

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

**ნ უ ნ უ ა ჩ უ ა შ ვ ი ლ ი**

**საქართველოს ავიასაწარმოების სტრატეგიული  
მენეჯმენტის პრობლემები და მისი  
გაუმჯობესების გზები**

სპეციალობა – დარგობრივი ეკონომიკა და მენეჯმენტი

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად  
წარმოდგენილი დისერტაციის

**ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი**

თბილისი – 2012

დისერტაცია შესრულებულია საქართველოს  
ტექნიკურ უნივერსიტეტის სატრანსპორტო  
დეპარტამენტში

სამეცნიერო ხელმძღვანელი -**გოდერძი ტყეშელაშვილი**.  
სრული პროფესორი

რეცენზენტები: 1. სრ. პროფესორი **ნ.დუმბაძე**

2. ას. პროფესორი **თ. დოლიაშვილი**

დისერტაციის დაცვა შედგება 2012 წლის “----“-----“ 15<sup>00</sup>  
საათზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სატრანსპორტო  
და მანქანათმშენებლობის სადისერტაციო საბჭოს სადისერტაციო  
კოლეგიის სხდომაზე; თბილისი, კოსტავას ქ. №70. აუდ. 560<sup>ა</sup>-ში

ავტორეფერატი დაიგზავნა 2012 წლის “----“-----“

სადისერტაციო საბჭოს სწავლული მდივანი,

ასოც. პროფ. **რ.ველიჯანაშვილი**

## I. ნაშრომის საერთო დახასიათება

**თემის აქტუალურობა.** საქართველოს რესპუბლიკის მიერ რეალიზებული კურსი, რომელიც მიმართულია სოციალურად ორიენტირებული საბაზრო ეკონომიკისაკენ, გთავაზობს გამოვიყენოთ სტრატეგიული მენეჯმენტის თანამრდროვე მეთოდები სახალხო მეურნეობის ყველა დარგში, მათ შორის საჰაერო ტრანსპორტზე.

საქართველომ, როგორც გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყანამ მნიშვნელოვანი ნაბიჯი გადადგა სატრანსპორტო ინფრასტრუქტურის ტექნიკური მოდერნიზაციის და ნაციონალური ავიაკომპანიების ავიაგადაზიდვების მოცულობის გაუმჯობესების მიმართულებით. სამგზავრო-საჰაერო გადაზიდვების ზრდამ 2011წელს 2009 წელთან შედარებით შეადგენა 51.9 % . მარტო 2011 წლის იანვარ-აგვისტოში მთლიანად საქართველოს 1793449 ვიზიტორი ესტუმრა, რაც წინა წლის ანალოგიურ მაჩვენებელს 43%-ით აღემატება. ტურიზმის ეროვნული სააგენტოს მიერ 2010 წელს ჩატარდა უცხოელი მოგზაურების კვლევა, რომელმაც აჩვენა, რომ ვიზიტორების მიერ მთლიანი საშუალო დანახარჯი 1784\$, ტრანსპორტის სახეობების მიხედვით, მოდის საავიაციო ტრანსპორტზე.

1991 წლამდე საქართველოში არსებული სახელმწიფო დაგეგმვის სისტემა, რომელიც ორიენტირებული იყო დაგეგმვის დირექტიულ მეთოდზე მნიშვნელოვნად მოძველდა და საჭირო გახდა

მისი დღევანდელი დროის მოთხოვნებთან შესაბამისობაში მოყვანა. წარმოიშვა სტრატეგიული დაგეგმვის ფორმირებისა და შემუშავების აუცილებლობა, რომელიც ერთი მხრივ წარმოადგენს სტრატეგიული მენეჯმენტის დასაყრდენს და მეორე მხრივ ავიაკომპანიების ფუნქციონირებისათვის გაითვალისწინება: საორგანიზაციო, სარესურსო და სხვა თავისებურებები.

ასეთი სისტემის ფორმირებას ართულებს ის, რომ ავიასატრანსპორტო მომსახურების ბაზარზე სტრატეგიული დაგეგმვის პრობლემა ეკონომიკური მეცნიერებების მიერ შესწავლილია არასაკმარისად, რაც სადისერტაციო კვლევას ქმნის აქტუალურს, როგორც თეორიულად ისე პრაქტიკული თვალსაზრისით.

**პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა.** სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიის განვითარებაში მეცნიერებისა და სპეციალისტების მიერ შეტანილი დიდი წვლილის მიუხედავად ძველებურად გადაუჭრელ პრობლემად რჩება პროგნოზირების ადეკვატური მეთოდისა და საშუალო საავიაციო კომპანიის დაგეგმვის შერჩევა, რაც მოითხოვს სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდის შემდგომ სრულყოფას კონკურენციულ საბაზრო გარემოში ავიაგადამზიდავების საქმიანობისათვის.

საქართველოს ავიამომსახურების ბაზარზე შექმნილი სიტუაცია ავიასაწარმოებს კარნახობს საწარმოო და საბაზრო

მოდვაწეობის დაგეგმვის ოპტიმალურ სქემაზე გადასვლის აუცილებლობას.

ახალ არასრულყოფილ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებში საქართველოს ავთოსაწარმოებისათვის სადისერტაციო კვლევაში განისაზღვრა კვლევის ობიექტი, საგანი, მიზანი და ამოცანა.

სადისერტაციო თემის კვლევაში წარმოდგენილია ავთოსაწარმოების მართვის მბრძანებლურ -ადმინისტრაციული მეთოდიდან, სტრატეგიულ დაგეგმვაზე გადასვლის პროცესი და მისი განვითარება მკაცრი საერთაშორისო კონკურენციის პირობებში.

**კვლევის მიზანი და ძირითადი ამოცანები.** სადისერტაციო ნაშრომის მიზანი არის რეგიონალურ ავთოსაწარმოებში სტრატეგიული დაგეგმვის სამეცნიერო-მეთოდოლოგიური აპარატის სრულყოფა, რეკომენდაციების შემუშავება და გამოყენება საქართველოს ავთოსაწარმოებში.

საქართველოს ავთოსაწარმოებში დასმულმა კვლევის მიზანმა გამოავლინა კვლევის შემდეგი ამოცანები:

1. საქართველოს სამოქალაქო ავთაციის საერთო დონის მდგომარეობის გაანალიზება და ავთაკომპანიების საქმიანობის დაგეგმვის გამოყენებული მეთოდები.(ავთაკომპანიის მაგალითზე)

2. ავიატრანსპორტის მომსახურების ბაზარზე საქართველოს საერთაშორისო ხაზების კონკურენციული მდგომარეობის გამოკვლევა.
3. მარკეტინგული ანალიზის თანამედროვე მეთოდების დანერგვის საფუძველზე, საქართველოს ავიასაწარმოებში არსებული გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდოლოგიური აპარატის სრულყოფის აუცილებლობის დასაბუთება, პროგნოზირება და სტრატეგიული დაგეგმვა.
4. ავიასაწარმოების სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნობრივი მაჩვენებლების ფორმირების მეთოდური მიდგომების დამუშავება შინაგანი და გარეგანი ფაქტორების ეკონომეტრიკული მოდელირების საფუძველზე.
5. საერთაშორისო ავიაგადაზიდვების ბაზარზე საქართველოს ავიასაწარმოების საქმიანობისათვის სტრატეგიული დაგეგმვის შემცველობის წინადადებების დამუშავება, სტრატეგიულ პერსპექტივაში მიზნობრივი ამოცანების ფორმულირება სატრანსპორტო მომსახურების კონკურენტუნარიანობის ამაღლების შესაძლებლობის გათვალისწინებით.

### ნაშრომის მეცნიერული სიახლე მდგომარეობს შემდეგში:

1. შემოთავაზებულია ავიაკომპანიების დაგეგმვის გაუმჯობესების მეთოდოლოგია, რომელიც მიმართულია: კონკურენციულ პირობებში რეგიონალური ავიაკომპანიების საბაზრო მართვის ეფექტურობის ამაღლებისაკენ, სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის და სამეცნიერო პროგნოზების გამოყენებით გრძელვადიან პერიოდში ავიაკომპანიის განვითარების უზრუნველყოფისაკენ და სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი დებულების დასბუთებისაკენ;
2. გაანალიზებულია გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდები: საბალანსო, ნორმატიული, ეკონომიკურ-მათემატიკური და საექსპერტო შეფასება და შემოთავაზებულია მისი განხორციელების ორგანიზაცია. იგი მისაღებია საქართველოს ავიაკომპანიებისათვის, რომლებიც არიან ქვეყნის ძირითადი ავიაგადამზიდავები და მოცემულია ახალ სოციალურ-ეკონომიკურ პირობებთან მათი შესაბამისობის შეფასება;
3. დასაბუთებულია სტრატეგიული დაგეგმვის და პროგნოზირების თანამედროვე მეთოდების: სოციოლოგიური კვლევის და საექსპერტო მეთოდების დანერგვის აუცილებლობა საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის საწარმოებში;
4. გამოვლენილია ფირმის შიგა მენეჯმენტის სტრუქტურაზე მოქმედი ფაქტორები რეგრესიული ანალიზის მეთოდის

გამოყენებით. აღმოჩნდა, რომ ავიასაწარმოების შიგა მენეჯმენტზე განსაკუთრებით დიდი ზომით მოქმედებს-ტრანსპორტის სფეროში არსებული რესურსების ეფექტიანი გამოყენება;

5. შემოთავაზებულია ავიასაწარმოს შიგა მენეჯმენტის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი მოდელები, სადაც მიზნის ფუნქციად აღებულია გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების მოცულობები. გამოვლენილია აღნიშნულ მიზნებზე მოქმედი ფაქტორები, საიდანაც ერთ-ერთი ძირითადია საინვესტიციო გარემო და გადასახადთა განაკვეთები;
6. დახვეწილ იქნა ავიაკომპანიის სტრატეგიული დაგეგმვის სამეცნიერო-მეთოდური აპარატი ეკონომიკური მოდელების საფუძველზე განვითარების პრიორიტეტების შერჩევის ნაწილში. კერძოდ შემოთავაზებულია ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელების ფართოდ დანერგვა მენეჯმენტის გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის, იგი ხელს უწყობს შესაძლო გადაწყვეტილებიდან საუკეთესოს (ოპტიმალურის) ამორჩევას.

#### **სადისერტაციო ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა**

გამოიხატება იმით, რომ იგი ავიასაწარმოების სტრატეგიული მენეჯმენტის თეორიის გადრმავებაა. მისი საშუალებით შეიძლება ახლებურად დამუშავდეს ავიასაწარმოების მენეჯმენტის მექანიზმი



და გამოიკვეთოს კონკრეტული გზები მისი შემდგომი ეფექტიანობის ამაღლებისათვის.

#### **სადისერტაციო ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.**

სადისერტაციო ნაშრომის დასკვნები და შეთავაზებული რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებული იქნას ავთოსაწარმოების მენეჯმენტის სრულყოფისათვის და ნაშრომის პრაქტიკული რეკომენდაციები შეუძლიათ გაითვალისწინონ მმართველობით გადაწყვეტილებათა გამოტანისას. ფირმის მაკრო და მიკრო გარემოს ანალიზის საშუალებით გამოავლინონ ფირმის ეფექტიანობაზე ყველაზე მაღალი დონით მოქმედი ფაქტორები და არსებული რესურსები მიმართონ აღნიშნული ფაქტორების მოქმედების გაზრდისაკენ.

#### **სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია და პუბლიკაციები.**

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები გამოქვეყნდა სამეცნიერო სტატიების სახით, ასევე მოხსენებული იქნა საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკულ კონფერენციებზე.

#### **სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა.**

სადისერტაციო ნაშრომი, მოიცავს 140 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, 2 თავის, დასკვნებისა და თან ერთვის გამოყენებული ლიტერატურის სია. ნაშრომში წარმოდგენილია 19 ცხრილი და 7 ნახაზი.

## შესავალი

### თავი I. ლიტერატურის მიმოხილვა

- 1.1. საქართველოს ავიასაწარმოების მდგომარეობის ანალიზი;
- 1.1.1. საქართველოს ავიასაწარმოების მოკლე მიმოხილვა;
- 1.1.2. საქართველოს ავიასაწარმოების თანამედროვე მდგომარეობა;
- 1.2. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი, შემადგენლობა და მისი მოქმედების მდგომარეობა საქართველოს ავიასაწარმოებში;
- 1.2.1. ავიაგადაზიდვების რეგიონალური ბაზრის ანალიზი და ქართული ავიაკომპანიების დაგეგმვა;
- 1.3. საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის მართვის ორგანიზაცია და საავიაციო საწარმოს მართვის სტრუქტურა;
- 1.4. სტრატეგიის შემუშავების მიდგომები.

### თავი II. შედეგები და მათი განსჯა

- 2.1. სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემები საქართველოს ავიასაწარმოებში;
- 2.2. მარკეტინგის ორგანიზაცია ავიაკომპანიებში;
- 2.3. სტრატეგიულ მენეჯმენტზე მოქმედი გარე გარემოს ფაქტორები და მათი გადაჭრის მიმართულებები;
- 2.4. სტრატეგიულ მენეჯმენტზე მოქმედი შიგა გარემოს ფაქტორები და მათი გადაჭრის მიმართულებები;
- 2.5. საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორები და მათი გავლენა;
- 2.5.1. კორელაციური კავშირის განსაზღვრა საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის საქმიანობის განმაზოგადებელ მაჩვენებლებსა და მასზე მოქმედ ფაქტორებს შორის;
- 2.5.2. სამოქალაქო ავიაციის გადაყვანა-გადაზიდვების მართვის ეფექტიანობის მათემატიკური მოდელის დამუშავება და შეფასება.

**ძირითადი დასკვნები.**

**გამოყენებული ლიტერატურა.**

## II. დისერტაციის მოკლე შინაარსი

**პირველ თავში** – „საქართველოს ავიასაწარმოების მდგომარეობის ანალიზი“ -განხილულია საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის წარმოშობის ისტორია, მისი განვითარება საბჭოთა კავშირის შემადგენლობაში და უკვე დამოუკიდებელი საქართველოს პირობებში.

საერთაშორისო და შიდა რეისების შემსრულებელ ავიაკომპანიებს უწევთ სხვადასხვა საბაზრო პირობებში მუშაობა. ისინი იძულებულნი არიან შეეთავსონ ბაზრის მოთხოვნებს, გაითვალისწინონ კონკურენცია, კონკურენტთა რაოდენობა და მათი მოქმედება.

ავიაგადაზიდვათა რელური მოცულობის დასადგენად საჭიროა მთლიანი ბაზრის სეგმენტაცია და ავიაკომპანიის შესაძლებლობათა გაანალიზება მისთვის გამოყოფილ სეგმენტზე. მენეჯმენტი პროფესიულად განხორციელებული საქმიანობის დამოუკიდებელი სახეა, რომელიც მიმართულია განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად მატერიალური, შრომითი ფინანსური რესურსების რაციონალურად გამოყენებისაკენ, მართვის ეკონომიკური მექანიზმის ამოქმედების გზით. ეს მიზანი კი მიიღწევა ფირმის საწარმოო და გასაღების სფეროში საქმიანობის ეფექტურობის ამაღლების საფუძველზე. კერძოდ დანახარჯების მინიმიზაციის და

შემოსავლების მაქსიმიზაციის გზით, რასაც კომპანიის ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესება მოყვება.

სტრატეგიული მენეჯმენტი არის გრძელვადიან პერსპექტივაში, მმართველობითი გადაწყვეტილებების და მოქმედებების ერთობლიობა, რომლებიც ეფუძნება ორგანიზაციის შიგა პოტენციალს, გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს და კონკურენციული უპირატესობის შექმნას. ფირმის წარმატების მიღწევისათვის მხოლოდ კარგად შემუშავებულ სტრატეგიას შეუძლია გრძელვადიან პერიოდში კომპანიას მოუტანოს წარმატება.

თანამედროვე ეპოქაში, რომლისთვისაც დამახასიათებელია მაღალი მეცნიერულ-ტექნიკური დონე, საქონლისა და მომსახურების მწარმოებელი ფირმების სიმრავლე, მაღალი კონკურენცია, ფირმებს საქმიანობა უხდებათ უაღრესად ცვალებად გარემოში, ამიტომ ისინი შეიმუშავებენ გრძელვადიან სტრატეგიებს, რომელიც მათ დაეხმარებათ ცვალებად გარემოსთან ადაპტირებაში. სტრატეგია გარემოზე ინტეგრირებული, ფოკუსირებული, მთავარი კონცეფციაა, რომელიც მიმართულია ფირმის მიზნების მიღწევისაკენ. იმისათვის, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი იყოს ეფექტური იგი უნდა განხორციელდეს 5 ეტაპად:

1. სტრატეგიული ხედვისა და მისიის ფორმირება;
2. მიზნის დასახვა. სტრატეგიული ხედვის კონკრეტულ სამუშაო მიმართულებად გადაქცევა;

3. სტრატეგიის შემუშავება;
4. სტრატეგიის დანერგვა და რეალიზაცია;
5. შედეგების შეფასება, ცვლილებების შეტანა და კორექტირება.

ავიასაწარმოების დაგეგმვის ორგანიზაცია და შემადგენლობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში არსებითად იცვლება. დღის წესრიგში დგება საშუალებების - რესურსების შერჩევა და მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება კონკურენციულ პირობებში, მაქსიმალური შემოსავლების უზრუნველყოფისათვის.

დაგეგმვის პროცესში აუცილებელი ხდება დეტერმინირებული გამოანგარიშებიდან მოსალოდნელ პროგნოზებზე გადასვლა. თვით მისი ხასიათია პერსპექტივაში შემუშავებული სტრატეგიიდან, კერძო ტაქტიკური ამოცანების გადაწყვეტა. სტრატეგიული დაგეგმვა, როგორც იდეოლოგია მიმართულია იქითკენ, რომ დააკავებინოს საჭარო სისტემის ავიასაწარმოებს სატრანსპორტო მომსახურების სეგმენტი. იგი დამახასიათებელია ნებისმიერი მასშტაბის ავიაკომპანიისათვის.

ავიასაწარმოების სტრატეგიული დაგეგმვისათვის მნიშვნელოვანი პირობაა ამ პროცესში მისი მესაკუთრეების და მთავარი მენეჯერის მონაწილეობის სურვილი, მათი მისწრაფება, რომ რეალური გადაწყვეტილებებით გააძლიერონ კომპანია და ამისათვის გამოიყენონ ყველა რესურსი. ავიაკომპანიაში განმსაზღვრელ როლს

თამაშობს წარსულში მიღებული სტრატეგიული გადაწყვეტილების შედეგი. ამიტომ სტრატეგიული შეცდომები ხანგრძლივი პერიოდის განმავლობაში ძალიან რთულად გამოსასწორებელია.

ავიაკომპანიის სიცოცხლისუნარიანობა და წარმატება დამოკიდებულია იმაზე თუ, რამდენად კარგად ააგებს დამოკიდებულებას ძირითად დაინტერესებულ მხარეებთან. ავიაკომპანიის დაინტერესებულ მხარეებს მიეკუთვნება მისი მომხმარებლები, მომსახურებით მოსარგებლები, დამკვეთები, აქციონერები, ინვესტორები, ხელისუფლების ადგილობრივი და ცენტრალური ორგანოები და მაკონტროლებელი ორგანოები.

ავიაკომპანიის სასიცოცხლო ციკლის სტადიის იდენტიფიკაციის მაჩვენებლები უნდა შეფასდეს და დაერთოს დინამიკის რანჟირებულ მაჩვენებლებს როგორცაა: მოგება, შემოსავლებისა და აქტივების ზრდა, მათი გამოყენება საშუალებას გვაძლევს მათემატიკური გამოთვლების საფუძვლებზე განვრჩავდეთ საანალიზო პერიოდში ორგანიზაციის ევოლუციის ეტაპი.

სამოქალაქო ავიაციის ძირითადი რგოლია საავიაციო საწარმო. რომელიც დამოუკიდებელი სამეურნეო ერთეულია, შექმნილი მოგების მიღების მიზნით, რასაც ახდენს პროდუქციის და მომსახურების წარმოებით და საზოგადოებრივი მოთხოვნის

დაკმაყოფილების საშუალებით. საავიაციო საწარმო შეიძლება იყოს როგორც საჯარო ისე კერძო იურიდიული პირი.

ავიაკომპანიის სტრატეგიული მიზნის განსაზღვრისას საჭიროა გაირკვეს მისი სტრატეგიული განზრახვა ანუ ბიზნესში გარკვეული ადგილის დაკავების სურვილი. სტრატეგიული განზრახვა გამოიყენება გრძელვადიანი პერსპექტივისათვის. ავიაკომპანიები, რომლებმაც მოიპოვეს იმიჯი და დაიკავეს გარკვეული წილი ბაზარზე იყენებენ სტრატეგიული განზრახვის ისეთ ფორმულირებას, რომელიც, შეესაბამებოდა მათ შესაძლებლობებს და მდგომარეობას ბაზარზე. რაც უფრო მსხვილია კომპანია მით უფრო მეტია სტრატეგიის ფორმირების წყაროები. სტრატეგიების ერთობლიობებისაგან იქმნება ერთიანი სტრატეგია, რომელიც შემუშავებულია ორგანიზაციის იერარქიის სხვა-დასხვა დონეზე სხვადასხვა მენეჯერების მიერ.

სტრატეგიული მენეჯმენტის განხორციელებით ძირითადად დაკავებულია ხელმძღვანელი პერსონალი- მენეჯერები. ისინი ორგანიზაციის მიზნის მიღწევისათვის აერთიანებენ და კოორდინაციას უწევენ ორგანიზაციის სხვა წევრების მუშაობას. ავიაკომპანიის სტრატეგიის შემუშავებლები ერთი გუნდია, ისინი ვალდებული არიან შეიმუშაონ მთელი კომპანიის ინტერესებში შემავალი სტრატეგია.

კომპანიები, რომლებიც დაკავებულნი არიან ბიზნესით ირჩევენ სტრატეგიის ისეთ ფორმას, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის მოთხოვნებს და სურვილებს. ავიაკომპანიები მიმართავენ სტრატეგიის შემადგენელი ელემენტების სხვადასხვა კომბინაციების გამოყენებას, რომლებიც გამოყენებას პოულობს ბიზნესის სამ სტრატეგიაში.

### **ბიზნესის სტრატეგიები**

1. ინოვაციური სტრატეგია;
2. განახლების სტრატეგია;
3. მუდმივი სრულყოფის სტრატეგია.

**მეორე თავში** - “სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემები საქართველოს ავიასაწარმოებში“ განხილულია ის ფაქტორები, რომლებიც გვეხმარება სტრატეგიული პრობლემების გამოვლენაში. იმისათვის, რომ გამოვავლინოთ სტრატეგიული პრობლემები აუცილებლად უნდა შევისწავლოთ ისეთი ფაქტორები როგორცაა: კომპანიის პოზიციების შესუსტება ერთი ან რომელიმე კონკურენტის მოქმედების გამო, მოქმედი სტრატეგიის შესაბამისობა კომპანიის საბაზრო პოზიციების გაუმჯობესების მიზნებთან, მოქმედ სტრატეგიაში კომპანიის ძლიერი მხარეების და შესაძლებლობების გამოყენება, კომპანიის რესურსების პრობლემა მისი პრიორიტეტული და მეორეხარისხოვანი შესაძლებლობებისათვის, მოქმედი სტრატეგიის კორექტირების აუცილებლობა ინდუსტრიის



მამოძრავებელი ძალების გათვალისწინებით, კონკურენტული ნაკლოვანებების აღმოფხვრის აუცილებლობა და ამჟამინდელი სტრატეგიის ნაკლოვანებები და უპირატესობები.

ნაშრომში გამხილულია ფირმის შიგა და გარე გარემო და მათი გავლენა ფირმის შიგა მენეჯმენტის სრულყოფის მექანიზმზე. თანამედროვე სტრატეგიული მენეჯმენტის ფილოსოფია ეფუძნება სისტემურ და სიტუაციურ მიდგომებს. საქმიანი ორგანიზაცია განიხილება როგორც „ღია“ სისტემა მისი წარმატების წინაპირობა გამოინახება, როგორც შიგნით, ასევე გარეთ. წარმატებას განაპირობებს ის, თუ რამდენად სწრაფად და წარმატებით შეეგუება-შეეწყობა იგი ეკონომიკურ, სოციალურ - პოლიტიკურ და სოციალურ-კულტურულ გარემოს.

ავიაკომპანიები, გადავიდნენ რა მართვის საბაზრო კონცეფციაზე, მარკეტინგმა გამოიწვია აუცილებელი ძირეული ცვლილება მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურასა და კომპანიის ძირეულ საქმიანობაში. მარკეტინგის განყოფილებას მოუწია ავიასატრანსპორტო მონოპოლიის საკვანძო ცენტრების გარდაქმნა. ის პასუხობს ბაზარზე გასვლის სტრატეგიას და ტაქტიკის დამუშავებას, ატარებს ერთიან კომერციულ პოლიტიკას, ახდენს კომპანიის ყველა სამსახურის კოორდინაციას. სწორად გატარებული მარკეტინგული მართვა ავიაკომპანიის მართვის სისტემაში წარმოშობს განსხვავებულ ფუნქციებს და ასაბუთებს ძირეული ცვლილების აუცილებლობას.

მარკეტინგის სამსახურის გადაწყვეტილებით შემცირდება ერთი და გაიხსნება ახალი სამსახურები და განყოფილებები.

დასავლეთის ექსპერტები თვლიან, რომ სტრატეგიული მენეჯმენტი 90- იანი წლებიდან ესაა მენეჯმენტი სწრაფად ცვალებად გარემოში. წინ წამოიწევა ახალი მიზნები, ამოცანები და ბუნებრივია წარმოიშობა კომპანიის შიგნით ადეკვატური პასუხის საჭიროება.

ავიასაწარმოს სტრატეგიული ანალიზი მოიცავს შემდეგ მნიშვნელოვან საკითხებს:

- ავიაკომპანიის სტრატეგიული მარკეტინგული მოღვაწეობა;
- მარკეტინგის სტრატეგიისადმი ძირითადი მიდგომა;
- ავიაკომპანიის გარე გარემო;
- ავიაკომპანიის კონკურენტუნარიანობა საქართველოში და

მის გარეთ.

- ავიაკომპანიის სტრატეგიული ცვლილება;
- სტრატეგიული მარკეტინგის ორგანიზაცია;
- კომპანიის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპზე სტრატეგიული

ცვლილების განსაზღვრა.

ჩატარებულმა ანალიზმა ცხადყო, რომ ქართული ავიაბაზარი წარმოადგენს ერთ-ერთ სწრაფად განვითარებად ბაზარს, მაგრამ ბაზრის ზრდის მიუხედავად ეროვნული ავიაკომპანიების ხვედრითი წილი ბოლო წლებში საგრძნობლად მცირდება. სამოქალაქო ავიაციის შემაჯერებელი ფაქტორი გახდა, როგორც მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისი, ასევე ამ სფეროში მიმდინარე კრიზისი. ბაზარზე

ავიაგადამზიდავებს შორის გამწვავდა კონკურენცია, ერთ-ერთი კრიტიკული საკითხი ფრენის სიძვირეა, რადგან ფრენა საქართველოდან სხვადასხვა ქვეყნების მიმართულებით საკმაოდ ძვირი ჯდება. ამას თან ერთვის გაძვირებული ფასები საწვავზე, რამაც გაზარდა ავიატრანსპორტის მომსახურების ფასი.

მაკრო გარემოში მოქმედი ფაქტორების გაანალიზების შემდეგ გამოიკვეთა რთული სიტუაციები: პოლიტიკურ, ერონომიკურ, სოციო-კულტურულ, ტექნოლოგიურ, გარემომცველ და სამართლებრივ გარემოში. ამ რთულ ფონზე ეროვნული ავიაკომპანიები იძულებულნი არიან ეძიონ გამოსავალი, პირველ რიგში, რა თქმა უნდა ხარჯების შემცირებით.

შეზღუდული ეკონომიკური რესურსების პირობებში ისინი მიისწრაფვიან სრულფასოვნად გამოიყენონ საწარმოო პოტენციალი. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია და მოითხოვს მოწინავე საზღვარგარეთულ და სამამულო გამოცდილებას და ავიაკომპანიების საწარმოო და კომერციული საქმიანობის პროცესში ინოვაციების დანერგვას.

ყოველივე ზემოაღნიშნულის გათვალისწინებით შერჩეული თემის კვლევა წარმოადგენს აქტუალურს, როგორც თეორიული ისე პრაქტიკული პოზიციიდან, რადგან გვაძლევს საშუალებას განვსაზღვროთ ქართული ავიაბაზრის სტრატეგიული პორენციალი

და მის საფუძველზე დაისახოს ავიასაწარმოების საქმიანობის ეფექტურობის და კონკურენტუნარიანობის ამალღების გზები.

ამ მიზნით ნაშრომში დამუშავებულია შემდეგი საკითხები: საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის თანამედროვე მდგომარეობა, გადაყვანა - გადაზიდვების ანალიზი, ავიაბაზრის კონიუნქტურული ანალიზი, ავიასაწარმოების გარე და შიდა გარემოს ანალიზი, მგზავრთნაკადის ფორმირებაზე მოქმედი ფაქტორები.

ჩატარებულმა ანალიზმა გვიჩვენა , რომ 2010 წლისათვის ეროვნული ავიაკომპანიების ხვედრითი წილი შეადგენს 20% და 2006 წელთან შედარებით 27% არის შემცირებული. ეს პროცესი თუ ასეთი ტემპით გაგრძელდა საქართველოს სამოქალაქო ავიაცია საქმიანობას დაასრულებს სრული კოლაფსით.

ძირითადი მიზეზები, რამაც გამოიწვია გადაყვანა-გადაზიდვების შემცირება სამოქალაქო ავიაციაში შეიძლება აიხსნას შემდეგი გარემოებით:

- საქართველოს ერთობლივი შიდა პროდუქტის, ეროვნული პროდუქტის და მოსახლეობის პირადი შემოსავლების შემცირება და მათი განაწილება;

- მსოფლიო ეკონომიკური კრიზისი;

- ქვეყანაში შექმნილი არასტაბილური პოლიტიკური ვითარება, სამხრეთ ოსეთში და აფხაზეთში შექმნილი ვითარება;

- რუსეთთან ეკონომიკური და პოლიტიკური ურთიერთობების მოშლა;

- დემოგრაფიული მდგომარეობის ცვლილება;

- დარგში კონკურენციის დონე;

- ბაზრის ტევადობა;

- უმუშევრობის დონის ზრდა;

- სიღარიბის ზღვარს ქვევით მყოფი მოსახლეობის ხვედრითი წილის ზრდა.

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილმა ფაქტორებმა სერიოზული ზიანი მიაყენეს საჰაერო ტრანსპორტს. იმისათვის, რომ ეროვნული ავიაკომპანიების პოზიციები გამყარდეს ქართულ ავიაბაზარზე საჭიროა ამ ბაზრის დაცვის მექანიზმის შემუშავება, რაც გამოიწვევს დარგის რეაბილიტაციას და ხელს შეუწყობს მის აღმავლობას.

საქართველოს ხელისუფლების მიერ ტურიზმის გამოცხადება პრიორიტეტულ დარგად ხელს შეუწყობს საქართველოს ძირითად აეროპორტებში გადაყვანა - გადაზიდვების მოცულობების ზრდას.

საქართველოს ავიასაწარმოების საქმიანობის შიდა ანალიზმა აჩვენა, რომ ქართული ავიაკომპანიები ფინანსური სიმწიფეების გამო ტოვებენ ავიაბაზარს. ამას ხელს უწყობს ორგანიზაციის მარკეტინგის და მენეჯმენტის საქმიანობაში დაბალი გამოცდილება, რაც საშუალებას არ აძლევთ გამოიყენონ ლიზინგის შესაძლებლობები.

მნიშვნელოვანი ცვლილება, რომელიც გარდატეხას შეიტანს შექმნილ სიტუაციაში არის სტრატეგიული მენეჯმენტის შესაძლებლობების დანერგვა ავასაწარმოების მენეჯმენტში. მარკეტინგის, როგორც მენეჯმენტის კრეატიული საქმიანობის ფართოდ გამოყენება.

იმისათვის, რომ მოხდეს გადაზიდვების რეალიზაციის ზრდა, მარკეტინგის სამსახურმა უნდა უზრუნველყოს ავიაბაზრის სისტემატიური კვლევა, განსაზღვროს საბაზრო კონიუნქტურა, ბაზრის ტევადობა და ბაზარზე ხვედრითი წილების განაწილება. ეს მაჩვენებლები უნდა განისაზღვროს დინამიკაში და წარმოადგენდეს სისტემატიური დაკვირვების ობიექტს.

მნიშვნელოვან ყურადღებას მოითხოვს დაგეგმვის მეთოდების სრულყოფა, რომელიც ეფუძნება:

1. ევრისტიკულ მეთოდებს, ეს უპირველესყოვლისა მოიცავს სოციოლოგიური კვლევის და საექსპერტო მეთოდებს;

2. ეკონომიკურ - მათემატიკურ მეთოდებს, ამ ჯგუფის მეთოდები გამოიყენება ობიექტური დაკვირვებისთვის და მაჩვენებლების გაზომვისათვის, შემდეგ მათემატიკური მოდელირების დახმარებით კეთდება პროგნოზი.

საავიაციო ფირმების შიგა მენეჯმენტის დახასიათებისთვის, მისი ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის და შესაბამისად ფაქტორული

ანალიზის ჩასატარებლად საჭიროა გამოირჩეს ერთი ან რამოდენიმე განმაზოგადოებელი მაჩვენებელი. სამოქალაქო ავიაციის საწარმოებისათვის განმაზოგადოებელ მაჩვენებლებად მივიჩნით: გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა. ფირმის შიგა მენეჯმენტის ეფექტიანობა განისაზღვრება შემოსავლებით და რაც მეტია გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების რაოდენობა მით მეტია შემოსავალი, ხოლო ხარჯების შემცირებით იზრდება მოგება, რენტაბელობა, გადახდისუნარიანობა და სხვა მაჩვენებლები. ამოტომ მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანეს ამოცანას წარმოადგენს გადაყვანა-გადაზიდვების მოცულობების ზრდა.

ნაშრომის შესრულებისას ვისარგებლეთ რეგრესიული ანალიზის მეთოდებით. გამოვიყენეთ კორელაციური სიმჭიდროვის განმსაზღვრელი მათემატიკური მიდგომები, ჩამოვაცალიბეთ ფირმის შიგა მენეჯმენტის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ამოცანა, რომელიც გადაწყვეტილია ფაქტორული ანალიზის საფუძველზე ექსტრაპოლაციის მეთოდით, რისთვისაც გამოვიყენეთ კრამერის მეთოდი.

გადაყვანილი მგზავრების მოცულობის მათემატიკურ მოდელს აქვს სახე:

$$Y_1 = 968.23X_1 + 8997.84X_2 - 22690.65X_3 - 335040X_4 - 1020.64X_5 + 447.03X_6 + 773.07X_7 + 465.63X_8$$

ხოლო გადაზიდული ტვირთების რაოდენობისათვის მათამატიკური მოდელი ჩამოყალიბდა შემდეგი სახით:

$$Y_2 = - 0.00019X_1 - 0.003X_2 - 0.04X_3 + 0.006X_4 + 0.0093X_5 + 9.926X_6 - 0.0088X_7 + 0.0226X_8$$

გადაყვანილი მგზავრების მოცულობის მათემატიკური მოდელი საშუალებას იძლევა დავასკვნათ, რომ მასზე განსაკუთრებით დადებითად მოქმედებს ტრანსპორტის სფეროში არსებული რესურსები, რომლის ერთი მილიონი ლარით გაზრდა გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობას გაზრდის **8997** კაცით. ამიტომ ავიაკომპანიების მენეჯმენტმა განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიაქციოს ტრანსპორტის სფეროში ინვესტიციების მოზიდვას.

რაც შეეხება მეორე მიზნის ფუნქციას - გადატანილი ტვირთების მოცულობას მასზე ყველაზე დიდ გავლენას ახდენს **X<sub>6</sub>** ფაქტორი - საქართველოს საზღვრებში ჩამოსული უცხო ქვეყნის მოქალაქეები რომელთა ერთი ერთეულით ზრდა იწვევს ტვირთის **0.992** ტონით ზრდას.

კორელაციური დამოკიდებულების გამოკვლევით და რეგრესიული ანალიზით ავიასაწარმოებში შესაძლებელია ძირითად ტრქნიკურ-ეკონომიკურ პარამეტრებზე მოქმედი ძირითადი ფაქტორების გამოვლენა და შიგა მენეჯმენტის გაძლიერება უარყოფითი ფაქტორების შესამცირებლად და დადებითის გასაძლიერებლად.



## ძირითადი დასკვნები

1. საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის საწარმოები მიუხედავად გადაყვანა- გადაზიდვების მზარდი ტენდენციისა იმყოფება მძიმე კრიზისულ სიტუაციაში, რომელიც გამოიხატება საავიაციო ბაზარზე ერთი გადამზიდვის არსებობით. დანარჩენმა ავიაკომპანიებმა მძიმე ფინანსური მდგომარეობის გამო დატოვეს ავიაბაზარი.

2. საქართველოში არსებული საჰაერო კომერციული გადაყვანა - გადაზიდვების ორგანიზაციის ნორმატიულ-სამართლებრივი ბაზა საჭიროებს სრულყოფას ეროვნული ავიაგადამზიდვის ბაზარზე დაბრუნებისათვის.

3. დისერტაციაში დასაბუთებულია დაგეგმვის მეთოდოლოგიური დებულების სრულყოფის აუცილებლობა, რომლის განხორციელება ხელს შეუწყობს რეგიონალური ავიაკომპანიების საბაზრო მართვის ეფექტიანობის ამაღლებას.

4. დასაბუთებულია სტრატეგიული მენეჯმენტის მეთოდოლოგიის და სამეცნიერო პროგნოზების გამოყენებით გრძელვადიან პერიოდში ავიაკომპანიის განვითარების უზრუნველყოფა.

5. მოცემულია გაანალიზების მეთოდოლოგია და გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდები. რომლებიც ავიაკომპანიებს დაეხმარებათ ახალ სოციალურ - ეკონომიკურ პირობებთან შესაბამისობაში.

6. დასაბუთებულია სტრატეგიული დაგეგმვის და პროგნოზირების თანამედროვე მეთოდებით დაგეგმვის აუცილებლობა საქართველოს სამოქალაქო ავიაციის საწარმოებში.

7. დადგენილ იქნა, რომ ავიასაწარმოების შიგა მენეჯმენტის წინაშე მდგარი ამოცანების შესრულება მოითხოვს დიდი რაოდენობით სტატისტიკური მასალების მოძიებას, კლასიფიცირებას და კორელაციური კავშირების დადგენას ძირითად შედეგობრივ მაჩვენებლებსა და მის განმაპირობებელ ფაქტორებს შორის.

8. დისერტაციაში შემოთავაზებულია გადაყვანილი მგზავრების და გადაზიდული ტვირთების მოცულობის ამსახველი მათემატიკური მოდელები, რომლებიც სამოქალაქო ავიაციის საწარმოებს შიგა მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების საშუალებას აძლევს და მათი გათვალისწინებით მიიღება მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ეფექტი.

9. საქართველოს ავიაბაზრზე შექმნილი სიტუაცია განაპირობებს ფირმის შიგა მენეჯმენტის მიზანთა ფორმულირებას ფინანსური ანალიზის და რისკებისაგან დაზღვევის მოდელების მიხედვით.

10.ეროვნული ავიაკომპანიების ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესებისათვის, უცხოურ ავიაკომპანიებთან კონკურენციული ბრძოლის შესუსტებისა და მათთან პარტნიორული ურთიერთობის დამყარებისათვის ვთვლით, რომ მიზანშეწონილია ალიანსებში ჩართვა.

11.კომერციული საქმიანობის ეფექტიანობის ამაღლებისა და კონკურენტუნარიანობის დონის გაუმჯობესების მიზნით საჭიროა ავიაკომპანიების აღჭურვა განახლებული და შეცვლილი ძირითადი საშუალებებით, რაც მიიღწევა ლიზინგის შესაძლებლობის გამოყენებით.

12.ახალი მარკეტინგული მიდგომების და მენეჯმენტის თანამედროვე მეთოდების და პრინციპების გამოყენება.

13.შესწავლილი და გაანალიზებული იქნას მგზავრთნაკადის წარმომქმნელი ფაქტორები და მის საფუძველზე შემუშავდეს დასაბუთებული სტრატეგიული გეგმები.

14.დისერტაციაში შემუშავებული მოდელების საფუძველზე ტრანსპორტის სფეროში არსებული რესურსების ეფექტიანი გამოყენება და მისი გაზრდა ერთი მილიონი ლარით, გადაყვანილი მგზავრების რაოდენობას გაზრდის 8997 კაცით

## დისერტაციის ძირითადი შედეგები

### განოქვეყნებულია შენდეგ პუბლიკაციებში

1. სავაიციო მარკეტინგი (ლექციების კურსი) თბილისი 2006წ. 280გვ.
2. ფინანსები და კრედიტი (ლექციების კურსი) თბილისი 2009წ. 198გვ
3. БЕНЧМАРКИНГ. Ж. “ВОЗДУШНЫЙ ТРАНСПОРТ” № 1 (1) 2008Г. СТ. 131-135.
4. მარკეტინგი და რეკლამა ეკოლოგიურ ტურიზმში. საქართველოს განათლების მეცნიერებათა აკადემიის ჟურნალ „მომზის დამატება. შრომები. 2 (14) 2009წ. გვ.99-102.
5. სამოქალაქო ავიაციის განვითარების სათავეებთან. საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური კონფერენციის შრომები. ახალი ტექნოლოგიები თანამედროვე მრეწველობაში. 29-30. IV. 2010წ. გვ. 197-200.
6. მაკროეკონომიკური არასტაბილურობა და საქართველო. ეკონომიკური პოლიტიკა და ბიზნეს-პროცესების მართვა. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია 15-16 აპრილი, 2011 წ. გვ. 230-233.
7. ტრანსპორტის ფაქტორი ტურიზმის განვითარებაში. ეკონომიკა და ბიზნესი. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია. 4-5. ივნისი. 2011 წ. გვ.174-176.

## Abstract

The Georgian economy is significantly progressing due to market transformation, and the important role in it is assigned to the air transport. After transition of our country to the market economy the new approach to the functioning of the air transport became a necessity. The thesis work is devoted to the mechanisms of strategic management of air entities.

The origination and development of civil aviation, current state of air entities are considered, and basic Georgian airports and navigational support of flying are reviewed in the work. Special consideration is given to the review of Georgian aviation market and its general characteristics.

The essence, content of strategic management and current status of its action in the Georgian air entities is considered in the work. In the modern age, for which high scientific and technical level and competition are characteristic, companies are forced to operate in quick-change environment, and elaborated long-term strategies will assist to adjust to it. The strategy itself contains the unity a variety of different ideas, which provide a commercial success of the companies.

Elaboration of long-term objectives and the determination of strategy of their achievement should be based on the real opportunities of the airline company, in such case the intended objective will be implemented and the task will be executable. Strategic management of the airline company should be of marketing nature and should contain market estimation of business direction. Leading world-wide airline companies

actively use the methodology of strategic planning in their activity that allows them to take and preserve dominant position in the segment of air service market under conditions of fierce competition.

Correct coordination of the global experience and national specificity amplifies the application of general scientific methods and contains the potential of successful market activity of average airline companies and promotes the gradual expansion of competitive advantages. All this sustains the importance of strategic planning and modern methods of management, which are used by foreign airline companies in order to obtain high indices of effectiveness.

In this work we tried to investigate the existing system and methodology of planning in the air entities and the indicators of its performance. We studied inner organization structure of the company and existing system of its building, its merits and demerits. Strategic performance indicators were investigated by us as a whole in order to estimate the current state of the airline company, in which the market share and dynamics, as well as growth rates and dynamics of passengers transportation and freight transportation were necessarily taken into account.

After the analysis of abovementioned issues we estimated, whether improve or worsen the competitive advantages of national airline companies and we set forth our point of view in relation to its growth. For the purpose of successful implementation of the strategy of airline company's adjustment, functioning and development under conditions of

globalization, liberalization and commercialization, first of all we must discover the main features of external means, which are accessible for searching of new methods of airline company's management. With the purpose of elaboration of the mechanism of management improvement we analyzed internal and external environment of the air entity and factors acting on it.

On the basis of analysis we established and substantiated the circumstances, which cause the reduction of transportation and shipment in the civil aviation's enterprises.

According to the quantitative indicators of passengers transportation and freight transportation from Georgian airports we tried to represent and estimate the factors that promote transportation and shipment to a maximum extent, and due to this should be scheduled the system of measures with the purpose of improvement of the management effectiveness.

We were able to carry out the discovery of key factors acting on the technical and economic parameters and substantiation of the ways of inner management's strengthening in the air entity by means of detection of correlation dependencies and of regressive analyze, that allowed us to lessen negative symptoms and to strengthen the effect of positive factors.

The analysis of results of activity of Georgian civil aviation enterprises showed that the Georgian air market is of growing nature, but despite of its growth the share of national airline companies in this market is especially reduced, and

according to 2011's results the share of local transportation carriers comprises of 18%.

The mathematical model of passengers transportation allows us to conclude that current resources of transport sphere have especially positive effect on it, and its growth by one million increases the number of carried passengers by 8997 persons. As to the function of carried goods' objective, foreign citizens coming in Georgia have the biggest impact on it.

The analysis carried out in this work allows us to newly analyze the mechanism of air entities management, to focus attention on financial management, to schedule the measures concerning cost reduction and to adjust the calculation of prime cost, to find out the specific ways for improvement of the effectiveness of air entities further