



ტრენინგ-პროგრამა

მომავლის მენეჯერი

აკაკი ცომაია

1. სასწავლო კურსის აღწერა

სასწავლო კურსი ორიენტირებულია მსმენელებში პრაქტიკული მენეჯერული უნარების ჩამოყალიბებაზე. კურსი შედგება ოთხი მოდულისგან: საწარმოსა და ბიზნესის მართვა; ორგანიზაციული მემენჯემენტი, ფინანსური მენეჯემენტი და მარკეტინგინგული მენეჯემენტი. თითოეული მოდული უზრუნველყოფს როგორც ახალბედა-დამწყებ, ისე მოქმედ ბიზნესმენებს ბიზნესის მართვის ხელოვნების დაუფლებაში. კერძოდ, პირველი მოდული კონცენტრირებულია ბიზნესის მართვის ფუნდამენტალურ საკითხებზე: რა არის მენეჯემენტი; რა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმებით ხორციელდება ბიზნესი; როგორ უნდა შემუშავდეს სწორი საკადრო პოლიტიკა; რა გავლენის მოხდენა შეუძლია მოტივაციის ფაქტორს ბიზნესის შედეგებზე და როგორ მოვახერხოთ მოტივირებულ თანამშრომელთა გუნდის ჩამოყალიბება; როგორ წარმოვს კომუნიკაციისა და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ბიზნესში. მეორე მოდული ეთმობა ორგანიზაციული მართვის საკითხებს და ძირითადი აქცენტი კეთდება მართვის ფუნქციებზე: დაგეგმვის, ორგანიზების, ლიდერობისა და კონტროლის პროცესზე, რომელთა სწორი განხორციელება უზრუნველყოფს ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე. მესამე მოდული მთლიანად ეთმობა ფინანსების მართვის საკითხებს. მსმენელი შეისწავლის ფინანსების ანბანს და მიღებული ცოდნის საფუძელზე შეძლებს ზემოთ აღნიშნული პროცესების ციფრების ენაზე გადაყვანას, წაკითხვას, გააზრებას, შეფასებასა და შესაბამისი დასკვნების გამოტანას. მეოთხე მოდული ორიენტირებულია მსმენელებში იმ პრაქტიკული უნარების განვითარებაზე, რომელიც აუცილებელია მომხმარებლებთან გრძელვადიანი მომგებიანი ურთიერთობების ჩამოსაყალიბებლად.

2. სასწავლო კურსის მიზანი

სასწავლო კურსის მიზანია დამწყებ და მოქმედ ბიზნესმენებში იმ კომპეტენციების განვითარება, რომელიც საჭიროა ეფექტური და ეფექტიანი ორგანიზაციის შესაქმნელად, რისი უზრუნველყოფაც შესაძლებელია მენეჯმენტის ფუნქციების, დაგეგმვის, ორგანიზების, ლიდერობისა და კონტროლის სწორი გააზრებისა და ამ პროცესში შესაბამისი საკომუნიკაციო სისტემის ჩამოყალიბებისა და მართებული გადაწყვეტილებების მიღების შემთხვევაში.

3. სწავლების შედეგები

ცოდნა და გაცნობიერება:

კურსის დასრულების შემდეგ მსმენელს ექნება:

- მენეჯერული როლებისა და უნარების ცოდნა;
- მენეჯმენტის დონეების ცოდნა და გაცნობიერებული მათ შორის კავშირი;
- სიტუაციური და სისტემური ანალიზის მეთოდების ცოდნა;
- მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მეთოდებისა და მოდელების ცოდნა;
- ხელმძღვანელობის სტილისა და ლიდერობის ფორმების ცოდნა;
- პროექტების მართვის მიმართულებით ბიზნეს-იდეის ბიზნეს-პროდუქტად გარდაქმნის ტექნოლოგიების ცოდნა;
- ფინანსური აღრიცხვის ძირითადი პრინციპების ცოდნა;
- მენეჯერული აღრიცხვისა და ბიუჯეტირების ძირითადი პრინციპების ცოდნა;
- ბიზნესში ფასწარმოქმნის მექანიზმის ცოდნა;
- გაცნობიერებული კორპორაციული კულტურის მნიშვნელობა საწარმოთა მართვის პროცესში;
- გაცნობიერებული გარემო ფაქტორების მნიშვნელობა საწარმოთა მართვის პროცესში
- გაცნობიერებული მოტივაციის მნიშვნელობა საწარმოთა მართვის პროცესში
- გაცნობიერებული მენეჯერული როლებისა და მენეჯმენტის ფუნქციების მნიშვნელობა საწარმოთა მართვის პროცესში
- ორგანიზაციული კონტროლის ინოვაციური მეთოდების (JIT; TQM) ცოდნა.

ცოდნის პრაქტიკაში გამოყენების უნარი

კურსის დასრულების შემდეგ მსმენელი შეძლებს:

- ბიზნესის ეკონომიკური მაჩვენებლების ფორმულირებას;
- კონკურენტული ძალების დახასიათებას;
- ბიზნესის ცვლილების გამომწვევი ფაქტორების გამოვლენას;
- SWOT-ის განხორციელებას;
- სტრატეგიული გეგმის, სტრატეგიის, ტაქტიკის, სამოქმედო გეგმის ჩამოყალიბებას;
- სტრატეგიული ალტერნატივისა და სტრატეგიის შერჩევას;
- ორგანიზაციული სტრუქტურის დიზაინის შექმნას;
- ბიზნეს-გეგმის შედგენას;
- ბაზრის პროგნოზირებას;
- ბაზრის სეგმენტაციას, მიზნობრივი მომხმარებლის შერჩევასა და ბაზარზე პოზიციონირებას;

- დასაქმებულ ადამიანთა მოტივაციასა და საერთო მიზნების მისაღწევად მათ ორგანიზებას;
- ეფექტიანი გუნდის ჩამოყალიბებასა და გუნდურ მართვას;
- მცირე ორგანიზაციის ბიუჯეტირებას;
- მცირე ორგანიზაციის ბუღალტრულ აღრიცხვას, ფინანსური ანგარიშგების უწყისების მომზადებას, ფინანსური კოეფიციენტების გაანგარიშებას, ეკონომიკური დანახარჯების დადგენასა და მაქსიმალური მოგების დაგეგმვას;
- მცირე ორგანიზაციის კონტროლს: სამიზნე მაჩვენებლების ჩამოყალიბებას; ფაქტიური მდგომარეობის სამიზნე მაჩვენებლებთან შედარებას; შესაბამისი ცდომილების დადგენასა და რეაგირებას;
- ტოტალური ხარისხის მართვის პრინციპების დანერგვას ორგანიზაციაში;
- სწორი საკადრო პოლიტიკის შემუშავებას

დასკვნის უნარი

კურსის დასრულების შემდეგ მსმენელი შეძლებს:

- ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოში არსებული ფაქტორების გავლენის შეფასებას ორგანიზაციის შედეგებზე;
- მმართველობითი ინსტრუმენტების შერჩევისა და მენეჯერული ანალიზის საფუძველზე მართებული გადაწყვეტილების მიღებას;
- სხვადასხვა წყაროდან ინფორმაციის მოპოვებას, ანალიზს და სინთეზს;
- ჩატარებული კვლევის შედეგად მიღებული მონაცემების სწორ ანალიზს, შედეგების ფორმულირებასა და რელევანტური დასკვნების გამოტანას;
- ორგანიზაციული მართვის პროცესში საბუღალტრო ინფორმაციის შედარებას საბიუჯეტო პარამეტრებთან და სტანდარტულ საფინანსო კოეფიციენტებთან და შესაბამისი დასკვნების გაკეთებას

შეხვედრების განრიგი და განსახილველი თემები

I. საწარმოს მართვა და ბიზნესის საფუძვლები (10 საათი)

შეხვედრა 1. შესავალი (2 საათი)

ორგანიზაცია; ორგანიზაციათა ტიპები; ფირმის წარმატების ფაქტორები; მენეჯმენტის ფუნქციები; მენეჯერული როლები; მენეჯმენტის დონეები; მენეჯმენტის გარემო (გარე გარემო და შიდა გარემო - კორპორაციული კულტურა);

ლიტერატურა

- Management by, Stephen L. Robbins, May Coulter, eleventh edition. გვ: 2-20;
- საპრეზენტაციო მასალები

შეხვედრა 2. მცირე ბიზნესი. ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურა (2 საათი)

აზროვნებთ, როგორც მეწარმე? მეწარმეობის არსი; ბიზნესის ორგანიზაციული ფორმები; მცირე ბიზნესის მახასიათებლები; მცირე ბიზნესის როლი; მეწარმის თვისებები; სოციალური მეწარმეობა; სამეწარმეო საქმიანობის დაგეგმვა და ბიზნეს-გეგმის ჩამოყალიბება; დაფინანსების წყარო; ბიზნესის განვითარების საფეხურები; ბიზნესის ორგანიზაციის სტრატეგიები; პროექტების წერა და ბიზნეს-გეგმის შედგენა.

ლიტერატურა

- New Era of Management by Richard L. Daft, Eleventh Edition, გვ: 164-190

- საპრეზენტაციო მასალები

შეხვედრა 3. კომუნიკაცია და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი საწარმოთა მართვაში (2საათი)

კომუნიკაციის არსი; კომუნიკაციის პროცესი; კომუნიკაციის ტიპები; ვერბალური და არავერბალური ბარიერები; საკომუნიკაციო არხები; საკომუნიკაციო ქსელები; გადაწყვეტილების არსი; გადაწყვეტილებათა ტიპები; გადაწყვეტილების მიღების მოდელები; გადაწყვეტილების მიღების საფეხურები; პერსონალურ გადაწყვეტილებათა სტილი; კოგნიტური გადახრები, კოგნიტური გადახრების შემცირების გზები; გუნდური აზროვნების პრობლემები; გუნდური აზროვნების პრობლემისგან თავის დაღწევის გზები;

ლიტერატურა

- New Era of Management by Richard L. Daft, Eleventh Edition, გვ: 176-192; 402-417
- საპრეზენტაციო მასალები

შეხვედრა 4. ადამიანური რესურსების მართვა და საკადრო პოლიტიკის დაგეგმვა ბიზნესში (2 საათი)

სამართლებრივი გარემო; ადამიანური რესურსების დაგეგმვა (მოთხოვნა მიწოდების პროგნოზირება); ადამიანური რესურსების რეკრუტირება; ადამიანური რესურსების შერჩევა; ტრენინგი და განვითარება; ქცევის შეფასება; ქცევის უკუკავშირი; კომპენსაციის განსაზღვრა; დანამატების განსაზღვრა

ლიტერატურა

- Management by, Stephen L. Robbins, May Coulter, eleventh edition. გვ: 310-328
- საპრეზენტაციო მასალები

შეხვედრა 5. მოტივაცია საწარმოთა მართვის პროცესში (2 საათი) - მოტივაციის ლოგიკური ჩარჩო;

მოტივაცია და ორგანიზაციის წარმატების ინდიკატორები; მოტივაციის თეორიები: შინაარსზე ორიენტირებული - მასლოუს მოთხოვნილებათა იერარქია; ERG; მაკელანდის თეორია; ჰერცბერგის ორფაქტორიანი მოდელი. პროცესზე ორიენტირებული - მიზნის დასახვის თეორია; სამართლიანობის თეორია; მოლოდინის თეორია. განმტკიცებაზე ორიენტირებული - პოზიტიური განმტკიცება; ნეგატიური განმტკიცება; დასჯა; განმტკიცების ფორმები.

ლიტერატურა

- Management by, Stephen L. Robbins, May Coulter, eleventh edition. გვ: 370-394;
- საპრეზენტაციო მასალები

II. ორგანიზაციული მართვა (8 საათი)

შეხვედრა 6. ბიზნესის დაგეგმვა და სტრატეგიული დაგეგმვა (2 საათი) - SWOT-ის განხორციელების პროცესი

[დარგის (ბიზნესის) დახასიათება: (ეკონომიკური მაჩვენებლები; კონკურენტული ძალები; დარგის ცვლილების მამოძრავებელი ძალები (driving forces); სტრატეგიული რუკის გამოყენება (strategic mapping); დარგში წარმატების გამომწვევი ფაქტორების (KSF Factors) გამოვლენა; დარგის მიმზიდველობის შეფასება (Industry Attractiveness Test); მიმდინარე სტრატეგიის შეფასება (რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლები); ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და მოსალოდნელი საფრთხეების შეფასება; ფირმის საკვანძო და ცხადი კომპეტენციების გამოვლენა ფასეულობათა ჯაჭვის ანალიზი; კონკურენტული სიძლიერის შეფასება]; დაგეგმვის დონეები; ორგანიზაციული დაგეგმვის პროცესი (სტრატეგიული ხედვა, მისია, მიზნები, სტრატეგია, ტაქტიკა, სამოქმედო გეგმა, სტრატეგიული მიზნები და სტრატეგიული გეგმა; საოპერაციო მიზნები და საოპერაციო გეგმა; მიზნების იერარქია სტრატეგიული რუკის გამოყენებით; ეფექტური მიზნების კრიტერიუმები (SMART); მიზნებით მართვის

მეთოდი (MBO); ერთჯერადი და მუდმივმოქმედი გეგმები (სამოქმედო გეგმა, პროექტი, პროგრამა, პოლიტიკა, პროცედურები, სტანდარტული საოპერაციო წესები); დაგეგმვის დადებითი და უარყოფითი მხარეები; დაგეგმვა ტურბულენტურ გარემოში (სიტუაციური დაგეგმვა, ანტიკრიზისული დაგეგმვა, სცენარების აგება) ინოვაციური მიდგომა დაგეგმვაში; სტრატეგიის ფორმულირება კორპორაციულ დონეზე: BCG ჯგუფის მატრიცა, დივერსიფიკაციის სტრატეგია; სტრატეგიის ფორმულირება ბიზნესის დონეზე: კონკურენტული გარემო, კონკურენტული სტრატეგიები პორტერის მიხედვით; სტრატეგიის ფორმულირება ფუნქციონალურ დონეზე; გლობალურ სტრატეგიათა ტიპები.

ლიტერატურა

- New Era of Management by Richard L. Daft, eleventh edition, 2012; გვ: 206-263
- საპრეზენტაციო მასალები

შეხვედრა 7. ორგანიზაციის დიზაინი და ორგანიზაციული სტრუქტურები (2 საათი)

შრომის დანაწილება და სპეციალიზაცია; მაღალი და ბრტყელი ორგანიზაცია; ბრძანებათა ჯაჭვი; ბიუროკრატიის პრინციპები; უფლებამოსილება, ძალაუფლება, ვალდებულება, ანგარიშვალდებულება და პასუხისმგებლობა; უფლებამოსილებათა დელეგირება; უფლებამოსილებათა კატეგორიები; მმართველობის ნორმა; ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; ორგანიზაციულ სტრუქტურათა ტიპები; ინოვაციებისა და საინფორმაციო ტექნოლოგიების როლი ბიზნესში; ჰორიზონტალური სტრუქტურა, ოპერატიული ჯგუფები, გუნდები და პროექტების მართვა; რელაციური კოორდინაცია; დროის მენეჯმენტი.

ლიტერატურა

- Management by, Stephen L. Robbins, May Coulter, eleventh edition. გვ: 262-300
- საპრეზენტაციო მასალები

შეხვედრა 8. ორგანიზაციული კონტროლის პროცესი (2 საათი) – თვითშეფასების ტესტი: გაარკვიეთ თქვენი დამოკიდებულება ორგანიზაციულ რეგულაციებთან და კონტროლთან; კონტროლის არსი; კონტროლის როლი და ადგილი მართვის პროცესში; კონტროლის მოდელი (კონტროლის პროცესის საფეხურები და კავშირი მათ შორის); დაბალანსებულ მაჩვენებელთა სისტემა (Balanced Scorecard); კონტროლის ტიპები; კონტროლის ტრადიციული იერარქიული მიდგომა; კონტროლის თანამედროვე დეცენტრალიზებული მიდგომა; ღია მენეჯმენტის პრინციპი (Open Book Management) კონტროლის პროცესში; ტოტალური ხარისხის მართვის (TQM) პრინციპები კონტროლის პროცესში.

ლიტერატურა

- New Era of Management by Richard L. Daft, eleventh edition, 2012, გვ. 628-661
- საპრეზენტაციო მასალები

შეხვედრა 9. ლიდერობა მართვის პროცესში (2 საათი)

თვითშეფასების ტესტი: რა არის თქვენი პერსონალური სტილი? ლიდერობის ბუნება; თანამედროვე ლიდერობა (5 დონიანი ლიდერობის პროცესი); მსახური და აუთენტური ლიდერობა; მენეჯერი და ლიდერი (შედარებითი ანალიზი); ლიდერის თვისებები; ლიდერობის სტილის ბიჰევიორისტული და სიტუაციური მიდგომა; ლიდერობის ბადე; ფიდლერის მოდელი; სიტუაციური ფაქტორები, რომლებმაც შესაძლებელია, რომ ჩაანაცვლოს ლიდერი; ქარიზმატული, ტრანსფორმაციული და ტრანსაქტიური ლიდერობა (შედარებითი ანალიზი); მიმდევრები და მიმდევართა კატეგორიები; ლიდერობა და ძალაუფლება; ძალაუფლების ტიპები.

ლიტერატურა:

- Management by, Stephen L. Robbins, May Coulter, eleventh edition. გვ: 428-456
- New Era of Management by Richard L. Daft, eleventh edition, 2012. გვ. 490-518
- საპრეზენტაციო მასალები

III. ფინანსების მართვა (12 საათი)

შეხვედრა 10. ფინანსური აღრიცხვის საფუძვლები (2საათი)

საბალანსო ტოლობა, აქტივები და ვალდებულებები, სააქციო/მესაკუთრეთა კაპიტალი, ბალანსი, მოგება-ზარალის ანგარიშგება; ტრანზაქციები: ანგარიში; აქტივი; ვალდებულება სააქციო კაპიტალი; ტრანზაქციები და ფინანსური ანგარიშგება; აღრიცხვა ორმაგი ჩაწერის მეთოდით; T- ანგარიშები; დარიცხვის მეთოდი და ფულადი ნაკადები; შემოსავლების, შესაბამისობის პრინციპები, წინასწარ გადახდები; დარიცხული ხარჯები; დარიცხული შემოსავლები; მიუღებელი შემოსავლები; დროებითი და მუდმივი ანგარიშები, ანგარიშების დახურვის პროცესი, საცდელი ბალანსები, საანგარიშო ციკლის საფეხურები, ბალანსის კლასიფიკაცია.

ლიტერატურა

- Accounting Principles by Roger H. Hermanson, James D. Edwards, Michael W. Maher; 2010 Edition გვ: 2-24; 50-73
- წიგნი F3, ფინანსური აღრიცხვა, სრული ტექსტი, სახელმძღვანელო ACCA-ს პროფესიული სერტიფიცირებისათვის, კაპლანის გამომცემლობა 2007
- საპრეზენტაციო მასალები

შეხვედრა 11. საბრუნავი კაპიტალისა და მიმდინარე აქტივების მართვა (2 საათი)

სასაქონლო კომპანია; საბრუნავი კაპიტალის სახეები; მიმდინარე აქტივების კლასიფიკაცია; შემოსავლის გაანგარიშება სასაქონლო კომპანიისთვის; მატერიალური ფასეულობები: მუდმივი და პერიოდული; შესყიდულ საქონელზე ხარჯების აღრიცხვა; ანგარიშგებათა მომზადება; გასაყიდი ფასი და მარაგის თვითღირებულების გამოთვლა, აღრიცხვა მარაგების შეფასების სხვადასხვა მეთოდები (FIFO, LIFO); სავაჭრო ინვესტიციები, ბალანსში და მოგება-ზარალში აღრიცხვა, მოთხოვნების სახეები, შიდა კონტროლი ანგარიშგებაზე ნაღდი ფულის შეგროვებისას, საექვო მოთხოვნების ანგარიშგება

ლიტერატურა

- Accounting Principles by Roger H. Hermanson, James D. Edwards, Michael W. Maher; 2010 Edition გვ: 208-227; 260-279
- წიგნი F3, ფინანსური აღრიცხვა, სრული ტექსტი, სახელმძღვანელო ACCA-ს პროფესიული სერტიფიცირებისათვის, კაპლანის გამომცემლობა 2007
- საპრეზენტაციო მასალები

შეხვედრა 12. ფინანსური მენეჯმენტი და ფინანსების დაგეგმვა (2 საათი)

ფინანსური მენეჯმენტის მიზნები და ფუნქციები; ბიუჯეტირების საფუძვლები; ბიუჯეტირება და აღრიცხვა; ბიუჯეტირების სარგებლიანობა; ეფექტური ბიუჯეტირების პრინციპები; საბიუჯეტო პერიოდის ხანგრძლივობა; ბიუჯეტირების პროცესი; ბიუჯეტირება და ადამიანის ქცევა; ბიუჯეტირება და გრძელვადიანი დაგეგმვა; საუკეთესო ბიუჯეტი; საოპერაციო ბიუჯეტის მომზადება; კაპიტალური დანახარჯების ბიუჯეტის მომზადება; ფულადი ნაკადების ბიუჯეტის მომზადება; კონტროლის ფუნქცია მენეჯმენტში და ბიუჯეტის როლი.

ლიტერატურა

- Accounting Principles by Roger H. Hermanson, James D. Edwards, Michael W. Maher; 2010 Edition გვ: 1010-1030
- საპრეზენტაციო მასალები

შეხვედრა 13. ფულის დროითი ღირებულება და მისი გამოყენება კაპიტალური ინვესტიციების ანალიზის პროცესში (2 საათი)

ფულის დროითი ღირებულების პრინციპი; საპროცენტო შემოსავალი და ნაზარდი კაპიტალი; საპროცენტო სიდიდის შემოსავლის განმსაზღვრელი ფაქტორები; პროცენტის დარიცხვის მარტივი და რთული მეთოდი; დღევანდელი გადასახდელების (შემოსულობების) მომავალი ღირებულება; ეფექტური საპროცენტო განაკვეთი; მომავალი გადასახდელები (შემოსულობების) დღევანდელი (დისკონტირებული) ღირებულება; ერთბაშად გადასახდელების ახლანდელი ღირებულება და შემოსავლიანობა; კაპიტალის მოზიდვის ალტერნატიული დანახარჯები; საინვესტიციო პროექტების ეფექტიანობის მაჩვენებლები

- ლიტერატურა
- საპრეზენტაციო მასალები

შეხვედრა 14. ფინანსური ანალიზი და ფინანსური კოეფიციენტები (2 საათი)

დანახარჯთა ქცევის ანალიზი; ხარჯებისა და მოგების ანალიზი: ძირითადი კომპონენტები; CVP ანალიზი; უზარალობის (BE) ანალიზი; მინი-მაქსის მეთოდი; უსაფრთხოების საზღვარი (Safety Margin); CVP და ცვლილებები ბიზნეს-გარემოში; CVP შემოსავლის ანგარიშგება. ცვალებადი ხარჯების გავლენა შემოსავალზე. ცვალებადი დანახარჯების რაციონალურობა. ფინანსური კოეფიციენტების არსი და მნიშვნელობა; ლიკვიდურობის კოეფიციენტები; რენტაბელობის კოეფიციენტები; ვალის მომსახურების კოეფიციენტები; საოპერაციო საქმიანობასთან დაკავშირებული კოეფიციენტები; ფულადი ნაკადების მოძრაობასთან დაკავშირებული კოეფიციენტები; ინვესტიციების ღირებულებასთან დაკავშირებული კოეფიციენტები

- ლიტერატურა
- საპრეზენტაციო მასალები

15. მარკეტინგის მართვა (2 საათი)

ბაზრის მოცულობის ანალიზი და პროგნოზი; ბაზრის სეგმენტაცია და პოტენციური მომხმარებლის განსაზღვრა; მარკეტინგული მიქსი - 4P; პროდუქტის განვითარება; ფასწარმოქმნის პოლიტიკა; ბრენდინგი და ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაცია (IMC); მარკეტინგული არხები; კონკურენტული უპირატესობა; გაყიდვების მართვა.