

2009

[საზოგადოებრივი
მაუწყებელი]

[შიდა აუდიტის 2009 წლის ანგარიში]

[დოკუმენტი ასახავს 2009 წლის განმავლობაში შიდა აუდიტის სამსახურის მიერ ჩატარებული სამუშაოების ჯამურ შედეგებს]

ა ნ გ ა რ ი შ ი

წინამდებარე ანგარიშში მოცემულია 2009 წლის განმავლობაში შესრულებული სამუშაოების ჯამური შედეგები, რომელიც შესრულებული იქნა საზოგადოებრივი მაუწყებლის შიდა აუდიტის თანამშრომლების რუსუდან მარშანიას, მალხაზ უჯმაჯურიძის და გიორგი ჯავახიშვილის მიერ, რათა გამოვლენილიყო მაუწყებელში არსებული ადმინისტრაციული და ფინანსური პრობლემები და შემუშავებულიყო შესაბამისი რეკომენდაციები მათი ეფექტური აღმოფხვრისთვის.

შედეგების მოკლე მიმოხილვა:

1. განსასაზღვრია/დასამტკიცებელია ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია და მიზენი, რომელთა წარმეტებით მიღწევისთვისაც აუცილებელია ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის დანერგვა
2. დოკუმენტაციის სისტემა მოითხოვს სრულყოფას და შესამუშავებელია გარკვეული დოკუმენტები, სადაც აღწერილი იქნება ორგანიზაციის საქმიანობა, მოცემული იქნება საქმიანობის განხორციელების წესები და სხვ;
3. აუცილებელია განისაზღვროს ორგანიზაციის ძირითადი და დამხმარე პროცესები, მათ შორის ურთიერთქმედება და დამოკიდებულება; მოხდეს მათი სრულად და ნათლად აღწერა და დოკუმენტირება;
4. აუცილებელია მარკეტინგის სამსახურის აქტიური ჩართულობა ბაზის შედგენის და შემდგომი მონიტორინგის პროცესში

ქვემოთ მოცემულია შემდგომი ღონისძიებების ნუსხა რეკომენდაციებით-
ურთ, სადაც დაწვრილებითაა მოცემული ყველა განსახორციელებელი ღონისძიება, რათა ორგანიზაციამ უფრო ეფექტურად შეძლოს მის წინაშე არსებული გამოწვევების გადალახვა.

გამოყენებული სპეციფიკური შემოკლებები:

სავ – სავალდებულო,

რეკ – რეკომენდაცია,

ხმს – ხარისხის მენეჯმენტის სისტემა,

მპპ – მატერიალურ პასუხისმგებელი პირი.

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
		სტრატეგია და სტრუქტურა			
1	სავ რეკ	ორგანიზაციის ეფექტური განვითარებისა და მართვისათვის შემუშავდეს სამომავლო მოქმედების, მართვის და განვითარების კორპორატიული სტრატეგია რომელშიც ასახული იქნება მაუწყებლის მისია, ხედვა, მოკლე და გრძელვადიანი მიზნები, მათი მიღწევისათვის საჭირო კონკრეტული ტაქტიკური ნაბიჯები და აუცილებელი რესურსები. რეკომენდირებულია სტრატეგიის შემუშავებაში გათვალისწინებული იყოს ძირითადი სამსახურების ხელმძღვანელების და მათი ხელქვეითების მოსაზრებები და გამოცდილება, რომლებიც უშუალოდ იქნებიან დასახული მიზნების განხორციელებაში ჩართულნი.			
2	სავ რეკ	შემუშავდეს/დამტკიცდეს სტრატეგიის ეფექტურად განხორციელებისთვის საჭირო ოპტიმალური სტრუქტურა; რეკომენდირებულია ორგანიზაციული სტრუქტურა მოცემული იქნეს “ხარისხის სახელმძღვანელოში”.			
	სავ	ეფექტური და ობიექტური კონტროლის განსახორციელებლად შიდა აუდიტის სამსახური უნდა გადავიდეს სამეთვალყურეო საბჭოს დაქვემდებარებაში.			

№	კატეგორია	ლონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
3	საგ რეკ	დოკუმენტურად განისაზღვროს და დამტკიცდეს ხმს-ის პროცესები და მათი მფლობელები: <u>ძირითადი პროცესები:</u> <u>დამხმარე პროცესები:</u> <u>მენეჯმენტის პროცესები:</u> რეკომენდირებულია პროცესები წარმოდგენილი იყოს სქემის სახით, სადაც ასახული იქნება მათი თანამიმდევრობა და ურთიერთქმედება. პროცესები ორიენტირებული უნდა იყოს მომხმარებელზე. ამიტომ ხმსის საწყის (შემაჯავალი) მონაცემად ასაღებია დამკვეთის (მენეჯმენტის) მოთხოვნა, ხოლო საბოლოო (გამომავალი) მონაცემად დამკვეთის მოთხოვნის დაკმაყოფილება.			
4	საგ	შემუშავდეს და დაინერგოს ხარისხის მენეჯმენტის სახელმძღვანელო სადაც წარმოდგენილი უნდა იყოს: • ხარისხის მენეჯმენტის სისტემის გამოყენების სფერო; • პროცესების ლანდშაფტი, • ხმს-ის დოკუმენტები და პროცესები (ძირითადი, დამხმარე, მენეჯმენტის) ცალკეული პროცესის ზოგადი აღწერა; • პროცესების ურთიერთკავშირი (გადაკვეთის წერტილები); • ხელმძღვანელობის და სხვა თანამდებობის პირების პასუხისმგებლობები;			

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
		• პროცესების და ორგანიზაციის სტრუქტურულ ერთეულებს შორის, შიგა ურთიერთკავშირის აღწერა.			
5	სავ	მიეცეს დაგეგმვა ხარისხის მენეჯმენტის სახელმძღვანელოს გადამოწმებაზე/კორექტირებაზე ყოველი კონკრეტული პროცესის მფლობელს.			
6	სავ	შემუშავდეს და დაინერგოს სხვა დოკუმენტები, რომლებიც საჭიროა ორგანიზაციის ეფექტური მართვის უზრუნველსაყოფად.			
7	სავ	დამტკიცდეს პოლიტიკა ხარისხის სფეროში (საბოლოო ვარიანტი) და დაყვანილი იქნეს ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელამდე.			
8	რეკ	ხარისხის სფეროში პოლიტიკიდან გამომდინარე, შემუშავდეს ორგანიზაციის მიზნები ხარისხის სფეროში. განისაზღვროს მიზნების შეფასების კრიტერიუმები. რეკომენდირებულია ხარისხის სფეროში მიზნები შემუშავდეს ცალკეული გადაცემების მიხედვით, ანუ განისაზღვროს თუ რა მიზანი გააჩნია ორგანიზაციას ცალკეული პროექტის მიმართ, რომლის შესრულების ვალდებულებასაც იღებს. შეფასების კრიტერიუმები მიზანშეწონილია მოცემული იყოს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლით, მაგალითად: კონკრეტული პროექტების/გადაცემის მიხედვით მაუწყებლის ბაზრის წილი პროცენტული მაჩვენებლით, წარმოების ხარისხის გაუმჯობესე-			

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
		ბა გარკვეულ ასპექტებში, თანამშრომლების კვალიფიკაციის ამაღლება (ახალი ტექნოლოგიების ათვისება) და სხვა.			
9	სავ რეკ	ორგანიზაციაში მიმდინარე და აქტუალური საკითხები, რომლებიც გადაწყდება ერთობლივი მოლაპარაკების საფუძველზე, იქნეს დოკუმენტირებული. რეკომენდირებულია აღნიშნული საკითხი დოკუმენტირდეს ხელმძღვანელობის თათბირის ოქმის სახით.			
10	სავ რეკ	შეირჩეს და დაინიშნოს ხელმძღვანელობის რწმუნებული ხარისხის მენეჯმენტის საკითხებში (შიგა ბრძანებით), განისაზღვროს/რეგლამენტირდეს მისი უფლებები და მოვალეობები. ორგანიზაციულ სტრუქტურაში გამოკვეთილად უნდა იყოს ხარისხის მენეჯმენტის საკითხებში ხელმძღვანელობის რწმუნებულის ადგილი. რეკომენდირებულია ხელმძღვანელობის რწმუნებულად შერჩეულ იქნეს ისეთი პიროვნება, რომელიც ერკვევა ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა პროცესში.			
	სავ	დოკუმენტურად განისაზღვროს სტრუქტურული ქვედანაყოფების ფუნქციები და მოვალეობები. შემუშავდეს თითოეული განყოფილების დებულება, სადაც ნათლად განისაზღვრება მათი ურთიერთკავშირი სხვა განყოფილებებთან. დამტკიცდეს აღნიშნული დებულებები.			

№	კატეგორია	ლონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
11	რეკ	რეკომენდირებულია ცალკეული სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელმა შეიმუშაოს შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულის დებულება. დებულება უნდა მოცავდეს სტრუქტურული ერთეულის: - ზოგად დებულებებს; - დანიშნულებას; - ძირითად ამოცანებს და ფუნქციებს; - ურთიერთობას სხვა სტრუქტურულ ერთეულებთან (მიზანშეწონლია ცხრილის სახით წარმოდგენა); - შეთანხმების ფურცელს და ხელმოწერებს.			
12	სავ	განისაზღვროს თანამდებობრივი პირების პასუხისმგებლობები. შეიმუშავდეს თანამდებობრივი ინსტრუქციები ცალკეულ სტრუქტურულ ერთეულში მომუშავე პერსონალისთვის. დამტკიცდეს აღნიშნული ინსტრუქციები და გაეცნოს შესაბამის თანამშრომლებს.			
13	შავ რეკ	აღიწეროს და დოკუმენტირდეს პერსონალის მართვის პროცესი. პროცესი უნდა მოიცავდეს შემდეგ ქვეპროცესებს: ახალი თანამშრომლის მიღება, სწავლება/ინსტრუქტაჟი (დაგეგმვა, შესრულება და სწავლების მიხედვით ღონისძიებების ეფექტურობის შეფასება). რეკომენდირებულია დაიგეგმოს შემდგომი ღონისძიებები საჭირო პერსონალით უზრუნველყოფაზე. ჩამოყალიბდეს და			

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
		დამტკიცდეს საკვალიფიკაციო მოთხოვნები ყოველ კონკრეტულ სამუშაო ადგილზე.			
14	საკ	ორგანიზაციის ფარგლებს გარეთ პერსონალის სწავლების/ინსტრუქტაჟის შემთხვევაში მოთხოვნილ იქნას დამადასტურებელი საბუთი (სერტიფიკატი/მოწმობა) იმ ორგანიზაციიდან, რომელმაც ჩაატარა სწავლება/ ინსტრუქტაჟი.			
15	რეკ	თანამშრომლის “შრომით ხელშეკრულებაში” რეკომენდირებულია მითითებულ იქნას მათ ვალდებულებებზე თანამდებობრივი/სამუშაო ინსტრუქციის მიხედვით.			
16	საკ რეკ	სამუშაო პროცესების სტანდარტიზირების მიზნით აღიწეროს და დოკუმენტირდეს ძირითადი სამუშაო პროცესები: • გადაწყვეტილების მიღება ბადის შედეგებისას გადაცემების შერჩევაზე; • ხელშეკრულების გაფორმება და პროექტის შესრულების დაგეგმვა; • პროექტის დასრულება/გადაცემის ჩაბარება; • გადაცემების ფინანსური და ხარისხობრივი ანალიზი. რეკომენდირებულია აღნიშნული პროცესები რეგლამენტირდეს ერთ დოკუმენტში სახელწოდებით “პროექტის მენეჯმენტი”.			
	საკ	შემუშავდეს და დოკუმენტირდეს პროცედურა შესყიდვების ორგანიზების მიზნით; მასში აგრეთვე აღიწეროს მიმწოდებლების შერჩევა და შეფასება. პროცედურაში ძირითადად ყურად-			

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
17	რეკ	ღება უნდა გამახვილდეს შემდეგ პუნქტებზე: • პასუხისმგებელი შესყიდვების განხორციელებაზე და ხელშეკრულების შესრულებაზე; • მიმწოდებლების შეფასება/მონიტორინგი; • მოთხოვნები შესასყიდ პროდუქციაზე/ მომსახურებაზე; • შესყიდული პროდუქციის ვერიფიკაცია – მათი მიღების კრიტერიუმები, ქმედებები შეუსაბამობის აღმოჩენის შემთხვევაში (იდენტიფიკაცია, იზოლირება); • შესყიდული პროდუქციის მონაცემთა ბაზის წარმოება. რეკომენდირებულია ორგანიზაციაში უკვე არსებული პრაქტიკა აღწერილი იქნეს ერთ მთლიან დოკუმენტში სახელწოდებით “შესყიდვები”.			
18	სავ	შეკვეთის ფორმაში ერთმნიშვნელოვნად იქნეს მითითებული ყველა თანმხლები დოკუმენტაცია, რომელიც თან უნდა ახლდეს შეკვეთას (სერტიფიკატები, მოწმობები და ა. შ.)			
19	სავ	ყურადღება გამახვილდეს შესყიდული პროდუქციის ვერიფიკაციის პროცესზე. შეძლებისდაგვარად მოთხოვნილ იქნას ყველა მომწოდებლიდან შესაბამისი დამადასტურებელი მოწმობა ისეთ პროდუქციაზე, რომელმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს საბოლოო პროდუქტზე (მაგალითად: გადაცემა, დეკორაცია და ა.შ.).			
20	სავ	დოკუმენტირდეს დასაწყობების და შენახვის პროცესი,			

№	კატეგორია	ლონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
		რომელიც მოიცავს: • მასალების მიღების, დასაწყობების და შენახვის საერთო წესებს; • წესებს გარემო პირობების მოთხოვნების შენარჩუნებაზე; • საწყობში უკან მიბრუნებული საქონლის მიღების და შენახვის წესებს;			
21	სავ	შემუშავდეს და დაინერგოს დოკუმენტირებული პროცედურა “შიგა აუდიტი”. აღნიშნულ დოკუმენტში გაერთიანდეს ორგანიზაციაში მომზადებული დოკუმენტების პროექტები: Audit Procedures, Auditors Report, Quality Auditing tree.			
22	სავ	საჭიროების მიხედვით მოხდეს შიგა აუდიტორების სწავლება (ორგანიზაციას უნდა ყავდეს ხმს-ის მინიმუმ 3 შიდა აუდიტორი).			
		ფინანსური აღრიცხვა (დეტალური ინფორმაციისთვის იხ. თავი – ფინანსური აღრიცხვა, გვ. 23)			
23	სავ	აუცილებელია მაუწყებლის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კოორდინაციის გაუმჯობესება ერთმანეთთან ინფორმაციების დროული მიწოდების კუთხით			
24	სავ	მომწოდებლებსა და მომსახურების გამწევ კომპანიებთან დადებული ხელშეკრულებების შესრულების მიმდინარეობის შესახებ ინფორმაციის მოპოვებისა და მასზე კონტროლის			

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
		განსახორციელებლად აუცილებელია პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემის სრულყოფა.			
25	სავ	აუცილებელია ბალანსზე არსებული ფიზიკურად და მორალურად მოძველებული ძირითადი საშუალებების ინვენტარიზაცია და ჩამოწერა			
		დეკორაციები (დეტალური ინფორმაციისთვის იხ. თავი – დეკორაციები, გვ. 25)			
26	სავ	შემუშავდეს და გაიწეროს დეკორაციების ექსპლუატაციის პროცედურა რომელიც უნდა მოიცავდეს: • ახალი დეკორაციის დამზადებას; • დაზიანებული დეკორაციის შეკეთებას; • გადაცემებს შორის დეკორაციების შენახვას; • ბალანსზე მათი სწორ და დროულ აღრიცხვას; • ბალანსიდან მათ ჩამოწერას; • ჩამოწერისას დაშლის შედეგად მიღებული მასალების შეფასებასა და დასაწყობებას.			
27	სავ	განისაზღვროს ცალკეული ოპერაციის როგორც შესრულებაზე ასევე მისი კონტროლის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირების სია, როგორც მპპ-ები ასევე ხელმძღვანელები.			
28	სავ	განისაზღვროს ძირითადი საშუალებების (როგორც ცალკეული			

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
		ელემენტების ასევე კომპლექტის) დაცვის, შენახვის, მოძრაობისა და კონტროლის მექანიზმები.			
29	საე რეკ	ძირითადი საშუალებების მდგომარეობის სხვადასხვა ეტაპზე დაინიშნონ სხვადასხვა მპკ-ები ხოლო მათი შეცვლა მოხდეს გადაბარების საფუძველზე. რეკომენდირებულია აღდგეს მატერიალური ფასეულობების გადაბარების განხორციელება შემოვლის ფურცლის საფუძველზე, რის შეუესებლობის შემთხვევაშიც არ უნდა მოხდეს თანამშრომლის პოზიციის ცვლილება ან გათავისუფლება.			
30	საე	მუდმივად უნდა ხორცილდებოდეს გამოუყენებელი ძირითადი საშუალებების, სასაქონლომატერიალური ფასეულობების გამოვლენა და მათი შემდგომი რეალიზება.			
		გარე წარმოება (დეტალური ინფორმაციისთვის იხ. თავი – გარე წარმოება გვ. 27)			
	საე	გადაცემათა მწარმოებლებისადმი ყველა ხელშეკრულებაში აუცილებლად უნდა დაფიქსირდეს შემდეგი პუნქტები: - ქრონომეტრაჟი და მისი დაცვის ვალდებულება მომწოდებლის მიერ; - ბადით გათვალისწინებული ქრონომეტრაჟის ცვლილების უფლება დამკვეთის მხრიდან;			

№	კატეგორია	ლონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
31		• გადაცემის ჩაბარების ვადა; • ხარვეზის გამოსწორების ვალდებულება და ვადა; • ხარვეზის აღმოუფხვერობის შემთხვევაში გადაცემის ეთერში არ გაშვების უფლება; • ანონსების მოწოდების ვადები; • ანონსების გაშვების მინიმალური სიხშირე - დამკვეთის ვალდებულება; • ინტერნეტ გვერდისათვის საჭირო მასალის დროული მიწოდება; • არქივისათვის მასალის გადაცემის დრო; • რეიტინგის მიდევნების ვალდებულება; • მიღება-ჩაბარების აქტზე პასუხისმგებელი პირი; • ჯარიმები და მათი სახეები; • ქულების, ტიხრების, აუდიო ვიზუალური გაფორმების, დეკორაციების მომზადების ვალდებულება მომწოდებლის მხრიდან.			
32	საგ რეკ	№1 სტუდიის გადატვირთვის გამო საწარმოო პროცესი საჭიროებს დეტალურ აღწერას. რეკომენდებულია მიმდინარე პროცესში ჩართულ და მარეგულირებელ სამსახურის ხელმძღვანელობასთან ერთად სტუდიის დატვირთვის ოპტიმიზაციის კონკრეტული გეგმის შემუშავება.			

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
33	საე	გადაცემის პასუხისმგებელ პირთა მიმართ არსებული მოთხოვნები უნდა იმართებოდეს ნორმატიულ დოკუმენტებში დატანილი ვალდებულებებით.			
34	საე	ანონსებისა და გადაცემების დროულად მოწოდების გაკონტროლებისათვის მიზანშეწონილია აღრიცხვის ჟურნალის წარმოება, სადაც დაფიქსირდება მათი მოტანის ზუსტი დრო. ასევე გაკეთდება გრაფიკი თითოეული გადაცემისა და შესაბამისი მოსათხოვი მასალის ვალდებულებითი (დროული) წარმოდგენის პერიოდის მიხედვით. ასეთივე კონტროლი განხორციელდება ინტერნეტ გვერდისათვის დროულად მოსაწოდებელი მასალის მიმართ.			
35	რეკ	ანონსების ეთერში გარკვეული სიხშირით განთავსებაზე პასუხისმგებლობა უნდა აიღოს კონკრეტულმა ხელმძღვანელებმა და მათი ვერ შესრულება გამართლებული უნდა იყოს შესაბამისი კომპეტენტური პირების მიერ.			
		სარეკლამო ბადე და სააგენტო (დეტალური ინფორმაციისთვის იხ. თავი – სარეკლამო ბადე და სააგენტო გვ. 29)			
	საე	სარეკლამო სამსახურის მიერ დასამუშავებელ ბადეს უნდა ქონდეს დოკუმენტური სახე, გადაცემების მოთხოვნილი მახასიათებლების მითითებით, რომელზეც პასუხისმგებელი			

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
36	რეკ	იქნება კონკრეტული პირი პროგრამების სამსახურიდან. ხოლო სარეკლამო ბადის კანონთან შესაბამისობაზე პასუხისმგებლობა დაეკისროს სარეკლამო სამსახურს. რათა გაიმიჯნოს პასუხისმგებლობები სამსახურების მიხედვით მათი საქმიანობიდან გამომდინარე. სასურველია შექმნილი სარეკლამო ბადის კანონთან შესაბამისობის მონიტორინგი და შესაბამისი პროგრამული უზრუნველყოფა			
37	სავ	აუცილებელია საზოგადოებრივ მაუწყებელსა და მედია-ჰაუსს შორის არსებული ხელშეკრულება კომერციული და სასპონსორო რეკლამის მოზიდვის შესახებ ითვალისწინებდეს კონტროლის მექანიზმის მუხლს, რომელიც გულისხმობს მაუწყებლის უფლებას, ხელშეკრულების შესრულების ნებისმიერ ეტაპზე განახორციელოს კონტროლი სააგენტოს მიერ ნაკისრი ვალდებულებების შესრულებაზე, ასევე მოახდინოს მომსახურების ხარისხის პერიოდული ინსპექტირება.			
38	რეკ	სავ მაუწყებლის მხრიდან დაინიშნოს სააგენტოს მიერ ნაკისრი ვალდებულებების შესრულების მაკონტროლებელი პირი. რეკომენდებულია სააგენტოს მიერ შემუშავებულ მომსახურების ყველა პაკეტში განისაზღვროს მაუწყებლის ეთერში სარეკლამო მომსახურების ჩართულობის სავალდებულო მაჩვენებელი			

№	კატეგორია	ლონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
		ბელი. მაგ. ბიუჯეტზე მიბმული ფასდაკლების სქემის მიხედვით.			
		სატელიტური ჩართვები (დეტალური ინფორმაციისთვის იხ. თავი – სატელიტური ჩართვები, გვ. 32)			
39	სავ	მიზაშეწონილია შეიზღუდოს იმ პასუხისმგებელ პირთა რაოდენობა, რომელთაც ექნებათ სატელიტური ჩართვების დაკვეთის უფლება			
40	სავ რეკ	საშემსრულებლო დისციპლინის ამადლების მიზნით აუცილებელია საერთაშორისო ჩართვების კოორდინატორს დაკვეთა მიეწოდოს ელექტრონული სახით, კონკრეტული ადგილის დროისა და თარიღის მითითებით, რომლის ასლიც გაეგზავნება როგორც საერთაშორისო ჩართვების განყოფილების უფროსს, ასევე შემკვეთი დეპარტამენტის უფროსს. სასურველია მომზადდეს ანგარიში სატელიტური კომპანიებიდან მიღებული საანგარიშგებო დოკუმენტების შესაბამისად სათანადო დეპარტამენტების პასუხისმგებელი პირების მიერ.			
41	რეკ	დაკვეთის მიზნობრიობისა და ეფექტურად გამოყენების მიზნით სასურველია განხორციელდეს დაკვეთისა და მიღებული შედეგის მონიტორინგი, ხოლო დამკვეთს წვდომა უნდა ჰქონდეს ან დაკვეთის პროცესში ინფორმირებულ იქნას კონკრეტული დაკვეთის ღირებულების შესახებ.			

№	კატეგორია	ლონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
42		მარკეტინგის სამსახური (დეტალური ინფორმაციისთვის იხ. თავი – მარკეტინგის სამსახური, გვ. 33)			
43	სავ	ხარისხის გაუმჯობესების, ასევე ეფექტურობის ამაღლებისა და დასახული მიზნების უკეთ მიღწევისთვის უპირველეს ყოვლისა მარკეტინგის სამსახურში და მთლიანად კომპანიაში უნდა დაინერგოს ე.წ. დემინგის ბორბლის მიდგომა SDCA – Standardize, Do, Check, Action			
44	სავ რეკ	აუცილებელია ყოველი წლის დასაწყისში სამსახურს გამოეყოს მენეჯმენტის მიერ დასახული მიზნების წარმატებით მიღწევისათვის საჭირო <u>შესაბამისი</u> ბიუჯეტი, რომელიც დასაბუთებული იქნება წინასწარ შედგენილი <u>მარკეტინგული გეგმით</u> . ბიუჯეტირებაში მონაწილეობას უნდა იღებდეს მარკეტინგის სამსახურის ოთხივე განყოფილება. სასურველია ბიუჯეტის ძირითადი (უმჯობესია მთლიანი) ნაწილი განისაზღვროს სარეკლამო დროის გაყიდვით მიღებული შემოსავლების პროპორციულად.			
	სავ	უნდა მოხდეს ბიუჯეტის ყოველთვიური, ყოველ კვარტლური და			

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
45		წლიური ჯამური შემოსავლებისა და ხარჯების ანგარიშის წარდგენა, რათა საჭიროების შემთხვევაში მოხდეს კორექტივების დროული შეტანა. ასევე ბაზრის ცვალებად გარემოზე უკეთ რეაგირების მიზნით აუცილებელია დამტკიცებული ბიუჯეტის კორექტირება გარკვეული პერიოდულობით, წელიწადში მინიმუმ ერთხელ.			
46	სავ რეკ	შემოსაღებია ბიუჯეტის საკონტროლო კოეფიციენტები და მათი შესაბამისი ვარიანტების საზღვრები, რათა განისაზღვროს თუ, რა გავლენას ახდენს თითოეული დახარჯული ლარი მოზიდული მომხმარებელისა და შემოსული სარეკლამო თანხების რაოდენობაზე. დახარჯული თანხებისა და შემოსავლების კონტროლი უნდა ხორციელდებოდეს ყოველთვიურად რათა მხედველობიდან არ გამორჩეს ხარჯების ოპტიმიზაციისა და შემოსავლების ზრდის შესაძლებლობები.			
47	სავ	მარკეტინგის სამსახურის თითოეულ განყოფილებას უნდა მიეცეს დამტკიცებული თანხების გაკონტროლების შესაძლებლობა.			
48	სავ	დასამტკიცებელია პროცესებისა და პროცედურების არსებული სახემძღვანელო, რომელსაც უნდა დაემატოს შემდეგი მიმართულებები:			

№	კატეგორია	ლონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
		• მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავების პროცესი, რომელიც თავის მხრივ დაიყოფა შემდეგ ქვე პროცესებად და მათ განმსაზღვრელ შესაბამის პროცედურებად: ○ ინფორმაციის მოპოვებისა და ანალიზის პროცესი; ▪ მარკეტინგული კვლევის პროცედურა; ○ მაყურებლის ხმა - მაყურებელთა ხმების აღრიცხვის; ○ მარკეტინგული გეგმის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესი; ▪ მარკეტინგული გეგმის შემადგენელი ცალკეული მიმართულებების იმპლიმენტაციის პროცედურები; ○ მონიტორინგის პროცესი; ▪ კონტროლის განხორციელების პროცედურა;			
	სავ	შესამუშავებელი და დასამტკიცებელია პროცედურების განხორციელებისათვის საჭირო შესაბამისი სამუშაო ფორმები მათ შორის: • ბიუჯეტის ფორმა; • სამუშაო დავალების ფორმა; • კვარტლური ანგარიშის ფორმა;			

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
49		• ყოველთვიური ანგარიშის ფორმა; • კვლევითი წინადადების მოთხოვნა; • კვლევითი ინფორმაციის საფუძველზე რეკომენდაციები და განმარტებები; ○ მარკეტინგული გეგმა – როგორც საერთო ასევე მისი ცალკეული მიმართულებების ფორმები; ○ კონკურენტული ანალიზი; ○ SWOT ანალიზი; ○ ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის გეგმა; ○ სარეკლემო ფასწარმოქმნის გეგმა; • საკონტროლო პარამეტრების აღრიცხვის ფორმა თითოეული გადაცემისა და მთლიანი არხისთვის.			
50	სავ რეკ	საანგარიშო დოკუმენტებში ნათლად უნდა იყოს დაფიქსირებული თითოეული თანამშრომლის მიერ შერულებული სამუშაო და ვადები. შემოსადებია სამუშაოების წონითი შეფასების სისტემა, რომელიც საშუალებას მოგვცემს შეჯამდეს ინდივიდუალური პროდუქტიულობა.			

№	კატეგორია	ღონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
51	სავ რეკ	დოკუმენტაციის კონტროლი უნდა ხდებოდეს არ მხოლოდ აუდიტორულ, არამედ შიდა იერარქიულ დონეზეც. წინასწარ უნდა განისაზღვროს კონკრეტულ დოკუმენტზე პასუხისმგებლები და ვადები. სასურველია ყოველთვიურ და კვარტლურ ანგარიშში დაემატოს გრაფა დარღვევების შესახებ, სადაც დაფიქსირდება ნებისმიერი სახის დარღვევა, რაოდენობა და მიზეზები.			
52	სავ	საზოგადოების ინტერესების დასაფიქსირებლად და მათზე ადექვატური რეაგირების მიზნით აუცილებელია: • აღსდგეს ვებ გვერდზე ადრე არსებული ფორუმი; • დაიდგას სქართველოსა და რეგიონებში წერილების ურნები; • ვებ გვერდზე დაემატოს საკონტაქტო ინფორმაცია სამსახურების მიხედვით; • დამონტაჟდეს შემოსული ზარების ხმოვანი შეტყობინების ჩამწერი აპარატურა; • წერილების კოორდინატორის ეფექტურობის ასამაღლებლად საჭიროა დამატებით 2 ასისტენტი.			

№	კატეგორია	ლონისძიება	შემსრულებელი/ პასუხისმგებელი პირი	შესრულების ვადა	აღნიშვნა შესრულებაზე
53	საგ რეკ	ღირებული კადრების გადინების თავიდან ასაცილებლად აუცილებელია როგორც სამსახურის შიგნით ასევე მის გარეთ ეფექტური მოტივაციის სისტემის შემუშავება და დანერგვა. სასურველია კვარტლურ ანგარიშში გაჩნდეს პირობითად "თანამშრომელთა სურვილების გრაფა" სადაც თითოეული თანამშრომელი ვალდებული იქნება დააფიქსიროს თავისი მოსაზრება, თხოვნა ან პრეტენზია.			
54	საგ	მარკეტინგის სამსახურის თანამშრომლებს უფლებამოსილებების შესაბამისად უნდა განესაზღვროთ ზემოქმედების გარკვეული სფეროები და ბერკეტები შემდეგი მიმართულებებით: • ბიუჯეტის განსაზღვრა და მისი შემდგომი ათვისება; • არხის პრიორიტეტების განსაზღვრა; • ბადის შედგენა; • საკონტროლო პარამეტრების განსაზღვრა თითოეული გადაცემისთვის; • ბადის მიმდინარე კორექტირება; • პროცესებსა და პროცედურებში ცვლილებების შეტანა; • სამუშაო დოკუმენტაციაში ცვლილებების შეტანა.			

ფინანსური აღრიცხვა*

საჭიროა მაუწყებლის სხვადასხვა სტრუქტურულ ერთეულებს შორის კოორდინაციის გაუმჯობესება ერთმანეთთან ინფორმაციების დროული მიწოდების კუთხით, რაც მნიშვნელოვან შეფერხებებს იწვევს ბუღალტრული აღრიცხვისა და კანონმდებლობით გათვალისწინებული საანგარიშგებო დოკუმენტაციების დროული და ხარისხიანად მომზადების საქმეში, კონკრეტული საანგარიშგებო პერიოდისათვის გარკვეულ წილად დამახინჯებულ სურათს იძლევა მაუწყებლის ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის შესახებ, ასევე ხელს უშლის ორგანიზაციის სამეურნეო პროცესებისა და საქმიანობის შედეგების შესახებ სრული და უტყუარი ინფორმაციის ჩამოყალიბებას, რომელიც აუცილებელია ოპერატიული ხელმძღვანელობისა და მმართველობისათვის, კერძოდ:

ორგანიზაციაზე გაწეული მომსახურების დამადასტურებელი საბუთების ბუღალტერიაში წარდგენა ხდება დაგვიანებით. რაც აფერხებს, ფინანსთა მინისტრის 2008 წლის 16 აპრილის ბრძანება №364-ის შესაბამისად საჯარო სამართლის იურიდიული პირების ბუღალტრული აღრიცხვის ფორმების მომზადებას. დაგვიანებული საბუთების გატარება ხდება ფინანსთა სამინისტროში ბალანსის ჩაბარების შემდგომ თარიღში, რაც საბოლოო ჯამში იწვევს ფინანსური შედეგების დამახინჯებას.

ორგანიზაციის თანამშრომლებზე ნატურალური ფორმით გაცემული სარგებლის დამადასტურებელი დოკუმენტების (საჩუქრები, პრიზები და ა.შ.), ასევე დებიტორებთან გაფორმებული ხელშეკრულებების დაგვიანებით მოწოდება იწვევს საგადასახადო დეკლარაციების მუდმივ კორექტირებას.

არარეზიდენტ ორგანიზაციებთან გაფორმებული ხელშეკრულებების დაგვიანებით ბუღალტერიაში წარმოდგენა იწვევს უკუდაბეგვრის წესით დარიცხული დღგ-ს

*დეტალური ინფორმაცია კონკრეტულ დარღვევებზე წარმოდგენილი იქნება გარე ფინანსური აუდიტის (რომელსაც UBC International LLC ატარებს) დასრულების შემდგომ 2010 წლის I კვარტლის ანგარიშში.

დეკლარაციების მუდმივ კორექტირებას.

აგრეთვე საჭიროა პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემის სრულყოფა, რადგანაც ძალიან ძნელდება მომწოდებლებსა და მომსახურების გამწევ კომპანიებთან დადებული ხელშეკრულებების შესრულების მიმდინარეობის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება და მასზე კონტროლის განხორციელება.

მოსაგვარებელია ძირითადი საშუალებების აღრიცხვის მდგომარეობა, მ.შ. გარკვეული სახეობების ძირითადი საშუალებების ჩამოწერის საკითხი. ბალანსზე ირიცხება, ხშირად გამოუსადეგარი, მორალურად და ფიზიკურად გაცვეთილი ძირითადი საშუალებები, რომლებიც ჩამოსაწერია.

გარკვეული პრობლემებია მარაგების მოძრაობისა და ჩამოწერის საკითხში, ზოგიერთ შემთხვევებში მატერიალური პასუხისმგებელი პირებისგან გამოსაყენებლად გასული ფასეულობები ისევ ამ პირებს აწერია.

დეკორაციები

ძირითადი საშუალებების დეკორაციების ინვენტარიზაციის პროცესში გამოვლენილ იქნა შემდეგი სახის შეუსაბამობები და დარღვევები

- დეკორაციები სრულყოფილად არ არის აღრიცხული და იდენტიფიცირებული, ვინაიდან გადაცემების მიხედვით არ მოხდა მათი შესაბამისი სასცენო-დადგმითი საშუალებების დაკომპლექტება;
- არსებული დაკომპლექტების აქტები სრულყოფილად არ ასახავს შესაბამისი დეკორაციის რეალურ შემადგენლობას;
- არსებული დაკომპლექტების აქტები არ არის დოკუმენტურად ასახული შესაბამის დროს;

ზემოთ აღნიშნულის გამო ირღვევა ძირითადი საშუალებების აღრიცხვის წესი – ცალკე საინვენტარო ობიექტად არ არის აღრიცხული- დაფიქსირებული დამთავრებული კონსტრუქციული მოწყობილობა, მასზე მიკუთვნებული მოწყობილობებით და კუთვნილებებით, რომელიც განკუთვნილია განსაზღვრული დამოუკიდებელი ფუნქციების შესასრულებლად. სწორად ვერ იქნება მითითებული მათი შენახვის ადგილი. ასევე აღრიცხული ობიექტს შეიძლება არ ჰქონდეს პირვანდელი სახე (სახეშეცვლილი ფორმით არსებობდეს);

არ აღირიცხება საწყობიდან შესაბამისი ძირითადი საშუალების გასვლა;

არ არის ასახული შესაბამისი ძირითადი საშუალების ორგანიზაციის შიგნით გადაადგილება;

თავისდროულად ვერ ხორციელდება მათი ჩამოწერა;

არ ხდება ობიექტის დაშლის შედეგად მიღებული მასალების დაფიქსირება, შეფასება და სამეურნეო საჭიროებისთვის მათი აღრიცხვა, (თუმცა მათი გამოყენება ხორციელდება სამეურნეო საჭიროებისათვის - სხვა კონსტრუქციად გადაკეთება);

არასწორია დეკორაციის ექსპლოატაციაში შესვლის თარიღი, შესაბამისად ექსპლოატაციის ვადა;

ვერ ხორციელდება ძირითადი საშუალებების შენახვისა და მოძრაობისადმი კონტროლის, თავისდროული დოკუმენტური ასახვის უზრუნველყოფა;

აქედან გამომდინარე არაზუსტია მონაცემები საწარმოო მარაგების, მასალების, კონსტრუქციებისა და ჯართის ოდენობასა და ღირებულებაზე.

რეკომენდაციები:

- დეკორაციების ექსპლოატაციის პროცედურების გაწერა
 1. ახალი დეკორაციის დამზადების;
 2. დაზიანებული დეკორაციის შეკეთების;
 3. გადაცემებს შორის დეკორაციების შენახვის;
 4. ბალანსზე მათი სწორი და დროული აღრიცხვის;
 5. ბალანსიდან მათი ჩამოწერის;
 6. ჩამოწერისას დაშლის შედეგად მიღებული მასალების შეფასებისა და დასაწყობების.
- ცალკეული ოპერაციის როგორც შესრულებაზე ასევე კონტროლის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირების გამოკვთა (როგორც მატერიალურად პასუხისმგებელი პირების ასევე ხელმძღვანელების);
- ძირითადი საშუალებების (როგორც ცალკეული ელემენტის ასევე კომპლექტის) შენახვასა და მოძრაობაზე კონტროლის მექანიზმების შემუშავება;
- ძირითადი საშუალებების მდგომარეობის სხვადასხვა ეტაპზე სხვადასხვა მატერიალურად პასუხისმგებელი პირების დანიშვნა. მატერიალურად პასუხისმგებელი პირების შეცვლა გადაბარების საფუძველზე;
- სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობების დაცულობაზე, შენახვასა და მოძრაობაზე კონტროლის უზრუნველყოფა;
- გამოუყენებელი ძირითადი საშუალებების, სასაქონლო-მატერიალური ფასეულობების გამოვლენა და მათი შემდგომი რეალიზაციის უზრუნველყოფა.

გარე წარმოება

გარე გადაცემების მწარმოებლებთან დადებული ხელშეკრულებისა და ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების ჯეროვნად შესრულების შემოწმება.

ზემოთ აღნიშნულის შემოწმებისას დაფიქსირდა არასათანადოდ შესრულებული მომსახურებისა და ვალდებულებების ფაქტები:

- გადაცემის ქრონომეტრაჟის დაცვა;
- ეთერში გასასვლელად გადაცემის ჩანაწერის დროული მოწოდება;
- კონკრეტული და ზოგადი ანონსების დროული მოწოდება;
- ინტერნეტ გვერდისათვის მასალის დროული მოწოდება;
- გადაცემის ჩანაწერის არქივისთვის დროული მიწოდება;
- გადაცემის მოწოდება მოთხოვნილი ხარისხის დაცვით;

არნიშნული შეუსაბამობების გამომწვევი მიზეზებია

- მწარმოებლის მიერ შესასრულებელი მოთხოვნებისა და ვალდებულებების ხელშეკრულებაში არ გათვალისწინება;
- ხელშეკრულებით გათვალისწინებული კონკრეტული მოთხოვნისა და ვალდებულების დეტალური აღწერის არ არსებობა;
- საქმისადმი გულგრილი დამოკიდებულება;
- დაბალი კვალიფიკაციის შემთხვევები;
- გადაცემის შეზღუდულ პირობებში წარმოება;

მწარმოებლებთან დადებული ყველა ხელშეკრულებით არ რეგულირდება შემდეგი ვალდებულებები და უფლებები

- ქრონომეტრაჟი და მისი დაცვის ვალდებულება მომწოდებლის მიერ
- ბადით გათვალისწინებული ქრონომეტრაჟის ცვლილების უფლება დამკვეთის მხრიდან;
- გადაცემის ჩაბარების ვადა;
- ხარვეზის გამოსწორების ვალდებულება და ვადა;
- ხარვეზის აღმოუფხვლელობის შემთხვევაში გადაცემის ეთერში არ გაშვების უფლება;
- ანონსების მოწოდების ვადები;
- ანონსების გაშვების მინიმალური სიხშირე - დამკვეთის ვალდებულება;
- ინტერნეტ გვერდისათვის საჭირო მასალის დროული მიწოდება;
- არქივისათვის მასალის გადაცემის დრო;
- რეიტინგის მიღწენების ვალდებულება;
- მიღება-ჩაბარების აქტზე პასუხისმგებელი პირი;

- ჯარიმები და მათი სახეები:
 1. ნაწარმოების დაგვიანება;
 2. ანონსების დაგვიანებით მოწოდება;
 3. ინტერნეტ გვერდისათვის მასალის დაგვიანებით მოწოდება;
 4. დამკვეთის მიერ გადარიცხვის დაგვიანება;
- ქედების, ტიხრების, აუდიო ვიზუალური გაფორმების, დეკორაციების მომზადების ვალდებულება მომწოდებლის მხრიდან

კონკრეტული შეუსაბამობის აღსაკვეთად მოქნილი ინსტრუმენტებია ზემოთ აღნიშნული პუნქტების ხელშეკრულებაში გათვალისწინება.

რაც შეეხება შეზღუდულ პირობებში გადაცემების გადაღებას, ეს ეხება იმ გადაცემებს, რომელთა ჩაწერა წარმოებს პირველ სტუდიაში გადატვირთული გრაფიკის პირობებში. საწარმოო პროცესი საჭიროებს დეტალურ აღწერას. მიმდინარე პროცესში ჩართული და მარეგულირებელი სამსახურის ხელმძღვანელებთან რეკომენდაციების საფუძველზე შესაძლებელია არსებულ ვითარებაში აღნიშნული სტუდიის დატვირთვის ოპტიმიზაცია.

მოთხოვნები, რომელთაც აყენებს მაუწყებელი გადაცემების პასუხისმგებელ პირთა მიმართ უნდა იმართებოდეს ნორმატიულ დოკუმენტში დატანილი ვალდებულებებით. (პროცედურებში ან ბრძანების სახით)

ანონსებისა და გადაცემების დროულად მოწოდების გაკონტროლებისათვის მიზანშეწონილია აღრიცხვის ჟურნალის წარმოება, სადაც დაფიქსირდება მათი მოტანის ზუსტი დრო. ასევე გაკეთდება გრაფიკი თითოეული გადაცემისა და შესაბამისი მოსათხოვი მასალის ვალდებულებითი (დროული) წარმოდგენის პერიოდის მიხედვით.

ასეთივე კონტროლი განხორციელდება ინტერნეტ გვერდისათვის დროულად მოსაწოდებელი მასალის მიმართ.

რაც შეეხება ჩვენი მხრიდან ვალდებულების აღებას, ანონსები განთავსდეს ეთერში გარკვეული (საჭირო, შესაძლებლობის ფარგლებში) სიხშირით, ამაზე გადაწყვეტილებას იღებს ანონსების სამსახურის უფროსი შესაბამის პასუხისმგებელ პირებთან შეთანხმების საფუძველზე. რიგ შემთხვევებში ჩვენს მიერ ხელშეკრულებით აღებული ვალდებულება ანონსების სიხშირის კონკრეტული მაჩვენებლებისა შეიძლება ვერ შესრულდეს და მათი შესრულება არ არის გამართლებული კომპეტენტური პირების მიერ.

სარეკლამო ბადე და სააგენტო

ბადის შემუშავება

გადაცემათა ბადე, რომელსაც იყენებს სარეკლამო სამსახური სარეკლამო ბადის მისაღებად, მოიცავს ინფორმაციას გადაცემათა დასახელებისა და დაწყების შესახებ.

სარეკლამო ბადის სიზუსტისა და კანონთან შესაბამისობისათვის საჭიროა გადაცემათა გარკვეული მახასიათებლების ცოდნა. რათა კონკრეტული მახასიათებლის შესაბამისად მოხდეს მათი ჭრა, როგორც რაოდენობრივი ისე ხანგრძლივობითი.

ამიტომ სასურველია, სარეკლამო სამსახურის მიერ დასამუშავებელ ბადეს ქონდეს დოკუმენტური სახე, გადაცემების მოთხოვნილი მახასიათებლების მითითებით, რომელზეც პასუხისმგებელი იქნება კონკრეტული პირი პროგრამების სამსახურიდან. ხოლო სარეკლამო ბადის კანონთან შესაბამისობაზე პასუხისმგებლობა დაეკისროს სარეკლამო სამსახურს. რათა გაიმიჯნოს პასუხისმგებლობები სამსახურების მიხედვით მათი საქმიანობიდან გამომდინარე.

სასურველია შექმნილი სარეკლამო ბადის კანონთან შესაბამისობის მონიტორინგი. ხოლო ამ პროცესის განხორციელებას ხელს შეუწყობდა მოთხოვნილი სახით არსებული გადაცემათა ბადე.

სარეკლამო ბადის შექმნისას ადამიანური ფაქტორით გამოწვეული შეცდომის თავიდან აცილების მიზნით სასურველი იქნებოდა პროგრამული უზრუნველყოფა.

კომერციული და სასპონსორი ტარიფების შემუშავება

ტარიფების შემუშავების სქემა არ არსებობს რაზე დაყრდნობით შემუშავდა სარეკლამო ტარიფები

საზოგადოებრივ მაუწყებელსა და სააგენტოს შორის დადებული ხელშეკრულება

კომერციული და სასპონსორი რეკლამის მოზიდვა საზოგადოებრივი მაუწყებლის არხებზე ხორციელდება სარეკლამო მომსახურების სააგენტოს მეშვეობით. რომელთა ურთიერთობასაც არეგულირებს მათ შორის დადებული ხელშეკრულება.

ვინაიდან ხელშეკრულება ითვალისწინებს მხარეთა პასუხისმგებლობას ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულებებისა და სხვა პირობების შეუსრულებლობისათვის, მიზანშეწონილია ხელშეკრულებით რეგულირდებოდეს შეუსაბამობების გამოვლენისა და კონტროლის პირობები.

ხელშეკრულებით გათვალისწინებული ვალდებულებების შესრულებისა და პერიოდული ინსპექტირების მიზნით ხელშეკრულება უნდა ითვალისწინებდეს ხელშეკრულების შესრულების კონტროლს. რომელიც გულისხმობს მაუწყებლის უფლებას, ხელშეკრულების შესრულების ნებისმიერ ეტაპზე განხორციელოს კონტროლი სააგენტოს მიერ ნაკისრი ვალდებულებების შესრულებაზე, ასევე მოახდინოს მომსახურების ხარისხის პერიოდული ინსპექტირება.

მაუწყებლისა და სააგენტოს მიერ უნდა შემუშავდეს ინსპექტირების მექანიზმები სხვადასხვა ვალდებულებითი სამუშაოსათვის. მაგ. მოიძებნოს მექანიზმები როგორ შეიძლება გაკონტროლდეს:

- წვდომის შესაძლებლობა სააგენტოს მიერ შემუშავებულ მომსახურების ყველა პაკეტზე;
- სააგენტოს მიერ შემუშავებულ მომსახურების ყველა პაკეტში მაუწყებლის ეთერში სარეკლამო მომსახურების ჩართულობა;
- მაუწყებლის ეთერში რეკლამის მოზიდვის მხრივ სააგენტოს მიერ განხორციელებული ქმედებები;

მაუწყებლის მხრიდან გამოიკვეთოს (სააგენტოს მიერ ხელშეკრულებით ნაკისრი ვალდებულებების შესრულებაზე) კონტროლის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირი.

ხელშეკრულებით გათვალისწინებული სააგენტოს ვალდებულება, პუნქტი 2.3.3 შეიმუშაოს სარეკლამო მომსახურების ფასები და ფასდაკლებების სისტემა მაუწყებელთან შეთანხმებით, წინააღმდეგობაში მოდის ხელშეკრულების დანართთან. დანართში ნათქვამია, რომ რეკლამის დამკვეთის სარეკლამო განთავსების პირობებს (ფასდაკლებებს) ადგენს სააგენტო, რომელიც წარმოდგენილია ბიუჯეტზე დამოკიდებული ფასდაკლების სქემით და არის სტანდარტული პირობა, მის მიერ დამოუკიდებლად შემუშავებული.

სქემის მიხედვით დამკვეთის მიერ გადასახდელი ბიუჯეტი ითვალისწინებს სხვადასხვა ტელეკომპანიების სარეკლამო დროის ღირებულებას ჯამურად. რაც განაპირობებს სხვადასხვა შემთხვევისას სხვადასხვა ტელეკომპანიების არათანაბარ პირობებში ყოფნას. მაგ. დამკვეთის მიერ მაუწყებლის ეთერში მცირე სარეკლამო მოცულისას, მან შეიძლება ისარგებლოს საკმაოდ მაღალი ფასდაკლებით, რადგან მისი ბიუჯეტის არსებითი ნაწილი მოცული იქნება სხვა არსების სარეკლამო დროით. ასევე არათანაბარ პირობებში იქნება მაუწყებლის ეთერში სხვადასხვა დამკვეთი, მათი მაუწყებელზე მოსული ბიუჯეტის გათვალისწინებით. მიზანშეწონილი იქნებოდა ჯამური ბიუჯეტის გარკვეული პროპორციით დაყოფა ან კონკრეტულად მაუწყებლისთვის წილობრივი მაჩვენებლის მიკუთვნება, რის მიხედვითაც გათვალისწინებულ იქნებოდა შესაბამისი ფასდაკლების მაჩვენებელი.

მაუწყებელი ვერ ახორციელებს კონტროლს დამკვეთის ბიუჯეტზე. კონტროლი გამარტივდება თუ დამკვეთის ბიუჯეტი კონკრეტულად მაუწყებლის ბიუჯეტით გამოიკვეთება, გამოცალკევდება.

ასევე ჩვენი შემოსავალი არანაირ კოეფიციენტზე არ არის მიბმული.

დანართში მითითებული დამატებითი ფასდაკლების პირობა არ არის გაზომვადი. არ არის დაფიქსირებული ფასდაკლების მოსალოდნელი ინტერვალი.

არ არის დაკონკრეტებული საიდან იწყება ბიუჯეტის ათვლა. რა პერიოდს მოიცავს კომპანიის ისტორია.

გაურკვეველია ერთ სარეკლამო რგოლში 2 ან მეტი ბრენდის რეკლამირებისას, როგორ გაითვალისწინება ფასდაკლება. ასევე ბიუჯეტი. ბიუჯეტში გაითვალისწინება სარეკლამო დროის ერთჯერადი ღირებულება, თუ კოეფიციენტის პროპორციულად გაიზრდება მისი ღირებულება. მიღებული თანხა გადანაწილდება თითოეული ბრენდისათვის თანაბრად, ხოლო ჯამური ბიუჯეტის მიხედვით თითოეულისთვის ცალცალკე განისაზღვრება ფასდაკლება.

ზემოთ დაფიქსირებული ფაქტების გამო ჩვენ სარეკლამო სივრცის გაყიდვის ანალიზის გაკეთების საშუალება არ გვქმნება. ვერც წინა მონაცემებზე დაყრდნობით ვერ გავაკეთებთ პროგნოზს. შესაძლებელი მხოლოდ აუთენსიკაციის სარეკლამო დროის გამოკვეთა.

სატელიტური ჩართვები

სატელიტური ჩართვების პროცედურის ეფექტურობის განსაზღვრის მიზნით შესრულებული სამუშაოების ჩატარებისას გამოიკვეთა შემდეგი შეუსაბამობები:

- ვერ ხერხდება კონკრეტული სატელიტური ჩართვის შემკვეთი პასუხისმგებელი პირის დასახელება
- სრულყოფილად არ არსებობს შეკვეთაზე მოთხოვნის დოკუმენტური ჩანაწერი
- არ არის ოფიციარურად დაფიქსირებული შეკვეთის უფლების მქონე პასუხისმგებელ პირთა სია
- ჩართვების გაუქმებასა და შეცვლაზე (ხანგრძლივობის გაზრდა) არ არსებობს დოკუმენტური ჩანაწერები (მიზეზები)
- არაიდენტიფიცირებულია ჩართვების გაუქმებასა და შეცვლაზე ანგარიშვალდებულ პირთა ვინაობა
- სატელიტური ჩართვების კოორდინატორის მიერ არ იქმნება ანგარიში შესრულებული სამუშაოებისა, შესაბამისი საანგარიშგებო დოკუმენტების დართვით
- დეპარტამენტის მიხედვით არ იდება ანგარიში მათ მიერ შესრულებული სამუშაოსა და ხარჯების გათვალისწინებით

სატელიტური ჩართვების პროცედურაზე კონტროლის გაუმჯობესების მიზნით მიზანშეწონილია შეიზღუდოს იმ პასუხისმგებელ პირთა რაოდენობა, რომელთაც ექნებათა დაკვეთის უფლება.

საშემსრულებლო დისციპლინის ამაღლების მიზნით მიზანშეწონილია საერთაშორისო ჩართვების კოორდინატორს დაკვეთა მიეწოდოს ელექტრონული სახით, კონკრეტული ადგილის დროისა და თარიღის მითითებით, რომლის ასლიც გაეგზავნება როგორც საერთაშორისო ჩართვების განყოფილების უფროსს, ასევე შემკვეთი დეპარტამენტის უფროსს.

რესურსების ეფექტურად მართვისა და პერსონალური პასუხისმგებლობის ამაღლების მიზნით სასურველია მომზადდეს ანგარიში სატელიტური კომპანიებიდან მიღებული საანგარიშგებო დოკუმენტების შესაბამისად სათანადო დეპარტამენტების პასუხისმგებელი პირების მიერ.

დაკვეთის მიზნობრიობისა და ეფექტურად გამოყენების მიზნით სასურველია განხორციელდეს დაკვეთისა და მიღებული შედეგის მონიტორინგი.

ბიუჯეტის ეფექტურად (გონივრული გადაწყვეტილების) გამოყენების მიზნით მიზანშეწონილია დამკვეთს წვდომა ჰქონდეს ან დაკვეთის პროცესში ინფორმირებულ იქნას კონკრეტული დაკვეთის ღირებულების შესახებ.

მარკეტინგის სამსახური

აუდიტის ჩატარების მიზანი მდგომარეობდა მარკეტინგის სამსახურის მუშაობის ეფექტიანობის შეფასებაში, რათა გამოვლენილიყო თუ, რამდენად შეესაბამება სამსახურის მოქმედება (მუშაობა) მაუწყებლობის მიმდინარე და გრძელვადიან მიზნებს. ასევე იმ ძირითადი რისკ ფაქტორების დადგენაში და შესაბამისი კონტროლის მექანიზმების შემუშავებაში, რომელთა შედეგებიც უშუალოდ აისახება შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე.

გამოყენებული მეთოდოლოგია – აუდიტის დასკვნები ემყარება მარკეტინგის განყოფილების თანამშრომელთა სამუშაო ფუნქციების მიხედვით წინასწარ შედგენილ კითხვარის პასუხებსა და სამსახურში არსებული დოკუმენტაციის ანალიზის შედეგებს.

ძირითადი მიმართულებები

ბიუჯეტი

თუ, რამდენად საკმარისია არსებული ბიუჯეტი დასახული მიზნების მისაღწევად?

რამდენად ერევა სამსახური საკუთარი ბიუჯეტის წინასწარ განსაზღვრაში?

რაში მდგომარეობს დარღვევების გამომწვევი მიზეზები?

პროცესები და

პროცედურები

თუ, რამდენად სრულდება არსებული პროცესები და პროცედურები?

საჭიროებს თუ არა პროცედურები ცვლილებებს?

რაში მდგომარეობს დარღვევების გამომწვევი მიზეზები?

სამუშაო დოკუმენტაცია

რა სახის სამუშაო ფორმები გამოიყენება პროცედურების შესრულებისას?

რამდენად ხორციელდება მათი შედგენა?

საჭიროებს თუ, არა არსებული
დოკუმენტაცია ცვლილებებს?

მოტივაცია

მოტივაციის რა სქემები არსებობს?

რამენად ხდება ამ სქემების რეალიზება?

რა დოზით ახდენენ თანამშრომლები
საკუთარი თავის რეალიზაციასა და
გან-ვითარებას არსებულ სამუშაო
პირობებში?

არსებული მდგომარეობა დღეისათვის სამსახურში არ არსებობს
გაწერილი პოლიტიკა, რომელიც დაარეგულირებს შესრულებული
სამუშაოს ფორმას, აღრცხვის, მონიტორინგისა და კონტროლის
განხორციელების წესებს. დასამტკიცებელია პროცესებისა და
პროცედურების სახელმძღვანელო, სადაც კონკრეტულად უნდა მოხდეს
იმ პროცედურებისა და შესაბამისი დოკუმენტაციის მითითება-აღწერა,
რომელთა შედგენაც სავალდებულო გახდება სამსახურის თანამ-
შრომლებისათვის შესაბამისი კომპეტენციის ფარგლებში. წინააღმდეგ
შემთხვევაში შეუძლებელი იქნება შესრულებული სამუშაოს აღრიცხვა,
შემდგომი მონიტორინგი და კონტროლი.

აღნიშნული გარემოებები თავის მხრივ აისახება სამსახურის მუშაობის
საერთო ხარისხზე და პირდაპირ გავლენას ახდენს არხის საერთო
იმიჯზე და რეიტინგზე.

ბიუჯეტი

შესაბამისი ბიუჯეტის არ არსებობის გამო შეუძლებელია საერთო მარკეტინგული აქტივობის ჯეროვნად განხორციელება და ორგანიზაციის წინაშე არსებული მიზნების წარმატებით მიღწევა. სამსახურისათვის არ არის წინასწარ განსაზღვრული თუ, შემოსავლების კონკრეტულად რა ნაწილი უნდა დაიხარჯოს მაყურებლის მოზიდვასა და შენარჩუნებაზე. შესაბამისად მათ მიერ დაგეგმილი აქტივობათა უმრავლესობა განუხორციელებელი რჩება, რაც თავის მხრივ აისახება როგორც არხის საერთო მდგომარეობაზე (რეიტინგზე) ასევე თანამშრომელთა განწყობაზეც.

მიმდინარე სეზონის განმავლობაში არასაკმარისმა ბიუჯეტმა გავლენა იქონია შემდეგ საკითხებზე:

- არ განხორციელებულა მარკეტინგული სტრატეგიის წინასწარ შემუშავება, შესაბამისად პიარ და სარეკლამო აქტივობები იგეგმებოდა უშუალოდ განხორციელების წინ.
- არ ჩატარებულა ყველა გადაცემის თვისობრივი კვლევები
- 2009 წლეს არ ჩატარებულა ყოველწლიური სოციოლოგიური კვლევები
- თანამშრომლები სრულად ვერ აკონტროლებენ გამოყოფილ ბიუჯეტს
- მაგალითისათვის; ვერ მოხერხდა მთავარი მარკეტოლოგის დასწრება არხის მიერ დაფინანსებულ ბათუმის 2009 წლის ჯაზ ფესტივალზე – ვერ მოიძებნა სამიგლინებო 350 ლარი.
- გადაცემა დიდი ათეულისათვის განკუთვნილი ბანერები გამოიყენეს სხვა გადაცემების გასარეკლამებლადაც
- ასევე არ წარმოებს სარეკლამო დროის გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლები პროგნოზირება

პროცესები და პროცედურები

არ არსებობს მენეჯმენტის მიერ დამტკიცებული სამუშაოთა შესრულების პროცესები და შესაბამისი პროცედურები (ინსტიტუციონალური განვითარების სამსახურის მიერ გაწერილია ძირითადი მიმართულებები

და საჭიროებს მენეჯმენტის მხრიდან დამტკიცებას) რის გამოც რთულდება

დაგეგმვისა და კონტროლის პროცესი; შედეგად სამუშაო აღწერებში მითითებული გარკვეული ფუნქციები სრულდება უშუალოდ შემსრულებლის სუბიექტური დამოკიდებულების გათვალისწინებით, სრულდება დაგვიანებით ან საერთოდ არ სრულდება რამდენადაც ვერ/არ ხდება მისი საჭიროების დანახვა მაგ.:

- *დაქვემდებარებული თანამშრომლების სამუშაო გეგმების შემუშავება* – გეგმები დაყვანილია კონკრეტულ ზეპირსიტყვიერ დაგალეზამდე;
- *თანამშრომელთა სამუშაოს ხარისხის შეფასება* – არ არსებობს არანაირი ხარისხის შეფასების სტანდარტები, რის გამოც შესრულებული სამუშაოები ფასდება მხოლოდ ზეპირსიტყვიერად, შედეგად რთულდება ობიექტური სურათის დანახვა;
- *დაქვემდებარებული თანამშრომლების მოტივირება* – არ ხდება;
- *კონკურენტული ღონის განსაზღვრა* – ხდება მხოლოდ რაოდენობრივი მონაცემების საფუძველზე, ხოლო თვისობრივი მახასიათებლების ანალიზი მიმდინარეობს ზეპირად;
- *მიმართულებების მიხედვით სატელევიზიო ბაზარზე არსებული კონკურენციის ღონის განსაზღვრა* – არ არსებობს კონკრეტული კონკურენტული შეფასების რუკა, სხვა მაუწყებლების სუსტი და ძლიერი მხარეების ანალიზი და შესაბამისი საპასუხო მარკეტინგული ღონისძიებების ჩამონათვალი;
- *გადაცემების სარეკლამო კამპანიის დაგეგმვა და კონტროლი* – არ ხდება წინასწარ გაწერილი კონკრეტული გეგმის შემუშავება, კამპანია იგეგმება უშუალოდ განხორციელების წინ;
- *საერთაშორისო და ადგილობრივი სარეკლამო ბაზრის მონიტორინგი, ახალი სარეკლამო საშუალებების შესწავლა* – არ ხდება ანგარიშის/რეპორტის მომზადება, მხოლოდ ზეპირსიტყვიერად.

- ტელევიზიის მიზნებისა და ღირებულებების განსაზღვრაში მონაწილეობის მიღება – თანამშრომლებს არ მიუღიათ არანაირი მონაწილეობა, გარდა სამსახურის ხელმძღვანელისა;
- უფროსთან შეთანხმებულ დროში ანგარიშების მომზადება – მზადდება პარლამენტში წარსადგენი კვარტალური ანგარიში, სხვა დანარჩენი მოთხოვნის მიხედვით;
- მაყურებლის/მსმენელის ინტერესებსა და მოსაზრებებზე დაყრდნობით გადაცემათა ფორმატის შესახებ რეკომენდაციების მომზადება – ჩატარდა მხოლოდ ზოგადი საიმპიჯო კვლევა არხის რებრენდინგთან დაკავშირებით. ფორუმი, რომელსაც მაყურებელი აქტიურად იყენებდა საკუთარი აზრის დასაფიქსირებლად დაიხურა, ასევე გაუქმდა ქალაქებსა და რეგიონებში არსებული წერილების ურნები.
- ბადის ანალიზი და რეკომენდაციების მომზადება გადაცემების შესახებ – ადრე მზადდებოდა, თუმცა ბოლო დროს მოთხოვნის არ არსებობის გამო შემოიფარგლებიან მხოლოდ ფიფქვ მეტრებზე გაკეთებული ზეპირსიტყვიერი შენიშვნებით;
- კონფერენციების, პრესკონფერენციებისა და პრეზენტაციების ორგანიზება – არ ხდება წინასწარ დაგეგმვა;
- ყოველთვიური (ან სპეციალური) ორენოვანი ბიულეტენის დაგზავნა საერთაშორისო და არასამთავრობო ორგანიზაციებთან, სამინისტროებთან, საელჩოებთან, უმაღლეს დაწესებულებებთან, მედიის წარმომადგენლებთან და თემატურად – სხვადასხვა დაწესებულებებთან – აღარ მზადდება, თუმცა მოთხოვნა არის;
- წერილების დამუშავება – არ ხდება შემოსული წერილებისა და თხოვნების ელექტრონული დამუშავება, განყოფილებაში აღარ დგას კომპიუტერიც.

სამუშაო დოკუმენტაცია

სამსახურში არ არსებობს პროცედურების შესარულებლად საჭირო წინასწარ განსაზღვრული ფორმები, რამაც უნდა გაადავილოს დაგეგმვა და შესაბამისი სამუშაოს შესრულების კონტროლი. ასევე არ ხდება თითოეული თანამშრომლის მიერ შესრულებული კონკრეტული სამუშაოს აღრიცხვა.

- *მარკეტინგული გეგმა* – არ გააჩნია სავალდებულო წინასწარ განსაზღვრული ფორმა და პუნქტების ჩამონათვალი;
- *მედია გეგმა* – არ გააჩნია სავალდებულო წინასწარ განსაზღვრული ფორმა და პუნქტების ჩამონათვალი;
- *ყოველთვიური შემაჯამებელი და ხვა ანგარიშის ფორმები* – მხოლოდ ზეპირსიტყვიერი;
- *ყოველკვარტლური ანგარიში* – არ არსებობს ერთიანი სტანდარტ-ული ფორმა ყველა განყოფილებისთვის;
- *ხარისხის კონტროლის მექანიზმი* – ხორციელდება, მხოლოდ ყოველდღიური რეიტინგის მონიტორინგის (ფიფლმეტრების) საშუალებით, მაგრამ არ არსებობს ყოველი გადაცემისთვის წინასწარ განსაზღვრული ხარისხობრივი და თვისობრივი პარამეტრების ჩამონათვალი რომლებზე ზემოქმედებითაც მიიღწევა მიზნობრივი რეიტინგული შედეგები. სამსახურის მიერ გაწეულ რეკომენდაციებს აქვს მხოლოდ სიტყვიერი ხასიათი, რადგანაც მიმდინარე ეტაპზე არ არსებობს წერილობითი ფორმით მიწოდების აუცილებლობა.
- დასამტკიცებელია განვითარების დეპარტამენტის მიერ ამ ეტაპისთვის უკვე შემუშავებული სამუშაო პროცესები, პროცედურები და შესაბამისი ფორმები. უშუალოდ მარკეტინგის განყოფილებისთვის – მარკეტინგული კვლევის პროცესი, სადაც გამოიყენება: კვლევითი წინადადების მოთხოვნა (ფორმა №1).
- რეკომენდაციები და განმარტებები მარკეტინგული კვლევის საფუძველზე (ფორმა №2), კვლევის პროექტი (შემოსული დოკუმენტაციის ფორმა). მარკეტინგული კომუნიკაციის პროცესი სადაც გამოიყენება: მარკეტინგული კომუნიკაციის გეგმა და მარკეტინგული კომუნიკაციის გეგმის შესრულების ანგარიში

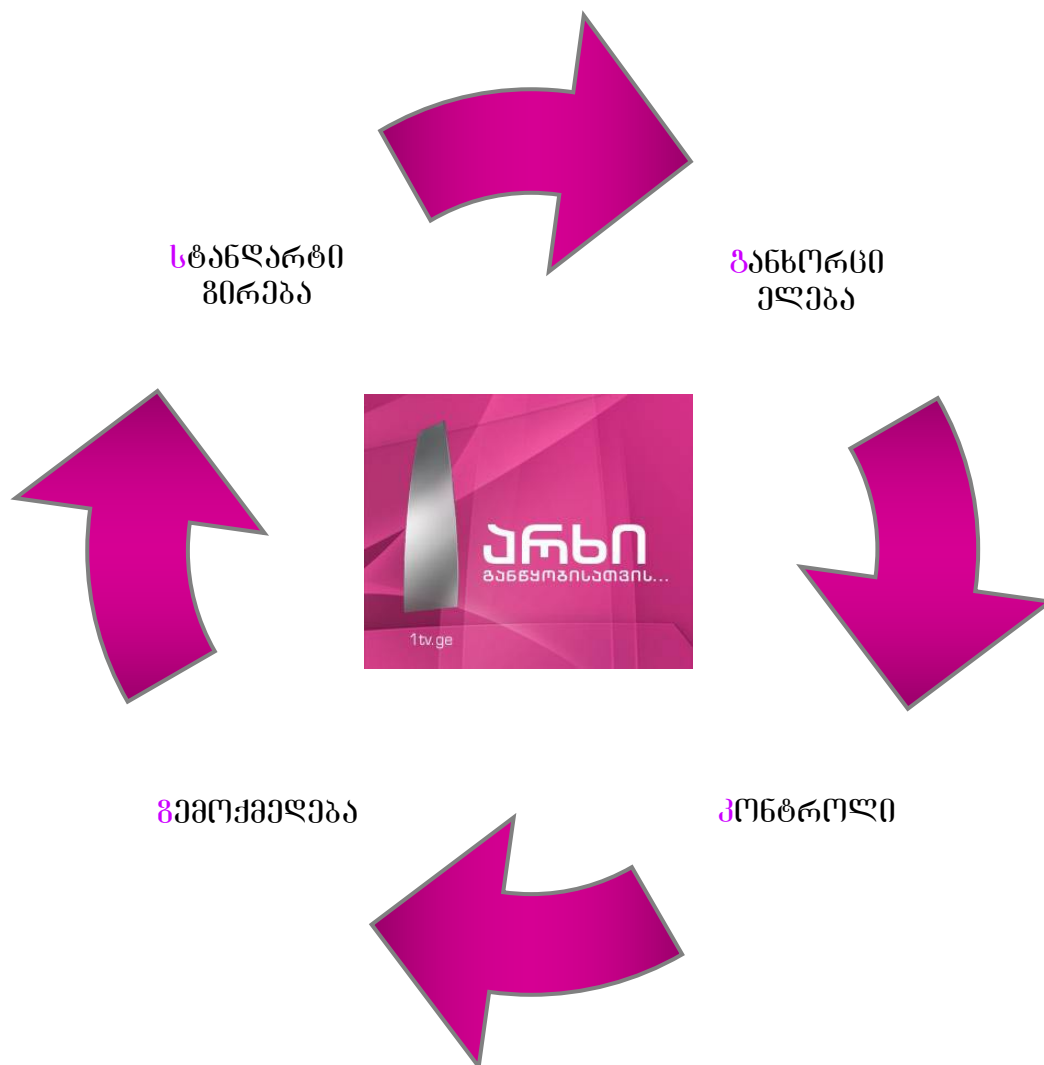
მოტივაცია

სამსახურში არ არსებობს შედეგების შეფასების და მოტივაციის მექანიზმები, რაც ასახულია თანამშრომლების საერთო განწყობაზე. უმრავლესობა თვლის, რომ მათ მიერ შერულებული სამუშაოს დიდი ნაწილი გამოუყენებელი რჩება, რადგანაც არ არსებობს შესაბამისი მოთხოვნები და დავალებები. მათი აზრით ბადის შედგენაში მათი ჩაურევლობასა და შედეგებზე მხოლოდ პოსტ ფაქტუმ რეაგირებას მინიმუმამდე დაყავს სამსახურის მუშაობის ეფექტურობა, ხოლო თითოეული განყოფილებისათვის დამტკიცებული ბიუჯეტის არ არსებობა საკმაოდ ართულებს წინასწარი დაგეგმვის პროცესს, ამის გამო უხდებათ ცალ ცალკე პრომო თუ, სარეკლამო აქციაზე ფულის **თხოვნა**, რაც შეუძლებელს ხდის ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციების გამოყენების შესაძლებლობას. ხოლო სამსახურის ხელმძღვანელისა და თანამშრომლების პასუხები და მოსაზრებები ძირითად საკითხებზე რადიკალურად განსხვავდება ერთმანეთისგან.

მარკეტინგის პრიორიტეტებში საერთოდ არ ზის 2 არხი, რადიო და ვებ გვერდი.

რეკომენდაციები

ხარისხის გაუმჯობესების, ასევე ეფექტურობის ამაღლებისა და დასახული მიზნების უკეთ მიღწევისთვის უპირველეს ყოვლისა მარკეტინგის სამსახურში და მთლიანად კომპანიაში უნდა დაინერგოს ე.წ. დემინგის ბორბლის მიდგომა **SDCA – Standardize, Do, Check, Action**



სტანდარტიზირება

სტანდარტიზაციის შემოღება აუცილებელი პირობაა სამუშაოს თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისად შესარულებლად. ისეთ დარგებშიც, სადაც შემოქმედებით მხარეს განმსაზღვრელი უპირატესობა ენიჭება. სტანდარტიზაციის გარეშე რთულდება სამუშაოს დაგეგმვა, შესრულება და ობიექტური შეფასება, რამდენადაც გარკვეული საკოორდინაციო სისტემის გარეშე შეუძლებელია რეზულტატების რაიმესთან შედარება და ობიექტური დასკვნების გაკეთება.

ამ ეტაპზე, ჩატარებული აუდიტის ძირითადი მიმართულებების შესაბამისად, აუცილებელია შემდეგი სტანდარტების დანერგვა:

$$\text{ბიუჯეტი} = \left(\begin{array}{cc} \text{მაყურებლის} & \text{მოზიდული} \\ \text{მოზიდვის} & \text{მაყურებლის} \\ \text{ხარჯი} & \text{რაოდენობა} \\ \text{ერთეულზე} & \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{cc} \text{მაყურებლის} & \text{შენარჩუნებული} \\ \text{შენარჩუნების} & \text{მაყურებლის} \\ \text{ხარჯი} & \text{რაოდენობა} \\ \text{ერთეულზე} & \end{array} \right)$$

ყოველი წლის დასაწყისში სამსახურს უნდა გამოეყოს მენეჯმენტის მიერ დასახული მიზნების წარმატებით მიღწევისათვის საჭირო შესაბამისი ბიუჯეტი, რომელიც დასაბუთებული იქნება წინასწარ შედგენილი მარკეტინგული გეგმით.

სასურველია ბიუჯეტის ძირითადი (უმჯობესია მთლიანი) ნაწილი განისაზღვროს სარეკლამო დროის გაყიდვით მიღებული შემოსავლების პროპორციულად.

ბაზრის ცვალებად გარემოზე უკეთ რეაგირების მიზნით უნდა ხდებოდეს დამტკიცებული ბიუჯეტის კორექტირება გარკვეული პერიოდულობით, წელიწადში მინიმუმ ერთხელ, წინააღმდეგ შემთხვევაში ბაზარზე მომხდარი მიმდინარე ცვლილებების გამო შესაძლებელია დასახული ამოცანები ვერ იქნას ბოლომდე განხორციელებული, ან პირიქით, მოხდეს ჭარბი რესურსების გაუმართლებელი აკუმულირება.

პროცესები და

პროცედურები

დასამტკიცებელია პროცესებისა და პროცედურების არსებული სახემძღვანელო, რომელსაც უნდა დაემატოს შემდეგი მიმართულებები:

- მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავების პროცესი, რომელიც თავის მხრივ დაიყოფა შემდეგ ქვე პროცესებად და მათ განმსაზღვრელ შესაბამის პროცედურებად
 - ინფორმაციის მოპოვებისა და ანალიზის პროცესი
 - მარკეტინგული კვლევის პროცედურა*
 - მაყურებლის ხმა - მაყურებელთა ხმების აღრიცხვის პროცედურა (დეტალურად იხ. ქვემოთ)
 - მარკეტინგული გეგმის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესი
 - მარკეტინგული გეგმის შემადგენელი ცალკეული მიმართულებების იმპლიმენტაციის პროცედურები
 - მონიტორინგის პროცესი
 - კონტროლის განხორციელების პროცედურა

მაყურებლის ხმა – საზოგადოების ინტერესების დასაფიქსირებლად და მათზე ადექვატური რეაგირების მიზნით აუცილებელია:

- აღსდგეს ვებ გვერდზე ადრე არსებული ფორუმი**
- დაიდგას სქართველოსა და რეგიონებში წერილების ურნები**
- ვებ გვერდზე დაემატოს საკონტაქტო ინფორმაცია სამსახურების მიხედვით
- დამონტაჟდეს შემოსული ზარების ხმოვანი შეტყობინების ჩამწერი აპარატურა
- წერილების კოორდინატორის ეფექტურობის ასამაღლებლად საჭიროა დამატებით 2 ასისტენტი**

* აღნიშნული პროცედურა უკვე გაწერილია განვითარების სამსახურის მიერ და საჭიროებს დამტკიცებას

** ინიციატივა ეკუთვნის მარკეტინგის სამსახურის თანამშრომლებს

სამუშაო

- დოკუმენტაცია** შესამუშავებელი და დასამტკიცებელია პროცედურების განხორციელებისათვის საჭირო შესაბამისი სამუშაო ფორმები მათ შორის:
- ბიუჯეტის ფორმა
 - სამუშაო დავალების ფორმა
 - კვარტლური ანგარიშის ფორმა
 - ყოველთვიური ანგარიშის ფორმა
 - კვლევითი წინადადების მოთხოვნა (ფორმა №1)*
 - კვლევითი ინფორმაციის საფუძველზე რეკომენდაციები და განმარტებები (ფორმა №2)*
 - მარკეტინგული გეგმა – როგორც საერთო ასევე მისი ცალკეული მიმართულებების ფორმები (იხ. დანართი №1)
 - o კონკურენტული ანალიზი
 - o SWOT ანალიზი
 - o ინტეგრირებული მარკეტინგული კომუნიკაციის გეგმა
 - o სარეკლემო ფასწარმოქმნის გეგმა
 - საკონტროლო პარამეტრების აღრიცხვის ფორმა თითოეული გადაცემისა და მთლიანი არხისთვის

მოტივაცია საანგარიშო დოკუმენტებში ნათლად უნდა იყოს დაფიქსირებული თითოეული თანამშრომლის მიერ შერულებული სამუშაო და ვადები.

შემოსადებია სამუშაოების წონითი შეფასების სისტემა, რომელიც საშუალებას მოგვცემს შეჯამდეს ინდივიდუალური პროდუქტიულობა. აღნიშნული თემა საჭიროებს ადამიანური რესურსების განყოფილებასთან და მენეჯმენტთან დეტალურ განხილვებს.

სტანდარტიზაცია უწყვეტი პროცესია, რომელიც დროთა განმავლობაში მუდმივად განიცდის დახვეწასა და განახლებას, რათა კომპანიამ წარმატებით უპასუხოს მის წინ არსებულ გამოწვევებს. აქედან გამომდინარე აუცილებელია სტანდარტებში ცვლილებების შეტანის პროცედურის განსაზღვრა.

* აღნიშნული ფორმები შედგენილია განვითარების სამსახურის მიერ და საჭიროებს დამტკიცებას

განხორციელება

სტანდარტები განსაზღვრავენ მოქმედებისთვის საჭირო წესებსა და პროცედურებს, რათა გაადვილეს წინასწარ დაგეგმილი სამუშაოების შესაბამის ვადებში და მაქსიმალური ხარისხით განხორციელება.

წინასწარ განსაზღვრული სტრატეგიული მიზნებისა და ამოცანების დადგენილი სტანდარტებით განხორციელება უნდა ემყარებოდეს გარკვეულ პრინციპებს, მათ შორის:

ბიუჯეტი ბიუჯეტირებაში მონაწილეობას უნდა იღებდეს მარკეტინგის სამსახურის ოთხივე განყოფილება.

უნდა მოხდეს ბიუჯეტის ყოველთვიური, ყოველკვარტლური და წლიური ჯამური შემოსავლებისა და

ხარჯების ანგარიშის წარდგენა, რათა საჭიროების შემთხვევაში მოხდეს კორექტივების დროული შეტანა.

პროცესები

პროცედურები პირველ რიგში უნდა მოხდეს განვითარების სამსახურის მიერ შემუშავებული პროცესებისა და პროცედურების სახელმძღვანელოს უმოკლეს ვადებში დამტკიცება არსებული ფორმით, რომელიც თავის მხრივ უნდა ექვემდებარებოდეს პერიოდულ განახლებას.

მიუხედავად აღნიშნულ სახელმძღვანელოში ამ თემაზე არსებული თავებისა კიდევ ერთხელ ხაზგასასმელია მარკეტინგის სამსახურის თანამშრომლების (მიმართულებების ხელმძღვანელების მიხედვით) მონაწილეობა სატელევიზიო ბადის შემუშავების პროცესში. წინააღმდეგ შემთხვევაში არსებული პასუხისმგებლობების შესასრულებლად მათ მიერ განხორციელებული აქტივობები ნებისმიერი ბიუჯეტის პირობებშიც არა-ეფექტური იქნება და

მხოლოდ მოკლევადიან შედეგებზე მოახდენს
ასახვას.

სამუშაო

დოკუმენტაცია

ამ ეტაპზე არ არსებობს სამუშაო დოკუმენტაციის განსაზღვრული ფორმა და ურთიერთობები ძირითადად სიტყვიერ დონეზე რეგულირდება. აუცილებელია ზემოდ ჩამოთვლილი სამუშაო დოკუმენტაციის ფორმების განსაზღვრა და დამტკიცება, რათა მათი წარმოების შემთხვევაში დროის კონკრეტულ მონაკვეთში შეგვეძლოს იმის დადგენა თუ, რა ეტაპზეა მაუწყებელი, რას გეგმავს სამომავლოდ, როგორ აპირებს მიზნების მიღწევას და რა რესურსებით. ასევე გაადვილდება აუდიტის ჩატარების პროცესიც, რამდენადაც წინასწარ იქნება განსაზღვრული შესამოწმებელი მასალების ტიპები და შინაარსი.

მოტივაცია

ამ მიმართულებით გასატარებელია ყველაზე მეტი ღონისძიებები, რადგან არ არსებობს მოტივაციისა და განვითარების არანაირი სისტემა, რაც გრძელვადიან პერსპექტივაში აუცილებლად გამოიწვევს პროფესიო-ნალი კადრების გადინებას.

აღნიშნულ სამუშაოთა განხორციელების დროს, კონკრეტულ პროცესებთან და დოკუმენტებთან დაკავშირებით წამოიჭრილი დამატებით საკითხებზე რეაგირება მოხდება შესაბამისი სამსახურების მიერ, არსებული კომპეტენციის ფარგლებში.

კონტროლი

ეფექტური კონტროლის მექანიზმის შემოღება საშუალებას მოგვცემს თავიდან ავიცილოთ არასასურველი შედეგები და დროულად მოვახდინოთ გადახრებზე რეაგირება.

ხარისხის კონტროლის საერთო სისტემა საშუალებას მოგვცემს ზეგავლენა ვიქონიოთ, როგორც ცალკეული გადცემების ასევე არხის მთლიან რეიტინგზე და იმიჯზე მათ შორის:

ბიუჯეტი შემოსაღებია ბიუჯეტის საკონტროლო კოეფიციენტები და მათი შესაბამისი ვარიანტების საზღვრები, რათა განისაზღვროს თუ, რა გავლენას ახდენს თითოეული დახარჯული ლარი მოზიდული მომხმარებელისა და შემოსული სარეკლამო თანხების რაოდენობაზე (იხ. დანართი №2).

დახარჯული თანხებისა და შემოსავლების კონტროლი უნდა ხორციელდებოდეს ყოველთვიურად რათა მხედ-ველობიდან არ გამოჩნდეს ხარჯების ოპტიმიზაციისა და შემოსავლების ზრდის შესაძლებლობები.

მარკეტინგის სამსახურის თითოეულ განყოფილებას უნდა მიეცეს დამტკიცებული თანხების გაკონტროლების შესაძლებლობა.

პროცესები

პროცედურები პროცესები და პროცედურები უნდა იყოს კონკრეტულ ვადებში გაწერილი და დროის ყოველი გადაცდენა უნდა დასაბუთდეს წერილობითი ფორმით.

განსასაზღვრია განყოფილების აუდიტორული შემოწმების სიხშირე.

სამუშაო

დოკუმენტაცია დოკუმენტაციის კონტროლი უნდა ხდებოდეს არ მხოლოდ აუდიტორულ, არამედ შიდა იერარქიულ დონეზეც. წინასწარ უნდა განისაზღვროს

კონკრეტულ დოკუმენტზე პასუხისმგებლები და ვადები.

ყოველთვიურ და კვარტლურ ანგარიშში უნდა დაემატოს გრაფა დარღვევების შესახებ, სადაც დაფიქსირდება ნებისმიერი სახის დარღვევა, რაოდენობა და მიზეზები.

მოტივაცია

მოტივაციის დონის კონტროლი პერმანენტულად უნდა მიმდინარეობდეს როგორც უშუალოდ განყოფილების უფროსის ასევე ადმინისტრაციის რესურსების სამსახურის მეშვეობით, რათა ყველას თანაბრად მიეცეს საკუთარი პოზიციის დაფიქსირებისა და პროფესიული უნარების მაქსიმალურად რეალიზების შესაძლებლობა. მმართველი რგოლისთვის სრული სურათის შესაქმნელად სასურველია კვარტლურ ანგარიშში გაჩნდეს პირობითად "თანამშრომელთა სურვილების გრაფა" სადაც თითოეული თანამშრომელი ვალდებული იქნება დააფიქსიროს თავისი მოსაზრება, თხოვნა ან პრეტენზია.

შემაჯავებელი

წინასწარ განსაზღვრულ საკონტროლო წერტილებზე შემოქმედებით აღვიღად მივაღწევთ დასახულ მიზნებს და ამოცანებს, ხოლო შესაბამისი უფლებამოსილებები გააღვიღებს შესაძლო გადაცდენებზე დროულ რეაგირებასა და მათ თავიდან აცილებას.

მარკეტინგის სამსახურის თანამშრომლებს უფლებამოსილებების შესაბამისად უნდა განესაზღვროთ შემოქმედების გარკვეული სფეროები და ბერკეტები მათ შორის შემდეგი მიმართულებებით:

- ბიუჯეტის განსაზღვრა და მისი შემდგომი ათვისება
- არხის პრიორიტეტების განსაზღვრა
- ბადის შედგენა
- საკონტროლო პარამეტრების განსაზღვრა თითოეული გადაცემისთვის
- ბადის მიმდინარე კორექტირება
- პროცესებსა და პროცედურებში ცვლილებების შეტანა
- სამუშაო დოკუმენტაციაში ცვლილებების შეტანა

დემინგის ბორბლის პრინციპი ეფექტური საშუალებაა უწყვეტი განვითარებისათვის და იგი მსოფლიოს მრავალ ლიდერ კომპანიაშია დანერგილი. არსებული კონკურენციის პირობებში ინოვაციების სტანდარტებად გადაქცევა ერთადერთი გამოსავალია ბაზარზე პოზიციების შესანარჩუნებლად და მომხმარებელთა ღირებულების მოსაპოვებლად, რაც თავის მხრივ მოითხოვს მუდმივ მოქმედებას, ნაბიჯების კონტროლსა და შედეგებზე დროულ რეაგირებას.

მარკეტინგული გეგმა

არხის აღწერა

- მისია
- პრიორიტეტები
- ვალდებულებები
- კოკონურენცია*
- წარმატების გასაღები
- დასკვნა

ბაზარი

- დემოგრაფიული სურათი
- ბაზრის მოთხოვნები
- საბაზრო ტენდენციები
- ზრდის პოტენციალი
- ბაზრის ანალიზი*
- დასკვნა

SWOT ანალიზი

- ძლიერი მხარეები
- სუსტი მხარეები
- შესაძლებლობები
- საფრთხეები
- კრიტიკული ფაქტორები
- დასკვნა

სტრატეგია

- მარკეტინგული მიზნები
- ფინანსური მიზნები
- მიზნობრივი მარკეტინგი
- პოზიციონირება
- სტრატეგიული პირამიდა
- სტრატეგიები

- ბაზრის კვლევა (ინფორმაცია)
- დასკვნა

მარკეტინგული მიქსი

- მიმოხილვა
 - ბაღე
 - სარეკლამო ფასწარმოქმნა*
 - მარკეტინგული კომუნიკაცია*
 - ვებ გვერდი
- დასკვნა

პროგნოზები

- რეიტინგი
- სარეკლამო დროის გაყიდვები
- დასაბუთება
- დასკვნა

ბიუჯეტი

- მარკეტინგული ხარჯები*
- ხარჯების ახსნაგანმარტებები და დასაბუთება
- დასკვნა

განხორციელება და კონტროლი

- ვადები
 - ვადების განმარტებები
 - ნულოვანი დონის ანალიზი
 - ნულოვანი დონის განმარტებები
 - თანამშრომელთა ფუნქციები
 - კონტროლი*
-
- სათანადო გეგმა
 - დასკვნა

დასკვნები

- არხის აღწერა
- ბაზარი

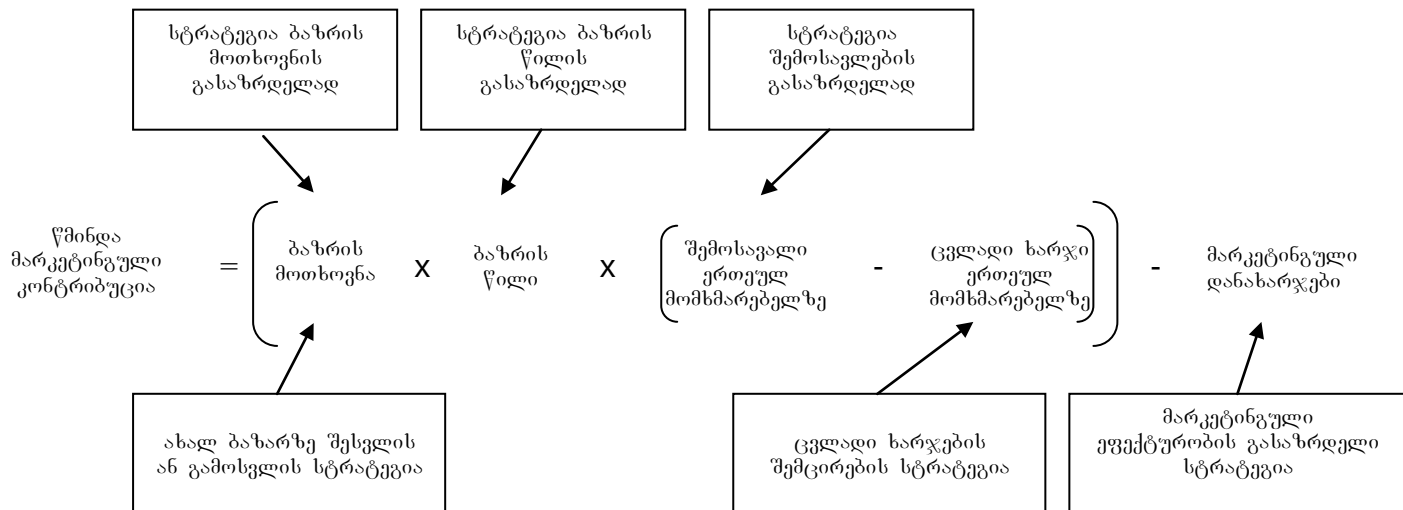
- SWOT
- სტრატეგია
- მარკეტინგული მიქსი
- პროგნოზები
- ბიუჯეტი
- რეზიუმე
- დასკვნა

მოცემული მარკეტინგული გეგმის ნიმუში შესაძლებელია დაიხვეწოს მენეჯმენტის არსებული მოთხოვნების გათვალისწინებით. ასევე სრულყოფილი სურათის შესადგენად ზოგიერთ ქვე პუნქტს უნდა მიეცეს სტანდარტული დოკუმენტური ფორმა

ბიუჯეტის ეფექტურობის საკონტროლო კოეფიციენტები

წმინდა მარკეტინგული კონტრიბუცია = შემოსავლები¹ – რპთ² –
მარკეტინგული დანახარჯები³

- 1 – შემოსავლები გაყიდვებიდან – მიღებული საერთო შემოსავლები
- 2 – რპთ, რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება –
გადაცემების წარმოებაზე დახარჯული თანხები
- 3 – მარკეტინგული დანახარჯები – მარკეტინგის სამსახურის მიერ
გაწეული ხარჯები



$$\text{მარკეტინგული ინვესტიციის ეფექტურობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{ბაზრის წილი}}{\text{მარკეტინგული დანახარჯები}} \times 100\%$$

მარკეტინგული ინვესტიციის ეფექტურობის კოეფიციენტი გვიჩვენებს
თუ რა თანხაა საჭირო ერთი მაყურებლის მოსაზიდად და
შესანარჩუნებლად

ბაზრის წილი – მაყურებელთა საშუალო რაოდენობა წლის
განმავლობაში

მარკეტინგული - მარკეტინგის წლიური ხარჯვითი ბიუჯეტი
დანახარჯები

