

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ვიქტორია რევიშვილი

სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემების კვლევა
საქართველოს მრეწველობაში

დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად
წარდგენილი დისერტაციის

ავტორ ეფერ ატი

სადოქტორო პროგრამა „ტრანსპორტის და მრეწველობის მენეჯმენტი“

შიფრი 02

თბილისი

2019

სამუშაო შესრულებულია საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტში

სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტი

ტრანსპორტის და მანქანათმშენებლობის მენეჯმენტის დეპარტამენტი

ხელმძღვანელი: პროფესორი ვაჟა ზეივიძე

რეცენზენტი: 1. პროფესორი ნინო დიდიშვილი

2. პროფესორი აკაკი მურადაშვილი

დისერტაციის დაცვა შედგება 2019 წლის 18 ივლისს 15:00 საათზე საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტის სადისერტაციო კოლეგიის სხდომაზე კორპუსი I, აუდიტორია 620

მისამართი: 0175, თბილისი, კოსტავას ქ. 77

დისერტაციის გაცნობა შეიძლება სტუ-ს ბიბლიოთეკაში,

ხოლო ავტორეფერატის - ფაკულტეტის ვებგვერდზე

სადისერტაციო საბჭოს სწავლული მდივანი,

პროფესორი ნ. ნათბილაძე

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ხელნაწერის უფლებით

1. ნაშრომის ზოგადი დახასიათება

თემის აქტუალობა. საქართველოს დღევანდელი ეკონომიკა, განსაკუთრებით კი მრეწველობა კრიზისის განიცდის. მრეწველობის ზოგიერთი დარგის უმოქმედობა და წარმოების ეფექტიანობის საკმაოდ დაბალი დონე განაპირობებს საქართველოს არასახარბიელო სოციალურ-ეკონომიკურ მდგომარეობას. მრეწველობის განვითარების ტენდენციები, ფაქტორები საკმაოდ დეტალურად არის შესწავლილი მსოფლიო და ქართულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში, თუმცა განვითარების ყოველ ახალ ეტაპზე ისევე, როგორც საქმიანობის ყველა სხვადასხვა სფეროში მრავალი საკითხი მოითხოვს ახლებურად გაანალიზებას ახალი მეცნიერული და იმპერიული ცოდნის საფუძველზე.

საქართველოს მრეწველობის განვითარება და ქვეყნის მსოფლიოს ეკონომიკურ ასპარეზზე წარმოჩენისთვის აუცილებელია არა მარტო სწორად დავსვათ სოციალურ-ეკონომიკური ამოცანები არამედ ისინი გადავწყვიტოთ მიკრო-ეკონომიკურ დონეზე. შესაბამისად, სტრატეგიული მენეჯმენტის (მართვის) სრულყოფის მექანიზმების მეცნიერულმა კვლევამ და მათი გამოყენების აუცილებლობამ განაპირობა ამ კვლევის მეცნიერული აქტუალობა.

საქართველოს ეკონომიკაში მრეწველობა არის მატერიალური სფეროს ძალიან განვითარებადი დარგი. დღესდღეობით იქმნება და გამოყენებას პოვებს ფანტასტიკური ტექნოლოგიები. ზოგიერთ დარგებში ინოვაციების შეთავაზების სიჩქარე ძალიან სწრაფია, ამ ყველაფერმა ძალიან გაართულა ტექნოლოგიური განვითარებისათვის როგორც თვალყურის დევნა, ასევე მისი პროგნოზირება. ახალი ტენდენციები, რომელიც შეინიშნება ბოლო დროს, კიდევ უფრო ართულებს ვითარებას: უახლესი ტექნოლოგიების განვითარება და მათ საფუძველზე შექმნილი პროდუქტი, მითუმეტეს მონატესავე დარგებში, გამოირჩევა კომბინირებულობითა და ურთიერთ დაკავშირებული ნიშან-თვისებებით.

მაგალითისთვის შეგვიძლია ავიღოთ დარგები, როგორც არის ტელევიზიას, საკაბელო და არასაკაბელო კომუნიკაცია, კომპიუტერები, საყოფაცხოვრებო ტექნიკა, ტელეფონები, ასევე პროგრამული უზრუნველყოფა. ერთმანეთთან ხდება ისეთი ტექნოლოგიის შერწყმა შეერწყმა, რომელთა ერთმანეთთან ურთიერთკავშირი წარსულში არც კი განიხილებოდა. ციფრული ტექნოლოგიებს, რობოტოტექნიკას და ხელოვნური ინტელექტს სრულიად ახალ ეტაპზე გადაყავს წარმოება.

ჩვენი საუკუნე განვითარების სწრაფი ტემპებით ხასიათდება. სამრეწველო კომპანიებისთვის უპირველესი გამოწვევა არის ცვლილების დროული იდენტიფიცირება, მისი მისი წინასწარ განჭვრეტა, მასზე რეაგირება და ხანდახან მისი გამოწვევა. სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის მამოძრავებელი ძალა არის გარე გარემოს დინამიური ანალიზი. ის ახდენს კონკრეტული დარგისთვის სურათის მყისიერ დაფიქსირებას და ასევე დროის გარკვეულ მონაკვეთში მის შესწავლასაც. ამ გადასახედიდან სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობა შეუფასებელი, რადგან კომპანიებს ისეთი მართვის ინსტრუმენტებით შეიარაღებს, რაც მათ უზრუნველყოფს როგორც კონკურენტულ ბრძოლაში ასევე ცვალებად გარემოში ბრძოლისუნარიანობას.

სტრატეგიულ მენეჯმენტზე არსებული ლიტერატურის ანალიზმა ნათლად დაგვანახა სიმწირე თეორიული თუ ემპირიული ნაშრომებისა, რომლებიც სწავლობს სტრატეგიულ დაგეგმვას, სტრატეგიის ფორმულირებისა და განხორციელების პროცესებს და მათ კავშირს საწარმოების შედეგებთან საქართველოში, რაც ზრდის ამ მიმართულებით კვლევის საჭიროებას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები.

კვლევის ძირითადი მიზანია სტრატეგიული მენეჯმენტის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური მექანიზმების სრულყოფის კვლევა საქართველოს მრეწველობაში. გამომდინარე აქედან სადისერტაციო ნაშრომში დაისახა შემდეგი ამოცანები:

1. სტრატეგიული მართვის თეორიული ევოლუციის ანალიზი;
2. სტრატეგიის ფორმულირების კვლევის პროცესის შესწავლა;
3. სტრატეგიის ფორმულირების მოდელების ანალიზი;
4. ადამიანური რესურსის ჩართულობის მნიშვნელობა საწარმოს მიზნების მიღწევაში;
5. საწარმოებში სტრატეგიის ფორმულირების, განხორციელებისა და კომპანიის შედეგებს შორის კავშირების გამოკვეთა;
6. კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით რეკომენდაციების შემუშავება.

კვლევის მეთოდი და მეთოდოლოგია.

კვლევის თეორიულ - მეთოდოლოგიური საფუძველია ეკონომიკური თეორიები, ქართველი და უცხოელი მეცნიერების მოდელები (მათ შორის ჯ. კეინზის, მ. ფრიდმანის, ჰ. სამოელსონის, ვ. ნორდჰაუსის, პ. ჰაინეს, ჩ. მაკლიმანის, ა. ტომპსონის და სხვ.).

კვლევის პროცესში ასევე გამოყენებულია საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახურისა და ავტორის მიერ ჩატარებული კვლევის მასალა. კვლების პროცესის დროს გამოყენებულ იქნა ისეთი მიდგომები, როგორცაა აბსტრაქცია, ანალოგია, სტატისტიკური დაკვირვება, ინდუქცია და დედუქცია, სისტემრი მიდგომა, შედარებითი ანალიზის მეთოდი, თვისებრივი გამოკითხვა (ექსპერტთა შეფასებები) და სხვ. კვლევის საინფორმაციო ბაზა მოიცავს საინფორმაციო ბიულეტენებს, დამოუკიდებლად ჩატარებული კვლევის ანალიზის შედეგებს და სხვ.

მეცნიერული სიახლე:

საქართველოს სამრეწველო საწარმოებში და კომპანიებში არ არის ჩამოყალიბებული სტრატეგია დოკუმენტური სახით, არ არსებობს დასახული თვლადი პარამეტრები, არ აქვთ კონკრეტული სტრატეგიული ფოკუსი, რის გამოც არ ხდება კომპანიებში სტრატეგიიდან გამომდინარე ეფექტიანი ცვლილებების გატარება, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გადატანა გეგმებში და მისი შესრულების მონიტორინგი, რაც ამცირებს კომპანიის ფინანსურ ეფექტიანობას და

აფერხებს მის განვითარებას;

მეცნიერულად შესწავლილია უცხოეთის კომპანიებში წარმატებით აპრობირებული სტრატეგიული მენეჯმენტის ყველაზე უფრო რაციონალური მოდელები და ისინი მორგებულია ქართულ მენტალობასა და თავისებურებებს, რომელთა დანერგვა მკვეთრად გააუმჯობესებს საქართველოს მრეწველობაში სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენების ეფექტიანობას.

კვლევების შედეგად დადგენილია, რომ სამრეწველო სტრატეგიული მენეჯმენტის წარმატებით რეალიზებისთვის აუცილებელია:

- სტრატეგია დაფიქსირდეს როგორც კომპანიის საქმიანობის ზირითადი ორიენტირი;
- განსაზღვრულ იქნას მომსახურების/პროდუქციის მიზნობრივი მომხმარებლები;
- დასახული იქნას რაოდენობრივი, გაზომვადი მიზნები;
- კომპანიებში შეიქმნას სტრატეგიის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა და ა.შ.
- სამრეწველო სტრატეგიული მენეჯმენტის წარმატებით რეალიზებისთვის აუცილებელია ფირმის სტრუქტურა ადაპტირებული იყოს სტრატეგიასთან. სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართული იყვნენ თანამშრომლები, რომლებსაც აკისრიათ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების პრაქტიკაში რეალიზების პასუხისმგებლობა.

კვლევის ობიექტია საქართველოს მრეწველობა, როგორც ეკონომიკის მასშტაბური სექტორი და საქართველოს სამრეწველო კომპანიები.

სამუშაოს აპრობაცია დისერტაციის ძირითადი მასალები მოხსენებული იქნა:

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტი. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია "მდგრადი განვითარების თანამედროვე ეკონომიკური ტენდენციები" (თბილისი, 2017);

საქართველოს საავიაციო უნივერსიტეტი. მე-11 საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური კონფერენცია (თბილისი, 2017);

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი. პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია. "ეკონომიკა – XXI საუკუნე" (თბილისი, 2018).

პუბლიკაციები.

დისერტაციის მასალების მიხედვით გამოქვეყნებულია 7 ნაშრომი, მათგან 3 კონფერენციის თეზისებია და 4 სამეცნიერო სტატია, გამოქვეყნებული მაღალრეიტინგულ რეფერირებად ჟურნალებში.

ნაშრომის სტრუქტურა.

დისერტაცია შედგება შესავლის, 2 განყოფილების, 6 ქვეთავის, დასკვნებისა და გამოქვეყნებული ლიტერატურის ნუსხისაგან. სამუშაო მოიცავს კომპიუტერით ნაბეჭდ გვერდს, მათ შორის ნახაზებს და ცხრილებს.

კვლევის შედეგების გამოყენება.

ნაშრომში ასახულია თეორიული დებულებები, ავტორის შეხედულებები, მიდგომები, გაკეთებული დასკვნები. ყოველივე ზემოთაღნიშნული ხელს შეუწყობს მრეწველობის დარგის მენეჯერებს სტრატეგიის სრულყოფაში, ასევე ბიზნესის განვითარებაში. დისერტაცია დახმარებას გაუწევს სტუდენტებს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესის შემუშავებისა და განხორციელების ცოდნის გაღრმავებაში.

2. ნაშრომის მოკლე შინაარსი

შესავალში – დასაბუთებულია დისერტაციის თემის აქტუალობა, წარმოდგენილია სამუშაოს მიზანი, დასახული ძირითადი ამოცანები, მეცნიერული სიახლე და მოკლედ არის გადმოცემული ნაშრომის არსი.

პირველ განყოფილებაში განხილული და გაანალიზებულია სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემატიკა ქართულ და უცხოურ სამეცნიერო ლიტერატურაში. სტრატეგიულ მენეჯმენტზე არსებული უცხოური ლიტერატურის მიმოხილვის შედეგად გამოვლინდა სტრატეგიის ევოლუციის ეტაპები და პრობლემები.

50-იანი წლების სტრატეგია წარმოადგენდა ფინანსურ დაგეგმვას, რომელიც მოიცავდა ფირმის ბიუჯეტის შედგენას და თორმეტვიან პერიოდზე გადანაწილებას. ფირმის წარმატება დიდად იყო დამოკიდებული დირექტორებსა და მაღალი თანამდებობის პირებზე, მათ ინფორმირებულობაზე პროდუქტის, ბაზრისა და კონკურენტების შესახებ. ჯეიმს მაკინზი და მისი ყველაზე ცნობილი პუბლიკაცია „საბიუჯეტო კონტროლი“, რომელიც მიიჩნევა თანამედროვე ბუღალტერიის საწყისად. სწორედ ამ ნაშრომიდან გამომდინარეობს სტრატეგია, რომელიც განისაზღვრება მხოლოდ ბიუჯეტით და არ ითვალისწინებდა სხვა ფაქტორებს. მიუხედავად ამისა, იმ პერიოდის ბიზნეს გარემო იყო შედარებით სტაბილური და პროგნოზირებადი. ამიტომ ასეთი სტრატეგიული მიდგომა, უმეტეს შემთხვევაში, წარმატებული იყო.

60-იან წლებში სტრატეგიის განვითარების პროცესის განვითარებასა და ჩამოყალიბებაში დიდი წვლილი შეიტანა მკვლევარმა ჯორჯ სტაინერმა. მან მენეჯერების ყურადღება მიაპყრო გრძელვადიანი დაგეგმვის აუცილებლობაზე. სტაინერი მის მიერ გამოცემულ ნაშრომში „გრძელვადიანი მენეჯერული დაგეგმვა“ ყურადღებას ამახვილებს კორპორაციულ, გრძელვადიანი დაგეგმვის საკითხებზე. გრძელვადიანი დაგეგმვის მეთოდის ითვალისწინებდა ფინანსური დაგეგმვის ერთწლიანი პროცესის განვრცობას ხუთ წლამდე, რომელიც მოიცავდა დეტალურ სამოქმედო გეგმას. გრძელვადიანი დაგეგმვის პროცესი სოციალურ ან პოლიტიკურ ფაქტორებს უმეტეს შემთხვევაში, საერთოდ არ ითვალისწინებდა, ან უმნიშვნელო დოზით მოიაზრებდა, რადგან გარემო შედარებით სტაბილური იყო.

აღსანიშნავია ამ პერიოდში მოღვაწე სხვა მეცნიერების უდიდესი წვლილი, რომლებმაც დახმარება გაუწიეს სტრატეგიის სფეროს განვითარებას, მათ შორისაა ჩენდლერი, ენდრიუსი და ანსოფი. განსაკუთრებით აღნიშვნის ღირსია რუსი მეცნიერი, იგორ ანსოფი. მისი ინტერესი სტრატეგიის მიმართ გამოიკვეთა მას შემდეგ, რაც დაასკვნა, რომ მხოლოდ დასახული კორპორაციული მიზნების მიღწევა არ არის საკმარისი კომპანიის ზრდის უზრუნველსაყოფად.

1945 წლიდან 1963 წლამდე ანსოფმა გამოიკვლია მსხვილი ამერიკული კომპანიების მნიშვნელოვანი შენაძენები და მივიდა დასკვნამდე, რომ სტრატეგიულად დაგეგმილ ქმედებებს ბევრად უფრო დიდი სარგებელი მოჰქონდა, ვიდრე ალოგიკურ და ოპორტუნისტულ გადაწყვეტილებებს. სწორედ ამ კვლევის შედეგია წიგნი „ამერიკული კომპანიების შენაძენები, 1945-1963“.

სტრატეგიული მენეჯმენტის კონცეფცია, რომელიც შეადგინა და გამოაქვეყნა ანსოფმა არის საფუძველი, რის გამოც მას სტრატეგიული მენეჯმენტის მამად მოიხსენიებენ. სტრატეგიულ დაგეგმვა – არის კონცეფციის პირველ ეტაპი და ის სტრატეგიული მენეჯმენტის დასაყრდენად მიიჩნევა. დაწერილი გეგმების რეალობაში გამოყენების უნარცი – არის მეორე ეტაპი, ხოლო მესამე ეტაპია - ცვლილებისადმი რეზისტენტულობის მართვა.

აღფრედ ჩენდლერი ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვანი ფიგურაა სტრატეგიისა და ბიზნესის სტრუქტურის შემუშავების საკითხებში. იგი ჰარვარდში კითხულობდა ბიზნესის ისტორიის ლექციებს 1971 წლიდან. ჩენდლერის კვლევების მთავარი სამიზნე იყო ის კომპანიები, რომლებიც წარმატებულად ითვლებოდნენ მეცხრამეტე საუკუნის მეორე ნახევრიდან პირველ მსოფლიო ომამდე. მისმა დაკვირვებებმა ნათლად აჩვენა, რომ ამ პერიოდისთვის ვერანაირი საოჯახო ტიპის ბიზნესი ვერ უწევდა კონკურენციას კორპორაციებს, რომლებსაც შედარებით მეტი მუშახელი ჰყავდათ. საჭირო იყო ახალი სტილის მენეჯმენტი, რადგან ერთ ან ორ მთავარ ფიგურას არ შეეძლო რამდენიმე ადგილზე ერთდროულად მუშაობა და ამ სიტუაციიდან ერთადერთი გამოსავალი დაქირავებული პროფესიონალები იყვნენ. სტრატეგიული და

პრაქტიკული ფუნქციები სხვადასხვა მენეჯერებს უნდა გაენაწილებინათ რადგან ერთი ინდივიდის მიერ სტრატეგიის შემუშავებაც და შესრულებაც არ იყო პრაქტიკული. სწორედ ასეთი გადანაწილება მიაჩნდა მას წარმატებული კომპანიის საიდუმლოდ. შტრატეგიის შემუშავება უნდა ყოფილიყო სათავო ოფისში მომუშავე მენეჯერთა საქმე, ხოლო ამ სტრატეგიის განხორციელება კი უშუალოდ საწარმოო პროცესში ჩართული მენეჯერების საქმე. ეს მიდგომა შესაძლებელია ჩაითვალოს დეცენტრალიზაციის პირველ მაგალითად. წელს „სტრატეგია და სტრუქტურა“ - ჩენდლერის წიგნი, რომელიც გამოიცა 1962 დაეხმარა ისეთ დიდ ორგანიზაციებს, რომლებსაც უჭირდათ თავიანთ სიდიდესთან გამკლავება.

აღსანიშნავია ასევე ჰარვარდის პროფესორების პოლ ლორენსისა და ჯეი ლორშის ორგანიზაციის შიდა გარემოს ფუნქციონირების თეორია. მათ მიერ ჩატარებული კვლევებით დადგინდა, რომ ის ამერიკული კომპანიები, რომლებიც მაღალი დიფერენციაციით გამოირჩევიან, ინტეგრაციის მაღალი დონეც აქვთ. რაც გამოწვეულია იმით, რომ მაღალი დიფერენციაცია წარმოშობს კონფლიქტს განყოფილებებს შორის, რომელიც თავის მხრივ იწვევს ინტეგრაციის აუცილებლობას. ამ თეორიამ ბევრ ხელმძღვანელს დაანახა, რომ ორგანიზაცია არ არის სტატიკური ერთეული და შესაძლებელია სტრატეგიის ადაპტაცია გარემო პირობების ცვლილებასთან.

ვიქვემ სკინერის კონცეფცია, რომელმაც 80-იან წლებში დიდი ყურადღება და აღიარება მოიპოვა. ჰარვარდის უნივერსიტეტის პროფესორი აზრით მარკეტინგულ დაგეგმვაზე ზედმეტად დიდ კონცენტრაციას შეუძლია დიდი პრობლემები შექმნას წარმოების სექტორში. საუკეთესო შედეგის მისაღწევად კი მარკეტინგული და საწარმოო სტრატეგია პარალელურად უნდა იყოს შემუშავებული. სკინერს ეკუთვნის ასევე მნიშვნელოვანი იდეა, ე.წ. „ფოკუსირებული ქარხანა“. ამ თეორიით ის ამტკიცებს, რომ ქარხნისთვის არაეფექტიანი და ზოგ შემთხვევაში, შეუძლებელიც კია წარმოების ორი სხვადასხვა სტილით ერთდროულად ოპერირება. მაგალითად, ფართო

მოხმარების პროდუქტის წარმოების დროს პატარა დეფექტი შესაძლებელია ანაზღაურდეს წარმოების მასის გაზრდით და ფასის შემცირებით, მაგრამ ეს სამხედრო ბაზრისთვის მიუღებელია, რადგან აქ საჭიროს ასპროცენტური სიზუსტე.

მრავალი წიგნისა და პუბლიკაციის ავტორი, ბიზნეს სტრატეგიის შესახებ, ჰარვარდის ბიზნეს სკოლის თვალსაჩინო წარმომადგენელი მაიკლ პორტერ თვის წიგნში კონკურენციის სტრატეგია: ინდუსტრიის და კონკურენტების შესაფასებელი ინსტრუმენტები (1980), ახსნა ხუთი კონკურენტული ძალა, რომლებიც განსაზღვრავს ინდუსტრიის მომგებიანობას:

- 1) კონკურენციის ინტენსივობა;
- 2) დარგში ახალი მონაწილეების გამოჩენა;
- 3) საფრთხე სუბსტიტუტების მხრიდან;
- 4) მყიდველთა საბაზრო ძლიერება;
- 5) მიმწოდებელთა საბაზრო ძლიერება.

პორტერმა რაციონალურად და გასაგებად შეაკავშირა ძველი და ახალი კონცეფციები კონკურენტუნარიანობის უკეთესად გაანალიზებისათვის. მისი შემდეგი მნიშვნელოვანი ნამუშევარია „კონკურენტული უპირატესობა: უკეთესი შედეგის მიღება და შენარჩუნება“ (1985), სადაც რამდენიმე კომპანიაზე დაკვირვების შემდეგ მან ეგრეთ წოდებული „გვაროვნული სტრატეგიები“.

არსებობს სამი გზა კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად:

- 1) დანახარჯების მიხედვით ლიდერობის სტრატეგია;
- 2) დიფერენცირების სტრატეგია;
- 3) ფოკუსირების სტრატეგია

კომპანიებმა სიფრთხილით უნდა გადაწყვიტონ, თუ როდის რომელ სტრატეგიას მიანიჭონ უპირატესობა, რადგან ამ სტრატეგიებიდან ყველას ერთდროულად შესრულება არის ძალიან რთული.

კომპანია აჯობებს კონკურენტებს თუ უფრო მარტივად, ეფექტიანად და იაფად შეასრულებს შესაბამის სტრატეგიულ საქმიანობას. პორტერის აზრით, კომპანიის ნებისმიერი ქმედება უნდა შეფასდეს კონკურენტუნარიანობის კუთხით და ეს გახდის მას სხვა კომპანიებზე ძლიერს. ეს თეორია მიდის ხანგრძლივი კონკურენტული უპირატესობის მითამდე. სინამდვილეში, ნებისმიერი კონკურენტული უპირატესობა ხანმოკლეა. კონკურენტული უპირატესობისკენ გადადგმულ ყველა ნაბიჯს შესაბამისი პასუხი მოჰყვება მეტოქეებისგან. დღევანდელ რეალობაში ჯერ არ არსებობს უნიკალური ფორმულა, რომელიც სხვებისთვის მიუწვდომელია და არის გარანტი მუდმივი კონკურენტული უპირატესობისა. ლოგიკური აზროვნების შედეგად მივდივართ დასკვნამდე, რომ კომპანია მუდმივად უნდა აუმჯობესებდეს კონკურენტუნარიანობას. თუ ეს ასე არ მოხდა, უპირატესობა თვალსა და ხელს შუა აორთქლდება. კონკურენტუნარიანობის მუდმივი გაუმჯობესება, თავის მხრივ, დამოკიდებულია ბუნდოვან, არაპროგნოზირებად გარემოზე. ამის გამო ამ საკითხში გადამეტება არ არის რეკომენდირებული, რადგან ბევრ ფრონტზე ბრძოლა და დიდი რაოდენობის რესურსების ინოვაციაზე ხარჯვა შესაძლებელია დამლუპველი აღმოჩნდეს კომპანიისთვის.

სტრატეგია, როგორც ხელოვნება თუ როგორც მეცნიერება? პიტერსი და უოტერმანი (1982), ომაე (1982), მინცბერგი (1990) და სხვები ემხრობიან სტრატეგიის ხელოვნებად აღქმის იდეას. მათი წინამორბედი - პორტერი (1985), ანსოფი და ენდრიუსი (1965) კი სტრატეგიას აღიქვავენ როგორც მეცნიერებას. ასევე ამ საკითხში დიდი მხარდაჭერა აქვს მინცბერგს, რომელიც გმობს ინფორმაციის ანალიზს და ემხრობა ინტუიციას. თუმცა, ამ მიდგომის მოწინააღმდეგეები დაობენ, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგიები სწრაფი ტემპით ვითარდება, რაც ამარტივებს ინფორმაციის წვდომას და მისი ანალიზი აუცილებელია. ასევე ბევრი მეცნიერი სტრატეგიის შესახებ ლიტერატურაში ზემოაღნიშნული ორი აღქმის ბალანსის შენარჩუნებას ემხრობა.

მეორე განყოფილებაში განხილულია შემდეგი საკითხები: საქართველოს მრეწველობის ისტორიული განვითარება და თანამედროვე მდგომარეობის კვლევა, საქართველოს მრეწველობაში სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემების ანალიზი, სტრატეგიული მენეჯმენტის დაგეგმვის სისტემის კვლევა, საქართველოს მრეწველობაში სტრატეგიული მენეჯმენტის სრულყოფის ღონისძიებები და მოსალოდნელი შედეგები.

საქართველოს მრეწველობის ისტორიული განვითარება და თანამედროვე მდგომარეობის კვლევა – ამ ქვეთავში განხილულია მონაცემები მოსახლეობის რიცხოვნობის, დასაქმებულთა რიცხოვნობა მ.შ. მრეწველობაში დასაქმებულთა რაოდენობა რეგიონების მიხედვით, ასევე განხილულია ზოგადად საქართველოს რეგიონები ბუნებრივ-რესურსულ და სამრეწველო ჭრილში.

ქვეყანაში საბჭოურ პერიოდში რეგიონულ ჭრილში განლაგებული საწარმოო პოტენციალის მოშლამ გარდამავალ ეტაპზე და ადრე შედარებით განვითარებულ რეგიონებში ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის დაუსაქმებლობამ განაპირობა რეგიონული განვითარების დონეთა უთანაბრობა. ამასთან, საბაზრო ურთიერთობებმა ახალი ამოცანები და პირობები დააყენა ცალკეული რეგიონების წინაშე, თუმცა, ბევრი მათგანის მეურნეობრივი პირობები არ აღმოჩნდა ხელსაყრელი საბაზრო ურთიერთობების დამკვიდრებისა და განვითარებისათვის. ამას დაემატა ის გარემოებაც, რომ საგარეო-ეკონომიკური კავშირების ზღვარგადასულმა ლიბერალიზაციამ და ეკონომიკური საზღვრების გახსნილობამ, გარკვეული თვალსაზრისით, მნიშვნელოვნად დააზარალა საქართველოს რეგიონები, რომელთა ეკონომიკის სტრატეგიული მიმართულება იყო სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის წარმოება და გადამუშავება.

საზღვრების გახსნილობამ და იაფი აგროსამრეწველო პროდუქციის უცხოეთიდან შემოდინებამ სტიმული დაუკარგა ადგილობრივ მეურნეობას, რამაც კიდევ უფრო გაზარდა უმუშევრობის დონე და რეგიონთაშორისი უთანაბრო განვითარება.

რეგიონებში წარმოებულმა ტრადიციულმა სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციამ (ჩაი, ღვინო, ციტრუსები, ხილი და ა.შ.) სათანადოდ ვერ შეაღწია მსოფლიო ბაზარზე, რის გამოც შემცირდა ბიზნესაქტიურობა და ადრინდელი ტრადიციული დარგები რთულ მდგომარეობაში აღმოჩნდნენ.

სოფლიდან დაიწყო მოსახლეობის მიგრაცია ქვეყნის მსხვილ ქალაქებში და იმიგრაცია უცხოეთის ქვეყნებში სამუშაო ადგილების საძებნელად.

საქართველოს გარდამავალ ეკონომიკაში ძირეული ცვლილებები მოხდა საზოგადოებრივი ცხოვრების თითქმის ყველა სფეროში, მათ შორის, განსაკუთრებით წარმოების ფაქტორების დინამიკასა და სტრუქტურაში. მაგალითად, მოსახლეობის, როგორც სამუშაო ძალის წყაროს, კვლავწარმოების ტემპები შენედა გასული საუკუნის 80-90-იან წლებთან შედარებით. კერძოდ, 1989 წელს საქართველოს მოსახლეობის რიცხოვნობა 5400,4 ათას კაცს შეადგენდა, ხოლო 2000 წლისათვის იგი შემცირდა 17,87 %ით და 4435,2 ათასი კაცი შეადგინა. ხოლო 2019 წლის 1 იანვრის მდგომარეობით შეადგენს 3723.5 ათას კაცს.

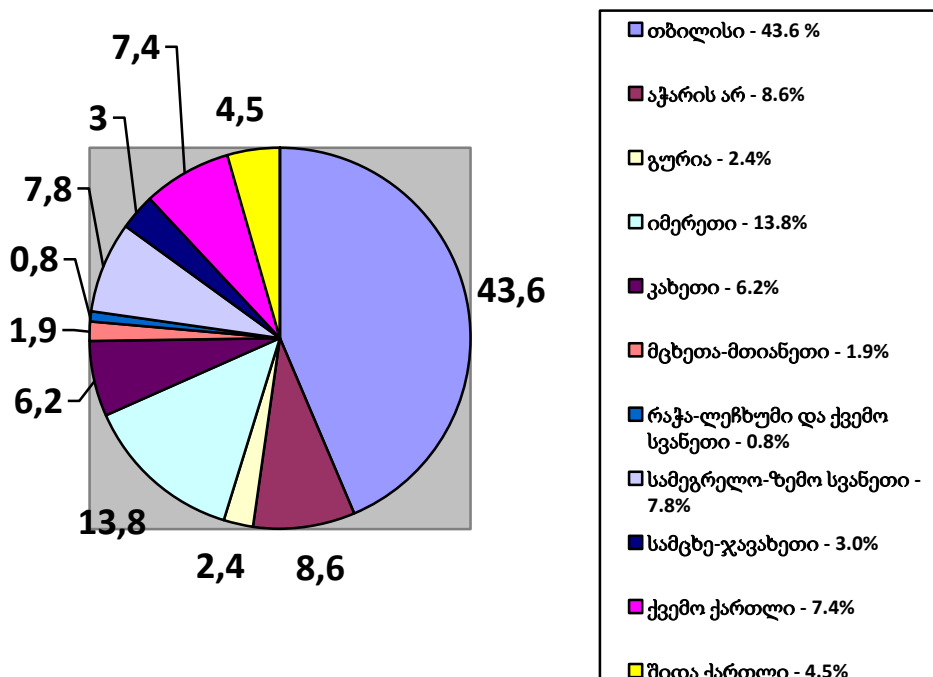
2010-2017 წლებში დასაქმებულთა რიცხოვნობა უმნიშვნელოდ გაიზარდა რეგიონების მრეწველობაში. მრეწველობაში დასაქმებულთა რაოდენობა რეგიონების მიხედვით 2010 წელს შეადგენდა – 100266, ხოლო 2017 წელს დასაქმებულთა რაოდენობა რეგიონების მიხედვით მრეწველობაში არის 130688 კაცი. თბილისში და თითქმის ყველა რეგიონში გარდა რაჭა-ლეჩხუმი და ქვემო სვანეთსა და შიდა ქართლისა მრეწველობაში დაფიქსირდა დასაქმებულთა უმნიშვნელო ზრდა. თბილისში 2010 წელს მრეწველობაში დასაქმებულთა რაოდენობა შეადგენდა 45399 კაცს, ხოლო 2017 წელს – 61476 კაცს.

ცხრილი 1.

მრეწველობაში დასაქმებულთა რაოდენობა რეგიონების მიხედვით												
წელი	საქართველო - სულ	მათ შორის:										
		თბილისი	აჭარის არ	გურია	იმერეთი	კახეთი	მცხეთა-მთიანეთი	რაჭა-ლეჩხუმი და ქვემო სვანეთი	სამეგრელო-ზემო სვანეთი	სამცხე-ჯავახეთი	ქვემო ქართლი	შიდა ქართლი
კაცი												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2010	100266	45399	6980	1055	14232	4986	1867	490	3520	1918	14561	4160
2011	114521	51493	7130	1486	15505	6091	2441	499	4762	1835	16113	6093
2012	118244	53847	8244	1226	16892	5983	2911	504	4168	2122	16101	5136
2013	116285	54242	7752	1027	15222	6498	2734	317	4514	1950	16130	4745
2014	115463	51077	8670	1297	16280	6554	3333	280	4530	1868	15384	5062
2015	123392	57312	9494	1190	16366	7198	2886	562	4834	2153	15130	5093
2016	125923	58439	10422	1394	15871	7407	3131	461	5135	2475	15430	4611
2017	130688	61476	10858	1525	15908	7501	3690	493	5273	2500	15527	4743

წყარო: <https://www.geostat.ge/ka/modules/categories/77/mretsveloba>

2017 წლის 1 დეკემბრის მდგომარეობით, საქართველოში დარეგისტრირებულია 676471 ეკონომიკური სუბიექტი, აქტიური 177546 სუბიექტი. დედაქალაქში დარეგისტრირებულია 295183 და ფუნქციონირებს 75155 ათასი ეკონომიკური სუბიექტი, რაც 43.6%-ია.



ნახაზი 1. საქართველოში დარეგისტრირებული ეკონომიკური სუბიექტები რეგიონების მიხედვით.

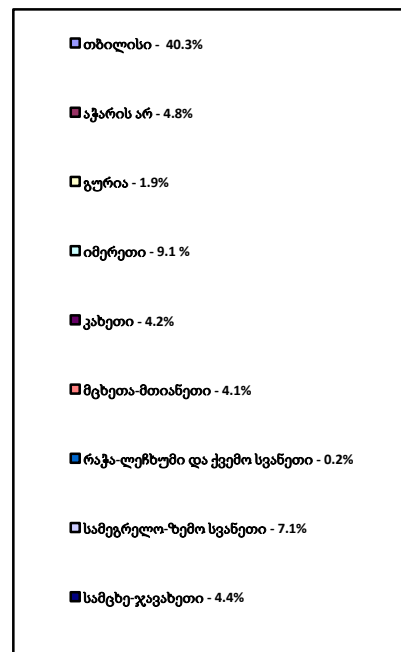
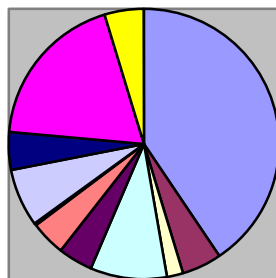
საქართველოში დარეგისტრირებულ 676471 სუბიექტიდან სამთომომპოვებითი მრეწველობაში დარეგისტრირებულია 1447, აქტიური - 683, დამამუშავებელი მრეწველობაში - 30142, აქტიური - 12633, ელექტროენერჯის, აირისა და წყლის წარმოება და განაწილება - 471, აქტიური -139.

ქვეყნის მრეწველობაში 2018 წელს გამოშვებული პროდუქციის (გამოშვებული პროდუქცია სულ საქართველოში 11606,5 მილიარდ. ლარი).

ცხრილი 2.

მრეწველობის პროდუქციის გამოშვება ეკონომიკური საქმიანობის სახეების მიხედვით (მილიარდ.ლარი)					
წელი	კვარტალი	მრეწველობა - სულ	სამთომომპოვებითი მრეწველობა და კარიერების დამუშავება	დამამუშავებელი მრეწველობა	ელექტრო-ენერჯის, აირის ორთქლის და კონდიციონირებული ჰაერის მიწოდება
2018		11606.5	740.1	8996.2	1572.3

სტრუქტურაში ყველაზე დიდ ადგილს იკავებს თბილისი - 40,3%, შემდეგ მოდის ქვემო ქართლი - 18,7%, იმერეთი- 9,1%., სამეგრელო- ზემო სვანეთი- 7,1, დანარჩენი რეგიონების ხვედრითი წონა მერყეობს 0,2 - 4,8 %-ის ფარგლებში.



ნახაზი 2. მრეწველობის პროდუქციის გამოშვება ეკონომიკური საქმიანობის სახეების მიხედვით (მლნ.ლარი)

საქართველოს ეკონომიკაში მრეწველობა წარმოდგენილია 3 მსხვილ განყოფილებად.

აქედან, სამრეწველო პროდუქციის წარმოების მიხედვით წამყვანი როლი დამამუშავებელ მრეწველობას უჭირავს მათ შორისაა:

საკვები პროდუქტების (სასმელების ჩათვლით) და თამბაქოს წარმოება - 37.28%

ტექსტილისა და ტექსტილის ნაწარმის წარმოება 1.71%

ტყავის, ტყავის ნაწარმისა და ფეხ-საცმლის წარმოება 0.2038%

ხე-ტყის დამუშავება და ხის ნაწარმის წარმოება 1.0246%

ქაღალდის მრეწველობა და საგამომ-ცემლო საქმიანობა 2.7196%

ნავთობპროდუქტების 0.6627%

ქიმიური წარმოება 4.9563%

რეზინისა და პლასტმასის წარმოება 3.3147%

დანარჩენი არალითონ-ნური მინერალური ნაკეთობების წარმოება 10.635%

მეტალურ-გიული მრეწველობა და ლითონის მზა ნაწარმის წარმოება 10.673%

მანქანებისა და მოწყობილო-ბების წარმოება 0.9374%

ელექტრო, ელექტრონულ-ი და ოპტიკური მოწყობილო-ბების 0.9298%

სატრანსპორტო საშუალებე-ბისა და მოწყობილობების წარმოება 0.6464%

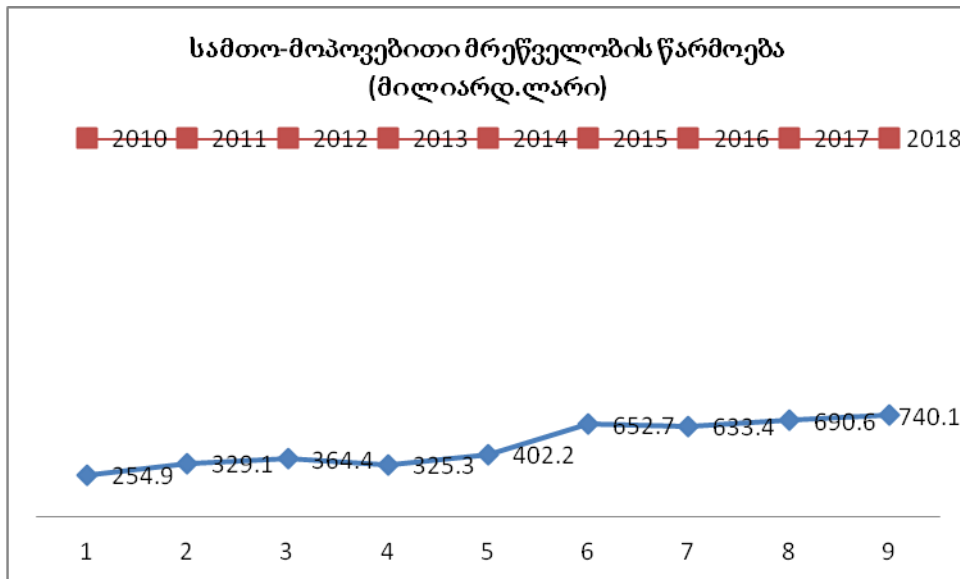
მრეწველობის სხვა დარგები 1.8105%

დამამუშავებელი მრეწველობა ლიდერია როგორც დასაქმებულთა რიცხოვნობის, ისე საწარმოთა რაოდენობის მიხედვით.

დამამუშავებელ მრეწველობას ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. (2010 წელს 76,78%-ს შეადგენდა) და 2018 წლის მონაცემებით მასზე მოდის მრეწველობის პროდუქციის 77,5%.

მეორე ადგილზე არის წყლის, ელექტროენერჯისა და გაზის წარმოება-განაწილება 2018 წლის მონაცემებით 13.6%-ს შეადგენს, მაგრამ შემცირების ტენდენციით ხასიათდება (2000 წელს 18% იყო).

რაც შეეხება სამთო-მოპოვებით მრეწველობას, 2018 წლის მონაცემებით მასზე მოდის მრეწველობის პროდუქციის 6,4%



ნახაზი 3. სამთო-მოპოვებითი მრეწველობის წარმოება (მილიარდ.ლარი)

აღსანიშნავია შემდეგი გარემოება: მართალია, გადამამუშავებელი მრეწველობა საქართველოში წამყვან დარგს წარმოადგენს, მაგრამ წარმოების მასშტაბებით სურათი რადიკალურად განსხვავებულია 1990 წელთან შედარებით, 1990 წელს აწარმოებდა 11,5 მლრდ ლარის, 2010 წელს _3,8 მლრდ ლარის, ე.ი. 3-ჯერ ნაკლებ პროდუქციას, ხოლო 2018 წელს 8996.2 მლრდ ლარის, რაც ასევე თითქმის 2-ჯერ ნაკლებია.

ასევე 1990-2009 წლებში სამრეწველო წარმოების გრძელი ჯაჭვის საწყისი რგოლის _ სამთო-მოპოვებითი მრეწველობის პროდუქცია შემცირდა 3,2-ჯერ, დასაქმებულთა რიცხოვნობა _ 6-ჯერ. 2010 წლიდან აღინიშნება სამთო-მოპოვებითი მრეწველობის პროდუქციის ზრდა 2010 წელს 254,9 მლნ.ლარი ანუ 5.3%-დან 2018 წელს 740.1 ლარამდე 6.4 %-მდე.

ელექტროენერჯის, გაზის, წყლის წარმოება და განაწილება. წყლის წარმოება (დაგროვება, გაწმენდა) და განაწილება (ელექტროენერჯის, გაზის, ორთქლისა და ცხელი წყლის წარმოებასთან ერთად), თეორიულად, ბუნებრივ მონოპოლიას მიეკუთვნება. შიდა სტრუქტურაში წამყვანია ელექტროენერჯის,

გაზის, ორთქლისა და ცხელი წყლის წარმოება-განაწილება. მათზე მოდის მთლიანი პროდუქციის 84,1%.

2000-2018 წლებში მრეწველობის ამ უმნიშვნელოვანესი დარგების განვითარების შესახებ იხილეთ ცხრილი.

ცხრილი 3.

საქართველოში ელექტროენერჯის, გაზისა და წყლის წარმოება-განაწილება, მლნ. ლარი					
წელი	მრეწველობა – სულ	ელექტრო-ენერჯის, აირის ორთქლის და კონდიციონირებული ჰაერის მიწოდება	მათ შორის:		
			ელექტრო-ენერჯის წარმოება, გადაცემა და განაწილება	აირის წარმოება; აირისებრი სათბობის განაწილება მაგისტრალური ხაზებით	ორთქლის და კონდიციონირებული ჰაერის მიწოდება
2000	1140.3	386.2	373.8	9.4	3.1
2010	4847.2	728.9	619.5	108.7	0.7
2018	11606.5	1572.3	1474.2	97.5	0.5

დღეს დღეობით საქართველოს მრეწველობის განვითარების შემდგომი ბედი პრაქტიკულად არ არის განსაზღვრული, არადა, თუ ჩვენ გვინდა მივიდეთ განვითარებული ქვეყნის დონემდე, აუცილებლად უნდა გავიაროთ ინდუსტრიული განვითარების ეტაპი.

საქართველოში არსებული ბუნებრივი პირობები და სანედლეულო ბაზა, შრომითი რესურსები, სატრანსპორტო-გეოგრაფიული მდებარეობა და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ტრადიციები, მრეწველობის განვითარებისათვის სათანადო პირობებს ქმნის. აქედან, განსაკუთრებით აღსანიშნავია მრავალფეროვანი მინერალურ-სანედლეულო რესურსები: შავი და ფერადი, კეთილშობილი და იშვიათი ლითონები, მყარი საწვავი, სამთამადნო, მეტალურგიული, ქიმიური და კერამიკული ნედლეული, კვარც-მინდვრისშპატიანი ქვიშები, არალითონური წიაღისეული, სამშენებლო მასალები, აგრონედლეული, სანაკეთო ქვები, ჰიდრომინერალური რესურსები, თხევადი საწვავი და სხვ. ასევე შავი და ფერადი ლითონების საბადოებიდან, პირველ რიგში,

აღსანიშნავია მანგანუმის, სპილენძის, ტყვიის, თუთიის, აგრეთვე რკინისა და ალუმინის მარაგები.

საქართველოს მრეწველობაში სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემების ანალიზი – ამ ქვეთავში მოცემულია სამრეწველო კომპანიებში სტრატეგიის შემუშავებისა და შესრულების პრობლემის შესწავლის მიზნით ჩატარებული კვლევა.

კომპანიისთვის მთავარია სტრატეგიის განხორციელება და რომ ის არ დარჩეს მხოლოდ ფორმალურად შემუშავებულ დოკუმენტად. ძალზედ მნიშვნელოვანია მოხდეს მისი აღსრულების პროცესში სამრეწველო კომპანიის მართვა შიდა და გარე ფაქტორების გათვალისწინებით.

რა პრინციპების გათვალისწინება არის საჭირო სტრატეგიაზე ფოკუსირებული სამრეწველო ფირმის შექმნისთვის:

- სტრატეგიის გადატანა ოპერატიულ მიზნებში;
- ფირმის მორგება/გადაწყობა სტრატეგიაზე;
- სტრატეგიაზე მუშაობა უნდა გახდეს შეუწყვეტელი/მუდმივი პროცესი.

ქართულ სამრეწველო კომპანიებში სტრატეგიის შემუშავებისა და შესრულების პრობლემის შესწავლის მიზნით ჩატარდა კვლევა. დაეგზავნა კითხვარები ორგანიზაციების ხელმძღვანელ პირებს და ასევე სამსახურის უფროსებს.

გამოკითხვა ჩატარდათ ასევე იმავე ორგანიზაციის რიგით თანამშრომლებს. კვლევის ჩატარება მიზანად ისახავდა ხელმძღვანელი პირების გამოკითხვის შედეგების გადამოწმებას.

კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ქართულ სამრეწველო კომპანიებში სტრატეგიის ფორმირებისა და შესრულების ძირითადი პრობლემები:

1. უმეტესად ქართულ სამრეწველო კომპანიებს არ აქვთ ჩამოყალიბებული სტრატეგია დოკუმენტური სახით.

2. ქართული სამრეწველო კომპანიების უმეტესობას აქვს ფართე სტრატეგიული ფოკუსი;

3. სამრეწველო კომპანიებს არ აქვთ დასახული თვლადი პარამეტრები;

4. სამრეწველო კომპანიის სტრატეგიის შემუშავების პროცესში არ არიან ჩართული ის ადამიანები, ვინც უშუალოდ პასუხისმგებელი იქნება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების აღსრულებაზე;

5. სამრეწველო კომპანიის სტრატეგიიდან გამომდინარე არ ხდება შესაბამისი ცვლილებების გატარება სტრუქტურაში;

6. სამრეწველო კომპანიაში არ ხდება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გადატანა გეგმებში და მისი შესრულების სისტემატური მონიტორინგი;

7. სამრეწველო კომპანიის თანამშრომლები ვერ ხედავენ მათ უშუალო გავლენას სტრატეგიის განხორციელებაში და შესაბამისად კომპანიის წარმატებაში.

ამგვარად კვლევის შედეგებმა გვაჩვენა, რომ სამრეწველო ფირმების უმეტეს ნაწილს სტრატეგია არ აქვს სრულფასოვნად ჩამოყალიბებული და მომზადებული დოკუმენტის სახით. მართალია, ქართული ფირმების 60%-მა აღნიშნა, რომ აქვთ შემუშავებული განვითარების 3 ან 5-წლიანი სტრატეგია. აქედან დაახლოებით 10%-მა მიუთითა, რომ:

სტრატეგია აქვთ, მაგრამ ის არის ფორმალურ ხასიათს ატარებს, ის პრაქტიკაში არ ხორციელდება და მხოლოდ დოკუმენტად რჩება.

აქვთ მხოლოდ კომპანიის განვითარების ხედვა, სავარაუდოდ საით უნდათ განვითარდნენ;

- შედგენილი აქვთ მხოლოდ ბიუჯეტი;
- განსაზღვრული აქვთ რამდენიმე მთავარი მიზანი, რომელსაც წლის ბოლოსთვის უნდა მიაღწიონ;

შემდეგი ქვეთავი – სტრატეგიული მენეჯმენტის დაგეგმვის სისტემის კვლევა, ჩატარდა სტრატეგიის ფორმირების სხვადასხვა მეთოდების თეორიული გამოკვლევა.

უამრავი ცნობილი ავტორის ნაშრომებში სტრატეგიის ფორმირების სხვადასხვა მიდგომას ვხვდებით. მათი ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია გამოიყოს სამი ძირითადი მიმართულება.

პირველი - სტრატეგია წარმოადგენს დიდ მოდელს. სტრატეგიის ფორმირების ეს მიდგომა ყველაზე ფართოდაა გავრცელებული და ის ძირითადად დაკავშირებულია ჰარვარდის ბიზნეს სკოლასთან, კერძოდ ენდრიუსის ნაშრომებთან.

ამ მიდგომის მიხედვით სტრატეგიის ფორმირებისას მიზნების და მიმდინარე ამოცანების შემოწმება ხდება SWOT ანალიზით. შემდეგ ისინი გაიცხრილება საწარმოს მენეჯმენტში ჩამოყალიბებული ფასეულობათა სისტემის საფუძველზე და შეირჩევა „საუკეთესო“, რომელიც გამოყენებული იქნება პრაქტიკაში.

მეორე მიდგომა - სტრატეგია წარმოადგენს სწორი პოზიციის დაკავებას ანუ პოზიცირებას. ამ მიდგომის თვალსაჩინო მიმდევარი არის პორტერი, პოზიცირების მაგალითია ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მატრიცა, რომელიც გვთავაზობს ოთხ სიტუაციას ანუ ოთხი სახეობის საქონელს (ვარსკვლავი, მეწველი ძროხა, კითხვის ნიშანი და ძალი) და სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა პაკეტს თითოეული შემთხვევისათვის.

მესამე - სტრატეგია ფორმირდება როგორც დიდი გეგმა. ეს არის რაციონალური პროცესი დაყოფილი საფეხურებად, როდესაც თითოეულის დამუშავება დაკავშირებულია კონკრეტული საკითხების გადაჭრასთან. სტრატეგიის ფორმირებისას გეგმიდან გამოიყოფა ცალკეული ელემენტები, მუშავდება და ერთიანდება. ეს ერთ მუშტად კრავს საწარმოს კოლექტივს, ზრდის მოტივაციას და ამარტივებს სტრატეგიის ცხოვრებაში გატარებას.

ასევე სტრატეგიის ფორმულირების მოდელები დაიყო ორ ძირითად ჯგუფად: რაციონალურ და მოქნილ მოდელებად. რაციონალური მოდელების მიხედვით, სტრატეგიის ფორმულირება მდგრადი პროცესია, ამ მიდგომის მოხრეები არიან: ენდრეუსი (1980.), ანსოფი (1965.), (ფრედრიკსონი და მიჩელი, 1984.), გრანტი და

კინგი (1982.), ჰოფერი და შენდელი (1978.), ლორენჯი და ვენსილი (1977.), ტომპსონი და სტრიკლენდი (1978), პორტერი (1980).

ხოლო მოქნილ მოდელებში ეს პროცესი მუდმივად განიცდის ცვლილებებს. ამ მიდგომის მომხრეები არიან: ლინდბლომი (1959) და საიმონი (1957).

პროცესები ერთმანეთისგან განსხვავდება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების კომპლექსურობისა და რაციონალურობის ხარისხით. მოქნილ მოდელებში გადაწყვეტილების მიღება არ არის რაციონალური პროცესი და ის წარმოადგენს „ალაბედზე მოქმედ“, უმისამართო პროცესს. გადაწყვეტილების მიმღებები არ განიხილავენ ყველა ალტერნატივას და ჯერდებიან პირველივე კარგ ვარიანტს.

სტრატეგიის ფორმულირების თეორიული, ემპერიული და ინტეგრირებული მოდელები.

ენდრიუსის (1971) კლასიკური პროცესის მოდელი. სტრატეგიული პროცესი იყოფა ორ ეტაპად: ფორმულირება და განხორციელება. ეს არის წმინდა რაციონალური მოდელი, რომელიც ეყრდნობა რაციონალურ და ამომწურავ პროცესებს.

ჩაფის (1985) სტრატეგიის ფორმულირების სამი მოდელი: წრფივი, ადაპტირებადი და განმარტებითი მოდელები.

მინცბერგის (1973) სტრატეგიის ფორმულირების სამი მეთოდი:

- 1) სამეწარმეო მიდგომა.
- 2) ადაპტირებადი მიდგომა.
- 3) დაგეგმვის მეთოდი.

აიზენჰარტისა და ზბარაცკის (1992) სტრატეგიის სამი უდიდესი მოდელი: რაციონალობა და შეზღუდული რაციონალობა, პოლიტიკა და ძალაუფლება და ნაგვის ყუთი.

ბურჟუას და ბროდვინის (1984) სტრატეგიის ფორმულირების ხუთი მოდელი: მეთაურის მოდელი, ცვლილების მოდელი, თანამშრომლობის მოდელი, კულტურის მოდელი, განვითარებადი მოდელი.

მინცბერგის და უესტლის (2001) ინტუიციური და მოქმედებაზე ორიენტირებული მოდელები: წინასწარ მოფიქრების, წინასწარ დანახვის და წინასწარ მოქმედების.

სტრატეგიის ფორმულირების ემპირიული მოდელები

ნათის (1997) სტრატეგიის ფორმულირებისა და განხორციელებისთვის ემპირიული საფუძვლის მქონე დირექტივები:

1) მიმართულებათა ჩამოყალიბება: მენეჯერების მიერ უნდა მოხდეს სხვადასხვა შეხედულების მქონე ადამიანების მოძებნა, რომლებმაც უნდა შეაფასონ რომელიმე კონკრეტული სიტუაცია. მენეჯერებს ევალებათ ასევე პრობლემის სიმპტომებს უკან დამალული საჭიროებებისა და შესაძლებლობების პოვნა, ურთიერთ საწინააღმდეგო აზრების შეთანხმება, შედეგზე ორიენტირებული მიზნების ჩამოყალიბება, რათა კვლევის პროცესში გზა მიეცეს ახალ იდეებს. ასევე დაუშვებელია პროცესის დაწყება და წინასწარ მომზადებული გადაწყვეტილების გამოყენება, სანამ არ დადგება ცვლილებების აუცილებლობა.

2) ვარიანტების განსაზღვრა: უნდა განისაზღვროს რამდენიმე ვარიანტი, რომელიც იქნება დაყრდნობილი სხვადასხვა წყაროზე და პრაქტიკაში განხორციელებულ წარმატებულ მაგალითებზე. ამ ვარიანტებიდან მინიმუმ ერთი უნდა იყოს რადიკალურად ინოვაციური. ამ პროცესის მიმდინარეობის დროს მენეჯერებმა ხელი უნდა შეუწყონ კრეატიულ აზროვნებას და თავიდან აირიდონ კამათის ნაადრევი შეწყვეტა ან გადაწყვეტილების ბრმად მიღება.

3) გადაწყვეტილების განხორციელება: ამ ეტაპზე მენეჯერებმა უნდა დაასაბუთონ ცვლილებების აუცილებლობა და ხელი უნდა შეუწყონ განხორციელების პროცესში ფართო ჩართულობას. ეს პროცესი საჭიროებს დიდ ძალისხმევას, რასაც მენეჯერი არ უნდა მოერიდოს. ასევე, მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციის პოლიტიკური და

სოციალური სტრუქტურები, განსაზღვროს თუ რამდენად უწყობს ან უშლის ხელს მოცემული ფაქტორები გადაწყვეტილების განხორციელების პროცესს.

შრივასტავას და გრანტის (1985) ოთხი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების მოდელი: მენეჯერულ-ავტოკრატიული, ბიუროკრატიულ-სისტემური, ადაპტირებადი დაგეგმვისა და რაციონალურ-პოლიტიკური.

მენეჯერულ-ავტოკრატიული მოდელი – გადაწყვეტილებების მიღებაზე პასუხისმგებელი არის ერთი მენეჯერი და გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ასევე მთლიანად მის ხედვასა და მოქმედებებზეა დამოკიდებული.

ბიუროკრატიულ-სისტემური მოდელი – სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ეყრდნობა ორგანიზაციულ სტრუქტურას, ოფიციალურ წესებსა და რეგულაციებს. ეს მოდელი გამოიყენება ჩამოყალიბებულ და სტაბილურ ინდუსტრიებში მოღვაწე დიდ, გამოცდილ, კერძო თუ სახელმწიფო კომპანიებში. გადაწყვეტილებების მიღების პროცედურის ეტაპებია: თითოეული ალტერნატივის ფინანსური, ტექნიკური, ხარჯებისა და შედეგების ანალიზი, განხორციელების დაგეგმვა და ხელმძღვანელის მიერ სასურველი ვარიანტის არჩევა.

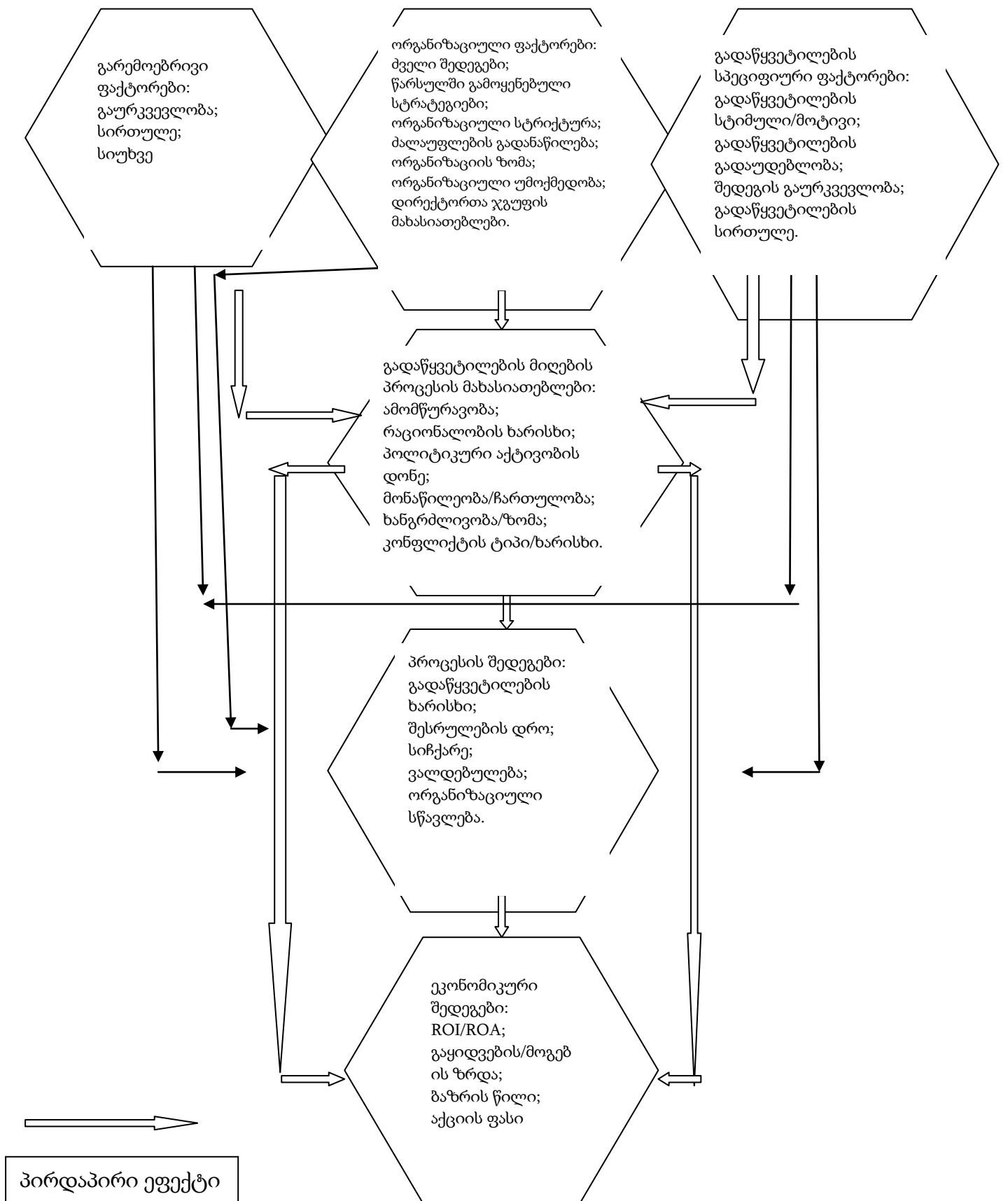
ადაპტირებადი დაგეგმვის მოდელი – კომპანიები გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ძირითადად ხელმძღვანელობენ გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმებით. პრობლემების შესწავლასა და მათი გადაჭრის გზებზე მუშაობენ პროფესიონალი მგეგმავები. ეს ორი პროცესი მიეკუთვნება დაგეგმვის საერთო ციკლს.

რაციონალურ-პოლიტიკური მოდელი – გადაწყვეტილებები მიმღები პირები ქმნიან კოალიციას პრობლემის არსის გარშემო და ჯგუფის ინტერესების დასაცავად მანიპულირებენ გადაწყვეტილების მიღების პროცესით.

სტრატეგიის ფორმულირების ინტეგრირებული მოდელები

რაჯაგოპალანის და სხვ. (1993) გადაწყვეტილების მიღების მოდელთა ინტეგრაციული სისტემა, რომელიც ნათლად წარმოაჩენს

ურთიერთდამოკიდებულებას პროცესის მახასიათებლებს, შედეგებსა და ეკონომიკურ შედეგებს შორის.



ნახაზი 6. სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინტეგრაციული მოდელი

ეს არის სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესთა შემაკავშირებელი სტრუქტურა. ამ მოდელის ამოსავალი წერტილი არის ის, რომ პროცესის მახასიათებლებს აქვთ ზეგავლენა პროცესის შედეგებზე, ხოლო ეს ორი კი, თავის მხრივ, ძლიერად ზემოქმედებს ეკონომიკურ შედეგებზე.

მოდელი წარმოადგენს სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ერთ-ერთ ყველაზე ამომწურავ ჩარჩოს და ის გამოყენებულია მრავალი ავტორის მიერ.

ამ მოდელში ნათლად ჩანს ურთიერთკავშირი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესს, მენეჯმენტსა და მასთან დაკავშირებულ ფაქტორებს შორის.

ჰარტის (1992) ინტეგრაციული სტრუქტურა, რომელიც შედგება ხუთი მეთოდისაგან: განკარგულების, სიმბოლური, რაციონალური, ტრანზაქციული და გენერაციული.

სტრატეგიის ფორმულირების პროცესთან დაკავშირებული თეორიები.

თეორიების ოთხი ძირითადი სახეობა:

- სასიცოცხლო ციკლი
- თელეოლოგია
- დიალექტიკა
- ევოლუცია

ვან დე ვენმა (1992) გამოავლინა სტრატეგიული მართვის პროცესის რამდენიმე თეორია და მოახდინა მათი კლასიფიკაცია ოთხი ძირითადი სახეობის მიხედვით.

- 1) სასიცოცხლო ციკლის თეორია- ცვლილება გარდაუვალია,

2) თელეოლოგიური - არის რამდენიმე თანაბრად ეფექტიანი გზა ერთი, კონკრეტული მიზნის მისაღწევად.

3) დიალექტიკა – გვამცნობს, რომ განვითარებადი კომპანია არსებობს ისეთ გარემოში, როგორშიც ურთიერთსაპირისპირო მოვლენები, ძალები და ღირებულებები მუდმივად ებრძვიან ერთმანეთს დომინირებისთვის და კონტროლისთვის.

4) ევოლუცია - ცვლილებებს ხსნის როგორც ვარიაციის, შერჩევისა და შენარჩუნების განმეორებად, მზარდ და სავარაუდო თანმიმდევრობას.

ამრიგად, მოდელები დაიყო რაციონალურ და მოქნილ მოდელებად, განისაზღვრა ამ ორი ჯგუფის მახასიათებლები. მოხდა სტრატეგიის ფორმულირების თეორიული, ემპირიული და ინტეგრაციული მოდელების განხილვა. სტრატეგიის ფორმულირების პროცესი აიხსნა სამი ზოგადი ხედვის - სტრატეგიული არჩევნის, სოციალური პროცესებისა და გარემოებრივი ფაქტორების გამოყენებით. ყველაფერი ზემოხსენებულისა და ასევე სტრატეგიის ფორმულირების პროცესთან დაკავშირებული ოთხი ძირითადი სახეობის - თელეოლოგია, სასიცოცხლო ციკლი, დიალექტიკა, ევოლუცია - თეორიების გათვალისწინების შედეგად სტრატეგიის ფორმულირების შვიდი მეთოდის განხილვა: რაციონალური არჩევანი, თანმიმდევრული არჩევანი, წონასწორობის არჩევანი, ევოლუციური არჩევანი, სოციალური წონასწორობა, სოციალური ევოლუცია და ადაპტაცია.

ზემოთაღნიშნულიდან გამომდინარე კონკრეტულად შეირჩა სტრატეგიის ფორმულირების ემპირიული (ნათი, შრივასტავა და გრანტი) და სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინტეგრაციული (რაჯაგოპალანმა და სხვ.) მოდელები, რომლებიც ტრანსფორმირებული იქნა საქართველოს სამრეწველო კომპანიებში შექმნილი პირობების გათვალისწინებით.

საქართველოს მრეწველობაში სტრატეგიული მენეჯმენტის სრულყოფის ღონისძიებები და მოსალოდნელი შედეგები – ამ ქვეთავში განხილულია

სტრატეგიის ფორმირებისა და შესრულების ძირითადი პრობლემები ქართულ სამრეწველო ფირმებში:

1. უმეტესად ქართულ სამრეწველო ფირმებს არ აქვთ ჩამოყალიბებული სტრატეგია დოკუმენტური სახით.

2. ქართული სამრეწველო ფირმების უმეტესობას აქვს ფართე სტრატეგიული ფოკუსი;

3. სამრეწველო კომპანიებს არ აქვთ დასახული თვლადი პარამეტრები;

4. სამრეწველო ფირმის სტრატეგიის შემუშავების პროცესში არ არიან ჩართული ის ადამიანები, ვინც უშუალოდ პასუხისმგებელი იქნება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების აღსრულებაზე;

5. სტრატეგიიდან გამომდინარე არ ხდება შესაბამისი ცვლილებების გატარება სამრეწველო ფირმის სტრუქტურაში;

6. კომპანიაში არ ხდება სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გადატანა გეგმებში და მისი შესრულების სისტემატური მონიტორინგი;

7. სამრეწველო კომპანიის თანამშრომლები ვერ ხედავენ მათ უშუალო გავლენას სტრატეგიის განხორციელებაში და შესაბამისად ფირმის წარმატებაში.

ქართული სამრეწველო ორგანიზაციების სტრატეგიული მენეჯმენტის სრულყოფის ღონისძიებები უნდა მოიცავდეს შემდეგ ნაბიჯებს:

- მნიშვნელოვანია სტრატეგია დაფიქსირდეს დოკუმენტის სახით, როგორც სამრეწველო კომპანიის საქმიანობის ძირითადი ორიენტირი.
- კომპანიის გამართული ფუნქციონირებისა და განვითარებისთვის ქართულ სამრეწველო კომპანიებში სტრუქტურის შემუშავება უნდა მოხდეს სტრატეგიიდან გამომდინარე და არა სტრატეგიის მორგება სტრუქტურაზე.
- სამრეწველო კომპანიებმა უნდა განსაზღვრონ პროდუქტების/მომსახურების მიხედვით მიზნობრივი მომხმარებელი

- სამრეწველო ორგანიზაციის მიერ დასახული მიზნები უნდა იყოს ეფექტიანი, ამისთვის მან უნდა დასახოს რაოდენობრივი/გაზომვადი მიზნები (თუ რა კონკრეტულ მაჩვენებლებს უნდა მიაღწიონ განსაზღვრულ პერიოდში);
- სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ყოველთვის აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართული ის ადამიანები, რომელთაც შემდეგ აკისრიათ ამ გადაწყვეტილებების პრაქტიკაში რეალიზაციის პასუხისმგებლობა.
- სტრატეგიის განხორციელების უზრუნველყოფისთვის მიზანშეწონილია სამრეწველო კომპანიაში შეიქმნას შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რაც ხელს ხელს შეუწყობს სტრატეგიის განხორციელებას.

შესაბამისი სამეცნიერო ლიტერატურის ანალიზისა და ჩატარებული კვლევით მიღებული შედეგები:

1. სამრეწველო საწარმოები, რომლებსაც აქვთ რაციონალური, ამომწურავი სტრატეგიული დაგეგმვა აჩვენებენ უკეთეს შედეგებს, ვიდრე საწარმოები რომლებსაც არ აქვთ სტრატეგია ან სტრატეგია არ არის სატანადოდ შემუშავებული;

2. სტრატეგიის განხორციელების ეფექტიან დაგეგმვას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს სამრეწველო საწარმოს შედეგების გაუმჯობესებაში;

3. სამრეწველო საწარმო, რომლისთვისაც განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვა, ასევე დიდ ყურადღებას უთმობს სტრატეგიის განხორციელებას;

4. მნიშვნელოვანია სტრატეგია დაფიქსირდეს დოკუმენტის სახით, როგორც სამრეწველო კომპანიის საქმიანობის ძირითადი ორიენტირი;

5. კომპანიის გამართული ფუნქციონირებისა და განვითარებისთვის ქართულ სამრეწველო კომპანიებში სტრუქტურის შემუშავება უნდა მოხდეს სტრატეგიიდან გამომდინარე და არა სტრატეგიის მორგება სტრუქტურაზე;

6. სამრეწველო კომპანიებმა უნდა განსაზღვრონ პროდუქტების/მომსახურების მიხედვით მიზნობრივი მომხმარებელი;

7. სამრეწველო ფირმის მიერ დასახული მიზნები უნდა იყოს ეფექტიანი, ამისთვის მან უნდა დასახოს რაოდენობრივი/გაზომვადი მიზნები (თუ რა კონკრეტულ მაჩვენებლებს უნდა მიაღწიონ განსაზღვრულ პერიოდში);

8. საწარმოში სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ყოველთვის აქტიურად უნდა იყვნენ ჩართული ის ადამიანები, რომელთაც შემდეგ აკისრიათ ამ გადაწყვეტილებების პრაქტიკაში რეალიზაციის პასუხისმგებლობა;

9. სტრატეგიის განხორციელების უზრუნველყოფისთვის მიზანშეწონილია სამრეწველო საწარმოში შეიქმნას შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა, რაც ხელს ხელს შეუწყობს სტრატეგიის განხორციელებას.

დასკვნა

1. უცხოეთის კომპანიებში წარმატებით აპრობირებული სტრატეგიული მენეჯმენტის განხილვისა და ანალიზის საფუძველზე შერჩეულ იქნა ყველაზე უფრო რაციონალური მოდელები, რომელთა დანერგვა მკვეთრად გააუმჯობესებს საქართველოს მრეწველობაში სტრატეგიული მენეჯმენტის გამოყენების ეფექტიანობას.
2. პირველი დასკვნის შესაბამისად ჩვენს მიერ კონკრეტულად შერჩეული იქნა სტრატეგიის ფორმულირების ემპირიული და სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ინტეგრაციული მოდელები, რომელიც ტრანსფორმირებული იქნა საქართველოს სამრეწველო კომპანიებში შექმნილი პირობების გათვალისწინებით, რომლებიც მოტანილია ქვემოთ მოტანილ დასკვნებში.
3. დადგენილი იქნა, რომ ქართულ სამრეწველო კომპანიებში უმეტესად არ აქვთ ჩამოყალიბებული სტრატეგია დოკუმენტური სახით, არ არსებობს დასახული თვლადი პარამეტრები, არ აქვთ კონკრეტული სტრატეგიული ფოკუსი, რის გამოც არ ხდება კომპანიებში სტრატეგიიდან გამომდინარე ეფექტიანი ცვლილებების გატარება, სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გადატანა გეგმებში და მისი შესრულების მონიტორინგი, რაც ამცირებს კომპანიის ფინანსურ ეფექტიანობას და აფერხებს მის განვითარებას.
4. მეორე დასკვნაში აღწერილი პრობლემების გადაჭრისათვის აუცილებელია:

- სტრატეგია დაფიქსირდეს როგორც კომპანიის საქმიანობის ზირითადი ორიენტირი;
 - განსაზღვრულ იქნას მომსახურების/პროდუქციის მიზნობრივი მომხმარებლები;
 - დასახული იქნას რაოდენობრივი, გაზომვადი მიზნები
 - კომპანიაში შეიქმნას სტრატეგიის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურა და ა.შ.
5. დადგენილია, რომ სამრეწველო სტრატეგიული მენეჯმენტის წარმატებით რეალიზებისთვის აუცილებელია ფორმის სტრუქტურა ადაპტირებული იყოს სტრატეგიასთან. სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ჩართული იყვნენ თანამშრომლები, რომლებსაც აკისრიათ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების პრაქტიკაში რეალიზების პასუხისმგებლობა.

სადისერტაციო ნაშრომის თემატიკასთან დაკავშირებით ავტორის მიერ გამოქვეყნებული შრომების ჩამონათვალი:

1. ვ. რევიშვილი. სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემატიკა ქართულ და უცხოურ სამეცნიერო ლიტერატურაში. სამეცნიერო-ტექნიკური ჟურნალი „ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა“ №2 (39) თბილისი, გვ. 256 – 264;
2. შ. მინდიაშვილი, ვ. რევიშვილი. საქართველოში უცხოური ინვესტიციების მოზიდვის შესაძლებლობები და მიღწევები. სამეცნიერო –ტექნიკური ჟურნალი „ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა“ №1 (41) თბილისი, 2018. გვ. 146– 153;
3. ვ. რევიშვილი, შ. მინდიაშვილი. საქართველოს მრეწველობის წარმოშობა, დღევანდელი და პერსპექტივა. სამეცნიერო –ტექნიკური ჟურნალი „ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა“ №2 (42) თბილისი, 2018, გვ. 61–70;
4. გ. ტყემელაშვილი, ნ. აბდუშელიშვილი, ვ. რევიშვილი. საქართველოს სატრანსპორტო სისტემა, შემადგენლობა და დახასიათება. სამეცნიერო – ტექნიკური ჟურნალი „ტრანსპორტი და მანქანათმშენებლობა“ #3 (43) თბილისი, 2018, გვ.81-89
5. გ. ტყემელაშვილი, ვ.რევიშვილი. სტრატეგიული მენეჯმენტის პრობლემატიკა ქართულ და უცხოურ სამეცნიერო ლიტერატურაში. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციები "მდგრადი განვითარების თანამედროვე ეკონომიკური ტენდენციები“, თბილისი, 2017, გვ. 108-110
6. ვ. რევიშვილი. სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობა საქართველოს მრეწველობაში. საქართველოს საავიაციო უნივერსიტეტის მე-11 საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური კონფერენცია, თბილისი, 2017, გვ.36-37
7. ვ. რევიშვილი, შ. მინდიაშვილი. ინვესტირების შესაძლებლობები და ეტაპები ენერგოეფექტურობის პროექტებში. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციები, "ეკონომიკა – XXI საუკუნე", თბილისი, 2018, გვ. 56-58

Abstract

Strategic management quality is the determining factor of any company. Managers focus on the formulation and implementation of the strategy will be reflected on the results of the company. Foreign experience demonstrates that successful companies have a clear strategic choice and accomplish their goals gradually, achieve the desired results at local or international level.

A strategic plan can be considered as a manufacturing program by which the company will conduct its activities over a long period of time. Nowadays, strategic planning in the rapidly changing environment are only way to consider future problems and opportunities. We can take into account the fact that the organization may fail to achieve a high level of strategic plan, if the rest of the management functions are not properly implemented. Strategic planning helps the management to determine the ways of action. argued decision reduces the risk of making wrong decisions in practice.

Therefore, the long-term viability of the organization is directly dependent on the strategy in changing conditions. The manager of a commercial organization, which is engaged in strategic problems constantly ensures the potential of profitability. His task is: reveal the necessity and implement strategic changes in the organization; create conditions that will facilitate strategic changes; to select and train the staff who will take strategic changes.

The analysis of literature on strategic management has demonstrated a clear lack of theoretical and empirical papers, which learns strategic planning, strategic formulation and implementation processes and their connection with the results of enterprises in Georgia, which increases the needs for research in this direction.

The introduction of the dissertation work is reflected in the theory of the subject matter, the purpose and objectives of the research, research methods and methodology, scientific innovation and the structure of the work .

In the literature review, the first chapter includes one sub-chapter. In this subsection, a review of foreign literature on strategic management revealed the stages and problems of the evolution of the strategy.

The main chapter of the work consists of parts, where the issues discussed are: Historical development of the Georgian industry and modern state research, analyzing Strategic Management Problems in Georgian Industry, Research of Structural Management Planning System, Directions of Strategic Management Methodology and Improvement of Structural Management in Georgian Industry and Expected Results.

In the dissertation is considered the regions of Georgia for industrial and natural resources. In the country during the Soviet period, the industrial potential of the region and in developed regions of the economically vulnerable population was determined by the unequal level of regional development. The regions of Georgia have been significantly affected by the strategic direction of the economy and the production of agricultural products. However, the natural conditions in Georgia, the resource base, transportation and geographical location, and labor resources create the conditions for the development of industry.

Georgia should develop and implement a conceptual program of the institutional and economic development of the country, which will allow for the gradual transition of the country's economy to a modern technological structure. What should be based on properly and thoughtfully formulated and implemented industrial policy, which is a complex of economic, political and organizational measures. The impact of this policy on various levels of the national economic system should ensure the improvement of the market organization of the industry.

The problem of competitiveness of products manufactured by industry is relevant. It is necessary to move on to a completely new technological structure, since it is known that the development of civilizations is due to the development of the technological system. It is necessary to protect the optimal competition regime in the industry; Stimulation of the potential and competitiveness of the national economy; The combination of market and state coordination of industrial development.

Nowadays, the destiny of the industry is not defined. Industry development and establishment of the country's economic space requires the right to correct social and economic tasks and to solve them at a microeconomic level. Consequently, strategic management mechanisms allow us to equip companies with management tools that are necessary in a changing environment and to survive in a competitive battle.

The paper deals with different methods of formation strategy. all of them have advantages and disadvantages. The culture of formation and implementation of the strategy is gradually settled in Georgian organizations. The managers are active in this direction, but at this point it seems that the ruling team makes less attention to the fact that it's all full and declared. Based on the research conducted the main problems as formation as implementation of strategy were identified in Georgian organizations.

- Most companies do not have a formal strategy in documentary form.
- Georgian companies have a wider strategic focus
- Do not have any calculation parameters.
- No involvement of people in the development of a strategy that will be responsible for the execution of strategic decisions.
- It is not in accordance with the strategy that the relevant changes are made in the structure.
- Do not take strategic decisions into plans and systematic monitoring of its performance;
- Staff members do not see their immediate effect on the implementation of the strategy and therefore the company's success.

The basic principles that are needed to create the organization focused on the strategy. The first is to move the strategy into operational objectives, the second is to adjust the organization's strategy and third - to work on strategy as a continuous and permanent process.