

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

გელა გოგიჩაიშვილი

**ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის
მექანიზმები საქართველოში**

სადოქტორო პროგრამა - ბიზნესის ადმინისტრირება

შიფრი-02

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

წარდგენილი დისერტაციის

ავტორეფერატი

თბილისი

2020 წელი

დისერტაცია შესრულებულია საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში
ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტი
ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი:

პროფესორი

/ანზორ კურატაშვილი/

რეცენზენტები: _____

დისერტაციის დაცვა შედგება 2020 წლის "----" -----" --- საათზე,
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნესის ადმინისტრირების,
საჯარო მმართველობის და მენეჯმენტის საუნივერსიტეტო სადისერტაციო
საბჭოს სხდომაზე.

კორპუსი VI, აუდიტორია ---

მისამართი: თბილისი, 0175, კოსტავას 77.

დისერტაციის გაცნობა შესაძლებელია სტუ-ის ბიბლიოთეკაში,

ხოლო ავტორეფერატისა – ფაკულტეტის ვებგვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს მდივანი,

პროფესორი

/ლ. კოჭლამაზაშვილი/

Summary

The thesis – „Mechanisms for Improving the Efficiency of Business Management in Georgia“ comprises an introduction, 3 chapters and a conclusion. The introduction presents the relevance, purpose and objectives of the research topic, the subject and object of the research, the theoretical-methodological basis of the paper, the information basis of the research, the level of research of the research topic, scientific novelty, the approbation of the paper, the practical significance of the research results.

Reviews of the literature include scientific literature and papers that contain some information about problems in the dissertation or show alternative methods for solving it.

The first chapter of the thesis comprises two sections. The first paragraph discusses planning, organization, motivation and control. In addition, the author considers managers as a separate social layer of society. The author describes business management as an independent form of professional activity aimed at the rational use of material, labor and financial resources to achieve the goals by introducing economic management mechanisms - principles, functions and methods.

In the first topic as the second article is revised "Management in the business sphere" what is stipulated that in the business sphere the working of the acting enterprises (organizations) is impossible without management. So that the management is dully mentioned as a philosophy of the business management.

In the thesis is revised a conception of business where are given the positive conceptions, critic conception of business and the conflicts raised in the business sphere. By author's opinion needs to found the gaps and herein to be taken attention to those articles which hinders the efficiency functionality of the business management.

The attention is noted to that in creation of the legal base of the business is not valued a state of the current business environment, stipulation by the legislation acts and promotion for development of the business management.

The second topic of the thesis "The efficiency problems of the business management"- as well is involved with two paragraph. In the first paragraph of the second topic to the thesis is revised the tendencies of the business management development in the foreign leading countries.

In the paragraph mentioned is taken an attention to the efficiency of the business management, the risks arisen. At the same time are mentioned the globalization problems of the international business which with the applicable properties and tendencies are characterized and includes all spheres of the social relations (policy, ideology, religion, culture and e.c.) the globalization of the international business alters not only the life style of each country but the coexistence mechanism to the all world.

The second paragraph of the second topic of thesis "The efficiency problems of the business management in Georgia"- has an analytic character and the actual issues of management in Georgia are revised in it.

The third topic of the thesis, "The perfectness mechanisms of efficiency of the business management includes two paragraphs. In the first paragraph are revised the perfectness mechanisms of efficiency of the business management in the foreign countries and in the second paragraph- the perfectness mechanisms of the business management in Georgia. In the mentioned topic of the thesis is the author's view of the effectiveness arisen of the management perfectness

In the last part, the conclusions made because of the study of the efficiency of

Georgian enterprises and some practical recommendations are given. The recommendations relate to implementing socially oriented mechanisms, the need to move to new criteria of efficiency and effectiveness. The report emphasizes that efficiency assessments should be guided not by financial but by social indicators; the need to reform the legislative-normative base is indicated; finally, it should be noted that the quality of business management should be assessed according to how effective it is in relation to the world market conjuncture.

At the end of the dissertation is a list of used literature, comprising up to one hundred sources.

სადისერტაციო ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა. მენეჯმენტი, როგორც ერთ-ერთი რთული და ამასთანავე აუცილებელი ფენომენი, დამკვიდრდა საქართველოს საზოგადოებრივი ურთიერთობის ყველა დარგში – ეკონომიკის, პოლიტიკის, სამართლებრივი ურთიერთობის და სხვა სფეროში.

ამიტომაც მენეჯმენტის მეცნიერული კვლევის აქტუალობას არა მარტო თეორიული, არამედ უაღრესად დიდი პრაქტიკული მნიშვნელობა ენიჭება.

მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერული დარგის კვლევა დაიწყო გასული საუკუნის ოცდაათიან წლებში. იმდროინდელ ამერიკელ მკვლევარებს მიაჩნდათ, რომ მენეჯერები არიან განსაკუთრებული პროფესიის ადამიანები, რომლებსაც უნარი აქვთ მართონ ესა თუ ის დარგი, მრავალვარიანტული გათვლების საფუძველზე მიიღონ ოპტიმალური, დასაბუთებული და საბოლოოდ დადებით შედეგებზე ორიენტირებული გადაწყვეტილებები.

დღეისათვის, იმდენად აქტუალური გახდა მენეჯმენტის გამოყენების სფერო, რომ საზოგადოების განვითარების ყველა საფეხურზე მენეჯმენტის ინსტიტუტი გახდა არა მარტო აქტუალური, არამედ აუცილებელიც კი.

იმისათვის, რომ მენეჯმენტმა სწორად და სამართლიანად წარმართოს თავისი საქმიანობა, ის უნდა ემყარებოდეს მენეჯმენტის ზოგად პრინციპებს, როგორცაა: სისტემურობის, მრავალფუნქციურობის და სხვა პრინციპები.

შეიძლება დარწმუნებით ითქვას, რომ მენეჯმენტის ზოგადი პრინციპების რეალიზაცია ბიზნესისა თუ სხვა დარგში, ეხმარება ყველა დონის, კერძოდ: უმაღლესი რგოლის ხელმძღვანელობით დაწყებული, დაბალი რგო-

ლის (მმართველობის) ხელმძღვანელობით დამთავრებული, სწორად და ეფექტიანად წარმართოს თავისი საქმიანობა, ეს იქნება ბიზნესი, თუ საზოგადოებრივი ცხოვრების სხვა სფერო.

ნაშრომში განხილულია მენეჯმენტის ზოგადი პრინციპები და მათი როლი დასახული მიზნების მიღწევაში.

როდესაც ვეხებით მენეჯმენტს, უპირველეს ყოვლისა, უნდა გამოიყოს მენეჯერის, როგორც ლიდერის, განსაკუთრებული თვისებები, რამეთუ მის უნარიან ხელმძღვანელობაზეა დამოკიდებული ორგანიზაციული საქმიანობის ეფექტიანი ფუნქციონირება და ადამიანების მართვა, რაც გულისხმობს ადამიანური რესურსების რაციონალურ გამოყენებას მათი უნარისა და შესაძლებლობების გათვალისწინებით.

მენეჯმენტი გამოიყენება, როგორც კომერციულ, ასევე არაკომერციულ საქმიანობისას და ამიტომ მის უნარიანი მართვის პრობლემატიკის კვლევას აქვს უაღრესად დიდი მნიშვნელობა, რის გამოც მისი აქტუალობა ექვს არ იწვევს.

საწარმოები და ორგანიზაციები, რომლებიც მეწარმეობის სფეროში არიან წარმოდგენილნი, აუცილებლად იმართებიან მენეჯერების მიერ. ამდენად, მენეჯმენტის გარეშე მათი საქმიანობის წარმოდგენა შეუძლებელია, რაც გვაძლევს იმის საფუძველს, რომ მენეჯმენტს მართვის ფილოსოფია ვუწოდოთ.

მეწარმე სუბიექტი უმთავრესი პიროვნებაა საკუთარ ფირმაში, იგი ქმნის ფირმას და შემდეგ ასაქმებს მასში სხვადასხვა სპეციალობის ადამიანებს, რომელთა შორის არიან მენეჯერებიც.

ბიზნესმენობა სპეციალობა არ არის. ბიზნესმენი ბრუნვაში მყოფი იმ კაპიტალის მფლობელია, რომელსაც შემოსავალი მოაქვს. ხოლო მის მიერ სამსახურში დაქირავებული მენეჯერი კი მოწოდებულია, გაზარდოს ფირმის შემოსავლიანობა, ანუ მოახდინოს მოგების მაქსიმიზაცია. მოგება წარმოადგენს ნებისმიერი ბიზნესის წარმატებული ფუნქციონირების მთავარ მიზანს.

ინგლისელი ეკონომისტი ადამ სმიტი (1723-1790) წიგნში „გამოკვლევა

ხალხთა სიმდიდრის ბუნებისა და მიზეზების შესახებ“ (1776 წ.) ბაზრის წარმოშობას უკავშირებს შრომის საზოგადოებრივ დანაწილებას.

ბაზარი ეს არის სფერო, სადაც მიმდინარეობს საქონელგაცვლა ძირითადად ფულის საშუალებით ანუ ბაზარი არის მწარმოებლის მომხმარებელთან ეკონომიკური კავშირის ორგანიზაციული ფორმა.

საქართველოში ბიზნესის მენეჯმენტი გარკვეულწილად იმიტომ განიცდის კრიზისს, რომ მართვის სისტემა უძლური აღმოჩნდა ამოიცნოს და სწრაფად შეაფასოს ბიზნეს-სიტუაციები, გამოიმუშაოს და განახორციელოს ეფექტიანი გადაწყვეტილებები.

თანამედროვე ბიზნესის მენეჯმენტის ხარისხი, ერთი მხრივ, განსაზღვრავს მიმდინარე პროცესების ეფექტიანობას, მენეჯერთა პროფესიონალიზმს, კომუნიკაციის ეფექტიანობას, მმართველობითი გადაწყვეტილებათა მიღების სისტემას, თანამედროვე ტექნიკური საშუალებით აღჭურვას, ხოლო, მეორე მხრივ, ის ვლინდება საწარმოს საბაზრო შესაძლებლობების დონეში, რაც დაკავშირებულია საზოგადოებრივი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისა და გამოშვებული პროდუქციის სამომხმარებლო სარგებლიანობაზე.

ბიზნესის მენეჯმენტის ხარისხი ხელს უწყობს კომპანიების ძლიერი მხარეების კვლავწარმოებას. თუ კონკურენციულ ბრძოლაში კომპანიის უპირატესობათა რეალიზება არ მოხდა, მაშინ ის უკვე აღარ წარმოადგენს უპირატესობას, არარეალიზებული უპირატესობა კი ცხადყოფს მართვის ხარისხის ხარვეზებს. ბიზნესის მენეჯმენტის მთავარი მიზანი კი სწორედ საწარმოთა ეფექტიანი ფუნქციონირების ორგანიზება უნდა იყოს. ბიზნესის მენეჯმენტის ერთიან სისტემაში მიმდინარე ინფორმაციული და შრომითი პროცესები იმას გვიჩვენებს, თუ რამდენად შედეგიანია ფირმის საქმიანობა ბაზარზე, რამდენად შეესაბამება გამოშვებული პროდუქცია მომხმარებელთა მოთხოვნას, ხოლო გამოყენებული სტრატეგიები კი კონკურენტთა ქმედებებს.

ბიზნესის მენეჯმენტის დონე საბოლოოდ აისახება კონკურენციული უპირატესობის რეალიზების მართვის უნარში. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ბიზნესის მენეჯმენტში დასაქმებული პერსონალის ინტელექტი,

ცოდნა და უნარი, რომლებიც შეძლებენ მენეჯმენტის მანამდე გამოუყენებელი საშუალებებისა და მექანიზმების ამოქმედებას. მათ რიცხვს განეკუთვნება ორგანიზაციული კულტურა, საქმიანი ეთიკა, მოტივაცია, მმართველი კადრების შერჩევა საზრიანობით გამორჩეული ადამიანებისაგან და მათი შესაბამისი გადამზადება.

ყოველივე ზემოთაღნიშნული ადასტურებს ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემის და საერთოდ სადისერტაციო თემის აქტუალობას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. სადისერტაციო ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმების შემუშავება და დანერგვა საქართველოში.

აუცილებელია დაინერგოს ბიზნესის მენეჯმენტის სოციალურად ორიენტირებული მექანიზმები საქართველოში.

ამასთან, უნდა დაინერგოს ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის ახალი კრიტერიუმები, რომლის თანახმად, ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის განსაზღვრა უნდა მოხდეს არა მხოლოდ ეკონომიკური, არამედ, აგრეთვე სოციალური მაჩვენებლებითაც.

კვლევის ამოცანები. სადისერტაციო ნაშრომის ამოცანას წარმოადგენს ბიზნესის მენეჯმენტის სრულყოფის მექანიზმების დანერგვის აუცილებლობის დასაბუთება საქართველოში.

ამასთან, სადისერტაციო ნაშრომის ამოცანას წარმოადგენს ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის ახალი კრიტერიუმებით განსაზღვრის აუცილებლობის დასაბუთება, რომლის თანახმად, ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის განსაზღვრა უნდა მოხდეს არა მხოლოდ ეკონომიკური, არამედ, აგრეთვე სოციალური მაჩვენებლებით.

კვლევის საგანი და ობიექტი. კვლევის საგანს წარმოადგენს ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმები, ხოლო კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ბიზნესის მენეჯმენტის სრულყოფის მექანიზმების შესწავლა საქართველოსა და საზღვარგარეთის ქვეყნებში.

ჩვენს მიერ განხორციელებული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით,

შესაძლებელი გახდა მეცნიერულად არგუმენტირებული და დასაბუთებული წინადადებების შემუშავება ბიზნესის მენეჯმენტის შემდგომი განვითარებისა და სრულყოფისათვის.

კვლევის ინფორმაციული საფუძველია ბიზნესის მენეჯმენტის სფეროში არსებული საკანონმდებლო, ასევე ქართველი და უცხოელი მეცნიერების მიერ გამოთქმული შეხედულებები, აგრეთვე საკვლევი თემის შესაბამისი საკანონმდებლო ნორმატიული აქტები, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებით (მაგ. ინტერნეტი) გავრცელებული ინფორმაციები და ა.შ.

საკვლევი თემის დამუშავების დონე. ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმების შესწავლას და კვლევას მრავალი მეცნიერული ნაშრომი ეძღვნება, მაგრამ, მიუხედავად ამისა, აღნიშნული პრობლემის კვლევას საქართველოში მაინც განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს, რადგან ჯერ კიდევ მრავალი გადაუჭრელი პრობლემა არსებობს.

მეცნიერული სიახლე. ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმების პრობლემების კვლევის შედეგად შემუშავებული და დასაბუთებულია შემდეგი მეცნიერული სიახლეები:

- შემოთავაზებული და დასაბუთებულია ბიზნესის მენეჯმენტის სოციალურად ორიენტირებული მექანიზმების დანერგვის აუცილებლობა საქართველოში;

- შემოთავაზებული და დასაბუთებულია იმის აუცილებლობა, რომ დაინერგოს ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის ახალი კრიტერიუმები, რომლის თანახმად, ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის განსაზღვრა უნდა მოხდეს არა მხოლოდ ეკონომიკური, არამედ სოციალური მაჩვენებლებითაც. კერძოდ, ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის კრიტერიუმი უნდა იყოს არა მხოლოდ ბიზნესის მომგებიანობა, ანუ მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლები, არამედ, საბოლოო ჯამში ხალხის ცხოვრების დონის ამაღლება. ამრიგად, მაღალი ეკონომიკური მაჩვენებლები შეიძლება ჩაითვალოს და უნდა ჩაითვალოს დადებითად მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როდესაც ეკონომიკური ეფექტიანობა წინააღმდეგობაში არ მოდის სოციალურ შედეგებთან. საბოლოო ჯამში, ეკონომიკური ეფექტიანობა დადებით გავლენას უნდა

ახდენდეს ხალხის ცხოვრების დონის ამაღლებაზე, ხოლო წინააღმდეგ შემთხვევაში ადგილი ექნება კრიმინალური ბიზნესის ფუნქციონირებას.

- სიახლეს წარმოადგებს იმის აუცილებლობა, რომ ზემოაღნიშნული პრობლემების გადასაჭრელად მოხდეს საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზის დარეგულირება, რაც სასიკეთოდ აისახება ბიზნესის მენეჯმენტის შემდგომ სრულყოფაზე.

ნაშრომის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლები. სადისერტაციო ნაშრომში გამოყენებული იქნა კვლევის სხვადასხვა მეთოდი. სადისერტაციო ნაშრომის მეთოდოლოგიური საფუძველი შეადგინა ბიზნესის სფეროში მენეჯმენტის განვითარების ტენდენციებისა და თავისებურებების ანალიზმა, აგრეთვე მათი შემცნების საზოგადო და სპეციფიკურმა მეთოდებმა. ეს ყოველივე მოიცავს ისტორიული კვლევის მეთოდს, რა დროსაც მიმოხილულია მენეჯმენტის, როგორც ბიზნესის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილის, წარმოშობა და განვითარება.

კვლევის თეორიული საფუძველია ბიზნესის მენეჯმენტის პრობლემებზე ქართველი და უცხოელი მეცნიერ-თეორეტიკოსების კონცეპტუალურ-ფუნდამენტური შეხედულებები.

კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს მოვლენების შეცნობის საერთო მეცნიერული პრინციპები, ისეთები, როგორც არის – დიალექტიკური და სისტემური მიდგომები, ასევე შედარებითი ანალიზის მეთოდები, ემპირიული განზოგადების ინდუქცია, დედუქცია და სხვა.

კვლევის პროცესში გამოყენებულია ასევე შედარებითი კვლევის მეთოდი, რადგანაც ამ მეთოდის გამოყენების გარეშე შეუძლებელი იქნებოდა ერთმანეთისათვის შეგვედარებინა საქართველოსა და საზღვარგარეთის ქვეყნებში მენეჯმენტის განვითარების თავისებურება და მისი იმპლემენტაცია საქართველოს რეალობაში.

გამოყენებულია, ასევე, მეცნიერული ანალიზისა და სინთეზის მეთოდი. ამ მეთოდის გამოყენებამ საშუალება მოგვცა, დაგვენახა საქართველოსა და საზღვარგარეთის ქვეყნებში ბიზნესის მენეჯმენტის განვითარების პერსპექტივები და თავისებურებები. კვლევის ემპირიულ ბაზას წარმოადგენს,

როგორც ქართველი, ასევე უცხოეთის ქვეყნების მეცნიერთა ნაშრომები. გამოყენებულია აგრეთვე კვლევის სტატისტიკური მეთოდი.

ნაშრომის აპრობაცია. სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები და შედეგები გამოქვეყნებულია ოთხ სამეცნიერო სტატიაში, საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალებში. გამოქვეყნებულია აგრეთვე ერთი მოხსენება საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის მასალებში, ასევე ავტორის მიერ შესრულებული და დაცულია ორი თემატური სემინარი და ორი კოლოკვიუმი.

კვლევის შედეგების პრაქტიკული მნიშვნელობა. სადისერტაციო ნაშრომში მოცემული მეცნიერული სიახლეები და დასკვნები შეიძლება გამოყენებულ იქნას ძირითადად საკანონმდებლო, აღმასრულებელი და სასამართლო ხელისუფლების საქმიანობაში და აგრეთვე სალექციო კურსებში უმაღლეს საგანმანათლებლო დაწესებულებებში და ა.შ.

ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა. ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე დაბეჭდილ 135 გვერდს და შედგება – შესავლის, სამი თავის, ექვსი ქვეთავის, დასკვნისა და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისაგან.

დასახელებული მიზნებიდან და მასთან დაკავშირებული ამოცანებიდან გამომდინარე ნაშრომის სტრუქტურას აქვს შემდეგი სახე:

შესავალი

ლიტერატურის მიმოხილვა

თავი 1. ბიზნესის მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები

1.1. მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები

1.2. მენეჯმენტი ბიზნესის სფეროში

თავი 2. ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემები

2.1. ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემები საზღვარგარეთის ქვეყნებში

2.2. ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემები საქართველოში

თავი 3. ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმები

3.1. ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმები საზღვარგარეთის ქვეყნებში

3.2 ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმები საქართველოში

დასკვნა

გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხა

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შინაარსი

სადისერტაციო ნაშრომი – „*ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმები საქართველოში*“ შედგება შესავლის, სამი თავისა და დასკვნისაგან.

სადისერტაციო ნაშრომის შესავალში წარმოდგენილია გამოსაკვლევი პრობლემის აქტუალობა, გამოკვლევის მიზანი და ამოცანები, საგანი და ობიექტი, გამოკვლევის დღევანდელი დონე და პრაქტიკული მნიშვნელობა, გამოკვლევის მეცნიერული სიახლეები, ნაშრომის მოცულობა და სტრუქტურა.

ლიტერატურის მიმოხილვის ნაწილში დახასიათებულია ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმები საქართველოში. გაკეთებულია ლიტერატურის მიმოხილვითი ანალიზი, კრიტიკულად შეფასებულია ავტორთა კონცეფციები და გაკეთებულია ავტორისეული კომენტარები.

ნაშრომის პირველი თავი – „*ბიზნესის მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები*“ – ორ საკითხად არის განხილული. პირველში განხილულია: მენეჯმენტის თეორიულ საფუძვლებზე, შესაბამისად ხაზგასმულია მენეჯმენტის როლი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, რაც წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებისათვის მუდმივ ზრუნვაზე არის ორიენტირებული. მოცემულია მენეჯმენტის ცნება, მისი დამახასიათებელი ნიშნები და ამ საკითხზე სხვადასხვა მეცნიერების – ა.აბრალავას, ე. ბარათაშვილის, მ. ტულუშის, ნ. ყირიმლიშვილის, რ.დაფტის, ს. რობინზის, მ. მესკონის და სხვათა შეხედულებები.

სპეციალისტების აზრით მენეჯმენტის მნიშვნელობა განსაკუთრებით ნათლად წარმოჩნდა გასული საუკუნის 30-იან წლებში, როცა ცხადი გახდა,

რომ იგი, როგორც საქმიანობა, პროფესიად, დამოუკიდებელ დისციპლინად ჩამოყალიბდა, ხოლო მენეჯერების სოციალური ფენა მეტად მნიშვნელოვან, გავლენიან საზოგადოებრივ ძალას წარმოადგენდა.

მენეჯმენტის კანონებს, კანონზომიერებებსა და პრინციპებს ობიექტური ხასიათი აქვთ. ეს იმას ნიშნავს, რომ მენეჯერი მათ არ ირჩევს, არამედ მათ მოქმედებას ითვალისწინებს, თავისი საქმიანობის აუცილებელ წესად თვლის, ვინაიდან ისინი არსებობენ და მოქმედებენ ადამიანის ნებისაგან დამოუკიდებლად. მენეჯერი პროფესიონალი მმართველია ან ხელმძღვანელია, რომელსაც სპეციალური მომზადება აქვს მიღებული და აღჭურვილია ორგანიზაციის მართვის ყველა ფუნქციით, რომელთაგან განსაზღვრულია ის, რომ მენეჯერის მოვალეობაა შეიმუშაოს და მიიღოს მმართველობითი გადაწყვეტილება, დაიყვანოს ის შემსრულებლამდე, შეამოწმოს მათი შესრულება, შეასრულოს და განახორციელოს შემსრულებელთა სტიმულირების შესაბამისი სისტემა. თუ ხელმძღვანელი არ არის ამ ფუნქციით აღჭურვილი, იგი არ შეიძლება ჩაითვალოს მენეჯერად.

ორგანიზაციის დონეზე მენეჯმენტი გულისხმობს საკუთარ ეკონომიკურ მექანიზმს, რომელიც სამი ბლოკისგან შედგება, ეს არის ორგანიზაციის შიდა მართვა, წარმოების მართვა და პერსონალის მართვა;

ბიზნესის მენეჯმენტი შეიძლება განვიხილოთ, როგორც მართვის მეცნიერება და პრაქტიკა, ფირმის მართვის ორგანიზაცია და მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების პროცესი.

ნაშრომის პირველ თავში მეორე საკითხად განხილულია „**მენეჯმენტი ბიზნესის სფეროში**“. ხაზგასმულია მენეჯმენტის მნიშვნელობა ბიზნესის მართვის მთელ მექანიზმზე. (კანონები, კანონზომიერებები, ფუნქციები, მეთოდები, მმართველობითი აპარატი, პროცესები და ა.შ) განურჩევლად მისი განხორციელების ადგილისა და დროისა.

შინაარსობრივად, მენეჯმენტი მართვის ანალოგად ითვლება. თუმცა იგი მისი სრული შესატყვისი არ არის. ზოგადად მართვა იყოფა მენეჯმენტად და ადმინისტრირებად. მენეჯმენტი საბაზრო პირობებში მართვის კონკრეტული მექანიზმების ერთობლიობაა, ადმინისტრირება კი არა საბაზ-

რო სისტემასა და სტრუქტურებშია. მაშასადამე, ორივე მართვაა, მაგრამ პირველი, ანუ მენეჯმენტი ვრცელდება ქვეყნის სოციალურ - ეკონომიკური სისტემის იმ ნაწილზე, რომელიც საბაზრო კანონებითა და კანონზომიერებებით ისაზღვრება. ეს არის სამეწარმეო საქმე, ზოგადად ბიზნესი.

მეორე (ადმინისტრირება) კი სახელმწიფო და საზოგადოებრივ მეურნეობაზე, რომელშიც შედის მუნიციპალური ორგანიზაციები, დაწესებულებები, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები. ალბათ ამიტომ არის, რომ მენეჯმენტს ხშირად ბიზნესის მენეჯმენტსაც უწოდებენ. ეს სწორიც არის, რადგან მენეჯმენტი ბიზნესის მართვაა და არა მუნიციპალური ორგანიზაციების საქმიანობის მართვა.

მაშასადამე, როცა ვსაუბრობთ მენეჯმენტის შესახებ, ვგულისხმობთ ბიზნესის მართვას, მის მექანიზმს - კანონებს, კანონზომიერებებს, ფუნქციებს, მეთოდებს, მმართველობით აპარატსა და პროცესებს და ა. შ.

„მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონი აწესრიგებს სამეწარმეო საქმიანობის მონაწილეთა მოწყობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმებს. სამეწარმეო საქმიანობად მიიჩნევა მართლზომიერი და არაერთჯერადი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად.

ხშირია შემთხვევები, როცა ქართულად მეწარმეობა ასოცირდება წარმოებასთან, ხოლო მეწარმე-მწარმოებელთან. საქმე იმაშია, რომ ქართველი იურისტები უფრო მეტად თანამშრომლობენ გერმანელ კოლეგებთან, რომლებიც იყენებენ მხოლოდ ცნებას „მეწარმეობა“.

აღსანიშნავია ისიც, რომ საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“ მიღებულია ქართველი და გერმანელი სამართალმცოდნეების ერთობლივი მუშაობის შედეგად. ამიტომ ქართულ იურიდიულ ლიტერატურაში, ნორმატიულ აქტებში და სხვა ოფიციალურ დოკუმენტებში ნაკლებად მოიხსენიება „ბიზნესი“, „ბიზნესმენი“ და მეცნიერულ ბრუნვაშია ტერმინები „მეწარმეობა“, „სამეწარმეო საქმიანობა“, „მეწარმე“, რაც სათანადო ლოგიკურ საფუძველს მოკლებულია.

კაცობრიობის მთელი ისტორია დაკავშირებულია ბიზნესთან,

ბიზნესი შეიძლება ითქვას არის ბოლომდე შეუცნობელი სოციალურ-ეკონომიკური მოვლენა, რომლის სხვადასხვა თეორიული ცნება და გაგება არსებობს, პირობითად ისინი შესაძლებელია გაერთიანდეს სამ ძირითად ჯგუფში, ესენია: პოზიტიური, კრიტიკული და პრაგმატული.

ბიზნესის პოზიტიური კონცეფციის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ბიზნესი ესმით, როგორც საქონლისა და მომსახურების წარმოების მიზნით ადამიანების საზოგადოებრივი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება საზოგადოების წევრების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის.

კრიტიკული კონცეფციის შესაბამისად ბიზნესი არის ადამიანების საქმიანობის ის სფერო, რომლის საბოლოო მიზანს შეადგენს მოგებისა და სხვა შემოსავლების მიღება. მოგების მიღება დაუშვებელია ყველა გზითა და მეთოდით, ამით ის ხდება საზოგადოებრივი კონფლიქტების კრიმინოგენული პროცესების გაღვივების წყარო.

პრაგმატული კონცეფციის თანახმად ბიზნესი აუცილებელია, როგორც საკუთარი ინტერესებისათვის, ასევე საზოგადოების ინტერესებიდან გამომდინარე, რომელიც ბიზნესის საფუძველზე აკმაყოფილებს საქონელსა და მომსახურებაზე თავის მოთხოვნილებებს. პრაგმატული კონცეფცია, დანარჩენი ორი კონცეფციისაგან განსხვავებით არ ახდენს ბიზნესის იდეალიზებას.

აღნიშნულ პარაგრაფში ხაზგასმულია და გამოკვლეულია სახელმწიფოსა და ბიზნესის ურთიერთკავშირი, რომლის უმთავრესი სეგმენტია ხელისუფლებისა და ბიზნესმენის სტრატეგიული პარტნიორობა, რაც ერთი მხრივ გულისხმობს ბიზნესმენტა მიერ სახელმწიფო ინტერესების პატივისცემას, მეორე მხრივ კი ხელისუფლების მხრიდან ბიზნესმენის მხარდაჭერას, იმისთვის რომ მან ცივილიზებულად განავითაროს თავისი საქმიანობა.

სადისერტაციო ნაშრომის მეორე თავში **„ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემები“** – ასევე ორი საკითხია განხილული: ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემები საზღვარგარეთის ქვეყნებში. ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემები საქართველოში. მათგან, სადისერტაციო ნაშრომის მეორე თავის პირველ საკითხში – „ბიზნესის

მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემები საზღვარგარეთის ქვეყნებში“ განხილულია საერთაშორისო ბიზნესის შემდეგი ძირითადი სახეები:

- 1) საქონლის ექსპორტი, იმპორტი, რეექსპორტი, რეიმპორტი და ტრანზიტი;
- 2) მომსახურების ექსპორტი და იმპორტი;
- 3) ინვესტიციები.

საერთაშორისო ბიზნესის არსებულ ფორმებს შორის ყველაზე უფრო გავრცელებულია საქონლის ექსპორტ-იმპორტი, რადგანაც იგი მინიმალურ ვალდებულებებს მოიცავს და ნაკლებად სარისკოა. შესაბამისად იგი გამოიყენება საერთაშორისო ბიზნესის დივერსიფიკაციის პირობებშიც კი.

ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს ბიზნესის სფეროში წარმოქმნილი რისკები. რისკის თეორიის ფუძემდებლად ცნობილი ფრანგი ეკონომისტი რ. კანტილიონი ითვლება, რომელიც რისკს კონკურენციის ფენომენიდან გამომდინარე მოვლენას ახასიათებს.

გარდა ამისა, ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე გავლენას ახდენს საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია.

ამერიკელი ეკონომისტი ჯ. სტიგლიცის განმარტებით გლობალიზაცია არის ქვეყნების და ხალხის სულ უფრო მჭიდრო ინტეგრაცია, რომელიც განპირობებულია ტრანსპორტისა და დანახარჯების მნიშვნელოვანი შემცირებით, საქონლის, მომსახურების, კაპიტალის, ცოდნის, ადამიანების ეროვნული საზღვრების მიღმა გადაადგილებით, პროცესი, რომელიც ხორციელდება ხელოვნური ბარიერების მოსპობით.

საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაცია გარკვეულ თავისებურებებით, ტენდენციებით, კანონზომიერებითა და ეტაპებით ხასიათდება და მოიცავს საზოგადოებრივ ურთიერთობათა ყველა სფეროს (პოლიტიკას, იდეოლოგიას, რელიგიას, კულტურას). იგი ცვლის არა მარტო ცალკეული ქვეყნის ცხოვრების სტილს, არამედ მთელი მსოფლიო კაცობრიობის თანაარსებობის მექანიზმს, რასაც შემდეგი ფაქტორები განაპირობებენ: საერთაშორისო ვაჭრობის გეოგრაფიული გავრცელება, ფინანსური ბაზრების ქვეყნებს შორის განვითარება, ტრანსნაციონალურ კორპორაციათა გაძლიერება და

ა.შ. მან ხელი შეუწყო მსოფლიოში ორი ეკონომიკური ზონის შექმნას. ესენია: „ჩრდილოეთის დიდი შვიდეული“ (აშშ, იაპონია, გერმანია, საფრანგეთი, დიდი ბრიტანეთი, კანადა და იტალია) და „სამხრეთის დიდი შვიდეული“ (ჩინეთი, ინდოეთი, ბრაზილია, ინდონეზია, მექსიკა, სამხრეთ კორეა და ტაილანდი). საერთაშორისო ბიზნესის გლობალიზაციის პროცესში უაღრესად რთულ ვითარებაში აღმოჩნდნენ ის ქვეყნები, რომლებიც განიცდიან ეკონომიკის ლიბერალიზაციასა და პოლიტიკური სისტემის მოდერნიზაციას.

2009 წლის 2 აპრილს ლონდონში გამართულმა ე.წ. „დიდი ოცეულის“ შეხვედრამ აჩვენა გლობალიზაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეები. ერთი შეხედვით არაფერია ცუდი იმაში, როდესაც მიიღეს გადაწყვეტილება დაეხმარონ განვითარებად ქვეყნებს მატერიალურ-ფინანსური გზით, მაგრამ მეორე მხრივ გლობალიზაციის ლიდერი ქვეყნები თავს ახვევენ მსოფლიოს თავის ნება-სურვილს და ამას არცთუ იშვიათად ეწირება ლოკალური ცივილიზაციური, ეთნოკულტურული ფასეულობები და სახელმწიფოებრივი სუვერენიტეტი.

აზიის ყოფილი ღარიბი ქვეყნებიდან ზოგიერთი დროულად მიხვდა იმას, რომ თავისუფალი ვაჭრობის ზონასთან მიერთება დამლუპველია სათანადო დამცავი ღონისძიებების გატარების გარეშე. ამ ქვეყნებში სახელმწიფო მაღალი ბაჟითა და ტექნიკური მოთხოვნებით ბლოკავდა საქონლის იმპორტს იმ დარგებში, რაშიც ადგილობრივი ფირმები ჯერ კიდევ სუსტნი იყვნენ და ამით უმკლავდებოდა საერთაშორისო კონკურენციას. ამის საპირისპიროდ სახელმწიფო ყოველნაირად ცდილობდა ექსპორტის წახალისებას, რაც „აზიური სასწაულის“ ერთ-ერთი მთავარი წყარო გახდა. ასეთ ქვეყნებს მიეკუთვნება მალაიზია, ჩინეთი და სამხრეთ-აღმოსავლეთ აზიის სხვა ქვეყნები.

ნაშრომის ამავე თავში, მეორე საკითხი - „**ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემები საქართველოში**“ ანალიტიკური ხასიათისაა. განხილულია ბიზნესის მენეჯმენტის განვითარების ეტაპები საქართველოში. ხაზგასმულია, რომ საქართველოს ეკონომიკის განვითარებაში უაღრესად

დიდია ბიზნესის როლი და მნიშვნელობა, რადგანაც ჯანსაღი ბიზნესის განვითარების პირობები განსაზღვრავს ნებისმიერი ქვეყნის განვითარების დონეს, ამიტომ ბიზნესი ხდება საქართველოს ეკონომიკის შემადგენელი ნაწილი.

1990 წლების კრიზისული პერიოდის დაწყებამდე საქართველო საშუალოდ განვითარებული ინდუსტრიულ-აგრარული ქვეყანა იყო, მაგრამ ხანგრძლივი ეკონომიკური კრიზისის შედეგად ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური მდგომარეობა გაუარესდა. ქართველი ექსპერტების ერთი ნაწილი მიიჩნევდა, რომ გარდამავალი პერიოდი მხოლოდ ერთ-ორ წელს გასტანდა და ქვეყანა მალევე გადავიდოდა საბაზრო ეკონომიკაზე, მაგრამ უკვე თითქმის 30 წელია გრძელდება გარდამავალი პერიოდი და ძნელია სწორად განისაზღვროს, კიდევ რამდენ ხანს გასტანს ეს პროცესი. მოსახლეობის ნახევარზე მეტი ცხოვრობს სიღარიბის ზღვარს მიღმა.

საქართველოში ვერ შეირჩა საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის ისეთი გზა, რომელშიც გათვალისწინებული იქნებოდა ჩვენი ქვეყნის ეროვნული, სპეციფიკური თავისებურებები, მიესადაგებოდა ერის ინტერესებსა და მენტალიტეტს, უზრუნველყოფდა მოსახლეობის უსაფრთხოებას.

დღევანდელ ეტაპზე განსაკუთრებით აქტუალურია მაღალი ზნეობრივი ნორმების, ქცევის კულტურისა და დახვეწილი მანერების ჩამოყალიბება, მმართველობითი გადაწყვეტილებების სისტემა, თანამედროვე ტექნიკური საშუალებებით აღჭურვა.

ამდენად, თანამედროვე ქართულ ბიზნესს, რომელსაც ჯერ კიდევ არ შეუძენია თანამედროვე ცივილიზებული ფორმა და შინაარსი, ბევრი რამ აქვს დასახვეწი და განსავითარებელი, რაშიც გადამწყვეტი როლი მენეჯმენტს უკავია. სწორედ მენეჯმენტის პრინციპებისა და მეთოდების ეფექტიანი გამოყენება საწარმოს ხელმძღვანელობას აძლევს საშუალებას უზრუნველყოს მომხმარებელთა მაღალი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

იქიდან გამომდინარე, რომ მენეჯმენტი არის შრომითი კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური მართვა, ქართული ხასიათი ყველაზე მეტად შეესაბამება ამ მოთხოვნას, ამიტომ უნდა შეიქმნას ქართული ხასიათის

გათვალისწინებული მენეჯმენტის მოდელი, რომელიც იქნება წარმატებული, ერთადერთი და მოერგება მხოლოდ საქართველოს.

სადისერტაციო ნაშრომის მესამე თავი – „**ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმები**“ – მოიცავს ორ საკითხს.

პირველ საკითხად განხილულია ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმები საზღვარგარეთის ქვეყნებში. განსაკუთრებული აქცენტი გაკეთებულია სოციალურად ორიენტირებული მექანიზმების დანერგვის აუცილებლობაზე, ბიზნესის სოციალიზაციაზე საზღვარგარეთის ქვეყნებში, სადაც ბიზნესის სოციალური ინსტიტუტის როლი ფუნდამენტური და გადამწყვეტია საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში, რადგან ეს ინსტიტუტი ასოცირდება ადამიანების ძირითადი საქმიანობით - წარმოებით და მიზნად ისახავს ადამიანების ძირითადი მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, როგორც მატერიალური, ისე არამატერიალური სარგებლობით.

დასავლური მენეჯმენტის ფორმირების წყაროს წარმოადგენდა ეფექტიანი მართვის მოთხოვნილება, რომელიც მეცნიერულად იქნებოდა დასაბუთებული. ამ მოთხოვნის საპასუხოდ ხდებოდა მენეჯმენტის ეტაპობრივი ევოლუცია, რომელიც უფრო ნათლად ჩანს მისი ისტორიული ფესვების განხილვისას.

ასე მაგალითად, გასული საუკუნის 40-იან წლებში ინგლისელმა მეცნიერებმა დიდი წვლილი შეიტანეს „ოპერაციათა კვლევის“ მეთოდის ჩამოყალიბებასა და დანერგვაში, რომელიც ზოგიერთი სამხედრო-სტრატეგიული ამოცანის გადაჭრის აუცილებლობის საპასუხოდ გაჩნდა. ამ მეთოდის შექმნის შემდეგ ოპერაციათა მენეჯმენტის კვლევებმა ამერიკაში გადაინაცვლა.

სამეცნიერო მენეჯმენტის საკითხებს საფრანგეთში ანრი ლუი ლე შატელიე, შარლ ფრემენვილი, ძმები ანდრე და ედუარდ მიშლენები იკვლევდნენ. განუზომლად დიდი წვლილი შეიტანა მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების, ჩამოყალიბებაში ანრი ფაიოლმა.

გერმანიაში წარმოების მეცნიერული მართვის საკითხებს იკვლევდა

ვალტერ რატენაუ. მენეჯმენტის გერმანულ და მსოფლიო კვლევების ისტორიაში უზარმაზარი წვლილი შეიტანა გერმანელმა სოციოლოგმა მაქს ვებერმა, რომელმაც შეიმუშავა ადმინისტრაციული ორგანიზაციის „იდეალური ტიპი“, რომელსაც „ბიუროკრატია“ უწოდა.

ინგლისში, ჰოლანდიაში, ნორვეგიაში, შვედეთში და სხვა დასავლური ქვეყნების მეცნიერთა და პრაქტიკოს მენეჯერთა წრეებში ფართოდ განიხილებოდა მუშაკების მმართველობით საკითხებში ჩართვის და მართვაში მათი ნაწილობრივი მონაწილეობის საკითხები. სწორედ დასავლურმა მართვის სკოლამ იქონია უდიდესი ზეგავლენა მართვისადმი „სოციალური ადამიანის“ პოზიციიდან დამოკიდებულების ფორმირებაზე, რომელიც იძლევა საშუალებას, ადამიანის ქცევა განვიხილოთ მასზე ჯგუფური ქცევების ზეგავლენის პოზიციიდან.

არსებობს ამ საკითხისადმი მიძღვნილი საკმაოდ ბევრი სამეცნიერო კვლევა, რომლებიც, განიცდიან რა ორგანულ ევოლუციას, არ უარყოფენ წინამორბედთა წვლილს, არამედ მხოლოდ ავსებენ და ამდიდრებენ მას. განვიხილოთ დაწვრილებით მეთოდები, რომლებიც დღეს გამოიყენება დასავლურ სამყაროში ბიზნესის მენეჯმენტში.

ბიზნესის მენეჯმენტის პირველ მოდელს წარმოადგენს **ობიექტურ-ლოგიკური მართვა**. ობიექტურ-ლოგიკურ მენეჯმენტს ხშირად ადმინისტრაციულს უწოდებენ. უნდა აღინიშნოს, რომ იგი ქრონოლოგიურადაც პირველია მართვის მოდელებს შორის და დღემდე წარმატებით გამოიყენება.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მართვა. მენეჯმენტის ამ მოდელში მმართველობითი ქმედებებია: მოტივაცია (წამოწყება, სულიერი სტიმულირება, წახალისება, დასჯა და ა.შ.), სწავლება, განვითარება, დარიგება, მზრუნველობა და დახმარების გაწევა. მართვის ობიექტებს წარმოადგენენ: ადამიანი - სოციალური ობიექტი.

ზოგადი (საერთო) მენეჯმენტი. ეს არის მმართველობითი საქმიანობა და პროცესები, რომლებიც დაკავშირებულია ორგანიზაციის განვითარების კონცეფციის და სტრატეგიის შემუშავებასთან და მოიცავს მისთვის მიზნების დასახვას, დაგეგმვას, ორგანიზაციულ საქმიანობას, განკარგვას, კოორ-

დინაციას და კონტროლს, ზოგჯერ კი, საჭიროების შემთხვევაში, ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების განახლებას. პროგრესული მენეჯმენტი წარმოადგენს საწარმოს ეფექტური მართვის კიდევ ერთ მეთოდს.

ჩამოთვლილი სამიდან პირველ გზას მივყავართ საწარმოს თანდათანობით რეცესიასთან და კვდომასთან, რადგან თუ ბიზნესი კონკურენტულ გარემოში არ ვითარდება, კომპანია აგებს ძლიერ კონკურენტებთან ბრძოლაში. გამონაკლისს წარმოადგენს მხოლოდ ის საწარმოები, რომლებმაც ბაზარზე იპოვნეს და დაიკავეს საკუთარი და იმდენად მცირე ნიშა, რომელიც არ წარმოადგენს კონკურენტებისათვის არავითარ ინტერესს. თუ საწარმოს წინაშე დგას ამოცანა, გავიდეს კონკურენციის ახალ დონეზე, ეს ნიშნავს, რომ აუცილებელია მენეჯმენტის ეფექტურობის დონის ამაღლება.

მეორე გზამ შეიძლება იმედგაცრუებამდე მიგვიყვანოს, რადგან საკუთარი ორიგინალური მართვის სისტემის გამოგონებისთვის, საჭიროა, ღრმად გვესმოდეს ეფექტური მართვის პრინციპები. თუ არ არის დარღვეული ეფექტური მართვის ძირითადი პრინციპები, მაშინ საკმაოდ რეალისტურია საკუთარი ორიგინალური მართვის სისტემის შექმნა, რაც ბევრმა წამყვანმა კომპანიამ განახორციელა პრაქტიკაში. მაგრამ ამ კომპანიებმა შექმნეს საკუთარი მენეჯმენტის მოდელები, რომლებიც ერთი შეხედვით რთული და ძნელად გასაგები არ არის, რადგან მანამდე მათ განვლეს ეფექტურობის პრინციპების ღრმა შესწავლის ეტაპები და მხოლოდ ამის შემდეგ შექმნეს მენეჯმენტის საკუთარი სისტემა.

მესამე გზა პოტენციურად გამარჯვების მომტანია, მაგრამ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ბიზნესის მეპატრონე პასუხისმგებლობით მიუდგება მართვის გადაცემის საკითხებს. თუ მართვის გადაცემა არ განხორციელდა ტექნოლოგიურად კომპეტენტურად და სწორად, შეიძლება ამას საშინელი შედეგები მოყვეს, მაგალითად, ბიზნესის დაკარგვა.

ბიზნესის ეფექტური მენეჯმენტის კიდევ ერთ ინსტიტუტს ბიზნეს პროცეს(ებ)ის მენეჯმენტი წარმოადგენს. ბიზნეს - პროცესი არის თანმიმდევრული ურთიერთდაკავშირებული აქტივობები ან ამოცანები, რომლებიც იწვევენ მომხმარებლებისთვის კონკრეტული პროდუქტის ან

მომსახურების შექმნას.

ვალკე განვიხილეთ ბიზნესის ტაქტიკური მართვის ეფექტურობა. როდესაც არსებობს სტრატეგიული ხედვა და სტრატეგიული გეგმა, მაშინ ორგანიზაცია არჩეული გეგმის მიხედვით გადაყავთ სასურველი მიზნის მიღწევის გზაზე. იმისთვის, რომ ორგანიზაციის ძალები და რესურსები მიმართულ იქნას სტრატეგიული ამოცანების გადაწყვეტაზე, აუცილებელია ყოველდღიურად და საათობრივად სწორად იქნას მართული მისი რესურსები - ადამიანური, ფინანსური, მატერიალური და დროითი.

ამრიგად, ორგანიზაციის ეფექტური მართვა - არის სხვადასხვა სიდიდეებისა და ინტერესების დაბალანსების რთული აქტი, რომელიც მოიცავს მცირე მიზნების დიდი სტრატეგიული მიზნისათვისა და ორგანიზაციის საერთო კეთილდღეობისათვის მიზანმიმართულ მსხვერპლთშეწირვას, როცა ეს აუცილებელია; ამიტომ მენეჯმენტი, რომელიც მიზნად ისახავს წარმატებას რთულ და დინამიურ სამყაროში, მოითხოვს სპეციფიკურ მიდგომას, მაგალითად, სიტუაციური ან ინტეგრირებული მიდგომების სახით.

ამავე თავში მეორე საკითხად განხილულია **„ბიზნესის მენეჯმენტის სრულყოფის მექანიზმები საქართველოში“**. დახასიათებულია ბიზნესის მენეჯმენტის პრობლემური საკითხები და ძირითადი აქცენტი გადატანილია სახელმწიფოსა და ბიზნესის ორგანიზაციებს შორის ურთიერთობებზე, სადაც სახელმწიფო წამყვან როლს ასრულებს ბიზნესის სოციალური საქმიანობის გაზრდაში, რომ ჩამოაყალიბოს სოციალურად სამართლიანი და ურთიერთპასუხისმგებლური ურთიერთობები ყველა ბიზნეს ორგანიზაციებს შორის.

იმისათვის, რომ ერთმანეთისგან განგვესხვავებინა ეფექტური მართვის მეთოდები, რომლებსაც ქართული ბიზნესი იყენებს, გამოვიკვლიეთ რამდენიმე ქართული კომპანია. ამ კომპანიებში გამოყენებული მეთოდებიდან გამოყოფილია:

- სოციალური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მეთოდი, რომელიც გამოიყენება თანამშრომელთა სოციალური აქტივობის ასამაღლებლად;
- ეკონომიკური მეთოდი, რომელიც განპირობებულია ეკონომიკური

სტიმულირებით;

- ორგანიზაციულ-ადმინისტრაციული მეთოდი, რომელიც ეფუძნება უშუალო დირექტიულ მითითებებს;
- თვითმმართველობა, როგორც სოციალური სისტემის ერთგვარი სახესხვაობა.

ქართული კომპანიების მენეჯმენტის პრაქტიკაში, როგორც წესი, სხვადასხვა მეთოდისა და მეთოდთა კომბინაციები ერთდროულად გამოიყენება. მართალია მეტნაკლებად, მაგრამ მართვის ყველა მეთოდი ორგანულად ავსებს ერთმანეთს და მუდმივ დინამიურ წონასწორობაში იმყოფება.

ქართულ საწარმოებში მართვის ეფექტურობის შეფასება ხორციელდება მრავალი პარამეტრის მიხედვით. სხვადასხვა საწარმოსთვის, პარამეტრების ეს ნაკრები თითქმის უცვლელი რჩება, მაგრამ თავად პარამეტრებს განსხვავებული პრიორიტეტები აქვს თითოეული საწარმოსთვის.

ამჟამად ქართული კომპანიების მენეჯმენტის ეფექტურობის შეფასების ერთიანი მიდგომა არ არსებობს. გამომდინარე იქიდან, რომ პრაქტიკაში შეფასებების ნაირსახეობა საკმაოდ დიდია, ხოლო ხშირად მართული ობიექტის პარამეტრების რაოდენობრივი შედარების გაკეთება შეუძლებელია, მენეჯმენტის ყველა ასპექტის შეფასება შეუძლებელი ხდება. ამიტომ, ზოგიერთ შემთხვევაში, მენეჯმენტის ეფექტურობის შეფასება შემოიფარგლება მხოლოდ კომპანიის ფინანსურ-ეკონომიკური მდგომარეობის ანალიზით.

შპს „ელიტ ელექტრონიკის“ მენეჯმენტის მაგალითზე, ჩვენ განვიხილეთ ორგანიზაციის მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომები, რის საფუძველზეც შევიმუშავეთ რეკომენდაციების რიგი. ამიტომ შეგვიძლია გავაკეთოთ ზოგადი დასკვნა, რომ არ არსებობს მეთოდების ერთიანი „რეცეპტი“ ორგანიზაციის მართვის ეფექტურობის გასაზრდელად. ყოველ ჯერზე, ლიდერმა ახლიდან უნდა შეიმუშაოს საკუთარი მეთოდების მთელი კომპლექსი, რომელიც ემყარება მთლიანად ორგანიზაციის არსებობის პირობებს, სიტუაციებსა და შესაძლებლობებს, მის ამოცანებსა და ფუნქციებს, და მთლიანობაში საქმიანობის პირობებს.

ქართული საწარმოების უმრავლესობაში მესაკუთრის მიერ საწარმოს

წინაშე დასახული მიზანი წარმოადგენს, როგორც სტრატეგიის, ასევე საწარმოთა მართვის სისტემის საწყის წერტილს. მესაკუთრეზეა დამოკიდებული, აგრეთვე, საწარმოს მისიაც, თუმცა, ერთი მხრივ, ეს არის საზოგადოებაში საწარმოს დანიშნულება, მეორე მხრივ, ეს არის პროდუქციისა და მისი თვისებების განსაზღვრა, ისევე როგორც პროდუქციის მომხმარებლების დადგენა, რაც ეკონომიკურ სარგებელს მოუტანს კომპანიას, საშუალებას მისცემს კომპანიას მიადწიოს თავის მიზნებს. ცხადია, რომ მისიის შესრულებისა და მოგების მისაღებად, საჭიროა კომპანიის კლიენტებზე ორიენტირება, რაც მთლიანად განსაზღვრავს მის ყველა საქმიანობას. გამომდინარე აქედან ნათელია, რომ კომპანიის მისიის ფორმირება ექვემდებარება მფლობელის ხედვას და არა პირიქით. ასე ფორმირდება კერძო სტრატეგიული მიზნები, რომელთა მიღწევა პრაქტიკულად ხედვის რეალიზაციის საშუალებას იძლევა.

დღეს ქართული საწარმოების შემდგომი განვითარებისათვის აუცილებელია არა მხოლოდ უნარიანი და ნიჭიერი ცალკეული ადამიანების ჯგუფი, არამედ მათი კარგად კოორდინირებული კოლექტივი. გუნდი, რომელიც გაერთიანებულია შემაკავშირებელი იდეებით – სოციალურად სასარგებლო, მაღალი და ამავე დროს მიღწევადი მიზნით, რომელიც კოლექტივის წინაშე დგას და წარმოადგენს საწარმოს მისიას.

დასკვნა

კომპანიის სერვისების პოპულარიზაციისთვის დასკვნებისა და რეკომენდაციების შემუშავების მთავარი მიზანია გაყიდვების გაზრდა ახალი მომხმარებლების მოზიდვის გზით, ამიტომ მომსახურების წარმატებული სტიმულირებისთვის რეკომენდაციების შემუშავების მთავარი ამოცანა იქნება ყველაზე შესაფერისი მეთოდის არჩევით, ეფექტიანობის გაზრდის ახალი გზების პოვნა. ჩვენი აზრით, კომპანიის ეფექტიანობის გაზრდის შესაძლებლობებიდან ყველაზე მნიშვნელოვანი შემდეგი ღონისძიებები იქნება:

- პირველ რიგში, აუცილებელია კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება,

რაც საშუალებას მისცემს დასაქმებულებს, დააკმაყოფილონ თანამედროვე პერსონალისადმი წაყენებული კომპანიის მოთხოვნები, კომპანიას - მიიღოს ადამიანური კაპიტალის გაზრდილი ხარისხი და შესაბამისად, ახალი შესაძლებლობები ეფექტიანობის ზრდის მიმართულებით. ამ ღონისძიებებს შედეგად მოყვება მოტივაციისათვის დამატებითი ფინანსური რესურსების გამოყენება და მოტივირების სახეების დიფერენცირება, კადრების დენადობის შეჩერება და შიდა სტაბილურობა;

- მეორე: შპს „ვიმ-ბილ-დან საქართველომ“ უნდა ჩაატაროს მარკეტინგული ღონისძიებები ბაზრის შესასწავლად და კონკურენტული პოზიციის შესანარჩუნებლად. ასევე შესაძლებელია კონკურენტების ბაზრიდან განდევნა მომსახურების სფეროს მაღალი ტექნოლოგიების გამოყენებით. შპს „ვიმ-ბილ-დან საქართველოს“ თანამშრომლებმა გაყიდვების სფეროში უნდა შექმნან მოქნილი პოლიტიკა;

- საწარმოს სუსტი მხარეებისა და ბაზრის კონიუნქტურიდან მომდინარე საფრთხეებმა უნდა განსაზღვროს კომპანიის მთელი რიგი ღონისძიებები. მარკეტინგულ საქმიანობასა და ბაზრის კვლევის ფარგლებში, აუცილებელია ძლიერი და დასამახსოვრებელი სარეკლამო კამპანიის ჩატარება. იმისათვის, რომ გაიზარდოს მიმზიდველობა, აუცილებელია მომხმარებელთა ერთგულების სისტემის დანერგვა. ასევე, კომპანიის კონკურენტული განვითარების შენარჩუნების ერთ-ერთი ვარიანტია ახალი სერვისებისა და პროდუქტების შექმნა;

- ორგანიზაციის მარკეტინგული საქმიანობის გაუმჯობესება გულისხმობს კომპანიის სარეკლამო საქმიანობის დანერგვას და გაფართოებას ინტერნეტის ქსელში.

- ცნობილია, რომ ბაზარზე მომსახურების სტიმულირების კომპლექსი მოიცავს ხუთ მთავარ კომპონენტს: რეკლამას, საზოგადოებასთან ურთიერთობას (PR), გაყიდვების წახალისებას, პირად გაყიდვებს და პირდაპირ მარკეტინგს. კომპანიის მიმდინარე საქმიანობის ანალიზისა და ძირითადი ინდიკატორების, აგრეთვე ბაზარზე კომპანიის დაწინაურების თანამედროვე მეთოდების შესწავლის საფუძველზე, ჩვენს მიერ დაისვა ამოცანა ინტერ-

ნეტის ქსელში კომპანიის სარეკლამო საქმიანობის დანერგვისა და გაფართოების შესახებ. ამჟამად არსებული რეკლამა წარმოადგენს მარკეტინგის ყველაზე მნიშვნელოვან კომპონენტს და უნდა განხორციელდეს დასახულ მიზნებთან და სტრატეგიასთან სრულ შესაბამისობაში. სარეკლამო კამპანიის შემუშავებისას, ანალიზდება მომხმარებელთა მონაცემები, რადგან ყველაზე ეფექტური სარეკლამო ცნობები დასაწინაურებელი სერვისების სარგებლიანობაზე, ვრცელდება მომხმარებლის, და არა მწარმოებლის პოზიციიდან. ინტერნეტში რეკლამის პირველ რგოლს წარმოადგენს ბანერების მეშვეობით გარე რეკლამა ტექსტურ ბლოკების და ინფორმაციის სხვა მატარებლების სახით, რომლებიც განთავსებულია პოპულარულ და თემატურ ვებსაიტებზე ან იგზავნება ელექტრონული ფოსტით. ეს შეიძლება იყოს რეკლამირება საძიებო სისტემების, კატალოგების, კონფერენციების, გავრცელების საფოსტო ჩამონათვალის გამოყენებით და ა.შ. გარე რეკლამის მთავარი მიზანია კომპანიის ვებგვერდზე მომხმარებლების მოზიდვა. ამ მხრივ, რეკლამის ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით, ჩვენი რეკომენდაცია იქნებოდა:

- **ბანერული რეკლამა** - ვებსაიტის რეკლამირებისა და ვიზიტორების მოზიდვის ერთ-ერთი ყველაზე კარგი საშუალების ფართო გამოყენება, ასევე კარგი ინსტრუმენტია იგი იმიჯის რეკლამირების მიზნით;
- **საიტის რეგისტრაცია ვებ-კატეგორიაში და მისი საძიებო სისტემებით ინდექსირება** - ეს არის ვებსაიტზე ვიზიტორების მოსაზიდად ყველაზე ეფექტური საშუალება;
- **ელექტრონული ფოსტის გამოყენებით რეკლამირება**, ეს არის გავრცელების სიების, ტელეკონფერენციების სამსახურის და სარეკლამო დაფების გამოყენებით რეკლამირება.

ცალკე გავამახვილებთ ყურადღებას იმაზე, რომ ინტერნეტში რეკლამის მეორე და ცენტრალურ რგოლს წარმოადგენს ვებგვერდი, რომელიც არის ინფორმაციის და მომსახურების დიდი ნაწილი. ანუ ყველა ინფორმაცია, რასაც მომხმარებელი ღებულობს გარე რეკლამასთან ურთიერთობის შემდეგ, სწორედ მასზეა განთავსებული. ამგვარი ორდონიანი მიდგომა მო-

ითხოვს ყველაზე ფრთხილ დამოკიდებულებას, ისევე, როგორც პირველი და მეორე სარეკლამო რგოლის განხორციელება. მეტიც, პოზიტიური შედეგის მისაღწევად, ორივე ეტაპი საკმაოდ მაღალ დონეზე უნდა შესრულდეს.

საიტის არსებობა არ იძლევა გარანტიას, რომ მას ხშირად ეწვევა მომხმარებელი. ამისათვის საიტი უნდა დარეგისტრირდეს საძიებო სისტემებში, კატალოგებსა და რეიტინგებში. რაც უფრო მეტი ბმულია საიტის შესახებ, მით უკეთესი.

ძალიან სასარგებლო სარეკლამო პლატფორმაა საძიებო სისტემები. რა თქმა უნდა, მაქსიმალურ ამოცანას წარმოადგენს საიტის პირველი პოზიციებზე პოვნა მომხმარებლისათვის ყველა საინტერესო საკითხების ჩათვლით, რაც უფასოა. მაგრამ ამის მიღწევა საკმაოდ რთულია. ამასთან, შესაძლებელია სპეციალური მოთხოვნების მიხედვით ფასიანი რეკლამის განთავსება. უპირველეს ყოვლისა, მიზანშეწონილია ყურადღება მიექცეს პოპულარული საძიებო სისტემების შეთავაზებებს. საუკეთესო გზას წარმოადგენს ტექსტური ბმულების განთავსება მეხუთე და მეექვსე ძიების შედეგებს შორის. რეკლამის ამგვარი განთავსების ძირითადი ფასია 80 \$ 1000 ჩვენებისათვის.

რეკლამისა და შესაბამისად გაყიდვების ინტენსიფიკაციისა და ეფექტიანობის ზრდაში მნიშვნელოვანია ინტერნეტ-რეკლამის ისეთი სახე, როგორცაა ბანერი. სარეკლამო ბანერი დღეს რჩება ვებგვერდზე ვიზიტორების მოსაზიდად ერთ-ერთ ყველაზე პოპულარულ და ეფექტურ გზად. გარდა ამისა, იგი წარმოადგენს იმიჯის რეკლამირების კარგ საშუალებას.

ბანერი არის გრაფიკული გამოსახულება, რომელიც განთავსებულია გამომცემლის ვებგვერდზე და წარმოადგენს ჰიპერბმულს რეკლამის შემსრულებლის სერვერზე. GIF ან JPG ბანერები ყველაზე ფართოდ გამოიყენება, თუმცა სულ უფრო ხშირად გამოიყენება სხვა ფორმატები და ტექნოლოგიები, მაგალითად ShockWave ან Java. უნდა აღინიშნოს, რომ ეს არის მათი ერთადერთი შესაძლო ზომა. ბანერის სახეობების რაოდენობა, რომელიც რეკლამაში გამოიყენება, სხვადასხვა შეფასებით, ამჟამად აღწევს რამდენიმე ასეულს. რეკლამის ფასი შეიძლება განისაზღვროს ბანერის განთავ-

სების პერიოდის მიხედვით, ან გამოითვალოს ბანერის 1000 ჯერ ჩვენების ფასიდან. ზოგიერთ საიტზე შესაძლებელია ბანერის განთავსების გადახდა არა ბანერის ჩვენების, არამედ მასზე დაჭერის რაოდენობის მიხედვით.

რეკლამის ეფექტიანობის გაზრდისათვის, რეკომენდაციას მივცემდით კომპანიას, სარეკლამო ბანერის განთავსებისთვის არა მხოლოდ კონკრეტულ საიტებზე, არამედ ბანერულ ქსელებშიც, რომელიც ათობით და ასობით სხვადასხვა საიტს აერთიანებს. ასეთ ქსელში რეკლამის ღირებულება ბევრად და საგრძნობლად უფრო დაბალია, ვიდრე კონკრეტულ საიტზე. მართალია, განთავსების ხარისხიც ასევე დაბალია, მაგრამ ცნობილი პროდუქციისათვის ეს გადამწყვეტი ფაქტორი არ გახდება. ბანერულ ქსელში ბანერები შეიძლება განთავსდეს მოუხერხებელ ადგილებში, მაგალითად, გვერდებზე საკმაოდ დაბლა, რაც კიდევ უფრო გააიფებს მათ. გარდა ამისა, ბანერულ ქსელში შემქნილი ჩვენებები უფრო მარტივი დასარეგულირებელი იქნება სასურველი სამიზნე აუდიტორიის ინფორმირებისათვის.

გარდა ამისა, ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმების კვლევის შედეგად ავტორის მიერ სადისერტაციო ნაშრომში შემუშავებულია შემდეგი დასკვნები და რეკომენდაციები:

- აუცილებლად არის მიჩნეული ბიზნესის მენეჯმენტის სოციალურად ორიენტირებული მექანიზმების დანერგვა, როგორც საზღვარგარეთის ქვეყნებში, ისე საქართველოში. ასევე აუცილებლად არის მიჩნეული ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის ახალი კრიტერიუმების დანერგვა, რომლის თანახმად, ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის განსაზღვრა მოხდება არა მხოლოდ ეკონომიკური მაჩვენებლების, არამედ, უპირველეს ყოვლისა, სოციალური მაჩვენებლების მიხედვით;
- დისერტაციაში გაკეთებულია მნიშვნელოვანი დასკვნა იმის შესახებ, რომ ბიზნესის სფეროში რადიკალური ცვლილებები უნდა დაიწყოს, უპირველეს ყოვლისა, საკანონმდებლო ბაზის მიზანდასახული რეფორმირებით, რის შედეგადაც მოხდება ბიზნესის მენეჯმენტის მექანიზმების სრულყოფა, რაც დადებით გავლენას იქონიებს ხალხის კეთილდღეობის ამაღლებაზე;

- იმისათვის, რომ ბიზნესის სფეროში მენეჯმენტი იყოს აქტიური და საბოლოოდ დადებითი შედეგი იქნეს მიღწეული, ბიზნესის მენეჯმენტის ხარისხის შეფასება უნდა მოხდეს იმის მიხედვით, თუ რამდენად ეფექტიანად მიიღება გადაწყვეტილებები მსოფლიოში არსებული საერთაშორისო მდგომარეობის გათვალისწინებით.

ნაშრომის აპრობაცია

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი დებულებები გამოქვეყნებულია ავტორის შრომებში და გადმოცემულია ინფორმაციის სახით ავტორის მიერ შესრულებულ კოლოკვიუმებში:

1. კოლოკვიუმი – „ბიზნესის მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები“. 25.07.2018.
2. კოლოკვიუმი – „ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემები“. 25.02. 2019.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია შემდეგ პუბლიკაციებში

სამეცნიერო სტატიები:

1. მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები და მათი მნიშვნელობა ბიზნესის სფეროში. საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი „პროგრესი“ 2019, №1-2, გვ.79-82.
2. ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემები. საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი „პროგრესი“ 2019, №1-2, გვ. 83-86.
3. ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმები საზღვარგარეთის ქვეყნებში. საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი „პროგრესი“ 2019, გვ.56-60.
4. ბიზნესის მენეჯმენტის ეფექტიანობის სრულყოფის მექანიზმები საქართველოში. საერთაშორისო სამეცნიერო ჟურნალი „ეკონომიკა“ (მეცნიერება, პრაქტიკა, გამოცდილება) თბილისი, 2019, გვ. 126-132.

კონფერენცია:

1. მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარება, როგორც სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გადაჭრის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულება. XXX საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის მასალები: „სახელმწიფო მართვა: პრობლემები და პერსპექტივები“ (15.11.2018). თბილისი: საერთაშორისო გამომცემლობა “პროგრესი“, გვ. 65-68.