

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ხელნაწერის უფლებით

ლაშა ჯინჯიხაძე

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტი და მდგრადი
განვითარება

სადოქტორო პროგრამა – ბიზნესის ადმინისტრირება
შიფრი – 02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

თბილისი
2019 წელი

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტში
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი: პროფესორი მათა ჩეჩელაშვილი

რეცენზენტები _____

დაცვა შედგება 2019 წლის "_____" ივლისს, ___ საათზე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების
ფაკულტეტის სადისერტაციო კოლეგიის სხდომაზე,
კორპუსი VI, აუდიტორია -----,
მისამართი: თბილისი, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში ტექნიკური ხოლო
ავტორეფერატისა ფაკულტეტის ვებგვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი
ასოცირებული პროფესორი ლია ბერიკაშვილი

Resume

Lasha Jinjikhadze's Thesis "Management of Social Responsibility and Sustainable Development" consists of the introduction and the three chapters.

Introduction of the topic is substantiated in the introduction of corporate social responsibility for many strategic purposes, as it is not possible to achieve their successful functioning and lead role in the market. Business Corporate Social Responsibility concept is transformed into an international element in the company's international policy, and even for the corporate structure, it can even become a capital-generating factor.

Georgian companies annually increase the boom of integration into global integration processes, which forces them to increase corporation transparency, social responsibility and efficiency. The BMP concept is the social positioning of the company, explains the ability to present itself and values in the society, which creates the image of the progressive organization.

The quantity of Georgian economy today is in an unfavorable phase: low local resource prices on the world market, national currency devaluation and volatility, lack of resources necessary for the fundamental development of the real economy of the economy. Even under such conditions, even those who do not intend to global integration, can not use the previous economic course and instruments.

Using the achieved results may result in further economic development of the country at a higher level, the higher point of view, in this case the closer cooperation between the business, the state and the society will have to create a higher social capital. Solving Macroeconomic Problems At State Level, Local Optimization of Business Processes, Increasing Demand for Local Goods and Services - This is a cornerstone of the economic development of the country.

The mentality of social responsibility on all events around us can be achieved through the outcome of the achievement, which mobilizes resources and realizes the potential of economic growth independently from the external conjuncture of the market. The main reason here is the correct interpretation of the causal links and the perception that the crisis is accompanied by potential opportunities. The joint solution to the social problems accumulated by such opportunities will be a new paradigm of long-term growth which will be directed towards solving the welfare of the Georgian society.

All of this has led to the relevance of scientific research into one of the factors of sustainable development in the social responsibility of business as a modern economic conjuncture.

In addition, in the introduction the author has the quality of the processing of the topic, the goals and objectives of the research, the subject and the subject of research, the examination news and the practical significance of the work.

The first chapter, „Theoretical and Methodological Basis for Social Responsibility of Business”, the author discusses the concept of social responsibility and its genesis, sets the corporate culture and corporate social responsibility concepts of interdependence between the correlation, the study of the structure of

social responsibility One hundred and its integration into the company's overall corporate strategy.

In the second chapter, “Social Responsibility of the Business as a Sustainable Development Factor of the Organization” the author has analyzed the event as the social investment of business, which is the basis for sustainable development of the company. The same chapter identifies the corporate social responsibility management mechanisms, the impact of social responsibility on the capitalization of the company's intangible assets.

The third chapter of the thesis, “Formation of a Strategic Model of Management of Social Responsibility of Business”, assesses the Georgian enterprises corporate social responsibility, formulated the theoretical and methodological recommendations on corporate social responsibility for the development of corporations, institutions and s Khlmtsipos levels.

The conclusion provides generalized results of research, conclusions, methodical and applied recommendations.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა. დღეს ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა ბევრი კომპანიის სტრატეგიულ მიზნებშია შესული, ვინაიდან ამ მიმართულების გარეშე მათი წარმატებული ფუნქციონირება და ბაზარზე ლიდერის როლის მოპოვება შეუძლებელია. ბიზნესის ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის (ბსპ) კონცეფცია ტრანსფორმირდება საერთაშორისო ელემენტად კომპანიის საერთაშორისო პოლიტიკაში, ხოლო კორპორაციული სტრუქტურისთვის კი კაპიტალის წარმომქმნელი ფაქტორიც კი შეიძლება გახდეს.

ქართული კომპანიები ყოველწლიურად ზრდიან გლობალურ საინტეგრაციო პროცესებში ინტეგრაციის ხარისხს, რაც აიძულებს მათ, გაზარდონ კორპორაციის გამჭვირვალობა, სოციალური პასუხისმგებლობა და ეფექტიანობა. ბსპ კონცეფცია გვევლინება კომპანიის სოციალური პოზიციონირების საშუალებად, ხსნის საზოგადოებაში საკუთარი თავისა და ღირებულებების წარდგენის შესაძლებლობებს, რაც კომპანიას უქმნის პროგრესული ორგანიზაციის იმიჯს.

დღეს ქართული ეკონომიკის რაოდენობრივი ზრდა არასახარბიელო ფაზაში იმყოფება: ადგილობრივი რესურსების დაბალი ფასები მსოფლიო ბაზარზე, ეროვნული ვალუტის დევალვაცია და ვოლატულობა, ეკონომი-

მიკის რეალური სექტორის ფუნდამენტური განვითარებისათვის აუცილებელი რესურსების უკმარისობა და სხვა. ასეთ პირობებში ისეთი კომპანიებიც კი, რომლებიც არ გეგმავდნენ გლობალურ ინტეგრირებას, ვეღარ იყენებენ უწინდელ ეკონომიკურ კურსს და ინსტრუმენტებს.

მიღწეული შედეგების გამოყენებით შესაძლოა ქვეყნის შემდგომი ეკონომიკური განვითარება ხარისხობრივად სხვა, უფრო მაღალ დონეზე, ზრდის წერტილად კი, ამ შემთხვევაში ბიზნესის, სახელმწიფოსა და საზოგადოების მჭიდრო თანამშრომლობა მოგვევლინება, მოახდენს რა უფრო მაღალი სოციალური კაპიტალის ფორმირებას. მაკროეკონომიკური პრობლემების გადაწყვეტა სახელმწიფო დონეზე, კომპანიების მიერ ბიზნეს-პროცესების ლოკალური ოპტიმიზაცია, ადგილობრივ საქონელზე და მომსახურებაზე მოთხოვნის ზრდა საზოგადოების მხრიდან - ყოველივე ეს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების ახალი კურსის ქვაკუთხედს წარმოადგენს.

ყოველი ჩვენგანის გარშემო მიმდინარე მოვლენებზე სოციალური პასუხისმგებლობის მენტალობის გამომუშავება შეიძლება იქნას მიღწეული შედეგზე ორიენტირებით, რაც ახდენს რესურსების მობილიზაციას და ახდენს ეკონომიკური ზრდის პოტენციალის რეალიზებას ბაზრის გარეგანი კონიუნქტურისაგან დამოუკიდებლად. აქ მთავარია მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების სწორი ინტერპრეტირება და იმის აღქმა, რომ კრიზისულ მოვლენებს თან სდევს პოტენციური შესაძლებლობები. სწორედ ასეთი შესაძლებლობების დაგროვილ სოციალურ პრობლემებთან ერთობლივი გადაწყვეტა გახდება გრძელვადიანი ზრდის ახალი პარადიგმა, რომელიც მიმართული იქნება ქართული საზოგადოების კეთილდღეობის ზრდის გადაწყვეტისაკენ.

ყოველივე ამან განაპირობა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის, როგორც თანამედროვე ეკონომიკური კონიუნქტურის პირობებში მდგრადი განვითარების ერთერთი ფაქტორის, სამეცნიერო კვლევის აქტუალობა.

კვლევის მიზნები და ამოცანები. კვლევის მიზანია კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგიულ მენეჯმენტზე ორიენტირებული

მართვისათვის თეორიული და მეთოდოლოგიური რეკომენდაციების შემუშავება.

დასახული მიზნის მისაღწევად საჭირო გახდა შემდეგი **ამოცანების** გადაჭრა:

- კორპორაციის სოციალური პასუხისმგებლობის სტრუქტურის ანალიზი და სისტემატიზაცია მისი ინსტიტუციური და ფუნქციური შინაარსის პოზიციიდან;
- სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციისა და სოციალური კულტურის ურთიერთგავლენის მექანიზმის გამოვლენა და სოციალურად ორიენტირებული კორპორაციული კულტურის მოდელის შემუშავება;
- კორპორაციის სოციალურ პასუხისმგებლობასა და არამატერიალური აქტივების კაპიტალიზაციას შორის არსებული ხარისხობრივი კორელაციის ხასიათის გამოვლენა;
- ოპერაციული და სტრატეგიული მენეჯმენტის სტრუქტურაში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მართვის სისტემის შემუშავება;
- რეკომენდაციების კომპლექსის შემუშავება ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის განვითარებისათვის კორპორაციის, ინსტიტუციურ და სახელმწიფო დონეებზე.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის **ობიექტია** - ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა, როგორც ქართული კომერციული კომპანიების სტრატეგიული მენეჯმენტის ელემენტი.

კვლევის **საგანია** ორგანიზაციულ-მმართველობითი ურთიერთქმედების სისტემა, რომელიც წარმოიშვება ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის პროცესში ყველა დაინტერესებული პირის ინტერესების გათვალისწინებით.

თემის შესწავლის მდგომარეობა. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხები დიდი ხანია, რაც კვლევის სფეროდ გვევლინებიან. ასე მაგალითად, სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ შეხედულებები ჩამოყალიბდა ისეთი დიდი ფილოსოფოსებისა და მეცნიერების ნაშრომებში,

როგორებიც იყვნენ არისტოტელე, თ. ვებლენი, გ. ჰეგელი, ე. დიურკჰეიმი, ა. კამიუ, ი. კანტი, ნ. მაკიაველი, ფ. ნიცშე, პლატონი და სხვანი. ბევრი მკვლევარის მიერ პრობლემა თავდაპირველად შეისწავლებოდა ინსტიტუტების სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთქმედების სფეროში (რ. დაფტი, ჯ. კოლინზე, მ. პორტერი, კ. იასპერსი და სხვანი).

სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია წარმოადგენს დისციპლინათაშორის ცოდნას, ვინაიდან თავდაპირველად იგი ასახავდა სოციალურ, ფილოსოფიურ, პოლიტიკურ და ანთროპოლოგიურ ცოდნათა კონგლომერატს. ეკონომიკური და მმართველობითი აქცენტი მას თავიდანვე არ შეუძენია. კომერციული სტრუქტურების პასუხისმგებლობიანი ქცევის კონცეფციის ფუძემდებლად გვევლინება ჰ. ბოუენი, შემდეგ კი მისი ადეები შეივსო ე. დოლანის, ჯ.მ. კეინზის, პ. სამუელსონის ეკონომიკური ნაშრომებით. დროთა განმავლობაში შემუშავდა მილტონ ფრიდმანის სააქციო ღირებულების, ე. ფრიდმენის, ჯ. ლიდკასა და რ.ფილიპსის დაინტერესებულ მხარეთა, სახელმწიფოსა და ბიზნესის ურთიერთქმედების კონტექსტში ურთიერთქმედების სოციალური კაპიტალის (რ. აკერმანი, ლ. პრესტონი, ჯ. პოსტი), ი. ჰაბერმასის, ჯ. როულსის და რ. ნოზიკის ეთიკური ბიზნესის, ა. ქეროლის, ე. კრეინისა და ჯ. მუნის კორპორაციული მოქალაქეობის თეორიები.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის კვლევა ქართულ მეცნიერებაში დროის მცირე შუალედს მოიცავს. შეცნობისა და რეფლექსიის პირველი პერიოდი შეიძლება მივაკუთნოთ 2000-იანი წლები. ეს სრულიად ლოგიკურია, ვინაიდან საბჭოთა კავშირის დაშლამდე ათწლეულების განმავლობაში დომინირებდა სახელმწიფოს უზენაესობის პოზიცია ყველა დარგში. აქედან გამომდინარე, დღევანდელ ქართულ კვლევებში შეიმჩნევა სახელმწიფო ინსტიტუტების, როგორც კომპანიების სოციალური პასუხისმგებლობის საკითხის გადაწყვეტის ინიციატორის, აღიარების ტენდენცია. გარდა ამისა, ქართული მეცნიერება დასავლური კონცეფციების ქართულთან რელევანტურობისა და ქართულ მენტალობასთან მათი შესაბამისობის კვლევებს წარმოგვიდგენს. თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძ-

ვლების შემუშავებაში საკუთარი წვლილი აქვთ შეტანილი ისეთ ქართველ მკვლევარებს, როგორებიც არიან ე. ბარათაშვილი, გ. შუბლაძე, ლ. თაკალანძე, ბაბუნაშვილი გ., მღებრიშვილი ბ., აბრალავა ა., გოცირიძე მ., მარკოზაშვილი ნ., პაიჭაძენ., ტულუშიმ., ყირიმლიშვილინ., შუბლაძეგ., დოლიკაშვილი ლ., ჭითანავა ნ., ხომერიკით. და სხვანი.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობისადმი ახალი მიდგომების, კონცეფციებისა და კვლევითი ინფორმაციის მასივის გენერირებაში უდიდესი წვლილი აქვთ შეტანილი საერთაშორისო ორგანიზაციებს (გაერო, მსოფლიო ბანკი, იუნესკო, ბიზნესისა და ეკონომიკის საერთაშორისო ასოციაციას - ISBEE) და აუდიტის ტრანსნაციონალურ კომპანიებს (PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst&Young).

პრობლემის მკვლევარებიდან განსაკუთრებულად აღვნიშნავდით ჯ. ბოტკინს, პ. დრუკერს, ა. მარშალს, დ. ნორტონს, ი. ადეზისს, ჯ. ქუინს, ჯ. ბაკანს, უ. ბაფეტს, რ. გუდპასტერს, მ. სასაკის, დ. ბეიბრუკს, დ. ვუდს, თ. დოლადსონს, მ. ნაკამურას, უ. ნორმანსა და თ. კოერსს.

მაგრამ თეორიული და პრაქტიკული მრავალფეროვნების მიუხედავად, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში დღემდე არაა ბოლომდე შესწავლილი ისეთი სფეროები, როგორიცაა მისი ზეგავლენა კორპორაციული სექტორის მდგრად განვითარებაზე და კავშირი კომპანიების კაპიტალიზაციასთან და არამატერიალურ აქტივებთან.

ნაშრომის მეცნიერული სიახლე

ნაშრომის მეცნიერული სიახლეა თეორიულ-მეთოდოლოგიური რეკომენდაციების კომპლექსის შემუშავება, რომლებიც მიმართულია კომპანიის სტრატეგიული მიზნების სისტემაში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მართვის მექანიზმის ოპტიმიზაციაზე და მდგომარეობს შემდეგში:

1. სამი ფორმაციის (ინოვაციურ-ინვესტიციური, ცივილაციური, სოციალურ-ეკონომიკური) იდენტიფიცირების საფუძველზე ვიზუალიზებულია ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეპტუალური ბლოკები მისი ინსტიტუციური ბუნების სფეროში და მათი კომპეტენციები თავმოყრილია

სამი საზოგადოებრივ-ეკონომიკური ამოცანის გადასაჭრელად: ეკონომიკის მდგრადი განვითარება, კორპორაციული სტრუქტურების კონკურენტუნარიანობა და სამოქალაქო საზოგადოების განვითარება; ამასთანავე ერთად სისტემატიზებულია ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ფუნქციური სფერო, რომელიც ახდენს მიკროდონეზე ბიზნეს-გაერთიანებების, ხოლო მაკროდონეზე - სახელმწიფო ინსტიტუტების ინტერესების რეალიზაციას;

2. ფორმულირებულია ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის ძირითადი მექანიზმების ურთიერთზეგავლენა, რომელიც გვევლინება ინფორმაციული, ოპერაციული და ფუნქციური კოდის მატარებლად. აგრეთვე ფორმულირებულია კორპორაციული კულტურის შინაარსი, რომელიც წარმოდგენს არამატერიალური აქტივების სინერგეტიკას კომპანიის სოციალური კაპიტალის სტრუქტურაში;

3. ფორმირებულია ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის, როგორც კომპანიის არამატერიალური აქტივების კაპიტალიზაციის დონის ამაღლების ინსტრუმენტის, გამოყენების პოლიტიკის ძირითადი დებულებები;

4. შემუშავებულია ოპერაციული და სტრატეგიული მენეჯმენტის სტრუქტურაში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მართვის სისტემა, რომელიც ეფუძნება პროცესების, პროცედურებისა და რეგლამენტების კომპლექსურ ოპერირებას კორპორაციის ერთობლივი სტრუქტურის სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების მონაწილეთა მოთხოვნილებებთან შესაბამისობაში მოყვანის მიზანს;

5. შეთავაზებულია ორგანიზაციულ-მმართველობითი ზომების კომპლექსი, რომელიც ხელს უწყობს ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციის განვითარებას ინსტიტუციურ, კორპორაციულ და სახელმწიფო დონეებზე, სადაც ინიციატივების ძირითადი ვექტორი გადის კომპანიების „ტექნოლოგიური პლატოს“ შეხამებაში საქმიანობის სოციალურ და ეკოლოგიურ კონტექსტთან, აგრეთვე კომერციული სექტორის „შემობრუნებაზე“ სოციალური კაპიტალის რესურსის გამოყენების ეფექტურობის ზრდისკენ.

ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. მდგომარეობს იმაში, რომ კვლევის მიღებული შედეგები შესაძლებელია, გამოყენებულ იქნას, როგორც ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მართვის სფეროში განხორციელებული ქმედებების სახელმძღვანელო პრინციპები და ჩართულ იქნას კომპანიის სტრატეგიული განვითარების სტრატეგიული კოპლექსის ფორმირების პროცესში. სწორედ ამის საფუძველზე მოხდა ძირითადი შედეგების რეკომენდება კომპანიების მმართველებისა და ამ პრობლემის შემდგომი მკვლევარებისათვის.

გარდა ამისა, სახელმწიფო სტრუქტურებს (ხელისუფლებისა და პროგნოზირების ორგანოების სახით) კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით შეეძლება ბიზნესთან თანამშრომლობის სტრატეგიების შემუშავება სოციალური კაპიტალის რეალიზაციის სფეროში როგორც სახელმწიფო, ასევე ტერიტორიულ დონეზე.

წინამდებარე სადისერტაციო კვლევის შედეგების შეტანა შესაძლებელია უმაღლესი განათლების ისეთი სასწავლო კურსების პროგრამებში, როგორებიცაა „ბიზნეს-ეთიკა“, „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის სტანდარტიზაცია“, „საწარმოს ეკონომიკა“, „სტრატეგიული მენეჯმენტი“, „მართვის თანამედროვე კონცეფციები“, „ბრენდ-მენეჯმენტი“ და სხვა.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა, სადისერტაციო ნაშრომი შედგება 153 გვერდზე შესრულებული კომპიუტერზე ნაბეჭდი ტექსტისაგან, რომელიც მოიცავს შესავალს, ლიტერატურის მიმოხილვას, სამ თავს (რომელიც შედგება 6 პარაგრაფისგან), დასკვნას და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხას.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი შინაარსი

ნაშრომის პირველი თავის – „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის თეორიული და მეთოდოლოგიური ასპექტები“ – მოიცავს ისეთ მნიშვნელოვან ქვეთავს როგორცაა – „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა როგორც კორპორაციული კულტურის ელემენტი“.

ბოლო პერიოდში შიდასაფირმო მართვის ორიენტირებმა განიცადა

ძლიერი ტრანსფორმაციული ცვლილებები, რომლებიც დიდწილად აისახება კომპანიის კორპორაციულ არსზე და კულტურის კონცეფციაზე. განვიხილოთ კორპორაციული კულტურის ისტორიის ძირითადი ეტაპები, რომლებიც დამოკიდებულია მის მიმართულებაზე და იდეის მიზანდასახულობაზე:

1. მასშტაბის ეფექტი, როგორც ძირითადი პლატფორმა კორპორაციულ იდეოლოგიაში;
2. ხარისხი, როგორც შიდასაფირმო მართვის პარადიგმა. საბაზრო მოთხოვნილება, როგორც ნებისმიერო კომერციული ორგანიზაციის ძირითადი ორიენტირი;
3. კორპორაციული შერწყმა და შთანთქვა, როგორც კომპანიის სტრატეგიული განვითარების ფაქტორი;
4. ეკონომიკური საქმიანობის ეფექტიანობა, როგორც კომერციული სტრუქტურის არსებობის აზრის პოსტულატი;
5. კომპანიის მატერიალური და არამატერიალური აქტივების კაპიტალიზაცია;
6. კომპანიის სოციალური კაპიტალი, როგორც თანამედროვე ბიზნეს-სტრუქტურების სტრატეგიული კონკურენტული უპირატესობა.

თოთოეულ კომპანიას გააჩნია კულტურული ზედნაშენი, ამასთან ერთად ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს კორპორაციული გარემოს კულტურული ფენის ნაწილს. კორპორაციული კულტურის ფარგლებში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს კორპორაციული ფასეულობების ტრანსლირება გარემოში.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს კორპორაციული კულტურის გაგრძელებას, აყალიბებს ზოგად იმიჯს, მეორე მხრივ, იგი არის მისი წარმოებული. კორპორაციული სოციალურ პასუხისმგებლობის შინაარსობრივი მხარე წარმოადგენს კომპანიის იმიჯის, ფუნქციურის და სხვა მახასიათებლების ერთობლიობას, რომელიც საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, გამოიყენოს ეს ინსტრუმენტი არამატერიალური აქტივის სახით, მომავალში შემოსული მოგების ზრდისათვის.

მეორე ქვეთავში – „კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის ინსტიტუციური სტრუქტურა და მისი ინტეგრაცია კორპორაციულ სტრატეგიაში“ – განხილულია ქართულ კომპანიებში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ინსტიტუციონალიზაციის პროცესზე, რომელიც განვითარების საწყის ეტაპზე იმყოფება. მოქალაქეების სოციალური დაცვის სფეროში დღეს სახელმწიფო ინიციატივების წამყვანი როლი საგრძნობლად მეტია.

სახელმწიფოს ასეთი დომინანტური მდგომარეობა შედარებით დასაბუთებულია, რადგანაც სამოქალაქო საზოგადოების სუსტ განვითარებას, ბიზნესის ოლიგარქიული სტრუქტურების ზეწოლას, იურიდიული სივრცის ბუნდოვანებას არ ძალუძს ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ჯანსაღი ინსტიტუტის ჩამოყალიბება.

დღეს ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა წარმოადგენს სოციალურად პასუხისმგებელი ქმედებების დაუბალანსებულ სისტემას – ეს არის ღონისძიებები სტიქიურ, დაუგეგმავ საფუძველზე. ბიზნესის ეფექტიანი განვითარება და ცივილზიებულობის მატება შეუძლებელია სოციალურად ორიენტირებული მიდგომის ტრანსფორმაციის გარეშე. ასეთი ინსტიტუციური ჩამოყალიბება ასევე უნდა მოხდეს კომპანიასთან ურთიერთდაკავშირებული სახელმწიფო და საზოგადოებრივი ხასიათის ინსტიტუტების მომიჯნავე სტრუქტურებშიც. სტიქიური პროცესები უნდა გახდეს მართვადი, სახელმწიფოს, ბიზნესის და საზოგადოების ინტერესები – დაბალანსებული, ხოლო ურთიერთქმედების სიბრტყე უნდა აიგოს აქტიური სოციალურ-ეკონომიკური სივრცის ბაზაზე. სხვა სიტყვებით, ბიზნეს-სტრუქტურებმა, სახელმწიფომ და საზოგადოებამ ერთიან პლატფორმაზე და პრინციპებზე უნდა დააღაგოს ურთიერთობათა ნაკადები, სადაც თითოეულს ესმის მეორე მხარის როლი და ამოცანები.

აქტიური სოციალურ-ეკონომიკური სივრცის ჩამოყალიბება გულისხმობს სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებას მართვის თანამედროვე პრინციპების გათვალისწინებით, რომელთა შერწყმა იძლევა მიმდინარე სოციალურ-ეკონომიკურ სივრცეში სულ უფრო მეტი მონაწილის მოზიდვის საშუალებას.

ასეთი ურთიერთობებია, მაგალითად: სოციალური და კერძო სახელმწიფო-ებრივი პარტნიორობა, თვითრეგულირება, თანარეგულირება, არაკომერციული ორგანიზაციებთან ურთიერთობა, უცხოურ პრაქტიკაში არსებული ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტის სისტემის სტანდარტები და სხვა.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტის სისტემის სტანდარტები წარმოადგენს განსაზღვრულ მდგომარეობას, რომლის მეშვეობითაც ბიზნესი ახორციელებს სოციალურად ორიენტირებულ მიდგომას, კორპორაციული კულტურის ფარგლებში აყალიბებს სოციალური პასუხისმგებლობის სისტემას. სტანდარტები მოიცავს ყველა დაინტერესებულ სტრუქტურასთან და ადამიანთან ურთიერთობების გაბმის პროცედურას და მექანიზმს, არასაფინანსო ანგარიშგების სისტემას, რომლის მეშვეობითაც უზრუნველყოფა საინფორმაციო გახსნილობა, ყალიბდება პოტენციური კომპანიის საკრედიტუნარიანობისა და კონკურენტუნარიანობის პოტენციული.

არსებობს ოთხი ძირითადი მდგენელი, რომლებიც იდენტურია ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტის ყველა სტანდარტისათვის: 1) ღირებულებები და პრინციპები; 2) საორგანიზაციო პროცესი; 3) ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტის ინსტრუმენტები; 4) გარანტია (ვერიფიკაცია).

ბოლო პერიოდში მასობრივი გავრცელება პოვა ე.წ. ხარისხისა და სოციალური ნორმების შესაბამისობის საერთაშორისო სტანდარტებმა (ISO სტანდარტი), რომელიც გაიცემა მესამე დამოუკიდებელი მხარის მიერ. მათში უკვე ჩადებულია სარგებლის პოტენციური კომპანიის სოციალურად ორიენტირებულობის აღიარების გამო.

მეორე თავში – „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ზეგავლენის მექანიზმი ორგანიზაციების მდგრადობაზე“ – განხილულია ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მართვის მეთოდები, რომელსაც ეძღვნება ამ თავის პირველი პარაგრაფი.

თანამედროვე სამყარო ვითარდება ციკლურად, ანუ ერთი იდეოლო-

გისა თუ მატერიალური ღირებულების სხვაზე დომინირების საფუძველზე. 2008 წლის მსოფლიო ფინანსურმა კრიზისმა დაგვანახა საინტერესო ფაქტი, რომელიც ბევრმა ბიზნეს-სტრუქტურამ უკვე მიივიწყა: ნებისმიერი საშუალებებით ეკონომიკური მოგების მიღების წყურვილი ადამიანებს მომავალში უბრუნდება ძალიან დიდი პრობლემებით. კრიზისი იყო აშშ მაღალი საფინანსო მოთხოვნილებების შედეგი, კერძოდ: ზოგიერთი ფასიანი ქაღალდის მაღალი რისკისა და დაბალი ფინანსური უზრუნველყოფის შესახებ მნიშვნელოვანი ინფორმაციის რამდენიმე წლის განმავლობაში დამალვის შედეგად ჩამოყალიბდა ფინანსური ბუშტი (რეალური უზრუნველყოფის გარეშე დადებული ვალდებულებებით გამოწვეული სიცარიელე ფინანსური სისტემაში), რომელიც გახდა მსოფლიო კრიზისის უმთავრესი მიზეზი.

ბიზნეს-ეთიკაზე, განსაზღვრულ ნორმებზე და ხელქვეითების და მიმდევრების მიმართ მზრუნველ ურთიერთობებზე დაფუძნებულმა პოსტკრიზისულმა დასკვნებმა ბიძგი მისცეს ლიდერობის ახალი კონცეფციის განვითარებას. კომპანიის შესახებ არაეთიკური ინფორმაცია მომენტალურად შეიძლება გავრცელდეს თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების პირობებში, ამასთან, უარყოფითი დამოკიდებულება აისახება კომპანიის პირველ პირზე. მხოლოდ ჭეშმარიტ ეთიკურ ლიდერებს შეუძლიათ დანარჩენი თანამშრომლებისთვის დადებითი მაგალითის მიცემა, რაც საბოლოოდ ჩამოაყალიბებს კომპანიის ძლიერ და ჰუმანურ ბრენდს. ვირტუალურ სამყაროში ორგანიზაციების ტოტალური ინტეგრირების პირობებში, ბიზნესის გლობალურ დონეზე წარმართვის ქსელური ფორმების განვითარება ორგანიზაციის ერთერთი კონკურენტული უპირატესობა და მთავარი კაპიტალი ხდება.

საქართველოში ეთიკური, სოციალურად პასუხისმგებელი ბიზნესის კონცეფცია ძალიან რთულად ვითარდება. ინფრასტრუქტურულმა წინაღობებმა, საგადასახადო წნეხმა, სახელმწიფო პოლიტიკამ ჩამოაყალიბა მეწარმეების კლასტერი, რომლებიც ძირითადად ორიენტირებულია საკითხის მატერიალ მხარეზე, ხოლო პერსონალი მათთვის მეორეხარისხოვანია.

საჩვენებელია ბიზნეს-საზოგადოების რეაქცია სახელმწიფოს ბოლო

ინიციატივებზე, რომელიც ავალდებულებს კომპანიებს, გადაიხადონ პენსიის სადაზღვევო ანარიცხები, ანდა მცირე ბიზნესის საწარმოდ ცნობისთვის დაწესებული წლიური ბრუნვის ზღვარი. უდავოა, ეს ინიციატივები შეამცირებს ზრდის დატვირთვის გადანაწილებას პერსონალზე და შეამცირებს რეალურ ხელფასს, რის შედეგად შეაფერხდება ეკონომიკური ზრდა. ჯერ-ჯერობით ბიზნესი პერსონალის მართვის სისტემაში არ არის მზად სტრატეგიული სოციალური პოლიტიკის ჩამოყალიბებისა და შიდა ბრუნვის შექმნისათვის. ეს დროს და გლობალურ კონკურენტულ გარემოს მოითხოვს.

აღსანიშნავია, რომ ქართული კომპანიები მუდმივად ზრდიან საკუთარ კომპეტენციას არასაფინანსო ანგარიშგების სფეროში. სულ უფრო მეტია კომპანია, რომელიც მუშაობს გარე ბაზრებზე და იყენებს საერთაშორისო სტანდარტებს, თუმცა მათი უმრავლესობა ჯერ კიდევ თვითნებურად ადგენს ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ანგარიშის ფორმას.

კომპანიების სოციალური პასუხისმგებლობის ქართული და უცხოური პრაქტიკის ანალიტიკა საშუალებას გვაძლევს, გამოვავლინოთ წარმოების სოციალური აქტივობის ჩამოყალიბების ოთხი ძირითადი დონე:

1. სოციალური ვალდებულებებს შესრულება;
2. გადადებული სოციალური პასუხისმგებლობა;
3. იძულებითი სოციალური აქტიურობა;
4. სტრატეგიული სოციალური პოლიტიკა.

საწარმოში შიდა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კომპლექსის ჩამოყალიბება წარმოადგენს რთულ ამოცანას. ყველა ძალისხმევის შედეგს უნდა წარმოადგენდეს ლოიალური პერსონალის ჩამოყალიბება.

პირველ რიგში, პასუხისმგებლობის უფრო მაღალ დონეზე უნდა დადგეს უსაფრთხოების ტექნიკის საკითხი. თანამშრომლები უნდა გრძნობდნენ, რომ უსაფრთხოების საკითხები აყალიბებენ ოპერაციული საქმიანობის საფუძველს, ხელმძღვანელობა დაკავებულია მათი საქმიანობის არა რვეულში აღსანიშნავად, არამედ ნამდვილად. უნდა სრულად გამოირიცხოს ფორმალიზმი.

მეორე აქცენტი უნდა გაკეთდეს ხარისხიანი სპეციალისტების ჩამოყალიბებაზე, რომლებიც საწარმოში დამატებით ღირებულებას ქმნიან. ზუსტად რიგითი მუშაკების „ხარისხი“ განსაზღვრავს საწარმოო წარმოების სიძლიერეს, რომელიც ყალიბდება მუშების სახით.

მესამე ფაქტორია - სტერეოტიპებთან დამოკიდებულება. საინტერესოა კასპის ცემენტის ქარხნის (ჰაიდელბერგ-ცემენტი კასპი) მაგალითი, რომლის საწარმოო სისტემა შეიძლება დავახასიათოთ თეზისებით „დაამსხვრიე სტერეოტიპი“, „დაწერე, როგორც აკეთებ და გააკეთე, როგორც დაწერე“. ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში ხელმძღვანელობამ შეძლო ბევრი სტერეოტიპის გადალახვა: არ არსებობს საამქროები - დანერგილია საამქროს გარეშე სტრუქტურა, არ არსებობს ცვლის ოსტატები და ურიკები - მთელი გადაზიდვა ხორციელდება მტვირთავებით. ქარხნის სამმართველოს კორპუსში ექსპოზიციაც კი არის განლაგებული: „ნივთები, რომლებიც წარსულში რჩება“.

დღეს ბევრი საწარმო არ არის დაინტერესებული პრობლემების გარეთ გამოტანაში, ვინაიდან ასე ასწავლიდა ყოფილი სისტემა: თუ შენ გაქვს პრობლემები, ესე იგი არ შეგიძლია პროცესის მართვა. მაგრამ არსებობს უამრავი პრობლემა, რომლის საამქროს დონეზე გადაწყვეტა შეუძლებელია. ამისდა მიუხედავად, „სახლიდან ნაგვის არ გატანის“ ჩვევა მჭიდროდ არის ჩაბეჭდილი მმართველების გონებაში. თუკი პრობლემები არ გამოაშკარავდება, მათ შესახებ არავის ეცოდინება, შესაბამისად მათ არც არავინ გადაწყვიტავს. სანამ პრობლემა თავს არ იჩენს, მისი გადაწყვეტა ჯერ დაგვიანებული არ არის.

დამუშავების სისტემის ჩამოყალიბების, სასარგებლო წინადადებების, სტატისტიკის მიწოდებისა და რეალიზაციის შემდეგ, შეიძლება სერიოზული შედეგების მიღება, განსაკუთრებით თუ ფსონი დაიდება ხარისხზე, და არა ერთ თანამშრომელზე მიწოდებული განაცხადების რაოდენობის ნომინალურ შეფასებაზე. მნიშვნელოვანია, რომ პროექტების წარმატებული დაცვა საწარმოებში იქვე გამყარდეს მათი პრაქტიკაში დანერგვით.

ზოგადად კომპანიისთვის ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის დაბალანსებულ და ეფექტურად მოქმედ მექანიზმს გააჩნია პოტენციალის

დიდი რაოდენობა სამ - ეკონომიკურ, სოციალურ და ეკოლოგიურ დარგში.

მეორე ქვეთავში – „სოციალური პასუხისმგებლობის გავლენა კომპანიის არამატერიალური აქტივების კაპიტალიზაციაზე“ – საუბარია, რომ თანამედროვე მსოფლიოში პირველ ადგილზეა კომპანიის არა მატერიალური ფონდები, არამედ მისი არამატერიალური აქტივები, რომლებიც გამოსახულია სავაჭრო ნიშნებზე, სამეცნიერო ნაშრომებზე და პატენტებზე, საკადრო რესურსზე უფლებებში. ამიტომ პრიციპულად მნიშვნელოვანია ვიცოდეთ, კომპანიის რომელი აქტივები უზრუნველყოფენ მის სტაბილურ მომავალს და რა არის გასაკეთებელი იმისათვის, რომ გრძელვადიან პერსპექტივაში მათ მოუტანონ კომპანიას მულტიპლიკაციური ეფექტი.

კომპანიის არამატერიალურ აქტივებს გააჩნიათ სტრატეგიული მნიშვნელობა. ზუსტად ისინი აყალიბებენ ბაზრებზე კომპანიის მაღალკონკურენტუნარიანობასა და გრძელვადიან მდგრადობას, დამატებითი ღირებულების შექმნის ხარჯზე ამაღლებენ წარმოების რენტაბელობას, ახდენენ მოთხოვნის სტიმულირებას, ქმნიან საფუძველს შემდგომი გაფართოებისათვის, იცავენ კომპანიას კონკურენტული ზემოქმედებისგან. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია მოქმედებს კომპანიის არამატერიალური აქტივების მთელს სპექტრზე, რომელიც შეიძლება დაიყოს შემდეგნაირად:

- ადამიანური რესურსები: კომპანიის თანამშრომლების კომპეტენციები, მათი ცოდნა, თვისებები, უნარები;
- აქტივები, რომლებსაც მოიცავს კორპორაციული კულტურა: ღირებულებები და ტრადიციები, ქვევის ნორმები, საქმიანი ურთიერთობების ეთიკა და სხვ.
- საორგანიზაციო-მმართველობითი აქტივები: საორგანიზაციო სტრუქტურა, კომუნიკაციის აწყობილი სისტემა და ბიზნეს-მოდელი, პროცესების ორგანიზება, მენეჯმენტის სისტემა;
- სასაქონლო-ტექნოლოგიური (ინოვაციური) აქტივები: პატენტები, ნაშრომები, ლიცენზიები, საავტორო უფლებები, ნოუ-ჰაუ;

- სარეპუტაციო აქტივები: კომპანიის ისტორია, გუდვილი, საზოგადოებრივი იმიჯი, კონტრაგენტებთან ურთიერთობების საქმიანი პრაქტიკა;
- მარკეტინგული კაპიტალი: დისტრიბუციის დამკვიდრებული არხები, სამაზრო წილი და გაყიდვების მოცულობა, გასაღების წახალისების პროგრამები;
- სამარკო კაპიტალი: დარეგისტრირებული სამარკო ნიშნები, ცნობილი ბრენდები და სავაჭრო სახელები, მომხმარებელთა ბაზა.

კომპანიების კაპიტალში არამატერიალური აქტივების მოცულობა მუდმივად იზრდება, ამასთანავე არსებითი წილი მოდის სამარკო შემადგენელზე, რომლის ჩამოყალიბების ინსტრუმენტს წარმოადგენს ბრენდინგი. მიდგომა, რომელიც ეფუძნება ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობას, რაღაცით ბრენდ-მენეჯმენტის იდენტურია, თუმცა არც ისე აშკარად არის ორიენტირებული კომერციულ ეფექტზე უახლოეს პერსპექტივაში. მაშასადამე, არამატერიალური აქტივების კაპიტალიზაციის სფეროში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მნიშვნელოვანი წვლილი მოდის კომპანიის ძირითადი ბრენდის ღირებულების ზრდაზე. კომპანიის ბრენდის ღირებულება და სიძლიერე გაზომვადი სიდიდეებია. ბრენდის კაპიტალი ხელს უწყობს განსაზღვრული ამოცანების მიღწევას, რომლების სხვა ინსტრუმენტებით გადაწყვეტაც შეუძლებელია.

კომპანიის არამატერიალური აქტივების კაპიტალიზაციის პროცესი მომხმარებლების წყალობით ხორციელდება, კერძოდ, კომპანიასთან დაკავშირებული მათი მოსაზრებებითა და ასოციაციებით. ამ კონტექსტში კომპანიისთვის მთავარია გახსნილობა, საკუთარი ვალდებულებების შესრულება, კეთილსინდისიერება, პატიოსნება და სიმართლე.

იმისათვის, რომ ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტის სისტემა საზოგადოებაში უზრუნველყოფდეს კომპანიის ერთიან იმიჯს, მნიშვნელოვანია და საჭიროა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის პროგრამების სისტემის მართვა და მათი დაქვემდებარება განხორციელებისა და ეფექტიანობის ზოგად პრინციპებისათვის.

მესამე თავი – „ორგანიზაციის სოციალური პასუხისმგებლობის მართვის სტრატეგიულად ორიენტირებული სისტემის ჩამოყალიბება“ – მოიცავს ისეთ საკითხებს როგორებიცაა: „ქართული ორგანიზაციების ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის განვითარების დონის შეფასება“ და „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგიული განვითარების მეთოდოლოგიური რეკომენდაციები ინსტიტუციურ, სახელმწიფო და კორპორაციულ დონეებზე“.

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მდგომარეობის შეფასება ჩატარდა საქართველოში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის სისტემების ფუნქციონირების პრაქტიკის, კონსალტინგური კომპანიების დარგობრივი ანალიზების, სამრეწველო სექტორის საწარმოების და მომსახურების სფეროს ანგარიშების შესახებ ფუნდამენტური ინსტიტუციური კვლევების საფუძველზე. ასე, ადგილობრივ წარმოებებში ძირითად კვლევებს, რომლებიც დევს ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მდგომარეობის ანალიზის საფუძველში შეიძლება მივაკუთნოთ შემდეგი: საერთაშორისო მენეჯერთა ასოციაციის კვლევები: „მოხსენება საქართველოში სოციალური ინვესტიციების შესახებ. ბიზნესის როლი საზოგადოებრივ განვითარებაში“ (2014), „მოხსენება საქართველოში სოციალური ინვესტიციების შესახებ. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ინტეგრაცია კორპორაციულ სტრატეგიაში“ (2018); McKinsey Global Institute-ს მსხვილი დარგობრივი კვლევა თემაზე: „ეფექტიანი საქართველო: მწარმოებლურობა, როგორც ზრდის საფუძველი“; Leancor-ს ანალიტიკური ცენტრის კვლევა მართვის სისტემების სრულყოფის პრაქტიკების ანალიზის, სამრეწველო საწარმოების წარმოების მოდერნიზაციის და კომპანიის მიერ კვლავწარმოებული სიკეთეების მოხმარების სფეროში რომელიც მიმართულია საზოგადოების გარე მოტივაციაზე; წარმოების თანამედროვე სისტემების ჩამოყალიბების და მუდმივ სრულყოფაზე ორიენტირებულ თანამშრომელთა მოტივაციის სფეროში კომპლექსური სტრატეგიული გამოკვლევები ქართველი მეცნიერების ნაშრომებში და პუბლიკაციებში.

ქართულ საწარმოებში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის სისტემების ფუნქციონირების პრაქტიკის ანალიზი წარმოადგენს ეკონომიკური სუბიექტების შიდა და გარე ინიციატივების სისტემურ ანალიზს. ამასთან ერთად, თავდაპირველად ყურადღების მიქცევა საჭიროა შიდა პროცედურებზე და მიდგომებზე, რომლებიც ორიენტირებულია ბიზნეს-პროცესებზე, პერსონალზე და მუშაობის პირობებზე, ვინაიდან ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა იწყება საკუთარ თანამშრომლებზე ზრუნვიდან და მათთვის კომფორტული სამუშაო პირობების შექმნიდან. შეუძლებელია საუბარი კომპანიის სოციალური პასუხისმგებლობის შესახებ, თუკი მისი პასუხისმგებლობის შიდა კომპლექსი არარეალიზებულია, მიუხედავად იმისა, რამდენად მოგვარებულია გარე კომუნიკაციები და პროგრამები, რომლებიც მიეკუთვნებიან ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტის სისტემას.

ასეთ სიტუაციაში საუბარია ფორმალურ-რაოდენობრივ მიდგომაზე, რომელიც ეფუძნება საზოგადოების წინაშე კომპანიის სოციალურად პასუხისმგებელი იმიჯის ექსპლუატაციას, ამას არაფერი აქვს რეალურ მდგომარეობასთან, რაც აშკარა ხდება იმ ინდიკატორებისა და მაჩვენებლების კომპლექსის შესწავლის პროცესში, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან წარმოების მეთოდების გაუმჯობესებაზე, შრომის ორგანიზაციის უფრო სრულყოფილი სისტემის, სამუშაო ადგილებისა და სხვა პირობების შექმნაზე.

ამ კონტექსტში საინტერესოა ანალიტიკური კვლევა, რომელიც ჩატარებულია საკვლევ საწარმოებში. პირველ რიგში, ეს კვლევა ახდენს საკვლევ კომპანიების სოციალურად პასუხისმგებელი ქცევის იდენტიფიცირებას საკუთარი თავის, საკუთარი მომავლისა და თანამშრომლების მიმართ. საკვლევ საწარმოებში გამოიყენება წარმოების ორგანიზაციის ოპტიმიზაციის სხვადასხვა მეთოდები, რაც ადასტურებს აღებულ სწორ მიმართულებას. თუმცა, ცოტა გაუგებარია მენეჯმენტი და უშუალო მმართველები რას გულისხმობენ ცნებაში „გაუმჯობესება“. რადგან ეს შეიძლება იყოს როგორც ფუნდამენტური ინოვაცია, რომელიც ამცირებს დანახარჯებს და ნედლეუ-

ლის მოხმარებას, დატვირთვას ეკოლოგიაზე, ზრდის პერსონალის კმაყოფილების დონეს და აუმჯობესებს ბიზნეს-პროცესების ლოჯისტიკას, ასევე მწყობრიდან გამოსული მოწყობილობის ლოკალური შეცვლა. ამასთანავე, უნდა აღინიშნოს, რომ საკვლევი საწარმოები ეკონომიკური წარმოების ლინ-მეთოდის თანამედროვე ინსტრუმენტებს ჯერჯერობით სრული დატვირთვით არ იყენებენ. ამ კონტექსტში შეიძლება ერთმნიშვნელოვნად ვისაუბროთ იმაზე, რომ კომპანიების ეს ჯგუფი ხარისხობრივი პოზიციიდან მაღალ მოტივირებულია ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის შიდა ასპექტზე.

ამრიგად, ხარისხობრივი მიდგომა შიდა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობისადმი, რომელიც ეფუძნება წარმოების სამრეწველო საწარმო სისტემის მოდერნიზაციას, ნაწილდება არათანაბრად და ზოგადად საქართველოს ბიზნეს-პრაქტიკაში წარმოადგენს გაუვრცელებელ მოვლენას. საკვლევ კომპანიებთან ერთად, ამ მიმართულებით გამოკვლეულ იქნა კიდევ 5 ქართული კომპანია: გორის საკონსერვო ქარხანა „კულა“, საკონდიტრო საწარმო „ტკბილი ქვეყანა“, რუსთავის ქიმიური კომბინატი „აზოტი“, ავეჯის მწარმოებელი კომპანია „EMBAWOOD“, ლუდისა და არაალკოჰოლური სასმელების ქარხანა „ყაზბეგი“. კომპანიების 45%-ში არ არსებობს საწარმოო სისტემების მოდერნიზაციის პროგრამები. დანარჩენებს საკუთარი ნოვაციების მეშვეობით (23%) შეუძლიათ დაკავდნენ წარმოებაში ცალკეული კომპონენტების სრულყოფით და წარმატებული გამოცდილების (32%) დანერგვით.

კომპანიების ხელმძღვანელების უმრავლესობა საქართველოს პირობებში ეფექტიანი გამოცდილების განხორციელების მთავარ ბარიერად მიიჩნევენ პერსონალის უინტერესობას იმის მიმართ, ისწავლონ და პრაქტიკაში აქტიურად გამოიყენონ პროგრესული კონცეფციების ელემენტები. შესაძლებელია ეს ადასტურებდეს კომპანიაში შიდა კომუნიკაციების დაბალ ხარისხს, რომლებსაც საზოგადოებრივი შედეგის კონტექსტში არ შეუძლიათ ამ ზომების აუცილებლობისა და მნიშვნელობის გააზრება. მეორე მხრივ, თანამშრომელთა მენტალიტეტიდან გამომდინარე, უნდა გავიდეს გარკვეული

დრო იმისთვის, რომ ადამიანმა თითონ შეიგრძნოს პრაქტიკაში საკუთარი ქცევისგან მიღებული ეფექტი, რომელიც მიმართულია პროდუქტის შექმნის პროცესის ინოვაციურ სრულყოფაზე. მაგალითად, დასავლეთში თანამშრომელთა მენტალობა აგებულია პრინციპზე „გააკეთე ისე, როგორც საკუთარი თავისთვის“. მათ გააზრებული აქვთ საკუთარი წვლილი საზოგადოებრივ განვითარებაში, ეკოლოგიური დატვირთვის შემცირებაში, გაზრდილი გადასახადებიდან უფრო დიდი სახელმწიფო დოტაციების მიღებაში და ა.შ.

ზოგადად საქართველოსა და მის რეგიონებში სიტუაცია შესაძლოა ძალიან განსხვავდებოდეს. მთავარი მიზეზი აქ მდგომარეობს შრომის ბაზრის განსხვავებებში, უპირატეს დარგებში, რეგიონთა სპეციალიზაციაში, მენტალიტეტის სპეციფიკაში და საქმიან პრაქტიკაში.

კვლევის პროცესში გაანალიზდა საწარმოების საქმიანობაში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციების შეღწევის დონე. ამისათვის გამოიყო მნიშვნელოვანი ინდიკატორები (კრიტერიუმები), რომლებიც ადასტურებენ ბიზნეს-პროცესებში სოციალური მიდგომის გამოყენების პრინციპებს: ინსტიტუციური, სტრატეგიული, ეკონომიკური და ორგანიზაციული.

მაჩვენებლებიდან გამომდინარე, შესაძლებელია სხვადასხვა დონის აქტივობის მქონე ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის საწარმოების რამოდენიმე ჯგუფის გამოყოფა: 16-დან 30%-დე, 30-დან 50%-დე, 50-დან 80%-დე და 80% ზევით სოციალური ინვესტიციების ინდექსის მქონე კომპანიები. საინტერესოა ის ფაქტი, რომ ყველაზე დაბალი ინდექსი დაფიქსირებულია კვების სექტორის საწარმოებში. ეს შეიძლება აიხსნას იმით, რომ ეს დარგი ძალიან კონსერვატიულია, ხისტი დისციპლინისა და სუბორდინაციის საფუძველზე გააჩნია კორპორაციული კულტურის თავისი ტიპი. ასეთი კომპანიების წინაშე არ დგას მხოლოდ კომერციული მოგების მაქსიმიზაციის ამოცანა.

სამრეწველო საწარმოები, რომლებიც მუშაობენ მაღალკონკურენტულ ბაზრებზე, პირიქით, ახდენენ ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის

აქტიურობის ყველაზე მაღალი მაჩვენებლების დემონსტრირებას, თუმცა ასეთი კომპანიების რიცხვი ძალიან მცირეა (მთელი რაოდენობის 8%). არსებითად, ეს კომპანიები აღნიშნულ დარგში არიან რეგიონული ბაზრის ფლაგმანები. ზუსტად ამიტომ, ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია მათ მიერ აღიქმება, როგორც სტრატეგიული რესურსი და კონკურენტული უპირატესობა. ამრიგად, რეგიონულ ჭრილში საწარმოებში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის შეღწევის დონე ძალიან მცირეა. მრავალი კომპანია უბრალოდ არ არიან მზად ბიზნესის ასეთი გრძელვადიანი ფორმის ასაგებად. თუმცა, შრომის ბაზარზე შიდა კონკურენციის გაძლიერებასთან და ბაზარზე სიტუაციის გამწვავებასთან ერთად ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის პრაქტიკა უფრო მოთხოვნადი გახდება.

მეორე ქვეთავი განხილავს ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგიული განვითარების საკითხებს.

სახელმწიფო ინსტიტუტებს შეუძლიათ გადადგან განსაზღვრული ნაბიჯები სოციალური პასუხისმგებლობის სტანდარტიზაციის პოლიტიკის სრულყოფისათვის, რაც სოციალური და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის მაჩვენებლების მიხედვით გახდებოდა ქართული კომპანიების დონის ზრდის კატალიზატორი, კერძოდ:

- **ცხოვრების ხარისხის ამაღლების პროცესის ინფრასტრუქტურის ჩამოყალიბება:** ეროვნული სტანდარტების სისტემის მოდერნიზაცია გლობალური ანალოგების მიხედვით, უნივერსალური დარგობრივი სტანდარტების შემუშავების მხრივ სამრეწველო კონსორციუმების და გაერთიანებების (თანაბეგობრობის) ჩამოყალიბება;

- **კოპინგ-სტრატეგიების გამოყენება სხვა ქვეყნების წარმატებული გამოცდილების გადმოღების შემთხვევაში და ტერიტორიული ნიშნის მიხედვით „ხარისხის კულტურის ინსტალირება“:** სხვადასხვა სამრეწველო დარგებისათვის და მონაწილეების ჯგუფებისთვის საგანმანათლებლო პროგრამების შემუშავება, ეკონომიკის სხვადასხვა დარგებში საუკეთესო მსოფლიო და ქართული პრაქტიკის მოკლე სახელმძღვანელოები, კომპანიების სტრატე-

გიების შესრულების ერთობლივი მონიტორინგი და გამოცდილების სისტემატური გაცვლა;

- **ეკონომიკური სუბიექტების ცალკეული ჯგუფის მომზადება, რომლებიც გახდებიან ინოვაციათა, ორგანიზაციულ ცვლილებათა აგენტები:** სტანდარტებისა და ხარისხის დამკვირვებელთა საერთაშორისო კლუბებში ინტეგრირება, ბიზნესის სოციალურად პასუხისმგებელი ქცევის წახალისების სისტემის შემუშავება;

- **ინსტიტუციური ბაზის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს სოციალური და ეკოლოგიური ნორმების აუცილებელ მისაღებ მინიმუმს.** ერთი მხრივ, ისინი უზრუნველყოფენ ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ეფექტიანობის ინდიკატორების საშუალო მაჩვენებლების ზრდას, მეორე მხრივ, სოციალური პასუხისმგებლობის სფეროში კომპანიებს საშუალებას მისცემენ პროექტებისა და პროგრამების შესაძლო დაფინანსების გამოძებნისათვის;

- **საგანმანათლებლო პოლიტიკის მოდერნიზაცია:** საგანმანათლებლო დაწესებულებებისა და იმ კომპანიების კოოპერაციის მხარდაჭერა, რომლებიც იყენებენ წარმოების ორგანიზაციის თანამედროვე მეთოდებს; რეგიონული და მუნიციპალური პროგრამებისა და კონკურსების შემუშავება და განხორციელება, რომლებიც წახალისებენ წარმოების ორგანიზაციის გაუმჯობესებას; ღონისძიებების აქტიური საინფორმაციო მხარდაჭერა, რომელიც ორიენტირებულია შიგა ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის განხორციელების სფეროში გამოცდილების გაცვლაზე.

სახელმწიფო პოლიტიკის ამოცანა მდგომარეობს კომპანიების „ტექნოლოგიური პლატოს“ და საქმიანობის სოციალური და ეკოლოგიური კონტექსტის შერწყმაში. თანამედროვე კომპანიებსა და სახელმწიფოს ურთიერთსასარგებლო თანამშრომლობის განხორციელებას ორი ძირითადი სტრატეგია გააჩნია, რომლებსაც მიყავთ ეკონომიკის რეალური სექტორი კონკურენტუნარიანობის ზრდამდე და მსოფლიო მნიშვნელობის მდგრად განვითარებამდე: 1) მასშტაბის ეფექტის მიღწევა ოპტიმიზაციური და კონსო-

ლიდირებული პოლიტიკის ხარჯზე ცალკეული კომპანიის საწარმოო, მმართველობით და ორგანიზაციულ სფეროში; 2) კომპანიის ინოვაციური და სტრატეგიული უპირატესობა, რომელიც „ამსხვრევს“ ტრადიციულ სტერეოტიპებს. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია შესაძლებელია წარმატებულად იყოს განხორციელებული ორივე მიმართულებით.

მსოფლიო გამოცდილება ამტკიცებს, რომ მასობრივი ინტეგრაციის პრობლემების გადაწყვეტა და ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციების მუდმივი გამოყენება სახელმწიფო დონეზე უნდა გადაწყდეს. ინსტიტუციური სტრუქტურა უნდა ახდენდეს ცხოვრების ხარისხის საყოველთაო ზრდის იდეების გენერირებასა და საზოგადოებრივი გავრცელების წახალისებას კორპორაციული სტრუქტურების მდგრადი განვითარების და ყველა დაინტერესებული პირების მხარდაჭერის მეშვეობით, რომლებიც აქტიურად ნერგავენ ქართულ რეალობაში ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეპტს. ეს შეიძლება გამოიყურებოდეს შემდეგნაირად: წარმატებული მეთოდი, გამოცდილება ანდა ნოვაცია, რომელსაც გააჩნია სოციალური კაპიტალის გაზრდის პოტენციალი ან ლოკალურ დონეზე დაამტკიცა თავისი გადახდისუნარიანობა, უნდა გახდეს ყველასათვის ხელმისაწვდომი ცოდნა, ვრცელდებოდეს ყველა დაინტერესებულ მხარეებს შორის მისი შემდგომი გამრავლებისა და ადგილებზე სრულყოფისათვის.

ამასთანავე, კომპანიის მონაწილეობის აქტიური ფორმატი ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის იდეის გავრცელების მასშტაბურ პროცესში შეიძლება აყვანილ იქნას სტრატეგიულად სასარგებლოს რანგში, და განიხილებოდეს, როგორც ინვესტიცია ხარისხის რეგიონული/ეროვნული კულტურის შექმნაში. ეს, თავის მხრივ, იქნება ინვესტიცია კომპანიის მოგების აკუმულირების მომავალ თვისებაში. ირიბი ეკონომიკური სტიმულებით კომპანიების ასეთი აქტიური პოზიციის მხარდაჭერით შეიძლება მიღწეულ იქნას შთამბეჭდავი შედეგები.

ერთერთ ეფექტურ ინსტრუმენტს, რომელიც მიმართულია ეკონომიკის ნებისმიერი სფეროდან ან დარგიდან საუკეთესო გამოცდილების მოძი-

ებაზე, იდენტიფიკაციაზე და პრაქტიკაში დანერგვაზე, წარმოადგენს **ბენჩ-მარკინგი**. ზოგადად ეს მიდგომა ასახავს იმას, რასაც გააჩნია განსაზღვრული რაოდენობა, ხარისხი და თვისება, იქნას გამოყენებული, როგორც სტანდარტი ან ეტალონი სხვა ანალოგებთან შედარების დროს. ბენჩმარკინგი წარმოადგენს სისტემატურ საქმიანობას, რომელიც მიმართულია საუკეთესო მაგალითების მოძიებაზე, შეფასებაზე და შესწავლაზე მათი ოდენობის, ბიზნესის სფეროს ანდა გეოგრაფიული მდებარეობის მიუხედავად.

მიგვაჩნია, რომ ქართულ კომპანიებში სასარგებლოა ბენჩმარკინგის კონცეფციის გამოყენება რამდენიმე სიტუაციაში:

1) სტრატეგიული მდგრადი ზრდის წერტილების მოძიება. ნებისმიერმა ორგანიზაციამ იცის, საით და რისკენ უნდა მიისწრაფოდეს. თვითკმარი კომპანიები სტრატეგიულ პერსპექტივაში შეიძლება აუტსაიდერების სიის სათავეში მოხვდნენ. ეს განსაკუთრებით ეხება ბიზნესის სოციალურ პასუხისმგებლობას, ვინაიდან თუ კომპანია არ ფიქრობს საკუთარ თანამშრომლებზე, მომხმარებლებზე, მომიჯნავე ტერიტორიების მაცხოვრებლებზე, შეუძლებელია ნდობის მაღალი რეიტინგის მიღწევა და სტრატეგიული მიზნების განხორციელება.

2) სხვადასხვა სფეროში მოწინავე გამოცდილების კომპანიაში დანერგვა. ბენჩმარკინგი ლოჯისტიკაში, მარკეტინგში, პერსონალის მართვაში, ფინანსურ მენეჯმენტში ფართოდ გამოიყენება, ე.ი. საწარმოსთან მიმართებაში მოიცავს ყველა სფეროს და მიმართულებას. მაგალითად, ბენჩმარკინგი ლოჯისტიკაში სწრაფად და მცირე დანახარჯებით ავლენს პრობლემურ სიტუაციებს ლოგისტიკურ სისტემებში, მომხმარებელთან ახლოს მყოფ სფეროებში. თავისი არსით ეს არის ასევე ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის სტრატეგიის განხორციელება, ვინაიდან საჭირო საქონლით უზრუნველყოფს მომხმარებელს მინიმალური ტრანზაქციური დანახარჯებით მინიმალურ ვადაში;

3) ხარისხის საერთაშორისო სტანდარტების გამოცდილების და გლობალური კონკურენციის წესების ინტეგრირება. ხარისხის საერთაშორისო

სისტემებზე და ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობაზე გადასვლა მომენტალურად არ ხდება. საჭიროა მნიშვნელოვანი დრო, რათა მოხდეს გლობალურ კომუნიკაციების სისტემაში ინტეგრირება, კონსულტანტების მოზიდვა ურთიერთსაწინააღმდეგო ფაქტების და ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის აგების თავისებურებების გამოსავლენად. მხოლოდ ამის შემდეგ ხდება შესაძლებელი ISO სტანდარტების შესაბამისი მენეჯმენტისა და სტანდარტიზაციის სისტემაზე გადასვლა. ასეთ სიტუაციაში იმის ცოდნა, თუ როგორ ხდება კონკურენტთან პროცესის კონტროლი, შეიძლება გახდეს გადამრჩენი ელემენტი თავიდანვე სწორი კურსის აღებაში, რომელიც გამოიხატება საზოგადოებისა და სახელმწიფოს წინაშე სოციალური და ეკოლოგიური პასუხისმგებლობის ზრდით;

4) კომპანიის ზრდის პოტენციური ან მომავალი წერტილების ჩამოყალიბება. შეიძლება მოცემულ მომენტში კომპანია არ ახორციელებდეს ბაზარზე ზეგავლენის სფეროების გაფართოების აქტიურ ქმედებებს, მაგრამ მომავალში მას აუცილებლად დაჭირდება ახალი საქონელი, ტექნოლოგიები და მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ახალი ხერხები, რაც კომპანიამ დღესვე უნდა გაითვალისწინოს. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფცია აყალიბებს ძლიერ პლატფორმას ზრდის წერტილების პოტენციალის გამოსაყენებლად;

5) მუდმივი მონიტორინგი. ქართული და უცხოური კომპანების მოწინავე გამოცდილების შესახებ ინფორმაციის რეგულარული მონიტორინგი ახდენს ადაპტირებას ახალი პირობებისადმი და ბიზნესის განვითარების ტრენდებისადმი. გლობალური კონკურენცია, მუშაობა ტრანსნაციონალურ კომპანიებთან, მიწოდების გლობალურ ჯაჭვში ან ღირებულების შექმნაში მონაწილეობა - ყველაფერი ეს მოითხოვს აქტუალურ ეკონომიკურ ინსტრუმენტების ნაკრებს და ძლიერ სოციალურ კაპიტალს არამატერიალური აქტივების სახით, რომელთა კონვერტირება შესაძლებელია მსოფლიო მასშტაბით მიღებულ ეკონომიკური მოგებაში.

ბენჩმარკინგული რეზერვი იდენტიფიცირდება ორ სიბრტყეში: თეო-

რიულსა და პაქტიკულში. ბენჩმარკინგის თეორია გულისხმობს, რომ სამრეწველო საწარმოს მისია და ხედვა უნდა იქნას მიმართული კონკურენტის შესაბამისი და მოზიდული მახასიათებლების ნაკრებზე. ეკონომიკური სიტუაციიდან გამომდინარე, მონაცემთა ასეთი მასივი შეიძლება მიღებულ იქნას ან ნებაყოფლობით (ურთიერთსასარგებლო მოლაპარაკებების გზით) ან კონკურენტული დაზვერვის მეთოდებით. მაშასადამე, საჭირო ხარისხის საბაზო დონის მოძებნით, კომპანიის კომპეტენტური გუნდი, რომელიც მუშაობს მდგრადი განვითარების მისაღწევად, სიზუსტისა და რელევანტურობის ხარჯზე აპროექტებს თავის მაღალკონკურენტუნარიან საინოვაციო წინადადების ხარისხის ახალ დონეს.

ბენჩმარკინგის სხვა მეთოდებთან ერთად გამოყენება იწვევს ბიზნესპროცესების ეფექტიანობის მნიშვნელოვან ამაღლებას. არსებითად, ბენჩმარკინგი - ეს არის შედარების ერთ-ერთი მეთოდი, საკუთარი კომპანიის მუშაობის პრინციპების ყველაზე წარმატებულ პრაქტიკებთან რეინჟინერინგისა და შედარების ინსტრუმენტი, რათა ცვლილებების განსაზღვრის გზით, უზრუნველყოფილ იქნას მაღალი შედეგი. განვითარებულ ქვეყნებში ბენჩმარკინგი წარმოადგენს მართვის საყოველთაოდ აღიარებულ მეთოდს, რომელიც წარმატებულად იყენებს თავის პრაქტიკაში ეკონომიკის სხვადასხვა დარგების წარმომადგენელი კომპანიების 80%.

ბენჩმარკინგის ფართო გამოყენებას ამჟამად უზრუნველყოფს შემდეგი ფაქტორები:

1. ინსტიტუტების სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს მის ეფექტიან გამოყენებას, გავრცელებასა და გაცვლას,
2. საინფორმაციო ტექნოლოგიები მონაცემთა შეუფერხებელი გავრცელებისათვის ბენჩმარკინგის ციკლების შემცირების მიზნით,
3. კოლექტიური გამოყენების სპეციალური უსაფრთხო გარე ქსელები - ელექტრონული ფოსტა, პროცესების გრაფიკული ასახვის საშუალებები, მოდელირება, მაღალსიჩქარიანი საძიებო სისტემები.

დასკვნა

ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტის სისტემის ეფექტიანი ინტეგრაცია კომპანიის ზოგად სტრატეგიაში გულისხმობს მმართველობითი ელემენტების ზედნაშენის ჩამოყალიბებას, რომლებიც ზოგად კორპორაციულ პროცედურებთან და პრინციპებთან ერთად ახდენენ კორელაციას. სხვა დანარჩენი პირობის თანასწორობის შემთხვევაში, ეს ელემენტები შედიან სინერგიაში იგივე ღირებულებებთან, მართვის კულტურასთან, თუ მიიღწევა ბალანსი და გამოიყენება ხარისხობრივი მიდგომა ფორმალური დეკლარირების ნაცვლად. კერძოდ:

1) ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის პროცესის მონაწილეების იდენტიფიცირება და მათი ინტერესების, სოციალური ორიენტაციის მიზნობრივი სეგმენტისა და ზეგავლენის ზონების განსაზღვრა კორექტული ბიზნეს-ორიენტაციის ჩამოყალიბებისათვის; ყველა დაინტერესებულ პირთათვის ლეგიტიმური საფუძვლების და უფლებების გამოვლენა;

2) ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ცოდნის ბაზის ჩამოყალიბება - გამოცდილების, უნარების, მიდგომების, ღირებულებების, პრინციპების ერთობლიობა რეგისტრირდება ერთ გარემოში, სოციალური პასუხისმგებლობის ე.წ. დატა-ცენტრში;

3) გადაწყვეტილებების მიღების ლოგიკური აპარატის შემუშავება - კომპანიის შიგნით ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის ღირებულებების ინტერიორიზაციის პირობებში, მნიშვნელოვანია მისაღები გადაწყვეტილებების და დასაბუთების „ლოჯისტიკის“ მიზმა სოციალურ-ეკონომიკურ არგუმენტაციასთან;

4) სოციალური ინვესტიციების ფორმატის მიხედვით პროგრამული მოდულის ჩამოყალიბება - ხარისხის, რაოდენობის, სოციალურ სფეროში პოტენციური და აქტიური ინვესტიციების არსის და მიმართულებების განსაზღვრა;

5) ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტის სისტემის წესებისა და პოლიტიკის შემუშავება - ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებ-

ლობის კონცეფციების კორპორაციული ვერსიის განვითარების ერთიანი საბაზო ვექტორის შედგენა;

6) ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის უნარების განხორციელების სიტუაციური პრაქტიკები - სიტუაციების და რელევანტური კომპეტენტური პროფილის განსაზღვრა, სადაც საჭიროა სოციალურად პასუხისმგებელი ქცევის სცენარის გამოყენება;

7) ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მოთხოვნების შესაბამისად რელევანტური საორგანიზაციო სტრუქტურის ჩამოყალიბება - ორგანიზაციული სტრუქტურის შევსება კომპეტენტური დეპარტამენტებით და ვაკანსიებით, რომლებზე დასაქმებულნი პასუხისმგებლები იქნებიან ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის პოლიტიკის ხარისხზე;

8) ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის მენეჯმენტის ფარგლებში კომპეტენციების შედგენა - თითოეული სტრუქტურული ქვედანაყოფი უნდა ფლობდეს საკუთარი კომპეტენციის ზონაში სოციალურად ორიენტირებული ქცევის განხორციელების მექანიზმის ხედვას;

9) კორპორაციული პროცედურების და ალგორითმების მომზადება - ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის კონცეფციების და უკვე ჩამოყალიბებული ბიზნეს-პრაქტიკის მაქსიმალური შეთავსებისათვის საჭიროა სტანდარტული პროცესების განსაზღვრული მომზადება (კორექცია);

10) შიდა კონტროლი და აუდიტის სისტემა - კონტროლის შიდა ლოკუსი ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის პოლიტიკის ცხოვრებაში გატარების პროცესში მიღებული ფაქტიური და დაგეგმილი შედეგის შესაბამისობაზე;

11) გარე ანგარიშგება და ინტერაქცია - კონტროლის გარე ლოკუსი ჩასატარებელი სოციალური პროგრამებისა და ღონისძიებების მიზანშეწონილობისა და სარგებლიანობის დასადგენად.

ნაშრომის აპრობაცია

დისერტაციის თემაზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის საგამოცდო კომისიაში დაცულ იქნა ორი კოლოკვიუმი და ორი სემინარი:

კოლოკვიუმები:

1. კოლოკვიუმი 1 – კოლოქვიუმი №1 „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები“. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი, 22 თებერვალი 2018 წ.
2. კოლოკვიუმი 2 – კოლოქვიუმი №2 „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა, როგორც ორგანიზაციის მდგრადი განვითარების ფაქტორი“. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი, 20 ივლისი 2018 წ.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია

შემდეგ პუბლიკაციებში:

სამეცნიერო სტატიები:

1. ჩეჩელაშვილი მ., ჯინჯიხაძე ლ. „სტეიკჰოლდერთა თეორიიდან საზოგადო ღირებულებათა რეალიზაციამდე“. ჟურნალი „მოამბე“ №31 2018 წ. გვ. 22.
2. ჩეჩელაშვილი მ., ჯინჯიხაძე ლ. „ბენჩმარკინგი და მისი გამოყენების პერსპექტივები ქართულ საწარმოებში“. „მოამბე“, №32, 2018 წ. გვ. 11.
3. ჩეჩელაშვილი მ., ჯინჯიხაძე ლ. „ორგანიზაციის ეფექტიანობის შეფასების სტრატეგიული მეთოდები“. ჟურნალი „ეკონომიკა“ № 1-2, 2019 წ. გვ.171.

კონფერენციები:

1. ჩეჩელაშვილი მ., ჯინჯიხაძე ლ. „ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა, როგორც ახალი ეკონომიკის გაზომვის ინსტრუმენტი“. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი, საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“ შრომების კრებული II, 2017 წ.
2. მახარაშვილი ი., ბაბუნაშვილი თ., ჯინჯიხაძე ლ. „მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებში“. საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი, საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის „გლობალიზაცია და ბიზნესის თანამედროვე გამოწვევები“ შრომების კრებული III, 2019 წ.