახელმძღვანელოდ მართვის ავტომატიზებული სისტემების პროფესიული სწავლების სტუდენტებისთვის.

სახელმძღვანელოში სისტემურად არის გადმოცემული ბიზნეს-კომუნიკაციის პრობლემების მეთოდოლოგია და კომუნიკაციური ეფექტურობის ამადლების პრაქტიკული ხერხები. კერძოდ, შემოთავაზებულია ის მასალა, რომელიც ხელს შეუწყობს: ბიზნესში ეფექტური კომუნიკაციების განხორციელებას; კომუნიკაციის მეთოდური და ორგანიზაციული საფუძვლების შესწავლას; ბიზნეს-კომუნიკაციების ფართო დიაპაზონის გამოყენების უნარ-ჩვევების გამომწვევას ზეპირსიტყვიერი და წერიტი ფორმით, პიროვნებათშორისი და კოლექტიური ურთიერთობის პროცესში; ლინგვისტური და ფსიქოლოგიური საფუძვლების შესწავლას, რაც საფუძვლად უდევს წარმატებულ კომუნიკაციებს ბიზნესში.

გარდა აღნიშნულისა, სტუდენტები შეისწავლიან როგორ დაიწყონ ბიზნესი, ბიზნეს-გეგმის შედგენის თანამიმდევრობას, საინვესტიციო და საფინანსო ანალიზს, შესაბამისი ნებართვების, ლიცენზიების, ორგანიზაციულ-სამართლმართლებრივი ფორმებისა და ბიზნეს-საქმიანობის რეგისტრირების საკითხებს.

რეცენზენტი რ. სამხარაძე

© საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, 2009

ISBN 978-9941-14-511-7

<http://www.gtu.ge/publishinghouse/>



ყველა უფლება დაცულია. ამ წიგნის არც ერთი ნაწილი (იქნება ეს ტექსტი, ფოტო, ილუსტრაცია თუ სხვა) არანაირი ფორმით და საშუალებით (იქნება ეს ელექტრონული თუ მექანიკური), არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას გამომცემლის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

საავტორო უფლებების დარღვევა ისჯება კანონით.

შინაარსი
თავი I
ბიზნეს-კომუნიკაციის ძირითადი
ასპექტები

- 1.1. ბიზნეს-კომუნიკაციის აქტუალური საკითხი
- 1.2. კომუნიკაციის პროცესი და მისი მნიშვნელობა მართვის ეფექტურობისათვის
- 1.3. საქმიანი ეთიკეტი (ეტიკეტი), საქმიანი ეთიკეტის ზოგადი ცნებები
- 1.4. საქმიანი ეთიკეტის ფორმები და შინაარსი, ბიზნესმენის გარეგნობა
- 1.5. სატელეფონო საუბრები, საქმიანი მიმოწერები
- 1.6. საქმიანი ადამიანის ქცევის ნორმები რესტორანში
- 1.7. საქმიანი ურთიერთობა, მოლაპარაკების წარმართვის განმსაზღვრელი ფაქტორები.
- 1.8. კლიენტები და მათი იდენტიფიცირება
- 1.9. ბიზნეს-კომუნიკაციები და ბიზნეს-მოდელები, როგორც ინტერნეტის ძირითადი არსი

თავი II
ბიზნეს-დაგეგმარება. ბიზნეს-გეგმის
შეღებვისა და ანალიზის თეორიული
საფუძვლები

- 2.1. ბიზნეს-დაგეგმარების თეორიული საფუძვლები. ბიზნეს-გეგმის მიზანი და ამოცანები.
- 2.2. ბიზნეს-გეგმის კლასიფიცირება და სტრუქტურა. ბიზნეს-დაგეგმარებაში ეკონომიკური ანგარიში
- 2.3. ინვესტიციური ბიზნეს-პროექტის ეფექტურობა
- 2.4. ბიზნეს-დაგეგმარების პროცესის მნიშვნელობა. აქტივებისა და პასივების ბალანსის პროგნოზირება

თავი III
ბიზნეს-გეგმის შეღებვისა და
ანალიზის პრაქტიკული რეალიზება
კვების ობიექტის მაგალითზე

- 3.1. გეგმის მიზანი, ობიექტის აღწერა, გასაღების გეგმა, პროდუქტის აღწერა.
- 3.2. ინვესტიციის გეგმა და წარმოების გეგმა
- 3.3. ფინანსური გეგმა

თავი IV
ნებართვა, ლიცენზიები,
ორგანიზაციულ-სამართლებრივი
ფორმები, რეგისტრირება

- 4.1. ნებართვები და ლიცენზიები
- 4.2. ბიზნესის წარმოების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები
- 4.3. რეგისტრაციის ვადა და საფასური
- 4.4. საწარმოს რეგისტრირება

წინასიტყვაობა

საქართველოს უმაღლეს სასწავლებლებში, მათ შორის ტექნიკურ უნივერსიტეტშიც, შემოდებულია პროფესიული სწავლება სხვადასხვა სპეციალობაში. ფაქტიურად, ეს არის ახალი საგანმანათლებლო მიმართულება და წარმოადგენს ადრე არსებული პროფესიული ტექნიკური სასწავლებლების თვისებრივად ახალ საფეხურს. ასეთი ტიპის სწავლება შეიძლება შევადაროთ ინტერდისციპლინარული სწავლების ფორმას, რადგან თანამედროვე პროფესიულ სწავლებას მოეთხოვება გადაცეს მსმენელს ზოგადი ცოდნა ერთდროულად რამდენიმე ისეთ საგანში, როგორცაა: საინფორმაციო სისტემები და ტექნოლოგიები, ინფორმატიკა, კომპიუტერული ბუღალტერია, საოფისო პროგრამები, საკომუნიკაციო საშუალებები, ბიზნესის მართვის საკითხები და ბოლოს, რაც მეტად ნიშანდობლივია – საქმიანი ურთიერთობების განვითარების უნარ-ჩვევები ანუ კომუნიკაციური კომპეტენტურობის ელემენტარული

საფუძვლები. ეს უკანასკნელი ჩვენს შემთხვევაში მოიაზრება, როგორც ბიზნეს-კომუნიკაციები.

უნდა ითქვას, რომ საზღვარგარეთის რამდენიმე უმაღლეს სასწავლებელში ამ ბოლო წლებში შეიქმნა კომუნიკაციების ფაკულტეტებიც კი. დღითიდღე ფართოვდება კვლევითი პროგრამები, რაც დაკავშირებულია ბიზნესის, საწარმოო, პოლიტიკური, საგანმანათლებლო, სოციალური სფეროს, ურთიერთობათა თავისებურებების კვლევასთან. ყველა ეს მიმართულება მჭიდროდ არის დაკავშირებული თანამედროვე საზოგადოების ინფორმაციული ნაკადით უზრუნველყოფაზე, რაც უნდა განხორციელდეს, როგორც პირადი ასევე გლობალური მასშტაბით, როგორც ტრადიციული (ზეპირსიტყვიერი, ბეჭდვითი) ასევე თანამედროვე (ტელეხედვა, ინტერნეტი) საშუალებების გამოყენებით.

ნებისმიერი პროფილის სპეციალისტისათვის, საინფორმაციო და საკომუნიკაციო საშუალებები წარმოადგენს იმ თეორიულ და პრაქტიკულ ღერძს, რომლის ირგვლივ არის განლაგებული ბიზნესის, ეკონომიკური, წარმოების, კულტურის, ეკოლოგიური, სამედიცინო, სოფლის მეურნეობის, სათბობ-ენერგეტიკული, პოლიტიკური, სოციალური,

საფინანსო, სამეცნიერო, საგანმანათლებლო და ა. შ., ცოდნის ბაზები.

ნებისმიერი სპეციალობის წარმომადგენლისათვის აუცილებელია, იცნობდეს ძირითად საინფორმაციო-საკომუნიკაციო თეორიებსა და კონცეფციებს, ფლობდეს საინფორმაციო-საკომუნიკაციო რეკლამების შექმნის უნარ-ჩვევებს, შეეძლოს მათი პრაქტიკული გამოყენება.

თუ გავითვალისწინებთ აღნიშნულ მოთხოვნებს, დავასკვნით, რომ პრაქტიკულად, დღეს არ არსებობს სახელმძღვანელო, სადაც ზოგადად მაინც იქნება გადმოცემული საკომუნიკაციო საშუალებების კონცეფცია, ტერმინები, მისი განვითარების ისტორია და კომუნიკაციური პროცესების მოდელები.

წიგნის დანიშნულებაა დაეხმაროს სტუდენტებს წარმოდგენა იქონიონ საკომუნიკაციო საშუალებების თავისებურებებზე, გაერკვნენ ზეპირსიტყვიერი და არავერბალური კომუნიკაციების სახესხვაობებში, გამოიყენონ კომუნიკაციების თეორია სხვადასხვა დონისძიებებში (პრეს-კონფერენციები, სემინარები, გამოფენები, საუბრები, საქმიანი შეხვედრები და სხვ.) და პირად პრაქტიკულ მოღვაწეობაში (ბიზნესში, მენეჯმენტში და სხვ.).

სახელმძღვანელო დაწერილია იმ ლექციის კურსის სილაბუსის მიხედვით, რომელიც შედგენილია წიგნის ავტორების მიერ და დამტკიცებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ინფორმატიკის ფაკულტეტის საბჭოს მიერ.

წიგნში შეტანილი მასალა მოძიებულია სხვადასხვა საიტზე და გადამუშავებულია სასურველ ფორმაში. ზოგიერთი მასალა წარმოადგენს ავტორთა მიერ წლების განმავლობაში დაგროვილი სამეცნიერო-პედაგოგიური მოღვაწეობის შედეგს.

I თავი
ბიზნეს-კომუნიკაციის ძირითადი
ასპექტები

1.1. ბიზნეს-კომუნიკაციის აქტუალური საკითხი

ბიზნეს-კომუნიკაცია წარმოადგენს ბიზნესის ხელმძღვანელის ან თვითონ ბიზნესის მფლობელის – ბიზნესმენის ყოველდღიურ მნიშვნელოვან საქმიანობას, თუ როგორ მიიღოს თანამშრომელი სამსახურში, როგორ წარმართოს სხვადასხვა სახის შეკრებები, როგორი ცოდნით და წიგნიერებით შეადგინოს ბიზნეს-ანგარიში, როგორ აირჩიოს უფრო ეფექტური კორპორაციული სტრუქტურა, როგორ დაიცვას ბიზნესის ეთიკა და საქმიანი ურთიერთობის (მიმოწერები, საუბრები სა სხვ.) დადგენილი ნორმები, როგორ მოიქცეს შრომითი კონფლიქტების დროს და ა.შ. ეს და კიდევ მრავალი სხვა ასპექტი წარმოადგენს ბიზნეს-კომუნიკაციის ძირითად ფუნქციას და ამ ფუნქციის ეფექტურად განხორციელება მთლიანად არის დამოკიდებული, მასზე, თუ როგორ ფლობს ბიზნესმენი ბიზნეს-კომუნიკაციის კულტურას.

ცხადია, პირველი საკომუნიკაციო საშუალება ადამიანისათვის იყო ინფორმაციის პირისპირ გაცვლა სიტყვების ან/და ქვების საშუალებით. უნდა ითქვას, რომ ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა ქვების საშუალებით დღესაც აქტუალურია სმენა და მეტყველება დაქვეითებულ ანუ ყრუ-მუნჯთა შორის. შემდგომში, დამწერლობის შემოღებას მოჰყვა ისეთი საკომუნიკაციო საშუალება როგორცაა წერილი. რაც შეეხება ტელეფონს, საბეჭდ მანქანებს და ტელეგრაფს, ეს ყველაფერი ტექნიკური ევოლუციის შენაძენია და ისე ფართოდ დამკვიდრდა საკომუნიკაციო საშუალების ნუსხაში, დღესაც კი შეუცვლელ საშუალებებად გვევლინება. ამ საშუალებებმა მხოლოდ ტექნიკური ცვლილებები განიცადა და უფრო სრულყოფილი სახით აგრძელებს ფუნქციონირებას. რაც შეეხება თანამედროვე საკომუნიკაციო სისტემებს, ტექნოლოგიებს და საშუალებებს, ამ როლში ახლა უკვე გვევლინება ინტერნეტი თავისი ყველა იმ ფუნქციებით, რაც თანამედროვე საინფორმაციო სისტემების და ტექნოლოგიებს თანამგზავრია.

საკომუნიკაციო სისტემების განვითარების ასეთი მაღალი დონის მიუხედავად, ოფისების

(დაწესებულებათა) საკომუნიკაციო საშუალებებით აღჭურვა ანუ მექანიზება დაიწყო XIX საუკუნის მეორე ნახევარში. თავიდან კალამი და ქაღალდი წარმოადგენდა საკომუნიკაციო საქმიანობის ძირითად დამხმარე ინსტრუმენტებს. უნდა ითქვას, რომ ნაწილობრივ ამ ნივთებს არც ახლა დაუკარგავთ აქტუალურობა და კვლავაც აქტუალური დარჩება, მაგრამ, მათი მოხმარების ფუნქცია საგრძნობლად შეიცვლება.

XX საუკუნის 50-იან წლებში მთელმა რიგმა მექანიზებულმა მოწყობილობებმა დაიჭირეს ოფისებში თავიანთი ადგილი. ასეთი მოწყობილობები იყო: საბეჭდი მანქანები, სატელეფონო აპარატები, ავტომატური ტელეფონები, ელექტრონული საბეჭდი მოწყობილობები, ასლის გადამღები აპარატები, არითმომეტრები, კალკულატორები, დიქტოფონები, მაგნიტოფონები, ინფორმაციის პერფორატორები და პერფოლენტებზე დამუშავების მოწყობილობები და ა.შ. ამ მოწყობილობებმა დიდი ევოლუციური წინსვლა მოახდინეს ოფისებს შორის კომუნიკაციის განვითარების პროცესში, კერძოდ კი, მნიშვნელოვნად გაფართოვდა ორგანიზაციებს

შორის საკომუნიკაციო ურთიერთობა და ნელ-ნელა გაჩნდა ახალი, მანამდე ოფისისათვის „უცხო“ სპეციალობა, ეგრეთ წოდებული „თეთრ ხელებიანი“ მოსამსახურეები, რომლებიც ემსახურებოდნენ ახალი გამოგონების ფუნქციონირებას ოფისებში.

60-იანი წლების შუაში არნახული ტემპით დაიწყო კომპიუტერის გამოყენება. მსხვილი კონპანიების უმრავლესობა კომპიუტერებს იყენებდა ისეთი სამუშაოს ჩასატარებლად, როგორცაა მონაცემების დამუშავება ხელფასების გასაცემად, ანგარიშების შედგენა-ბეჭდვა, ინვეტარიზება, ანგარიშფაქტურების კონტროლი და სხვ. ნელ-ნელა გამოჩნდა ისეთი საშუალებებიც, რომლებიც ანსორციელებდნენ შორი მანძილიდან ინფორმაციის მიღება-გადაცემის ფუნქციას. ასეთ მოწყობილობებს დისტანციური ტერმინალები ეწოდათ, რომელთა ძირითადი შემადგენელი ნაწილი იყო კლავიატურა ან ტელეტაიპი. ფაქტიურად, ასეთი დისტანციური ტერმინალები რა თქმა უნდა შეზღუდული ფუნქციებით, ფაქტიურად, შინაარსობრივად წარმოადგენს ინტერნეტის წინამორბედს.

70-იან წლების დასაწყისში ბაზარზე გამოჩნდა ახალი საკომუნიკაციო საშუალების სიმრავლე: მინი-

კომპიუტერები, ელექტრონული კომუტატორები, ტექნიკური რედაქტორები და ბოლოს, 70-იანი წლების დასაბოლოებულს ოფისებში გაჩნდა მიკროკომპიუტერები. ყოველივე ამან საფუძველი დაუდო საინფორმაციო ტექნოლოგიების ფართო განვითარებას და თითქმის აღარ დარჩა ოფისი, სადაც არ გამოიყენებოდა პერსონალური კომპიუტერი (პკ), ასლების აპარატი, ფაქსიმილური (ფაქსიმილე ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს: ხელნაწერის, საბუთის, ხელმოწერის და მისთ. ზუსტ პირს, რომელიც გადაღებულია ფოტომექანიკური წესით) აპარატი, ფოტოასლების რთული მანქანები, ელექტრონული ფოსტა სპეციალური სატელეფონო სისტემებით.

მიუხედავად ტექნიკისა და საინფორმაციო სისტემების ისეთი წარმატებული განვითარებისა, ოფისის შინაარსობრივი ფორმა არ შეცვლილა. დღესაც, თანამედროვე ოფისში იგივე სამუშაოები მიმდინარეობს, რაც მიმდინარეობდა თუნდაც 50 წლის წინ. ოფისის მუშაკები ოფისში კითხულობენ; წერენ ქაღალდზე ან კრეფენ ტექსტს კომპიუტერში შესატანად; ახარისხებენ წერილებს; ესაუბრებიან ერთმანეთს პირისპირ, ტელეფონით ან ინტერნეტით; ბეჭდავენ; ასრულებენ სხვადასხვა გამოთვლებს,

კალკულატორზე ან კომპიუტერის საშუალებით; ქმნიან საინფორმაციო მონაცემების ბაზებს საქაღალდეებში ან კომპიუტერში და ა.შ. მაგრამ, ყოველივე ეს კეთდება მხოლოდ და მხოლოდ თანავედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიებისა და საკომუნიკაციო სისტემების უშუალო გამოყენებით.

თანამედროვე საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების მომხმარებელია, როგორც მამაკაცები, ასევე ქალებიც; პროგრამისტები, ინჟინრები, მოსწავლეები, სტუდენტები, მკვლევარები, მეცნიერები, ბიზნესმენები, ფირმების მმართველები, მენეჯერები და ა.შ. კომპიუტერების საშუალებით აწარმოებენ ანგარიშებს; ამუშავებენ და ქმნიან მონაცემთა ბაზებს; ადგენენ გეგმებს და პროექტებს; ქმნიან ლოკალურ და გლობალურ საკომუნიკაციო ქსელებს; სწავლობენ საფონდო ბირჟის და საბაზრო ეკონომიკის სიტუაციებს; ქმნიან საბროკერო ტერმინალებს და ა.შ.

თუ კარგად გავაანალიზებთ აქ მოყვანილ ინფორმაციას, შეიძლება „საოფისე ისტორია“ დავეოთ სამ პერიოდად: **ინდუსტრიამდელი** (ინდუსტრია ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს:

საქმიანობას, სამანქანო ტექნიკით აღჭურვილი საქმიანობა), ინდუსტრიული, საინფორმაციო.

ცხადია, ახლა ჩვენ ვცხოვრობთ საინფორმაციო საუკუნეში. წინა ორ პერიოდში სამუშაოს წარმოება მთლიანად იყო დამოკიდებული მუშაკთა ხარისხზე, რთული ტექნიკისა და სისტემური მეთოდების გამოყენების გარეშე.

საინფორმაციო ეპოქა მართვის თვისებრივი საფეხურია და ოფისის მუშაობას განსაზღვრავს თანამედროვე სისტემებით და ტექნიკურ-ტექნოლოგიური საშუალებების გამოყენების ხარისხით, რათა მაქსიმალურად იყოს დაკმაყოფილებული საზოგადოების, როგორც მომხმარებლის სოციალური და ეკონომიკური მოთხოვნები.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას წარმოადგენს ბიზნეს-კომუნიკაცია?
2. რა იყო ადამიანისათვის პირველი საკომუნიკაციო საშუალება?
3. რა გვევლინება დღეს თანამედროვე საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების როლში?
4. რა ეწოდათ მოწყობილობებს, რომლებიც ახორციელებდნენ შორი მანძილიდან ინფორმაციის მიღება-გადაცემის ფუნქციას?
5. რამდენ პერიოდად იყოფა „საოფისე ისტორია“ და რა პერიოდებია ეს?

12. კომუნიკაციის პროცესი და მისი მნიშვნელობა მართვის ეფექტურობისათვის

მკვლევარების მიერ ჩატარებული ანალიზის საფუძველზე დადგინდა, რომ ოფისის ხელმძღვანელი თავისი სამუშაო დროის 50 – 90%-ს ხარჯავს კომუნიკაციებზე, ანუ საქმიანი საუბრების წარმოებაზე. ეს არ არის დაუჯერებელი და ადვილად გასაგებია, რადგან, ხელმძღვანელი, ბიზნესმენი, საქმიანი ადამიანი, საუბრებს აწარმოებს იმისთვის, რომ რეალიზება გაუკეთოს თავის თავს და წარმოაჩინოს თავისი საქმიანობა სხვა პირთა (პარტნიორები, კლიენტები, კონკურენტები და ა.შ.) ურთიერთობაში, საინფორმაციო გაცვლა-გამოცვლაში და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში. გარდა ამისა, ეს საუბარები მას ეხმარება გარემოების გაანალიზებაში, დაგეგმვის სამართავი ღონისძიებების გატარებაში, მოტივირებაში, კონტროლის განხორციელებაში. როგორც ვხედავთ, ინფორმაციის მიღება და გაცვლა ჩაქსოვილია საქმიანი ადამიანის ყველა სახის საქმიანობის განხორციელებაში, კომუნიკაციასაც ამიტომ უწოდებენ დამაკავშირებელ პროცესს.

რამდენადაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი (ბიზნესმენი) ასორციელებს თავის ფუნქციას, რითაც იგი ფაქტიურად ასრულებს იმ როლს, რაც მას აქვს დაკისრებული, ინფორმაციის მიღებისა და გაცვლა-გამოცვლის ხარისხის დონე მთლიანად ახდენს ზეგავლენას მისი მიზნის მიღწევის ხარისხზე. აქედან გამომდინარე, ინდივიდებისა და მათი ორგანიზაციების წარმატებულობისათვის აუცილებელია ეფექტური კომუნიკაციები.

საკვირველი ფაქტია, მაგრამ, მიუხედავად იმისა, რომ კომუნიკაცია დიდ როლს ასრულებს ინდივიდისა და ორგანიზაციის წარმატებების მიღწევაში, ამავე დროს კომუნიკაცია ერთგვარ დაბრკოლებასაც წარმოადგენს ეფექტურობის მიღწევის გზაზე. მკვლევართა ჩატარებულმა გამოკითხვამ აჩვენა, რომ ამ ფაქტს ადასტურებს გამოკითხულთა 73% ამერიკელი, 63% ინგლისელი და 85% იაპონელი ხელმძღვანელი. ასევე, 2000 სხვადასხვა კომპანიების გამოკითხვისას 250 ათასმა რესპოდენტმა აღნიშნა, რომ ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა წარმოადგენს ყველაზე რთულ და პრობლემურ პროცესს. ეს გამოკითხვები ადასტურებს, რომ სწორედ არაეფექტური

კომუნიკაციები წარმოშობს აღნიშნულ პრობლემებს. სხვა შემთხვევაში, თუ კომუნიკაციები ეფექტურად განხორციელდება, მისი შინაარსი და წარმოშობა ღრმად იქნება გააზრებული პიროვნების მიერ (ვინც აწარმოებს საუბრებს, საქმიან მიმოწერებს, ფლობს ზეპირი სიტყვიერების კულტურას და მარაგს), მაშინ მკვეთრად იქნება შემცირებული არაეფექტური კომუნიკაციების შემთხვევებიც.

ნებისმიერი ორგანიზაცია თავისი გარემომცველი სამყაროს მიმართ სარგებლობს სხვადასხვა საკომუნიკაციო საშუალებებით. არსებულ და პოტენციურ მომხმარებელს ისინი უკავშირდებიან (აწვდიან ინფორმაციას) რეკლამებით ან სხვა პროგრამებით, რომელიც ასახავს ბაზარზე მათი საქონლის გადაადგილებას (მოძრაობას). ამ დროს პირველხარისხოვანი ყურადღება ეთმობა ორგანიზაციის განსაზღვრული სახის - „იმიჯის“ შექმნას, როგორც ადგილობრივ, ასევე ზოგადნაციონალურ და საერთაშორისო დონეზე. ყოველი ორგანიზაცია ვალდებულია დაემორჩილოს სახელმწიფო მარეგულირებელ ორგანოებს და შეავსოს მათთვის ვრცელი წერილობითი ანგარიშები. თავიანთი ყოველწლიური ანგარიშებით, ისინი

აწვდიან ინფორმაციას ფინანსებისა და მარკეტინგის შესახებ, მათ მიმართ არსებულ ფინანსურ (საგადასახადო და ა.შ.) შეღავათებზე და სხვ. ლობისტების გამოყენების მიზნით შეაქვთ შენატანები სხვადასხვა პოლოტიკური გაერთიანებების, ჯგუფების, პარტიების სასარგებლოდ, რათა შემდგომში მიაღწიონ მათი დახმარებით კანონებში თავიანთვის სასარგებლო ცვლილებებს. ყოველივე ეს ხდება საკომუნიკაციო პროცესების წარმართვით, შეკრებით, განხილვებით, სატელეფონო საუბრებით, სამსახურეობრივი ჩანაწერებით, ვიდეო საშუალებებით, ანგარიშებით, მომოწერებით და ა.შ.

დავსვათ კითხვა, რას წარმოადგენს კომუნიკაციური პროცესი?

კომუნიკაციური პროცესი, ეს არის ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა ორ ან მეტ მოსაუბრეს შორის. ამ დროს ორთავე მხარე თამაშობს აქტიურ როლს. მაგალითად, თუ უფროსი თავის ქვეშევრდომს უხსნის სამუშაოს შესახებ რაიმეს, ეს მხოლოდ კომუნიკაციის დასაწყისია. იმისათვის, რომ კომუნიკაციის გაცვლა-გამოცვლა იყოს ეფექტური, ქვეშევრდომმა უნდა აცნობოს

უფროსს, თუ როგორ გაიგო ახსნილი. ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა შეიძლება ჩაითვალოს შედაგიანად, თუ ერთი მხარე აწვდის და მეორე მხარე გებულობს ინფორმაციას. იმისათვის, რომ ეს შესრულდეს, საჭიროა, კომუნიკაციურ პროცესს მიექცეს განსაკუთრებული ყურადღება.

ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა ყოველთვის არ არის ეფექტური. თითოეული ჩვენგანი ხშირად შევსწრებივართ ისეთ ფაქტს, როდესაც ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა არაეფექტურია და ამ ფაქტს ადგილი ქონია მეგობრებთან, ოჯახში, სამსახურში, ქუჩაში და ა.შ.

იმისათვის, რომ კარგად გავიგოთ ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლის პროცესი და მისი ეფექტურობის პირობები, საჭიროა, წარმოვგენა გვქონდეს პროცესის სტილზე, სადაც მონაწილეობს ორი ან მეტი ადამიანი.

შეგვევარები კომუნიკაციაში გამოყოფენ ოთხ საბაზო ელემენტს:

1. გადამცემი პირი, რომელიც აგროვებს ან აგენერირებს ინფორმაციას და გასცემს მას;
2. შეტყობინება, საკუთრივ ინფორმაცია, სიმბოლოების დახმარებით კოდირებული.

3. არხი, ინფორმაციის გადაცემის საშუალება.
4. მიმღები, ვისთვისაც განკუთვნილია ინფორმაცია და ვინც ინტერპრეტირებას უწევს მას.

ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლის პროცესში ინფორმაციის გადამცემი და მიმღები გადიან რამდენიმე ურთიერთ დაკავშირებულ ეტაპს. მათი ამოცანაა შეადგინონ შეტყობინება და გამოიყენონ მისი გადაცემისათვის არხი, ისეთნაირად, რომ ორივე მხარემ გაიგოს და გაიაზროს საწყისი იდეა. ეს, რა თქმა უნდა, ძნელია, რადგან ყოველი ეტაპი წარმოადგენს ისეთ წერტილს, სადაც ინფორმაცია შეიძლება იყოს დამახინჯებული ან სრულიად ძალადაკარგულიც კი.

აღნიშნული ურთიერთ დაკავშირებული ეტაპებია:

1. იდეის დაბადება.
2. ინფორმაციის კოდირება და არხის არჩევა.
3. გადაცემა.
4. დეკოდირება.

ისიც უნდა აღვნიშნოთ, რომ ხშირ შემთხვევაში კომუნიკაციის პროცესი ისე სწრაფად მთავრდება, შეუძლებელია მისი ეტაპებად დაყოფა, რომ აღარაფერი ვთქვათ მისი ანალიზის და პრობლემების წარმოშობის შესახებ.

არსებობს კომუნიკაციათა დაყოფა მისი ფუნქციონირების ტიპის მიხედვით. ესენია: არაფორმალური კომუნიკაციები, ხელმძღვანელებსა და მუშა ჯგუფებს შორის კომუნიკაციები, ხელმძღვანელი-ქვეშევრდომის კომუნიკაცია, დონეთაშორისი კომუნიკაციები.

განვიხილოთ ცალ-ცალკე.

დონეთაშორისი კომუნიკაციები. დონეებს შორის ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა ხდება ორგანიზაციის შიგნით ვერტიკალური კომუნიკაციის ჩარჩოებში. ინფორმაცია შეიძლება გადაიცეს დაღმავალი დონის მიხედვით ანუ მაღალი დონიდან დაბალზე. ამ გზით დონეებზე გადაცემა შეტყობინება მიმდინარე დაგალებებისა და ამოცანების შესახებ, პრიორიტეტების ცვლილებაზე, კონკრეტულ დავალებებზე, რეკომენდირებულ პროცედურებზე და ა.შ.

დაღმავალი დონის პარალელურად, შეიძლება ინფორმაციის გაცვლა საჭიროებდეს აღმავალი (ქვემოდან ზემოთ) დონის მიხედვითაც. მაგალითად, თუ ბანკის დაბალი დონის მომსახურე შენიშნავს, რომ კომპიუტერი, რომელსაც ის იყენებს, მუშაობს გაუმართავად (გამოირთვება, „დაეკიდება“, ხშირად არის „დაკავებული“, პროგრამა არ არს

მოწესრიგებული და ა.შ.) და ამით კლიენტს უწევს მეტ ხანს მოცდა, ვიდრე, ის განსაზღვრულია ნორმალური ვითარებისთვის, მაშინ, მან უნდა შეტყობინება გაუგზავნოს ზედა დონეს. ცხადია, ამ დროს იგულისხმება, რომ მოსამსახურემ კარგად იცის – „კლიენტის მომსახურება ბანკის უპირველესი საზრუნავია“, ამიტომ, იგი შექმნილ პრობლემას აცნობს თავის უშუალო უფროსს, ეს უფროსი შესაბამისად თავის უფროსს – ოპერაციების მმართველს, ოპერაციის მმართველი თავისს უფროსს და ა.შ.

ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა გრძელდება ქვემო დონიდან ზემო დონისკენ მანამ, სანამ იგი არ მიაღწევს გადაწყვეტილების მიმღებ პირამდე, რომელიც შეიძლება იყოს საბანკო ოპერაციების ვიცე-პრეზიდენტი ან, თუნდაც, პრეზიდენტიც კი. უნდა აღინიშნოს, რომ, თუ ამ დროს მაღალი დონიდან ყველაზე დაბლ დონეზე მომსახურესადმი გაცემული იქნება წამაქეზებელი ინფორმაცია (მაღლობა, ფულადი ჯილდო, დაწინაურება და ა.შ.), მაშინ ასეთი ინიციატივა დაბალი დონიდან ყოველთვის იქნება განხორციელებული ანუ სიტუაცია, რომელიც შეიქმნა დაბალ დონეზე

თანამიმდევრულად გადაეცემა ზემო დონეს უშუალოდ დონეების გავლით, რაც საგრძნობლად გაზრდის შრომის ნაყოფიერებას.

ხელმძღვანელი-ქვეშევრდომის კომუნიკაცია.

კომუნიკაციის ყველაზე ცხადი სახეა ხელმძღვანელსა და ქვეშევრდომს შორის ურთიერთობა. ეს ურთიერთობა ფაქტიურად წარმოადგენს ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლას ვერტკალზე – ზემოდან ქვემოთ (ხელმძღვანელი-ქვეშევრდომი), ქვემოდან ზემოთ (ქვეშევრდომი-ხელმძღვანელი). უმრავლესობა ამ ურთიერთობისა მდგომარეობს: პრიორიტეტების, ამოცანების და მოსალოდნელი შედეგების განსაზღვრაში; ამოცანების გადაწყვეტისათვის ამა, თუ იმ განყოფილების ჩართვაში; მუშაობის ეფექტურობის გაზრდის პრობლემის განხილვაში; მოტივირების მიზნით აღიარებისა და დაჯილდოების პროცესში; ქვეშევრდომთა უნარ-ჩვევებისა და შესაძლებლობის განვითარებასა და სრულყოფაში; რეალურად არსებული ან მომწიფებული პრობლემების ირგვლივ ინფორმაციის შეგროვებაში; იდეების, სრულყოფისა, და წინადადებების შესახებ ინფორმაციის მიღწევაში.

ხელმძღვანელებსა და მუშა ჯგუფებს შორის კომუნიკაციები.

ხელმძღვანელსა და ქვეშევრდომს შორის კომუნიკაციების გარდა, ადგილი აქვს ასევე ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვას მუშა ჯგუფებს შორისაც. ეს კომუნიკაცია ხელს უწყობს ხელმძღვანელს გაზარდოს მუშა ჯგუფის შრომის ნაყოფიერება მათი ეფექტური მოქმედების მიზნით. რადგან ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლაში მონაწილეობს ჯგუფის ყველა წევრი, ამიტომ, თითოეულს აქვს შესაძლებლობა იფიქროს განყოფილების პრიორიტეტსა და ახალ ამოცანებზე, მასზე, თუ როგორ შეიძლება ჯგუფმა ერთად იფიქროს და იმუშაოს ახალ ცვლილებებსა და მოსალოდნელ შედეგებზე, რაციონალური ხასიათის წინადადებებზე და ა.შ. გარდა ამისა, ზოგჯერ მუშა ჯგუფი იკრიბება ხელმძღვანელის გარეშე და ბჭობენ პრობლემებზე. ასეთი თანასწორული ურთიერთობა ხელს უწყობს თანამშრომლების თვითკმაყოფილების ზრდას თავიანთი სამუშაოს მიზნით.

არაფორმალური კომუნიკაციები.

ნებისმიერი ორგანიზაცია შედგება არაფორმალური და ფორმალური კომუნიკაცი-

ებისაგან. არაფორმალური კომუნიკაციის არსს შეიძლება მივაკუთვნოთ ხმის გავრცელების (ჭორის) არხი. ამ ტერმინის (ხმის გავრცელების) წარმოშობა დაკავშირებულია აშშ-ს სამოქალაქო ომთან. ამ დროს ინფორმაციის გადასაცემად გამოყენებულ სატელეფონო ბოძებზე გაჭიმული მავთულით გადაცემული ინფორმაცია ხშირ შემთხვევაში მახინჯდებოდა ან ფალსიფიცირებული ფორმით გადაიცემოდა. ასეთი არასწორი (არაზუსტი) ინფორმაცია მოინათლა როგორც „ჭორი“. ჭორები, როგორც არაზუსტი ინფორმაცია, თავის აქტუალურობას დღესაც ინარჩუნებს. მიუხედავად ამისა, გამოკვლევებმა აჩვენა, რომ ინფორმაცია, რომელიც გადაიცემა არაფორმალური არხებით, ანუ „ჭორი“, ხშირ შემთხვევაში სიმართლეს შეესაბამება. აქედან გამომდინარე, არაფორმალური არხიდან მიღებულ ინფორმაციას აქვს არსებობის უფლება და მისი მხედველობაში მიუღებლობა, მიხედვად იმისა, მისი ზემოქმედება დადებითი იქნება, თუ უარყოფითი, არ შეიძლება.

კომუნიკაციის განხორციელების პროცესში ხშირ შემთხვევაში ადგილი აქვს **სემანტიურ**

ბარიერს. განვიხილოთ სემანტიური ბარიერის არსი და ბუნება.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, კომუნიკაციის მიზანია შეტყობინების, ანუ ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლის შედეგად მიღებული ინფორმაციის შინაარსის გაგება და მისი ანალიზის საფუძველზე შესაბამისი ქმედების განხორციელება. ამისათვის ჩვენ ვიყენებთ სიმბოლოებს, რათა მივალწიოთ მიზანს. ეს სიმბოლოებია სიტყვები, უესტი, ინტონაცია (დაწვრილებით საუბარი გვექნება მომდევნო პარაგრაფში). სწორედ ამ სიმბოლოებით ხდება ინფორმაციის მიღება და გაცემა კომუნიკაციის პროცესში.

სემანტიკა არის სიტყვების მნიშვნელობისა და მისი გამოყენების ხერხები ინფორმაციის გადაცემისათვის. ვინაიდან ზოგიერთ სიტყვას გააჩნია სხვადასხვა მნიშვნელობა, არავინ არ არის გარანტირებული, გადაცემული ინფორმაციიდან მიმღები როგორ მიიღებს მას და ისიც არ არის გამორიცხული, მიმღებმა ისარგებლოს ამით და ასეთი სიტყვა ისე გაიგოს, როგორც მას აწყობს (რათქმა უნდა, კონკურენტის საზიანოდ).

სიტყვის სემანტიური ვარიაცია ხშირად ხდება საფუძველი არასწორი გაგებისა და ზოგჯერ სრულიადც არ არის ცხადი მისი ის მიშვნელობა, რომელიც ჩადებული იყო გადამცემის მიერ. მაგალითად, ხელმძღვანელმა შეიძლება ანგარიშის წარმდგენ თავის ხელქვეითს უთხრას, რომ მის მიერ შედგენილი ანგარიში ცალსახად შესაბამისობაშია ფაქტებთან. სიტყვათა წყობა – „ცალსახად შესაბამისობაშია“ (ანუ კარგია) ხელქვეითმა შეიძლება გაიგოს არასწორად და იფიქროს, რომ ანგარიში რაღაც ცალსახაა, ე.ი. არ ვარგა და საჭიროებს ხელახლა შედგენას.

მრავალი სიტყვის (სიმბოლოს) მნიშვნელობა გამოვლინდება კონტექსტში, სიტუაციაში და, თუ შეიძლება ითქვას, წარმოთქმასთან მიდევნებული უესტითაც კი. მაგალითად, იგივე წინადადებას, თუ ხელმძღვანელი თავის ხელქვეითს კეთილი უესტით აცნობებს, მაშინ იგი ხელქვეითის მიერ გაგებული იქნება პირდაპირი (კარგი) მნიშვნელობით; თუ არაკეთილი უესტით, მაშინაც პირდაპირი (ე.ი. ანგარიში ცუდია) მნიშვნელობით; ხოლო, თუ უესტით არ იქნება გამოხატული, მაშინ გაუგებრობას ექნება ადგილი და ხელქვეითი ისე გაიგებს,

როგორც მას შეუძლია თავისი პრაქტიკული გამოცდილებიდან გამომდინარე.

ასე, რომ, რადგან ყოველ ჩვენთაგანს სხვადასხვა გამოცდილება გაგვაჩნია და ყოველი შეტყობინებაც წარმოადგენს ახალ სიტუაციას, არავინ არ არის დაზღვეული, რომ მეორე მხარე სიმბოლოს (სიტყვას) მიაწერს იგივე მნიშვნელობას, როგორი მნიშვნელობითაც ის იყო გამოყენებული.

სემანტიური პრობლემები უფრ მეტად აჩენს თავს, როცა კომუნიკაციურ პროცესს ადგლი აქვს მრავალნაციონალურ გარემოში. აქ თავს იჩენს არა მარტო ერთი სიტყვის სხვადასხვა სემანტიური მნიშვნელობა, არამედ თარგმნის პრობლემებიც. ძალზე დიდ პრობლემას ვაწყდებით ფრაზეოლოგიური გამოთქმების შემთხვევაში. ეს ისეთი გამოთქმებია, რომლის ზუსტი თარგმანი ძნელად განსახორციელებელია და მხოლოდ ანალოგიის გამოყენებით შეიძლება აზრის გაგება.

არავერბალური კომუნიკაციის დროს გამოიყენება ნებისმიერი სიმბოლო, გარდა სიტყვისა. ზოგჯერ არავერბალური სიმბოლო გამოიყენება ვერბალურ სიმბოლოსთან ერთად და აძლიერებს ან აზრს უცვლის სიტყვას. ასეთი სიმბოლოებია: სახის

გამომეტყველება, გამოსედა (მზერა), წარბების აწევა (ან დაწევა), ცოცხალი ან გაყინული გამოსედა და ა.შ. ზოგჯერ იყენებენ ცერა თითს, პირზე ხელის მიფარებას, ხელით მსუბუქად შეხებას, მოულოდნელ პოზაში ჩადგომას და ა.შ.

კომუნიკაციის დროს დიდ მნიშვნელობა აქვს უკუკავშირს. უკუკავშირი საშუალებას იძლევა გავიგოთ მოსაუბრისგან არის თუ არა მიღებული თქვენი წინადადება. კომუნიკაცია ეფექტური იქნება მაშინ, როცა პიროვნება, როგორც ინფორმაციის გადაცემისას, ასევე მიღებისას ერთნაირი სიზუსტით მოქმედებს. აუცილებელია შეგეძლოს მოსმენა. არ არის საკმარისი მარტო წაკითხვისა და ციფრებთან ურთიერთობის ცოდნა, რადგან ამ დროს თითქმის არ ეთმობა ყურადღება მოსმენის უნარ-ჩვევების განვითარებას.

მოსმენა, როგორც ზოგიერთი ფიქრობს, სრულიად არ ნიშნავს იდგე წყნარად და ამით საშუალება მისცე მოსაუბრეს ილაპარაკოს. ეს მხოლოდ ერთი აუცილებელი ფრაგმენტია მოსმენის კულტურის და არა საკმარისი. როგორც გამოკვლევებმა აჩვენა, ხელმძღვანელობა (უფროსობა, მმართველი) უსმენს 25 – 30%-ის

ეფექტურობით. ეს საკმარისი არ არის, რადგან ეფექტური მოსმენა წარმოადგენს მენეჯერის ეფექტური ფუნქციონირების ძირითად მახასიათებელს.

საკონტროლო კითხვები:

1. რას წარმოადგენს კომუნიკაციური პროცესი?
2. რამდენ და რომელ საბაზო ელემენტს გამოყოფენ მკვლევარები კომუნიკაციაში?
3. როგორია კომუნიკაციათა დაყოფა მისი ფუნქციონირების ტიპის მიხედვით?
4. რა არის სემანტიკური ბარიერი?

13. საქმიანი ეთიკეტი (ეტიკეტი), საქმიანი ეთიკეტის ზოგადი ცნებები

დავიწყოთ იმით, რომ ეთიკეტი ანუ ეტიკეტი ბერძნული სიტყვაა და წარმოადგენს ფილოსოფიურ მოძღვრებას მორალის და ზნეობის, როგორც საზოგადოებრივი შეგნების ერთ-ერთი ფორმის შესახებ.

საქმიანი ეთიკეტის ქვეშ უნდა ვიგულისხმოთ, ბიზნესმენის, როგორც გარკვეული საზოგადოებრივი ჯგუფის (ბიზნესის) ანუ პროფესიის წარმომადგენლის ყოფაქცევის ნორმები, რომლებიც მას უნდა ახასიათებდეს და იყენებდეს კლიენტებთან, მეწარმეებთან, კონკურენტებთან და საერთოდ, საზოგადოებასთან საქმიანი შეხვედრების მომენტში. საქმიანი შეხვედრების დროს ბიზნესმენი უშუალო კომუნიკაციაში იმყოფება საზოგადოების გარკვეულ წრესთან, ამიტომ, დიდი მნიშვნელობა აქვს, თუ როგორ ფლობს იგი საკომუნიკაციო აპარატს და როგორი ეთიკური ნორმებით არის შეიარაღებული.

უნდა ითქვას, რომ საზღვარგარეთულ ქვეყნებში, სადაც ბიზნესს ხანგრძლივი ისტორია აქვს, საქმიანი ეთიკური ნორმები გარკვეულწილად დახვეწილია, მაგრამ ერთ ადგილზე მყარად მაინც

არ დგას, იგი დინამიკური პროცესების რიგს მიეკუთვნება. საქმიანი ეთიკეტი, როგორც ბიზნეს-კომუნიკაციების ნაწილი, ახლა მჭიდროდ უკავშირდება ისეთ კომუნიკაციურ საშუალებებს, როგორცაა ინტერნეტ-ტექნოლოგიები და მისი თანამდგევი საინფორმაციო სისტემები თავისი ურთულესი ტექნოლოგიებით. აქედან გამომდინარე, ბიზნეს-კომუნიკაციების და საქმიანი ეთიკეტის ფორმებიც ექვემდებარება დროსა და სივრცეში ცვალებადობას, იხვეწება და იძენს ახალ თვისებრივ მახასიათებლებს.

უნდა ითქვას, რომ ეთიკის ფორმები ჯერ კიდევ ანტიკური ხანიდან იღებს სათავეს და იგი კაცობიობის განვითარებასთან ერთად ვითარდებოდა და ვითარდება. საქმიანი ურთიერთობების კულტურა, საქმიანი სიტყვიერების ხელოვნება ყოველთვის წარმოადგენდა ანტიკური ფილოსოფოსების ინტერესს, რომელსაც ისინი ხელაგდნენ ლინგვისტური, ფსიქოლოგიური, აქტიორული ტექნიკისა და ხერხების გამოვლენაში.

ცხადია, საქმიანი ურთიერთობა, როგორც ხელოვნება, შეზღუდულია მკაცრი წესებითა და

ნორმებით, მაგრამ, როგორც ყველა ხელოვნება, ისიც აძლევს ადამიანს შესაძლებლობას გამოავლინოს საკუთარი ინდივიდუალურობა, ტალანტი, ინტელექტი, პროფესიონალიზმი, სამყაროს შეცნობითი ხედვა.

მრავლად შეიძლება მოვიყვანოთ მაგალითები, თუ რამდენად მნიშვნელოვანია წარმოქმითი ნორმების დაცვა ზეპირსიტყვიერებაში. როგორც ცვლის რიტმი, ინტონაცია და პუნქტუაცია (სასვენი ნიშნები) წარმოთქმულის შინაარსს, როგორ შეიძლება შეცვალოს მსმენელის ფსიქოლაგია სიტყვის პოლემიკურობამ და რა შეიძლება მოხდეს საჯარო გამოსვლაში არასწორად წარმოთქმული სიტყვის ან ეთიკური ნორმების დარღვევის შემთხვევაში.

იმისათვის რომ დავრწმუნდეთ ინტონაციისა და პუნქტუაციის მნიშვნელობაში, წარმოვიდგინოთ პოეტ-აკადემიკოს ირაკლი აბაშიძის ერთ ლექსს – „კაპიტანი ბუხაიძე“ ორი სახით. საწყისი ფორმით იგი ასეთნაირად არის წარმოდგენილი :

მე, ქართველი ბუხაიძე,
ბალყარეთის მთებში ვწევარ,
რომ შემეძლოს საფლაგიდან,

ძმებო, მხარის წამოწევა,
მე სიცოცხლეს ხელმეორედ
შევწირავდი მშობელ მხარავს,
შევწირავდი იმავ მიწას,
დღეს რომ გულზე დამაყარეს.

ახლა ამ ლექსში მეორე, მეექვსე და ბოლო
სტრიქონის ბოლოში დავსვათ კითხვის ნიშნები და
ვცადოთ წავიკითხოთ იგი ასეთი ფორმით:

მე, ქართველი ბუხაიძე,
ბაღყარეთის მთებში ვწევარ?
რომ შემეძლოს საფლავიდან,
ძმებო, მხარის წამოწევა,
მე სიცოცხლეს ხელმეორედ
შევწირავდი მშობელ მხარავს?
შევწირავდი იმავ მიწას,
დღეს რომ გულზე დამაყარეს?

ადვილად მისახვედრია, რომ ლექსის შინაარსი
მთლიანად შეიცვალა და მან რულიადად
საწინააღმდეგო აზრი გადმოგვცა.

კიდევ ერთი მაგალითი შექსპირის ცნობილი
გამონათქვამიდან: „არარაობავ დედაკაცი უნდა
გერქვას შენ“. ამ გამონათქვამში, თუ სტრიქონის
ბოლოს დასმულ წერტილს შევცვლით კითხვის

ნიშნით და წავიკითხოთ, აქაც შინაარსი მთლიანად
იცვლება: „არარაობავ დედაკაცი უნდა გერქვას შენ?“

სიტყვის წარმოთქმის პოლემიკურობაზე
მეტყველებს ერთი საინტერესო მაგალითი. თურმე,
როცა ბერძენი პილოსოფოსი დიოგენე დააპატიმრეს
და მიიყვანეს მონების ბაზარზე გასაყიდად, იგი
უცხად გაუსხლტა ხელიდან მცველებს, ავარდა
აუქციონის ტრიბუნაზე და ხმამაღლა დაიყვირა:
„იყიდება მონის პატრონი. მოასწარიტ და რომელიმე
მონამ შეიძინეთ იგი.“ როგორც ვხედავთ,
აბსოლუტურ უიმედო მდგომარეობაში დიოგენემ ნახა
შესანიშნავი გამოსავალი. სწორედ ასეთ თვისებას
უნდა ფლობდეს ბიზნესმენი, რომელმაც უნდა
მოახერხოს შეკრებებზე, საქმიან შეხვედრებზე,
კლიენტებთან ურთიერთობისას და ა.შ. დაუმტკიცოს
მოწინააღმდეგეს თავისი უპირატესობა და საქმე
ყოველთვის თავის სასარგებლოდ შემოაბრუნოს.

აბა, წარმოიდგინეთ, ბიზნესმენი, რომელიც
გამოდის საჯაროდ, ურევს აზრებს ერთმანეთში,
ყლაპავს სიტყვებს, უკანკალებს ხმა და ხელები,
სახე წამოაჭარხლებია, მხერა მხოლოდ ერთი
წერტილისკენ მიუმართავს და ოფლში იწურება. ეს

არის პორტრეტი იმ ბიზნესმენისა, რომელიც წარმატებას ვერასდროს მიაღწევს.

მიმიკა, უესტი, მოძრაობა, თავშეკავებულობა, ჩაცმულობა, სიტყვის წარმოთქმის კულტურა, თვითდაჯერებულობა, ჭკვიანური და ლოგიკური გამოთქმები, მიზანმიმართული და ღრმა მიმზიდველი მანია, აი რა არის საქმიანი ეთიკეტის ძირითადი ფორმები, რომელიც კლიენტისთვის დამამახსოვრებელია და მას უბიძგებს თქვენი ბიზნესისკენ ნაბიჯის გადმოდგმაზე, რაც ბიზნეს-საქმიანობის წარმატებულობის გარანტია.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის ეთიკეტი ანუ ეტიკეტი?
2. რაში ვლინდება საქმიანი ურთიერთობების კულტურა?

რა არის საქმიანი ეთიკეტის ძირითადი ფორმები?

14. საქმიანი ეთიკეტის ფორმები და შინაარსი, ბიზნესმენის ბარემბოზა

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ეთიკეტი არის ქცევის დადგენილი წესრიგი, რომელიც ბიზნესმენს ეხმარება თავიდან აიცილოს მარცხი და მოაწესრიგოს საზოგადოებასთან ურთიერთობა საყოველთაოდ მიღებული ხერხების საფუძველზე. თუ დაგკონკრეტდებით, შეიძლება ვთქვათ, რომ ეთიკეტს გააჩნია ორი ძირითადი ფუნქცია: პირველი ეს არის ქცევის წესების ფორმირება; მეორე არის მოხერხებულობა, მიზანშეწონილობა, პარქტიკულობა. ასე, რომ ეთიკეტი განსაზღვრავს ბიზნესმენის ყოველდღიური ცხოვრების სისტემატურობას დაწყებული წვრილმანებიდან, დამთავრებული საერთო წესებით.

ერთ-ერთი უპირველესი წესი, რომელიც გამომდინარეობს ეთიკეტის განსაზღვრებიდან, არის „მოვიქცეთ ამგვარად“ იმიტომ კი არა, რომ ასეა მიღებული, არამედ, მიზანშეწონილია, მოხერხებულია და პატივისცემაა სხვის და საკუთარი თავისადმი.

საქმიანი კომუნიკაციების ანუ ბიზნეს-ეთიკეტის ფორმები იდენტიფიცირებული არ არის და

იგი სხვადასხვა ჭრილში შეიძლება იყოს განხილული. ბიზნეს-ეთიკეტის ფორმებიდან ძირითადად იხილავენ ბიზნეს ეთიკეტის სამ ამოცანას:

4. ბიზნესმენის გარეგნობა,
5. სატელეფონო საუბრები, საქმიანი მიმოწერები,
6. საქმიანი ადამიანის ქცევის ნორმები რერსტორანში.

განვიხილოთ ეს ამოცანები ცალ-ცალკე.

ბიზნესმენის გარეგნობა.

ბიზნესმენის გარეგნობას განსაზღვრავს ორი ფაქტორი: ტანსაცმელი ანუ ჩაცმულობა, ჟესტი და მოძრაობა.

რა იგულისხმება ჩაცმულობაში? დღეისათვის ყველაზე გავრცელებული და მიღებული ფორმა ბიზნესმენის ჩაცმულობაში არის კოსტიუმი. შეიძლება ითქვას, რომ კოსტიუმი საქმიანი ადამიანის სავიზიტო ბარათს წარმოადგენს. საზოგადოება ანუ, უფრო მიზნობრივად რომ ვთქვათ, კიდეტი, უპირველეს ყურეღღებას აქცევს, თუ, როგორ არის შემოსილი ბიზნესმენი და მისი პირველი შთაბეჭდილება, კარგი, თუ ცუდი, დიდხანს რჩება მესხიერებაში. ამიტომ, ყურადღება არ

მიაქციოს ბიზნესმენმა შემოსვას ეს მისი გამოუსწორებელი შეცდომა იქნება.

მაგალითად, ჩაცმულობის სისუფთავე და ლაზათანობა ასოცირდება ბიზნესმენის საქმის ორგანიზებულობაში, სხვისი და თავისი დროის ფასის გაცნობიერებაში; ხოლო სამოსის მოუწესრიგებლობა სინონიმია ბიზნესმენის გულმაწყობის, მოუწესრიგებლობის და ა.შ.

კოსტიუმის ტარებას თავისი წესები გააჩნია. ეს წესებიც არ არის იდენტიფიცირებული და ერთმანეთისგან განსხვავდება. მოვიყვანოთ კოსტიუმის ტარების ყველაზე მიღებულ წესს, რომელიც ინტერნეტის ვებ-გვერდიდან არის გადმოწერილი და ჩვენს მიერ შეჯერებული.

წესი 1. არასდროს არ ჩაიცვათ ერთდროულად კოსტიუმი და სპორტული ფეხსაცმელი. ეს ნივთები არ არის შესაფერი ერთმანეთისათვის, რადგან მათ სხვადასხვა დანიშნულება გააჩნიათ.

წესი 2. თუ კოსტიუმი გაცვიათ, მაშინ არ დაიჭიროთ სპორტული ჩანთა. თუ მაინც და მაინც ეს აუცილებელია, მაშინ, ჩანთა შეარჩიეთ ერთტონალურ (და არა ჭრელი) ფერში.

კოსტიუმთან უმჯობესია ატაროთ „დიპლომატი“, „პორტფელი“ ან საქაღალდე.

წესი3. თუ იცვამთ კოსტიუმს, უნდა გაიკეთოთ ჰალსტუხიც. ჰალსტუხი კოსტიუმის აუცილებელი ატრიბუტია. „საქმიან“ კოსტიუმს ჰალსტუხის გარეშე არ ატარებენ. გამონაკლისს შეადგენს, როცა იცვამთ სპორტული ყაიდის პიჯაკს, რომელიც შეიძლება ჩაიცვათ მაისურზე, მაგრამ ასეთი პიჯაკი არ არის საქმიანი პიჯაკი და ამიტომ, არ საჭიროებს ჰალსტუხს. თუ იცვამთ არასპორტული ყაიდის ორბორტიან პიჯაკს, აუცილებლად უნდა გაიკეთოთ ჰალსტუხი.

წესი 4. პერანგს, რომელსაც იცვამთ კოსტიუმის ქვეშ, უნდა ჰქონდეს გრძელი სახელოები. ელევანტურად ითვლება, თუ პერანგის სახელოები კოსტიუმის სახელოებიდან ჩანს 1,5 – 2 სმ-ით. ბიზნესმენისთვის არ არის მისაღები პერანგი, რომელსაც აქვს გულის ჯიბეები.

წესი5. არავითარ შემთხვევაში დაუშვათ, რომ ჰალსტუხის ნასკვის ქვეშ მოქცეული ვიწრო

ნაწილი უფრო გრძელი იყოს, ვიდრე მისი წინა, ფართო ნაწილი და იგი მოჩანდეს.

წესი 6. სამუშაო საათებში ეცადე არ გამოირჩეოდე შენი ტანსაცმლით. ყოველდღიური მოხმარებისათვის არათვალში საცემი (არაჭყეტვლა) კოსტიუმი ითვლება კარგ ტონად. არ ატაროთ ძალზე ღია ფერის კოსტიუმი. ყველაზე მისაღები და გავრცელებული ფერია: მუქი-ლურჯი, მუქი-რუხი. არ ჩაიცვათ ჭრელი (ჭრელა-ჭრულა) ან მუქი ფერის პერანგი. ჰალსტუხი უნდა იყოს ნაკლებად კაშკაშა და თვალში საცემი მოხატულობის გარეშე. წინდები უნდა იყოს მუქი შეფერილობის.

წესი 7. უპირატესობა მიანიჭეთ შავ ფესსაცმელს და თეთრ პერანგს.

წესი 8. ჰალსტუხი, გაკვანძულ მდგომარეობაში უნდა ეხებოდეს ქამრის შესაკრავის ქვედა ბოლოს.

წესი9. ჰალსტუხის სიგანე გათანაზო-მიერებული უნდა იყოს პიჯაკის საყელოს გადანაკეცთან.

წესი10. ჰალსტუხი უნდა იყოს კოსტიუმზე ღია და პერანგზე მუქი.

წესი 11. არ დაუშვათ მოხატულობათა შეუთავსებლობა ანუ კოსტიუმის ორ ელემენტს ზედიზედ არ უნდა ჰქონდეს მოხატულობა.

ზოგიერთი უბრალო რჩევა დ. ჩესტერისა, რომელიც გამოქვეყნდა „პაბლიკ რილეიშინზ“-ში:

ღია კოსტიუმს ატარებენ დღით, ხოლო ღამით მუქს. ოფიციალურ ვითარებაში პიჯაკი უნდა იყოს შეკრულ მდგომარეობაში. პიჯაკის ღილები შეიძლება ბოლომდე იყოს გახსნილი ვახშმის დროს ან როდესაც ზიხარ თეატრის სავრძელში. წამოდგომისას აუცილებელია პიჯაკის შეკვრა ზემოთა დილზე. გამოსასვლელი კოსტიუმი ყოველთვის გქონდეთ მოწესრიგებულ მდგომარეობაში. ეს ეხება ფეხსაცმელს, წინდებს, საკინძებს („ზაპონკებს“). კოსტიუმი უნდა იყოს მოხერხებული. არ რაის აუცილებელი მოდას აყოლა. უმჯობესია გამოიყურებოდეთ არამოდურად, მაგრამ კარგად ჩაცმული, ვიდრე მოდურად და ცუდად ჩაცმული. ატარეთ ერთდროულად ორი ცხვირსახოცი. ერთი „სამუშაო“, რომელიც ჩაიდეთ შარვლის ჯიბეში, მეორე, ყოველთვის აბსოლუტურად სუფთა, პიჯაკის შიდა ჯიბეში. ჰალსტუხი-პეპელა („ბაბოჩკა“), რომელიც

გამოიყენება ოფიციალურ ზეიმზე ან დღესასწაულებზე, უნდა გაიკეთოთ მხოლოდ შავ კოსტიუმზე. ჰალსტუხი, რომელსაც ვიკეთებთ საღამოებზე, უნდა იყოს ნატურალური ან ხელოვნური აბრეშუმის. თუ ჰალსტუხი შეკერილია ხარისხოვანი მატერიისაგან, მისი მოხსნისას კვანძი უნდა დაიშალოს. თუ ჰალსტუხი არ არის ძვირფასი მატერიის, მაშინ, კვანძი შეიძლება არ დაეშალოს და იგი მოვიხსნათ თავზე გადაძრობით.

ახლა განვიხილოთ ბიზნესმენის გარეგნობის განმსაზღვრელი მეორე ფაქტორი – **ჟესტი და მოძრაობა**. თავდაჭერის მანერა, ესეც ერთ-ერთი ხერხია განაწყო შენს მიმართ პატივისცემით შენს გარშემო მყოფი. ქცევის მანერაში დიდ როლს თამაშობს ჩვეულება. ჩვეულებამ შეიძლება ერთის მხრივ ხაზი გაუსვას პიროვნების ღირსებას, მეორეს მხრივ კი შეიძლება ეს ღირსება შელახოს და ნულამდეც კი დაიყვანოს.

ზოგჯერ ადამიანი იქცევა არაბუნებრივად და ამით არანაკლებ ავნებს თავის თავს, ვიდრე ცუდი ჩვეულებით. საქმიანი ადამიანის ყველაზე კარგი მდგომარეობაა იყოს ბუნებრივი, რადგან მცდელობა

თავი წარმოჩანოს ისე, რასაც არ წარმოადგენს, ძალზე შესამჩნევია და დამამცირებელი.

უესტი და მოძრაობა წარმოადგენს პიროვნების იმიჯის შემადგენელ ნაწილს. ძალზე ხშირად ხდება, რომ სწორედ უესტი წარმოადგენს ადამიანის ხასიათს, მის პიროვნებას, თუნდაც მაშინ, როცა მას ეს თვითონაც არ სურს.

მოძრაობა არ უნდა იყოს მკვეთრი და ჩქარი. ლაპარაკის დროს არ უნდა დავუშვათ ძირს დიდი ხნით თვალები და არ უნდა იჯდეთ მოშვებულ პოზაში. მისაღებია მოცლილობის უამს მოეშვა, რათა აღიდგინო ენერჯია, ხოლო სამუშაო პროცესში ლაზათიანობა, მოწესრიგებულობა, ეს არის ბიზნესმენის განუყოფელი თანამგზავრი.

თუ იმყოფებით თქვენზე უფროსი ადამიანების წრეში, მოექცეთ მათ ზრდილობიანად.

სკამზე ჯდომისას არ უნდა იქანაოთ, არ დაჯდეთ სკამის ნაპირზე, არ გადაწვეთ უკან, არ დაიწყოთ ფეხების ქნევა და იატაკზე ბაკუნი, არ არის რეკომენდებული მაგიდაზე იდაყვებით დაყრდნობა. დაჯდომის და ადგომის დროს არ უნდა იხმაუროთ. სკამი იატაკზე კი არ გაახოხოთ, არამედ გადადეთ ისე, რომ ხელი ჩაჭიდოთ სკამის საზურგეს.

საუბრის დროს მოსაუბრეს დაუჯექით პირდაპირ, არ მოიხაროთ ან არ გადაწვეთ უკან, ზოგჯერ შეიძლება გვერდით დაჯდომაც.

საქმიანი ქალისათვის ყველაზე მისაღები ჯდომია: მუხლები ერთად, ტერფები ახლოს, ოდნავ დაშორებული ქუსლებით, წვივები ოდნავ ირიბად.

საუბრის დროს თავის ჩარგვა ხელებში არ შეიძლება, ეს უესტი მოსაუბრეში აღიქმება, როგორც საუბრის შეწყვეტის სურვილი.

მხრების აჩეჩვა ან კისრის წაგრძელება აღნიშნავს დაძაბულობას, ტოვებს ჩაკეტილობის შთაბეჭდილებას. მოსაუბრეზე კეთილგანწყობის მოსახდენად თავი უნდა გადახაროთ ოდნავ გვერდზე. ეს ქმნის შთაბეჭდილებას, რომ თქვენ მას ყურადღებით უსმენთ.

არ გააკეთოთ ისეთი რამ, რომელიც ისე იქნება გაგებელი, როგორც დროის გაწევა. მაგალითად: სიგარეტის მოწევა, სათვალებების შუშების გაწმენდა და ა.შ. მიუთითებს, რომ თქვენ გსურთ გაექცეთ პასუხს.

თუ ქალბატონი ჯდება მანქანაში, ის ჯერ უნდა დაჯდეს და შემდეგ გაშალოს ფეხები. ხოლო,

მანქანიდან ჩამოსვლისას, ჯერ უნდა გაშალოს ფეხები და შემდეგ უნდა დაიწყოს ჩამოსვლა.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის ეთიკეტის ძირითადი ფუნქცია?
2. რაში მდგომარეობს ბიზნეს ეთიკეტის სამი ამოცანა?
3. რომელი ფაქტორები განსაზღვრავს ბიზნესმენის გარეგნობას?
4. რა იგულისხმება ჩაცმულობაში?
5. მოიყვანეთ კოსტიუმის ტარების ყველაზე მიღებული წესები.
6. რა იგულისხმება უესტსა და მოძრაობაში?

15. სატელეფონო საუბრები, საქმიანი მიმოწერები

სატელეფონო საუბრები. კომუნიკაციის ყველაზე ხშირად გამოყენებადი საშუალებაა სატელეფონო საუბრები. პირადი საუბრისგან განსხვავებით, სატელეფონო საუბრებს ის უარყოფითი მხარე აქვს, რომ ამ დროს მოსაუბრე მხარეები ვერ ხედავენ ერთმანეთს და შესაბამისად ვერც აკვირდებიან მოსაუბრის რეაქციას და უესტებს. ასეა, თუ ისე, სატელეფონო საუბრები ერთ-ერთი ხელსაყრელი ფორმაა ბიზნესმენისათვის (საქმიანი ადამიანისათვის) და დიდი მნიშვნელობა აქვს, თუ, როგორ ფლობს იგი კომუნიკაციის ამ საშუალებას.

ტელეფონზე საუბრისას ყოველი ჩვენგანი ინტერესდება, თუ, როგორ უსმეს მას მეორე მხარე და გვინდა ამაში დავრწმუნდეთ კიდევ (ასევე ფიქრობს მეორე მხარეც), ამიტომ, საუბრის დროს, როგორმე უნდა აცნობოთ მოსაუბრეს, რომ მას თქვენ ყურადღებით უსმენთ. ამისათვის უნდა იხმართ სიტყვიერი გადაძახილი (როგორც პირადი საუბრისას ვიქცევით, მაგ. თავის დაქნევა და ა.შ), როგორცაა: „ღიას“, „კარგია“, „გისმენთ, „ბატონი

ბრძანდებით“, „რა თქმა უნდა“, და ა.შ. ხანდახან მოითხოვეთ მეორე მხარის მიერ მოწოდებული ინფორმაციის მცირეოდენი დაზუსტება. ეს ყოველივე, მოსაუბრეს აძლევს მეტ დამაჯერებლობას და იგი უფრო გახსნილი იქნება თქვენთან საუბარში.

ტელეფონზე თქვენი საუბრის მანერა, თქვენთან მოსაუბრეს წარმოდგენას უქმნის თქვენი ორგანიზაციის იმიჯზე. თუ თქვენს საუბარზე მას შეექმნება ცუდი წარმოდგენა, ეს იმას ნიშნავს, რომ თქვენ სამუდამოდ დაკარგავთ კლიენტს. იმისათვის, რომ ეს არ მოხდეს უნდა გახსოვდეთ:

1. ყურადღებით მოუსმინეთ მოსაუბრეს, თავი მოუყარეთ მის ნათქვამს, შეაჯერეთ და კარგად გაანალიზეთ;
2. დამაჯერებელი სიტყვებით და შესაბამისი ინტონაციით დაარწმუნე მოსაუბრე, რომ თქვენ კარგად გესმით ამ საუბრის შინაარსი.

თუ თქვენს ოფისში (ან მობილურზე) რეკავს ტელეფონი და თქვენ იღებთ ყურმილს, აუცილებლად აცნობეთ თქვენი ვინაობა და დაასხელეთ თქვენი ოფისი (განყოფილება, დეპარტამენტი და ა.შ). თავაზიანად ჰკითხეთ დამრეკს თავისი სახელი. ამის შემდეგ შეიძლება მიესალმოდეთ: დილა მშვიდობისა,

შუადღე მშვიდობისა, საღამო მშვიდობისა, გამარჯობა და სხვ.; უთხრათ: „მოხარული ვარ თქვენი ხმის გაგონების“ (ან თქვენთან საუბრის); რით შეიძლება დაგეხმაროთ?

ზოგჯერ ხდება, რომ ზარი გადაამისამართოთ სხვაზე, ან ყურმილი გადასცეთ სხვას. ამ შემთხვევაში ადრესანტს უნდა აცნობოთ დამრეკის ვინაობა და დამრეკს კი აუხსნათ დაწვრილებით, ვისთან და რატომ გადაცემთ ზარს (ყურმილს).

შეიძლება მოხდეს ისიც, რომ პიროვნება, რომელთანაც რეკავენ, არ არის ადგილზე. ამ შემთხვევაში დამრეკავს უნდა ჰკითხოთ, „რით შემიძლია დაგეხმაროთ?“ თუ თქვენ მიიღებთ პასუხს, რომ ვერ შეძლებთ მის დახმარებას, მაშინ ჰკითხეთ: „რა გადავცე?“ თუ მოპასუხე გთხოვთ რაიმე ინფორმაციის გადაცემას, მაშინ ეს ყველაფერი სიტყვა-სიტყვით უნდა ჩაიწეროთ სპეციალურ წიგნაკში ან შეტყობინებათა რვეულში და შეპირდეთ დამრეკავს, რომ ყველაფერს გადაცემთ ადრესანტს: „მე თქვენს ინფორმაციას აუცილებლად გადავცემ...“ (აქაც და ამის შემდგომ წერტილებში იგულისხმება ადრესატის სახელი) ან „მე ვიზრუნებ მასზე, რომ ...“

მიიღოს თქვენი ინფორმაცია, დამშვიდებული იყავით“. თქვენ პირობა აუცილებლად უნდა შეასრულოთ და მიაქციოთ ყურადღება, რათა ინფორმაცია რაც შეიძლება დროულად მიიღოს ადრესატმა.

ახლა ვნახოთ, თუ როგორ უნდა მოვიქცეთ, როცა საქმიანი საუბრისთვის ჩვენ თვითონ ვრეკავთ ტელეფონზე. უპირველეს ყოვლისა, საჭიროა, წინასწარ მოვემზადოთ, ჩავიწეროთ: ვის ვურეკავთ, რა ნომერზე უნდა დავრეკოთ, რისთვის ვურეკავთ. ეს დაგვეხმარება ნომრის აკრეფის მომენტში არ გადაგვავიწყდეს სად ვრეკავთ. ასე ვიქცევით იმიტომ, რომ, საქმიანი ადამიანის ზარები ხშირია და ხდება ის, რომ დარეკვის მომენტში, თუ ჩანაწერი არ გვაქვს გამზადებული, შიძლება უცბად დაგვავიწყდეს ვისთან ვრეკავთ და, როდესაც მეორე მხარეს იღებენ ყურმილს და ეხმაურება თქვენს ზარს, უხერხულ მდგომარეობაში ვარდებით. გარდა ამისა, დიდი მნიშვნელობა აქვს სად ანუ გეოგრაფიულად, დედამიწის რომელ ადგილზე ვრეკავთ, რადგან ამ შემთხვევაში მოქმედებაში შემოდის დროის (საათის) ფაქტორი. მნიშვნელოვანია ასევე დღის რომელ მონაკვეთში ვრეკავთ. გარდა დროითი მონაკვეთისა,

იცვლება დარეკვის ღირებულებაც. არის ქვეყნები, სადაც ზარის ღირებულება დღის სხვადასხვა მონაკვეთში სხვადასხვაა. მაგალითად, დიდ ბრიტანეთში დღის მეორე ნახევარში (პირველი საათის შემდეგ) ზარის ღირებულება გაცილებით იაფია, ვიდრე დღის პირველ ნახევარში. გარდა ამისა, პიროვნება, რომელსაც ურეკავთ, შეიძლება დღის იმ მონაკვეთში დაკავებულია და ვერ შეძლებს კონტაქტზე გამოსვლას. ყოველივე ამის ცოდნა საჭიროა, რათა ტელეფონზე საუბარი იყოს ეფექტური, ეკონომიკური, ორივე მხარესათვის მისაღები.

ზოგჯერ საქმიანი ადამიანი ანხორციელებს ეგრეთ წოდებულ ძნელ ზარებს. ძნელი ზარები პირობითი ცნებაა და ისეთ დარეკვებს ჰქვია, როცა ტელეფონით წყდება რაიმე მნიშვნელოვანი პრობლემა. ამ დროს უმჯობესია, გავიგოთ მოსაუბრის სახელი და მცირეოდენი ცნობები მაინც მის შესახებ. დარეკვის დროს, როცა მოსაუბრეს, რომელთანაც უნდა გადაწვიტოთ პრობლემა, მიმართავთ საკუთარი სახელით, მაგ. ბატონო. . . , ეს იწვევს მის, თქვენდამი პატივისცემას და იგი ერთგვარად ღმობიერი ხდება თქვენს მიმართ, რაც პრობლემის გადაწყვეტას გარკვეულწილად უწყობს ხელს.

ზარს შეიძლება ვუწოდოთ „რთული“ იმ შემთხვევაშიც, როცა ადგილი აქვს ტექნიკურ გაუმართაობას (ცუდი სმენადობა ან კავშირის უცარი გაწყვეტა). თუ კავშირი იმდენად ცუდია, რომ საუბრის გაგრძელება ძნელდება ან შეუძლებელია, თხოვეთ მოსაუბრეს შეგატყობინოთ ტელეფონის სხვა ნომერი, რომელზეც გადაურეკავთ მას. თუ კავშირი გაწყდა და მოსაუბრემ დაგასწროთ (თუნდაც თქვენ დაასწართ) გადმორეკვა, მოუხადეთ მას ბოდიში, საუბრის გაწყვეტა თქვენი ტელეფონის ბრალიც რომ არ იყოს, ამით არაფერი დაგიშავდებათ. ამ შემთხვევაშიც, თქვენ შეარბილებთ პრობლემის მოგვარებას.

თუ თქვენი მოსაუბრე რაიმეზე გამოთქვამს საჩივარს ან უკმაყოფილებას, გამოუცხადეთ მას, რომ შედიხართ მის მდგომარეობაში და თანაუგრძნობთ, თუნდაც მისი უკმაყოფილება უსაფუძვლო იყოს (მითუმეტეს, როცა ეს საჩივარი თქვენ არ გეხებათ). გახსოვდეთ, რომ თქვენ წარმოადგენთ თქვენს ორგანიზაციას და თანაგრძნობა ადამიანს აწყენარებს. შესაბამისად, პრობლემა შეიძლება გადაწყდეს მშვიდ ვითარებაში.

წარმატებული სატელეფონო საუბარი გაამაგრებს, როგორც თქვენს საკუთრივ რეპუტაციას, ასევე თქვენს ორგანიზაციას ჩააყენებს ყველაზე მომგებიან ვითარებაში და აწვეს იმიჯს საქმიანი ადამიანების წრეში.

და, ბოლოს, ტელეფონით საუბარისას დაცული უნდა იყოს შემდეგი წესები:

- წარდგენას (თავისი ვინაობის შესახებ) პირველად აკეთებს ის, ვინც რეკავს.
- თუ ის აბონენტი ვისთანაც რეკავთ ადგილზე არ აღმოჩნდა, მაშინ წარდგენა სხვა პირთან აუცილებელი არ არის. საკმარისია, ყურმილის ამღებს მიესალმოდეთ და სთხოვოთ ყურმილი მიაწოდოს მას, ვისთანაც გსურთ დაკავშირება. თუ იგი ოფისში არ აღმოჩნდება, იკითხეთ როდოს იქნება ადგილზე ან სთხოვეთ გადასცენ მათ თქვენი დანაბარები და დადეთ ყურმილი.
- თუ აბონენტი არ პასუხობს, დიდხანს ნუ დაიჭერთ ხელში ტელეფონს, რადგან შესაძლებელია აბონენტს არ სურს თქვენთან საუბარი ან იმ მომენტში დაკავებული სხვა საქმით და არ შეუძლია პასუხი გაგცეთ. სცადეთ ხელმეორედ დარეკოთ მოგვიანებით.

- ნუ ეცდებით იკითხოთ ვისთან ლაპარაკობს. უფრო მისაღებია იკითხოთ სწორად აკრიფეთ, თუ არა ნომერი.
- დასაშვებია, თქვენს მაგივრად ტელეფონზე დარეკვა სთხოვოთ თქვენს მეგობარს ან დაავალოთ მდივანს დაგაკავშიროთ სასურველ აბონენტთან.
- თუ ტელეფონი დარეკევის, აიღებთ ყურმილს და გთხოვენ თქვენ კოლეგასთან ან რომელიმე თანამშრომელთან დაკავშირებას, ნუ შეეკითხებით ვინ კითხულობს.
- თუ ნომრის აკრეფისას შეცდით, ხელმეორედ დარეკვისას იკითხეთ არის თუ არა ეს ნომერი, რომელზეც გსურდათ დაგერეკათ.
- თუ თქვენ დაკავებული ხართ და არ შეგიძლიათ უპასუხოთ ტელეფონის ზარს, მაშინ დაავალეთ თქვენს მაგივრად უპასუხოს თქვენმა მდივანმა ან თანაშემწემ. თუ ეს საშუალება არ გაქვთ უმჯობესია ტელეფონი გამორთოთ.
- ტელეფონზე ლაპარაკი უნდა დაამთავროს მან, ვინც პირველმა დარეკა.

საქმიანი მიმოწერები (წერილები). შეიძლება დაისვას კითხვა: რატომ მაინც და მაინც წერილი? ხომ შეიძლება დაგკმაყოფილდეთ ტელეფონის საუბრით? პასუხი ასეთია: წერილი, ეს არის ყველაზე ხელმისაწვდომი და ეფექტური ფორმა ანუ საკომუნიკაციო საშუალება და ეს ყველა საქმიან ადამიანს უნდა ჰქონდეს კარგად გაცნობიერებული.

აქვე გვინდა შევნიშნოთ, რომ ბიზნესში (და არა მარტო ბიზნესში) დრო ყველაზე ძვირად ღირებულია. ამიტომ, ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ საქმიანი წერილი იყოს მოკლე, ზუსტი და არსებითი; რომ საქმიანი წერილი შინაარსობრივად არ შეიცავდეს ბევრ საპრობლემო თემას, მაგრამ თუ მაინც საჭიროება მოითხოვს წერილში რამდენიმე თემა ფიგურირებდეს, მაშინ ეს თემები ვიზუალურად უნდა გამოცალკევედეს ერთმანეთისაგან და დაინომროს კიდევც.

მთავარი კითხვები წერილის შედგენისას არის: თუ ვის წერთ წერილს? რამდენად კარგად არის წინასწარ ადრესატისათვის ცნობილი წერილის საგანი? რა თანამდებობა აქვს მას თავის კომპანიაში? რამდენად სწორად არის განსაზღვრული წერილის ადრესატი? ცხადია,

რამდენად მეტ ინფორმაციას ფლობთ ადრესატის შესახებ, მისი მახასიათებელი თვისებების ირგვლივ, მით უფრო გაგიადვილდებათ წერილის შედგენაც და არც პასუხი დაგიგვიანდებათ და აუცილებლად მიიღებთ მას.

განსაზღვრავთ რა წერილის მიზანს, უნდა კარგად მოიფიქროთ მისი შინაარსი, გაანალიზოთ და შამოწმოთ ყველა ფაქტი და დეტალი. შეაჯეროთ და მოკლედ ჩაწეროთ ყველაფერი ის, რის გადმოცემასაც აპირებთ წერილით.

რა არის სასურველი იმისთვის, რომ დაწეროთ წერილი თქვენი საქმიანი პარტნიორისათვის (ან ნებისმიერი წერილისთვის)? ცხადია, უნდა გქონდეთ კარგი ტექნიკური საშუალებები (საორგანიზაციო ტექნიკა).

ხელით შეიძლება დაიწეროს მხოლოდ პირადი ხასიათის კორესპონდენცია.

წერილი უნდა დაიბეჭდოს საფირმო ქაღალდზე (ბლანკზე), რომელსაც ახლავს ფირმის ემბლემა მისი სრული დასახელება, საფოსტო მისამართი, ტელეფონი, საბანკო რეკვიზიტი, ფაქსი, ელექტრონული ფოსტის მისამართი და სასურველია ფირმის ვებ-გვერდის მისამართიც. საუკეთესო

ვარიანტია, თუ გამოიყენებთ თქვენს საფირმო კონვერტებსაც, რომელზეც დატანილია ბლანკის ზოგიერთი რეკვიზიტი (ყველა არ არის აუცილებელი). უცილებლად დაიტოვეთ გაგზავნილი წერილის ასლი და ჩადეთ საქმეში ან აწარმოეთ მათი კომპიუტერული ვერსია.

როგორი უნდა იყოს წერილის სტრუქტურა? წერილი მარცხენა ზემო კუთხეში უნდა იმეორებდეს (იწყებოდეს) კონვერტზე დაწერილ მისამართს. მარჯვენა ნაწილში წერენ წერილის გაგზავნის თარიღს. დღე – თვე – წელი. ამ წარწერების ქვემოთ მარცხენა მხარეს იწყება მიმართვა. მიმართვა უნდა იწყებოდეს თავაზიანი ფორმით: ბატონო, ღრმად პატივცემულო, პატივცემულო, თქვენო აღმატებულებავე და ა.შ. ფორმა უნდა განსაზღვროთ იმის მიხედვით, თუ ვინ არის თქვენი ადრესატი. კონვერტზეც იგივე ფორმა უნდა იყოს გამოყენებული. წერილებშიც და კონვერტზეც თავაზიან მიმართვას უნდა მოჰყვეს ადრესანტის გვარი. გვარი შეიძლება მიეთითოს ინიციალების გარეშეც. წერილის ქართულ ვარიანტში მიმართვა შეიძლება იწყებოდეს სახელითაც, მაგ. ბატონო. . . .

მიმართვის მომდევნო წინადადება (წინადადებები) ეძღვნება წერილის თემის მოკლე ფორმულირებას. თუ წერილი ეგზავნება კონკრეტულ პიროვნებას (და არა ორგანიზაციას), მაშინ წერილი სასურველია დააბოლოოთ: „გულწრფელად“, სხვა შემთხვევაში შეიძლება: „ღრმა პატივისცემით“. სარეკლამო კორესპონდენციის ან ამგვარი წერილის გაგზავნის შემთხვევაში, წერილი არაპიროვნული ხასიათისაა და ადრესატის გვარი არ მოიხსენიება და ფირმის სახელწოდებას ურთავენ იმ განყოფილების სახელწოდებასაც, სადაც იგი იგზავნება. უსახელო წერილის გაგზავნა არ შეიძლება. მიუხედავად იმისა, რომ წერილი იგზავნება ფირმის ან რომელიმე დაწესებულების სახელზე, აუცილებლად იწერება: „გენერალურ დირექტორს“ (ან ამგვარი), მისი სახელისა და გვარის მითითების გარეშე. ასეთ შემთხვევაში წერილი უნდა მთავრდებოდეს თავაზიანი ფორმით. მაგალითად: „იმედი გვაქვს თქვენი გულისხმიერების“ ან „იმედი გვაქვს არ გაგვაწბილებთ და გვიპასუხებთ პირველივე შესაძლებლობაში“ და ა.შ.

წერილის დასასრულს კეთდება ხელმოწერა და გვარი, შემდგომ (ქვემოთ) მიეთითება

თანამდებობა და ფირმის დასახელება. სარეკლამო წერილისათვის ხელმოწერა და გვარის მითითება არაა სავალდებულო. წერილი ადვილად უნდა თავსდებოდეს კონვერტში. წერილს უნდა მიეთითოს უკუ მისამართიც.

მილოცვა, მწუხარების გამოხატვა, სამადლობელო წერილი იმ ადამიანებისადმი, ვისაც თქვენ კარგად იცნობთ, იწერება ხელით და არ საჭიროებს გამობეჭდვას. ყოველი გაგზავნილი წერილი წინასწარ უნდა შემოწმდეს ანუ დაკვირვებით იქნას წაკითხული და გასწორებული.

არასოდეს დაიწყოთ წერილი ნაცვალსახელით – „მე“. პოსტკრიპტში (ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს მინაწერს ანუ დაწერილის შემდეგ), რომელსაც საყოველთაოდ აღნიშნავენ PS-ით, იწერება ხელმოწერის შემდეგ. PS-ის ქვეშ აწერენ ხელს ან სვამენ მხოლოდ ინიციალებს.

საქმიანი მიმოწრის შემთხვევაში არ გამოიყენება საფოსტო ღია ბარათები. დასაშვებია ტელეგრამის გამოყენება.

ნებისმიერი წერილი მოითხოვს დაუყოვნებლივ პასუხს. თუ თქვენ არ შეგიძლიათ დააკმაყოფილოთ

წერილში აღნიშნული მოთხოვნა, ამის შესახებ აუცილებლად აცნობეთ წერლის გამომგზავნს. მილოცვაზე მხოლოდ მოკლე პასუხია საჭირო.

თუ საჭიროა ანუ აუცილებლობა მოითხოვს ბოდიშის მოხდას წერილობით, მაშინ უმჯობესია იგი დაიწეროს ხელით. თუ სხვა გზით ბოდიშს, მაშინ ბოდიშის მოხდის წერილზე აუცილებლად უნდა იქნეს გაცემული პასუხი.

ნებისმიერი კორესპონდენციისათვის საერთო წესია ქაღალდის (ფურცლის) მარცხენა ნაწილის მთელ ზოლზე დატოვოთ თავისუფალი ადგილი (მინდორი). ერთნაირი სიგანით.

ფაქსის გაგზავნისას მთავარი მოთხოვნაა იგი იყოს რაც შეიძლება მოკლე. აზრი არ უნდ მეორდებოდეს. ყველაზე საუკეთესო ვარიანტია, თუ ფაქსი ეტევა ფურცლის მხოლოდ ერთ გვერდზე. აუცილებელია უჩვენოთ თქვენი ფაქსის ნომერი, რათა ადრესატს მიეცეს თქვენთან დაკავშირების საშუალება. ფაქსის გაგზავნის დამთავრებისას საჭიროა, დარეკოთ და დააზუსტოთ ნორმალურად მიიღო, თუ არა ადრესატმა ასლი (იკითხება თუ არა). უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში საჭიროა თავიდან გაგზავნა. ფაქსი აუცილებლად უნდა იყოს

ხელმოწერილი პასუხისმგებელი პირისგან და დამოწმებული საფირმო ბეჭდით.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა უნდა გვახსოვდეს სატელეფონო საუბრისას?
2. რა წესები უნდა იყოს დაცული ტელეფონით საუბარისას?
3. რა არის მთავარი საქმიანი წერილის შედგენისას?
4. როგორი უნდა იყოს საქმიანი წერილის სტრუქტურა?
5. რა არის ფაქსის გაგზავნისას მთავარი მოთხოვნა?

1.6. საქმიანი აღამიანის ქცევის ნორმები რესტორანში

თუ თქვენ მიდიხართ რესტორანში ქალთან ერთად, და ეს გადაწყვეტილება სპონტანურად (თვითნებურად) მოხდა, თავისუფალ ადგილს რესტორანში გამონახავს მამაკაცი. თუ ეს შეხვადრა წინასწარ იყო დანიშნული, მაშინ მამაკაცი უნდა მოვიდეს უფრო ადრე ვიდრე ქალბატონი, გაიხადოს (თუ ეს საჭიროებას მოითხოვს) გარე სამოსი რესტორნის გასახდელში და გაარკვიოს ოფიციალტთან (რესტორნის მოსამსახურე), თუ სად არის (რა ადგილზეა) მის მიერ შეკვათილი მაგიდა. ყველაფერი ეს უნდა მოხდეს დაპატიუებული მანდილლოსნის მოსვლამდე. ამის შემდეგ თქვენ დახვდებით მანდილოსანს, ესმარებით მას გარესამოსის გახდაში (თუ ეს საჭიროა) და შეუძღვებით რესტორნის დარბაზში.

ჩვეულებრივად, რესტორნის დარბაზში შესვლისას, მომსვლელები თავს იწესრიგებენ სარკეში. სარკის წინ, როგორც მამაკაცი, ასევე ქალიც, ისწორებს მხოლოდ ვარცხნილობას და სამოსს. თუ ვარცხნილობას და სამოსს აქვს

სერიოზული დეფექტი, ის უნდა გამოასწოროთ ტუალეტში.

რესტორნის დარბაზში პირველი შედის მამაკაცი და ქალბატონი (მისი თანამგზავრი) მიჰყვება მას ნაბიჯ-ნაბიჯ. თუ დარბაზში მამაკაცს შეასწრო ქალბატონმა, მაშინ მამაკაცი ვალდებულია ოდნავ გაუსწროს მას, მიაცილოს შეკვეთილ მაგიდამდე და მოეხმაროს უკეთესი (მოხერხებული) ადგილის არჩევაში. ყველაზე უფრო მოხერხებულ ადგილად ითვლება: კედელთან ზურგით, სახით დარბაზისკენ; დარბაზის შუაგულში, სახით შემოსასვლელისკენ. მამაკაცი ჯდება მას შემდეგ, როცა ქალი მოთავსდება სკამზე.

არ შეიძლება მიუსხდეთ იმ მაგიდას, სადაც სხედან თქვენი ნაცნობები, თუ ისინი არ მიგიპატიუებენ. მიპატიუებისთვის გადაუხადეთ მათ მადლობა, მაგრამ არ მიატოვოთ თქვენი თანამგზავრი ქალი და მიუჯექით მას.

თუ თქვენ მიუჯდებით იმ მაგიდას, სადაც უკვე სხედან თქვენთვის უცნობი ადამიანები, ნუ ეცდებით გაეცნოთ მათ. საჭიროა მხოლოდ მისალმება და, თუ გნებავთ ოდნავ გალიმებით წარმოთქვით ფრაზა – „გემრიელად შეგარგოთ“.

მენიუ (საჭმელ-სასმელის ჩამონათვალი) მამაკაცმა უნდა მიაწოდოს მანდილოსანს ან წაუკითხოს თვითონ.

თუ თქვენ რესტორანში შეხვედით სტუმრებთან ერთად, მაშინ ეცადეთ წაუკითხოთ მენიუ ხმამაღლა, ხოლო, კერძს შეარჩევს თითოეული ინდივიდუალურად. ამ შემთხვევაში, თქვენი შეთავაზების შემდეგ, მენიუ შეიძლება წაიკითხოს ერთ-ერთმა სტუმარმაც.

არ შეიძლება ოფიციანტის ხმამაღლა მოხმობა (გამოძახება), ან მაგიდის ინსტრუმენტებით: კოვზი, ჩანგალი და სხვ. აკაუნოთ თეფშზე, მაგიდის ზედაპირზე, ჭიქაზე. უმჯობესია დაელოდოთ, როდესაც გამოჩნდება და მოგიახლოვდებათ, უესტით აცნობოთ, რომ იგი მოვიდეს თქვენთან.

მაგიდასთან ჯდომის დროს არ შეიძლება თმის ვარცხნა, სტვენა, უნებლიე სიმღერა, თამაში შემთხვევით ხელში აღებული საგნებით. უზრდველობად ითვლება გადალაპარაკება ახლო მაგიდასთან მყოფ სტუმრებთან. თუ მაინც და მაიც ეს საჭიროა, მაშინ რამდენიმე წუთით შეიძლება გადაჯდეთ მათთან. თუ თქვენი მაგიდის გვერდზე ჩაივლის თქვენი ნაცნობი, მაშინ მას უნდა

მიესალმოდეთ დამჯდარ მდგომარეობაში, ფეხზე წამოდგომა არ არის აუცილებელი. ადგომა და გვერდზე გასვლა შეიძლება, თუ საჭიროა მასთან დალაპარაკება.

რესტორანში არ შეიძლება არაფრის წაკითხვა, გარდა მენიუსი.

თუ რესტორანში იმყოფებით მანდილოსანთან და მაგიდა, რომელსაც უსხედხართ, დიდია, მაშინ მანდილოსანი დაისვით თქვენს მარჯვნივ, ხოლო, თუ მაგიდა პატარაა, მაშინ დაისვით თქვენს პირდაპირ.

თუ რესტორანში ერთ მაგიდას უნდა მიუსხდეს სტუმართა დიდი რაოდენობა, მაშინ გვერდში დაჯდომა უნდა მოხდეს ან ინტერესთა სფეროდან გამომდინარე, ან ასაკის გათვალისწინებით (ცხადია, საუბარი არ არის ბანკეტზე, არამედ საქმიან ან ოფიციალურ შეხვედრაზე). თუ თქვენ რესტორანში ასეთ მრავალრიცხოვან მაგიდასთან მობრძანდით თანამგზავრი მანდილოსნის გარეშე, მაშინ მაგიდასთან ყურადღება მიაქციეთ ქალბატონს, რომელიც ზის თქვენს გვერდით, მარჯვნივ. ცეკვაზე შეგიძლიათ გამოიწვიოთ ყველა მანდილოსანი. თუ თქვენ ეცეკვებით უცხო ქალბატონს, ნუ შეაწყენთ მას თავს და გამოიცეკვეთ მაქსიმუმ ორჯერ.

ცეკვის დროს არ შეიძლება სიგარეტის მოწევა. გამოლაპარაკება სასურველია, მაგრამ არ არის აუცილებელი. თუ მანდილოსანი რესტორანში მოსულია თანამგზავრ მამაკაცთან ერთად და გსურთ მასთან ცეკვა, აუცილებლად აიღეთ ნებართვა მამაკაციდან.

რესტორნიდან გამოსვლა ხდება ამ შეხვედრის ინიციატორის წინადადებით. მაგიდის დანახარჯების გადახდა ხდება, როცა ყველა სტუმარი ამთავრებს საჭმლის მიღებას.

გადახდის დროს აუცილებელია შემდეგი წესის დაცვა: თუ რესტორენში მიპატიუება მოხდა ერთი პიროვნების მიერ, მაშინ ფულს იხდის ის. მამაკაცი იხდის მიპატიუებული მანდილოსნის წილს. თუმცა, ქალბატონს შეუძლია თვითონ გადაიხადოს თავისი წილი.

თუ რესტორანში წასვლა მიღებულია ჯგუფურად, მაშინ გადახდის შესახებ (ვინ გადაიხდის) უნდა იყოს თავიდან მოლაპარაკება. შეიძლება თითოეულმა გადაიხადოს ცალ-ცალკე, ან გადახდა მოხდეს საერთო (წინასწარ შეგროვილი ფულიდან ვის-რამდენი შეეძლო) ფულიდან. გადახდის შემდგომ ამ თემაზე დისკუსიის გამართვა მიუღებელია. გადახდის თანხა იღება იმ თეფშზე,

რომელითაც მოწოდებულია გადახდის ანგარიშის ქალაქი. ნუ მიიქცევთ ყურადღებას გადამხდელს ფულის გადახდის დროს, ეს არ არის ლამაზი. მამაკაცი ვალდებულია დაეხმაროს მანდილოსანს სამოსის ჩაცმაში. სასურველია იგი მიაცილოს სახლამდე. არასოდეს გაუწოდოთ ქალს მარცხენა ხელი ხელკავისათვის ან სხვა საჭიროებისათვის.

დიდი მნიშვნელობა აქვს საუბრის კულტურას მაგიდასთან.

მაგიდასთან არ შეიძლება შეეხოთ მძაფრ თემებს, უმჯობესია საუბარი წარიმართოს წყნარ ტონზე. უპირატესობა უნდა მიეცეს მახვილგონიერ და მსუბუქ საუბრებს. მაგიდასთან მიღებულია ისეთ თემებზე საუბარი, რომელიც გახალისებს მაგიდის წევრებს. უკულტურობა იქნება კერძისა და სასმელების ფასზე ლაპარაკი. ასევე უზრდელობაა მოსაუბრესთან ჩურჩული და ყურში საუბარი. უნდა ესაუბროთ არა მარტო თქვენს გვერდში მჯდომს ან პარტნიორს, არამედ სხვასაც. ნებისმიერი საუბარი ისე უნდა წარიმართოს, რომ ხელი არ შეუშალოს საჭმლის მიღებას. გადალაპარაკებები არ უნდა იყოს ხანგრძლივი, ის უნდა შედგებოდეს რეპლიკებისგან, მცირე ფრაზებისგან, ხუმრობებისგან, მაგრამ

ყველაფერი ეს არ უნდა იყოს არაბუნებრივი და ძალდატანებითი.

არ ეცადოთ მოსაუბრეს ხელით შეეხოთ, რათა მიიპყროთ მისი ყურადღება. თუ ლაპარაკის დროს თავს ვერ შეიკავებთ ცხვირის ცემინებისგან, ეცემათ გააკეთოთ იგი რაც შეიძლება ხმადაბლა და ბოდიშის მოხდით. თუ მაგიდის რომელიმე წევრმა ცხვირი დააცემინა, დატოვეთ ეს ფაქტი ყურედღების გარეშე (ვითომ არ გაგიგიათ), არ არის საჭირო გამოსხაურება სიტყვებით: „ჯანმრთელობა“, „სიცოცხლე“, „ხიერი“ და ასე შემდეგ. მაგიდის მეზობელ წევრთან სალაპარაკოდ არ შემოტრიალდეთ ზურგისკენ. ნუ გაამახვილებთ ყურადღებას, თუ რომელიმე კერძს არ სცემთ პატივს და არ მიირთმევთ, უმჯობესია ჩუმად თქვათ უარი მასზე.

ყველაზე ხელსაყრელი მომენტი იმისთვის, რომ წარმოთქვათ სამაგიდო სიტყვა ან სადღეგრძელო, არის შესვენება ან პაუზა კერძებს შორის, როცა სტუმრები არ მიირთმევენ კერძს. სიტყვა ან სადღეგრძელო არ უნდა იყოს გრძელი და მომაბეზრებელი. თუ სიტყვით გინდა გამოსვლა, უნდა ადგეთ ფეხზე, მსუბუქად დააკაკუნოთ თქვენს ჭიქაზე, რათა მიიპყროთ სტუმრების ყურადღება და

დაიწყოთ სიტყვის თქმა. სიტყვა აუცილებლად დაამთავრეთ ჭიქის შესმით (არ არის საჭირო ჭიქა შესვათ ბოლომდე). სიტყვის დაწყებისას შეიძლება ითხოვოთ ჭიქების შევსება.

თუ მაგიდის რომელიმე წევრი გამოდის სიტყვით, ამ დროს არ შეიძლება გააგრძელოთ ჭამა ან საუბარი. მოსმენისას საჭიროა იყოთ წყნარად და გაჩერებული.

რა თქმა უნდა, დიდი მნიშვნელობა აქვს ჭამის კულტურასაც.

ყველაფერი იქედან იწყება, თუ როგორ მიუჯდები მაგიდას. სკამზე უნდა მოთავსდეთ მთლიანად და ისე, რომ მაგიდის კიდეა და თქვენს კორპუსს შორის დაშორება იყოს ხელის გულის ოდენობის (ოთხი თითი). უნდა დაჯდეთ გამართული და ოდნავ მოდუნებული. იდაყვები უნდა იყოს კორპუსთან ახლოს და არ გაწიოთ ისინი განზე. მცირეოდენად შეიძლება იდაყვების გაწევა განზე იმ შემთხვევაში, როცა კერძის შემოტანა დასრულდება და სტუმრები საუბრობენ ერთმანეთთან. არ დაეყრდნოთ იდაყვით მაგიდის ზედაპირს, მაშინაც კი, როცა ეწევით სიგარეტს და მოხერხებულად გინდათ დაეყრდნოთ მაგიდას ხელში სიგარეტით.

ხელსახოცი ქაღალდი უნდა გაშალოთ და დაიფაროთ მუხლებზე, რათა დაიცვათ სამოსი კერძის ან სითხის დაღვრისგან. ჭამისას ხელსახოცი ქაღალდით შეიძლება შიგა და შიგ გაიწმინდოთ თითები და ფაქიზად შეეხოთ ტუჩებითაც.

თუ მოგიტანეს წვნიანი საჭმელი, გაცივებისათვის არ შეუბეროთ ტუჩებიდან, უმჯობესია დაელოდოთ, სანამ გაცივდება. წვნიანი საჭმლის ბოლომდე დასამთავრებლად დასაშვებია თეფშის მარცხენა ხელით გადახრა თქვენგან საწინააღმდეგოდ და კოვზით ნარჩენის ამოღება. დასაწყისში წვნიანი იჭმება კოვზით, ხოლო დამთავრებისას შეიძლება თეფშიდან შესვათ ისე, როგორც ლამბაქიდან, თუ რა თქმა უნდა, ეს თეფში თვითონ წარმოადგენს დიდ საწვინე ლამბაქს.

თუ ჭამის დროს იყენებთ დანას ან ჩანგალს, დანა დაიჭირეთ მარჯვენა, ხოლო ჩანგალი მარცხენა ხელში. ხორცის ნაჭრის მთლიანად დაჭრა არ არის მიღებული, საჭიროა, ნაჭერს მოაჭრათ იმდენი და იმდენჯერ, რამდენჯერაც მას მიირთმევთ, წინააღმდეგ შემთხვევაში დაჭრილი ნაჭრები გაცივდება და უგემური გახდება.

დანით, რომლითაც ხორცს ჭრიან, არ იღებენ მარილს სამარილედან ან საჭმელს საერთო თეფშიდან. წვნიან საჭმელში პურის ჩაფშენა მიუღებელია.

თუ დროებით აპირებთ ჭამის შეჩერებას, რათა დალიოთ წყალი (ან სხვა სითხე), აიღოთ პური ან სხვა რაიმე, მაშინ დანა და ჩანგალი დააწყვეთ ისე, როგორც ის გიჭირავთ ხელში: დანა სახელურით (ტარით) მარჯვნივ, ჩანგალი სახელურით მარცხნივ. ჭამის დამთავრებისას დანას და ჩანგალს აწყობენ თეფშზე.

თუ ვინმე გთხოვთ მიაწოდოთ დანა ან ჩანგალი, ის უნდა მიაწოდოთ სახელურით წინ გაშვერილი, ისე, რომ თქვენ ხელი მოჰკიდოთ ნეიტრალურ ადგილზე (შუაზე).

ყველა რბილი კერძისთვის: ხორცი, თევზი, და ა.შ. უნდა იხმაროთ მხოლოდ დანა. ფრინველის ხორცს მიირთმევენ დანისა და ჩანგლის დახმარებით. ზოგიერთი კერძის, როგორიცაა წიწილა, ჭამა დასაშვებია ხელით. თევზი შეიძლება მიირთვათ ჩანგლით, რომელსაც იჭერთ მარჯვენა ხელში, ხოლო მარცხენა ხელით ეხმარებით პურის პატარა ნაჭრით. თევზის ძვლებს (ფხებს) ჩანგლის საშუალებით აწყობთ თეფშის კიდეზე.

სალათა უნდა მიირთვათ პატარა თეფშზე და არ უნდა გადაიღოთ იგი დიდ თეფშზე. თუ სალათა შემოტანილია დიდი თეფშით, მაშინ იგი თქვენს თეფშზე უნდა გადაიღოთ იმ კოვზით ან ჩანგლით, რომელიც თან ახლავს სალათის დიდ თეფშს. დაუშვებელია ამ დროს თქვენი დანის, კოვზის ან ჩანგლის გამოყენება.

ბუტერბროდს ზოგჯერ მიირთმევენ დანით და ჩანგლით. ყოვლად მიუღებელია ხილის მოკბენა. საჭიროა იგი ჯერ გაიფცქენას დანით, დაიჭრას ნაწილებად, ამოიჭრას შიგა თესლოვანი ნაწილი და მხოლოდ ამის შემდეგ შეიძლება მიირთვათ.

ნუ გამოიჩენთ მოუთმენლობას და ნუ მოითხოვთ მოგართვან კერძი პირველ რიგში. თუ თქვენ მოგინდათ მიირთვათ სასმელი, შეგიძლიათ შესავსებად გაუწოდოთ ჭიქა მას, ვინც ამ მოვალეობას ასრულებს მაგიდაზე. ჭიქა უნდა გეჭიროთ მარჯვენა ხელში ცერის, საჩვენებელი თითისა და შუა თითის დახმარებით.

მაგიდიდან ადგომისას არ არს საჭირო გაასწოროთ ხელსახოცი ქაღალდი. მაგიდიდან ადგომისთანავე არ უნდა გაეშუროთ გასასვლელისკენ, საჭიროა ცოტაოდენი შეყოვნება.

და ბოლოს, ეტიკეტი წარმოადგენს იმიჯის ფორმირების ყველაზე მძლავრ იარაღს. დღევანდელ თანამედროვე ბიზნესში ფირმის სახეს დიდი მნიშვნელობა აქვს. ის ბიზნესმენი, რომელიც არ იცავს ეტიკეტს, კარგავს ძალიან მბევრს. იქ სადაც ბატონობს ეტიკეტი, მაღალია მწარმოებლურობა, მოგება, შედეგი. ანუ, როგორც ბიზნესმენები ამბობენ, კარგი მანერები მომგებიანია. იმ ფირმასთან, სადაც იცავენ ეტიკეტს, ურთიერთობა ყოველთვის სასიამოვნოა. ამიტომ, თითქმის მსოფლიოს ყველა ფირმისთვის ეტიკეტის დაცვა გადაიქცა ნორმად. ეს იმით აიხსნება, რომ ეტიკეტი, თავისი ბუნებით ქმნის საქმიანი კონტაქტისათვის სასიამოვნო ფსიქოლოგიურ ატმოსფეროს.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ეტიკეტი გვეხმარება მხოლოდ მაშინ, როცა არ ვართ შინაგანად დაძაბული იმის გამო, რომ ვცდილობთ მოვიქცეთ ეტიკეტის დაცვით, რომელიც აღრე არასდროს გაგვიკეთებია. ეტიკეტი უნდა დავიცვათ ბუნებრივად, ძალდაუტანებლად, დაძაბულობის გარეშე და იგი ჩვევაში გადავიყვანოთ.

ეტიკეტს ანუ ყველა კარგ მანერას საფუძვლად უდევს ის, რომ ადამიანი ხელს არ უშლიდეს მეორე

ადამიანს, რომ ყველა ერთად ვგრძნობდეთ თავს კარგად. არ უნდა ეცადოთ შეისწავლოთ მანერები, არამედ უნდა თქვენი თავი აღზარდოთ ისე, რომ გამოხატოთ ის, რაც იგულისხმება მანერებში: ფრთხილი და სათუთი დამოკიდებულება სამყაროს მიმართ, საზოგადოებასთან, ბუნებასთან, შენს წარსულთან.

საკონტროლო კითხვები:

1. როგორ უნდა მოიქცეთ რესტორანში შესვლისას ქალთან ერთად?
2. როგორია მომტანთან ურთიერთობის წესწები?
3. რა წესით ხდება რესტორანში დანახარჯის გადახდა?
4. როგორია რესტორანში ჯდომისა და ლაპარაკის კულტურა?
5. როგორია რესტორანში საჭმელისა და სასმელის მიღების კულტურა?

1.7.საქმიანი ურთიერთობა, მოლაპარაკების წარმართვის განმსაზღვრელი ფაქტორები

მოლაპარაკებების წარმართვის განმსაზღვრელი ფაქტორია, თუ როგორ ფლობთ საქმიან პარტნიორთან ურთიერთობის ხერხებს, რამდენად შეგიძლიათ გაერკვეთ მოწინააღმდეგის (კონკურენტის) ფსიქოლოგიაში, გაერკვეთ სხვა ორგანიზაციის, ფირმის და ა.შ ინტერესთა სფეროში.

უნდა გვახსოვდეს, რომ ადამიანის ქცევის საფუძველს, მის მამოძრავებელ ფაქტორს წარმოადგენს იდუმალი ანუ მაღული სურვილების განხორციელება. ადამიანი ფიქრებში ადგენს თავისი გეგმების განხორციელების სხვაგვარ ვარიანტებს, თუმცა, ეს გეგმები უფრო მეტად სურვილებია და ხშირ შემთხვევაში განუხორციელებელიც, მაგრამ მის ქცევაში ყოველთვის ვლინდება ჩანაფიქრების ნაწილი მაინც. საჭიროა, ამ სურვილების ამოცნობის უნარის გამოიმუშავება. ის, ვინც ამას შეძლებს, ყოველთვის იქნება წარმატებული საქმიან ურთიერთობაში და რა თქმა უნდა, მისი კონკურენტუნარიანობა ბიზნესში გარანტირებულია. ხოლო ის, ვინც ამას აღდოს ვერ

აუღებს, დარჩება იზოლირებული და მარტოსული. შესაბამისად, მარცხიც არ არის თავიდან აშორებული და წარმატებაზე ფიქრი ზედმეტია.

ადამიანი ყოველთვის უნდა ცდილობდეს იყოს მართალი, ზეობრივი და უანგარო. ის, ვინც ცდილობს უანგაროდ ემსახუროს სხვა ადამიანს, ყოველთვის ისარგებლებს უპირატესობით, რადგან მას აფასებენ, პატივს სცემენ, მისი სჯერათ. თუ ადამიანს შეუძლია თავისი თავი წარმოიდგინოს მოწინააღმდეგის, ანუ სხვის ადგილზე და ასე განსაჯოს თავისი ქმედება მის მიმართ, მაშინ მისთვის, მისი მომავალი საფიქრალი აღარ არის, რადგან ასეთი ადამიანის მომავალი ყოველთვის იქნება წარმატებული.

კომერციული, სამეწარმეო, პოლიტიკური და მოღვაწეობის ნებისმიერ სფეროში წარმატების მიღწევაში მთავარ როლს ასრულებს საუბრები და მოლაპარაკებები. საუბრებისა და მოლაპარაკებების პროცესის ფსიქოლოგიისა და ეთიკის შესწავლით დაინტერესებულები არიან მკვლევარები, სპეციალური საკვლევი-სამეცნიერო ცენტრები. ისინი ამუშავებენ და პრაქტიკაში ნერგავენ მოლაპარაკებებისა და საუბრების მეთოდებს და

ხერხებს, ადგენენ სპეციალურ პროგრამებს, რომელიც ფართოდ არის გამოყენებული სხვადასხვა პროფილის სპეციალისტების მომზადების პროცესში.

როგორც ცნობილია, საქმიანი მოლაპარაკებები და საუბრები მომდინარეობს ვერბალური (სიტყვიერი, ზეპირი) ფორმით. ეს მოსაუბრეებისაგან მოითხოვს სტყვათწარმოთქმის, ეთიკის, კულტურის განათლებულობის ღრმა ცოდნას. გარდა ამისა, მნიშვნელობა აქვს, თუ, როგორ უესტებს და მიმიკებს ვურთავთ სიტყვათწარმოთქმის ღროს, რაც ვერბალური პროცესის არავერბალური დანამატია და შინაასობრივა უნდა ერწყმოდეს მას. აქვე გვინდა აღვნიშნოთ, რომ არავერბალური მიმიკებისა და უესტების გამოყენების დროს განსაკუთრებულად უნდა ფრთხილად ვიყოთ უცხოელებთან ურთიერთობის შემთხვევაში. ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ უცხოელი პარტნიორები (კონკურენტები) ჩვენგან განსხვავებით, განსხვავებული კულტურისა და რელიგიის წარმომადგენლები არიან და ამიტომ, მათი უესტი და მიმიკა შეიძლება სრულიადაც არ შეესაბამებოდეს ჩვენსას და საწინააღმდეგოც კი იყოს. მაგალითად,

ბულგარელები, მიუხედავად იმისა, რომ ძირითადად მართმადიდებლური (ქრისტიანული) სარწმუნოების წარმომადგენლები არიან, საუბრის დროს იყენებენ უესტს, რომელიც მკვეთრად განსხვავდება ჩვენს მიერ გამოყენებული უესტისაგან. კერძოდ, თანხმობის შემთხვევაში ბულგარელი თავს საწინააღმდეგო მიმართულებით, ანუ მარჯვნივ და მარცხნივ ამოძრავებს, ხოლო თუ ნათქვამზე არ თანხმდება პირიქით, ზემოდან ქვემოთ, რაც, ამ უესტის არცოდნის შემთხვევაში გაუგებრობაში აგდებს მასთან მოსაუბრეს.

საუბრის დროს ყველაზე არსებითი მნიშვნელობა აქვს ყურადღებით მოვუსმინოთ მოსაუბრეს, აგრძობინოთ მას, რომ ინტერესდებით მისი სიტყვებით, შიგა და შიგ გამოავლინოთ ეს ინტერესი უესტებით, მიმიკით, მოკლე ფრაზით, რითაც დაეხმარებით მოსაუბრეს რათა ის თვითდაჯერებული იყოს მოლაპარაკებისას. ცნობილი ბიზნესმენი როკფელერი ამტკიცებდა, რომ „ადამიანებთან საუბრის ხერხების ცოდნა ეს ის განძია, რომელშიც მე გადავიხდიდი გაცილებით მეტს, ვიდრე ნებისმიერ სხვა რამეში ამ ქვეყანაზე”

საქმიანი საუბარი გულისხმობს ინფორმაციისა და აზრების გაცვლა-გამოცვლას და არ გულისხმობს რაიმე ხელშეკრულების დადებას ან ვალდებულებათა გამომუშავებას, რომელიც შემდგომში უნდა განხორციელდეს. საქმიანი საუბარი წინ უსწრებს მოლაპარაკებებს და წარმოადგენს მის შემადგენელ ნაწილს.

რაც შეეხება მოლაპარაკებებს, მას აქვს უფრო ოფიციალური მხარე და როგორც წესი, ითვალისწინებს იმ დოკუმენტების (კონტრაქტები, ხელშეკრულებები და ა.შ) ხელმოწერებს, რომელიც განსაზღვრავს ხელმომწერი მხარეების ურთიერთ ვალდებულებებს.

მოლაპარაკებების მომზადების ძირითადი ელემენტებია: მოლაპარაკებების საგნის განსაზღვრა, პარტნიორების მოძიება, პარტნიორებისა და საკუთარი ინტერესების დაფიქსირება, მოლაპარაკებების პროგრამისა და გეგმის შედგენა, დელეგაციის შემადგენლობის შერჩევა, ორგანიზაციული საკითხების გადაჭრა და აუცილებელ მასალათა მომზადება: დოკუმენტები, ფორმები, ხელშეკრულებები, საქონლის (თუ მასზე

დებთ ხელშეკრულებას) აღწერა, დიაგრამები, სქემა, ნახაზები, ნიმუშები და ა.შ.

მოლაპარაკებების სქემას გააჩნია თავისი თანამიმდევრობა საუბრის დაწყება ინფორმაციის გაცვლა-გამოცვლა არგუმენტები და კონტრარგუმენტირება გადაწყვეტილების შემუშავება და მიღება, საუბრის დამთავრება.

მოლაპარაკების პროცესის პირველი ეტაპი შეიძლება იყოს გაცნობითი შეხვედრა ანუ საუბარი. ამ შეხვედრის დროს ზუსტდება საუბრის საგანი, წყდება საორგანიზაციო საკითხები, დგინდება ექსპერტები, დელეგაციის წევრები. სწორედ ამ წინასწარი საუბრებისა და კონტრაქტების შედგენაზე დამოკიდებული შემდგომი მოლაპარაკებების ეფექტურობა.

ამერიკელმა სპეციალისტებმა შეიმუშავეს და შემოგვთავაზეს ექვსი ძირითადი წესი, რომელიც დაგვეხმარება პარტნიორებს შორის კავშირის დამყარებაზე წინასწარი საუბრის დროს. ეს წესები ასევე ეფექტურად მოქმედებს წინასწარი შეხვედრის შემდეგ გამართულ მოლაპარაკებებზეც და არ კარგავს თავის მნიშვნელობას. მოგვყავს ეს წესები თანამიმდევრულად:

1. **რაციონალობა.** აუცილებლად უნდა იქცეოდეთ თავდაჭერილად. უკონტროლო ემოციები (გაბრაზება, მწყობრიდან გამოსვლა, აღელვება, დაძაბულობა, ხმის ტონის აწევა და ა.შ.) უარყოფით გავლენას ახდენს მოლაპარაკებაზე და გონივრული გადაწყვეტილების მიღებაზე.
2. **ყურადღება და საქმის წვდომა.** პარტნიორის მიმართ უყურადღებობა და საქმის ზერელედ გაგება ხელს უშლის და ზღუდავს ორივე მხარისათვის მისაღები წინადადებისა და გადაწყვეტილებების გამომუშავებას.
3. **ურთიერთობის დამყარება.** თუ თქვენი პარტნიორები გაურბიან თქვენთან ურთიერთობას და არ ინტერესდებიან თქვენით, ეცადეთ გამართოთ მათთან დამატებითი კონსულტაციები. ეს დაგვეხმარებათ ურთიერთობის გაუმჯობესებაში.
4. **საიმედოობა.** ყალბი ინფორმაცია არგუმენტირების ძალას ასუსტებს და ცუდად მოქმედებს თქვენს რეპუტაციაზე
5. **დაივიწყეთ მენტორული ტონი.** (მენტორი – დამრიგებელი. მენტორი სახელად ერქვა ჰომეროსის პოემა „ოდისეის“ მთავარი გმირის – ოდისეისის შვილის - ტელმაქეს გამზრდელს.) ნუ

შეურაცხყოფთ პარტნიორს დამრიგებლური ტონით და დაუწყებთ სწავლებას. მთავარი მეთოდია დაარწმუნოთ იგი.

6. **მიღება.** ეცადეთ კარგად მიიღოთ მეორე მხარე და იყოთ მისთვის მაქსიმალურად გახსნილი, რათ სამაგიეროდ მისგანაც გაიგოთ რაიმე ახალი.

მოლაპარაკებების პროცესში დიდ როლს ასრულებს თუ დროის რა მონაკვეთში ხდება ეს მოლაპარაკება. ექსპერტების აზრითა და პრაქტიკული დაკვირვებებით დადგენილია, რომ ოპტიმალურ და ხელსაყრელ დღეებად მოლაპარაკებისათვის ირჩევენ სამშაბათს, ოთხშაბათს, ხუთშაბათს. ყველაზე სასიამოვნო დროა სადილობის შემდგომი დრო – ნახევარი, ერთი საათის შემდეგ, რადგან სადილზე ფიქრით აღარ იტვირთება გონება და საქმიანი გადაწყვეტილებაც მსუბუქად მიიღება.

მოლაპარაკებისთვის ხელსაყრელი გარემო შეიძლება თვითონ შექმნათ საკუთარი მდგომარეობიდან გამომდინარე თქვენს ოფისში, პარტნიორის წარმომადგენლობაში ან ისეთ ნეიტრალურ ტერიტორიაზე როგორცაა: სასტუმროს ნომერი, რესტორანი, საკონფერენციო დარბაზი და სხვ.

მოლაპარაკების წარმატებულობა ბევრადაა დამოკიდებული, თუ რამდენად შეგიძლიათ და გაქვთ უნარი კითხვების ისეთნაირად ფორმირების, რომ მასზე პარტნიორისგან მიიღოთ ამომწურავი პასუხი. კითხვები უნდა ემსახურებოდეს მოლაპარაკებების სწორად წარმართვას და ოპონენტის ხედვის გამოცნობას. კითხვების სწორად დასმა ხელს უწყობს თქვენთვის ხელსაყრელი გადაწყვეტილებების მიღებას. საქმიანი საუბრების წარმატებულობის გარანტია აგრეთვე იმ ეტიკეტის დაცვა, რომელიც წინა პარაგრაფში იყო მოცემული.

მოლაპარაკების დროს დიდი მნიშვნელობა აქვს სიზუსტეს, იგი ერთ-ერთი აუცილებელი ეთიკური ნორმაა, რომელიც შესისხლხორცებული უნდა ჰქონდეს ადამიანს. მოლაპარაკების საფუძველზე მიღებული ხელშეკრულების ვადები წუთების სიზუსტით უნდა იყოს დაცული. თუ ეს დრო დაირღვევა და დაგვიანებით იქნება შესრულებული, ეს მიუთითებს თქვენს პარტნიორულ არასაიმედოობაზე და იმიჯზე.

ასევე დიდი მნიშვნელობა აქვს კონკრეტულობას. ეცადეთ ყოველთვის იყოთ კონკრეტული, მოიყვანოთ ფაქტები და ციფრები დაწვრილებით.

ბოლოს, უნდა გახსოვდეთ, რომ მოლაპარაკების ან საუბრების ნეგატიური შედეგი სულაც არ წარმოადგენს მოლაპარაკებების ჩაშლის, უკმეხობის და გულგრილობის გამოჩენის საფუძველს. დამშვიდობება ისეთი უნდა იყოს, რომ იგი გაითვალთ შემდგომი შეხვედრების, კონტაქტების დამყარების და საქმიანი კავშირების აღდგენის საფუძველად და არ მოიჭრათ ამ კავშირებისკენ მიმავალი ყველა გზა.

პარტნიორთან სხვადასხვა საკითხზე დავისა და კამათის დროს უნდა ეცადოთ გაარკვიოთ დავის საგანი, ოპონენტების პოზიცია და ეს ყველაფერი გაკეთდეს ემოციისა და დაძაბულობის გარეშე – ცივ გულზე, ეგრეთ წოდებული „ორთქლის გამოშვების“ მეთოდის გამოყენებით, რომელიც დაგამშვიდებთ მრისხანებისგან, მოგიხსნით შიშის გრძნობას და ჩაგაყენებთ ჩვეულ კალაპოტში.

ობიექტურობის კრიტერიუმი კამათის დროს უნდა იყოს არა მხარეების სურვილები, არამედ სიმართლე და კანონი, რადგან მოლაპარაკებები, ეს არის საშუალება, პარტნიორებს (ადამიანებს) შორის ურთიერთკავშირი, რომლის დანიშნულებაც ან შეთანხმების მიღწევა, როცა მხარეების აზრი

ემთხვევა, ან შეთანხმების ვერ მიღწევა, როცა მხარეების აზრი განსხვავებულია.

რა არის საქმიანი მოლაპარაკების მიზანი? განხილული საკითხებიდან გამომდინარე, მოლაპარაკების ერთ-ერთი მიზანი შეიძლება იყოს **ფირმის წარდგენა (პრეზენტაცია).**

ფირმის პრეზენტაციის მიზანია საქმიან წრეებში იმიჯის დამკვიდრება, ფირმის სასურველი სახის შექმნა, ფირმის სახელის რეკლამა. გარდა ამისა, ფირმა მიმართავს თავისი ბიზნეს-პროექტების პრეზენტაციას, რომელიც ხელს უწყობს ადამიანების ინფორმირებას ბიზნესის საქმიანობაზე, რაც ცხადია, იწვევს უკურეაქციას დაინტერესებული ადამიანებისა და არ არის გამორიცხული, ფირმამ ამის საშუალებით მიიღოს შეთავაზება ბიზნეს-პროექტის ბიზნეს იდეაზე და მის რეალიზებაზე, რაც უსათუოთ ზრდის ბიზნესის მოგების წილს.

განვიხილოთ საქმიანი მოლაპარაკების მომზადება. შეიძლება ითქვას, რომ მოლაპარაკება ეს არის მენეჯმენტი მოქმედებაში. ის შედგება გამოსვლებისა და საპასუხო გამოსვლებისგან; კითხვებისა და ამ კითხვებზე პასუხებისგან; კამათებისა და მტკიცებებისგან.

მოლაპარაკება შეიძლება მიმდინარეობდეს მსუბუქსად და დაძაბულადაც; პარტნიორებმა შეიძლება საერთო ენა გამონახონ ადვილად, ძნელად ან საერთოდ ვერ მივიდნენ შეთანხმებამდე. ამიტომ, საჭიროა, ყოველი მოლაპარაკებისთვის შევიმუშავოთ ტაქტიკა და მისი წარმართვის ტექნიკა. იმის გამო, რომ მოლაპარაკებები არ ატარებენ სტანდარტულ ხასიათს და ფაქტიურად სხვადასხვა დანიშნულებას ემსახურებიან, შეუძლებელია შემოთავაზებული იყოს მოლაპარაკების მომზადების ზუსტი მოდელი. მიუხედავად ამისა, მოლაპარაკების დაწყებამდე საჭიროა მომზადება და ისეთი მოდელის შემუშავება, რომელიც შესაბამისობაში იქნება კონკრეტულ პროცესთან. მოდელი რა თქმა უნდა შედგება სხვადასხვა კონცეპტუალური ბიჯებისგან, რომელთაგან ზოგადად შეიძლება გამოვყოთ:

- ზუსტად გამოიკვეთოს მოლაპარაკების საგანი და განხილული იქნას ის პრობლემა, რაზეც უნდა წარმართოს მოლაპარაკებები. ინიციატივაც მხოლოდ იმის მხარეზე იქნება, ვინც უფრო კარგად გაერკვევა პრობლემის ბუნებასა და არსში;
- აუცილებლად უნდა შედგეს სამაგალითო პროგრამა და მოლაპარაკების მიმდინარეობის

სცენარი. იმასთან დაკავშირებით, თუ რა სიძნელის მოლაპარაკებასთან გვაქვს საქმე, შეიძლება შედგეს რამდენიმე მოლაპარაკებაც;

- კარგი იქნება თუ შედგენილ პროგრამსა და მოდელს გავითამაშებთ „საქმიანი თამაშების“ თეორიის გამოყენებით. აქვე აღვნიშნავთ, რომ, თუ ამ მოდელის გათამაშებისას გამოვიყენებთ კომპიუტერულ (ელექტრონულ) საწვრთნელებს, რომელიც იძლევა რამდენიმე ვარიანტის ინტერაქტიულ რეჟიმში განხილვის საშუალებას, მაშინ საიმედოობა მოლაპარაკების სასურველი მიზნის მიღწევისა დიდია;
- წინასწარ გამოიყოს ის მომენტები, სადაც არ ვაპირებთ დათმობას და ის პრობლემებიც, სადაც შეიძლება დავთმოთ მოწინააღმდეგის სასარგებლოდ, თუ მოულოდნელად შეიქმნება ისეთი მდგომარეობა, როცა მოლაპარაკება შედის ჩიხში;
- წინასწარ განისაზღვროს კომპრომისზე (დათმობაზე) წასვლის ის ზედა და ქვედა ზღვარი, რომელიც, ჩვენი აზრით გამოიწვევს დისკუსიის გამძაფრებას.

ამ მოდელის რეალიზება შეიძლება, თუ მოლაპარაკების მომზადების პროცესში შესწავლილ იქნება შემდეგი კითხვები:

1. მოლაპარაკების მიზანი;
2. პარტნიორები;
3. მოლაპარაკების საგანი;
4. მოლაპარაკების პირობები;
5. მოლაპარაკებაში მონაწილეები და დამსწრეები;
6. მოლაპარაკების ორგანიზება.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის მოლაპარაკებების წარმართვის განმსაზღვრელი ფაქტორი?
2. რას აქვს საუბრის დროს ყველაზე არსებითი მნიშვნელობა?
3. რას გულისხმობს საქმიანი საუბარი?
4. რას გულისხმობს მოლაპარაკება?
5. რა არის მოლაპარაკებების მომზადების ძირითადი ელემენტები?
6. რა შეიძლება იყოს მოლაპარაკების პირველი ეტაპი?
7. რა ძირითადი წესები არსებობს, რომელიც დაგვეხმარება პარტნიორებს შორის კავშირის დამყარებაზე წინასწარი საუბრის დროს?
8. რა არის საქმიანი მოლაპარაკების მიზანი?
9. მოიყვანეთ მოლაპარაკების მომზადების მოდელის კონცეპტუალური ბიჯები.

1.8. კლიენტები და მათი იდენტიფიცირება

ცხადია, ნებისმიერ ბიზნესის წარმოებულ ფირმას ჰყავს თავისი კლიენტები. კლიენტები შეიძლება პირობითად დავეყოთ ორ ჯგუფად: პოტენციალური კლიენტები და არსებული კლიენტები. ცხადია, პოტენციური კლიენტია ის ვინც ჯერ კიდევ არ არის ფირმის არსებული კლიენტი, რომელიც უკვე სარგებლობს ფირმის პროდუქციით. ბიზნესის ძირითადი ამოცანაა გადაიყვანოს პოტენციალური კლიენტი ძირითად ანუ არსებული კლიენტების ჯგუფში. რსებული კლიენტი ეს ის კლიენტია, რომელმაც ერთჯერ უკვე იყიდა ფირმის პროდუქცია (ნაწარმი) და ალბათობა, რომ იგი კიდევ იყიდის იგივე ფირმის ნაწარმს გაცილებით დიდია ვიდრე შემთხვევითი კლიენტის შემთხვევაში. ამის მტკიცება შეგვიძლია იმით, რომ კლიენტი, რომელმაც ერთხელ მაინც იყიდა ფირმის ნაწარმი, უკვე ენდობა ამ ფირმას და ასევე ფირმამაც უკვე იცის კლიენტის მოთხოვნის დონე და კულტურა. ხაზგასმით უნდა ავლნიშნოთ, რომ კლიენტის როლში მარტო ერთეული პიროვნებები კი არ იგულისხმება, არამედ კლიენტი შეიძლება იყოს სხვა

რომელიმე ფირმა, დაწესებულება, კოორპორაცია ან ადამიანთა ჯგუფები. ფირმა, რომელიც ცდილობს პოტენციური კლიენტის გადაბირებას, უნდა ფლობდეს კომუნიკაციების ისეთ საშუალებას და ტექნოლოგიას, რომელიც პოტენციურ კლიენტს ჩამოუყალიბებს ფირმისადმი ნდობას და არ არის გამორიცხული, მან რეკლამაც კი გაუწიოს ფირმის პროდუქციას თავის სამახლობლო წრეშიც კი. ასეთი დამოკიდებულებებით გაცილებით იზრდება კლიენტების მოზიდვის ალბათობა.

გარდა ზემოთ ნახსენები კლიენტთა ორი ჯგუფისა, ფირმას შეუძლია მოახდინოს კლიენტთა იდენტიფიცირებაც. ეს არის ის კლიენტები, რომელსაც ბიზნეს-ფირმა გამოარჩევს იურიდიული და ფიზიკური პირების საერთო მასიდან. კლიენტთა იდენტიფიცირების ამოცანა წყდება სხვაგანადაც ბიზნეს მიმართულებებისათვის სხვადასხვანაირად. ტრადიციულ ბიზნესში ანუ, სადაც არ იყენებენ ინტერნეტ-ტექნოლოგიებს და რომელიც დაკავშირებულია მასიურ მომსახურებასთან (სავაჭრო ქსელი, მობილური (ფიჭური) კავშირები, დასასვენებელი ადგილები და ა.შ.) იდენტიფიცირება შეიძლება მოხდეს მხოლოდ ერთ ადგილზე, სადაც

ხდება საქონელზე ან მომსახურებაზე ფულის გადახდა მომხმარებლის მიერ. ამ მომენტში ბიზნესმენი იყენებს სხვადასხვანაირ სათამაშო ბარათებს, რომლის მიხედვითაც კლიენტებს სთავაზობენ ამ ბარათის წარდგენის საფუძველზე ერთგვარ ფასდაკლებას საქონელზე. ასეთ შემთხვევაში, კლიენტებს შეჰყავთ თავიანთი სამოქალაქო მომაცემები, რომელსაც საიდენტიფიკაციო მონაცემები ეწოდება. ეს მონაცემები შეიძლება იყოს: პასპორტის ნომერი, პირადობის მოწმობის ნომერი, მძღოლის მართვის უფლების ნომერი და მათი მსგავსი სხვა დამადასტურებელი მოწმობის ნომერი. იდენტიფიცირება ამის შემდეგ ხდება ავტომატურად. კლიენტის მიერ ნაყიდი ყოველი ნივთის (საქონლის) შესახებ ავტომატურად გროვდება ინფორმაცია, რომლის შედეგად, გარკვეული ხნის განმავლობაში ფორმირდება კლიენტის პროფილი. ასეთი პროფილების ანალიზის შედეგად კომპანიის მარკეტოლოგები შეძლებს გეგმავენ სპეციალურ აქციებს, მაგალითად, ფასდაკლებები საქონლის მთელ სერიაზე, რომელიც წარმოადგენს

კლიენტისათვის მოტივირებას, იყიდოს საქონლის დამატებითი რაოდენობა.

ახლა განვიხილოთ, თუ როგორ დგას საქმე კლიენტის (მომხმარებლის) იდენტიფიცირების საკითხში ინტერნეტის გამოყენებით. პრინციპულად, არსებობს მომხმარებლის იდენტიფიცირების რამდენიმე შესაძლებლობა.

პირველია პაროლის სისტემა. ეს სისტემა მომხმარებელს საშუალებას აძლევს მიეზღოს კონკრეტულ ვებ-გვერდს, მაგრამ ასეთი სახით შეუძლებელია მომხმარებლის „პროფილის“ აგება ინტერნეტში.

მეორე საშუალებაა მომხმარებლის იდენტიფიცირება საბანკო ბარათის საშუალებით, რომლითაც მომხმარებელი ინტერნეტის საშუალებით იხდის საქონლის ან მომსახურების ფასს. ამ დროს მხოლოდ ცალმხრივად შეიძლება მოვახდინოთ კლიენტის იდენტიფიცირება, რომელიც ვერ იქნება სრულყოფილი, რადგან კლიენს შეიძლება ჰქონდეს რამდენიმე საბანკო-საკრედიტო ბარათი და ამ შემთხვევაში ძნელი იქნება გავარჩიოთ ეს საბანკო-საკრედიტო ბარათი ერთ პიროვნებას ეკუთვნის, თუ მისი მფლობელი სხვადასხვა პიროვნებაა.

მესამე შესაძლებლობაა კომპიუტერის IP (აიპი) მისამართით ინფორმაციის მიღება. IP-არის მისამართი, რომლის მიხედვითაც შეიძლება ვიპოვოთ ქსელში შესაბამისი კომპიუტერი და რომლის მიხედვითაც მომხმარებელი შედის ინტერნეტში. რა თქმა უნდა, ამ შემთხვევაშიც კლიენტის იდენტიფიცირება ვერ იქნება სრულფასოვანი, რადგან, ერთიდაიგივე მომხმარებელი შეიძლება სხვადასხვა მისამართით, სხვადასხვა ადგილიდან შევიდეს ინტერნეტში. მაგალითად: ინტერნეტ-კაფედან, მეგობრის კომპიუტერიდან, სამსახურის ადგილიდან და ა.შ. იდენტიფიცირების დროს კი ვერ გავარკვევთ, ეს მომხმარებელი ერთიდაიგივეა, თუ სხვადასხვა.

იდენტიფიცირების მეოთხე შესაძლებლობაა, როცა მომხმარებელს თვითონ შეჰყავს ინტერნეტში ინფორმაცია თავისი პიროვნების შესახებ: გვარი, სახელი, წლოვანება, სამუშაო ადგილი, საცხოვრებელი ადგილი, ელექტრონული ფოსტის მისამართი და ა.შ. გასაგებია, რომ ვერც ეს შესაძლებლობა იქნება სრული იდენტიფიცირების გარანტი, რადგან მომხმარებლის მიერ შეტანილი ინფორმაცია შეიძლება განგებ იყოს დამახინჯებული

(როგორც ხშირ შემთხვევაში ხდება კიდევ) და მისი უმტყუნობის საიმედოობა ძალზე დაბალია.

მიუხედავად ამისა, სპეციალისტები ცდას არ აკლებენ დაამუშაონ ისეთი ინტერნეტ-საშუალებები, რაც გაადვილებს ინტერნეტით კლიენტების იდენტიფიცირებას და მისი საიმედოობა უფრო მაღალი იქნება. ცხადია, ინტერნეტის გამოყენება კლიენტის იდენტიფიცირებისათვის გაცილებით მომგებიანია როგორც დროში, ასევე ფინანსური თვალსაზრისით.

საკონტროლო კითხვები:

1. კლიენტების რამდენი ჯგუფი არსებობს და როგორია ეს ჯგუფები?
2. რა არის კლიენტთა იდენტიფიცირება?
3. მომხმარებლის იდენტიფიცირების რამდენი შესაძლებლობა არსებობს?

19. ბიზნეს-კომუნიკაციები და ბიზნეს-მოდელები, როგორც ინტერნეტის ძირითადი არსი

განვიხილოთ ბიზნეს-მოდელები, როგორც ინტერნეტის ძირითადი არსი, მომხმარებლის საკომუნიკაციო საშუალება, რომლის დახმარებითაც შესაძლებელია ფულის გამომუშავება.

ინტერნეტი, როგორც საკომუნიკაციო საშუალება, თავიდან არ იყო განსაზღვრული ბიზნეს-პროცესებისათვის და იგი სამხედრო დანიშნულებისათვის შეიქმნა. მსოფლიოს ტელეკომუნიკაციური სისტემების არნახულმა განვითარებამ საფუძველი დაუდო ინტერნეტის ახალ შესაძლებლობებს და იგი მარვალწახნაგოვანი, ფენომენური ეფექტური საშუალება გახდა ყველა არსებული დარგისათვის და მათ შორის ბიზნეს-პროცესების სფეროშიც დაიმკვიდრა თავისი ადგილი.

ინტერნეტის საშუალებით ფულის გამომუშავების პირველი ნაბიჯი ანუ პირველი მოდელები იყო საძიებო სამახურების შექმნა. საძიებო სამსახურების შექმნა ითველისწინებდა რეიტინგული სისტემის შექმნის ტექნოლოგიის

დამიშავებას, რომლის საშუალებითაც წარმოებს ინფორმაციის დახარისხება გამოყენების სფეროს მიხედვით. რეიტინგული სისტემების ქვეშ იგულისხმება მომხმარებლის პროფილის რეიტინგი, სხავდასხვა ნაწარმოების, ხელოვნების ნიმუშების, კინოს, ბეჭდვითი პროდუქტების და თუნდაც სახელმწიფო მოღვაწეებისა და პოლიტიკური ჯგუფების რეიტინგული შეფასებების ინფორმაციული უზრუნველყოფა. ცხადია ინფორმაციის მომხმარებელიც და რეიტინგში მონაწილე სუბიექტებიც ამისათვის იხდიან გარკვეულ თანხას, რაც ინტენეტ-კომუნიკაციებით არის უზრუნველყოფილი.

მეორე მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ ინტენეტ-კომუნიკაციების საშუალებით პროფესიული კონსულტაციების მიღება იურიდიულ, ფინანსურ ან სხვა საკითხებში. ცხადია, ამ შემთხვევაშიც მომხმარებელი, თუ ის იქნება დარწმუნებული, რომ აღნიშნული კონსულტაცია იქნება მაღალ დონეზე და აგებული არის დამაჯერებელი რეიტინგული სისტემა, გადაიხდის შესაბამის თანხას. ეს დამოკიდებულია იმაზე, როგორ ხორციელდება კონსულტაციების გამცემი პროფესიული კადრის მოძიება და ესეც, ისევე

და ისევე ინტენეტში განთავსებული პრიფესიული კადრის რეიტინგული სისტემის აკკარგინობით განისაზღვრება.

თუ ინტენეტში არის სისტემა, სადაც ადამინები ინახავენ ინფორმაციას თავიანთი პროფილის შესახებ და ამავე დროს არის მათი რეიტინგული სისტემაც (რადგან პიროვნებამ ინფორმაცია თავის შესახებ შეიძლება გადაჭარბებულად წარმოგიდგინოს და ამას რეიტინგული სისტემა უგულვებელყოფს), მაშინ ამ ინფორმაციის მომმარაგებელი ფირმა, რომელიც ეძებს კადრს საკონსულტაციო ფირმის შესაქმნელად, ცხადია გადაიხდის შესაბამის თანხას.

შემდგომი ბიზეს-მოდელი დაკავშირებულია ინტენეტ-მოდელებთან. თუ შევძლებთ შევქმნათ ისეთი ინტენეტ-რესურსი, რომელსაც მიმართავს მომხმარებელთა დიდი ნაწილი, მაშინ ამ რესურსების მფლობელები, მომხმარებელიდან, თავიათი რესურსების რეკლამებიდან მიიღებენ ფულს. ამ მოდელის სირთულე მდგომარეობს, ვებ-გვერდებზე მომხმარებელთა დაკავშირებაში, ანუ მომხმარებელი ერთჯერადად სარგებლობს ვებ-გვერდით და ხშირ შემთხვევაში აღარ უბრუნდება მას.

ბიზნეს მოდელის ერთ-ერთი სახეა **Wikipedia** (ვიკიპედია). ამ ბიზნეს მოდელის არსი მდგომარეობს, კომუნიკაციის საკითხებში სხვადასხვა ჯგუფების ურთიერთობით უზრუნველყოფის ინფრასტრუქტურის აგება ანუ საზოგადოებრივ-სასარგებლო რესურსების შექმნა, ინტერნეტ მომხმარებლების სახით ისე, რომ მის შექმნაზე ფინანსებს ხარჯავს თვითონ ინტერნეტ-მომხმარებელი შემოწირულობის სახით. ეს მოდელი ფაქტიურად არის არაკომერციული ორგანიზაცია. მისი გზავნილი არის: „ჩვენ თვითონ ვქმნით ჩვენთვის და ჩვენვე ვაფინანსებთ“. ასე, რომ ვიკიპედიის შექმნა არის საერთაშორისო-სამოქალაქო საზოგადოების ჩამოყალიბების ერთერთი საუკეთესო მაგალითი. აქ უნდა ითქვას, რომ ვიკიპედიის შექმნა ანუ ვიკიპედიის საიტზე ინფორმაციის განთავსება შეუძლია ნებისმიერ მსურველს, თუ იგი მის საინფორმაციო გვერდზე შეიტანს თავის მონაცემებს და მის მიერ მომზადებულ ინფორმაციას, რომელიც ვიკიპედიაში განათავსებს მიუწერს თავის საავტორო მომნაცემებს. ისიც უნდა აღვნიშნოთ, რომ ვიკიპედიაში მოთავსებული ინფორმაციის საიმედოობა არ არის გარანტირებული და იგი მთლიანად ავტორის „სინდის-ნამუსზეა“ ორიენტირებული.

საკომუნიკაციო ბიზნეს-მოდელის ერთ-ერთ სახეს წარმოადგენს ინფრასტრუქტურული პლატფორმები. ამ მოდელის ძირითადი არსია ინტერნეტ-მომხმარებელთა ინფრასტრუქტურული დაჯგუფების კომუნიკაციური უზრუნველყოფა, რომლის დროსაც მომხმარებელი მომსახურეობაზე იხდის გარკვეულ თანხას. გადახდის სახეებია:

1. კომუნიკაციის განხორციელების დროს შუამავლის არსებობა. მაგალითად, სადაზღვეო აგენტი, ბირჟის აგენტი, აზარტული თამაშების მოედნები და ა.შ.
2. ხელსაყრელი ინფრასტრუქტურის არსებობა, რომელიც უფრო მარტივად და იაფად შიძლება იქნეს გამოყენებული, ვიდრე ააგო საკუთარი. ამის მაგალითია სხვადასხვა საგადასახადო სისტემები: წყალზე, ენერგო რესურსებზე, კომუნალურ მომსახურებაზე, ტელეფონზე და ა.შ.
3. ერთ ადგილზე შეგროვილი უნიკალური საინფორმაციო ბაზა, რომლის საშუალებითაც გაცემული ინფორმაცია ხასიათდება მაღალი საიმედოობით, მასზე მოთხოვნა დიდია და შესაბამისად, მომხმარებელიც იხდის საკმაოდ მაღალ თანხას. ამ ბიზნეს-მოდელის საფუძველს

წარმოადგენს ძვირადღირებული და გრძელვადიანი პროცედურა, რომელიც საჭიროა ინფრასტრუქტურის შესაქმნელად.

ბიზნეს მოდელის კიდევ ერთი სახეა- ინტერნეტის გამოყენებით ბიზნეს პროცესების ავტომატიზაცია. თუ ვისიმე და რომელიმე ბიზნეს- პროცესისათვის შეეძლება ისეთი ვებ-სერვისის პროექტის მომზადებას, რომელი პროექტიც უზრუნველყოფს ბიზნეს პროცესის ფორმალიზებას და ავტომატიზებას, მაშინ, თამამად შეიძლება ითქვას, რომ ეს პროექტი არის ფულის გამომუშავების პოტენციური საშუალება. ასეთი პროექტის მაგალითი მარავლად შეიძლება მოვიყვანოთ. ერთ-ერთი საუკეთესო მაგალითია დისტანციური სწავლების სისტემა, რომლის საშუალებითაც ხდება დაშორებულ ადგილზე, დროისა და მანძილის შეუზღუდავი სწავლების განხორციელება. ასევე საიტერესოა ტელემედიცინა, ვებ-ოფისები, ინტერნეტ კონფერენციები და ა.შ.

აღნიშნულის მიხედვით, განვიხილოთ ასეთი ცხოვრებისეული მაგალითი: ვთქვათ თქვენ გინდათ დაიწყოთ (შექმნათ) საკუთარი ბიზნესი. განვიხილოთ ამისათვის ბიზნეს მოდელის

რამდენიმე ვარიანტი, რომელიც თქვენ შეგიძლიათ განახორციელოთ.

1. ვინაიდან თქვენ ახლა იწყებთ ბიზნესს და ამ წრეებში თქვენი მაშსტაბი მცირეა, საწყისში უნდა გახვიდეთ მომსახურების იმ ბაზარზე, რომელიც არ აინტერესებს მსხვილ ფირმებს და ბიზნესმენებს.
2. უნდა გამოიყენოთ ის თანამედროვე ტექნოლოგიები, რომლებიც შექმნილია სამეცნიერო ან შემოქმედებითი კოლექტივების მიერ და საუკეთესო ვარიანტია, თუ ამ კოლექტივის წევრი იყავით თქვენ.
3. ჩაერთოთ არსებულ ფართომაშტაბიანი ბიზნესის პროექტში, ისეთში როგორცაა: „კოკა-კოლა“ , „ყაზბეგი“, „მაკდონალდსი“, „ელიტ-ელექტრონიქსი“ და სხვ.

ცხადია, ამ და წინა შემთხვევაშიც, თქვენ წააწყდებით კლიენტის მოზიდვის პრობლემას. კლიენტის, ან მყიდველის მოზიდვა ერთ-ერთი რთული პროცესია და იგი მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. მიუხედავად სირთულეებისა, არსებობს გამოცდილი ხერხები და მეთოდები, რომელიც დამწყებ ბიზნესმენს დაეხმარება

კლიენტის მოძიების პრობლემის გადაჭრაში. განვიხილოთ რამდენიმე ინსტრუმენტი, რომელიც დაგვეხმარება მოცემული ამოცანის მოგვარებაში.

პირველი მიდგომა. ვთქვათ გახსენით სილამაზის სალონი. კლიენტების მოძიების პირველი წყაროა თქვენი მეზობლები, მათი ნათესავები და ნათესავების ნათესავები. აგრეთვე, თქვენი მეგობრები და მეგობრების მეგობრები. ყველაზე ადვილად, მითუმეტეს, თუ თქვენ ახალგაზრდა ხართ, ამ ნაბიჯის გადადგმა ხერხდება, რადგან, თქვენ აუცილებლად გეყოლებათ სამეგობრო წრე. ამის შემდეგ უნდა შექმნათ საკუთარი ვებ-გვერდი და მასზე გამოფინოთ ფოტომასალა დიზაინერული შესრულებით; მოძებნეთ სოციალურ ქსელში თქვენი პოტენციური კლიენტები, რეგულარულად მიაწოდოთ მათ თქვენი ბიზნეს წინადადებები.

მეორე მიდგომა. იქ, სადაც გეგულებათ პოტენციური კლიენტები, ჩამოკიდეთ ფიზიკური რეკლამები, ოფისებთან, სკოლებთან და ამდაგვარ დაწესებულებებთან ახლოს.

მესამე მიდგომა. მოილაპარაკეთ სხვადასხვა ფორმებთან და პიროვნებებთან,

პროცენტული გარიგების საფუძველზე, მოგამარაგონ კლიენტებით.

ასევეთივე და კიდევ დამატებითი ხერხების გამოყენება იქნება საჭირო სხვა ბიზნესითვისაც. მაგალითად, როცა ხსნი სამკერვალო ატელიეს, კომპიუტერულ კაფეს, სამშენებლო მასალების მაღაზიას და სხვ. ცხადია, იმ სპეციფიკის მიხედვით, თუ რა ტიპის ბიზნეს-გეგმას შეიმუშავებთ, იცვლება კლიენტის მოხიდვის ტექნოლოგიაც და მიდგომის ფორმებიც.

საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის **Wikipedia** (ვიკიპედია)?
2. ჩამოთვალეთ ბიზნეს-მოდელის რამდენიმე ვარიანტი და განმარტეთ.
3. ჩამოთვალეთ კლიენტის მოძიების ხერხები და მეთოდები, რომელიც დაეხმარება დამწვებ ბიზნესმენს პრობლემის გადაჭრაში.

II თავი

ბიზნეს-დაგეგმარება. ბიზნეს-გეგმის შედგენისა და ანალიზის თეორიული საფუძვლები

2.1. ბიზნეს-დაგეგმარების თეორიული საფუძვლები. ბიზნეს-გეგმის მიზანი და ამოცანები

ბიზნეს-დაგეგმარებაში მიზნის მიღწევა შეუძლებელია, თუ არ გამოვიყენებთ თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიებს, და ეკონომიკური ანალიზის პროცედურას, მეთოდებს, ხერხებს. ანალიზის ზუსტი ჩატარება საშუალებას იძლევა ჩაეუღრმავდეთ და დეტალურად გავაანალიზოთ აუცილებელი ინფორმაციის ფორმირების ის ცალკეული ნაწილები, რაც ხელს შეუწყობს სამართავი გადაწყვეტილებების მიღებას.

ეკონომიკური ანალიზი წარმოადგენს მეცნიერული ცოდნის დამოუკიდებელ დარგს, რომელსაც გააჩნია საგანი, კვლევის ობიექტი, მიზნობრივი მიმართულება, მეთოდი და მეთოდიკა. სწორედ ეკონომიკური ანალიზი გვევლინება მერთვის

ნებისმიერი ფუნქციის ძირითად მდგენელად და მათ შორის ბიზნეს-დაგეგმარებაშიც.

დაგეგმარება წარმოადგენს ნებისმიერი ბიზნესის აუცილებელ პროცესს. მეცნიერები ამბობენ რომ ბიზნესმენი, რომელიც ვერ ახერხებს თავისი მოღვაწეობის დაგეგმვას, თვითონ წარმოადგენს სხვა ბიზნესმენის მიზნის განხორციელების ხელშემწყობ საშუალებას.

დაგეგმვის ძირითადი ინსტრუმენტია ბიზნეს-გეგმა. ბიზნეს-გეგმა უნდა იყოს მოკლე, ზუსტი შინაარსით და გასაგები. იგი უნდა იძლეოდეს საშუალებას დიდი რაოდენობით სახვადასხვა სიტუაციიდან ყველაზე საუკეთესოს არჩევისათვის, პერსპექტიული გადაწყვეტილების მიღებისა და მისი მიღწევის საშუალებების შერჩევისათვის.

ეკონომიკური ანალიზის დროს ძირითადად გაოიყენება ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები და ნაწილობრივ-სტატისტიკური მეთოდები. ანალიზის ქვეშ იგულისხმება ბიზნესის კონცეფციის განხილვა, ბაზრის გამოკვლევა და ანალიზი, წარმოების გეგმის განსაზღვრა, მარკეტინგული კვლევის გეგმის შედგენა, პოტენციური რისკების სიდიდის განსაზღვრა, ფინანსური გეგმისა და სტრატეგიის დადგენა.

აქვე განვიხილოთ ბიზნეს-გეგმის მიზანი და ამოცანები.

1. ბიზნეს გეგმა წარმოადგენს მიზნის მიღწევის ხარისხის საზომს. იგი აგრეთვე წარმოადგენს ბიზნესის შედეგების შეფასების საფუძველს დროის გარკვეულ პერიოდში.
2. ბიზნეს-გეგმა არის დოკუმენტი, რომელიც გვიჩვენებს ბიზნესის მართვისა და მოქმედების კურსს და წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმვის, შესრულების და კონტროლის განხორციელების თანამედროვე ნაწილს.
3. ბიზნეს-გეგმა წარმოადგენს აუცილებელი ინვესტიციის მოპოვების საშუალებას, ინვესტორისათვის საიმედო საინფორმაციო წყაროს და მძლავრ ინსტრუმენტს ბიზნეს-ფინანსირებისათვის.
4. ბიზნეს-გეგმა შეიძლება მოგვევლინოს წარმოდგენილი ბიზნესის საუკეთესო სარეკლამო საშუალებად, თუ იგი შესრულებულია კომპაქტურად, გაფორმებულია ლამაზად და ინფორმაციულად სარულყოფილად არის შევსებული.

5. ბიზნეს-დაგეგმარება წარმოადგენს შემოქმედებით პროცესს, ითხოვს პრიფესიონალობას, და შედეგის პროცესში გვევლინება, როგორც თვითშესწავლის ობიექტი, რადგან მიმდინარეობს შემეცნებითი და თვითშემეცნებითი პროცესის განხორციელება.

ბიზნეს-დაგეგმარების პრაქტიკული განხორციელებისათვის საჭიროა დავიცვათ შემდეგი ფუძემდებელი პრინციპები:

- მოქნილობა, იგულისხმება ბიზნესის ფუნქციონირების გარემოს შეცვლის მიმართ, მუდმივი შეგუებადობა.
- უწყვეტობა, იგულისხმება დაგეგმვის „მცოცავი“ ხასიათი.
- კომუნიკაციურობა, იგულისხმება ბიზნესში მონაწილეთა ძალისხმევის კოორდინირება და ინტეგრირება; ურთიერთ შეთანხმება და ურთიერთ კავშირი.
- იტერაციულობა, იგულისხმება დაგეგმვის შემოქმედებითი ხასიათი და უკვე შედგენილი გეგმის სხვადასხვა განყოფილების რამდენჯერმე განახლება და გადამუშავება.

- მრავალვარიანტულობა, რომელიც ხელს უწყობს ალტერნატიული შესაძლებლობების მრავალი ვარიანტიდან არჩეულ იქნას საუკეთესო დასახული მიზნის მისაღწევად.
- მონაწილეობა, იგულისხმება, დაგეგმვის პროცესში შესაძლო მომავალი ორგანიზაციების მაქსიმალური მონაწილეობა.
- ადექვატურობა, დაგეგმვისას რეალობის რაც შეიძლება მიახლოებითი აღწერა და თვითშეფასების რეალური დონის მიღწევა.

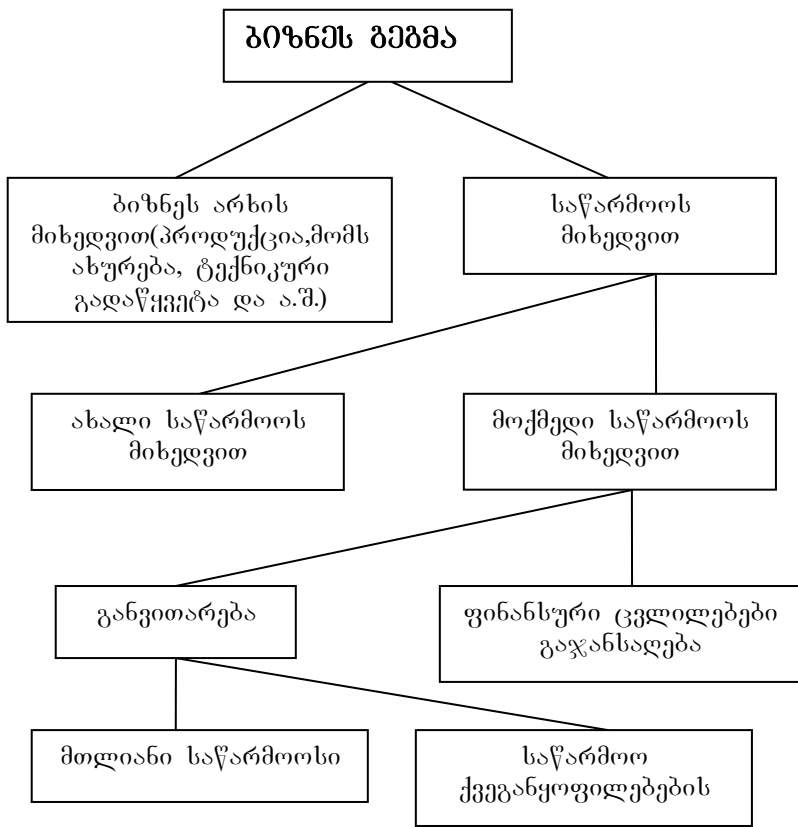
საკონტროლო კითხვები:

1. რა არის ბიზნეს-გეგმის მიზანი და ამოცანები?
2. რა ფუძემდებელი პრინციპებია საჭირო ბიზნესის დაგეგმვის პრაქტიკული განხორციელებისათვის?

2.2. ბიზნეს-გეგმის კლასიფიცირება და სტრუქტურა. ბიზნეს-დაგეგმარებაში ეკონომიკური ანბარიში

ბიზნეს-გეგმა არ წარმოადგენს რაიმე სტანდარტული ფორმისა და შინაარსის მქონე დოკუმენტს. საბაზრო ეკონომიკაში არსებობს ბიზნეს-გეგმის ვერსიების სიმრავლე, რომელიც ერთმანეთისაგან განსხვავდება ფორმით, შინაარსით, სტრუქტურით, დანიშნულებით, მიზნებით და ა.შ.

აქედან გამომდინარე, ბიზნეს-გეგმის კლასიფიცირებაც და სტრუქტურაც, შეიძლება განსხვავდებოდეს ერთმანეთისაგან. ნახ. 1-ზე მოცემულია ბიზნესის ობიექტის მიხედვით ბიზნესის გეგმის კლასიფიცირება. ასევე შეგვეძლო მოგვეყვანა სხვა კლასიფიცირებაც, მაგალითად მენეჯმენტის კომპონენტების მიხედვითაც.



ნახ.1. ბიზნეს-გეგმის ტიპოლოგია ბიზნესის ობიექტის მიხედვით

უნდა აღინიშნოს, რომ ფინანსური გაჯანსაღების ბიზნეს-გეგმა დგება გადახდის უნარის არმქონე საწარმოებისათვის და აქვს თავისი სტრუქტურა და წარმოდგენის ლოგიკა. ცხადია, ფინანსური გაჯანსაღების ბიზნეს-გეგმის შედგენა

სასარგებლოა ნებისმიერი საწარმოსათვის, რომელიც განიცდის ფინანსურ სიძნელეებს.

ფინანსური გაჯანსაღების ბიზნეს-გეგმა ემსახურება:

- საწარმოს გადარჩენის სტრატეგიის გამომუშავებას,
- რეორგანიზაციული პროცედურის ჩატარების გეგმის შემუშავებას,
- კრიზისის ან მისი წინასწარმეტყველების პირობებში საწარმოს მართვის ორგანიზებას,
- საწარმოსადმი სახელმწიფოს მიერ მხარდამჭერი ღონისძიებებისათვის აუცილებელი საფუძვლების მომზადებას.

ბიზნეს-გეგმის მომზადებას, რომელიც ორიენტირებულია ახლადშემოდებულ პრინციპებზე და სიახლეზე, სტრატეგიული გეგმისგან განსხვავებით, აქვს ზუსტად შემოხაზული დროითი საზღვრები, კონკრეტული დამუშავებებით. სტრატეგიული გეგმა კი, წლიური გეგმის შესრულებისა და შესაბამისი სიტუაციური ანალიზის საფუძველზე, შეიძლება დაემორჩილოს (განიცადოს) გადახედვას და კორექტირებას.

სხვადასხვა ტიპის ბიზნეს-გეგმის დამუშავებისას საჭიროა მხედველობაში იყოს მიღებული ისეთი თავისებურებები, როგორცაა: დარგის სპეციფიკა, საწარმოს სტრატეგია, გამოშვებული პროდუქტის (ნაწარმის და ა.შ.) კონცეფცია და სხვ.

მრავალი კვლევისა და გამოცდილების საფუძველზე შემოთავაზებულია ბიზნეს-გეგმის შემდეგი ოპტიმალური სტრუქტურა:

- ბიზნესის კონცეფცია;
- საწარმოს მიკლე ინფორმაცია და შექმნილი სიტუაცია;
- ბიზნესის ობიექტის მახასიათებლები;
- ბაზრის კვლევა და ანალიზი.
- ორგანიზაციული გეგმა, მათ შორის საკანონმდებლო ბაზა;
- პერსონალი და მართვა;
- წარმოების გეგმა;
- მარკეტინგული მოქმედების გეგმა;
- პოტენციური რისკები;
- ფინანსური გეგმა და ფინანსური სტრატეგია.

რა თქმა უნდა, არ შეიძლება ეს სტრუქტურა მივიჩნიოთ ერთადერთად და „გაყინულად“, არამედ, იგი შეიძლება შეიცვალოს ბიზნესის კონკრეტული მიზნის, ამოცანების დას ხვ. ფაქტორების მიხედვით.

როგორც ბიზნეს-გეგმის შედგენა, ასევე დაგეგმვის პროცესიც, შეუძლებელია ეკონომიკური ანალიზის გარეშე. გამოყენებული უნდა იყოს პრაქტიკულად ანალიზის ყველა სახე: ჰორიზონტალური, ვერტიკალური, შედარებითი, ფარდობითი მაჩვენებლის და ა.შ

დაგეგმვის საფუძველს წარმოადგენს ეკონომიკური ანალიზის ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები და მოდელების ყველა ტიპი.

ფინანსური გეგმისა და ფინანსური სტრატეგიის შედგენისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეკონომიკური ანალიზი და ბაზრის კვლევა კონკრეტული გეგმის მიხედვით.

საკონტროლო კითხვები:

7. რას ემსახურება ფინანსური გაჯანსაღების ბიზნეს-გეგმა?
8. როგორია დღეისათვის შემოთავაზებული ბიზნეს-გეგმის ოპტიმალური სტრუქტურა?

2.3. იმპლემენტაციური ბიზნეს-პროექტის ეფექტურობა

საერთოდ, პროექტის ეფექტურობა განისაზღვრება იმ სისტემური მაჩვენებლებით (მახასიათებლებით), რომელიც გამოისახება პროექტში მონაწილეთა სამომსახურებო ინტერესებისა და მიღებულ შედეგების ფარდობით დანახარჯებთან.

ინვესტიციური ბიზნეს-პროექტის ეფექტურობა ძირითადადში გამოისახება შემდეგი მაჩვენებლებით:

- კომერციული (ფინანსური) ეფექტურობა, რაც მიიღება ბიზნეს პროექტის რეალიზებით მიღებული ფინანსური შედეგებით მასში უშუალო მონაწილეთათვის.
- საბიუჯეტი ეფექტურობა – ადგილობრივი, რეგიონული ან ფედერალური (რესპუბლიკური) ბიზნეს-პროექტის განხორციელებაზე ფინანსური შედეგების ასახვით.
- ეკონომიკური ეფექტურობის მაჩვენებლები – ინვესტიციურ ბიზნეს-პროექტში არაპირდაპირ ფინანსურ მონაწილეებთან დაკავშირებული ბიზნეს-პროექტის რეალიზებისათვის დანახარჯებისა და მიღებული შედეგების თანაფარდობა.

ინვესტიციური ბიზნეს-პროექტირება ბევრადაა დაკავშირებული გამოყენებული ტექნოლოგიების, დანადგარების, ფინანსირების და სხვ. შერჩეულ ალტერნატიულ ვარიანტზე გარე ინვესტორის წილის გათვალისწინებით. ალტერნატიული ვარიანტებისა და დაშვებების საფუძველზე ხდება გადაწყვეტილების მიღება. შერჩევის პროცესში დეტალურად, მეთოდურად და შესაბამისი ფორმულების გამოყენებით უნდა იქნეს დადასტურებული ციკლური ალტერნატივის უპირატესობა.

რეალიზებული ეფექტური ბიზნეს-პროექტი იძლევა მას, რომ ფირმაც და ინვესტორიც მიიღებენ წინასწარ დაგეგმილ მოგებას. ინვესტორისა და ფირმის წილის დადგენის მოდელს, მოგების საერთო ნორმიდან შეიძლება ჰქონდეს შემდეგი სახე:

$$X = X_1 + X_2 \quad (1)$$

სადაც: X_1 - ინვესტორის კაპიტალია;

X_2 - ფირმის კაპიტალია;

X_3 - ბიზნეს-იდვის განხორციელების საერთო კაპიტალია;

$$Y = Y_1 + Y_2 \quad (2)$$

სადაც: Y_1 - ინვესტორის მოგებაა;

Y_2 - ფირმის მოგებაა;

Y -საერთო მოგებაა, რომელიც უნდა გადანაწილდეს ბიზნეს-პროექტის მონაწილეთა შორის.

$$\frac{Y_1}{X_1} = Z_1 \quad (3)$$

$$\frac{Y_2}{X_2} = Z_2 \quad (4)$$

სადაც: Z_1 - ინვესტორის კაპიტალის მოგების ნორმა;

Z_2 - ფირმის კაპიტალის მოგების ნორმა;

პირველი და მეორე ფორმულიდან შეიძლება დავწეროთ:

$$Z = \frac{Y}{X}$$

სადაც: Z -ბიზნეს-იდეის რეალიზებით მიღებული, ფირმისა და ინვესტორისათვის საკმარისი მოგების საერთო ნორმაა.

1-4 ფორმულებიდან შეიძლება გამოვიყვანოთ, მიღებული მოგების საერთო ნორმიდან ინვესტორისა და ფირმის წილის განმსაზღვრელი განტოლება:

$$Z = Z_1 \cdot C_{x_1} + Z_2 \cdot C_{x_2}$$

სადაც: C_{x_1} - ინვესტორის კაპიტალის წილია;

C_{x_2} - ფირმის კაპიტალის წილია;

მე-5 დან, მოიგების საერთო ნორმიდან:

ინვესტორის წილი განისაზღვრება

ფორმულით: $C_Y = \frac{Z_1 \cdot C_{x_1}}{Z}$;

ხოლო ფირმის წილი გაიანგარიშება

ფორმულით: $C_x = \frac{Z_2 \cdot C_{x_2}}{Z}$.

სწორ შემთხვევაში, ფირმა ვარდება ისეთ სიტუაციაში, როცა სახეზეა არა ერთი, არამედ რამდენიმე ბიზნეს-იდეა. საჭიროა შეირჩეს ის, რომელიც არის უფრო ოპტიმალური და რომელსაც შეუძლია უფრო მეტი მოგების მოტანა. ბიზნეს-დაგეგმარების მოდელიდან გამომდინარე, ეს იქნება ის ბიზნეს-დეა, რომლისათვისაც სრულდება შემდეგი

მიზნობრივი ფუნქცია: $Z_2 = \frac{Z - Z_1 \cdot C_{x_1}}{C_{x_2}} \Rightarrow \max$

ასე, რომ ბიზნეს-იდეის განხორციელების ვარიანტთა სიმრავლიდან აირჩევა ის, რომელიც მოცემული კაპიტალისა და ინვესტორისათვის მოგების საკმარისი ნორმის მიხედვით იძლევა

მაქსიმალურ საერთო მოგებას. ეს იმას ნიშნავს, რომ არსებობს საერთო კაპიტალის გამოყენების ისეთი ეფექტური გზა, რომელიც არ საჭიროებს ინვესტორსა და ფირმას შორის მოგების გადანაწილებას, არამედ, მთლიანად ეკუთვნის ფირმას. სხვანაირად რომ ავხსნათ, ფირმა ბიზნეს-იდეის რეალიზების დროს ცდილობს სრულყოფა გაუკეთოს საორგანიზაციო მართვის საკითხებს. ამდღებს მომარაგებისა და გასაღების ეფექტურობას, ამუშავებს და იყენებს ინოვაციურ და ნოუ-ჰაუს პრინციპებს. ყველა ეს დამატებითი წყაროები, რომელიც ზრდის მოგებას, ძირითადად უნდა იქნას გამოყენებული არა ინვესტორის, არამედ ამ ორიგინალური ბიზნეს-იდეის ინიციატორების დასაჯილდოებლად (ფულადი პრემიები და სხვ.).

ფინანსური მდგომარეობის შეფასებისათვის შეიძლება ვისარგებლოთ შემდეგი მაჩვენებლებით:

- ინვესტორის რენტაბელობა – ეს არის სუფთა მოგება გაყოფილი ინვესტიციის მოცულობაზე. ზოგჯერ ინვესტიციის რენტაბელობას ანგარიშობენ, როგორც სუფთა მოგების ფარდობას აქციონერული კაპიტალისა და გრძელვადიანი სესხის ჯამის ფარდობასთან.

- ინვესტიციის დაბრუნება;
- პროცენტების გადახდის კოეფიციენტი;
- საწარმოს რენტაბელობის კოეფიციენტი – ეს არის სუფთა გეგმის ფარდობა თვითღირებულებაზე.
- უზარალობის წერტილი და ფინანსური სიმტკიცის მარაგი

საკონტროლო კითხვები:

1. რა მაჩვენებლებით გამოისახება ინვესტიციური ბიზნეს-პროექტის ეფექტურობა?
 2. დაწერეთ და ახსენით ბიზნეს-იდეის განხორციელების საერთო კაპიტალის ფორმულა.
 3. დაწერეთ და ახსენით ბიზნეს-პროექტის მონაწილეთა შორის საერთო მოგების გადანაწილების ფორმულა.
 4. დაწერეთ მიღებული მოგების საერთო ნორმასთან ინვესტორისა და ფირმის წილის განმსაზღვრელი განტოლება.
 5. დაწერეთ მოგების საერთო ნორმიდან ინვესტორისა და ფირმის წილის გაანგარიშების ფორმულა.
 6. დაწერეთ ბიზნეს-გეგმის განხორციელების მიზნობრივი ფუნქციის ფორმულა.
1. რა მაჩვენებლებით შეიძლება შევაფასოთ ბიზნესის ფინანსური მდგომარეობა?

**2.4. ბიზნეს-დაგეგმარების პროცესის მნიშვნელობა.
აქტივებისა და პასივების ბალანსის
პრობნოზირება**

ბიზნეს-გეგმის ღირებულება განისაზღვრება დაგეგმარების პროცესით. ქედან გამომდინარე, ბიზნეს-დაგეგმარებაზე უარის თქმა არ შეიძლება და იგი სასურველ შედეგამდე არ მიგვიყვანს. აქ მთავარია გადავწყვიტოთ: თვითონ დავაგეგმართ, თუ დავაგეგმარებინოთ. რომელ გზას ავირჩევთ, ამას არსებითი მნიშვნელობა არა აქვს. მთავარია, ბიზნეს-გეგმა შედგენილი იყოს იმ პრინციპების გამოყენებით, რომელიც მოგვცემს მინიმალური დანახარჯით მაქსიმალურ მოგებას.

საბაზრო მდგომარეობის პირობებიდან გამომდინარე, რომელიც მუდმივად განიცდის ცვლილებას, ბიზნეს-გეგმაში უნდა იყოს გათვალისწინებული „შემთხვევითი შედეგები“, რომელსაც აქვს ალბათური ხასიათი. საუკეთესო ბიზნეს-გეგმა უნდა იყოს სიციცხლისუნარიანი და მუდმივად განიცდიდეს დახვეწას. ბიზნეს-გეგმაზე დროის ეკონომია არ არის მომგებიანი. დროს უნდა გავუფრთხილდეთ, მაგრამ უნდა დავხარჯოთ იმდენი,

რაც ესაჭიროება კარგი გემის შედგენას. ბიზნეს-დაგეგმვა ესმარება მეწარმეს, რეალურად შეაფასოს თავის ძლიერი და სუსტი მხარეები, განიხილოს შესაძლო ალტერნატივები, დასახოს რისკების შემცირების დროული ღონისძიებები, რაც მტკიცე გარანტიაა კონკურენტთან ბრძოლაში გამრჯვებისა და ჩანაფიქრის წარმატებით განხორციელებაში.

ბიზნეს-გეგმა ნათლად აჩვენებს ფინანსურ მოთხოვნებს საზღვრავს სამართავ გადაწყვეტილებებს, ემსახურება ბანკირების, ინვესტორებისა და შესაძლო პარტნიორების შერჩევას, წარმოადგენს საკომუნიკაციო ინსტრუმენტის განსაზღვრის საფუძველს.

კარგი ბიზნეს-გეგმის დამუშავებისთვის საჭიროა:

- ძირითადი ყურადღება მივაპყროთ ძირეულ საკითხებს, განვსაზღვროთ ზუსტი მიზანი და ამოცანა, მოვერიდოთ ზედმეტ დეტალიზებას;
- მივცეთ ფაქტებს არსებული ინტერპრეტირება;
- ღიად გამოვყოთ რისკები და მათი გადალახვის ხერხები;
- მივაქციოთ განსაკუთრებული ყურადღება ბიზნეს-გეგმის გაფორმებას, როგორც შინაარსობრივად,

ასევე იურიდიულად და ეთიკურად (დაიბეჭდის კარგ ქაღალდზე, მკვეთრი შრიფტით, გრამატიკულად გამართული ენითა და ორთოგრაფიით);

- ზედმიწევნით კარგად იყოს გაფორმებული სატიტულო ფურცელი, დანართი, სქემები, გრაფიკები და ა.შ.

აქტივებისა და პასივების ბალანსის პროგნოზირებისათვის პირველ რიგში მოვიყვანთ აქტივისა და პასივის განმარტებას. აქტივი ლათინური სიტყვაა და ნიშნავს მოქმედს. ბუღალტრულად იგი აღნიშნავს წარმოების ბალანსის ნაწილს, რომელშიც შედის ყველა სახის მატერიალური ფასეულობანი: ფული, საქონელი და სხვ. აქტივში აგრეთვე შედის მოთხოვნებიც. პასივი მისი საპირისპიროა და წარმოადგენს წარმოების ვალებისა და ვალდებულებათა ერთობლიობას.

საკონტროლო კითხვები:

1. რითი განისაზღვრება ბიზნეს-გეგმის ღირებულება?
2. როგორი შედეგები უნდა იყოს ბიზნეს-გეგმაში გათვალისწინებული?
3. რა პრინციპების დაცვაა საჭირო კარგი ბიზნეს-გეგმის გაფორმებისათვის?
4. რა არის აქტივი და პასივი?

III ტავი
ბიზნეს-გეგმის შედგენისა და ანალიზის
პრაქტიკული რეალიზება კვების ობიექტის
მაგალითზე

3.1. გეგმის მიზანი, ობიექტის აღწერა, ასაღების
გეგმა, პროდუქტის აღწერა

გეგმის მიზანია ქალაქის რომელიმე უბანში შეიქმნას თვითმომსახურების კვების ობიექტი, მაგალითად „კაფე-ბარი“. მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ასეთი ობიექტი გათვლილ იყოს საშუალო შემოსავლიანი კლიენტების მომსახურებისათვის. თუ აქცენტს გავაკეთებთ სტუდენტებზე, მაშინ ობიექტის ადგილმდებარეობისათვის შევირჩევთ რომელიმე უმაღლესი სასწავლებლის ახლო მდებარე ტერიტორიას.

ობიექტის აღწერა. კვების ობიექტისათვის საჭიროა შევიძინოთ:

- ტექნოლოგიური დანადგარი: ყავის ავტომატი, მიკროტალღური ღუმელი, მაცივრები, საფცქვნიელი ინსტრუმენტები, ჭურჭელი.
- ავეჯი: სკამები, მაგიდები, კარადები.

- თუ შენობა აღებულია გრძელვადიანი იჯარის წესით, მაშინ ჩატარდეს მცირე კოსმეტიკური რემონტი.

შექმნილი სამუშაო ადგილის რაოდენობა, მფობელის ან ხელმძღვანელის ჩათვლით იყოს 10 ადამიანი.

დაგეგმილი მოგება იყოს 12 000 ლარი, მოგების ნორმა 0.90%, ამოსყიდვის ვადა 10 თვე.

გასაღების გეგმა. უნდა ითქვას, რომ ისეთ ადგილებზე, სადაც საგანმანათლებლო ობიექტებთან ერთად (ვთქვათ ტექნიკური უნივერსიტეტის მეექვსე კორპუსის ირგვლივ) სხვა დაწესებულებებიც არსებობს, საზოგადოებრივი კვების პრობლემა აქტუალურია. ეს პრობლემა მით უფრო მწვავედ დგას, თუ კვების ობიექტთან ახლოს ფუნქციონირებს ადმინისტრაციული (ვთქვათ თბილისის მერია), კულტურული და საქმიანი დაწესებულებები. ცხადია, უნდა იქნეს შესწავლილი იქ არსებული კვების ობიექტებიც, რომელიც პირობითად ორ ტიპად შეიძლება დაიყოს: მსხვილი და წვრილი საზოგადოებრივი კვების ობიექტები სწრაფი მომსახურებით.

პირველს მიეკუთვნება რესტორნები, რომელიც გამოირჩევა მაღალი მომსახურების ხარისხით, მაღალი ხარისხის სერვისით, მაღალი ფასებით. ცხადია, ასეთი კვების სერვისი გათვლილია მაღალანაზღაურებად კლიენტებზე.

მეორე ტიპს მიეკუთვნება პატარა სასაუზმეები, რომლებიც კლიენტებს სთავაზობენ იაფ ფასიან, მაგრამ, დაბალ ხარისხიან საკვებს და აგრეთვე, პატარა ბარები.

აქედან გამომდინარე, უნდა გაკეთდეს დასკვნა, რომ არსებული საზოგადოებრივი კვების ობიექტები მთლიანად ვერ აკმაყოფილებენ (ან აკმაყოფილებენ) საბაზრო მოთხოვნებს ანუ კლიენტთა შეკვეთებს, და არსებობს (ან არ არსებობს) რეალური შესაძლებლობა გაიხსნას ახალი საზოგადოებრივი კვების ობიექტი (ვთქვათ კაფე-ბარი) მაღალი სერვისითა და შედარებით დაბალი ფასებით. ისიც უნდა იყოს გეგმაში გათვალისწინებული, რომ ასეთ ადგილზე შეიძლება მოთხოვნათა სეზონური რყევა არსებობდეს, გამოწვეული სტუდენტებისა და პედაგოგთა არდადეგების გამო.

საფასო პოლიტიკა ორენტირებული უნდა იყოს საშუალოშემოსავლიან კლიენტებზე. თუ

ჩაფიქრებული კვების ობიექტის მსგავსი მიმდებარე ტერიტორიაზე არ ფუნქციონირებს, მაშინ სარიოზული საკონკურენციო ბრძოლა არაა მოსალოდნელი.

პროდუქტის აღწერა. პროდუქტები, რომლითაც უნდა ივაჭროს კვების ობიექტმა, მოცემულია ცხრილში (ცხრ. 1). პროდუქტები შერცეულია პირობითად და იგი შეიძლება შეიცვალოს ბიზნეს-გეგმის შედგენის შეხედულებისამებრ. ასევე, ფასებიც შემოტანილია პირობითად და მაგალითის განხილვისათვის მნიშვნელობა არა აქვს. ფასების დაკონკრეტებაც რეალური ბიზნეს-გეგმის მიხედვით უნდა იყოს განხილული.

ცხრილი 1.

№	პროდუქტის დასახელება	ზომის ერთეული	ფასი ლარებში
1	ცხელი კერძი	ულუფა	5.00
2	სადესერტო კერძი	ულუფა	3.00
3	ცივი საუზმე	ულუფა	3.00
4	ღვეზელი	ცალი	0.90
5	ნაყინი	ცალი	1.50
6	ყავა	ფინჯანი	1.80
7	ჩაი	ფინჯანი	0.80
8	კოკტეილი	250 გრ	2.50
9	უალკოჰოლო სასმელები	ჭიქა	1.20
10	ლუდი	500 მლ	2.30

ცხრილში, პირობითად აღებული პროდუქტების ნაკრების მთლიანი ფასია 22 ლარი. ეს ფასი აღებულია ერთეულ პროდუქციაზე დახარჯული თანხიდან.

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. ბიზნეს-გეგმის მოსამზადებელი პერიოდის რომელი სამუშაოს ჩატარებაა პირველ რიგში აუცილებელი?
2. შეავსეთ კაფე-ბარის პროდუქტის აღწერის ცხრილი ზომის ერთეულისა და ფასის ჩვენებით (პროდუქტები და ფასები შეარჩიეთ თქვენი შეხედულებისამებრ ცხრ. 1-ის მიხედვით)

3.2. ინვესტიციის გეგმა და წარმოების გეგმა

მოსამზადებელი პერიოდისათვის უნდა შესრულდეს შემდეგი სამუშაო:

1. მივიღოთ კრედიტი
2. დაიდოს ხელშეკრულება შენობის იჯარით აღებაზე;
3. საწარმოს პროცესის განხორციელებისათვის საჭირო დანადგარების ყიდვა;
4. შენობის კოსმეტიკური რემონტის ჩატარება და დანადგარების ადგილის მიჩენა (თუ საჭიროა დამონტაჟება);
5. ავეჯის შეძენა;
6. მომსახურე პერსონალის არჩევა;
7. ნედლეულისა და სხვა მასალის შეძენაზე ხელშეკრულების დადება საცალო ვაჭრობის ორგანიზაციებთან (თუ ეს საჭიროა). ეს ნედლეული და მასალა საჭიროა ცხრილ 1-ში მოცემული პროდუქტის დასამზადებლად;
8. ლიცენზიის აღება, სადაც ნაჩვენები იქნება ნებართვა იმ პროდუქტებით და სასმელებით ვაჭრობაზე, რაც გათავლისწინებულია ბიზნეს-გეგმით.

კრედიტის აღების ხანგრძლივობა არ უნდა აღემატებოდეს 15 დღეს, შენობის იჯარით აღების ხელშეკრულების დადება 5 დღეს, დანადგარების შესყიდვის ვადა და დამონტაჟება 10 დღეს, შენობის რემონტი 15 – 20 დღეს, ნედლეულის მოწოდებაზე ხელშეკრულების დადება 7 დღეს, ლიცენზიების აღების ხანგრძლივობა 7 დღეს.

ცხადია, მოსამზადებელი პერიოდის დამთავრების შემდეგ მუშაობას იწყებს ბიზნეს-გეგმა ანუ იწყება წარმოება. წარმოების მთლიან სიმძლავრეზე გასვლას დაახლოებით ორი თვე უნდება. თუ ბიზნესისათვის კარგი ადგილია შერჩეული, მაშინ შეიძლება დიდი რეკლამა არც იყოს საჭირო. საწყის ეტაპზე შეიძლება მოხდეს პოტენციური კლიენტის ინფორმირება, რომ იხსნება ახალი თვითმომსახურების კაფე და მითითებული იყოს მისი ადგილმდებარეობა. ასეთი რეკლამა მოითხოვს ძალზე მცირე (უმნიშვნელო) დანახარჯს. ეს შეიძლება განხორციელდეს სარეკლამო განცხადებების გამოკიდებით უნივერსიტეტის, ადმინისტრაციული დაწესებულებების, ოფისებისა და ა.შ. დერეფნებს და ჰოლებში. იმ შენობის ფასადზე, სადაც იფუნქციონირებს კაფე, შეიძლება ჩატარდეს

წარდგინებაც (პრეზენტაცია), სადაც მოწვეული იქნება მიმდებარე ტერიტორიაზე არსებული ფირმების, დაწესებულებების, ადმინისტრაციის ხელმძღვანელები და ა.შ. ასეთი ბიზნესისათვის გახეთში სარეკლამო განცხადებების გაკეთება არ არის რეკომენდებული და მას არ მოაქვს სასურველი შედეგი, რადგან პოტენციური მომხმარებლისათვის ასეთი სახით მიწოდებული ინფორმაცია შეიძლება შეუმჩნეველი დარჩეს. რაც შეეხება რეკლამას რადიოსა და ტელევიზიაში, ასეთი რეკლამები ძვირადღირებულია, ითხოვს დიდ კაპიტალდაბანდებას და მნიშვნელოვნად ზრდის, როგორც პროექტის ღირებულებას, ასევე ამოსყიდვის ვადასაც და ხშირ შემთხვევაში, ინვესტორსა და საკრედიტო ორგანიზაციაზე ახდენს ნეგატიურ შთაბეჭდილებას.

დავუშვათ, რომ ჩვენს მიერ დაპროექტებული კაფე-ბარის მაქსიმალური სიმძლავრე, რომელსაც იგი მიაღწევს ორ თვეში, არის პროდუქციის ნაკრების 400 პირობითი ერთეული (იგულისხმება ცხრილ 1-ში მოცემული თითოეული დახალეული პროდუქტის 400 ერთეულის გასაღება), მაშინ

ნაეჭარი (ამონაგები) ერთი წლის განმავლობაში ტოლი იქნება 100100 ლარის (ცხრ. 2).

ცხრილი 2

მაჩვენებელი	I	II	III	IV	V	VI
ნაკრები	200	350	400	400	400	400
ღირებულება ლარი	4400	7700	8800	8800	8800	8800

ცხრილი 2 (გაგრძელება)

მაჩვენებელი	VII	VIII	IX	X	XI	XII	სულ
ნაკრები	400	400	400	400	400	400	4550
ღირებულება ლარი	8800	8800	8800	8800	8800	8800	100100

საკვები პროდუქტების მომზადებისათვის ერთ წელიწადში საჭირო მასალების (ნედლეულის) მონაცემები შეტანილია ცხრილ 3-ში.

ცხრილი 3-ს მონაცემებით და მასზე ალკოჰოლიანი სასმელის დამატებით ავაგოთ მიმდინარე დანახარჯის ცხრილი ნედლეულისა და მასალების შეძენისათვის (ცხრ. 4).

მთლიანი დანახარჯი ნედლეულის შექენაზე შეადგენს: **28050,75** ლარს.

ცხრილი 3

ნედლეული (მასალები)	ხვედრითი წილი 1 ნაკრები	რელიზება				ჯამში
		I სამი თვე 950 ნაკრები	II სამი თვე 1200 ნაკრები	III სამი თვე 1200 ნაკრები	IV სამი თვე 1200 ნაკრები	
ხორ	0,250	237,5	300	300	300	1137,5
ცი	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.
ბოსტნეული	0,200	190	240	240	240	910
	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.
ხილი	0,200	190	240	240	240	910
	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.
ზეთი	0,03	28,5	36	36	36	136,5
	ლ.	ლ.	ლ.	ლ.	ლ.	ლ.
ერბო	0,02	19	24	24	24	91
	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.
ნახე ვარ- ფაბრიკატი	0,200	190	240	240	240	910
	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.
რძის პროდუქტ ები	0,250	237,5	300	300	300	1137,5
	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.	კბ.
უაღკოპო ლო სასმელები	0,400	380	480	480	480	1820
	ლ.	ლ.	ლ.	ლ.	ლ.	ლ.

ცხრილი 4

ნედლეული (მასალები)	შეყენილი რაოდენობა 1 წელიწადში	ფასი ერთეულზე კბ. (ლ.) ლარი	მთლიანი დანახარჯი ლარებში
ხორცი	1137,5	9 ლარი	10237,5 ლარი
ბოსტნეული	910	4 ლარი	3640 ლარი
ხილი	910	1,7 ლარი	1547 ლარი
ზეთი	136,5	3,70 ლარი	505.05 ლარი
ერბო	91	4,20 ლარი	382.2 ლარი
ნახევარფაბრიკატი	910	1,5 ლარი	1365 ლარი
რძის პროდუქტები	1137,5	5,40 ლარი	6142.5 ლარი
კბ./ლიტრი			
უაღკოპოლო სასმელი	1820	1,20 ლარი	2184 ლარი
ლუდი	1137,5	1,80 ლარი	2047.5 ლარი
სულ	5096 / 3094		28050,75
კბ./ლიტრი			ლარი

ახლა გამოვთვალოთ დანახარჯები მომუშავე პერსონალის ხელფასისათვის, რომელიც მოცემულია ცხრილ 5-ში.

ცხრილი 5

დანახარჯების სახეობა (პერსონალის ხელფასი)	რაოდენობა	ხელფასი თვეში ლარი	მთლიანი დანახარჯები ლარი
მენეჯერ-დირექტორი	1	500	500
ტექნიკური მომსახურე	1	350	350
მზარეული	2	300	600
მიმტანი	2	300	600
ბარმენი	1	300	300
სახელფასო ფონდი მთლიანად	10		2350

წლის განმავლობაში ხელფასის სახით გადახდილი თანხა შედგენს: $2350 \times 12 = 28200$ ლარს. პერსონალის მიღება სამსახურში წარმოებს კაფე-ბარის მუშაობის დაწყებამდე, რათა მუშაობის დაწყებისას მთლიანად იყოს პერსონალი დაკომპლექტებული. პერსონალის

მიღება სამსახურში უნდა მოხდეს შემდეგი მოთხოვნების გათვალისწინებით:

- სამუშაოს ადგილის მიხედვით პროფესიული ცოდნა და პრაქტიკული გამოცდილება.
- კომუნიკაციების კარგად ფლობა, რათა შეეძლოს კლიენტებთან მაღალი დონის მომსახურება და ურთიერთობა.
- ზოგადი ცოდნა იმ ნორმატიული დოკუმენტებისა, რომელიც არეგულირებს ვაჭრობისა და საზოგადოებრივი კვების ობიექტების მუშაობას კაფე-ბარის მუშაობისათვის კაპიტალდაბანდების ანგარიში მოცემულია ცხრილ 6-ში და იგი შეადგენს: **9200** ლარს.

ცხრილ 7-ში მოცემულია ორგანიზაციის მიერ საბიუჯეტო გადასახადის დადგენილი ნორმები (დღევანდელი კანონმდებლობის გათვალისწინებით).

ცხრილი 6

დანახარჯის სახეობა	რაოდენობა	ერთეულის ფასი ლარი	ჯამური ფასი ლარი
ტექნიკური დანადგარები	1	5000	5000
აგეჯი (სხვადასხვა)	-	3000	3000
რემონტი	-	1200	1200
მთლიანი ჯამი	-	-	9200

ცხრილი 7

გადასახადის სახეობა	დადგენილი ნორმა %	თანხა ლარი
საშემოსავლო ხელფასიდან (შედის ხელფასის რაოდენობაში)	20 %	5640
მოგების გადასახადი (აღებული 12000 ლარიდან).	15 %	1800
დამატებული ღირებულების გადასახადი, თუ წლიური შემოსავალი აღემატება 100000 ლარს	18%	ჩვენ შემთხვევაში არ გადაიხდება
ქონების გადასახადი	1%	80
ჯამში		7520

გაგაკეთოთ საერთო ხარჯთაღრიცხვა (ცხრ.8).

ცხრილი 8

კალკულირების სახე	მთლიანი ხარჯი ერთ წელში ლარი
გადასახადი (მოგებიდან, ქონების)	1800+80=1880
იჯარის გადასახადი	5000
ნედლეულის შეძენა	28050,75
რემონტის ჩატარება	1200
ტექნიკური დანადგარების შეძენა	5000
ავეჯის შეძენა	3000
ხელფასი	28200
სამეურნეო ხარჯები	3000
კომერციული ხარჯები	500
სხვადასხვა ხარჯები	500
სულ	76330.75

ე.ი მთლიანი ხარჯი წელიწადში შედგენს **76330.75** ლარს. რა თქმა უნდა, მომავალ წელს ამ ხარჯს დააკლდება რემონტის, ავეჯისა და ტექნიკური დანახარჯების შეძენის ხარჯები.

როგორც ვხედავთ, დანახარჯები შემდგენაირად ნაწილდება: ნედლეულის შეძენაზე იხარჯება **28050,75 ლარი** და იგი შედგენს მთლიანი დანახარჯის 36,8 %; სახელფასო დანახარჯი - **28200 ლარი** შედგენს მთლიანი დანახარჯის 37%; ხოლო დანარჩენი ხარჯი ერთად შეადგენს 26,2 %.

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. შეავსეთ ნავაჭრის ამონაგების ცხრილი 2, ცხრილი 1-ში თქვენს მიერ შეტანილი მონაცემების მიხედვით.
2. შეავსეთ საკვები პროდუქტების მომზადებისათვის ერთ წელში საჭირო მასალების მონაცემების მიხედვით (ცხრილი 3).
3. ააგეთ მიმდინარე დანახარჯების ცხრილი საკვები ნედლეულისა და მასალების შეძენისათვის (ცხრილი 4).
4. რა მოთხოვნებს უნდა აკმაყოფილებდეს კაფე-ბარის მომუშავე პერსონალი?

5. გამოთვალეთ დანახარჯები თქვენს მიერ რეკომენდებული მომუშავე პერსონალის ხელფასებისათვის და შეიტანეთ ცხრილ 5-ში.
6. ააგეთ კაპიტალდაბანდების ცხრილი 6.
7. შევსეთ საბიუჯეტო გადასახადის ცხრილი (ცხრ. 7) დადგენილი ნორმის მიხედვით.
8. ააგეთ საერთო ხარჯთაღრიცხვის ცხრილი (ცხრ. 8).

3.3.ფინანსური ბეგმა

ფინანსური ბეგმის შედგენისათვის გამოიყენება შემდეგი ძირითადი მონაცემები:

- ძირითადი ვალუტა – ეროვნული ლარი;
- პროექტის ხანგრძლივობა – ერთი წელი;
- დრო, რომლის მიხედვითაც აქტიურია პროექტში მითითებული მონაცემები (ვალუტის კურსი, პროდუქტის ღირებულება, იჯარის გადასახადი, საგადასახადო პოლიტიკა და ა.შ.) – 4 თვე.

ფინანსური ბეგმის შემუშავების მიზანია ბიზნესის ეფექტურობის განსაზღვრა.

დასაწყისში განესაზღვროთ ინვესტიციის საერთო მოთხოვნა. საბეგმო პერიოდში ინვესტიციის მოთხოვნა შეტანილია ცხრილ 9-ში.

ცხრილი 9

ინვესტიციის ობიექტი	თანხა ლარებში	გადაანაწილება %-ში
შენობის იჯარა	5000	11,56 %
ტექნიკური დანადგარების შეძენა	5000	11,56 %
რემონტის ჩატარება	1200	2,78 %
კომერციული ხარჯები (მარკეტინგი)	500	1,15 %
სამეურნეო ხარჯები (გათბობა, განათება, გაზი, კომუნალური მომსახურება), სხვადასხვა	3500	8,1 %

გაუთვალისწინებელი ხარჯები		
ნედლეულის (მასალის) ანუ საბრუნავი საშუალების შექმნა	28050,75	64,9 %
სულ საინვესტიციო მოთხოვნა	43250,75	100 %

როგორც ვხედავთ, ყველაზე დიდი პროცენტული წილი საინვესტიციო მოთხოვნაში უჭირავს ნედლეულის შექმნას, რომელიც ბიზნესის განვითარების საბრუნავ საშუალებას წარმოადგენს და იგი ეტოლება 64,9 %-ს.

საინვესტიციო მოთხოვნებში, როგორც წესი, არ არის გათვალისწინებული სახელფასო მოთხოვნა. ცხადია ხელფასი უნდა გაიცეს ბიზნესის ამუშავების შემდეგ, როცა დაფიქსირდება შესაბამისი შემოსავალი.

ამის შემდეგ, როცა საინვესტიციო ხარჯები სახეზე გვაქვს, საჭიროა, საინვესტიციო კრედიტის წყაროს მოძიება. უმჯობესია, თუ საინვესტიციო ხარჯები გადანაწილდება საინვესტიციო კრედიტზე და საკუთარ (ბიზნესმენის პირად) სახსრებზე. დაეუშვათ ეს გადანაწილება პროცენტულად ასეთნაირად: კრედიტი 75%, საკუთარი კაპიტალი 25%; მაშინ ეს განაწილება ფულად ერთეულებში

ასეთნაირად გამოისახება: კრედიტი 32438 ლარი, საკუთარი კაპიტალი 10812 ლარი.

კარგი იქნება, თუ პროექტის ფინანსირებისათვის რომელიმე ბანკიდან ავიღებთ შეღავათიან (თუ ამას მივალწევთ) კრედიტს 24 თვის ხანგრძლივობით, ვთქვათ 20% წლიური ზედნადებით (ანუ 20%-იანი წლიური სესხი). სესხის პირობებს განსაზღვრავს ბანკი და იგი უნდა იყოს მისაღები ბიზნესმენისთვის. ჩავთვალოთ, რომ სესხის ნახევარს თავისი პროცენტით ვიხდით პირველ წელს, დანარჩენს მეორე წელს.

ახლა განვიხილოთ ფულადი დანახარჯებისა და შემოსავლის ბალანსი, რომელიც მოგვცემს საშუალებას შევამოწმოთ შემოსავლის ლიკვიდურობა (განაღდება, ფულადქცევა). ამისათვის შევავსოთ ცხრილი 10.

ცხრილი 10

სტატის დასახელება	მანვენბლის სიდიდე
1.ფულადი საშუალება საწყის ეტაპზე (საკუთარი კაპიტალი)	10812 ლარი

2. ფულადი საშუალებების შემოსვლა მათ შორის:	132538
• რეალიზებიდან შემოსავალი	100100
• კრედიტი	32438
3. მიმდინარე ფულადი დანახარჯი მათ შორის:	102293,75
• ნედლეულის (მასალის) ანუ საბრუნავი საშუალებების შექმნა.	28050,75
• სახელფასო დანახარჯი	28200
• სამეურნეო ხარჯები	35000
• შენობის იჯარა	5000
• კრედიტის პროცენტები 10% ერთ წელზე	3243
• კომერციული ხარჯები (მარკეტინგი)	
• სხვადასხვა ხარჯები	500
• გადასახადი (დღგ)	500
• მოგების გადასახადი 15%	0
	1800
4. სხვადასხვა ფულადი გადასახადი მათ შორის:	25419
• ტექნიკური დანადგარების შექმნა	5000
• ძირითადი კრედიტის გადახდა	16219
• რემონტი	1200
• ავეჯის შესყიდვა	3000
5. ჯამური ფულადი დანახარჯი (3+4)	127712,75
6. ფულადი საშუალება წლის ბოლოს (1 + 2 - 5)	15637,25

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. რა ძირითადი მონაცემები გამოიყენება ფინანსური გეგმის შედგენისათვის?
2. ააგეთ საინვესტიციო მოთხოვნის ცხრილი (ცხრ. 9).
3. ააგეთ ფულადი დანახარჯებისა და შემოსავლების ბალანსის ცხრილი (ცხრ. 10) და დაადგინეთ შემოსავლის ლიკვიდურობა.

**IV ტავი
ნებართვები, ლიცენზიები, ორბანიზაციულ-
სამართლებრივი ფორმები, რეგისტრირება**

4.1. ნებართვები და ლიცენზიები

საქართველოში ლიცენზიები და ნებართვები გაიცემა ისეთ საქმიანობებზე, რომელიც ეხება პირთა განუსაზღვრელ წრეს, ხასიათდება ადამიანის სიცოცხლისათვის ან ჯანმრთელობისათვის მომეტებული საფრთხით, მოიცავს განსაკუთრებით მნიშვნელოვან სახელმწიფო ან საზოგადოებრივ ინტერესებს ან დაკავშირებულია სახელმწიფო რესურსებით სარგებლობასთან.

ლიცენზია არის ადმინისტრაციული ორგანოს მიერ, ადმინისტრაციული აქტის საფუძველზე, პირისათვის კანონით დადგენილი პირობების დაკმაყოფილების საფუძველზე მინიჭებული განსაზღვრული საქმიანობის განხორციელების უფლება.

ნებართვა არის განსაზღვრული ან განუსაზღვრელი ვადით ქმედების განხორციელების უფლება, რომელიც უკავშირდება ობიექტს და

ადასტურებს ამ განზრახვის კანონით დადგენილ პირობებთან შესაბამისობას.

საქმიანობის ლიცენზიის სახეები

1. ჩვილ ბავშვთა კვების პროდუქტების წარმოება-დაფასოების ლიცენზია.
2. ბავშვთა კვების პროდუქტების წარმოება-დაფასოების ლიცენზია.
3. ბირთვული და რადიაციული საქმიანობის ლიცენზია.
4. ბიოლოგიური პესტიციდების წარმოების ლიცენზია.
5. კონკრეტული სახეობის იარაღის წარმოების გენერალური ლიცენზია:
 - 5.1. კონკრეტული სახეობის იარაღის შეკეთების სპეციალური ლიცენზია.
 - 5.2. ამხედრო-საბრძოლო იარაღის დამზადების, წარმოების გენერალური ლიცენზია.
 - 5.3. სამხედრო-საბრძოლო იარაღის შეკეთების (მოდერნიზებისა და ადგილზე მომსახურების ჩათვლით) გენერალური ლიცენზია.
 - 5.4. სამხედრო-საბრძოლო იარაღით ვაჭრობის გენერალური ლიცენზია.

6. კონკრეტული სახეობის იარაღით ვაჭრობის ლიცენზია.
7. დაკვირვების ელექტრონული საშუალებების დამზადების, შექენის, იმპორტის ან ექსპორტის ლიცენზია.
8. კერძო მაუწყებლობის ლიცენზია.
9. სათემო მაუწყებლობის ლიცენზია.
10. ელექტროენერჯის წარმოების ლიცენზია.
11. ელექტროენერჯის გადაცემის ლიცენზია.
12. ელექტროენერჯის დისპეტჩერიზების ლიცენზია.
13. ელექტროენერჯის განაწილების ლიცენზია.
14. ბუნებრივი გაზის განაწილების ლიცენზია.
15. ბუნებრივი გაზის ტრანსპორტირების ლიცენზია.
16. ნავთობის გადამუშავების ლიცენზია.
17. ბუნებრივი გაზის დამუშავების ლიცენზია.
18. ნავთობის ტრანსპორტირების ლიცენზია.
19. ზოგადსაგანმანათლებლო საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
 - 19.1. დაწყებითი ზოგადსაგანმანათლებლო საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
 - 19.2. საბაზო ზოგადსაგანმანათლებლო საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;

- 19.3. საშუალო ზოგადსაგანმანათლებლო საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
20. დაწყებითი პროფესიული საგანმანათლებლო საქმიანობის, გარდა დამატებითი პროფესიული საგანმანათლებლო საქმიანობისა, ლიცენზია.
21. საშუალო პროფესიული საგანმანათლებლო საქმიანობის ლიცენზია.
- 21.1. მშობელთა მზრუნველობას მოკლებულ და შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე ბავშვთა საადმინისტრაციო საქმიანობის ლიცენზია.
22. უმაღლესი საგანმანათლებლო საქმიანობის ლიცენზია.
23. სიცოცხლის დაზღვევის ლიცენზია.
24. დაზღვევის ლიცენზია (არა სიცოცხლისა).
25. გადაზღვევის ლიცენზია.
26. ამოღებულია
27. ამოღებულია
28. საბანკო საქმიანობის ლიცენზია.
29. არასაბანკო-სადეპოზიტო – საკრედიტო საქმიანობის ლიცენზია.
30. ფასიანი ქაღალდების რეგისტრატორის ლიცენზია.

31. საბროკერო საქმიანობის ლიცენზია.
32. საფონდო ბირჟის ლიცენზია.
33. ცენტრალური დეპოზიტარის ლიცენზია.
34. აქტივების მმართველის საქმიანობის ლიცენზია.
35. სპეციალიზებული დეპოზიტარის ლიცენზია.
36. აივ-ინფექციის/შიდსის მკურნალობის ლიცენზია.
37. კლინიკური იმუნოლოგიის და ალერგიულ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის გენერალური ლიცენზია:
 - ა. ბავშვთა კლინიკური იმუნოლოგიის და ალერგიულ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა კლინიკური იმუნოლოგიის და ალერგიულ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის სპეციალური ლიცენზია.
38. ანგიოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
 - ა. ბავშვთა ანგიოლოგიური საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა ანგიოლოგიური საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
39. განსაკუთრებით საშიშ ინფექციებზე საქმიანობის ლიცენზია.

40. სტაციონარული გინეკოლოგიური საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:

ა. ბავშვთა გინეკოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;

ბ. მოზრდილთა გინეკოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;

გ. გინეკოლოგიური ამბულატორიული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.

41. ენდოკრინულ ავადმყოფობათა სტაციონარული მკურნალობის გენერალური ლიცენზია:

ა. ბავშვთა ენდოკრინულ ავადმყოფობათა სტაციონარული მკურნალობის სპეციალური ლიცენზია;

ბ. მოზრდილთა ენდოკრინულ ავადმყოფობათა სტაციონარული მკურნალობის სპეციალური ლიცენზია.

42. თერაპიული სტაციონარული საქმიანობის ლიცენზია.

43. ინფექციურ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის გენერალური ლიცენზია:

ა. ბავშვთა ინფექციურ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის გენერალური ლიცენზია:

ა.ა ბავშვთა ინფექციურ სნეულებათა ამბულატორიული მკურნალობის სპეციალური ლიცენზია;

ბ. მოზრდილთა ინფექციურ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის გენერალური ლიცენზია:

ბ.ა. მოზრდილთა ინფექციურ სნეულებათა ამბულატორიული მკურნალობის სპეციალური ლიცენზია.

44. კარდიორევმატოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:

ა. ბავშვთა კარდიორევმატოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;

ბ. მოზრდილთა კარდიორევმატოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.

45. კარდიოქირურგიული სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:

ა. ბავშვთა კარდიოქირურგიული სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;

ბ. მოზრდილთა კარდიოქირურგიული სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.

46. კლინიკურ-ტოქსიკოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა კლინიკურ-ტოქსიკოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა კლინიკურ-ტოქსიკოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
47. კომბუსტიოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა კომბუსტიოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა კომბუსტიოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
48. კომპიუტერულ-ტომოგრაფიული კვლევის ლიცენზია.
49. კრიტიკული მედიცინის სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა კრიტიკული მედიცინის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა კრიტიკული მედიცინის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.

50. სამეანო სტაციონარული საქმიანობის ლიცენზია.
51. ნარკოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა ნარკოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა ნარკოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
52. ნერვულ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა ნერვულ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა ნერვულ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის სპეციალური ლიცენზია.
53. ნეიროქირურგიული სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა ნეიროქირურგიული სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა ნეიროქირურგიული სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
54. ნეონატოლოგიური საქმიანობის ლიცენზია.

- ა. ბავშვთა რადიოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია;
 - ა.ა. ბავშვთა რადიოლოგიური ამბულატორიული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა რადიოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია;
 - ბ.ა. მოზრდილთა რადიოლოგიური ამბულატორიული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
63. რადიოლოგიური დიაგნოსტიკის ლიცენზია.
64. რენტგენოლოგიური დიაგნოსტიკის ლიცენზია.
65. პარაზიტულ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა პარაზიტულ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა პარაზიტულ სნეულებათა სტაციონარული მკურნალობის სპეციალური ლიცენზია.
66. სასწრაფო და გადაუდებელი სამედიცინო დახმარების ლიცენზია.
67. საწარმოო ტრანსფუზიოლოგიური საქმიანობის ლიცენზია.

68. ქირურგიული სტომატოლოგიის სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა ქირურგიული სტომატოლოგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა ქირურგიული სტომატოლოგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
69. ტრავმატოლოგიურ-ორთოპედიული სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა ტრავმატოლოგიურ-ორთოპედიული სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა ტრავმატოლოგიურ-ორთოპედიული სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
70. უროლოგიური სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა უროლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
 - ბ. მოზრდილთა უროლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.

71. ფთიზიატრიული სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ც. ბავშვთა ფთიზიატრიული სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა.ა. ბავშვთა ფთიზიატრიული ამბულატორიული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
- დ. მოზრდილთა ფთიზიატრიული სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ბ.ა. მოზრდილთა ფთიზიატრიული ამბულატორიული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
72. ფსიქიატრიული სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა ფსიქიატრიული სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
- ბ. მოზრდილთა ფსიქიატრიული სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
73. გულმკერდის ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა გულმკერდის ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;

- ბ. მოზრდილთა გულმკერდის ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
74. ზოგადი ქირურგიის სტაციონარული დახმარების საქმიანობის ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა ზოგადი ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
- ბ. მოზრდილთა ზოგადი ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
75. პლასტიკური, რეკონსტრუქციული და ესთეტიკური ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:
- ა. ბავშვთა პლასტიკური, რეკონსტრუქციული და ესთეტიკური ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
- ბ. მოზრდილთა პლასტიკური, რეკონსტრუქციული და ესთეტიკური ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.
76. სისხლძარღვთა ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:

- ა. ბავშვთა სისხლძარღვთა ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
- ბ. მოზრდილთა სისხლძარღვთა ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.

77. ჩირქოვანი ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:

- ა. ბავშვთა ჩირქოვანი ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
- ბ. მოზრდილთა ჩირქოვანი ქირურგიის სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.

78. ჰემატოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის გენერალური ლიცენზია:

- ა. ბავშვთა ჰემატოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია;
- ბ. მოზრდილთა ჰემატოლოგიური სტაციონარული საქმიანობის სპეციალური ლიცენზია.

სარგებლობის ლიცენზიის სახეები

- 1. სასარგებლო წიაღისეულის მოპოვების ლიცენზია.
- 2. მიწისქვეშა სივრცის გამოყენების ლიცენზია.

3. ნავთობისა და გაზის რესურსებით სარგებლობის გენერალური ლიცენზია:

- ა. ნავთობისა და გაზის ძებნა-ძიების სპეციალური ლიცენზია;
- ბ. ნავთობისა და გაზის მოპოვების სპეციალური ლიცენზია.

4. ტყით სარგებლობის გენერალური ლიცენზია:

- ა. ხე-ტყის დამზადების სპეციალური ლიცენზია;
- ბ. სამონადირეო მეურნეობის სპეციალური ლიცენზია.

5. თევზჭერის ლიცენზია.

6. რეგულარული საერთაშორისო საჰაერო გადაყვანა-გადაზიდვის ლიცენზია (თუ შეზღუდვა შეთანხმებულ საზღვრებზე ფრენების სისწორეებსა და დანიშნული ავიაგადამზიდველების რაოდენობაზე დადგენილია საერთაშორისო ხელშეკრულებით).

7. ნუმერაციის რესურსით სარგებლობის ლიცენზია;

8. რადიოსიხშირული სპექტრით სარგებლობის ლიცენზია.

9. ექსპორტის მიზნით სოჭის გირჩითა და „გადაშენების საფრთხის წინაშე მყოფი

ველური ფლორისა და ფაუნის სახეობებით საერთაშორისო ვაჭრობის შესახებ“ კონვენციის (ჩით შ) დანართებში შეტანილი თეთრყვავილას ბოლქვებით ან/და ყოჩივარდას გორგლებით სარგებლობის ლიცენზია.

თბილისის მერია არ არის ლიცენზიის გამცემი ორგანო;

ნებართვის სახეები

1. ვეტერინარულ კონტროლს დაქვემდებარებული პროდუქციის ტრანზიტის ნებართვა.
2. ვეტერინარულ კონტროლს დაქვემდებარებული პროდუქციის იმპორტის ნებართვა.
3. ფიტოსანიტარიულ კონტროლს დაქვემდებარებული მცენარეული წარმოშობის პროდუქციის იმპორტის ნებართვა.
4. გარემოზე ზემოქმედების ნებართვა.
5. ზედაპირული წყლის ობიექტიდან წყალაღების ნებართვა.
6. ზედაპირული წყლის ობიექტში წყალჩაშვების ნებართვა.
7. შეზღუდულად ბრუნვადი მასალების წარმოების, ტრანსპორტირების, იმპორტის,

ექსპორტის, რეექსპორტის ან ტრანზიტის ნებართვა (შეზღუდულად ბრუნვადი მასალების სია განისაზღვრება საქართველოს მთავრობის გადაწყვეტილებით).

8. სამრეწველო დანიშნულების ფეთქებადი მასალების გამოყენების ნებართვა.
9. ბირთვული, რადიაციული ობიექტების, ბირთვული მასალების, რადიაქტიური ნივთიერებების ან რადიაქტიური ნარჩენების შექმნის ნებართვა.
10. ბირთვული, რადიაციული ობიექტების, ბირთვული მასალების, რადიაქტიური ნივთიერებების, რადიაქტიური ნარჩენების, მინერალების (წიაღისეულის), რომლებსგანაც პრაქტიკულად შესაძლებელია ბირთვული მასალების მიღება, ყველაფრის, რაც დამზადებულია ბირთვული მასალისაგან ან რადიაქტიური ნივთიერებისაგან ან შეიცავს მათ, როგორც შემადგენელ ნაწილს, აგრეთვე ბირთვული ტექნოლოგიების, ან ნოუ-ჰაუების ექსპორტის, იმპორტის ან ტრანზიტის ნებართვა.

11. „გადაშენების საფრთხის წინაშე მყოფი ველური ფლორისა და ფაუნის სახეობებით საერთაშორისო ვაჭრობის შესახებ“ კონვენციის (ჩით შ) დანართებში შეტანილი სახეობების, მათი ნაწილებისა და დერივატების ექსპორტის, იმპორტის, რეექსპორტისა და ზღვიდან ინტროდუქციის ნებართვა.
12. ნადირობის ნებართვა.
13. იარაღის შეძენის (შენახვის უფლებით) ნებართვა.
14. იარაღის შეძენის (შენახვისა და ტარების უფლებით) ნებართვა.
15. უცხო ქვეყნის მოქალაქის მიერ იარაღის საქართველოში შეძენის ნებართვა.
16. ტირის, სასროდეთის და სასროლო-სანადირო სტენდის მოწყობის ნებართვა.
17. იარაღისა და საბრძოლო მასალის იმპორტის, ექსპორტის, რეექსპორტის ან ტრანზიტის ნებართვა.
- 17.1. სამხედრო-საბრძოლო იარაღის ექსპორტის, იმპორტის, რეექსპორტის, ტრანზიტის, საბაჟო ტერიტორიაზე გადამუშავების, საქართველოს

- ტერიტორიის გარეთ გადამუშავებისა და დროებითი შემოტანის ან/და გატანის ნებართვა. (23.06.2006 3380)
18. იარაღის კოლექციონირებისა და ექსპონირების ნებართვა.
19. უცხო ქვეყნის და საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენელთა, აგრეთვე სხვა მნიშვნელოვან პირთა ვიზიტის დროს მათ თანმხლებ პირთა მიერ იარაღისა და საბრძოლო მასალის საქართველოში შემოტანისა და საქართველოდან გატანის ნებართვა.
20. იარაღისა და საბრძოლო მასალის გადატანა-გადაზიდვის ნებართვა.
21. იარაღისა და საბრძოლო მასალის გადაგზავნის ნებართვა.
22. იარაღის ერთი სახეობის ცალკეული ეგზემპლარების საქართველოში შემოტანისა და საქართველოდან გატანის (გარდა ექსპორტ-იმპორტისა, ტრანზიტისა და რეექსპორტისა) ნებართვა.

23. მშენებლობის (გარდა განსაკუთრებული მნიშვნელობის, რადიაციული ან ბირთვული ობიექტების მშენებლობისა) ნებართვა.
24. განსაკუთრებული მნიშვნელობის ობიექტების, მათ შორის, რადიაციული ან ბირთვული ობიექტების მშენებლობის ნებართვა.
25. საშიში საწარმოო ობიექტების ექსპლუატაციის ნებართვა.
26. ადგილობრივი საქალაქო რეგულარული სამგზავრო გადაყვანის ნებართვა.
27. ორმაგი დანიშნულების პროდუქციის ექსპორტის, იმპორტის, რეექსპორტის ან ტრანზიტის ნებართვა.
28. საავიაციო სამუშაოების წარმოებისა და არარეგულარული საერთაშორისო საჰაერო გადაყვანა-გადაზიდვის ნებართვა.
29. საერთაშორისო ხელშეკრულებით დადგენილი საერთაშორისო საავტომობილო რეგულარული სამგზავრო გადაყვანის ნებართვა.
30. საერთაშორისო ხელშეკრულებების საფუძველზე დადგენილი საერთაშორისო სატვირთო გადაზიდვის ნებართვა.

31. საქართველოს ტერიტორიიდან საერთაშორისო სატვირთო გადაზიდვის (საერთაშორისო ხელშეკრულების საფუძველზე დადგენილი კვოტის ზევით) ნებართვა, რომელსაც ახორციელებს უცხო ქვეყნის გადამზიდველი.
32. უბაჟო ვაჭრობის პუნქტის საქმიანობის ნებართვა.
33. საბაჟო საწყობის (ღია, ან/და დახურული) საქმიანობის ნებართვა.
34. დროებითი შენახვის საწყობის (ღია, ან/და დახურული) საქმიანობის ნებართვა.
35. სამორინეს მოწყობის ნებართვა.
36. სათამაშო აპარატების სალონის მოწყობის ნებართვა.
37. ტოტალიზატორის მოწყობის ნებართვა.
38. ლოტოს მოწყობის ნებართვა.
39. ბინგოს მოწყობის ნებართვა.
40. წამახალისებელი გათამაშების მოწყობის ნებართვა.
41. სპეციალურ კონტროლს დაქვემდებარებული სამკურნალო საშუალებების იმპორტის ან ექსპორტის ნებართვა.

- 42. ფარმაკოლოგიური საშუალების კლინიკური კვლევის ნებართვა.
- 43. ფარმაცევტული წარმოების (სამკურნალო საშუალებებისა, გარდა ნარკოტიკული საშუალებებისა) ნებართვა.
- 44. I ჯგუფის აფთიაქის მოწყობის ნებართვა.
- 45. II ჯგუფის აფთიაქის მოწყობის ნებართვა.
- 46. სააფთიაქო პუნქტის მოწყობის ნებართვა.
- 47. არაიოდიზებული მარილის იმპორტის ნებართვა.
- 48. ისტორიისა და კულტურის ძეგლებზე სამუშაოების ნებართვა.
- 49. არქეოლოგიური სამუშაოების ნებართვა.
- 50. საქართველოს კულტურულ ფასეულობათა საქართველოდან გატანის ნებართვა.

თბილისის მერია გასცემს შემდეგ ნებართვებს:

- 1. მშენებლობის (გარდა განსაკუთრებული მნიშვნელობის, რადიაციული ან ბირთვული ობიექტების მშენებლობისა) ნებართვა.
- 2. ადგილობრივი საქალაქო რეგულარული სამგზავრო გადაყვანის ნებართვა.

4.2. ბიზნესის წარმოების ორგანიზაციულ-სამართლსამართლებრივი ფორმები

საქართველოში საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმები.

საქართველოს კანონმდებლობის შესაბამისად, სამეწარმეო საქმიანობას სახელმწიფო რეგისტრაცია სჭირდება.

საქართველოს სამეწარმეო კანონის თანახმად, საქართველოში საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმებს წარმოადგენს:

ა. ინდივიდუალური საწარმო.

ინდივიდუალური მეწარმე, როგორც ინდივიდუალური საწარმოს მფლობელი, არის ფიზიკური პირი, რომლის სამეწარმეო საქმიანობისათვის აუცილებელია სამეწარმეო წესით მოწყობილი ორგანიზაცია, მოწყსრიგებული საკასო და საბუღალტრო საქმე. სამართლებრივ ურთიერთობებში იგი გამოდის თავისი სახელით.

ბ. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (სპს).

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, არის საზოგადოება, როლმელშიც

რამდენიმე ფიზიკური პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით, ეწევა არაერთჯერად და დამოუკიდებელ მეწარმეობას და პარტნიორები საზოგადოების ვალდებულებებისათვის კრედიტორების წინაშე პასუხს აგებენ როგორც სოლიდარული მოვალეები - უშუალოდ, პირდაპირ, მთელ ვალდებულებებზე, შეუზღუდავად მთელი თავისი ქონებით. პარტნიორები შეიძლება იყვნენ მხოლოდ ფიზიკური პირები.

გ. კომანდიტური საზოგადოება (კს).

საზოგადოება, რომელშიც რამდენიმე პირი ერთობლივად, ერთიანი საფირმო სახელწოდებით ეწევა არაერთჯერად და დამოუკიდებელ მეწარმეობას, არის კომანდიტური საზოგადოება. თუ ერთი ან რამდენიმე პარტნიორის პასუხისმგებლობა საზოგადოების კრედიტორების წინაშე განსაზღვრული საგარანტიო თანხის გადახდით შემოიფარგლება, სხვა პარტნიორების პასუხისმგებლობა შეზღუდული არ არის. პერსონალურად პასუხისმგებელი პარტნიორები - კომპლემენტარები.

დ. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს).

საზოგადოება, რომლის პასუხისმგებლობა საზოგადოების კრედიტორების წინაშე შემოიფარგლება მთელი თავისი ქონებით, ხოლო პარტნიორების პასუხისმგებლობა საწესდებო კაპიტალში - მისი წილის ოდენობით, არის შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება. ასეთი საზოგადოების დაფუძნება შეუძლია ერთ პირსაც.

ე. სააქციო საზოგადოება (სს) ან კოოპერატივი.

სააქციო საზოგადოება არის საზოგადოება, რომელსაც აქვს აქციებად დაყოფილი საწესდებო კაპიტალი. საწესდებო კაპიტალის მინიმალური ნომინალური ღირებულება შეესაბამება ათი ათას აშშ. დოლარის ექვივალენტს ეროვნული ვალუტით, ხოლო ერთი აქციის ნომინალური ღირებულება არის ერთი აშშ. დოლარის ექვივალენტი ეროვნული ვალუტით ან მისი მრავალჯერადი.

ვ. კოოპერატივი.

კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული ან წევრთა მეურნეობის განვითარებისა და შემოსავლის გადიდების მიზნით შექმნილი საზოგადოება, რომლის ამოცანაა წევრთა

ინტერესების დაკმაყოფილება და იგი მიმართული არ არის უპირატესად მოგების მიღებაზე.

4.3. საწარმოს რეგისტრირება

როგორ უნდა დაგარეგისტრირდეთ საწარმო.

საწარმოს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციას ახორციელებს რეგისტრაციაზე უფლებამოსილი საგადასახადო ორგანო საწარმოს ადგილსამყოფელის მიხედვით.

საწარმოს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაცია ხორციელდება სამეწარმეო რეესტრში სათანადო ჩანაწერებით, საიდენტიფიკაციო ნომრის მინიჭებით, სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციის მოწმობის (ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი აქტის) გაცემის საფუძველზე.

საწარმოს (იურიდიული პირის) სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციის პირობები.

საწარმოს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაცია ხდება განცხადებისა და შესაბამისი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის საწარმოსათვის დადგენილი დოკუმენტების საფუძველზე.

განცხადება შეიტანება რეგისტრაციაზე უფლებამოსილი საგადასახადო ორგანოში საზოგადოების ადგილსამყოფელის მიხედვით. განცხადება ყველა საწარმოსათვის სავალდებულო წესით უნდა შეიცავდეს:

- საფირმო სახელწოდებას (ფირმას);
- ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმას;
- ადგილსამყოფელს (იურიდიულ მისამართს);
- ყოველი დამფუძნებელი პარტნიორის სახელს, გვარს, საცხოვრებელ ადგილს, მოქალაქეობას, პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტის სახელწოდებას, ნომერს, პირად ნომერს, ხოლო თუ დამფუძნებელი იურიდიული პირია მის საფირმო სახელწოდებას და რეგისტრაციის მონაცემებს (იურიდიული მისამართი, იმ ორგანოს დასახელება, რომელმაც რეგისტრაციაში გაატარა იურიდიული პირი, რეგისტრაციის თარიღი და საიდენტიფიკაციო ნომერი, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა, მისი წარმომადგენლის მონაცემები);
- წარმომადგენლობის უფლებამოსილებას;

კომანდიტური საზოგადოებისათვის, ზემოთხამოთვლილის გარდა, დამატებით საჭიროა მიეთითოს ყოველი კომანდიტის შესატანის ოდენობა და წარმოდგენილ იქნეს საბუთი ფაქტობრივად განხორციელებული შენატანის შესახებ.

- შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებისათვის, სააქციო საზოგადოებისა და კოოპერატივისათვის დამატებით საჭიროა მიეთითოს:

ა. საწესდებო კაპიტალის ოდენობა და საბუთი შესრულებული შენატანის შესახებ;

ბ. საწარმოს ხელმძღვანელის (ყოველი დირექტორის) სახელი, გვარი, საცხოვრებელი ადგილი, მოქალაქეობა, პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტის სახელწოდება, ნომერი, პირადი ნომერი.

- განცხადებას ერთვის შემდეგი დოკუმენტები:

ა. საზოგადოების წესდება (2 ეგზემპლარი);

ბ. არაფულადი შესატანით დაფუძნებისას - შესატანის შეფასების დამადასტურებელი საბუთი;

გ. შეზღუდული პასუხისმგებლობისა და სააქციო საზოგადოებებისათვის - დოკუმენტები დირექტორების დანიშვნის შესახებ;

დ. სარეგისტრაციო მოსაკრებლის გადახდის დამადასტურებელი დოკუმენტი.

- პირები, რომლებმაც უნდა წარმოადგინონ საზოგადოება, ვალდებული არიან, წარადგინონ ხელმოწერის ის ნიმუშები, რომლებსაც საქმიან ურთიერთობებში გამოიყენებენ.

სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციისათვის წარსადგენი ხელმძღვანელობითი უფლებამოსილების პირის ხელმოწერის ნიმუში, აგრეთვე, თანდართული დოკუმენტები ან მათი ასლები მოითხოვს ნოტარიულ დამოწმებას (დადასტურებას).

რეგისტრაციის ვადა და საფასური

- რეგისტრაციაზე უფლებამოსილი საგადასახადო ორგანო ვალდებულია, საწარმო სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციაში გაატაროს განცხადების წარდგენიდან 3 სამუშაო დღის ვადაში.

- თუ 3 სამუშაო დღის ვადაში სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაცია არ განხორციელდა ან განმცხადებელს წერილობით არ ეცნობა ხარვეზის ან მოტივირებული უარის შესახებ, საწარმო რეგისტრირებულად ჩაითვლება.
- რეგისტრაციაზე უფლებამოსილი საგადასახადო ორგანო ვალდებულია, განმცხადებლის მოთხოვნის საფუძველზე დაუყოვნებლივ გასცეს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციის მოწმობა.
- საწარმოთა რეგისტრაციის საფასურია:
 - ა. სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება - 60 ლარი;
 - ბ. კომანდიტური საზოგადოება - 80 ლარი
 - გ. შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება - 160 ლარი
 - დ. სააქციო საზოგადოება - 360 ლარი
 - ე. კოოპერატივი - 120 ლარი

3.4. ინდივიდუალური საწარმოს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციის წესი და პირობები

- ინდივიდუალური მეწარმე საფირმო სახელწოდებად იყენებს თავის სახელსა და გვარს.

- ინდივიდუალური მეწარმე ან საწარმოს წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირი დაზღვეული წერილით თავისი საქმიანობის ადგილის მიხედვით რეგისტრაციაზე უფლებამოსილ საგადასახადო ორგანოში გზავნის ან უშუალოდ წარადგენს განცხადებას 2 ეგზემპლიარად, რომელიც უნდა დამოწმდეს სანოტარო წესით. შევსებული განცხადების ფორმა უნდა შეიცავდეს შემდეგ მონაცემებს:

- საფირმო სახელწოდებას;
- ინდივიდუალური მეწარმის სახელს, გვარს, მოქალაქეობას, საცხოვრებელ ადგილს, პირადობის დამადასტურებელი დოკუმენტის (მოწმობის, პასპორტის) ნომერს, პირად ნომერს;
- ინდივიდუალური საწარმოს ადგილსამყოფელს (საქმიანობის ადგილს);
- ინდივიდუალური მეწარმის ხელმოწერას.

3.6. რეგისტრაციის ვადა და საფასური

- რეგისტრაციაზე უფლებამოსილი საგადასახადო ორგანო ვალდებულია ინდივიდუალური საწარმო სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციაში

გაატაროს განცხადების წარდგენიდან 1 სამუშაო დღის ვადაში.

- თუ ამ ვადაში განმცხადებელს წერილობით არ ეცნობა მოტივირებული უარის შესახებ, ინდივიდუალური საწარმო რეგისტრირებულად ჩაითვლება.
- საგადასახადო ორგანო ვალდებულია, რეგისტრირებულ ინდივიდუალურ საწარმოს მიანიჭოს საიდენტიფიკაციო ნომერი და დაუყოვნებლივ გასცეს შესაბამისი სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციის მოწმობა.
- ინდივიდუალური საწარმოს სახელმწიფო და საგადასახადო რეგისტრაციისათვის არ გადაიხდევენ სახელმწიფო ბაჟი, მოსაკრებელი ან სხვა რაიმე გადასახდელი.

იბეჭდება ავტორთა მიერ წარმოდგენილი სახით

გადაეცა წარმოებას 01.05.2009. ხელმოწერილია დასაბეჭდად 19.05.2009. ქალღმის ზომა 60X84 1/16. პირობითი ნაბეჭდი თაბახი 10. ტირაჟი 100 ეგზ.

საგამომცემლო სახლი „ტექნიკური უნივერსიტეტი“, თბილისი,
კოსტავას 77



Verba volant,
scripta manent

ი.მ. „გონა დალაქიშვილი“,
ქ. თბილისი, ვარკეთილი 3, კორპ. 333, ბინა 38