

ნათია სვანიძე

საქართველოს სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის
სრულყოფის მიმართულებები

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის
მოსაპოვებლად

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი
თბილისი, 0175, საქართველო
ივლისი, 2014 წელი

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერნი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით სვანიძე ნათიას მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: „საქართველოს სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებები“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის ფაკულტეტის სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

ხელმძღვანელი: გ. ტყეშელაშვილი

რეცენზენტი: ჟ. ორაგველიძე

რეცენზენტი: გ. ტაბატაძე

რეცენზენტი:

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

2014 წელი

ავტორი: სვანიძე ნათია

დასახელება: საქართველოს სამრეწველო საწარმოების
მენეჯმენტის სრულყოფის მიმართულებები

ფაკულტეტი : სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის

ხარისხი: დოქტორი

სხდომა ჩატარდა:

ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ
ზემომოყვანილი დასახელების დისერტაციის გაცნობის მიზნით მოთხოვნის
შემთხვევაში მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების
უფლება მინიჭებული აქვს საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტს.

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც
მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან
სხვა რაიმე მეთოდით რეპროდუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი
ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო
უფლებებით დაცული მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა
ის მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიურ
მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია
სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს
პასუხისმგებლობას.

ვუძღვნი ჩემი ცხოვრების აზრს ჩემს შვილს, ჩემს ოჯახს და მამის ნათელ ხსოვნას.

ჩემს შვილს ანდერძად: - ”ადამიანთა ურთიერთობა შეუძლებელია დააფუძნო უზნეობის საწყისებზე და საქმე, რომელიც უზნეობრივი პრინციპების დარღვევიდან გამომდინარეობს, არავის გამოადგება.”

რეზიუმე

სადოქტორო ნაშრომი შეიცავს თანამედროვე სამრეწველო საწარმოებში მათვის თეორიის ძირითად ასპექტებს. ჩამოყალიბებულია მენეჯმენტის თეორიული და პრაქტიკული მნიშვნელობა და მისი გამოყენების აუცილებლობა სამრეწველო წარმოებასა და ბიზნესში.

ნაშრომი შედგება სამი თავისგან. პირველ თავში განხილულია: მართვის ძირითადი პრინციპები და ელემენტები, აღწერილია მართვის ფუნქციები, მართვის ფორმები და მეთოდები. მენეჯმენტის თეორიები სამრეწველო ბიზნესში, საქართველოს მრეწველობის განვითარების ისტორია და არსებული მდგომარეობა. სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიების გამოყენების შესაძლებლობა და გაუმჯობესების მიმართულებები. აქ აღწერილია ის გარემოება, რომ კაცობრიობამ ისტორიული განვითარების პროცესში გამოიმუშავა სამი ძირითადი პრინციპულად განსხვავებული მართვის ინსტრუმენტი, ანუ ადამიანებზე ზემოქმედების შესაძლებლობა: პირველი – იერარქია, მეორე კულტურა და მესამე – ეს ბაზარია, ანუ თანაბარ უფლებიანი ჰორიზონტალური სოციალურ-ეკონომიკური ურთიერთობების სისტემა, რომელიც ეფუძნება პროდუქციისა და მომსახურებას ყიდვა-გაყიდვას, მომხმარებელთან და მომწოდებელთან. მყიდველთან, შუამავალელებთან და გამყიდველთან ურთიერთდამოკიდებულებებს, მრავალსახეობრივ საკუთრებრივ საწყისებს.

ნაშრომის მეორე თავი ეძღვნება საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის მართვის მიკრო და მაკროეკონომიკურ პროლემებს. განხილულია: მენეჯმენტის ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმები, მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი. სამრეწველო საწარმოში მენეჯმენტის ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირება და მისი ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებები. საქართველოში სამრეწველო საქმიანობა უძველესი პერიოდიდან იწყება. ვითარდებოდა ოჯახური მეწარმეობა და ხელოსნობა, რასაც ჩვენს ერამდე მოღწეული ნაკეთობები მოწმობს.

ლიტერატურის მიმოხილვის შედეგად გამოირკვა, რომ სამრეწველო საწარმო წარმოადგენს რთულ ორგანიზაციულ მმართველობით სისტემას, რომელიც მოიცავს მრავალ მატერიალურ, შრომით და ფინანსურ ელემენტებს, შესაბამისად მისი მენეჯმენტი დინამიური, ხშირად ცვალებადი, სწრაფად განვითარებადი სისტემაა და ეფუძნება დასაბუთებულობის, მიზანმიმართულობის და სხვადასხვა ფორმით მოდელირების პრინციპებს, რომელთა ხასიათიდან გამომდინარე განისაზღვრება წარმოების სახე და მასშტაბები.

დღეისათვის სამრეწველო საწარმოთა მმართველობით სისტემაში არსებული პრობლემების გამომწვევ მიზეზთა შორის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესია ამ სისტემის დაპროექტებისა და შექმნისადმი მეცნიერულად დაუსაბუთებელი მიდგომის არსებობა, რომელიც

გადაწყვეტილების ნაჩქარევ, სტიქიურ, ვიწრო სპეციალიზირებულ გადაწყვეტილებების ფორმირების მიზეზი ხდება. ასეთ გადაწყვეტილებებს არ აქვთ განვითარებისა და პრაქტიკაში რეალიზების პოტენციალი. კანონზომიერია, რომ შედეგად ვიღებთ მენეჯმენტის ისეთ ფორმას, რომელიც შეიცავს საკითხისადმი ურთიერთგამომრიცხავ მიდგომას, და არა ფუნქციონირებად გადაწყვეტილებებს, რომელთა დანერგვას, არაადეკვატური მმართველობითი სისტემის ხელმძღვანელი მიჰყავს საწარმოს ეფექტიანობის დაცემისკენ და დამატებითი რესურსების ხარჯვისაკენ. აღნიშნული სიტუაცია კი მოითხოვს მართვის კლასიკური თეორიის საბაზისო პრინციპების გამოყენებას. კონკრეტულად, სამრეწველო საწარმოს მენეჯმენტის მეცნიერულ ფორმირებას და ფუნქციონირებას. ამასთან საწარმოს მმართველობითი სტრუქტურის აგებისას აუცილებელია გავითვალისწინოთ მისი ძირითადი პრინციპები, რომელთა შესაბამისად ფორმირებული სტრუქტურა დამოკიდებულია არა მხოლოდ მენეჯმენტის ფორმაზე, არამედ ინდივიდთა თვისებებზე, ქვეყნის ტრადიციებსა და კულტურაზე.

წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების ერთ-ერთი რეზერვია მატერიალური რესურსების რაც შეიძლება რაციონალური და ეკონომიკური გამოყენება, მეცნიერებისა და ტექნიკის უახლესი მიღწევების, ტექნოლოგიების წარმოებაში ფართოდ დანერგვის საშუალებით, არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება კაპიტალდაბანდებათა ეფექტიანობის ამაღლებას, მსოფლიო მეცნიერული თეორიებისა და პრაქტიკული გამოცდილებების გამოყენებას. ამჟამად მთავარი ამოცანაა მკვეთრად შეიცვალოს ორიენტაცია, სიმძიმის ცენტრი გადატანილი იქნეს წარმოების მართვის ინტენსიურ მეთოდებზე და ამ გზით უზრუნველყოფილ იქნეს სამრეწველო წარმოების მენეჯმენტის ეფექტიანობის შემდგომი სერიოზული ამაღლება. საწარმოს მენეჯმენტი ფასდება საწარმოს საქმიანობის ეკონომიკური შედეგების მიხედვით. მენეჯმენტის მთავარ მიზანს შეადგენს რენტაბელური საწარმოს ფორმირება, მცირე დანახარჯებით მაღალხარისხოვანი პროდუქციის წარმოებით და მისი შეუფერხებელი რეაბილიზაციით. ეკონომიკურ გარემოში მოქმედი საწარმოს მთავარი ამოცანაა აითვისოს ახალი ბაზრები და დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნები, მიაღწიოს წრმატებას ამ მიმართულებით. მენეჯმენტში მიღებული გადაწყვეტილებები არა მარტო აწმყოში, არამედ მომავალშიც უნდა იწვევდეს ახალი ბაზრების შექმნის არსებობის საფუძვლებს.

საქართველოს სამრეწველო საწარმოების ადეკვატურმა მენეჯმენტის სტრუქტურის შექმნამ ხელი უნდა შეუწყოს თოთოეული სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულის შიგნით მომუშავეთა თანამშრომლობისა და ურთიერთმოქმედების ეფექტიანობის ზრდის, ახალი თანამედროვე ტექნოლოგიების ათვისების დაჩქარებას.

სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიების გამოყენება – განსაკუთრებით მენეჯმენტის ეფექტიანობის თეორიებიდან მათემატიკური მოდელები მნიშვნელოვანი შედეგებით ხასიათდებიან. ამ მხრივ ჩვენთვის საინტერესო აღმოჩნდა მენეჯმენტში ეგ.წ. “სუსტი

რგოლების” გამოვლენის მეთოდებისა და ისეთი მოდელების გამოყენება, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან ოპტიმალურ შედეგებზე.

ნაშრომში შემოთავაზებულია სამრეწველო საწარმოებში მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება, მეთოდები, საწარმოში გუნდური ტიპის საქმიანობის მეთოდი, საწარმოში გუნდის წევრებს შორის დატვირთვის მოცულობის ოპტიმალური განაწილების ამოცანის გადაწყვეტის მეთოდი; ბიმატრიცული რეფლექსური თამაშების გამოყენება, რომლებმაც აჩვენეს, რომ თითოეული მუშაკის მუშაობა დამოკიდებულია მის ტიპზე, მის დაკვირვების ფუნქციაზე და დანარჩენ მუშაკთა ქცევაზე.

რეპუტაციური მოდელების, შაპირო-სტიგლიცის მოდელის, ტიროლის მოდელისა და ეროუს მოდელის, ანუ ეროუს პარადოქსული მიდგომის საფუძველზე შეთავაზებულია მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრინციპები და მეთოდები.

შემუშავებულია საწარმოში მუშაკთა შორის დატვირთვის მოცულობის ოპტიმალური განაწილების ამოცანის გადაწყვეტის მეთოდი, რომლის თანახმად, დახარისხება უნდა მოხდეს მუშაკთა ტიპების ცოდნის ზრდადობის მიხედვით და თანდათანობით გავზარდოთ მათი დატვირთვა მანამ, სანამ არ განაწილდება მთლიანად სამუშაოს მოცულობა მათზე. შემუშავებულია მუშაკთა სტიმულირების ოპტიმალური მექანიზმი. შეთავაზებულია მუშაკთა თამაშის დეკომპოზიციის პრინციპისა და სტიმულირების კომპესატორული ვარიანტის გამოყენება. ხოლმსტორმის მოდელის გამოყენებით. ჩატარებულია ადაპტაციური პროცესების მოდელირება, რომლის საფუძველზე დადგენილია, რომ ინფორმაციის და სისტემის პარამეტრების ცვლილება იწვევს მუშაკთა ტიპის ცვლილებას.

ნაშრომში განხილული ძირითადი სენტენციები უთუოდ დაეხმარება საწარმოში მმართველებს, ბიზნესში დაკავებულ მენეჯერებს, მართვის პრობლემით დაინტერესებულ დამწყებ მეცნიერ-მკვლევარებს, საჯარო სამსახურის მუშაკებს, მართვის პრობლემებით დაინტერესებულ მკითხველებს.

Abstract

The research contains major aspects of the management in modern industrial companies. It studies the theoretical and practical significance of the management and importance to practice it in industrial company and business management.

The research consists of 3 chapters. The first chapter studies the key principles and elements of the management, its functions, structure and ways of management as well as management theories in industrial business; history of the Georgian industry development and current status, prospects of modern theory practice in industrial business management and directions of its improvement. The research analyzes circumstances in which the mankind has worked out three, principally different management instruments during the historical evolution i.e. ability to influence individuals: first - hierarchy, second - culture and third - the market, which is the system of horizontal, equal rights social-economic relationships based on the sale and purchase of production and the service with customers and suppliers, interrelationships with buyer, mediators and sellers, multifunctional personal initiatives.

The second chapter of the research analyzes micro and macro-economic problems of the Georgian industrial business management. The following issues are studied: criteria of evaluation of the management efficiency and its impacting factors. Economic-mathematical modeling of management in industrial company and ways of raising its efficiency. The industrial activity in Georgia takes roots from the ancient period. The family industry and workmanship had been developing and a lot of products have reached our era.

Having examined the literature, it was determined that the industrial company represents a complex organizational management system, which comprises of many material, labor and financial elements. Respectively, its management is dynamic, mostly unsteady, rapidly developing system and based on the principles of argumentation, aims and different types of modeling, the characters of which determines the type and size of industry.

Nowadays, one of the main and important reasons of causing problems in management system of the industrial companies is scientifically groundless approach towards the planning and establishing such system, which causes formation of hasty, spontaneous, narrow specialized decisions. Such decisions have no potential of further development and bringing into practice. It's natural that as a result it produces the management with contradictory approaches to the issue and not practical decisions. Execution of such decisions leads the incompetent system manager to the collapsing of the company effectiveness and consuming the additional resources. Such circumstances requires exploitation of basic principles of the classic management theory, in particular, scientific formation and functioning of the industrial company management. Besides, while structuring the managerial chart of the company, the main principles should be taken into account, according to which the shaped structure depends not only on the management shape but also on individual characteristics, country traditions and culture.

One of the reserves in raising the company effectiveness is rational and economic use of material resources, considering the latest achievements in science and technology, its wide implementation in industry. It's very important to raise capital investment efficiency and use the world scientific theories and practical experiences. At present, the main goal is to abruptly change the orientation, the midpoint should be focused on intense methods of the management, which will provide the important progress in

company management efficiency. The company management is evaluated by economic outcomes of the company activity. The main goal of the management is formation of the profitable company, with minimal expenses, high quality production and continuous sales. The major goal of the company in economic environment is integration into the new markets, to meet the customer requirements, and to achieve success in this direction. The managerial decisions should lead to establishing new markets not only in present but in future too.

Formation of the adequate company management structure in Georgian industry should promote efficiency of the personnel cooperation on each strategic business unit and their interaction, as well as speed up modern technology integration.

Applying the modern theories in industrial business management - in particular, mathematical modeling out of management efficiency theories, have the important outcomes. In this regard, we've found it interesting to use methods of revealing "the weak teams" and employing models focused on the optimal outcomes.

The research offers formation of the managerial decisions in industrial companies, team works, ways how to resolve the issue of optimal sharing of the work capacity amongst the team members; using bi-matrix reflex games, which revealed that the work of each employer depends on his type, ways of observation and on behavior of other employers.

Based on the approaches of a reputation models, Shapiro-Stiglitz model, Tirol model and Arrow model, paradoxical approach of Arrow Model, the principles and methods of managerial decision formation and functioning have been offered.

A method of sharing the work capacity amongst the workers optimally has been outlined, according to which categorization should be arranged as per knowledge of the workers and work capacity should be increased gradually unless the whole capacity is distributed.

An optimal mechanism of the workers motivation as well as principles of the workers' game decomposition and compensative option of motivation have been worked out. By using the Holmstrom model, the adaptation processes have been modeled and it was determined that alteration of information and system parameters leads to transformation of the workers type.

The key trends studied in the research will definitely facilitate the company and business managers activity as well as assist beginner science-researchers interested in the management problems, public administration employers and readers interested in the management problems.

შინაარსი

შესავალი	14
1. ლიტერატურის მიმოხილვა	25
2. შედეგები და მათი განსჯა	33
3. მენეჯმენტის თეორიები სამრეწველო ბიზნესში.....	33
4. საქართველოს მრეწველობის ისტორია და არსებული მდგომარეობა.....	60
5. საქართველოს სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის არსებული მდგომარეობა	86
6. სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიების გამოყენების შესაძლებლობა	94
7. საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის მენეჯმენტის გაუმჯობესების მიმართულებები	124
8. საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის მართვის მაკრო და მიკროეკონომიკური პრობლემები	136
9. მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები	144
10. დასკვნა	158
11. გამოყენებული ლიტერატურა	162
12. დანართი (მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი).....	166

ცხრილების ნუსხა

ცხრილები არ არის ნაპოვნი განახლებისთვის დააწექით F9 ღილაკს.

ცხრილის №	ცხრილის დასახელება	გვერდი
1	სამრეწველოპროდუქციის ზოგიერთი უმნიშვნელოვანეს სახეობათა წარმოების დინამიკა	74
2	ი.ანსოფის მარკეტინგის მართვის ჩარჩო	79
3	პროდუქციის გამოშვება და დასაქმებულთა რაოდენობა საწარმოთა ზომის მიხედვით	94
4	გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები და მეთოდები	98
5	გადაწყვეტილების მიღების მოდელების ტიპები	99
6	რ.ბლოკის და ჯ.მოუტონის მმართველობითი ცხრილი	117
7	საქართველოს სამრეწველო საწარმოთა სტატისტიკური მონაცემები და კაპიტალისა <i>MPK</i> და შრომის <i>MPL</i> ზღვრული პროდუქციის მნიშვნელობები	126
8	სამრეწველო საწარმოს ხელმძღვანელის ორგანიზაციული კულტურისადმი მიდგომები	153
9	ვალდის კრიტერიუმით მაქსიმალური შედეგის გამოვლენა	181
10	საწარმოს ფინანსური დაგეგმვის მატრიცული მოდელი	197
11	წარმოების ფაქტორთა დადებითი და უარყოფითი ურთიერთგავლენის მაჩვენებლების გამარტივებული მატრიცა	199

ნახაზების ნუსხა

ნახაზები არ არის ნაპოვნი განახლებისთვის დააწეით F9 ღილაკს.

ნახაზის №	ნახაზის დასახელება	გვერდი
1	მასლოუს იერარქიული პირამიდა	41
2	ოპერატიული სისტემის სტრუქტურის შერჩევის ეტაპები და ფაქტორები	59
3	საშენ-მასალათა მრეწველობის მცირესაწარმოებში მართვის მოქმედი სტრუქტურა	78
4	Cap ანალიზი მარკეტინგის მიზანი და სტრატეგია	83
5	ი.ანსოფის მატრიცა (საქონელი/ბაზრები)	83
6	მომგებიანობის გარდატეხის გრაფიკი	86
7	საქართველოში 2000-2013 წწ. ბრუნვა საწარმოთა ზომების მიხედვით მლნ.ლარებში	93
8	ინფორმაციის კლასიფიკაცია	96
9	ინფორმაციული მართვის მოდელი	112
10	საწარმოს ორგანიზაციის ეფექტიანობის გამსაზღვრელი ფაქტორები	150
11	მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტურობის დამოკიდებულება ორგანიზაციულ ფაქტორებზე	161
12	საწარმოს მენეჯმენტზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორები	163
13	ოპერაციული სისტემის სტრუქტურის შერჩევის ეტაპები და ფაქტორები	176
14	მილერ-ორრის მოდელის გრაფიკული გამოხატულება	178
15	რაციონალური გადაწყვეტილების ფორმირების ფორმალური წესები	180
16	მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტურობის დამოკიდებულება ტექნიკურ, ორგანიზაციულ, ეკონომიკურ თუ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის ფაქტორებზე	182
17	მათემატიკური მოდელის აგებისა და კვლევის ეტაპები	185
18	მმართველობითი მოდელის საბაზისო ელემენტები	187
19	მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების ამოცანების ტექნოლოგია	193

მადლიერება

სადისერტაციო ნაშრომზე მუშაობისას დიდი დახმარება გამიწიეს სტუ-ს სატრანსპორტო და მანქანათმშენებლობის დეკანმა, პროფესორმა ოთარ გელაშვილმა, მეცნიერ-ხელმძღვანელმა, პროფესორმა გოდერძი ტყეშელაშვილმა, რომელთა განსაკუთრებული დახმარებითა და რჩევით შესაძლებელი გახდა დისერტაციის შესრულება, რისთვისაც მათ მიმართ დიდ მადლიერებას გამოვხატავ.

მადლიერება მინდა გამოვხატო საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ხელმძღვანელობის და პროფესორ-მასწავლებლების მიმართ.

ასევე მადლობა ჩემს ოჯახს გვერდში დგომისათვის, თანაგრძნობისათვის. ასევე მადლიერი ვარ ყველა იმ ადამიანის ვინც დისერტაციაზე მუშაობის პერიოდში დახმარება გამიწია რჩევით თუ მორალურად.

შესავალი

თემის აქტუალურობა. მატერიალური წარმოება, როგორც მატერიალურ-ნივთობრივი დოვლათის შექმნის პროცესი, ადამიანთა დასაქმების ერთ-ერთი სფეროა. მისი მთავარი დარგების მართვის სისტემის ფორმირების განმსაზღვრელია ქვეყნის ეკონომიკური საფუძვლის ხასიათი, საკუთრებრივი ურთიერთობების თავისებურებები. ცვლილებები ეკონომიკურ სტრუქტურებში იწვევს შესაბამის ცვლილებებს ეკონომიკის მართვის მოქმედ სისტემაში სამეურნეო ხელმძღვანელობის მეთოდებში. ამიტომ ეროვნული მეურნეობის ეკონომიკურ საფუძველში გარდაუვალი ცვლილებები განაპირობებს როგორც მთელი ეკონომიკის, ისე მათი მთავარი დარგების, მათ შორის, სამრეწველო წარმოების დარგების სამეურნეო ხელმძღვანელობის ახლებურად აგების აუცილებლობას. მართვის ძველი სტრუქტურები, მართვის მეთოდები და სხვა, განსაკუთრებით თანამედროვე ეტაპზე განიცდის ცვლილებებს და საჭირო ხდება მართვის პრობლემები დაიხვეწოს დროისა და სიტუაციის მოთხოვნებიდან გამომდინარე.

მართვა სამრეწველო წარმოების საქმიანობაში ურთულესი პროცესია. მართვის თანამედროვე მეცნიერული სისტემის ჩამოყალიბებას მეცნიერ-ეკონომისტთა და პრაქტიკოს-სპეციალისტთა თაობების შრომა დასჭირდა. მის აუცილებლობა წარმოიშვა სამრეწველო რევოლუციამ XX ს-ის დასაწყისში. მართვის მეცნიერებამ და დასავლეთის განვითარებულ ქვეყნებში ეკონომიკის მართვაში გამოყენებულმა ორგანიზაციულმა სისტემებმა მნიშვნელოვანი ცვლილებები განიცადა, განსაკუთრებით 20-30-იანი წლებიდან. ამის საფუძველი გახდა დასავლეთის ცნობილი მეცნიერ-ეკონომისტების ჯ. კეინზის, მ. ფრიდმანის, ჰ. სამოელსონის, ვ. ნორდჰაუსის, პ. ჰაინეს, ჩ. მაკლიმანის, ფ. კოტლერის და სხვათა მეცნიერული გამოკვლევები, თეორიული განხილვები, პრაქტიკული წინადადებები.

სამართლიანია ფ. ტეილოსის მოსაზრება, რომ “მართვის მოდელი არ არის მხოლოდ გამოგონება, ეს - ევოლუცია. რადგანაც, იგი ფორმირებას

განიცდის წლიდან-წლამდე, ათწლეულებისა და საუკუნეების განმავლობაში და შეუძლებელია მისი კოპირება სხვა ქვეყნებიდან. მმართველობითი მოდელი ორგანულად უნდა შეერწყას ქვეყნის კულტურასა და ტრადიციებს, ხალხთა სულიერ კულტურას. მხოლოდ ასეთი მოდელი მოიკიდებს ფეხს”.

“რომ მართო-ამბობდა ფაიოლი, ეს ნიშნავს წაიყვანო საწარმოთათვის მიწისაკენ, მიიღო მაქსიმალური სარგებელი განკარგულებაში მყოფი ყველა სახის რესურსებისაგან”.

XXI საუკუნეში მენეჯმენტის წინაშე დადგა ახალი მნიშვნელოვანი პრობლემები, თუ მანამდე მენეჯმენტის თეორეტიკოსებმა დასაბუთებულად წარმოაჩინეს ბიუროკრატის, მისი იერარქიული სტრუქტურის, ზედმიწევნით დახვეწილი წესებისა და პროცედურების როლი და მნიშვნელობა, თანამედროვე პირობებში, ცნობილი მენეჯმენტის სპეციალისტების: პიტერ სენეგე, ჰენსი მიცბურგი, ე.კ. პროხალდი, ტომი სტიუარტი, გარი ჰემელისა და სხვების მიერ აღმოჩნდა, რომ ეს არ არის საკმარისი, ვინაიდან საწარმოთა ორგანიზაციებს უწევთ მოღვაწეობა უწყვეტი ცვლილებების პირობებში და ფაქტორთა მზარდი

ურთიერთგავლებისა და კრეატიული ნაკადების გათვალისწინებით, რაც თვით წარმოების ორგანიზაციის ცვლილებებს მოითხოვს და მისი მუდმივად ცვლადი პირობების მიმართ მაღალი ადაპტირების უნარის გამომუშავებას არა დოგმებზე დაყრდნობით, არამედ ახალი ფორმებისა და მეთოდების ძიებით. გ. ჰემელის აზრით “მენეჯმენტი მოითხოვს მის ახლიდან გამოგონებას”! ანუ წინსვლისათვის საჭიროა, რომ თანამედროვე მენეჯერებმა, უპირველეს ყოვლისა, გაიცნობიერონ და სრულად აღიქვან ცვლილებათა გარდაუვალობა, რომ თანამედროვე სამრეწველო წარმოების მენეჯმენტის მოდელი უნდა წარმოადგენდეს ერთიან ინტეგრირებულ მიდგომას მართვისადმი.

დიდ სამრეწველო საწარმოთა მართვა წარმოადგენს კომპლექსურ მოვლენას, მასში ერთდროულად იჩენს თავის პრობლემები, –

ეკონომიკური, სოციალური, ფსიქოლოგიური, ტექნიკური და სხვა, რომლებიც ერთმანეთში გადახლართულნი და ურთიერთდაკავშირებული არიან. სწორედ ასეთი რთული სისტემების ანალიზისა და მართვის პრაქტიკაში ყველაზე უფრო მისადაგებულია ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირება.

საზღვარგარეთ მრავალი მეცნიერული მუშაობს მართვის თეორიაში მათემატიკური მოდელებისა და მეთოდების გამოყენებაზე, განსაკუთრებით მმართველობითი საქმიანობის ოპტიმიზაციის საკითხებზე, მათ შორის: ა.ს. რიკოვი, ბ.ტ. პოლიაკი, ა.ჰ. კოლმოგოროვი, დ.ა. ნოვიკოვი, ა.ჩხარტიშვილი და სხვა. მათ მიერ ჩატარებული კვლევები, სისტემური ძიების პროცესები, ხელს უწყობს საწარმოთა ინოვაციურ განვითარებას და მათ მართვას მათემატიკური მოდელირების სხვადასხვა მიდგომებისა და მეთოდების გამოყენებას.

კვლევის მიზანი და ამოცანები. საქართველოს სამრეწველო საწარმოთა მართვის მექანიზმის სრულყოფის, სამეურნეო და ადამიანის საქმიანობასთან დაკავშირებული საკითხები არ შეიძლება ყველა ქვეყანაში ერთი და იმავე მიდგომით, ერთი მოდელის მიხედვით გადაწყდეს. განვითარების მიზანი, მოქმედების საერთო სტრატეგია შეიძლება რამდენადმე მსგავსი აღმოჩნდეს, მაგრამ მათი გადაწყვეტის გზები, ფორმები, მმართველობითი სტრუქტურები და საშუალებები, მოსალოდნელი განვითარების ტემპები და შედეგები განსხვავებულია. ყოველივე ეს გამოწვეულია ქვეყნის კულტურული განვითარების დონისა და ისტორიულად ჩამოყალიბებული ტრადიციების განსხვავებულობითაც. იმარჯვებს და მსოფლიო ეკონომიკაში ლიდერი ხდება ის ქვეყანა, რომელსაც ძალუმს მოამზადოს ხელსაყრელი პირობები მართვის ახალი მეთოდების შესაქმნელად. თუ ადრე მსოფლიო ეკონომიკაში ქვეყნის წამყვანი როლი განისაზღვრებოდა გამოყენებული ტექნიკითა და ტექნოლოგიებით, აღმოჩენებით წარმოების პრიორიტეტულ დარგებში, ამჟამად გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა ერთ-ერთი დასავლური

მმართველობითი პრინციპის – “მართვისადმი სოციალურ-ტექნიკური მიდგომის” მოთხოვნების შესრულება, კონკრეტული ქვეყნის კულტურული განვითარებისა და ისტორიულად ჩამოყალიბებული ტრადიციების სისტემური და პრაგმატული მიდგომის გათვალისწინებით.

ჩვენი ქვეყნის სამრეწველო წარმოების მმართველმა უნდა გაითავისოს წარმოების მთლიანი სისტემა და მოახდინოს მათი რაც შეიძლება მრავალ კომპონენტებად დაშლა (დაგეგმვა, ორგანიზება, ლიდერობა, კონტროლი და სხვ.) და თითოეულს განუსაზღვროს ფუნქციები, რომლებიც ურთიერთდაკავშირებული იქნებიან და ყოველთვის უნდა ახსოვდეთ, რომ გადაწყვეტილების მიღება ან ერთ-ერთი ფუნქციის შეცვლა მოქმედებს სხვა ფუნქციებზეც. მენეჯერმა ეფექტურად უნდა გამოიყენოს შეზღუდული რესურსები იმ შედეგების მისაღებად, რომელზედაც მიმართულია წარმოების ძალისხმევა, ანუ რაც წარმოადგენს მიზანს. გადაწყვეტილების მიღებისას საჭიროა გათვალისწინებული იქნეს შიდა გარე ფაქტორები (ბაზარი, კანონები, ინსტრუქციები და სხვ.), რისკის მართვის შესაძლებლობები (შეფასების კრიტერიუმები).

ამასთან განსაკუთრებულ მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს სამრეწველო საწარმოების კონკურენტუნარიანობის გამოვლენის მეთოდების გამოყენება და მართვის ღონისძიებები, მეთოდების შემუშავება, რომლებიც განხორციელდება უშუალო დაკვირვების შედეგად და ინფორმაციის სტატისტიკური მეთოდების გამოყენებით, აგრეთვე ალბათობის ელემენტების გამოყენებით, თავის მხრივ, ალბათური მოდელირების გამოყენებით. მ. პორტერის თვალსაზრისით კონკურენტუნარიანობა ეკონომიკურ მახასიათებელთა კომპლექსის, რომ სასაქონლო ბაზარზე საწარმოს კონკურენტუნარიანობა უშუალოდ განისაზღვრება საქონლის კონკურენტუნარიანობით და საწარმოს საქმიანობის ეკონომიკურ მეთოდთა ერთობლიობით, რაც უდაოდ მმართველობით უნარზეა დამოკიდებული.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს თანამედროვე საქართველოს სამრეწველო საწარმოებს მენეჯმენტში ეკონომიურ-მათემატიკული მოდელების გამოყენება და მათს საფუძველზე მართვის პრობლემების ოპტიმიზაცია.

კვლევის მეთოდი და მეთოდოლოგია. სამრეწველო საწარმოთა მენეჯმენტის მეთოდი ის საშუალებაა, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება მმართველობითი მოღვაწეობა და მართვის პროცესი, რითაც მიიღწევა წარმოების წინაშე დასახული მიზანი. კვლევის მეთოდები უშუალო კავშირში იმყოფება წარმოების მართვის პრინციპებთან, მართვის პრინციპები კი განსაზღვრავს მართვის მეთოდებს და საფუძვლად უდევს მათ. საწარმოთა მმართველობით საქმიანობის გართულება, ინფორმაციული ნაკადების დინამიკა და მოცულობითი მკვეთრი ზრდა ვერ იქნება უზრუნველყოფილი ანალიზის “ტრადიციული” მეთოდებით ოპტიმალური მართვისათვის. გართულებულია სამართავი სისტემები, მართვის ამოცანები და თვით საბაზრო ურთიერთობათა დინამიკური გარემო. ყოველივე აღნიშნულმა განაპირობა ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების განვითარებისა და ძიების პროცესი. ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ როგორც რთული სისტემის ანალიზისა და დაგეგმვის პრაქტიკაში, ასევე რთული კომპლექსებისა და მთლიანად ეკონომიკური სისტემის მართვის პრობლემების თეორიულ დამუშავებაში.

მენეჯმენტის მოდელირების მეთოდის გამოყენების ეფექტურობა უშუალოდ კავშირშია და დამოკიდებულია მმართველობით სფეროში დასაქმებულ მუშაკთა პროფესიულ კვალიფიკაციაზე და მმართველობითი გადაწყვეტილებები მეტ ოპერატიულობას მოითხოვენ, მოდელირების სხვადასხვა სახეობების გამოყენების როლი მნიშვნელოვანია. იქიდან გამომდინარე, რომ საგეგმო-ეკონომიკური გადაწყვეტილებები წარმოადგენენ მმართველობითი მოღვაწეობის ორიენტირებს და შეიცავენ წინასწარ განუსაზღვრელ რიგ ფაქტორებს, რომელთა პროგნოზირება და სრული გათვალისწინება ვერ ხერხდება.

თამაშთა თეორია და მისი აპარატი ძირითადად გამოიყენება ოპტიმალური საგეგმო-ეკონომიკური გადაწყვეტილებების უფრო ადექვატური ინტერპრეტაციისათვის, რიგ შემთხვევაში დაგეგმვის პროცესში ეგ.წ. “ვიწრო” ადგილების უკეთ წარმოსახვისათვის. თამაშთა თეორიის ამგვარი წარმოსახვა, როგორც კომპრომისული (ეფექტური), ხელს უწყობს გადაწყვეტილებას ძირითადი პრინციპების დასადგენად და ოპტიმალური გადაწყვეტილების მისაღებად.

საწარმოს მართვის სტრუქტურის ფორმირების პროცესში მნიშვნელოვან მომენტს წარმოადგენს იმის წინასწარი გააზრება და განსაზღვრა, რომ ეფექტურად განაწილდეს მართვის ყველა ფუნქცია მართვის შესაბამისი ორგანოების მიხედვით. პიტერ დრუკერის აზრით – ყველაზე საუკეთესო მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა არ იძლევა სასურველი შედეგის გარანტიას, მაგრამ არასრულყოფილი და გაუმართავი სტრუქტურა დასახულ ამოცანათა შეუსრულებლობის გარანტიაა.

კაცობრიობის განვითარების ადრეულ ეტაპზე იძულება და მატერიალური წახალისება იკავებდა წამყვან როლს ადამიანებზე ზემოქმედების თვალსაზრისით. წინ წამოიწია მოტივაციის როლმა და მას მართვის პროცესში განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიენიჭა პოლ ლოურენსი და ჯეი ლორში აღნიშნავენ: “პროცესში როდესაც ადამიანი ცდილობს გადაწყვიტოს თავისი პრობლემები, მისი ქცევის კონკრეტული ტიპები დასაჩუქრდება. ამავდროს ადამიანი იმახსოვრებს, თუ რა მიდგომით იქნა დაძლეული ესა თუ ის პრობლემა. როდესაც ადამიანის ქცევა რამდენჯერ დაჯილდოვდა ადამიანი შეგნებულად აღიქვამს იმას, რომ იგი უნდა დაეყრდნოს მისთვის უკვე ცნობილ მიდგომებს. ხოლო ფრედერიკ ჰერცბერგი შრომის ანაზღაურებას აკუთვნებს ჰიგიენური ფაქტორის როლს, რომელიც უკავშირდება შრომის შედეგს და გარკვეულ წილად შეიძლება გახდეს შრომის შედეგიანობის მოტივაციური ფაქტორი.

მოტივაციის საკითხებს ეკონომიკაში განიხილავდნენ: ა. სმითი თავის ნაშრომში “ეკონომიკური ადამიანი”; ე. მეიოს დამსახურებაა

ფსიქოლოგიური კვლევების შეტანა მართვის თეორიაში – “მართვის ქცევით თეორიის სახით”. თანამედროვე მოტივაციური თეორიები ძირითადად აგებულია ადამიანთა მოთხოვნილებების სტრუქტურების საფუძველზე (ა. მასლოუს, მაკკელლანდის, ჰეცბერგის); პორტოულესის მოდელი, რომ მოტივაცია არის მოთხოვნილების, მოლოდინის და სამართლიანი დაჯილდოვების ფუნქცია, მოლოდინისა და სამართლიანი დაჯილდოვების ფუნქცია. არსებობს მოტივაციისა და კომპენსაციის ა. ჰედრონისეული მიდგომა.

მოტივაციის პრობლემები და საკითხები საკმაოდ საფუძვლიანად არის განხილული მენეჯმენტის საგნის სახელმძღვანელოებში, აგრეთვე მართვის თეორიისა და მენეჯმენტის სხვა თანამედროვე ნაშრომებში.[1]

ლაიკერტმა თავის ნაშრომში ჩამოაყალიბა დასკვნა რომ ხელმძღვანელის სტილი შეიძლება იყოს ორიენტირებული ან შესასრულებელ სამუშაოზე, ან ადამიანზე. კვლევის შედეგები მოწმობენ იმას, რომ ადამიანზე ორიენტირებული სტილი უმეტეს შემთხვევაში ხელს უწყობს მწარმოებლურობის გადიდებას.

რობერტ ბლეიკიმა და ჯეინ მოუტონმა მმართველთა ქცევის საფუძვლად გამოჰყვეს ორი პარამეტრი: 1. წარმოებაზე ზრუნვა და 2. ადამიანზე ზრუნვა (ან ორიენტაცია ამოცანაზე და ორიენტაცია ადამიანებზე). ცხადია, ავტორიტარული ხელმძღვანელი ვერ იქნება ერთდროულად დემოკრატიული, ამავე დროს ხელმძღვანელი, რომლის ყურადღება კონცენტრირებულია “საწარმო ამოცანაზე”, ვერ გამოვლენას ადამიანზე ზრუნვას, შესაძლებელია, ხელმძღვანელმა თავისი საქმიანობა წარმართოს წარმოების ძირითად ამოცანებზე და ხალხზე ზრუნვა ერთდროული მიდგომით განახორციელოს.

ცნობილია ჰ. ხერსისა და კ. ბლანგჰარდის მოდელი, რომელშიც გათვალისწინებულია ერთი წამყვანი სიტუაციური ფაქტორი “შემსრულებელთა სიმწიფე” გამოყენებულია ამ ფაქტორის ოთხი ვარიანტი. ხოლო (მეორე) სიტუაციური ტიპის მოდელში რომელიც შეიმუშავა

სოციალური და ფსიქოლოგიური კვლევების სფეროში ცნობილმა ფარედ ფიდლერმა განიხილა სამი სიტუაციური ფაქტორი. ამ მოდელის თანახმად შესაძლებელია იმის დასაბუთება, რომ “ამოცანაზე ორიენტაცია” წარმოადგენს ერთ-ერთ ეფექტურ მიდგომას დაძაბულ სიტუაციაშიც კი, როდესაც ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის ურთიერთობა გართულებულია.

მართვის სისტემის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე გადამწყვეტი და ძირითადი ადამიანებია. თუ წარმოებაში მთავარი ფაქტორია ტექნიკური და ტექნოლოგიური პროგრესი, რასაც ემორჩილება შრომის ორგანიზაციის სრულყოფა, მართვის პროცესის მთავარი ფიგურა – მართვის მუშაკთა გუნდის, მმართველობითი აპარატის სახით გვევლინება.

რ. პასკალი ნაშრომში “იაპონური მართვის ხელოვნება” აღნიშნავს, რომ იაპონელი მენეჯერის ძირითადი ამოცანა - ადამიანის თვისებებისადმი მაქსიმალური ყურადღება, რომ თუ ადამიანის მოთხოვნილებები უზრუნველყოფილია, მაშინ მათი ძალისხმევა კონცენტრირებულია საწარმოს მიზნებსა და ამოცანებზე.

წარმოების სფეროში მართვის მეთოდებისა და პრინციპების მეცნიერულ ჩამოყალიბებაში განსაკუთრებული წვლილი შეიტანეს ქართველ მეცნიერებმა. მათ შორის: დ. ძნელაძემ, გ. პაპავამ, ხომერიკმა, ო. ეჯიბაძემ, ლ. ჩიქავამ, გ. ტყეშელაშვილმა, გ. შუბლაძემ, ა. ჩხარატიშვილმა, მ. ზუბიაშვილმა, ყ. ნემსაძემ და სხვებმა.

მეცნიერული სიახლე. შემოთავაზებულია სამრეწველო საწარმოებში მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება, მეთოდები, საწარმოში გუნდური ტიპის საქმიანობის მეთოდი, საწარმოში გუნდის წევრებს შორის დატვირთვის მოცულობის ოპტიმალური განაწილების ამოცანის გადაწყვეტის მეთოდი; ბიმატრიცული რეფლექსური თამაშების გამოყენება, რომლებმაც აჩვენეს, რომ თითოეული მუშაკის მუშაობა დამოკიდებულია მის ტიპზე, მის დაკვირვების ფუნქციაზე და დანარჩენ მუშაკთა ქცევაზე.

პროგრამების ოპტიმიზაციისათვის ჩატარებული კვლევა და

შედგენილია მოდელი ანალიზისა და პროგნოზისათვის დადგენილია საწარმოო გეგმის ოპტიმალური მაჩვენებლები 2013-2015 წლისათვის. 2013 წლისათვის პროდუქციის მოცულობა 2010 წ. შედარებით იძლევა 10,8% ზრდას. 2014 წ. მოცულობის ზრდა_15,8%. 2015 წლისათვის პროდუქციის მოცულობამ უნდა შეადგინოს 82550892 ლ ზრდა სულ 18,4%.

სამრეწველო საწარმოთა წარმოებული პროდუქციის მოცულობას, შრომასა და კაპიტალს შორის მოდელმა “საწარმოო ფუნქციამ” მიიღო სახე:

$$\hat{y} = e^{1,72996} * k^{0,83532} * L^{0,11349}$$

რომლის საფუძველზეც გაკეთდა დასკვნა: კაპიტალური დანახარჯების 1 ლარით გაზრდამ გამოიწვია პროდუქციის მოცულობის 0,9 ლარით ზრდა. შრომითი რესურსების, სახელფასო ფონდის გაზრდა ყოველი 1 ლარით გამოიწვევს წარმოებული პროდუქციის მოცულობას 0,11 ლარით გაზრდას.

+ რეპუტაციური მოდელების, შაპირო-სტიგლიცის მოდელის, ტიროლის მოდელისა და ერროუს მოდელის, ანუ ერროუს პარადოქსული მიდგომის საფუძველზე შეთავაზებულია მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრინციპები და მეთოდები.

+ შემუშავებულია საწარმოში მუშაკთა (აგენტთა) შორის დატვირთვის მოცულობის ოპტიმალური განაწილების ამოცანის გადაწყვეტის მეთოდი, რომლის თანახმად, დახარისხება უნდა მოხდეს მუშაკთა ტიპების ცოდნის ზრდადობის მიხედვით და თანდათანობით გავზარდოთ მათი დატვირთვა მანამ, სანამ არ განაწილდება მთლიანად სამუშაოს მოცულობა მათზე.

+ შემუშავებულია მუშაკთა სტიმულირების ოპტიმალური მექანიზმი. შეთავაზებულია მუშაკთა თამაშის დეკომპოზიციის პრინციპისა და სტიმულირების კომპესატორული ვარიანტის გამოყენება. ხოლმსტორმის მოდელის გამოყენებით.

+ ჩატარებული ადაპტაციური პროცესების მოდელირება, რომლის

საფუძველზე დადგენილია, რომ ინფორმაციის და სისტემის პარამეტრების ცვლილება იწვევს მუშაკთა ტიპის ცვლილებას.

კვლევის შედეგების გამოყენება. კვლევის მეთოდები ეყრდნობა მათემატიკურ (დეტერმინირებულ) და ალბათობის მოდელებს. ასეთი მოდელები იძლევა მათემატიკურ-რაოდენობრივ დახასიათებას, რათა შეფასდეს ყველა ფაქტორი და გადაწყდეს მართვის პრობლემის ოპტიმიზაციის ამოცანა. ეს უკანასკნელი კი მდგომარეობს ფაქტორთა რიცხობრივი მაჩვენებლების შედარებისა და კვლევაში, ეკონომიკური სისტემიდან მხოლოდ საუკეთესო, ე.ი. ოპტიმალური გადაწყვეტილების პოვნაში. თანამედროვე ეტაპზე შესაძლებელია განვახორციელოთ მმართველობითი გადაწყვეტილებისადმი მიდგომის ის მეთოდი, რომელიც ემყარება ხელმძღვანელის ინტუიციას. როდესაც ხელმძღვანელი საკმაოდ სწრაფად და მცირე ძალისხმევით აყალიბებს გადაწყვეტილებას, მას პრობლემაზე მუშაობის პროცესიც უადვილდება. მაგრამ აქ ნაკლებ როლს თამაშობს მმართველის გამოცდილება, მუშაობის სტაჟი, კომფლიქტებს კი იწვევს გადაწყვეტილების სტიქიური ხასიათი და რისკების მაღალი ალბათობა.

სასურველია, რომ ხელმძღვანელთა საქმიან პრაქტიკაში დამკვიდრდეს გამოცდილების დაგროვებისაკენ სწრაფვა, პროფესიონალ მენეჯერთა შრომის გამოყენება საკითხისადმი პრაგმატული ხედვა, მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება-ფუნქციონირების თეორიულ და კომპიუტერული კვლევა. მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების ალბათობის შემუშავება ნიშნავს იმას, რომ გადაწყვეტილების მიღება ხდება არა ხელოვნურად, არამედ მეცნიერული დამუშავებით და დადასტურებულად, რაც ხელმძღვანელს იცავს სუბიექტური გადაწყვეტილებების მიღებისაგან.

გამომდინარე ცხადი ხდება, რომ არცერთი მიდგომაა სრულყოფილი. ამიტომ იმ მენეჯერთა უპირატესობა, რომელთაც სურთ მართვის პროცესის სრულყოფა, ყველა მეთოდს ერთობლიობაში განიხილავენ და ერთის მხრივ,

მაქსიმალურად იყენებენ ხელმძღვანელთა გამოცდილებასა და ექსპერტთა ცოდნას, ინტუიციას და მეორე მხრივ, სარგებლობენ მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება-ფუნქციონირების უკვე ცნობილი და აპრობირებული მეთოდებით. მენეჯერი ახდენს მიზნის ფორმულირებასა და ადგენს გადაწყვეტილების ეფექტურობის შეფასების კრიტერიუმებს. ირჩევს საკითხის გადაწყვეტისას ეფექტურობის შეფასების ოპტიმალურ და მისაღებ ვარიანტს.

ნაშრომის სტრუქტურა. სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს 200 გვერდს შედგება შესავლის, სამი თავის, დასკვნის, დანართისა და გამოყენებული ლიტერატურის სიისაგან ნაშრომში წარმოდგენილია 11 ცხრილი და 19 ნახაზი.

1. ლიტერატურის მიმოხილვა

მენეჯმენტის სრულყოფის საკითხებზე უამრავი მეცნიერი მუშაობს, როგორც საქართველოში, ისე უცხოეთშიც. განსაკუთრებით კი ინდუსტრიულად განვითარებულ სახელმწიფოებში. მიუხედავად ამისა მენეჯმენტის შინაარსის და მნიშვნელობისაგან დამოკიდებულებით, ამასთან მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების და შრომის ორგანიზაციის მეთოდების სრულყოფის, სამეწარმეო საქმიანობის სოციალური ორიენტაციისა და ინფორმაციის დამუშავების სისტემების გაუმჯობესების კვალობაზე, მენეჯმენტის მეცნიერული განვითარება მუდმივად აქტუალური საკითხია.

განვიხილოთ მენეჯმენტის საკითხებზე მომუშავე რამდენიმე ავტორის მოსაზრებები.

ქართველი მეცნიერი **ოლეგ ეჯიბაძე** მიმოხილავს მართვის თეორიისა და ადმინისტრირების ძირითად ასპექტებს, აყალიბებს მართვის საფუძვლების შესწავლის პრაქტიკულ მნიშვნელობას და აუცილებლობას, საზოგადოებრივი ურთიერთობებისა და მართვის მეცნიერების თანამედროვე როლს, მოცემული აქვს მართვის საერთო ნიშნებისა და საერთო პრინციპების დახასიათება. [2]

ნაშრომი შესდგება სამი ნაწილისაგან. I ნაწილში განხილულია: მართვისა და ადმინისტრირების ძირითადი სენტენციები. მართვის ძირითადი პრინციპები და ელემენტები; მეორე ნაწილი ეძღვნება სტრატეგიული მართვის ძირითად საკითხებს მესამე ნაწილში მოცემულია ადგილობრივი მართვისა და თანამედროვე თვითმმართველობის ხედვა.

ზაირა ლუდუშაური განიხილავს მეწარმეობის, მ.შ. მცირე მეწარმეობის ძირითადი თეორიული ასპექტები. გაანალიზებული და შეფასებულია საქართველოში მეწარმეობის განვითარების თანამედროვე მდგომარეობა და მოცემულია ორი დარგის: საშენ მასალათა მრეწველობა და კაპიტალური მშენებლობა – ქვეყანაში მცირე მეწარმეობის განვითარების პერსპექტივები, რომლებიც წარმოდგენილი არიან წიგნის ოთხ თავში. [3]

ნ. და ლ. ბიჭიაშვილებს თავიანთ ნაშრომში განხილული აქვთ სამშენებლო ინდუსტრიის საწარმოთა მართვის რეორგანიზაციის ძირითადი მიმართულებები საბაზრო ეკონომიკის პირობებში; ბიზნესის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები და მათი გამოვლინება მშენებლობაში; ბიზნესის გარემო, პირობები, ფაქტორები და მოქმედების სფერო; ბიზნესის სამართლებრივი, ეთიკური და მმართველობითი საკითხები; წარმოების მართვა და ეფექტიანობა ბიზნესში. სულ წიგნები მოიცავს 15 თავს 310 გვერდზე. [4]

გიორგი პაპავა თავის ორტომეულში, მიძღვნილს მენეჯმენტის აქტუალური საკითხებისადმი, პირველ ტომში განხილული აქვს ფირმის მართვის მეთოდოლოგია საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. ხოლო ცალკეულ თავებში ფუნდამენტალურადაა განხილული სამეურნეო მექანიზმების საკითხები მართვის ინდიკატორული მექანიზმები, წარმოების საბოლოო შედეგების მარკეტინგის ანალიზი და მეთოდოლოგია, წარმოების პროდუქციისა და რეალიზაციის მიხედვით მმართველობითი რაციონალიზმი.

მეორე ტომში ავტორი იხილავს საქმიანობის შიდასაფირმო დაგეგმვის საკითხებს. წიგნები წარმოადგენენ დამხმარე სახელმძღვანელოს მენეჯერებისათვის, მარკეტოლოგებისათვის, ბიზმესმენებისათვის და სხვა ეკონომიკის სფეროში დასაქმებულთათვის.[5]

მაია ჩინჩალაძე და სხვანი წიგნში წარმოგიდგენენ ორგანიზაციული კულტურის თანამედროვე საკითხებს, მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრობლემების გადაწყვეტასა, ასევე მეურნე სუბიექტის კონკურენტუნარიანობის შეფასებას; განხილულია ეკონომიკურ სამეურნეო საქმიანობაზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორები: მიზანი, ამოცანა, სტრატეგია, სტრუქტურა, შრომითი რესურსები, ხელმძღვანელობა, შიდა და გარე (ფაქტორები): პოლიტიკურ-სამართლებრივი, ეკონომიკური, სისტემური და ტექნოლოგიური

ფაქტორები.

წიგნი შესდგება ორი ნაწილის ხუთი თავისაგან. [6]

მ. ზუბიაშვილს, ა. მარუაშვილს და გ. კიპაროიძეს წიგნში განხილული აქვთ მენეჯმენტის საფუძვლების ძირითადი საკითხები, მასში მოცემული თემები მოიცავს მენეჯმენტის იმ ძირითად მიმართულებებს, რომლებიც დღეს დამკვიდრებულია მსოფლიოს წამყვან უმაღლეს სასწავლებლებში.

განხილულია მენეჯმენტის თეორიის ასამაღლებლად საკითხები: 1. მენეჯმენტის თეორიული საფუძვლები; 2. ორგანიზაციისა და მართვის პროცესის ელემენტები; 3. ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურა და ორგანიზაციის ფორმები; 4. მართვის მეთოდები; 5. მმართველობითი გადაწყვეტილებები; 6. მენეჯერის პიროვნება, ძალაუფლება და ავტორიტეტი; 7. ხელმძღვანელობის სტილი; 8. კონფლიქტებისა და სტრესების მართვა; 9. ურთიერთობების ხელოვნება და საქმიანი მოლაპარაკებები; 10. მენეჯერის შრომის ორგანიზაცია. [7]

ი. ლიბინსკაია განიხილავს აგენტთა ქცევების თეორიული-თამაშების მართვის პროცესების მოდელს, რომლებიც დებულობენ გადაწყვეტილებებს იერარქიის საფუძველზე არსებით პარამეტრებზე, ოპონენტების, პროცესებისა და პროცედურების მიხედვით და სხვ. მათ შორის განხილულია ინფორმაციული მართვის გამოყენებითი მათემატიკის მოდელები, რომლებიც შესაძლებელია ეფექტურად იქნენ გამოყენებული სოციალურ-ეკონომიკური მართვის ფართო კლასის ამოცანებში.

ზოგჯერ ინფორმაციული მართვის ქვეშ იგულისხმება ინფორმაციული ზემოქმედება ინფორმაციის განხილვისას.

ყოველი კონკრეტული ინფორმაციული მართვის მოდელის გადაწყვეტა დამუშავდა სამ ეტაპად.[8]

ა. ასაულის და ი. ნოროზოვის წიგნში სისტემატიზირებულია სამამულო და საზღვარგარეთის ავტორების მიერ კონკურენციის შესაძლო ორგანიზაციის, პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასების

მეთოდოლოგია, ასევე ბაზარზე ორგანიზაციის პოზიციიდან გამოვლენილ იქნა ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიმართულებები; ჩამოყალიბებულია პროდუქციის ბაზრის კვლევის მეთოდი, რომელიც დაემყარა უცხოურ გამოცდილებებსა და სამამულო პრაქტიკას; დასაბუთებულია სტრატეგიული დაგეგმვის განვითარება სამშენებლო ორგანიზაციებში; დამუშავებულია ალგორითმი მათი სამეწარმეო შესაძლებლობების შეფასების საფუძველზე. [9]

დ. ნიკონოვის წიგნი ეძღვნება ორგანიზაციული სისტემის მართვის მათემატიკური თეორიის საფუძვლების აღწერას. ამ მიზნით ნაჩვენებია მათემატიკური მოდელების გამოყენების მიზანშეწონილობა ორგანიზაციის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის. აღწერილია ორმოცზე მეტი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ტიპური მექანიზმი (დაგეგმვის ფუნქციის, ორგანიზაციის, სტიმულირებისა და კონტროლის განსახორციელებლად): მართვის სისტემა და სტრუქტურის ინსტიტუციური, მოტივაციისა და ინფორმაციული მართვის შესახებ. მათი ერთობლიობა განიხილება როგორც "კონსტრუქტორი", რომლის ელემენტები ქმნიან მართვის ორგანიზაციის ეფექტურ სისტემას. [10]

ვ. მიხევეის წიგნი მოიცავს კანონებს, პრინციპებს, პირველი პირის სწორი პოზიციასა და მოქმედებას საპროექტო საქმიანობაში. მასში განზოგადებულია და წარმოდგენილია სხვადასხვა პროექტებია განხორციელება. წიგნში აგრეთვე, წარმოდგენილია პროფესიონალური მენეჯმენტის "მესამე ტალღის" პროექტი და პროგრამები, რომლებიც გამოიყენებიან მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების დროს. განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ბიზნესის ახალ პოზიციებს, რომლის დროსაც ხდება უზრუნველყოფა კომპანიის სიცოცხლის ხანგრძლივობისა და კონკურენტუნარიანობას.

წიგნი განკუთვნილია ნებისმიერი პროექტის და საერთო მენეჯმენტის პირველი პირებისათვის - ტოპ მენეჯერების, მმართველების, დირექტორების, ხელმძღვანალებისა და მენეჯერებისათვის. [11]

ა. ვორონინის მონოგრაფიაში განხილულია ოპტიმალური იერარქიული სტრუქტურის სინთეზის პრობლემები, როგორც ფუნქციონალის მინიმიზაციის ამოცანა აციკლური გრაფების ორიენტაციის სიმრავლეზე. დამუშავებულია ანალიზური და ალგორითმული აპარატი, რომელიც მოიცავს ამოცანათა ფართო კლასს დასაშვებ სხვადასხვა ინტერპრეტაციებით. ამოხსნილია ამოცანა მმართველობითი ორგანიზაციულ სისტემის დანახარჯების მინიმიზაციის სტრუქტურის მიებაზე, აგრეთვე აგებულია მოდელი ორგანიზაციული დამოკიდებულების განვითარების მიხედვით. წიგნი განკუთვნილია მათემატიკური მოდელირების სფეროს სპეციალისტებისათვის და სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის მმართველებისათვის, აგრეთვე ასპირანტებისა და დოქტორანტებისათვის.[12]

ბ. ზლობინის მონოგრაფიაში განხილულია ორგანიზაციის მენეჯმენტის განვითარების სისტემის თანამედროვე ინსტრუმენტები. მართვის სისტემა წარმოადგენს ძირითად მეთოდს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შექმნისათვის. მოთხოვნილების სრული დაკმაყოფილება დამოკიდებულია სისტემის ეფექტიან მუშაობაზე. ხარისხიანი საქონელი არის დადგენილი სტანდარტი, რომელმაც უნდა დააკმაყოფილოს მოსახლეობა: ერთერთ ეფექტურ ინსტრუმენტს წარმოადგენს ორგანიზაციის ხარისხიანი მენეჯმენტი. ორგანიზაციის ხარისხიანი მენეჯმენტი ეს არის სისტემა, რომელიც ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციაში პოლიტიკისა და მიზნების ფორმირებისათვის ხარისხის სფეროში, აგრეთვე ამ მიზნების მიღწევისათვის. ერთერთი ძირითადი ეფექტური ინსტრუმენტია ორგანიზაციის საქმიანობის საერთო სტრატეგიული დაგეგმვა. ხარისხიანი მართვის სისტემის ინდივიდუალური პროგრამა მისაღებია ყველა კერძო ორგანიზაციისათვის. მონოგრაფია გამოსაყენებელია რისკიანი მენეჯმენტისათვის. [13]

ს. მეინარდის „ეკოლუცია და თამაშების თეორია“ არის 1982 წელს შედგენილი წიგნი, ბრიტანელი ეკოლუციური ბიოლოგის ჯონ მეინარდ

სმიტის მიერ ევოლუციური თამაშის თეორიაზე. მასში, მეინარდ სმიტი აჯამებს სამუშაოს ევოლუციური თამაშის თეორიაზე, რომელიც განვითარდა 1970წელს, მან რამდენიმე მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა. აგრეთვე აღინიშნა, რომ წიგნი კარგად იყო დაწერილი და არა ზედმეტად მათემატიკურად რთული.

ამ წიგნიდან ძირითადი წვლილი გამოიხატება ევოლუციურად სტაბილური სტრატეგიის შესავლის წარმოჩენაში, ან ESS, დგინდება, რომ ქცევების განმავლობაში კონცეფცია შენარჩუნებული იყოს ევოლუციურ დროს, ისინი (ქცევები) ყველაზე უფრო მეტად მოქმედების სასარგებლო ჩვევა უნდა იყოს, როდესაც ზოგადი, ასე რომ ყოველგვარი ალტერნატიული ქცევისგან თავის დაღწევა შეიძლება. ასე მაგალითად, სავარაუდოა, რომ ბაყაყების ხროვაში მამრი ბაყაყები ებრძვიან სიკვდილს გუბურებიდან გამოყვანით. ეს შეიძლება იყოს ერთი ESS, თუ ერთი ნებისმიერი მშიშარა ბაყაყი რომელიც არ ებრძვის სიკვდილს ყოველთვის უარესს აკეთებს (რა თქმა უნდა, შესაბამის ვადებში). უფრო მსგავსი სცენარი არის ერთი, სადაც სიკვდილის წინააღმდეგ ბრძოლა არის ერთი ESS, რადგან ერთი ბაყაყი შეიძლება წარმოიშვას, რომელიც წყვეტს ბრძოლას თუ ის აცნობიერებს, რომ იგი აპირებს დაკარგოს. ბაყაყი მაშინ აიღებს ბრძოლის სარგებელს, მაგრამ არა საბოლოო ღირებულებას. მაშასადამე, სიკვდილის წინააღმდეგ ბრძოლა ადვილად უნდა იყოს თავიდან აცილებული ერთი ცვლილებით, რომელიც იწვევს ინფორმირებული ბრძოლის ამ სახეობას. აქედან დიდი კომპლექსურობა შეიძლება იყოს აგებული და მეინარდ სმიტი ცნობილია, როგორც ამ მოქმედებების ამხსნელი ნათელ პროზაში და მარტივი მათემატიკით. [14]

ე. რასმუსენმა თავის წიგნში აჩვენა, რომ არა საბიუჯეტო დაბალანსების ხელშეკრულება იწვევს რისკის - ნეიტრალური აგენტების გუნდს აირჩიონ პირველი - საუკეთესო ძალისხმევის დონეები. ზოგადად არ არის ნამდვილი როდესაც აგენტები რისკის წინაშე აღმოჩნდებიან. უფრო მეტიც, გაჟღეჭის ხელშეკრულება, რომელიც სჯის ყველას მაგრამ ერთ

აგენტს, როდესაც შედეგი არის დაბალი შეუძლია მიაღწიოს პირველ საუკეთესო პარამეტრების ყველაზე უფრო ფართო რანგს, ვიდრე ნებისმიერ სხვა საბიუჯეტო - დაბალანსების ხელშეკრულებას. [15]

სასურველი მიზნების მისაღწევად, მარკეტინგის ოსტატები ტიპიურად აიგივებენ ერთი ან უფრო სამიზნე მომხმარებლის სეგმენტებს, რომელთა მიღწევაც მათ განზრახული აქვთ. მომხმარებლის სეგმენტები ხშირად შერჩეულებია როგორც მიზნები რადგან ისინი ანგარიშობენ ორ განზომილებაზე: 1) სეგმენტი არის მიმზიდველი მომსახურების კუთხით, რადგან არის დიდი, მზარდი, აკეთებს ხშირ შეძენას, არ არის მგრძნობიარე ფასი (ესე იგი აქვს მაღალი ფასების გადახდის სურვილი) ან სხვა ფაქტორები; და 2) კომპანიას აქვს რესურსები და უფლებამოსილებები სეგმენტის ბიზნესის განხორციელებაზე, შეუძლია მიიღოს მათი საჭიროებები, ვიდრე შეჯიბრება და შეუძლია გააკეთოს სასარგებლოდ. ფაქტიურად, ზოგადად დასახელებული მარკეტინგის განსაზღვრება არის მარტივად «სასარგებლო საჭიროებების მიღება».

შერჩევით მიზნობრივ სეგმენტებზე მომხდარი გავლენა გამოიხატება, იმაში, რომ ბიზნესი მიზნად ისახავს უფრო მეტი რესურსები შეიძინოს და შეინარჩუნოს მომხმარებლები მიზნის სეგმენტში. იდეალურად, ფირმის პოზიცია შეიძლება შენარჩუნებული იყოს დროის დიდი პერიოდის განმავლობაში რადგან კომპანია ფლობს ან შეუძლია განავითაროს მდგრადი კონკურენტუნარიანი სარგებლის ზოგიერთი ფორმა. პოზიციონირება აგრეთვე უნდა იყოს საკმარისად შესაბამისი მიზნის სეგმენტის მიმართ ასე, რომ რაც წინ წაუძღვება მიზნობრივი მომხმარებლების შესყიდვის ქცევას. საერთო ჯამში, კომპანიის მარკეტინგის ფილიალი არის ხალხს და მის მომხმარებლებს შორის გაყიდვის და მისი პროდუქტების პოპულარობის განაწილება, როგორც კომპანიის ცენტრალური და შესამდგომელი მიზანი არის მომხმარებლის დაკმაყოფილება და შემოსავლის დაბრუნება.

თუ კომპანიამ მიიღო მომხმარებლის ბაზის ადეკვატური გაგება და მისი საკუთარი კონკურენტუნარიანი პოზიცია მრეწველობაში, მარკეტინგის მენეჯერებს შესწევთ უნარი მიიღონ თავიანთი საკუთარი გასაღების სტრატეგიული გადაწყვეტილებები და განავითარონ მარკეტინგის სტრატეგია, რაც აღინიშნება ფირმის მოგებების და შემოსავლების უკიდურესობამდე გაზრდაში. შერჩეულმა სტრატეგიამ შეიძლება მიზნად დაისახოს სპეციფიკური მიზნების ნაირსახეობის წარმოჩენა, მოკლევადიანი ერთეულის, შემოსავლების ზრდის, მარკეტის განაწილების, გრძელვადიანი მოგების ან სხვა მიზნების ჩათვლით. [16]

2. შედეგები და მათი განსჯა

საქართველოს სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის მდგომარეობა

2.1 მენეჯმენტის თეორიები სამრეწველო ბიზნესში

მენეჯმენტის თეორიასა და პრაქტიკის განვითარებაში გამოიყოფა ოთხი ისტორიული პერიოდი: უძველესი, ინდუსტრიული, სისტემატიზაციის და ინფორმაციული პერიოდები.

I - მენეჯმენტის განვითარების ყველაზე ხანგრძლივი იყო უძველესი პერიოდი, იგი გრძელდებოდა ჩვ. წელათაღრიცხვამდე IX-X ათასწლეულიდან დაახლოებით XVIII საუკუნემდე. ჯერ კიდევ პირველყოფილი თემურ წყობილებაში არსებობდა ერთობლივი შრომის მოწესრიგებისა და ორგანიზაციის პირველი, მარტივი ფორმები. ამ პერიოდში მართვა ხორციელდებოდა ერთობის, გვარის ყველა წევრის, ტომის ან თემის მიერ. ძველი წელთაღრიცხვის IX-X ათასწლეულში ახლო აღმოსავლეთის რიგ ადგილებში მითვისების მეურნეობიდან (ნადირობა, ნაყოფის შეგროვება და ა.შ.) გადავიდნენ პროდუქტის მიღების ახალ ფორმაზე – წარმოებაზე. სწორედ წარმოებიდან იწყება მენეჯმენტის განვითარების ეტაპი.

მართვა, როგორც საქმიანობის განსაკუთრებული სფერო, პირველად სოკრატემ მოგვცა (470-399 ძ.წ.წ.) მან გაანალიზა მართვის სხვადასხვა ფორმა და წამოაყენა მართვის უნივერსალურობის პრინციპები. მანვე მოგვცა (428-348 წწ. ჩვ. წელთაღრიცხვამდე) სახელმწიფო მართვის ფორმების კლასიფიკაცია და სცადა გაემიჯნა მართვის ორგანოთა ფუნქციები.

ალექსანდრე მაკედონელმა (356-323 წწ. ჩვ. წელთაღრიცხვამდე) განავითარა სამხედრო სისტემაში მართვის თეორია და პრაქტიკა.

II – ინდუსტრიული პერიოდი (1776-1890 წწ.). ამ პერიოდში სახელმწიფო მართვის შესახებ წარმოდგენის განვითარებაში დიდი წვლილი შეიტანა ადამ სმიტმა. იგი არა მხოლოდ კლასიკური პოლიტეკონომიის წარმომადგენელი იყო, არამედ მართვის სფეროს სპეციალისტიც, რამდენადაც მან ჩაატარა შრომის დანაწილების სხვადასხვა ფორმების ანალიზი და დაახასიათა სახელმწიფოს მოვალეობები.

მართვის მეთოდების დარგში ხორციელდება გადაწყვეტილების მიღების მეცნიერულად დასაბუთებულ მეთოდებზე გადასვლა, რასაც საფუძვლად უდევს ოპერაციათა შესწავლა, სისტემური ანალიზი, მათემატიკური მოდელირება და პროგრამული დაგეგმვა.

სამრეწველო ბიზნესში გადამწყვეტი გავლენა მოახდინა მართვის თეორიების შემდეგმა სკოლებმა:

1. ორგანიზაციული მართვის თეორიის სკოლები (კლასიკური). მათი ძირითადი დამახასიათებელი თავისებურებაა მართვის ფორმალური სტრუქტურა, მართვის სისტემის ფუნქციონების ფორმალურ პროცესებზე, ადამიანების ქცევაში ფსიქოლოგიური მოტივების უარყოფა, წარმოების მართვაში ავტორიტარიზმის დამკვიდრება. ასეთი სკოლის დამკვიდრება დაკავშირებულია ფ. ტეილორთან. მისი თეორიის მთავარი მიზანი იყო შრომის ნაყოფიერების მაქსიმალური გადიდება. ამ მიზნის მისაღწევად ტეილორი ითვალისწინებდა ისეთი კონკრეტული ღონისძიებების გატარებას, როგორცაა: მასალებისა და ინსტრუმენტების ხარჯზე მკაცრი ნორმატივების დაწესება, ინსტრუმენტებისა და სამუშაო ოპერაციების სტანდარტიზაცია, სამუშაო დროის ხარჯის ზუსტი აღრიცხვა, შრომითი პროცესებისა და ოპერაციების შესწავლა, შრომის ანაზღაურებაში დიფერენციული სისტემის გამოყენება და სხვ.

თეორიის დარგში მოხდა ფ. ტეილორის (1856-1915 წწ.) მიერ დამუშავებული მართვის საკითხების (შრომისა და მართვის

ორგანიზაციის სისტემის) შემდგომი სრულყოფა და მართვის პრობლემებისადმი სისტემური მიდგომის განვითარება.

მან შეიმუშავა მეცნიერული ორგანიზაციის მთელი რიგი მეთოდები, რაც აისახა მის შრომებში „ფაბრიკის მართვა“ (1903 წ.) და „მეცნიერული მენეჯმენტის პრინციპები“ (1911). ფ. ტეილოსის მთავარი დამსახურება ის, რომ მან შეიმუშავა შრომის ნორმირების მეთოდოლოგიური საფუძვლები, მოახდინა სამუშაო ოპერაციების სტანდარტიზება რევოლუცია დაიწყო მენეჯმენტის სფეროში.

მენეჯმენტის მეცნიერებად ჩამოყალიბება ასევე უკავშირდება ფედერიკ ჰილბერტისა და ჰენრი ჰანატას სახელებს. მათ ჩაატარეს კვლევა შრომითი მოძრაობების სფეროში, სრულყვეს ქრომეტრაჟის მეთოდიკა, შეიმუშავეს სამუშაო ადგილების ორგანიზაციის მეცნიერული პრინციპები.

მეცნიერული მართვის სკოლის ძირითადი მიმართულებებია:

- შრომითი პრინციპების ელემენტების ანალიზი;
- მუშაკთა შერჩევის პრინციპების შემუშავება;
- შრომით პროცესებში რესურსებით უზრუნველყოფის სისტემათა შემუშავება;
- შრომის სტიმულირების სისტემათა შემუშავება.

ამ სკოლის მეორე წარმომადგენელია ა. ფაიოლი, რომელმაც საწარმოს ადმინისტრაციული ფუნქციები დაჰყო ხუთ სახედ: განჭვრეტა, დაგეგვმა, ორგანიზაცია, კოორდინაცია და კონტროლი. იგი შეეცადა შეექმნა საწარმოს საქმიანობის ანალიზის საერთო მეთოდოლოგია და ადმინისტრაციული მოქმედების სტანდარტული პრინციპები.

აგრეთვე თვალსაჩინო წარმომადგენელი იყო ჰ. ფორდი, რომელმაც დაისახა იძულებითი რითმით მომუშავე კონვეიერული სისტემების დანერგვით გადაეწყვიტა შრომის მაღალი ნაყოფიერების პრობლემა. მან ამ გზით ჩამოაყალიბა პროდუქციის მასობრივი წარმოების მეთოდი, მოწესრიგებული გახდა წარმოების ორგანიზაცია

და მართვა, მაგრამ მუშები მანქანის დანამატად გადაიქცნენ.

ორგანიზაციული სკოლის წარმომადგენლებმა გ. განტი, ლ. გიულიკი, ლ. ურვიკი, მ. ვებერი და სხვებმა მნიშვნელოვანი შრომები შექმნეს საწარმოთა რეორგანიზაციის საწარმოო ხარჯების კალკულაციისა და აღრიცხვის, წარმოების დაგეგმვის, ორგანიზაციის, კოორდინაციის და ანგარიშგების, ორგანიზაციული ნორმების დამკვიდრების ხაზით.

2. ადამიანური ურთიერთობის კონცეფცია ითვალისწინებს სამ ძირითად მომენტს: ა) ადამიანი არის სოციალური არსება და საწარმოში ფუნქციონირებასთან ერთად მას საკუთარი, სხვებისგან გამორჩეული ინტერესები აქვს; ბ) გადაწყვეტია არა ინდივიდუალური, არამედ ჯგუფური ინტერესები; გ) ადამიანური ურთიერთობის ჩამოყალიბება მთლიანად დამოკიდებულია საწარმოს მმართველობაზე და მისი მიდგომის უნარზე. გარდა ამისა, ეს კონცეფცია შრომის ნაყოფიერების გაზრდის ისეთ საშუალებებს სთავაზობს, როგორცაა: მომუშავეთა განათლება, შრომის ჰუმანიზაცია ჯგუფური ინტერესების გათვალისწინება და სხვ. კონცეფცია მოწყვეტილია საზოგადოების კლასობრივ სტრუქტურისაგან და მას არ ითვალისწინებს.

3. მართვის ემპირული სკოლა-იგი უარყოფდა მართვის საკითხების გადაჭრას თეორიულად. სკოლის მიმდევრები იყვნენ პ. დრუკერი, რ. დევისი, ლ. ნიუმენი, ე. დეილი და სხვ. ისინი მართვის საკითხების გადაწყვეტის დროს იყენებდნენ პრაქტიკულ მასალებს და მათზე დაყრდნობით ახდენდნენ მმართველობისათვის რეკომენდაციების დამუშავებას ამ სკოლის ერთ-ერთი მიმართულება ხასიათდება ორი თავისებურებით: 1. მმართველმა საწარმოო რესურსებიდან უნდა შექმნას პროდუქცია; 2. მმართველის ყოველი გადაწყვეტილება უნდა უზრუნველყოფდეს საწარმოს განვითარებას. მნიშვნელოვანი მიმართულება ცნობილია მიზნობრივი მართვის სახით და მის ყურადღების ცენტრში დგას მართვის ფუნქციების ცენტრალიზაციის,

დეცენტრალიზაციისა და პასუხისმგებლობის დელეგირების პრობლემა.

4. სოციალური სისტემების სკოლა-მართვის ადამიანურ ორგანიზაციას მიიჩნევს ურთიერთდამოკიდებულ და ურთიერთმომქმედ ფაქტორთა რთულ სისტემად, ხოლო ადამიანს ამ ორგანიზაციის შემაკავშირებელ ფაქტორად. სკოლას მრავალი წარმომადგენელი ჰყავს: ჩ. ბერნარდი, გ. საიმონი, დ. მარჩი და სხვები.

5. ახალი სკოლა-ფართოდ იყენებს ზუსტი მეცნიერების მიღწევებს. კერძოდ, იგი მთავარ ყურადღებას უთმობს მმართველობით გადაწყვეტილებებში მათემატიკურ მეთოდების გამოყენებას. მმართველობითი გადაწყვეტილებებში კიბერნეტიკისა და ავტომატური მართვის თეორიაზე დაფუძნებული სისტემური მიდგომა. ამ სკოლის მიმდევრებია რ. აკოფი, ს. ბისი, ლ. ბერტალანფი და სხვ.

6. წარმოების მართვის სიტუაციური თეორია - მისი დამფუძნებელია რობერტ მოკლერი, იგი აღნიშნავდა: მენეჯერს პრაქტიკულად უწევს მოქმედება მრავალ სხვადასხვა სიტუაციაში, რომლებსაც მართვის კლასიკური და მომდევნო სკოლების თეორიები არ ითვალისწინებენ, ამიტომ ეს თეორიები პრაქტიკულად უსარგებლო ინსტრუმენტებად იქცევიან. მართვის ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები და მეთოდები ვერ პასუხობენ მოთხოვნებს. ორგანიზაციული სტრუქტურებისადმი სიტუაციური მიდგომის თეორია განავითარეს კ. ლოურენსმა და დ. ლორშმა, რომლებიც ამტკიცებენ, რომ მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები უნდა იცვლებოდეს საწარმოს განვითარების ეტაპების მიხედვით.

თანამედროვე პერიოდში მენეჯმენტის ჩამოყალიბებული მეცნიერული მიმართულებებისა და სკოლების ფორმირებაზე დიდი გავლენა მოახდინა რ. ოუენის მოძღვრებამ. წარმოების მართვის ჰუმანიზაციის, სწავლების აუცილებლობის, მუშების შრომისა და საყოფაცხოვრებო პირობების გაუმჯობესების შესახებ მისი იდეები დღესაც აქტუალურია.

1833 წელს ინგლისელმა მათემატიკოსმა ჩ. ბებბიჯმა შეიმუშავა „ანალიტიკური მანქანის“ პროექტი - თანამედროვე ციფრული გამოთვლითი ტექნიკის პირველსახე, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელი გახდა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ოპერატიულობა.

III – სისტემატიზაციის პერიოდი (1856-1960 წწ.), როდესაც ყალიბდება ახალი მიმართულებები, სკოლები, იცვლება და უფრო სრულყოფილი ხდება მეცნიერული აპარატი.

მენეჯმენტმა თავისი სრულყოფილი სახე მიიღო XIX საუკუნეში სამრეწველო რევოლუციის პერიოდში. ფაბრიკების, როგორც პირველადი ტიპის წარმოების და ადამიანთა დიდი ჯგუფების სამუშაოთი უზრუნველყოფის აუცილებლობა ნიშნავდა, რომ ინდივიდუალურ მესაკუთრეებს ყველა მუშაკის საქმიანობაზე მეთვალყურეობა აღარ შეეძლოთ. ამისათვის მესაკუთრეები მუშაკებისაგან არჩევდნენ საუკეთესოებს და ასწავლიდნენ მათ, რათა მათი ინტერესები დაეცვათ. ეს ადამიანები იყვნენ პირველი მენეჯერები.

1916 წლიდან ჩამოყალიბდა რიგი მიმართულებები. პირველმა მეცნიერულმა სკოლამ მიიღო რამდენიმე სახელწოდება – „მეცნიერული მენეჯმენტის“, „კლასიკური“, „ტრადიციული“ სკოლა.

მენეჯმენტის კლასიკური სკოლის სახესხვაობაა „ადმინისტრაციული“ სკოლა. იგი სწავლობდა მენეჯერის როლისა და ფუნქციების საკითხებს. მიჩნეული იყო, რომ როგორც კი განისაზღვრებოდა მმართველის მუშაობის არსი, ამის შემდეგ საჭირო ხდებოდა ხელმძღვანელობის უფრო ეფექტური მეთოდების გამოყენება. ამ იდეის განხორციელებაში ერთ-ერთი პირველთაგანი იყო ა. ფაიოლი (1841-1925). მართვის მთელი პროცესი მან დაჰყო ხუთ ძირითად ფუნქციად, რომლებიც ორგანიზაციის მართვაში გამოიყენება, ესენია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კადრების შერჩევა და განლაგება, ხელმძღვანელობა (მოტივაცია), კონტროლი. ფაიოლის მოძღვრების

საფუძველზე ჩამოყალიბდა ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება, რომლის ელემენტებია ურთიერთკავშირების სისტემა, უწყვეტად ურთიერთდაკავშირებული მოქმედებების სესია – მრთვის ფუნქციები. შემთხვევითი არ იყო, რომ ამერიკელები ა. ფაიოლს მენეჯმენტის მამას უწოდებენ.

ფაიოლის მართვის პრინციპების არსი დაიყვანებოდა შემდეგზე: შრომის დანაწილება, ხელმძღვანელის ავტორიტეტი და პასუხისმგებლობა; დისციპლინა; ხელმძღვანელობის ერთიანობა; განკარგულებების ერთიანობა; პირადი ინტერესების საერთოსადმი დაქვემდებარება; შრომის წახალისება; ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციას შორის ბალანსი; ერთი დონის მენეჯერთა კოორდინაცია; წესრიგი; სამართლიანობა სიკეთე და წესრიგი; პერსონალის მდგომარეობა; ინიციატივა.

ადმინისტრაციული სკოლიდან ცნობილი არიან აგრეთვე მ. ბლუმფილდი, მ. ვებერი. ბლუმფილდმა შეიმუშავა „პერსონალის მართვის“ ანუ სამუშაო ძალის მართვის კონცეფცია. მ. ვებერმა წარმოადგინა „რაციონალური ბიუროკრატის“ კონცეფცია, რომლითაც დაახასიათა ბატონობის იდეალური ტიპები და ჩამოაყალიბა დებულება, რომლის თანახმადაც ბიუროკრატია წესებზე დამყარებული წესრიგია და იგი ადამიანთა ორგანიზაციის ყველაზე ეფექტური ფორმაა.

„კლასიკური სკოლის“ ძირითადია ის, რომ მისთვის დამახასიათებელია წარმოების ეფექტურობის მიღწევის მხოლოდ ერთი ხერხის არსებობა. ამიტომ მათი მიზანია, მიაგნონ მართვის ამ ერთადერთი სრულყოფილ და მისაღებ მეთოდებს.

XIX საუკუნის დასაწყისში შრომით პროცესში ადამიანის ქცევის შემსწავლელი მეცნიერებანი „კლასიკურ“ მენეჯერებზე ნაკლებად არ დაინტერესებულან შრომის მწარმოებლობის ამაღლებით. მართვას საფუძვლად ედება ზრუნვა თითოეულ მუშაკზე. რ. ოუენის აზრით, ფირმა ბევრ დროს ხარჯავს ჩარხების და მანქანების მოვლაზე და

ნაკლებად ზრუნავს ადამიანზე.

„ადამიანური ურთიერთობების სკოლის“ მამამთავრად ითვლება ე. მეიო. მან აღმოაჩინა, ადამიანთა ჯგუფი სოციალური სისტემა, სადაც მოექცა კონტროლის საკუთარი სისტემები. ე. მეიო თვლიდა, რომ ასეთ სისტემაზე გარკვეული ზომით ზემოქმედების შედეგად შესაძლებელია შრომის შედეგების გაუმჯობესება. ამ სკოლის მეცნიერულ მართვაში ყურადღება გამახვილებულია წარმოების ზრუნვაზე. აქ. საუბარია ორგანიზაციის ეფექტურობის ამაღლებაზე მისი ადამიანური რესურსების ეფექტურობის ზრდის გზით.

მ.პ. ფოლლეტმა გაანალიზა ხელმძღვანელობის სტილი და შეიმუშავა ლიდერობის თეორია.

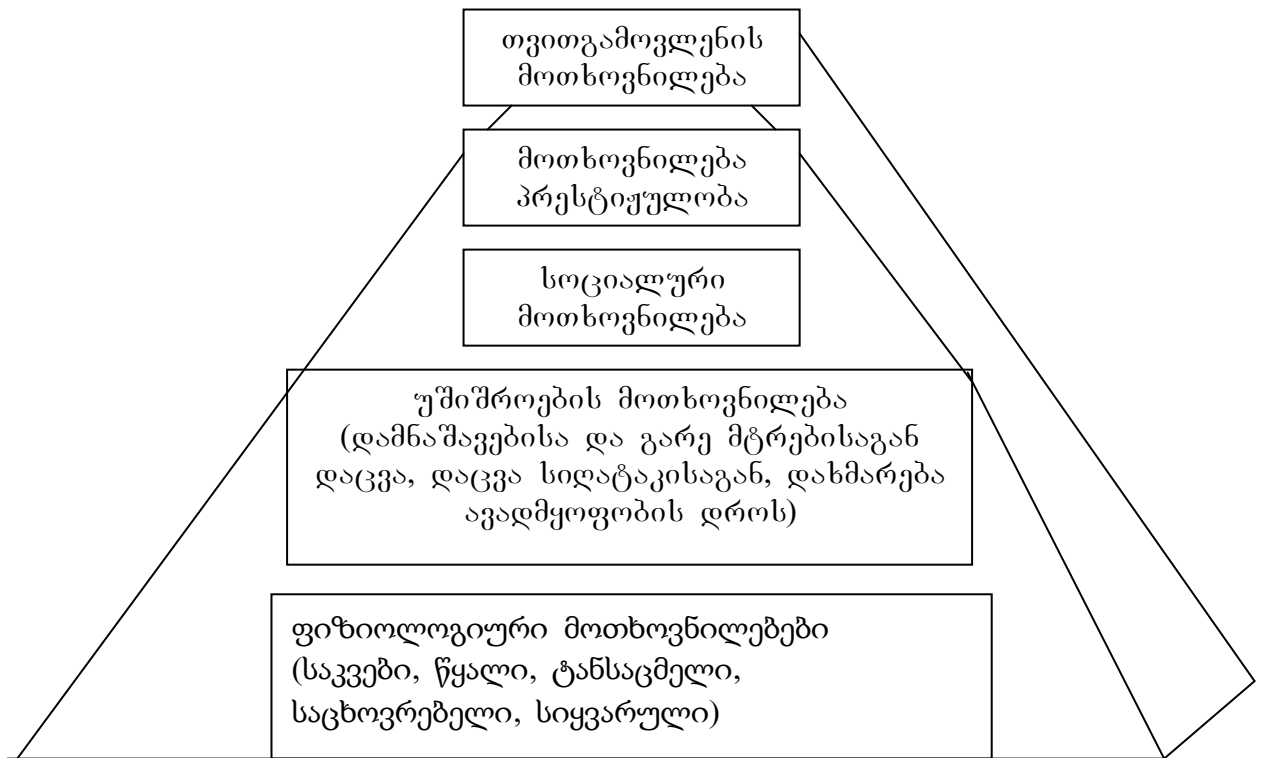
ა. მასლოუს მიერ ჩამოყალიბდა ადამიანის მოთხოვნილებათა იერარქიის თეორია. ეს მოთხოვნილებები მან განალაგა ხუთი დონის პირამიდად:

1. ფიზიოლოგიური;
2. არსებობა უსაფრთხოებისას;
3. სოციალური;
4. პრესტიჟული;
5. თვითგამოვლენის მოთხოვნილება.

დ. მაკრეგორის (1960 წ.) თეორიის საფუძველია მუშაკთა შემდეგი მახასიათებლები: ჯერ ერთი, ადამიანთა ისეთი კატეგორია, რომლებიც გონებაჩლუნგია, ამიტომ მათ სულ ყოველთვის უნდა უჩიჩინო და აკონტროლო, რადგან ისინი მუშაობას თავს არიდებენ; მეორე – ადამიანები ბუნებით არ არიან პასიურები, ამიტომ მათთვის ბუნებრივი და აუცილებელია დასვენება და გართობა, მათ არ სჭირდებათ კონტროლი, ისინი თავიანთ თავს თვითონ აკონტროლებენ.

IV – ინფორმაციული პერიოდში (1960-წლიდან). გაჩნდა შიდაფორმული დაგეგმვის ისეთი ახალი ელემენტები, როგორცაა: გადაწყვეტილების იმიტაციური მოდელირება, გაურკვევლობის

პირობებში ანალიზის მეთოდები, მრავალმიზნო-ბრივი მმართველობითი გადაწყვეტილებების შეფასების მათემატიკური მეთოდები.



ნახ. 1. მასლოუს იერარქიული პირამიდა

მენეჯმენტში სისტემური მეთოდების გამოყენების აუცილებლობა წარმოშვა ისეთმა სიტუაციამ, როდესაც გადაწყვეტილება ერთ სფეროში სხვა სფეროსათვის პრობლემად იქცევა.

1970-იან წლებში გაჩნდა “გახსნილი სისტემების” იდია. ორგანიზაციას როგორც გახსნილ სისტემას, მრავალფეროვანი შიდა სფეროსადმი შეგუების ტრადიცია გააჩნია. ასეთი სისტემა არ არის თვითუზრუნველყოფადი, იგი დამოკიდებულია გარედან შემოსულ ენერგიაზე, ინფორმაციაზე და მასალებზე. მას გარე სფეროს ცვლილებისადმი შეგუების უნარი აქვს.

სამრეწველო წარმოების ეკონომიკაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია სიტუაციას. სიტუაციური მიდგომის არსი ის არის, რომ მართვის

ფორმები, მეთოდები, სისტემები, სტილი უნდა რეაგირებდეს სიტუაციებიდან გამომდინარე.

მაგრამ განსაკუთრებით საყურადღებოა ინგლისელი ეკონომისტის რ. კანტილიონის (**Кантильон Р.** Опыт о природе торговли вообще. 1755 г) მოსაზრება, იმის შესახებ რომ “მეწარმე ის ადამიანია, რომელიც რისკის პირობებში მუშაობს”. მან გამოავლინა მეწარმის-მენეჯერის განსაკუთრებული ეკონომიკური ფუნქციები და მას სამეწარმეო ფუნქციები უწოდა. მისი აზრით “მეწარმის ეკონომიკური ფუნქცია გამოიხატება ბაზრებზე საქონლის მიწოდება მოთხოვნის დაბალანსებაში, ხოლო მისი რისკზე წასვლის სურვილი არის მენეჯერის მთავარი განმასხვავებელი ნიშანი”. [17] რ. კანტილიონსვე ეკუთვნის წარმოების ფაქტორებად, მხოლოდ მიწის და კაპიტალის აღიარება.

არ შეიძლება ყურადღება არ მივაქციოთ მართვის მიმდინარეობის ისეთ საკითხებს როგორებიცაა ეკონომისტ ჟ. სეის ნაშრომში “პოლიტიკური ეკონომიკის ტრაქტატი” [18] - საწარმოში საქმიანობის განმარტა, როგორც წარმოების სამი ძირითადი ფაქტორის _ მიწის, კაპიტალის და შრომის შეერთება _ კომბინირება. ჟ. სეის ძირითადი თეზისი პროდუქციის შექმნასა და სამეწარმეო საქმიანობის აქტიური როლის აღიარებაშია. ჟ. სეი წერდა _ “საწარმოს მწარმოებელი, ეს ის პიროვნებაა, რომელიც თავისი ანგარიშით და რისკით იწყებს საქმეს და თავის სასარგებლოდ აწარმოებს რაიმე პროდუქტს”.

ეკონომიკური თეორიის ფუძემდებლებმა ა. სმიტმა (1723-1790), დ. რიკარდომ (1772-1823), მოგვიანებით კი კ. მარქსმა და ფ. ენგელსმა საწარმო საქმიანობას სათანადო ყურადღება იმ ფაქტის გამო ვერ დაუთმეს, რომ ისინი ეკონომიკას თვითრეგულირებად სისტემად მიიჩნევდნენ და ასეთ სისტემაში შემოქმედებით სამეწარმეო საქმიანობას ადგილი ვერ მოუძებნეს. მიუხედავად ამისა, ა. სმიტის ნაშრომში _ “ხალხთა სიმდიდრის ბუნების და მიზეზების გამოკვლევა”, ავტორმა გარკვეული ყურადღება დაუთმო მეწარმის როგორც ხელმძღვანელის ხასიათებს. მისი აზრით, მეწარმე-

ხელმძღვანელი არის რა, საკუთარი კაპიტალის მფლობელი, გარკვეული კომერციული იდეის რეალიზაციისათვის და მოგების მისაღებად რისკზე მიდის, რადგანაც ამა თუ იმ საქმეში, კაპიტალის დაბანდება ყოველთვის შეიცავს რისკის ელემენტებს.[19] ა. სმიტის აზრით, სწორედ ეს მოგება წარმოადგენს იმ რისკის კომპენსაციას, რომელსაც საწარმოო ხელმძღვანელი ეწევა.

დ. რიკარდომ საწარმოო სამეურნეო საქმიანობა კაპიტალისტური მეურნეობის ეფექტური ფუნქციონირების სავალდებულო ელემენტად ჩათვალია, ხოლო მარქსმა მეწარმეს კაპიტალისტ-ექსპლოატატორის კვალიფიკაცია მისცა.

ფრანგმა ეკონომისტმა ა. მარშალმა (1907-1968) წარმოების სამ კლასიკურ ფაქტორს, მეოთხე ფაქტორი – წარმოების ორგანიზაცია და მართვა დაამატა, რის შედეგადაც სამრეწველო საწარმოს ხელმძღვანელის (მეწარმის) ფუნქცია გაფართოვდა.

ამერიკელმა ეკონომისტმა ჯ. კლარკმა (1847-1938) წარმოების ფაქტორების ჟ. სეის სამ ფაქტორს სახე შეუცვალა და რაოდენობაც. მისი აზრით საწარმოო პროცესში მუდმივად ოთხი ფაქტორი მოქმედებს, ესენია: კაპიტალი, კაპიტალური სიკეთე – წარმოების საშუალებები და მიწა მეწარმის საქმიანობა და მუშის შრომა. ჯ. კლარკის აზრით, კაპიტალისტისათვის კაპიტალს პროცენტი მოაქვს, კაპიტალურ სიკეთეს – რენტა, სამეწარმეო საქმიანობას – მოგება, ხოლო მუშის შრომა საკუთარ ხელფასით ანაზღაურდება.[20]

ცნობილი ამერიკელი მეცნიერი ი. შუმპეტერი წიგნში “ეკონომიკური განვითარების თეორია” (1911). მეწარმე მენეჯერის – ნოვატორის როლში წარმოგვიდგენს. იგი ამტკიცებს, რომ მენეჯერის ფუნქცია სიახლეების რეალიზაცია, რომელიც მთავარ როლს თამაშობს კაპიტალისტური ეკონომიკის განვითარებისა და ქვეყნის ეკონომიკური ზრდის უზრუნველყოფაში.[21]

გერმანული ისტორიული სკოლის წარმომადგენლებმა ვ. ზომბარტმა,

მ. ვებერმა და დ. შოლდერმა წარმოაყენეს მეწარმული “სულის” თეორია. ვ. ზომბერტმა მეწარმულ “სულად” იმ სულიერი თვისებათა ერთობლიობად წარმოადგინა, რომლებიც საქმის წარმატებით დასრულება სჭირდება და ბურჟუაზიის მიერ ნატარები კაპიტალისტური სულის ნაწილია. იგი წერდა “თუ მეწარმეს სურს, მიაღწიოს წარმატებას, მან უნდა განახორციელოს სხვადასხვა ფუნქცია, კერძოდ დაპყრობის, ორგანიზატორის და ვაჭრის”. [22]

ამ ფუნქციების შესრულება, ადამიანისაგან გარკვეულ სულიერ თვისებებს და მრავალრიცხოვან შესაძლებლობებს მოითხოვს, რომელთა რიცხვში ვ. ზომბერტი “სულიერ თავისუფლებას და სულიერ ენერჯიას, ნებისყოფას, ორგანიზატორულ - მენეჯერულ უნარს, მოლაპარაკებების სწორად წარმართვის ცოდნას და კლიენტების დარწმუნების უნარს, გამბედაობა - შეუპოვრობას და რისკისადმი მზადყოფნას” ასახელებს. ამ თვისებების საწყისად ზომბარტს, ადამიანის ბიოლოგიური სტრუქტურა მიაჩნია.

მ. ვებერი იმის დასაბუთებას ცდილობს, რომ ევროპული კაპიტალიზმი თავისთავად წარმოშობს ევროპულ რელიგიურ-ეთიკურ კომპლექსს, რომელიც პიროვნებას ისეთ თვისებებს ჩამოუყალიბებს, როგორცაა: შრომის მოყვარეობა, მომჭირნეობა, პატიოსნება, ანგარიშიანობა. სწორედ ასეთი უნდა იყოს თანამედროვე მენეჯერი. [23]

სამრეწველო წარმოების მენეჯმენტის თეორიაში ახალი მიმართულება შექმნა ავსტრის ეკონომიკურმა სკოლამ (ლ. მიზესი, ფ. ხაიეკი, ი. კირცნერი, ჯ. შეკლი და სხვები). ადრე მენეჯმენტის ამოცანა იყო სახსრებსა და მიზნებს შორის ოპტიმალური თანაფარდობის მოძებნა. ნეოავსტრიელებმა ძირითადი აქცენტი მენეჯერის ქცევის ხასიათის ცვლილებებზე გადაიტანეს. ისინი საწარმოს მეწარმედ მიიჩნევდნენ არა მათ, ვინც ზუსტად ითვლიდა ხარჯებს და მოგებას, არამედ იმათ, ვინც სხვისთვის შეუმჩნევლად ახალ საშუალებებს პოულობდა, ისახავდნენ ახალ მიზნებს, აკეთებდნენ ახალ არჩევანს და ა.შ.

ფ. ხაიეკიც დანარჩენ “ნეოავსტრიული სკოლის” წარმომადგენლების

მსგავსად, სამეწარმეო საქმის მქონე, სამეურნეო სუბიექტები წარმოადგენენ. [24] ხაიეკმა ყურადღება თანამედროვე სამრეწველო სამეწარმეო მუშაობის პირობებზე, კერძოდ მკაცრ საბაზრო კონკურენციაზე გაამახვილა, როდესაც იმარჯვებს ის, ვინც მას უძლებს. მისი აზრით, ხაზი უნდა გაესვას მეწარმეობასა და ბიზნეს შორის გარკვეული მსგავსებას.

რ. ხიზრიჩი – “მეწარმე ადამიანია, რომელიც რაღაცის შექმნის პროცესში, ხარჯავს მთელ დროს და ძალას, თავის თავზე იღებს ფინანსურ, ფსიქოლოგიურ და სოციალურ რისკს და სანაცვლოდ იღებს ფულს და მიღწეულით კმაყოფილებას”.

“მეწარმე დამოუკიდებელი მეპატრონეა. იგი თავისი, საკუთარი რისკითა და პასუხისმგებლობით მოქმედებს” [25]

პ. ჩაგელიშვილი – “მეწარმე ამ სიტყვის ზუსტი განმარტებით, არის საქმიანი ადამიანი, რომელიც გამოირჩევა ბაზარზე თავისი ძიების ხასიათით....მეწარმე ეძებს და პოულობს წარმოების განვითარებისა და ეფექტიანობის ხარისხის გაუმჯობესებისა და მოგების ზრდის გზებს”. [26]

გ. გუსიკოვას მიაჩნია - “საქმიანობის სახედ, რომელიც დაკავშირებულია ახალი საქმის ორგანიზაციასთან, სიახლეების რეალიზაციასთან მეწარმის მიერ საკუთარი სახსრების დაბანდების და პირადი რისკის გაწევის გზით”. [27]

“მეწარმეობა არის მოქალაქეთა ინიციატივით, დამოუკიდებელი საქმიანობა, რომელიც მიზნად ისახავს მოგების მიღებას, შემოსავლის გაზრდას, მეწარმეობას თავისი რისკისა და ქონებრივი პასუხისმგებლობის საფუძველზე, ახორციელებენ როგორც ფიზიკური ისე იურიდიული პირები”. [28]

ყოველი ზემოთ აღნიშნულიდან იმ საერთო დასკვნის გამოტანა შეიძლება, რომ მეწარმეობა არის რისკიანი, ენერგიული, ინიციატივითი კაცის შემოქმედებითი საქმიანობა, რომელიც ამ საქმისაგან შემოსავალსაც ელოდება. ამ გაგებით კი მეწარმეობა და ბიზნესი ერთმანეთისაგან განსხვავდება.

ბუნებრივია ისმის კითხვა – რადგან ბიზნესიც მოგებაზეა ორიენტირებული – ბიზნესი არის საქმე, რომელიც იძლევა მოგებას, შემოსავალს ან სხვა სარგებელს” (გ. შუბლაძე). საზღვარგარეთის ლიტერატურაში გაიგივებულია მეწარმეობა და ბიზნესი. ქართველი მეცნიერების აზრით – მეწარმეობა ბიზნესის ნაწილია, რომელიც მოითხოვს რისკს, ენერჯიას, ინიციატივას, სიახლის შექმნას, დანერგვასა და სხვ. ეს მახასიათებლები ძირითადად, საწარმოო ბიზნესს სჭირდება, ვგულისხმობთ მატერიალური დოვლათის წარმოებასა და ინოვაციების შექმნას.

მ. მესკონი, მ. ალბერტი და ფ. ხედოური მენეჯმენტში მენეჯერის ზოგად თვისებად პირად რისკს, ფინანსურ შესაძლებლობებზე რეაქციას, ხანგრძლივად და შეუპოვრად მუშაობის სურვილს მიიჩნევენ.[29]

ჯ. შუკლი თვლიდა, რომ წარმოებაში მენეჯერის ამოცანაა მოერგოს გაუწონასწორებელ საზოგადოებას. დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა მმართველის წარმოსახვის უნარის სიძლიერეს, როგორც ახალი იდეების, პროდუქტების და ტექნოლოგიების წარმოქმნის გადამწყვეტ ფაქტორს. [30]

პ. დრუკერის აზრით – ადამიანი ნებისმიერ შესაძლებლობებს იყენებს მაქსიმალური სარგებლობისათვის.

ა. შაპირო სამრეწველო საწარმოს მეწარმე “ის ადამიანია, რომელიც ინიციატივას იჩენს სოციალურ-ეკონომიკური მექანიზმების ორგანიზებაში, მოქმედებს რა რისკის პირობებში, იგი მთელ პასუხისმგებლობას იღებს თავისთავზე”.

“მენეჯერი განსაზღვრული კატეგორიის ადამიანია, რომლის პროფესიული საქმიანობაა მართვა. ამერიკული გაგებით იგი პროფესიონალი მმართველი (ხელმძღვანელია) ბიზნესის (სამეურნეო) საქმიანობის სფეროში”. [31]

“მენეჯმენტის წარმმართველია მენეჯერი“, მენეჯერი ნიშნავს მმართველს. მენეჯერებს წარმოადგენენ პროფესიონალი მმართველები და კვალიფიციური სპეციალისტები. მენეჯმენტის ეფექტიანობა ძირითადად დამოკიდებულია მენეჯერის უნარზე, მის ვარგისიანობაზე, იმ ფუნქციების

შესრულების დონეზე, რომელიც მენეჯერს ევალება”.. მათი განმარტებით მენეჯერის ფუნქციებია: 1. უზრუნველყოს წარმოების განვითარება, მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევების წარმოებაში დანერგვა, სხვათა გამოცდილების გააზრება და გამოყენება; 2. უზრუნველყოს მენეჯმენტის სისტემური სრულყოფა, მისი მეთოდების, ხერხებისა და საშუალებების სრულყოფა, მენეჯმენტის პრინციპების და ფუნქციების შესრულება; 3. სისტემატურად გაანალიზოს საწარმო, საბაზრო და სოციალური სიტუაციები და მიიღოს წარმოებისათვის სასარგებლო შესაბამისი გადაწყვეტილებები მართვაში, უზრუნველყოს პროდუქციის წარმოებისა და საბაზრო რეალიზაციის ეფექტიანი გადაწყვეტილებები; 4. იზრუნოს საწარმოს ავტორიტეტის ამაღლებისთვის; 5. იხელმძღვანელოს ტექნიკურ-ტექნოლოგიური, მარკეტინგული ეკონომიკური, სოციალური და სხვა გამოკვლევებით და ეფექტიანად გამოიყენოს მისი შედეგები; 6. დაამყაროს საქმიანი შიდა და საგარეო ეკონომიკური კავშირები, უზრუნველყოს ეკონომიკური ინტეგრაციის განვითარება; 7. უზრუნველყოს საწარმოს ფულად-საკრედიტო და საბანკო საფინანსო ურთიერთობათა სრულყოფა; 8. უზრუნველყოს საწარმოს კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება და მათი დაკომპლექტების სრულყოფა.

თანამედროვე მეცნიერები მენეჯმენტის ზოგად პრინციპებს მიაკუთვნებენ: მენეჯმენტის ლეგიტიმურობა; მართვის თეორიისა და პრაქტიკის ერთიანობა; მართვის პროცესების სპეციალიზაცია და უნივერსალიზაცია; მართვის ობიექტისა და სუბიექტის ორგანიზაციური ერთიანობა; სამმართველო გადაწყვეტილების ალტერნატიულობა; ორგანიზაციის მენეჯმენტის გარემოს მიმართ მდგრადობა; მართვის პროცესის მობილურობა; მენეჯმენტის სოციალური პასუხისმგებლობა და ეთიკურობა; მართვაზე ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური შეხამება; მართვის პროცესის დემოკრატიზაცია; საწარმოს მართვაში უფლებამოვალეობებისა და პასუხისმგებლობის შეთანაწყობა; ინდივიდუალური ინტერესების და ორგანიზაციული მიზნების

დაბალანსება; მენეჯმენტის მუდმივი განვითარებადობა და სხვ.

მენეჯმენტის ზოგად მეთოდებში გამოჰყფენ: ეკონომიკურ, ადმინისტრაციულ-სამართლებრივ და სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებს. მენეჯმენტის ეკონომიკური მეთოდები ემყარება ორგანიზაციაზე გარემოს ფაქტორთა პარამეტრებისა და ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეკონომიკური ნორმატივების კვლევას. მნიშვნელოვანია ქვეყნის საგადასახადო სისტემისა და საკრედიტო-საფინანსო მექანიზმის გავლენა ორგანიზაციაზე. ხოლო ორგანიზაციის რეგულირების ეკონომიკური მეთოდები ემყარება ეკონომიკურ ნორმატივებს, კერძოდ: კონკრეტულ ბაზრებზე კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წილი; კონკრეტული პროდუქტების რენტაბელობის ნორმატივები; საბრუნავი საშუალებათა ბრუნვადობა; შრომის მწარმოებლურობა; ინვესტიციების კაპიტალუკუგება; საბალანსო მოგებაში გადასახადების ხვედრითი წილი; შრომის ფონდშეიარაღება; წარმოების ავტომატიზაციის დონე და მოქნილობის ხარისხი; მომუშავეთა მატერიალური სტიმულირები ნორმატივები; მუშაობისა და მმართველობითი სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმები და სხვ. სისტემურ ანალიზის, ოპტიმიზაციისა და პროგნოზირების მეთოდების გამოყენებით აღნიშნული პარამეტრები აისახება საწარმოს ბიზნეს გეგმაში.

ორგანიზაციის სამეურნეო საქმიანობის ეკონომიკური ბერკეტები შეესაბამებიან მის სოციალურ-ეკონომიკურ ბუნების და უზრუნველყოფის მომგებიანობაზე დაფუძნებული კომერციული ანგარიშის წარმოებას.

თანამედროვე ეპოქა ხასიათდება სწრაფი ცვლილებებითა და გარდაქმნებით, ტექნოლოგიური და სოციალური პროგრესით, კონკურენციის გაძლიერებით და შეზღუდული რაციონალობით, თავისუფლებისა და დემოკრატიის განვითარებით. წარმოებული ორგანიზაციები გამოირჩევიან მოქნილობითა და ამ პირობებისადმი ადექვატური ადაპტაციის უნარით, რისთვისაც ისინი ეყრდნობიან სათანადო სწავლებისა და კონსულტაციების გამო გარდაქმნისადმი

მეცნიერულ დამოკიდებულებას.

სამრეწველო საწარმოთა მენეჯმენტის განვითარების ძირითადი თავისებურება საქართველოში ისაა, რომ ძველი სამმართველო მიდგომები ვეღარ ამართლებს. ცალკეული ფორმის მენეჯმენტის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ მენეჯმენტის რომელ იდეოლოგიას ეყრდნობა ადმინისტრაცია და რამდენად პროგრესულია მათი დამოკიდებულება მენეჯმენტის ამოცანებისადმი. ყოველი საწარმოსათვის დამახასიათებელია მენეჯმენტის ისეთი ზოგადი ფუნქციების განხორციელება, როგორცაა დაგეგმვა, მოტივაცია, ორგანიზაცია, სამმართველო აღრიცხვა და კონტროლი. თითოეული ეს ფუნქცია სამმართველო შრომის დანაწილების შედეგია და ატარებს ობიექტურ ხასიათს. მათი რეალიზება ხდება ისეთ სპეციფიკურ სამმართველო ფუნქციებში, როგორცაა: მარკეტინგი, ფინანსები, წარმოება, ინფორმაციები, სოციალური განვითარება და სხვ. ხშირად სამრეწველო წარმოებებში მეტი ყურადღება ეთმობა გეგმების შემუშავებას, მაგრამ სტრატეგიული გეგმის რეალიზაცია და სტრატეგიული მართვა უფრო მნიშვნელოვანია.

პირერ ლორანჟის მიხედვით (“კორპორაციული დაგეგმვა”, 1980 წ.) სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი სამმართველო გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებაა და მოიცავს სამმართველო საქმიანობის ოთხ პროცესს: რესურსების განაწილებას, გარემოსთან ადაპტაციას, შინაგან კოორდინაციასა და ორგანიზაციული განვითარების სტრატეგიულ წინასწარ განჭვრეტას.

იგორ ანსოფი (“სტრატეგიული მართვა”, 1984 წ. ახალი კორპორაციული სტრატეგია”, 1988 წ.). სტრატეგიას განმარტავს, როგორც გადაწყვეტილების მიღების წესებს, რომლებიც შეიძლება დაიყოს ოთხ ჯგუფად: 1. წესები, რომლის მიხედვითაც წარმოებს საქმიანობის შეფასება მიმდინარე პერიოდსა და პერსპექტივაში, რასაც იგი ორიენტირს უწოდებს, ხოლო რაოდენობრივ განსაზღვრას – ამოცანას; 2. საწარმოს გარემოსთან ურთიერთობის წესები, რომელსაც ბიზნესის სტრატეგიას უწოდებს; 3. შიდა

ორგანიზაციული ურთიერთობის წევრები და პროცედურები; 4. ძირითადი ოპერატიული ხერხები ანუ ორგანიზაციას ყოველდღიური საქმიანობის წესები.

ი. ანსოფი განასხვავებს სტრატეგიულ მენეჯმენტსა და სტრატეგიულ დაგეგმას შორის. თანამედროვე პირობებში კი, სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მართვის პრიორიტეტები განუწყვეტლივ იცვლება: პირველი როლის ამოცანა ორგანიზაციისათვის გახდა გარემოს ტრანსფორმაციაზე ადექვატური რეაქცია; გლობალიზაციის პირობებში მნიშვნელოვანია ცვლილებათა დროითი და სივრცითი ფაქტორები; მცირდება პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი და იზრდება ინოვაციების როლი; მიმდინარეობს ინფორმაციული საზოგადოების ჩამოყალიბება. მიუხედავად ორგანიზაციების მიერ სტრატეგიული მართვის კონცეფციის გათავისებისა, მას ახასიათებს რიგი ნაკლოვანებები; იგი ვერ იძლევა მომავლის დეტალურ და ზუსტ აღწერას; მას არ აქვს პროცედურები და სქემები აღწერილობითი მეთოდოლოგია და აპარატი, რის გამოც მას თვლიან მხოლოდ მენეჯმენტის განსაზღვრულ ფილოსოფიად (იდეოლოგიად); ორგანიზაციისათვის მისი განხორციელება მოითხოვს დიდ დროსა და რესურსებს; არასწორი სტრატეგიული თვალთახედვით გამოწვეული დანაკარგები მით მეტია საწარმოსათვის, რაც უფრო ნაკლებად კორექტირებადია იგი.

კარგად შედგენილი გეგმა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია საქმიანი ურთიერთობების წარმოებისას. ამიტომაც ბიზნეს-გეგმა თანამედროვე მენეჯმენტში მიიჩნევა პროგრამულ დოკუმენტად, სადაც მთავარი გადატანილია საფინანსო-ეკონომიკურ მაჩვენებლებზე და სამეცნიერო-ტექნიკური, საწარმოო-ტექნოლოგიური, სოციალური მხარეებზე.

ბიზნეს-გეგმა თანაბრად საჭიროა სამეწარმეო საქმიანობაში როგორც მენეჯერისათვის, ასევე დაინტერესებული ეკონომიკური სუბიექტების გეგმის საფუძვლიანობაში დასარწმუნებლად, რათა ამ უკანასკნელებმა განახორციელონ ინვესტიციები. მეწარმეები და მენეჯერები სრულებით არ არიან დაინტერესებულნი თავიანთი მოქმედების გეგმის

კონკურენტებისათვის გაცნობით, ამიტომაც, ფირმის ბიზნეს-გეგმა გარკვეულ წილად კომერციული საიდუმლოცაა. [32]

დაგეგმვისა და ორგანიზაციის ფუნქციების შესრულებისას მენეჯერები განსაზღვრავენ საწარმოს საქმიანობის მიმართულებებს და მოქმედებაში მოყავთ განხორციელების საშუალებები. ამ თვალსაზრისით მოტივაცია-მიზნების მისაღწევად საკუთარი და სხვათა ქმედებების წაქეზებაა.[32] მოტივაციის პროცესი განიხილება ურთიერთდაკავშირებული სტადიების ერთიანობის სახით: პირველ სტადიაზე ხდება, მოთხოვნილებათა (ფიზიოლოგიური, ფსიქოლოგიური, სოციალური) წარმოქმნა; შემდეგ ადამიანები ცდილობენ ჩაახშონ ან დაიკმაყოფილონ ისინი; მესამე სტადიაზე განისაზღვრება მოქმედების მიმართულებები; სტადიაზე ხორციელდება განსაზღვრული ქმედებები; მეხუთე სტადიაზე კი ადამიანები იღებენ გარჯის შედეგს – წარმატებულ ქმედებისას ჯილდოს და ბოლოს, მიიღწევა მოთხოვნილებების აღმოფხვრა.

მოტივაციის თეორიული მიმართულებების წარმომადგენლებია: აბრაჰამ მასლოუ, ფედერიკ ჰერცბერგი, კლეიტონ ალდერფერი და დევიდ მაკკლელანდი.

ვ. ვრუმის მიხედვით, მხოლოდ მოთხოვნილებების არსებობა არ განაპირობებს მიზნის მისაღწევად ადამიანთა მოტივაციას, თუ მათ არ ექნებათ ამ გზით მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების მოლოდინი. ადამიანების მოთხოვნილებათა სტრუქტურა ინდივიდუალური ხასიათისაა და განსაზღვრავს მათ მიერ შრომის შედეგების განსხვავებულ შეფასებას. მომუშავეები შეგნებულად ირჩევენ ქცევისა და მოქმედების წესს. არჩევანი განისაზღვრება ქმედებების შედეგების მოლოდინით. მაშასადამე, მოლოდინი წარმოადგენს პიროვნების მიერ განსაზღვრული მოვლენის ხდომილების ალბათობის შეფასებას. მოლოდინის თეორია ეყრდნობა სამ ძირითად ელემენტს. პირველ რიგში ინდივიდის მოლოდინს, რომ ძალისხმევა აისახება სამუშაო ამოცანის შესრულებაში ანუ განხორციელდება ლოგიკური კავშირი შრომის დანახარჯებსა და შედეგებს

შორის ამასთან მოტივაციის პროცესში შედეგების მნიშვნელობა განისაზღვრება ორგანიზაციაში ინდივიდების როლისა და ადგილის პიროვნული აღქმათა და შესაძლებლობათა სუბიექტური შეფასებით. მეორე ელემენტია ინდივიდის მოლოდინი მეორე რიგის შედეგებზე, ანუ იმაზე, თუ სამუშაოს შესრულებას აუცილებლად მოჰყვება გარემოცვის მიერ მისთვის მეორე რიგის შედეგთა განსაზღვრა.

მოლოდინისა და სამართლიანობის თეორიათა ელემენტების გაერთიანებით ლ. პოლტერმა და ე. ლოურენსმა დაამუშავეს მოტივაციის კომპლექსური პროცესუალური თეორია. მათ მიერ შემოღებულ მოდელში განხილულია ხუთი ცვლადი: დახარჯული ძალისხმევა, აღქმა, მიღებული შედეგები, გასამრჯელო, დაკმაყოფილების დონე. მოდელის თანახმად, მუშაკის მიერ მიღწეული შედეგები დამოკიდებულია სამ ელემენტზე: დახარჯულ ძალისხმევაზე, შესაძლებლობებსა და პიროვნულ თვისებებზე, აგრეთვე, შრომით პროცესში თავისი როლის გაცნობიერებაზე. გაწეული ძალისხმევის დონე დამოკიდებულია თუ რამდენად ფასეულია დაჯილდოვება მუშაკისათვის და რამდენად სარწმუნოდ აღიქვამს მუშაკი ძალისხმევის გაწევასა და მის დაჯილდოვებას შორის მყარი კავშირების არსებობას. შედეგების მოთხოვნილი დონის მიღწევამ შეიძლება გამოიწვიოს შინაგანი კმაყოფილება.

ადამიანის შრომითი ქცევა შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც ღრმა შინაგანი მოტივაციით. ასევე გარე ზედაპირული ფაქტორებით.

მენეჯერთა გადაწყვეტილებები ყოველმხრივ უნდა შეესაბამებოდეს რეალობას, რაც წარმოუდგენელია აღრიცხვისა და კონტროლის სათანადოდ ორგანიზებული სისტემის გარეშე. კონტროლის პროცესი მოიცავს, სულ მცირე, სამი ეტაპის განხორციელებას, სტანდარტებისა და კრიტერიუმების შემუშავება, რეალური შედეგების შეფასება და მათი სტანდარტებთან შედარება და ამის საფუძველზე მაკორექტირებელი მოქმედებების გატარება. მართვის პროცესში კონტროლი ასრულებს უკუკავშირის ფუნქციასაც, რადგან მის საფუძველზე ხდება გეგმების, მიზნების,

ამოცანების და კონკრეტული ნორმების კორექტირება. კონტროლის ფუნქციის ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციის და მისი ქვედანაყოფების მუშაობის შედეგების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასება და აღრიცხვა. რეგულარული, სრული და ხარისხიანი აღრიცხვის წარმოება მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების წინაპირობაა. მენეჯმენტში აღრიცხვას ექვემდებარება გეგმების, პროგრამებისა და დავალების შესრულების ყველა მაჩვენებელი აღრიცხვის წარმოებას მენეჯმენტი უყენებს მოთხოვნებს სისრულის, დინამიკურობისა და სისტემურობის უზრუნველყოფაზე.

ამგვარად მენეჯმენტის ზოგადი ამოცანების გადაწყვეტა მოითხოვს თითოეული მართვის ფუნქციების განვითარებას, ხოლო მართვის თითოეული ფუნქციის შინაარსი განისაზღვრება მის ფარგლებში შესასრულებელი დავალებათა სპეციფიკურობით.

მენეჯერულ პრაქტიკაში ხშირად გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ატარებს ჯგუფურ ხასიათს. მისი ძირითადი უპირატესობაა ის, რომ ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან პროფესიონალურ-კვალიფიციური მახასიათებლებით, ცოდნისა და გამოცდილების დონით, მოვლენებისა და ფაქტებისადმი შეხედულებებით ორგანიზაციული მიზნებისადმი ლოიალობით და ექსპერტული დამოუკიდებლობით. თუმცა ჯგუფური გადაწყვეტილება მოითხოვს მეტ დროს და ხასიათდება ე.წ. ჯგუფური აზროვნებით, მენეჯერები გადაწყვეტილებებს ღებულობენ როგორც ერთ პიროვნულად, ასევე სხვებთან კონსულტაციით. ხშირ შემთხვევაში გადაწყვეტილების შემსრულებლები, თვით მონაწილეობენ მისი მიღების პროცესში. ჯგუფური გადაწყვეტილების შემსრულებლები, თვით მონაწილეობენ მისი მიღების პროცესში. ჯგუფური გადაწყვეტილებები, უფრო დასაბუთებულია, მაგრამ მათ აკლიათ ოპერატიულობა. სამმართველო პრაქტიკის განზოგადებით შემუშავდა გადაწყვეტილების ჯგუფურად მიღების მეთოდები: გონებრივი შეტევა, ნომინალური ჯგუფის მეთოდი, დელფის მეთოდი და სხვ. გონებრივი შეტევისას ჯგუფი ახდენს

იდეის კრიტიკულ განხილვას ყველა შესაძლო ალტერნატივას ნომინალური ჯგუფის მეთოდი გულისხმობს პრობლემის ჯგუფურ განხილვას იმგვარად, რომ განსაზღვრულ დრომდე შეხვედრის მონაწილეები მოქმედებენ დამოუკიდებლად, კერძოდ, განხილვამდე თითოეული მონაწილე ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად შეიმუშავებს პრობლემის გადაწყვეტის გზას, შემდგომ ხდება იდეების ურთიერთგაზიარება და მათ შორის ყველაზე რეიტინგული მიიჩნევა საბოლოო გადაწყვეტილებად. ყველაზე ხანგრძლივი და რთული პროცედურებით გამოირჩევა დელფის მეთოდი.

აქ სამუშაოები მკვეთრად განსხვავდება ისეთი პარამეტრებით, როგორცაა: მათი მასშტაბი, სირთულე და შემსრულებლის სხვა მუშაკებთან სამსახურეობრივი ურთიერთობები. განსხვავებულია შემსრულებელთა მიერ სამუშაოს გაგება, რაც განპირობებულია სამუშაოს ობიექტური და სუბიექტური შეფასებებით ამ თვალსაზრისით მენეჯმენტის ამერიკელი სპეციალისტები ჯ. ჰაკმანი და გ. ოდიდჰემი (“სამუშაოს მახასიათებლები”, 1980 წ.) განასხვავებენ მუშაკთა მიერ სამუშაოთა აღქმის შემდეგ პარამეტრებს: შრომითი პროცესებისა და ტექნოლოგიის განსხვავებულობა; სამუშაოს ავტონომიურობა; მუშაობის შედეგთა (პროდუქტი და მომსახურება) დასრულების ხარისხი; მომუშავეს მიერ შედეგიანობის დონის შეფასება; საქმიანობის თანამშრომლობის აუცილებლობა, კოლეგებთან გულითადი არაფორმალური ურთიერთობების შესაძლებლობა.

შრომის დანაწილება ორგანიზაციაში ხდება ორი მიმართულებით: სამუშაოთა სტადიების მიხედვით (მომარაგება, წარმოება, გააღება), რომელსაც ჰორიზონტალურ სპეციალიზაციას უწოდებენ და იერარქიული დონეების მიხედვით ანუ ვერტიკალური სპეციალიზაციაა. მიუხედავად სპეციალიზაციის დიდი უპირატესობისა, იგი ზოგჯერ ხასიათდება, თანმდევი ნეგატიური შედეგებით, პ. ლოურენსი და დ. ლორში ზესპეციალიზაციას უარყოფით მოვლენად მიიჩნევდნენ კერძოდ: ორგანიზაციის მიზნებისაგან მუშაკის მოწყვეტას და ფუნქციონალიზმის

მანკიერი პრაქტიკის განვითარებას; ორგანიზაციული კოორდინაციის გართულებას; პიროვნული ორიენტაციების განვითარებასა და შრომის მაკროკულტურაში განსხვავების ზრდას.

ზოგჯერ სამუშაოთა სპეციალიზაციის გაღრმავება შეზღუდულია მათი კოორდინაციის შესაძლებლობებით. მის დასაძლევად ხდება სამუშაოების და მომუშავეთა ჯგუფებად დაყოფა ანუ ორგანიზაციის ქვედანაყოფების, განყოფილებებისა და სექტორების ფორმირება.

განასხვავებენ ორგანიზაციული სტრუქტურის ორ ტიპს პროექტულსა და მატრიცულს. პროექტული ორგანიზაციული სტრუქტურა იქმნება დროებით კონკრეტული ამოცანის გადასაწყვეტად იგი იშლება პროექტის დასრულებისთანავე და მონაწილეები უბრუნდებიან თავიანთ ორგანიზაციულ ქვედანაყოფებს, ან გადადიან ახალი პროექტის შემსრულებელთა გუნდში პროექტულ ორგანიზაციაში, როგორც წესი ერთიანდებიან მაღალკვალიფიციური და ინიციატივიანი მუშაკები. ამოცანათა სირთულის შესაბამისად ორგანულ სტრუქტურაში ხშირად ცალკე გუნდის ფორმირება, სადაც სპეციალისტები მხოლოდ პროექტის შესასრულებლად იყენებენ გამოყოფილ რესურსებს. ასევე შესაძლებელია უკვე არსებული სტრუქტურის ფარგლებში ფორმალური კოორდინაციისადმი სპეციალისტების დაქვემდებარება. ამ უკანასკნელს შეესაბამება მატრიცული ორგანიზაციული სტრუქტურა იგი წარმოიშვა მე-20 საუკუნის 60-იან წლებში. მაღალი ტექნოლოგიების დარგებში, სადაც ჩვეულებრივი პროექტული სტრუქტურის დანერგვა მოუხერხებელი იყო. ორგანიზაციის ხელმძღვანელები ცდილობენ არსებული ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ფარგლებში მოენახათ კავშირის ისეთი ფორმა, რომელიც სხვადასხვა მიმართულების მუშაკებს თავს მოუყრიდა ერთი ხელმძღვანელობის დაქვემდებარებულ სტრუქტურაში ისე, რომ შენარჩუნებული ყოფილიყო ფუნქციონალური დაქვემდებარებისადმი მათი კუთვნილება სწორედ ამგვარად ჩამოყალიბებულ ურთიერთდამოკიდებულებათა ბადეს ქმნის მატრიცული სტრუქტურა.

მატრიცული სტრუქტურის ხელმძღვანელს მინიჭებული აქვს საპროექტო უფლებამოსილებები. ისინი პასუხისმგებლები არიან პროექტის განხორციელების გეგმის შესრულებასა და შედეგებზე.

მატრიცული სტრუქტურა მოიცავს სამ სტადიას: 1. პროექტის ან ტერიტორიის მიხედვით იქმნება მიზნობრივი ჯგუფები, რომლის თითოეული წევრი ფორმალურად რჩება ფუნქციონალურ ქვედანაყოფში, ამასთან იგი ვალდებულია უშუალოდ დაემორჩილოს ჯგუფის ხელმძღვანელს; მეორე ეტაპზე, ჯგუფები იღებენ ორგანიზაციის მუდმივი ქვედანაყოფის სტატუსს, თუმცა მისი წევრები, ჯერ კიდევ, გამოხატავენ ფუნქციონალური ქვედანაყოფის ინტერესებს მოცემულ მომენტში; მესამე ეტაპი ეს არის ის, რომ ჯგუფს ენიშნება ფორმალური ხელმძღვანელი, რომელიც პასუხისმგებელია სამუშაოთა ინტეგრაციისა და განხორციელებაზე და ამყარებს საქმიან ურთიერთობას ფუნქციონალური და პროექტული ქვედანაყოფის ხელმძღვანელთან.

თანამედროვე პირობებში, სამეწარმეო გარემოს გავლენითა და ორგანიზაციული განვითარებით იცვლება ორგანიზაციული წყობა, ამიტომ, მსხვილი კორპორაციები არ გამოირჩევიან ორგანიზაციული ერთგვაროვნებით. მათი თითოეული ქვედანაყოფი იყენებს მისთვის მისაღებ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, ამასთან კორპორაციაში შემავალი ფირმები თითქმის დამოუკიდებელია ეკონომიკური ერთეულის, რომლებიც კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელების წინაშე პასუხს აგებენ ხარჯების და მოგებების დადგენილი მაჩვენებლების შესრულებაზე. ოპერატიული ამოცანებს კი წყვეტენ დამოუკიდებლად. უმაღლესი ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს მსხვილი სტრუქტურების სტრატეგიასა და პოლიტიკას მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში ახორციელებენ კოორდინაციასა და კონტროლს. ხოლო როდესაც ორგანიზაციული ზრდის მთავარი მიმართულება ხდება, არა შინაგანი რეზერვების ხარჯზე, განვითარება, არამედ სხვა ორგანიზაციების შეერთებით ან შერწყმით ზრდა, მხოლოდ ერთი ტიპის სტრუქტურის მიზანშეწონილებას მიიჩნევენ. ამ შემთხვევებში

გამოიყენება კონგლომერატული ადაპტირებადი სტრუქტურები. ამ ტიპის სტრუქტურები კი მისაღებია მეცნიერებად ტევადი დარგებისა და საერთაშორისო ბიზნესში.

ნებისმიერი ორგანიზაციის ჩამოყალიბებისას მენეჯერებს უხდებათ მინიმუმ სამი მომენტის გათვალისწინება, ჯერ ერთი, რომ ორგანიზაცია არის რთული სისტემა; მეორე, ორგანიზაციული სტრუქტურა ხასიათდება დინამიურობით და მესამე, არ არსებობს ერთადერთი ყველაზე საუკეთესო მეთოდი ორგანიზაციული სტრუქტურისათვის. მენეჯერებს განუწყვეტლივ უწევთ განუსაზღვრელობის პირობებში მოქმედება, რადგან წინასწარ შეუძლებელია განჭვრიტო თუნდაც ყველაზე მსხვილი კლიენტურის მომავალი ან დრამატული მოვლენები. თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციულ მენეჯმენტში გამოიკვეთა ორი ტრადიცია ტექნოლოგიურად ორიენტირებული სამუშაო ადგილების მართვა და ე.წ. “მოსწავლე” (learning) ორგანიზაციების განვითარება.

ორგანიზაციულ ცვლილებებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები. თუ მაგალითად, 1995 წელს მსოფლიოში აღირიცხებოდა 238 მლნ კომპიუტერი და 39 მილიონი ინტერნეტის მომხმარებელი, უკვე მიმდინარე საუკუნის დასაწყისში გაიზარდა კომპიუტერების რაოდენობა 530 მილიონამდე ხოლო ინტერნეტის ქსელი 316 მლნ მომხმარებლამდე. ამას დაემატა სხვადასხვა საინფორმაციო საშუალებები. ფორმირდება ინფორმაციის მართვის სისტემები საწარმოთა რესურსული დაგეგმვისათვის, რომლებიც აერთებს ყველა ორგანიზაციულ სისტემას და საშუალებას აძლევს მენეჯერს კომპლექსურად შეაფასოს ორგანიზაციული შესაძლებლობები ყველა მოცემული მომენტისათვის.

ორგანიზაციაში შეუძლებელია ყველა სამუშაო ჯგუფისა და ინდივიდისათვის მისაღები სტრუქტურის ჩამოყალიბება. ამ ამოცანას, სპეციალისტების აზრით, უკეთესად ის ორგანიზაცია წყვეტს, სადაც წევრები აქტიურად მონაწილეობენ თავიანთ სამუშაოსთან დაკავშირებული

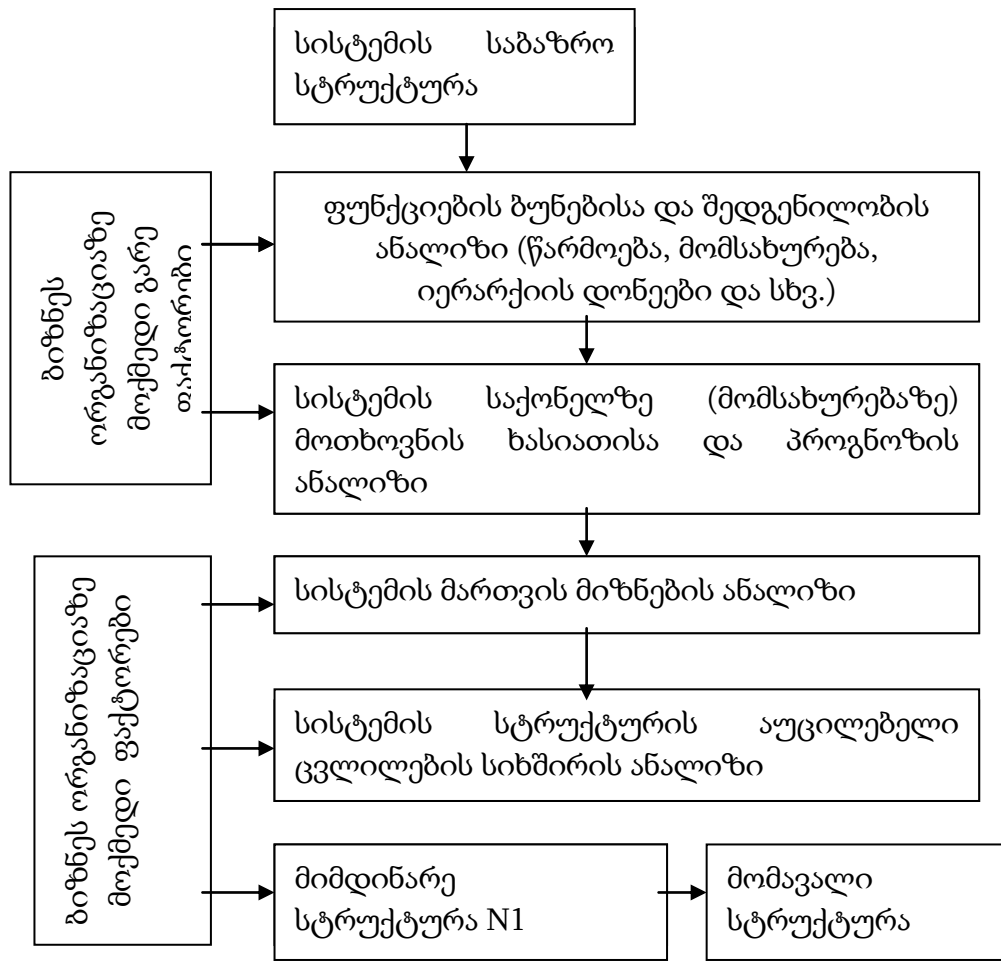
გადაწყვეტილებების მიღებაში. ორგანიზაციებს, რომელთა მუშაკებს აქვთ ამგვარი უფლება, პარტისპაციული ანუ მომუშავეთა მართვაში მონაწილეობაზე დამყარებულ ორგანიზაციებს უწოდებენ, რაც ხორციელდება გადაწყვეტილების მიღებაში, მიზნების დასახვასა და პრობლემათა გადაჭრაში მონაწილეობით.

ამჟამად, ხელსაყრელ გარემოთა გამო, ჩამოყალიბდა მეწარმული ორგანიზაციები, რომლებიც ხელთ არსებულ რესურსებზე მეტად შესაძლებლობის მიებაზე ამახვილებენ ყურადღებას, ეფექტიანობის საფუძველზე საქმიანობის შესაფასებლად. ასეთი ორგანიზაცია ეყრდნობა ინდივიდუალურ ინიციატივასა და განვითარების გადამწყვეტ ფაქტორებს.

მ. მესკონი, მ. ალბერტი და ფ. ხედოური მიუთითებდნენ, რომ ოპერაციული სისტემების მართვის ეფექტიანობა, ე.ი. მისი საკვანძო ფუნქციის დაგეგმვის შესრულება, განისაზღვრება სისტემის მწარმოებლურობით, “გამოსასვლელის” დამოკიდებულებით “შესასვლელთან”, “ყველაფერი რაც მოქმედებს შესასვლელ და გამოსასვლელ სიდიდეებზე, იწვევს მწარმოებლურობის ცვლილებებს”.

საწარმო-ოპერაციული მენეჯმენტის დანიშნულებაა, ხელი შეუწყოს პროდუქციის შექმნას, რომლის რეალიზებაც ბაზარზე ორგანიზაციას შეუძლია, თავის სასარგებლოდ, ამიტომ მენეჯმენტის ნათელი მიზანია ოპერაციული სისტემის “გამოსასვლელის” ოპტიმიზაცია სამომხმარებლო მოთხოვნის მაქსიმალურად დაკმაყოფილების გზით.

ოპერაციული სისტემას გამოსასვლელზე უნდა ჰქონდეს სპეციფიკური პროდუქცია (ან მომსახურება), რომელიც დააკმაყოფილებს მომხმარებელს. მაგრამ მომხმარებელს აინტერესებს როგორც საქონლის ფასი, ასევე მიწოდების ვადები. სამივე ეს ასპექტი ბიზნეს ორგანიზაციის განმსაზღვრელია. რომლისკენაც ისწრაფვის ნებისმიერი მწარმოებელი.



ნახ. 2. ოპერაციული სისტემის სტრუქტურის შერჩევის ეტაპები და ფაქტორები

მენეჯმენტის არა ნაკლებ მნიშვნელოვან მიზანს წარმოადგენს რესურსების ეფექტიანი გადამუშავება, რომელიც მიეწოდება ოპერაციული სისტემის შესასვლელს. მასალები, მოწყობილობების და შრომის გამოყენების ოპტიმიზაციისადმი არსებობს სხვადასხვა მიდგომები და მეთოდები. მაგრამ საწარმოები იძულებულნი არიან, განახორციელონ მხოლოდ ერთი, რომელიმე რესურსის ოპტიმიზაცია. ამდენად, ადგილი აქვს საწარმო-ოპერაციული მენეჯმენტის მიზნების ორ მხარეს: ოპერაციული სისტემის გამოსასვლელის მაქსიმიზაცია და შესასვლელის მინიმიზაცია. პირველი მიზანი დიდწილად ცხადადაა გამოსახული, ხოლო მეორე ეხება მენეჯმენტს. პირველი განსაზღვრავს ბიზნეს ორგანიზაციის არსებობის აუცილებელ პირობას, მეორე კი საკმარის პირობას.

ორმაგი მიზნები წარმოშობს კომფლიქტს, მათ შორის ერთ-ერთი

მათგანის გაუმჯობესება. მეორის გაუარესების შედეგია. საწარმოო-ოპერაციული მენეჯმენტის ყველა გადაწყვეტილება გამოიყენება ორი ურთიერთდაპირისპირებული მიზნის არსებობიდან და მათ შორის ბალანსის მიღწევის აუცილებლობიდან გამომდინარე ამოცანა მეტად რთულია, რადგან ყველა მიზნისათვის არსებობს მისი მიღწევის გზებს შორის კონფლიქტური სიტუაცია. ამისათვის მენეჯერს უნდა გააჩნდეს მართვის მეთოდებისა და მიდგომების მრავალფეროვნება, რომელთა გამოყენებამ ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში შესაძლოა მისცეს ოპტიმალური შედეგი.

ოპერაციული სისტემის ფუნქციები არის მისი მიზნის ასახვა. ასეთად მიჩნეულია სამომხმარებლო მოთხოვნების დაკმაყოფილება რენტაბელური წარმოების განხორციელების პირობებში. ოპერაციული სისტემის ფუნქციებიდან გამომდინარე, ტრანსპორტირება, შენახვა (მომარაგება), სერვისი (მომსახურება).

ოპერაციული სისტემის მოდელირება საშუალებას იძლევა უფრო სიღრმისეულად ჩავწვდეთ ოპერაციულ მენეჯმენტს შიდა მმართველობითი მიდგომის თვალთახედვით. ოპერაციული სისტემის სტრუქტურის შერჩევა მისი პროექტირებისას ან ცვლილებები, მასში განისაზღვრება შიდა და გარე ფაქტორებით.

ოპერაციული სისტემის ამა თუ იმ სტრუქტურის შერჩევა წარმოადგენს საწარმო-ოპერაციული მენეჯმენტის ერთ-ერთ კარდინალურ ამოცანას. ასეთი არჩევანი მეტწილად განაპირობებს ბიზნეს ორგანიზაციის მუშაობის დაგეგმვის სტრატეგიას.

2.2. საქართველოს მრეწველობის ისტორია და არსებული მდგომარეობა

მანუფაქტურული მრეწველობა საქართველოში XVIII ს-ში აღმოცენდა, ხოლო XIX ს. პირველ ნახევარში იგი კიდევ უფრო მეტად გავრცელდა, კერძოდ, 50-70-იან წლები ითვლება მისი განვითარების

უმალეს სტადიად, ხოლო 70-იან წლებიდან დაიწყო გადასვლა მანუფაქტურიდან მანქანურ, საფაბრიკო წარმოებაზე. მას მოჰყვა მთელი გადატრიალება არა მხოლოდ წარმოების ტექნიკაში, არამედ მთელს ეკონომიკაშიც.

XIX ს. 60-იან წლებში თბილისის გუბერნიაში 450-მდე მანიფაქტურული საწარმო არსებობდა 5000-ზე მეტი დაქირავებული მუშით. ერთერთი მსხვილი მანიფაქტურული საწარმო, რომელიც 1843 წლიდან მოქმედებდა, იყო ქ. გორის მახლობლად, სოფ. ღვარებში ელიზბარ ერისთავის მინის დიდი საწარმო, რომელიც წლიურად 100 ათასამდე ღვინის ბოთლს, ასევე დიდი ოდენობით სარკის მინას და სააფთიაქო ჭურჭელს ამზადებდა. ფოთი-თბილისის რკინიგზის ხაზის გაყვანამ (1872) საქართველოსაკენ გზა გაუხსნა რუსეთისა და ევროპის მინის ქარხნების იაფ პროდუქციას და ერისთავის მანუფაქტურა გაკოტრდა.

1882 წ. ბორჩალოს (მარნეულის) მაზრაში ამოქმედდა დიდი მინის ქარხანა, რომელიც გერმანელი ბარონ კუჩენბახს ეკუთვნოდა. იგი 300 ათას ღვინის ბოთლს, 200 ათას ლამპის შუმას, 100 ათასამდე მინის სურას ამზადებდა წელიწადში.

1885 წ. თბილისში ამუშავდა მექანიკური ქარხანა და თუჯის ნაკეთობათა ჩამოსასხმელი ქარხანა. 1863 წ. ბოლნისში რკინის მადნის ბაზაზე აიგო რკინის და თუჯის ჩამოსასხმელი ქარხანა. 1865 წ. გაიხსნა უცხოელების მიერ მსხვილი მექანიკური ქარხანა. საქართველოში სამრეწველო გადატრიალება. XX საუკუნის დამდეგამდე გრძელდებოდა.

1872 წლის მეორე ნახევარში დაიწყო მატარებლების მოძრაობა ფოთი-თბილისის რკინიგზაზე.

1877 წ. აიგო სარკინიგზო ხაზი რიონი-ქუთაისი.

1883 წ. დამთავრდა ბათუმი, სამტრედიის, თბილისი ბაქოს რკინიგზები. ხოლო 1886 წ. გაყვანილი იქნა ქუთაისი-ტყიბულის ხაზი.

რკინიგზების მშენებლობა მოითხოვდა მრეწველობის განვითარებას. უკვე 1869-1872 წლებში ამუშავდა თბილისში, ხაშურში, სამტრედიასა და

ფოთში მსხვილი მექანიკური ქარხნები. 1883 წ. თბილისში შეიქმნა რკინიგზის მთავარი სახელოსნოები.

XIX ს. 60-იან წლებიდან განვითარდა ქვანახშირის და მარგანეცის მრეწველობა. 1870-1990 წ.წ. 145 ათასი ფუტიდან 600 ათას ფუტამდე გადიდა ტყიბულის ქვანახშირის ამოღება. ხოლო მარგანეცის ამოღება 1879-1890 წწ. წელიწადში 51 ათასი ფუტიდან 10468 ათას ფუტამდე გაიზარდა. მარგანეცი რუსეთში, აშშ-ი და სხვა დასავლეთის ქვეყნებში გაიტანებოდა.

ბაქოში ნავთობის მრეწველობის განვითარებაში ხელი შეუწყო ბათუმის მრეწველობის განვითარებას. მაგალითად 1888 წ. ბათუმიდან გატანილი ნავთობი შეადგენდა მისი მსოფლიო მოხმარების 21,2%. [33]

ვაჭარმა მირზიევმა 1870 წ. თბილისში ააგო საფეიქრო ფაბრიკა. 1875 წ. ადელხანოვმა აგო ტყავის გადამამუშავებელი ქარხანა, ხოლო 1885 წელს ამ ქარხანასთან გაიხსნა ფეხსაცმლის საკერავი მექანიკური სახელოსნო, რომელიც წლიურად 50 ათას ჩექმას უშვებდა.

80-იანი წლებიდან საქართველოში თამბაქოს მსხვილი მანუფაქტურები გარდაიქმნა თამბაქოს ფაბრიკებად.

1890 წ. 1 აპრილს გაიხსნა წიფის გვირაბი. 1894 წ. გაიხსნა ხაშურ-ბორჯომის რკინიგზა, რამაც ხელი შეუწყო ხობის მდიდარი ტყეების სამრეწველო დამუშავებას.

1896 წ. საქართველოში თამბაქოს 10 მსხვილი ფაბრიკა ფუნქციონირებდა, საშენ-მასალათა მრეწველობაში ფართოდ გავრცელდა აგურის წარმოება, ხე-ტყის მრეწველობა. 1897 100-ზე მეტი ხე-ტყის სახერხი ქარხანა იყო.

1896 წ. შეიქმნა ადგილობრივ მრეწველთა ორგანიზაცია “შავი ქვის მრეწველთა ყრილობა”. შეიქმნა ადგილობრივი კაპიტალისტთა პირველი მონოპოლისტური გაერთიანება სინდიკატი “შავი ქვის” სახელწოდებით, რომელიც 200-ზე მეტ ადგილობრივ მრეწველს აერთიანებდა.

1894 წ. საქართველოში 700-ზე მეტი სპირტი-არაყის სახდელი ქარხანა

იყო. 90-იან წლებში გადიოდა ევროპის ქვეყნებში 1200 ათასი მანეთის კვარცხი და უამრავი მოცულობით სოფლის-მურნეობის პროდუქცია. საქართველოს საშინაო და საგარეო ვაჭრობა განსაკუთრებით გაიზარდა 70-იანი წლებიდან, რაც იყო შედეგი რკინიგზის მშენებლობისა და საფაბრიკო-საქარხნო ინდუსტრიის განვითარებისა, იქმნებოდა კაპიტალისტური საკრედიტო სისტემა.

1900-1903 წწ. მძლავრი ეკონომიკური კრიზისით დამთავრდა. დაიხურა 3 ათასამდე საწარმო, უმუშევარი დარჩა 100 ათასი კაცი.

1912-1914 წწ. საქართველოში დიდი მოუსავლიანობა იყო, რაც მძიმედ აისახა გლეხთა მდგომარეობაზე. საქართველო ისედაც ჩამორჩენილ, კოლონიურ ეკონომიკაზე უდიდესი ზეგავლენა მოახდინა I-მსოფლიო ომმა. ომმა შეიწირა 200 ათასზე მეტი მუშახელი, მრეწველობამ დაკარგა კვალიფიციური მუშახელი. გაიზარდა გადასახადები მიწაზე, მრეწველობა გადავიდა სამხედრო ყაიდაზე, ამასთან მრეწველობის მილიტარიზაცია ამიერკავკასიაში უფრო ღრმა იყო ვიდრე რუსეთში. მაგალითად, რუსეთის იმპერიაში მთლიანად ჩაბმული იყო მუშაკლასის 73,7%, ამიერკავკასიაში კი 78% 1916 წლის მონაცემებით.

1917 წ. 1913 წელთან შედარებით ნახშირის მოპოვება განახევრდა, ხოლო მარგანეცის მოპოვება 70%-ით შემცირდა. $\frac{1}{4}$ -ით დაეცა შრომისნაყოფიერება, ხოლო მუშათა რაოდენობამ 3477 კაციდან 986 კაცამდე იკლო, გაიზარდა ყველა საქონლის ფასი საშუალოდ 4,8-ჯერ. [33]

უკიდურესობამდე მოიშალა ტრანსპორტი; მშრომელთა მდგომარეობა უარესდებოდა. მოიშალა ფინანსური მდგომარეობა, ვაჭრობა ჩაკვდა, გაძლიერდა სპეკულაცია. 1920 წ. ქვეყანა შინაგანმა კრიზისმა მოიცვა. რუსეთმა კვლავ მოახდინა საქართველოს ანექსია. საქართველოს პოლიტიკურ და ეკონომიკურ ცხოვრებაში დაიწყო სრულიად ახალი, წინააღმდეგობებით აღსავსე ეპოქა.

მრეწველობა, როგორც ეკონომიკის ხერხემალი და მისი მთავარი რგოლი, მნიშვნელოვანია ქვეყნის ეკონომიკის განვითარებაში, რამდენადაც

მისი ეფექტიანი ფუნქციონირების გარეშე შეუძლებელია ქვეყნის წინსვლა, მოსახლეობის კეთილდღეობა, ეკონომიკური და პოლიტიკური უსაფრთხოება მისი განმტკიცება, დაცვა და შენარჩუნება, სიღარიბის დაძლევა, ქვეყანაში არსებული შრომითი რესურსების დასაქმების უზრუნველყოფა, ქვეყნის მრეწველობის წინაშე არა მხოლოდ ეკონომიკური არამედ სტრატეგიული ხასიათის მრავალი ამოცანა დგას, რომელთა მნიშვნელობა განსაკუთრებით ისეთ პერიოდში იზრდება, როგორშიც ამჟამად საქართველოა. [34]

საქართველოში სამეწარმეო საქმიანობა უძველესი პერიოდიდან იწყება. ვითარდებოდა ოჯახური მეწარმეობა და ხელოსნობა, რასაც ჩვენს ერამდე მოღწეული ნაკეთობები მოწმობს.

გასული საუკუნის ოციანი წლებიდან დაწყებული 1999 წლამდე, საქართველოში მრეწველობა და მასთან ერთად სამეწარმეო საქმიანობა ინტენსიურად ვითარდებოდა, ამ პერიოდში 270-ზე მეტი მსხვილი სამრეწველო საწარმო ამოქმედდა. 1990 წლისათვის საქართველოში ფუნქციონირებდა 1365 სამრეწველო საწარმო, საქართველო სსრკ-ში შემავალ ქვეყნებს შორის ინდუსტრიული განვითარების დონით მერვე ადგილზე იმყოფებოდა და ითვლებოდა ინდუსტრიულად საშუალოდ განვითარებულ ქვეყნად. 1990 წელს ქვეყნის მრეწველობა, მიუხედავად იმისა, რომ საწარმოთა უმეტესობა ფიზიკურად და მორალურად მოძველებული ტექნიკითა და ტექნოლოგიებით მუშაობდა, აწარმოებდა 11,5 მლრდ ლარის პროდუქციას, უზრუნველყოფდა ქვეყნის ეროვნული შემოსავლის 40% და დასაქმებულ იყო 459,4 ათასი კაცი, მ.შ. მომპოვებელ მრეწველობაში 31,3 ათასი (6,8%) და დამამუშავებელში დასაქმებული იყო 428,1 ათასი (93,2%). ქვეყანა ერთ სულ მოსახლეზე აწარმოებდა 241 კგ ფულადს, 202 კგ მზა ნაგლის., 5,9 კგ ქიმიურ ბოჭკოს, 236 კგ ცემენტს, 5 კგ ძეხვეულს, 3 დკლ ღვინოს [34] და ა.შ.

მთელი რიგი უმნიშვნელოვანესი სამრეწველო პროდუქციის წარმოების მიხედვით მოსახლეობის ერთ სულზე საქართველო უსწრებდა

ზოგიერთ განვითარებულ ქვეყანასაც კი. XX ს-ის ბოლოს ეკონომიკის ტრანსფორმაციით განპირობებულმა კრიზისმა, სხვადასხვა შიდა და გარე ფაქტორებმა, ბევრი დარგი მთლიანად გაანადგურა, ბევრი კი განადგურებამდე მივიდა. ასეთი პროცესების მთავარი მიზეზი განპირობებული იყო როგორც გარეშე ძალების პოლიტიკური, სამხედრო და ეკონომიკური მოქმედებით ქართული სახელმწიფოებრიობის წინააღმდეგ, ისე საქართველოს მმართველი წრეებისა და მთლიანად საზოგადოების უუნარობით, დაეცვათ ქვეყნის ინტერესები, რაც გამოიხატებოდა საქმიანობისადმი არა სისტემურობით, ეროვნული ინტერესების იგნორირება, სახელმწიფო დონეზე ქვეყნის განვითარების სტრატეგიის უქონლობით, კერძო ინტერესების წამოწევით, საბაზრო ეკონომიკაზე გარდართვის სიძნელეებით და საბაზრო პროცესებში სახელმწიფო საწარმოების გასახელმწიფოებრიობასა და პრივატიზაციის პროცესში დაშვებული შეცდომებით. კატასტროფულად შემცირდა სამრეწველო წარმოება, საწარმოთა ფაქტობრივი რაოდენობა კი 1990 წლიდან 2010 წლამდე გაიზარდა, გამოშვებული პროდუქციის მოცულობა შემცირდა 3-ჯერ. დასაქმებულთა რიცხოვნება 5-ჯერ.

მართალია, თანამედროვე პირობებში მრეწველობის ხვედრითი წილი მთლიან შიდა პროდუქტში შემცირდა და შესაბამისად ამაღლდა ინფორმაციული სექტორის ხვედრითი წილი.

XX საუკუნის ბოლოს საქართველოში დაიწყო მრეწველობის გადასვლა ახალ მიმართულებით, რაც აისახა ეკონომიკის სფეროში გატარებულ რეფორმებში. გამოიკვეთა საქართველოში სამრეწველო წარმოების განვითარების ამოცანები მთელი მუშაობა წარიმართა სუვერენული საქართველოს ეკონომიის ავტონომიური ფუნქციონირების მოთხოვნათა მაქსიმალურად გათვალისწინებით.

ქვეყნის ეკონომიკური პოტენციალის გაძლიერება, აუცილებელი მატერიალურ-ტექნიკური წანამდგრების შექმნა მთელი ეროვნული მეურნეობის ეფექტიანობის ზრდის, თავდაცვისუნარიანობის

განმტკიცებისა და უმნიშვნელოვანესი სოციალური ამოცანების გადასაწყვეტად გადაუდებლად მოითხოვს სამრეწველო საწარმოთა თანმიმდევრულად განვითარებას.

სამწუხაროდ, სამრეწველო სტრატეგიის რეალიზაცია და, როგორც მისი ლოგიკური შედეგი, მეურნეობის დარგობრივ სტრუქტურაში სამრეწველო პროდუქციის წონის ზრდა, რაც მკაფიოდ წარმოჩნდა ჯერ კიდევ რეფორმამდელ პერიოდში, 1990-1997 წლებში მნიშვნელოვნად შეფერხდა. ქვეყნის სამრეწველო წარმოების აბსოლუტური მოცულობა მკვეთრად შემცირდა და ეს უმნიშვნელოვანესი სფერო განადგურების მდგომარეობაში აღმოჩნდა, რომელშიდაც იგი დღესაც იმყოფება.

რეფორმების პერიოდში სამრეწველო წარმოების თანმიმდევრულად დაცემამ შესაბამის საწარმოთა სამრეწველო-საწარმოო პერსონალი მასიურად შემცირდა და უმუშევრობაც გაიზარდა. ეკონომიკის სამინისტროს მონაცემებით, სამუშაო ადგილები დაკარგა ეკონომიკის ინდუსტრიულ სექტორში დასაქმებულთა სამოცზე მეტმა პროცენტმა. გრძელდება ქვეყნიდან მაღალკვალიფიციური კადრების გასვლა, რის გამოც არსებითად გაუარესდა სამრეწველო საწარმოთათვის მეცნიერულ-ტექნიკური უზრუნველყოფა.

ბოლო წლების პრაქტიკამ მთელი სიცხადით გვიჩვენა, რომ ეკონომიკის რეგულირებაში სხვადასხვა სტაბილიზაციური პროგრამების ცალმხრივად გამოყენებამ, რომლებსაც საფუძვლად უდევს სტანდარტული, წმინდა მონეტარისტური მიდგომები, თუმცადა ხელი, კი შეუწყო რეფორმების პირველ ეტაპზე ფინანსურ სტაბილიზაციას და ინფლაციის დათრგუნვას, მაგრამ მაინც ვერ უზრუნველყო არსებითი და ეფექტიანი სამრეწველო აღმავლობის მიღწევა, რაც მთავარია, რადიკალური მონეტარული პროგრამები, რომლებიც საერთაშორისო სავალუტო ფონდის რეცეპტების მიხედვით ხორციელდება, ვერ უზრუნველყოფს ქვეყნის სამრეწველო საწარმოო პოტენციალის უფრო სრულად და ეფექტიანად გამოყენების რეზერვების სწრაფად რეალიზაციას. სამრეწველო საწარმოების

დაბლა სვლა იმდენად საგრძნობი და დამაუძღურებელი აღმოჩნდა მოსახლეობისათვის, რომ საექვო ხდება ამ პროგრამების შემდგომი რეალიზაციის მნიშვნელოვნობა.

რეფორმების პროცესში ეროვნული მეურნეობის დარგობრივმა სტრუქტურამ დაკარგა მისთვის დამახასიათებელი სამრეწველო ხასიათი და შეიძინა უპირატესად აგრარულ-სავაჭრო და კომპრადორული მიმართულება. თუ ეს ტენდენცია მომავალშიც იქნება შენარჩუნებული, საქართველო შეიძლება გადაიქცეს განვითარებულ ქვეყნებში დამზადებული სამრეწველო საქონლის გასაღების ბაზად და მათ აგრარულ-სანედლეულო დანამატად, თავისი ყველა უარყოფითი სოციალურ-ეკონომიკური შედეგით ჩვენი ქვეყნისა და მისი მოსახლეობისათვის.

როგორც ცნობილია, სწორედ აღნიშნული მიზნები ამოძრავებდა თავის დროზე რუსულ კაპიტალიზმის და მეფის მთავრობას, როდესაც ისინი თავიანთი კოლონიური, ექსპანსიური ინტერესებიდან. გამომდინარე, ყველანაირად აფერხებდნენ საქართველოს სამრეწველო საწარმოთა განვითარებას, ისევე როგორც მთლიანად ჩამორჩენილი რეგიონის ეკონომიკურ და სოციალურ აღმავლობას. უნდა ითქვას, რომ ასეთივე სულისკვეთებით მოქმედებდა უცხოური კაპიტალიც, რომელიც ინტენსიურად შემოიჭრა საქართველოში გასული საუკუნის 80-იანი წლებიდან.

აღნიშნული პოლიტიკის გატარებამ თუ რა მისცა საქართველოს, ეს კარგად ჩანს შემდეგი მონაცემებიდან: პირველი მსოფლიო ომის წინ ქვეყნის მოსახლეობის ერთ სულზე იწარმოებოდა 4-ჯერ ნაკლები სამრეწველო პროდუქცია, ვიდრე რუსეთის ცენტრალურ გუბერნიაში, რომელიც თვითონ მნიშვნელოვნად ჩამორჩებოდა ევროპისა და ამერიკის მოწინავე ქვეყნებს.

რევოლუციამდელ საქართველოში სამრეწველო წარმოების ხვედრითი წონა ეროვნული შემოსავლის წარმოებაში უდრიდა 13,9%, სოფლის მეურნეობის – 64,6%, მშენებლობის – 3,8%, ტრანსპორტისა და კავშირგაბმულობის – 4,6%, ვაჭრობის – 8,1%. [35] ეს მონაცემები ცხადად

მეტყველებს საქართველოს საერთო-ეკონომიკური და ინდუსტრიული განვითარების უკიდურესად დაბალ დონეზე, რეკოლუციამდელ საქართველოში.

უნდა აღინიშნოს, რომ ეს ჩამორჩენა მნიშვნელოვანწილად დაძლეულ იქნა ჯერ კიდევ რეფორმამდელ პერიოდში, როდესაც საქართველო საბოლოოდ ჩამოყალიბდა როგორც სამრეწველო-აგრარული ქვეყანა მსხვილმასშტაბიან სამეურნეო კომპლექსით.

სამრეწველო საწარმოთა სიმძლავრეებისა და მრავალმახასიობაზე თვალნათლივ მიუთითებს ის, რომ სამრეწველო პროდუქციის რიგი უმნიშვნელოვანესი სახეების წარმოების მიხედვით მოსახლეობის ერთ სულზე გაანგარიშებით (ელექტროენერგია, მინერალური სასუქები, ქიმიური ბოჭკოები და ძაფები და სხვა) რეფორმამდელ პერიოდში საქართველო წინ უსწრებდა მსოფლიოს ზოგიერთ განვითარებულ ქვეყანასაც კი.

აღსანიშნავია, რომ 300-ზე მეტი დასახელების სამრეწველო პროდუქცია იგზავნებოდა მსოფლიოს 80 ქვეყანაში. [36] ექსპორტის სტრუქტურა წარმოდგენილი იყო უმთავრესად არა სანედლეულო საქონლით, არამედ ისეთი მაღალტექნოლოგიური სამრეწველო პროდუქციის სახეებით, როგორცაა სხვადასხვა მანქანა-მოწყობილობები, დაზგები, სატრანსპორტო საშუალებები, ფეროშენადნობები, ელექტროგამზომი ხელსაწყოები, ელექტროძრავების, ქიმიური პროდუქცია, აგრეთვე ელექტრონული მრეწველობის ნაკეთობანი და სხვ. ამასთან განვითარებულ ქვეყნებზე მხოლოდ საქართველოდან ექსპორტის საერთო მოცულობის 32-35%. სამრეწველო ნაწარმი იგზავნებოდა: ინგლისში, ავსტრიაში, საფრანგეთში, გერმანიაში, იტალიაში, კანადა, ფინეთში და სხვ.[37]

საქართველო თავისი საკმაოდ მძლავრი და მრავალმხრივი სამრეწველო პოტენციალით ფართოდ მონაწილეობდა რესპუბლიკათაშორისო შრომის დანაწილებასა და ყოფილ საბჭოთა

კავშირის საგარეო ეკონომიკურ კავშირებში.

უნდა აღინიშნოს, რომ ყველა სპეციალისტი, მთავრობის ჩინოვნიკებისა და განსაკუთრებით უცხოური კონსულტანტების ჩათვლით, როდი თვლის საჭიროდ სამრეწველო წარმოების როგორც ქვეყნის სახალხო მეურნეობრივი კომპლექსის საფუძვლის დაჩქარებული ზრდის აუცილებლობას. “საქართველო იყო და დარჩება აგრარულ ქვეყნად”... – ნათქვამია ერთ-ერთ პუბლიკაციაში.[37] ავტორებს ალბათ არ უნდათ დაინახონ ის ღრმა რაოდენობრივი და განსაკუთრებით თვისობრივი ძვრები, რაც განვლილ პერიოდში აღინიშნებოდა საქართველოს ეროვნული მეურნეობის დარგობრივ სტრუქტურაში. კერძოდ მრეწველობის ხვედრითი წონა ერთობლივ საზოგადოებრივ პროდუქტისა და ეროვნულ შემოსავალში შეადგენდა შესაბამისად 61,7% და 42,1 (1975 წ.)[38], ე.ი. გაცილებით მეტს ვიდრე სოფლის მეურნეობის წილი იყო იმავე პერიოდისათვის (18,6% და 30,8%) საზოგადოებრივი წარმოების განვითარების აღნიშნულ განმაზოგადებელ ეკონომიკურ მაჩვენებლებში.

იმ შემთხვევაში, თუ დაიძლეოდა ჩვენი საზოგადოების, ერთი ნაწილისა და სამწუხაროდ, ეროვნული ეკონომიკის მართვის უმაღლესი ეტაპებიდან საკმაოდ ფეხმოკიდებულ და უცხოურ ექსპერტების მიერ დაჟინებით ინსპირირებულ პესიმისტურ განწყობილობას იმის თაობაზე, რომ თითქოს საქართველოს სამრეწველო საწარმოებს საერთოდ არ გააჩნდეთ კონკურენტუნარიანი პროდუქციის გამოშვების უნარი, რაც სავსებით შესაძლებელია. ამიტომ ისინი ვინც საქართველოში სამრეწველო საწარმოების შემდგომი დაჩქარებული ზრდის წინააღმდეგ გამოდიან, ფაქტიურად ქვეყნის დამოუკიდებლად განვითარების მოწინააღმდეგეები ხდებიან. [39]

სამრეწველო საწარმოებისათვის უახლესი ამოცანაა საწარმოთა გამოყვანა გაჭიანურებული კრიზისიდან. ამასთან აუცილებელია მათი აქტიური მხარდაჭერა და რეაბილიტაცია, შესაბამისი წარმოებათა დაჩქარება, ხელსაყრელი გარემოს შექმნა ინვესტიციების მოზიდვისა და

ეფექტიანი საინვესტიციო პროექტების განსახორციელებლად.

სამრეწველო საწარმოთა ეკონომიკური მდგომარეობა, შემოსავლების მიღებისა და საბრუნავი საშუალებებით უზრუნველყოფის თვალსაზრისით, შეიძლება გაუარესდეს. მოსალოდნელია ზარალიანი და დაბალრენტაბელური საწარმოებისა და დაბალრენტაბელური საწარმოებისა და უმუშევრობის ზრდა, მათ შორის სტრატეგიულად მნიშვნელოვან დარგებში.

საკრედიტო რესურსების უკმარისობის პირობებში შეუძლებელი იქნება ინვესტიციების გადიდება, მთლიანობაში საინვესტიციო აქტიურობის აღმავლობა და მნიშვნელოვანი სამრეწველო ზრდის მიღწევა.

საქართველოს სამრეწველო-ეკონომიკური განვითარება უნდა ეფუძნებოდეს შიდა გადახდისუნარიანი მოთხოვნის ეტაპობრივ ზრდას და შესაბამისად შიდა ბაზრის არსებითად გამოცოცხლებას, დამატებითი საკრედიტო რესურსების წარმართვას ეკონომიკური ზრდის სტიმულირებისათვის, ეფექტიანი სამრეწველო წარმოებათა აღდგენა-განვითარებისა და ინვესტიციური საქმიანობისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნას.

კვების მრეწველობის დარგებიდან კონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოების კარგი პერსპექტივები აქვთ ყოფილ საკავშირო სპეციალიზაციის დარგებს (ღვინის, ჩაის, საკონსერვო, ეთერზეთების, მინერალური წყლების და სხვ.). გარკვეული კონკურენტული უპირატესობები გააჩნიათ, აგრეთვე მსუბუქ მრეწველობის ცალკეულ საწარმოებსაც: განვითარებული მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და ინტელექტუალური პოტენციალი; დაგროვილი საწარმოო გამოცდილება; იაფი სამუშაო ძალა; ნედლეულისა და მასალების ზოგიერთი სახეების (ქსოვილები, ტყავი, ნატურალური აბრეშუმი და სხვ.) ადგილზე წარმოების შესაძლებლობა; ერთობლივი საწარმოების ორგანიზაციისა და ამოქმედების გამოცდილება და სხვ.

მდგრადი კონკურენტუნარიანობა ახასიათებთ საქართველოს სამთო

ქიმიის საწარმოებს, რომელთა პროდუქცია მსოფლიო ბაზარზე სარგებლობს გაზრდილი მოთხოვნით. ამიტომ ამ საწარმოებს შეუძლიათ მნიშვნელოვნად გაადიდონ ისეთი პროდუქტების ექსპორტი, როგორცაა ბეტონიტური თიხები, ბუნებრივი ცეოლიტი, დარიშხანი, ანდეზიტური ნაწარმი და სხვ. წარმოებათა შესაძლებლობებისა და კონკურენტული სტრატეგიების შეფასებები აჩვენებს, რომ მათ შეუძლიათ არა მარტო წარმატებით გაუწიონ კონკურენცია უცხოელ ექსპორტიორებს, არამედ გაზარდონ კიდევ საქონლის გაყიდვა შიდა და საგარეო ბაზარზე. მხოლოდ კარგად გააზრებული, აქტიური და მიზანმიმართული, მსოფლიო სამეურნეო კონიუნქტურასთან ადაპტირებული სამრეწველო პოლიტიკის გატარებით შეიძლება აცდენილ იქნეს სამამულო მრეწველობის სრული კრაზი და უზრუნველყოფილ იქნეს მდგრადი ეკონომიკური ზრდა.

საქართველოს ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიის განხილვა ნათლად უჩვენებს ქვეყნის ეკონომიკური განვითარების ხასიათს და მის ძირითად არსს. ცხადია, იგი უნდა ექვემდებარებოდეს ქვეყნის განვითარების ისტორიულ თავისებურებებს, აწმყოს და მომავლის ამოცანებს და ამით მაქსიმალურად შეუწყოს ხელი საზოგადოებრივ-ეკონომიკური პროგრესის სტაბილურობას პრაქტიკულად ეს ნიშნავს სამრეწველო წარმოების ისეთი დარგების განვითარებას, რომლებიც მკვიდრ მატერიალურ ტექნიკურ ბაზას შეუქმნიან ეროვნული ეკონომიკის ძირითად მიმართულებებს.

ეს, უპირველეს ყოვლისა, ეხება გადამამუშავებელი მრეწველობის განვითარებას, რაც გარდა იმისა, რომ სტიმულს მისცემს აგრარული წარმოების ტრადიციული დარგების განვითარებასაც, ამასთან ხელს შეუწყობს სასურსათო პროდუქტებზე ქვეყნის მოთხოვნილებათა პრობლემის გადაჭრას და მათი საექსპორტო პოტენციალის ზრდას. მაგრამ გადამამუშავებელი მრეწველობისათვის, ბუნებრივია, აუცილებელია ენერგეტიკისა და მანქანათმშენებელი მრეწველობის შესატყვისი დარგების განვითარებასაც და მათი ხელახალი ტექნიკური და ტექნოლოგიური

გადაიარაღება. ეს აუცილებელია თვით აგრარული დარგების განვითარებისთვისაც. საქართველოს “სამრეწველო წარმოების სრულყოფის დღევანდელ ეტაპზე არ არსებობს მკვეთრი გამყოფი ზღვარი აგრარულ და სამრეწველო დარგებს შორის”. [40]

საქართველოს გააჩნია სამრეწველო განვითარების მნიშვნელოვანი პერსპექტივები – დაწყებული ნავთობგადამამუშავებელი და სამშენებლო ინდუსტრიით და დამთავრებული ექსპორტის თვალსაზრისით მეტად მნიშვნელოვანია კარბიტის წარმოებით. სამრეწველო განვითარების მნიშვნელოვანი მიმართულება შეიძლება გახდეს გემთმშენებლობა და საზღვაო ტრანსპორტის განვითარება. საქართველო საზღვაო ქვეყანაა და მას შესატყვისი საზღვაო კომუნიკაციების ტექნიკური საშუალებები სჭირდება. იგივე შეიძლება ითქვას მთის პირობებისათვის გათვალისწინებული სატრანსპორტო საშუალებათა განვითარების აუცილებლობაზე. ძვირადღირებული და არასაიმედო საგზატკეცილო სისტემის ნაცვლად, აქაც მისაღები უნდა იყოს საჰაერო-საბაგირო გზების განშტოებული სისტემის შექმნისა და მთის ავიაციის ეფექტიანად გამოყენება. თავის მხრივ, ყოველივე ეს საქართველოს სამრეწველო სტრატეგიის განვითარებას შეესაბამება.

თანამედროვე სამრეწველო წარმოების პრობლემაა არსებული ფიზიკურად და მორალურად თითქმის მთლიანად გაცვეთილი საწარმოთა კორექციისა ად რეკონსტრუქციის საკითხები. გარდა ამისა გადამწყვეტი მნიშვნელობისაა მცირე მექანიზაციის პრობლემის გადაწყვეტაც და მათთვის მტკიცე ენერგეტიკული ბაზის შექმნა. იქიდან გამომდინარე, რომ საქართველოს ტერიტორიის თითქმის 80% მთაგორიანია. ამასთან ინტეგრაციული პროცესები თანამედროვე მსოფლიოს განვითარების ყველაზე არსებითი ნიშან-თვისებაა. ისინი იძენენ როგორც რეგიონულ, ისე გლობალურ მასშტაბებს. საქართველოც ვერ ასცდება ამ პროცესებს და უნდა იქნეს შემუშავებული მთის პრობლემებში ოპტიმალური გზები და საშუალებანი.

დღემდის სამრეწველო საწარმოების მართვის საკითხები აგებული იყო ისეთ პრინციპებზე, რომ პასუხისმგებლობა დაკისრებოდა ქვედა დონეს, ხოლო ზედა რგოლი ჩართულიყო მხოლოდ მაშინ, როცა დარღვევებს ექნებოდა ადგილი. ამ შემთხვევაში საჭირო ხდება მიდგომების კორექტირება და მენეჯმენტის შეცვლა. აგრეთვე ერთ-ერთი მთავარი საკითხია ფუნქციების ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის შეხამება.

საგანგებო მნიშვნელობა აქვს სწორ სამრეწველო პოლიტიკის ჩამოყალიბებასა და განხორციელებას, რაც პოლიტიკურ, ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ და სოციალურ მომენტებთან არის დაკავშირებული.

აღსანიშნავია, რომ საქართველოს დამოუკიდებელი სამრეწველო პოლიტიკა არასოდეს ჰქონია. მისი სამრეწველო დარგობრივი სტრუქტურა, განვითარების პრიორიტეტები, მასშტაბები განისაზღვრებოდა ერთიანი საკავშირო სახალხო მეურნეობის კომპლექსის განვითარების საერთო ინტერესებით. ქვეყნის მრეწველობა, როგორც მისი შემადგენელი ნაწილი (იგი იძლეოდა ყოფილი საბჭოთა კავშირის სამრეწველო პროდუქციის 1,6-1,8%), ცენტრში განისაზღვრებოდა ორგანიზაციულ-ეკონომიკურ ურთიერთობათა სქემაში “თამაშების წესების” მისთვის წინასწარ მინიჭებული უფლებით ფუნქციონირებდა წარმოების ცენტრალიზებული დაგეგმვისა და მართვის სისტემის სტიქიურად ლიკვიდაციის, ეკონომიკური საქმიანობის თვითდინებაზე მიშვების, ახალი სამეურნეო კავშირების მოშლის შედეგებმა სამრეწველო წარმოების მკვეთრი დაცემა გამოიწვია.

სამრეწველო წარმოება, როგორც საერთოდ ეკონომიკა, მართვის (მიკრო და მაკრო დონეზე) ღრმა კრიზის განიცდის, გამოაშკარავდა საბაზრო მექანიზმების “ღვთაებრივი” ხასიათის, ბაზრის თვითრეგულირების უნივერსალური ბუნების “უხილავი ხელის” განსაკუთრებულობის და სხვა ილუზიების უსაფუძვლობა.

დღევანდელი რთული სოციალურ-ეკონომიკურ სიტუაციაში

აუცილებელია სახელმწიფომ კომპლექსურად განახორციელოს სამრეწველო პოლიტიკა “საქართველომ უნდა უზრუნველყოს თავისი ეროვნული ინტერესები ინტელექტუალური და ინდუსტრიული წარმოებით”. [41]

სამრეწველო პროდუქციის ზოგიერთი უმნიშვნელოვანეს სახეობათა წარმოების დინამიკა [42]

ცხრილი 1

პროდუქცია	2001	2006	2010
1. ელექტროენერგია (მლნ კვტ სთ)	14421	14246	7233
2. ნავთობი (ათ. ტ.)	552	186	128
3. ქვანახშირი (ათ. ტონა)	1674	956	22,5
4. თუჯი (ათ. ტონა)	882	625	-
5. ფოლადი (ათ. ტონა)	1441	1315	82,7
6. შავი ლითონის ნაგლინი (ათ. ტონა)	524	499	42,7
7. მანგანუმის მადანი (სასაქონლო ათ. ტ.)	2743	1252	99,9
8. ლითონ საჭრელი ჩარხები (ცალი)	3089	1568	18,0
9. კომპურა ამწეები 8 ტ. და მეტი (ცალი)	561	547	3
10. სატვირთო ავტომობილები (ცალი)	22097	5736	95
11. მინერალური სასუქები (ათ. ტონა)	114	130	67,9
12. ქაღალდი (ათ. ტონა)	40	26,6	17 ²
13. მუყაო (ათ. ტონა)	59,2	42,5	147 ²
14. ცემენტი (ათ. ტონა)	1577	1290	84,7
15. ქსოვილები (ათასი მ ²)	12218	11131	1218
	0	2	
16. ხალიჩები (ათასი მ ²)	1224	826	5,7
17. თამბაქო ფერმენტირებული (ტ)	15539	7728	437
18. საყოფაცხოვრებო საპონი (ტ)	11702	6795	83,2
19. ქიმიური ბოჭკო და ძაფი (ტ)	28400	32400	939

დინამიკიდან ჩანს, თუ როგორ კლებულობს ნებისმიერი სამრეწველო პროდუქციის წარმოების ნებისმიერი სახეობა და დღესაც კლებულობს,

ზოგიერთი კი სულ აღარ იწარმოება.

მნიშვნელოვანია სამრეწველო წარმოების შედეგების შეფასება ცხადია საკითხი საკამათო უნდა იყოს. კერძოდ, თუ განვიხილავთ ნეოკლასიკური კუთხით, ეს არის ჩადებული ინვესტიციებზე მიღებული კონკრეტული შედეგი. მაგრამ ცალკეულ დარგში მიღებული შემოსავალი შეიძლება ნაკლები იყოს საერთოდ საშუალო მაჩვენებელზე. ეს არ ნიშნავს იმას, რომ სახელმწიფო პოლიტიკა წარუმატებელი იყო. საქმე ისაა, რომ მართო ინვესტიციების ეფექტით სწორი არ იქნება განისაზღვროს ამა თუ იმ დარგის სოციალური, ეკონომიკური როლი და მნიშვნელობა კონკრეტული ქვეყნისათვის. მხედველობაში უნდა მივიღოთ, ე.წ. გვერდითი ეფექტებიც, განსაკუთრებით სოციალური ეფექტი,[43] მაგალითად, დასაქმება მაღალი დამატებითი ღირებულების დარგებში, იმ დარგების განვითარება, რომლებზეც დამოკიდებულია სხვა დარგების და მთლიანად სამრეწველო მეურნეობის სიცოცხლისუნარიანობა. მაგალითად, ენერგეტიკა, მანქანათმშენებლობა, ქიმია და სხვა დარგების განვითარება და ა.შ.

XXI საუკუნეში საქართველოს მრეწველობის როლი უაღრესად გაიზრდება. “თანამედროვე პირობებში ქვეყნის კონკურენტული უპირატესობები ეფუძნება არა ბუნებრივ-კლიმატურ ან გეოგრაფიულ ფაქტორებს, არამედ ინტელექტუალური, კვალიფიციური შრომის, მეცნიერებატევადი წარმოების და პროდუქციის უპირატესობებს ისიც გასათვალისწინებელია, რომ კონკურენტული უპირატესობა, საბოლოო ჯამში, გამოიხატება შრომის ნაყოფიერებით, ეფექტიანობით, დამატებული ღირებულებით, რაც ყველაზე უფრო მაღალია გადამამუშავებელ მრეწველობაში, მართალია, თანამედროვე პირობებში მრეწველობის ხვედრითი წილი მთლიან შიდა პროდუქტში შემცირდა და შესაბამისად ამაღლდა ინფორმაციული სექტორის ხვედრითი წილი თითქმის ყველა განვითარებულ ქვეყანაში, მაგრამ ეს სრულებითაც არ ნიშნავს მრეწველობის როლის დაკნინებას, ჯერ ერთი, ეფექტიანობა მრეწველობაში მაღალია, მეორე, მრეწველობა ქმნის წარმოების ინდუსტრიალიზაციისა და

ინფორმატიზაციის შესაძლებლობებს, ავტომატიზებული და ინფორმაციული წარმოების საშუალებებს და ტექნოლოგიებს და, ბოლოს, მესამე, მართალია, ვითარდება წარმოების ბიოლოგიზაცია, მაგრამ ბიოლოგიური ნედლეულის მასალების გადამამუშავება მაინც მრეწველობაა, ბიოტექნოლოგიური მრეწველობა... საქართველომ უნდა უზრუნველყოს თავისი ეროვნული ინტერესები ინტელექტუალური და ინდუსტრიული წარმოებით”. [41]

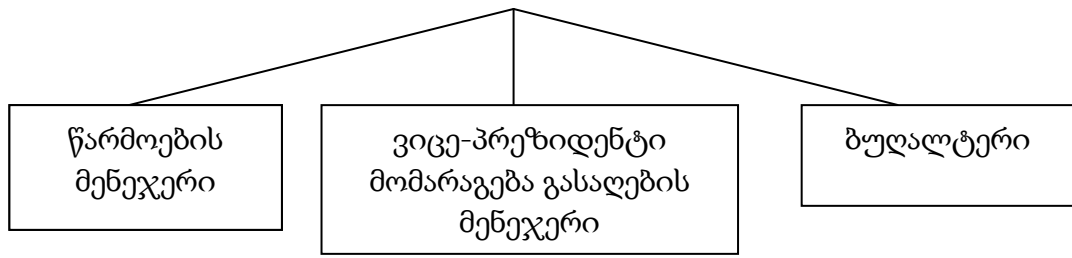
აღნიშნულზე დაყრდნობით, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში აქტუალური იქნება აქტიური სამრეწველო პოლიტიკის გატარება, რომლის ხელშემწყობი იქნება, ჯერ ერთი, ხელისუფლების მხრიდან მრეწველობის განვითარების პრიორიტეტული მიმართულებად მიჩნევა; მეორე, გადამამუშავებელი დარგებისა და ქვედარგების აქტიური განვითარებისათვის მხარდაჭერა, რომელთა პროდუქციაზე მოთხოვნა ფიქსირდება და საქართველოს შეუძლია მისი წარმოება; მეოთხე, ინვესტორებისათვის შესაბამის სამრეწველო წარმოებაში სახსრების დასაბანდებლად გარკვეული შეღავათების დაწესება; მე-5, სასურველი და აუცილებელია, ეკოლოგიაზე ზიანის მიუყენებლად ელექტროენერგეტიკის განვითარება; მე-6, საჭიროა მანქანათმშენებლობის იმ ქვედარგების უპირატესი განვითარება, რომელთაც შეუძლიათ ახალი ტექნოლოგიების საფუძველზე შექმნილი საწარმოების წარმოების საშუალებით უზრუნველყოფა, განსაკუთრებით ეს ეხება ელექტროტექნიკურ მრეწველობასა და სასოფლო-სამეურნეო მანქანათმშენებლობას; მე-7, უპირატესი მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს მეცნიერებატევადი დარგების განვითარებას; მე-8, ქიმიური და ნავთობქიმიური მრეწველობის დარგებიდან რომლის ნედლეული (ბარიტი, კალციტი, ცელოლიტი და სხვ.). ქვედარგების განვითარების ხელშემწყობა. ნაწილობრივ კადრები და სიმძლავრეები ქვეყანას ჯერ კიდევ გააჩნია, მე-9, შავი და ფერადი მეტალურგიის საწარმოების განვითარების უზრუნველყოფა; მე-10, ხე-ტყის, ხის დამამუშავებითი და ცელულოზა _ ქაღალდის მრეწველობის განვითარება

და სხვა. მნიშვნელოვანია მსუბუქი მრეწველობის განვითარებისათვის სანედლეულო ბაზის გაძლიერება და მისი რაციონალური გამოყენება. ყველაზე უკეთესი პერსპექტივები კი, კვების მრეწველობას გააჩნია, როგორც ნედლეულის მრავალფეროვნების, ისე ეკოლოგიური ფაქტორის გათვალისწინებით.

საქართველოს საშენ მასალათა მრეწველობის საწარმოები მართვის მეტად მარტივი სქემით მუშაობენ. მიკრო საწარმოებს, რომელთა როლში თვლიან საწარმოებს 10 კაცამდე დასაქმებული ჰყავთ პრეზიდენტი, ვიცე პრეზიდენტი (ან დირექტორი), ბუღალტერი, მდივანი (იხ. ნახ. 3) ფირმებს 10-დან 20 დასაქმებულით მართვის სხვადასხვა სტრუქტურა გააჩნიათ. ზოგს ფუნქციონალური განყოფილებები, ზოგს კი მხოლოდ სამუშაო ადგილები აქვთ შექმნილი, როგორც ერთი, ისე მეორე შემთხვევაში. საწარმოთა მართვის სტრუქტურა იმეორებს ყოფილი საბჭოთა დროინდელ საწარმოთა სტრუქტურას.

საშენ-მასალათა მრეწველობის მცირე საწარმოებისათვის ამჟამათ მთავარი ახლებურად მუშაობაში ძირითადია საწარმოს მართვაა. იქიდან გამომდინარე, რომ წარმოების ხელმძღვანელები არ ინტერესდებიან მენჯემენტის დაუფლებისათვის, რომ ყველაზე რთული საქმე სწორედ ფირმის მართვაა.

საზღვარგარეთის მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში არა თუ მცირე არამედ უმცირეს საწარმოებშიც (3-5 კაციანი) კი მართვის პროცესი უმაღლეს დონეზე დგას. იქ კერძო საწარმოს გახსნა მხოლოდ ინტუიციაზე დაყრდნობით არ ხდება. იქაურ მოქალაქეს ფიქრადაც არ მოუვა ის, რომ ჯერ გახსნას საწარმო და მერე შესძლოს მისი მართვა. საქართველოში ეს ჩვეულებრივი მოვლენაა. თუ ყველა არა, ყოველი მეორე მცირე საწარმო ისეა გახსნილი და ბევრი ამის “მერეც” არ აპირებს სწორ მართვას.



ნახ. 3. საშენ-მასალათა მრეწველობის მცირე საწარმოებში მართვის მოქმედი სტრუქტურა

საჭიროებას წარმოადგენს საწარმოს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება. “საწარმოების მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში მმართველობითი აპარატის ფუნქციები წარმოდგენილი უნდა იყოს თითო სამუშაო ადგილით, წვრილ საწარმოებში კი – ფუნქციური სამსახურებით, ორივე შემთხვევაში მართვის აპარატის სტრუქტურაში უნდა ჩანდეს საწარმოს ბაზარზე (მომხმარებელზე) ორიენტაციის პრიმატი”. [44]

მართვის სფეროში მომუშავეთა 30%-ზე მეტის დასაქმება მეტად სარისკო, მაგრამ ეს აუცილებელია. ლ. იაკოვა აღნიშნავს –“თუ თქვენ არ გყავთ საიმედო გუნდი, ძალიან ცოტა რამის გაკეთებას შეძლებთ”. თუ კი ამას თანამედროვე საშენ მასალათა მრეწველობის საწარმოები გაითვალისწინებენ მნიშვნელოვანი იქნება მანამდე მაინც სანამ მოახდენენ ბაზრის გამოკვლევასა, ფინანსების პროგნოზირებას და საერთოდ ბიზნესის კეთებას. განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს ბაზრის შესწავლას, რომელსაც მარკეტინგის სამსახური უნდა ახორციელებდეს.

ბიზნესის სპეციალისტის ნიკოლოას სიროპოლისის აზრით, “მეწარმემ ფაქტების მოპოვებაში არ უნდა დაზოგოს ფული. რაც მეტი ეცოდინება მას თავისი ბაზრის შესახებ, მით მეტი შანსი აქვს მოგების მიღების”. [45] ამის გათვალისწინებით მარკეტოლოგმა უნდა შეარჩოს ბაზარი. განსაზღვროს ბაზრის სტრატეგია და ტაქტიკა, დაადგინოს თავისი და მთავარი კონკურენტების პოლიტიკა, გამოყოს და შეისწავლოს ბაზარში მის წილზე ზემოქმედი მაკრო და მიკრო ფაქტორები, დაახასიათოს პროდუქციის მომხმარებლები და კონკურენტები დაადგინოს საქონლის

მოსალოდნელი გაყიდვის მოცულობა და ა.შ.

აღსანიშნავია, რომ საშენ მასალათა მრეწველობის სხვადასხვა მცირე საწარმოს მარკეტინგის მართვის ერთნაირი სტრუქტურა არ ექნებათ. კერძოდ, თუ იგი ერთი სახის პროდუქციას უშვებს (და ერთ ბაზარზე და ერთ რეგიონში მუშაობს), მაშინ მისი მარკეტინგის მართვის სტრუქტურა ფუნქციების მიხედვით აიგება, თუ ორ და მეტ საქონელს, მაშინ ბაზრების მიხედვით. ასეთივემ ორ და მეტ რეგიონზე აგებული მარკეტინგის მართვის სტრუქტურაც.

მარკეტინგის მართვის ჩარჩო – მოდელი დაამუშავა ამერიკელმა მეცნიერმა ი. ანსოფმა, რომელსაც საშენ-მასალათა მრეწველობის საწარმოსათვის ტრანსფორმირებულად ექნება შემდეგი სახე (იხ. ცხრ. 2).

ცხრილი 2

კომერციული მენეჯერი	კომერციული მენეჯერი	კომერციული მენეჯერი	კომერციული მენეჯერი
ბაზრის გამოკვლევა მარკეტოლოგი	ბაზრის გამოკვლევა მარკეტოლოგი “ა” საქონლის “ბ” საქონლის “გ” საქონლის	ბაზრის გამოკვლევა მარკეტოლოგი “ა” ბაზარი “ბ” ბაზარი “გ” ბაზარი	ბაზრის გამოკვლევა მარკეტოლოგი “ა” რეგიონი “ბ” რეგიონი “გ” რეგიონი
მგეგმავ-პროგნოზისტი	მგეგმავ-პროგნოზისტი “ა” საქონლის “ბ” საქონლის “გ” საქონლის	მგეგმავ-პროგნოზისტი “ა” ბაზარი “ბ” ბაზარი “გ” ბაზარი	მგეგმავ-პროგნოზისტი “ა” რეგიონი “ბ” რეგიონი “გ” რეგიონი
გასაღების მენეჯერი	გასაღების მენეჯერი “ა” საქონლის “ბ” საქონლის “გ” საქონლის	გასაღების მენეჯერი “ა” ბაზარი “ბ” ბაზარი “გ” ბაზარი	გასაღების მენეჯერი “ა” რეგიონი “ბ” რეგიონი “გ” რეგიონი
სქემა #1	სქემა #2	სქემა #3	სქემა #4
მარკეტინგის მართვის ორგანიზაცია ფუნქციების მიხედვით (საქონელი, ბაზარი, რეგიონი არ გამოიყოფა)	მარკეტინგის მართვის ორგანიზაცია საქონლების მიხედვით (ბაზრები და რეგიონები არ გამოიყოფა)	მარკეტინგის მართვის ორგანიზაცია ბაზრების მიხედვით (საქონლები და რეგიონები არ გამოიყოფა)	მარკეტინგის მართვის ორგანიზაცია რეგიონების მიხედვით (საქონლები და ბაზრები არ გამოიყოფა)

მცირე საწარმოთა ბიზნეს მართვის ორგანიზაციის შესაძლო

ვარიანტები

ცხადია, საწარმოს საფინანსო სამსახური ახლებურ გააზრებას მოითხოვს, რომელიც გარდა ფინანსისტ-მენეჯერისა დაკომპლექტებისათვის საჭიროა მგეგმავ-პროგნოზისტი და ბუღალტერი. ხოლო წარმოების მენეჯერი მთელი 70 წლის განმავლობაში ეკონომიკა წარმოების პრიმატს ეფუძნებოდა და ამდენად წარმოების მენეჯერი ანუ მაშინდელი მთავარი ინჟინერი, დირექტორი მოადგილედ ითვლებოდა. მაშინ საწარმოს ყველა სფეროს საქმიანობას საწარმოო სფერო აპირობებდა. ამჟამად კი წარმოების მენეჯერიც მარკეტინგოებისგან ღებულობს დაკვეთებს პროდუქციის წარმოებაზე ან მის მოდერნიზაციაზე, საერთოდ პროდუქციის წარმოებიდან მოხსნასა და ახალი პროდუქციის ათვისებაზე. ასე რომ, ახალ პირობებში მომუშავე საწარმოს ბიზნესს, გასაღებსა და წარმოება მომარაგების სამსახურის ერთობლიობა ისეთ კონგლომერატად წარმოსდგება, რომელსაც ბიზნესი იძლევა.

თანამედროვე პირობებში საწარმოთა ბიზნეს საქმიანობა წინ სწევს მრეწველობის მცირე საწარმოს მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურას. საწარმოში ხელმძღვანელის (პრეზიდენტის) შემდეგ პირველ ადგილზე (ე.ი. ვიცე-პრეზიდენტად) ინიშნება არა წარმოების მენეჯერი, არამედ ეკონომიკის ან ბიზნესის სპეციალისტი, რომელიც, თავის მხრივ, ხელმძღვანელობს მარკეტინგულ, გასაღებით და საფინანსო სამსახურებს.

ვფიქრობთ მრეწველობის მცირე საწარმოთა მართვის სტრუქტურა ხშირად უნდა იცვლებოდეს და ესადაგებოდეს საწარმოთა გარემო პირობებს და მის საჭიროებას. მცირე საწარმოს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა საჭიროა მოქნილი იყოს და ყოველ კონკრეტულ სიტუაციაში ახლებურად გადაწყდეს.

საქართველოში საშენ მასალათა მრეწველობაში 2002 წლისათვის მოქმედებდა 236 მცირე საწარმო. ქვეყნის სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტის ცნობით, მათ შორის 193 ფირმა სპეციალიზებულია ერთი სახის პროდუქციის გამოშვებაზე, მათ შორის 34 იმცირე საწარმოს

პროდუქცია არა მხოლოდ საქართველოში იყიდება, არამედ გადის თურქეთში და ირანში – მოსაპირკეთებელი ქვები (ნახევარფაბრიკატების ფორმით).

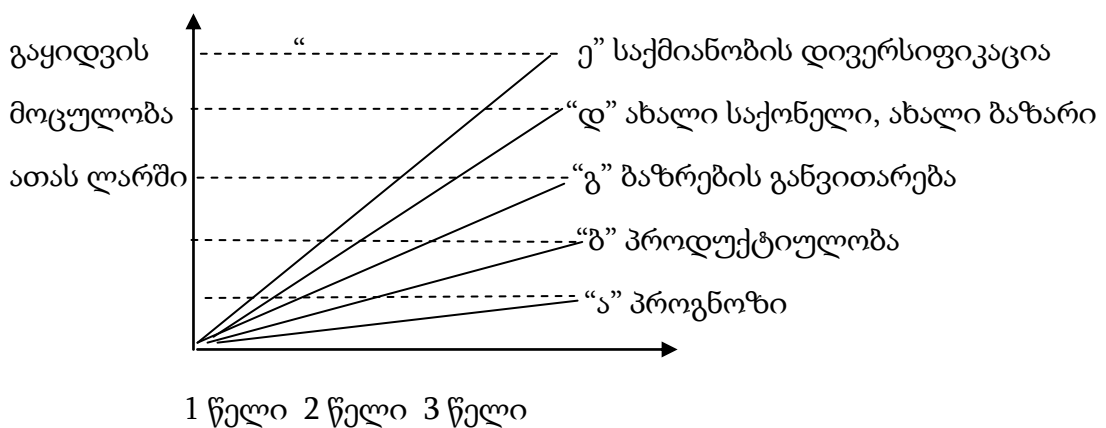
საწარმოს ბიზნესმენები, აუდიტის შედეგებზე დაყრდნობით ატარებენ SWOT ანალიზს, რაც საწარმოსა და მისი კონკურენტების სუსტი და ძლიერი მხარეების შეფასებაში მდგომარეობს. კონკურენტული სიძლიერის შეფასება ამჟამად საშენი მასალების მრეწველობის არც ერთ მცირე საწარმოში არ ხდება. SWOT ანალიზში შედის სეგმენტის მომგებიანობის ანალიზი, ე.ი. ბაზრის ის სეგმენტი, რომელიც მოცემული საწარმოს საქონელს უკავია. იგი იანგარიშება სეგმენტის შედეგების შეფასებით სეგმენტის დანახარჯებთან. მომგებიანობის სეგმენტური ანალიზი საშუალებას აძლევს საწარმოს ბიზნეს შეინარჩუნოს ბაზარზე ის საქონელი, რომელიც მეტი მომგებიანობით ხასიათდება.

ყოველი საწარმოს ბიზნესმენმა რაოდენობრივად უნდა გათვალოს და მისცეს მას შესაბამისი საშედეგო ფინანსური ექვივალენტი. მაგალითად, თუ საკედლე მასალის საწარმოს მარკეტინგის მიზანია, ბრუნვა გაზარდოს 700 ათასიდან 900 ათას ცალ ბლოკამდე, ისიც უნდა დააზუსტოს ამ მიზნის შესრულება რამდენი ათასი ლარით გაუზრდის მოგებას. საწარმოს მიზანი შეიძლება პროცენტითაც გამოიხატოს (მაგ., რეგიონულ ბაზარზე 15%-იანი წილის დაკავება და სხვა), მაგრამ უმჯობესია რაოდენობრივი გამოხატვა,[46] რადგან იგი საწარმოს უადვილებს სამუშაოს მიზნის მისაღწევად არჩეულ სტრატეგიულ ქმედებათა ეფექტიანობის გამოთვლას.

მიზნის დადგენის შემდეგ საწარმო ახდენს სტრატეგიის ანალიზს, რომლის საშუალებითაც მიაღწევს თავის მიზანს. ამისათვის იგი იწყებს ეგ. წ. Cap – ანალიზს (Cap – ინტერვალი) პროცედურებით. პროცედურებით. Cap – ანალიზი იწყება საწარმოს მდგომარეობის პროგნოზით მომავალი საგეგმო პერიოდში, ექსპერტული შეფასებების მეთოდით, რომელიც დარგის სპეციალისტების ღრმა ცოდნასა და ინტუიციას ეყრდნობა. იმისათვის, რომ გადაწყვეტილება სუბიექტური არ იყოს, საწარმომ უნდა გამოიყენოს

კოლექტიური ექსპერტული შეფასების მეთოდი. “ექსპერტულ შეფასებათა მეთოდებს თანამედროვე პირობებში დიდი მნიშვნელობა უნდა მიენიჭოს ისეთ მოვლენათა და ტენდენციათა პროგნოზირებაში, რომელთა შესწავლაც საგრძნობლად რთულდება მათ შესახებ საკმარისად სარწმუნო ინფორმაციის უქონლობის გამო”. [47]

Cap – ანალიზის საფუძველზე საწარმოს ექსპერტების მიერ მესამე წლისათვის შედგენილი საშენ მასალათა ნაკეთობებზე მოსალოდნელი რეალიზაცია თუ “ა” წერტილში მოხვდება, მაშინ როცა საწარმოს მიზანი “ე” წერტილში მოხვედრება. ცხადია, გრაფიკზე, მიზანი მეტად დაშორებულია მოსალოდნელ რეალიზაციასთან. “ა” წერტილიდან “ე” წერტილამდე არსებული ინტერვალის დასაფარავად საწარმო გამოიყენებს მართვის ცნობილი სპეციალისტის ი. ანსოფის მატრიცას (იხ. ნახ. 4 და ნახ. 5).[48]



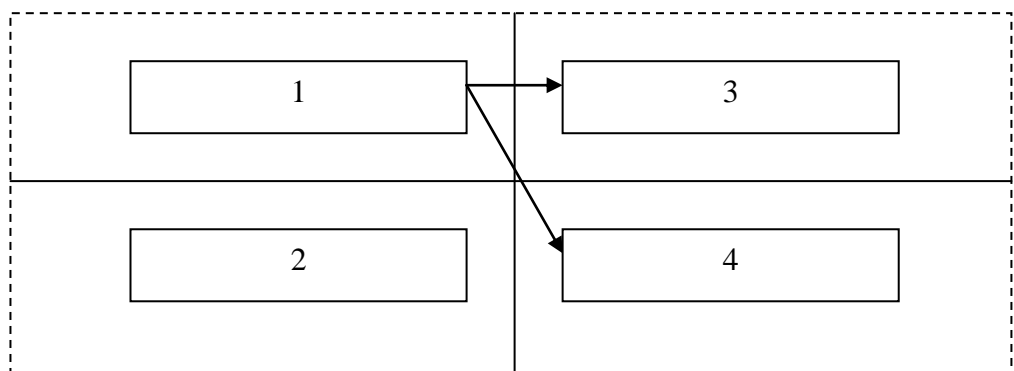
ნახ. 4 Cap ანალიზი მარკეტინგის მიზანი და სტრატეგია

ანსოფის მატრიცის მიხედვით გაყიდვის მოცულობის “ა” წერტილიდან “ზ” წერტილამდე საწარმოს დასჭირდება მხოლოდ ოპერაციული საქმიანობის პროდუქტიულობის ამაღლება. ამით დაიფარება “ა-ზ” ინტერვალი. “ზ” წერტილიდან “ე” წერტილამდე ინტერვალის შევსებისათვის ფორმამ უკვე უნდა შეცვალოს თავისი მოქმედების

სტრატეგია ბაზარზე. მათ შორის “ბ” წერტილიდან “გ” წერტილამდე ინტერვალის დაფარვას დასჭირდება საწარმოს მიერ ი ანსოფის პირველი სტრატეგიის გამოყენება, კერძოდ დამატებითი მუშაობა არსებულ ბაზარზე (ფასების შემცირება, რეკლამის გაფართოვება, საქონლის შეფუთვის სრულყოფა და ა.შ.). “ბ” წერტილიდან “დ” წერტილამდე ინტერვალის დაფარვის – მეორე და მესამე სტრატეგიის გამოყენება, კერძოდ ბაზრის გაფართოვება (საქონლის არსებული ასორტიტ ახალ ბაზარზე გასვლა) და

ახალი საქონლის გამოშვება (ახალი საქონლის გაყიდვა ძველ ბაზარზე). “დ” წერტილიდან “ე” წერტილამდე ინტერვალის დაფარვის ანუ საწარმოს საბოლოო მიზნის მიღწევას ანუ მეოთხე სტრატეგიის გამოყენება ანუ საქმიანობის დივერსიფიკაცია.

საშენ მასალების ძნელად ტრანსპორტირების გამო მცირე საწარმოებს, ალბათ, ნაკლებად გამოადგებათ მესამე სტრატეგია კერძოდ ახალი ბაზრების ათვისება, ცხადია, მაშინ როცა სხვა ქალაქებსა და რაიონებში ან საგარეო ბაზარზე გასვლა იგულისხმება. ამიტომ, მათ ეს სტრატეგია ან არ უნდა გამოიყენონ ან მისი გატარების მიზანშეწონილება სპეციალური ეკონომიკური გათვლებით უნდა დაასაბუთონ.



ნახ. 5 ი. ანსოფის მატრიცა (საქონელი/ბაზრები)

Cap – ანალიზის ჩასატარებლად მცირე საწარმოებისათვის უპირატესობა ი. ანსოფის მატრიცას ენიჭება, საერთოდ. SWOT ანალიზით მცირე ფორმები კონკურენტულ სიძლიერეს მიაღწევენ, Cap – ანალიზის მიხედვით კი, განვითარების სტრატეგიას აირჩევენ.

საწარმოსათვის ასევე აუცილებელია მომგებიანობის გრაფიკის გამოყენებაც. გრაფიკის დახმარებით გაირკვევა თუ როდის გახდება საწარმო უზარალო და დაიწყებს მომგებიან მუშაობას.

მომგებიანობის გრაფიკი სხვადასხვა ლიტერატურაში სხვადასხვა სახელით გვხვდება. მას უწოდებენ “უზარალობის გრაფიკს”, “თვითანაზღაურების გრაფიკს”, “მკვდარი წერტილის გრაფიკს” და ა.შ. ჩვენი აზრით, კი ყველას “მომგებიანობის გრაფიკი” სჯობია, რადგანაც საწარმოს მიზანი სწორედ მოგება-ბიზნესის განვითარებაა. მომგებიანობის გრაფიკის აგების არსი იმაშია, რომ ვიპოვოთ ის წერტილი, რომელსაც “მომგებიანობის გარდატეხის წერტილი” ეწოდება ამ დონეზე საწარმოს ზარალი აღარ აქვს და მოგების მიღებას ამ წერტილიდან იწყებს.

მომგებიანობის გარდატეხის წერტილის ანგარიშის ეკონომიკური არსი მდგომარეობს კონკრეტულის საქონლის (მომსახურების) მიწოდება – მოთხოვნის ურთიერთკავშირში. ამასთან საწარმოს ფინანსურის სამსახურმა უნდა იცოდეს, რომ საქონლის მიწოდების მენეჯმენტი მას შეუძლია წარმოების დანახარჯებიც, ხოლო მოთხოვნის მენეჯმენტი არ შეუძლია. მომგებიანობის გარდატეხის წერტილი შეესაბამება პროდუქციის გარკვეულ მოცულობას, რომლის გაყიდვა საწარმოს ზარალს აღარ აძლევს და ასეთ დროს, საწარმოს შემოსავალი წარმოების ხარჯების ტოლია.

მომგებიანობის გარდატეხის წერტილია x – განისაზღვრება წარმოების მუდმივი ხარჯებისა (FC) და ერთეული პროდუქციის p – ფასისა და ერთეულ პროდუქციაზე მოსულ ცვალებად დანახარჯების – (VC) სხვაობასთან ფარდობით

$$x = \frac{FC}{P - VC}$$

x – მომგებიანობის გარდატეხის წერტი (რეალიზაციის მოცულობა ერთეულზე);

P – ერთეული პროდუქციის ფასი;

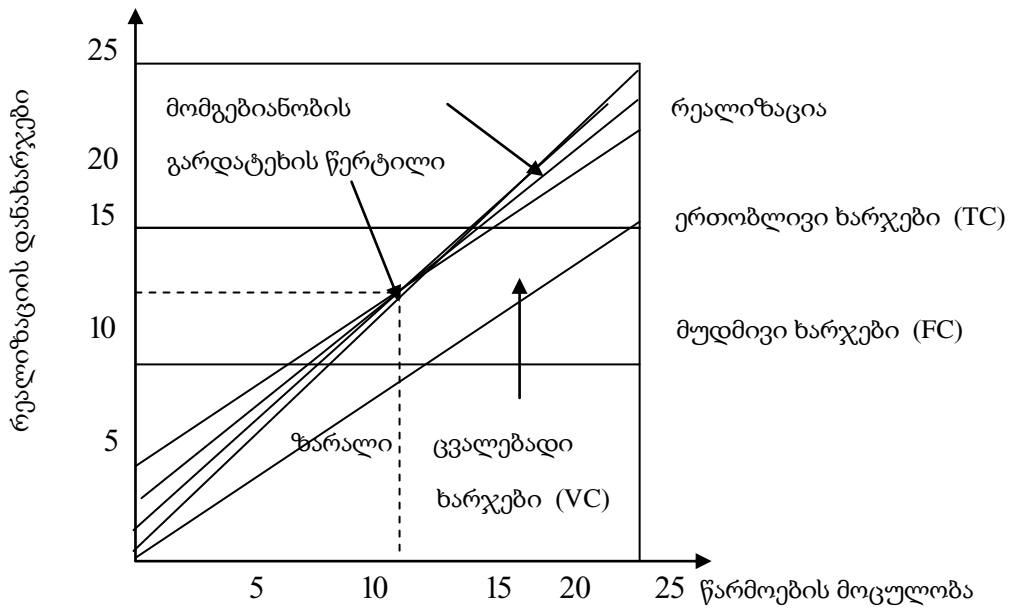
FC და VC – შესაბამისად მუდმივი და ცვალებადი დანახარჯები ერთეულ პროდუქციაზე. [49]

საწარმოს შეუძლიან მომგებიანობის გარდატეხის წერტილი მართოს, თუ იგი შესძლებს პროდუქციის ფასების გაზრდას ბაზარზე, მაშინ უზარალო მოცულობას კიდევ უფრო შეამცირებს. იგი ასევე იკლებს, თუ საწარმო ცვალებად დანახარჯებს შეამცირებს.

კიდევ უფრო მნიშვნელოვანია საწარმოებში საინვესტიციო და საფინანსო საქმიანობის ეკონომიკური მხარე. საწარმოებში საინვესტიციო საქმიანობა ძირითადად პირდაპირი ინვესტიციებით გრძელვადიან აქტივებშია (შენობა-ნაგებობების აშენება-შესყიდვა, მოწყობილობის, ტექნოლოგიების შექმნა-შესყიდვა), მოდერნიზაცია და ა.შ.) წარმოდგენილი, ხოლო საფინანსო მდგომარეობა კრედიტების აღება დაფარვით. ორივეს ეკონომიკური დასაბუთება საჭიროებს. საქართველოს საშენ მასალების მრეწველობის საწარმოები ფაქტიურად არ ახდენენ არც ინვესტიციური პროექტების ეკონომიკურ შეფასებას და არც კაპიტალის სტრუქტურის მენეჯმენტს.

დასავლეთის მეცნიერების გამოკვლევით დადგენილია, რომ 20-30 წლის წინ სხვა ქვეყნების მცირე საწარმოთა მენეჯერებიც თითქმის არ იცოდნენ ეს საქმე (მხედველობაში გვაქვს ინვესტიციური გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმი მხოლოდ ფასი არ იყოს, რომ მათ პროექტის ტიპიც მიიღონ მხედველობაში და რისკიც შეაფასონ, რასაც ისინი ამ პროექტის არჩევით სწევენ. მაგალითად, რ. სოლდოფსკი, რომელმაც 1971 წელს გამოიკვლია ავსტრალიის საწარმოები მწუხარება გამოთქვა იმის გამო, რომ მათი მენეჯერები “აბსოლუტურ უცოდინარობას ამჟღავნებენ ამ საქმეში”. იგივე დაადგინეს ბეილზმა და მაკნელმა ახალი ზელანდიის მცირე საწარმოების გამოკვლევის დროს 1984 წელს და აღნიშნეს, რომ “ისინი ინვესტიციური პროექტების შეფასების რთულ მეთოდებს არ იყენებენ, იქ უფრო გამოყენებულია შეფასების მარტივი მეთოდები (მაგ., გამოსყიდვის ვადა გამოთვლილი მომავალი ფულადი ნაკადების დისკონტირების გარეშე) სხვადასხვა დროს სხვადასხვა ქვეყნებში ჩაატარეს გამოკვლევები კლამერმა, ფრემგენმა, გოტმანმა, ფორესტერმა და სხვებმა და დაადგინეს, რომ

შეიმჩნევა ინვესტიციური გადაწყვეტილებების შეფასების რთული მეთოდების ზრდის ტენდენცია მენეჯმენტშიც. [50]



ნახ. 6 მომგებიანობის გარდატეხის გრაფიკი

თუ საზღვარგარეთის პრაქტიკას გავითვალისწინებთ და მას პირდაპირ გადმოვიღებთ, იმ დასკვნამდე მივალთ, რომ საწარმოებმა ინვესტიციების პროექტების შეფასება უნდა დაიწყონ მარტივი მეთოდებით და გადავიდნენ რთულ მეთოდებზე, რათა არ დაზარალდეს ბიზნესი და აქედან გამომდინარე, მენეჯმენტი იყოს გამართული.

2.3. საქართველოს სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის არსებული მდგომარეობა

საბაზრო ურთიერთობათა დამკვიდრებამ ბიზნესი, მეწარმეობა, კომერციული საქმიანობა გახდა საქართველოს ეკონომიკის ბუნებრივი შემადგენელი ნაწილი.

ბიზნესი წარმოსდგება სამუშაოს ძირითად სახეობად, ან მეორადი დასაქმების წყაროდ, რომელიც თანდათანობით შეიჭრა ადამიანთა საქმიანობის ყველა სფეროში: მრეწველობაში, ვაჭრობაში, მომსახურეობის სფეროში და ა.შ.

საბაზრო ეკონომიკა უწინარეს ყოვლისა, თავისუფალი მეწარმეობის ეკონომიკაა (აღნიშნავს პროფ. გ.შუბლაძე), ე.ი იგი ქმნის ბიზნესის ფართოდ

გავრცელების დიდ შესაძლებლობებს. ამიტომ, ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკის საბაზრო მექანიზმზე გადაყვანა გარდუვლად დაკავშირებულია ბიზნესში ადამიანთა მაქსიმალურ ჩაბმასთან. “დღეს მსოფლიოში ყველაზე დიდ ინტერნაციონალისტად აღიარებულია ბიზნესი, რომელმაც არ იცის საზღვრები და ეროვნებები”. [51]

ბიზნესი და მეწარმეობა თავისი არსით მოგების მიღებაზე გამიზნული საქმიანობაა, რის გამოც რიგ ქვეყნებისა და ლიტერატურაში ეს ცნებები თითქმის ერთმანეთთან გაიგივებულია. დასავლეთში ბიზნეს ყოფენ ოთხ კატეგორიად: წვრილი, მცირე, საშუალო და დიდი (მსხვილი) ბიზნესი. უნდა აღინიშნოს, რომ ყოველი წვრილი ბიზნესი არ არის სამეწარმეო საქმიანობა, ანუ არ წარმოადგენს მეწარმეობას.

საქართველოს ისტორია იცნობს ისეთ დიდ მეწარმეებს, როგორებიც იყვნენ: დ.სარაჯიშვილი, ძმები ზუბალაშვილები, ა.ხომტარია, მ.ლალიძე და სხვ. XX საუკუნის 30-იანი წლებიდან მოხდა ყოველგვარი კერძო საქმიანობის აკრძალვა.

აშშ-ში ბიზნესის ცნობილი სპეციალისტის, ჯეფერსონის ინსტიტუტის ვიცე-პრეზიდენტის ერიკ ლ. სტოდარის წიგნის “შვიდი ნაბიჯი წარმატებისკენ” მიხედვით ცნობილია რვა გავრცელებული მითი ბიზნესის შესახებ და ბიზნესის ათი მცნება. დავასახელებთ მითებს, რომლებიც უაღრესად ფუნდამენტალურად მნიშვნელოვანია თანამედროვე საქართველოში, ესენია: I მითი – ბიზნესი რისკია; II – მეწარმეები დიდ რისკს ეწევიან; III – აუცილებელია გრანდიოზული იდეა; IV – აუცილებელია გამოცდილება; V – აუცილებელია ბევრი ფული; VI – დიდი ბიზნესი გაგანადგურებთ თქვენ; VII – შეიძლება სწრაფად გამდიდრება; VIII – მეწარმეებად არ გამოდიან, არამედ იბადებიან. მცნება I – იხელმძღვანელებს კლიენტების ინტერესებით; II – იმუშავებთ თავისი ბიზნესისათვის; III – გამოიყენებთ უშუალო რეაგირების რეკლამა; IV – უზრუნველყავით კლიენტის კმაყოფილების გარანტირება; V – ყოველკვირეულად იქონიეთ ანაგრიშგება მოგება-ზარალის შესახებ და

არასოდეს არ დარჩეთ ნაღდი სახსრების გარეშე; VI – ნუ შეგეშინდებათ კონკურენციისა; VII – შეადგინეთ ბიზნესგეგმა და ნუ შეგეშინდებათ ფასის დაკლების, გეშინოდეთ მისი აწევისა; VIII – წახალისეთ გასამრჯელოთი ქცევა, რომელიც გინდათ იხილოთ; IX – ჩამოაყალიბეთ ბიზნესი ფუნქციებიდან და არა ადამიანებიდან გამომდინარე.

იმისათვის, რომ საწარმოს მუშაობამ ბიზნესის სფეროში მიაღწიოს წარმატებებს, საჭიროა გაითვალისწინონ საწარმოს ხელმძღვანელებმა (მენეჯერებმა) მითები ბიზნესის შესახებ და აუცილებლად იხელმძღვანელონ მენეჯმენტში ბიზნესის ათი მცნებით.

მენეჯმენტს ეკონომიკურად განვითარებულ ქვეყნებში იყენებენ ბიზნესთან ერთად. ბიზნესი მოგების მიზნით განხორციელებული საქმიანობაა, ძირითადად პროდუქციის წარმოების და გასაღების გზით. მაგრამ საბაზრო ეკონომიკის დროს იგი იჭრება ადამიანთა ცხოვრების ყველა სფეროში, დაწყებული მრეწველობიდან დამთავრებული მეცნიერების სფეროთი.

ბიზნესის სფეროში მოქმედი საწარმოების მუშაობა წარმოუდგენელია მენეჯმენტის გარეშე. ამიტომ მენეჯმენტს სავსებით მართებულია, რომ უწოდებენ ბიზნესის მართვის ფილოსოფიას.

საწარმოს მომგებიანობა (რენტაბელობა) მიუთითებს მისი საწარმოო-გასაღებითი საქმიანობის ეფექტიანობაზე, რომელიც მიიღწევა დანახარჯების (მატერიალური, შრომითი, ფინანსური) მინიმიზაციისა და საქმიანობის (პროდუქციის გამოშვებისა და მომსახურების) შედეგებიდან შემოსავლების მაქსიმიზაციის გზით. მენეჯმენტი ქმნის პირობებს საწარმოს წარმატებით ფუნქციონირებისათვის, იმის გათვალისწინებით, რომ მოგება საწარმოს არსებობის არა მიზეზი, არამედ მისი საქმიანობის შედეგია, რომელსაც საბოლოოდ განსაზღვრავს ბაზარი. მოგება იძლევა საწარმოს შემდგომი განვითარების გარანტიას, რამდენადაც მხოლოდ მოგება განაპირობებს ბიზნესში რისკის შემცირებასა და დაძლევას. მენეჯმენტის ამოცანაა სარისკო სიტუაციების გადალახვა აწმყოსა და მომავალში,

რისთვისაც საჭიროა გარკვეული სარეზერვო ფულადი სახსრების არსებობა და მენეჯერებისათვის მოქმედებისგარკვეული თავისუფლების მინიჭება ცვალებად გარემოში სწრაფი რეაგირებისა და ადაპტირების მიზნით.

როგორც ავღნიშნეთ, მენეჯმენტისათვის დამახასიათებელი ნიშნები მოიცავს ეკონომიკურ, სოციალურ-ფსიქოლოგიურ, სამართლებრივ და ორგანიზაციულ-ტექნიკურ ასპექტს. ეკონომიკური ასპექტი გულისხმობს ბიზნესის მართვის პროცესს, რომლის დროსაც მიიღწევა მატერიალური და შრომითი რესურსების კოორდინირება, რაც აუცილებელია მიზნების ეფექტიანი მიღწევისათვის, სოციალურ-ფსიქოლოგიური ასპექტი ახასიათებს საწარმოს მთელი პერსონალის ძალისხმევის ორგანიზაციისა და მენეჯერთა განსაკუთრებული ჯგუფის საქმიანობის დასახული მიზნების მისაღწევად.

თანამედროვე ეტაპზე, ქვეყნის ეკონომიკის, აქტუალურ პრობლემას წარმოადგენს ბიზნესის განვითარებისათვის აუცილებელი კაპიტალისა და ფინანსური რესურსების რაციონალურად და მიზანდასახულად გამოყენება. ამასთან ერთად ბიზნესის ტრანსფორმაციის პროცესი საქართველოში მისი მმართველობითი ასპექტების გააქტიურებას განაპირობებს. მმართველობითი საკითხების გადასაწყვეტად საჭირო ხდება მინიმალური დანახარჯებით ბიზნესის მართვის პროცესის ეფექტიანად განახორციელება. ამიტომ მმართველობის გავლენით ბიზნესის ცვლილებებზე არსებითად გაუმჯობესდება საწარმოთა სამეურნეო საქმიანობის შედეგები. იგი საქართველოში არსებული წარმოებისა და მომსახურების სისტემის ფუნქციონირებისათვის ერთ-ერთი აუცილებელი საფუძველია.

ბიზნესის ფუნქციონირების შედეგად არსებული საწარმოების შემოსავლების ზრდა მათ მიერ საბაზრო და კონკურენტულ უპირატესობათა მიღწევის შედეგს წარმოადგენს. იგი დამოკიდებული უნდა იყოს ისეთი მნიშვნელობის მქონე ფაქტორებზე, რომლებიც განაპირობებენ:

1. საწარმოს სწრაფ რეაქციას საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილებაზე;
2. ბიზნესის შემოსავლების წარმოქმნილი საწარმოებისათვის კონკურენტული

გარემოს შექმნას; 3. ასეთი საწარმოების დაინტერესებას ისეთ საბაზრო სექტორზე, რომლებიც სამომხმარებლო საქონლის წარმოების, საყოფაცხოვრებო ან სხვა სახის მომსახურების მიზნით ფუნქციონირებას; 4. ბიზნესის დარგებში ისეთი ეკონომიკური ფაქტორების გაძლიერებას, რომლებიც დაკავშირებულია პროდუქციის გაიაფებასთან, წარმოების ხარჯების, განსაკუთრებით მმართველობით დანახარჯების შემცირებასთან. აღნიშნული წარმოადგენს ბიზნესის ადმინისტრაციული და მმართველობითი ასპექტების გაძლიერებისათვის საჭირო ფინანსური რესურსების ეკონომიის საფუძველს, რისი მიღწევაც ამავე დროს შეიძლება სამრეწველო საწარმოების საწარმოო სიმძლავრეების სრული გამოყენებით.

მართვის მეთოდების გამოყენების ძირითადი მიმართულება და მიზანია ბიზნესის ეფექტიანად ფუნქციონირება. ამისათვის ბიზნესის სფეროებში წარმატებით გამოიყენება საწარმოთა ორგანიზაციის უახლესი მეთოდები. ამ საფუძველზე საქართველოში ძირითადად წარმოქმნილია და ბიზნესის საქმიანობა ხორციელდება სააქციო საზოგადოებების და შუალედური პასუხისმგებლობის საზოგადოებათა საშუალებით. პროდუქციის წარმოების და მომსახურების დარგებში ფუნქციონირებადი ბიზნესის ასეთი ორგანიზაციული სისტემის საქმიანობის ეფექტიანად წარმართვის მიზნით შეიძლება მართვის მეთოდების გამოყენება. ამის ანალიზის საფუძველი ორი ძირითადი პრინციპია. მათ შორის მთავარია მართვაზე დანახარჯების მინიმალურობისა და საწარმოთა მოგების გადიდების ან შემცირების მაქსიმუმის მიღწევის აუცილებლობა.

საწარმოს მენეჯმენტის პრინციპების დაცვის მიზნით გამოყენებული საშუალებების მნიშვნელოვანი ნაწილი მოიხმარება პროდუქციის წარმოების, დაფინანსების, მართვის სისტემაში დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლების, მომარაგების, ახალი ტექნიკის დანერგვის და მართვის სხვა ფუნქციონალური ქვესისტემების საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით.

მენეჯმენტის მეცნიერული მეთოდები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ბიზნესზე. საქართველოში მასზე მიანიშნებს უკანასკნელ პერიოდში, საწარმოო შედეგებისა და დასაქმებულთა შემოსავლების ზრდა, რომლებიც ფუნქციონირებენ პროდუქციის და მომსახურების სისტემაში, ასევე ინდივიდუალური ან კოლექტიური მეწარმეობის დარგებში. მენეჯმენტის გავლენით ბიზნესის პროცესის ეფექტიანად წარმართვა საქართველოში, საბაზრო ეკონომიკის განვითარებისათვის აუცილებელ, ერთ-ერთ ძირითად საფუძველს წარმოადგენს.

საქართველოში მიმდინარე პროცესების ანალიზი საშუალებას გვაძლევს, გამოვყოთ ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს წარმოების ბიზნესის განვითარებაზე. ისინი შეიძლება განვიხილოთ ორ ჭრილში. გარემო ფაქტორები, რომლებიც ქმნის საწარმოების განვითარებისათვის ზოგად პირობებს და ფაქტორებს, რომლებიც უკავშირდება თვით საწარმოთა მენეჯმენტს.

განვითარებულ ქვეყნებში მცირე და საშუალო საწარმოებს მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავს ეკონომიკაში. მათი წარმოების ნაწილი ერთობლივ პროდუქტში არის აშშ-ში 50%; იაპონიაში – 56%; გერმანიაში – 50%; საფრანგეთში – 43%.[52] ხოლო საქართველოში სტატისტიკური მონაცემებით მცირე და საშუალო კომპანიების მიერ გამოშვებული პროდუქციის მოცულობამ 2012 წელს შეადგინა 3.9 მლრდ ლარი, რამაც საერთო მოცულობის 18.2% შეადგინა.[53] 2012 წელს 2011 წელთან შედარებით 1.1 მლრდ ლარით გაიზარდა, ხოლო 2008 წელთან შედარებით 2.4 მლრდ. ლარით. რაც შეეხება დასაქმებულებს 2012 წელს შეადგენდა 875 ათას ადამიანს, რაც საქართველოში დასაქმებულთა რაოდენობის 41%.

საქართველოში ეკონომიკური ზრდა ძირითადად მიიღწევა მსხვილი საწარმოების ხარჯზე და ყოველ წელს მათი წილი იზრდება უფრო მეტი პროცენტით, ვიდრე ამას ახერხებენ მცირე და საშუალო კომპანიები. 2012 წელს მსხვილი საწარმოების ბრუნვამ შეადგინა 32.2 მლრდ ლარი, ხოლო მცირე და საშუალოების ბრუნვამ მხოლოდ 7.3 მლრდ. ლარი, ანუ მსხვილი

საწარმოების ბრუნვის 23.3%; მსხვილი საწარმოების 2011 წელთან შედარებით 2013 წელს გაიზარდა 7.2%-ით, ხოლო მცირე და საშუალოს ბრუნვა 1.2-ით გაიზარდა (იხ.სქემა 8).

საქართველოში მცირე და საშუალო კომპანიების რაოდენობა განსხვავებულია ეკონომიკური საქმიანობის მიხედვით. მათი მოქმედების ძირითადი სეგმენტებია პრიორიტეტულობის მიხედვით: ვაჭრობა, უძრავ ქონების ოპერაციები, იჯარა და მომხმარებლებისათვის მომსახურების გაწევა, სოფლის მეურნეობა, ნადირობა და სატყეო მეურნეობა, სასტუმროები და რესტორნები, კომუნალური პერსონალური მომსახურება, განათლება, ტრანსპორტი და კავშირგაბმულობა და ა.შ.

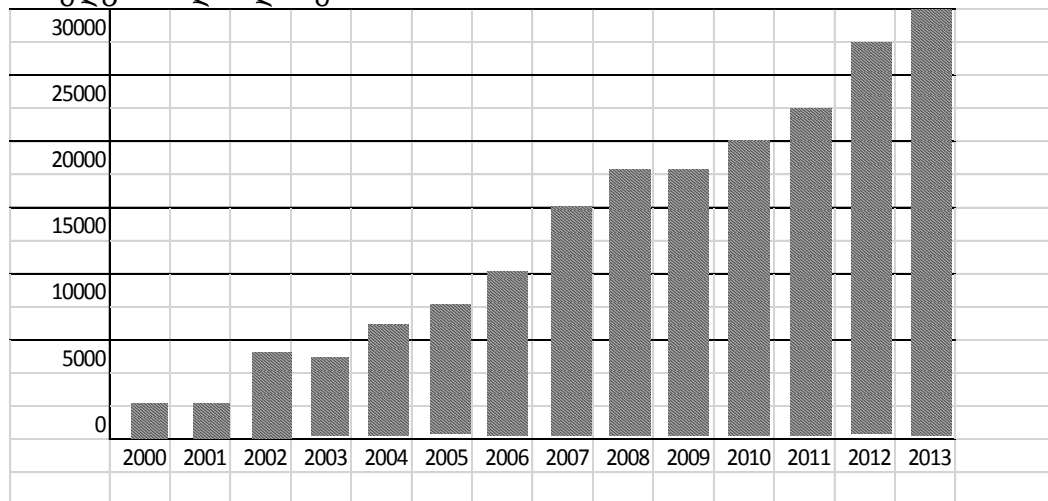
2008 წლიდან მცირე და საშუალო კომპანიების რიცხვი ყოველწლიურად იზრდება და იზრდება საინვესტიციო გარემოც, თუმცა ვერ აღწევდა სასურველ შედეგებს პოლიტიკური ფიგურების გავლენის გამო. სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორების გავლენა ბიზნესის განვითარებაზე თავისებურ ხასიათს ატარებდა. სტატისტიკური ინფორმაციით 2012 წლისათვის მოსახლეობა შეადგენდა მხოლოდ 4.3 მლნ. ადამიანს, 2011 წელს დასაქმებულთა რაოდენობა აღწევდა 1.67 მლნ. ადამიანს, უმუშევრობის დონე – 15.1%. მაგრამ იგი მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებას ხელს უწყობს სამუშაო ძალის მიწოდების კუთხით, რომელმაც დახმარება უნდა გაუწიოს ქვეყნის სოციალური მიმართულებით მდგომარეობის გაუმჯობესებას.

საქართველოში ბიზნესის განვითარებისათვის, სამართლებრივი კუთხით შექმნილი მდგომარეობა (მაგალითად, საწარმოთა რეგისტრაციის გამარტივებული წესი, გადასახადების რაოდენობის შემცირება და ა.შ) ხელს უწყობს საწარმოების რიცხვის ზრდას. ამის შედეგია ის, რომ მსოფლიო ბანკის 2013 წლის მონაცემებით, ბიზნესის დაწყებისათვის ხელსაყრელი პირობების არსებობით საქართველო იმყოფება მეცხრე ადგილზე. თუმცა იზრდება მცირე და საშუალო კომპანიების რიცხვი, მათი მცირე ნაწილი ახერხებს ბაზარზე დამკვიდრებას და შემდგომ განვითარებას. მეწარმეები

ამის მიზეზად კვლავ ასახელებენ გადასახადებს, მაღალ სანქციებს, კრედიტის ხელმისაწვდომობას, ასევე საწარმოების მენეჯმენტს, ბიზნესის გამოცდილებას და ა.შ.

საქართველოში მცირე და საშუალო კომპანიების სიცოცხლის უნარიანობა პირდაპირ უკავშირდება მენეჯმენტს, რომელმაც იმის მიხედვით, თუ განვითარების რა ეტაპზეა ისინი, უნდა უზრუნველყოს დასახული მიზნების მიღწევა ყველაზე ეფექტური გზით ორგანიზაციული რესურსების დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციის და კონტროლის საფუძველზე. მხოლოდ კარგი მენეჯმენტის პირობებში არის შესაძლებელი საწარმოების გარემოში ადაპტაცია და მუდმივი ზრდის მიღწევა.

ნახ. 7. საქართველოში 2000-2013 წლებში ბრუნვა საწარმოთა ზომების მიხედვით მლნ. ლარებში.



პროდუქციის გამოშვება და დასაქმებულთა რაოდენობა
საწარმოთა ზომის მიხედვით [54]

ცხრილი 3

წლები	მცირე		საშუალო		მსხვილი	
	პროდუქციის გამოშვება(მლ რდ.ლარი))	დასაქმებულთ ა რა-ობა (ათასი კაცი)	პროდუქციის გამოშვება(მლრ დ.ლარი))	დასაქმებულთა რა-ობა (ათასი კაცი)	პროდუქციის გამოშვება(მლრ დ.ლარი))	დასაქმებულთა რა-ობა (ათასი კაცი)
2006	0.6	84.6	0.8	192	7.3	361
2007	0.5	67.7	1	202	9.6	361
2008	0.5	65.3	0.9	210	10.2	349
2009	0.9	86	1.1	223	10.9	388
2010	1	81.5	1.4	224	13.2	398
2011	0.7	127	2.1	274	19.2	503
2012	2.1	547	1.8	1142	21	2017
2013	2.2	550	2.3	1150	23	1998

მაშასადამე, საქართველოში ბიზნესის განვითარებისათვის მნიშვნელოვანია ერთის მხრივ, ინსტიტუციური მექანიზმის შექმნით უზრუნველყოფილი იქნეს მცირე და საშუალო საწარმოების კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, გადაიხედოს ბიზნესის რეგულირების ბერკეტები და წახალისდეს იგი განსაკუთრებით სახელმწიფოსათვის პრიორიტეტულ დარგებში, მეორე მხრივ, საწარმოებმა იზრუნონ ეფექტური მენეჯმენტის შექმნაზე, გააკეთონ აქცენტი მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებასა და მსოფლიოში წარმატებული კომპანიების გამოცდილების გაზიარებაზე.

2.4 სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიების გამოყენების შესაძლებლობა

სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების მიზანია მართვის მეცნიერული მიდგომების, პრინციპებისა და მეთოდების დამუშავება, ექსპერიმენტრული შემოწმება და პრაქტიკული გამოყენება, რომელიც ხელს უწყობს საწარმოების საქმიანობის მოქნილად, საიმედოდ და ეფექტიანად წარმართვას.

ნებისმიერ სამრეწველო საწარმოს გააჩნია მენეჯმენტი, რომელიც აყალიბებს, მოქმედებაში მოჰყავს და კოორდინაციას უწევს საწარმოო პოტენციალს მის წინაშე მდგარი ამოცანების გადასაჭრელად.

სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის აღმოცენების აუცილებლობა უკავშირდება XIX საუკუნის ბოლოსა და XX საუკუნის დასაწყისს, როცა ჩამოყალიბდა სააქციო საზოგადოებები და საწარმოთა ქონების მართვა მესაკუთრისაგან მათ წარმომადგენლებზე – მენეჯერებზე გადავიდა, თანამედროვე საწარმოებში გამოჰყოფენ მენეჯერის შემდეგ სფეროებს: ადამიანური რესურსების, მარკეტინგის, საზოგადოებასთან ურთიერთობის, ინფორმაციული სისტემების; ფინანსურისა და სხვა მენეჯერებს.

სამრეწველო წარმოების მენეჯმენტი მოიცავს, საწარმოო, ფინანსურსა და საბაზრო მენეჯმენტებს.

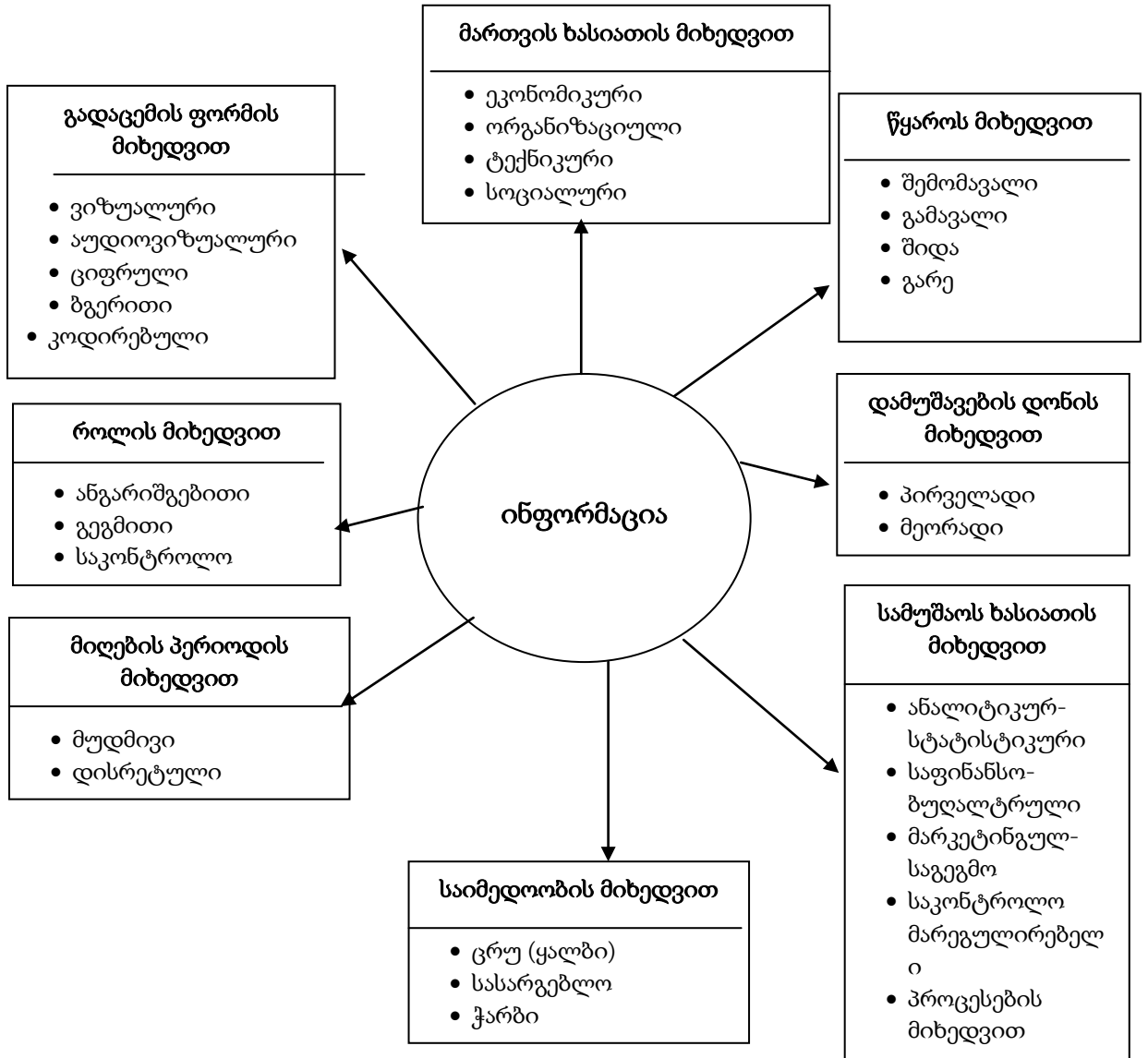
სამრეწველო ბიზნესში მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიების გამოყენება-განსაკუთრებით მენეჯმენტის ეფექტიანობის თეორიებიდან მათემატიკური მოდელები მნიშვნელოვანი შედეგიანობით ხასიათდებიან ამ მხრივ, ჩვენთვის საინტერესოა მენეჯმენტში ეგ. წ. “სუსტი რგოლების” გამოვლენის მეთოდების გამოყენება და ისეთი მოდელების გამოყენება, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან ოპტიმალურ შედეგებზე.

არსებული თეორიების მიხედვით მენეჯმენტის ამოცანებს სამ ჯგუფად ყოფენ ესენია:

1. ამოცანები სრული ინფორმაციის პირობებში;
2. ამოცანები სტატისტიკური ინფორმაციის პირობებში;
3. ამოცანები სასურველი ინფორმაციის პირობებში.

სრული და სარწმუნო ინფორმაციის პირობებში მართვის გადაწყვეტილების მიღებისათვის გამოიყენება დეტერმინირებული მოდელი, სადაც პრობლემა ზუსტადაა და გადაწყვეტილების მიღება პრობლემას არ წარმოადგენს.

მართვის ხასიათის მიხედვით ინფორმაცია კლასიფიცირდება[55]: ეკონომიკური, ორგანიზაციული, ტექნიკური და სოციალური (იხ. ნახ. 8).



ნახ. 8 ინფორმაციის კლასიფიკაცია

სტრატეგიული რეფლექსი მენეჯერთა მსჯელობის პროცესია, როდესაც ისინი ფიქრობენ, მმართველობითი გადაწყვეტილების რომელ პრინციპებს იყენებენ მისი ოპონენტები, იგივე ინფორმაციულ სფეროს ფარგლებში. აქ ინფორმაცია განიხილება როგორც მართვის ობიექტი და არა მართვის საშუალება. რეფლექსური თამაშების წონასწორობა დამოკიდებულია მენეჯერის ინფორმირებულობის სტრუქტურაზე და ინფორმაციული მართვის განხორციელება შესაძლებელია მენეჯერთა ინფორმირებულობის სტრუქტურაზე ზემოქმედებით.

ეკონომიკური კეთილდღეობის თეორიის ფარგლებში ეროვნულ თეორიამ საფუძველი ჩაუყარა საწარმოში კოლექტიურ გადაწყვეტილებათა თეორიის ჩამოყალიბებასა და შემუშავებას, მაგრამ ნორმალურ პირობებში საწარმოო კოლექტივს არ შესწევს უნარი ერთობლივად ჩამოყალიბოს ერთიანი მიზანი. სწორედ ეს წარმოადგენს ეროვნულ თეორიის პარადოქსულობას.

განასხვავებენ რაციონალურ და ადმინისტრაციულ გადაწყვეტილებებს. რაციონალური გადაწყვეტილებები მიმართულია მაქსიმალური შედეგის მიღწევისაკენ და გულისხმობს ყველა ალტერნატივის ურთიერთშედარებით მათგან საუკეთესოს შერჩევას. ზემოთ განხილული გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები სწორედ რაციონალურ გადაწყვეტილებებს შეეხება. ადმინისტრაციული წესით გადაწყვეტილების მიღებისას ხელმძღვანელი მოქმედებს მინიჭებული უფლებამოსილების ფარგლებში და გადაწყვეტილებები მიმართულია არა მაქსიმალური შედეგიანობისაკენ, არამედ მინიმალურად მისაღები დონის მისაღწევად. იგი ხშირ შემთხვევაში ეყრდნობა მენეჯერთა ინტუიციას და გამოცდილებას. ინტუიციის საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერები ხელმძღვანელობენ ანალოგიებით, კონცეპტუალური ასოციაციებით (საკუთარი წარმოდგენებითა და მსჯელობებით), რაც შორსაა ალტერნატივების სისტემური შერჩევისაგან, თუმცა შეიცავს შემოქმედებითობის ელემენტს. მენეჯერული პრაქტიკა, როგორც წესი, გადაწყვეტილების მიღებისას გულისხმობს ყველა ზემოაღნიშნულის სინთეზს, ხოლო ბიზნეს-გარემოს დინამიკურობა, ტურბულენტობა, განუსაზღვრელობა და მმართველი სუბიექტების პრობლემებისადმი დამოკიდებულებათა მრავალმხრიობა, მენეჯერებისგან მოითხოვს ალღოსა და მოლაპარაკებათა წარმართვის უნარის გამოვლენას.

განასხვავებენ გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერული მიდგომების სამ ტიპს: კლასიკურს, ადმინისტრაციულს და პოლიტიკურს (იხ. ცხრილი 4).

გადაწყვეტილების მიღების ეტაპები და მეთოდები

ცხრილი 4

გადაწყვეტილების მიღების პროცესის ეტაპები	გადაწყვეტილების მიღებისადმი მიდგომები (მეთოდები და მოდელები)
<p>პრობლემური სიტუაციის იდენტიფიკაცია (პრობლემის დიაგნოსტიკა) მიზნებისა და კრიტერიუმების განსაზღვრა შეზღუდვათა ფორმულირება გადაწყვეტილების გზების განსაზღვრა (ალტერნატივების გამოვლენა) ალტერნატივების შეფასება გადაწყვეტილების მიღება (ალტერნატივის შერჩევა) გადაწყვეტილების შეთანხმება და დამტკიცება (მოქმედებათა გეგმის შემუშავება) გადაწყვეტილების რეალიზაცია გადაწყვეტილების აღსრულებაზე მონიტორინგი (დაკვირვება და კონტროლი) გადაწყვეტილების შედეგების საბოლოო შეფასება (მიღებული შედეგების მოსალოდნელთან შესაბამისობის დადგენა) გადაწყვეტილების ეფექტიანობის შეფასება</p>	<p>თამაშთა თეორია ალბათობის თეორია და მათემატ. სტატისტიკა მათემატიკური პროგრამირება ოპერაციათა გამოკვლევა ალგორითმების თეორია . რანჟირების თეორია. მასობრივი მომსახურების თეორია ინფორმაციის თეორია ოპტიმიზაციის თეორია. სისტემების თეორია. ორგანიზაციის თეორია. ექსპერტული შეფასებები. ანალიტიკური მეთოდები. ექსტრაპოლაციის მეთოდები. დიალოგური მეთოდები. სინთეზის მეთოდები. მორფოლოგიური ანალიზი. ანალოგიის მეთოდი. თვისებრივი ანალიზის მეთოდები. ფუნქციონალურ-დირებულებითი ანალიზი. სისტემური ანალიზი სოციოლოგიური გამოკვლევები ფიზიკური მოდელები იმიტაციური. მოდელები ევრისტიკური. მოდელები ეკონომეტრიკური მოდელები ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელები.</p>

გადაწყვეტილების მიღების მოდელების ტიპები

კლასიკური მოდელი	ადმინისტრაციული მოდელი	პოლიტიკური მოდელი
მიზნების სიცხადე და პრობლემათა გაცნობიერება	პრობლემები და მიზნები არ არის ნათელი	მიზნების კონფლიქტი და პრობლემათა პლურალიზმი
სიტუაციის სრული განსაზღვრულობა	ადგილი აქვს განუსაზღვრელ სიტუაციას	მდგომარეობა არამდგრადია და განუსაზღვრელი
გადაწყვეტილებების ვარიანტსა და შესაძლო შედეგებზე ამომწურავი ინფორმაცია	გადაწყვეტილებების ვარიანტსა და შესაძლო შედეგებზე შეზღუდული ინფორმაცია	განუსაზღვრელობა და ინფორმაციული დეფიციტი
მაქსიმალური (ოპტიმალური) შედეგიანობისთვის კეთდება რაციონალური არჩევანი	არჩევანი მისაღებია და ეყრდნობა ინტუიციას	კოალიციის წევრებს შორის წარმოებს დისკუსია და მოლაპარაკებები

გადაწყვეტილების მიღების კლასიკური მოდელი ეფუძნება დაშვებას, რომ ადამიანებს ხელი მიუწვდებათ გადაწყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელ ინფორმაციაზე, ხოლო მიღებული გადაწყვეტილებები წარმოადგენს შესაძლო ვარიანტებისაგან საუკეთესოს შერჩევის შედეგს. კლასიკური მოდელი ნორმატიული ხასიათისაა, რადგან წინასწარაა განსაზღვრული როგორ უნდა მოიქცეს სტანდარტულ სიტუაციაში გადაწყვეტილების მიმღები მენეჯერი, მაგრამ ეს უკანასკნელი არაა შეზღუდული გადაწყვეტილების მიღების პროცედურებით. კლასიკური მოდელი ყველაზე ადექვატურია პროგრამირებადი გადაწყვეტილებებისათვის, ხოლო ადმინისტრაციული მოდელში პრობლემები და მიზნები არ არის ნათელი.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების სტოქასტიკურ მოდელებში მოვლენები ცვალებადია და არაპროგნოზირებადი

(ინფორმაცია არასრული და არაზუსტი) ასეთ შემთხვევაში ხელმძღვანელს უჭირს გადაწყვეტილების მიღება.

სამრეწველო ბიზნესის მმართველობითი სისტემა ხშირად იმყოფება გარეშე ფაქტორების ზემოქმედების ქვეშ, რის გამოც ხელმძღვანელმა შექმნილ სიტუაციას უნდა დაუპირისპიროს საკუთარი გადაწყვეტილება, ან გამოიყენოს ასეთ სიტუაციაში ეგ.წ. ეშბის პრინციპები.

საკმაოდ გავრცელებულია “ტრიუმფატორი” მოდელირება. იგულისხმება საწარმოში ერთდროულად სამი პირი განაგებს მართვის პრობლემებს. სამივეს თავიანთი ფუნქციების შესრულება უხდება. არა სრულყოფილი ინფორმირების პირობებში აქცენტი უნდა გააკეთონ ინტუიციაზე, სტრატეგიულ სტილის აზროვნებაზე, პროფესიონალიზმზე და კომუნიკაბელურობაზე. ლიდერებს შორის როლების გადანაწილება როგორც წარმოებაში, ასევე ბიზნესში იძლევა ეფექტურ შედეგს, მცირეა ირაციონალური გადაწყვეტილების მიღებაც, თუმცა არ არნის გამორიცხული მმართველებს შორის კომფლიქტური ურთიერთობა.[56]

გადაწყვეტილების ფორმირება და მიღებისათვის, აგრეთვე მიღებულია ეგ.წ. “დუეტი” – ორ მმართველთა შორის მართვა. ითვლება, რომ ერთი პრაგმატიკოსია, ხოლო მეორე ანალიტიკოსი. ამგვარი მოდელისათვის დამახასიათებელია მართვის პროცესში რისკების მინიმიზება, ოპერატიულობა და ხარისხიანობა.

დასავლეთის ქვეყნები პრაქტიკაში იყენებენ ბოუმოლისა და მილერის მოდელებს. მოდელების არსი მდგომარეობს შემდეგში: მმართველობითი გადაწყვეტილების და ფულადი სახსრების მართვის პოლიტიკით დანაკარგების რაოდენობას საზღვრავენ შემდეგი დამოკიდებულებით:

$$y = KC + r \frac{Q}{2ck}, \text{ სადაც } z. \frac{Q}{2} \text{ არის ფარული ხარჯები, რომელსაც ვერ ასცდება}$$

წარმოება საბრუნავი საშუალებების უმოქმედების პირობებში.

Q – ფულადი სახსრები;

K – პროგნოზული ფულადი რესურსი;

C – ფასიანი ქაღალდები, ვალუტის კონვერტირებისათვის;

z – საწარმოს რეალური შემოსავალი, მოკლევადიანი დაბანდებით;

y – ფასიან ქაღალდების ფულადი სახსრებში საერთო დანახარჯი.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, ბოუმოლის მოდელი მისაღებია იმ საწარმოთათვის, რომელთა ფულადი დანახარჯები სტაბილურია და შესაძლებელია მათი პროგნოზირება. თუმცა პრაქტიკაში ასეთი გარემოება იშვიათია და ძირითადად საწარმოს უხდება არასტაბილურ გარემოში ფუნქციონირება. ხოლო რაც შეეხება მილერის მოდელს, იგი შედარებით წინა მოდულისაგან, განსხვავებით ერთგვარად კომპრომისულია, რაც გულისხმობს დაშვებას სასურველსა და რეალობას შორის. იგი პასუხობს მისთვის მეტად აქტუალურ კითხვაზე: როგორ მართოს საწარმომ ფულადი სახსრები, თუკი შეუძლებელია ფულადი სახსრების ყოველდღიური ცვლილების გაკონტროლება?

მილერმა მოდელირებისას სტოქასტიკური პროცესებისათვის ბერნულის მეთოდი გამოიყენა.[57] ფინანსური მენეჯერი იყენებს მიდგომას, რომლის თანახმადაც ცნობილია, რომ ფულადი სახსრების მოძრაობა ქაოსურად ხდება მანამ, სანამ არ მიაღწევს ზედა ზღვარს (მაქსიმუმს), ამ დროს საწარმო იძენს ფასიან ქაღალდებს წონასწორობის აღსადგენად (ნორმალური მდგომარეობაა), თუკი ფულადი სახსრების რაოდენობა ქვედა ზღვარზეა დასული, მაშინ მენეჯერი იძულებულია შეავსოს მარაგით რათა აღადგინოს ნორმალური, წონასწორული წარმოების მდგომარეობა.

სამრეწველო წარმოებით მართვაში მართვის მოდელების გამოყენებისათვის საჭიროა ეკონომიკური დინამიკის, მისი ხასიათისა და ცვლილებებზე მოქმედი ფაქტორების კვლევა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ეკონომიკის ციკლური განვითარების კანონზომიერების კვლევა, საწარმოთა მართვის გადაწყვეტილების მიღებისას გასათვალისწინებელია წარმოების ობიექტური, ლოგიკური, ასევე სუბიექტური და ინდივიდუალური ასპექტები. ამ მხრივ, აღსანიშნავია დისკრიპატიული და პრესკრიპტიული მოდელების ერთობლიობა. დისკრიპტიული მოდელები პასუხს იძლევიან ორგანიზაციის

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებასა და ფუნქციონირებაზე. ორგანიზაციის ფორმირების პირველ ეტაპზე მნიშვნელოვანია ყველა შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტის მოძებნა და შეფასების კრიტერიუმების შემუშავება, ურთიერთ შედარებასა და შემდგომ კორექტივებისათვის, აგრეთვე გაითვალისწინება კონკრეტული ორგანიზაციის სტრუქტურა და გადაწყვეტილების განხორციელების დროც.

ვალდის მიერ წამოყენებული თეორიის მიხედვით მართველის საქმიანობა ოპტიმალურია, თუკი იგი ახდენს რისკების მინიმიზაციას. არასრული ინფორმირებულობის პირობებში საუკეთესო მმართველობითი გადაწყვეტილების ძიება და პოვნა მენეჯერისათვის მეტად აქტუალური საკითხია. რადგანაც საწარმოში პროფილაქტიკური და ავარიული სარემონტო სისტემისას მენეჯერი ვერ ფლობს სრულ ინფორმაციას, იმის შესახებ, თუ ზუსტად რა დროში ხდება ყოველივე ეს. გარდა ამისა, მოვლენა ხასიათდება განმეორებადობით. კონკრეტული გარემო, ფაქტორები განაპირობებენ სიტუაციას, ოპტიმალური შეიძლება გახდეს სხვადასხვა ალტერნატივები. ალტერნატივების შერჩევას იყენებენ ეფექტიანობის შეფასების სტრატეგიებს: ესენია: ვალდის (მაქსიმინით) კრიტერიუმი; მაქსიმაქსის გურვიჩის კრიტერიუმი (ოპტიმიზმი-პესიმიზმის); სვიჯინიგანის, ლაპლასის და კრელლეს კრიტერიუმები.

განსაკუთრებით მისაღებია ვალდის კრიტერიუმი, იგი ემსახურება დანახარჯების მინიმიზაციას. მაქსიმალური მოგება მიიჩნევა მინიმალურ დანახარჯებად. სტრატეგიად აირჩევა საუკეთესო შედეგი, ანუ მაქსიმალური დანახარჯებიდან აირჩევა მინიმალური. ვალდის კრიტერიუმი არის ფრთხილი და პესიმისტური სტრატეგია. მენეჯერის ყოველი გადაწყვეტილებისათვის ირჩევა ყველაზე უარესი W_{ij} შედეგები, მათგანიდან კი გარანტირებული მაქსიმალური ეფექტის მომცემი:

$$W = \max_{i=1} \min_{j=1, 2, \dots, n} W_{ij}$$

მმართველობითი სისტემების მოდელირების დროს განსაკუთრებით აქტუალური საკითხია იზომორფიზმი, კერძოდ, თუ მოდელი

იზომორფულია, ე.ი. ასახავს ობიექტის ძირითად ნიშან-თვისებებს, ხელმისაწვდომია ყველა ფაქტორის გამოვლენა, მათ შორის, რესურსებზე დანახარჯების შემცირების ფაქტორსაც, მაშინ, პირველ რიგში, ახდენენ რთულ ინფორმაციულ გარემოში მოქმედი ორგანიზაციების კლასიფიკაციას, რადგანაც ცვალებადი გარემო იზომორფიზმის საწინააღმდეგოდ მოქმედებს.

ნეშემ შეისწავლა რა წონასწორული მდგომარეობის თავისებურებანი, ჩამოაყალიბა რამოდენიმე დაშვების პირობები:

1. სიმეტრიულობების პირობა, რაც გულისხმობს მმართველობითი გადაწყვეტილება არ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ როგორია მონაწილეთა რიგითობა;

2. ინვარიანტულობა, ხაზოვან მართვასთან დაკავშირებით, ანუ გადაწყვეტილება არ არის დამოკიდებული თამაშთა ხასიათზე;

3. გადაწყვეტილების ფორმირებისას არ მიიღება მხედველობაში ალტერნატიული ვარიანტები, რომლებსაც არ აქვთ პირდაპირი შეხება საქმესთან;

4. პარეტოს მიხედვით ოპტიმალურობა, რომლის თანახმადაც ყოველი კრიტერიუმის მნიშვნელობის გაუმჯობესება შეუძლებელია სხვა კრიტერიუმების გაუარესების გარეშე. პარეტო აღნიშნავდა, რომ “ყოველი ცვლილება არ იძლევა ზარალს. მხოლოდ ადამიანთა ნაწილისათვის შეიძლება მივიჩნიოთ სასარგებლოდ ცვლილება”. ფაქტობრივად ოპტიმალობად პარეტო მიიჩნევს შრომითი რესურსებისა და კაპიტალის ეფექტურ განაწილებას, ხოლო ოპტიმალობის კრიტერიუმად – წარმოების სფეროში რესურსების მინიმალურ დანახარჯებსა და მოხმარების სფეროში კი, მოთხოვნის მაქსიმალურ დაკმაყოფილებას.

მრავალრიცხოვან წარმოების ორგანიზაციაში წევრების ქცევების კონტროლირება საკმაოდ რთულია. რაც უფრო დიდია ორგანიზაციის მოცულობა, მით უფრო სუსტია შესაბამისი ანაზღაურების საკითხი დამსახურების მიხედვით. ეს კი მართვაში ოპორტუნისტული ქცევის

წინაპირობას ქმნის. ქვევის ამ ტიპის ახსნას ეკონომისტები ხელმძღვანელების ნაკლად თვლიან, რაც ინფორმაციის ნაკლოვანებაში გამოიხატება. ეს კი ხელმძღვანელს დიდ პრობლემას უქმნის წევრების ქცევების კონტროლირებისას. მნიშვნელოვან გარემოებას წარმოადგენს სიტუაცია, როდესაც ერთი წევრის წარმატებული ქცევა მეორის წარუმატებლობაზეა აგებული. ამგვარი თამაშების საფუძველია წევრთა მიერ ერთმანეთისაგან რადიკალურად განსხვავებული სტრატეგიის გამოყენება, რომლის დროსაც შეუძლებელია მათი ქცევითი სტრატეგიების კოორდინირება. ამ მიზეზით, ამგვარი თამაშები თამაშთა თეორიაში მიჩნეულია ანტაგონისტურ თამაშებად. მათგან განსხვავებით, კოოპერატიულ თამაშებში წევრები ქმნიან კოალიციებს, ერთმანეთს უთანხმებენ საკუთარ სტრატეგიებს, ურთიერთანგარიშვალდებულნი არიან. ეკონომიკაში განსაკუთრებულ საინტერესოს წარმოადგენს კოოპერატიული თამაშები.

საწარმოს ორგანიზაციის წევრებს მოქმედების დაწყებამდე შეუძლიათ ერთმანეთს შეუთანხმონ თავიანთი მოქმედებები, მოქმედებათა სტრატეგია და კომპრომისული მმართველობითი გადაწყვეტის მიღება, ამავე დროს, ისინი თანხმდებიან მოგების თანაბარი განაწილების საკითხზეც.

აღსანიშნავია, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების მოდელირებაში თამაშთა თეორიის გამოყენებამ მნიშვნელოვანი ადგილი დაიკავა. 1994 წელს აღნიშნულ სფეროში თამაშთა თეორიის გამოყენებისათვის ნობელის პრემიით იქნენ დაჯილდოებულნი: ჯ. ნეში, ჯ. ხარშანი და რ. ზელტენი.

სოციალურ-ეკონომიკური მართვის თეორია, კერძოდ იერარქიულით თამაშთა თეორია და კონტრაქტთა თეორია დიდ ყურადღებას უთმობენ ალბათობის თეორიას გაურკვეველი გარემო პირობების შემთხვევებს სტიმულირების ამოცანების გადასაწყვეტად. ამოცანის გადაწყვეტის აუცილებელ წინაპირობას წარმოადგენს ანალიზი, რომლის დახმარებითაც ხელმძღვანელი ახდენს ჩატარებული ღონისძიებების საპასუხო რეაქციის

პროგნოზირებას. როდესაც არასტაბილურია და ცვალებადი გარემო პირობებია შეუძლებელია ერთადერთი სწორი გადაწყვეტილების პოვნა, მართვის სფეროს მენეჯერი იძულებულია პროგნოზირებას მიმართოს. მენეჯერი მხედველობაში იღებს მხოლოდ იმ იმფორმაციას, რომელიც მისთვის ნათელი წარმოსადგენია.

კორპორაციული მართვის სისტემა-ორგანიზაციულ მოდელია. მოდელის ძირითადი საკვანძო საკითხია საწარმოს მენეჯერებსა და მესაკუთრეებს შორის განსხვავებული ინტერესების მქონე სხვადასხვა მხარეთა მიზნებია და მიაღწიოს კომპანიის ეფექტური საქმიანობის მაჩვენებლების შეთანაწყობა, ამ ტიპის მოდელებში გამოირჩევა გერმანული-ინსაიდერული და ამერიკული-აუტსაიდერული მოდელები. ასეთ მოდელებში განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა თვითკონტროლსა და კორპორაციულ კონტროლს.

კორპორაციული კონტროლის მოდელებმა ფართო გამოყენება ჰპოვა სკანდინავიისა და ევროპის ზოგიერთ ქვეყნებში.

ამერიკულ მოდელში მთავარი მენეჯერი პასუხს აგებს ჯგუფისა და მაკონტროლირებელი ორგანოს წინაშე, მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებზე. გერმანულ მოდელში მაკონტროლირებელი და მმართველობითი ფუნქციები ჯგუფის წევრებს შორის ნაწილდება.

სამრეწველო საწარმოს პროექტების მართვისა და ორგანიზაციული სისტემების მართვის საკითხებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება საწარმოო ორგანიზაციის გუნდური ტიპის საქმიანობას. გუნდის საქმიანობაში მნიშვნელოვანია ძირითადად ორი ასპექტი: 1. დასახული მიზანის მიღწევა და 2. გადაწყვეტილების მიღება დამოუკიდებლად, თავისუფალი არჩევანით, ავტონომიურობით და ურთიერთშეთანხმებული ქმედებებით. უნდა აღნიშნოს, რომ წარმოებაში კოლექტივი არის გუნდი, მაგრამ გუნდი ყოველთვის არ არის კოლექტივი.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების გუნდები გამოირჩევიან მაღალი ინტერესთა ერთიანობით, საერთო მიზნისაკენ სწრაფვის

სურვილით, საერთო საქმისადმი მაღალი პასუხისმგებლობით. გუნდების შემადგენლობაში მიზანშეწონილია შედიოდეს 5-20 წევრი და განიხილება, როგორც, კოლექტიური ქმედების ორგანიზაციის ოპტიმალური ფორმა.

ორგანიზაციის მმართველ წევრთა შეთანხმებული მუშაობის შეფასება ხდება კომუნიკაციის ხარისხის მიხედვით. კომუნიკაცია ინფორმაციის გაცვლით მყარდება ურთიერთკავშირი კოლექტივის წევრებს შორის და თითოეული წევრის ქცევა რეგულირდება გუნდის საერთო საქმიანობაში მონაწილეობის ფაქტით. გუნდში ყველა მენეჯერი თანაბარუფლებიანია და ექვემდებარებიან ერთ ხელმძღვანელს. გუნდების ტიპებია: მიზნობრივი ოპერატიული და მმართველობითი.

ხელმძღვანელთა ერთი ნაწილი თვლის, რომ ორგანიზაცია თავისთავად უკეთ წარმოადგენს მოტივაციის წყაროს, რადგან წევრებისათვის მთავარი მოტივაცია უნდა იყოს დასაქმება და შესაბამისი ანაზღაურება. ამავე დროს სხვადასხვა სირთულის დავალებების შესასრულებლად ხელმძღვანელი მიმართავს განსხვავებული კლასიფიკაციის მუშახელს, რაც თავისთავად წარმოშობს სტრუქტურათა შორის კონფლიქტებს. ასე, რომ შეთანხმებული მუშაობის მისაღწევად და საქმიან ურთიერთობებში კომუნიკაციის ხარისხის ასამაღლებლად, ხელმძღვანელმა ყურადღება უნდა გაამახვილოს ორ ძირითად პრინციპზე:

1. გუნდებში წევრთა რაოდენობასა და 2. გუნდში ყველა ორგანიზაციული ფუნქციის სრულყოფილი ფუნქციონირება მან ოპტიმალურად უნდა შეათანხმოს წევრთა სხვადასხვა ფსიქოლოგიური ტიპი, ასაკი და სქესი.

საწარმოში მართვის ორგანიზაციის საქმიანობას განსაზღვრავს ფუნქციონირების მექანიზმი. ფუნქციონირება სტაბილურობისათვის მნიშვნელოვანია, ასევე კოლექტიური რეპუტაცია. რეპუტაციის დასახასიათებლად გამოიყენება ეგ.წ. “გუნდური მოლოდინი”. სადაც თითოეული წევრისათვის შემუშავებულია მისი როლის შესაბამისი ქცევის ნორმები.

წარმოების ეკონომიკური ზრდის მოდელები იყოფიან ორ ჯგუფად: ნეოკლასიკური და კეინსიანური. ნეოკლასიკური მიმართულება აისახება კობა-დუგლასის მოდელით, ხოლო კეინსიანური ჰარვარდ-დომარის მოდელით. მთავარი განსხვავება ამ ორი მიმართულების ზრდის ამსახველი მოდელებისა ის არის, რომ ნეოკლასიკური ეკონომიკური ზრდის მოდელში უმთავრესად ორი ფაქტორია შემოტანილი, ესენია: კაპიტალ დაბანდებები (საწარმოთა ინვესტირება) და შრომითი რესურსები. კობა-დუგლასის მოდელი ეკონომიკურ თეორიაში ცნობილია როგორც “საწარმოო ფუნქცია” პროდუქციის წარმოების პირველ ეტაპზე სწორედ ეს ორი ფაქტორი – შრომა და კაპიტალი გადამწყვეტია. თავის მხრივ, იგი გულისხმობს წარმოების ფაქტორების მინიმალური დანახარჯებით პროდუქციის მაქსიმალური ოდენობის გამოშვებას. ასევე მნიშვნელოვანია წარმოების პროცესებზე მოქმედი სხვადასხვა ფაქტორები.

წარმოების ეკონომიკური ზრდის ძირითადი მიმართულებაა საწარმოს ძირითადი რესურსების ეფექტურად გამოყენების უზრუნველყოფა და ამ მიზნით საწარმოო ფუნქციით ანალიზის ჩატარება. საწარმოო ფუნქციით ასევე შესაძლებელია შრომითი რესურსების დანახარჯების ეფექტიანობის გამოკვლევა. [58]

თანამედროვე განვითარებულმა ტექნოლოგიებმა და წარმოების ამორტიზაციამ შეამცირა მოთხოვნები ცოცხალ შრომაზე გაზრდის შესახებ. ავტომატიზირებული საწარმოს მართვა მოითხოვს მაღალკვალიფიცირებულ სპეციალისტებს, რაც აისახება წარმოების საშუალებების ღირებულებაში და პროდუქციის თვითღირებულებაზე. მრეწველობის დარგები მომგებიანნი არიან და ნაკლებად იყენებენ მუშახელს დიდ რაოდენობას.

საზოგადოებრივი განვითარების ისტორიაში გადამწყვეტი იყო ორი ფაქტორი: ენერჯის ახალი წყაროების ათვისება და ინფორმაციის შეგროვება. ენერგო-ინფორმაციული კრიტერიუმი ძირითადად არამარტო საწარმოო ძალთა, არამედ მთლიანობაში ცივილიზაციის განვითარების

შეფასებას იძლევა ამ პრობლემის განხილვისას ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვან ფაქტორად მიიჩნევა ბუნებრივი რესურსები, საწარმოო სტრუქტურის სრულყოფა, განათლების დონის ამაღლება, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი და სხვ. ამერიკელი ეკონომისტი ე. დენისონი მივიდა იმ დასკვნამდე, რომ ამერიკის ეკონომიკის ზრდის მთავარი ფაქტორი მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესია და წარმოების ფაქტორები: მიწა, შრომა, კაპიტალი, ინფორმაცია და მეწარმეობრივი უნარ-ჩვევები, მეწარმისათვის მოგების მომტანია.

საწარმოს ეკონომიკური საქმიანობის აღწერა შესაძლებელია, ცნობილი, კობა-დუგლასის საწარმოო ფუნქციით $Y = f(K, L, M, nt, N)$ იგი შემდეგ ფაქტორებზეა დამოკიდებული: N – კაპიტალი, L – შრომა, M – მასალები, nt – ტექნიკური პროგრესი, N – მოგება. იგი ასახავს დამოკიდებულებას გამოყენებული რესურსებსა და საწარმოს მიერ გამოშვებული პროდუქციის მაქსიმალურ მოცულობას Y შორის, მოცემულ დროის მონაკვეთში. ფუნქციის თვისებებია ის, რომ წარმოების ტექნოლოგიების ცვლილებით იცვლება ფუნქციაც; წარმოების რომელიმე ფაქტორის გამოთიშვა შეუძლებელია; წარმოების ზრდას იწვევს გამოყენებული რესურსები. კონკრეტულად ლიტერატურულ წყაროებში კობა-დუგლასის მოდელი ფორმულირდა ასეთი სახით: $Y = A_0 K^\alpha L^\beta u$; სადაც A_0 , α , β პარამეტრებია და ემორჩილებიან უმცირეს კვადრატთა მეთოდის გამოყენებით გამოთვლას (გალოგარიტმებით ნებისმიერი ფუძით). u – შემთხვევითი ცვლადია. α და β პარამეტრებს განსაზღვრული ეკონომიკური დატვირთა აქვთ. კობა და დუგლასი თვლიდნენ, რომ უმეტეს შემთხვევაში, წარმოების მაშტაბის უკუგება მუდმივია, ანუ $\alpha + \beta = 1$. აქედან გამომდინარე, მათ მიერ საწყის ეტაპზე შემთავაზებულ საწარმო-ფუნქციას შემდეგი სახე გააჩნდა $y = A_0 K^\alpha L^{1-\alpha} u$ მარტივი გარდაქმნით

ვღებულობთ $\frac{Y}{L} = A \left(\frac{K}{L} \right)^\alpha u$, სადაც $\frac{Y}{L}$ – შრომის მწარმოებლურობა, $\frac{K}{L}$

კაპიტალტევადობა. მოდელის მიხედვით $\alpha = \frac{\partial Y}{Y} : \frac{\partial K}{K}$ და $\beta = \frac{\partial Y}{Y} : \frac{\partial L}{L}$

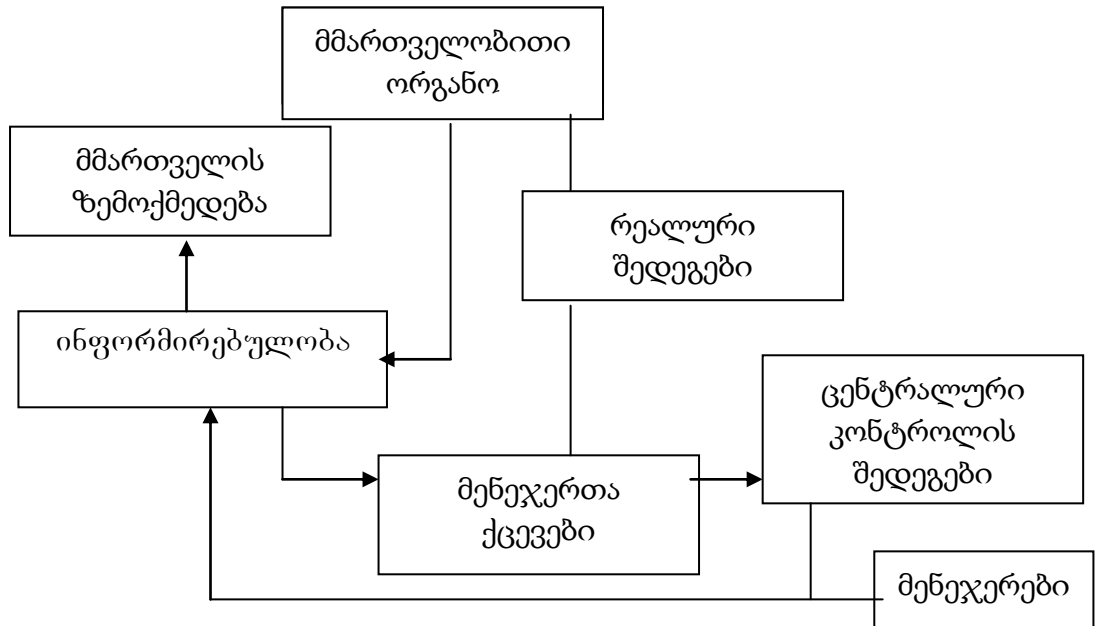
გამოსახვევს შესაბამისად. α – გამოშვებულის ელასტიკურობას კაპიტალის მიმართ, ხოლო β – გამოშვების ელასტიკურობას შრომის მიმართ. როგორც წესი, $0 < \alpha < 1$ და $0 < \beta < 1$ მოქმედებას კლებადი ეფექტიანობის კანონი, რაც იმას ნიშნავს, რომ სხვა თანაბარ პირობებში, რესურსების გამოყენების მოცულობის ზრდა გამოშვების სიდიდის ზრდის შემცირებული ეფექტით; ანუ, როცა მხოლოდ ერთი რესურსის გამოყენება იზრდება მისი ყოველი მომდევნო ერთეულიდან მიღებული ეფექტი წინა ერთეულიდან მიღებულ ეფექტზე ნაკლებია. მათემატიკურად კლებადი ეფექტიანობის თვისება ნიშნავს, რომ ფუნქციის მეორე რიგის წარმოებულები უარყოფითი უნდა იყოს, მართლაც:[59]

$$\frac{\partial^2 y}{\partial K^2} = \frac{\partial}{\partial K} \left(\frac{\partial Y}{\partial K} \right) = (\alpha - 1) \alpha A K^{\alpha-2} L^\beta < 0$$

$$\frac{\partial^2 y}{\partial L^2} = \frac{\partial}{\partial L} \left(\frac{\partial Y}{\partial L} \right) = (\beta - 1) \beta A K^\alpha L^{\beta-2} < 0$$

პირობების: $0 < \alpha < 1$ და $0 < \beta < 1$ გათვალისწინებით. საწარმოო ფუნქციისათვის დამახასიათებელია კონკრეტულობა. იგი მოცემული ტექნოლოგიისათვისაა განკუთვნილი და ყოველი უახლესი ტექნოლოგიის შემთვხვევაში საწარმოო ფუნქციაც შესაბამისი უნდა იყოს.

ნებისმიერი მოდელის აგებისათვის საჭიროა ინფორმაციის მოპოვება და დამუშავება, რადგან ზოგიერთი მოდელის აგება ეფუძნება ინტერპოლაციის მეთოდს. ინფორმაცია ერთმანეთთან აზრობრივად დაკავშირებული ელემენტების ერთობლიობა, რომლებიც ინფორმაციულ სისტემას ქმნიან და ინარჩუნებენ გარკვეულ კანონზომიერებას. როგორც ყველა დანარჩენი სისტემა, ინფორმაციული სისტემაც შესაძლებელია წარმოვიდგინოთ როგორც კომუნიკაციური გარემო. ასეთ პირობებში ადგილი აქვს მრავალაგენტთან მოდელირებას, რომელმაც მეოცე საუკუნეში ჰპოვა გამოყენება. სტრუქტურად მას აქვს შემდეგი სახე:



ნახ. 9 ინფორმაციული მართვის მოდელი

თანამედროვე მენეჯმენტის მოდელი კ. ლანტგონმა ჩამოაყალიბა, რომელიც ეყრდნობა შემდეგ პრინციპებს:

1. არ არსებობს ერთიანი ცენტრალური ხელმძღვანელობა, რომელიც დანარჩენებს უწევს სრულყოფილ კოორდინირებას;
2. თითოეული მენეჯერი ინდივიდუალურად სხვადასხვა მეთოდებისა და გზების საშუალებით ახდენს მმართველობით საკითხების გადაწყვეტას;
3. არარსებობს მენეჯერის ქცევის ერთიანი ტიპის გამსაზღვრელი მეთოდი;
4. მრავალწევრიანი გუნდები ცენტრალიზებულ-ვერტიკალურ დამოკიდებულებაში არიან.

მრავალწევრიანი ჯგუფის ძირითადი მახასიათებლები ჩამოაყალიბა ჯ.ეპშტეინმა. ესენია: არაერთგვაროვნება, ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლობა, ავტონომიურად მოქმედება და სხვ. სივრცე, სადაც ისინი მოქმედებენ წინასწარ უნდა იყოს განსაზღვრული; მენეჯერისათვის

შეზღუდული რაციონალურობაა დამახასიათებელი. ჰერბერტ საიმონმა შემოიღო ტერმინი და აღნიშნა, რომ ადამიანთა გარკვეული ფენები მხოლოდ ნაწილობრივ არიან რაციონალურნი.

მართვაში ჩართული წევრებს რაციონალური ქცევის ჰიპოთეზის თანახმად, შეუძლიათ არჩევანის რანჟირება (დახარისხება). აღსანიშნავია, რომ თანამედროვე ეკონომისტები მეტ ყურადღებას წევრთა რეალურ ინდივიდუალურ ქცევას უთმობენ, კერძოდ, რაციონალური ქცევის მოდელისაგან გადახრის ეფექტებს.

საიმონის მიერ იქნა გაკეთებული ასეთი დასკვნა, რომ ეკონომიკაში მენეჯერები იყენებენ არა ოპტიმიზაციის წესებს, არამედ ევრისტიკულ შეხედულებებს. მან დაამტკიცა, რომ ადამიანები მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისას ხშირად არ ეთანხმებიან სტანდარტულ ეკონომიკურ მოდელებს.

დაკვირვების საფუძველზე “ქცევათა ეკონომიკის” შემქმნელები მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ წევრებს რომელთაც უწევთ ალტერნატიული ვარიანტებიდან ყველაზე ეფექტური გადაწყვეტილების არჩევა ყოველთვის არ შეუძლიათ რაციონალური შეფასების გაკეთება და მოსალოდნელი სარგებლისა, თუ ზარალის ზუსტად განსაზღვრა. პირველ რიგში, ისინი სხვადასხვაგვარად რეაგირებენ ექვივალენტურ სიტუაციაზე, ხშირად ადგილი აქვს მათ ასიმეტრულ რეაქციებს.

“პერსპექტიული თეორიის” ავტორებმა დ. კანენმა (იერუსალიმის უნივერსიტეტი) და ამოსმა (სტანფორდის უნივერსიტეტი) შემოგვთავაზეს, რომ ყოველი მენეჯერი ცდილობს საკუთარი მდგომარეობის არა თუ გაუმჯობესებას, არამედ შენარჩუნებას.

სიტუაციური მართვის მოდელირებისათვის მიზანშეწონილია რეფლექსური თამაშების მეთოდის გამოყენება. იმ თამაშისაგან განსხვავებით, რომლებშიც წევრები სრული ინფორმირებულობის პირობებში არიან. რეფლექსურ თამაშებში თითოეულ წევრს თავისი შეხედულება აქვს გარემოსა და საკუთარი ოპონენტების მიმართ, აგრეთვე

აფასებენ ოპონენტების ქცევებს.

ადამიანები დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს და იმისათვის, რომ ხელმძღვანელმა გავლენა იქონიოს მის ქცევაზე, მას სჭირდება მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების მათემატიკური მოდელი. ასეთი მოდელის არსი ეყრდნობა იმას, რომ როდესაც უამრავი ვარიანტი არსებობს. არსებული ალტერნატივებიდან ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტის არჩევას, ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს ფორმირებული მოდელის საფუძველზე პროგნოზის გაკეთება და შესაბამისად ცალკე მართვაზე მოქმედ ფაქტორების შეფასება.

გასული საუკუნის 70-იან წლებში ჯ. ხარშანმა შემოიტანა ბაიესის თამაშების წესები მოდელირებაში, როცა ინფორმაცია შეზღუდულია, ან ინფორმაციას ფლობს მხოლოდ ერთი კონკრეტული მენეჯერი. სწორედ ინფორმაციის ფლობა აყალიბებს მენეჯერის ისეთ ტიპს, რომელსაც შემდეგში შეუძლია წინასწარი გათვლების გაკეთება (შეფასება), მისივე ოპონენტის ქცევის ტიპთან დაკავშირებით. სტაბილური ინფორმაციული წინასწარობის თვისების თანახმად იგი ღებულობს მოლოდინის შესაბამის შედეგს.

თამაშს, სადაც მოთამაშენი გადაწყვეტილებას იყენებენ თავიანთი ინფორმირებულობის სტრუქტურის შესაბამისად, რეფლექსური თამაშები ეწოდებათ. კოლექტიური კომუნიკაციის მრავალრიცხოვანი ფორმისაგან განსხვავებით რეფლექსური თამაშები იძლევიან მენეჯერის ინტერესების, მოტივაციის, პოზიციის გამოვლენის საშუალებას, ასევე ხელს უწყობენ კოლექტივებისა და გუნდების ფუნქციონირებასთან დაკავშირებით პრინციპიალურად ახალი შეხედულებების ჩამოყალიბებას, რაც უზრუნველყოფს მათი საქმიანობის მაღალ ეფექტიანობას. რეფლექსური თამაშები ერთ-ერთი უძველესი მექანიზმია ორგანიზაციათა განვითარებისა და გარდაქმნის პროცესში. თითოეული რეფლექსური თამაში ინდივიდუალურია და მისი დაპროექტება ხდება სიტუაციიდან

გამომდინარე. თითოეული მოთამაშე საკუთარ სტრატეგიას შეიმუშავებს რეფლექსების, საკუთარი მოტივების და მიზნების გათვალისწინებით მოდელს აქვს ასეთი სახე:

$$\Gamma_i = \{N, (X_0)_{i \in N}, f_i(x)_{i \in N}, \lambda, J\}$$

სადაც N - მენეჯერების რაოდენობა;

x_i - i -ური მენეჯერის დასაშვები ქცევათა სიმრავლე

$f_i(x): \lambda \times X^1 \rightarrow R$ მიზნის ფუნქციაა. $i \in N$, λ -უცნობი გარემო.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინფორმაციული მართვის ამოცანების გადაჭრის აუცილებლობა, რათა შესაძლებელი იყოს ინფორმირების ისეთი სტრუქტურის მიგნება, სადაც რეფლექსური თამაში ცენტრის მოთხოვნების შესაბამისი იქნება, ინფორმაცია განიხილება როგორც მართვის ობიექტად და არა როგორც მართვის საშუალება. რეფლექსის თამაშის წონასწორობის პირობა დამოკიდებულია მენეჯერის ინფორმირების სტრუქტურაზე, რომლის ცვლილებაც იწვევს მენეჯერის ინფორმაციული წონასწორობის ცვალებადობას. თითოეული კონკრეტული მოდელის შემთხვევაში მართვის ამოცანის ამოხსნა რამდენიმე ეტაპს მოიცავს: ქცევის მოდელების შექმნას, ანუ ინფორმაციული წონასწორობის შესწავლას, ინფორმაციული კავშირების დადგენას, ასევე, საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს დანახარჯები, რომელიც გაიღება მენეჯერის ინფორმირებულობაზე ოპტიმალური ამოცანების ფორმირებისათვის.

ეკონომიკური კეთილდღეობის თეორიის ფარგლებში ერროუს თეორიამ საფუძველი მისცა ერთობლივ გადაწყვეტილებათა თეორიის შემუშავებას. მაგრამ ნორმალურ პირობებში კოლექტივს არ შესწევს უნარი ერთობლივად ჩამოაყალიბოს ერთიანი მიზანი სწორედ ამას გამოხატავს ერროუს პარადოქსი.

გამოჰყოფენ გუნდური ფუნქციონირების შემდეგ ოთხ ეტაპს: 1. პროექტირება; 2. ფორმირება; 3. ფუნქციონირება, ანუ პროექტში მონაწილეობა; 4. პროექტების განსახორციელებლად აუცილებელია გარდასახვის შესაძლებლობა.

კვლევის პროცესში გამოიყოფა შემდეგი მიმართულებები:

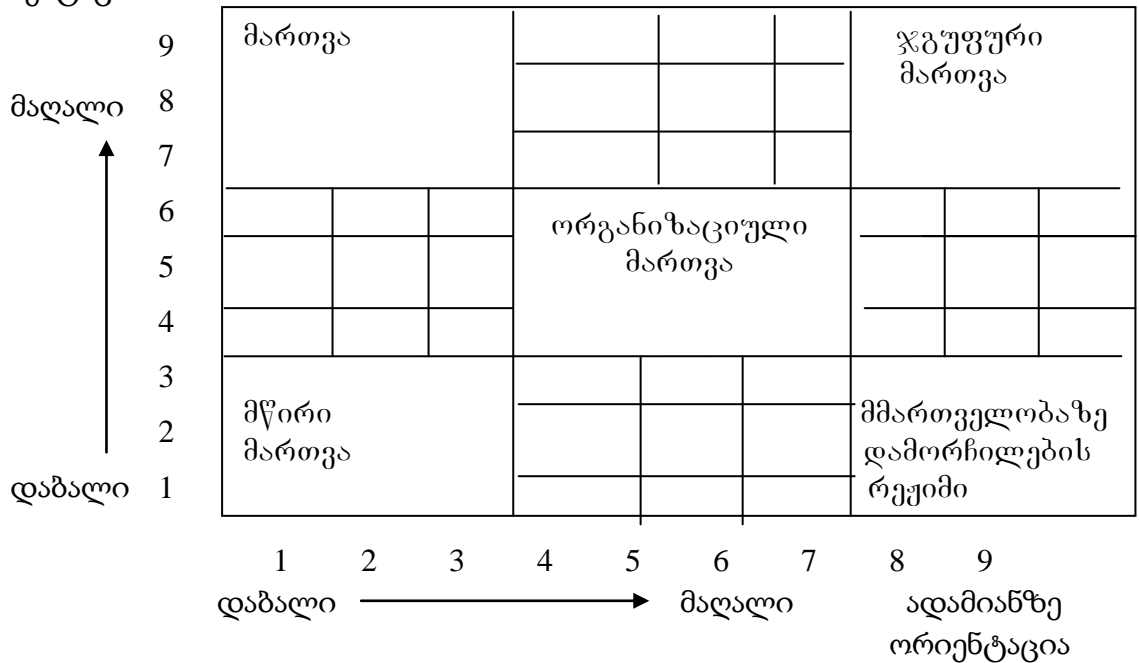
1. გუნდების ფორმირების ოპტიმიზაციის ამოცანა;
2. მენეჯერებს შორის სამუშაოს მოცულობის განაწილების ამოცანა;
3. თეორიული თამაშები;
4. მარშაკ-რადნერის მოდელი და მისი გამოყენება;
5. კოლექტიური სტიმულირების მოდელირება;
6. რეპუტაციური მოდელები და ქმედითი ნორმები;
7. იმიტაციური ექსპერიმენტები და საქმიანი თამაშები;
8. რეფლექსური მოდელები.

მენეჯერის მონაწილეობა კოლექტივის საქმიანობის მართვის პროცესში დაკავშირებულია მთელ რიგ პრობლემებთან. განსაკუთრებულ ყურადღების ობიექტს ხელმძღვანელისათვის წარმოადგენს მოდელში მიზნობრივი ფუნქციის განსაზღვრა. იგი შეიძლება იყოს როგორც მაქსიმალურ მოგებაზე, ისე პროდუქციის წარმოებაზე მინიმალური დანახარჯებით. მაგრამ, ამავე დროს არსებობს ისეთი მნიშვნელოვანი კრიტერიუმები როგორცაა: მაქსიმალური შრომის მწარმოებლურობა, წახალისების ფონდის მაქსიმალური ზრდა, რომელიმე რესურსზე მინიმალურ დანახარჯებისა და მაქსიმალური რენტაბელობის შესახებ ამოცანის განხილვა და სხვა. შესაძლებელია, ასევე საწარმოს სიმძლავრის განსაზღვრისა და მისი მენეჯმენტის მოდელირებაში გათვალისწინება. თავისი არსით საწარმოს სიმძლავრე – პროდუქციის წარმოების მაქსიმალური შესაძლებლობა, გარკვეული დროის მონაკვეთში, იგი თავისთავში ითვალისწინებს შრომის საშუალებების და ახალი ტექნიკის მაქსიმალურ გამოყენებას, ასევე საწარმოს საორგანიზაციო სისტემის და პროგრესული ტექნოლოგიების სრულყოფას. საწარმოს სიმძლავრის ბაზაზე დგება წარმოების სტრატეგიული გეგმა და ვლინდება მის ყველა ქვედანაყოფში არსებული ხარვეზები და დისპროპორციები.

მრავალგანზომილებიან მოდელთაგან ერთ-ერთი მეტად პოპულარულია -რობერტ ბლეიკისა და ჯეინ მოუმონის “მმართველობითი

ცხრილი”.[60] ამ მკვლევარებს მმართველთა ქცევის შეფასების საფუძვლად გამოყოფილი აქვს ორი პარამეტრი: 1. წარმოებაზე ზრუნვა და 2. ადამიანზე ზრუნვა (ან ორიენტაცია ამოცანაზე და ორიენტაცია ადამიანებზე) ცხრილს აქვს ბადის სახე, ვერტიკალურ ღერძზე დატანილია “ადამიანებზე ზრუნვის” ცხრა რანგი, სადაც მე-9 პოზიცია ასახავს მახასიათებლის უმაღლეს ინტენსიურობას, 1-ლი პოზიცია კი ასახავს უმდაბლესს.

ადამიანზე
ორიენტაცია



ცხრილი 6 რ. ბლოკის და ჯ. მოუტონის მმართველობითი ცხრილი.

ამ ცხრილის მეშვეობით შეიძლება მმართველობითი სტილის 81 ვარიანტის განხილვა, რომლებიც განსხვავებული ხარისხით ასახავენ ერთიან მიდგომას.

შეიძლება დაისვას კითხვა – რა უშლის ხელს ამ სტილის ფართო დანერგვას პრაქტიკაში? გერმანელმა მკვლევარმა უ. შტიჰმა გამოყო ამ სტილის განხორციელების შვიდი ძირითადი ხელისშემშლელი ფაქტორი, კერძოდ: თანამშრომელთა განათლების დაბალი დონე; მენეჯერთა არასაკმარისი მომზადება; მუშაკთა დაბალი იდენტიფიკაცია

შესასრულებელი საქმისადმი; ინფორმაციის არადამაკმაყოფილებელი დონე; მუშაკთა ტრადიციული დაბალი აზროვნება; განსხვავებული მიდგომები მენეჯერის და ხელქვეითების ემოციური შეუთავსებლობა.[61]

საწარმოს ხელმძღვანელი ადგენს ფუნქციების განაწილების ამოცანის – სქემას. თითოეული ამოცანა მოიცავს სამ ძირითად კრიტერიუმს: 1. მაქსიმალური დრო, რომელიც საკმარისია სამუშაოს შესასრულებლად, ან ოპტიმისტური შეფასების კრიტერიუმი; 2. ყველაზე არასახარბიელო სამუშაო პირობებში მაქსიმალური დროის დანახარჯი – შეფასების პესიმისტური კრიტერიუმი; 3. რეალური დრო, რომლის განმავლობაშიც უნდა შესრულდეს დავალება. თუ შემოვიტანთ დროის რესურს, რომელიც გამოყოფილია გუნდური მუშაობისათვის a_i , ხოლო დავალების რეალიზაციისათვის საჭირო დროს - b_j -ით და თუ ადგილი ექნება იმას, რომ

$$\sum_{i=1}^m a_i = \sum_{j=1}^n b_j$$

მინიმალური დანახარჯები ფუნქციების განაწილებული იქნება

$$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n x_{ij} s_{ij} \rightarrow \min$$

ყოველი $x_{ij} > 0$ $i=(1,m)$. $j=(1,n)$, და $\sum_{i=1}^m x_{ij} = a_i$

პრინციპში მოდელი ჩაკეტილი ტიპისაა, ხოლო პირობა გულისხმობს იმას, რომ ყველა დავალება შესრულებადია. თუ გადაწყდება ფუნქციებისა და სამუშაოს ოპტიმალური განაწილების ამოცანა, საჭიროა უკვე შემსრულებელთა შემადგენლობის ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა. აქ, უნდა განვიხილოთ შრომისა და ორგანიზაციის ეკონომიკური საკითხებიც.

შრომის ეკონომიკის საბოლოო შედეგებს განსაზღვრავს ორგანიზაციის წევრთა ოპტიმალური რაოდენობა, რაც ასახავს წონასწორობას მუშაკთა მიერ შექმნილ ზღვრულ პროდუქტის რაოდენობასა და მათი წარმოებისათვის გაწეულ დანახარჯებს შორის. დამატებით მიღებული შემოსავლის რაოდენობა, რომელსაც მიიღებს საწარმო ერთი ახალი

დამატებითი მუშაკის დაქირავებით არის შრომის ზღვრული პროდუქტი, მაგრამ დამატებით ერთი მუშაკის დაქირავება გულისხმობს დამატებით ხარჯებსაც, რომელსაც მეწარმე გაიღებს, ეს კი ზღვრული დანახარჯია. მეწარმეს საშუალება აქვს ცვალოს მუშაკთა რაოდენობა (გაზარდოს მუშათა რაოდენობა თუ ზღვრული შემოსავალი გადააჭარბებს ზღვრულ დანახარჯებს ან პირიქით), მანამ, სანამ არ დამყარდება წონასწორობა და ერთმანეთს არ გაუტოლდება ზღვრული შემოსავალი და ზღვრული დანახარჯები. ასეთი მიდგომა გამოიყენება, როცა ორგანიზაცია ერთგვაროვანია, როგორც ცნობილია არსებობს წევრებს შორის მჭიდრო ინფორმაციული კავშირი და როდესაც იზრდება წევრთა რაოდენობა გუნდში, მაშინ ადგილი აქვს ეგ.წ. “კოორდინაციის უზრუნველყოფაზე” დანახარჯების ზრდას. საბოლოოდ, ორგანიზაციათა სიდიდე და ორგანიზაციის სტრუქტურა განსაზღვრავს ბაზრის ურთიერთშეთავსებას.

1920-1930 წლებში ამერიკაში ჩამოყალიბდა “ტრადიციული ინსტიტუციონალიზმი”, რომლის ფუძემდებელი იყო რ. კოუზი, მან ჩამოაყალიბა “ფირმის თეორია”. 1980-იან წლებში შეიქმნა “ეკონომიკური სოციოლოგია”, რომლის ფუძემდებლებია ჰ.ჰაიტი და მ. გრანოვეტერი. მათ შექმნეს ინფორმაციის სოციალურ ქსელში გავრცელების მოდელი. ეს თეორიები ეკონომიკური მეცნიერების _ ნეოინსტიტუციონალიზმის ახალი მიმართულების მნიშვნელოვანი ნაწილია. რ. კოუზმა თავის სტატიაში “ფირმის თეორია” აჩვენა, რომ ყოველი შეთანხმების მისაღწევად აუცილებელია მოლაპარაკებების, დაკვირვებების, კონტროლის, ურთიერთკავშირის წარმოება, ურთიერთკავშირის დამყარება, უთანხმოებათა დარეგულირება. თავდაპირველად კოუზი საუბრობდა საბაზრო მექანიზმებზე. კ. დალომანის აზრით, მმართველობითი გადაწყვეტილებას პროცესი მოიცავს ინფორმაციის შეკრება-დამუშავებას, კონტროლსა და პარტნიორთა შორის მოლაპარაკებათა წარმოების სტადიებს.

უილიამსონის აზრით, საწარმოთა მენეჯმენტში განსხვავება ის არის,

რომ მათში არსებობს საკონტაქტო ურთიერთობათა რეგულირების მექანიზმები. არსებობს კონტრაქტის სამი ძირითადი ფორმა: კლასიკური, ნეოკლასიკური და კონტრაქტები, რომლებსაც საფუძვლად უდევს პარტნიორული ურთიერთობები.

ულიამსონის მიერ ჩამოყალიბებულია კონცეფციები. ესენია:

1. მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება, წინასწარი ინფორმაციისა და გაანგარიშების გარეშე (რადგანაც შეუძლებელია ყველა ცვლილებისა და მოვლენის გათვალისწინება);

2. მმართველობითი გადაწყვეტილება ოპორტუნისტულია, რაც საკუთარი ინტერესებისადმი აშკარა, ან ფარულ დაქვემდებარებაა.

ინსტიტუციონალური მართვის ამოცანა მოითხოვს, იმ დასაშვები ნორმების დადგენას, რომელიც აძლევს მმართველობით გადაწყვეტას მაქსიმალურ ეფექტს.

პრაქტიკაში მეტადაა გავრცელებული “სამართლიანობის ეფექტის” გამოყენება, რაც გულისხმობს იმას, რომ წევრები დაინტერესებული არიან არა მხოლოდ საკუთარი შეფასებით, არამედ კოლეგების შრომის შეფასებითაც.

ქცევითი თამაშების თეორია ეძებს პასუხს კითხვაზე - თუ რატომ იღებენ ადამიანები რომელიმე კონკრეტულ გადაწყვეტილებას. ანალიზის ფორმალური კონცეფცია, რომელიც შემოთავაზებული იყო ჯ. ნემის, ლ. შეპლეს, ჯ. ხარშანის, რ. ზელტენის მიერ იძლეოდა არამართო მენეჯერის რეალურ ქცევის ახსნას, არამედ ხდება შედეგების წინასწარი განსაზღვრა.

დროთა განმავლობაში ექსპერიმენტალური კვლების საფუძველზე ეკონომისტებმა და ფსიქოლოგებმა გააუმჯობესეს ძველი მოდელები და ყურადღება გადაიტანეს ადამიანთა ქცევის ფსიქოლოგიურ თავისებურებებზე. ამ მიმართულებას “ქცევითი თამაშების თეორია” ეწოდა.

ფირმების მფლობელებმა მოახდინეს თავიანთი პორტფელების დივერსიფიკაცია. ხელმძღვანელებმა და კოლექტივის წევრებმა მნიშვნელობა მიანიჭეს ფიქსირებული ანაზღაურების წესს. ფარული

კონტრაქტები ასახულია აზარიადის ბეილის-გორდონის მოდელში. ამ მოდელში ასახვას პოულობს შრომითი ანაზღაურების თეორია. შრომის მწარმოებლური კოლექტივის ფორმირებისას მნიშვნელობა ენიჭება ურთიერთპატივისცემასა და სიმპატიებს. ადამიანთა ურთიერთკავშირის მოდელები იყოფა: ურთიერთობის ტიპი-კონკურენცია, როდესაც მონაწილეთა ინტერესები მიმართულია ეგოისტურ მიზნებზე და სინერგიულობა - ამ მახასიათებლის მიხედვით გამოირჩევიან მოდელები, სადაც საბოლოო შედეგები აიგება ინდივიდუალურ ქმედებებზე, სადაც არსებობს სინერგიული ეფექტი.

საწარმოთა ერთ-ერთი ძირითად უპირატესობას წარმოადგენს სინერგიული, ანუ სისტემური გაერთიანების ეფექტი. დღეისათვის არსებული კოლექტივის მართვის ფორმალური მოდელების კვლევის შედეგები სრულად ვერ ასახავენ გუნდების წევრთა ურთიერთობების სინერგიულ ეფექტებს. ამიტომაც აქტუალურია ამ მოდელთა ახლებური კვლევა და შემუშავება თამაშთა თეორიის მეთოდებით.

სინერგიულობის ეფექტის შესწავლას ეკონომიკაში დიდი ადგილი ეთმობა, რადგან ეკონომიკურ რეალობაში არსებული, არარეგულალური ეფექტების საშუალებას იძლევა. ეს, კი ეკონომიკური მართვის ორგანიზების საკითხის მნიშვნელოვანი მომენტია. ეკონომიკაში სინერგიული ეფექტის არსებობა მოითხოვს პროგნოზირების და დაგეგმვის ახლებურ მიდგომას. აღნიშნული ეფექტების შესწავლა ეყრდნობა კეინსიანურ, პოსტკეინსიანურ ნეოკლასიკურ, ინსტიტუციონალურ, ევოლუციურ ეკონომიკურ თეორიებს და თანამედროვე ეკონომიკურ-მათემატიკურ მოდელირებას.

ეკონომიკური სუბიექტების კოლექტიური ქმედებები ენდოგენური და ეგზოგენური ხასიათისაა. ენდოგენური ქცევის ტიპი გამოიხატება ქცევის მდგრადობისაკენ მიდრეკილებაში, ხოლო ეგზოგენურობა გამოიხატება ოპტიმალური ქცევიდან შემთხვევით გადახრებში.

3. ოუენი “თამაშთა თეორიაზე” დაყრდნობით დაადგინა, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების პროცესში დიდი

ადგილი უკავია კონფლიქტებს. კონფლიქტები საზოგადოების განვითარებაში დიდ როლს თამაშობს. სუბიექტი გადაწყვეტილების მიღებისას ანგარიშს უწევს არა მარტო საკუთარ მიზნების და მისწრაფებებს, არამედ იძულებულია ოპონენტის მიზნებიც გაითვალისწინოს.

კონფლიქტის პირობებში ოპტიმალური გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების კვლევა მეტად რთულია და სპეციფიურია. მისი მოდელირება შესაძლებელია თამაშთა თეორიის მეთოდების გამოყენებით.

მარშაკ-რადნერის მოდელი ბევრ ნაშრომში იქნა გამოყენებული. მათ შორის გროსოვის მიერ გამოყენებულია რესურსების განაწილების ეფექტურ განაწილებასა და გუნდებში სტიმულირების მოდელირებაში, ხოლო მიზნის ფუნქციაში შეიტანა გუნდში შეთანხმებული მუშაობის მოტივაცია. მარშაკ-რადნერის მოდელში როგორც სხვა უმეტეს თეორიულ თამაშთა მოდელებში მიზნის ფუნქცია თითქმის ერთნაირი მოთხოვნებზეა დაყვანილი. სწორედ ამიტომ ჯგუფები იქმნებიან საერთო მიზნის მქონე ადამიანებისაგან. თუმცა ჯგუფის თითოეული წევრი შეიძლება ფლობდეს სხვადასხვაგვარ აპრიორულ ინფორმაციას ორგანიზაციულ გარემოსთან დაკავშირებით და ინდივიდუალური ქცევის ხასიათის მქონე ტიპთან, რის საფუძველზეც ქმნიან ინფორმაციულ სტრუქტურებს. ინფორმაციულ დაუზუსტებლობა ქმნის მნიშვნელოვან დაბრკოლებებს გუნდების საქმიანობაში და ერთ-ერთ მთავარ ხელისშემშლელ პირობად გვევლინება. ამას ემატება ხელმძღვანელების მიერ სამუშაოს შესრულების სურვილი მოკლე ვადებში, რის გამოც შეიძლება პროდუქციის ხარისხი დაზარალდეს. მაღალია მათი დასახული მიზნის მიღწევის რისკი და პროექტის მონაწილეთა შრომის ინტენსივობა. ამიტომ ხელმძღვანელი ეძებს მართვის ახალ მეთოდებსა და სტრატეგიებს, რათა გაითვალისწინოს თანამშრომელთა კონფლიქტური სიტუაციები და მართოს ეფექტურად კოლექტივი, დროის დეფიციტის პირობებში სტიმულირების გამართული სისტემით შესაძლებელია 40-50%-ით გაუმჯობესოს მისაღები პროექტები. სტიმულირების სისტემა მოიცავს

შემდეგ მახასიათებლებს: პროექტის ხანგრძლივობა, მიზნები, კომპანიის პოლიტიკა, მენეჯერის სტატუსი, კომპენტენციები, მონაწილეთა მონაწილეობის ხარისხიანობა და სხვა.

უნდა აღინიშნოს, რომ დასავლური ქვეყნების სტიმულირების მეთოდების ჩვენს ქვეყანაშიც შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას.

თანამედროვე სამრეწელო საწარმოებს უხდებათ მძიმე ფინანსური პრობლემების გადალახვა, იმასთან დაკავშირებით, რომ საწარმოთა პრობლემები გრძელდება ძველი ვერტიკალური ეკონომიკური კავშირების არსებული სისტემებით, აგრეთვე პრობლემა განსაკუთრებით ეხება იმ საწარმოებს, რომელთა პროდუქცია არ წარმოადგენს მასობრივ მოხმარებას და მოხმარებლები არიან ვიწროდ სპეციალიზაციის ორგანიზაციები.

ბუნებრივია, რომ ამ საწარმოსთვის მეტად აქტუალურია პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების საკითხები. ამ შემთხვევაში საწარმოთათვის ძირითადია ეკონომიკური მართვა, რომლის ძირითადი მიმართულებაა მატერიალური სტიმულირების სისტემის ჩამოყალიბება. საწარმოთა ეფექტიანობის ამაღლებისათვის მატერიალური სტიმულირების მეთოდი უამრავი სპეციალისტისათვის მნიშვნელოვანია.

თუ რომელიმე სამრეწველო საწარმოს წმინდა წლიური მოგება წარმოადგენს მიზნის ფუნქციას. მასზე მოქმედ ფაქტორების შემოსატანდ იყენებენ კავშირების დასადგენად კორელაციის კოეფიციენტების გამოთვლას. იმის გამო, რომ ეკონომიკური მაჩვენებლები, როგორც წესი, ყალიბდებიან სხვადასხვა ფაქტორების ზემოქმედებით, ამიტომ მაჩვენებლების დამოკიდებულება ფაქტორებზე უნდა აისახებოდეს ფუნქციონალური დამოკიდებულებით, რა თქმა უნდა წინასწარი კორელაციური დამოკიდებულების გამოკვლევის შედეგად.

მოდელირების თეორიული ნაწილის განხილვისას ავლნიშნეთ, რომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანს სამრეწველო საწარმოების პროდუქტების პირდაპირი დანახარჯების კოეფიციენტების მატრიცა წარმოადგენს, რადგანაც მის თვისებებზე არსებითად დამოკიდებულია წარმოების

ტექნოლოგიების და მთლიანად ეკონომიკის ფუნქციონირების ეფექტიანობა.

ტექნოლოგიური ხარჯვის კოეფიციენტების მსგავსად სირთულეები არსებობს ასევე რესურსების (შრომისა და კაპიტალის) გამოყენების კოეფიციენტებთან მიმართებაშიც. მოდელირების მიხედვით ეს კოეფიციენტები ინდივიდუალურად უნდა განისაზღვროს შუალედურ, საბოლოო და საინვესტიციო პროდუქტებისათვის. სამწუხაროდ საქართველოს სტატისტიკის ეროვნულ სამსახურში არსებული ინფორმაცია ამის საშუალებას არ იძლევა. ამიტომ მთლიანი გამოშვებისათვის გამოთვლილი საშუალო წლიურიშრომატევადობის $\frac{Y}{L}$ და კაპიტალტევადობის $\frac{K}{L}$ მნიშვნელობები გავავრცეთ საწარმოების პროდუქტების სახეებზე. (სხვანაირად დაუშვათ თითოეული საწარმოთათვის მათი ტოლობა).

მოდელის ინფორმაციული უზრუნველყოფის პრობლემის კიდევ ერთ-ერთ ყველაზე ვიწრო ადგილია ინფორმაციის მოძიება შრომის ბაზრის წონასწორული ხელფასის განკვეთის და კაპიტალის ბაზრის წონასწორული გაქირავების ფასები. საქმე ისაა, რომ მოდელირების ერთერთ ვარიანტში ეს ცვლადები ენდოგენურად განსაზღვრათა ჯგუფს მიეკუთვნებიან. მოდელში მათ გასათვალისწინება მოითხოვდა დაკვირვებათა უამრავ რაოდენობას, რათა დამაკმაყოფილებლად შეფასებულიყო შრომისა და კაპიტალის მიწოდება.

მოცემულ ნაშრომში ამ პრობლემის გადაწყვეტის სხვა გზა ავირჩიეთ. ეკონომიკური თეორიიდან ცნობილია, რომ თუ შევაფასებთ კობა დუგლასის ტიპის საწარმოო ფუნქციის კაპიტალისა და გამოყენებული შრომის მიმართ, მაშინ ფუნქციის საფუძველზე შეიძლება მიღებულ იქნეს წონასწორული მნიშვნელობები. ფუნქციამ საქართველოს სტატისტიკის სამსახურის მონაცემებით მიიღო შემდეგი სახე:

$$Y = e^{1.72996} * K^{0.83532} * L^{0.11349}$$

ე.ი $\alpha = 0.83532$ და $\beta = 0.11349$. შესაბამისად წარმოადგენენ კაპიტალისა და შრომის მიმართ გამოშვების ელასტიკურობის მაჩვენებლებს. მათ საფუძველზე ვიანგარიშეთ კაპიტალისა და შრომის ზღვრული პროდუქტების მნიშვნელობები. კერძოდ:

$$\frac{\partial Y}{\partial K} = \alpha AK^{\alpha-1}L^{\beta} = \alpha \frac{Y}{K}$$

$$\frac{\partial Y}{\partial L} = \beta AK^{\alpha}L^{\beta-1} = \beta \frac{Y}{L}$$

გამოყენებით განვსაზღვრეთ ზღვრული პროდუქტების მნიშვნელობები 2000-2012 წლებისათვის ამ გზით გამოვთვალეთ *MPK* (კაპიტალი) და *MPL* (შრომითი) მოყვანილია ცხრილი 7-ში, როგორც მოყვანილი შედეგები გვიჩვენებს, საქართველოში აღნიშნულ წლებში სამრეწველო საწარმოებში კაპიტალის დამატებითი ერთეული გამოყენების თვალსაზრისით უფრო ეფექტიანი იყო ვიდრე, შრომის დამატებითი ერთეული. თუმცა შეიმჩნევა საინტერესო ტენდენცია: შრომის დამატებითი ერთეულის ეფექტიანობა საშუალოდ იზრდება, მაშინ, როცა კაპიტალის დამატებითი ერთეულისათვის საწინააღმდეგო პროცესს აქვს ადგილი. აღნიშნული დაადასტურა კერძო კორელაციის კოეფიციენტებმაც $Z_{yk} = 0.6897$ კაპიტალთან, ხოლო შრომის ფაქტორთან $Z_{yl} = 0.899$. ერთობლივმა კორელაციის კოეფიციენტმა შეადგინა $R = 0.815$, რომელიც გამოვთვალეთ არაწრფივი მოდელირების ერთობლივი კორელაციის ინდექსით. [62]

თუ ჩავთვლით, რომ საქართველოს სამრეწველო სამეწარმეო სფეროს საქმიანობა რამდენადმე უტოლდება რაციონალურ ქმედებას, მაშინ ცხრილში მოყვანილი *MPK* და *MPL* მნიშვნელობები როგორც თეორიულად, ისე სტატისტიკურად განიხილებიან შეფასების როლში.

საქართველოს სამრეწველო საწარმოთა სტატისტიკური
 მონაცემები და კაპიტალისა *MPK* და შრომის *MPL* ზღვრული
 პროდუქციის მნიშვნელობები

წელი	დასაქმებულთა რაოდენობა	ინვესტიცია პირითად კაპიტალში მლნ.ლარი	წარმოების მოცულობა მლნ. ლარი	<i>MPK</i>	<i>MPL</i>
2000	378055	349.0	2382.6	1817.5	0.0171
2001	313370	400.0	2625.4	2001.5	0.0273
2002	301310	475.0	2847.1	1909.7	0.0317
2003	297795	724.3	3015.1	2113.3	0.0413
2004	322779	853.8	3111.3	2115.5	0.0173
2005	388946	900.0	3505.7	2113.2	0.0311
2006	360987	965.9	7300	2.1611	0.0138
2007	361209	1057.8	9600	2.7011	0.0171
2008	349250	1039.7	10200	2.5882	0.0198
2009	387463	266.1	10900	1.8557	0.0166
2010	461675	450.8	13200	1.9247	0.0187
2011	503236	245.9	19200	1.9878	0.0177
2012	527828	348.7	21000	2.003	0.0188

**2.5 საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის მენეჯმენტის
 გაუმჯობესების მიმართულებები**

მენეჯმენტის შესახებ სხვადასხვა ავტორთა მიერ სხვადასხვა ინტერპრეტაციის მიუხედავად, თვალნათლივ ჩანს, რომ იგი არის კოლექტივზე ზემოქმედებისა და მისი გამოყენების გზით საწარმოს მართვის მექანიზმი. საწარმოს მენეჯმენტი იგივე მართვაა, მაგრამ სხვა სახის მართვისაგან იმით განსხვავდება, რომ მის მიზანს წარმოადგენს პროდუქციის წარმოების, ან მომსახურების გაწევის განხორციელება და ბაზრის მემკვიდრით ამ საქონელზე მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილება. ამდენად საწარმოს მენეჯმენტი ფასდება საწარმოს საქმიანობის ეკონომიკური შედეგების მიხედვით. მენეჯმენტის მთავარ მიზანს შეადგენს რენტაბელური საწარმოს შექმნა, მცირე დანახარჯებით მაღალხარისხიანი პროდუქციის წარმოება და მისი შეუფერხებელი რეალიზაცია. ეკონომიკურ გარემოში მოქმედი საწარმოს ამოცანაა აითვისოს

ახალი ბაზრები და დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნილება, მიაღწიოს წარმატებას ამ მიმართულებით. მან უნდა უზრუნველყოს პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის მაღალი ეფექტიანობა, მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების მაღალი დონე. მენეჯმენტში მიღებული გადაწყვეტილებები არა მარტო აწმყოში, არამედ მომავალშიც, უნდა იწვევდეს ახალი ბაზრების შექმნის არსებობის საფუძვლებს.

საქართველოში ბიზნესის მენეჯმენტის განვითარების არსებული მდგომარეობისა და მისი პერსპექტივების უშუალოდ განსახილველად, უნდა განვიხილოთ საზღვარგარეთის გამოცდილებები, ამ მხრივ ყველაზე მისაღებია ამერიკის, იაპონიისა და დასავლეთ ევროპის ქვეყნებში, რაც უმთავრესად გასული საუკუნის 60-იან წლებში დაიწყო, ხოლო აღმოსავლეთი ევროპის ქვეყნებში 80-იანი წლებიდან.

მსოფლიოს მრავალ ქვეყანაში ამა თუ იმ საწარმოს მცირე ბიზნესისათვის მიკუთვნება ხდება სპეციალური კანონმდებლობით განსაზღვრული კრიტერიუმებით. მაგ., ამ საკითხს ამერიკაში არეგულირებს 1953 წელს მიღებული კანონი მცირე ბიზნესის შესახებ, რომლის თანახმადაც ფირმად ითვლება ისეთი საწარმო, რომელიც ფუნქციონირებს დამოუკიდებლად, არ დომინირებს თავისი ბიზნესის სფეროში და მისი მესაკუთრე არ არის სხვაზე დამოკიდებული. სტატისტიკის თანახმად, ამერიკაში მცირე ფირმას მიეკუთვნება იურიდიულად დამოუკიდებელი საწარმო 500 კაცამდე დასაქმებული მუშაკით. ამერიკაში ყველა საწარმო ხუთ კატეგორიადაა დაყოფილი: უმცირესი 1-25 მოსამსახურე; მცირე 25-99-მდე მოსამსახურე; შუალედური 100-499-მდე, მსხვილი 500-999-მდე და უმსხვილესი 1000 მეტი მოსამსახურით. ამერიკაში მცირე ფირმაზე მოდის ქვეყნის საერთო ეროვნული პროდუქციის 40%-ი და კერძო სექტორის საერთო პროდუქციის ნახევარი. მცირე ფირმებში ამერიკის მთელი შრომისუნარიანი მოსახლეობას 50%-ზე მეტია დასაქმებული. [63]

1988 წლის მონაცემებით იაპონიაში მცირე ბიზნესზე მოდიოდა

სამრეწველო პროდუქციის რეალიზაციის 55%, საცალო ვაჭრობის – 80% და საბითუმო ვაჭრობის – 50%-ზე მეტი. იაპონიის მხოლოდ გადამამუშავებელ მრეწველობაში ფუნქციონირებს 6 მილიონზე მეტი მცირე ზომის საწარმო, რომელშიაც საერთოდ მრეწველობაში დასაქმებულთა 75%-ზე მეტი მოდის. ამ ქვეყანაში მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოები განსხვავებულია ეროვნული ეკონომიკის დარგის მიხედვით. მრეწველობაში, მშენებლობაში, კავშირგაბმულობასა და ტრანსპორტის სფეროში მცირედ ითვლება საწარმო, რომლის კაპიტალი დაახლოებით 600 000 დოლარის ფარგლებში. ხოლო მომუშავეთა რაოდენობა – 300 კაცამდე. საბითუმო ვაჭრობაში ეს მაჩვენებელი 200000 დოლარი და 100 კაცია, საყოფაცხოვრებო მომსახურების სფეროში 60 000 დოლარი და 50 კაცი.[63]

საწარმოთა ბიზნესის მიმართ თავისებური მიდგომა არსებობს ევროპის თანამეგობრობის ქვეყნებში, სადაც მცირე საწარმოდ ითვლება საწარმო, რომელშიც დასაქმებულია 50 კაცამდე, ხოლო წლიური ბრუნვა 4 მლნ ეკიუმდეა.

რუსეთის საწარმოთა განსაზღვრის კრიტერიუმად მიღებულია მრეწველობაში, მშენებლობასა და ტრანსპორტზე 100, სოფლის მეურნეობასა და სამეცნიერო დაწესებულებაში 60 კაცი. ხოლო სხვა დანარჩენ დარგებში 50 კაცი.[64]

საქართველოში მცირე საწარმოდ ითვლება საწარმო, სადაც დასაქმებულია არაუმეტეს 20 კაცისა და სამეურნეო წლის ამონაგები არ აღემატება 40 000 ლარს.

ბოლო პერიოდში მცირე ბიზნესის განვითარებაში მენეჯმენტის გაუმჯობესების კვალობაზე ძვრები შეინიშნება. საქართველოს ეკონომიკის სამინისტროს მონაცემებით მცირე საწარმოებზე 1995 წელს მოდიოდა ქვეყნის სამრეწველო პროდუქციის 5%. ხოლო 1996 წელს 12-15%. ამ წლის ბოლოსათვის საქართველოში რეგისტრირებული იყო 8594 მცირე საწარმო, რომელთაგან 2555, ანუ 29,7% კერძო სექტორში ფუნქციონირებდ. მრეწველობის დარგებში მცირე საწარმოთა რიცხოვნების მხრივ გამოირჩევა

გადამმუშავებელი მრეწველობა. მთლიანად მრეწველობაში არსებული 1549 მცირე საწარმოდან გადამმუშავებელ მრეწველობაზე მოდის 1475 (95,5%) მცირე საწარმო. [65]

საქართველოს სამრეწველო საწარმოთა ბიზნესში მენეჯმენტის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე შეიმჩნევა ორი საყურადღებო ტენდენცია. პირველი საწარმოთა დიდი ხვედრითი წილი თავმოყრილია დედაქალაქში, კერძოდ წარმოებული პროდუქციის თითქმის 40% იწარმოება თბილისში და დასაქმებულთა 45%, რაც მიუთითებს იმაზე, რომ რეგიონებში ბიზნესის განვითარებას ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ და გარკვეულ წილად ამით არის განპირობებული რეგიონებში სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების დონის მკვეთრად ჩამორჩევა ცენტრთან შედარებით; მეორე ის, რომ ბიზნესის საწარმოებიდან 80% ვაჭრობით ან სერვისითაა დაკავებული, რაც მიუთითებს მრეწველობაში ბიზნესის საწარმოთა რიცხოვნობის სიმცირესა და აქედან გამომდინარე, კონკურენციულობის სისუსტეზე, რაც უშუალოდ უკავშირდება მენეჯერთა დაბალ დონესაც.

მიუხედავად იმისა, რომ ბოლო პერიოდში მნიშვნელოვნად გაუმჯობესდა ბიზნესის განვითარებისათვის საჭირო საკანონმდებლო ბაზა, მოხდა შესამჩნევი დადებითი ძვრები მცირე და საშუალო ბიზნესის საწარმოთა შორის ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ურთიერთობების კოორდინაციის საქმეში, აგრეთვე შიდა მენეჯმენტის გაუმჯობესებისა და დაისახა უცხოური კრედიტებისა და დახმარებების მოზიდვის გარკვეული პერსპექტივები.

ბიზნესის მენეჯმენტის განვითარებაზე სახელმწიფოს პირდაპირ ზემოქმედებს, რამდენადაც ბიზნესის სრულყოფას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება საზოგადოების პოლიტიკური და ეკონომიკური აქტივობის ამაღლების, ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემების გადაწყვეტის საქმეში. თვით განვითარებული ეკონომიკის მქონე ქვეყნებშიაც კი სახელმწიფო ქმედით დახმარებას უწევს ბიზნესის საწარმოებს. ბოლო

ხანებში გარკვეული პოპულარობა მოიპოვა მშენებლობაში კომბინირებული, ანუ პროგრამულ-მიზნობრივმა მართვამ. ამასვე ადასტურებს საზღვარგარეთის ქვეყნების გამოცდილებაც, სადაც საწარმოო მენეჯმენტში წინა პლანზე წამოწეულია საპროექტო და საკონტრაქტო ფუნქციები. საპროექტო მმართველობა წარმოადგენს შრომითი, მატერიალური და ფინანსური რესურსების მიზნობრივ მართვას, რაც უზრუნველყოფს განსაზღვრულ ვადებში, ღირებულებისა და ხარისხის გარკვეულ პარამეტრებში ობიექტის დაპროექტების, დაგეგმვის დაფინანსების, მართვისა და კონტროლის ამოცანების გადაწყვეტას. საპროექტო მმართველობითი სისტემა ორიენტირებულია საბოლოო მიზნაზე – პროექტის შესრულებაზე.

მსხვილი სამშენებლო ობიექტებისა და დიდი მოცულობის საპროექტო სამუშაოების დროს საპროექტო მმართველობის ბაზაზე ჩამოყალიბებულია პროგრამული მართვის სისტემები. ასეთი ობიექტების მშენებლობის დროს საზღვარგარეთ სულ უფრო ხშირად მიმართავენ მშენებლობის დაპროექტებისა და მართვის ხაზით სამუშაოთა კოორდინაციისა და კონტროლის ფუნქციებს. საქართველოს მშენებლობის ორგანიზაციული სტრუქტურების სრულყოფის მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს მათი დინამიკური მოდელირება. საქმე ის არის, რომ ობიექტის მშენებლობის ეტაპების შესაბამისად, წარმოიშობა მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების გარდაქმნის საჭიროება. ეს სტრუქტურები, მაგალითად, მიწის სამუშაოების, სამონტაჟო და სხვა სამუშაოების დროს შეიძლება იყოს სხვადასხვა. სამშენებლო ორგანიზაციათა მართვის სტრუქტურის მოქნილობა საჭიროა არა მარტო ერთი და იმავე სამშენებლო ობიექტის აგების სხვადასხვა ეტაპების დროს, არამედ სხვადასხვა ობიექტების მშენებლობის დროს.

ბიზნესის სფეროში გადასაჭრელ პრობლემებს წარმოადგენს:

– ბიზნესის განვითარებისათვის უცხოური კრედიტებისა და დახმარებების სხვადასხვა სტრუქტურის კომპეტენციათა გამიჯვნა, ასევე ამ

სფეროში არსებული ბიუროკრატიული ბარიერების მოსპობა;

– უნდა განისაზღვროს საწარმოთა სტატუსი ეროვნული ეკონომიკის დარგების მიხედვით და ჩამოყალიბდეს მათთვის შეღავათების მინიჭების პრიორიტეტული სისტემა;

– მეწარმეთა საინფორმაციო უზრუნველყოფისა და ამ სფეროსათვის მენეჯერთა კადრების მომზადების სისტემის ჩამოყალიბება;

– საქართველოში ბიზნესის განვითარების საქმეში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ღონისძიება იქნებოდა ამ საწარმოთათვის სახელმწიფო დაკვეთების პრიორიტეტული განაწილება.

მენეჯმენტის წარმართველია მენეჯერი. ისინი არიანი კვალიფიციური სპეციალისტები. მენეჯმენტის ეფექტიანობა დამოკიდებულია მენეჯერის ფუნქციების შესრულებაზე. ეს ფუნქციებია:

1. უზრუნველყოს წარმოების განვითარება, მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევების წარმოებაში დანერგვა, სხვათა გამოცდილების გაზიარება და გამოყენება;

2. უზრუნველყოს მენეჯმენტის სისტემური სრულყოფა, მისი მეთოდების, ხერხებისა და საშუალებების სრულყოფა, მენეჯმენტის პრინციპების დაცვა და ფუნქციების შესრულება;

3. სისტემატურად გაანალიზოს საწარმოო, საბაზრო და სოციალური სიტუაციები და მიიღოს ფირმისათვის სასარგებლო შესაბამისი გადაწყვეტილებები მართვაში, უზრუნველყოს პროდუქციის წარმოებისა და საბაზრო რეალიზაციის ეფექტიანი გადაწყვეტილებები;

4. იზრუნოს საწარმოს ავტორიტეტის ამაღლებაზე;

5. იხელმძღვანელოს ტექნიკურ-ტექნოლოგიური, მარკეტინგული, ეკონომიკური, სოციალური და სხვა გამოკვლევებით და ეფექტიანად გამოიყენოს მისი შედეგები;

6. უზრუნველყოს საწარმოს ფულად-საკრედიტო და საბანკო-საფინანსო ურთიერთობათა სრულყოფა;

7. უზრუნველყოს საწარმოს კადრების კვალიფიკაციის ამაღლება და

მათი დაკომპლექტების სრულყოფა.

სამრეწველო საწარმო სისტემა წარმოადგენს განსაზღვრულ ტექნოლოგიას, რომლის მიხედვითაც მთავრდება დანახარჯების ტრანსფორმაცია პროდუქციად. [66]

სამრეწველო საწარმოები განეკუთვნებიან მეწარმეობრივ ფირმებს. მეწარმეობრივი ფირმა წარმოადგენს ორგანიზაციას, რომელსაც გააჩნია თვითმყოფადობა და ორგანიზებულია, როგორც მარკეტინგული მომსახურებით აღჭურვილი საწარმოო სისტემა.

სამრეწველო საწარმოს მართვა, რომელიც გამიზნულია ბაზართკეთებაზე წარმოადგენს მარკეტინგულ მართვას. ბაზართკეთებლად თანამედროვე საწარმოს როლში გვევლინება ფირმა. მისი განვითარების სტრატეგიის ჩამოყალიბება მოიცავს გარემოს რეალისტურ განსაზღვრას თვისობრივი და რაოდენობრივი მახასიათებლებით. ისინი უნდა იძლეოდნენ ნათელ წარმოდგენას: გასაღების ბაზრებზე, რესურსების წყაროებს და ბაზრებზე, კონკურენციულ სიტუაციებზე; ინოვაციებზე, მეცნიერებაში, ტექნოლოგიაში, წარმოებისა და შრომის ორგანიზაციაში; ეკოლოგიურ გარემოსა და იმ შეზღუდვებზე, რომლებითაც შემოფარგლულია საქმიანობის ეკონომიკური არე (იგულისხმება საკანონმდებლო და დირექტიული საკითხები). სამრეწველო საწარმოს შიგასაწარმოო მომენტებად გვევლინებიან: საწარმოს იმიჯი, პროდუქციის გამოშვების შესაძლებლობა, წარმოების საწარმოო-ტექნიკური დონე, პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა, შიდაკოოპერირების რეზერვები, კადრების შემადგენლობა, საქმიანობის შედეგიანობა ანალიზურ შემფასებელ ჭრილში და განვითარების დინამიურობა.

ამ ნიადაგზე საწარმოს მართვის განხორციელება სტრატეგიული მიდგომით წარმოადგენს საწარმოს მართვას. საწარმოს მართვა ხორციელდება ურთულესი მექანიზმით. იგი მოიცავს საწარმოს მართვას მზა პროდუქციისა და რესურსების ბაზრისადმი ორიენტირებით. აქ ბაზარი – წარმოება-ბაზარი წარმოსდგება, როგორც მთლიანობითი სისტემა. ეს კი

საჭიროებს საბაზრო კონიუნქტურის მოთხოვნების და ფასების დინამიკის შესწავლას, პროდუქციის ახალ სახეობათა და ტექნოლოგიის შემუშავების ამოცანათა დასახვას, გამოსაშვებ ნაკეთობათა სამომხმარებლო თვისებების გაუმჯობესებას.

საწარმოს მუშაობის ტექნიკურ-ეკონომიკურ მაჩვენებელთა მწყობრი სისტემა განსაკუთრებულ ფუნქციებს კისრულობს წარმოების მართვაში შიგასაწარმოო რეზერვების გამოვლენა-გაზომვაში, მენეჯერთა საქმიანობის ეფექტიანობის განსაზღვრაში, საწარმოო სისტემის ორგანიზებულობის მართვაში და ა.შ.

იმ შემთხვევაში თუ წარმატება მოაქვს ახალი პროდუქციის დამუშავების პოლიტიკას, მაშინ თანაბარმნიშვნელოვან როლს კისრულობენ მარკეტინგი და ტექნოლოგია. ახალი პროდუქციის დამუშავების პოლიტიკა, კი ეყრდნობა:

1. მოხმარების მოლოდინის სისტემას და კონკრეტული ორიენტაციისათვის მოთხოვნის სეგმეტის შერჩევას. ამით მყარდება მარკეტინგული საქმიანობის პოლიტიკა;

2. ტექნოლოგიური რესურსი არსებობს როგორც საწარმოს შიგნით, ისე მის ფარგლებს გარეთ. ინფორმაციის მოპოვება ახალი პროდუქციის შესაძლო წარმოების მოწყობაზე, როგორც ბაზრის ასევე ტექნოლოგიური რეზერვების შესახებ წარმოადგენს მართვის მარკეტინგულ სისტემას.

საწარმოს საქმიანობა მოიცავს სტრატეგიული მართვის საფუძველზე სიტუაციური მართვის განხორციელებას. იგი გამომდინარეობს გარემომცველ გარემოში მოსალოდნელი და მოულოდნელი ცვლილებებით წარმოქმნილი პრობლემებიდან. საწარმოთა მმართველობითი საქმიანობა მოწოდებულია სტრატეგიული მართვა ააგოს კომერციულ ნიადაგზე და ამგვარი მიდგომით გადაჭრას წარმოქმნილი პრობლემები, განახორციელოს მათზე რეაგირება.

სამრეწველო საწარმოს სტრატეგია აიგება იმის მიხედვით, თუ როგორია საბაზრო ინფორმაცია. ამასთან არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება

შიგა საწარმო პროცედურათა დაკავშირებას გარემომცველ გარემოსთან. ამგვარი დამაკავშირებლის ფუნქციამ წარმატებით შეუძლია იკისროს მმართველობითი საქმიანობის ანალიზურ-შემფასებელ სისტემა. მათი გამოყენება კი მჭიდროდ არის დაკავშირებული ეკონომიკურ ანალიზთან. ამ სისტემების მეშვეობით მენეჯერებს შეუძლიათ ორიენტაცია აიღონ მმართველობითი საქმიანობის და სიტუაციური მართვის შერწყმის ოპტიმალობაზე.

მენეჯერს შეუძლია განახორციელოს ანალიზი, კონტროლი და მოახდინოს რეაგირება წარმოების ეკონომიკური და ფინანსურ შედეგების და პროდუქციის გასაღების ფორმირების მართვის პროცესზე, როგორც მთლიანობით სისტემაზე, თუ კი გამოიყენებს მაჩვენებელთა ანალიზურ-შემფასებელ სისტემებს, ეკონომიკური ანალიზის პერიოდულ მეთოდთან ერთად.

ანალიზურ შემფასებელ სისტემებს ფირმის მარკეტინგულ მართვაში შეუძლია მცდარი ინტუიცია შეცვალოს იმ პროცესების ნათელი ხედვით, რომლებიც დამახასიათებლები არიან მეურნეობრიობის საბაზრო ეკონომიკაზე სამრეწველო საწარმოს გადამრთავი მექანიზმისათვის.[67]

მეურნეობრიობის საბაზრო მექანიზმის ქმედითობა დამოკიდებულია იმაზე თუ, რაოდენ უზრუნველყოფს იგი გაუმართლებელი რისკის თავიდან აცილებას მართვაში. ამიტომ საჭიროა დაცული იქნეს ეკონომიკური ანალიზური თვალთახედვის ადექვატურობის მოთხოვნა რეალობასთან. ამას, თავის მხრივ, უზრუნველყოფს ეკონომიკური ანალიზი, რის შედეგადაც იგი ხდება ხარჯთაწინააღმდეგო მეურნეობრიობის მექანიზმის საფუძველი, რაც აუცილებელია სიტუაციური მართვისათვის მეურნეობრიობის საბაზრო პირობებში.

სიტუაციური მართვა გადამწყვეტია საწარმოს წარმატებისათვის გაჯერებულ ბაზარზე, სადაც გამძაფრებულია კონკურენციული ბრძოლა და საბაზრო-კომერციული გარემოცვა განიცდის ხშირ და მოულოდნელ ცვლილებებს, რომ არაფერი ითქვას სხვა გარემომცველ კომპონენტებზე.

იმ შემთხვევაში თუ სამრეწველო საწარმო ფუნქციონირებს როგორც ღია სისტემა, მაშინ მართვის ლოგიკა ეყრდნობა სისტემურ სიტუაციურ მიდგომებს, რაც იმას გულისხმობს, რომ საწარმოს საქმიანობის წარმატებების მთავარი წინამძღვრების ძიება ხორციელდება არა საწარმოს შიგნით, რომელიც დამახასიათებელია მმართველობით საქმიანობისათვის, არამედ საწარმოს ფარგლებს გარეთ. ე.ი. წარმატება დაკავშირებულია იმასთან თუ რაოდენ მოხერხებულად მოერგება საწარმო გარემოცვას (ეკონომიკურს, სამეცნიერო-ტექნიკურს, სოციალურ-პოლიტიკურს, ეკოლოგიურს, დემოგრაფიულს, საბაზრო-კომერციას, თუ სხვა), შეძლებს თუ არა საწარმო დროულად შეიცნოს ის ხიფათი, რომელიც ემუქრება იმის არსებობას, ხელიდან ხომ არ გაუშვებს იმ შესაძლებლობებს, რომლებიც წარმოიქმნებიან ამ გარემოში, შეძლებს თუ არა ამოიღოს მათგან სარგებლობის მაქსიმუმი. ამით განისაზღვრება წარმოებასა და მართვის შინაგანი ორგანიზაციის რაციონალურობის გადასვლა უკანა პლანზე, ვინაიდან ზემოაღნიშნული არის მართვის მთელი სისტემის მთავარი კრიტერიუმი.

სამრეწველო ფირმის საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის ორგანიზაციის და საწარმოო-ტექნიკური ბაზის რეაქცია გარემოცვაში მომხდარ ცვლილებებზე აყალიბებს რაციონალური მმართველობითი ღონისძიებათა სისტემის გატარების სასტარტო ნიადაგსა და მიმართულების, რაც დამახასიათებელია მართველობითი საქმის ფუნქციისათვის.

სამრეწველო საწარმოში მანევრები რესურსების განაწილებაში ფასობს უფრო მეტად, ვიდრე დანახარჯების პროდუქტიულობა. ამასთანავე მარჯვე მენეჯერი-ხელმძღვანელები უფრო დომინირებენ, ვიდრე საინჟინრო-ტექნიკური სპეციალისტ-ფუნქციონერები.

სიტუაციური მართვა გამიზნულია რა თანადროულად მოახდინოს საწარმოს რეაგირება გარემოცვაში მოსალოდნელ ცვლილებაზე. ამიტომ მას უნდა გააჩნდეს უნარი აღიქვას ყოველი ცვლილების საფრთხეები.

შემდგომში საჭიროო ხდება ამ საფრთხეების საპირისპირო ღონისძიებების გატარება.

სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს წინასწარი დაგეგმვის მეთოდს და მიმდინარე კორექტირების მეთოდს. ხოლო სტრატეგიული შესაძლებლობათა მართვამ უნდა გაითვალისწინოს ის, რომ: საბაზრო ეკონომიკა მოითხოვს მმართველისაგან (მენეჯერისაგან) ისეთ უნარს, რომ ჩაწვდეს და თანადროულად მოახდინოს რეაგირება გარემო პირობების არასტაბილურობაზე. შეიმუშაონ შეცვლილ გარემო პირობებთან საწარმოს ადაპტაციის მართვის პრაქტიკული მექანიზმი.

გადაწყვეტილება რეაგირების შესახებ უნდა იქნეს მიღებული მხოლოდ ერთი კრიტერიუმით. კერძოდ, რეაქციაზე ხარჯების შედარებით შემოსავალთა მოსალოდნელი შემცირების თავიდან აცილების ოდენობასთან და ამ საფუძველზე იმის განსაზღვრით, თუ რა შესაძლო მოგება დარჩება საწარმოს ამგვარი რეაგირებისათვის. საწარმოს უნდა გააჩნდეს სამეურნეო რისკის ფონდი, როგორც საფრთხის საპირისპირო ღონისძიებათა გატარების დაფინანსების წყარო.

საბაზრო ეკონომიკა მოითხოვს, რომ სახელმწიფო დონეზე დაიგეგმოს სტრატეგიათა შექერება, დანარჩენი კი მიენდოს მართვის საბაზრო მექანიზმს.[68]

უნდა აღინიშნოს, რომ პრაქტიკულად არ წარმოებდა მოთხოვნის შესწავლა ცალკეულ ბაზარზე, არ არსებობდნენ წარმოების და პროდუქციის სრული ასორტიმენტის ბაზარზე მიწოდების კოორდინაციის ცენტრები მყიდველთა ყოველი კატეგორიისათვის, მუდმივად მატულობდნენ წარმოებაზე დანახარჯები, მცირდებოდა სამეცნიერო კვლევითი ორგანიზაციულ-კონსტრუქტორულ სამუშაოთა შედეგიანობა, საბაზრო კონკურენციის პრობლემათა გადაჭრაში შეტანილი წვლილის თვალსაზრისით. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის გარდაქმნაში ძირითად რგოლად გახდნენ სტრატეგიული მეურნეობრივი ცენტრები. მათს ამოცანებს შეადგენენ კომპანიის ყველა საწარმოო ქვედანაყოფების მიერ

განსაზღვრული კატეგორიის მოთხოვნათა ყველა სახეობის პროდუქციით დაკმაყოფილების კომპლექსური საბაზრო პროგრამების დამუშავება, მისი შესრულების კონტროლი და კოორდინაცია. მნიშვნელოვან პრობლემად რჩება საწარმოო-ტექნიკური და ოპერატიულ-საანგარიშო დოკუმენტაციის შემცირება და მართვის პროცესების მექანიზაციის გაზრდა.

ცნობილია, რომ თანამედროვე საწარმოში საჭირო ხდება დიდძალი რაოდენობის სხვადასხვა სახის დოკუმენტაციის შემუშავება (ნახაზები, ინსტრუქციები, ბრძანებები, განკარგულებები და სხვ.), რაზედაც იხარჯება დიდი დრო და შრომა. ამიტომ ზოგიერთი დოკუმენტაციის შეკვეცის ძირითად საშუალებას წარმოადგენს მათი უნიფიკაცია და გამარტივება. მართვის სამუშაოების ფართო მექანიზაცია შესაძლებელია მართვის ავტომატიზებული სისტემების გამოყენებით, რომელთაც შეუძლიათ პირველადი მასალების ცენტრალიზებული დამუშავება, განზოგადება და სხვადასხვა ინფორმაციის გაცემა, მეცნიერულად დასაბუთებული დაგეგმვის და წარმოების მართვის განხორციელებისათვის.

სამრეწველო საწარმოებში მართვის პრობლემების სრულყოფის გადასაჭრელად გვესახება შემდეგი მიმართულებები:

– საშუალო და წვრილი საწარმოთა გამსხვილება, რაც ერთეულ პროდუქციაზე მართვის ხარჯების შემცირებასთანაა დაკავშირებული (მართვის აპარატის გაზრდის გარეშე);

– რიგი დამხმარე და მომსახურე სამუშაოების და საწარმოს ტექნიკური მომზადების ცენტრალიზაცია;

– მართვის აპარატის მონათესავე განყოფილებების გაერთიანება (საგეგმო და საწარმოს; საგეგმო და შრომის და სხვ.);

– მართვის აპარატის მიახლოება წარმოებასთან – მარტივი საამქროების გადასვლა უსაამქრო სტრუქტურაზე, რაც დაკავშირებულია მართვის შუალედური რგოლის გაუქმებასთან;

– მართვის სპეციალიზებული ქვედანაყოფების შექმნა მსხვილ საწარმოებში - მართვის აპარატის რაციონალური კოორდინაციის მიზნით

და სხვ.

2.6 საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის მართვის მაკრო და მიკროეკონომიკური პრობლემები

თანამედროვე პირობებში, წარმოების მართვა დაკავშირებულია მართვის პრინციპების, მეთოდების, საშუალებებისა და ფორმების ერთობლიობასთან, რომელიც მიმართულია წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებისა და მოგების გაზრდისაკენ. მენეჯმენტი არის ბიზნესში მართვის განსაკუთრებული სისტემის პრაქტიკული ინსტრუმენტი და მოიცავს ორ პრაქტიკულ ასპექტს:

1. ბიზნესის სფეროში გადაწყვეტილებათა მიღების უზრუნველყოფას, რომელიც ითვალისწინებს მის ეფექტიანობაზე მოქმედ ფაქტორთა კომპლექსურ ანალიზს და

2. თანამშრომელთა ეფექტური მუშაობის ორგანიზაციას, რომელიც შემოსავლების გაზრდისაკენ არის მიმართული.

საქართველოში, და საერთოდ, სამრეწველო საწარმოთა მართვის პროცესი იწყება ფირმის პოლიტიკისა და მიზნების განსაზღვრით. ნებისმიერი ფირმის საქმიანობა დამოკიდებულია ბაზარზე (სამრეწველო პროდუქციაზე მოთხოვნასა და ფასებზე). ამიტომაც, გარეშე ფაქტორების ანალიზისა და შიდა ორგანიზაციის საფუძველზე საწარმო დებულობს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებას და აკონტროლებს თავის მიზნებს სისტემებისა და პროცედურების სახით.

სამრეწველო საწარმოს გარემო შედგება ორი ქვესისტემისაგან მიკრო და მაკრო არეებისაგან.

მიკრო არე, როგორც ქვესისტემაშია წარმოქმნილი პრობლემები უკავშირდება რესურსების და პროდუქციის ბაზრებს, რესურსების ბაზარზე მიმწოდებელ საწარმოებს, პროდუქციის ბაზარზე კი კონკურენტულ საწარმოთა მოქმედებებთან, სავაჭრო შუამავლებით, კლიენტთა გააზრებით, ინფორმაციის სამსახურებთან, ბირჟებთან და სხვ. ხოლო მაკრო ეკონომიკური პრობლემები მოიცავს მეურნეობრიობის პოლიტიკურ,

ეკონომიკურ, დემოგრაფიულ და ეკოლოგიურ ფაქტორებს. სამეცნიერო ტექნიკური პროგრესების და საზოგადოების კულტურულ თავისებურებათა განსხვავებებს.

სამრეწველო წარმოების მართვის მიკრო არის დროს მენეჯმენტი ძირითადად ორიენტირებულია წარმოებაზე ხარჯების სტრუქტურაში გადახრა ხდება წარმოებაზე დანახარჯებისაკენ. ამავე დროს სიტუაციური მენეჯმენტი ხორციელდება გარემოზე რეაგირებით და უწყვეტი ფუნქციონირებით დომინირებს შიგა საწარმოო პროცედურათა მართვა.

ტექნოლოგიური რესურსების თანამედროვე განსაზღვრა ეხება არა მარტო იმას, რაც საწარმოს გააჩნია შიგნით, არამედ იმასაც, რაც არსებობს მის ფარგლებს გარეთ, ამით თავს იჩენს ტექნოლოგიური საქმიანობის პოლიტიკა.

სამრეწველო საწარმოს მენეჯერს შეუძლია განახორციელოს ანალიზი, კონტროლი და მოახდინოს რეაგირება წარმოების ეკონომიკური და ფინანსური შედეგების და პროდუქციის გასაღების ფორმირების მართვის პროცესზე, როგორც მთლიანობით სისტემაზე, თუ კი გამოიყენებს სხვადასხვა მეთოდებს.

მეურნეობრიობა საბაზრო მექანიზმები დამოკიდებულია იმაზე თუ, რაოდენ უზრუნველყოფს იგი გაუმართლებელი რისკის თავიდან აცილებას მენეჯმენტში.

იმ შემთხვევაში, თუ საწარმო ფუნქციონირებს, როგორც ღია სისტემა, მაშინ მენეჯმენტი ეყრდნობა სისტემურ სიტუაციურ მიდგომას, ანუ საწარმოს საქმიანობის წარმატებების მთავარი წანამდღვრების ძიება ხორციელდება არა საწარმოს შიგნით, არამედ საწარმოს გარეთ, ეს წარმატება დაკავშირებულია თუ რაოდენ მოხერხებულად მოერგება საწარმო თანამედროვე ბიზნესის მოთხოვნებს. სიტუაციური მართვა გადამწყვეტია საწარმოს წარმატებისათვის გაჯერებულ ბაზარზე, სადაც გამდაფრებულია კონკურენციული ბრძოლა და საბაზრო-კომერციული გარემოცვა განცდის ხშირ და მოულოდნელ ცვლილებებს.

ბიზნესის გარემო არის ობიექტური და სუბიექტურ ფაქტორთა ერთობლიობა, რომლებიც გავლენას ახდენენ ბიზნესის მიმართულებებზე, მის ტემპებსა და მასშტაბებზე, როგორც გარე, ისე შიდა მოქმედების გზით. გარემოს დახასიათებისას ავტორები მიუთითებენ, რომ რადგან ორგანიზაცია წარმოადგენს გახსნილ სისტემას, იგი გარეგან გარემოზე დამოკიდებულია რესურსებით, ენერგიით, კადრებით, მომხმარებლებით უზრუნველყოფის მხრივ.

საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის გარემოს ყოფენ სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით. კერძოდ, წარმოების ფაქტორების ზემოქმედების სისწრაფისა და უშუალოდ მიხედვით გარემოს ყოფენ ორ ნაწილად: პირდაპირი და არაპირდაპირი ზემოქმედების გარემოდ. პირდაპირი გარემოს ფაქტორებია ისინი, რომლებიც უშუალოდ და დაუყოვნებლივ ზემოქმედებას ახდენენ საწარმოს საქმიანობაზე და თვითონაც განიცდიან საწარმოს საქმიანობის პირდაპირ გავლენას. მათ მიეკუთვნებათ მომწოდებლები, შრომითი რესურსები, კანონები და სახელმწიფო რეგულირების დაწესებულებები, მომხმარებლები და კონკურენტები. არაპირდაპირი ზემოქმედების გარემოს ფაქტორებია ისინი, რომლებიც საწარმოს საქმიანობაზე არ ახდენენ პირდაპირ და დაუყოვნებლივ ზემოქმედებას, მაგრამ თავის გავლენის კვალს ტოვებენ. ასეთი ფაქტორებია ეკონომიკის მდგომარეობა, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესი, საერთაშორისო მდგომარეობა, სოციალურ-კულტურული და პოლიტიკური ფაქტორები.

სამრეწველო წარმოების მიკრო გარემოში მოიაზრება:

1. საწარმო თავის საწარმოო ძალებით, რომლებიც ასრულებენ სხვადასხვა ფუნქციებს; პროდუქციის წარმოება; საწარმოო კოლექტივის მმართველობა; საფინანსო-ეკონომიკური სამსახური; სამეცნიერო და საპროექტო-საკონსტრუქტორო სამსახური; ბუხჰალტერია; დამხმარე წარმოება და მომსახურე მეურნეობა და სხვ.

2. მომწოდებლები _ სხვა ფირმები და ადამიანები, ანუ იურიდიული

და ფიზიკური პირები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფირმას მატერიალური და სხვა რესურსებით. კერძოდ, ფირმას ძირითადად შეიძლება მიეწოდებოდეს ნედლეული და მასალები, მოწყობილობა, ენერჯია, კაპიტალი და სამუშაო ძალა.

ზოგიერთ შემთხვევაში მოცემულ რეგიონის ფირმებს პრაქტიკულად ერთი მიმწოდებელი გააჩნია. მაგალითად, ელექტროენერჯით საწარმოების უზრუნველყოფა. ამ შემთხვევაში ელექტროენერჯის ხარჯის ღირებულების ერთნაირი სატარიფო განაკვეთი. ცნობილია, რომ მბრძანებლობითი ეკონომიკის პირობებში მშენებლობას ემსახურებოდა 70-მდე დარგი და ქვედარგი. ამასთან, მომწოდებლების უმეტესი ნაწილი მატერიალურ რესურსებზე მოდიოდა. სამშენებლო ობიექტების კომპლექსების აგების ქსელური დამუშავების დროს დაშვებული იყო მასში ეჩვენებინათ რესურსების ჩართვის მომენტები. მშენებლობაში განსაკუთრებით რთულ პრობლემას წარმოადგენს დეფიციტური საშენი მასალებით (ცემენტი, წვრილი შემავსებლები, მინა, ხის ნაკეთობები, არმატურა და სხვ.) საწარმოო პროცესების უზრუნველყოფა. აღნიშნული სირთულე იწვევს რესურსების საწარმოო მარაგების გაბერვას საწყობების ფართობების გაზრდას და სამშენებლო-სამონტაჟო სამუშაოების თვითღირებულების გაძვირებას. იაპონიის სამშენებლო ორგანიზაციათა და მომწოდებლების საქმიანობის მკაცრი კოორდინირების საფუძველზე შესაძლებელი გახდა მთელი რიგი საშენი მასალების და კონსტრუქციების საწყობების ფართობი მინიმუმამდე შემცირებულიყო ან გაუქმებულიყო, წარმატებით გამოყენება “თვლებიდან მონტაჟის მეთოდი” და სხვ.

სამრეწველო წარმოების ფუნქციობისა და განვითარებისათვის საჭიროა არა მარტო ნედლეულისა და მასალების მომწოდებლები, არამედ კაპიტალის მომწოდებლებიც. კაპიტალის მომწოდებლები – ინვესტორები არიან სახელმწიფო და კომერციული ბანკები, კომპანიები, კერძო პირები, საზღვარგარეთის ორგანიზაციები და სხვა.

მმართველობის ერთ-ერთი რთული და პასუხსაგები ფუნქციაა

სათანადო მაღალკვალიფიციური კადრებით საწარმოს უზრუნველყოფა. განსაკუთრებით პრობლემებს წარმოადგენს ნიჭიერი მენეჯერების შერჩევა და გამოყენება.

3. მარკეტინგული შუამავლები – ეხმარებიან საწარმოებს რეალიზაციის მიმართულებით, გასაღებაში და გავრცელებაში, კლიენტებისა და პარტნიორების მოძებნაში, რეკლამირებაში, საფინანსო-საკრედიტო ოპერაციებში და სხვ.

4. კლიენტები საწარმოს მიკროგარემოს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ელემენტია. საწარმოს კლიენტურას წარმოადგენენ მისი პროდუქციის რეალური და პოტენციური მყიდველები. საწარმოს კლიენტურა – მომხმარებლები ბაზრის თავისებურებებით 5 ტიპად იყოფა: მომხმარებელთა, საწარმოთა, შუალედურ გამყიდველთა, სახელმწიფოთა დაწესებულებათა და საერთაშორისო ბაზარი.

5. კონკურენტები არიან სხვა ფირმები და ორგანიზაციები, რომლებიც არიან აგრეთვე მეწარმეები.

6. საკონტაქტო აუდიტორია, რომელიც დაინტერესებული ფირმის საქმიანობით და ზემოქმედებს მასზე დადებითად ან უარყოფითად ფირმის საქმიანობა ხორციელდება და ვითარდება შვიდი ტიპის საკონტაქტო აუდიტორიის გარშემო: ფინანსური წრეები; საინფორმაციო საშუალებები; სახელმწიფო დაწესებულებები; სამოქალაქო მოქმედების ჯგუფები; ადგილობრივი საკონტაქტო აუდიტორია; ფართო საზოგადოება; შინაგანი საკონტაქტო აუდიტორია.

7. პარტნიორები – ის ფირმებია, რომლებიც საწარმოსთან ერთად საბაზრო საქონელს ამზადებს. ასეთი პარტნიორული საქმიანობა დამახასიათებელია მშენებლობისათვის, სადაც ერთი ობიექტის აშენების საქმიანობა გასწიოს რამდენიმე ფირმამ. პარტნიორობა ფირმის საქმიანობას ხელს უწყობს. მშენებლობაში პარტნიორობა განპირობებულია სამშენებლო პროდუქციის დიდი გაბარიტებით, მისი დამზადების ხანგრძლივობით, სამუშაოების დიდი მრავალფეროვნებით და მოცულობით. აღნიშნულ

საქმიანობაში ხანდისხან შეუთანხმებლობის პრობლემებიც იჩენს თავს.

სამრეწველო ბიზნესის მაკრო გარემოში შედის:

1. ეკონომიკური გარემო, იგი მოიცავს ყველა ეკონომიკურ ასპექტს, სტიმულსა და ბერკეტებს, რომელიც ქვეყანაში და წარმოების პროდუქციის მომხმარებლებში ფორმირდება; საწარმოთა შემოსავლისა და მოგების დონეს და პროდუქციის ფასებს; მის ინფლაციას; ფულად საკრედიტო სისტემას, მოსახლეობის შემოსავალს და მსყიდველობით უნარიანობას, უმუშევრობის დონეს და სხვ.

2. დემოგრაფიული გარემო – მოიცავს მოსახლეობის ასაკობრივ-სქესობრივ შედგენილობას, შობადობას, დაბერებას, ტერიტორიულ სიმჭიდროვეს, ოჯახურ სტრუქტურას და მის ცვლილებას, მოსახლეობის მიგრაციას, განათლების დონის ცვლილებებს და სხვ.

3. ბუნებრივი გარემო – აქ იგულისხმება ფირმაზე მოქმედი ის მდგომარეობა, რომელიც რეგიონში შექმნილია ბუნებრივი რესურსების მიზანშეწონილი გამოყენების, ეკოლოგიური წონასწორობის დაცვის, ენერგეტიკული რესურსებით ფირმის უზრუნველყოფისა და სხვა მსგავსი პრობლემების მიმართულებით.

4. სამეცნიერო ტექნიკური გარემო – იგი საწარმოთა საქმიანობისა და ბიზნესის განვითარების წარმმართველი ძალაა, მისი მეშვეობით სულ უფრო მეტ შესაბამისობაში უნდა მოვიდეს პროდუქციის წარმოებისა და მიმოქცევის (მოხმარების) სფეროები. მას ხელს შეუწყობს სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის ისეთი მიმართულებები, როგორცაა ბიოტექნოლოგია, რობოტოტექნიკა, კომპიუტერიზაცია, საწარმოო პროცესების ავტომატიზაცია და სხვ. აღნიშნული საკითხები წარმოადგენენ თანამედროვე სამეცნიერო ტექნიკური გარემოს გადასაწყვეტ პრობლემებს.

5. პოლიტიკური გარემო – წარმოების საქმიანობაში მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს პოლიტიკურ გარემოში მომხდარი ცვლილებები, იგი განვითარებას ან ზღუდავს ქვეყანაში ბიზნესს, ბაზრის საქმიანობას, ქვეყნის საგარეო ეკონომიკურ კავშირებს (მაგალითად, ომები იწვევს სატრანსპორტო

გადაზიდვებისა და სამეწარმეო კავშირების მოშლას, რეკეტობას, მაფიას და ა.შ.).

სწორედ პოლიტიკური გარემოს ცვლილებებმა გამოიწვია საქართველოში ეროვნული მეურნეობის მოშლა, დარგების უკიდურესად პარალიზება და გაჩანაგება, მშენებლობის მართვის რეორგანიზაცია, მისი სატრანსპორტო კავშირების გაუარესება და სხვ.

6. კულტურული გარემო-გულისხმობს ადამიანთა შეხედულებას და ქცევის ნორმებს, რომლებიც ყალიბდებიან კონკრეტულ პირობებში, იგი გულისხმობს ადამიანების ტრადიციებს, მათ მოთხოვნილებას პროდუქციისა და საწარმოს დიზაინსადმი, ადამიანთა ურთიერთდამოკიდებულებას სხვადასხვა მიმართულებით.

საქართველოში მიმდინარე პროცესების ანალიზი საშუალებას იძლევა გამოვყოთ ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენს მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებაზე. ისინი შეიძლება განვიხილოთ ორ ჭრილში: გარემო ფაქტორები, რომლებიც ქმნის კომპანიების განვითარებისათვის ზოგად პირობებს და ფაქტორები, რომლებიც უკავშირდება თვითონ საწარმოების მენეჯმენტს.

გარემო ფაქტორებიდან მცირე და საშუალო ზომის საწარმოების საქმიანობაზე განსაკუთრებით გავლენას ახდენს ქვეყანაში შექმნილი პოლიტიკური, სოციალურ-ეკონომიკური სამართლებრივი მდგომარეობა. მათ განვითარებაზე მნიშვნელოვანი გავლენა, ბოლო ათწლეულში, მოახდინა საქართველოში შექმნილმა პოლიტიკურმა სტაბილურობამ მართალია, ამჟამად, ქვეყანაში სოციალური კუთხით არასახარბიელო მდგომარეობაა, მაგალითად, სტატისტიკური ინფორმაციით, 2012 წლისათვის მოსახლეობა შეადგენდა მხოლოდ 4,3 მლნ ადამიანს, 2011 წელს დასაქმებულთა რაოდენობა აღწევდა 1,67 მლნ ადამიანს, უმუშევრობის დონე – 15,1%, სიღარიბის ზღვარს მიღმა ადამიანების წილი – 9,1% [69] მაგრამ იგი მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებას ხელს უწყობს სამუშაო ძალის მიწოდების კუთხით, რომელმაც ქვეყანას დახმარება უნდა

გაუწიოს სოციალური მდგომარეობის გაუმჯობესების მიმართულებით.

უნდა აღინიშნოს, რომ მცირე და საშუალო საწარმოების სიცოცხლისუნარიანობა პირდაპირ უკავშირდება მენეჯმენტს, რომელმაც ისინი უნდა უზრუნველყოს დასახული მიზნების მიღწევას ყველაზე ეფექტური გზით ორგანიზაციული რესურსების დაგეგმვის, ორგანიზაციის, მოტივაციის და კონტროლის საფუძველზე, მხოლოდ კარგი მენეჯმენტის პირობებში, ამჟამად საქართველოში საწარმოთა მენეჯმენტის შეფასებისას, გამოიკვეთა შემდეგი პრობლემები: ჯერ ერთი, საწარმოთათვის კვლავ გადაუჭრელ პრობლემად დგას შეფასების მენეჯერებითა და კადრებით ორგანიზაციის დაკომპლექტება. გავრცელებული პრაქტიკაა, ქართულ ბიზნესსაწარმოებში დასაქმებულია მენეჯერები, რომელთა დიდ ნაწილს არ გააჩნია სპეციალური ცოდნა მენეჯმენტის შესახებ. არაკვალიფიციურობის გამო ადგილი აქვს კომპფლიქტურ სიტუაციებს შემცირებულია, მუშაობის ხარისხი და ადგილი აქვს ხანდისხან კრიზისებს. მეორე - ბიზნესში იმ სტრატეგიას შეუძლია მოუტანოს საწარმოს წარმატება, რომელიც სრულად შეესაბამება და ითვალისწინებს წარმოების გარშემო არსებულ ფაქტორებს და პოტენციალს, ქმნის კონკრეტულ უპირატესობას და უზრუნველყოფს ეფექტიანობის ამაღლებას; მესამე, საწარმოებისათვის მნიშვნელოვანი პირობაა, ერთის მხრივ, ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება, მეორე მხრივ, ფორმირებული და პრაქტიკულად მოქმედ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს შორის შესაბამისობა, მათ კომუნიკაცია, რის გამოც ადგილი აქვს ფუნქციური სამუშაოების დუბლირებას, რაც ამცირებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას; მეოთხე, საწარმოთა ხელმძღვანელობისათვის დამახასიათებელია კომუნიკაციის ნაკლებობა თანამშრომლებსა და ხელმძღვანელებს შორის. ორგანიზაციაში ცალკე დგას მენეჯმენტი, ცალკე თანამშრომლები, ანუ მენეჯერები ახდენენ ძალაუფლების დემონსტრირებას, ისინი კი არ ცდილობენ გაითავისონ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემები, არამედ მოქმედებენ ზედამხედველის პოზიციიდან. საქართველოში ბიზნესის

განვითარებისათვის საჭიროა ამაღლდეს ბიზნესის რეგულირების ბერკეტები, განსაკუთრებით სახელმწიფოსათვის პრიორიტეტულ დარგებში, იზრუნონ ეფექტური მენეჯმენტის შექმნაზე, მოხდეს აქცენტის გადატანა მართვის თანამედროვე მეთოდების გამოყენებასა და მსოფლიოში წარმატებული კომპანიების გამოცდილების გაზიარებაზე.

საქართველოს სამრეწველო ბიზნესის მენეჯმენტის სრულყოფის ეკონომიკური შედეგები და მასზე მოქმედი ფაქტორები.

2.7 მენეჯმენტის ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები

სამრეწველო წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება მისი ყოველმხრივი ინტენსიფიკაციის საფუძველზე ქვეყნის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების განმსაზღვრელი ფაქტორია. ეროვნული ეკონომიკის სტრატეგიის მაგისტრალური მიმართულებაა.[70]

სამრეწველო წარმოების სრული, ყოველმხრივი ინტენსიფიკაციის მიღწევისა და წარმოების ეფექტიანობის მკვეთრი ამაღლების ინტერესები მოითხოვს სამუშაო ძალის ეკონომიას და შრომის ნაყოფიერების ყოველი მატება ხორციელდებოდეს წარმოების საშუალებების, შრომის საშუალებების ზრდის ტემპების ოპტიმიზაციას, ანუ ძირითადი საწარმოო ფონდებისა და შრომის ფონდშეიარაღების არა იმდენად რაოდენობრივი გადიდების, რამდენადაც უახლესი ტექნიკის ბაზაზე მათი თვისობრივი სრულყოფისა და უფრო ეფექტიანად გამოყენების გზით.

წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების ერთ-ერთი რეზერვია მატერიალური რესურსების, რაც შეიძლება რაციონალური და ეკონომიური გამოყენება, მეცნიერებისა და ტექნიკის უახლესი მიღწევების, ტექნოლოგიების წარმოებაში ფართოდ დანერგვის საშუალებით, არსებითი მნიშვნელობა ენიჭება ინვესტირებისა და, მაშასადამე, კაპიტალური

დაბანდებათა ეფექტიანობის ამაღლებას მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევების და რაციონალური კონსტრუქციული გადაწყვეტილებების უფრო სრულად გამოყენებას (იხ.ნახ.10).

ამჟამად მთავარი ამოცანაა მკვეთრად შეიცვალოს ორიენტაცია, სიმბიმის ცენტრი გადატანილ იქნეს წარმოების მართვის ინტენსიურ მეთოდებზე და ამ გზით უზრუნველყოფილ იქნეს წარმოების მენეჯმენტის ეფექტიანობის შემდგომი სერიოზული ამაღლება.

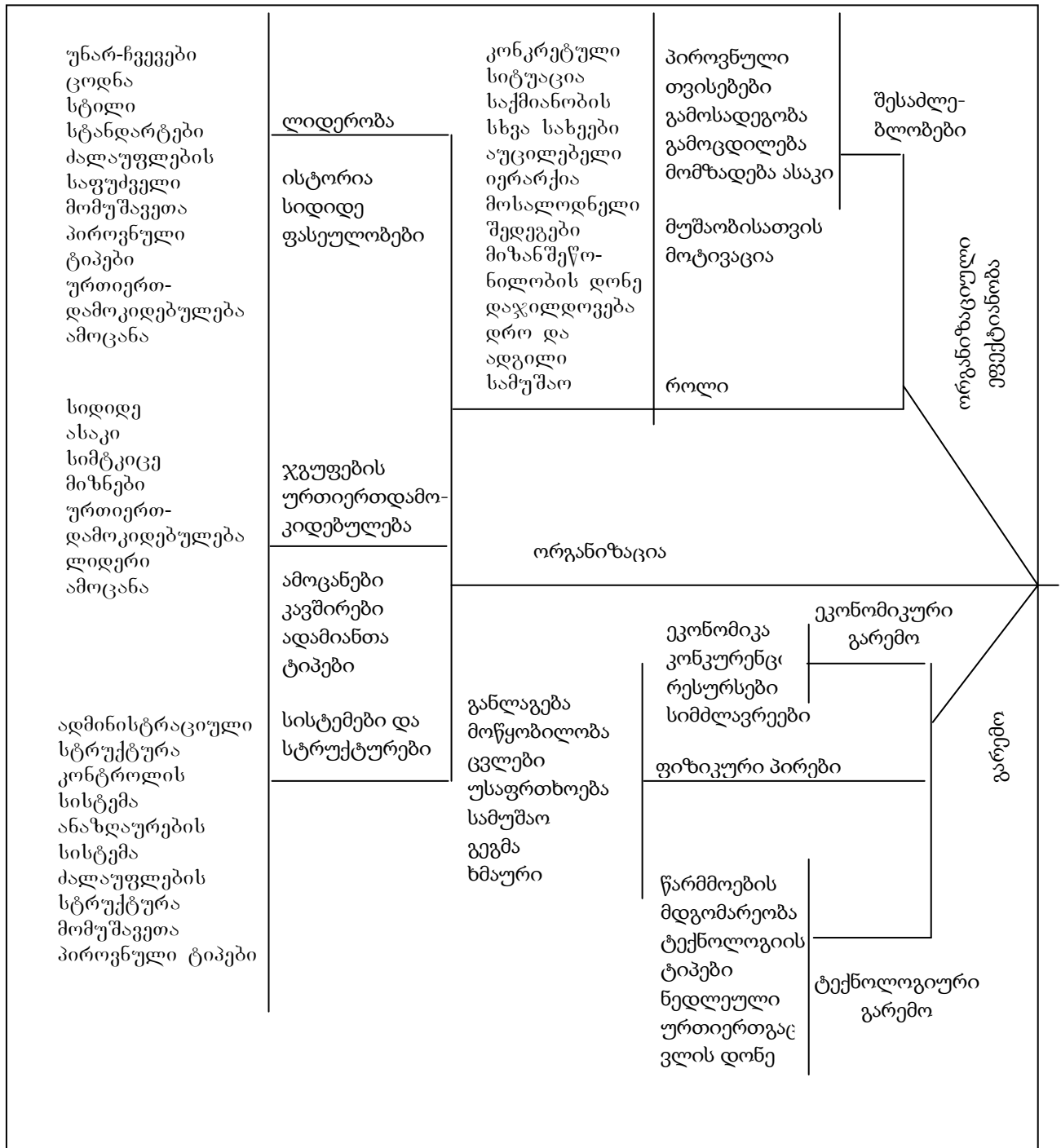
წარმოების მენეჯმენტის ეფექტიანობის არსი ლიტერატურულ წყაროებში უმთავრესად განისაზღვრება, როგორც მატერიალური დოვლათის წარმოების გადიდება, გამოშვებული პროდუქციის ერთეულზე საზოგადოებრივი შრომის ერთობლივი დანახარჯების შემცირებით, ანუ უმცირესი დანახარჯებით მაქსიმალური შედეგების მიღწევისათვის.

სამრეწველო საწარმოთა ეფექტიანობის ზრდა მნიშვნელოვნად დაკავშირებულია მართვის სრულყოფასთან, რომლებიც მოიცავენ შემდეგ ძირითად პრობლემებს:

- _ საჭიროა მართვის მეცნიერული საფუძვლების გაღრმავება;
- _ მართვის ორგანიზაციული საშუალებების, გამოთვლითი ტექნიკისა და ავტომატიზებული სისტემების გამოყენება;
- _ მართვაში მრავალ რგოლიანობა, რომელთა აღმოფხვრა აუცილებელია მართველობითი სტრუქტურის ოპტიმიზაციისათვის;
- _ უფლება-მოსილების და პასუხისმგებლობის გამიჯვნა სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის;
- _ მწვავედ დგას დემოკრატიული პრინციპები, საჭიროა მათი განვითარება და შემოქმედებითი ინიციატივების ამაღლება.

მაღალი საწარმო-სამეურნეო და ეკონომიკურ-კომერციული შედეგების მისაღწევად მხოლოდ ცალკეულ პირთა, მათ შორის, ხელმძღვანელობის მაღალი საშემსრულებლო დისციპლინა საკმარისი არ არის. აუცილებელია თითოეული მუშაკი სამუშაოს ასრულებდეს მაღალი პასუხისმგებლობით. ამიტომ საჭიროა პასუხისმგებლობის ქმედითი

სისტემის შემუშავება და გამოყენება, რომელშიც აისახება ურთიერთპასუხისმგებლობის ეფექტიანი ფორმები და შესაბამისი სანქციები, წესები, პასუხისმგებლობის ამალგების ღონისძიებები. საყურადღებოა ამერიკელი სპორტის ბიზნესმენის მაიკ ჯეკის მოსაზრება: “თუ არ შეგიძლია შექმნა მართვაში მკაცრი პასუხისმგებლობისა და



ნახ. 10 საწარმოს ორგანიზაციის ეფექტიანობის გამსაზღვრელი ფაქტორები

ანგარიშიანობის სისტემა, გიჯობს ხელი აიღო ბიზნესზე”. ასეთია საბაზრო ეკონომიკისა და ბაზრის კანონი.

ყურადღების ღირსია გერმანიის, აშშ-ისა და ზოგიერთი სხვა ქვეყნის მცხოვრებთა დამოკიდებულება შრომისადმი. ბოლო დროს ბევრს წერენ შრომისადმი დამოკიდებულების იაპონური ფენომენის შესახებაც. მაშასადამე, არის რეალური შესაძლებლობები უცხო ქვეყნებისგან გადმოვიღოთ ჩვენთვის სასარგებლო გამოცდილება და ჩვენი ქვეყნის კოკრეტული პირობებისა და თავისებურებების გათვალისწინებით გამოვიყენოთ, რაც დააჩქარებს საქართველოს ეკონომიკის განვითარებასა და მისი ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებას.

წარმოების მასშტაბების გადიდებისა და მისი ზრდის ტემპების დაჩქარების შედეგად სულ უფრო ფართოვდება და რთულდება მმართველობითი საქმიანობა, იზრდება მისი შრომატევადობა და მართვაზე გაწეული დანახარჯები. ამიტომ აუცილებელია ზრუნვა მართვის მოქმედი სისტემის ეკონომიკური ეფექტიანობის ასამაღლებლად.

მართვის სისტემის ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრა საკმაოდ რთული და, ამავე დროს, უაღრესად საჭიროა. ჯერჯერობით ჩვენში შესაბამისი სრულყოფილი მეთოდიკა არ გამოიყენება, თუმცა იგი საქართველოში უკვე შემუშავებული და გამოქვეყნებულია. ახალი ტექნიკის დანერგვის ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის გამოყენებული მეთოდური მასალები კი მართვის ეკონომიკური ეფექტიანობის სწორად გაანგარიშებისათვის ნაკლებ საიმედოა.

მართვის სისტემის ეკონომიკური ეფექტიანობა ორი თვალსაზრისით უნდა განვიხილოთ: **ჯერ ერთი**, აუცილებელია განისაზღვროს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფის გავლენა მთლიანად საწარმოსა და მისი სტრუქტურული ერთეულების, მრეწველობის დარგისა და საერთოდ ეკონომიკის განვითარებაზე, მათი მუშაობის ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესებაზე; **მეორე**, იგი უნდა განვიხილოთ საკუთრივ მართვის, როგორც ფუნქციის ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლების

თვალსაზრისით. საკითხი ეხება მმართველობითი საქმიანობის შრომატევადობის შემცირებასა და ამ სფეროში დასაქმებულთა შრომის ნაყოფიერების გადიდებას. უნდა მცირდებოდეს მმართველობაზე გაწეული დანახარჯების ხვედრითი წონა ეროვნულ შემოსავალში, საწარმოთა დანახარჯებში და იზრდებოდეს ამ მიზნით გაწეული ხარჯების ერთეულზე მიღებული შემოსავალი, მოგება და ა.შ. აუცილებელია შემუშავდეს მმართველობითი შრომის ეკონომიკური და სოციალური ეფექტიანობის მაჩვენებლები, ამ სფეროში დასაქმებულთა დატვირთვის, შესასრულებელ ფუნქციათა მეცნიერულად დასაბუთებული ნორმები, შრომისა და დასვენების რაციონალური რეჟიმები, მუშაობის ხარისხის დონის შეფასების მაჩვენებლები, მათი გაუმჯობესების გზები და საშუალებები, მართვის მუშაკთა ეკონომიკური და სოციალური სტიმულები. შესასრულებელი ფუნქციების თავისებურებათა მიხედვით უნდა განისაზღვროს ამ სფეროს მუშათა თეორიული მომზადების დონისა და პრაქტიკული ჩვევების შეფასების პარამეტრები, პირადი და საქმიანი თვისებები, მოგვარდეს მათი მომზადების, კვალიფიკაციის ამაღლების, შერჩევისა და დაწინაურების საკითხები და სხვ.

სასარგებლო იქნება ამ დარგში განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების შესწავლა და ეროვნული თავისებურებების გათვალისწინებით გამოყენება. ერთი ცხადია: მართვის ყველა დონეზე კარგად უნდა იქნეს გააზრებული მართვის მოქმედი სისტემის სრულყოფის დონისძიებები, მათი დანერგვის გავლენა ეროვნული ეკონომიკის, მისი დარგებისა და საწარმოო ერთეულების განვითარებაზე, მუშაობის ეკონომიკური შედეგების მაჩვენებლის გაუმჯობესებაზე.

მენეჯმენტის ეფექტიანობის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია სამრეწველო მენეჯმენტის ბიზნესში კულტურის ფორმირების საკითხი, იგი ხორციელდება ორგანიზაციის მიერ ორი მნიშვნელოვანი პრობლემის გადაწყვეტით: გარემოსთან ადაპტაციითა და შინაგანი გაერთიანებით (ინტეგრაციით). ორგანიზაციული კულტურის ფორმირებაზე, მის შინაარსსა

და პარამეტრებზე გავლენას ახდენს გარემოსა (სამეწარმეო გარემო, ეროვნული კულტურა და სხვ.) და ორგანიზაციის შიგა არის ფაქტორები (ხელმძღვანელობა და მართვის სტილი, სუბკულტურების ურთიერთმიმართულება, ამოცანების დასახვისა და განხორციელების მეთოდები და სხვ.). ხელმძღვანელების (დამფუძნებლების) მიერ ორგანიზაციული კულტურის ფორმირების მიხედვით განასხვავებენ ადმინისტრაციულ და სამეწარმეო კულტურებს. ორგანიზაციული კულტურის დონე დამოკიდებულია მისი ძირითადი მახასიათებლების რაოდენობაზე, ორგანიზაციის წევრების მიერ კულტურის კომპონენტების გაზიარების ხარისხზე და კულტურის პრიორიტეტების გამომჟღავნების დონეზე. მხოლოდ ადამიანების მიღების-დათხოვნის რეგულირებით შეუძლებელია ორგანიზაციული კულტურის შენარჩუნება. მენეჯერები ორგანიზაციული კულტურის მხარდასაჭერად იყენებენ სამეწარმეო კულტურას, რაც გულისხმობს მართალი საქმის კეთებას.

ხელმძღვანელების მიდგომა ორგანიზაციული კულტურისადმი განსაკუთრებული მნიშვნელობისაა სამრეწველო მენეჯმენტის ბიზნესში (იხ. ცხრილი 7).

სამრეწველო საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის ხარისხი გვევლინება საწარმოს ფუნქციონირებისათვის ეფექტიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორად. მისი შეფასების კრიტერიუმებად მიღებულია:

1. სტატისტიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმები, რომლებიც იძლევიან წარმოების ისეთ ეფექტიანობას, როდესაც წარმოების სიდიდე, ბუნება, მყიდველები და ნომენკლატურა წარმოადგენენ საწარმოს პროდუქციის გამოსავლის, დროში ნაკლებად ცვალებად განვითარების მიმართულებას, მხედველობაში მიიღება “დანახარჯები-გამოშვება”, მასში შედის გამოსაშვები პროდუქცია და პროდუქტები, რომლებიც იხარჯებიან წარმოებაში.

სტატისტიკური ეფექტიანობა ძლიერადა დამოკიდებულია საწარმოს სისტემის აღნაგობაზე. სტატისტიკური ეფექტიანობისათვის ოპტიმალურია

ის სტრუქტურა, რომლის დროსაც დასახული საწარმოს სისტემის გამოსავალი მიიღება უმცირესი დანახარჯებით, იგი საშუალებაა წარმოების მასშტაბების გადიდებით მიღებულ იქნას ეკონომია. წარმოების მასშტაბების გადიდებით კი სურთ მიაღწიონ საწარმოო სიმძლავრეების კონცენტრაციის, გასაღების ბაზრებთან მახლობელ რაიონებში, რათა ამით მოხდეს სატრანსპორტო დანახარჯების მინიმიზაცია.

ცხრილი 8

სამრეწველო საწარმოს ხელმძღვანელის ორგანიზაციული კულტურისადმი მიდგომები

ორგანიზაციული ელემენტები	ადმინისტრაციული კულტურა	სამეწარმეო კულტურა
კონტროლის სისტემა	გარეგანი	შინაგანი
საკუთრებითი ურთიერთობები	პროცესის მესაკუთრე	ქონების მესაკუთრე
შესაძლებლობებისადმი დამოკიდებულება	მომენტის მოლოდინი	საშუალებების მოპოვება
პრობლემების გადაჭრის გზები	რაციონალურ-ლოგიკური	ინტუიციაზე დამყარებული
უფლებამოსილებათა დელეგირების დონე	ცენტრალიზაცია	დეცენტრალიზაცია
ორგანიზაციული სტრუქტურა	იერარქიული	მატრიცული
სუბორდინაციული ურთიერთ მიმართულებები	პატერნალისტური	თანასწორობა
ორგანიზაციული პროცესების ფოკუსირება	ორგანიზაციაზე	ადამიანზე
საწარმოო სტრატეგია	დანახარჯების შემცირების	წარმოების დივერსიფიკაციის
მთავარი მიზნები	მწარმოებლურობა	ეფექტურობა
მართვისადმი მიდგომა	სისტემური	სიტუაციური
სამუშაოთა და პროექტების პოზიცია	ინტეგრაციული	ავტონომიური
სამუშაოთა შესრულება	წესების შესაბამისად	შემოქმედებითი
ცვლილებათა მასშტაბები	მოდულიზაცია	რადიკალური
სამოქმედო კურსის ფუძემდებლური პრინციპები	საქმის სწორად კეთება	მართალი საქმის კეთება

სამრეწველო წარმოებაში აღნიშნული სისტემის დაპროექტების ეს კერძო შემთხვევა გამოიყენება ანალიზის რაოდენობრივი მეთოდების დროს, რათა მიიღონ სტატისტიკური ეფექტიანობის ოპტიმალური სტრუქტურა, ე.ი. განიხილება საწარმოო სისტემის სტრუქტურა და არა მართვის სტრუქტურა. მართვის სტრუქტურის მიმართ, რომელიც წარმოსდგება მართვის ქვესისტემის სახით, მთავარი პრობლემა იქნება

მმართველობის სხვადასხვა დონეებს შორის მიღებული სამმართველო გადაწყვეტილებისათვის პასუხისმგებლობის გადანაწილება. თუ პირობები უცვლელია, მაშინ მიღებული გადაწყვეტილებისათვის პასუხისმგებლობა გადაეცემა მმართველობის იმ დონეს, საიდანაც კარგად მოსჩანს ყველა ძირითადი ცვლადი ფაქტორის მოქმედებები. მაგალითად, ფასები უნდა დაწესდეს მმართველობის უფრო მაღალ დონეზე, ვიდრე საწარმოს ქვედანაყოფთა მენეჯერებია, გასაღების მენეჯერია, ან კვლევითი და საკონსტრუქტორო განყოფილებებია.

ეს კრიტერიუმი უკიდურეს შემთხვევაში იწვევს უმაღლესი მენეჯერის გადატვირთვას. ანდა მმართველობის დიდი აპარატის შექმნას. ამის გამო წარმოიქმნება გადაწყვეტილებათა მიღებაში დეცენტრალიზაციის აუცილებლობა.

დეცენტრალიზაციის კრიტერიუმი მოითხოვს გადაწყვეტილების მიღებისათვის პასუხისმგებლობის იმგვარ განაწილებას, როდესაც ყოველი მენეჯერი, რომელიც ღებულობს ოპტიმალურ გადაწყვეტილებას თავის უბანზე უნდა ითვალისწინებდეს, რომ ამ გადაწყვეტილებამ ხელი შეუწყოს ოპტიმალური შედეგების მიღებას მთელი საწარმოს მიხედვით.

სამრეწველო საწარმოს ეკონომიკის სტაბილიზაციისას გარე და შიგა პირობების შეცვლაზე წარმოების მიერ რეაგირების ამაღლებას ნაკლები ყურადღება ექცევა. ამიტომ წარმოიქმნება ის შესაძლებლობა, რომ უნდა შემცირდეს სამმართველო აპარატი იმ ფარგლებამდე, რომლებიც საკმარისი იქნებიან წარმოქმნილი საკითხების გადასაჭრელად.

2. მნიშვნელოვან კრიტერიუმს წარმოადგენს წარმოების მანევრულობა. ამ კრიტერიუმით შესაძლებელია საწარმოს უნარიანობის შეფასება, თუ რა უნარი გააჩნია მას სწრაფად და ეფექტიანად შეცვალოს გამოსავალი ვექტორი. ამის აუცილებლობა შეიძლება გამოწვეული იყოს მოთხოვნის დონის ცვლილებით, ანდა კონკურენტთა მოქმედებით. მაგალითად, ფასების შემცირებით, საწარმოს წილის შემცირებით ბაზარზე, პროდუქციის ახალი სახეობის გაუთვალისწინებელი წარმატებით.

ამისათვის აუცილებელია მუდმივად ფლობდეს მეწარმე – მენეჯერი მიმდინარე ინფორმაციას საწარმოსა და კონკურენტების საქმიანობის შესახებ და ზუსტად და დროულად წყვეტდეს სხვადასხვა საკითხებს. სწრაფი რეაქცია მოითხოვს, რომ გადასაწყვეტი საკითხები გადაცეს იმათ ვინც ახორციელებს მოქმედებათა წამოწყებას, ვინაიდან მათ გააჩნიათ უფრო სწრაფი რეაქცია უზრუნველსაყოფად. აღნიშნული გულისხიმობს, რომ სამრეწველო საწარმოს თანამედროვე სისტემა უნდა იყოს მოქნილი.

3. ძირითადი კრიტერიუმის როლში გამოდის მოქნილობა წარმოების სტრატეგიაში. ეს კრიტერიუმი უკავშირდება საწარმოს უნარის შეფასებას მოახდინოს რეაგირება საწარმოს წარმოებული პროდუქციის ცვლილებაზე და არა მისი მოცულობის შეცვლაზე. მაგალითად, მოხდეს რეაგირება ნაკეთობათა მოძველებაზე, ტექნოლოგიაში ცვლილებებზე, საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისათვის ცვლილებები და იმ შესაძლებლობებზე, რომ განხორციელდეს მეწარმეობრივი საქმიანობის ახალი სახეობა, ცვლილებებზე სამართლებრივ და სოციალურ პროგრამებზე.

სამრეწველო საწარმოების ასეთი ცვლილებებისათვის ტიპიური მმართველობითი რეაქციებს წარმოადგენს გამოსაშვები პროდუქციის და ბაზრის ნომენკლატურის შეცვლა, სხვა საწარმოების შემოერთება-შეძენა, არსებული საწარმოო ოპერაციების ნაწილის შეწყვეტა.

სტრატეგიის მოქნილობა უაღრესად საჭიროა და ამიტომ სერიოზული მოთხოვნათა ორგანიზაციული სტრუქტურისადმი. კერძოდ: 1. უნდა არსებობდეს მექანიზმი, რომელიც შეუფერხებლად უზრუნველყოფს ინფორმაციის მიღებას გარემოში არსებული ვითარების შესახებ. სტრატეგიის საჭირო ცვლილებების შესახებ წინასწარ განჭვრეტა ხშირად შეუძლებელია. მაგალითად, როდესაც ვხვდებით პრინციპულად ახალი ტექნოლოგიური პროცესის დანერგვას, ანდა ქვეყანაში პოლიტიკური რეჟიმის უეცარი შეცვლისას. გარემოს, ან მასში ცალკეულ ვითარებათა ცვლილებების შესახებ ინფორმაცია თავისთავად არ უზრუნველყოფს საწარმოს მიერ სათანადო რეაგირებას; ამიტომ, მეორე მოთხოვნაა საწარმოს

ორგანიზაციული სტრუქტურის მიმართ ისაა, რომ იგი უნდა ითვალისწინებდეს მართველობითი ცენტრის მოთხოვნებს, რომელსაც შეუძლია მოიპოვოს სადაზვერო მონაცემები. იმასთან დაკავშირებით, რომ ინფორმაციის მიღება მუქარის ან ახალ შესაძლებლობათა შესახებ არაა საკმარისი რათა განისაზღვროს, თავისთავად, ფირმის კონკრეტული რეაქცია და ნაბიჯები, რადგან ნაბიჯების განსაზღვრა რთული და შეუძლებელი ამოცანაა. ასეთი სიძნელების გადაჭრა მოითხოვს შემოქმედებით აზროვნებას, აგრეთვე უნდა ვივარაუდოთ, რომ ახალი სტრატეგიული იდეები არ არსებობენ გამზადებული რეცეპტების სახით. ისინი წარმოიქმნებიან საწარმოო სისტემაში, განსაკუთრებით განყოფილებებში, სადაც ხორციელდება საცდელი საკონსტრუქტორო სამუშაოები, ბაზრის კონიუნქტურის შესწავლა, მოთხოვნის დაგეგმვა მართვის ყველა დონეზე, განსაკუთრებით იმ დონეებზე, სადაც ხორციელდება გარემოსთან კავშირის დამყარება.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, სამრეწველო საწარმოში უნდა იქნას ამოქმედებული იდეების წარმოშობის სტიმულატორები, რომლებიც იმპულსს მისცემენ საწარმოს ნებისმიერ უბანზე ახალი იდეების წარმოშობას. საჭიროება მოითხოვს შექმნილ იქნეს ეფექტიანი კავშირები საწარმოს მართვის ქვესისტემებსა და წარმოებას შორის, რასაც თან უნდა ახლდეს იდეათა შესაძლო ვარიანტების თანადროული და ობიექტური შეფასებები.

როგორც ცნობილია, საწარმოო სისტემაში ცვლილებათა დანერგვის პროცესი იწვევს სტატიკური ეფექტიანობის შემცირებას. მართლაც, ახალი პროდუქციის დანერგვა იწვევს ახალი პროდუქციის შემცირებას და დანერგვის სამუშაოებზე დამატებით ხარჯებს. ამავე დროს, იგი ყურადღებას სწყვეტს ნაკეთობათა არსებული წარმოებისაგან. ამ გარემოებათა გამო საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა უზრუნველყოფდეს არსებული წარმოებისა და მისი განვითარების ჰარმონიულ გაძღოლას.

4. მეოთხე კრიტერიუმად მიღებულია სტრუქტურის დინამიკურობა.

იგი იძლევა საწარმოს უნარის შეფასებას, შეცვალოს თავისი ორგანიზაციული ფორმები. იმ შემთხვევაში, თუ არ ჩანს გამოსავალი წინა სამ სახეობაში მათი შეფასების კრიტერიუმთა მიხედვით, მაშინ გამოსავალი მოსაძებნია სტრუქტურის მორგებაში გარემო პირობებისადმი. ამის კარგ შესაძლებლობას ქმნის ის, რომ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში იყოს ჩართული მოტივაციური უნარი ცვლილებებისაკენ. ამ შემთხვევაში გარემოსადმი მორგება სწრაფი ეფექტიანობის დაქვეითების გარეშე ხდება, მაგრამ ფირმა არ ფლობს სტრუქტურის დინამიკურობის უნარს, მორგება ახალი ვითარებისადმი იქნება მდორე და ძვირად ღირებული.

წარმოების და მართვის ტექნიკური ბაზის ცვლილებაც მოითხოვს ორგანიზაციული სტრუქტურის უნარს განახორციელოს, საჭირო შემთხვევაში, სათანადო ცვლილებები. მაგალითად, საწარმოში მართვის ავტომატიზებული სისტემის დანერგვა, მისი ეფექტიანი გამოყენებისათვის მოითხოვს, რომ ეკონომიკურად მოხდეს სამეურნეო ფუნქციების დაჯგუფება, ავტომატიზებული პროცესისადმი მორგების თვალსაზრისით.

ამ შემთხვევაში, სიტუაციური მართვა მოითხოვს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა ისეთი იყოს, რომელიც პასუხობს სტრატეგიაში და ოპერატიული საქმიანობაშიც ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირებითა და მუდმივი თვითგანახლებით. ამიტომ, სიტუაციური მართვა მოითხოვს, რომ შესაძლებელი იყოს მოხდეს გათვალისწინება საწარმოო სისტემაში მოქნილობა ტექნოლოგიური პროცესების სრულყოფისათვის. უნდა არსებობდეს მმართველობის აპარატის პრინციპული სქემა, რომელიც გაადვილებს საჭიროების შემთხვევაში აპარატის გაფართოებას, შეკვეცას, ანდა შეცვლას. ძირითადი ფონდები უნდა ფლობდნენ უნარს ადვილად გადაირთოს ერთი სქემის ფორმიდან მეორეზე. მაგალითად, საწარმო, რომელსაც გააჩნია საერთო დანიშნულების შენობა და მოწყობილობები, ფლობს სტრუქტურის დიდ დინამიკურობას, ვიდრე ის საწარმო, რომელსაც გააჩნია სპეციალური დანიშნულების შენობა და მოწყობილობები. ასეთ საწარმოში, იდეების წარმოიშობა და მათი

გამოყენებაც ადვილი იქნება. მსგავსი სტრუქტურები შესაძლებელს გახდის სამმართველო გადაწყვეტილებათა დეცენტრალიზაციას, ე.ი. ყოველ ადამიანს აქვს უფლება დამოუკიდებლად განახორციელოს თავისი საქმიანობის ორგანიზება.

შეფასების აღნიშნული კრიტერიუმთა ჯგუფიდან პირველი დომინირებს მაშინ, როდესაც ბაზარი არაა გაჯერებული საქონლით და საწარმოს მმართველობა ორიენტირებულია წარმოებაზე. ე.ი. ადგილი აქვს წარმოებაზე ორიენტირებულ მარკეტინგულ მართვას. ამ პირობებში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება მმართველობით საქმიანობას და ნაკლებად ექცევა ყურადღება სიტუაციურ მართვას.

შეფასების მეორე კრიტერიუმი დომინირებს, მაშინ როდესაც საწარმო ორიენტირებულია საქონლის გასაღებაზე. ხოლო მესამე კრიტერიუმი ორიენტირებულია ინფორმაციის და ტექნოლოგიის ერთიან მარკეტინგულ სისტემაზე. რაც შეეხება მეოთხე კრიტერიუმს იგი ორიენტირებულია მარკეტინგული მართვის გადაჭრის მთლიანი რეორგანიზაციის ასპარეზზე სხვა საქმიანობაზე გადართვასთან დაკავშირებით.

მთლიანობაში აღნიშნული კრიტერიუმების შესაბამისად, ჯერ სიტუაციური მართვა ქმნის ორგანიზაციულ სტრუქტურას, შემდეგ კი იწყებს ფუნქციონირებას მმართველობითი საქმიანობის მექანიზმი.

მენეჯმენტში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანია გადაწყვეტილებათა ალტერნატივების შერჩევის პრობლემა, ასევე არანაკლებ მნიშვნელოვანია ეფექტური გადაწყვეტილების მიღება. იმისათვის, რომ მმართველობითი გადაწყვეტილება იყოს ეფექტური, აუცილებელია შემდეგი ფაქტორების გათვალისწინება: 1. გადაწყვეტილების მიღებაში იერარქიულობა; 2. მიზნობრივი ფუნქციათა შორისი ჯგუფების გამოყენება, რომელთა წევრებიც შეირჩევა ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეებიდან; 3. გადაწყვეტილების მიღებისას ჰორიზონტალური კავშირების გამოყენება; 4. გადაწყვეტილების მიღების დროს ხელმძღვანელობის ცენტრალიზაცია.

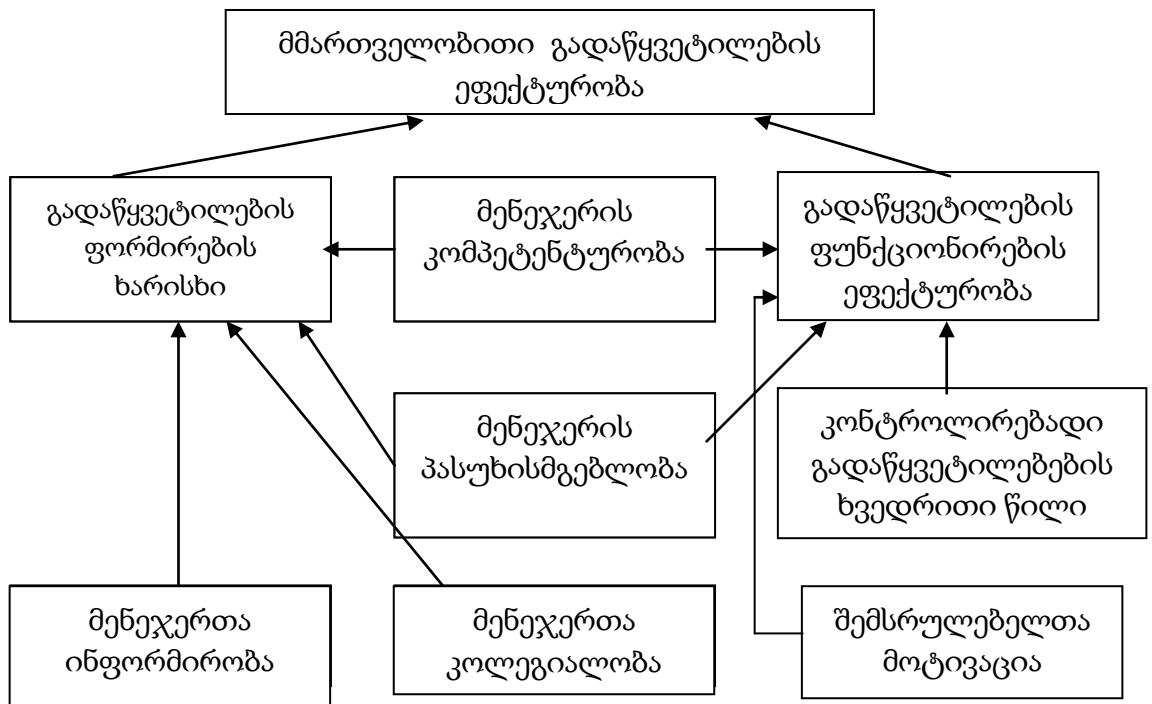
აქედან გამომდინარე, გადაწყვეტილება უნდა იყოს: ჯერ ერთი,

ეფექტური ე.ი. სრულად უზრუნველყოს ორგანიზაციის მიზნების მიღწევა; მეორე, გადაწყვეტილება უნდა იყოს ეკონომიკური, ე.ი. დასახული მიზნების მიღწევა უზრუნველყო, ნაკლები დანახარჯებით; მესამე, გადაწყვეტილება უნდა იყოს დროული; მეოთხე, გადაწყვეტილების დასაბუთებულობა; მეხუთე, გადაწყვეტილება უნდა იყოს რეალურად განხორციელებადი. წინააღმდეგ შემთხვევაში გადაწყვეტილება არარეალურია და იგი თავისთავად საფუძველში არაეფექტური იქნება.

გადაწყვეტილების მიღების ამოცანების შემსრულებლამდე დაყვანისათვის მთავარია შესრულების ტექნოლოგია (მენეჯერის დავალებით შესრულების საქმიანობის იდეალური მოდელი), რომ შესრულების საქმიანობის მოდელი შესრულდეს მენეჯერის თავდაპირველი იდეის შესაბამისად, მოდელს უყენებენ რიგ მოთხოვნებს: 1. გადაწყვეტილების მიღების სისრულე მის შესაბამისობას ხელმძღვანელის ჩანაფიქრთან და საქმიანობის შინაარსთან; 2. საჭიროა მოდელი იყოს ზუსტი, ე.ი. ადექვატურად ასახავდეს საქმიანობის პროცესს; 3. თავდაპირველი იდეის ასახვის სიღრმე ახასიათებს ოპერატიულ მოდელს იმ თვალსაზრისით, რომ მასში წარმოდგენილია საქმიანობის მთელი დინამიკა; 4. მოდელის მოქნილობა, რაც გულისხმობს, რომ მოდელსა და სტაბილურობას შორის შეირჩეს ოპტიუმის წერტილი (კრიტერიუმი); 5. მოდელის სიმტკიცე და სტრესების მიმართ მდგრადობა, რაც გულისხმობს შესრულების უნარს, რომელიც მას წარედგინება ნებისმიერ სიტუაციისას; 6. გადაწყვეტილების მოდელის შეთანაწყობა დასმულ ამოცანასთან, დროსთან, ადგილთან და შემსრულებლებთან; 7. გადაწყვეტილების მიღების მოტივაციური მოდელი, რაც გულისხმობს გადაწყვეტილების მიღება შრომითი კოლექტივის მობილიზაციის ძირითადი მიზანია.

ზემოთ აღნიშნული, მენეჯმენტის გადაწყვეტილების მიღების ეფექტურობის პირობებია. ხოლო გადაწყვეტილების ეფექტურობა დამოკიდებულია ასევე ტექნიკურ, ორგანიზაციულ, ეკონომიკურ თუ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის ფაქტორებზე. მენეჯერის

გამოცდილება და ცოდნა, მისი ინფორმირებულობა ბაზრის მდგომარეობის შესახებ, მისი კოლეგიალობა და სხვა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის ეფექტიანობის კრიტერიუმებში (იხ. ნახაზი 13).



ნახ. 11. მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტურობის დამოკიდებულება ორგანიზაციულ ფაქტორებზე

აღნიშნული ფაქტორები სხვადასხვაგვარად მოქმედებენ გადაწყვეტილების ფორმირებისა და განხორციელების პროცესებზე. ისინი ქმნიან ორგანიზაციის იზომორფულ მოდელებს, საიდანაც შესაძლებელია განისაზღვროს მართვის სტრატეგია, ინოვაციური და ოპერატიული მართვის ფორმები და შესაბამისი კრიტერიუმები.

ფაქტორების ანალიზი მოცემულია დანართში.

დასკვნა

- სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესი მოიცავს როგორც სტრატეგიათა ფორმულირება-დანერგვას, ასევე სიტუაციურ ანალიზს – SWOT. სიტუაციური ანალიზი წარმოადგენს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიკაციას, აგრეთვე მის საქმიანობაზე გავლენის მქონე ძალებისა და საფრთხეების ანალიზს. მოცემული ანალიზის შედეგად განისაზღვრება ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რისთვისაც მენეჯერები ახდენენ ორგანიზაციის პოზიტიური შინაგანი მახასიათებლების და მის საქმიანობაზე ნეგატიურად მოქმედი შემზღუდავი ფაქტორების შეფასებას.

- საწარმოს მენეჯმენტის ეფექტიანი სისტემა საჭიროებს სტრუქტურული შემადგენლობის ოპტიმალურ შეთანაწყობას, რომლის ერთ-ერთი ძირითადი სტრუქტურული ელემენტია ოპერაციული სისტემა. ოპერაციული სისტემების კვალიფიკაცია წარმოებს საწარმოო პროცესებში მათი როლის წარმოების ორგანიზაციის ფორმების, ოპერაციების ხასიათის, უწყვეტობის ხარისხის, მექანიზაციის დონის და კომპიუტერების მიხედვით. ოპერაციული სისტემის სრულყოფილი ფუნქციონირებისათვის თითოეული საწარმო უნდა იცავდეს წარმოების ორგანიზაციის იმ პრინციპებსა და მეთოდებს, რომლებმაც პრაქტიკულად დაასაბუთა თავისი ცხოველმყოფელობა.

- სამრეწველო საწარმოების სტრატეგიები წარმოადგენს ძირითადი ქვედანაყოფების მოქმედებათა გეგმას, რომელიც მიმართულია მარკეტინგის, წარმოების, ფინანსების, პერსონალისა და სხვა ფუნქციონალური ქვედანაყოფების მართვის ეფექტიანობის ამაღლებისაკენ. მისი რეალიზაცია ხელს უწყობს ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნების განხორციელებას. აღნიშნული პროცესი მოითხოვს გარემოს ფაქტორთა და ორგანიზაციის შიდა პრობლემების ანალიზს.

- ეფექტური მენეჯმენტი ტექნოლოგიას შემდეგ მოთხოვნებს უყენებს: იგი უნდა იყოს ეფექტიანი, კონკურენტუნარიანი, გამორიცხავდეს

დარღვევებს, მოწესრიგებული ინფორმაციული ბაზისა და ტექნოლოგიის მართვის ეფექტური სისტემის წყალობით ტექნოლოგიური პროცესები საწარმოში არ უნდა ჩამორჩებოდეს კონკურენტთა მიერ განხორციელებულ სიახლეებს.

- სამრეწველო საწარმოს მენეჯერმა პრობლემის ტექნიკური გადაწყვეტისას მრავალრიცხოვანი ალტერნატიული ვარიანტიდან უნდა ამოირჩიოს ოპტიმალური, რომელიც უზრუნველყოფს დანახარჯების მინიმიზაციას და მოგების ზრდას. მენეჯერი ტექნოლოგიურ სიახლეთა დანერგვისას უნდა ხელმძღვანელობდეს ცოდნით, ინტუიციით, მან უნდა განჭვრიტოს, რამდენად აკმაყოფილებს სიახლე მომხმარებლის მოთხოვნებს.

- თანამედროვე სამრეწველო საწარმოს გამართული მუშაობა ბევრადაა დამოკიდებული პირდაპირი და ირიბი ზემოქმედების ფაქტორებზე, იმაზე თუ რამდენად ორგანულად ეწეება ორგანიზაცია გარემოში მიმდინარე პროცესებს ეკონომიკურს, სამეცნიერო-ტექნიკურს, სოციალურ-პოლიტიკურს და რამდენად შეესატყვისება მისი მისია, მიზნები და ამოცანები მომხმარებელთა მოთხოვნილებებს.

- სამრეწველო საწარმოთა მართვის ახალი კონცეფცია მოითხოვს ახლებურ მიდგომას პერსონალის მიმართ, ახალ მმართველობით კულტურას, რაც გულისხმობს რადიკალური ცვლილებებისადმი სწრაფვას, რისკისათვის მზადყოფნას, ახალ, პროგრესულ შესაძლებლობათა შემოქმედებებს.

- სამრეწველო საწარმოში გუნდური ტიპის საქმიანობის მეთოდი, საწარმოში გუნდის წევრებს შორის დატვირთვის მოცულობის ოპტიმალური განაწილების ამოცანის გადაწყვეტის მეთოდი, ბიმატრიცული, რეფლექსური თამაშების გამოყენება, რომლებმაც აჩვენეს, რომ ტიპზეა, მის დაკვირვების ფუნქციაზე და დანარჩენ მუშაკთა ქცევაზე.

- სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის ოპტიმიზაციის შესახებ ჩატარებულია კვლევა და შედგენილია მოდელი პროგნოზისათვის და

ანალიზისათვის. დადგენილია საწარმოო გეგმის ოპტიმალური მაჩვენებლები განისაზღვრა (მოდელის საფუძველზე) სამრეწველო საწარმოთა წარმოების მოცულობები კაპიტალისა და შრომითი რესურსების გამოყენებით. სულ ზრდამ შეადგინა 18,4%.

- რეპუტაციული მოდელების, შაპირო-სტიკლიცის მოდელის, ტიროლის მოდელისა და ეროლუს მოდელის, ანუ ეროლუს პარადოქსული მიდგომის საფუძველზე შემოთავაზებულია მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრინციპები და მეთოდები.

- დადგინდა საწარმოში მუშაკთა შორის დატვირთვის მოცულობის ოპტიმალური განაწილების მეთოდი, რომლის თანახმად მუშაკთა დატვირთვა უნდა მოხდეს მუშაკთა ტიპის ცოდნის ზრდადობის შესაბამისად და თანდათანობით გაიზარდოს მათი დატვირთვა მანამ, სანამ არ განაწილდება მთლიანად სამუშაოს მოცულობა მათზე.

- შემუშავდა მენეჯერ-მუშაკთა სტიმულირების ოპტიმალური მექანიზმი. მუშაკთა თამაშის დეკომპენსაციის პრინციპისა და სტიმულირების კომპესატორული ვარიანტის გამოყენება, ხოლმსტორმის მოდელის გამოყენებით.

- ადაპტაციური პროცესების მოდელირების საფუძველზე დადგინდა, რომ ინფორმაციისა და მენეჯმენტის სისტემის ცვლილება იწვევს მენეჯერთა ტიპის ცვლილებას.

- სამრეწველო საწარმოებში მმართველობითი პრინციპების დაცვის მიზნით გამოყენებული კაპიტალის მნიშვნელოვანი ნაწილი მოიხმარება პროდუქციის წარმოების, დაფინანსების, მართვის სისტემაში დასაქმებულთა კვალიფიკაციის ამაღლების, მომარაგების, ახალი ტექნიკის დანერგვის და მართვის სხვა ფუნქციონალური სისტემების საქმიანობის გაუმჯობესების მიზნით,

- საწარმოების მმართველობითი საქმიანობის ეფექტიანად წარმართვისათვის ხორციელდება არენდის შედეგად მოზიდული

სახსრების გამოყენება, რაც აუცილებელია რესურსებით მისი მომარაგების და დასაქმების ფაქტორების მოქმედების გასაძლიერებლად. საწარმოო ტრანსფორმაციული პროცესის შედეგების ზრდის მიზანს ემსახურება, აგრეთვე ნედლეულის, მასალებისა და ნახევარფაბრიკატების, პროდუქციის მარაგების შენახვაზე გაწული დანახარჯებიც.

- სამრეწველო საწარმოებში მენეჯმენტი დიდ გავლენას ახდენს წარმოებული პროდუქციის გასაღების საბაზრო პროცესებზე, რაც განპირობებულია, საბაზრო სივრცეში პროდუქციის რეალიზაციისათვის გამოყენებული ზემოქმედებათა საშუალებებზე, რეკლამასა და წარმოებაში პროდუქციის არენდით გაცემაზე. ბიზნესში ცვლილებებზე მენეჯმენტის საქმიანობა უკავშირდება მის მნიშვნელოვან ასპექტებს, მასთან ურთიერთმიმართებაში მყოფი საწარმოების ფუნქციონირების არსებით ასპექტებს და მისი ფინანსური საფუძვლების არსებობას, კერძოდ: 1.მმართველობითი საქმიანობის შემადგენელი ელემენტების გავლენა ბიზნესის ცვლილებების პროცესების შედეგებზე და 2.საწარმოს მენეჯმენტის გამოყენების მიზანთა დაკავშირება მისი დანახარჯების მინიმალურობის კრიტერიუმთან.

- საწარმოს მენეჯმენტის გამოყენების ძირითადი მიმართულება და მიზანია ბიზნესის ეფექტიანად ფუნქციონირება. ამისათვის ბიზნესის სფეროში წარმატებით უნდა იქნეს გამოყენებული საწარმოში თანამედროვე მსოფლიო ქვეყნებში გამოყენებული მეთოდები. ამ მხრივ, საქართველოში, ჯერჯერობით, ძირითადად წარმოქმნილია და ბიზნესის საქმიანობა ხორციელდება სააქციო საზოგადოებების და შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოებათა საშუალებით. ხოლო პროდუქციის წარმოებისა და მომსახურების დარგებში ფუნქციონირებადი ბიზნესის ასეთი მმართველობითი სისტემის საქმიანობის ეფექტიანად წარმართვის მიზნით უნდა გამოიყენებოდეს მენეჯმენტის ყველა ძირითადი ფუნქციები. ამ მხრივ მთავარია დანახარჯების მინიმიზაცია და საწარმოთა მოგების გადიდების ან შემოსავლების მაქსიმუმის მიღწევის აუცილებლობა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. М.Х. Месткон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Основы менеджмента; И.Д. Лаанов, Практический менеджмент; Емерсон, Двенадцать принципов производительности; И.Н. Герчекова, менеджмент М., 1995, О.С. Виханский, А.И. Наумов, менеджмент: человек, стратегия организации, процесс М., 1995; А.У. Тейлор, Принципы научного менеджмента, М., 1991; Социальная психология и этика делового общения, под. ред. Лавриненко, М., 1995.
2. ეჯიბაძე ო. “მართვა”. თბილისი, “ცოტნე”. 2010. 512 გვ.
3. ლუდუშაური ზ. და სხვ. “მეწარმეობა, მცირე მეწარმეობა”. თეორია და პრაქტიკა. თბილისი. 2004. 287გვ.
4. ბიჭიაშვილი ნ., ბიჭიაშვილი ლ., “ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა”. თბილისი. 1997. 319 გვ.
5. პაპავა გ. ვ. “სამრეწველო ფორმის ორგანიზაცია და მართვა” ორტომეული. თბილისი. 1998. I ტომი. 519 გვ. II ტომი. 514 გვ.
6. ჩინჩალაძე მ. და სხვ. “სამეურნეო საქმიანობის მართვის ორგანიზაცია”. თბილისი, “მერიდიანი”. 2013. 186 გვ.
7. ზუბიაშვილი მ., მარუაშვილი ა., კიპროძე გ. “მენეჯმენტის საფუძვლები”. ტექნიკ. უნივერსიტეტის გამომცემლობა. თბ. 2011. 234 გვერდი.
8. И.П.Любчинская – Модели и средства информационного управления предприятием
9. А.Н Асаул, И.Е.Морозов – Стратегическое планирование развития строительной организации
10. Новиков Д.А. - Теория управления организационными системами М.: МПСИ, 2005. – 584 с.
11. Михеев В.Н. Живой менеджмент проектов. — М.: Эксмо, 2007. —480 с. — (Качественный менеджмент)
12. Воронин А.А.. Мишин С.П. - Оптимальные иерархические структуры М.: ИПУ РАН, 2003.- 214 с.
13. Злобина, Н.В. 3-68 Современные инструменты развития системы менеджмента качества организации: монография / Н.В. Злобина, М.М. Висков, В.А. Толстошеина. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 011. – 100 с. – 400 экз. – ISBN 978-5-8265-1025-4
14. Maynard S. Evolution and the theory of games – Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
15. Rasmusen E. Moral hazard in risk-averse teams // The Rand Journal of Economics. 1987. Vol.18. N3 428-435
16. Enternet - Marketing strategy
17. Блауг М., Экономическая мысль в ретроенектриве. М., 1994. стр. 426.
18. Сэй Ж. Трактат политической экономии. М., 1896.
19. Предпринимательство. под. ред., В. Я. Горфинкелия. М., Банки и Биржи» 1999. стр. 8.

20. Кларк Дж. Распределении богатства. М., 1934, ст. 40.
21. Шумпетер И. Теория экономического развития. М., 1982, стр. 153.
22. Эмбарт В., Буржуа, Этюды по истории духовного развития современного экономического человека, М., 1994.
23. Вебер М., Протестантская этика и дух капитализма, избранные прозвездания, М., 1990, стр. 66-272.
24. Хайекех Ф. Конкуренция при процежура открытия Журнал. «Мировая экономика и международные отношения». 1989. №12. стр. 14.
25. ეკონომიკური თეორია გ. ადეიშვილის და რ. ასათიანის რედაქციით, თბ. საგამომცემლო ფირმა. “სიახლე” 1998. გვ. 133.
26. პ. ჩაგელიშვილი, სამრეწველო წარმოების ეკონომიკა და მეწარმეობა თბ. გამომცემლობა “დედა ენა”. 2000 გვ. 15.
27. Н. Гусикова и др экономика и бизнес, М., 1995. стр. 278.
28. გ. შუბლაძე, მენეჯმენტისა და მარკეტინგის ცნობარი. თბ. თსუ, 1994. გვ. 65.
29. Месткон М. и др. Основы менеджмента. М., 1993. стр. 46.
30. ნ. ბიჭიაშვილი, ლ. ბიჭიაშვილი. ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა. თბ. 1997. გვ. 216-217.
31. გ. შუბლაძე, მენეჯმენტის და მარკეტინგის ცნობარი, თბ. თსუ. 1994. გვ. 140.
32. გ.პაპავა. სამრეწველო ფირმის ორგანიზაცია და მართვა. I ტომი თბილისი.1998. 350 გვ.
33. ც. სეხნიაშვილი. ეკონომიკის ისტორია. თბ. 2000. გვ. 348-356.
34. რ. აბესაძე, დ. ჩომახიძე, მრეწველობა, “საქართველოს ეკონომიკა” რედ. რ. ასათიანი. თბ. გამომც. “სიახლე” 2012. გვ. 163
35. ვ. მეღვინე, სოციალისტური კვლავწარმოება საბჭოთა საქართველოში, თბ., 1966, გვ. 171.
36. საბაზრო ეკონომიკის ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრობლემები საქართველოში. შრომების კრებული. ტომი II. თბ., 1997. გვ. 424.
37. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი ბიულეტენი #3, 1997, გვ. 8.
38. Основие показатели баланса народного хозяйства ГССР. Статистический сборник, Тб., 1979. გვ.: 16, 23.
39. ნ.ჭითანავა. გარდამავალი პერიოდის სოციალ-ეკონომიკური პრობლემები. ნაწ. II თბ.1999. გვ 127.
40. მურმან კვარაცხელია. შრომების კრებული ტ. II “საბაზრო ეკონომიკის ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრობლემები საქართველოში” თბ. 1997. გვ. 242.
41. თ. ჩიკვაძე, საქართველოს ახალი პარადიგმა, მდგრადი და უსაფრთხო განვითარების სტრატეგია XXI საუკუნისათვის. საბაზრო ეკონომიკის ფორმირების და ფუნქციონირების პრობლემები საქართველოში”. საქართველოს ეკონომიკის სამინისტროსთან

- არსებული ეკონომიკის და სოციალური პრობლემების სამეცნიერო-კვლევითი ინსტიტუტის შრომების კრებული. ტ. 2. 1997. გვ. 72.
42. საქართველოს მრეწველობა 1985-1996 წლებში, საქართველოს სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტი, თბ. 1997. გვ. 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11.
 43. ნ.ჭითანავა. სამრეწველო პოლიტიკის ფორმირების თეორიისა და ორგანიზაციის საკითხები. საბაზრო ეკონომიკის ფორმირებისა და ფუნქციონირების პრობლემები საქართველოში. შრ. კრებული II ტომი. 1997. გვ. 413.
 44. ზ. ლუდუშაური და სხვ. მეწარმეობა, მცირე მეწარმეობა; თეორია და პრაქტიკა. თბ. 2004. გვ. 204.
 45. Сирополос николас. Управление малым бизнесом. М., Дело. 1997. стр. 182.
 46. Сирополос Николае. Управление мальым бизнесом. М., Дело, 1997. стр. 190.
 47. ვ. ვილასონია, თ. მახვილაძე. ექსპერტული ეკონომიკური ანალიზი. თბ. 1995. გვ. 69.
 48. Идрисов А.Б. и др. стратегическое планирование и эффективности инвестиции. М., 1997. стр. 46.
 49. Асаул А.Н. Управление затртами в строительстве/А.Н.Асаул, Е.Г.Никольская СПб, Москва 2007. стр. 107.
 50. MacMahon R.G.P. The determination and use of investment hurdle in capital budgeting: A Survey of Austrion practice - Accounting und Finance. Val. May 1991.
 51. გ.შუბლაძე, ფ.წოწკოლაური, მ.მღებრიშვილი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ. 1998. გვ.27
 52. წყარო: <http://geostat.ge/index.php?action>.
 53. http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=157clang=geo.
 54. საქართველოს სტატისტიკის ეროვნული სამსახური.
 55. გ.ვ. პაპავა. სამრეწველო ფირმის ორგანიზაცია და მართვა. ორტომეული I ტომი. თბ., 1998. გვ. 376.
 56. Левина С.Ш. Управленческие решения практикум С.Ш. Льеина, Р.Ю. Турчаева. М. Инфра, 2007. стр. 151.
 57. Губко М.В. математические модели оптимизации иерархических структур. – М.: Ленандр. 2006. ст. 146.
 58. მ. ზუბიაშვილი, ა. მარუაშვილი, გ. კიპაროძე. მენეჯმენტის საფუძვლების გამომც. ტექ. უნივერ. თბ., 2011. გვ. 72.
 59. ი. ანანიშვილი, ეკონომეტრიკა. თბ., 2012. გვ. 255.
 60. Блейк Р., Моумон Д., Научные Методы управления. Киев. Наука. М., 1990.
 61. Пуначев В.Н. Руководство персоналов организации. М., Лснекм-пресс. 1999. с. 154.
 62. ი.ანანიშვილი. ეკონომეტრიკა. თბ.,2012. გვ.258.

63. ზარათაშვილი ე. და სხვ., საქართველოს ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობა. თანამედროვე გამოწვევები. თბ.2012.გვ.52-69.
64. Асаул А.Н. Стратегическое планирование развития строительной организации.СПБ.:СПБГАСУ 2009.163ст.
65. ზ.ღუდუმაური, სხვ., მეწარმეობა, მცირე მეწარმეობა. თეორია და პრაქტიკა.თბ.2004 გვ.152
66. გ.ვ. პაპავა. სამრეწველო ფირმის ორგანიზაცია და მართვა. ტ. I. გვ. 13. თბ. 1998. 517 გვერდი
67. გ.ვ. პაპავა. სამრეწველო ფირმის ორგანიზაცია და მართვა ტომი 1. გვ. 355. თბ. 1998.
68. გ.ვ. პაპავა. სამრეწველო ფირმის ორგანიზაცია და მართვა ტომი I. თბ. 1998. გვ. 382.
69. <http://geostat.ge/index.php?ation=pag&p=id=151&lang=geo>
70. ზ. სოსელია. წარმოების ეფექტიანობა საქართველოს კვების მრეწველობაში. თბ. 1985. გვ. 3.
71. Государство и рынок: американская модель. под. ред. Д. Э. Н. проф. М. Л. Нортного и Д. Э. Ф. проф. В. Б. Суняна. М., 1999.
72. გ.ვ. პაპავა. სამრეწველო ფირმის ორგანიზაცია და მართვა. II ტ. თბ. 1998. გვ. 422.

დანართი

2.8 მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორების ანალიზი

მართვის ეფექტურობა ნებისმიერი სამრეწველო საწარმოს წამყვან საკითხს და ძირითად მიზანს წარმოადგენს. იმისათვის, რომ განხორციელდეს ეს მიზანი, უპირველეს ყოვლისა, არსებობს კონკრეტული პირობები, კერძოდ:

1. ნათლად, მკაფიოდ ჩამოყალიბებული ბიზნეს-გეგმა, ნიმუში იმისა, თუ რას ისახავს წარმოება ძირითად ამოცანად;

2. აუცილებელია, ისეთი მმართველობითი სტრუქტურის ფორმირება, რომელიც უზრუნველყოფს მიზნის მიღწევასა და მიღწეული დონის შენარჩუნებას (მდგრადობას);

3. საჭიროა კონკრეტული საქმის მკეთებელი ხალხი, რომლებიც უზრუნველყოფენ წარმოების მაღალეფექტურ საქმიანობას;

4. კომპეტენტური და საქმის მცოდნე სპეციალისტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მართვის პროცესების განხორციელებას.

საწარმოს შიგნით მოქმედი ფაქტორებიდან ყველაზე (იხ. ნახაზი 14) მნიშვნელოვანია მიზანი, სტრუქტურა, ამოცანები, ტექნოლოგია და ადამიანები. მიზანი ან მიზნები მუშავდება დაგეგმვის პროცესში მენეჯერის მიერ. მთელი საწარმოსათვის და ცალკე ქვედანაყოფებისათვის.

თანამედროვე პირობებში განიხილება საკითხი _ რატომ ხდება ისე, რომ ერთი და იგივე პირობებში ერთი ორგანიზაცია აღწევს მაღალ ეკონომიკურ შედეგებს, მეორე კი იმავე დროს კოტრდება?

ამ კითხვაზე პასუხი გასცა ჯერ კიდევ მე-20 საუკუნის ოციან წლებში მართვის თეორიის ერთ-ერთმა ფუძემდებელმა გარიგონ ემერსონმა თავის ნაშრომში “მწარმოებლურობის თორმეტი პრინციპი”. ეს პრინციპებია:

1. ზუსტად, ნათლად ჩამოყალიბებული იდეალება, ან ამოცანები; 2. ჯანსაღი აზრი; 3. კომპეტენტური კონსულტაცია; 4. დისციპლინა; 5. პერსონალისადმი სამართლიანი დამოკიდებულება; 6. სწრაფი, საიმედო,

ნახ. 12. საწარმოს მენეჯმენტზე მოქმედი შიდა და გარე ფაქტორები

ამერიკელი მეცნიერები ამ მეთოდების გარდა, რთული სისტემების (კორპორაციების) მართვაში წარმატებით იყენებენ მართვის კომპლექსურ მეთოდს, რომელსაც “რეინჟინინგს” უწოდებენ. მართვის ამ მეთოდის ავტორებად ითვლებიან მ. ჰამმერი და ჯ. ჩამპი. მეთოდის შესახებ ძირითადი ნაშრომები გამოქვეყნდა 1994 წელს. “რეინჟინინგი”, როგორც მართვის მეთოდი გულისხმობს მმართველობითი ტექნოლოგიების დანერგვისას კომპანიათა რეორგანიზაციის შედეგად 90%-იანი ეფექტის მიღწევას, იმ დროს, როდესაც მართვის ავტომატიზებული სისტემების დანერგვისას მიიღწეოდა მხოლოდ 10%-იანი შედეგი (ექსპერტთა შეფასების საფუძველზე). მ. ჰამმერი თვლიდა, რომ წარმოება მეტ შედეგს მიაღწევს არა არსებული ავტომატიზაციის გზით, არამედ “გამარტივებით” და ნაკლებად ეფექტური რგოლებისა და ქვედანაყოფების მოცულობით (სტრატეგიულ მართვაში მას, როგორც ერთ-ერთ ალტერნატივას, “მოკვეთას” უწოდებენ). მაშასადამე, ზოგადი სახით იგი შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როგორც სისტემის სამეურნეო და საინჟინრო-ტექნოლოგიური რეორგანიზაცია ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით.

რეინჟინინგის ტექნოლოგია არსებობს პირდაპირი და შებრუნებული, საპირისპირო. პირდაპირი დაკავშირებულია ახალი წარმოების (ორგანიზაციის) პროექტირებასთან. შებრუნებული უკვე მოქმედი საწარმოს რეორგანიზაციასთან. აღნიშნული მეთოდის მეშვეობით შესაძლებელია არა მხოლოდ ფულადი რესურსების მოძრაობის ანალიზი და ოპტიმიზირება, არამედ საქონლის მიწოდების, ინფორმაციის გაცვლა და სხვა მატერიალური და არამატერიალური რესურსების მოძრაობის კონტროლი.

ბოლო წლებში ფართოდ გავრცელდა ბიზნეს – ობიექტებისა და ბიზნეს პროცესის იმიტაციური მოდელები[71], რომლებიც გამოიყენებიან საწარმოთა მიმდინარე სამუშაოთა დაგეგმვისა და კონტროლისათვის, აგრეთვე ექსპერტული სისტემების შესაქმნელად. ეს მოდელები საკმაოდ ეფექტურია უწყვეტი ტექნოლოგიური პროცესების პირობებში.

შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება ერთ-ერთი ძირითადი შედეგია მართვის ეფექტიანობისა. ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ შრომის მწარმოებლურობას: წარმოების სრულყოფისა და დახვეწის ამოცანათა გადაწყვეტა; მოწყობილობებისა და დანადგარების მოდერნიზაცია; მორალურად მოძველებული დანადგარების ახლით, უფრო მაღალმწარმოებლურობით შეცვლა; საწარმოო პროცესების მექანიზაციის ამაღლება; წარმოების ავტომატიზაციის დონის ამაღლება; ახალი პროგრესული ტექნოლოგიის დანერგვა; ახალი სახის ნედლეულის, პროგრესული მასალების გამოყენება და სხვა საშუალებები.

მეორე, მატერიალური ფაქტორები, რომლებიც ხასიათდება შემდეგი მახასიათებლებით: შრომის ენერგოაღჭურვილობა; ელექტროაღჭურვილობა; შრომის ტექნიკური აღჭურვილობა; მექანიზაციისა და ავტომატიზაციის დონე.

მატერიალურ-ტექნიკური ფაქტორები უზრუნველყოფენ შრომის, ნედლეულის მასალების, ენერჯის და სხვა ეკონომიას. ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფაქტორები განისაზღვრება შრომის ორგანიზაციის დონით, წარმოების გაძლიერება და მართვის ხარისხით. ამ ფაქტორებს მიეკუთვნება: წარმოების მართვის ორგანიზაციის სრულყოფა, კერძოდ: მართვის აპარატის სტრუქტურის სრულყოფა; წარმოების მართვის სისტემის ოპტიმიზირება; საწარმოთა პროცესების ოპერატიული მართვის გაუმჯობესება; სამრეწველო წარმოებაში ავტომატიზებული მართვის სისტემების დანერგვა და განვითარება, აგრეთვე ღონისძიებების გავრცელება წარმოების ობიექტთა მაქსიმალურ რაოდენობაზე.

წარმოების (საწარმოო პროცესების) ორგანიზაციის სრულყოფა, მათ შორის: წარმოების მატერიალური, ტექნიკური და საკადრო უზრუნველყოფის გაუმჯობესება; საწარმოს ძირითად ქვედანაყოფთა ორგანიზაციის ხარისხობრივი გაუმჯობესება; საწარმოს ძირითად ქვედანაყოფთა ორგანიზაციის ხარისხობრივი გაუმჯობესება.

დამხმარე ქვედანაყოფთა მუშაობის ორგანიზაციის სრულყოფა

(ტრანსპორტის, სასაწყობო, ენერგეტიკული, საიარალო, საყოფაცხოვრებო და სხვა დამხმარე სამსახურები).

შრომის ორგანიზაციის სრულყოფა, კერძოდ: შრომის დანაწილებისა და კოოპერირების გაუმჯობესების ღონისძიებათა განხორციელება; შრომის მოწინავე მეთოდებისა და ფორმების ფართო დანერგვა; სამუშაო ადგილების ორგანიზაციისა და მომსახურების გაუმჯობესება; ტექნიკურად დასაბუთებული ნორმების გამოყენება და შრომის ნორმების სრულყოფა; შრომის ორგანიზაციის მოქნილი, ადაპტირებადი ფორმირების გამოყენება; კადრების პროფესიული შერჩევის, მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ღონისძიებათა განხორციელება; შრომის ანაზღაურების სისტემაში სტიმულირებისა და მოტივაციური საფუძვლის როლის ამაღლება.

აღნიშნული ფაქტორების გაუთვალისწინებლობა შეუძლებელს ხდის სასურველი ეფექტის მიღწევას შრომის ნაყოფიერების თვალსაზრისით.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორებით განისაზღვრება ორგანიზაციის ხარისხი, მისი სოციალურ-დემოგრაფიული შედგენილობა, პროფესიული დონე, დისციპლინის მდგომარეობა, შრომის აქტივობა და შემოქმედებითი ინიციატივა, მართვის სტილი ცალკეულ ქვედანაყოფებში და მთელ საწარმოს სისტემაში.

შრომის მწარმოებლურობაზე მოქმედი ფაქტორების კლასიფიკაცია იძლევა ეკონომიკური გაანგარიშებების საფუძველს, რათა განისაზღვროს მათი გავლენის ხარისხი.

შრომის მწარმოებლურობის ზრდის რეზერვების გამოყენების დონე განსაზღვრავს შრომის ნაყოფიერებისა და წარმოების ეკონომიკური ეფექტიანობის დონეს. რეზერვის ცალკეული სახეობა შეიძლება განხილულ იქნეს კონკრეტული ფაქტორების მიმართ, მთლიანი რეზერვების განსაზღვრა კი უნდა განხორციელდეს ფაქტორთა კლასიფიკაციის შესაბამისად. ყოველივე აღნიშნული იძლევა იმის საშუალებას, რომ ჩატარდეს სრულყოფილი ანალიზი, რათა გამოვლინდეს დანაკარგთა

მიზეზები ყველა ფაქტორის მიხედვით და დაისახოს შრომით ორგანიზაციისა და მართვის სრულყოფის ღონისძიებები, რომელთა მეშვეობითაც შემცირდება ან გამოირიცხება არამწარმოებლური ხარჯები.

ეფექტური მართვის პროცესი მნიშვნელადაა დამოკიდებული ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის შეწონასწორებაზე (დაბალანსებაზე), მართვის დონეთა შორის უფლებების, მოვალეობების და პასუხისმგებლობის განაწილებაზე.

კაპიტალის გამოყენების ეფექტიანობის საერთო განმაზოგადებელ მაჩვენებელს წარმოადგენს რენტაბელობის ნორმა (R), რომელიც იანგარიშება წლიური მოგების თანხის (Z), საწარმოს კაპიტალის (X^1) (ფონდების) საშუალო წლიურ ღირებულებასთან შეფარდებით, ანუ $R = \frac{Z^1}{X^1}$

რაც უფრო მაღალია რენტაბელობის ნორმის მაჩვენებელი, მით უფრო მაღალია კაპიტალის გამოყენების დონე (ეფექტიანობა).

საწარმოს კაპიტალის (ფონდების) უფრო ზუსტი განმსაზღვრელი მაჩვენებელია კაპიტალუკუგება, საბრუნავი საშუალებების გამოყენების ეფექტიანობა, საბრუნავი საშუალებათა და სხვა ფაქტორებზე.

ბუნებრივია, სამრეწველო საწარმოების მენეჯერები ვერ შეძლებენ გარე გარემოში მოქმედი ყველა ფაქტორის გათვალისწინებას, ისინი უნდა შემოიფარგლონ მხოლოდ იმ ფაქტორებით, რომლებიც უშუალოდ განსაზღვრავენ წარმოების მუშაობის შედეგებს. აღსანიშნავია, რომ გარე გარემოში მოქმედი ფაქტორები ორ ჯგუფად იყოფა: 1. ფაქტორები, რომლებიც პირდაპირ ზემოქმედებენ წარმოების საქმიანობაზე; 2. ფაქტორები, რომლებიც არაპირდაპირ ზემოქმედებენ საქმიანობაზე. გარე გარემოსათვის დამახასიათებელია განუსაზღვრელობა, რომელიც დამოკიდებულია ინფორმაციის მოცულობასა და ხარისხზე. და, რაც უფრო დიდია განუსაზღვრელობის ხარისხი, მით უფრო ძნელია მენეჯერების მიერ სწორი გადაწყვეტილების მიღება (იხ. სქემა 13).

უნდა აღინიშნოს, რომ საწარმო მაშინ მუშაობს ეფექტურად, როდესაც მის განკარგულებაშია ფუნქციონირებისათვის საკმარისი ფულადი

სახსრები. პროდუქციის რეალიზაციიდან შემოსული თანხით იფარება საერთო დანახარჯები, საწარმოო გარკვეულ ნაწილს მოკლევადიან ფასიან ქაღალდებშიც აბანდებს. თუ ფულადი სახსრები ამოეწურება, მაშინ ფასიანი ქაღალდების რეალიზაციის ხარჯზე ავსებს ფულადი სახსრების მარაგებს.

დასავლეთის პრაქტიკაში პოპულარული ბაუმოლის და მილერის მოდელები აღნიშნულ საკითხებს ეხება. თუმცა ჩვენში ინფლაციის მაღალი მაჩვენებლის გამო ამ მოდელების გამოყენება ვერ ხერხდება.

ფასიან ქაღალდების ფულად სახსრებში გადაქცევისას კონვერტირების ხელშეკრულებათა საერთო რაოდენობა გამოითვლება ფორმულით $Q = \frac{2VC}{z}$, $K = V:Q$

სადაც Q – ფულადი საშუალება, რომლითაც ხდება დაბალანსება;

V – დროის გარკვეულ პერიოდისათვის ფულად რესურსებზე მოთხოვნილება;

C – დანაკარგები ფასიანი ქაღალდებისა და ვალუტის კონვერტირებისას;

z – მოკლევადიან დაბანდებიდან საწარმოს რეალური და ამავდროულად სასურველი პროცენტული შემოსავალი. ამგვარი მმართველობითი გადაწყვეტილებით და ფულადი სახსრების მართვის პოლიტიკით, დანაკარგების რაოდენობა განისაზღვრება: $J = ck + \frac{zQ}{2c} \cdot K$,

პირდაპირი დანახარჯებით, სადაც არის ფარული ხარჯები რომელსაც ვერ ასცდება საწარმო, საბრუნავი საშუალებების უმოქმედობისას.

შრომითი კმაყოფილება წარმოადგენს სამუშაოსთან დაკავშირებული მოლოდინისა და რეალური სამუშაოს შესატყვისობას. რეალური სამუშაოს შესრულება არ ნიშნავს, რომ იგი არის სათანადო მოტივაციის შედეგი, რადგან ადამიანის შრომითი ქცევა შეიძლება გამოწვეული იყოს როგორც ღრმა შინაგანი მოტივაციით. ასევე გარე ზედაპირული ფაქტორებით.

მენეჯერთა გადაწყვეტილებები ყოველმხრივ უნდა შეესაბამებოდეს რეალობას, რაც წარმოადგენელია აღრიცხვისა და კონტროლის სათანადოდ

ორგანიზებული სისტემის გარეშე. კონტროლის პროცესი მოიცავს, სულ მცირე, სამი ეტაპის განხორციელებას, სტანდარტებისა და კრიტერიუმების შემუშავება, რეალური შედეგების შეფასება და მათი სტანდარტებთან შედარება და ამის საფუძველზე მაკორექტირებელი მოქმედებების გატარება. მართვის პროცესში კონტროლი ასრულებს უკუკავშირის ფუნქციასაც, რადგან მის საფუძველზე ხდება გეგმების, მიზნების, ამოცანების და კონკრეტული ნორმების კორექტირება. კონტროლის ფუნქციის ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციის და მისი ქვედანაყოფების მუშაობის შედეგების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასება და აღრიცხვა. რეგულარული, სრული და ხარისხიანი აღრიცხვის წარმოება მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლების წინაპირობაა. მენეჯმენტში აღრიცხვას ექვემდებარება გეგმების, პროგრამებისა და დავალების შესრულების ყველა მაჩვენებელი აღრიცხვის წარმოებას მენეჯმენტი უყენებს მოთხოვნებს სისრულის, დინამიკურობისა და სისტემურობის უზრუნველყოფაზე.

ამგვარად მენეჯმენტის ზოგადი ამოცანების გადაწყვეტა მოითხოვს თითოეული მართვის ფუნქციების განვითარებას, ხოლო მართვის თითოეული ფუნქციის შინაარსი განისაზღვრება მის ფარგლებში შესასრულებელი დავალებათა სპეციფიკურობით.

მენეჯერულ პრაქტიკაში ხშირად გადაწყვეტილების მიღების პროცესი ატარებს ჯგუფურ ხასიათს. მისი ძირითადი უპირატესობაა ის, რომ ჯგუფის წევრები განსხვავდებიან პროფესიონალურ-კვალიფიციური მახასიათებლებით, ცოდნისა და გამოცდილების დონით, მოვლენებისა და ფაქტებისადმი შეხედულებებით ორგანიზაციული მიზნებისადმი ლოიალობით და ექსპერტული დამოუკიდებლობით. თუმცა ჯგუფური გადაწყვეტილება მოითხოვს მეტ დროს და ხასიათდება ე.წ. ჯგუფური აზროვნებით, მენეჯერები გადაწყვეტილებებს ღებულობენ როგორც ერთ პიროვნულად, ასევე სხვებთან კონსულტაციით. ხშირ შემთხვევაში გადაწყვეტილების შემსრულებლები, თვით მონაწილეობენ მისი მიღების

პროცესში. ჯგუფური გადაწყვეტილების შემსრულებლები, თვით მონაწილეობენ მისი მიღების პროცესში. ჯგუფური გადაწყვეტილებები, უფრო დასაბუთებულია, მაგრამ მათ აკლიათ ოპერატიულობა. სამმართველო პრაქტიკის განზოგადებით შემუშავდა გადაწყვეტილების ჯგუფურად მიღების მეთოდები: გონებრივი შეტევა, ნომინალური ჯგუფის მეთოდი, დელფის მეთოდი და სხვ. გონებრივი შეტევისას ჯგუფი ახდენს იდეის კრიტიკულ განხილვას ყველა შესაძლო ალტერნატივის ნომინალური ჯგუფის მეთოდი გულისხმობს პრობლემის ჯგუფურ განხილვას იმგვარად, რომ განსაზღვრულ დრომდე შეხვედრის მონაწილეები მოქმედებენ დამოუკიდებლად, კერძოდ, განხილვამდე თითოეული მონაწილე ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად შეიმუშავებს პრობლემის გადაწყვეტის გზას, შემდგომ ხდება იდეების ურთიერთგაზიარება და მათ შორის ყველაზე რეიტინგული მიიჩნევა საბოლოო გადაწყვეტილებად. ყველაზე ხანგრძლივი და რთული პროცედურებით გამოირჩევა დელფის მეთოდი.

სამუშაოები მკვეთრად განსხვავდება ისეთი პარამეტრებით, როგორცაა: მათი მასშტაბი, სირთულე და შემსრულებლის სხვა მუშაკებთან სამსახურეობრივი ურთიერთობები. განსხვავებულია შემსრულებელთა მიერ სამუშაოს გაგება, რაც განპირობებულია სამუშაოს ობიექტური და სუბიექტური შეფასებებით ამ თვალსაზრისით მენეჯმენტის ამერიკელი სპეციალისტები ჯ. ჰაკმანი და გ. ოდიდჰემი (“სამუშაოს მახასიათებლები”, 1980 წ.) განასხვავებენ მუშაკთა მიერ სამუშაოთა აღქმის შემდეგ პარამეტრებს: შრომითი პროცესებისა და ტექნოლოგიის განსხვავებულობა; სამუშაოს ავტონომიურობა; მუშაობის შედეგთა (პროდუქტი და მომსახურება) დასრულების ხარისხი; მომუშავის მიერ შედეგიანობის დონის შეფასება; საქმიანობის თანამშრომლობის აუცილებლობა, კოლეგებთან გულთადაი არაფორმალური ურთიერთობების შესაძლებლობა.

შრომის დანაწილება ორგანიზაციაში ხდება ორი მიმართულებით: სამუშაოთა სტადიების მიხედვით (მომარაგება, წარმოება, გააღება),

რომელსაც ჰორიზონტალურ სპეციალიზაციას უწოდებენ და იერარქიული დონეების მიხედვით და იერარქიული დონეების მიხედვით ანუ ვერტიკალური სპეციალიზაცია. მიუხედავად სპეციალიზაციის მრავალი უპირატესობისა, იგი ხასიათდება, ზოგჯერ, თანმდევი ნეგატიური შედეგებით, კ. ლოურენსი და დ. ლორში ზესპეციალიზაციას უარყოფით მოვლენად მიიჩნევდნენ კერძოდ: ორგანიზაციის მიზნებისაგან მუშაკის მოწყვეტას და ფუნქციონალიზმის მანკიერი პრაქტიკის განვითარებას; ორგანიზაციული კოორდინაციის გართულებას; პიროვნული ორიენტაციების განვითარებასა და შრომის მაკროკულტურაში განსხვავების ზრდას.

ზოგჯერ სამუშაოთა სპეციალიზაციის გაღრმავება შეზღუდულია მათი კოორდინაციის შესაძლებლობებით. მის დასაძლევად ხდება სამუშაოების და მომუშავეთა ჯგუფებად დაყოფა ანუ ორგანიზაციის ქვედანაყოფების, განყოფილებებისა და სექტორების ფორმირება.

განასხვავებენ ორგანიზაციული სტრუქტურის ორ ტიპს პროექტულსა და მატრიცულს. პროექტული ორგანიზაციული სტრუქტურა იქმნება დროებით კონკრეტული ამოცანის გადასაწყვეტად იგი იშლება პროექტის დასრულებისთანავე და მონაწილეები უბრუნდებიან თავიანთ ორგანიზაციულ ქვედანაყოფებს, ან გადადიან ახალი პროექტის შემსრულებელთა გუნდში პროექტულ ორგანიზაციაში, როგორც წესი ერთიანდებიან მაღალკვალიფიციური და ინიციატივიანი მუშაკები. ორგანიზაციის ხელმძღვანელები ცდილობენ არსებული ფუნქციონალური ქვედანაყოფების ფარგლებში მოენახათ კავშირის ისეთი ფორმა, რომელიც სხვადასხვა მიმართულების მუშაკებს თავს მოუყრიდა ერთი ხელმძღვანელობის დაქვემდებარებულ სტრუქტურაში ისე, რომ შენარჩუნებული ყოფილიყო ფუნქციონალური დაქვემდებარებისადმი მათი კუთვნილება სწორედ ამგვარად ჩამოყალიბებულ ურთიერთდამოკიდებულებათა ბადეს ქმნის მატრიცული სტრუქტურა. მატრიცული სტრუქტურის ხელმძღვანელს მინიჭებული აქვს საპროექტო

უფლებამოსილებები. ისინი პასუხისმგებლები არიან პროექტის განხორციელების გეგმის შესრულებასა და შედეგებზე.

თანამედროვე პირობებში, სამეწარმეო გარემოს გავლენითა და ორგანიზაციული განვითარებით იცვლება ორგანიზაციული წყობა, ამიტომ, მსხვილი კორპორაციები არ გამოირჩევიან ორგანიზაციული ერთგვაროვნებით. მათი თითოეული ქვეგანაყოფი იყენებს მისთვის მისაღებ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, ამასთან კორპორაციაში შემავალი ფირმები თითქმის დამოუკიდებელია ეკონომიკური ერთეულის, რომლებიც კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელების წინაშე პასუხს აგებენ ხარჯების და მოგებების დადგენილი მაჩვენებლების შესრულებაზე. ოპერატიული ამოცანებს კი წყვეტენ დამოუკიდებლად. უმაღლესი ხელმძღვანელობა განსაზღვრავს მსხვილი სტრუქტურების სტრატეგიასა და პოლიტიკას მთელი ორგანიზაციის ფარგლებში ახორციელებენ კოორდინაციასა და კონტროლს. ხოლო როდესაც ორგანიზაციული ზრდის მთავარი მიმართულება ხდება არა შინაგანი რეზერვების ხარჯზე განვითარება, არამედ სხვა ორგანიზაციების შეერთებით, ან შერწყმით მაშინ ზრდა, მხოლოდ ერთი ტიპის სტრუქტურის მიზანშეწონილებათ მიიჩნევენ. ამ შემთხვევებში გამოიყენება კონგლომერატული ადაპტირებადი სტრუქტურები. ამ ტიპის სტრუქტურები კი მისაღებია მეცნიერებად ტევადი დარგებისა და საერთაშორისო ბიზნესში.

ნებისმიერი ორგანიზაციის დაპროექტებისას მენეჯერებს უხდებათ მინიმუმ სამი მომენტის გათვალისწინება: ჯერ ერთი, რომ ორგანიზაცია არის რთული სისტემა; მეორე, ორგანიზაციული სტრუქტურა ხასიათდება დინამიურობით და მესამე, არ არსებობს ერთადერთი ყველაზე საუკეთესო მეთოდი ორგანიზაციული სტრუქტურის დასაპროექტებლად. მენეჯერებს განუწყვეტლივ უწევთ განუსაზღვრელობის პირობებში მოქმედება, რადგან წინასწარ შეუძლებელია განჭვრიტო თუნდაც ყველაზე მსხვილი კლიენტურის მომავალი, ან დრამატული მოვლენები. თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციულ მენეჯმენტში გამოიკვეთა ორი ტრადიცია

ტექნოლოგიურად ორიენტირებული სამუშაო ადგილების მართვა და ე.წ. “მოსწავლე” (learning) ორგანიზაციების განვითარება.

ორგანიზაციულ ცვლილებებზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები. თუ მაგალითად, 1995 წელს მსოფლიოში აღირიცხებოდა 238 მლნ კომპიუტერი და 39 მილიონი ინტერნეტის მომხმარებელი, უკვე მიმდინარე საუკუნის დასაწყისში გაიზარდა კომპიუტერების რაოდენობა 530 მილიონამდე, ხოლო ინტერნეტის ქსელი 316 მლნ მომხმარებლამდე. ამას დაემატა სხვადასხვა საინფორმაციო საშუალებები. ფორმირდება ინფორმაციის მართვის სისტემები საწარმოთა რესურსული დაგეგმვისათვის რომლებიც აერთებს ყველა ორგანიზაციულ სისტემას და საშუალებას აძლევს მენეჯერს კომპლექსურად შეაფასოს ორგანიზაციის შესაძლებლობები.

ორგანიზაციაში შეუძლებელია ყველა სამუშაო ჯგუფისა და ინდივიდისათვის მისაღები სტრუქტურის ჩამოყალიბება. ამ ამოცანას, სპეციალისტების აზრით, უკეთესად ის ორგანიზაცია წყვეტს, სადაც წევრები აქტიურად მონაწილეობენ თავიანთ სამუშაოსთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებაში. ორგანიზაციების, რომელთა მუშაკებს აქვთ ამგვარი უფლება, პარტისპაციული ანუ მომუშავეთა მართვაში მონაწილეობაზე დამყარებულ ორგანიზაციებს უწოდებენ, რაც ხორციელდება გადაწყვეტილების მიღებაში, მიზნების დასახვასა და პრობლემათა გადაჭრაში მონაწილეობით.

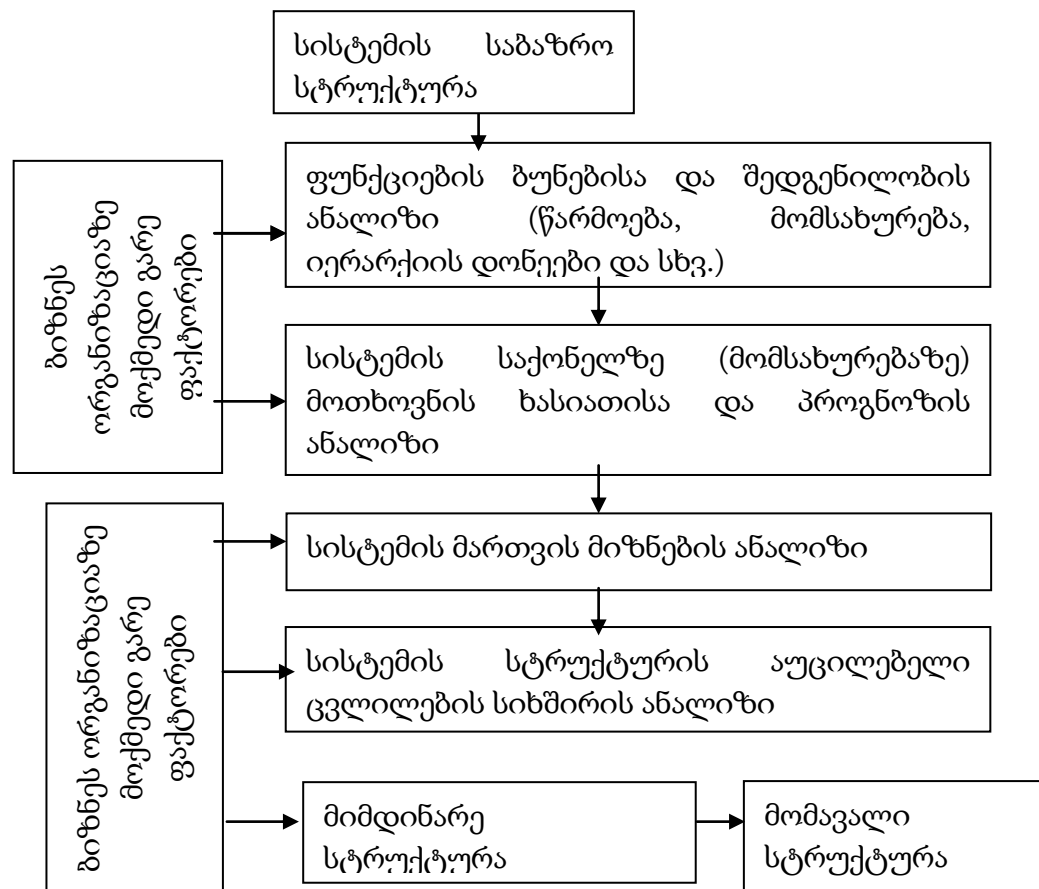
ამჟამად, ხელსაყრელ გარემოთა გამო, ჩამოყალიბდა მეწარმული ორგანიზაციები, რომლებიც ხელთ არსებულ რესურსებზე მეტად შესაძლებლობის ძიებაზე ამახვილებენ ყურადღებას ეფექტიანობის საფუძველზე საქმიანობის შესაფასებლად. ასეთი ორგანიზაცია ეყრდნობა ინდივიდუალურ ინიციატივასა და განვითარების გადამწყვეტ ფაქტორებს.

მ. მესკონი, მ. ალბერტი და ფ. ხედოური მიუთითებდნენ რომ ოპერაციული სისტემების მართვის ეფექტიანობა, ე.ი. მისი საკვანძო ფუნქციის დაგეგმვის შესრულება, განისაზღვრება სისტემის

მწარმოებლურობით, “გამოსასვლელის” დამოკიდებულებით “შესასვლელთან”, “ყველაფერი რაც მოქმედებს შესასვლელ და გამოსასვლელ სიდიდეებზე, იწვევს მწარმოებლურობის ცვლილებებს”.

საწარმოო-ოპერაციული მენეჯმენტის დანიშნულებაა ხელი შეუწყოს პროდუქციის შექმნას, რომლის რეალიზებაც ბაზარზე ორგანიზაციას შეუძლია თავის სასარგებლოდ, ამიტომ, მენეჯმენტის ნათელი მიზანია ოპერაციული სისტემის “გამოსასვლელის” ოპტიმიზაცია სამომხმარებლო მოთხოვნის მაქსიმალურად დაკმაყოფილების გზით.

ოპერაციული სისტემას გამოსასვლელზე უნდა ჰქონდეს სპეციფიკური პროდუქცია (ან მომსახურება), რომელიც დააკმაყოფილებს მომხმარებელს. მაგრამ მომხმარებელს აინტერესებს როგორც საქონლის ფასი, ასევე მიწოდების ვადები. სამივე ეს ასპექტი ბიზნეს ორგანიზაციის განმსაზღვრელია. რომლისკენაც ისწრაფვის ნებისმიერი მწარმოებელი.



ნახ. 13. ოპერაციული სისტემის სტრუქტურის შერჩევის ეტაპები და ფაქტორები

მენეჯმენტის, არა ნაკლებ, მნიშვნელოვან მიზანს წარმოადგენს რესურსების ეფექტიანი გადამუშავება, რომელიც მიეწოდება ოპერაციული სისტემის შესასვლელს. მასალები, მოწყობილობების და შრომის გამოყენების ოპტიმიზაციისადმი არსებობს სხვადასხვა მიდგომები და მეთოდები. მაგრამ საწარმოები იძულებულნი არიან, განახორციელონ მხოლოდ ერთი, რომელიმე რესურსის ოპტიმიზაცია. ამდენად, ადგილი აქვს საწარმო-ოპერაციული მენეჯმენტის მიზნების ორ მხარეს: ოპერაციული სისტემის გამოსასვლელის მაქსიმიზაცია და შესასვლელის მინიმიზაცია. პირველი მიზანი დიდწილად ნათელია, განსაზღვრავს ბიზნეს ორგანიზაციის არსებობის აუცილებელ პირობას, მეორე, კი საკმარისი პირობაა.

ორმაგი მიზნები წარმოშობს კომფლიქტს, მათ შორის ერთ-ერთ მათგანი გაუმჯობესებაა, მეორე, გაუარესების შედეგია. საწარმო-ოპერაციული მენეჯმენტის ყველა გადაწყვეტილება გამოიყენება ორი ურთიერთდაპირისპირებული მიზნის არსებობიდან და მათ შორის ბალანსის მიღწევის აუცილებლობიდან გამომდინარე, ამოცანა მეტად რთულია, რადგან ყველა მიზნისათვის არსებობს მისი მიღწევის გზებს შორის კონფლიქტური სიტუაცია. ამისათვის მენეჯერს უნდა გააჩნდეს მართვის მეთოდებისა და მიდგომების მრავალფეროვნება, რომელთა გამოყენებამ ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში შესაძლოა მისცეს ოპტიმალური შედეგი.

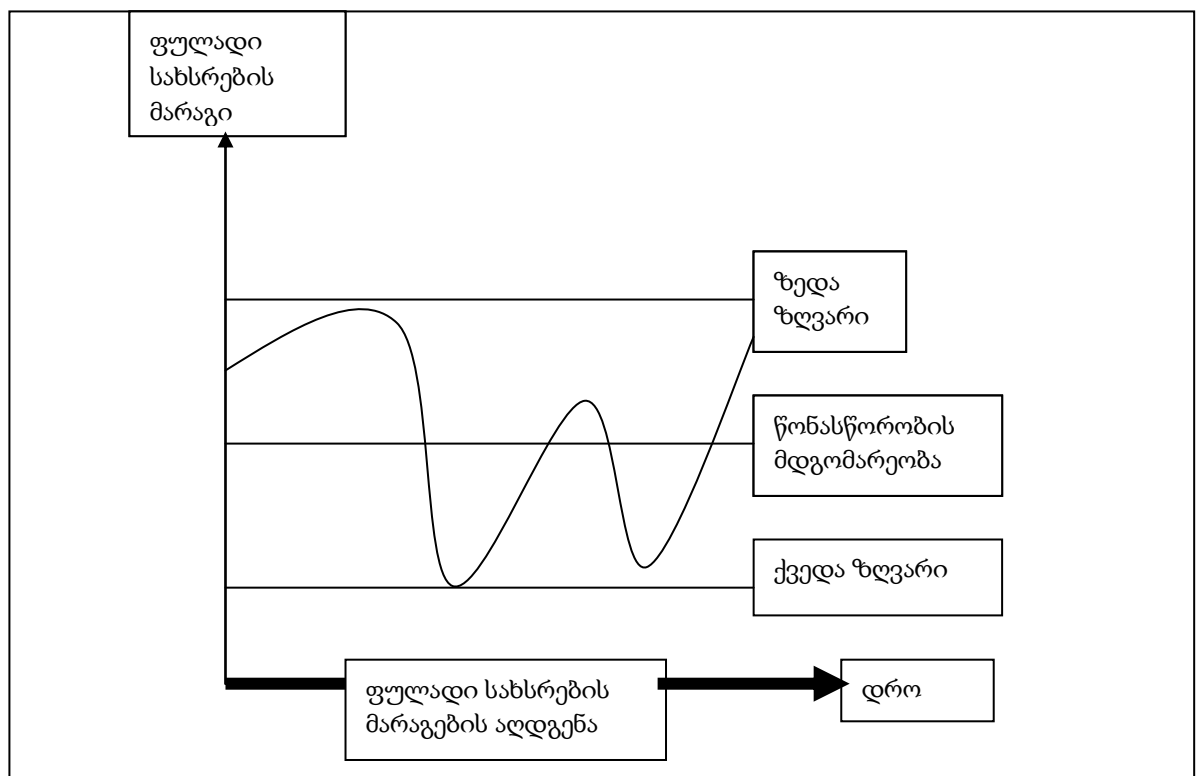
ოპერაციული სისტემის ფუნქციები არის მისი მიზნის ასახვა. ასეთად მიჩნეულია სამომხმარებლო მოთხოვნების დაკმაყოფილება რენტაბელური წარმოების განხორციელების პირობებში. ოპერაციული სისტემის ფუნქციებიდან გამომდინარე გადამუშავება, ტრანსპორტირება, შენახვა (მომარაგება), სერვისი (მომსახურება).

ოპერაციული სისტემის მოდელირება საშუალებას იძლევა უფრო სიღრმისეულად ჩავწვდეთ ოპერაციულ მენეჯმენტს შიდა მმართველობითი

მიდგომის თვალთახედვით. ოპერაციული სისტემის სტრუქტურის შერჩევა მისი პროექტირებისას ან ცვლილებები, მასში განისაზღვრება შიდა და გარე ფაქტორებით.

ოპერაციული სისტემის ამა თუ იმ სტრუქტურის შერჩევა საწარმო-ოპერაციული მენეჯმენტის ერთ-ერთი კარდინალური ამოცანაა. ასეთი არჩევანი მეტწილად განაპირობებს ბიზნეს ორგანიზაციის მუშაობის დაგეგმვის სტრატეგიას.

ბაუმოლის მოდელი მისაღებია იმ საწარმოსათვის, რომელთა ფულადი დანახარჯები სტაბილურია და შეუძლიათ მოახდინონ პროგნოზირება. თუმცა, პრაქტიკაში ასე არ ხდება და ძირითად საწარმოს უხდება არასტაბილურ გარემოში ფუნქციონირება. ხოლო მილერ _ ორრის მოდელი ერთგვარი კომპრომისია სასურველსა და რეალობას შორის. იგი პასუხობს მისთვის მეტად აქტუალურ კითხვაზე: როგორ მართოს საწარმოს ფულადი სახსრები, თუკი შეუძლებელია ფულადი სახსრების სტოქასტი-



ნახ. 14. მილერ-ორრის მოდელის გრაფიკული გამოხატულება

კური ყოველდღიური ცვლილების გაკონტროლება? აღსანიშნავია, რომ მილერმა და ორმა მოდელირებისას ბერნულის მოდელი და პროცესები გამოიყენეს.

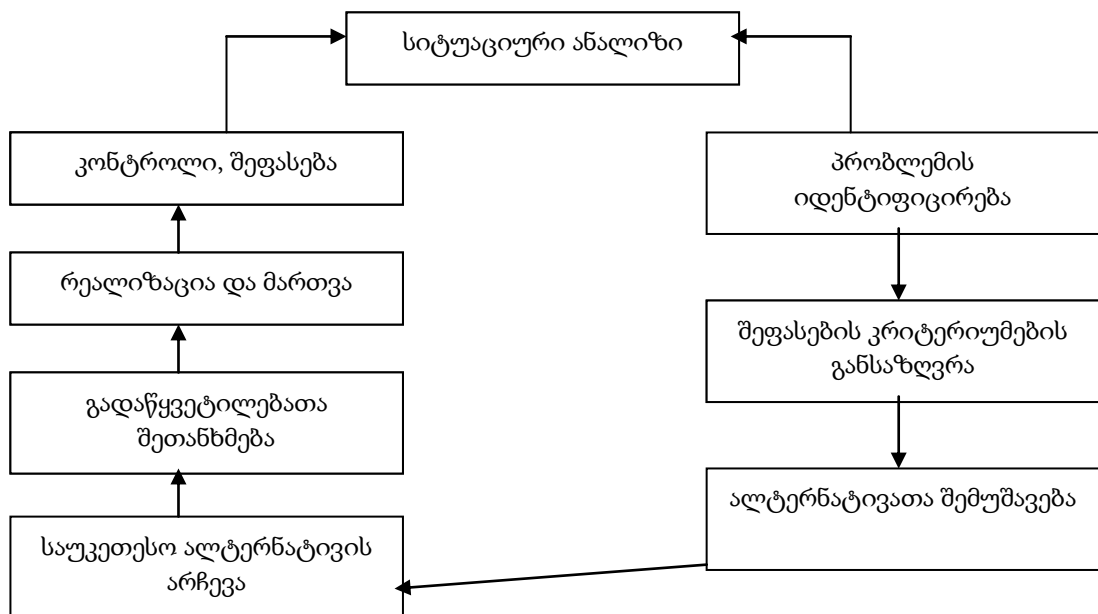
სტოქასტიკური თამაშები, დინამიური თამაშები, თავდაპირველად შეპლმა შეისწავლა და ამ თამაშებს შეპლის თამაშები ეწოდათ. მათი აზრი სიტუაციის შესაბამისობასა და განმეორებადობაშია. ამ მოდელის თანახმად, ფულადი სახსრების მოძრაობა და ცვლილება დროში მიჩნეულია დამოუკიდებელ შემთხვევითობად. ფინანსური მენეჯერის ლოგიკა ასეთია: ფულადი სახსრების მოძრაობა ქაოტიურია მანამ, სანამ არ მიაღწევს მაქსიმალურ - ზედა ზღვარს. ხოლო როდესაც ეს მოხდება, საწარმომ უნდა შეისყიდოს საჭირო რაოდენობის ფასიანი ქაღალდები წონასწორობის აღდგენის მიზნით. (ნორმალური მდგომარეობა) თუ კი ფულადი სახსრების მარაგმა მიაღწია ქვედა საზღვარს, ამ შემთხვევაში საწარმომ უნდა მოახდინოს თავისი ფასიანი ქაღალდების რეალიზაცია და ამგვარად შეავსოს ფულადი სახსრების მარაგები, რათა აღადგინოს ნორმალური, წონასწორული მდგომარეობა.

ამრიგად, საჭიროა ეკონომიკური დინამიკის, მისი ხასიათის და მასზე მოქმედი ფაქტორების კვლევა. განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს ეკონომიკის ზრდაზე მოქმედ ფაქტორთა ანალიზი ეკონომიკური დინამიკის ნიშან-თვისებები, ციკლური განვითარების კანონზომიერებათა კვლევა.

პრესკრიპტიული და დესკრიპტიული მმართველობითი მოდელების კვლევის ბაზაზე შესაძლებელია შევიმუშავოთ რაციონალური გადაწყვეტილების მიღების ფორმალური წესები. დესკრიპტიული მოდელები პასუხს გვცემენ კითხვაზე, თუ როგორ და რატომ ხდება რეალურ ორგანიზაციაში ამა თუ იმ გადაწყვეტილების ფორმირება და ფუნქციონირება. დესკრიპტიული და პრესკრიპტიული მოდელების ერთობლიობა კი ინტეგრაციულ მოდელების შექმნის საფუძველს ქმნის, და გადაწყვეტილების მიღებისას ითვალისწინებს როგორც ობიექტურ, ლოგიკურ, ასევე სუბიექტურ და ინდივიდუალურ ასპექტებსაც. ასე, რომ

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირების პირველ ეტაპზე მნიშვნელოვანია ყველა შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტის მოძიება და შეფასებათა კრიტერიუმების შემუშავება, ერთმანეთთან შედარება, რაც საუკეთესო ვარიანტის შერჩევის და რეალიზებისა თუ მისი შემდგომი კორექტირების საშუალებას იძლევა. გათვალისწინებული უნდა იქნეს კონკრეტული ორგანიზაციის სტრუქტურა და გადაწყვეტილებათა რეალიზაციის დრო.

მმართველობითი გადაწყვეტილების სტატისტიკური თეორია შეიძლება წარმოვადგინოთ, როგორც მენეჯერთა არადეტერმინირებული ქცევის თეორია არაზუსტი ინფორმირებულობის პირობებში. ვალდის მიერ წამოყენებულია თეორია, რომლის მიხედვით, ქცევა ოპტიმალურია, თუკი ის ახდენს რისკების მინიმიზირებას. არასრული ინფორმირებულობის პირობებში საუკეთესო მმართველობითი გადაწყვეტილების ძიება და პოვნა, ხელმძღვანელისათვის მეტად აქტუალური საკითხია. რადგანაც, საწარმოში პროფილაქტიკური და ავარიული სარემონტო სისტემის შექმნისას, ხელმძღვანელი არ ფლობს ინფორმაციას, თუ ზუსტად რა დროში უნდა



ნახ. 15. რაციონალური გადაწყვეტილების ფორმირების ფორმალური წესები
 აამოქმედოს იგი. გარდა ამისა, პროცესს ახასიათებს განმეორებადობა.

შესაძლებელია დაუგეგმავი და მოულოდნელი პროცესის დეტერმინირებული პროცესების შეცვლა.

იმ შემთხვევაში, როდესაც ხელმძღვანელს უხდება გადაწყვეტილების მიღება არასაკმარისი ინფორმირებულობისას, კონკრეტული გარემო ფაქტორები განაპირობებენ სიტუაციას, ოპტიმალური შეიძლება გახდეს სხვადასხვა ალტერნატიული წინადადება. ალტერნატიული ვარიანტების არჩევის მიზნით უნდა ვიხელმძღვანელოთ ეფექტურობის შეფასების სტრატეგიებით:

1. ვალდის კრიტერიუმი (მაქსიმინი);
2. მაქსიმაქსი;
3. გურვიჩის კრიტერიუმი (ოპტიმიზმ-პესიმიზმი);
4. სვიჯ-ნიგანის კრიტერიუმი;
5. ლაპლასის კრიტერიუმი;
6. კრელეს კრიტერიუმი.

განსაკუთრებით მისაღებია ვალდის კრიტერიუმი. იგი ემსახურება დანახარჯების მინიმიზირების მიზანს. მიინიმალური მოგება მიიჩნევა მაქსიმალურ შედეგად. ამ კრიტერიუმის თანახმად, ვიხილავთ რამოდენიმე სტრატეგიას და ყველა შესაძლო ვარიანტიდან ვარჩევთ ყველაზე უარეს შედეგებს. მათ შორის ვაჩერებთ არჩევანს სტრატეგიაზე, რომელსაც აქვს უნარი მოგვცეს საუკეთესო შედეგი, ყველაზე უარეს შედეგებს შორის. ანუ, ვირჩევთ მაქსიმალური დანახარჯებიდან (უკეთესს უარესი სტრატეგიიდან) ყველაზე მინიმალურს. ვალდის კრიტერიუმი იძლევა ფრთხილი და პესიმისტური სტრატეგიის არჩევის საშუალებას. ყველა x_i გადაწყვეტილებისათვის ირჩევა რა ყველაზე უარესი შედეგი W_{ij} და მათ შორის ირჩევა გარანტირებული მაქსიმალური ეფექტი.

$$W = \max_{i=1} \min_{j=1\dots n} W_{ij}$$

თუ ხელმძღვანელი განიხილავს ტექნოლოგიური პროცესის სამ ვარიანტს: W_1, W_2, W_3 და შესაძლო შედეგებს N_1, N_2, N_3 .

ცხრილი 9.

ვალდის კრიტერიუმით მაქსიმალური შედეგის გამოვლენა

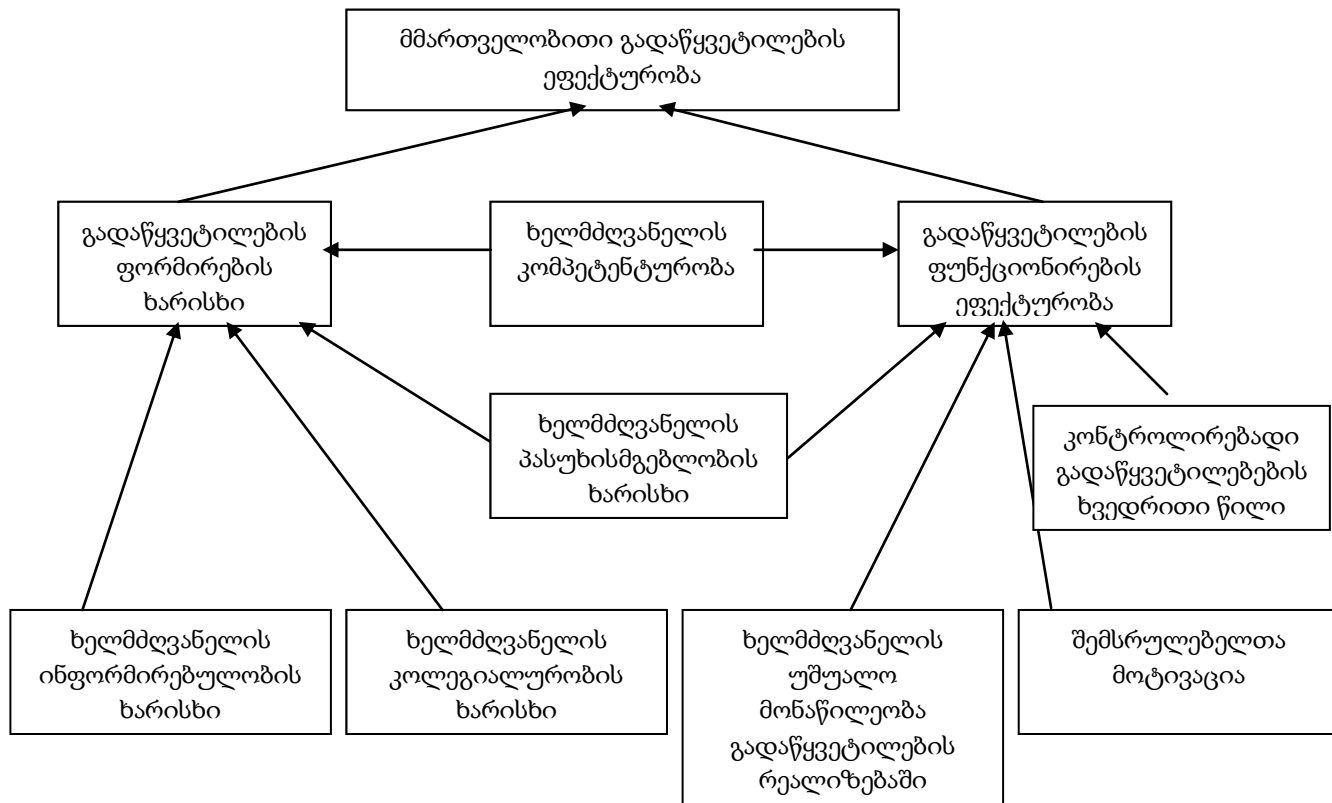
	N ₁	N ₂	ყველაზე უარესია N ₃ მაჩვენებელი
W ₁	6.5	9.5	6,5
W ₂	9.0	7.5	7,5 საუკეთესო შედეგია ყველაზე უარესი მაჩვენებლებიდან
W ₃	5.0	11.0	5,0

შეფასებათა ამ კრიტერიუმის თანახმად, ამა თუ იმ სტრატეგიის შეფასებისას განიხილავენ ჯამურად, მოცემული სტრატეგიის გამოყენებით მიღწეულ ყველა შედეგს. მისაღებად ითვლება კრიტერიუმი, რომელიც წარმოშობს ალბათობით შეესაბამება ობიექტურ პირობებს და ითვალისწინებს რისკებს. ობიექტური პირობების შესახებ არასრულად ინფორმირებულობის გამო დგება გაურკვევლობის მომენტი, რომელიც ლიკვიდური უნდა იქნეს, დამატებითი ინფორმაციის მოძიებით. ეს ინფორმაცია განსაკუთრებულია და მოდელირების დაწყებით სტადიაზე იგი მკაფიოდ არ არის ჩამოყალიბებული. ასეთი ინფორმაციის წყაროდ გვევლინება ხელმძღვანელის ალლო, ინტუიცია და მსგავს სიტუაციებში მოქმედების გამოცდილება.

ასე, რომ მოდელირების საშუალებით ხდება პროცესთა კვლევა, სტრატეგიული დაგეგმვა და ყველაზე ეფექტური ვარიანტის შერჩევა. ორგანიზაციული ხასიათის იმიტაციური მოდელების აგების საფუძველია ეკონომიკური პროცესების რაოდენობრივ მახასიათებელთა გარშემო არსებულ ინფორმაციათა შეკრება, დამუშავება, ანალიზი და ინტერპრეტაცია.

ორგანიზაციათა ეკონომიკური მოდელები ეყრდნობიან ტექნიკურ, ტექნოლოგიურ, ორგანიზაციულ, საფინანსო-ეკონომიკურ ინფორმაციებს. მათ საფუძველზე ხდება ორგანიზაციათა რეალური სურათის იმიტირება. ამგვარი მოდელები გვაძლევენ ორგანიზაციათა საქმიანობის შეფასებათა სრულ ინფორმაციას დროში. გადაწყვეტილების ეფექტურობა დამოკიდებულია ტექნიკურ, ორგანიზაციულ, ეკონომიკურ თუ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის ფაქტორებზე.

აღნიშნული ფაქტორები სხვადასხვაგვარად მოქმედებენ მენეჯმენტის ეფექტიანობაზე. ანალიზის შედეგებიც სხვადასხვა, მაგრამ მენეჯმენტის ეფექტიანობის ყოველი ფაქტორის მოქმედების შედეგი საფუძვლად ედება საწარმოს მენეჯმენტის მაღალ ეფექტიანობას.



ნახ. 16. მმართველობითი გადაწყვეტილების ეფექტურობის დამოკიდებულება ტექნიკურ, ორგანიზაციულ, ეკონომიკურ თუ სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის ფაქტორებზე

2.9 მენეჯმენტის ეფექტიანობის მოდელირება და მის ეფექტიანობის ამაღლების მიმართულებები

დღეისათვის სამრეწველო საწარმოთა მმართველობით სისტემაში არსებული პრობლემების გამომწვევ მიზეზთა შორის ერთერთი უმნიშვნელოვანესია ამ სისტემის დაპროექტებისა და შექმნისადმი მეცნიერულად დასაბუთებული მიდგომის არსებობა, რომელიც გადაწყვეტილების ნაჩქარევ, სტიქიურ ვიწრო სპეციალიზირებულ გადაწყვეტილებების ფორმირების მიზეზი ხდება. ასეთ გადაწყვეტილებებს არ აქვთ განვითარებისა და პრაქტიკაში რეალიზების პოტენციალი.

კანონზომიერია, რომ შედეგად ვიღებთ მენეჯმენტს ისეთ ჰიბრიდულ ფორმას, რომელიც შეიცავს საკითხისადმი ურთიერთგამომრიცხავ მიდგომას და არაფუნქციონალურ გადაწყვეტილებებს, რომელთა დანერგვას, არაადექვატური მმართველობითი სისტემის შესანარჩუნებლად ხელმძღვანელი მიჰყავს საწარმოს ფუნქციონირების ეფექტურობის დაცემისაკენ და დამატებითი რესურსების ხარჯვისაკენ. აღნიშნული სიტუაციიდან თავის დასაღწევად, ზოგადად უნდა მივმართოთ მართვის კლასიკურ თეორიას და საკითხისადმი სისტემური მიდგომის საბაზისო პრინციპებს. კონკრეტულად კი საწარმოს მენეჯმენტის ფორმირებისა და ფუნქციონირების მათემატიკურ მოდელირებას.

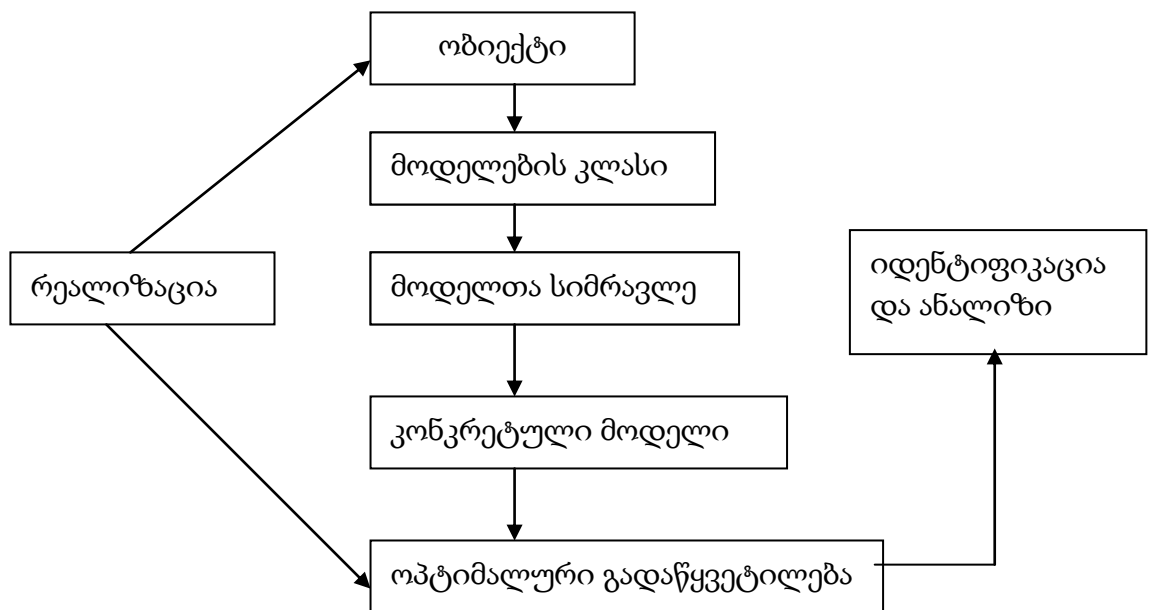
მოთხოვნები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდეს მათემატიკური მოდელი და მასთან დაკავშირებული პრობლემები შემდეგია: 1. მოდელების ინჰერენტულობა და პრაგმატულობა, რაც გულისხმობს იმას, რომ თავიდან გარემო უნდა უწყობდეს ხელს მოდელის ფუნქციონირებას, ანუ, არა მხოლოდ მოდელი უნდა იყოს გარემოსთან შესაბამისობაში, არამედ გარემოც უნდა უწყობდეს ხელს სისტემის ფუნქციონირებას; 2. მოთხოვნა – მოდელი უნდა იყოს მარტივი. რატომ უნდა მოდელი ვერ შეძლებს რეალობის სრულყოფილად ასახვას, მაგრამ ადვილად უნდა ხდებოდეს მისი აღქმა იმ პირთათვის, რომელთაც უხდებათ მისი რეალიზება, თანაც დაუსაბუთებელი ფაქტია, რომ რაც მარტივია მოდელი, მით უფრო ახლოს დგას იგი მოდელირებად რეალობასთან.

მის დასტურად მოვიყვანოთ ნობელის პრემიის ლაურეატის ჰელბერტ ა. საიმონის ნაშრომიდან, სადაც განხილულია სიტუაცია, როცა ჭიანჭველა მოძრაობს ერთი წერტილიდან მეორე წერტილისაკენ. აქ ყურადღებაა გამახვილებული: 1. ენერჯის დანახარჯებზე; 2. რელიეფზე (რელიეფი გარემოა ამ შემთხვევაში) და 3. ტრაექტორია. ამ ანალოგიის მიხედვით, ასეთი დასკვნის გაკეთება შეიძლება: ადამიანის ქცევების სირთულეები აიხსნება, არა მათ მიერ ფორმირებული გადაწყვეტილებების სირთულით, არამედ სიტუაციის თავისებურებით და იმ გარემო ფაქტორების

ზემოქმედებით, სადაც ხდება მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება.

3. მოდელის ადექვატურობა. იგულისხმება, რომ მოდელს შეეძლოს გაამართლოს მოდელირების მიზანი და დააკმაყოფილოს ფორმულირებული კრიტერიუმები. მოდელის ადექვატურობა დაკავშირებულია ინჰერტულობის თვისობრიობასთან. ეს კი ნიშნავს, რომ მოდელების შედეგები მოდელირებად რეალობასაც უნდა ასახავდეს და ასევე მსგავს პირობებისთვისაც იყოს გამოსაყენებელი.

იმისათვის, რომ გაირკვეს ადექვატურობის პრობლემა საჭიროა მოხდეს მათემატიკური მოდელის რეალური სისტემის ანალიზი და გამოვლინდეს მოსალოდნელი შეცდომები:



ნახ. 17. მათემატიკური მოდელის აგებისა და კვლევის ეტაპები

პირველ რიგში არჩეული უნდა იქნას მოდელთა სახეობა დეტერმინირებული ალბათური, დინამიკური, სტატისტიკური და თეორიული თამაშების თეორიიდან. საერთოდ შეცდომები მოდელირებაში გამოწვეულია სხვადასხვა მიზეზთა გამო, რომელთა შეფასებებიც ხდება, ასევე მათემატიკური მეთოდების გამოყენებით და გაითვალისწინება პრობლემის გადაწყვეტის საბოლოო შედეგებში.

გადაწყვეტილება, რომელიც გამომდინარეობს კონკრეტული მოდელიდან, მხოლოდ მაშინ იქნება ოპტიმალური, როდესაც მისი გამოყენების შედეგად მოდელი დააკმაყოფილებს მოთხოვნებს. მოდელის შედეგებზე დაკვირვებამ უნდა უჩვენოს, რომ მოდელი პირველ რიგში რეალობის ადექვატურია. მოდელირებისას პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: რამდენად ცვლის ოპტიმალური გადაწყვეტილება ფონდს, ადგილი აქვს თუ არა მოდელირებისას დაშვებული შეცდომებს, მოდელირებისას მცირე ცვლილება, ასევე მცირედ აისახება, თუ არა საწარმოს მენეჯმენტის ოპტიმალურ გადაწყვეტილებაზე.

სამრეწველო საწარმოთა მენეჯმენტის ოპტიმიზაციის ამოცანა იმაში მდგომარეობს, რომ შესაძლებელი იყოს მმართველობითი გადაწყვეტილებათა სიმრავლეში არჩეული იქნება, მოცემულ პირობებში, საუკეთესო გადაწყვეტილება, ანუ ოპტიმალური ალტერნატივა. საუკეთესო ვარიანტის დასადგენად უნდა არსებობდეს კრიტერიუმი ან მისი დადგენის მეთოდი, ამავე დროს, გათვალისწინებული უნდა იქნეს როგორც ხელშემწყობი, ასევე ხელისშემშლელი პირობები, რადგანაც ერთსა და იმავე კრიტერიუმით შეფასებისას, არსებული პირობების ცვლილებამ შესაძლოა საუკეთესო ვარიანტად სხვადასხვა ვარიანტი წარმოაჩინოს. ამდენად მოდელირების ეფექტურობის ზრდისადმი სწრაფვა აისახება სწორედ ოპტიმიზაციის იდეაში.

ოპტიმალური რეგულირების კლასიკური თეორიის თანახმად, სამრეწველო საწარმოთა მარტივი მოდელები მოიცავენ შემდეგ მოდელებს: დაკვირვების მოდელს, სამართავი ობიექტის, რეგულირების და ოპტიმიზაციის კრიტერიუმებზე მოდელებს. სამრეწველო საწარმოების მენეჯმენტის მოდელირების ფორმირების ამოცანებია:

1. საწარმოს აღრიცხვა-ანალიზის სისტემის მდგომარეობა. აღრიცხვა-ანალიზის სისტემის მოდელირების მიზანია საწარმოს მდგომარეობის შეფასება და შიგა საწარმოო ანალიზი;

2. საწარმოო ფუნქციონირება ამოცანის მიზანია აღრიცხვა-ანალიზის

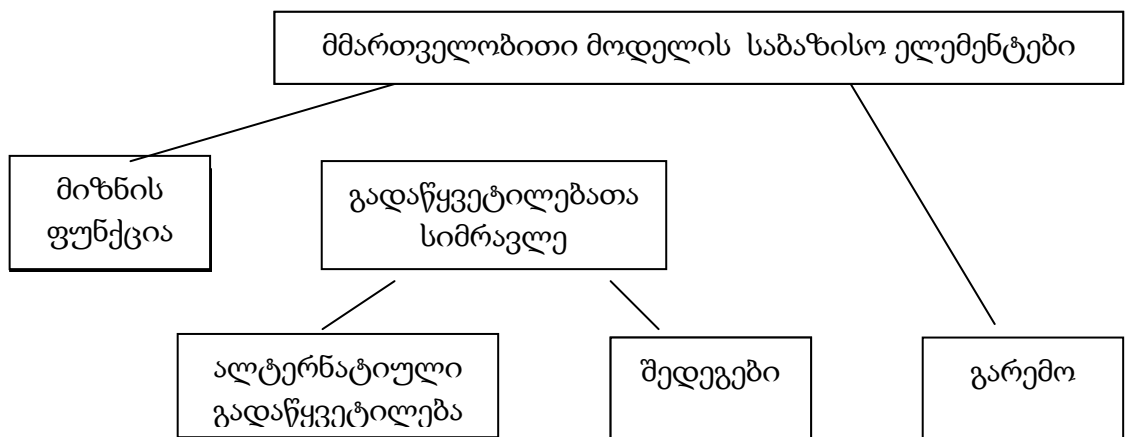
შედეგების ინფორმაცია მიეწოდოს საწარმოს მთავარ მენეჯერს;

3. საორგანიზაციო-განკარგულებითი სისტემის მოდელები;

4. მარვის მიზნობრივი ფუნქცია, განვითარების პროგრამა.

სამრეწველო საწარმოთა მენეჯმენტის მოდელირების მიზანია საწარმოს ფუნქციონირების ეფექტურობის შეფასება და იმ კრიტერიუმების დადგენა რომელთა მიხედვით შესაძლებელი იქნება ღრმა და ყოვლის მომცველი საკითხების გაშუქება. შესაძლებელია მოდელი ეყრდნობოდეს ეფექტურობის შეფასების რამდენიმე კრიტერიუმს და შესაბამისად მიზნის ფუნქციაც იყოს რამდენიმე.

მმართველობით გადაწყვეტილების მოდელებს საფუძვლად უდევს საბაზისო ელემენტები (იხ. ნახ.).



ნახ. 18. მმართველობითი მოდელის საბაზისო ელემენტები

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების თეორიაში იგულისხმება რაციონალური გადაწყვეტილების თეორია, რომელიც დაკავშირებულია ალტერნატიული ვარიანტების დამუშავებასთან. მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისას მიზანშეწონილია შემდეგი მეთოდების გამოყენება: სპონტანური, ინტუიციური, მსჯელობის, ბინარული, მრავალვარიანტული, ინოვაციური მეთოდები.

საწარმოს მმართველობითი გადაწყვეტილების სპონტანური მეთოდი

ხელმძღვანელის ემოციებს ეყრდნობა, ემოცია კი ცუდი მრჩეველია, რადგანაც ემოციურ ფონზე ხშირად ხელმძღვანელი არაეფექტურ გადაწყვეტილებას იღებს. ემოციით მიღებული გადაწყვეტილება ნაჩქარევია და ხშირ შემთხვევებში გაუმართლებელი. ინტუიციური მეთოდი ეყრდნობა რა სუბიექტურ შეგრძნებებს და გარემოს აღქმის ინდივიდუალურობაზე მეტყველებს. ამ მეთოდით მიღებული გადაწყვეტილებები ეფექტურია, როდესაც ხელმძღვანელი განსაკუთრებული წინათგრძნობისა და ინტუიციის მქონე ადამიანია. ფსიქოლოგიების აზრით, ინტუიცია – ცოდნისა და გამოცდილების ერთობლიობა, რომელიც წარმოიქმნება ადამიანის გონებაში, საჭირო მომენტში. იგი სავსებით კონკრეტული ცნებაა და სცდება გამოცდილებისა ად კანონზომიერებათა საზღვრებს. ხელმძღვანელი ინტუიციურ მეთოდებს მიმართავს: ჯერ ერთი, ინფორმაციული დეფიციტის დროს; მე-2 როდესაც არ არსებობს სარწმუნო ინფორმაციის წყარო; მე-3 არ არსებობს ლოგიკური გადაწყვეტილების მიღების გზები.

ხელმძღვანელი პრაქტიკულად ქმნის სასურველი შედეგების ამსახველ მოდელს, რომელიც შედგება ცალკეული კრიტერიუმებისაგან, სწორედ ამ კრიტერიუმებით ახდენს იგი იმ მმართველობითი პროცესების მოდელირებას.

აღსანიშნავია, რომ ორგანიზაციათა მმართველობით მოდელებში გამოიკვეთა სამი სახის მოდელები:

1. ავტორიტარული მოდელები (ადმინისტრაციული, ფორმალური);
2. ორგანული, სოციალურ-ფსიქოლოგიური, არაფორმალური;
3. კომბინირებული მოდელები.

პირველი ტიპის მოდელები, ანუ ხისტი მოდელები ისტორიულად წინ უსწრებენ მოქნილ მოდელებს. ამჟამადაც ავტორიტარული მოდელები აქტუალურნი არიან, რადგანაც მათში მართვის იერარქიული პრინციპები აისახება. მაგრამ დროთა განმავლობაში წარმოების მზარდმა ტემპებმა რთულმა ტექნოლოგიებმა, დაქირავებული მუშახელის მზარდმა

კვალიფიკაციამ, მმართველობითი კულტურის სრულყოფამ, თანდათანობით დანერგა პრაქტიკაში მოქნილი მოდელები.

როგორც არ უნდა იყოს ხელმძღვანელის გადაწყვეტილება-კოლექტიური თუ ერთპიროვნული, ფორმალიზებული თუ არაფორმალიზებული, თვისობრივად რეალიზდება მის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებებით და წარმატებულ, თუ წარუმატებლობაც, მხოლოდ მის შესაძლებლობაზეა დამოკიდებული. რა თქმა უნდა, ნებისმიერ გადაწყვეტილებას მეორე მხარეც აქვს. ესაა წინადადების რეალიზაციით მიღებულ შედეგებზე პასუხისმგებლობა, რომელიც საბაზისო ფაქტორია მმართველობით გადაწყვეტილებაში, პასუხისმგებლობის გრძნობა აღძრავს ხელმძღვანელში კონკრეტული, შინაარსიანი, ეფექტური, ხარისხიანი და რაციონალური გადაწყვეტილებების მიღების მოტივაციას.

რამდენადაც მოდელი არის ობიექტის, სისტემის ან პროცესის ორიგინალისაგან განსხვავებული ფორმით, მაგრამ ძირითადი მახასიათებლების შენარჩუნებით წარმოდგენა, მოვიყვანოთ მენეჯერის გადაწყვეტილების ამსახველი მათემატიკური მოდელების გავრცელებული კლასიფიკაცია:

1. დისკრიატიული და დედუქტიური მოდელები. დისკრიატიული მოდელებში ხდება დაკვირვების შედეგების განზოგადოება და საფუძვლად მიიჩნევა ხელმძღვანელისათვის გადაწყვეტილების ფორმირებისას განსაკუთრებულად პრიორიტეტული ფაქტორები. ინდუქციური მოდელირების ხარისხი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენადაა შესაძლებელი აღსაწერად სიტუაციის გამარტივება და რამდენად ზუსტად ხდება სიტუაციის მახასიათებლების ასახვა მოდელში. რაც შეეხება დედუქციურ მოდელებს, ისინი ეყრდნობიან კონკრეტულ ფაქტებს და ამ ტიპის მოდელები კონკრეტული, რეალური სიტუაციის ანალიზს იძლევიან;

2. დისკრიპატიული და ნორმატიული მოდელები. ისინი გამოიყენებიან მენეჯერების მიერ სამომავლო გეგმების შემუშავების პროცესში და ემსახურება პროგნოზირების ამოცანებს. ნორმატიული

მოდელები კი, კონკრეტული პროცესების მართვისას, მათი სრულყოფის მიზნით;

3. პრობლემებზე ორიენტირებული მოდელები ეყრდნობიან მოდელირების ახალ მეთოდებს, ძირითადი ამოცანაა მათი ადაპტაცია კონკრეტული მართვის პროცესების ამოცანებზე;

4. მრავალმიზნობრივი და ცალსახა მოდელები აღწერენ მკაფიოდ მიზანმიმართულ ორგანიზაციულ-ალტერნატიულ პროცესებს;

5. ერთპერიოდული და მრავალპერიოდული მოდელები;

6. დეტერმინირებული და სტოქასტიკური მოდელები.

დეტერმინირებულ მოდელებში მენეჯერის გადაწყვეტილებაზე ზემოქმედი ყველა ფაქტორი ცალსახად განსაზღვრულია, ასევე ცნობილია მათი მნიშვნელობა, გადაწყვეტილების მიღების მომენტშიც, ხოლო სტოქასტიკური მოდელები გამოიყენება იმ შემთხვევებში, როცა შეუძლებელია სიტუაციის პროგნოზირება.

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისას გამოყენებული მოდელები გადაწყვეტილების ეფექტურობის გაზრდის წინაპირობაა. თუ კი ხელმძღვანელის მიერ პროფესიონალურ დონეზე იქნება შესაბამისი მოდელი გამოყენებული, მაშინ იგი შეძლებს საკუთარი ინტუიციური შეხედულებების კონტროლსა ამა დროულად, ცოდნისა და გამოცდილების რეალიზაციას. სამრეწველო წარმოების მენეჯმენტის მოდელების სახეებია:

1. თამაშთა თეორიის მოდელები;

2. მარაგების მართვის მოდელები;

3. ოპტიმიზაციის წრფივი მოდელები;

4. სატრანსპორტო ტიპის ოპტიმიზაციის მოდელები;

5. იმიტაციური მოდელირება;

6. ეკონომიკურ ანალიზზე დაყრდნობილი მოდელები.

თამაშთა თეორიის მოდელების წარმოშობა უკავშირდება სტოქასტიკურ (აღბათურ) მოდელებს, რომელმაც საფუძველი დაიდო სამხედრო საქმიანობაში. კერძოდ, მოწინააღმდეგე მხარის სტრატეგიისა და

მოსალოდნელი მათი ქცევის შესწავლას. ხოლო ბიზნესის სფეროში მათი ჩართვა დაუკავშირდა ბიზნესში მოთამაშეთა ქცევების შესწავლას. კონკურენტების შესაძლო ქცევების პროგნოზირებას თამაშთა თეორიის გამოყენებით ზრდის ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობას.

მარაგების მართვის მოდელებში მოიაზრება ეკონომიკური სისტემის შემადგენელი ის ელემენტ-რგოლები, რომლებიც ორგანიზაციულ-სტრუქტურულ დამთავრებულ მოქმედებებს გამოხატავს, დაკავშირებულს მატერიალური და მისი თამდევი ნაკადების მართვას ერთიანი სისტემით. ამასთან ერთად, ეს რგოლები გაერთიანებულია ორგანიზაციის შიგა და გარე მიზნების ამოცანებით.

ოპტიმიზაციის წრფივი პროგრამირების მოდელები ემსახურებიან რესურსების ოპტიმალური განაწილების ამოცანებს, რომელთა უმრავლესობა გამოიყენება წარმოებებში, მოგების მაქსიმიზაციის მიზნის ფუნქციებისა და სატრანსპორტო გადაზიდვების ოპტიმალური განაწილების – მინიმალური დანახარჯების მიზნის ფუნქციების შესაფასებლად. თავისი სირთულეების მიხედვით პროგრამირებაში გამოიყენება სატრანსპორტო ამოცანების მარტივი ტიპის ამოხსნების მეთოდი, ასევე პოტენციალთა მეთოდი და უფრო სირთულის შემთხვევაში სიმპლექს მეთოდი. წრფივი პროგრამირების მეთოდებში ძირითადი დაშვებებია: პროპორციულობის, ადიტიურობისა და არაუარყოფითობის პირობები. აგრეთვე ამ ტიპის ამოცანები დეტერმინირებულნი არიან, თუმცა მასში ალბათური ელემენტებიც შემოიტანება.

აღნიშნულიდან გამომდინარე, სამრეწველო წარმოებაში შეიძლება დაისვას წრფივი პროგრამირების ასეთი ამოცანა: ერთი და იგივე საქონელი შეიძლება დამზადდეს სხვადასხვა ურთიერთშემცვლელი მასალების გამოყენებით, რაც წარმოშობს საქონლის საწარმოო დანახარჯების სხვადასხვა ვარიანტს. ის ვარიანტი იქნება მისაღები, რომელიც იწვევს საქონლის მინიმალურ საწარმოო დანახარჯებს.

მაშასადამე, თანამედროვე ბაზრის მოთხოვნილებებიდან

გამომდინარე ისეთი საქონლის წარმოება და ისეთი ნედლეულის გამოყენება, რომელიც მენეჯერს მისცემს მაქსიმალური სარიალიზაციო მოგებას და მინიმალურ დანახარჯებს. საწარმოსათვის ეს იქნება ერთ-ერთი მენეჯმენტის ეფექტიანობის მისაღები ამოცანა, რომელიც გამოისახება შემდეგი (ზოგადად ცნობილი წრფივი პროგრამირების ამოცანა) ფორმულირებით:

$$Y = \sum_{i=1}^n C_{ij} x_{ij} \quad j = 1, 2, \dots, m$$

რომელიც უნდა მიისწრაფოდეს მინიმუმისაკენ (როცა საჭიროა დანახარჯების მინიმიზაცია), ან მაქსიმუმისაკენ (როცა საჭიროა მოგების მაქსიმიზაცია).

მოდელის შესრულებისათვის ადგილი უნდა ჰქონდეს პირობებს:

$$1. X_{ij} \geq 0$$

$$2. \sum_{i=1}^n a_{ij} X_{ij} \leq b_{ij}, \quad j = 1, 2, \dots, m.$$

სადაც X_{ij} – i -ური საწარმოს j -ური სახის პროდუქციის რაოდენობა;

C_{ij} – იმავე დარგის პროდუქციის ფასი ან თვითღირებულება;

a_{ij} – პროდუქციის ერთეულის დასამზადებლად საჭირო i -ური სახეობისა და j -ური ჯგუფის რესურსების რაოდენობა.

b_{ij} – i -ური სახეობისა და j -ური ჯგუფის რესურსების საერთო რაოდენობა.

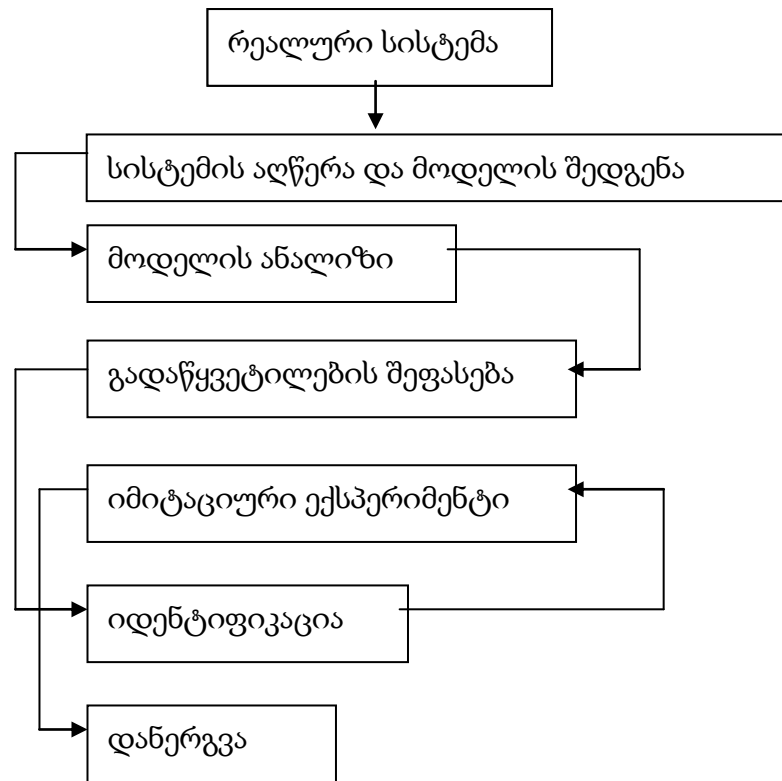
რამდენადაც საწარმოსათვის სარეალიზაციო ამონაგები თუ Σ_1 -ია, ხოლო Σ_2 -საწარმოო დანახარჯები, საბოლოოდ ამოცანა ფორმულირდება $\Delta\Sigma$ -ის მაქსიმიზაციის ფორმით

$$\Delta\Sigma = \Sigma_1 - \Sigma_2 = \max$$

მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირება და ფუნქციონირების ამოცანების ტექნოლოგია სქემატურად შემდეგი სახისაა (იხ. ნახ.19).

კორელაციური დამოკიდებულებით შეისწავლება მოდელში შესული ფაქტორებსა შორის და საანალიზო სიდიდესთან ფაქტორების კავშირის

სიმჭიდროვე, რაც იძლევა იმის საშუალებას, რომ დავასკვნათ რამდენად სწორადაა მოდელში შეტანილი ფაქტორები.



ნახ. 19. მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების ამოცანების ტექნოლოგია [72]

კვლევის მიზანია მმართველობითი მეთოდებისთვის, მათემატიკური მოდელების და მათი აგების მეთოდების შემუშავება, რათა საჭიროების შემთხვევაში, სტატისტიკური მასალების საფუძველზე შესაძლებელი იყოს მოდელის კორექტირება, საბოლოოდ მიმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისა და ფუნქციონირების ამოცანების ტექნოლოგია სქემატურად ავსახოთ. მმართველობითი გადაწყვეტილების ფორმირებისას მიზანშეწონილია შემდეგი მეთოდების გამოყენება: მატრიცულის და პროგრამირების მეთოდები.

ხელმძღვანელისათვის აქტუალური პრობლემაა გადაწყვეტილების რამდენიმე ვარიანტად წარმოდგენა და იქიდან ოპტიმალურის ამორჩევა. განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი სტრატეგიის პოვნა რითაც

დასახული მიზნის მიღწევის საშუალება იქნება. მატრიცაში შედეგები დამოკიდებულია გარკვეულ მოვლენებზე და გარემო ფაქტორებზე, თუ კი ისინი შეიცვლებიან, ცხადია, შედეგებიც შეიცვლება.

საწარმო-ფინანსური მართვის ამოცანების გადაჭრა მოითხოვს უზარმაზარი ინფორმაციის დამუშავებას და შრომატევად სამუშაოს, ასევე საბალანსო მაჩვენებლებისა და გეგმიური პარამეტრების ურთიერთშეთანხმებას. პრობლემები ვლინდება სამეცნიერო-ტექნიკურ, საფინანსო-ეკონომიკურ, კოლექტივის სოციალური განვითარების საკითხებთან დაკავშირებით. ამიტომ უნდა განვიხილოთ შემდეგი პრობლემები:

1. მმართველობითი გადაწყვეტილების რეალიზაციის დახვეწილი გეგმის არარსებობა;
2. კონტროლის სრულყოფილი სისტემის არარსებობა;
3. ინფორმაციის დეფიციტი;
4. რესურსებსა და კაპიტალურ მშენებლობას შორის არსებული დისბალანსი;
5. სისტემურ-ანალიტიკური გუნდების არასაკმარისი მუშაობა;
6. საწარმოს პერსონალის არადისციპლინირებულობა;
7. ხარისხის კონტროლის სამსახურების არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობა.

მენეჯმენტის ეფექტიანობის მოდელირების სფეროში სტრატეგია არის ქცევის სტილი ან გეგმის შესრულების თავისებურებანი, რომელსაც მენეჯერი ღებულობს დასახული მიზნის მისაღწევად და მისაღებია საერთო პრაქტიკულ საქმიანობის დროს ამოცანების განსახორციელებლად. წარმოებაში ეფექტიანობის გეგმის დამუშავებისას მმართველი შეზღუდულია გარკვეული რესურსებით, რომლებიც მის განკარგულებაში იმყოფებიან და ამიტომ, მმართველი იძულებულია ყველა შესაძლო სტრატეგიიდან განიხილოს მხოლოდ რამდენიმე სტრატეგია და ამოირჩევს ყველაზე საუკეთესო სტრატეგიას.

მენეჯმენტის ეფექტიანობის ფორმირების მოდელში ფიგურირებს გარემოს ობიექტური მდგომარეობის მახასიათებლებიც, რადგანაც არამდგრადი ფაქტორები გარკვეულ ზეგავლენას ახდენენ ამა თუ იმ სტრატეგიის გამოყენებით მიღებულ შედეგებზე. ნებისმიერი გადაწყვეტილება, რომელიც მართვის პროცესში იქნება გამოყენებული ითხოვს შედეგების ურთიერთშედარებას. მნიშვნელოვან ელემენტს მოდელირებისას წარმოადგენს ეფექტიანობის კრიტერიუმი და მიზნის ფუნქცია. ეს უკანასკნელი ითვალისწინებს ყველა მოთხოვნას, მათ შორის ხარისხსაც. ამიტომ თუ კი შესაძლებელია მისი აგება, ეს ნიშნავს, რომ გადაჭრილია ეფექტიანი გადაწყვეტილების ფორმირების შეფასების კრიტერიუმის მიგნების პრობლემა, მაგრამ კონკრეტული სიტუაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე ცვალებადია მიზნის ფუნქციის მნიშვნელობა, რადგან წარმოების პროცესში წარმოიქმნება პრობლემები, დროებით შექმნილი დეფიციტი ნედლეულზე, ან მასალებზე, ხელმძღვანელს აიძულებს ტექნოლოგიური პროცესის განსახორციელებლად არჩევანი შეაჩეროს დანახარჯების თვალსაზრისით ნაკლებად ეფექტურ ვარიანტზე. სიტუაციის ამგვარი ცვალებადობა თავის კვალს ტოვებს მიზნის ფუნქციის მნიშვნელობაზე. როგორც წესი, გადაწყვეტილების მიღების მომენტიდან მის რეალიზაციამდე გარკვეული დროის მომენტია საჭირო. ამის გამო, რთულდება წარმოების პროცესის ობიექტური სურათის განსაზღვრა. მენეჯმენტის ეფექტიანობის მოდელის ფორმირების თეორია გვთავაზობს სტრატეგიას, რომელიც ობიექტური პირობებიდან გამომდინარე, ექსტრემალურად პასუხობს ყველა შესაძლო სიტუაციას და მოცემულ პირობებში გვამღევს მის ადექვატურ შეფასებას.

სწორედ ეს ალბათური სიდიდე ქმნის მენეჯმენტის ეფექტიანი მოდელის სტრუქტურულ ელემენტს, რომელიც ცნობილია “პროგნოზირების” სახელწოდებით. მოდელის ფორმირების პროცესისათვის დამახასიათებელია გაურკვეველი და ცვალებადი გარემო პირობების საკმაოდ მაღალი ხარისხი. ამის გამო, მენეჯმენტის ეფექტურობის

ცხრილი 10.

საწარმოს ფინანსური დაგეგმვის მატრიცული მოდელი

	I საამქრო	II საამქრო					ირიბი	შიდა საწარმო	დამხმარე საამქრო	მზა პროდუქცია და საბრუნავი საშუალებები
ძირითადი საამქროები I საამქრო II საამქრო	I კვადრანტი								II კვადრანტი	
დამხმარე საამქროები ირიბი დანახარჯები ნედლეული და ნახევარფაბრიკატები დანახარჯები შრომის ანაზღაურებაზე ძირითადი ფონდები და საწარმო სიმძლავრეები	III კვადრანტი								IV კვადრანტი	

მოდელს არ შეუძლიათ საწარმოო პროცესების აღწერა მაღალი სიზუსტით, განსაკუთრებით გრძელვადიანი პერიოდისათვის. ზოგადად, ამოცანის ფორმირების განხილვისას, თუ დაუშვებთ, რომ არსებობს ყველა შესაძლო $S = \{S_i\}$ სტრატეგიათა სისტემა და $N = \{N_j\}$ ობიექტური გარემოებები.

ყოველ S_i სტრატეგიას, რომელსაც ირჩევს ხელმძღვანელი, N_j ობიექტურ პირობებში შეესაბამება კონკრეტული Y შედეგი და Z_{ij} მისი შეფასების კრიტერიუმი მაშინ ერთი მმართველი გადაწყვეტილებას ღებულობს სრული და სარწმუნო ინფორმაციის პირობებში და მეორე, არსებობს რამდენიმე შესაძლო ობიექტური სიტუაცია როცა შესაძლებელია მისი გამომწვევი მიზეზების მეტნაკლები სიზუსტით განსაზღვრა და ამ დროს მათემატიკური ლოდინი i -ური სტრატეგიით გამოყენების ეფექტი ტოლი იქნება: $M(S_i) = \sum P_j Z_{ij}$ სიდიდის. ხოლო ეფექტური სტრატეგია

სარწმუნო ინფორმაციის პირობებში იქნება

$$\exp \sum_{i=1}^n P_i Z_{ij}$$

ეფექტიანი მოდელის შედგენის ფორმირებისას, ხელმძღვანელი უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ მის მიერ რეალიზებული გადაწყვეტილება სასურველ შედეგებს მოიტანს მომავალში. ამდენად იგი წინასწარ ახდენს შედეგების თეორიულ პროგნოზირებას. ცხადია, პროგნოზი ალბათური ხასიათისაა. პროგნოზის მაღალი ხარისხის ალბათობისათვის საჭიროა ტექნოლოგიის სფეროში არსებული ტენდენციების წინასწარი განსაზღვრა. წინასწარ უნდა მოხდეს მათი ორგანიზაციაზე ზემოქმედების ხარისხის განსაზღვრა, ხოლო შემდგომ უნდა მოხდეს ურთიერთქმედებათა გარანტირებული მატრიცის შედგენა. ამასთან უნდა გაანალიზდეს ის პრობლემები, რომელთაც შეუძლიათ პროგნოზირების პროცესში გარკვეული ცდომილებების გამოწვევა:

ცხრილი 11.

წარმოების ფაქტორთა დადებითი და უარყოფითი ურთიერთგავლენის მაჩვენებლების გამარტივებული მატრიცა

	2 მაღალი +	3 საშუალო +	0
2 დაბალი +		საშუალო +	მაღალია +
3 დაბალი -	დაბალია +		მაღალია +
4 საშუალო -	დაბალია +	მაღალია +	

1. სამუშაო ძალის გამოყენების მოცულობის შემცირება;
 2. სამუშაო ძალის ღირებულება;
 3. კაპიტალური დაბანდებები;
 4. რობოტო-ტექნოლოგიის გამოყენება;
- “+” – დადებითი ზეგავლენა;

“-” _ უარყოფითი ზეგავლენა.

პროგნოზის შედგენისათვის გასათვალისწინებელი პრობლემებია ინფორმაციის დეფიციტი; მცდარი მსჯელობა; მცდარი ლოგიკა; სუბიექტური ფაქტორების ზეგავლენით მიღებული მცდარი დასკვნები და სხვ.