

რ. ეჯიბაძე

სტრატეგიული მართვა



თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა

თბილისი 2000

ნაშრომი წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის საგანში დამხმარე სასწავლო მასალას, რომელშიც განხილულია სასწავლო პროგრამით გათვალისწინებული თემები, აგრეთვე გამახვილებულია ყურადღება კორპორაციული მართვის საკითხებზე.

რედაქტორი	პროფ. პ. ჩაგელიშვილი
რეცენზენტები:	პროფ. ი. ანანიაშვილი დოც. ვ. მათურელი დოც. ო. გიგიაშვილი

ნაშრომი რეკომენდებულია მენეჯმენტისა და მიკროეკონომიკის ფაკულტეტის სამეცნიერო საბჭოს მიერ და იბეჭდება თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის მედიოფსაბჭოს გადაწყვეტილებით.

© თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა, 2000

0601000000

ქ 608(06)-00

ISBN 99928-838-0-4

შესავალი

სტრატეგიული მართვის დისციპლინის შესწავლის ძირითადი მიზნები და ამოცანები მდგომარეობს იმაში, რომ ქვეყანაში მიმდინარე რეფორმების პროცესში წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის საკითხები მოითხოვენ განსხვავებულ ახლებურ მიდგომებს. პროცესებს, რომლებიც ამჟამად მიმდინარეობენ მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში, უწოდებენ „მართვის წყნარ რევოლუციას“. ეს პროცესები ემთხვევა მსოფლიოს მაღალგანვითარებული ქვეყნების შესვლას ინფორმაციული ეპოქის სტადიაში. ძველი რაციონალისტური მართვის სანაცვლოდ ბოლო წლებში წარმოჩნდა ახალი არაფორმალური, ანუ განახლების, ემპირიულის ან მარკეტინგულის, ინდივიდუალისტურის საინფორმაციო მიდგომა მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში.)

სტრატეგიული მართვის თანამედროვე კონცეფციის წინამძღვრებს წარმოადგენენ:

– ეკონომიკაში დაყრდნობა თვითრეალიზებად ადამიანებზე, რომელთაც აღქმული აქვთ საბაზრო ურთიერთობათა თავისებურებანი;

– თანამედროვე ფირმა (ორგანიზაცია) განიხილება, როგორც ცოცხალი ორგანიზმი, შემდგარი ადამიანთა ჯგუფისაგან, რომელთაც აერთიანებთ ერთობლივი ფასეულობანი.

– თანამედროვე წარმოება (ფირმა) უნდა განიცდიდეს მულტივე განახლებას მატერიალური და სოციალური მახასიათებლებისა, გარემოს ცვალებად ფაქტორთა გათვალისწინებით.

თანამედროვე საწარმოს გამართული მუშაობა ბევრად არის დამოკიდებული პირდაპირი და ირიბი უმეოქმედების ფაქტორებზე, იმაზე თუ რამდენად ორგანულად ეწერება ორგანიზაცია გარემოში მიმდინარე პროცესებს: ეკონომიკურს, სამეცნიერო-ტექნიკურს, სოციალურ-პოლიტიკურს და რამდენად შეესატყვისება მისი მისია, მიზნები და ამოცანები მომხმარებელთა მოთხოვნებს.

სტრატეგიული მართვის ახალი კონცეფცია მოითხოვს ახლებურ მიდგომას პერსონალის მიმართ, ახალ მმართველობით კულტურას, რასაც გულისხმობს რადიკალური ცვლილებებისადმი სწრაფვა, რისკისათვის მზადყოფნა, ახალ, პროგრესულ შესაძლებლობათა შემოქმედებითი ძიების უნარი და სხვ.

სტრატეგიული მართვისა და მისი მთავარი ფუნქციის – სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძვლად გამოიყენება მართვის თეორიათაგან. უპირატესად სიტუაციური თეორია, რაც მოწმობს იმას, რომ ორგანიზაციის

შიგასაწარმოო მართვის სტრუქტურა, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა და შერჩეული სტრატეგიული ალტერნატივა უნდა შეესაბამებოდეს ქრედიტის შესაძლებლობებს, უდასახულ მიზნებს და დინამიკურ გარემოს.

აღნიშნული საკითხების გარდა სტრატეგიული მართვის სპეციალური კურსის დისციპლინის შესწავლა ითვალისწინებს ისეთი საკითხების განხილვას, როგორცაა:

– მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების, მეწარმეობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების და ბიზნესის თავისებურებებს შერეული ეკონომიკის პირობებში;

– რესურსების ოპტიმალური გამოყენების საკითხებს გარე სამყაროს პირობების მიმართ ადაპტირების პრობლემებთან ერთობლიობაში;

– სტრატეგიული დაგეგმვის არსს, მნიშვნელობას და თვით დაგეგმვის პროცესს;

– მმართველობითი მოკვლევების ჩატარების აუცილებლობას ორგანიზაციის მისიის, მიზნის, ან მიზნების შეპირისპირების საკითხებს რეალური სიტუაციის მოდელირებისას;

– წარმოების ზომიერების სტრატეგიას, შეზღუდული რესურსებისა და სუსტი სიგნალების პირობებში;

– ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავებას, მის რეალიზაციას, საბოლოო შედეგების შეფასების, ანალიზის და პროგნოზული ხედვის საკითხებს.

1. მართვის თეორიისა და პრაქტიკის საკითხები

[ცალკეული საწარმოს ეკონომიკურ მდგომარეობას და მილიანად ეკონომიკის წონასწორობას სამი ძირითადი ფაქტორი განსაზღვრავს:

- ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დონე;
- შრომითი რესურსების მახასიათებლები და შრომის მოტივაციის საკითხები;
- წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის (მენეჯმენტი) მდგომარეობა.

მესამე ფაქტორი ანუ მენეჯმენტი ფაქტობრივად წამყვანია იმიტომ, რომ იგი გავლენას ახდენს როგორც ტექნიკისა და ტექნოლოგიის მდგომარეობაზე, ასევე შრომით რესურსებზე (თანამედროვე მენეჯმენტი წარმოადგენს ეკონომიკურ ურთიერთობათა განსაკუთრებულ სფეროს, რომელსაც განვითარების საკუთარი ლოგიკა გააჩნია. შემთხვევითობა არ არის ის გარემოება, რომ ამ საუკუნის ერთ-ერთი თვალსაჩინო ეკონომისტი ალფერედ მარშალი *მართვას* ცალკე ფაქტორად გამოჰყოფს სამ ტრადიციულ ფაქტორთან ერთობლიობაში: *კაპიტალთან, შრომასთან და მიწასთან.*)

(ბოლო პერიოდში სულ უფრო მკაფიოდ იკვეთება „მენეჯმენტის ეპოქა“. ვინაიდან წარმოების მართვის სადავეები კაპიტალის მესაკუთრეთა მიერ სულ უფრო ხშირად გადაეცემათ დაქირავებულ მმართველებს, ანუ მენეჯერებს.)]

მართვის გამოცდილების სისტემატიზაციის მცდელობა ჯერ კიდევ XIX საუკუნის დასაწყისში ინგლისში დაფიქსირდა. მართვის პირველი სახელმძღვანელოს „მანქანათა და წარმოების ეკონომიკა“ (1832წ.) შექმნაში დიდი ღვაწლი მიუძღვის ინგლისელ პროფესორს მათემატიკოსს, ინჟინერს და მეწარმეს ჩ. ბებიჯის.

ქვეშარიტ ფუძემდებლად მართვის მეცნიერების ჩამოყალიბების საქმეში სამართლიანად ითვლება ამერიკელი ინჟინერი და მკვლევარი ფ. ტეილორი. მის მიერ ჩამოყალიბებული შრომის რაციონალიზაცია და შრომითი ურთიერთობების სრულყოფის წინადადებები საფუძვლად დაედო წარმოებაში ახლებურ მიდგომას – წარმოების პროცესების ორგანიზა-

ცისა და მართვის, რაც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებაზე. ფ. ტელიორის გამოკვლევები და მისი ნაშრომები დღესაც ინარჩუნებენ თავის აქტუალობას მართვის თეორიის განვითარებაში. პ. დრაკერი აღნიშნავს, რომ ფ. ტელიორის „მართვის მეცნიერება, ოპერაციული გამოკვლევები, სისტემათა ანალიზი და ადამიანთა ურთიერთობანი“ საფუძველია მისი მოძღვრებისა. ტელიორის მოძღვრებაა ის საძირკველი, რომელზეც დაშენდა და შენდება მართვის დისციპლინა.

γ [ტელიორი მართვაში გამოყოფდა ფუნქციათა ოთხ ჯგუფს:

- მიზნის ჩამოყალიბება (შერჩევა);
- საშუალებათა შერჩევა;
- საშუალებათა მომზადება;
- შედეგების კონტროლი.

ფ. ტელიორის თანამედროვე, ფრანგი მკვლევარი ა. ფაიოლი თავის მდიდარ პრაქტიკულ გამოცდილებას აყალიბებს თავის ნაშრომში „ზოგადი და სამრეწველო მართვა“ (1916 წ.).

ფაიოლმა ჩამოაყალიბა საწარმოსათვის დამახასიათებელი ოპერაციები და ისინი ექვს ჯგუფად დაყო, რომელთაც შემდგომ წარმოების ზოგადი ფუნქციები ეწოდა, ესენია:

- ტექნიკური (საწარმო);
- კომერციული;
- ფინანსური;
- დამკავი (დაზღვევის - პიროვნებათა და ქონების);
- სააღრიცხვო;
- ადმინისტრაციული.

გამამხვილა რა მან ყურადღება შეექვსე ჯგუფზე, დაასაბუთა, რომ მას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება მმართველთა მოღვაწეობაში. იგი აღნიშნავდა: მართო - ე. ი. წარმოების მოღვაწეობა წარმართო მიზნის მიღწევისაკენ, რათა ოპტიმალური გზით, ხელთარსებული რესურსების ეფექტური გამოყენებით უზრუნველყოფილ იქნეს ექვსივე ძირითადი ფუნქციის განხორციელება.

γ [(მართვის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ:

- განპერტო (მომავალი პერიოდის პროგნოზირების საფუძველზე ჩამოაყალიბო მოქმედების პროგრამა);
- გაუკეთო ორგანიზაცია (შექმნა საწარმოს გაორებული ორგანიზმი - მატერიალური და სოციალური);
- მართო და უხელმძღვანელო (მოიყვანო მოქმედებაში საწარმოს პერსონალი);

- შეუთანაწყო მოქმედება და შესაძლებლობები;
 - გააკონტროლო. აწარმოო დაკვირვება თუ რამდენად შეესაბამება წარმოების პროცესი გაცემულ განკარგულებებს). 3
- ფაიოლის კლასიფიკაცია დღესაც საფუძვლად უდევს მართვის თეორიასა და მართვის მეცნიერებას.

მართვის თეორიისა და პრაქტიკის ორგანული კავშირი აიხსნება იმით, რომ როგორც პრაქტიკა ასაზრდოებს თეორიას და საფუძველს უქმნის მის განვითარებას, ასევე თეორია ახდენს უშუალო გავლენას პრაქტიკის განვითარებაზე, მისი დონის ამაღლებაზე. ეს პროცესი შეიძლება წარმოვიდგინოთ. როგორც წრებრუნვა. ახალი პრაქტიკა ხელს უწყობს თეორიის განვითარებას, ისევე როგორც ახალი თეორია უდევს საფუძვლად უფრო პროგრესულ ახალ პრაქტიკას და ეს პროცესი უწყვეტად ვითარდება; პრაქტიკა და თეორია დიალექტიკურ კავშირში იმყოფებიან და მათი ურთიერთდაშორება ორივესათვის საზიანოა.

☐ (ტექნიკური პროგრესი მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს მართვის თეორიისა და პრაქტიკის განვითარებაზე. მენეჯმენტის სპეციალისტები ეძებდნენ და პოულობდნენ ახალ ფორმებსა და მეთოდებს შეცვლილ პირობებში. მართვის პრაქტიკის განვითარებას გარკვეულად შეუწყობს ხელი ორგანიზაციის განვითარებამ, უმარტივესი მოწყობილობებიდან თანამედროვე კომპიუტერებამდე.)

მენეჯმენტის განვითარებას თავისებური ეტაპები ახასიათებს: ასე მაგალითად, მე-20 საუკუნის 50-იან-60-იან წლებში გამოიკვეთა მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების მნიშვნელობა. 60-იან-70-იან წლებში წარმოიშვა სტრატეგიული დაგეგმვა და უკვე 80-იანი წლებიდან მსოფლიოს მოწინავე ქვეყნებში ხორციელდება სტრატეგიული დაგეგმვიდან სტრატეგიულ მართვაზე გადასვლა.) 3

მართვის თეორიის ევოლუციის შედეგად გამოიკვეთა მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში ახალი მიმართულებები, რომლებიც აერთიანებდნენ სხვა მეცნიერებათა მიღწევებს მართვის თეორიასთან.

თანამედროვე მართვის თეორია მოიცავს ბევრ მონათესავე და მოპიჯნავე (მოსაზღვრე) მცნებებსა და დებულებებს. მართვის პრაქტიკა კი შედის მეურნეობის ყველა სფეროში პოლიტიკურ, ეკონომიკურ და სოციალურ პრობლემათა გადაწყვეტის ინსტრუმენტის სახით. მართვის მეცნიერების განვითარების მნიშვნელოვან ეტაპად შეიძლება ჩაითვალოს მართვის თეორიის შერწყმა მარკეტინგის თეორიასთან, რამაც საფუძველი შეუქმნა მართვის საბაზრო კონცეფციის ჩამოყალიბებას. თანამედროვე პი-

რობებში მართვის მეცნიერება აერთიანებს ისეთ მიმართულებებს, როგორცაა:

- ინდუსტრიული სოციოლოგია;
- საინჟინრო სოციოლოგია;
- სოციალური ფსიქოლოგია;
- ფსიქოლოგია;
- სოციალური ინჟინერია (ერგონომიკა) და ა. შ.

თანამედროვე მენეჯმენტის პრობლემათა კვლევაზე მუშაობენ სხვადასხვა დარგის მეცნიერები მათემატიკოსებიდან დაწყებული და ანთროპოლოგებით დამთავრებული. ინფორმაციის მნიშვნელობის ამაღლებამ გამოიწვია ისეთი ახალი პროფესიის შექმნა, როგორცაა - ინფორმატიკის მენეჯერი.

შეიძლება ითქვას, რომ ბოლო ოცწლეულში მენეჯმენტმა უფრო მეტი ცვლილებები განიცადა, ვიდრე მისი ჩამოყალიბებიდან ადრეულ პერიოდში.

პროცესებს, რომლებიც ამჟამად მიმდინარეობს მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში, „წყნარი მართვის რევოლუციას“ უწოდებენ. იგი ემთხვევა განვითარებული ქვეყნების შესვლას ინფორმაციული ეპოქის სტადიაში. ძველი რაციონალური მართვის ნაცვლად ვითარდება ახალი არაფორმალური, ემპირიული ან მარკეტინგული, ინდივიდუალური საინფორმაციო მიდგომა მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში.

(მენეჯმენტის თანამედროვე კონცეფციის წინამძღვრებს წარმოადგენს:

- ეკონომიკაში თვითრეალიზებად ადამიანებზე დაყრდნობა, რომელიც განსხვავდება ადრეული კლასიკური გაგების ადამიანებთან ურთიერთობისაგან;

- ფირმა განიხილება როგორც ადამიანთა ჯგუფისაგან შემდგარი ცოცხალი ორგანიზმი, რომელთაც ერთობლივი ფასეულობანი აერთიანებს;

- თანამედროვე ფირმა უნდა განიცდიდეს მუდმივ განახლებას გარეშე ფაქტორების სრული გათვალისწინებით და, რაც მთავარია ჰქონდეს მომხმარებლის მოთხოვნილებათა მიმართ სწრაფი ადაპტირების უნარი.

თუ ადრეულ პერიოდში ფირმას „დახურულ სისტემად“ მიიჩნევდნენ, ამჟამად ნებისმიერი ფირმა ღია ეკონომიკური სისტემაა. ეკონომიკაში ფართო გასაქანი მიიღო სიტუაციურმა, სისტემურმა მიდგომამ. თანამედროვე ფირმის გამართული მუშაობა ბევრადაა დამოკიდებული გარეშე ფაქტორებზე, იმაზე თუ რამდენად ორგანულად ერწყმის იგი გარეშე მიმდინარე პროცესებს (ეკონომიკურს, სამეცნიერო-ტექნიკურს, სოცი-

აღურპოლიტიკურს) და რამდენად მიესადაგება მისი მიზნები და ამოცანები გარემოს. ამავე დროს ბაზად გამოიყენება სიტუაციური თეორია, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფირმის შიგნაწარმოო მართვის სტრუქტურა და სისტემა უნდა შეესაბამებოდეს მიმდინარე გარე პროცესებს და სრულად ითვალისწინებდეს მათ.

(მართვის ახალი კონცეფცია მოითხოვს შესაბამის ახალ მიდგომას პერსონალის მიმართ, ახალ მმართველობით კულტურას (რადიკალური ცვლილებებისადმი სწრაფვა, რისკისათვის მზადყოფნა, ახალ შესაძლებლობათა შემოქმედებითი ძიების უნარი და სხვ.).

მენეჯმენტის თანამედროვე სპეციალისტები თვლიან, რომ არ არსებობს ერთი უნივერსალური, იდეალური მართვის მოდელი, ვინაიდან ყველა ცალკეული ფირმა წარმოადგენს განსხვავებულ უნიკალურ ორგანიზმს. ამავე დროს არსებობს გარკვეულ კრიტერიუმთა სისტემა, რომელიც აყალიბებს რიგ ფაქტორებს და გამოიყენება ფირმის მართვის მოდელის შერჩევისათვის, ანუ:

- ფირმის სიდიდე;
- ნაწარმის სირთულე და ხარისხი;
- გარემოს მახასიათებლები, რომელშიც ფირმა მოღვაწეობს.

აღნიშნული ფაქტორებიდან შესაძებ, ანუ ბოლო ფაქტორის საფუძველზე შეიძლება გამოიყოს ფირმის მართვის შემდეგი მოდელები:

– ფირმის რაციონალური მართვის მოდელი შეწონასწორებულ წყნარ გარემოში;

– ფირმის მართვის მოდელი დინამიკურ (ცვალებად) და ნაირსახეობრივ საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში;

– ფირმის მართვის მოდელი მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის პირობებში;

– სპონტანური ცვლილებებისადმი სწრაფი შეგუების მართვის მოდელი, რომელიც ითვალისწინებს გარემოს მკვეთრ ცვლილებებს და უთანხმებს ფირმის შიგნა პრობლემებს.

მართვის თანამედროვე სისტემა უნდა იყოს რაც შეიძლება მეტად მარტივი და მოქნილი. იგი უნდა ითვალისწინებდეს ორ წამყვან ფაქტორს: მაღალ ეფექტიანობას და კონკურენტუნარიანობას. სპეციალისტთა აზრით, თანამედროვე ფირმა შემდეგ ძირითად მახასიათებლებს უნდა პასუხობდეს:

– არამრავალრიცხოვანი ქვედანაყოფები დაკომპლექტებული მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებით;

– მართვის სტრუქტურულ დონეთა შეზღუდული რაოდენობა;

– სპეციალისტებისაგან შემდგარი სტრუქტურა;

– პროდუქციის თვისებათა და ხარისხის მაჩვენებლები, მუშაობის გრაფიკი და პროცედურები, რაც სრულად უნდა ითვალისწინებდეს მომხმარებელთა სურვილებს.

მაქართველოს დღევანდელი მდგომარეობიდან გამომდინარე, მენეჯმენტის თეორიისა და პრაქტიკის საფუძვლიანი შესწავლის აუცილებლობა ექვემდებარება. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა, მეწარმეობის ყველა ფორმა ახალ თვისობრივ მიდგომას მოითხოვს. მეწარმე ვალდებულია დეტალურად გაერკვეს: რა აწარმოოს? როგორ? და ვისთვის? ყველა ამ საკითხის გადაწყვეტა ფირმების ხელმძღვანელობას დამოუკიდებლად მოუწევს.) 3

მართვა – სხვადასხვა ბუნების (ბიოლოგიური, სოციალური, ტექნიკური) ორგანიზაციული სისტემის ელემენტია, ფუნქციაა. რომელიც უზრუნველყოფს მათი განსაზღვრული სტრუქტურის შენარჩუნებას, საქმიანობის (მოღვაწეობის) რეჟიმის დაცვას, პროგრამისა და დასახული მიზნის რეალიზაციას.

წარმოების მართვა აღმოცენდა შრომის საზოგადოებრივ დანაწილებასა და კოოპერირების, საწარმოო ძალთა განვითარების და წარმოებითი ურთიერთობების გაღრმავების საფუძველზე. როდესაც წარმოიშვა ჯგუფური წარმოების აუცილებლობა, რომლის პირობებშიც გაერთიანება მოხდა მწარმოებლების კოლექტიურ შრომაში. დიდი მასშტაბით გაზრდილი შრომა და მასთან დაკავშირებული ამოცანები მოითხოვენ აუცილებელ მართვას.

მართვა, როგორც ზოგადი კატეგორია საზოგადოებრივი ურთიერთობებისა, თუ განვიხილავთ კონკრეტულ, სპეციფიკურ ფორმებში გამოვლინების გარეშე, არის თვისება ან მახასიათებელი, რომელიც საზოგადოებრივი ცხოვრების მთელი სექტორისათვის არის დამახასიათებელი.

მართვის არსი გამომდინარეობს ადამიანთა კოლექტივზე მიზანდასახული ზემოქმედებიდან მათი მოქმედების ოპტიმალური ორგანიზაციისა და კოორდინაციისათვის.

მართვის საგანია (ობიექტი) – საზოგადოებრივი ხასიათის მართვითი ურთიერთობები, რომლებიც საწარმოო კომპლექსის ფუნქციონირების პროცესში აღმოცენდებიან.

(მართვის თეორია განსაზღვრავს საზოგადოებრივი ხასიათის წარმოების პროცესში მიმდინარე კანონზომიერებებს, ხოლო თეორიის

მიერ განზოგადებული მართვის მეთოდები საქიროა ამ კანონზომიერებათა გამოვლენისათვის, ობიექტურ ეკონომიკურ კანონთა საფუძველზე.

მართვის მიზანია – წარმოების ურთიერთობებში ეკონომიკური კანონების შესწავლა, მათი მოქმედებით კონკრეტულ პირობებში მართვის ისეთი მექანიზმის შერჩევა, რომლის პირობებშიც მიიღწევა სამეურნეო სისტემის მაქსიმალური ეფექტურობა.

მართვის ამოცანა ითვალისწინებს მართვის მიზნების შესწავლას, რათა გამოვლინდეს ეს მიზნები რამდენად შეესაბამება განვითარების ობიექტურ, პროგრესულ ტენდენციებს.

მართვის პროცესი ახასიათებს ობიექტური სამყაროს სამივე სფეროს: არაცოცხალ სამყაროს. ცოცხალ ბუნებას, ადამიანთა საზოგადოებას. ყველა სფეროს თავისი მართვის პროცესი ახასიათებს, თავისი განზომილებებით, თავისი კანონებითა და კანონზომიერებით. ამავე დროს, სამივე სფეროს საერთო კანონებიც გააჩნია:

- სისტემის არსებობა;
 - სისტემის ელემენტთა შორის მიზეზშედეგობრივი კავშირები;
 - მმართველი და სამართავი ქვესისტემების არსებობა;
 - სისტემის დინამიკური ხასიათი ინფორმაციის შენახვის, გადაცემის და გადამუშავების უნარი;
 - უკუკავშირი, ენტროპიის საწინააღმდეგო უნარი და სხვ.
- ეს არის მართვის ე.წ. ზოგადი კიბერნეტიკული ნიშნები, რომლებიც პირობითად შეგვიძლია გავაერთიანოთ ორ ჯგუფად: პირველი – დამახასიათებელი მართვის ფორმისა და სტრუქტურისათვის ე.წ. სტატიკური თვისებები: – სისტემურობა, ეკონომიურობა, დეტერმინიზმი. მმართველი პარამეტრი და სხვა. მეორე – დამახასიათებელი მართვის შინაარსისათვის ე.წ. დინამიკური თვისებები: უკუკავშირი, მიზანსწრაფულობა, ანტიენტროპია და სხვ.

მართვისადმი სისტემური მიდგომა მოიცავს შემდეგ ასპექტებს:

- სისტემურ-ელემენტთა, რომელიც პასუხობს კითხვაზე თუ რა ელემენტებისაგან (კომპონენტებისაგან) შედგება სისტემა;
- სისტემურ-სტრუქტურული, რომელიც ასახავს შიდა ორგანიზაციას, ელემენტთა შორის კავშირებს;
- სისტემურ-ფუნქციონალური, რომელიც ასახავს თუ რა ფუნქციას ასრულებს სისტემა და მასში შემავალი ცალკეული ელემენტები;
- სისტემურ-ინტეგრაციული, რომელიც ასახავს სისტემის მდგრადობის, სრულყოფისა და განვითარებისაგან სწრაფვის შესაძლებლობებს;

– სისტემურ-კომუნიკაციური – ასახავს სისტემის ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ კავშირურთიერთობებს;

– სისტემურ-ისტორიული – ასახავს სისტემის ჩამოყალიბების ისტორიულ ეტაპებს და იძლევა იმის პასუხს თუ რა მიმართულებით უნდა განვითარდეს პროცესი.

სისტემური მიდგომა საშუალებას იძლევა, ორგანულად დავაკავშიროთ ანალიზი და სინთეზი, კვალიფიკაცია და კვანტიფიკაცია სოციალურ კვლევათა პირობებში, რაც იმის საფუძველია, რომ შემეცნებისა და მართვის პროცესში გამოვიყენოთ ვერისტიკული და ლოგიკურ-მათემატიკური მეთოდები, თანამედროვე ელექტრონულ-გამომთვლელი ტექნიკა და საშუალებები.

სწარმოებისა და წარმოებითი ურთიერთობების მთელი ისტორიის განმავლობაში მართვა ახორციელებდა ორმაგ ფუნქციას: საწარმო-ტექნიკურს და სოციალურ-ეკონომიკურს. საწარმო-ტექნიკური ფუნქცია ეს არის საწარმო პროცესის ორგანიზაციის, კოორდინაციის და რეგულირების საშუალების წარმართვა. (სოციალურ-ეკონომიკური კი თავს იჩენს მომუშავეთა შორის წარმოებითი ურთიერთობების პროცესში, შრომის დანაწილების, კოოპერირების, მმართველთა და ქვეშევრდომთა შორის ჭანსალი დამოკიდებულებების ჩამოყალიბებაში.)

საერთოდ, მიღებულია ეკონომიკური მართვის ორი დონე: მართვა საზოგადოებაში (მაკრო დონე) და მართვა ცალკეულ სამეურნეო სამეწარმეო ობიექტებში (მიკრო დონე). ეს ორი ეკონომიკური მართვის დონე მნიშვნელოვნად განსხვავდება ერთმანეთისაგან ისეთი ნიშნებით, როგორცაა: განზოგადებული და კერძო, ეკონომიკის განვითარებისა და მართვის კანონზომიერებანი.

მართვის გარკვეული ხასიათის არსებობამ განაპირობა ორი ტენდენციის განვითარება, რომლებიც არც ისე იშვიათად ერთმანეთს ეწინააღმდეგება. პირველი – ეს არის ის, რომ კერძო საკუთრება უბიძგებს მეპატრონეს კონკურენციისა და სხვა პირობათა გამო, შემოიფარგლოს „მაღალი ღობით“, ანუ შეინახოს და დაიცვას თავისი ფირმის საიდუმლოებანი. ეს ტენდენცია მაქსიმალურად იჩენს თავს კომერციულ საიდუმლოებებში. მეორე ტენდენცია ასახავს იმ ფაქტორს, რომ ნებისმიერი ფირმა, საკუთრების მიუხედავად, წარმოადგენს საბაზრო ეკონომიკის ელემენტს და მას, ანუ ფირმას არ შეუძლია ჩაიკეტოს ნატურალური მეურნეობის ჩარჩოებში, პირიქით, მისი კავშირები გარე სამყაროსთან ფართოვდება კოოპერირებისა და სპეციალიზაციის ზეგავლენით, ფირმა ამყარებს სულ

ახალ და ახალ კავშირებს. ეს ობიექტური თავისებურება მეწარმეობისა აიძულებს მესაკუთრეს სხვა მესაკუთრეებთან კავშირურთიერთობათა გაფართოებისა და გამტკიცებისაკენ. იგი იძულებულია ფართო რეკლამა გაუწიოს არა მარტო თავის პროდუქციას, არამედ მთლიანად ფირმის მუშაობას, მის პერსპექტივებს, მართვისა და ორგანიზაციის მეთოდებს. სწორედ მართვის ორგანიზაციის საკითხებია გამოცდილების გაზიარებისა და თვითრეკლამის სფერო.

აღნიშნულ პროცესებზე დიდი გავლენა იქონია მართვის პროფესიონალიზაციამ, ბიზნესის სკოლების შექმნამ, საკონსულტაციო ფირმებისა და ცენტრების ჩამოყალიბებამ. როგორც ეროვნულ, ასევე საერთაშორისო მასშტაბებით

ა. ფაიოლის განმარტებით, მართვის ცნება შედგება ექვსი ძირითადი ფუნქციისაგან, რომლებიც საკმარისი სისრულით ასახავენ ფირმის ძირითადი საქმიანობის მახასიათებლებს, ესენია: 1) საწარმოო (ტექნიკური); 2) კომერციული; 3) საფინანსო; 4) დამცავი (პროცესებისა და საკუთრების დაცვა); 5) საბუღალტრო და 6) ადმინისტრაციული.

აღნიშნული კლასიფიკაცია მართვის ფუნქციებისა გახდა კლასიკური, მაგრამ დროთა განმავლობაში რიგ სპეციალისტთა აზრით იგი არ ჩაითვალა ყოვლისმომკველად. რადგან ვერ ითვალისწინებს ისეთ ახალ ფუნქციებს, როგორცაა: სოციალური ურთიერთობები (ადამიანური დამოკიდებულებები) და ურთიერთობები სამართლის თვალსაზრისით. ამერიკულ კლასიფიკაციაში შემოტანილ იქნა ახალი კომპლექსური ფუნქციები, მაგალითად: „ნოუ-ჰაუ“, რომელიც მოიცავს ტექნიკურ კვლევებს, პროდუქციის დახვეწას და მასთან დაკავშირებულ წარმოების საკითხებს.

ადმინისტრაციული მოღვაწეობის ცალკე განხილვით ფაიოლი ფაქტობრივად საბაზს იძლევა მართვითი შრომის ცალკე კვლევის საგნად გამოყოფისა. მას მოჰყავდა დასაბუთებლად სოციოლოგიაში გავრცელებული მაგალითი ცოცხალი ორგანიზმის შესადარებლად სოციალურ ორგანიზაციასთან, ანუ იგი ახდენდა შედარებებს უჯრედსა და ნერვულ სისტემას შორის, როგორც ადამიანისა და ადმინისტრაციული ორგანიზაციის დამოკიდებულებებს (ადამიანი – უჯრედი, ადმინისტრაცია – ნერვული სისტემა). ფაიოლი თვლიდა, რომ ადმინისტრაციული ფუნქცია დამახასიათებელია ყველა დონის ორგანიზაციისათვის და მას მუშებიც კი ახორციელებენ, საიდანაც ასკვნიდა, რომ რაც უფრო მაღალია მართვის ორგანიზაციული იერარქიის დონე, მით უფრო მაღლდება ადმინისტრაციული

პასუხისმგებლობა. ადმინისტრაციული ფუნქციის დამუშავებისას მან ჩამოაყალიბა ხუთი ძირითადი ელემენტი: განკვერტა, პროგნოზირება, დაგეგმვა, კოორდინაცია და კონტროლი. ამ კლასიფიკაციამ ბოლო ათწლეულში განიცადა ევოლუციური ცვლილებები და „კლასიკური სკოლის“ წარმომადგენლებმა თავიანთი დამატებები შეიტანეს აღნიშნულ კლასიფიკაციაში. მაგალითად, ლ. გიულიკმა გააფართოვა და დააზუსტა კლასიკური კლასიფიკაცია. იგი უკვე გამოყოფს შვიდ ფუნქციას: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, პერსონალთან მუშაობა, ოპერატიული გაძღოლა, კოორდინირება, კონტროლი და ანგარიშგება, ფირმის ბიუჯეტის შედგენა. გ. კუნცი და ს. დონელი თავიანთ კლასიფიკაციაში ასახავენ ხუთ ფუნქციას: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, პერსონალის შერჩევა, ხელმძღვანელობა და ლიდერის გამოკვეთა, კონტროლი, კ. კელგენს თავის შრომებში მოჰყავს ადმინისტრაციული მოღვაწეობის მართვის ასევე ხუთი ფუნქცია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, ხელმძღვანელობა, მოტივაცია და კონტროლი. როგორც აღნიშნულიდან ირკვევა, არსებობს გარკვეული განსხვავებები ფუნქციათა ჩამოყალიბებაში, მაგრამ საბაზისოდ ისევ ფაიოლის კლასიფიკაცია შეიძლება იქნეს გამოყენებული. განვიხილოთ კლასიფიკაციის შემადგენელი ნაწილები (ფუნქციები).

ც დაგეგმვა. გეგმის შედგენა, როგორც წესი, განიხილება როგორც მართვის პროცესის საწყისი ეტაპი. მისი მნიშვნელობა ვინმემ გადაწყვიტოს შემდეგი საკითხები: რა? როგორ? როდის? და ვის მიერ უნდა შესრულდეს დასახული ამოცანა. ფაიოლის ნაშრომებში ხშირად „გეგმა“ და „პროგნოზი“ ერთი და იგივე მნიშვნელობით იხმარება.

ორგანიზება. როგორც კი გეგმა შემუშავდება, საჭიროა მისი შესრულების ორგანიზაცია და განხორციელება. მაგალითად, თუ გაგვაჩნია სახლის მშენებლობის გეგმა, მაშინ ამ გეგმის განხორციელების ორგანიზაცია მდგომარეობს იმაში, რომ შერჩეულ იქნენ სათანადო სპეციალისტები და უზრუნველვყოთ სათანადო სამშენებლო მასალებით.

შტატების დაკომპლექტება ანუ პერსონალის შერჩევა. ეს ფუნქცია მოიცავს კადრების (პერსონალის) შერჩევას სათანადო თანამდებობებისათვის, შრომის ანაზღაურების სისტემის განსაზღვრას, პროფესიულ მომზადებასა და გადამზადებას (აუცილებლობის შემთხვევაში).

ხელმძღვანელობა და ლიდერის ფაქტორი. ეს ფუნქცია ასახავს ხელმძღვანელთა და ხელქვეითთა შორის პიროვნულ დამოკიდებულებებს, ლიდერის არსებობას და მის ობიექტურ არჩევანს.

კოორდინაცია. ეს ის ფუნქციაა, რომელიც მოქმედებს დაგეგმილი ღონისძიებების განხორციელების პროცესში, დასახული მიზნის განხორციელებისათვის. ანუ ორგანიზაციის ელემენტთა შორის ურთიერთშეწყობილ დამოკიდებულებას გულისხმობს.

მოტივაცია. მოტივაცია ითვალისწინებს ნებისმიერი მუშაკის შეგულიანებას, მასში სურვილის აღძვრას, გულის წადილის ასრულებას, წაქეზებას, ანუ მამოძრავებელი ძალისა და სულის აღძვრას, რათა მისი შრომით მიღწეულ იქნეს კოლექტივის ძირითადი მიზანი, მისი კონკრეტული წვლილის შედეგად.

კონტროლი. ეს ფუნქცია ფაქტობრივად მართვის პროცესის ბოლო ეტაპად ითვლება. მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ დასახული მიზნის განხორციელების შეფასება მოხდეს მიღწეული შედეგების შედარებით დაგეგმილ ამოცანებთან. არსებობს კონტროლის რამოდენიმე სახე: საწყისი, მიმდინარე და დასკვნითი.⌚

კოორდინირების მეშვეობით ხორციელდება ფირმის ყველა ქვედანაყოფის (შემადგენელი ნაწილების) ფუნქციონირების უზრუნველყოფა ერთიანობაში, როგორც ერთი განუყოფელი ორგანიზმისა. ცნობილი ამერიკელი მართვის სპეციალისტის მაკფარლანდის განსაზღვრებით: „კოორდინაცია არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც მმართველი წარმართავს ხელქვეითთა ძალისხმევას ერთობლივი მოქმედებისაკენ ფირმის მიზანთა განხორციელებისათვის“

კოორდინაციის შედეგიანობა გარკვეულად დამოკიდებულია იმ გარემოებაზე, რომ ყველა ინდივიდი სწორედ ხედავდეს და აფასებდეს ფირმის წინაშე მდგარ ამოცანებს. ამისათვის კი საჭიროა ის, რომ ფირმის ყველა რიგითი თანამშრომელიც კი გაერკვეს ფირმის მიზნებსა და ამოცანებში. თუ მაგალითად, ფირმის ნებისმიერი დონის მმართველი (მენეჯერი) არ იქნება გარკვეული იმაში თუ რას წარმოადგენს ფირმისათვის ისეთი მახასიათებლები, როგორიცაა: მოგება, ხარისხი, პროგრესული მეთოდების დანერგვა, დამკვეთთა სახელშეკრულებო პირობები და სხვა, მას არ შეეძლება რეალური კოორდინაციის განხორციელება, ფირმის ძირითადი, კონკრეტულად დასახული მიზნების განსახორციელებლად. თუკი ყველა ადმინისტრატორი მხოლოდ თავისი პირადი შეხედულებებით მიუდგება საკითხთა გადაწყვეტას, ამ შემთხვევაში იგი ფაქტიურად მოწყდება ფირმის ძირითადი მიზნების განხორციელებას და, უბრალოდ, საკუთარი ავტორიტეტის წარმოჩენაზე იმუშავებს. ყოველივე ეს კი უბრალოდ პოპულისტურ ქცევად იწოდება.

კოორდინაცია, თავისთავად, შემთხვევით არ წარმოიქმნება. მას ესა-
ჭიროება დამუშავება (შემუშავება), დაგეგმვა და დანერგვა, გამომდინარე
შიდასაფირო მართვის ამოცანებიდან. განასხვავებენ ორი სახის კოორდი-
ნაციას: ვერტიკალურსა და ჰორიზონტალურს.

ვერტიკალური კოორდინაცია მოქმედებს მართვის სტრუქ-
ტურის ზემო დონიდან ქვემოთ და რაც უფრო ნაკლები იერარქიული
დონეებისაგან შედგება მართვის სისტემა, ანუ რაც უფრო მარტივია იგი,
მით უფრო სრული კოორდინაცია ხორციელდება ფირმის საერთო მიზ-
ნების განხორციელებისას.

ვერტიკალური კოორდინაციის განხორციელების გაძლიერება შე-
საძლებელია შემდეგი ორგანიზაციული ფორმების გამოყენებით:

1. სტანდარტული წესებითა და პროცედურების დანერგვით;
2. მართვის სწორი იერარქიული აპარატის ჩამოყალიბებით;
3. მიზანთა რანჟირებული და გვეგმური თანაწყობით;
4. რესურსთა ოპტიმალური მარაგების შექმნით;
5. თვითუზრუნველყოფადი ქვედანაყოფების ჩამოყალიბებით;
6. მართვის ვერტიკალური სისტემის გაძლიერებით.

სტანდარტული წესებისა და პროცედურების გამოყენებით კოორდი-
ნაცია ხორციელდება უმარტივესი ორგანიზაციული ფორმის მეშვეობით.
მისი არსი იმაში მდგომარეობს, რომ წინასწარ განისაზღვრება ყველა
ორგანიზაციული ქვედანაყოფის მოქმედება ყველა საშუალოთა და ამოცა-
ნათა შესრულებისას, რაციონალური მეთოდი ექვემდებარება სტანდარ-
ტიზებას – გარკვეული წესებისა და პროცედურების მეშვეობით და
სრულ ავტომატიზაციას.

ოპტიმალური მართვის იერარქიული აპარატის ჩამოყალიბება მო-
ქმედებს მართვის იერარქიულ დონეთა რაოდენობის შემცირებაზე, ვინა-
იდან, რაც უფრო მეტ იერარქიულ დონესთან გვექნება საქმე, მით უფრო
მეტად რთულდება ინფორმაციის გამტარუნარიანობა ქვედა იერარქიუ-
ლი დონეებისაკენ და მძიმდება თვით მართვის აპარატი. ამიტომ, მიზანშე-
წონილია იერარქიულ დონეთა რაოდენობა ოპტიმალურად შეესაბამებო-
დეს აპარატის მიერ გადასაწყვეტ ამოცანებს.

მიზანთა გვეგმური თანაწყობა, ანუ რანჟირება მართვის იერარქიულ
დონეთა რაოდენობა, ყველაზე დიდ და მძლავრ ფირმებშიც კი, გარკვეუ-
ლად შეზღუდულია, მიუხედავად ამოცანათა სირთულისა. ამიტომ რთუ-
ლი ამოცანების გადაწყვეტა მოითხოვს მმართველებისაგან (მენეჯერებისა-
გან) უფრო მაღალ კვალიფიკაციას, ინსტრუქციები კი გარკვეულად მარ-

ტივდება მოქმედების მხოლოდ საბოლოო შედეგების მითითებით, ამ დროს პასუხისმგებლობა მნიშვნელოვნად იზრდება. მმართველებს ენიჭებათ შუალედური გადაწყვეტილებების დამოუკიდებლად მიღების უფლება. მართვის ასეთი ორგანიზება იძლევა იმის საშუალებას, რათა დელეგირებულ იქნეს მართვის დაბალი იერარქიული დონეებისათვის უფლებათა, მოვალეობათა და პასუხისმგებლობათა გარკვეული წრე. რაც უფრო გულდასმით იქნება კოორდინირებული მიზნობრივი ამოცანები, მით უფრო ეფექტური და დაბალანსებული (შეწონასწორებული) იქნება მთელი ორგანიზაციული სისტემის მუშაობა.

რესურსთა ოპტიმალური მარაგის შექმნა ანუ ბუფერული შესაძლებლობების, ხელშეკრულებათა არასრულად დაძაბული შესრულების ვადების არსებობა, ანუ დროის რეზერვი საჭიროა იმ შემთხვევაში, როდესაც გაუთვალისწინებელი ვითარებაა და მისი გადაწყვეტისათვის ქვედანაყოფი იყენებს საკუთარ სარეზერვო რესურსებს ზემდგომი იერარქიული დონეების ჩაურთველად. საერთოდ, რეზერვის არსებობა ზრდის ორგანიზაციული სისტემის ფუნქციონირების სიმძლავრეს, თუმცა გარკვეულად აძვირებს სამუშაოთა ღირებულებას.

თვითუზრუნველსაყოფად ქვედანაყოფთა შექმნა კოორდინაციის კიდევ ერთი საშუალებაა. კონკრეტული ფირმის პირობებში, ხელმძღვანელს (მმართველს, მენეჯერს) საკითხთა გადაწყვეტისას ენიჭება მეტი დამოუკიდებლობა და თავისუფლება. მისი გადაწყვეტილებები ნაკლებადაა დამოკიდებული მაღალ იერარქიულ დონეებზე და მასთან საწარმოო კავშირში მყოფ სხვა ფირმებსა და ქვედანაყოფებზე. ამავე დროს, ხაზგასასმელია ის გარემოება, რომ, ამ პირობებში, მმართველს (მენეჯერს) მეტი პასუხისმგებლობა ეკისრება, შესაბამისად გაფართოებული უფლებებისა და მოვალეობებისა.

მართვის ვერტიკალური სისტემის გაძლიერების ფორმა გამომდინარეობს ფირმის ამოცანათა სირთულიდან და ქვედანაყოფთა მობილური (მოქნილი), სწრაფად ცვალებადი (დინამიკური) წარმოების პირობებში. ამ შემთხვევაში, მენეჯერის წინაშე მდგარი, ერთი აღამიანისათვის ძნელად შესასრულებელი ამოცანების უმოკლეს ვადაში ოპერატიული გადაწყვეტისათვის იქმნება აუცილებლობა მმართველთათვის მაღალკვალიფიციურ თანამშემწეთა ინსტიტუტის ჩამოყალიბებისა. საჭიროა მმართველობითი ცენტრის შექმნა. რომელიც აღიქურვება მაღალეფექტური ელექტრონულ-გამომთვლელი ტექნიკით, რაც თავისთავად, გარკვეული ცენტრალური-ზაციის პირობებში, შიდასაფირმო ნებისმიერი ამოცანის გადაწყვეტისას

იძლევა ინფორმაციის ოპერატიული მოპოვების საშუალებას და ოპტიმალურ და სწრაფ გადაწყვეტილებათა მიღების შესაძლებლობებს.

უმადლესი დონის კოორდინირება და შიდასაფერმო ძალთა მობილიზაცია მოითხოვს პორიზონტალური კოორდინაციის გაძლიერებას ისეთი არასტანდარტული პრობლემების გადაწყვეტისას, როგორცაა წარმოებაში ახალი სახის პროდუქციის დამუშავება და დანერგვის სამუშაოები, გასაღების ახალი ბაზრის მოპოვება და სხვა.

პორიზონტალური კოორდინაცია უზრუნველყოფს ფირმის ყველა ქვედანაყოფისა და ცალკეულ წარმოებათა რიტმულ მუშაობას. კოორდინაციის ეს სახე მიმართულია იმისაკენ, რათა მიღწეულ იქნეს ფირმის მთელი შემადგენელი ნაწილების სრული ერთობლივი შეხედულებანი და შერწყმული მიზანსწრაფული მოღვაწეობა.

პორიზონტალური კოორდინაციის ორგანიზაციული ფორმები, როგორც წესი, ერთმანეთს არ გამოირიცხავს, ერთმანეთს არ ცვლის და მხოლოდ ურთიერთს ავსებენ. ეს ფორმებია: 1) პირდაპირი (უშუალო) კონტაქტები; 2) ქვედანაყოფთა კოორდინატორები; 3) პრობლემურ-მიზნობრივი ჯგუფები; 4) სპეციალისტთა (ექსპერტთა) ჯგუფები (გუნდები); 5) მიზნობრივი პროგრამების პორიზონტალური ხელმძღვანელები (მენეჯერები).:უ

განვიხილოთ თითოეული მათგანი. პირდაპირი კონტაქტები ხორციელდება სხვადასხვა ქვედანაყოფთა მენეჯერებს შორის, ფორმალურ კავშირურთიერთობათა შეუცვლელად. ამ კონტაქტების მეშვეობით იხილება და წყდება ცალკეული კერძო პრობლემები, რომელთა გადაწყვეტაც არ არის რეგლამენტირებული მართვის მაღალი დონის მიერ, მიზნების, სტანდარტებისა და ლიმიტების სახით. ასეთი კონტაქტების ძირითადი დანიშნულებაა პრობლემათა გადაწყვეტა მართვის ერთ იერარქიულ დონეზე და მაშინ, საწარმოო კონფლიქტები გამოირიცხება ან ხდება მათი შერბილება.

ქვედანაყოფთა კოორდინატორები ინიშნებიან საშუალო და დაბალი მართვის დონის ქვედანაყოფებში (განყოფილებებში), მათ შორის მყარდება გარკვეული სისტემური, რეგულარული ურთიერთობანი და აუცილებელია ინფორმაციის გაცვლა (ურთიერთგადაცემა).

პრობლემურ-მიზნობრივი ჯგუფები ყალიბდება იმ შემთხვევაში, როდესაც რაღაც კონკრეტული პრობლემის გადაწყვეტა მოითხოვს რამოდენიმე ქვედანაყოფის ურთიერთთანამშრომლობას. მიზნობრივი ჯგუფები, როგორც წესი, იქმნება მართვის უმაღლეს დონეებზე. ამ ჯგუფში შედიან

მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები. რომელთაც შესწევთ უნარი დამოუკიდებლად აღმინისტრაციულ და ტექნიკურ გადაწყვეტილებათა მიღებისა. მიზნობრივი ჯგუფები იქმნება ფირმის საერთო ამოცანათა გადაწყვეტისათვის, გარკვეული პერიოდით, კონკრეტული პროგრამის განხორციელებისას, რომლის შემდეგაც ეს ჯგუფები იშლებიან (უქმდებიან).

სპეციალისტთა, ექსპერტთა ჯგუფები (ჯუნდები) იქმნებიან ხანგრძლივი პერიოდით, განუწყვეტელი მოქმედების საფუძველზე და ატარებენ კომიტეტების, საკოორდინაციო საბჭოების, მუდმივმოქმედი სათათბირო ორგანოების სახეს. ესენია: დირექტორთა საბჭოები, საფინანსო კომიტეტები, აღმასრულებელი კომიტეტები და სხვა.

პრობლემურ-მიზნობრივ ჯგუფებს ხელმძღვანელობენ მართვის უმაღლესი იერარქიული დონის წარმომადგენლები. სხვადასხვა ფირმებში მათ განსხვავებულად უწოდებენ, მაგალითად: ნაწარმის ხელმძღვანელი – product manager, პროექტის ხელმძღვანელი – project manager, პროგრამის ხელმძღვანელი – program manager და ასე შემდეგ.

უმაღლესი მიზნობრივი მმართველებისაგან განსხვავებით, პორიზონტალური მმართველების უფლებები განისაზღვრება კონკრეტული ამოცანით და ისინი წარმოადგენენ შიდასაფირმო მართვის კონკრეტული სფეროს სპეციალისტებს (ფინანსები, ტექნოლოგია, მარკეტინგი და სხვ.).

შიდასაფირმო მართვაში განსაკუთრებული ადგილი და როლი ენიჭება სისტემაში კოორდინაციის სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მეთოდებს, რომლებიც უმთავრესად ორგანიზაციული კონფლიქტების რეგულირებისა და ჩაქრობისათვის (შერბილებისათვის) გამოიყენება. კონფლიქტი ხომ სოციალური მოვლენაა, იგი შეიძლება წარმოიშვას პიროვნებათა და ჯგუფთა შორის ურთიერთობებში.

ორგანიზაციული კონფლიქტები საწარმოო კოლექტივებისათვის დამახასიათებელია ორი ფორმით: ფუნქციონალური და დისფუნქციონალური. პრაქტიკაში ამ ორი ფორმის მკვეთრად განცალკევება შეუძლებელია. ამავე დროს ცნობილია, რომ, საერთოდ, ნებისმიერი კონფლიქტი გარკვეულ ზღვრამდე ხელს უწყობს სისტემის ფუნქციონირებას, მაგრამ შემდგომ იგი ფირმის ძირითადი ამოცანის შესრულების ხელისშემშლელი პირობაა, ამიტომ საჭიროა კონფლიქტების მართვა და მათი დროული ჩაქრობა ან შერბილება, რათა არ გადაიზარდოს დისფუნქციონალურში. ყოველივე ეს კი კოორდინაციის ელემენტი და ფუნქციაა.

და ბოლოს, კოორდინაციის ნაირსახეობრივი ფორმების არსებობა მიუთითებს იმაზე, რომ ყოველ კონკრეტულ სიტუაციას ესაჭიროება კონკრეტული მიდგომა.

მართვის ძირითადი ფუნქციების (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კოორდინაცია, მოტივაცია და კონტროლი) განხორციელებისას მაინტეგრირებულ ფაქტორად გვევლინება კომუნიკაცია. კომუნიკაცია – ეს ლათინური სიტყვაა (COMMUNICATIO) და პირდაპირი მნიშვნელობით ნიშნავს – ურთიერთობას, კავშირს.

კომუნიკაცია წარმოადგენს პროცესს, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება აზრების გაცვლა ორ ან რამოდენიმე პიროვნებას შორის, ფაქტობრივი ინფორმაციის, იდეებისა და ემოციებისა, გარკვეულ საკითხთა ირგვლივ, რაც თავისთავად საფუძვლად უდევს მათ ურთიერთგაგებასა და თანამშრომლობას. თუკი ურთიერთგაგება ვერ ჩამოყალიბდა, შეიძლება ითქვას, რომ ვერ შედგა კომუნიკაციური კავშირი. ასე მაგალითად, თუ ფირმის პრეზიდენტმა თავის ყველა თანამშრომელს გაუგზავნა წერილები ფირმის შემდგომი პოლიტიკის განხორციელების შესახებ, მაგრამ თანამშრომლები ამ წერილის შინაარსს ვერ გაეცნენ, შეიძლება ჩაითვალოს, რომ კომუნიკაცია ვერ შედგა. აქედან ვასკვნით, რომ კომუნიკაცია ხორციელდება იმ შემთხვევაში, როდესაც ერთი პიროვნების იდეა და მოსაზრება, მასთან გაცნობის შედეგად, მეორე პიროვნების გააზრებისა და განხორციელების საგანი ხდება, ამ შემთხვევაში კომუნიკაცია შეიძლება ჩაითვალოს უზრუნველყოფილად.

კომუნიკაცია თავის უმარტივეს ფორმაში წარმოადგენს ერთი პიროვნებისაგან მეორეზე ინფორმაციის გადაცემას, მიუხედავად იმისა, მოახდენს ინფორმაცია დადებით თუ უარყოფით გავლენას მიმღებზე. ამავე დროს, აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ ინფორმაცია მიმღებისათვის სრულად გასაგები უნდა იყოს. ინფორმაციას შეიძლება გააჩნდეს თავისი მახასიათებლები: იყოს სასარგებლო და უმნიშვნელო, საიმედო და არასაიმედო, ჰერმეტიკი და უზუსტო. ინფორმაცია დროის ჭრილში მახასიათებლებით შეიძლება ეხებოდეს წარსულს, აწმყოსა და მომავალს. იგი შეიძლება ატარებდეს ბრძანებისა და თხოვნის ხასიათს, იყოს თავისდროულად გადაცემული და სასურველი შედეგი გამოიღოს, ანდა პირიქით, ვერ მიაღწიოს მიზანს და უშედეგო აღმოჩნდეს. ინფორმაციამ შეიძლება სხვადასხვა გავლენა მოახდინოს მიმღებზე, ანუ გახადოს მიმღები პასიური, კმაყოფილი, გაოცებული და გაბრაზებული, წააქეზოს იგი მოქმედებისაკენ ინფორმაციის გადმომცემის სასარგებლოდ ან მის საწინააღმდეგო ქმედებებზე.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ კომუნიკაცია წარმოადგენს საშუალებას, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება ქცევის მოდიფიცირება, მიზნის მიღწევა, ცვლილებათა შეტანა პროცესში და სხვა. ყოველივე აღნიშნულის გამო, კომუნიკაცია ხასიათდება ეფექტურობით. რიგი შეფასებების მიხედვით მენეჯერები თავისი დროის უმეტეს ნაწილს – 60-95%-ს ანდომებენ ინფორმაციის მოპოვებისა და გადაცემის საკითხებს. აღსანიშნავია ისიც, რომ გადამწყვეტი როლი ინფორმაციას ენიჭება მართვის უმაღლეს იერარქიულ დონეზე.

აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ ერთი და იგივე ინფორმაცია სხვადასხვა პირობების მიმართ თავისებურად აღიქმება, რაზედაც მოქმედებს პიროვნების ინდივიდუალური თვისებები: აღქმის უნარი, განათლებისა და საერთოდ ინტელექტუალური დონე, სპეციალობა (პროფესიონალიზმი), გამოცდილება, ემოციური განწყობა, ინფორმაცია შეიძლება იყოს მრავალნაირი და გამომდინარე აქედან, სხვადასხვაგვარად ინტერპრეტირებული. ამ შემთხვევაში, კომუნიკაციათა ეფექტიანობის ამოღების აშუკილებელ პირობად გველინება უკუკავშირი. უკუკავშირი კი წარმოადგენს ინფორმაციის მიმღების, ანუ ობიექტის მიერ ინფორმაციის მომწოდებლის მიმართ გაგზავნილ სიგნალს (შეტყობინებათა ერთობლიობას), რომლის მეშვეობითაც გამოგზავნის ეცნობება ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორაა მიმღების მიერ აღქმული ბრძანება, ანუ საწყისი ინფორმაცია. უკუკავშირის გარეშე პირველადი ინფორმაციის გამოგზავნის არ ეცნობება პირველ რიგში ის, რომ მიმღებმა საერთოდ მიიღო თუ არა ინფორმაცია, მეორე, როგორ აღიქვა და რა შედეგი მოჰყვა ამას. უკუკავშირი შეიძლება არსებობდეს მრავალი ფორმით, მაგრამ ადამიანთა ურთიერთობაში ყველაზე სასურველია პირადი ურთიერთობები, უშუალო პირდაპირი საუბრები, შეკრებები და თათბირები.

უკუკავშირის ორგანიზებისას გასათვალისწინებელია ორი ძირითადი მიმართულება საქმიანი ინფორმაციის გაცელაში:

1. ვერტიკალური (ზევით და ქვევით იერარქიულ დონეებზე);
2. ჰორიზონტალური (იერარქიული მართვის ერთ რომელიმე დონეზე).

კომუნიკაციისა და უკუკავშირის ეფექტიანობა აღნიშნულ მიმართულებებში განსხვავებულია. თუ ინფორმაციის ჰორიზონტალური ნაკადების ეფექტიანობა აღწევს 90%-ს. იმის გამო, რომ ჰორიზონტალურ ერთ იერარქიულ დონეზე ადამიანები უკეთ უგებენ ერთმანეთს, კარგად იციან ურთიერთშესაძლებლობები და პრობლემები. ვერტიკალური კომუნიკაციები კი ნაკლებეფექტიანია ჰორიზონტალურთან შედარებით. ასე

მაგალითად, ინფორმაციის მხოლოდ 20-25% აღწევს სრულფასოვნად ფირმის ხელმძღვანელობიდან (მმართველობიდან) სამუშაო ადგილამდე.

ვერტიკალური კომუნიკაციების ეფექტიანობის სპეციალური გამოკვლევის შედეგად გამოიკვეთა ინფორმაციის დანაკარგების ოდენობა მართვის კომუნიკაციურ ქსელში %-ში

ცხრილი №1

დირექტრ. საბჭო	ვიცე-პრეზიდენტი	საშუალო რგოლის მმართველი	საამქროს უფროსი	ოსტატი	მუშა
100	63	56	40	30	20

დეტალურმა გამოკვლევამ ცხადყო, რომ მუშებისაგან მიწოდებული ინფორმაციის მხოლოდ 10% აღწევს ფირმის ხელმძღვანელამდე.

ეფექტური კომუნიკაციის წინამძღვრად შეიძლება ჩაითვალოს შემდეგი პრინციპები:

1. გადასაცემი ინფორმაციის შინაარსისა და ფორმის სრულყოფილება (იგი სრულად გასაგები უნდა იყოს როგორც გადამცემისათვის, ასევე მიმღებისათვის);

2. ინფორმაციის გადაცემის საშუალებათა და მეთოდის სწორი შერჩევა (ხშირ შემთხვევაში არასრულყოფილი საშუალებები და მეთოდები ართულებენ ინფორმაციის გადაცემასა და მიღებას);

ხელმძღვანელი ვალდებულია სწორად მიუღდეს ინფორმაციის გამოსახვის ფორმის შერჩევას შესაბამისად დანიშნულებისა. იგი შეიძლება იყოს თხრობითი ან უბრალო, სტატისტიკური (ციფრობრივი) ან გრაფიკული. ასე მაგალითად, გრაფიკების სახით, როგორც წესი, აისახება მონაცემები ტენდენციათა შესახებ; სტატისტიკური მონაცემების სახით — ის მიმდინარე ცვლილებები, რომლებზედაც საჭიროა გამახვილდეს ყურადღება. თხრობითი ფორმა გამოიყენება რთულ და დიდმნიშვნელოვან მოვლენათა გამოსახატავად.

✓ ფირმებში გამოიყენება ინფორმაციის გადაცემის ნაირსახეობრივი საშუალებები: ადმინისტრაციის ბიულეტენები, ბრძანებები, სპეციალური წლიური ან პერიოდული ანგარიშები; საქმიანი დოკუმენტაცია, განცხადებები, შეტყობინებები, წერილები, გაზეთები, ჟურნალები, კინოფილმები, შიდასაუწყებო რადიოქსელი, ტელევიზია და ა. შ.

ყველა სახის კომუნიკაციები შეიძლება დაიყოს სამ ჯგუფად: ზეპირი, წერილობითი და ვიზუალური. ყველაზე ოპერატიული მაინც ზეპირია. უშუალო კონტაქტების პირობებში, რომლის მეშვეობითაც დროის მოკ-

ლე მონაკვეთში ხორციელდება ინფორმაციის სრულყოფილი გაცვლა. გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ უშუალო ზეპირურთიერთობის დროს შესაძლებელია ინფორმაციის დაზუსტება ორივე მხრიდან და სრული ურთიერთგაგების მიღწევა. ამავე დროს, ზეპირ კომუნიკაციას გააჩნია თავისი ნაკლიც, სახელდობრ, იგი დაკავშირებულია მმართველის დროის დიდ ხარჯთან, განსაკუთრებით ეს თვალნათლივ შესამჩნევია სხვადასხვა სახის კონფერენციებზე.

წერილობით კომუნიკაციას გააჩნია თავისი განმასხვავებელი დადებითი მახასიათებლები: მისი ერთგვაროვნება ყველა მიმღებისათვის, გავრცელების დიდი საშუალებები. წერილობითი ინფორმაცია ექვემდებარება ხანგრძლივ შენახვას; იგი მისაწვდომია დიდი წრისათვის. წერილობითი ინფორმაცია ექვემდებარება ხანგრძლივ შენახვას; იგი გამოიყენება შეთანხმებათა, ხელშეკრულებათა და კონტრაქტების გაფორმებისას; გამოიყენება ფირმათა, კორპორაციათა წესდებებისა და სხვა იურიდიული და საანგარიშსწორებო დოკუმენტაციის საწარმოებლად. წერილობითი კომუნიკაცია ინსტრუქციათა სახით ძალზე მნიშვნელოვანია, განსაკუთრებით რთულ სიტუაციებში. როდესაც მთელი ძალისხმევა მიმართული უნდა იყოს ფირმის ძირითადი ამოცანების განხორციელებაზე. წერილობითი ინფორმაცია მოითხოვს გარკვეულ დროს და დიდ სიზუსტეს, იგი ყველასათვის საკმაოდ გასაგები უნდა იყოს. წინააღმდეგ შემთხვევაში მას ესაჭიროება დამატებითი განმარტებები, რის გამოც იგი შესასრულებლად რთულდება.

კომუნიკაციათა მაღალეფექტურობა მოითხოვს გარკვეული წესების აუცილებელ დაცვას. მათ შორის აღსანიშნავია ორგანიზაციული ერთიანობა ფირმის მიზანთა მიღწევისათვის, ყველა შემსრულებლისა და მმართველთა ურთიერთგაგება მათი თანამშრომლობის პროცესში. ამ პრინციპის განხორციელების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პირობას წარმოადგენს ის, რომ მაღალი იერარქიული დონის მმართველი უნდა ამყარებდეს ურთიერთკავშირს მომდევნო დონის ხელმძღვანელთან და არ დაუშვას მათი გვერდის ავლით უშუალო შემსრულებელზე გასვლა.

კორპორაციათა და ფირმათა კომუნიკაციებზე უშუალო გავლენას ბევრი ფაქტორი ახდენს, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან და გამომდინარეობენ ორგანიზაციული სტრუქტურებიდან. ორგანიზაციული სტრუქტურები კი თავისთავად მოიცავს ყველა კავშირურთიერთობებს ქვედანაყოფებს შორის, თანამდებობის პირებს, მართვის ორგანოთა საფეხურებს, ოფიციალურ და არაოფიციალურ ორგანოებთან. ამავე დროს,

თანაბრად არსებობს ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთკავშირები. ამერიკელ სპეციალისტთა აზრით. ორგანიზაციული სტრუქტურა — შედარებით მუდმივი (არაკვალეზადი) სიდიდეა, კომუნიკაცია კი ცვალებადი.

ჩ. ბარნარდის განმარტებით კომუნიკაცია კვლევის სფეროდ იქცა, რომელიც კონკრეტული მიზნის მისაღწევად ხალხის გაერთიანების საშუალებას წარმოადგენს. XX საუკუნის 50-60-იან წლებში იგი განიხილებოდა ინფორმაციის შინაარსისა და ფორმის, მისი მიღებისა და გადაცემის თვალსაზრისით. უკვე 60-იან წლებში მიჩნეულ იქნა როგორც ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი საკითხი ორგანიზაციისა და მართვაში. 70-იანი წლებიდან ორგანიზაციული მართვის თეორეტიკოსები და პრაქტიკოსები შეუდგნენ „კომუნიკაციური ქსელის“ უფრო ღრმა გამოკვლევებსა და რაციონალიზაციას.

საქმიან ორგანიზაციაში კომუნიკაციათა როლი, მისი განვითარების შესაძლებლობანი და ამ საკითხთან დაკავშირებული იდეები ეკუთვნის ამერიკელ მეცნიერს გ. სეიმონს. იგი იხილავდა კომუნიკაციას, როგორც საინფორმაციო სისტემას, რომლის მეშვეობითაც შეიძლება მივიღოთ სწორი (ოპტიმალური) გადაწყვეტილებები მართვაში. იგი აღნიშნავდა, რომ კომუნიკაციის სისტემა აერთიანებს ერთ მთლიანობაში წარმოების ყველა ელემენტს (შემადგენელ ნაწილს) ადამიანებს, მანქანებს და ნედლეულს ფირმის გენერალური მიზნის მიღწევისათვის ანუ სასურველი მოგების მისაღებად. ამიტომ მწყობრი კომუნიკაციური სისტემა, მისი მაღალეფექტური ფუნქციონირებით უმნიშვნელოვანესი საზრუნავია მენეჯერებისათვის. აშშ-ს მძლავრ ფირმებში მმართველთა დასახმარებლად ჩამოყალიბებულია სპეციალური კომუნიკაციის განყოფილებები, რომლებშიც მუშაობენ ინფორმაციის მაღალკვალიფიციური სპეციალისტები. საშუალო და მცირერიცხოვანი ფირმები კი დახმარებისათვის მიმართავენ საკონსულტაციო ფირმებს. ასე მაგალითად, კოლორადოს შტატის სახელმწიფო უნივერსიტეტთან მოქმედებს სამრეწველო და ტექნიკური კომუნიკაციების ინსტიტუტი, რომელიც კონკრეტულ დახმარებას უწევს ფირმებს.

კომუნიკაციის მნიშვნელობა დღითიდღე იზრდება. ისევე როგორც ინფორმაციისა მართვის პროცესში, ამიტომ ამ საკითხებზე მუშაობა განუწყვეტლივ მიმდინარეობს მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში.

თანამედროვე პირობებში, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების. თვით წარმოებათა სირთულისა და მასშტაბების ზრდასთან დაკავშირებით მალდება მართვის ორგანიზაციულ ფუნქციათა როლიც. შესაბა-

მისად იზრდება ახალი. გართულებული ამოცანების მოთხოვნილებებისა პერსონალის მიმართ. მართვის სფეროს წამყვან სპეციალისტთა აზრით (დრაკერი, ურვიკი და სხვები) ფირმის კეთილდღეობა მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მმართველთა ხარისხზე (პროფესიონალიზმზე), მათი მომზადების დონეზე. ურვიკის სიტყვებით: „საქმიანი საწარმოები იქმნებიან და ინგრევიან საბოლოო ანგარიშით არა ბაზრისა და კაპიტალის გამო, არა პატენტებისა და დანადგარ-მოწყობილობათა მიზეზით, არამედ ადამიანებით“ „მართვის ხელოვნებით, ტექნიკურ და ორგანიზაციულ სიახლეთა გამოყენებით მიიღწევა არა მარტო ფირმის მაღალი კონკურენტუნარიანობა. არამედ თვით ფირმის არსებობა და კეთილდღეობა“. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ფირმის უმნიშვნელოვანესი საკითხია მმართველთა (მენეჯერთა) სწორი და გამართლებული შერჩევა.

უნიაიდან, თანამედროვე პირობებში, მნიშვნელოვნად იზრდება ადამიანის როლი საწარმოო პროცესებში, ახალი ტექნიკა და ახალი ტექნოლოგიები მოითხოვენ მაღალი კვალიფიკაციის შემსრულებლებს, თავისთავად მაღლდება მოთხოვნილება მმართველების მიმართაც. ყველა ფირმა დაინტერესებულია მაქსიმალურად გამოიყენოს თანამშრომელთა არამარტო ფიზიკური შესაძლებლობები, არამედ მათი ცოდნა, შემოქმედებითი ენერჯია და ემოციებიც კი. ამ პოტენციალის გამოყენების შესაძლებლობათა შესწავლას აშშ-ში ემსახურება სპეციალისტთა დიდი არმია. სამრეწველო ფირმებში შექმნილია სპეციალური „სოციალურ ურთიერთობათა“ განყოფილებები. ფირმებს, რომელთაც არ გააჩნიათ ასეთი განყოფილებები, სარგებლობენ საკონსულტაციო ცენტრებისა და ლაბორატორიების მომსახურებით, რომლებიც ფლობენ გამოცდილებას ადამიანთა ურთიერთობის სფეროში.

შტატების დაკომპლექტების ფუნქცია მიღებული ორგანიზაციული სტრუქტურით გათვალისწინებულ საშტატო თანამდებობების შესავსებად მოიცავს სწორ და ეფექტურ შერჩევას, შეფასებასა და კადრების მომზადებას ფირმაში. განსაკუთრებული ყურადღება ენიჭება ადმინისტრაციული, უმაღლესი დონის მმართველთა შერჩევას და მათ მომზადებას.

ყველა ხელმძღვანელი პასუხს აგებს კადრებით დაკომპლექტებაზე. დირექტორთა საბჭო ამ ფუნქციას შერჩევის გზით, პროფესიონალური დონის ამაღლების პირობათა შექმნით ასრულებს და ყოველივე ეს ხორციელდება ფირმის პრეზიდენტის ხელმძღვანელობით. ფირმის ვიცე-პრეზიდენტი, რომელსაც დაკისრებული აქვს წარმოების საკითხები, ირჩევს წარმოების დირექტორებს. წარმოების დირექტორი ირჩევს თავის უშუ-

ალო ხელქვეითებს, თანაშემწეებსა და სააპქროთა უფროსებს. ოსტატსა და ყველაზე დაბალი დონის ხელმძღვანელს ეკისრება მისი ქვემდებარე შტატების დაკომპლექტება.

შტატების დაკომპლექტება ხორციელდება ოთხ ეტაპად. პირველ ეტაპზე ღებება პერსპექტიული ორგანიზაციული გეგმა, რომელიც შეწონასწორებულია სხვა ფუნქციონალურ გეგმებთან. ამ გეგმებში უნდა აისახოს მოკლე დახასიათებებით თანამდებობათა ჩამონათვალი. მეორე ეტაპზე მიმდინარეობს არსებული მდგომარეობის შეფასება, თუ რომელი რანგის ხელმძღვანელები აკმაყოფილებენ მოთხოვნებს და რამდენი სპეციალისტია დამატებით საჭირო. მესამე ეტაპზე წყდება საკითხი იმის შესახებ, თუ რა შესაძლებლობებით და რა გზებით შეიძლება კადრების შევსება. ამავე დროს გასათვალისწინებელია ორგანიზაციის მზარდი, პერსპექტიული, საკუთარი კადრების დაწინაურება და გარეშე სპეციალისტების მოწვევა. მეოთხე ეტაპი ითვალისწინებს კონტროლის ფუნქციას ანუ ფასდება, თუ როგორ მიმდინარეობს კადრებით დაკომპლექტება.

სამრეწველო ფირმის მმართველობითი პერსონალი შეიძლება დაიყოს სამ ძირითად კატეგორიად: უმაღლესი დონის მმართველები, საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერები.

უმაღლესი დონის ხელმძღვანელებს (მმართველებს) მიეკუთვნებიან: პრეზიდენტები, ვიცე-პრეზიდენტები, ჯგუფების მმართველები, ფირმის რეგიონალურ ქვედანაყოფთა მმართველები, ქარხანათა მმართველები. მათი მოვალეობაა ძირითადი ყურადღება დაუთმონ ფირმის საერთო პოლიტიკისა (სტრატეგიის) და სტრუქტურის დამუშავებას (შემუშავებას); გრძელვადიანი გეგმებისა და პროგნოზების ჩამოყალიბებას, სამეცნიერო კვლევათა მიმართულების განსაზღვრას, პროდუქციის ასორტიმენტის შერჩევას, შესაბამისი თანამედროვე ტექნოლოგიებისა და გასაღების ბაზრის (ბაზრების) განსაზღვრას.

ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობა ახორციელებს საგარეო კავშირებს, წარმართავს საფინანსო კონტროლს, წყვეტს ძირითად საკადრო პოლიტიკის საკითხებს, კოორდინაციას უწევს ფირმაში შემავალ ყველა ქვედანაყოფის ურთიერთობებს.

ამ ამოცანათა გადაწყვეტისათვის, ამერიკელი მენეჯმენტის სპეციალისტთა აზრით, მართვის უმაღლესი დონის სპეციალისტები უნდა ფლობდნენ ორ ძირითად თვისებას: სიახლისადმი სწრაფვას და სამეწარმეო ნიჭს. ეს თვისებები აუცილებელია, უპირველეს ყოვლისა იმისათვის, რომ მმართველმა იცოდეს და ითვალისწინებდეს კონკრეტულ დარგში მიმდინარე

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიმართულებებს, დროულად აღიქვას ის ცვლილებები და სიახლენი, რამაც შეიძლება ფირმას მნიშვნელოვანი ეკონომიკური ეფექტი მისცეს. სიახლეთა დანერგვა ხშირ შემთხვევაში დაკავშირებულია რისკთან. რაც თავისთავად მოითხოვს მმართველისაგან ინიციატივას, მოქნილი პოლიტიკის გატარების უნარს, ადაპტირებას სწრაფად ცვლადი მოვლენების პირობებისადმი. გადასაწყვეტ ამოცანათა სირთულე, გარემოს ცვალებადობა და მისი განუსაზღვრელობის მაღალი დონე მოითხოვს თანამედროვე მმართველისაგან ანალიზის ახალი მეთოდების ცოდნას. გადაწყვეტილებათა მიღებისას მაღალეფექტური ტექნიკის გამოყენებას და არა მხოლოდ საკუთარ გამოცდილებასა და ინიციატივაზე დაყრდნობას.

მაღალი დონის მმართველისათვის იმდენად აუცილებელი არაა ეკონომიკურ-მათემატიკური მეთოდების შინაარსის ცოდნა და ელექტრონულ-გამოთვლითი ტექნიკის მუშაობის ტექნოლოგიის შერჩევა, რამდენადაც მათი გამოყენების შესაძლებლობანი და ამით მიღწეული ეკონომიკური ეფექტი.

საშუალო რგოლის ხელმძღვანელები (მენეჯერები). ამ ჯგუფს მიეკუთვნებიან: ქარხანათა მმართველების მოადგილეები, დამხმარე ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელები, ქარხნის განყოფილებათა უფროსები. ფირმის ადმინისტრაციული მმართველობის ჯგუფები, განყოფილებათა უფროსები და სხვა. ისინი პასუხისმგებელნი არიან შემდეგ ფუნქციებზე: ოპერატიული დაგეგმვა, სამეცნიერო კვლევათა შედეგებისა და პროექტების რეალიზების ორგანიზაცია, პროდუქციის წარმოება და გასაღება, ორგანიზაციული კავშირების, საინფორმაციო სისტემების, პირველადი აღრიცხვისა და კონტროლის უზრუნველყოფა. მათ კომპეტენციაში შემავალი საკადრო პოლიტიკის პრაქტიკული განხორციელება.

აღნიშნულ ფუნქციათა განხორციელებისათვის საშუალო რგოლის ხელმძღვანელს უნდა გააჩნდეს შემდეგი თვისებები: ლიდერობის უნარი, ხელქვეითთა შრომის ოპტიმალური ორგანიზების შესაძლებლობა, პრობლემათა დროული დანახვისა და გარკვევის უნარი, რათა მათი გადაწყვეტით მიღწეულ იქნეს ფირმის ქვედანაყოფთა და მისი საერთო ძირითადი მიზანი.

საშუალო დონის მმართველებს მოეთხოვებათ გადაწყვეტილებათა მიღების მეცნიერული საფუძვლების ცოდნა და საინფორმაციო-გამოთვლითი ტექნიკის სრულყოფილი ფლობა. განსაკუთრებული მნიშვნელობა

ენიჭება ამ დონის მმართველთა ხალხთან მუშაობის უნარს და მათი ძალ-ისხმევის წარმართვას სასურველი მიმართულებით. მენეჯერი უნდა ფლობდეს ხელქვეითთა სტიმულირების ყველა ფორმას. იგი უნდა ქმნიდეს ჯანსაღ ფსიქოლოგიურ კლიმატს. მას უნდა შეეძლოს დაძაბულობათა განმუხტვა და კონფლიქტური სიტუაციის კალაპოტში მოქცევა.

დაბალი რგოლის ხელმძღვანელები (მენეჯერები). ამ ჯგუფს განეკუთვნებიან: წარმოების ოსტატები, უფროსი კლერკები, სექციათა და ქვედანაყოფთა უფროსები. მათი მოვალეობაა და პასუხს აგებენ ხელქვეითებში ფირმისადმი ლოიალური დამოკიდებულების ჩამოყალიბებაზე, დაძაბულობათა გამორიცხვაზე, რაც შეიძლება გამოწვეული იყოს ფირმის ადმინისტრაციის მკაცრი მოთხოვნებით. ამ დონის მმართველთა მომზადებისას განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა „დამიანთა ურთიერთობის“ ხელოვნებას, ხელქვეითებთან ურთიერთობის პრობლემათა შესწავლას, რათა გამოირიცხოს ჯგუფური კონფლიქტების ჩამოყალიბების მიზეზები.

როგორც აღინიშნა მნიშვნელოვნად განსხვავდება უმაღლესი, საშუალო და დაბალი რგოლის მენეჯერთა სოციალური პირობები და მათი მატერიალური შემოსავლებიც. უმაღლესი დონის მენეჯერის შემოსავალი რამდენჯერმე ჰქარბობს საშუალო მუშის გასამრჩელოს. გარდა ამისა, ძირითადი ხელფასის ანაზღაურების ზევით იღებენ საკმაოდ დიდ პრემიებს (30-200% ოფიციალური ხელფასისა), გააჩნიათ შემოსავლის დანამატი შეღავათით შექმნილი ფირმის აქციებისა დივიდენდების სახით (გარდა პრემიებისა და ოფციონებისა).

საშუალო დონის მენეჯერები თავისი შემოსავლებითაც და სოციალური პირობებითაც მშრომელთა საშუალო ფენების დონეს აღემატებიან. ისინი სარგებლობენ უმაღლესი რგოლის მმართველთა და მეპატრონეთა ნდობით. მათ გააჩნიათ გარკვეული დამოუკიდებლობა თავიანთი კომპეტენციის ფარგლებში. ისინი პრაქტიკულად ქმნიან ფირმის ნაწარმს და მოგებას.

დაბალი რგოლის მენეჯერთა შრომის ანაზღაურება 10-15%-ით აღემატება მაღალკვალიფიციური მუშის ხელფასს. აქედან გამომდინარე, ყალიბდება მისი სოციალური ყოფაც.

კადრების შერჩევის ძირითადი მიზანი იმაში მდგომარეობს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურით გათვალისწინებულ ყველა თანამდებობაზე დანიშნონ ნიჭიერი, მუშაობის უნარისა და სურვილის მქონე ადამიანები.

კადრების შერჩევის პროცესი ვერდნობა შემდეგ ძირითად პრინციპებს:

1. მმართველთა მუშაობის, შესაძლებლობათა (შრომისუნარიანობის) ზღვარის დადგენის (განსაზღვრის) პრინციპი. რაც უფრო კონკრეტულად ჩამოყალიბდება მიზანი, რომლის მიღწევასაც ავალდებულებენ მუშაის, მით უფრო გამარტივდება მისი მოქმედების ზღვარის დადგენა, რომელშიც მას მოუწევს საკუთარი გადაწყვეტილებების მიღება. გასათვალისწინებელია ისეთი ელემენტები, როგორიცაა: შრომის ანაზღაურება, სტატუსი, უფლება, მოვალეობა, პასუხისმგებლობა და პერსპექტიული შესაძლებლობები.

2. მმართველთა მუშაობის შეფასების პრინციპები. ფირმის კეთილდღეობის გარანტია, როდესაც ფირმაში გაერთიანებულნი არიან კარგი მუშები და მმართველები. ეს კი, სხვადასხვა დონის მმართველთა დამსახურებად და შეფასების საფუძვლად უნდა ჩაითვალოს.

3. გახსნილი (ღია) შეჯიბრის (პაექრობის) პრინციპები. ეს ის პრინციპებია, რომლის მოთხოვნითაც ყველა მუშაკი უნდა შეფასდეს ობიექტურად და მას მიეკუთვნოს მისი თვისებებისა და მახასიათებლების შესატყვისი (შესაბამისი) ადგილი ფირმაში, რაც გამორიცხავს არაჯანსაღ დამოკიდებულებას ფირმის მმართველობისადმი.

4. მმართველთა კადრების სწავლების პრინციპები. ეს პრინციპები ითვალისწინებენ მმართველთა მომზადებას მათთვის საჭირო საკითხებში, სპეციალური პროგრამებით და ტესტებით გამოვლენილ უარყოფით თვისებათა და ჩვევათა თანდათანობით დათრგუნვით მათ სრულ გამორიცხვამდე.

5. უწყვეტი სრულყოფის (თვითგანვითარების) პრინციპი. ეს პრინციპი ემყარება იმას, რომ კონკურენციის პირობებში ნებისმიერ მმართველს მოეთხოვება სისტემატური ზრუნვა საკუთარი პროფესიული დონის ამაღლებაზე, განსაკუთრებით მართვის დეცენტრალიზაციის გაღრმავების პროცესში.

ფირმის პერსპექტიული განვითარების უზრუნველსაყოფად ოპტიმალურად უნდა შეირჩნენ მმართველები ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა დონეზე. ამ მიზნით ხორციელდება კანდიდატურათა კლასიფიკაცია შემდეგ ჯგუფებად:

1. მმართველები, რომელთაც გააჩნიათ დაწინაურების პერსპექტივა;
2. მმართველები, რომლებიც უნდა დარჩნენ თავიანთ სამუშაო ადგილებზე;
3. მმართველები, რომელთა შეცვლაც აუცილებელია;
4. მმართველები, რომელთაც შეუსრულდათ საპენსიო ასაკი;

მმართველთა შერჩევა, როგორც წესი, ხორციელდება ფსიქოლოგიური ტესტების მეშვეობით. არსებობს რამოდენიმე ასეული „სტანდარტული“ ტესტი, რომლებიც პირობითად შეიძლება გაერთიანდეს ოთხ ჯგუფად:

1. გონებრივ შესაძლებლობათა ტესტები, რომელთა მეშვეობითაც დგინდება პიროვნების ინტელექტუალური პოტენციალი, მახსოვრობის უნარი, აზროვნების სისწრაფე და სხვა;

2. შესაძლებლობათა და მიდრეკილებათა ტესტები, რომელთა მეშვეობითაც მოწმდება პიროვნების სიახლეთა ათვისების შესაძლებლობანი და მიდრეკილებანი;

3. პროფესიონალიზმის ტესტები, ანუ ის ტესტები, რომელთა მეშვეობითაც დგინდება, თუ რომელ კონკრეტულ სფეროში შეიძლება კანდიდატურის გამოყენება მაქსიმალური ეფექტიანობით;

4. ინდივიდუალობის ტესტები, რომელთა მეშვეობითაც არკვევენ მენეჯერის კონკრეტულ ფუნქციათა შესრულების პოტენციალურ და კონკრეტულ შესაძლებლობებს.

მართვის უმაღლესი და საშუალო დონის მენეჯერთა შერჩევის მეთოდები მნიშვნელოვნად განსხვავდება დაბალი რგოლის მმართველთა შერჩევის მეთოდებისაგან, ეინაიდან მათ გარკვეული გამოცდილება უკვე გააჩნიათ. მათ შორის დასაწინაურებელ კანდიდატურათა შერჩევა ხორციელდება მათი მუშაობის პრაქტიკულ შედეგთა შეფასების საფუძველზე. შეფასების მეთოდები სხვადასხვაგვარია, მაგრამ მათ შორის უფრო მნიშვნელოვნად ითვლება მიზანთა მიღწევის პროგრამათა მიხედვით შეფასება, ანუ ეს მმართველობითი შრომის შეფასების პროგრამები შეიცავენ კითხვათა სერიას ცალკეულ ფუნქციათა შესახებ, რაც ასახავს მართვის საფუძველების ცალკეულ საკითხებში (სფეროებში) გამოკითხულის ცოდნას. მაგალითად, დაგეგმვის საკითხებში ცოდნის შეფასება განხორციელდება შემდეგი საკონტროლო საკითხების მეშვეობით:

1. რა კავშირშია მის მიერ დაქვემდებარებული კოლექტივის წინაშე დასახული გრძელვადიანი და მიმდინარე დაგეგმვის საკითხები ფირმის ხელმძღვანელობის მიზნებთან და ფირმის საერთო (მიზნებთან?) სტრატეგიასთან?

2. ითვალისწინებს თუ არა იგი გადაწყვეტილებათა მიღებისას ფირმის პოლიტიკას და უზრუნველყოფს თუ არა იმას, რომ მისი ხელქვეითებიც იქცეოდნენ შესაბამისად ამისა?

3. როგორ ითვალისწინებს მმართველი შემზღუდავ ფაქტორებს. პრობლემის გადაწყვეტის ალტერნატიული ვარიანტების განხილვისას და ანიკებს თუ არა მათ გამომწვევტ მნიშვნელობას?

ანალოგიურად აღნიშნულისა ყალიბდება საკითხთა ჩამონათვალი მართვის სხვა ფუნქციათა ირგვლივ.

პირობითად სამსაში შეკითხვა ეძლევა გამოსაცდელს მართვის ხუთ ფუნქციათა, სახელდობრ: დაგეგმვის, ორგანიზაციის, შტატების დაკომპლექტების; უშუალო ხელმძღვანელობის (ლიდერის ფუნქციის) და კონტროლის ირგვლივ. შეფასების ობიექტურობის დონის ასამაღლებლად მიღებულია ყოველ შეკითხვაზე „0“-დან (არადამაკმაყოფილებელი) „5“-მდე (ფრიადი), რაც საბოლოო ჯამში იძლევა რიცხობრივ შეფასებას. მართვის სპეციალისტთა (გ. კუნცი და ო. დონელი) აზრით, ამ შეფასებას უნდა დაემატოს მმართველთა შრომის საერთო ეფექტიანობის შეფასება, რომელშიც უნდა გამოიყენონ სტანდარტების სახით მართვის ფუნქციონირების კონცეფციები და პრინციპები. შეფასებები, როგორც წესი, ხორციელდება წელიწადში ერთხელ სათანადო რგოლის მმართველებზე. რათა გამოავლინონ მათი დაწინაურების, გადაადგილებისა და სწავლების აუცილებლობა.

მმართველთა სწავლება მოითხოვს დიდ ხარჯებს. მაგრამ მიუხედავად ამისა, ფირმები იძულებულნი არიან ეს ხარჯები გაწიონ, რადგან დაძლიონ მკაცრი კონკურენცია, არ ჩამორჩნენ სამეცნიერო-ტექნიკურ პროგრესს, დაძლიონ ახალი მზარდი სირთულეები ინფორმაციულ ნაკადში და სრულიად გაითვალისწინონ ის პირობები, რომელშიც უხდება ფირმას ფუნქციონირება. მმართველთა პერსონალის სწავლების ორგანიზაცია მმართველთა სამი ძირითადი მიზნის მისაღწევად:

1. ვაკანტურ ადგილებზე ახალი მმართველების მომზადება.
2. გარკვეულ თანამდებობებზე მომუშავე პირთა პერიოდული გადამზადება.
3. დასაწინაურებელ მუშაკთა სწავლება.

არსებობს სწავლებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების ორი ძირითადი ფორმა: ფირმის შიდა კურსებზე და სპეციალიზირებულ სასწავლო დაწესებულებებში. კვალიფიკაციის ამაღლების საკითხებში წამყვანი ადგილი უკავია შიდასაფირმო კვალიფიკაციის ამაღლების კურსებს, რადგან ისინი უფრო სრულად ითვალისწინებენ ფირმის სპეციფიკურ პრობლემებს და უფრო მოხერხებულია ფირმის მუშაკებისათვის. ამ კურსების გავლა შეიძლება სამუშაოდან მოუწყვეტლივ, როგორც დღის ასევე საღამოს საათებში.

ისეთ მსხვილ სამრეწველო ფირმებში, როგორცაა: „ჯენერალ მოტორსი“, „აიბიემი“, „ჯენერალ ელექტრიკი“, „ვესტერნ ელექტრიკი“ და სხვა ორგანიზებული გადამზადებისა და სწავლების საინსტიტუტო კომპლექსები, სასწავლო და ლაბორატორიული, საძილე კორპუსებით, გამოთვლითი ციფრებით და აღჭურვილი ყოველივე იმით, რაც ესაჭიროება სწავლებისათვის დამწყებ ან დასაწინაურებელ სპეციალისტებს.

ამერიკის შეერთებულ, შტატების ბიზნესის სკოლები, უნივერსიტეტთა განყოფილებები და ფაკულტეტები მართვის საკითხებში ახორციელებენ რამოდენიმე სახის მომზადებას. ისინი ითვალისწინებენ სხვადასხვა კატეგორიის მსმენელთა ინტერესებს. დღის სწავლებაზე მუშაობს ორი და ოთხწლიანი კურსები, დოქტორანტურა, კვალიფიკაციის ამაღლების მოკლევადიანი კურსები წარმოებიდან მოწყვეტით, აგრეთვე კვალიფიკაციის ამაღლების კურსები წარმოებიდან მოუწყვეტლივ.

თანამედროვე პირობებში ფართო გავრცელება ჰპოვა ამერიკის მართვის ასოციაციის მიერ ჩამოყალიბებულ სასწავლო ცენტრებში მმართველთა სწავლების ისეთმა ფორმებმა, როგორებიცაა კურსები, სემინარები და კონფერენციები. თუ მისი დაარსებისას 1949-1950 წლებში მათში მონაწილეობდა 10000 მმართველი, შემდგომ 10 წელიწადში მათმა რიცხვმა გადააჭარბა 500000-ს. ასოციაციის 11 განყოფილება იძლევა იმის საშუალებას, რომ წლის განმავლობაში ყველა მსმენელმა მიიღოს მომზადება, როგორც ელემენტარულ საბაზრო საკითხებში, ასევე თანამედროვე მოთხოვნათა უმაღლესი დონის ტექნიკის, ხელოვნების, მართვის საშუალებებისა და მეთოდების, შესაბამისად მმართველთა საჭიროებისა და დონის მიხედვით.

კონტროლის მეთოდები

კონტროლი საწარმოო პროცესში უნდა წარმოვიდგინოთ როგორც მართვის ერთ-ერთი ადმინისტრაციული მოღვაწეობის დამასრულებელი პროცესი, რომელიც უწყვეტ კავშირშია მართვის ისეთ ელემენტებთან, როგორცაა: დაგეგმვა, ორგანიზაციული საქმიანობა, რესურსთა განაწილება, ხალხის მოქმედების უშუალო ხელმძღვანელობა და დროულ ცვლილებათა და კორექტივების შეტანა ამ პროცესში. კონტროლი აუცილებელია ყველა დონის მმართველებისათვის – ფირმის პრეზიდენტებიდან დაწყებული უბნისა და საამქროს ოსტატით დამთავრებულამ რამოდენიმე ათეული წლით ადრე ფაიოლმა ზუსტი განმარტება მისცა კონტროლის

ფუნქციას. იგი აღნიშნავდა: „წარმოებაში კონტროლის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ გადამოწმდეს თუ როგორ შესაბამისობაში სრულდება ყოველივე ის, რაც დაგეგმილია, რასაც ითვალისწინებს დამტკიცებული ინსტრუქციები და მიღებული პრინციპები. კონტროლის მიზანია გამოავლინოს სუსტი მხარეები და შეცდომები, რათა დროულად აღმოიფხვრას, შესწორდეს და არ დაიშვას მათი განმეორება. კონტროლს ექვემდებარება ყოველივე: საგნები, ხალხი და მათი მოქმედება“.

კონტროლის ორგანიზება ერთ-ერთი ურთულესი საკითხია თანამედროვე მართვაში, განსაკუთრებით წარმოების მასშტაბებთან და მოცულობათა ზრდასთან, ინფორმაციის დიდი ნაკადების არსებობასთან და სისტემათა დინამიკურობასთან კავშირში.

თანამედროვე ფირმებში განასხვავებენ ორი სახის კონტროლს: ოპერატიულ კონტროლს, რომელსაც ხშირად მოიხსენიებენ როგორც ადმინისტრაციულს ან ტაქტიკურს და მართვით კონტროლს ანუ სტრატეგიულს.

ოპერატიული კონტროლის ამოცანას წარმოადგენს საწარმოო პროგრამის შესრულების უზრუნველყოფა.

სტრატეგიული, ანუ მართვითი კონტროლის ამოცანას კი ფირმის მიზანთა მიღწევისას რესურსების მაღალეფექტური გამოყენების უზრუნველყოფა წარმოადგენს.

მაღალეფექტური კონტროლის განხორციელებისათვის საჭიროა აუცილებელი წინაპირობა: ოპტიმალურად შემუშავებული გეგმების არსებობა და ფირმის გამოკვეთილი ორგანიზაციული სტრუქტურა.

მიუხედავად კონკრეტული სფეროსი, კონტროლის პროცესი შეიცავს სამ ეტაპს:

1. სათანადო ნორმატივების ჩამოყალიბება;
2. ფაქტობრივად მიღებული შედეგების შედარებას ნორმატიულთან;
3. გადახრათა კორექტირებას მიღებული გეგმებისა და ნორმატივების შესაბამისად.

მმართველთა შრომის გამართივების მიზნით და კონტროლის ეფექტიანობის ასამაღლებლად ფირმათა სისტემაში აყალიბებენ ნორმატივთა სისტემას. ეს ნორმატივები წარმოადგენენ შრომის ეფექტიანობის კრიტერიუმებს. განასხვავებენ ხარისხობრივ და რაოდენობრივ ნორმატივებს. ისინი შეიძლება აღინუსხოს როგორც რაოდენობრივ, ნატურალურ, ასევე ლირებულებით გამოხატულებაში. ასე მაგალითად: მომსახურების მოცულობა, რეალიზაციის მოცულობა, დანახარჯთა ოდენობა, მოგება, თა-

ნამშრომელთა მოვალეობრივი ინსტრუქციების ზუსტი განსაზღვრა მართვის ყველა დონეზე და სხვ.

აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ ყველა სახის საქმიანობაზე წარმოუდგენელია ზუსტი ნორმატივების ჩამოყალიბება, მაგალითად, ფინანსურ საკითხებში ძნელად ექვემდებარება ზუსტ კონტროლს ფირმის ვიცე-პრეზიდენტის ყოველდღიური მოღვაწეობა, ან დირექტორის საქმიანობა, ამ ხელმძღვანელთა (მმართველთა) შრომის ეფექტიანობის შესაფასებლად გამოიყენება მიახლოებითი, ზოგადი ნორმატივები და შეფასებები, როგორცაა ფირმის ფინანსური კეთილდღეობა და საიმედოობა, მათი პირადი ენთუზიაზმი, ხელქვეითთა ლოიალობა და სხვ.

კონტროლის ერთ-ერთ ფუნქციად შეიძლება წარმოვიდგინოთ სამეურნეო-საქმიანობის ანალიზი, რასაც წინ უძღვის სტანდარტული პერიოდული ანგარიშგების სისტემის ჩამოყალიბება მართვის ყველა დონისათვის. ცნობილია, რომ ამ დონისათვის დამახასიათებელია განსხვავებული მოცულობისა და სიხშირის ანგარიშგების წარდგენა. რაც უფრო დაბალია მართვის იერარქიული დონე, მით უფრო შემქვიდროვებულია ვადები და უფრო დეტალურია ინფორმაცია. მართვის ზედა ეშელონებში ინფორმაცია ზოგად ხასიათს ატარებს.

2. მართვის ორგანიზაციული

სტრუქტურები

ნებისმიერი ფირმის ეფექტური ფუნქციონირებისათვის საჭიროა, რომ მას გააჩნდეს მყარი შიდა კავშირები, ანუ ორგანიზაციული სტრუქტურა. მენეჯმენტის თეორია ითვალისწინებს წარმოების ელემენტების ურთიერთკავშირს, მათ ერთიანობას გარე სამყაროსთან.

„ორგანიზაციის“ ცნება შემდეგ ელემენტებს შეიცავს:

- 1) მიზანი და ამოცანები;
- 2) ამოცანათა დაჯგუფება სამუშაოს ხასიათიდან გამომდინარე;
- 3) სამუშაოთა დანაწევრება ქვედანაყოფთა მიხედვით;
- 4) მართვის იერარქიულ დონეთა განსაზღვრა, უფლება-მოვალეობათა და პასუხისმგებლობათა დელეგირება და დანაწილება;

5) ისეთი ორგანიზაციული გარემოს შექმნა, რომლის პირობებშიც წარმოების ყველა მონაწილე დაინტერესებული იქნება საბოლოო შედეგებით;

6) კომუნიკაციათა ისეთი სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც უზრუნველყოფს მაღალეფექტური გადაწყვეტილებების მიღებას, კონტროლისა და კოორდინაციის სრულფასოვან უზრუნველყოფას;

7) ერთიანი ორგანიზაციული სისტემის შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ელემენტთა შორის ურთიერთშეთანხმებულ და შეწონასწორებულ დამოკიდებულებას. გარემოსთან შერწყმისა და ადაპტირების პირობებს.

ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ისეთ ძირითად ფაქტორებს, როგორცაა მეცნიერულ-ტექნიკური, ეკონომიკური და სოციალურ-პოლიტიკური.

ეფექტური მართვის პროცესი მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ცენტრალიზაციის და დეცენტრალიზაციის შეწონასწორებაზე, მართვის დონეთა შორის უფლება-შეზღუდვათა და პასუხისმგებლობის განაწილებაზე. არსებობს უმარტივესი ერთდონიანი, ორდონიანი, სამდონიანი (შეიძლება ჩაითვალოს კლასიკურად), ოთხდონიანი, ხუთდონიანი, მაგრამ არაა სასურველი დონეთა გაუმართლებელი ზრდა.

გამომდინარე მართვის ძირითადი ფუნქციებიდან, განასხვავებენ რიგ პრობლემებს: *სტრატეგიულს, ადმინისტრაციულსა და ოპერატიულს.*

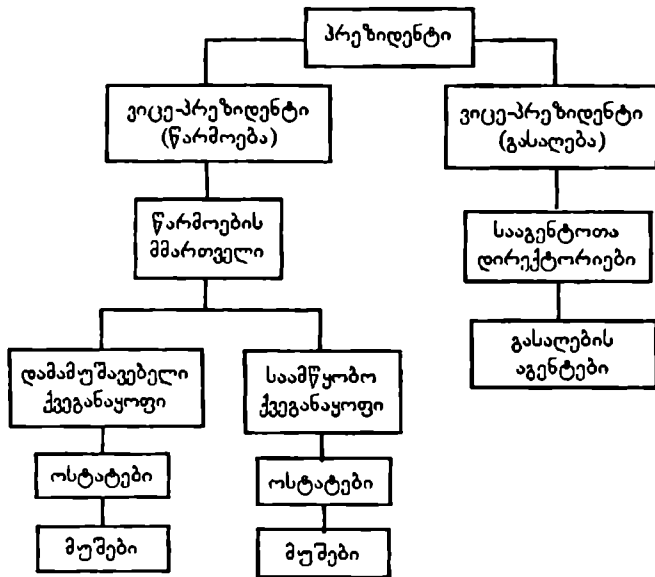
სტრატეგიულ პრობლემებს მიეკუთვნება: პროდუქციის წარმოების წესის და ადგილის შერჩევა, ინვესტიციათა მოზიდვა, ბაზრის შერჩევა და სხვ.

ადმინისტრაციული პრობლემები ითვალისწინებენ: ფირმის ორგანიზების, მოვალეობათა და პასუხისმგებლობათა განაწილებას ხელმძღვანელთა შორის, სამუშაოთა მოცულობისა და თანმიმდევრობის ჩამოყალიბებას, ინფორმაციული უზრუნველყოფის პირველადი აღრიცხვის სისტემის შექმნას და სხვ.

ოპერატიულ პრობლემებს მიეკუთვნება: საწარმოო ოპერაციების მიმდინარე დაგეგმვა, ფასწარმოქმნის, რეკლამისა და კვლევის საკითხები.

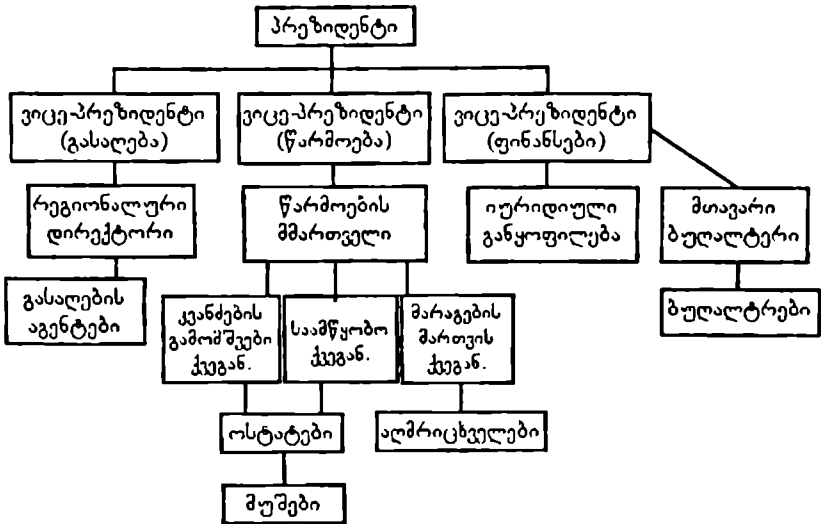
ხაზობრივი სტრუქტურები მოიცავენ ორ ორგანიზაციულ ელემენტს: – ერთი დაკავებულთა წარმოებით, მეორე კი – პროდუქციის რეალიზაციით. როგორც წესი, ამ სტრუქტურებს იყენებს მცირე მოცუ-

ლობის, ერთგუროვნის და მარტივი ტექნოლოგიის ფირმები. ასეთი სტრუქტურის პირობებში ყველა დონის მენეჯერი (მმართველი) ასრულებს წარმოებასთან დაკავშირებულ ყველა ფუნქციას, ანუ უნდა იყოს უნივერსალური მუშაკი. თავიანთი პირდაპირი ფუნქციების გარდა ისინი აწარმოებენ როგორც აღრიცხვისა და კონტროლის სამუშაოებს, აგრეთვე მართავენ პროდუქციის ხარისხის საკითხებს, ანგარიშსწორების ოპერაციებსა და კადრებთან მუშაობას.]



ხაზობრივი მართვის სტრუქტურის სქემა (მაგალითი)

ხაზობრივ-შტაბური სტრუქტურები. ეს სტრუქტურები უფრო სრულ და ფართომასშტაბიან ფირმებს შეესატყვისება. იგი წარმოიქმნება ყველა ხაზობრივ ხელმძღვანელთან სპეციალიზებული სამსახურების (შტაბების) ჩამოყალიბებით, რომლებიც ეხმარებიან მმართველებს გადაწყვეტილების მიღებაში.

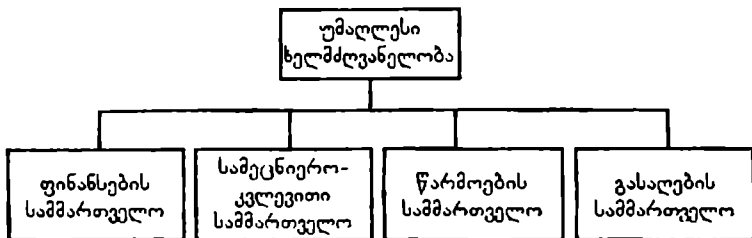


ხაზობრივ-შტაბური სტრუქტურის სქემა

ამ სტრუქტურას ხაზობრივ სტრუქტურასთან შედარებით გარკვეული უპირატესობა გააჩნია იმასთან დაკავშირებით, რომ ყველა ხაზობრივ ხელმძღვანელს გააჩნია უპირატესობა მეტი დრო დაუთმოს თავის უშუალო მოვალეობას, დანარჩენს კი შტაბის მუშაკები ასრულებენ.

ამ სტრუქტურას ნაკლოვანი მხარეც გააჩნია, რაც გამოიხატება საქმიანი კავშირების გართულებით, მართვასთან დაკავშირებული ხარჯების ზრდასთან, მართვის ოპერატიულობის დაქვეითებასთან.

მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურის სქემა



მართვის ამ სტრუქტურას ახასიათებს გარკვეული განმასხვავებელი თვისებები. პირველი ის, რომ ამ სახის სტრუქტურებს იყენებენ რთულ, მრავალდარგოვან და დიდი მოცულობის მწარმოებელ ფირმებში. ამ შემთხვევაში შტაბურ პერსონალს ენიჭება მეტი დამოუკიდებლობა. ვიდრე ხაზობრივ-შტაბურ სტრუქტურებში. აღნიშნული სტრუქტურები ჩამოყალიბდა XIX საუკუნის ბოლოს და ერთგვაროვანი პროდუქციის დიდი მოცულობით წარმოებისას ოპტიმალურ სტრუქტურად ითვლება. ამ შემთხვევაში მართვა ხორციელდება ძირითადად უმაღლეს ემელონებში. ორი დონით დაბალი დონე – ოპერატიული მართვის დონეა, მაღალი დონე კი – გრძელვადიან პოლიტიკას წარმართავს.

გარდა აღნიშნული სტრუქტურებისა, არსებობს კიდევ დივიზიონალური მართვის სტრუქტურები. ასეთი სტრუქტურების პირობებში მართვა ხორციელდება არა ფუნქციონალური პრინციპით, არამედ პროდუქციის კონკრეტული სახეობის, კონკრეტული ბაზრებისა და მომხმარებელთა მახასიათებლების შესაბამისად (სამხედრო დივიზიის მაგალითი).

მატრიცული სტრუქტურები. გამოიყენება სწრაფად ცვალებადი პროდუქციის პირობებში. 30-იანი წლებიდან ეს სტრუქტურები სამხედრო-სამრეწველო კომპლექსებში, ხოლო 60 წლებიდან კი – სამოქალაქო პროდუქციის ფირმებშიც გამოიყენებოდა.

ახლის ძიებაზე ორიენტირებული სტრუქტურები. ეს მობილური სტრუქტურებია, რომლებიც გამოიყენება თანამედროვე პირობებში და პრინციპულად უახლეს სტრუქტურათა სახეობებს წარმოადგენენ. ეს სტრუქტურა ითვალისწინებს მაღალრენტაბელური პროდუქციის გამომშვები განყოფილებების შექმნას, ახალ პროდუქციაზე კი მუშაობენ სპეციალური ჯგუფები, რომლებიც არ მონაწილეობენ მიმდინარე პროდუქციის გამომშვებასა და მის რეალიზაციაში.

ბოლო წლებში ფართო გავრცელება ჰპოვა მცირე დამწერგავი ფირმების შექმნამ დიდ კორპორაციათა შემადგენლობაში, მათ „რისკის ფირმებს“ უწოდებენ.

არსებობს მრავალსტრუქტურული მსხვილი კორპორაციებიც, რომელთა ფორმირებაში ერთდროულად გამოიყენება სხვადასხვა სახის სტრუქტურები. ამ ჯგუფში აღსანიშნავია *კონგლომერატიული სტრუქტურები*.

3. მართვის ორგანოები და ფუნქციები

სამრეწველო ფირმები მრავალმიზნობრივ სისტემებს წარმოადგენენ, რომლებსაც შემდეგი ძირითადი მიმართულების მიზნები გააჩნიათ:

ა) ტექნიკური – მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევების გამოყენება პროდუქციის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი მაჩვენებლების ასამაღლებლად.

ბ) ორგანიზაციული – დასახული პროგრამების განხორციელების ოპტიმალური გზების ძიება და ხელთარსებული რესურსების სრული გამოყენებით ღონისძიებათა ორგანიზება და შესრულება.

გ) ეკონომიკური – წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება და პროდუქციის რენტაბელობისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლება.

დ) სოციალური – გეგმაზომიერი სოციალური განვითარების საფუძველზე წარმოების მონაწილეთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

მმართველობითი ზემოქმედება მართვის ობიექტზე აღნიშნული მიზნების განსახორციელებლად მართვის აპარატის, ფირმის ადმინისტრაციისა და მისი სტრუქტურული ქვედანაყოფების მიერ ხორციელდება, რომლებიც ერთობლიობაში მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურას ან ორგანიზაციული მართვის სისტემას ქმნიან.

მართვის პროცესი ხასიათდება ციკლით, რომელთაგან თითოეული ამოცანის დასმით იწყება და მისი გადაწყვეტით სრულდება.

პირველადს მმართველობით პროცესში ოპერაცია, ანუ ცალკეული მოქმედება წარმოადგენს. თუ ცალკეულ ოპერაციებს გავაერთიანებთ მოქმედების განსაზღვრული მიმართულების სამუშაოთა ჯგუფში, მივიღებთ მართვის განსაზღვრულ ფუნქციას, რომელსაც მიზნობრივი დანიშნულება გააჩნია. მართვის (მენეჯმენტის) ძირითად ფუნქციებს (მართვის აპარატისათვის) წარმოადგენს დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კოორდინაცია, მოტივაცია და კონტროლი.

დაგეგმვა ვარაუდობს ამოცანის დასმას, ოპტიმალური შედეგების მიღწევას დროისა და რესურსების ანუ არსებულ შესაძლებლობათა შეზღუდულობის პირობებში.

ორგანიზაცია ვარაუდობს დაგეგმილ ამოცანათა შესასრულებლად ორგანიზაციულ ურთიერთობათა განსაზღვრული ქსელის, სისტემის ჩამოყალიბებას, მართვის სუბიექტების ურთიერთდამოკიდებულების სისტემის შექმნას, რომლებიც კომუნიკაციურ ქსელში, ინფორმაციის გაცვლის მიზნით ერთიანდებიან.

კოორდინაცია გულისხმობს სამართავ ობიექტზე შეწონასწორებული მდგომარეობის შენარჩუნებისა და მხარდაჭერის ღონისძიებებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოცემული პარამეტრების ზღვარში მოქმედებას.

მოტივაცია, როგორც მართვის ერთ-ერთი ფუნქცია ობიექტისა და სუბიექტის დამოკიდებულებათა გამომხატავი. მოტივაცია ზოგადი გაგებით საბაზია, რომელიც გადამწყვეტ გავლენას ახდენს სუბიექტის მოქმედებაზე. მოტივი სურვილის აღმძვრელი მიზეზიც არის, რომელიც აიძულებს ადამიანს, ეძებოს მისი დაკმაყოფილების გზები და საშუალებები. მოტივი შრომის მთავარი ფაქტორია. შრომის ეკონომიკის თვალსაზრისით მოტივაცია – მომუშავეთა უნარია მოახდინონ რეაგირება მოტივატორებზე, ანუ იმ ფაქტორებზე, რომლებიც უღვივებენ მათ ინტერესს გარკვეული შრომითი ქცევისადმი წარმოების მიზნების მისაღწევად. მოტივები და მოტივირება ძირითადად ეყრდნობა პირად მოთხოვნილებებს და ინტერესებს.

კონტროლი. ეს არის საერთო ფუნქცია, რომელიც გულისხმობს ცნობების (ინფორმაციის) მიღებას, დამუშავებას, ანალიზსა და სისტემატიზირებას, რათა სხვადასხვა მონაცემების გაერთიანებით მდგომარეობის ამსახველი სურათი ჩამოყალიბდეს. კერძოდ, კონტროლი კი გულისხმობს სამართავი ობიექტის მთლიანად და საწარმოო პროცესების მიმდინარეობაზე დაკვირვებას, ცალკეული ქვეგანაყოფების ფუნქციონირების შესაბამისობას მიღებულ პროგრამასა და გადაწყვეტილებებთან.

ფირმების მართვასთან დაკავშირებული საქმიანობის მთელი მოცულობა საჭიროა შემდეგ კონკრეტულ ფუნქციებად დანაწევრდეს:

- საერთო (ბაზობრივი) ხელმძღვანელობა;
- კადრების შერჩევა, განლაგება და აღზრდა;
- საწარმოო პროცესებისა და შედეგების ოპტიმალური ანალიზი;
- ფირმის საქმიანობის პროგნოზირება, პერსპექტიული, შუალედური და მიმდინარე დაგეგმვა;
- წარმოების სამეცნიერო-ტექნიკური მომზადების მართვა;
- მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის მართვა;
- წარმოების მონაწილეთა საქმიანობის მოტივაცია და სტიმულირება;
- საბუღალტრო აღრიცხვა და საფინანსო მოღვაწეობა;
- გარემოს დაცვის და ბუნებრივი რესურსების რაციონალური გამოყენების ღონისძიებათა მართვა;

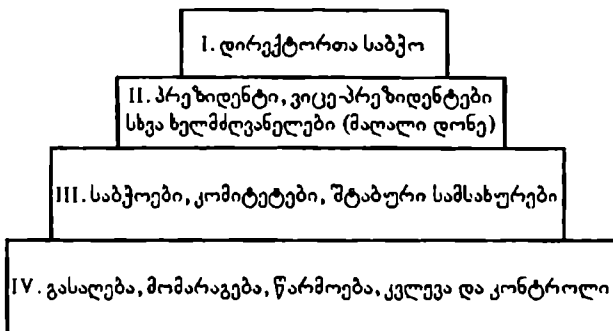
– კაპიტალური მშენებლობისა და კაპიტალდაბანდებათა გამოყენების მართვა.

შესაძლოა სხვა კონკრეტული მიმართულებებიც დარგის სპეციფიკურობიდან გამომდინარე.

ამ მიმართულებათა ნაკრები დამახასიათებელია თითქმის ყველა წარმოებისათვის.

პრაქტიკა გვარწმუნებს, რომ საწარმოს (ფირმის) მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა იშვიათადაა ბოლომდე დახვეწილი, ანუ ოპტიმალური (სრულყოფილი). რიგ შემთხვევებში საქმე გვაქვს ხელოვნურად გართულებულ სტრუქტურებთან და მართვის დონეთა სიჭარბესთან, ქვედანაყოფთა და ფუნქციონალურ განყოფილებათა არასწორ დაჯგუფდებარებასთან. რაც თავისთავად მართვის გაძვირებასა და მმართველთა რიცხვის გაზრდას (ოთხი კავშირის პრინციპი, უკუკავშირის გათვალისწინება და სხვა მაგალითები) იწვევს.

მართვის დონეები კორპორაციაში



I. დონე განსაზღვრავს კორპორაციის საერთო პოლიტიკას.

II. განკარგულებითი და მკაცრობრივობის დონე.

III. მომსახურების გამწვევი ორგანოები, რომლებიც გამოიმუშავენ რეკომენდაციებს.

IV. აღმასრულებელი და საშემსრულებლო დონე. უ

4. კორპორაციული მართვის საკითხები

კორპორაცია – (corporatio) შუაევროპული, გვიანდელი ლათინური სიტყვაა, რომელიც პირდაპირი მნიშვნელობით – გაერთიანებას ნიშნავს. ამ სიტყვის ერთ-ერთი მნიშვნელობა გამოხატავს ადამიანთა ერთობლიობას, კავშირს, პიროვნებათა ჯგუფს გაერთიანებულს გარკვეული პროფესიული ან სხვა ნიშნით. სიტყვის მეორე მნიშვნელობა ხშირად გამოიყენება ამერიკის შეერთებულ შტატებში, კანადაში და დასავლეთის სხვა ქვეყნებში სააქციო საზოგადოებათა აღმნიშვნელ სინონიმად.

პროფესორ დ. ძნელაძის წიგნში „მსოფლიო ეკონომიკა“ (გვ. 418), კორპორაცია განმარტებულია როგორც აქციონერთა საზოგადოების ერთ-ერთი გავრცელებული ფორმა, რომელიც საერთო ეკონომიკური ინტერესების მიხედვით იქმნება კაპიტალის კონცენტრაციის გზით. თანამედროვე კორპორაციები უდიდეს მასშტაბს აღწევენ და მონოპოლიურ სიტუაციებს წარმოშობენ.

შუა საუკუნეებში – კორპორაცია ფართოდ გავრცელებული გაერთიანებაა ხელოსნების, ვაჭრების (ამქრების, გილდიების). საფრანგეთის დიდმა რევოლუციამ მოსპო ამქრული კორპორაციები, რომელთა მონოპოლიური მდგომარეობა ზღუდავდა იმ პერიოდის ბურჟუაზიური საზოგადოების საწარმოო ძალების განვითარებას.

კორპორაცია თანამედროვე გაგებით წარმოადგენს ამა თუ იმ მიზნით გაერთიანებულ პირთა ჯგუფს, რომელიც სამართლის დამოუკიდებელ სუბიექტს – იურიდიულ პირს წარმოადგენს. კორპორაცია უფრო დამახასიათებელია ინგლისურ-ამერიკული სამართლისათვის. აშშ-ში არსებობს საჯარო კორპორაციები, რომელთაც იურიდიული პირის უფლება აქვთ (მაგალითად მუნიციპალიტეტი ითვლება საჯარო კორპორაციად). აშშ-ში კერძო კორპორაციები შეესაბამება დასავლეთ ევროპის ქვეყნების სააქციო საზოგადოებებს.

კორპორაცია, როგორც მონოპოლიური სააქციო გაერთიანების ფორმა კაპიტალის კონცენტრაციისა და ცენტრალიზაციის შედეგად ფართოდ გავრცელდა აშშ-ში. თავდაპირველად კორპორაცია აღმოცენდა XIX საუკუნის შუა ხანებში. XX საუკუნის დასაწყისში კორპორაცია კაპიტალისტური საწარმოების მთავარ ფორმად იქცა. თანამედროვე პირობე-

ბში კორპორაციებს გაბატონებული მდგომარეობა უკავია აშშ-ს მეურ-
ნეობის ყველა დარგში. მათზე მოდის გადამამუშავებელი მრეწველობის
შემოსავლების 98%, ტრანსპორტში და კავშირგაბმულობაში 93%. საში-
ნაო ვაჭრობის – 76%.

კორპორაციათა მრავალფეროვანი სტრუქტურა

ნებისმიერი კორპორაციის მაღალეფექტური მუშაობისათვის აუცი-
ლებელ პირობას წარმოადგენს მყარი და სტაბილური შიდა კავშირები.

დიდ კორპორაციების მყარ შიდა კავშირებს და სტაბილურ მუშაო-
ბას კი უზრუნველყოფს ორგანიზაციული მოწყობა და მართვა.

მენეჯმენტის თეორია ორგანიზაციას, ან ორგანიზებულობაში გუ-
ლისხმობს მის ყველა ელემენტთა ერთობლივ და შეთანხმებულ მუშაობას.
ორგანიზაციის ყველა კომპონენტი, იმყოფება რა ურთიერთკავშირში,
ამედროულად ყველა მათგანი ფლობს ადაპტირების უნარს გარეშე ცვა-
ლებადი ფაქტორების მიმართ. იორგანიზაციის როგორც „ორგანიზმის“
ერთობლიობა გულისხმობს გაორებულ თავისებურებათა ერთიანობას,
როგორც მატერიალურის ასევე სოციალური საწყისისა (მატერიალური
ე. ი. ძირითადი საწარმოო საშუალებები და ფულადი სახსრები + საბარუნ-
ავი საშუალებები; სოციალურ-ადამიანთა ერთობლიობა იერარქიის ვერ-
ტიკალურ და ჰორიზონტალურ ქრილში განლაგებული პიროვნებები
თავიანთი უფლებებით, მოვალეობებით და პასუხისმგებლობით).

ორგანიზაციის ცნება აერთიანებს შემდეგ ელემენტებს: 1) მიზანი
(მიზნები) და ამოცანები; 2) ამოცანათა დაჯგუფება შესასრულებელ სამუ-
შაოთა გამოკვეთის მიზნით; 3) სამუშაოთა დაჯგუფება სახეობათა და ჰვე-
დანაყოფთა მიხედვით; 4) უფლებამოსილებათა დელეგირება, პასუხისმგე-
ბლობის განაწილება მართვის იერარქიულ დონეთა შესაბამისად; 5) მო-
ტივირებული, ორგანიზაციული კლიმატის შექმნა თანამშრომელთა
მხრიდან დაკისრებულ მოვალეობათა სრულფასოვნად შესრულების მიზ-
ნით, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის მთავარი მიზნის დროულ და
მაღალხარისხოვან განხორციელებას; 6) კომუნიკაციურ სისტემათა პრო-
ექტირება და განხორციელება ოპტიმალურ გადაწყვეტილებათა მისაღე-
ბად, სრულფასოვანი კონტროლისა და კოორდინაციის განსახორციელე-
ბლად; 7) ერთიანი ორგანიზაციული სისტემის ჩამოყალიბება, რომელიც
უზრუნველყოფს ურთიერთშეთანხმებულ და შეთანაწყობილ მოქმედე-

ბებს ორგანიზაციის ყველა ელემენტს შორის და გარემოში ცვალებად პირობათა მიმართ სწრაფი ადაპტირების უნარის ჩამოყალიბებას.

სტრუქტურა წარმოადგენს ორგანიზაციის მდგრად კონსტრუქციას, რომლის საფუძველზეც აიგება კორპორაციის მართვის მთლიანი სისტემა. ეს კონსტრუქცია შედგება როგორც კომუნიკაციური, ასევე მბრძანებლურ-განმკარგულებელი და საინფორმაციო არხებისაგან. ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე გავლენას ახდენს რიგი ფაქტორები, მათ შორის გამოსაყოფია: მეცნიერულ-ტექნიკური, ეკონომიკური, სოციალურ-პოლიტიკური და სხვა.

მართველობითი პროცესის ოპტიმალური უზრუნველყოფა განპირობებულია უფლებამოსილებათა რაციონალური განაწილებით მართვის სისტემის იერარქიულ დონეთა შორის. არანაკლებ მნიშვნელოვანია მართვის ფუნქციათა აღსრულების ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ზომიერი შეთანაწყობა.

ცენტრალიზაცია ნიშნავს მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღების კონცენტრაციას მართვის უმაღლეს დონეზე.

დეცენტრალიზაცია გულისხმობს უფლებათა და პასუხისმგებლობათა დელეგირებას (გადაცემას, გადანაწილებას) მართვის საშუალო და დაბალ დონეებზე.

ეს ორი ცნება: ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია ძალაუფლების გადანაწილების თვისობრივად განსხვავებულ ფორმებს წარმოადგენენ. მათი ოპტიმალური შეთანაწყობა, ანუ ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის პროპორციების სწორი შერჩევა უზრუნველყოფს ოპერატიულობას და რეალურ მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღების შეძლებლობებს.

ყოველივე აღნიშნული კი ხელს უწყობს მმართველთა შორის უფლებათა, მოვალეობათა, პასუხისმგებლობათა სწორ განაწილებას და კონტროლის განხორციელებას იერარქიის მთელ „ვერტიკალზე“.

ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმიზაციის ამოცანა დაკავშირებულია აგრეთვე მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების ოპერატიულობასთან. ნებისმიერი მმართველობითი გადაწყვეტილება თავისდროულად უნდა იქნეს მიღებული და სასურველია ინფორმაციის წყაროს სიახლოვეს, ანუ ინფორმაცია უნდა იყოს რაც შეიძლება ახალი და ყოველმხრივ გადამოწმებული (ჭეშმარიტი).

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები წარმოადგენს იმ ინსტრუმენტს, რომლის მეშვეობითაც შესაძლებელია კორპორაციის შიდა

პრობლემების რეგულირება და კოორდინაცია. ამიტომ მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურებისადმი ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნაა კორპორაციის მართვის და მისი მუშაობის მანევრირების უნარი ცვლადი პირობების მიმართ. ამ პირობების ცვლილებები შეიძლება გამოწვეული იყოს მოთხოვნის დაცემით ან ამაღლებით, კონკურენტთა მოქმედებით. შესაძლებელია ცვლილებები გამოწვეულ იქნეს პროდუქციის სიჭარბით ბაზარზე და ფასების დაცემით, კორპორაციის ნაწარმის წილის დაცემით მოქმედ ბაზარზე, ან ახალი უფრო პროგრესული პროდუქციის შემოქრით ამავე ბაზარზე.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებას და კორპორაციის მუშაობის ჩამოყალიბებას განაპირობებს ორგანიზაციის მიზნები და სტრატეგია.

მიზანი ან მიზნები — ეს კორპორაციის ის სასურველი მდგომარეობაა მომავალში, რისთვისაც ყალიბდება ორგანიზაცია.

დასახული მიზნების შემდეგ კორპორაციის ხელმძღვანელობა აყალიბებს მთავარ მიმართულებებს, ანუ აყალიბებს კორპორაციის პოლიტიკას. კორპორაციის პოლიტიკის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს სტრატეგიული კონცეფციის ჩამოყალიბება. კორპორაციის სტრატეგია კი განსაზღვრავს გრძელვადიანი და მოკლებერიოდის მიზანთა განხორციელების გზებსა და მეთოდებს.

კორპორაციის ძირითადი მიზნის განხორციელება დამოკიდებულია სამ ძირითად ფაქტორზე: შერჩეულ სტრატეგიაზე, მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე და სტრუქტურის ოპტიმალურ ფუნქციონირებაზე ანუ იმ პირობების სრულ გათვალისწინებაზე თუ რა კონკრეტულ პირობებშიც უხდება ფუნქციონირება კორპორაციას.

კორპორაციის სტრატეგია არის ძირითადი საშუალება დასახული მიზნის მისაღწევად. ამავე დროს სტრატეგია წარმოადგენს იმ ყოვლისმომკველ კონცეფციას, რომელიც უნდა ითვალისწინებდეს მიზნის მისაღწევად ხელთარსებულ რესურსების ოპტიმალურ გამოყენებას. დასახული მიზნის მიღწევა კი მოითხოვს რიგი პრობლემების გადაწყვეტას, კერძოდ: **სტრატეგიულს, ადმინისტრაციულს და ოპერატიულს.**

სტრატეგიულ პრობლემებს, უპირველეს ყოვლისა, მიაკუთვნებენ:

1. პროდუქციის ან მომსახურების სახეობის შერჩევას, რომელსაც აწარმოებს კორპორაცია ინვესტიციებისა და დაფინანსების წყაროებით;
2. სათანადო ბაზრისა და მომხმარებლის შერჩევა;
3. ტექნოლოგიის შერჩევა.

ადმინისტრაციულ საკითხებში იგულისხმება:

1. კორპორაციის ორგანიზაციული მოწყობა;
2. მმართველთა შორის უფლებათა და მოვალეობათა გამიჯვნა და დაკისრება;
3. შესასრულებელ სამუშაოთა მოცულობისა და თანმიმდევრობის დადგენა;

4. საინფორმაციო და ანგარიშსწორების სისტემის ჩამოყალიბება.

ოპერატიულ საკითხებს მიეკუთვნება:

1. საწარმოო ოპერაციათა მიმდინარე (ოპერატიული) დაგეგმვა;
2. ფასწარმოქმნის საკითხთა მართვა;
3. სარეკლამო პროექტების განხორციელება და სამუშაოთა წარმოება;
4. კვლევითი და ანალიტიკური სამუშაოების წარმართვა.

კორპორაციის ორგანიზაციული მართვის სისტემის ძირითად საკითხს წარმოადგენს დასახული მიზნის ან მიზნების განხორციელება, მაგრამ კორპორაციის მართვის პროცესში ორგანიზაციაზე მოქმედებს რიგი შიდა და გარე ფაქტორები.

კორპორაციაზე მოქმედი შიდა ფაქტორების რეგულირება და კორდინაცია ხორციელდება მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების გამოყენების შედეგად თუ ხელმძღვანელობა საკმაოდ ობიექტურ ინფორმაციას ფლობს.

კორპორაციის მუშაობაზე მოქმედი გარეშე ფაქტორები, რომლებიც წარმოიშვება ბაზრის მდგომარეობის მკვეთრი ცვლილებების, სამომხმარებლო მოთხოვნის ამალღებით ან დაცემით (ვარდნით), მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის შედეგად და სხვა ფაქტორების გავლენით, ხელმძღვანელობისგან მოითხოვენ სწრაფ რეაგირებას. ამიტომ მართვის სისტემა უნდა იყოს ადაპტირებადი, მას უნდა გააჩნდეს მკვეთრ გავლენათა მიმართ რეაგირების, მათგან თავდაცვის ან მათი შერბილების შესაძლებლობა. ეს ძირითადად მიიღწევა მართვის დონეთა შესატყვისად მმართველობითი უფლებების და მოვალეობების გადანაწილებით (დედეგირებით) იმ რგოლებზე, რომელთაც უშუალო შეხება აქვთ ზეგავლენის სფეროებთან და ოპერატიულად შეუძლიათ მიიღონ საჭირო ზომები.

დასკვნის სახით შეიძლება აღინიშნოს ის, რომ სტრატეგიული მოქნილობა და ადაპტირების უნარი სერიოზულ საკითხებს აყენებს კორპორაციის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების შერჩევა-შემუშავების ამოცანების წინაშე. ორგანიზაციული ფორმები მოითხოვენ მუდმივ

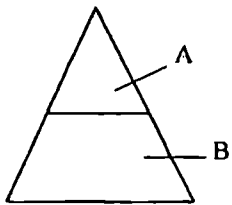
დახვეწას და განახლებას. შესატყვისად შეცვლილ გარემო პირობებსა და აუცილებელია ინფორმაციული უზრუნველყოფის სათანადო მექანიზმის უწყვეტი მუშაობა.

ეკონომიკურ თეორიასა და პრაქტიკაში არსებობს მრავალი ტიპის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა. კერძოდ:

1. ხაზობრივი სტრუქტურა (მარტივი სისტემებისათვის);
2. ხაზობრივ-შტაბური სტრუქტურა (ნაკლებად რთული);
3. ფუნქციონალური სტრუქტურა (ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული) საშუალო სირთულის სისტემებისთვის;
4. დივიზიონალური სტრუქტურა;
5. მატრიცული სტრუქტურა;
6. ახლის ძიებაზე ორიენტირებული სტრუქტურა,
7. ბოლო პერიოდში ფართო გავრცელება ჰპოვა კორპორაციათა შემადგენლობაში მკირე დანერგვითი (დამნერგავი) ე.წ. „რისკის“ ფირმების შექმნამ, ახლის ძიებაზე ორიენტირებული სტრუქტურების ჩამოყალიბებამ.
8. კონგლომერაციული, ანუ შერწყმული მრავალფუნქციური სტრუქტურები (4, 5, 6, 7, 8 კორპორაციული სტრუქტურებისათვის).

კორპორაციული მართვის ორბანომები

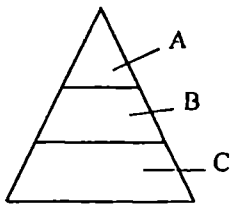
კორპორაციის ორგანიზაციული სტრუქტურა შეიძლება წარმოვიდგინოთ იერარქიული პირამიდის სახით. თუ ფირმა მარტივია, მაშინ გვექნება ორსაფეხურიანი, ანუ ორდონიანი პირამიდა A და B დონით (ნახ. 1).



ნახ. 1

აღნიშნული პირამიდის ფუძე ანუ B დონე წარმოადგენს ადმინისტრაციულ დონეს, ანუ წარმოებათა ხელმძღვანელთა დონეს. A დონე — კი უმაღლესი ხელმძღვანელობის დონეა. რაც უფრო ფართოვდება და რთულდება ორგანიზაცია და ღებულობს კორპორაციის სახეს, ანუ ხდება რთული საწარმოო კომპლექსი, მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა უფრო რთულ სახეს მიიღებს. იგი შეიძლება წარმოვიდგინოთ სამდონიანი პირამიდის სახით (ნახ. 2).

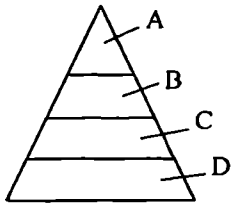
ნიათი პირამიდის სახით (ნახ. 2).



ნახ.2

უმაღლესი ხელმძღვანელობის ამ სტრუქტურაში A დონესა და C დონეს ანუ წარმოების ხელმძღვანელთა ადმინისტრაციულ დონეს შორის ჩნდება B მმართველობითი დონე, ეს არის საწარმოო განყოფილებათა დონე, რომლის ძირითად ფუნქციას წარმოადგენს ერთგვაროვან წარმოებათა ჯგუფის ხელმძღვანელობა (განყოფილებათა ხელმძღვანელობა).

თანამედროვე მძლავრი კორპორაციების მართვა, როგორც წესი, ხორციელდება ოთხდონიანი იერარქიული მართვის სისტემით (ნახ. 3).



ნახ.3

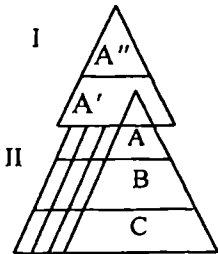
A – უმაღლესი ხელმძღვანელობა, რომელიც წყვეტს სტრატეგიულ პრობლემებს;

B – დონე ხელმძღვანელობს ერთგვაროვან წარმოებათა ჯგუფებს;

C – დონე წარმოებათა ადმინისტრაციული ხელმძღვანელები;

D – დონე ცალკეული წარმოებების ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელთა მართვის დონე.

მსხვილ სამეურნეო სტრუქტურებში ზოგჯერ ყალიბდება მართვის რთული ხუთდონიანი სისტემა, ამ შემთხვევაში მართვის პირამიდა სქემატურად შემდეგ სახეს მიიღებს ნახ.4 ანუ სახეზეა ხუთდონიანი მართვის სისტემა. დავახასიათოთ ცალკეული დონე: A'' – კორპორაციის მართვის უმაღლესი დონე ანუ კორპორაციის აქციონერთა საერთო კრება; A' – სამეთვალყურეო საბჭო (3 ან 21 წევრისაგან შემდგარი) კორპორაციის საერთო კრება ირჩევს ორ მესამედს, ერთი მესამედი შეიძლება აირჩეს კორპორაციის მუშაკებისაგან (4 წლის ვადით).



ნახ.4

A დონე – დირექტორატი (დირექტორები) კორპორაციის ხელმძღვანელობა და მისის წარმომადგენლობა. დირექტორთა უფლებამოსილებანი განისაზღვრება სამეთვალყურეო საბჭოს მიერ დადგენილი შინაგანაწესით.

B დონე ადმინისტრაციული მართვის დონეა ამ შემთხვევაში (ფუნქციონალური ქვედანაყოფებით); C – ოპერატიული მართვის დონე.

B დონე ადმინისტრაციული მართვის დონეა ამ შემთხვევაში (ფუნქციონალური ქვედანაყოფებით); C – ოპერატიული მართვის დონე.

როგორც ნახ.4-დან ჩანს პატარა პირამიდა II კორპორაციაში შეიძლება რამდენიმე შედიოდეს, მაგრამ მიუხედავად ამისა კორპორაციას I დონე საერთო ექნება.

კორპორაციის მართვის სტრუქტურის ფორმირებისას ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პრობლემად შეიძლება განვიხილოთ საკითხთა გარკვეული წრე, კერძოდ, ის საკითხები, რომელთა გადაწყვეტა ვეალებათ იერარქიული ვერტიკალის სხვადასხვა დონეთა მენეჯერებს. ასე მაგალითად, კორპორაციის ოთხდონიანი ორგანიზაციული მართვის სისტემის პირობებში, პირამიდის უმაღლესი A დონის მმართველების ძირითადი მოვალეობაა კორპორაციის ზოგადი პოლიტიკის ჩამოყალიბება. მეორე, ანუ B დონის მენეჯერთა მოვალეობაა განახორციელოს განმკარგულებელი და საკოორდინაციო ფუნქციები. მესამე C დონის მენეჯერთა ძირითადი საქმიანობა განისაზღვრება შტაბური მოღვაწეობით. შტაბური მმართველები, ანუ ფუნქციონალურ ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელები გამოიმუშავენ რეკომენდაციებს. პირამიდის მეოთხე D დონის მენეჯერები აღმასრულებლები არიან. ამ დონეს საშემსრულებლო ოპერატიულ დონესაც უწოდებენ.

მსხვილი კორპორაციების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა, უმეტეს შემთხვევაში, სააქციო საზოგადოების სახეს ღებულობს. ამ პირობებში კორპორაციის მართვის უმაღლეს ორგანოს წარმოადგენს აქციონერთა საერთო კრება, ანუ მართვის უმაღლესი ორგანო A დონე.

აქციონერთა კრებაზე აქციონერები ირჩევენ დირექტორთა საბჭოს. ამტკიცებენ სააქციო საზოგადოების წესდებს და, აუცილებლობის შემთხვევაში, მასში შეაქვთ ცვლილებები. აქციონერთა კრებაზე წყდება კორპორაციის შერწყმა, ან გამოყოფა, კორპორაციის ლიკვიდაციაც კი. კორპორაციის აქციონერთა კრების პრეროგატივაა კორპორაციის საკუთრებაში მყოფი ძირითადი საწარმოო საშუალებებისა და ქონების გაყიდვის, არენდით გაცემის, გაცვლის, გასხვისების, დივიდენდების ოდენობისა და გაცემის წესისა და სხვა მნიშვნელოვან საკითხთა გადაწყვეტა.

კორპორაციის საქმიანობაზე სრული პასუხისმგებლობა ეკისრება დირექტორთა საბჭოს. დირექტორთა საბჭო განახლდება ყოველწლიურად. მის შემადგენლობაში შეიძლება აირჩიონ საშუალოდ 11-15 ადამიანი, როგორც სააქციო საზოგადოების წევრებისაგან შემდგარი ჯგუფი, ასევე მიწვეული სპეციალისტებით შევსებული (სამართლის სპეციალისტების, ფინანსისტების, ტექნოლოგების ან სხვა პრაქტიკული გამოცდილების მქონე პირებით). სააქციო საზოგადოების წევრები დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობაში, როგორც წესი, აირჩევიან კორპორაციის აღმინისტრატ-

ციიდან, ანუ კორპორაციაში შემავალ ქვედანაყოფთა ხელმძღვანელები. მსხვილ კორპორაციათა მმართველობაში ირჩევენ, როგორც წესი, ორ ხელმძღვანელს: დირექტორთა საბჭოს თავმჯდომარეს და კორპორაციის პრეზიდენტს. დირექტორთა საბჭოს მიწვეული წევრები ძირითადად საბჭოს შემადგენლობის 1/4 შეადგენენ. ისინი, არ წარმოადგენენ კორპორაციაში მომუშავე პირებს, ბანკების, საინვესტიციო კომპანიათა, სხვა ფირმათა წარმომადგენლებს, დამოუკიდებელ ადვოკატებს, საზოგადოებრივ ორგანიზაციათა წარმომადგენლებს, კორპორაციაში შემავალ ფირმათა ყოფილ ხელმძღვანელებს და სხვა. მოწვეულ პირთა ჩართვა (არჩევა) დირექტორთა საბჭოს შემადგენლობაში ძირითადად ემსახურება საბჭოს დამოუკიდებლობის, მიუყვარებლობისა და გადაწყვეტილებათა მიღების ობიექტურობის დამკვიდრებას. გარდა აღნიშნულისა, მიწვეული პირები ემსახურებიან კორპორაციის კავშირების და ურთიერთობათა გაფართოებას სხვა ფირმებთან. ორგანიზაციებსა და დაწესებულებებთან, ხელს უწყობენ გარეშე ფაქტორთა გავლენის შერბილებას. მათ შორის აღსანიშნავია: საბაზრო კონიუნქტურა, სახელისუფლებო ორგანოთა პოზიციები, საზოგადოებრივი აზრი და სხვა.

დირექტორთა საბჭოს სხდომათა სიხშირე დამოკიდებულია კორპორაციის სპეციფიკურობაზე, მისი საქმიანობის თავისებურებებზე. საბჭოს სხდომები შეიძლება ტარდებოდეს: ყოველკვირეულად, ყოველთვიურად, ან კვარტალში (სამ თვეში) ერთხელ, ოღონდ თანაბარი შუალედით სხდომებს შორის. ზოგიერთი მნიშვნელოვანი საკითხების გადაწყვეტა ხორციელდება არაფორმალურ თათბირებზე, კორპორაციის მართვისათვის მიზნობრივი საკითხების გადასაწყვეტად შესაძლოა ჩამოყალიბდეს შესაბამისი კომიტეტები.

კორპორაციის დირექტორთა საბჭო ახორციელებს სამ ძირითად ფუნქციას:

- ადმინისტრაციის შერჩევა და დანიშვნა;
- კორპორაციის გლობალურ საკითხთა გადაწყვეტა (ანუ კორპორაციის მოღვაწეობის ძირითადი აქტების მიღება);
- ადმინისტრაციის მოღვაწეობის ზედამხედველობა და კონტროლი.

დირექტორთა საბჭოს უპირველეს ამოცანას წარმოადგენს ადმინისტრაციის საკვანძო თანამდებობებზე გამოცდილი და მაღალპროფესიული კადრების შერჩევა და დანიშვნა. კონტრაქტი, როგორც წესი, ერთი წლით ფორმდება. ეს პირველ რიგში ეხება: კომპანიის მთავარ ხელმძღვანელებს, ფირმათა პრეზიდენტებს, ერთ ან რამოდენიმე ვიცე-პრეზიდენტს, მთავარი იურიდიულ მრჩეველს, ხაზინადარს და სხვა.

დირექტორთა საბჭოს უმთავრეს ამოცანას წარმოადგენს ის, რომ მან უზრუნველყოს კორპორაციის მომგებიანი მოღვაწეობა, აქციონერთა მზარდი დივიდენდები და კორპორაციის მდგრადი განვითარება.

ადმინისტრაცია სისტემატურად აწვდის დირექტორთა საბჭოს აუცილებელ ინფორმაციას, როგორც დაქვემდებარებული სისტემის მოღვაწეობის შესახებ, აგრეთვე მის ფარგლებს გარეთ მიმდინარე პროცესების გასაცნობად. დირექტორთა საბჭო აფასებს ადმინისტრაციის მუშაობას და, აუცილებლობის შემთხვევაში, შეუძლია იგი დაითხოვოს. ადმინისტრაციის დათხოვნა უკიდურესი ზომაა, რომელიც გამოიყენება კორპორაციის კრიზისულ მდგომარეობაში ჩავარდნის დროს. კორპორაციის ხელმძღვანელობა (ადმინისტრაცია) სამეურნეო წლის შედეგების შესახებ ანგარიშს აბარებს დირექტორთა საბჭოს. დირექტორთა საბჭო წელიწადში ორჯერ მაინც ახორციელებს სამეურნეო გეგმის შესრულების მიმდინარეობის შემოწმებას.

დირექტორთა საბჭოს წევრები შესაბამისად ანგარიშვალდებულნი არიან და აწვდიან ინფორმაციას კორპორაციის მუშაობის შესახებ აქციონერებს, სახელმწიფო მოხელეებს და საზოგადოებრიობას. აქციონერებს (აქციათა მფლობელებს) უფლება აქვთ გაეცნონ საფინანსო და კორპორაციის მუშაობასთან დაკავშირებულ სხვა დოკუმენტებს.

დირექტორთა საბჭოს წევრები ინდივიდუალურად (პიროვნულად) და კოლექტიურად აგებენ პასუხს აქციონერთა წინაშე. გაკოტრების შემთხვევაში ისინი აგებენ პასუხს, როგორც ადმინისტრაციული, ასევე სისხლის სამართლის პასუხისმგებლობითაც, თუ ამ გადაწყვეტილებას მიიღებს სასამართლო.

კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობა შეირჩევა ორგანიზაციის სირთულისა და მის წინაშე მდგარი ამოცანების შესატყვისად. თანამედროვე პირობებში განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კოლექტიური მართვის ანუ გუნდური მართვის პრინციპებს. პ. დრაკერის სიტყვებით: „Эра одного человека, „Наполеона промышленности“ окончилась. Маленький Цезарь стал анахронизмом. Единличное высшее управление - главный тормоз в развитии бизнеса“

თანამედროვე მსხვილი კორპორაციების ოპტიმალური მართვის განხორციელებისათვის დირექტორთა საბჭოსთან იქმნება კომიტეტები, რომლებიც წარმოადგენენ კოლექტიურ საკოორდინაციო-სათათბირო ორგანოს. ამ კომიტეტებში აერთიანებენ როგორც უფლებამოსილ მენეჯერებს, ასევე წამყვან სპეციალისტებს. კომიტეტები წარმოადგენენ მექანიზმს საშუალოდ რგოლის ადმინისტრაციასა და დირექტორთა საბჭოს შორის წარმოქმნილ გაუგებრობათა დასარეგულირებლად. ადმინისტრაციის უმ-

აღლესი ხელმძღვანელობა კომიტეტების მეშვეობით წინასწარ განიხილა-
ვენ მნიშვნელოვან განკარგულებათა პროექტებს, ორგანიზაციის ბიუჯეტ-
ტებს, გარკვეული მიმართულების პროგრამებსა და სხვა დოკუმენტებს.

კომიტეტის წევრთა მიერ განხილული პროექტები და დოკუმენტები
შენიშვნებით და შესწორებებით გადაეცემა დირექტორთა საბჭოს. კომი-
ტეტის წევრთა მოვალეობაში შედის ადმინისტრაციისა და საბჭოს წევ-
რთა კონსულტირებისა და მათთვის მაღალპროფესიული დახმარების გაწევა.

დიდ კორპორაციებში, ძირითადად იქმნება შემდეგი კომიტეტები:
ადმინისტრულ-ებელი, საფინანსო და სარევიზიო ფუნქციებით.

ადმინისტრულ-ებელი კომიტეტი ფაქტობრივად წარმოადგენს
კორპორაციის უმაღლესი ორგანოს „შტაბს“ შტაბი ამუშავებს კორპო-
რაციის გენერალურ პოლიტიკას, ორგანიზაციის მატერიალურ-ტექნიკუ-
რი ბაზის განვითარებისა და საწარმო-შეურთვებრივი მართვის ზოგად
საკითხებს. ადმინისტრულ-ებელი კომიტეტი აყალიბებს კორპორაციის სოცი-
ალური ხასიათის პროგრამებს და საწარმოო განყოფილებათა ფინანსი-
რების ბიუჯეტებს.

საფინანსო კომიტეტი წარმართავს კორპორაციის საფინანსო
პოლიტიკას, ითანხმებს ფასწარმოქმნის საკითხებს. იხილავს და აფასებს
კაპიტალდამბანდებათა გეგმებს, ფინანსური რესურსების მოძრაობის სა-
კითხებს.

სარევიზიო კომიტეტი ფუნქციები მისი სახელწოდებიდან გა-
მომდინარეობს. მისი ძირითადი ამოცანაა რევიზიებისა და შემოწმებების
ჩატარება, სათანადო დასკვნების წარდგენა დირექტორთა საბჭოსა და ად-
მინისტრაციისაში.

ბოლო პერიოდში, ბევრი კორპორაცია ქმნის „*კორპორაციის
უმაღლეს ხელმძღვანელთა ოფისებს*“. ოფისი, როგორც წესი,
განლაგებულია პრესტიჟულ ადგილზე. ოფისი იქმნება დირექტორთა საბ-
ჭოს თავმჯდომარისა და პრეზიდენტისათვის. რიგ შემთხვევებში. ოფისში
განლაგებულია სხვა კაბინეტებიც, მაგალითად, რამოდენიმე წამყვანი სპე-
ციალისტისა და ვიცე-პრეზიდენტების სამუშაო ოთახები. ოფისში ორი ან
მაჭიმუმ 6 (ექვსი) კაბინეტია მცირე ტექნიკური პერსონალით. ოფისი
არაა სათათბირო ორგანო. იგი სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა მიღე-
ბის საშუალებაა.

კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის დახმარებისა და
ხელშეწყობის მიზნით აყალიბებენ ცენტრალურ სამსახურებს (შტაბებს).
ეს სამსახურები ასრულებენ კონკრეტულ ფუნქციებს: საინფორმაციო,
კვლევითს, მარკეტინგულს და სხვა. ცენტრალური სამსახურების რაოდე-
ნობა და ფუნქციები გამომდინარეობს კორპორაციის სპეციფიკიდან.

დიდ კორპორაციებში ოპერატიული მართვის ძირითად (მთავარ) საკვანძო რგოლს წარმოადგენს საწარმოო განყოფილებები. განყოფილებას ხელმძღვანელობს ვიცე-პრეზიდენტი, იგი წარმოადგენს კორპორაციის აღმასრულებელ ხელისუფლებას. ვიცე-პრეზიდენტს მინიჭებული აქვს უფლება გადაწყვიტოს მის კომპეტენციაში შემავალი მიმდინარე საკითხები. განყოფილების ხელმძღვანელი ამ უშუალებს, კორპორაციის სტრატეგიული გეგმებიდან გამომდინარე, მიმდინარე და პერსპექტიულ პროგრამებს. განყოფილების ხელმძღვანელის (ვიცე-პრეზიდენტის) ძირითად ფუნქციებს წარმოადგენს: კოოპერირების საკითხები სხვა წარმოებებთან, პროდუქციის რეალიზაციის, ნედლეულით მომარაგების საკითხები და კადრების შერჩევა დაქვემდებარებულ ქვედანაყოფებში.

კორპორაციის მართვის სტრუქტურიდან გამომდინარე განყოფილებებში შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი ფუნქციონალური სამსახურები: კონტროლის სამსახური, სამეცნიერო-კვლევითი ქვედანაყოფი, შრომის ორგანიზაციის, შრომის დაცვის და უსაფრთხოების, პროდუქციის რეალიზაციის და სხვა.

კორპორაციაში შემავალი სამრეწველო საწარმოების მართვის აპარატი შედგება ადმინისტრაციისაგან (სახაზო პერსონალი), საინჟინრო-ტექნიკური მუშაკებისაგან, რომლებიც მუშაობენ უშუალოდ საწარმოო ქვედანაყოფებში (ძირითადი, დამხმარე და მომსახურე). ადმინისტრაციაში იგულისხმება ქარხნის დირექტორი, მმართველი (მენეჯერი) წარმოების საკითხებში, სააპქროთა უფროსები და უზნების ოსტატები.

კორპორაციაში შემავალი ქარხნის დირექტორი წარმოადგენს მართვის სისტემის საშუალო რგოლის მმართველს (მენეჯერს), რომელიც აგებს პასუხს კორპორაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობის წინაშე ქარხნის საწარმოო შედეგებზე.

დასკვნის სახით: კორპორაციის მართვის სისტემა შეიძლება მარტივად წარმოვიდგინოთ მართვის დონეთა მიხედვით შემდეგი სახით:

- I – უმაღლესი კორპორაციის პოლიტიკის განმსაზღვრელი დონე;
- II – განმკარგლებელი-საკოორდინაციო;
- III – გადაწყვეტილებათა მომზადების ხელშემწყობი დონე;
- IV – აღმასრულებელი დონე.

თანამედროვე პირობებში მსხვილი სამეურნეო სტრუქტურების როლი მნიშვნელოვანია ინტეგრაციულ პროცესებში. განსაკუთრებით ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებში. ამ საკითხებს საკმაო ადგილი ეთმობა ე. მ. დოქტორ ნოდარ ჭითანავას მონოგრაფიაში „გარდამავალი პერიოდის სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემები“, თბ., 1999, გვ.179-200.

დაგეგმვა წარმოადგენს მართვის ერთ-ერთ მთავარ ფუნქციას. ეს ფუნქცია უზრუნველყოფს მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგების გამო-რიცხვას, ამავე დროს შეარბილებს კორპორაციაზე მოქმედ გარეშე ფაქ-ტორებს, რომელთა მიმართაც კორპორაციას არ გააჩნია მათზე გავლენის მოხდენის და მათი სრული გამორიცხვის უნარი. დაგეგმვა უზრუნველყოფს კორპორაციის იმ ძირითად საკითხთა გადაწყვეტას, რომელთა გან-ხორციელებაზეცაა ორიენტირებული კორპორაციის პოლიტიკა. იმავე დროულად დაგეგმვა, როგორც მართვის ფუნქცია, უზრუნველყოფს კორპორაციის ქვედანაყოფთა ოპტიმალურ ეკონომიკურ ფუნქციონირე-ბას და ხელს უწყობს ობიექტური კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბებას და მის ფუნქციონირებას.

დაგეგმვის პროცესი კორპორაციაში მოიცავს მართვის ყველა დონეს (მაღალს, საშუალოს და დაბალს).

დაგეგმვის პროცესი კორპორაციაში მართვის ყველა დონის მიხედ-ვით ხორციელდება.

კორპორაციის მართვის უმაღლეს დონეზე მუშავდება სტრატეგიუ-ლი, გრძელვადიანი გეგმები, კორპორაციის პოლიტიკის ამსახველი გლო-ბალური პროგრამები.

მართვის საშუალო, აღმასრულებელ, ადმინისტრაციულ დონეზე დგება საშუალო პერიოდის, ანუ 5 წლამდე ვადის გეგმები, რომლებიც გა-მომდინარეობენ კორპორაციის სტრატეგიული ამოცანებიდან.

კორპორაციის მართვის საშემსრულებლო დონის სპეციალისტები ადგენენ ოპერატიულ, ანუ მიმდინარე გეგმებს (1-2 წლის).

გრძელვადიანი დაგეგმვის პროცესში განისაზღვრება კორპორაციის გლობალური ამოცანები და სტრატეგია. აქ ყალიბდება ორგანიზაციის ძი-რითადი პოლიტიკის კონცეფცია. საშუალო პერიოდის დაგეგმვის ძირი-თად მიზანს წარმოადგენს კორპორაციის წინაშე მდგარი ამოცანების განხორციელების საშუალებათა შერჩევა და მათი ობიექტური შეფასება. საშუალო პერიოდის დაგეგმვის პროცესში ყალიბდება საკადრო პოლი-ტიკა, ზოგადი საწარმოო-ტექნოლოგიური სტრატეგია, საფინანსო პოლი-ტიკის ძირითადი ასპექტები და სხვა. მოკლევადიანი დაგეგმვის პროცესში ძირითადად ხორციელდება რესურსების გამოყენების ოპტიმიზაციის ამოცანათა გადაწყვეტა. მოკლევადიანი დაგეგმვა მოიცავს 1-2 წელიწადს, მაგრამ გეგმები დეტალიზებულია წლის, კვარტლის, თვის, რიგ შემთხვე-

ვებში, უფრო მოკლე პერიოდისათვის (დეკადა, კვირა და თითოეულ დღემდე). კორპორაციის ძირითადი გეგმების დამუშავებისა და მათი შეჭერების შემდეგ ხორციელდება მათი გამოსახვა ციფრებში და კონკრეტულ მაჩვენებლებში, რის საფუძველზეც შემუშავდება კორპორაციის ბიუჯეტი. კორპორაციის ერთობლივი ბიუჯეტი არის ორგანიზაციის კონსოლიდირებული ფინანსური გეგმა, რომელიც წარმოადგენს იმ ძირითად სახელმძღვანელო დოკუმენტს, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება შესასრულებელ სამუშაოთა კონტროლი და მოვლენათა პროგნოზირება.

კორპორაციის ბიუჯეტი დამოკიდებულია ორგანიზაციის მასშტაბურობაზე და მის სირთულეზე. იგი შედგება: 1) შემოსავლებისა და გასავლების ხარჯთაღრიცხვის; 2) შრომითი და მატერიალური დანახარჯების; 3) კაპიტალდებანდებთან ხარჯთაღრიცხვის; 4) საკასო (სალაროს) გეგმის; 5) საბალანსო ხარჯთაღრიცხვის ე. წ. საბუღალტრო ბალანსისაგან.

ორგანიზაციის ბიუჯეტი ემსახურება კიდევ ერთ მნიშვნელოვან ამოცანას, რომელიც დაკავშირებულია კორპორაციის სხვადასხვა მიმართულებით მუშაობის კოორდინაციისა და ინტეგრაციის საკითხებთან, მათი ოპტიმიზაციის ამოცანებთან.

დაგეგმვის პროცესი კორპორაციაში დამოკიდებულია ორგანიზაციის მართვის სისტემაზე და მის სტრუქტურაზე. არსებობს ორგანიზაციული ფორმების ნაირსახეობა, მათ შორის შეიძლება გამოიკვეთოს ორი ძირითადი: – ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული. ცენტრალიზებული მართვის სტრუქტურის პირობებში მართვის უმაღლეს ეშელონებში იქმნება ცენტრალიზებული დაგეგმვის ორგანო (სამსახური), რომელიც ახორციელებს ცენტრალიზებული დაგეგმვის ფუნქციებს. ეს სამსახური ექვემდებარება უშუალოდ კორპორაციის პრეზიდენტს ან ერთ-ერთ ვიცე-პრეზიდენტს. ამ შემთხვევაში დაგეგმვის ცენტრალიზებული სამსახური ახორციელებს გეგმათა შემუშავებას მთელი კორპორაციისათვის და მის შემადგენლობაში შემავალი ქვედანაყოფებისათვის. კორპორაციაში შემავალ საწარმოებს არ გააჩნიათ დაგეგმვის სამსახურები. დაგეგმვის სამსახურების ცენტრალიზება გამართლებულია იმ შემთხვევაში, როდესაც საქმე გვაქვს ერთგვაროვან საწარმოთა გაერთიანებებთან. ეს სქემა გამოიყენება იმ კორპორაციებისათვის, რომელთა შემადგენლობაში შემავალი საწარმოების რიცხვი შეზღუდულია და მათი საწარმოო სპეციფიკა უახლოვდება და ემიჯნება ერთმანეთს.

დიდ კორპორაციებში (კონცერნებში), დეცენტრალიზებული მართვის სისტემის პირობებში, დაგეგმვის სამსახურები, ძირითადად, ფუნქცი-

ონირებენ განყოფილებებსა და სამრეწველო ჯგუფებში. დაგეგმვის ფუნქცია გადაცემულია (დელეგირებულია) უმაღლესი დონიდან საშუალო (აღმასრულებელ) დონეზე. უმაღლესი დონის ადმინისტრაცია კი, ახორციელებს კონცეპტუალური (ზოგადი და გლობალური) საკითხების დამუშავებას. ამ საკითხებს მიეკუთვნება: კაპიტალდაბანდებათა და ინვესტირების, წარმოების საერთო მოცულობისა და მოგების განსაზღვრის საკითხები. დეცენტრალიზებული მართვის პირობებში უმაღლესი ხელმძღვანელობა კორპორაციაში შემავალ საწარმოებს აწვდის მხოლოდ იმ ორიენტირებს (ინდიკატორებს), რომლებიც გამომდინარეობენ სტრატეგიული ინტერესებიდან. მაგალითად: კაპიტალდაბანდებათა ლიმიტებს და სხვა მონაცემებს, გამომდინარე კორპორაციის გლობალური მიზნებიდან.

დაგეგმვის სიმძიმის ცენტრის გადატანა უმაღლესი დონიდან ქვედა იერარქიულ საფეხურზე განპირობებულია კორპორაციის ფართო მასშტაბებით, მართვის სისტემის სირთულით და ორგანიზაციის წინაშე მდგარი ამოცანების მრავალფეროვნებით. რიგ შემთხვევებში, გეოგრაფიული სიშორის გამო, აუცილებელი ხდება კორპორაციაში შემავალ საწარმოთათვის მეტი დამოუკიდებლობის მინიჭება, ამავე დროს კონტროლისა და კოორდინაციის ფუნქციები მართვის უმაღლესი იერარქიული დონის პეროგატივად რჩება, ამ შემთხვევაში, ცენტრის მკირეიციზოვანი ოპერატიული სამსახურის მეშვეობით ხორციელდება ზედამხედველობა, რეგულირება და კოორდინაცია.

თანამედროვე პირობებში კორპორაციულ დაგეგმვისადმი მიდგომა ძირეულად იცვლება. თუ ადრეულ პერიოდში დაგეგმვა ხორციელდებოდა არსებული რეალური მდგომარეობიდან პერსპექტივაში, ამჯერად ყალიბდება კორპორაციის ძირითადი მიზანი, რომლისკენაც ისწრაფვის კორპორაცია და დაგეგმვა წარმოებს „მომავლიდან რეალობისაკენ“, ანუ მომავლის გამოკვეთილი მიზნიდან დღევანდლობისაკენ, თუ გაიხსენებთ დაგეგმვის ტრადიციულ მიდგომებს, გეგმების შედგენა ეფუძნებოდა მიღწეულ საბაზისო დონეს, ანუ წარსულიდან – მომავლისაკენ. დაწყებული 70-იანი წლებიდან გრძელვადიანი დაგეგმვა იცვლება სტრატეგიული დაგეგმვით. დიდ კორპორაციებში მიმდინარეობს სტრატეგიული დაგეგმვის სპეციალური სამსახურების ჩამოყალიბება. კორპორაციის სტრატეგიული გეგმების შემუშავებაში ახალი მეთოდები და მიდგომები გამოიყენება. სიახლე მდგომარეობს იმაში, რომ პროგნოზების საფუძველზე იხილება პიპოთეზური ალტერნატივები მომავალი სიტუაციური ცვლილებების გათვალისწინებით. სიტუაციური ანალიზის საფუძველზე მუშავდება გეგ-

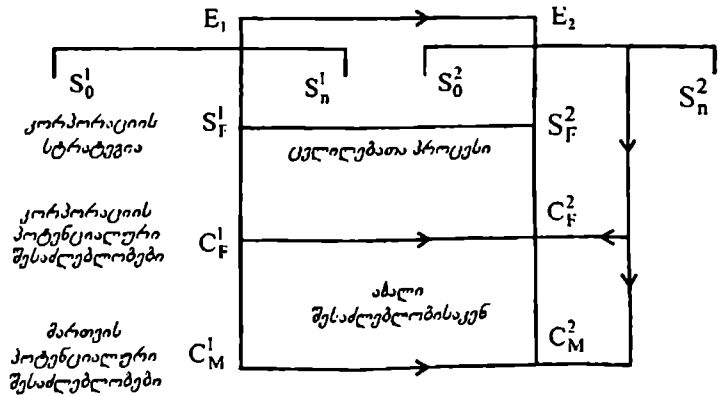
მათა ვარიანტები და მატრიცული მეთოდით მიმდინარეობს მოსალოდნელ სამეურნეო შედეგთა შეფასება. შეფასებათა საფუძველზე აირჩევა გეგმის ოპტიმალური ვარიანტი კორპორაციის შესაძლებლობათა სრული გათვალისწინებით.

დაგეგმვისადმი ახლებურმა მიდგომებმა წარმოშვეს სტრატეგიული მართვის აუცილებლობა, რათა არ მომხდარიყო ცენტრალიზებული დაგეგმვის სამსახურსა და კორპორაციის ქვედანაყოფებს შორის სირთულეთა და შეუთანხმებლობის წარმოქმნა.

სტრატეგიული მართვის კონცეფცია შემუშავდა „მაკ კინზის“ საკონსულტაციო ფირმის მიერ და პირველად დაინერგა (რეალიზებული იყო) ისეთ კორპორაციებში, როგორცაა: „ჯენერალ ელექტრკ“, „აიბმ“, „ტექსას ინსტრუმენტს“, „არმკო“ და სხვ. 80-იანი წლებიდან ამ გამოცდილებამ ფართო გასაქანი მიიღო.

სტრატეგიული მართვის პირობებში ხორციელდება კორპორაციათა პოტენციალის ობიექტური შეფასება და სიტუაციური ანალიზის საფუძველზე სტრატეგიული პოლიტიკა ყალიბდება.

სტრატეგიული მართვის სტრატეგიული არსი მდგომარეობს შემდეგში (სქემა 4.1) არასტაბილური გარემოს პირობებში E_1 დონეს შეესაბამება სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს S_0^1 -დან S_n^1 -მდე შედეგს.



სქემა 4.1 სტრატეგიული მართვის ზოგადი სქემა

კორპორაციის ხელმძღვანელობა უპირატესობას ანიჭებს რაღაც S_F^1 სტრატეგიას, რომელიც უზრუნველყოფს კორპორაციის მიზანთა ნაკლები დანახარჯებით მიღწევას. უკეთესი შედეგების მიღწევა შესაძლებელია ორი ურთიერთდაკავშირებულ ფაქტორთა ჯგუფების მეშვეობით: ფუნქციონალურით (C_F^1 და C_F^2) და მმართველობითით C_M^1 და C_M^2 პოტენციალით.

თუ ცვლილებები მნიშვნელოვანია, მაშინ კორპორაციისათვის სასურველი დონე იქნება E_2 და შესაბამისად, სტრატეგია $S_0^2 - S_n^2$. ამ შემთხვევაში კონკრეტულად აირჩევა სტრატეგია S_F^2 , რომლის განხორციელებისათვის უკვე საჭიროა შესაძლებლობათა ახალი პოტენციალი C_F^2 და C_M^2 .

5. შიგასაფხირომ დაგეგმვა

დაგეგმვა წარმოადგენს მართვის უმნიშვნელოვანეს ფუნქციას. მისი ძირითადი მიზანია: ფირმის მოღვაწეობის უარყოფითი შედეგის, გაურკვევლობისა და გარემოსწარყოფითი ზემოქმედების გამორიცხვა; ძალისხმევა ძირითად ამოცანებზე, რათა მიღწეულ იქნეს მაქსიმალური ეკონომიკური ეფექტი ზელთარსებული რესურსების სრული გამოყენებით და მოღვაწეობაზე სრული კონტროლის განხორციელებისათვის.

დაგეგმვის პროცესი მოიცავს ფირმის მართვის ყველა დონეს. დაგეგმვის საბოლოო შედეგს წარმოადგენს: გრძელვადიანი (5 და მეტი წლის გეგმები) საშუალო პერიოდის (5 წლამდე) და მოკლევადიანი ანუ ოპერატიული (1-2 წელი) გეგმების სისტემა.

გრძელვადიანი გეგმები ითვალისწინებენ ფირმის (კორპორაციის) ზოგად, სტრატეგიულ მიზნებს. საშუალო პერიოდის გეგმები განსაზღვრავენ: მიზანთა მიღწევის საშუალებათა შერჩევას. ამ გეგმებში აისახება საკადრო პოლიტიკა, საწარმოო-ტექნოლოგიური სტრატეგია, ფინანსური პოლიტიკა და სხვა.

მოკლევადიანი გეგმები (1-2 წელი) ითვალისწინებენ ფიზიკურ რესურსებს და საჭიროებენ დეტალიზებას წლების, კვარტლების, თვეებისა და, აუცილებლობის შემთხვევაში, უფრო მოკლე პერიოდებისათვის.



გეგმების შემუშავების შემდეგ ისინი ციფრობრივ მონაცემებში გამოისახება და დგება ფირმის ბიუჯეტი. ბიუჯეტი კი წარმოადგენს ფირმის საფინანსო გეგმას, რომელიც საფუძველია ფირმის საქმიანობის სრული კონტროლის განხორციელებისათვის ყველა საფინანსო-კომერციული ოპერაციებისა. როგორც წესი, რამდენიმე სახის ბიუჯეტი ხორციელდება, რომელიც შეიძლება შემდეგი სახით დაეაჯგუფოთ:

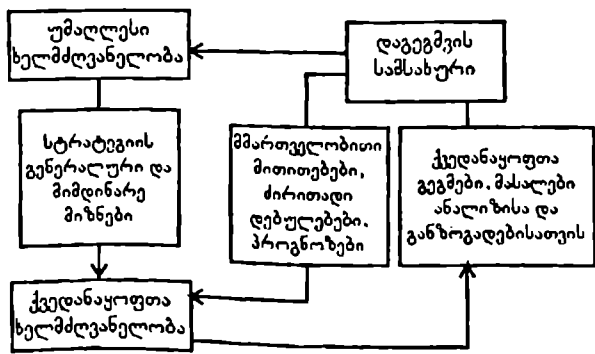
- 1) შემოსავლებისა და გასაღების ხარჯთაღრიცხვა;
- 2) დროისა და მატერიალური რესურსების ხარჯთაღრიცხვა;
- 3) კაპიტალდაბანდებათა ხარჯთაღრიცხვა;
- 4) საკასო (სალაროს) ბიუჯეტი;
- 5) საბალანსო ხარჯთაღრიცხვა.

ფირმის ბიუჯეტი წარმოადგენს აგრეთვე მოლუაწეობის კოორდინაციისა და ინტეგრაციის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს. /

შიდასაფირმო დაგეგმვა წარმოადგენს მართვის იმ ძირითად შემადგენელ ნაწილს, რომელიც შეიცავს ბევრ მრავალფეროვან (მრავალსახეობრივ) ორგანიზაციულ ფორმებს.

შიდასაფირმო დაგეგმვის ტექნოლოგია განსხვავებულია ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული მართვის პირობებში. ცენტრალიზებული მართვის ფორმებში არსებობენ ცენტრალური მართვის ორგანოები, დეცენტრალიზებულში კი ეს ფუნქციები გადაცემულია დამოუკიდებელ ქვედანაყოფებში, მართვის ზედა უმაღლეს დონეზე კი ხორციელდება სტრატეგიის განსაზღვრა. X

დაგეგმვის ზოგადი სქემა



6. სტრატეგიული მართვის საკითხები

სტრატეგიული მართვის დისციპლინის შესწავლის ძირითადი მიზნები და ამოცანები მდგომარეობს იმაში, რომ ქვეყანაში მიმდინარე რეფორმების პროცესში წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის საკითხები მოითხოვს განსაკუთრებულ ახლებურ მიდგომას. პროცესებს, რომლებიც ამჟამად მიმდინარეობს მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში, უწოდებენ „მართვის წყნარ რევოლუციას“. ეს პროცესები ემთხვევა მსოფლიოს მაღალგანვითარებული ქვეყნების შედწევას ინფორმაციული ეპოქის სტადიაში. ძველი რაციონალისტური მართვის სანაცვლოდ ბოლო წლებში წარმოჩნდა ახალი არაფორმალური, ანუ განახლების ემპირიულის ან მარკეტინგულის, ინდივიდუალისტურის საინფორმაციო მიდგომა მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში.

სტრატეგიული მართვის თანამედროვე კონცეფციის წანამძღვრებს წარმოადგენენ:

- ეკონომიკაში თვითრეალიზებად ადამიანებზე დაყრდნობა, რომელთაც აღქმული აქვთ საბაზრო ურთიერთობათა თავისებურებანი;

- თანამედროვე ფირმა (ორგანიზაცია) განიხილება, როგორც ცოცხალი ორგანიზმი, ადამიანთა ჯგუფისაგან შემდგარი, რომელთაც აერთიანებენ ერთობლივი ფასეულობანი.

- თანამედროვე წარმოება (ფირმა) უნდა განიცდიდეს მატერიალური და სოციალური მახასიათებლების მუდმივ განახლებას, გარემოს ცვალებად ფაქტორთა გათვალისწინებით.

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

სტრატეგიული მართვის ახალი კონცეფცია მოითხოვს ახლებურ მიდგომას პერსონალის მიმართ, ახალ მმართველობით კულტურას, რაც გულისხმობს რადიკალური ცვლილებებისადმი სწრაფვას, რისკისთვის მზადყოფნას, ახალ, პროგრესულ შესაძლებლობათა შემოქმედებითი ძიების უნარს და სხვა.

მართვის თეორიათაგან სტრატეგიული მართვისა და მისი მთავარი ფუნქციის – სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძვლად უპირატესად გამოიყენება სიტუაციური თეორია, რაც მოწმობს იმას, რომ ორგანიზაციის შიდასწარმოო მართვის სტრუქტურა, ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა და შერჩეული სტრატეგიული ალტერნატივა უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის შესაძლებლობებს, დასახულ მიზნებსა და დინამურ გარემოს.

რადნიშნული საკითხების გარდა სტრატეგიული მართვის სპეციალური კურსის დისციპლინის შესწავლა ითვალისწინებს ისეთი საკითხების განხილვას, როგორებიცაა:

– მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების, მეწარმეობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმების და ბიზნესის თავისებურებებს შერეული ეკონომიკის პირობებში;

– რესურსების ოპტიმალური გამოყენების საკითხებს გარემო პირობებთან ადაპტირების პრობლემებთან ერთობლიობაში;

– სტრატეგიული დაგეგმვის არსს, მნიშვნელობას და თვით დაგეგმვის პროცესს;

– მმართველობითი მოკვლევების ჩატარების აუცილებლობას ორგანიზაციის მისიის, მიზნის, ან მიზნების შეპირისპირების საკითხებს რეალური სიტუაციის მოდელირებისას;

– წარმოების ზომიერების სტრატეგიას, შეზღუდული რესურსებისა და სუსტი სიგნალების პირობებში;

– ოპტიმალური სტრატეგიის შემუშავების, მისი რელიზაციის, საბოლოო შედეგების შეფასებას, ანალიზსა და პროგნოზული ხედვის საკითხებს.

სტრატეგიული მართვის ლექციათა კურსის პროგრამა ითვალისწინებს შემდეგ ძირითად საკითხებს:

1. სტრატეგიული მართვის ცნება, არსი და განვითარების ეტაპები;
2. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი;
3. ორგანიზაციული სტრუქტურების თავისებურებები სტრატეგიულ მართვაში;
4. ორგანიზაციის (ფირმის) ფუნქციონირების გარემოს შეფასება და ანალიზი;
5. მმართველობითი მოკვლევების საკითხები;
6. შრომითი რესურსების მართვის და პერსონალთან მუშაობის საკითხები;
7. ორგანიზაციის “იმიჯი” და კულტურის დონის საკითხები;

8. სტრატეგიულ ალტერნატივათა განხილვისა და შერჩევის მექანიზმები;

9. ინოვაციური პოლიტიკის ფორმირების და ინოვაციური პროცესების მართვის პრობლემები;

10. კონკურენციისა და ბაზრების სახეობები, მომხმარებელთა ქცევის თავისებურებები;

11. ინფორმაციის როლი სტრატეგიულ მართვაში;

12. სტრატეგიული მართვის სრულყოფის საკითხები, სტრატეგიის შეფასების კრიტერიუმები. ...)

სტრატეგიული დაგეგმვა და სტრატეგიული მართვა

მართვის თეორიის საფუძვლების შესწავლისა და მენეჯმენტის ზოგადი ცნებების განხილვის შემდეგ, როდესაც ცნობილია შიდა და გარე ცვლადი (ცვალებადი) ფაქტორები, შეიძლება განვიხილოთ მართვის ისეთი ფაქტორები, როგორცაა სტრატეგიული დაგეგმვა და სტრატეგიული მართვა.

მენეჯმენტის ეს ნაწილი შეიცავს:

- სტრატეგიული დაგეგმვის არსსა და მნიშვნელობას;
- თვით სტრატეგიის როგორც ცნების განმარტებას;
- დანიშნულებისა და მიზნის ჩამოყალიბებას;
- მიზანთა შემადგენელი ნაწილებისა და მიზანთა ნაირსახეობას;
- გარემოს ანალიზს, ანუ შესაძლებლობათა ვარიანტებს და სირთულეებს;

- მმართველობით მოკვლევათა ჩატარების აუცილებლობებს;
- კორპორაციული მართვის, მისი კულტურისა და კორპორაციათა სახეების შესწავლას;

- შეზღუდული მოთხოვნილების სტრატეგიას;

- წარმოების, ან ზოგადად ბიზნესის ზომიერების სტრატეგიას და სხვ.

სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის ფუნქციას და უზრუნველყოფს მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების საფუძვლის ჩამოყალიბებას, განვიხილავთ რა ფირმის ორგანიზაციულ მხარეს, მოტივაციის საფუძვლებს და კონტროლის განხორციელების ფორმების შესწავლას კომპლექსში.

სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს იმ ქოლგას, რომლის ქვეშაც თავს იყრის ყველა მმართველობითი ფუნქცია. იგი ქმნის პირობებს ორ-

განიზაციაში (ფირმაში, კორპორაციაში) გაერთიანებული პერსონალის მიზანსწრაფული და ოპტიმალური მოქმედების საერთო ქცევის წესებს სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად.

პიტერ ლორანჯის აზრით, სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის იმ ინსტრუმენტს, რომელიც ხელს უწყობს ყველა სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებას. იგი გამოყოფს მმართველობითი მოღვაწეობის ოთხ ძირითად სახეს სტრატეგიული მართვისა და დაგეგმვის პროცესში:

1. რესურსების განაწილება;

2. გარე სამყაროს პირობების მიმართ ადაპტირების (შეგუების) პრობლემები;

3. ორგანიზაციის შიდა კოორდინაცია;

4. სტრატეგიული პროგნოზირება ანუ მოსალოდნელ მოვლენათა წინასწარი გათვლა.

მოკლედ განვიხილოთ თითოეული მათგანი.

რესურსების განაწილება

რესურსები ფრანგული სიტყვაა (ressurse) და ნიშნავს დამხმარე საშუალებებს. ფართო გაგებით ბიზნესის სფეროსათვის ესაა ფულადი სახსრები, მატერიალური ფასეულობები, მარაგები, შემოსავლის წყაროები, პოტენციური შესაძლებლობები და სხვა. რესურსების მიკროეკონომიკურ დონეზე განხილვისას საჭიროა გავიხსენოთ რესურსების კონკრეტული ჯგუფები და სახეები. შეიძლება პირობითად განვიხილოთ რესურსების ოთხი ჯგუფი:

1. მატერიალური რესურსები;

2. არამატერიალური რესურსები;

3. შრომითი რესურსები;

4. ბუნებრივი რესურსები.

მატერიალურ რესურსებს მიეკუთვნება: შენობა-ნაგებობები, მოწყობილობა-დანადგარები, მასალები-ნედლეული, მთლიანობაში წარმოების ძირითადი და საბრუნავი ფონდები.

არამატერიალურ რესურსებში იგულისხმება: ინფორმაცია, პროექტები, ბიზნეს-გეგმები, ნოუ-ჰაუ, უახლესი ტექნოლოგიები და სხვა.

შრომითი რესურსები – ეს ერთ-ერთი უმთავრესი შემადგენელი ნაწილია წარმოების პროცესში, შრომისუნარიანი მოსახლეობის ის ნაწილი, რომელსაც გააჩნია კონკრეტული პროფესიული ცოდნა და გამოცდილება.

ბუნებრივი რესურსების არსებობა ერთ-ერთი აუცილებელი პირობაა წარმოების პროცესის წარმართვაში. განვითარებადი ქვეყნების მთავარი რესურსია სასოფლო-სამეურნეო სავარგულები ანუ მიწა. თუ უფრო ფართოდ განვიხილავთ, შეიძლება ჩამოვთვალოთ ძირითადი ბუნებრივი რესურსები: ჰაერი, წყალი, წიაღისეული, ხე-ტყე, ენერგომატარებლები და სხვა.

წინობილია, რომ თანამედროვე დინამიკურ სამყაროში რესურსთა რაოდენობა შეზღუდულია, ამიტომ ნებისმიერი მეწარმისათვის, ბიზნესმენისათვის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს სწორედ, ოპტიმალურად განაწილოს ხელთარსებული, შეზღუდული რესურსები, როგორცაა ფონდები, დეფიციტური მმართველობითი ტალანტები და ტექნოლოგიური გამოცდილება. შესაძლებელია განხილულ იქნეს მიკროეკონომიკური მარტივი მოდული, რესურსების ოპტიმალური განაწილების მიზნით. თანამედროვე დიდი ფირმების ხელმძღვანელები მიმართავენ ორგანიზაციის დანაწევრებას რესურსების ოპტიმალურად მართვის მიზნით. ასე მაგალითად, 1987 წელს კომპანია „PHILIP MORRIS“-ის ხელმძღვანელობამ, თავისი განყოფილება „General fuch“ დაყო სამ ნაწილად, რითაც შეამცირა მმართველობითი ხარჯები და დაზოგილი თანხები მიმართა განყოფილებების განვითარებაზე ინვესტიციების სახით. ასევე შეიძლება მოვეყვანოთ სხვა მაგალითებიც:

გარე სამყაროს მიმართ ადაპტირების პრობლემები

დაგვეგმა ზოგადად წარმოადგენს მართვის ფუნქციითაგან ერთ-ერთ მნიშვნელოვანს და მისი ძირითადი მიზანია ფირმის (კორპორაციის) მოღვაწეობის უარყოფითი შედეგის, გაურკვეველობისა და გარემოს უარყოფითი ზემოქმედების თავიდან აცილება. ფორმის მონაწილეთა ძალისხმევა ძირითადად მიმართულია იმ ამოცანებზე, რათა მიღწეულ იქნეს მაქსიმალური ეკონომიკური ეფექტი, ხელთარსებული რესურსების მაქსიმალური გამოყენებით და ფირმის კომპლექსურ მოღვაწეობაზე სრული კონტროლის განხორციელებით.

დაგვეგმის პროცესი მოიცავს ფირმის მართვის ყველა დონეს. დაგვეგმის საბოლოო შედეგს წარმოადგენს გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმები (5-10 წლიანი ან მეტი); საშუალო პერიოდი (2-5 წელი) და მოკლევადიანი ანუ ოპერატიული (1-2 წელი ან ნაკლები). ყოველივე ეს კი იმ გეგმათა სისტემაა, რომელიც საფუძვლად უდევს სტრატეგიულ მართვას და მისი საბოლოო მიზნების მიღწევას.

თუ აღრეულ პერიოდში ფირმას თვლიდნენ „დახურულ სისტემად“, ამჟამად, ნებისმიერი ფირმა თუ კორპორაცია ღია ეკონომიკური სისტემაა, ამის გამო ბოლო წლებში ეკონომიკაში ფართო გასაქანი მიიღო სიტუაციურმა, სისტემურმა მიდგომამ. თანამედროვე ფირმის გამართული მუშაობა ბევრადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად ორგანულად ეწყობა ფირმა მის გარეშე მიმდინარე პროცესებში (ეკონომიკურ, სამეცნიერო-ტექნიკურ, სოციალურ-პოლიტიკურში) და რამდენად შეესატყვისება მისი მიზნები და ამოცანები დინამიკურ, ცვალებად გარემოს. ბაზისად გამოიყენება სიტუაციური თეორია, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფირმის შიგნაწარმოო მართვის სტრუქტურა და სისტემა უნდა შეესატყვისებოდეს გარეშე მიმდინარე პროცესებს და სრულად ითვალისწინებდეს მათ, ფირმის შიგნით მოქმედი ფაქტორების ზემოქმედებასთან ერთობლიობაში.

მართვის თანამედროვე კონცეფცია მოითხოვს შესაბამის ახალ მიდგომას პერსონალის მიმართ, მათ ახალ მმართველობით კულტურას და რაც არანაკლებად მნიშვნელოვანია რადიკალური შიდა და გარე ცვლილებების დროულ აღქმას. რისკისათვის მზადყოფნას, ახალ შესაძლებლობათა შემოქმედებითი ძიების უნარს და სხვა ბევრ მახასიათებლებს.)

თანამედროვე მენეჯერის 5 აუცილებელი თვისება

თანამედროვე მენეჯერის აუცილებელი თვისებები შეიძლება წარმოვიდგინოთ 5 ძირითადი მახასიათებლის სახით:

1. თანამედროვე მენეჯერი, განსაკუთრებით მართვის უმაღლეს დონეზე, უნდა ფლობდეს მოქალაქეობრივ თვისებებს, ანუ იცნობდეს ქვეყანაში მოქმედ საკანონმდებლო ბაზას, წესებს, ტრადიციებს, ჩვევებს და ქვეყნისთვის დამახასიათებელ თავისებურებებს;

2. არანაკლებ მნიშვნელოვანია კომუნიკაბელობის უნარი. ანუ უნარი ურთიერთობათა მართებელი ჩამოყალიბებისა. მენეჯერი უნდა ფლობდეს მოსმენის, მოთმინების, გარკვევის და ოპტიმალური გადაწყვეტილების მიღების უნარს – „დიდთან დიდი იყოს და პატარასთან – პატარა“, ოღონდ პატარად დროებით იგრძნოს თავი, ვინაიდან მას დიდსულოვნება მართებს.

3. მმართველი (მენეჯერი) უნდა იყოს პროფესიონალი, მას უნდა გააჩნდეს სათანადო კლასიკური განათლება, ცოდნა და გამოცდილება, შესატყვისი ინტელექტი;

4. მმართველს არა აქვს უფლება არ იზრუნოს თავის ფიზიკურ ჯანმრთელობასა და სრულყოფილებაზე – „ქრონიკულად დაავადებული პი-

როვნება ვერ აღიქვამს სხვის სატკივარს“, იგი უნდა იყოს ნიმუში ხელქვეითებისათვის;

5. მენეჯერს ესაჭიროება სულიერი სიჯანსაღე, ჩამოყალიბებული მრწამსი და ობიექტური მსოფლმხედველობა. მას უნდა გააჩნდეს პიროვნული, მაგრამ საზოგადოდ მიღებული ზნეობის კრიტერიუმების შესატყვისი თვისებები. „უზნეო ადამიანს არა აქვს მორალური უფლება სხვას მიუთითოს ზნეობაზე“.

☐ მენეჯმენტის თანამედროვე სპეციალისტები თვლიან, რომ არ არსებობს ერთი უნივერსალური იდეალური მართვის მოდელი, ვინაიდან ყველა ცალკეული ფირმა (კორპორაცია) წარმოადგენს განსხვავებულ უნიკალურ ორგანიზმს. ამავე დროს არსებობს გარკვეულ კრიტერიუმთა სისტემა, რომელიც აყალიბებს რიგ ფაქტორებს ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურისა და მართვის მოდელის ჩამოყალიბებისათვის, ესენია:

– ფირმის (კორპორაციის) სიდიდე (დიდი, საშუალო და მცირე მასშტაბების);

– ნაწარმის (პროდუქციის) ხასიათი (რთული, საშუალო სირთულის და მარტივი);

– გარემოს მახასიათებლები, რომელშიც უწევს ფირმას მოღვაწეობა. აღნიშნული ფაქტორებიდან შესაშვ, ანუ *გარემოს მახასიათებლების საფუძველზე შეიძლება გამოვეყოთ ფირმის მართვის შემდეგი მოდელები:*

– ფირმის (კორპორაციის) რაციონალური მართვის მოდელი შეწონასწორებულ წყნარ და პერმანენტულად ცვალებად გარემოში;

– ფირმის (კორპორაციის) მართვის მოდელი დინამიკური, სწრაფად ცვლადი საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში;

– სპონტანური ცვლილებებისადმი სწრაფი შეგუების უნარის მქონე მართვის მოდელი. რომელიც ითვალისწინებს გარემოს მკვეთრ ცვლილებებს და მათ უთანხმებს ფირმის შიდა პრობლემებს, ანუ მართვის იმ მოდელს, რომელსაც ადაპტირების ანუ შეგუების მაღალი თვისებები ახასიათებს.

თანამედროვე მართვის სისტემა უნდა იყოს რაც შეიძლება მეტად მარტივი და მოქნილი. იგი უნდა ითვალისწინებდეს ორ წამყვან ფაქტორს: ეკონომიკურ მაღალეფექტიანობას და კონკურენტუნარიანობას. სპეცია-

ლისტთა აზრით თანამედროვე ფირმა (კორპორაცია) უნდა პასუხობდეს შემდეგ ძირითად მახასიათებლებს:

- არამრავალრიცხოვანი ქვედანაყოფები, დაკომპლექტებული მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებით;
- მართვის სტრუქტურულ დონეთა შეზღუდული რაოდენობა, შესატყვისი ანუ ოპტიმალური;
- სპეციალისტთა გუნდური პრინციპის (КОМАНДА) (the team) გამოყენება;
- პროდუქციის თვისებათა და ხარისხის შეთავსება მომხმარებლის მოთხოვნილებებთან.

საბაზრო ურთიერთობების მოთხოვნიდან გამომდინარე, ნებისმიერი მეწარმე (ბიზნესმენი) ვალდებულია გაარკვიოს რა და სად აწარმოოს და, რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვისთან ერთად აწარმოოს. ეს მოთხოვნები ფორმირდება ფირმის გარეთ და წარმოადგენს უმნიშვნელოვანეს ფაქტორს სხვა მარკეტინგულ ამოცანებთან ერთად. ისინი ქმნიან ფირმის მოღვაწეობის სტრატეგიის ბაზისს. შეიძლება მოვიყვანოთ „KOKA-KOLA“ „PEPSI-KOLA“ „PEPSI-free“ „ARSI-100“ მაგალითები გამაგრილებელი სასმელების კონკურენციაში.

ორგანიზაციის შიდა კოორდინაცია

ნებისმიერ ფირმას ეფექტური ფუნქციონირებისათვის ესაჭიროება, როგორც აუცილებელი პირობა, რომ გააჩნდეს მყარი შიდა კავშირები, ანუ მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა. მენეჯმენტის თეორია ითვალისწინებს ელემენტებს შორის მყარ ორმაგ კავშირებს (პირდაპირი და უკუკავშირები) მათ შერწყმულ დამოკიდებულებას გარე ფაქტორებთან და მთლიანად გარემომცველ სიტუაციასთან.

ორგანიზაციის ცნება შეიცავს შემდეგ ელემენტებს:

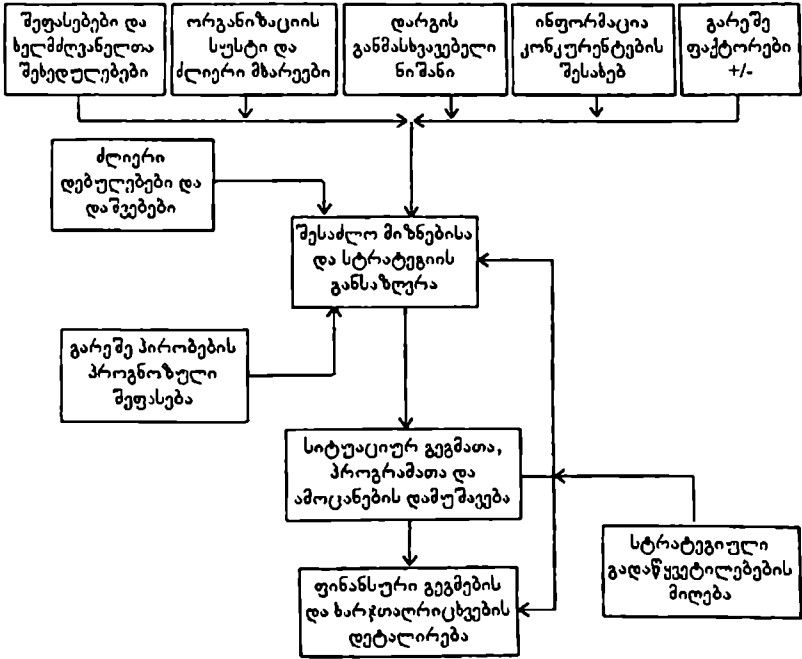
1. მიზანი და ამოცანები;
2. ამოცანათა დაჯგუფება სამუშაოთა ხასიათიდან გამომდინარე;
3. სამუშაოთა დანაწილება ქვედანაყოფების მიხედვით;
4. მართვის იერარქიულ დონეთა განსაზღვრა, უფლებათა, მოვალეობათა და პასუხისმგებლობათა დელეგირება და დანაწილება;
5. ისეთი ორგანიზაციული გარემოს შექმნა, რომლის პირობებშიც ყველა მონაწილე დაინტერესებული იქნება საბოლოო შედეგით;
6. კომუნიკაციათა ისეთი სისტემების ჩამოყალიბება, რომელიც უზრუნველყოფს დროული და მაღალეფექტური გადაწყვეტილების მიღებას, კონტროლისა და კოორდინაციის სრულფასოვან განხორციელებას;

7. ერთიანი კომპლექსური ორგანიზაციული სისტემის შექმნა, რომელიც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის ელემენტთა შორის ურთიერთშეთანხმებულ და შეწონასწორებულ დამოკიდებულებას, გარემოსთან შერწყმისა და ადაპტირების პირობებს.

ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ისეთ ძირითად ფაქტორებს, როგორცაა: მეცნიერულ-ტექნიკური, ეკონომიკური, სოციალურ-პოლიტიკური.

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

სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ეტაპები



სტრატეგიულ პრობლემებს მიეკუთვნება: ნაწარმის სახეობის (ანუ ბიზნესის სფეროს) შერჩევა, ბაზრის შერჩევა, ნედლეულის განსაზღვრა. ტექნოლოგიის მისადაგება და სხვა.

ადმინისტრაციულ პრობლემებს მიეკუთვნება: ფირმის ორგანიზაციული საკითხები, მოვალეობების, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის განაწილება ხელმძღვანელებს (მმართველებს, მენეჯერებს) შორის, სამუშაოთა მოცულობისა და თანმიმდევრობის ჩამოყალიბება, ინფორმაციული უზრუნველყოფის მოქნილი სისტემის შემუშავება, პირველადი აღრიცხვის სისტემის შექმნა და სხვა.

ოპერატიულ პრობლემებში იგულისხმება: მიმდინარე დაგეგმვა. საწარმოო ოპერაციების, ფასწარმოქმნის საკითხების, რეკლამისა და კვლევის, ანალიტიკური მუშაობის წარმართვა და სხვა.

შესხვნებისათვის: მართვის ძირითადი ფუნქციებია: დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კოორდინაცია, მოტივაცია და კონტროლი. შეიძლება დეტალურად განვიხილოთ ცალკეული მათგანი.

სტრატეგიული პროგნოზირება

სტრატეგიული პროგნოზირების განხილვამდე განვიხილოთ რას წარმოადგენს პროგნოზი და პროგნოზირება?

პროგნოზი (ზოგადად), გარკვეულ მონაცემებზე დაყრდნობით რაიმე მოვლენის, პროცესის განვითარებაში მოსალოდნელ ცვლილებათა წინასწარი განჭკერება, ან მოსალოდნელი შედეგის წინასწარი გათვლაა.

პროგნოზირება, მოვლენის განვითარების მეცნიერულად დასაბუთებული კონკრეტული პერსპექტივების დადგენაა. რაიმე მოვლენის პროგნოზირება შესაძლებელია მასზე დაკვირვებით მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე. პროგნოზირებისთვის იყენებენ მათემატიკურ და კომპიუტერულ მეთოდებს (სტოქასტურ პროცესთა თეორიას, იმიტაციურ მოდელირებას, ექსპერტული შეფასების მეთოდს და სხვა). პროგნოზირების ზოგადთეორიულ საფუძველს შეადგენს ახლადჩამოყალიბებული დარგი — პროგნოსტიკა. პროგნოზირების შედეგებს იყენებენ სხვადასხვა რთული სისტემის დაპროექტებისა და შექმნისათვის, აგრეთვე მათი მართვის ოპტიმალური გზების დასადგენად.

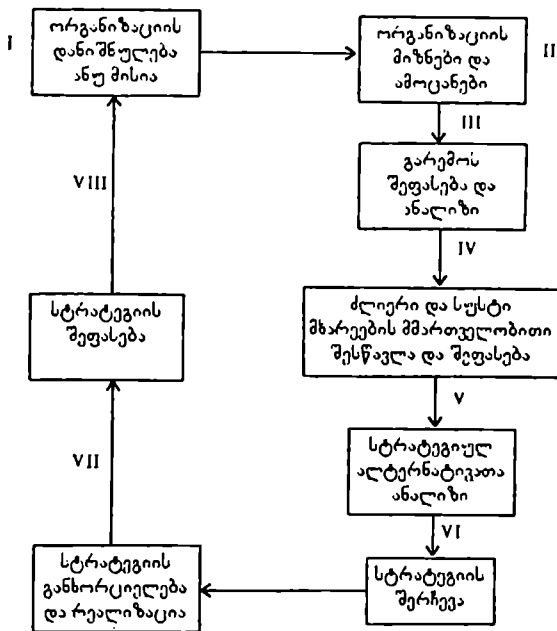
ეს მოლაწყობა გულისხმობს გამოცდილების შესწავლას, ანალიზსა და მაღალეფექტური სტრატეგიული მართვის ელემენტების გათვითცნობიერებას მენეჯერთათვის. რათა მათ ჩამოუყალიბდეთ მომავალი სტრატეგიული გადაწყვეტილების მიღების სწორი ალლო და ინტუიცია.

მენეჯერთა უწყვეტი სწავლების შედეგად დაგროვილი ცოდნის საფუძველზე მათ უყალიბდებათ უნარი დროულად შეაფასონ და, საჭიროების შემთხვევაში, მოახდინონ სტრატეგიული მიმართულების კორექტირება, აიმაღლონ პროფესიონალიზმი სტრატეგიულ მართვაში. მსოფლიოს რიგი წამყვანი ქვეყნების ფირმები ლიდერის როლს ინარჩუნებენ დარგში, მხოლოდ გამოცდილების, ანალიზისა და პროგნოზირების ხარჯზე.

სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის ელემენტთა დეტალური განხილვის დაწყებამდე განვიხილოთ ერთი ზოგადი მოდელი, რომელშიც ასახულია მართვის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციები. ამ ფუნქციათა მეშვეობით ხორციელდება სტრატეგიულ გეგმათა რეალობა, ანუ ცხოვრებაში გატარების შესაძლებლობა.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი როგორც სქემაზეა წარმოდგენილი შედგება 8 ძირითადი ეტაპისაგან: 1. ორგანიზაციის საზოგადოებრივი დანიშნულების, ანუ მისიის ჩამოყალიბება; 2. ორგანიზაციის მიზნებისა და ამოცანების გამოკვეთა; 3. გარემოს შეფასება და ანალიზი; 4. ორგანიზაციის (ფირმის) ძლიერი და სუსტი მხარეების მმართველობითი გამოკვლევა, შესწავლა და შეფასება; 5. სტრატეგიული ალტერნატივების ანალიზი და შესატყვისის მისადაგება სიტუაციისადმი; 6. სტრატეგიის შერჩევა და ჩამოყალიბება; 7. შერჩეული სტრატეგიის განხორციელება და მისი შემადგენელი ნაწილების რეალიზაცია; 8. სტრატეგიის შეფასება და შედეგების დეტალური ანალიზი.



სტრატეგიის, როგორც ცნების განმარტება

სტრატეგია ბერძნული სიტყვაა და პირდაპირი მნიშვნელობით (strategies) ნიშნავს გენერლის ხელოვნებას. სიტყვის სამხედრო მნიშვნელობა შემთხვევითი არ არის, თუნდაც იმიტომ რომ სტრატეგიულმა აზროვნებამ შეაძლებინა ალექსანდრე მაკედონელს დიდი გამარჯვებების მოპოვება.

რა არის სტრატეგია? სტრატეგია არის დასახული მიზნების მიღწევის (განხორციელების) საშუალებათა ერთობლიობა. ანუ მრავალწახნაგოვანი კონცეფცია, რომელიც განსაზღვრავს მას თუ როგორ უნდა იქნეს გამოყენებული რესურსები მაქსიმალური შედეგიანობის მისაღწევად.

ორგანიზაციის, ფირმის სტრატეგია უნდა განვიხილოთ როგორც ყოვლისმომცველი გეგმა, პროგრამა რომელიც ქმნის რეალურ პირობებს ორგანიზაციის მისიის განხორციელებისა და მისი საბოლოო მიზნების მისაღწევად.

სტრატეგიას, როგორც წესი, გამოიმუშავენ უმაღლესი ხელმძღვანელობა. მისი განხორციელება კი ეკისრება ყველა დონის მენეჯერს, ფირმის ყველა თანამშრომელს.

სტრატეგიული გეგმები მუშავდება, როგორც წესი, მთლიანი ორგანიზაციისათვის, ფირმისათვის, მართვის ობიექტისათვის, კორპორაციებისა და არა ცალკეული სუბიექტებისათვის.

სტრატეგიული გეგმების შემუშავება მოითხოვს დიდ საძიებო-ანალიტიკურ და ფაქტობრივ მასალებს. ისინი უნდა ეფუძნებოდეს დიდ ინფორმაციულ მონაცემებს, სახელდობრ, კონკრეტული დარგის, ბაზრის, კონკურენტისა და სხვა მონაცემებს. სტრატეგიული გეგმა შეიძლება შევადაროთ გრძელვადიან კომპლექსურ პროგრამას, რომელსაც მოქნილობისა და ადაპტირების უნარი გააჩნია, ვინაიდან ცვალებადი გარემო ხშირად მოითხოვს გარკვეული კორექტირების შეტანას.

კარგად დამუშავებულ სტრატეგიულ გეგმას ესაჭიროება მაღალკვალიფიციური შემსრულებლები, სათანადო მოტივაცია და კონტროლის განხორციელება. ✕ ✓

ორგანიზაციის საზოგადოებრივი დანიშნულება (მისია)

ნებისმიერ ორგანიზაციას დიდი იგი, საშუალო თუ პატარა, ჩამოყალიბებიდან გააჩნია კონკრეტული მიზანი ან მიზნები. თუ ორგანიზაცია რთული და მრავალფეროვანია იგი უფრო რთული ამოცანების წინაშე დგება. ამავე დროს, ორგანიზაციას გააჩნია თავისი კონკრეტული დანიშნულება ანუ მისია – ძირითადი ზოგადი მიზანი, რაც მისი ჩამოყალიბების აუცილებლობას ასახავს. მისია და მიზანი ან მიზნები ურთიერთდამოკიდებულ ცნებებად უნდა განვიხილოთ.

ფირმის მისია ანუ საზოგადოებრივი დანიშნულება აზუსტებს მის სტატუსს, საზღვრავს ყველა ორგანიზაციულ დონეთა სწრაფვას იმ ძირითადი სტრატეგიული მიზნის განსახორციელებლად რისთვისაც შეიქმნა ორგანიზაცია. მისია უნდა შეიცავდეს სამ ძირითად საკითხს:

1. თუ რა მეწარმული საქმიანობითა დაკავებული ფირმა;
2. გარე სამყარო, რომელიც კარნახობს ფირმას ქცევის წესებსა და კანონებს;
3. ორგანიზაციის კულტურა, თუ რა დონის მუშაკებს აერთიანებს, ვის ემსახურება და რა დონით.

ორგანიზაციის მიერ მისიის (საზოგადოებრივი დანიშნულების) შერჩევა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მომენტი და იგი დამოკიდებულია ორგანიზაციის სიდიდეზე ანუ მასშტაბურობაზე. მისი თვისებების მახასიათებლებით განასხვავებენ: კომერციული ორგანიზაციების მისიას, განსაკუთრებულ არაკომერციულ ორგანიზაციათა მისიას, მსხვილ (დიდ) ორგანიზაციათა და მცირე (პატარა) ორგანიზაციათა მისიას და სხვა.

მაგალითისათვის განვიხილოთ არაკომერციული ორგანიზაციების მისია (საზოგადოებრივი დანიშნულება). ნებისმიერი სამინისტრო ასრულებს რა თავის უშუალო დანიშნულებას, იგი ვალდებულია შეასრულოს სახელმწიფო მართვის ორგანოების მოთხოვნილება, საზოგადოების ყველა ფენის მოთხოვნილებები. მაგალითისათვის ავიღოთ სამედიცინო დაწესებულება (საავადმყოფო ან კლინიკა). მისი ძირითადი დანიშნულებაა პაციენტთა მომსახურება, მაგრამ ამავე დროს იგი ითვალისწინებს და პასუხს აგებს ექიმების, საშუალო მედპერსონალის, ტექნიკური მუშაკებისა და მთლიანად დაწესებულებაში მომუშავეთა ინტერესების დაცვაზე. ამიტომ სამედიცინო დაწესებულება ორიენტაციას იღებს მისიის შერჩევისას, პირველ რიგში, ითვალისწინებს კლიენტ-პაციენტის მოთხოვნათა დაკმაყოფილებას, ხოლო შემდეგ კი თვით ორგანიზაციის მოთხოვნილებებს.

მცირე ორგანიზაციათა მისიის ჩამოყალიბება არანაკლებ მნიშვნელოვანია ვიდრე დიდი და საშუალო მასშტაბის ორგანიზაციებისა. მცირე ორგანიზაციებმა და ფირმებმა არ შეიძლება იკისრონ რთული მისია, ვინაიდან მათ არ შესწევთ ძალები მისი განხორციელებისათვის. მისია ანუ ორგანიზაციის საზოგადოებრივი დანიშნულება უნდა შეესატყვისებოდეს ორგანიზაციის შესაძლებლობებს.

მიზანი, დანიშნულება, ამოცანათა ჩამოყალიბება

ორგანიზაციის მიზნის ჩამოყალიბება დამოკიდებულია სტრატეგიულ შიშართულებათა განსაზღვრაზე, რაც თავისთავად ემყარება რიგ ფასეულობათა განსაზღვრას, პროფესორი იგორ ანსოფი აღნიშნავს, რომ „ზოგადი დაკვირვებები და სოციალური კვლევები ადასტურებენ იმას, რომ ქვეყანა არ არის თავისუფალი ფასეულობითი ორიენტირების გავლენისაგან“. როგორც ორგანიზაციები ასევე ინდივიდები უპირატესობას ანიჭებენ გარკვეულ სტრატეგიულ ქცევას. გამოყოფენ ფასეულობათა 6 ორიენტირს.

ფასეულობითი ორიენტირება

ფასეულობათა შემოკლებული დასახელება	კატეგორიები	მიზანთა ორგანიზაცია
1. თეორიული	ქეშმარიტება, ცოდნა, რაციონალური აზროვნება	გრძელვადიანი კვლევები
2. ეკონომიკური	პრაქტიკულობა, სარგებლიანობა, სიმდიდრის დაგროვება	ბიზნესის გაფართოება, მომგებიანობა, საბოლოო შედეგები
3. პოლიტიკური	ძალაუფლება, აღიარება	კაპიტალის საერთო მოცულობის ზრდა, დასაქმებულთა რაოდენობის ზრდა
4. სოციალური	ადამიანურ ურთიერთობათა გაჯანსაღება, და კონფლიქტების გამორიცხვა	საზოგადოების სოციალური სიჯანსაღე, დასაქმების სტაბილურობა
5. ესთეტიკური	მხატვრული პარმონია, ფორმათა სიმეტრია	ნაწარმის დიზაინი, ხარისხი, მიმზიდველობა ზოგჯერ მოგების ხარჯზეც
6. რელიგიური	მსოფლმხედველობათა შერწყმა	ეთიკა, ზნეობრივ-მორალური პრობლემების მოგვარება

მიზანთა მახასიათებლები

1. მიზანი არ შეიძლება იყოს აბსტრაქტული. იგი უნდა იძლეოდეს ნათელ წარმოდგენას იმაზე, თუ რაში მდგომარეობს ორგანიზაციის ადგილი საზოგადოებაში. გამოკვეთილი უნდა იყოს პასუხისმგებლობა, უფლებები და მოვალეობები. მიზანი არის ასევე გეგმაზომიერი განვითარებისა და დაკისრებული მისიის განხორციელების გზა. ორგანიზაციის მიზანში ან მიზნებში გამოიკვეთება ორგანიზაციის ფუნდამენტური სტრატეგია.

2. მიზანი უნდა იყოს ოპერაციონალური ანუ უნდა ექვემდებარებოდეს კონკრეტულ ამოცანებად და სამუშაო დავალებებად დაწინაურებას. მიზანი უნდა წარმოადგენდეს ბაზისს, შრომის მოტივაციისა და საბოლოო შედეგების განქვერდობისა და პროგნოზირებისა.

3. მიზანი ხელს უნდა უწყობდეს შესაძლებლობათა, შემოქმედებით ძალთა და მთელი რესურსების კონცენტრაციას. უნდა გამოიკვეთოს საკვანძო ამოცანები, რომელთა განხორციელებაზეც წარმართება სპეციალისტთა შესაძლებლობები. ფინანსური და სხვა რესურსები. ამიტომ მიზნები უნდა ატარებდეს სელექციურ თვისებებს, ვინაიდან ყველაფრის ერთდროულად თავმოყრა შეუძლებელია.

4. მიზანი უნდა მოიცავდეს ბევრ ასპექტს, რომელიც დაექვემდებარება რანჟირებას (რიგითობას) მნიშვნელობისა და წილის შესაბამისად, ანუ უპირატესობათა გამოკვეთას შესაბამისი დროის შესატყვისად, გარკვეულ დროსა და სივრცეში.

5. მიზანი უნდა უზრუნველყოფდეს ორგანიზაციის განვითარების, ცხოვრების უნარიანობის შესაძლებლობას (გადარჩენის უნარი), მიზნების ჩამოყალიბებისას საჭიროა 8 ძირითადი პრინციპის გათვალისწინება;

- მიზნების ჩამოყალიბება მარკეტინგში;
- ინოვაციაში;
- საკადრო ანუ ადამიანურ ფაქტორთა ორგანიზაციაში;
- ფინანსურ რესურსებში;
- მატერიალურ რესურსებში;
- წარმადობაში (მწარმოებლურობაში);
- სოციალურ გარანტიებში;
- მოგების მიღებაში.

აღნიშნულიდან გამომდინარე შეიძლება ჩამოყალიბდეს **5 ძირითადი მიმართულება**:

1. ზოგადი თეზისების სახით ორგანიზაციის კონცეპტუალური საკითხების ჩამოყალიბება, ფირმის საქმიანობის მთელი დიაპაზონის მოცვით.

2. თეზისების (მოკლედ ჩამოყალიბებული პრინციპები) გადამოწმება შეფასებისა და გამოცდის გზით;

3. ორგანიზაციის ქცევის პროგნოზირება მოკლე და გრძელვადიან სტრატეგიულ სპექტრში;

4. მმართველობითი გადაწყვეტილებების შეფასება ფირმის, მოღვაწეობის ცალკეული მიმართულების შესაბამისად გადაწყვეტილებათა მიღებამდე;

5. ყველა დონის მენეჯერთა ქცევის ანალიზი მოღვაწეობის გარკვეულ სფეროში შედეგების გაუმჯობესების მიზნით.

გკონომიკურად განვითარებული ქვეყნების ფირმათა მოღვაწეობის ანალიზის საფუძველზე შეიძლება დავასკვნათ, რომ ფირმის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელობის სწორ ორიენტაციაზე ბევრადაა დამოკიდებული ფირმის აღმავლობის საკითხები.

უმაღლეს ხელმძღვანელობას ნათლად უნდა ჰქონდეს წარმოდგენილი შემდეგი მთავარი საკითხები;

1. რა ესაქიროება ფირმას უახლოეს მომავალში მენეჯმენტის თვალსაზრისით;

2. ზუსტად და ნათლად განსაზღვროს თუ ვინ და რა კონკრეტულ საქმეს მართავს და რამდენად ეფექტურია მისი წვლილი დაკისრებულ საქმეში. ამ საკითხებზე გამზადებული რეცეპტები არ არსებობს. მაგრამ არსებობს რამდენიმე მიდგომა.

ედვინ ლენდი ფოტოკამერა „პოლაროიდის“ გამომგონებელი, ხელმძღვანელობდა კონკრეტულ ფირმას. როგორც კი ფირმამ დაიწყო გაფართოება და აღმავლობა მან თავის კომპეტენციაში დაიტოვა მხოლოდ სამეცნიერო-კვლევითი ლაბორატორია, მთელი ფირმის მმართველობა კი დააყინა კარგად მომზადებულ და შეკრულ მაღალპროფესიონალურ მენეჯერთა ჯგუფს.

რეიკროკი - „მაკდონალდის“-ის ჩამომყალიბებელიც მოიქცა ანალოგიურად. ფირმას სათავეში ჩაუყენა გამოცდილ მენეჯერთა გუნდი, თვითონ კი დარჩა რა ფირმის პრეზიდენტად, დაიკისრა მთავარი კონსულტანტის როლი მარკეტინგში. იგი ყოველკვირეულად ჩამოივლიდა ხოლმე ორ-სამ სასაუბრეს, სადაც ზედმიწევნით ამოწმებდა მომსახურების ხარისხს, სანიტარულ მდგომარეობას და კლიენტებისადმი გულისხმიერ მოპყრობას. უპირველეს ყოვლისა, იგი ხედებოდა და ესაუბრებოდა კლიენტებს, იზიარებდა მათ შეხედულებებს სიახლეთა დანერგვის შესახებ, რამაც კომპანია აქცია ლიდერად თავის დარგში.

სოიო ში ჰონდა - „ჰონდა-მოტორს-კომპანი“-ს დამაარსებელი მეორე მსოფლიოს ომის შემდგომ, იაპონიისათვის რთულ სიტუაციაში ფირმის ჩამოყალიბებას შეუდგა მხოლოდ მას შემდეგ, როდესაც შეარჩია მმართველთა გუნდი და მათ დააყისრა ადმინისტრაციული, ფინანსური მართვა, განაწილება, მარკეტინგი, რეალიზაცია და პერსონალთან მუშაობა, თვითონ კი ხელი მოკიდა კონსტრუირებას და წარმოების გაძღოლას, რაც მისი აზრით უკეთ ეხერხებოდა.

მეტად საყურადღებოა ჰენრი ფორდის მაგალითი, რომელმაც 1903 წელს დააარსა „ფორდ-მოტორსკომპანი“. იგი თავიდან ჰონდას მსგავსად

მოქცეა საწყის ეტაპზე, ხელთ აიღო ინჟინრული საქმიანობა და წარმოების გაძღოლა, რამაც უკეთ იყო გარკვეული. მისი ერთ-ერთი პარტნიორი ჯეიმს კაზენსი ნიკიერი, შემოქმედი პიროვნება იყო, რომელმაც ფორდზე არანაკლები წვლილი შეიტანა ფირმის აღმავლობაში, მაგრამ ფორდმა შურის ნიადაგზე 1917 წელს აიძულა კაზენსი, რომ იგი ფირმიდან წასულიყო და თვითონ აიღო ხელში მთელი ფირმის მმართველობის სადავეები. მან უგულვებელყო მართვის ძირითადი პრინციპები და სულ რამოდენიმე თვეში ფირმამ ეფექტურობა დაკარგა და დაიწყო ფირმის დაცემა იმ დრომდე, სანამ თითქმის უკვე გაკოტრებულ ფირმას სათავეში არ ჩაუდგა მისი შვილიშვილი ჰენრი ფორდი II, რომელმაც გაითვალისწინა ფირმის მართვის ძირითადი პრინციპები და ფირმა აღმავლობის გზაზე დააყენა.

აღნიშნული მაგალითებიდან შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა იმის შესახებ, რომ ნებისმიერ ფირმას ან ორგანიზაციას მეწარმული საქმიანობის სწორი წარმართვისათვის ესაჭიროება კომპეტენტური, ობიექტური და დამოუკიდებელი კონსულტირება და რჩევა, განსაკუთრებით მართვის უმაღლეს ეშელონებში, ვინაიდან თვით ორგანიზაციაში იშვიათად თუ აღმოჩნდება ადამიანი, რომელიც საკუთარ ქმედებას სრული ობიექტურობით, კრიტიკულად შეაფასებს, რათა დროულად გამოიკვეთოს ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რის მიხედვითაც შეტანილი იქნება კორექტივები მართვის სტრატეგიასა და ტაქტიკაში.

ორგანიზაციული სტრუქტურები და მათი თავისებურებანი სტრატეგიულ მართვაში

ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურა მიუხედავად ძირითადი მიზნებისა და მისიისა, უნდა პასუხობდეს რიგ ფორმალურ მოთხოვნებს:

1. სიცხადე. ყველა ქვეგანყოფი და ყველა მენეჯერი ნათლად უნდა ერკვეოდეს მის წინაშე მდგარ ამოცანებში, ძირითად მიმართულებებში, სტრატეგიულ მიზნებსა და ამოცანებში, ფლობდეს საკმარის ინფორმაციას. სიცხადე არ უნდა გავათანაბროთ სიმარტივესთან, ვინაიდან მარტივი სტრუქტურა, რიგ შემთხვევაში, უფრო ძნელი აღსაქმელია. ვიდრე რთული. მაგრამ იგი ოპტიმალურად უნდა იყოს მორგებული ორგანიზაციის გლობალურ ამოცანებს. მაგალითად: გოთიკური ნაგებობები პირველი შეხედვით უფრო ძნელი აღსაქმელია, მისი სტრუქტურა ემყარება მეტაფიზიკისა და ესთეტიკის აბსტრაქტულ პრინციპებს. მისი აბსტრაქტული ელემენტები გამოხატავენ რთულ სიმბოლიკურ მნიშვნელობებს. მიუხედავად ამისა. დამატებითი განმარტებების გარეშე ნათელი ხდება მათი და-

ნიშნულება. ამის საპირისპიროდ შეიძლება ითქვას, რომ 50-60-იანი წლების ძირითადი ნაგებობები პირველი შეხედვით მარტივი კვადრატული და მართკუთხა ფორმისაა, ამავე დროს წარმოადგენენ ლაბირინთთა სისტემებს, რომლებშიც წარწერებისა და მანიშნებლების გარეშე რთულია ორიენტირება. სტრუქტურები, რომლებსაც არ ახასიათებთ სიცხადე, ქმნიან არათანაბარ ზომიერი კონკურენციის წინა პირობას, დროის ფუქად ფლანგვის საფუძველს, ალიზიანებენ თანამშრომლებს და რაც მთავარია აფერხებენ სწორი გადაწყვეტილებების დროულ მიღებას;

2. მეორე მოთხოვნა დაკავშირებულია *ეკონომიურობასთან*, რაც გულისხმობს იმას, რომ ზედამხედველობა და სტიმულირება მოითხოვდეს მინიმალურ ძალასა და ენერჯიას. ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა შეიცავდეს თვითკონტროლისა და მოტივაციის თვისებებს;

3. ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა უზრუნველყოს თანამშრომელთა ყურადღება არამხოლოდ მათ უშუალო საქმიანობაზე და მცდელობაზე, არამედ ორგანიზაციის *საბოლოო შედეგებზე* და ამ შედეგების მიღწევებზე ნაკლები დანახარჯებით. ყველა მუშაკის ღვაწლი უნდა ფასდებოდეს ეკონომიკური შედეგებით;

4. ორგანიზაციის მიზანსწრაფვა უნდა ემყარებოდეს თითოეული მენეჯერის და ყველა მუშაკის კონკრეტულად *გამოკვეთილ უფლებას, მოვალეობასა და პასუხისმგებლობას*. ამასთანავე, ყველა მუშაკმა ნათლად უნდა წარმოიდგინოს თუ როგორ უკავშირდება მის წინაშე მდგარი კონკრეტული ამოცანა ორგანიზაციის გლობალურ მიზნებს;

5. ორგანიზაციული სტრუქტურის წინაშე დგას ერთი მთავარი ამოცანა თუ *რამდენად მარტივდება* მისი მეშვეობით *ოპტიმალურ გადაწყვეტილებათა მიღება და მართვის დონეთა შორის ურთიერთობები*;

6. ორგანიზაციული სტრუქტურა *არ უნდა იყოს ბისტი*, ვინაიდან ასეთი სტრუქტურები არასტაბილურნი არიან და ისინი ვერ ითვალისწინებენ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს, ამავე დროს სტრუქტურა უნდა იყოს სტაბილური, იგი უნდა ამყარებდეს კავშირს წარსულთან ან განვლილ პერიოდთან, მიმდინარე მომენტთან და მომავლის გეგმებთან;

7. ორგანიზაციული სტრუქტურა და თვით ორგანიზაცია უნდა იყოს *მდგრადი და თვითგანვითარებადი*, მას უნდა გააჩნდეს მართვის დონეთა ოპტიმალური რაოდენობა. ორგანიზაციის ყველა მმართველი და მენეჯერი უნდა ზრუნავდეს უწყვეტ სწავლებაზე და თვითგანვითარებაზე. საჭიროა უწყვეტი სწავლების არსებობა თვით ფირმაში ან მის გარეთ.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა უნდა ზრუნავდეს კადრების მომზადება-გადამზადებაზე და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე. ამავე დროს აუცილებელია კადრების პერიოდული ტესტირება, შრომის მოტივაციის ამაღლებისა და გაძლიერების მიზნით.

აღნიშნული მომენტები ზოგიერთ ოპონენტს შეიძლება ტრივიალურად მოეჩვენოს, მაგრამ უმეტესი ორგანიზაციები არ ზრუნავენ სათანადო მიდგომით ამ პრობლემათა თანმიმდევრულ განხორციელებაზე.

მენეჯმენტის კურსიდან ცნობილია შემდეგი ძირითადი მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები:

- ხაზობრივი;
- ხაზობრივ-შტაბური;
- ხაზობრივ-ფუნქციონალური;
- ფუნქციონალური (ცენტრალიზებული და დეცენტრალიზებული);
- მატრიცული;
- დივიზიონალური;
- ახლის ძიებაზე ორიენტირებული (მობილური);
- კონგლომერაციული.

ბარემოს შეფასება და ანალიზი

ორგანიზაციის მისიის და მიზანთა დადგენის შემდეგ უმაღლესი ხელმძღვანელობის წინაშე დგება სტრატეგიული დაგეგმვის დიაგნოსტიკური პროცესის ამოცანა, ანუ სტრატეგიული ალტერნატივის შერჩევა, რომლის 1 ეტაპია იმ გარემოს შეფასება და ანალიზი, რომელშიც მოუწევს ფირმას ფუნქციონირება. გარემოს შეფასება ხორციელდება სამი პარამეტრით.

1. შეფასდეს ის ცვლილებები გარემოში, რომლებიც უარყოფით გავლენას ახდენენ მიმდინარე სტრატეგიის ცალკეულ ასპექტებზე და მთლიანად ფირმის სტრატეგიაზე. მაგალითად: ავიაკომპანიებისათვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია ფასების ცვლილება საწვავ-საცხებ მასალებზე.

2. განისაზღვროს ის მთავარი ფაქტორები, რომელთაც შეუძლიათ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინონ ფირმის მიმდინარე სტრატეგიაზე, აქ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს კონკურენტთა ქცევას და მოქმედებას.

3. გამოიკვეთოს ის ფაქტორები, რომელთაც შეუძლიათ დადებითი გავლენა მოახდინონ ფირმის ძირითადი მიზნების განხორციელებაზე. სტრატეგიული გეგმების კორექტირების შესწავლით, მაგ: თუ სასტუმრო

ვერ იძლევა სასურველ შემოსავალს შესაძლებელია კაზინოს გახსნის შემ-
ცობით მოიზიდონ კლიენტურა და სხვა.

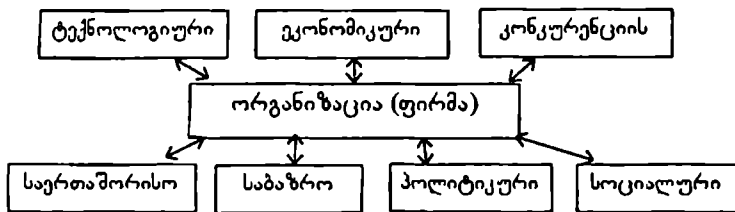
გარემოს ანალიზი

გარემოს ანალიზი წარმოადგენს იმ პროცესს, რომელიც სტრატეგი-
ული გეგმის შემდგენლებს საშუალებას აძლევს განსაზღვრონ და განასხვა-
ონ ორგანიზაციის ხელისშემშლელი ფაქტორები, რათა დროულად მიი-
ღონ სახიფათო ფაქტორების მიმართ კორექტირების საშუალება. გარე-
მოს ანალიზი იძლევა მნიშვნელოვან მონაცემებს იმისათვის, რომ ობიექ-
ტურად შეფასდეს პროგნოზული შესაძლებლობები, დროულად შედგეს
მოულოდნელობათა თავიდან აცილების გეგმები და, რიგ შემთხვევაში,
მოხდეს არახელსაყრელი ვითარების ფირმის სასარგებლოდ წარმართვა.
გარემოს ანალიზი ემყარება სამ ძირითად კონკრეტულ საკითხს:

1. სად მოღვაწეობს ამჟამად ორგანიზაცია;
2. მომავალში სადაა უმჯობესი ორგანიზაციის ადგილსამყოფელი
უმაღლესი ხელმძღვანელობის აზრით;
3. რა უნდა იღონოს უმაღლესმა მმართველობითმა ორგანომ ფირმის
უფრო ხელსაყრელ პირობებში გადაადგილებისათვის.

გარემოს ძირითადი ფაქტორები

გარემოს ძირითადი ფაქტორებია: ეკონომიკური, ტექნოლოგიური,
საერთაშორისო, საბაზრო, პოლიტიკური, სოციალური, კონკურენციის.



მოკლედ განვიხილოთ თითოეული ფაქტორი:

ეკონომიკური ფაქტორები. მოითხოვენ სისტემურ ანალიზსა
და პროგნოზირებას, ვინაიდან მათი გავლენით ორგანიზაცია შეიძლება
აღმოჩნდეს უკიდურესად რთულ მდგომარეობაში. განსაკუთრებით ანა-
ლიტიკურ დაკვირვებას მოითხოვს გარემოს შემდეგი **ეკონომიკური**
მაჩასიათებლები: ინფლაცია, ინფლაციისა და დეფლაციის ტემპები,

დასაქმების დონე, საერთაშორისო საგადამხდლო ბალანსი. წამყვანი კონვერტირებადი ვალუტის კურსის სტაბილურობა, საგადასახადო, საბაჟო სისტემის მდგომარეობა და სხვა.

ეკონომიკური კრიზისები და წარმოების დაცემის მომენტები სხვადასხვაგვარ გავლენას ახდენენ მეწარმეებზე. მაგალითად, თუ მოსახლეობის მსყიდველობითუნარიანობა ეცემა, მაშინ ნაკლებად გაიყიდება ავტომანქანები, ტანსაცმელი და სხვა. სანაცვლოდ მეტი მოხმარება ექნება მარაგანაწილებს და მომსახურებას.

პოლიტიკური ფაქტორები. პოლიტიკური ფაქტორების გაუთვალისწინებლობამ შეიძლება უშვიდეს მდგომარეობაში ჩააყენოს ბიზნესის სფერო და მეწარმენი, ვინაიდან სახელმწიფო მმართველობითი და ადგილობრივი მართვის ორგანოები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ და ისინი აყალიბებენ საკანონმდებლო ბაზას სახელმწიფოში, არეგულირებენ საგადასახადო საბაჟო სისტემებს. შემთხვევითობას არ წარმოადგენს ის გარემოება, რომ ბიზნესის ლიდერები აქტიურად მონაწილეობენ პოლიტიკის ფორმირებაში, ცდილობენ დროულად ადევნონ თვალის ნორმატიულ დოკუმენტებს და, რიგ შემთხვევაში, თვითონვე დგანან ცალკეულ საკანონმდებლო ინიციატივათა უკან. ეს იქნება ანტიმონოპოლიური კანონები, გრძელვადიანი კრედიტები და ინვესტიციები. დასაქმება და შრომის ანაზღაურების საკითხები და სხვა. ამიტომ ორგანიზაციის უმაღლესი დონის ხელმძღვანელები მოვალენი არიან სისტემატურად ეცნობოდნენ პოლიტიკურ ვითარებას და პოლიტიკაში მიმდინარე პროცესების პროგნოზირების შესაძლებლობებიც გააჩნდეთ.

საბაზრო ფაქტორები. საბაზრო ფაქტორების ჯგუფში ბევრი ფაქტორი იყრის თავს. ამ ფაქტორების მუდმივი ცვალებადობა ფირმის მთავარი საზრუნავია. გარემო და საბაზრო ფაქტორები ურთიერთგავლენის ქვეშ იმყოფებიან. მაგალითად, საზოგადოების დემოგრაფიული სტრუქტურის ცვლილებები გავლენას ახდენს როგორც ბაზარზე, ასევე ნებისმიერი ფირმის მდგომარეობაზე. საბაზრო ფაქტორებში მნიშვნელოვანია ამა თუ იმ ნაწარმის სამომხმარებლო თვისებათა ციკლის ხანგრძლივობა. საბაზრო ფაქტორში უნდა განვიხილოთ ბაზარზე შეღწევის სირთულე და სიმარტივე. არანაკლებ მნიშვნელოვანია კონკურენციის დონე დარგში და სხვა.

ტექნოლოგიური ფაქტორები. ტექნოლოგიური ფაქტორების გაუთვალისწინებლობამ ფირმა შეიძლება ჩააყენოს გამოუვალ მდგომარე-

ობაში. ამიტომ გარეშე ტექნოლოგიური ფაქტორების ანალიზი მოითხოვს მუდმივ ყურადღებას. 70-იან წლებში ტოპლერმა შემოიტანა „უეცარი შოკის“ ტერმინი და იგი განმარტავს მას როგორც დამანგრეველ სტრესს, რომელიც გამოიწვევა დიდი ცვლილებებით მოკლე პერიოდში. ტექნოლოგიაში არსებობს ზღვარი, როდესაც რადიკალურად იცვლება მთელი მასალა და შემადგენელი კომპონენტები, ამიტომ საჭიროა ორგანიზაციის უმადლესმა ხელმძღვანელობამ სისტემატურად ადევნოს თვალი ტექნიკურ ცვლილებებს, თუ გნებავთ შესაფუთი მასალების გამოყენების თვალსაზრისით, ან მეცნიერულ-ტექნიკური პროცესის შედეგად კვლავ და კვლავ მასალათა შეცვლით, მათი ხარისხის გაუმჯობესებით, ან ნაწარმის გათავისუფლების გზით.

საერთაშორისო ფაქტორები. თანამედროვე პირობებში წარმოუდგენელია, რომ რომელიმე ორგანიზაცია ან ფირმა არ მონაწილეობდეს საერთაშორისო ურთიერთობებში ანუ არ გადიოდეს საერთაშორისო ბაზარზე. იმ შემთხვევაშიც კი, როდესაც თვით ფირმა არ გადის საერთაშორისო ბაზარზე და არ გააჩნია საგარეო ეკონომიკური ურთიერთობები, მასზე მაინც მოქმედებს საერთაშორისო ფაქტორები, რიგ შემთხვევაში ირიბად. მაგრამ გავლენა ზოგჯერ ძალზედ საფულისხმოა და მნიშვნელოვანი. მაგ: ყოფილი სსრკ-ს ტერიტორიაზე მიმდინარე პროცესებმა გამოიწვია ყოფილ რესპუბლიკათა ეკონომიკური კავშირების გაწყვეტა, პირველ რიგში, მათგან იმ დარგების გაჩერება, სადაც ნედლეულისა და მკომპლექტებელი მოწყობილობათა ელემენტების მიწოდება შეჩერდა. საქართველოში მთლიანად გაჩერდა მსუბუქი მრეწველობა და მანქანათმშენებლობის საწარმოები, ხე-ტყის გადამამუშავება და სხვა დარგები. საერთაშორისო ურთიერთობათა მოშლამ, ინტეგრაციული კავშირებისა და კოოპერაციული კავშირების რღვევამ, შიდაპოლიტიკურმა ვითარებამ რიგი საწარმოები გაკოტრების გზაზე დააყენა. რიგ შემთხვევებში ჩვენი რესპუბლიკის საწარმოებმა დაკარგეს ჩვეული ბაზარი. ახალ ბაზარზე კი გარკვეული სუბიექტური და ობიექტური მიზეზების გამო ვერ გავიდნენ (არასტანდარტული პროდუქცია, შეუფერებელი შეფუთვა და სხვა).

ფირმის სტრატეგია შეიძლება მიმართული იყოს შიდა ბაზრის გაყვარებისაკენ, მაშინ მას დასჭირდება სახელმწიფო ხელისუფლების მხარდაჭერა და შეღავათები, პრიორიტეტების მინიჭება და პროტექციონიზმის პოლიტიკის გატარება.

კონკურენციის ფაქტორები. კონკურენცია ჩვეულებრივი მოვლენაა საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში და ვერცერთი ფირმა ვერ დააღწევს თავს კონკურენციას. განსაკუთრებით დივერსიფიკაციის პირობებში. ამიტომ პროფესორ მაიკ პორტერის აზრით, საჭიროა პოტენციური და რეალური კონკურენტების შესწავლა და მათი საქმიანობის ანალიზი. იგი თვლის, რომ ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ უნდა ჩამოაყალიბოს კონკრეტული პასუხები რამოდენიმე შეკითხვაზე: 1. რა არის კონკურენტის მამოძრავებელი; 2. რას აწარმოებს კონკურენტი; 3. რა შეიძლება მოიმოქმედოს მან.

კონკურენტის შეფასება და მისი საქმიანობის ანალიზი მოიცავს ოთხ დიაგნოსტიკურ ელემენტს: 1. კონკურენტთა მომავალი გეგმის ანალიზი; 2. კონკურენტთა მიმდინარე სტრატეგიის შეფასება; 3. კონკურენტთა და მთლიანად დარგის ურთიერთობათა წინამძღვრების მიმოხილვა; 4. კონკურენტთა სუსტ და ძლიერ მხარეთა სიღრმისეული შესწავლა და ანალიზი.

ამ ელემენტთა შეფასებისა და შესწავლისათვის პორტერი სთავაზობს უმაღლეს ხელმძღვანელებს ოთხ მარტივ შეკითხვას:

1. კმაყოფილია თუ არა კონკურენტი თავისი დღევანდელი ყოფით?

2. რა კონკრეტულ ქმედებებს ან ცვლილებებს მიმართავს კონკურენტი თავის სტრატეგიაში?

3. რაში მდგომარეობს კონკურენტის სისუსტე?

4. რამ შეიძლება მოახდინოს კონკურენტის პროვოცირება უკიდურესი ზომების მიღებაზე და რა ქმედებას მიმართავს იგი ამ შემთხვევაში?

სოციალური ქცევის ფაქტორები. საზოგადოების (ქვეყნის) სოციალური გარემო ცვალებადია, მითუმეტეს განვითარებად ქვეყნებში, სადაც მიმდინარეობს რადიკალური რეფორმები. ამიტომ ფირმათა სტრატეგია ამ საკითხებთან მიმართებაში მოითხოვს უმაღლესი ხელმძღვანელობისაგან მობილური ადაპტირებადი თვისებების გამომუშავებას. სოციალური გარემო ვერ ითვალისწინებს და ვერც გაითვალისწინებს ცალკეულ ფირმათა სტრატეგიას, მაგრამ ფირმებმა დროულად უნდა აღიქვან საზოგადოებაში მიმდინარე სოციალური პროცესები და შეუთანხმონ მათ თავიანთი სტრატეგიის საკითხები, წინააღმდეგ შემთხვევაში ფირმა დაუცველი და წაგებული აღმოჩნდება.

გარემოს ფაქტორების გავლენათა შეწონასწორებული კოეფიციენტების განხილვით შეიძლება ცალკეულ ფაქტორთა შეფასება და ფირმის მდგომარეობის პროგნოზირება, რითაც გამოირიცხება შესაძლო სირთულეები გამომდინარე გარეშე ფაქტორების გავლენიდან.]

7 მმართველობითი კვლევაში ორგანიზაციის შიგა ძლიერ და სუსტ მხარეთა გამოვლენის მიზნით

მიზნისათვის, რომ ფირმის სტრატეგია განხორციელდეს და გამძლე-
რდეს ორგანიზაციის მდგრადობა, საჭიროა ჩატარდეს მმართველობითი
კვლევები, ფირმის შიგა ძლიერ და სუსტ მხარეთა (შემადგენელ ელემენ-
ტთა კავშირების) ანალიზი. კვლევის პროცესში იხილავენ და აფასებენ
ორგანიზაციის ფუნქციონალურ ზონებს ანუ ფუნქციებს. კვლევის გამარ-
ტივებისათვის განიხილება ძირითადი 5 ფუნქცია: მარკეტინგი. ანუ მარ-
კეტინგის ფუნქცია. ფინანსების მოძრაობა, ანუ საბუღალტრო აღრიც-
ხვის ფუნქცია, თვით წარმოების ოპერაციები, შრომითი რესურსების
ფუნქციები, აგრეთვე საერთო კულტურისა და ურთიერთობის დონე.
მარკეტინგის ფუნქციის კვლევისას ყურადღება გამახვილებულია შემდეგ
ძირითად საკითხებზე:

1. წილი ბაზარზე ანუ ფირმის საქონლის რაოდენობა ერთგვაროვან
საქონელში პროცენტულად და ამავე დროს ფირმის კონკურენტუნარი-
ანობის შეფასებით.

2. ნაწარმის ნაირსახეობა, ხარისხი, ასორტიმენტის დიპაზონი.

3. ბაზრის დემოგრაფიული სტატისტიკა ახალგაზრდობის (სასკოლო
ასაკის) ან ქარმაგი მოსახლეობის თანაფარდობა.

4. ახალი საქონლის წარმოებისა და ახალი ბაზრების საძიებო სამუ-
შაოთა დონე.

5. მომხმარებელთა რეალიზაციის წინა და რეალიზაციის შემდგომი
მომსახურების დონე. საგარანტიო მომსახურებაზე ხელშეკრულების გა-
ფორმება, დამკვეთთან საქონლის სახელში მიტანა და სხვა.

6. გასაღების, რეკლამისა და საქონლის მიწოდების ეფექტურობის
ამაღლების ფაქტორები: მაგ: Coca-Cola, მაკდონალდსი და სხვა.

7. მოგების დონის ანალიზი.

ფინანსების მოძრაობის ანალიზი

ამ პრობლემებში წამყვან საკითხად გვევლინება: საბუღალტრო აღ-
რიცხვის მაღალი დონე, პირველადი აღრიცხვის კომპლექსური ანალიზი
და ინფორმაციული უზრუნველყოფა. ფინანსების მოძრაობა იძლევა სა-

შუალეხას დროულად გამოვლინდეს ორგანიზაციის შიგა რეზერვები და სუსტი მხარეები. მოხდეს თავისუფალი ფინანსური სახსრების გადასროლა უფრო მეტად მომგებიან სფეროში, ანდა ახალი პროდუქციის გამოშვების დასაჩქარებლად და მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მიზნით. ფინანსების მოძრაობის ანალიზი წარმოადგენს ფირმის ხელთ არსებული და სხვა მატერიალური და ფულადი რესურსების რაციონალური გამოყენების საფუძველს და მაქსიმალური საბოლოო შედეგების მიღწევის საშუალებას.

წარმოების ოპერაციების ანალიზი

წ. ფირმის მომგებიანობისა და კეთილდღეობის შენარჩუნების საქმეში დიდი მნიშვნელობა აქვს წარმოების ოპერაციების მართვის უწყვეტ ანუ მუდმივ ანალიზს, წარმოების ოპერაციათა გაძღოლის ანალიზს, რომელიც შეიცავს რამოდენიმე საკვანძო საკითხს:

1. შეიძლება თუ არა კონკურენტებთან შედარებით უფრო ნაკლები დანახარჯებით შექმნას ფირმამ თავისი პროდუქცია. თუ ეს შესაძლებელია, რა არის ხელისშემშლელი პირობა ან პირობები?

2. რამდენად ხელმისაწვდომია ფირმისათვის ახალი მასალა (ნედლეული)? ფირმა დამოკიდებულია მხოლოდ ერთ მომწოდებელზე, თუ მიმწოდებელთა ჯგუფზე? შეიძლება თუ არა ხელშეკრულება დადოს სხვა მომწოდებელთან?

3. არის თუ არა ფირმის აღჭურვილობა თანამედროვე და შეესაბამება თუ არა იგი შერჩეულ ტექნოლოგიებს და უტარდება თუ არა მას შესაბამისი მომსახურება.

4. ტარდება თუ არა ფირმაში მასალების შემცირების შესაძლებლობათა ანალიზი და მზა პროდუქციის გასაღების (რეალიზაციის) გზების ძიება? არის თუ არა ფირმაში შემოსული მასალების და მზა ნაწარმის მოძრაობის კონტროლის ადეკვატური მექანიზმი?

5. რამდენად მოქმედებს სეზონურობა ფირმის პროდუქციის გასაღებაზე, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს რესურსების პერიოდული შემცირება და თუ ეს ფაქტორი არსებობს, რით შეიძლება მდგომარეობის გამოსწორება?

6. შეუძლია თუ არა მოემსახუროს ფირმა ახალ ბაზარს, ანუ აითვისოს ახალი ბაზარი, რომელზედაც არ არის გასული მისი კონკურენტი?

7. გააჩნია თუ არა ფირმას ხარისხის კონტროლის ეფექტური და შედეგიანი სისტემა?

8. რამდენად ეფექტურია დაგეგმილი და დაპროექტებული წარმოების პროცესი და შეიძლება თუ არა მისი შემდგომი დახვეწა? ო

შრომითი რესურსები (ფირმის კმარსონალის შეფასება)

ადამიანური ფაქტორი ხშირ შემთხვევაში ნაკლებად გამოხატავს ორგანიზაციის სუსტ და ძლიერ მხარეებს. შრომითი რესურსების ანალიზისას საჭიროა ყურადღება გამახვილდეს შემდეგ საკითხებზე:

1. რა მახასიათებლების მქონე ადამიანები მუშაობენ ფირმაში და საერთოდ, ბიზნესის აღნიშნულ სფეროში; რა მოთხოვნილებათა შესრულება მოუწევს მომავალში ფირმის თანამშრომელს.

2. არსებობს თუ არა სისტემა ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობის კომპეტენტურობის ამაღლებისათვის და მათი მომზადების დონის შეფასებისათვის.

3. გააჩნია თუ არა ფირმას წახალისების ეფექტური, კონკურენტუნარიანი სისტემა?

4. არის თუ არა ფირმაში გააზრებული და ჩამოყალიბებული ხელმძღვანელი კადრების მონაცვლეობის სისტემა?

5. არის თუ არა ჩამოყალიბებული ხელმძღვანელი კადრების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლების სისტემა და რამდენად ეფექტურადაა იგი გამოყენებული ფირმაში?

6. ჰქონდა თუ არა ბოლო პერიოდში ფირმიდან წამყვანი მუშაკების განთავის პროცესს და თუ ჰქონდა რა მიზეზით?

7. როდის ჩატარდა ფირმის პერსონალის მოღვაწეობის ანალიზი და რამდენად საფუძვლიანი და შედეგიანი იყო იგი?

8. რამდენად შესაძლებელია ფირმაში ნაწარმის ხარისხისა და მშრომელთა მუშაობის პირობების გაუმჯობესება, ხარისხის ჯგუფების ჩამოყალიბებით, ან მართვაში მათი ჩაბმით?

ორბანიზაცია, მისი სახე (იგივე) და კულტურა

შეიძლება გამოიყოს კონკრეტულად ის რამოდენიმე ფაქტორი, რომელზედაც პირდაპირ პასუხს აგებს უმაღლესი ხელმძღვანელობა. ეს არის, უპირველეს ყოვლისა, კლიმატი და ფირმაში შიგა ურთიერთობათა განწყობა, რაც ასახავს მის იმიჯს და ფირმის შიდა ურთიერთობათა კულტურას, რაც თავისთავად დამოკიდებულია რიგ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებზე და ფირმის უმაღლეს ხელმძღვანელობაზე. მათ შორის აღსანიშნავია: საკადრო პოლიტიკის საკითხები, ანუ იმის შეფასება თუ როგორი მუშაკებითაა დაკომპლექტებული ფირმა. ამისათვის კი, საჭიროა სტრატეგიულ ალტერნატივათა შესწავლა და ჩამოყალიბება ფირმის იმიჯის ასამაღლებლად. სუსტ მხარეთა გამორიცხვის გზით, საკადრო პოლიტიკის სრულყოფით და ბევრი სხვა მიდგომით (ინდივიდუალური მიდგომები).

8. სტრატეგიულ ალტერნატივათა შესწავლა და შერჩევა

ნებისმიერი ფირმისა და ორგანიზაციის წინაშე შეიძლება წარმოჩნდეს 4 ძირითადი ალტერნატივა:

1. შეზღუდული განვითარება ანუ განვითარების ხელოვნური შეჩერება დამოკიდებულია ბაზრის მოთხოვნებზე;
2. მზარდი განვითარება ანუ ფირმის საქმის ანუ ბიზნესის გაფართოება;
3. ფირმის მოღვაწეობის მასშტაბების შემცირება;
4. სამივე ალტერნატივის შერწყმა.

განვიხილოთ ცალკეული მათგანი:

(ალტერნატივები განვიხილება დარგების და ბიზნესის სფეროების შესაბამისად).

შეზღუდული განვითარება

შეზღუდული განვითარება ეს ისეთი სტრატეგიული ალტერნატივაა, რომელსაც ირჩევენ უმაღლესი ხელმძღვანელები იმ მოტივით, რომ წინა პერიოდში მათი სტაბილური, მომგებიანი მუშაობა საფუძვლად ედებოდა მომავალი პერიოდის მოღვაწეობასაც. ხელმძღვანელთა უმრავლესობა იმიტომ ანიჭებს უპირატესობას ამ ალტერნატივას, რომ იგი მარტივია, უკვე გამოცდილი და ნაკლებად სარისკო. ეს არჩევანი გამომდინარეობს აგრეთვე იმ უმაღლესი ხელმძღვანელობის უმეტესობის ბუნებიდან, რომელთაც ნაკლებად მოსწონთ რადიკალური ცვლილებები და რისკის გაწევა.

მზარდი განვითარება

ეს სტრატეგია შეიძლება ჩაითვალოს მეორე სტრატეგიად. იგი, როგორც წესი, გამოიყენება დინამიკური განვითარების დარგებში, ფირმებში, რომლებსაც ახასიათებთ პროდუქციის ნაირსახეობა და სწრაფვა დივერსიფიკაციისაკენ. არამდგრადი და არასტაბილური დარგებისათვის მზარდი განვითარების სტრატეგია ერთ-ერთი ოპტიმალური გზაა, რათა ფირმებმა თავი დააღწიონ სტაგნაციურ ბაზარს და გაკოტრებას. მზარდი განვითარების სტრატეგია, რიგ შემთხვევაში, ემყარება როგორც შიდა ასევე გარე ბაზრის თვისებებს.

ფირმის მოღვაწეობის მასშტაბების

შემცირების სტრატეგია

ფირმის მოღვაწეობის მასშტაბების შემცირების სტრატეგია ნაკლებად გამოიყენება და მას ბოლო შანსის სტრატეგიას უწოდებენ. ამ ალტერნატივაში შესაძლებელია გამოყენებულ იქნეს რამდენიმე ვარიანტი:

1. ფირმის ლიკვიდაცია ანუ რადიკალური დაშლა ან გაყიდვა მისი მარაგებისა და აქტივებისა, რათა გაისტუმრონ მისი ვალეები.

2. ზედმეტის მოკვეთა ანუ რიგ ქვედანაყოფთა გაუქმება, რომლებიც ართულებენ ფირმის ფინანსურ მდგომარეობას ანდა რიგი ნაწარმის ამოღებას ფირმის ასორტიმენტიდან მათზე მოთხოვნილების დაქვეითების გამო.

3. მოცულობის შემცირება და ორიენტაციის შეცვლა. ეს ვარიანტი გამოიყენება ფირმის ეკონომიკური მაჩვენებლების დაცემის პირობებში, როდესაც ფირმის ხელშეწყობა იძულებულია პროდუქციის მოცულობის შემცირების ხარჯზე მიაღწიოს ფირმის მომგებიანობას შემცირებული მოცულობის პირობებში. ამ მიდგომას ხშირად მიმართავენ კომერციული ფირმები, რომელთა მოცულობის შემცირებით მიიღწევა მმართველობისა და მომგებიანობის ამაღლება. შემცირების სტრატეგია მეტწილად გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როდესაც უარესდება ფირმის ნაწარმის მახასიათებლები საერთოდ ეკონომიკური დაცემის პერიოდში, რათა გადაარჩეს ფირმა.

სამივე სტრატეგიის შერწყმა

სამივე სტრატეგიის შერწყმა დამახასიათებელია მსხვილი მრავალდარგოვანი კონგლომერაციული ფირმებისა და კორპორაციებისათვის, რომლებიც მოღვაწეობენ რამდენიმე დარგში, ამ შემთხვევაში, ცალკეული დარგების მოღვაწეობა მოითხოვს სხვადასხვაგვარ სიტუაციურ მიდგომას და ამ დროს გამოიყენება სამივე სტრატეგიული ალტერნატივის შერწყმა.

9. სტრატეგიული მართვის სრულყოფის საკითხები

სტრატეგიის შეფასების კრიტერიუმები

იგი უმთავრესად ხორციელდება მიღწეული შედეგებითა და დასმული მიზნის შედარებით. სტრატეგიის შეფასებისათვის გამოიყენებენ 5 ძირითად კრიტერიუმს:

1. შეეთანხმება თუ არა ორგანიზაციის შესაძლებლობებს შერჩეული სტრატეგია;

2. ითვალისწინებს თუ არა სტრატეგია დასაშვები რისკის დონეს;

3. გააჩნია თუ არა ორგანიზაციას საკმარისი რესურსები სტრატეგიის განხორციელებისათვის;

4. ითვალისწინებს თუ არა გარე ფაქტორების გავლენას და მათ საშიშროებას, რა შეუძლია მოახდინოს გარე ფაქტორებმა;

5. ჩაითვლება თუ არა შეარჩეული სტრატეგია ფირმის რესურსების გამოყენების ოპტიმალურ შესაძლებლობად (ვარიანტად).

გარდა აღნიშნულისა, არსებობს რაოდენობრივი და ხარისხობრივი კრიტერიუმები. გასათვალისწინებელია სტრატეგიის, სტრუქტურისა და დინამიკური გარემოს ურთიერთდამოკიდებულება.

მართვის ფუნქციათა განხორციელებისა და სტრატეგიის რეალიზაციის პროცესში განსაკუთრებულ ყურადღებას მოითხოვს შემდეგი საკითხები:

1. საერთო, ყოვლისმომცველი შეფასების შემდეგ იწყება სტრატეგიის რეალიზება ყველა ორგანიზაციული ფუნქციის (დაგეგმვა, ორგანიზაცია, კოორდინაცია, მოტივაცია, კონტროლის) გათვალისწინებით.

2. სტრატეგიის განხორციელების მნიშვნელოვან მექანიზმს წარმოადგენს გეგმათა დამუშავება და ორიენტირთა დასახვა, ტაქტიკის, პოლიტიკის, პროცედურათა და სათანადო წესების დამუშავება.

3. ტაქტიკა წარმოადგენს სტრატეგიის შემადგენელ ნაწილს, ანუ მოკლევადიან სტრატეგიას. პოლიტიკა წარმოადგენს ზოგად ორიენტირთა საწყისს, მიზნის მიღწევისა და გადაწყვეტილებათა მიღებისათვის. პროცედურები განსაზღვრავენ კონკრეტული სიტუაციის პირობებში მოქმედების ჩამონათვალთა წესებს, ზუსტად მიუთითებენ რა პირობებში და როგორ განხორციელდეს.

4. ბიუჯეტი არის ფირმის ის ობიექტური ეტალონი, რომელსაც უნდა მიესადაგებოდეს შედეგები, რესურსების განაწილება. მას ემყარება ეფექტური კონტროლი.

5. მართვა მიზანთა შესატყვისად (MBO) – წარმოადგენს კომპლექსს, რომელიც აერთიანებს დაგეგმვას, კონტროლს და მოტივაციას. ეს მეთოდი ხელს უწყობს სტრატეგიის განხორციელებას მთლიანი ორგანიზაციის მმართველთა და ცალკეულ მონაწილეთა მიზნებს შორის კავშირების ოპტიმალური დამყარების გზით.

6. სტრატეგიის რეალიზაცია ითვალისწინებს კომპლექსურ მიდგომას. ხელშეწყობა (უშაღლესი) უნდა ითვალისწინებდეს მყარ კავშირს სტრუქტურასა და დაგეგმვასთან. სტრუქტურის ჩამოყალიბება კი ემყარება სტრატეგიის ამოცანებს. ამიტომ იგი უნდა ითვალისწინებდეს სიტუაციურ ცვლილებებს და მათდამი ადაპტირების შესაძლებლობებს.

აღნიშნული საკითხის გათვალისწინება საწინდარია მაღალეფექტური მართვისა და სტრატეგიული მიზნების რეალიზაციისა. ♣

10. შრომის ინოვაციური მართვა

შრომა თავისი ხასიათით უმეტესწილად არა ინდივიდებთან, არამედ შემსრულებელთა გარკვეული ჯგუფის საქმიანობასთანაა დაკავშირებული, ანუ საზოგადოებრივ ხასიათს ატარებს. ამიტომ ნებისმიერი საზოგადოებრივი მოღვაწეობა, რომელშიაც გაერთიანებულია ადამიანთა გარკვეული რაოდენობა, მოითხოვს შესაბამის ორგანიზაციასა და წესრიგს. მას უნდა ჰყავდეს ლიდერი ანუ ხელმძღვანელი, რომელიც ჯგუფის წინაშე უნდა აყალიბებდეს ამოცანას, ანაწილებდეს დავალებებს. ადევნებდეს თვალყურს შესრულების თანმიმდევრობას, ზრუნავდეს შემსრულებელთა შრომის მოტივაციის ხელშეწყობაზე.

დასაეღეთის ლიტერატურაში აღინიშნება შრომის მართვის საკითხთა კვლევაში მნიშვნელოვანი წვლილი XX საუკუნის მენეჯმენტის თეორიის ისეთ მოღვაწეთა შრომებისა, როგორებიცაა ფ. ტელიორი, მეიო, რ. ლაიკერტი და სხვები.

შრომის მართვის თეორიის მკვლევართა აზრით შრომის თეორიის განვითარებაში შეიძლება სამი ეტაპი გამოიყოს:

1) ხელოსნური; 2) ტექნოლოგიური; 3) ინოვაციური, რომლებიც შესაბამებიან ეკონომიკური განვითარების შესატყვის ვარიანტებს — 1) ინდუსტრიალურამდელ, 2) — ინდუსტრიულსა და 3) — სამეცნიერო-ტექნიკურ პერიოდებს. ამ პერიოდიზაციას სერიოზული საფუძველი გააჩნია.

შრომის მართვის *ხელოსნური ეტაპი* წარმოადგენს უმარტივეს ფორმას. ამავე დროს მას თავისი თვისობრივი მახასიათებლები გააჩნია. აქ საქმე გვაქვს ადრეული პერიოდის წერილ საამქროთა ჩარჩოების რღვევასთან. მანუფაქტურამ დაანაწევრა შრომის პროცესი, ცალკეული ხელოსნების შრომა ერთმანეთს დაუკავშირა სხვადასხვა კომბინაციებით, ანუ მოხდა შრომის დანაწილება ცალკეულ ოპერაციებად. ამ პროცესმა წარმოქმნა აუცილებლობა ერთიანი გუნდის და ერთიანი საწარმოო დისციპლინისადმი იერარქიული დაქვემდებარებისა. ჩამოყალიბდა შრომის მართვის აუცილებლობა. წარმოიშვა შრომის რეჟიმის, ანაზღაურების, ზედამხედველობისა და კონტროლის აუცილებლობა.

მანქანურ წარმოებაზე გადასვლამ წარმოშვა შრომის ტექნოკრატიული მართვის ჩამოყალიბების პირობები, რომელიც ითვალისწინებს (ვარაუდობს) შრომის მაქსიმალურ დანაწილებას და შემსრულებელთა ღრმა სპეციალიზაციას. ტექნოკრატიული მართვის პირობებში ორგანიზაციული და საშემსრულებლო შრომის განცალკევება და მმართველობითი შრომის გამოკვეთა ცალკე სახეობად. ტექნოკრატიული მართვის პირობებში ხორციელდება მკაცრი ეკონომიკური იძულების ფორმებზე ორიენტირება.

მე-20 საუკუნის დასაწყისისათვის ევოლუციის შედეგად მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურებში მიმდინარეობდა საკადრო მართვის გამოყოფა ცალკე ფუნქციონალურ ფორმად, თუ ადრეულ ეტაპებზე საკადრო სამსახურები მხოლოდ მუშახელის დაქირავებით იყვნენ დაკავებულნი, 20-იანი წლებიდან მათ დაეკისრათ შრომის ორგანიზაციის, აღრიცხვისა და შრომის სტიმულირების საკითხები, აგრეთვე კადრების მომზადებისა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე ზრუნვა. დღის წესრიგში დგება შრომის რაციონალური გამოყენების, მისი ოპტიმიზაციისა და შესაბამისი დიფერენცირებული ანაზღაურების ფორმებისა და მეთოდების დამუშავება. ამ მიდგომას საფუძვლად დაედო ფ. ტეილორის, პ. ემერსონის, ფ. გილბერტის და სხვთა ნაშრომები. მრეწველობაში გამოიყენებოდა მაღალნაყოფიერი შრომის ეკონომიკური იძულება, სანარდო ანაზღაურების შემოღებისას შემოიტანეს როგორც წახალისება ასევე საჯარიმო სანქციები (20-30%). ფ. ტეილორის სისტემის გამოყენებით მოწინავე ფირმებში საშუალო შრომისნაყოფიერება პირველ სამ წელიწადში გაორმაგდა და ამ მიდგომამ ფართო გასაქანი მიიღო. დღესაც არ შეიძლება უარი ითქვას ფ. ტეილორის მიერ დამუშავებულ სისტემაზე, რჩევებსა და მეთოდებზე. მაგრამ იმ პერიოდის განმასხვავებელი ნიშანთვისება ის არის, რომ პრიორიტეტი ენიჭება ტექნიკას, ადამიანი კი მიუხედავად მისი კვალიფიკაციისა, ხდება მისი წანამატი. ამავე დროს ევროპაში ტექნოკრატიული მართვის საფუძველზე ყალიბდება – ერგონომიკა, აშშ-ში – სოციალური ინჟინერია. ამ პერიოდში ყალიბდება „შრომის მეცნიერული ორგანიზაცია“ და ხანგრძლივი დროის განმავლობაში გვევლინება, როგორც ტექნოკრატიული მართვის საფუძველი.

50-60 წლებიდან მალღდება სამეცნიერო-ტექნიკური ფაქტორების მნიშვნელობა, მიმდინარეობს წარმოების მოდერნიზება. ახალ მოთხოვ-

ნებს ვეღარ პასუხობდა შრომის მართვის ტექნოკრატიული მიდგომა; საჭირო გახდა შრომის მართვის გლობალური შეცვლა, თვით მართვის პრინციპთა საფუძვლების გადახედვა. პირველ რიგში, ეს შეეხო მშრომელებისადმი დამოკიდებულებას, წახალისების სისტემის წინ წამოწვევას და მშრომელთა კორპორაციის მართვაში მონაწილეობის საკითხებს. ევოლუციის შედეგად ტექნოკრატიული მიდგომა იცვლება *ინოვაციური შრომის მართვის* სისტემით, რომელიც უარყოფს ადამიანზე „X“ თეორიის შეხედულებით ზემოქმედებას და აღიარებს მისდამი ახალ მიდგომას „Y“ თეორიით (დ. მაკგრეგორი).

თანამედროვე კორპორაციები მენეჯმენტის წამყვან საკითხად აღიარებენ ადამიანისადმი, მშრომელისადმი ახლებურ მიდგომას, ავტოკრატიული ფორმებიდან „მოგებაში მონაწილეობის“ ფორმებზე გადასვლით. 70-80 წლებში მომხდარმა ეკონომიკურმა ცვლილებებმა საფუძველი დაუდო შრომის მართვის ინოვაციურ პრინციპებს. მენეჯმენტის წინაშე პირველი რიგის ამოცანად მაღალკვალიფიცირებული შრომის ძალის მოზიდვა და წარმოებისათვის მომზადება დადგა, რომელიც ხასიათდება მაღალი მოქნილობით, სწრაფი რეაგირებით შეცვლილ პირობებზე (მოქარბებულ დინამიკურობის პირობებში), სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღებით, ფირმის საბოლოო შედეგების დაინტერესებით.

შრომის ინოვაციური მართვა მაქსიმალურად ადევკატურია ეკონომიკური განვითარების იმ ტიპისა, რომელიც ეფუძნება სამეცნიერო-ტექნიკურ ეტაპს. ეს მართვა ითვალისწინებს მზარდ შრომის ნაყოფიერებასა და მაღალ ხარისხს, „ადამიანური კაპიტალის“ შემოქმედებითი და ორგანიზაციული აქტივობის ამაღლების მიზნით.

მენეჯმენტი ითვალისწინებს ორიენტაციას მაღალკვალიფიციურ შრომაზე, იგი დიფერენცირებულად უდგება შრომით რესურსებს. კორპორაციებში გამოიკვეთება მაღალკვალიფიციურ მუშაკთა „ბირთვი“, რომელიც სტაბილურია და ე. წ. „პერიფერიული“ მუშაკები. რომლებიც მუშაობენ ინდივიდუალური კონტრაქტების საფუძველზე, დროებითი და არასრული დატვირთვის პრინციპით.

შრომის ინოვაციური მართვის პირობებში მენეჯერები ითვალისწინებენ მშრომელთა სწრაფვას ინდივიდუალურ თვისებათა გამოხატვისაკენ, შემოქმედებითობას — ანაზღაურების შესაბამისად და ისეთ ასპექ-

ტებს, როგორებიცაა საბოლოო შედეგებით დაინტერესება, მართვაში მონაწილეობა და თვითმართვის პრინციპების წინ წამოწევა.

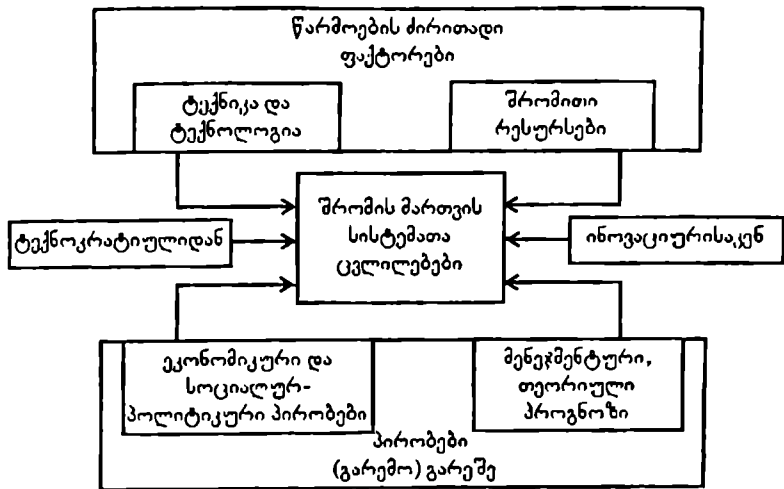
თანამედროვე კორპორაციებში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ჯგუფურ შემოქმედებით შრომას, განსაკუთრებით ისეთი ამოცანების გადაწყვეტაში, როგორებიცაა, წარმოების მომსახურება, ხარისხის კონტროლი, რაციონალიზატორული მოღვაწეობა და სწავლება-კონსულტირება. გარდა აღნიშნულისა, კორპორაციებში (ფირმებში) აყალიბებენ დროებით შემოქმედებით კოლექტივებს, მიზნობრივ საპროექტო-ტექნოლოგიურ ჯგუფებს და ნახევრადავტონომიურ ბრიგადებს. თანამედროვე მენეჯმენტი აღიარებს, რომ კარგად (ოპტიმალურად) შექმნილი ჯგუფები ხელს უწყობენ დიდი ოდენობის ცოდნისა და გამოცდილების აკუმულირებას, რაც უზრუნველყოფს წარმოების წინაშე მდგომი პრობლემების უკეთ აღქმას, ალტერნატიულ შესაძლებლობათა განხილვას და შესატყვისი გადაწყვეტილებების მომზადებას სწორი ორიენტაციისათვის.

აღსანიშნავია იაპონიაში გავრცელებული „ხარისხის წრეების“ ჩამოყალიბება წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების მიზნით (1 მლნ. წრე, რომელიც აერთიანებს 10 მლნ. მუშაკს). ეს გამოცდილება გავრცელებულია 50-ზე მეტ ქვეყანაში. რას წარმოადგენს „ხარისხის წრე“? ეს არის მუშაკთა ჯგუფი: მუშების, სპეციალისტებისა და ხელმძღვანელებისაგან შემდგარი (დაბალი რგოლის). პირველ რიგში ამ ჯგუფის ყურადღება გამახვილებულია წარმოების რაციონალური ორგანიზაციის საკითხებზე, წუნის შემცირებასა და რესურსების ხარჯვის ეკონომიაზე.

ჯგუფური (ბრიგადული, გუნდური) შრომის ორგანიზაცია უფრო სრულად ასახავს შრომის ინოვაციური მართვის საკითხებს. დამოუკიდებელი მუშა ჯგუფების ფართო გავრცელებას ადგილი აქვს 80-იანი წლებიდან დასავლეთ ევროპის, აშშ-ისა და იაპონიის კორპორაციებში. საყურადღებოა ისეთი წამყვანი კომპანიების გამოცდილება, როგორიცაა: „ეოლვო“, „ფორდი“, „ტოიოტა“, „ეი-ბი-ემი“, ატტ. „სიმენსი“ და სხვ.

მენეჯმენტის სპეციალისტები სისტემატურად ეძებენ და იკვლევენ ბერკეტებსა და ახლის ძიებაზე მიდგომას ორიენტირებული ნოვატორული ძალების მოღვაწეობას მათი აქტივიზირების მიზნით.

შრომის ინოვაციური მართვა და ძირითადი ფაქტორები



პროგნოზი და ინოვაციური პროცესები

ფირმათა და კორპორაციათა ეფექტიანობის ამაღლების საქმეში მიზანდასახული ინოვაციური მოღვაწეობა ბოლო პერიოდში ერთ-ერთი სტრატეგიული მიმართულებაა. მკვლევართა აზრით შეიძლება გამოიყოს მენეჯერთა „ქცევის“ რამდენიმე სტრატეგიული მიმართულება:

1. ტრადიციული, როდესაც ფირმა მუშაობს მხოლოდ თავისი პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაზე და მოცულობის გადიდებაზე. ამ სტრატეგიის პირობებში არაა გამორიცხული ის გარემოება, რომ ფირმა გარკვეული დროის შემდეგ ჯერ ჩამორჩება ტექნიკისა და ტექნოლოგიის საკითხებში, შემდგომ კი დაკარგავს მდგრად ეკონომიკურ მდგომარეობას.

2. „ოპორტუნისტული“, როდესაც ფირმა ორიენტირებულია ისეთი პროდუქციის წარმოებაზე, რომელიც მოითხოვს ნაკლებ სამეცნიერო-კვლევით და სხვა საძიებო სამუშაოებს, იგი ხდება მონოპოლისტი კონკრეტული პროდუქციის სახეობაში რომელიმე ბაზარზე, მაგრამ ამ შემთხვევაშიც რისკის ღონე ძალზე მაღალია და ძნელია იმის მტკიცება,

რომ ფირმას შეეძლოს დიდხანს შეინარჩუნოს მონოპოლიური მდგომარეობა.

3. იმიტაციური. ეს ის შემთხვევაა, როდესაც ფირმა ორიენტირებულია მხოლოდ სხვისი ლიცენზიების შექმნაზე, მას არ გააჩნია თავისი სამეცნიერო-კვლევითი ქვედანაყოფები. ამ პირობებში იქმნება იმის შთაბეჭდილება, რომ უფრო ხანმოკლეა სხვისი დამუშავებული ტექნოლოგიების ათვისება, აღსანიშნავია ის ფაქტორიც, რომ ფირმას ესაქიროება სპეციალისტების მაღალი კვალიფიკაციის დონე და მთელი კომპლექსი დონისძიებებისა სიახლის ადაპტირებისათვის კონკრეტულ პირობებში და კონკურენტული პროდუქციის გამოშვებისათვის.

4. თავდაცვითი. ამ სტრატეგიის პირობებში ფირმა ეწევა როგორც საძიებო, ასევე სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოებს, მაგრამ არ აქვს პრეტენზია წამყვანი როლის დაკავებისა, ამავე დროს მას გააჩნია ტექნიკისა და ტექნოლოგიის მანევრირების შესაძლებლობა, წარმოების მოცულობის გასაზღვრებად. ეს სტრატეგია ძალზე ძვირადღირებულია და არ არის გარანტირებული თავისი პოზიციების დაკარგვისაგან.

5. დამოუკიდებელი. ეს სტრატეგია ეხება მცირე, პატარა მოცულობის ფირმებს, რომელთა დატვირთვაც დამოკიდებულია მსხვილი კორპორაციების მიერ გადაცემულ ტექნოლოგიებზე ახალი პროდუქციის ათვისების პირობებში.

6. შემტევი. ეს სტრატეგია ითვისების მიზნებს ფირმის პირველობას ბაზარზე. იგი მოითხოვს მაღალკვალიფიციურ მუშაკებს. მაღალ ორგანიზაციულ დონეს. მას ბევრი უპირატესობაც გააჩნია სხვებთან შედარებით. ამ სტრატეგიის განხორციელებისათვის საჭიროა:

- კარგად ორგანიზებული და მაღალეფექტური ინოვაციური პროცესი;
- სიახლეთა მაძიებელი თანამშრომლები (მოღვაწენი, მკვლევარები);
- ხელმძღვანელობა უნდა იყოს სიახლეთა მხარდამჭერი და არატრადიციულად მოაზროვნე;
- უნდა არსებობდეს რისკის დანაწილების შესაძლებლობა;
- მაღალი დონის მარკეტინგული ორგანიზაცია და ბაზრის მდგომარეობის ღრმა ცოდნა.

საწყის ეტაპზე ფირმა ვერ შესძლებს შემტევი სტრატეგიის განხორციელებას, მისთვის მისაღებია ტრადიციული ფორმა. შემდგომ ეტაპზე ფირმის შესაძლებლობათა გაფართოების პირობებში, როდესაც იგი განავითარებს თავის საკუთარ საძიებო და შემოქმედებით ძალებს, შესაძლებელი გახდება შემტევი, ანუ შეტევით სტრატეგიაზე გადასვლა.

ინოვაციური პროცესები და მათი სწორი წარმართვა ბევრადაა დამოკიდებული დარგის ტექნოლოგიურ მდგომარეობაზე. ასე მაგალითად, რაც მოხდა 50-იან წლებში ელექტრონიკის დარგში, როდესაც ელექტროვაკუუმური ელემენტების სანაცვლოდ შემოიღეს ჭრანზისტორულ ელემენტთა ბაზა, შემდგომ კი ინტეგრალური სქემები, რამაც გამოიწვია ელექტრონულ წარმოებებში. ანუ დარგში ლიდერთა შეცვლა. ბევრი ტრადიციულად მოწინავე ფირმა ტექნოლოგიის გარღვევის გამო „აუტსაიდერებში“ აღმოჩნდა. ანუ მნიშვნელოვნად ჩამორჩნენ ახლის ძიებაზე ორიენტირებულ, ახალორგანიზებულ ფირმებს უახლესი ტექნოლოგიით. ვინაიდან ტრადიციულმა ფირმებმა ვერ მოახერხეს, ან ვერ შეძლეს ტექნოლოგიათა სწრაფი შეცვლა და მათ წარმოექმნათ ტექნოლოგიური გარღვევა. ამ პირობებში წარმოიქმნება ახალი კონკურენტული დამოკიდებულება, რომელიც სიახლეზე ორიენტირებული ფირმების სასარგებლოდ გადახრის სასწორს ბაზარზე.

ტექნოლოგიური გარღვევების სიხშირე მენეჯმენტის წინაშე აყენებს რიგ ურთულეს პრობლემებს, რომელთაგანაც აღსანიშნავია როგორც ინოვაციური საქმიანობის ორგანიზაციულ მხარესთან დაკავშირებული, ასევე ფირმის ფუნქციონირების თითქმის ყველა ასპექტთან.

11. სამეურნეო საქმიანობის მაჩვენებლები კორპორაციაში

ფირმის მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისათვის დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სამეურნეო საქმიანობის მაჩვენებელთა ანალიზს.

ეს მაჩვენებლები პირობითად სამ ძირითად ჯგუფად შეიძლება დაყუთოს:

1. *შეფასებითი მაჩვენებლები*, 2. *საწარმოს დანახარჯთა მაჩვენებლები*, 3. *პირობითი, ანუ შეფარდებითი მაჩვენებლები*.

შეფასებითი მაჩვენებლების მთავარ ელემენტს წარმოადგენს: ფირმის ბრუნვა (საქონელბრუნვა ან რეალიზაციის მაჩვენებელი), მოგება; გაანგარიშებითი მოგება; პირობითად წმინდა პროდუქტია; მოგება გადასახადებისა და კრედიტის პროცენტების განაღდების შემდეგ; ლიკვიდობის დონე ახალი კაპიტალდაბანდებების გაწვევის შემდეგ; ლიკვიდობის დონე დივიდენდების გაცემის შემდეგ. ყველა აღნიშნული თანაბრად მნიშვნელოვანია ფირმის შიდა მართვის საკითხებში. ფირმის ხელმძღვანელობა ამ მონაცემთა ბაზაზე იღებს საჭირო ინფორმაციას ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მისაღებად. მონაცემთა გარკვეული ჯგუფი გამოიყენება შრომის სტიმულირების სისტემის დამუშავებისათვის.

ფირმის ბრუნვის მაჩვენებლები ვარაუდობენ ფირმის მიერ რეალიზებული საქონლისა და გაწეული მომსახურების მთლიან მოცულობას გარკვეულ პერიოდში, დღეში, კვირაში, დეკადაში, თვეში. კვარტალში, ნახევარ წელიწადში, 9 თვეში და წლის განმავლობაში. ყურადსაღებია ის, რომ ეს მაჩვენებელი განიცდის ინფლაციის ზეგავლენას, ამიტომ მისი აღრიცხვა უნდა წარმოებდეს უცვლელ ფასებში, რათა სწორად შეფასდეს გასაღების ქვედანაყოფთა მუშაობის მოცულობა.

თუ ბრუნვის მაჩვენებელს გამოვაკლებთ შექმნილი ნედლეულის, მასალების, ნახევარფაბრიკატებისა და სხვა ხარჯების ჯამს მივიღებთ ერთობლივ მოგებას, ეს ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მაჩვენებელია მართვისათვის, განსაკუთრებით მოკლევადიანი პერიოდისათვის.

თუ ერთობლივ მოგებას გამოვაკლებთ ზედღებულ ხარჯებს და საამორტიზაციო ანარიცხებს, მაშინ მივიღებთ ეგრეთწოდებულ პირობითად წმინდა მოგებას, ანუ მოგებას გადასახადებისა და კრედიტზე პროცენტების ანაზღაურებამდე. ეს მაჩვენებელი გამოიყენება პრემიალური ფონდის განსაზღვრისათვის.

პირობითად წმინდა მოგებას რომ დაეუმატოთ ზედნადები ხარჯები და მუშა-მოსამსახურეთა შრომის ანაზღაურების სიდიდე, მივიღებთ პირობითად წმინდა პროდუქციის მაჩვენებელს.

წარმოების ზედნადები ხარჯების მაჩვენებლები შეიცავენ: შრომის ანაზღაურების თანხებს, საამორტიზაციო ანარიცხებს, მასალების, ნედლეულისა და ენერგომატარებლების ღირებულებას:

პირობითი, ანუ შეფარდებითი მაჩვენებლები ეს ის მაჩვენებლებია, რომლებიც კოეფიციენტების სახით ასახავს საწარმოო რესურსების გამოყენების ეფექტურობას, ამ მაჩვენებლებით ხორციელდება განსაზღვრა დარგთაშორის საინვესტიციო ობიექტების შერჩევისას და უშუალოდ ფირმის მუშაობის შესაფასებლად კონკურენტუნარიანობის დონის დადგენისათვის. ერთ-ერთ მთავარ მაჩვენებლად ამ ჯგუფში შეიძლება ჩაითვალოს უკუგების ინდექსი ანუ ჩაღებული კაპიტალის ბრუნვით მიღებული მოგება. ეს მაჩვენებელი სხვადასხვა დარგისათვის განსხვავებულია. ამიტომ მისი გამოყენება მართვის ეფექტურობის განსაზღვრისათვის, ანუ შედარებისათვის მისაღებია მხოლოდ იმ დარგებისა და ფირმებისათვის, რომლებშიც ზედნადები ხარჯებისა და კაპიტალის სტრუქტურა ერთნაირია.

შეფარდებით მაჩვენებლებში შეიძლება განვიხილოთ აგრეთვე წარმოების ეფექტურობისა და ზედნადები ხარჯების სტრუქტურათა შეფარდება.

წარმოების ეფექტურობის განსაზღვრისას იხილავენ ერთობლივი მოგების ან პირობითად წმინდა მოგების წილს წარმოების ბრუნვაში; ან-და პირობითად წმინდა პროდუქციის შეფარდებას შრომის ანაზღაურების დანახარჯებთან.

გარდა აღნიშნული მაჩვენებლებისა, თანამედროვე პირობებში იყენებენ აგრეთვე: შრომის ნაყოფიერების მაჩვენებლებს, კაპიტალის, ენერჯისა და სხვა ფაქტორების გამოყენებით. ბიზნესში ამავე დროს შესაძლოა გამოიყენონ ისეთი მაჩვენებლებიც, როგორცაა: აენსირებული კაპიტალის, ან პირობითად წმინდა პროდუქციის წილი ფირმის საერთო ბრუნვაში; ძირითადი კაპიტალის წილი რეალიზაციის მოცულობაში; მარაგთა წილი მოხმარებულ მასალათა საერთო (ჯამურ) ღირებულებაში.

თანამედროვე პირობებში სამრეწველო ფირმები ეფექტურობის დინამიკის განსაზღვრისას იყენებენ ე.წ. *ერთობლივი ფაქტორული მწარმოებლურობის ინდექსს*.

$$ე.ფ.მ.ი. = \frac{პ.წ.პ.მ.}{შ.ა.ფ.+ა.+მ.}, \text{ სადა } C$$

პ.წ.პ.მ. პირობითად წმინდა პროდუქციის მოცულობაა;

შ.ა.ფ. — მუშა-მოსამსახურეთა შრომის ანაზღაურების ფონდი;

ა. — მიმდინარე წლის საამორტიზაციო ანარიცხები;

მ. — მასალის, ნედლეულის და გარეშე სამუშაოების ღირებულება.

აღნიშნული მაჩვენებლების მეშვეობით შესაძლებელი ხდება განისაზღვროს ფირმის კონკურენტუნარიანობის დონე, შეფასდეს მწარმოებლური და არამწარმოებლური ხარჯების ეფექტიანობა, პირდაპირი და ირიბი (არაპირდაპირი) ხარჯების განსაზღვრა ურთიერთშეცვლადი მასალებისა და ნედლეულის გამოყენებისას. ინდექსი მატულობს თუკი მცირდება მნიშვნელის მაჩვენებლები, მრიცხველი კი რჩება ერთ დონეზე. ფირმის ხელმძღვანელობა ინდექსის მეშვეობით აკონტროლებს წარმოების საერთო ეფექტურობას და არა ცალკეული ელემენტებით მიღებულ ეფექტს, რაც დაკავშირებულია წარმოების საბოლოო შედეგებთან.

სამეურნეო საქმიანობის მაჩვენებლები განსხვავდებიან მართვის დონეთა შესაბამისად. მათ განასხვავებენ მიზნების, პერიოდების, ორგანიზაციითა ტიპებისათვის. მიდგომა სხვადასხვა პირობებში განსხვავებული უნდა იყოს იმის გამო, რომ არ არსებობს უნივერსალური მაჩვენებელი.

12. სანარმოს პოტენციალის მართვა

სანარმოს ტერმინში იგულისხმება: ფირმა, კონცერნი, კომპანია, სააქციო საზოგადოება, მცირე საწარმო და სხვა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები.

საწარმოო პოტენციალის მართვა წარმოადგენს მენეჯმენტის ერთ-ერთ უმთავრეს საკითხს, ანუ ფირმის სტრატეგიის შერჩევის საკითხს. სტრატეგია კი, თავის მხრივ, შეიცავს რიგ მნიშვნელოვან ფაქტორებს, მათ შორის: რა საწარმოო პოტენციალს ფლობს საწარმო; მისი ხარისხობრივი მახასიათებლები, ანუ კონკურენტუნარიანობის დონე; რა ადგილი უკავია საწარმოს ბაზარზე (ლიდერის, მეტოქის თუ აუტსაიდერის); რა მიზნებს ისახავს საწარმო ბაზარზე (შეინარჩუნოს ლიდერობა, გახდეს ლიდერი, შეინარჩუნოს არსებული მდგომარეობა თუ არ გაკოტრდეს). აღნიშნული საკითხები განსაზღვრავენ ფირმის სტრატეგიას. ამავე დროს საწარმოო პოტენციალის მართვის ტექნოლოგია ითვალისწინებს შემდეგ ეტაპებს:

1) ფირმის წილი და ადგილი ბაზარზე, მასთან შეფარდებული საწარმოო სტრუქტურის დინამიკის, პოტენციალის გამოყენების ეფექტურობის დონის ანალიზი;

2) საწარმოს კონკურენტუნარიანობის პოტენციალის შეფასება;

3) საწარმოს პოტენციალის დანაკარგებისა და რეზერვების შეფასება;

4) საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ამალღების შესაძლებლობათა სტრატეგიისა და ტაქტიკის შერჩევა;

5) სტრატეგიითა და ტაქტიკით შერჩეულ ღონისძიებათა განხორციელება კონკურენტუნარიანობის ამალღების მიზნით.

გამომდინარე აღნიშნულიდან, საბაზრო ურთიერთობათა პირობებში საწარმოო პოტენციალის მართვა ფაქტობრივად პირდაპირ დამოკიდებულია მისი კონკურენტუნარიანობის დონეზე.

ნებისმიერი საწარმოსათვის ეკონომიკური პოტენციალი წარმოადგენს საწარმოს რესურსთა ჯამს (შრომითი, მატერიალური, ფინანსური და სხვა.), რომელსაც განაგებს და ფლობს საწარმო. ეკონომიკური პოტენციალი ხასიათდება ოთხი ძირითადი პარამეტრით:

პირველი — ეკონომიკური პოტენციალი ეს ის რეალური შესაძლებლობებია, რომელთა გამოყენებითაც საწარმო ახორციელებს თავის საქმიანობას გარკვეულ დარგში, ან მას გააჩნია, მაგრამ ჯერ ვერ იყენებს.

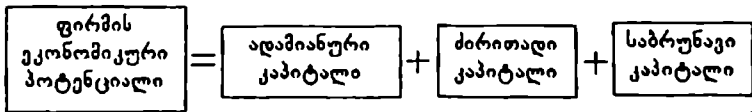
მეორე – საწარმოთა შესაძლებლობები გამოძინარე ბისი რეკურსებიდან და რეზერვებიდან, რაც ემსახურება პროდუქციის წარმოებას (ეკონომიკური, სოციალური). ეს მახასიათებლები აღირიცხება რესურსების და რეზერვების მოცულობით ფულად გამოსახულებაში.

მესამე – რესურსები აუცილებელია, მაგრამ არასაკმარისი ნებისმიერი ბიზნესისათვის. ასე მაგალითად, რიგ სახელმწიფოებს ღიდი რესურსები და შესაძლებლობები გააჩნიათ, მაგრამ მაიღი ადგილი მსოფლიო სახელმწიფოთა რეიტინგში დაბალია (მათ შორის – რუსეთი). მართო რესურსები და შესაძლებლობები თვითონ შედეგს ვერ იძლევა. ეს ლპირველეს ყოვლისა, მენეჯერებმა უნდა გაითვალისწინონ იმიტომ, რომ ერთი და იგივე შესაძლებლობათა პირობებში, ერთსა და იმავე გეოგრაფიულ ტერიტორიაზე სხვადასხვა საწარმოებს განსხვავებული შედეგები აქვთ.

მეოთხე – პოტენცილის გამოყენების დონის შეფასება (შექნილი პროდუქციის მოცულობა და შემოსავლის დონე) დამოკიდებულია არჩეულ მეწარმეობის ფორმაზე და მის შესატყვის მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ თანამედროვე პრობლემები ითხოვენ ამოცანათა დინამიკურ ცვლილებებთან ერთდროულად მიმდინარეობდეს მართვის სტრუქტურათა დახვეწა და შესაბამისი ცვლილებების შეტანა ორგანიზაციის წყობაში.

ეს ოთხი პარამეტრი ბოლო პერიოდში გამოიკვეთა დასავლეთის ბიზნესში „ეკონომიკური პოტენცილის“ სახელწოდებით.

თუ გავიხსენებთ მართვის თეორიის საფუძვლებს, ტექნოკრატიული პერიოდისათვის დამახასიათებელი იყო ძირითადი საწარმოო საშუალებების როლის განდიდება, ანუ ძირითადი კაპიტალის – მანქანა-დანადგარებისა და სხვა მატერიალური რესურსების უპირატესი მნიშვნელობა. შემდგომ ეტაპზე, როდესაც ამ ფაქტორის ხარჯზე შეუძლებელი გახდა შემოსავლების და განსაკუთრებით, მოგების გაზრდა. წინ წამოიწია ადამიანური ფაქტორი. ტექნიკური პროგრესის პირობებში ამ ფაქტორის წყალობით მიღწეულ იქნა შესამჩნევი წარმატებები მაღალპროფესიული მუშაკების მეშვეობით. შეიძლება ითქვას, რომ თანამედროვე პირობებში მაღალშედეგიანი ფირმის ეკონომიკური პოტენცილის მოდელი შემდეგნაირად გამოისახება:



ამ ელემენტთა შორის დაბალანსებული მდგომარეობიდან გამოიკვეთება სასურველი შედეგი. დასავლეთის სპეციალისტთა აზრით ნებისმიერი მეწარმეობის შედეგიანობის გასაღები სწორედ შერჩეულ პროპორციებში დევს *ადამიანურ კაპიტალსა და ძირითად კაპიტალს* შორის. ბიზნესმენთა წრეებში ცნობილი ისეთი ავტორიტეტი, როგორცაა ლი იაკოკა წერს: „მთელი სამეურნეო ოპერაციები საბოლოო ანგარიშით შეიძლება გამოიხატოს სამი სიტყვით: ხალხი, ნაწარმი, მოგება. პირველ ადგილზე ხალხია. თუკი თქვენ არა გყავთ საიმედო გუნდი, მაშინ მხოლოდ სხვა ფაქტორების მეშვეობით მცირე რამ თუ მიიღწევა“ ანუ ვერ მიიღწევა სასურველი შედეგი.

თუკი აღრეულ პერიოდში დასავლეთის იგივე ბიზნესმენები ადამიანურ კაპიტალს ითვალისწინებდნენ არაპირდაპირ დანახარჯებში წარმოებაზე (საბრუნავი კაპიტალის შემადგენლობაში), თანამედროვე პირობებში ადამიანურმა კაპიტალმა ანუ შრომის ანაზღაურებამ წინ წამოიწია, პირველ ადგილზე, როგორც წარმოების განვითარების დამოუკიდებელმა და უმნიშვნელოვანესმა ფაქტორმა. (დასავლეთის ბიზნესმენები, რომლებმაც კარგად იციან ფულის თვლა და ყადრი, საკუთარი გამოცდილებით იმ დასკვნამდე მივიდნენ, რომ ინვესტირება ადამიანში, მისი კვალიფიკაციის და განათლების ასამაღლებლად, ჯანმრთელობის დაცვისა და ნორმალური დასვენების პირობების შექმნაზე გაწეული ხარჯები პირდაპირ გავლენას ახდენენ ფირმის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებასა და მისი შემოსავლების გადიდებაზე.)

(ცივილიზებული ქვეყნების ბიზნესმენები გარდა ეკონომიკური პოტენციალის მოდელისა, ფართოდ იყენებენ ჰუმანიტარულ, ინოვაციურ, სამეცნიერო-ტექნიკურ და საფინანსო პოტენციალის მოდლებს.

ეკონომიკური პოტენციალის მოდელი ნებისმიერი საწარმოსათვის განისაზღვრება:

– ხელთარსებული რესურსების მოცულობითა და ხარისხით, მომუშავეთა რიცხოვნობით, ძირითადი საწარმოო და არასაწარმოო ფონდებით, საბრუნავი ფონდებით, მატერიალური მარაგებით, ფინანსური და არამატერიალური რესურსებით;

– პატენტებით, ლიცენზიებით, ინფორმაციული ბაზით, ტექნოლოგიებით და სხვა;

– თანამშრომელთა შესაძლებლობებით (მხედველობაში მიიღება სპეციალისტები, მუშები, დამხმარე პერსონალი), ანუ მათი მწარმოებლუ-

რობის დონით, მათი განათლების, კვალიფიკაციის, ფსიქოფიზიოლოგიური და მოტივაციური პოტენციალით;

– მენეჯმენტის დონით და უნარით ოპტიმალურად გამოიყენოს საწარმოში არსებული ყველა რესურსი ანუ მენეჯერთა მომზადების ხარისხით, ნიჭითა და პროფესიონალური ადაპტირების უნარით. მათ უნდა შეძლონ ჩამოაყალიბონ და განაახლონ. საკიროების შემთხვევაში კი, ძირეულად შეცვალონ საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურა, შეცვლილ პირობათა შესაბამისად;

– ინოვაციური უნარიანობით, ანუ წარმოების სწრაფი განახლებისა და სიახლისადმი სწრაფვის შესაძლებლობებით (ტექნიკა, ტექნოლოგია, მათი სწრაფი შეცვლა);

– ინფორმაციული შესაძლებლობებით, ანუ ინფორმაციის მოპოვებით, ფლობით, დამუშავების უნარით და მისი გამოყენებით ფირმის საკეთილდღეოდ;

– ფინანსური შესაძლებლობებით, ანუ კრედიტუნარიანობით, ვალების სწრაფი დაფარვით და კრედიტის დროული განაღდებათ.

ყველა აღნიშნული მახასიათებელი ერთობლიობაში ქმნის ფირმის ეკონომიკური და სოციალური დონის შეფასების საფუძველს და სხვა ფირმასთან კონკურენტუნარიანობის შედარების შესაძლებლობას. თავის მხრივ, საწარმოს კონკურენტუნარიანობის პოტენციალი წარმოადგენს კომპლექსურ შეფასებით მახასიათებელს, რომლის მეშვეობითაც ხორციელდება შედარება არჩეულ სტანდარტებთან (მსოფლიო, ეროვნული, დარგობრივი, რეგიონალური და სხვა ფირმათა);

ეკონკურენტუნარიანობის შეფასებისათვის თანამედროვე ბიზნისის სამყაროში იყენებენ ნაირსახეობრივ მეთოდებს, მათ შორის აღსანიშნავია ინდიკატორული (ინდიკაციური) და მატრიციული მეთოდები.

ინდიკატორული მეთოდის არსი იმაში მდგომარეობს, რომ ფირმის, კომპანიის, კორპორაციის და ეროვნული ეკონომიკის შესაფასებლად გამოიყენება ინდიკატორთა სისტემა, რომლის მეშვეობითაც ფორმალიზებული სახით ფასდება ამა თუ იმ ობიექტის პარამეტრები. რის საფუძველზეც მზადდება რეკომენდაციები ეფექტიანობის ამალღებისათვის. თითოეული ინდიკატორი, თავის მხრივ, შედგება რამდენიმე მაჩვენებლისაგან. სხვა სიტყვებით, ინდიკატორთა სისტემა წარმოადგენს თავისებურ „თერმომეტრს“ „ბარომეტრს“, რომელიც საშუალებას იძლევა დაესვას ზუსტი „დიაგნოზი“ ეკონომიკურ მდგომარეობას და შეირჩეს „მკურნალობის“ ობიექტური მეთოდი. გამოიძებნოს ოპტიმალური გზა დონისძიებათა

კომპლექსის შესამუშავებლად. ყოველივე აღნიშნული შეეხება როგორც ცალკეულ ფირმებს, რეგიონალურ კომპლექსებს, ასევე ეროვნულ ეკონომიკასაც. ე. ი. იქმნება შესაძლებლობა ხელთარსებული პოტენციალის გამოყენების ოპტიმალური პროგნოზების შემუშავებისა და რესურსების მართვის ახალი სტრატეგიისა და ტაქტიკის ჩამოყალიბებისათვის.

თანამედროვე პირობებში ინდიკატორული მეთოდი ფართოდ გამოიყენება განვითარებული ქვეყნების ბიზნესმენთა მიერ კონკურენტუნარიანობის შეფასებისათვის. ასე მაგალითად, დასავლეთის ბიზნესმენები, რომელ ქვეყანაშიც აპირებენ წარმოების განვითარებას, ახალ საწარმოში ინვესტირებამდე აუცილებლად საზღვრავენ თუ სად განლაგდეს საწარმო, და პირველყოვლისა იკვლევენ ამ ქვეყნის კონკურენტუნარიანობის მდგომარეობას. ამ საქმეში დიდი წვლილი შეაქვს „მართვის პრობლემათა ევროპულ ფორუმს“ (ყენევა), რომელიც ყოველწლიურად შეისწავლის განვითარებული ქვეყნების კონკურენტუნარიანობის პოტენციალს. ამ კვლევებისათვის იყენებენ ინდიკატორთა სისტემას, რომელიც შეიცავს 340-მდე მაჩვენებელს და 100-ზე მეტ ეკონომისტ-ექსპერტთა შეფასებებს. კვლევის შედეგები ყალიბდება ფაქტორთა 10 ძირითად ჯგუფად:

1. ეკონომიკური პოტენციალის დინამიკა;
2. მრეწველობის საწარმოო სიმძლავრეები;
3. ბაზრის დინამიკა;
4. ფინანსური მდგომარეობა (დახმარება);
5. ადამიანური კაპიტალი;
6. სახელმწიფოს პრესტიჟულობა (იმიჯი);
7. ნედლეულით უზრუნველყოფის დონე;
8. საგარეო ბაზარზე ორიენტირების შეფასება;
9. ინოვაციური პოტენციალი;
10. საზოგადოებრივი სტაბილურობა.

ყველა აღნიშნული ფაქტორი, როგორც წესი, შედგება 20-40 ცალკეული ინდიკატორისაგან. ამ ინდიკატორების დიაპაზონი ფართოა. იგი იწყება მენეჯერთა მომზადების დონით (მათი უნარით) და მთავრდება პირდაპირი კაპიტალდაბანდებით, შეიცავს ყველა სახის დანახარჯთა ანალიზს, სამეცნიერო-კვლევებით დაწყებული, დამთავრებული მომუშავეთა თავისუფალი დროის ორგანიზების საკითხებით. არსებობს შვეიცარული „ადამიანური კაპიტალის“ გამოკვლევის ინდიკატორთა სისტემა, რომელშიც 36 მახასიათებელი შედის.

80-იან წლებში მაღალი კონკურენტუნარიანობით გამოირჩეოდა აშშ, კანადა, იაპონია, გერმანია და შვეიცარია, რომელთაც ახასიათებთ ისეთი მთავარი მაჩვენებელი, როგორცაა მათი კონკურენტუნარიანობის სტრუქტურა. სახელდობრ, ეკონომიკის ადაპტირების შესაძლებლობა მსოფლიო მოთხოვნილების ცვლილებათა მიმართ, ეროვნული სპეციალიზაციის ზუსტი შერჩევით, რომელიც შეესატყვისება სახელმწიფოს პოტენციურ შესაძლებლობებს. ეკონომიკის მობილურობა მოწინავე ქვეყნებს აძლევს წამყვანი პოზიციის შენარჩუნების შესაძლებლობას. თანამედროვე პირობებში, კონკურენტულ ბრძოლაში, იგებს ის კი არა ვინც უპირისპირდება კონკურენტს, არამედ ის, ვინც შეირჩევს სწორ პოზიციას და თავს აარიდებს პირისპირ შეჯახებებს.

კონკურენტუნარიანობის შეფასებაში გამოიყენება აგრეთვე მატრიცული მეთოდი, რომლის არსიც მდგომარეობს შემდეგში: აღნიშნული მეთოდის ძირითად ინსტრუმენტს წარმოადგენს მატრიცა, აგებული ორ ძირითად მაჩვენებელზე. ვერტიკალურ წირზე აღინიშნება ხაზობრივ მასშტაბში ბაზრის ტყეადობა. ჰორიზონტალურ წირზე აღინიშნება კონკრეტული მეწარმის წილი ბაზარზე ლოგარითმულ მასშტაბში. ყველა სხვა ფირმის, კომპანიის, კორპორაციის და სხვა ბიზნესის მონაწილეთა მახასიათებლები აღინიშნება და დაიტანება მატრიცაზე. ყველაზე მაღალკონკურენტიანად ჩაითვლება ის, ვისაც მეტი წილი ექნება დაკავებული ბაზარზე.

მატრიცული მეთოდის გამოყენებით მენეჯერები და ბიზნესმენები აფასებენ როგორც საკუთარ კონკურენტუნარიანობის დონეს ასევე პარტნიორის, ან მოწინააღმდეგის კონკურენტუნარიანობის პოტენციალს.

რა დევს მაღალშედეგიანი ბიზნესის საფუძვლად? შეიძლება ითქვას, რომ ნებისმიერი ბიზნესი იწყება სტრატეგიის განსაზღვრით (რა? და როდემდე? რის მისაღწევად?) და შესაბამისი ტაქტიკის ჩამოყალიბებით. ე. ი. ოპტიმალური რესურსების შერჩევით (საკადრო, მატერიალურ-საგნობრივი (სასაქონლო) და სხვა), რომლებიც უზრუნველყოფენ მაქსიმალურ ეფექტს, ანუ მაქსიმალური მოგების მისაღებად. ამავე დროს გასათვალისწინებელია საზოგადოებაში მიღებული სამართლებრივი, ეკონომიკური, სოციალური, ეკოლოგიური და სხვა სტანდარტები, რომლებიც საზოგადოების მიერ აღიარებულია კანონების, ეთიკური ნორმების, მომხმარებელთა ფსიქოლოგიური წანამძღვრების, ეროვნული ტრადიციების და სხვათა სახით.

13. კონკურენციის საკითხები და ფირმის სტრატეგია

კონკურენციის პრობლემათა განხილვისათვის, უპირველეს ყოვლისა საჭიროა გავეცნოთ ბაზრის სახეობებს. ეკონომისტები გამოყოფენ ბაზრის მოდელის ოთხ სახეობას: 1) წმინდა კონკურენცია, ანუ წმინდა კონკურენციის ბაზარი; 2) მონოპოლიური კონკურენცია – მონოპოლიური კონკურენციის ბაზარი; 3) ოლიგოპოლიური კონკურენცია – ოლიგოპოლიური ბაზარი; 4) წმინდა მონოპოლიური კონკურენცია – წმინდა მონოპოლიური ბაზარი.

წმინდა კონკურენციის პირობებში ბევრი ფირმა აწარმოებს ერთგვაროვან სტანდარტიზებულ ნაწარმს. ყველა ახალ ფირმას თავისუფლად შეუძლია შეაღწიოს ბაზარზე. ბაზარზე მოქმედებს წმინდა საბაზრო ფასები და არც მყიდველს და არც გამყიდველს არ შეუძლია ზეგავლენა მოახდინოს მიმდინარე საბაზრო ფასებზე. წმინდა კონკურენციის ბაზარი ხასიათდება სამართლიანი კონკურენციით, რის საფუძველზეც არც მყიდველსა და არც გამყიდველს არ ეკარგებათ დიდი დრო მარკეტინგული კვლევისათვის, ფირმათა დანახარგები რეკლამაზე და გასაღების სტიმულირებაზე მინიმალურია, ფასებისა და ფასწარმოქმნის საკითხებიც მარტივდება.

წმინდა კონკურენციის პირობებში ბაზარზე ერთდროულად მონაწილეობს მრავალი მყიდველი და გამყიდველი, რომლებიც გარიგებებს ახორციელებენ არა ერთიანი საბაზრო ფასებით. ფასების დიაპაზონი ფართოა, ვინაიდან ბაზარზე ერთდროულად წარმოდგენილია საქონლის ფართო სპექტრი, ნაირსახეობრივ ვარიანტებში. საქონელს ბაზარზე წარმოაჩენენ სხვადასხვა სახით. მომსახურების თავისებური ფორმებით და შესაბამისად – ფასებშიც სხვაობაა. მრავალი კონკურენტის არსებობის პირობებში ცალკეული ფირმების მარკეტინგული სტრატეგია ვერ ახდენს გავლენას კონკურენტულ ფირმებზე.

მონოპოლიური კონკურენცია და მონოპოლიური ბაზარი. ეს ისეთი საბაზრო სიტუაციაა, როდესაც ბაზარზე არის ერთი მომწოდებელი (გამყიდველი) და მრავალი მომხმარებელი (მყიდველი). მონოპოლია ორი სიტყვის ნაერთია. მონოს – ერთადერთი და პიოლეს – ვყიდი. მონოპოლია ნიშნავს განსაკუთრებულ უფლებამოსილებას, უპირატესობას, მაგალითად. ვაჭრობაზე, წარმოებაზე, ინფორმაციაზე და სხვა.

მონოპოლიური კონკურენციის თეორია ემყარება სამ ძირითად დებულებას:

1. მონოპოლიურ ფირმას აქვს შესაძლებლობა გარკვეულ პერიოდში მიიღოს მონოპოლიური მოგება;
2. მონოპოლის პირობებში აღინიშნება დარგში შეღწევისა და გამოსვლის სიმარტივე;
3. მონოპოლისტი აწესებს მონოპოლიურ ფასებს მიუხედავად კონკურენტთა ქცევისა.

ოლიგოპოლიური კონკურენციის პირობებში ბაზარი აერთიანებს არამრავალრიცხოვან გამყიდველებს. ეს მდგომარეობა აიხსნება იმით, რომ ახალ ფირმებს უძნელდებათ ბაზარზე შეღწევა. ოლიგოპოლის ბაზარზე შეიძლება იყოს წარმოდგენილი მსგავსი საქონელი, მაგალითად, ალუმინი და ფოლადი და შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავებული ისეთები, როგორიცაა კომპიუტერები და ავტომობილები. თუკი რომელიმე გამყიდველი დააგდებს ფასს, მაგ. 10%, ეს იმოქმედებს მის კონკურენტებზე, ვინაიდან ისინი კარგავენ მყიდველს და თუ ისინი დაუწევინ ფასებს, ოლიგოპოლისტი ვერ იქნება დარწმუნებული თავის მდგრადობაში. მეორე შემთხვევა, თუ ოლიგოპოლისტი ფირმა აამაღლებს ფასს, ეს შეიძლება არ გააკეთოს კონკურენტებმა და მას შემდგომში მოუწევს ახლებურ ფასზე დაბრუნება ანდა კლიენტის დაკარგვა მოვლის მას.

წმინდა მონოპოლის პირობებში ბაზარზე გამოსულია მხოლოდ ერთი გამყიდველი. ეს შეიძლება იყოს სახელმწიფო ორგანიზაცია, მაგალითად საფოსტო უწყება აშშ-ში. კერძო რეგულირებადი მონოპოლია (მაგ. „კონ-უდისონი“) ანდა კერძო არარეგულირებადი მონოპოლია (მაგ. „დიუპონი“, ნეილონის გატანით ბაზარზე). ყველა სხვა შემთხვევაში ფასწარმოქმნა ყალიბდება სხვადასხვაგვარად. სახელმწიფო მონოპოლისის პირობებში მოქმედებს ფასის დადგენის სხვადასხვა წესი. ერთ შემთხვევაში სახელმწიფო ადგენს ძალზე დაბალ ფასს, რიგ შემთხვევებში თვითღირებულებაზე ნაკლებსაც, იმისათვის, რომ მოსახლეობას ჰქონდეს შესაძლებლობა შეიძინოს აღნიშნული საქონელი. ფასი შეიძლება დადგინდეს თვითღირებულების დონეზეც, რათა ანაზღაურდეს საწარმოო დანახარჯები. შესაძლოა დადგინდეს ძალზე მაღალი ფასიც მოხმარების შემცირების მიზნით, ანდა მაღალი მოგების მისაღებად. მაგრამ აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ ფასის აწევას თავისი ზღვარი გააჩნია, იგი უნდა მიიღოს ბაზარმა, ანუ მომხმარებელმა. დაბალი ფასები კი, ხშირ შემთხვევაში, იწვევს სა-

ქონლის სხვა ბაზარზე გადადინებას. არაშეწონასწორებული ფასი კი იწვევს სხვა საქონლის კონკურენტულ შემოდენებას ბაზარზე.

შეიძლება დავასკვნათ, რომ ფასწარმოქმნის პოლიტიკა პირდაპირ კავშირშია ბაზრის ტიპთან და მის მდგომარეობასთან (გაჯერებული და დეფიციტური). წმინდა კონკურენტის ბაზარი მოითხოვს შეწონასწორებულ ფასწარმოქმნას და სასაქონლო მასისა და ფულად-საყრდნით სისტემის, მსყიდველიანობის და სხვა ფაქტორების შეთანაწყობას.

ბაზრის ძირითად მოდელთა მახასიათებლები

მახასიათებლები	ბაზრის მოდელები			
	წმინდა კონკურენტია	მონოპოლიური კონკურენტია	ოლიგოპოლია	წმინდა მონოპოლია
ფირმათა რაოდენობა	ძალიან ბევრი	ბევრი	რამოდენიმე	ერთი
პროდუქტის ტიპი	სტანდარტიზებული	დიფერენცირებული	სტანდარტიზებული ან დიფერენცირებული	უნიკალური, არ არის ანალოგი
ფასების კონტროლი	არ არის	მცირე ფარგლებში	მნიშვნელოვანი ფარული შეთანხმებები	მნიშვნელოვანი
დარგში შესვლის პირობები	მარტივი. არ არის ხელის შემშლელი პირობები	შედარებით მარტივი	არის შეზღუდვები	ბლოკირება
არასათესო კონკურენტია	არ არის	რეკლამა, გაფორმება, მარკები და სხვა პირობები	ტიპურია განსაკუთრებული საქონლის დიფერენციაციის პირობებში	მთავარია რეკლამა და კავშირები საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან
მაგალითები	სოფლის მეურნეობა	საცალო ვაჭრობა, ტანსაცმლის წარმოება	ფოლადის წარმოება, ავტომობილები, სასოფლო-სამეურნეო, საყოფაცხოვრებო მოწყობილობების წარმოება	ადგილობრივი საზოგადოებრივი მოთხოვნილებები, საწარმოები დაკუმულდება-რებული სახელმწიფოზე ან მუნიციპალური საწ.

საბაზრო ფასის დადგენას ვაჩხვია თავისი კანონზომიერება, თავისი მეთოდოლოგიის მიხედვით. რომ დადგინდეს საბაზრო ფასი, საქონლი.

1. ფაქტორების ამოცანის დასახვა;
2. მონიტორინგების დადგენა;
3. დანახარჯთა გათვლა;
4. კონკურენტების ფასებისა და საქონლის ანალიზი;
5. ფაქტორების ბიზნისის შერჩევა;
6. საბაზრო ფასის დადგენა.

ფაქტორების მქონეში მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის შეფასებისათვის.

ფაქტორი, პირველ რიგში, წყვეტს იმ ამოცანას თუ რა მიზნის მიღწევა სურს კონკრეტული საქონლის მეშვეობით. პრაქტიკულად ეს მიზნებია: გაკონტროლების თავიდან აცილება; მიმდინარე მოგების მაქსიმიზაცია; ბაზარზე ლიდერის როლის დამკვიდრება ბაზრის წილის ფლობით და საქონლის ხარისხის შენეობით.

გაკონტროლების თავიდან აცილება მწვავე კონკურენციის პირობებში ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ამოცანაა. ფირმები, ხშირ შემთხვევაში, იძულებულნი ხდებიან მაქსიმალურად შეამცირონ ფასები იმ დონეებზე, რომ გადიფაროს საწარმოო დანახარჯები. ეს კეთდება იმისათვის, რომ ფირმამ შეინარჩუნოს კომერციული საქმიანობა და არ ამოვარდეს ბაზრიდან. ამავე დროს მას მართებს საქმიანობის სწრაფი გადაწყობა კონკურენტუნარიანობის ამაღლების თვალსაზრისით.

მიმდინარე მოგების მაქსიმიზაციისათვის ფირმები პირველ რიგში აფასებენ მოთხოვნილებას და საწარმოო ხარჯებს სხვადასხვა ფასების მიმართ და ირჩევენ საქონლის ისეთ ფასს, რომელიც უზრუნველყოფს მაქსიმალურ მიმდინარე მოგებას. ამ შემთხვევაში, დიდ მნიშვნელობას ანიჭებენ მოკლევადიან ფინანსურ მაჩვენებელთა დინამიკას, გრძელვადიან მაჩვენებლებთან შედარებით.

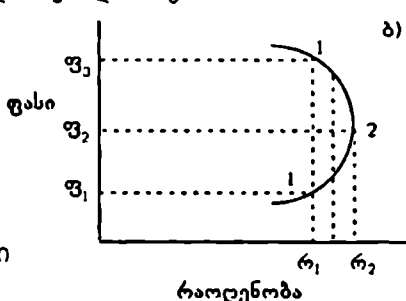
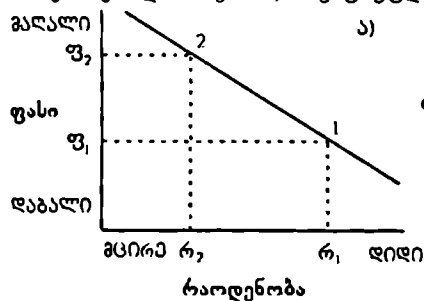
ბაზარზე წილის დაუფლებით ლიდერობის დამკვიდრებისათვის ფირმა ცდილობს თავისი მარკეტინგული კომპლექსი და ფასის ფორმირება შეუთავსოს ამ ამოცანას. ე.ი. წელიწადში 10-15%-ით ბაზრის წილის გაფართოებას ცდილობს. ანუ სხვა კონკურენტის შევიწროვებას და მის ხარჯზე ფასდაკლებით და მიმდინარე მოგების რეგულირებით ამ მიზნის მიღწევას.

არსებობს მეორე მიდგომაც. ბაზარზე ლიდერის როლის დამკვიდრება პროდუქციის (საქონლის) ხარისხის მაჩვენებელთა ხარჯზე. მართალია, ამ შემთხვევაში, საქმე გვაქვს ფასების მაღალ დონესთან, ვინაიდან მაღალი ხარისხის საქონელი მოითხოვს დიდ სამეცნიერო და კვლევით ხარ-

ჯებს, მაგრამ ამავე დროს ფირმა უგებს კონკურენტებს თავისი ნაწარმის მულტიმედიად ამალღებული ხარისხიდან მაგალითად, ფირმა „მიშელინი“, რომელიც ავტოსაბურავებს აწარმოებს. ამ ფირმის ნაწარმი გამოირჩევა მაღალი საიმედოობით, დიდი გარბენით (გამძლეობით) და თავისთავად მყარი გარანტიებით, შესაბამისად სხვა კონკურენტებთან შედარებით მაღალი ფასებით.

საქონელზე (ნაწარმზე) ფასის დადგენა ასე თუ ისე ეკუთვნის და გავლენას ახდენს მოთხოვნის დონეზე. დამოკიდებულება ფასსა და მოთხოვნას შორის აისახება მოთხოვნის მრუდებით, რომლის მიხედვითაც შეიძლება მსჯელობა იმის შესახებ, რომ გარკვეული დროის მონაკვეთში ბაზარზე გაიყიდება გარკვეული რაოდენობის საქონელი და მისი რაოდენობა დადგენილი ფასების უკუპროპორციული იქნება. \downarrow

მოვიყვანოთ მოთხოვნის მრუდების ორ შესაძლო მაგალითს: ა) მასობრივი საქონლისათვის. ბ) პრესტიჟული საქონლისათვის.

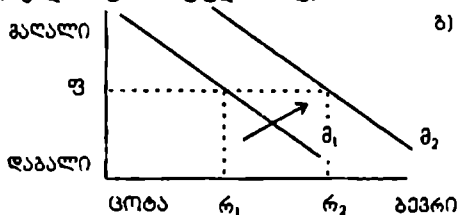


ა) როგორც ვხედავთ ნახაზიდან, რაც უფრო მაღალია ფასი (P_2), ნაკლებია მოხმარება (Q_2). ე. ი. მოთხოვნა (P_1) ფასი კლებულობს – მოთხოვნა მატულობს (Q_1) (უმეტესი სახის სამომხმარებლო საქონელი);

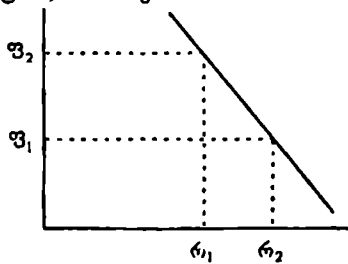
ბ) (P_1)-ის პირობებში რაოდენობა დაბალია, მაგრამ ზრდის ტენდენციით ხასიათდება. (P_2) პირობებში რაოდენობა მაქსიმალურია, (P_3)-ის პირობებში კი – მცირდება. შეიძლება ითქვას, რომ (P_3) ზღვარია ფასის ამალღების (სუნამოებით ვაჭრობა).

მოთხოვნათა მრუდების შესწავლას გარკვეულ ყურადღებას უთმობენ თანამედროვე ფირმები. არსებობს მოთხოვნის მრუდების შესწავლის სხვადასხვა მეთოდი, რადგან გარდა უშუალოდ ფასისა, მოთხოვნაზე სხვა ფაქტორებიც ახდენენ გავლენას. მაგალითად, რეკლამა და სხვა ღონისძიებები. ეკონომისტებმა დაადგინეს, რომ ამ ფაქტორების გავლენით ხდება

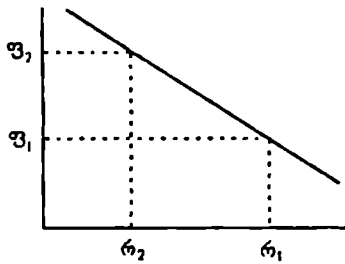
მრუდის გადაადგილება და არა მისი ფორმის შეცვლა. საერთო ეკონომიკის მაჩვენებელთა გაუმჯობესების პირობებში უცვლელი ფასის პირობებში მოთხოვნა (რეალიზაცია) მატულობს (გ).



არსებობს ა) ელასტიკური და ბ) არაელასტიკური (ნაკლებადელასტიკური) მოთხოვნა.



ა)



ბ)

14. კორპორაცია და მისი როლი საბაზრო ეკონომიკაში

როგორც ცნობილია საბაზრო ეკონომიკის ძირითად ელემენტებს წარმოადგენს მოთხოვნა – მიწოდება, ანუ ადამიანის ინდივიდის პიროვნულ და საზოგადოებრივ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების პროცესი. ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდების შეშვეობით ხორციელდება მომხმარებელთა და მიმწოდებელთა ინტერესების შეწონასწორება სამართლიანი კონკურენციის პირობებში. იმისათვის კი, რომ დაკმაყოფილდეს მოთხოვნა-მიწოდების წონასწორობა აუცილებელია მატერიალური დოვლათისა და მომსახურების შექმნა, შემდგომ კი მისი განაწილება, გაცემა და მოხმარება.

ზუსტად ფირმა (კორპორაცია) წარმოადგენს დოვლათისა და მომსახურების შექმნის საშუალებას და ამიტომ მისი როლი საბაზრო ურთიერთობებში მნიშვნელოვანია. ფირმის მოლვაწეობის შესწავლისას საჭიროა გაეითვალისწინოთ:

1. ფირმის მდგომარეობის რეალური ანალიზი;

2. საბაზრო კონიუნქტურის ცვლილებებისადმი ფირმის მოქმედების პროგნოზები;

3. ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღებისათვის ფირმისათვის საჭირო რეკომენდაციების შემუშავება;

4. შეზღუდული რესურსების ოპტიმალური გამოყენების წინადადებათა შემუშავება.

იმისათვის, რომ განისაზღვროს ცალკეული ფირმის მოლვაწეობის თავისებურებანი საჭიროა განისაზღვროს ფირმების ზოგადი ორგანიზაციული სტრუქტურები.

კორპორაციული უფლებები:

– საკუთრების ფლობის, მისი გამოყენების, შექმნის, გასხვისებისა და გაცვლის უფლებები;

– კონტრაქტების, გარიგებების და ხელშეკრულებების გაფორმების უფლება პარტნიორთან, ფიზიკურ და იურიდიულ პირებთან, სხვა კორპორაციებთან;

– სამართლებრივი უფლებების, სადაო საკითხების სასამართლოს მეშვეობით გადაწყვეტისა;

კორპორაციულ სტრუქტურებს ახასიათებს მემკვიდრეობითობა და მფლობელთა ინტერესების დაცვის უნარი.

კორპორაციის გამართული მუშაობის წინაპირობებია:

1. კორპორაციას უნდა გააჩნდეს რეგისტრირებული სტატუსი, (სახელწოდება, საკუთრება, მიზნები და მოლვაწეობის ამოცანები) კანონით გათვალისწინებულ ფარგლებში;

2. კორპორაცია ანგარიშვალდებულია სახელმწიფოს წინაშე დადგენილი ანგარიშგებით და მასში მომხდარი ცვლილებების შესახებ პერიოდულად აცნობოს სახელმწიფო მართვის ორგანოებს;

3. კორპორაცია ვალდებულია აწარმოოს პირველადი აღრიცხვა საკუთარი ქონებისა და ფონდების მოძრაობისა, ადგილობრივ კანონებთან შეთანხმებით;

4. კორპორაცია ვალდებულია შეასრულოს ყველა ნაკისრი ვალდებულება როგორც იურიდიულ, ასევე ფიზიკური პირების წინაშე შეთანხმებების, გარიგებათა (კონტრაქტების) და კანონების შესაბამისად.

არსებობს სამი ძირითადი ფაქტორი, რომელიც განსაზღვრავს კორპორაციის მანუბრებს და მოლვაწეობის საფუძვლებს:

– კორპორაციის სიდიდე (მასშტაბურობა);
– თანამესაკუთრეთა რაოდენობა და მათი ურთიერთობათა ფორმები;

– სახელმწიფოს მხრიდან იურიდიულ (სამართლებრივ) მოთხოვნათა შესრულება.

რაც უფრო დიდია კორპორაცია, მით უფრო მეტი ფორმალური ჩარჩოები ახსიათებს მას.

თანამესაკუთრეთა უფლებები ყალიბდება სამი ფაქტორის გათვალისწინებით:

– უფლება კორპორაციის მოღვაწეობით მიღებული მოგების განაწილებაზე;

– უფლება ქონების წილისა, რომელიც მას გააჩნია მფლობელობაში;

– კორპორაციის მოღვაწეობის (საქმიანობის) მართვის საკითხებში მონაწილეობის უფლება.

შესაძლებელია აქციების მფლობელთა დაფიქსირება წილების შესატყვისად, მაგრამ მათ ენიჭებათ გადამწყვეტი ხმის უფლება შემდეგი საკითხების გადაწყვეტისას:

– უმაღლესი ხელმძღვანელის (დირექტორი, პრეზიდენტი) არჩევისას;

– სარევიზიო ორგანოს არჩევისას (გარედან);

– ახალი აქციების გამოშვებისას;

– კორპორაციის სტრუქტურაში რადიკალური ცვლილებების შეტანისას.

არსებობს ორი მიდგომა ხმათა კენჭისყრაში მონაწილეთა უფლებების განაწილებისას:

1. ერთი აქცია ერთი ხმა;

2. ერთი წარმომადგენელი ერთი ხმა (აქციათა რაოდენობის ფლობის მიუხედავად).

დივიდენდების და მოგების განაწილება მტკიცდება იგივე წესით ურთიერთშეთანხმების საფუძველზე.

კორპორაციის ლოკვიდაციის შემთხვევაში მის ხელთარსებული ქონება ნაწილდება გაყიდვის შედეგად შემდეგი თანმიმდევრობით:

1. ისტუმრებენ კრედიტორების და სახელმწიფოს ვალებს;

2. ისტუმრებენ პრივილეგიურ აქციათა მფლობელებს;

3. ჩვეულებრივ აქციათა მფლობელებს.

მსხვილი კორპორაციები იშლება ძირითადად გაკორტების (გადახდისუნარიანობის დაკარგვის) შედეგად და მათი ქონების რეალიზაციიდან ამოღებული თანხები ძირითადად მიაქვთ კრედიტორებს.

15. მენარემოვის ორგანიზაციული ფორმა

განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში ჩამოყალიბდა მეწარმეობის სამი ძირითადი ფორმა:

- ერთპიროვნული მეურნეობა;
- პარტნიორული მეურნეობა;
- კორპორაცია.

ბანონი მეწარმეთა შესახებ და მეწარმეობის ფორმათა ნაირსახეობა ბარდამავალი მტაკის პერიოდში

საქართველოს კანონი „მეწარმეთა შესახებ“ – პარლამენტის მიერ მიღებული 28 ოქტომბრის 1994 წ. №578 და შესული ძალაში 1995 წ. 1 მარტიდან, განსაზღვრავს და აწესრიგებს სამეწარმეო საქმიანობის ეკონომიკურ, სოციალურ, ორგანიზაციულ და სამართლებრივ საფუძვლებს, არეგულირებს საწარმოთა ეკონომიკურ ურთიერთობებს, მათ თავისთავადობასა და დამოუკიდებლობას. აწესებს სამეწარმეო საქმიანობის პროცესის მონაწილეთა უფლებებს, ვალდებულებებსა და პასუხისმგებლობას.

შეხსენების მიზნით მიზანშეწონილია განვიხილოთ მეწარმულ საქმიანობასთან დაკავშირებული ძირითადი კატეგორიები და მათი მოკლე განმარტებები.

წ მეწარმეობა არის ცალკეული მოქალაქეების, მოქალაქეობის არმქონე პირებისა და მათი გაერთიანებების ინიციატივაზე დაფუძნებული დამოუკიდებელი საქმიანობა, რომელიც მიზნად ისახავს მატერიალური დოვლათის, ინტელექტუალური ფასეულობების, ფასიანი მომსახურების ან სხვა სამუშაოების წარმოებასა და რეალიზაციას, ყოველივე ამის საფუძველზე მოგების (შემოსავლების) მიღებას.

მეწარმე შეიძლება იყოს: საქართველოს მოქალაქე, მოქალაქეობის არმქონე პირი და უცხოეთის სახელმწიფოს მოქალაქე, რომელიც დამო-

უკიდებლად განსაზღვრავს თავის სამეურნეო საქმიანობას, საქართველოს კანონმდებლობით გათვალისწინებული წესით; მოქალაქეთა გაერთიანებები, კოლექტიური მეწარმეები (პარტნიორები).

სამეწარმეო საქმიანობას შეიძლება ეწეოდეს უშუალოდ მესაკუთრე ან სუბიექტი, რომელსაც კანონმდებლობის შესაბამისად მესაკუთრის მიერ დადგენილი ქონება გადაეცემა სრულ სამეურნეო გამგებლობაში.

საწარმო არის გარკვეული სახის პროდუქციის წარმოების, სამუშაოთა შესრულებისა და მომსახურების გაწევის მიზნით შექმნილი დამოუკიდებელი სამეურნეო ერთეული. იგი ეკონომიკურად და ორგანიზაციულად დამოუკიდებელია და მოქმედებს საქართველოს კანონმდებლობის, თავისი წესდების, დამფუძნებლებს შორის დადებული ხელშეკრულებებისა და მის მიერ ნაყისრ ვალდებულებათა საფუძველზე.

საწარმო, განურჩევლად მისი საკუთრებისა და ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმისა, ექვემდებარება ეკონომიკის სახელმწიფო რეგულირებას საგადასახადო, საბიუჯეტო, საკრედიტო და სხვა ეკონომიკური ბერკეტების მეშვეობით.)

კანონი „მეწარმეთა შესახებ“ განსაზღვრავს: მეწარმეთა უფლება-მოვალეობებს, პასუხისმგებლობასა და გარანტიებს, საწარმოთა ფორმებსა და სახეებს, საწარმოთა საქმიანობის საფუძვლებს, საწარმოთა შექმნისა და მისი საქმიანობის შეწყვეტის ზოგად პირობებს.

კანონის ზოგად ნაწილში (მუხლი 2), განსაზღვრულია საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმები და მათი დაფუძნება, კერძოდ: *ინდივიდუალური საწარმო, სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, კომანდიტური საზოგადოება, შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება, სააქციო საზოგადოება და კოოპერატივი*. საწარმო, გარდა კოოპერატივისა, რომელშიც ორმოცდაათზე მეტი პარტნიორია, უნდა ჩამოყალიბდეს მხოლოდ სააქციო საზოგადოების ფორმით.

საქართველოში შეიძლება მოქმედებდეს აგრეთვე სხვა ისეთი სახის საწარმოები (მათ შორის მცირე და ერთობლივი), რომელთა შექმნა არ ეწინააღმდეგება კანონმდებლობას.

ინდივიდუალური მეწარმე არის ფიზიკური პირი, მას საწარმო ეკუთვნის მოქალაქის საკუთრების უფლებით, ან მისი ოჯახის წევრების საერთო (ნაწილობრივი ან ერთობლივი) საკუთრების უფლებით, თუ მათი ხელშეკრულებით სხვა რამ არ არის გათვალისწინებული.

ინდივიდუალური საწარმოს ქონება იქმნება მოქალაქის (მისი ოჯახის) ყველა კანონიერი შემოსავლით.

ინდივიდუალური საწარმო შეიძლება შეიქმნას მოქალაქის (ოჯახის) მიერ, სახელმწიფოს, ადგილობრივი (მუნიციპალური) საწარმოს ან სხვა ქონების შექმნისა და ახალი საწარმოს დაფუძნების გზით.

ინდივიდუალური საწარმო არ არის იურიდიული პირი. მისი ქონება განუყოფელია მფარმის ქონებისაგან. მფარმე საწარმოს ვალდებულებებზე პასუხს აგებს მთელი თავისი ქონებით.

ინდივიდუალურ საწარმოს აქვს საკუთარი საფირმო სახელწოდება, რომელშიც მითითებულია საწარმოს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა და მისი ქონების მესაკუთრის გვარი.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (ს. პ. ს.) წარმოადგენს ერთობლივი სამეურნეო საქმიანობისათვის რამდენიმე ფიზიკური პირის გაერთიანებას ხელშეკრულების საფუძველზე. მისი ქონება განუყოფელია ამხანაგობის წევრთა ქონებისაგან. პარტნიორების ვალდებულებებზე მისი წევრები სოლიდარულად არიან პასუხისმგებელნი მთელი თავიანთი ქონებით. საზღვარგარეთის ქვეყნებში მათ ამხანაგობას ანუ კომპანიას უწოდებენ.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოების ქონება იქმნება მონაწილეთა შენატანებით, მიღებული შემოსავლებითა და სხვა კანონიერი წყაროებით, რომელიც ეკუთვნის მის მონაწილეებს (პარტნიორებს) საერთო-წილობრივი საკუთრების უფლებით.

სოლიდარული პასუხისმგებლობის საზოგადოებას აქვს საკუთარი საფირმო სახელწოდება, რომელშიც მითითებულია საწარმოს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა და მისი ქონება, ერთი მესაკუთრის გვარი, ან საფირმო სახელწოდება.

კომანდიტური საზოგადოება წარმოადგენს ერთობლივი, არაერთგვარადი სამეურნეო საქმიანობისათვის რამდენიმე პარტნიორის გაერთიანებას ხელშეკრულების საფუძველზე. კომანდიტური საზოგადოება შედგება ნამდვილი წევრებისა და მუპაიე-კომანდიტორი წევრებისაგან, ანუ კომანდიტორებისაგან, რომელთა პასუხისმგებლობა საზოგადოების, კრედიტორების წინაშე განისაზღვრება საგარანტიო თანხის გადახდით. საზოგადოების ვალდებულებებზე მისი ნამდვილი წევრები, ანუ კომპლიმენტარები სოლიდარულად არიან პასუხისმგებელნი მთელი თავიანთი ქონებით, ხოლო მუპაიე წევრები (კომანდიტორები) იმ ქონებით, რომელიც მათ ხელშეკრულებით გადასცეს (მიანდეს) საზოგადოებას.

კომანდიტური საზოგადოება არ არის პასუხისმგებელი მისი მეპაიე წევრების ქონებრივ ვალდებულებებზე. კომანდიტური საზოგადოების ქონება იქმნება მონაწილეთა შენატანებით, მიღებული შემოსავლებით, სხვა კანონიერი წყაროებით და ეკუთვნის მის მონაწილეებს საერთო წილობრივი საკუთრების უფლებით.

კომანდიტურ საზოგადოებას აქვს საკუთარი საფირმო სახელწოდება, რომელშიც მითითებულია ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა და მისი ქონების სულ ცოტა ერთი ნამდვილი მესაკუთრე წევრის გვარი (ან სახელწოდება).

შეზღუდული პასუხისმგებლობის საზოგადოება (შპს.) წარმოადგენს ერთობლივი სამეურნეო საქმიანობისათვის პარტნიორების გაერთიანებას ხელშეკრულების საფუძველზე. საზოგადოებას აქვს საწესდებო კაპიტალი სულ ცოტა ათასი აშშ დოლარის ეკვივალენტი ეროვნულ ვალუტაში, რომელიც იქმნება მხოლოდ დამფუძნებელთა საპატიო შენატანებით.

შპს. არის იურიდიული პირი, მისი მონაწილეები საზოგადოების ვალდებულებებზე პასუხს აგებენ მხოლოდ საკუთარი შენატანების ფარგლებში. საზოგადოების წევრების შენატანების ერთი მესაკუთრისაგან სხვა მესაკუთრისათვის გადაცემა შეიძლება განხორციელდეს მხოლოდ საზოგადოების სხვა მონაწილეთა თანხმობით, საზოგადოების წესდების დადგენილი წესით.

შპს.-ს ქონება იქმნება მონაწილეთა შენატანებით, მიღებული შემოსავლებითა და სხვა კანონიერი წყაროებით და ეკუთვნის მის მონაწილეებს საერთო წილობრივი საკუთრების უფლებით.

საზოგადოების მონაწილე იურიდიული პირები ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას და იურიდიული პირის უფლებებს. საზოგადოება პასუხს არ აგებს მისი მონაწილეების იმ ვალდებულებებზე, რომელიც დაკავშირებული არაა საზოგადოების საქმიანობასთან.

შპს. მოქმედებს მისი მონაწილეების მიერ დამტკიცებული საკუთარი წესდების მიხედვით, აქვს საკუთარი საფირმო სახელწოდება, რომელშიც მითითებულია საწარმოს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა.

სააქციო საზოგადოება (სს.) არის საზოგადოება, რომელსაც აქვს აქციებად დაყოფილი საწესდებო კაპიტალი. საწესდებო კაპიტალის მინიმალური, ნომინალური ღირებულება შეესაბამება ათიათასი აშშ დოლარის ეკვივალენტს ეროვნული ვალუტით, ხოლო ერთი აქციის ნომინა-

ლური ღირებულება არის ერთი აშშ დოლარის ან მისი მრავალჯერადი ეკვივალენტი ეროვნული ვალუტით.

ს.ს.-ამ უნდა აწარმოოს საზოგადოების ყველა დოკუმენტის აღრიცხვა (საზოგადოების წიგნი), რომელშიც აისახება საზოგადოების წესდება, აღრიცხება რეგისტრაციისთვის აუცილებელი ყველა ინფორმაცია და აქცია. თუ აქციები გაცემულია სააქციო ბარათის სახით, მაშინ საზოგადოების წიგნში უნდა აღინიშნოს გაცემის თარიღი, ნომინალური ღირებულება და სააქციო ბარათის ნომერი. თუ არ არის სააქციო ბარათები გაცემული, მაშინ საზოგადოების წიგნში გაკეთებული რეგისტრაცია ცვლის სააქციო ბარათს. ამ შემთხვევაში, აქციები სახელობით აქციებად უნდა გაიციეს. საზოგადოების წიგნში ვანხორციელებულ ყოველ რეგისტრაციას ხელს უნდა აწერდეს ყველა დირექტორი და სამეთვალყურეო საბჭოს თავმჯდომარე.

აქციები შეიძლება იყოს ჩვეულებრივი, ანუ სახელობითი და წარმომდგენზე, შეიძლება გაიციეს შეღავათიანი (პრივილეგირებული) აქციები, რომლებიც გულისხმობენ უფრო მაღალი დივიდენდების გაცემას, ჩვეულებრივზე უფრო ადრე, მაგრამ ისინი არ იძლევიან ხმის უფლებას საერთო კრებაზე.

ს.ს.-ს შეუძლია ეროვნული ბანკის თანხმობით, საწესდებო კაპიტალის შესაქმნელად, წარმოადგინოს სახელობითი ფასიანი ქაღალდები, ასევე გამოუშვას ჩვეულებრივი და კონვერსიული სესხის ობლიგაციები, შემდგომში მათი აქციებად გარდაქმნის უფლებით და ოფციური სესხი შემდგომში წარმომდგენის ან სახელობითი აქციების მიღების უფლებით.

ს.ს. ქმნის სარეზერვო ფონდს.

ს.ს.-ის ქონება შეიძლება შეიქმნას მონაწილეთა შენატანებით აქციების გაყიდვის შედეგად მიღებული შემოსავლებით და სხვა კანონიერი წყაროებით. აქციების თავისუფალი გაყიდვა ნებადართულია და იგი შეიძლება შეიზღუდოს მხოლოდ საქართველოს კანონმდებლობით დადგენილი პირობებით. ს.ს. არის იურიდიული პირი. მისი მონაწილეები ს.ს.-ის ვალდებულებებზე პასუხს აგებენ მხოლოდ საკუთარი შენატანების (მათი კუთვნილი აქციების პაკეტის) ფარგლებში. ს.ს. პასუხს არ აგებს მასში მონაწილე აქციონერების ქონებრივ ვალდებულებებზე.

ს.ს. მოქმედებს მისი მონაწილეების მიერ დამტკიცებული საკუთარი წესდების საფუძველზე. აქვს საკუთარი საფირმო სახელწოდება, რომელშიც მითითებულია საწარმოს ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმა.

ს.ს.-ის მონაწილე იურიდიული პირები ინარჩუნებენ დამოუკიდებლობას და იურიდიული პირის უფლებებს.

კოოპერატივი არის წევრთა შრომით საქმიანობაზე დაფუძნებული ან წევრთა მეურნეობის განვითარებისა და შემოსავლების გადიდების მიზნით შექმნილი საზოგადოება, რომლის ამოცანაა წევრთა ინტერესების დაკმაყოფილება და იგი მიმართული არ არის უპირატესად მოგების მიღებაზე.

კოოპერატივებს მიეკუთვნება:

– ნედლეულის მოპოვებელი კოოპერატივები, რომლებიც ამ ფორმით ნედლეულს მოიპოვებენ საკუთარი წარმოებისათვის.

– სასოფლო-სამეურნეო სარეწაო პროდუქციის ერთობლივი გასაღების კოოპერატივები.

– სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის მწარმოებელი და სხვადასხვა საგნების დამამზადებელი და ერთობლივი ხარჯებით მათი რეალიზაციის კოოპერატივები (სასოფლო-სამეურნეო და სარეწაო კოოპერატივები).

– მასობრივი მოხმარების საქონლის საბითუმო წესით შემქენი და საცალო ვაჭრობით მათი სარეალიზაციო კოოპერატივები (სამომხმარებლო კოოპერატივები).

– სასოფლო-სამეურნეო წარმოების ან სარეწებისათვის აუცილებელი მატერიალურ-ტექნიკური რესურსების შექმნა-წარმოებისა და მათი ერთობლივი გამოყენების კოოპერატივები.

კანონის მეოთხე თავში მოცემულია კოოპერატივის ცნება, კოოპერატივის პაი და გაწევრიანების წესი, წევრის გასვლა კოოპერატივიდან, საერთო კრების როლი, წარმომადგენელთა კრების, სამეთვალყურეო საბჭოს, გამგეობისა და ღირექტორების უფლება-მოვალეობანი და პასუხისმგებლობა, წლიური ანგარიშის შედგენის წესი, მოგებისა და ზარალის განაწილების პირობები.

კანონი „მეწარმეთა შესახებ“ გარდა აღნიშნული საწარმოთა ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმებისა, მუხლი-2.3-ის თანახმად, საზღვრავს იმას, რომ საწარმო შეიძლება შეიქმნას საქართველოს სახელმწიფო ცენტრალური მმართველობითი და ადგილობრივი ორგანოების მიერ, არა მხოლოდ ამ კანონის 2.1 მუხლით გათვალისწინებული ფორმით, არამედ შეიძლება იმართებოდეს უშუალოდ ამ ორგანოთა მიერ. ასეთი საწარმო შეადგენს სამეწარმეო მიზნებისათვის განკუთვნილ სახელმწიფო ან მმართველობის ადგილობრივი ორგანოების განცალკევებულ ქონებას. ამასთან, ეს საწარმო არის იურიდიული პირი და ურთიერთობებში გამოდის საკუთარი სახელწოდებით, რომლითაც იგი შეიტანება სახელმწიფო რეესტრში. მათ მიმართ გამოიყენება 1-10, 13, 14, 6 და 14, 7. 15-9 მუხლები. სახელმწიფო ცენტრალური ან მმართველობის ადგილობრივი

ორგანოების გადაწყვეტილებით შეიძლება სახაზინო საწარმოს რეორგანიზაცია შეზღუდული პასუხისმგებლობის ან სააქციო საზოგადოებად ამ კანონის 5.4.3 მუხლის მოთხოვნათა დაცვით, თუკი საწარმო სამეწარმეო რეესტრში უკვე რეგისტრირებულია.

საწარმო, გარდა კოოპერატივისა რომელშიც ორმოცდაათზე მეტი პარტნიორია, უნდა ჩამოყალიბდეს მხოლოდ სააქციო საზოგადოების ფორმით.

გარდა აღნიშნული მომენტებისა, კანონი „მეწარმეთა შესახებ“ აწესრიგებს: მუხლი 10, გენერალური სავაჭრო მინდობილობა (პროკურა) და იურიდიული მოქმედების განხორციელების უფლებამოსილებას; მუხლი 11-სავაჭრო წარმომადგენლისა და დამოუკიდებელი მოვაჭრე კომისიონერის ფუნქციებს, უფლებებსა და პასუხისმგებლობას; მუხლი 12 განსაზღვრავს სავაჭრო მაკლერის უფლებამოსილებას; მუხლი 16 ითვალისწინებს ფილიალების ჩამოყალიბების წესებს; მუხლი 17 აყალიბებს კონცერნების მეკავშირე საწარმოთა შექმნის პირობებსა და მათი მოღვაწეობის წესებს.

მაცონომიკურად განვითარებადი ქვეყნების მეწარმეობათა ფორმების დახასიათება

კაპიტალისტური ქვეყნების მეწარმეობის ფორმათა საფუძველს წარმოადგენს ფირმა; საგულისხმოა ის, რომ თანამედროვე განვითარებული ქვეყნების ლიტერატურაში არ არის განსხვავება ტერმინებში „ფირმა“ და „კომპანია“. ორივე ცნება იხმარება თანაბარი მნიშვნელობით. ფირმა — სამართლის თვალსაზრისით არის სავაჭრო ან სამრეწველო საწარმო, იურიდიული პირის უფლებით, თავისი შემოკლებული სახელწოდებით, რომელიც განასხვავებს ფირმებს ერთმანეთისაგან. ფირმის უფლებები დაცულია კანონით და ყველა სამართლებრივი სადაო საკითხი წყდება სასამართლოს მეშვეობით. ფირმის სახელწოდება შეიძლება გამომდინარეობდეს მეწარმის გვარიდან ან სახელიდან. მაგალითად: „ფორდი“, ან წარმოებული პროდუქციის სახელიდან „ჯენერალ მოტორსი“ და სხვა. /

ფირმის საფირმო სახელწოდება საშუალებას იძლევა ფირმის პოპულარობას ეკონომიკურ სამყაროში, მისი მეწარმის ფართო რეკლამირებისა და განსხვავებული საფირმო სასაქონლო ნიშნის გამოყენებისა. კანონის შესაბამისად ყველა ფირმა გადის სპეციალურ რეგისტრაციას ქვეყნის სავაჭრო რეესტრში, რომელშიც აისახება მნიშვნელოვანი მონაცემები

ფირმის შესახებ; საფირმო სახელწოდება, კაპიტალის იურიდიულ-სამართლებრივი ფორმა, ძირითადი კაპიტალის ოდენობა, მმართველთა და გამგეობის წევრთა მატერიალურ-ქონებრივი პასუხისმგებლობანი და საკუთრებრივი დამოკიდებულებანი.

ფირმა არ შეიძლება წარმოედგინოს, როგორც უცვლელი და გამყარებული ორგანიზაციული ფორმა. იგი განიცდის მუდმივ ცვლილებებს და განვითარებას. თუ თავისუფალი კონკურენციის პირობებში ფირმა გვევლინება როგორც დამოუკიდებელი წარმოება, მონოპოლიზმის ეპოქაში იგი წარმოგვესახება როგორც მრავალდარგოვანი სამრეწველო სავაჭრო კომპლექსი.

ფირმის განვითარებისა და ევოლუციის ეტაპები ასახავენ პროცესებს, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან წარმოების განსაზოგადობრიობისაკენ სწრაფვის ტენდენციებთან, რაც გამოიხატება კაპიტალის სწრაფ ზრდასთან და ცენტრალიზაციასთან, „კაპიტალის“ კონცენტრაციასთან დაკავშირებულ სპეციალიზაციასა და კოოპერირებასთან, წარმოების კომბინირებასთან. ეს პროცესები დიალექტიკურ კავშირში იმყოფება ერთმანეთთან და უშუალო გავლენას ახდენენ ფირმის განვითარებაზე.

წარმოებისა და კაპიტალის კონცენტრაციის პროცესი ზორციელდება შემდეგ ფორმებში: კონცენტრაცია წარმოებათა დონეზე, ცალკეულ საწარმო-მეურნეობრივ სტრუქტურათა გაფართოებისა და მათი კაპიტალის მნიშვნელოვანი ზრდის ხარჯზე, აგრეთვე კომპანიათა დონეზე, რომლებიც წარმოადგენენ საწარმო-სამეურნეო კომპლექსებს და გაერთიანებულნი არიან საკუთრების გამაერთიანებელი ტიტულით.

ცნობილია, რომ მსხვილი და მძლავრი საწარმოები ყოველთვის ჯაბნიდნენ სუსტ და შეზღუდული კაპიტალის მქონე საწარმოებს, რაც პირველ რიგში გამოიხატება იმაში, რომ მძლავრ საწარმოებს მეტი შესაძლებლობა ჰქონდათ მაღალეფექტური წარმოებისა და ეკონომიკური ეფექტურობის სისტემატური ამადლებისა. საწარმოთა მასშტაბები გარკვეულად დაკავშირებულია თვითდაგროვების (ეკონომიის) მასშტაბების პროცესთან, რაც უშუალოდ კავშირშია შრომის ნაყოფიერების ზრდასთან და დანახარჯთა შემცირებასთან ერთეული პროდუქციის გამოშვებაზე. მძლავრი საწარმოები, როგორც წესი, აღწევენ უფრო მაღალი რენტაბელობის დონეს, რამაც განაპირობა წარმოებათა გამსხვილება. ასე მაგალითად, თუ საავტომობილო ფირმა მიაღწევდა წლის განმავლობაში 100 ათასი ცალიდან 2 მილიონ ავტომობილამდე წარმოებას, მაშინ დანახ-

არგები თითოეული ავტომობილის წარმოებაზე მცირდება 34%-ით. ეს ტენდენციები დამახასიათებელია სხვა დარგებისთვისაც. ბოლო 30-40 წლის განმავლობაში ამერიკის შეერთებულ შტატებში ოპტიმალური წარმოების მინიმალური სიდიდე ავტომობილების წარმოების დარგში გაიზარდა 4-ჯერ, შავ მეტალურგიაში -1,5-ჯერ, ნავთობგადამამუშავებელ წარმოებაში 2-ჯერ მეტად და ა. შ.

თანამედროვე კონცენტრაციისათვის დამახასიათებელია ორი თავი-სებურება: პირველი, კონცენტრაციის დონე სხვადასხვა დარგისათვის განსხვავებულია, გამომდინარე დარგის სპეციფიკიდან. ასე მაგალითად, აშშ-ს რიგ დარგებში გადამწყვეტი როლი ენიჭება მსხვილ საწარმოებს, რომლებშიც ათასზე მეტი ადამიანი მუშაობს. ცალკეულ დარგებში კი წამყვანი როლი ენიჭებათ საშუალო სიმძლავრის საწარმოებს (ასიდან ათას მომუშაებმდე). ამასთანავე, აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ წარმოების გარკვეულ დარგებში დღესაც მნიშვნელოვანი ადგილი უჭირავთ მცირე საწარმოებს, სადაც მომუშავეთა რიცხვი არ აღემატება ასს. ამის დამადასტურებელია V.15 ცხრილში მოყვანილი მაჩვენებლები.

ცხრილი V.15

საწარმოო დარგები	პროდუქციის გამოშვების თანფარდობა %-ში მილიან პროდუქციასთან მსხვილ, საშუალო და მცირე საწარმოში		
	მსხვილი	საშუალო	მცირე
მანქანათმშენებლობა	64	26	10
შავი მეტალურგია	19	19	3
მსუბუქი მრეწველობა	78	53	30
კვების მრეწველობა	12	55	33
თამბაქოს წარმოება	12	33	3
ფეხსაცმლის წარმოება	64	73	23
რეზინოტექნიკური და პლასტმასის წარმოება	4	43	23
ნავთობგადამამუშავებელი წარმოება	34	59	7
სამკერვალო წარმოება	7	53	40

როგორც განხილული ცხრილის მაჩვენებლებიდან ჩანს ისეთ დარგებში, როგორიცაა შავი მეტალურგია, მანქანათმშენებლობა, თამბაქოს წარმოება, მათში უდიდეს ხვედრით წილს შეადგენენ მსხვილი საწარმოები. ამავე დროს მსუბუქი, კვების, ფეხსაცმლის წარმოების, სამკერვალო და ნავთობგადამამუშავებელ დარგებში უმეტესობას წარმოადგენს საშუალო და მცირე საწარმოები. ისეთ დარგებში კი როგორიცაა ხის დამამუ-

შეხვედელი და პოლიგრაფიის დარგები 30-40% წარმოებაში მომუშავეთა რიცხვი არ აღემატება 50 კაცს.

კაპიტალისტური წარმოების მეორე თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ წარმოების უმეტეს დარგებში გვხვდება თანაარსებობა მსხვილი, საშუალო ზომისა და მცირე საწარმოებისა, დარგთა კრიტერიუმების შესაბამისად. საშუალო ზომის და მცირე საწარმოები ჰორიზონტალური და ვერტიკალური სპეციალიზაციის ბაზაზე კარგად უზრუნველყოფენ პროდუქციის წარმოებაზე გაწეულ დანახარჯთა მინიმიზაციას და მაღალ შრომის ნაყოფიერებას. საშუალო და მცირე სიმძლავრეების ფირმების არსებობა, კომპანიათა შემადგენლობაში შემაჯავლ მსხვილ საწარმოებს ათავისუფლებს დიდი ხარჯების გაწევისაგან მცირე პარტიის დეტალებისა და კვანძების გამოშვებაზე, აგრეთვე ცალკეულ კლიენტებთან ურთიერთობაზე დროის ხარჯვისაგან, ვინაიდან ამ ფუნქციებს თავისთავზე იღებენ საშუალო და მცირე საწარმოები (ფირმები). თავის მხრივ მსხვილი საწარმოები, შემაჯავლი მრავალდარგოვან კომპანიებში, თავიანთ ძალისხმევას მიმართავენ რამდენიმე დასახელების მასობრივი პროდუქციის წარმოებაზე.

ამრიგად, ფირმებში (კომპანიებში) მსხვილ და მძლავრ საწარმოებთან ერთობლიობაში თანამშრომლობენ საშუალო და მცირე დამოუკიდებელი საწარმოები, რომლებიც კოოპერირების გზით ავსებენ ერთმანეთს და ქნიან მაღალეფექტურ მწარმოებლურ სტრუქტურას.

საშუალო სიდიდის საწარმოები კაპიტალისტურ ქვეყნებში, თანამედროვე პირობებში, ინარჩუნებენ მდგრად მდგომარეობას, რადგანაც მათი წვლილი საწარმოო მოცულობაში ბევრად აღემატება მათ რაოდენობრივ პროპორციებს. მაგ. აშშ-ში, საფრანგეთსა და იაპონიაში საშუალო სიდიდის საწარმოთა ხვედრითი წილი შემდეგია: 7,9; 13; 21,6% შესაბამისად ჩამონათვალისა, მათი ნაწარმის რაოდენობა ნაწილდება შემდეგი სახით: 28,4; 19,1 და 30,1% მთლიანად წარმოებული პროდუქციიდან. აღსანიშნავია ის მომენტიც, რომ აშშ-ის გადამამუშავებელ მრეწველობაში მსხვილი საწარმოები აწარმოებენ მთელი პროდუქციის 35%, საშუალონი — 42, მცირენი კი 23%-ს.

ეს თავისებურებანი დაკავშირებულია კონცენტრაციის პროცესთან და აიხსნება ტექნიკურ-ეკონომიკური კანონზომიერებებით. როგორც წესი, საწარმოს ზრდას თან სდევს ერთეული პროდუქციის წარმოებაზე დანახარჯთა შემცირება. მაგრამ თვით შემცირების დინამიკა (ტემპები), სხვადასხვა დარგისათვის განსხვავებულია. პროდუქციის გამოშვების გარკვე-

ული მოცულობის მიღწევისას ეკონომიის ტემპები მნიშვნელოვნად ეცემა და შესაძლოა შემდგომმა ზრდამ უარყოფითი შედეგიც კი მოგვეცეს, ანუ გამოიწვიოს დანახარჯთა ზრდა. მაგ., მოცულობითი მასშტაბების გადიდება ცალკეულ დარგებში უკვე საშუალო საწარმოს, ანდა მცირე საწარმოს ღონეზეც იმდენად ამცირებს ეკონომიის ტემპებს, რომ წარმოების მოცულობის შემდგომი გადიდება ხდება არამიზანშეწონილი. ამასთანავე, დანახარჯთა ეკონომიის ტემპების ღინამიკა ელინდება სხვადასხვა კანონზომიერებით სხვადასხვა დარგებისათვის, ცალკეულ დარგებში ეკონომიის ვარდნა თანდათანობითია, სხვებში კი მკვეთრი, რაც თავისთავად მოითხოვს დეტალურ შესწავლას ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში.

საწარმოო ღონეზე წარმოების კონცენტრაციის საკითხები უშუალო კავშირში იმყოფება ტექნიკურ-ეკონომიკურ კანონზომიერებასთან და წარმოადგენს ობიექტურ საფუძველს კომპანიათა ღონეზე კონცენტრაციის განხორციელებას. მსხვილ და მძლავრ კომპანიათა შექმნა, მათში შემავალი რიგი საწარმოებით, განპირობებულია ორი მიზეზით, პირველად შეიძლება განხილულ იქნეს ის გარემოება, რომ მსხვილი და მძლავრი კომპანიები, რომლებიც აერთიანებენ ოპტიმალური სიდიდის რამოდენიმე საწარმოს, უმეტეს შემთხვევაში ეკონომიკურად, ეფექტურობის თვალსაზრისით, უფრო გამართლებულია ვიდრე კომპანია, რომელიც ეფუძნება ოპტიმალური სიდიდის საწარმოს. ეს მდგომარეობა აისნება იმით, რომ რამოდენიმე საწარმოს ბაზაზე ჩამოყალიბებულ კომპანიებს შეტი შესაძლებლობა ექლევათ საწარმოო და საფინანსო საშუალებათა (რესურსების) მოქნილი მანევრირებისა, ისინი უკეთ იყენებენ სპეციალიზაციისა და კოოპერირების უპირატესობებს. მათ დიდი შესაძლებლობები უჩნდებათ სამეცნიერო-კვლევით სამუშაოთა ჩასატარებლად და ამავე დროს აღწევენ მნიშვნელოვან ეკონომიას. მართვისა და საკუთარი პროდუქციის რეკლამირების საკითხებში. გარდა აღნიშნულისა, მსხვილი კომპანიები აღწევენ გაბატონების შესაძლებლობას დარგობრივი გასაღების ბაზარზე, რაც მათ აძლევს მონოპოლიურ უფლებებს მოგების მნიშვნელოვანი გაზრდისა.

აშშ-ში ოთხი მსხვილი კომპანია აწარმოებს 25%-დან 100%-მდე დარგობრივ ნაწარმს. ავტომანქანათა წარმოებაში გადაწყვეტი პოზიციები უკავია ისეთ სამ გიგანტს, როგორცაა: „ჯენერალ მოტორსი“, „ფორდი“ და „კრაისლერი“, რომლებიც აწარმოებენ ქვეყანაში წარმოებული ავტომობილების 98%-ს. ოთხი თამბაქოს მწარმოებელი კომპანია აწარმოებს 81%-ს ნაწარმისა დარგში, ფირმა „კოდაკი“ კი აკონტროლებს კინო-ფოტო ფირების ეპქრობის 90%-ს.

გარკვეული ქვეყნებისათვის დამახასიათებელია შესაბამისი კონცენტრაციის კანონზომიერებანი, გამომდინარე წამყვან დარგთა სპეციფიკიდან, ამავე დროს, კონცენტრაცია ხასიათდება სამი ურთიერთდამოკიდებული პროცესით: ჰორიზონტალური და ვერტიკალური ინტეგრაციითა და დივერსიფიკაციით.

ჰორიზონტალური ინტეგრაცია უნდა გავიგოთ როგორც მძლავრი კომპანიების კონცენტრაცია გარკვეულ დარგში და მათ ხელში მოხვედრა წარმოებული პროდუქციის უდიდესი ნაწილისა.

ვერტიკალური ინტეგრაცია კი ნიშნავს, რომ მძლავრი კომპანიები ეპატრონებიან და ხელთ იგდებენ მომიჯნავე დარგების საწარმოებს.

დივერსიფიკაცია უნდა გავიგოთ ისე, რომ ესა თუ ის მძლავრი ფირმა შეაღწევს სხვა მასთან საწარმოო კავშირში მყოფ დარგში.

XX საუკუნის დასაწყისისათვის დამახასიათებელი იყო კაპიტალისა და წარმოების კონცენტრაციაში ჰორიზონტალური ინტეგრირება. საწყის ეტაპზე ჰორიზონტალური ინტეგრირების საფუძველზე ერთიანდებოდნენ ერთგვაროვანი საწარმოები და ქმნიდნენ პირველი რიგის გაერთიანებებს. შემდგომი განვითარების გარკვეულ ეტაპზე საწარმოო გაერთიანებაში შემავალ საწარმოთა რიცხვის გაზრდა აღარ იყო მიზანშეწონილი და ამის სანაცვლოდ შეიქმნა ერთი კომპანიის შემადგენლობაში რამოდენიმე გაერთიანება (2-3 და ზოგჯერ მეტიც), რაც უფრო ხელსაყრელი აღმოჩნდა მოგების ზრდისა და წარმოების მართვის თვალსაზრისით. ცალკეული ასეთი გაერთიანება უკვე წარმოადგენდა მსხვილი და მძლავრი კომპანიის საწარმოო-გამსაღებელ განყოფილებას. ამრიგად, ხორციელდება მეორე რიგის საწარმოო გაერთიანებათა ჩამოყალიბება.

ჰორიზონტალური ინტეგრირება დამახასიათებელია დაბალი ორგანული სტრუქტურის მქონე დარგებისათვის, როგორცაა: მსუბუქი და კვების მრეწველობის დარგები. თანამედროვე პირობებში არსებობენ კომპანიები, რომელთა შემადგენლობაშიც შედიან მსხვილი კომპანია „ნეშენლ დეარი ფროდაქტს“, რომელიც აწარმოებს რძესა და რძის პროდუქტებს, მის შემადგენლობაში შედის ხუთი საწარმოო-სარეალიზაციო (გამსაღებელი) განყოფილება, რომლებიც ხელმძღვანელობენ ერთგვაროვან ჯგუფებს საწარმოებისა, რომელთა პროდუქტიაც ერთი პროფილისაა. ერთ-ერთი გაერთიანებათაგანი ხელმძღვანელობს ყველის წარმოებას, ეს საწარმოები განლაგებულნი არიან როგორც აშშ-ში, ასევე მის ფარგლებს გარეთაც; მეორე გაერთიანება ხელმძღვანელობს რძის პირველადი გადამუშავების საწარმოებს და სხვა სახის პროდუქციის წარმოებას და ა. შ.

XX საუკუნის ოციანი წლებიდან მეტ გასაქანს ღებულობს კაპიტალისტურ სამყაროში ვერტიკალური ინტეგრირება, ამავე დროს აღსანიშნა-

ვია ის, რომ ვერტიკალური ინტეგრირება დომინირებს კაპიტალის მაღალი ორგანული წყობის (სტრუქტურის) დარგებში. ვერტიკალური ინტეგრირების გზით შექმნილი გაერთიანების მაგალითად შეიძლება განვიხილოთ მანქანათმშენებელი ქარხნის ევოლუცია. ამ ქარხნის მასშტაბების გადიდება გამოიწვია ის, რომ მის შემადგენლობაში შემავალი საამქროები თანდათან გადაიზარდნენ დამოუკიდებელი მძლავრი ქარხნის დონემდე. ქარხანა კი გადაიქცა მრავალქარხნიან საწარმოად, რომელიც უკვე გვევლინება როგორც დიდი საწარმოო გაერთიანება და იგი ამზადებს იგივე პროდუქციას, მხოლოდ მნიშვნელოვნად გაზარდილი მოცულობით.

აღნიშნული გაერთიანების ყველა ცალკეული ქარხანა მუშაობს დეტალური და კვანძური სპეციალიზაციის პრინციპებზე. ზოგი მათგანი კი საბოლოო პროდუქციის აწყობას ახორციელებს.

აშშ-ში არის ფირმები, რომლებიც მათში შემავალ წარმოებათა მეშვეობით ახორციელებენ მთელ სამუშაოთა მრავალსაფეხურიან კომპლექსს. მინერალური ნედლეულის მოპოვებიდან, მისი ტრანსპორტირებით და გადამუშავებიდან საბოლოო პროდუქციის გამოშვებამდე. ასეთია მაგალითად ფირმა „იუნაიტედ სტიტს სილი“, რომლის შემადგენლობაშია მადნის, ქვანახშირისა და სხვა მინერალების მოპოვება, რომლებიც ესაჭიროება თუჩისა და ფოლადის წარმოებას.

წარმოებების მეორე ჯგუფია მეტალურგიული ქარხნები, რომლებიც აწარმოებენ თუჩსა და ფოლადს; მესამე ჯგუფის საწარმოები აწარმოებენ ნაგლისს, ლითონკონსტრუქციებსა და ლითონების ფართო ასორტიმენტს. აღნიშნულ კომპანიას გააჩნია საკუთარი სარკინიგზო და საზღვაო ტრანსპორტი სატრანსპორტო ამოცანათა გადასაწყვეტად. გამომდინარე აღნიშნულიდან ეს ფირმა წარმოადგენს პირველი რიგის, პირველი ტიპის უზარმაზარ კომბინატს.

არსებობენ მეორე ტიპის კომბინატებიც, რომლებშიც გაერთიანებულია სხვადასხვა დარგის საწარმოები, ზოგი მათგანი ასრულებს დამხმარე წარმოებების მოვალეობას. ასეთი კომბინატები თავის შემადგენლობაში აერთიანებს ბევრ დამხმარე და მომსახურე საწარმოებს. როგორებიცაა: საჭებებები, ელექტროსადგურები, სარკინიგზო კვანძები, საზღვაო და სამდინარო სატრანსპორტო საშუალებები, საპორტო საწყობები, გადამტვირთი მოწყობილობები და სხვ.

კაპიტალისტური მრეწველობის განვითარება ხასიათდება როგორც ჰორიზონტალურ, ასევე ვერტიკალურ ქრილში ახალი დარგების ჩამოყალიბებითა და ძველი ტრადიციული დარგების სრულყოფით.

კაპიტალისა და წარმოების კონცენტრირება და ცენტრალიზება კაპიტალისტურ სამყაროში უფრო სწრაფი ტემპებით ვითარდებოდა დივერსიფიკაციის ფორმით: კორპორაციები იჭრებოდნენ მათთვის უზვეულო ახალ დარგებში, რომლებიც მათ საქმიანობასთან არაერთარ კავშირში არ იმყოფებოდნენ, ამავე დროს აღწევდნენ მნიშვნელოვან შედეგებს ასორტიმენტის გაფართოებასა და განახლებაში. დივერსიფიკაცია აღმოცენდა XIX საუკუნის დამლევს და განსაკუთრებულ განვითარებას მიაღწია XX საუკუნის 60-იან წლებში.

დივერსიფიკაციის განვითარება განპირობებულია რიგი ფაქტორებით:

1. კაპიტალისტური ფირმები ყოველთვის ისწრაფვიან უწყვეტი განვითარებისა და ზრდისაკენ, ამავე დროს ცდილობენ კაპიტალის დაბანდვას მაღალმომგებიან სფეროში. ამავე დროს ერთი კონკრეტული დარგის განვითარება და გაფართოება უსაზღვრო არაა, რაც გამომდინარეობს ბაზრისა და მოთხოვნილების დონეებიდან და, როგორც წესი. მას მოსდევს საწარმოო სიმძლავრეების არასრული დატვირთვა, ამიტომაც ფირმები მუშაობენ ასორტიმენტის გაფართოებაზე სიმძლავრეთა სრული დატვირთვისათვის.

2. შეაღწევნ რა ფირმები ახალ დარგებში, უფრო აქტიურად ანახლებენ თავის ასორტიმენტს, ისინი ცდილობენ შეამცირონ მწარმოებლურ საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკი, შეამსუბუქონ გეონომიკური კრიზისებით გამოწვეული დარტყმები. უფრო მობილურად და გარანტირებულად იფიქრონ მომავალზე. რაც მთავარია, დივერსიფიკაციის თეორიიდან გამომდინარე, რომელმაც საკმაო გავრცელება ჰპოვა. დივერსიფიცირებული ფირმა ხასიათდება უფრო მაღალი კონკურენტუნარიანობით, მას ესაჭიროება ლიკვიდურობის ნორმის ნაკლები დონე ვიდრე სპეცილიზებულ ფირმებს. დივერსიფიცირებულ ფირმებს გააჩნიათ იმის შესაძლებლობა, რომ გადაანაწილონ რისკი სხვადასხვა პროდუქციაზე, რომელთა წარმოებაც იმ მომენტისათვის სხვადასხვა სტადიაში იმყოფება (პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი). იმის მიხედვით თუ რა მოთხოვნილებაა ამ პროდუქციაზე ბაზარზე, ანუ შეუძლია თუ არა ვარირება ბაზრის არათანაბარი მოთხოვნილების ხარჯზე.

3. დივერსიფიკაცია ამცირებს რისკის დონეს კონიუნქტურული მერყეობისა და სტრუქტურული ცვლილებებით მიღებული ზარალისა. ამავე დროს ქმნის სასურველ წინაპირობას გრძელვადიანი საინვესტიციო პროგრამების რეალიზაციისათვის.

4. დივერსიფიკაციის შემდგომი განვითარების მნიშვნელოვან სტიმულად გვევლინება ფირმათა სურვილი იმისა, რომ არ ჩამორჩნენ ტექნიკურ პროგრესს. რის გამოც ფირმები აფართოებენ თავიანთი წარმოების მოცულობებს მაღალმომგებიანი პროგრესული დარგების ხარჯზე, როგორცაა რადიოელექტრონიკა, ქიმიური მრეწველობა, ხელსაწყოთმშენებლობა, ავტომატიზაციის საშუალებათა წარმოება და სხვა. ამავე დროს განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა მეცნიერებატევად დარგებსა და სამეცნიერო კვლევათა განვითარებას წამყვან დარგებში.

5. დივერსიფიკაციის პროცესის განვითარების ერთ-ერთ პირობად შეიძლება ჩაითვალოს ისიც, რომ მტკიცდება კავშირები სხვადასხვა დარგის ფირმებს შორის და თუკი ადრე ისინი კმაყოფილდებოდნენ ფასებზე შეთანხმებით და ბაზრის დანაწილებით, სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის პირობებში უფრო მაღალი მოგების მისაღწევად ისინი ამყარებენ უფრო მჭიდრო მეცნიერულ-ტექნიკურ, საწარმოო კავშირებსა და თანამშრომლობას.

6. დივერსიფიკაციის შემდგომ განვითარებას ხელი შეუწყობს პროდუქციის რეალიზაციისა და გასაღებისადმი სისტემურმა მიდგომამ. ფირმების წინაშე დაისახა თვისობრივად ახალი ამოცანები. თუ ადრე ისინი უშვებდნენ რომელიმე ერთ კონკრეტულ საქონელს, ახალ პირობებში მათ მოინდომეს სრულად დაეკმაყოფილებინათ იმ რეგიონის მომხმარებლის მოთხოვნილება. ასე მაგალითად, თუ ადრე ფირმა აწარმოებდა ერთ კონკრეტულ ტარას, ანუ თუნუქის კოლოფს, ახლა იგი აწარმოებს სხვადასხვა მასალის შესაფუთ საშუალებებს სხვადასხვა სახეობის პროდუქციისათვის.

7. დივერსიფიკაციის განვითარებას მნიშვნელოვანი ბიძგი მისცა ანტიტრესტულმა კანონმდებლობამ, რომელმაც შეზღუდა პორიზონტალური და ვერტიკალური ინტეგრაციის უსაზღვრო გაქნება, რის შედეგადაც მანამდე არსებულმა ელექტროტექნიკურმა, ქიმიურმა, ავტომობილის მწარმოებელმა კონცერნებმა გააფართოვეს თავიანთი ასორტიმენტი, აითვისეს ახალი პროდუქციის წარმოება და დადებითი გავლენა მოახდინეს პროდუქციის ტექნიკური დონის ამაღლებაზე.

მაღალი დონის დივერსიფიკაციული კონცერნის მაგალითად შეიძლება მოვიყვანოთ კონცერნი „ჩენერალ ელექტრიკი“, რომელიც აწარმოებს სამრეწველო დანიშნულების საქონელს, სახალხო მომხმარებლის საქონელს, სამხედრო პროდუქციასა და კოსმოსის ათვისებასთან დაკავშირებულ ტექნიკას.

ლივერსიფიკაციამ დიდი გავრცელება ჰპოვა პრაქტიკულად მთელ კაპიტალისტურ სამყაროში, განსაკუთრებით მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში.

კონცერნი, მისი სოციალურ-ეკონომიკური არსი და ფუნქციები

კონცერნი წარმოადგენს სამრეწველო კომპლექსს, რომელიც აერთიანებს სხვადასხვა სახის ქარხნებს, კომბინატებსა და კომპანიებს. ხშირ შემთხვევაში კონცერნი შემავალი საწარმოები არც ტექნოლოგიით, არც სხვა მახასიათებლებით საწარმოო კავშირში არ იმყოფებიან. XX საუკუნის დასაწყისის კონცერნებისაგან განსხვავებით, თანამედროვე კონცერნები უფრო მძლავრი არიან მეტი საწყისი და საბრუნავი კაპიტალით, მნიშვნელოვნად განსხვავებულნი როგორც ბრუნვის მოცულობით, ასევე მართვის სტრუქტურებითა და კომუნიკაციებით. თანამედროვე კონცერნები, ამერიკელი ეკონომისტის ბარბერის განმარტებით, წარმოადგენენ ერთიან (მთლიან) იმპერიებს, საკუთარი ბარონებით, ემისარებით, ფართო კლიენტურის ქსელით. მაგალითად გამოგვადგება კონცერნი „ჯენერალ მოტორსი“, რომელიც მრავალი წლის განმავლობაში ერთ-ერთი უდიდესი იყო მძლავრ მონოპოლისტთა ჩამონათვალში. იგი ფლობს აშშ-ს ტერიტორიაზე განლაგებულ 127 ქარხანას და მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყნებში მას ეკუთვნის 45 საწარმო. „ჯენერალ მოტორსის“ წარმოებებში დასაქმებულია 740 ათასზე მეტი ადამიანი და იგი აერთიანებს 1,3 მილიონ აქციონერს. მას ემსახურება ათასობით მომწოდებელი ქარხანა. კონცერნი „ჯენერალ მოტორსის“ ეკონომიკური რესურსები უტოლდება რიგი ქვეყნების რესურსებს. მისი ბრუნვა აღემატება ისეთი ქვეყნების წარმოებულ ეროვნულ პროდუქტს, როგორცაა ავსტრალია, დანია, ნორვეგია და სხვა ქვეყნები. ფირმის წმინდა მოგებამ 70-80-იან წლებში შეადგინა 2,9 მილიარდი დოლარი. კონკურენტული ბრძოლის შედეგად „ჯენერალ მოტორსი“-მა მე-4 ადგილზე გადაინაცვლა. კაპიტალისტური სამყაროს ლიდერად დღეს გვევლინება კონცერნი „ექსონი“ (აშშ). 1981 წელს მისი წმინდა მოგება შეადგენდა 5,6 მილიარდ დოლარს. ცხრილ №2-ში მოტანილია აშშ-ის მძლავრი (წამყვანი) ფირმების (კოორპორაციების) 80-იანი წლების ძირითადი მახასიათებლები.

აშშ-ის უმძლავრესი კონცერნების ზოგიერთი მახასიათებლები

ფირმა	აქტივები (მლრდ. დოლ.)	სააქციო კაპიტალი (მლრდ დოლ.)	წმინდა მოგება (მლრდ. დოლ.)	მომუშავეთა რაოდენობა (ათას ადამ.)	ბრუნვა (მლრდ. დოლ.)
„ექსონი“	62,9	28,52	5565	*	108,1
„ჯენერალ მოტორსი“	39,0	17,72	2918	741	62,7
„მობილოილი“	34,8	*	2433	*	64,5
„აი ბი ემი“	29,6	18,16	3308	355	*
„ტექსაკო“	27,5	13,76	2310	*	57,6

შენიშვნა: ზოგიერთი მაჩვენებლები არ არის ნაჩვენები უზუსტობის გამო, იგი შეიძლება განვიხილოთ მიახლოებითი შედარებისათვის.

კონცერნები, რომლებიც ჩამოყალიბდნენ წარმოებისა და კაპიტალის კონცენტრაციის საფუძველზე, იქცნენ კაპიტალისტური მრეწველობის წამყვან ძალად. ასე მაგალითად, 500 მძლავრ კონცერნზე (კომპანიაზე) 1972 წელს მოდიოდა რეალიზაციის მოცულობის 65% მთელი გადამამუშავებელი მრეწველობისა. მათ გაერთიანებული ჰქონდათ აქტივების და შრომითი რესურსების 3/4-მდე. 1971-1981 წლებში მათი რეალიზაცია 3,5-ჯერ გაიზარდა, ჯამური აქტივები 2,8-ჯერ, მოგება კი გაიზარდა 3,6-ჯერ. დამახასიათებელია ისიც, რომ ათეული გიგანტი კორპორაციის რეალიზაციის მოცულობამ (აღებული 500 მსხვილი ფირმის შედარებიდან) 1981 წელს შეადგინა 27,5%, მათმა აქტივებმა – 23,7%, მოგებამ – 23,9%, შრომით რესურსებში – 14,3%.

კონცერნების ფუნქცია

1. თანამედროვე კონცერნები, როგორც წესი, მრავალ დარგს მოიცავენ და აწარმოებენ ფართო ასორტიმენტის პროდუქციას. აშშ 500 უმძლავრეს კორპორაციათა შორის ნახევარზე მეტი მონაწილეობს ოთხ და მეტ დარგში. ამავე დროს 200 კორპორაციამდე საქმიანობას ეწევა 2200-მდე ცალკეულ დარგსა და ქვედარგში. რაც იმას მოწმობს, რომ თითოეულ მათივანზე საშუალოდ მოდის 11 დარგამდე. ის კონცერნებიც კი, რომელთაც გააჩნიათ თავისი ტრადიციული ნაწარმი მოღვაწეობენ სხვა დარგებშიც. ასე მაგალითად: საავტომობილო კომპანია „ფორდ მოტორი“ თავის შემადგენლობაში აერთიანებს 8 განსხვავებულ დარგს, „კრაისლერ-

რი" - 9-ს, საავიაციო კონცერნი „ლოკჰიდ ვირ კრაფტი“ - 10-ს, კომიურა კონცერნი „დიუპონი“ - 9-ს და ა. შ.

2. სამრეწველო კონცერნები უმეტეს შემთხვევაში დამფუძნებლებად გვევლინებიან, ვინაიდან მათ გააჩნიათ კაპიტალის დიდი მარაგი (დანაგრევები) ისინი თავიანთი თანხებით აფინანსებენ ახლად დაფუძნებულ წარმოებებს და მათ იშვიათად უწევთ ფინანსური ბაზრისადმი მიმართვა.

3. ეკონომიკის თანამედროვე განვითარების პირობებში სამრეწველო კონცერნების უმნიშვნელოვანეს ფუნქციად გვევლინება მათ მიერ წარმოებული პროდუქციის რეალიზება, რომლის მნიშვნელობა თითქმის გაუტოლდა თვით წარმოების ფუნქციას, ვინაიდან ფირმა (კონცერნი) აღწევს საბოლოო მიზანს (დასახულ ამოცანას) მხოლოდ საბოლოო ნაწარმის რეალიზაციის შემდეგ მიღებული მოგებით. სავაჭრო გამსაღებელი ფუნქციების ზრდის ტენდენციები დღითიდღე შესამჩნევი ხდება. იმ ფირმებს, რომლებმაც დროულად ჩამოაყალიბეს გასაღების მწყობრი აპარატი, მნიშვნელოვანი მიღწევები აქვთ კონკურენტულ ბრძოლაში. შეიძლება ითქვას, რომ წამყვანი ფირმები ფაქტობრივად უკვე გადავიდნენ მარკეტინგული კონცეფციის მართვის სისტემაზე, დანაწევრებული მართვის ნაცვლად, რომლის დროსაც ცალკე იმართებოდა წარმოება და ცალკე პროდუქციის რეალიზაცია (გასაღება).

4. წარმოებისა და გასაღების ინტეგრირებამ განაპირობა გამსაღებელთა და მომხმარებელთა ურთიერთობათა მკვიდრო კავშირის შექმნა. წარმოების, გასაღებისა და მომსახურების ფუნქციები ფაქტობრივად ერთობლივი მართვის ქვეშ აღმოჩნდნენ. მაგალითად, კომპიუტერებისა და საინფორმაციო ტექნიკის მწარმოებელ ფირმებში. ელექტრონულ-გამომთვლელი ტექნიკის საყოველთაო გავრცელება მოხდა მხოლოდ მას შემდეგ, რაც აეწყო მწყობრი სისტემა წარმოების, გასაღებისა და მომსახურებისა. ამ ტენდენციას განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს რთული ტექნიკის წარმოების, რეალიზაციისა და მომსახურების პირობებში.

კონკურენცია აიძულებს კომპანიებს გააძლიერონ ბრძოლა (საქმიანობა) მომხმარებლის ინტერესების უკეთ შესწავლისა და მომსახურებისათვის. ტექნიკისა და ტექნოლოგიის გართულება აუცილებელს ხდის მის უწყვეტ მომსახურებას, ტექნიკურ დახმარებას და მაღალკვალიფიციურ კონსულტირებას, რაც დაკავშირებულია მოწყობილობა-დანადგარების, საწარმოო საშუალებების სწრაფ მორალურ ცვეთასთან, მათი ღირებულების ზრდასთან. ყოველივე ეს კი დაკავშირებულია ტექნიკურ პროგრესთან. აღნიშნულის გამო, ბოლო პერიოდში, კორპორაციებს ემატებათ ახალი ფუნქცია - საწარმოო საშუალებათა გაქირავება.

5. კონცერნები, ხშირ შემთხვევაში, მათში შემავალი საწარმოებისათვის ასრულებენ საბანკო ფუნქციებსაც. კონცერნები მუშაობენ უკვე თანთანით მომწოდებლების, მომხმარებლების (საბითუმო-საეკპრო ორგანიზაციების) და მყიდველების დაკრედიტებაზე დიდი თანხების ფარგლებში, მუშაობენ განვადებით ვაჭრობაზე და მათი ფულადი სახსრები უზარმაზარ ოდენობას აღწევს.

6. ტექნიკური პროგრესის გავლენით კონცერნების ბაზაზე ყალიბდება სამეცნიერო-ტექნიკური და ორგანიზაციული საკონსულტაციო ცენტრები. ასე მაგალითად, კონცერნ „ჯენერალ ელექტრიკის“ შემადგენლობაში შედის რამდენიმე ცენტრი: ბირთვული ტექნოლოგიების, კოსმოსის ათვისებასთან დაკავშირებული კვლევების. აგრეთვე ელექტრონულ მოწყობილობათა დაპროექტების; ყოველივე აღნიშნულთან ერთად, მას გააჩნია ასზე მეტი მიზნობრივი სამეცნიერო-კვლევითი ლაბორატორია, რომლებიც ემსახურებიან კონცერნის ყველა ქვედანაყოფს ამერიკის შეერთებული შტატების ტერიტორიაზე და მის ფარგლებს გარეთ. აღნიშნულ კონცერნში ერთდროულად ხორციელდება სამეცნიერო კვლევები, ექსპერიმენტული და საწარმოო სამუშაოები. კონცერნ „ჯენერალ ელექტრიკის“ ყოველწლიური დანახარჯები მეცნიერულ კვლევებზე აღემატება 1,5 მილიარდ დოლარს, რომელთაგან 1/3-ზე მეტი თვით კონცერნის თანხებია, დანარჩენი კი სახელმწიფოს დაფინანსებით ხორციელდება (სამხედრო ბირთვული და კოსმოსური პროგრამების განსახორციელებლად).

7. კონცერნების ფუნქცია არ ამოიწურება აღნიშნული სფეროებით სამეწარმეო დარგებში, ისინი ითვისებენ სულ ახალ მიმართულებებს, როგორცაა წიგნების გამოცემა, ინფორმაციის დამუშავება და მომსახურება საინფორმაციო მონაცემებით (ინფორმაციით ვაჭრობა). განსაკუთრებული აქტივობა კონცერნებმა გამოიჩინეს მშენებლობაში ჩაბმით, რაც განპირობებული იყო მშენებლობაში ინდუსტრიული მეთოდების გამოყენებით. კონცერნები აგრეთვე იჭრებიან აგრარულ სფეროში (სოფლის მეურნეობაში).

კონბლომერატი, მისი სპეციფიკური მახასიათებლები

60-იანი წლების დივერსიფიკაციის პროცესმა წარმოშვა მეწარმეობის დარგებში კონგლომერატების წარმოქმნის პირობები, რომელთაც შიგატექნოლოგიური და საწარმოო კავშირები არ გააჩნდათ. დივერსი-

ფიკაცია ხორციელდებოდა არა მარტო შიგა რესურსებისა და სახსრების ხარჯზე, არამედ დამოუკიდებელ კომპანიათა მიერთებითა და მათი შთანთქმით. ასე მაგალითად, აშშ-ში 1968 წელს დაფიქსირდა ამ პროცესის უმაღლესი დონე (პიკი). შთანთქმული იყო 173 მსხვილი, დამოუკიდებელი კომპანია. საშუალო და მცირე კომპანიების (აქტივების ოდენობა – 10 მილიონ დოლარამდე) ჩათვლით კი 2400-ზე მეტი. თვით გაერთიანების პროცესიც სახეს იცვლიდა. თუ ადრეულ პერიოდში სამოციან წლებამდე მიმდინარეობდა ფირმების ფუნქციონალური გაერთიანება, ანუ ერთიანდებოდნენ ტექნოლოგიურად ურთიერთდამოკიდებული და საწარმოო პროცესით დაკავშირებული ფირმები, შემდგომში, უმეტეს შემთხვევებში, გაერთიანება ხორციელდებოდა ინვესტიციური ხასიათით (ფირმების შიგა კავშირების გარეშე). ამ პროცესებმა განსაკუთრებული გავრცელება კპოვა ამერიკის შეერთებულ შტატებში იმ დროს, როდესაც ევროპის ქვეყნებში კვლავ ფუნქციონალური გაერთიანებები ჰარბობდნენ.

კონგლომერატი წარმოადგენს მრავალდარგოვან მონოპოლიას. რომელიც აერთიანებს სხვადასხვა სახის პროდუქციის წარმოებებს, რომელთა შორისაც არაერთი საწარმოო და ტექნოლოგიური ერთიანობა არ არსებობს. ასე მაგალითად, ლითონების გამოდნობა და ხორცის კონსერვების წარმოება; საავიაციო, სარაკეტო ელექტრონული მოწყობილობების გამოშვება და კინოფილმების გაქირავება; ელექტროკაბელების წარმოება და სპორტული ინვენტარის გამოშვება და ა. შ.

თუ განვიხილავთ თვით სიტყვა „კონგლომერატის“ მნიშვნელობას, იგი პირდაპირი მნიშვნელობით ასახავს სხვადასხვაგვარ ელემენტთა მექანიკურ შეერთებას. ეს რაც შეეხება ფორმას, მაგრამ შინაარსობრივად ეს შეერთება (გაერთიანება) არაშემთხვევით ხასიათს ატარებს. მასში ჩადებულია სხვადასხვა ფირმების გაერთიანება მაქსიმალურად სწრაფი მოგების მისაღებად და მოგების ნორმის გაზრდის თვალსაზრისით. ამერიკულ ლიტერატურაში კონგლომერატებად იწოდებიან ის კონცერნები, რომლებიც მოკლე პერიოდებში იქმნებოდნენ არაერთგვაროვან კომპანიათა გაერთიანებით.

კონგლომერატების მოღვაწეობა არ შემოიფარგლებოდა მხოლოდ საბრუნავი საშუალებების გაზრდით, კომპანიათა გაერთიანების ხარჯზე. ერთ-ერთი უძლიერესი კონგლომერატის „ლტ.ე.“-ს ჩამომყალიბებლის ე. ლინჩის აზრით: „კონგლომერატების ძირითადი ამოცანაა აქტივების (კაპიტალის) დინამიკური მართვა, კაპიტალის განთავსება მაღალმომგებიან დარგებში, მნიშვნელობა არა აქვს წარმოების სახეობას... სისტემურად

გადისინჯოს და გაანალიზდეს საკუთარი აქტივები, რაც შეიძლება მოკლე ვადებში გაიყიდოს დაბალრენტაბელური და არარენტაბელური წარმოებები და მათ სანაცვლოდ შეიქმნას ან შექმნილ იქნეს ახლები."

კონგლომერატებს გააჩნიათ, როგორც უპირატესობანი, ასევე ნაკლოვანი მხარეები ტრადიციულ კონცერნებთან შედარებით.

1. კონგლომერატი, როგორც წესი, მოიცავს ფირმათა ფართო წრეს (სახესხვაობებს), რომლებიც მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან როგორც საწარმოო-ტექნოლოგიური პროცესებით, ასევე პროდუქციის გასაღების ბაზრებით. რომელთაც მკვეთრად გამოხატული წამყვანი დარგები უდევთ საფუძვლად („ჯენერალ მოტორსი“, „ჯენერალ ელექტრიკი“, „ფიატი“ და სხვა). მწარმოებლური სახე კონგლომერატისა იმდენად მრავალფეროვანია, რომ ძნელია მისი კონკრეტულად წარმოსახვა. ასე მაგალითად, თუ დივერსიფიკირებულ კონცერნ „ჯენერალ მოტორსის“ მთლიან რეალიზებულ პროდუქციაში 85%-ს შეადგენს მისი ტრადიციული პროდუქცია: ავტომობილები, ავტობუსები და მათთვის მარაგანაწილები. ისეთ კონგლომერატში, როგორცაა „ინტერნეიშენლ ტელეფონ ენდ ტელეგრაფ“ (ITT), მისი წამყვანი პროდუქცია წარმოებასა და რეალიზაციაში არ დომინირებს, იგი შეადგენს სულ 27%-ს; სამრეწველო დანიშნულების პროდუქცია მოიცავს 23%-ს; ფართო მოხმარების საქონელი, კომუნალური და საყოფაცხოვრებო მომსახურების მოცულობა კი 22%-ს; სადაზღვეო და საკრედიტო საქმიანობა შეადგენს 20%-ს; სხვა წარმოება 8%-ს. ასე, რომ დარგობრივი სტრუქტურა და მიმართულებები კონგლომერატებში ცვალებადია.

2. ფლობენ რა კონგლომერატები უსაზღვრო დივერსიფიკაციის საშუალებებს, ისინი ნაკლებად არიან დამოკიდებულნი კონცერნებთან შედარებით ბაზრის სიტუაციის, სეზონურ და კონიუნქტურულ ფაქტორებზე. კონგლომერატები ცდილობენ შეიქმნან მაღალმომგებიანი ახლადამოცენებულ დარგებში, რომლებიც ტექნიკური პროგრესის გავლენით სწრაფად ვითარდებიან. კონგლომერატები აგრეთვე ცდილობენ ხელთ იგდონ ფირმები, რომლებიც ფლობენ ფასიან ქაღალდებს.

3. როგორც წესი, ბანკების უშუალო მონაწილეობით მიმდინარეობს ის პროცესი, რომ ესა თუ ის კონგლომერატი აერთიანებს ეკონომიკური მოდერნიზაციის ნაირსახეობრივ სფეროებს. ცნობილია, რომ 4/5 ფინანსური სახსრებისა, სხვისი კაპიტალის ხელში ჩაგდებისათვის კონგლომერატებს მიღებული აქვთ მოკლევადიანი კრედიტების ხარჯზე. ბანკები პეტი ხალისით აფინანსებენ სწრაფი ტემპებით განვითარებად კონგლომ-

ერატებს და, ზშირ შემთხვევაში, მათი საკუთრების მონაწილენიც ხდებიან. ამის მაგალითად შეიძლება მოვიტანოთ მრავალწლიანი ერთობლივი მოღვაწეობა ყოვლისშემძლე კონგლომერატ „გალფ ენდ უესტერნისა“ და როკფელერის ბანკის, ჩეიზ მანხეტენ ბენკისა“. ამ ურთიერთობათა მეშვეობით კონგლომერატებმა 16 წლის განმავლობაში შთანთქქეს 140-ზე მეტი ფირმა და კომპანია, რასაც საფუძვლად ბანკის ფინანსური მხარდაჭერა ედო.

4. კონგლომერატებისაგან განსხვავებით ბანკი არ წარმოადგენს კონგლომერატის სტრუქტურულ რგოლს. სამაგიეროდ კონგლომერატებს გააჩნიათ არც ისე დიდი საბანკო სახლები, რომელთა მეშვეობითაც ისინი ამოძრავებენ ფასიან ქაღალდებს და ფულად სახსრებს ერთი კომპანიიდან მეორეში. ამით კონგლომერატები კონკრეტული ბანკით ნაკლებად კონტროლდებიან, მათ ეძლევათ საშუალება მანიპულირების გზით სწრაფად გაზარდონ თავიანთი აქტივები, გაუხაწილებელ მოგებათა ხარჯზე, მიიღონ მაღალი დივიდენდები, ამაღლონ სასურველ აქციათა კურსი.

5. კონგლომერატებს გააჩნია დიდი ოდენობის ფინანსური რესურსები, რომელთა ხარჯზე მათ ეძლევათ შესაძლებლობა განახორციელონ გრძელვადიანი საინვესტიციო პროგრამები, რისი შესაძლებლობაც არ გააჩნიათ ძველ მძლავრ კონცერნებსაც კი. უსაზღვრო ფინანსურ შესაძლებლობათა ხარჯზე კონგლომერატები ქმნიან მაღალეფექტურ მართვის სისტემებს, მოწინავე ელექტრონულ-გამოთვლითი ტექნიკის გამოყენებით.

6. კონგლომერატებისათვის დამახასიათებელია მაღალი ღონის დავალიანებები, რომლის ოდენობა ზოგიერთ შემთხვევაში აღწევს მათი საერთო კაპიტალის 65%-ს. იმ დროს, როდესაც ჩვეულებრივი კონცერნების დავალიანება, როგორც წესი, არ აღემატება მათი კაპიტალის 25%-ს. აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ კონგლომერატების კაპიტალის სიდიდე მიღწეული კომპანიათა დიდი რაოდენობის გაერთიანების გზით, მათ აძლევს საშუალებას მიიღონ იმ რაოდენობის სესხები დავალიანებათა გადასაფარავად, რომელსაც ვერცერთი კონცერნი და კომპანია ვერ გაწვდებდა თავისი კაპიტალით.

7. კონგლომერატების მართვის სისტემები და მართვა ბევრად რთულია, ვიდრე ტრადიციული კონცერნებისა. მართვის პროცესს ართულებს კონგლომერატების დიდი მასშტაბურობა და მრავალდარგოვნება. სირთულე მდგომარეობს იმაში, რომ შეუძლებელია მაღალეფექტურად წყდებოდეს მართვის ძირითადი ამოცანები – დაგეგმვა, კოორდინირება და კონტროლი. ყოველივე ეს კი დამოკიდებულია იმაზე, რომ კონგლომ-

ერატში შემავალ წარმოებითა შორის. უმეტეს შემთხვევაში, არ არსებობს საწარმოო და ტექნოლოგიური კავშირები და მათი ერთობლივი კონტროლი შეუძლებელი ხდება. აღნიშნულის დამადასტურებლად შეიძლება მოვიყვანოთ გამოთქმა ისეთი დიდი მეწარმისა სამარეწველო ბიზნესში, როგორცაა ლ. დიუპონი, რომელიც აღნიშნავდა, რომ „კონგლომერატების მართვა – ეს მართვის გენიათა საქმეა და არა ჩვეულებრივ მოკვდავთა, როგორებიც ჩვენ ვართ“.

8. კონგლომერატების სათავეში, როგორც წესი, დგანან ფინანსისტები, რომელთაც პირველ რიგში აინტერესებთ მოგების ნორმა და არა თვით წარმოება და მისი პროცესები. აღსანიშნავია, რომ ამ გზით უფრო ხშირად კონგლომერატების მიერ ფირმათა ყიდვა- გაყიდვის შედეგად თუ ერთჯერადი მოგებები მიიღწეოდა, სანაცვლოდ, მთლიანობაში, კონგლომერატის რენტაბელობა ეცემოდა. კონგლომერატების არსებობის პერიოდში ნათელი გახდა ის, რომ მათ ვერ აამაღლეს წარმოების დონე ვერცერთ შექმნილ ფირმაში და შედეგს აღწევდნენ მხოლოდ მანიპულირებით, რამაც ცხადყო, რომ კომპანიათა სათავეში უნდა იდგნენ წარმოების საკითხებში კომპეტენტური პირვნებები, მაღალკვალიფიციური მმართველები და არა ლავირების მცოდნე ფინანსისტები.

9. კონგლომერატები, როგორც წესი, მკიდროდ არიან დაკავშირებული ეკონომიკის მილიტარიზაციის საკითხებთან. კონგლომერატების ბრუნვის უმეტეს ნაწილს სამხედრო დაკვეთები შეადგენს, რაც გარანტირებული ბაზრის პირობებს უქმნის მათ. პენტაგონის 25 მსხვილ (მძლავრი) დაკვეთათა შემსრულებლიდან 9 კონგლომერატია, ისეთები, როგორიცაა: „ლტვ“ („LTV“), „ტექსტრონი“, „ტელედაინი“ და სხვა.

რიგი ამერიკელი ეკონომისტების აზრით კონგლომერატებმა ვერ გამართლეს მოლოდინი და გარდაუვალია მათი თანდათანობითი ჩასვენება. ისინი აღნიშნავენ, რომ კონგლომერატებს არავითარი პროგრესული და დადებითი არ შემოაქვთ ამერიკის ეკონომიკურ სტრუქტურებში, რითაც ამერიკული კაპიტალიზმი უფრო ირაციონალური ხდება. გამომდინარე აღნიშნულიდან, გ. ხოლი სამართლიანად უწოდებდა კონგლომერატებს „კაპიტალიზმის კანიბალიზმს – ხარისხში აყვანილს“.

რიგი ეკონომისტებისა თვლიან. რომ კონგლომერატები და საერთოდ ეს მოვლენა არ არის კონიუნქტურული მოვლენა და წარმოადგენს ობიექტურ ეკონომიკის შემდგომი მონოპოლიზაციის შედეგს. აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ კონგლომერატულ გაერთიანებათა ჩამოყალიბება ეკო-

ნომიკური კრიზისების პერიოდში კლებულობს, ეკონომიკური აღმავლობის დროს კი მატულობს.

დივერსიფიკაციის მოვლენები კონგლომერატულ ფირმებში დამახასიათებელია არა მარტო აშშ-სათვის, იგი გვხვდება ევროპის ქვეყნებშიც. სხვადასხვა ფირმათა ყიდვა-გაყიდვის მანიპულაციებს ეწეოდნენ ისეთი კონცერნები, როგორცაა „სლეთერ უოკერ სექიურითიზის“ და „ბენსონ ტრასტი“ ინგლისში; „შნიდერი“ საფრანგეთში, რომლებიც ამ მანიპულაციების ხარჯზე გადაიქცნენ კონგლომერატებად. კონგლომერატებს უახლოვდებიან თავიანთი სტრუქტურით და სამეურნეო საქმიანობით ისეთი მონოპოლიური გაერთიანებები, როგორცაა კონცერნები: „იკი“, „მონტელაისონი“ იტალიაში და ბევრი სხვა.

კონგლომერაციის პროცესი დასავლეთ ევროპაში მიმდინარეობს ბევრად უფრო დაბალი ტემპებით, ვიდრე აშშ-ში, ეს აიხსნება იმით, რომ ევროპაში ჭერ არ არის ამოწურული ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ინტეგრირების საშუალებები. თუ თავიდან მიმდინარეობდა ოქახური ფირმების, მცირე სააქციო კომპანიების შთანთქმა კონგლომერატების მიერ, ბოლო პერიოდში მათ რიცხვში მოხვდნენ მსხვილი ფირმებიც.

მონოპოლიური კონგლომერატების წარმოქმნის საფუძვლად უნდა მივიჩნიოთ სახელმწიფო-მონოპოლისტური კაპიტალიზმის პირობები, მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის ტემპები, რომლებმაც ხელი შეუწვეს კაპიტალისა და წარმოების დივერსიფიკაციის პროცესების დაჩქარებასა და ჭარბი დაგროვების გამოყენებას კონკურენტულ ბრძოლაში.

საერთაშორისო კორპორაცია

წარმოების კონცენტრაციის პროცესების დაჩქარების ერთ-ერთი დამადასტურებელია მსხვილი ფირმების გარდაქმნა ე.წ. საერთაშორისო კორპორაციებად. რაც დაკავშირებულია მეცნიერულ-ტექნიკურ მიღწევებთან, კაპიტალის კონცენტრაციასთან და საერთაშორისო საწარმოო ურთიერთობათა აღმავლობასთან, ახალი მონოპოლიური საერთაშორისო კავშირების (გაერთიანებების) შექმნასთან. საერთაშორისო კორპორაციის განსხვავება ეროვნული კორპორაციებისაგან იმაში მდგომარეობს, რომ საერთაშორისო კორპორაციებს საგარეო ეკონომიკური კავშირების განვითარების პერიოდში საზღვრებს გარეთ გააქვთ არა მხოლოდ მზა ნაწარმი და საქონელი, არამედ თვით კაპიტალის გამოყენების პროცესი

საზღვარგარეთული იაფი მუშახელის გამოყენებით და წარმოების საერთაშორისო ხასიათის ჩამოყალიბებით.

მსოფლიოში მოქმედი ყველა კორპორაცია შეიძლება დაიყოს ტრანსეროვნულ (ტრანსნაციონალურ) და მრავალეროვნულ კორპორაციებად. მათი განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ პირველი ჯგუფის განმასხვავებელი ნიშანია – ერთი სახელმწიფოს მესაკუთრის უფლება კორპორაციაზე, მეორე ჯგუფში კი – საქმე გვაქვს სხვადასხვა ქვეყნების მესაკუთრეთა აქციონერულ კაპიტალთან.

ტრანსეროვნულ (ტრანსნაციონალურ) კორპორაციებისათვის დამახასიათებელია ის სპეციფიკური თვისებები, რომ იგი ეროვნულია კაპიტალის შეფასებით. მასზე კონტროლითა და მისი მართვით, ამავე დროს საერთაშორისოა (მრავალეროვნულია) თავისი მოღვაწეობით, რომელსაც ახორციელებს საზღვარგარეთ მყოფი ფილიალების მეშვეობით.

ტრანსეროვნულ კორპორაციებს წამყვანი ადგილი უკავია კაპიტალისტურ ეკონომიკაში. 80-იანი წლების დასაწყისისათვის მათ წილად მსოფლიო კაპიტალისტური წარმოების ფარგლებში მოდიოდა 40%-მდე სამრეწველო წარმოებისა, 60%-საგარეო (საერთაშორისო) ვაჭრობისა და 80%-მდე ტექნოლოგიური პროცესებისა. ეს კორპორაციები აკონტროლებენ კაპიტალისტური სამყაროს პირდაპირი საგარეო ინვესტიციების 90%-ს.

საწყის ეტაპზე ტრანსეროვნული კორპორაციები უპირატესად ამერიკული წარმოშობისა იყვნენ. ხოლო ამჟერად პირდაპირ საგარეო ინვესტიციებში აშშ-სთან ერთად ჩაებნენ დასავლეთ ევროპის ქვეყნები და იაპონიაც. მათი წილი ინვესტიციებისა საერთაშორისო წარმოებაში შემდეგია: აშშ – 42% და 55% შესაბამისად; დასავლეთ ევროპაში – 38% და 41%; იაპონიისა 7% და 2%. როგორც წესი, ინვესტირება მეტად აქტიურია რთული და მაღალი დონის ტექნოლოგიურ დარგებში (866 უმსხვილესი ანუ 60% ტ.ე.კ.), 37% – ნავთობის, 12% – ქიმიურ-ფარმაცევტული, 7% – ელექტრონულ და ელექტროტექნიკურ დარგებში. საშუალო დონის დარგებში სულ 22% მოდის (მათ შორის 9% – ავტომობილების წარმოებაზე) და მხოლოდ 17% მარტივი ტექნოლოგიების დარგებზე.

უმეტეს შემთხვევაში, თანამედროვე მრავალნაციონალური კორპორაციების წარმოშობა ხორციელდებოდა სხვადასხვა ქვეყნების ფირმათა შერწყმითა და გაერთიანებით. ეს პროცესები შეიძლება წარმოვიდგინოთ რამდენიმე ფორმით, კერძოდ: 1) დამოუკიდებელი კომპანიის დაფუძნებით სხვადასხვა ქვეყნების მონოპოლიათა მიერ; 2) ერთ-ერთი ეროვნული

კორპორაციის მიერ საზღვარგარეთული კომპანიის აქციათა საკონტროლო პაკეტის შექმნით; 3) ორი ან რამდენიმე ქვეყნის ფირმათა აქტივების უშუალო შერწყმითა და გაერთიანებით; 4) უკვე ჩამოყალიბებულ ეროვნულ კომპანიათა საკუთრების შეერთებით ე.წ. „კვაზიშერწყმა“.

პირველი ფორმის მაგალითად, საერთაშორისო კაპიტალის ასოციაციის გზით შეიქმნა ფორმალურად პოლანდიური, ფაქტიურად კი საერთაშორისო ელექტროტექნიკური კონცერნი „ფილიპსი“. რომლის აქციათა პაკეტი ნაწილდება შემდეგნაირად: პოლანდია – 55%, აშშ – 15%, საფრანგეთი – 15%, ინგლისი – 8%, სხვა ქვეყნები – 7%.

სხვადასხვა ქვეყნების აქტივების უშუალო შერწყმით იყო შექმნილი ინგლის-ამერიკა-კანადის ნიკელის ტრესტი „ინტერნეიშნლ ნიკლ კომპანი ოფ კანადა“ (INCO, ინკო) და ინგლის-პოლანდიის ნავთობის კონცერნი „როილ დატჩ შელი“ და სხვა. „კვაზიშერწყმის“ პროცესი ხორციელდება ან ფირმათა შორის აქციათა გაცვლით, რომლის პირობებშიც ფირმები ინარჩუნებენ იურიდიულ დამოუკიდებლობას, ან ფირმათა აღმინისტრაციების ერთობლივი შერჩევის და აქციათა გაერთიანების გზით, ანუ საკუთრების კოლექტიური ფლობითა და განკარგვით. ამ სახის კორპორაციებში მიმდინარეობს სხვადასხვა გადახლართვები და კომბინაციები.

მრავალეროვნული კონცერნები, როგორც წესი, ყალიბდება ფირმათა გაერთიანებით. განსხვავება მრავალეროვნულ და ტრანსეროვნულ კომპანიებს შორის მდგომარეობს მხოლოდ მათ წარმოქმნასა და მართვის ორგანიზაციულ ფორმებში. ამავე დროს, მათ უფრო მეტი საერთო თვისებები გააჩნიათ და შეიმჩნევა მათ თვისებათა დაახლოების ტენდენციები. ყოველივე აღნიშნულის გამო, ფაქტობრივად სახეზე გვჩნდება საერთო მისაღები სახელწოდება – „საერთაშორისო კორპორაცია“

გამოსაყოფია ერთი მნიშვნელოვანი გარემოება, რომელიც მდგომარეობს იმაში, რომ საერთაშორისო კორპორაციებში შემავალი ფირმები თანდათანობით კარგავენ თავიანთ სამართლებრივ, ეკონომიკურ, ზოგ შემთხვევაში ტექნოლოგიურ უფლებებსაც და გარდაიქმნებიან ერთიანი სამეურნეო მექანიზმის ცალკეულ ნაწილებად. რომლებიც ემორჩილებიან ერთიან მონოპოლიზებულ ცენტრს. საერთაშორისო კორპორაციებისათვის დამახასიათებელია გლობალური ეკონომიკური სტრატეგიის გატარება. რაც ნიშნავს იმას, რომ პირველ რიგში გულამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება კორპორაციის საერთო შემოსავლების განუხრელ ზრდასა და არა მასში შემავალი ცალკეული ფირმების მოგების ღონეს.

საერთოდ მიღებულია საერთაშორისო კორპორაციათა სამ ძირითად ჯგუფად დაყოფა: პირველ ჯგუფში გაერთიანებულია ის კორპორაციები, რომლებიც აწარმოებენ თბონენერგეტიკული ნედლეულის მოპოვებასა და გადამუშავებას, ისინი მიბმულნი არიან ნედლეულის წყაროებზე, ანუ განვითარებად ქვეყნებში, რომელთაც არ გააჩნიათ განვითარებული ინფრასტრუქტურა და მაღალკვალიფიციური მუშახელი. ამ ქვეყნებში ეკონომიკურად არაა მიზანშეწონილი საბოლოო სახის პროდუქციის გამოშვება, რის გამოც აქ ხორციელდება წიაღისეულისა და ნედლეულის მოპოვება და მისი პირველადი გადამუშავება (გამდიდრება). მეტალურგიული წარმოებები, როგორც წესი, ვითარდება იაფი ელექტროენერჯის მქონე ქვეყნებში (ჯანადა, ნორვეგია და ზოგიერთი განვითარებული ქვეყანა). სამოცდაათიან წლებში განვითარებად ქვეყნებზე მოდიოდა 70% ნავთობის მოპოვებისა და მხოლოდ 30% ნავთობპროდუქტების წარმოებისა.

კორპორაციათა მეორე ჯგუფი წარმოდგენილია ქიმიური კონცერნებით, რომელთა სათაო ქარხნები (წარმოებები) განლაგებულია ინდუსტრიულად განვითარებულ ქვეყნებში. ეს ქარხნები წარმოდგენენ გიგანტურ სპეციალიზებულ საწარმოებს. მათი ძირითადი წარმოებია: ქიმიკატები, პლასტმასა, ბოქვო, ხელოვნური ქსოვილი, ტანსაცმელი და სხვა. ამ ჯგუფის ერთ-ერთი წარმომადგენელია საერთაშორისო კორპორაცია „იუნაიტედ კარბაიდ“, მისი დასავლეთ ევროპასა და იაპონიაში განლაგებული ფილიალები აწარმოებენ ნაირსახეობრივ ქიმიურ ნაწარმს, პლასტმასებს, მოლგეულურ ფილტრებს, შესაფუთ მასალებსა და სხვა. ამ კომპანიის საწარმოები განლაგებულია აგრეთვე ლათინური ამერიკის, აზიისა და აფრიკის ქვეყნებში, რომლებიც აწარმოებენ მშრალ ბატარეებს, გრაფიტისა და ნახშირის ელექტროდებს, ამავე დროს მოიპოვებენ მადანს, აღნობენ ლითონებს, აწარმოებენ ქრომოსა და ვანადიუმის შენადნობებს. როგორც ვხედავთ მათი ეს საქმიანობა ტექნოლოგიურად არაერთარ კავშირში არ იმყოფება ძირითად წარმოებასთან.

კორპორაციათა მესამე ჯგუფს წარმოდგენს აშშ-ს საერთაშორისო კორპორაციები, რომლებიც ახორციელებენ საგნობრივ სპეციალიზაციას თავიანთ საზღვარგარეთულ წარმოებებში. ცალკეულ ქვეყნებში განლაგებული ქარხნები აწარმოებენ საბოლოო პროდუქციის შემადგენელ კომპონენტებს, საბოლოო ნაწარმის შექმნა კი ხორციელდება აშშ-ს სათაო ქარხნებში. ამავე დროს შიგა კორპორაციული სპეციალიზაცია და კოოპერირება ხორციელდება შემდეგი მიმართულებით:

– ცალკეული კომპონენტების წარმოება ერთ კონკრეტულ ადგილზე მიმდინარეობს, აწყობა და საბოლოო პროდუქციის გამოშვება კი სხვა ქვეყნებში განლაგებულ საწარმოებში ხორციელდება;

– მეორე შემთხვევაში შუალედური პროდუქციის წარმოება (დეტალები და კომპონენტები მზადდება რამდენიმე ქვეყანაში განლაგებულ საწარმოებში, ანუ რამოდენიმე ქარხანაში, საბოლოო აწყობა და დასრულებული მოდელის შექმნა კი ხორციელდება ერთ საწარმოში);

– მესამე შემთხვევაში შესაძლებელია ერთდროული დუბლირება როგორც მაკომპლექტებელ ელემენტთა, ასევე საამწყობო და დასრულებითი სამუშაოების შესრულება წარმოების სრული ციკლით.

ასე, მაგალითად, „ფორდის“ კორპორაცია აზიაში ქმნის ციკლურად დასრულებულ საწარმოებს საბოლოო პროდუქციის საწარმოებლად. მის სფეროში ჩართულია: სინგაპური, ინდონეზია, ტაილანდი, ტაივანი, სამხრეთ კორეა და სხვ. აქ განლაგებული ქარხნები ერთმანეთს აწედიან მაკომპლექტებელ ნაწილებს და ყველა მათგანი სინგაპურის გამოკლებით აწარმოებს ავტომობილების აწყობა-გამოშვებას კონკრეტული ბაზრისათვის.

საერთაშორისო კორპორაციები დამატებით მოგვებებს იღებენ იმის ხარჯზე, რომ იყენებენ რა იაფფასიან სამუშაო ძალას, რომელიც მორგებულია ადგილობრივ პირობებზე და დიდი პრეტენზიები არ გააჩნია, ეს პირობა კი თავისთავად მნიშვნელოვნად ამცირებს დანახარჯებს წარმოებაზე, რაც მაღალი რენტაბელობის მიღწევის საფუძველია.

16. სამრეწველო ფირმის მართვის ზოგიერთი საკითხი

რატომ ხდება ისე, რომ ერთსა და იმავე პირობებში ზოგიერთი ფირმა აღწევს დანახარჯთა მინიმუზაციის ამოცანის განხორციელებას, ზოგიერთი კი ვერ ახერხებს დანახარჯთა შემცირებას ერთეული პროდუქციის გამოშვებაზე?

წარმოების მომზადების პროცესში მეწარმეს რიგი ამოცანების გადაწყვეტა უხდება. მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება მმართველებს (მენეჯერებს) უწევს შემდეგ ძირითად საკითხებში:

— რამდენი ნედლეულია შესაძენი. რამდენი და რა კატეგორიის მუშაკია დასაქირავებელი, რომელი ტექნოლოგიური პროცესი აირჩიოს და სხვა. ყველა ეს გადაწყვეტილება პირობითად შეიძლება გავაერთიანოთ სამ ჯგუფად:

1) როგორ აწოდებს წარმოების ორგანიზება არსებულ სიმძლავრეებზე;

2) რა სიახლეები შეიძლება დაინერგოს ტექნოლოგიების გაუმჯობესების მიზნით. წარმოების გაფართოებისათვის მეცნიერულ-ტექნიკურ მიღწევათა საფუძველზე;

3) რა შესაძლებლობები გააჩნია ფირმას ტექნიკური პროგრესისადმი ადაპტირების მიზნით. ტექნიკურ სიახლეთა დანერგვისათვის.

საკითხებს, რომელთა გადაწყვეტაც ფირმას უხდება პირველ პერიოდში, ეკონომიკაში მოკლევადიან პერიოდს უწოდებენ; მეორე რიგის საკითხების გადაწყვეტისას ფირმის ხელმძღვანელობას საქმე აქვს გრძელვადიან პერიოდთან; მესამე ჯგუფის საკითხები მიეკუთვნება უფრო ხანგრძლივი პერიოდის ამოცანებს. ხაზგასმულია ის გარემოება, რომ ეს მიდგომა დამოკიდებულია კონკრეტულ დარგზე. რომელშიც ფირმას უხდება მოღვაწეობა.

აღსანიშნავია ის, რომ ფირმის მოღვაწეობის ხასიათი დამოკიდებულია იმ ფაზაზე, თუ რა პერიოდში უწევს მუშაობა ფირმას.

ფირმის მოკლევადიან პერიოდში მუშაობისას რიგი მეწარმული ფაქტორებისა უცვლელი რჩება და მათ ფიქსირებული ფაქტორები ეწოდება. ამ ჯგუფის რესურსებს მიეკუთვნება: შენობა-ნაგებობები, მოწყობილობა-დანადგარები, შეიძლება მიწაც იყოს ამ ჯგუფში. ის ეკონომიკური რესურსები კი, რომლებიც წარმოების პროცესში განიცდიან რაოდენობრივ და ლირებულებით ცვლილებებს, წარმოების ცვალებადი, ან ცვლადი, ფაქტორებია.

ხანგრძლივი (გრძელვადიანი) ციკლის პერიოდში ცვლილებას განიცადის ფაქტობრივად ორივე ჯგუფის საწარმოო ფაქტორები, მაგრამ საბაზისო ტექნოლოგიები უცვლელი რჩება. უფრო გრძელვადიან პერიოდში ფაქტობრივად ყველა საწარმოო ფაქტორმა შეიძლება განიცადოს ცვლილებები, მათ შორის საბაზისო ტექნოლოგიებიც შეიცვლება მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის გავლენით.

მაგალითისათვის განვიხილოთ ფირმის მუშაობის თავისებურებანი მოკლევადიან პერიოდში. ანალიზისათვის გამოვიყენოთ რიგი ზოგადი კრიტერიუმები.

განვიხილოთ ერთი ზოგადი მაგალითი ფირმის მუშაობაში და განვსაზღვროთ გარკვეული კანონზომიერებანი. გავამახვილოთ ყურადღება ორ საწარმოო ფაქტორზე: კაპიტალზე და შრომაზე. კაპიტალს პირობითად ვიხილავთ, როგორც ფიქსირებულ საწარმოო ფაქტორს. შრომას კი – როგორც ცვალებად (ცვლადს). დაეშვათ, რომ ფირმა მუშაობაში იყენებს 10 პირობით ერთეულ კაპიტალს. წარმოვიდგინოთ ფირმის მუშაობის 8 ვარიანტი თვეში და განვსაზღვროთ: შრომის ერთეულთა რაოდენობა (Y); საერთო პროდუქტის რაოდენობა (Q_T); ზღვრული პროდუქტის რაოდენობა (Q_Y) და საშუალო პროდუქტის რაოდენობა $Q_{ა.შ.}$ აღნიშნული მაჩვენებლები წარმოვადგინოთ ტაბულა 1-ის სახით.

**ფირმის მიერ წარმოებულ პროდუქტთა
(პირობით ერთეულებში)**

(ტაბულა 1)

კაპიტალის რაოდენობის ერთეულები X	შრომის რაოდენობა ერთეულები Y	ჯამური საერთო პროდუქტთა ერთეულები Q_T	ზღვრული პროდუქტი ერთეულები Q_Y	საშუალო პროდუქტი ერთეულები $Q_{ა.შ.}$
10	0	0	—	—
10	1	15	15	15
10	2	40	25	20
10	3	63	23	21
10	4	76	13	19
10	5	85	9	17
10	6	90	5	15
10	7	91	1	13

მივცეთ განმარტება ტაბულაში მოყვანილ მონაცემთა აღნიშვნებს.

ჯამური საერთო პროდუქცია Q_{Σ} – საერთო პროდუქციის რაოდენობა მიცემული დროის მონაკვეთში. Q_{Σ} გაიზრდება ან შემცირდება ცვლადი რესურსების შესაბამისად;

$Q_{საშ.}$ – საშუალო პროდუქცია – პროდუქციის რაოდენობა შრომის ერთეულთან შეფარდებით; თუ შრომის ერთეულებს აღვნიშნავთ Y -ით, მაშინ

$$Q_{საშ.} = \frac{Q_{\Sigma}}{Y}$$

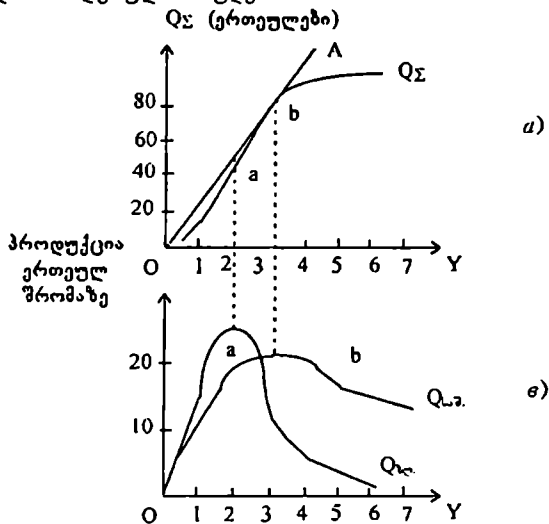
როგორც ტაბულიდან ჩანს $Q_{საშ.}$ საწყის ეტაპზე იზრდება, შემდეგ კი კლებულობს;

ზღვრული პროდუქცია $Q_{ზღ.}$ ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს თუ რამდენად იცვლება ჯამური პროდუქცია ერთი ერთეული შრომის მაჩვენებლის გადიდებით, იგი იანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$Q_{ზღ.} = \frac{\Delta Q_{\Sigma}}{\Delta Y}$$

ტაბულის მიხედვით იგი თავიდან იზრდება, შემდგომ კი კლებულობს.

ტაბულის მონაცემები გადავიტანოთ გრაფიკულ გამოსახულებაზე და განვიხილოთ მიღებული მრუდები.



ნახ. 16.1 ჯამური, საშუალო და ზღვრული პროდუქციის მრუდები (Q_{Σ} , $Q_{საშ.}$, $Q_{ზღ.}$)

ჯამური პროდუქციის მრუდი

როგორც ნახ. 16.1 ა)-დან ჩანს, მრუდი Q_2 -ით მონაკვეთში ჩაზნექილი სახისაა, რაც მოწმობს იმას, რომ Y -ის ზრდა იწვევს Q_2 -ის მკვეთრ გადიდებას, შემდეგ მრუდი ამოზნექილ ფორმას იღებს და მრუდის ზრდა თანდათანობითია. Y -ის შემდეგი მატების შემთხვევაში Q_2 გადიდება კლებულობს. ნახ. 16.1 ა)-დან Q_2 მრუდის ხასიათი გვაძლევს დასკვნის გაკეთების შესაძლებლობას იმის შესახებ, რომ არსებობს კანონზომიერება *კლებადი უკუგების შესახებ*, ანუ ცალკეული საწარმოო ფაქტორების ზრდა მუდმივად ვერ იძლევა ჯამური პროდუქციის მატებას და ახალი ერთეული საწარმოო ფაქტორის შეყვანა არ იძლევა უკუგების პროპორციულ ზრდას. რიგ შემთხვევებში, იგი შეიძლება ნულის ტოლიც გახდეს. ამავე დროს ზღვრული პროდუქციის მაჩვენებელიც მნიშვნელოვნად კლებულობს. პირველ ეტაპზე Q_2 მრუდის აღმავლობა ანუ ჯამური პროდუქციის ზრდა აიხსნება წარმოების ორგანიზაციისა და შრომის დანაწილების ეფექტის ხარჯზე. ამავე დროს ყველა დანარჩენი წარმოების ფაქტორი დარჩება უცვლელი, შრომის დანაწილების ფაქტორის ეფექტი უსასრულო არ იქნება და ამოიწურება კიდევაც, რომლის პირობებშიც ზღვრული პროდუქციის ჩაოდნობა ნულის ტოლიც შეიძლება გახდეს. დადგება მომენტი, როდესაც დამატებითი შრომითი რესურსის (Y) შეყვანა წარმოებაში არ იძლევა ჯამური პროდუქციის ზრდის შესაძლებლობას და ყველა ახალი მუშის დამატება იწვევს წარმოების მაჩვენებლის გაუარესებას და არა წარმოების ეფექტიანობის ამალგებას. დამატებითი ეკონომიკური (საწარმოო) რესურსების შეყვანა უნდა იყოს მიზანშეწონილი. ამ ქმედებამ ხელი უნდა შეუწყოს ფირმის საფინანსო-ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესებას.

ფირმის მოღვაწეობის მოტივაციის საფუძვლები

მოტივაციის თანამედროვე თეორიები ითვალისწინებენ რა წარმოების პროცესის რაციონალიზაციასა და ოპტიმიზირებას, რიგ შემთხვევებში, მათ საფუძვლად არ უდევთ მხოლოდ მოგების მიღების ძირითადი მიზანი.

რიგი სპეციალისტების აზრით ფირმების ძირითად მიზანს წარმოადგენს არა მოგების მაქსიმიზაცია, არამედ გამოშვების და რეალიზაციის

მაქსიმიზაცია. აღნიშნული პოზიციის საფუძველს წარმოადგენს ის, რომ მენეჯერების (დაქირავებული მმართველების) ძირითადი ამოცანაა მაქსიმალური რეალიზაცია და ოპტიმალური ანუ ზომიერი მოგების მიღება განსაკუთრებით კორპორაციულ ფირმებში. მენეჯერები ქმნიან შედარებით მშვიდ ვითარებას აქციონერთა შორის და უქმნიან მათ ფირმის კეთილდღეობის ილუზიას. მენეჯერების ამგვარი ქცევა გამართლებულია იმით, რომ მსხვილ კორპორაციებში მენეჯერთა ხელფასები ბევრად უფრო მაღალია ვიდრე პატარა მაღალრენტაბელურ ფირმებში.

ამერიკელი პროფესორი გ. საიმონის (ნობელის პრემიის ლაურეატი ეკონომიკის დარგში 1978 წ.) თეორიის საფუძველზე შეიძლება დავასაბუთოთ, რომ ფირმა უნდა ისწრაფვოდეს განსაზღვრული დონის მოგების მისაღებად. შემდგომ კი ძირითად ყურადღებას ამახვილებს ფირმის კეთილდღეობაზე, რომელიც არაა დაკავშირებული მოგების მაქსიმიზაციასთან. გ. საიმონი აღნიშნავს, რომ... ფირმის მიზანია არა მოგების მაქსიმიზაცია, არამედ გარკვეული მოგების დონისა და მოგების ნორმის მიღწევა, ბაზარზე წილის შენარჩუნება და დასახული დონის პროდუქციის რეალიზაცია“

გარდა აღნიშნულისა, არსებობს *ეკოლუციის თეორია*, რომლის მიხედვითაც ფირმას შეუძლია სწრაფვა მხოლოდ მაქსიმალური მოგების მისაღებად. მაგრამ იგი ვერ აღწევს ამ დონის მოგების მიღებას, იმის გამო, რომ მას რეალურ ვითარებაში უწევს ფუნქციონირება არასრული, ხშირად დეფორმირებული ინფორმაციის საფუძველზე და დინამიკურად ცვლად პირობებში, რომელთა მიმართაც ფირმა ვერ ახერხებს დროულ რეაგირებას. არსებობს რიგი გარემოებებისა, რომელთა გამო ფირმა ვერ შეძლებს მაქსიმალური მოგების მიღწევას. ეს არის: – ინფორმაციის არასრულყოფილება, რომლის საფუძველზეც მიიღება მმართველობითი გადაწყვეტილებები.

– არასაკმარისი მონაცემები ზღვრული სიდიდეების შესახებ (ზღვრული დანახარჩები, ზღვრული შემოსავლები, და სხვ.).

„ეკოლუციური“ თეორიის მომხრეები ეფუძნებიან ეკოლუციურ მოვლენებს ბიოლოგიაში, რომლის პირობებშიც ბიოლოგიური ინდივიდების ქცევა ნაკარნახევია გენებით.

ფირმის გამართულ მოღვაწეობაზე მოქმედებს ბევრი ფაქტორი, მაგრამ მათ შორის, ყველა შემთხვევაში, მოთხოვნის ცვლილებები იწვევენ მიწოდების ცვლილებებს, რაც თავისთავად ფირმის მოგების მაჩვენებელზეც

ახდენს გაელენას. რაც აიძულებს ფირმას მოახდინოს რესურსების დროული გადანაწილება.

დასკვნის სახით:

– ნებისმიერი ფირმა ისწრაფვის მაქსიმალური მოგების მიღებისათვის აუცილებელ ღონისძიებათა განსახორციელებლად. მოგება კი წარმოადგენს სხვაობას ფირმის ერთობლივ შემოსავლებსა და ჯამურ ხარჯებს შორის.

– მოგების მაქსიმიზაციის მიღწევა შესაძლებელია იმ პირობებში, როდესაც ფირმის ხელმძღვანელობა ახერხებს დანაბარჯთა შეპყრობას;

– გრძელვადიან პერიოდში ფირმა იძულებულია პრაქტიკულად ყველა საწარმოო რესურსების ცვლილებებზე იზრუნოს. იგი A რესურსებს ცვლის B რესურსებით, სანამ არ იქნება მიღწეული წონასწორობა: ამ საკითხთან დაკავშირებით შეიძლება განვიხილოთ შემდეგი ტოლობა:

$$\frac{MP_A}{P_A} = \frac{MP_B}{P_B};$$

MP_A – ზღვრული პროდუქტია A რესურსების პირობებში;

P_A – A რესურსების ღირებულება;

MP_B – ზღვრული პროდუქტია B რესურსების პირობებში;

P_B – B რესურსების ღირებულება.

მეწარმე ცდილობს მოძებნოს ოპტიმალური თანაფარდობა გამოშვებული პროდუქტის რაოდენობასა და მის გამოშვებაზე გაწეული დანახარჯების რაოდენობას შორის. პროდუქტის რაოდენობა და რესურსების ღირებულება გამოისახება ფულად ერთეულებში შეფასების მომენტისათვის საბაზრო ფასებში.

ეკონომიკური რისკსაზომი

რესურსები ფრანგული სიტყვაა (ressurse) და პირდაპირი მნიშვნელობით ნიშნავს დამხმარე საშუალებებს. ფართო გაგებით ბიზნესის სფეროსათვის ეკონომიკური რესურსები წარმოადგენს: ფულად სახსრებს, მატერიალურ ფასეულობებს, მარაგებს, შემოსავლის წყაროებს, პოტენციურ შესაძლებლობებს და სხვა. მიკროეკონომიკური თვალსაზრისით

ეკონომიკური რესურსები წარმოადგენს საწარმოო ფაქტორებს. მათ მიაკუთვნებენ შრომას, კაპიტალს, მიწას და მეწარმულ უნარს. ეკონომიკური რესურსების როლი მიკროდონეზე მნიშვნელოვანია, მათ რაციონალურ გამოყენებაზე ბევრად არის დამოკიდებული საწარმოო საშუალებათა შეპატრონის შემოსავლები, პროდუქციის თვითღირებულება და წარმოების მუშაობის საბოლოო შედეგები.

რესურსებზე მოთხოვნა და მიწოდება

მოთხოვნა ეკონომიკურ რესურსებზე ყალიბდება ანალოგიურად, როგორც ნებისმიერ საქონელზე და მომსახურებაზე, მაგრამ მათ გააჩნიათ განმასხვავებელი, სპეციფიკური თვისებები. ეკონომიკურ რესურსებზე მოთხოვნა შეიძლება წარმოვიდგინოთ როგორც (წარმოებული) დამოკიდებული იმ საქონლის მოთხოვნაზე, რომლის საწარმოებლადაც გამოიყენება აღნიშნული ეკონომიკური რესურსები. მოთხოვნა კონკრეტულ რესურსებზე მატულობს ან კლებულობს იმის მიხედვით თუ რა დონეზეა მოთხოვნა იმ საქონელზე, რომლის საწარმოებლადაც გამოიყენება ესა თუ ის რესურსი.

როგორც ცნობილია ზოგადად რომელიმე კონკრეტული ეკონომიკური რესურსის დამატებითი ერთეულის ჩართვა წარმოების პროცესში იძლევა გამოშვებული პროდუქციის მატებას, სხვა რესურსების რაოდენობრივი მაჩვენებლების შეუცვლელად. საერთო პროდუქციის ამ წანამატს ეწოდება *ზღვრული პროდუქტი*. შემდეგი ანალიზისათვის ზღვრული პროდუქტი გამოვსახოთ ფულად გამოხატულებაში (MRP), რომელიც გამოიანგარიშება ფორმულით:

$$MRP = MP \times MR,$$

სადაც: MP – საწარმოო ფაქტორის ზღვრული ერთეულის ღირებულება;

MR – ზღვრული შემოსავალი;

დამატებითი რესურსის ერთეულის გამოყენება თავისთავად ზრდის წარმოების დანახარჯებსაც, ვგულისხმობთ, რომ სხვა საწარმოო ფაქტორები უცვლელი რჩება. ამ დამატებით დანახარჯს აღნიშნავენ MRC სიმბოლოებით. რესურსების შეძენისას ფირმა ყოველთვის ცდილობს შეამციროს დანახარჯები. დანახარჯთა მინიმიზაციის პროცესში ფირმის ხელმძღვანელობა შეეცდება შეინარჩუნოს გარკვეული კანონზომიერება. რომელიც გამოიხატება შემდეგი ფორმულით:

$$\frac{MP_K}{P_K} = \frac{MP_Y}{P_Y}, \quad (1)$$

სადაც: MP_K და MP_Y – ზღვრული მაჩვენებლებია კაპიტალისა და შრომისა,

P_K და P_Y – ერთეული კაპიტალისა და შრომის ღირებულებაა.

ვინაიდან ზღვრული შემოსავალი MR ერთი და იგივეა, მაშინ (1) მიიღებს შემდეგ სახეს:

$$\frac{MRP_K}{P_K} = \frac{MRP_Y}{P_Y}, \quad (2)$$

თუ ფასები რესურსებზე არ იცვლება, მაშინ ფირმამ შეიძლება მიიღოს იმ მდგომარეობას როდესაც

$MRP = MRC$ დამატებითი დანახარჯები კი გაუტოლდება შექმნილი რესურსის ღირებულებას, მაშინ:

$$MRP_K = P_K;$$

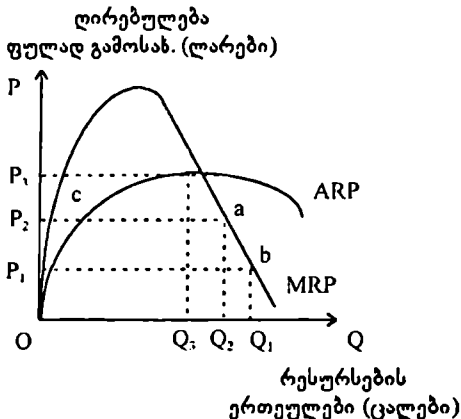
$MRP_Y = P_Y$, რის შედეგადაც განტოლება (2) მიიღებს შემდეგ სახეს:

$$\frac{MRP_K}{P_K} = \frac{MRP_Y}{P_Y} = 1 \quad (3)$$

და თუ ფირმას ეძლევა შესაძლებლობა შეარჩიოს რესურსები სასურველ ფასებში განტოლება (3) მიიღებს სახეს:

$$\frac{MRP_K}{MRC_K} = \frac{MRP_Y}{MRC_Y} = 1.$$

ფირმის ხელმძღვანელობა ცდილობს რესურსების გამოყენების ისეთი ალტერნატივის შერჩევას, რომლის პირობებშიც მიღწეულ იქნება ოპტიმალური შერწყმა ზღვრული დანახარჯებისა და გამოყენებული რესურსების მეშვეობით მიღწეულ იქნეს ზღვრული პროდუქციის რაოდენობა ფულად გამოსახულებაში, ანუ რესურსების გამოყენების დონით ისაზღვრება წარმოების მოცულობის ოპტიმალური დონის მიღწევა. უნდა განისაზღვროს ფირმის ის ოპტიმალური შემოსავალი, რომელსაც უზარუნველყოფს კონკრეტული ერთეული რესურსის გამოყენებით. განვიხილოთ გრაფიკზე თუ როგორ ფორმირდება მოთხოვნა რესურსებზე \square



ნახ. 16.2 ზღვრული და საშუალო პროდუქტის მრუდები

MRP – ზღვრული პროდუქტის მრუდი;

ARP – საშუალო პროდუქტის მრუდი;

მრუდი MRP წარმოადგენს იმ წერტილების გეომეტრიულ ერთობლიობას, რომელიც ასახავს ზღვრულ პროდუქტს (კონკრეტული რესურსის პირობებში) ფულად გამოსახულებაში. მრუდი ARP ასახავს საშუალო პროდუქტს ფულად გამოსახულებაში ფირმის საშუალო შემოსავალს ერთეული რესურსის გამოყენების უკუგების საფუძველზე. როგორც ნახ. 16.2-დან ჩანს: თუ რესურსის ღირებულება შეადგენს P_1 , მაშინ ფირმა ისწრაფვის მაქსიმალური მოგების მისაღებად და გამოიყენებს Q_1 ერთეულ რესურსს (წერტილი b); რესურსის ღირებულების P_2 -ის შემთხვევაში Q_2 რესურსები განისაზღვრება წერტილით a. ბუნებრივია ის გარემოება, რომ ფირმის მოთხოვნა რესურსზე გავრცელდება მანამ, სანამ ზღვრული პროდუქტი ფულად გამოსახულებაში იქნება საშუალო შემოსავალზე დაბალი ერთეული რესურსის გამოყენებისას. გამომდინარე აღნიშნულიდან MRP მრუდის ის მონაკვეთი, რომელიც მდებარეობს მრუდ ARP-ს ქვევით იქნება MRP მრუდის ის ზონა, სადაც განლაგდება ფირმის რესურსებზე მოთხოვნის წერტილები.

როგორც ნახ. 16.2-დან ჩანს რესურსის ღირებულების P_2 -ს შეესატყვისება წერტილები a და c. a წერტილის პირობებში ფირმის მოგება მაქ-

სიმაღურია, ც წერტილში კი მოგება მინიმალურია. შეიძლება გაკეთდეს დასკვნა იმის შესახებ, რომ ზღვრული პროდუქტის MRP მრუდის აღმავალ ნაწილზე აღებული წერტილები არარაციონალურია მოგების თვალსაზრისით.

ეკონომიკურ რესურსებზე მოთხოვნის ელასტიკურობა დამოკიდებულია რიგ ფაქტორებზე:

ა) საბოლოო პროდუქციაზე მოთხოვნის ელასტიკურობა (კონკრეტული რესურსის პირობებში);

ბ) რესურსების შენაცვლების შესაძლებლობები;

გ) რესურსების ღირებულების წილი წარმოების ჯამურ დანახარჯებში;

ა. ფაქტორის შემთხვევაში შეიძლება დავასკვნათ, რომ რაც უფრო მაღალია ელასტიკურობა საბოლოო პროდუქციაზე, რომლის გამოსაშვებადაც გამოიყენება კონკრეტული რესურსი, მასზეც ანუ ამ რესურსზეც მოთხოვნა მაღალი ელასტიკურობით ხასიათდება.

ბ. ფაქტორის შემთხვევაში ანუ რესურსის შენაცვლების შესაძლებლობათა პირობებში, მოთხოვნა რესურსზე იქნება მაღალელასტიკური. განსაკუთრებით, იმ შემთხვევაში, როდესაც პრსებობს კონკრეტული რესურსის ფასის აწევის პირობებში მისი შენაცვლება სხვა, უფრო იაფი რესურსით. შენაცვლება შეიძლება განხორციელდეს პირდაპირი შეცვლით, ანუ სხვა უფრო ეკონომიკური რესურსის გამოყენებით, ანდა ტექნოლოგიის რადიკალური შეცვლით. მაგალითად: ერთ შემთხვევაში შეიძლება შიდაწვის ძრავისათვის ბენზინის შეცვლა სხვა საწვავზე (დიზელის საწვავი) დანახარჯთა შემცირების მიზნით, ან ისეთი შიდაწვის ძრავების შემუშავება, რომელიც ნაკლებ საწვავს ანუ ნაკლები რაოდენობის ბენზინს მოითხოვს.

გ. ფაქტორთა შემთხვევაში, ანუ რესურსების წილი საერთო (ჯამურ) დანახარჯებში. რესურსებზე მოთხოვნის ელასტიკურობას განსაზღვრავს რესურსების წილი საბოლოო მზა პროდუქციაში. დავუშვათ ფირმა აწარმოებს ფეხსაცმელს და დანახარჯების სტრუქტურაში ტყავის შექმნის ხარჯები შეადგენს 50% საერთო ხარჯებში, საღებავებისა 10%. ამ შემთხვევაში, თუ დავუშვებთ, რომ ტყავზე ფასი ამაღლდა 10%-ით, მაშინ მზა პროდუქციის ღირებულება გაიზარდება 5%-ით. (10% - 50% ღირებულებიდან = 5%). ფასის ზრდა საღებავებზე 10%-ით კი გამოიწვევს პროდუქციის ღირებულების გადიდებას 1%-ით (10% - 10% ღირებულებიდან = 1%). შეიძლება დავასკვნათ, რომ მოთხოვნის ელასტიკურობა რესურსზე უფრო მაღალი იქნება. რაც უფრო დიდი წილი ექნება ამ რე-

სურს წარმოების დანახარჯებში. ეს დასკვნა მართებული იქნება მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ არ განხორციელდა რესურსის სრული შენაცვლება.

ეკონომიკური რესურსების მიწოდება

ეკონომიკური რესურსების მიწოდება, უპირველეს ყოვლისა, დამოკიდებულია კონკრეტულ პერიოდსა და კონკრეტულ ტერიტორიაზე რესურსების რაოდენობაზე. ცნობილია, რომ რესურსების რაოდენობა, განსაკუთრებით ბუნებრივი რესურსებისა, შეზღუდულია. არ შეიძლება ითქვას, რომ ეკონომიკური რესურსები მკაცრად ფიქსირებულია, ეს შეიძლება გაერკველდეს ყველა საწარმოო რესურსებზე.

კაპიტალის მიწოდება. კაპიტალის მიწოდებაში უნდა ვიგულისხმოთ ის ძირითადი საწარმოო ფაქტორები, როგორცაა: მოწყობილობა-დანადგარები, ჩარხები, დაზგები, შენობა-ნაგებობანი. ყოველივე აღნიშნული არ შეიძლება ჩაითვალოს მკაცრად ფიქსირებულ რესურსებად, ვინაიდან შესაძლოა მათი კვლავწარმოება. განვითარება და განახლება.

მიწის მიწოდება. ეს რესურსიც შეზღუდულია, მაგრამ არა მკაცრად ფიქსირებული. მიწის მიწოდების გადიდება შესაძლებელია ირიგაციული, მელიორაციული, რეგენერაციული და სხვა სამუშაოების ჩატარების ხარჯზე.

შრომის მიწოდება დამოკიდებულია რესურსების შესაძლებლობებზე, მის რაოდენობრივ და ხარისხობრივ (პროფესიულ) მდგომარეობაზე. შრომის მიწოდება დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, კერძოდ: შრომის ანაზღაურების დონე, სამუშაო დროის ხანგრძლივობა დღეში, კვირაში და ა. შ. სხვადასხვა შეღავათები (შვებულებები და სხვა); დასაქმების დონე და შემწვობათა სისტემის მდგომარეობა უმუშევრებზე. მიუხედავად იმისა, რომ შრომითი რესურსები განსაზღვრულია გარკვეული ჩარჩოებით (ასაკი). მაგრამ ეს რესურსიც არ შეიძლება ჩაითვალოს მკაცრად ფიქსირებულად. ვინაიდან საზოგადოებაში არსებობს ამ რესურსის გაზრდის შესაძლებლობები. ეკონომიკური რესურსების მოთხოვნისა და მიწოდების საკითხების შესწავლა იძლევა იმის საშუალებას, რომ განისაზღვროს ფირმის სტრატეგიის შემუშავება ამა თუ იმ რესურსის ოპტიმალური გამოყენებისა, იმ ფაქტორთა გამოვლენა, რომლებიც ახდენენ გავლენას წარმოების ეფექტიანობაზე მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით.

17. დასკვნითი ნაწილი

თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკა, განსაკუთრებით მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, ხასიათდება გაჭერებული სამომხმარებლო საქონლით, მომხმარებელთა ჯგუფების მოთხოვნილებათა გათვალისწინებით (ელიტა, საშუალო ფენა, დაბალმსყიდველუნარიანი ფენა);

ამავე დროს მას ახასიათებს მობილური, ადაპტირებადი წარმოება, რომელიც სწრაფად პასუხობს მომხმარებელთა ცვლებად მოთხოვნებს;

— ფირმათა ფუნქციები მნიშვნელოვნად იცვლება, მიუხედავად იმისა, რომ მოგება კვლავ რჩება მეწარმეობის მთავარ მიზნად. ფირმები მეტ ყურადღებას უთმობენ საქონლის (პროდუქციის) ხარისხისა და ასორტიმენტის გაფართოებას, სხვა ბაზრებზე შეღწევას და მოქმედების არის გაშლას დივერსიფიკაციის ხარჯზე, აგრეთვე სხვა მეთოდებით. ამავე დროს ფირმათა ძირითადი საზრუნავია დანახარჯთა მინიმიზაცია და წარმოების პროცესის რაციონალიზაცია;

— ინტენსიურად მიმდინარეობს სამეწარმეო საქმიანობის ფორმათა ცვლა. 70-ანი წლებიდან ფართო გასაქანი ეძლევა მცირე და საშუალო ბიზნესის განვითარებას: ამ პროცესს გამართლებული საფუძველი გააჩნია: მომხმარებელთა მოთხოვნების სწრაფი ცვლა ითხოვდა წარმოების მეტ მობილურობას, რათა ფირმამ შეინარჩუნოს მაღალი კონკურენტუნარიანობა. მცირე ბიზნესს დიდი სოციალური მნიშვნელობაც გააჩნია, ვინაიდან მცირე ბიზნესი უზრუნველყოფს ახალი სამუშაო ადგილების შექმნას. მაგალითად, ამერიკის შეერთებულ შტატებში სამუშაო ადგილების ნახევარი კერძო სექტორში მცირე და საშუალო ბიზნესზე მოდის და იწარმოება 30%-ზე მეტი ერთობლივი ეროვნული პროდუქტი. რიგ ქვეყნებში მიმდინარეობს მძლავრი და დიდი მასშტაბების კორპორაციების ხელშეწყობის დაშლა მცირე და საშუალო ფირმებად. რომელთაც ახასიათებთ მობილურობა და სწრაფი რეაგირების უნარი მომხმარებელთა მოთხოვნებსა და ბაზრის ცვლილებებზე;

— თანამედროვე პირობებში კონკურენციაც რეგულირებადი ხდება, როგორც სახელმწიფო ინსტიტუციონალური ორგანოების მხრიდან, ასევე შრომის უფრო დრმა დანაწილებისა და ინფორმაციული სისტემის მოქნილობისა და სრულყოფის შედეგად;

— მეურნე სუბიექტებს შორის ყალიბდება კოოპერაციული კავშირები და ხორციელდება ინფორმაციის გაცვლა მეწარმეული სიახლეების შესახებ, მათ შორის უახლეს ტექნოლოგიებშიც.

(თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკაში ყალიბდება შრომითი ურთიერთობების ახალი ტიპი. რომელიც გულისხმობს დაქირაავებულ მუშაკთა თანამონაწილეობას საკუთარებრივ ურთიერთობებში და ფირმის მართვაშიც კი. რიგ კორპორაციებში დაქირაავებულ მუშაკთა და, საერთოდ, პერსონალის ჩართვა თანამეპატრონობასა და მართვის პროცესში ხორციელდება შეღავათიანი ფასებით ფირმის შიდა აქციების მიყიდვით. იმ ფირმების მიმართ, რომლებიც ავრცელებენ აქციებს თავიანთ თანამშრომლებში, სახელმწიფო მმართველობითი ორგანოები ახორციელებენ საგადასახადო შეღავათებს. ყოველივე ეს აიხსნება იმით, რომ ამ ფირმებში ნაკლებია სოციალური დაძაბულობა, კადრების დენადობა, მალღდება მოტივაციური საფუძველი და რაც არანაკლებმნიშვნელოვანია ფირმაში შეიმჩნევა შრომის ნაყოფიერების ზრდა. 80-ან წლებში ამერიკის შეერთებულ შტატებში 5 ათასზე მეტი კომპანია უკვე ცუთვნოდა თანამშრომლებს, 90-ან წლებში მათმა რიცხვმა 20%-ს მიაღწია.)

18. კორპორაციის სამეურნეო მოღვაწეობის გეგმის ძირითადი მახასიათებლები

1. გეგმის მოკლე აღწერილობა

ა) გეგმის მიზანი

1. ინვესტორთა მიზიდვა

2. წარმოების კონტროლის განხორციელება დოკუმენტირების მეორედით.

ბ) ბაზრის ანალიზი

1. შერჩეული ბაზრის მახასიათებლები (დემოგრაფიული, გეოგრაფიული და სხვ.).

2. შერჩეული ბაზრის მოთხოვნის მოცულობა.

გ) საწარმოო საკითხები

1. მოთხოვნილებათა დახასიათება, რომელთაც უზრუნველყოფს საწარმოს მუშაობა.

2. საქონელი და მომსახურების ფორმათა ჩამონათვალი, რომელსაც აწარმოებს ფირმა.

დ) საწარმოს მოღვაწეობა მარკეტინგსა და რეალიზაციაში

1. მარკეტინგული სტრატეგია.
2. რეალიზაციის სტრატეგია.
3. მიღწევები კონკურენციის პირობებში.

ე) ნაწარმის და მომსახურების კვლევა მათი ხარისხობრივი მახასიათებლების გაუმჯობესების მიზნით

1. ძირითადი ეტაპი.
2. მიმდინარე მუშაობა ამ მიმართულებით.

ვ) აღმინისტრაციული მოღვაწეობა და კადრების შერჩევა

1. მმართველები და მენეჯერები.
2. საკვანძო ოპერაციებში დასაქმებული მუშაკები.

ზ) ფინანსური მონაცემები

1. საჭირო კაპიტალი და მისი გამოყენება.
2. განვლილი პერიოდის ფინანსური მაჩვენებლების მონაცემები.
3. მომავალი პერიოდის ფინანსური გეგმები მოსალოდნელი რეალიზაციის ჩვენებით.

2. ბაზრის ანალიზი

ა) ფირმის მოღვაწეობის სფერო (დარგი) მისი მახასიათებლები და პერსპექტივები

1. წამყვანი საქმიანობის აღწერილობა.
2. მოცულობები.
3. დარგის განმასხვავებელი მახასიათებლები, განვითარების ტენდენციები და არსებული მდგომარეობა.

ბ) ნავარაუდევო ბაზრები

1. შერჩეული ბაზრების ძირითადი განმასხვავებელი ნიშნები.
2. ძირითადი საბაზისო ბაზრის მოცულობები.
3. ბაზარზე შეღწევის შესაძლებლობათა ანალიზი.
4. ერთობლივი მოგებისა და ფასწარმოქმნის სფეროს მიზნები.
5. შერჩეული ბაზრის სეგმენტთა შეფასება (პროგნოზი).
6. ინფორმაციის მოპოვებისა და გაცვლის შესაძლებლობები შერჩეულ ბაზარზე.
7. პოტენციურ კლიენტებთან ურთიერთობის ციკლი (შესყიდვების რიტმულობა).
8. განვითარების ძირითადი ტენდენციები და მოსალოდნელი ცვლილებები შერჩეულ ბაზარზე.

9. მეორადი ბაზრები და მათი მახასიათებლები.

გ) ბაზრების გამოკვლევათა შედეგები

1. პოტენციურ კლიენტებთან კონტაქტების დამყარება.

2. პოტენციურ კლიენტთა უზრუნველყოფა საინფორმაციო თვალ-საჩინოებით, რომლებიც სრულად ასახავენ საქონელს და მომსახურების შესაძლებლობებს.

3. პოტენციურ კლიენტთა შეხედულებები.

4. დასახულ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების რეალობა და პასუხისმგებლობა.

5. კლიენტთა საკონტროლო ჯგუფების მიერ საქონლის შეძენის მზადყოფნა ჩამოყალიბებულ ფასების დიაპაზონში (მაღალი, საშუალო, დაბალი – მათი დიფერენცირებით).

დ) დაკვეთათა რეალიზების (განხორციელების) პერიოდი (დრო დაკვეთის გაფორმების მომენტიდან მიწოდებამდე)

1. საწყისი დაკვეთები.

2. მეორადი დაკვეთები.

3. საბითუმო შესყიდვები.

ე) კონკურენცია

1. კონკურენციის ობიექტური განსაზღვრა (ნაწარმის ასორტიმენტი, ბაზრის სეგმენტი).

2. კონკურენტთა ძლიერი მხარეები, მათი უპირატესობანი კონკურენტულ ბრძოლაში.

3. კონკურენტთა სუსტი მხარეები (ნაკლოვანებები).

4. შერჩეული ბაზრის მნიშვნელობა კონკურენტთათვის.

5. შემზღუდავი პირობების გადალახვის შესაძლებლობანი ბაზარზე შესაღწევად.

ვ) სამართლებრივი შეზღუდვები

1. სახელმწიფო ორგანოებისა და მომხმარებელთაგან სამართლებრივი შეზღუდვები.

2. მოსალოდნელი ცვლილებები სამართლებრივ შეზღუდვებში.

3. ფირმის (ბოტაბოტრაციის) მახასიათებლები

ა) ფირმის მოღვაწეობის ხასიათი

1. ბაზრის მოთხოვნილების მოცულობა, რომლის უზრუნველყოფა-საც ვარაუდობს ფირმა.

2. მოთხოვნილებათა უზრუნველყოფის ძირითადი მეთოდები (საქონელზე, მომსახურებაზე).

3. მოსახლეობის კატეგორია. ან ორგანიზაცია-დაწესებულებათა დახასიათება, რომელთა უზრუნველყოფასაც იმუშავენ ფირმა.

ბ) ფირმის ძლიერი მხარეები ანუ ის ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც იძლევიან დადებით მიღწევათა საფუძვლებს

1. მომხმარებელთა მომსახურების სტანდარტი (მაღალი ხარისხობრივი მაჩვენებლები).

2. მომხმარებელთა მოთხოვნების უზრუნველყოფის ეფექტურობა.

3. კადრების შერჩევის ხარისხობრივი მაჩვენებლები.

4. გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა.

4. მოღვაწეობა მარკეტინგისა და რეალიზაციის სფეროში

ა) მარკეტინგის საერთო სტრატეგია

1. ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია.

2. ფირმის განვითარების სტრატეგია.

3. გადანაწილების არხები.

4. ინფორმაციის მოპოვება და გაცემა.

ბ) რეალიზაციის სტრატეგია

1. საცალო ვაჭრობის ქსელის მუშაობა.

2. რეალიზაციის სამსახურის მოლვაწეობა.

მარკეტინგის საკითხები კორპორაციულ მართვაში

ურას წარმოადგენს მარკეტინგი?

თვით ტერმინი „მარკეტინგი“ ინგლისური წარმოშობისაა (ინგლ. სიტყვიდან „market“ – ბაზარი). ეკონომიკურ ლექსიკონებში იგი მოიხსენება 50-იანი წლებიდან, ფართო გავრცელება კპოვა 70-იანი წლებიდან. თანამედროვე პირობებში მარკეტინგული კონცეფცია საფუძველია ნებისმიერი ფირმის მოლვაწეობისა. მარკეტინგული კვლევები განსაკუთრებულ მნიშვნელობას იძენენ კორპორაციათა მართვაში.

მარკეტინგის მოკლე განსაზღვრება შემდეგია: „მარკეტინგი – მეცნიერების დარგია, რომელიც შეისწავლის ბაზარზე მოთხოვნილებას როგორც მიმდინარე მომენტში. ისე სამომავლოდ“ დ. ძნელაძე „მსოფლიო

ეკონომიკა“, თბ., 1997 წ. უფრო ვრცელი განმარტებით მარკეტინგი – ფირმის, კორპორაციის კომერციული საქმიანობის ღონისძიებათა სისტემა, მას კიდევ უწოდებენ მსხვილ კორპორაციათა მართვის ერთ-ერთ სისტემას ახალი პროდუქციის შექმნის, სასაქონლო წარმოების განვითარების, გადაიარაღებისა და რეალიზაციის დაჩქარების, მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით ბაზარზე მიმდინარე და მოსალოდნელი პროცესების კომპლექსური შესწავლის საფუძველზე.

მარკეტინგული კვლევები აერთიანებს:

1) საქონლისა და მომსახურების როგორც არსებულ, ისე პოტენციური მოთხოვნის ყოველმხრივ შესწავლას ბაზრის კომპლექსური გამოკვლევათა და მისი შემდგომი განვითარების პროგნოზებით; 2) სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობისა და საცდელ-საკონსტრუქტორო დამუშავების ორგანიზაციას; 3) პროდუქციის (მომსახურების) გასაღების სისტემის ფორმების და მეთოდების ორგანიზაციასა და სრულყოფას; 4) ფირმის, კორპორაციის საქმიანობის რეგულირებას, დაფინანსების კოორდინირებას, წარმოების დაგეგმვას, პროდუქციის სასაქონლო სახის და შეფუთვის მდგომარეობას, მის ტრანსპორტირებას, ტექნიკურ მომსახურებას (საგარანტიო, გაყიდვის შემდგომ, სერვისულს), მარკეტინგული სამსახურის ყველა ღონის მუშაკთა მომზადებას და კვალიფიკაციის ამაღლებას, სარეკლამო სტრატეგიის უზრუნველყოფას და სხვა.)

აქტიური სპეციალისტები მარკეტინგის კონცეფციას ხსნიან (განმარტავენ) როგორც სხვადასხვა სახის სამეურნეო მოღვაწეობის განხორციელებას. რომელიც წარმართავს საქონლისა და მომსახურების ნაკადს საბოლოო ან შუალედურ მომხმარებელამდე ბაზრის მოთხოვნის შესაბამისად.

ბრიტანეთის მართვის ინსტიტუტი ახასიათებს მარკეტინგს, როგორც „შემოქმედებითი მმართველობითი მოღვაწეობის ერთ-ერთ სახეს, რომელიც მიზნად ისახავს წარმოებისა და ვაჭრობის გაფართოებას, მომხმარებელთა მოთხოვნის გამორკვევის შესაძლებლობებს სათანადო გამოკვლევათა ორგანიზებით, აგრეთვე ჩამოყალიბებულ მოთხოვნათა დასაკმაყოფილებლად სათანადო ღონისძიებების შემუშავებისა და მათი განხორციელების გზით.

მარკეტინგული კონცეფციის განხორციელებისას აუცილებელია წარმოებისა და გასაღების პროცესთა შერწყმა. ამ ღონისძიებათა ქვაკუთხედს წარმოადგენს მომხმარებელთა მოთხოვნის ცოდნა. მოთხოვნათა ცვლილებების შესაბამისად იცვლება ფირმის მოღვაწეობის სისტემა და

სტრუქტურა. უპირველეს ყოვლისა, ფირმის (კორპორაციის) გადამწყვეტ (მნიშვნელოვან) ხელმძღვანელ თანამდებობებზე ინიშნებიან მარკეტინგის მკოდნე სპეციალისტები, რომელთა მთავარი საზრუნავი ხდება პროდუქციის რეალიზაცია და არა მისი წარმოება. კორპორაციის ძირითადი ამოცანების განსაზღვრისას მთავარი ხდება არა შიდა ტექნოლოგიური, არამედ გარე საბაზრო შესაძლებლობები. თუ ადრე მარკეტინგულ სისტემებზე გადასვლამდე ფირმის (კორპორაციის) მთავარი ამოცანა მდგომარეობდა იმაში, რომ დაეკმაყოფილებულიყო უკვე არსებული მოთხოვნები და უზრუნველყოთ საქონლით უკვე ფორმირებული ბაზარი, მარკეტინგზე ორიენტაციისას აუცილებელი ხდება ახალი ბაზრების ძიება და უფრო მაღალი მოთხოვნილების მქონე ახალი მაღალკონკურენტუნარიანი პროდუქციის წარმოება. კორპორაციის ფინანსური მოლევნობაც იცვლის სახეს, თუ ადრეულ პერიოდში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობოდა პროდუქციის თვითღირებულებას, მარკეტინგული სისტემა წამოსწევს მწარმოებელთა ორიენტაციას იმ ფასზე, რომელსაც მიიღებს მყიდველი (მომხმარებელი) და რომელიც ყალიბდება საბაზრო მექანიზმის მეშვეობით. ამ ცვლილებათა შესაბამისად კორპორაციის ბიუჯეტი ყალიბდება გასაღების სფეროს მოთხოვნილებათა სრული გათვალისწინებით.

თუ ადრე პროდუქციის ასორტიმენტის დაგეგმვა ორიენტირებული იყო ხარისხის გაუმჯობესებაზე, ფირმის (კორპორაციის) ხარისხის მართვის შიდა სისტემაზე, ახალი მარკეტინგული სისტემა უმთავრესად მოითხოვს მომხმარებელთა მოთხოვნის გათვალისწინებას და საქონლის საცდელი პარტიის გაყიდვა ასორტიმენტის დაგეგმვის აუცილებელი შემადგენელი ნაწილი ხდება. კორპორაციის საქმიანობაში მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს პროდუქციის სასაქონლო სახე და მისი შეფუთვის საკითხები.

მარკეტინგული სისტემა ძირითადად ხდება რეკლამისა და გასაღების სტიმულირების საშუალება, ადრეული გასაღების სამსახურების სანაცვლოდ, რომელიც, ძირითადად ზრუნავდა შენახვასა და ტრანპორტირებაზე ცენტრალიზებული მართვის პირობებში.▷

მარკეტინგის კონცეფციის რეალიზაციისას მართვა ემყარება არა დირექტიულ მითითებებს ჩამომწვებულს იერარქიის ზედა ეშელონებიდან, არა „გვემა-ფეტიშს“, არამედ, უპირველეს ყოვლისა, ბაზრის შესახებ ობიექტურ ინფორმაციას, მასზე მოქმედ ობიექტურ ფაქტორთა, მომხმარებელთა რეალური მოთხოვნის ამომწურავ ცოდნას და არსებული ინფორმაციის საფუძველზე სწრაფად და სწორად გაკეთებულ ოპტიმალურ დას-

კვებს. მართვისა და დაგეგმვისათვის საჭიროა ინფორმაციის სამი ძირითადი წყარო:

1) მონაცემები საწარმოო საშუალებების შესახებ, მარკეტინგული კვლევებისა და სოციალურ-ეკონომიკური მაჩვენებლები;

2) პროდუქციის გასაღების ბაზრების მდგომარეობა, გასაღების არხები, რეალიზაციის მეთოდების, გასაღების სტაბილურობა, ასორტიმენტის დაგეგმვის, რეკლამის და მარკეტინგთან დაკავშირებული სხვა საკითხების ღრმა კვლევა და ანალიზი;

3) მოსახლეობის შემადგენლობის აღწერა, ფასების დინამიკა, მონაცემები საგარეო ვაჭრობის შესახებ, ინფორმაცია სახელმწიფო პოლიტიკისა და სამეურნეო მოღვაწეობის რეგულირების და კონტროლის სფეროში; ცვლილების შესახებ კანონმდებლობაში, წარმოებისა და მოხმარების განვითარების ტენდენციების შესახებ.

საგულისხმოა ის, რომ მარკეტინგი მიუთითებს მასზე თუ რა სახით უნდა იყოს წარმოდგენილი ინფორმაცია, კერძოდ, იგი უნდა იყოს მიწოდებული ხელმძღვანელის გასაგებ და არა მეცნიერული გამოკვლევების პროფესიულ ენაზე.

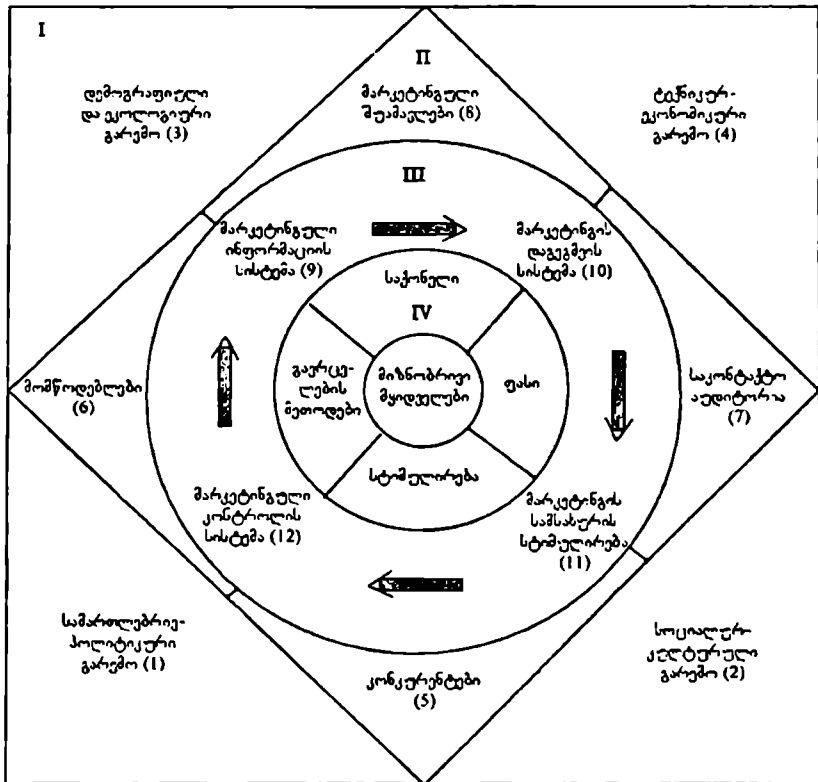
არსებობს მარკეტინგის მთავარი ფორმულა, რომლის არსიც შემდგომში მდგომარეობს:

„გავეიღოთ არა ის, რაც იწარმოება, არამედ ვაწარმოოთ ის, რაც იყიდება“. ეს ფორმულა განსაზღვრავს იმას, რომ მოთხოვნა უნდა შეისწავლოს წარმოებამ და არა ვაჭრობამ, თუმცა საევაქრო ორგანიზაციებსაც ესაჭიროებათ მარკეტინგული კვლევების ჩატარება, მათ წინაშე მდგარი ამოცანებიდან გამომდინარე. წარმოების სფეროში მარკეტინგის სისტემა მიზნად ისახავს მიაღწიოს ისეთ მდგომარეობას, როდესაც წარმოება რეალურად იქნება დამოკიდებული მომხმარებელთა მოთხოვნაზე. მომხმარებელთან კავშირის დამყარებისათვის სასურველია ფირმას (კორპორაციას) გააჩნდეს საკუთარი საცალო ვაჭრობის ქსელი საბითუმო რგოლების გვერდის ავლით. ანუ მწარმოებელი ფირმა თვითონ ყიდის პროდუქციის სასინჯ ნაწილს საცალო ქსელში. წარმოებიდან ბოლო მომხმარებელამდე გზის შემცირება საგრძნობლად ამცირებს ე.წ. „ქაღალდის“ საქონელს, რომელზედაც მოთხოვნა დაქვეითებულია.

რა უნდა აწარმოოს კორპორაციამ მომავალი ორი-სამი წლის შემდეგ უნდა გადაწყვიტოს არა ვაჭრობის სპეციალისტმა, საკუთარი გემოვნების შესაბამისად, არამედ მაღალკვალიფიციურმა მარკეტინგის სპეციალისტებმა, რომელთაც გააჩნიათ სრული და საიმედო ინფორმაცია სი-ახლეთა შესახებ მსოფლიო ბაზარზე. »

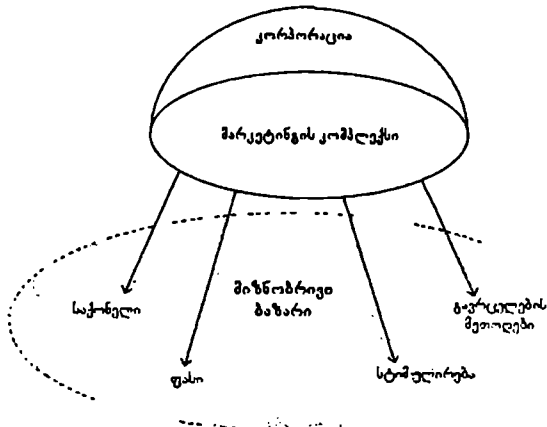
კორპორაციის მარკეტინგულ სტრატეგიაზე მოქმედი ფაქტორები

ნახ. 18.1



როგორც ნახ. 18.1-ზეა ასახული. კორპორაციის მარკეტინგულ სტრატეგიაზე მოქმედებს მრავალი პირდაპირი და ირიბი ფაქტორი. მათ შორის შეიძლება გამოვყოთ ისეთი ფაქტორები, რომელთა მიმართ კორპორაციას მხოლოდ ადაპტირება შეუძლია, ვინაიდან მათზე გავლენის მოხდენა არ ძალუძს, ესენია: სამართლებრივ-პოლიტიკური გარემო (1), სოციალურ-კულტურული გარემო (2), დემოგრაფიული და ეკოლოგიური გარემო (3), ტექნიკურ-ეკონომიკური გარემო (4). როგორც ნახაზიდან ჩანს, ეს ფაქტორები განლაგებულია გარე კვადრატში. ახლა განვიხილოთ შიდა კვადრატი, რომელიც მეტ ფაქტორს აერთიანებს, მაგრამ ამ ფაქტორებზე კორპორაციას შეუძლია გავლენის მოხდენა იმ თვალსაზრისით, რომ საკონტრაქტო და სახელშეკრულებო პირობებში აიძულოს პარტნიორი მისი მოთხოვნები გაითვალისწინოს გარიგების დადების დროს. ამავე დროს, ამ კვადრატში ისეთი ფაქტორიცაა როგორიცაა „კონკურენტები“* (5). მათზე კორპორაცია პირდაპირ ზეგავლენას ვერ მოახდენს, მაგრამ მას ძალუძს ირიბული მეთოდებით შეარბილოს კონკურენტთა ზემოქმედება კორპორაციაზე. რაც შეეხება მომწოდებლებს (6), მარკეტინგულ შუამავლებს (8) და საკონტრაქტო აუდიტორიას (7) მათთან მუშაობის ფორმები, მეთოდები და მექანიზმები არსებობს, საჭიროა მხოლოდ მათი გონივრული შერჩევა და გამოყენება. მეორე (II) კვადრატის შიგნით გარე წრეში (III) მოტანილია ისრებით დაკავშირებული ერთმანეთთან ელემენტები: მარკეტინგული ინფორმაციის სისტემა (9); მარკეტინგული დაგეგმვის სისტემა (10). მარკეტინგული სამსახურის სტიმულირება (11) და მარკეტინგული კონტროლის სისტემა (12). ეს ფაქტორები (9), (10), (11), (12) გამომდინარეობს კორპორაციის ერთიანი მარკეტინგული სამსახურის ფუნქციებიდან, ამიტომ მათი რეგულირება და სრულყოფა უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციული სტრუქტურებისა და საკადრო პოლიტიკის საკითხთა მოგვარების გზით. რაც შეეხება საქონელს, ფასს, გავრცელების მეთოდებს და სტიმულირებას (IV) წრის შიგნით, ეს საკითხები მიეკუთვნება კორპორაციის მარკეტინგული სტრატეგიის უპირველესი რიგის ამოცანებს, რომელთა მოგვარება უშუალოდ უკავშირდება მიზნობრივი მყიდველების მოთხოვნებს. მიზნობრივი მყიდველი კი წარმოადგენს იმ ცენტრალურ ფიგურას, რომლისთვისაც უნდა მუშაობდეს კორპორაციის მარკეტინგული სამსახური.

**ნახ. 18.2 კორპორაციის მარკეტინგული კომპლექსის
ზემოქმედება მიზნობრივ ბაზარზე**



ნახ. 18.2-ზე მოტანილია სქემა, რომელზედაც გამოკვეთილია კორპორაციის მარკეტინგული კომპლექსის ზემოქმედება მიზნობრივ ბაზარზე. მოტანილი სქემიდან შეიძლება აღინიშნოს, რომ კორპორაციის მიერ წარმოებული საქონელი, მისი ფასი, გაერცელების მეთოდები და სტიმულირება კორპორაციის მარკეტინგული კომპლექსის უმთავრეს საზარუნაუს წარმოადგენს.

5. საქონელი და მომსახურება

ა) დაწვრილებით აღწერა საქონლისა და მომსახურების ფორმებისა (მომხმარებლის პოზიციიდან)

1. საქონლისა და მომსახურების დადებითი განმასხვავებელი თავისებურებანი.

2. საქონლისა და მომსახურების უნარჩანობა მომხმარებლური მახასიათებლების შესაბამისად.

3. უპირატესობა კონკურენტებთან.

4. არსებული მდგომარეობა პროდუქტის ტექნოლოგიური შემუშავებისა და მისი გამოშვების თვალსაზრისით.

ბ) პროდუქციის ცხოვრებისეული ციკლი

1. პროდუქციის რეალურ დროში ცხოვრებისეული ციკლის პოზიციის მახასიათებლები.

2. ფაქტორები, რომელთაც შეუძლიათ მოახდინონ გავლენა პროდუქციის მომავალ მდგომარეობაზე.

გ) საავტორო უფლებები, პატენტები და წარმოების საიდუმლოებანი

1. მოქმედი ან განხილვაში მყოფი საავტორო უფლებები და პატენტები.

2. მოსალოდნელი განცხადებები საავტორო უფლებებზე და პატენტებზე.

3. იმ ნაწარმის სახეობათა მახასიათებლები, რომელთა დაპატენტება ვერ ხორციელდება.

4. იმ ნაწარმის მახასიათებლები, რომლებიც წარმოადგენენ ფირმის პრიორიტეტსა და შეიძლება ჩაითვალოს წარმოების საიდუმლოებად.

5. საწარმოს მესაკუთრეთა და თანამშრომელთა შორის არსებული იურიდიული შეთანხმების დოკუმენტები.

დ) ფირმის საკვლევი მოღვაწეობა საქონლისა და მომსახურების დახვეწის მიზნით

1. უკვე წარმოებული კვლევითი სამუშაოები.

2. მომავალი პერიოდის ღონისძიებები.

3. მომავალი პერიოდის ღონისძიებათა შედეგად მოსალოდნელი სავარაუდო შედეგები.

4. კონკურენტთა მოღვაწეობა ამ კუთხით.

6. სამეწარმეო მოღვაწეობა

ა) პროდუქციის წარმოებისა და მოწოდების მეთოდები

1. შიდასაფირმო ანუ საკუთარი.

2. გარეშე ძალების მოზიდვით (სუბიჯარა).

ბ) საწარმოს სიმძლავრე წარმოებისა და მიწოდების თვალსაზრისით

1. შიდასაწარმო შესაძლებლობები.

2. გარეშე ძალების გამოყენებით (კოოპერირებით).

3. სიმძლავრეთა მოსალოდნელი ზრდა.

გ) საწარმოო უპირატესობანი კონკურენტებთან

1. ტექნოლოგია.

2. გამოცდილება.

3. წარმოების განვითარებით მიღებული ეკონომია.

4. დაბალი პირდაპირი ხარჯები.

დ) მომწოდებლები

1. მნიშვნელოვან კომპონენტს წარმოადგენს მომწოდებელთა განსაზღვრა.

2. დაკვეთის შესრულების ვადებისადმი მოთხოვნა.

3. მოწოდებაში გარღვევათა რისკის შეფასება.

4. ხელთარსებული კონტრაქტების ანალიზი და მომავალი კონტრაქტები მომწოდებლებთან.

7. ადმინისტრაციული მონაცემები

და საკუთრების უფლებები

ა) ფირმის ადმინისტრაციული სტრუქტურა

1. ადმინისტრაციული პერსონალის განაწილების სქემა.

2. ადმინისტრაციული კადრების განაწილების დასაბუთება.

ბ) ადმინისტრაციული პერსონალის აღრიცხვის ფურცელი

1. ვინაობა (გსმ.).

2. დაკავებული თანამდებობა.

3. უფლების, მოვალეობის და პასუხისმგებლობის მოკლე აღწერა.

4. წინათ დაკავებული თანამდებობა და მოვალეობანი.

5. კონკურენტებისაგან განსხვავებული განსაკუთრებული პროფესიონალური მახასიათებლები.

6. შრომის ანაზღაურების წესი და ოდენობა.

გ) მოთხოვნილება ადმინისტრაციულ კადრებზე, რომელთა მიღებას აპირებს ფირმა

1. თანამდებობა.

2. ძირითადი მოვალეობანი და უფლებები.

3. სასურველი პროფესიონალური მომზადება.

4. სამსახურში მიღების პროცედურა.

5. მუშაობის რეჟიმი (პირობები).

6. მისაღები თანამშრომლის როლი და სავარაუდო წვლილი ფირმის განვითარებაში.

7. შრომის ანაზღაურების მეთოდი და დონე.

დ) ფირმის იურიდიული სტრუქტურა

1. კორპორაცია (სააქციო საზოგადოება).

2. პარტნიორობა.

3. საკუთრების უფლებები.

ე) თანამშესაკუთრენი

1. ვინაობა (გსმ.).

2. ფირმის საკუთრების პროცენტი (პიროვნებაზე).

3. ფირმის მოღვაწეობაში მონაწილეობა.

4. საკუთრების ფორმები.

5. სააქციო კაპიტალის ექვივალენტი ბრუნვაში.

6. ჩვეულებრივი აქციები.

ვ) დირექტორთა საბჭო

1. სახელდობრივი სია.

2. დაკისრებული მოვალეობა საბჭოში.

3. ფირმის მოღვაწეობაში მონაწილეობა.

4. ბიოგრაფიული მონაცემები, მომზადება (განათლება) კვალიფიკაცია.

5. წვლილი ფირმის ჩამოყალიბება-განვითარებაში.

8. აუდიტზე დაკავშირებული კავშირები და მისი გამომწვევები

ა) მიმდინარე მოთხოვნილება კაპიტალზე

1. თანხა.

2. ვადები.

3. ტიპი.

4. პირობები.

ბ) უახლოესი ხუთი წლის განმავლობაში კაპიტალზე მოთხოვნილება

1. თანხა.

2. ვადები.

3. ტიპი.

4. პირობები.

გ) კაპიტალის გამოყენება

1. კაპიტალური დანახარჯები.

2. საბრუნვი კაპიტალი.

3. ვალების დაფარვა.

4. შექმნები (შესყიდვები).

დ) გრძელვადიანი ფინანსური სტრატეგია

1. ფირმის გარდაქმნა სესხებით.
2. გამოსყიდვა ნასესხები თანხებით.
3. სხვა ფირმათა და საწარმოთა შექმნა.
4. ფირმის დავალიანებათა მომსახურება.
5. ლიკვიდაციის პირობები.

9. ფინანსური მონაცემები

ა) ფინანსური მონაცემები განვლილ პერიოდში (სამი-ხუთი წლის არსებობის შემთხვევაში)

1. წლიური საფინანსო ანგარიში.
2. მოწვეული ბუღალტერ-აუდიტორი (რომელი ფირმიდან).
3. საკუთარი პირველადი აღრიცხვის სისტემა.

ბ) პერსპექტიული ფინანსური მონაცემები (გეგმები, პროგრამები მომავალი ხუთი წლის)

1. მომავალი წლის (თვეების ან კვარტალის მიხედვით).
2. მომავალი ოთხი წლის (კვარტალი ან წლები).
3. მოკლე მიმოხილვა ძირითადი მოსალოდნელობებისა (პროგნოზი).
4. პერსპექტიული მოსალოდნელი ფინანსური მონაცემები.
5. აუდიტორის მოწვევის აუცილებლობა.

გ) ანალიზი

1. ფინანსური ანგარიში (განვლილ პერიოდში).
2. მოსალოდნელი (პერსპექტიული).
3. ფინანსური გეგმები (პროგრამები).

10. დანართები და თმალსაჩინოებანი

ა) ძირითად წამყვან ადმინისტრაციულ მუშაკთა შეფასება (რეზიუმე);

ბ) ნაწარმის პროდუქციის აღწერილობა, საქმიანობის ფრაგმენტები;

გ) პროფესიონალური დასკვნები და რეკომენდაციები;

დ) ბაზრის ანალიზის დასკვნები;

ე) ფირმის საქმიანობასთან დაკავშირებული გამოქვეყნებული ინფორმაცია;

1. სტატიები.
2. ბუკლეტები.
3. ბროშურები.
4. სარეკლამო პლაკატები.

ვ) პატენტები;

ზ) ძირითადი კონტრაქტები;

1. იჯარის (არენდის ხელშეკრულება).
2. პროდუქციის რეალიზაციის კონტრაქტები.
3. საქონლის შექმნის კონტრაქტები.
4. პარტნიორობის ხელშეკრულებები.
5. აქციათა შექმნის ოფციონები.
6. სამსახურში მიღების კონტრაქტები.
7. სადაზღვევო პოლისები, აუდიტის მასალები და სხვ.

კორპორაციის ხელმძღვანელობის თვითნაღიზის ჩატარებისათვის მიზანშეწონილია განხილულ იქნეს სამეურნეო მოღვაწეობის გეგმის ძირითადი მახასიათებლები, მოცემული ნაშრომის ნაწილი §18.

ლიტერატურა

1. ეკონომიკური თეორიის საფუძვლები, ტ. I-II, თბ., 1992
2. სამუელსონი პ., ნორდჰაუსი ვ., „ეკონომიკის“, თბ., 1993
3. გოცირიძე მ. მენეჯმენტი, სამრეწველო ფირმის მართვის საფუძვლები. თბ., 1992
4. გოგოზია რ. საბაზრო ეკონომიკა, თბ., 1996
5. დემეტრაშვილი თ. ეკონომიკური ურთიერთობებისა და მეურნეობის ტიპები, თბ., 1992
6. სანთელაძე ნ. საბაზრო ეკონომიკის ჩამოყალიბების პირობები საქართველოში, თბ., 1992
7. პაპავა გ. საბაზრო ეკონომიკაზე საქართველოს გადასვლის საფუძვლები, თბ., 1991
8. პაიჭაძე ნ. შრომის ორგანიზაცია და ნორმირება მრეწველობაში, თბ., 1991
9. პაიჭაძე ნ. შრომის ეკონომიკა, თბ., 2000
10. ძნელაძე დ. მეწარმეობა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, თბ., 1992
11. ძნელაძე დ. ეკონომიკა, მეწარმეობა და ბიზნესი, თბ., 1995
12. ძნელაძე დ. მსოფლიო ეკონომიკა, თბ., 1997
13. ძნელაძე დ. ძნელაძე ლ. ბიზნესი, ორგანიზაცია და მართვა, თბ., 1999
14. ჭითანავა ნ. გარდამავალი პერიოდის სოციალ-ეკონომიკური პრობლემები, თბ., 1997, II ნაწილი, თბ., 1999
15. П. Самуельсон. Экономика. Т. I-II, М., 1992
16. Рыночная Экономика (основы бизнеса). т. I-II, Смирнов А. Д и др. М., СОМИНТЕК, 1992
17. Современный менеджмент, принципы и правила (Дайджест зарубежной литературы), М., Нижний-Новгород, под ред. В. И. Данилова-Данильяна 1992
18. Управление это наука и искусство, сост. Г. Л. Подвойский, М., 1992
19. Как работают японские предприятия, сб. ст. М., 1989
20. Организация управления в капиталистических фирмах, М., 1978
21. Организация производства на промышленных предприятиях, США. М., 1979
22. Анализ конкретных ситуаций в управлении производством, М., 1971

23. Ансофф Н., Стратегическое управление, М., 1995 -
24. Выханский О. С. Наумов Л. И. Менеджмент, М., 1995
25. Выханский О. С. Стратегическое управление, М., 1995
26. Гончаров В.В., Руководство для высшего управленческого персонала, М., 1993
27. Геричкова И. П. Менеджмент, М., 1995
28. Жданова Л. А. Организация и управления капиталистической формой, М., 1987
29. Котлер Ф. Основы Маркетинга, М., 1990
30. Корнай Я. Путь к свободной экономике, М., 1990
31. Карлоф Б. Деловая стратегия, М., 1991
32. Корнелли Д. Перевод с английского, сост. Хасхачих М. И., М., 1980
33. Ладанов Н. Д. Практический Менеджмент, М., 1995
34. Менеджмент и рынок, под ред. У Пора, М., 1995
35. Мескон М., Альберт М., Хедоурн Ф., Основы Менеджмента, М., 1992
36. Маршалл А. Принципы политической экономики, т. I-II, М., 1984
37. Макконель Р. Брю Л. Экономикс, т. I-II, М., 1992
38. Менеджмент организации, под ред. Румянцевой З.П., М., 1995
39. Мир управления проектами, под ред. Х. Ренке, Х. Шеле, М., 1993
40. Мойсеев Н. Н. Элементы теории оптимальных систем, М., 1975
41. Ранзберг Б. А. Основы бизнеса, М., 1995
42. Саймон Г. Менеджмент в организациях, М., 1995
43. Фегхутдинов Р. Система менеджмента, М., 1996
44. Экономическая стратегия фирмы, под ред. Градова А. Санктпетербург, М., 1995
45. Якока Л. Карьера менеджера, М., 1991
46. Retailing Managment, Michael Jerry, Boston A. Wast. 1991
47. Strategic Managment Concepts and Cases Artur A. Thompson, A. J. Strickland, 1993
48. Strategic Planing - Case Studies, 1993

შინაარსი

ნაწილი I

შესავალი	3
1. მართვის თეორიისა და პრაქტიკის საკითხები	5
- კომუნიკაციათა როლი მართვის ორგანიზაციაში	20
- კონტროლის მეთოდები	32
2. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურები	34
- ხაზობრივი სტრუქტურები	35
- ხაზობრივ-შტაბური სტრუქტურები	36
- მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა	37
- დივიზიონალური სტრუქტურები	38
- მატრიცული სტრუქტურები	38
- ახლის ძიებაზე ორიენტირებული სტრუქტურები	38
3. მართვის ორგანოები და ფუნქციები	39
- მართვის პროცესი	39
└ მართვის ფუნქციები	40
- მართვის დონეები კორპორაციაში	41

ნაწილი II

4. კორპორაციული მართვის საკითხები	42
└ კორპორაციათა ორგანიზაციული სტრუქტურა	42
- კორპორაციული მართვის ორგანოები	47
└ დაგეგმვის მნიშვნელობა კორპორაციაში	54
- კორპორაციული უფლებები	57
5. შიგნადაფირმო დაგეგმვა	58
- დაგეგმვის ზოგადი სქემა	59

ნაწილი III

6. სტრატეგიული მართვის საკითხები	60
└ სტრატეგიული დაგეგმვა და სტრატეგიული მართვა	62
- სტრატეგიული პროგნოზირება	69
└ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი	70
- სტრატეგიის როგორც ცნების განმარტება	71
- ფასეულობითი ორიენტირება	73
└ მიზანთა მახასიათებლები	74
└ ორგანიზაციული სტრუქტურები და მათი თავისებურებანი სტრატეგიულ მართვაში	77
- გარემოს შეფასება და ანალიზი	79

7. მმართველობითი კვლევები ორგანიზაციის შიგნით და სუსტ მხარეთა გამოვლენის მიზნით.....	84
– ფინანსების მოძრაობის ანალიზი	84
– წარმოების ოპერაციების ანალიზი	85
– შრომითი რესურსები (ფირმის პერსონალის შეფასება).....	86
– ორგანიზაცია, მისი სახე (იმიჯი) და კულტურა.....	87
8. სტრატეგიულ ალტერნატივათა შესწავლა და შერჩევა	87
– მზლედული განვითარება	88
– მზარდი განვითარება	88
– ფირმის მოღვაწეობის მასშტაბების შემცირების სტრატეგია	88
– სამივე სტრატეგიის შერწყმა	89
9. სტრატეგიული მართვის სრულყოფის საკითხები	89
– სტრატეგიის შეფასების კრიტერიუმები	89

ნაწილი IV

10. შრომის ინოვაციური მართვა	91
– კორპორაცია და ინოვაციური პროცესები	95
– ტრადიციული	95
– „კორპორატიული“	95
– იმიტაციური	96
– თავდაცვითი	96
– დამოუკიდებელი	96
– შემტევი	96
11. სამეურნეო საქმიანობის მაჩვენებლები კორპორაციაში	97
– შეფასებითი მაჩვენებლები	97
– პირობითი, ანუ შეფარდებითი მაჩვენებლები	98
– ერთობლივი ფაქტორული მწარმოებლობის ინდექსი.....	99
12. საწარმოს პოტენციალის მართვა	100
13. კონკურენციის საკითხები და ფირმის სტრატეგია	106
14. კორპორაცია და მისი როლი საბაზრო ეკონომიკაში	111

ნაწილი V

15. მეწარმეობის ორგანიზაციული ფორმები	114
– კანონი მეწარმეთა შესახებ და მეწარმეობის ფორმათა ნაირსახეობა გარდამავალი ეტაპის პერიოდში	114
– ეკონომიკურად განვითარებული ქვეყნების მეწარმეობათა ფორმების დახასიათება	120
– კონცერნი, მისი სოციალურ-ეკონომიკური არსი და ფუნქციები	129
– კონგლომერატი, მისი სპეციფიური დახასიათებლები	132
– საერთაშორისო კორპორაცია	137

16. სამრეწველო ფირმის მართვის ზოგიერთი საკითხი.....	142
└ ფირმის მოღვაწეობის მოტივაციის საფუძვლები	145
– ეკონომიკური რესურსები.....	147
– რესურსებზე მოთხოვნა და მიწოდება	148
17. დასკვნითი ნაწილი.....	153
18. კორპორაციის სამეურნეო მოღვაწეობის გეგმის ძირითადი მახასიათებლები	154
1) სამეურნეო მოღვაწეობის გეგმის მოკლე აღწერილობა.....	154
2) ბაზრის ანალიზი	155
3) ფირმის (კორპორაციის) მახასიათებლები	156
4) მოღვაწეობა მარკეტინგისა და რეალიზაციის სფეროში	157
4. მარკეტინგის საკითხები კორპორაციულ მართვაში	157
5) საქონელი და მომსახურება	163
6) სამეწარმეო მოღვაწეობა	164
7) ადმინისტრაციული მოღვაწეობა და საკუთრების უფლებები	165
8) აუცილებელი კაპიტალი და მისი გამოყენება.....	166
9) ფინანსური მონაცემები.....	167
10) დანართები და თვალსაჩინოება	167
ლიტერატურა	169
შინაარსი	171

თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა,
380028, თბილისი, ი. ჯავჭავაძის გამზ., 14

დაიბეჭდა თსუ სარედაქციო-სადუბლიკაციო
კომპიუტერულ სამსახურში, თბილისი, ი. ჯავჭავაძის გამზ., 1