

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

მაია როხვაძე

საქართველოს ერთობლივი საწარმოების მენეჯმენტის
პრობლემები და მათი გადაწყვეტის გზები

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარმოდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნესის ადმინისტრირება,
შიფრი 02

თბილისი - 2019

დისერტაცია შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტში.

სამეცნიერო ხელმძღვანელი,

პროფესორი

/ზ. ღუდუშაური/

ოფიციალური რეცენზენტები:

- 1.
- 2.

დისერტაციის დაცვა შედგება 2019 წლის „----“ -----“ --- საათზე, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის სადისერტაციო კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი VI, აუდიტორია -----

მისამართი: თბილისი, 0175, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიბლიოთეკაში, ავტორეფერატისა კი - ფაკულტეტის ვებ-გვერდზე (www.gtu.ge).

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი

ასოც. პროფესორი ლია ბერიკაშვილი

ABSTRACT

This dissertation work is dedicated to the problems of joint enterprise management in Georgia and the ways of solving these problems. The work is intended for joint ventures of Italy-Georgia. The presented work consists of three chapters.

The first chapter of the dissertation work - **"Joint Enterprise as a Globalization Creation"** is worked out in three issues. The first issue concerns the aspects of global perspectives and the globalization as well as the arguments of advocates and adversaries of this process. The second issue deals with the economic and polarized dimensions of globalization, and the third issue is characterized by joint ventures, their peculiarities and the reasons for the creation. Here is the author's definition of a joint venture. In the introduction of this thesis of the study we find that although the joint ventures appeared at the stage of internationalization of world economy, they were distributed during globalization. Their number and location area were increased. The dissertant inspects what other scientists think about it and supposes that even the internationalization itself is the previous step of globalization.

In the second chapter of the dissertation thesis **"The Assessment of Organizing and Management of Joint Ventures in Georgia (on the example of Italy-Georgia joint ventures)"** is shown as four-issues:

1. **Joint enterprises as one of the ways of participation of Georgia at foreign markets.**
2. **Italian links with Georgia and their partnership relationships.**
3. **The Assessment of Italian-Georgian joint ventures - "Italiano-restaurant", "AgroGeorgia" and "Italiano Constructiono's" management in Georgia.**
4. **Study on the management method and the satisfaction of the employees in "AgroGeorgia" and "Italiano Constructiono".**

The first issue concerns that through a joint venture, where the partner is a legal or physical person, it will make easier for Georgia to go to foreign markets, which in other cases faces with a big barriers. This will facilitate the production of joint products through new and modern technology and technics introduced by the foreign partner, resulting in the production of international standards.

In the second issue - "Italy's links with Georgia and their partnership relations," says that 43 Italian enterprises are opened in Georgia, 10 of which are joint ventures. It is said that Italy has invested in a reasonable amount of investments in Georgia (2017-8243 thousand dollars), what Means that Georgia has not made attractive investments for this country environment. At such time, there is such environment in Azerbaijan, which is the first place to invest in Georgia. The dissertant thinks that Italy with its innovative potential is a country that is better able to achieve radical breakthroughs in the technology and technics in Georgian companies. In order to prove that, the paper provides information about the innovative potential of Italy.

In the third issue of the paper has been studied 3 of the Italian-Georgian joint ventures "Italian Restaurant" and noted that the management structure of "Italian Restaurant", "AgroGeorgia" and "Italy Construction" is linear, It is centrally administered by its director - Jiovani Lazarini, Company Structure of the "Construction of Italy" is like headquarters. Here are 3 headquarters - construction, design-archive and administration-agricultural, which operate functional services, and management of LLC "AgroGeorgia" is linear-functional. In "AgroGeorgia" management will be based on the linear-vertical chain from the general director of the districts and factories till the employer staff.

According to the assessment of the joint ventures management, the dissertant concludes that the management structure of all three enterprises is actually built on functional management, and not on the process of management, which is now considered the most progressive. This form of management is outdated and demanded by the dissertant to evaluate the company "AgroGeorgia" and individual survey of employees in the company "Italy Construction". The 22 questions raised by him directly or indirectly contribute to the employees' satisfaction in the company's style and method. With a response received (management is centralized, only 4-10% of employees take part in the decision making, bonuses and workloads are not fair, 50-60% of respondents do not like manager's qualities, etc.) The dissertant concludes that the atmosphere created in these companies is not good and it is necessary to improve their management.

The third chapter of the dissertation thesis - **"The ways to improve joint management of Georgian enterprises"** are considered by the dissertant in three issues.

The first issue of the thesis is - **"Ensuring flexibility of management organizational structures by moving to project management."** The dissertant offers to transform this form of management to the "Italian Construction", which is a construction company and has built 3 residential buildings, one new center and one shopping center in 2017-2018. In the work it is presented a model of transition to project management and the economic effect that the company "Italian Construction" will implement with project management that amount is 123 000 GEL per year.

The second issue of the work concerns - **"Using outsourcing in business process management."** This offer concerns the company "AgroGeorgia", whose main activity is nut processing. At this time, "AGROGeorgia" has unskilled activities, namely, the hazelnut plantation planted on 1235 hectares, where it has nuts. Besides, it also produces hazelnut transport and logistics. The author of this work thinks that three of these things are an assistant activities for the company of "AgroGeorgia" and gives advise to take them to the outsourcing. The dissertant has two variants about obtained economy from outsourcing of the company "AgroGeorgia". Its annual minimum rate is 198500 GEL, maximum - 348500 GEL.

The third issue concerns the use of **"The usage of outstaffing in the management of personnel in the Italian-Georgian joint ventures"** or not to hire the personnel in a basic staff but to "loan" them outside for the hours and in those days when the company needs it. This offer has been given to "Italian Restaurant",

which works only in the evening hours. The dissertant proves quite irreconcilable, that for the wage economy it is better for employees of some profession, for example, waiters and dishwashers to hire them only in the evening hours.

The author of this thesis believes that management of Italy-Georgia joint ventures will be improved by implementing such measures.

Dissertation work ends with a summary conclusion.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალურობა. საქართველოს ეკონომიკაში რადიკალური ცვლილებების განხორციელება მისი საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლისას დაიწყო. ამ პროცესში ერთ-ერთი ცენტრალური ადგილი საქართველოს საგარეო ეკონომიკურ ურთიერთობებს უკავია.

მსოფლიო დღეს ცხოვრობს გლობალიზაციის საუკუნეში. დღეს მსოფლიო მეურნეობა არის გლობალურად ერთიანი ეკონომიკური ორგანიზმი. გეოგრაფიულმა ფაქტორმა რამდენადმე დაკარგა თავისი მნიშვნელობა და სხვადასხვა ქვეყნის ეკონომიკაში სამეურნეო კავშირების გადახლართვის პროცესი შესამჩნევად გაძლიერდა. სპეციალისტები წერენ, რომ „თუ გვინდა ეკონომიკურად ძლიერი ქვეყნის აშენება, უნდა ჩავერთოთ მსოფლიო გლობალურ მეურნეობაში. ამისთვის კი აუცილებელია შევიცნოთ ის პროცესები, რომლებიც თანამედროვე მსოფლიო მეურნეობაში მიმდინარეობენ“.¹

გლობალიზაციის პროცესის საწყის მაორგანიზებელ ძალად საერთაშორისო საქმიანობის ფორმები მოგვევლინა, რომლებიც თანამედროვე საგარეო ბიზნესის თავისებურებებსა და მასშტაბებს განასახიერებენ. მაგრამ ჩვენი აზრით, არ არის აუცილებელი მათი სახით მაინცდამაინც მსხვილი ტრანსნაციონალური კომპანიები წარმოვიდგინოთ. პრაქტიკა აჩვენებს, რომ არსებობენ შედარებით მცირე სიდიდის საერთაშორისო ფორმები, რომლებიც უცხოური და ადგილობრივი ქვეყნების ერთობლივი აქტივებით იქმნებიან და რომელთაც ორივე ქვეყნისთვის სარგებელი მოაქვთ. ასეთი საწარმოები, რომელთაც საერთაშორისო ერთობლივი საწარმოები ეწოდებათ, განსაკუთრებით სჭირდებათ განვითარებად და გარდამავალი

¹ *ჯოლია გ. საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობები, თბ., მეცნიერება, 1998, გვ. 10.*

ეკონომიკის ქვეყნებს, რომელთაც სათანადო ეკონომიკური ზრდისთვის ინვესტიციები არ ყოფნით. ერთ-ერთი ასეთი ქვეყანაა საქართველო. საქართველოში სწორი საინვესტიციო პოლიტიკის შემუშავება ძირითადად უცხოურ და ადგილობრივი კაპიტალის შერწყმასა და მათი განთავსების ორგანიზაციაზე დამოკიდებულია. ამ ფონზე მეტად აქტუალურია საქართველოში ერთობლივი საწარმოების ფორმირების და მათი მენეჯმენტის სრულყოფის მეცნიერული და პრაქტიკული ხასიათის ღონისძიებათა შემუშავება.

პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა. საერთაშორისო ეკონომიკურ ურთიერთობების ცალკეულ საკითხებზე ნაშრომები აქვთ როგორც ქართველ ეკონომისტებს (შ. ვეშაპიძეს, გ. ჯოლიას, ვ. ლობჯანიძეს, ნ. ბარათაშვილს, ე. ბარათაშვილს, ე. ლეკაშვილს, რ. ასათიანს, ა. გრიშკაშვილს, ე. ეთერიას, გ. სანიკიძეს და სხვებს), ისე არაქართველ მეცნიერებს (სუამ კუმარს, მიხაილ ნიჰპას, ჯეფრი რაიერს, ტანუა სამმუტ ბონიჩის და სხვებს). საკუთრივ ერთობლივ საწარმოებზე კი ქართულ ენაზე არსებობს მხოლოდ ა. ცომიას სადისერტაციო ნაშრომი - „ერთობლივი საწარმოების როლი და ეფექტიანობა საქართველოს ეკონომიკაში“ (1999 წ.).

კვლევის მიზანი და ამოცანები. გამოკვლევის მიზანია საქართველოში მოქმედი იტალია-საქართველოს ერთობლივი საწარმოების მენეჯმენტის მდგომარეობის შესწავლა და მისი გაუმჯობესების რეკომენდაციების წარმოდგენა.

კვლევის ამოცანებია:

- მართვის ფუნქციების პრაქტიკული განხორციელების შესწავლა;
- მართვის მეთოდების გამოყენების ქმედუნარიანობის გარკვევა;
- მართვის სტილის ანალიზი;
- მართვის სტრუქტურის შესწავლა;
- მართვაში სუსტი მხარეების გამოკვეთა.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანია ზოგადად ერთობლივი საწარმოები, ობიექტი კი იტალია-საქართველოს სამი ერთობლივი საწარმო:

- აგროჯორჯია (თხილის გადამამუშავებელი საწარმო);
- იტალიანო-კონსტრუქციონი (სამშენებლო კომპანია);
- იტალიანო-რესტორანო (კვების ობიექტი).

კვლევის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები. კვლევის თეორიული საფუძველია ზოგადად გლობალიზაციაზე და საგარეო ეკონომიკურ კავშირებზე შექმნილი ქართველ და უცხოელ მეცნიერთა ნაშრომები, კანონები და კანონქვემდებარე აქტები.

სადისერტაციო ნაშრომში კვლევისთვის გამოყენებულია სხვადასხვა მეთოდები, წესები და პროცედურები. **ანალიზის მეთოდი** გამოყენებულია საქართველოში უცხოური კაპიტალის მონაწილეობით დაფუძნებულ საწარმოთა დინამიკის და უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოცულობის და სტრუქტურის შესასწავლად. დადგენილია, რომ 2012-2017 წლებში უცხოურ საწარმოთა რაოდენობა 3-ჯერ არის გაზრდილი, მ.შ. ერთობლივი (შერეული) საწარმოების რაოდენობაც თითქმის 3-ჯერ (299,5%). უცხოური პირდაპირი ინვესტიციების მოცულობა საქართველოში 2012-2017 წლებში გაზრდილია 2-ჯერ, მ. შ. დსთ-ს ქვეყნებიდან - თითქმის 6-ჯერ. ანალიზის მეთოდით შეფასებულია აგრეთვე, იტალიის ინოვაციური პოტენციალი და იქ დანერგილი ინოვაციური სისტემის ევროატლანტიკური მოდელი. სწორედ ამ შეფასებით მიზანშეწონილად არის მიჩნეული, რომ საქართველომ უნდა გააფართოვოს იტალიასთან კავშირები, მისცეს მას მეტი უპირატესობები, რომ ის დაინტერესდეს საქართველოში დიდი ინვესტიციების განხორციელებით.

ერთობლივი კომპანიების მართვის სტრუქტურები შესწავლილია **შედარების მეთოდით**, აღნიშნული სტრუქტურები ერთმანეთსაც არის შედარებული და მენეჯმენტის სახელმძღვანელოებში არსებულ ტიპიურ სტრუქტურებსაც. აღმოჩნდა, რომ ყველა ისინი მოძველებული სტრუქტურებია, ანუ ორიენტირებული არიან ფუნქციურ მართვაზე და არა პროცესულ მართვაზე.

ერთობლივ საწარმოებში არსებული მართვის მეთოდი და სტილი ნაშრომში შესწავლილია დაკვირვების და დასაქმებულთაგან სამიზნე ჯგუფების გამოკითხვის (ანკეტირების) მეთოდით, წინასწარ შედგენილი 22 კითხვიანი გეგმით. ანკეტაში შევიდა ის კითხვები, რომელთა მეშვეობითაც გაირკვა თუ რამდენად არიან კმაყოფილები დასაქმებულები დამსაქმებლის მართვის სტილით და მეთოდით. ანკეტური გამოკითხვა ჩატარდა „აგროჯორჯიას“ და „იტალია კონსტრუქციონო“-ში. დაკვირვების შედეგი, რაც ნაშრომშია დაფიქსირებული, გამოკითხულთა სიტყვიერი გამონათქვამების საფუძველზეა მიღებული.

დაკვირვების მეთოდით გარკვეულია, რომ „აგროჯორჯია“ მრავალ ისეთ საქმიანობას ეწევა, რაც მისთვის არ არის ძირითადი საქმე. ესენია: თხილის პლანტაციებში თხილის მოყვანა, თხილის ტრანსპორტირება და ლოჯისტიკა. „აგროჯორჯიას“ თხილის მოყვანაც და მისი საკუთარი სატრანსპორტო საშუალებებით ტრანსპორტირება უფრო ძვირი უჯდება, ვიდრე ინდემწარმეებს, თხილის აგრომეურნეობებს და სატრანსპორტო საწარმოებს.

კვლევის მეცნიერული სიახლე. გამოკვლევის მეცნიერულ სიახლეს წარმოადგენს შემდეგი:

1. ნაშრომში დასაბუთებულია კომპანია „იტალიანო-კონსტრუქციონო“-ში მართვის შტაბური მეთოდის შეცვლა პროექტული მართვის მეთოდით და გამოანგარიშებულია მისი დანერგვით ხარჯებში მიღებული ეკონომია.

2. კომპანია „აგროჯორჯია“-ს მენეჯმენტის სრულყოფის მიზნით შეთავაზებული აქვს კომპანიის თხილის ბაღების და აგრეთვე, სატრანსპორტო ლოჯისტიკის აუტოსორსინგზე გატანა. შეთავაზებული წინადადება დასაბუთებულია ეკონომიკური სარგებლით და გამოანგარიშებულია იგი.

3. კომპანია „იტალიანო-რესტორანო“-ს, რომელიც მხოლოდ საღამოს გარკვეულ საათებში მუშაობს, შეთავაზებული აქვს პერსონალის დაქირავებისას აუტოსტაფინგის გამოყენება.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომში მოცემული რეკომენდაციების რეალიზაცია ზემოთდასახელებულ კომპანიებში გააუმჯობესებს მათ მენეჯმენტს და აამაღლებს ერთობლივი საწარმოების ეკონომიკურ ეფექტიანობას.

ნაშრომის აპრობაცია და პუბლიკაცია. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები სამი კოლოკვიუმის სახით მოხსენდა სათანადო კომისიებს. ამის გარდა, საკვლევ პრობლემაზე დაიბეჭდა 3 სტატია და გაკეთდა ორი მოხსენება საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკულ კონფერენციებზე,

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. ნაშრომი შედგება შესავლის, სამი თავის (თავი I. ერთობლივი საწარმო როგორც გლობალიზაციის წარმონაქმნი; თავი II. საქართველოში არსებული ერთობლივი საწარმოების ორგანიზების და მენეჯმენტის შეფასება (იტალია-საქართველოს ერთობლივი საწარმოების მაგალითზე); თავი III. საქართველოს ერთობლივი საწარმოების მენეჯმენტის გაუმჯობესების გზები), დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურისგან. მისი მოცულობა არის 139 ნაბეჭდი გვერდი. ნაშრომს ახლავს 12 ცხრილი, 7 ნახაზი და 87 დასახელების ლიტერატურის სია.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

სადისერტაციო ნაშრომის პირველი თავი -ერთობლივი საწარმო როგორც გლობალიზაციის წარმონაქმნი - შედგება სამი ქვეთავისგან:

1. გლობალური ხედვის ასპექტები და გლობალიზაციის ნიშნები.
2. გლობალიზაციის განზომილებები.
3. ერთობლივი საწარმოები გლობალიზაციის პირობებში.

პირველი თავის პირველ ქვეთავში - გლობალური ხედვის ასპექტები და გლობალიზაციის ნიშნები - საუბარია გლობალიზაციაზე როგორც პროცესზე, რომელმაც მრავალი სიახლე - როგორც დადებითი, ისე უარყოფითი - შესთავაზა მსოფლიოს და ამ პროცესიდან გვერდზე დადგომის არჩევანიც კი არ დაუტოვა ქვეყნებს. გლობალიზაციის პროცესმა

მსოფლიოს მეცნიერ-ეკონომისტები ორ ბანაკად - მომხმრეები და მოწინააღმდეგეები - დაჰყო. მოწინააღმდეგეთა რიცხვში ძირითადად არიან განვითარებადი და ახალი საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნები, რომლებიც გლობალიზაციის პროცესს განიხილავენ საკუთარი ეროვნული პოზიციიდან და გლობალიზაციის წინააღმდეგ მრავალ არგუმენტებს აყენებენ.

ამ წინააღმდეგობების მიუხედავად, თანდათან სულ უფრო და უფრო აშკარა ხდება, რომ, ეკონომიკის გლობალიზაცია, უპირველეს ყოვლისა, ღია ეკონომიკის და ღია პოლიტიკის პრინციპების მსოფლიო მასშტაბით თანდათანობით დამკვიდრების საფუძველზე, ერთიანი, გლობალური სისტემის ფორმირების პროგრესული, ლოგიკური პროცესია და იგი სახელმწიფოთა ურთიერთდამოკიდებულების უპრეცედენტო ზრდით ხაზს უსვამს პლანეტარული ცივილიზაციის გარდაუვალ ერთიანობის აუცილებლობას. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, გლობალიზებულ ეკონომიკაში ნებისმიერი ქვეყნის მთავრობის ამოცანა ისეთი პოლიტიკის შემუშავებაა, რომელიც ხელს შეუწყობს ეროვნული ეკონომიკის ადაპტირებას გლობალურ ცვლილებებთან.

დისერტაციაში გატარებულია აზრი, რომ რადგან საერთაშორისო ერთობლივი საწარმოები ორივე მხარეს - განვითარებადსაც და განვითარებულსაც აძლევენ სარგებელს (განვითარებადს - ცოდნას და ახალ ტექნოლოგიებს, ხოლო განვითარებულს - იაფ სამუშაო ძალას და ნედლეულის უხვ წყაროებს), ამიტომ ორივე ამ დონის ქვეყნებმა მხარი უნდა დაუჭირონ მათ მასიურ გავრცელებას და ეს პოლიტიკა ნათლად უნდა დააფიქსირონ ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიაში.

მეორე ქვეთავში - გლობალიზაციის განზომილებები - განხილულია გლობალიზაციის ეკონომიკური და პოლიტიკური განზომილებები. მეტი ყურადღება აქვს დათმობილი ეკონომიკურ გლობალიზაციას, რომელიც ხასიათდება მსოფლიოს ქვეყნების ეროვნული ეკონომიკების ურთიერთზემოქმედების და ურთიერთჩართულობის ზრდის მაღალი ხარისხით.

ეკონომიკის გლობალიზაცია ცალკეული ქვეყნების ეროვნულ ეკონომიკებს შორის ურთიერთობებს აქცევს გლობალური ეკონომიკის განვითარების ძირითად ფაქტორად. გლობალიზაციის დროს, ადგილი აქვს ეკონომიკური საქმიანობის უნიფიკაციას, რაც გამოიხატება სხვადასხვა საქმიანობაში ერთიანი სტანდარტების შემუშავებაში. ამის გარდა, ეკონომიკურ პოლიტიკაში ხდება ერთიანი კრიტერიუმების დანერგვა.

ეკონომიკის გლობალიზაციის დღევანდელი მოდელი ეყრდნობა „ვაშინგტონის კონსესუსის“ დოქტრინას და „საბაზრო ფუნდამენტალიზმის“ მეთოდოლოგიას. დღეს მოქმედი ეკონომიკის გლობალიზაციის ნეოლიბერალური მოდელი აშშ-ს ინტერესებს შეესაბამება. ამიტომაც ხშირად იგი მოიხსენიება „ამერიკანიზაციის“ სახელწოდებით. ეკონომიკის გლობალიზაცია, ბევრ პროგრესულ ცვლილებას განაპირობებს თანამედროვე მსოფლიოში. თუმცა, მას თან ახლავს ბევრი მწვავე პრობლემა და წინააღმდეგობა.

ნაშრომის პირველი თავის მესამე ქვეთავში - ერთობლივი საწარმოები გლობალიზაციის პირობებში - საუბარია ერთობლივი საწარმოს არსზე, დაფუძნების პირობებზე, დამფუძნებელთა მოტივებზე, ჩვეულებრივ ეროვნულ საწარმოებთან შედარებით მათ უპირატესობებზე, ერთობლივი საწარმოთა შექმნის ეტაპებზე და ა. შ.

ერთობლივ საწარმოს არც ერთმნიშვნელოვანი განმარტება არსებობს, და, არც ერთი დასახელება. მის ყველაზე სრულყოფილ განმარტებად მიჩნეულია OЭCP-ის ექსპერტების განმარტება: „ერთობლივი საწარმო არის ორი ან ორზე მეტი ფირმის ფუნქციონალური ინტეგრირება, რომელსაც საფუძვლად უდევს შეთანხმება ყიდვა-გაყიდვის ოპერაციების, სამეცნიერო კვლევების, ბუნებრივი რესურსების ათვისების, პროდუქციის წარმოების, მშენებლობის, ინჟინირინგის და სხვა ოპერაციების ერთობლივ განხორციელებაზე“.¹

ერთობლივი საწარმო იხსნება დამფუძნებლების ქონების, კერძოდ, ფულადი სახსრების, უძრავი ქონების, ინტელექტუალური საკუთრების და

¹ *Анилионис Г. и др. Глобальный мир, М., 2005, гл. 117.*

სხვათა წილობრივი გაერთიანებით. ერთობლივ საწარმოს დამფუძნებელი პარტნიორები (კერძოდ, ფირმები) ინარჩუნებენ თავიანთ ავტონომიურ დამოუკიდებლობას, ისინი ერთობლივად ახორციელებენ მხოლოდ იმ პროექტს (პროექტებს), რომელზეც ხელშეკრულება აქვთ დადებული.

ერთობლივი საწარმოს დაფუძნების პირობებია:¹

- შეთანხმების არსებობა ორ ან მეტ პარტნიორებს შორის პროექტის (ან პროექტების) ერთობლივად განხორციელებაზე;
- თითოეული პარტნიორის შენატანის (ფულადი სახსრები, „ნოუ-ჰაუ“, შენობა-ნაგებობა, უძრავი ქონება და სხვ.) წილის დადგენა;
- პარტნიორების ინტერესთა ერთობა;
- მოგებაში თითოეული პარტნიორის წილის დადგენა;
- ერთობლივი საწარმოს მოქმედების ვადის დადგენა.

ერთობლივი საწარმოს შექმნის მოტივები შეიძლება იყოს სხვადასხვანაირი და მოიცავდეს მისი დამფუძნებელი კომპანიების საქმიანობის ყველა მიმართულებას. მკვლევარები ერთობლივი საწარმოს შექმნის მოტივებად ძირითადად სამ ჯგუფს ასახელებენ. ესენია:²

1. წარმოების ფაქტორების ნაკლებობა.
2. საბაზრო მოტივები.
3. რისკების გადანაწილება.

ერთობლივი საწარმოების შექმნის მოტივები განსხვავებულია ქვეყნების მიხედვითაც. განვითარებად ქვეყანას ფინანსებზე და ახალ ტექნოლოგიებზე წვდომის მოტივი აქვს, განვითარებულ ქვეყანას კი - აინტერესებს იაფი ნედლეული და იაფი მუშახელი.

საქართველო განვითარებადი ქვეყანაა. ჩვენთან ნედლეულიც იაფია და მუშახელიც. მაღალგანვითარებული ქვეყნები საქართველოში ერთობლივ საწარმოებს იმ მოტივით ხსნიან, რომ დანახარჯები ნედლეულის შეძენაზე და ხელფასზე ექნებათ ნაკლები. რაც შეეხება საქართველოს და ყველა

¹ *Балабанов И. Новые формы организации предприятия. М., 1991, გვ. 27.*

² *იქვე.*

დანარჩენ განვითარებად ქვეყანას, მათი დაინტერესება ერთობლივი საწარმოს დაფუძნებაში გამოიხატება:

- მაღალგანვითარებული ქვეყნიდან დაფინანსების მიღებაში;
- ახალი ტექნოლოგიის გადმოტანასა და ათვისებაში;
- ლიცენზიის მიღებაში;
- მენეჯმენტის სფეროში ცოდნის გაფართოებაში;
- წარმოების კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაში;
- პროდუქციის საზღვარგარეთის ბაზრებზე გაყიდვაში და ა. შ.

ერთობლივი საწარმოს შექმნა ხანგრძლივი და მრავალსაფეხურიანი პროცესია. ის მოითხოვს მიზნების სწორ განსაზღვრას და აგრეთვე, ამ მიზნების რეალიზაციის გზებისა და მოსალოდნელი ეკონომიკური შედეგების დასაბუთებას. ერთობლივი საწარმოს დაფუძნების ინიციატორს, რომელთა როლში ძირითადად მაღალგანვითარებული ქვეყნების კომპანიები გამოდიან, უნდა ახსოვდეს, რომ მიმღებ ქვეყანაში მისი საქმიანობის მთელი პერიოდის განმავლობაში მან პატივი უნდა სცეს ამ ქვეყნის მსოხლეობის კულტურას. მიმღები ქვეყნის ადგილობრივი მოსახლეობის კულტურის იგნორირება უცხოელ პარტნიორს იქ ეფექტური მუშაობის შანსის 1%-საც არ უტოვებს. ამიტომ უცხოელმა პარტნიორებმა ერთობლივი საწარმოს გახსნის გადაწყვეტილების მიღებამდე, უპირველესად იმ ქვეყნის ადგილობრივი კულტურა უნდა შეისწავლონ, რომელსაც საქმის დაწყებას აპირებენ.

სადისერტაციო ნაშრომის მეორე თავი - საქართველოში არსებული ერთობლივი საწარმოების ორგანიზების და მენეჯმენტის შეფასება (იტალია-საქართველოს ერთობლივ საწარმოების მაგალითზე) - ოთხი ქვეთავისგან შესდგება.

პირველ ქვეთავში - ერთობლივი საწარმოები, როგორც უცხოურ ბაზრებზე საქართველოს გასვლის ერთ-ერთი საშუალება - საუბარია იმ ოთხ მიზეზზე, რომელიც სტიმულს აძლევს კომპანიას შიდა ბაზრიდან გავიდეს გარე ბაზრებზე. ეს მიზეზები შემდეგია: 1. საკუთარი პროდუქციის (ან მომსახურების) მომხმარებელთა წრის გაფართოების სურვილი. 2.

დანახარჯების შემცირების სურვილი. 3. საკუთარი საბაზო კომპეტენციების გაფართოების და სრულყოფის სურვილი. 4. სამეწარმეო რისკის შემცირების სურვილი.

ეს სურვილები მეტ-ნაკლებად ყველა კომპანიას აქვს - განვითარებული ქვეყნისასაც და განვითარებადისასაც, მაგრამ თანამედროვე გლობალურ ეპოქაში აშკარად, ჩანს, რომ საგარეო ბაზრებზე გასავლელად უმეტესწილად განვითარებული ქვეყნების კომპანიები აქტიურობენ. ზემოთ ჩამოთვლილი მიზეზებიდან მათ პირველი, მეორე და მეოთხე მიზეზი (სურვილი) ამომრავებთ. ამ მიზნით ისინი შედიან განვითარებად ქვეყნებში. რაც შეეხება განვითარებად ქვეყნების კომპანიებს, მათთვის ძირითადი მიზეზი არის საკუთარი საბაზისო კომპეტენციების გაფართოება და სრულყოფა. ამას ისინი განვითარებული ქვეყნებიდან მათთან შემოსული კომპანიებიდან იღებენ. ეს არის ახალი ცოდნა, ახალი გამოცდილება, ნოუ-ჰაუ ტექნიკაში, ტექნოლოგიაში, მართვის მეთოდებში და სხვა.

საქართველო განვითარებადი ქვეყანაა. დამოუკიდებლობის მოპოვების დღიდან, როგორც კი ქვეყანაში პოლიტიკური მდგომარეობა დასტაბილურდა, უცხოეთის ქვეყნებმა ინტენსიურად დაიწყეს საქართველოს ბაზარზე შემოსვლა. გამოყენებულია უსაქართველოს ბაზარზე შემოსვლის ყველა ფორმა - ლიცენზიის გაცემა, ფრანჩაიზინგი, ერთობლივი საწარმოების გახსნა და სხვა.

იმის მიუხედავად, რომ საქართველოს ბაზარზე უცხო კომპანიების შემოსვლის ყველა ფორმა საქართველოს კანონმდებლობით დაშვებულია, საქართველოს ეკონომიკისთვის, საქართველოში ინოვაციური ბიზნესის განვითარებისთვის ერთობლივი საწარმოების შექმნით შემოსვლა მაინც უფრო მიზანშეწონილია. ეს გამართლებულია ორი მიზეზით: 1. ერთობლივი საწარმოს პროდუქცია იყიდება საქართველოს გარეთ და ამ გზით შემოდის ვალუტა. 2. ერთობლივ საწარმოში ქართული მხარე ახალ ცოდნას იღებს მაღალგანვითარებული ქვეყნის წარმომადგენელ

პარტნიორიდან (ცოდნა და გამოცდილება მაღალგანვითარებულ ქვეყნებს გაცილებით მეტი აქვთ ჩვენთან შედარებით).

2017 წელს საქართველოში დარეგისტრირებული იყო 6692 შერეული ერთობლივი საწარმო. 2012 წელთან შედარებით მათი რიცხვი 299,5%-ით, ანუ თითქმის 3-ჯერ არის გაზრდილი. ამ ტიპის საწარმოებს საქართველოს საწარმოთა საერთო რიცხვში 2017 წელს ეკავათ 1,0%, ნაცვლად 2012 წელს დაკავებული 0,5%-სა. ნათქვამი იმაზე მეტყველებს, რომ საქართველოში უცხოელებთან ერთად გახსნილ ერთობლივ საწარმოთა რიცხვი ინტენსიურად იზრდება. იგი მნიშვნელოვნად აჭარბებს ზოგადად საქართველოში დარეგისტრირებულ საწარმოთა საერთო რიცხვისზრდას.

ნაშრომში გატარებულია აზრი, რომ უცხოელი პარტნიორი ქვეყნების მიმართ საქართველოს ლიბერალური პოლიტიკა გახდა იმის საფუძველი, რომ მათ საქართველოში ამდენი ერთობლივი საწარმო გახსნეს და მნიშვნელოვანი მოცულობის პირდაპირი თუ პორტფელური ინვესტიციები განახორციელეს. საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო სამსახურის ცნობით თუ უცხოელებმა საქართველოში 2012 წელს განახორციელეს მხოლოდ 911564 ათასი აშშ დოლარი ინვესტიცია, 2017 წელს მან შეადგინა - 1894491 ათასი დოლარი, ანუ - 107,8%.

ნაშრომის მეორე თავის მეორე ქვეთავი - ბიზნესის სფეროში იტალიის კავშირები საქართველოსთან და მათი პარტნიორული ურთიერთობები - ეძღვნება იტალიასთან საქართველოს ურთიერთობის უპირატესობის დასაბუთებას. ამის უპირველეს არგუმენტად სახელდება იტალიის განვითარების დონე. ამას ემატება იტალიის ტერიტორიული სიახლოვე საქართველოსთან, საქართველოს ისტორიული კავშირები მასთან და მრავალი სხვა.

საქართველო ახალი ტექნოლოგიებით და ინოვაციებითაა დაინტერესებული. ამ მხრივ იტალია ევროპაში უკანასკნელ ადგილზე არ დგას. იტალიას გააჩნია ძლიერი მრეწველობა და აგრეთვე, განვითარებული სოფლის მეურნეობა. სამრეწველო მაჩვენებლების მიხედვით იგი

მსოფლიოს ლიდერი ქვეყნების ათეულში შედის.¹ ჩვენთან არც მრეწველობაა განვითარებული და არც სოფლის მეურნეობა. საქართველოს უდიდესი ნაწილი მთაგორიანი ტერიტორიებია, სადაც შეიძლება კარგად განვითარდეს მესაქონლეობის ერთობლივი საწარმოები, რომლის დიდ გამოცდილება იტალიას აქვს (იტალიას „ბოჩოლების ქვეყანა“-ც კი დაარქვეს ბერძნებმა). იტალია მოსახლეობის ცხოვრების დონით მე-8 ადგილზეა მსოფლიოში, გლობალური კონკურენტუნარიანობის ინდექსის (GCI) მიხედვით კი 2016-2017 წლებში მან მსოფლიოში 43-ე ადგილი დაიკავა. ინოვაციურობის ინდექსით, რომელიც იტალიაში 2016 წელს 47,2-ს შეადგენდა, იგი მსოფლიოში 29-ე ადგილზეა, საქართველო კი, 55-ე ადგილზე.

იტალიას საკმაოდ მაღალი ღირებულების ტექნოლოგიები გააქვს საზღვარგარეთ. 2016 წელს ექსპორტზე იტალიიდან გავიდა 28912,6 მლნ აშშ დოლარის ღირებულების მაღალი ტექნოლოგიები. იმავე წელს იტალიიდან საქართველოში შემოვიდა 3268 ათასი აშშ დოლარი, ხოლო 2017 წელს - 8243 ათასი დოლარი ინვესტიცია. ისიც არ არის ცნობილი, რა ფორმით შემოვიდა იგი და რა საქმეში დაბანდდა. თუ ეს ინვესტიცია მაღალი ტექნოლოგიების და ტექნიკის სახით შემოვიდა და სწორედ ერთობლივ საწარმოებში დაბანდდა, ეს იმდენად მიზერული მოცულობაა, რომ ამით საქართველოს ეკონომიკას არაფერი სასიკეთო ძვრები არ დაემჩნეოდა. ასეთ დროს, თუ საქართველოს მთავრობა მიმზიდველ ინვესტიციურ გარემოს შეუქმნიდა იტალიის სახელმწიფოს, შეიძლებოდა იქიდან მართლაც მნიშვნელოვანი ინვესტიციები განხორციელებულიყო. მომავლისთვის სწორედ ეს არის გასათვალისწინებელი.

საქართველოში 43 იტალიური საწარმო არის გახსნილი. მათ შორის, 37 გახსნილია თბილისში, ერთი - დუშეთში, ორი - ბათუმში, ერთი - ზუგდიდში, ერთი - რუსთავში, ერთი - ადიგენში. აქედან მხოლოდ 10 არის ერთობლივი. დანარჩენი იტალიის ფიზიკური კერძო პირების ან

¹ *ქველადე ქ.* იტალიის რესპუბლიკის ინოვაციური პოლიტიკა, სამეცნიერო შრომების კრებული, თსუ, პ. გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი, IX, თბ., 2016, გვ. 115.

იურიდიული პირების საწარმოებია და მათ საკუთრებაში ქართველები არ მონაწილეობენ.

დღეს, საქართველოში მოქმედი იტალია-საქართველოს ერთობლივი საწარმოები შემდეგია:

- შპს „დარკ-სვან“-ი (თბილისი, გლდანი-ნაძალადევის რაიონი, ე. ანდრონიკაშვილის პირველი შესახვევი, #21, ბინა 4; E-mail: angiolinog@gmail.com; info@dark-swan.org; საიდენტიფიკაციო კოდი - 400171363);
- შპს „იქს-უან ჯორჯია თრეიდ კომპანი“ (თბილისი, პუშკინის ქ. #19; E-mail: info@x-onedistribution.com; საიდენტიფიკაციო კოდი - 404513488);
- შპს „იტაკო-ჯი“ (თბილისი, ჭავჭავაძის გამზირი #54, ბინა 17; E-mail: itacogroupscarl@legalmail.it; საიდენტიფიკაციო კოდი - 405146051);
- შპს „ჯიბ“-ი (თბილისი, ფალიაშვილის ქ. #90/92, ბინა 21; E-mail: c-gocho@mail.ru; საიდენტიფიკაციო კოდი - 405139808);
- შპს „საერთაშორისო ინოვაციური მედიცინა“ (თბილისი, სამგორის რაიონი, მე-3 მასივი, ზემო პლატო, კორპუსი 7, ბინა 32; E-mail: maruashvili.mamuka@gmail.com; საიდენტიფიკაციო კოდი - 406228844);
- შპს „East Investment“ (თბილისი, პუშკინის ქ. #6/მანჯგალაძის ქ. #14; E-mail: m.tofanelli@costservice.it; საიდენტიფიკაციო კოდი - 404443848);
- შპს „სამედიცინო ინოვაციების აკადემია“ (თბილისი, ფალიაშვილის ქ. #6, ბინა 5; ტელ.: 599553311; E-mail: talgeo2016@gmail.com; საიდენტიფიკაციო კოდი - 405180637);
- შპს „იტალიანო რესტორან“ (თბილისი, ფალიაშვილის ქ. #35, ბინა 9; E-mail: giovannilazzarini@yahoo.it; საიდენტიფიკაციო კოდი - 405150839);
- შპს „აგროჯორჯია“ (ზუგდიდი, წმინდა ნინოს ქ. #111; E-mail: info@agrigeorgia.ge; საიდენტიფიკაციო კოდი - 204526021).

- შპს „ITALIA Wood CONSTRUCTION“ (თბილისი, დ. ჭონქაძის ქ. #4/10; E-mail: vikalbob@hotmail.com; საიდენტიფიკაციო კოდი - 404442368).

ასე, რომ იტალიის მიერ საქართველოში გახსნილი 43 საწარმოდან მხოლოდ 23,2% არის ერთობლივი. ჩვენი ქვეყნისთვის კი სასურველი იყო ყველა თუ არა, მათი 90% მაინც ყოფილიყო ერთობლივი, რადგანაც ერთობლივი საწარმოს მოგების დიდი წილი, აქ საქართველოში რჩება, არაერთობლივი საწარმოები კი, აქ შექმნილ მოგებას მთლიანად გაიტანენ იტალიაში.

საფიქრელია, რომ დაწესდეს რაღაცა ქვოტა, ანდა შეიქმნას წახალისების რაიმე მექანიზმი (მაგალითად, საგადასახადო შეღავათი), რომლის ძალითაც უცხოელები დაინტერესებული იქნებიან საქართველოში გახსნან მეტი ერთობლივი საწარმოები.

ნაშრომის მეორე თავის შემდეგი ქვეთავი ეძღვნება იტალია-საქართველოს სამი ერთობლივი საწარმოს - „იტალიანო რესტორანო“-ს, „აგროჯორჯიას“ და „იტალიანო კონსტრუქციონოს“ ორგანიზების და მენეჯმენტის შეფასებას.

ნაშრომში განხილულია სამივე საწარმოს მმართველობითი სტრუქტურა, „იტალიანო რესტორანოში“ მართვა ხაზობრივია, „აგროჯორჯიაში“ ფუნქციურ-ხაზობრივი, ხოლო „იტალიანო კონსტრუქციონო“-ში - შტაბური. პირველი ორი ტრადიციული და მეტად ხისტი სტრუქტურებია, მესამე - შტაბური კი, უფრო პროგრესულია მათთან შედარებით.

ზემოთდასახელებული საწარმოები შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებებია. მათ ორ-ორი დირექტორი ჰყავთ, ერთი იტალიელი, მეორე ქართველი. საკუთრებაში მათი წილებიც და ფუნქციებიც ხელსეკრულებით არის დამტკიცებული. „იტალიანო რესტორანო“ საქართველოს პარამეტრებით მცირე ზომის საწარმოა „იტალიანო კონსტრუქციონო“ და „აგროჯორჯია“ კი - საშუალო სიდიდის საწარმოები. ყველა გამოკვლეულ საწარმოს, გარდა „იტალიანო რესტორანოსი“, 1-3

კაცინი ფუნქციური სამსახურები აქვთ შექმნილი. თითოეული ეს სამსახური ორიენტირებულია მხოლოდ „საკუთარი“ ფუნქციის შესრულებაზე და არა ზოგადად კომპანიის მიზნების შესრულებაზე. სამივე საწარმოში მართვის საშუალო და ქვედა დონეებზე საქართველოს მოქალაქეებია დასაქმებულნი. იტალიელი მენეჯერები მათ პროფესიონალიზმს უწუნებენ.

სადიერტაციო ნაშრომის მეორე თავის მეოთხე ქვეთავში - მართვის მეთოდით და სტილით დასაქმებულთა კმაყოფილების გამოკვლევა შპს „აგროჯორჯიასა“ და „იტალიანო კონსტრუქციონო“-ში აღწერილია დისერტანტის მიერ ჩატარებული კვლევა იტალია-საქართველოს ერთობლივ საწარმოებში. 22 კითხვიანი ანკეტით გამოკითხულია დასაქმებულთა 38% შპს „აგროჯორჯიაში“, ხოლო დასაქმებულთა 33% - „იტალიანო კონსტრუქციონში“.

კვლევის შედეგებით გარკვეულია, რომ კომპანია „აგროჯორჯიაში“ დასმულ კითხვებზე უარყოფითი პასუხები ჰქონდათ (ცხრილი 1):

ცხრილი 1

მართვის მეთოდით და სტილით დასაქმებულთა კმაყოფილების გამოკვლევა შპს „აგროჯორჯიასა“ და შპს „იტალიანო კონსტრუქციონო“-ში

#	კითხვები	უარყოფითი პასუხის ხვედრითი წილი (%)	
		„აგროჯორჯია“	„იტალია კონსტრუქციონი“
1	მოგწონთ თქვენი სამუშაო?	72	25
2	კმაყოფილი ხართ სამუშაოს შედეგით?	90	-
3	მოგწონთ შრომის პირობები?	80	-
4	კმაყოფილი ხართ ხელმძღვანელობის სტილით?	80	40
5	თქვენი კოლექტივი შეკრულია?	28	25
6	სამართლიანია თქვენთვის წარდგენილი მოთხოვნები?	60	50
7	კმაყოფილი ხართ შრომა-დასვენების ორგანიზებით?	48	75
8	გააქვთ თანამდებობრივი დაწინაურების პერსპექტივა?	5	85
9	კმაყოფილი ხართ ხელფასით?	12	60
10	სამართლიანია პრემიების და წანამატების განაწილება	5	85
11	მონაწილეობთ მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღებაში?	5	90
12	სამართლიანია თანამშრომლებს შორის დატვირთვის განაწილება?	32	70
13	იშუალო ხელმძღვანელთან პარტნიორული	16	85

	ურთიერთობა გააქვთ?		
14	არის შრომის ორგანიზებაში ნაკლოვანებები?	80	25
15	მოგწონთ გენერალური მენეჯერის თვისებები?	40	50
16	მოგწონთ უშუალო ხელმძღვანელის თვისებები?	80	25
17	ყოფილა თქვენით უკმაყოფილო ხელმძღვანელი?	12	90
18	მუშაობის შედეგები არის მართვის სტილზე დამოკიდებული?	92	5
19	არის თუ არა კონფლიქტები მენეჯერებსა და თანამშრომლებს შორის?	40	50
20	სიახლის დანერგვა და გარდაქმნები თანამშრომლებთან შეთანხმებით ხდება თუ არა?	20	65
21	ერთგული ხართ თქვენი ორგანიზაციის?	80	35
22	მუდმივად იმუშავებდით ამ ორგანიზაციაში?	80	35

9 კითხვაზე რესპოდენტების - 40-92%-ს.

6 კითხვაზე რესპოდენტების - 20-49%-ს.

7 კითხვაზე რესპოდენტების - 5-19%-ს.

კომპანია „იტალიანო კონსტრუქციონში“ უარყოფითი პასუხები ჰქონდათ:

12 კითხვაზე რესპოდენტების - 50-90%-ს.

7 კითხვაზე რესპოდენტების - 25-49%-ს.

3 კითხვაზე რესპოდენტების - 5%-ს.

კვლევის ამ შედეგებმა აჩვენა, რომ გამოკვლეულ კომპანიებში არსებული მართვის სტილი და მართვის მეთოდი არ არის კეთილსასურველი შრომითი კოლექტივისთვის და იგი აუცილებლად უნდა შეიცვალოს.

ნაშრომის მესამე თავი - საქართველოს ერთობლივი საწარმოების მენეჯ-მენტის გაუმჯობესების გზები - შედგება სამი ქვეთავისგან.

პირველ ქვეთავად წარმოდგენილია - მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების მოქნილობის უზრუნველყოფა პროექტულ მართვაზე გადასვლით, მართვის ამ ფორმაზე გადასვლა ნაშრომში შეთავაზებული აქვს კომპანია „იტალიანო კონსტრუქციონო“-ს. ნაშრომში წარმოდგენილია შეთავაზებული მოდელიც და გამოთვლილია ის ეკონომიკური ეფექტიც, რომელსაც ამ მოდელის დანერგვით კომპანია ყოველ წელს ეკონომიის სახით მიიღებს.

ნაშრომში წარმოდგენილი პროექტული მართვის არჩევანი დაფუძნებულია საზღვარგარეთ მის მასიურ გავრცელებაზე. უკანასკნელი ცნობებით საზღვარგარეთ, განსაკუთრებით მშენებლობაში, სულ უფრო მასიურად ვრცელდება პროექტული მართვა.

საპროექტო მართვის დროს კომპანიას ზოგად ხელმძღვანელობას უწევს სათაო ოფისის მენეჯერი (იგივე დირექტორი), პროექტების გენერალური მენეჯერი და საფინანსო-საადრინცხოვო სამსახურის უფროსი. მათი საქმიანობა ყველა პროექტზე ვრცელდება. ამის გარდა, ცალკეულ პროექტებს საკუთრივ თავისი, მმართველებიც ყავთ. ესენი არიან: 1. პროექტის ჯგუფის მმართველი. 2. საპროექტო-სახარჯთაღრიცხვო ნაწილის მმართველი. 3. სამშენებლო ნაწილის მმართველი (ანუ მშენებლობის უფროსი). 4. მარკეტინგული ნაწილის უფროსი (ანუ გაყიდვების მარკეტოლოგი).

კომპანია რამდენ პროექტსაც ახორციელებს ყველაზე ცალ-ცალკე აქვს შექმნილი ეს თანამდებობები. ისინი იმდენხანს არსებობენ კომპანიაში, სანამ პროექტი დამთავრდება ე. ი. სანამ დაპროექტდება, აშენდება და გაიყიდება ობიექტი. ეს შეიძლება იყოს 3 თვე, შეიძლება იყოს 3 წელი. ყველაფერი დამოკიდებულია მშენებარე ობიექტის სირთულეზე.

პროექტულ-მართვაში საპროექტო, სამშენებლო და მარკეტინგის სამსახურები ერთმანეთთან არიან შერწყმულნი და იქმნებიან გარკვეული თანამიმდევრობით - ჯერ საქმდება საპროექტო-სახარჯთაღრიცხვო ნაწილის მმართველი, რომელიც ადგენს პროექტს (ნახაზები) და ხარჯთაღრიცხვას. ამ სამუშაოს დამთავრებისთანავე მისი საქიროობა აღარ არის და იგი თავისუფლდება დაკავებული თანამდებობიდან. ამის შემდეგ ინიშნება ამ პროექტის სამშენებლო ნაწილის უფროსი (მმართველი), რომელიც იწყებს და ამთავრებს ობიექტის მშენებლობას და მისი დამთავრებისთანავე ისიც თავისუფლდება დაკავებული თანამდებობიდან. ბოლო ეტაპზე, როცა ობიექტი მზადაა გასაყიდად, ინიშნება მარკეტინგის ანუ გაყიდვების მმართველი. მას ევალება ობიექტის გაყიდვა, რომლის შემდეგ ისიც თავისუფლდება სამსახურიდან.

მაშასადამე, საპროექტო მართვის დროს პროექტის მმართველები და მათი ჯგუფები მხოლოდ მაშინ არიან დასაქმებულნი, როცა უშუალოდ საქმეს აკეთებენ: დამპროექტებლები - პროექტს (ნახაზების) და ხარჯთაღრიცხვას ადგენენ, მშენებლები - აშენებენ, მარკეტოლოგები კი ეძებენ მყიდველებს და ყიდიან პროდუქციას. ისინი ასე რჩებიან მეორე მსგავსი ობიექტის დაწყებამდე. ეს შეიძლება მალევე მოხდეს, მაგრამ შეიძლება არ მოხდეს მალეც. რადგან პროექტის მართვის დროს მუდმივი თანამდებობები არ არსებობს (გარდა იმ სამი თანამდებობისა - სათაო ოფისის მენეჯერი, პროექტების მენეჯერი და უფროსი ბუღალტერ-ფინანსისტი, - რომლებიც საერთო ხელმძღვანელობას უწევენ ყველა სახის პროექტებს), მართვის ამ ფორმაზე გადასვლით კომპანიას ეზოგება ხელფასი.

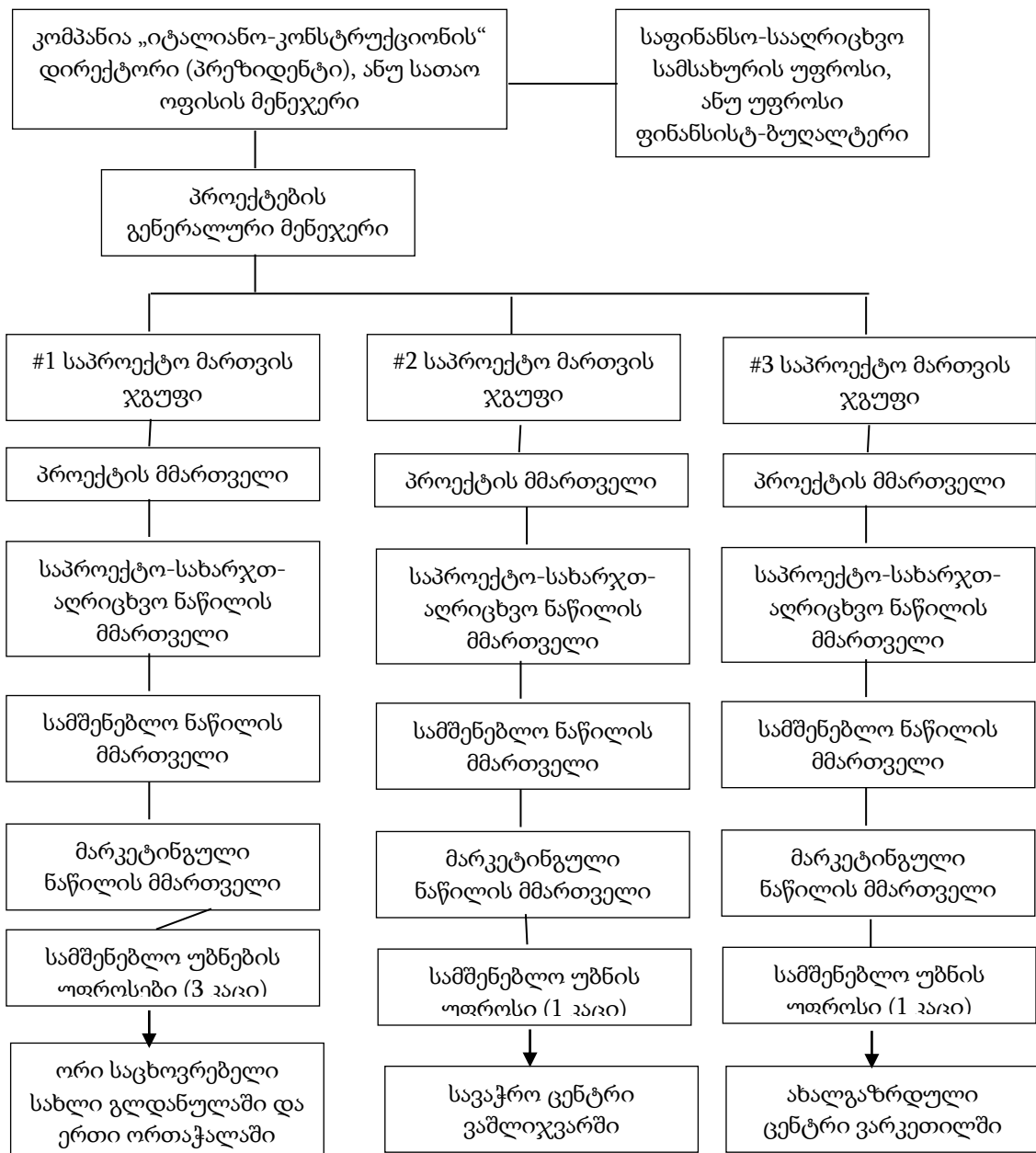
ამჟამად კომპანია „იტალიანო კონსტრუქციონო“ შტაბური წესით იმართება. ეს არ არის „დრომოჭმული“ მართვა, თუმცა, არც ყველაზე საუკეთესოა, რადგან იმართება ცალკეული ფუნქციები და არა ერთიანად მთელი პროცესი (მშენებლობაში ეს არის პროექტი). კომპანიის იტალიელი დირექტორი ამას იმით ხსნის, რომ მართვაში დაქირავებულ ქართველ სპეციალისტებს ამის ცოდნა არ გააჩნიათ.

კომპანია „იტალიანო კონსტრუქციონო“-ს დაკვეთების პორტფელი დაკომპლექტებულია სამი საცხოვრებელი სახლის, სავაჭრო ცენტრის და ახალგაზრდული ცენტრის მშენებლობით. ეს ობიექტები დამოუკიდებელ პროექტებად ითვლებიან. თუმცა, საცხოვრებელ კორპუსებს ცალ-ცალკე არ დასჭირდებათ პროექტის მართვის ჯგუფების შექმნა. აქ ერთი ჯგუფი შეიძლება შეიქმნას. ის და მისი მმართველი უხელმძღვანელებენ ყველა საცხოვრებელი სახლების დაპროექტება-მშენებლობა-გაყიდვის პროცესის მართვას. თუ ეს საცხოვრებელი სახლები პარალელურ რეჟიმში იმუშავებენ, მაშინ პროექტის მართვის ჯგუფი 7 კაციანი უნდა იყოს (ისინი სხვადასხვა კორპუსების სამუშაოს გაინაწილებენ), ხოლო თუ კორპუსების მშენებლობა თანამიმდევრულ რეჟიმით განხორციელდება, მაშინ საკმარისი იქნება ერთი საშუალო სიდიდის (5 კაციანი) საპროექტო მართვის ჯგუფი, რომელიც მორ-

ჩება რა ერთი პროექტის (ერთი ობიექტის) საქმეს, გადაინაცვლებს მეორე ობიექტზე, შემდეგ კი - მესამეზე.

რაც შეეხება ახალგაზრდული ცენტრის და სავაჭრო ცენტრის მშენებლობას, მათ ცალ-ცალკე უნდა ჰყავდეთ საპროექტო მართვის ჯგუფები. ამის მიზეზია მათი განსხვავებული პროფილი.

კომპანია „იტალიანო კონსტრუქციონო“-თვის შეთავაზებული საპროექტო მართვის მოდელით (იხ. ნახაზი 1) მოცემულ ეტაპზე კომპანიას 3 საპროექტო ჯგუფი და სამი პროექტის მმართველი ეყოლება. პირველი დაპროექტებს, აშენებს და გაყიდის იმ სამ კორპუსს, რომელსაც აშენებენ გლდანულაში და ორთაჭალაში, მეორე უხელმძღვანელებს სავაჭრო სახლის მშენებლობას ვაშლიჯვარში, მესამე კი ახალგაზრდული ცენტრისას - ვარკეთილში. რადგან პირველი საპროექტო ჯგუფი სამ კორპუსს აპროექტებს, აშენებს და ყიდის, ამ ჯგუფში დაიგეგმა 7 სამუშაო ადგილი, მეორე და მესამე ჯგუფებში კი ხუთ-ხუთ სამუშაო ადგილი (პროექტის მმართველების ჩათვლით). ჩამოთვლილი პროექტების ზოგად მართვაში კომპანიას კვალავაც ეყოლება ოფისის მენეჯერი, უფროსი ფინანსისტ-ბუღალტერი და პროექტების გენერალური მენეჯერი ანუ სამი თანამშრომელი.



ნახაზი 1. კომპანია „იტალიანო კონსტრუქციონი“-თვის შეთავაზებული პროექტული მართვის სტრუქტურა

ასე რომ კომპანია „იტალიანო-კონსტრუქციონის“ საპროექტო მართვაზე გადაყვანის შემთხვევაში მის ადმინისტრაციულ აპარატში იმუშავენ:

1. ზოგად მართვაში - 3 კაცი.
2. #1 საპროექტო ჯგუფში - 7 კაცი (აქედან 3 სამშენებლო უბნის უფროსები).
3. #2 საპროექტო ჯგუფში - 5 კაცი (აქედან 1 სამშენებლო უბნის უფროსი).

4. #3 საპროექტო ჯგუფში - 5 კაცი (აქედან 1 სამშენებლო უბნის უფროსი).

სულ: 21 კაცი

რადგან კომპანია „იტალიანო-კონსტრუქციონი“ ძირითადად მხოლოდ საცხოვრებელ სახლებს აშენებს, მისი #1 საპროექტო ჯგუფი, ანუ 7 კაცი მუდმივად, წელიწადის 12 თვე იქნება დაკავებული (ისინი ერთ ობიექტს მორჩებიან და მეორეზე გადაინაცვლებენ და ა. შ.), რაც შეეხება მეორე და მესამე საპროექტო ჯგუფებს, ისინი იმდენ თვეს იმუშავენ, რამდენი თვეც დასჭირდება სავაჭრო სახლის და ახალგაზრდული ცენტრის მშენებლობას. მათივე ინფორმაციით სავაჭრო ცენტრს დასჭირდება სავარაუდოდ 4 თვე, ხოლო ახალგაზრდულ ცენტრს 5 თვე. მაშასადამე, პირველი საპროექტო ჯგუფი იმუშაებს 12 თვე, მეორე - 4 თვე, მესამე - 5 თვე.

იმ საშუალო ხელფასიდან გამომდინარე (1000 ლარი), რაც დღეს არსებობს კომპანია „იტალიანო-კონსტრუქციონში“, საპროექტო მართვის პირობებში წელიწადში ხელფასის სახით დაიხარჯება:

საპროექტო ჯგუფებში:

#1 ჯგუფში (7 კაცი x 1000) x 12 თვე = 84 000 ლარი

#2 ჯგუფში (5 კაცი x 1000) x 4 თვე = 20 000 ლარი

#3 ჯგუფში (5 კაცი x 1000) x 5 თვე = 25 000 ლარი

სულ - 129 000 ლარი

ზოგად მართვაში:

კომპანიის დირექტორის ხელფასზე (1 კაცი x 1000) x 12 = 12 000 ლარი.

კომპანიის პროექტების გენერალური მენეჯერის ხელფასზე (1 კაცი x 1000) x 12 = 12 000 ლარი.

კომპანიის ფინანსისტ-ბუღალტერი (1 კაცი x 1000) x 12 = 12 000 ლარი

სულ 36 000 ლარი

მთლიანად ხელფასის ხარჯი კომპანიის მართვის აპარატში 129000 + 36000 = 165 000 ლარი.

მაშასადამე, თუ კომპანია „იტალიანო-კონსტრუქციონო“-ს ხელმძღვანელობა დანერგავს საპროექტო მართვას, ნაცვლად არსებული შტაბური მართვისა, მას მართვის აპარატში ეყოლება 20 კაცი, რომელთა შესანახად წელიწადში დახარჯავს 165 000 ლარს, ნაცვლად 2017 წელს დახარჯული 288 000 ლარისა (ამჟამად კომპანიის მართვაში 24 კაცია დასაქმებული, მათი საშუალო ხელფასი კი, თვეში 1000 ლარია). პროექტული მართვის დანერგვით კომპანიას ხელფასებში დაეზოგება $288\ 000 - 165\ 000 = 123\ 000$ ლარი. ეს არ არის ისეთი ცოტა თანხა, რომ კომპანიის პრეზიდენტმა ამას ანგარიში არ გაუწიოს.

სადისერტაციო ნაშრომის მესამე თავში მეორე ქვეთავად წარმოდგენილია - აუთოსორსინგის გამოყენება ბიზნეს-პროცესების მართვაში. ეს შეთავაზება მიცემული აქვს იტალია-საქართველოს ერთობლივ კომპანია „აგროჯორჯიას“, რომლის ძირითადი საქმიანობა არის თხილის გადამამუშავება. ასეთ დროს „აგროჯორჯიას“ აქვს არაძირითადი საქმიანობებიც, კერძოდ, 1235 ჰექტარზე გაშენებული თხილის პლანტაცია (სადაც მოჰყავს თხილი), სატრანსპორტო მეურნეობა და ლოჯისტიკური საქმიანობა.

მენეჯმენტის თეორიაში ტერმინ „აუთოსორსინგის“ დამკვიდრება დაკავშირებულია გარე რესურსების გამოყენებასთან, ანუ გარე ორგანიზაციისთვის ხანგრძლივი შეთანხმების საფუძველზე არა მხოლოდ ცალკეული საწარმოო პროცესების, არამედ უფლებამოსილების, პასუხისმგებლობისა და რისკების გადაცემასთან.¹

უთოსორსინგი ემყარება პრინციპს „ვაწარმოვოთ თუ ვიყიდოთ“. თუ ამა თუ იმ დეტალის, ნაკეთების და ა. შ. ადგილზე წარმოება მეტ ხარჯებს მოითხოვს, რა თქმა უნდა მისი ყიდვა სჯობია. კარგა ხანია, ნათელია, რომ სრულიად შეუძლებელია, რომ ერთი კომპანია ყველა მიმართულებით ისეთი ძლიერი იყოს, რომ ყველა სხვა კომპანიებს აღემატებოდეს. ამიტომ „თვით მოწინავე კომპანიებიც კი, ცდილობენ გარედან შეიძინონ ის, რაც

¹ გუგუშვილი ლ. აუთოსორსინგი ბიზნეს-პროცესების მართვაში, 2015, თბ., გვ. 45.

სხვებს უკეთ შეუძლიათ გააკეთონ. ამის ინიციატივები დაიწყო აშშ-ში, იაპონიაში და ინგლისში. შემდეგ იგი ფართოდ გავრცელდა ევროპაში.¹

აუტსორსინგის სტრატეგიის ძირითადი პრინციპია: „გაკეთე ის, რაც ყველაზე კარგად გამოგდის და დაავალე სხვებს ის, რასაც ისინი აკეთებენ საუკეთესოდ“.

სადისერტაციო ნაშრომში გამოსაკვლევად აღებულ ერთობლივ საწარმო „აგრიჯორჯიაში“ აუტსორსერზე გადასაცემად მიზანშეწონილად მიჩნეულია ლოჯისტიკური მომსახურება და ტრანსპორტირება, და აგრეთვე, თხილის საკუთარი პლანტაციების მოვლა-შენახვა.

კომპანია „აგრიჯორჯია“ მთელი სამეგრელოს, გურიის და საქართველოს სხვა რეგიონების მოსახლეობისგან, აგრომეურნეობებიდან და აგროკოოპერატივებიდან იბარებს თხილს გადასამუშავებლად.

გარდა ჩაბარების წესით მიღებული თხილისა, მას თვითონაც აქვს შექმნილი მიწა და გაშენებული აქვს თხილის პლანტაცია. თხილის ტრანსპორტირების და ლოჯისტიკის სამუშაოებსაც თვითონ ასრულებს (თავისი ტრანსპორტით და თავისი მუშებით), როგორც ადგილზე, ისე „ფოთის პორტამდე“.

ასეთ დროს, კომპანია „აგრიჯორჯიას“ ძირითადი საქმიანობა არის არა თხილის მოყვანა ან მისი ტრანსპორტირება, არამედ მისი გადამუშავება, დახარისხება-სორტირება, თბოდამუშავება და საჭირო ტემპერატურაზე შენახვა.

ხარჯების თვალსაზრისითაც და გამოცდილების თვალსაზრისითაც, აჯობებს საკუთარ პლანტაციაზე თხილის მოყვანა კომპანია „აგრიჯორჯიამ“ გადასცეს მეთხილეობის ადგილობრივ აგრომეურნეობებს და სათანადო ხელშეკრულების დადებით მოახდინოს მისი აუტსორსინგი. ასეთი აგრომეურნეობა სამეგრელოს რეგიონში მრავალია (თვით ზუგდიდის რაიონშიც არის 3-4 თხილის კოოპერატივი, 7 აგრომეურნეობა და ოცზე მეტი თხილის ინდ-მეწარმე).

¹ *Календжян С. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компании, М., Дело, 2003, гл. 264.*

იგივე ითქმის კომპანია „აგროჯორჯიას“ მეორე, არაძირითად საქმიანობაზე - თხილის და ტარის ტრანსპორტირებასა და ლოჯისტიკაზე

ამ სფეროში შეთავაზებული რეკომენდაცია შემდეგია: კომპანია „აგროჯორჯიამ“ თხილის ტრანსპორტირების და ლოჯისტიკის მთელი ბიზნეს-პროცესი გადასცეს აუთსორსინგად ზუგდიდის ავტოსატრანსპორტო გაერთიანებას და თუ მას არა აქვს თხილის გადასაზიდი სპეციალური მაცივარ-პროექტორები იჯარით მისცეს თავისი, ან მიჰყიდოს ისინი. ამ საქმის ასე მოგვარებით კომპანია „აგროჯორჯიას“ ხელმძღვანელობა უფრო მეტად კონცენტრირდება თავის ძირითად საქმეზე - თხილის გადამუშავებაზე, მის დამზადების მოცულობასაც გაზრდის და გადამუშავებასაც. ნაშრომში ორ ვარიანტად დაანგარიშებულია თხილის პლანტაციის აუთსორსინგზე გადაცემის ეკონომია. მინიმალური ვარიანტით იგი შეადგენს 198500 ლარს, მაქსიმალურს კი - 348500 ლარს.

ნაშრომის მესამე თავის მესამე ქვეთავი ეძღვნება - იტალია-საქართველოს ერთობლივ საწარმოებში აუთსტაფინგის გამოყენებას პერსონალის მართვაში, ანუ პერსონალის დაქირავებას არა ძირითად შტატში, არამედ, მათ „სესხებას“ გარედან იმ საათებში და იმ დღეებში, როცა ისინი კომპანიას სჭირდება. ეს შეთავაზება მიცემული აქვს „იტალიანო რესტორანო“-ს, რომელიც მუშაობს საღამოს (და ღამის) საათებში. ნაშრომში გატარებულია აზრი, რომ ხელფასის ეკონომიის მიზნით მას უჯობს მიმტანები, ჭურჭლის მრეცხავები და ზოგიერთი სხვები დაიქირავოს მხოლოდ საღამოს (და ღამის) საათებისთვის.

დასკვნები და რეკომენდაციები

სადისერტაციო ნაშრომის - „საქართველოს ერთობლივი საწარმოების მენეჯმენტის პრობლემები და მათი გადაწყვეტის გზები“ - დამუშავებით და, ჩვენი იმ შეხედულებების შეჯამებით, რაც ამ პრობლემაზე მუშაობის დროს გამოგვიმუშავდა, ვაკეთებ შემდეგ დასკვნებს:

1. სხვადასხვა ქვეყნების ან მათი წარმომადგენელი ფიზიკური ან იურიდიული პირების მიერ შექმნილი ერთობლივი საწარმოები გამოჩნდნენ გლობალიზაციის საწყის ეტაპზე - ინტერნაციონალიზაციის ეტაპზე, თუმცა, მათი მასიური გავრცელება მოხდა გლობალიზაციის შემდგომ პერიოდებში. ამიტომ მათ გლობალიზაციის წარმონაქმნები ეწოდათ.

2. ერთობლივი საწარმოები ძირითადად იხსნება განვითარებად და გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში. მათი დამუშენებლების როლში კი განვითარებული ქვეყნები გამოდიან. დამფუძნებლების ინტერესებშია იაფი ნედლეული და იაფი მუშახელი, ხოლო მიმღები (მასპინძელი) ქვეყნის ინტერესებში - ახალი და უახლესი ტექნიკა-ტექნოლოგიებზე წვდომა, ახალი ცოდნის გაზიარება, საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასვლა და სხვა. საქართველო როგორც გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყანა, რომელსაც ჰყავს იაფი სამუშაო ძალა და გარკვეული სახის იაფი ნედლეულიც, განვითარებული ქვეყნების ინტერესებშია მოხვედრილი.

3. ერთობლივი საწარმოს გახსნა ხანგრძლივი და მრავალეტაპიანი (7 ეტაპი) პროცესია. ამ პროცესში მთავარია მესამე ეტაპი - პარტნიორის არჩევა. ქართველ ბიზნესმენებს ახასიათებთ ზედაპირულობა და გულგრილობა და სწორედ ამის მიზეზია, რომ უცხოელ პარტნიორების არჩევაში ჩავარდნები აქვთ.

4. 2017 წელს საქართველოში შემოვიდა 1894491 ათასი დოლარი პირდაპირი უცხოური ინვესტიცია. 2012 წელთან შედარებით მისი მოცულობა 2-ჯერ არის გაზრდილი. ინვესტორთა შორის პირველ ადგილზეა აზერბაიჯანი, მეორეზე თურქეთი. საქართველოში შემოსულ პირდაპირ უცხოურ ინვესტიციებში იტალიის წილი მიზერულია (2017 წელს - 8243 ათასი დოლარი).

5. 2017 წელს საქართველოში უცხოელების მიერ დარეგისტრირებული იყო 36492 საწარმო (მ. შ. 43 იტალიური), აქედან 6692 იყო ერთობლივი (მ. შ. 10 იტალიური). როგორც მთლიანად უცხოური, ისე ერთობლივი საწარმოების რაოდენობა საქართველოში 2012-2017 წლებში 3-ჯერ არის გაზრდილი.

6. იტალია-საქართველოს სამი ერთობლივი საწარმოს - „იტალიანო რესტორანოს“, „აგროჯორჯიას“ და „იტალია კონსტრუქციონო“-ს მენეჯმენტის მდგომარეობის გამოკვლევით დადგენილია, რომ „იტალიანო რესტორანო“-ში და „აგროჯორჯიაში“ მართვა არის შესაბამისად ხაზობრივი და ფუნქციურ-ხაზობრივი, კომპანია „იტალია კონსტრუქციონო“-ში კი შტაბური. თუმცა, შტაბური მართვა შედარებით პროგრესულია, მაგრამ ისიც არა პროცესების მართვაზე, არამედ ფუნქციების მართვაზეა ორიენტირებული.

7. სამივე კომპანიაში მართვა ცენტრალიზებულია. კომპანია „იტალია კონსტრუქციონო“-ში ხელმძღვანელობის სტილი არ მოსწონს გამოკითხულთა 40%-ს, დირექციიდან წარდგენილი მოთხოვნები „აგროჯორჯიაში“ სამართლიანად არ მიაჩნია გამოკითხულთა 60%-ს, თანამდებობრივი დაწინაურების იმედი „აგროჯორჯიაში“ აქვს გამოკითხულთა მხოლოდ 1%-ს, მმართველობით გადაწყვეტილების მიღებაში „აგროჯორჯიაში“ მონაწილეობას იღებს გამოკითხულთა მხოლოდ 4%, სამუშაო დატვირთვის განაწილებას „იტალია კონსტრუქციონო“-ში არასამართლიანად თვლის 70% და სხვა მრავალი.

მთელი ამ გამოკვლევით დადგინდა, რომ იტალია-საქართველოს ამ სამივე კომპანიაში მენეჯმენტი მოითხოვს გაუმჯობესებას, მხოლოდ არა ერთნაირად, არამედ, სხვადასხვანაირად. ამ მიმართულებით მათთვის მიცემული რეკომენდაციები შემდეგნაირია:

1. კომპანია „იტალიანო კონსტრუქციონო“-ს რეკომენდაცია აქვს მიცემული შტაბური მართვა შეცვალოს პროექტული მართვით. ნაშრომში წარმოდგენილია მისი მოდელი და გამოთვლილია ამ სიახლის დანერგვით მიღებული ეფექტიც. ასაშენებელი ობიექტების ტიპების მიხედვით კომპანიას დასჭირდება შექმნას სამი საპროექტო მართვის ჯგუფი თავისი მმართველებით. პირველი ხელმძღვანელობას გაუწევს საცხოვრებელი კორპუსების მშენებლობას, მეორე სავაჭრო ცენტრის მშენებლობას, მესამე ახალგაზრდული ცენტრის მშენებლობას. პირველ საპროექტო მართვის ჯგუფში იმუშავენ 7 კაცი, მეორე და მესამეში ხუთ-ხუთი კაცი. პროექტების დამთავრებით ეს

ჯგუფებიც დაიშლება. და ახალ პროექტის დაწყებამდე კომპანიას მათი ხელფასის ხარჯი დაეზოგება. ამ გზით კომპანია „იტალია კონსტრუქციონო“ ყველა წელს ხელფასის ფონდში მიიღებს 123 000 ლარ ეკონომიას.

2. კომპანია „აგროჯორჯია“ თხილის გადამამუშავებელი კომპანიაა. ამ ძირითადი წარმოების გარდა, მას აქვს დამხმარე საქმიანობებიც - თხილის პლანტაცია და აგრეთვე თხილის ტრანსპორტირება და ლოგისტიკა. „აგროჯორჯიას“ რეკომენდაცია ეძლევა ძალისხმევის კონცენტრაცია მოახდინოს ძირითად წარმოებაზე და დამხმარე საქმიანობები გაიტანოს აუტოსორსინგზე. ზუგდიდში, სადაც „აგროჯორჯიას“ ოფისი მდებარეობს, მრავლადაა თხილის აგროფირმები, კოოპერატივები და აგრეთვე სატრანსპორტო საწარმოები. სავარაუდო გაანგარიშებით 1235 ჰექტარზე გაშენებული თხილის პლანტაციის აუტოსორსინგზე გაცემა კომპანიას წლიურად მისცემს მინიმუმ 198500 და მაქსიმუმ - 348500 ლარ მოგებას.

3. კომპანია „იტალიანო რესტორანო“-ს ეძლევა აუტოსტაფინგის გამოყენების რეკომენდაცია პერსონალის მართვაში, ანუ კადრების დაქირავებას არა შტატში და მუდმივად, არამედ, იმ დღეებში და იმ საათებში, როცა ისინი სჭირდება. რადგან მოცემული რესტორანი მხოლოდ საღამოს და ღამის საათებში მუშაობს ზოგიერთი პროფესიის მუშაკები - მიმტანები, ჭურჭლის მრეცხავები და სხვები, აჯობებს დაიქირავოს საათობრივად - საღამოს და ღამის საათებში.

ნაშრომის ავტორს არა აქვს იმის პრეტენზია, რომ ამ რეკომენდაციების გატარებით გამოკვლეულ კომპანიებში უკლებლივ ყველა პრობლემა გადაწყდება, მაგრამ მენეჯმენტის მიმართულებით პროგრესი აუცილებლად იქნება.

სადისერტაციო ნაშრომის თემაზე ფაკულტეტის საგამოცდო კომისიაში დაცული იქნა სამი კოლოკვიუმი და ორი თემატური სემინარი:

კოლოკვიუმი:

1. კოლოკვიუმი 1 – ერთობლივი საწარმოები როგორც გლობალიზაციის წარმონაქმნი. 8.01.2018 წ.

2. კოლოკვიუმი 2 – საქართველოში არსებული ერთობლივი საწარმოების ორგანიზების და მენეჯმენტის შეფასება (იტალია-საქართველოს ერთობლივი საწარმოების მაგალითზე). 20.07.2018 წ.

სტატიები:

1. **მ. როხვაძე**, „ერთობლივი საწარმოს დაფუძნების მოტივები“. სამეცნიერო ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა - XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები“, #3, 2017 წ. გვ. 63-65.
2. **ზ. ლუდუშაური, მ. როხვაძე**, „ეკონომიკის გლობალიზაცია და ერთობლივი საწარმოების შექმნის პირობები საქართველოში“, სამეცნიერო ჟურნალი „სოციალური ეკონომიკა - XXI საუკუნის აქტუალური პრობლემები“, #3, 2017 წ. გვ. 19-21.
3. **მ. როხვაძე**, „გუნდური მართვა თუ ჯგუფური მართვა?“ სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა“, #9-10, 2016 წ. გვ. 99-107.
4. **მ. როხვაძე**, „დასაქმებულთა კმაყოფილება მართვის მეთოდით და სტილით საქართველოში ფუნქციონირებად ერთობლივ საწარმოებში“. სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა“, მაისი, 2019 წ. (იბეჭდება).

კონფერენციები:

1. **მ. როხვაძე**, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის და პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია - „ინოვაციური ეკონომიკა და მისი ფორმირების პრობლემები პოსტკომუნისტურ ქვეყნებში“ (23-24 ივნისი, 2017 წ.). (მოხსენების თემა - „ერთობლივი საწარმოების არსი, ტიპები, ფორმირების ეტაპები“).
2. **მ. როხვაძე**, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მესამე საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია - „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“ (24-25 მაისი, 2019 წ.). (მოხსენების თემა - „განვითარების სამსახურის როლი და საჭიროება ერთობლივ საწარმოებში“).