

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

თამარ ტაბატაძე

სამშენებლო ბიზნესის განვითარების ეფექტიანობის
გამოკვლევა

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

თბილისი

2013

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სამშენებლო
ფაკულტეტზე

სამეცნიერო ხელმძღვანელები: სრული პროფესორი
ივანე კომახიძე

რეცენზენტები: სრული პროფესორები: ვოვა ლოლაძე
მანანა მოისწრაფიშვილი

დაცვა შედგება 2013 წლის "....."..... საათზე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სამშენებლო ფაკულტეტის სადისერტაციო
საბჭოს სხდომაზე, კორპუსი I, აუდიტორია №507ა
მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას №72

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში,
ხოლო ავტორეფერატის – სტუ-ს ვებ-გვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს
სწავლული მდივანი,
სრული პროფესორი

მურმან კუბლაშვილი

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა: ეკონომიკისთვის დამახასიათებელია წარმოების მოცულობის პერიოდული ცვლილება. ეკონომიკის ციკლურ განვითარებას თან სდევს ეკონომიკური აქტივობის მაღალი დონე გარკვეული დროის განმავლობაში, შემდეგ კი ვარდნა. როგორც ცნობილია(კეინსის კონცეპციით) – ეროვნულ მეურნეობაში წარმოება,განაწილება და ხარჯები განისაზღვრება– ეროვნული შემოსავლით.ვინაიდან საქართველო მდიდარი ბუნებრივი ჰიდროენერგეტიკული რესურსი გააჩნია, ჰიდროელექტროსადგურების მშენებლობას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ქვეყნის ეკონომიკის მდგრადობისა და მომავალი განვითარების საქმეში. ახალი მძლავრი ჰიდროელექტროსადგურების მშენებლობამ და ელექტროენერგეტიკის მომავალმა განვითარებამ საქართველო შესაძლოა ერთ-ერთ მსხვილ ექსპორტიორ ქვეყანად გადააქციოს ელექტროენერჯის გაყიდვის მხრივ, აღნიშნულიდან გამომდინარე ახალი სიმძლავრეების შეყვანა ელექტროენერგეტიკულ სისტემაში ჰიდროენერგორესურსების ათვისების გზით დიდ მნიშვნელობას იძენს ქვეყნის განვითარების საკითხში. საქართველოს ახალი სახელმწიფოებრივი მშენებლობა მიზნად ისახავს მნიშვნელოვან სოციალურ-ეკონომიკურ და პოლიტიკურ ამოცანებს, ყალიბდება პრინციპულად ახალიპოლიტიკური წყობა და ეკონომიკური სისტემა. ამ ამოცანების გადაწყვეტაში განსაკუთრებული როლი ენიჭება საქართველოს სამშენებლო სისტემასპრობლემის გადაჭრას სჭირდება ისეთი მიმზიდველი საინვესტიციო პროექტების შედგენა, რომელიც უზრუნველყოფს ინვესტორის მიერ საექსპლუატაციო პერიოდის განმავლობაში თანხის ამოღებას სათანადო დივიდენდით და ასევე გაითვალისწინებს მომხმარებელთა ინტერესებს.დღეისათვის, არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება საქართველოში მიმდინარე გარდაქმნების სოციალური შინაარსის განსაზღვრას და მის სწორ შეფასებას. თავისთავად ეკონომიკა, მისი განვითარება თვითმიზანი არ არის. იგი არ შეიძლება შემოიფარგლოს მხოლოდ საბაზრო ურთიერთობებზე გადასვლით და კონკურენციული გარემოს ჩამოყალიბებით. ეს უკანასკნელი მაშინ იქნება შედეგიანი, თუ მიიღწევა ცხოვრების მაღალი დონე და ხარისხი. ქვეყანაში მიმდინარე ეკონომიკური რეფორმების შეფასების მთავარი კრიტერიუმია მოსახლეობის კეთილდღეობის, ცხოვრების ხარისხის ამაღლება, მისი სოციალური ორიენტაციის არსისა და მიმართულების განსაზღვრა. სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკის ძირითადი ნიშნები კი სოციალური მდგრადობა და მოქალაქეების კეთილდღეობის სტაბილური ზრდაა,რაც შეუძლებელია მასში მნიშვნელოვანი ფინანსური რესურსების ინვესტიციის გარეშე. ქვეყანას სჭირდება დაფინანსების სტაბილური წყაროები, რადგან შეუძლებელია ინფრასტრუქტურის

განვითარების ხარჯების მთლიანად საკუთარ თავზე ადება. ამავე დროს ქვეყნის მთელ ტერიტორიაზე განაწილებული ბუნებრივი რესურსების მოსახლეობის ერთიან სოციალურ-ეკონომიკურ სისტემაში ინტეგრაციისთვის გადამწყვეტ ფაქტორს წარმოადგენს მშენებლობა.

პრობლემების აქტუალობა. ქვეყანაში საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა ახლებურად აყენებს ამოცანებს სამშენებლო ფორმების წინაშე. ასეთ პირობებში სამშენებლო ტექნიკისა და მათი საშუალებით მომსახურების მწარმოებლები ერთდროულად არიან თავისი პროდუქციის გამსაღებლები და ისინი ცდილობენ მომხმარებლის მოთხოვნების დაკმაყოფილებას, რითაც შეუძლიათ მიაღწიონ საბოლოო მიზანს – მოგებას.

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლამ მოითხოვა ახალი მმართველობითი აზროვნების ფორმები, ფორმების მართვის სისტემის სტრუქტურული გარდაქმნები. საჭირო გახდა მენეჯერის ცნობიერების შემობრუნება მომხმარებლისკენ, მეწარმეობისაკენ, მოგებისაკენ. ამასთან საჭიროა მეცნიერული აბსტრაქტული სქემიდან პრაქტიკული შედეგების მომცემ ცოდნაზე გადასვლა, რაც გააუმჯობესებს ფორმების ფუნქციონირებას და გააძლიერებს მათ კონკურენტუნარიანობას.

საბაზრო ურთიერთობათა დანერგვის პირობებში ფორმებს მოეთხოვებათ გააძლიერონ მენეჯმენტის როლი, საწარმოთა განვითარების სტრატეგიას უნდა ადგენდნენ ბაზრის მოთხოვნილებათა შესაბამისად, მუდმივად უნდა ახორციელებდნენ პროდუქციის განახლებას, სტაბილური ბაზრების ძიებას.

მიუხედავად იმისა, რომ ეკონომიკური ეფექტურობის საკითხები სხვადასხვა მიმართულებებით ფართოდ განიხილება, იგი დღესაც აქტუალურ საკითხად რჩება. ამჟამად მიმდინარეობს დარგებსა თუ ფორმებში მრავალი მეთოდოლოგიური, მეთოდური და პრაქტიკული საკითხის ღრმა შესწავლა და შემდგომი დამუშავება. საზოგადოების მოთხოვნები, გემოვნება და მოდაც იცვლება დროსთან დინამიკაში. იგივე ემართება დროსთან მიმართებაში ეკონომიკური ეფექტურობის შინაარსსაც.

კვლევის მიზანი და ძირითადი ამოცანები: საღისერტაციო ნაშრომის ძირითადი მიზანია სამშენებლო ფორმების ეკონომიკური ეფექტურობის გაანგარიშების მეთოდის დამუშავება მათი საექსპლუატაციო თვისებების ეფექტურობის შეფასების მანვენებლების გათვალისწინებით.

საღისერტაციო ნაშრომის კვლევის მიზნად, გამომდინარე ცნობილი მეცნიერების შეხედულებების გათვალისწინებით, დისერტანტმა დასახა შემდეგი ამოცანები:

ა) საკვლევი საკითხების გარშემო არსებული თეორიული მასალის შესწავლა, მათი გაანალიზება და შეჯამება;

- ბ) სამშენებლო ფირმიდან პრაქტიკული მასალების მოძიება და მათი დამუშავება;
- გ) მასალების მოპოვება სამშენებლო ფირმების კონკურენტუნარიანობის შესახებ;

კვლევის ობიექტი და საგანი: სადისერტაციო ნაშრომის კვლევის ობიექტია სამშენებლო ფირმების ეფექტიანობის მართვა. მისი თვისებების რაციონალური გამოყენებით, რაც პასუხობს საბაზრო ეკონომიკის განვითარების დღევანდელ დონეს. კვლევის საგანია სამშენებლო საშუალებების ეკონომიკური ეფექტიანობის მართვა.

კვლევის მეთოდოლოგია და მეთოდიკა: კვლევისა და დასმული ამოცანების ამოხსნისას გამოყენებულია სისტემური მიდგომა, რომელიც შეიცავს თეორიული და ექსპერიმენტალური მეთოდების კვლევას, მიღებული განმსაზღვრელი ფაქტორების ვარიანტების გეგმებს და ა.შ. სადისერტაციო ნაშრომის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ეკონომიკური თეორია, მენეჯმენტი, წარმოების ორგანიზაცია, დაგეგმვის და მარკეტინგის თეორიები, ნაშრომში უხვადაა გამოყენებული საზღვრაგარეთელი და ქართველი მეცნიერების მიერ შესრულებული სამეცნიერო გამოკვლევები, მეთოდოლოგიური და მეთოდური ხასიათის ნაშრომები, ეკონომიკური ეფექტიანობის ამადლების პრობლემებზე სტატიები. ნაშრომში მიღებული დასკვნები და რეკომენდაციები დაფუძნებულია ინდუქციის მეთოდზე, თეორიული და რიცხობრივ-ექსპერიმენტული გამოკვლევის შედეგებზე.

მეცნიერული სიახლე: სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი სიახლეა:

- შემუშავებულია სამშენებლო საშუალებების ეკონომიკური ეფექტის შეფასების მოდელი, რომელიც უზრუნველყოფს მათი საექსპლუატაციო თვისებების ეფექტურობის სხვადასხვა განზომილებიანი მაჩვენებლების ერთ განზოგადებულ უგანზომილებო მაჩვენებლით გამოსახვას;
- დაზუსტებულია სამშენებლო საშუალებების საექსპლუატაციო ხარჯები, ტექნიკური ზემოქმედების პერიოდულობისა და შრომატევადობის გათვალისწინებით;

სადისერტაციო ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა: გამოკვლევაში მიღებული თეორიული დასკვნები საშუალებას იძლევა სხვადასხვა განზომილებიანი მაჩვენებლები გამოსახოს ერთი უგანზომილებო მაჩვენებლით. სამშენებლო საშუალებების შედარებითი ეკონომიკური ეფექტის განსაზღვრის დამუშავებული მეთოდი ითვალისწინებს მათ საექსპლუატაციო თვისებებს და უზრუნველყოფს მოცემულ საექსპლუატაციო პირობებში კონკრეტულ ობიექტზე რაციონალურ შერჩევას.

დისერტაციაში ჩატარებული კვლევა-ძიება და მიღებული შედეგების პრაქტიკული მნიშვნელობა დიდია, რადგან იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს უნივერსიტეტის

სასწავლო პროცესში, როგორც სტუდენტებთან, ისე მაგისტრებთან და სამშენებლო ფირმებში დაინტერესებული პირების მიერ

ნაშრომის შინაარსი

შესავალში მოცემულია ნაშრომის საერთო დახასიათება, დასაბუთებულია პრობლემების აქტუალობა, სამუშაოს მიზანი და კვლევის მეთოდები, მეცნიერული სიახლე, პრაქტიკული ღირებულება, შედეგების რეალიზაცია, მეცნიერული დასკვნების და რეკომენდაციების დასახელება, სამუშაოს აპრობაცია, ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა.

პირველ თავში მოცემულია წარმოება- საბაზრო ურთიერთობები, როგორც ერთიანი სისტემა, რომელიც ორი სტრუქტურული ნაწილისაგან (საწარმოო სისტემისა და ბაზრისაგან) შედგება. აღნიშნული ციკლის განმსაზღვრელ ელემენტს წარმოადგენს ბაზარი. მის გარეშე წარმოებას აზრი არა აქვს ვინაიდან თუ პროდუქციას მომხმარებელი არ გააჩნია, ე.ი. თუ პროდუქცია დოვლათად არ გარდაიქმნება, მაშინ ამგვარ წარმოებას აზრი არა აქვს. ანალოგიურად წარმოების გარეშე არც ბაზარს აქვს აზრი, ვინაიდან თუ არ იქნა წარმოება, მაშინ გასაყიდიც არაფერი გვექნება და აზრი არ ექნება ბაზარზე საუბარს

საბაზრო გარემოში ფუნქციონირებადი ფირმის ბაზრით განსაზღვრული მიზნებისა და ამოცანების გადასაწყვეტად აუცილებელია საწარმოო სისტემის შესაძლებლობების შეუღლება მოხდეს საბაზრო გარემოსთან, რისთვისაც საჭიროა ამ სისტემის მდგრადობა და სწრაფი რეაგირება გარემოზე. საჭიროა საწარმოო სისტემის ოპტიმალური ორგანიზებულობა და მოწესრიგებულობა, რისთვისაც აუცილებელია თვითორგანიზაციის კანონების გათვალისწინება, მოწესრიგებულობის ფორმირების ცოდნა საწარმოო სისტემაში.

ვინაიდან ხარისხი და სტრუქტურა მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული, ამიტომ ციკლის შემადგენელი ნაწილების სტრუქტურული ცვლილებები იწვევს მის სტრუქტურულ გარდაქმნებს ე.ი. მოითხოვება ციკლის ინგრედიენტების სტრუქტურული გარდაქმნა იმისათვის, რომ ციკლმა რეაგირება მოახდინოს გარემოზე: ან შეეგუოს მას ან თვით განახორციელოს მისი ინექცირება. ისევე, როგორც ნებისმიერი განვითარებადი სისტემისათვის, წარმოება- საბაზრო ურთიერთობების დამახასიათებელია როგორც

სტრუქტურული მდგრადობა, ასევე მისი დაკარგვაც. ე.ი. ერთი სტრუქტურის დარღვევა და სხვა მდგრადი სტრუქტურის შექმნა, რაც „რაოდენობრივი ცვლილებიდან თვისებრივ ცვლილებაზე“ გადასვლას ნიშნავს. უნდა აღინიშნოს ის გარემოებაც, რომ გარდა მდგრადობისა, წარმოება – საბაზრო ურთიერთობების დამახასიათებელია შეუქცევადობა, რაც იმას ნიშნავს, რომ შეუძლებელია ციკლის ახლადწარმოქმნილი სტრუქტურიდან ძველ, დარღვეულ სტრუქტურაზე გადასვლა. აღნიშნულ თვისებაზე ჯერ კიდევ არისტოტელემ გაამახვილა ყურადღება, როდესაც მან დააფიქსირა ერთსა და იმავე მდინარეში ორჯერ შესვლის

ამრიგად, წარმოება- საბაზრო ურთიერთობები მთლიანობითი სისტემაა, რომელიც მოიცავს ორ ინგრედიენტს: საწარმოო სისტემასა (წარმოებასა) და საბაზრო ურთიერთობებს. იგი ურთიერთქმედებს მაკროგარემოსთან და ორგანიზებულობის წყალობით ინარჩუნებს სტრუქტურას, თუმცა ახორციელებს მის ცვლილებებს. აღნიშნული ციკლისათვის დამახასიათებელია როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისობრივი (ხარისხობრივი) ცვლილებები (ისევე, როგორც ყველა ეკონომიკური სისტემა, ციკლიც ხასიათდება სამი ცვლადით: რაოდენობა, ხარისხი და სტრუქტურა). ორგანიზებულობის მაღალი დონის წყალობით (თვითორგანიზების უნარსი წყალობით) იგი რეაგირებს მაკროგარემოზე, ახორციელებს თავისი ელემენტების ცვლილებებს (რაოდენობრივის, თვისობრივისა და სტრუქტურულის) ან გარემოსთან მორგებით ან მასზე ინექციებით (ე.ი. ციკლი ან მოერგება მაკროგარემოს ან მოირგებს მას).

წარმოება- საბაზრო ურთიერთობებს უნდა ახასიათებდეს ზომიერი მდგრადობა, ვინაიდან ჰიპერმდგრადობის შემთხვევაში განვითარებას არ ექნება ადგილი, ხოლო პერმანენტული მდგრადობისას ვერ მიაღწევს სასურველ შედეგებს. ამასთან შეუქცევადია იგი. წარმოება- საბაზრო ურთიერთობების (ე.ი. დოვლათის შექმნის ციკლის) მაღალეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ისეთი მექანიზმის ჩამოყალიბება, რომელიც მისცემს მას მიკროგარემოსთან ადაპტაციის საშუალებას. აღნიშნული მექანიზმი მოიცავს ერთის მხრივ, მარკეტ-სტრატეგიის შემუშავების მეთოდოლოგიურ მიდგომებს, რომლითაც ციკლი რეაგირებს მაკროგარემოს ნებისმიერ ცვლილებაზე, ხოლო მეორეს მხრივ, ისეთი მარკეტ-სტრუქტურის ჩამოყალიბების მიდგომებს, რომლითაც ფირმა რეაგირებს მიკროგარემოში აღმოცენებულ ცვლილებებზე და ახორციელებს ამ რეაგირების შესაბამისი მარკეტ-სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და რეალიზაციას.

.ფირმის მიზანია წარმოება- საბაზრო ურთიერთობების ორი ძირითადი კომპონენტის – წარმოებისა და ბაზრის – დეტალური შესწავლა. მან უნდა შეიმუშაოს საკუთარი ბაზრის -სტრატეგია საბაზრო ურთიერთობებში სიტუაციური მიდგომის საფუძველზე ადეკვატური წარმოება- საბაზრო ურთიერთობების ორგანიზაციული სტრუქტურა, რაც აუცილებელია ზემოაღნიშნული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის

ამრიგად, დოვლათის წარმოების ციკლი საკუთარ სტრატეგიას განსაზღვრავს მიკრო და მაკრო გარემოს საფუძველზე. ე.ი. პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ, კულტურულ, დემოგრაფიულ და ტექნოლოგიურ ფაქტორებთან საბაზრო ურთიერთობათა გათვალისწინებით. ე.ი. ბაზარზე წარმოქმნილი სიტუაციის შესაბამისად ფირმა აგებს საკუთარი სტრატეგიის ადეკვატურ ორგანიზაციულ მარკეტ-სტრუქტურას, რაც აუცილებელია ზემოაღნიშნული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის მოცემულ სიტუაციაში. მაშასადამე, ფირმა საკუთარი სტრატეგიის ჩამოყალიბებას ახორციელებს ბაზარზე აღმოცენებული სიტუაციის შესაბამისად.

ამასთან აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ის გარემოება, რომ ყოველ ფირმას გააჩნია თავისებურებები, ამიტომ განსხვავებულ სიტუაციებში მარკეტ-სტრატეგიისა და ტაქტიკის შემუშავებისას ეს მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებულ

საქართველოს სამრეწველო წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობა ყოფილ საბჭოთა პერიოდში ძირითადად განისაზღვრებოდა ყოფილი საბჭოთა კავშირის განვითარების თავისებურებებით. მისი მრეწველობა საკმაოდ დინამიკურად ვითარდებოდა და აქ აგრარულ-ინდუსტრიული მეურნეობა იყო ჩამოყალიბებული გასული საუკუნის 80-იანი წლებისათვის. წარმოების ეფექტიანობის ტემპების შემცირება აღინიშნებოდა 70-იანი წლებიდან, ხოლო 80-იანი წლების დასასრულიდან დაიწყო ეფექტიანობის დონის დაცემა. საქართველოს მრეწველობის განვითარების დონე საკმაოდ ჩამოჩრებოდა განვითარებული ქვეყნების სამრეწველო წარმოების ეფექტიანობის დონეს. ეს გამოწვეული იყო წარმოების დაცემით, მოსახლეობის მსყიდველობითუნარიანობის შემცირებით, შრომის ფონდშეიარაღების შემცირებით, ინვესტიციური საქმიანობის შეწყვეტით, შრომის მოტივაციის შემცირებით და ა.შ. გარდა ამ ფაქტორებისა, რომლებიც შედარებით მოკლევადიან ფაქტორებს მიეკუთვნება, ეფექტიანობის დაბალი დონის გამომწვევ მიზეზებად გვევლინება ბაზრის, კონკურენტული მექანიზმის არ ქონა ყოფილ საბჭოთა პერიოდში, რაც დაკავშირებული იყო პროდუქციის დეფიციტთან, ბაზრის გაუჯერებლობასთან, სახელმწიფო მონოპოლისტური სტრუქტურების არსებობასთან, რაც იწვევდა უხარისხო და არაკონკურენტული პროდუქციის არსებობას. ასევე ძალზე დაბალი იყო მექანიზაცია-ავტომატიზაციის დონე, წარმოების მეცნიერულ-ტექნოლოგიური დონე, გაბატონებული იყო ინფორმაცია-ტევადობა, მასალატევადობა, ენერგოტევადობა და ა.შ., რაც პროდუქციის მაღალ თვითღირებულებას იწვევდა. ამასთანავე წარმოება სტრუქტურულად მოუქნელი იყო და ხასიათდებოდა ნაკლები ადაპტიურობით გარემო პირობებისადმი.

გარდა ამისა, დაბალი იყო სამუშაო ძალის ხარისხი, მუშაკთა კვალიფიკაციის დონე. მართვის ეფექტიანობა საკმაოდ დაბალი იყო როგორც მაკრო, ასევე მიკროდონეზე. ბუნებრივია უარყოფითი ზემოქმედება მოახდინა ქვეყანაში მიმდინარე

პოლიტიკურმა არასტაბილურობამ: სამოქალაქო ომმა, აფხაზეთსა და სამაჩაბლოსთან დაკავშირებულმა პროცესებმა. ასევე ყოფილ საბჭოთა კავშირის დაშლის გამო რესპუბლიკებთან ეკონომიკური კავშირების გაწყვეტამ.

ამჟამად აუცილებელია ფირმების ეფექტიანობის კრიზისიდან გამოსვლა, საქართველოში კონკურენტული სამრეწველო წარმოების ჩამოყალიბება და განვითარების უზრუნველყოფა, ინვესტიციური საქმიანობის გააქტიურება, ინტენსიურ აღწარმოებაზე გადასვლა, წარმოების მეცნიერულ-ტექნოლოგიური დონის, მუშაკთა კვალიფიკაციისა და წარმოების სტრუქტურის მოქნილობის ამაღლების გზით, რაც შესაძლოა განხორციელდეს ფირმების მართვის ეფექტიანობის ამაღლების უზრუნველყოფით საქართველოს მრეწველობაში.

იმისათვის, რომ სამრეწველო ფირმების საქმიანობა ეფექტიანად ვმართოთ, აუცილებელია გავითვალისწინოთ სამრეწველო წარმოების განვითარების საერთო კანონზომიერებანი. კაპიტალდაბანდებას, რომლის უკუგების პერიოდიც საკმაოდ ხანგრძლივია. ნაწარმოები საქონლის (მაგალითად ელექტროენერჯის) ქვეყნის შიდა ბაზარზე გაყიდვის შესაბამისად ორიენტირების დროს ინვესტორი მხოლოდ მაშინ მოახდენს ინვესტირებას, როცა იგი დარწმუნდება იმაში, ამ ობიექტზე ნაწარმოები საქონლის (ელექტროენერჯის) ღირებულება არ აღემატება მომხმარებელთა მსყიდველობითუნარიანობის დონეს. ეს იმას ნიშნავს, რომ ასაშენებელ ჰესზე ნაწარმოები ელექტროენერჯის ღირებულება ტოლი ან ნაკლები უნდა იყოს გრძელვადიანი პერიოდით განსაზღვრულ, ელექტროენერგეტიკულ სისტემაში გაერთიანებულ იმ ელექტროსადგურზე ნაწარმოები ელექტროენერჯის ღირებულებაზე, რომელზეც გენერირებული ელექტროენერჯის ტარიფი ყველაზე ძვირია. ყოველივე ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ვინაიდან ელექტროენერგია წარმოადგენს მომხმარებლისათვის აუცილებელი მოხმარების საქონელს, აუცილებელია საინვესტიციო პროექტების როგორც ტექნიკური ასევე ეკონომიკური გაანგარიშებების შესრულების პროცესში განხილული სხვადასხვა ვარიანტებიდან შერჩეული უნდა იქნეს ისეთი პროექტი რომელიც მიმზიდველი იქნება ინვესტორისთვის და ამავე დროს ტექნიკური და ეკონომიკური გადაწყვეტის საუკეთესო ვარიანტი, რომლითაც მინიმუმამდე იქნება დაყვანილი ელექტროენერჯის გენერაციის ტარიფი.

პროექტირების სტადიაზე შესაძლებელია, განხილული იქნეს ჰიდროელექტროსადგურის მიერ გამომუშავებული ელექტროენერჯის ტარიფები მეზობელ ქვეყნებში გასაღების პირობებში (თურქეთი, ზერბაიჯანი, სასომხეთი და ჩრდილოეთ კავკასია). ასეთ შემთხვევებში აუცილებელია მოძიებული იქნას იმ ქვეყნის მომხმარებელთა მსყიდველობითუნარიანობის დონე, საგადასახადო კანონმდებლობის თავისებურებები და იმ სისტემის დატვირთვის გრაფიკები (დეფიციტის ვადები და პერიოდები, და ქვეყანაში მოქმედი ზღვრული ტარიფები

საგადასახადო კანონმდებლობით განსაზღვრული გადასახადების ოდენობები), რომელ ქვეყანაშიც უნდა განხორციელდეს ელექტროენერჯის ექსპორტი.

მიუხედავად იმისა რომ შესაძლებელია ინვესტორმა პილოტული ელექტროსადგურის მშენებლობის დაფინანსება განხორციელოს გამომუშავებული ელექტროენერჯის ქვეყნის გარეთ ექსპორტის განხორციელების პირობებში (ვინაიდან ჩვენს მეზობელ რიგ ქვეყნებში ელექტროენერჯის ღირებულება მეტია ვიდრე საქართველოში), მომხმარებელთა მსყიდველობითუნარიანობით განსაზღვრული ტარიფების შესაბამისად, აუცილებელია ასევე გათვალისწინებული იქნეს ჩვენს ქვეყანაში მოქმედი ზღვრული ტარიფები, რომელსაც შესაბამისი მარეგულირებელი ორგანო (სემეკი) უნდა ადგენდეს არსებული მომხმარებელთა მსყიდველობითუნარიანობის მიხედვით, ვინაიდან მზარდ ეკონომიკურ განვითარებაზე ორიენტირებული ქვეყანისთვის აუცილებელია ახალი ელექტროენერჯეტიკული სიმძლავრეების მწყობრში შეყვანა.

$$W(t-1sT)=12.3 \cdot 1.0 \cdot 30 \cdot 3600=1\ 328\ 400 \text{ მვ;}$$

როგორც ზემოთ მოყვანილ გაანგარიშებათა შედეგებიდან ჩანს შემოდგომა-ზამთრის სეზონში ჰესს შეუძლია იმუშაოს დადგმული სიმძლავრით არა 7 საათიან, არამედ 8 და 9 საათიან ზონაშიც, მაგრამ ასეთ გადაწყვეტილების მისაღებად საჭიროა გექონდეს ზამთრის დაძაბულ დღეებში პიკური დატვირთვების გრაფიკი დამუშავებული და დაგეგმილი ენერჯეტიკის სამინისტროს მიერ. ასეთი გრაფიკის გამოყენებით დეფიციტის ზონის დაფარვა ეკონომიკურად გამართლებული იქნება, როცა მომხმარებელი იხდის დიფერენცირებული ტარიფის მიხედვით. მაგრამ როცა საქართველოში ამჟამად ასეთი ტარიფი შემოღებული არარაის, ჩვენ მაინც ახალი ჰესის მშენებლობის პროექტირების დროს ვაღიარებულნი ვართ, გავითავალისწინოთ ჰესის მუშაობა დეფიციტურ პიკურ ზონებში დადგმული სიმძლავრით. ზოგჯერ წყალსაცავის მცირე მოცულობისა და ზამთარში გაზაფხულ-ზაფხულის პერიოდთან შედარებით მდინარეში მოდინებული ხარჯის მნიშვნელოვნად შემცირების პირობებში, თუ იგი იმუშავებს პიკური დატვირთვის შესაბამისი ხანგრძლივობით, ვერ მოხერხდება დადგმული სიმძლავრის შენარჩუნება. ასეთ შემთხვევაში გაუმართლებელი იქნება დადგმული სიმძლავრის გაზრდა გაზაფხულ-ზაფხულის წყალუხვი ჩამონადენის ასათვისებლად.

ასეთი მოთხოვნა გამოდინრაეობს იმ პრინციპებიდან, რომ აუცილებელია ჰესის სიმძლავრე სრული სიდიდით გამოყენებულ იქნეს ზამთრის პიკური დატვირთვის დასაფარავად იმ ხანგრძლივობით, რომელთაც დილის ან საღამოს პიკები ხასიათდებიან. ეს მოთხოვნა ავტომატურად კმაყოფილდება მაშინ, როცა მოქმედებს დიფერენცირებული ტარიფები, რომლის მიხედვით მომხმარებლების მიერ გაზრდილი მოთხოვნის პიკურ ზონებში ელექტროენერჯის ღირებულება გაცილებით მეტია, ვიდრე არაპიკურ ზონებში. ჩვენთან ჯერჯერობით არ არის შემოღებული ასეთი ტარიფები,

მაგრამ მომხმარებელთა უპირატესი მოთხოვნების დაკმაყოფილებაზე უარის თქმა ცხადია ჰიდრორესურსების არარაციონალურ ათვისებას გამოიწვევს. შეიძლება გამონაკლისის სახით აღნიშნული მოთხოვნა დაირღვეს თუ გადაწყვეტილი იქნება გაზაფხულ-ზაფხულის

გამომუშავების გარანტირებულად მრავალწლიანი პერიოდით ექსპორტირება მომგებიანი მაღალი სატარიფო განაკვეთით. მაგალითად, ენერგეტიკის მინისტრის განცხადების საფუძველზე ჩვენთვის ცნობილი გახდა, რომ თურქეთი საზღვარზე 1 კვტს-ს ტრანსპორტირებისათვის იხდის 10ცენტ/კვტს-ში, მაგრამ უცნობია ამ ტარიფში რა წილს შეადგენს გენერაციის ტარიფი. ასევე უცნობია ეს ტარიფი ზამთარ-ზაფხულის სეზონის და პიკური და არაპიკური საათების მიხედვით იცვლება თუ არა. ჩვენი აზრით თუნდაც ზაფხულის სეზონში საღამოს პიკურ საათებში ტარიფი მეტი უნდა იყოს და იმპორტიორმა ქვეყანამ აუცილებლად უნდა გადაიხადოს გაზრდილი ტარიფი. უცხოელი ინვესტორისათვის ეს საკითხი ექსპორტიორი ქვეყნის სათანადო უფლებამოსილ დისტრიბუტორთან მოლაპარაკების და შეთანხმების გზით უნდა გადაწყდეს. ჩვენს მიერ წარმოდგენილ საინვესტიციო პროექტში ცხადია ამ საკითხის განხილვას აზრი არა აქვს.

ჰესის მშენებლობის საინვესტიციო პროექტების დაფინანსების საკითხები

საინვესტიციო პროექტის დაფინანსების რამდენიმე სქემა არსებობს, მაგრამ მათ შორის საუკეთესო ვარიანტის ამორჩევა უნდა მოხერხდეს იმ სპეციფიკის გათვალისწინებით, რომელიც გააჩნია კაპიტალტევად ჰიდროენერგეტიკულ მშენებლობას. უპირველეს ყოვლისა ეს სპეციფიკა მდგომარეობს იმაში, რომ საშუალო და შედარებით მძლავრი ჰიდროელექტროსადგურის მშენებლობა მოითხოვს დიდი რაოდენობის კაპიტალდაბანდებას, რომლის უკუგების პერიოდიც საკმაოდ ხანგრძლივია. ამავე დროს ცნობილია, რომ სამშენებლო ობიექტზე ინვესტორი მხოლოდ მაშინ გააკეთებს ინვესტირებას, როცა იგი დარწმუნებული იქნება იმაში, რომ ამ ობიექტზე ნაწარმოები საქონლის ღირებულება არ აღემატება მომხმარებელთა მსყიდველობით უნარიანობას. ეს იმას ნიშნავს, რომ ასაშენებელ ჰესზე ნაწარმოები ელექტროენერჯის ღირებულება ტოლი ან ნაკლები უნდა იყოს, გრძელვადიანი პერიოდით განსაზღვრულ, ელექტროენერგეტიკულ სისტემაში გაერთიანებულ იმ ელექტროსადგურზე ნაწარმოები ელექტროენერჯის ღირებულებაზე, რომელზეც გენერირებული ელექტროენერჯის ტარიფი ყველაზე ძვირია.

ზემოთ აღნიშნულიდან გამომდინარე საჭიროა საშუალო და ასევე დიდი სიმძლავრის ჰესის საინვესტიციო პროექტის დაფინანსება განხორციელდეს ისეთი სქემით, რომელიც უზრუნველყოფს ნაწარმოები ელექტროენერჯის ღირებულების მინიმიზაციას.

ასეთი სქემის შესარჩევად მიზანშეწონილად მიგვაჩნია განვიხილოთ ის სქემები, რომლითაც ხერხდება დიდი ოდენობის კაპიტალის მობილიზება ხანგრძლივი პერიოდით ინვესტირებისათვის.

ყველაზე მარტივი სახის დაფინანსებას წარმოადგენს საკუთარი კაპიტალით საინვესტიციო პროექტის დაფინანსება. საშუალო და დიდი მასშტაბის პროექტირებისათვის ასეთი სახით დაფინანსება ვერ ხერხდება, რადგანაც დიდი ოდენობის კერძო თანხის გაღების შესაძლებლობა შესაბამისი დივიდენდის მიღებით შეუძლებელი ხდება. ამიტომ ასეთ დაფინანსება „ლევერიჯის გარეშე“ დაფინანსებად იწოდება და ჰიდროენერგეტიკულ მშენებლობებში შეიძლება გამოყენებულიქნეს მცირე ჰესების ე.ი. 13 მგვტ-მდე სიმძლავრის საინვესტიციო პროექტების დასაფინანსებლად.

საშუალო და მძლავრი ჰესების დასაფინანსებლად განვითარებული კაპიტალისურ ქვეყნებში გამოიყენება აქციონერული დაფინანსება. მაგრამ საქართველოს პირობებში ასეთი დაფინანსების გამოყენება ჯერჯერობით და უახლეს მომავალშიც შეუძლებლად მიგვაჩნია.

არსებობს ვენჩურული დაფინანსებაც, რომელსაც განახორციელებს ვენჩურული კომპანია. იგი წარმოადგენს შუამავალ კომპანიას კოლექტიურ ინვესტორსა და დასაფინანსებელ საწარმოს შორის, როცა პროექტის განხორციელების რისკის ფაქტორი დიდია. შესაბამისად, ვენჩურული კომპანია მიიღებს რაღაც ნაწილს ინვესტიციით მიღებული მოგებისა, ხოლო ძირითადი თანხა მოგებისა ნაწილდება საინვესტიციო პროექტის ინიციატორსა და ინვესტორებს შორის. ასეთი მიდგომის გამოყენება შეიძლება საშუალო სიმძლავრის ჰესის მშენებლობის პროექტის დაფინანსების პირობებში თუ რისკფაქტორის გამო მშენებლობის გაძვირება არ გაზრდის

ელექტროენერჯის ტარიფს უფრო მეტად, ვიდრე ელექტროენერგეტიკულ სისტემაში მისი ზღვრული ღირებულებაა. სამწუხაროდ, საქართველოში ჯერჯერობით ვენჩურული კომპანიების შექმნისა და გამოყენების პრაქტიკა არ არსებობს.

მშენებლობის დაფინანსების ერთ-ერთ სახეს წარმოადგენს აგრეთვე დაკრედიტებით დაფინანსება. ეს იგივეა, რაც სესხით დაფინანსება, როცა ხდება გაღებული თანხის პროცენტთან ერთად მთლიანად დაბრუნება. მაგრამ სესხის გაცემა ხდება რაიმე ფასეულის დაგირვევების საფუძველზე. დაფინანსების აღნიშნულ ხერხს განეკუთვნება ჰიპოთეკა, როცა ჩაიდება უძრავი ქონება, ნაგებობა, მიწა და სხვა ფასეული საქონელი. ასევე ხშირად გამოიყენება ლიზინგით დაფინანსება, რომელიც დაკრედიტების ერთ-

ერთი სახეა საწარმოს ძირითადი ფონდების გასაზრდელად, მაგრამ ასეთ დაფინანსებას ჰიდროტექნიკურ მშენებლობაში აზრი აქვს მაშინ, როცა ელექტროენერჯის ტარიფის შემცირებაზე არ არის ორიენტაცია აღებული და ინვესტიციის ხანგრძლივობა მოკლევადიანია. ასეთი მიდგომა შეიძლება გამოყენებულიქნეს მცირე სიმძლავრის ჰესების მშენებლობის დროს.

მცირე და საშუალო სიმძლავრის ჰესების მშენებლობის დაფინანსებისათვის ყველაზე მიზანშეწონილად მიგვაჩნია წილობრივი დაფინანსება, როცა ნაწილი საინვესტიციო თანხისა გაღებული იქნება კერძო კაპიტალის სახით, ნაწილი ბანკის ან სხვა გამსესხებელი ორგანიზაციის მიერ.

ამ შემთხვევაში პრობლემას წარმოადგენს წილობრივი ისეთი თანაფარდობის მოძებნა, როცა ფინანსური რენტაბელობა მაქსიმუმს მიაღწევს. ყოველ შემთხვევისათვის აუცილებელია ისეთი თანაფარდობის მოძებნა კერძო და სესხით მიღებულ კაპიტალებს შორის, როცა ლევერიჯის ეფექტი ნულის ტოლი მაინც იქნება.

ეს იმას ნიშნავს, რომ სესხის მოზიდვით შექმნილი აქტივის ღირებულება არ მოახდენს იმდენად ძლიერ გავლენას მთლიანი აქტივის ღირებულებაზე რომ საწარმოს შემოსავლით ვერ მოხერხდეს ინვესტორისათვის ე.ი. საწარმოს მესაკუთრესათვის მოთხოვნილი დივიდენდის გაცემა. ზოგ შემთხვევაში შესაძლებელი ხდება ამ

დივიდენდის გაზრდა, რაც ფინანსურ რენტაბელობას გაზრდის, მაგრამ რადგანაც ელექტროენერჯია წარმოადგენს აუცილებელი მოხმარების საქონელს. ინვესტორის მიერ მოთხოვნილი დივიდენდის გაზრდა ტარიფის დამატებით გაზრდის საფუძველზე დაუშვებლად მიგვაჩნია.

ჩვენ განვიხილავთ სწორედ წილობრივი დაფინანსების შემთხვევას, მაგრამ არა განვიხილავთ კერძო და სასაესხო კაპიტალის ოპტიმალური თანაფარდობის ძიების პროცესს, რადგან მიგვაჩნია, რომ უმჯობესია ტურბინა-გენერატორის შექმნა და დამონტაჟება მოხდეს ბანკის კრედიტის გამოყენებით მიუხედავად იმისა, ეს თანხა საერთო კაპიტალდაბანდების რა ნაწილს წარმოადგენს.

ბოლო ხანებში ასევე წარმატებით იყენებენ აგრეთვე საინვესტიციო პროექტირების პროექტისმიერი დაფინანსების მეთოდს (ხერხს). ამ შემთხვევაში მსესხებელის მიერ მიღებული თანხის ანაზღაურება ხდება პროექტის განხორციელებით მიღებული შემოსავლით, მაგრამ პასუხისმგებლობას ანაზღაურებაზე იღებს ზოგჯერ თვით გამსესხებელი. ასეთი დაფინანსება იწოდება ფინანსირებად მსესხებელზე რეგრესის უფლების გარეშე. ცხადია, ამ შემთხვევაში რისკის ფაქტორი დიდია და გამსესხებელი საპროცენტო განაკვეთს ზრდის. რამაც ჩვენს შემთხვევაში შეიძლება ტარიფის გაუმართლებელი გაზრდა გამოიწვიოს. არის აგრეთვე ფინანსირება სრული რეგრესით,

როცა მოთხოვნა თანხის ანაზღაურებაზე წაყენება მსესხებელს, მაგრამ ასეთ შემთხვევაში თანხის ოდენობა შეზღუდულია, რის გამოც შესაძლებელი იქნება მხოლოდ მცირე სიმძლავრის ჰესების მშენებლობის დაფინანსება.

ოპერაციული მენეჯმენტის არსი და შინაარსი

სამრეწველო ფირმის მართვის ეფექტიანობის ამაღლებაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მმართველ ოპერატორთა კორპუსის მომზადების დონეს. პროფესორი ნ. პაიჭაძე აღნიშნავს, რომ თანამედროვე პირობებში იზრდება უმაღლესი განათლებისა და მაღალი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტების ხვედრითი წილი არა მხოლოდ მართვაში, არამედ მუშებს შორისაც. ამიტომ მათი შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს წარმატების მისაღწევად ფირმების ფუნქციონირებაში .

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მმართველთა (მენეჯერთა) შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების პრობლემა. მაგრამ მათი ეფექტიანობის გაზომვის ზუსტი მეთოდოლოგია არაა შემუშავებული და მრავალი მკვლევარი ეჭვქვეშ აყენებს ასეთ შესაძლებლობას. ამიტომ წინა პლანზე გამოდის ისეთი კონცეფცია, რომელიც ემყარება მმართველი სისტემის ეფექტიანობის ზუსტ გაზომვას. მაგრამ გარდა მართვის ეფექტიანობის რაოდენობრივი გაზომვისა, აუცილებელია სოციალური და სხვა ფაქტორების გათვალისწინება. ე.ი. მომხმარებელთა მოთხოვნილებების მაქსიმალური დაკმაყოფილება. ცხადია, თუ ეს უკანასკნელი უზრუნველყოფილია, ე.ი. კლიენტთა მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია მაქსიმალურად, შრომის მწარმოებლურობის დონეც შესაბამისად მაღალი იქნება.

თუ ტრადიციული კონცეფციის მიხედვით შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების ღონისძიებები გარედან იყო განსაზღვრული, ცალკეული მუშაკისათვის ერთი კრიტერიუმით (დანახარჯების შემცირებით), ხოლო კონტროლი მათზე ხორციელდებოდა გარედან, თანამედროვე კონცეფციების მიხედვით, პროფესორი მ. ტუხაშვილი ამტკიცებს, რომ მწარმოებლურობის ამაღლების ღონისძიებები განისაზღვრება თვით მუშაკების აქტიური მონაწილეობით, და მის შესრულებაზე კონტროლი, მართალია, ხორციელდება გარედან, მაგრამ თვით მუშაკების მონაწილეობით, რომლებიც ორიენტირებული არიან ფირმაში არსებული პრობლემების გადაწყვეტაზე. ამასთან აქ აქცენტირებულია არა იმდენად დანახარჯების შემცირება, რამდენადაც დანახარჯების აუცილებელი მოცულობის განსაზღვრა, მათგან უკუგების გათვალისწინებით .

ტრადიციული კონცეფციები ძირითადად ორიენტირებული იყო მომსახურეობაზე წარმოების დანახარჯების შემცირებაზე, მაგრამ დღეს წინაპლანზეა წამოწეული მმართველობითი შრომის და მომსახურეობის ხარისხი, ვინაიდან აუცილებელი ხდება შეცვლილი გარემოსადმი შეგუების მიზნით მუდმივი ინოვაციების განხორციელება. წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის მთავარი ხდება პროფესიონალიზმი, განსაკუთრებით უმაღლესი მენეჯმენტის ეფექტიანობა. ტრადიციულად ეფექტიანობის ამაღლების პროგრამები ორიენტირებული იყო ცალკეული ინდივიდის შრომის ეფექტიანობის ამაღლებაზე, ამჟამად კი თანამედროვე კონცეფციები მთელი კოლექტივის, ქვედანაყოფისა და ფირმის საერთო ეფექტიანობის ამაღლებაზე არის გაძიხნული. ტრადიციულად ცალკეული სამუშაო ადგილის ტექნიკურ აღჭურვილობასა და მომსახურეობაზე დანახარჯების შემცირებაზე აკეთებდნენ აქცენტს, თანამედროვე კონცეფციებში კი გადამწყვეტი ყურადღება ექცევა მომსახურეობის მწარმოებელთა შრომის კოოპერაციის სტიმულირებას, კომუნიკაციური არხების განვითარებას.

ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობა მხარს უნდა უჭერდეს რისკიან გადაწყვეტილებებს, აქტიურ ინოვაციურ საქმიანობას, აქცენტს უნდა აკეთებდეს არა დანახარჯების შემცირებაზე არამედ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაზე, მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლებაზე ყველა დონეზე, მუშაკთა მოტივაციის გაძლიერებაზე, მუშაკების მონაწილეობის გაღრმავებაზე ფირმის საქმიანობაში. ასევე ფირმის ხელმძღვანელობა უნდა ამცირებდეს ბაზარზე გასვლის დროს, ფირმის კონკურენტებზე გამარჯვების უზრუნველსაყოფად.

ამგვარად, ავტორის მოსაზრებით წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს სოციალური ფაქტორების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლებას, მათი მოტივაციის სტიმულირების გაძლიერებას, ფირმის მართვაში მათი მონაწილეობის გააქტიურებას.

ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა

გარემო სწრაფად იცვლება და იმისათვის, რომ ფირმამ შეძლოს ფუნქციონირება, მასთან ერთად უნდა იცვლებოდეს მისი პოზიცია. აუცილებელია იგი ფლობდეს იმგვარ მართვის სისტემას, რომელსაც შესწევს მსგავს ცვლილებებზე სწრაფი ორიენტირების უნარი. მისი ხელმძღვანელობა დროულად უნდა ახორციელებდეს გადაწყვეტილებათა

მიღებას. წარმატების უზრუნველსაყოფად იგი წინ უნდა უსწრებდეს მოვლენების განვითარებას. მაგრამ ფირმის წარმატებული საქმიანობა დამოკიდებულია გარემოსთან ურთიერთობის სტრატეგიულ მართვაზე.

თანამედროვე ფირმა თვითორგანიზებად სისტემას წარმოადგენს, ვინაიდან მას ინფორმაციის ფლობის შესაბამისად გააჩნია თვითგანვითარების, თვითსრულყოფისა და გარემოზე თვითრეაგირების უნარი. სრულყოფილი ინფორმაციის ფლობის გარეშე შეუძლებელია ფირმამ ოპტიმალური მართვა განახორციელოს.

ფირმის მართვის სისტემა, ისევე, როგორც ყველა რეალურად არსებულ სისტემას ახასიათებს სტრუქტურა, რომელიც მას ანიჭებს მთლიანობითობას და უზრუნველყოფს სისტემის მდგრადობის შენარჩუნებას. იგი გამოსახავს სისტემის აგებულებას, მის შინაგან ფორმას და გვევლინება მისი, ორგანიზებულობის

ოპერაციული მენეჯმენტის არსი დაშინაარსიოპერაციული მენეჯმენტი არის საქმიანობის სფერო, სადაც ადამიანების მართვის მეცნიერება ერთიანდება უახლოესი ტექნოლოგიების გამოყენების სხვადასხვა მეთოდებთან. ის მდგომარეობს იმ ნებისმიერი ოპერაციების ეფექტურ და რაციონალურ მართვაში, რომლებსაც გადაამწყვეტი მნიშვნელობა აქვთ კლიენტის და ორგანიზაციისთვის.

ნებისმიერი ფირმის განვითარება და მისი კონკურენტუნარიანობის დონე დამოკიდებულია იმაზე, თუ როგორ წარმატებულად არის ორგანიზებული მისი მართვა საწარმოო რესურსებით. ამაშია ოპერაციული მენეჯმენტის ძირითადი არსი. ამის გარდა ოპერაციული მენეჯმენტი ახორციელებს ორგანიზაციული სისტემის დამუშავებას, რომლებიც უზრუნველყოფენ გასაღებას, ადამიანური რესურსების, მანქანა-დანადგარების, საწარმოო ნაგებობების მაქსიმალურად ეფექტურ გამოყენებას პროდუქციის წარმოების ან მომსახურების პროცესში.

ოპერაციული მენეჯმენტის პრაქტიკაში რეალური ამოცანების გადაწყვეტისას გამოიყენება **ანალიტიკური მიდგომა**. ამ საშუალებას იძლევა უკეთესად აღვიქვათ გარემო, იმისგან დამოუკიდებლად, თუ რომელ კონკრეტულ პროცესზეა საუბარი: პროდუქციის წარმოებასა თუ მომსახურების გაწევაზე.

ოპერაციული სტრატეგიაოპერაციული სტრატეგია არის საერთო პოლიტიკის შემუშავება. გეგმების და ღონისძიებების შემუშავება, რომლებიც მიმართულია რესურსების ეფექტურ გამოყენებაზე პროდუქციად და მომსახურებად ტრანსფორმაციისთვის ისეთი პარამეტრებით და მაჩვენებლებით, რომლებიც უზრუნველყოფენ მათ კონკურენტუნარიანობას.

ოპერაციული სტრატეგია არის ფირმის საერთო სტრატეგიის ნაწილი, და მისი შემუშავების ხარისხზე დამოკიდებულია შეძლებს თუ არა ფირმა გაუძლოს კონკურენტული ბრძოლას და მიაღწიოს თავის მთავარ მიზანს მიიღოს მოგება.

ოპერაციულ სტრატეგიაზე გაველენას ახდენს კორპორაციული და საბაზრო სტრატეგია. პროდუქციის და მომსახურების შემუშავებადა პროექტირებამეორე კორპორაციული ფაქტორია პროდუქციის და მომსახურების პროექტირება.

პროდუქციის და მომსახურების პროექტირება მნიშვნელოვანი ნაბიჯია მომხმარებლის ღირებულების და დაკმაყოფილებისთვის. მომხმარებელი ყიდულობს არა საქონელს ან მომსახურებას – არამედ ის ყიდულობს თავისი პრობლემის გადაწყვეტას, იკმაყოფილებენ მოთხოვნილებებს და იღებენ ჯილდოს – სიამოვნების სახით. წარმატების მისაღწევად კომპანია მუდმივად უნდა ზრუნავდეს ახალი პროდუქციის და მომსახურების შესაქმნელად. თუ ისინი დაპროექტებული იქნებიან ბაზრის მოთხოვნების გათვალისწინების გარეშე, მათზე მოთხოვნა არ იქნება. ოპერაციული სტრატეგიის ფორმულირების დროს აუცილებელია კარგად გავიაზროთ კომპანიის კორპორაციული და საბაზრო სტრატეგია. უნდა ვიცოდეთ – ვიყიდით თუ ვაწარმოთ; რომელი პროცესი შევარჩიოთ და სად განვალაგოთ/ოპერაციული მენეჯერი დგას ორგანიზაციის ოპერაციული სისტემის სტრატეგიის და მისიის ჩამოყალიბების საწყისებთან. ეფექტური ოპერაციული სტრატეგიის შემუშავება დამოკიდებულია ოპერაციული მენეჯერის სტრატეგიულ და ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებზე. სტრატეგიული გადაწყვეტილება არის ხანგრძლივი, ხოლო ტაქტიკური – მოიცავს მოკლე პერიოდებს. **საწარმოო და სერვისული სტრატეგია**

საწარმოო სტრატეგია. ეს არის საქმიანობა, რომელიც დაკავშირებულია მატერიალური ფასეულობების დამუშავებასა და წარმოებასთან. საწარმოო სტრატეგიის განვითარების ძირითადი მიზნებია:

- ოპერაციების მიმართ კონკრეტული მოთხოვნების სწორი განსაზღვა;
- იმ გეგმების შემუშავება, რომელიც გარანტიას იძლევა, რომ ოპერაციული შესაძლებლობები საკმარისი იქნება ამ მოთხოვნების შესასრულებლად;
- საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობის შემცირება;
- თვითღირებულების შემცირება;
- ბაზრის მოთხოვნებზე რეაგირების ეფექტურობის გაზრდა;
- გარანტირებული სერვისული მომსახურება;
- ტექნოლოგიური ხაზი;
- ხარისხის გაუმჯობესება.

მიზნობრივი ბაზრის შერჩევა შეიძლება რთული ამოცანა აღმოჩნდეს; სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესი მიმდინარეობს შემდეგნაირად: მომხმარებლის მოთხოვნებს მიყვავართ პრიორიტეტების ფორმირებამდე, რომლებიც შემდეგ ხდებიან აუცილებელი ოპერაციებისთვის. ოპერაციული სტრატეგიის ამოცანა იმაშია, რომ გადაიყვანოს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები სამუშაო რეჟიმში. საწარმოო

ქვედანაყოფი გამოიყენებს ყველა პოტენციურ შესაძლებლობებს. ამაში შედის ტექნოლოგია, სისტემები და პერსონალი. საწარმოო ტექნოლოგიური სტრუქტურა უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის ბიზნესის მიზნებს. ოპერაციები ეფექტური ხდება მაშინ, როცა შეესაბამებიან კლიენტის ინტერესებს. გამოკვლევებმა აჩვენა რომ მხოლოდ 5% იმ ოპერაციებისა, რომლებიც საწარმოში ხორციელდება ქმნიან კლიენტისთვის ფასეულობას, 30% ქმნის ფასეულობას საწარმოსთვის, 65% არ ქმნის არანაირ ფასეულობას.**სერვისული სტრატეგია.** უკანასკნელ ათწლეულში ძალიან გაიზარდა მომსახურების სფეროს როლი მსოფლიო ეკონომიკაში. დღეს უამრავი კომპანია, რომელიც პროდუქციას აწარმოებს, თვითონვე უკეთებს მას ტრანსპორტირებას და ყიდის. სერვისული ბიზნესი არის საქმიანობის სფერო, რომლის ძირითადი მიზანი არის კლიენტისთვის გარკვეული მომსახურების გაწევა. სერვისული ორგანიზაცია არსებობს იმისთვის, რომ მოვემსახუროთ კლიენტს, ხოლო სისტემები და მომსახურე პერსონალი იმისთვის, რომ უზრუნველყონ მომსახურება. **სერვისული სტრატეგია** იწყება ოპერაციული მიმართულების განსაზღვრით, ანუ პრიორიტეტების დადგენით. ეს პრიორიტეტებია: ყურადღებიანი და თავაზიანი ურთიერთობა კლიენტთან, მომსახურების გაწევის სისწრაფე და მოხერხებულობა, მომსახურების ფასი, მომსახურების მრავალფეროვნება.

მომსახურების სფერო იყოფა ხუთ ჯგუფად: ბიზნეს-მომსახურება (კონსულტირება, ფინანსური და საბანკო მომსახურება); სავაჭრო მომსახურება; კავშირის მომსახურება (კომუნიკაცია და ტრანსპორტი); სოციალური (პირადი) მომსახურება (რესტორანი, სალონი, ჯანდაცვა) და Public administration (განათლება, სახელმწიფო დაწესებულებები).

კომპანიის **ტრანსფორმაცია** არის ოპერაციების და პროცესების ორგანიზებული გაუმჯობესება, რომელიც მიიღწევა ერთდროულად ოთხი მიმართულებით მუშაობით: **სტრატეგიული ხედვა** – კომპანიის ხედვა, თუ რას წარმოადგენს იგი დღეს და რას შეიძლება მიაღწიოს. **რესტრუქტურისაცია** – საშუალებას აძლევს საწარმოს მიაღწიოს საჭირო ეფექტურობის დონეს, უზრუნველყოფს მის კონკურენტუნარიანობას. მას გარდაქმნის სფეროდ თვლიან. **გამოცოცხლება და განვითარება** – საწარმოს და გარე სამყაროს შორის კონტაქტის დამყარება. **პერსონალის განახლება** – რესურსი, რომელიც ზრდის კონკურენტუნარიანობას. უზრუნველყოფს ადამიანებს ახალი ცოდნით, თვისებებით, მიზნებით.

ტრანსფორმაცია იწყება მიზნების, სტრატეგიის და პროცესების გადახედვით. ძველი მიზნის ნაცვლად ჩნდება ახალი, ძველი პროცესები გარდაიქმნება ახალ, ეფექტურ ბიზნეს-პროცესებად. რესტრუქტურისაციის ჩატარება შეიძლება მხოლოდ

კარგად დამუშავებულია ფინანსური სტრატეგიის არსებობისას. ასევე მნიშვნელოვანია მთელი რიგი ღონისძიებების გატარება:

ადამიანური რესურსების შეფასება: რაოდენობა, სპეციალისტების და მენეჯერების კვალიფიკაცია, გუნდის არსებობა, სურვილი აქტიური მუშაობის და სწავლის და ა.შ.

პროგნოზირება სისტემის მომავალი მდგომარეობის ანალიზია გასული და მიმდინარე პერიოდებში მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე. ცვლადების ხასიათის მიხედვით განასხვავებენ პირობით და უპირობო პროგნოზირებას. პროგნოზირება პირობითია, თუ დამოუკიდებელი ცვლადების მნიშვნელობები ზუსტადაა განსაზღვრული. პრაქტიკაში უფრო ხშირად გვხვდება სიტუაცია, როდესაც დამოუკიდებელი ცვლადების შესახებ ინფორმაცია შეცდომებს შეიცავს. ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს უპირობო პროგნოზირებასთან. უპირობო პროგნოზირება. პირობითი პროგნოზირების შემთხვევაში დამოუკიდებელი ცვლადების მნიშვნელობები შეცდომების მატარებლები არ არიან, მაგრამ ასეთი სიტუაცია ნაკლებადაა მოსალოდნელი. რეგრესიის განტოლება წარმოადგენს ყველაზე უფრო გავრცელებულ სტატისტიკურ მოდელს, რადგან, გარდა დამოკიდებულების აღწერისა, იგი შეიძლება გამოყენებულ იქნას ინფორმატიული პარამეტრების შესარჩევად და პროგნოზირების ამოცანის გადასაწყვეტად. [ელგუჯა ყუბანეიშვილი. “ბიომეტრია”. თბილისი. 2005

რესტრუქტურირების პროცესი მიმართულია არა ცალკეული მარტივი სამეურნეო ამოცანების შესრულებაზე, არამედ რთული, კომპლექსური პრობლემების შესწავლაზე, ასევე პროგნოზირებაზე და მსხვილი ოპერაციების განხორციელებაზე. მნიშვნელოვანია, რომ პროცესი მიმართული იყოს არა მხოლოდ იმაზე, რომ ბიზნესის თითოეულმა რგოლმა იმუშაოს პროდუქტიულად, არამედ იმაზე, რომ მთელი სისტემა მაქსიმალურ ეფექტზე მუშაობდეს.

დასკვნები

-გაანალიზებულია ოპერაციული მენეჯმენტის პრაქტიკაში რეალური ამოცანების გადაწყვეტისას გამოიყენება ანალიტიკური მიდგომა.

-გაანალიზებულია, ოპერაციული სისტემა არის საწარმო-სამეურნეო სისტემა, მკვეთრი საწარმოო ორიენტაციით.

-შესწავლილია ოპერაციული მენეჯმენტი არის საქმიანობა, რომელიც დაკავშირებულია საწარმოო სისტემების დამუშავებასთან, გამოყენებასა და სრულყოფასთან, რომლის საფუძველზეც იწარმოება კომპანიის ძირითადი პროდუქცია ან მომსახურება. ანუ ოპერაციული მენეჯმენტი, ეს არის საქმიანობა, რომელიც უზრუნველყოფს ნედლეულის გარდაქმნის პროცესს მზა პროდუქციად და ამ

პროდუქციის მიწოდებას მომხმარებელამდე. დამუშავებულია ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების მოდელი, რომელშიც შეფასების ეკონომიკურ კრიტერიუმს წარმოადგენს წმინდა მოგება სამშენებლო კონსტრუქციული პარამეტრების გათვალისწინებით;

-დასაბუთებულია ოპერაციული სტრატეგია არის ფირმის საერთო სტრატეგიის ნაწილი, და მისი შემუშავების ხარისხზე დამოკიდებულია შეძლებს თუ არა ფირმა გაუძლოს კონკურენტული ბრძოლას და მიაღწიოს თავის მთავარ მიზანს მიიღოს მოგება.

- გაანალიზებულია რომ ქვეყნის ერთიანი დოვლათის შექმნის საფუძველია წარმოება – ბაზარი, რომლის მართვა უნდა განხორციელდეს მარკეტ-ციკლის გარემოსთან ურთიერთქმედებისას ენერგიული ეფექტის მიღებით, რომ წარმოება-მარკეტ ციკლი წარმოადგენს რთულ ეკონომიკურ სისტემას, ამიტომ მისი წარმატებითი ფუნქციონირების მიღწევა შესაძლებელია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ცნობილია მისი სტრუქტურული ნაწილების შინაგანი თვისებები (მ.მ)

დასაბუთებულია, კომპანიის ტრანსფორმაცია არის ოპერაციების და პროცესების ორგანიზებული გაუმჯობესება, რომელიც მიიღწევა ერთდროულად ოთხი მიმართულებით მუშაობით: სტრატეგიული ხედვა. რესტრუქტურისაცია –გამოცოცხლება და განვითარება –პერსონალის განახლება

- დასაბუთებულია, რომ ეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმად გვევლინება არა მარტო შედეგების მაქსიმიზაცია და დანახარჯების მინიმიზაცია, არამედ საწარმოო რესურსების დოვლათად ტრანსფორმაციის მართვის ეფექტიანობა.

-დასაბუთებულია, პროგნოზირება სისტემის მომავალი მდგომარეობის ანალიზია გასული და მიმდინარე პერიოდებში მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე.

-გაანალიზებულია რესტრუქტურირების პროცესი მიმართულია არა ცალკეული მარტივი სამეურნეო ამოცანების შესრულებაზე, არამედ რთული, კომპლექსური პრობლემების შესწავლაზე, ასევე პროგნოზირებაზე და .მსხვილი ოპერაციების განხორციელებაზე. მნიშვნელოვანია, რომ პროცესი მიმართული იყოს არა მხოლოდ იმაზე, რომ ბიზნესის თითოეულმა რგოლმა იმუშაოს პროდუქტიულად, არამედ იმაზე, რომ მთელი სისტემა მაქსიმალურ ეფექტზე მუშაობდეს.(მ.მ)

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები გამოქვეყნებულია ავტორის მეცნიერულ შრომებში:

1. „ ფირმის მართვის სტრუქტურა,„სოციალური ეკონომიკა XXI საუკუნის

აქტუალური პრობლემები“, ივნისი 2011 წელი,

2. "საინვესტიციო პროექტების რისკები და მათი მართვის საკითხები " „სამეცნიერო ჟურნალი: „სოციალური ეკონომიკა XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები“, ივლისი- აგვისტო 2012 წელი,

3.წარმოებისა და ბიზნესის მახასიათებლები“. „სამეცნიერო ტექნიკური ჟურნალი მშენებლობა“ №3(12)

სადისერტაციო კვლევის ძირითადი შედეგები მოხსენდა: 1. „ბიზნეს გარემო და სახელმწიფოს როლი მის განვითარებაში“-სტუდენტთა 80-ე ყოველწლიური დიასაერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია, თბილისი, სტუ, 2012წ, 2.

Resume

The thesis work is devoted to the management of factors acting on the efficiency of investment and innovation projects at the railway transport and to its improvement. In the introduction is substantiated the topicality of the issue, it is mentioned that one of the shortest transit roads among the third ones, connecting the Middle Asia with the West, passes through the territory of Georgia, and Georgian Railway LLC plays the leading role in it. Proceeding from this fact its economic growth and sustainable development to a greater degree is depended on the effective use of our country as of the transit one. In this regard it is necessary that the railway could be able to offer favorable terms for consumers and to implement them in practice, and for this purpose the creation of powerful up-to-date infrastructure is necessary that will provide the guaranteed protection of goods, their rapid transportation and reduction of transport expenses. For this end the railway modernization is necessary including the scheduling of innovation projects that, in its turn, is related with large investments.

Formation process of small and medium business in Georgia carries difficult controversial character, what is conditioned by many reasons and it is known that lots of factors, interrupting business and innovative activity, as the experience of the countries, having developed market economy, approves that development of small and medium business is impossible without creating and implementing the strong system of state supporting measures. Scientific and practical security of system-reformative program which began by the government initiative, creating the suitable environment for developing and quick increase of small and medium business, appears to be the main prerequisite for stable economical advance and poverty decrease in the country. Correspondingly the dissertation work “Innovative management development to raise the effectiveness in small and

medium business functioning” is devoted to the decision of some important scientific and practical matters of the government reformative program and reference security, what, to our mind, will support guarantying the jobs and stable economical increase in Georgia. 35 Dissertation studies are based on legislative-normative documents and legislative acts, information about concepts, programmable materials for the promotion and development of entrepreneurship in Georgia. It is shown that methodological approach to the development of innovative activities of SME, based on systematization of innovative and strategic function, allows us to determine their interaction with the realization of effective innovative strategy;