

**ნუნუ აჩუაშვილი**

**საქართველოს ავიასაწარმოების სტრატეგიული მენეჯმენტის  
პრობლემები და მისი გაუმჯობესების გზები**

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის  
მოსაპოვებლად

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
თბილისი, 0175, საქართველო  
ივნისი, 2012

საავტორო უფლება © 2012 ნუნუ აჩუაშვილი

# საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

## სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერნი ვადასტურებთ, რომ გავცანით **ნუნუ აჩუაშვილის** მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: საქართველოს ავიასაწარმოების სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემები და მისი გაუმჯობესების გზები და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

თარიღი

ხელმძღვანელი: გ. ტყეშელაშვილი

რეცენზენტი: ვ. კაკაბაძე

რეცენზენტი: თ. დოლიაშვილი

რეცენზენტი:

# საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

## წელი

ავტორი: აჩუაშვილი ნუნუ

დასახელება: საქართველოს ავიასაწარმოების სტრატეგიული  
მენეჯმენტის პრობლემები და მისი გაუმჯობესე-  
ბის გზები

ფაკულტეტი : სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის

ხარისხი: დოქტორი

სხდომა ჩატარდა:

ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ ზემომოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტს.

---

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცული მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა ის მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

ვუძღვნი ჩემს მშობლებს ლიანა და  
ნიკოლოზ აჩუაშვილებს

## რეზიუმე

საქართველოს ეკონომიკა საბაზრო ტრანსფორმაციის გამო მნიშვნელოვნად პროგრესირდება, რაშიც მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა საპაერო ტრანსპორტმა. ჩვენი ქვეყნის საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის შემდგომ საჭირო გახდა ავიატრანსპორტის ფუნქციონირებისადმი ახალი მიდგომა. სადისერტაციო ნაშრომი ეძღვნება ავიასაწარმოების სტრატეგიული მენეჯმენტის სრულყოფის მექანიზმს.

ნაშრომში განხილულია სამოქალაქო ავიაციის წარმოშობა და განვითარება, ავიასაწარმოების თანამედროვე მდგომარეობა, მიმოხილულია საქართველოს ძირითადი აეროპორტები და ფრენის სანავიგაციო უზრუნველყოფა. განსაკუთრებული ადგილი აქვს დათმობილი საქართველოს საავიაციო ბაზრის მიმოხილვას და მის ზოგად მახასიათებლებს.

ნაშრომში განხილულია სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი, შემადგენლობა და მისი მოქმედების მდგომარეობა საქართველოს ავიასაწარმოებში. თანამედროვე ეპოქაში, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მაღალი მეცნიერულ-ტექნიკური დონე და კონკურენცია, ფირმებს უხდებათ მუშაობა უაღრესად ცვალებად გარემოში, რომელთან ადაპტირებაში მათ დაეხმარებათ შემუშავებული გრძელვადიანი სტრატეგიები. სტრატეგია თავის თავში მოიცავს მრავალგვარი, განსხვავებული იდეების ერთობლიობას, რომელიც ფირმის კომერციულ წარმატებას უზრუნველყოფს.

გრძელვადიანი მიზნების შემუშავება და მისი მიღწევის სტრატეგიის განსაზღვრა უნდა ეფუძნებოდეს ავიაკომპანიის რეალურ შესაძლებლობებს, ასეთ შემთხვევაში დასახული მიზანი რეალიზებული იქნება და ამოცანა კი შესრულებადი. ავიაკომპანიის სტრატეგიული მართვა უნდა იყოს მარკეტინგული და მოიცავდეს ბიზნესის მიმართულების მარკეტინგულ გათვლებს. მსოფლიოს წამყვანი ავიაკომპანიები თავიანთ საქმიანობაში აქტიურად იყენებენ სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიას, რაც საშუალებას აძლევთ მათ მკაცრი კონკურენციის პირობებში დაიკავონ და შეინარჩუნონ დომინირებული პოზიცია ავიაკომპანიების ბაზრის სეგმენტზე.

მსოფლიო გამოცდილების და ნაციონალური სპეციფიკის სწორად შეთანხმება აძლიერებს საერთო სამეცნიერო მეთოდების გამოყენებას და თავის თავში მოიცავს პოტენციალს საშუალო ავიაკომპანიების წარმატებულ საბაზრო მოღვაწეობისათვის და ხელს უწყობს კონკურენციული უპირატესობის თანმიმდევრულ გაფართოვებას. ეს ყველაფერი ამტკიცებს სტრატეგიული დაგეგმვის და მართვის თანამედროვე მეთოდების მნიშვნელობას, რომელიც გამოიყენება უცხოურ ავიაკომპანიებში ეფექტიანობის მაღალი მაჩვენებლების მიღების მიზნით.

ნაშრომში შევეცადეთ გამოგვეკვლია ავიასაწარმოებში არსებული დაგეგმვის სისტემა და მეთოდოლოგია და მისი შესრულების მაჩვენებლები. შევისწავლეთ ფირმის შიგა ორგანიზაციული სტრუქტურა და მისი აგების არსებული სისტემა, მისი ღირსება და ნაკლოვანებები. ავიაკომპანიის მდგომარეობის შეფასებისათვის კომპლექსურად გამოვიკვლიეთ საქმიანობის სტრატეგიული მაჩვენებლები, სადაც აუცილებლად გავითვალისწინეთ ბაზრის წილი და დინამიკა, გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების ზრდის ტემპი და დინამიკა.

ზემოთ აღნიშნული საკითხების ანალიზის შედეგ შევავსეთ უმჯობესდება თუ უარესდება ეროვნული ავიაკომპანიების კონკურენციული უპირატესობა და ჩამოვყალიბეთ ჩვენეული ხედვა მისი გაზრდისათვის. ავიაკომპანიის ადაპტაციის და ფუნქციონირება-განვითარების სტრატეგია გლობალიზაციის, ლიბერალიზაციის და კომერციალიზაციის პირობებში წარმატებით რომ განხორციელდეს პირველ რიგში უნდა გავშალოთ გარე საშუალებების ძირითადი თავისებურებები, რომლებიც ხელმისაწვდომია ავიაკომპანიის მართვის ახალი მეთოდების მოძიებისათვის. მენეჯმენტის სრულყოფის მექანიზმის შემუშავებისათვის გავაანალიზეთ ავიასაწარმოების შიგა და გარე გარემო და მასში მოქმედი ფაქტორები.

ანალიზის საფუძველზე ნაშრომში ჩამოვყალიბეთ და დავასაბუთეთ ის გარემოებები, რომლებმაც გამოიწვიეს გადაყვანა-გადაზიდვების შემცირება სამოქალაქო ავიაციის საწარმოებში.

საქართველოს აეროპორტებიდან გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობრივი მაჩვენებლების მიხედვით ნაშრომში შევეცადეთ წარმოგვედგინა და შეგვეფასებინა ის ფაქტორები, რომლებიც ყველაზე მეტად უწყობენ ხელს გადაყვანა-გადაზიდვების ზრდას, რის შედეგადაც უნდა დაისახოს ღონისძიებათა სისტემა შიგა მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის.

ტექნიკურ-ეკონომიკურ პარამეტრებზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორების გამოვლენა და შიგა მენეჯმენტის გაძლიერების გზების დასაბუთება ავიასაწარმოებში შევძელით კორელაციური დამოკიდებულების გამოვლენით და რეგრესიული ანალიზით, რამაც საშუალება მოგვცა შევამციროთ უარყოფითი სიმპტომები და გავაძლიეროთ დადებითი ფაქტორების ზემოქმედება.

საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის საწარმოების შედეგების ანალიზმა აჩვენა, რომ ქართული ავიაბაზარი ზრდადია, მაგრამ მისი ზრდის მიუხედავად ეროვნული ავიაკომპანიების ხვედრითი წილი ამ ბაზარზე ბოლო წლებში განსაკუთრებით მცირდება და 2011 წლის შედეგებით ეროვნული გადამზიდავების ხვედრითი წილი 18%-ს შეადგენს.

გადაყვანილი მგზავრების მათემატიკური მოდელი საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, რომ მასზე განსაკუთრებით დადებითად მოქმედებს ტრანსპორტის სფეროში არსებული რესურსები, რომლის ერთი მილიონით გაზრდა გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობას ზრდის 8997 კაცით. რაც შეეხება გადაზიდული ტვირთების მიზნის ფუნქციას, მასზე ყველაზე მეტ გავლენას ახდენს საქართველოს საზღვრებში ჩამოსული უცხო ქვეყნის მოქალაქეები.

ნაშრომში ჩატარებული ანალიზი საშუალებას გვაძლევს ახლებურად გავაანალიზოთ ავიასაწარმოთა მენეჯმენტის მექანიზმი, ყურადღება გამახვილდეს ფინანსურ მენეჯმენტზე, დაისახოს ღონისძიებები ხარჯების შემცირების მიმართულებით და დარეგულირდეს თვითღირებულების კალკულაცია, გამოინახოს კონკრეტული გზები ავიასაწარმოების საქმიანობის შემდგომი ეფექტიანობის ამაღლებისათვის.

## Abstract

The Georgian economy is significantly progressing due to market transformation, and the important role in it is assigned to the air transport. After transition of our country to the market economy the new approach to the functioning of the air transport became a necessity. The thesis work is devoted to the mechanisms of strategic management of air entities.

The origination and development of civil aviation, current state of air entities are considered, and basic Georgian airports and navigational support of flying are reviewed in the work. Special consideration is given to the review of Georgian aviation market and its general characteristics.

The essence, content of strategic management and current status of its action in the Georgian air entities is considered in the work. In the modern age, for which high scientific and technical level and competition are characteristic, companies are forced to operate in quick-change environment, and elaborated long-term strategies will assist to adjust to it. The strategy itself contains the unity a variety of different ideas, which provide a commercial success of the companies.

Elaboration of long-term objectives and the determination of strategy of their achievement should be based on the real opportunities of the airline company, in such case the intended objective will be implemented and the task will be executable. Strategic management of the airline company should be of marketing nature and should contain market estimation of business direction. Leading world-wide airline companies actively use the methodology of strategic planning in their activity that allows them to take and preserve dominant position in the segment of air service market under conditions of fierce competition.

Correct coordination of the global experience and national specificity amplifies the application of general scientific methods and contains the potential of successful market activity of average airline companies and promotes the gradual expansion of competitive advantages. All this sustains the importance of strategic planning and modern methods of management, which are used by foreign airline companies in order to obtain high indices of effectiveness.

In this work we tried to investigate the existing system and methodology of planning in the air entities and the indicators of its performance. We studied inner organization structure of the company and existing system of its building, its merits and demerits. Strategic performance indicators were investigated by us as a whole in order to estimate the current state of the airline company, in which the market share and dynamics, as well as growth rates and dynamics of passengers transportation and freight transportation were necessarily taken into account.

After the analysis of abovementioned issues we estimated, whether improve or worsen the competitive advantages of national airline companies and we set forth our point of view in relation to its growth. For the purpose of successful implementation of the strategy of

airline company's adjustment, functioning and development under conditions of globalization, liberalization and commercialization, first of all we must discover the main features of external means, which are accessible for searching of new methods of airline company's management. With the purpose of elaboration of the mechanism of management improvement we analyzed internal and external environment of the air entity and factors acting on it.

On the basis of analysis we established and substantiated the circumstances, which cause the reduction of transportation and shipment in the civil aviation's enterprises.

According to the quantitative indicators of passengers transportation and freight transportation from Georgian airports we tried to represent and estimate the factors that promote transportation and shipment to a maximum extent, and due to this should be scheduled the system of measures with the purpose of improvement of the management effectiveness.

We were able to carry out the discovery of key factors acting on the technical and economic parameters and substantiation of the ways of inner management's strengthening in the air entity by means of detection of correlation dependencies and of regressive analyze, that allowed us to lessen negative symptoms and to strengthen the effect of positive factors.

The analysis of results of activity of Georgian civil aviation enterprises showed that the Georgian air market is of growing nature, but despite of its growth the share of national airline companies in this market is especially reduced, and according to 2011's results the share of local transportation carriers comprises of 18%.

The mathematical model of passengers transportation allows us to conclude that current resources of transport sphere have especially positive effect on it, and its growth by one million increases the number of carried passengers by 8997 persons. As to the function of carried goods' objective, foreign citizens coming in Georgia have the biggest impact on it.

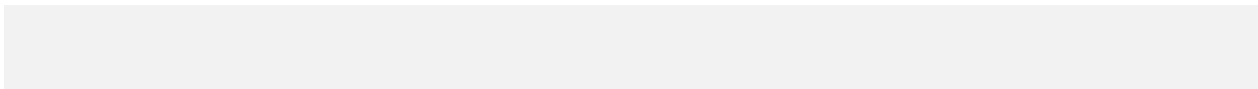
The analysis carried out in this work allows us to newly analyze the mechanism of air entities management, to focus attention on financial management, to schedule the measures concerning cost reduction and to adjust the calculation of prime cost, to find out the specific ways for improvement of the effectiveness of air entities further



## შინაარსი

შესავალი.....	15
1. ლიტერატურის მიმოხილვა.....	20
1.1. საქართველოს ავიასაწარმოების მდგომარეობის ანალიზი -----	20
1.1.1. საქართველოს ავიასაწარმოების მოკლე მიმოხილვა -----	20
1.1.2. საქართველოს ავიასაწარმოების თანამედროვე მდგომარეობა -	23
1.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი, შემადგენლობა და მისი მოქმედების მდგომარეობა საქართველოს ავიასაწარმოებში -----	42
1.2.1. ავიაგადაზიდვების რეგიონალური ბაზრის ანალიზი და ქართული ავიაკომპანიების საქმიანობის დაგეგმვა -----	51
1.3. საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის მართვის ორგანიზაცია და საავიაციო საწარმოს მართვის სტრუქტურა -----	59
1.4. სტრატეგიის შემუშავების მიდგომები -----	65
2. შედეგები და მათი განსჯა -----	73
2.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემები საქართველოს ავიასაწარმოებში -----	73
2.2. მარკეტინგის ორგანიზაცია ავიაკომპანიებში -----	75
2.3. სტრატეგიულ მენეჯმენტზე მოქმედი გარე გარემოს ფაქტორები და მათი გადაჭრის მიმართულებები -----	80
2.4. სტრატეგიულ მენეჯმენტზე მოქმედი შიგა ფაქტორები და მათი გადაჭრის მიმართულებები -----	101
2.5 საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორები და მათი გავლენა -----	120
2.5.1. კორელაციური კავშირის განსაზღვრა საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის საქმიანობის განმაზოგადებელ მაჩვენებლებსა და მასზედ მოქმედ ფაქტორებს შორის -----	120
2.5.2. სამოქალაქო ავიაციის გადაყვანა-გადაზიდვების მართვის ეფექტიანობის მათემატიკური მოდელის დამუშავება და შეფასება ---	131

3. დასკვნა -----	137
გამოყენებული ლიტერატურა -----	139



## ცხრილების ნუსხა

ცხრილის №	ცხრილის დასახელება	გვერდი
ცხრილი 1	საქართველოს საჰაერო ბაზრის ზოგადი მახასიათებლები	35
ცხრილი 2	რეგულარული რეისებით გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა	36
ცხრილი 3	2010წელს ეროვნული და უცხოური ავიაკომპანიების წილობრივი მონაცენები	37
ცხრილი 4	2010-2008 წლებში თბილისის აეროპორტიდან გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა	38
ცხრილი 5	რეგულარული და არარეგულარული სატვირთო რეისებით გადატანილი ტვირთების რაოდენობა	40
ცხრილი 6	2008-2010 წლებში საქართველოს აეროპორტებიდან გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა	41
ცხრილი 7	შესრულებული რეისების რაოდენობა (მ/შ. სატვირთო)	41
ცხრილი 8	საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტის მოცულობა და დინამიკა	85
ცხრილი 9	საქართველოს ეროვნული შემოსავალი და ეროვნული ანგარიშების სხვა აგრეგატული მაჩვენებლები	85
ცხრილი 10	საქართველოს მოსახლეობის რიცხოვნობა	88
ცხრილი 11	საქართველოს ძირითადი დემოგრაფიული მაჩვენებლები	88
ცხრილი 12	საქართველოს ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა	90
ცხრილი 13	საარსებო მინიმუმი და მედიანური მოხმარება	91
ცხრილი 14	საჰაერო ტრანსპორტის ფინანსური მაჩვენებლები	109
ცხრილი 15	2011 წელს რეგულარული რეისებით გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა	120
ცხრილი 16	2001-2011 წლებში საქართველოს აეროპორტებიდან გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა	121
ცხრილი 17	გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობაზე მოქმედი ფაქტორები	123

ცხრილი 18	გადაყვანილი მგზავრების შერჩეული ფაქტორები	რაოდენობაზე	მოქმედი	127
ცხრილი 19	გადაზიდული ტვირთების შერჩეული ფაქტორები	რაოდენობაზე	მოქმედი	128

## ნახაზების ნუსხა

ნახაზის №	ნახაზის დასახელება	გვერდი
ნახ. 1	2010 წელს ეროვნული და უცხოური ავიაკომპანიების წილობრივი მონაცემები	37
ნახ. 2	2010-2008 წლებში თბილისის აეროპორტიდან გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა	38
ნახ. 3	ავიაგადამზიდავის რესურსები	45
ნახ. 4	სტრატეგიული დაგეგმვა	52
ნახ. 5	სტრატეგიული მენეჯმენტის ეტაპები	53
ნახ. 6	სტრატეგიული მართვა	66
ნახ. 7	მაკრო გარემოს ანალიზის ეტაპები	97

## მადლიერება

სადისერტაციო ნაშრომის დროული შესრულებისათვის, საგულდაგულო შესწორებისათვის და დახმარებისათვის მადლობას ვუხდით ჩემს ხელმძღვანელს, სატრანსპორტო დეპარტამენტის უფროსს, მეცნიერ-ხელმძღვანელს, პროფესორ გოდერძი ტყეშელაშვილს, აგრეთვე ყველა იმ ადამიანს ვინც დახმარება და თანადგომა აღმომიჩინა დისერტაციაზე მუშაობის პროცესში, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტის დეკანს, ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს თავმჯდომარეს, პროფესორ ოთარ გელაშვილს, ასევე მადლობას მოვახსენებ ინფორმაციის მოწოდებისათვის საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის სააგენტოს გადაყვანა-გადაზიდვების დეპარტამენტს და ყველა იმ პიროვნებას ვინც დამეხმარა სტატისტიკური მასალების შეგროვებაში.

## შესავალი

**პრობლემის აქტუალობა.** საქართველოს რესპუბლიკის მიერ რეალიზებული კურსი, რომელიც მიმართულია სოციალურად ორიენტირებული საბაზრო ეკონომიკისაკენ, გვთავაზობს გამოვიყენოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის თანამდროვე მეთოდები სახალხო მეურნეობის ყველა დარგში, მათ შორის საჰაერო ტრანსპორტზე.

სტრატეგიული დაგეგმვის გამოყენება, რომელიც გულისხმობს საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების ანალიზს, შესაძლებლობების შეფასებას და სიტუაციების პროგნოზირებას, ეკონომიკური ზრდის პირობებში სატრანსპორტო მომსახურების ბაზარზე ამაღლებს ინვესტიციურ აქტიურობას.

საბაზრო პროცესის გლობალიზაციის პირობებში, შრომის საერთაშორისო დანაწილებაში საქართველოს როლის გაღრმავებაში ავიატრანსპორტი ასრულებს განსაკუთრებულ როლს. მხედველობაში მიიღება ქვეყნის გეოგრაფიული მდებარეობის სპეციფიკა მსოფლიო რუკაზე. ანალიზი აჩვენებს, რომ საქართველოს სატრანსპორტო მომსახურება ამიერკავკასიის რეგიონში და საერთაშორისო ხაზებზე განუწყვეტლივ გაიზრდება, რაც შექმნის წინაპირობებს კონკურენციული ბრძოლის გამწვავებისათვის.

საქართველომ, როგორც გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყანამ მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადადგა სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის ტექნიკური მოდერნიზაციის და ნაციონალური ავიაკომპანიების ავიაგადაზიდვების მოცულობის გაუმჯობესების მიმართულებით. სამგზავრო-საჰაერო გადაზიდვების ზრდამ 2011წელს 2009წელთან შედარებით შეადგენა 51.97% მარტო 2011წლის იანვარ-აგვისტოში მთლიანად საქართველოს 1793449 ვიზიტორი ესტუმრა, რაც წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელს 43%-ით აღემატება. ტურიზმის ეროვნული სააგენტოს მიერ 2010 წელს ჩატარდა უცხოელი მოგზაურების კვლევა, რომელმაც აჩვენა, რომ

ვიზიტორების მიერ მთლიანი საშუალო დანახარჯი 1784\$, ტრანსპორტის სახეობების მიხედვით, მოდის საავიაციო ტრანსპორტზე.

საქართველოს საჰაერო ფლოტის პოზიციების შემდგომი გამყარება აღმოსავლეთ ევროპის ავიაგადაზიდვების მაღალკონკურენციულ ბაზარზე მოითხოვს ავიაკომპანიების მმართველობით საქმიანობაში, თანამედროვე, მენეჯერულად დასაბუთებული მიდგომების, მეთოდების და პროცედურების დანერგვას, გრძელვადიან პერიოდზე გათვლილ, კონკურენციული უპირატესობის მქონე ეფექტიანი სტრატეგიების შემუშავებას.

1991 წლამდე საქართველოში არსებული სახელმწიფო დაგეგმვის სისტემა, რომელიც ორიენტირებული იყო დაგეგმვის დირექტიულ მეთოდზე მნიშვნელოვნად მოძველდა და საჭირო გახდა მისი დღევანდელი დროის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანა. წარმოიშვა სტრატეგიული დაგეგმვის ფორმირებისა და შემუშავების აუცილებლობა, რომელიც ერთი მხრივ წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის დასაყრდენს და მეორე მხრივ ავიაკომპანიების ფუნქციონირებისათვის გაითვალისწინება: საორგანიზაციო, სარესურსო და სხვა თავისებურებები.

ასეთი სისტემის ფორმირებას ართულებს ის, რომ ავიასატრანსპორტო მომსახურების ბაზარზე სტრატეგიული დაგეგმვის პრობლემა ეკონომიკური მეცნიერებების მიერ შესწავლილია არასაკმარისად, რაც სადისერტაციო კვლევას ქმნის აქტუალურს, როგორც თეორიულად ისე პრაქტიკული თვალსაზრისით.

**პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა.** სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიის განვითარებაში მეცნიერებისა და სპეციალისტების მიერ შეტანილი დიდი წვლილის მიუხედავად ძველებურად გადაუჭრელ პრობლემად რჩება პროგნოზირების ადეკვატური მეთოდისა და საშუალო საავიაციო კომპანიის დაგეგმვის შერჩევა, რაც მოითხოვს სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდის შემდგომ სრულყოფას კონკურენციულ საბაზრო გარემოში ავიაგადამზიდვების საქმიანობისათვის.



საქართველოს ავიამომსახურების ბაზარზე შექმნილი სიტუაცია ავიასაწარმოებს კარნახობს საწარმოო და საბაზრო მოღვაწეობის დაგეგმვის ოპტიმალურ სქემაზე გადასვლის აუცილებლობას.

ახალ არასრულყოფილ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში საქართველოს ავიასაწარმოებისათვის სადისერტაციო კვლევაში განისაზღვრა კვლევის ობიექტი, საგანი, მიზანი და ამოცანა.

სადისერტაციო თემის კვლევაში წარმოდგენილია ავიასაწარმოების მართვის მბრძანებლურ-ადმინისტრაციული მეთოდიდან, სტრატეგიულ დაგეგმვაზე გადასვლის პროცესი და მისი განვითარება მკაცრი საერთაშორისო კონკურენციის პირობებში.

**კვლევის საგანი.** სადისერტაციო კვლევის საგანია სტრატეგიული დაგეგმვის და მართვის მიდგომები და მეთოდები, რომელიც უზრუნველყოფს ავიაკომპანიის დინამიკურ ზრდას და მაღალ შემოსავლებს გრძელვადიან პერიოდში.

**კვლევის მიზნები.** სადისერტაციო ნაშრომის მიზანი არის სტრატეგიული დაგეგმვის სამეცნიერო-მეთოდოლოგიური აპარატის სრულყოფარეგიონალურ ავიასაწარმოებში, რეკომენდაციების შემუშავება და გამოყენება საქართველოს ავიასაწარმოებში.

#### **კვლევის ამოცანები.**

საქართველოს ავიასაწარმოებში დასმულმა კვლევის მიზანმა გამოავლინა კვლევის შემდეგი ამოცანები:

1. საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის საერთო დონის მდგომარეობის გაანალიზება და ავიაკომპანიების საქმიანობის დაგეგმვის გამოყენებული მეთოდები.
2. ავიატრანსპორტის მომსახურების ბაზარზე საქართველოს საერთაშორისო ხაზების კონკურენციული მდგომარეობის გამოკვლევა.
3. საქართველოს ავიასაწარმოებში არსებული გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდოლოგიური აპარატის სრულყოფის აუცილებლობის დასაბუთება მარკეტინგული ანალიზის თანამედროვე მეთოდების დანერგვის საფუძველზე, პროგნოზირება და სტრატეგიული დაგეგმვა.

4. ავიასაწარმოების სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნობრივი მაჩვენებლების ფორმირების მეთოდური მიდგომების დამუშავება შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების ეკონომეტრიკული მოდელირების საფუძველზე.

5. საერთაშორისო ავიაგადაზიდვების ბაზარზე საქართველოს ავია-საწარმოების საქმიანობისათვის სტრატეგიული დაგეგმვის შემცველობის წინადადებების დამუშავება, სტრატეგიულ პერსპექტივაში მიზნობრივი ამოცანების ფორმულირება სატრანსპორტო მომსახურების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების შესაძლებლობის გათვალისწინებით.

**კვლევის მეთოდოლოგიური საფუძველი** შედგენილია საერთოსამეცნიერო და დისციპლინათაშორისი შემეცნების მეთოდებით, ეკონომიკური თეორიის დებულებით, სტრატეგიული მენეჯმენტით და მარკეტინგით, სტატისტიკური და მათემატიკური მოდელირების მეთოდებით და ასევე საჭაერო გადაზიდვების საერთაშორისო და საქართველოს კანონმდებლობის ნორმებით.

**კვლევის საინფორმაციო ბაზად** გამოყენებულია: სამართლებრივი აქტები და სტატისტიკური მონაცემები; სამოქალაქო ავიაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის (იკაო); სამოქალაქო ავიაციის სახელმწიფო მართვის ნორმატიულ-საცნობარო მასალები; სტატისტიკური და ავიაკომპანიების შინაგანი ანგარიშები; დარგობრივი საინფორმაციო საიტები და პორტალები, აგრეთვე საავტორო კვლევის რეზულტატები.

**კვლევის სიახლე:**

1. შემოთავაზებულია ავიაკომპანიების დაგეგმვის გაუმჯობესების მეთოდიკა, რომელიც მიმართულია: კონკურენციულ პირობებში რეგიონალური ავიაკომპანიების საბაზრო მართვის ეფექტურობის ამაღლებისაკენ, სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის და სამეცნიერო პროგნოზების გამოყენებით გრძელვადიან პერიოდში ავიაკომპანიის განვითარების უზრუნველყოფისაკენ და სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი დებულების დასბუთებისაკენ;

2. გაანალიზებულია გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდები: საბალანსო, ნორმატიული, ეკონომიკურ-მათემატიკური და საექსპერტო შეფასება და შემოთავაზებულია მისი განხორციელების ორგანიზაცია. იგი მისაღებია საქართველოს ავიაკომპანიებისათვის, რომლებიც არიან ქვეყნის ძირითადი ავიაგადამზიდავები და მოცემულია ახალ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებთან მათი შესაბამისობის შეფასება;
3. დასაბუთებულია სტრატეგიული დაგეგმვის და პროგნოზირების თანამედროვე მეთოდების: სოციოლოგიური კვლევის და საექსპერტო მეთოდების დანერგვის აუცილებლობა საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის საწარმოებში;
4. გამოვლენილია ფირმის შიგა მენეჯმენტის სტრუქტურაზე მოქმედი ფაქტორები რეგრესიული ანალიზის მეთოდის გამოყენებით. აღმოჩნდა, რომ ავიასაწარმოების შიგა მენეჯმენტზე განსაკუთრებით დიდი ზომით მოქმედებს ტრამსპორტის სფეროში არსებული რესურსების ეფექტიანი გამოყენება;
5. შემოთავაზებულია ავიასაწარმოს შიგა მენეჯმენტის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი მოდელები, სადაც მიზნის ფუნქციად აღებულია გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების მოცულობები. გამოვლენილია აღნიშნულ მიზნებზე მოქმედი ფაქტორები, საიდანაც ერთ-ერთი ძირითადია საინვესტიციო გარემო და გადასახადთა განაკვეთები;

დახვეწილ იქნა ავიაკომპანიის სტრატეგიული დაგეგმვის სამეცნიერო-მეთოდური აპარატი ეკონომიკური მოდელირების საფუძველზე განვითარების პრიორიტეტების შერჩევის ნაწილში. კერძოდ შემოთავაზებულია ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირების ფართოდ დანერგვა მენეჯმენტის გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის, იგი ხელს უწყობს შესაძლო გადაწყვეტილებიდან საუკეთესოს (ოპტიმალურის) ამორჩევას.

# 1. ლიტერატურის მიმოხილვა

## 1.1. საქართველო ავიასაწარმოების მდგომარეობის ანალიზი

### 1.1.1. საქართველოს ავიასაწარმოების მოკლე მიმოხილვა

საქართველოს რესპუბლიკის ეკონომიკის ფუნქციონირება და მისი ეფექტური წარმართვა დიდად არის დამოკიდებული ინფრასტრუქტურის ისეთ მნიშვნელოვან დარგთან, როგორცაა საავიაციო ტრანსპორტი. თანამედროვე ადამიანის ცხოვრება მის გარეშე წარმოუდგენელია იგი გადაადგილების საიმედო და მოხდერხებული საშუალებაა. სამოქალაქო ავიაცია რთული ეკონომიკური სისტემაა და ეროვნული მეურნეობის სპეციფიკური დარგია, რომელიც ემსახურება ადამიანების გადაყვანას და ტვირთების გადატანას.

ჩვენი ქვეყანა გეოპოლიტიკურმა მდებარეობამ, მისმა განლაგებამ ევრაზიის გასაყარზე მოაქცია იგი გლობალურ გეოსტრატეგიულ ინტერესთა სფეროში. ამიტომ მან უნდა შეასრულოს სატრანსპორტო ქვეყნის ფუნქცია.

ავიაციის და აერონავტიკის განვითარებაში საქართველომ, ავიაციის ისტორიის ყველა ეტაპზე შეიტანა თავისი წვლილი. ჩვენი ქვეყნის ავიაციის ისტორიაში საპატიო ადგილი უკავიათ: ა. შიუკაშვილს, ბ. ქებურიას, მ. მაჭავარიანს, ვ. ერისთავს, ამერიკაში მოღვაწე ავიაკონსტრუქტორს ა. ქართველიშვილს, რომლებმაც თავიანთი საქმიანობა ავიაციას დაუკავშირეს.[1]

საქართველოს სამოქალაქო ავიაციამ განვითარების რთული გზა განვლო. მისი შექმნის გადაწყვეტილება 1923 წლის 5 მაისს მიიღეს. დაიწყო ახალი საჰაერო ხაზების გახსნა, აეროდრომების მშენებლობა, კადრების მოზიდვა და მომზადება, აეროპორტებში მგზავრებისა და მფრინავებისათვის იქმნებოდა ელემენტარული პირობები.

1958 წლიდან საქართველოს ავიაციის ისტორიაში დაიწყო რეაქტიული ხანა, ხოლო ახალი ეტაპი ავიაციაში დაიწყო 1972 წლიდან თვითმფრინავის-„ტუ-154“-ის გამოჩენით. იგი აღჭურვილი იყო მართვის ახალი ავტომატური ნავიგაციური სისტემებით, რამაც აამაღლა ფრენის

უსაფრთხოება და რეგულირება. ქართულმა ეკიპაჟმა პირველი საერთაშორისო რეისი თბილისი-ვარნას მიმართულებით 1981 წლის 5 მაისს შეასრულა.

საქართველოს სამოქალაქო ავიაციამ დამოუკიდებლად ფუნქციონირება დაიწყო 1993 წელს საბჭოთა კავშირის დაშლის შემდეგ და პირველი საერთაშორისო რეისი განხორციელდა ისრაელში. საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის სტრუქტურა ცენტრალიზებული საბჭოთა სისტემიდან შეიცვალა მსოფლიო პრაქტიკაში აპრობირებული სტრუქტურის მსგავსად, შეიქმნა ერთმანეთისაგან დამოუკიდებელი ოპერატორები, რომელთა უსაფრთხო ფუნქციონირებას ზედამხედველობას უწევდა სახელმწიფო ორგანო - საჰაერო ტრანსპორტის დეპარტამენტი. დარგის ეკონომიკური მართვა ექვემდებარებოდა საბაზრო ეკონომიკის პრინციპებს, რომელიც გულისხმობს: კერძო საკუთრების ფორმის თავისუფალი შერჩევის შესაძლებლობას, მეწარმეობის თავისუფლებას, ფაქტორმოქმნის თავისუფლებას, კონკურენციული გარემოს შექმნას, სახელმწიფოს როლის სიმცირეს.[1]

საქართველოს დამოუკიდებელმა სამოქალაქო ავიაციამ მუშაობა განაგრძო ყოფილი საბჭოთა კანონებით და საკავშირო სამინისტროს ნორმატიული აქტებით. ჩვენს ქვეყანაში შექმნილმა მძიმე არასტაბილურმა მდგომარეობამ დამანგრეველი გავლენა იქონია სამმართველოს არსებობასა და პრაქტიკულ საქმიანობაზე, წარმოიქმნა დაუძლეველი სირთულეები, პრობლემები გაჩნდა საწვავ-საპოხი მასალების შემოტანაზე, ფასები სწრაფად იზრდებოდა საწვავზე, საავიაციო ტექნიკაზე, მოწყობილობებზე და სათადარიგო ნაწილებზე. ასეთი ცვლილება იწვევდა ავიაგადაზიდვების თვითღირებულების ზრდას. ამ პროცესს თან დაერთო აგრეთვე მგზავრთა გადაყვანის მოცულობის შემცირება.

საჰაერო ტრანსპორტის დეპარტამენტს აუცილებლად უნდა შეექმნა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მუშაობის სისტემა ეკონომიკური რეფორმის განხორციელებით. სამოქალაქო ავიაციის სისტემის ორგანიზაციული და ეკონომიკური რეფორმა მოიცავდა 4 მიმართულებას;

1. ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა;
2. საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზის შექმნა;
3. მატერიალურ - ტექნიკური ბაზის განახლება;
4. ახალი ეკონომიკური პოლიტიკის განხორციელება.

ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფა მოხდა საერთაშორისო პრაქტიკის შესაბამისად. დანაწილდა აეროპორტების, ავიაკომპანიების, საჰაერო ნავიგაციის და „დამხმარე“ ავიასაწარმოების ფუნქციები. ისინი გახდნენ დამოუკიდებელი იურიდიული პირები და დაიწყეს დამოუკიდებელი ეკონომიკური და ორგანიზაციული საქმიანობა.

აღნიშნული რეფორმის მეორე მნიშვნელოვანი მიმართულება გახდა აუცილებელი საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზის მომზადება. ამისათვის ჯერ დაიწერა „საქართველოს საჰაერო კოდექსი“, შეიქმნა ავიაციის სერთიფიცირებისა და ლიცენზირების დებულებები და ჩამოყალიბდა მათი პრაქტიკაში მოქმედების წესები, შეიქმნა ფრენის უსაფრთხოების და უშიშროების უზრუნველყოფის ნორმატიული დოკუმენტები.

საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის ფუნქციონირების საკანონმდებლო ბაზის შექმნით შესაძლებელი გახდა;

1. საჰაერო ტრანსპორტზე სახელმწიფო ზედამხედველობა და უსაფრთხო ფრენის უზრუნველყოფა;
2. საჰაერო გადაზიდვების მოთხოვნის დაკმაყოფილება;
3. სამოქალაქო ავიაციის ფუნქციონირების მიზნობრივი სახელმწიფო პროგრამების შემუშავება და უზრუნველყოფა;
4. საჰაერო ტრანსპორტით გადაზიდვების სახელმწიფო რეგულირება;
5. საავიაციო საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობების განვითარება.

რეფორმის მესამე მიმართულება მოიცავდა არსებული მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის განახლებას, დაიწყო საავიაციო საქმიანობის სახელმწიფო რეგულირება. შეიქმნა საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის ადმინისტრაცია, რომელიც ქმნის ავიაციის ფუნქციონირების წესებს, ნორმატიულ აქტებს, ახორციელებს ზედამხედველობას ფრენის უსაფრთხოების და უშიშროების

დაცვისათვის, იცავს ავიაციის სტრატეგიას და ხელს უწყობს მის რეალიზაციას.

რეფორმის მეოთხე მიმართულება შეეხო მსოფლიო საავიაციო სისტემაში საქართველოს ჩართვას და მის გაწევრიანებას საერთაშორისო საავიაციო ორგანიზაციებში, საზღვარგარეთის ქვეყნებთან საჰაერო მიმოსვლის შესახებ ორმხრივი სამთავრობათაშორისო ხელშეკრულებების გაფორმებას და საერთაშორისო ფრენის უზრუნველყოფას.

საქართველოს დამოუკიდებელი ავიაციის შექმნა მიმდინარეობდა 1991-1999 წლების მეტად მძიმე პერიოდში. იქმნებოდა ახალი ავიაკომპანიები, რომელთა მიერ შესრულებული რეისების გეოგრაფია სულ უფრო ფართოვდებოდა. წარმატებით ხორციელდებოდა ჩარტერული რეისები მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში.

ავიაკომპანიების საქმიანობაზე გავლენას ახდენს მათ მიერ შემუშავებული ტექნოლოგიური პროცესების სწორად დაყენების დონე. მათ საქმიანობაში გაიზარდა შიდა სამეურნეო დაგეგმვის და ურთიერთობების როლი. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ხდება ეკონომიკური, იურიდიულ და მარკეტინგული სამსახურის მუშაობის ეფექტურობა.

საავიაციო მომსახურებაში ერთ-ერთი პრიორიტეტი გახდა მომხმარებელთა ინტერესების დაცვა. ამ მიმართულებით შემუშავდა და ამოქმედდა შესაბამისი ნორმატიული აქტები, რომლებმაც ავიაკომპანიებისათვის გაამკაცრეს სალიცენზიო პირობები, ამუშავდა მგზავრთა სადაზღვევო მექანიზმი, გაჩნდა გადამზიდავების ალტერნატიული ვარიანტები.

### **1.1.2. საქართველოს ავიასაწარმოების თანამედროვე**

#### **მდგომარეობა**

საქართველოს რესპუბლიკამ საბჭოთა კავშირისაგან მემკვიდრეობით მიიღო ათეული მოძველებული თვითმფრინავი, მოუწყობელი აეროპორტები, საჰაერო მართვის მოძრაობის არათანამედროვე სისტემები. მაშინ როდესაც საავიაციო ტრანსპორტი მსოფლიო ეკონომიკურ სისტემაში

მყარად იკიდებდა ფეხს, ჩვენს ქვეყანას არ გააჩნდა არანაირი ფუნქცია. საქართველოს ავიასაწარმოების ხელმძღვანელობას ახალ პირობებში მუშაობის არანაირი გამოცდილება არ გააჩნდათ, ისინი არ ფლობდნენ საბაზრო ეკონომიკის შესაბამის მენეჯმენტს და მარკეტინგის წარმართვის თანამედროვე წესებს.

საქართველოს ავიაკომპანიებთან შედარებით უცხოურ ავიაკომპანიებს ჰქონდათ აშკარა უპირატესობა, მგზავრთა მომსახურების სფეროში უზარმაზარი გამოცდილება, სერვისის მაღალი დონე, დემპინგური ტარიფები, თვითმფრინავების მაღალი ეფექტურობა და ეკონომიურობა, უსაფრთხოების მყარი გარანტიები.[2]

### **საქართველოში რეგისტრირებული ეროვნული ავიაკომპანიები და მათი ძირითადი მახასიათებლები**

**ჯორჯიან ეარვეიზი** - შეიქმნა 2004 წელს. ექსპლუატაციას უწევს 10 საჰაერო ხომალდს. 5 ბოინგი 737 და 5 CL-600 2B-19. ასრულებს ადგილობრივ და საერთაშორისო ჩარტერულ და რეგულარულ რეისებს.

**თუშეთი** - შეიქმნა 1999 წელს ექსპლუატაციას უწევს ოთხ საჰაერო ხომალდს ორი MI-8, MTV-1. ერთი MI-8T და ერთი EC-155. ასრულებს ადგილობრივ და საერთაშორისო ჩარტერულ გადაყვანა-გადაზიდვებს.

**სქაი ჯორჯია** - შეიქმნა 2004 წელს და ექსპლუატაციას უწევს L-76TD და 2DC-9-51 საჰაერო ხომალდებს. ასრულებს რეგულარულ საერთაშორისო და ჩარტერულ გადაყვანა - გადაზიდვებს.

**თამ აირი** - ს.ს. "თბილავიამშენი" დაარსდა 2002 წელს. 2007 წელს შეიცვალა სახელწოდება. ექსპლუატაციას უწევს A-20 CXM(4L-ULB) ტიპის საჰაერო ხომალდს. ასრულებს ადგილობრივ და საერთაშორისო გადაყვანა-გადაზიდვებს.

**ტრანს ავიასერვისი** - შეიქმნა 1995 წელს. ექსპლუატაციას უწევს 5 საჰაერო ხომალდს. ორი AN-24B და ორი AN-12BK, ერთი ბოინგ-707 BAC-1-11. ასრულებს საერთაშორისო ჩარტერულ გადაყვანა - გადაზიდვებს.



**საქართველოს საავიაციო უნივერსიტეტი** - შეიქმნა 2006 წელს. ექსპლუატაციას უწევს 3 საჰაერო ხომალდს: ორი A-22 და ერთი AN-28 ტიპის საჰაერო ხომალდს. ასრულებს სასწავლო ფრენებს და ადგილობრივ რეისებს.

**შ.პ.ს. ავიასერვისი** - შეიქმნა 2004 წელს. ექსპლუატაციას უწევს სამ საჰაერო ხომალდს: ერთი MI-171 ერთი BK117C-2 და ერთი AS-350B3. ასრულებს მხოლოდ მესაკუთრის მიერ შეკვეთილ გადაზიდვებს.

**სერვის ეირი** - შეიქმნა 2002 წელს. ექსპლუატაციას უწევს 5 საჰაერო ხომალდს: ერთი CESSNA-182j, ორი Cessna 441Q2 PS-9 და ერთი CESSNA-172n. ასრულებს ადგილობრივ და საერთაშორისო ჩარტერულ გადაყვანა - გადაზიდვებს და საავიაციო სამუშაოებს.

**ვიპ ავია** - შეიქმნა 2005 წელს. ექსპლუატაციას უწევს YAK-40 ტიპის საჰაერო ხომალდს ასრულებს ადგილობრივ და საერთაშორისო ჩარტერულ გადაყვანა -გადაზიდვებს. შეჩერებულია საჰაერო ხომალდის ექსპლუატაციის სერტიფიკატის მოქმედება.

**პირველი ჰაერნაოსნობის კლუბი** - შეიქმნა 2005 წელს. ექსპლუატაციას უწევს 4 საჰაერო ხომალდს: AX-8, BB-26M, BB-26Z და BB-30d (საჰაერო ბურთი) ასრულებს ადგილობრივ სპორტულ და საჩვენებელ ფრენებს.

**საქ ავიასერვისი** - დაარსდა 1998 წელს ექსპლუატაციას უწევს: An-12BK(4L-GML); AIV-12BK(4L-GLr); IL-76r(4L-GLM); IL-76TD(4L-GN); IL-76TD(4L-GLL); IL-76TD(4L-GLK); IL-76T(4L-GLR) ტიპის საჰაერო ხომალდებს, ასრულებს ადგილობრივ გადაყვანა-გადაზიდვებს.

**ეარ ვიქტორია ჯორჯია** - შეიქმნა 2005 წელს. ექსპლუატაციას უწევს AN-12BP(BK) ტიპის ექვს საჰაერო ხომალდს ასრულებს ჩარტერულ რეისებს. შეჩერებულია საჰაერო ხომალდის ექსპლუატაციის სერტიფიკატის მოქმედება.

**ჯორჯიან სტარ ინტერნაციონალი** - შეიქმნა 2009 წელს. ექსპლუატაციას უწევს AN-32 (4L-GSI); AN-32 (4L-OVE); AN-26(4L-GST) ტიპის საჰაერო

ხომალდებს. ასრულებს ადგილობრივ და საერთაშორისო გადაყვანა-გადაზიდვებს.

**ნიუ ჯორჯია** - შეიქმნა 2008 წელს. ექსპლუატაციას უწევს x-32-912 (4L-DAa). ასრულებს ადგილობრივ და საერთაშორისო გადაყვანა - გადაზიდვებს ვიზუალური ფრენის წესების შესაბამისად მხოლოდ დღის ნათელ პერიოდში და საავიაციო სამუშაოებს.

**ეარ ვისტი** - ექსპლუატაციას უწევს AN-12BK და AN-26 ტიპის საჰაერო ხომალდებს. ასრულებს საერთაშორისო გადაყვანა-გადაზიდვებს.

**კარრე ავიაციონ ჯორჯია** - შეიქმნა 2008 წელს. ფლობს MI-8May (4L-BIL) ტიპის საჰაერო ხომალდს. ასრულებს ადგილობრივ და საერთაშორისო გადაყვანა-გადაზიდვებს ვიზუალური ფრენის წესის შესაბამისად მხოლოდ დღის მათელ პერიოდში და საავიაციო სამუშაოებს.

**სქაივეი** - შეიქმნა 2009 წელს. ექსპლუატაციას უწევს AN-12BK (4L-GLV); AN-12BK(4L-FFD); IL-76TD (4L-FFx); IL-76T(4L-FFF) ტიპის ხომალდებს. ასრულებს ადგილობრივ და საერთაშორისო გადაყვანა-გადაზიდვებს.

**კავკასუს ეარვისი** - შეიქმნა 2009 წელს. ექსპლუატაციას უწევს B-737-200(4L-VML) ტიპის ხომალდს. ასრულებს ადგილობრივ და საერთაშორისო გადაყვანა-გადაზიდვებს. შეჩერებულია საჰაერო ხომალდის ექსპლუატანტის სერთიფიკატის მოქმედების ვადა.

**ეარ იბერია** - შეიქმნა 2009 წელს. ექსპლუატაციას უწევს AN-26(4L-AIL); AN-26(4L-Afy) ტიპის საჰაერო ხომალდებს. ასრულებს ადგილობრივ და საერთაშორისო სატვირთო გადაზიდვებს.

**ევროლაინი** - ექსპლუატაციას უწევს 3 ტიპის საჰაერო ხომალდს AN-24RV, B-737-268 და TU-134A. ასრულებს საერთაშორისო გადაყვანა-გადაზიდვებს.

**საქართველოს საავიაციო ბაზარზე მოქმედი უცხოური ავიაკომპანიები და მათი ძირითადი მახასიათებლები**

**არკია** - საქართველოში დაფრინავს 2004 წლიდან. ექსპლუატაციას უწევს EMB 195 ტიპის საჰაერო ხომალდს.

**ჩეხეთის ა/ხ** - საქართველოში დაფრინავს 2005 წლიდან ექსპლუატაციას უწევს A-319; A-320; A-321 ტიპის საჰაერო ხომალდებს.

**ლუფტვანზა** - საქართველოში დაფრინავს 2005 წლიდან. ექსპლუატაციას უწევს A-319; A-320; A-321 ტიპის საჰაერო ხომალდებს

**ავსტრიის ა/ხ** - საქართველოში დაფრინავს 1998 წლიდან. ექსპლუატაციას უწევს B-737; A-320 ტიპის საჰაერო ხომალდს.

**თურქეთის ა/ხ** - საქართველოში დაფრინავს 1996 წლიდან ექსპლუატაციას უწევს B-737 ტიპის საჰაერო ხომალდს.

**ბრიტიშ მენდლენდი**-საქართველოში დაფრინავს 1997 წლიდან. ექსპლუატაციას უწევს A-320 ტიპის საჰაერო ხომალდს.

**უკრაინის ინტერნაციონალური ა/ხ** - საქართველოში დაფრინავს 2007 წლიდან. ექსპლუატაციას უწევს B-737 ტიპის ხომალდს.

**აეროსვიტი** - საქართველოში დაფრინავს 2008 წლიდან ექსპლუატაციას უწევს B-737, A-320, YAK-42 ტიპის საჰაერო ხომალდს.

**დონბას აერო** - საქართველოში დაფრინავს 1996 წლიდან. ექსპლუატაციას უწევს B-737, EMB ტიპის საჰაერო ხომალდს.

**არმავია** - საქართველოში დაფრინავს 2008 წლიდან. ექსპლუატაციას უწევს A-319 ტიპის საჰაერო ხომალდს.

**სკატი** - საქართველოში დაფრინავს 2006 წლიდან. ექსპლუატაციას უწევს AN-24YAK 42 ტიპის საჰაერო ხომალდს.

**ბელავია** - საქართველოში დაფრინავს 1999 წლიდან. ექსპლუატაციას უწევს B-737 ტიპის საჰაერო ხომალდს.

**აზერბაიჯანის ა/ხ** - საქართველოში დაფრინავს 1999 წლიდან. ექსპლუატაციას უწევს A<sup>3</sup> ლი72 ტიპის საჰაერო ხომალდს.[3]

### **საქართველოს აეროპორტები**

აეროპორტებს სამოქალაქო ავიაციის სისტემის ფუნქციონირებაში ერთ-ერთი გადამწყვეტი ადგილი უკავია. ისინი თავისი ფუნქციონირების ხასიათიდან გამომდინარე არის: საერთაშორისო, რეგიონალური, საკვანძო და სხვა.

საერთაშორისო აეროპორტი არის საერთაშორისო საჰაერო მიმოსვლის მისაღებად და გასამგზავრებლად დანიშნული აეროპორტი, სადაც სრულდება ისეთი ფორმალობები როგორცაა: საბაჟო, იმიგრაციული, საკარანტინო, სანიტარული და სხვა პროცედურები. იგი ინიშნება სახელმწიფო უფლებამოსილი ორგანოს მიერ და ცხადდება შესაბამის საინფორმაციო ბიულეტენებში, სადაც მიეთითება მისი ტექნიკური პარამეტრები და საჰაერო ხომალდის მიღების და გაშვების პირობები.

საკვანძო აეროპორტში ხორციელდება დიდი რაოდენობით რეისების მიღება და გაშვება და მაღალია რეირების შეპირისპირების პროცენტი. საკვანძო აეროპორტში ხდება მიმსვლელი და წამსვლელი რეისების განრიგის კოორდინაციის ყველაზე მოხერხებული შეპირისპირების მიღწევა. იგი მეტად მოხერხებულია მგზავრების, ტვირთის და ფოსტის ტრანზიტისთვის. გადაზიდვები, რომლებიც ხორციელდება რომელიმე კონკრეტული პუნქტიდან შეიძლება შეპირისპირებული იყოს სხვ რეისთან. ასეთი სისტემის უპირატესობა ისაა, რომ იგი აერთებს სხვადასხვა წყვილი ქალაქის ბაზარს ერთ ხომალდზე.

საკუთრების თვალსაზრისით აეროპორტები უმრავლეს შემთხვევაში წარმოადგენენ სახელმწიფო საკუთრებას, მაგრამ ზოგიერთ ქვეყანაში მიმდინარეობს მათი პრივატიზაციის პროცესი სხვადასხვა ფორმით. აეროპორტები თავის არსით წარმოადგენენ მონოპოლიებს, რომელზედაც დიდად არიან დამოკიდებულნი მისი მომხმარებლები-ავიაკომპანიები, მგზავრები, ტვირთგადამგზავნები.

სამოქალაქო ავიაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ICAO) ექსპერტთა მიერ შემუშავდა საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის განვითარების გენერალური გეგმა, სადაც მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია საქართველოს აეროპორტების პრობლემებს, მათი ფუნქციონირების რეალობას, პერსპექტივებს, ფინანსურ-ეკონომიკურ მდგომარეობას.[2]

საქართველოში აეროპორტების რაოდენობა და საჭიროება სახელმწიფოს სპეციალური მსჯელობის საგანია. ქვეყანას აღებული აქვს კურსი ტურიზმის განვითარებისაკენ იქმნება ახალი საკურორტო ზონები, დაცული ტერიტორიები სვანეთში, თუშეთში, რაც წარმოშობს აუცილებლობას

არსებული რეგიონალური აეროპორტები გახდნენ ახალი სტანდარტების შესაბამისნი, მოხდეს მათი რეკონსტრუქცია რათა უკეთ დააკმაყოფილონ მომხმარებელთა გაზრდილი და ცვალებადი მოთხოვნა.

„თბილისის საერთაშორისო აეროპორტის“ ახალი შენობა გაიხსნა 2007 წლის თებერვალში, საიდანაც რეგულარული რეისები სრულდება 30-ზე მეტი ქვეყნის მიმართულებით. მისი იურიდიული სტატუსია- სააქციო საზოგადოება ( 100%-იანი სახელმწიფო წილით) ოპერატორი არის „ტავ-ჯორჯია“. აეროპორტს გააჩნია ორი ასაფრენ-დასაფრენი ზოლი.

I ა.დ.ზ. ბეტონისაა ზომით 3000X45მ. მიერთებულია 4 სამიმოსვლო ბილიკი.

II ა.დ.ზ. ასფალტო-ბეტონისაა ზომით 2500X60მ. მიმოსვლისთვის დახურულია, ნაწილობრივ გამოიყენება, როგორც სატვირთო თვითმფრინავების სადგომი.

ბათუმის საერთაშორისო აეროპორტი გაიხსნა 2007 წლის 26 მაისს, საიდანაც სრულდება რეგულარული გადაყვანა-გადაზიდვები სტამბოლის მიმართულებით. დაგეგმილია რეგულარული რეისები თბილისის მიმართულებით, აგრეთვე ევროპა - აზიის მიმართულებითაც. 2005 წლის დეკემბრიდან შ.პ.ს. „ბათუმის აეროპორტის“ სახელმწიფო საკუთრებაში არსებული 100%-იანი წილი გადაევა ს.ს. „თბილისის საერთაშორისო აეროპორტს“. აეროპორტს გააჩნია ასფალტო ბეტონის ასაფრენ-დასაფრენი ზოლი ზომით-2500X45მ. აეროპორტს შეუძლია მცირე და საშუალო გაბარიტიანი საჰაერო ხომალდების მიღება და მომსახურება. სამგზავრო ტერმინალის გამტარუნარიანობაა 300 მგზავრი საათში.

ქუთაისის „კოპიტნარის“ საერთაშორისო აეროპორტის იურიდიული სტატუსია შ.პ.ს. (100%-იანი სახელმწიფო წილით) აეროპორტს გააჩნია რკინა-ბეტონის ფილებისაგან აგებული ასაფრენ-დასაფრენი ზოლი ზომით 2500X44მ, აეროპორტის ბაქანი ზომით 215X133მ. განსაზღვრულია ოთხი TU-154 ტიპის საჰაერო ხომალდის სადგომად. აეროვაგზლის გამტარუნარიანობა შეადგენს 150 მგზავრს საათში.[3]

## ფრენების სანავიგაციო უზრუნველყოფა

საკაერო მოძრაობის მომსახურებას და ფრენის უზრუნველყოფის დაცვას ახორციელებს საქაერონავიგაცია. 2004-2005 წლებში შ.პ.ს. „საქაერონავიგაციაში“ განხორციელდა მნიშვნელოვანი ცვლილებები, რომელიც შეეხო საწარმოს ყველა რგოლს. მნიშვნელოვანი ნაბიჯები გადაიდგა, როგორც ტექნიკური გადაიარაღების, ასევე კადრების გადამზადების და მათი პროფესიონალიზმის გაზრდის თვალსაზრისით. შ.პ.ს. „საქაერონავიგაციის“ ძირითადი ფუნქციებია:

- საკაერო ხომალდების მოძრაობის უშუალო მართვა და ფრენის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;
- ფრენის რადიოტექნიკური, განათების ტექნიკისა და კავშირგაბმულობის საშუალებებით უზრუნველყოფა;
- სააეროდრომო მანუწყებლობის ორგანიზაცია;
- ფრენის ინფორმაციის ანალიზი და განზოგადება;
- რადიოტექნიკური, განათების ტექნიკისა და კავშირგაბმულობის საშუალებების ფუნქციონირების უზრუნველყოფა;
- რადიოგამოსხივების ტექნიკური ნორმების დაცვაზე კონტროლი და სხვა.

შ.პ.ს. „საქაერონავიგაცია“ მიერ 2007 წელს ბათუმის აეროპორტის ტერიტორიაზე აშენებული ტაურის და ოფისის შენობა ფრენების უსაფრთხოებისათვის აუცილებელი მოწყობილობებით აღიჭურვა და შევიდა ექსპლუა-ტაციაში. ბათუმის საერთაშორისო აეროპორტის ტერიტორიაზე აშენებული ტაური საშუალებას იძლევა განხორციელდეს შიდა და საერთაშორისო რეისები. იგი ასევე ხელი შეუწობს ტურიზმის განვითარებას და ზღვისპირა კურორტებს უფრო მიმზიდველს გახდის უცხოელი ტურისტებისათვის.

აეროდრომი აღიჭურვა ინსტრუმენტალური დაშვების სისტემით (ILS) და მომყვანი სააეროდრომო რადიოსადგურით (NDB). შიგასაპორტო კავშირი ხორციელდება ფირა „MOTOROLA“-ს მიერ წარმოებული რადიოსადგურის მეშვეობით, აღსანიშნავია აგრეთვე ასაფრენ-დასაფრენი ბილიკის განათების სისტემის დამონტაჟება. გამოყენებული შუქტექნიკა ჩეხური

ფირმის “AFL IMPEX”-ის მიერ არის წარმოებული. ამჟამად მიმდინარეობს იტალიური კომპანია “O.C.E.M”-ის მიერ წარმოებული ღერძული შუქურის დამონტაჟება.[3]

### საქართველოს საავიაციო ბაზარი

მსოფლიო საავიაციო ბაზარი არის საქონლის და მომსახურების საერთო მსოფლიო ბაზრის შემადგენელი მნიშვნელოვანი ნაწილი. ფართო გაგებით მსოფლიო საავიაციო ბაზარი გულისხმობს საერთაშორისო თანამშრომლობის ყველა ტრადიციული და ახალი ფორმების დამუშავებას: საავიაციო ტექნიკის წარმოებას, ექსპლუატაციას, და რემონტს, სამეცნიერო-ტექნიკური, ინფორმაციული და სხვა სახის მომსახურებით.[4]

საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის ადნინისტრაცია ახორციელებს საჰაერო გადაყვანა-გადაზიდვების რეგულირებას, რომლის ძირითადი მიზანია საქართველოს და უცხო ქვეყნებს შორის მოწესრიგებული და უსაფრთხო საჰაერო მიმოსვლის უზრუნველყოფა, ეროვნული ავიაგადამზიდების ინტერესების და საავიაციო ბაზრის დაცვა, უცხო ქვეყნებისა და ეროვნულ ავიაკომპანიებს შორის სამართლიანი კონკურენციის უზრუნველყოფა და მომხმარებელთა ინტერესების დაცვა.

საჰაერო ტრანსპორტის ბაზარი ნებისმიერ ორ პუნქტს შორის შედგება იმ ფაქტიური და პოტენციური მზავრებისა და საქონლისაგან, რომელიც გადაიზიდება ან შეიძლება გადაზიდულ იქნას საერთაშორისო კომერციული გადაზიდვებისას.

გადამზიდველის მიერ ბაზარზე შეღწევა ხდება გადაზიდვების განსახორციელებლად ბაზარზე დაშვების უფლების გამოყენებით. საჰაერო ტრანსპორტის ბაზარზე დაშვება ნებისმიერი ავიაგადამზიდველისთვის მოითხოვს იმ ძირითად და დამატებით უფლებებს, რომელიც მიენიჭება შესაბამისი უფლებამოსილი სახელმწიფო ორგანოს მიერ. ბაზარზე დაშვება ჩვეულებრივ ხორციელდება ანალოგიური უფლებების გაცვლით სახელმწიფოებს შორის ხელშეკრულებების დადების გზით და შემოიფარგლება რეგულარული საჰაერო გადაზიდვებით.

ერთი სახელმწიფოს მიერ მეორე სახელმწიფოსადმი გადამზიდველის ოფიციალური წარდგენა წარმოადგენს ავიაკომპანიის ერთ-ერთ ყველაზე

მთავარ უფლებას. იგი საჭაერო მიმოსვლის შესახებ სამთავრობათაშორისო ხელსეკრულებების შესაბამისად ხორციელდება დიპლომატიური არხებით და ითვალისწინებს ბაზარზე დასაშვებად ყველა უფლებას ან მის გარკვეულ ნაწილს, კონკრეტულ მარშრუტს ან მარშრუტებს.

საერთაშორისო საჭაერო გადაზიდვებში გამოიყენება ჰაერის შემდეგი თავისუფლებები:

**„პირველი ჰაერის თავისუფლება“** - გადაფრენის უფლება, რომელსაც ანიჭებს ერთი სახელმწიფო მეორე სახელმწიფოს განახორციელოს ამ სახელმწიფოს ტერიტორიაზე გადაფრენა დაჯდომის გარეშე.

**„მეორე ჰაერის თავისუფლება“** - ტრქნიკური გაჩერების უფლება, რომელსაც ანიჭებს ერთი სახელმწიფო მეორე სახელმწიფოს განახორციელოს დაჯდომა არაკომერციული მიზნებით.

**„მესამე ჰაერის თავისუფლება“** - უფლება, რომელსაც ანიჭებს ერთი სახელმწიფო მეორე სახელმწიფოს განახორციელოს, მგზავრების, ბარგის, ტვირთის, ფოსტის გადმოტვირთვა, რომელიც აყვანილი იქნენ იმ ქვეყნიდან, სადაც რეგისტრირებულია ავიაგადამზიდველი.

**„მეოთხე ჰაერის თავისუფლება“** - უფლება, რომელსაც ანიჭებს ერთი სახელმწიფო მეორე სახელმწიფოს განახორციელოს მგზავრების, ბარგის, ტვირთის, ფოსტის ჩატვირთვა საჭაერო ხომალდზე და გადაყვანა, რომლებიც მიემგზავრებიან ავიაგადამზიდველის რეგისტრაციის ქვეყანაში.

**„მეხუთე ჰაერის თავისუფლება“** - უფლება, რომელსაც ანიჭებს ერთი სახელმწიფო მეორე სახელმწიფოს აიყვანოს საჭაერო ხომალდზე მგზავრები, ბარგი, ტვირთი, ფოსტა, რომელიც პირველი სახელმწიფოდან უნდა გადაიყვანონ მესამე ქვეყანაში.

**„მეექვსე ჰაერის თავისუფლება“** - უფლება განახორციელოს გადაყვანა-გადაზიდვები ავიაგადამზიდველის რეგისტრაციის ქვეყნის გავლით სხვა ორ ქვეყანას შორის.

**„მეშვიდე ჰაერის თავისუფლება“** - უფლება განახორციელოს გადაზიდვები მესამე ქვეყნებს შორის ავიაგადამზიდველის რეგისტრაციის ქვეყნის გაუვლელად.



„მერვე ჰაერის თავისუფლება“ - უფლება, რომელსაც ანიჭებს ერთი სახელმწიფო მეორე სახელმწიფოს განახორციელოს კაბოტაჟური გადაზიდვები იმ პირობით, რომ მარშრუტი იწყება ან მთავრდება ავიაგადამზიდველის რეგისტრაციის სახელმწიფოს ტერიტორიაზე.

„მეცხრე ჰაერის თავისუფლება“ - უფლება, რომელსაც ანიჭებს ერთი სახელ-მწიფო მეორე სახელმწიფოს განახორციელოს კაბოტაჟური გადაზიდვები იმ პირობით, რომ ეს მარშრუტი მთლიანად გადის ამ უფლების მიმნიჭებელი სახელმწიფოს ტერიტორიაზე.[5]

საჰაერო ტრანსპორტის კომერციული ექსპლუატაცია არის ღონისძიებათა კომპლექსი, რომელიც მიმართულია უზრუნველყოს მოთხოვნა კომერციულ საჰაერო გადაზიდვებზე და შემოსავლის მიღება შესრულებული გადაზიდვებიდან. აქ შედის მრავალრიცხოვანი ღონისძიებები საჰაერო გადაზიდვებზე მოთხოვნის შესაქმნელად და მის დასაკმაყოფილებლად, მოგების მიღების მიზნით.

კომერციული ექსპლუატაცია საქმიანობის ის სახეა, რომელიც უზრუნველყოფს მოგებას და ამართლებს ავიაკომპანიის შეაქმნის მიზანს. შესაბამისად კომერციული ექსპლუატაცია წარმოადგენს საჰაერო ტრანსპორტის მოღვაწეობის ძირითად სახეს. მოღვაწეობის დანარჩენი სახეები - საფრენი ექსპლუატაცია, ტექნიკური ექსპლუატაცია და სხვა წარმოადგენს დამხმარეებს, რომელიც მიმართულია ძირითადი მიზნის რეალიზაციისაკენ.

საერთაშორისო საჰაერო ხაზების კომერციული ექსპლუატაცია მოიცავს ავიაკომპანიის საქმიანობის სამ ძირითად მიმართულებას:

- 1) საერთაშორისო საქმიანობის განხორციელების უფლება;
- 2) საერთაშორისო საჰაერო ხაზების კომერციული ექსპლუატაციის ორგანიზაცია;
- 3) საერთაშორისო საჰაერო გადაზიდვების ორგანიზაცია.

ავიაკომპანიის კომერციული ექსპლუატაცია დამოკიდებულია მრავალ მაკროეკონომიკურ, პოლიტიკურ, სოციალურ და საბაზრო კონიუნქტურულ ფაქტორზე. ეფექტური კომერციული პოლიტიკის არჩევა მნიშვნე-

ლოვანი ამოცანაა, განსაკუთრებით, როცა ავიაკომპანია მოღვაწეობს საჰაერო ტრანსპორტის რთულ სისტემაში.

კომპანიათა დიდი რაოდენობა, მათ შორის გამწვავებული კონკურენციული ბრძოლა, მაღალი ექსპლუატაციური დანახარჯები, რომელთა დაფარვა აუცილებელია კომერციული საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლებით და ამისაგან მოგების მიღება, საჭიროებს მეცნიერულ მიდგომას ავიაკომპანიის კომერციული პოლიტიკის შემუშავებისას.

კომერციული პოლიტიკა გამოხატულებას პოულობს კომერციული საქმიანობის ძირითად მიმართულებაში, რომელიც მიისწრაფის ავიაკომპანიის მიერ განსაზღვრული მიზნების მიღწევისა და ამოცანების რეალიზაციისაკენ. ეს მიმართულება თავისი ნაირსახეობებით ვლინდება სტრატეგიასა და მოქმედების ტაქტიკაში. ამ პოლიტიკის ერთ-ერთ ძირითად ხაზს წარმოადგენს მოქმედება საფასო კონკურენციაში, რომელიც გამოიხატება ავიაკომპანიის სატარიფო პოლიტიკაში.

საერთაშორისო და შიდა რეისების შემსრულებელ ავიაკომპანიებს უწევთ სხვადასხვა საბაზრო პირობებში მუშაობა. ისინი იძულებულნი არიან შეეთავსონ ბაზრის მოთხოვნებს, გაითვალისწინონ კონკურენცია, კონკურენტთა რაოდენობა და მათი მოქმედება.

ავიაგადაზიდვათა რელური მოცულობის დასადგენად საჭიროა მთლიანი ბაზრის სეგმენტაცია და ავიაკომპანიის შესაძლებლობათა გაანალიზება მისთვის გამოყოფილ სეგმენტზე.

მთლიანი ავიაგადაზიდვათა ბაზარი მოიცავს საერთაშორისო და შიდა გადაზიდვებს, რომლებიც თავის მხრივ იყოფა რეგულარულ და არარეგულარულ (ჩარტერულ) გადაზიდვებად, მათ შემადგენლობაში კი გამოიყოფა სამგზავრო და სატვირთო გადაზიდვები. ამ სექტორების ფარგლებში განასხვავებენ შემდეგ სუბიექტურ სეგმენტებს

სამგზავრო გადაზიდვები - საქმიან მგზავრთა გადაზიდვები;

- არასაქმიან მგზავრთა გადაზიდვები.

სატვირთო გადაზიდვები - ჩვეულებრივი ტვირთის გადაზიდვები;

- სასწრაფო ტვირთების გადაზიდვები.

საქართველოს საჰაერო ბაზრის ზოგადი მახასიათებლები მოცემულია შემდეგ ცხრილ 1-ში.

ცხრილი 1. საქართველოს საჰაერო ბაზრის ზოგადი მახასიათებლები

№	ავიაკომპანიები	2009წ		2008წ		2007წ		2006წ	
		გადაყ. მგზ.	ხ/წი-ლი	გადაყ. მგზ.	ხ/წი-ლი	გადაყ. მგზ.	ხ/წი-ლი	გადაყ. მგზ.	ხ/წი-ლი
1	ჯორჯიან ეარვეისი	156848	23	186729	28	148482	25	161051	29
2	სკაი ჯორჯია	1258	0,5						
3	ევროლაინი	873	0,5	3569	0,				
4	ლუფთჰანზა	57862	8	58584	9	55626	9	34764	6
5	ბალტიკა	34181	5	30305	4	28923	5	9833	2
6	თურქეთის ა/ხ	128269	19	103788	15	100826	17	73318	13
7	ავსტრიის ა/ხ	21163	3	28320	4	36876	6	28408	5
8	უკრაინის ინტერნაც. ა/ხ	36981	5	24930	4	15248	3		
9	სკატი	6925	1	8903	1	4573	1	1863	3
10	ჩეხეთის ა/ხ	24866	4	12262	2				
11	დომბასი	8128	1	15538	2	10218	2		
12	ბელავია	38683	5	25237	4	18605	3		
13	დნეპრავია	3210	0,5	4276	0				
14	აეროსვიტი	36208	5						
15	არკია	12521	2	12999	2	11885	2	4800	1
16	არმავია	64202	9			7	0		
16	აზერბაიჯანის ა/ხ	35728	5			57293	10		
18	ბრიტიშ მიდლენდი	13894	2			16157	3		
19	ბრიტანეთი			17602	3			17042	3
20	თამაირი			6557	1				
21	საქავიასერვისი			1925	0,	7100	1	7359	1
22	ნაციონალური ავია/ხ			25998	4	44933	8	17403	3
23	აირბერლინი			233	0,	116	0		
24	უკრაინის ა/ხ			1088	0				
25	ლიტვის ა/ხ			6052	1				
26	აეროფლოტი			23338	3			43328	8
27	როსია			2437	0,				
28	აზალავია			44651	7			37447	7
29	თბილავიამშენი					13916	2	24559	5
30	საავიაციო უნივერს-ტი					4	0	615	0,2
31	გერმანია					7369	1	9427	2
32	უკრაინის ხმელთაშუა ა/ხ					12500	2		
33	სიბირი							29275	5
34	კ.ლ.მ.							6480	1
35	სხვა ავიაკომპანიები							39022	12
<b>სულ</b>		<b>681798</b>		<b>678898</b>		<b>590657</b>		<b>546494</b>	

როგორც ცხრილიდან ჩანს ქართული ავიაბაზარი ზრდადია. 2009წელს 2006 წელთან შედარებით გაიზარდა 24,76%. ყველაზე მაღალი ხვედრითი წილი ქართულ ავიაბაზარზე უკავია ჯორჯიან ეარვეისს, თუმცა 2009 წელს 2008 წელთან შედარებით ბაზარზე მისი ხვედრითი წილი შემცირდა 5%-ით. უცხოური ავიაკომპანიებიდან მაღალი ხვედრითი წილით გამოირჩევა თურქეთის ავიახაზები 2009 წელს მათი ხვედრითი წილი ქართულ ავიაბაზარზე შეადგენს 19%. წლების განმავლობაში მათი ბაზარი ზრდადია და 2009 წელს 2006 წელთან შედარებით გაიზარდა 6%-ით. 2009-2008 წლებში ბაზარზე კლებადი ხვედრითი წილი აღენიშნა: ავიაკომპანია ლუფთჰანზას, უკრაინის ინტერნაციონალურ ავიახაზებს, დომბასს. დანარჩენი ავიაკომპანიები მცირედ ზრდადნი ან სტაბილურნი არიან. ზოგიერთმა კი საერთოდ დატოვა ქართული ავიაბაზარი.

მთლიანი გადაზიდვებიდან ცალკე უნდა გამოიყოს რეგულარული რეისებით გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა რომელიც მოცემულია ცხრილ 2- ში.

ცხრილი 2. რეგულარული რეისებით გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა

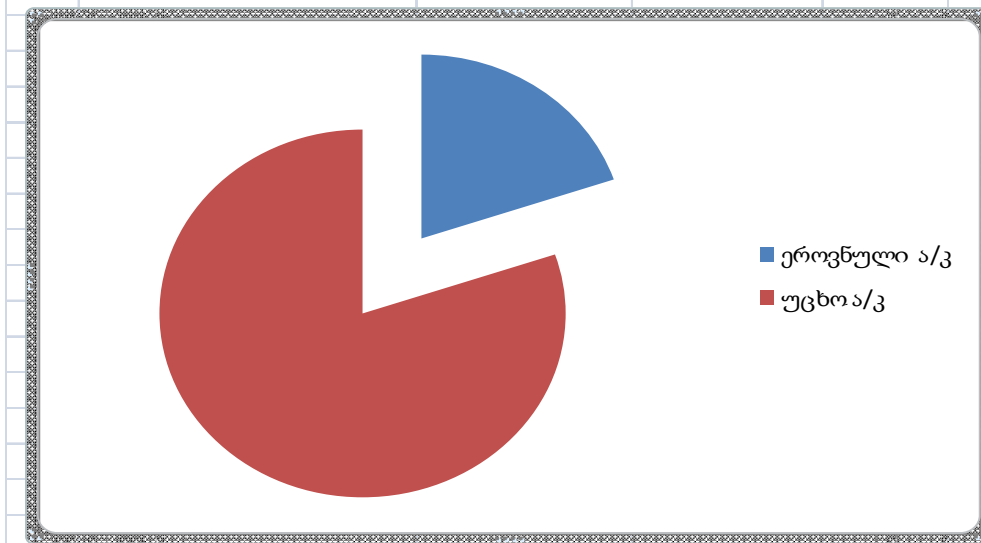
ავიაკომპანიები	2009წ.		2008წ		2007წ		2006წ	
	მგზ.რაოდ	ხ/წ	მგზ.რაოდ	ხ/წ	მგზ.რაოდ	ხ/წ	მგზ.რაოდ	ხ/წ
ეროვნული ა/კ	158977	23	224778	33	214435	36	210987	47
უცხო ქვეყნის ა/კ	522821	77	454120	67	376222	64	334507	53
სულ	681798		678898		590657		546491	

მიუხედავად იმისა, რომ ქართული ავიაბაზარი ზრდადია ეროვნული ავიაკომპანიების ხვედრი წილი 2009 წელს 2006 წელთან შედარებით განახევრებულია. რაც შეეხება უცხო ქვეყნის ავიაკომპანიებს მათი ხვედრითი წილი გაზრდილია 24%-ით. ეს იმას მიუთითებს, რომ ქართული ავიაკომპანიები ვერ უძლებენ უცხო ქვეყნის ავიაკომპანიების კონკურენციულ შემოტევას.

მიუხედავად იმისა, რომ ქართული ავიაბაზარი 2010 წელს 2009 წელთან შედარებით გაიზარდა 14.39% ეროვნული ავიაკომპანიების ხვედრითი წილი შემცირდა 3.0%-ით. გაუარესდა ბაზარზე ლიდერი ავიაკომპანიების პოზიციები. კერძოდ ბაზარზე ჯორჯიან ეარვეისის ხვედრითი წილი შემცირდა 4 %. ხოლო თურქეთის ავიახაზების ხვედრითი წილი 3%-ით. ბაზარი დატოვებს სკაი ჯორჯიამ და ევროლაინმა, ხოლო ბაზარზე შევიდნენ: დაბალ ტარიფიანი ავიაკომპანია პეგასუსი, აირ ბათუმი, პოლონეთის ავიახაზები და სიბირი (განაახლა ფრენები).

ცხრილი 3. 2010 წელს ეროვნული და უცხოური ავიაკომპანიების წილობრივი მონაცემები

№	ავიაკომპანიები	გადაყვანილი მგზავრები	ხვედრითი წილი
1	ეროვნული ა/კ	154517	20
2	უცხო ა/კ	625314	80
		779831	

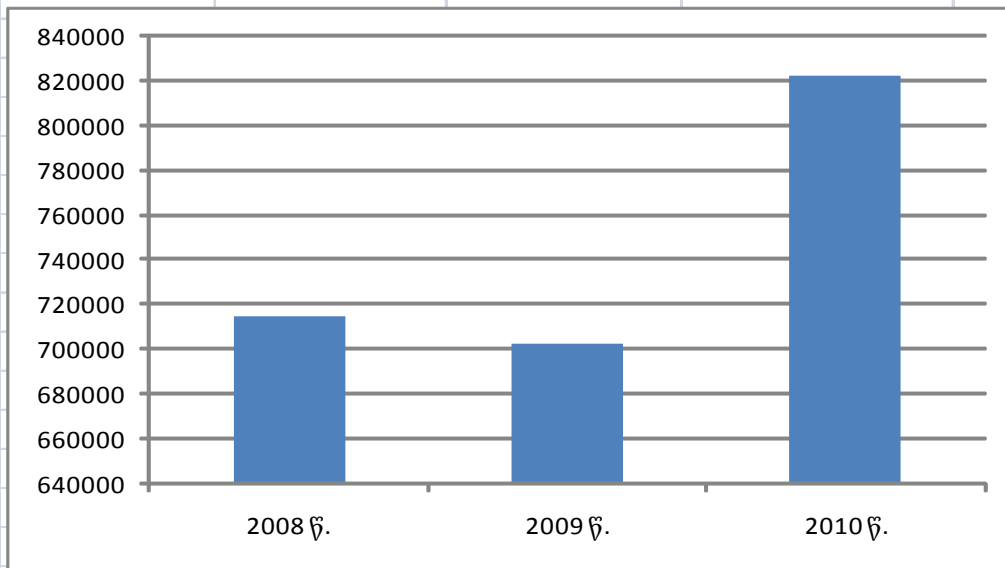


ნახ. 1. 2010 წელს ეროვნული და უცხოური ავიაკომპანიების წილობრივი მონაცემები

2010 წელს რეგულარული და არარეგულარული რეისებით გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა საქართველოს ავია სივრცეში შეადგენს 918736 მგზავრს მათ შორის: თბილისის აეროპორტიდან 822728, ბათუმის აეროპორტიდან 88562, ქუთაისის აეროპორტიდან 7446 მგზავრს.

ცხრილი 4. 2010-2008 წლებში თბილისის აეროპორტიდან გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა

2008 წ.	2009 წ.	2010 წ.	შედარება 2008 წელთან	შედარება 2009 წელთან
714859	702563	822728	107869	120165



ნახ. 2. 2010-2008 წლებში თბილისის აეროპორტიდან გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა

როგორც ცხრილიდან ჩანს, თბილისის აეროპორტიდან გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა 2010 წლისათვის, 2008 წელთან შედარებით გაიზარდა 18%, ხოლო 2008 წელთან შედარებით 16%. რაც შეეხება 2009 წელს 2008 წელთან შედარებით გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა შემცირდა 12296 მგზავრით. კლებამ შეადგინა 1.72%.

### საავიაციო ტვირთი

საავიაციო ტვირთი არის ფიზიკური ან იურიდიული პირის საკუთრება, რომელიც გადაიზიდება საჰაერო ხომალდის საშუალებით. ნებისმიერი საავიაციო გადამზიდვისთვის სატვირთო გადაზიდვები ძალზე მნიშვნელოვან ფინანსურ წყაროს წარმოადგენს. უმთავრესი საერთა-

შორისო რეგულარული ავიაგადამზიდავები საჰაერო ხომალდის ქვედა ნაწილში გადაზიდულ ტვირთს განიხილავენ, როგორც შემოსავლის დამატებით წყაროს და თვლიან მას სამგზავრო გადაზიდვების დამხმარე პროდუქტად საკმაო რაოდენობის ტვირთის მოცულობისას ხშირად იყენებენ საჰაერო ხომალდის შერეულ ვარიანტს (როცა ძირითად სალონში თავსდება, როგორც მგზავრი, ასევე ტვირთი), ხოლო საჰაერო ხომალდის სატვირთო გადაზიდვებში გამოყენებისას ავიატვირთი წარმოადგენს შემოსავლების ძირითად წყაროს.

საჰაერო ტრანსპორტისთვის გადასაზიდი ტევადობების რეგულირება წარმოადგენს მის რაოდენობრივ მაჩვენებელს და ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ელემენტს. გადასაზიდი ტევადობის რეგულირება ეხება, როგორც ხელისუფლებას, ასევე ავიაკომპანიებს და გამოხატავს მათ სხვადასხვა ინტერესს და დამოკიდებულებას.

სახელმწიფოს მიერ გადაზიდვების რეგულირების საფუძვლები ჩადებულია თვით სახელმწიფოს სუვერენიტეტის პრინციპში. ამ პრინციპის შესაბამისად სახელმწიფო განსაზღვრავს არა მარტო გადაზიდვების სახეობებს და გადამზიდველებს, არამედ წარმოდგენილი მომსახურების ტევადობასაც. სახელმწიფომ გადასაზიდი ტევადობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას უნდა გაითვალისწინოს ეროვნული პოლიტიკის მიზნებიც- ისეთები როგორცაა საერთაშორისო ვაჭრობის, ტურიზმის და ეკონომიკური განვითარების წახალისება. საერთაშორისო გადაზიდვებს, რომელიც იწყება ამ ქვეყნიდან სახელმწიფოები განიხილავენ, როგორც ეროვნულ საკუთრებას და საერთაშორისო ვაჭრობის ელემენტს, რომელიც უნდა განხორციელდეს უფლებების ურთიერთმინიჭებით. ორმხრივი შეთანხმებისას ასეთი კონცეფცია აძლევს საშუალებას სახელმწიფოს მოითხოვოს გადასაზიდი ტევადობის თავისი წილი ბაზარზე თავისი ნაციონალური გადაზიდვების პროპორციულად და სახელმწიფოებს შორის გადაზიდვები განიხილოს, როგორც პარტნიორებს შორის ორმხრივი შეთანხმების საკუთრება.

საჰაერო მიმოსვლის შესახებ ორმხრივი მოლაპარაკებებისას, რომელშიც მონაწილეობენ ავიაკომპანიები, რეგულირებაზე პასუხისმგებელი, უფლებამოსილი ორგანოები, თავისი პოლიტიკის და პოზიციის განსაზღვრისას აწყდებიან სამ ძირითად პრობლემას:

- როგორ განაწილდეს გადასაზიდი ტევადობის თითოეული სახეობის მომსახურების რეგულირება;
- როგორ განაწილდეს გადასაზიდი ტევადობა ავიაკომპანიებს შორის;
- როგორ უნდა განხორციელდეს გადასაზიდი მოცულობის კორექტირება.

სატვირთო გადაზიდვების თავისებურებებს განეკუთვნება: ტვირთის ნაირსახეობა, სხვა ტრანსპორტის სახეობებთან ძლიერი კონკურენცია, ბაზრის მონოპოლიზაცია. სატვირთო გადაზიდვებში რეალიზდება საჰაერო ტრანსპორტის ძირითადი უპირატესობა - სისწრაფე და ხარისხიანი გადაზიდვა, რაც დიდად ამცირებს ფირმის დანახარჯებს. ხშირად საჰაერო ტრანსპორტი ერთადერთი ტრანსპორტია, რომლითაც შერამლებელია მალფუჭადი და ძვირფასი ტვირთის გადატანა.

ცხრილი 5. რეგულარული და არარეგულარული სატვირთო რეისებით გადატანილი ტვირთების რაოდენობა

წლები	გაგზავნილი	ჩამოტანილი	სულ
2010	5090733	10175651	15266384
2009	2914788	9208374	12123162
2008	2502476	14432403	16934879
2007	2223734	9486933	11710657

როგორც ცხრილიდან ჩანს ქართული ავიაბაზარზე ტვირთბრუნვა 2010 წელს - 2007 წელთან შედარებით 30%-ით გაიზარდა. თუმცა 2008 წელთან შედარებით 2010 წელს შემცირებულია 10%-ით. ტვირთბრუნვაში გაგზავნილ ტვირთებს მნიშვნელოვნად ჭარბობს ჩამოტანილი ტვირთები, რაც აიხსნება ჩვენი ქვეყნის რთული ეკონომიკური მდგონარეობით.



ცხრილი 6. 2008 – 2010 წლებში საქართველოს აეროპორტებიდან გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა

აეროპორტები	2008 წ	2009 წ	2010 წ	შედარება 2008 წ	შედარება 2009 წ
თბილისი	16934879	12123162	15266384	- 1668495 -9%	+ 3143222 +18%
ქუთაისი	221514	3882	136501	-85013 -38%	+132619
სულ	17156393	12127044	15402885	-1753508 -10%	+327584 +27%

გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა თბილისის აეროპორტიდან 2010 წელს - 2008 წელთან შედარებით შემცირდა 9%. უფრო რთული მდგომარეობაა ქუთაისის აეროპორტიდან გადაზიდული ტვირთების მიხედვით, 2010 წელს 2008 წელთან შედარებით ტვირთების გატანა შემცირდა 38%. ორივე აეროპორტის მონაცემების მიხედვით 2010 წელს 2009 წელთან შედარებით მდგომარეობა საგრძნობლად არის დაუმჯობესებული და ზრდა ჯამში შეადგენს 27%.

ცხრილი 7. შესრულებული რეისების რაოდენობა (მ/შ სატვირთო)

რეისები	2008 წ.	2009 წ.	2010 წ.	შედარება 2008წ.	შედარება 2009 წ.
რეგულარული	5466	5254	6269	+803; +15%	+1015; +19%
ჩარტერული	2587	2130	2812	+225; +8%	+682; +36%
სულ	8053	7384	9081	+1028; +13%	+1697; +23%

როგორც ცხრილიდან ჩანს, შესრულებული რეგულარული და არარეგულარული რეისების რაოდენობა 2009 წელს 2008 წელთან შედარებით შემცირებულია 8.31%, რაც შეეხება 2010 წელს - 2009 წელთან შედარებით გაიზარდა 23%-ით.

## 1.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი, შემადგენლობა და მისი მოქმედების მდგომარეობა საქართველოს ავიასაწარმოებში

მენეჯმენტი პროფესიულად განხორციელებული საქმიანობის დამოუკიდებელი სახეა, რომელიც მიმართულია განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად მატერიალური, შრომითი ფინანსური რესურსების რაციონალურად გამოყენებისაკენ, მართვის ეკონომიკური მექანიზმის ამოქმედების გზით. ეს მიზანი კი მიიღწევა ფირმის საწარმოო და გასაღების სფეროში საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების საფუძველზე. კერძოდ დანახარჯების მინიმიზაციის და შემოსავლების მაქსიმიზაციის გზით, რასაც კომპანიის ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესება მოყვება.[6]

სტრატეგიული მენეჯმენტი არის გრძელვადიან პერსპექტივაში, მმართველობითი გადაწყვეტილებების და მოქმედებების ერთობლიობა, რომლებიც ეფუძნება ორგანიზაციის შიგა პოტენციალს, გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს და კონკურენციული უპირატესობის შექმნას. ფირმის წარმატების მიღწევისათვის მხოლოდ კარგად შემუშავებულ სტრატეგიას შეუძლია გრძელვადიან პერიოდში კომპანიას მოუტანოს წარმატება.

თანამედროვე ეპოქაში, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მაღალი მეცნიერულ-ტექნიკური დონე, საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელი ფირმების სიმრავლე, მაღალი კონკურენცია, ფირმებს საქმიანობა უხდებათ უაღრესად ცვალებად გარემოში, ამიტომ ისინი შეიმუშავენ გრძელვადიან სტრატეგიებს, რომელიც მათ დაეხმარებათ ცვალებად გარემოსთან ადაპტირებაში. ბაზარზე ფირმის ხანგრძლივი და სტაბილური არსებობის გარანტია არ არის მისი მყარი რეპუტაცია, ბრენდის ფლობა, ინოვაციების გამოყენება და ა.შ. გარემო, რომელშიც ფირმას უხდება მუშაობა მომავალში ხდება განსხვავებული და აუცილებელი ხდება სტრატეგიაში კორექტირების შეტანა.

სტრატეგია გარემოზე ინტეგრირებული, ფოკუსირებული, მთავარი კონცეფციაა, რომელიც მიმართულია ფირმის მიზნების მიღწევისაკენ. იმისათვის, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი იყოს ეფექტური იგი უნდა განხორციელდეს 5 ეტაპად:

1. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირება;
2. მიზნის დასახვა. სტრატეგიული ხედვის კონკრეტულ სამუშაო მიმართულებად გადაქცევა;
3. სტრატეგიის შემუშავება;
4. სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია;
5. შედეგების შეფასება, ცვლილებების შეტანა და კორექტირება.[7]

**კომპანიის სტრატეგიულ ხედვას** განსაზღვრავს მენეჯერის შეხედულებები კომპანიის საქმიანობისა და მომავალი პერსპექტივის შესახებ. სტრატეგიული ხედვის შემუშავების დროს გასათვალისწინებელია სამი კომპონენტი: კომპანიის მისია, გრძელვადიანი კურსი, ზუსტი ფორმულირება.

კომპანიის ბიზნესს განსაზღვრავს მყიდველთა მოთხოვნილებები, რომელსაც ის აკმაყოფილებს, მყიდველთა ჯგუფები, რომელსაც ის მიზნობრივად თვლის, ის ტექნოლოგიები და ცოდნა, რომელსაც ის იყენებს და მოქმედებით, რომელსაც ის ასრულებს სამომხმარებლო ფასეულობის შექმნაში. ბიზნესის განსაზღვრა, როგორც საჭიროებისა და მისი დაკმაყოფილების ხერხის აღწერა წარმოადგენს კომპანიის საქმიანობის არსს.

ფირმის თითოეულმა განყოფილებამ უნდა შეიმუშაოს საკუთარი მისია და განსაზღვროს თავისი როლი ფირმის საერთო მიზნების რეალიზაციაში. მისი განსაზღვრა ევალუბათ ფუნქციონალურ და ხაზობრივ მენეჯერებს, რომლებიც ამ განყოფილებებს ხელმძღვანელობენ.

სწორად განსაზღვრულ მისიაზე დაყრდნობით ფირმა ახდენს თავისი მიზნობრივი მომხმარებლის და განვითარების მიმართულების ფორმირებას. სტრატეგიული ხედვა გათვლილია გრძელვადიან პერიოდზე. ხედვა და მისია უნდა გადმოიცეს უბრალოდ, მარტივად და ნათლად და ემსახურებოდეს პერსონალის სტიმულირებას. მისი შემუშავებისას ხაზი უნდა გაესვას კომპანიის ფილოსოფიას ანუ იმ ფასეულობებს და პრინციპებს, რომელიც მიღებულია ორგანიზაციაში და კომპანიის შესაძლებლობებს და იმიჯს, რომელსაც ის ფლობს.[8]

**მიზნის განსაზღვრა** აუცილებელია ფირმის ძირითადი შედეგების მიღწევისათვის. შედეგების ორ ტიპს გამოყოფენ: ფინანსურს და სტრატეგიულს. ფინანსურს მიეკუთვნება: შემოსავლების ზრდა, ფულადი შემოსავლების ზრდა, მაღალი დივიდენდები, მოგების ზრდა, რენტა-ბელობის ამალგება, აქციების ფასების ზრდა და ა.შ. სტრატეგიული შედეგები, რომლებიც გათვლილია გრძელვადიან პერიოდზე არის შემდეგი: ბაზრის წილის ზრდა, დარგში უფრო საიმედო მდგომარეობა, წარმოების დანახარჯების შემცირება კონკურენტებთან შედარებით, პროდუქციის ხარისხის ამალგება, კომპანიის იმიჯის ამალგება, ტექნოლოგიების და ინოვაციების სფეროში კომპანიის ლიდერად აღიარება, კლიენტების მოთხოვნილებების სრული დაკმაყოფილება და სხვა.

სტრატეგიულ მენეჯმენტში განიხილავენ სტრატეგიული მიზნების ოთხ დონეს: სტრატეგიული განზრახვა, გრძელვადიანი მიზნები, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები და ოპერატიული ამოცანები.

მსხვილი კომპანიების სტრატეგიულ განზრახვას შეიძლება წარმოადგენდეს დარგში ლიდერის პოზიციის დაკავება, ეროვნულ ან მსოფლიო დონეზე. საშუალო კომპანიის სტრატეგიული განზრახვა შეიძლება იყოს დომინირებული მდგომარეობის მიღწევა ბაზარზე.

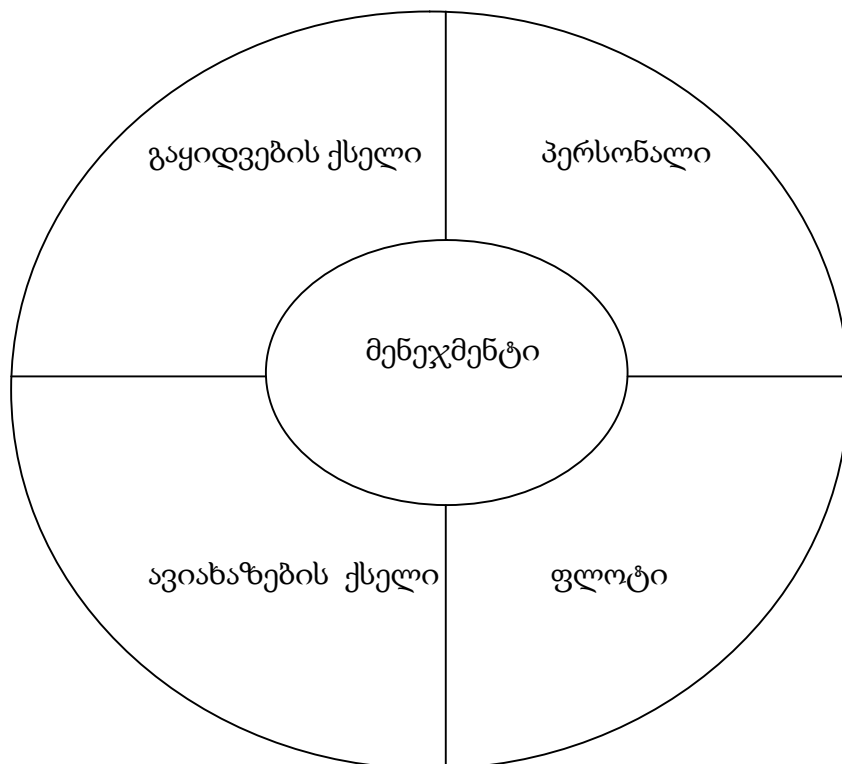
გრძელვადიანი მიზნები ორი ამოცანის გადაჭრას ემსახურება: ა) საწარმოო მაჩვენებლების დაგეგმვა 5 წელზე ან მეტი პერიოდის განმავლობაში საშუალებას იძლევა, როგორი ღონისძიებები უნდა იყოს მიღებული ახლა, რომ მიიღწეს დაგეგმილი მაჩვენებლები გრძელვადიან პერიოდში; და ბ) ზუსტად განსაზღვრულმა მიზნებმა უნდა გაუძლიერონ მენეჯერებს გავლენა, მათ უნდა გადაწყვიტონ მოცემულ მომენტში რა იქნება აუცილებელი, რომელი გადაწყვეტილება იქონიებს გრძელვადიან მაჩვენებელზე გავლენას.[9]

ორგანიზაციის მიზნების იერარქიის ლოგიკურ დასასრულს წარმოადგენს ოპერატიულ ამოცანების განსაზღვრა. ისინი წარმოადგენენ რეალურ ინსტრუმენტს ფირმის მიზნების შესრულებაში. ამოცანების ფორმულირება

ორგანიზაციაში შრომის დანაწილების კიდევ ერთ მიმართულებას წარმოადგენს. ამოცანა არის განსაზღვრული სამუშაო ან სამუშაოს ნაწილი, რომელიც უნდა შესრულდეს წინასწარ დადგენილი ხერხით და წინასწარ დადგენილ ვადაში.

ორგანიზაციისათვის, აგრეთვე მისი ყველა ქვედანაყოფისა და ყველა წევრისათვის მიზნების განსაზღვრას უნდა ჰქონდეს კანონის სტატუსი. კომპანიისათვის სტრატეგიის შერჩევის საფუძველს წარმოადგენს შიგა და გარე გარემოს ანალიზი. ორგანიზაციები, რომლებიც მუდმივად მიმართავენ ცვლილებებს და ახდენენ რეაგირებას გარემო ფექტორებზე პოულობენ ახალ საბაზრო შესაძლებლობებს, რომლითაც წინ უსწრებენ კონკურენტებს.

**სტრატეგიის შემუშავებისათვის** აუცილებელია შევისწავლოთ ფირმის შიდა მდგომარეობა და გარე ფაქტორები. ფირმის შიგა მდგომარეობის შეფასებისას განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ავიაგადამზიდავის რესურსებს.



ნახ. 3. ავიაგადამზიდავის რესურსები

ავიაგადამზიდავის მნიშვნელოვან რესურსებს მიეკუთვნება: პერსონალი, ფლოტი და მისი საექსპლუატაციო დახასიათება, ავიახაზების ქსელი, რომელზედაც იყიდება ძირითადი პროდუქტი და აკმაყოფილებს მომხმარებლის მოთხოვნებს, გაყიდვების ქსელი, რომელიც არის ეფექტიანობის და სერვისის საკვანძო ფაქტორი და მენეჯმენტი-ინტეგრირებული რესურსი, როგორც მეთოდების და ზემოთ აღნიშნული რესურსების ეფექტიანი გამოყენების საშუალება.

მხოლოდ საკუთარი კომპანიის სწორად შესწავლის და ბაზრის თავისებურებების გათვალისწინებით შეუძლიათ მენეჯერებს სწორად განსაზღვრონ სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს დასახული მიზნების სისრულეში მოყვანას და ფინანსურ შედეგებს. სტრატეგიის შემუშავება მოიცავს მოქმედების გეგმის შემუშავებას ან წინასწარ დადგენილი სტრატეგიის განხორციელებას. ბიზნესის სფეროში კომპანიებს აქვთ სტრატეგიის არჩევის ფართო თავისუფლება. შეუძლიათ მოახდინონ საქმიანობის დივერსიფიცირება სხვადასხვა სფეროში - დარგთან დაკავშირებულში ან სრულიად განსხვავებულში ერთობლივი საწარმოების შექმნით ან ახალი კომპანიების შექმნით, სტრატეგიული ალიანსის ფორმირებით ან სრულიად განსხვავებული სამუშაო მიმართულების განსაზღვრით.[10]

სტრატეგიის ფორმირებისას მენეჯერი რეაგირებას ახდენს ბაზარზე მომხდარ ცვლილებებზე. ეძებს ახალ გზებს უნდა განსაზღვროს ის მოქმედებები, რომლებიც განსაზღვრავენ კომპანიის პოზიციას ბაზარზე და ქმნიან მომავალი წარმატების საფუძველს. სტრატეგია ერთმნიშვნელოვნად ორიენტირებულია მოქმედებებზე. ორგანიზაციის სტრატეგია მუდმივად ვითარდება, ის არის ძალიან მგრძობიარე პროცესი.

**სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია.** მენეჯერის ამოცანას წარმოადგენს სტრატეგიული გეგმა გარდაქმნას კონკრეტულ მოქმედებად და მიაღწიოს დასახული მიზნების რეალიზებას. ორგანიზაციის მმართველი და სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები პასუხისმგებელნი არიან სტრატეგიის წრმატებით განხორციელებაზე. სტრატეგიის რეალიზა-

ციაში მონაწილეობს მთელი კომპანია. თითოეულმა მენეჯერმა უნდა გადაწყვიტოს პირადად ის და მისი განყოფილება რით დაეხმარებიან ამ პროცესს. მენეჯმენტი სტრატეგიის რეალიზაციისას ითვლება წარმატებულად თუ კომპანია აღწევს დასახულ ფინანსურ და სტრატეგიულ მაჩვენებლებს და ასრულებს გრძელვადიან სტრატეგიულ გეგმას.

სტრატეგიის რეალიზაციისას ერთერთი გადამწყვეტი ფაქტორია მართვის ხარისხი. მენეჯმენტის სტილი შეიძლება იყოს ნებისმიერი კომპანიისათვის მთავარი. მან უნდა უზრუნველყოს შედეგი. სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპზე პირველი და უმთავრესი ამოცანაა პერსონალის კომპეტენცია და ეფექტური შიდა ორგანიზაცია, რომელის მიმდინარეობს სამი მიმართულებით :

1. პერსონალით უზრუნველყოფა, იგი გულისხმობს ძლიერი გუნდის შექმნას მაღალკვალიფიციური თანამშრომლების შერჩევით და მხარდაჭერით;
2. ძირითადი კომპეტენციების და კონკურენტული შესაძლებლობების სრულყოფა;
3. ორგანიზაციის სტრუქტურისა და შრომითი საქმიანობის გაუმჯობესება. ბიზნეს პროცესების, ფასეულობათა ჯაჭვი და გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესის ფუნქციების ოპტიმიზაცია.

სტრატეგიის რეალიზაციის ეტაპზე ერთერთი ძირითადი ამოცანაა კომპეტენციების, შესაძლებლობების და რესურსების შექმნა. აუცილებელია გაძლიერდეს კონკურენტული შესაძლებლობები და საკვანძო კომპეტენციები, რომლებიც უზრუნველყოფს კომპანიის კონკურენტულ უპირატესობას ფასეულობათა ჯაჭვის ერთა ან რამდენიმე რგოლში.

შესაძლებლობები და კომპეტენციები დროთა განმავლობაში ძველდება და ასუსტებს კონკურენტუნარიანობას. ამიტომ აუცილებელია მათი განახლება ბაზრის ან სტრატეგიის ყოველი ცვლილების დროს. მენეჯმენტის მთავარი ამოცანაა-არსებული კომპეტენციების და შესაძლებლობების მუდმივი კორექტირება და ახლის დროულად შექმნა. ასეთი

მიდგომა უზრუნველყოფს მყარი რესურსული ბაზის და ძლიერი პოტენციალის მქონე მობილური ორგანიზაციის ფორმირებას. სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში საკვანძო კომპეტენციების შესაბამისობა შიდა და გარე გარემოსთან კონკურენტებთან შედარებით წარმოქმნის უპირატესობას.

ფასეულობათა ჯაჭვის სწრაფად და ეფექტურად შეცვლის შემთხვევაში თითოეული ორგანიზაციული ქვედანაყოფი ვალდებულია თავისი საკუთარი საქმიანობის მაჩვენებლები შეუდაროს დარგში წამყვანი კომპანიის მაჩვენებლებს. ეტალონური მაჩვენებლების მიღწევისათვის ბრძოლაში, საუკეთესო მეთოდების ძიების, დანერგვის და სრულყოფის პარალელურად მენეჯერები აღიარებენ ბიზნეს პროცესის გარდაქმნის აუცილებლობას, ხარისხის ტოტალურ მენეჯმენტს და სხვა მეთოდებს.

ხარისხის ტოტალური მენეჯმენტი-TQM - ეს არის ბიზნეს პროცესების მუდმივი სრულყოფა, თითოეული ამოცანის 100% -ით შესრულება. ყველა დონის და ქვედანაყოფის თანამშრომლის ჩართვა ხარისხისათვის ბრძოლაში, ბენჩმარკინგის გამოყენებას, მიზანსწრაფვას ეტალონური მაჩვენებლების მისაღწევად, მომხმარებელთა მოლოდინთან შესაბამისობის მიღწევას.[11]

ყოველ ორგანიზაციას სჭირდება მონაცემთა შეგროვებისა და შენახვის სისტემა, ზუსტი ინფორმაცია ხელს უწყობს საქმიანობის ოპტიმიზებას. საწარმოში უნდა ხდებოდეს მწარმოებლურობის ძირითად მაჩვენებლებზე მუდმივი ყურადღება, პრობლემის გამოვლენა, სტრატეგიულად მნიშვნელოვანი ინფორმაციის მოძიება.

ავიაკომპანიები ნერგავენ შეფერხების კონტროლის საინფორმაციო სისტემებს - ბორტზე ჩასხდომის, დროულად გამგზავრების და ჩამოსვლის, ხელ-ბარგის დროულად დამუშავების, ხელბარგის დაკარგვის თაობაზე განცხადებების გაკეთების, საკვები პროდუქტების და სასმელების მარაგების, „ორმაგი“ ბილეთების შემთხვევის, ტექ. მომსახურების და გაუმართაობის შედეგად გამოწვეული შეფერხების პირობებისათვის. თითქმის ყველა კომპანია სთავაზობს მომსახურების განყოფილების პერსონალს მონაცემთა



ბაზაში ოპერატიულ შედეგებს, რათა თანამშრომლებმა სწრაფად გადასცენ კლიენტებს საჭირო ინფორმაცია და განახორციელონ ინდივიდუალური მომსახურება.

საინფორმაციო სისტემების დანერგვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ხუთი სახის მონაცემების სისტემატიზაციისათვის: კლიენტები, მიმდინარე საქმიანობა, თანამშრომლები, მიმწოდებლები და პარტნიორები, ფინანსური მაჩვენებლები.

თანამშრომელთა უფლებამოსილების გაზრდის პირობებში მენეჯერების წინაშე დადგა ამოცანა, რომ არ დაუშვან თანამშრომელთა მოქმედებები გასცდეს მათი პასუხისმგებლობის ფარგლებს. დიაგნოსტიკური კონტროლის სისტემის ერთ-ერთი მიზანია მენეჯერების განთავისუფლება თანამშრომელთა მუდმივი კონტროლისაგან და მათთვის საშუალების მიცემა შეასრულონ თავიანთი სამუშაო.

სტრატეგიის რეალიზაციისას მენეჯმენტის ერთ-ერთ მთავარ ამოცანას შეადგენს მოტივაციის ისეთი მეთოდების გამოყენება, რომლებიც ქმნიან თანამშრომელთა გულწრფელ მხარდაჭერას კომპანიის მიზნების მიმართ და სურვილს, რომ მიღწეულ იქნას დასახული შედეგი. სტიმული და წახალისება- ერთადერთი, რეალურად ძლიერი ინსტრუმენტია, რომელიც აიძულებს თანამშრომლებს მუდმივად და გულმოდგინედ იმუშაონ კომპანიის სასარგებლოდ.

ყველა კომპანიას გააჩნია საკუთარი ორგანიზაციული კულტურა, ფილოსოფია და ბიზნესის პრინციპები, პრობლემის გადაჭრის და გადაწყვეტილების მიღების გზები, სამუშაო ატმოსფერო, „ფოლკლორი“. ეს ყველაფერი განსაზღვრავს კომპანიის ორგანიზაციულ კულტურას. ყველაზე მყარი კულტურაც კი არა არის სტატიკური ის იცვლება ორგანიზაციის სტრატეგიასა და სტრუქტურასთან ერთად, თუმცა არც ისე მნიშვნელოვნად.

მსოფლიო მასშტაბით ყველაზე ძლიერ ზეგავლენას კომპანიის კულტურაზე ახდენს გლობალიზაცია კორპორაციული კულტურა შედგება სუბ-

კულტურებისაგან, რომლებიც სხვადასხვა ქვედანაყოფებში, გეოგრაფიულ რეგიონებში და ფუნქციონალურ ერთეულებში ყალიბდება.

გრძელვადიანი სტრატეგიული წარმატების მისაღწევად მნიშვნელოვანია ბიზნესის ეთიკასა და მორალურ ფასეულობებზე დაფუძნებული ძლიერი კორპორაციული კულტურა. ბევრი ხელმძღვანელი თვლის, რომ კომპანია ფრთხილად უნდა მიუდგეს ბიზნესის მართვის საკუთარ მეთოდებს, რათა მომავალში მისი რეპუტაცია და საქმიანობის ეფექტურობა არ აღმოჩნდეს საფრთხის ქვეშ. კორპორაციული ეთიკა და ფასეულობათა სისტემების გამყარების პროგრამები ეს არის საზოგადოებისათვის საჩვენებელი ღონისძიება. მორალური ფასეულობები და მაღალი ეთიკური სტანდარტები დადებითად ზემოქმედებენ კორპორაციულ კულტურაზე, კორპორაციული ფასეულობების ფორმირება აუცილებელია კულტურის შექმნისათვის, ხოლო ეთიკის კოდექსი- კორპორაციული შეგნების განვითარებისათვის.

ეთიკის მთავარი დანიშნულებაა დადგენილი მოთხოვნების დაცვისკენ მოწოდება და არა ჯარიმების დაწესება. მენეჯერები თვითონ უნდა გახდნენ ეთიკური ქცევის მაგალითები და მოახდინონ პატიოსნების და სამართლიანობის დემონსტრირება. მაღალი დონის ხელმძღვანელი რთულ სიტუაციებში უნდა შედიოდეს არბიტრის როლში. ხელმძღვანელი ვალდებულია აგრეთვე დაუწესოს ჯარიმები მენეჯერებს თუ ისინი არ უზრუნველყოფენ ეთიკური პრინციპების დაცვას.[12]

ეთიკის კორპორაციული კოდექსის დანერგვა არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ კომპანია გახდეს სანდო კორპორაციული „მოქალაქე“. ბიზნეს სტრუქტურების ლიდერები უნდა ზრუნავდნენ არა მარტო კომპანიის ეთიკურ ქცევაზე არამედ გადაწყვეტილებების მიღებისას უნდა გამოიჩინონ სოციალური პასუხისმგებლობა, რომელიც მოიცავს ყველა დაინტერესებულ წრეს - განსაკუთრებით თანამშრომლებს, ადგილობრივ გაერთიანებებს და საერთოდ საზოგადოებას.

აქ აუცილებლად გასათვალისწინებელია სამუშაო პირობების შექმნა, გარემოს დაცვის სპეციალური ღონიძირებები, შრომის უსაფრთხოების უზრუნველყოფა, ადგილობრივი საზოგადოებების ცხოვრებაში აქტიური მოღვაწეობა, საქველმოქმედო საქმიანობა.

**სტრატეგიის შეფასება და კონტროლი** არის საბოლოო ეტაპი სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელების პროცესში. სტრატეგიული კონტროლისას აუცილებელია განისაზღვროს: შეიძლება თუ არა, რომ არჩეული სტრატეგია განხორციელდეს და შეიძლება თუ არა მისი რეალიზაციით დასახული მიზნის მიღწევა. სტრატეგიული კონტროლის განხორციელებისას ძირითადი ამოცანებია:

- რომელი მაჩვენებლები შემოწმდეს;
- კონტროლის ობიექტის მდგომარეობის შეფასება მიღებული სტანდარტების და ნორმატივების მეშვეობით;
- გადახრების მიზეზების გამოკვლევა;
- კორექტირების შეტანა თუ ის აუცილებელია და შესაძლებელი.

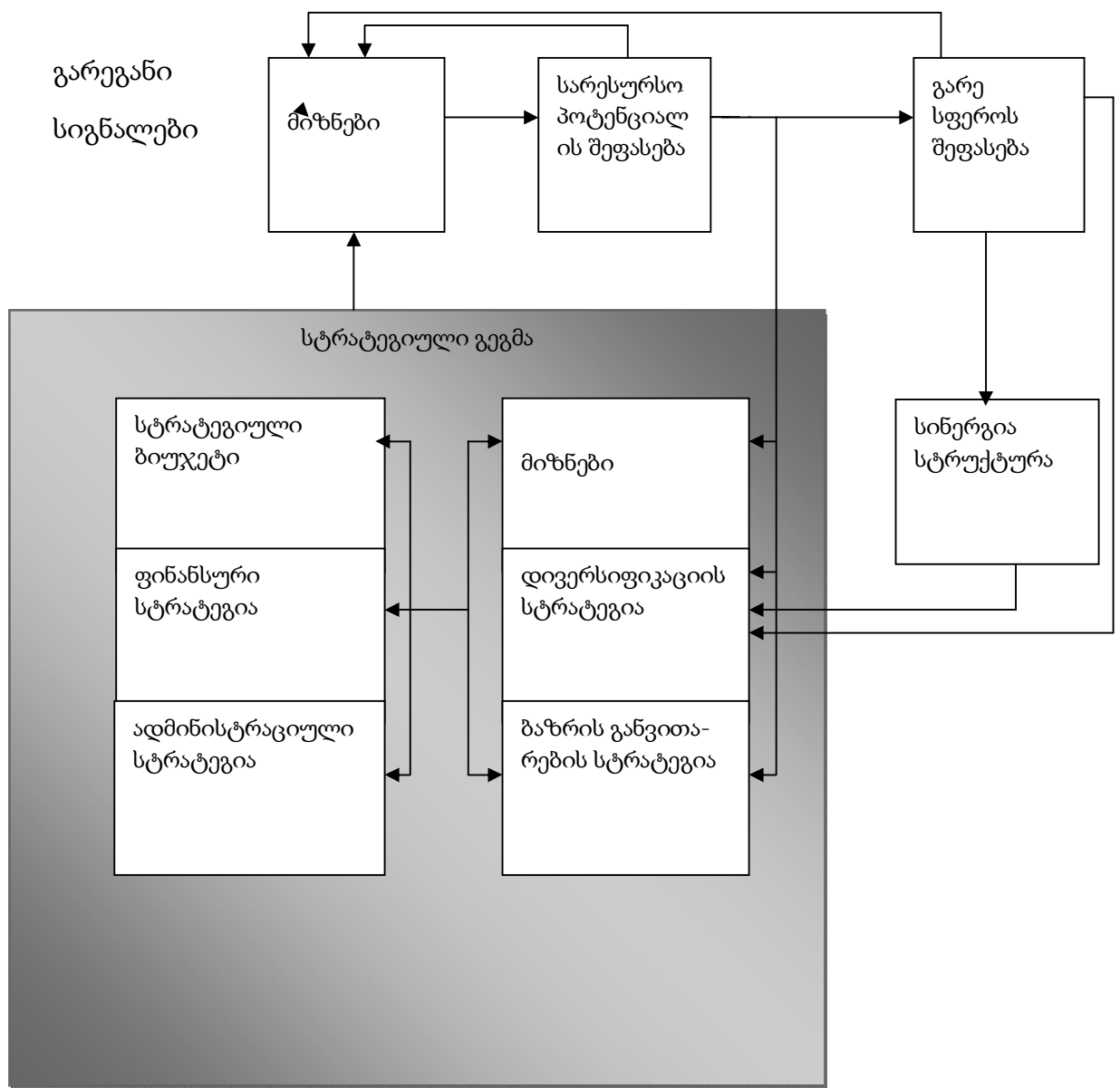
## **1. 2. 1. ავიაგადაზიდვების რეგიონალური ბაზრის ანალიზი და ქართული ავიაკომპანიების საქმიანობის დაგეგმვა**

საბაზრო გარდაქმნა საქართველოს რესპუბლიკაში 1990-იანი წლებიდან დაიწყო. ს.ს.რ.კ-ს დაშლას მოჰყვა დამოუკიდებელი სახელმწიფოების წარმოშობა. ეს სახელმწიფოები, რომელთა რიცხვს საქართველოც მიეკუთვნებოდა აღმოჩნდნენ ურთულესი ეკონომიკური და პოლიტიკური სიძნელეების წინაშე. აღნიშნულმა მდგომარეობამ დღის წესრიგში დააყენა ავიაკომპანიების მართვის გადახედვა. განსაკუთრებული დატვირთვა ავიაკომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვის საკითხმა შეიძინა.[13]

სტრატეგიული დაგეგმვა, როგორც მართვა გათვლილია ხანგრძლივ პერიოდზე. თუმცა ზოგ კომპანიებში სტრატეგიული დაგეგმვა მაღალი კომერციული რისკის პირობებში ეფუძვნება საშუალოვადიან დაგეგმვას.

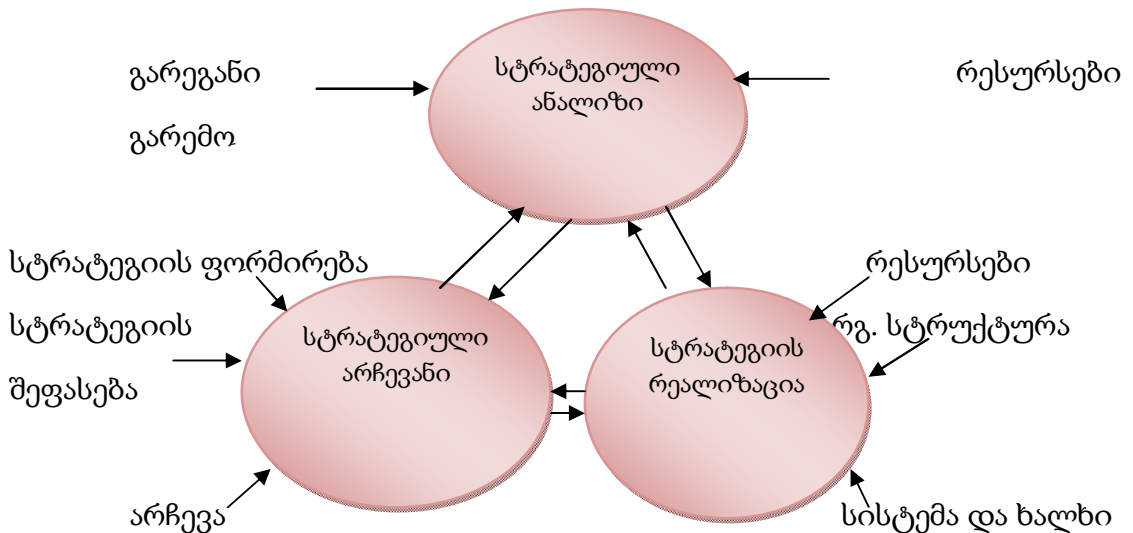
სტრატეგია დროის მოკლე პერიოდისათვის გამოხატავს ფირმის განვითარების მთავარ მიმართულებას. სტრატეგია თავის თავში მოიცავს მრავალგვარი განსხვავებული იდეების ერთობლიობას, რომელიც ფირმის კომერციულ წარმატებას უზრუნველყოფს. მთავარია გაირკვეს რა გაკეთდეს და ამის შემდეგ დაიწყოს დროის ათვლა მიზნის მიღწევისათვის. მბრძანებლურ - ადმინისტრაციულ ეკონომიკაში ამოცანას სახელმწიფო აყენებდა. მის შესრულებასაც სახელმწიფო უკეთებდა დაგეგმვასა და ორგანიზებას.

სტრატეგიული დაგეგმვა



ნახ. 4. ი. ანსოფის სტრატეგიული გეგმის გამსხვილებული მოდელი

როგორც მართვის ყველა პროცესი, სტრატეგიული მართვა აუცილებლად მოიცავს ანალიზის ეტაპს. დაგეგმვის თავისებურებაა გადაწყვეტილების შერჩევა და მისი რეალიზაცია. სტრატეგიული მენეჯმენტის ეტაპები მოცემულია სქემაზე



ნახ. 5. სტრატეგიული მენეჯმენტის ეტაპები

ახალ პირობებში ყველა ჩამონათვალი ხდება ავიაკომპანიის პროგნოზი. იმისათვის, რომ ავიაკომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვა გამოვიკვლიოთ აუცილებელია თანმიმდევრულად გავანალიზოთ ავიაგადაზიდვების ბაზარი, მაკროეკონომიკური ფაქტორები და კომპანიის მდგომარეობა.

საბაზრო ტრანსფორმაციის დროს საქართველოს ეკონომიკა მნიშვნელოვნად პროგრესირდა, რაშიც მნიშვნელოვანი როლი შეასრულა საჰაერო ტრანსპორტმა. ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში საჰაერო ტრანსპორტი ითვლება ინფრასტრუქტურის მნიშვნელოვან ელემენტად და გლობალიზაციის პირობებში საქართველოს ეკონომიკის აღმავლობაში სამოქალაქო საჰაერო ფლოტს შეაქვს მნიშვნელოვანი წვლილი.

ავიასაწარმოების დაგეგმვის ორგანიზაცია და შემადგენლობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში არსებითად იცვლება. დღის წესრიგში დგება საშუალებების - რესურსების შერჩევა და მომხმარებელთა მოთხოვნილებ-

ბის დაკმაყოფილება კონკურენციულ პირობებში, მაქსიმალური შემოსავლების უზრუნველყოფისათვის.

დაგეგმვის პროცესში აუცილებელი ხდება დეტერმინირებული გამოანგარიშებიდან მოსალოდნელ პროგნოზებზე გადასვლა. თვით მისი ხასიათია პერსპექტივაში შემუშავებული სტრატეგიიდან, კერძო ტაქტიკური ამოცანების გადაწყვეტა. სტრატეგიული დაგეგმვა, როგორც იდეოლოგია მიმართულია იქითკენ, რომ დააკავებინოს საკაერო სისტემის ავიასაწარმოებს სატრანსპორტო მომსახურების სეგმენტი. იგი დამახასიათებელია ნებისმიერი მასშტაბის ავიაკომპანიისათვის.[14]

ავიასაწარმოების სტრატეგიული დაგეგმვისათვის მნიშვნელოვანი პირობაა ამ პროცესში მისი მესაკუთრეების და მთავარი მენეჯერის მონაწილეობის სურვილი, მათი მისწრაფება, რომ რეალური გადაწყვეტილებებით გააძლიერონ კომპანია და ამისათვის გამოიყენონ ყველა რესურსი. ავიაკომპანიაში განმსაზღვრელ როლს თამაშობს წარსულში მიღებული სტრატეგიული გადაწყვეტილების შედეგი. ამიტომ სტრატეგიული შეცდომები ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ძალიან რთულად გამოსასწორებელია.

გრძელვადიანი მიზნის შემუშავება და მისი მიღწევის სტრატეგიის განსაზღვრა უნდა ეფუძნებოდეს ავიაკომპანიის რეალურ შესაძლებლობებს. ასეთ შემთხვევაში დასახული მიზანი რეალიზებადი იქნება ამოცანა კი შესრულებადი. სტრატეგიული მენეჯმენტის სისტემა უნდა იყოს სრული, ის უნდა მოიცავდეს მოღვაწეობის ყველა ასპექტს და წარმოდგენილ ავიამომსახურებას. გარდა ამისა სტრატეგიული დაგეგმვა და მართვა მჭიდროდ უნდა იყოს დაკავშირებული ოპერატიულ დაგეგმვასა და მართვასთან.

ავიაკომპანიის სტრატეგიული მართვა უნდა იყოს მარკეტიგული. სახელდობრ უნდა მოიცავდეს ბიზნესის მიმართულებების მარკეტიგულ გათვლებს მთლიანად ავიატრანსპორტის ბიზნესის ჩათვლით. ასეთი

მიდგომა გვეხმარება საბაზრო პირობებში ფორმირება გავუკეთოთ ფირმის კონკურენციულ უპირატესობას.[15]

მსოფლიოს წამყვანი ავიაკომპანიები თავიანთ საქმიანობაში აქტიურად იყენებენ სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიას, რაც საშუალებას აძლევთ მათ მკაცრი კონკურენციის პირობებში დაიკავონ და შეინარჩუნონ დომინირებული პოზიცია ავიამომსახურების ბაზრის სეგმენტზე.

საქართველო მიეკუთვნება გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყანას. მსოფლიო საზომით გარდამავალი ქვეყნების ნაციონალური საშუალო ავიაკომპანიები თუ მიისწრაფიან გადარჩენისა და წარმატებით განვითარებისაკენ უნდა იყენებდნენ მსხვილი ავიაკომპანიების სტრატეგიული დაგეგმვის გამოცდილებას, ასევე შემოქმედებითად გაიაზრონ ეს გამოცდილება და ნახონ მასში შესაძლებლობები ნაციონალური სპეციფიკის გათვალისწინებით.

მსოფლიო გამოცდილების და ნაციონალური სპეციფიკის სწორად შეთანხმება აძლიერებს საერთო სამეცნიერო მეთოდების გამოყენებას და თავის თავში მოიცავს პოტენციალს საშუალო ავიაკომპანიების წარმატებული საბაზრო მოღვაწეობისათვის და ხელს უწყობს კონკურენციული უპირატესობის თანმიმდევრულ გაფართოვებას.

ეს ყველაფერი ამტკიცებს სტრატეგიული დაგეგმვის და მართვის თანამედროვე მეთოდების მნიშვნელობას, რომელიც გამოიყენება უცხოურ ავიაკომპანიებში ეფექტიანობის მაღალი მაჩვენებლების მიღების მიზნით და ანიჭებს მათ მაღალ შემოსავლებს. აქედან გამომდინარე აუცილებელია ცვლილება ქართულ ავიაკომპანიებში არსებულ დაგეგმვისა და მართვის იდეოლოგიასა და ტექნოლოგიაში, რომელიც მნიშვნელოვნად არის დაკვირვებული საქართველოს სამოქალაქო საჰაერო ფლოტის განვითარების ისტორიასთან.

## ავიაკომპანიების მართვის და ფუნქციონირების პრობლემები

### გლობალიზაციის პირობებში

მონაცემების სტატისტიკური ანალიზი და 2009 წელს ეროვნული ავიაკომპანიების საქმიანობა მოწმობს მგზავრების და ტვირთების ავიაგადაზიდვების ბრუნვის მნიშვნელოვან შემცირებას. ფინანსურმა კრიზისმა მოიტანა მნიშვნელოვანი ზარალი ევროპოს, ა.შ.შ-ს, იაპონიის, რუსეთის ყველა ავიაკომპანიისათვის აღნიშნული პრობლემა მოითხოვს იმ ფაქტორების ღრმა ანალიზის აუცილებლობას, რომლებიც გავლენას ახდენენ ავიაკომპანიების საქმიანობის შედეგებზე და რომლებიც განსზღვრავენ ავიაკომპანიების მართვის ახალი მოდელის მოძიებას გლობალიზაციისა და ფინანსური კრიზისის პირობებში. XXI საუკუნეში გლობალიზაცია გადაიქცა გადამწყვეტ ფაქტორად მსოფლიო და ეროვნული განვითარებისათვის და ითვალისწინებს ციკლური განვითარების სტრატეგიის გამოყენების აუცილებლობას ავიაკომპანიების ეფექტური ფუნქციონირების უზრუნველყოფისათვის, როგორც საშინაო, ისე საგარეო ბაზარზე.

თანამედროვე ეროვნული მეურნეობის სტაბილიზაციის და ზრდის პირობებში საქართველოში დომინირებული მიდგომა - ავიაკომპანიების განვითარება შეერთების საფუძველზე არ შეიძლება იყოს ეფექტური მენეჯმენტის მეთოდოლოგიური საფუძველი. ამისთვის აუცილებელია ახალი მეთოდებიდან ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი, რომელიც აღმოჩნდება ავიაკომპანიის მართვის შესაბამისი სასიცოცხლო ციკლის სტადიაზე და რომელიც ბიზნეს სტრუქტურებს საშუალებას მისცემს სრულფასოვნად გამოიყენოს საწარმოო პოტენციალი და თანამედროვე საბაზრო სივრცეში უზრუნველყოს საკუთარი კონკურენციული პოზიციის გამყარება.[16]

მსოფლიო ბაზარზე კონკურენციული სიტუაციის გამკაცრება თანმხლები გლობალიზაციის ტენდენციასთან და ხარისხის კონტროლის ამაღლება ავიაკომპანიებს კარნახობს ახალ უფრო მკაცრ მოთხოვნებს ავიაკომპანიის ეფექტური საქმიანობა შეუსაბამონ ინოვაციების დანერგვას და მართვის თანამედროვე მეთოდებს.



ავიაკომპანიების ადაპტაციის და ფუნქციონირება-განვითარების სტრატეგია გლობალიზაციის, ლიბერალიზაციის და კომერციალიზაციის პირობებში წარმატებით, რომ განხორციელდეს პირველ როგში უნდა გავშალოთ გარე საშუალებების ძირითადი თავისებურებები, რომლებიც ხელმისაწვდომია ავიაკომპანიების მართვის ახალი მეთოდების მოძიებისათვის. დღეისათვის მას შეიძლება მივაკუთვნოთ:

- მსოფლიო ეკონომიკაში გლობალიზაციის და ინტერგრაციის პროცესი;
- ფინანსური კრიზისი და განვითარებისათვის კრედიტის მიღების სირთულე;
- გარემომცველი გარემოს და ეკოლოგიის მოთხოვნების გამკაცრება. ეკოლოგიურად უსაფრთხო ტრანსპორტის სახეზე გადასვლის ტენდენცია;
- გაძლიერებული კონკურენცია ალტერნატიული ტრანსპორტის მხრიდან;
- განვითარების ტენდენცია და ახალი ტექნოლოგიების (მ/შ ინფორმაციული) ოპერატიულ მოხმარებაში და მართვაში დანერგვა;
- მართვის პროცესის ავტომატიზაცია საქმიანობის ყველა სფეროში და კომუნიკაციის საშუალებების სრულყოფა;
- უსაფრთხოების მნიშვნელობის გაძლიერება.

აქტიურ ფაქტორად გვევლინება აგრეთვე ავიასაწარმოებს შორის ურთიერთქმედება უშუალოდ „საჰაერო ტრანსპორტის სისტემის შიგნით“. მას შეიძლება მივაკუთვნოთ:

- ავიასაწვავის ღირებულების მნიშვნელოვანი ზრდა, აეროპორტებში მიწისზედა მომსახურება;
- მსოფლიო ავიაგადაზიდვების ბაზრის ექსპანსია;
- ძირითად აეროპორტებში გადატვირთული რიგი, რაც აიძულებს ავიაკომპანიებს ეძებონ სხვა ავიამარშრუტების შექმნის შესაძლებლობები;
- ელექტრონულ-საინფორმაციო ცენტრის შექმნა, ავიაკომპანიების, აეროპორტების, საჰაერო-სანავიგაციო მომსახურების მოწყობილობების ურთიერთქმედებისათვის.

აუცილებელი ფაქტორი, რომლის გარეშე შეუძლებელია ინტეგრაცია გლობალიზაციის ფარგლებში ესაა მონაცემების მომზადებისა და გადაცემის სრულყოფა და ავტომატიზაცია. ინფორმაციული ტექნოლოგიები და სისტემები წარმოადგენს ავიაკომპანიებს შორის კავშირის ახალ დონეს. ქსელები გახდა ახალ ეკონომიკაში ორგანიზაციის ძირითადი თეორია და პრაქტიკა.

დღეისთვის და მომავალშიც ყველაზე დიდი და მნიშვნელოვანი საშუალება ორგანიზაციის ხანგრძლივი არსებობისა და წარმატების უზრუნველყოფისათვის არის მომხმარებლის სურვილებზე ფიქრის ცოდნა, ბიზნესში ყველა დაინტერესებული მხარის მოთხოვნილებების ცოდნა და სწრაფვა, რომ ყველა მათგანისაგან მივიღოთ სარგებელი.

თანამედროვე ინფორმაციით გაჯერებული საზოგადოება საშუალებას გვაძლევს სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპზე მივიღოთ მათგან აუცილებელი ინფორმაცია, გავითვალისწინოთ დაინტერესებული მხარეების საჭიროება. მხოლოდ ამ პირობებში საწარმო შეიძლება ჩაითვალოს წარმატებულ კონკურენციულ პოზიციაზე, როგორც საშინაო ისე საგარეო ბაზარზე.

ავიაკომპანიის სიცოცხლისუნარიანობა და წარმატება დამოკიდებულია იმაზე თუ, რამდენად კარგად ააგებს დამოკიდებულებას ძირითად დაინტერესებულ მხარეებთან. ავიაკომპანიის დაინტერესებულ მხარეებს მიეკუთვნება მისი მომხმარებლები, მომსახურებით მოსარგებლები, დამკვეთები, აქციონერები, ინვესტორები, ხელისუფლების ადგილობრივი და ცენტრალური ორგანოები და მაკონტროლებელი ორგანოები.

ავიაკომპანიის სასიცოცხლო ციკლის სტადიის იდენტიფიკაციის მაჩვენებლები უნდა შეფასდეს და დაერთოს დინამიკის რანჟირებულ მაჩვენებლებს როგორცაა: მოგება, შემოსავლებისა და აქტივების ზრდა, მათი გამოყენება საშუალებას გვაძლევს მათემატიკური გამოთვლების საფუძვლებზე განვრახდვროთ საანალიზო პერიოდში ორგანიზაციის ევოლუციის ეტაპი.

მომავალი ეკუთვნის ავიაკომპანიებს, რომლებიც უზრუნველყოფილნი არიან საკუთარი მართვის რესურსებით. მიაწოდებენ და გაყიდვან მომსახურებას სასიცოცხლო ციკლის სტადიების მიხედვით. თანამედროვე ავიაკომპანიების განვითარების მოდელიდან ჩანს, თუ როგორ თანდათან გადადის იგი ერთი მდგომარეობიდან მეორეში რესურსების გამოყენების და კვლავწარმოების გზით. ავიაკომპანიების სასიცოცხლო ციკლის ფაზების ცვლილება მიმდინარეობს სამეურნეო საქმიანობის ზემოქმედების ქვეშ, თუმცა ეს ინიცირებულია შინაგანი პროცესებით.[17]

### **1.3. საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის მართვის ორგანიზაცია და საავიაციო საწარმოს მართვის სტრუქტურა**

ევრო-კომისიის და სამოქალაქო ავიაციის საერთაშორისო ორგანიზაციის (ICAO)-ს რეკომენდაციის, აგრეთვე ამ სფეროში მსოფლიოში არსებული გამოცდილების გათვალისწინებით ტრანსპორტის სფეროს მართვის და რეგულირების შერახებ საქართველოს კანონის საფუძველზე 2011 წლის 15 აპრილს შეიქმნა საქართველოს ეკონომიკისა და მდგრადი განვითარების სამინისტროს სისტემაში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი- „სამოქალაქო ავიაციის სააგენტო“.

სამოქალაქო ავიაციის სააგენტოს საქმიანობის ძირითადი სფეროა სამოქალაქო ავიაციის ტექნიკური რეგულირების განხორციელება და მასთან დაკავშირებული მომსახურების გაწევა.

სააგენტოს უმთავრესი მიზანია უზრუნველყოს სამოქალაქო ავიაციის უსაფრთხო ფუნქციონირება, რაც მიიღწევა სააგენტოს მიერ შესაბამისი ტექნიკური რეგლამენტის შემუშავების, გამოცემის და მათ შესრულებაზე ზედამხედველობის გზით.[18]

სააგენტოს ამოცანაა მოახდინოს სამოქალაქო ავიაციის სფეროში საერთაშორისო სტანდარტებისა და ევროპული რეგულაციების დანერგვა. სააგენტოს პრიორიტეტებია:

- უსაფრთხოების ევროპული სტანდარტების დანერგვა;
- მგზავრთა უფლებების და ინტერესების დაცვა;
- პროცედურების გამარტივება და მიმზიდველი გარემოს შექმნა;
- სააეროპორტო ქსელის განვითარება;
- საერთაშორისო საავიაციო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის გაღრმავება;

- ევროპის ერთიანი საჰაერო სივრცის შეთანხმების(ECAA) ფარგლებში აღებული ვალდებულებების ეტაპობრივი შესრულება;

- ევროპის საავიაციო უსაფრთხოების სააგენტოსთან (EASA) ინტეგრირება;

- ICAO-ს და EASA-ს აუდიტის წარმატებით გავლა.

სამოქალაქო ავიაციის სამმართველო შედის ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების სამინისტროს, ტრანსპორტის პოლიტიკის დეპარტამენტის შემადგენლობაში. აღნიშნული დეპარტამენტის ამოცანებია:

- ტრანსპორტის სფეროში ერთიანი სახელმწიფო პოლიტიკის შემუშავება და განხორციელება;

- ტრანსპორტის სფეროს რეგულირება და მართვა;

- საერთაშორისო ორგანიზაციებსა და სტრუქტურებთან თანამშრომლობა;

- ტრანსპორტის სფეროში საინვესტიციო კაპიტალის, საერთაშორისო დახმარებისა და კრედიტების მოზიდვის ხელშეწყობა;

- ქვეყნის სატრანზიტო პოტენციალის განვითარებისა და სატრანზიტო ფუნქციასთან დაკავშირებულ საკითხთა გადაწყვეტის მიზნით დაინტერესებულ სამინისტროებსა და უწყებებთან თანამშრომლობა;

- ტრანსპორტის სფეროში საერთაშორისო შეთანხმებების პროექტების შემუშავება;

- თავისი კომპეტენციის ფარგლებში დარგში მოქმედი ნორმატიული ბაზის სრულყოფისა და საერთაშორისო სტანდარტებთან ჰარმონიზაციის პროცესში მონაწილეობა.

- ტრანსპორტის სფეროში ლიბერალიზაციის პროცესის განხორციელების ხელშეწყობა.

სამოქალაქო ავიაციის ძირითადი რგოლია საავიაციო საწარმო, რომელიც დამოუკიდებელი სამეურნეო ერთეულია, შექმნილი მოგების მიღების მიზნით, რასაც ახდენს პროდუქციის და მომსახურების წარმოებით და საზოგადოებრივი მოთხოვნის დაკმაყოფილების საშუალებით. საავიაციო საწარმო შეიძლება იყოს როგორც საჯარო ისე კერძო იურიდიული პირი.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში ავიაკომპანია წარმოდგება სხვა-დასხვა მრავალმნიშვნელოვანი სოციალური, ეკონომიკური, ეკოლოგიური სამართლებრივი და სხვა სახის მახასიათებლების ურთიერთკავშირი და პროცესები. მისი არსის განხილვა არსებული თეორიების და პარადიგმების ჩარჩოებში გვაძლევს საშუალებას დავასკვნათ, რომ ძირითადი დინამიური მიდგომა გვაძლევს სივრცობრივ წარმოდგენას ავიაკომპანიაზე, როგორც ღია სისტემაზე ცვალებად გარე გარემოში.

საავიაციო საწარმოებია: აეროპორტები, ავიაკომპანიები, საავიაციო-სარემონტო საწარმოები, საავიაციო ტექნიკური ბაზები, სპეციალიზებული სასწავლო დაწესებულებები, გადაყვანა-გადაზიდვების რეალიზაციის სააგენტოები და ა.შ.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ყალიბდება და ვითარდება საავიაციო საწარმოების შესაბამისი ორგანიზაციულ სამართლებრივი ფორმები. საქართველოს „მეწარმეთა კანონის“ შესაბამისად საქართველოს სამოქალაქო ავიაციაში ყველაზე გავრცელებულ ორგანიზაციულ სამართლებრივ ფორმებს სააქციო საზოგადოება და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებები წარმოადგენენ. უკანასკნელ წლებში პრივატიზებული საავიაციო საწარმოების უმრავლესობა გადაკეთდა სააქციო საზოგადოებებად.[19]

ყოფილ ს.ს.რ.კ-ში, მ/შ საქართველოში გამოიყენებოდა ცენტრალიზებული დაგეგმვის სისტემა. დამტკიცებული გეგმა იღებდა კანონის ხასიათს. დროთა განმავლობაში დაგეგმვის ამ სისტემამ მანკიერი სახე მიიღო რის გამოც დაგეგმვის ეს მექანიზმი ქვეყნის განვითარების დამამუხრჭებლად იქცა.

დაგეგმვა არის მართვის ერთერთი ფუნქცია. მისი საკვანძო როლი განპირობებულია იმით, რომ დაგეგმვა წინ უსწრებს ყველა სხვა მმართველობით ფუნქციას, რადგან ის გამოკვეთს ორგანიზაციის მიზნებს და ამოცანებს, მისი მიღწევის გზებს და მეთოდებს და აგრეთვე განსაზღვრავს მისი შესრულებისათვის აუცილებელ საშუალებებს.

დაგეგმვა არის პროცესი, რომლის საშუალებით სისტემა მოიხმარს, თავის რესურსებს ცვალებად შინაგან და გარეგან პირობებში. ის ყველაზე უფრო მნიშვნელოვანი დინამიური ფუნქციაა და ის უნდა შესრულდეს ეფექტურად, რათა შეიქმნას ფუნდამენტი სხვა სახის მმართველობითი საქმიანობისათვის. დაგეგმვის მიზანია ორგანიზაციაში გადაწყვეტილებების ინტეგრირებული სისტემის შექმნა, რომელიც მთელი მისი საქმიანობის საფუძველია.

გეგმა არის კონკრეტული დავალებების ერთობლიობა, ორგანიზაციის მართვის ძირითადი პარამეტრების შემცველი მის წინაშე მდგარი ამოცანების მიღწევისათვის. პროგნოზირება შეიძლება განისაზღვროს, როგორც საგეგმო სამუშაოებისათვის წინა დირექტიული ეტაპი. პროგნოზის უპირატესობა გეგმასთან შედარებით ის არის, რომ მას აქვს წინასწარი სავარიანტო ხასიათი. მისი ჰორიზონტები სცილდება დასაგეგმ პერიოდს. იგი გამოავლენს მიმართულებას, რომელიც უნდა გახდეს დამუშავების ობიექტი. დაგეგმვა ქმნის საფუძველს გადაწყვეტილების მიღების ინტეგრირებული სისტემის ფუნქციონირებისათვის.

დაგეგმვისადმი ასეთი მიდგომა მოითხოვს გეგმის იერარქიის პრინციპის ცნობას. საერთო მიზნები და ამოცანები შემდეგ დეტალიზდება გეგმის ნაწილებში.

მაკროეკონომიკური ხედვის წერტილიდან გეგმა ეს არის მექანიზმი, რომელიც განისაზღვრება ბაზრით. ორგანიზაცია, როგორც საბაზრო სისტე-

მის მონაწილე, იძულებულია დაექვემდებაროს საფასო მექანიზმს, მოთხოვნის კანონს და წინადადებებს, რამდენადაც არა აქვს შესაძლებლობა უარყოს მათი გავლენა კონკურენციული ბრძოლის პირობებში.[20]

მოთხოვნის პროგნოზირება და წარმოების დაგეგმვა გაითვალისწინება მოკლე, საშუალო და გრძელვადიან ამოცანებში, რომლებიც უნდა გადაწყდეს სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელების მიერ.

დაგეგმვა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ხორციელდება პროგნოზული ფორმით. პროგნოზი მომავალში მოსალოდნელი ცვლილებების წინასწარი განჭვრეტაა და განისაზღვრება მოვლენის განვითარების ტენდენციის საფუძველზე.

დაგეგმვის მეთოდოლოგია არის გეგმის დამუშავებისას გამოყენებული წესების და ხერხების ერთობლიობა. ძირითადი მეთოდები რომელიც გამოიყენება დაგეგმვისას სამოქალაქო ავიაციაში არის: საბალანსო, ნორმატიული, ანალიტიკური, შედარებითი, ეკონომიკურ-მათემატიკური. სამოქალაქო ავიაციის საწარმოებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მიმდინარე და პერსპექტიულ დაგეგმვას, რომელიც მოიცავს; სამოქალაქო ავიაციის მომსახურებაზე მოთხოვნის პროგნოზირებას, მგზავრთნაკადის, მარშრუტების, ავიახაზის ქსელის ფორმირების, აეროპორტის ქსელის ფორმირების, თვითმფრინავთა პარკის შევსების და მისი განაწილების და სხვა ამოცანებს.

საკაერო ტრანსპორტით მგზავრთა გადაყვანის პროგნოზირება არის უმნიშვნელოვანესი ამოცანა დაგეგმვის დროს. პროგნოზირებისას გამოიყენება შემდეგი მეთოდები: საექსპერტო შეფასება, აქტიური და პასიური პროგნოზირების მეთოდები, ინდივიდუალური და ჯგუფური მოდელები, პროგნოზირების მეთოდი „ქვემოდან ზემოთ“ და „ზემოდან ქვემოთ“.

ავიაკომპანიების საგეგმო სისტემა შედგება ცალკეული გეგმებისაგან, რომლებიც საქმიანობის სხვადასხვა მიმართულების მიხედვით ერთმანეთისაგან მკაფიოდ არიან განსხვავებულნი. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში დაგეგმვის სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი ბიზნეს-გეგმას უკავია. ბიზნესის წარმატება სამ ელემენტზეა დამოკიდებული:

1. მიმდინარე ეტაპზე საწარმოს მდგომარეობის ანალიზი;

2. იმ დონის განსაზღვრა, რომელსაც საავიაციო საწარმომ მომავალში უნდა მიაღწიოს;

3. ერთი მდგომარეობიდან მეორეში გარდამავალი პერიოდი.

ავიაკომპანიის ბიზნეს-გეგმაში გაითვალისწინება: საწყისი ხარჯები, ბაზრის ანალიზი, თვითღირებულება, გაყიდვების გეგმა, სამტატო განაწესი, საგეგმო ბალანსი, შემოსავლების და დანაკარგების გეგმა, უდანაკარგობის ანალიზი, საკვანძო ფინანსური მაჩვენებლები.

ბიზნეს გეგმა მუშავდება საშუალოდ 3-5 წელზე და ეხმარება საწარმოს ხელმძღვანელებს გადაჭრან შემდეგი საკითხები:

1 - გამოავლინონ ავიაკომპანიის საქმიანობის კონკრეტული მიმართულებები, გასაღების ბაზარი და ამ ბაზარზე კომპანიის ადგილი;

2 - ფირმის მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების ფორმულირება, მისი მიღწევის სტრატეგია და ტექნიკა. განსაზღვრონ თითოეული სტრატეგიის შესრულებაზე კონკრეტული პასუხისმგებელი პირები;

3 - შეირჩეს შემადგენლონა და განისაზღვროს გადასაზიდი სამუშაოების და მომსახურების მაჩვენებლები, რომლებიც უნდა იქნეს მომხმარებლისათვის შეთავაზებული. შეფასდეს შემოსავლები და საწარმოო ხარჯები დაკავშირებული შემოსავლების შექმნასთან და რეალიზაციასთან;

4 - შეფასდეს ფირმის კადრების შესაბამისობა და მათი შრომის მოტივაციის პირობები. მათი საჭიროება დასახული მიზნის მისაღწევად;

5 - ბაზრის შესწავლის საფუძველზე კომპანიის მარკეტინგული ღონისძიებების შემადგენლობის განსაზღვრა. გაყიდვების სტიმულირება რეკლამით, შემცირებული ტარიფებით, ფასწარმოქმნით, გასაღების არხებით;

6 - ფირმის მატერიალური მდგომარეობის შეფასება და მიზნის მიღწევისთვის მისი შესაბამისობა მატერიალურ და ფინანსურ რესურსებთან;

7 - სიძნელეების და რისკების გათვალისწინება რომელიც ხელს უშლის ბიზნეს გეგმის შესრულებას.

დაგეგმვის ტექნოლოგია მოიცავს:

1. საწარმოს ძირითადი ამოცანების გამოვლენა და დასაბუთება;

2. დასმული ამოცანის შესრულებისათვის კონკრეტული დავალებების და მაჩვენებლების განსაზღვრა;



3. დავალებების დეტალიზება სახეების მიხედვით და კონკრეტულ სამუშაო ადგილებზე შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობის განსაზღვრა და მისი შესრულების ვადები;
4. ხარჯების დეტალური გათვლა და დაგეგმვის მთელ პერიოდში მისაღები შედეგები.

საკუთარი თუ არენდით აღებული თვითმფრინავების პარკით ავია-სატრანსპორტო საქმიანობის დაგეგმვამდე ავიასაწარმოები წყვეტენ შემდეგ ამოცანებს:

- ავიაგადაზიდვებზე მოთხოვნის პროგნოზირება;
- საჰაერო ხაზებზე ქსელის ფორმირება;
- თვითმფრინავების მოძრაობის გრაფიკის პროექტის დამუშავება;
- თვითმფრინავებისთვის ავიაძრავების, საწვავის მოხმარების და ეკიპაჟის შემადგენლობის განსაზღვრა;
- შემოსავლების, ხარჯების და მოგების გაანგარიშება;
- ავიაგადაზიდვებზე მოთხოვნის დაკმაყოფილების უზრუნველყოფის ღონისძიებების დამუშავება, მომსახურების და გადაზიდვების ეფექტიანობის ხარისხის ამაღლება;
- დავალებების დაყვანა საწარმოო ქვედანაყოფებამდე.

დავალებების ამ კომპლექსს მოიცავს ნებისმიერი საჰაერო ხომალდების სატრანსპორტო საწარმო-ექსპლუატანტის საწარმოო პროგრამა.[21]

#### 1.4. სტრატეგიის შემუშავების მიდგომები

ავიაკომპანიის სტრატეგიული მიზნის განსაზღვრისას საჭიროა გაირკვეს მისი სტრატეგიული განზრახვა ანუ ბიზნესში გარკვეული ადგილის დაკავების სურვილი. სტრატეგიული განზრახვა გამოიყენება გრძელვადიანი პერსპექტივისათვის. ავიაკომპანიები, რომლებმაც მოიპოვეს იმიჯი და დაიკავეს გარკვეული წილი ბაზარზე იყენებენ სტრატეგიული განზ-

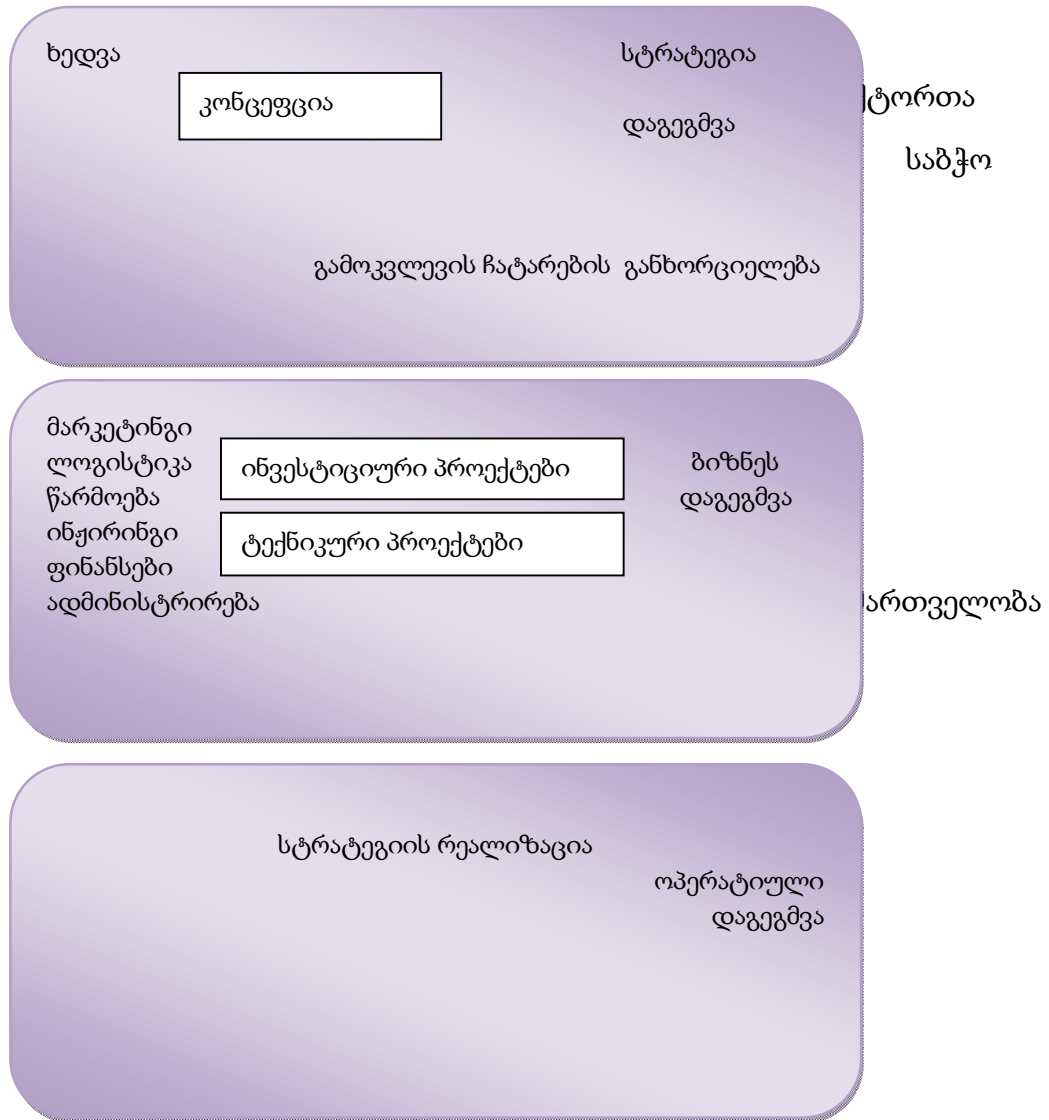
რახვის ისეთ ფორმულირებას, რომელიც, შეესაბამებოდა მათ შესაძლებლობებს და მდგომარეობას ბაზარზე.

რაც უფრო მსხვილია კომპანია, მით უფრო მეტია სტრატეგიის ფორმირების წყაროები. სტრატეგიების ერთობლიობებისაგან იქმნება ერთიანი სტრატეგია, რომელიც შემუშავებულია ორგანიზაციის იერარქიის სხვადასხვა დონეზე სხვადასხვა მენეჯერების მიერ.

სტრატეგიული მართვის განხორციელებით ძირითადად დაკავებულია ხელმძღვანელი პერსონალი - მენეჯერები. ისინი ორგანიზაციის მიზნის მიღწევისათვის აერთიანებენ და კოორდინაციას უწევენ ორგანიზაციის სხვა წევრების მუშაობას. ავიაკომპანიის სტრატეგიის შემუშავებლები ერთი გუნდია, ისინი ვალდებულნი არიან შეიმუშაონ მთელი კომპანიის ინტერესებში შემავალი სტრატეგია.

ავიაკომპანიის საქმიანობაში არსებობს მნიშვნელოვანი სტანდარტების რამოდენიმე ჯგუფი. მას მიეკუთვნება: მართვის სტანდარტები, ფრენის და ინჟინერ-ტექნიკური შემადგენლობის პროფესიონალიზმის სტანდარტები, ფლოტის სტანდარტები და სერვისის სტანდარტები. საფრენოსნო რესურსების მართვის ძირითად კროტერიუმს მიეკუთვნება საფრენოსნო შემადგენლობის პროფესიონალიზმი და საფრენოსნო ეკიპაჟის შედგენისას მთავარი ყურადღება პილოტის ფრენის სტანდარტებთან შესაბამისობას ექცევა. სტრატეგიული მართვა მოიცავს შემდეგ დონეებს.[22]

## სტრატეგიული მართვა



ნახ. 6. სტრატეგიული მართვა

### სტრატეგიის შემუშავებისათვის ოთხ მიდგომას განასხვავებენ:

I - მთავარი არქიტექტორის მიდგომა- მთავარი სტრატეგი ამ შემთხვევაში არის ავიაკომპანიის მესაკუთრე ან მმართველი. იგი ერთპიროვნულად ახდენს სტრატეგიის ძირითადი ელემენტების ფორმირებას ანუ რისი მიღწევა სურს. ამ მიდგომით სტრატეგიის შემუშავება გამართლებულია იმ შემთხვევაში, როცა მმართველს აქვს ძლიერი ინტუიცია, რა

გააკეთოს და როგორია სტრატეგიის მასშტაბი. ამ შემთხვევაში კომპანიის მომავალი დამოკიდებულია მხოლოდ ერთ ადამიანზე. ასეთი მიდგომით სტრატეგიები მუშავდება მცირე კერძო კომპანიებში.

II – „ვალდებულებების დელეგირება“- ამ შემთხვევაში ვალდებულებების ნაწილი პასუხისმგებელი მენეჯერიდან გადანაწილდება ქვედა საფეხურზე მყოფი მენეჯერისაკენ. პასუხისმგებელი მენეჯერი მის დაქვემდებარებულ მენეჯერებს აკვირდება მოლაპარაკებების წარმართვის და მათ მიერ წარმოდგენილი ანგარიშების საშუალებით. ის რეაგირებას ახდენს პრობლემებზე და სთავაზობს რეკომენდაციებს. მას შემდეგ, როცა „სტრატეგიული გეგმა“ იქნება წარმოდგენილი, განხილული და მიღებული ამტკიცებს მას.

სტრატეგიის შემუშავების ამ მიდგომის უპირატესობა ისაა, რომ მენეჯერს ეძლევა საშუალება ჩაერთოს სტრატეგიის ძირითადი კომპონენტების ფორმირებაში და საშუალება ეძლევა ყველა დონის მენეჯერს ფართოდ მიიღოს მონაწილეობა სტრატეგიის შემუშავებაში. ამავე დროს მენეჯერები კარგავენ კონტროლს სტრატეგიის ცალკეულ კომპონენტებზე, რაც მისი უარყოფითი მხარეა.

III - ერთობლივი მიდგომა-იგი შუალედური ვარიანტია წინა ორ მიდგომას შორის. ამ დროს მენეჯერი ითვალისწინებს თავისი კოლეგებისა და დაქვემდებარებულების რჩევებს, დახმარებას და ირჩევს სტრატეგიის კომპრომისულ ვარიანტს. მას ვისაც დავალებული აქვს მისი შემუშავება, იგი უნდა შეასრულონ კიდევ, რაც მისი ძლიერი მხარეა.

IV - ინიციატივური მიდგომა- ამ შემთხვევაში სტრატეგია მოქმედებს ქვევიდან - ზევით. უფროსი მენეჯერები წარმოადგენენ მოსამართლეებს სტრატეგიული წინადადების შემუშავებაში. ამ მიდგომის დროს სტრატეგიის შემუშავების დეტალებში მენეჯერი პირადად არ არის დაინტერესებული. კორპორაციის ხელმძღვანელობას შეუძლია ჩამოაყალიბოს მთავარი სტრატეგიული მიმართულებები დირექტივების სახით. სტრატეგიის შესრულების გასაღებს წარმოადგენს წარმატებული ახალი სტრატეგიული

ინოვაციების სტიმულირება და დაჯილდოვება. სტრატეგიის ფორმირება ხდება ინიციატივის შეფასებით.

კომპანიები, რომლებიც დაკავებულნი არიან ბიზნესით ირჩევენ სტრატეგიის ისეთ ფორმას, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის მოთხოვნებს და სურვილებს. ავიაკომპანიები მიმართავენ სტრატეგიის შემადგენელი ელემენტების სხვადასხვა კომბინაციების გამოყენებას, რომლებიც გამოყენებას პოულობს ბიზნესის სამ სტრატეგიაში.

### **ბიზნესის სტრატეგიები**

1. ინოვაციური სტრატეგია;
2. განახლების სტრატეგია;
3. მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია.

ინოვაციური სტრატეგია მიმართულია ადრე არ არსებული შესაძლებლობების შექმნაზე და გამოყენებაზე, რომლებიც შეუმჩნეველი დარჩათ კონკურენტებს. ასეთი „სტრატეგიული განზრახვა“ იქმნება ახალი პროდუქტების და გადაწყვეტილებების ირგვლივ.

ინოვაციური სტრატეგია ქმნის ახალ კონკურენციულ სივრცეს და საბაზრო ნიშას. მას ახასიათებს: ახალი პროდუქციის ან გადაწყვეტილებების შექმნა, რომელიც რადიკალურად განსხვავდება ბაზარზე არსებულისაგან. პროდუქტის ან გადაწყვეტილებების მიმზიდველობა მომხმარებელთა ფართო წრისთვის.

თუ კომპანიას სურს გამოვიდეს საერთო რიგებიდან მან უნდა გამოიყენოს ყოველგვარი შესაძლებლობა და დაიკავოს ლიდერის ადგილი. ამაში მას ეხმარება ინოვაციური სტრატეგია, რომელიც დაკავშირებულია დიდ რისკთან. რისკი აიხსნება იმით, რომ ისინი ქმნიან ისეთ პროდუქტს, რომელსაც ბაზარი ჯერ არ იცნობს და არ იციან მომხმარებელი როგორ შეხვდება მას რეალურ საბაზრო პირობებში. მაგრამ, თუ ყველაფერი წარმატებით ჩაივლის ორგანიზაციას შესაძლებლობა ეძლევა მიაღწიოს მაღალ შედეგებს, როგორც საბაზრო წილის ისე ფინანსების მიხედვით.

განახლების სტრატეგიის გამოყენებით კომპანიები ცდილობენ შეამცირონ წარუმატებლობის და შეცდომების დაშვების რისკი. განახლების სტრატეგია გულისხმობს ისეთი სტრატეგიის განსაზღვრას, რომლის მიზანია ბიზნესის არეალის, კონკურენციული სახის და მიზნების მოდიფიცირება, რომელიც არ გულისხმობს მათ რადიკალურ შეცვლას. ცვლილებების გატარებისას იცვლება არსებული პროდუქცია ან უკვე გამოყენებული გადაწყვეტილება. განახლების სტრატეგიისათვის დამახასიათებელია:

1. ინტელექტუალურ ან ორგანიზაციულ დონეზე არსებული სტრატეგიის შეცვლა ან გაფართოვება;
2. მაღალი ფინანსური შედეგებისა და ბაზრის წილის შემთხვევაში არსებული ძირითადი სტრატეგიის შენარჩუნება;
3. სტრატეგიასთან დაკავშირებული რისკის მნიშვნელოვნად დაბალი ხარისხი.

განახლების სტრატეგიის ყველა ფორმას გააჩნია საერთო მახასიათებლები, რასაც მენეჯერები აქტიურად იყენებენ. ისინი ეძებენ ახალ შესაძლებლობებს, აფართოვებენ და აუმჯობესებენ არსებული საქონლისა და მომსახურების ხაზებს, ეძებენ ახალ მომხმარებლებს, ცდილობენ ბიზნესის სახის შეცვლას, აგრესიულები არიან კონკურენტების მიმართ.

მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა კომპანიას არ სურს ან არ შეუძლია გამოიყენოს ინოვაციური ან განახლების სტრატეგია. მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია არ იწვევს დიდ ცვლილებებს ბიზნესის არეალის, კონკურენტული სახისა და მიზნების თვალსაზრისით. ეს გულისხმობს ფირმის მიერ მცირე ცვლილებებს მოქმედ საბაზრო გადაწყვეტილებებში, რასაც შედეგად მოსდევს მომხმარებელთა წრის მუდმივი გაფართოვება, იყენებს კონკურენციის ნაკლებად აგრესიულ მეთოდებს და მისაღწევ მიზნებს მნიშვნელოვნად ცვლის.

მუდმივი სრულყოფის სტრატეგიისათვის დამახასიათებელია:

1. მცირე ცვლილებები მოქმედ საბაზრო გადაწყვეტილებებში;

2. კონკურენცია ნაკლებ აგრესიული მეთოდებით;
3. ძველი ოპერაციების შესრულება დიდი მოცულობით და უმნიშვნელო ცვლილებებით.

როცა სტაბილური პირობები უზრუნველყოფენ წარმატებას მაშინ სწორია განახლების სტრატეგიის გამოყენება. ცვლილებები უნდა შევიდეს მომსახურების დახასიათებაში, მომსახურების ასორტიმენტში, სარეკლამო კომპანიაში, მუდმივ კლიენტებთან ურთიერთობაში, ფასებში და სხვა.

ავიაკომპანიები, გარდა ზემოთ აღნიშნული ბიზნესის სამი სტრატეგიისა, ხშირად გამოიყენებენ შემდეგ სტრატეგიებს;

- შეერთების და შთანთქმის სტრატეგიები;
- ვერტიკალური ინტეგრაციის სტრატეგია;
- დეზინტეგრაციის სტრატეგია და აუტსორსინგი;
- შეტევის და დაცვის სტრატეგიები.

შეერთება და შთანთქმა წარმოადგენს ოპტიმალურ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას, როცა კავშირები და პარტნიორობა არ იძლევა სასურველ შედეგს. შეერთება და შთანთქმა აძლევს ავიაკომპანიას შესაძლებლობას მიაღწიოს გაერთიანებული კომპანიების ინტეგრაციის მაღალ დონეს. შეერთება თანაბარი პარტნიორული ავიაკომპანიების გაერთიანებაა, რომლის შემდეგაც იქმნება ახალი ავიაკომპანია ახალი სახელწოდებით.

შთანთქმა მსხვილი კომპანიის მიერ შედარებით მცირე კომპანიის შეძენა და თავის სტრუქტურაში ინტეგრირებაა.

შეძენის და შთანთქმის ძირითადი მიზეზებია:

- გახდნენ ლიდერები მსოფლიო ბაზარზე (წინათ მიუწვდომელ ბაზარზე შეღწევა).

- მომავალში დარგში დაიკავეთ მომგებიანი პოზიცია.

შეძენას და შთანთქმას მოჰყვება შემგეგი უპირატესობები:

1. საბაზრო პოზიციების განმტკიცება და კონკურენციული უპირატესობა;

2. ტექნოლოგიური უპირატესობის გაძლიერება, გაფართოვება და სრულყოფა;
3. საქონლის და მომსახურების ასორტიმენტის გაფართოვება;
4. საწარმოო დანახარჯების მნიშვნელოვანი შენეცირება;
5. ფინანსური მდგომარეობის გაძლიერება;
6. საწარმოო სიმძლავრების გაფართოვება და ახალ რეგიონებში შესვლა.

შეერთების და შთანთქმის სტრატეგიას ყოველთვის არ მოაქვს დადებითი შედეგი და შეიძლება იყოს პრობლემის მომტანი. კომპანიას საქმიანობის გაფართოვებაში ეხმარება ვერტიკალური ინტეგრაცია. განასხვავებენ ვერტიკალური ინტეგრაციის ორ გზა:

- კომპანია ქმნის ქვეგანყოფილებებს დარგობრივი ღირებულების ჯაჭვის სხვა რგოლებში (ნაწილობრივი ინტეგრაცია);
- კომპანიის შთანთქმა, რომელიც მოქმედებს ამ რგოლებში (მთლიანი ინტეგრაცია).

კომპანიები ხშირად აანალიზებენ, რომელი საქმიანობა შეასრულონ დამოუკიდებლად და რომელი საქმიანობა გადასცენ სხვა კომპანიებს. ერთპროფილიანი კომპანიები, რომლებიც უარს ამბობენ ინტეგრაციაზე სხვა კომპანიებთან, თავის საქმიანობის კორექტირებას ახდენენ ღირებულების ჯაჭვის ვიწრო მონაკვეთზე ან მიმართავენ აუტსორსინგს. ეს ხდება შემდეგ შემთხვევაში თუ:

1. დამოუკიდებელი კომპანიები, რომელიმე საქმიანობას ასრულებენ უკეთესად;
2. საქმიანობის ეს სახე არ ითვლება კონკურენტულად მიშვნელოვნად;
3. ამცირებს რისკს;
4. ამაღლებს ორგანიზაციის მოქნილობას და გადაწყვეტილებების მიღების ოპერატიულობას;

კომპანიას საშუალებას აძლევს მთელი ძალისხმევა მიმართოს ძირითად ბიზნესზე.[23]



## 2. შედეგები და მათი განსჯა

### 2.1 სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემები საქართველოს ავიასაწარმოებში

ეფექტური სტრატეგიის შემუშავების აუცილებელი პირობაა ავიაკომპანიის წინაშე მდგარი სტრატეგიული პრობლემის გამოვლენა. საბოლოო ანალიტიკური ამოცანა გულისხმობს იმ სტრატეგიული პრობლემის გამოვლენას, რომელმაც შეიძლება ხელი შეუშალოს ავიაკომპანიას წარმატების მიღწევაში. პრობლემის გამოვლენა აუცილებელია გრძელვადიან პერიოდში ფინანსური და კონკურენტული წარმატებისთვის და ეს წარმოადგენს კომპანიის მენეჯმენტის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ელემენტს.

იმისათვის, რომ გამოვავლინოთ სტრატეგიული პრობლემები აუცილებლად უნდა შევისწავლოთ ისეთი ფაქტორები როგორცაა: კომპანიის პოზიციების შესუსტება ერთი ან რომელიმე კონკურენტის მოქმედების გამო, მოქმედი სტრატეგიის შესაბამისობა კომპანიის საბაზრო პოზიციების გაუმჯობესების მიზნებთან, მოქმედ სტრატეგიაში კომპანიის ძლიერი მხარეების და შესაძლებლობების გამოყენება, კომპანიის რესურსების პირობები მისი პრიორიტეტული და მეორეხარისხოვანი შესაძლებლობებისათვის, მოქმედი სტრატეგიის კორექტირების აუცილებლობა ინდუსტრიის მამოძრავებელი ძალების გათვალისწინებით, კონკურენტული ნაკლოვანებების აღმოფხვრის აუცილებლობა და ამჟამინდელი სტრატეგიის ნაკლოვანებები და უპირატესობები.

ავიაკომპანიის მდგომარეობის ანალიზის ჩატარებისათვის კომპლექსურად უნდა გამოვიკვლიოთ საქმიანობის სტრატეგიული მაჩვენებლები, სადაც აუცილებლად უნდა გავითვალისწინოთ: ბაზრის წილი, გაყიდვების ზრდის ტემპი, სუფთა მოგება და სხვა მაჩვენებლები. აუცილებელ შეფასებას მოითხოვს კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები. ავიაკომპანიის კონკურენტული ძალები უნდა შეფასდეს სპეციალურად შემუშავებული სკალის მიხედვით.[24]

წარმატების უმთავრესი ფაქტორები და კონკურენტული უპირატესობების გამოსავლენად აუცილებლად უნდა შევავსოთ მომსახურების ხარისხი კონკურენტების მიერ მიწოდებული მომსახურების შესაბამისად. გამოვლენილი და შესწავლილი უნდა იქნას კომპანიის რეპუტაცია-იმიჯი, ახალი ტექნოლოგიის დანერგვის დონე, ინოვაციური შესაძლებლობები, აგრეთვე დანახარჯები კონკურენტებთან შედარებით.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნული საკითხების ანალიზის შემდეგ უნდა შევავსოთ უმჯობესდება თუ უარესდება კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა და უნდა გამოვკვეთოთ ძირითადი სტრატეგიული პრობლემები.

თანამედროვე სტრატეგიული მენეჯმენტის ფილოსოფია ეფუძნება სისტემურ და სიტუაციურ მიდგომებს. საქმიანი ორგანიზაცია განიხილება როგორც „ღია“ სისტემა მისი წარმატების წინაპირობა გამოინახება, როგორც შიგნით, ასევე გარეთ. წარმატებას განაპირობებს ის, თუ რამდენად სწრაფად და წარმატებით შეეგუება-შეეწყობა იგი ეკონომიკურ, სოციალურ-პოლიტიკურ და სოციალურ-კულტურულ გარემოს.

დასავლეთის ექსპერტები თვლიან, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი 90-იანი წლებიდან ესაა მენეჯმენტი სწრაფად ცვალებად გარემოში. წინ წამოიწევა ახალი მიზნები, ამოცანები და ბუნებრივია წარმოიშობა კომპანიის შიგნით ადეკვატური პასუხის საჭიროება.[25]

ისეთი მთავარი მდგომარეობა, რასაც ავიაკომპანიებმა აუცილებლად უნდა უპასუხონ ეს არის გაძლიერებული გლობალიზაცია ინტენსიური კონკურენციის პირობებში, მაღალი ფასები საწვავზე, წარმოების სასიცოცხლო ციკლის შემცირება, რესურსების მოძიების სიმძნელე, ორგანიზაციის მოქნილობის და ადაპტირების მუდმივი აუცილებლობა, საერთაშორისო კორპორაციის ახალი ფორმების დანერგვა.

სწორ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას ახალ პირობებში ახასიათებს შემდეგი: მას კომპანიისათვის მოაქვს უნარი მოიძიოს შემოსავალი, იგი ეხება მთლიანად ორგანიზაციას და გამოიყენება უმაღლესი აღმასრუ-

ლებელი ორგანოების და დირექტორთა საბჭოს მიერ. მას აქვს გრძელ-ვადიანი ხასიათი და აუცილებლად შეთანხმებულია კორპორაციულ ფილოსოფიასთან და ორგანიზაციულ კულტურასთან.

## 2.2. მარკეტინგის ორგანიზაცია ავიაკომპანიებში

ავიაკომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება შედგებოდეს შემდეგი განყოფილებებისაგან: ადმინისტრაცია; სარევიზიო განყოფილება; პროექტების სამდივნო; აღმასრულებელი ადმინისტრაციული საბჭო; ფრენის უსაფრთხოების განყოფილება; ინფორმაციის განყოფილება; მენობების და აღჭრვილობის ექსპლუატაციის განყოფილება; საწვავსაცხი მასალების უზრუნველყოფის განყოფილება; კადრების განყოფილება; ბორტგამცილებლების სამსახური; ევროპის, ამერიკის, სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის, აფრიკის, ახლო აღმოსავლეთის რეგიონული მართვის განყოფილება; აეროპორტების მომსახურების განყოფილება; მგზავრთა მომსახურების განყოფილება.

ავიაკომპანიები, გადავიდნენ რა მართვის საბაზრო კონცეფციაზე, მარკეტინგმა გამოიწვია აუცილებელი ძირეული ცვლილება მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და კომპანიის ძირეულ საქმიანობაში. მარკეტინგის განყოფილებას მოუწია ავიასატრანსპორტო მონოპოლიის საკვანძო ცენტრების გარდაქმნა. ის პასუხობს ბაზარზე გასვლის სტრატეგიას და ტაქტიკის დამუშავებას, ატარებს ერთიან კომერციულ პოლიტიკას, ახდენს კომპანიის ყველა სამსახურის კოორდინაციას. სწორად გატარებული მარკეტინგული მართვა ავიაკომპანიის მართვის სისტემაში წარმოშობს განსხვავებულ ფუნქციებს და ასაბუთებს ძირეული ცვლილების აუცილებლობას. მარკეტინგის სამსახურის გადაწყვეტილებით შემცირდება ერთი და გაიხსნება ახალი სამსახურები და განყოფილებები.

მარკეტინგის მართვის სამსახური მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურაა. მისი შექმნა დაკავშირებულია სტრარეგიული პროგრამის

სპეციფიკასთან. მარკეტინგს ავიაკომპანიაში ხელმძღვანელობს ვიცე-პრეზიდენტი მარკეტინგის დარგში. ის იღებს მონაწილეობას ავიაკომპანიის მიზნობრივი ორიენტაციის დამუშავებაში, ავიაკომპანიის განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგიის დამუშავებაში, ავიაწარმოების განვითარების გეგმის შედგენაში.

მარკეტინგის განყოფილება ორგანიზაციულად კოორდინირებას უკეთებს მარკეტინგულ საქმიანობას მთელი კომპანიის მასშტაბით. მარკეტინგის ვიცე-პრეზიდენტის მოვალეობას წარმოადგენს სხვადასხვა ფუნქციონალური განყოფილებების საქმიანობის ინტეგრაცია, რომელიც გათვალისწინებულია ავიაკომპანიის ორგანიზაციული სქემით.

ავიაკომპანიაში მარკეტინგის მმართველის ძირითადი ამოცანა არის საჭირო გადაზიდვების ბაზარზე იმ სტრატეგიის და ტაქტიკის დამუშავება და გატარება, რაც კომპანიის ფინანსური და ტექნიკური შესაძლებლობის მიხედვით ავიაკომპანიის მიზანს წარმოადგენს.

ჩვენს დროში ავიაკომპანიებისათვის დამახასიათებელია მარკეტინგის ორგანიზაცია ავიაგადაზიდვების სახეების და ფუნქციების მიხედვით. მარკეტინგის მართვის განყოფილება ითვლება ძირითად განყოფილებად ავიაკომპანიის მარკეტინგული მოღვაწეობის განსაზღვრისათვის. ის შედგება რამოდენიმე ჯგუფისაგან.

დაგეგმვის განყოფილება - პასუხს აგებს მარკეტინგული გეგმის შედგენაზე, რომელიც შემუშავდება წარმოდგენილი ინფორმაციის საფუძველზე. მარკეტინგის გეგმაში ასახულია ავიაკომპანიის ძირითადი სტრატეგიული მიზნები, რეგიონალური ბაზრის განვითარების პროგნოზირების მონაცემები, მარკეტინგის სტრატეგია თითოეულ რეგიონში, სატარიფო პოლიტიკა, გაყიდვების გეგმა რეგიონებისა და ავიახაზების მიხედვით, სერვისის ხარისხის გაუმჯობესების ღონისძიებები, ტაქტიკური გეგმის ღონისძიებები, მომსახურების სტიმულირების საშუალებები, სარეკლამო სამუშაოები, მარკეტინგის ეფექტიანობის კონტროლის პროცედურის აღწერა და ღონისძიებები.

ტაქტიკური ღონისძიებების გეგმას აქვს რამოდენიმე ვარიანტი, რაც საბაზრო სიტუაციის ცვლილებაზე სწრაფი რეაგირების საშუალებას იძლევა.

სტრატეგიული დაგეგმვის ლოგიკის არსი გამოამჟღავნებს მის შემდეგ სტრუქტურულ ელემენტებს:

- მიზნის ან მიზმების სისტემის გამოვლენა და ფორმულირება, რომელიც დასაგეგმ პერიოდში მოსვენებას არ აძლევს სტრატეგიული დაგეგმვის სუბიექტს. ეს პროცესი წარმოადგენს საწყის პუნქტს სტრატეგიულ დაგეგმვაში და არის მისი მთავარი იდეა;

- სტრატეგიული დაგეგმვის ობიექტის შემოსავლების განვითარების დონის ანალიზი და მისაღწევი დონის პარამეტრების დაკონკრეტება და სტრუქტურა;

- საზოგადოებრივი მოთხოვნის მოცულობის და სტრუქტურის გამოვლენა დასაგეგმ პერიოდში;

- დასაგეგმი პერიოდის დასაწყისში რესურსების მოცულობის და სტრუქტურის გამოვლენა, აგრეთვე საგეგმო პერიოდში საჭირო რესურსების განსაზღვრა;

- მოთხოვნის და რესურსების ბალანსირება, სკალირების მოთხოვნის რანჟირების საფუძველზე და სამმართველო გადაწყვეტილების მომზადება სტრატეგიული პროგნოზების და გეგმების ფორმით.[26]

### ავიასაწარმოს სტრატეგიული ანალიზი

ავიასაწარმოს სტრატეგიული ანალიზი მოიცავს შემდეგ მნიშვნელოვან საკითხებს:

- ავიაკომპანიის სტრატეგიული მარკეტინგული მოღვაწეობა;
- მარკეტინგის სტრატეგიისადმი ძირითადი მიდგომა;
- ავიაკომპანიის გარე გარემო;
- ავიაკომპანიის კონკურენტუნარიანობა საქართველოში და მის გარეთ.
- ავიაკომპანიის სტრატეგიული ცვლილება;

- სტრატეგიული მარკეტინგის ორგანიზაცია;
- კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპზე სტრატეგიული ცვლილების განსაზღვრა.

ავიაკომპანიის სტრატეგიული მარკეტინგული მოღვაწეობა მოიცავს ბაზრის დეტალურ ანალიზს. ბაზარი შედგება მსგავსი მომხმარებლებისაგან, მაგრამ მათი ერთობლიობა არასოდეს არ არის ერთგვაროვანი. ისინი ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან თავიანთი სურვილებით, თანხის ოდენობით, რომელიც მოამზადეს საჭირო ოდენობის საქონლის შესაძენად და ინფორმაციის მიღების წყაროებისაგან. ბაზრის ანალიზის დროს აუცილებელია მოხდეს ბაზრის დაყოფა სეგმენტებად, რომლის შემდეგაც უნდა აირჩეს ერთი ან რამოდენიმე სეგმენტი და მოხდეს მისი ათვისება.

ბაზრის სეგმენტი ეს მომხმარებელთა ჯგუფია, რომელთაც ახასიათებთ თავისებურებები, რომლებიც საჭიროა მარკეტინგის სტრატეგიის დამუშავებისათვის. ავიაკომპანიების უმეტესობა ბაზარზე უპირატესობის მოპოვებისთვის ირჩევს თვალნათელ, კონკრეტულ სეგმენტს, ვინაიდან სხვადასხვა სახის მომსახურება ერთდროულად არ აკმაყოფილებს ყველა მომხმარებლის მოთხოვნას.[27]

ავიაკომპანიის მიერ დამუშავებული სწორი სეგმენტირება ითვალისწინებს შემოსავლების ზრდას და ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებას. როდესაც რიგი ავიაკომპანიები არ ყოფდნენ ბაზარს სეგმენტებად, მათთვის მალე გახდა თვალნათელი, რომ მგზავრები განირჩეოდნენ თავიანთი მოთხოვნებით და მოლოდინით. საქმიანი მგზავრობის მსურველები აფასებდნენ მოხერხებულობას, კომფორტს და მომსახურების ხარისხს. მგზავრები, რომლებიც მიემგზავრებიან შვებულებით დაინტერესებულნი არიან ავიაბილეთების დაბალი ფასით.

### **არარეგულარული გადაზიდვები**

საჰაერო გადაზიდვებში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა არარეგულარულ საჰაერო გადაზიდვებს. იგი წარმოიშვა როგორც საჰაერო გადაზიდვების მნიშვნელოვანი კატეგორია, ჯერ ევროპაში შემდეგ ჩრ.

ამერიკასა და სხვა რეგიონებში და განიხილება როგორც რეგულარული გადაზიდვების დამატება, რომელმაც დიდი როლი ითამაშა საერთაშორისო მასობრივი ტურიზმის განვითარებაში. არარეგულარული საერთაშორისო გადაზიდვები ჩვეულებრივ ხორციელდება ნაციონალური კანონმდებლობის საფუძველზე.

არარეგულარულმა საერთაშორისო გადაზიდვებმა მრავალი წლის მანძილზე რეგულირების პირობებში შეიძინა სხვადასხვა ფორმა მას ყოფენ რამდენიმე კატეგორიად.

პირველ კატეგორიას მიაკუთვნებენ:

- ჩარტერული გადაზიდვა წინასწარი ბრონირებით ან არასპეციალიზებული ჯგუფის ჩარტერული გადაზიდვა. ამ დროს საჰაერო ხომალდის მთელი სამგზავრო მოცულობა ან მისი ნაწილი დაფრახტულია ჩარტერული გადაზიდვის ორგანიზატორების მიერ. ფართო საზოგადოებას იგი სთავაზობს გარკვეულ პირობებს: სიების წინასწარ შედგენს, ჯარიმები ჯავშნის გაუქმებისათვის, შეზღუდვები შეჩერებაზე და სხვა.

- „ინკლუზივ-ტური“ - ჩარტერული გადაზიდვების ეს კატეგორია ისეთი გადაზიდვაა, როცა მთელი საჰაერო ხომალდი ან მისი ნაწილი დაფრახტულია ისეთი მგზავრების გადასაყვანად რომლებმაც იყიდეს მგზავრობა მგზავრობის ორგანიზატორისაგან, რომელიც კომპლექსური ფასებით სთავაზობს ადგილებს სასტუმროში განთავსებით და სხვა მომსახურებით.

- საზოგადოებრივი ჩარტერული გადაზიდვა. ასეთი გადაზიდვის დროს მომსახურების მოცულობა იყიდება საზოგადოებისთვის აღიარებული შუამავლების საშუალებით.

- ჩარტერული რეისი, რომელიც დაკავშირებულია სპეციალურ ღონისძიებებთან. ანუ ჩარტერული რეისი ისეთი მგზავრების გადასაყვანად, რომლებიც უნდა დაესწრნენ სპორტულ, კულტურულ, სოციალურ და სხვა სახის ღონისძიებებს.

- ერთიანი ჩარტერული რეისი, ან ჩარტერული რეისი პირადი მიზნებისათვის.

მეორე კატეგორიას მიეკუთვნება სატვირთო ჩარტერული რეისები. მათ შორის ისეთი რეისები, რომლებიც იფრახტება ტვირთის, ტვირთგამზავნების, ექსპედიტორების და სხვათა მიერ გადაზიდვის მიზნით.

მესამე კატეგორია მიეკუთვნება ზემოთ აღნიშნული ვარიანტების კომბინაციას.[28]

### **2.3. სტრატეგიულ მენეჯმენტზე მოქმედი გარე გარემოს ფაქტორები და მათი გადაჭრის მიმართულებები**

გარეგანი გარემოს ანალიზი იყენებს იმ ინსტრუმენტებს, რომელთა დახმარებით სტრატეგიის დამმუშავებლები აკონტროლებენ ორგანიზაციის გარეგან ფაქტორებს მოსალოდნელი საფრთხის განჭვრეტის მიზნით და მასში ეძებენ შესაძლებლობებს. გარეგანი გარემოს ანალიზი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციას თავის დროზე იწინასწარმეტყველოს საფრთხის გამოჩენა და მისი შესაძლებლობა. გაუთვალისწინებელი მდგომარეობის მოახლოების შენთხვევაში უნდა დამუშავდეს სიტუაციური გეგმები, რომლებიც ორგანიზაციას შესაძლებლობას მისცემს მიაღწიოს მიზანს და აგრეთვე გარდაქმნან პოტენციური საფრთხე.

ორგანიზაციის გარე გარემოს შეფარებისათვის იყენებენ ე.წ. PESTEL ანალიზს, რაც გულისხმობს: პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციო-კულტურულ, ტექნოლოგიურ, გარემომცველ და სამართლებრივ სეგმენტებს.

**პოლიტიკური გარემო** გულისხმობს საზოგადოებაში არსებულ ადმინისტრაციულ მარეგულირებელ და სამართლებრივ ინსტიტუტებს, მიღებულ და მოქმედ კანონებს, ნორმატიულ აქტებს და წესებს. ეს სფერო შედგება სამართლებრივი დებულებებისაგან, სახელმწიფო ორგანოებისა და საზოგადოების გავლენიანი ჯგუფებისაგან, რომლებიც გავლენას ახდენენ სხვადასხვა ორგანიზაციებზე, კერძო პირებზე და ზღუდავენ მათ



თავისუფლებას საზოგადოების ჩარჩოებით. რაც დრო გადის მით უფრო იზრდება მეწარმეობრივი საქმიანობის მარეგულირებელი საკანონმდებლო აქტების რიცხვი რომლებიც სხვადასხვა მიზეზების გამო წარმოიქმნენ. სახელმწიფო რეგულირების ერთ-ერთ მიზეზს წარმოადგენს მომხმარებლის დაცვა უსინდისო საქმიანი პრაქტიკისაგან, ანუ მომხმარებელთა შეცდომაში შეყვანა ცრუ რეკლამის საშუალებით.

პოლიტიკურ გარემოში შეიძლება გამოიყოს ფორმალური და არაფორმალური სისტემები.

ფორმალური სისტემა მოიცავს: ხელისუფლების ინტერესებს, აღმასრულებელ, საკანონმდებლო და სამართლებრივ ორგანოებს და სააგენტოებს, რომლებიც დაკავებულნი არიან რეგულირებით.

არაფორმალურ სისტემას მიეკუთვნება ის სფერო, რომელიც არ შედის ხელისუფლების ორგანოების სისტემაში, მაგრამ მონაწილეობს პოლიტიკური აქტივობის შექმნაში. აქ შედის ადგილობრივი საზოგადოების ჯგუფები და მედიის საშუალებები.

საქართველოს მთავრობის მიერ არჩეული „ღია ცის“ პოლიტიკა ქართულ ავიაკომპანიებს ახალი გამოწვევების წინაშე აყენებს, რომელსაც უმრავლესობა ადექვატურად ვერ პასუხობს. დღეისათვის უცხოურ ავიაკომპანიებს ქართული ავიაბაზრის 80 % უჭირავს და ექსპერტთა აზრით ეს ციფრი მნიშვნელოვნად შეიძლება გაიზარდოს.

2010 წლის 2 დეკემბერს ბრიუსელში ხელი მოეწერა ევრიკავშირთან „ერთიანი საჰაერო სივრცის“ შესახებ შეთანხმებას. ეს დოკუმენტი ძალაში მას შემდეგ შევა, რაც ევროკავშირის ყველა წევრი სახელმწიფოს მიერ იქნება რატიფიცირებული. ხელშეკრულების გაფორმება ხელს შეუწყობს ქართულ ავიაბაზარზე ახალი ავიაკომპანიების შემოსვლას და ტურიზმის განვითარებას.

უსაფრთხოების „იკაო“-ს რეკომენდაციით ქვეყანამ ფრენის უსაფრთხოების ხარისხი, სერთიფიცირებისა და კონტროლის ნორმები უნდა გაზარდოს. ცვლილებებია შესატანი საკანონმდებლო და ნორმატიულ ბაზაში.[29]

2006 წლის 2 ოქტომბერს ქართულ ავიაკომპანიებს რუსეთის ფედერაციის მიმართულებით რაგულარული და ჩარტერული ფრენების განხორციელების უფლება შეუჩერდათ. საქართველოს მიმართულებით ფრენები შეწყვიტეს რუსულმა ავიაკომპანიებმაც. „საქართველოს ნაციონალური ავიანაზების“ ზარალმა 480 000 \$-ს გადააჭარბა, „ჯორჯიან ეარვეისის“ ზარალმა 1 მილიონი დოლარი შეადგინა. 76 ათასით განისაზღვრა ყოველთვიურად „თბილავიამშენის“ ზარალი.

2010 წლის 23/VIII საქართველოს და რუსეთს შორის ავიამიმოსვლა აღდგა. რუსულმა ავიაკომპანიამ „სიბირი“ თბილისის მიმართულებით განაახლა კვირაში სამჯერ ფრენა „დომოდედოვოს“ აეროპორტიდან თბილისის საერთაშორისო აეროპორტის მიმართულებით. რუსეთის მიმართულებით კი ქართული ავიაკომპანია „ჯორჯიან ეარვეისის“ კუთვნილი თვითმფრინავები იფრენენ.

საქართველოს მთავრობამ მიიღო დადგენილება „საქართველოს რეგიონული განვითარების 2010-2017 წ.წ სახელმწიფო სტრატეგია“. სადაც დიდი ადგილი აქვს დათმობილი სატრანსპორტო სისტემის განვითარებას დოკუმენტის მიხედვით მდგრადი განვითარებისათვის აუცილებელია გამართული ინფრასტრუქტურა, რომელიც მოიცავს:

- 1) რეგიონებს შორის საავტომობილი და სარკინიგზო გზებს;
- 2) მაღალმთიან რეგიონებში შიდა ფრენებისათვის ინფრასტრუქტურის განვითარებას;
- 3) ტურისტულ ზონებში საბაგრო ტრანსპორტის ხელშეწყობა.

ჩვენი ქვეყნის განვითარების ერთ-ერთ პრიორიტეტს ტურიზმის განვითარება წარმოადგენს. ტურიზმი მთლიანად დამოკიდებულია ტრანსპორტზე, მის უსაფრთხოებაზე, სისწრაფეზე, საიმედოობაზე. სტატისტიკის თანახმად ავიატრანსპორტის პოპულარობა უფრო მაღალი ტემპით იზრდება ვიდრე ავტოტრანსპორტის, რაც განპირობებულია მოგზაურობის გეოგრაფიის გაფართოვებით და ვადის შემცირებით (გაიზარდა მოკლევად-

დიანი ტურები), რაც ავიატრანსპორტისადმი იწვევს ტურისტული ბიზნესის დაჟინებულ ინტერესს.

უცხოეთიდან საქართველოში ჩამოსვლის ალტერნატივები არცთუ ისე ფართოა, განსაკუთრებით საყურადღებოა ავიაგადაზიდვები. რეისების უმეტესობა სრულდება ღამით, დაუტვირთაობის გამო ფასებიც მაღალია, მინიმალურია პირდაპირი რეისების რაოდენობაც, რაც დამლელს ხდის მგზავრობას.

საქართველო თავისი მდიდარი ბუნებით, უძველესი ისტორიით, კულტურული მემკვიდრეობით და სტუმართმოყვარეობით ყოველთვის იზიდავდა უცხოელებს. საქართველოს პრობლემური საკითხებია სიღარიბე, უმუშევრობა და ა.შ. მსოფლიო გამოცდილება მოწმობს, რომ სიღარიბის დაძლევა ხელს შეუწყობს ტურიზმის დაჩქარებული განვითარება. ტურიზმის განვითარება წარმოშობს ახალ შესაძლებლობებს ავიატრანსპორტის და სხვა დარგების განვითარებისათვის. მსოფლიოში ტურიზმი აღიარებულია, როგორც ერთ-ერთი ინსტრუმენტი სიღარიბესთან ბრძოლაში.

პრაქტიკულად ყველა ქალაქში სადაც აეროპორტია შეიძლება ორგანიზებულ იქნას ავიამარშრუტები ტურისტებისათვის. ავიატრანსპორტი ეხმარება ქვეყნებს და ხალხებს პოლიტიკური, ეკონომიკური და კულტურული კავშირების განვითარებაში. საჭირო გადაზიდვების ბაზარზე აქტიურად მუშაობს აირზენა.

**ეკონომიკური გარემოს** ფაქტორები გავლენას ახდენს მომხმარებელთა მყიდველობით უნარიანობაზე და მოხმარების სტრუქტურაზე ამ სფეროს გაანალიზების დროს გაითვალისწინება ის ეკონომიკური ცვლილებები, რომელშიც მოქმედებს მთელი დარგი. ეკონომიკური გარემო გამოხატავს ეკონომიკურ აქტივობას პროდუქციის გამოშვების, მოხმარების, შემოსავლების და დანაზოგების, ინვესტიციებისა და მწარმოებლურობის ტიპების და დონეების მიხედვით. ბაზარმა რომ იფუნქციონიროს აუცილებელია, მიმდინარე შემოსავლების სიდიდე, ფასები, დანაზოგები, კრედიტის მიღების სიოლე.

ეკონომიკური აქტივობის ცვლილება გავლენას ახდენს მოთხოვნასა და მიწოდებაზე თითქმის ყველა დარგში. გამოყოფენ ცვლილების ორ ტიპს სტრუქტურულს და ციკლური ხასიათის ცვლილებებს.

სტრუქტურულს მიეკუთვნება ისეთი ცვლილება, როცა შენელება აქტიურობა ერთ დარგში და გაიზრდება მეორეში და ცვლილებები ძირითად ეკონომიკურ მაჩვენებლებს შორის არის.

ციკლური ხასიათის ცვლილებები დაკავშირებულია ეკონომიკურ ციკლთან, რომელსაც ახასიათებს აქტივობის საერთო დონის ამალელები და დაცემები. ამის მიხედვით უნდა გაანალიზდეს ცვლილებები მთლიან ეროვნულ პროდუქტში, საპროცენტო განაკვეთებში, ინფლაცია, სამომხმარებლო ფასები. ეკონომიკური ჩავარდნა ან მოულოდნელი აღმასვლა მეტ-ნაკლებად მოქმედებს ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობაზე. შემოსავლების განაწილებასა და სამომხმარებლო მყიდველობით უნარიანობაში მოხდა მნიშვნელოვანი ცვლილებები.

2007 წლიდან ნელ-ნელა დაიწყო მსოფლიოს ცალკეული ქვეყნების ეკონომიკური განვითარების ტენდენციის შენელება და 2008 წლის დასაწყისში ა.შ.შ-ში თავი იჩინა იპოთეკურმა კრიზისმა, რომელმაც ევროპის განვითარებულ ქვეყნებშიც გადმოინაცვლა და იპოთეკურიდან საბანკო კრიზისში გადაინაცვლა. ამ კრიზისმა ასახვა პოვა საქართველოს ეკონომიკაზე. შეიქმნა პრობლემები ფინანსურ რესურსებზე, დაეცა ინვესტიციური აქტიურობა, შემცირდა მოთხოვნა. 2008 წლის ოქტომბერში დასავლეთის ქვეყნებმა აღმოუჩინეს საქართველოს 4.5 მილიარდი დოლარის ფინანსური დახმარება. ექსპერტთა აზრით ამ დახმარებამ იქონია ძირითადი როლი საქართველოს ეკონომიკის კოლაფსის არიდებაში.

2010 წლის განმავლობაში გაგრძელდა მსოფლიო ეკონომიკის კრიზისიდან გამოსვლის პროცესი. განვითარებადი ქვეყნების უმეტესობაში ეს პროცესი შედარებით ნელი ტემპით მიმდინარეობდა. მიუხედავად იმისა, რომ 2010 წელს ა.შ.შ-ს ეკონომიკა დაუბრუნდა კრიზისამდე დონეს. კრიზისიდან გამოსვლის პროცესი ჯერ კიდევ არ არის მდგრადი, უძრავი ქონების ბაზარზე ფასების ვარდნა და უმუშევრობის მაღალი დონე ა.შ.შ-ში კერძო

მომხმარებლის ზრდის მთავარ ხელშემშლელ ფაქტორებს წარმოადგენს. სახელმწიფოს მიერ ფინანსური სტაბილურობის აღსადგენად გაწეული ძალისხმევითა და კრიზისული მდგომარეობის გამოსწორების მიუხედავად საბანკო სექტორი კვლავ საჭიროებს დამატებით კაპიტალს ფინანსური სექტორის ზედამხედველობის გაუმჯობესების მიზნით.

2010 წლის ივლისში ა.შ.შ-ს კონგრესმა დაამტკიცა „დოდ-ფრენკის უოლ სტრიტის რეფორმისა და მომხმარებელთა დაცვის აქტი“. დოკუმენტი ითვალისწინებს სისტემურად მნიშვნელოვანი ფინანსური ინსტიტუტებისა და წარმოებულების ბაზრების ზედამხედველობის გამკაცრებას, მომხმარებელთა ფინანსური დაცვის ბიურო და ფინანსური სტაბილურობის ზედამხედველობის საბჭოს შექმნას. საბჭო ფინანსური სტაბილურობის რისკის ნიშნების აღმოჩენის შემთხვევაში უფლებამოსილი იქნება დაანაწევროს კომპლექსური ინსტიტუტები.

ევროპის ქვეყნებში კრიზისის დაძლევის პროცესს პრობლემები შეექმნა 2010 წლის გაზაფხულზე, საბერძნეთის განსაკუთრებით მაღალმა ბიუჯეტის დეფიციტმა სუვერენული ვალის კრიზისი გამოიწვია. კრიზისი სხვა ფისკალურად სუსტ ქვეყნებსაც გადაედო და ფინანსურ სისტემას საფრთხე საერთაშორისო დონეზე შეექმნა, თუმცა ევროკავშირის ძლიერი მხარდაჭერის შედეგად კრიზისის შეჩერება მოკლე დროში მიხერხდა და უარყოფითი ეფექტი მინიმალური იყო, თუმცა ეკონომიკური მდგომარეობა მკვეთრად განსხვავებულია ევროზონის წევრი ქვეყნების შიგნით.

საბანკო სექტორში სისუსტეების გამოვლენა ევროპის ქვეყნებში განიხილება სტრეს-ტესტის მეშვეობით. ამ მიმართულებით გადადგმულ მნიშვნელოვან ნაბიჯს წარმოადგენს ევროპული სისტემური რისკის საბჭოს შექმნა, რომლის ფუნქციაც ევროპის ფინანსური სტაბილურობის უზრუნველყოფაა.

პოსტ საბჭოთა კავშირის ქვეყნების კრიზისიდან გამოსვლა ნედლეულზე და სურსათზე მაღალი ფასებით, ვაჭრობის მოცულობის ზრდითა და უცხოური კაპიტალის ეტაპობრივი დაბრუნებით იყო განპირობებული.

ცხრილი 8. საქართველოს მთლიანი შიდა პროდუქტის მოცულობა და დინამიკა

(მიმდინარე ფასებში მლნ. ლარი)

№		2006 წ.	2007 წ.	2008 წ.	2009 წ.
1	მთლიანი შიდა პროდუქტი	13790	16994	19075	17986
2	საქონლის წარმოება	4539	5115	5165	4861
3	მომსახურება	7615	9660	11581	10910
4	გადასახადები პროდუქციაზე	1801	2454	2639	2531
5	მ.შ.პ.(მუდმივ ფასებში)%-ობით წ. წელთან.	109.4	112.3	102.3	96.2

2008 წელს მთლიანი შიდა პროდუქტი გაიზარდა 1.12%, პირდაპირი ინვესტიციები შემცირდა 22%-ით. მთლიანად 2009 წელს საზღვარგარეთულმა ინვესტიციებმა ჯამში შეადგინა 505.2მლნ. დოლარი. 2009 წელს სამრეწველო წარმოება დაეცა 5.9%-ით, მთლიანი შიდა პროდუქტი შემცირდა 5.7%, რაც არის ყველაზე ცუდი მაჩვენებელი მსოფლიოს მთლიანი შიდა პროდუქტის დინამიკაში.

ცხრილი 9. საქართველოს ეროვნული შემოსავალი და ეროვნული ანგარიშების სხვა

აგრეგატული მაჩვენებლები

(მიმდინარე ფასებში მლნ. ლარი)

	2006 წ.	2007 წ.	2008 წ.	2009 წ.
<b>მთლიანი შიდა პროდუქტი</b>	13789.9	16993.8	19074.9	17986.0
(+)პირველადი შემოსავლების მიღება დანარჩენი მსოფლიოდან	598.5	803.4	760.1	706.1
(-)პირველადი შემოსავლების გადახდა დანარჩენი მსოფლიოსათვის	286.0	736.8	1016.9	902.5
<b>(-)მთლიანი ეროვნული შემოსავალი</b>	14102.4	17060.5	18818.0	17789.5
(-) ძირითადი კაპიტალის მოხმარება	1306.4	1617.0	1758.0	1751.4
<b>(=)წმინდა ეროვნული შემოსავალი</b>	12796.1	15443.4	17060.0	16038.1
(+) მიმდინარე ტრანსფერების მიღება საზღვარ-გარეთიდან	1029.1	1280.2	1718.3	1735.3
(-)მიმდინარე ტრანსფერების გაცემა საზღვარ-გარეთ	111.7	133.7	121.7	118.6
<b>(=)წმინდა ეროვნული განკარგვადი შემოსავალი</b>	13713.4	16589.9	18656.6	17654.8
(-) საბოლოო მოხმარება	12972.0	15731.9	19595.8	19075.2
<b>(=)წმინდა დანაზოგი</b>	741.5	858.0	- 939.2	- 1420.4

როგორც ცხრილში მოცემული მონაცემებიდან ირკვევა მთლიანი ეროვნული შემოსავალი 2009 წლისთვის შემცირებულია 5.47%. ასევე შემცირებულია წმინდა ეროვნული შემოსავალი 6%. გაზრდილია საზღვარგარეთიდან მიმდინარე ტრანსფერების მიღება 0.9%, მაგრამ ამავე დროს შემცირდა საზღვარგარეთ მიმდინარე ტრანსფერების გაცემა. შემცირებულია აგრეთვე წმინდა განკარგვადი შემოსავალი 5%-ით, რის გამოც შემცირებულია საბოლოო მოხმარება 3%-ით. რაც შეეხება წმინდა დანაზოგებს ის უარყოფითი ნიშნითაა და მატებამ შეადგინა 481.2 მილიონი ლარი.

საქართველოში განხორციელებული პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები (ათასი ა.შ.შ. დოლარი).

2006 წ.	2007 წ.	2008 წ.	2009 წ.
1190375	2014842	1563962	658401

პირდაპირი უცხოური ინვესტიციები 2007 წელს 2006 წელთან შედარებით გაიზარდა 69 %-ით, რაც შეეხება 2008 და 2009 წლებს აღნიშნული მაჩვენებელი შემცირდა შესაბამისად 22.4 და 57.9 %-ით. 2009 წელს 2006 წელთან შედარებით იგი შემცირდა 44.7%-ით. ეს შემცირება ძირითადად უკავშირდება 2008 წლის აგვისტოს რუსეთ საქართველოს ომს.[30]

2010 წლის ივლისიდან დაწყებული ინფლაციის მატების ტენდენცია წლის ბოლომდე გაგრძელდა, რაც მნიშვნელოვნად იყო განპირობებული მსოფლიო ბაზარზე ფასების მკვეთრი მატებით. 2010 წლის დეკემბერში წლიური ინფლაციის მაჩვენებელმა 11.2%-ს მიაღწია, ხოლო საშუალო წლიური ინფლაცია 7.1%-ს გაუტოლდა.

საქართველოში სურსათის ხვედრითი წილი სამომხმარებლო კალათაში შედარებით მაღალია და დღეისათვის 40.5%-ს შეადგენს. შესაბამისად მაღალია ინფლაციის მაჩვენებლის მგრძობელობა სურსათის ფასების ცვლილების მიმართ. ნავთობპროდუქტებზე ფასების გამვირებამ მნიშვნელოვნად განაპირობა ინფლაციის ზრდა, გვალვებისა და ხანძრების შედეგად მოსავლის გაფუჭებამ მნიშვნელოვნად გაზარდა მარცვლეულზე ფასები, იმისათვის, რომ მარცვლეული არის კომპონენტი მეფრინველეობასა და

მეცხოველეობაში ფასები გაიზარდა ხორცსა და რძის პროდუქტებზე. ბუნებრივი კატაკლიზმების გამო მკვეთრად შემცირდა შაქრის წარმოება.

საქართველოში სამომხმარებლო კალათის მნიშვნელოვანი ნაწილი იმპორტირებული პროდუქტისგან შედგება, ამიტომ იმპორტიორ ქვეყნებში ფასების დინამიკა ანგარიშგასაწევი ფაქტორია. ცალკეული სასაქონლო ჯგუფების მიხედვით ფასების ცვლილების განხილვა გვიჩვენებს, რომ 2010 წლის განმავლობაში სამომხმარებლო ფასების 22.8%-იანი ზრდა დაფიქსირდა. ტრანსპორტზე სამომხმარებლო ფასები 7.2 %-ით გაიზარდა.

გასული საუკუნის 90-იან წლებში ტექნოლოგიებსა და კავშირგაბმულობაში მომხდარმა გლობალურმა ცვლილებებმა განაპირობა ეკონომიკური ძალაუფლების გადასვლა დასავლეთიდან წყნარი ოკეანის სწრაფად განვითარებადი ეკონომიკის ქვეყნებში. ეკონომიკური დაცემის პერიოდში მომხმარებელი ყურადღებას ფასს აქცევს, ამიტომ იმის ნაცვლად, რომ მათ შესთავაზონ მაღალი ხარისხი მაღალ ფასში ან დაბალი ხარისხი დაბალ ფასში, ფირმებმა უნდა მოძებნონ გზები, რომ მომხმარებელს შესთავაზონ მაღალი ფასეულობა- რეალურ ფასად.

**სოციო-კულტურული გარემოს** ანალიზის დროს ყურადღება უნდა გამახვილდეს შემდეგ ასპექტებზე: დემოგრაფიული, ცხოვრების სტილი, საზოგადოებრივი ღირებულებები. თითოეული მათგანი იყოფა რამოდენიმე შემადგენელ ნაწილად და ყოველი მათგანი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბაზრის საერთო პოტენციალზე. ამ ფაქტორების ანალიზი შეისწავლის მიმდინარე ცვლილებებს მოსახლეობის მობილურობასა და ცხოვრების სტილში.

დემოგრაფიული მახასიათებლებიდან მნიშვნელოვანია შემდეგი ასპექტები: კონკრეტულ გეოგრაფიულ რეგიონში ადამიანთა რიცხოვნოსა, მათი სქესობრივ-ასაკობრივი სტრუქტურა და მათი დაყოფა ასაკობრივ ჯგუფებად, ცალკეული გეოგრაფიული რეგიონის საზღვრებში მოსახლეობის რიცხოვნობის ზრდის ტემპი, ეთნიკური ჯგუფები და მათი შემადგენლობა, მათი ზომა და ზრდის ტემპი, ცალკეულ დემოგრაფიულ ჯგუფებში



შემოსავლების დონე, მათი ზრდის ტემპი და მათი შედარება სხვა გეოგრაფიულ რეგიონებში მცხოვრები მოსახლეობის ანალოგიურ მაჩვენებელთან მიმართებაში.

ცხრილი 10. საქართველოს მოსახლეობის რიცხოვნობა

წლები	მთელი მოსახლეობა	მათ შორის		მათ შორის	
		ქალაქის	სოფლის	ქალაქის	სოფლის
2005	4321.5	2257.5	2064.0	52.2	47.8
2006	4401.3	2310.4	2090.09	52.5	47.5
2007	4394.7	2308.9	2085.8	52.5	47.5
2008	4382.1	2303.8	2078.3	52.6	47.4
2009	4285.4	2309.1	2076.3	52.7	47.3
2010	4436.4	2350.5	2085.9	53.0	47.0

როგორც ცხრილში მოცემული მაჩვენებლებიდან ჩანს 2005-10 წლებში საქართველოს მოსახლეობა გაიზარდა 2.6 %-ით. ქალაქის და სოფლის მოსახლეობის ცვლილების დინამიკა თითქმის ერთგვაროვანია შეიმჩნევა უმნიშვნელო კლება 2005-08 წლებში და შემდეგ 2010 წლისათვის მოსახლეობის ზრდა 2008 წელთან შედარებით 3.5 %-ით გაიზარდა.

საქართველოს მოსახლეობის ეროვნული შემადგენლობა 2010 წლისათვის ასე გამოიყურება: ქართველები-83.8%, აფხაზი -0.1%, ოსი-0.9 %, რუსი-1.5%, უკრაინელი -0.2%, აზერბაიჯანელი - 6.5 %, სომეხი - 5.7 %, ებრაელი - 0.1 %, ბერძენი - 0.3 %, ქურთი - 0.5%.

ცხრილი 11. საქართველოს ძირითადი დემოგრაფიული მაჩვენებლები

	2006	2007	2008	2009	2010
მოსახლეობის რიცხოვნობა 1/იანვრისათვის(ათასი კაცი)	4401.3	4394.7	4382.1	4385.4	4436.4
მ/შ ქალაქად	2310.4	2308.9	2303.8	2309.1	2350.5
სოფლად	2090.9	2085.8	2078.3	2076.3	2085.9
ძირითადი დემოგრაფიული მაჩვენებლები (კოეფიციენტები)					
შობადობა (ათასი კაცი)	10.9	11.2	12.9	14.4	14.1
მოკვდაობა (ათასი კაცი)	9.6	9.4	9.8	10.6	10.7
ბუნებრივი მატება(ათასი კაცი)	1.3	1.8	3.1	3.8	3.3

ცხრილის მაჩვენებლების მიხედვით 2006-10 წლებში ქალაქის მოსახლეობა გაიზარდა 0.8%-ით, ხოლო სოფლის მოსახლეობა შემცირდა 0.24%-ით. ზრდადია ძირითადი დემოგრაფიული კოეფიციენტები კერძოდ: შობადობა გაიზარდა 3.2%-ით, მოკვდაობა 1.1%-ით და ბუნებრივი მატების ზრდა შეადგენს 2%-ს.

საქართველოში შექმნილი დემოგრაფიული სიტუაციიდან გამომდინარე, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ჩვენი ქვეყანა მარტივი აღწარმოების ქვეყნებს მიეკუთვნება ახალგაზრდების ხვედრითი წილის მუდმივი შემცირება და ხანდაზმულთა რიცხვის ზრდა მოსახლეობის „დაბერებას“ იწვევს. საქართველოში ეს პროცესი თანდათან ღრმავდება და საჭიროებს ისეთი დემოგრაფიული პოლიტიკის გატარებას, რომელიც ხელს შეუწყობს შექმნილი სიტუაციის დასტაბილურებას.

ცხოვრების სტილს ახასიათებს შემდეგი მაჩვენებლები: ოჯახის შემადგენლობა, მისი ზომა, ტიპი. ცვლილების ტიპი და მისი დინამიკა.

სამუშაო - მუშაობენ თუ არა ადამიანები, რამდენ დროს ატარებენ სამუშაოზე, სამუშაოს მოლოდინი, რა ტიპის სამუშაოს ასრულებენ და ა.შ.

90-იანი წლებიდან, საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლამ მნიშვნელოვნად შეცვალა საქართველოს მოსახლეობის სოციალური შემადგენლობა, ჩამოყალიბდა დამოუკიდებელი გლეხებისა და ფერმერების ფენა. საგრძნობლად შემცირდა მუშათა რიცხვი, წარმოიშვა მეწარმე-ბიზნესმენთა ახალი ჯგუფი. აღსანიშნავია, რომ მოსახლეობის საკმაოდ დიდი ნაწილი ვერ შოულობს სამსახურს და ქვეყანაში წარმოიშვა უმუშევართა არმია.

ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა არის 15 წლის და უფროსი ასაკის მოსახლეობა, რომელიც დასაქმებულია ან სთავაზობს თავის შრომას იმ საქონლის და მომსახურების საწარმოებლად, რომელიც გაეროს ეროვნული ანგარიშების სისტემაში ეროვნული პროდუქციის განსაზღვრის ჩარჩოებში ხვდება.

დასაქმებულები - 15 წლის და უფროსი ასაკის მოსახლეობაა, რომელიც გამოსაკვლევია კვირის განმავლობაში მუშაობდა (სულ მცირე ერთი საათი

მანც) შემოსავლის (ხელფასის, ნატურალური შემოსავლის, მოგების და ა.შ.) მიღების მიზნით. მუშაობდა უსასყიდლოდ ოჯახურ საწარმოში/მეურნეობაში, ან რაიმე მიზეზის გამო არ იმყოფებოდა სამუშაოზე, თუმცა ფორმალურად ირიცხებოდა მომუშავედ.

ცხრილი 12. საქართველოს ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა

	2006 წ	2007 წ	2008 წ	2009 წ
ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა	2021.8	1965.3	1917.8	1991.8
მათ შორის: დასაქმებულები	1747.3	1704.3	1601.9	1656.1
აქედან: დაქირავებულები	603.9	625.4	572.4	596.0
თვითდასაქმებულები	1141.6	1078.8	1028.5	1059.0
არაიდენტიფიცირებულები	1.8	0.1	1.1	1.2
უმუშევრები	274.5	261.0	315.8	335.6
პროცენტობით ჯამთან				
ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა სულ	100	100	100	100
მათ შორის დასაქმებულები	86.4	86.7	83.5	83.1
აქედან: დაქირავებულები	29.9	31.8	29.8	29.9
თვითდასაქმებულები	56.5	54.9	53.6	53.2
უმუშევრობის დონე	13.6	13.3	16.5	16.9

როგორც ცხრილში მოცემული მაჩვენებლებიდან ჩანს 2006-09 წლებში ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობა შემცირებულია 1.5%-ით, ამავე დროს დასაქმენულთა რიცხვი იგივე პერიოდში შემცირებულია 5.2%-ით, რთული მდგომარეობაა თვითდასაქმებულების მიხედვით, მათი რაოდენობა შემცირებულია 7.3%-ით. ყოველივე ამ ფონზე უმუშევრობის დონე 2006-09 წლებში გაიზარდა 3.3%-ით.

XX-ს 90-იანი წლებიდან საქართველოში მეტად გააქტიურდა მიგრაციული პროცესები და იგი მასიური ემიგრაციის ქვეყანა გახდა. ამის გამომწვევი მიზეზები ქვეყანაში შექმნილი პოლიტიკური ვითარება და სოციალურ-ეკონომიკური კრიზისი იყო, ამავე დროს ეთნიკური კომფლიქტების გამო წარმოიშვა დევნილთა და ლტოლვილთა მრავალრიცხოვანი ნაკადები.

საქართველოს მოსახლეობის მიგრაციის სალდო (ათასი კაცი)  
შემდეგნაირად გამოიყურება:

2006 წ.	2007 წ.	2008 წ.	2009 წ.
-21.1	-20.7	-10.2	34.2

მოსახლეობის ცხოვრების დონეს კარგად ახასიათებს ისეთი მაჩვენებელი როგორცაა საარსებო მინიმუმი და მედიანური მოხმარება. მედიანური მოხმარების 60% და მედიანური მოხმარების 40% სიღარიბის ფარდობითი ზღვრებია, რომელიც მთლიანი მოსახლეობის განაწილების მედიანიდან აითვლება. მოხმარების მიხედვით მოსახლეობის განაწილების მედიანა მოხმარების ისეთი სიდიდეა, რომ მოსახლეობის ნახევარი მასზე არანაკლებს ხოლო მეორე ნახევარი მასზე არაუმეტესს მოიხმარს.

ცხრილი 13. საარსებო მინიმუმი და მედიანური მოხმარება (საშუალოდ)

2006 წ.		2007 წ.		2008 წ.		2009 წ.	
საარსებო მინიმუმი	მედიანური მოხმარება	საარსებო მინიმუმი	მედიანური მოხმარება	საარსებო მინიმუმი	მედიანური მოხმარება	საარსებო მინიმუმი	მედიანური მოხმარება
106.5	126.2	118.6	126.0	127.9	149.6	128.8	148.0

ცხოვრების დონეს ახასიათებს სიღარიბის ზღვარს ქვევით მყოფი მოსახლეობის ხვედრითი წილი. ამ მაჩვენებელმა 2010 წელს შეადგინა 9.7 %. 2007წელთან შედარებით ეს მაჩვენებელი გაიზარდა 3.3 %-ით.

განათლება - განათლების ტიპი და დონე. ამა თუ იმ პროდუქტის მომხმარებელი ადამიანები და მათი გამოკვლევა.

დასვენება - როგორ ატარებენ თავისუფალ დროს.

საზოგადოებრივ ღირებულებებში გამოიყოფა შემდეგი შემადგენელი ნაწილები.

- პოლიტიკური ღირებულებები- როგორ მონაწილეობენ არჩევნებში და როგორი შეხედულება აქვთ ძირითად პოლიტიკურ და სოციალურ პრობლემებზე.

- სოციალური ღირებულებები- იგი გამოხატავს დამოკიდებულებას სამუშაოსთან, დასვენებასთან.

- ტექნოლოგიური ღირებულებები - გამოხატავს ახალი ტექნოლოგიების გამოყენებისადმი მზადყოფნას. არჩევანის გაკეთება ტექნოლოგიაზე დანახარჯსა და მათი დანერგვიდან მიღებულ სარგებელს შორის.

- ეკონომიკური ღირებულებები-გამოხატავს მისწრაფებას ეკონომიკური ზრდის მიღწევაში.

**ტექნოლოგიური გარემო** მოიცავს ტექნოლოგიური პროგრესის დონეს მის მიმართულებას და სრულყოფას, რომელიც მიმდინარეობს საზოგადოებაში. მეცნიერულ-ტექნიკური გარემო ხელს უწყობს ახალი ტექნოლოგიების შექმნას, რომლის წყალობითაც იქმნება ახალი საქონელი. ჩვენი არსებობის მთავარი განმსაზღვრელი გახდა ტექნოლოგიური გარემო. მეცნიერების და ტექნიკის სფეროში თითოეულმა ახალმა აღმოჩენამ შეიძლება განაპირობოს მეცნიერების ახალი დარგის შექმნა და გამოიწვიოს ძველის ლიკვიდაცია.

ტექნოლოგიური გარემო მოიცავს ცოდნის დამუშავებას და მის გამოყენებას ახალი საქონლის შექმნაში. იგი შეიძლება შემდეგ ნაწილებად დაიყოს;

- გამოკვლევა - იგულისხმება ფუნდამენტალური ან საბაზრო გამოკვლევა. ამ პროცესის განხორციელებაში გამოიყენება პრინციპი და დამოკიდებულებები, რომლებსაც ცოდნა უდევს საფუძვლად.

- ძიება - ცოდნის გარდაქმნა, რამდენიმე პრიორიტეტულ ფორმად მას ინოვაციებს უწოდებენ.

დისტრიბუციაში გასავლების შემცირებისათვის ავიაკომპანიები ისწრაფიან გააფართოვონ თავიანთი ვებ-საიტების ფუნქციონირება, კერძოდ მომსახურების შეცვლა, გადადება ან მარშრუტის ბრონირება. ავიაკომპანიები აცნობიერებენ, რომ ინფორმაციული ტექნოლოგიები ხდება საკვანძო საკითხი მომავალში წარმატებისათვის.

საჰაერო ტრანსპორტზე ინფორმაციული ტექნოლოგიების დანერგვა წარმოადგენს ავიაკომპანიის მნიშვნელოვან საზრუნავს. საავიაციო ბაზრის მსხვილი მოთამაშეები მის შესაძლებლობებს და პრაქტიკულ ასპექტებს დეტალურად ეცნობიან და ნერგავენ ახალი გადაწყვეტილებების ფუნქციონირებისათვის, ითვისებენ on-line გაყიდვის ტექნოლოგიებს და ახდენენ ინფორმაციული ტექნოლოგიების ინფრასტრუქტურის მიმდინარე საბაზრო პირობებთან მორგებას. ეს თავისთავად გულისმობს:

1. IT-გამოყენება და ეფექტურობის ამაღლება ავიაკომპანიაში;
2. ავიაკომპანიების და აეროპორტების ურთიერთქმედება IT-სფეროში;
3. IT-პროდუქტის ინტეგრაცია ავიაკომპანიების ალიანსების ჩარჩოებში;
4. RMS (Revenue Management System) გამოყენების თავისებურება ტარიფების on-line მართვისათვის;
5. Back-office IT- პროდუქტი ელექტრონულ კომერციაში.

საქართველოს სანავიგაციო სისტემების მოდერნიზაციამ შესაძლებელი გახადა მკვეთრად გაზრდილიყო საქართველოს საჰაერო სივრცის გამოყენება ტრანზიტული გადაფრენებისათვის.

**გარემომცველი გარემო** შედგება ეკოლოგიური და ინსტიტუციური გარემოსაგან, ეკოლოგიურში იგულისხმება ფიზიკური და ბუნებრივი რესურსები, რომლებიც იმყოფება რეგიონის საზღვრებში. კომპანიებმა არ უნდა დაუშვან გაბინძურება ან გაუარესება ფიზიკურ გარემოში.

ავიატრანსპორტი ისევე როგორც ტრანსპორტის სხვა სახეები ნეგატიურ გავლენას ახდენს გარემომცველ გარემოზე, უარყოფითი გავლენის მინიმუმამდე დასაყვანად საჭიროა გატარდეს პრევენციული ზომები.

ექსპერტები ვარაუდობენ, რომ 2020 წლისთვის საავიაციო ტრანსპორტის მიერ გამოწვეული დაბინძურება დაახლოებით დღევანდელ დონესთან შედარებით ორჯერ გაიზრდება.

აეროპორტების სიახლოვეს ხმაური გაითვალისწინება, როგორც მნიშვნელოვანი პრობლემა. ხმაურის დონის დაწვეა უნდა პასუხობდეს

უსაფრთხოების კროტერიუმებს და შეესაბამებოდეს ეკონომიკურ რეალობას. ხმაურის დონის დაწვევის საერთო პრობლემები გამოწვეულია თვითმფრინავის ექსპლუატაციიდან, მისი ძრავიდან და აეროდინამიკიდან.

თვითმფრინავების გამონაბოლქვები ნაკლებად მოქმედებენ ქალაქის ჰაერზე, ის გავლენას ახდენს ჰაერის გაჭუჭყიანებაზე, მხოლოდ აეროპორტის რაიონში. შეფასებულია, რომ საწვავის 42% იხარჯება თვითმფრინავის გამოყვანაზე ასაფრენ ბილიკამდე და შეყვანაზე მისი დაჯდომის შემდეგ. ამ დროს დაუწვავი და ატმოსფეროში გამონაბოლქვი საწვავი გაცილებით მეტია ვიდრე მთელი ფრენის განმავლობაში.

ზოგიერთი სიჩქარის თვითმფრინავები და კოსმოსური ხომალდები აჭუჭყიანებენ სტრატოსფეროს აზოტისა და გოგირდმჟავას მოქმედებით, აგრეთვე ალუმინის ოქსიდის ნაწილაკებით. ისინი უარყოფითად მოქმედებენ ოზონის ფენაზე და ჰაერის გლობალურ ტემპერატურაზე. ქლოროფტორი, მეთანები, ფრეონი11, ფრეონი 12 წარმოადგენენ გაზს. ფრეონები აძლიერებენ სათბურის ეფექტს.

დადასტურებულია, რომ ავიაგადაზიდვები უარყოფით გავლენას ახდენს კლიმატზე მიუხედავად იმისა, რომ ამ დარგზე მოდის CO<sub>2</sub> მსოფლიო გამონაბოლქვის 2-3 %. ავიაკომპანიებმა ყველაფერი უნდა გააკეთონ ნახშირმჟავა აირის ემისიის შემცირებისათვის. ამისათვის შესაძლებელია შემდეგი ღონისძიებების გატარება:

- საწვავის დაზოგვის პროგრამა;
- ეფექტური მარშრუტები;
- თვითმფრინავის მასის შემცირება;
- ალტერნატიული საწვავის გამოყენება;
- გაიარონ სერთიფიცირება ეკოლოგიური მენეჯმენტის სისტემის

სტანდარტით.

ატმოსფეროს მავნე გამჭუჭყიანებელთა რიცხვს მიეკუთვნება აგრეთვე ხმაური. ის გამდიზიანებლად მოქმედებს ადამიანზე, მისი გავლენა დამოკიდებულია მის ინტენსივობაზე, სპექტრულ შემადგენლობაზე და მოქმედების ხანგრძლივობაზე. განსაკუთრებით აღსანიშნავია ზებგერითი

თვითმფრინავების ხმაური. იგი იწვევს ხმის ტალღის დარტყმას და ვიბრაციებს აეროპორტებთან ახლოს განლაგებულ ბინებში. თანამედროვე ზებგერითი თვითმფრინავები გამოსცემენ ხმას, რომლის ინტენსივობაც გაცილებით აღემატება დასაშვებ ნორმებს.

ინსტიტუციურ გარემოში დანიხილავენ ფიზიკურ ინფრასტრუქტურას და ინტელექტუალურ ინფრასტრუქტურას.

ფიზიკური ინფრასტრუქტურა არის სატრანსპორტო და საკომუნიკაციო.

ინტელექტუალური ინფრასტრუქტურა მოიცავს სანეცნიერო დაწესებულებებს, კვლევით ინსტიტუტებს, უნივერსიტეტებს და სხვა ორგანიზაციებს.

**სამართლებრივი გარემო.** ავიაკომპანია თავისი საქმიანობის განხორციელების დროს იცავს იმ ქვეყნის მარეგულირებელ კანონებს და სახელმწიფო ორგანოთა მოთხოვნებს, სადაც მათ უხდებათ ბიზნესის განხორციელება. ასევე მათ უნდა დაიცვან საერთაშორისო საავიაციო ორგანიზაციის „იკაო“-ს მოთხოვნები და საერთაშორისო შეთანხმებათა მოთხოვნები. საკანონმდებლო ბაზას ქმნის ისეთი კანონები და ნორმატიული დოკუმენტები როგორცაა: სამოქალაქო და საგადასახადო კოდექსი, კანონი „მეწარმეთა შესახებ“, „სამეწარმეო საქმიანობის ლიცენზიის და ნებართვის გაცემის საფუძვლების შესახებ“, „სალიზინგო საქმიანობის ხელშეწყობის შესახებ“.[31]

საქართველოს ძირითად საავიაციო კანონს წარმოადგენს საჰაერო კოდექსი, რომელიც მიღებულია 1996 წელს საჰაერო კოდექსი და ნორმატიული აქტები (წესები) ეფუძვნება ჩიკაგოს 1944 წლის საერთაშორისო კონვენციას, აგრეთვე შესაბამისობაშია ეროვნულ კანონმდებლობასთან და თანაბარია ქვეყანაში მიღებულ სხვა კოდექსებთან. იგი სამოქალაქო ავიაციის ფუნქციონირების საფუძველია.

საერთაშორისო კონვენციები, რომლებთანაც საკანონმდებლო წესით ხდება მიერთება წარმოადგენს საქართველოს საავიაციო საკანონმდებლო ბაზის უმნიშვნელოვანეს კომპონენტს, რომელთა დებულებები აუცილებ-



ლად უნდა იქნას გათვალისწინებული. ამ კანონითა და ნორმატიული აქტებით გამისაზღვრება:

1. პერსონალის კვალიფიკაცია და პროფესიული მომზადება. მოწმობების და საფრენოსნო კვალიფიკაციის სერთიფიკატების გაცემა, აღიარება, აღდგენა, შეჩერება ან გაუქმება.
2. საჰაერო ხომალდის ექსპლუატაციის სერთიფიკატის გაცემა, აღდგენა, შეჩერება, გაუქმება.
3. საჰაერო ხომალდების საფრენოსნო ვარგისიანობა.
4. აეროპორტების, სანავიგაციო სისტემების, სპეციალური ტექნიკის და სხვათა ვარგისიანობის განსაზღვრა.
5. ავიასატრანსპორტო პროცესის რეგულირება. საექსპლუატაციო საჰაერო ხაზებზე გადაყვანა-გადაზიდვების, სარეალიზაციო ლიცენზიების გაცემა, აღიარება, აღდგენა, შეჩერება.
6. საჰაერო ხომალდების საცხებ-საწვავი მასალების გამართვის ობიექტების სერთიფიკაცია და რეგულირება.

ავიაკომპანიების საქმიანობაში სახელმწიფო აქტიურად ახორციელებს წარმოების ადმინისტრაციულ ზედამხედველობას და რეგულირებას იგი გამოიყენებს ფინანსური რეგულირების ინსტრუმენტებს, ატარებს სწორ პოლიტიკას ბიზნესის საგარეო-ეკონომიკური დაცვისათვის, სამამულო წარმოების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებას. კომპანიებს აძლევს მიმართულებას ახალი საქმის დაწყებაში და ახალი ბაზრების ათვისებაში. ამისათვის ეკონომიკის და მდგრადი განვითარების სამინისტრო სხვადასხვა ქვეყნებთან ახორციელებს ხელშეკრულებების გაფორმებას საჰაერო მიმოსვლის შესახებ.[32]

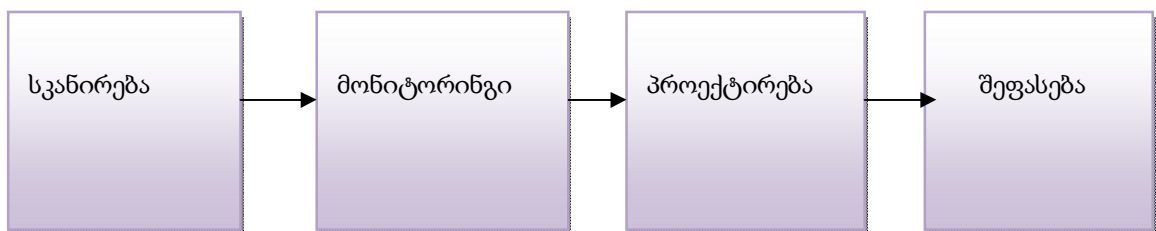
სახელმწიფოს მხარდაჭერა გამოიხატება სხვადასხვა პირდაპირი მეთოდების გამოყენებაში როგორცაა: ფასწარმოქმნის სრულყოფა, შემოსავლების განაწილება, ბიზნესის ხელშეწყობა და ა.შ. აგრეთვე გამოიყენება არაპირდაპირი მეთოდები: გადასახადები, ქვოტები, სუბსიდიები, სახელმწიფო ანტიმონოპოლისტური საქმიანობა იმ კომპანიების მიმართ, რომ-

ლებიც გავლენას ახდენენ კონკურენციაზე და იწვევენ საქმიანობის შეზღუდვას.

ავიაკომპანიებს საქმიანობა უხდებათ მუდმივად ცვალებად მაკრო-გარემოში. მათ სისტემატიურად უნდა გააანალიზონ აქ მოქმედი ძალები და შეიმუშაონ სტრატეგიები მათი მხრიდან მოსალოდნელი საფრთხის თავიდან ასაცილებლად და ამავე დროს შეცვლილი გარემო მათ სთავაზობს ახალ საბაზრო შესაძლებლობებს, რაც დროულად უნდა შენიშნონ და გამოიყენონ სასარგებლოდ.

ზოგიერთი კომპანია არა მარტო თვალყურს ადევნებს და ეგუება გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს, არამედ აქტიურად ზემოქმედებს საზოგადოებაზე და მაკროგარემოს სხვა განმსაზღვრელ ფაქტორებზე. სხვადა-სხვა კანონების მიღებისას თანამშრომლობენ გავლენიან ადამიანებთან, რომლებიც ახდენენ მათი ინტერესების ლობირებას, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებების წარმომადგენლებთან ატარებენ სპეციალურ ღონისძიებებს, რათა მათ საზოგადოების მხრიდან შექმნან დადებითი განწყობა, აღძრავენ სასამართლო პროცესებს იმათ მიმართ, რომლებიც უშუალოდ არეგულირებენ სამეწარმეო საქმიანობას და ცდილობენ ყველა კონკურენტისათვის თანაბარი შესაძლებლობების მიღწევას.

მაკრო გარემოს ანალიზი ავიაკომპანიებს საშუალებას აძლევს მოახდინონ ამ გარემოში მიმდინარე ცვლილებების იდენტიფიცირება და შეძლონ მეთვალყურეობა, მოვლენების პროგნიზირება და შეფასება. მაკროგარემოს ანალიზი გულისხმობს შემდეგი ეტაპების თანმიმდევრულ განხორციელებას.



ნახ. 7. მაკრო გარემოს ანალიზის ეტაპები

**სკანირება** არის მაკროგარემოში მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებების იდენტიფიკაციის განსაზღვრა. იგი გამოიყენება მაკროგარემოში სოციალური, ეკონომიკური, პოლიტიკური, ტექნოლოგიური, ეკოლოგიური და ინსტიტუციონალურ სფეროში წარმოქმნილი პრობლემების, მიმდინარე და პოტენციური ცვლილებების სიგნალების გამოსავლენად. სკანირების საშუალებით ორგანიზაციას საშუალება ეძლევა შეიმუშაოს მოქმედების ალტერნატიული ვარიანტები და სწორად განჭვრიტოს მომავალი.

**მონიტორინგი** იწყება მაშინ, როგორც კი კომპანია მიიღებს ცვლილებების შესახებ სიგნალს. ანალიტიკოსები აკვირდებიან ტენდენციების ევოლუციას, მოვლენების თანმიმდევრობას, მათ დინამიკას, რაც მათ საშუალებას აძლევს გამოავლინონ ქცევის ტიპური სახეები. მონიტორინგის დროს ანალიტიკოსები აზუსტებენ ორგანიზაციის მდგომარეობას.

**პროექტირებაში** იგულისხმება მომავალში მოვლენების შესაძლო განვითარების პროგნოზი. მისი მიზანია მაკროგარემოში მიმდინარე ცვლილებების მასშტაბის, მიმართულების, სიჩქარის ინტენსივობის პარამეტრების დამუშავება. მისი მიზანია გამოავლინოს მოვლენის არსი, მისი ზრდა ან შემცირება, რამდენად სწრაფად ან ნელა იცვლება და აღწერს ფაქტორების სიხშირის ძალას.

ანალიტიკოსები შეფასების დაწყებამდე განსაზღვრავენ, როგორ მოახდენენ გავლენას კომპანიაზე მაკროგარემოში არსებული და პროგნოზირებადი ცვლილებები. ზოგიერთი კომპანიები განხილვისას იყენებენ სცენარების შედგენას.

სცენარი, ეს მომავალი სურათის აღწერაა მომავლის საიმედოობის გამოსაკვლევად, რომელიც პროგნოზირებულია კომპანიის საბოლოო მდგომარეობისათვის. ეს არ არის მომავალში კომპანიის ნიმუში და დაფუძნებულია მდგომარეობის ხარისხიან აღწერაზე.

არსებობს სცენარის დამუშავების რამოდენიმე მიდგომა მაგრამ ყველა ისინი განაპირობებენ სამ საერთო მიდგომას:

- ზუსტი აღწერა ორგანიზაციის ნამდვილი მდგომარეობის, რაც მიგვიყვანს მოქმედი ფაქტორების დინამიკის შეცნობასთან;

- ექსპერტების რაციონალური წინადადებების ჩამოყალიბება და სცენარული პროგნოზები ორგანიზაციის განვითარების განმსაზღვრელი ფაქტორების გამოვლენისთვის;

- დამუშავდეს მრავალი ალტერნატიული სცენარი, რომლებიც გვთავაზობენ განსაზღვრულ ლოგიკურ სურათს.

სცენარის დამუშავება მოიცავს რამოდენიმე ეტაპს:

1. საკვლევი საგნის დასმა და მისი სტრუქტურირება;
2. განვითარების ტენდენციების გამოკვეთა, დარგისთვის განვითარების ალტერნატივები ფაქტორების ნათელი სტრუქტურით;
3. მომავლის ალტერნატიული სცენარის დამუშავება და შერჩევა. არჩეული ვარიანტის შემოწმება. რამდენად აუცილებელი, მყარი და სწორია;
4. შერჩეული სცენარის ინტერპრეტაცია, როგორია იგი საპირისპირო მოქმედების შესაძლებლობის შემთხვევაში;
5. სცენარის დამასრულებელი ვარიანტის დამუშავება ყველა გარემომცველი ფაქტორების ჩათვლით. სცენარის ძირითადი იდეიდან გადახვევის გავლენის შეფასება. გადახრის შესაძლებლობის გამოვლენა.
6. სცენარის გადატანა პრაქტიკულ სიტუაციაში. განვითარების სტრატეგიის ჩამოყალიბება. გეგმის დამუშავება.

## 2.4. სტრატეგიულ მენეჯმენტზე მოქმედი შიგა ფაქტორები და მათი გადაჭრის მიმართულებები

შინაგანი გარემო შეიძლება გაანალიზდეს შემდეგი მიმართულებებით:

1. ფირმის კადრები, მათი პოტენციალი, კვალიფიკაცია, ინტერესები;
2. მართვის სისტემა;
3. წარმოება, ორგანიზაციული სტრუქტურა. ოპერაციული და ტექნიკურ-ეკონომიკური დახასიათება. სამეცნიერო-კვლევითი დამუშავება;
4. ფირმის ფინანსები;
5. მარკეტინგი;
6. ორგანიზაციული კულტურა.

შინაგანი გარემო არის მისი შინაგანი ელემენტები, ქვესისტემები და პროცესები, რომელიც გავლენას ახდენს მის პოტენციალზე და კონკურენტუნარიანობაზე. შინაგან გარემოზე განლაგებულია: ა) ორგანიზაციის საკადრო კომპონენტები, მენეჯერებს და მუშებს შორის დამოკიდებულება, დაქირავება, სწავლება, სტიმულირება და კადრების დაწინაურება; ბ) ორგანიზაციული კომპონენტები: კომუნიკაცია, სტრუქტურა, ნორმები, უფლებები, პროცედურები, დაქვემდებარებულების იერარქია, მოვალეობების განაწილება; გ) საწარმოო კომპონენტები: პროდუქციის წარმოება, მომრავება ტექნოლოგიური პარკის მომსახურება, გამოკვლევები და დამუშავება. დ) მარკეტინგული კომპონენტების განსაზღვრა: პროდუქციის გავრცელება და გასაღება; ე) ფინანსური კომპონენტები: შემოსავლების უზრუნველყოფა და საინვესტიციო შესაძლებლობა.[33]

შინაგანი გარემო შეიძლება აღიწეროს სპეციალური 7S მოდელის საფუძველზე ამ მოდელის თანახმად ორგანიზაციის მართვის მნიშვნელოვანი ელემენტებია: სტრატეგია, სისტემა, კვალიფიკაცია, ღირებულებები, პერსონალი მართვის სტილი და სტრუქტურა. ისინი შეიძლება წარმოვიდ-

გინოთ 7-კუთხედის სახით, რომლის ელემენტები ერთმანეთთან არიან კავშირში.[33]

იაპონიის მენეჯმენტის სისტემაში ამ მოდელის ელემენტები დაყოფილია მაგარ და რბილ კომპონენტებად. მაგარი ელემენტები მყარია ცვალებადობასთან ესენია: სტრატეგია, სტრუქტურა და სისტემა. დანარჩენი მეტად რბილი და მოქნილია კომპონენტების ცვლილებასთან მიმართებაში.

**კადრები.** საავიაციო კადრების პრობლემა წარმოიშვა დიდი ხნის წინ და ის აქტუალურია არა მარტო საქართველოში, არამედ რუსეთში და მთელ მსოფლიოში. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოს კადრები ადმინისტრაციის მიერ კონტრაქტის წესით დაქირავებული მუშაკები არიან. სამოქალაქო ავიაციის შრომითი რესურსები საჰაერო ტრანსპორტის თავისებურებიდან და საფრენოსნო სამუშაოების სპეციფიკიდან გამომდინარეობს. აქედან გამომდინარე გამოიყოფა მუშაკთა კატეგორია- საფრენოსნო შემადგენლობა (სშ), რომელსაც საჰაერო გადაზიდვების შესრულებაში წამყვანი ადგილი უკავია. მათი შრომა რეგულირდება სპეციალური საკანონმდებლო აქტებით და დებულებებით.

საფრენოსნო შემადგენლობას მიეკუთვნება თვითმფრინავებისა და შვეულფრენების ეკიპაჟი, სამეთაურო და ინსტრუქტორთა შემადგენლობა, ბორტ-გამცილებლები.

მუშათა შემადგენლობას მიეკუთვნება; მფრინავები, შტურმანები, ბორტგამცილებლები, ბორტმექანიკოსები, ავიატექნიკოსები, მძღოლები, ელექტრიკოსები, მექანიკოსები, დამლაგებლები, მეკუჭნავეები და სხვა.

სპეციალისტებს საავიაციო საწარმოში მიეკუთვნებიან: ინჟინრები, ტექნოლოგები, ენერგეტიკოსები, ეკონომისტები, ფრენის რგოლის ხელმძღვანელები, მათემატიკოსები, ბუღალტრები, შტურმან-ინსტრუქტორები, მენეჯერები, ოპერატორები, დისპეტჩერები, კოორდინატორები და სხვა.

ხელმძღვანელებს მიეკუთვნებიან; დირექტორები და მათი მოადგილეები, სამსახურისა და განყოფილების უფროსები და მათი მოადგილეები.

საავიაციო საწარმოს პერსონალი ხასიათდება რაოდენობრივი, ხარისხობრივი და სტრუქტურული მაჩვენებლებით.

რაოდენობრივ მაჩვენებლებს მიეკუთვნება: მომუშავეთა სიოხრივი, გამოცხადებულთა და საშუალო სიოხრივი რიცხვი.

შრომითი რესურსების ხარისხობრივი მაჩვენებლები განისაზღვრება მომუშავეთა მიერ შესასრულებელი სამუშაოსადმი პროფესიული და კვალიფიციური შესაბამისობით.

პერსონალის სტრუქტურული მაჩვენებელია საწარმოს საშტატო განრიგში მოცემული კადრების პროფესიულ-კვალიფიციური შემადგენლობა.

საავიაციო საწარმოში სამუშაო ძალის მოძრაობა განისაზღვრება კადრების მიღების და გადინების კოეფიციენტებით.

პროდუქციის შრომატევადობა არის სამუშაო დროის დანახარჯი პროდუქციის ერთეულზე, რაც პირდაპირ აკავშირებს წარმოების მოცულობას შრომით დანახარჯებთან. შრომის ნაყოფიერება არის დროის გარკვეულ ერთეულში წარმოებული პროდუქციის რაოდენობა.

მეწარმის განკარგულებაშია შრომის ანაზღაურების ისეთი ფორმები და სისტემები, რომელიც უფრო მეტად შეესაბამება კონკრეტულ საწარმოს და პერსონალს, რომელიც დაქირავებულია ამ საწარმოსათვის. ხელფასის ორგანიზაცია ხორციელდება სატარიფო და უტარიფო სისტემების მეშვეობით. შრომის ანაზღაურების უტარიფო სისტემის სახესხვაობაა კონტრაქტის სისტემა. საწარმოში ანალიზის დროს აუცილებლად უნდა გაანალიზდეს ხელფასის ფონდი დადგინდეს აბსოლუტური გადახრა (ზრდა ან ეკონომია). ხელფასის ფონდის ანალიზის დროს აუცილებლად ხორციელდება შრომის ნაყოფიერებისა და ერთი მომუშავეს საშუალო ხელფასის ზრდის ტემპების თანაფარდობის დადგენა.

**მართვის სისტემა.** სტრატეგიული მართვის ძირითად ინსტრუმენტებს მიეკუთვნება:

- სტრატეგიული გეგმა;
- დირექტივები;

- ავიაკომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა;
- სამმართველო დოკუმენტაციის სისტემა.

მიზნის განსაზღვრა პირველი ნაბიჯია სტრატეგიულ მართვაში. მომავალი გზის განსაზღვრა, მიზნის მიღწევა და არჩეული სტრატეგიის დასაბუთება საშუალებას იძლევა დავასაბუთოთ კომპანიის შესაძლებლობა დაგეგმილი რეზულტატის მიღწევაში.

დირექტივების ფორმულირება და მათი შესრულების მონიტორინგი შესაძლებლობას გვაძლევს გავაკონტროლოთ გენერალური მიზნების მიღწევის პროცესი მიმდინარე წლის ჩარჩოებში. მისი მიღწევის გზებს და მიზანს განსაზღვრავს კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც გამოხატავს ფუნქციების განაწილებას, ფუნქციებს სტრუქტურულ რგოლებში და განსაზღვრავს მის როლს გრძელვადიანი მიზნის მიღწევაში. კარგად ორგანიზებული სტრუქტურა ორგანიზაციას ცვალებად გარემოში ადაპტირების საშუალებას აძლევს.[34]

ორგანიზაციული სტრუქტურა მენეჯმენტის ერთ-ერთი საკვანძო გაგებაა, რომელიც მჭიდროთაა დაკავშირებული ორგანიზაციის მიზნებთან, ფუნქციებთან, მართვის პროცესთან, მენეჯერებთან, მუშაობასთან და მათთვის უფლებამოსილების გადანაწილებასთან. ამ სტრუქტურის ჩარჩოებში ერთდება ყველა მმართველობითი პროცესი, რომელშიც ყველა დონის, კატეგორიის და პროფესიონალიზმის მენეჯერი მონაწილეობს.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ელემენტები შეიძლება იყოს, როგორც ცალკეული მუშაკები, ისე სამსახურები ან სამმართველო აპარატის ორგანოები, რომლებშიც დაკავებულია განსაზღვრული სამუშაოს შემსრულებელი სპეციალისტები.

სტრუქტურის ელემენტებს შორის დამოკიდებულება ხდება კავშირებით, რომლებიც შეიძლება იყოს როგორც ვერტიკალური ასევე ჰორიზონტალური. პირველი ატარებს შეთანხმების ხასიათს და არის ერთდონიანი. მეორე ეს არის ხელქვეითებთან დამოკიდებულება და მასში თავს იყრის იერარქიული შემადგენლობა და აქვს განსხვავებული მართვის



დონეები, რომელთაგან თითოეულს აქვს თავისი მიზანი. მართვის ზედა დონეს მიეკუთვნებიან ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა მთლიანად, ქვედა დონეს მენეჯერები, არაშუალედური ხელმძღვანელები, სამუშაოს შემსრულებლები. მართვის სტრუქტურაში იგულისხმება ხაზობრივი და ფუნქციური კავშირები.

მართვის მატრიცულმა სტრუქტურამ უკანასკნელი ათწლეულების განმავლობაში ფართოდ პოვა გამოყენება. იგი მოიცავს ორი დანაყოფის-ფუნქციის და პროდუქტის კომბინაციას.

ნებისმიერი მმართველობითი გადაწყვეტილება დაფუძნებულია სიტუაციურ ანალიზზე და ფორმირებულია ორგანიზაციულ-განკარგულებით დოკუმენტებში.

ბიზნეს პროცესების მართვის ტექნოლოგია ფოკუსირებულია ნორმატიულ-ორგანიზაციულ დოკუმენტებში. საგეგმო-საანგარიშო დოკუმენტაცია წარმოადგენს მართვის ფუნქციის დამაკავშირებელ რგოლს ავიაკომპანიაში.

სტრატეგიული მართვის სისტემას მიეკუთვნება შემდეგი დოკუმენტები: სტრატეგიული მართვის სისტემის გეგმა „მიზნების ხე“, კორპორაციული სტრატეგია, ფუნქციონალური სტრატეგიები, წლის დირექტივების ნუსხა, განვითარების ბიზნეს-გეგმა, ავიაკომპანიის რეალურ და პოტენციურ ინვესტორებთან ურთიერთქმედების გეგმა, ავიაკომპანიის აქციონერების სია, აქციონერული კაპიტალის სტრუქტურა და სხვა.

სტრატეგიული მართვის მექანიზმი შედგება შემდეგი ელენენტებისაგან:

- 1) სტრატეგიული ანალიზი;
- 2) სტრატეგიული დაგეგმვა;
- 3) სტრატეგიის რეალიზაციის ორგანიზაცია.

**წარმოება, ორგანიზაციული სტრუქტურა.** ავიაკომპანია, რომელზეც გაცემულია სექთიფიკატი, ადასტურებს, რომ ავიაკომპანია აკმაყოფილებს

საქართველოს რესპუბლიკის საკანონმდებლო მოთხოვნებს და მისი საქმიანობა შესაბამისობაში მოდის სამოქალაქო ავიაციის დებულებასთან.

ავიაკომპანიას შეუძლია განახორციელოს საერთაშორისო და საშინაო კომერციული გადაზიდვები და საავიაციო სამუშაოები საქართველოს ტერიტორიაზე მითითებული კანონმდებლობის და ნორმატიული აქტების ფარგლებში. ექსპლუატაციაში შეზღუდვები ეხება სპეციალურ მდგომარეობას.

ავიაკომპანიის საქმიანობაა მგზავრების გადაყვანა და სხვადასხვა საქონლის გადაზიდვა, საქმიანი მგზავრების გადაყვანა, აგრეთვე სხვა საავიაციო სამუშაოების შესრულებას მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს საქართველოს მოსახლეობის საავიაციო მომსახურებაში.

ავიაკომპანიები ფლობენ ყველა საჭირო საწარმოო სიმძლავრეებს. ექსპლუატანტს ავიაკომპანიის სახით მიცემული აქვს ნებართვა საჰაერო სამუშაოების, მგზავრების ტრანსპორტირების, ბარგის, ფოსტის გადატანის განხორციელებისათვის. ავიაკომპანიების განკარგულებაშია სამგზავრო და სატვირთო თვითმფრინავები. ავიაკომპანიებს ექსპლუატაციისას მიცემული აქვთ უფლება გამოიყენონ აეროპორტები საქართველოს ტერიტორიაზე. ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მიხედვით ავიაკომპანიები დარეგისტრირებულნი არიან როგორც, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებები.

საავიაციო ტექნიკის ტექნიკური მომსახურება მიმდინარეობს ავიაკომპანიის საინჟინრო-ოპერატიული სამსახურის მიერ. საინჟინრო-საავიაციო სამსახური ითვლება ავიაკომპანიის ერთ-ერთ სტრუქტურულ ქვედანაყოფად. ტექნიკური მომსახურება მიმდინარეობს აეროპორტებში. საინჟინრო-საავიაციო სამსახური ასრულებს შემდეგი სახის რეგლამენტირებულ-ტექნიკურ სამუშაოებს:

1. თვითმფრინავების და ვერტმფრენების ოპერატიულ-ტექნიკური მომსახურება;
2. პერიოდული ტექნიკური მომსახურება;

3. სეზონური ტექნიკური მომსახურება, ძრავის შეცვლა, ლაბორატორიული შემოწმება.

საინჟინრო-საავიაციო სამსახურის საწარმოო ბაზას აქვს ყველა საჭირო პირობები რეგლამენტირებული და სარემონტო სამუშაოებისათვის: შენობები საინჟინრო-ტექნიკური შემადგენლობისათვის, სახარჯო და ინსტრუმენტალური საწყოები, ვერტმფრენების და თვითმფრინავების სადგომები.

ავიაკომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურა შედგება შემდეგი განყოფილებებისაგან: საფრენოსნო გუნდი, ფინანსური მართვა, იურიდიული, კომერციული, ურთიერთანგარიშსწორების უზრუნველყოფის მართვა, ავიაგადაზიდვები და ბორტზე მომსახურება.

**ურთიერთანგარიშსწორების მართვის განყოფილება** უზრუნველყოფს კონტროლს ავიაგადაზიდვების გაყიდვის მოცულობაზე, შემოსავლის სრულ და თავისდროულ მიღებაზე, შემოსავლის და ხარჯის დაანგარიშებაზე, რომლებიც ავიაგადაზიდვებთანაა დაკავშირებული. უზრუნველყოფს ავიაბიზნესში პარტნიორებთან ურთიერთანგარიშსწორებას, ახორციელებს ავიაკომპანიის წარმომადგენლობის ფინანსური საქმიანობის ანგარიშს და კონტროლს, აწარმოებს მკაცრი აღრიცხვის ბლანკების მოძრაობის აღრიცხვას ავიაკომპანიის განყოფილებებში, წარმომადგენლობაში და დამოუკიდებელ ფირმებში, ახორციელებს საფრენი და საანგარიშო-ფინანსური დოკუმენტების დამუშავებას.

**საბიუჯეტო დაგეგმვის განყოფილების** თანამშრომელები განახორციელებენ დაგეგმვის ტექნოლოგიას, ფინანსური შედეგების ანგარიშს და ანალიზს. განსაზღვრავენ წარმოების განვითარების სტრატეგიას, მთლიანად და ცალკეული ქვედანაყოფების მიხედვით, ახორციელებენ ბიზნეს-პროცესების მოდელირებას. განყოფილების ძირითად ამოცანას წარმოადგენს საბიუჯეტო ტექნოლოგიების დამუშავება, საბიუჯეტო პროგრამების, კომპანიის ბიუჯეტის ფორმირებას ყველა ქვედანაყოფის მიხედვით, ფაქტიური და გეგმიური ბიუჯეტის ანალიზის, ბიუჯეტის შესრულების კონტროლის,

რეკომენდაციების დამუშავებას, ბიზნეს მოდელის შექმნას, შემოსავლების გეგმის ფორმირებას, ფინანსური მაჩვენებლების დაანგარიშებას.

**სამმართველო და საწარმოო აღრიცხვის განყოფილება** განსაზღვრავს სააღრიცხვო პოლიტიკის მეყოდიკას თვითღირებულების ფორმირებისათვის.

**ავიაკომპანიის საქმიანობის ეკონომიკური ეფექტიანობის ანალიზის განყოფილების** დანიშნულება არის: საწარმოო ხარჯების ანალიზი და მისი მინიმიზაციის საშუალებების გამოვლენა, გრძელვადიანი გეგმის შესრულების ფინანსური შედეგების გაანგარიშება და ანალიზი, წმინდა მოგების ანალიზი და გამოყენება, მარაგების დონის დაგეგმვა და კონტროლი. განყოფილების ფუნქციებში ჩართულია ავიაკომპანიის მმართველებისადმი ანგარიშის შედგენა, ხელმძღვანელებისა და სტრუქტურული განყოფილების ხელმძღვანელებისათვის ინფორმაციის წარდგენა.

**შრომის და გამომუშავებული საზღაურის განყოფილება** დაკავებულია ავიაკომპანიის საშტატო განაწესის შედგენით, სტატისტიკური ანგარიშების შედგენით, საკადრო განაკვეთების მოვალეობების განსაზღვრით.

კომერციული მართვა შედგება შემდეგი განყოფილებებისაგან:

**საჰაერო ძალების მოძრაობის განრიგის განყოფილება;**

**ავიაკომპანიის ორგანიზაციის განყოფილება** უზრუნველყოფს მოლაპარაკებებს სააეროპორტო მომსახურების დოკუმენტების შედგენასა და დასრულებაზე, აგრეთვე მიწისზედა და ტექნოლოგიურ მომსახურებაზე. ახორციელებს ფრენის ორგანიზაციის და საჰაერო ძალების მოძრაობის მართვას, ბორტთან კავშირს, მეთვალყურეობას მთელი ფრენის განმავლობაში დგომის ადგილამდე მისვლის ჩათვლით.

**მიწისზედა მომსახურების მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის განყოფილება** დაკავებულია ავიატრანსპორტის სარემონტო მომსახურებისათვის მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებით, ფრენის შემადგენლობის სპეც. ტანსაცმლის მომარაგებით, საკანცელარიო საქონლის მომარაგებით და სხვა. ახორციელებს საჰაერო ხომლდის მიმდინარე რემონტს.

**ბორტზე სერვისის განყოფილება** დაკავებულია ბორტგამცილებლების მომზადებით, აწარმოებს მოლაპარაკებებს ბორტზე კვებისთვის.

**საფრენი ექსპლუატაციის განყოფილება**, მას მიეკუთვნება საფრენი შემადგენლობა (გუნდი - მიეკუთვნებიან ხომალდის მეთაურები, შტურმანი, მეორე პილოტი, ბორტ-ინჟინერი, ბორტ-მექანიკოსი) რომლებიც დაკავებულნი არიან ფრენის დავალებების შესრულებით.

**იურიდიული განყოფილება** განიხილავს პრეტენზიებს და სარჩელებს, როგორც ავიაკომპანიის შიგნით ასევე ავიაკომპანიის მისამართით. დაკავებულინი არიან ავიაკომპანიის საქმიანობის სამართლებრივი რეგულირებით.

**სამეურნეო სამსახური** დაკავებულია შენობის კაპიტალური და მიმდინარე რემონტით და აღჭურვილობით ახორციელებენ სამეურნეო ინვენტარზე და საშუალებებზე ინდივიდუალურ კონტროლს.

**პერსონალთან მუშაობის განყოფილება** ახორციელებს კონტროლს სამუშაოზე მიღების დოკუმენტების სამართლებრივი გაფორმების მხარეზე შესაბამისად შრომითი კოდექსისა.

**შრომის დაცვის განყოფილება** ატარებს ინსტრუქტაჟებს სამუშაოზე უსაფრთხოების ტექნიკის გამოყენების შესახებ, გეგმურ და არაგეგმურ ინსტრუქტაჟებს სამუშაო ადგილზე, თვალყურს ადევნებს სათადარიგო გასასვლელების შემცველობას და სახანძრო აღჭურვილობას.

**მეტროლოგიური სამსახური** ახორციელებს ხელსაწყოების შემოწმებას არიან თუ არა ისინი საჭირო ხომალდთან შესაბამისობაში.[35]

### **ფირმის ფინანსები**

ბიზნესმენი, ფინანსური მენეჯერი და ფინანსური ინფორმაციის სხვა მომხმარებლები ბიზნესის მიღწევების შესაფასებლად იყენებენ ფინანსური ანგარიშგების კომპლექტს: ბუღალტრულ ბალანსს, ანგარიშგებას მოგების და ზარალის შესახებ, ანგარიშგებას ნაღდი ფულის მოძრაობის შესახებ და ანგარიშგებას საწესდებო კაპიტალში ცვლილების შესახებ.

ბუღალტრული ბალანსი ასახავს ინფორმაციას საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის შესახებ და მის საფუძველზე შეფასდება საწარმოს გადახ-

დისუნარიანობა, მოგება-ზარალის ანგარიშგება ასახავს საწარმოს ფინანსურ შედეგებს და მის მომგებიანობას, ხოლო ანგარიშგება ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ იძლევა ინფორმაციას რამდენადაა უზრუნველყოფილი საწარმო ფულადი ნაკადებით და რამდენად გადახდისუნარიანია იგი.

საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის ავიასაწარმოების მიერ 2002 წელს საბიუჯეტო შენატანმა შეადგინა 7 მილიონი ლარი, 2007 წელს 11.5 მილიონი ლარი. ძირითად გადამხდელებს წარმოადგენს: „საქაერონავიგაცია“, ავიაკომპანია „აირზენა საქართველოს ავიახაზები“ და „ავიასაწვავსერვისი“.

მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა დასავლეთ საქართველოში განლაგებული აეროპორტების ფინანსური მდგომარეობა, რაც გამოიწვია მათი მუშაობის გაუმჯობესებამ. გაიხსნა მესტიის ახალი აეროპორტი და ტურისტული თვალსაზრისით სხვა დატვირთვა შეიძინა. საქართველოს საგადასახადო კოდექსში შესაბამისი ცვლილებების გატარების შედეგად შეიქმნა საფუძველი შიდა რეისების შესრულებისათვის, რაც ხელს შეუწყობს საქართველოს მთიანი რეგიონების ცენტრთან დაკავშირებას.

დარგის შემოსავლის მნიშვნელოვან წყაროს წარმოადგენს „საქაერონავიგაციის“ მიერ განხორციელებული გადაფრენის ტარიფების დიფერენციაცია.

ცხრილი 14. საჰაერო ტრანსპორტის ფინანსური მაჩვენებლები

მაჩვენებლები	ერთეული	წლის დასაწყისიდან		
		2001წ.	2007წ.	2010წ.
შემოსავლები სულ	მლნ. ლარი	36.6	37.6	39.2
ბიუჯეტში შენატანები	მლნ.ლარი	6.5	11.5	11.99

ICAO-ს მოთხოვნების თანახმად ავიაკომპანიები რომლებიც ასრულებენ რეგულარულ საერთაშორისო გადაყვანა-გადაზიდვებს, ვალდებული არიან წელიწადში ერთხელ მიაწოდონ მას კრებსითი მონაცენები თავისი შემოსავლებისა და გასავლების შესახებ. ინფორმაცია მიეწოდება

ორი ცხრილის სახით (შემოსავლები და გასავლები), რომელთა შევსება ხორციელდება ICAO-ს ინსტრუქციის შესაბამისად.

აღნიშნული ინსტრუქციით საჭაერო ხომალდების ტიპების თანახმად გათვალისწინებულია ავიაკომპანიის ხარჯების შედეგი მაჩვენებლების გაანგარიშება:

1. საფრენისნო საექსპლუატაციო ხარჯები, საწვავ-საპოხი მასალების ღირებულების გარეშე;

2. ტექნიკური მომსახურების და რემონტის ხარჯები;
3. ცვეთა და საამორტიზაციო ანარსხები;
4. პროცენტების გადახდის ხარჯები;
5. კომერციული ფრენის სრული დრო.

მაჩვენებლები, რომელთა გაანგარიშება ხორციელდება გეოგრაფიულ ზონებად დაყოფით:

1. საავიაციო საწვავ-საპოხი მასალები;
2. მოსაკრებლები აფრენა-დაჯდომაზე და სხვა სააეროპორტო მოსაკრებლები;
3. მარშრუტზე აერონავიგაციული უზრუნველყოფის მოსაკრებლები;
4. აეროპორტის ხარჯები;

სხვა საექსპლუატაციო ხარჯები მოიცავენ:

1. მგზავრთა მომსახურებისათვის საჭირო ყველა დანარჩენ ხარჯებს, როგორცაა: ბორტ-გამყოლების და მგზავრთა მომსახურების პერსონალის ხელფასებს, დამატებით ანაზღაურებას და მათზე გაწეულ სხვა ხარჯებს, პრემიებს, რომელსაც იხდის ავიაკომპანია მგზავრთა უბედური შემთხვევისგან დაზღვევაზე, ხარჯები მგზავრთა მომსახურებაზე, რეისების გადადების ან დაგვიანების შემთხვევაში.

2. საკომისიო ხარჯები;

3. ავიაბილეთის გაფორმების, რეალიზაციის და რეკლამისათვის საჭირო ხარჯები;

4. საერთო ხასიათის და ადმინისტრაციული ხარჯები;

## 5. სხვა საექსპლუატაციო ხარჯები.

### ავიაკომპანიის შემოსავლები

ავიაკომპანიებში შემოსავლების და დანახარჯების გაანგარიშების წესი განისაზღვრება საერთაშორისო რეკომენდაციებითა და მეთოდით. ავიაკომპანიებში შემოსავლები განისაზღვრება IATA-ს ფინანსური კომიტეტისა და ურთიერთანგარიშსწორების ქვეკომიტეტის მიერ გამოქვეყნებული სახელმძღვანელო RAM-ის (Revenue Accounting Manual) შემოსავლების გაანგარიშების სახელმძღვანელო) საფუძველზე. მასში მოცემულია ის ინფორმაცია, რომელიც ეხება შეთანხმებებს საერთაშორისო საჰაერო ხაზის ექსპლუატაციის შესახებ.

ავიაკომპანიის შემოსავლები მიიღება მგზავრთა, ბარგის, ტვირთის და ფოსტის გადაყვანა-გადაზიდვისაგან. შესრულებული კომერციული საქმიანობის მოცულობა ანგარიშდება შესრულებული მგზავრ-კილომეტრებით და შესრულებული ტონა-კილომეტრებით.

იმისათვის, რომ გაიზარდოს შემოსავლები ავიაკომპანიამ უნდა უზრუნველყოს დისტრიბუტორების და ავიასატრანსპორტო მომსახურების გაყიდვის აგენტების მოზიდვა ე.ი. რეალიზაციის ქსელის გაფართოვება.

დაჯავშნის და რეალიზაციის კონტროლის განყოფილება ახორციელებს დაჯავშნის ავტომატიზირებულ ერთ-ერთ სისტემაში („გაბრიელი“, „ამადეუსი“, „გალილეო“, „სიბირი“, „ტროა“ და ა.შ.) ავიაკომპანიის რეისზე ისეთი ინფორმაციის განთავსებას, როგორცაა: შესრულების დრო და რიცხვი, მომსახურების კლასიდან გამომდინარე ავიაბილეთის ღირებულება, ფრენის ხანგრძლივობა, ზენორმატიული ბარგის გადაზიდვის ღირებულება, რეისზე თავისუფალი ადგილების რაოდენობა და ა. შ.

ტურისტული სააგენტოები ახორციელებენ ავიაბილეთების დაჯავშნა რეალიზაციას. მათი საქმიანობა ითვალისწინებს ტურპაკეტების რეალიზაციას და თუ მოხდა მისი რეალიზაცია, რეალიზაცია უკეთდება ავიაბილეთსაც. ამით ისინი პასუხისმგებლობას ინაწილებენ მგზავრის წინაშე.



ავიაკომპანია, თუ ბილეთების რეალიზაციისას თანამშრომლობს ტურისტულ სააგენტოსთან და ბილეთის რეალიზაციისას უხდის მას უფრო მაღალ საკომისიო პროცენტს ვიდრე სხვა ავიაკომპანია ამით იგი ხელს უწყობს თავისი ბილეთის რეალიზაციის დაჩქარებას და ამ მეთოდით ახორციელებს მგზავრთნაკადის საკუთარ ავიაკომპანიაზე მოზიდვას.[36]

### **მარკეტინგი.**

მარკეტინგი მენეჯმენტის თავისებურ დამოუკიდებელ, შემოქმედებით საქმიანობას წარმოადგენს, რომელსაც ისინი ახორციელებენ იმისათვის, რომ შეისწავლონ ადამიანთა მოთხოვნები, განსაზღვრონ ფირმის შესაძლებლობები მის დაკმაყოფილებაში საკუთარი ინტერესების გათვალისწინებით. ავიაკომპანიამ, როგორც სამეურნეო სუბიექტმა თავისი საქმიანობა, რომ წარმართოს ბაზარზე ეფექტურად უნდა უზრუნველყოს გადახდისუნარიანი მგზავრების მოთხოვნის მაქსიმალური დაკმაყოფილება, ან მგზავრთა დაუკმაყოფილებელი მოთხოვნის გამოვლენა და დაკმაყოფილება. ეს ფუნქცია ეკისრება მარკეტინგის სამსახურს, რომლის ერთ-ერთ უმნიშვნელოვანეს ამოცანას წარმოადგენს საჭირო გადაზიდვებზე მოთხოვნის შექმნა, დაკმაყოფილება, გაზრდა და შენარჩუნება, მათ უნდა შეძლონ შეინარჩუნონ ძველი კლიენტები მათი მუდმივადცვალებადი მოთხოვნის გათვალისწინებით და მოიზიდონ ახლები, რაც საფუძვლად უნდა დაედოს სამგზავრო გადაყვანების რეალიზაციის ზრდას.[37]

იმისათვის, რომ მოხდეს გადაზიდვების რეალიზაციის ზრდა მარკეტინგის სამსახურმა უნდა უზრუნველყოს ავიაბაზრის სისტემატიური კვლევა, განსაზღვროს საბაზრო კონიუნქტურა, ბაზრის ტევადობა და ბაზარზე ხვედრითი წილების განაწილება. ეს მაჩვენებლები უნდა განისაზღვროს დინამიკაში და უნდა წარმოადგენდეს სისტემატიური დაკვირვების ობიექტს. მარკეტინგის სამსახურმა სწრაფად უნდა მოახდინოს რეაგირება ბაზრის სიგნალებზე, განსაკუთრებით, როცა მას მუშაობა უხდება განუსაზღვრელ გარეგან გარემოში.

მარკეტინგული საქმიანობისაგან რეალური და მისაღები შემოსავლების მიღების ერთადერთ გზას წარმოადგენს მარკეტინგის სტრატეგიის

შემუშავება. ნებისმიერი სტრატეგია უნდა იყოს შემუშავებული კონკრეტული ბიზნესისათვის. ამ ეტაპზე, აგრეთვე შინაგანი და გარეგანო გარემოს მდგომარეობის კომპლექსური შეფასებისათვის მიმდინარეებს SWOT-ი ანალიზის გამოყენება, რაც გულისხმობს ავიაკომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების შესაძლებლობების და საფრთხეების ანალიზს. აღნიშნული ანალიზის მიზანია ძლიერი მხარეების გამაგრება და სუსტი მხარეების გარდაქმნა ან საერთოდ გაუქმება.[38]

პრაქტიკაში შემუშავებულია ანალიზის სხვადასხვა მეთოდები და მიდგომები, ერთ-ერთი ასეთი მიდგომაა „ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მატრიცა“. ამ შემთხვევაში ბიზნესის სტრატეგიული ერთეულების შეფასება ხდება ბაზრის ზრდის ტემპისა და ბაზარზე მისი პროდუქციის შეფარდებითი წილის გამოყენებით (ბაზრის შეფარდებითი წილი იანგარიშება მისი წილის შეფარდებით მისი მთავარი კონკურენტის საბაზრო წილთან.

იმისათვის, რომ მოხდეს გადაზიდვების რეალიზაციის სტიმულირება მარკეტინგის სამსახურის განკარგულებაშია სტიმულირების სხვადასხვა საშუალებები.[39]

ტურისტული გადაზიდვების ქვეგანყოფილებები აქტიურად თანამშრომლობენ ტურისტულ ფირმებთან, რომლებიც დაკავებულნი არიან ინდივიდუალური და ჯგუფური ტურისტული გადაზიდვების დაჯავშნისა და გაფორმების საკითხებით, ხშირად შეიმუშავება ჩარტერული პროგრამებიც.

კორპორციული კლიენტები არიან ორგანიზაციები, რომელთა თანამშრომლები სამსახურიდან გამომდინარე ხშირად იყენებენ ავიაკომპანიის მომსახურებას. ასეთი ორგანიზაციებისათვის ავიაკომპანია იყენებს სპეციალურ ტარიფებს ფასდაკლებით. მათი შეკვეთის სწრაფად დაკმაყოფილებისათვის ავიაკომპანიას შემუშავებული აქვს შეკვეთის გაფორმების სპეციალური პროცედურები.

ხშირად მფრინავი მგზავრებისათვის პროგრამები ავიაბიზნესში დიდი ხანია არსებობს. ასეთი პროგრამა შექმნილია საკუთარი წესებისა და პირობების მიხედვით. მისი საფუძველია მილური ან ბალური სისტემა, რაც

ენიჭებათ მგზავრებს. განსაზღვრული ქულების დაგროვების შემდეგ ხდება მგზავრის წახალისება ავიაბილეთით.

ავიაკომპანიის ეფექტური საქმიანობა მოითხოვს ავიამოცულობათა რეალიზაციის მაქსიმალურად გამარტივებულ ფორმას, რომელიც სწრაფ, კომფორტულ მომსახურებას გულისხმობს მაღალ ხარისხში. მსოფლიო ბაზარზე დიდი აღიარება ჰპოვა ავიაბილეთების ინტერნეტით რეალიზაციამ.

მგზავრთა მოთხოვნილებების სწრაფი და ხარისხიანი დაკმაყოფილება პირდაპირპროპორციულად მოქმედებს მოთხოვნის ზრდაზე. ავიაკომპანიების საკუთარ ოფისში ღებულობს მგზავრი პირველ წარმოდგენას ავიაკომპანიის შესახებ, შეაფასებს პერსონალის პროფესიონალიზმს და იმის მიხედვით თუ, როგორ დაიკმაყოფილებს საკუთარ მოთხოვნილებებს იღებს გადაწყვეტილებას ავიაკომპანიასთან თანამშრომლობის შესახებ.

მგზავრთა მომსახურების ხარისხის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი განმსაზღვრელი ფაქტორია იმ პერსონალის პროფესიონალიზმი, რომლებიც უშუალოდ ახორციელებენ ავიაბილეთის დაჯავშნა-რეალიზაციას, რაც ხელს უწყობს მუდმივი კლიენტების გაჩენას.

### **ორგანიზაციული კულტურა**

ორგანიზაცია ეს რთული ორგანიზმია, რომლის შექმნის პოტენციალი არის ორგანიზაციული კულტურა, რის გამოც ადამიანები გახდნენ ორგანიზაციის წევრები, როგორ აიგოს მათ შორის დამოკიდებულება, რა მყარი ნორმები და ცხოვრების პრინციპები დაედოს ორგანიზაციის მოღვაწეობას საფუძვლად.

ორგანიზაციული კულტურის მატარებლები არიან ადამიანები. მენეჯმენტი არა მარტო შეესაბამება ორგანიზაციულ კულტურას არამედ ძლიერ არის დამოკიდებული მასზე და ამავე დროს ახდენს გავლენას მის ფორმირებასა და განვითარებაზე. ამიტომ მენეჯარებმა უნდა გააანალიზონ ორგანიზაციული კულტურა და მოახდინონ გავლენა მის ფორმირებაზე და ცვლილებაზე საჭირო მიმართულებით.[40]

ორგანიზაციული კულტურა რეალიზდება შემდეგი სახით:

- ორგანიზაციაში ადამიანის მიერ თავისი ადგილის გააზრება;

- ურთიერთობის საერთო ენის გამონახვა;
- ადამიანებს შორის ურთიერთდამოკიდებულება;
- მიღებული ორგანიზაციული ფასეულობების დაცვა;
  - ორგანიზაციის მიღებული იდეალებისადმი ადამიანის შინაგანი რწმენა;
- მომუშავის გარეგანი იერსახე.

კორპორაციულ კულტურაზე დაყრდნობით ავიაკომპანიები აყალიბებენ ფილოსოფიას, გამოავლენენ საქმიანობის პრიორიტეტებს კომპანიის ყველა თანამშრომელთან თანამშრომლობით. მათ მიღებული აქვთ კონცეფცია „მართვა ხარისხის შემდეგ“, რაც ადასტურებს ბიზნესის განვითარების წესების შერჩევას. კომპანიის უმაღლესი ხელისუფლება თავის თავზე იღებს მოვალეობას მოთხოვნების დაკმაყოფილების შესახებ და მუდმივად აუმჯობესებს ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის შედეგიანობას.

ავიაკომპანიების საქმიანობაში მნიშვნელოვანს წარმოადგენს: კლიენტები, უსაფრთხოება, სტაბილურობა, თანამედროვეობა, გახსნილობა.

კლიენტი - კლიენტისადმი ურთიერთდამოკიდებულების მართვა წარმოადგენს ბიზნესის სტრატეგიის ნაწილს, რომლის მიზანს წარმოადგენს მოთხოვნის შექმნა, განვითარება, გამყარება. კლიენტების დაკმაყოფილების ამადლება.

უსაფრთხოება - სტრატეგიის დამუშავება, დანერგვა და განვითარება, მართვის სისტემები და მეთოდები და მათი შესაბამისი პროცედურები ისე უნდა შემუშავდეს, რომ კომპანიის მთელი პერსონალი და ყველა კლიენტი დარწმუნებული იყოს იმაში რომ კომპანიის მოღვაწეობა სრულად შეესაბამება უსაფრთხოების უმაღლეს ზომებს.

სტაბილურობა - ავიაკომპანიებში ჩამოყალიბებული საფუძვლები გამყარებული შექმნილი გამოცდილებით საშუალებას აძლევს მას იმოძრაოს წინ.

თანამედროვეობა - ავიაკომპანიამ ყოველთვის უნდა იმოძრაოს თანამედროვეობის ნაბიჯით მათი საქმიანობა უნდა ემსახურებოდეს სხვა ეტალონებს.

გახსნილობა - ავიაკომპანია გახსნილი უნდა იყოს თანამშრომლობის-  
თვის. მან ფორმირება უნდა გაუკეთოს და კლიენტებს საავიაციო  
მომსახურება უნდა შესთავაზოს ახალი დონით, გამყარებული  
უსაფრთხოების მოთხოვნებით, მომხმარებლის მოთხოვნებით და დარგის  
განვითარების თანამედროვე ტენდენციებით. [41]

ჩატარებულმა ანალიზმა ცხადყო, რომ ქართული ავიაბაზარი წარმო-  
ადგენს ერთ-ერთ სწრაფად განვითარებად ბაზარს, მაგრამ ბაზრის ზრდის  
მიუხედავად ეროვნული ავიაკომპანიების ხვედრითი წილი ბოლო წლებში  
საგრძობლად მცირდება. სამოქალაქო ავიაციის შემაფერხებელი ფაქტორი  
გახდა, როგორც მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისი, ასევე ამ სფეროში  
მიმდინარე კრიზისი. ბაზარზე ავიაგადამზიდავებს შორის გამწვავდა  
კონკურენცია, ერთ-ერთი კრიტიკული საკითხი ფრენის სიძვირეა, რადგან  
ფრენა საქართველოდან სხვადასხვა ქვეყნების მიმართულებით საკმაოდ  
ძვირი ჯდება. ამას თან ერთვის გაძვირებული ფასები საწვავზე, რამაც  
გაზარდა ავიატრანსპორტის მომსახურების ფასი.

საქართველოს მთავრობის გადაწყვეტილებით ერთ-ერთი მნიშვნე-  
ლოვანი ფაქტორი, რაც ბილეთის ფასს გააიფებს ახალი ავიაკომპანიების  
შემოსვლა და პირდაპირი რეისებია. ქართულ ავიაბაზარზე შემოსვლა  
დაიწყეს დაბალტარიფიანმა ავიაკომპანიებმა.

მაკრო გარემოში მოქმედი ფაქტორების გაანალიზების შემდეგ გამოი-  
კვეთა რთული სიტუაციები: პოლიტიკურ, ერონომიკურ, სოციო-კულ-  
ტურულ, ტექნოლოგიურ, გარემომცველ და სამართლებრივ გარემოში. ამ  
რთულ ფონზე ეროვნული ავიაკომპანიები იძულებულნი არიან ეძიონ  
გამოსავალი, პირველ რიგში, რა თქმა უნდა ხარჯების შემცირებით.

შეზღუდული ეკონომიკური რესურსების პირობებში ისინი მისწრა-  
ფვიან სრულფასოვნად გამოიყენონ საწარმოო პოტენციალი. ეს განსაკუთ-  
რებით მნიშვნელოვანია და მოითხოვს მოწინავე საზღვარგარეთულ და  
სამამულო გამოცდილებას და ავიაკომპანიების საწარმოო და კომერციული  
საქმიანობის პროცესში ინოვაციების დანერგვას.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით შერჩეული თემის კვლევა წარმოადგენს აქტუალურს, როგორც თეორიული ისე პრაქტიკული პოზიციიდან, რადგან გვამლევს საშუალებას განვსაზღვროთ ქართული ავიაბაზრის სტრატეგიული პორენციალი და მის საფუძველზე დაისახოს ავიასაწარმოების საქმიანობის ეფექტურობის და კონკურენტუნარიანობის ამადლების გზები.

ამ მიზნით ნაშრომში დამუშავებულია შემდეგი საკითხები: საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის თანამედროვე მდგომარეობა, გადაყვანა - გადაზიდვების ანალიზი, ავიაბაზრის კონიუნქტურული ანალიზი, ავიასაწარმოების გარე და შიდა გარემოს ანალიზი, მგზავრთნაკადის ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორები.

ჩატარებულმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ 2010 წლისათვის ეროვნული ავიაკომპანიების ხვედრითი წილი შეადგენს 20% და 2006 წელთან შედარები 27% არის შემცირებული. ეს პროცესი თუ ასეთი ტემპით გაგრძელდა საქართველოს სამოქალაქო ავიაცია საქმიანობას დაასრულებს სრული კოლაფსით.

ძირითადი მიზეზები, რამაც გამოიწვია გადაყვანა-გადაზიდვების შემცირება ეროვნული ავიაკომპანიებში შეიძლება აიხსნას შემდეგი გარემოებით:

- საქართველოს ერთობლივი შიდა პროდუქტის, ეროვნული პროდუქტის და მოსახლეობის პირადი შემოსავლების შემცირება და მათი განაწილება;
- მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისი;
- ქვეყანაში შექმნილი არასტაბილური პოლიტიკური ვითარება, სამხრეთ ოსეთში და აფხაზეთში შექმნილი ვითარება;
- რუსეთთან ეკონომიკური და პოლიტიკური ურთიერთობების მოშლა;
- დემოგრაფიული მდგომარეობის ცვლილება;
- დარგში კონკურენციის დონე;
- ბაზრის ტევადობა;

- უმუშევრობის დონის ზრდა;

- სიღარიბის ზღვარს ქვევით მყოფი მოსახლეობის ხვედრითი წილის ზრდა.

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილმა ფაქტორებმა სერიოზული ზიანი მიაყენეს საჰაერო ტრანსპორტს. იმისათვის, რომ ეროვნული ავიაკომპანიების პოზიციები გამყარდეს ქართულ ავიაბაზარზე საჭიროა ამ ბაზრის დაცვის მექანიზმის შემუშავება, რაც გამოიწვევს დარგის რეაბილიტაციას და ხელს შეუწყობს მის განვითარებას.

საქართველოს ხელისუფლების მიერ ტურიზმის გამოცხადება პრიორიტეტულ დარგად ხელს შეუწყობს საქართველოს ძირითად აეროპორტებში გადაყვანა - გადაზიდვების მოცულობების ზრდას.

საქართველოს ავიასაწარმოების საქმიანობის შიდა ანალიზმა აჩვენა, რომ ქართული ავიაკომპანიები ფინანსური სიძნელეების გამო ტოვებენ ავიაბაზარს. ამას ხელს უწყობს ორგანიზაციის მარკეტინგის და მენეჯმენტის საქმიანობაში დაბალი გამოცდილება, რაც საშუალებას არ აძლევთ გამოიყენონ ლიზინგის შესაძლებლობები.

მნიშვნელოვანი ცვლილება, რომელიც გარდატეხას შეიტანს შექმნილ სიტუაციაში არის სტრატეგიული მენეჯმენტის შესაძლებლობების დაწერვა ავასაწარმოების მენეჯმენტში. მარკეტინგის, როგორც მენეჯმენტის კრეატიული საქმიანობის ფართოდ გამოყენება.

იმისათვის, რომ მოხდეს გადაზიდვების რეალიზაციის ზრდა, მარკეტინგის სამსახურმა უნდა უზრუნველყოს ავიაბაზრის სისტემატიური კვლევა, განსაზღვროს საბაზრო კონიუნქტურა, ბაზრის ტევადობა და ბაზარზე ხვედრითი წილების განაწილება. ეს მაჩვენებლები უნდა განისაზღვროს დინამიკაში და წარმოადგენდეს სისტემატიური დაკვირვების ობიექტს.

მნიშვნელოვან ყურადღებას მოითხოვს დაგეგმვის მეთოდების სრულყოფა, რომელიც ეფუძნება:

1. ევრისტიკულ მეთოდებს, ეს უპირველესყოფლისა არის სოციოლოგიური კვლევის და საექსპერტო მეთოდები;

2. ეკონომიკურ - მათემატიკურ მეთოდებს, ამ ჯგუფის მეთოდები გამოიყენება ობიექტური დაკვირვებისთვის და მაჩვენებლების გაზომვისათვის, შემდეგ მათემატიკური მოდელირების დახმარებით კეთდება პროგნოზი.

## **2.5. საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორები და მათი გავლენა**

### **2.5.1. კორელაციური კავშირის განსაზღვრა საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის საქმიანობის განმაზოგადებელ მაჩვენებლებსა და მასზედ მოქმედ ფაქტორებს შორის**

საქართველოს და ევროკავშირს შორის ერთიანი საჰაერო სივრცის შესახებ გაფორმებული ხელშეკრულება საშუალებას აძლევს ქართულ ავიაკომპანიებს აკმაყოფილებდნენ ევროპულ სტანდარტებს და განახორციელონ ფრენები ევროპაში. ამავე დროს ქართული საავიაციო ბაზარი გაიხსნა უცხო ავიაკომპანიებისათვის.

ქართული ავიაბაზარი პატარა, ზრდადი ბაზარია. ექსპერტთა აზრით ამ ავიაბაზრის განვითარებისთვის ბევრი მნიშვნელოვანი ნაბიჯია გადასადგმელი. იგი საკმაოდ სწრაფი ტემპით და სწორი მიმართულებით ვითარდება. ამ ეტაპზე საქართველოში დიდი უცხოური ავიაკომპანიები თავის დამკვიდრებისათვის ინიციატივას დიდად არ იჩენენ. „იკაოს“ რეკომენდაციით ქვეყანამ ფრენის უსაფრთხოების ხარისხი, სერთიფიცირებისა და კონტროლის ნორმები უნდა გაზარდოს, ასევე უნდა განახორციელოს საკანონმდებლო ნორმატიული ბაზის ცვლილებები.

ქართული ავიაბაზრით უცხოური ავიაკომპანიები ინტერესდებიან. ისინი ითვალისწინებენ მის სპეციფიკას და ზოგადად საქართველოს ბაზარს. ნებისმიერი ბაზრისათვის, მათ შორის საავიაციო ბაზრისთვის სიკეთის მომტანია კონკურენცია, როგორც მომხმარებლისთვის, ისე კომპანიისათვის. უცხოური ავიაკომპანიების შემოსვლა ხელს შეუწყობს ქართული ტურისტული ბაზრის განვითარებას და ტურების გაიაფებას.



საკაერო ტრანსპორტის სფეროში თანამშრომლობის შესახებ ყველა გაფორმებულ საერთაშორისო ხელშეკრულებაში საქართველოს მთავრობის მიერ მოპოვებულია უფლება ქართული ავიაკომპანიების ფრენისათვის და ეს უფლება უნდა გამოიყენონ ეროვნულმა ფირმებმა.

მთავარ კონკურენტებად ბაზარზე ითვლებიან ის კომპანიები ვინც მომხმარებელს დაბალ საფასო პოლიტიკას სთავაზობს. საქართველოს რესპუბლიკის ტერიტორიაზე 5 სამოქალაქო აეროპორტიდან დღეს მოქმედებს სამი აეროპორტი. იწყება ქუთაისის კოპიტნარის აეროპორტის და ფოთის აეროპორტის რეაბილიტაცია, რადგან „ლია ცის“ პოლიტიკის განხორციელების შემდეგ ვარაუდობენ, რომ მგზავრთა ნაკადი გაიზრდება.

მიუხედავად აეროპორტების მშენებლობისა და რეკონსტრუქციისა ქართულ ავიაბაზარზე ავიაკომპანიების რაოდენობა შემცირდა, რაც ავიაკომპანიების წარმომადგენელთა აზრით ფრენაზე დაბალმა მოთხოვნამ განაპირობა.

2011წელს რეგულარული რეისებით გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა წარმოდგენილია ცხრილ 15-ში.

ცხრილი 15. 2011 წელს რეგულარული რეისებით გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა

№	ავიაკომპანია	გადაყვანილი მგზავრები	ხვედრითი წილი
1	ჯორჯიან ეარვეისი	189921	18
2	ლუფთჰანზა	68171	7
3	ეარ ბალტიკა	42821	4
4	თურქეთის ა/ხ	140053	4
5	უკრაინის ინტერნაციონალური ა/ხ	60901	6
6	ატა აირ	10322	1
7	არკია	10853	1
8	აირ ასტანა	12357	1
9	ფლაიდუბაი	2833	0
10	სკატი	14621	1
11	პოლონეთის ა/ხ	20925	2
12	ჩაინას იუზერს ეარლაინი	8904	1
13	პეგასუსი	100092	10
14	სიბირი	51597	5
15	ჩეხეთის ა/ხ	44941	4

16	კენ ბორაქ აირი	4492	0
17	ბელავია	55929	5
18	ურალის ავიახაზები	2814	0
19	აეროსვიტი	132213	13
20	არმავია	6077	1
21	აზერბაიჯანის ა/ხ	42199	4
22	ბრიტიშ მიდლენდი	13099	1
		1036135	

დღეისათვის რეგულარულ სამგზავრო რეისებს თბილისის აეროპორტიდან 22 ავიაკომპანია ახორციელებს, აქედან 21 უცხოურია ხოლო ერთი ეროვნული-ჯორჯიან ეარვეისი. 2010 წელთან შედარებით რეგულარული რეისებით გადაყვანილი მგზავრენის რაოდენობა გაიზარდა 32%. ყველაზე მაღალი ხვედრითი წილით ბაზარზე გამოირჩევიან: ჯორჯიან ეარვეისი, თურქეთის ავიახაზები, პეგასუსი, აეროსვიტი. მიუხედავად იმისა, რომ ქართული ავიაბაზარი ზრდადია და ამავე დროს ეროვნული ავიაკომპანიის ჯორჯიან ეარვეისის მიერ გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა გაიზარდა 30%, ბაზარზე მისი ხვედრითი წილი შემცირდა 1%. დანარჩენმა ეროვნულმა გადამზიდავებმა დატოვეს ბაზარი. საბოლოო ჯამში ქართულ ავიაბაზარზე ეროვნული გადამზიდავის ხვედრითი წილი შეადგენს 18%, ხოლო უცხოური ავიაკომპანიების ხვედრითი წილი გაზარდა და შეადგინა 82%.

ქართულ ავიაბაზარზე ეროვნული ავიაკომპანიების წარმატებული საქმიანობა დიდად არის დამოკიდებული გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობის გაზრდაზე. 2001-2011 წლებში საქართველოს აეროპორტებიდან გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა მოცემულია ცხრილ 16-ში.

ცხრილი 16. 2001 – 2011 წლებში საქართველოს აეროპორტებიდან გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა

წლები \ მაჩვენებლები	გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა(კაცი)	გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა(ტონა)
2001	268700	4.6
2002	303600	4.6

2003	353600	5.4
2004	429400	6.4
2005	589249	7.1
2006	609044	7.4
2007	665511	12.15
2008	803488	17.15
2009	772270	12.12
2010	918736	15.4
2011	1200868	15.79

გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობის ცვლილებაზე მოქმედებს ავიაკომპანიის როგორც შიგა, ისე გარე ფაქტორები. მათ შორის კავშირურთიერთობის განსაზღვრისათვის ჩვენ გამოვიყენებთ კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზის მეთოდს, მის საფუძველზე ვაჩვენებთ კავშირის ფორმებს და რაოდენობრივ დახასიათებას მრავალფაქტორიანი რეგრესიის მოდელის გამოყენებითა და კავშირის სიმჭიდროვის ხარისხის მაჩვენებელთა დახმარებით.

კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზის მეთოდი გულისხმობს კავშირის ადექვატური ამსახველი მოდელის აგებას და მისი მეშვეობით მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის რაოდენობრივი თანაფარდობის გაანგარიშებას. ანალიზის ჩასატარებლად მოვიძიეთ სტატისტიკური მასალები 10 წელზე. შემდეგი ფაქტორების მიხედვით:[42]

ზოგჯერ საჭიროა განვიხილოთ მხოლოდ ჩვენთვის საინტერესო ფაქტორის გავლენა. ამ შემთხვევაში გვაქვს ერთფაქტორიანი სახეობის კავშირი. ასეთ კავშირებს წყვილად კავშირს - წყვილად კორელაციას უწოდებენ. კორელაცია კავშირის ფორმას ასახავს, რეგრესია კი კავშირის ფორმის გამომსახველი განტოლებაა.

მათემატიკური მოდელი გამოისახება შემდეგნაირად;

$$Y=f(x_i) \quad (1)$$

სადაც Y ფუნქციაა,  $x_i$  - რომელიმე  $i$  არგუმენტი.

ჩატარებულ კვლევაში გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა ავიღეთ

მათემატიკური მოდელის მიზნის ფუნქციად და ავლნიშნე  $Y_1$  და მასზე მოქმედი ფაქტორები არგუმენტებად, რომლებიც ავლნიშნე  $X_1; X_2; X_3; X_4; \dots$   
..  $X_{25}$ .

ასევე გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა ავილე მათემატიკური მოდელის მიზნის ფუნქციად, ავლნიშნე  $Y_2$  და მასზე მოქმედი ფაქტორები არგუმენტებად, რომლებიც ავლნიშნე  $X_1; X_2; X_3; X_4; \dots; X_{25}$ .

ცხრილი 17. გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობაზე მოქმედი ფაქტორები

	ფაქტორები	2001წ.	2002წ.	2003წ.	2004წ.	2005წ.	2006წ.	2007წ.	2008წ.	2009წ.	2010წ.
1	მთლიანი შიდა პროდუქტი მიმდინარე ფასებში(მლნ. ლარებში)	8063.2	8874.6	9065.4	9824.3	11620.9	13789.9	16993.8	19074.9	17989.0	20743.4
2	საქართველოში განხორციელ-ელებული პირდაპირი ინვესტიციები(მლნ.ა.შ.შ\$)	305.6	394.3	407.4	499.1	449.8	1190.4	2014.8	1564.0	658.4	814.5
3	მთლიანი შიდა პროდუქტი ტრანსპორტის სფეროს მიხედვით	801.5	868.6	898.2	931.8	974.6	1102.0	1231.2	1162.5	1138.0	1415.1
4	ტრანსპორტის სფეროში არსებული რესურსები(მლნ.ლარი)	1045.5	1168.5	1271.3	1387.1	1453.1	1672.1	1889.5	1959.2	2037.57	2119.17
5	ტრანსპორტის სფეროში გამოყენებული რესურსები (მლნ. ლარი)	1045.5	1168.5	1271.3	1387.1	1453.1	1672.1	1889.5	1959.2	2037.57	2119.17
6	ეროვნული ავიაკომპანიების მიერ გადაყვანილი მგზავრები (კაცი)	12985	138618	178240	229146	257165	210987	214435	224778	158977	154517
7	ინვესტიციები ძირითად კაპი-ტალში ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობაში(მლნ.ლ)	618.4	698.0	724.3	801.6	853.8	900.0	995.9	1057.8	1039.7	1097.5
8	საჰაერო ტრანსპორტის ტვირთბრუნვა (მლნ.ტ/კმ-ში)	2.7	2.9	2.7	3.5	3.6	3.9	3.6	1.9	2.1	2.3
9	ტონა ტვირთის გადატანის სა-შუალო მანძილი საჰაერო ტრანსპორტის მიხედვით (კმ)	2331	2250	2231	2077	2333	2250	2438	3273	2714	3153
10	მგზავრთბრუნვა საჰაერო ტრანსპორტის მოხედვით (მლნმგზ/კმ)	237.8	240.5	297.3	400.3	489.3	510.8	452.9	474.8	485.7	496.8
11	ერთი მგზავრის გადაყვანის საშუალო მანძილი საჰაერო ტრანსპორტის მიხედვით (კმ)	2378.0	2973.0	2001.5	2446.5	1702	72264.5	2374.0	2428.5	2477.17	1534.1

12	მოსახლეობის რიცხოვნობა (ათასი კაცი)	4401.4	4371.5	4342.6	4315.2	4321.5	4401.3	4394.7	4382.1	4385.4	4436.4
13	მთლიანი ეროვნული შემოსავალი	8876.6	9016.4	9884.5	10004.9	11791.7	14102.5	17060.5	18818.0	17789.5	20102.8
14	დასაქმებული მოსახლეობა (ათასი კაცი)	1454.7	1596.8	1684.4	1783.3	1744.6	1747.3	1704.3	1601.9	1656.1	1628.1
15	უმუშევარი მოსახლეობა (ათასი კაცი)	181.8	205.8	234.6	257.6	279.3	274.5	261.0	315.8	335.6	316.9
16	ტრანსპორტის სფეროში პროდუქციის მთლიანი გამოშვება	1198.2	1201.6	1298.2	1387.1	1453.1	1672.1	1889.1	1811.2	1922.4	2351.9
17	ტრანსპორტსა და კავშირგაბ-მულობის სფეროში დასაქმე-ბულთა რაოდენობა (კაცი)	43011	42062	60072	58461	54418	49598	50560	51395	50388	50473
18	ტრანსპორტისა და კავშირგაბ-მულობის სფეროში დასაქმე-ბულთა საშუალო თვიური შრომის ანაზღაურება(ლარი)	183.6	209.3	229.1	290.9	391.3	491.0	666.9	729.4	786.5	849.42
19	ტრანსპორტისა და კავშირგაბ-მულობის სფეროში ფიქსირ-ებული აქტივები(მლნ.ლარი)	1408.7	1536.8	1632.6	1759.8	2289.4	3036.3	3084.1	4395.3	4580.5	4772.8
20	ინვესტიციები საბრუნავ კაპიტალში ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის სფეროში (მლნ. ლარი)	195.2	198.4	205.6	256.4	277.3	397.6	398.6	450.8	245.9	348.6
21	მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე (ლარში)	2016.3	2030.1	2087.5	2276.7	2689.1	3133.1	3866.9	4352.9	4092.8	4215.6
22	საქართველოს სახელმწიფო საზღვრებში ჩამოსუ-ლი უცხოეთის მოქალაქეების რაოდენობა (კაცი)	302214	298469	313442	368418	560021	763231	1051749	2031717	1500049	2031717
23	ტრანსპორტისა და კავშირგა-ბმულობის ბრუნვის და პროდუქციის გამოშვების მაჩვენებელი (მლნ. ლარში)	792.8	818.0	1860.7	1617.0	2008.4	2442.0	2766.4	3004.7	3004.7	2858.1
24	მავნე ნივთიერებების გამოფრქვევა ჰაერში (ათასი ტონა წელიწადში)	202.4	225.7	186.9	219.7	270.3	283.7	322.5	336.2	350.7	365.4
25	ტრანსპორტის სფეროში შექმნილი დამატებული ღირებულება (მლნ. ლარი)	773.0	828.3	880.6	931.8	974.6	1102.8	1231.2	1255.7	1280.8	1306.4

ფუნქციასა და არგუმენტებს შორის კავშირი არ ატარებს მკაცრად დადგენილს, ასეთი კავშირები უმეტეს შემთხვევაში ალბათური ხასიათისაა. მიზნის ფუნქციასა და ფაქტორებს შორის კავშირის სიმჭიდროვის დასადგენად გამოიყენება კორელაციის კოეფიციენტი. აღნიშნული კორელაციის კოეფიციენტის გამოთვლა შესაძლებელია EXCEL-ის პროგრამით.

$Y_1$  ფუნქციის და  $X_1$  არგუმენტის კორელაციის კოეფიციენტი ავღნიშნეთ  $R_1$  შესაბამისად  $Y_1$  და  $X_2$ -ის კორელაციის კოეფიციენტი  $R_2$  და ა. შ.  $R_{25}$ . ჩატარებული გამოთვლის შემდეგ ვიანგარიშე  $R_1; R_2; R_3; \dots R_{25}$ ;

სტატისტიკურ გამოთვლებში კორელაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობა თუ აღემატება 0.5, მაშინ მიზნის ფუნქციასა და ფაქტორს შორის არსებობს კავშირი, მასზე ნაკლები მნიშვნელობის შემთხვევაში კავშირი უმნიშვნელოა და შემდგომ გამოთვლებში იგი არ გაითვალისწინება. რაც უფრო უკავშირდება კორელაციის მნიშვნელობა 1-ს მით უფრო ძლიერია დამოკიდებულება (მჭიდროა კავშირი) ცვლადებს შორის.[43]

გაზომვის რაოდენობრივი დონის კოეფიციენტებს შორის ინტენსიურად იყენებენ „პირსონის“ კოეფიციენტებს. რომლის მეშვეობითაც მოწმდება სტატისტიკური ჰიპოთეზა გენერალურ ერთობლიობაში ორ ცვლადს შორის წრფივი დამოკიდებულების შესახებ. როდესაც „პირსონის“ კოეფიციენტი იღებს ზღვრულ მნიშვნელობას (-1 ან 1) ითვლება, რომ ორ ცვლადს შორის წრფივი ფუნქციური დამოკიდებულებაა. ამ შემთხვევაში კორელაციის კოეფიციენტი (R) ორ X და Y - ს შორის ( $R_{XY}$ ) გამოითვლება ფორმულით

$$R_{xy} = \frac{M(xy) - mx.my}{\sqrt{(M(x^2) - (MX)^2) \cdot \sqrt{(M[y^2] - (my)^2)^2}}, \quad (2.2)$$

სადაც მათემატიკური ლოდინია

$$M_{[X]} = \sum_{i=1}^n x_i p_i \quad (2.3)$$

n ჩვენი შემთხვევისათვის სტატისტიკურ მონაცემთა რიცხვია,  $x_i$ - პერიოდისთვის მონაცემების სიდიდე. R -ცდომილების ალბათობა. ჩვენს შემთხვევაში, რადგან სტატისტიკური მონაცემებით ვაკეთებთ გათვლებს  $R=1$  ანუ ცდომილება უკვე დამდგარია

კოეფიციენტის დადებითი მნიშვნელობა ორ ცვლადს შორის პირდაპირ-პროპორციული დამოკიდებულების არსებობას მიუთითებს, ხოლო უარყოფითი მნიშვნელობა უკუპროპორციული დამოკიდებულების არსებობას. ჩვენს შემთხვევაში:  $R_1=0.974$ ;  $R_2=0.567$ ;  $R_3=0.937$ ;  $R_4=0.974$ ;  $R_5=0.978$ ;  $R_6=0.414$ ;  $R_7=0.988$ ;  $R_8=-0.329$ ;  $R_9=0.806$ ;  $R_{10}=0.874$ ;  $R_{11}=-0.264$ ;  $R_{12}=0.456$ ;  $R_{13}=0.969$ ;  $R_{14}=0.204$ ;  $R_{15}=0.928$ ;  $R_{16}=0.951$ ;  $R_{17}=0.131$ ;  $R_{18}=0.974$ ;  $R_{19}=0.963$ ;  $R_{20}=0.729$ ;  $R_{21}=0.958$ ;  $R_{22}=0.933$ ;  $R_{23}=0.957$ ;  $R_{24}=0.964$ ;  $R_{25}=0.967$ .

მიზეზ-შედეგობრივი კავშირის კვლევისას ერთ-ერთი პირველხარისხოვანი როლი ენიჭება მიზეზების რანჟირებას იმის მიხედვით, თუ რამდენად ძლიერია თითოეული მათგანის გავლენა შედეგზე. ფაქტორები არა მართო რეზულტატურ ცვლადზე, არამედ ერთმანეთზეც შეიძლება ახდენდნენ გავლენას.

განგარიშებული კორელაციის კოეფიციენტებიდან ჩვენს შემთხვევაში შევარჩიეთ:  $R_1=0.97$ ;  $R_4=0.97$ ;  $R_5=0.98$ ;  $R_7=0.99$ ;  $R_{13}=0.97$ ;  $R_{16}=0.95$ ;  $R_{18}=0.97$ ;  $R_{19}=0.96$ . ამ კოეფიციენტების მიხედვით,  $Y_1$  ფუნქციაზე - გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობაზე მოქმედი ფაქტორებიდან შევარჩიეთ შემდეგი რვა ფაქტორი, რვა წლის მონაცემების მიხედვით, რომელიც მოცემულია ცხრილში.



ცხრილი 18. გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობაზე მოქმედი შერჩეული ფაქტორები

№	ფაქტორები	2003წ	2004წ	2005წ	2006წ	2007წ	2008წ	2009წ	2010წ
1	მთლიანი შიდა პროდუქტი მიმდინარე ფასებში (მლნ. ლ.)	9065.4	9824.3	11620.9	13789.9	16933.8	19074.9	17986.0	20743.4
2	ტრანსპორტის სფეროში არსებული რესურსები (მლნ. ლ)	1271.3	1387.1	1453.1	1672.1	1889.5	1959.2	2037.57	2119.17
3	ტრანსპორტის სფეროში გამოყენებული რესურსები (მლნ.ლ)	390.7	455.3	478.6	569.4	658.3	703.5	746.4	791.9
4	ინვესტიციები ძირითად კაპიტალში ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის სფეროში(მლნ. ლ)	724.3	801.6	853.8	900.0	965.9	1057.8	1039.7	1097.5
5	მთლიანი ეროვნული პროდუქტი	9884.5	10004.9	11791.7	14102.5	17060.5	18818.0	17789.5	20102.8
6	ტრანსპორტის სფეროში პროდუქციის მთლიანი გამოშვება.	1298.2	1387.1	1453.1	1672.1	1889.1	1811.2	1922.4	2351.9
7	ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის სფეროში დასაქმებულთა საშ. თვიური ანაზღაურება(ლ)	229.1	290.9	391.3	491.0	666.9	729.4	786.5	849.42
8	ტრანსპორტის და კავშირგაბმულობის სფეროში ფიქსირებული აქტივები (მლნ.ლ)	1632.6	1759.8	2289.4	3036.3	3084.1	4395.3	4580.5	4772.8

კორელაციის კოეფიციენტის მიხედვით კორელაციის მნიშვნელობის შეფასება ხდება სტატისტიკური ჰიპოთეზების შემოწმების მეთოდით.

ჩვენს მიერ ჩატარებულ კვლევაში მოცემული გვექონდა აგრეთვე გადაზიდული ტვირთების მოცულობის ცვლილება 10 წლის განმავლობაში. შერაბამისად მათემატიკური მიზნის ფუნქცია ავლნიშნე  $Y_2$  და მასზე მოქმედი ფაქტორები დავტოვე ისეთი თანმიმდევრობით, როგორც ეს  $Y_1$  ფუნქციის დროს იყო.

$Y_2$  ფუნქციის და  $X_1$  არგუმენტის კორელაციის კოეფიციენტი ავლნიშნე  $R_1$  და შერაბამისად  $Y_2$  და  $X_2$ -ის კორელაციის კოეფიციენტი  $R_2$  და ა.შ.  $R_{25}$  - ით. ჩატარებული გამოთვლებით ვიანგარიშე:  $R_1$ ;  $R_2$ ;  $R_3$ ; . . . . .  $R_{25}$ .

ჩვენს შემთხვევაში:  $R_1 = 0.961$ ;  $R_2 = 0.661$ ;  $R_3 = 0.873$ ;  $R_4 = 0.92$ ;  $R_5 = 0.9166$ ;  $R_6 = 0.295$ ;  $R_7 = 0.929$ ;  $R_8 = -0.5238$ ;  $R_9 = 0.9176$ ;  $R_{10} = 0.6815$ ;  $R_{11} = 0.128$ ;  $R_{12} = 0.488$ ;  $R_{13} = -0.959$ ;  $R_{14} = -0.0195$ ;  $R_{15} = 0.812$ ;  $R_{16} = 0.8788$ ;  $R_{17} = 0.061$ ;  $R_{18} = 0.935$ ;  $R_{19} = 0.926$ ;  $R_{20} = 0.7516$ ;  $R_{21} = 0.961$ ;  $R_{22} = -0.977$ ;  $R_{23} = 0.8886$ ;  $R_{24} = -0.904$ ;  $R_{25} = 0.9222$ .

განგარიშებული კორელაციის კოეფიციენტებიდან ჩვენს შემთხვევაში შევარჩიეთ:  $R_1 = 0.96$ ;  $R_4 = 0.97$ ;  $R_7 = 0.93$ ;  $R_9 = 0.92$ ;  $R_{21} = 0.96$ ;  $R_{22} = 0.98$ ;  $R_{23} = 0.89$ ;  $R_{25} = 0.92$ . ამ კოეფიციენტების მიხედვით,  $Y_2$  ფუნქციაზე გადაზიდული ტვირთების რაოდენობაზე მოქმედი ფაქტორებიდან შევარჩიეთ რვა ფაქტორი რვა წლის მონაცემების მიხედვით, რომელიც მოცემულია ცხრილში.

ცხრილი 19. გადაზიდული ტვირთების რაოდენობაზე მოქმედი შერჩეული ფაქტორები

№	ფაქტორები	2003წ	2004წ	2005წ	2006წ	2007წ	2008წ	2009წ	2010წ
1	მთლიანი შიდა პროდუქტი მიმდინარე ფასებში (მლნ. ლ.)	9065.4	9824.3	11620.9	13789.9	16933.8	19074.9	17986.0	20743.4
2	ტრანსპორტის სფეროში არსებული რესურსები(მლნ. ლ)	1271.3	1387.1	1453.1	1672.1	1889.5	1959.2	2037.57	2119.17
3	ინვესტიციები ძირითად კაპიტალში ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობაში (მლნ.ლ)	724.3	801.6	853.8	900.0	965.9	1057.8	1039.7	1097.5
4	ტონა ტვირთის გადატანის საშუალო მანძილი (კმ.)	2231	2077	2333	2250	2438	3273	2714	3153
5	მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე (ლარში)	2087.5	2276.7	2689.1	3133.1	3866.9	4352.9	4092.8	4215.6
6	საქართველოს საზღვრებში ჩამოსული უცხოელ მოქალაქეთა რაოდენობა (კაცი)	313442	368418	560021	763231	1051749	2031717	1500049	2031717
7	ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის დარგის ბრუნვისა და პიოდუქციის გამოშვების მაჩვენებელი (მლნ. ლ)	1860.7	1617.0	2008.4	2442.0	2766.4	3004.7	3004.7	2858.1
8	ტრანსპორტის სფეროში შექმნილი დღგ (მლნ ლარი)	880.6	931.8	974.6	1102.8	1231.2	1255.7	1280.8	1306.4

მათემატიკური მოდელირებისათვის საჭიროა დაზუსტდეს დამოკიდებულების წესი ფუნქციასა და მათზე მოქმედ ფაქტორებს შორის. პრაქტიკაში გამოიყენება ჰიპერბოლა, პარაბოლა და წრფივი დამოკიდებულება. კორელაციის კოეფიციენტებთან დამოკიდებულების მიხედვით მათემატიკურ მოდელს ექნება სახე

$$Y = A_1 X_1 + A_2 X_2 + \dots + A_8 X_8 \quad (2.4)$$

იმისათვის რომ მივიღოთ  $x_1$  კოეფიციენტები საჭიროა შევადგინოთ განტოლებათა სისტემა სტატისტიკური რიცხობრივი დახმარებით.

## 2.5.2. სამოქალაქო ავიაციის გადაყვანა-გადაზიდვების მართვის ეფექტიანობის მათემატიკური მოდელის დამუშავება და შეფასება

საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის მიერ გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობაზე (მონაცემები მოცემულია ცხრილ 17-ში) და მასზე მოქმედ ფაქტორებს ( მონაცემები მოცემულია ცხრილ 18-ში) შორის კორელაციური კავშირის განასზღვრის შემდეგ მათემატიკური მოდელისათვის ჩავატარეთ გამოთვლები. განტოლებათა სისტემა ამოვხსენით „კრამერის“ მეთოდით.

სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე საჭიროა ჩამოყალიბდეს განტოლებათა სისტემა და უნდა ვიპოვოთ  $x_i$  კოეფიციენტი. განტოლებათა რიცხვი ტოლია  $i$ -ი, რაც იძლევა ერთადერთი ამოხსნის მიღების საშუალებას გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობის მიხედვით განტოლებათა სისტემას ექნება შემდეგი სახე:

$$\begin{aligned} 9065.4 x_1 + 1271.3 x_2 + 390.7 x_3 + 724.3 x_4 + 9884.5 x_5 + 1298.2 x_6 + 229.1 x_7 + 1632.6 x_8 &= 353600 \\ 9824.3 x_1 + 1387.1 x_2 + 455.3 x_3 + 801.6 x_4 + 10004.9 x_5 + 1387.1 x_6 + 290.9 x_7 + 1759.8 x_8 &= 429400 \\ 11620.9 x_1 + 1453.1 x_2 + 478.6 x_3 + 853.8 x_4 + 11791.7 x_5 + 1453.1 x_6 + 391.3 x_7 + 2289.4 x_8 &= 589249 \\ 13789.9 x_1 + 1672.1 x_2 + 569.4 x_3 + 900 x_4 + 14102.5 x_5 + 1672.1 x_6 + 491 x_7 + 3036.3 x_8 &= 609044 \\ 16993.8 x_1 + 1889.5 x_2 + 658.3 x_3 + 965.9 x_4 + 17060.5 x_5 + 1889.1 x_6 + 666.9 x_7 + 3084.1 x_8 &= 665511 \\ 19074.9 x_1 + 1959.2 x_2 + 703.5 x_3 + 1057.8 x_4 + 18818 x_5 + 1811.2 x_6 + 729.4 x_7 + 4395.5 x_8 &= 804488 \end{aligned}$$

$$17986 x_1 + 2037.57 x_2 + 746.4 x_3 + 1039.7 x_4 + 17789.5 x_5 + 1922.4 x_6 + 786.5 x_7 + 4580.5 x_8 = 772270$$

$$20743.4 x_1 + 2119.1 x_2 + 791.9 x_3 + 1097.5 x_4 + 20102.8 x_5 + 2351.9 x_6 + 849.42 x_7 + 4772.8 x_8 = 918736$$

გადატანილი ტვირთების რაოდენობის მიხედვით კი განტოლებათა სისტემას ექნება შემდეგი სახე:

$$9065.4 X_1 + 1271.1 X_4 + 724.3X_7 + 2231 X_9 + 2087.5 X_{21} + 313442 X_{22} + 1860.7X_{23} + 880.6 X_{25} = 5.4$$

$$9824.3 X_1 + 1387.1 X_4 + 801.6X_7 + 2077 X_9 + 2276.7 X_{21} + 368418 X_{22} + 1617.0 X_{23} + 931.8 X_{25} = 6.4$$

$$11620.9 X_1 + 1453.1 X_4 + 853.8X_7 + 2333 X_9 + 2689.1 X_{21} + 560021 X_{22} + 2008.4 X_{23} + 974.6 X_{25} = 7.1$$

$$13789.9 X_1 + 1672.1 X_4 + 900.0X_7 + 2250 X_9 + 3133.1 X_{21} + 763231 X_{22} + 2442.0 X_{23} + 1102.8 X_{25} = 7.4$$

$$16993.8 X_1 + 1889.5 X_4 + 965.9X_7 + 2438 X_9 + 3866.9 X_{21} + 1051749 X_{22} + 2766.4 X_{23} + 1231.2 X_{25} = 12.15$$

$$19074.9 X_1 + 1959.2 X_4 + 1057.8X_7 + 3273 X_9 + 4352.9 X_{21} + 2031717 X_{22} + 3004.7 X_{23} + 1255.7 X_{25} = 17.15$$

$$17986.0 X_1 + 2037.57X_4 + 1039.7X_7 + 2714 X_9 + 4092.8 X_{21} + 1500049 X_{22} + 3004.7 X_{23} + 1280.8 X_{25} = 12.12$$

$$20743.4 X_1 + 2119.1 X_4 + 1097.7X_7 + 3153 X_9 + 4215.6 X_{21} + 2031717 X_{22} + 2858.1X_{23} + 1306.4 X_{25} = 15.4$$

წრფივი განტოლებათა სისტემის ამოხსნისას გამოიყენება „გაუსის“ და „კრამერის“ მეთოდები, რომლებიც ეფუძვნება უცნობების კოეფიციენტთა მატრიცების სხვაობების გზით მათ დაყვანას ერთეულოვან მატრიცაზე. ჩვენს შემთხვევაში გადაყვანილი მგზავრები მიხედვით მატრიცას აქვს შემდეგი სახე

9065.4	1271.3	390.7	724.3	9884.5	1298.2	229.1	1632.6	353600
9824.3	1387.1	455.3	801.6	10004.9	1387.1	290.9	1759.8	429400
11620.9	1453.1	478.6	853.8	11791.7	1453.1	391.3	2289.4	589249
13789.9	1672.1	569.4	900.0	14102.5	1672.1	491.0	3036.3	609044
16993.8	1889.5	658.3	965.9	17060.5	1889.1	666.9	3084.1	665511
19074.9	1959.2	703.5	1057.8	18818.0	1811.2	729.4	4395.5	804488
17986.0	2037.57	746.4	1039.7	17789.5	1922.4	786.5	4580.5	772270
20743.4	2119.1	791.9	1097.5	20102.8	2351.9	849.42	4772.8	918736

ხოლო -  $Y_2$  ფუნქციის, გადაზიდული ტვირთების რაოდენობის მიხედვით სისტემას ექნება შემდეგი სახე:

9065.4	1271.3	724.3	2231	2087.5	313442	1860.7	880.6	5.4
9824.3	1387.1	801.6	2077	2276.7	368418	1617.0	931.8	6.4
11620.9	1453.1	853.8	2333	2689.1	560021	2008.4	974.6	7.1
13789.9	1672.1	900.0	2250	3133.1	763231	2442.0	1102.8	7.4
16993.8	1889.5	965.9	2438	3866.9	1051749	2766.4	1231.2	12.15
19074.9	1959.2	1057.8	3273	4352.9	2031717	3004.7	1255.7	17.15
17986.0	2037.57	1039.7	2714	4092.8	1500049	3004.7	1280.8	12.12
20743.4	2119.1	1097.7	3153	4215.6	2031717	2858.1	1306.4	15.4

შესწავლილი მაჩვენებლების მიხედვით  $Y_1$  ფუნქციის მიხედვით პირველი განტოლებათა სისტემის ამონახსნი შემდეგია:

მოცემული მართვის სისტემის ერთადერთ გადაწყვეტილებას, აქვს შემდეგი სახე:

$$x_1 = 968.23332583369$$

$$x_2 = 8997.8421606064$$

$$x_3 = -22690.650698949$$

$$x_4 = -3350.4046958697$$

$$x_5 = -1020.6356014421$$

$$x_6 = 447.02506376056$$

$$x_7 = 773.06606007313$$

$$x_8 = 465.63239545758$$

ხოლო მეორე სისტემის ამონახსნებს ექნება შემდეგი სახე:

მოცემული მართვის სისტემას აქვს ერთადერთი გადაწყვეტა

$$X_1 = 0.0019167074091286$$

$$X_2 = -0.0028505915728074$$

$$X_3 = -0.035575281287943$$

$$X_4 = 0.0058327195221835$$

$$X_5 = 0.0093779338793976$$

$$X_6 = 9.9264954224983$$

$$X_7 = -0.0087640224276184$$

$$X_8 = 0.022638598096811$$

მათემატიკური მოდელი სამოქალაქო ავიაციის მიერ გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობაზე იქნება:

$$Y_1 = 968.23X_1 + 8997.84X_2 - 22690.65X_3 - 335040X_4 - 1020.64X_5 + \\ + 447.03X_6 + 773.07X_7 + 465.63X_8$$

ხოლო გადაზიდული ტვირთების რაოდენობისათვის მათემატიკური მოდელი იქნება:

$$Y_2 = -0.00019X_1 - 0.003X_2 - 0.04X_3 + 0.006X_4 + 0.0093X_5 + 9.926X_6 - \\ - 0.0088X_7 + 0.0226X_8$$

სადაც  $Y_1$  არის გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობა და  $Y_2$  გადატანილი ტვირთების რაოდენობა.

$Y_1$ -ის შემთხვევაში

$X_1$  - მთლიანი შიდა პროდუქტი მიმდინარე ფასებში (მლნ. ლ);

$X_2$  - ტრანსპორტის სფეროში არსებული რესურსები (მლნ. ლ);

$X_3$  - ტრანსპორტის სფეროში გამოყენებული რესურსები (მლნ.ლ);

$X_4$  - ინვესტიციები ძირითად კაპიტალში ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობაში(მლნ. ლ);

$X_5$  - მთლიანი ეროვნული შემოსავალი (მლნ.ლ);

$X_6$  - ტრანსპორტის სფეროში პროდუქციის მთლიანი გამოშვება;

$X_7$  - ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობის სფეროში დასაქმებულთა საშუალო თვიური ანაზღაურება (ლ.);

$X_8$  - ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობის სფეროში ფიქსირებული აქტივები (მლნ. ლ.).

ხოლო  $Y_2$  -ის შემთხვევაში:

$X_1$  - მთლიანი შიდა პროდუქტი მიმდინარე ფასებში (მლნ. ლ.);

$X_2$  - ტრანსპორტის სფეროში არსებული რესურსები (მლნ. ლ.);

$X_3$  - ინვესტიციები ძირითად კაპიტალში ტრანსპორტსა და კავშირგაბმულობაში (მლნ.ლ.);

$X_4$  - ტონა ტვირთის გადატანის საშუალო მანძილი (კმ);

$X_5$  - მთლიანი შიდა პროდუქტი ერთ სულ მოსახლეზე (ლ.);

$X_6$  - საქართველოს სახელმწიფო საზღვრებში ჩამოსული უცხოელი მოქალაქეების რაოდენობა (კაცი);

$X_7$  - ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის დარგის ბრუნვის პროდუქციის გამოშვების მაჩვენებელი (მლნ. ლ.);

$X_8$  - ტრანსპორტის სფეროში შექმნილი დ.ღ.გ. (მლნ.ლ.)

გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობის მოდელი საშუალებას გვაძლევს დავასკვნათ, რომ სამოქალაქო ავიაციაში გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობაზე დადაებით გავლენას ახდენს:  $X_1$ ;  $X_2$ ;  $X_6$ ;  $X_7$  და  $X_8$  ფაქტორი. ყველაზე მეტ გავლენას ტრანსპორტის სფეროში არსებული რესურსები, რომლის ერთი მილიონი ლარით გაზრდა გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობას გაზრდის **8997** კაცით. აღსანიშნავია  $X_1$  ფაქტორი - მთლიანი შიდა პროდუქტის მოცულობის ზრდა, რომლის ერთი მილიონი ლარით გარდა, გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობას გაზრდის **968** კაცით.

ამ ორი ფაქტორიდან თითოეული მეტად საინტერესოა. მთლიანი შიდა პროდუქტი არის მაკროეკონომიკური მაჩვენებელი, რომელიც ასახავს მთლიანად ქვეყანაში ეკონომიკის მდგომარეობას, ხოლო მეორე მაჩვენებელი თვითონ დარგში არსებული რესურსის უკეთესად გამოყენების აუცილებლობაზე მიუთითებს.

ყურადღებას იმსახურებს  $X_3$  ფაქტორი - ტრანსპორტის სფეროში გამოყენებული რესურსები, რომლის უარყოფითი მაჩვენებელი მიუთითებს რესურსების გამოყენების არაეფექტიანობაზე. ეს მენეჯერების და მათი გუნდის მუშაობის ხარვეზზე მიუთითებს.

რაც შეეხება მეორე მიზნის ფუნქციას - გადატანილი ტვირთების მოცულობას, მასზე ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს  $X_6$  ფაქტორი - საქართველოს საზღვრებში ჩამოსული უცხო ქვეყნის მოქალაქეები რომელთა ერთი ერთეულით ზრდა იწვევს ტვირთის **0.992** ტონით ზრდას.

ამ ორი მიზნის ფუნქციის ანალიზმა საშუალება მოგვცა დავასკვნათ, რომ სამოქალაქო ავიაციაში გადაყვანა - გადაზიდვების მოცულობების დაგეგმვისას მენეჯმენტის მიერ აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული ის ფაქტორები, რომლების ხელს შეუწყობს გადაყვანა-გადაზიდვების მოცულობების ზრდას, გათვალისწინებული იქნას უარყოფითი ფაქტორები, გაიზომოს და შეფასდეს მათი გავლენა და დაისახოს კონკრეტული ღონისძიებები მათი მოქმედების შესუსტებისათვის.



## დასკვნები

1. საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის საწარმოები მიუხედავად გადაყვანა-გადაზიდვების მზარდი ტენდენციისა იმყოფება მძიმე კრიზისულ სიტუაციაში, რომელიც გამოიხატება საავიაციო ბაზარზე ერთი გადამზიდვის არსებობით. დანარჩენმა ავიაკომპანიებმა მძიმე ფინანსური მდგომარეობის გამო დატოვეს ავიაბაზარი.
2. საქართველოში არსებული საჰაერო კომერციული გადაყვანა - გადაზიდვების ორგანიზაციის ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზა საჭიროებს სრულყოფას ეროვნული ავიაგადამზიდების ბაზარზე დაბრუნებისათვის.
3. დისერტაციაში დასაბუთებულია დაგეგმვის მეთოდოლოგიური დებულების სრულყოფის აუცილებლობა, რომლის განხორციელება ხელს შეუწყობს რეგიონალური ავიაკომპანიების საბაზრო მართვის ეფექტიანობის ამაღლებას.
4. დასაბუთებულია სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის და სამეცნიერო პროგნოზების გამოყენებით გრძელვადიან პერიოდში ავიაკომპანიის განვითარების უზრუნველყოფა.
5. მოცემულია გაანალიზების მეთოდიკა და გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდები. რომლებიც ავიაკომპანიებს დაეხმარებათ ახალ სოციალურ - ეკონომიკურ პირობებთან შესაბამისობაში.
6. დასაბუთებულია სტრატეგიული დაგეგმვის და პროგნოზირების თანამედროვე მეთოდებით დაგეგმვის აუცილებლობა საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის საწარმოებში.
7. დადგენილ იქნა, რომ ავიასაწარმოების შიგა მენეჯმენტის წინაშე მდგარი ამოცანების შესრულება მოითხოვს დიდი რაოდენობით სტატისტიკური მასალების მოძიებას, კლასიფიცირებას და კორელაციური კავშირების

დადგენას ძირითად შედეგობრივ მაჩვენებლებსა და მის განმაპირობებელ ფაქტორებს შორის.

8. დისერტაციაში შემოთავაზებულია გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების მოცულობის ამსახველი მათემატიკური მოდელები, რომლებიც სამოქალაქო ავიაციის საწარმოებს შიგა მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების საშუალებას აძლევს და მათი გათვალისწინებით მიიღება მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ეფექტი.
9. საქართველოს ავიაბაზრზე შექმნილი სიტუაცია განაპირობებს ფირმის შიგა მენეჯმენტის მიზანთა ფორმულირებას ფინანსური ანალიზის და რისკებისაგან დაზღვევის მოდელების მიხედვით.
10. ეროვნული ავიაკომპანიების ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებისათვის, უცხოურ ავიაკომპანიებთან კონკურენციული ბრძოლის შესუსტებისა და მათთან პარტნიორული ურთიერთობის დამყარებისათვის ვთვლით, რომ მიზანშეწონილია ალიანსებში ჩართვა.
11. კომერციული საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისა და კონკურენტუნარიანობის დონის გაუმჯობესების მიზნით საჭიროა ავიაკომპანიების აღჭურვა განახლებული და შეცვლილი ძირითადი საშუალებებით, რაც მიიღწევა ლიზინგის შესაძლებლობის გამოყენებით.
12. ახალი მარკეტინგული მიდგომების და მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების და პრინციპების გამოყენება.
13. შესწავლილი და გაანალიზებული იქნას მგზავრთნაკადის წარმომქმნელი ფაქტორები და მის საფუძველზე შემუშავდეს დასაბუთებული სტრატეგიული გეგმები.
14. დისერტაციაში შემუშავებული მოდელების საფუძველზე ტრანსპორტის სფეროში არსებული რესურსების ეფექტიანი გამოყენება და მისი გაზრდა ერთი მილიონი ლარით, გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობას გაზრდის 8997 კაცით.

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. ავალიანი ი. სამოქალაქო ავიაცია გუმბინ, დღეს, ხვალ. თბ.2001წ.გვ.176.
2. დუმბაძე ნ., ასათიანი ვ., ზარანდია კ., სამოქალაქო ავიაციის ეკონომიკა; თბ, 1999წ.
3. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან; WWW.uta.gov. ge გადამოწმებულია 01.02. 2011წ
4. Филипова Т. Технология Авиационного маркетинга. М. 2003Г.
5. გეფერიძე დ. „საერთაშორისო საჰაერო სამართალი“ თბ. 2009 წ.
6. ტულუში მ., ყირიმლიშვილი ნ. მენეჯმენტის საფუძვლები თბ. 2003 წ. 260გვ.
7. ჩოხელი ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი; თბ. 2009წ. 350 გვ.
8. Стратегический менеджмент; Под редакцией А.Н. Петрова. Питер 2005Г. 495ст.
9. Томсон А. Стрикланд А. Стратегический Менеджмент. М. 1999г.
10. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.sstu.syzran.ru/html/piuss/doc/strateg%20menedgmant.pdf](http://www.sstu.syzran.ru/html/piuss/doc/strateg%20menedgmant.pdf). გადამოწმებულია 20.04. 2012 წ.
11. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.vsempomogu.ru/ekonomika/stratmmenegment/807-5.htm/](http://www.vsempomogu.ru/ekonomika/stratmmenegment/807-5.htm/) გადამოწმებულია 20.04. 2012
12. Ансофф И. Новая Корпоративная Стратегия-СПБ изд. Питер. 1999 г.
13. Ансофф И. Стратегическое Управление. М. Экономика 1989 г
14. დუმბაძე ნ., სუხიტაშვილი ი., ნონიაძე ა., სამოქალაქო ავიაციის ეკონომიკა; თბ. 2009წ. გვ.400
15. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.bestreferat.ru/referat-216272.html/](http://www.bestreferat.ru/referat-216272.html/) გადამოწმებულია 20. 04. 2011წ.
16. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [WWW.gnta.ge/upload/file/6](http://WWW.gnta.ge/upload/file/6) გადამოწმებულია 15. 03. 2011წ.
17. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.coolreferat.com](http://www.coolreferat.com) გადამოწმებულია 15.04.2011წ.
18. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.gcaa.ge](http://www.gcaa.ge). გადამოწმებულია 15.03.2012 წ.
19. საქართველოს კანონი მეწარმეთა შესახებ; თბ. 1995 წ.
20. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.openbusiness.ru/html/dop6bp/ana-via.htm](http://www.openbusiness.ru/html/dop6bp/ana-via.htm). გადამოწმებულია 21. 03. 2012 წ.
21. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.intalev.ru/aggregator/ssplid-3889/](http://www.intalev.ru/aggregator/ssplid-3889/) გადამოწმებულია 20. 04. 2012წ.
22. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.Sbibilio.com/bibilio/archive/fat-hutdinov-strat0.4aspx](http://www.Sbibilio.com/bibilio/archive/fat-hutdinov-strat0.4aspx) გადამოწმებულია 20.04 2012წ.
23. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.aviam.org/am-library/2003-bok-art](http://www.aviam.org/am-library/2003-bok-art) . გადამოწმებულია 20.04. 2012წ.
24. დოლიაშვილი თ. ავიასაწარმოთა სამეურნეო საქმიანობის ეკონომიკური ანალიზი; ნაწილი I, თბ. 2005წ.

25. Стратегический менеджмент; Курс лекции В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова 1999 Г. 287ст
26. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.sap.com/cic/pdf/avia.pdf](http://www.sap.com/cic/pdf/avia.pdf) გადამოწმებულია 20.04.2012 წ.
27. ჯავახიშვილი რ. ოქრუაშვილი ნ. ხარაზიშვილი ნ. მარკეტინგის საფუძვლები. თბ. 2005 წ.
28. Менеджмент на транспорте: Учеб. Пособие для студ. высш.учеб. зав. Под общей ред. Н.Н. Громова М., „Академия“ 2003г. ст.297 ст.210-211
29. საქართველოს საჰაერო კოდექსი; თბ.1996 წ.
30. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.geostat.ge](http://www.geostat.ge) გადამოწმებულია 15.02.2012წ.
31. საქართველოს კანონი „სამოქალაქო ავიაციის ლიცენზიების შესახებ“ თბ. 2006წ.
32. სამოქალაქო ავიაციის საჰაერო ხაზებზე მგზავრების გადაყვანის და ბარგის და ტვირთის გადაზიდვის წესები; თბ. 1997 წ.
33. პაპავა ვ. საქართველო საბაზრო ეკონომიკის გზაზე; თბ. 1995 წ.
34. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: Теория и практика СПб. Питер 2000г. 33ст.
35. Костромина Е. В. Экономика авиакомпании в условиях рынка- М НОУ ВКШ. „Авиабизнес“ 2002г. 304с.
36. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.usinskvur.ru/biblio/posobi/menedj-strateg.pdf](http://www.usinskvur.ru/biblio/posobi/menedj-strateg.pdf). გადამოწმებულია 15. 04. 2012 წ.
37. კოტლერი ფ. მარკეტინგის საფუძვლები. თბ.1993 წ. 255 გვ
38. ზუბიაშვილი მ., მღვდელაძე ა., ტყემელაშვილი გ. ტრანსპორტის მენეჯ-მენტი. სტუ, თბ. 2007 წ.
39. დანგაძე ი. გიგოლაშვილი მ. მენეჯმენტი ტრანსპორტზე; ქუთაისი 2009წ.
40. Дафт Р.Л. Менеджмент СПб: Питер 2001г. Ст.88
41. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.lib100.com/book/management-management](http://www.lib100.com/book/management-management) გადამოწმებულია 15.04. 2012 წ.
42. Леонтиев Н.А. Техника статистических вычислений. Изд. „Лесная промышленность“ М. 1966 г. 250ст. 60-78ст
43. გაბიაშვილი ბ. სტატისტიკის ზოგადი თეორია; თბ. 1994 წ. გვ. 91.
44. ინფორმაცია აღებულია საიტიდან [www.parlament.ge](http://www.parlament.ge) გადამოწმებულია 13. 03. 2012 წ.
45. Словарь иностранных слов- 14-е изд. М. 1987г. ст. 349.