

მცირე და საშუალო ბიზნესის მენეჯმენტის პრობლემები საქართველოში

ბაია ალადაშვილი

ასოცირებული პროფესორი,
სოციალურ მეცნიერებათა დოქტორი ეკონომიკაში

ია ზიშვიტაშვილი

პროფესორი, ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატი
ი.გოგებაშვილის სახელობის თელავის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

საქართველოში ბიზნესის მენეჯმენტი ძალზე რთული და დინამიკური პროცესია, რომელზეც მნიშვნელოვნად მოქმედებს ქვეყანაში მიმდინარე ეკონომიკური თუ პოლიტიკური პროცესები. ყველაზე სწრაფად ნეგატიური მოვლენები სწორედ მცირე და საშუალო ბიზნესს აზარალებს, რადგან საქართველოში ამ ტიპის ბიზნესების მართვა ერთობ მოისუსტებს. გასათვალისწინებელია, რომ მცირე, საშუალო და მსხვილ ბიზნესს შორის არსებული მკვეთრი დისპროპორციის მიზეზი ამ სფეროს მენეჯმენტში დაშვებული შეცდომები და ამავე სფეროში არსებული ხარვეზებია, როგორცაა, მაგალითად: წარმოებასა და ბაზრის პოტენციალს შორის შესაბამისობის მიღწევა, არასაკმარისი დელეგირება, სუსტი კომუნიკაცია მენეჯერსა და რიგით თანამშრომელს შორის, ბუნდოვანი სტრუქტურა, ანუ გაუმიჯნავი ან არასწორად გამიჯნული უფლებამოსილებები და პასუხისმგებლობები, საქმიანი და კონკურენტული ურთიერთობების ასახვა პირად ურთიერთობებზე და სხვა. ამ პრობლემების გამომწვევი მიზეზები ხშირად განათლების დაბალი დონე, ინფორმაციულობის ნაკლებობა და საჭირო ფინანსების დეფიციტია. თუმცა, მეწარმეთა განათლების საერთო დონის აწევით, სპეციალური სამთავრობო საგანმანათლებლო პროგრამებით და მცირე და საშუალო ბიზნესის ფინანსური დახმარებით შესაძლებელია ამ პრობლემების გადაწყვეტა.

საკვანძო სიტყვები: მცირე ბიზნესი; მენეჯმენტი; პრობლემა; განათლება.

მსოფლიოს თანამედროვე მაღალგანვითარებული მდგომარეობა მნიშვნელოვანწილად წარმატებული მართვით აიხსნება. მართვა ხორციელდება თანამედროვე ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა სტადიაზე, ყველა სფეროში და დარგში: მრეწველობაში, სოფლის მეურნეობაში, ვაჭრობაში, განათლებაში და ხელისუფლებაში

ყოველ ორგანიზაციაში საჭიროა კომპეტენტური მართვა

მართვა, ანუ მენეჯმენტი ხშირად გაიგივებულია მიზნის მიღწევის პროცესთან, შემსრულებელთა ძალისხმევით კოორდინაციით და სხვა პირების მეშვეობით, ასევე, სხვა რესურსებითაც.

საქართველოში ბიზნესის მენეჯმენტი ძალზე რთული და დინამიკური პროცესია, რომელზეც მნიშვნელოვნად მოქმედებს ქვეყანაში მიმდინარე პოლიტიკური თუ ეკონომიკური მოვლენები. ეს მოვლენები და ნეგატიური პროცესები განსაკუთრებით სწორედ მცირე და საშუალო ბიზნესს აზარალებს, რადგან ბიზნესის ამ სფეროში შედარებით მოისუსტებს მენეჯმენტი. მცირე ბიზნესის საწარმოთა მთავარ თავისებურებას წარმოადგენს ეკონომიკური გარემოს ნებისმიერი ცვლილებებისადმი მათი დიდი მგრძობელობის უნარი. რამდენადაც საბაზრო ეკონომიკისათვის დამახასიათებელია განვითარების ციკლური ხასიათი, ამდენად, მცირე საწარმოს გადარჩენის პრობლემა ისეთი რეზერვების არსებობა, რომ გადაიტანოს დაცემის პერიოდი და დაელოდოს ბაზრის გამოცოცხლებისა და აღდგენის პერიოდს.

ამის დასტურია ის ფაქტი, რომ საქართველოში 2017 წლის 1 ივნისის მდგომარეობით რეგისტრირებული 406669 მცირე საწარმოდან ფუნქციონირებს მხოლოდ 95128, ანუ მთლიანი ოდენობის 23,3 %. დანარჩენ მცირე საწარმოს შეჩერებული აქვს საქმიანობა. ეს კი ნეგატიურად აისახება როგორც დასაქმების და მოსახლეობის კეთილდღეობის განვითარებაზე, საბოლოო ჯამში დამანგრეველად მოქმედებს ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაზე.

თუმცა მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ჩვენი ქვეყნისთვის, რადგანაც „მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებს ხშირად „ფარულ ჩემპიონებსაც“ უწოდებენ, რადგან მათი წილი მსოფლიო ბაზარზე 50 %-ზე მეტს შეადგენს, მათი საქონელი და მომსახურება „უხილავი“ და ნაკლებად შესამჩნევია, ახასიათებთ გამძლეობისა და სიცოცხლისუნარიანობის მაღალი დონე, გააჩნია მნიშვნელოვანი საექსპორტო წილი, არიან გლობალური კონკურენტები და დიდი წვლილი შეაქვს ქვეყნის წარმატების ბალანსში“ [Gvelesiani R., 1999].

საქართველოში მთელი ეკონომიკური აქტიურობის 80-85% მსხვილ ბიზნესზე მოდის. ეს კი იმას ნიშნავს, რომ ქვეყანაში მცირე ბიზნესი კარგად განვითარებული არ არის. თუმცა, აღსანიშნავია ის ფაქტიც, რომ აღნიშნულ ბიზნესს ჩვენს ქვეყანაშიც სერიოზული შემოსავლები მოაქვს და თუ ქვეყნის მოსახლეობა უკიდურესი გაჭირვების მიუხედავად, მაინც ახერხებს არსებობას, ესეც ამ ტიპის ბიზნესის დამსახურებაა. მოსახლეობის დიდი ნაწილი სწორედ მცირე ბიზნესშია დასაქმებული. ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, მცირე და საშუალო ბიზნესს საქართველოსათვისაც სასიცოცხლო მნიშვნელობა აქვს.

როგორც პრაქტიკა გვიჩვენებს, მცირე ბიზნესს ახასიათებს გარკვეული უარყოფითი მხარეებიც, რომელთა შორისაა: რისკის უფრო მაღალი დონე, რაც განაპირობებს ბაზარზე მდგომარეობის ნაკლებ სიმყარეს; მსხვილ კომპა-

ნიებზე დიდი დამოკიდებულება; თავისი საკუთარი საქმის მართვაში დაშვებული შეცდომები; ხელმძღვანელთა სუსტი კომპეტენტურობა, მეურნეობრიობის პირობების ცვლილებებისადმი ამაღლებული მგრძობელობა; დამატებითი ფინანსური სახსრების სესხებასა და კრედიტების მიღებაში სიმწიფეები; სამეურნეო პარტნიორების ნაკლები თვითდაჯერებულობა, ხელშეკრულების დადებისას სიფრთხილე და სხვა.

ამასთან გასათვალისწინებელია, რომ მცირე, საშუალო და მსხვილ ბიზნესს შორის არსებული მკვეთრი დისპროპორციის მიზეზი, აგრეთვე, ამ სფეროს მენეჯმენტში დაშვებული შეცდომები და ამავე სფეროში არსებული ხარვეზებია.

საქართველოში ბიზნესის მენეჯმენტის კრიზისი გამოწვეულია იმით, რომ მართვის სისტემა უძღური აღმოჩნდა, ამოიცნოს და სწრაფად შეაფასოს ბიზნესის სიტუაციები, გამოიმუშაოს და განახორციელოს ეფექტიანი გადაწყვეტილებები.

წარმოებასა და ბაზრის პოტენციალს შორის შესაბამისობის მიღწევა ქართული მცირე ბიზნესის მენეჯმენტის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი, გადაუჭრელი პრობლემაა, რადგანაც იგი მოითხოვს მრავალი ოპერატიული და სტრატეგიული ამოცანის გადაჭრას, რომელიც დაკავშირებულია ბიზნესის სახეობის, რასურსების (მატერიალური და არამატერიალური) შედგენილობისა და მოცულობის დადგენასთან, მათ კომბინირებასთან.

სამწუხაროდ, საქართველოში ჯერ კიდევ სათანადო ყურადღება არ მახვილდება ბაზარზე მოქმედების ხაზის შერჩევასა და ინოვაციული სტრატეგიის გამოყენებაზე, რომელთა მიზანია სამამულო საწარმოებისათვის კონკურენტული უპირატესობის შექმნა. მისი მიღწევა კი შესაძლებელია მართვის მექანიზმის ფორმირებით და სისტემური გაუმჯობესებით, მართვის ფუნქციების ხარისხიანი შესრულებით, მართვის მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის სრულყოფით და თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით.

ბიზნესის მენეჯმენტის ერთიან სისტემაში მიმდინარე ინფორმაციული და შრომითი პროცესები გვიჩვენებს, თუ რამდენად შედეგიანია ფირმის საქმიანობა ბაზარზე, რამდენად შეესაბამება გამოშვებული პროდუქცია მომხმარებელთა მოთხოვნას. ბიზნესის მენეჯმენტის დონე საბოლოოდ აისახება კონკურენტული უპირატესობების გენერირებისა და რეალიზების მართვის უნარში.

თუ მხედველობაში მივიღებთ საქართველოს თანამედროვე ეკონომიკის დინამიკურობას და ძნელად პროგნოზირებადობას, კომპანიის სტრატეგიული მოდელის ფორმირება სირთულეს წარმოადგენს. ამიტომ იგი უნდა ეყრდნობოდეს სტრატეგიული მართვის კონცეფციას, რომელიც ბიზნესის მენეჯმენტის მწვერვალად არის მიჩნეული.

უამრავი პრობლემა ქართულ ორგანიზაციებში იგივეა, რაც მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში, განვითარების იგივე ფაზაში მყოფ ქვეყნებში, თუმცა ჩვენი ქვეყნის ეროვნული ხასიათი და კულტურული თავისებურებები, საქმის კეთების ტრადიციები და ისტორია განსაკუთრებულ გავლენას ახდენს ქართული ორგანიზაციების მუშაობის სპეციფიკაზე.

ქართულ მცირე და საშუალო საწარმოებში ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული პრაქტიკაა თანამშრომლებად ახლობლების, მეგობრების, მათი შვილების და ნათესავების აყვანა. სწორედ ეს პრაქტიკა იწვევს ისეთ გამოკვეთილ ნაკლოვანებებს, როგორცაა არასათანადო დისციპლინა და პროფესიონალიზმი. აღსანიშნავია, რომ ეს ტენდენცია, პირველ რიგში, პირველი პირიდან იწყება ხოლმე, როდესაც ის არასწორად იყენებს სამსახურებრივ უფლებამოსილებას და მას იყენებს მისი მეგობრების თუ ოჯახის ახლობლების წასახმარებლად. ამ ტენდენციას შეუძლია, რომ ორგანიზაცია შეივსოს არაადეკვატური, არადისციპლინირებული და ერთმანეთისთვის შეუსაბამო კადრებით, რამაც ნებისმიერი საწარმო შესაძლოა სერიოზულ შიდა კრიზისამდე მიიყვანოს.

ქართული მენეჯმენტის ასევე საკმაოდ გავრცელებული პრაქტიკაა ადამიანების არასწორი დაწინაურება. მენეჯმენტი დასაწინაურებლად ირჩევს ადამიანებს, რომლებმაც თავი გამოიჩინეს ამა თუ იმ საქმის ნორმალური ხარისხით შესრულებით, მაგრამ, სამწუხაროდ ძალიან ხშირად, ეს არ ნიშნავს იმას, რომ ისინი კარგი მენეჯერები იქნებიან. მათი უმრავლესობა განაგრძობს მიღებული დავალებების დამოუკიდებლად შესრულებას, ნაცვლად იმისა, რომ ჩართონ მისდამი დაქვემდებარებული ადამიანები.

ქართული მენეჯმენტის კიდევ ერთი პრობლემაა არასაკმარისი დელეგირება, ანუ უფლებამოსილების გადაცემა, როდესაც მენეჯმენტი რეალურად ვერ ანდობს გადაწყვეტილებების მიღებას ქვეშევრდომებს და უმნიშვნელო გადაწყვეტილებებსაც კი მმართველობის ზედა დონე ღებულობს. თანამშრომლებისაგან წამოსული ნებისმიერი თამამი ინიციატივა იგნორირებული რჩება და არ ხორციელდება, შედეგად, ახლად მოსული და ენთუზიაზმით სავსე თანამშრომლებიც მალე კარგავენ ინიციატივებით გამოსვლის ხალისს და სხვა, პასიურ ცხოვრებას შეგულებული თანამშრომელთა რიგს უერთდებიან.

ქართული მენეჯმენტის არცთუ უმნიშვნელო პრობლემაა სუსტი კომუნიკაცია მენეჯერსა და რიგით თანამშრომელს შორის. მენეჯმენტი მოწყვეტილია რეალურ პრობლემებს და არ არიან საქმის კურსში, რა სურთ მის თანამშრომლებს, რა სურთ კლიენტებს, რა პრობლემებია ზოგადად კომპანიაში და ასე შემდეგ, რაც საბოლოო ჯამში, შესაძლოა სერიოზული შიდა კრიზისის გაღვივების მიზეზი გახდეს.

ქართული მენეჯმენტის ყველაზე სერიოზული პრობლემაა ბუნდოვანი სტრუქტურა, გაუმიჯნავი ან არასწორად გამიჯნული უფლება-მოვალეობები და პასუხისმგებლობები. თანამშრომელთა დიდმა ნაწილმა არ იცის, რას ითხოვენ და რას ელოდებიან მისგან. ეს ეხება როგორც რიგით მუშაკებს, ასევე მენეჯმენტის წევრებსაც. ზოგჯერ არავინ აკეთებს იმას, რაც აუცილებლად და სასწრაფოდ არის გასაკეთებელი, არამედ დაკავებული არიან ერთი და იგივე, რუტინული საქმის კეთებით.

ბუნდოვანი სტრუქტურის გამო ქართული ორგანიზაციების დიდ ნაწილს წარმოადგენს არა აქვს იმაზე, თუ რა არის მათი გრძელვადიანი და საშუალოვადიანი ამოცანები, რისთვის და ვისთვის მუშაობენ, რას უნდათ რომ მიაღწიონ. ეს კი ამცირებს ორგანიზაციის მოქმედების ტემპს და ეფექტიანობას.

ქართულ ორგანიზაციებში გავრცელებული პრობლემა არასწორი სამუშაო რეჟიმი. ძალიან ხშირად, სამუშაო დღე იწყება მხოლოდ 12-საათზე. მართალია, სამუშაო დრე შესაძლოა გაგრძელდეს საჭიროების შემთხვევაში 9-10 საათამდეც, მაგრამ მუშაობის ასეთი რეჟიმი არასოდეს იქნება ეფექტიანი გრძელვადიანი პერიოდით და ასეთი ორგანიზაციები ვერასოდეს აღწევენ დიდ წარმატებას.

ქართული ორგანიზაციებისთვის დიდი პრობლემა შეიძლება აღმოჩნდეს კლიენტების ინტერესების ხშირი იგნორირება, მათი არასათანადოდ შეფასება და სურვილების გაუთვალისწინებლობა. სამწუხაროდ ბევრ ქართულ საწარმოს ავიწყდება, რომ ბიზნესის არსებობის მთავარი კომპონენტი არის მომხმარებელი და ყველა მთავარი გადაწყვეტილება კომპანიაში უნდა უკავშირდებოდეს მათ სურვილებს და მოთხოვნილებებს. მათი გაუთვალისწინებლობა ძალიან გართულებს კომპანიის გრძელვადიანი გეგმების განხორციელებას და წარმატებას.

ქართული კომპანიების მუშაობის შედეგებზე ნეგატიურ გავლენას ახდენს საქმიანი და კონკურენტული ურთიერთობების ასხვა პირად ურთიერთობებზე. ხშირად კონკურენცია გადადის პირად უთანხმოებაში. ხოლო პიროვნული დაპირისპირებები სწრაფი ტემპით იწვევს კონფრონტაციას, რაც შეიძლება გახდეს შიდა ორგანიზაციული კრიზისის გამომწვევი მიზეზი.

გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის ყველა კრიტიკული პრობლემის გამომწვევი მიზეზი სათავეს იღებს მენეჯერთა განათლების დონეში, სტრატეგიაში, სტრუქტურაში, კორპორაციულ კულტურაში არსებული პრობლემებიდან. ჩვენ შევხებით პრობლემებს, რომელიც ყველაზე მეტად დამახასიათებელია ქართული მცირე და საშუალო საწარმოებისთვის, რომლებიც განსაკუთრებულ უარყოფით გავლენას ახდენენ მათ მიმდინარე საქმიანობაზე და მკვეთრად ამცირებენ საქმიანობის ნაყოფიერებას.

თუმცა, შესაძლოა მთელი რიგი ფაქტორების გათვალისწინება, რომელიც სასიცოცხლოდ აუცილებელია ბიზნესების ნორმალური ფუნქციონირებისათვის:

მთავარი ორიენტირი მენეჯერისთვის უნდა იყოს იმის განცდა, თუ რატომ არსებობს ეს ორგანიზაცია, რატომ შეიქმნა და რა სარგებელს ქმნის იგი კლიენტებისათვის. აუცილებელია კლიენტების აზრის მოსმენა და იმ რეალური მიზეზების გაგება, თუ რატომ აირჩიეს მათ ეს ორგანიზაცია, რას ფიქრობენ ამის შესახებ და როგორ წამოუდგენიათ მასთან უკეთესი თანამშრომლობა. მომხმარებლების აზრის გათვალისწინება აუცილებელია ორგანიზაციის გრძელვადიანი არსებობისთვის.

ხარისხიანი მართვისთვის აუცილებელია დროდადრო მენეჯერმა თავის ორგანიზაციას შეხედოს გარე, ანუ უცხო თვალთ. საქმე ისაა, რომ დიდი ხნის განმავლობაში საქმეში ჩაფლული მენეჯერი ეჩვევა ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობას და ვეღარ ამჩნევს მნიშვნელოვან პრობლემებს. სწორედ ამიტომაც საჭირო, დროდადრო უცხო თვალთ შეხედვა ან იმათი აზრის გაგება, ვინც გარედან აკვირდება ორგანიზაციის საქმიანობას.

ყველაზე მნიშვნელოვანად არსებულ სიტუაციას შეცვლის მცირე და საშუალო საწარმოს მფლობელთა (რომლებიც უმეტეს შემთხვევაში მენეჯერის ფუნქციას ასრულებენ), განათლების დონის ამაღლება, რაშიც ხელს შეუწყობს სახელმწიფო სპეციალიზებული სავალდებულო საგანმანათლებლო კურსები.

ასევე, ზემოხსენებული პრობლემების გადაწყვეტას ხელს შეუწყობს საკანონმდებლო მოთხოვნა მცირე და საშუალო ბიზნესის რეგისტრაციის პერიოდში მფლობელის მიერ მენეჯერის, თუნდაც მინიმალური კვალიფიკაციის არსებობის აუცილებლობა.

ზემოთჩამოთვლილი ფაქტორების გათვალისწინება აუცილებლად გამოიწვევს სასიკეთო ცვლილებებს მცირე და საშუალო ბიზნესის საქმიანობაში და ხელს შეუწყობს მას გრძელვადიანი წარმატებების მიღწევაში.

ლიტერატურა:

1. გველესიანი რ., მცირე და საშუალო მეწარმეობის წარმატების სტრატეგია და კულტურა, თბილისი, „სამშობლო“, 1999წ.
2. გიგაური ი., ზურიკაშვილი ნ., მცირე და საშუალო ბიზნესის თანამდროვე პრობლემები და განვითარების პერსპექტივები., ჟურნალი „ეკონომიკა“, თბილისი, 2017, N02, გვ.112-119.
3. ქემელაშვილი გ., ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, თბილისი, „მერიდიანი“, 2013წ. 335 გვ.
4. თეთრუაშვილი მ., თეთრუაშვილი ი. თეთრუაშვილი, ზ. საკუთარი ბიზნესი: პირველი ნაბიჯები
5. **Эйкен Джон Вон.**, Менеджмент. Руководство по выживанию. Москва: Альпина бизнес букс. 2009, 290 с.
6. WWW.geostat.ge
7. <http://www.nplg.gov.ge>
8. http://gov.ge/files/439_54422_706524_100-1.pdf

The Problems of Management in Small and Medium Business in Georgia

Maia Aladashvili

Associated Professor, Doctor of Social Sciences in Economics.

Ia Jimshitashvili

Professor, Candidate of Economical Sciences

I. Gogebashvili Telavi State University

S u m m a r y

Business management in our country is very difficult and dynamic process. Which significantly affects the ongoing economic and political processes in the country. The fastest negative events are the result of small and medium-sized businesses, because management of this type of business in Georgia will be the most exhausting. It should be noted that between small, medium and large businesses the sharp disproportion cause the gaps and management mistakes, such as: Conformity between production and market potential, lack of delegation, weak communication between manager and the staff, blurred structure (that is not separate or incorrect separation between rights and duties and responsibilities), reflection of business and competitive relationships on personal relationships and other. The reasons for these problems are often the low level of education, the lack of information and the lack of financial resources. However, the problem can be solved with the help of entrepreneurs' education level, special government education programs and Small and Mmedium business financial support.

Key words: *Small business; management; problem; education.*