

ბიზნესმოდელების ანალიზი საქართველოს სოციალური სანარმოების მაგალითზე

ნინო ჯანელიძე

დოქტორი

ივ. ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

nin89@gmail.com

სოციალური მეწახმეობა - ესაა ნებისმიერი ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მეორე სუბიექტის ეკონომიკური საქმიანობა, რომელიც იყენებს სამეწახმეო მიდგომას იმ კონკრეტული სოციალური პირობების გადაჭრასთან დაკავშირებული მისიის შესასრულებლად, რომელიც ვეი იქნა გადაჭრილი საბაზო და სახელმწიფო პოლიტიკის ჩავაჩენის გამო.

სოციალური საწახმეობის კვლევისას ბიზნესმოდელების გამოყენება საშუალებას გვაძლევს გადავიდეთ ანალიზის ახალ საფეხუხზე.

სტატიაში ბიზნესმოდელის კონცეფცია გამოყენებულია ცადკეული ქვისების განხილვისას, სოციალური მეწახმეობის წახმატებული მოდელების თავისებულებებისა და ნიშან-თვისებების გამოსავლენად.

სტატიაში წახმოდგენილია ოთხი წახმატებული ორგანიზაციის მაგალითი, რომლებიც საქმიანობენ სოციალური მეწახმეობის სფეროში. სოციალური მეწახმეობის ძირითადი მოდელების ფორმირების თავისებულებების გამოსავლენად, ნაშრომში კვლევის სტრატეგიად გამოყენებულია ქვის-მეთოდი.

ნაშრომში გაანალიზებულია თეორიული მოსახეებები. წახმატებული სოციალური საწახმეობები:

განსაზღვრავენ თავიანთ ადგილს ღიხებულებათა ჯაჭვში შესაბამის სექტორში, ასევე დასაწყისშივე პირობებიდან ახორციელებენ ღიხებულებების შექმნის საკუთარი ქსელის ფორმირებას კომპანიებთან ერთად;

დეგალურად და ზუსტად განსაზღვრავენ საჭირო ხესუსებს და შესაბამისად ახორციელებენ სახესუსო სტრატეგიის ფორმირებას, ხისი დანეხგვაც ხდება ბიზნეს-მოდელში საქმიანობის ადრედ სტადიებზე;

ახორციელებენ მიზნობრივი ჯგუფების ინტეგრირებას სოციალური ღიხებულებათა ჯაჭვში საქმიანობის ადრედ სტადიებზე, ხაც გულის-

ხმობს ამ ჯგუფების აქტიური მონაწილეობას ღიხებულების შექმნაში და მათ საშუალებას აძლევს აითვისონ შექმნილი ღიხებულების გახკვეული ნაწილი.

საკვანძო სიგეები: სოციალური მეწახმეობა, ბიზნესმოდელი, ქეისების მეთოდი, ღიხებულებათა ჯაჭვი, საკვანძო ხესუსები.

JEL Codes: L20, L21, L26

შესავალი

ბიზნესმოდელი - ეს არის მჭიდროდ ურთიერთდაკავშირებული კომპონენტების სისტემა, რომელიც უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებს ორგანიზაციების მიერ ღირებულების შექმნის პროცესში. ბიზნესმოდელი, ერთი მხრივ, გვეხმარება გავიგოთ ფირმების მიერ ღირებულების შექმნის უნიკალური მეთოდების ლოგიკა, რომელიც მნიშვნელოვანია, პირველ რიგში, კლიენტებისთვის, ხოლო მეორე მხრივ, ხსნის ფირმების მიერ საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლების ათვისების და მოხმარების პროცესებს.

ბიზნესმოდელების ანალიზის ერთეულის სახით გამოყენება, სოციალურ მეწარმეობაში გამოყენებული ბიზნესმოდელების ტიპებისა და სპეციფიკის შესწავლა, მათი ფორმირების თავისებურებების განხილვა საშუალებას იძლევა გავიგოთ, თუ როგორ იქმნება ღირებულება და როგორ ხდებიან ორგანიზაციები წარმატებულები.

კონკრეტული ორგანიზაციების ბიზნესმოდელების შესწავლაზე აქცენტირება საშუალებას გვაძლევს გავიგოთ ღირებულების შექმნის და მიკუთვნების რთული და სპეციფიკური პროცესი, რომელიც დამახასიათებელია სოციალური საწარმოებისთვის და ამავდროულად მივიღოთ გაცილებით უფრო ერთიანი, მთლიანი გაგება, თუ როგორ მუშაობს სოციალური საწარმო და როგორ აღწევს წარმატებას პარტნიორებთან, კლიენტებთან, მომწოდებლებთან ურთიერთქმედების რთულ სისტემაში.

ქეისების ანალიზი

ნაშრომში განხილულია ოთხი ქეისი – ქართული სოციალური საწარმოები/პროექტები, რაც, წარმოადგენს საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის მიერ სხვადასხვა პროექტის ფარ-

გლებში გაცემული გრანტების ბენეფიციარებს¹.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ თითოეული შერჩეული ორგანიზაცია საქმიანობას ახორციელებს ისეთი მიმართულებით, რომლებიც ამა თუ იმ მიზეზით საკმარისი ხარისხით ვერ იქნა ათვისებული სახელმწიფოსა და ბაზრის მიერ, ეს მიმართულებებია - პატიმართა რესოციალიზაცია, რეგიონში მცხოვრებ ქალთა საზოგადოებრივი ინტეგრაცია, მოზარდებში ჯანსაღი ცხოვრების წესის პოპულარიზაცია, განვითარების შეფერხების მქონე ბავშვების დროული იდენტიფიკაცია და რეაბილიტაცია.

ცხრილში 1, თითოეულ პროექტთან მიმართებით, აღწერილია სოციალური პრობლემა, მასთან დაკავშირებული საბაზრო და სახელმწიფო პოლიტიკის ჩავარდნა, მისი გადაჭრის გზები სოციალური მენარმების მიერ და ორგანიზაციების მისიების ფორმულირება.

სოციალური პრობლემის გამოვლენა, მისი საბაზრო შესაძლებლობად გადაქცევა, აგრეთვე ინოვაციური გადაწყვეტილებების ძიება და მათი რეალიზება სტაბილური ბიზნესმოდელის დახმარებით – ესაა გზა, რომელსაც გადის სოციალური მენარმე თავისი პროექტის რეალიზების პროცესში.

გაანალიზებულ ქეისებში (ცხრილი 2) წარმოდგენილია ბიზნესმოდელების აგების ძირითადი კომპონენტები, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელია გარკვეული ვარაუდების გამოთქმა და ქართული სოციალური საწარმოების ბიზნესმოდელებისთვის დამახასიათებელი თავისებურებების ახსნა.

სოციალური მენარმების ძირითადი მოდელების განხილვისას, ყველა კომპონენტი გაანალიზებულია მომხმარებელთან - ბენეფიციართან მიმართებით. იმ შემთხვევებში, როდესაც მომხმარებელი და მყიდველი სხვადასხვაა, მომხმარებელი გვევლინება ცენტრალურ დაინტერესებულ მხარედ, რომლისთვისაც ორგანიზაცია ქმნის ღირებულებას. ამგვარად ხდება პროექტის ხელოვნური დაყოფა სოციალურ და ეკონომიკურ ნაწილებად. მაგალითად, პროგრამაში „ფრილანსერი“ შესაძლებელია გავავლოთ მკაფიო გამყოფი ხაზი შექმნილი სოციალური ფასეულობის ნაწილსა (განსაზღვრული ჯგუფის სოციალური პრობლემის გადაჭრა - პატიმართა თერაპია და რესოციალიზაცია) და იმ ნაწილს შორის, რომელიც

1 საქართველოს სტრატეგიული კვლევების და განვითარების ცენტრმა 2009 წელს საფუძველი ჩაუყარა საქართველოში სოციალური მენარმების განვითარებას ახალი პროგრამული მიმართულებით. ცენტრი 2010 წლიდან, სხვადასხვა პროექტის ფარგლებში, აცხადებს საგრანტო კონკურსებს სოციალური საწარმოს დაფუძნების მსურველთათვის. 2010 წლიდან დღემდე ფონდმა 37 სოციალურ მენარმეს დაუჭირა მხარი (<http://segeorgia.org/iinfo.php?ID=44>).

სოციალური პრობლემები და გადაჭრის გზები: ქეისების ანალიზი

	პრობლემა	საბაზრო და სახელმწიფო პოლიტიკის ჩავარდნა	გადაჭრის გზა	ორგანიზაციის მისია
<p>ქეისი 1 – პროგრამა „ფრილანსერი“ - დასაქმების პლატფორმა მსჯავრდებულთათვის</p>	<p>არ გამოიყენება სასაქონლო რესურსების დაწესებულებებში მყოფი პატიმრების ინტელექტუალური პოტენციალი</p>	<p>პრობლემა არ არის აღიარებული სახელმწიფოს მიერ, ორგანიზაცია აღნიშნულ პრობლემაზე მუშაობს მხოლოდ ლოკალურ დონეზე</p>	<p>მსჯავრდებულთა გადაამბადების საფუძველზე დამკვეთების პროდუქტის შექმნა (ტექსტების გაცერულება, ვიდეო მასალებზე ტიტრების დადება, აუდიო-მონტაჟი)</p>	<p>პატიმართა რესოციალიზაცია, დასაქმება და საქონლის/მომსახურების პროცესის შექმნაში ჩართულობა</p>
<p>ქეისი 2 – პროექტი „გამჭვირვალე ხელები“</p>	<p>აფენის, ჰერეთის, შრომის, ვარდისუბნის და ცოდნისკარის თემში მცხოვრები ქალების თვითრეალიზაცია</p>	<p>რეგიონებში სათანადოდ არ ექცევა ყურადღება ადგილობრივი მოსახლეობის კულტურულ და შემოქმედებით განვითარებას</p>	<p>შეირჩა 10 ყვალაზე აქტიური ქალი, მოეწყო მათი ნამუშევრების გამოფენა</p>	<p>თემის მოსახლეობის გააქტიურება</p>
<p>ქეისი 3 – პროგრამა „ახალგაზრდები ცვლილებებისთვის“</p>	<p>მოზარდებს არ აქვთ სხვადასხვა აქტივობით დაკავების შესაძლებლობა</p>	<p>საბიუჯეტო სახსრები ძირითადად გათვლილია მცირე ასაკის კონტიგენტზე</p>	<p>წალენჯიხის მუნიციპალიტეტის სოფელ მუჟავაში საორთქლი მოედნის მონახობა</p>	<p>სოფელში ჯანსაღი ცხოვრების წესის პოპულარიზაცია და ახალგაზრდების ჩართვა სხვადასხვა სპორტულ აქტივობაში</p>
<p>ქეისი 4 – პროექტი „ვისარტყელა“</p>	<p>განვითარების შეფერხების ან ამ მხრივ რისკის მქონე ბავშვების დროული იდენტიფიცირება</p>	<p>ბავშვებზე ზრუნვისა და სოციალური რეაბილიტაციის სახელმწიფო პროგრამების ხელმისაწვდომობა</p>	<p>სოფლებში მცხოვრები 0-7 წლამდე ასაკის ბავშვებისთვის სოციალური რეაბილიტაციის რესურსებზე ხელმისაწვდომობა</p>	<p>ბავშვებზე ზრუნვის სერვისების ხელმისაწვდომობის უზრუნველყოფა</p>

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ

ქეისების მოდელის კომპონენტების აღწერა

ცხრილი 2

<p>სტეიპი -სტეიპი -სტეიპი</p>	<p>ქეისი 1 – პროგრამა “ფრილანსერი” - დასაქმების პლატფორმა მსავარდებულოთათვის</p>	<p>ქეისი 2 – პროექტი “გამჭვირვალე ხელები”</p>	<p>ქეისი 3 – პროგრამა „ჯანსაღი მომავალი თაობა - სპორტი და განვითარება“</p>	<p>ქეისი 4 – პროექტი “ცისარტყელა“</p>
სტრატეგიული მოდელი				
<p>ინციფერის ფორმა -ინციფერის</p>	<p>პატმართა რესოცილიზაცია მათი გონებრივი რესურსის გამოყენებით, კერძოდ ტექსტების გაცეფრულება და აუდიო მონტაჟი</p>	<p>თემის მაცხოვრებელთა გაქმტურება, პროცესული განვითარება</p>	<p>სპორტული მოედნის მოწყობა ახალგაზრდებისთვის სპორტით დასაკავებლად</p>	<p>ბავშვთა ადრეული განვითარების სკრინინგი</p>
<p>სტეიპი ინციფერის</p>	<p>სასჯელალსრულების დაწესებულებების მსავარდებულები</p>	<p>ლაგოდების მუნიცი- პალიტეტის სოფლე- ბის -აფენის, ჰერე- თის, შრომის, ვარდის- უბნის და ცოდნის- კარის თემის მოსახ- ლეობა</p>	<p>ბავშვები და მოზარდები ნაღენჯის მუნიციპალიტეტში</p>	<p>თელავის მუნიციპალიტეტის სოფლებში 0-7 წლამდე ასაკის ბავშვები</p>
<p>სტეიპი ინციფერის</p>	<p>კონტაქტები და მეტოდიკა, რომ- ლის მეშვეობითაც ხდება იმ პა- ტიმართა გამოვლენა, რომლე- ბსაც არ შეუძლიათ ფიზიკურად მუშაობა, მაგრამ გააჩნიათ შესაბამისი ინტელექტუალური პოტენციალი</p>	<p>სწორად შეჩრეული სოციალური აქტივობა</p>	<p>სპორტული მოედანი, ტრენინგები</p>	<p>ბავშვთა ადრეული განვითარების სპეციალისტები, მშობლების ჩართულობა</p>

<p>სიცილია საქართველო</p>	<p>პატიმართა მოძიება, გამოვლენა, ტრენინგები, გადამზადება, ურთიერთობების მართვა ნდობისა და კომფორტის ზონის განვითარების გზით</p>	<p>ანაფორმალური განათლების მიღების ცენტრი, სემინარების მოწყობა, დასუფთავების აქციები</p>	<p>ტრენინგებთან ვარჯიში</p>	<p>ბავშვის შეფასება მულტი-დისციპლინური გუნდის მიერ, განვითარების ინდივიდუალური გეგმის შემუშავება (მშობლის ჩართულობით) ინდივიდუალური, ჯგუფური შეცადინებები, საბავშვო ბაღის და აღმზრდელის კონსულტირება. პროგრამიდან გასვლით შემდეგ ბავშვის განვითარებაზე ზედამხედველობა</p>
<p>ს ა თ პ ე რ ა ც ი ა მ თ დ ე ლ ი</p>				
<p>სიჩქარე ლოცინა</p>	<p>აქტიური თანამშრომლობა სხვადასხვა ორგანიზაციასთან პატიმართა მოძიების და შერჩევის მიმართულებით</p>	<p>საზოგადოებრივ ორგანიზაციებსა და საჯარო სექტორთან თანამშრომლობით ორგანიზაციის პოპულარობის გაზრდა</p>	<p>ადგილობრივ ქალაქის ხელისუფლებასთან, სკოლებთან, სხვადასხვა რეგიონის სპორტული სუბკულტურების ლიდერებთან ურთიერთობები</p>	<p>ბავშვთა განვითარების პოტენციალის სრულად გამოვლენა, განვითარების შეფერხების პრევენცია, სხვადასხვა საჭიროების დროული იდენტიფიცირება და შესაბამის პროგრამაზე გადასვლა</p>
<p>ლოცინა ლოცინა -ცილია</p>	<p>ადგილობრივ და საერთაშორისო პლატფორმებზე კურატორის მეშვეობით დამკვეთების მოძიება</p>	<p>აღვიძებენ ბავშვებში ცნობისმოყვარეობას, გვევლინებთ მათ თანამშრომლებად ცოდნის მიღების სამყაროში მოგზაურობისას</p>	<p>ასალგაზრდების მოზიდვა ვარჯიშების მოწყობით, სხვადასხვა ღონისძიება, სოციალური ქსელები</p>	<p>ოჯახებთან კონტაქტების დამყარება, სკოლების და ბავშვთა ცენტრების ადგილობრივ ბაზრებთან</p>

გ ა გ რ ძ ე ლ ე ბ ა

სიღნაღო	მომხმარებლის გამოვლენა სპეციალური მეთოდის მეშვეობით, კონტროლის განხორციელება დაწესებულების გარეთ საერთო კურატორის მეშვეობით	მომხმარებელთა ინფორმირება სოციალური ქსელების მეშვეობით, სამოქალაქო აქტივობაში, ღონისძიებებში მონაწილეობის მიღება	მომხმარებელთა ინფორმირება გაცნობითი ხასიათის ვარჯიშებით	განვითარების აქტიური მეთოდების გამოყენება პარტნიორი ორგანიზაციების დახმარებით
საქონლის მართვა	შემოსავლების მიღების შერეული მეთოდი, გრანტების მოზიდვა და აგრეთვე შემოსავლები პროგრამის ბენეფიციართა მიერ დამზადებული პროდუქტის/სერვისის გაყიდვიდან	შემოსავლების მიღების შერეული მეთოდი (შემოსავლები საქმიანობიდან და დაფინანსების არასაბაზრობები)	დაფინანსების არასაბაზრობები	დაფინანსების არასაბაზრობები

წყარო: შედგენილია ავტორის მიერ.

წარმოადგენს პროექტის ფინანსური სტაბილურობის წყაროს (შექმნილი სერვისის რეალიზაცია). ეს საკმაოდ ხელოვნური დაყოფაა, რამდენადაც, მაგალითად, მიღებული შემოსავლების ნაწილის გადაცემა პატიმრებისთვის შესრულებული სამუშაოების ანაზღაურების სახით, წარმოადგენს ამ პირების ფინანსური სტაბილურობის მნიშვნელოვან წყაროს და ქმნის საბოლოოდ დადებით სოციალურ ეფექტს. კომერციულ ორგანიზაციებში მყიდველი წარმოადგენს ბენეფიციარსაც, მაშინ როდესაც არაკომერციულ ორგანიზაციებში არსებობს მხოლოდ მომხმარებელი-ბენეფიციარის გაგება, სოციალურ მენარმეობაში კი ამგვარი განცალკევებული გაგება არ არსებობს, აქ საქონლის/მომსახურების მოხმარება ქმნის სოციალურ ღირებულებას და ბენეფიციარი შესაძლებელია იყოს როგორც მყიდველი, ასევე სხვა სამიზნე ჯგუფი.

ლიხებულების შეთავაზება თანდათანობით განიცდის ტრანსფორმაციას სოციალური საწარმოს მოდელის ცვლილებასთან ერთად და ხდება უფრო ფართო, ვიდრე კომპანიის მიერ თავდაპირველად იყო დეკლარირებული. მაგალითად, პროგრამაში - „ფრილანსერი“, ორგანიზაციის საქმიანობის გაფართოვებასთან ერთად, იზრდება იმ ამოცანათა რაოდენობაც, რომელიც უნდა გადაჭრას ორგანიზაციამ, ანუ თუ თავდაპირველად ძირითად მიზანი მდგომარეობდა პატიმართა ფსიქოლოგიური დახმარების აღმოჩენაში, თანდათანობით მას მიუერთდა ისეთი ამოცანებიც, როგორიცაა ვიდუო-აუდიო მონტაჟის და ტექსტების გაციფრულების სწავლება მათი სოციალურ-ეკონომიკური ადაპტაციის პროცესის ხელშეწყობისთვის, ბიუჯეტირების საბაზისო უნარების განვითარება შემოსავლების მიღების გზებთან დაკავშირებით მათი დამოკიდებულების შეცვლის მიზნით.

ფასეულობების გაფართოება სოციალურ მენარმეობაში ხდება იმაზე უფრო სპონტანურად, ვიდრე ტრადიციულ მენარმეობაში, როდესაც კომპანიები ადრიდანვე გეგმავენ ახალ ბაზრებზე გასვლას, ახალი პროდუქტების დანერგვას და სხვ. სოციალურ მენარმეობაში ფასეულობათა გაფართოვება უფრო მეტად იძულებითი ხასიათისაა, რომელიც გამოწვეულია ბენეფიციართა სპეციფიკურობით, მაგალითად, მონყვლად სოციალურ ჯგუფებს, რომლებიც არიან ძალადობის მსხვერპლნი, ან შეზღუდული შესაძლებლობების მქონე პირები, ხშირად არ გააჩნიათ გარე სამყაროსთან კომუნიკაციის დამყარების სურვილი, ამ შემთხვევაში სოციალური საწარმოს ძირითადი მიზანი შესაძლოა მდგომარეობდეს ასეთი ჯგუფების რეინტეგრაციაში, მაგრამ საჭირო გახდეს დამატებითი კომპეტენციების განვითარება (ბენეფიციართათვის ფსიქოთერაპიის კურსების შეთავაზება), ან მისი მიღება პარტნიორი ორგანიზაციების დახმარებით, ამ შემთხვევაში სოციალური მენარმე იძულებულია ცვლილება შეიტანოს ბიზნეს-

მოდელში და გააფართოვოს განსაზღვრულ სეგმენტზე თავდაპირველად შეთავაზებული ფასეულობა. თუმცა, სოციალური მენარმის შესაძლებლობა გააფართოვოს შექმნილი ფასეულობა, შეზღუდულია ორგანიზაციის ოპერაციული ეფექტიანობით. ამგვარად, სოციალურ მენარმეს, როგორც წესი, აქვს განვითარების ორი შესაძლო გზა - გააფართოვოს შექმნილი ფასეულობა საკუთარი ბიზნეს-მოდელის შეცვლით, ან კონცენტრირდეს მხოლოდ საკუთარ ძირითად კომპეტენციებზე და შეკრას პარტნიორების საიმედო ქსელი, რომელთათვისაც ორგანიზაციას შეეძლება იმ ფუნქციების გადანაწილება, რომლებიც მოითხოვს დამატებითი კომპეტენციების განვითარებას.

საკვანძო ხესხები. წარმატებული სოციალური მენარმეები პროაქტიურად ამყარებენ კონტროლს საკვანძო რესურსებზე. მაგალითად, ბავშვთა ადრეული განვითარების ცენტრი „ცისარტყელა“-სთვის ძირითად რესურსს წარმოადგენს პედაგოგები. პროგრამაში „ფრილანსერი“ კი ძირითადი სტრატეგიული რესურსი - ესაა ის სისტემა (მეთოდოლოგია, კონტაქტები სპეციალურ დაწესებულებებთან და ა.შ), რომლის დახმარებითაც ხდება პატიმრებთან მუშაობა.

აღსანიშნავია, რომ ტრადიციული მენარმეობისგან განსხვავებით, როდესაც ორგანიზაციები აკონტროლებენ ისეთ რესურსებს, როგორცაა, მაგალითად, ადამიანური და ფინანსური რესურსები, სოციალურ მენარმეობაში ფირმები ხშირად არიან დამოკიდებულნი სხვა ორგანიზაციებზე (მაგალითად, იყენებენ მოხალისეთა შრომას, იღებენ გრანტებს, სუბსიდიებს და ა.შ). რესურსებზე დამოკიდებულების თეორიის თანახმად, ამგვარ სიტუაციებს ხშირად მივყავართ სოციალური მენარმეობის სფეროში მომუშავე ფირმების კონფრონტაციულ დამოკიდებულებამდე (Pfeffer და Salancik 1978) გარე დაინტერესებულ მხარეებზე. ამიტომაც, ამგვარ სიტუაციებში მნიშვნელოვან როლს თამაშობს პარტნიორთა ქსელი. შეიძლება ვივარაუდოთ, რომ პარტნიორებთან ურთიერთობების განვითარება ითამაშებს კიდევ უფრო მნიშვნელოვან როლს ორგანიზაციის სტაბილურობისთვის სოციალურ მენარმეობაში ეკონომიკური საქმიანობის სხვა სახეებთან შედარებით. პარტნიორებთან სტაბილური, გრძელვადიანი ურთიერთობების განვითარება არის კომპანიის წარმატების მნიშვნელოვანი წინაპირობა.

საქმიანობის ძიითაღი სახეები. ყველა პროექტში საქმიანობის ძირითად სახეს მიეკუთვნება მომხმარებლებთან ურთიერთობების მართვა. უპირველეს ყოვლისა, ეს უკავშირდება იმას, რომ უმეტეს შემთხვევებში ორგანიზაციები ახორციელებენ არა-მხოლოდ განსაზღვრული საქონლის/მომსახურების მიწოდებას, არამედ წყვეტენ ადამიანთა კონკრე-

ტული ჯგუფების სოციალურ პრობლემებსაც. აღსანიშნავია, რომ ტრადიციულ მენარმეობაშიც ბევრი კომპანია თავის საქმიანობაში გამოყოფს კლიენტებთან ურთიერთობების მართვას, როგორც საკვანძო მიმართულებას, თუმცა, სოციალური მენარმეობის სპეციფიკა ურთიერთობების ემოციურ, ფსიქოლოგიურ ასპექტებზე აქცენტირებაა. ამგვარი მიდგომა, უპირველეს ყოვლისა, დაკავშირებულია თავად სოციალური მენარმეობის არსთან - საქმიანობის მიმართვა კონკრეტული სოციალური პრობლემის გადაჭრაზე - და აგრეთვე დაკავშირებულია ბენეფიციართა თავისებურ ბუნებასთან, რომელიც ხშირად გამოხატულია კარჩაკეტილობით, გარშემო მყოფებთან კომუნიკაციის დამყარების სურვილის არქონით, რაც ორგანიზაციებისაგან მოითხოვს მომხმარებლებთან უფრო მეტად ემოციური და ფსიქოლოგიური კონტაქტების დამყარებას.

ლიხებულებათა ჯაჭვი. ღირებულებათა ჯაჭვი იძენს უფრო დიდ მნიშვნელობას სოციალურ მენარმეობაში, ვიდრე ტრადიციულში, ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა ეტაპზე სხვა ორგანიზაციების რესურსების ხშირი გამოყენების აუცილებლობიდან გამომდინარე.

თავიანთი მიზნების განხორციელების გზაზე, სოციალური მენარმეები ხშირად აწყდებიან ინსტიტუციურ ბარიერებს არამხოლოდ ფორმალური (მაგალითად, სამართლებრივი), ასევე არაფორმალური (მაგალითად, ნორმები, წეს-ჩვეულებები, ტრადიციები) კუთხითაც. მათი შეცვლა მოითხოვს არამხოლოდ მოთმინებას, არამედ პროაქტიურ პოზიციასაც ძირითად პარტნიორებთან სტაბილური, გრძელვადიანი, ფასეულობათა გაზიარებაზე დაფუძნებული ურთიერთობების ფორმირებასთან მიმართებით. ღირებულებათა ჯაჭვის ფორმირების სირთულეები განხილულ ორგანიზაციებში შესაძლებელია აიხსნას სოციალური მენარმეობის ზოგადი სპეციფიკით, რომელიც დაკავშირებულია ახალ სფეროებში გარღვევის განხორციელებასთან.

მომხმარებლებთან (ბენეფიციარებთან) უსითიუხოობა. ყველა პროექტში შესაძლებელია გამოიყოს მომხმარებლებთან პროაქტიური ურთიერთქმედების საკითხი. აუცილებელია ხაზგასმა, რომ მომხმარებლის მოთხოვნაზე ორიენტირება, მისი ჩართულობა ღირებულების შექმნაში და პერსონალური მხარდაჭერა დღესდღეობით ხდება ნორმა ყველა გრძელვადიან განვითარებაზე ორიენტირებული კომპანიისთვის, სოციალური მენარმეობა კი - ამ მხრივ გამონაკლისი არ არის. თუმცა, სოციალური მენარმეობის სპეციფიკად მიიჩნევა მომხმარებელთან ურთიერთქმედების განსაკუთრებული თავისებურებები. პირველ რიგში, ბენეფიციარები, ხშირად ობიექტური მიზნების გამო, არიან ჩაკეტილნი და არ სურთ კონტაქტის დამყარება გარშემომყოფებთან, მეორეც, ბენეფიციარებს, როგორც წესი,

აქვთ დაბალი თვითშეფასება, რაც სოციალური მენარმეების მხრიდან მოითხოვს სპეციალური ტექნიკის შემუშავებას კეთილდღეობის პოტენციურ მომხმარებელთა განსაზღვრისთვის. მესამე, სოციალური მენარმეები ხშირად ახორციელებენ გარღვევას იმ სფეროებში, სადაც ადრე არ არსებობდა ბაზარი, რაც თავის მხრივ, ნიშნავს პოტენციურ მომხმარებლებში ინფორმირებულობის დაბალ დონეს შეთავაზებული საქონლის ან/და მომსახურების შესახებ, ეს კი მოითხოვს პოზიტიური აღქმის ფორმირებას და ტრადიციულ მენარმეობასთან შედარებით, მომხმარებელთან უფრო მეტად პერსონალური, პროაქტიური ურთიერთობების ფორმირებას.

გასაღების ახეობი. მნიშვნელოვანი როლი პროექტების რეალიზაციაში უჭირავს მომხმარებელთა ინფორმირებას შეთავაზებული საქონლის/მომსახურების შესახებ. ტრადიციული არხების მეშვეობით ინფორმირება, როგორცაა რეკლამა, შეტყობინებების დაგზავნა და სხვ. გაანალიზებულ პროექტებში/ორგანიზაციებში პრაქტიკულად არ გამოიყენება. დიდი მნიშვნელობა აქვს პარტნიორობებს, რომელთა მეშვეობითაც ხორციელდება ბენეფიციარების მოზიდვა. გარდა ამისა, გასაღების მნიშვნელოვან არხად სოციალური მენარმეები იყენებენ საყოფაცხოვრებო მარკეტინგის ინსტრუმენტებს (event marketing), ანუ საქონლის/მომსახურების განვითარებაზე მიმართულ ღონისძიებათა კომპლექსის შექმნას.

შემოსავლის მიღება. ორ პროექტში გამოყენებულია შემოსავლის მიღების შერეული მიდგომა (შემოსავალი საქმიანობიდან და ქველმოქმედებით მიღებული სახსრები), ხოლო ორ პროექტში გამოყენებულია ფინანსური სტაბილურობის მხოლოდ არასაბაზრო მექანიზმები. შემოსავლის საბაზრო და არასაბაზრო წყაროების ერთობლიობა დამახასიათებელია სოციალური მენარმეობისთვის, როგორც შერეული ტიპის ორგანიზაციის განსაკუთრებული ფორმისთვის. სწორედ ასეთი სტრატეგიის ხარჯზე სოციალურ მენარმეებს შესწევთ უნარი განახორციელონ გარღვევა ისეთ სფეროებში და შექმნან ბაზარი იქ, სადაც კომერციული კომპანიებისთვის არ არის ხელსაყრელი ბაზრის შექმნა. პროექტების - „ფრილანსერი“ და „გამჭვირვალე ხელები“ მოდელში ხორციელდება დამატებითი ელემენტების ჩართვა, რომელიც უზრუნველყოფს შემოსავლის საკუთარი წყაროების განვითარებას და მიმართული იქნება თვითკმარობის ეტაპზე თანდათან გადასვლისკენ. ამგვარი განვითარება იძლევა არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის დამახასიათებელ პროექტზე ორიენტირებული მიდგომიდან ისეთ მიდგომაზე გადართვის შესაძლებლობას, რომელიც ეფუძნება საქმიანობის გრძელვადიან განხორციელებას და შედეგად, სოციალური პრობლემის გადაჭრას სისტემურ საფუძველზე. სოციალური მენარმის საქმიანობის მთავარი მოტივატორი არის განსაზღვრულ სი-

ტუაციასთან შეურიგებლობა და სისტემური ცვლილებების მიღწევისკენ სწრაფვა, რაც შესაძლებელია მხოლოდ საქმიანობის გრძელვადიანი დაგეგმარების გამოყენებით.

ზოგიერთ შემთხვევაში შემოსავლის წყაროდ გვევლინება თავად ბენეფიციარი, თუმცა, უფრო ხშირ შემთხვევაში, შემოსავლის წყაროს წარმოადგენს მესამე მხარე. ეს უმეტეს შემთხვევებში აიხსნება ბენეფიციართა გადახდისუნარობით და სოციალური მენარმეების მიერ ისეთი ბიზნესმოდელის აგების აუცილებლობით, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელი იქნება სტაბილური ფუნქციონირება სხვა დაინტერესებული მხარისგან შემოსავლის მიღების ხარჯზე.

ბალანსის დაცვა სოციალური პრობლემის გადაჭრასთან დაკავშირებული ძირითადი მისიის განხორციელებასა და ფინანსური სტაბილურობის შენარჩუნებას შორის მნიშვნელოვანია არამხოლოდ თვით ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის მიღწევის თვალსაზრისით, არამედ ასეთი ორგანიზაციების არსებობის ლეგიტიმურობის თვალსაზრისითაც იმის დემონსტრირებით, რომ სოციალური პრობლემების გადაჭრა შესაძლებელია ბიზნესინსტრუმენტების მეშვეობითაც.

დასკვნა

სოციალური მენარმეობის ბიზნესმოდელების ანალიზი გვეხმარება იმ ლოგიკის გააზრებაში, რომელიც საფუძვლად უდევს ფირმების საქმიანობას, ასევე მათ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, რომლებიც მიმართულია ღირებულებების შექმნისა და მიღებისკენ, ამიტომაც, ბიზნესმოდელების თავისებურებების განხილვა სოციალურ მენარმეობაში და ბიზნესმოდელის, როგორც ანალიზის ერთეულის გამოყენება სოციალურ მენარმეობაში სავსებით ლოგიკურია.

ყველა გაანალიზებულ პროექტში ადგილი აქვს არასაბაზრო რესურსების აქტიურ მოზიდვას დანახარჯების მინიმიზაციისთვის. სწორედ არასაბაზრო რესურსების გამოყენება, სოციალურ მენარმეებს, როგორც წესი, აძლევს საშუალებას დანახარჯები დაიყვანონ მინიმუმამდე და განახორციელონ საქმიანობა დაბალმარგინალურ სფეროებში, სადაც ტრადიციული ბიზნესისთვის საქმიანობის განხორციელება არახელსაყრელია.

მიუხედავად გაანალიზებული ორგანიზაციების სხვადასხვა სფეროზე მიკუთვნებისა, განხილულ ქეისებში გამოვლენილი იქნა რიგი კანონზომიერება, რაც ადასტურებს სოციალური მენარმეობის სპეციფიკური ხასიათის არსებობას და ხაზს უსვამს სოციალური მენარმეობის მოდელების განსაკუთრებულობას.

ლიტერატურა

- გველესიანი რ., ერქომაიშვილი გ., გოგორიშვილი ი., ლეკაშვილი ე., ფარესაშვილი ნ., ხურცია ლ. (2017). სოციალური მენარმეობის განვითარების ტენდენციები საქართველოში. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი.
- მურულუა შ., მოდებაძე ზ., მხეიძე ი., დათუაშვილი ე. (2017). სოციალური მენარმეობის სახელმძღვანელო. საქართველოს სტრატეგიული კვლევების და განვითარების ცენტრი.
- სამადაშვილი უ. (2018). „ევროკავშირისა და ევრაზიული ეკონომიკური კავშირის ინტეგრაცია - გლობალური სტაბილურობის პირობა.“ გლობალიზაცია და ბიზნესი, №6 194-198.
- “სოციალური მენარმეობის პრაქტიკა და გამოწვევები საქართველოში“ (2017). საქართველოს სტრატეგიული კვლევების და განვითარების ცენტრი.
- შენგელია თ. (2016). ბიზნესის ადმინისტრირების საფუძვლები.
- შაბურიშვილი შ. (2012). „სოციალური მენარმეობის ფენომენი და ინკლუზიური ბიზნესის მოდელები.“ ეკონომიკა და ბიზნესი 101-113.
- ჩაკვეტაძე ნ. (2017). „სოციალური მენარმეობის ინდიკატორები.“ Forbes Georgia <https://forbes.ge/blog/237/socialuri-mewarmeobis-indikatorebi>.
- Amit Raphael and Christoph Zott. (2001.) “Value creation in e-business.” Strategic Management Journal 493-520.
- Chesbrough Henry W. and Richard S Rosenbloom. (2002.) “The role of the business model in capturing value from innovation; evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies.” 529-555.
- Drucker Peter F. (1954.) “The practice of management.” Harper and Row Publishers 404.
- Guo Hai, Jing Zhao and Jintong Tang (2013.) “The role of top managers’ human and social capital in business model innovation.” In Chinese Management Studies, 447-469.
- Mair Johanna and Oliver Schoen (2007.) “Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: an explorative study” International Journal of Emerging Markets 54-68.
- Pfeffer Jeffrey and Gerald R Salancik (1978.) “The external control of organizations : a resource dependency perspectives.” 300. New York: Harper and Row.
- Seelos Christian and Johanna Mair. (2007.) “Profitable business models and market creation in the context of deep poverty : a strategic view.” Academy of Management Perspectives 49-63.
- Shaburishvili S. (2011.) “Stimulating Innovative Activities of Small and Medium Enterprises Under Conditions of Globalization.” Problems of foreign Economic Relations Development and Attraction of Foreign Investments: Regional Aspect 408-413.

- Smallbone D. (2001.) Researching social enterprise : final report to the Small Business Service. Research report / Small Business Service RR004/01, Sheffield: SBS Research Directorate.
- Sommerrock Katharina (2010.) "Social entrepreneurship business models." 307. Houdsmill: Palgrave Macmillan.
- Stewart David W., Qin Zhao (2000.) "Internet marketing, business models, and public policy." Journal of Public Policy & Marketing 287-296.
- Yunus Muhammad (2010.) "Building social business models : lessons from the Grameen experience." In Long Range Planning, by Muhammad Yunus, Bertrand Moingeon and Laurence Lehmann-Ortega, 308-325.
- <http://segeorgia.org/iinfo.php?ID=44> / ბოლო ნახვა 8 აპრილი 2020.

References:

- Gvelesiani R., Erqomaishvili G., Gogorishvili I., Lekashvili E., Pharesashvili N., Khurtsia L. (2017.) sotsialuri metsarmeobis ganvitarebis tendentsiebi sakartveloshi. [Social entrepreneurship development trends in Georgia. Ivane Javakhishvili Tbilisi state university.]
- Murghulia S., Modebadze Z., Mkheidze I., Datuashvili E. (2017.) sotsialuri metsarmeobis sakhelmdzghvanelo. sakartvelos strategiuli kvlevebis da ganvitarebis tsentri. [Social entrepreneurship handbook. Georgian Center for Strategic Research and Development.]
- Samadashvili U. (2018.) "evrokavshirisa da evraziuli ekonomik'uri kavshiris integratsia - globaluri stabilurobis piroba." [„Integration of the EU and the Eurasian Economic Union – the condition of global stability”. Globalization and Business,, №6 194-198.]
- "sotsialuri metsarmeobis praktika da gamotsvevebi sakartveloshi" ["Social entrepreneurship practises and challenges in Georgia." 2017. Georgian Center for Strategic Research and Development.]
- Shengelia T. (2016.) biznesis administrirebis sapudzvlebi. [Basics of business administration.]
- Shaburishvili S. (2012.) "sotsialuri metsarmeobis penomeni da inkluziuri biznesis modelebi." ["The phenomenon of social entrepreneurship and inclusive business models." Economics and Business 101-113.]
- Chakvetadze, N, 2017. "sotsialuri metsarmeobis indikatorebi." ["Social entrepreneurship indicators."] Forbes Georgia <https://forbes.ge/blog/237/socialuri-mewarmeobis-indikatorebi>.
- Amit Raphael and Christoph Zott. (2001.) "Value creation in e-business." Strategic Management Journal 493-520.
- Chesbrough Henry W. and Richard S Rosenbloom. (2002.) "The role of the business model in capturing value from innovation; evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies." 529-555.

- Drucker Peter F. (1954.) "The practice of management." Harper and Row Publishers 404.
- Guo Hai, Jing Zhao and Jintong Tang (2013.) "The role of top managers' human and social capital in business model innovation." In Chinese Management Studies, 447-469.
- Mair Johanna and Oliver Schoen (2007.) "Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies : an explorative study"." International Journal of Emerging Markets 54-68.
- Pfeffer Jeffrey and Gerald R Salancik (1978.) "The external control of organizations : a resource dependency perspectives." 300. New York: Harper and Row.
- Seelos Christian and Johanna Mair. (2007.) "Profitable business models and market creation in the context of deep poverty : a strategic view." Academy of Management Perspectives 49-63.
- Shaburishvili Shota (2011.) "Stimulating Innovative Activities of Small and Medium Enterprises Under Conditions of Globalization." Problems of foreign Economic Relations Development and Attraction of Foreign Investments: Regional Aspect 408-413.
- Smallbone David (2001.) Researching social enterprise : final report to the Small Business Service. Research report / Small Business Service RR004/01, Sheffield: SBS Research Directorate.
- Sommerrock Katharina (2010.) "Social entrepreneurship business models." 307. Houdsmill: Palgrave Macmillan.
- Stewart David W., Qin Zhao (2000.) "Internet marketing, business models, and public policy." Journal of Public Policy & Marketing 287-296.
- Yunus Muhammad (2010.) "Building social business models : lessons from the Grameen experience." In Long Range Planning, by Muhammad Yunus, Bertrand Moingeon and Laurence Lehmann-Ortega, 308-325.
- <http://segeorgia.org/iinfo.php?ID=44> / last seen 2020, April 8.

Social Entrepreneurship Business Models in the Case of Georgian Social Enterprises

Nino Janelidze

Doctoral student

Iv. Javakishvili Tbilisi State University

nin89@ymail.com

In modern business administration theories, the term “business model” is widely used to describe the process of value creation by organizations (Guo, Zhao and Tang 2013), (Amit and Zott 2001), (Chesbrough and Rosenbloom 2002), and describing the means of generating income (Stewart and Zhao 2000). (Drucker 1954).

Despite the proliferation of research in the field of social entrepreneurship, which describes the concepts of business models, it should be noted that in most cases, the term “business model” is referred to simply as “fashionable definition” (Sommerrock 2010) and is used in only a few papers. (Mair and Schoen 2007), (Seelos and Mair 2007), (Yunus 2010). It should be noted that these studies are fragmentary and almost non-existent in the Georgian context.

The concept of a business model used in the article is used to discuss individual cases, to identify the features and characteristics of successful models of social entrepreneurship, and to assess the quality of the unit of analysis.

The article presents an example of four successful organizations working in the field of social entrepreneurship. In order to reveal the peculiarities of the formation of the basic models of social entrepreneurship, the research strategy uses a case-method.

The following theoretical analyzes are discussed in the study:

a) Successful social enterprises not only determine their place in the value chain in a defined sector, but also proactively form their own network of pricing with companies that share their social vision;

b) Successful social entrepreneurs accurately identify the necessary resources and, accordingly, formulate a resource strategy, which is introduced in the earliest stages of the business model.

Keywords: Social entrepreneurship; business mode; case method; value network; key resources.

JEL Codes: L20, L21, L26