



კავკასიის საერთაშორისო უნივერსიტეტი

ნატალი მელაშვილი

**კრეატიული მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევები და მისი  
გადაჭრის გზები საერთაშორისო კომპანიებში**

საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის სამაგისტრო პროგრამა

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია საერთაშორისო ბიზნესის  
მენეჯმენტის მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სამაგისტრო ნაშრომის ხელმძღვანელი: ბიზნესის ადმინისტრირების დოქტორი  
ასოცირებული პროფესორი,  
ირმა ბარათაშვილი

თბილისი, 2019

## ანოტაცია

სამაგისტრო ნაშრომი ეხება ინოვაციური ეკონომიკის პირობებში, მენეჯმენტის მეცნიერული განვითარების მთავარ სტრატეგიულ მიმართულებას, კრეატიულ მენეჯმენტს, რომლის მთავარ მიზანს წარმოადგენს თანამედროვე საწარმოების მართვა, ნოვაციური ტექნოლოგიების დაჩქარებული ტემპის, არაპროგნოზირებადი გარემოს, არასტანდარტული და კრიზისული სიტუაციების პირობებში.

ნაშრომში განხილულია კრეატიული მენეჯმენტის თავისებურებები, თუ როგორია მისი როლი კონკურენტული ბიზნესის ფორმირებაში, რა ინოვაციური ფორმებით შეგვიძლია გავზარდოთ მართვის ეფექტიანობა, როგორია კრეატიული მენეჯმენტის საერთაშორისო გამოცდილება სხვადასხვა ქვეყნების მაგალითზე და რა შესაძლებლობები და პოტენციალი აქვს საქართველოს.

ასევე, ნაშრომში გამოკვეთილია აზრი, იმის შესახებ, რომ თანამედროვე მსოფლიოში კომპანიები დიდი გამოწვევის წინაშე დგანან, ამიტომ უფრო მეტ ძალისხმევას საჭიროებს თანამედროვე მენეჯმენტი საერთაშორისო ბაზარზე პოზიციონირებისათვის, კრეატიულმა მენეჯმენტმა გავლენა იქონია ადამიანის ცხოვრების ფორმირებაზე, მოიცვა საქმიანობის ყველა სფერო და დიდ წილად მასზეა დამოკიდებული წარმოების თუ მომსახურების წარმატება, ეფექტიანობა, შესაძლებლობების გამოყენება და შექმნა, რათა იყვნენ კონკურენტუნარიანები ადგილობრივ, თუ საერთაშორისო ბაზრებზე.

ნაშრომში აღწერილია მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში არსებული ისტორიული მიმოხილვა, ბიზნეს გარემო, საქმიანი კულტურა და შემოქმედებითობის გავლენა.

ნაშრომის დასკვნითი ნაწილი ეთმობა საქართველოში არსებულ რეალობას, თუ რა პრობლემების და გამოწვევების წინაშე დგას საქართველო და როგორ შეიძლება გადაიჭრას არსებული პრობლემები, რათა მარტივად ავუწყოთ ფეხი თანამედროვე გამოწვევებს.

## Annotation

Natali Melashvili

### Modern challenges of creative management and the ways of solving them in international companies

The thesis discusses under the innovative economy, the main Strategic aspect of management of scientific development - Creative Management. The main purpose of which is to manage modern enterprises, in the conditions of accelerated tempo of innovative technologies, unpredictable environment, nonstandard and crisis situations.

The thesis also discusses characteristics of creative management, What is its role in forming a competitive business, what innovative forms can we use to increase the efficiency of management, What is the international experience of creative management in different countries around the world and what opportunities and potential Georgia has In this regard.

Also, the thesis highlights the idea that companies in the modern world are facing big challenges, so modern management requires more effort for positioning on the international market.

Creative management has influenced on the formation of human life. It covered all areas of activities. A great deal of success and efficiency of production and service dependes on creative management. It creates opportunities to use in order to be competitive on the local or international markets.

The thesis also refers to the historical perspectives, business environment, business culture and creativity in different countries around the world.

The final part is devoted to the real situation in Georgia, the problems and challenges facing Georgia and how problems can be solved in order to keep up with modern challenges.

## შინაარსი

შესავალი .....	5
<b>თავი I. საერთაშორისო კომპანიების კრეატიული მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები .....</b>	<b>8</b>
1.1 საერთაშორისო ბიზნესი და მისი თავისებურებები .....	8
1.2 კრეატიული მენეჯმენტი: მისი არსი, მოდელები და მეთოდები .....	10
1.3 ორგანიზაციული ქცევა კრეატიულ მენეჯმენტში.....	16
1.4 კრეატიული მენეჯმენტის როლი კონკურენტული ბიზნესის ფორმირებაში .....	19
1.5 კრეატიული ანტიკრიზისული მენეჯმენტი .....	25
<b>თავი II. კრეატიული მენეჯმენტის ინოვაციური ფორმები და მათი როლი მართვის ეფექტიანობის გაზრდის პროცესში .....</b>	<b>32</b>
2.1 ინდუსტრიული რევოლუცია .....	32
2.2 საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი .....	37
2.3 ინტერნეტ სივრცე, როგორც მარკეტინგის და მენეჯმენტის ეფექტური საშუალებები სტრატეგიულ დაგეგმარებასა და პროგნოზირებაში .....	43
<b>თავი III. კრეატიული მენეჯმენტი საქართველოში საერთაშორისო გამოცდილების ფონზე .....</b>	<b>52</b>
3.1 კვლევა „კრეატიული მენეჯმენტის როლი მართვის პროცესებში“ და მისი ანალიზი..	52
3.2 ქართული კომპანიები და კრეატიული მენეჯმენტი .....	57
3.3 კრეატიული მენეჯმენტის გამოწვევები საერთაშორისო მაგალითზე დაყრდნობით და მისი პერსპექტივები საქართველოში .....	62
დასკვნა .....	66
გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა.....	68

## შესავალი

**თემის აქტუალობა.** გლობალიზაციის პირობებში, საერთაშორისო ეკონომიკური საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდისათვის, საერთაშორისო ურთიერთობები მოითხოვს თანამედროვე მართვის სტილს, რომელიც საქართველოში განვითარების (აღმოცენების) ეტაპზეა, კომპანიებმა უნდა მიიღონ თანამედროვე გამოწვევები, გაატარონ წარმატებული მმართველობითი პოლიტიკა და დაიმკვიდრონ თავი კრეატიული მენეჯმენტის გამოყენებით.

საქართველოს ეკონომიკური მდგომარეობა არასტაბილურია, ამიტომ მნიშვნელოვანია საქართველო განვითარდეს სამეწარმეო და საინვესტიციო მიმართულებით ინოვაციებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების დახმარებით, ამიტომ საზოგადოება ტრანსფორმაციას საჭიროებს, რათა მივუახლოვდეთ საერთაშორისოდ აღიარებულ სტანდარტებს.

ნაშრომი იკვლევს, თუ როგორია კრეატიული მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევები, გლობალურ ასპექტში, რომელიც თავისთავად მაღალი ხარისხის მართვის ნიმუშად იქცა, როგორ მოვუახლოვდეთ საერთაშორისო წარმატებულ მაგალითებს მმართველობისა და მომსახურების ხარისხის კუთხით, კრეატიული და შემოქმედებითი მიდგომებით და რა შეიძლება იყოს, აღნიშნული მიმართულებით, საქართველოში არსებული პრობლემების გადაჭრის გზები საერთაშორისო კომპანიებში.

ასევე, ნაშრომში გამოყენებულია კვლევა იმის შესახებ, თუ როგორია კრეატიული მენეჯმენტის როლი მართვის პროცესებში.

ბოლო პერიოდში კრეატიული მენეჯმენტი შეუცვლელი ინსტრუმენტი გახდა თანამედროვე ბიზნესში, რადგან, მომხმარებელი, დასაქმებული, დამსაქმებელი, შრომის საერთაშორისო ბაზარზე კონკურენცია თუ ეფექტური მართვა ითხოვს ბიზნესთან კრეატიულ და შემოქმედებით მიდგომას გადაწყვეტილების მიღების საკითხებში, როგორც ყოველდღიურ, ასევე გრძელვადიან პერსპექტივებში, შემოქმედებითი გამოგონებებით და თანამედროვე ციფრული ტექნოლოგიების გამოყენებით.

შესაბამისად, აღნიშნულ მიმართულებას ღირსეული ადგილი უჭირავს თანამედროვე გამოწვევების ფონზე და აქტუალურია, როგორც წარმატებული მართვის ერთ-ერთი მთავარი მექანიზმი.

**კვლევის მიზანი.** ჩვენს მიერ შერჩეული საკვლევი თემის მიზნები და ამოცანებია, იმის გარკვევა, თუ რა როლს თამაშობს კრეატიული მენეჯმენტი, როგორც ცალკეული ბიზნესისათვის, ასევე მთლიანად ეკონომიკაში, რა გავლენა აქვს მომხმარებლებსა და კომპანიებზე, რამდენად მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ყოველივე ზემოთაღნიშნულზე, რა პრობლემების და გამოწვევების წინაშე დგას საქართველო და როგორ შეიძლება გადაიჭრას არსებული პრობლემები, რათა მარტივად მივიღოთ თანამედროვე გამოწვევები.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს საერთაშორისო ინტერესების ფარგლებში, კრეატიული მენეჯმენტის გავლენის ობიექტური განხილვა საერთაშორისო ურთიერთობების გაღრმავების ფონზე.

**დასმული ამოცანების შინაარსი.** სამაგისტრო ნაშრომის მიზნიდან გამომდინარე, კვლევის ამოცანებს წარმოადგენს:

- კრეატიული მენეჯმენტის არსის, მოდელებისა და მეთოდების განსაზღვრა;
- ორგანიზაციული ქცევის გავლენის თავისებურებების დადგენა კრეატიულ მენეჯმენტში;
- კონკურენტული ბიზნესის ფორმირებაში კრეატიული მენეჯმენტის როლის განსაზღვრა;
- ინდუსტრიული რევოლუციისა და საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტის როლის განსაზღვრა მართვის ეფექტიანობის გაზრდაში;
- კრეატიული მენეჯმენტის მსოფლიო გამოცდილების საქართველოში დანერგვის მდგომარეობის ანალიზი.

**კვლევისათვის გამოყენებული მეთოდები.** სამაგისტრო ნაშრომის საკვლევ საგანს წარმოადგენს კრეატიული მენეჯმენტის როლი კონკურენტული ბიზნესის ფორმირებაში და მისი გავლენა საქართველოზე. აღნიშნული ნაშრომის შესრულებისას გამოყენებულია ინდუსტრიულ სფეროში მოღვაწე ცნობილი მეცნიერების ნაშრომები, ქვეყნების კლასტერიზაციისათვის საჭირო მეთოდები. საქართველოში არსებული კომპანიების მართვის პროცესში კრეატიული მენეჯმენტის როლის განსაზღვრისათვის

გამოყენებულია გამოკითხვის მეთოდი, რომლის მონაწილეებიც საჯარო და კერძო ორგანიზაციებში დასაქმებული პირები არიან.

საკითხის კვლევისას განხორციელდა მისი კომპლექსური შესწავლა ისტორიული/მეცნიერული მეთოდოლოგიის შესაბამისად. ისტორიული/მეცნიერული მეთოდოლოგიის მიერ დადგენილი პროცედურების თანახმად ჩატარდა მასალის ანალიზი, რის შემდეგაც, მოხდა ინფორმაციის სინთეზური დამუშავება, რამაც საშუალება მოგვცა, სწორად გავიაზროთ საკვლევი თემის საკითხი.

**კვლევის სიახლეები.** სამაგისტრო ნაშრომის ორიგინალურობა მდგომარეობს იმაში, რომ:

- დაზუსტებულია კრეატიული მენეჯმენტის არსი და მოდელები;
- გაანალიზებულია ორგანიზაციული ქცევის თავისებურებების როლი კრეატიულ მენეჯმენტში;
- გაანალიზებული და დაზუსტებულია კონკურენტული ბიზნესის ფორმირებაში კრეატიული მენეჯმენტის როლი;
- დადგენილია კრეატიული მენეჯმენტის საქართველოში დანერგვის მიმართულებები.

**მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და საინფორმაციო რესურსები.** სამაგისტრო ნაშრომზე მუშაობის პროცესში დამუშავდა მოცულობითი წყაროთმცოდნეობითი ბაზა და მოხდა ისტორიოგრაფიის/სამეცნიერო კვლევების, არსებული სახელმძღვანელოების თუ ინფორმაციების მიმოხილვა. ასევე, შევისწავლე ჟურნალისტური მასალა: ბეჭდური, ტელე თუ ვიდეო მონაცემები და საჯარო კვლევები, არჩეული თემის ირგვლივ.

# თავი I. საერთაშორისო კომპანიების კრეატიული მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები

## 1.1 საერთაშორისო ბიზნესი და მისი თავისებურებები

საერთაშორისო ბიზნესის ისტორიული და ლოგიკური განვითარება, შრომის საერთაშორისო განაწილებამ და მსოფლიო ბაზრის ჩამოყალიბებამ განაპირობა, რომელიც ადრეული წლებიდან იწყება, როდესაც ევროპაში კოლონიალური ვაჭრობა მძლავრ იარაღს წარმოადგენდა. ასეთი ბიზნესი სარისკო იყო, განსაკუთრებით XVI-XVIII საუკუნეებში, მაგრამ მიმზიდველი გახლდათ ფულის მოხვეჭისა და მოგების მიღებისათვის.

მეწარმეები რისკავდნენ, რადგან საფრთხეების მიუხედავად, შესაძლებელი იყო ბევრად მეტი სარგებელი მიეღოთ, ვიდრე დანაკარგი, ამიტომ გასაკვირი არ არის, რომ მომავალი თაობების ინტერესსაც აღვივებდა და წარმოიშვა მგზავრობის დაფინანსების და დაზღვევის საჭიროებები, ეს არის მომსახურების გაწევის სერვისის ადრეული ნიშნები.

XIX საუკუნის მეორე ნახევრიდან XX საუკუნის დასაწყისამდე პოლიტიკური ექსპანსიის ფონზე, ევროპა ინტენსიურად ვითარდებოდა საერთაშორისო ურთიერთობების მიმართულებით, დაიწყო სამრეწველო რევოლუცია და მასობრივი წარმოება.

საერთაშორისო ბიზნესი გლობალიზაციის პირობებში, მსოფლიო ეკონომიკური ურთიერთობების განვითარების ობიექტს წარმოადგენს და მსოფლიო ბაზარზე წარმატების მიღწევის ერთ-ერთი მთავარი განმაპირობებელი ფაქტორია.

საერთაშორისო ბიზნესი სხვადასხვა ქვეყნის ორგანიზაციების საკუთრებაში არსებული სხვადასხვა ფორმების მფლობელების ან განყოფილებების ინტერაქციაა, რომელთა მიზანია შემოსავლების მიღება, ბიზნეს ურთიერთობების სფეროში საერთაშორისო ოპერაციების წარმოების გზით. იგი მოიცავს ურთიერთობებს ორ ან მეტ ქვეყანას შორის, რომელიც შესაძლოა იყოს კომერციული, ორგანიზაციებსშორისი და სახელმწიფოებსშორისი ურთიერთობები.



პირველი, მასშტაბური საერთაშორისო ორგანიზაცია XIX საუკუნეში ჩამოყალიბდა, ხოლო ომის შემდგომ პერიოდში ინტენსიურად დაიწყო საერთაშორისო ორგანიზაციების აღმოცენება, რაც დაკავშირებული იყო გაეროს შექმნასთან, შემდგომში კი საერთაშორისო სამართლის განვითარებასთან.

ომის მიუხედავად, რომ ამ პერიოდმა გამოავლინა, როგორც დადებითი, ასევე უარყოფითი ასპექტები საერთაშორისო ბიზნესში, ეს პერიოდი ხასიათდება დიდი ეკონომიკური აფეთქებით, რადგან კოლონიალურმა ქვეყნებმაც კი, რომლებიც დახურული იყვნენ ურთიერთობებისათვის, შეაღწიეს საერთაშორისო ბაზრებზე, მალევე მოახდინეს ინტეგრაცია, აქტიურად შეუდგნენ ნაციონალური პროდუქციის ექსპორტს და საინვესტიციო ობიექტების ჩამოყალიბებას.

დაიწყო გლობალიზაციის ეპოქა, რაც იმაში მდგომარეობს, რომ საერთაშორისო ეკონომიკურმა ურთიერთობებმა მსოფლიოს თითქმის ყველა ქვეყანა მოიცვა.

დიდი გამოცდილება გააჩნიათ მსოფლიო თანამეგობრობის ქვეყნებს საერთაშორისო მენეჯმენტის გამოყენების თვალსაზრისით, რაც საშუალებას აძლევთ მათ გადაჭრან საგარეო ეკონომიკური მმართველობის ოპტიმიზაციასთან დაკავშირებული პრობლემები.

რაც უფრო მეტი ქვეყანა ავითარებს ბიზნესს და იზრდება ტრანსნაციონალური ქვეყნების რაოდენობა, მით უფრო იზრდება მოთხოვნები და რეგულაციების აუცილებლობა. ყველა კომპანია, აცნობიერებს, რომ საჭიროებენ გრძელვადიანი გეგმის შემუშავებას, ისინი დადგნენ კონკურენტუნარიანი ბაზრების შერკინების არენაზე, სადაც იერიშზე კრეატიული მენეჯმენტი გადმოდის, რომელიც გამოწვევაა მეწარმეებისა და მენეჯერებისათვის.

კრეატიული მენეჯმენტი საერთაშორისო ბიზნესში საწარმოების, ორგანიზაციებისა და კომპანიებისათვის ეფექტური მმართველობის იმ სოციალურ-ეკონომიკურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს, რომელიც ემსახურება ერთ-ერთი გადამწყვეტი ფაქტორის თანამედროვე ორგანიზაციული ქაოსის გადალახვას, რომელიც არც თუ ისე იშვიათად გვხვდება მმართველობით საქმიანობაში.

საერთაშორისო ბიზნესში კრეატიული მენეჯმენტის წარმოშობის წინაპირობას წარმოადგენს:

- სხვადასხვა სფეროს საწარმოებში არსებული პრობლემები, რომელთა გადაჭრაც სირთულეებთან არის დაკავშირებული;
- ახალი, წარმოების გარე ტურბულენტური ფაქტორებიდან გამომდინარე არსებული თავსებები (ამოცანები), რომელთა განსაზღვრა თითქმის შეუძლებელია;
- თანამედროვე პირობებში საერთაშორისო ბიზნესის ასპარესზე ლიდერი ხდება ის კომპანია, რომელთა მენეჯერებს შეუძლიათ იფიქრონ და იმოქმედონ უფრო კრეატიულად და ეფექტურად, შეძლონ მარტივად მიიღონ ორიგინალური და არასტანდარტული გადაწყვეტილებები;
- ნოვატორული იდეები უფრო მალე ვრცელდება, შესაბამისად საჭიროა ეფექტური მენეჯმენტის წარმოება და იდეების სისტემატიური გენერირება, პროდუქტის ან მომსახურების განახლებისთვის ან ახლის შექმნისათვის, რათა კომპანიებმა შეინარჩუნონ უპირატესობა კონკურენტებთან შედარებით;
- გამუდმებით იცვლება საზოგადოება და მათი შეხედულებები, რეგულარულად თავს იჩენს მოულოდნელობები და კრიზისული სიტუაციები, რომლისთვისაც მენეჯერი არასტანდარტული გადაწყვეტილებების ძიებაშია, რათა მიიღოს ყველაზე ეფექტური გადაწყვეტილება;
- ხშირად არასაკმარისი ცოდნა გააჩნიათ ან არ აქვთ შემუშავებული თანამედროვე მექანიზმები და მეთოდები, რომლის მიხედვითაც მოხდება მნიშვნელოვანი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება [Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент. Творческие подходы к поиску управленческих решений].

## 1.2 კრეატიული მენეჯმენტი, მისი არსი, მოდელები და მეთოდები

კაცობრიობის შემოქმედებითი განვითარება მთელი სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში მიმდინარეობდა და ახლაც გრძელდება, ყველა პერიოდში ადამიანი, რაღაც ახალს ქმნიდა და ერთგვარი გამომგონებელი იყო, იმ ცოდნის და

შესაძლებლობების არეალში, რაც მას გააჩნდა და რა გამოწვევების წინაშე იდგა, იქნებოდა ეს თავდაცვის თუ საკვების მოპოვების სხვადასხვაგვარი სტრატეგიული იდეები და მიდგომები, თავის გადარჩენის თუ სხვადასხვა მტრის ჩამოშორების მიზნით იქმნებოდა ჯგუფები, სადაც აუცილებლად უნდა ჰყოლოდათ წინამძღვარი, რაც მოცემული პერიოდისთვის იყო ჯგუფის მართვა. ჯგუფების მმართველები თავისთავად იყვნენ ადამიანები, რომლებიც გამოირჩეოდნენ ძალით, განსხვავებული, უფრო მოხერხებული იდეებით, რაც მათ უქმნიდათ სტატუსს და რეპუტაციას, რომელსაც უნდა გაფრთხილებოდნენ, რომ არ დაეკარგათ პირველობა სოციუმში. ხოლო ის, რაც აქამდე შეიქმნა და დღემდე იქმნება, ადამიანის შემოქმედებითი უნარის დამსახურებაა, სხვადასხვა პერიოდის შიდა და გარე ფაქტორების გავლენით.

შემოქმედება დიდი ხანია გასცდა, მხოლოდ ხელოვნების დარგებს და ყველა სფეროში გააბა „ქსელური კავშირები“, კრეატიული აზროვნება პიროვნების რეალიზაციის აუცილებელი მამოძრავებელი ძალა და ერთგვარი მუხტი გახდა საზოგადოების განვითარების ასპარეზზე, ხოლო ყველა პროცესს მართვა სჭირდება, იქნება ეს პროცესი გლობალური, ეროვნული თუ პიროვნული, თუმცა უკვე არსებული მიდგომები ეფექტიანი აღარ არის და საჭიროებს დახვეწას, ამიტომ წარმოიშვა მენეჯმენტის მეცნიერული განვითარების მთავარი სტრატეგიული მიმართულება - კრეატიული მენეჯმენტი.

ზოგად ჭრილში კრეატივი არის შემოქმედებითი იდეების გენერირება, ხოლო კრეატიულობა მენეჯმენტში წარმოადგენს ფენომენს, რომლის საშუალებითაც ხდება რაღაც ახლის, განსხვავებულისა და გამორჩეულის, ღირებულის ფორმირება ან შექმნა, რომელიც შეიძლება იყოს, როგორც არამატერიალური, ასევე ფიზიკური ობიექტი.

კრეატიული მენეჯმენტი ითვლება ორგანიზაციის ძირითად ატრიბუტად, რათა პროაქტიურად უპასუხოს მომავალი თაობის ბიზნეს გამოწვევებს. ეს არის შემოქმედებისა და მენეჯმენტის პრინციპების, ცნებებისა და მიდგომების სინთეზი. უფრო მარტივი გაგებით, კრეატიული მენეჯმენტი ახალ ნიადაგზე გადაადგილებისა და ახალი შესაძლებლობების აღმოჩენის საშუალებაა.

რობერტ სტერნბერგი კრეატიულობას განსაზღვრავს, როგორც „რადაც ორიგინალურის, ღირსეულის და საყურადღებოს წარმოებას“ [http://intermedia.ge/სტატია/109373-კრეატიულობა-როგორც-წარმატებული-ცხოვრების-პრედიქტორი/193/user:თამთა ბოკუჩავა:show:channel].

მიუხედავად საერთო შეხედულებებისა კრეატიულ მენეჯმენტთან დაკავშირებით, ავტორთა ნაწილის მოსაზრება, მაინც ძალიან განსხვავდებოდა მისი განსაზღვრისას. მაგალითისთვის, მოვიყვან პოლ ტორესის შეხედულებას, ის მიიჩნევდა, რომ კრეატიული მენეჯმენტი ეს არის გამოწვევებისადმი სენსიტიურობის ზრდის პროცესი, სადაც ვლინდება სხვადასხვა პრობლემები, ხარვეზები და საბოლოოდ ამის ფონზე, ხდება არსებული პრობლემისა და გამოწვევების განსაზღვრა და იდენტიფიცირება, შესაბამისი ალტერნატიული გზების ძიება პრობლემის გადასაწყვეტად, ჰიპოთეზის ჩამოყალიბება, გადამოწმება და აუცილებლობის შემთხვევაში მისი მოდიფიცირება და მიღებული შედეგების ანალიზი.

კრეატიული მენეჯმენტის თეორიები ორიენტირებულია სხვადასხვა ასპექტზე. მთავარი ფაქტორები, ე. წ. მაკარტნის თეორიის თანახმად მოხდა „4P“ მოდელის იდენტიფიცირება – (Product, Price, Promotion, Place) პროდუქტი, ფასი, პრომოუშენი, ადგილი.

პროდუქტი არის მომსახურება ან საქონელი, რომელიც აკმაყოფილებს მომხმარებლის სურვილებს ან საჭიროებებს. ის შეიძლება იყოს მატერიალური (პროდუქტი) ან არამატერიალური (იდეა, შემოქმედება, მომსახურება). ტიპური მარკეტინგული გადაწყვეტილებები შესაძლოა შემდეგ საკითხებს განიხილავდეს: პროდუქტის ხარისხს, დიზაინს, შეფუთვას, ფორმას, პროდუქტის სერიებს, ასორტიმენტს, მრავალფეროვნებს, ბრენდინგს, საქონელთან ერთად გასაყიდ მომსახურებას, გარანტიას, გაყიდვის შემდგომ მომსახურებას.

ფასი ეს არის ღირებულება, რასაც მომხმარებელი პროდუქტში იხდის. იგი ასევე შეიძლება გულისხმობდეს იმ ღირებულებას, რომელსაც პროდუქტის მოსაპოვებლად თმობს მყიდველი (დრო, ენერჯია). მარკეტინგული გადაწყვეტილებები შეიძლება

ეხებოდეს შემდეგ საკითხებს: საფასო სტრატეგია და ტაქტიკა, ფასწარმოქმნა, ფასების დაწესებაზე შუამავლებზე ნებართვის გაცემა, ფასდაკლებები, გადახდის პირობები.

პრომოუშენი არის მარკეტინგული კომუნიკაციები, რომლებიც პროდუქტის გაყიდვებს ემსახურება. ის შეიძლება მოიცავდეს: რეკლამა, PR, პირდაპირი მარკეტინგი, გაყიდვების სტიმულირება, საკომუნიკაციო სტრატეგია, არხი/მედია სტრატეგია – როგორ უნდა მივაღწიოთ მიზნობრივ აუდიტორიამდე, შეტყობინების სიხშირე – რა სიხშირის კომუნიკაციაა საჭირო.

ადგილი არის ტერიტორია, სადაც მომხმარებელს საშუალება ეძლევა შეიძინოს პროდუქტი. ადგილთან დაკავშირებული მარკეტინგული გადაწყვეტილებები შეიძლება ეხებოდეს შემდეგ საკითხებს: სტრატეგიები, როგორცაა ინტენსიური დისტრიბუცია, შერჩევითი დისტრიბუცია, ექსკლუზიური დისტრიბუცია, ფრენჩაიზი, სადისტრიბუციო არხის წევრების შერჩევა და მათი ურთიერთობები, ასორტიმენტი, გადაწყვეტილებები გაყიდვის ადგილთან დაკავშირებით, ინვენტარი, ტრანსპორტი, საწყობები, ლოგისტიკა.

შემდგომში ამ მოდელის მოდიფიცირება მოახდინა ფილიპ კოტლერმა. სხვადასხვა სიტუაციებში აღნიშნული მოდელი, განიხილება, როგორც 5P მოდელი, რომელიც მოიცავს (Package, Purchase, People, Personnel, Process) შეფუთვას, ყიდვას (გადაწყვეტილების მიღების პროცესი რაიმეს ყიდვის შესახებ), მომხმარებელს (VIP მომხმარებელი, კონკრეტული პერსონები), პერსონალს (განიხილავს ინტელექტუალურ უნარ-ჩვევებს, როგორცაა იდეების გენერირების შესაძლებლობა, ღიაობა, ექსპერტული ცოდნა), პროცესს (აქცენტირება წარმოდგენილია შემეცნებით ასპექტებში, სადაც აღწერილია კრეატიული ფიქრების ტექნიკის და აზროვნების მექანიზმები).

ზემოთაღნიშნული მარკეტინგული მოდელების ბაზაზე, გამოჩნდა შემდეგი მოდელები:

მარკეტინგული თეორიის 4C მოდელი [[https://ru.wikipedia.org/wiki/Модель\\_4C](https://ru.wikipedia.org/wiki/Модель_4C)]:

- Cost - ფასი, ღირებულება, მომხმარებლის დანახარჯები;
- Customer needs and wants (Customer Value) - მომხმარებელთა საჭიროებები და მოთხოვნილებები, სამომხმარებლო ღირებულება;

- Convenience - მომხმარებლებისათვის კომფორტის შექმნა;
- Communication - კომუნიკაცია.

5P მოდელი, 4P + ადამიანები (People) - მომუშავეები, „აზრთა ლიდერები“, სოლიდური კლიენტები;

6P (5P+I) მოდელი - 5P + გამოსახულება (Image);

7P მოდელი - მოიცავს 5P მოდელს დამატებული ორი ელემენტი, რომელიც ეხება B2B მარკეტინგსა და მომსახურების ბაზრებს: პროცესი (Process), რომელიც განიხილავს მომხმარებლისა და კომპანიის ურთიერთობების ურთიერთქმედებას + ფიზიკური მტკიცებულება (Physical evidence), გარემო, მაგალითად, ნომერი სასტუმროს ოთახში [\[https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория\\_4P\]](https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_4P).

თვლიან, რომ მარკეტინგის აღნიშნული მოდელები მოიცავს პროდუქციის თუ მომსახურების კონტროლისათვის საჭირო ყველა პარამეტრს, მისი მიზანია ისეთი სტრატეგიის შემუშავება, რაც საბოლოო ჯამში შეამცირებს კომპანიის ხარჯებს და გაზრდის კომპანიის შემოსავალს.

კრეატიულ მენეჯმენტში დასახული მიზნების მიღწევისათვის და თასქების (ამოცანების) შესრულებისათვის იყენებენ საერთაშორისო ბიზნესის მენეჯმენტის ფართოდ გავრცელებულ მეთოდებს, რომელთაც განეკუთვნება: ეკონომიკური, ადმინისტრაციული, ორგანიზაციული, სოციალურ-ფსიქოლოგიური, სამართლებრივი და საინფორმაციო მეთოდები.

ეკონომიკური მეთოდი მიზანმიმართულია შექმნას ხელსაყრელი პირობები მართვის ობიექტის ეფექტური ფუნქციონირებისა და განვითარებისათვის, რომლის საფუძველს წარმოადგენს დასაქმებულის მატერიალური ინტერესი მის მიერ გაწეულ შრომაში.

ადმინისტრაციული მეთოდის მიხედვით ავტორიტეტისა და ძალაუფლების გამოყენებით, როგორც წესი, დასაქმებულისთვის ქმნიან გარემოს, რათა უპირობოდ შეასრულოს დაქვემდებარებულმა პირმა ზემდგომი პირის მიერ წაყენებული ვალდებულებები, რომელიც შედის ორგანიზაციის ინტერესებში.

ორგანიზაციული მეთოდის ფარგლებში ხდება წესების, ფუნქცია-მოვალეობების, ვალდებულებების წინასწარ განსაზღვრა, როგორც ხელმძღვანელისათვის, ასევე მმართველობის ყველა დონისთვის. აღნიშნული მეთოდის ფარგლებში ხდება მართვის სტრუქტურების ფორმირება და სხვადასხვა დონისძიებების შემუშავება შემდგომი გატარებისთვის.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური მენეჯმენტის მეთოდი წარმოადგენს თითოეული დასაქმებულის ინდივიდუალური ფსიქოლოგიური თავისებურებების შესწავლას, რათა მოხდეს მათი უნარებისა და შესაძლებლობების მიხედვით ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა. მეორეს მხრივ ითვალისწინებენ დასაქმებულის სოციალურ, ეთიკურ, რელიგიურ ინტერესებს, რის მიხედვითაც ხდება მათი შრომითი საქმიანობის სტიმულირება, რაც ხელს უწყობს მორალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატის შექმნას კოლექტივში.

ზემოთაღნიშნულის გარდა გამოყოფენ სამართლებრივ და საინფორმაციო მეთოდებს. სამართლებრივი მეთოდი ეყრდნობა კანონმდებლობას, ხოლო შედარებით ახალი მეთოდია საინფორმაციო მეთოდი. საინფორმაციო მეთოდის დახმარებით ხორციელდება მასობრივი ინფორმაციის შეგორვება, დამუშავება, შესწავლა, პიარ კამპანიის წარმოება და რეკლამის შექმნა.

ორგანიზაციებში შემოქმედებითი მენეჯმენტის ასპექტები ვრცელდება მარკეტინგის სპეციალობებზე, როგორცაა სარეკლამო, ბრენდის მენეჯმენტი, მედია მენეჯმენტი, პროდუქტის დიზაინი, მარკეტინგული კომუნიკაცია და პროგრამები.

აღსანიშნავია კრეატიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი სფერო - სარეკლამო კამპანია, რომლისთვისაც კრეატიულობა სასიცოცხლო მნიშვნელობის მატარებელია და რომელიც ყველა კომპანიისთვის თუ პროდუქციისთვის ერთი მიზნით ხასიათდება - დაუმკვიდროს ბაზარზე ლიდერის პოზიცია [Степанов А., Савина М., Красюкова Н. и др. Креативный менеджмент, Москва, Издательство Дашков и К, 2018].

წარმატებული სარეკლამო კამპანიის შექმნაში და მის დახვეწაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია რელევანტურობის, კოგნიტური დისონანსისა და კომუნიკაციის კომპონენტებს, რაც კრეატიული მენეჯმენტის პირდაპირი შემადგენელი კომპონენტია.

### 1.3 ორგანიზაციული ქცევა კრეატიულ მენეჯმენტში

ჩვენ ვცხოვრობთ იმ პირობებში, რომელსაც ამერიკელები VUCA-ს (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) უწოდებენ, ანუ არასტაბილურ, გაურკვეველ, რთულ და არაერთგვაროვანს. სწორად ასეთია დღევანდელი სამყარო და მას არაფერი შეცვლის. ეს პერიოდი განსაკუთრებით საინტერესოა კრეატიული ხალხისთვის. ძველი მუშაობის პრინციპი უკვე აღარ ამართლებს. მენეჯმენტი მოკვდა, მარკეტინგი მოკვდა, როგორი გასაკვირიც არ უნდა იყოს - სტრატეგიაც! [მარკეტინგი მოკვდა <https://www.marketer.ge/marketing-and-managment> - 2013]

ამ სიტყვით მარკეტერი კვინ რობერტსი წარსდგა აუდიტორიის წინაშე, რა თქმა უნდა ეს არის დიდი გამოწვევა, თუმცა რთულია ამით იხელმძღვანელოს ყველა ქვეყანამ და ყველა კომპანიამ მართვის პროცესში.

შეხედულებებს, საერთაშორისო დონეზე უმეტესწილად თავად ქვეყნები ქმნიან, მათ შემოაქვთ გარკვეული დოგმები, ნერგავენ ტრადიციებს, შედმეგ კი ამ შემუშავებულ კულტურაში ეხვევა საზოგადოება, ხოლო, როდესაც ეტაპობრივად გაითავისებენ ნორმებს და სოციალურ რეკომენდაციებს, შემდეგ უკვე მათ შვილებს გადაეცემათ მემკვიდრეობით.

პიროვნების შეხედულებების ფორმირება ბავშვობიდან იწყება, საზოგადოდ აღიარებული პოსტულატები აყალიბებენ აზროვნების სახეს და მათ ქცევას. ადამიანები, რომელთაც გააჩნიათ სხვადასხვა კულტურა, გარემოს აღიქვამენ მათი ნაციონალური თუ მენტალური შეხედულებით.

მაშინ, როდესაც ადამიანები ურთიერთობენ ქვეყნებს შორის, ეთნოცენტრიზმა შეიძლება მიიყვანოს ისინი ბარიერების აღმართვამდე და ანგატონიზმამდეც კი. შეხედულებები საქარველოშიც განსხვავდება და სხვაობა იმდენად დიდია, რომ თვალსაჩინოც არის, სწორედ თავიანთი შეხედულებების ფარგლებში არსებული ფასეულობებით აფასებენ რა არის კარგი, სწორი და რა ემსახურება იმ მიზნების მიღწევას, რომელიც მათ დაისახეს, რაც საბოლოო ჯამში, ქმნის ფასეულობებს და ქცევის ნორმებს საზოგადოებაში.



ორგანიზაციული ქცევა მეცნიერებაა, რომელიც შეისწავლის პიროვნებათა ქცევას (ინდივიდების და ჯგუფების) ორგანიზაციაში, თუ როგორ შეიძლება მათი განათლების და შესაძლებლობების პრაქტიკული გამოყენება, რათა უფრო ეფექტური იყოს ადამიანის შრომისუნარიანობა [Дорофеев В.Д. Организационное поведение: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Ю.Ю. Частухина. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004, стр 6]

დღესდღეობით ნაციონალური და რეგიონული მენტალიტეტი მნიშვნელოვანი ფაქტორია და გავლენას ახდენს მართვის ფორმებზე, ფუნქციებსა და სტრუქტურაზე. მაგალითად, თუ ადამიანი მიჩვეულია ჯგუფურ გარემოს, მაშინ მართვის პროცესში, იქნება მასტიმულირებელი თავისი ჯგუფისათვის.

ოჯახური მდგომარეობა, განათლების, ეკონომიკური, პოლიტიკური, რელიგიური, სოციალიზაციის, ჯანმრთელობის და დასვენების სისტემები, ყველა მათგანი გავლენას ახდენს ნაციონალური კულტურის ფორმირებაზე, რომელიც ყველაზე თვალსაჩინო ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების პროცესში ვლინდება კოლექტიურობაში, დამოკიდებულებაში უცხოელების მიმართ, სამუშაო პროცესში დროის არათანაბარ განაწილებაში, ჟინიანობასა და პესიმიზმში [Ричард Д. Льюис - Деловые культуры в международном бизнесе – Издательство: Дело, 2001.].

სოციალურ გავლენას ორგანიზაციულ ქცევაში წარმოადგენს:

- პერსონალის მიზანმიმართული ფორმირება;
- მორალური მდგომარეობის სტიმულირება;
- ინდივიდუალური ქცევის მეთოდების გამოყენება;
- კოლექტიურ საქმიანობაში ჩართვა და მათი სოციალური აქტიურობა.

კრეატიული მენეჯერი უნდა ფლობდეს მოლაპარაკების ხელოვნებას, მას უნდა შეეძლოს თანამშრომლების სტიმულირება და განსაკუთრებული მიდგომების მეშვეობით, მათი შესაძლებლობების აღმოჩენა, ანალიზი და წარმომოჩენა მათი კულტური გათვალისწინებით.

მენეჯერების მიერ თანამშრომლებზე ფსიქოლოგიური გავლენა ემყარება შედეგ მეთოდებს:

- ფსიქოლოგიური გამოცოცხლების მეთოდების გამოყენება (მოტივაცია);

- თანამშრომლების ინდივიდუალური თავისებურებების განსაზღვრა (ტემპერამენტი, ხასიათი, შესაძლებლობა, პიროვნული ზრდა, ადამიანის მოთხოვნილებები);
- ადამიანის საქმიანობის ფსიქოლოგიური ასპექტები (ყურადღება, ემოციები, ნება, სიტყვები, უნარი).

მნიშვნელოვანია მოხდეს ორგანიზაციულ საკითხებსა და პიროვნებების ურთიერავშირის განსაზღვრა, მათი მორალური მხარდაჭერა და ხედვის გეზის შეცვლა პიროვნული მახასიათებლების და ორგანიზაციული გარემოს შერწყმა. კომპანიები ამ უკანასკნელისათვის ხშირად ქოუჩებსაც მიმართავენ.

კრეატიული მენეჯმენტი ხელშემწყობია პიროვნების ფსიქოლოგიური ბალანსის შესანარჩუნებლად, ხოლო გამამხნეველი და შემართებითი სტიმული, პიროვნებას თავდაჯერებულობას მატებს, აისახება მის სამუშაო პროცესზე, ისეთი ადამიანებისათვისაც კი, რომლებიც თვლიან, რომ ის სამუშაო, რასაც ისინი აკეთებენ, მის პიროვნულ რესურსებს და შესაძლებლობებს აღემატება და პირიქით - კეთილგანწყობილი გარემოს შექმნას, შეუძლია შეინარჩუნოს ისეთი კადრებიც კი, ვისაც აქვს ალტერნატივა წავიდეს სამსახურიდან სხვა კომპანიაში, სადც მაღალანაზღაურებას ან სტატუსს სთავაზობენ.

თანამშრომლების წახალისებისათვის, აუცილებელია ფსიქიკური და ფიზიკური აქტივობების გაღვივება. სხვადასხვა კომპანიები, მათი შესაძლებლობის ფარგლებში სხვადასხვანაირად აკეთებენ ამას, ზოგიერთი კომპანია მიმართავს პოზიციების მოსინჯვის სისტემას, ეს საინტერესოა, სახალისოა, ხელს უწყობს განვითარებაში და თანამშრომლები იწყებენ ფიქრს, რომ მას უფრო მეტი შეუძლია, ასეთი აქტივობა აახლოებს თანამშრომლებს. მნიშვნელოვანია თანამშრომლებს შორის გაქრეს იმის კომპლექსი, რომ ერთმა მეორეზე მეტი შეიძლება იცოდეს, ეს ხომ თავისთავადია, უნდა შეეძლოთ გაარღვიონ უხილავი კედელი და შეეძლოთ დასვან კითხვები, რადგან ისინი აუცილებლად მიიღებენ პასუხებს, ეს ორივე მხარისთვის სასარგებლოა, რადგან მეორე მხარისთვის არის საკუთარი თავის გამოხატვა, შეგრძნება იმისა, რომ მან იცის რაღაც განსხვავებული და მას ენდობიან.

ინოვაციების დანერგვა, იდეების გაცვლა, თანამშრომელთა პოზიციის მიუხედავად, სწორედ ეს იწვევს თანამშრომლებს შორის იერარქიული სტრუქტურის გაქრობას და ამოქმედებას იწყებს სამართლიანობის პრინციპი, რომელიც თანასწორობის შეგრძნებას ბადებს. ამ შემთხვევაშიც ორმაგი სარგებელი გვაქვს, თუ კი განსახილველ საკითხთან არაპირდაპირ დაკავშირებული თანამშრომელი გამოთქვამს აზრს და მისი აზრი გასათვალისწინებელი ხდება, მისი როლი კოლეგებს შორის იზრდება, რაც სიამოვნებას იწვევს, ხოლო მისი იდეით კომპანია სარგებლობს.

კრეატიული მენეჯმენტი ასეთი და სხვა მრავალი მეთოდით, რომელიც დამატებით ხარჯებთანაც კი არ არის დაკავშირებული, გავლენას ახდენს მრავალ ფაქტორზე, მათ შორის თანამშრომელთა მოტივაციაზეც, თანამშრომლებს, რომელთაც აღარ აკმაყოფილებთ საბონუსე სისტემა თუ ფორმალური ჯილდო, მათთვის მნიშვნელოვანი გახდა საკუთარი თავის გამოხატულება და აღიარება, რაც დადებითად მოქმედებს პიროვნების, როგორც გარე, ასევე შიდა კონტროლის ლოკუსზე, ხოლო საქმიანობის, სამსახურის და გარემოს შესახებ შექმნილი პოზიტიური განწყობები დადებითად აისახება მომსახურების ხარისხზე, კომპანიის განვითარებაზე, ცნობადობის გაზრდაზე და მთავარ მიზანზე - კომპანიის ფინანსური პოტენციალის გაუმჯობესებაზე, რაც საერთაშორისო ბიზნესის ეფექტიანობის აუცილებელი წინაპირობაა.

#### 1.4 კრეატიული მენეჯმენტის როლი კონკურენტული ბიზნესის ფორმირებაში

ბოლო პერიოდის განმავლობაში, კრეატიული წარმოებისა და მომსახურების სექტორების როლი, ფაქტია, რომ საგრძნობლად გაიზარდა. აღსანიშნავია, რომ მატერიალურ სარგებელთან ერთად კრეატიული მენეჯმენტი ქმნის არამატერიალურ ღირებულებებს და უზრუნველყოფს ადამიანზე ორიენტირებულ სტაბილურ განვითარებას.

აღსანიშნავია, რომ ტერმინი „კრეატიული ბიზნესი“ განისაზღვრება როგორც ცალკეული ინდივიდებისა და ბიზნესის ერთობლიობა, რომელიც აწარმოებს ინოვაციურ, მხატვრულ და კულტურულ მომსახურებას და პროდუქციას.

ჯონ ჰოუკინსმა წამოწია კრეატიული ეკონომიკის კონცეფცია 2001 წელს, რათა წარმოედგინა ეკონომიკური სისტემები, რომლებშიც ღირებულება დამოკიდებულია ორიგინალობაზე და კრეატიულობაზე და არა ისეთ ტრადიციულ რესურსებზე, როგორცაა მიწა, შრომა და კაპიტალი. კრეატიული ინდუსტრიებისაგან განსხვავებით, რომლებიც შემოიფარგლება კონკრეტული სექტორებით, ტერმინი „კრეატიული ეკონომიკა“ წარმოადგენს მთელი ეკონომიკის კრეატიულობას.

დღესდღეობით, არა ფული ან ტექნოლოგიები, არამედ, სწორედ ახალი იდეები განაპირობებს წარმატებას, და რაც ყველაზე მთავარია პირადი კმაყოფილების განცდას, რაც საბოლოო ჯამში კომპანიის კეთილდღეობაზე აისახებ კონკურენტულ გარემოში.

მსოფლიო ეკონომიკის სწრაფად განვითარებად სექტორს, სწორედ კრეატიული მენეჯმენტი წარმოადგენს. ვინაიდან ის ნაკლებად დამოკიდებულია მატერიალურ რესურსებზე ხასიათდება დინამიურობით ისეთ სფეროებში, როგორცაა სამუშაო ადგილების შექმნა, შემოსავლების წარმოება და ექსპორტის განვითარება. თეორეტიკოსი და ეკონომისტი პიერ ლუიჯი საკო აღნიშნავს, რომ კრეატიული მენეჯმენტი საუკეთესოდ ასახავს ლოკალურ თავისებურებებს და ინარჩუნებს იდენტურობას გლობალიზაციის პროცესში.

აღსანიშნავია, რომ მეოცე საუკუნის ბოლოს ჩნდება ცნება კულტურული და კრეატიული მენეჯმენტი, რომლის გამოჩენას პიერ ლუიჯი საკო აკავშირებს სამრეწველო რევოლუციასთან. ამ პერიოდში განვითარებულმა ტექნოლოგიურმა ინოვაციებმა - ხმის ჩაწერა, რადიო, კინოხელოვნება და ფოტო, ბეჭდური ტექნოლოგიის დახვეწა - გაამარტივეს კულტურის ხელმისაწვდომობა და გავლენა იქონიეს შემოქმედებით პროცესზე.

უნდა აღინიშნოს, რომ ტელევიზია, რადიო, კინო, თეატრი, მუსიკა, სახვითი ხელოვნება, კომპიუტერული თამაშები, საგამომცემლო საქმე, ახალი მედია საშუალებები, დიზაინი, არქიტექტურა, მოდის სამყარო და რეკლამა - ყოველივე ეს

კულტურული და კრეატიული მენეჯმენტის ნაწილია, ხოლო აღნიშნული ინოვაციების მეშვეობით კომპანიებს შორის კიდევ უფრო გაღვივდა კონკურენტული ბრძოლა კომპანიის შეფუთვის კუთხით.

თანამედროვე პირობებში, კულტურული და კრეატიული მენეჯმენტის ინდუსტრიები ახალ ფორმებზე გადადის. გამყოფი ხაზი მომხმარებლებსა და მწარმოებლებს შორის ნელ-ნელა ქრება. კრეატიული და კულტურული სექტორები ითვლება ბიზნეს აქტივობის დინამიური, ინოვაციური ფორმების წინამორბედად. იმ ვითარებაში, როცა საზოგადოება გადადის ინტელექტუალური დონიდან ინდუსტრიულ დონეზე, კრეატიული მიდგომა ხდება ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი კონკურენტუნარიანობის ფაქტორი ამოცანების გადაჭრისათვის.

კრეატიულ აზროვნებას და შემოქმედებით მიდგომებს დიდი გავლენა აქვს ბიზნესის ფორმირებაში, რაც სათავეს, არ იღებს XXI საუკუნეში. კრეატივს ჩვენ უფრო ადრეულ საუკუნეებშიც ვხვდებით, იმ პერიოდებისთვის გამოყენებული თითოეული ახალი წამოწყება, ინოვაცია იყო ცნობიერების იმ არეალში, რაც იმ პერიოდის მოსახლეობას გააჩნდა, საზოგადოება ნებისმიერი ფორმით ცდილობდა ხმა მიეწვდინა მოსახლეობისათვის და მთავრობებისათვის და ამას სხვადასხვა ფორმით აკეთებდნენ, იქნებოდა ეს ვერბალური განცხადებები, თეატრალური დადგმები თუ მიწისქვეშა გამომცემლობებში გამოცემული ნაბეჭდი მასალა და სხვ.

XIX საუკუნემდე იქმნებოდა ხელნაწერები, მხატვრული ნიმუშები და მათი რეპროდუქციები, სხვადასხვა ძვირფასი ნივთები, რომელთა ნაწილი შემორჩენილია და დაცულია სხვადასხვა მუზეუმებში.

XX საუკუნის 80-90-იან წლებში კრეატიული გამოხატულების მთავარ ინსტრუმენტად გვევლინება რეკლამა, რომელიც ხელოვნებად გადაიქცა და არნახულ მწვერვალს მიაღწია რადიოს, გარე რეკლამის, ტელევიზიის და შემდგომში ინტერნეტის მეშვეობით.

ბიზნესის კონკურენციის ფონზე, ფანტაზიის არნახულმა გამოხატულებამ და გამოხატულების მრავალფეროვანი ხერხების გამოყენებამ მრავალმილიონ ბიუჯეტს დაუდო დასაბამი ბევრი საერთაშორისო კომპანიისათვის.

საუბრები რეკლამის მნიშვნელობაზე მეოცე საუკუნის დასაწყისში დაიწყო. რეკლამის შემქმნელები იგონებდნენ სხვადასხვა სტილს, დგავდნენ ხელოვნების ნიმუშებს, განსაკუთრებული მეტოქეობა გაჩნდა სლოგანების შემუშავების თაობაზე.

30-40-იან წლებში ჩნდება კანონები რეკლამის პრინციპების შესახებ, მოგვიანებით კი თავი აშკარა კონკურენციამ იჩინა.

50-იან წლებში ამუშავდა უნიკალური გაყიდვების შეთავაზების ცნება, დაიწყო სამეცნიერო კვლევების დაფინანსება კრეატიული აქტივობების განვითარებისათვის, 60-იანი წლები ისტორიაში შევიდა, როგორც შემოქმედებითი მიდგომების პერიოდი: სარეკლამო კამპანიებში მონაწილეობას იღებდნენ გამოგონილი პერსონაჟები, რომლებიც თავს აყვარებდნენ საზოგადოებას, რაც კომპანიების ცნობადობის ამაღლებას უწყობდა ხელს საერთაშორისო მასშტაბით, ხოლო რეკლამის გააქტიურების ფონზე, იზრდებოდა კომპანიების შემოსავლები.

კრეატიული მენეჯმენტი მსოფლიო ასპარეზზე 1998 წლიდან გამოდის, როდესაც დიდმა ბრიტანეთმა კრეატიული ინდუსტრიის განსაზღვრებების შესახებ გამოაქვეყნა, სადაც აღწერილია კრეატიული მენეჯმენტი, როგორც საქმიანობის სფერო, რომლის საფუძველია ადამიანთა ინდივიდუალური შემოქმედება, ჩვევები და ტალანტი და რომელსაც აქვს კარგი პოტენციალი ინტელექტუალური კაპიტალით შექმნას ზედმეტი ღირებულება და ახალი სამუშაო ადგილები [ჯოლია გ. კრეატიული ეკონომიკა და განვითარება, თბილისი, 2015].

კონკურენციის ზრდის ფონზე მწარმოებელთა შორის, კრეატიული იდეის მნიშვნელობამ გრანდიოზულ მასშტაბებს მიაღწია. დღევანდელ დღეს, კარგ შემოქმედებით იდეას კომპანიებისათვის მოაქვს უზარმაზარი მოგება და შემოსავალი.

ამავდროულად, ცუდად შერჩეულ რეკლამას კომპანიებისათვის მოაქვს სოლიდური ზარალი და თესავს ნეგატიურ დამოკიდებულებას მომხმარებლების მხრიდან.

კრეატიულ მენეჯმენტს კონკურენტული ბიზნესის ფორმირების პროცესში დიდი როლი უკავია, გაყიდვების წარმოება ერთგვარი ხელოვნება გახდა, პროდუქტის მომხმარებლისთვის კრეატიულად მიწოდების ხელოვნება, თუ კი ძველად ყიდიდნენ

ყველაფერს და ასაღებდნენ ნებისმიერი ხერხებით, შემდგომში გაყიდვები უფრო სენსიტიური გახდა, დანიელ პინკის წიგნში აღწერილია ABC გაყიდვები (Attunement, Buoyancy, Clarity), რაც ნიშნავს ჰარმონიულობას, სიცოცხლისუნარიანობას და გამჭვირვალობას (დანიელ პინკი „გაყიდვები არის ადამიანი“ (To Sell is Human), 2012) [Daniel H. Pink - To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others, English, Riverhead Books; Reprint edition – 2013, page 17, 18, 19].

დღევანდელი გარემო, საქონლისა და მომსახურების მრავალფეროვნებით ხასიათდება, ამიტომ კომპანიებს დიდი ძალისხმევა სჭირდებათ, რომ არა მხოლოდ აწარმოონ გარკვეული სახის პროდუქტი ან მომსახურება, არამედ მათ კონკურენცია ავალდებულებს მოერგონ მომხმარებელთა მოთხოვნებს, რისთვისაც კომპანიებს უწევთ არეგულირონ რესურსები და სწორად გაანაწილონ ისინი, რათა შეძლონ ბაზარზე პოზიციონირება.

ამისათვის საჭიროა კომპანია იყოს მოქნილი და უნდა გამოიყენოს ისეთი მეთოდები, როგორცაა:

- ხარჯების კონტროლი, კომპანიას უნდა შეეძლოს აწარმოოს სხვებზე იაფად, მაგრამ შეინარჩუნოს ხარისხი;
- მრავალფეროვანი არჩევანის პირობებში დიდი მნიშვნელობა ექცევა ხარისხს და მის საიმედოობას, იქნება ეს პროდუქციის ხარისხი, მომსახურების ხარისხი თუ თავად პოცესების ხარისხი რაც ზრდის კომპანიის საიმედოობას;
- მნიშვნელოვანია „ზუსტად დროზე“ პრინციპის გამოყენება, მაგალითად ფეხი მოიკიდა და საქართველოს ბაზარზე გამრავლდა ადგილზე მიტანის სერვისების მწარმოებელი კომპანიები, ხოლო მათი კონკურენტუნარიანობისთვის კომპანიამ უნდა უზრუნველყოს მიწოდების საიმედოობა;
- კომპანიებს უნდა შეეძლოთ მოთხოვნაზე რეაგირება, რისთვისაც კომპანია უნდა აწარმოებდეს ბაზრის ანალიზს და მომხმარებელთა კვლევას, რათა დროულად განსაზღვროს მოთხოვნები და მიიღოს შესაბამისი ზომები; ხოლო შემდგომ მოქნილად და მარტივად უნდა მოვახდინოთ ახალი პროდუქციის ათვისებისება [გელა

გრიგოლაშვილი - ოპერაციათა მენეჯმენტი, საქართველოს ეროვნული უნივერსიტეტის სალექციო კურსი, თბილისი, 2017].

კომპანია გამუდმებულ ჰარმონიაში უნდა იყოს მის მომხმარებელთან, მათ საჭიროებებსა და მოტივაციასთან, კომპანია მზად უნდა იყოს შეხედეს წინააღმდეგობებს, მისი სიცოცხლისუნარიანობა ოპტიმისტური უნდა იყოს, რადგან ზოგ კომპანიას შესწევს უნარი განაგრძოს საქმიანობა, ზოგს კი არა და ბოლოს, გამჭვირვალე (ნათელი) უნდა იყოს, თუ ვისთვის ყიდის პროდუქტს თუ მომსახურებას და გაყიდვები უფრო მარტივი გახდება, იქნება ეს გაყიდვები „ბიზნესი ბიზნესისათვის“ (B2B) თუ იქნება ეს „ბიზნესი მომხმარებლისათვის“ (B2C).

აქვე გამოვარჩევდი ერთი შეხედვით შეუსაბამო ბიზნესის ციფრულ ბიზნესთან (B2B მარკეტინგის) შერწყმის მაგალითს, რომელიც სხვა არაფერია თუ არა კრეატიული მიდგომა თანამედროვე გამოწვევებთან, საქმე ეხება კომპანიების „Starbucks“-ისა და „Yahoo.com“-ის თანამშრომლობას, სტარბაქსი დაარსდა 1971 წელს და პირველი ყავის მაღაზია გახლდათ ვაშინგტონში, წლების მიუხედავად კომპანია ინარჩუნებს საუკეთესო ხარისხს მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში, კომპანიის სლოგანი გახლავთ, - „შთააგონე და კვებე ადამიანის სული - ერთი ადამიანი, ერთი ჭიქა და ერთი მეზობლობა ამავე დროს“. ხოლო კომპანია „იაჰუ“ 1994 წელს დაარსდა, ეს საიტი ძირითადად ცნობილია, როგორც ვებ პორტალი, რომელიც უზრუნველყოფს მრავალფეროვანი და უახლესი ამბების გადმოცემას.

ამ კომპანიების თანამშრომლობის მიზეზი არ იყო, მხოლოდ ბიზნესის გაუმჯობესება, კომპანიებს საერთო ინტერესები ჰქონდათ და მათთვის მნიშვნელოვანი იყო ხალხი, „სტარბაქსს“ არ ჰქონდა საკმარისი ცოდნა, რომ შეექმნა რაღაც ახალი, მოულოდნელი და ონლაინი, ხოლო „იაჰუს“ შეეძლო დახმარებოდა გაციფრულებაში.

ამ პერიოდისათვის ინტერნეტი არ იყო ისე მასშტაბურად ხელმისაწვდომი, როგორც დღეს და კომპანიები მომხმარებელს ფულს ახდევინებდნენ ამაში, სწორედ ამ კუთხით დაიწყო კომპანიების თანამშრომლობა 2010 წელს, „სტარბაქსში“ ყოფნისას მომხმარებელს შეეძლო გამოეყენებინა უკაბელო ინტერნეტი (Wi-Fi), თუმცა მომხმარებელი იღებდა უფრო მეტს „სტარბაქსის“ ციფრულ ქსელს, რომელიც 6



სხვადასხვა არხს მოიცავდა და ხელმისაწვდომი იყო, მხოლოდ სტარბაქსის მომხმარებლებისათვის, ხოლო გამოყენება შესაძლებელი იყო სმარტფონებით (ე.წ. ჭკვიანი ტელეფონი), ეს იყო მაგალითი ორი კომპანიის რესურსების მობილიზებისა, რათა ორივემ მიიღოს სარგებელი.

ბრიტანელმა მეცნიერმა ჯონ ჰოკინსმა მის ნაშრომში განიხილა კრეატიული ეკონომიკის მოდელის 15 სექტორი: რეკლამა, აქრიტექტურა, სახვითი ხელოვნება, სახელობო საქონელი, დიზაინი, მოდა, კინო, მუსიკა, საშემსრულებლო ხელოვნება, საგამომცემლო საქმე, სამეცნიერო-კვლევითი და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოები, პროგრამული უზრუნველყოფა, სათამაშოები, რადიო-ტელევიზიები და ვიდეოთამაშები [Волкова А. Города и креативный класс в Азии - <http://urbanurban.ru/blog/reflection/157/Goroda-i-kreativnyy-klass-v-Azii>] რასაც შემდგომში საფუძვლად ინტელექტუალური საკუთრება დაედო.

კონკურენციის გამო, დღის წესრიგში დგას, როგორც კომერციული შეთავაზების ზრდა, ასევე, თვითღირებულების შემცირებასაც. ყოველივე ამის გამო, ბიზნესი იძულებულია, მოქნილი გადაწყვეტილებები ეძებოს, რათა დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნები.

## 1.5 კრეატიული ანტიკრიზისული მენეჯმენტი

კრიზისული სიტუაცია, ეს არის ექსტრემალური, მოულოდნელი შემთხვევა, რომელიც ზიანს აყენებს ორგანიზაციის, კომპანიის, დარგის რეპუტაციას. კრიზისს შეუძლია ნეგატიური გავლენა მოახდინოს როგორც კომპანიაზე, ორგანიზაციაზე ან ინდუსტრიაზე, ასევე მომსახურებაზე, პროდუქტზე და საზოგადოებაზე.

აღსანიშნავია, რომ კრიზისი ორგანიზაციაში არასტაბილურობის მაღალი ხარისხის ინდიკატორია და ამიტომ, კომპანიების მენეჯმენტი იღებს ვალდებულებას, რომ შექმნილ კრიზისულ პირობებში კრიტიკულად რთული ვითარების რეაბილიტაცია მოახდინოს. ამ ვითარების შეცვლის ერთ-ერთი საუკეთესო მეთოდი კრეატიული ანტიკრიზისული მენეჯმენტის საქმიანობაა.

კრეატიული ანტიკრიზისული მენეჯმენტი, შეიძლება განვიხილოთ მოქმედებების კომპლექსად, რომელიც ორგანიზაციებს ეხმარება გაცილებით უფრო მობილურები, მოქნილები, ინოვაციურები და სიცოცხლისუნარიანები იყვნენ განსაკუთრებულად შეცვლილ ვითარებაში. ანუ იქ, სადაც ტრადიციული მიდგომებით, მეთოდებით, წესებით და სტრატეგიებით ორგანიზაციები წინ ვერ მიდიან და ვერ ვითარდებიან, იწყებენ კრეატიული მიდგომებით არსებული პრობლემების გადაწყვეტას.

კრეატიული ანტიკრიზისული მენეჯმენტი ეხმარება ორგანიზაციებს გაერკვნენ, გადარჩნენ და მოერგონ ახალ გარემოს, მოახდინონ ყველაზე ღირებულის შენარჩუნება, შეიძინონ მნიშვნელოვანი და ჩამოიცილონ ის, რაც შესაძლოა საჭირო იყო ძველ ვითარებაში, მაგრამ ახალში, ორგანიზაციის რეგრესის მთავარი მიზეზიც შეიძლება გახდეს.

კრეატიული ანტიკრიზისული მენეჯმენტის საქმიანობა ორგანიზაციის მუდმივ მდგომარეობას არ წარმოადგენს, ჩვეულ ვითარებაში, როგორც წესი, ორგანიზაცია მთლიანად განსხვავებული მიდგომებით და სქემით იმართება, მაგრამ ორგანიზაციები ქმნიან მართვის ავარიულ სქემას, რომელიც აქტიურდება მაშინ, როცა გარკვეული კომპონენტები შესაბამის სიგნალს იძლევიან.

მაგალითად, როდესაც კატასტროფულად კლებულობს შემოსავლები, ხდება დიდი გადინება ვალდებულებებში რისკების ზრდის სახით ან აქტივების სწრაფი გაუფასურების სახით. ამ პერიოდში ხდება საფრთხეების განსაკუთრებით გამწვავება. სწორედ ასეთ ვითარებაში, იმისათვის, რომ კრეატიულმა მენეჯერებმა არ დაკარგონ დრო, საფრთხე დროულად იგრძნონ და ადეკვატურად იმოქმედონ, მნიშვნელოვანია წინასწარ განსაზღვრული, კარგად გაანალიზებული, ავარიული მოქმედებების გეგმის ქონა, რაც მისცემს მათ შესაძლებლობას ორგანიზაცია ჩვეული რეჟიმინდან ინოვაციური, კრეატიული მენეჯმენტის მოქმედების რეჟიმში გადართონ, რომელიც მოიცავს კრიზისის მართვას, წინა კრიზისულ მენეჯმენტს, პოსტ კრიზისულ აქტივობებსა და ინოვაციური, კრეატიული გადაწყვეტილებების მიღებას.

როგორც აღვნიშნეთ, კრიზისის არ გაღრმავებისთვის, საჭიროა ზომების მიღება მანამ, სანამ კრიზისი რეალურად დაიწყება. მზადების ძირითადი ნაწილია კრიზისის განსაზღვრის უმარტივესი სქემის შექმნა. პირველ რიგში, ეს მოიცავს ზუსტი საკონტროლო პარამეტრების ჩამოყალიბებას. ანუ იმ პარამეტრებისას, რომლებშიც კრიზისი ყველაზე ადრე იწყებს გამოვლენას. ეს შესაძლოა იყოს შიდა პარამეტრები (კრედიტორები, დებიტორები, კადრების გადინება, რეალიზაცია ან სხვ.), ასევე ორგანიზაციის გარეთ, ბაზრის მთავარი მახასიათებლები (კრედიტების და დარგის მოცულობა, დარგის რეალიზაციები, კურსის ცვლილება და ა.შ).

მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციისა და დარგის სპეციფიკიდან გამომდინარე შეირჩეს 4-5 მთავარი პარამეტრი, რომლის განსაკუთრებულად გაკონტროლება მოხდება მშვიდ და სტაბილურ სიტუაციაში. ასევე, მნიშვნელოვანია დადგინდეს ამ პარამეტრებისათვის ცვლილების განხორციელების დასაშვები ლიმიტები. ანუ, უნდა მოხდეს იმის განსაზღვრა თუ რა პერიოდში, რა სახის ცვლილების შემთხვევაში ხდება რეაგირების დაწყება. ეს განსაზღვრავს რეაგირებისთვის საჭირო ღონისძიებების მასშტაბს, სიმწვავეს და პრიორიტეტულობას. ფინანსურ და რაოდენობრივ პარამეტრებთან ერთად, ზოგჯერ საჭირო ხდება თვისობრივი ინდიკატორების კონტროლი, როგორც შესაძლებელია იყოს კლიენტების და კადრების კმაყოფილების დონე, ცვლილებების განხორციელების რაოდენობა და სისწრაფემ, ამ პარამეტრების განსაზღვრა სუბიექტურად მიმდინარეობს საშუალო და მაღალი რგოლის მენეჯერების, ასევე რიგითი თანამშრომლების მიერ და როგორც კი მიღებული შედეგები ნაკლებია დასაშვებზე, აქაც მსგავსი სქემით იწყება რეაგირება.

მშვიდ რეჟიმში სასიგნალო პარამეტრების დასაშვებზე მეტი ცვლილების შემთხვევაში ხდება პარამეტრების ცვლილების ანალიზის დაწყება იმისათვის, რომ მოხდეს კრიზისის მასშტაბის, საფუძვლების, და მოსალოდნელი საფრთხეების გამოვლენა, ამისათვის ხდება სპეციალური სამუშაო ჯგუფის შექმნა, რომელიც მაქსიმალურად მოკლე ვადაში ხელმძღვანელებს წარუდგენს მთლიან ანგარიშს ცვლილებების და კრიზისის გამომწვევი მიზეზების შესახებ. ანგარიშში დეტალურად

ხდება კრიზისის კლასიფიკაციის განხილვა, ანუ იდენტიფიცირება იმისა, თუ რა ტიპის კრიზისთან გვაქვს საქმე.

კლასიფიკაციის მიხედვით დგინდება რეაგირების მოქმედების სქემა. ყველაზე მნიშვნელოვანი და ეფექტური, როგორც წესი, კრეატიული მენეჯმენტის ორგანიზაციული სტრუქტურის კრიზისულ პირობებზე მორგებაა. აქ განხორციელებული ძირითადი ცვლილება უმეტესწილად ეხება მართვის პროცესის ცენტრალიზაციას, ანუ, მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიმღები ერთი ადამიანი ხდება, ან მაქსიმალურად მცირდება მათი რიცხვი.

კოლეგიალური ორგანოების უმეტესი ნაწილი წყვეტს აქტივობასა და ფუნქციონირებას. მართვის ორგანო ხდება უფრო ვერტიკალური. ამ დროს აუცილებელია ინფორმაციის მიმოცვლის პროცესის უფრო დაჩქარება. ამისათვის აქტიურდება მუშაობის საგანგებო, საშტაბო რეჟიმი, რისთვისაც ხდება საინფორმაციო ჯგუფის ან სამსახურის შექმნა, სადაც ყველა თანამშრომელს შეუძლია მიიღოს ან მიაწოდოს ინფორმაცია მოკლე პერიოდში.

ცვლილებები ხორციელდება აქტივობების გეგმებში. ფაქტობრივად ყველა გეგმა, რომელიც მანამდე არსებობდა, ან მათი უმეტესი ნაწილი უმოქმედოდ ცხადდება და იწყება ახალ გეგმებზე მუშაობა ინოვაციური, შემოქმედებითი მეთოდებით. დავალებების განაწილება ხდება მოკლევადიან პერიოდზე გათვლით. განსაკუთრებით აღსანიშნავია, რომ დავალების განაწილება ხდება ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელზე, თუნდაც ეს დავალება შეიძლება არ იყოს დიდად მნიშვნელოვანი არსებული კრიზისის დასაძლევად. უფრო იზრდება ახალი დავალებების და დაგეგმვის რევიზიის სიხშირეც. გაცემული დავალებები ყოველდღიურ კონტროლზე აყავთ, ხოლო განსაკუთრებული კონტროლის აუცილებლობა იქმნება ფინანსური მენეჯმენტის კუთხით. მნიშვნელოვანი ხდება მაქსიმალურად მოკლე პერიოდში ხარჯებზე ახალი გადაწყვეტილების მიღების ცენტრალიზაცია. ბიუჯეტში ადრე განსაზღვრული ხარჯების გადახედვა და შემცირება, ისე რომ საფრთხე არ შეუქმნას ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას კრიზისის პერიოდში, განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენს.

შემცირების შესაძლებლობები 3 მთავარი მიმართულებით არსებობს: საოპერაციო და მარკეტინგული ხარჯები, ადმინისტრაციული და სამეურნეო ხარჯები და პერსონალთან დაკავშირებული დანახარჯები.

საჭიროა უფრო აქტიური მუშაობა დებიტორების მიმართულებით, ანალიზის გაკეთება გრძელვადიანზე გათვლილი პრიორიტეტულობის მიხედვით და მათ სტრატეგიულად მნიშვნელოვან ნაწილთან ახალი, კრეატიული მიდგომით მუშაობის დაწყება ისე, რომ მათი ბიზნესის არსებობაზე უარყოფითი გავლენა არ იქონიოს.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კადრებთან სწორად, შემოქმედებითად მუშაობას. აქ აუცილებელია კადრების ყველაზე საჭირო ნაწილის იდენტიფიცირება, რომლის სამსახურიდან წასვლაც ხელმძღვანელობამ არ უნდა დაუშვას. უნდა მოხდეს მათთან კომუნიკაციის გააქტიურება, მათთვის სამუშაო პირობების მაქსიმალურად უზრუნველყოფის მიზნით. სხვა მხრივ, ძალიან მნიშვნელოვანია, ასევე, რომ საკადრო სექტორში მიღებული გადაწყვეტილებები სამართლიანობის ჩარჩოებს არ გასცდეს, რასაც არანაკლებ უარყოფითი შედეგის მოტანა შეუძლია გრძელვადიან გათვლებით.

კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მენეჯმენტმა იზრუნოს თანამშრომლების კრეატიული, შემოქმედებითი უნარების განვითარებაზე, რათა მოახდინონ ადაპტირება ახალ გარემოზე და მინიმუმამდე დაიყვანონ მათ შორის პანიკის შექმნის შესაძლებლობა.

შემდეგი საკითხი, რაზეც აუცილებლად უნდა იზრუნოს კრეატიულმა ანტიკრიზისულმა მენეჯმენტმა, ეხება მომხმარებლებთან, მომწოდებლებთან, პარტნიორებთან (გაყიდვებში, მომსახურების მიწოდებაში ან წარმოებაში, ინვესტორებთან და ა.შ.) ურთიერთობების რეგულირებას, რომელიც მინიმუმამდე ამცირებს უარყოფითი კომუნიკაციის შესაძლებლობებს მათთან, ამისათვის მნიშვნელოვანია, თითოეულ თანამშრომელს, რომელსაც მათთან ურთიერთობა შეიძლება მოუწიოს, სათანადოდ ჰქონდეს ინსტრუქტაჟი განსაზღვრული, თუ რა ინფორმაცია უნდა გაცვალოს და რა ფორმით უნდა მოხდეს მათთვის ინფორმაციის მიწოდება. აუცილებელია ამ ნორმების უმოკლეს ვადებში შექმნა და თანამშრომლების შესაბამისი ჯგუფების განსაზღვრა, რომლებიც გამოირჩევიან შემოქმედებითობით, კრეატიულობით მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში.

ზემოჩამოთვლილი მოქმედებები აქტუალურია თითქმის ყველა კრიზისის დროს. თუმცა, არსებობს კონკრეტული მოქმედებები, რომლებიც მხოლოდ კონკრეტული კრიზისების დროს ხორციელდება. ამ ღონისძიებების შინაარსი და თანმიმდევრობა დამოკიდებულია თვითონ კრიზისის ბუნებაზე და მის გამომწვევ მიზეზებზე და იგი მიზნადაც სწორედ კრიზისის გამომწვევი ფაქტორების ნეიტრალიზაციას ისახავს. ამ ღონისძიებების დაგეგმვა კრიზისის იდენტიფიკაციის ფაზაშივე ხდება, და ყველა ზემოთ მოცემული ღონისძიებების პარალელურად ხორციელდება. კრიზისის დასრულების შესახებ გადაწყვეტილება მიიღება მსგავსი პარამეტრული სისტემის მაჩვენებლებზე დაყრდნობით, როგორც კი ხდება მისი იდენტიფიკაცია. როგორც კი დარღვეული პარამეტრები ნორმას უბრუნდება, და მათი გაუარესების საფრთხე ნეიტრალიზებულია, კრიზისის დასრულება დეკლარირდება.

მნიშვნელოვანია, რომ კრიზისის დასრულების შესახებ გადაწყვეტილებასთან ერთად გამოცხადდეს მართვის ჩვეულ ფორმაში ჩადგომისათვის საჭირო მოქმედებების გეგმაც. ანუ ყველა ის უკუცვლილება, რომელიც უნდა განხორციელდეს მართვის შემდგომი ნორმალიზაციის მიმართულებით.

დეკლარაციაში აუცილებლად უნდა იყოს მოქმედებები ანტიკრიზისული მენეჯმენტის განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანი მონაწილეების დაფასებისა და წახალისებისათვის. ასევე, უნდა შეჯამდეს კრიზისის შედეგად კომპანიის მიერ მიღებული ზიანი, საფუძვლები, რამაც გამოიწვია კრიზისი და მოქმედებები, რომლებმაც ამ მიზეზების ნეიტრალიზაციას შეუწყო ხელი. კრიზისის სწორი და სრული შეფასება აუცილებელი პირობაა ცხოვრების ჩვეულ რეჟიმში დასაბრუნებლად. სხვა შემთხვევაში კრიზისის უარყოფითი ფსიქოლოგიური, ან სხვა სახის ზემოქმედება დიდი ხნის განმავლობაში გაგრძელდება.

კრიზისის ბოლოს აუცილებელია გადაიხედოს კრიზისის იდენტიფიკაციის პარამეტრული სისტემა. გაანალიზდეს, ხომ არ არის ახალი პარამეტრების დამატების საჭიროება, ან მათი დასაშვები სიდიდეები ხომ არ ითხოვს ცვლილებებს. უნდა გაანალიზდეს წინასწარმომზადებული ანტიკრიზისული სცენარები, მოქმედებათა გეგმები რამდენად ქმედითი არმოჩნდა, ხომ არ იყო უმჯობესი სხვა სქემებით მოქმედება

სხვადასხვა სახის გართულებების შემთხვევაში. მენეჯმენტი ცდილობს მნიშვნელოვნად გადაახალისოს ანტიკრიზისული პროგრამა უკვე გამომდინარე ახალი გამოცდილებიდან [ანტიკრიზისული მენეჯმენტი - <http://strategy.ge/2009/01/29/crisis-management>, 2009].

კრიზისის გადალახვის შემდგომ, როგორც წესი, კრეატიული მენეჯმენტი უფრო პასიური ხდება, დუნდება. არანაკლებ მნიშვნელოვანია, კრიზისის დასრულების აქტივობები, ვიდრე თვით ანტიკრიზისული აქტივობები.

კრეატიულ მენეჯმენტს უნდა ახსოვდეს, რომ კრიზისს გააჩნია როგორც დესტრუქციული, ასევე კონსტრუქციული, პოზიტიული გავლენა კომპანიებზე, რომ ის იძლევა ზრდის და განვითარების შესაძლებლობებს. ნერგავს ორგანიზაციებში, მუშაობის ახალ, ინოვაციურ, კრეატიულ სტილს და სწორედ ის ფაქტი, თუ რამდენად ღიად, ორგანიზებულად და შემართებით ხვდებიან გამოწვევებს, განაპირობებს როგორც ნეგატიური, ისე პოზიტიური გავლენის მასშტაბს და ხარისხს.

## თავი II. კრეატიული მენეჯმენტის ინოვაციური ფორმები და მათი როლი მართვის ეფექტიანობის გაზრდის პროცესში

### 2.1 ინდუსტრიული რევოლუცია

კრეატიული მენეჯმენტისადმი ინტერესი სხვადასხვა ინსტიტუტების მხრიდან, ძალიან დიდია, ხოლო მესამე და მოთხე ინდუსტრიული რევოლუციის ფონზე, ციფრული ტექნოლოგიები, მის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს, რომელიც სხვადასხვა მოწყობილობების, ინსტრუმენტების, გამოგონებების დახვეწით ყოველდღიურად განიცდის პროგრესს და ვითარდება სწორედ კრეატიული ადამიანების მიერ ჩადებული შრომისა და რესურსების ხარჯზე.

თანამედროვე სამყარო, ეს არის გაციფრულების რევოლუცია, რომელმაც უამრავ სფეროში შეაღწია და დიდ გავლენას ახდენს საზოგადოებაზე, ეკონომიკაზე თუ კულტურულ გარემოებებზე. ჩვენ ყოველდღიურად ვაწყდებით სრულიად ახალ იდეებს, ტექნოლოგიებს თუ ციფრული სამყაროს შედეგებს.

აღბათ, რთულია განვსაზღვროთ, კიდევ რამ შეიძლება განგვაცვიფროს, როდესაც უკვე შეიქმნა და ვითარდება ხელოვნური ინტელექტი, მედიცინაში გამოსცადეს და ინეგრება ხელოვნური ორგანოები, სულ უფრო მცირდება ელემენტების ზომები და იზრდება ამ ელემენტების ინფორმაციული ტევადობა, თუმცა ყველა გამოწვევას, ერთად უნდა ვუპასუხოთ.

ტერმინით „ინდუსტრიული რევოლუცია“ აღნიშნება უმნიშვნელოვანესი გარდატეხა კაცობრიობის ისტორიაში, რომელმაც დასაბამი მისცა კაცობრიობის ცხოვრების სრულიად ახალ წესს და შესაბამისად, ახალ ინდუსტრიულ ეპოქებს.

თუკი ინდუსტრიული რევოლუცია ახალი დროის ზოგადსაკაცობრიო მნიშვნელობის პროცესს აღნიშნავს, ტერმინი „ინდუსტრიალიზაცია“ უფრო ეკონომიკურ და ტექნიკურ „მოდერნიზაციას“ გულისხმობს [ინდუსტრიული რევოლუცია - [https://ka.wikipedia.org/wiki/ინდუსტრიული\\_რევოლუცია](https://ka.wikipedia.org/wiki/ინდუსტრიული_რევოლუცია), 2018].

ერთი შეხედვით ეს ეტაპები ჩვეულებრივ ისტორიულ დატვირთვას ატარებს, თუმცა მინდა აღვნიშნო, რომ თოთოეული ეტაპი გამოირჩევა კრეატიულობით, ანუ



შემოქმედებითი აზროვნებით, ამ ეტაპების მანძილზე, რომ არ ყოფილიყო უდიდესი მეცნიერების თუ სხვადასხვა მიმართულებით მოღვაწე ადამიანების დიდი ღვაწლი, მათი განსხვავებული ხედვის უნარი, უდიდესი ფანტაზია და დროის დათმობის სურვილი იმ საქმისათვის, რომელიც მათ სულიერ მდგომარეობას არ ასვენებდა და უფრო და უფრო მეტის მიღწევას აიძულებდა, ალბათ ვერ მოვიდოდით ამ ეტაპამდე ამხელა ცოდნითა და გამოცდილებით. შესაბამისად ეს ეტაპები მჭიდრო კავშირშია კრეატიულ მიდგომებსა და შემოქმედებით აზროვნებასთან.

მეცნიერები ინდუსტრიული რევოლუციის ოთხ დონეს გამოყოფენ, პირველმა ინდუსტრულმა რევოლუციამ გარდატეხა მოახდინა კაცობრიობის ისტორიაში, რომელიც 1750-1850 წლებს უკავშირდება, ეს პერიოდი ხასიათდება დიდი ცვლილებებით მრეწველობაში, ტრანსპორტირებაში, ტექნოლოგიების განვითარებაში, ეს იყო ინდუსტრიალიზაცია, ტექნიკური მოდერნიზაცია და ინოვაცია ეკონომიკაში.

პირველ ინდუსტრიულ რევოლუციაში გადამწყვეტი როლი ითამაშა ინჟინერ-მექანიკოსმა და მათემატიკოსმა ჯეიმს ვატმა, რომელმაც 1763-1775 წლებში მოახდინა ორთქლის ძრავას მოდიფიცირება, რამაც დასაბამი დაუდო მრეწველობაში მექანიზაციისათვის წყლისა და ორთქლის გამოყენებას, ამ ფაქტის წყალობით, დაიწყო დიდი ბრიტანეთისა და მსოფლიოე ეკონომიკური განვითარება [ჯეიმზ ვატი - [https://ka.m.wikipedia.org/wiki/ჯეიმზ\\_ვატი](https://ka.m.wikipedia.org/wiki/ჯეიმზ_ვატი), 2019]. გამარტივდა მრავალი პროცესი, სადაც ადამიანური რესურსი იხარჯებოდა, შეიქმნა ინდუსტრიული იარაღები.

ის, ვინც ფლობდა სამუშაო იარაღებს, უფრო კონკურენტული იყო, ხოლო, ვისაც არ ჰქონდა შესაძლებლობა, ვერ უძლებდნენ კონკურენციას, რის გამოც ახალი სამუშაო ადგილებისა და ფინანსური კეთილდროების ძიებაში საზოგადოების ქალაქებში გადინება და საქალაქო აგლომერაცია დაიწყო. წარმოიშვა უსაქმოდ დარჩენილი ბავშვების რაიმე საქმით დაკავების იდეაც, რამაც საფუძველი ჩაუყარა ფაბრიკა-ქარხნებზე დაფუძნებულ სწავლებას. ეს იყო გადაწყვეტილება, რომლითაც სარგებელი ჰქონდა მწარმოებელსაც, მშობლებსაც და ხელს უწყობდა თავად ბავშვების რეაზლიზაციას და ნაკლებად შემაწუხებელი იყო სახელმწიფოსთვისაც, ეს ამცირებდა რაც დანაშაულის დაშვებასაც.

1870 წლიდან, დაიწყო ელექტროენერჯის საშუალებით მასობრივი წარმოების შემქნა, რამაც დასაბამი დაუდო მეორე ინდუსტრიულ რევოლუციას (2.0). გლობალურმა ინდუსტრიამ ტრანსფორმაცია განიცადა. დაიწყო მაღლი ხარისხის ფოლადის, ქიმიური ნივთიერებების წარმოება, გაჩნდა ახალი პროფესიები და დაიწყო ურბანიზაციის პროცესი.

ამ პროცესების განვითარებას სხვადასხვა წლებში, საფუძველი ჩაუყარა დინამო-მანქანისა და ელექტრო რკინიგზის (ვ. სიმენსი), გენერატორისა და ელექტროგადამცემი ტრანსფორმატორის (თ. ედისონი) გამოგონებამ, ასევე, გარკვეული როლი ითამაშა შიდა წვის ძრავების გამოგონებამ, რომელიც რ. დიზელსა და ნ. ოტოს ეკუთვნის და სხვა გამოგონებებმა.

მეორე სამრეწველო რევოლუციის ეპოქაში იზრდება გამოგონების, ინოვაციის და ახალი ტექნოლოგიების როლი, ხოლო ეკონომიკის განვითარება სამეცნიერო მიღწევებს დაეფუძნა [Smil, Vaclav. *Creating the Twentieth Century: Technical Innovations of 1867–1914 and Their Lasting Impact.* — Oxford; New York: Oxford University Press, 2005]. გამოჩნდა უმაღლესი ტექნიკური სწავლების კოლეჯები.

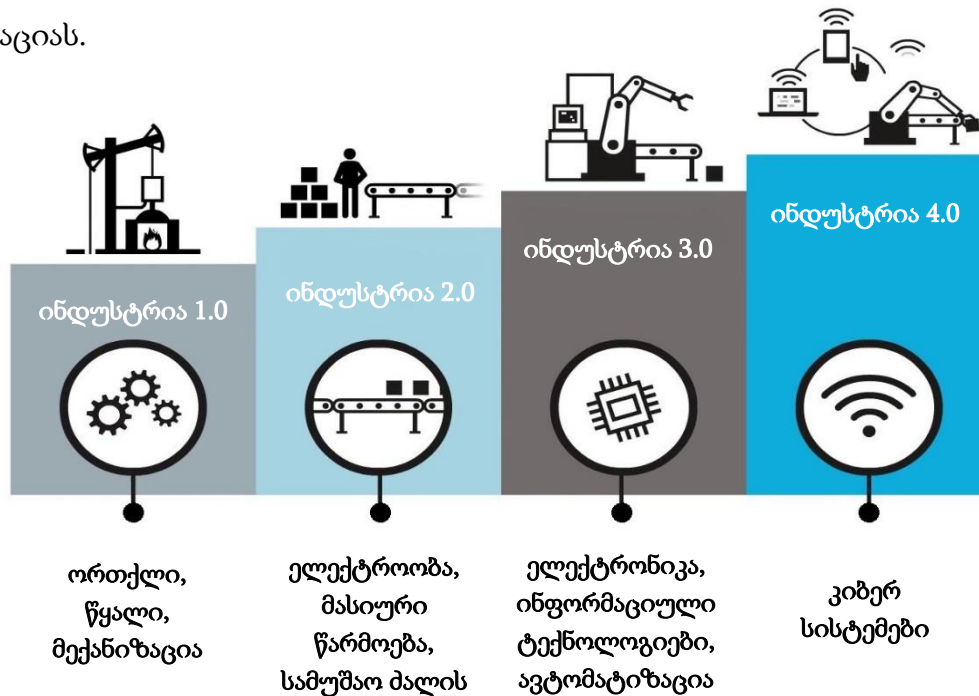
„ტოიოტამ“ ორგანიზაციულ მართვაში კრეატიულობა ჯერ კიდევ 1951 წელს გამოიყენა, დანერგეს მმართველობითი ნოვაცია - იდეების შეთავაზების სისტემა, რომლის მიხედვითაც ყველა თანამშრომელს შეეძლო თავისი იდეის შეთავაზება, თუ კი დახვეწავდა კომპანიის პროცესებს. თანამშრომელი, რომლის იდეაც დაინერგებოდა, სოლიდურ პრემიას იღებდა, ასევე, მიმდინარეობდა იმ თანამშრომლების წაქეზება, რომელიც მზად იყო გარდაქმნებისთვისა და დაგანათლების მიღებისათვის.

მესამე ინდუსტრიული რევოლუცია (3.0), რომელიც 1969 წლიდან დაიწყო, ელექტრონული და საინფორმაციო ტექნოლოგიების განვითარებას და პროცესების ავტომატიზაციას უკავშირდება. რამაც ხელი შეუწყო ნაკლებად ნობილი ქვეყნების განვითარებას.

ტოიოტამ ამ პერიოდის სირთულეებს თავი ბრწყინვალედ გაართვა და მოახდინა ბიზნეს პროცესების ოპტიმიზაცია, კრეატიული მიდგომების საფუძველზე, როდესაც 1998 წელს შექმნა IMV პლატფორმა (Innovative International Multipurpose Vehicle), რაც

იმას ნიშნავდა, რომ ტოიოტა გავიდა საერთაშორისო ბაზარზე და მომსახურება უნდა გაეწია 140 ქვეყნისათვის მსოფლიოს მასშტაბით.

წარმოების პროცესში შემცირდა ადამიანის ფუნქციები, მაგრამ ამ პროცესებმა ადამიანი სრულად ვერ ჩაანაცვლა, თუმცა რაც უფრო მეტად ვითარდება პროცესები, მით უფრო მეტ თავისუფალ დროს უთავისუფლებს ადამიანებს, რაც საშუალებას აძლევს მათ, უფრო მეტი ყურადღება დაუთმონ საკუთარი თავის განვითარებას, წარმოჩენას და რეალიზაციას.



{ 2.1.1. }

ჩვენ ვიმყოფებით მეოთხე „ციფრული რევოლუციის“ ეტაპზე (Industry 4.0). რთულია განვსაზღვროთ ზუსტად რომელი წლიდან დაიწყო ციფრული რევოლუცია, რადგან ზოგისთვის, ჯერ არც კი დაწყებულა. მეცნიერები თვლიან, რომ ვირტუალური ქსელები დააკავშირებს ყველას და ყველაფერს, მათი აზრით ეს იქნება ჭკვიანი წარმოების (Smart production) ეპოქა, რომლითაც კიდევ უფრო ეფექტური გახდება წარმოება.

ეს ეტაპი არნახული ტემპით ვითარდება და გლობალურად ცვლის ინდუსტრიას. მკვლევართა შეხედულებები იყოფა, ზოგის აზრით ხელოვნური ინტელექტის განვითარება გაამარტივებს ადამიანის ცხოვრებას, გარდაქმნის წარმოებას, მენეჯმენტს

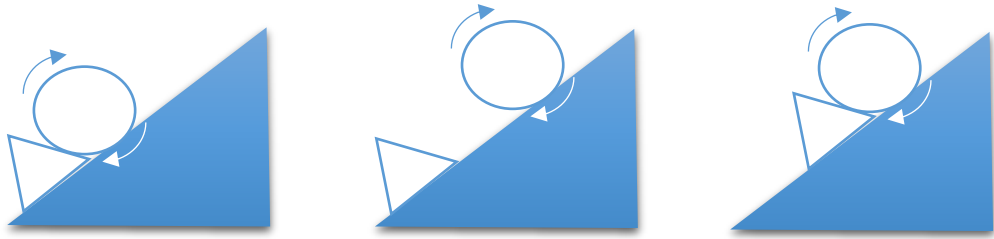
და მის სისტემას, ზოგისთვის კი ეს სიხალეები შიშის მომგვრელია, რომლის მიზეზს სამუშაო ადგილების დაკარგვა და პიროვნების უკაბა ფლანგზე გადაწევა წარმოადგენს.

ოთხივე ეტაპის განვითარება განპირობებული იყო და არის კრეატიული აზროვნებით, თუმცა შემოქმედებით მიდგომას ასეთი ტერმინით არ მოისაზრებდნენ.

ეკონომიკის სფეროში არსებული შეხედულების მიხედვით, შემოქმედებით აზროვნებას, რაღაც ახალისა და ინოვაციური იდეის აღმოჩენამდე და პრობლემური მდგომარეობების მიმართ პრინციპიალურ გადაწყვეტილებამდე მივყავართ, რაც სარგებლის მომტანი უნდა იყოს.

ტოიოტა მსოფლიოში ერთ-ერთ ყველაზე დიდ კორპორაციად იქცა, მისივე შემუშავებული სისტემის TPS (Toyota Production System) დამსახურებით. რაც საშუალებას აძლევს კომპანიას აწარმოოს საუკეთესო ავტომობილები დაბალ ფასად, ის ხელს უწყობს ხარისხის ახალი სტანდარტების შექმნას. დღესდღეობით პრაქტიკულად ყველა კონკურენტი კომპანია ფლობს TPS-ის ანალოგიურ სისტემებს.

მენეჯმენტის სფეროში კრეატიული აზროვნება ეს არის შესაძლებლობა შეიმუშავო რაიმე უნიკალური, განიხილო, მიიღო არასტანდარტული მმართველობითი გადაწყვეტილება და დანერგო ის, ამ მოსაზრებას ეხმაურება დაოს (ავტონომიური ორგანიზაციის დეცენტრალიზაცია [Decentralized autonomous organization - [https://en.wikipedia.org/wiki/Decentralized\\_autonomous\\_organization](https://en.wikipedia.org/wiki/Decentralized_autonomous_organization), 2019]) ტოიოტას 14 პრინციპიდან მეექვსე პრინციპი, რომელიც შემდეგში მდგომარეობს: „უნდა დააგროვო ცოდნა გარკვეული მიმართულებით და მოახდინო სისტემატიზაცია, არ უნდა ჩაახშო საკუთარი თავის გამოხატვა, რომელიც ეხება სტანდარტების განვითარებას და უნდა გაამყარო ახლად მიღებული სტანდარტი [https://lib.rin.ru/book/dao-toyota-14-principov-menedzhmenta-veduschej-kompanii-mira\_dzheffri-lajker/text, 2004], ეს პროცესი კი უსასრულოა (სურ. 2.1.2): გენერირება (წრე, რომელიც მუდმივი პროცესია), სტანდარტის დანერგვა (მოცემულ მდგომარეობაში გაჩერება), ფიქსაცია (სამკუთხედი, რომელიც ამყარებს სტანდარტს და დადმა სვლას ვეღარ განიცდის და მხოლოდ მაღლასხვლა არის შესაძლებელი).



ტოიოტა დაო-ის მეექვსე პრინციპის ვიზუალიზაცია

[ 2.1.2. ]

## 2.2 საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი

მარკეტინგისა და ფინანსების მსგავსად ოპერაციათა მენეჯმენტი წარმოადგენს ბიზნესის სფეროს, მკაფიოდ გამოხატული სამმართველო ფუნქციებით.

საწარმოო და ოპერაციულ მენეჯმენტს საკმაოდ დიდი ისტორია გააჩნია, იგი მარკეტინგისა და ფინანსების მსგავსად ბიზნესის სფეროს წარმოადგენს, მისი მკაფიოდ გამოხატული სამმართველო ფუნქციებით.

საწარმოო და ოპერაციული სისტემები ყოველთვის არსებობდა, თუმცა, განსხვავდებოდა დღეს არსებული კონფიგურაციისგან. წარმოუდგენელი იყო განვითარების პროცესი წარმოების გარეშე, ხოლო ისეთი მნიშვნელოვანი პროექტები, როგორც არის ეგვიპტური პირამიდები, რომის იმპერიის ქალაქები, სთოუნჰენჯი გაერთიანებულ სამეფოში, ჩინეთის დიდი კედელი, აკვედუკები და გზები, გემთმშენებლობის პროგრამები, რომელიც ესპანური არმადის ზღვაოსნობას წინ უძღოდა და ა.შ. არ მოხდებოდა ოპერაციებთან რაიმე ფორმით დაკავშირებული აზროვნების გარეშე.

მე-18 საუკუნის 50-იან წლებამდე მოვლენას, როდესაც თავისუფალი ვაჭრობა ხელოსნების სახლებში, სახელოსნოებში და ქოხებში მიმდინარეობდა, მოიხსენიებენ, როგორც „ქოხის მრეწველობა“ და „ქოხების სისტემა“.

ინგლისში XVIII საუკუნის მეორე ნახევარში დაწყებული სამრეწველო რევოლუციმდელი პერიოდი შეიძლება შეჯამდეს ორი მთავარი მოვლენით:

მექანიზაციამ ანუ ადამიანების მიერ გაწეული შრომის მანქანებით ჩანაცვლებამ, დასაბამი დაუდო „პროცესების სკოლას“, რამაც განაპირობა სხვადასხვა პროფესიების გაჩენა ინჟინერიის მიმართულებით, რომელშიც, როგორც აღვნიშნე დიდი როლი ითამაშა ჯეიმს ვატმა, ამ ადრეული პროცესების განმავითარებლებს შორის, ასევე, აღსანიშნავია ქართრათის საქსოვი დაზგა, ჰარგრივსის სართავი მანქანა და მოდსლის ხრახნის საჭრელი ჩარხი. სამრეწველო რევოლუციას სწორედ ამ გამოგონებებმა მისცეს ახალი იმპულსი „საფაბრიკო სისტემის“ უფრო ფართოდ გავრცელებას.

ადამ სმიტმა, რომელიც ყველა თანამედროვე მეცნიერ-ეკონომისტისათვის, მათი განსხვავებული აზრების მიუხედავად, პატივსაცემი ეკონომისტი და ფილოსოფისია, მის მიერ გამოცემულ წიგნში „ხალხთა სიმდიდრე“ [Adam Smith - The Wealth of Nations, Scotland, Great Britain, W. Strahan and T. Cadell, London, 1776 - [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Wealth\\_of\\_Nations](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Wealth_of_Nations) ], განაცხადა შრომის სპეციალიზებული დანაწილების შესახებ და მის უპირატესობაზე, რომელიც ამ პერიოდის მეორე მნიშვნელოვანი მოვლენა გახდა, რასაც მალევე მოჰყვა საწარმოო საქმიანობის დანაწილება მუშებისთვის განკუთვნილ მცირე სპეციალიზებულ დავალებებად, რომელიც ეწინააღმდეგებოდა იმ ფაქტს, რომ ხელოსნებმა უნდა აკეთონ ყველაფერი.

მექანიზაციისა და კაპიტალტევადობის ზრდამ, მუშების კონტროლისა და დაგეგმვის ახალ მეთოდებთან ერთად, სპეციალიზაციის ფართოდ გამოყენებამ, „ქოხური მრეწველობა“ ჩაანაცვლა ქარხნულმა სისტემამ.

ელი ვიტონის, რომელიც აშშ-ის მთავრობას შაშხანებით უზრუნველყოფდა, ავტორია ერთ-ერთი ადრეული წარმატებული მცდელობის ურთიერთჩანაცვლებადი ნაწილების წარმოებისა. იგი მე-18 საუკუნის 90-იანი წლებიდან ამზადებდა ისეთ ნაწილებს, რომლებიც მჭიდრო შესაბამისობაში იყვნენ ერთმანეთთან, თითოეული ნაწილი, ცალკეული ხელოსნის მიერ ინდივიდუალურად იყო გაკეთებული და მათი ერთ ნაკეთობად გადაქცევისთვის საბოლოოდ, საჭირო იყო გარკვეული მოდიფიცირება. გარდა ამისა, ამა თუ იმ ნაწილის დაზიანების შემთხვევაში გამარტივდა მათი შეცვლა.

ნაწილების „ურთიერთჩანაცვლების“ კონცეფციის გააზრება და გაზიარება თავიდანვე ვერ მოხერხდა, ხოლო შემდგომში XIX საუკუნის მნიშვნელოვან მოვლენად

იქცა. კონცეფცია, მდგომარეობდა დიდი რაოდენობით სტანდარტული, ნაწილების დამზადებაში და მათგან ერთი მთლიანის აწყობაში (სერიული გამოშვებისათვის), სადღეისოდ კი მის გარეშე წარმოების უდიდესი ნაწილი წარმოუდგენელია.

1850 წლისთვის „ქოხური სისტემა“ თითქმის სრულიად ჩანაცვლდა ქარხნული შრომით. მე-19 საუკუნის მეორე ნახევრიდან ასპარეზზე ჩნდებიან მეწარმეები და ბიზნესმენები, ახალი კლასი, რომელთა მიერ მრავალი ინდუსტრიული იმპერიის მშენებლობას ჩაეყარა საფუძველი. კაპიტალისა და საწარმოო სიმძლავრეების მაღალმა დონემ, სამამულო შრომითი რესურსების ზრდამ, ახალმა დასავლურმა ბაზრებმა და ტრანსპორტირებისა და კომუნიკაციების სულ უფრო მზარდმა ეფექტიანობამ განაპირობა წარმოებული პროდუქციის უდიდესი ტემპებით ზრდა.

XX საუკუნის ადრეულ პერიოდში იწყება მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის განვითარება, რომელიც დაეფუძნა ამერიკელი ინჟინერის ფრედერიკ ვინსლოუ ტეილორის შრომას „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“ [F. W. Taylor - the Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers. 1911].

მეცნიერული მენეჯმენტი წარმოადგენდა კონცენტრირებულ შეტევას გაბატონებულ მეთოდზე, რომელიც გამოყენებული იყო საწარმოების მართვაში. ტეილორის, ლილიან და ფრენკ გილბრეთების, ჰენრი განტის შრომები იყო ანალიტიკური ხასიათის და სხვა საკითხთა შორის ყურადღებას ამახვილებდა შრომის სტანდარტების განვითარებასა და შრომის ეფექტიანობის გაუმჯობესებაზე. ტეილორის „მეცნიერული მენეჯმენტის“ მოძღვრება რამდენიმე საბაზისო მეთოდისა და კონცეფციისგან შედგება. უპირველესად უნდა აღვნიშნოთ საწარმოო ოპერაციებზე დაკვირვება, მათი ანალიზი და ოპტიმიზირება ქრონომეტრაჟის საშუალებით. ის საკუთარი გამოგონების, წამზომიანი კინოკამერის მეშვეობით იღებდა და შემდეგ დეტალურად აანალიზებდა შრომით პროცესს და ამის საფუძველზე იძლეოდა ცალკეული საწარმოო ოპერაციების ოპტიმიზების რეკომენდაციებს.

სწორედ მისი მოძღვრების მეორე უმნიშვნელოვანესი ასპექტი იყო შრომის მასტიმულირებელი ანაზღაურების სისტემის პოპულარიზება. მან შეიმუშავა წარმოების მართვის კონცეფცია, რომელიც სამ თეზისს ეყარება:

- მუშის ყოველდღიური დატვირთვის ნორმა მეცნიერულად უნდა იყოს დასაბუთებული;

- მმართველობითი პერსონალის ფუნქცია წარმოების ნორმატივების, კანონების შემუშავებასა და მათ საწარმოო პროცესში გამოყენებაში მდგომარეობს;

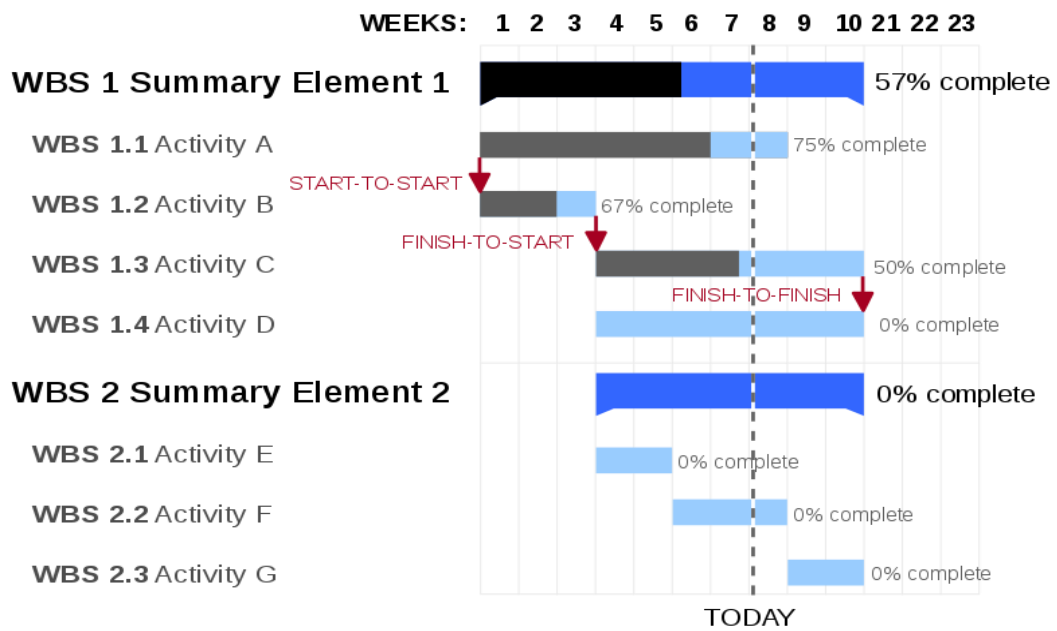
- მუშის ფუნქციაა მმართველობისადმი უსიტყვო მორჩილება.

იმის მიუხედავად, რომ ტეილორს კრიტიკოსები და მოწინააღმდეგეებიც მრავლად ჰყავდა და მისი ზოგიერთი მეთოდის მოქმედების არეალი კანონითაც იყო შეზღუდული, მისი მოძღვრება საფუძვლად დაედო მენეჯმენტის გარშემო არსებული კვლევების პროცესს, რომელიც დღემდე ინტენსიურად გრძელდება. მის მიმდევართა შორის აღსანიშნავნი არიან ცოლ-ქმარი ფრენკ და ლილიან გილბრეთები, ჰენრი განტი, ჰარინგტონ ემერსონი მათ, ასევე დიდი როლი შეასრულეს ოპერაციული მენეჯმენტის განვითარებაში.

ფრენკ გილბრეთის მთავარი დამსახურებაა შრომითი მოძრაობების დინამიკის კვლევა. იგი წვრილ ელემენტებად ყოფდა ცალკეულ ოპერაციას, გამორიცხავდა უსარგებლო მოძრაობებს და ახდენდა მათ ოპტიმიზებას. მისი მეუღლე ლილიანი პროფესიით ფსიქოლოგი იყო, ის ქმართან ერთად მუშაობდა და მისი ყურადღება კონცენტრირებული იყო შრომით პროცესში ადამიანური ფაქტორის შესწავლაზე.

ჰენრი განტმა, რომელიც მუშაობდა ტეილორთან ერთად, აღმოაჩინა მუშების არამატერიალური სტიმულირების მნიშვნელობა და შეიმუშავა დაგეგმვის სისტემა, რომელიც დღეს ფართოდ არის გავრცელებული და ცნობილია განტის დიაგრამის სახელით (დიაგრამა 2.2.1.). განტის დიაგრამაზე გამოსახულია დამოკიდებულების გეგმის პროცესი (წითელი ფერით: დასაწყისი დასაწყისისთვის, დასასრული დასაწყისისთვის, დასასრული დასასრულისთვის), შესრულების მდგომარეობა (ლურჯი/ცისფერი - შეუსრულებელი ან ნაწილობრივ შეუსრულებელი, შავი/ნაცრისფერი - შესრულებული ან შესრულების პროცესში) და მისი პროცენტულობა.





{ 2.2.1. }

აღსანიშნავია, რომ განტის დიაგრამა დღესაც აქტუალურია და აქტიურად გამოიყენება ყოველდღიური საქმიანობის დაგეგმვასა და პროექტის შემუშავების დროს პროცესების დაგეგმვაში, რაც საერთაშორისოდ მიღებული პრაქტიკაა. გამოსახულებაზე (ნომერი დიაგრამის) გამოსახულია საბაზო დიაგრამა, რომლის მოდიფიცირება ხდება სამუშაო პროცესების გათვალისწინებით, პროექტის საჭიროებებზე დაყრდნობით.

აღნიშნული დიაგრამა ამარტივებს პროცესების შესრულებაზე დაკვირვებას, ასეთი და უამრავი სხვა სახის დიაგრამა ინტეგრირებულია ელექტრონული დოკუმენტების პროგრამებში, რომელთა შორის ყველაზე ცნობილი “Microsoft Office”-ია.

ჰარინგტონ ემერსონმა ტეილორის იდეები გამოიყენა წარმოების ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, რითაც ხელი შეუწყო ორგანიზაციის ეფექტიანობის ზრდას [ოპერაციული მენეჯმენტის არსი - <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/MENEJMENTI/Tavi%201.5.html> -თემა 1, თავი 1.5].

აღსანიშნავია, მეორე მსოფლიო ომის ფაქტორი აშშ-ის მრეწველობაში. ეს იყო უდიდესი სამრეწველო პროექტების პერიოდი, როდესაც აუცილებელი გახდა ტვირთების მნიშვნელოვანი ნაკადების, ფართომასშტაბიანი წარმოების განხორციელება. ამისთვის საჭირო გახდა 3 განსხვავებული მეცნიერთა ჯგუფის - მათემატიკოსების,

ფსიქოლოგების და ეკონომისტების მონაწილეობა. მათი თანამშრომლობის რეზულტატს წარმოადგენდა რაოდენობრივად განსაზღვრული ოპტიმალური გადაწყვეტილებები. სწორედ ამ ტიპის ურთიერთქმედებამ შექმნა ოპერაციული მენეჯმენტის პირობები, მისი სამეცნიერო დისციპლინის საბოლოოდ განვითარებისთვის.

რობერტ ფეტერის, ელვუდ ბაფის, ედვარდ ბაუმანის მოღვაწეობასა და შრომებში საუბარია საწარმოო სისტემების ზოგად პრობლემატიკაზე. მათვე აღნიშნეს მათემატიკური პროგრამირების უდიდეს მნიშვნელობაზე ოპერაციული სისტემის ოპტიმალური ფუნქციონირებაზე.

მენეჯმენტის ვალდებულებაა შეიმუშავოს მკაფიოდ გამოკვეთილი ფოკუსირებული სტრატეგია, რისი მეშვეობითაც შეიქმნება ისეთი კომპანია, რომელიც განსაკუთრებული წარმატებით გადაწყვეტს ლიმიტირებული რაოდენობის ამოცანებს. საჭიროა კომპრომისებზე წასვლა და იმის დადგენა, თუ წარმოების ეფექტურობის რომელი ინდიკატორია მოცემულ შემთხვევაში პრიორიტეტული.

ოპერაციულ მენეჯმენტში ერთ-ერთი ყველაზე უფრო მასშტაბური ინოვაცია უპირობოდ ხარისხის ტოტალური მართვაა (TQM - Total Quality Management), მისი მთავარი არსი მდგომარეობს შემდგომში: საწარმოში უნდა ხორციელდებოდეს სამი კომპონენტი - პროდუქციის, პროცესების ხარისხის და პერსონალის კვალიფიკაციის პერმანენტური ზრდა/განვითარება.

90-იანი წლების დასაწყისიდან ბიზნესი ბევრი გამოწვევის წინაშე იდგა, რომელთაგან უმთავრესია გარემოში მიმდინარე მრავალმხრივი ცვლილებები და კონკურენციის მძაფრი განცდა. ასეთ პირობებში, ზოგიერთმა კომპანიამ გადარჩენისთვის, ნაცვლად ხარისხის მართვის დოქტრინისა, რომელიც ევოლუციურ ცვლილებებს გულისხმობდა, აირჩია ცვლილების რევოლუციური გზა, რომელიც ცნობილია ბიზნეს საქმიანობის რეინჟინერინგის სახელით.

დღესდღეობით წარმოების და ოპერაციულობის მენეჯმენტის ეფექტიანობის ზრდის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ინდიკატორი გახდა აუტსორსინგი (Outsourcing) რომელიც ბიზნეს სექტორში დამკვიდრდა, როგორც ორგანიზაციის მიერ საკუთარი

ბიზნეს-აქტივობების ან საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტის ფუნქციების გარე სტრუქტურისათვის (სხვა ორგანიზაციისათვის) გადაცემა.

ბიზნეს სექტორში მიმდინარე ცვლილებები დიდი გამოწვევების წინაშე აყენებს ზოგადად საწარმოებს და მათ ოპერაციულ მენეჯმენტს. კონკურენციის ზრდამ და საერთო სოციალური ფონის გაუმჯობესებამ, მომხმარებელი განსაკუთრებით მომთხოვნი გახდა. ამის შედეგია ე.წ. ქასტომიზაციის პროცესი, რაც გულისხმობს ინდივიდუალურად დაკვეთილი პროდუქციის მასშტაბურ წარმოებას. ამ ფორმით წარმოებული პროდუქცია, ერთი მხრივ მომხმარებელთა მოთხოვნებს პასუხობს და მეორე მხრივ, საკმაოდ იაფია, როგორც მთლიანად ინდივიდუალიზებული საქონელი.

## 2.3 ინტერნეტ სივრცე, როგორც მარკეტინგის და მენეჯმენტის ეფექტური საშუალება სტრატეგიულ დაგეგმარებასა და პროგნოზირებაში

ოპერაციულთან დაკავშირებული საკითხების უზრუნველყოფაში მე-20 საუკუნის 70-იანი წლების ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან მიღწევად უნდა აღინიშნოს კომპიუტერების გამოყენება, ანუ გაციფრულების დასაწყისი. რომ არა ტექნიკის ასე განვითარება, ვერ შემუშავდებოდა MRP (Materials Requirements Planning - მასალებზე მოთხოვნების და კომპონენტების დაგეგმვა). მისი ვარიაციების გამოყენება ფართოდ მიმდინარეობს თანამედროვე ბიზნეს სექტორში პროგრამული უზრუნველყოფის სახით. მსგავსი პროგრამების განვითარება სპეციალისტებს საშუალებას აძლევს, ცვალებადი მოთხოვნების მიხედვით ოპერატიულად განახორციელონ მასალების და სხვა საჭირო რესურსების უზრუნველყოფისა და საწარმოო პროცესების გრაფიკების დაკორექტირება.

გასული საუკუნის 70-იანი წლების დასასრულს ჰარვარდის ბიზნეს-სკოლის პროფესორებმა რობერტ ჰეიზმა, კიმ კლარკმა, უილიამ აბერნათიმ და სტივენ უილრაითმა შეიმუშავეს ე.წ. საწარმოო სტრატეგიის პარადიგმა, ყურადღება ძირითადად გაამახვილეს იმაზე, თუ როგორ უნდა გამოეყენებინათ სტრატეგიულ იარაღად საწარმოო სიმძლავრეები სამრეწველო ტიპის კომპანიების მენეჯერებს კონკურენტულ ბრძოლაში.

მათი მოდელით შესაძლებელია გაანალიზდეს ოპერაციული სისტემის 4 ძირითადი ელემენტი (4P) და მისგან მიღებული ინფორმაციაზე დაყრდნობით მოხდეს ტაქტიკური და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება. სწორედ მათი თეორიის საფუძველი გახდა საწარმოო ალტერნატივების და წარმოების ფოკუსირების ცნებები.

ოთხმოციანი წლებიდან იწყება კონცეფციის „ზუსტად დროში“ (Just-In-Time - JIT) მასშტაბურად გამოყენება, ამ კონცეფციის მთავარი არსი მდგომარეობს მარაგების მინიმიზებაში, რაც მიიღწევა მასალების და მაკომპლექტებლების წარმოებისთვის მიწოდებით, სწორედ იმ ადგილას და დროს, სადაც და როდესაც წარმოიქმნება მათზე მოთხოვნილება. ამასთანავე, ხდება ხარისხის ტოტალური კონტროლის (Total Quality Control - TQC) კონცეფციის შემუშავება, რომლის მიხედვითაც უნდა აღმოიფხვრას ნებისმიერი საწარმოო ხარვეზის გამომწვევი მიზეზი.

90-იანი წლების დასაწყისს უკავშირდება უდიდესი მოვლენა - ინტერნეტის გლობალური გამოყენება, რომელმაც უდიდესი გავლენა მოახდინა ადამიანის საქმიანობის თითქმის ყველა ასპექტზე და უმთავრესზე - ბიზნესზე. ამან ახალი შესაძლებლობები მისცა საწარმოებს, თუმცა ზოგიერთი საკითხი გაამწვავა კიდევ ინტერნეტიზაციის შედეგად შეიქმნა ე.წ. ელექტრონული საწარმოები, რომლებიც საკუთარ ბიზნეს-პროცესებს სწორედ საინფორმაციო ქსელების საშუალებით ახორციელებენ.

ციფრულად მზარდ სამყაროში ვხედავთ უფრო მეტ კომპანიებს, რომლებიც ცდილობენ არ ჩამორჩნენ ახალ გამოწვევებს, მათ უწევთ გაიღონ დიდი შრომა და რესურსები საიმისოდ, რომ შეიმუშავონ სწორი მარკეტინგული გეგმა, კონკურენციის საფრთხეების ქვეშ ექცვიან, როგორც ადგილობრივი მცირე თუ დიდი საწარმოები, ასევე საერთაშორისო გიგანტური მწარმოებლებიც, რადგან გლობალიზაციის პროცესებიდან გამომდინარე, სულ ურო მეტი ქვეყანა სარგებლობს უკვე არსებული ცოდნით და კრეატიული მიდგომებით ავითარებს მათ.

გაციფრულება, საერთაშორისო ბიზნესისათვის ერთ-ერთი შეუფასებელი ეტაპია, ამ პერიოდს უკავშირდება ქსელური გაყიდვები, კომპანიებს საშუალება მიეცათ ადგილიდან გაყიდონ პროდუქტი, ხოლო ქვეყნიდან პროდუქტი გაიტანონ მხოლოდ

მაშინ, როდესაც ამაზე გაჩნდება მოთხოვნა, შესაბამისად არ უწყვეტ დამატებითი ხარჯების გაღება და არ რჩებათ ზედმეტი მარაგი, რომელიც დროს ვერ გაუძლებდა და შესაძლოა გაყიდვას აღარც დაქვემდებარებოდა, ამასთან ჩამოყალიბდა ისეთი კომპანიები, რომლებმაც მინიმალური დანაკლისით, შექმნეს შუამავალი ხაზი გამყიდველსა და მყიდველს შორის, ჩამოაყალიბეს ვებ გვერები და წარმატებით პოზიციონირებენ დღემდე.

ქსელური გაყიდვების მაგალითებს წარმოადგენენ ისეთი ინტერნეტ-მაღაზიები, როგორც გახლავთ ამერიკული კომპანიები „Amazon.com” (1994), „eBay” (1995), კანადური კომპანია ”shopify” (2004), “Etsy.com” (2005) და მრავალი ასეთი კომპანია, რომელიც მოედო მთელ მსოფლიოს. თავად ამ კომპანიების წარმოშობის იდეაც ერთი უწყინარი კრეატიული აზროვნებისა და შემოქმედებითი მიდგომების შედეგია.

„ამაზონს“ ეკუთვნის “Alexa Internet” (1996) შვილობილი კომპანია, რომელიც განთქმულია ვებ გვერდების ნახვადობის სტატისტიკის მაჩვენებლებით, დღესდღეობით ეს არის სანდო ვებ გვერდი, იმის საილუსტრაციოდ თუ რომელი საიტი სარგებლობს უფრო მეტი ნახვადობით, ხოლო მის სტატისტიკას ხშირად იშველიებენ სხვადასხვა კვლევებისათვის. ამავე საიტის სტატისტიკას დავეყრდნობი მეც და აღვნიშნავ [The top 500 sites on the web - <https://www.alexacom/topsites>, 2019], რომ ყველაზე მონახულებად ვებ გვერდებს შემდეგი ინტერნეტ-კომპანიები წარმოადგენენ: ძებნის პროგრამა „Google.com“, ვიდეოების ვებ. გვერდი „Youtube.com“ და სოციალური ქსელი „Facebook.com“.

აღნიშნული კომპანიები წარმოადგენენ კრეატიული მენეჯმენტისა და გაციფრულების ყველაზე თვალსაჩინო მაგალითებს, ისინი წარმოიშვნენ მცირე იდეების საფუძველზე, რომელთაც ბედი დიდ მომავალს უქადდა, თუმცა ისინი, ვერც კი წარმოიდგენდნენ რომ მათი იდეები გლობალურ სახეს მიიღებდა და შემოსავლის მიღების საუკეთესო გზა იქნებოდა.

ლარი პეიჯმა და სერგეი ბრინმა დააარსეს „Google“ - ყველაზე პოპულარული კომპიუტერული (თავდაპირველად, მხოლოდ) ძებნის პროგრამა მთელ მსოფლიოში.

მისი შექმნა დააფინანსა ენდი ბეტოლშიმსმა და 100000-ით, თავდაპირველად „BackRub“ უწოდეს, მაგრამ მალე შეცვალეს სახელწოდებით „Google“, რაც ნიშნავს რიცხვ 1-ს მოყოლებული ასი ნული, ენდი ბეტოლშიმსმა ჩეკის გამოწერისას კომპანიის სახელწოდებაში დაუშვა შეცდომა და დაწერა „Google“, კრეატიულმა გამომგონებლებმა ლარი პეიჯმა და სერგეი ბრინმა, რომლებიც ვერ გაანადგებდნენ ჩეკს, უდაოდ ორიგინალური გადაწყვეტილება მიიღეს და კომპანია თავიდან დაარეგისტრირეს, იმ სახელწოდებით, რა სახელწოდებაც ჩეკზე ეწერა [Google - <https://en.wikipedia.org/wiki/Google>, 2019].

ინტერნეტ-მარკეტინგის არეალი გაფართოვდა და კრეატიულ მენეჯერებს ისღა დარჩენიათ მაქსიმალურად შეისწავლონ, დანერგონ და გამოიყენონ თავიანთი კომპანიებისათვის, რეკლამირებისათვის, პიარ კამპანიისათვის, აუდიტორიის გაფართოებისა და საზოგადოებაში ცნობადობის ამაღლებისათვის.

დღესდღეობით სახეზე გვაქვს ინტერნეტ მარკეტინგის შემდეგი კატეგორიები:

- საძიებო მარკეტინგი (Search engine marketing – SEM, SEO);
- სოც-მედია მარკეტინგი (Social media marketing – SMM და Social Media Optimisation – SMO);
- პირდაპირი მარკეტინგი (e-mail marketing, SMS-marketing, RSS);
- PR (საზოგადოებათან ურთიერთობა)
- ვიდეო მარკეტინგი;
- ვებ-ანალიტიკა.

საძიებო ინტერნეტ მარკეტინგი (Search engine marketing – SEM), მარკეტინგულ ინსტრუმენტებსა და საქმიანობის კომპლექსს წარმოადგენს, რომლის დანიშნულებაც ინტერნეტში ინფორმაციის მოძიება, რომელიც უმეტესწილად მსოფლიო ფართო ქსელში ხდება, მოძიებული ინფორმაცია შეიძლება დაიყოს: ვებ გვერდებზე, სურათებზე, ვიდეოებზე და ა.შ. საძიებო სისტემა მუშაობს ადამიანების მიერ სპეციალურად შექმნილი ალგორითმების მეშვეობით.

საძიებო ინტერნეტ ოპტიმიზაცია (Search engine marketing – SEO) ზრდის ვებ გვერდის ხილვადობას, საძიებო სისტემაზე ზემოქმედებით, აგროვებს დაინტერესებული პირების ინტერესებს საკვანძო სიტყვებით და ახარისხებს მათ.

საშუალებას აძლევს საიტს დაიკავოს მოწინავე პოზიცია, რაც გაზრდის ვიზიტორთა რაოდენობას.

სოც-მედია მარკეტინგი (SMM, SMO) - სოციალური ქსელი ხელს უწყობს ბიზნესის განვითარებას და მის წარმატებას, მისი აქტიური და სწორი გამოყენება უზრუნველყოფს მიზნობრივი აუდიტორიის საიტზე მოზიდვას, ბრენდის პროდუქციის თუ ბიზნესის პოპულარიზაციისათვის.

SMM - ის ძირითადი მიზანია შექმნას საინტერესო და სასარგებლო კონტენტი, რომელიც მოეწონება და დააინტერესებს ბიზნესის სამომხმარებლო აუდიტორიას, ხოლო, შემდგომ ეს აუდიტორია თავად გაავრცელებს და გააზიარებს მეგობრებს შორის, თუმცა, მისი მუშაობის მეთოდები ყველა სფეროსთვის სპეციფიკურია. როგორც უკვე აღვნიშნე ასეთი, ყველაზე გავრცელებული ქსელია „Facebook“, WhatsApp, Facebook-ის მესენჯერი და სხვ [Top Social Media Sites to Consider for Your Brand - <https://buffer.com/library/social-media-sites>, 2019].

SMO - არის ცალკე მეცნიერება, თავისი წესებით და პრინციპებით, ამასთან SMM შესაძლოა იყოს უფრო ეფექტური, ვიდრე SEO, თუნდაც საწყისი ეტაპისთვის.

პირდაპირი მარკეტინგი არის მომხმარებელთან უშუალო კონტაქტი, რომელიც ითხოვს სამუშაოების წინასწარ განსაზღვრას, მისი წარმატებისათვის მნიშვნელოვანია მუდამ განახლებადი ბაზა, რაც სირთულეებთან არის დაკავშირებული, თუმცა ძალიან ეფექტურია. მისი ტიპებია:

- E-mail მარკეტინგის მეშვეობით მომხმარებელს ინფორმაცია ელ. ფოსტის მეშვეობით ეგზავნებათ, ელ. ფოსტამ შეიძლება გადაიტანოს „სპამ“ საქალაქდემი, როდესაც ერთიდაიმავე ინფორმაციის დაგზავნა მასიურად ხდება;
- SMS მარკეტინგი, წარმოადგენს სატელეფონო რეკლამებს შეტყობინების სახით, მომხმარებელს შეუძლია გააუქმოს შეტყობინებების მიღება, თუმცა SMS მარკეტინგულ კომპაიებს აქვთ შესაძლებლობა გახადონ რეკლამა გამჭოლი;
- RSS ფირი ან არხი, წარმოადგენს ინფორმაციას ახალ მასალებზე, სტატიებზე და ბლოგებზე დაყრნობით, რომლებიც გამოიწერა მომხმარებელმა და სთავაზობს მათ სხვადასხვა პარამეტრებით პრაქტიკულად ყველა ინტერნეტ ბრაუზერის მეშვეობით.

PR (საზოგადოებათან ურთიერთობა) - წარმოადგენს არსებულ ან პოტენციურ აუდიტორიასთან კონტაქტის დამყარება და მათთან დიალოგი, ის წარმოადგენს ღნისზიებათა კომპლექტს, რომელიც მიმართულია პროდუქციის ან მომსახურების მიმართ აუდიტორიის ყურადღების მისაპყრობად, მათი აზრის გათალისწინებით, ფორმების, რაც ემსახურება იმიჯის მოპოვებასა და ცნობადობის ამაღლებას.

მისი ძირითადი ინსტრუმენტებია:

- პრესრელიზების დაგზავნა ონლაინ (და არა მხოლოდ) მედიისთვის;
- თემატური სტატიის გამოქვეყნება (არა მხოლოდ დადებით კონტექსტში);
- კონენტის სოციალურ ქსელში, ფორუმებზე, ბლოგებში გამოქვეყნება;
- ისეთი ისტორიების შექმნა, რაზეც საზოგადოება თავისთავად დაიწყებს ღიად მსჯელობას და აზრის გამოხატვას, ეს ინსტრუმენტი გამოირჩევა იმით, რომ პიარ მენეჯერს საშუალებას აძლევს გააკეთოს კონკენტ ანალიზი, რაც შემდგომში დაეხმრება მას მომდევნო აქტივობების უფრო ხარისხიანად განხორციელებაში;
- საკუთარი ბიზნეს ბლოგის ქონა;
- თემატურ და პროფესიულ კვუფებთან ერთად ღონისძებებზე, ღია და დახურულ შეკრებებზე მონაწილეობა და ურთოერთობა;
- მაქსიმალურად მეტი დადებითი ემოციის გაცემა და მეტი კონტაქტის ქონა.

ვიდეო მარკეტინგი მომხმარებლებისათვის უფრო მარტივი აღსაქმელია, რადგან ხშირად ტექსტების კითხვა დამღლეელია, ხოლო ვიდეოს ყურება უფრო სასიამოვნო პროცესია, მითუმეტეს თუ კი გამოსახულება და შიგთავსი მისაღებია, ხოლო შესაძლოა ვიდეოს ჩართვის შემდეგ ინტერესი გაქრეს, მაგრამ ვიდეოს მაინც ბოლომდე უყუროს მომხმარებელმა, რომელიც ფიქრობ, რომ „იმ ნახევარს ტყუილად ხომ არ უყურა?“

ვიდეო მარკეტინგს შეუძლია, ასევე, ყველა ზემოთაღნიშნული ინფორმაციის გაერთიანება, საჭიროა სულ რაღაც ერთი „ვირუსული“ ვიდეო, რათა მოიზიდოს მოხმარებელი საიტზე.

მარკეტოლოგების აზრით მომავალი ვიდეო მარკეტინგს ეკუთვნის.



ვებ-ანალიტიკის გამოყენებით შესაძლებელია ბაზრის, მიზნობრივი და კონკურენტების აუდიტორიის კვლევა, სარეკლამო კამპანიების მონიტორინგი, შედეგებზე თვალის დევნება და ფაქტების მიხედვით მოქმედება;

კლიენტების კმაყოფილების დონის მონიტორინგი და ინტერესების განსაზღვრა, დაგეგმილი კამპანიის შედეგის გაზომვა, ვებ გვერდის ნახვადობა [ინტერნეტ მარკეტინგი - მძლავრი იარაღი ბიზნესის წარმატებისათვის - <http://lemons.ge/მარკეტინგი/ინტერნეტ-მარკეტინგი-მძლ>, 2016].

ასევე, 21-ე საუკუნის ტრენდად, სტორითელინგი აღიქმება ციფრულ სამყაროში, რომელსაც თავი უნდა გაართვა, რომ იყო წარმატებული. სტორითელინგმა უნდა გაუღვივოს მიზნობრივ აუდიტორიას ბიზნესის კეთების, წარმატებისკენ სწრაფვის თუ რაიმე ღირებულის შექმნის სურვილი. უნდა დაანახო მომხმარებელს, რომ იმ პროდუქტს, თუ მომსახურებას, შეუძლია მისი ცხოვრება უკეთესობისკენ შეცვალოს, ფაქტიურად, ეს არის წარმატება ბიზნესში.

იმისათვის, რომ კრეატიულმა მენეჯერმა გააცნოს სხვებს რაიმე სახის პროდუქტი ან მომსახურება, წინასწარ უნდა დაგეგმოს დეტალურად და ფეხი უნდა აუწყოს ნებისმიერ ახალ გამოწვევას, რადგან ციფრული სამყარო მზის სიჩქარით ვითარდება და თუ ვერ ავუწყობთ მას ფეხს, მაშინ ჩარჩოებში მოვექცევით.

გაციფრულება ეროვნულ დონეებზე მართვის განუყოფელი ნაწილი გახდა, იმის მიუხედავად, რომ ჯერ კიდევ სჭირდება უკვე შემუშავებულ პროგრამებს ინტეგრირება, მაინც დახვეწილ სისტემად შეგვიძლია მივიჩნიოთ თუნდაც ელექტრონული დოკუმენტბრუნვის პროგრამები, რომელთაგან გამოვარჩევდი სახელმწიფო ორგანიზაციულ პროგრამას - „E-Flow”.

აღნიშნულმა პროგრამამ ჯერჯერობით სრულიად ვერ აღმოფხვრა მატერიალური დოკუმენტბრუნვა, თუმცა შეამცირა ფურცლების კორიანტელი, უფრო მარტივი გახდა საქმიანი ურთიერთობები თანამშრომლებს შორის, აღმოფხვრა ისეთი პრობლემები, რომელიც დოკუმენტის დაკარგვასთან იყო დაკავშირებული, ან საქმიანობების უარყოფასთან, გაამარტივა საგანმკარგულებლო თუ სხვა სახის დოკუმენტების გაცნობის პროცედურები, რომელიც დიდ დროსა და მუშაობას მოითხოვდა, განსაკუთრებით კი როდესაც მრავალთანამშრომლიან დაწესებულებაზეა საუბარი, მარტივი გახდა

დოკუმენტების მსვლელობის კონტროლი და შესაძლებელი გახდა ოფიციალური დოკუმენტების ასახვა წამებში, საქართველოს ნებისმიერ წერტილში (იმ დაწესებულებებისათვის, რომლებიც ჩართული არიან აღნიშნულ პროგრამაში).

კრეატიული მენეჯერებისა, PR მენეჯერებისა დადა მარკეტოლოგების საქმიანობის უმნიშვნელოვანესი დამხმარე სისტემებიდან გამოირჩევა “Google” - ის მრავალი სერვისთაგან რამდენიმე:

Gmail - „აღეჟსა ინტერნეტის“ მონაცემებით ნომერ პირველი უფასო ელექტრონული ფოსტაა, მისი მეშვეობით შესაძლებელია ღონისძიებების დაგეგმვა, სტუმრების მოწვევა და მათი დასტური, ინტეგრირებულია ისეთ სერვისთან, როგორც არის Maps, YouTube, Play, Drive, Calendar, Translate, Photos.

Google Map - წარმოადგენს მსოფლიოს რუკების პროგრამას, შესაძლებელია კომპანიის რუკაზე მითითება, გზის მიმართულების გაზიარება.

YouTube - წარმოადგენს ვიდეო პორტალს, შესაძლებელია პირადი არხის გახსნა, რეკლამისა და ვიდეორგოლების განტავსება და პირდაპირ ეთერში ტრანსლაცია.

Drive - ეს არის მარკეტოლოგებისა და პიარ მენეჯერებისათვის განკუთვნილი უნიკალური სივრცე, პირველ რიგში წარმოადგენს 15 გიგაბაიტი მოცულობის უფასო ვირტუალურ სივრცეს, სადაც შესაძლებელია ნებისმიერი ელემენტის ატვირთვა და განთავსება, ის საუკეთესოა პროექტებზე თუ სხვა სახის კოლექტიურ საქმიანობაზე მუშაობისათვის, პროგრამაში ინტეგრირებულია Google Docs, Google sheets, Google slides, Google Forms სერვისები და სხვ.

მისი მეშვეობით და სოციალური ქსელის Facebook დახმარებით შესაძლებელია ონლაინ კითხვარის შემუშავება, მონაცემების დამუშავება და მათი ანალიზი.

ეს პროგრამები ამარტივებს მმართველობის ყველა რგოლისათვის მართვის პროცესებს, ისინი უფრო მობილურები, სმარტები და კრეატიულები არიან ასეთი მოწყობილობების დახმარებით, რომელიც კრეატიული მენეჯმენტის სამუშაო პროცესების წარმართვისათვის იდეალური ინსტრუმენტია თანამედროვე გამოწვევების ფონზე,

აღსანიშნავია, ყველა, რომ ზემოთაღნიშნული სერვისი ხელმისაწვდომია მთელი მსოფლიოს მასშტაბით, ინტეგრირებულია სმარტფონებისათვისაც, გამოირჩევა სიმარტივით, პრაქტიკულობითა და მაღალი დაცვის სისტემით.

## თავი III. კრეატიული მენეჯმენტი საქართველოში

### საერთაშორისო გამოცდილების ფონზე

#### 3.1 კვლევა „კრეატიული მენეჯმენტის როლი მართვის

#### პროცესებში“ და მისი ანალიზი

საერთაშორისო კრეატიული მენეჯმენტი, თავისი კონტექსტით არის მენეჯმენტი, რომელსაც შეაქვს კრეატიულობა საერთაშორისო ბაზრებზე, ხოლო კულტურული მენეჯმენტი არის კომერციულად მომგებიანი და მიმზიდველი. კულტურული და კრეატიული მენეჯმენტის ნაზავი, ანუ ის რაც ბაზარზე უნდა გავიდეს და პროდუქტი რომელიც უნდა რეალიზდეს, კოპირაით ინდუსტრიაში ერთიანდება. საინტერესოა თუ რამდენად არის დაცული კოპირაით უფლებები საქართველოში, რა გამოწვევების წინაშე დგას ამ მიმართულებით.

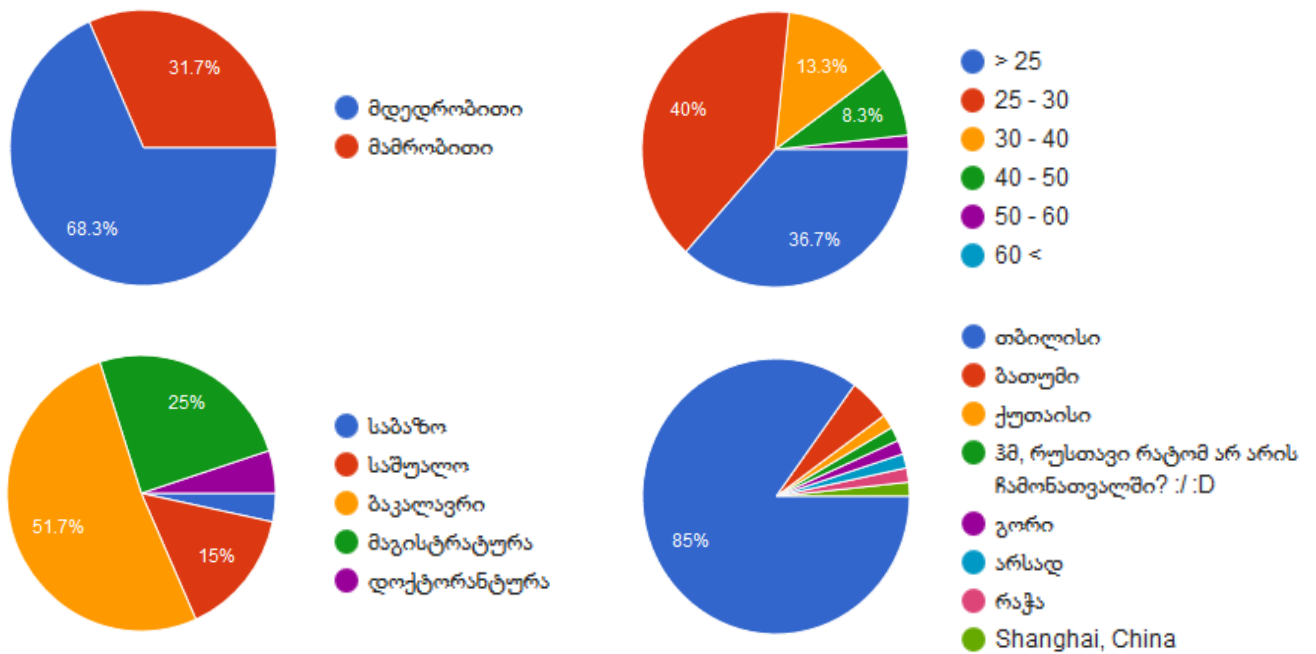
საქართველოში, კულტურული მენეჯმენტის მიმართულებით, არსებობს არა მარტო კვლევები, არამედ სკოლები, დეპარტამენტები და სადოქტორო პროგრამები, რაც ფაქტიურად სახელმწიფოს აძლევს იმის დადგენის საშუალებას თუ როგორ უნდა წარმართოს პოლიტიკა. სამინისტრო არ არის ის ერთადერთი უწყება, რომელიც კვლევებში ხშირად იდენტიფიცირდება. საგანმანათლებლო დაწესებულება არის იმის დიდი პოტენციალი სადაც, მსგავსი ტიპის სასწავლო პროგრამების და დეპარტამენტების შექმნა უნდა ხდებოდეს.

კულტურული მენეჯმენტის მიმართულებით მუშაობენ საუკეთესო, წამყვან პოზიციაზე მყოფი ისეთი უნივერსიტეტები როგორცაა: ამერიკული უნივერსიტეტები, საფრანგეთის, იტალიის და სხვა ევროპის უნივერსიტეტები. რაც ნიშნავს იმას, რომ ამ მიმართულების დახვეწა დაკავშირებულია უპირველესყოვლისა კვლევების განვითარებასთან.

კვლევის მიზანს წარმოადგენს მმართველებისა და დაქირავებულების დამოკიდებულების და შეხედულებების განსაზღვრა.

- კვლევაში ჩართული არიან პირები, რომლებიც დასაქმებული არიან, მათი ჩართულობა არ იყო რაიმე სხვა მახასიათებლით განსაზღვრული;

- გამოკითხვაში მონაწილეობა მიიღო 60-მა პირმა, აქედან 41 მდედრობითი, ხოლო 19 მამრობითი სქესის წარმომადგენელი;
- კვლევაში გამოყენებული იქნა, როგორც თვისობრივი, ასევე რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი;
- კვლევისათვის დამხმარე ინსტრუმენტს წარმოადგენს: კვლევა განხორციელდა Google Form-ის მეშვეობით, კითხვარის გაზიარება მოხდა Facebook-ის მეშვეობით, კვლევის დეტალური მაჩვენებლები გამოქვეყნდება Google Site-ზე; [<https://sites.google.com/view/creative-management-melashvili>].
- გამოკითხულთა შორის უმეტესწილად 18 დან 30 წლამდე ასაკის პირები არიან, ხოლო მოღვაწეობის ადგილი ქალაქი თბილისი გახლავთ, ასეთია მონაცემები (3.1.1.):



{ 3.1.1. }

კითხვაზე, თუ რა არის კრეატიულობა, 46.7% უპასუხა, რომ კრეატიულობა არის ყველა სფეროს განსხვავებული კუთხით დანახვა, 31.7%-სათვის ეს არის თანდაყოლილი ნიჭი, ან იბადები შემოქმედებით ადამიანად ან არა, 20%-ის აზრით კრეატიულობა მოდის განათლებასთან და გამოცდილებასთან ერთად, მხოლოდ 1.6% ფიქრობ, რომ კრეატიულია ადამიანი, ვინც მოღვაწეობს მხოლოდ ხელოვნების სფეროში.

კვლევის მონაწილეთა უმეტესობა (43.3%) თვლის, რომ ისინი კრეატიულები არიან, რასაც საკუთარ საქმიანობაშიც ავლენენ, 25%-ს უჭირს პასუხის გაცემა ამ კითხვაზე, მათი აზრით არ არსებობს რაიმე საზომი კრეატიულობის განსაზღვრის შესახებ, 21.7%-ის აზრით თუ კი საქმიანობას გულით უდგები, მაშინ შენ კრეატიულად უდგები ნებისმიერ საქმეს, იქნება ეს ხელოვნებასთან დაკავშირებული თუ არა, მაგრამ საგულისხმოა მეოთხე პასუხი, სადაც 10% თვლის, რომ მათ არ აქვთ დრო კრეატიულობისთვის და მათი სამსახური რუტინულია.

71.7%-ის აზრით კრეატივის გამოხატულებას საზღვრები არ გააჩნია, ისინი ფიქრობენ, რომ საკუთარი თავის გამოხატვა ნებისმიერი გზებით მისაღებია, ეს ხომ შემოქმედებაა, 25%-ის აზრით, გააჩნია, საქმე რას ეხება, თუ კი მათ შეხედულებებს ეწინააღმდეგება, მაშინ მათთვის მიუღებელია და მხოლოდ 3.3% ისთვის არის სულერთი, ვინ რას გააკეთებს თავისი გამოხატულებისათვის.

გამოკითხულთა 58.5%-სთვის საქმიანობა, რომელშიც მოღვაწეობს, მათი მოწოდებაა და მუდმივ განვითარებაში არიან, უფრო პესიმისტურად უყურებს 35.8% და ფიქრობენ, რომ „ცუდ ადგილზე“ არ არიან, უფრო ამძიმებს მდგომარეობას ფაქტი, რომ კადრები დროებით არიან მიმდინარე დასაქმების ადგილას და ნებისმიერ „ხავსს“ წამოედებიან, რომ დიდი სიამოვნებით გადავიდნენ სხვა სამუშაო ადგილას.

გამოკითხულთა დასაქმების ძირითადი მიმართულება მომსახურების სფეროა, თუმცა კვლევაში მონაწილეობა მიიღეს შემდეგ სფეროში დასაქმებულმა პირებმა: ფინანსური, იურიდიული, განათლების, ჟურნალისტიკისა და მედიის, სამსახიობო, მარკეტინგის, სოციოლოგიის, რეჟისურის, დიზაინის, ინოვაციებისა და ფილმების ინდუსტრიის, მომსახურების და ფინანსების, აიტის, ფსიქოლოგიის, ხელოვნების,

სამედიცინო სფეროს, დაცვის პოლიციისა და ძალოვანი სტრუქტურის, ენერგეტიკის, სამშენებლო სარემონტო მიმართულებით.

კომპანიების 41.7% 100-ზე მეტი თანამშრომლისგან შედგება, 18.3% 50-100 თანამშრომელს შედაგენს, ხოლო 40% - 50 თანამშრომელს ითვლის.

დასაქმებულთა 68.3% თვლის, რომ მათი უშუალო ხელმძღვანელი საკმაოდ კვალიფიციურია, 20% ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისგან თავს იკავებს, 11.7% კი ფიქრობს, რომ თვითონ უფრო მეტი იციან, ხელმძღვანელის ფუნქციებიც კი, ვიდრე მათმა ხელმძღვანელმა.

კითხვაზე არის თუ არა ხელმძღვანელ პირებთან კომუნიკაცია თანასწორი და უშუალო, 51.7%-ის აზრით თანასწორი და უშუალოა, ხელმძღვანელი მათ ინტერესებსაც კი იცნობს. ნაწილი თვლის, რომ არ იგრძნობა იერარქიული საფეხური, როდესაც თითქმის იგივე პროცენტული რაოდენობა ფიქრობს, რომ, მათი ხელმძღვანელის აზრით, მათი სტატუსიდან გამომდინარე, მჭიდრო უერთიერთობა არ უნდა ჰქონდეს თანამშრომლებთან.

თავს იკავებენ ამ კითხვაზე პასუხის გაცემისგან, თითქმის 20%-ის აზრით კომუნიკაცია, მხოლოდ იმ შემთხვევაში ხდება, თუ საქმე აქვს ხელმძღვანელს. თავად დასაქმებულები ფიქრობენ, რომ ისინი რომ იყვნენ ხელმძღვანელის პოზიციაზე, თანაბრად მეგობრეულები იქებიან დასაქმებულებთან, მაგრამ, საგულისხმოა ისიც, რომ 25%-ის აზრით ხელმძღვანელს თავისი ადგილი უნდა ეჭიროს კომპანიაში, ის ხომ „კომპანიის ლიდერია“.

მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს 50%-მდე კომპანიები თანამშრომლების ჩართულობით იღებენ და უმეტესი ნაწილი თვლის, რომ ფუნქციები სწორად არის გაწერილი, ხოლო 28.3%-ის აზრით სრული არეულობაა ამ მხრივ.

კომპანიათა უმრავლესობა ხელს უწყობს თანამშრომლებს განვითარებაში და აფინანსებს კიდევ მათ, 28.3% თავის განვითარებას თავად აფინანსებს, ხოლო არც ისე მცირე რაოდენობა 26.7% აღნიშნავს, რომ ასეთი რამე მათ ხელმძღვანელებს არც კი მოუვათ აზრად.

კომპანიათა 85% არ ზღუდავს თანამშრომლების თავისუფლებას და მათ შეუძლიათ სოციალური ქსელებისა თუ სხვა ვებ გვერდის გამოყენება სამუშაო დროს, 13.3% მხოლოდ ელ. ფოსტას იყენებს.

აღნიშნული კვლევის გაანალიზების საფუძველზე, შესაძლოა დავასკვნათ, რომ კომპანიათა უმრავლესობა მზად არის გაატაროს კრეატიული მენეჯმენტი თანამშრომლებთან მიმართებაში.

სასიხარულოა, რომ გამოკითხულთა უმეტესობას მოსწონს ის სფერო, რომელშიც მოაღვაწეობს და მზად არიან განვითარდნენ, ამისათვის კომპანიათა უმრავლესობა მზაობას გამოთვამს, მაგრამ არიან კომპანიები, რომელთაც აზრადაც არ მოუვათ კადრის განვითარება და არ ქმნიან ისეთ გარემოს, რომ კადრების გადინება არ მოხდეს, ასეთი მიდგომებით კი ვერ შექმნიან ისინი მდგრად, მომავალზე ორიენტირებულ სტრატეგიას და ვერ იქნებიან კონკურენტუნარიანი შრომის ბაზარზე.

მოსახლეობის ცნობიერება კრეატიული აზროვნების შესახებ მაღალია, თუმცა კომპანიები არ დგანან სათანადოდ მაღლა კრეატიული მენეჯმენტის მიმართულებით, რადგან გამოკითხულთა გარკვეული ნაწილისთვის მათი საქმიანობა რუტინულია და მათ კრეატიულობისა და საკუთარი თავის გამოხატულებისთვის არ სცალიათ.

აღსანიშნავია, რომ გამოკითხულთა აზრით საკუთარი თავის გამოხატვისთვის საზღვრები არ არსებობს, თუმცა, კვლევის ანალიზიდან ჩანს, რომ ზედაპირული განაცხადია და მხოლოდ საკუთარი თავის გამოხატულებიდან გამომდინარე ფიქრობენ ამას, თუ კი საზოგადოება შეეხება მათთვის სენსიტიურ თემას, მათთვის კრეატიულობის საზღვრები წარმოჩნდება.

ხელმძღვანელი პირების, კრეატიული მენეჯმენტისთვის შეუსაბამო ზემოაღნიშნული ფაქტები არ არის გასაკვირი, თუ კი 60 გამოკითხულთაგან თითქმის 11.7% თავის ხელმძღვანელს არაკვალიფიციურად მიჩნევს. სამწუხაროა თავად დასაქმებულების აზრი, იმის შესახებ, რომ უფროსს თავისი „სკამი“ უნდა ეკავოს და „ბრძანებებს გასცემდეს“, ეს დამოკიდებულება კრეატიულ მენეჯმენტს სცდება, თუ კი თავად დასაქმებულები ფიქრობენ ასე, მაშინ როგორღა შეიცვლება მენეჯმენტის სისტემა?



კვლევიდან გამომდინარე შესაძლებელია იმის დასკვნა, რომ საზოგადოების ცნობიერება კრეატიული მენეჯმენტისა და თანამედროვე მართვის სტილის შესახებ დაბალია, მნიშვნელოვანია კადრების მუდმივი განვითარება, დატრენინგება, პარაქტიკული ვორქშოპების ჩატარება და კრეატიული მენეჯმენტის დანერგვა კომპანიებში.

კვლევაში გამოყენებული იყო რამდენიმე ღია კითხვა, წარმოგიდგენთ კითხვის ფორმულირებას და გამოკითხულთა რამდენიმე მოსაზრებას.

რა შემოქმედებითი გზებით უნდა განავითაროს საქართველომ ბიზნესი?

„ვფიქრობ, ადამიანს გააჩნია უნარი სხვადასხვა მიდგომებითა და გონებაში გაწერილი სცენარით უნდა შეძლოს მომხმარებელს მიყიდოს ესა თუ ის პროდუქტი, ან მომსახურება, რაც საუკეთესო გზა იქნება გაყიდვების გაზრდისათვის.“

„უნდა ჩატარდეს მეტი გაცნობითი ტიპის კონფერენცია საზღვარგარეთ.“

„მცირე ბიზნესისა და სტარტაპის წახალისებით პირელ რიგში“.

ჩემს მიერ ჩატარებულ კვლევაში „კრეატიული მენეჯმენტის როლი მართვის პროცესებში“ გამოიკვეთა, რომ მოსახლეობის ცნობიერების დონე შემოქმედებით მართვასთან მიმართებაში, არც თუ ისე მაღალია, თუმცა, ასევე, შეიძლება აღინიშნოს, რომ კვლევა არ იყო მასშტაბური და ასე ცალსახად რაიმეს დასკვნა მაინც რთულია.

### 3.2. ქართული კომპანიები და კრეატიული მენეჯმენტი

კრეატიულმა მენეჯმენტმა თითოეული თანამშრომლის პირად სივრცეში შეაღწია და სულ უფრო იზრდება მენეჯერების მხრიდან მოთხოვნილება, გამოხატონ საკუთარი თავი, ხოლო მათი გამომგონებლური მიდგომების, არასტანდარტული და ორიგინალური იდეების მეშვეობით ეფექტურად შეუძლიათ პრობლემური მდგომარეობიდან თავის დაღწევა.

საქართველოში კრეატიულობის განვითარებაში დიდი წვლილი საერთაშორისო გამოცდილებას მიუძღვის, რადგან მსოფლიო უამრავ შემოქმედებით იდეებს გვთავაზობს, რომელიც ილექება საზოგადოების ცნობიერებაში და ნელ-ნელა ვითარდება და ინდივიდებს უღვივდებათ სურვილი აკეთონ რაღაც განსხვავებული და

ახალი, რაც მათ პირველ რიგში კმაყოფილების გრძნობას მოგვრით, ხოლო თუ კი საზოგადოება აღიარებს, რაც მნიშვნელოვანი ფაქტორია ადამიანის ინტეგრაციისათვის საზოგადოებაში, რადგან უმრავლესობის აზრი პიროვნულ თვისებებზე მკვეთრად აისახება, მაშინ იზრდება პიროვნების თავდაჯერებულობის მაჩვენებელი, სურვილს უღვივებს და მოტივაციას აძლევს მათ და საბოლოოდ თუ ეს პარალელურად ფინანსურ მოგებას მოიტანს, ისინი თვლიან, რომ ახდენენ საკუთარი თავის რეალიზაციას.

დიზაინერებისა და ფოტოგრაფებისათვის მსოფლიო არსებობს სხვადასხვა საიტები, სადაც შესაძლებელია სახლიდან გაუსვლელად განათავსონ თავიანთი ნამუშევრები და გაყიდონ ის. საქართველოშიც შეიქმნა კომპანია, რომელიც ერთ სივრცეში აერთიანებს სხვადასხვა თანამედროვე მხატვრების ნამუშევრებს და ხელს უწყობს მათ გაყიდვებში ინტერნეტის დახმარებით.

საქართველოში დიდია კომერციული ბანკების სოციალური პასუხისმგებლობა საზოგადოების წინაშე, მათ უამრავი კრეატიული იდეების გენერირება და განხორციელება შეუძლიათ. საქართველოს ბანკმა გააკეთა სლოგანი „შენი ბანკი“ (მაგ. ნატალის ბანკი), რაც მომხმარებელს აწვდის ინფორმაციას, რომ საქართველოს ბანკი მისია. კრეატიული მენეჯმენტისა და ეკონომიკის განვითარებისათვის შეტანილი წვლილისათვის გამოირჩევა, ასევე, თიბისი ბანკი, ორივე ბანკს აქვს ბიზნესის ხელშეწყობის პროექტები, რომელთა ფარგლებშიც უამრავი მცირე ბიზნესი ჩამოყალიბდა და განვითარდა, ასევე თიბისი ბანკს აქვს სტარტაპების ხელშეწყობა განათლების კუთხით, რაც მოიცავს უფასო ტრენინგებს სხვადასხვა მიმართულებით, თიბისი ბანკმა თანამშრომლებისათვის ინოვაციური პროექტი დაიწყო „სტარტაპ-დეკრეტი“ [თიბისი თანამშრომლებისთვის ინოვაციურ პროექტს სტარტაპ-დეკრეტს იწყებს - <https://ipress.ge/new/thibisi-thanamshromlebishvis-inovatsiur-proepts-startap-dekrets-itsqhebs>, 2019], რაც მათ საშალებას ძლევთ საკუთარი ბიზნეს იდეის რეალობად ქცევაში.

საქართველოს ბანკი „წიგნების კითხვის“ ხელშეწყობია, ასევე ეროვნული ბიბლიოთეკის კამპანიაა ბიბლიოთეკა მთელ საქართველოს, რომელიც დიდი ხანია გასცდა საქართველოს მასშტაბებს და მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანაში იხსნება მცირე ბიბლიოთეკები, სხვა ქვეყნებში მცხოვრები ქართველი მოსახლეობისათვის [“მოდი დამე

მუზეუმში” – 18 მაისის 21:00 საათიდან მუზეუმებში შესვლა უფასო იქნება - [studinfo.edu.aris.ge/2019/05/16/modi-game-muzeumshi-18-maisis-2100-saatidan-muzeumebshi-shesvla-ufaso-iqneba, 2019](http://studinfo.edu.aris.ge/2019/05/16/modi-game-muzeumshi-18-maisis-2100-saatidan-muzeumebshi-shesvla-ufaso-iqneba, 2019)].

კვლევის თანახმად, დასამახსოვრებელი იყო საქართველოს ეროვნული მუზეუმის კამპანია „ღამე მუზეუმში“, კამპანიის ფარგლებში ყველა მსურველს შეეძლო მუზეუმების ნახვა საქართველოს ნებისმიერ წერტილში ღამის 21:00 საათიდან 01:00 საათამდე.

ჩემს მიერ ჩატარებულ კვლევაში, კითხვაზე, ახსენდებათ თუ არა კრეატიული პროცენება, მათ დაასახელეს კოტე იანტბელიძე, რომელიც საზოგადოებამ გაიცნო სიტყვების შინაარსობრივი მნიშვნელობის ვიზუალური ასახვით [როგორი იქნებოდა ქართული ანდაზები სლოგანებად – კოტე იანტბელიძის ნამუშევრები - <https://www.marketer.ge/qartuli-andazebi-sloganebi, 2018>].

ერთ-ერთმა დაასახელა თავისი დედა, რომელიც მათემატიკის მასწავლებელია და როდესაც აპროტესტებენ, როგორც ყველაზე რთულ საგანს, ის ცდილობს შეიტანოს ახალი იდეები საგაკვეთილო პროცესში, დაანახოს მოსწავლეებს პრაქტიკული მაგალითები მათი ინსცენირების მეშვეობით.

დაასახელეს დემნა გვასალია, რომელიც მისი კრეატიული მიდგომებით, არატრენდული ნივთებისგან ქმნის უკვე მსოფლიოსთვის საურველ ბრენდებს.

ერთმა მინაწილემ დამასახელა მე, თუმცა ვინ იყო ეს პროცენება და ამის მიზეზი მისი გადმოსახედიდან რა გახდა, ჩემთვის უცნობია.

კითხვაზე თუ რა მიმართულებით უნდა მოხდეს საქართველოს განვითარება, დაასახელეს განათლება, ინოვაციური ტექნოლოგიების განვითარება, ბიზნესის ხელშეწყობა და საკანონმდებლო ბაზის სრულყოფა.

სოციალური მედია აქტიურად არის ჩართული საზოგადოების ცხოვრებაში და დიდ გავლენას ახდენს მათ შემოქმედებითობის უნარზე და პოპულარიზაციაზე.

მაგალითად, კრეატიულმა ინდუსტრიამ ჰონკონგში აზარტული თამაშები მოიცვა, კრეატიული მენეჯმენტით აზარტული თამაშების მიმართულებით საქართველოც არ ჩამოუვარდება, „კრისტალბეთის“ მარკეტინგის სამსახურმა გააკეთა მცირე ბიუჯეტისა და გარე რეკლამა, კერძოდ „ვეფხისა და მოყმის“ ძეგლის მიმდებარე ტერიტორიაზე,

ბანერზე გამოსახული იყო ვეფხვისა და მოყმის შერკინება და მათი კოეფიციენტები, ასევე მათ მიერ განხორციელებული მასშტაბური კრეატიული აქტივობა იყო ინტერაქტიული, თამაში რეალურ სივრცეებში „ოქროს ციებ-ცხელება“ (ასეთივე პროექტი ჰქონდა თიბისი ბანკსაც), სადაც ჩართვა ნებისმიერ მსურველს შეეძლო და უნდა ეპოვნათ 3 კილო ოქრო და 75000 ლარი, რომლითაც ისინი დაჯილდოვდებოდნენ, ხოლო ამ თამაშისთვის შეიქმნა მოკლემეტრაჟიანი ფილმი, რომელიც შეაფასეს, როგორც ერთ-ერთ ყველაზე კრეატიულ და ხარისხიან რეკლამად [ოქროს ციებ-ცხელება - [https://www.youtube.com/watch?v=E3opsWfC4-c&fbclid=IwAR2kWDlrPn9S62dLOcUWSaM0J6RT-f8AFe3yufs0\\_brin1\\_HP2Pq41a5\\_bU](https://www.youtube.com/watch?v=E3opsWfC4-c&fbclid=IwAR2kWDlrPn9S62dLOcUWSaM0J6RT-f8AFe3yufs0_brin1_HP2Pq41a5_bU)], „ამ აქტივობებმა გაზარდეს კომპანიის ცნობადობა, სხვა კონკურენტ კომპანიებთან შედარებით.

აზარტული თამაშების კომპანიის სარეკლამო კამპანიას პატრიოტული სახეც კი მისცეს, საქართველოს მასშტაბით გამოჩნდა გარე პლაკატები, რომელზეც გრაფიკული დიზაინის მეშვეობით დახატული არიან ქართული სპორტის გამორჩეული მოღვაწეები, ბანერზე ასახულია მათი მოღვაწეობის წლები და სლოგანი (ამავე დროს სოციალური ქსელის ტეგი) #გვეამაყებით.

კრეატიულ ინდუსტრიას არ აქვს საზღვრები, ამიტომ არ არის განსაზღვრული მისი გამოყენების არეალი, კრეატიული მენეჯმენტის პოლიკიტას ატარებენ ყველგან, სადაც ეს შესაძლებელია, კრეატიული მიდგომები გვხვდება პოლიტიკაშიც, რაც ახალი არ არის, თუმცა დღევანდელი პოლიტიკური ამინდის ფონზე, რაც რუსეთის მიერ საქართველოს ტერიტორიები მითვისებასთან დაკავშირებით აქციებს გულისხმობს, უამრავი კრეატიული პოსტ-დიზაინი გამოქვეყნდა.

სარეკლამო კომპანიებმა გამოიყენეს ეს მდგომარეობა და დაბეჭდეს მათი შურები, სადაც ასახულია საქართველოს რუკა ოკუპირებული ტერიტორიებით, მობილურის ქეისები, რომლებიც აქციის მეორე დღისთვის უკვე გაყიდული იყო. თუმცა, ეს როდის არის ყველაზე კრეატიული ამ მიმართულებით.

დაძაბული აქციების ფონზე, რუსეთის მხარემ აკრძალა პირდაპირი ფრენები საქართველოში, შესაძლოა გაამკაცროს საქართველოსთან ვაჭრობის საკითხები, ხოლო

მსოფლიომ დაინახა საქართველოში დამაბული ვითარება, რის გამოც შესაძლოა ეკონომიკას დიდი ზიანი მიადგეს.

ამ გარემოებებიდან გამომდინარე ერთმა კრეატიულად მოაზროვნე ადამიანმა მოახდინა სწრაფი რეაგირება, სოციალურ ქსელში შექმნა გვერდი და ჯგუფი, სახელწოდებით „Spemd your summer in Georgia“, სადაც გაწევრიანდა უამრავი ადამიანი, არა მხოლოდ საქართველოდან, არამედ მსოფლიოს თითქმის ყველა წერტილიდან, ხოლო ყველა ამ ადამიანის მოწოდებაა, რომ დაისვენონ ტურისტებმა საქართველოში, ხოლო ამ მოწოდებებით გამოდიან მსოფლიოს სხვადასხვა წერტილში მცხოვრები ადამიანები, რომლებიც ერთხელ მაინც იყვნენ საქართველოში და დიდი შთაბეჭდილებები დარჩათ საქართველოზე, იმ ადამიანების მოწოდებაც იყო, ვინც არც კი ყოფილა. მოწოდებებით გამოირჩეოდნენ თავად რუსებიც.

კამპანია გამოიყენეს სხვადასხვა ტუროპერატორებმა, კომპანიებმა და სამაუწყებლო ტელევიზიებმაც, რომელთაგან აღსანიშნავია BBC.

აღნიშნულმა, პოლიტიკური ვითარების ფონზე გაჩენილმა ორიგინალურმა იდეამ პოპულარიზაცია გაუწია საქართველოს მთელი მსოფლიოს მასშტაბით.

კრეატიული მიდგომები რეკლამის თვალსაზრისით, ხშირად არ ამართლებს და შესაძლოა უარყოფითი გამოხმაურებაც მოყვეს მათ.

2018 წელს სახალხო დამცველმა დისკრიმინაციის შესახებ ახალი ანგარიში გამოაქვეყნა, სადაც ცალკე ქვეთავი ეძღვნება კომპანიებსა და რეკლამებს, რომელიც გენდერულ სტერეოტიპებს ამყარებენ, სადაც ომბუდსმენმა ცალკეული შემთხვევები შეისწავლა დისკრიმინაციის კუთხით, კერძოდ ორი სარეკლამო კამპანია შეფასდა კრიტიკულად „კრისტალბეთის“ სარეკლამო ბანერი და ენერგეტიკული სასმელი „ბუდა“. პირველ შემთხვევაში, ბანერზე გამოსახული იყო ქალი და მათი კამპანიის სლოგანი იყო „სლოტები, რომელიც იძლევა“, ხოლო მეორე კომპანიის მიერ წარმოებული სასმელის შეფუთვაზე გაკეთებულ ილუსტრაციაზე გადახაზული იყო ქალის გამოსახულება და მითითებული იყო წარწერა „არ არის გოგონებისთვის“.

სავარაუდო დისკრიმინაციის წამახალისებელი რეკლამის შესწავლისას, სახალხო დამცველი აფასებს იმას, თუ რაგავლენა შეიძლება იქონიოს რეკლამამ რომელიმე

დაუცველი ჯგუფის უფლებებზე [<http://www.parliament.ge/ge/a12>. საქართველოს სახალხო დამცველის ანგარიში საქართველოში ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვის მდგომარეობის შესახებ - <http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/116173/2018> წლის სახალხო დამცველის ანგარიში ;[jax/downloadFile/116173/2018](http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/116173/2018) წლის სახალხო დამცველის ანგარიში].

„კომერციული საქმიანობის განმახორციელებელი იურიდიული პირების ინტერესს პროდუქტის გაყიდვა და რეკლამის მეშვეობით პოპულარიზაცია წარმოადგენს, თუმცა მნიშვნელოვანია რომ აღნიშნულით არ მოხდეს კონკრეტული ჯგუფების სტიგმატიზაცია ან მათ მიმართ სტერეოტიპული შეხედულებების ჩამოყალიბება და გამყარება“, წერია სახალხო დამცველის ანგარიშში და აღნიშნავენ, რომ ამგვარი კამპანიები დისკრიმინაციის ერთ-ერთი წამახალისებელი ფორმაა.

### 3.3 კრეატიული მენეჯმენტის გამოწვევები საერთაშორისო მაგალითებზე დაყრნობით და მისი პერსპექტივები საქართველოში

საერთაშორისო ბიზნესის კონკურენციის ფონზე სწრაფად იცვლება ეკონომიკური გარემო, ამიტომ მნიშვნელოვანია ფიქრი იმაზე, თუ როგორ უნდა განვითარდეს საქართველოში სამეწარმეო და საინვესტიციო გარემო მეოთხე ინდუსტრიული რევოლუციის ფონზე კრეატიული იდეების, ინოვაციებისა და თანამედროვე ტექნოლოგიების დანერგვის კუთხით.

უცხოური გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ ამ მიმართულებით წარმატების მისაღწევად კარგი გზაა ტექნოლოგიური პარკების შექმნა, რაშიც აქტიურად უნდა იყოს ჩართული კერძო სექტორი.

ტექნოლოგიური პარკის შექმნის კუთხით პიონერი იყო აშშ, სადაც სტენფორდის უნივერსიტეტის ბაზაზე გასული საუკუნის 50-იან წლებში ლეგენდარული სილიკონის ველი (Silicon Valley) დაარსდა. დღესდღეობით უკვე 400-ზე მეტი ტექნოპარკია მსოფლიოში და მათი რიცხვი მუდმივად იზრდება. ამ კუთხით პოსტსაბჭოთა სივრცეში

ლიდერობენ ბელორუსი, რუსეთი და ბალტიისპირეთის ქვეყნები. მინსკის High-Tech Park 2006 წლიდან ფუნქციონირებს და მასში 144 კომპანიაა რეგისტრირებული, საიდანაც 55% უცხოელი ინვესტორების დაფუძნებულია. მათ შორის ყველაზე ცნობილი Viber-ია.

საქართველოში წარმოებულ საქონელს აქვს დაბალი დამატებული ღირებულება. ამ ეტაპზე შედარებით განვითარებულია გადამამუშავებელი მრეწველობა, რომელიც პირდაპირ არის მიბმული საქართველოში მოპოვებულ ბუნებრივ რესურსებზე და სოფლის მეურნეობის ადგილობრივ ნაწარმზე. ამის მიზეზია ტექნოლოგიური განვითარებისა და ინოვაციის დაბალი დონე, რაც ამავე დროს განაპირობებს ბუნებრივი რესურსების არარაციონალურ გამოყენებას და საფრთხეს უქმნის ქვეყნის ბუნებრივ სიმდიდრეს.

ამიტომ ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების განვითარების სფეროში სახელმწიფო პოლიტიკის მთავარ ამოცანას ინოვაციური საქმიანობის და უახლესი ტექნოლოგიების გადაცემის და დანერგვის კომპლექსური ხელშეწყობა წარმოადგენს, როგორც ეროვნულ, ისე რეგიონულ დონეზე [საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია - [http://www.mrdi.gov.ge/sites/default/files/1\\_sakartvelos\\_socialur-ekonomikuri\\_ganvitarebis\\_strategiis\\_-\\_sakartvelo\\_2020.pdf](http://www.mrdi.gov.ge/sites/default/files/1_sakartvelos_socialur-ekonomikuri_ganvitarebis_strategiis_-_sakartvelo_2020.pdf) – 2020, გვ. 39]

საქართველომ მაღალტექნოლოგიური საწარმოების განვითარებისთვის გარკვეული ნაბიჯები უკვე გადადგა. 2010 წელს მიღებულ იქნა “საქართველოს კანონი საინფორმაციო ტექნოლოგიური ზონების შესახებ”, 2014 წელს დაარსდა “ინოვაციებისა და ტექნოლოგიების სააგენტო”, რომელმაც 2016 წელს საქართველოში პირველი ტექნოპარკი გახსნა, პირველი ფაზლაბის გახსნის დღიდან დაიწყო აქტიური მუშაობა რეგიონების ასათვისებლად და საქართველოს მასშტაბით სამრეწველო ინოვაციების ლაბორატორიების ამოქმედება, დღეისათვის საქართველოს მასშტაბით 22 ფაზლაბია, მათ შორის: თბილისში 9, ბათუმსა და ქუთაისში - 2 ხოლო თითო ბაფლაბი განთავსებულია შემდეგ რეგიონებში: მესტია, გურჯაანი, ახალციხე, ქობულეთი, წალენჯიხა, ფოთი, ამბროლაური, რუსთავი, ზუგდიდი. აღსანიშნავია, რომ სამრეწველო ინოვაციების 14 ლაბორატორია (ფაზლაბი) პროფესიული სასწავლებლის ბაზაზე ფუნქციონირებს და სტუდენტებს საშუალება აქვთ მიღებული ცოდნის დახმარებით შექმნან პრაქტიკული ნამუშევრები და პროდუქტები ფაზლაბის დახმარებით, რომლის

შემდგომ კომერციალიზაციასაც მოახდენენ [საქართველოს ფაბლაბები - <http://fablab.gov.ge/geo/static/43/saqartvelos-fablabebi>].

სააგენტო უამრავ ვორქშოპს და ტრენინგებს ატარებს უფასოდ და პერიოდულად ხორციელდება სხვადასხვა სახის ბიზნეს პროექტები, სხვადასხვა საკობრივი მოსახლეობისთვის, მათ შორის სკოლის მოსწავლეებისათვის, რაც ხელს უწყობს მომავალი თაობის მეოთხე ინდუსტრიულ წარმოებაში ჩართვისათვის. მათი სლოგანია „შექმენი თითქმის ყველაფერი“. ის დაინტერესებულ პირებს აძლევს თანამედროვე ინდუსტრიული ლაბორატორიების, ერთიანი სამუშაო სივრცისა და start-up კომპანიების განვითარების სხვა შესაძლებლობებს.

საქართველო, მსოფლიო ბანკის ბიზნესის წარმოების ანგარიშის (Doing Business 2019) [A World Bank group flagship report - [http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf), 2019, page. 5] მიხედვით საქართველო ბიზნესის მარტივად კეთების შეფასებაში მეექვსე ადგილას არის, ახალი ზელანდიის, სინგაპურის, დენმარკის, ჰონგ-კონგისა და კორეას შემდეგ.

ბუნებრივია, რთულია იმის მტკიცება, რომ საინფორმაციო ტექნოლოგიები უპირობოდ იქცევა საქართველოს ეკონომიკის ლოკომოტივად, მაგრამ ფაქტია, რომ ჩვენს ქვეყანას შანსი ამ კუთხით აქვს. კონკურენტუნარიანი საგანმანათლებლო სისტემა, ლიბერალური საგადასახადო პოლიტიკა და ბიზნესის კეთების კომფორტული გარემო ამის კარგი წინაპირობა იქნება. ნიჭიერი ადამიანების დეფიციტს ნამდვილად არ განვიცდით. თუ დღესვე არ დავიწყეთ მომავალში ინვესტირება, შესაძლოა ვერც ინდუსტრიული რევოლუციის მორიგმა ტალღამ მოაღწიოს ჩვენამდე და საქართველომ სამუდამოდ დაიმკვიდროს ადგილი დაბალგანვითარებული, უპერსპექტივო ქვეყნების სიაში [ახალი ინდუსტრიული რევოლუცია. საფრთხე თუ შესაძლებლობა? - <https://forbes.ge/news/1236/axali-industriuli-revolucia>, 2016].

თუმცა ეს ყველაფერი მხოლოდ დასაწყისია და წინ დიდი სამუშაო გველის. აუცილებელია რეფორმების გაგრძელება განათლების სფეროში და საგადასახადო კანონმდებლობის მორგება ICT სექტორზე. გადამწყვეტი როლი შეუძლია ითამაშოს უცხოურმა ინვესტიციებმა IT-სფეროში, რომლებიც, დღესდღეობით ძვრებს განიცდის.



სტატისტიკური მონაცემების მიხედვით, ზოგადად ევროპაში დასაქმებულთა საერთო რაოდენობა 2008- 2014 წლებში მცირდებოდა, რაც 2008 წელს, ევროკავშირში არსებული ფინანსური კრიზით იყო განპირობებული, თუმცა მიუხედავად ამისა, კრეატიული ბიზნეს სამყარო იყო სივრცე, სადაც დასაქმებულთა რაოდენობა მიუხედავად ამ კრიზისული ვითარებისა იზრდებოდა, რაც ნიშნავს იმას, რომ მდგრადი ეკონომიკის განვითარების საუკეთესო მაგალითს წარმოადგენს ინოვაციური და კულტურული ასპექტების წამოწევა ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების პოლიტიკაში.

ინტელექტუალური საკუთრების დაცვის კუთხით საქართველო 101-ე ადგილას იმყოფება, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევა ამ სფეროში არის კონონმდებლობის დახვეწა, რათა ბიზნეს სექტორმა ინოვაციების დაპატენტების და გაფართოების მიმართულებით თავი იგრძნოს კომფორტულად და დაცულად. რაც დღეს ფაქტობრივად არ არსებობს და მნიშვნელოვან გამოწვევას წარმოადგენს.

დარგის მაქსიმალური სტიმულირებისთვის, შესაძლებელია მოხდეს გარკვეული საგადასახადო დაბეგვრისა და ზღვრების შეცვლა, რადგან ეს იქნება წარმოებისთვის ერთ-ერთი მოტივაციის წყარო, რაც დასაქმების მაჩვენებლის და ეკონომიკის განვითარებას ნიშნავს.

მიუხედავად იმისა, რომ ბიზნეს სამყაროში ხშირად არსებობს რეცესიები, ცალსახად არასწორია მიდგომა კრეატიული, კულტურული მენეჯმენტის და ეკონომიკის სფეროების დაპირისპირებისა, როგორც წესი, როდესაც საქმე ეხება ეკონომიკურ სარგებელს, კულტურულ და კრეატიულ მენეჯმენტთან დაკავშირებით, თავს იჩენს არასწორი კალკულაცია და მხედველობის მიღმა რჩება ის ფაქტი, რომ კულტურას და კრეატიულობას გრძელვადიანი სარგებელი მოაქვს, სწორედ ამიტომ, სხვა მიმართულებებთან შედარებით, ეს ძალზე რთულ პროცესს წარმოადგენს. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია, რომ ეკონომიკის, კულტურის და კრეატივის სფეროები ცალ-ცალკე დარგებად არ იყოს განხილული ბიზნეს ურთიერთობებში.

## დასკვნა

მსოფლიოში არსებული გლობალური ბიზნესის ფორმირების პროცესი, გამუდმებით იცვლება და მეოთხე ინდუსტრიული რევოლუციის ფონზე კრეატიულ მენეჯმენტს მისი არსიდან, მარკეტინგული მოდელებისა და მეთოდების განსაზღვრებიდან გამომდინარე დიდი გავლენა აქვს, როგორც ბიზნესის ფორმირებაზე, ასევე მთლიანად ეკონომიკაზე.

ორგანიზაციული ქცევის თავისებურებების განსაზღვრა კრეატიული მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ასპექტია, ინდივიდუალური მიდგომების მეშვეობით, შესაძლებელია კადრების მოტივაციის, შრომისუნარიანობის ამაღლება და მათთვის შესაძლებლობების განუზომლობის განჭვრეტისათვის.

კომპანიები თანხმდებიან, რომ სტაბილური არ არის არაფერი, ამიტომ ისინი კონკურენტული ბიზნესის ფორმირებისათვის, მიმდინარე პერიოდისთვის გამოირჩევიან ახალი იდეების ჩამოყალიბების და მისი სრულყოფაში მოყვანის ვირტუალურად ფლობით, მათთვის მაღალია სოციალური პასუხისმგებლობა და ბიზნეს ეთიკა.

საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვისას აუცილებელია განვიხილოთ პარტნიორი ქვეყნის ბიზნეს გარემო და მათი მიდგომები მმართველობის პროცესებში. ეფექტიანი ურთიერთობების დამყარება გახდა მომგებიანი საერთაშორისო ბიზნესის წარმართვისას.

იკვეთება აზრი იმის შესახებ, რომ გლობალიზაციის პირობებში, კრეატიული მენეჯმენტი ერთ-ერთი უდიდესი გამოწვევა ხდება საერთაშორისო კონკურენციაში ჩაბმული ფირმებისა და მათი მენეჯერებისათვის, რადგან მსოფლიოს ინდუსტრიული რევოლუციების ფონზე საერთაშორისო კომპანიებს დიდი გამოცდილება აქვთ საწარმოო და ოპერაციონალური მენეჯმენტის მიმართულებით, ხოლო საქართველოს მრავალი უცხოური მაგალითი, რათა გახარდოს კომპანიებში მართვის ეფექტიანობა.

კრეატიული მენეჯმენტის მიმართულებით, განათლების როლს დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. კვლევების მხარდაჭერა და განათლების მიმართულებების განახლება და განვითარება ქვეყანაში უნდა დაიწყოს საგანმანათლებლო

დაწესებულებების პროგრამებში ამ საკითხის ინტეგრირებით. ხოლო შედეგების პრაქტიკული გამოყენება ამაღლებს საზოგადოების თვითშეგნებას, გაუღვივებს მათ სიახლეებისკენ სრწაფვის სურვილს და ბოლოსდაბოლოს დაანახებს მათ, რომ შესაძლებლობები შეუზღუდავია, რომ დასაქმებულს აქვს უფლება ჰქონდეს კეთილგანწყობილი და კომპფორტული გარემო, რომ მას უფლება აქვს განვითარდეს მთელი სიცოცხლის მანძილზე, საერთო ჯამში ინდივიდების ცნობიერების ამაღლება გაზრდის საერთაშორისო და ადგილობრივი მენეჯმენტის ეფექტიანობას.

## გამოყენებული ლიტერატურის ბიბლიოგრაფიული ნუსხა

1. ანტიკრიზისული მენეჯმენტი - <http://strategy.ge/2009/01/29/crisis-management>, - 2009 წელი;
2. გელა გრიგოლაშვილი - ოპერაციათა მენეჯმენტი (დაგეგმარება, ოპერაციული სტრატეგია, კონკურენტუნარიანობა) თბილისი - 2017 წელი;
3. თიბისი თანამშრომლებისთვის ინოვაციურ პროექტს სტარტაპ-დეკრეტს იწყებს - <https://ipress.ge/new/thibisi-thanamshromlebisthvis-inovatsiur-proeqlts-startap-dekrets-itsqhebs> - 2019 წელი;
4. ინდუსტრიული რევოლუცია - [https://ka.wikipedia.org/wiki/ინდუსტრიული\\_რევოლუცია](https://ka.wikipedia.org/wiki/ინდუსტრიული_რევოლუცია) - 2018 წელი;
5. ინტერნეტ მარკეტინგი - მძლავრი იარაღი ბიზნესის წარმატებისათვის - <http://lemons.ge/მარკეტინგი/ინტერნეტ-მარკეტინგი-მძლ> - 2016 წელი;
6. კრეატიულობა, როგორც წარმატებული ცხოვრების პრედიქტორი - <http://intermedia.ge/სტატია/109373>;
7. ნ. მელაშვილი - კვლევა „კრეატიული მენეჯმენტის როლი მართვის პროცესებში“ და მისი ანალიზი - <https://sites.google.com/view/creative-management-melashvili> - 2019
8. “მოდი ღამე მუზეუმში” – 18 მაისის 21:00 საათიდან მუზეუმებში შესვლა უფასო იქნება - [studinfo.edu.aris.ge/2019/05/16/modi-game-muzeumshi-18-maისis-2100-saatidan-muzeumebshi-shesvla-ufaso-iqneba](http://studinfo.edu.aris.ge/2019/05/16/modi-game-muzeumshi-18-maისis-2100-saatidan-muzeumebshi-shesvla-ufaso-iqneba) - 2019 წელი;
9. მარკეტინგი მოკვდა - <https://www.marketer.ge/marketing-and-managment-2013>
10. ოპერაციული მენეჯმენტის არსი - <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/MENEJMENTI/Tavi%201.5.html>
11. როგორი იქნებოდა ქართული ანდაზები სლოგანებად – კოტე იანტბელიძის ნამუშევრები - <https://www.marketer.ge/qartuli-andazebi-sloganebi> - 2018 წელი;

12. საქართველოს სახალხო დამცველის ანგარიში საქართველოში ადამიანის უფლებათა და თავისუფლებათა დაცვის მდგომარეობის შესახებ - [http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/116173/2018\\_წლის\\_სახალხო\\_და\\_მცველის\\_ანგარიში](http://www.parliament.ge/ge/ajax/downloadFile/116173/2018_წლის_სახალხო_და_მცველის_ანგარიში);
13. საქართველოს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგია, [http://www.mrdi.gov.ge/sites/default/files/1\\_sakartvelos\\_socialur-ekonomikuri\\_ganvitarebis\\_strategiis\\_-\\_sakartvelo\\_2020.pdf](http://www.mrdi.gov.ge/sites/default/files/1_sakartvelos_socialur-ekonomikuri_ganvitarebis_strategiis_-_sakartvelo_2020.pdf) - 2020 წელი;
14. საქართველოს ფაბლაბები - <http://fablab.gov.ge/geo/static/43/saqartvelos-fablabebi>;
15. ჯოლია გ. კრეატიული ეკონომიკა და განვითარება, თბილისი - 2015 წელი;
16. ჯეიმზ ვატი - [https://ka.wikipedia.org/wiki/ჯეიმზ\\_ვატი](https://ka.wikipedia.org/wiki/ჯეიმზ_ვატი) - 2019 წელი;
17. Crystalgame - ოქროს ციებ-ცხელება - [https://www.youtube.com/watch?v=E3opsWfC4-c&fbclid=IwAR2kWDlrPn9S62dLOcUWSaM0J6RT-f8AFe3yufs0\\_brin1\\_HP2Pq41a5\\_bU](https://www.youtube.com/watch?v=E3opsWfC4-c&fbclid=IwAR2kWDlrPn9S62dLOcUWSaM0J6RT-f8AFe3yufs0_brin1_HP2Pq41a5_bU) - 2018;
18. A World Bank group flagship report - [http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf) – 2019 page. 5
19. Adam Smith - The Wealth of Nations, Scotland, Great Britain, W. Strahan and T. Cadell, London, 1776 - [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Wealth\\_of\\_Nations](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Wealth_of_Nations)
20. Daniel H. Pink - To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others, English, Riverhead Books; Reprint edition – 2013 წელი;
21. Decentralized autonomous organization - [https://en.wikipedia.org/wiki/Decentralized\\_autonomous\\_organization](https://en.wikipedia.org/wiki/Decentralized_autonomous_organization) - 2019 წელი;
22. F. W. Taylor The Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers – 1911 წელი;
23. Google - <https://en.wikipedia.org/wiki/Google> - 2019 წელი;

24. Smil, Vaclav. Creating the Twentieth Century: Technical Innovations of 1867–1914 and Their Lasting Impact. — Oxford; New York : Oxford University Press - 2005 წელი;
25. The top 500 sites on the web, <https://www.alex.com/topsites> - 2019 წელი;
26. Yahoo! - <https://en.wikipedia.org/wiki/Yahoo!> - 2012 წელი;
27. 21 Top Social Media Sites to Consider for Your Brand - <https://buffer.com/library/social-media-sites> - 2019 წელი;
28. Ванюрихин Г. И. Креативный менеджмент: творческие подходы к поиску управленческих решений: учеб.-практич. Пособие. — МАКС-Пресс Москва - 2007;
29. Волкова а. города и креативный класс в азии;
30. Дорофеев В.Д. Организационное поведение: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Ю.Ю. Частухина. – Пенза: Изд-во ун-та, 2004;
31. Ричард Д. Льюис - Деловые культуры в международном бизнесе – Издательство: Дело - 2001;
32. Модель 4С - [https://ru.wikipedia.org/wiki/Модель\\_4С](https://ru.wikipedia.org/wiki/Модель_4С) - 2016;
33. Мельников О. Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств. М. - 2008;
34. Степанов А., Савина М., Красюкова Н. и др. Креативный менеджмент, Учебник, Москва, Издательство Дашков и К - 2018;
35. Теория 4Р - [https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория\\_4Р](https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_4Р) - 2014;
36. Джеффри Лайкер - Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира - [https://lib.rin.ru/book/dao-toyota-14-principov-menedzhmenta-veduschej-kompanii-mira\\_dzheffri-lajker/text](https://lib.rin.ru/book/dao-toyota-14-principov-menedzhmenta-veduschej-kompanii-mira_dzheffri-lajker/text), 2004.