

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

ნათია სვანიძე

საქართველოს სამრეწველო საწარმოების
მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებები

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარმოდგენილი დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

თბილისი-2014

დისერტაცია შესრულებულია საქართველოს
ტექნიკური უნივერსიტეტის ტრანსპორტისა და მანქანათმშენებლობის
მენეჯმენტის დეპარტამენტში

სამეცნიერო ხელმძღვანელი - პროფესორი გოდერძი ტყეშელაშვილი

რეცენზენტები: 1. პროფესორი ე. ორაგველიძე
2. პროფესორი გ. ტაბატაძე

დისერტაციის დაცვა შედგება 2014 წლის 3 ივლისს 15:00 საათზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის სადისერტაციო საბჭოს სადისერტაციო კოლეგიის სხდომაზე; თბილისი, კოსტავას ქ. № 70, აუდ. 554^ა

სადისერტაციო საბჭოს სწავლული მდივანი,
ასოც. პროფ. დ. ბუცხრიკიძე

I ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა. მატერიალური წარმოება, როგორც მატერიალურ-ნივთობრივი დოვლათის შექმნის პროცესი, ადამიანთა დასაქმების ერთ-ერთი სფეროა. მისი მთავარი დარგების მართვის სისტემის ფორმირების განმსაზღვრელია ქვეყნის ეკონომიკური საფუძვლის ხასიათი, საკუთრებრივი ურთიერთობების თავისებურებები. ცვლილებები ეკონომიკურ სტრუქტურებში იწვევს შესაბამის ცვლილებებს ეკონომიკის მართვის მოქმედ სისტემაში სამეურნეო ხელმძღვანელობის მეთოდებში. ამიტომ ეროვნული მეურნეობის ეკონომიკურ საფუძველში გარდაუვალი ცვლილებები განაპირობებს როგორც მთელი ეკონომიკის, ისე მისი მთავარი დარგების, მათ შორის სამრეწველო წარმოების დარგების სამეურნეო ხელმძღვანელობის ახლებურად აგების აუცილებლობას. მართვის ძველი სტრუქტურები, მართვის მეთოდები და სხვა, განსაკუთრებით თანამედროვე ეტაპზე განიცდის ცვლილებებს და საჭირო ხდება მართვის პრობლემები დაიხვეწოს დროისა და სიტუაციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე. მართვა სამრეწველო წარმოების საქმიანობაში ურთულესი პროცესია. მართვის თანამედროვე მეცნიერული სისტემის ჩამოყალიბებას მეცნიერ-ეკონომისტთა და პრაქტიკოს-სპეციალისტთა თაობების შრომა დასჭირდა. მისი აუცილებლობა წარმოიშვა სამრეწველო რევოლუციამ XX ს-ის დასაწყისში. მართვის მეცნიერებამ და დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში ეკონომიკის მართვაში გამოყენებულმა ორგანიზაციულმა სისტემებმა მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა XX საუკუნეში, განსაკუთრებით 20-30-იანი წლებიდან. ამის საფუძველი გახდა დასავლეთის ცნობილი მეცნიერ-ეკონომისტების ჯ. კეინზის, მ. ფრიდმანის, ჰ. სამოელსონის, ვ. ნორდჰაუსის, პ. ჰაინეს, ჩ. მაკლიმანის და სხვათა მეცნიერული გამოკვლევები, თეორიული განზოგადებები, პრაქტიკული წინადადებები.

სამართლიანია ფ. ტეილორის მოსაზრება, რომ “მართვის მოდელი არ არის მხოლოდ გამოგონება, ეს - ევოლუცია. რადგანაც, იგი ფორმირებას განიცდის წლიდან-წლამდე, ათწლეულებისა და საუკუნეების განმავლობაში და შეუძლებელია მისი კოპირება სხვა ქვეყნებიდან. მმართველობითი მოდელი ორგანულად უნდა შეერწყას

ქვეყნის კულტურასა და ტრადიციებს, ხალხთა სულიერ კულტურას. მხოლოდ ასეთი მოდელი მოიკიდებს ფეხს”.

“რომ მართო-ამბობდა ფაიოლი, ეს ნიშნავს საწარმოსგან მიიღო მაქსიმალური სარგებელი, განკარგულებაში მყოფი ყველა სახის რესურსებისაგან”.

საბაზრო ეკონომიკისა და ბაზრის კანონებიდან გამომდინარე, მაღალი საწარმოო სამეურნეო და ეკონომიკურ-კომერციული შედეგების მისაღწევად მხოლოდ ცალკეულ პირთა, მ.შ. ხელმძღვანელობის მაღალი საშემსრულებლო დისციპლინა საკმარისი არ არის. აუცილებელია თითოეული მუშაკი სამუშაოს ასრულებდეს მაღალი პასუხისმგებლობით. ამიტომ საჭიროა პასუხისმგებლობის ქმედითი სისტემის შემუშავება და გამოყენება, რომელშიც აისახება ურთიერთპასუხისმგებლობის ეფექტიანი ფორმები და შესაბამისი სანქციები, წესები, პასუხისმგებლობის ამაღლების ღონისძიებები.

საქართველოს სამრეწველო წარმოების სრული, ყოველმხრივ ინტენსიფიკაციის მიღწევისა და წარმოების ეფექტიანობის მკვეთრი ამაღლების ინტერესები მოითხოვს სამუშაო ძალის ეკონომიას და შრომის ნაყოფიერების ყოველი მატება ხორციელდებოდეს წარმოების საშუალებების, შრომის საშუალებების ზრდის ტემპების ოპტიმიზაციის, ანუ ძირითადი საწარმოო ფონდებისა და შრომის ფონდშიარადების არა იმდენად რაოდენობრივი გადიდების, რამდენადაც უახლესი ტექნიკის ბაზაზე, არამედ მათი თვისობრივი სრულყოფისა და უფრო ეფექტიანად გამოყენების გზით.

ამჟამად მთავარი ამოცანაა მკვეთრად შეიცვალოს ორიენტაცია, სიმძიმის ცენტრი გადატანილ იქნეს წარმოების მართვის ინტენსიურ მეთოდებზე და ამ გზით უზრუნველყოფილ იქნეს წარმოების მენეჯმენტის ეფექტიანობის შემდგომი სრულყოფილი ამაღლება.

საქართველოს სამრეწველო დარგებში აქტუალურია განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების შესწავლა და ეროვნულ თავისებურებების გათვალისწინებით გამოყენება. ერთი ცხადია: მართვის ყველა დონეზე კარგად უნდა იქნეს გააზრებული მართვის მოქმედი სისტემის სრულყოფის ღონისძიებები, მათი დანერგვის გავლენა ეროვნული ეკონომიკის, მისი დარგებისა და საწარმოო ერთეულების განვითარებაზე, მუშაობის ეკონომიკური შედეგების

მაჩვენებლის გაუმჯობესებაზე.

ორგანიზაციული სტრუქტურის მოქნილობა აქტუალურია სატრანსპორტო, მანქანათმშენებლობის, სამშენებლო და სხვა დარგებში. იგულისხმება მმართველობითი სისტემაში მმართველობითი სისტემების მატრიციულ და მიზნობრივი სტრუქტურის გამოყენება. მმართველობითი ფუნქციის გამოყენებადობა კი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენადაა იგი დასაბუთებული მეცნიერულად – რაც გამოიხატება საკანონმდებლო აქტებისა და ნორმატივებთან შესაბამისობაში, საწარმოო რესურსების რაციონალურ განაწილებაში და ა.შ.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისას მეტად აქტუალურია მართველის მიერ საწარმოო სისტემების მრავალრიცხოვან პარამეტრთა და არასტაბილურ სიტუაციათა პირობებში, თანამედროვე მათემატიკური მეთოდების ეფექტიანად გამოყენების უნარი, რადგანაც საწარმოო სისტემები ხასიათდებიან პარამეტრთა მრავალრიცხოვნებით და სიტუაციათა არასტაბილურობით.

საქართველოს სამრეწველო საწარმოებისათვის თანამედროვე პირობებში აქტუალურია კონკურენცია, ტექნოლოგიური პროგრესი, ურთულესი პრობლემების გადაწყვეტის აუცილებლობა და სხვა, რომელთა შედეგებიცაა სპეციალისტთა მაღალი კონცენტრაცია ვიწრო სამუშაო ადგილებში, საერთოდ კადრების დენადობა, მუშაობის არასტაბილური რითმი, მენეჯერების სწავლებისა ადგამზადების აუცილებლობა, საწარმოში ურთიერთთანამშრომლობის თვითდაშლის მაღალი რისკი და ა.შ.

საქართველოს სამრეწველო წარმოებაში მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების პრობლემების გადაწყვეტა ერთ-ერთი ის მიმართულებაა, რაც კიდევ უფრო ზრდის სადისერტაციო თემის აქტუალობას.

რა იგულისხმება მართვის ეფექტიანობის ქვეშ, სად გადის საზღვრები ეფექტიანობასა და არაეფექტიანობას შორის? თუ ამ კითხვებს დაუსვამთ ეკონომისტებს, ფინანსისტებს, მარკეტოლოგებს, მწარმოებლებს, მმართველებს, მაში ცხადია, მათი პასუხები იქნება განსხვავებული. ყოველი მათგან წარმოებას ხედავს “თავისი კუთხით”. მათი შეხედულებები შეიძლება იყოს სწორი, მაგრამ შეზღუდული, რაც არ ქმნის მართვის სრულყოფილ სურათს. მხოლოდ ყოველმხრივი

ასპექტით უნდა ხედავდეს ბიზნესი. ამიტომ წარმოების მართვის ეფექტიანობა უნდა შეფასდეს მენეჯმენტის კუთხით. საწარმოთა საერთო ეფექტიანი მართვა შესდგება საწარმოს ცალკეული ფუნქციონალური ქვესისტემების მართვის ეფექტიანობისგან, ესენია: მარკეტინგი, ადამიანური რესურსები, ფინანსური რესურსები, წარმოება, ლოგისტიკა და სხვ. ასევე მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორა დაბალანსებული ყველა ქვესისტემის მართვის დონე წარმოების საერთო მართვაში ე.ი. გენერალური მენეჯმენტის დონეზე. ასევე საწარმოთა ეფექტიანი მართვა უნდა განიხილებოდეს სტრატეგიული და ტაქტიკურ-ოპერატიული მართვის თვალსაზრისითაც. გარდა აღნიშნულისა, საწარმოთა ეფექტიანი მართვა საჭიროა განხილულ იქნეს სხვადასხვა ღონისძიებათა სისტემის ჭრილში, როგორცაა: რესურსების მოზიდვის ეფექტიანი სისტემა; რესურსების ეფექტიანი გამოყენების ორგანიზაციის ეფექტიანი სისტემა; ბიზნეს-პროცესების კოორდინაციის ეფექტიანი სისტემა; საქმიანობის ღონისძიებათა ყველა სფეროში კონტროლის ეფექტიანი სისტემა; მიზანმიმართული ღონისძიებათა ეფექტიანი სისტემა; გადაწყვეტილების მიღების, პერსონალის მოტივაციის, პასუხისმგებლობის დელეგირებისა და გადანაწილების, საწარმოთა საქმიანობის შეფასების, პროგნოზირების, პერსონალთა გადამზადების ეფექტიანი სისტემები.

საწარმოთა ეფექტიანი მართვას გააჩნია ორი მნიშვნელოვანი განზომილება- ეკონომიკური და შედეგიანობა. განზომილება შედეგიანობის მიხედვით იმაში მდგომარეობს თუ, რამდენად წარმატებით ასრულებს საწარმო დასმულ ამოცანებს წარმოების აუცილებელი მოცულობის უზრუნველყოფის სფეროში, წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციისა და სხვა მარკეტინგულ ამოცანებს. ხოლო ეკონომიკური განზომილება გულისხმობს, თუ რამდენი უნდა იყოს დანახარჯები დასახული მიზნების მიღწევისათვის. გარდა აღნიშნულისა არსებობს მართვის სფეროს შეფასების ორი კატეგორია: ობიექტურ-ლოგიკური მართვა და სოციალურ-ფსიქოლოგიური მართვა.

ობიექტურ-ლოგიკური მართვა-დამამთავრებელი მმართველობითი მოქმედება, რომელიც მოიცავს: განჭვრეტას, პროგნოზს, ანალიზს, დაგეგმვას, გადაწყვეტილებას, ორგანიზებას (დამუშავება და დანერგვა, ...), ბრძანების გაცემას, ამოცანის დასმას,

კოორდინირებას, კონტროლს და სხვ.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მართვა გულისხმობს მოტივაციას, გადამზადებას, განვითარებას, გამოვლენას, გაყიდვების განხორციელების უნარს და სხვ.

მხოლოდ ამ ორი კომპონენტის ჰარმონიული შერწყმა საბოლოოდ ქმნის პოტენციურ მენეჯმენტს და ხსნის გზას ეფექტიან მართვაზე.

ეფექტიანი მენეჯმენტი = ობიექტურ-ლოგიკურს+

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მართვა.

როდესაც ყველა აღნიშნული ფაქტორები გაერთიანდება ერთიან სისტემად, მაშინ მიიღება მრავალგანზომილებიანი მოდელი, რომელშიც რთულადაა გადახლართული მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები, სადაც მთავარი ძირითადი საკითხებია:

1. დარჩეს წარმოება განვითარების იმ დონეზე, რომელიც იძლევა საშუალებას განხორციელდეს სასურველი დირექტიული მართვა.

2. შემუშავდეს გამარტივებული მართვის მოდელი და მოხდეს მიღებული შედეგების ანალიზი-გამოყენება.

3. მართვაში სპეციალისტების დახმარებით შეიქმნას ეფექტიანი მენეჯმენტი და მიეცეს საწარმოთა საერთო მმართველებს პროფესიული მენეჯმენტის განსახორციელებლად უფლება.

ყოველივე აღნიშნულის ანალიზი გვაძლევს დისერტაციის აქტუალობის ფართო სპექტრს.

კვლევის მიზანი და ძირითადი ამოცანები. საქართველოს სამრეწველო საწარმოთა მართვის მექანიზმის სრულყოფის, სამეურნეო და ადამიანის საქმიანობასთან დაკავშირებული საკითხები არ შეიძლება ყველა ქვეყანაში ერთი და იმავე მიდგომით, ერთი მოდელის მიხედვით გადაწყდეს. განვითარების მიზანი, მოქმედების საერთო სტრატეგია შეიძლება რამდენადმე მსგავსი აღმოჩნდეს, მაგრამ მათი გადაწყვეტის გზები, ფორმები, მმართველობითი სტრუქტურები და საშუალებები., მოსალოდნელი განვითარების ტემპები და შედეგები განსხვავებულია. ყოველივე ეს გამოწვეულია ქვეყნის კულტურული განვითარების დონისა და ისტორიულად ჩამოყალიბებული ტრადიციების განსხვავებულობითაც. იმარჯვებს და მსოფლიო ეკონომიკაში ლიდერი ხდება ის ქვეყანა, რომელსაც ძალუმს მოამზადოს ხელსაყრელი პირობები მართვის ახალი მეთოდების შესაქმნელად. თუ ადრე მსოფლიო

ეკონომიკაში ქვეყნის წამყვანი როლი განისაზღვრებოდა გამოყენებული ტექნიკითა და ტექნოლოგიებით, აღმოჩენებით წარმოების პრიორიტეტულ დარგებში, ამჟამად გადაწყვეტი მნიშვნელობისაა ერთ-ერთი დასავლური მმართველობითი პრინციპის – “მართვისადმი სოციალურ-ტექნიკური მიდგომის” მოთხოვნების შესრულება, კონკრეტული ქვეყნის კულტურული განვითარებისა და ისტორიულად ჩამოყალიბებული ტრადიციების სისტემური და პრაგმატული მიდგომის გათვალისწინებით.

ჩვენი ქვეყნის სამრეწველო წარმოების მმართველმა უნდა გაითავისოს წარმოების მთლიანი სისტემა და მოახდინოს მათი, რაც შეიძლება მრავალ კომპონენტებად დაშლა (დაგეგმვა, ორგანიზება, ლიდერობა, კონტროლი და სხვ.) და თითოეულს განუსაზღვროს ფუნქციები, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებული იქნებიან და ყოველთვის უნდა ახსოვდეთ, რომ გადაწყვეტილებების მიღება ან ერთ-ერთი ფუნქციის შეცვლა მოქმედებს სხვა ფუნქციებზეც. მენეჯერმა ეფექტურად უნდა გამოიყენოს შეზღუდული რესურსები იმ შედეგების მისაღებად, რომელზედაც მიმართულია წარმოების ძალისხმევა, ანუ რაც წარმოადგენს მიზანს. გადაწყვეტილების მიღებისას საჭიროა გათვალისწინებული იქნეს შიდა გარე ფაქტორები (ბაზარი, კანონები, ინსტრუქციები და სხვ.), რისკის მართვის შესაძლებლობები (შეფასების კრიტერიუმები).

სამრეწველო საწარმოთა ეფექტიანობის ზრდა მნიშვნელოვნად დაკავშირებულია მართვის სრულყოფასთან და შემდეგ ძირითად ამოცანების გადაწყვეტასთან:

- მართვის მეცნიერული საფუძვლების გაღრმავება;
 - მართვის ორგანიზაციული საშუალებების გამოთვლითი ტექნიკისა და ავტომატიზებული სისტემების გამოყენება;
 - მართვაში მრავალრგოლიანობა, რომელთა აღმოფხვრა აუცილებელია მართველობითი სტრუქტურის ოპტიმიზაციისათვის;
 - უფლება-მოსილებისა და პასუხისმგებლობის გამიჯვნა სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის;
 - მწვავედ დგას დემოკრატიული პრინციპები, საჭიროა მათი განვითარება და შემოქმედებითი ინიციატივების ამაღლება.
- ამასთან, კვლევის მნიშვნელოვან მიზანს წარმოადგენს

სამრეწველო საწარმოების კონკურენტუნარიანობის გამოვლენის მეთოდების გამოყენება და მართვის ღონისძიებები, მეთოდების შემუშავება, რომლებიც განხორციელდება უშუალო დაკვირვების შედეგად და ინფორმაციის სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებით, ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელების გამოყენებითა და ალბათური მოდელირების გამოყენებით.

თემის შესწავლის მდგომარეობა. XXI საუკუნეში მენეჯმენტის წინაშე დადგა ახალი მნიშვნელოვანი პრობლემები, თუ მანამდე მენეჯმენტის თეორეტიკოსებმა დასაბუთებულად წარმოაჩინეს ბიუროკრატიის, მისი იერარქიული სტრუქტურის, ზედმიწევნით დახვეწილი წესებისა და პროცედურების როლი და მნიშვნელობა, თანამედროვე პირობებში, ცნობილი მენეჯმენტის სპეციალისტების: პიტერ სენეგე, ჰენსი მიცბურგი, ე.კ. პროხალდი, ტომი სტიუარტი, გარი ჰემელისა და სხვების მიერ აღმოჩნდა, რომ ეს არ არის საკმარისი, ვინაიდან საწარმოთა ორგანიზაციებს უწევთ მოღვაწეობა უწყვეტი ცვლილებების პირობებში და ფაქტორთა მზარდი ურთიერთგავლენებისა და კრეატიული ნაკადების გათვალისწინებით, რაც თვით წარმოების ორგანიზაციის ცვლილებებს მოითხოვს და მისი მუდმივად ცვლადი პირობების მიმართ მაღალი ადაპტირების უნარის გამომუშავებას არა დოგმებზე დაყრდნობით, არამედ ახალი ფორმებისა და მეთოდების ძიებით. გ. ჰემელის აზრით “მენეჯმენტი მოითხოვს მის ახლიდან გამოგონებას”! ანუ წინსვლისათვის საჭიროა, რომ თანამედროვე მენეჯერებმა, უპირველეს ყოვლისა, გაიცნობიერონ და სრულად აღიქვან ცვლილებათა გარდაუვალობა, რომ თანამედროვე სამრეწველო წარმოების მენეჯმენტის მოდელი უნდა წარმოადგენდეს ერთიან ინტეგრირებულ მიდგომას მართვისადმი.

დიდ სამრეწველო საწარმოთა მართვა წარმოადგენს კომპლექსურ მოვლენას, მასში ერთდროულად იჩენს თავის პრობლემები, – ეკონომიკური, სოციალური, ფსიქოლოგიური, ტექნიკური და სხვა, რომლებიც ერთმანეთში გადახლართულნი და ურთიერთდაკავშირებული არიან. სწორედ ასეთი რთული სისტემების ანალიზისა და მართვის პრაქტიკაში ყველაზე უფრო მისადაგებელია ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირება. სხვადასხვა ასპექტში, სხვადასხვა ფორმისა და ტიპის შესაბამისად.

წარმოების სფეროში მართვის მეთოდებისა და პრინციპების მეცნიერულ ჩამოყალიბებაში განსაკუთრებული წვლილი შეიტანეს ქართველ მეცნიერებმა. მათ შორის: დ. ძნელაძემ, გ. პაპავამ, ხომერიკმა, ო. ეჯიბაძემ, ლ. ჩიქავამ, გ. ტყემელაშვილმა, გ. შუბლაძემ, ა. ხარატიშვილმა, მ. ზუბიაშვილმა და სხვებმა.

საზღვარგარეთ მრავალი მეცნიერი მუშაობს მართვის თეორიაში მათემატიკური მოდელებისა და მეთოდების გამოყენებაზე, განსაკუთრებით მმართველობითი საქმიანობის ოპტიმიზაციის საკითხებზე, მათ შორის: ა.ს. რიკოვი, ბ.ტ. პოლიაკი, ა.ჰ. კოლმოგოროვი, დ.ა. ნოვიკოვი, ა. ჩხარტიშვილი და სხვა. მათ მიერ ჩატარებული კვლევები, სისტემური ძიების პროცესები, ხელს უწყობს საწარმოთა ინოვაციურ განვითარებასა და მართვას მათემატიკური მოდელირების სხვადასხვა მიდგომებისა და მეთოდების გამოყენებით.

კვლევის ობიექტი და საგანი. სადისერტაციო შრომის კვლევის ობიექტია საქართველოს სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის თანამედროვე მდგომარეობა და განვითარების ძირითადი მიმართულებები.

სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის სქემა, მენეჯმენტში გამოყენებული პრინციპები, მეთოდები, სამრეწველო ბიზნესის მენეჯმენტის სრულყოფის ეკონომიკური შედეგები და მასზე მოქმედი ფაქტორები.

კვლევის მეთოდოლოგია და მეთოდიკა. სადისერტაციო შრომის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს დიალექტიკური მატერიალიზმის ზოგადი კვლევის თეორია, რომელიც იძლევა საშუალებას:

- მიჩნეულ იქნას მოვლენათა ობიექტური განვითარება მკვლევარ სუბიექტისაგან დამოუკიდებლად;
- ჩათვალოს შესასწავლი ობიექტის დროში განუწყვეტელი მოძრაობა პროგრესის, ან რეგრესის მიმართულებით;
- ვადიაროთ შესასწავლი ობიექტის ობიექტურად აღქმის შესაძლებლობა.
- ვადიაროთ სუბიექტის (მკვლევარის, მენეჯერის, მომუშავის და სხვ.) ობიექტზე ზემოქმედების შესაძლებლობა ობიექტის მოძრაობის მიმართულების და სიჩქარის ცვლილების მიზნით.

ამასთან მეცნიერული კვლევის საფუძველია ეკონომიკური თეორია ზოგადად, ეკონომიკური ეფექტიანობის თეორია, თანამედროვე მენეჯმენტის, წარმოების ორგანიზაციის, სტრატეგიული დაგეგმვის, მარკეტინგისა და ბიზნესის თანამედროვე თეორიები. ნაშრომში ფართოდ არის გამოყენებული საზღვარგარეთელი და ქართველი მეცნიერების მიერ შესრულებული სამეცნიერო გამოკვლევები, მეთოდოლოგიური და მეთოდური ხასიათის მონოგრაფიები, სტატიები ეკონომიკური ეფექტიანობის ამდლების პრობლემებთან დაკავშირებით. აგრეთვე გამოყენებულია საქართველოს სხვადასხვა ოფიციალური უწყებების სტატისტიკური მასალები; ტასის-ის პროგრამით განხორციელებული სტატისტიკური გამოკვლევები, საქართველოს საბიუჯეტო ოფისის მიერ დამუშავებული საკითხები და სხვ. ნაშრომში გამოყენებულია მეცნიერული გამოკვლევის ანალიზის და სინთეზის, სტატისტიკური და სისტემური მიდგომების მეთოდები, აგრეთვე სხვადასხვა მეცნიერთა დებულებები.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს თანამედროვე საქართველოს სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტში ეკონომიურ-მათემატიკური მოდელების გამოყენება და მათს საფუძველზე მართვის პრობლემების ოპტიმიზაცია.

მეცნიერული სიახლე. სამრეწველო საწარმოთა მენეჯმენტის მეთოდი ის საშუალებაა, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება მმართველობითი მოდვაწობა და მართვის პროცესი, რითაც მიიღწევა წარმოების წინაშე დასახული მიზანი. კვლევის მეთოდები უშუალო კავშირში იმყოფება წარმოების მართვის პრინციპებთან, მართვის პრინციპები კი განსაზღვრავს მართვის მეთოდებს და საფუძვლად უდევს მათ. საწარმოთა მმართველობით საქმიანობის გართულება, ინფორმაციული ნაკადების დინამიკა და მოცულობითი მკვეთრი ზრდა ვერ იქნება უზრუნველყოფილი ანალიზის “ტრადიციული” მეთოდებით ოპტიმალური მართვისათვის. გართულებულია სამართავი სისტემები, მართვის ამოცანები და თვით საბაზრო ურთიერთობათა დინამიკური გარემო. ყოველივე აღნიშნულმა განაპირობა ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების განვითარებისა და მიების პროცესი. ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ როგორც რთული სისტემის ანალიზისა და დაგეგმვის პრაქტიკაში, ასევე რთული

კომპლექსებისა და მთლიანად ეკონომიკური სისტემის მართვის პრობლემების თეორიულ დამუშავებაში.

მენეჯმენტის მოდელირების მეთოდის გამოყენების ეფექტურობა უშუალოდ კავშირშია და დამოკიდებულია მმართველობით სფეროში დასაქმებულ მუშაკთა პროფესიულ კვალიფიკაციაზე და მმართველობითი გადაწყვეტილებები მეტ ოპერატიულობას მოითხოვენ, მოდელირების სხვადასხვა სახეობების გამოყენების როლი მნიშვნელოვანია. იქიდან გამომდინარე, რომ საგეგმო-ეკონომიკური გადაწყვეტილებები წარმოადგენენ მმართველობითი მოღვაწეობის ორიენტირებს და შეიცავენ წინასწარ განუსაზღვრელ რიგ ფაქტორებს, რომელთა პროგნოზირება და სრული გათვალისწინება ვერ ხერხდება.

თამაშთა თეორია და მისი აპარატი ძირითადად გამოიყენება ოპტიმალური საგეგმო-ეკონომიკური გადაწყვეტილებების უფრო ადეკვატური ინტერპრეტაციისათვის, რიგ შემთხვევაში დაგეგმვის პროცესში ე.წ. “ვიწრო” ადგილების უკეთ წარმოსახვისათვის. თამაშთა თეორიის ამგვარი წარმოსახვა, როგორც კომპრომისული (ეფექტური), ხელს უწყობს გადაწყვეტილებას ძირითადი პრინციპების დადგენას და ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღებას.

საწარმოს მართვის სტრუქტურის ფორმირების პროცესში მნიშვნელოვან მომენტს წარმოადგენს იმის წინასწარი გააზრება და განსაზღვრა, რომ ეფექტურად განაწილდეს მართვის ყველა ფუნქცია მართვის შესაბამისი ორგანოების მიხედვით პიტერ დრუკერის აზრით – ყველაზე საუკეთესო მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა არ იძლევა სასურველი შედეგის გარანტიას, მაგრამ არასრულყოფილი და გაუმართავი სტრუქტურა დასახულ ამოცანათა შესრულებლობის გარანტიაა.

კაცობრიობის განვითარების ადრეულ ეტაპზე იძულება და მატერიალური წახალისება იკავებდა წამყვან როლს ადამიანებზე ზემოქმედების თვალსაზრისით. წინ წამოიწია მოტივაციის როლმა და მას მართვის პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიენიჭა პოლ ლოურენსი და ჯეი ლორში აღნიშნავენ: “პროცესში როდესაც ადამიანი ცდილობს გადაწყვიტოს თავისი პრობლემები, მისი ქცევის კონკრეტული ტიპები დასაჩუქრდება. ამავ დროს ადამიანი იმახსოვრებს, თუ რა მიდგომით იქნა დამღეული ესა თუ ის პრობლემა. როდესაც ადამიანის

ქცევის მოდელები რამდენჯერ დაჯილდოვდა ადამიანი შეგნებულად აღიქვამს იმას, რომ იგი უნდა დაეყრდნოს მისთვის უკვე ცნობილ მიდგომებს. ხოლო ფრედერიკ ჰერცბერგი შრომის ანაზღაურებას აკუთვნებს ჰიგიენური ფაქტორის როლს, რომელიც უკავშირდება შრომის შედეგს და გარკვეულწილად შეიძლება გახდეს შრომის შედეგიანობის მოტივაციური ფაქტორი.

მოტივაციის საკითხებს ეკონომიკაში განიხილავდნენ: ა. სმითი თავის ნაშრომში “ეკონომიკური ადამიანი”; ე. მეიოს დამსახურებაა ფსიქოლოგიური კვლევების შეტანა მართვის თეორიაში – “მართვის ქცევით თეორიის სახით”. თანამედროვე მოტივაციური თეორიები ძირითადად აგებულია ადამიანთა მოთხოვნილებების სტრუქტურების საფუძველზე (ა. მასლოუს, მაკკელლანდის, ჰეცბერგის); პორტოულესის მოდელი, რომ მოტივაცია არის მოთხოვნილების, მოლოდინის და სამართლიანი დაჯილდოვების ფუნქცია. აგრეთვე არსებობს მოტივაციისა და კომპენსაციის ა. ჰედრსონისეული მიდგომები.

მოტივაციის პრობლემები და საკითხები საკმაოდ საფუძვლიანად არის განხილული მენეჯმენტის საგნის სახელმძღვანელოებში М.Х. Месткон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Основы менеджмента; И.Д. Лаанов, Практический менеджмент; Емерсон, Двенадцать принципов производительности.

И.Н. Герчекова, менеджмент М., 1995, О.С. Виханский, А.И. Наумов, менеджмент: человек, стратегия организация, процесс М., 1995; А.У. Тейлор, Принципы научного менеджмента, М., 1991; Социальная психология и этика делового общения, под. ред. Лавриненко, М., 1995. აგრეთვე მართვის თეორიისა და მენეჯმენტის სხვა თანამედროვე ნაშრომებში.

ლაიკერტმა თავის ნაშრომში ჩამოაყალიბა დასკვნა, რომ ხელმძღვანელის სტილი შეიძლება იყოს ორიენტირებული ან შესასრულებელ სამუშაოზე, ან ადამიანზე. კვლევის შედეგები მოწმობენ, რომ ადამიანზე ორიენტირებული სტილი უმეტეს შემთხვევაში ხელს უწყობს მწარმოებლობის გადიდებას.

რობერტ ბლეიკიმა და ჯეინ მოუტონმა მმართველთა ქცევის საფუძველად გამოჰყვეს ორი პარამეტრი: წარმოებაზე ზრუნვა და ადამიანზე ზრუნვა (ან ორიენტაცია ამოცანაზე და ორიენტაცია ადამიანებზე). ცხადია, ავტორიტარული ხელმძღვანელი ვერ იქნება ერთდროულად დემოკრატიული, ამავე დროს ხელმძღვანელი, რომლის

ყურადღება კონცენტრირებულია “საწარმო ამოცანაზე”, ვერ გამოავლენს ადამიანზე ზრუნვას. შესაძლებელია, ხელმძღვანელმა თავისი საქმიანობა წარმართოს წარმოების ძირითად ამოცანებზე და ხალხზე ზრუნვა ერთდროული მიდგომით განახორციელოს.

ცნობილია ჰ. ხერსისა და კ. ბლანგჰარდის მოდელი, რომელშიც გათვალისწინებულია ერთი წამყვანი სიტუაციური ფაქტორი “შემსრულებელთა სიმწიფე” გამოყენებულია ამ ფაქტორის ოთხი ვარიანტი. ხოლო (მეორე) სიტუაციური ტიპის მოდელში, რომელიც შეიმუშავა სოციალური და ფსიქოლოგიური კვლევების სფეროში ცნობილმა, ფარედ ფიდლერმა. მან განიხილა სამი სიტუაციური ფაქტორი. ამ მოდელის თანახმად შესაძლებელია იმის დასაბუთება, რომ “ამოცანაზე ორიენტაცია” წარმოადგენს ერთ-ერთ ეფექტურ მიდგომას დამაბულ სიტუაციაშიც კი, როდესაც ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის ურთიერთობა გართულებულია.

მართვის სისტემის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე გადამწყვეტი და ძირითადი ადამიანებია. თუ წარმოებაში მთავარი ფაქტორია ტექნიკური და ტექნოლოგიური პროგრესი, რასაც ემორჩილება შრომის ორგანიზაციის სრულყოფას, მართვის პროცესის მთავარი ფიგურა – მართვის მუშაკთა გუნდის, მმართველობითი აპარატის სახით გვევლინება.

რ. პასკალი ნაშრომში “იაპონური მართვის ხელოვნება” აღნიშნავს, რომ იაპონელი მენეჯერის ძირითადი ამოცანაა. ადამიანის თვისებებისადმი მაქსიმალური ყურადღება, თუ, ადამიანის მოთხოვნილებები უზრუნველყოფილია, მაშინ მათი ძალისხმევა კონცენტრირებულია საწარმოს მიზნებსა და ამოცანებზე.

ნაშრომში შემოთავაზებულია სამრეწველო საწარმოებში მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება, მეთოდები, საწარმოში გუნდური ტიპის საქმიანობის მეთოდი, საწარმოში გუნდის წევრებს შორის დატვირთვის მოცულობის ოპტიმალური განაწილების ამოცანის გადაწყვეტის მეთოდი; ბიმატრიცული რეფლექსური თამაშების გამოყენება, რომლებმაც აჩვენეს, რომ თითოეული მუშაკის მუშაობა დამოკიდებულია მის ტიპზე, მის დაკვირვების ფუნქციაზე და დანარჩენ მუშაკთა ქცევაზე.

პროგრამების ოპტიმიზაციისათვის ჩატარებულია კვლევა და

შედგენილია მოდელი პროგნოზისათვის და ანალიზისათვის დადგენილია საწარმოო გეგმის ოპტიმალური მაჩვენებლები 2014-2016 წლისათვის. 2013 წლისათვის პროდუქციის მოცულობამ შეადგინა 77,260106 მლრ.ლარი, 2014 წლისათვის იქნება 10,8% ზრდა. 2015 წ. მოცულობა იქნება 80,7636675 მლრ. ლარი ზრდა შეადგენს - 15,8%. 2016 წლისათვის პროდუქციის მოცულობამ უნდა შეადგინოს 82,550892 მლრ.ლარი ზრდა სულ 18,4%.

+ “საწარმოო ფუნქციამ” (ცნობილი კობა-დუგლასის მოდელი) სამრეწველო საწარმოთა წარმოებული პროდუქციის მოცულობას, შრომასა და კაპიტალს შორის. მოდელმა მიიღო სახე:

რომლის საფუძველზეც გაკეთდა დასკვნა: კაპიტალური დანახარჯების 1 ლარით გაზრდამ გამოიწვია პროდუქციის მოცულობის 0,9 ლარით ზრდა. შრომითი რესურსების, სახელფასო ფონდის გაზრდა ყოველი 1 ლარით გამოიწვევს წარმოებული პროდუქციის მოცულობას 0,06 ლარით გაზრდას.

+ რეპუტაციური მოდელების, შაპირო-სტიგლიცის მოდელის, ტიროლის მოდელისა და ეროლუს მოდელის, ანუ ეროლუს პარადოქსული მიდგომის საფუძველზე შეთავაზებულია მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრინციპები და მეთოდები.

+ შემუშავებულია საწარმოში მუშაკთა (მენეჯერთა) შორის დატვირთვის მოცულობის ოპტიმალური განაწილების ამოცანის გადაწყვეტის მეთოდი, რომლის თანახმად, დახარისხება უნდა მოხდეს მუშაკთა ტიპების ცოდნის ზრდადობის მიხედვით და თანდათანობით გავზარდოთ მათი დატვირთვა მანამ, სანამ არ განაწილდება მთლიანად სამუშაოს მოცულობა მათზე.

+ შემუშავებულია მუშაკთა სტიმულირების ოპტიმალური მექანიზმი. შეთავაზებულია მუშაკთა თამაშის დეკომპოზიციის პრინციპისა და სტიმულირების კომპლექსატორული ვარიანტის გამოყენება. ხოლმსტორმის მოდელის გამოყენებით. ჩატარებულია ადაპტაციური პროცესების მოდელირება, რომლის საფუძველზე დადგენილია, რომ ინფორმაციის და სისტემის პარამეტრების ცვლილება იწვევს მუშაკთა ტიპის ცვლილებას.

კვლევის შედეგების გამოყენება. კვლევის მეთოდები ეყრდნობა

მათემატიკურ (დეტერმინირებულ) და ალბათურ მოდელებს. ასეთი მოდელები იძლევა მათემატიკურ-რაოდენობრივ დახასიათებას, რათა შეფასდეს ყველა ფაქტორი და გადაწყდეს მართვის პრობლემის ოპტიმიზაციის ამოცანა. ეს უკანასკნელი კი მდგომარეობს ფაქტორთა რიცხობრივი მაჩვენებლების შედარებასა და კვლევაში, ეკონომიკური სისტემიდან მხოლოდ საუკეთესოს, ე.ი. ოპტიმალური გადაწყვეტილების პოვნაში. თანამედროვე ეტაპზე შესაძლებელია განვახორციელოთ მმართველობითი გადაწყვეტილებისადმი მიდგომის ის მეთოდი, რომელიც ემყარება ხელმძღვანელის ინტუიციას. როდესაც ხელმძღვანელი საკმაოდ სწრაფად და მცირე ძალისხმევით აყალიბებს გადაწყვეტილებას, მას პრობლემაზე მუშაობის პროცესიც უადვილდება. მაგრამ აქ ნაკლებ როლს თამაშობს მმართველის გამოცდილება, მუშაობის სტაჟი, კონფლიქტებს კი იწვევს გადაწყვეტილების სტიქიური ხასიათი და რისკების მაღალი ალბათობა.

სასურველია, რომ ხელმძღვანელთა საქმიან პრაქტიკაში დამკვიდრდეს გამოცდილების დაგროვებისაკენ სწრაფვა, პროფესიონალ მენეჯერთა შრომის გამოყენება, საკითხისადმი პრაგმატული ხედვა, მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება-ფუნქციონირების თეორიულ და კომპიუტერული კვლევა. მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების ალბათობის შემუშავება ნიშნავს იმას, რომ გადაწყვეტილების მიღება ხდება არა ხელოვნურად, არამედ მეცნიერულად დამუშავებულად და დადასტურებულად, რაც ხელმძღვანელს იცავს სუბიექტური გადაწყვეტილებების მიღებისაგან.

გამომდინარე, ცხადი ხდება, რომ არცერთი მიდგომაა სრულყოფილი. ამიტომ იმ მენეჯერთა უპირატესობა, რომელთაც სურთ მართვის პროცესის სრულყოფა, ყველა მეთოდს ერთობლიობაში განიხილავენ და ერთის მხრივ, მაქსიმალურად იყენებენ ხელმძღვანელთა გამოცდილებასა და ექსპერტთა ცოდნას, ინტუიციას და მეორე მხრივ, სარგებლობენ მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება-ფუნქციონირების უკვე ცნობილი და აპრობირებული მეთოდებით. მენეჯერი ახდენს მიზნის ფორმულირებასა და ადგენს გადაწყვეტილების ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმებს. ირჩევს საკითხის გადაწყვეტისას ეფექტურობის შეფასების ოპტიმალურ და მისაღებ ვარიანტს.

სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა.

სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს კომპიუტერზე სტუ-ს მოთხოვნათა შესაბამისად აკრეფილ 200 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, სამი თავის, დასკვნის, გამოყენებული ლიტერატურის სიისაგან და დანართისგან. ნაშრომში წარმოდგენილია 11 ცხრილი და 19 ნახაზი.

დისერტაციის დამუშავებამ განაპირობა მისი შემდეგი სტრუქტურა:

შესავალი

I. ლიტერატურის მიმოხილვა

გეგმა:

1.1. საქართველოს სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის მდგომარეობა

II. შედეგები და მათი განსჯა

2.1 მენეჯმენტის თეორიები სამრეწველო ბიზნესში

2.2. საქართველოს მრეწველობის ისტორია და არსებული მდგომარეობა

2.3. საქართველოს სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის არსებული მდგომარეობა

2.4 სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიების გამოყენების შესაძლებლობა;

2.5. საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის მენეჯმენტის გაუმჯობესების მიმართულებები;

2.6. საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის მართვის მაკრო და მიკროეკონომიკური პრობლემები;

2.7. მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები;

2.8. მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი;

2.9. დანართი - მენეჯმენტის ეფექტიანობის მოდელირება და მისი ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებები.

სადისერტაციო ნაშრომის მეთოდოლოგიური და თეორიული მნიშვნელობა. გამოიხატება იმაში, რომ იგი შეიძლება გამოყენებული იქნას ეკონომიკური ზოგადი თეორიის და საწარმოთა ეფექტიანი მართვის თეორიის სრულყოფისათვის. დისერტაციის თეორიულ ნაწილში მიღებული შედეგები წარმოადგენს წარმოების ორგანიზაციის,

მენეჯმენტის, დაგეგმვის, ანალიზის თეორიების სრულყოფას და იგი ამ მიმართულებით შეიძლება გამოყენებული იქნას სამრეწველო წარმოების ეკონომიკისა და მენეჯმენტის მეცნიერული თეორიის გაუმჯობესებისათვის.

სადისერტაციო ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა.

გამოკვლევაში მიღებული თეორიული დასკვნები შეიძლება გამოყენებული იქნას სამრეწველო საწარმოებში მენეჯმენტის განვითარების პრობლემის შემდგომი დამუშავებისათვის. კვლევის შედეგად მიღებული რეკომენდაციების პრაქტიკული დანერგვა საქართველოს სამრეწველო საწარმოებში, ცალკეულ საწარმოებსა და ფირმებში ხელს შეუწყობს მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლებას, სამრეწველო ბიზნესის მენეჯმენტის გაუმჯობესებას, საწარმოში შესასრულებელი სამუშაოების დანახარჯების შემცირებას და ხარისხიანობის ამაღლებას, აგრეთვე საპროგნოზო პრობლემების გადაწყვეტასა და ქვეყნის სამრეწველო საწარმოების ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას.

სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია და პუბლიკაციები.

სადისერტაციო ნაშრომის ძირითადი შედეგები მოხსენდა პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკულ კონფერენციას 2013-2014წწ, საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში ჩატარებულ საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციას. კვლევის ძირითადი შედეგები გამოქვეყნებულია სამეცნიერო სტატიაში, რომლებიც დაბეჭდილია მაღალრეინტინგულ, რეფერირებად ჟურნალებში.

II. ნაშრომის მოკლე შინაარსი

დისერტაციის პირველ განყოფილება - ლიტერატურული მიმოხილვა - წარმოდგენილია I თავში - საქართველოს სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის მდგომარეობას, რომელიც მოიცავს სამ პარაგრაფს.

პირველ პარაგრაფში განხილულია მენეჯმენტის თეორიები სამრეწველო ბიზნესში და მისი ისტორიული განვითარების დახასიათება. აქ აღწერილია ის გარემოება, რომ კაცობრიობამ

ისტორიული განვითარების პროცესში გამოიმუშავა სამი ძირითადი პრინციპულად განსხვავებული მართვის ინსტრუმენტი, ანუ ადამიანებზე ზემოქმედების შესაძლებლობა: პირველი – იერარქია, მეორე კულტურა და მესამე – ეს ბაზარია, ანუ თანაბარ უფლებიანი ჰორიზონტალური სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების სისტემა, რომელიც ეფუძნება პროდუქციისა და მომსახურებას ყიდვა-გაყიდვას, მომხმარებელთან და მომწოდებელთან. მყიდველთან, შუამავალებთან და გამყიდველთან ურთიერთდამოკიდებულებებს, მრავალსახეობრივ საკუთრებრივ საწყისებს. მართვის ცალკე გამოკვეთილი, დამოუკიდებელი მოღვაწეობის სფეროდ ჩამოყალიბება უკავშირდება მეოცე საუკუნის 30-იან წლებს. ამ პერიოდიდან მართვა (მენეჯმენტი) გვევლინება პროფესიად ცალკეული სოციალური ჯგუფისათვის.

მართვა ვითარდებოდა კაცობრიობის განვითარებასთან ერთად. მართვა, როგორც ცალკე, გამოკვეთილად შესწავლის საგანი გვევლინება შრომის საზოგადოებრივი დანაწილებისა და კოოპერირების გავრცელების საფუძველზე. მართვის (მენეჯმენტის) მნიშვნელობა განსაკუთრებით გამოიკვეთა ჯგუფური (კოლექტიური) სასაქონლო წარმოების პროცესში, რომლის პირობებშიც ადამიანთა დიდ ჯგუფებს უხდებოდათ გაერთიანება კოლექტიურ შრომაში დიდი მასშტაბებისა და საერთაშორისო ეკონომიკური ურთიერთობათა განვითარების შედეგად.

მეორე პარაგრაფში განიხილება საქართველოს მრეწველობის ისტორია და არსებული მდგომარეობა.

საქართველოში სამრეწველო საქმიანობა უძველესი პერიოდიდან იწყება. ვითარდებოდა ოჯახური მეწარმეობა და ხელოსნობა, რასაც ჩვენს ერამდე მოღწეული ნაკეთობები მოწმობს.

გასული საუკუნის ოციანი წლებიდან დაწყებული 1999 წლამდე, საქართველოში მრეწველობა და მასთან ერთად სამეწარმეო საქმიანობა ინტენსიურად ვითარდებოდა, ამ პერიოდში 270-ზე მეტი მსხვილი სამრეწველო საწარმო ამოქმედდა. 1990 წლისათვის საქართველოში ფუნქციონირებდა 1365 სამრეწველო საწარმო, საქართველო სსრკ-ში შემავალ ქვეყნებს შორის ინდუსტრიული განვითარების დონით მერვე ადგილზე იმყოფებოდა და ითვლებოდა ინდუსტრიულად საშუალოდ განვითარებულ ქვეყნად. 1990 წელს ქვეყნის მრეწველობა, მიუხედავად იმისა, რომ საწარმოთა უმეტესობა ფიზიკურად და მორალურად

მომველებული ტექნიკითა და ტექნოლოგიებით მუშაობდა, აწარმოებდა 11,5 მლრდ მანეთის პროდუქციას, უზრუნველყოფდა ქვეყნის ეროვნული შემოსავლის 40% და დასაქმებული იყო 459,4 ათასი კაცი, მ.შ. მომპოვებელ მრეწველობაში 31,3 ათასი (6,3%) და გადამამუშავებელში დასაქმებული იყო 428,1 ათასი (93,2%). ქვეყანა ერთ სულ მოსახლეზე აწარმოებდა 241 კგ ფოლადს, 202 კგ მზა ნაგაღინს, 5,9 კგ ქიმიურ ბოჭკოს, 236 კგ ცემენტს, 5 კგ ძეხვეულს, 3 დკლ ღვინოს და ა.შ.

მესამე პარაგრაფში განხილულია საქართველოს სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის არსებული მდგომარეობა. სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების მიზანია მართვის მეცნიერული მიდგომების, პრინციპებისა და მეთოდების დამუშავება, ექსპერიმენტული შემოწმება და პრაქტიკული გამოყენება, რომელიც ხელს უწყობს საწარმოების საქმიანობის მოქნილად, საიმედოდ და ეფექტიანად წარმართვას. ნებისმიერ საწარმოს გააჩნია მენეჯმენტი, რომელიც აყალიბებს, მოქმედებაში მოჰყავს და კოორდინაციას უწევს სამრეწველო პოტენციალს მის წინაშე მდგარი ამოცანების გადაჭრას.

სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის აღმოცენების აუცილებლობა უკავშირდება XIX ს ბოლოსა და XX ს-ის დასაწყისს, როცა ჩამოყალიბდა სააქციო საზოგადოებები და საწარმოთა ქონების მართვა მესაკუთრისაგან მათ წარმომადგენლებზე-მენეჯერებზე გადავიდა. თანამედროვე საქართველოს სამრეწველოებში გამოყოფენ მენეჯერის შემდეგ სფეროებს: ადამიანურ რესურსების, მარკეტინგის, საზოგადოებასთან ურთიერთობის, ინფორმაციული სისტემების, ფინანსურ და სხვა მენეჯერებს.

დისერტაციის მეორე თავში: - შედეგები და მათი განსჯა მოიცავს სამ პარაგრაფს, რომლებშიც განხილულია სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიების გამოყენების შესაძლებლობა; საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის მენეჯმენტის გაუმჯობესების მიმართულებები და საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის მართვის მიკრო და მაკროეკონომიკური პრობლემები.

სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიების გამოყენება _ განსაკუთრებით მენეჯმენტის ეფექტიანობის თეორიებიდან მათემატიკური მოდელები მნიშვნელოვანი შედეგებით ხასიათდებიან. ამ მხრივ ჩვენთვის საინტერესო აღმოჩნდა მენეჯმენტში ე.წ. “სუსტი

რგოლების” გამოვლენის მეთოდებისა და ისეთი მოდელების გამოყენება, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან ოპტიმალურ შედეგებზე. არსებული თეორიების მიხედვით სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის ამოცანების ამ ჯგუფიდან გამოიკვეთა: ამოცანები სრული ინფორმაციის პირობებში; ამოცანები სტატისტიკური ინფორმაციის არსებობისას და ამოცანები სასურველი და არასასურველი (სტოქასტიკური) ინფორმაციის პირობებში. შესაბამისად, მოდელები წარმოდგენილია სტატისტიკური, დინამიკური და ალბათური სახით.

მართვის ხასიათის მიხედვით ინფორმაციის კლასიფიკაცია მეცნიერული თვალსაზრისით მოვახდინეთ: ეკონომიკური, ორგანიზაციული, ტექნიკური და სოციალური სფეროების მიხედვით.

ვალდის მიერ წამოყენებული თეორიის მიხედვით მმართველის საქმიანობა ოპტიმალურია, თუ იგი ახდენს რისკების მინიმიზაციას. არსებული ინფორმირებულობის პირობებში საუკეთესო მმართველობითი გადაწყვეტილების ძიება და პოვნა მენეჯერისათვის მეტად აქტუალური საკითხია. რადგანაც საწარმოში პროფილაქტიკური და ავარიული სარემონტო სამუშაოებისას მენეჯერი ვერ ფლობს სრულ ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ რა დროში მოხდება გაუთვალისწინებელი მოვლენა. ამ მხრივ, მისაღებად ჩავთვალეთ ვალდის კრიტერიუმი – დანახარჯების მინიმიზაცია. მაქსიმალური მოგება მიიჩნევა მინიმალური დანახარჯებზე. მენეჯერმა გადაწყვეტილებისათვის უნდა ამოირჩიოს ყველაზე უარესი W_{ij} შედეგები და მათგან მაქსიმალური ეფექტის მომცემი W , ე.ი.

$$W = \max_{\min} W_{ij}$$

$$i = 1; \quad j = 1, 2, \dots, n$$

სტატისტიკურ ასპექტში უპირატესობა მივანიჭეთ საწარმოო ფუნქციით - კობა-დუგლასის მოდელს, რომლითაც განისაზღვრა საქართველოს სამრეწველო საწარმოების წარმოების (y) მოცულობის (2003-2013 წლების მონაცემებზე) მოდელი (k) კაპიტალის (ინვესტიციები) და (L) დასაქმებულთა რიცხოვნების (შრომითი რესურსების) ფაქტორებზე, და ამ უკანასკნელის საფუძველზე მოდელმა ზოგადად მიიღო შემდეგი სახე $Y = A_0 K^{\alpha} L^{\beta} u$, ხოლო კორელაციის კოეფიციენტი $R^2=0.912$, კონკრეტულად კი $Y = e^{1.72996} * K^{0.83532} * L^{0.11349}$, რომლის საფუძველზეც მიღებულ იქნა ცხრილი (იხ.ცხრილი 1).

ნაშრომის - საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის მენეჯმენტის სრულყოფის ეკონომიკური შედეგები და მასზე მოქმედი ფაქტორები – თავში განხილულია: მენეჯმენტის ეფექტიანობა შეფასების კრიტერიუმები; მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი და მენეჯმენტის ეფექტიანობის მოდელირება და მისი ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებები.

საქართველოს სამრეწველო საწარმოების ორგანიზაციური სტრუქტურა გვევლინება საწარმოს ფუნქციონირებისათვის ეფექტიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად. მისი შეფასების კრიტერიუმებად შემოვიტანეთ:

1. სტატისტიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმები, რომლებიც იძლევიან წარმოების ისეთ ეფექტიანობას, როდესაც წარმოების სიდიდე, ბუნება, მყიდველები და ნომენკლატურა წარმოადგენენ. საწარმოს პროდუქციის გამოსავლის, დროში ნაკლებად ცვალებად განვითარების მიმართულებას. მხედველობაში მიიღება “დანახარჯები-გამოშვება”;

2. წარმოების მანევრირების კრიტერიუმი, რომლის მიხედვით უნდა შეფასდეს საწარმოს უნარიანობა, თუ რამდენად სწრაფად შეუძლია, მას ეფექტიანად შეცვალოს გამოსავალი ვექტორი, რომლის აუცილებლობა შეიძლება გამოწვეული იყოს წარმოებული პროდუქციის მოთხოვნის დონის ცვლილებით, ანდა კონკურენტთა მოქმედებებით;

3. წარმოების მოქნილობის კრიტერიუმი, ანუ მოქნილობა წარმოების სტრატეგიაში. ეს კრიტერიუმი უკავშირდება საწარმოს უნარის შეფასებას მოახდინოს რეაგირება საწარმოს წარმოებული პროდუქციის ცვლილებაზე და არა მისი მოცულობის შეცვლაზე, ე.ი. მოახდინოს რეაგირება ნაკეთობათა მოძველებაზე, ტექნოლოგიაში ცვლილებებზე, საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისათვის ცვლილებებზე და იმ შესაძლებლობებზე, რათა განახორციელოს მეწარმეობრივი საქმიანობის ახალი სახეობა, ცვლილებებზე სამართლებრივ და სოციალურ პროგრამებზე. სამრეწველო საწარმოების ასეთი ცვლილებებისათვის ტიპიურ მმართველობით რეაქციებს წარმოადგენს გამოსაშვები პროდუქციისა და ბაზრის ნომენკლატურის შეცვლა, სხვა საწარმოების შემოერთება-შეძენა, არსებული საწარმოა ოპერაციების ნაწილის შეწყვეტა.

საწარმოებში საჭიროა ამოქმედდეს ისეთი სტიმულატორები, რომლებიც იმპულსს მისცემენ საწარმოს ნებისმიერ უბანზე ახალი იდეების წარმოშობას. საჭიროა შეიქმნას ეფექტიანი კავშირები საწარმოს მართვის ქვესისტემებსა და წარმოებას შორის. საწარმოს ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ უნდა უზრუნველყოს არსებულ წარმოებისა და მისი განვითარების ჰარმონიულ გაძლიერება;

4. ეფექტიანობის ერთერთ კრიტერიუმს წარმოადგენს სტრუქტურის დინამიკურობა. იგი იძლევა საწარმოს უნარის შეფასებას, შეცვალოს თავისი ორგანიზაციული ფორმები, იმ შემთხვევაშიც კი, თუ არ ჩანს გამოსავალი წინა სამი სახეობის კრიტერიუმიდან, მაშინ გამოსავალი უნდა მოიძებნოს - სტრუქტურის გარემო პირობებისადმი მორგებაში.

მენეჯერის გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობა დამოკიდებულია ტექნიკურ, ორგანიზაციულ, ეკონომიკურ, სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის ფაქტორებზე მენეჯერის გამოცდილება და ცოდნა, მისი ინფორმირებულობა ბაზრის მდგომარეობის შესახებ, მისი კოლეგიალობა და სხვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის ეფექტიანობის კრიტერიუმებში.

დღეისათვის სამრეწველო საწარმოთა მმართველობით სისტემაში არსებული პრობლემების გამომწვევ მიზეზთა შორის ერთ-ერთი უიმნიშვნელოვანესია სისტემის დაპროექტებისა და ჩამოყალიბებისადმი მეცნიერულად დასაბუთებული მიდგომების არსებობა, რომელიც გადაწყვეტილების ნაჩქარევ, სტიქიურ ვიწრო სპეციალიზირებულ გადაწყვეტილებების ფორმირების მიზეზი ხდება. ასეთ გადაწყვეტილებებს არ აქვთ განვითარებისა და პრაქტიკაში რეალიზების პოტენციალი. კანონზომიერია, რომ შემდეგ ვიღებთ მენეჯმენტის ისეთ ჰიბრიდულ ფორმას, რომელიც შეიცავს საკითხისადმი ურთიერთგამომრიცხავ მიდგომას და არაფუნქციონალურ გადაწყვეტილებებს, რომელთა დანერგვას არაადეკვატური მმართველობითი სისტემის შესანარჩუნებლად ხელმძღვანელი მიჰყავს საწარმოს ფუნქციონირების ეფექტურობის დაცემისაკენ და დამატებითი რესურსების ხარჯვისაკენ. აღნიშნული სიტუაციიდან თავის დასაღწევად, ზოგადად უნდა მივმართოთ მართვის კლასიკურ თეორიას და საკითხისადმი სისტემური მიდგომის საბაზისო პრინციპებს. აგრეთვე

მენეჯმენტის ფორმირებისა და ფუნქციონირების მათემატიკურ მოდელირებას.

სამრეწველო საწარმოთა მენეჯმენტის მოდელირების მიზანია საწარმოს ფუნქციონირების ეფექტიანობის შეფასება და იმ კრიტერიუმების დადგენა, რომელთა მიხედვით შესაძლებელი იქნება ღრმა და ყოვლისმომცველი საკითხების გაშუქება.

საქართველოში საწარმოებისათვის უახლესი ამოცანაა არსებულ საწარმოთა გამოყვანა გაჭიანურებული კრიზისიდან. ამასთან აუცილებელია მათი აქტიური მხარდაჭერა და რეაბილიტაცია, წარმოების დაჩქარება, ხელსაყრელი გარემოს შექმნა ადგილობრივი და უცხოური ინვესტიციების მოზიდვისა და ეფექტიანი საინვესტიციო პროექტების განსახორციელებლად.

საწარმოთა ეკონომიკური მდგომარეობა, შემოსავლების მიღებისა და საბრუნავი საშუალებებით უზრუნველყოფის თვალსაზრისით შეიძლება გაუარესდეს. მოსალოდნელია ზარალიანი და დაბალრენტაბელური საწარმოებისა და უმუშევრობის ზრდა, მათ შორის სტრატეგიულად მნიშვნელოვან დარგებში. საკრედიტო რესურსების უკმარისობის პირობებში შეუძლებელი იქნება ინვესტიციების გადიდება, მთლიანობაში საინვესტიციო აქტიურობის აღმავლობა და მნიშვნელოვანი სამრეწველო წარმოების ზრდის მიღწევა.

საქართველოს სამრეწველო საწარმოთა სტატისტიკური
 მონაცემები და კაპიტალისა და შრომის ზღვრული
 პროდუქციის მნიშვნელობები

წელი	დასაქმებულთა რაოდენობა	ინვესტიცია ძირითად კაპიტალში (მლნ.ლარი)	წარმოების მოცულობა (მლნ. ლარი)	<i>MPK</i>	<i>MPL</i>
2000	378055	349.0	2382.6	1817.5	0.0171
2001	313370	400.0	2625.4	2001.5	0.0273
2002	301310	475.0	2847.1	1909.7	0.0317
2003	297795	724.3	3015.1	2113.3	0.0413
2004	322779	853.8	3111.3	2115.5	0.0173
2005	388946	900.0	3505.7	2113.2	0.0311
2006	360987	965.9	7300	2.1611	0.0138
2007	361209	1057.8	9600	2.7011	0.0171
2008	349250	1039.7	10200	2.5882	0.0198
2009	387463	266.1	10900	1.8557	0.0166
2010	461675	450.8	13200	1.9247	0.0187
2011	503236	245.9	19200	1.9878	0.0177
2012	527828	348.7	21000	2.003	0.0188

ძირითადი დასკვნები:

– სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი მოიცავს როგორც სტრატეგიითა ფორმულირება-დანერგვას, ასევე სიტუაციურ ანალიზს – SWOT. სიტუაციური ანალიზი წარმოადგენს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიკაციას, აგრეთვე მის საქმიანობაზე გავლენის მქონე ძალებისა და საფრთხეების ანალიზს. მოცემული ანალიზის შედეგად განისაზღვრება ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები რისთვისაც მენეჯერები ახდენენ ორგანიზაციის პოზიტიური შინაგანი მახასიათებლების და მის საქმიანობაზე ნეგატიურად მოქმედი შემზღუდავი ფაქტორების შეფასებას.

– საწარმოს მენეჯმენტის ეფექტიანი სისტემა საჭიროებს

სტრუქტურული შემადგენლობის ოპტიმალურ შეთანაწყობას, რომლის ერთ-ერთი ძირითადი სტრუქტურული ელემენტია ოპერაციული სისტემა. ოპერაციული სისტემების კვალიფიკაცია წარმოებს საწარმოო პროცესებში მათი როლის წარმოების ორგანიზაციის ფორმების, ოპერაციების ხასიათის, უწყვეტობის ხარისხის, მექანიზაციის დონის და კომპიუტერების მიხედვით. ოპერაციული სისტემის სრულყოფილი ფუნქციონირებისათვის თითოეული საწარმო უნდა იცავდეს წარმოების ორგანიზაციის იმ პრინციპებსა და მეთოდებს, რომლებმაც პრაქტიკულად დაასაბუთა თავისი ცხოველმყოფელობა.

– სამრეწველო საწარმოების სტრატეგიები წარმოადგენს ძირითადი ქვედანაყოფების მოქმედებათა გეგმას, რომელიც მიმართულია მარკეტინგის, წარმოების, ფინანსების, პერსონალისა და სხვა ფუნქციონალური ქვედანაყოფების მართვის ეფექტიანობის ამაღლებისაკენ. მისი რეალიზაცია ხელს უწყობს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას. აღნიშნული პროცესი მოითხოვს გარემოს ფაქტორთა და ორგანიზაციის შიდა პრობლემების ანალიზს.

– ეფექტური მენეჯმენტი ტექნოლოგიას შემდეგ მოთხოვნებს უყენებს: იგი უნდა იყოს ეფექტიანი, კონკურენტუნარიანი, გამორიცხავდეს დარღვევებს. მოწესრიგებული ინფორმაციული ბაზისა და ტექნოლოგიის მართვის ეფექტური სისტემის წყალობით ტექნოლოგიური პროცესები საწარმოში არ უნდა ჩამორჩებოდეს კონკურენტთა მიერ განხორციელებულ სიახლეებს.

– სამრეწველო საწარმოს მენეჯერმა პრობლემის ტექნიკური გადაწყვეტისას მრავალრიცხოვანი ალტერნატიული ვარიანტიდან უნდა ამოირჩიოს ოპტიმალური, რომელიც უზრუნველყოფს დანახარჯების მინიმიზაციას და მოგების ზრდას. მენეჯერი ტექნოლოგიურ სიახლეთა დანერგვისას უნდა ხელმძღვანელობდეს ცოდნით, ინტუიციით, მან უნდა განჭვრიტოს, რამდენად აკმაყოფილებს სიახლე მომხმარებლის მოთხოვნებს.

– თანამედროვე სამრეწველო საწარმოს გამართული მუშაობა ბევრადაა დამოკიდებული პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების ფაქტორებზე, იმაზე თუ რამდენად ორგანულად ერწყმის ორგანიზაცია გარემოში მიმდინარე პროცესებს ეკონომიკურს, სამეცნიერო-ტექნიკურს,

სოციალურ-პოლიტიკურს და რამდენად შეესატყვისება მისი მისია, მიზნები და ამოცანები მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს.

– სტრატეგიული მართვის ახალი კონცეფცია მოითხოვს ახლებურ მიდგომას პერსონალის მიმართ, ახალ მმართველობით კულტურას, რაც გულისხმობს რადიკალური ცვლილებებისადმი სწრაფვას, რისკისათვის მზადყოფნას, ახალ, პროგრესულ შესაძლებლობათა შემოქმედებებს.

– სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის ოპტიმიზაციის შესახებ ჩატარებულია კვლევა და შედგენილია მოდელი პროგნოზისათვის და ანალიზისათვის. დადგენილია საწარმოო გეგმის ოპტიმალური მაჩვენებლები განისაზღვრა (მოდელის საფუძველზე) სამრეწველო საწარმოთა წარმოების მოცულობები კაპიტალისა და შრომითი რესურსების გამოყენებით. სულ ზრდამ შეადგინა 18,4%.

– რეპუტაციული მოდელების, შაპირო-სტიკლიცის მოდელის, ტიროლის მოდელისა და ეროლუს მოდელის, ანუ ეროლუს პარადოქსული მიდგომის საფუძველზე შემოთავაზებულია მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრინციპები და მეთოდები.

– დადგინდა საწარმოში მუშაკთა შორის დატვირთვის მოცულობის ოპტიმალური განაწილების მეთოდი, რომლის თანახმად მუშაკთა დატვირთვა უნდა მოხდეს მუშაკთა ტიპის ცოდნის ზრდადობის შესაბამისად და თანდათანობით გაიზარდოს მათი დატვირთვა მანამ, სანამ არ განაწილდება მათზე მთლიანად სამუშაოს მოცულობა.

– შემუშავდა მენეჯერ-მუშაკთა სტიმულირების ოპტიმალური მექანიზმი. მუშაკთა თამაშის დეკომპენსაციის პრინციპისა და სტიმულირების კომპენსატორული ვარიანტის გამოყენება, ხოლმესტორმის მოდელის გამოყენებით.

– ადაპტაციური პროცესების მოდელირების საფუძველზე დადგინდა, რომ ინფორმაციისა და მენეჯმენტის სისტემის ცვლილება იწვევს მენეჯერთა ტიპის ცვლილებას.

– საქართველოს სამრეწველო-ეკონომიკური განვითარება უნდა ეფუძნებოდეს შიდა გადახდისუნარიანი მოთხოვნის ეტაპობრივ ზრდას და შესაბამისად შიდა ბაზრის არსებობისად გამოცოცხლებას, დამატებით საკრედიტო რესურსების წარმართვას ეკონომიკური ზრდის

სტიმულირებისათვის, ეფექტიანი სამრეწველო წარმოებათა აღდგენა განვითარებისა და ინვესტიციური საქმიანობისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნას.

კვების მრეწველობის დარგებიდან კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების კარგი პერსპექტივები აქვთ ყოფილ საკავშირო სპეციალიზაციის დარგებს (ღვინის, ჩაის, ეთერზეთების, მინერალური წყლების და სხვ.). კონკურენტული უპირატესობები გააჩნიათ, აგრეთვე მსუბუქი მრეწველობის ცალკეულ საწარმოებსაც: განვითარებული მეცნიერულ-ტექნიკური ბაზა და ინტელექტუალური პოტენციალი დაგროვილი საწარმოო გამოცდილება; იაფი სამუშაო ძალა, ნედლეულსა და მასალების (მატყლი, ტყავი, ნატურალური აბრეშუმი და სხვ.) წარმოების შესაძლებლობა.

მდგრადი კონკურენტუნარიანობა ახასიათებს საქართველოს სამთო ქიმიის საწარმოებს, რომელთა პროდუქცია მსოფლიო ბაზარზე სარგებლობს გაზრდილი მოთხოვნით. ამიტომ მათ შეუძლიათ გაადიდონ ისეთი პროდუქტების ექსპორტი, როგორცაა: ბოტონიტური თიხები, ბუნებრივი ცეოლიტი დარიშხანი, ანდეზიტური ნაწარმი და სხვ. წარმოებათა შესაძლებლობებისა და კონკურენტული სტრატეგიების შეფასებები აჩვენებს, რომ მათ შეუძლიათ არა მარტო წარმატებით გაუწიონ კონკურენცია უცხოურ ექსპორტიორებს, არამედ გაზარდონ კიდევ გაყიდვა შიდა და საგარეო ბაზარზე.

ვფიქრობთ ამ ღონისძიებათა გატარება მნიშვნელოვნად ხელს შეუწყობს საქართველოს სამრეწველო საწარმოთა განვითარებას, მის მენეჯმენტს და უზრუნველყოფს, როგორც მიკროეკონომიკურ, ისე მაკროეკონომიკურ და სოციალური ეფექტის მიღებას.

დისერტაციის ძირითადი შედეგები გამოყენებულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

1. სტრატეგიული მართვის როლი სამრეწველო სამეწარმეო საქმიანობის განვითარებაში. ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახ. უნივერსიტეტი პაატა გუგუშვილის ეკონომიკის ინსტიტუტი. საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის მასალების კრებული. თბ., 2013. გვ. 555-557.

2. სამრეწველო საწარმოებში სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის როლი. ჟურნალი “ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა”. #3 (28). 2013. გვ. 78-85.

3. სამრეწველო საწარმოთა მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მოდელები. ჟურნალი “ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა”. #3(28). 2013. გვ. 110-117.

4. მენეჯმენტის ეფექტიანობის მოდელირება და მის ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებები. ჟურნალი “ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა”. #1(29). თბ. 2014 გვ. 62-68.

Abstract

The research contains major aspects of the management in modern industrial companies. It studies the theoretical and practical significance of the management and importance to practice it in industrial company and business management.

The research consists of 3 charters. The first charter studies the key principles and elements of the management, its functions, structure and ways of management as well as management theories in industrial business; history of the Georgian industry development and current status, prospects of modern theory practice in industrial business management and directions of its improvement. The research analyzes circumstances in which the mankind has worked out three, principally different management instrument during the historical evolution i.e ability to influence individuals: first - hierarchy, second - culture and third - the market, which is the

system of horizontal, equal rights social-economic relationships based on the sale and purchase of production and the service with customers and suppliers, interrelationships with buyer, mediators and sellers, multiform personal initials.

The second chapter of the research analyzes micro and macro-economic problems of the Georgian industrial business management. The following issues are studied: criteria of evaluation of the management efficiency and its impacting factors. Economic-mathematical modeling of management in industrial company and ways of raising its efficiency. The industrial activity in Georgia takes roots from the ancient period. The family industry and workmanship had been developing and a lot of products have reached our era.

Having examined the literature, it was determined that the industrial company represents a complex organizational management system, which comprises of many material, labor and financial elements. Respectively, its management is dynamic, mostly unsteady, rapidly developing system and based on the principles of argumentation, aims and different types of modeling, the characters of which determines the type and size of industry.

Nowadays, one of the main and important reasons of causing problems in management system of the industrial companies is scientifically groundless approach towards the planning and establishing such system, which causes formation of hasty, spontaneous, narrow specialized decisions. Such decisions have no potential of further development and bringing into practice. It's natural that as a result it produces the management with contradictory approaches to the issue and not practical decisions. Execution of such decisions leads the incompetent system manager to the collapsing of the company effectiveness and consuming the additional recourses. Such circumstances requires exploitation of basic principles of the classic management theory, in particular, scientific formation and functioning of the industrial company

management. Besides, while structuring the managerial chart of the company, the main principles should be taken into account, according to which the shaped structure depends not only on the management shape but also on individual characteristics, country traditions and culture.

One of the reserves in raising the company effectiveness is rational and economic use of material resources, considering the latest achievements in science and technology, its wide implementation in industry. It's very important to raise capital investment efficiency and use the world scientific theories and practical experiences. At present, the main goal is to abruptly change the orientation, the midpoint should be focused on intense methods of the management, which will provide the important progress in company management efficiency. The company management is evaluated by economic outcomes of the company activity. The main goal of the management is formation of the profitable company, with minimal expenses, high quality production and continuous sales. The major goal of the company in economic environment is integration into the new markets, to meet the customer requirements, and to achieve success in this direction. The managerial decisions should lead to establishing new markets not only in present but in future too.

Formation of the adequate company management structure in Georgian industry should promote efficiency of the personnel cooperation on each strategic business unit and their interaction, as well as speed up modern technology integration.

Applying the modern theories in industrial business management - in particular, mathematical modeling out of management efficiency theories, have the important outcomes. In this regard, we've found it interesting to use methods of revealing "the weak teams" and employing models focused on the optimal outcomes.

The research offers formation of the managerial decisions in industrial companies, team works, ways how to resolve the issue of optimal sharing of the work capacity amongst the team members; using bi-matrix reflex games, which revealed that the work of each employer depends on his type, ways of observation and on behavior of other employers.

Based on the approaches of a reputation models, Shapiro-Stiglitz model, Tirol model and Arrow model, paradoxical approach of Arrow Model, the principles and methods of managerial decision formation and functioning have been offered.

A method of sharing the work capacity amongst the workers optimally has been outlined, according to which categorization should be arranged as per knowledge of the workers and work capacity should be increased gradually unless the whole capacity is distributed.

An optimal mechanism of the workers motivation as well as principles of the workers' game decomposition and compensative option of motivation have been worked out. By using the Holmstrom model, the adaptation processes have been modeled and it was determined that alteration of information and system parameters leads to transformation of the workers type.

The key trends studied in the research will definitely facilitate the company and business managers activity as well as assist beginner science-researchers interested in the management problems, public administration employers and readers interested in the management problems.