ნინო ბოგველიშვილი

რითმულობის ანალიზი საქართველოს კვების მრეწველობაში და მისი ამაღლების კვლევა

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის

ა ვ ტ ო რ ე ფ ე რ ა ტ ი

სადოქტორო პროგრამა „ტრანსპორტის და მრეწველობის მენეჯმენტი“

შიფრი 02

თბილისი
2018

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტში
სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტი
ტრანსპორტისა და მანქანათმშენებლობის მენეჯმენტის დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი: პროფესორი *თ.ჩხეიძე*

რეცენზენტები: პროფესორი *ო.ბიჭიაშვილი*
პროფესორი *თ.ბაბუნაშვილი*

დისერტაციის დაცვა შედგება 2018 წლის _____ ივლისს _____ საათზე
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სატრანსპორტო და
მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოს
კოლეგიის სხდომაზე, კორპუსი I, აუდიტორია 544
მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას 77.

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

სადისერტაციო საბჭოს სწავლული მდივანი,
პროფესორი *ნ.ნათბილაძე*

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
ხელნაწერის უფლებით

ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალურობა. თანამედროვე მსოფლიოში, საბაზრო ურთიერთობების პირობებში, სამრეწველო საწარმოებისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მათი კონკურენტუნარიანობის გაზრდა _ შესაძლებლობა აწარმოონ და რეალიზება უყონ საკუთარ პროდუქციას ხარისხის, ფასის და სერვისული მომსახურების მიმართ წაყენებული მაღალი მოთხოვნების შესაბამისად. უკანასკნელ წლებში რიგი ქვეყნის სამეურნეო პრაქტიკაში მოხდა მნიშვნელოვანი ცვლილებები, გამოყენება დაიწყო მართვის ახალმა მეთოდებმა და ტექნოლოგიებმა, რომლებიც დაფუძნებულია ლოგისტიკის კონცეფციებზე. საწარმოს მართვა ლოგისტიკური ტექნოლოგიების საფუძველზე შესაძლებლობას იძლევა შემცირდეს საწარმოო დანახარჯები და შესაბამისად გაიზარდოს ბაზარზე პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა. მომარაგების, წარმოებისა და გასაღების ლოგისტიკური სისტემების შექმნით შეიძლება გადაიჭრას სამრეწველო საწარმოთა სამეწარმეო საქმიანობის ოპტიმიზაციისა და პროცესების მართვის ეფექტურობასთან დაკავშირებული კონკრეტული ამოცანები. საქართველოს ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე პირობებში, ეკონომიკური ურთიერთობების ინტენსიფიკაციისა და განვითარების, ჰორიზონტალური სამეწარმეო კავშირების დინამიური გაფართოების გამო, როგორც საწარმოს შიგნით, ისე მომიჯნავე დარგების საწარმოებსა და ორგანიზაციებს შორის, სამრეწველო საწარმოთა მართვაში ლოგისტიკური სისტემების მოდელირება და ოპტიმიზაცია იძენს სულ უფრო მეტ აქტუალურობას. აღნიშნულიდან გამომდინარე, განსაკუთრებით ჩვენი ქვეყნისთვის, აქტუალურ მეცნიერულ პრობლემას წარმოადგენს სამრეწველო საწარმოთა ლოგისტიკური უზრუნველყოფის მიმართულებათა კვლევა, საწარმოთა მუშაობის ეფექტიანობის ასამაღლებელი კომპლექსური ღონისძიებების დამუშავება და რეალიზება, რაც ხელს შეუწყობს საქართველოში სამრეწველო ბიზნესის განვითარებას და განაპირობებს საკვლევი თემის აქტუალურობას.

კვლევის საგანი და პრობლემატიკა. დისერტაციის კვლევის საგანია სამრეწველო საწარმოს ლოგისტიკური მართვის პროცესი და საწარმოს ლოგისტიკური სამსახურის ორგანიზაციის და მართვის სრულყოფის მიმართულებები.

სამრეწველო საწარმოები და განსაკუთრებით მანქანათმშენებლობის საწარმოები, თამაშობენ მნიშვნელოვან როლს ეკონომიკის ყველა სფეროს სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის მიღწევათა რეალიზაციაში, უზრუნველყოფენ რა განვითარების ინოვაციურ შემადგენელს. მაგრამ ეს პროცესები რეალიზდება არადამაკმაყოფილებელ დონეზე, რაც განაპირობებს ხერხების და საშუალებების ძიების აუცილებლობას, რომლებსაც შეუძლიათ სამამულო სამრეწველო საწარმოების მდგომარეობის გაუმჯობესება, მათი მდგრადობის გაზრდა. ერთ-ერთ ასეთ საშუალებას წარმოადგენს სამრეწველო საწარმოთა ლოგისტიკური საქმიანობის აქტივიზაცია, რომლის ძირითად ბაზად წარმოსდგება ლოგისტიკური პოტენციალი, ხოლო მნიშვნელოვანი შემადგენელია ლოგისტიკური მენეჯმენტი, რომლებსაც აქვთ წარმოების განვითარების მნიშვნელოვანი რეზერვები.

პრობლემის შესწავლის მდგომარეობა. ჩვენს ქვეყანაში დღეისათვის ლოგისტიკა გამოიყენება არასაკმარისად ფართოდ და ეფექტურად, რადგან წარმოადგენს შედარებით ახალგაზრდა მეცნიერებას და ბიზნესის სფეროს, რომელიც საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ფორმირების სტადიაში იმყოფება. ეს ეხება ლოგისტიკის როგორც სამეცნიერო-პრაქტიკულ, ისე სასწავლო-მეთოდურ ასპექტებს. ლოგისტიკური სისტემები – ეს ცოცხალი სისტემებია, რომლებიც არ შეიძლება განხილული იქნას გარემოსთან ორგანული კავშირის გარეშე. პირველ რიგში ეკონომიკაში აუცილებელია დაინერგოს ლოგისტიკის ფილოსოფია, რომელიც გამომდინარე ადგილობრივი პირობებიდან საშუალებას იძლევა მკვეთრად ამაღლდეს პროცესების ეფექტურობა.

საწარმოების მართვის თეორიამ და პრაქტიკამ გაიარა განვითარების დიდი გზა, იგი ვითარდებოდა საწარმოო ძალების, ეკონომიკური მექანიზმების, სოციალური სისტემების ევოლუციასთან ერთად. მეურნეობრიობის საბაზრო სისტემის დროს წარმატებული მენეჯმენტის განმსაზღვრელ ფაქტორს წარმოადგენს საწარმოს მდგრადი კონკურენტუნარიანობა საშინაო და საგარეო ბაზრებზე, რაც მოითხოვს მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებას. ქართულ საწარმოთა უმეტესობამ, რომლებიც იმყოფებიან საკმაოდ რთულ ტექნოლოგიურ და ფინანსურ პირობებში, რათა უზრუნველყონ გადასვლა მდგრად ეკონომიკურ ზრდაზე, უნდა აამაღლონ თავიანთი კონკურენტუნარიანობა ლოგისტიკური მენეჯმენტის პრინციპების გამოყენების გზით.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. სამუშაოს მიზანია გაანალიზდეს ლოგისტიკის და ლოგისტიკური მენეჯმენტის ძირითადი დებულებები და მათი გამოყენების შესაძლებლობა საქართველოს სამრეწველო საწარმოთა ეფექტური და მდგრადი განვითარებისათვის. დასმული მიზნის განხორციელებისათვის დისერტაციაში გადაწყვეტილია შემდეგი ძირითადი ამოცანები:

_ თანამედროვე ეკონომიკაში ლოგისტიკის როლის გაანალიზების საფუძველზე, სამრეწველო საწარმოთა ლოგისტიკური უზრუნველყოფის აქტუალური საკითხების დამუშავება;

_ სამრეწველო საწარმოს ლოგისტიკური სამსახურის ორგანიზაციისა და მართვის პრინციპების და მიმართულებების კვლევა;

_ სამრეწველო საწარმოთა მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების და მზა პროდუქციის რეალიზაციის პრობლემების და მათი გადაჭრის გზების განსაზღვრა;

_ ტვირთნაკადების ტრანსპორტირების ორგანიზებისა და საწარმოს სატრანსპორტო-ლოგისტიკური ბიზნესის მართვის საკითხების დამუშავება;

_ საქართველოში კორპორაციების აქტივების ოპერატიული მართვის გაუმჯობესების მიმართულებათა კვლევა.

კვლევის მეთოდოლოგია და მეთოდიკა. კვლევის მეთოდოლოგია დაფუძნებულია სისტემურ მიდგომაზე. სამრეწველო საწარმო განიხილება როგორც ღია სისტემა, რომელზეც მოქმედებს შიგა და გარე ფაქტორები კომპლექსურად და დინამიკაში – განუწყვეტლივ დროსა და სივრცეში. ამასთან, კვლევის შედეგები არ მოდის წინააღმდეგობაში ეკონომიკური თეორიის საყოველთაოდ აღიარებულ დებულებებთან. ამდენად, ეკონომიკური თეორიაც ზოგადად გვევლინება მეთოდოლოგიურ საფუძვლად. კვლევის პროცესში გამოყენებულია ეკონომიკური ანალიზის და სინთეზის მეთოდები, მათთან კავშირში კი სტატისტიკური მასალები, ცალკეული სამთავრობო და არასამთავრობო ორგანიზაციათა კვლევის შედეგები, ქართველ და უცხოელ მეცნიერ-ეკონომისტთა გამოკვლევები.

მეცნიერული სიახლე შემდეგში მდგომარეობს: გამოკვლეულია ლოგისტიკის როლი თანამედროვე ეკონომიკაში და სამრეწველო საწარმოთა ლოგისტიკური უზრუნველყოფის აქტუალური საკითხები; ჩატარებულია საქართველოს ეკონომიკური მდგომარეობის ზოგადი მიმოხილვა; გამოკვლეულია სამრეწველო საწარმოს ლოგისტიკური სამსახურის ორგანიზაციის და მართვის საკითხები; განხილულია სამრეწველო საწარმოთა მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგებისა და მზა პროდუქციის რეალიზაციის პრობლემები და დასახულია მათი გადაჭრის მიმართულებები; გამოკვლეულია საწარმოს სატრანსპორტო-ლოგისტიკური ბიზნესის მართვის საკითხები; დამუშავებულია საქართველოში კორპორაციული აქტივების ოპერატიული მართვის გაუმჯობესების მიმართულებები.

სადისერტაციო ნაშრომის თეორიული მნიშვნელობა გამოიხატება იმით, რომ იგი ლოგისტიკისა და მენეჯმენტის თეორიების შემდგომი გაღრმავებაა, რაც საშუალებას იძლევა ახლებურად გაანალიზდეს საქართველოს სამრეწველო საწარმოებში ლოგისტიკური პრობლემების მნიშვნელობა და განვითარების პერსპექტივები, დაისახოს გზები მათი ეფექტურობის ამაღლებისათვის.

სადისერტაციო ნაშრომის პრაქტიკული მნიშვნელობა. დისერტაციის მასალები და შეთავაზებული რეკომენდაციები შეიძლება გამოყენებული იქნას სამთავრობო და კერძო სტრუქტურების მიერ სამრეწველო საწარმოების ლოგისტიკური უზრუნველყოფის სისტემების ჩამოყალიბებისა და მენეჯმენტის სრულყოფისათვის, საწარმოთა მართვის პროცესების გასაუმჯობესებლად. კვლევის შედეგად მიღებული რეკომენდაციების პრაქტიკული დანერგვა ხელს შეუწყობს საქართველოში სამრეწველო წარმოების სფეროს განვითარებას და ქვეყნის ეკონომიკური მდგომარეობის გაუმჯობესებას. კვლევის მასალები შეიძლება შეტანილი და გამოყენებული იქნას უმაღლესი სასწავლებლების ბაკალავრიატის, მაგისტრატურის და დოქტორანტურის სალექციო კურსებისა და პრაქტიკული მეცადინეობებისათვის.

სადისერტაციო ნაშრომის აპრობაცია და პუბლიკაციები. დისერტაციის ძირითადი დებულებები მოხსენებული იქნა: საქართველოს ბიზნესის აკადემიის მე-5 და მე-6 საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკულ კონფერენციებზე „ბიზნესის განვითარება გლობალური ეკონომიკის პირობებში“ (თბილისი, 2016, 2017 წწ.), საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სტუდენტთა 85-ე ღია საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციაზე (თბილისი, 2017 წ.). დისერტაციის თემის მასალების მიხედვით გამოქვეყნებულია 7 სამეცნიერო ნაშრომი.

სადისერტაციო ნაშრომის სტრუქტურა და მოცულობა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის მოთხოვნათა შესაბამისად, კომპიუტერზე აკრეფილ 161 გვერდს. იგი შედგება შესავლის, ორი თავის, დასკვნის და გამოყენებული ლიტერატურის ნუსხისგან. ნაშრომში წარმოდგენილია 9 ცხრილი და 39 ნახაზი.

ნაშრომის შინაარსი

შესავალში დასაბუთებულია თემის აქტუალურობა და მოკლედაა გადმოცემული დისერტაციის არსი.

დისერტაციის ***პირველი თავი*** ეძღვნება განსახილველი პრობლემის ანალიზს. დაწვრილებითაა განხილული ლოგისტიკის როლი თანამედროვე ეკონომიკაში და სამრეწველო საწარმოთა ლოგისტიკური უზრუნველყოფის აქტუალური საკითხები, სამრეწველო საწარმოთა ლოგისტიკური უზრუნველყოფის შინაარსი და დახასიათება. აღნიშნულია, რომ საწარმოს ლოგისტიკური საქმიანობის ანალიზი უნდა იყოს მაღალკვალიფიციური მენეჯმენტის აუცილებელი ატრიბუტი. ლოგისტიკური საქმიანობის სფერო ფართოა და მრავალმხრივი. მისი ეფექტურობა დამოკიდებულია ორგანიზებულობის, მართვის, კომპიუტერიზაციის, კადრების მომზადების ხარისხზე. ის მოიცავს ტრანსპორტის, სასაწყობო მეურნეობის, მარაგების და კადრების მართვას, საინფორმაციო სისტემების ორგანიზაციას, კომერციულ საქმიანობას და ბევრ სხვას. ყოველი აღნიშნული ფუნქცია ღრმადაა შესწავლილი და აღწერილი შესაბამის დარგობრივ დისციპლინაში. ლოგისტიკური მიდგომის პრინციპული სიახლეა – ზემოთ ჩამოთვლილი საქმიანობის სფეროების ორგანული ურთიერთკავშირი და ინტეგრაცია მატერიალური ნაკადების ჰარმონიულად ორგანიზებული, ადვილად სამართავი და მაღალეფექტური გამჭოლი სისტემების შექმნის მიზნით.

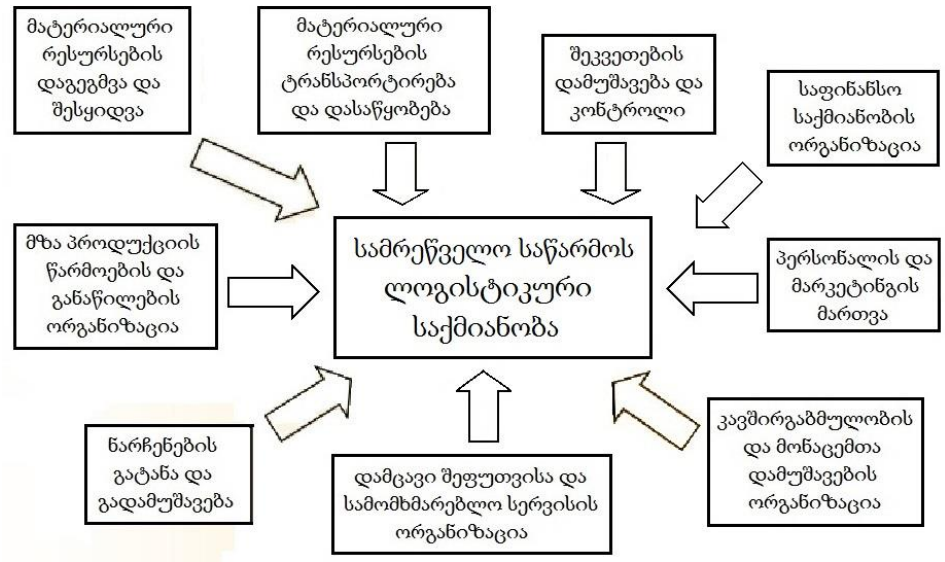
ამავე თავში, სტატისტიკური მონაცემების საფუძველზე, ჩატარებულია საქართველოს სამრეწველო დარგის ეკონომიკური ანალიზი. აღნიშნულია, რომ ქვეყანა რადიკალური და სწრაფი ეკონომიკური რეფორმების აუცილებლობის წინაშე დადგა. საქართველო ისწრაფვის გახდეს ევროპულ ფასეულობებზე დაფუძნებული ქვეყანა და მოახდინოს ევროპასთან პოლიტიკური და ეკონომიკური ინტეგრაცია. ქვეყნის ეკონომიკური პოლიტიკა ეფუძნება ეკონომიკური თავისუფლებისა და საკუთრების უფლების პატივისცემასა და დაცვას. ამავდროულად, სახელმწიფო არის ეკონომიკურ პროცესებში სამართლიანობის დაცვის

გარანტი და ეკონომიკურ ეფექტიანობასთან ერთად ხელმძღვანელობს სოციალური უსაფრთხოებისა და სოციალური სამართლიანობის პრინციპებით. უმუშევრობის შემცირება და ღირსეული შრომის პირობებით მოსახლეობის უზრუნველყოფა, ხარისხიანი და ხელმისაწვდომი განათლების, ჯანდაცვისა და საბაზისო სოციალური უზრუნველყოფის სისტემების ინკლუზიურობაზე ორიენტაცია ამ პრინციპების განმახორციელებელ ინსტრუმენტებს წარმოადგენს.

ნაშრომის ***მეორე თავი*** ეძღვნება სამრეწველო საწარმოს ლოგისტიკური სამსახურის ორგანიზაციისა და მართვის საკითხების კვლევას. განხილულია სამრეწველო საწარმოს ლოგისტიკური მენეჯმენტის მნიშვნელობა, არსი და ფუნქციები. შედარებულია წარმოების ორგანიზაციის ორი კონცეფცია: ტრადიციული და ლოგისტიკური. კონცეპტუალური დებულებების შინაარსი მოწმობს, რომ წარმოების ორგანიზაციის ტრადიციული კონცეფცია უფრო მისაღებია ე.წ. „გამყიდველის ბაზრის“ პირობებისათვის, იმ დროს როცა ლოგისტიკური კონცეფცია გამიზნულია „მყიდველის ბაზრის“ პირობებისათვის. როდესაც მოთხოვნა აჭარბებს მიწოდებას და ბაზრის კონიუნქტურის გათვალისწინებით დამზადებული ნაკეთობის რეალიზაციის პრობლემა არ დგას, პრიორიტეტი ენიჭება წარმოების საშუალებათა მაქსიმალურ დატვირთვას, რადგან რაც უფრო მსხვილია დამზადებული პარტია, მით დაბალია ერთეული ნამზადის თვითღირებულება. სიტუაცია იცვლება მყიდველის „დიქტატის“ მოსვლით ბაზარზე. კონკურენციის პირობებში წარმოებული პროდუქციის რეალიზების ამოცანა გადადის პირველ ადგილზე. საბაზრო მოთხოვნის არამუდმივობა და წინასწარ განჭვრეტის სირთულე არამიზანშეწონილად აქცევს დიდი მარაგების შექმნას და შენახვას. ამავე დროს მწარმოებელს არ აწყობს ხელიდან გაუშვას ნებისმიერი შეკვეთა. აქედან გამომდინარეობს მოქნილი საწარმოო სიმძლავრეების საჭიროება, რათა საწარმოს შესწევდეს უნარი სწრაფად მოახდინოს რეაგირება ბაზრის მოთხოვნებზე. კონკურენციის პირობებში

თვითღირებულების შემცირება მიიღწევა არა გამოშვებული პარტიის მოცულობის ზრდით და სხვა ექსტენსიური ზომებით, არამედ როგორც ცალკე წარმოების ისე მთლიანად მთელი ტვირთგამტარი სისტემის ლოგისტიკური ორგანიზაციით.

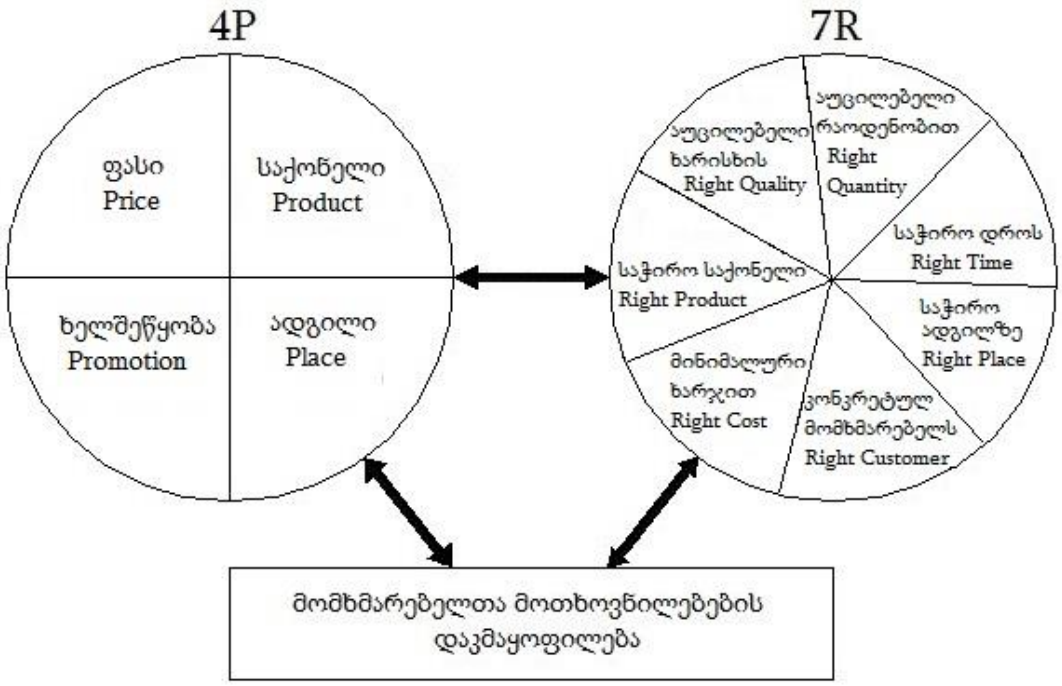
ნებისმიერ სამრეწველო საწარმოს, რომელიც ცდილობს მიაღწიოს შესყიდვების, წარმოების, დასაწყობების, შენახვის, საბოლოო მზა პროდუქციის რეალიზაციის მაღალ ეფექტურობას, უნდა ჰქონდეს სწორად ორგანიზებული ლოგისტიკური სამსახური. გადასვლა ცალკეული ლოგისტიკური ფუნქციების მართვიდან საწარმოს ლოგისტიკური პროცესის ინტეგრირებულ მართვაზე დაკავშირებულია საწარმოს ფუნქციონალური სამსახურების საქმიანობის საზღვრების გადახედვასა და ადრე მკაფიოდ გამიჯნულ სფეროებში ჩარევასთან, რაც სერიოზული ორგანიზაციული კონფლიქტების წარმოქმნის საშიშროებას ქმნის. საწარმოს ლოგისტიკის სამსახურმა ეფექტურად უნდა მართოს ასეთი კონფლიქტები, აგრეთვე ის სიტუაციები, რომლებიც წარმოიშვება საწარმოს სხვადასხვა ქვედანაყოფების მიზნებისა და ინტერესების განსხვავებულ მიმართულებათა გამო. სამრეწველო საწარმოს ლოგისტიკური საქმიანობის ძირითადი ასპექტები მოყვანილია ნახ.1-ზე.



ნახ.1. სამრეწველო საწარმოს ლოგისტიკური საქმიანობის ძირითადი ასპექტები

გაზრდილი კონკურენცია, ბაზრების და მომარაგების წყაროების გლობალიზაცია, საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის მართვის ახალი სისტემების გამოყენება, პირველადი მატერიალური რესურსების, ნედლეულის, მასალების, ნახევარფაბრიკატების, მაკომპლექტებელი ნაკეთობების, სათადარიგო ნაწილების პირდაპირი მიწოდებები, ითხოვენ საწარმოში ლოგისტიკური სამსახურის ისეთ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელსაც ექნება შესაძლებლობა უზრუნველყოს საჭირო მოქნილობა და სერვისი. ნებისმიერი საწარმოს ლოგისტიკური ორგანიზაციის საფუძველია: მომწოდებელთა ბაზარი (მოიცავს ნედლეულის, მოწყობილობების, მაკომპლექტებელი, სათადარიგო და სახარჯი მასალების, გადაყიდვისათვის განკუთვნილი საქონლის ბაზრებს) და მომხმარებელთა ბაზარი (მოიცავს საბოლოო მოხმარების ბაზარს; საცალო, საბითუმო, სადისტრიბუციო და სადილერო ქსელებს; სავაჭრო სახლებს). რადგან ლოგისტიკური სამსახურის ერთადერთი და საუკეთესო ორგანიზაციული სტრუქტურა პრაქტიკაში არ არსებობს, ამ პრობლემის გადასაჭრელად უფრო სწორი და ოპტიმალური მიდგომაა ლოგისტიკის სამსახურების ორგანიზაციის და მართვის შესაძლო ალტერნატივების განხილვა და კონკრეტული საწარმოსთვის ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა.

საბაზრო ეკონომიკის თანამედროვე პირობებში განუზომელია ლოგისტიკური მენეჯმენტის როლი, რომლის დანიშნულებაა მიწოდებათა ჯაჭვში ყველა ლოგისტიკური პროცესის კოორდინაცია და მართვა, მათი ერთიან ლოგისტიკურ ჯაჭვში გაერთიანება. საწარმოში ლოგისტიკური მენეჯმენტის გამოყენების აუცილებლობის მეცნიერული დასაბუთება და მისი პროფესიული დანერგვა ხელს შეუწყობს საწარმოს ლოგისტიკური დანახარჯების შემცირებას და ქმნის ფუნდამენტს დამატებითი შემოსავლის მიღების სტრატეგიის ასაგებად. ლოგისტიკის და მარკეტინგის ურთიერთობა, მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების მიზნით, შეიძლება წარმოდგენილი იქნას, 4P/7R პრინციპებზე დაფუძნებულ მარკეტინგული „4P” და ლოგისტიკური „7R” მიქსების სახით (ნახ.2).

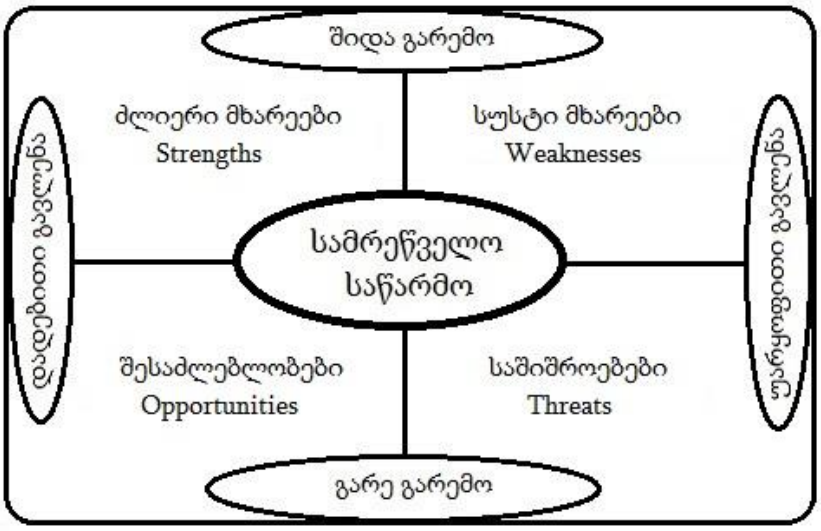


ნახ.2. 4P/7R პრინციპებზე დაფუძნებული ლოგისტიკისა
და მარკეტინგის ურთიერთობის ანალიზი

საწარმოს დონეზე ლოგისტიკური მენეჯმენტის ძირითადი ამოცანებია: საწარმოს სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული გეგმების შესრულება; მარკეტინგული, საწარმოო და ლოგისტიკური გეგმების შესაბამისობაში მოყვანა; პროდუქციის ხარისხის და ლოგისტიკური სერვისის ამაღლება; მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების ხარისხის ანალიზი; ცალკეული ლოგისტიკური ფუნქციის განხორციელების და ლოგისტიკური სისტემის ცალკეული ქვესისტემების, რგოლების და ელემენტების ეფექტურობის ამაღლება; ლოგისტიკური დანახარჯების შემადგენლების ანალიზი; საწარმოს ლოგისტიკური სტრატეგიის გავლენა ბაზარზე მის მდგომარეობაზე; ლოგისტიკური რისკების ანალიზი და ღონისძიებების დამუშავება მათი შემცირებისათვის; საწარმოს და ლოგისტიკური შუამავლების კოორდინაციის, ინტეგრაციის და ურთიერთქმედების დონის ანალიზი.

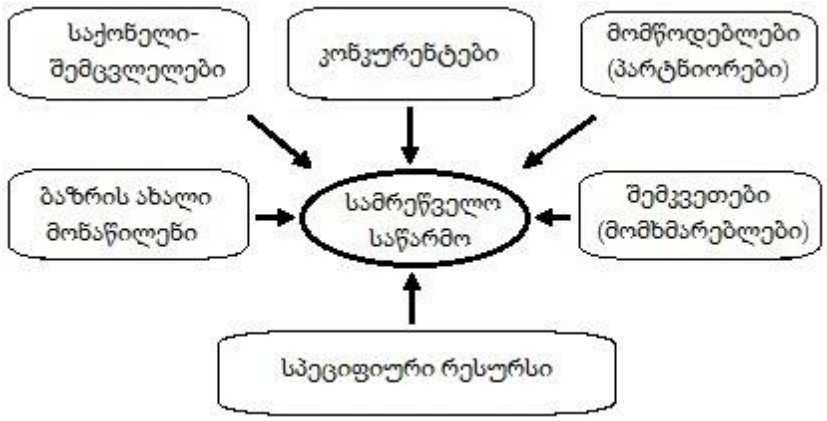
ბაზარზე საწარმოს საქმიანობის მარკეტინგული კვლევის მეთოდს და ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვის ერთ-ერთ

პოპულარულ ინსტრუმენტს წარმოადგენს SWOT-ანალიზი, რომელიც მდგომარეობს საწარმოზე მოქმედი შიდა და გარე გარემო ფაქტორების გამოვლენაში (ნახ.3).



ნახ.3. ბაზრის მიმოხილვა _ SWOT-ანალიზი

სამრეწველო საწარმოს მუშა გარემოს ანალიზის მნიშვნელოვან ეტაპს წარმოადგენს საბაზრო გარემოცვის და კონკურენტული გარემოს ანალიზი. გარემოს ზემოქმედების საილუსტრაციოდ და კონკურენტული ძალების ანალიზისათვის რომელსაც შეეჯახება საწარმო, სასარგებლოა გამოყენებული იქნას მაიკლ პორტერის (Michael E. Porter) მიერ დამუშავებული „ხუთი ძალის“ კონკურენციის მოდელი, რომელიც ახასიათებს ბაზარზე მოქმედ სხვადასხვა გავლენას და წარმოადგენს დარგების ანალიზისა და ბიზნესის სტრატეგიის დამუშავებისათვის საბაზრო ვითარების და კონკურენტული გარემოს ანალიზის მეთოდიკას. საქართველოს სინამდვილეში პორტერის მოდელს შეიძლება კიდევ ერთი ასპექტი დაემატოს, დამახასიათებელი ჩვენი ქვეყნის ბიზნესისათვის. ესაა „სპეციფიური რესურსი“, რომელშიც იგულისხმება საშიშროება ადმინისტრაციული და კრიმინალური რესურსების მხრიდან. პორტერის „ხუთი ძალის “მოდიფიცირებული მოდელი სქემატურად გამოსახულია ნახ.4-ზე.



ნახ.4. პორტერის „ხუთი ძალის“ მოდიფიცირებული
მოდელის სქემა

ნებისმიერი საწარმოს მუშაობა დამოკიდებულია ნედლეულზე, მასალებსა და მომსახურებაზე, რომლებიც მას სხვა ორგანიზაციებიდან მიეწოდება. არც ერთი ორგანიზაცია, საწარმო და დაწესებულება არ არის თვითკმარი. შესყიდვების განხორციელება პირველადი რგოლია, რომლის ფუნქციონირების ეფექტურობა ბევრად განსაზღვრავს საწარმოს მთელი საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის მაჩვენებელს. სამრეწველო საწარმოს მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების ორგანიზაციისა და მართვის მიმართულებით საწარმოს საქმიანობა მიმართულია მასალებზე და ნედლეულზე მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისაკენ ხარისხობრივად და რაოდენობრივად აუცილებელი ნედლეულის, მასალების, საქონლის და მომსახურების მიღების მიზნით, საჭირო დროს, საჭირო ადგილზე, ხელსაყრელ ფასად, საიმედო მომწოდებლისგან, რომელიც დროულად ასრულებს თავის მოვალეობებს მაღალი სერვისით (როგორც გაყიდვამდე ისე მის შემდეგ). მომარაგების სამსახურების თანამშრომლები მუდმივად უნდა აანალიზებდნენ და ითვალისწინებდნენ მოთხოვნასა და მიწოდებას საწარმოს მიერ მოხმარებულ ყველა მატერიალურ რესურსებზე, ფასების დონეს და ცვალებადობას მათზე და შუამავალი ორგანიზაციების მომსახურებაზე, უნდა ახდენდნენ მარაგების ოპტიმიზირებას, სატრანსპორტო, დამამზადებელი და სასაწყობო ხარჯების შემცირებას. მომარაგების დროის ხარჯების 1%-ით შემცირებას მოაქვს საწარმოსთვის

საშუალოდ 12% დამატებითი მოგება, რაც ბევრად აღემატება ბიზნეს-პროცესის სხვა ნაწილების ანალოგიურ მაჩვენებლებს.

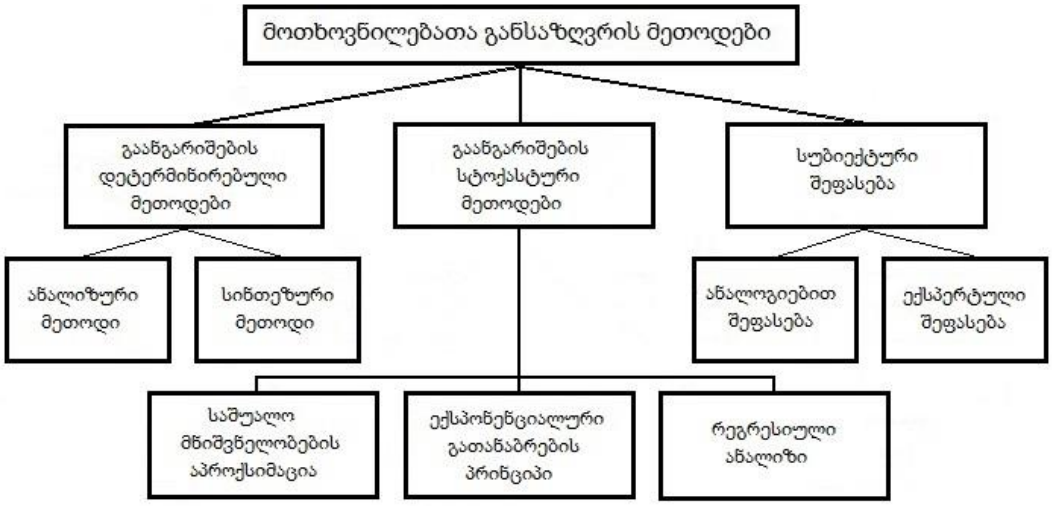
შეკვეთის ოპტიმალური ოდენობის განსაზღვრისათვის დღეისათვის პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება ვილსონის (Wilson) ფორმულა:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2 \cdot S \cdot A}{I}},$$

სადაც Q^* არის შეკვეთის ოპტიმალური ოდენობა; S-გეგმიურ პერიოდში მარაგის საჭიროება (მოთხოვნა პროდუქტზე); A-ერთეული შეკვეთის განთავსების ღირებულება; I-ერთეული საქონლის შენახვის ხარჯები დროის გეგმიურ პერიოდში.

გამომდინარე თანამედროვე ბიზნესის მუშაობის სხვადასხვა პირობიდან და სიტუაციიდან, მატერიალური რესურსების შეკვეთის ოპტიმალური ოდენობის გასაანგარიშებლად შეიძლება გამოყენებული იქნას ვილსონის მათემტიკური მოდელის მოდიფიკაციები, თუმც ყველა მათგანის შემთხვევაში საწყისი ინფორმაცია დაიყვანება დროის ერთი და იგივე საგეგმო პერიოდამდე.

მატერიალური ნაკადების ეფექტური მართვის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს მოთხოვნილების ცოდნა პერსპექტივაში. მეთოდები, გამოყენებული მისი განსაზღვრისათვის წარმოდგენილია ნახ.5-ზე.



ნახ.5. მოთხოვნილებათა განსაზღვრის მეთოდების კლასიფიკაცია

შესყიდვების სფეროს წარმატებით განხორციელებას განსაზღვრავს ნედლეულისა და მასალების შესყიდვის ბაზრის შესახებ რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის ცოდნა. ამისათვის პერიოდულად უნდა ტარდებოდეს ბაზრის გამოკვლევა, რომლის მთავარი მიზანია სამრეწველო საწარმოს წინაშე მდგარი პრობლემების ზუსტი განსაზღვრა. მიღებულმა ინფორმაციამ ასევე უნდა ასახოს ბაზრის მოთხოვნა და საბაზრო ბალანსი.

სამრეწველო საწარმოს მზა პროდუქციის რეალიზაციის სისტემა საკვანძო რგოლია საწარმოს მუშაობაში და თავისებურად საფინიშო ეტაპია საწარმოს მთელ საქმიანობაში დაკავშირებული საქონლის შექმნასთან, წარმოებასა და მომხმარებლამდე დაყვანასთან. ამ სტადიაზე განისაზღვრება ბევრად საწარმოს და მისი ქვესისტემების და უზრუნველყოფის სამსახურების მუშაობის ეფექტიანობა. მოუწესრიგებელი და არარაციონალური რეალიზაციის სისტემა ერთ-ერთი მთავარი მიზეზია საწარმოს ფინანსური დანაკარგების და მომხმარებელთა მასის დაკარგვის.

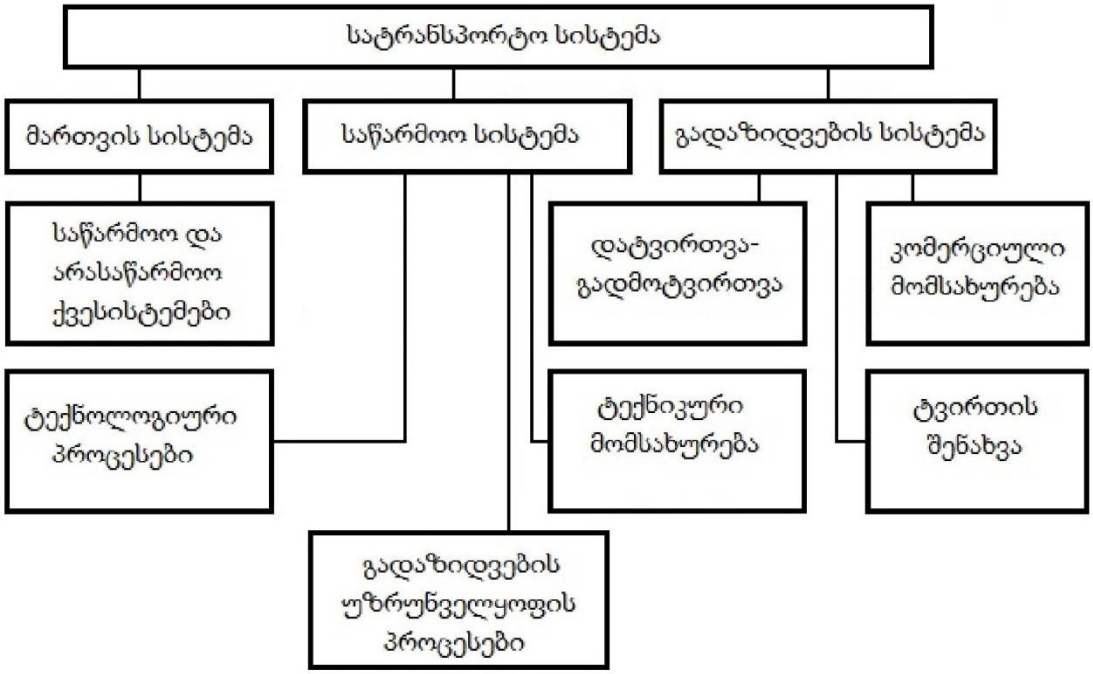
სამრეწველო საწარმოს მიერ მზა პროდუქციის რეალიზაციის დროს განაწილების სახეობის ამორჩევა (ექსტენსიური, ინტენსიური, ექსკლუზიური, სელექციური) განპირობებულია მუდმივად ცვლადი პირობებით, როგორიცაა: ბაზრის მდგომარეობა, რეალიზაციისთვის გამზადებული საქონლის მოცულობა, საწარმოს მარკეტინგული სტრატეგია. ამ პირობების ცვლილებებისგან დამოკიდებულებით რეალიზაციის სისტემა შეიძლება იცვლებოდეს განაწილების მეთოდების და ორგანიზაციული ფორმების კომბინირებით.

მწარმოებელი თავისი პროდუქციის რეალიზაციის დაგეგმვისას ირჩევს ტვირთმოძრაობის ოპტიმალურ გზას, რისთვისაც იყენებს განაწილების ლოგისტიკურ არხებს. განაწილების ლოგისტიკური არხები განსხვავდება ტიპისა და დონის მიხედვით. გარდა ამისა არხი ხასიათდება სიგრძით, სიგანით და სიმძლავრით. არხების გამოყენებას მოაქვს მწარმოებლისთვის გარკვეული სარგებელი, რადგან უზრუნველყოფს პროდუქციის რეალიზებას ყველაზე ეფექტური ხერხით, საშუალებას

აძლევს მწარმოებელს დაიყვანოს პროდუქტი მიზნობრივ ბაზრამდე, აკეთებს დანახარჯების ეკონომიას განაწილებაზე. მწარმოებლის მიერ გასაღების არხის არჩევა დამოკიდებულია სამ ძირითად ფაქტორზე: მომხმარებელზე, საქონელზე და ეფექტიანობაზე.

სამრეწველო საწარმოთა მზა პროდუქციის რეალიზაციის ერთიან სტრატეგიაში შეიძლება გამოიყოს ორი ფუძემდებლური მხარე. უპირველეს ყოვლისა, ესაა ბაზრის მოთხოვნილებათა შესწავლა, რითაც პრინციპში დაკავებულია მარკეტინგი და მეორეს მხრივ, ამ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება სატრანსპორტო-საექსპედიტორო მომსახურების ეფექტური ორგანიზაციის გზით.

რეალიზაციის პროცესის დასკვნით ეტაპს წარმოადგენს საქონლის ტრანსპორტირება მოხმარების ადგილამდე და მისი მომხმარებელზე მიწოდება ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პირობებით. ამდენად ტრანსპორტი წარმოადგენს ეკონომიკის ეფექტური განვითარების უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს და რომელსაც ეკუთვნის განსაკუთრებული როლი ლოგისტიკის ჩამოყალიბებასა და განვითარებაში. სატრანსპორტო სისტემის ფუნქციონირების სქემა წარმოდგენილია ნახ.6-ზე.



ნახ.6. სატრანსპორტო სისტემის ფუნქციონალური სქემა

საწარმოს სატრანსპორტო ლოგისტიკური მომსახურების ორგანიზაცია წარმოადგენს რთულ პრობლემას, რომელიც მოიცავს დიდი რაოდენობით სხვადასხვა ხასიათის გადაწყვეტას, როგორიცაა: ლოგისტიკური მომსახურების საუკეთესო ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, მართვის საუკეთესო გრძელვადიანი სტრატეგიის აგება, ოპტიმალური ოპერატიული მართვის შემუშავება მოკლევადიან პერიოდში, ფულადი საშუალებების ნაკადების ოპტიმიზაცია, ოპტიმალური ანტიკრიზისული მართვა საგანგებო სიტუაციებში და ა.შ.

საწარმოს სატრანსპორტო-ლოგისტიკური ბიზნესის მართვის მიზანია ტვირთების დროულად მიწოდების პირობებში სატრანსპორტო დანახარჯების შემცირება და ტვირთის მიმღების ყველა მოთხოვნის მაქსიმალური დაკმაყოფილება. საწარმოს სატრანსპორტო-ლოგისტიკური ბიზნესის მართვა დამყარებულია მომარაგების, წარმოების, ტრანსპორტის და გასაღების ინტეგრაციის კონცენტრაციაზე. ლოგისტიკის განვითარების პროცესში, ტრადიციულმა მიწოდების, სამარშრუტო სქემების და დასაწყობების განცალკევებულად ოპტიმიზირების ამოცანებმა, ადგილი დაუთმო მატერიალური ნაკადის მოძრაობის ერთიანი პროცესის განმავლობაში მინიმალური ჯამური დანახარჯების ოპტიმალური გადაწყვეტილებების ძიებას.

ლოგისტიკური დანახარჯების სტრუქტურაში სატრანსპორტო ხარჯები მნიშვნელოვან წილს შეადგენს. განვითარებულ ქვეყნებში ტვირთმოძრაობის ორგანიზაციაზე დანახარჯების საერთო ჯამი ცალკეულ შემადგენელზე დაახლოებით შემდეგნაირად ნაწილდება: ტრანსპორტირება _ 46%; დასაწყობება - 26%; სასაქონლო-მატერიალური მარაგების შენარჩუნება _ 10%; დატვირთვა და გადმოტვირთვა _ 6%; შეფუთვა _ 5%; დოკუმენტების დამუშავება _ 3%; ადმინისტრაციული ხარჯები _ 4%. ამიტომ ტრანსპორტირებაში გადაწყვეტილებების ოპტიმიზაცია საშუალებას მისცემს ლოგისტიკურ მენეჯმენტს მიიღოს დანახარჯების მნიშვნელოვანი ეკონომია.

სხვადასხვა მათემატიკური მეთოდების გამოყენება საშუალებას იძლევა სერიოზული წარმატება იქნას მიღწეული, როგორც მოცემული ამოცანების დაყენებაში, ისე მათ გადაწყვეტაში. სატრანსპორტო საწარმოს ლოგისტიკური მომსახურების ოპტიმალური ორგანიზაციის დროს გათვალისწინებული უნდა იქნას ამ პროცესის მრავალკომპონენტურობა, რომელიც მოიცავს საქმიანობის სხვადასხვა სფეროს, მათ შორისაა: კლიენტებთან უშუალო მუშაობა, მოთხოვნილების პროგნოზირება და მარკეტინგი, სხვა სატრანსპორტო კომპანიებთან ურთიერთობა, გადაზიდვები, დასაწყობება, მარაგების და შესყიდვების მართვა, მასალებთან ურთიერთობა, საინფორმაციო თანხლება, საფინანსო და საგადასახადო ანგარიშგების შედგენა, პერსპექტიული დაგეგმვა (წარმოების და საწყობების განლაგების ადგილების განსაზღვრა და ა.შ.), ჩამოწერილი მოწყობილობის რემონტი და უტილიზაცია და სხვ.

განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება და საქართველოს ეკონომიკური სიტუაციის ანალიზი მოწმობს, რომ ფინანსების და სამრეწველო კაპიტალის კონცენტრაციის გარეშე შეუძლებელია ეკონომიკის განვითარება და წარმატებული კონკურენცია მსოფლიო ბაზარზე. მსხვილ სამრეწველო-ფინანსურ ინტეგრაციულ გაერთიანებას - კორპორაციას - მნიშვნელოვანი რესურსებით და კავშირებით უფრო მეტი სიცოცხლისუნარიანობა აქვს და ფლობს თვითგანვითარების უდავო უპირატესობებს. ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებში კორპორაცია სამეწარმეო საქმიანობის ძირითადი ფორმის სახით გვევლინება, რადგან საშუალებას იძლევა შეიქმნას ბაზრის მოთხოვნებზე ორიენტირებული საწარმოები და უზრუნველყოფილი იქნას მათი ფუნქციონირების და განვითარების ეფექტურობა.

კორპორაციის სტრატეგიულ მიზნებს, მათი მიღწევის გზებს და მის საქმიანობაზე კონტროლის საშუალებებს განსაზღვრავს კორპორაციული მართვა, რომელიც წარმოადგენს ერთ-ერთ საკვანძო ფაქტორს და ხელს უწყობს კორპორაციის ეფექტურობის ზრდასა და განვითარებას,

ინვესტორების მხრიდან ნდობის გაძლიერებას. დღეისათვის მსოფლიოში კორპორაციული მართვის მრავალი მოდელი არსებობს, მაგრამ თქმა რომელია ყველაზე კარგი შეუძლებელია. თითოეულ მათგანს აქვს თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. ყოველი ქვეყანა ეროვნული სპეციფიკის გათვალისწინებით ახდენს კორპორაციული მართვის საკუთარი სპეციფიკური მოდელის ფორმირებას.

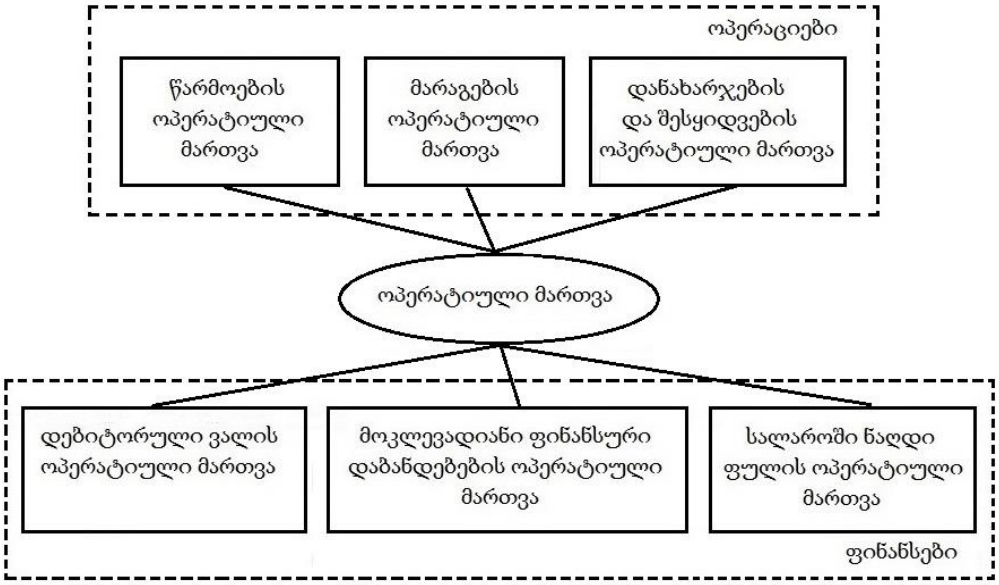
საქართველოს ეკონომიკის განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე მიმდინარეობდა მუშაობა ეფექტური კოოპერაციული გარემოს შესაქმნელად, მაგრამ იმავ დროს წარმოიქმნებოდა გარკვეული წინააღმდეგობები კორპორაციული მართვის სისტემებში, რომელსაც პრაქტიკაში დღესაც აქვს ადგილი. საქართველოში კორპორაციული მართვის ამაღლების დონეს აფერხებს ინფორმაციის, ფინანსების, კვალიფიციურ სპეციალისტთა და მმართველი ორგანოების მხრიდან ყურადღების ნაკლებობა. ასევე მნიშვნელოვანია კორპორაციულ მართვასთან დაკავშირებული ნორმატიული აქტების არასრულფასოვნება და ხარვეზები კანონმდებლობაში. არაა საკმარისი კომპანიაში საკითხების მხოლოდ შიდა დებულებით დარეგულირება. აუცილებელია კანონმდებლობით დარეგულირდეს მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც ხელს შეუწყობს საწარმოებს შეასრულონ კორპორაციული მართვის მინიმალური მოთხოვნები. აღსანიშნავია, რომ კორპორაციული ურთიერთობის ჩამოყალიბებული სისტემა საქართველოში არ წარმოადგენს კორპორაციული მართვის არსებული მოდელების ასლს. უფრო მეტიც, შეუძლებელია მკაფიოდ იქნას დახასიათებული მისი განმასხვავებელი ნიშნები და თავისებურებები. ეს უპირველეს ყოვლისა აიხსნება კორპორაციის გარე და შიდა გარემოებების არაგანსაზღვრულობის მაღალი ხარისხით, ქართული კორპორაციული კანონმდებლობის არასრულფასოვნებით, ინსტიტუციონარული ინვესტორების დაბალი აქტივობით. ამიტომ შეიძლება ითქვას, რომ კორპორაციული მართვის ქართული მოდელის შემდგომი განვითარება არ იქნება ორიენტირებული

მხოლოდ ერთ რომელიმე ტიპიურ მოდელზე. ქართული კორპორაციული სტრუქტურები კორპორაციული მართვის სისტემაში გამოიყენებენ ყველა არსებული მოდელის ელემენტებს, თუმც კორპორაციული ურთიერთობის განვითარების ზოგიერთი ტენდენცია იკვეთება. თანდათანობით ვითარდება კაპიტალის ბაზრები, სულ უფრო მეტი კომპანია ცდილობს თავისი ფასიანი ქაღალდების საზღვარგარეთულ ბირჟებზე განლაგებას. ამდენად, მნიშვნელოვანია ხელი შეეწყოს ადგილობრივი საფონდო ბირჟების განვითარებას. მეორეს მხრივ ფირმები აქტიურად იყენებენ საბანკო დაფინანსებას და ბანკები წარმოადგენენ კორპორაციული მართვის აქტიურ მონაწილეებს.

მეურნეობის მართვის თანამედროვე არც თუ უბრალო პირობებში, როცა ეკონომიკური და პოლიტიკური სიტუაცია იცვლება იმდენად სწრაფად, რომ მასზე თვალის მიდევნება პრაქტიკულად შეუძლებელია, მთელ მსოფლიოში ნებისმიერი კომერციული ორგანიზაციის წინაშე წარმოიქმნება საბაზრო ოპერაციების მართვის პრობლება მოკლევადიან პერიოდში. ამ პირობებში სამეურნეო სუბიექტების უმაღლესი მენეჯმენტის წინაშე სტრატეგიულ ამოცანებთან ერთად დგება ამოცანა მკაფიოდ, სწორად და დროულად მოხდეს რეაგირება ნებისმიერ ცვლილებაზე როგორც სამეურნეო სუბიექტის შიგნით, ისე მის გარეთ. მხოლოდ მიმდინარე საქმიანობის ძირითადი ფინანსური, საწარმოო და სხვა მახასიათებლების მუდმივი თვალყურისდევნითაა შესაძლებელი ამ ცვლილებების მკაფიო ფიქსაცია და დროული ზომების მიღება არასასურველი შედეგების თავიდან აცილების მიზნით. ამასთან, აუცილებელია აღინიშნოს, რომ შესაძლო არადროული და არასწორი გადაწყვეტილებების ნეგატიური შედეგები გავლენას ახდენს არა მარტო სამეურნეო სუბიექტზე, არამედ მასთან დაკავშირებული საზოგადოების სუბიექტების სხვა კატეგორიებზეც. რაც მეტი სუბიექტია ჩართული სამეურნეო სუბიექტის ინტერესების სფეროში, მით დიდ რეზონანს ღებულობს მართვაში დაშვებული შეცდომა. ამიტომ აქტუალურია ოპერატიული მართვის პრობლემებისადმი მიძღვნილი

საერთაშორისო გამოცდილების განზოგადება, კორპორაციული სტრუქტურების მართვის თეორიულ-მეთოდოლოგიური ასპექტების განხილვა, რადგან სწორედ ისინი დღეისათვის ახდენენ ყველაზე დიდ გავლენას ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკურ ცხოვრებაზე.

მიმდინარე საქმიანობის განხორციელებისას ეფექტურობის ამაღლების მიზნით კორპორაციაში უნდა ფუნქციონირებდეს მიმდინარე აქტივების, ანუ კორპორაციის სამეურნეო ბრუნვაში უშუალოდ მონაწილე რესურსების, ოპერატიული მართვის ეკონომიკური მექანიზმი. ნახ.7-ზე წარმოდგენილია მიმდინარე აქტივების ოპერატიული მართვის სისტემის სქემა.



ნახ.7. მიმდინარე აქტივების ოპერატიული მართვის სისტემა

სხვადასხვა ფაქტორის ზემოქმედების ქვეშ მიმდინარე აქტივები იმყოფება დინამიურ მდგომარეობაში, ანუ მათი მახასიათებლების ერთობლიობა მუდმივად იცვლება. კორპორაციის მიმდინარე აქტივების ოპერატიული მართვის ეკონომიკური მექანიზმი ესაა ბერკეტების, ელემენტების, ინსტრუმენტების და მათი ურთიერთკავშირების ერთობლიობა, რაც საშუალებას იძლევა განხორციელდეს მიზანმიმართული ზემოქმედება კორპორაციის ეკონომიკურ (საწარმოო, სავაჭრო, საფინანსო) პროცესებზე.

საქართველოში კორპორაციების საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე კორპორაციების აქტივების ოპერატიული მართვის განხორციელების პროცესში შეიძლება გამოიყოს ძირითადი პრობლემები, როგორიცაა: საბრუნავი საშუალებების დეფიციტი გაკოტრების მუდმივი საშიშროების პირობებში, რაც კორპორაციების ხელმძღვანელობის წინაშე აყენებს საბრუნავი და მიმდინარე აქტივების ოპერატიული მართვის სწორად გადაწყვეტის გაზრდილ მოთხოვნებს, აგრეთვე ოპტიმალური სტრუქტურირების, დაგეგმვის, მონიტორინგის და მოკლევადიანი გადაწყვეტილებების მიღების საკითხებს.

ძირითადი დასკვნები

1. ლოგისტიკური საქმიანობის სფერო ფართოა და მრავალმხრივი. მისი ეფექტურობა დამოკიდებულია ორგანიზებულობის, მართვის, მექანიზაციის, კომპიუტერიზაციის, კადრების მომზადების ხარისხზე. ის მოიცავს ტრანსპორტის, სასაწყობო მეურნეობის, მარაგების, კადრების მართვას, საინფორმაციო სისტემების ორგანიზაციას, კომერციულ საქმიანობას. ყოველი ჩამოთვლილი ფუნქცია ღრმადაა შესწავლილი და აღწერილი შესაბამის დარგობრივ დისციპლინაში. ლოგისტიკური მიდგომის პრინციპული სიახლეა – ზემოთ ჩამოთვლილი საქმიანობის სფეროების ორგანული ურთიერთკავშირი და ინტეგრაცია მატერიალური ნაკადების ჰარმონიულად ორგანიზებული, ადვილად სამართავი და მაღალეფექტური გამჭოლი სისტემების შექმნის მიზნით.

2. ბაზრის თანამედროვე ტენდენციაა გამოშვებული პროდუქციის ინდივიდუალიზაციისკენ სწრაფვა, რაც პირველ რიგში აყენებს წვრილსერიული და ერთეული ტიპის წარმოებათა ორგანიზაციის და მართვის საკითხებს, რომელიც ასევე აქტუალურია საქართველოს სამრეწველო საწარმოებისათვის. საბაზრო ურთიერთობებთან ადაპტაციის პროცესი მოითხოვს შემდეგი პირობების შესრულებას: მაღალი ხარისხის ინტეგრაციის მიღწევა საწარმოს შიგნით და მის მომმარაგებლებსა და

მომხმარებლებს შორის; წარმოების მოქნილობის და ადაპტიურობის გაზრდა ბაზრის კონიუნქტურის მიმართ; საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობის შემცირება; ყველა სახის მარაგების შემცირება; მოწყობილობის უნივერსალიზაცია; წუნის აღმოფხვრა; პროდუქციის დამზადება შეკვეთით და ა.შ.

3. საბაზრო ეკონომიკის თანამედროვე პირობებში ლოგისტიკა სულ უფრო მეტად ვითარდება როგორც საწარმოო პროცესის მართვის ინსტრუმენტი. საწარმოს მართვა ლოგისტიკური ტექნოლოგიების საფუძველზე შესაძლებლობას იძლევა შემცირდეს საწარმოო დანახარჯები და შესაბამისად გაიზარდოს ბაზარზე პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა და საწარმოს საქმიანობის ეფექტურობა. მართვის ლოგისტიკური მეთოდების გამოყენებით საწარმოებს შეუძლიათ სრულყონ დაგეგმვის ბიზნეს-პროცედურები საწარმოო ხარჯების შემცირების მიზნით.

4. საქართველოს სამრეწველო საწარმოების საქმიანობაში ცვლილებების შეტანის აუცილებლობა გამოწვეულია ბაზრის დინამიური განვითარებით, ცვლილებებით მოხმარების სტრუქტურაში, საზოგადოების დიდი ყურადღებით უსაფრთხოების, ეკოლოგიის და ენერგოდაზოგვის საკითხებისადმი სამრეწველო საქონლის წარმოებისა და მოხმარების პროცესში. მთავრობამ უნდა შექმნას კარგად განსაზღვრული და გრძელვადიანი ეკონომიკური სტრატეგია სტაბილური ბიზნესგარემოს უზრუნველსაყოფად, წაახალისოს ბიზნესის განვითარება. ქვეყნის განვითარებისთვის ამ ეტაპზე ძალიან მნიშვნელოვანია ხელსაყრელი ბიზნესგარემოს შექმნას, პირდაპირი უცხოური ინვესტიციების მოზიდვა.

5. ლოგისტიკური მიდგომა გულისხმობს გამჭოლი მატერიალური ნაკადის ყველა ოპერაციის მართვას როგორც ერთიან საქმიანობას, რისთვისაც აუცილებელია საწარმოში გამოიყოს სპეციალური ლოგის-ტიკური სამსახური, რომელიც მართავს მატერიალურ ნაკადს, დაწყებულს მომწოდებელთან სახელშეკრულებო ურთიერთობების ფორმირებით და დამთავრებულს მყიდველზე მზა პროდუქციის მიწოდებით. რადგან

ლოგისტიკური სამსახურის ერთადერთი და საუკეთესო ორგანიზაციული სტრუქტურა პრაქტიკაში არ არსებობს, ამ პრობლემის გადასაჭრელად უფრო სწორი და და ოპტიმალური მიდგომაა ლოგისტიკის სამსახურების ორგანიზაციის და მართვის შესაძლო ალტერნატივების განხილვა და კონკრეტული საწარმოსთვის ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა.

6. შესყიდვების განხორციელება პირველადი რგოლია, რომლის ფუნქციონირების ეფექტურობაზე ბევრადაა დამოკიდებული საწარმოს მთელი საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის მაჩვენებელი. საწარმოს მომარაგების ორგანოების მთავარ ამოცანას წარმოადგენს წარმოების დროული და ოპტიმალური უზრუნველყოფა შესაბამისი კომპლექტაციის და ხარისხის აუცილებელი მატერიალური რესურსებით. ამ ამოცანის გადასაწყვეტად, მომარაგების სამსახურების თანამშრომლები მუდმივად უნდა აანალიზებდნენ და ითვალისწინებდნენ მოთხოვნასა და მიწოდებას საწარმოს მიერ მოხმარებულ ყველა მატერიალურ რესურსებზე, ფასების დონეს და ცვალებადობას მათზე და შუამავალი ორგანიზაციების მომსახურებაზე, უნდა ახდენდნენ საქონელმოძრაობის ყველაზე ეკონომიური ფორმის არჩევას, მარაგების ოპტიმიზირებას, ცდილობდნენ სატრანსპორტო-დამამზადებელი და სასაწყობო ხარჯების შემცირებას. შესყიდვების სფეროს წარმატებით განხორციელებას განსაზღვრავს ნედლეულისა და მასალების შესყიდვის ბაზრის შესახებ რაც შეიძლება მეტი ინფორმაციის ცოდნა, რისთვისაც პერიოდულად უნდა ტარდებოდეს ბაზრის გამოკვლევა.

7. საქონლის რეალიზაციის სისტემა საკვანძო რგოლია საწარმოს მუშაობაში და თავისებურად საფინიშო ეტაპია საწარმოს მთელ საქმიანობაში დაკავშირებული საქონლის შექმნასთან, წარმოებასა და მომხმარებლამდე დაყვანასთან. ამ სტადიაზე განისაზღვრება ბევრად საწარმოს და მისი ქვესისტემების და უზრუნველყოფის სამსახურების მუშაობის ეფექტიანობა. მოუწესრიგებელი და არარაციონალური რეალიზაციის სისტემა ერთ-ერთი მთავარი მიზეზია საწარმოს ფინანსური

დანაკარგების და მომხმარებელთა მასის დაკარგვის. ამიტომ მეტად მნიშვნელოვანია მსყიდველობითი მოთხოვნის განსაზღვრა და მისი დაკმაყოფილების ორგანიზაცია; საქონლის მიწოდებაზე სამეურნეო კავშირების დამყარება და მომხმარებლებისთვის მომსახურეობის გაწევა; განაწილების არხების სტრუქტურის აგება; მზა პროდუქციის დაგროვება, დახარისხება, განთავსება და ტრანსპორტირება; მარაგების მართვა; ტვირთმოძრაობის რაციონალური ფორმების შერჩევა; მზა პროდუქციის და ლოგისტიკური სერვისის ხარისხის სტანდარტების შენარჩუნება; განაწილების მონიტორინგი და საინფორმაციო მხარდაჭერა.

8. ლოგისტიკური პრინციპებისა და კონცეფციების პრაქტიკული რეალიზაციის პროცესში, მნიშვნელოვანი როლი ეკუთვნის ტრანსპორტს. ტვირთნაკადების ტრანსპორტირების სამუშაოთა წარმოების დროს, ტვირთის სახეობის, მოცულობის, გაბარიტული ზომების და ა.შ. გამომდინარე, უნდა განისაზღვროს ტრანსპორტის სახეობა და სატრანსპორტო საშუალების ტიპი, დადგინდეს ოპტიმალური მარშრუტი, გამოითვალოს თითოეული მარშრუტის თვითღირებულება და გადაზიდვის ხანგრძლივობა. გადაზიდვის ვადებისა და დანახარჯების გარდა, ძირითად კრიტერიუმებს შორისაა კონკრეტული სახის ტვირთის ტრანსპორტირების ეკონომიკური მიზანშეწონილობა და ტექნიკური შესაძლებლობა. ასევე გათვალისწინებული უნდა იყოს დამკვეთის მოთხოვნები.

9. განვითარებული ქვეყნების გამოცდილება და საქართველოს ეკონომიკური სიტუაციის ანალიზი მოწმობს, რომ ფინანსების და სამრეწველო კაპიტალის კონცენტრაციის გარეშე შეუძლებელია ეკონომიკის განვითარება და წარმატებული კონკურენცია მსოფლიო ბაზარზე. მსხვილ სამრეწველო-ფინანსურ ინტეგრაციულ გაერთიანებას მნიშვნელოვანი რესურსებით და კავშირებით უფრო მეტი სიცოცხლისუნარიანობა აქვს და ფლობს თვითგანვითარების უდავო უპირატესობას. მსხვილი კაპიტალის ორგანიზაციის ერთ-ერთ ყველაზე გავრცელებულ და ეფექტურ ფორმას

წარმოადგენს კორპორაციები. საქართველოში კორპორაციული მართვის ამაღლების დონეს აფერხებს ინფორმაციის, ფინანსების, კვალიფიციურ სპეციალისტთა და მმართველი ორგანოების მხრიდან ინტერესის ნაკლებობა. ასევე მნიშვნელოვანია კორპორაციულ მართვასთან დაკავშირებული ნორმატიული აქტების არასრულფასოვნება და ხარვეზები კანონმდებლობაში. არაა საკმარისი კომპანიაში საკითხების მხოლოდ შიდა დებულებით დარეგულირება. აუცილებელია კანონმდებლობით დარეგულირდეს მნიშვნელოვანი საკითხები, რომლებიც ხელს შეუწყობს საწარმოებს შეასრულონ კორპორაციული მართვის მინიმალური მოთხოვნები.

10. მიმდინარე საქმიანობის განხორციელებისას ეფექტურობის ამაღლების მიზნით კორპორაციაში უნდა ფუნქციონირებდეს მიმდინარე აქტივების ოპერატიული მართვის ეკონომიკური მექანიზმი, რომელიც წარმოადგენს ბერკეტების, ელემენტების, ინსტრუმენტების და მათი ურთიერთკავშირების ერთობლიობა, რაც საშუალებას იძლევა განხორციელდეს მიზანმიმართული ზემოქმედება კორპორაციის ეკონომიკურ (საწარმოო, სავაჭრო, საფინანსო) პროცესებზე. საქართველოში კორპორაციების საქმიანობის ანალიზის საფუძველზე კორპორაციების აქტივების ოპერატიული მართვის განხორციელების პროცესში შეიძლება გამოიყოს ძირითადი პრობლემები, როგორიცაა: საბრუნავი საშუალებების დეფიციტი გაკოტრების მუდმივი საშიშროების პირობებში, რაც კორპორაციების ხელმძღვანელობის წინაშე აყენებს საბრუნავი და მიმდინარე აქტივების ოპერატიული მართვის სწორად გადაწყვეტის გაზრდილ მოთხოვნებს, აგრეთვე ოპტიმალური სტრუქტურირების, დაგეგმვის, მონიტორინგის და მოკლევადიანი გადაწყვეტილებების მიღების საკითხებს. ოპერატიული მართვის მექანიზმების საფუძველზე მუშავდება ანტიკრიზისული მართვის კომპლექსური პროგრამა, რომელიც უნდა ითვალისწინებდეს სასამართლოს გარეშე კორპორაციის გაჯანსაღების ღონისძიებებს მისი კრიზისიდან გამოყვანის მიზნით.

დისერტაციის ძირითადი შინაარსი ასახულია შემდეგ პუბლიკაციებში:

1. ბოგველიშვილი ვ., ბოგველიშვილი ნ. სამრეწველო საწარმოთა ლოგისტიკური უზრუნველყოფის შინაარსი და დახასიათება. *საქართველოს ბიზნესის აკადემიის მე-5 საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის შრომების კრებული „ბიზნესის განვითარება გლობალური ეკონომიკის პირობებში“, თბილისი, 2016, გვ.12-15.*

2. ბოგველიშვილი ნ. კორპორაციები და კორპორაციული მართვის პრინციპები. *ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა,* თბილისი, 2016, #2(36), გვ.276-280.

3. ჩხეიძე თ., ბოგველიშვილი ნ. სამრეწველო საწარმოთა მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების პრობლემები და მათი გადაჭრის მიმართულებები. *ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა,* თბილისი, 2016, #3(37), გვ.90-93.

4. ბოგველიშვილი ნ. სამრეწველო საწარმოში ლოგისტიკური სამსახურის ორგანიზაცია. *საქართველოს ბიზნესის აკადემიის მე-6 საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენციის შრომების კრებული „ბიზნესის განვითარება გლობალური ეკონომიკის პირობებში“, თბილისი, 2017, გვ.17-22.*

5. ბოგველიშვილი ნ. სამრეწველო საწარმოს ლოგისტიკური სამსახურის ორგანიზაცია და მართვა. *ბიზნეს-ინჟინერინგი,* თბილისი, 2017, #1-2, გვ.105-108.

6. ჩხეიძე თ. ბოგველიშვილი ნ. ლოგისტიკის როლი თანამედროვე ეკონომიკაში და სამრეწველო საწარმოთა ლოგისტიკური უზრუნველყოფა. *საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის 85-ე სამეცნიერო-ტექნიკური კონფერენციის თეზისების კრებული,* თბილისი, 2017, გვ.79-80.

7. ბოგველიშვილი ნ., ასლამაზაშვილი ნ. სატრანსპორტო-ლოგიტიკური სისტემების ოპტიმიზაციის კრიტერიუმები. *ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა,* თბილისი, 2017, #3(40), გვ.47-52.

Abstract

The Dissertation work - research of logistics support direction of Georgian industrial enterprises – is carried out in the Department of Transport and Mechanical Engineering Management of Faculty of Transport and Mechanical Engineering of Georgian Technical University. The paper includes 161 typed on the computer pages accordingly of university requirements. It consists from the introduction, literature review, results and their judgment sections, conclusion and the references. The text contains 9 tables and 39 drawings.

In the introduction is justified the actuality of topic, state of the problem study, the purpose and objectives of the research, research methodology and methods, is revealed the scientific novelty, theoretical and practical importance of the dissertation thesis. The approbations, publications, structure and volume of the work are also considered.

In the modern world, in conditions of market relations, it is especially important for industrial enterprises to increase their competitiveness - the ability to manufacture and realize their products in accordance with high requirements for quality, price and service. Creation of logistics systems for supply, production and realization gives the possibility to solve specific tasks related to the optimization and process management effectiveness of entrepreneurship in industrial enterprises. In current conditions of economic development in Georgia, due the intensification of and development economic relations, dynamic expansion of horizontal business relations within the enterprise and as well as between enterprises and organizations of related industries, modeling and optimization in the management of industrial enterprises logistics systems gains more relevance. Therefore, the study of the logistics supports of the country industrial enterprises, the implementation of modern approaches in management and the solution of the accompanying issues is an important direction for increasing the competitiveness of Georgian industrial enterprises that stipulates the relevance of the dissertation thesis.

The first section of the dissertation work - literature review is presented in three paragraphs - the role of logistics in the modern economy and logistical issues of industrial enterprises, the content and characteristic of logistical support of the industrial enterprises, economic analysis of Georgian industry field.

The effect of logistics approach to the material flow in the enterprise consists from the following elements: orientation on the industrial market, the possibility of efficient transition to small-lot and individual production, establishing partnership relationships with suppliers, reduction of standing idle of equipment and optimization of stock. The logistics activity field is wide and versatile. Its effectiveness depends on the quality of organization, management, computerization, and staff training. The analysis of logistic activity should be a necessary attribute of highly qualified management.

Based on the statistical data, economic analysis of Georgian industry is carried out. It is noted that the country faces the need for radical and rapid economic reforms. Georgia strives to become a country based on European values whose economic policy is based on the respect and protection of economic freedom and property rights.

Results of the Dissertation study are reflected in the results and their judgment section. It is presented by six paragraphs. These are: organization and management of logistics service of industrial enterprise; logistics management of the industrial enterprise, its essence and functions; problems of maintenance supply of industrial enterprises and directions of their solution; problems of the sale of finished products

of industrial enterprises and directions of their solution; management of transportation and logistics business of industrial enterprise; directions for improving operational management of corporate assets in Georgia.

The Logistic approach means managing all operations of the material through flow as a unified activity, for that it is necessary to designate a special logistical service in the industrial enterprise that manages the material flow, starting with establishment of contractual relations with the supplier and ending with the supply of finished products to the buyer. The arbitrary industrial enterprise that attempts to achieve the highest efficiency of the procurement, production, and finished product realization must have a properly organized logistical service. Formation of the logistics organization structure of the enterprise is a significant issue of not only the departmentalization aspect (allocating of structural subdivisions) departments, subdivisions and groups with taking into account their specialization, but also to determine the requirements, positions and responsibilities of the personnel. The only and best organizational structure of logistical service is not exists in practice, a more correct and optimal approach to solving this problem is to review the organization and management algorithms of logistics services and select the optimal option for a specific enterprise.

Operation of any enterprise depends on raw materials, materials and services that are provided from other organizations. In this point of view enterprise activities should be directed to satisfy requirement on materials and raw materials qualitatively as well as quantitatively of necessary raw materials, materials, goods and services in order to obtain on the required time, place, at a reasonable price, a reliable supplier, that in time perform their duties due high service (before purchase as well as after it). It is also a very important aspect the finished product realization system that is a precursor stage in the entire activity of the enterprise. At this stage is mainly determined the effectiveness of the enterprise and its subsystems and assurance services. The unregulated and irregular realization system is one of the main reasons for the company's financial losses and losses of consumer’s masses. The important role in practical realization of logistic principles and concepts belongs to transport. The purpose of transport-logistics business management of the industrial enterprise is to increase the quality of the transport service and reduce the transport expenses in terms of timely and qualitatively delivery.

Experience of developed countries and analysis of economic situation in Georgia indicate that without the concentration of finance and industrial capital it is impossible to develop economics and successful competition on the world market. The large industrial and financial integration amalgamation has greater vitality with substantial resources and connections and holds the undisputed advantage of self-development. Study of the principles of corporate management, the analysis of variants in different countries of the corporation’s interaction with environment, is actual for the modern stage of Georgia socio-economic development, in order for the conditions of Georgia to carry out in corporate management field the internationally accepted world standards adaptation and application.

The results of the research of the dissertation work are reflected in briefly and compactly stated conclusions. The references is placed at the very end of the thesis according to the sequence in the main text.