



**ნაირა დვედაშვილი**

ეკონომიკის მეცნიერებათა კანდიდატი,  
ახალი უმაღლესი სასწავლებელი-ნიუუნის ასოცირებული პროფესორი

**გულნარა იმედაშვილი**

ბიზნესის მართვის აკადემიური დოქტორი,  
ახალი უმაღლესი სასწავლებელი-ნიუუნის ავილირებული პროფესორი

**მენეჯმენტის აქტუალური პრობლემები**

**ანოტაცია**

საქართველოში მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომების დანერგვის აუცილებლობა სულ უფრო და უფრო აქტუალური ხდება და ასოცირდება ქვეყნის ორიენტაციასთან გლობალური ურთიერთობების განვითარების მასშტაბით.

მენეჯმენტის მიზნის ფარგლებში გასათვალისწინებელია მისი მიღწევისთვის აუცილებელი ამოცანების განხორციელება, რომელიც თავის მხრივ, მოიცავს მეცნიერული მიდგომების, პრინციპებისა და მეთოდების შემუშავებას, მათ პრაქტიკულ გამოყენებას, სიღრმისეულ ეკონომიკურ ანალიზს, კომპეტენტური რესურსებით დაკომპლექტებას, სტრატეგიული მიზნებისა და პერსპექტივების გათვალისწინებას, ეფექტიან სამოტივაციო სისტემას, ინტელექტუალური კაპიტალის გაზრდას, ტრენინგებისა და პერსონალის განვითარების ყოვლისმომცველი სისტემის დანერგვას, რაც უზრუნველყოფს როგორც გუნდის, ისე ინდივიდის და მთლიანად ორგანიზაციის მდგრად, საიმედო, პერსპექტიულ და ეფექტიან მუშაობას, კონკურენტუნარიანი საქონლისა და სერვისის შექმნისა და რეალიზაციის კუთხით.

მაგრამ, მენეჯმენტი ვერ იქნება წარმატებული, თუ ის განხორციელდა „ბუნდოვანი“ და გაურკვეველი მიზნების მიხედვით და, შესაბამისად, არ ექნება მკაფიო სტრატეგია. ამასთან, ჯანდაცვის მენეჯმენტში არის ფაქტორები, რომლებიც ართულებს მენეჯერების მართვის პროცესის ორგანიზებას. შემაფერხებელ ფაქტორებში კი შედის პერსონალის დაბალი დონე, რეკლამის ნაკლებობა, დიაგნოსტიკის დაბალი ხარისხი, სუსტი მატერიალური ბაზა, ასევე არასაკმარისი დაფინანსება, ძვირადღირებული აღჭურვილობა, პაციენტების უმეტესობის ძვირადღირებულ მედიკამენტებზე ხელმიუწვდომლობა და ა. შ.

**საკვანძო სიტყვები:** ახალი ბაზრის ძიება, გლობალური გარემო, მიზნებისა და პროგრამების მუდმივი კორექტირება, ინოვაციის დანერგვა, მენეჯმენტის საფუძველი, კლიენტის კმაყოფილება, რესურსების რაციონალური გამოყენება, პროფესიონალი.

**მენეჯმენტის აქტუალური პრობლემები**

გლობალურ გარემოში, წარმოების მასშტაბების ზრდასთან ერთად მენეჯმენტის მიზანი, უზრუნველყოს კომპანიის მომგებიანი და წარმატებული ფუნქციონირება საწარმოო პროცესების რაციონალური ორგანიზების გზით, მოითხოვს წარმოების მენეჯმენტისა და ტექნიკა-ტექნოლოგიური პროცესების განვითარებას, ადამიანური, ფინანსური თუ საინფორმაციო რესურსების ეფექტურ გამოყენებას, ნედლეულის, მასალის, ენერჯის, შრომის და ა. შ. ხარჯების მინიმუმამდე შემცირებას, გაწეული საქმიანობიდან (პროდუქციის გამოშვება, მომსახურების გაწევა) შემოსავლის გაზრდას, ხარისხის ამაღლებას და ა. შ.

ამრიგად, მენეჯმენტი მოწოდებულია შექმნას ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირებ-

ისტვის აუცილებელი და კონკურენტული პირობები და შეიძლება გამომდინარეობდეს იქიდანაც, რომ მოგება ყოველთვის არ არის არსებობის მიზანი. კომპანიის საქმიანობის შედეგს, საბოლოოდ მაინც ბაზარი განსაზღვრავს. კერძოდ, ახალი ბაზრების სისტემატიური ძიება და განვითარება; საქონლისა და სერვისის წარმოების ორგანიზება; არსებული რესურსების რაციონალური გამოყენება; პროფესიონალი, მაღალკვალიფიციური პერსონალის გამოყენებაზე გადასვლა; თანამშრომლების მატერიალური და მორალური სტიმულირება და მათთვის ხელსაყრელი სამუშაო გარემოს შექმნა; კომპანიების ეფექტიანობის მუდმივი კონტროლი; მისი ყველა სტრუქტურული დეპარტამენტების მუშაობის კოორდინაცია; ხარისხიანი საქონლისა თუ სერვისის შეთავაზება; მომხმარებელთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილება და ა. შ. თუმცა, მოგება ქმნის გარკვეულ გარანტიებს ორგანიზაციის შემდგომი საქმიანობისთვის, ვინაიდან დაგროვილი შემოსავალი სხვადასხვა ფონდების სახით, ამცირებს საქონლის გაყიდვასთან დაკავშირებული ეკონომიკური რისკების ალბათობას არასტაბილურ გარე გარემოსთან თანაარსებობის პირობებში, როგორც რისკის მუდმივი წყარო.

როგორც ცნობილია, კომერციულ ორგანიზაციებთან ერთად არსებობს არაკომერციული ორგანიზაციებიც, რომლებიც მოქმედებენ არაკომერციულ საფუძველზე და რომელთა საქმიანობა მიმართულია სოციალურ-კულტურული მოთხოვნილების მისაღწევად და დასაკმაყოფილებლად. ასე მაგალითად, მომსახურების სფეროსთან (ტურიზმი, ჯანდაცვა, განათლება და ა. შ.), მიმართებაში მართვა ვრცელდება შემდეგ პროცესებზე: საკადრო პოტენციალის მართვა, ტურისტული ნაკადების მართვა, საწოლთა ფონდის მართვა, პაციენტთა მიმართვიანობის მართვა და ა. შ.

თანამედროვე ეტაპზე იზრდება მოთხოვნა ეროვნული მეურნეობის ყველა დარგზე, განსაკუთრებით კი მომსახურების სფეროს დარგებზე, მათ სათანადო მართვაზე და ფუნქციონირების კონკურენტული პირობების შექმნაზე.

ნებისმიერ სფეროში მომუშავე სპეციალისტი, იმისათვის რომ იყოს მოთხოვნადი და კონკურენტუნარიანი, უნდა იყოს არა მხოლოდ კარგად ერუდირებული და საქმის პროფესიონალი, არამედ მას უნდა ჰქონდეს კარგი ჯანმრთელობა. ჯანდაცვის მსოფლიო ორგანიზაციის (WHO) თანახმად, კი ჯანმრთელობა არის სრული ფიზიკური, გონებრივი, სოციალური და სულიერი კეთილდღეობის მდგომარეობა და არა უბრალოდ დაავადების არქონა. ეს დამოკიდებულია როგორც ცხოვრების წესსა და გარემოზე, ისე გენეტიკაზე, ჯანდაცვის მდგომარეობასა და განვითარების დონეზე.

მოსახლეობის ჯანმრთელობა, სულიერი განვითარება, განათლება და ა. შ. კი, არის ჩვენი ქვეყნის სტრატეგიული რესურსი. შემთხვევითი არ არის, რომ განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის მქონე ქვეყნებში ჯანდაცვა ხელისუფლების საქმიანობის პრიორიტეტული სფეროა.

აქედან გამომდინარე, ჯანდაცვის მენეჯმენტი უნდა განიხილებოდეს საკმაოდ სერიოზულად, რადგან მისი დანერგვის მიზანი სწორედ სამედიცინო სერვისის ხარისხის ამაღლება, ჯანდაცვის პერსონალის მაღალი ანაზღაურება, საბიუჯეტო ხარჯების მიზანმიმართული გამოყენება და ა. შ. მნიშვნელოვანი საკითხების განხილვაა. ჯანდაცვას აკისრია არა მხოლოდ ეკონომიკური მისია, არამედ სოციალურიც.

მოკლედ, ჯანდაცვის მენეჯმენტი არის კლინიკების, საავადმყოფოების და ა. შ. სამედიცინო ქსელის ზოგადი მენეჯმენტი, სადაც მენეჯერი პასუხისმგებელია ზედამხედველობა გაუწიოს ყოველდღიურ საქმიანობას, რათა ჯანდაცვის დაწესებულებებებმა თანამედროვე სტანდარტების შესაბამისად იფუნქციონიროს, როგორც ერთმა მთლიანმა მექანიზმმა. ასევე, მენეჯერი, უნდა მუშაობდეს კიბერუსაფრთხოების ანალიტიკოსებთან, რათა დაიცვას პაციენტების ინფორმაცია გაქონვისაგან და ა. შ.

თუმცა მენეჯმენტი ვერ იქნება წარმატებული, თუ ის განხორციელდა „ბუნდოვანი“ და გაურკვეველი მიზნების მიხედვით და შესაბამისად, არ ექნება მკაფიო სტრატეგია. ამასთან, ჯანდაცვის მენეჯმენტში არის ფაქტორები, რომლებიც ართულებს ჯანდაცვის დაწესებულებების მენეჯერების მართვის პროცესის ორგანიზებას. შემაფრთხილებელი ფაქტორები კი, შეიძლება იყოს როგორც შიდა, ისე გარე ფაქტორები.

შიდა ფაქტორებში შედის პერსონალის დაბალი დონე, რეკლამის ნაკლებობა, დიაგნოსტიკის დაბალი ხარისხი, სუსტი მატერიალური ბაზა და ა. შ. ხოლო, გარე ფაქტორებს რაც შეეხება, აქ შედის არასაკმარისი დაფინანსება, ძვირადღირებული აღჭურვილობა, პაციენტების უმეტესობის ხელმიუწვდომლობა ძვირადღირებული მედიკამენტების შეძენისათვის და ა. შ.

არადა ჯანდაცვის სექტორში დასაქმებული პერსონალის რაოდენობით საქართველო მკვეთრად განსხვავდება ევროპის საშუალო მაჩვენებლისგან: ექიმებით უზრუნველყოფის მაჩვენებელი 100.000 მოსახლეზე 1.8-ჯერ აღემატება ევროპის საშუალო მაჩვენებელს; ექთნების რაოდენობით კი (100.00 მოსახლეზე)-1.3-ჯერ ნაკლებია ევროპის საშუალო მაჩვენებელთან შედარებით.

საქართველოში ექთანი/ექიმის თანაფარდობა ბოლო 5-6 წლის განმავლობაში არ აღემატება 0.9-ს. მაშინ, როდესაც ევროპის რეგიონის და ევროკავშირის ქვეყნებში ერთ ექიმზე საშუალოდ 2 ექთანი მოდის. ყოველივე ეჭქვემ აყენებს მიწოდებული სამედიცინო სერვისის ხარისხს. ასევე, სამედიცინო პერსონალის გეოგრაფიული განაწილებაც ქვეყანაში არათანაბარია, მიუხედავად იმისა, რომ თბილისშია თავმოყრილი ჯანდაცვის დაწესებულებების დიდი ნაწილი, პერსონალის განაწილებაშიც კვლავ დიდი სხვაობაა თბილისსა და რეგიონებში<sup>1</sup>

როგორც მსოფლიო პრაქტიკა აჩვენებს ჯანდაცვის სფეროში ყველაზე დიდი როლი სამედიცინო პერსონალს ენიჭება. ეფექტურობის ამაღლება და ორგანიზაციული ცვლილებების განხორციელება, ინოვაციების და ცვლილებების დანერგვა ძალიან დიდ წილად ადამიანურ რესურსზეა დამოკიდებული.

თუმცა, მნიშვნელოვანია როგორც სამედიცინო პერსონალის, ასევე მმართველი რგოლის სპეციალური მომზადება, ყველა დაქვემდებარებულის ჩართვა მენეჯმენტის პროცესში, პროფესიული ტრენინგები, მენეჯმენტის მთელი რიგი გადაწყვეტილებების მიღებისას თანამედროვე და საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება, ეკონომიკური დამოუკიდებლობა და გადაწყვეტილების მიღების თავისუფლების უზრუნველყოფა; სიღრმისეული ეკონომიკური ანალიზის ჩატარება მენეჯმენტის თითოეული გადაწყვეტილების მიღებისას და ა. შ, რაც საბოლოოდ უზრუნველყოფს ეფექტური მართვის პარამეტრებს და პრიორიტეტებს, რომელიც დღეს გვაკლია.

თუ შევხებით ისეთ მტკივნეულ საკითხს, როგორცაა პანდემია, არაერთი პრობლემა, რომელიც პანდემიამდე პრაქტიკულად დიდ საფრთხეს არ წარმოადგენდა (რბილად რომ ვთქვათ), ჯანდაცვის დაწესებულებების რთულ და საგანგებო რეჟიმში მუშაობის პირობებში გადაიზარდა გლობალურ სირთულეში, რაც გამოწვეული იყო ზოგადად მენეჯმენტის და კერძოდ ჯანდაცვის მენეჯმენტის სექტორში მთელი რიგი პრობლემებით. ეს მოხდა ქვეყნის ფინანსური მდგომარეობის, განვითარების დონის თუ სხვა ვითარებიდან გამომდინარე, ყველა სახელმწიფო, მათ შორის საქართველოც იძულებული გახდა გამკლავებოდა მთელ რიგ რთულ გამოწვევას, კერძოდ პაციენტების შემოღინებას, რომლებიც ყველაზე დიდ ყურადღებას და სათანადო მკურნალობას საჭიროებდნენ.

ამ დროისათვის ევროპის ქვეყნების უმეტესობამაც განიცადა მთელი რიგი გლობალური პრობლემები საწოლთა ფონდის, სამედიცინო პერსონალის თუ აღჭურვილობის კუთხით და ა. შ. მხოლოდ კრიზისის მასშტაბები და პრობლემების უშუალო შეხვედრის დროითი ინტერვალი იყო დამოკიდებული ქვეყნის განვითარების დონეზე.

მთელი რიგი კვლევებისა თუ პრაქტიკული გამოცდილების საფუძველზე დამტკიცდა, რომ ვირუსების ამ ჯგუფს და ნებისმიერ მძიმე დაავადებას, გარკვეულ გარემოში შეუძლია დიდი ზიანი მიაყენოს მოსახლეობას. ქვეყანა, სამედიცინო საზოგადოება და კერძოდ ჯანდაცვის სისტემა და მისი მენეჯმენტი, უნდა იყოს ყოველთვის მზად სავარაუდო ნეგატიური სცენარებითვის.

შემთხვევების კიდევ უფრო დიდი რაოდენობის პროგნოზირებამ პანდემიის გავრცელების შემაკავებელი ზომების არარსებობის პირობებში, ჯანდაცვის სისტემის კოლაფსის მაღალმა ალბათობამ, გამოიწვია მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ჩაკეტვის შემოღება. ეკონომიკური კუთ-

<sup>1</sup> ჯანდაცვის სფეროს ბარომეტრი, XV ტალღა, სამედიცინო სერვისების ბაზარი საქართველოში, მისი სტრუქტურა და სტრუქტურიდან გამომდინარე შედეგები. თბ., 2023.

ხით ეს გადაწყვეტილება წამგებიანი იყო ბიზნესისთვის და ბევრი სხვა ინდუსტრიისთვის და ა. შ. თუმცა პოზიტიური მხარე გამოიკვეთა ის, რომ იზოლაციის ზომებმა შესაძლებელი გახდა როგორც დაავადების გავრცელების, ისე ჯანდაცვის სისტემაზე დატვირთვის შემცირება.

ჩვენი ქვეყნის ჯანდაცვა არის მნიშვნელოვანი ინდუსტრია, რომელსაც ააქვს როგორც ნეგატიური, ასევე საფუძვლიანი უპირატესობები, თუმცა ზოგიერთ საკითხებში მოძველებულია და საჭიროა ახალი, პროგრესული მოქნილი სისტემით, მოქნილი მენეჯმენტით შეცვლა.

ეფექტური დამცავი ზომების ნაკლებობა არ იძლეოდა სამედიცინო დახმარების გაწევის საშუალებას საჭირო მოცულობით, რაც ხშირად სამედიცინო დაწესებულებების მუშაკთა ავადობის ზრდაზე მოქმედებდა. ასევე, არაერთხელ დაფიქსირდა სამედიცინო პერსონალის დეფიციტი და ბევრი სხვა ფაქტორი, რომელიც უარყოფითად აისახა ექსპერტთა დასკვნებში ჯანდაცვის სისტემაზე.

### დასკვნა

დასასრულს დასკვნის სახით უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე მენეჯმენტი უნდა ხასიათდებოდეს გეგმის შესაბამისად და უნდა ფოკუსირებული იყოს საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე, მიმდინარე ცვლილების შესაბამისად, გლობალურ გარემოში მიზნებისა და პროგრამების მუდმივი კორექტირების საჭიროებაზე.

ასევე, წარმოების, მომსახურების და მთლიანად ბიზნესის ეფექტიანობის გაუმჯობესებისათვის უნდა გააჩნდეს სტაბილურობის სურვილი და ჯანსაღი ამბიციის, ინოვაციების დანერგვა და გამოყენება თითოეულ სეგმენტში, ინოვაციებზე დამოკიდებულება, კრეატიული მიდგომების დანერგვა, გონივრული რისკების აღების უნარი, მარკეტინგის როლის გაზრდა ბიზნესში, სადაც მენეჯმენტის საფუძველია კლიენტის კმაყოფილება, უცხოური კაპიტალის მოზიდვის სტიმულირება და ა. შ.

### ლიტერატურა:

1. Health care barometer, XV-literature wave, medical services market in Georgia, its structure and results based on the structure, Tbilisi, 2023.
2. Abdrakhimov V.Z. Ecological management, economic and practical aspects of the use of fuel-energy complex waste in the production of heat-insulating materials // Fundamentals of economics, management and law. 2021. No. 1. №. 11-16. DOI 10.51608/23058641\_2021\_1\_11.
3. Balakirev Yu.S. ACTUAL PROBLEMS IN MANAGEMENT OF HEALTH AND PROTECTION IN CONDITIONS OF COVID-19 // Universum: medicine and pharmacology : online scientific journal 2021. 10(81).
4. Marion M. Mafham and others. COVID-19 pandemic and admission rates for and management of acute coronary syndromes in England, The Lancet, vol. 396, No. 10248, 8 August 2020. / [online recourse]. – URL: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/issue/vol396no10248/PIIS0140-6736\(20\)X0032-8](https://www.thelancet.com/journals/lancet/issue/vol396no10248/PIIS0140-6736(20)X0032-8) (dated: 29.08.2021).
5. A. Stolyarov, MANAGEMENT IN HEALTH CARE, TEXTBOOK FOR UNIVERSITIES, 2nd edition, corrected and expanded, Moscow, Yurayt, 2019.