
პასუხები

სტრატეგიული პროფესიონალი – ძირითადი გამოცდა

**სტრატეგიული ბიზნეს ლიდერი
ნიმუში**

გამოცდის პასუხის

სტრატეგიული პროფესიული გამოცდების შემთხვევაში, ყოველთვის არ არის შესაძლებელი ისეთი სარეკომენდაციო პასუხების გამოქვეყნება, რომელიც მთლიანად ფარავს ყველა სწორ პუნქტს, რომელიც შეიძლება კანდიდატებმა დაწერონ. ქულა დაეწერება იმ კანდიდატებს იმ პუნქტების აღნიშვნისთვის, რომლებიც მითითებული არ არის სავარაუდო პასუხებში, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, მნიშვნელოვანია აღნიშნული მოთხოვნებიდან გამომდინარე. გარდა ამისა, ინტეგრირებულ პრაქტიკულ მაგალითებში კანდიდატებმა გამოცდაზე შეიძლება ხელახლა წარმოადგინონ ის პუნქტები, რომლებიც სხვა კითხვებში ან ამ კითხვების სხვა ნაწილებში იყო განხილული, თუ ეს

ხდება იმ კითხვის სპეციფიკური მოთხოვნების კონტექსტიდან გამომდინარე, რომელზეც ხდება პასუხის გაცემა.

ქვემოთ მოცემული რეკომენდებული პასუხები აუცილებლად ითვალისწინებს უფრო მეტ დეტალურ მონაცემებს, ვიდრე მოსალოდნელი იქნებოდა კანდიდატთა უმრავლესობისგან გამოცდის პირობებში და მოიცავს მაგალითში მოცემულ ინფორმაციაში ჩამოყალიბებული პუნქტების უმრავლესობას. ამიტომ პასუხები მიზნად ისახავს კანდიდატისგან მოთხოვნილი სტრუქტურული მიდგომის უზრუნველყოფას და თითოეულ დავალებაში სიღრმისეულ ცოდნას, რაც შეიძლება დემონსტრირებულ იქნეს კარგად მომზადებული კანდიდატების მიერ. ის ასევე მიზნად ისახავს გადამეორებას და მომავალი გამოცდებისთვის მხარდაჭერას.

1. (ა) საკონსულტაციო ანგარიშის ნაწილი, ძირითადი მონაცემების შესახებ

ერთი ქულა დაიწერება ნებისმიერი შესაფერისი გარემოს აღმწერი მოდელის შესაბამისი პუნქტის განხილვისათვის, როგორცაა პორტერის ხუთი ძალა ან PESTEL.

შესავალი

ამ ანგარიშის პირველ ნაწილში მოცემულია DCS კომპანიის ბაზრისა და დარგის ანალიზი პორტერის ხუთი ძალის მოდელის გამოყენებით.

(i) მყიდველების საგაქრო ძალაუფლება

DCS კონკურენციას ახორციელებს ორ ბაზარზე. მონაცემთა გაცვლის კომპონენტების ბაზარზე, რომელიც უფრო მომწიფებულია და სადაც მას 1%-ზე ნაკლები საბაზრო წილი აქვს, ის წარმოადგენს უმნიშვნელო მიმწოდებელს, მიუხედავად მისი მთლიანი მოცულობის 65%-ისა ან ნაღდი ფულადი შემოსულობისა, რომელიც ამ სეგმენტიდან მოიპოვება. საკუთარი ვალუტის მქონე მეზობელ ბაზარზე (30%) მისი მომხმარებელი ითხოვს დაბალ ფასებს, მაღალ ხარისხსა და საიმედოობას. მათთვის შეიძლება მიუღებელი იყოს შეკვეთების გვიან მიტანა. როგორც ჩანს, ხელმისაწვდომია მიწოდების ალტერნატიული წყაროები და მიმწოდებლის შეცვლის ხარჯებიც შედარებით დაბალია. ორიგინალი ალჭურვილობების დამამზადებლებს სხვადასხვა ქვეყნიდან აქვთ მნიშვნელოვანი საბაზრო პოზიცია ამ ბაზარზე, განსაკუთრებით ორიგინალი ალჭურვილობის იმ დამამზადებელს, რომელიც DCS-ის ამჟამინდელი მონაცემთა გაცვლის კომპონენტის გაყიდვების 40%-ია.

მეორე ბაზარზე, სადაც ქსელის მართვის სისტემები მიეწოდება, ძირითადად, ეროვნულ მცირე და საშუალო ზომის კომპანიებს და მხოლოდ რამდენიმე დიდი ზომის კომპანიას, მყიდველებს აქვთ ნაკლები საბაზრო ძალაუფლება. DCS-ი ემსახურება თითოეული მომხმარებლის კონკრეტულ საჭიროებებს და ამიტომ თითოეული პროგრამული უზრუნველყოფა, გარკვეულწილად, წარმოადგენს შეკვეთით დამზადებულ პროგრამულ უზრუნველყოფას. ეს მყიდველებს უფრო ურთულესს პოტენციური მიმწოდებლების პროდუქტებისა და ფასების შედარებას. მიწოდების ალტერნატიული წყაროები უფრო რთული მოსაძებნია, რამდენადაც მხოლოდ სამი კომპანია (მათ შორის, DCS) არსებობს ამ სპეციალიზებულ ბაზარზე.

მიმწოდებლების საგაქრო ძალაუფლება

მიუხედავად იმისა, რომ DCS ამ მონაცემთა გაცვლის პროდუქტების ყველა კომპონენტის 50%-ს ამზადებს, ნაკლებად სავარაუდოა, რომ DCS-ს დიდი ზეგავლენის მოხდენა შეეძლება თავის მიმწოდებლებზე, რომლებიც უზრუნველ-

ყოფენ დანარჩენ 50%-ს. როგორც შედარებით მცირე მოთამაშეს მონაცემთა გაცვლის ბაზარზე, კომპანიას არა აქვს ძალაუფლება, რომ მყიდველის წნეხი დააკისროს თავის ორ მიმწოდებელს, როგორც ფასის ისე მიწოდების თვალსაზრისით. კომპონენტების მიწოდებასთან დაკავშირებით, ამჟამად არსებულ პრობლემებს მნიშვნელოვანი ზეგავლენა აქვს კომპანიის შესაძლებლობაზე, დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა ვადები და მოლოდინი.

ფინანსური კაპიტალის მიმწოდებლებმა, კერძოდ კრედიტორებმა, მოიპოვეს უფრო მეტი საბაზრო ძალაუფლება, მას შემდეგ, რაც DCS იძულებული გახდა, უფრო მეტი სესხი აეღო მისი ზრდის შესანარჩუნებლად.

თუ სამუშაო ძალას მივიჩნევთ მიმწოდებლად, მაშინ მტკიცებულებები კიდევ ერთხელ მიუთითებს, რომ DCS-ი შედარებით სუსტ მდგომარეობაშია, განსაკუთრებით, რადგან 2006 წლიდან პროფკავშირების წევრობა შეზღუდულია. თუმცა, კავშირის წევრები, ძირითადად, მონაცემთა გაცვლის კომპონენტების განყოფილებაში არიან, სადაც თანამშრომელთა ანაზღაურება და შრომითი უფლებები უკვე შეესაბამება ფრიდენის ეროვნულ შრომის კანონმდებლობას. სცენარი ასევე მიუთითებს მაღალი კვალიფიკაციის მქონე ქსელის თანამშრომლების პოვნის სირთულეზე, DCS-ის მცირე ზომიდან და ადგილმდებარეობიდან გამომდინარე, რაც ართულებს მნიშვნელოვანი პერსონალის მოზიდვას, რაც საჭიროა ამ სექტორის მომავალი ზრდისთვის.

ბაზრის ახალი მონაწილეების შემოსვლის საფრთხე

DCS საქმიანობს იმ დარგში, რომელშიც შესვლის ხარჯები საკმაოდ დიდია, რადგან იგი კაპიტალტევადი და მაღალტექნოლოგიურია. მასშტაბის ეკონომია ბაზრის ახალბედა მონაწილეებს აიძულებს, შევიდნენ მნიშვნელოვანი შედეგების დონეზე ან განიცადონ არახელსაყრელი ხარჯები. გარდა ამისა, გაყიდვების შემდგომი ყოვლისმომცველი მხარდაჭერის შეთავაზების საჭიროება, არ წარმოშობს მნიშვნელოვან ბარიერს ახალი მონაწილეებისთვის, მიუხედავად იმისა, რომ ეს DCS-თვის პრობლემაა. ბოლოს, გასვლის ხარჯები და ბარიერები, ისეთები, როგორიცაა სპეციფიკური ინდუსტრიული ცოდნა, უნარები და აქტივები ამცირებს ბაზრის მიზიდველობას ახალი მონაწილეებისათვის.

შემცვლელი პროდუქტიდან გამომდინარე საფრთხე

არსებობს მტკიცებულება, რომ დიდი, წარმატებული, მაღალტექნოლოგიური კომპანიები განსაკუთრებით მგრძნობიარე არიან, ახალი რევოლუციური ტექნოლოგიებიდან გამომდინარე გამოწვევების იგნორირების მიმართ, რომელმაც შეიძლება ერთ დღეში შეცვალოს გარკვეული მაღალტექნოლოგიური პროდუქტებისა და სერვისების საჭიროება. თუმცა, DCS-ის შედარებით მცირე ზომა კონკურენტულ უპირატესობას აძლევს, რომ სწრაფად და მოქნილად უპასუხოს ცვლილებებს, თუ შეძლებს სწორი გამოცდილების მქონე პროფესიონალების მოზიდვას აღნიშნულის განსახორციელებლად.

მეტოქეობა არსებულ კონკურენტებს შორის

ბაზრის ორ სეგმენტში, სადაც DCS საქმიანობს, არსებობს კონკურენციის განსხვავებული დონეები. აშკარაა, რომ მაღალი მოცულობის, დაბალი მარჟის კომპონენტის ბიზნეს შეთავაზებები უფრო ინტენსიურს ხდის კონკურენციას მყიდველებთან, რომლებსაც შეუძლიათ თავიანთი ზომის გამოყენება ხელსაყრელი ფასების მოსაპოვებლად. DCS აქვს აღნიშნული ბაზრის მხოლოდ 1%. უფრო ნაკლებად არის სავარაუდო, რომ DCS შეძლებს უკეთესი საბაზრო წილისა და მოცულობების მოპოვებას, ამ ბაზარზე ინოვაციური პროდუქტის მეშვეობით.

ქსელის მენეჯმენტის სისტემების სექტორში მეთოდების ინტენსიურობა მნიშვნელოვნად ნაკლებია აღნიშნულ სპეციალიზებულ ბაზარზე. DCS-ს საქმე აქვს დიდი და საშუალო ზომის მომხმარებელთა მცირე რაოდენობასთან და ქმნის მათი საჭიროებების შესაფერის პროდუქტებს. პორტერის ტერმინოლოგიით, DCS-ი ამტკიცებს ფოკუსირებულ დიფერენცირების სტრატეგიას. აღნიშნულ მცირე მოცულობის მაღალი მარჟის მქონე ბაზრებზე ყურადღება უნდა გამახვილდეს ბიზნესის მოცულობის გაზრდაზე, მაგრამ, ამავედროულად, უნდა დარწმუნდეთ, რომ მათ აქვთ რესურსები ახალი მომხმარებლების მოსაზიდად და მხარდასაჭერად.

შემდგომში მოცემულია DCS-ის საქმიანობის შედეგების შეფასება, ინტეგრირებული ანგარიშგების ექვსი კაპიტალის მიხედვით და თუ როგორ გარდაიქმნა ისინი DCS-ში 2012 დან 2015 წლებში.

ფინანსური კაპიტალი

ფინანსური მონაცემები აჩვენებს, რომ შემოსავალმა პიკს მიაღწია 2014-ში, ვიდრე ის დაეცემოდა (დაახლოებით 9%-ით) 2015 წელს.

მიუხედავად იმისა, რომ 2014 რეკორდული წელი იყო შემოსავლებისთვის, რეალიზებული პროდუქციის გაზრდილი თვითღირებულება გულისხმობდა, რომ საერთო მოგება მნიშვნელოვნად შემცირდა. საერთო მოგების მარჟა მცირდებოდა ყოველწლიურად განსახილველ პერიოდში და საჭიროა აღნიშნულის გამომწვევი მიზეზის კვლევა-ძიება. 2015 წელს სწრაფი ვარდნა მიუთითებს, რომ საოპერაციო ხარჯები არ არის კონტროლის ქვეშ, იმისათვის, რომ მათ აესახათ გაყიდვების უცაბედი შემცირება.

	2015	2014	2013	2012
საერთო მოგების მარჟა	28.49%	34.46%	37.50%	44.84%
(საერთო მოგება/შემოსავალი)				

2015 წელს, მიუხედავად იმისა, რომ DCS-მა შეამცირა ზედნადები ხარჯები, ფინანსური ხარჯები გაიზარდა შემოსავლის შემცირების პირობებში, რამაც წმინდა მოგების მარჟის შემცირება გამოიწვია.

	2015	2014	2013	2012
საოპერაციო მოგების მარჟა	2.16%	8.11%	10.15%	11.37%
(საოპერაციო მოგება/ შემოსავალი)				

მთლიანი ფინანსური სურათი გვიჩვენებს კომპანიას, რომელმაც ვერ შეძლო თავისი ძირითადი საოპერაციო და ფინანსური ხარჯების კონტროლი, რადგან მისი შემოსავალი იზრდებოდა 2014 წლამდე და შემცირდა 2015 წელს. ფინანსური ხარჯები იზრდება საოპერაციო მოგების პროპორციულად, ქვემოთ მოცემული ცხრილის მიხედვით:

	2015	2014	2013	2012
პროცენტის დაფარვის კოეფიციენტი	1.26	2.74	3.08	5.93
(ფინანსური ხარჯები/საოპერაციო მოგება)				

საწარმოო კაპიტალი

როგორც ჩანს, საბრუნავი საწარმოო კაპიტალი მცირდება. ეს დასტურდება მომავალი ხელშეკრულებების შეკვეთის რეესტრით. აღნიშნული 2012 წელს არსებული 3,505 -დან 2500-მდე დაეცა, რაც ქარხნისათვის საჭირო უფრო ნაკლებ კომპონენტს, დაუმთავრებელ მარაგს და დასრულებულ პროდუქტს მოითხოვს. ასევე ცხადია, რომ კაპიტალის ბიუჯეტირება და ინვესტიცია ბრუნვის 10%-დან

7%-მდე შემცირდა. R&D-ს ბიუჯეტი ასევე მცირდება და 2015 წელს შეადგენს ბრუნვის 3%-ს, მაშინ, როდესაც 2012 წელს ის 6% იყო, რაც 50%-იან შემცირებაა. აღნიშნული სტატისტიკა მიუთითებს კომპანიის საწარმოო კაპიტალის აშკარა შემცირებაზე.

ადამიანური კაპიტალი

როგორც ჩანს, DCS განიცდის მაღალი ღირებულების მქონე ადამიანური კაპიტალის სიმცირეს, ხოლო მორალი განხილულია როგორც დაბალი ღირებულების მქონე. თანამშრომლების აყვანისა და უფლებამონაცვლეობის დაგეგმვა, როგორც ჩანს, სუსტად არის განხორციელებული და კოორდინირებული, რაც იწვევს არასაკმარისად გამოცდილი ადამიანების აყვანას ან დაწინაურებას იმ თანამშრომელთა შესაცვლელად, რომლებიც კომპანიიდან მიდიან, ან ადრე გადიან პენსიაზე. 2015 წელს დაახლოებით 15%-ით ნაკლები თანამშრომელია, 2012 წელთან შედარებით.

მიუხედავად ამისა, ადამიანური კაპიტალის საქმიანობის შედეგები საკმაოდ კარგია, პროდუქტიულობის პერსპექტივიდან გამომდინარე. მონაცემთა ანალიზის საფუძველზე, პროდუქტიულობამ 2014 წელს პიკს მიაღწია და მხოლოდ უმნიშვნელოდ შემცირდა ბოლო ფინანსურ წელს:

	2015	2014	2013	2012
შემოსავალი გაყიდვებიდან ყოველ თანამშრომელზე	54.72	54.81	47.55	31.66

ადამიანური კაპიტალის გაყიდვების მხარდაჭერის ელემენტს არა აქვს საქმიანობის კარგი შედეგები. დაგვიანებული ხელშეკრულებების რაოდენობა 2012 წლიდან გაორმაგდა და მომხმარებელთა საჩივრების რაოდენობა შეკვეთების 1.5%-იდან 3.4%-მდე გაიზარდა.

სოციალური და ურთიერთობების კაპიტალი

სოციალური კაპიტალი განსაზღვრავს კულტურულ სიჭანსაღეს კომპანიაში და ამის შეფასების ერთ-ერთ გზას წარმოადგენს თანამშრომელთა კმაყოფილების გამოკითხვის გამოყენება. ეს მაგალითი მიუთითებს, რომ თანამშრომელთა კმაყოფილება 2012 წლიდან 2015 წლამდე არსებულ პერიოდში შემცირდა. აღნიშნულის მაჩვენებელს შეიძლება წარმოადგენდეს პროფესიული კავშირების წევრობის ზრდა. პრაქტიკული მაგალითი მიუთითებს, რომ კითხვარი ისეთ ასპექტებს ზომავს, როგორიცაა ნდობა მმართველობის მიმართ, მოსაზრებები პიროვნული ზრდის შესახებ და ცალკეული პირების კეთილდღეობა. აღნიშნული გამოკითხვების დაწყებიდან, ყოველ წელს, კმაყოფილების რეიტინგი 15%-ზე მეტით დაეცა.

ინტელექტუალური კაპიტალი

მეორე სფერო, სადაც DCS წარუმატებლობას განიცდის, არის ინტელექტუალური კაპიტალის შენარჩუნება და გარდაქმნა. მცირდება ინტელექტუალური კაპიტალი გამოცდილი თანამშრომლების არასაკმარისად გამოყენების ან მათი კომპანიიდან წასვლის გამო. ეს შეიძლება უკავშირდებოდეს ორ საკითხს:

- თანამშრომელთა დენადობას;
- კვლევას და განვითარებას.

აშკარაა, რომ ინტელექტუალური კაპიტალის მარაგი მჭიდროდ არის დაკავშირებული ადამიანური და კულტურული კაპიტალის მარაგთან. როგორც ჩანს

DCS-ში სამივე მათგანი მცირდება და მისი თანამშრომელთა დენადობა 2012 წლიდან 150%-ით გაიზარდა.

ბუნებრივი კაპიტალი

აშკარაა, რომ DCS-ში ნახშირბადის გამონაბოლქვი იზრდება და მას არ შეუძლია იმის იდენტიფიცირება, თუ მის ღირებულებათა ჯაჭვში კონკრეტულად სად არის ნახშირბადის გამონაბოლქვი ყველაზე პრობლემატური. მაგალითში მოცემული ინფორმაცია აჩვენებს, რომ მთლიანი ნახშირბადის გამონაბოლქვი იზრდება. ნახშირბადის გამონაბოლქვი 2012 წლიდან 1/3-ით გაიზარდა.

მაგალითი აშკარად მიუთითებს, რომ ნახშირბადის გამონაბოლქვის ძირითადი მიზეზია მონაცემთა გაცვლის კომპონენტების დამამზადებელ განყოფილებაში.

იგი დიდი მოცულობისა და შედარებით დაბალი მარჟის სექტორია ბიზნესში, რომელზეც გავრცელდება დამატებითი ნახშირბადის გადასახადები, მთავრობის მიერ წარმოდგენილი წინადადებების საფუძველზე. ასევე სავარაუდოა, რომ ამ სექტორში უფრო მეტი ნახშირბადის ხარჯი იქნება, რადგან აღნიშნული კომპონენტების მნიშვნელოვანი ნაწილის ექსპორტი ხორციელდება იქვე არსებულ კონტინენტურ სავაჭრო საზოგადოებაში.

დასკვნები

DCS-ს სჭირდება ინფორმაციის ქონა, თავის ბაზართან და ინდუსტრიასთან დაკავშირებული დინამიკის შესახებ, განსაკუთრებით ძირითადი მომხმარებლების ძალაუფლების და ორ ძირითად მიმწოდებელზე დამოკიდებულების შესახებ. მან ასევე უნდა იცოდეს და მოახდინოს მისი შემცვლელიებიდან და ახალი მონაწილეებიდან გამომდინარე, საფრთხეების მენეჯმენტი მისი ბიზნესის ორ ძირითად სეგმენტში.

რაც შეეხება კომპანიის საქმიანობის შედეგებს, ინტეგრირებული ანგარიშგების ექვსი კაპიტალის შესახებ, DCS-ის საქმიანობის შედეგები ზოგიერთ სფეროში საკმაოდ სუსტია და მიუთითებს სტრატეგიულ „ტივიზზე“, რომელზეც საჭიროა რეაგირება.

(ბ) კორპორაციული მართვა და შიდა კონტროლი

შესავალი

DCS-ის შემთხვევაში, მნიშვნელოვანი ხარვეზებია მართვის სტრუქტურებთან დაკავშირებით, ეფექტიანი კორპორაციული მართვის ფართო პრინციპებთან მიმართებაში. კერძოდ, DCS კომპანიის, როგორც ბირჟაზე კოტირებული კომპანიის საბჭო ანგარიშვალდებული იქნება ინსტიტუციური ინვესტორების წინაშე. ინვესტორებთან ფორმალური ურთიერთობების მსგავსი ფუნქცია, როგორც ჩანს, DCS-ში არ არის და საჭიროა მისი ფორმალიზება. მიუხედავად ამისა, კომპანიაში მართვის ღონისძიებების ზოგადი სუსტი მხარეები არსებობს და მოიცავს სუსტ შიდა კონტროლს, რომელიც აუდიტის კომიტეტის ძირითადი პასუხისმგებლობაა და აღნიშნულმა შეიძლება გამოიწვიოს არასწორად მართული კვლევისა და განვითარების პოლიტიკა და კაპიტალის ბიუჯეტირების არაეფექტური პროცესი.

კონკრეტული ხარვეზები შემდეგია:

თავმჯდომარისა და მთავარი აღმასრულებელი დირექტორის ფუნქციების არგამიჯნა;

ეს მნიშვნელოვანი სუსტი მხარეა და განაპირობებს დამოუკიდებლობის არარსებობას საბჭოში იმით, რომ ერთ პირს გადაცემული აქვს ძალიან დიდი ძალაუფლება, რომელსაც შეუძლია DCS-ის საბჭოზე დომინირება. ორივე ფუნქცია, თავისი ბუნებით, ძალიან განსხვავებულია. მთავარი აღმასრულებელი დირექტორი პასუხისმგებელია სტრატეგიული გეგმების წარმართვასა და დანერგვაზე და აღმასრულებელი გუნდის მართვაზე. თავმჯდომარე პასუხისმგებელია იმის უზრუნველყოფაზე, რომ დირექტორთა საბჭომ ეფექტიანად იმუშაოს, რომ მას სწორი შემადგენლობა ჰყავს და

იმართება მიუკერძოებლად, რათა ხელი შეუწყონ ღია და გამჭვირვალე დისკუსიას. ეს ფუნქციები უნდა გაიმიჯნოს.

დამოუკიდებელი არააღმასრულებელი დირექტორებისა და მრავალფეროვნების ნაკლებობა;

DCS-ს ჰყავს მხოლოდ ერთი არააღმასრულებელი დირექტორი აღმასრულებელი დირექტორებისთვის დეტალური ინფორმაციის მისაწოდებლად და გადაწყვეტილების დამოუკიდებლად მიღებისა და, შესაბამის შემთხვევაში, სკეპტიციზმის გამოსავლენად. DCS-ის დამოუკიდებელი არააღმასრულებელი დირექტორი DCS-ის ორი ძირითადი მიმწოდებელიდან ერთ-ერთის აღმასრულებელი დირექტორია, რაც სწორი არ არის. კომპანიამ უნდა დანიშნოს ისეთი არააღმასრულებელი დირექტორები, რომლებიც დამოუკიდებელი არიან და შეუძლიათ, გაზარდონ საბჭოს მრავალფეროვნება, როგორც ფუნქციური გამოცდილების, ისე ბიზნესის ალღოს თვალსაზრისით და იმისათვის, რომ სარგებელი მიიღონ იმ ადამიანებისგან,

რომლებსაც სხვა კომპანიებში უმუშავიათ. საბჭოში ასევე გადასაწყვეტია გენდერული ბალანსის საკითხი. მხოლოდ ადამიანური რესურსების დირექტორია ქალბატონი.

დირექტორების ან მაღალი რგოლის მენეჯმენტის საორიენტაციო (გაცნობითი) პოლიტიკის არარსებობა;

როგორც ჩანს, არ არსებობს დირექტორთა საორიენტაციო პროცესი DCS-ში, რაც მნიშვნელოვანია იმის უზრუნველსაყოფად, რომ დირექტორებსა და მაღალი დონის მენეჯერებს ესმოდეთ ორგანიზაციის მისია, სტრატეგიული მიზნები და კულტურული ღირებულებები. მსგავსი პროგრამის შემოღება ხელს შეუწყობს ახალი მაღალი დონის თანამშრომლების ინტეგრირებას და მათ დაეხმარება, უფრო სწრაფი და ღირებული შენატანების განხორციელებაში.

რისკების, თანამდებობაზე წარდგენისა და ანაზღაურების კომიტეტების არარსებობა;

როგორც ჩანს, DCS-ში არ არსებობს საბჭოს მიერ დანიშნული ოფიციალური კომიტეტები, ზემოაღნიშნული მიზნებისთვის. საჭარო შეზღუდული პასუხისმგებლობის კომპანიისგან მოსალოდნელია ისეთი კომიტეტის ქონა, რომელიც ახდენს სტრატეგიების იდენტიფიცირებას, შეფასებას და გასცემს რეკომენდაციებს რისკების შესამცირებლად. არ არსებობს ასევე დამოუკიდებელი კომიტეტი, რომელიც განიხილავს საბჭოს დანიშვნებს ან მათი ხელფასის სტრუქტურას. მაგალითიდან ცხადად ჩანს დანიშვნებთან და ჯილდოებთან დაკავშირებული კონკრეტული პრობლემა. მაღალ დონეზე, აღნიშნულის თავიდან აცილება შეიძლებოდა ოფიციალურ თანამდებობაზე წარდგენის, ან ანაზღაურების კომიტეტის შემთხვევაში, რომელიც განიხილავდა მსგავს დანიშვნებს, ძირითადი ნაკლია დირექტორის ანაზღაურების აქციონერთა გრძელვადიან ინტერესებთან შესაბამისობის განუხორციელებლობა. საბჭოში არავის აქვს უფლება აქციათა ოფციონებზე და ყველა ფიქსირებულ ხელფასზე, რაც გულისხმობს, რომ კომპანიის საქმიანობის შედეგები დაკავშირებული არ არის მათ წახალისებასთან. თანამდებობაზე წარდგენის კომიტეტი ასევე აღმოფხვრიდა ზოგიერთ პრობლემას, მაღალი დონის კანდიდატების შერჩევასთან და დანიშვნასთან/ჩანაცვლების დაგეგმვასთან დაკავშირებით.

არასწორი შემადგენლობის მქონე აუდიტის კომიტეტი;

აუდიტის კომიტეტი დამაკმაყოფილებელი არ არის სხვადასხვა მიზეზის გამო. პირველ რიგში, როგორც ჩანს, იქ არავინ არის, ვისაც რეალური ფინანსური გამოცდილება ექნებოდა და აღნიშნული შეიძლება წარმოადგენდეს ხარჯების უკონტროლობის

მიზებს. წევრების უმრავლესობა ბიზნესის საოპერაციო გუნდის ტექნიკური მენეჯერებია. მხოლოდ ერთი არააღმასრულებელი დირექტორია, როდესაც კორპორაციული მართვის ზოგადად დამტკიცებული პრინციპები რეკომენდაციას უწევს სულ მცირე ორს, თუ მეტს არა. აუდიტის კომიტეტი სათანადო ზედამხედველობას არ ახორციელებს კომპანიის კაპიტალის ბიუჯეტირებაზე ან კაპიტალურ დანახარჯებში მნიშვნელოვანი დანახარჯების დეტალებს ან კვლევას და განვითარებას. ამიტომ DCS-მ უნდა შეცვალოს აუდიტის კომიტეტის შემადგენლობა იმგვარად, რომ მოიცავდეს უფრო მეტ არააღმასრულებელ დირექტორებს და ფინანსური გამოცდილების მქონე წევრებს. მან ასევე უნდა განიხილოს ის საკითხი, რომ აუდიტის კომიტეტს ჰქონდეს პასუხისმგებლობა კაპიტალის ბიუჯეტირების პროცესის ზედამხედველობაზე და დეტალურად განიხილოს ფინანსური ანგარიშგების პროცესის ეფექტიანობა. ასევე ჰქონდეს ურთიერთობა გარე აუდიტორთან.

არაადეკვატური ანგარიშგება და ურთიერთობა ინსტიტუციურ აქციონერებთან.

არსებობს ინსტიტუციურ ინვესტორთა 30%-იანი ბლოკი, რომლებსაც აშკარად არ აქცევენ ყურადღებას და ეპყრობიან ისე, თითქოს ისინი იყვნენ კერძო აქციონერები. ეს მნიშვნელოვანი სისუსტეა, რადგან ინსტიტუციური ბლოკის ხმა საკმაოდ მნიშვნელოვანია და თუ ისინი უარს იტყვიან თავიანთ აქციებზე ან მათ გაყიდიან, ეს გაურკვევლობას წარმოშობს ბაზარზე და გამოიწვევს აქციების ფასის მნიშვნელოვნად შემცირებას. DCS-ს სჭირდება ფორმალური ანგარიშგებისა და კომუნიკაციის არხების ჩამოყალიბება ინსტიტუციურ ინვესტორებთან იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნეს მათი ჩართულობა და ინვესტიციები DCS-ში.

- (გ) *კანდიდატებს შეუძლიათ სხვადასხვანაირი მიდგომა გამოიყენონ, ამ სლაიდების მიმართ, თუმცა ის ძირითადი უპირატესობები და შესაძლებლობები, რომელთა იდენტიფიცირებაც მათ უნდა მოახდინონ, უნდა ხვდებოდეს შემდეგი ძირითადი სათაურების ქვეშ:*

- ხარჯის შემცირება;
- მომხმარებლების მონაცემების უფრო რთული ანალიზი, რომელიც მოიცავს მომხმარებელთა ქცევას, სენტიმენტებსა და უპირატესობებს;
- უფრო სწრაფი და უკეთესი გადაწყვეტილებები;
- ახალი პროდუქტებისა და მომსახურების კვლევისა და განვითარების ანალიზი.

პრეზენტაციის სლაიდები

სლაიდი N1 დიდი მონაცემების ანალიზის სასარგებლო მხარეები

ბუნქტები:

- განწყობის ანალიზი;
- დაკვირვება და მომხმარებელთა ქმედებებზე თვალყურის დევნება;
- საპროგნოზო ანალიზი (რამაც შეიძლება განახორციელოს მარაგის დონეების მონიტორინგი და უზრუნველყოს პროდუქტის ხელმისაწვდომობა);
- კლიენტებთან ღია საკომუნიკაციო არხები;
- მომხმარებლების შესყიდვის ქცევების ანალიზი.

შენიშვნები: DCS-ი საქმიანობს ქვეყანაში, სადაც მოსახლეობის 75% ინტერნეტთან არის დაკავშირებული და, სავარაუდოდ, შეისყიდის თავიანთი პროდუქტების და მომსახურებების მნიშვნელოვან ნაწილს ონლაინ, DCS-ს შეუძლია თავისი მონაცემთა ანალიზის შესაძლებლობების მიყიდვა კლიენტებისთვის. მას აღნიშნულის

განხორციელება შეუძლია კლიენტებისთვის იმის ჩვენებით, თუ როგორ შეუძლიათ მათ მომხმარებლებს მონაცემთა მოპოვება, შენახვა და დამუშავება. დიდი ოდენობის მონაცემებით რთული მარკეტინგის ანალიზის განხორციელების გზით, DCS-ის კლიენტებს შეეძლება საკუთარი მარკეტინგის საქმიანობის შედეგების სათანადოდ შეფასება, მათი მომხმარებლების შესყიდვის ქცევების გაგება, ბაზრის ძირითადი ტენდენციების აღქმა და მათთვის შესაძლებლობის მიცემა, რომ მიიღონ ფაქტებზე დაფუძნებული მარკეტინგის გადაწყვეტილებები.

სლაიდი N2: დიდი მონაცემების ანალიზის განმახორციელებელი DCS-ის მომხმარებლების შემდგომი შესაძლებლობები

DCS-ს მომხმარებლების მიერ DCS-ის მომხმარებლებისთვის შეთავაზებული დანარჩენი შესაძლებლობები შემდეგია:

პუნქტები:

- მნიშვნელოვანი ღირებულების აღმოჩენის პოტენციალი;
- საქმიანობის შედეგების შესახებ უფრო ზუსტი და დეტალური ინფორმაციის შეგროვების შესაძლებლობა;
- დიდი მონაცემები იძლევა უფრო ვიწრო სეგმენტაციის შესაძლებლობას;
- რთული ანალიზით შეიძლება არსებითად გაუმჯობესდეს გადაწყვეტილების მიღების პროცესი;
- დიდი ზომის მონაცემები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს პროდუქტებისა და მომსახურების შემდეგი თაობის შესაქმნელად.

შენიშვნები: დიდი მონაცემების ანალიზი უზრუნველყოფს DCS-ის მომხმარებელთა კლიენტების შესახებ ინფორმაციის უფრო მეტ გამჭვირვალებას და DCS-ის მომხმარებლებს საშუალებას აძლევს, შეაგროვონ უფრო დეტალური და დროული ინფორმაცია, ძვირი სტრუქტურების ხარჯების გარეშე, როგორიცაა მონაცემთა საწყობები და DCS-ის კლიენტებს შესაძლებლობას აძლევს, განახორციელონ ხარჯების მნიშვნელოვანი დანაზოგები ქლაუდზე მონაცემთა დამუშავების გამოყენებით ან ღია წყაროს პროგრამული უზრუნველყოფა, როგორიცაა „ჰედაფ კლასტერსი“ დიდი მოცულობის მონაცემთა შენახვისა და დამუშავების მიზნით. აღნიშნულის გამოყენებით და სოციალური და ბიზნეს ქსელების მონაცემების მეშვეობით მონაცემთა მოპოვებით, DCS-ის კლიენტები შეძლებენ თავიანთი კლიენტების უფრო რთული ანალიზის განხორციელებას და ამიტომ უფრო ზუსტად მიუსადაგებენ თავიანთ პროდუქტებსა და მომსახურებებს. ეს მათ მისცემს ღირებულ ცოდნას, რაც სხვა შემთხვევაში დაფარული იქნებოდა და შექმნის მომხმარებელთა მეტ ღირებულებას. სხვა მნიშვნელოვან შესაძლებლობას წარმოადგენს DCS-ის კლიენტებისთვის თავიანთი მომხმარებლებისთვის შეკვეთის საფუძველზე პროდუქტის შექმნის შესაძლებლობის მიცემა, თავიანთი კონკრეტული საჭიროებებიდან და მომხმარებელთა ქცევიდან გამომდინარე.

(დ) რეკომენდაციები მდგრადობის საკითხებთან დაკავშირებით.

გარემოსთან და მდგრადობასთან დაკავშირებული საკითხები უფრო ცნობილი უნდა იყოს DCS-ში. როდესაც ის კერძო კომპანიას წარმოადგენდა, მაშინ მეტი მოქნილობის საშუალება იყო ე.წ. კორპორაციულ მოქალაქეობასთან დაკავშირებით და კერძო კომპანია, ზოგადად, საზოგადოებისთვის არ არის ისეთი თვალსაჩინო, როდესაც საქმე ეხება მის სოციალურ და გარემოს პოლიტიკას. თუმცა, საჭარო შეზღუდული კომპანიისგან მოსალოდნელია, რომ ის გაითვალისწინებს გარემოს კაპიტალს თავის

სტრატეგიებსა და პოლიტიკაში. ამაში DCS-ს რეპუტაციაც შედის. მასზე ასევე მისი ფინანსური ბედიც არის დამოკიდებული, რადგან ნახშირბადის გამონაბოლქვის სათანადოდ გაუკონტროლება ჩვეულებრივ იწვევს ფინანსურ არაეფექტიანობას და გარემოსთან დაკავშირებულ ხარჯებს.

DCS-ი სარგებელს მიიღებდა რეპუტაციის მქონე საკონსულტაციო კომპანიის გამოცდილებიდან, რომლის სპეციალიზაციაც გარემოსა და ნახშირბადის კონტროლია. მათ დასჭირდებოდა იმის უზრუნველყოფა, რომ DCS-ი არ არის ბრალდებული გარემოსთან დაკავშირებულ საკითხებზე ტყუილი საუბრით, არამედ ისინი არსებითად ამცირებენ თავიანთ ნახშირბადის ემისიას. ისინი შეაფასებდნენ DCS-ის ღირებულებათა ჯაჭვს მათი მიმწოდებლებისგან, მის შემოტანის ლოჯისტიკას, წარმოების პროცესებსა და გატანის ლოჯისტიკას. ეს კონსულტანტები დეტალურად შეამოწმებდნენ კომპანიის პოლიტიკას, პროცესსა და პროცედურებს. მათ ასევე რჩევის მიცემა შეუძლიათ ნედლი მასალის ნახშირბადის შემცველობასა და კომპონენტებზე და იმაზე, თუ როგორ უნდა იყვნენ უფრო ეფექტიანი საწვავის გამოყენების კუთხით შეკვეთის დროს, ნარჩენების წარმოშობის, თავიდან აცილების ან შემცირების თვალსაზრისით, მათი ხარისხის კონტროლისა და ნარჩენების გადამუშავების გაუმჯობესებით. მათ შეუძლიათ რჩევა მისცენ ნახშირბადის კომპენსაციის პროგრამებზე, ეთიკურ წყაროებზე, მწვანე წარმოებაზე, უფრო მდგრად მგზავრობის პოლიტიკაზე, მომხმარებლისთვის თავიანთი პროდუქტის მიწოდებისა და მომსახურების გაწევის პოლიტიკის ლოჯისტიკაზე. მაგალითად, ქვეყნის მასშტაბით და ახლოს მდებარე კონტინენტზე თანამშრომელთა გაგზავნასთან დაკავშირებით არა მარტო ნახშირბადის ხარჯები, არამედ ფინანსური ხარჯებიც არსებობს.

სხვა აშკარა ფინანსური ხარჯი, რომელიც DCS-მ უნდა გაითვალისწინოს შემოთავაზებული ნახშირბადის გადასახადია, რომელიც უფრო მეტ ხარჯს დაუმატებს მისი მონაცემთა გაცვლის კომპონენტების ბიზნესის მცირე მარჟას. შეიძლება კონსულტანტები, საბოლოო ჯამში, DCS-ს დაეხმარონ არა მარტო თავიანთ ნახშირბადის ემისიის შემცირებასა და კონტროლში მცირე დონეზე, არამედ თავიანთი მატერიალური ხარჯებისა და პოტენციური საგადასახადო პასუხისმგებლობების შემცირებაში.

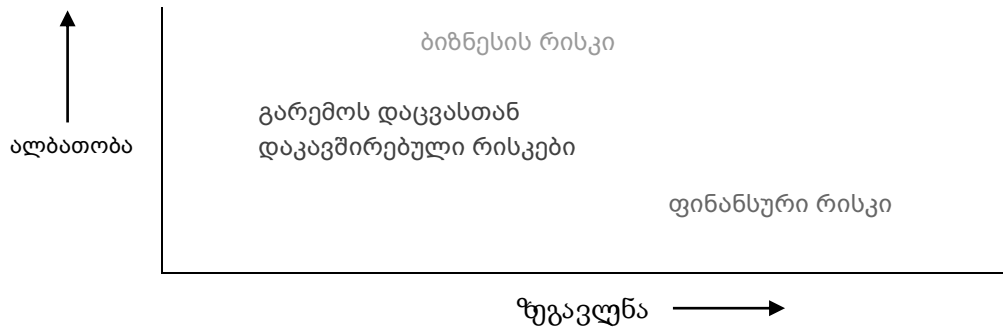
2. (ა) პოტენციურ რისკს, რომელიც შეიძლება კომპანიას ჰქონდეს, მიუხედავად იმისა, მოახდენს თუ არა თავისი ბიზნესის რესტრუქტურizაციას, წარმოადგენს შემდეგი: *(გაითვალისწინეთ კანდიდატებს სჭირდებათ ერთ-ერთი ამ საკითხის განხილვა მაქსიმალური ქულების მისაღებად).*

სტრატეგიული რისკი, ბიზნესის რისკი, ფინანსური რისკი და გარემოს დაცვასთან დაკავშირებული რისკი.

(შენიშვნა: შემფასებლებმა შეიძლება დამატებითი ქულა დაწერონ ნებისმიერი გონივრული რისკისთვის, რომელიც იდენტიფიცირებულია პრაქტიკულ მაგალითში მოცემული ინფორმაციიდან და დაწერონ პროფესიული უნარების ქულები რისკების გონივრული განთავსებისთვის გრაფიკულ რუკაზე)

DCS კომპანიის წინაშე არსებული რისკების გრაფიკული რუკა

სტრატეგიული რისკი



სტრატეგიული რისკი

ძირითად სტრატეგიულ რისკს, რომლის წინაშეც DCS კომპანია დგას, წარმოადგენს მონაცემთა გაცვლის კომპონენტების დამზადების ბაზარზე გაზრდილი კონკურენცია, შემცირებული მარჟა და პოტენციური შემცირება მომავალში. ამავდროულად, DCS-ის წინაშე არსებობს თავისი კომპეტენციების გამოუყენებლობის რისკი, თავისი ბიზნესის პოტენციურად უფრო მომგებიანი სფეროს განსავითარებლად. DCS-ს ამჟამად ბაზრის მცირე წილი აქვს და აქციების ღირებულება მცირდება. მოსალოდნელია, რომ მომდევნო სამი წლის განმავლობაში წლიური შემცირება 10%-იანი იქნება. ამ რისკების შესამცირებლად ან თავიდან ასაცილებლად, DCS-ს შეუძლია თავისი ბიზნესის რესტრუქტურისა და მოახდინოს, უფრო მომგებიან შიდა ბაზრისაკენ ქსელის მხარდაჭერის ბიზნესში ინვესტირების გზით გაუმჯობესებული კვლევისა და განვითარების თვალსაზრისით, ფიქსირებული აქტივების ინვესტირებით და თანამშრომელთა შენარჩუნებასთან და თანამდებობაზე აყვანასთან დაკავშირებული პოლიტიკის გაუმჯობესებით, ამ პოტენციური ზრდის სფეროს მხარდასაჭერად. ეს ასევე შეამცირებს მის საერთო დანახარჯების ბაზას.

ბიზნესის რისკი

როგორც ხუთი ძალის ანალიზში განიმარტა, თავისი ბიზნესის მონაცემთა გაცვლის ძირითად სექტორზე ძლიერი დამოკიდებულების გარდა (მისი მთლიანი ბრუნვის 65%), DCS დგას მნიშვნელოვან მომხმარებლებზე ზედმეტი დამოკიდებულების ეკონომიკური რისკის წინაშე (ერთ-ერთი ორიგინალი აღჭურვილობის დამამზადებლის მომხმარებელი შეადგენს მისი გაყიდვების 40%-ს). DCS ასევე ზედმეტად არის დამოკიდებული მონაცემთა კომუნიკაციების ქვეკომპონენტების მიღებაზე ორი მსხვილი საერთაშორისო მიწოდებლისგან, რომელთაგანაც ამჟამად ის სერიოზული მარაგების დეფიციტს განიცდის. კომპანია ასევე დგას კიდევ მეტი თანამშრომლის დაკარგვისა და თანამშრომელთა სამსახურში აყვანის რისკების წინაშე, რაც განპირობებულია თანამშრომელთა არასწორი მორალითა და DCS-ის სათავო ოფისების არამიმზიდველი ადგილმდებარეობით.

TARA-ს მოდელის შესაბამისად, რეკომენდებულია აღნიშნული რისკების შემცირება, მიმწოდებელთა და მომხმარებელთა ბაზის გაფართოების გზით. მიწოდების პერსპექტივიდან, ამ სტრატეგიის სარგებელია მარაგების მიწოდებლობის რისკის გავრცელება ერთი ან ორივე ამჟამინდელ მიმწოდებელზე. სტრატეგია ასევე დაეხმარება კომპანიას, საბაზრო მდგომარეობის თვალსაზრისით, განსაკუთრებით, თუ მათგან ვერ იღებს ხელსაყრელ პირობებს. აღნიშნულის მსგავსად, მომხმარებელთა ბაზის გაფართოება ან უფრო მეტი ღირებულების სტრატეგიაზე კონცენტრირება შეამცირებს მის დამოკიდებულებას მონაცემთა გაცვლის ბიზნესზე და ასევე მისი ძირითადი ორიგინალი აღჭურვილობის დამამზადებელზე და ხელს შეუწყობს მათ მომგებიანობას. DCS-ს შეუძლია შეამციროს თანამშრომელთა შენარჩუნებისა და

სამსახურში აყვანის რისკი, ორგანიზაციის კულტურისა და ძირითადი თანამშრომლების მორალის გაუმჯობესების ტაქტიკის შემოღებით და პოლიტიკის დადგენით. აღნიშნულის მიღწევა შესაძლებელია უფრო მეტი ძალაუფლების შეთავაზებით და საშუალო დონის მენეჯერებისთვის უფრო მეტი უფლებამოსილების მინიჭებით. შიდა წახალისების მექანიზმებისა და ანაზღაურებისა და პირობების გაუმჯობესებამ ან თანამშრომლების ადგილმდებარეობის შეცვლის ან გეოგრაფიული ადგილმდებარეობიდან მუშაობის შესაძლებლობის მიცემამ, რომელიც მათთვის უფრო მისაღებია, შეიძლება ეს რისკი შეამციროს.

ფინანსური რისკი

მთავარ რისკს წარმოადგენს გაუფასურებული ვალუტა იმ ძირითად ბაზარზე, რომელზეც DCS-ი ყიდის თავისი მონაცემთა გაცვლის კომპონენტების მნიშვნელოვან ნაწილს. სუსტი ვალუტა იმ ეკონომიკურ საზოგადოებაში, საიდანაც მომხმარებლები თავიანთ გადასახადებს იხდიან, გულისხმობს, რომ DCS-ი დგას ვალუტის გაცვლასთან დაკავშირებული რისკის ქვეშ, რადგანაც გაუფასურებულ ვალუტაში მიღებული ფული რეალურად შეამცირებს ამ ბაზრებზე მომხმარებლებისგან მიღებულ ბრუნვას. TARA-ს მოდელის მიხედვით რისკი უნდა შემცირდეს და გარდაიქმნას უცხოური ვალუტის დაზღვევის ინსტრუმენტების გამოყენებით, უფრო სუსტ უცხოურ ვალუტაში სესხების აღების გზით, ან კონტინენტური მომხმარებლებისგან მიღებული გადახდების გამოყენებით ვალდებულებების საკომპენსაციოდ. სხვა ძირითადი ფინანსური რისკია ლევერეჯის მაღალი დონე და ბანკის ხელშეკრულებების დარღვევის, დეფოლტის რისკი. ეს რისკი შეიძლება შემცირდეს გარკვეული სესხის საკუთარ კაპიტალად გარდაქმნის გზით, ან DCS-ის მნიშვნელოვანი ნაღდი ფულის რეზერვებიდან, სესხების დაფარვით ან უფრო მეტი აქციის გამოშვების გზით.

გარემოს დაცვის რისკი

თვით DCS არ დგას პოტენციური გარემოს ზეგავლენის რისკის წინაშე, არამედ გაზრდილი ნახშირბადის გამონაბოლქვის ან გარემოს ზეგავლენის რისკის წინაშეა, რომელსაც ეფექტიანად არ მართავს და რომელმაც შეიძლება თავისთავად წარმოშვას გარემოსთან დაკავშირებული ხარჯები და გამოიწვიოს ნახშირბადის გადასახადის გადახდის ვალდებულება. ეს რისკი შეიძლება გარდაიქმნას, ნახშირბადის კომპენსირების სტრატეგიების მეშვეობით, ან მათი თავიდან აცილება შეიძლება საქონლის დამზადების ან რეალიზაციის შეწყვეტით იმგვარად, რომ ამცირებდეს მნიშვნელოვანი ნახშირბადის ემისიას ან მისი შემცირება შეიძლება ნარჩენების თავიდან აცილებისა და ემისიის შემცირების ტაქტიკისა და სტრატეგიის შესაბამისად.

(ბ) (i) N4 ნიმუშის N1 ცხრილში მოცემულია სხვადასხვა დაშვებები, კერძოდ შემდეგი:

არაფრის კეთების სტრატეგიის ვერსია არ განიხილება საბჭოს მიერ. ფინანსური ანალიზი დაადასტურებდა, რომ ეს არ არის გონივრულ ვერსია, მაგრამ ეს დასტური არ არის გათვალისწინებული საბჭოს ოქტომბრის თვის ანგარიშში და არც ფრედი ლითიუმის ცხრილში.

ამიტომ არაფრის კეთების ვერსიის ფინანსური შეფასება ორ ვერსიასთან მიმართებაში უფრო სრულ სურათს მოგვცემდა. რეალურად, არის თუ არა რაიმე სტრატეგიული ვერსია DCS-თვის ხელმისაწვდომი? აღნიშნული საბჭოს მიერ არ განხილულა.

გონივრულია პროგნოზის გაკეთება, რომ ბოლო დროს DCS-ს მთლიანი შემოსავლების 10%-იანი შემცირება განსაზღვრავს ნაღდი ფულის შენატანის სამომავლო ტენდენციას სეგმენტის მიხედვით? როგორც ჩანს, არ არსებობს

განმარტება, თუ როგორ იქნა მიღებული თითოეული სეგმენტის შემოსულობა ნაღდ ფულში 2015 წელს, ნაცვლად მისი გამოანგარიშებისა, დაბეგვრისა და პროცენტის გათვალისწინებით. ნაღდი ფულადი შემოსულობა ასევე უნდა იქნეს გამოკვლეული იმის შესამოწმებლად, გაიანგარიშება თუ არა ის კაპიტალურ დანახარჯებამდე, თუ წარმოადგენს თავისუფალ მიმოქცევას ნაღდ ფულში, რადგან, მისი პროგნოზები შეიძლება განსხვავებული იყოს ნაღდი ფულის მიმოქცევის განსაზღვრის მეთოდებზე.

შესაძლებელია ვივარაუდოთ, რომ წლიური დამატებითი მუდმივი ხარჯები მუდმივი იქნება ყოველი წლის პროგნოზის დაგეგმვის პერიოდში? რეალურად, შესაძლებელია, რომ ახალი სტრატეგიის ამოქმედების პირველ წელს უფრო მეტი მუდმივი ხარჯები არსებობდეს და უფრო ნაკლები შემდგომ წლებში.

გონივრულია იმის ვარაუდი, რომ მუდმივი ხარჯების ეკონომია მონაცემთა გაცვლის სადგურში იგივე იქნება, მიუხედავად იმისა, თუ რომელი ზრდის პროგნოზი იქნება? აღნიშნული გონივრული არ არის, რამდენადაც ხსენებულ განყოფილებაში პოტენციური ეკონომია, გარკვეულწილად, დამოკიდებული იქნებოდა ზრდის დონეზე, რომელიც წარმოადგენს მეორე სტრატეგიის მატერიალიზებას, იმ შემთხვევაში, თუ მისი დანერგვა მოხდება.

ცხრილში მოცემული გაანგარიშებები სწორი ჩანს, თუმცა გათვალისწინებული არ არის ფულის დროითი ღირებულება. თუ პროცენტისა და დაბეგვრის შემდეგ ფულადი ნაკადების დისკონტირება მოხდება, მათი დისკონტირება განხორციელდება კაპიტალის ხარჯით, რომელიც 12%-ს შეადგენს. ეს კორექტირება განაპირობებს პროექტის წმინდა მიმდინარე ღირებულებას და შეცვლის ამოგების შეფასებას. აღნიშნული ნაჩვენებია შემდეგში:

	2016 (მლნ\$)	2017 (მლნ\$)	2018 (მლნ\$)
რესტრუქტურისაციის შედეგად გაზრდილი წმინდა ნაღდი ფულის მოძრაობა	-0.09	-0.02	+0.12

$$\text{წმინდა მიმდინარე ღირებულება} = (-0.09 \times 1/1.12) - (0.02 \times 1/1.12^2) + (0.12 \times 1/1.12^3) = (-0.08 - 0.016 + 0.085) = -0.011$$

აღნიშნული გულისხმობს, რომ მეორე სტრატეგია (რესტრუქტურისაციის სტრატეგიას) უარყოფითი წმინდა მიმდინარე ღირებულება აქვს 11000\$ ოდენობით, რაც გულისხმობს იმას, რომ ის ამოგებას ვერ ახორციელებს 3-წლიანი დაგეგმვის პერიოდზე.

(ii) რეკომენდაციები DCS-ის საბჭოსთვის

წმინდა ფინანსური შეფასება ზემოთ მოცემულ (ბ) პუნქტში მიუთითებს იმაზე, რომ DCS-მა რესტრუქტურისაცია არ უნდა განახორციელოს უფრო დიფერენცირებულ მაღალი ღირებულების ქსელის მხარდაჭერის სეგმენტზე, მიუხედავად იმისა, რომ არადისკონტირებული ამოგება მოხდება 3 წლის განმავლობაში.

თუმცა, სტრატეგიული და ბიზნესის უფრო ფართო სარგებელი, რომელიც აღნიშნულ რესტრუქტურისაციას მოჰყვება, ის არის, რაც DCS-ს დაეხმარება, გახდეს განმასხვავებელი მომსახურების გამწევი, მოახდინოს მაღალი ღირებულებისა და მცირე მოცულობის ბიზნესზე ორიენტაცია და არ შეინარჩუნოს ზედმეტი ხარჯების ბაზა. შეიძლება უკეთესი იყოს დიდი მოცულობებისა და დაბალი მარჟის მქონე მონაცემთა გაცვლის დამამზა-

დებელ ბიზნესად დარჩენა, განსაკუთრებით იმიტომ, რომ კომპანია ძალიან არის დამოკიდებული ორ ძირითად მიმწოდებელზე, რის შედეგადაც ზოგჯერ მიწოდება არ ხორციელდება და სადაც მათი ორიგინალი აღჭურვილობის დამამზადებლების 30% წარმოადგენს ვალუტის გაცვლის უფრო მაღალი ხარჯების მზარდ რისკს.

ინტეგრირებულ ანგარიშგებაში მოცემული ცხრილით გათვალისწინებული საქმიანობის შედეგების მონაცემებიდან ირკვევა, რომ ხარჯების კონტროლი მთავარი პრობლემაა DCS-თვის, ამგვარად, ბიზნესისთვის სასარგებლო ასპექტები შეიძლება მოიცავდეს დამამზადებელი ნაწილიდან მხარდაჭერის ნაწილში რესურსების გადატანა და შრომის ხარჯების დაზოგვის პოტენციალი დამამზადებელ ნაწილში, სადაც შრომის ხარჯები და დაქირავების ხარჯები ფრიდენში საკმაოდ მაღალია. DCS-ს შეუძლია ასევე თავისი ნახშირბადის ემისიისა და, შესაბამისად, გარემოზე ზეგავლენის შემცირება.

საინფორმაციო ტექნოლოგიების უპირატესობებია ის, რომ DCS შეიმუშავებს უფრო მეტ შესაძლებლობას, ახალ განვითარებად ტექნოლოგიებში ქლაუდზე მონაცემთა განთავსების თვალსაზრისით და დიდი მონაცემების დამუშავების მომსახურების გათვალისწინებით, რომელიც კონკურენტულ უპირატესობას მიანიჭებს ელექტრონულ მონაცემთა ბაზარზე, ტრადიციულ მოთამაშეებთან შედარებით.

ბიზნესის რესტრუქტურისაციის სტრატეგია შეადგენს მცირე ნეგატიურ წმინდა მიმდინარე ღირებულებას -\$11,000-ის ოდენობით, შემდგომი სამი წლის განმავლობაში, რომელიც არ ამართლებს სტრატეგიას, მართო ფინანსური საფუძვლებიდან გამომდინარე, იმ შემთხვევაში, თუ ვივარაუდებთ, რომ პროგნოზი სწორია. თუმცა, იმის გამო, რომ DCS-ის დირექტორებს არ შეეძლოთ ან არ სურდათ ნაღდი ფულის ნაკადების განხილვა სამწლიან დაგეგმვის პერიოდის იქით, სუბიექტურობიდან და გონივრულობიდან გამომდინარე, გონივრულია იმის ვარაუდი, რომ იარსებებს დამატებითი ნაღდი ფულის ნაკადის დადებით მაჩვენებელთან დაკავშირებული სარგებელი, რომელიც DCS-ს დაერიცხება დაგეგმვის ჰორიზონტს მიღმა. ეს, როგორც ჩანს, გამოწვეულია იდენტიფიცირებული ტენდენციიდან. შეიძლება ასევე ვივარაუდოთ, რომ განსაკუთრებით ასეთ კონკურენტულ და ინოვაციურ სექტორში, როგორიცაა მონაცემთა გაცვლა, DCS-ს შესაძლებლობა, რომ თავისი ამჟამინდელი ბაზრის წილისა და მთლიანი ბრუნვის შენარჩუნების თაობაზე, შეიძლება დროთა განმავლობაში კითხვის ნიშნის ქვეშ დადგეს იმ შემთხვევაში, თუ არ მოხდება ინვესტიცია ან ბიზნესის რესტრუქტურისაცია.

ამიტომ, როგორც სტრატეგიული, ისე ბიზნესის უფრო ფართო მიზნების გათვალისწინებით, DCS დამოკიდებული იქნება ბიზნესის რესტრუქტურისაციაზე და ბიზნესის ქსელის მხარდაჭერის ნაწილის გაზრდაზე ორიენტირებაზე და საჭირო მუდმივ ხარჯებში, თანამშრომელთა დაქირავებასა და საჭირო სამუშაო კაპიტალში ინვესტირებაზე, შიდა ფინანსური სახსრებისა და საბრუნავი კაპიტალის გამოყენებით ან უფრო მეტი აქციების გამოშვების გზით.

3. (ა) სამუშაო ჩანაწერები, შესაბამის გიზუალურ დამხმარე მასალებთან ერთად

მენდელოუს მატრიცის გამოყენებით შეიძლება დადგინდეს, რომ DCS-ის ეროვნულ საფონდო ბირჟაზე კოტირებადმე ჰყავდა დაინტერესებული მხარეების შემდეგი ჯგუფი:

კოტირებადმე - შემდეგი აღწერილობა:

- აქციონერები – ესენი კერძო აქციონერებია, რომლებიც ფლობენ დამფუძნებლის აქციების საკონტროლო პაკეტსა და, სავარაუდოდ, ოჯახისა და ახლობელი ბიზნეს პარტნიორების აქციებს;
- თანამშრომლები – როგორც წესი არ იყვნენ, პროფესიულ კავშირში გაწევრიანებულნი და მცირე საოჯახო ბიზნესის ერთგულნი იყვნენ;
- კრედიტორები – კოტირებადმე უმნიშვნელო სესხები – სავარაუდოდ, ოვერდრაფტი და სხვა ტიპის მოკლევადიანი სესხები;

კოტირების შემდეგ - აღწერილია შემდეგნაირად:

- აქციონერები – საჯარო ინდივიდუალური ინვესტორების უფრო ფართო წრე და ინსტიტუციური ინვესტორების მფლობელობაში არსებული 30%;
- თანამშრომლები – უფრო გამოცდილი თანამშრომლები, მაგრამ საოპერაციო თანამშრომლების ძირითადი ნაწილი, ძირითადად, პროფესიულ კავშირებშია გაერთიანებული;
- კრედიტორები – უფრო მეტად ძლიერები და დაინტერესებულები – უფრო მაღალი ლევერიჯი და საკრედიტო შეთანხმებები;

შემდეგი ცხრილი აჩვენებს, მენდელოუს მატრიცის მდგომარეობასა და სტრატეგიებს ამ ჯგუფებისთვის კოტირებადმე და კოტირების შემდეგ.

(შენიშვნა: აღტერნატიულად, შეიძლება წარდგენილი იყოს ცხრილი, სადაც ისრები შეიძლება გამოყენებულ იქნეს იმის აღსანიშნავად, როგორ გადაადგილდნენ ისრები კვადრატებში და კვადრატებს შორის კოტირების შემდეგ).

დაინტერესებული მხარეების ჯგუფები	მენდელოუს ცხრილის პოზიცია და სტრატეგია კოტირებადმე	მენდელოუს ცხრილის პოზიცია და სტრატეგია კოტირების შემდეგ
აქციონერები	დიდი ძალაუფლება/ დიდი ინტერესი - აქტიური ჩართულობა	ნაკლები ძალაუფლება/მეტი ინტერესი - ინფორმაციის მიღება (განსაკუთრებით ინსტიტუციური აქციონერები)
თანამშრომლები	ნაკლები ძალაუფლება/ მეტი ინტერესი - ინფორმაციის მიღება	დიდი ძალაუფლება/მაღალი ინტერესი - დაკმაყოფილებულია ან უფრო აქტიურად არის ჩართული
კრედიტორები	ნაკლები ძალაუფლება/ ნაკლები ინტერესი - მინიმალური ძალისხმევა	დიდი ძალაუფლება/მაღალი ინტერესი - სათანადო ინფორმაციის მიღება და კმაყოფილება

DCS კომპანიის მენეჯმენტის მიერ კოტირებადმე და კოტირების შემდეგ დამტკიცებული სტრატეგიები განსხვავებული იქნება, მენდელოუს მატრიცაზე შეცვლილი პოზიციების

შესაბამისად. სტრატეგიის ძირითადი ცვლილებები ზემოაღნიშნულ დაინტერესებულ მხარეებთან მიმართებაში შემდეგი იქნება:

აქციონერები. აშკარაა, რომ კოტირებამდე კერძო აქციონერებს, რომლებსაც მესაკუთრე და მისი ოჯახი ან ახლო მეგობრები წარმოადგენდნენ, უფრო მეტი ინტერესი და ძალაუფლება ექნებოდა როგორც აქციონერების უმრავლესობას

კოტირების შემდეგ. ამიტომ აქტიური ჩართულობის საჭიროება ნაკლებად არის საჭირო, თუმცა პრაქტიკულ მაგალითში მოცემული ფაქტობრივი გარემოებები მიუთითებს, რომ ნაკლები ურთიერთობა არსებობს ინსტიტუციურ აქციონერებთან, რაც შეიძლება პრობლემად იყოს, რადგან ამ ჯგუფს ბევრად მეტი ძალაუფლება აქვს, ვიდრე სხვა აქციონერებს; ამიტომ DCS-მ უნდა შეიმუშაოს ანგარიშგებისა და კომუნიკაციის არხები მნიშვნელოვან ჯგუფთან.

თანამშრომლები. კოტირებამდე თანამშრომელთა უმრავლესობა არ იყო პროფესიულ კავშირებში გაწევრიანებული და DCS-ს კულტურას წარმოადგენდა თანამშრომელთა ჩაურევლობა ან ინფორმირებულობა და მათგან მითითებების შესრულების მოლოდინი. კოტირების შემდეგ მონაცემთა გაცვლის სამუშაო ძალის 60% არის პროფესიულ კავშირებში გაწევრიანებული და დამატებითი კანონმდებლობა დაქირავებულთა შესახებ, როგორცაა მინიმალური ხელფასი და კომპანიის სავალდებულო პენსიები შემოღებულ იქნა, რაც DCS-ს აიძულებს არა მარტო თანამშრომლებისა და მათი წარმომადგენლების ინფორმირებულობას და გონივრული კმაყოფილების უზრუნველყოფას, არამედ მათ უფრო აქტიურ ჩართულობას - განსაკუთრებით საპენსიო ღონისძიებებთან მიმართებაში.

კრედიტორები. კოტირებამდე DCS-ი უფრო მეტად ფინანსდებოდა აქციონერთა ფულადი სახსრებიდან და მას ცოტა სესხი ჰქონდა, ამიტომ ამ დაინტერესებულ მხარეს ცოტა ძალაუფლება და ზეგავლენა ჰქონდა და, სავარაუდოდ, ნაკლები ინტერესიც DCS-ის მიმართ, განსაკუთრებით, თუ სასესხო კაპიტალი წარმოადგენდა მსესხებლის მთლიანი პორტფელის უმნიშვნელო ნაწილს. კოტირების შემდეგ, DCS უფრო დიდი ლევერიჯის მქონე გახდა იმისათვის, რომ გაფართოებულიყო ახალ ბაზრებზე და ამიტომ კრედიტორის წინაშე არსებული რისკი უფრო მეტი იქნებოდა და აღნიშნული ზრდის ინტერესის დონეს DCS-ში და სესხების ამ დონეზე შენარჩუნების შესაძლებლობას. რამდენადაც კრედიტორებმა სამართლებრივად სავალდებულო ვალდებულებები დააკისრეს კომპანიას, რაც მას ხელს უშლის ამჟამად არსებული ლევერიჯის დონის გადაჭარბებაში, მათ ასევე უფრო მეტი ძალაუფლება აქვთ DCS-ზე, რაც გულისხმობს, რომ DCS-ი იძულებული იქნება უზრუნველყოს მსესხებლების ინფორმირებულობა და, შესაბამისად, მათი კმაყოფილება.

- (ბ) პროფესიულად და ეთიკურად გარკვეული საკითხები არსებობს იმის თაობაზე, თუ როგორ ჩატარდა მომხმარებელთა კმაყოფილების გამოკითხვა, რომელზეც გვსურს ყურადღების გამახვილება.

თეორიულად, მსგავსი გამოკითხვები სასარგებლოა ორგანიზაციებისა და თანამშრომლებისთვის, თუ ისინი სწორად არის ჩატარებული, რადგან მათ შეუძლიათ, რომ მენეჯმენტს დაეხმარონ თანამშრომელთა მოსაზრებების, მათი დამოკიდებულების უკეთ გაგებაში და იმოქმედოს როგორც კარგად გამართულმა საბჭომ, საიდანაც მენეჯმენტს შეუძლია მოქმედება და განახორციელოს აუცილებელი ცვლილებები, რომელსაც შეუძლია თავისი თანამშრომლების კულტურისა და პროდუქტიულობის გაუმჯობესება.

პატიოსნების არარსებობა - სამწუხაროდ ირკვევა, რომ თანამშრომლებს არასწორი ინფორმაცია მიეწოდათ იმ თვალსაზრისით, რომ გამოკითხვის პასუხები ანონიმური იქნებოდა, მაგრამ მოთხოვნილი პირადი ინფორმაცია ქმნის შთაბეჭდილებას, რომ მენეჯმენტს შეუძლია გამოკითხვის რესპონდენტების იდენტიფიცირება.

ობიექტურობის არარსებობა - თანამშრომლებთან დისკუსიიდან შესაძლებელია, რომ ძირითადი სფეროები, რომლებიც თანამშრომელთა სადარდებელს წარმოადგენს (რომელიც არაოფიციალურად არის ცნობილი) გამოტოვებული იყო გამოკითხვიდან და გამოკითხვა ადამიანებს არ აძლევდა ნეგატიური უკუკავშირის მიცემის შესაძლებლობას, განსაკუთრებით მენეჯმენტის მიმართ არსებულ ნდობასთან დაკავშირებით. სტატისტიკური თვალსაზრისით, შედეგები წარდგენილ იქნა საკმაოდ სუბიექტურად გრაფიკის სტილის გამოყენებით, რომელიც ახორციელებდა ნამდვილი დასკვნების არასწორ წარმოდგენას, ყურადღებას ამახვილებდა რა ისეთ ასპექტებზე, რომელიც ყველაზე მეტად პოზიტიური იყო თანამშრომლებისთვის.

პროფესიული კომპეტენცია და სათანადო გულისხმიერება - გამოკითხვის დიზაინი და შედეგების წარმოდგენის ფორმა შეიძლება მიჩნეულ იქნეს არაპროფესიონალიზმად. მან ვერ მიაღწია იმ შედეგს, რასაც მიზნად ისახავდა. აღნიშნულის თავიდან აცილება შესაძლებელი იქნებოდა, მისი შედგენისას მეტი გულისხმიერების გამოჩენის შემთხვევაში.

კონფიდენციალურობა - ერთი ძირითადი პრობლემატური საკითხი უკავშირდება ფაქტს, რომ ზოგიერთი თანამშრომლის იდენტიფიცირება მოხდა და მათთან გასაუბრება გაიმართა ზედა დონის მენეჯერების მიერ, გამოკითხვაში მათი ნეგატიური პასუხების გამო. ეს ქმედება არღვევს კონფიდენციალურობის ფუნდამენტურ პრინციპს.

პროფესიული ქცევა - DCS-ის კომპანიის მენეჯმენტი არ უნდა ცდილობდეს განსხვავებული მოსაზრების მქონე თანამშრომელთა იდენტიფიცირებას ან ცალკეულ პირებთან გასაუბრებების დანიშვნასა და გამართვას, რადგანაც ეს შეიძლება მიჩნეულ იქნეს არაპროფესიონალური საქციელის გამოვლენად. აღნიშნული განსაკუთრებით შემაშფოთებელია, როდესაც ზოგიერთი რესპონდენტი მიიჩნევს, რომ ისინი დააშინეს და მათ დაემუქრნენ კიდევ ზოგიერთ მსგავს შეხვედრაზე, განხორციელებული კომენტარების მეშვეობით. მეორე საკითხს, რომლის წამოჭრაც გვსურს, წარმოადგენს ორმაგი სტანდარტების დადგენის საფრთხე, როდესაც გამოკითხვა უნდა ყოფილიყო ანონიმური, თუმცა გასაუბრებისთვის იდენტიფიცირებულ თანამშრომლებს თვითონ მოეთხოვათ, იმ ფაქტის კონფიდენციალურად შენახვა, რომ მათი იდენტიფიცირება მოხდა და მათ გაესაუბრნენ.

სტრატეგიული პროფესიონალი – გამოცდა ძირითადი საკითხების შესახებ

**სტრატეგიული ბიზნეს ლიდერი
სქემა**

სანიმუშო გამოცდის შეფასების

შენიშვნა: შემფასებლებს უფლება აქვთ, დაწერონ პროფესიული უნარების ქულები გამოვლენილი პროფესიული და ქცევითი უნარებისთვის საგამოცდო ფურცელში მოცემულ პასუხებში, შემდეგნაირად:

- **კომუნიკაცია**
 - ინფორმირება
 - დარწმუნება
 - დასაბუთება
- **კომერციული აზროვნება**

ცოდნის გამოვლენა
დასაბუთების გამოყენება
საკითხის ცოდნის გამოვლენა

– **ანალიზი**

კვლევა
დეტალური ინფორმაცია
ასახვა

– **სკეპტიციზმი**

შემოწმება
კითხვის ქვეშ დაყენება
შედავება

– **შეფასება**

შეფასება
ხარტაღრიცხვა
შეფასება

1. (ა) (i) ოთხ ქულამდე პორტერის ხუთი ძალის თითოეული ელემენტისთვის, რომელსაც ზეგავლენა აქვს DCS-ზე.

(მაქსიმუმ 15 ქულა)

- (ii) სამ ქულამდე თითოეული კაპიტალისთვის ან ინტეგრირებული ანგარიშგების კომპონენტების განხილვისთვის, საქმიანობის შედეგების ცხრილში მოცემული მონაცემების გამოყენებით.

(მაქსიმუმ 12 ქულა)

- (ბ) ერთი ქულა DCS-ის ამჟამინდელი მართვის სტრუქტურის ძირითადი სისუსტეების კრიტიკისა და იდენტიფიცირებისთვის და ერთი ქულა თითოეული პუნქტისთვის მაქსიმუმ ოთხ ქულამდე, მართვის ღონისძიებების გაუმჯობესების შესახებ რეკომენდაციებისთვის.

(12 ქულა)

- (გ) ერთი ქულა თითოეული სწორი პუნქტისთვის, დიდი მოცულობის მონაცემთა ანალიზიდან გამომდინარე მომხმარებელთა უპირატესობების იდენტიფიცირებისთვის.

(მაქსიმუმ 6 ქულა).

- (დ) ერთი ქულა თითოეული სწორი პასუხისთვის DCS-ს მიერ გარემოსა და მდგრადობის კონსულტანტების დაქირავების შემთხვევის ჩამოყალიბებისთვის, რომლებიც დაეხმარებიან ნახშირბადის ემისიის გაზომვისა და კონტროლის გზების უკეთესად გაგებაში და ერთი ქულა თითოეული სწორი პასუხისთვის იმის მოკლედ განმარტებისას, თუ რატომ უნდა ჰქონდეს DCS-ს მეტი ინფორმაცია, გარემოსა და მდგრადობის ზეგავლენის შესახებ როგორც ნახშირბადის ემისიის, ისე ფინანსური პერსპექტივიდან.

(მაქსიმუმ 5 ქულა)

დამატებით შეიძლება ქულები დაიწეროს პროფესიულ უნარებში, შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

რამდენად კარგად გამოავლინა კანდიდატმა შემდეგი პროფესიული უნარები	საერთოდ არა	არც ისე კარგად	საკმაოდ კარგად	ძალიან კარგად
1 (ა) DCS-კომპანიის გარემოსა და საქმიანობის შედეგების შეფასებისას უნარები.	კანდიდატმა ვერ შეარჩია შესაბამისი გარემოს შემოწმების მოდელი ან ვერ განახორციელა კომპანიის საქმიანობის შედეგების ანალიზი, ინტეგრირებული ანგარიშების ექვს კაპიტალთან მიმართებაში. ამიტომ კანდიდატმა ადეკვატურად ვერ შეაფასა კომპანიის სტრატეგიული მდგომარეობა ან კომპანიის მთლიანი საქმიანობის შედეგები.	კანდიდატმა გამოავლინა გარკვეული ძირითადი შეფასების უნარების ცოდნა შერჩეულ გარემოს სკანირების მოდელში. კანდიდატმა მხოლოდ ერთი ან ორი კაპიტალის იდენტიფიცირება მოახდინა ინტეგრირებული ანგარიშების ექვსი კაპიტალთან და გამოთვლა საქმიანობის შედეგების ძირითადი ინდიკატორების უმეტესობა, ან მათი კოეფიციენტები კომპანიის საქმიანობის შედეგების შეფასებისას.	კანდიდატმა გამოავლინა კარგი შეფასების უნარები შერჩეულ სკანირების მოდელში, მაგალითში მოცემული გარკვეული ძირითადი ფაქტების გამოყენებით. კანდიდატმა ასევე შეარჩია ზოგიერთი მნიშვნელოვანი შედეგის ინდიკატორები ან კოეფიციენტები, როდესაც საქმიანობის შედეგების შეფასებას ახორციელებდა, ექვს კაპიტალთან მიმართებაში.	კანდიდატმა გამოავლინა შეფასების ყოვლისმომცველი უნარები გარემოს სკანირების მოდელში ან შერჩეულ მოდელში, გამოიყენა რა მაგალითში მოცემული მნიშვნელოვანი ფაქტების უმრავლესობა. კანდიდატმა ასევე შეარჩია ამომწურავი და სათანადო ინდიკატორები ან კოეფიციენტები, როდესაც ახორციელებდა კომპანიის საქმიანობის შედეგების შეფასებას ექვსი კაპიტალიდან თითოეულთან მიმართებაში.
	0	1	2	4
1 (ბ) სკეპტიციზმის უნარები კორპორაციული მართვის ნაკლოვანებებისა და მათი თავიდან აცილების გზების იდენტიფიცირებისას.	კანდიდატმა ვერ გამოავლინა სკეპტიციზმი ინტერვიუს დროს მთავარი ალმასრულებელი დირექტორის პასუხებში და ამიტომ ვერ გასცა რაიმე მნიშვნელოვანი რეკომენდაცია კორპორაციული მართვის გასაუმჯობესებლად.	კანდიდატმა შეზღუდული სკეპტიციზმი გამოავლინა მთავარი ალმასრულებელი დირექტორის პასუხების ანალიზისას, კორპორაციული მართვის გარკვეული ხარვეზების იდენტიფიცირების გზით, მაგრამ მხოლოდ რამდენიმე რეკომენდაცია წარმოადგინა, კორპორაციული მართვის გაუმჯობესების თაობაზე.	კანდიდატმა გამოავლინა სკეპტიციზმი მთავარი ალმასრულებელი დირექტორის პასუხების განხილვისას, მოახდინა რა კორპორაციული მართვის რამდენიმე ხარვეზის იდენტიფიცირება. კანდიდატმა ასევე გარკვეული მნიშვნელოვანი რეკომენდაციები წარმოადგინა, კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით.	კანდიდატმა გამოავლინა ღრმა სკეპტიციზმი, მთავარი ალმასრულებელი დირექტორის პასუხებთან დაკავშირებით მოახდინა რა კორპორაციული მართვის მნიშვნელოვანი ხარვეზების იდენტიფიცირება. კანდიდატმა ასევე ყველა აშკარა რეკომენდაცია წარმოადგინა, კორპორაციული მართვის გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით.
	0	0-5	1	2

1 (გ) კომუნიკაციის უნარები ძირითადი პუნქტების ხაზგასმისას და გასაგები მხარდამჭერი ჩანაწერების ჩამოყალიბებისას.	კანდიდატმა ვერ გამოიყენა სლაი- დების ფორმატი დიდი მონაცემების უპირატესობების გადმოსაცემად, როგორც ბიზნესისთვის ისე მათი მომხმარებ- ლებისთვის.	კანდიდატმა დაუ- დევრად გამოიყენა სლაიდების პრეზენ- ტაციის ფორმატი, მაგრამ აქვს ძალიან ბევრი ან ძალიან ცოტა პუნქტები და ვერ მოახდინა ბიზ- ნესისა და მომხმა- რებლებისთვის მათი დადებითი მხარეების იდენტი- ფიცირება. კანდი- დატმა ზოგიერთი ჩანაწერი გააკეთა, მაგრამ ისინი ან ძალიან დიდია ან ადეკვატურად ვერ ხსნის ძირითად პუნქტებს.	კანდიდატმა სლაიდის ფორმატი და თეზისები გამოიყენა და გაითვალისწინა მომხმარებლებისა და ბიზნესისთვის არსებული სარგებელი, მაგრამ ისინი ძალიან ბევრია ან სათანადოდ ლაკონურად არ არის გამოხატული. არის სლაიდების ჩანაწერები, მაგრამ ისინი დაუდევრად განმარტავენ შერჩეულ თეზისებს.	კანდიდატმა სათა- ნადოდ მოახდინა მომხმარებლებისა და ბიზნესისთვის სარგებლის ძირითადი პუნქტების შერჩევა და პრიორიტეტიზება ლოგიკურად თანმიმდევრულ სიაში და წარმოშვა აშკარა მხარდამჭერი ჩანაწერები, რომელიც მჭიდროდ არის დაკავშირე- ბული შერჩეულ პუნქტებთან.
	0	0-5	1	2
1 (დ) კომერციული აზროვნების უნარები იმის იდენტიფიცი- რებისას, თუ როგორ შეუძლია DCS-ს სარგებლის მიღება გარემოს აუდიტიდან.	კანდიდატს არ გამოუვლენია დასაფასებელი კომერციული აზროვნება, როგორც გარემოს ისე ფინანსურ საფუძველზე, გარემოს აუდიტის ჩატარების რაიმე გონივრული საფუძვლების იდენტიფიცირების თვალსაზრისით.	კანდიდატმა გამო- ავლინა გარკვეული კომერციული აზროვნება გარემოს აუდიტის ჩასატარებ- ლად რამდენიმე გონივრული სა- ფუძვლის იდენტი- ფიცირებისას, მაგრამ გამოტოვა ზოგიერთი მნიშვნე- ლოვანი დასაბუთე- ბა, როგორც გარე- მოს ისე ფინანსურ საფუძვლებთან დაკავშირებით.	კანდიდატმა გამო- ავლინა კომერცი- ული აზროვნება გარემოს აუდიტის ჩასატარებლად რამდენიმე გონივ- რული საფუძვლის იდენტიფიცირე- ბისას და ასევე მო- ახდინა რამდენიმე მნიშვნელოვანი დასაბუთების იდენტიფიცირება, როგორც გარემოს ისე ფინანსურ საფუძვლებთან დაკავშირებით.	კანდიდატმა გამოავლინა შორსმჭვრეტელი კომერციული აზროვნება იმით, რომ მოახდინა გარემოს აუდიტის ჩასატარებლად უმეტესი გონივრული საფუძვლის იდენტიფიცირება და კარგად დაასაბუთა ისინი, როგორც გარემოს, ისე ფინანსური საფუძვლების თვალსაზრისით.
	0	0-5	1	2

2. (ა) მაქსიმუმ ორ ქულამდე თითოეული რისკისთვის, იმ სამი რისკის იდენტიფიცირებისა და აღწერისთვის, როლის წინაშეც DCS-ი დგას და მათი გარკვეულ ვიზუალურ რუკაზე განთავსებისათვის, მიუხედავად იმისა, მოახდენენ თუ არა ისინი თავისი ბიზნესის რესტრუქტურიზაციას. შემდგომი ერთი ქულა თითოეული სწორი პუნქტისათვის შეიძლება დაიწეროს იმის ახსნისთვის, თუ როგორ შეიძლება სამი რისკიდან თითოეულის შემცირება TARA-ს მოდელის გამოყენებით (მაქსიმუმ 6 ქულა).
- (ბ) (i) ხუთ ქულამდე დაიწერება საბჭოს ოქტომბრის თვის ანგარიშის N1 ცხრილში მოცემული ნებისმიერი ვარაუდის კითხვის ქვეშ დაყენებისთვის, მათ შორის რეკომენდაციებისთვის, რომ უნდა მოხდეს ფულადი სახსრების მოძრაობის დისკონტირება.

- (ii) ხუთ ქულამდე შეიძლება დაიწეროს DCS სტრატეგიის რეკომენდებისათვის, რომელსაც თან ახლავს დასაბუთებული არგუმენტები, რომლებიც შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს ან არ ეწინააღმდეგებოდეს განხორციელებულ ფინანსური სახსრების მოძრაობის პროგნოზების ფინანსურ შეფასებას.

პროფესიული უნარებისთვის შეიძლება დამატებით დაიწეროს ქულები, როგორც ეს შემდეგშია მოცემული:

რამდენად კარგად გამოავლინა კანდიდატმა შემდეგი პროფესიული უნარები	საერთოდ არა	არც ისე კარგად	საკმაოდ კარგად	ძალიან კარგად
2 (ა) კომერციული აბროვნების უნარები რისკების სათანადოდ იდენტიფიცირებისთვის და გრაფიკულ რუკაზე სწორად განთავსებისთვის.	კანდიდატს არ უცდია გრაფიკული რუკის შედგენა, ამიტომ მათ ვერ მოახდინეს სცენარში მოცემული რისკების კატეგორიების ალბათობისა და ზეგავლენის ილუსტრირება.	კანდიდატმა სცადა გრაფიკული რუკის შედგენა მოთხოვნების შესაბამისად, თუმცა ან რისკების სიზუსტე იყო არასწორი, ან ქვემოთ მოცემული სტანდარტის დიაგრამის პრეზენტაცია, ამიტომ ის ვერ დაეხმარა კანდიდატს პასუხის ჩამოყალიბებაში.	კანდიდატმა კარგი გრაფიკული რუკა შეადგინა და სცენარში იდენტიფიცირებული ძირითადი რისკები სწორად დაიტანა ზედ. თუმცა, კანდიდატმა ვერ შეუსაბამა გრაფიკული რუკა მის პასუხს, ამიტომ ის ნაკლებად სასარგებლო იყო.	კანდიდატმა შეადგინა ზუსტი გრაფიკული რუკა და ყველა იდენტიფიცირებული რისკი სწორად განათავსა მასზე. გრაფიკული რუკა სწორად იქნა დაკავშირებული პასუხებთან, რაც გახდა ეფექტიანი რისკის მართვის მოდელის შემადგენელი ნაწილი.
	0	0-5	1	2
2 (ბ) (i) სკეპტიციზმის უნარები ცხრილისა და მხარდამჭერი დაშვებების ანალიზისას.	კანდიდატმა ვერ წარმოადგინა სკეპტიციზმის მტკიცებულებები და მიიღო როგორც შინაარსი, ისე კითხვარის დაშვებები, კითხვის გარეშე.	მიუხედავად იმისა, რომ კანდიდატმა გამოავლინა სკეპტიციზმის ზედაპირული დონე, მან ვერ მოახერხა დაშვებების უარყოფა, რომლებიც ცხრილში მოცემულ ანალიზს უდევს საფუძვლად.	კანდიდატმა გამოავლინა გარკვეული პროფესიული სკეპტიციზმი ცხრილისა და მისი დაშვებების ანალიზისას. თუმცა მისი სკეპტიციზმი აშკარად არ ჩანს ფრედი ლითიუმის ცხრილის კრიტიკულ შეფასებაში.	კანდიდატმა გამოავლინა ძლიერი პროფესიული სკეპტიციზმი ფრედი ლითიუმის ცხრილში მოცემულ ინფორმაციასთან დაკავშირებით, რომელიც მე-5 ნიმუშშია მოცემული ბაზრის ზრდის ვარაუდებთან ერთად. ამან განაპირობა სტრატეგიული არჩევანის კრიტიკული შეფასება.
	0	0-5	1	2
2 (ბ) (ii) კომერციული აბროვნების უნარები სტრატეგიული ვერსიის დანერგვის რეკომენდებისას.	კანდიდატის მიერ რეკომენდებული სტრატეგიული ვერსია მთლიანად ეფუძნებოდა აკადემიური თეორიის გამოყენებას და არა მნიშვნელოვანი და პრაქტიკული კომერციული აბროვნების	კანდიდატმა გამოავლინა მხოლოდ ზედაპირული კომერციული აბროვნება, როდესაც აფასებდა სტრატეგიულ ვერსიებს იმ დონემდე, რომ მათ წვლილი არ შეუტანიათ	კანდიდატმა გამოავლინა გარკვეული შეზღუდული კომერციული აბროვნება, როდესაც განსაზღვრა, თუ ორი ვერსიიდან რომლისთვის გაეწია რეკომენდაცია, მაგრამ ეს აშკარად არ იყო ჩამოყალიბებული	კანდიდატმა გამოავლინა შორსმჭვრეტელი კომერციული აბროვნება, როდესაც განსაზღვრა ორი სტრატეგიული ვერსიიდან რომლისთვის უნდა გაეწია რეკომენდაცია. ეს აშკარად იყო დასაბუთებული მის

	გამოვლენას.	რეკომენდაციაში.	პასუხში.	პასუხში.
	0	0-5	1	2

3. (ა) ერთ ქულამდე თითოეული დაინტერესებული მხარისთვის, თითოეული დაინტერესებული მხარის ჯგუფის იდენტიფიცირებისა და მენდელოუს მატრიცაზე მათი განთავსების ადგილის დეტალური განმარტებისათვის, 2006 წელს კომპანიის ეროვნულ საფონდო ბირჟაზე განთავსებამდე და განთავსების შემდეგ, მათ შორის, როგორ უნდა შეიცვალოს მათ სამართავად საჭირო სტრატეგიები.

(მაქსიმუმ 6 ქულა)

- (ბ) ერთ ქულამდე პროფესიული ეთიკის ან ფუნდამენტური პრინციპების თითოეული სწორი პუნქტისთვის, რომელიც შეეხება თანამშრომელთა კმაყოფილების გამოკითხვის შემოღებას, ჩატარებასა და ანგარიშგებას.

(მაქსიმუმ 6 ქულა)

შენიშვნა: კანდიდატს არ სჭირდება ხუთივე ფუნდამენტურ პრინციპზე მითითება იმისათვის, რომ მიიღოს 6 ქულა.

პროფესიული უნარებისთვის ქულები შეიძლება დამატებით დაინწეროს, შემდეგის შესაბამისად:

რამდენად კარგად გამოავლინა კანდიდატმა შემდეგი პროფესიული უნარები	საერთოდ არა	არც ისე კარგად	საკმაოდ კარგად	ძალიან კარგად
3 (ა) ანალიტიკური უნარები შედარებითი ძალისა და ინტერესის შეფასებისას და თუ როგორი ურთიერთობა უნდა დამყარდეს დაინტერესებულ მხარეებთან კოტირებამდე და კოტირების შემდეგ.	კანდიდატმა ვერ შეძლო იმის იდენტიფიცირება, რომ მენდელოუს მატრიცა სწორი ანალიტიკური ჩარჩო იყო ამ შემთხვევაში გამოსაყენებლად. იმის გამო, რომ კანდიდატმა ვერ შეარჩია სწორი მოდელი, მან ვერ განახორციელა დაინტერესებული მხარეების დეტალური ანალიზი სცენარში.	კანდიდატმა ვერ გამოავლინა მენდელოუს მატრიცის ძირითადი ცოდნა, არამედ შეუსაბამოდ გამოიყენა შესაბამისი ინფორმაცია DCS-ის სცენარიდან ამ ანალიტიკურ ჩარჩოში. რეალურად, კანდიდატმა ძირითადი სილაბუსის მოდელის ცოდნა ვერ გამოიყენა აზრთან და სასარგებლოდ.	კანდიდატმა კარგი ანალიტიკური უნარები გამოავლინა მენდელოუს მატრიცასთან მიმართებაში სცენარში მოცემული ინფორმაციის სწორად გამოყენების გზით. თუმცა, მათ ეს ანალიზი არ გამოუყენებია ყველაზე სწორი გზის განსაზღვრავად აღნიშნული დაინტერესებული მხარეების ჯგუფებთან ურთიერთობისთვის.	კანდიდატმა ამომწურავად და ზუსტად გამოავლინა მენდელოუს მატრიცის გამოყენების გზები, ბიზნეს სიტუაციის შეცვლასთან მიმართებაში. კანდიდატმა სწორად განსაზღვრა თითოეული დაინტერესებული მხარეების ჯგუფის პოზიცია, როგორც კოტირებამდე, ისე კოტირების შემდეგ და შედეგად შეძლო განესაზღვრა, ყველაზე უკეთ როგორ შეძლებდა კომპანია თითოეულ მათგან-

				თან ურთიერთობას.
	0	0-5	1	2
3 (ბ) სკეპტიციზმის უნარები გამოკითხვაში ეთიკური საკითხების იდენტიფიცირებისას და აღნიშნულის დიპლომატიურად, წერილობით ასახსნელად.	კანდიდატმა ვერ შეძლო სკეპტიკურად შეფასებინა გამოკითხვის ჩამტარებელი პირების საქციელი ACCA-ის ეთიკისა და ქცევის კოდექსში მოცემულ ხუთ ეთიკურ პრინციპთან მიმართებაში იმისათვის, რომ ჩამოეყალიბებინათ მთავარი აღმასრულებელი დირექტორისა და ადამიანური რესურსების დირექტორის ქცევის კრიტიკა.	კანდიდატმა სწორად მოახდინა ACCA-ის ეთიკისა და ქცევის კოდექსში მოცემული ხუთ ეთიკური პრინციპის იდენტიფიცირება, მაგრამ აღნიშნული ქცევის ბიზნეს ეთიკასთან მიმართებაში კრიტიკა საკმაოდ ზედაპირულია.	კანდიდატმა სკეპტიციზმში გამოავლინა დირექტორის მოქმედებაზე ხუთ ძირითად ეთიკურ პრინციპთან მიმართებაში და ის გამოიყენა მთავარი აღმასრულებელი დირექტორისა და ადამიანური რესურსების დირექტორის ეთიკური და პროფესიული ქცევის კრიტიკისათვის. თუმცა პასუხი ყურადღებას არ ამახვილებდა გამოკითხვის ჩატარების საკითხზე.	კანდიდატმა გამოავლინა ძალიან კარგი სკეპტიკური უნარები, როდესაც განიხილა 5 ძირითად ეთიკურ პრინციპთან შესაბამისობის ხარვეზი და აღნიშნული გამოიყენა მთავარი აღმასრულებელი დირექტორისა და ადამიანური რესურსების დირექტორის ეთიკური და პროფესიული ქცევის კრიტიკისათვის. პასუხი სპეციალურად მიუთითებს თანამშრომელთა კმაყოფილების გამოკითხვის ჩატარების გზებზე.
	0	0-5	1	2