

to right selection of customers, service and product. Right answers to these questions can save and develop the business and to identify new opportunities. These answers on these questions reflect the customer, the product and the sales as a whole, support the growth of efficient of resources using and the organization's visibility.

გადაწყვეტილების მიღება, ერთი შეხედვით უმარტივესი პროცესი რომელსაც თითოეული ინდივიდი ყოველგვარი მომზადებისა და სპეციფიკური განათლების გარეშე ახორციელებს, მენეჯმენტში რთული და კომპლექსური შესწავლის საგანია. გადაწყვეტილების მიღება გულისხმობს პრობლემის ან შესაძლებლობის იდენტიფიცირების და სამოქმედო კურსის ალტერნატივებიდან საუკეთესოს ამორჩევის პროცესს.

ქართულ ორგანიზაციებში ბევრი პრობლემა სხვა ქვეყნების მსგავსია, თუმცა ჩვენი ეროვნული ხასიათი და კულტურული თავისებურებები, საქმის კეთების ტრადიციები და ისტორია გავლენას ახდენს გადაწყვეტილებების მიღებაზე. ანალიზის შედეგად გამოიყო ის პრობლემები, რომელიც საქართველოში ყველაზე ხშირად გვხვდება:

- ადამიანების არასწორი დაწინაურება — ეს ამცირებს დაქვემდებარებულთა მოტივაციას და შესაბამისად ორგანიზაციის ეფექტიანობას.
- თანამშრომლებად ახლობლების, მეგობრების, მათი შვილებისა და ნათესავების აყვანა — ხდება სათავე არაპროფესიონალიზმისა და უდისციპლინოებისა;
- არასაკმარისი დელეგირება — უფლებამოსილებების არასაკმარისი გადაცემა ანუ ქვეშევრდომებს არ ენდობიან გადაწყვეტილების მიღებაში, რაც უკარგავს მათ ინიციატივიანობას;
- სუსტი კომუნიკაციები მენეჯერსა და რიგით თანამშრომლებს შორის — შედეგად თანამშრომლები მუშაობენ მარტო იმდენს და მარტო იმიტომ, რომ სამსახურიდან არ დაითხოვონ, ღრმავდება დაპირისპირებები;
- ბუნდოვანი სტრუქტურა — გაუმიჯნავი ან არასწორად გამიჯნული უფლება-მოვალეობები და პასუხისმგებლობები;
- ბუნდოვანი წარმოდგენა შორეულ თუ უახლოეს ამოცანებზე — არასათანადო კომუნიკაციები თანამშრომლებსა და ცალკეულ ქვედანაყოფებს შორის;

- დამფუძნებლების ან მსხვილი აქციონერების ინტენსიური ჩარევა ორგანიზაციის ყოველდღიურ და ოპერატიულ მართვაში;
- არასწორი სამუშაო რეჟიმი — აქტიური მუშაობის ფაზები დარღვეულია და აგებულია ცალკეული პირების საქმიანობის გრაფიკზე. ასეთი ორგანიზაციები ხანგრძლივადიან წარმატებას ვერ აღწევენ;
- კლიენტების ინტერესების უგულებელყოფა, არასათანადო შეფასება, დაფასება და გათვალისწინება;
- კიდევ ერთი თავისებურება ქართულ რეალობაში — საქმიანი და კონკურენტული ურთიერთობების მკვეთრი ასახვა პირად ურთიერთობებზე.

პრაქტიკაში ძალიან ხშირია შემთხვევები, როცა ბიზნესს დაკარგვის ანუ გაკოტრების საფრთხე ემუქრება. მათ უწევთ გადარჩენის გზებზე ფიქრი, რათა აუცილებელი ვალდებულებების მომსახურება შეძლონ. ამისათვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაა საჭირო. კრიზისამდელი ვითარება მარტივია - არის ფულიც და არის მყიდველიც. კრიზისის დროს კი ადამიანები რაიმის ყიდვამდე ბევრს ფიქრობენ, ბანკებიც სესხებს ძნელად გასცემენ. გარემოება აიძულებს კომპანიებს შეაფასონ ბიზნესმოდელები და შეიტანონ მასში კორექტივები. პასუხი უნდა გაეცეს კითხვებს:

- ვინ არიან ჩვენი მომხმარებლები, ვისთვის ვმუშაობთ?;
- რა პროდუქტს, რა სარგებელს ვქმნით მათთვის?;
- როგორ ვყიდით ჩვენს პროდუქტს (მომსახურებას)?

ამ კითხვებზე სწორი პასუხების გაცემას შეუძლია გადაარჩინოს და განავითაროს ბიზნესი, გამოავლინოს ახალი შესაძლებლობები. აღნიშნული კითხვებზე პასუხები ასახავს მომხმარებელს, პროდუქტსა და გაყიდვას ერთიანობაში, ზრდის რესურსების ეფექტიან გამოყენებას და ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას.

მამასადამე, ადამიანები ახერხებენ ახალი ბიზნესმოდელის პოვნას, ან არსებულის დახვეწას. მენეჯერებს უწევთ გამბედაობის გამოჩენა, თამამი ცვლილებებისათვის გადამწყვეტი ნაბიჯების გადადგმა — რასაც ერთეულები ახერხებენ. წყდება საკითხი — ვინ დარჩეს. ვითარება აიძულებს კომპანიებს გახდნენ უფრო სასარგებლო ვილაციისთვის. ვინც ამას შეძლებს ის გადარჩება, ხოლო დანარჩენები სამწუხაროდ შეწყვეტენ არსებობას.

როგორც ავლნიშნეთ, გადანყვეტილების მიღება ბიზნესის განუყოფელი ნაწილია, ამასთან სიტუაცია უფრო რთული და საპასუხისმგებლოა, როდესაც საქმე ეხება გადანყვეტილების მიღებას ორგანიზაციაში. ორგანიზაციული გადანყვეტილება მენეჯერის მიერ გაკეთებული ალტერნატივაა, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს მისი მოვალეობის შესრულება დაკავებული თანამდებობის შესაბამისად. ორგანიზაციული გადანყვეტილებების მიზანია ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების შესრულება. თუმცა მხოლოდ ამ ამოცანების შეუსრულებლობა არ წარმოადგენს ბიზნესის ნგრევის მიზეზს.

ბევრს მიაჩნია, რომ ორგანიზაციის ნგრევას ფინანსური პრობლემები იწვევს. ეს მხოლოდ დასაწყისია ფატალური შედეგებისა, რაც გრძელვადიანი პროცესებითაა განპირობებული. კერძოდ, ორგანიზაციის გარდაუვალ ნგრევას იწვევს:

- ფუნქციის დაკარგვა;
- მომხმარებლის მხარდაჭერის დაკარგვა;
- თანამშრომლის მხარდაჭერის დაკარგვა.

ამ პროცესებს ერთმანეთის გამონეგვაც შეუძლიათ და თითოეული მათგანი საკმარისია არასასურველი შედეგის მისაღებად.

ახალი ამბავი არ არის, რომ ფუნქციის დაკარგვა ორგანიზაციის განადგურებას იწვევს, თუმცა საინტერესოა ვიცოდეთ, ეს როდის და როგორ ხდება.

ჩვენ გარშემო რამდენი ორგანიზაციის მენეჯერს შეუძლია დაუფიქრებლად, ლაკონურად და სხარტად თქმა, რა არის მისი ორგანიზაციის ფუნქცია, რომელსაც ის საზოგადოებისთვის ასრულებს? ვშიშობთ - ძალიან ცოტას. მაშინ რა გასაკვირია, რომ ორგანიზაციამ, შესაძლოა, ისე დაკარგოს ფუნქცია, რომ მენეჯმენტმა ეს ძალიან გვიან ან საერთოდ ვერც გაიგოს? ამის ძირითადი მიზეზი სწორედ მენეჯმენტის მიერ ფუნქციის გაუცნობიერებლობაა. მას უბრალოდ, არც უფიქრია ამაზე, შესაბამისად, არ აკვირდება და არ ზრუნავს ამ ფუნქციის შენარჩუნებაზეც.

არსებობს ასეთი მოსაზრებაც, რომ ფუნქცია შესაძლოა გარემომ, პროგრესმა, გლობალიზაციამ ან მსგავსმა პროცესებმა გახადოს არააქტუალური. სინამდვილეში ასე თითქმის არასდროს ხდება. უბრალოდ მენეჯერები ხშირად ურევნენ ერთმანეთში ფუნქციებსა და პროდუქტებს. ფუნქცია არ არის ამა თუ იმ პროდუქტის ან მათი ნაირსახეობის წარმოება და მიწოდება (რაც საკმაოდ ხშირად კარგავს

აქტუალურობას). პროდუქტზე და არა ფუნქციაზე ორიენტირებული ორგანიზაციები, ადრე თუ გვიან აუცილებლად დაკარგავენ ფუნქციას — მეორე მნიშვნელოვანი მიზეზიც სწორედ ეს არის. მენეჯერები უფრო მეტ ყურადღებას უთმობენ პროდუქტს და ზრუნავენ მის სტიმულირებაზე, შენარჩუნებასა და განვითარებაზე. შესაბამისად, როცა პროდუქტი აქტუალობას კარგავს ან სხვა, უფრო ეფექტურით იცვლება, ორგანიზაცია რეაგირებას ვერ ახდენს.

ფუნქციის დაკარგვის კიდევ ერთი მიზეზი დამაკმაყოფილებელი ფინანსური შედეგებია. როგორც წესი, ისინი მაშინ უარესდება, როცა ფუნქცია ფაქტობრივად უკვე დაკარგულია, ხოლო მისი დაბრუნება - უკიდურესად რთული ან შეუძლებელი. მენეჯმენტი არასწორ პარამეტრებს აკვირდება, ან სულაც მშვიდად არის, სანამ პროცესი ფინანსებზე არ დაიწყებს გავლენის მოხდენას. ანდა მენეჯმენტი ხვდება, რომ რაღაც პრობლემები არის, მაგრამ ნორმალური ფინანსური შედეგები განგაშის ატეხვის საჭიროებას აუქმებს; ორგანიზაციის დონეზე ქმედითი რეაგირება ვერ ხერხდება - მიუხედავად იმისა, რომ ყველა ორგანიზაციაში, როგორც წესი, სულ ცოტა ერთი მენეჯერი მაინც არის, ვინც ამ თემაზე ლაპარაკს იწყებს. სამწუხაროდ მასარ უსმენენ, სანამ სავალალო შედეგები ან ძალიან არ მოახლოვდება, ან რეალობად არ გადაიქცევა.

მომხმარებლის მხარდაჭერის დაკარგვა, რომ ორგანიზაციის ნგრევას იწვევს, არც ეს არის ახალი ამბავი. თუმცა არსებობს ამ პროცესის გამომწვევი მიზეზები, რომლებიც უფრო ბოლო დროს გახდა აქტუალური.

ქვემოთ მოცემული ფაქტორები, რომელთა მნიშვნელობის ზრდა განაპირობა კომპანიებს შორის პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხში განსხვავების შემცირებამ, გაყიდვის მეთოდების მზარდმა იდენტიურობამ და ბრენდის წარმოსაჩენად გადამღებული ნაბიჯების მსგავსებამ. წინა პლანზე სხვა ფაქტორები წამოვიდა, რომლებსაც მომხმარებლები სულ უფრო მეტად აქცევენ ყურადღებას.

თანამედროვე ორგანიზაციები (მათ შორის საქართველოშიც) მომხმარებლის მხარდაჭერას მაშინვე კარგავენ როგორც კი მათ მიმართ მომხმარებლის ინტერესი ნელდება. ნაკლები დაინტერესება, თავის მხრივ, სიახლეებისა და ორიგინალური ნაბიჯების ნაკლებობითა და არასაკმარისი გამორჩეულობით არის გამოწვეული. ამას კი, როგორც წესი, ორგანიზაციის

მხრიდან მომხმარებელზე არასათანადო ზრუნვა და მისი სასიამოვნოდ გაოცების არასაკმარისი სურვილი განაპირობებს.

კიდევ ერთი მიზეზი, რის გამოც ორგანიზაციები მომხმარებლის მხარდაჭერას კარგავენ არის არასაკმარისი საიმედოობა, ხარისხის არასტაბილურობა და მუდმივი განახლების ნაკლები იმედი. მომხმარებლები აღარ ყიდულობენ ყველაზე კარგ პროდუქტსაც კი, თუ არ არიან დარწმუნებული, რომ ორგანიზაცია ამ პროდუქტის შემდგომ მომსახურებას, განახლებასა და განვითარებას განაგრძობს. ორგანიზაციების საუკეთესო პროდუქტიც კი განწირულია თუ მომხმარებელი ეჭვს შეიტანს კომპანიის მომავალში, მის საიმედოობასა და სანდოობაში. პროდუქტისა და მომსახურების შეძენა ერთჯერადი და დაუსრულებელი აქტი აღარ არის. მასზე სულ უფრო დიდ გავლენას ახდენს, რა იყო ორგანიზაცია ადრე და რა არის მისგან მოსალოდნელი მომავალში.

მომხმარებლის მხარდაჭერის დაკარგვის მიზეზი შეიძლება კიდევ გახდეს ორგანიზაციის არასათანადო ზრუნვა საერთო სოციალურ პრობლემებზე, გარემოსა და საზოგადოების კეთილდღეობაზე — მისი ძირითადი ფუნქციის შესრულებასთან ერთად. მომხმარებლისთვის სულ უფრო ნაკლებად საინტერესოა კომპანიები, რომლებიც მხოლოდ საკუთარი საქმის კეთებით (თუნდაც საუკეთესო ხარისხით) მხოლოდ მოგების მაქსიმიზაციას ცდილობენ.

ნგრევის პროცესის ჩამონათვალში ყველაზე უფრო გავრცელებული და ამასთან, ძნელად შემოსაზრუნებელია თანამშრომლების მხარდაჭერის დაკარგვა. ბევრი ფიქრობს, რომ გამოწვევი მიზეზები ანაზღაურებისა და მოტივაციის არასწორი სისტემებია. შინამდვილეში პრობლემები სხვაგანაა.

მენეჯმენტის, მათი მიზნების, ქცევისა და ღირსეული დამოკიდებულებების არასათანადო ხარისხი — ხშირად ეს მიზეზები განაპირობებს თანამშრომლების მხარდაჭერის დაკარგვას. რაოდენ სრულყოფილიც უნდა იყოს მოტივაციის სისტემა, თუ მენეჯმენტის უმთავრესი მიზანი მოგების მიღება და პირადი ან აქციონერების კეთილდღეობაა. თანამშრომლების მხარდაჭერას დიდი ხნით ვერ შეინარჩუნებენ, მენეჯმენტის ტყუილი (თუნდაც ერთი შეხედვით უწყინარი), არასწორი ფასეულობები და არაკეთილშობილური საბოლოო მიზნები ქმნის გარემოს, სადაც ადამიანები ვერ დაიკმაყოფი-

ლებენ მნიშვნელოვანი საქმის კეთების მოთხოვნილებას. ასეთ შემთხვევაში, მენეჯმენტს მათი მხარდაჭერის იმედი არ უნდა ჰქონდეს.

სხვა მიზეზები, რომლებიც თანამშრომლების მხარდაჭერის დაკარგვას იწვევს, მათზე არასათანადო ზრუნვა, მათი არასათანადო აღიარება და მათ მიმართ არასაკმარისი ნდობაა. თუ მენეჯმენტი არ ზრუნავს, არ აღიარებს, ან არ ენდობა თავის თანამშრომლებს, ადრე თუ გვიან, ეს გარდაუვლად იქვევს ადამიანების მხარდაჭერის დაკარგვას.

მესამე, ძალიან მნიშვნელოვანი მიზეზი შესაძლოა, თანამშრომლებთან არასაკმარისი კომუნიკაცია გახდეს. მენეჯმენტისათვის დასმულ და პასუხგაუცემელ კითხვებს, რომლებიც ხელმძღვანელების ქცევებს, გადაწყვეტილებებს, მიდგომებს ეხება, თანამშრომლები თავადვე სცემენ პასუხებს და როგორც წესი, ისინი ყველა შესაძლო პასუხზე უარესია. ამიტომ, თანამშრომლებმა ერთი შხედვით თუნდაც მათთვის არასასურველი, მაგრამ რეალური, ობიექტური და დროული პასუხი მიიღონ ყველა შეკითხვაზე.

ზემოხსენებულ სამ მიზეზს რომ თანამშრომლების მხარდაჭერის დაკარგვა შეუძლია, ძნელი დასაჯერებელი არ უნდა იყოს. მაგრამ, თვით ამ პროცესს, რომ ორგანიზაციის განადგურება ძალუძს, შესაძლოა, ეს ბევრ მენეჯერს გაცნობიერებული არც ჰქონდეს.

იქ, სადაც ადამიანები ორგანიზაციის წარმატებაზე არ ფიქრობენ, არ არიან მონდომებული და ჩართული ამ პროცესში, სიახლე ხშირი არ არის; იქ ცუდ გადაწყვეტილებებს იღებენ. იქ ადამიანთა ინტელექტი იმისთვის კი არ მუშაობს, თუ რა აკეთონ უკეთესად, არამედ იმისთვის, თუ როგორ იმუშაონ ისე, რომ შენიშვნა არ მიიღონ, ან სულაც სამსახური არ დაკარგონ. ასეთი ორგანიზაციები, რა თქმა უნდა, განადგურების საფრთხის წინაშე დგანან.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. არმსტრონგი გ., კოტლერი ფ. „მარკეტინგის საფუძვლები“ თბ., 2006
2. ჰილი ნ., წარმატების სტრატეგია. თბ., 2015
3. ნანიტაშვილი მ., შუბლაძე გ. „მარკეტინგის მენეჯმენტი“ თბ. 2014
4. თანამედროვე ორგანიზაციების მართვა. გამომც. პალიტრა ლ. 2012 წ.
2. http://strategy.ge/where_to_buy_books/

რეგიონული მენეჯმენტის სისტემური ანალიზი

მანანა მარიდაშვილი — კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

ირმა მახარაშვილი — კავკასიის საერთაშორისო
უნივერსიტეტის დოქტორანტი

რეზიუმე

რეგიონული ეკონომიკური მეცნიერების განვითარების თანამედროვე ეტაპი ხასიათდება მისი მსოფლმხედველობითი დებულებების ცვლილებებით და ისეთი გარდაქმნებით, რომლებმაც გადამწყვეტი სახით წინასწარ განსაზღვრეს XXI საუკუნეში მისი თეორიულ-მეთოდოლოგიური პოტენციალის პროგნოსტიკული ფუნქცია. რეგიონული მეცნიერება ყურადღებას ამახვილებს ეფექტურ მართვაზე. ეკონომიკური თეორიისა და პრაქტიკის მეთოდოლოგიურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს ეფექტური მართვის კონცეფცია, ხოლო ეფექტური მენეჯმენტის ფორმირებისა და რეალიზაციის მექანიზმი, აღიარებულია რეგიონის ეკონომიკის ზრდის მძლავრი სტიმულატორის ფუნქციის სახით.

საკვანძო სიტყვები: რეგიონული მენეჯმენტი, მართვის პროცესი, ეფექტური მართვის კონცეფცია, ქცევის უნივერსალურ ფორმა,

მაღალი რანგის მენეჯერი, შრომის დანაწილება, პროფესიონალიზმი, პრობლემების იდენტიფიკაცია.

Regional Management System Analysis

Summary

Regional economic science modern stage is characterized by the provisions of its world outlook changes and the transformation that is pre-determined in the XXI century of its theoretical and methodological potential prognostic feature. Regional Science focuses on the effective management. Economic theory and practice methodological tool is the concept of the effective management, and the formation and implementation of an effective management mechanism, is recognized as the region's economic growth powerful stimulus function.

Key Words: Regional Management, the process management, Universal form of behavior, effective management concept, senior manager, division of labor, skills, problem identification.