

ნუნუ ქისტაური

სამრეწველო ფირმის მართვის  
სრულყოფის აქტუალური  
საკითხები

თბილისი 2004

მონოგრაფიაში შემუშავებულია სამრეწველო ფირმის მართვის ორგანიზებულობის ამაღლების მეთოდი. ანალიზის საფუძველზე ჩამოყალიბებულია ფირმის მართვის ახლებური მიდგომები.

ჩვენს მიერ წარმოდგენილი მიდგომა საშუალებას გვაძლევს პასუხი გავცეთ ისეთ აქტუალურ საკითხებს, როგორცაა: ფირმის მართვის ორგანიზებულობის არსი, ფორმები, კრიტერიუმები და მახასიათებლები, მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის სინერგიული ეფექტიანობა წარმოება-მარკეტ ციკლის ორგანიზებულობის მიხედვით, კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, სახელმწიფოს როლი და სხვა. აქცენტირებულია სამრეწველო ფირმის ეკონომიკაში ამ პრობლემების მოგვარების მექანიზმი და მისი ეფექტიანობის გაზომვა.

ნაშრომი განკუთვნილია მეცნიერ-ეკონომისტებისათვის, სტუდენტი ახალგაზრდობისათვის და, საერთოდ, ამ პრობლემატიკით დაინტერესებული ფართო მკითხველისათვის.

### მეცნიერული რედაქტორები:

რევაზ გოგოხია – საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის პროფესორი, ჟურნალ “სოციალური ეკონომიკის” მთავარი რედაქტორი.

გიორგი პაპავა საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსი, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი. ტექნოლოგიურ მეცნიერებათა აკადემიის ვიცეპრეზიდენტი ეკონომიკის დარგში, საქართველოს უმაღლესი და საშუალო განათლების სამინისტროს რესპუბლიკური პრემიის ლაურეატი (1987), ღირსების ორდენის კავალერი სტუდენტი ახალგაზრდობის აღზრდის საქმეში შეტანილი პირადი წვლილისა და ნაყოფიერი სამეცნიერო მოღვაწეობისათვის.

### რეცენზენტები

ფრიდონ ბურდული – ეკონომიკურ მეცნიერებათა კანდიდატი, დოცენტი. ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის, ეკონომიკის ფაკულტეტის “აღრიცხვის, ანალიზის და აუდიტის” კათედრის გამგე.

უმანგი სამადაშვილი – ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი. პაატა გუგუშვილის სახელობის ეკონომიკის ინსტიტუტის ლაბორატორიის გამგე.

## რეცენზენტებისაგან

მართვის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლური მეთოდებიდან მართვის ეკონომიკურ მეთოდებზე გადასვლამ დღის წესრიგში დააყენა ეკონომიკური სამსახურის მუშაობის ფორმებისა და მეთოდების რადიკალური შეცვლა და სრულყოფა. წინამდებარე მონოგრაფია სწორედ ამ აქტუალური პრობლემების გადაჭრას ისახავს მიზნად. ავტორი ძირითადად ეხება საქართველოსათვის განსაკუთრებით ისეთ აქტუალურ საკითხებს, როგორიცაა ფირმის მართვის ეფექტიანობის გაზომვა, რომელიც ქართულ ეკონომიკურ მეცნიერებაში ნაკლებადაა შესწავლილი საერთოდ და განსაკუთრებით საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. მონოგრაფიაში ავტორს ლოგიკური თანმიმდევრობითა აქვს განხილული ისეთი საკვანძო პრობლემური საკითხები, როგორიცაა: 1. სამრეწველო ფირმის მართვის ორგანიზებულობის ეფექტიანობის არსი და მნიშვნელობა საბაზრო გარემოში; 2. ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში; 3. წარმოება-მარკეტ ციკლი და მისი სინერგიული ეფექტიანობა; 4. წარმოებისა და მართვის ორგანიზებულობის ეფექტიანობის მახასიათებელთა გაზომვის მეთოდების პრაგმატული ინტერპრეტაცია; 5. გარემოს სახელმწიფოებრივი მართვარეგულირების როლი ფირმის ფუნქციონირებაში. ჩამოთვლილი საკითხების განხილვისას ავტორი ავლენს საკვლევი პრობლემის თეორიის ღრმა ცოდნას და მათი პრაქტიკულად გამოყენების უნარს. მონოგრაფიაში მოცემულია ეკონომიკური ეფექტიანობისა და მახასიათებლების ახლებური გაგება. კვლევის მეცნიერულ სიახლედ მიჩნეული უნდა იქნეს ფირმის მართვის ეფექტიანობის ამალგებაში ორგანიზებულობის წვლილის გადიდება და მართვის ეფექტიანობის შეფასება ორგანიზებულობის საფუძველზე.

ეკონომიკურ ლოგიკაზე დაყრდნობით ავტორი გვთავაზობს ფირმის მართვის ორგანიზებულობის ეფექტიანობის გაზომვის მეთოდოლოგიას, რომლის დროსაც უპირატესად ეყრდნობა ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორის, საქართველოს ეკონომიკურ მეცნიერებათა აკადემიის აკადემიკოსის, პროფესორ გიორგი პაპავას მიერ დამუშავებულ “პერიოდანტულ-გენეტიკური მიდგომის” პრინციპებს.

ზემო აღნიშნულიდან გამომდინარე ნ. ქისტაურის მიერ შესრულებული მონოგრაფია დადებით შეფასებას იმსახურებს. მასში ჩამოყალიბებული თეორიული და პრაქტიკული დასკვნები და წინადადებები დიდად დაეხმარება დაინტერესებულ მკითხველებს მართვის პროცესში წამოჭრილი პრობლემური საკითხების გადაჭრაში. ლოგიკურია, რომ წიგნის გამოქვეყნება უდავოდ სასარგებლო იქნება

თანამედროვე ფირმების მართვის თეორიითა და პრაქტიკით დაინტერესებულ მკითხველთათვის.

## ფრიდონ ბურდული

საქართველოში მშენებარე საბაზრო ეკონომიკური სისტემის გამართული ფუნქციონირება დიდადაა დამოკიდებული სამრეწველო ფირმის მართვის ორგანიზებულობის ეფექტიანობაზე. სწორედ აღნიშნულ პრობლემას ეძღვნება ნუნუ ქისტაურის გამოკვლევა, რომლის მთავარი მიზანია სამრეწველო ფირმების მართვის ეფექტიანობის ამაღლება ორგანიზებულობის მართვის საფუძველზე.

ნაშრომის გულდასმით გაცნობა საფუძველს გვაძლევს ავლნიშნოთ, რომ ავტორმა წარმატებით გაართვა თავი დასახულ ამოცანას. მას შემეცნების რაციონალურ საფეხურზე აქვს გააზრებული სამრეწველო ფირმის მართვის მეტად რთული პროცესი.

ორიგინალურად გამოიყურება ეკონომიკური ეფექტიანობის ტრადიციული და თანამედროვე ძირითადი კონცეფციების ავტორისეული ანალიზი; კარგად იკითხება მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების და აგების ძირითადი პოზიციები; დადებით შთაბეჭდილებას ტოვებს წარმოება-მარკეტ ციკლის ფუნქციონირების მექანიზმის ავტორისეული ინტერპრეტაცია; ყურადღებას იპყრობს ხელსაყრელი ბიზნეს-გარემოს ფორმირებაში სახელმწიფოს როლის ავტორისეული ანალიზი; განსაკუთრებულ ინტერესს იწვევს დასკვნითი ნაწილი, სადაც შემოთავაზებულია ფირმის მართვაში ორგანიზებულობის სრულყოფისა და მართვის ეფექტიანობის ამაღლების ძირითადი გზები.

ავტორის სასახელოდ უნდა ითქვას ისიც, რომ ჩამოთვლილი და გამოკვლევაში ასახული სხვა კონსტრუქციული დებულებები უკვე ჩართულია სამეურნეო პრაქტიკაში თუ სამეცნიერო ბრუნვაში 17 ნაშრომის სახით.

და ბოლოს, დასკვნის სახით ვიტყვი, რომ ნუნუ ქისტაურის მონოგრაფია მაღალკვალიფიციურად შესრულებული უდაოდ სასარგებლო გამოკვლევაა. იგი დიდ დახმარებას გაუწევს პროფესიონალ ეკონომისტებს, სტუდენტ ახალგაზრდობას და საერთოდ, ამ პრობლემატიკით დაინტერესებულ ფართო მკითხველს. სწორედ ამიტომ მისი სტამბური წესით გამოცემა საშურ საქმედ მიგვაჩნია.

უშანგი სამადაშვილი

## შესავალი

სამრეწველო ფირმის მართვის ეფექტიანობის კვლევის საკითხები ყოველთვის იყო ეკონომიკური მეცნიერების ყურადღების ცენტრში. ეს პრობლემა აქტუალურია განვითარების თანამედროვე ეტაპზე თითქმის ყველა ქვეყანაში და განსაკუთრებით საქართველოში, ვინაიდან იგი დღეს ადგას საბაზრო ეკონომიკის განვითარების გზას. ამასთან მისი მიზანია რეგულირებადი, სოციალური საბაზრო მეურნეობრიობის შექმნა, რაც მსოფლიო ცივილიზაციასთან მიახლოების ძირითადი მიმართულებაა. ჩვენი ქვეყნისათვის უცხოა მსოფლიო ეკონომიკურ სისტემაში მომხდარი პროგრესული ცვლილებები, ვინაიდან იგი სახელმწიფოს მიერ მონოპოლიზებულ ეკონომიკურ სისტემაში იმყოფებოდა, რამაც იგი ჩამორჩენილი ქვეყნების რიცხვში მოახვედრა. ამ ჩამორჩენილობის დასაძლევად ბუნებრივი რესურსების შეზღუდულობის პირობებში საჭიროა რესურსდამზოგი და უნარჩენო წარმოების განვითარება, სამრეწველო ფირმების მართვაში კომპეტენტური ტექნიკის გამოყენება, მართვის დემოკრატიზაციის ფორმებზე ყურადღების გაძლიერება და ა.შ. ყოველივე ეს მრავალ ახალ საკითხს აყენებს ფირმის მართვის თეორიისა და პრაქტიკის წინაშე.

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლა მოითხოვს ახალი მმართველობითი აზროვნების ფორმირებას, ფირმის მართვის სისტემის სტრუქტურულ გარდაქმნებს. საქართველოს სამრეწველო ფირმებში საჭიროა მმართველის (მენეჯერის) ცნობიერების შემობრუნება მომხმარებლისაკენ, მეწარმეობისაკენ, მოგებისაკენ და არა მფლანგველობისა და ბიუროკრატიისაკენ. ამასთან საჭიროა მეცნიერული აბსტრაქტული სქემებიდან პრაქტიკული შედეგების მომცემ ცოდნაზე გადასვლა, რაც გააუმჯობესებს ფირმების ფუნქციონირებას და გააძლიერებს მათ კონკურენტუნარიანობას.

ფირმის მართვის ეფექტიანობის თეორიაში მნიშვნელოვანი შედეგების მიუხედავად, ცალკეული ქვეყნებისა და დარგების მიხედვით, დღესაც არსებობს მრავალი საკითხი, რომელთა

გადაჭრა აქტუალურია. ჯერ კიდევ არაა მიღწეული აზრთა ერთიანობა ფირმის მართვის ეკონომიკური ეფექტიანობის არსის, კრიტერიუმების, მაჩვენებლების შესახებ. ფირმის მართვის ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების პრობლემის გადაწყვეტას აქვს როგორც თეორიული, ასევე პრაქტიკული მნიშვნელობა, ხდება მართვის ტრადიციული სისტემის გარდაქმნა და ახალი ფორმების დანერგვა.

აღნიშნული პრობლემების გადაწყვეტა განსაკუთრებით აქტუალურია საქართველოსათვის იმ გარემოების გამო, რომ ფირმის მართვის ეფექტიანობის პრობლემა ქართულ ეკონომიკურ მეცნიერებაში ნაკლებადაა შესწავლილი საერთოდ და განსაკუთრებით საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. ბუნებრივია, ამ პრობლემის გადაჭრა მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს საქართველოს სინამდვილეში.

გასული საუკუნის 70-იანი წლებიდან მმართველობითი აზროვნებისათვის დამახასიათებელია ფირმების განხილვა ღია სისტემის სახით, რომელიც კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის იძულებულია შეეგუოს მრავალფეროვან გარეგან და შინაგან გარემოს. ამ პერიოდში პრაგმატიზმმა გადაგვიყვანა უნივერსალიზმიდან სიტუაციურ მიდგომაზე. ამ დროს ოპტიმიზაციური ალგორითმის გამოყენების ნაცვლად ყურადღების გამახვილება ხდება ისეთი დაკონკრეტებული მოდელების შემუშავებაზე, რომლებიც მნიშვნელოვნად აადვილებენ რეალური ურთიერთკავშირების აღქმას. ე.ი. ხდება არა საერთოდ ოპტიმალური მოდელების ძიება და მათი დახმარებით ოპტიმალური გადაწყვეტილებების მიღება სიტუაციებთან კავშირის გარეშე, არამედ კომპიუტერული იმიტაციით სიტუაციის შესაბამისად ხდება ოპტიმუმის დამაკმაყოფილებელი გადაწყვეტილების მიღება რეალობასთან მიახლოებული პრობლემებისათვის.

თანამედროვე პირობებში ნებისმიერი ფირმის მაღალუკუგებიანი ფუნქციონირების მნიშვნელოვან პირობად გვევლინება მმართველობითი საქმიანობა. საქართველოს სამრეწველო საწარმოებში საბაზრო ურთიერთობათა დანერგვა მოითხოვს მენეჯმენტის როლის გაძლიერებას.

γ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მმართველები (მენეჯერები) საწარმოთა განვითარების სტრატეგიებს უნდა ადგენდნენ ბაზრის მოთხოვნილებათა შესაბამისად, მუდმივად უნდა ახორციელებდნენ პროდუქციის განახლებას, სტაბილური ბაზრების ძიებასა და ზრუნავდნენ სიტუაციური მართვის შესაბამისად მმართველობითი რაციონალიზმის (ე.ი. შიგასაწარმოო პროცესების რაციონალურად გაძღოლის) განხორციელებაზე, როგორც ოპერაციული, ასევე მარკეტინგული მახასიათებლების გაუმჯობესებაზე. ✕

ამდენად, მენეჯერის (მმართველის) უპირველესი ამოცანაა კონკურენტუნარიანი საწარმოს შექმნა, რათა საერთაშორისო არენაზე გასვლისას შეძლოს წარმატების მიღწევა. მართვის როლის შეფასებას ამ პირობებში დიდი მნიშვნელობა ენიჭება. ე.ი. ფირმების ეფექტიანობაში მართვის მიერ შეტანილი წვლილის განსაზღვრა გვევლინება თანამედროვეობის მნიშვნელოვან ამოცანად, ვინაიდან ეროვნული სამრეწველო წარმოების კონკურენტუნარიანობის მიღწევა შეუძლებელია მართვის ეფექტიანობის მაღალი დონის გარეშე.

იმის გამო, რომ ცვალებად საერთაშორისო გარემოში ფირმების წარმატება მენეჯერის (მმართველის) შემოქმედებით უნარსა, ინტუიციასა და გამოცდილებაზე ხდება უმთავრესად დამოკიდებული, ამიტომ თანამედროვე პირობებში მმართველობითი საქმიანობის შეფასებას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ფირმების კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად.

# თავი I. სამრეწველო ფირმის მართვის ორგანიზებულობის ეფექტიანობის არსი და მნიშვნელობა საბაზრო გარემოში

## I.1. ეკონომიკური ეფექტიანობა: ტრადიციული და თანამედროვე კონცეფციები

ჯერ კიდევ ადამ სმილტმა აღიარა მმართველობითი შრომის, როგორც მატერიალურ წარმოებაში გამოყენებული გონებრივი შრომის მწარმოებლური ხასიათი. ეს შრომა, როგორც გონებრივი შრომის ერთ-ერთი ფორმა, შემოქმედებით ხასიათს ატარებს. თუ ექიმის შემოქმედება მიმართულია რომელიმე დაავადების სამკურნალო ხერხების შემუშავებაზე, მმართველის (მენეჯერის) შემოქმედების მიზანია ფირმის მართვაში განსაზღვრული წესებისა და მეთოდების შემუშავება. ამასთან ამ შემთხვევაში შემოქმედების საგანია როგორც აღწარმოების სფეროში მომუშავე ადამიანთა საქმიანობა, ასევე ის საწარმოო თუ მმართველობითი პროცესები, სადაც მმართველობითი საქმიანობა ხორციელდება.

საზოგადოების განვითარების სხვადასხვა საფეხურზე და მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევების სხვადასხვა ეტაპზე არსებობდა ეკონომიკური ეფექტიანობის არსისადმი განსხვავებული მიდგომები. კლასიკური პოლიტეკონომიის წარმომადგენლები (ა.სმილტი, დ.რიკარდო, ტ.მალთუსი, სეი და ა.შ.) ეფექტიანობის კრიტერიუმად მოგების მაქსიმიზაციას მიიჩნევდნენ (თავისუფალი კონკურენციისა და საბაზრო მექანიზმის პირობებში), ხოლო მარქსისტული პოლიტეკონომია ეკონომიკური ეფექტიანობის საკითხის განხილვისას მხოლოდ წარმოების სფეროთი იზღუდებოდა და ეფექტიანობის კრიტერიუმად შრომის მწარმოებლურობას აღიარებდა.



კლასიკური პოლიტიკონომია გაბატონებული იყო XIX საუკუნის 70-იან წლებამდე. ამ პერიოდში პრაქტიკამ რეალურად დააყენა მეურნეობრიობის ეფექტიანობის პრობლემა და ამის საპასუხოდ განვითარდა მარჟინალური, ზღვრული სარგებლიანობის თეორია, რომლის წარმომადგენლები იყვნენ XIX საუკუნის 70-იან წლებში ავსტრიული სკოლის წარმომადგენლები: კმენგერი, ფ.ვიზერი, ბემ-ბავერკი და ლოზანის სკოლიდან: ლ.ვალრასი, ვ.პარეტო და ა.შ. ამ თეორიამ ეკონომიკურ მეცნიერებაში გარდატეხა მოახდინა. მან წინა პლანზე ზღვრული სარგებლიანობა, ფასი, რესურსების იშვიათობა და მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება წამოსწია. ამ პრობლემების წინ წამოწევამ მათემატიკის როლის წინ წამოწევა გამოიწვია. ავსტრიული სკოლა კი მათემატიკის გამოყენებას ეკონომიკურ თეორიაში მიზანშეუწონლად მიიჩნევდა, ვინაიდან ისინი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების დადგენას მათემატიკის გამოყენებით შეუძლებლად თვლიდნენ. თვითონ პარეტო კი ღირებულებას გაურკვეველ კატეგორიად მიიჩნევდა და იგი აღიარებდა ფასს, როგორც ემპირიულ ფაქტს, რომელიც მოთხოვნა-მიწოდებით განისაზღვრება. იგი უარყოფდა მარქსის შრომითი ღირებულების თეორიას.

ზღვრული სარგებლიანობის თეორია, ადრინდელი თეორიებისაგან განსხვავებით, რომლებიც ცალკეული დოვლათის სარგებლიანობას განიხილავდნენ ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად, აღიარებს სხვადასხვა დოვლათის სარგებლიანობას შორის სუბსტიტუციურ, ურთიერთჩანაცვლებით ანუ კომპლემენტალურ ხასიათს. მას წინა პლანზე გამოაქვს მეურნეობრიობის თვისებრივი მხარე, ადამიანის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების ხარისხი. აქ იცვლება ეფექტიანობის არსის ადრინდელი გაგება, მისი განხილვა შედეგისა და დანახარჯების თანაფარდობის სახით. ამ თეორიით უარყოფილი იქნა ეფექტიანობის არსის ძველებური გაგება. ამ მიმართულებას ეკონომიკურ თეორიაში გაბატონებული მდგომარეობა უკავია.

მამსადაძმე, კლასიკური პოლიტიკონომია ეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმად მიიჩნევს მოგების მაქსიმიზაციას, მარქსისტული მას შეზღუდული გაგებით განიხილავს, იგი

მწარმოებლურობას თვლის ეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმად, მარჟინალური, ზღვრული სარგებლიანობის თეორია – ადამიანის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებას.

ეკონომიკურ მეცნიერებაში განასხვავებენ მაკროეკონომიკური და მიკროეკონომიკური წონასწორობის თეორიებს ანუ საერთო და ნაწილობრივი ანუ კერძო წონასწორობის თეორიებს. პირველი მათგანი გულისხმობს წონასწორობას მთელი ეკონომიკის მასშტაბით. ხოლო მეორე – ცალკეული ეკონომიკური სუბიექტის მიხედვით სრულყოფილი და არასრულყოფილი კონკურენციის პირობებში. წონასწორობის ეს თეორიები ეფუძნებიან მოთხოვნისა და მიწოდების ტოლობას, რომელიც დარღვევის შემთხვევაში საბაზრო მექანიზმის ავტომატური მოქმედებით ისევ უბრუნდება წონასწორობის მდგომარეობას.

მიკროეკონომიკური წონასწორობის თეორიის განვითარებაში დიდი წვლილი მიუძღვის მარშალს (ნეოკლასიკური მიმდინარეობის დამფუძნებელსა და წინამძღოლს). მისი თეორია ძირითადად განიხილავდა სრულყოფილ კონკურენციას და XX საუკუნის 30-იან წლებამდე ეკავა გაბატონებული მდგომარეობა.

ნეოკლასიკოსების მიხედვით, ფირმის გრძელვადიანი წონასწორობის მისაღწევად აუცილებელია ნორმალური მოგების არსებობა, რომელიც მეწარმის, კაპიტალისტის შრომის ანაზღაურებაა სხვა ფაქტორების ანალოგიურად. მასაც დანახარჯების ელემენტად თვლიდნენ. XX საუკუნის 30-იან წლებამდე მოგების დამოუკიდებელი თეორია არამარქსისტულ თეორიაში არ არსებობდა. სამეწარმეო მოგების თეორია ჩამოყალიბდა ამის შემდგომ პერიოდში. ზოგიერთი ეკონომისტის აზრით, მოგება განისაზღვრება როგორც ტექნიკა-ტექნოლოგიასა, წარმოების ორგანიზაციასა თუ პროდუქტში რაიმე სიახლისა თუ გაუმჯობესებისათვის გასამრჯელოს სახით (130), სხვები მას თვლიდნენ მეწარმის რისკისათვის ანაზღაურებად (114). ეკონომისტების ნაწილი თვლის, რომ წარმოების წონასწორობისას, ე.ი. სტატიკურ მდგომარეობაში, წმინდა მოგება არ არსებობს. არსებობს მხოლოდ ნორმალური მოგება, როგორც მმართველობითი შრომის ანაზღაურება (114, გვ.26).

მაშასადამე, ნეოკლასიკოსები ეფექტიანობის კრიტერიუმად წონასწორობის მდგომარეობას მიიჩნევდნენ, ე.ი. როცა მოთხოვნა ემთხვევა მიწოდებას და წმინდა მოგება უტოლდება 0-ს. ეს ეხებოდა სრულყოფილი კონკურენციის პირობებში ფუნქციონირებად ფირმებს.

მაგრამ XX საუკუნის 20-30-იანი წლებიდან გაბატონებულ მდგომარეობას იკავებს არასრულყოფილი კონკურენცია – რეალურად ფუნქციონირებენ მონოპოლია, მონოპსონია, ოლიგოპოლია, მონოპოლისტური კონკურენცია (112).

თანამედროვე პირობებში მიმდინარეობს პროდუქციის დიფერენციაცია, რომლის გაღრმავება იწვევს მასშტაბის ეფექტით მიღებული შემოსავლების შემცირებას. ამიტომ ზღუდავენ დიფერენციაციას და წარმოებას ახორციელებენ მცირე რაოდენობის ფირმებში თითოეული საქონლის უფრო მეტი რაოდენობით წარმოების მიზნით, შედარებით დაბალი ხვედრი დანახარჯებით. აქ უფრო მიზანშეწონილია მონოპოლისტური კონკურენციის საბაზრო სტრუქტურის არსებობა.

მაკროეკონომიკური წონასწორობის თეორიის შემუშავება დაკავშირებულია ლოზანის სკოლის დამფუძნებლის – ვალრასის სახელთან, რომლის მიხედვითაც საერთო ეკონომიკური წონასწორობის პირობაა მოთხოვნისა და მიწოდების ტოლობა და ამის საფუძველზე წონასწორობის ფასის ტოლობა თითოეული საქონლისათვის (116, გვ. 156).

ვალრასის მოდელი წმინდა თეორიული, აბსტრაქტული მოდელია, თანაც სტატიკური, რომელიც შორსაა სინამდვილისაგან. ეს მოდელი გააუმჯობესა პარეტომ, რომლის მიხედვითაც, წონასწორობა მიიღწევა მაშინ, როდესაც არის არა მხოლოდ მოთხოვნისა და მიწოდების წონასწორობა, არამედ ყველა საბაზრო ურთიერთობის ორი ან მეტი მონაწილის თანაბარი კეთილდღეობა.

ამგვარად, ეფექტიანობის კრიტერიუმად ნეოკლასიკოსები აღიარებდნენ წონასწორობის დონის მიღწევას როგორც მაკრო დონეზე, ასევე მიკრო დონეზე. ისინი მოთხოვნა-მიწოდების ტოლობის საფუძველზე ადგენდნენ მოდელებს (ვალრასის მოდელი). შემდგომ პარეტომ გააუმჯობესა ეს მოდელი

კეთილდღეობის ოპტიმუმის პირობის დამატებით, რომელიც საფუძვლად დაედო კეთილდღეობის თანამედროვე თეორიებს.

მამასადამე, ეკონომიკური სტატიკური წონასწორობის მოდელებია: ვალრასის მოდელი, პარეტოს მოდელი. განასხვავებენ აგრეთვე ეკონომიკური დინამიკური წონასწორობის მოდელებს, როგორც მაკროეკონომიკურს, ასევე მიკროეკონომიკურს. ე.ი. გვაქვს მაკროეკონომიკური სტატიკური და დინამიკური მოდელები და მიკროეკონომიკური სტატიკური და დინამიკური მოდელები, ამგვარად, კლასიკური პოლიტეკონომია, აგრეთვე მარქსისტული და სხვა ეს ადრინდელი თეორიები განიხილავდნენ ეკონომიკას სტატიკურ მდგომარეობაში, ხოლო კეინსიდან მოყოლებული დანარჩენი თანამედროვე თეორიები უკვე ითვლისწინებენ ეკონომიკის დინამიკურ განვითარებას და ამიტომ იქმნება დინამიკური მოდელები.

XX საუკუნის 30-50-იან წლებში წარმოიშვა კეინსური თეორია, რომელმაც წინა პლანზე დინამიკური წონასწორობა წამოსწია. ეკონომიკურმა კრიზისმა და მზარდმა უმუშევრობამ ეჭვქვეშ დააყენა ნეოკლასიკოსთა შეხედულებები საბაზრო მექანიზმის ავტომატური მოქმედების შესახებ წონასწორობის მდგომარეობაში დასაბრუნებლად. კეინსმა სახელმწიფოს მარეგულირებელი ჩარევის აუცილებლობა დაასაბუთა. მისი აზრით, ამ კრიზისიდან გამოსასვლელად ფულად-საკრედიტო პოლიტიკის მოწესრიგება არაა საკმარისი. აუცილებელია ეკონომიკური ზრდისა და წონასწორობის მიღწევისათვის მეწარმეთათვის რწმენის დაბრუნება ინვესტიციების განსახორციელებლად, სახელმწიფო ინვესტიციების გადიდებით, რადგან სახელმწიფოს პრეროგატივაა რესურსების საჭირო რაოდენობის განსაზღვრა და მათი მფლობელების განაკვეთების დადგენა. კეინსის მაკროეკონომიკური წონასწორობის პირობაა ინვესტიციებისა და დანაზოგების ტოლობა (ე.ი. ნეოკლასიკოსებისაგან განსხვავებით, მოთხოვნისა და მიწოდების ტოლობის ნაცვლად, აქ გვაქვს ინვესტიციებისა და დანაზოგების ტოლობა, მამასადამე, ის გვევლინება ეფექტიანობის კრიტერიუმად).

როგორც ცნობილია, კეინსი განიხილავდა ეკონომიკის არაწონასწორობით, არასტაბილურ მდგომარეობას, მისგან

განსხვავებით, ნეოკეინსიანელები (რ. ხარროდი, დომარი, ხანსენი...) აქცენტს აკეთებდნენ ეკონომიკის წონასწორობის აღდგენისა სტაბილური ზრდის პრობლემებზე, რაც ნეოკლასიკურ თეორიასთან ერთგვარ კომპრომისულ ნაბიჯად გვევლინება. ამ ნეოკლასიკური სინთეზის წარმომადგენლებთან (სამუელსონი, ჯ. ტიბი, ლ. კლეინი, ვ. ოდილინი, ) აქცენტირებულია დასაქმებასა და ინფლაციას შორის არჩევანის საკითხი. მაგრამ გასული საუკუნის 70-80-იან წლებში ინფლაციასა და უმუშევრობას შორის მყარი, ალტერნატიული კავშირის დარღვევა აღინიშნა ("ფილიპსის მრუდის" კონცეფცია: ინფლაციის დონესა და დასაქმების დონეს შორის უკუპროპორციული დამოკიდებულების არსებობა), როცა აღნიშნულ წლებში მათი ერთნაირი მიმართულებით ცვლილება (ორივეს დაცემა) დაფიქსირდა (ეს სიტუაცია სტაგფლაციად იქნა წოდებული).

აღსანიშნავია ციკლური განვითარების თეორია (ი. ხარროდი, პ. სამუელსონი, ჯ. ხიკსი, ე. ხანსენი და ა.შ.), რომლის მიხედვითც ციკლური ტალღა უწყვეტად არ ხორციელდება, იგი აღწევს რაღაც ზღვრულ სიდიდეს, საიდანაც ყველაფერი თავიდან იწყება. მაგრამ გასული საუკუნის 70-80-იან წლებში ინფლაციური პროცესების ახალმა ტალღამ ამ მიდგომის მართებულება არ დაამტკიცა. ამის მიზეზი ისაა, რომ კეინსის ციკლური განვითარების თეორია უგულვებელყოფდა ფულად ფაქტორებს. ძირითად აქცენტს ინვესტიციებისა და ეროვნული შემოსავლის ურთიერთკავშირზე აკეთებდა და იგნორირებული იყო ფულის მიმოქცევაში მიმდინარე ცვლილებები, აგრეთვე ტექნიკური პროგრესის გავლენა ეკონომიკაზე.

ნეოკლასიკურმა მიმართულებამ საწარმოო ფუნქციის მოდელი შეიმუშავა კეინსური დინამიკური ზრდის მოდელების საპირისპიროდ. წარმოების ფაქტორების სხვადასხვა კომბინაციით შესაძლოა სხვადასხვა შედეგის მიღება. მისი გამოყენება შეიძლება როგორც მიკრო, ასევე მაკრო დონეზე. მაგრამ აქ განიხილება სრულყოფილი კონკურენციის პირობები და საბაზრო მექანიზმის ავტომატური ზემოქმედება, რაც შორსაა რეალობისაგან.

კეინსიანიზმის კრიზისის გამო გასული საუკუნის 70-იანი წლების დასასრულიდან გაბატონებული მდგომარეობა დაიკავა

მონეტარიზმმა, რომელიც 50-იანი წლებიდან ჩამოყალიბდა, როგორც ნეოკლასიკური მიმდინარეობის ერთ-ერთი მიმართულება. მისი ფუძემდებლებია: მ. ფრიდმენი, კ. ბრუნერი. ისინი კატეგორიულად უარყოფენ ეკონომიკურ პროცესებში სახელმწიფოს ჩარევას. მათი აზრით, სახელმწიფოს პრეროგატივაა “თამაშის წესების” განსაზღვრა, თავისუფალი ბაზრის არსებობის უზრუნველყოფა, მონოპოლისტური ურთიერთობების გამორიცხვა. ისინი წინა პლანზე აყენებენ ფულად ფაქტორებს, ფასების სტაბილური ზრდისა და დროის ფაქტორებს ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებაში. მან (ფრიდმენმა) დაამტკიცა ფულის მასის სტაბილური ზრდის აუცილებლობა მთლიანი ეროვნული პროდუქტის ზრდის ტემპის შესაბამისად. ასეთი შესაბამისობის დარღვევა იწვევს ინფლაციასა და არაეფექტიანობას. ე.ი. ისინი ეფექტიანობის მთავარ მამოძრავებელ ძალად ფულის მიმოქცევის მოწესრიგებას, მისი მსყიდველობითი უნარიანობის სტაბილურობას თვლიან. ისინი მკაცრი ფულად-საკრედიტო პოლიტიკის და უდღეფიცითო ბიუჯეტის მომხრეები არიან. ამასთან ინვესტიციებისათვის მომგებიანი პირობების შექმნის აუცილებლობას ასაბუთებენ, რომლებიც ნებაყოფლობით დანაზოგებზე იქნება დაფუძნებული.

თუ კეინსური თეორიები რეალური ფაქტორების გამოყენებაზე ამახვილებდნენ ყურადღებას, მონეტარიზმი ამ ფაქტორების გამოყენების მომგებიანობისათვის პირობების შექმნაზე აკეთებს აქცენტს ეფექტიანობის ამაღლებისათვის. მაგრამ აღნიშნული კონცეფციები ეყრდნობიან ინდივიდუალური მეწარმის, ეკონომიკური ადამიანის თავისუფალი კონკურენციის პირობებს, რაც დღევანდელ სინამდვილეს ნაკლებად შეესაბამება. ისინი იდეალური პირობებიდან გამოდიან.

ამრიგად, კეინსიანიზმი სახელმწიფოს მარეგულირებელ ჩარევას ითვალისწინებს ეკონომიკის დინამიკური განვითარებისათვის. მონეტარიზმი სახელმწიფოს როლს ხედავს თავისუფალი კონკურენციისათვის პირობების შექმნაში. მათი აზრით, ფირმები მაქსიმალურად ზრდიან მოგებას და ისინი ფუნქციონირებენ თავისუფალი კონკურენციის გარემოში. მაგრამ სინამდვილეში ასე როდია. დღეს ფირმები თვითონ ქმნიან

კონკურენტულ გარემოს, რეკლამის, მარკეტინგის, სამომხმარებლო მოთხოვნის შექმნით. მიკროგარემოში იმგვარი ურთიერთობებია ჩამოყალიბებული, რომლებიც მხოლოდ საბაზრო მექანიზმს როდი ექვემდებარებიან.

ინსტიტუციურ-სოციოლოგიური მიმართულება უარყოფს ნეოკლასიკური მიმდინარეობის შეხედულებებს “უხილავი ხელის”, “ბუნებრივი წესრიგის”, ეკონომიკური ინტერესების ჰარმონიის შესახებ, ასევე ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩაურევლობის წინააღმდეგია. მათი აზრით, საბაზრო მექანიზმი ვერ გადაწყვეტს ყველა პრობლემას, აუცილებელია ეკონომიკის განვითარებაში სახელმწიფოს ჩარევა.

კეინსიანიზმი და მონეტარიზმი არ ტოვებს ბაზრის ჩარჩოებს, ინსტიტუციონალიზმი კი ასაბუთებს, რომ ხშირად არასაბაზრო ურთიერთობები – ძალაუფლებითი, კულტურული, ზნეობრივი და ა.შ. ეკონომიკურ განვითარებაზე უფრო მეტ გავლენას ახდენს, ვიდრე საბაზრო ურთიერთობები.

ნეოკლასიკური თეორია ფირმებს განიხილავს, როგორც მხოლოდ საბაზრო გარემოში ფუნქციონირებად ობიექტებს, ინსტიტუციონალიზმი კი თვლის, რომ ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია არა მხოლოდ ეკონომიკური ფაქტორების გათვალისწინება, არამედ ეკონომიკური და არაეკონომიკური ფაქტორების ურთიერთქმედების, ეკონომიკური მექანიზმის ორგანიზაციულ-სტრუქტურული და ფუნქციონალური ასპექტების გათვალისწინება და შესწავლა. აღნიშნულის დასასაბუთებლად მათ მოჰყავთ XIX საუკუნის ბოლოდან მოქმედი მსხვილი ფირმების მიერ ეკონომიკის საფუძვლის შექმნა, მიუხედავად მცირე ბიზნესის ფართოდ განვითარებისა, მათ მიერ წარმოების მოცულობის რეგულირება ფასების დონის რეგულირების მიზნით, მოთხოვნის შექმნა რეკლამისა და მარკეტინგის მეშვეობით, მათი ზემოქმედება რესურსების განაწილებასა და გამოყენებაზე.

უკანასკნელი 30 წლის განმავლობაში ჩამოყალიბებული საზოგადოებრივი არჩევანის თეორია განასხვავებს სოციალისტურ და ტრანსფერტულ სახელმწიფოს. პირველ შემთხვევაში სახელმწიფო თვითონ აწარმოებს, მეორე შემთხვევაში კი – იგი

მხოლოდ საგადასახადო პოლიტიკას ახორციელებს და ახდენს შემოსავლების გადანაწილებას.

ეს მიმართულება განსაკუთრებულ ყურადღებას მოგების თეორიას უთმობს, თუმცა მას საფუძვლად უდევს როგორც საზოგადოებრივი არჩევანის თეორია, ისევე საკუთრების უფლების თეორია, აგენტების თეორია, ტრანსაქციული დანახარჯების თეორია. მოგების ინსტიტუციონალური თეორიებიდან გამოყოფენ ფუნქციონალური მოგების, ინსტიტუციური მოგების და მოგების ალტერნატიული მოტივების თეორიებს.

ინსტიტუციონალისტები თვლიან, რომ საწარმოებში შემოსავლები ყალიბდება მართვის შედეგად, ხოლო მოგების მითვისება ხდება ინსტიტუტების ზემოქმედებით. ნაწილი ეკონომისტებისა (მაგალითად შუმპეტერი, პერუ, .) თვლის, რომ მოგება ესაა მეწარმის ანაზღაურება ინოვაციური საქმიანობის, ტექნიკური პროგრესის დანერგვისა და ახალი რესურსების აღმოჩენისა და გამოყენებისათვის.

ამრიგად, ინსტიტუციურ-სოციოლოგიური მიმართულება ეკონომიკური ეფექტიანობის პრობლემას სრულიად ახლებურად აყენებს. იგი ამ პრობლემას განიხილავს სისტემური მიდგომის საფუძველზე და ეკონომიკას განიხილავს დინამიკაში და არა სტატიკაში. ამავე დროს ითვალისწინებს ეკონომიკური ეფექტიანობის არა მხოლოდ ეკონომიკურ ასპექტებს, არამედ პოლიტიკურ, სოციალურ, ეკოლოგიურ, ტექნოლოგიურ და სხვა ფაქტორებს, აგრეთვე მაკროეკონომიკურ და მიკროეკონომიკურ პირობებს. ე.ი. ეს მიმართულება ეკონომიკურ ეფექტიანობას განსაზღვრავს როგორც მაკროეკონომიკური, ასევე მიკროეკონომიკური პირობების გათვალისწინებით, განსხვავებით ტრადიციული კონცეფციებისა, რომლებიც ეკონომიკური ეფექტიანობის საკითხებს უფრო ვიწროდ აშუქებდნენ. ისინი იხილავდნენ სრულყოფილი კონკურენციისა და წონასწორობის პირობებს, ეკონომიკური ადამიანის თეორიებს. ყველა ეს თეორია ურყოფილ იქნა ინსტიტუციურ-სოციოლოგიური მიმართულების მიერ, რომელმაც სისტემური და დინამიკური თეორიის შექმნის პრობლემა დააყენა.



ამგვარადაა გაშუქებული ეკონომიკური ეფექტიანობის საკითხები საზღვარგარეთის ეკონომიკურ ლიტერატურაში.

ახლა განვიხილოთ ეკონომიკური ეფექტიანობის კვლევის საკითხები როგორც საბჭოთა, ასევე ქართულ ეკონომიკურ ლიტერატურაში.

როგორც ჩვენთან, ასევე საზღვარგარეთის ლიტერატურაშიც გაბატონებულია შეხედულება, რომ საბჭოთა კავშირში ადმინისტრაციულ-ბიუროკრატიული სისტემა ჩამოყალიბდა XX საუკუნის 20-იანი წლების ბოლოს. თითქმის კავშირის დაშლამდე აქ მოქმედებდა ეროვნული შემოსავლისა და მთლიანი საზოგადოებრივი პროდუქტის გაანგარიშების 30-იანი წლების დასაწყისში შემუშავებული მეთოდის, რომელიც ემყარებოდა მწარმოებლური და არამწარმოებლური შრომის გამოყოფას. ეროვნული შემოსავლისა და მთლიანი საზოგადოებრივი პროდუქტის გაანგარიშებებში მხოლოდ მწარმოებლური შრომის შედეგები აისახებოდა (აქ მწარმოებლურ სფეროდ მიიჩნევდნენ მხოლოდ მატერიალური წარმოების სფეროს, ხოლო არამატერიალური წარმოების სფეროში დასაქმებული შრომა არამწარმოებლურ შრომად ითვლებოდა).

რ მიუხედავად რიგი ეკონომისტების მიერ გამოთქმული შეხედულებებისა გასული საუკუნის ჯერ კიდევ 20-იანი წლებში (ს. სტრუმილინი, ა. აბოლინი, პ. მოსკოვინი) და შემდგომ 50-60-იანი წლებში (ე. გრომოვი, ა. ვანიშტეინი, ვლ. მედვედევი და ა.შ.) მატერიალურ და არამატერიალურ სფეროში დასაქმებულთა შრომის მწარმოებლური ხასიათის შესახებ და მათ მიერ ეროვნულ შემოსავალსა და მთლიან საზოგადოებრივ პროდუქტში ამ ორივე შრომის ასახვის აუცილებლობის დასაბუთებისა, საბჭოთა კავშირის დაშლამდე მაინც მხოლოდ მატერიალური წარმოების სფეროში საქმიანობის შედეგებით ანგარიშობდნენ ეროვნულ შემოსავალსა და მთლიან საზოგადოებრივ პროდუქტს. ბუნებრივია, ასეთი მიდგომა, განსაკუთრებით 50-იანი წლების შემდეგ (არამატერიალური სფეროს და მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის სწრაფი განვითარების გამო) წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებაზე უარყოფით ზეგავლენას ახდენდა. საბაზრო ეკონომიკა საბჭოთა კავშირში არ არსებობდა. აქ

მარქსისტულ-ლენინური კონცეფცია იყო გაბატონებული, რომელიც ღირებულების შრომით თეორიას აღიარებდა, რამაც აღნიშნულ კონცეფციას ხარჯვითი სახე მისცა. აქ ღირებულებითი დაგეგმვა და მართვა ასრულებდა ბაზრის როლს აღწარმოების ყველა ფაზაში.

საბჭოთა ეკონომიკურ მეცნიერებაში წარმოების ეფექტიანობა შრომის მწარმოებლურობასთან იყო გაიგივებული, რის შესახებაც მრავალი მეცნიერი მიუთითებდა (ს. სტრუმილინი, ტ. ხაჩატუროვი, ). მაგრამ წარმოების მასშტაბების ზრდამ არა მხოლოდ შრომითი, არამედ ყველა სხვა (მატერიალური, კაპიტალური) რესურსის ეფექტიანი გამოყენება მოითხოვა.

განსაკუთრებულ ყურადღებას ამახვილებდნენ წარმოების ტექნიკურ, ეკონომიკურ და სოციალურ ეფექტიანობაზე. წინგადადგმულ ნაბიჯად შეიძლება ჩაითვალოს აღწარმოების ეფექტიანობის წინა პლანზე წამოწევა, მისი განხილვა წარმოების, განაწილების, გაცვლისა და მოხმარების თვალსაზრისით. მისი ინტენსიური და ექსტენსიური ტიპების გამოყოფა. აქ ფიგურირებდა სამეურნეოანგარიშებრივი მოგების სამი ტიპი: 1. სხვაობა საბითუმო ფასსა და თვითღირებულებას შორის, 2. მთლიანი ანუ საბალანსო მოგება და 3. გაანგარიშებითი მოგება.

საბჭოთა ეკონომიკურ მეცნიერებაში იკვლევდნენ საწარმოებისა და გაერთიანებების კონცენტრაციასა და სპეციალიზაციას, მართვას, სტრუქტურული და ორგანიზაციული ფაქტორების გამოყენების ეფექტიანობის საკითხებს, ასევე კაპიტალის ეფექტიანობას. აქ წინა პლანზე იყო წამოწეული წარმოების მატერიალურ-ტექნიკური პროგრესის ეფექტიანობისა და ინტენსიფიკაციის პრობლემები. ეფექტიანობის პრობლემებზე დიდი ყურადღების გამახვილების დამადასტურებელია 1985 წელს გამოცხადებული გარდაქმნის კურსი, ხოლო შემდგომ რადიკალური ეკონომიკური რეფორმა, კერძოდ, საწარმოების სრულ სამეურნეო ანგარიშსა და თვითდაფინანსებაზე გადასვლა. მაგრამ განვითარების ტემპების დაჩქარების ნაცვლად (რაც ნაგარაუდვეი იყო მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის საფუძველზე, განსაკუთრებით მანქანათმშენებლობაში), ეკონომიკის განვითარების ტემპები შენედა, განვითარდა ინფლაცია.

1988 წლიდან მთავრობამ შეიმუშავა განვითარების ახალი ვარიანტი ძლიერი სოციალური პოლიტიკის განსახორციელებლად. ინვესტიციური პრიორიტეტი მიენიჭა მოხმარების სექტორს. ამის შემდგომ აბალკინის ჯგუფის მიერ შემუშავდა “რადიკალური რეფორმა”, ჩამოყალიბდა სტრატეგიის სამი ვარიანტი: რადიკალური (ყველა სახალხომეურნეობრივი სტრუქტურის სწრაფი დაშლა), კონსერვატიული (ახალ სამეურნეო სისტემაზე თანდათან გადასვლა) და ზომიერ-რადიკალური, რომელიც ერთდროული ღონისძიებებით ქმნიდა ბაზარს და ამავე დროს ახორციელებდა მის რეგულირებას. ეს უკანასკნელი ვარიანტი უნდა განხორციელებულიყო 1996-2000 წლებში. ს. შატალინმა და გ. იავლინსკიმ ამერიკელ ექსპერტებთან ერთად შეიმუშავეს პროგრამა “500 დღე”, რომელიც საბაზრო მეურნეობაზე გადასვლას წელიწადნახევარში ითვალისწინებდა. საბაზრო ურთიერთობებზე ასეთ გადასვლას მოჰყვა ცხოვრების დონის გაუარესება, სოციალური დაძაბულობის ზრდა, საბჭოთა კავშირის დაშლა (1991 წლის სახელმწიფო გადატრიალების მცდელობის შემდეგ), რის შედეგადაც საკავშირო საწარმოები გადავიდნენ რესპუბლიკების საკუთრებაში. საბაზრო მეურნეობაზე გადასვლა უკვე შეუქცევადი პროცესი გახდა და დაიწყო ჰიპერინფლაცია და წარმოების მკვეთრი დაცემა.

ამრიგად, სოციალიზმის დროს უარყოფილი საბაზრო ურთიერთობები ახლა უკვე რეალობად იქცა, გამოიკვეთა კონკურენტული საბაზრო ფასების ჩამოყალიბების აუცილებლობა. ეკონომიკური მეცნიერება რამდენიმე მიმართულებად დაიყო. ძირითადად გამოიყო ნეოკლასიკური, მონეტარისტული მიმდინარეობა თავისუფალი ბაზრის მოდელით და რეფორმისტული მიმდინარეობა რეგულირებადი საბაზრო მეურნეობის მომხრეთა სხვადასხვა მიმდინარეობებით (24).

თავისუფალი ბაზრის მოდელი იდეალურია, აბსტრაქტულია. ასეთი ბაზარი არ არსებობს მსოფლიოში. იგი გულისხმობს თავისუფალ კონკურენციას, ერთგვაროვანი პროდუქციის წარმოებას, მოგების მაქსიმიზაციას. მაგრამ რეალურ სინამდვილეში, მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს, რომ გაბატონებულია პროდუქციის დიფერენციაცია, მოითხოვება მისი

ძალადი ხარისხი და დაბალი ფასები, წარმოების ეფექტიანობის, საერთოდ ეკონომიკის განვითარების მთავარი მამოძრავებელი ძალა ხდება მწარმოებლებს შორის კონკურენცია ბაზარზე წილისათვის და არა მიმდინარე მოგების მაქსიმიზაცია (73, გვ. 133-134).

ამრიგად, დღეს ბაზარი რეგულირებადია, როგორც მაკრო, ასევე მიკრო დონეზე. პოსტსაბჭოურ სივრცეში ეკონომიკური განვითარების კრიზისი სწორედ თავისუფალი ბაზრის კონცეფციაზე დაყრდნობითაა გამოწვეული, რაც არ შეესაბამება სინამდვილეს და იგი იდეალურ, აბსტრაქტულ მოდელებზეა აგებული. ამიტომ, ჩვენი აზრით, ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკა აგებულ უნდა იქნეს რეალური საბაზრო სტრუქტურების მოდელების საფუძველზე, რომლებიც დაემორჩილება განვითარების არსებულ კანონზომიერებებს.

ქართული ეკონომიკური ლიტერატურა ეყრდნობოდა მარქსისტულ-ლენინურ კონცეფციას. მიუხედავად იმისა, რომ საბჭოურ პერიოდში საკავშირო ტენდენციებით განისაზღვრებოდა რესპუბლიკების განვითარების ტენდენციები, ეკონომიკური თეორიის განვითარება, ქართული ეკონომიკური მეცნიერება მაინც თავისებურებებით ხასიათდებოდა. ეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტიკრიუმებად შრომის მწარმოებლურობისა და რენტაბელობის ამაღლება, ასევე ეკონომიკური ზრდის ტემპების გადიდება ითვლებოდა. გასული საუკუნის 50-60-იან წლებში ამ მიმართულებით მიმდინარეობდა გამოკვლევები სხვადასხვა მეცნიერთა ნაშრომებში (16,21,67,68,17,62,48), ხოლო 70-იანი წლებიდან დაიწყო წარმოების ეფექტიანობის კომპლექსური კვლევა (23,31,41). აქ განსაკუთრებით ყურადსაღებია აკად. პ. გუგუშვილის კონცეფცია შრომის საზოგადოებრივი მწარმოებლურობის, როგორც ეკონომიკური ზრდის მამოძრავებელი ფაქტორის შესახებ (70). ამ პერიოდის მთავარი თავისებურებაა ეფექტიანობის გამოყენებითი ხასიათის კვლევების განხორციელება. განსაკუთრებით აღსანიშნავია ძირითადი საწარმოო ფონდების გამოყენების ეფექტიანობის (22), შრომის მწარმოებლურობისა (129) და ცალკეულ დარგებში წარმოების ეფექტიანობის გზების ძიება (22,129). მნიშვნელოვან მიმართულებად რჩებოდა ეფექტიანობის საკითხების კვლევა მთლიანად მრეწველობასა და

მის დარგებში – კვების მრეწველობაში (116,12,44), მანქანათმშენებლობაში, ქიმიურ, ხე-ტყის, გადამამუშავებელ, სამშენებლო მასალების (5,7,15,40,41).

1980-იანი წლებიდან ეკონომიკური ეფექტიანობის საკითხების კვლევა საქართველოს მრეწველობაში უფრო სიღრმისეული ხდება. ფებს იკიდებს სისტემური მიდგომები ეკონომიკური ეფექტიანობის გამოკვლევებში. ამავ პერიოდში მნიშვნელოვნად გაფართოვდა არამატერიალური წარმოების ეფექტიანობის საკითხების კვლევა (41), თუმცა ეს საკითხები ადრეც შეისწავლებოდა (4,50).

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი იყო ამ პერიოდისათვის წარმოების ეფექტიანობისა და ინტენსიფიკაციის ურთიერთდამოკიდებულების საკითხების კვლევა, რამაც თავისთავად მატერიალურ-ტექნიკური პროგრესის ეფექტიანობის კვლევის გააქტიურება გამოიწვია, ვინაიდან ინტენსიფიკაცია და ეფექტიანობის საკითხები მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესთან კავშირში განიხილებოდა (53,127). გამოკვლეული იქნა მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ზემოქმედება ფონდუკუგებაზე, მასალატექვადობაზე, შრომის მწარმოებლურობაზე (87,97,20).

მაშასადამე, გასული საუკუნის 80-იან წლებში წარმოების ეფექტიანობის კვლევა ხორციელდებოდა წარმოების ინტენსიფიკაციასთან, მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესთან კავშირში.

გასული საუკუნის 90-იანი წლების საქართველოს ეკონომიკურ თეორიაში იწყება ახლებური მიდგომა ეკონომიკური ეფექტიანობის საკითხების კვლევისადმი, ყალიბდება ახალი მიმართულებები, მიდგომები, განსაკუთრებით აღსანიშნავია საწარმოების საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის სტრატეგია და ტაქტიკა (1,6,13,30,27,34,45,117). ქართველი მეცნიერები სხვადასხვაგვარად მიიჩნევდნენ საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის გზებს (10,46). ამგვარად იწყება ახალი ეტაპი ეკონომიკური ეფექტიანობის კვლევაში. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის პროცესში ჩნდება ახალი კონცეფციები ეკონომიკური ეფექტიანობის საკითხებთან დაკავშირებით (105), მიმდინარეობს ბაზრის მოდელების განხილვა და მათი ეფექტიანობის შეფასება (10,104), იხილავდნენ ბაზრის ეფექტიანობასა და პროდუქციის

ხარისხის ურთიერთდამოკიდებულების პრობლემებს (87). საბაზრო გარემოში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ხარისხს, რაც შესაძლოა დანახარჯების გადიდებასთანაც კი იყოს დაკავშირებული, განსხვავებით ადრინდელი მიდგომებისა, სადაც ყურადღება ძირითადად წარმოების დანახარჯების შემცირებაზე იყო აქცენტირებული.

მაშასადამე, 1990-იანი წლებიდან საქათველოში იწყება ეკონომიკური ეფექტიანობის კვლევის ახალი ეტაპი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.

ამგვარად, ზემოთ მოცემული ანალიზიდან ჩანს, რომ ახალი მოთხოვნებისა და რეალობის შესაბამისად ეფექტიანობის კვლევის საკითხები დინამიკურად ვითარდებოდა სისტემური მიმართულებით. მიუხედავად ეკონომიკური ეფექტიანობის შესახებ მრავალი თეორიის არსებობისა, დღეისათვის ჯერ კიდევ მრავალი პრობლემა მეცნიერთა დისკუსიის ცენტრშია ან გადაუჭრელია. ეს ეხება ეკონომიკური ეფექტიანობის არსს, კრიტერიუმს, მახასიათებლებსა თუ ფაქტორებს. არსებობს წინააღმდეგობა ეკონომიკური ეფექტიანობის რაოდენობრივ და თვისებრივ მხარეს შორის, მაკროეკონომიკურ და მიკროეკონომიკურ ეფექტიანობას შორის. მათ გადაჭრას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს ფირმის ფუნქციონირების ეფექტიანობის ამაღლებაში.

## I.2. მართვის ორგანიზებულობის ეკონომიკური ეფექტიანობის არსი, ფორმები, კრიტერიუმები და მახასიათებლები

მართვის ორგანიზებულობის ეფექტიანობის არსის განსაზღვრისათვის აუცილებელია გავარკვიოთ თვით ეფექტიანობის ცნება, რას წარმოადგენს ეს მოვლენა, როგორია მისი დედაარსი, შინაარსი, ძირითადი მიზანი და მიღწევის საშუალებები. ამასთან მიზანშეწონილად მიგვაჩნია მასთან დაკავშირებული ცნებების – მწარმოებლურობის, პროდუქტიულობისა და სარგებლიანობის განმარტება.

ეკონომისტები სარგებლიანობას ხმარობენ მომხმარებლის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილების აღსანიშნავად, მათ მიერ საქონლისა და მომსახურეობის მოხმარების შედეგად. ეს ტერმინი პირველად იხმარა ინგლისელმა ფილოსოფოსმა და სოციოლოგმა ჯერემი ბენტამიმ (1748-1832), (73). ფორმები წარმოების დანახარჯების ფასებთან ტოლობის შემთხვევაში იღებენ მაქსიმალურ სარგებლიანობას, მაშინ როცა მომხმარებლები ზღვრული სარგებლიანობის შეფარდებების ფასების შეფარდებებთან ტოლობით აღწევენ მაქსიმალურ სარგებლიანობას. ასეთ შემთხვევაში რესურსების გამოყენება ეფექტიანია პარეტოს მიხედვით. ე.ი. გვაქვს წარმოებაში რესურსების ეფექტიანი გამოყენება და ამის შედეგად პროდუქციის მიღება, რომლითაც ხდება ადამიანების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება. მამასადამე, საბოლოო შედეგია მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება, ხოლო ეფექტიანობა კი აქ გვევლინება მისი მიღწევის საშუალებად.

პროდუქტიულობა აღნიშნავს პროდუქციის მოცემის უნარს. წარმოების პროდუქტიულობა არის მისი უნარის რეალიზაცია აწარმოოს უფრო მეტი პროდუქცია, ვიდრე მისი საწარმოო მოხმარებაა ამ მიზნით (104, გვ.54). აქ იგულისხმება მეტი პროდუქციის მიღება მასზე გაწეულ დანახარჯებთან შედარებით.

მწარმოებლურობა გვიჩვენებს პროდუქციის გამოშვებას დანახარჯების ერთეულზე. შრომის მწარმოებლურობა, კაპიტალის მწარმოებლურობა – ეს მახასიათებლები ტექნოლოგიურ მწარმოებლურობას გამოხატავენ.

მწარმოებლურობაში იგულისხმება საწარმოო რესურსების ეფექტიანი გამოყენების ხარისხი საქონლისა და მომსახურების რაც შეიძლება მეტი რაოდენობით გამოშვების მიზნით მინიმალური დანახარჯებისას (55, გვ. 435) ან კიდევ მწარმოებლურობა არის ის, რასაც ვიღებთ წარმოებაში ჩადებულის ნაცვლად (66, გვ. 54).

მაშასადამე, მწარმოებლურობა გულისხმობს წარმოების რაოდენობრივი შედეგის მაქსიმიზაციას მინიმალური დანახარჯებით, რაც უფრო ტექნოლოგიურ ეფექტიანობას გამოსახავს.

ეფექტიანობა კი ნიშნავს შედეგიანობას, მწარმოებლურობას, ქმედითუნიანობას, მიზნის მიღწევის საშუალებას და ა.შ.

ჯერ კიდევ კლასიკოსები ეფექტიანობას განმარტავდნენ არა მხოლოდ როგორც წარმოების შედეგიანობას, არამედ მას განსაზღვრავდნენ წარმოების ეფექტის შეფარდებით მასზე გაწეულ დანახარჯებთან და ამ ეფექტის წინმსწრებ ზრდას თვლიდნენ წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების პირობად. დღესაც გაბატონებულია ეკონომიკური ეფექტიანობის ასეთი განსაზღვრა, მაგრამ ამავე დროს სხვადასხვა მიმართულებები მის სხვადასხვაგვარ მოდიფიკაციას იძლევიან.

მარჟინალიზმი წარმოების ეფექტიანობას უკავშირებს საქონლის ზღვრულ სარგებლიანობას, მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებას, წარმოების ფაქტორების ოპტიმალურ შეთანაწყობას, მათ ზღვრულ მწარმოებლურობას.

ნეოკლასიზმი წარმოების ეფექტიანობის ეკონომიკურ მხარეზე აკეთებს აქცენტს. კეინსური მიმართულება ეფექტიანობის მაკროეკონომიკურ საკითხებს აყენებს წინა პლანზე. იგი განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს წარმოების შედეგებზე ინვესტიციებისა და დაგროვების ზემოქმედებას დინამიკური ზრდის გათვლისწინებით.

რაც შეეხება ინსტიტუციურ-სოციოლოგიურ მიმართულებას, იგი განიხილავს ეკონომიკური ეფექტიანობის ტექნოლოგიურ,



ფუნქციონალურ და ინსტიტუციურ კონცეფციებს. პირველის მიხედვით ეფექტიანობის ამაღლებაში მთავარ ფაქტორად მიჩნეულია მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, მეორე — ეკონომიკურ ეფექტიანობას მისი აგენტების მიერ სხვადასხვა ფუნქციის შესრულების შედეგად თვლის, რომელთაგან განმსაზღვრელია შემოქმედების ფუნქცია, რომლის შემსრულებელია მეწარმე, მეცნიერი. მათი როლი ეფექტიანობაში გადაწყვეტია. აქ წინა პლანზე წამოწეულია მეცნიერების, ტექნოლოგიის, მენეჯმენტის ფუნქცია. ინსტიტუციური კონცეფციის თანახმად ეკონომიკური ეფექტიანობა არა მხოლოდ ეკონომიკური ინსტიტუტების, არამედ სოციალური, ტექნოლოგიური, სამართლებრივი და ყველა სხვა ინსტიტუტის ფუნქციონირების შედეგია. ამასთანავე ამ მიმართულების წარმომადგენლები წარმოების შედეგად თვლიან არა საზოგადოებრივ პროდუქტს ან მოგების მაქსიმიზაციას, არამედ ადამიანის, საზოგადოების განვითარების მაღალი დონის მიღწევას, მათი ცხოვრების დონის ამაღლებას.

გასული საუკუნის 70-80-იანი წლების მარქსისტულ მიმართულებაში ძირითადად გაბატონებული იყო ეფექტიანობის სამი ფორმა: ტექნიკურ-ეკონომიკური ეფექტიანობა, სოციალურ-ეკონომიკური და ეკონომიკური ეფექტიანობა (102, გვ. 152-190).

ამჟამად გაბატონებული ნეოკლასიკური კონცეფცია გამოყოფს ეფექტიანობის შემდეგ სახეობებს: ტექნოლოგიურს, ეკონომიკურს, წარმოების, რესურსების განაწილების, საბაზრო სტრუქტურების ეფექტიანობას.

ს. ფიშერის მიხედვით, წარმოების წესი ტექნოლოგიურად ეფექტიანია, თუ პროდუქციის მაქსიმალური მოცულობის წარმოებისას რესურსების ზუსტად განსაზღვრული მოცულობები გამოიყენება. ეკონომიკურად ეფექტიანად იგი თვლის ისეთ წარმოების წესს, რომელიც პროდუქციის მოცემული მოცულობის წარმოებას უზრუნველყოფს მინიმალური დანახარჯებით. ამდენად, ეკონომიკური ეფექტიანობა ესაა წარმოება ადამიანის, საზოგადოების, მომხმარებლის მოთხოვნილებების შესაბამისად (123, გვ. 136-138).

დოლანის წიგნში, პარეტოს მიხედვით, ეკონომიკური ეფექტიანობა ისეთი მდგომარეობაა, როდესაც შეუძლებელია ცვლილებების განხორციელება რომელიმე ადამიანის სურვილების უფრო სრულად დაკმაყოფილების მიზნით, სხვა ადამიანის სურვილების დაკმაყოფილებისათვის ზიანის მიყენების გარეშე (73, გვ. 12). ესაა პარეტოს ეფექტიანობა, ე.ი. წარმოების ეფექტიანობა მიიღწევა მაშინ, როცა უკვე შეუძლებელია არსებული რესურსებით რომელიმე დოვლათის წარმოების გადიდება სხვა დოვლათის გამოშვების შემცირების გარეშე (73, გვ. 12).

ნეოკლასიკური მიმდინარეობა გამოყოფს ეფექტიანობის ორ სახეობას: ტექნოლოგიურს და ეკონომიკურს. პირველის არსი მდგომარეობს მაქსიმალური პროდუქციის გამოშვებაში მინიმალური დანახარჯებით, ხოლო მეორისა – საზოგადოების, მომხმარებლის, ადამიანის სურვილების დაკმაყოფილებაში სხვების სურვილების დაკმაყოფილებისათვის ზიანის მიყენების გარეშე (პარეტოს ეფექტიანობა). მაგრამ პარეტოს ოპტიკაში გვიჩვენებს ეფექტიანობის კრიტერიუმს – ადგილი აქვს თუ არა რესურსების გაფლანგვას, ხოლო მათი განაწილების სამართლიანობაზე იგი არაფერს გვეუბნება, ვინაიდან რესურსები შესაძლოა ეფექტიანად იქნეს გამოყენებული უკიდურესი უსამართლობის, უთანასწორობის პირობებშიც. ამასთან ეფექტიანობის ეს კრიტერიუმი ეხება მხოლოდ თავისუფალი კონკურენციის პირობებს, მაშინ როდესაც რეალურად ადგილი აქვს როგორც სრულყოფილ, ისე არასრულყოფილ კონკურენციებს, როგორც საბაზრო, ისე არასაბაზრო მექანიზმების თანაარსებობას, მათ ერთობლივ ფუნქციონირებას. ვინაიდან თანამედროვე ეკონომიკა ხასიათდება დინამიკური განვითარებით და არა სტატიკით, უფრო არაწონასწორობითი, არასრულყოფილი კონკურენციის პირობებით.

რეალურ სინამდვილეში ადგილი აქვს არასაბაზრო ურთიერთობის მასშტაბების გაფართოების ტენდენციას, რაც განპირობებულია ინდუსტრიული სტადიიდან პოსტინდუსტრიულ სტადიაზე გადასვლით, რომელიც ხასიათდება არასაბაზრო, თანამშრომლობითი ურთიერთობებით ფირმებს შორის. აქ ფირმების ინტერესების დამთხვევა ხდება არა ღირებულებით საფუძველზე,

არა საბაზრო ურთიერთობებით, არამედ ერთობლივი საქმიანობის, ერთობლივი ფირმების დაარსების, მეცნიერულ-ტექნოლოგიური თანამშრომლობის და ა.შ. (ე.ი. რაიმე საქმიანობის ერთობლივად განხორციელების) საფუძველზე.

აღსანიშნავია ის გარემოებაც, რომ პოსტინდუსტრიულ სტადიაზე ეფექტიანობის ამაღლების მთავარ ფაქტორად გამოდის ინფორმაცია, მეცნიერული ცოდნა, რომლის გამოყენების ეფექტიანობა დიდად სჭარბობს მატერიალურ, ფინანსურ და შრომით დანახარჯებს მის წარმოებაზე (7). ამასთანავე შრომის ტრადიციულმა გაგებამ განიცადა მნიშვნელოვანი ცვლილება, ვინაიდან იგი სულ უფრო მეტად გახდა დამოკიდებული არა იმ ტრადიციულ სამუშაო დროზე, რომელსაც იყენებს ადამიანი საკუთარი ზრდისა და კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი და ავტომატიზაცია-მექანიზაცია კი სულ უფრო ზრდის თავისუფალ დროსა და იწვევს სამუშაო დროის შეკვეცას.

ეკონომისტების ნაწილი წარმოების საბოლოო შედეგად თვლის ადამიანის ინდივიდუალური უნარის განვითარების დონეს ანუ ადამიანის განვითარების ინდექსს (აღიარებულს გაეროს მიერ უმნიშვნელოვანეს ეკონომიკურ და სოციალურ მაჩვენებლად, 24) და თანამედროვე ეკონომიკის უმნიშვნელოვანეს პრობლემად მიიჩნევს ადამიანის განვითარების დონის ამაღლებას, რაც ზორციელდება როგორც საბაზრო, ასევე არასაბაზრო ფაქტორების შემეგობითაც და წარმოების ეფექტიანობას განსაზღვრავს თავისუფალი დროის შეფარდებით სამუშაო დროსთან (აქ თავისუფალ დროს წარმოების საბოლოო შედეგად თვლიან, მასში გულისხმობენ ადამიანის კვალიფიკაციის ამაღლებისათვის, მისი განვითარებისათვის დახარჯულ დროს, როცა ადამიანი შემოქმედებითად მუშაობს საკუთარ თავზე, ქმნის ნოვატორულ იდეებს, რომელთა განხორციელებასაც მალაეფექტიანი შედეგები მოაქვს. აქ გარკვეულწილად ხდება თავისუფალი დროისა და სამუშაო დროის შერწყმა. ეკონომიკური ეფექტიანობის მთავარ მიზნად ადამიანის განვითარებაა მიჩნეული, მისი უზრუნველყოფა რესურსების ეკონომიით, რაც რეალიზდება მთელი ეკონომიკური სისტემის განვითარებისა და ფუნქციონირების შემეგობით.

ე.მ.დ. ს.პ. პავლიაშვილის მიხედვით ეფექტიანობის პარიტოსეული განსაზღვრა ვერ იძლევა ეფექტიანობის არსში, მის შინაარსში ჩაწვდომის საშუალებას, იგი სტატიკურ ეფექტიანობას აფიქსირებს და ადამიანს განიხილავს როგორც მხოლოდ მომხმარებელს. სინამდვილეში კი ეს ასე არაა. ეკონომიკური ეფექტიანობა დინამიკური პროცესია, ადამიანი კი განვითარების მთავარი ინიციატორი, მამოძრავებელი ძალა და შემოქმედია. იგი ეკონომიკურ ეფექტიანობას განმარტავს როგორც რესურსების ეკონომიას მწარმოებლური ძალების, ეკონომიკური ურთიერთობების, ეკონომიკური ზედნაშენის ურთიერთშემოქმედების საფუძველზე თითოეული ადამიანის განვითარების მიზნით. მისი აზრით, ეკონომიკური ეფექტიანობის არსია – რესურსების ეკონომია, რაც მიიღწევა მწარმოებლური ძალების, ეკონომიკური ურთიერთობების და ეკონომიკური ზედნაშენის ურთიერთქმედებით, ხოლო მიზანია – ადამიანისა და საზოგადოების განვითარება. მისი აზრით, ასეთი განმარტება მისაღებია როგორც სტატიკური, ასევე დინამიკური პირობებისათვის, როგორც საბაზრო, ასევე არასაბაზრო ურთიერთობებისას (24).

ამრიგად, თანამედროვე ეკონომიკური თეორიები წარმოების საბოლოო შედეგად თვლის საზოგადოების, ადამიანის განვითარების უმაღლესი დონის მიღწევას, ეკონომიკური ეფექტიანობის არსი შეზღუდული რესურსების ეკონომიურ გამოყენებაში მდგომარეობს, ამასთანავე ეს ეკონომიურობა თვითმიზანი კი არ უნდა იყოს, არამედ მას უნდა ჰქონდეს უკუგება. ე.ი. ეკონომიკური ეფექტიანობა უკუგებიანი ეკონომიურობაა.

ეკონომიკაში ეფექტიანობა ნიშნავს საქმიანობის შედეგიანობასა და უკუგებიან ეკონომიურობას. ეკონომიურობა გულისხმობს განსაზღვრული შედეგის მიღებას უმცირესი დანახარჯებით (მინიმიზაციის პრინციპი) ან დანახარჯების მოცემული მოცულობისას უდიდესი შედეგის მიღწევას (მაქსიმიზაციის პრინციპი). ეს იმას ნიშნავს, რომ საწარმოო ფაქტორები გამოყენებულ უნდა იქნეს შეძლებისდაგვარად მაქსიმალურად. შედეგიანობის ქვეშ იგულისხმება შეზღუდული რესურსებიდან მიღებულ იქნეს რაც შეიძლება მეტი სასურველი შედეგი.

ეფექტიანობა იზომება დანახარჯებისა და შედეგების შეფასებათა თანაფარდობის მეშვეობით. ამდენად იგი შემფასებელი კატეგორიაა. მარტო ტექნიკურ-ეკონომიკურ პარამეტრებს არ შეუძლია განსაზღვროს ეკონომიკური ეფექტიანობა გარემოს მარკეტინგული შეფასებისაგან დამოუკიდებლად. ნებისმიერი პროცესის ტექნიკურ-ეკონომიკური ეფექტიანობა შეიძლება შეიცვალოს შეფასებების შეცვლასთან ერთად და რადგანაც ყველაფერი ერთმანეთთანაა დაკავშირებული, ამიტომ ნებისმიერ ცვლილებას პრინციპში შეუძლია შეცვალოს ნებისმიერი პროცესის ეკონომიკური ეფექტიანობა. ე.ი. ეკონომიკური ეფექტიანობა განისაზღვრება საზოგადოებრივი (ბაზრის) აღიარებით.

ვინაიდან ეკონომიკური ეფექტიანობა დამოკიდებულია დანახარჯებისა და შედეგების შეფასებებზე, ამიტომ ფირმის მართვის სისტემის ფუნქციონირებაში მონაწილე ყველა ინგრედიენტს (შემადგენელს), ყველაფერს იმას, რასაც შეაქვს წვლილი მის საქმიანობაში, პრინციპში შეუძლია გაელენა მოახდინოს მის ეფექტიანობაზე. მის რომელიმე ელემენტზე ფასების ზრდამ (მაგალითად, გამოთვლით ტექნიკაზე), შესაძლებელია ყველაფერი ისეთნაირად შეცვალოს, რომ კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენების ნაცვლად ხელით ბუღალტრული აღრიცხვების წარმოება უფრო ეფექტიანი გახდეს. თუ ბუღალტრის შრომა გახდება საკმაოდ იაფი, ზოგიერთ ფირმებს შეუძლია დაუბრუნდეს ანგარიშების ხელით დამუშავების ტექნიკას. მაგრამ ეს მოხდება იმიტომ. რომ რესურსი (ბუღალტრის შრომა) გახდა იაფი და არა იმიტომ, რომ იგი უფრო პროგრესულია. მენეჯერის თვალსაზრისით იაფი, თუ შედეგი არ მცირდება, არის ეფექტიანი, ვინაიდან საინტერესოა მათი ფულადი ფასეულობა, თუ რა უჯდება ესა თუ ის რესურსი მენეჯერს (108).

ამგვარად, საბოლოო ანგარიშით, წმინდა ტექნიკურ-ეკონომიკური ეფექტიანობა არა გვაქვს. არ არსებობს ისეთი მანქანა, მოწყობილობა, პროცესი იმდენად ეფექტიანი, რომ იგი არ შეიძლება არ გახდეს გარემოს შეფასებით არაეფექტიანი და პირიქით. ე.ი. ფასეულობების შეცვლის საფუძველზე იცვლება ეკონომიკური ეფექტიანობა.

მაშასადამე, ეკონომიკური ეფექტიანობა არაა მარტო ტექნიკურ-ეკონომიკური თვისება. იგი იცვლება ფასეულობების შეცვლასთან ერთად. იგი იზომება ერთი ფასეულობის მეორესთან თანაფარდობით და არა მარტო ფიზიკური სიდიდეების თანაფარდობით.

ამგვარად, ჩვენი წარმოდგენა ეკონომიკურ ეფექტიანობასა და არაეფექტიანობაზე განისაზღვრება იმით, თუ ბაზარი რას და როგორ აფასებს. ამიტომ არსებობს აზრთა სხვაობა ამა თუ იმ სიკეთის ეფექტიანობაზე და საკითხი დგას არა ისე, თუ რა არის ტექნიკურ-ეკონომიკურ სინამდვილეში უფრო ეფექტიანი, არამედ საკითხი ეხება იმას, თუ საბაზრო სინამდვილეში ვის შეუძლია მიიღოს განსაზღვრული ეფექტიანი გადაწყვეტილება.

ეფექტიანობა ნიშნავს რესურსების უდანაკარგო (ყაირათიან) გამოყენებას. მაგრამ რესურსების (იქნება ეს ფინანსური, მატერიალური თუ შრომითი) სრული გამოყენება როდი ნიშნავს მათ უდანაკარგო გამოყენებას. მაგალითად, თუ ფირმის მართვის სისტემა არ იყენებს ყველაზე იაფ ტექნიკას ინფორმაციის დამუშავებაში, მაშინ იგი რესურსებს იყენებს არაეფექტიანად (ანდა ვთქვათ, არა აქვს საუკეთესოდ შერჩეული სტრუქტურა, ან კიდევ არ იყენებს ყველაზე იაფ მეთოდებს, ან ტექნიკას, ან კადრებს). მართვის სისტემის მიერ რესურსების არაეფექტიანი გამოყენება შეიძლება წარმოვიდგინოთ, როცა მას გააჩნია კადრების შენახვაზე მეტი ხარჯები, ვიდრე სხვა მსგავსი ფირმების მართვის სისტემებს.

განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში რესურსების გამოყენების ეფექტიანობას აფასებენ ე.წ. პარეტოს (იტალიელი ეკონომისტის) პრინციპის მიხედვით: ეს გამოყენება (ეფექტიანი განაწილება) მიღწეულია, თუ შეუძლებელია გადავანაწილოთ რესურსები ისეთნაირად, რომ ამის შემდეგ გაუმჯობესდეს ერთი შინამეურნის მდგომარეობა მაინც ისე, რომ დანარჩენების მატერიალური კეთილდღეობა არ გაუარესდეს.

ასეთია ზოგადად ეკონომიკური ეფექტიანობის არსი.

შეფასებების გარეშე ეფექტიანობა გვევლინება ტექნიკურ-ეკონომიკურ ეფექტიანობად. ესაა საწარმოო სისტემის ეფექტიანობა, რომელიც ფიგურირებდა საბჭოური სისტემის არსებობის პირობებში, როდესაც ფირმის მართვის სისტემის

საქმიანობა შემოიფარგლებოდა მხოლოდ საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობით და მისი ფუნქციონირების სფეროდან გამოირიცხებოდა კომერციული საქმიანობა. საბჭოური ტიპის საწარმოებში მათი საქმიანობა ფასდებოდა დოგმატური გეგმების შესრულების საფუძველზე და ამდენად იგი არ იყო დამოკიდებული საბაზრო შეფასებებზე.

საბაზრო მექანიზმის პირობებში კი (ვინაიდან აქ ყველაფერი იწყება ბაზრიდან და მთავრდება ბაზრით) მართვის სისტემის ეფექტიანობას განსაზღვრავს მეურნეობრიობის სტრატეგიული ზონების მიხედვით ფირმის პროდუქციის აღიარება. ამიტომ აქ საწარმოო სისტემის (ტექნიკურ-ეკონომიკურ) ეფექტიანობას კორექტირებას უკეთებს ფირმის პროდუქციის საზოგადოებრივი აღიარება და ამ აზრით, ფირმის მართვის სისტემის ეკონომიკური ეფექტიანობა გვევლინება საწარმოო სისტემის ტექნიკურ-ეკონომიკური ეფექტიანობისა და ფირმის მარკეტინგული ეფექტიანობის ერთიანობად.

ფირმის მართვის ეფექტიანობის გამოვლენა გამოირჩევა დიდი სიძნელეებით, რაც განისაზღვრება მისი ორგვარი როლით: იგი უზრუნველყოფს საწარმოო სისტემის ფუნქციონირებას, ორგანიზაციას უკეთებს ერთობლივ შრომას და ამავე დროს რეაგირებას ახდენს გარემოში (ბაზარზე) მომხდარ ცვლილებებზე, რომელთა შესაბამისად ახორციელებს საწარმოო სისტემის მართვას.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში მართვის სისტემის საქმიანობას განიხილავენ როგორც კონკრეტული შრომის სახეობას.

მწარმოებლური ძალების (წარმოების საშუალებებისა და ადამიანის) განვითარების განსაზღვრულ სტადიაზე (განსაკუთრებით მანქანური წარმოების პერიოდში) საზოგადოებაში მოხდა წარმოების სფეროდან მართვის, როგორც შრომის განსაკუთრებული სახეობის, გამოყოფა. თავიდან მმართველთა ფუნქცია შემოიფარგლებოდა მუშათა და წარმოების მსვლელობის მეთვალყურეობით. მაგრამ წარმოების მასშტაბების ზრდის, მისი ტექნოლოგიის გართულების შედეგად, ფუნქციათა შემადგენლობა მნიშვნელოვნად გაფართოვდა და ჩამოყალიბდა მმართველობითი პროფესიების კატეგორია. მაშასადამე, წარმოებაში მოხდა შრომის

დაყოფა საშემსრულებლო და მმართველობით შრომად. მათი განუყოფლობა უკვე ეკონომიკურად გაუმართლებელი აღმოჩნდა. აუცილებლობით მოხდა მართვის ფუნქციის გამოყოფა წარმოების ფუნქციისაგან.

მართვის სფეროში შრომის სპეციფიკის გამოკვლევისას რიგი საბჭოური ავტორებისა იმ დასკვნამდე მივიდნენ, რომ ეს შრომა არ ქმნის სამომხმარებლო ღირებულებას. მართლაც, მმართველობითი შრომა უშუალოდ არ ახორციელებს ნედლეულის გადამამუშავებას და არც საქონლის დამზადებას. მაგრამ თუ სამომხმარებლო ღირებულებას განვიხილავთ როგორც საწარმოო სისტემის საქმიანობის საბოლოო შედეგს, მაშინ აუცილებელია აღვნიშნოთ, რომ მას დამოუკიდებლად არ აწარმოებს საწარმოო სისტემა (ერთობლივი შრომა). მხოლოდ ერთმანეთთან ურთიერთკავშირში შრომის ყველა სახეობა (საწარმოო და სამმართველო შრომა) ქმნის სამომხმარებლო ღირებულებას. მათ ამ კავშირს განაგებს მმართველი (მენეჯერი).

სამრეწველო ფირმის, როგორც სისტემის, ორი ქვესისტემის (საწარმოო სისტემა და მისი მაცოცხლებელი მარკეტინგული უზრუნველყოფის სისტემა) შესაბამისად მის მართვას ახორციელებს მმართველ მენეჯერთა ორი ტიპი: წარმოების მენეჯერი და მარკეტოლოგ მენეჯერი. ამ უკანასკნელზე დაყრდნობით წარმოების მენეჯერმა სიტუაციური მართვისა და მმართველობითი რაციონალიზმის იმგვარი შეუღლება უნდა მოახდინოს, რომ დაიბადოს სინერგიული ეფექტი. სწორედ მართვის სისტემის მაღალორგანიზებულობაზეა დამოკიდებული ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირება. ე.ი. მარკეტოლოგ მენეჯერი წარმოების მენეჯერს უნდა უზრუნველყოფდეს გარემოს (ბაზრის) შესახებ ინფორმაციით და ამ ინფორმაციის საფუძველზე იგი უნდა იღებდეს ფირმის მიზნის შესაბამის გადაწყვეტილებებს საწარმოო სისტემის ფუნქციონირებაში. ამასთანავე წარმოების მენეჯერი მმართველობითი რაციონალიზმის განხორციელებით (შიგასაწარმოო პროცესების სრულყოფით) მყარ ტექნიკურ-ეკონომიკურ პოზიციებს უნდა უქმნიდეს ფირმის მაღალეფექტიან ფუნქციონირებას. ე.ი. ფირმის მართვის სისტემის ეფექტიანობა გვეკლინება საწარმოო სისტემისა და მისი მარკეტინგული უზრუნველყოფის სისტემის



ორგანიზებულობის ეფექტიანობად. ამ ორგანიზებულობის მიღწევა კი ძირითადად დამოკიდებულია ფირმის მმართველების (მენეჯერების) უნარიან ქმედებებზე.

სამრეწველო ფირმის მართვის სისტემის ტექნიკურ-ეკონომიკურ ეფექტიანობას ძირითადად ზომავენ მთლიანად წარმოების ეფექტის (მრიცხველი) შეფარდებით მართვაზე დანახარჯებთან (მნიშვნელი). განსაკუთრებით მრავალფეროვნება შეიმჩნევა მრიცხველისათვის. მრიცხველის როლში იყენებენ სხვადასხვა მაჩვენებლებს. მაგალითად, რეალიზებული პროდუქციის მოცულობა, მოგება, რენტაბელობა. რეალურ სამუშაო პრაქტიკაში ვერ ზომავენ მართვის წვლილს წარმოების საბოლოო შედეგებში.

მართვის ეფექტიანობის გაზომვაზე ორიენტირებული გამოკვლევებიდან გამოყოფენ ორ ძირითად მიმართულებას: პირველი მიმართულების მომხრეები იყენებენ ინფორმაციულ მიდგომას, მართვის ეფექტიანობას აფასებენ მართვის აპარატის ერთ მუშაკზე ინფორმაციის ერთეულების რაოდენობით. ამისათვის კი საჭიროა მისი ხარისხისა და რაოდენობის საიმედო ხერხების არსებობა, რაც აუცილებელია სამმართველო გადაწყვეტილებათა მიღებისა და რეალიზაციისათვის. მაგრამ ინფორმაციის ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მახასიათებლების ოპტიმიზაციის მეთოდოლოგია ჯერ არაა შექმნილი. ასეთი მიდგომის გამოყენება გაზრდის დოკუმენტთა ბრუნვას, გაართულებს ინფორმაციულ მიდგომას.

მეორე მიმართულების წარმომადგენლები იყენებენ კერძო მაჩვენებელთა ფართო ჩამონათვალს: შესრულებულ სამმართველო სამუშაოთა ხარისხს, მიღებული გადაწყვეტილებების დასაბუთებულობას, მართვის პროცესის უწყვეტობას, მართვის აპარატის მუშაობის რიტმულობას, მისი სტრუქტურის პროპორციულობას, სამუშაო დროის დანახარჯების სტრუქტურის რაციონალობას და ა.შ.

ოფიციალური ორგანოს მიერ დამტკიცებული მართვის ეფექტიანობის შეფასების სპეციალური ტიპური მეთოდიკა არ არსებობს. გვაქვს ცალკეულ მეცნიერთა მცდელობები მართვის ეფექტიანობის შეფასების მეთოდიკების შემუშავებაში. ამ

მეთოდის ანალიზი საშუალებას იძლევა გამოვყოთ ორი ძირითადი მიმართულება: პირველი მიმართულების წარმომადგენლები მართვის სისტემის ეფექტიანობას აფასებენ მართვისა და წარმოების ორგანული ერთიანობიდან გამომდინარე და არ განსაზღვრავენ მართვის წილს წარმოების ეფექტიანობაში.

მეორე მიმართულების წარმომადგენლები ცდილობენ მართვის წილის გამოყოფას წარმოების ეფექტიანობაში. ამ წილის რაოდენობრივი შეფასება შეუძლებელია, ვინაიდან შესაბამისი საანგარიშო მაჩვენებლებიც კი არ არსებობენ.

არსებობს წინადადებები, მართვის სისტემის ეფექტიანობის გაზომვა მოხდეს მართვის სფეროში დანახარჯების ეკონომიის ფარდობით მართვაზე დანახარჯების საერთო თანხასთან.

ნაწილი ეკონომისტებისა თვლის, რომ ვინაიდან მმართველობითი შრომა უშუალოდ არ ქმნის სახმარ ღირებულებას, იგი შემოქმედებითი ხასიათისაა, მასში ძირითადად გამოცდილება და ინტუიცია ასრულებს მნიშვნელოვან როლს, ამიტომ ისინი თვლიან, რომ მართვის სისტემის ეფექტიანობის განსაზღვრის ამოცანა საერთოდ გადაუჭრელია.

ჩვენი აზრით, სამრეწველო ფირმის მართვის სისტემის ეფექტიანობის განსაზღვრაში ერთ-ერთი სწორი მიდგომაა პერიოდანტულ-გენეტიკური მიდგომა, რომლის საფუძველზე შემუშავებული ანალიზურ-შემფასებელ მაჩვენებელთა მულტიოპერატორთა სისტემის მეშვეობით შესაძლებელია მართვის სისტემის ეფექტიანობის განსაზღვრა (105,28). აღნიშნული სისტემა საშუალებას იძლევა სიტუაციური (პოზიციური) მართვისა და მმართველობითი რაციონალიზმის (ოპერაციული მართვის) ოპტიმალური ურთიერთშეუღლებების საფუძველზე განახორციელოს საწარმოო სისტემის მართვა გარემოში მომხდარი ცვლილებების შესაბამისად. აქ განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება სისტემური და გენეტიკური მიდგომების საფუძველზე შემუშავებულ პერიოდანტულ მეთოდს, რომელსაც უნარი აქვს რეალურად აღწეროს მოვლენის ჩამოყალიბებაში არსებული ბუნებრივი პროცესები.

ამჟამად პრაქტიკაში გამოყენებული ეკონომიკური ანალიზის მეთოდები იძლევა წარმოების საბოლოო შედეგების ფორმირებაში

ელემენტ-თანამამრავლთა (მულტიპერატორთა) მონაწილეობის არაადექვატურ სტრუქტურას. ბუნებრივია, ინგრედიენტთა მონაწილეობის არასრული განსაზღვრა ხელს უშლის მენეჯერს ფირმის მართვაში სწორი გადაწყვეტილებების მიღებასა და განხორციელებაში. ამ სისტემების საშუალებით და პერიოდანტული მეთოდის დახმარებით შესაძლებელია განისაზღვროს ყოველი მულტიპლიკატორის მონაწილეობის წვლილი საბოლოო შედეგების ფორმირებაში. ამავე დროს ამ სისტემების დახმარებით ზუსტად განისაზღვრება მართვის სისტემის წვლილი საწარმოო სისტემის საბოლოო შედეგების ჩამოყალიბებაში. იგი არის ორგანიზებულიობის ეფექტი, რომელიც ჯუმლობრივ წარმონაქმნს გადააქცევს მთლიანობით სისტემად. ორგანიზებულიობა წარმოადგენს ზუსტად იმ წვლილს, რომელიც შეაქვს მართვას საწარმოო სისტემაში. ამ წვლილის გაზომილ სიდიდეზე მართვაზე გაწეული ხარჯების შეფარდება გვაძლევს მართვაზე ხვედრ დანახარჯებს, რომლის შებრუნებული სიდიდე გვიჩვენებს მართვის ეკონომიკურ შედეგიანობას, ე.ი. მართვის ეფექტიანობას.

ახლა განვიხილოთ ეკონომიკური ეფექტიანობის ფორმები. სხვადასხვა კრიტერიუმით (ე.ი. სხვადასხვა ნიშნის მიხედვით) ახორციელებენ ეფექტიანობის ფორმების (სახეობების) გამოყოფას. შედეგის მოძრაობის ხასიათის მიხედვით გამოყოფენ ეფექტიანობის ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ფორმებს. ვერტიკალური ფორმა მოიცავს ეკონომიკური სისტემის მაკროეკონომიკურ და მიკროეკონომიკურ ეფექტიანობას, რომელთა კლასიფიკაცია ხდება ეკონომიკური ინტერესების მიხედვით. მაკროეკონომიკური ეფექტიანობა ესაა ეფექტიანობა მთელი ეკონომიკის მასშტაბით, ხოლო მიკროეკონომიკური – ცალკეული ფირმების მიხედვით. ე.ი. მაკროეკონომიკური ეფექტიანობა ასახავს მთელი სახალხო მეურნეობის ეფექტიანობას, ხოლო მიკროეკონომიკური – ცალკეული ინდივიდის, ფირმის, ეკონომიკური სუბიექტის ინტერესის გამომხატველია. ჰორიზონტალური ეფექტიანობა კი მოიცავს აღწარმოებისა და საბაზრო სტრუქტურების ეფექტიანობას.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში ცნობილია ეკონომიკური სისტემის სტრუქტურის მიხედვით ეფექტიანობის შემდეგი

სახეობები: სოციალური, სოციალურ-ეკონომიკური და ეკონომიკური; საზოგადოებრივი წარმოების ორგანიზაციის მიხედვით: ინდივიდუალური საქმიანობის, ფირმის, დარგის და ა.შ. ეფექტიანობა; საზოგადოებრივი წარმოების საერთაშორისო ორგანიზაციის მიხედვით: ეროვნული ეკონომიკის, რეგიონალური ეკონომიკის, ტრანსნაციონალური გაერთიანებების, ინტეგრაციული გაერთიანებების, მსოფლიო ეკონომიკის ეფექტიანობა. ამ სამივე კრიტერიუმის მიხედვით გამოყოფილი ფორმები ასახავს პერტიკულურ ეფექტიანობას. ასევე ეკონომიკურ ლიტერატურაში ცნობილია აღწარმოების ფაზების მიხედვით ეფექტიანობის შემდეგი ფორმები: წარმოების, განაწილების, გაცვლისა და მოხმარების ეფექტიანობა. დროითი სტრუქტურის მიხედვით გამოყოფენ მიმდინარე და გრძელვადიან ეფექტიანობას, სამუშაო და თავისუფალი დროის ეფექტიანობას.

ამასთანავე ეფექტიანობის ფორმების გამოყოფას ახორციელებენ რესურსული წყაროს მიხედვით და გამოყოფენ ექსტენსიური და ინტენსიური წარმოების ეფექტიანობას, ბუნებრივი რესურსების ეფექტიანობას, კაპიტალის ეფექტიანობასა და შრომის ეფექტიანობას. ასევე ცნობილია განახლებადი და არაგანახლებადი ბუნებრივი რესურსების ეფექტიანობა. შრომის ეფექტიანობას ყოფენ ცოცხალი და განივთებული შრომის ეფექტიანობად. კაპიტალის ეფექტიანობა მოიცავს; წარმოების იარაღებისა და წარმოების საგნების ეფექტიანობას.

ეკონომიკის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია მისი ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ფორმების ოპტიმალური თანაფარდობის უზრუნველყოფა, ასევე მაკროეკონომიკური და მიკროეკონომიკური ეფექტიანობის დაბალანსებულობის მიღწევა, მათ შორის ოპტიმალური თანაფარდობის დამყარება.

ამგვარად, გვაქვს ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ეფექტიანობა. ვერტიკალური ეფექტიანობა მოიცავს ეკონომიკური სისტემის, მაკროეკონომიკურ და მიკროეკონომიკურ ეფექტიანობას, ხოლო ჰორიზონტალური – აღწარმოებისა და საბაზრო და არასაბაზრო სტრუქტურების ეფექტიანობას. საჭიროა ამ ფორმების ოპტიმალური შეთანაწყობის მიღწევა, ე.ი. აუცილებელია უზრუნველყოფილ იქნეს ოპტიმალური თანაფარდობა ვერტიკალურ

და ჰორიზონტალურ, მაკროეკონომიკურ და მიკროეკონომიკურ, საბაზრო და არასაბაზრო სტრუქტურების ეფექტიანობებს შორის.

აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ ეფექტიანობის ყოველ ფორმას გააჩნია თავისი კრიტერიუმი, ე.ი. შეფასების გასაღები. ეკონომიკური სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმია: ერთობლივი რესურსების ეკონომია საზოგადოებისა და ადამიანის განვითარებისათვის. ამ სისტემაში სოციალური ეფექტიანობა მიიღწევა იმ შემთხვევაში, თუ დაკმაყოფილებულია სოციალური მოთხოვნილებები ადამიანის კეთილდღეობისა და განვითარებისათვის, ანუ თუ მიღწეულია რესურსების მაქსიმალური ეკონომია მოცემული სოციალური ეფექტის არსებობისას. ეკონომიური ეფექტიანობის კრიტერიუმად გვევლინება შედეგების მაქსიმიზაცია ან დანახარჯების მინიმიზაცია ერთობლივ რესურსებზე ან წარმოების ცალკეულ ფაქტორზე გაანგარიშებით, ხოლო სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმია შედეგების მაქსიმიზაცია ერთობლივ რესურსებზე ადამიანისა და საზოგადოების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის.

მაკროეკონომიკური ეფექტიანობა მიიღწევა საწარმოო რესურსების მინიმიზაციისას მთელი სახალხო მეურნეობის მასშტაბით სახმარი ღირებულების წარმოებისას, ხოლო მიკროეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმია მოგების მაქსიმიზაცია ანუ ზღვრული შემოსავლების ზღვრულ ხარჯებთან ტოლობა.

რაც შეეხება ჰორიზონტალურ ეფექტიანობას, რომელიც მოიცავს აღწარმოების, საბაზრო და არასაბაზრო სტრუქტურების ეფექტიანობას, მის მთავარ წამყვან კრიტერიუმებს გამოყოფენ შემდეგი სახით: აღწარმოების კრიტერიუმად ასახელებენ წარმოების ფაქტორების (რესურსების) მინიმიზაციას მის ყველა ფაზაში (წარმოებაში, განაწილებაში, გაცვლასა და მოხმარებაში) მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებისათვის. საბაზრო სტრუქტურების ეფექტიანობის კრიტერიუმები განსხვავებულია სრულყოფილი და არასრულყოფილი კონკურენციის პირობებში. სრულყოფილი კონკურენციისას ეფექტიანობის კრიტერიუმად გვევლინება ფასობრივი ეფექტიანობის

მაქსიმიზაცია. აქ ეფექტიანობა განისაზღვრება აღწარმოების ყველა ფაზაში პარეტოს მიერ განსაზღვრული ეფექტიანობის კრიტერიუმით: აქ ეკონომიკური ეფექტიანობა მიიღწევა იმ შემთხვევაში, თუ ადამიანების სურვილების დაკმაყოფილება ხორციელდება სხვების სურვილების დაკმაყოფილებისათვის ზიანის მიყენების გარეშე. რაც შეეხება არასრულყოფილ კონკურენციას, მონოპოლიის დროს ეფექტიანობის მიღწევის კრიტერიუმია მოგების მაქსიმიზაციის მიზნით გამოშვების ოპტიმიზაცია, ზღვრული შემოსავლების ზღვრულ დანახრჯებთან ტოლობის პირობებში. მონოპოლისტური კონკურენციისა და ოლიგოპოლიის დროს – მოგების მაქსიმიზაციისას მიიღწევა ეკონომიკური ეფექტიანობა. არასაბაზრო სტრუქტურებში თანამშრომლობითი კოორდინაციის მიღწევის კრიტერიუმია სარგებლიანობის მაქსიმიზაცია ან ცხოვრების დონისა და ადამიანისა და საზოგადოების განვითარების ინდექსის არაღირებულებითი ნაწილის მაქსიმიზაცია.

როგორც ვიცით, სრულყოფილი კონკურენციის პირობებში მიიღწევა რესურსების განაწილებისა და გამოყენების ეფექტიანობა, რის გამოც სრულყოფილი კონკურენცია უფრო მომგებიანია, ვიდრე მონოპოლია. ამის გამო სრულყოფილი კონკურენციის პირობებში ფირმები აღწევენ წარმოების ეფექტიანობას (მოგების მაქსიმიზაციას) და რესურსების ეფექტიან განაწილებასაც, რაც მონოპოლიის პირობებში ვერ მიიღწევა. ამიტომ, ერთი შეხედვით, თითქოს საზოგადოებისათვის სარგებლიანია სრულყოფილი კონკურენციის არსებობა. მაგრამ ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ასეთი დასკვნა არასწორია, ვინაიდან ეკონომიკური ეფექტიანობის გარდა საზოგადოებას ჭირდება სოციალური სამართლიანობის მიღწევა, ხოლო სრულყოფილი კონკურენციის ეფექტიანობის მიღწევა ვერ იძლევა სოციალური სამართლიანობის გარანტიას. მოგების მაქსიმიზაცია შესაძლოა მიღწეულ იქნეს გარემოს დაბინძურებითა და რესურსების მტაცებლური გამოყენებით. ამასთანავე სრულყოფილი კონკურენციის პირობებში ფუნქციონირებადი ფირმა უფრო ნაკლებად ახერხებს მეცნიერულ-ტექნოლოგიური სიახლეების დანერგვას, მაშინ როცა მონოპოლია ტექნიკური პროგრესის წყაროდ გვევლინება ხშირ შემთხვევაში. აღსანიშნავია

ისიც, რომ თავისუფალი კონკურენციისას ფირმები უფრო სტანდარტულ, ჰომოგენურ და ერთგვაროვან პროდუქციას უშვებენ. ეს იმას არ ნიშნავს, რომ მონოპოლია უნაკლოა, ისინი ხშირად კონკურენციას აფერხებენ, რისი დამადასტურებელიცაა ყველა ქვეყანაში ანტიმონოპოლიური კანონის მოქმედება.

განსაკუთრებით იზრდება არასაბაზრო სტრუქტურების ეფექტიანობის მნიშვნელობა, თანამშრომლობითი კოორდინაციის ეფექტიანობა, რომლის კრიტერიუმია სარგებლიანობის მაქსიმიზაცია მეურნეობრიობის ყველა დონეზე.

მაშასადამე, ეფექტიანობის ფორმებისა და ნიშნების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ სოციალური და სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმები ასახავენ ეფექტიანობის თვისებრივ მხარეს, ხოლო მის რაოდენობრივ მხარეს ახასიათებენ ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლები. ამასთან ეკონომიკის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ოპტიმალური თანაფარდობის მიღწევა მის ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ფორმებს შორის, ასევე მაკროეკონომიკურ და მიკროეკონომიკურ ეფექტიანობას შორის და სრულყოფილი და არასრულყოფილი კონკურენციის პირობებში ეფექტიანობის კრიტერიუმებსა და საბაზრო და არასაბაზრო სტრუქტურების ეფექტიანობის კრიტერიუმებს შორის. ამ კრიტერიუმთა დაბალანსებული ფუნქციონირება აუცილებელია ეფექტიანობის ამოღებაში. მიუხედავად იმისა, რომ სრულყოფილი კონკურენციის პირობებში მიიღწევა როგორც წარმოების ეფექტიანობა, ასევე რესურსების განაწილებისა, ხოლო არასრულყოფილი კონკურენციის პირობებში ფუნქციონირებადი ფირმებისათვის დამახასიათებელია ფასების მეტობა ზღვრულ დანახარჯებზე, ე.ი. ისინი ვერ უზრუნველყოფენ რესურსების ეფექტიან განაწილებას. მიუხედავად ამისა, ისინი მასშტაბის ეკონომიის, მეცნიერულ-ტექნოლოგიური და მენეჯმენტური სიახლეების დანერგვითა და საბაზრო ტექნოლოგიის წყალობით დიდ მოგებას ღებულობენ და ეფექტიანობის მაღალ დონეს აღწევენ.

ეფექტიანობის რაოდენობრივ მხარეს განსაზღვრავენ მახასიათებლები (გამოსახული სხვადასხვა მაჩვენებლებით). გამოყოფენ ძირითად ანუ წამყვან, კერძო და გამჭოლი ხასიათის

მახასიათებლებს, რომლებიც სხვადასხვა მაჩვენებლით გამოიხატება.

ძირითად მახასიათებლებად ითვლება მაკროეკონომიკური, ვერტიკალური მახასიათებლები, სოციალური, სოციალურ-ეკონომიკური და ეკონომიკური ეფექტიანობა, რომლებიც გამოისახება სხვადასხვა მაჩვენებლით. მაგალითად, სოციალური ეფექტიანობა შესაძლოა გამოისახოს შემდეგი მაჩვენებლებით: 1. ადამიანის განვითარების ინდექსით, 2. სოციალური განვითარების ინდექსით და ა.შ. სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობის დასახასიათებლად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შემდეგი მაჩვენებლები: თავისუფალი დროის შეფარდება ერთობლივი საზოგადოებრივი შრომის დანახარჯებთან, მთლიანი ეროვნული პროდუქტის შეფარდება მოსახლეობის რიცხოვნობასთან და ა.შ.

განვითარებულ ქვეყნებში ფირმების უმეტესობა უმთავრეს შემფასებელ მაჩვენებლად იყენებს მოგებას.

ეფექტიანობის გამჭოლ, მამოძრავებელ მახასიათებლად გვევლინება მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ეფექტიანობა, რომელიც შეიძლება გამოისახულ იქნეს შემდეგი მაჩვენებლებით: მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის წვლილი ეროვნული პროდუქტის ან ეროვნული შემოსავლის ძატებაში და ა.შ. ასევე გამჭოლ, მამოძრავებელ მახასიათებლებს მიაკუთვნებენ: განათლების, მეცნიერების, წარმოების ორგანიზაციის, მენეჯმენტის, ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ეფექტიანობას და ა. შ.

თანამედროვე პირობებში, როცა ხდება არამატერიალური ფასეულობების წინ წამოწევა, უფრო მეტად იზრდება არასაბაზრო, თანამშრომლობითი კოორდინაციის ეფექტიანობის მახასიათებლების მნიშვნელობა, რომელთაგან აღსანიშნავია ვერტიკალური და ჰორიზონტალური კომუნიკაციების ეფექტიანობა, მათი გამოხატვა ხდება არალირებულებითი მაჩვენებლებით, სხვადასხვა სახის ინფორმაციით. ასევე აღსანიშნავია პიროვნებათაშორისო ურთიერთობების ხარისხი, შრომით დაკმაყოფილების ხარისხი და სხვა. მითუმეტეს, რომ დღეს მენეჯერთა სამუშაო დროის თითქმის 50-90% მოდის კომუნიკაციურ პროცესებზე. თანამშრომლობითი კოორდინაციის მოცულობის გადიდება იწვევს საბაზრო კოორდინაციის მოცულობის შემცირებას. ამიტომ კომუნიკაციების



ეფექტიანობას გამოსახვენი თანამშრომლობითი კოორდინაციის მოცულობის საბაზრო კოორდინაციის მოცულობასთან შეფარდებით.

თანამედროვე წარმოებაში მთავარი მოტივაციური ფაქტორი გახდა არა მატერიალური დაინტერესება, არამედ შრომით დაკმაყოფილება, შრომის პირობები, მისი ხასიათი, საბაზრო პრესტიჟი, შემოქმედებითი შრომა, პარტნიორული ურთიერთობები, მოხდა “X” თეორიის შეცვლა “Y” თეორიით (93, გვ. 409-511).

თანამედროვე ტენდენციები გვიჩვენებს თანამშრომლობითი კოორდინაციის მახასიათებელთა როლისა და მნიშვნელობის გაძლიერებას.

ამგვარად, ეკონომიკურ ლიტერატურაში ძირითადად გამოყოფილია ეფექტიანობის მახასიათებელთა სამი სახეობა: ძირითადი, კერძო და გამჭოლი მახასიათებლები, შესაბამისი მაჩვენებლებით. ძირითადი მახასიათებლები გვიჩვენებს ეკონომიკური სისტემის ვერტიკალურ, მაკროეკონომიკურ ეფექტიანობას სოციალური, სოციალურ-ეკონომიკური და ეკონომიკური მახასიათებლებით, მათი სხვადასხვა მაჩვენებლის მეშვეობით, კერძო მახასიათებლები – მიკროეკონომიკურ ეფექტიანობას გამოხატავს საბაზრო და წარმოებითი მახასიათებლებით, ხოლო გამჭოლი მახასიათებლები გვიჩვენებს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისა და კომუნიკაციების გავლენას, თანამშრომლობითი კოორდინაციის მნიშვნელობას ფირმების თუ მთელი ეკონომიკის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის.

ყველა აღწერილი მახასიათებელი ერთნაირად არაა შესწავლილი. განსაკუთრებით ეს ეხება გამჭოლი, მამოძრავებელი ხასიათის მახასიათებლებს, რომელთა შორის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემას თანამედროვე პირობებში უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება.

### I.3. ეკონომიკური ეფექტიანობის პრობლემა საქართველოს სამრეწველო საწარმოებში

საქართველოს სამრეწველო წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობა საბჭოთა პერიოდში ძირითადად განისაზღვრებოდა საბჭოთა კავშირის განვითარების თავისებურებებით. მისი მრეწველობა საკმაოდ დინამიკურად ვითარდებოდა და აქ აგრარულ-ინდუსტრიული მეურნეობა იყო ჩამოყალიბებული გასული საუკუნის 80-იანი წლებისათვის. წარმოების ეფექტიანობის ტემპების შემცირება აღინიშნებოდა 70-იანი წლებიდან, ხოლო 80-იანი წლების დასასრულიდან დაიწყო ეფექტიანობის დონის დაცემა. საქართველოს მრეწველობის განვითარების დონე საკმაოდ ჩამორჩებოდა განვითარებული ქვეყნების სამრეწველო წარმოების ეფექტიანობის დონეს. ეს გამოწვეული იყო წარმოების დაცემით, მოსახლეობის მსყიდველობითუნარიანობის შემცირებით, შრომის ფონდშეიარაღების შემცირებით, ინვესტიციური საქმიანობის შეწყვეტით, შრომის მოტივაციის შემცირებით და ა.შ. გარდა ამ ფაქტორებისა, რომლებიც შედარებით მოკლევადიან ფაქტორებს მიეკუთვნება, ეფექტიანობის დაბალი დონის გამომწვევ მიზეზებად გვევლინება ბაზრის, კონკურენტული მექანიზმის არქონა საბჭოთა პერიოდში, რაც დაკავშირებული იყო პროდუქციის დეფიციტთან, ბაზრის გაუჯერებლობასთან, სახელმწიფო მონოპოლისტური სტრუქტურების არსებობასთან, რაც იწვევდა უხარისხო და არაკონკურენტული პროდუქციის არსებობას. ასევე ძალზე დაბალი იყო მექანიზაცია-ავტომატიზაციის დონე, წარმოების მეცნიერულ-ტექნოლოგიური დონე, გაბატონებული იყო ინფორმაციატევადობა, მასალატევადობა, ენერგოტევადობა და ა.შ., რაც პროდუქციის მაღალ თვითღირებულებას იწვევდა. ამასთანავე წარმოება სტრუქტურულად მოუქნელი იყო და ხასიათდებოდა ნაკლები ადაპტიურობით გარემო პირობებისადმი.

გარდა ამისა, დაბალი იყო სამუშაო ძალის ხარისხი, მუშაკთა კვალიფიკაციის დონე. მართვის ეფექტიანობა საკმაოდ დაბალი იყო როგორც მაკრო, ასევე მიკროდონეზე. ბუნებრივია უარყოფითი ზემოქმედება მოახდინა ქვეყანაში მიმდინარე პოლიტიკურმა არასტაბილურობამ: სამოქალაქო ომმა, აფხაზეთსა და სამაჩაბლოსთან დაკავშირებულმა პროცესებმა. ასევე კავშირის დაშლის გამო რესპუბლიკებთან ეკონომიკური კავშირების გაწყვეტამ.

ამჟამად აუცილებელია სამრეწველო წარმოების ეფექტიანობის კრიზისიდან გამოსვლა, საქართველოში კონკურენტული სამრეწველო წარმოების ჩამოყალიბება და განვითარების უზრუნველყოფა, ინვესტიციური საქმიანობის გააქტიურება, ინტენსიურ აღწარმოებაზე გადასვლა, წარმოების მეცნიერულ-ტექნოლოგიური დონისა, მუშაკთა კვალიფიკაციისა და წარმოების სტრუქტურის მოქნილობის ამაღლების გზით, რაც შესაძლოა განხორციელდეს სამრეწველო სწარმოთა მართვის ეფექტიანობის ამაღლების უზრუნველყოფით საქართველოს მრეწველობაში.

იმისათვის, რომ სამრეწველო ფირმების საქმიანობა ეფექტიანად ვმართოთ, აუცილებელია გავითვალისწინოთ სამრეწველო წარმოების განვითარების საერთო კანონზომიერებანი.

თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი, განსაკუთრებით გასული საუკუნის 70-იანი წლებიდან ხასიათდება მეცნიერების, წარმოების, ტექნიკა-ტექნოლოგიის სფეროებში მნიშვნელოვანი აღმოჩენებითა და მიღწევებით (ბირთვული ენერჯის ათვისება, მოლეკულური ბიოლოგიის, გენური ინჟინერიის განვითარება, ასევე ავტომატიზაცია-მექანიზაციის გავრცელება წარმოებასა და მართვაში, ენერგოდამზოვი ტექნოლოგიების დანერგვა, არამატერიალური წარმოების სფეროს განვითარება ახალ ტექნოლოგიურ ბაზაზე და ა.შ.), რაც მნიშვნელოვანწილად ზრდის თავისუფალ დროს, მკვეთრად იცვლება ადამიანის შრომის ხასიათი, ვიწრო სპეციალიზაცია თანდათან კარგავს თავის მნიშვნელობას, ვინაიდან იგი აღარ შეესაბამება თანამედროვე მოთხოვნებს და საჭირო ხდება რამდენიმე სპეციალობის ათვისება, ამასთან იზრდება წარმოების

მეცნიერებატევადობა, წარმოების ავტომატიზაცია-მექანიზაციის გამო მცირდება წარმოების სფეროში დაკავებულთა რიცხოვნობა და იზრდება მის წინა და მომდევნო სტადიებზე დასაქმებულთა რიცხვი. თვისებრივი ძვრები წარმოებასა და მართვაში მოითხოვს მოქნილი წარმოებისა და ორგანიზაციის ფორმებს, წარმოების გარემო პირობებისადმი ადაპტირების უნარს, ვითარდება ახალი დარგები, ხდება ტრადიციული დარგების თვისებრივი გარდაქმნა, რაც საჭიროებს ძირითადი კაპიტალის რესტრუქტურისა და ახალ მეცნიერულ-ტექნოლოგიურ ბაზაზე. ყოველივე ეს იწვევს სამრეწველო პროდუქციის ხარისხის ამაღლებას, რაც წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების მნიშვნელოვანი წინამძღვარია.

აღნიშნული ტენდენციების საფუძველზე გამოიკვეთა წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების კანონზომიერება, რაც წარმოების განვითარების გლობალურ კანონზომიერებას წარმოადგენს. ეს კანონზომიერება მოქმედებს კაცობრიობის მთელი ისტორიის განმავლობაში, რაც დადასტურებულია ემპირიულად, ვინაიდან განვითარების ყოველ ახალ ეტაპზე წარმოების ეფექტიანობის ღონე, მწარმოებლურობის ღონე უფრო მაღალია, ვიდრე წინა ეტაპზე. როგორც პროფ. გ. მალაშხია აღნიშნავს, წინააღმდეგ შემთხვევაში არ იქნებოდა ეკონომიკური, სოციალური და საზოგადოებრივი პროგრესი საერთოდ (14, გვ. 150-229). ეკონომიკური განვითარების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ განვითარებისათვის, მისი სტაბილური ღონის მიღწევისათვის აუცილებელია არსებობდეს მწარმოებლურ ძალებსა, წარმოების საშუალებებსა და ეკონომიკურ ზედნაშენს შორის შესაბამისობა, წინააღმდეგ შემთხვევაში ადგილი ექნებოდა ეფექტიანობის შემცირებას (53, გვ. 266-296).

ეკონომიკის განვითარებაში ასევე აღსანიშნავია რესურსების ეკონომიისა და წარმოების მულტიპლიკაციური ეფექტიანობის კანონზომიერების მოქმედება, რომელიც გულისხმობს სინერგიული ეფექტიანობის დინამიკას, ე.ი. მის გავრცელებას, გამრავლებას, გადიდებას (119).

ამასთანავე აუცილებელია მეწარმემ (მენეჯერმა) ფირმის საქმიანობის მართვაში გაითვალისწინოს ეკონომიკის ციკლური განვითარების კანონზომიერება, რომელსაც საფუძველად უდევს

წარმოების, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის, განათლების ციკლური განვითარების კანონზომიერება.

ამგვარად, ფირმის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისათვის აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ოთხივე გლობალური კანონზომიერება. ე.ი. ეკონომიკის განვითარებისათვის აუცილებელია წარმოების ეფექტიანობა იზრდებოდეს, ამასთანავე ეს ზრდა ატარებდეს ციკლურ ხასიათს, აუცილებელია მწარმოებელურ ძალებს, წარმოების საშუალებებსა და ზედნაშენს შორის შესაბამისობის არსებობა, გასათვალისწინებელია როგორც რესურსების ეკონომიის, ასევე ეფექტიანობის მულტიპლიკაციური კანონზომიერება. ე.ი. ეკონომიკურ ზრდაში გათვალისწინებულ უნდა იქნეს სინერგიული ეფექტის დინამიკა, მისი გამრავლება, გავრცელება.

მეწარმე გარდა გლობალური კანონზომიერებისა, უნდა იცნობდეს წარმოების სტადიურ და ფაქტორულ კანონზომიერებებს. სტადიური განვითარების სხვადასხვა კონცეფციები არსებობს. ცნობილია 5 სტადიანი კლასიფიკაცია: პირველი სტადია შეესაბამება ნატურალური მეურნეობის სტადიას, მეორე – მანუფაქტურის სტადიას, მესამე – სამრეწველო რევოლუციას, მეოთხე ინდუსტრიულ საზოგადოებას და მეხუთე – პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებას.

კოლან კლარკმა ეკონომიკა სამ სექტორად დაყო: პირველი მოიცავს სოფლის მეურნეობას, მეთევზეობასა და სატყეო მეურნეობას, მეორე – მრეწველობას, მშენებლობას, მესამე – მომსახურეობის სფეროს: ვაჭრობა, ტრანსპორტი, მეცნიერება, განათლება, ჯანმრთელობა. 60-ინი წლებიდან შეიმჩნევა მესამე სექტორის წინ წამოწევა.

განვითარების ყოველ სტადიას ეფექტიანობის შესაბამისი დონე გააჩნია. ამიტომ სტადიურ კანონზომიერებად გამოყოფენ ეკონომიკური განვითარების სტადიისა და წარმოების ეფექტიანობის შესაბამისობის კანონზომიერებას. ასევე აღსანიშნავია წარმოების მაკროეკონომიკური და მიკროეკონომიკური ეფექტიანობის შესაბამისობის არსებობის აუცილებლობა, მათი ოპტიმალური თანაფარდობის მიღწევა.

პოსტინდუსტრიულ საზოგადოებაში, მეცნიერულ-ტექნიკური წვლილის ზრდის გამო განსაკუთრებულ ყურადღებას იმსახურებს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ეფექტიანობის ზრდისა და წარმოების მეცნიერებატექვადობისა და ტექნოტექვადობის ზრდის კანონზომიერება.

ეკონომიკის განვითარებასთან ერთად იცვლება წარმოების ორგანიზაციული ფორმები და მისი სტრუქტურაც, ამიტომ მნიშვნელოვან კანონზომიერებად გვევლინება წარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ფორმების ეფექტიანობასთან შესაბამისობის კანონზომიერება.

წარმოების ეფექტიანობაზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს როგორც მისი ორგანიზაციული ფორმები, ასევე წარმოების სტრუქტურა. ბუნებრივია, წარმოების პროგრესულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, წარმოების ეფექტიანობის მაღალი დონე შეესაბამება.

ნატურალური მეურნეობის სტადიას შეესაბამება მწარმოებლურობის გარკვეული დონე, ავტომატიზებული საწარმოები, ტრანსნაციონალური კომპანიები. მონოპოლიური და ოლიგოპოლიური საბაზრო სტრუქტურები, ცხადია, ეფექტიანობის მაღალი დონით გამოირჩევა.

ფირმების მართვისათვის ასევე მნიშვნელოვნად გვევლინება ფაქტორული კანონზომიერებების გათვალისწინება. ე.ი. წარმოების ფაქტორებსა და ეფექტიანობას შორის ურთიერთდამოკიდებულების განსაზღვრა. ეკონომიკურ ლიტერატურაში ფაქტორული კანონზომიერებიდან განასხვავებენ წარმოების ფაქტორების განვითარების დონის ეფექტიანობასთან შესაბამისობის კანონზომიერებას და წარმოების ექსტენსიური განვითარებიდან ინტენსიურ განვითარებაზე გადასვლის კანონზომიერებას.

რა თქმა უნდა, რაც უფრო მეტადაა განვითარებული წარმოების ფაქტორები, რაც უფრო მაღალხარისხიანია ისინი, მით ეფექტიანობის ამადლების მეტი რეალური შესაძლებლობები არსებობს და მეტია მათი მიღწევის ალბათობა.

მამასადამე, ეკონომიკაში მოქმედებს წარმოების ეფექტიანობის გლობალური, სტადიური და ფაქტორული კანონზომიერებები, რომლებიც ერთდროულად მოქმედებს და

ერთმანეთს განაპირობებს. ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირების მიღწევისათვის აუცილებელია ყველა ამ კანონზომიერების სისტემური გათვალისწინება.

სამრეწველო წარმოების განვითარების ყოველ სტადიას ეფექტიანობის შესაბამისი დონე გააჩნია. ე.ი. აქ მოქმედებს წარმოების განვითარების დონესა და ეფექტიანობას შორის შესაბამისობის კანონზომიერება, რომლის გათვალისწინება გულისხმობს იმას, რომ ფირმის მართვის სისტემა უნდა ახორციელებდეს ღონისძიებებს წარმოების პროგრესული წესის დანერგვისათვის, პროგრესული მეთოდების, მართვის საშუალებების გამოყენების საფუძველზე. ფირმის მართვის სისტემის მთავარი მიზანია წარმოების ეფექტიანობის მუდმივი ამაღლება, პროდუქციისა და მუშაობის ხარისხის მკვეთრი ზრდა. ამ მიზნის განსახორციელებლად აუცილებელია როგორც მმართველობითი რაციონალიზმის (ე.ი. შიგასაწარმოო პროცესების რაციონალური გაძღოლის) განხორციელება, ასევე გარემოში აღმოცენებული სიტუაციების, შემთხვევების საკუთარ შესაძლებლობებად გადაქცევა. ფირმის მიზნები აუცილებლად უნდა იყოს დაკონკრეტებული და მათი მიღწევა უნდა ეყრდნობოდეს კონკრეტულ ღონისძიებებს, რომელთა დასახვა უნდა ხორციელდებოდეს ანალიზურ-შემფასებელი სისტემის მეშვეობით გამოვლენილი სუსტი რგოლების საფუძველზე (28).

ფირმის მაღალეფექტიანი ფუნქციონირების მიღწევა შესაძლებელია აღნიშნული ანალიზურ-შემფასებელი სისტემის მეშვეობით გამოვლენილი შესაძლებლობების ღონისძიებათა სისტემის დასახვის საფუძველზე. ამასთან ფირმას აუცილებლად უნდა გააჩნდეს ეფექტიანობის ამაღლების კონკრეტული მიზნები, რომლებიც ასრულებს ინდიკატორის როლს და ისინი წარმოადგენს საფუძველს ფირმის საქმიანობის კოორდინაციისათვის. აღნიშნული ღონისძიებები აუცილებლად უნდა იყოს ორიენტირებული მომავალზე, მათი დაგეგმვა უნდა ხორციელდებოდეს რეალური შესაძლებლობებისა და წარმოების ინტენსიფიკაციის მიღწეული ღონის გათვალისწინებით. ამასთან დაგეგმვა უნდა ეყრდნობოდეს ფირმის გარემოს ღრმა ანალიზს.

სამრეწველო ფირმის მართვის ეფექტიანობის ამაღლებაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს მმართველ ოპერატორთა კორპუსის მომზადების ღონეს. თანამედროვე პირობებში იზრდება უმაღლესი განათლებისა და მაღალი კვალიფიკაციის მქონე სპეციალისტების ზვედრითი წილი არა მხოლოდ მართვაში, არამედ მუშებს შორისაც. ამიტომ მათი შრომის მწარმოებლურობის ამაღლებას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს წარმატების მისაღწევად ფირმების ფუნქციონირებაში.

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მმართველთა (მენეჯერთა) შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების პრობლემა. მაგრამ მათი ეფექტიანობის გაზომვის ზუსტი მეთოდის არაა შემუშავებული და მრავალი მკვლევარი ეჭვქვეშ აყენებს ასეთ შესაძლებლობას. ამიტომ წინა პლანზე გამოდის ისეთი კონცეფცია, რომელიც ემყარება მმართველი სისტემის ეფექტიანობის ზუსტ გაზომვას. მაგრამ გარდა მართვის ეფექტიანობის რაოდენობრივი გაზომვისა, აუცილებელია სოციალური და სხვა ფაქტორების გათვალისწინება. ე.ი. მომხმარებელთა მოთხოვნილებების მაქსიმალური დაკმაყოფილება. ცხადია, თუ ეს უკანასკნელი უზრუნველყოფილია, ე.ი. კლიენტთა მოთხოვნილებები დაკმაყოფილებულია მაქსიმალურად, შრომის მწარმოებლურობის ღონეც შესაბამისად მაღალი იქნება.

თუ ტრადიციული კონცეფციის მიხედვით შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების ღონისძიებები გარედან იყო განსაზღვრული, ცალკეული მუშაკისათვის ერთი კრიტერიუმით (დანახარჯების შემცირებით), ხოლო კონტროლი მათზე ხორციელდებოდა გარედან, თანამედროვე კონცეფციების მიხედვით, მწარმოებლურობის ამაღლების ღონისძიებები განისაზღვრება თვით მუშაკების აქტიური მონაწილეობით, და მის შესრულებაზე კონტროლი, მართალია, ხორციელდება გარედან, მაგრამ თვით მუშაკების მონაწილეობით, რომლებიც ორიენტირებული არიან ფირმაში არსებული პრობლემების გადაწყვეტაზე. ამასთან აქ აქცენტირებულია არა იმდენად დანახარჯების შემცირება, რამდენადაც დანახარჯების აუცილებელი მოცულობის განსაზღვრა, მათგან უკუგების გათვალისწინებით.



ტრადიციული კონცეფციები ბირითადად ორიენტირებული იყო მომსახურებაზე წარმოების დანახარჯების შემცირებაზე. მაგრამ დღეს წინა პლანზეა წამოწეული მმართველობითი შრომის და მომსახურების ხარისხი, ვინაიდან აუცილებელი ხდება შეცვლილი გარემოსადმი შეგუების მიზნით მუდმივი ინოვაციების განხორციელება. წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის მთავარი ხდება პროფესიონალიზმი, განსაკუთრებით უმაღლესი მენეჯმენტის ეფექტიანობა. ტრადიციულად ეფექტიანობის ამაღლების პროგრამები ორიენტირებული იყო ცალკეული ინდივიდის შრომის ეფექტიანობის ამაღლებაზე, ამჟამად კი თანამედროვე კონცეფციები მთელი კოლექტივის, ქვედანაყოფისა და ფირმის საერთო ეფექტიანობის ამაღლებაზე არის გამიზნული. ტრადიციულად ცალკეული სამუშაო ადგილის ტექნიკურ აღჭურვილობასა და მომსახურებაზე დანახარჯების შემცირებაზე აკეთებდნენ აქცენტს, თანამედროვე კონცეფციებში კი გადაწყვეტი ყურადღება ექცევა მომსახურების მწარმოებელთა შრომის კოოპერაციის სტიმულირებას, კომუნიკაციური არხების განვითარებას. ფირმის უმაღლესი ხელმძღვანელობა მხარს უნდა უჭერდეს რისკიან გადაწყვეტილებებს, აქტიურ ინოვაციურ საქმიანობას, აქცენტს უნდა აკეთებდეს არა დანახარჯების შემცირებაზე, არამედ გამოშვებული პროდუქციის ხარისხის ამაღლებაზე, მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლებაზე ყველა დონეზე, მუშაკთა მოტივაციის გაღიერებაზე, მუშაკების მონაწილეობის გაღრმავებაზე ფირმის საქმიანობაში. ასევე ფირმის ხელმძღვანელობა უნდა ამცირებდეს ბაზარზე გასვლის დროს, ფირმის კონკურენტებზე გამარჯვების უზრუნველსაყოფად.

ამგვარად, წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის უდიდესი მნიშვნელობა აქვს სოციალური ფაქტორების გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლებას, მათი მოტივაციის, სტიმულირების გაძლიერებას, ფირმის მართვაში მათი მონაწილეობის გააქტიურებას.

## თავი II. ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში

საქართველოს ეკონომიკაში დღეს ხდება საბაზრო ურთიერთობების დანერგვა. თანამედროვე მსოფლიოს ცივილიზებული ქვეყნების გამოცდილებამ აჩვენა ეკონომიკის სტაბილიზაციის და მისი რეალური აღორძინებისათვის ამ ნაბიჯის გადადგმის აუცილებლობა პოსტსაბჭოთა ქვეყნების ეკონომიკაში. თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკა წარმოადგენს მსოფლიო ცივილიზაციის უდიდეს მიღწევას, რომლის იგნორირებამ ჩვენი ქვეყნის ეკონომიკა კრიზისულ მდგომარეობამდე მიიყვანა. დასავლეთის მაღალგანვითარებული სახელმწიფოებისათვის დამახასიათებელი პროგრესული ცვლილებები ნაკლებად შეეხო საქართველოს, ვინაიდან იგი საბჭოურ ტოტალიტარულ ეკონომიკურ სისტემაში იმყოფებოდა, სადაც ეკონომიკაში ბატონობდა მმართველობის ადმინისტრაციულ-მბრძანებლობითი მექანიზმი. ახალი ეკონომიკური რეალობა უარს ამბობს ადმინისტრაციული მეთოდების გამოყენებაზე და უპირატესობას ეკონომიკურ მეთოდებს ანიჭებს. მმართველობით აზროვნებაში ხდება კარდინალური ცვლილებები. საქართველოს სამრეწველო საწარმოთა გადასვლა თანამედროვე ცივილიზებულ შერეულ საბაზრო ეკონომიკაზე მოითხოვს მართვის სისტემის სტრუქტურულ გარდაქმნას.

საქართველოში არსებულ თანამედროვე პირობებში ნებისმიერი ფირმის მაღალეფექტიანი ფუნქციონირების აუცილებელი პირობაა მმართველობითი საქმიანობის საბჭოური ტიპიდან საბაზრო ტიპზე გადართვა და ამ მიმართებით მუდმივი სრულყოფა. ამ ფონზე მნიშვნელოვან ამოცანად გვეკლინება მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ამ მკვეთრ ცვალებად გარემო პირობებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა.

საბაზრო ტიპის მმართველობითი აზროვნებისათვის  
გადამწყვეტ მომენტად გვეკვლინება მეწარმეობრივი ფირმის  
განზილვა ღია სისტემის სახით, რომელიც  
სიცოცხლისუნარიანობის უზრუნველყოფის მიზნით იძულებულია  
შეეგუოს მრავალფეროვან შინაგან თუ გარეგან გარემოს. ამდენად,  
მმართველობით აზროვნებაში უნდა მოხდეს შემობრუნება  
მეწარმეობისაკენ, მომხმარებელთა მოთხოვნილებების  
დაკმაყოფილებისაკენ და არა ბიუროკრატიისა და  
მფლანგველობისაკენ.

საბჭოურ სინამდვილეში საყოველთაო ბაზარი არ არსებობდა  
თავისი საბაზრო მექანიზმით, იყო საბაზრო იმიტირება  
ნორმატიული ფასებით, ხოლო ადმინისტრაციულ-ბიუროკრატიული  
სისტემის საფუძველში მმართველობითი დირექტიული წყობის  
იერარქია იყო გაბატონებული. აუცილებელია მართვის სისტემის  
რადიკალური გარდაქმნა, რომელსაც ექნება გარემოზე სწრაფი  
რეაგირების უნარის მქონე სტრუქტურა. ე.ი. აუცილებელია  
ცვალებად გარემო პირობებზე სწრაფი რეაგირების უნარის მქონე  
მოქნილი ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოყალიბება  
საქართველოს სამრეწველო ფირმებში.

## II.1. სამრეწველო ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება და მისი აგების საფუძვლები

გარემო სწრაფად იცვლება და იმისათვის, რომ ფირმამ შეძლოს ფუნქციონირება (არსებობა), მასთან ერთად უნდა იცვლებოდეს მისი პოზიცია. აუცილებელია იგი ფლობდეს იმგვარ მართვის სისტემას, რომელსაც შესწევს მსგავს ცვლილებებზე სწრაფი ორიენტირების უნარი. ე.ი. მოითხოვება მართვის სისტემის მოქნილობა, სწრაფი რეაგირების უნარი გარემო პირობებზე. მისი ხელმძღვანელობა დროულად უნდა ახორციელებდეს გადაწყვეტილებათა მიღებას. წარმატების უზრუნველსაყოფად იგი წინ უნდა უსწრებდეს მოვლენების განვითარებას. მაგრამ ფირმის წარმატებული საქმიანობა დამოკიდებულია გარემოსთან ურთიერთობის სტრატეგიულ მართვაზე.

თანამედროვე ფირმა თვითორგანიზებად სისტემას წარმოადგენს, ვინაიდან მას ინფორმაციის ფლობის შესაბამისად გააჩნია თვითგანვითარების, თვითსრულყოფისა და გარემოზე თვითრეაგირების უნარი. სრულყოფილი ინფორმაციის ფლობის გარეშე შეუძლებელია ფირმამ ოპტიმალური მართვა განახორციელოს.

სამრეწველო ფირმის მართვის სისტემას, ისევე, როგორც ყველა რეალურად არსებულ სისტემას ახასიათებს სტრუქტურა, რომელიც მას ანიჭებს მთლიანობითობას და უზრუნველყოფს სისტემის მდგრადობის შენარჩუნებას. იგი გამოსახავს სისტემის აგებულებას, მის შინაგან ფორმას და გვეკლინება მისი ორგანიზებულობის მაჩვენებლად.

სტრუქტურა სისტემის შინაგანი კავშირების განსაკუთრებული ფორმაა, რომელიც ახასიათებს მის ორგანიზებულობას. ე.ი. ესაა სისტემის მოწესრიგებულობის, დალაგებულობის ხერხი, მის ქვედანაყოფებს შორის კავშირების მოწესრიგებულობის ფორმაა.

ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა მართვის პროცესის ორგანიზაციის ფორმაა, რომელიც უზრუნველყოფს

ფირმის მმართველ ოპერატორთა შორის შრომის დანაწილებას ფირმის წინაშე დასმული მიზნებისა და ამოცანების განსახორციელებლად. იგი ხასიათდება დამოუკიდებელ ქვედანაყოფთა და ცალკეულ შემსრულებელთა როგორც ვერტიკალური, ასევე ჰორიზონტალური ურთიერთკავშირებით, რომლებიც განსაზღვრული უფლებამოსილებითა და პასუხისმგებლობით განლაგებულია იერარქიული თანმიმდევრობით.

ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნის საბოლოო მიზანია ცვალებადი შინაგანი და გარეგანი გარემოს პირობებში ოპერატიული რეაქციის განხორციელება. ფირმის მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურათა სწორ შერჩევას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება. ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევა და აგება აუცილებლად უნდა განხორციელდეს ფირმის მიზნიდან და გარემოს მოთხოვნებიდან გამომდინარე. ამასთან გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ არსებობს ზღვარი როგორც სტრუქტურულ ქვედანაყოფთა რაოდენობისა, ასევე იმ მუშაკებისა, რომლებიც შესაძლოა იყვნენ მართვის სუბიექტის დაქვემდებარებაში (ერთი მმართველისადმი დაქვემდებარებულ მუშაკთა რიცხვს მართვადობის ნორმას უწოდებენ, რომელიც განსაზღვრული ფარგლებითაა შემოსაზღვრული და რომლის დარღვევა მენეჯერთა გადატვირთვასა და მართვაში დეზორგანიზაციას იწვევს. მსგავსი დეზორგანიზაციის თავიდან აცილება შესაძლებელია ერთმმართველობის პრინციპის მეშვეობით, რომლის დროსაც მუშაკი დავალებებს იღებს ერთი ხელმძღვანელისაგან და მხოლოდ მის წინაშეა პასუხისმგებელი). ასევე გასათვალისწინებელია ინფორმაციული ბარიერიც.

ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა აუცილებლად უნდა აკმაყოფილებდეს მოქნილობისა და დინამიკურობის მოთხოვნებს, რაც განპირობებულია თანამედროვე მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის მიღწევების საფუძველზე წარმოების გართულებითა და მისი მასშტაბების ზრდით.

ამრიგად, ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა მთლიანობითი სისტემაა, ერთიანი მექანიზმია, რომლის ყოველი ელემენტი ასრულებს განსაზღვრულ როლს. იგი ერთმანეთთან დაკავშირებული და განსაზღვრული წესით მოწესრიგებული

კომპონენტების სიმრავლეა და იმყოფება გარემოსთან მუდმივ ერთიანობაში.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა აიგება ქვემდგომი ორგანოების ზემდგომისადმი დაქვემდებარების იერარქიული პრინციპის მიხედვით. აქ ხდება ცალკეულ ქვედანაყოფთა შორის მკაფიო ურთიერთკავშირების დადგენა, საამქროების რაოდენობისა და ზომის განსაზღვრა, მათი მკაცრი ურთიერთდაქვემდებარებულობის გარკვევა და მომსახურე და დამხმარე ქვედანაყოფების განსაზღვრა.

ფირმის მართვის სტრუქტურის აგება ხდება მისი თავისებურებებიდან გამომდინარე. ორგანიზაციულ სტრუქტურათა ძირითადი მახასიათებლებია: მმართველ ოპერატორთა კორპუსის რიცხოვნობა, იერარქიულ დონეთა რაოდენობა, ყოველ დონეზე სტრუქტურული ქვედანაყოფების რაოდენობა და მართვის ცენტრალიზაციის ხარისხი (64).

ტრადიციულად მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებას იწყებენ არსებული (ან ანალოგიური) მართვის სისტემების გამოკვლევებიდან, რისთვისაც იყენებენ გამოკითხვის მეთოდს ან არქივულ მასალებს. აგრეთვე სარგებლობენ მმართველი აპარატის მუშაკთა შეხედულებებით. თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში ძველი სტრუქტურების შენარჩუნებაში მათი დაინტერესებულობის გამო მათი აზრის გათვალისწინება ხელს უშლის სტრუქტურის მოქნილობას. ამავე დროს იყენებენ ინტუიციასა და სპეციალისტების გამოცდილებას, “გონებრივი იერიშის” მეთოდს. განიხილავენ სხვადასხვა ვარიანტებს, ხდება მართვის სისტემის მიზნებისა და ფუნქციების ჩამოყალიბება და მათ საფუძველზე შესაბამისი ორგანიზაციული სტრუქტურების ვარიანტების ფორმირება. შემდგომ ხდება მათი შეფასება და მოცემული კონკრეტული პირობებისათვის უფრო მისაღების შერჩევა. ახორციელებენ არჩეული ვარიანტის შეფასებას. შეფასების კრიტერიუმად იყენებენ მიზნების მიღწევას, რომლისთვისაც არსებობს ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა (შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს მოგების სტაბილური ნაზრდი, რომელიც განპირობებულია ორგანიზაციული სტრუქტურის გამოყენებული რესურსებით).

სპეციალისტები სამართლიანად თვლიან, რომ არ არსებობს ფირმის მართვის იდეალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, ვინაიდან ყოველი ფირმა უნიკალურია, განსაკუთრებულია. ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა აიგოს მისი ზომის, გამოსაშვები პროდუქციის ხასიათისა და გარემო პირობების შესაბამისად. ფირმები მუდამ ეძებენ თავიანთი მართვის მოდელებს, ვინაიდან ცვალებად გარემოში ფუნქციონირებადი ფირმისათვის მუდამ იცვლება მისი ზომა და გამოსაშვები პროდუქციის სახეობაც კი. ამერიკელ კომპანიათა უმეტესობა მცირე ორგანიზაციულ ცვლილებებს ახორციელებს წელიწადში ერთხელ, ხოლო მსხვილი კომპანიები 4-5 წელიწადში (93, გვ. 86-108). თანამედროვე მართვის სისტემა და მისი სტრუქტურა მოქნილი უნდა იყოს, რომლის მთავარი კრიტერიუმია ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა. იგი უნდა ხასიათდებოდეს ქვედანაყოფთა და მართვის დონეთა მცირე რიცხვით, რომლებიც დაკომპლექტებული იქნება მაღალკვალიფიციური სპეციალისტებით და ორიენტირებული იქნება მომხმარებელთა ინტერესების დაკმაყოფილებაზე.

ფირმის მართვის ორგანიზაციულმა სტრუქტურამ უნდა უზრუნველყოს საწარმოო სისტემის მანევრულობა, რომლის აუცილებლობა შესაძლოა გამოწვეულ იყოს ფირმის პროდუქციაზე მოთხოვნის ცვლილებით ან კონკურენტების ქმედებებით (ფასების შემცირება, ბაზარზე პროდუქციის ახალი სახეობის გამოჩენა და ა.შ.).

ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება განისაზღვრება ფირმის მიზნებითა და სტრატეგიით. ე.ა. მომავალში მათი სასურველი მდგომარეობის უზრუნველყოფით, რაც დამოკიდებულია არჩეულ სტრატეგიაზე. ამასთან ორგანიზაციულ სტრუქტურებს უნდა ჰქონდეს შემგუებლობის უნარი და ისინი მუდმივად უნდა იქნეს მოყვანილი ცვალებად გარემოსთან შესაბამისობაში (93, გვ. 86-108).

ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოდგენილია მართვის იერარქიული პირამიდის სახით. ფირმები შესაძლებელია ორი, სამი და ოთხსაფეხურიანი ორგანიზაციული სტრუქტურით იქნეს წარმოდგენილი. ორსაფეხურიანი ორგანიზაციული

სტრუქტურისას პირამიდის ფუძეს შეადგენს ფირმის ადმინისტრაცია, ხოლო წვეროს უმაღლესი ხელმძღვანელობა. ფირმის ზომის ზრდისას მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა რთულდება და იღებს სამსაფეხურიანი პირამიდის სახეს. უმაღლეს ადმინისტრაციასა და საწარმოს ხელმძღვანელობას შორის ჩნდება საწარმოს განყოფილებათა ადმინისტრაცია, რომელიც ხელმძღვანელობს საწარმოთა ჯგუფის საქმიანობას. მსხვილი კონცერნები ხასიათდება ოთხსაფეხურიანი მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურით. კონცერნის უმაღლეს ადმინისტრაციასა და საწარმოო განყოფილებათა ხელმძღვანელობას შორის ყალიბდება ჯგუფების ადმინისტრაცია, რომელიც საწარმოო ქვედანაყოფთა მართვას ახორციელებს. ასეთი სტრუქტურის მართვის უმაღლესი, პირველი დონე განსაზღვრავს ფირმის სტრატეგიას, მეორე დონე – განკარგულებებსა და კონსულტაციებს, მესამე დონეზე ფუნქციონალური შტაბები და სამსახურები შეიმუშავენ რეკომენდაციებს, მეოთხე დონეზე კი – შემსრულებლები არიან.

ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევას თითქმის ყოველთვის მისი უმაღლესი ხელმძღვანელობა ახორციელებს. ისინი აუცილებელ ინფორმაციას იღებენ დაბალი და საშუალო დონის ხელმძღვანელობისაგან. ფირმამ ისეთი სტრუქტურა უნდა ააგოს, რომელიც ყველაზე უკეთ პასუხობს მიზნებს და ამოცანებს და ეგუება შინაგან თუ გარეგან გარემოს.

ზოგაერთი ავტორი ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევას მიაკუთვნებს სტრატეგიულ დაგეგმვას (ე.ი. აიგივებს მას სტრატეგიასთან), ნაწილი კი მისგან განსხვავებულად მიიჩნევს, აღიარებს რა სტრუქტურის შერჩევის აუცილებლობას სტრატეგიის საფუძველზე, მაგრამ უარყოფს მის იგივეობას სტრატეგიასთან (93, გვ. 331-353).

რიგი ავტორებისა (მაგალითად, ჩანდლერი), ფირმების ორგანიზაციული სტრუქტურის შესწავლისას, სტრუქტურის ცვლილების სტრატეგიისა და მიზნების ცვლილებებთან კავშირის განზილვისას მივიდნენ იმ დასკვნამდე, რომ “სტრატეგია განსაზღვრავს სტრუქტურას”, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფირმის სტრუქტურა იმგვარად უნდა იქნეს შერჩეული, რომ უზრუნველყოს



მისი სტრატეგიის რეალიზაცია, სტრატეგიის ცვლილებასთან ერთად შესაბამისი ცვლილებები უნდა განხორციელდეს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში (93).

ორგანიზაციის კლასიკური თეორიის თანახმად, მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურათა შემუშავება ხდება ზევიდან ქვევით. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავების პროცედურა მსგავსია დაგეგმვის პროცედურისა: უმაღლესი ხელმძღვანელობა ფირმას ყოფს მსხვილ სფეროებად, შემდეგ კი ხდება კონკრეტული ამოცანების დასმა, სადაც ჯერ საერთო ამოცანები ყალიბდება, ხოლო შემდეგ კონკრეტული დავალებები. შემუშავების შედეგად მიღებული ორგანიზაციული სტრუქტურა არაა მუდმივი შენობის კარკასის მსგავსად. იმის გამო, რომ სტრუქტურის აგება სტრატეგიული გეგმების საფუძველზე ხდება, მასში ცვლილებებმა შესაძლოა შესაბამისი ცვლილებები გამოიწვიოს მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. ამის გამო ფირმები რეგულარულად უნდა იხილავდეს ორგანიზაციულ სტრუქტურათა ადექვატურობის ხარისხს და ცვლიდეს მას გარემო პირობების შესაბამისად.

აუცილებელია გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის ნებისმიერი ფორმა გამოსადეგია მხოლოდ განსაზღვრულ სიტუაციაში და შესაბამისი მიზნების მისაღწევად.

დასავლეთის ადრინდელი (XIX საუკუნის 30-იანი წლების) სამრეწველო საწარმოებისათვის (მსგავსად სახელმწიფოებში არსებული მართვის სტრუქტურისა) დამახასიათებელი იყო ადმინისტრაციულ-ბიუროკრატიული სტრუქტურა. საწარმო და წარმოების საშუალებები ეკუთვნოდა მეწარმეს ისევე, როგორც სახელმწიფო მონარქის საკუთრებაში იმყოფებოდა. ასეთი სტრუქტურა ფუნქციონირებდა მცირე ზომის საწარმოების არსებობისას. მაგრამ ტექნიკა-ტექნოლოგიის გართულების, წარმოების სპეციალიზაციისა და კონცენტრაციის გაღრმავების გამო მსგავსი სისტემა უკვე ვეღარ პასუხობდა დროის მოთხოვნებს და საჭირო შეიქმნა ისეთი სპეციალისტები, რომელთაც დამოუკიდებლად შეეძლებოდათ მოქმედება.

ამჟამად მსხვილ ფირმებში გადაწყვეტილებათა მიღება აღარ ხდება ერთპიროვნულად, მხოლოდ ერთი მეწარმის ან მენეჯერის მიერ. მათ იღებენ მუშაკები შესაბამის დონეზე, რომელთაც აქვთ მკაფიოდ გამოხატული უფლებამოსილებანი და შესაბამისი პასუხისმგებლობანი.

დასავლეთის საწარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურების ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ისინი პირველ რიგში განსაზღვრავენ ფირმის მიზნებსა და ამოცანებს. აგრეთვე თანამშრომელთა უფლებამოსილებასა და შესაბამისად პასუხისმგებლობას. სწორედ უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა დელეგირება გვეკლინება თანამედროვე დასავლეთის საწარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურების ძირითად პრინციპად (125, გვ. 53-86), რაც გულისხმობს საქმიანობის განსაზღვრულ სფეროს (ე.ი. ამოცანების შესაბამისი პასუხისმგებლობით) გადაცემას თანამშრომელთათვის, რომლებიც დამოუკიდებლად იღებენ გადაწყვეტილებებს და პასუხისმგებელნი არიან საკუთარ ქმედებებზე. ზემდგომი ორგანო მხოლოდ მათი საქმიანობის კონტროლს ახორციელებს. ამგვარად, მართვის ასეთ სისტემაში შესაბამისობაშია მოყვანილი სამი ფაქტორი: განსაზღვრულ პოზიციასთან დაკავშირებული ამოცანები, უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა (125, გვ. 53-86).

მაშასადამე, ფირმის საქმიანობის გართულებასთან ერთად ხდებოდა მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის გართულება. იგი განვითარდა დაწყებული მონოლითური, მარტივი სტრუქტურიდან დინამიკურ, მრავალწახნაგოვან სტრუქტურამდე. ეს ცვლილებები ძირითადად გამოწვეული იყო გარემოს გართულებით და ამავე დროს ფირმის შინაგანი მისწრაფებით ეწარმოებინა უკეთესად და ეფექტიანად.

საბჭოური ტიპის საწარმოებში გავაჩნდა არამეწარმეობრივი ფირმა. ამგვარი ფირმის წარმატება ძირითადად უზრუნველყოფილი იყო დანახარჯების მინიმიზაციით. მაგრამ საბაზრო გარემოში ფუნქციონირებადი ფირმების მიერ აუცილებელია ბაზრის თავისებურებების, სოციალურ-პოლიტიკური გარემოს გათვალისწინება და საკვანძო ამოცანებზე სწრაფი რეაგირება. სტრუქტურამ რეაგირება უნდა მოახდინოს ფირმის

მზარდ შიგა სირთულეზე. ფირმის სირთულე ნაწილობრივ აიხსნება მისადმი გარემოს მოთხოვნილებათა ცვლილებებით. მაგალითად, ფირმის ტრადიციულ მეურნეობრიობის სტრატეგიულ ზონაში სიმწიფე აიძულებდა მას განეხორციელებინა დივერსიფიკაცია, რის გამოც იგი ხდებოდა მრავალპროდუქტიული და მრავალბაზრიანი. ასევე სირთულე განპირობებული იყო მეწარმეთა და მენეჯერთა ქმედებებით, რომლებიც მუდმივად მიისწრაფიან ფირმის ზომების გაფართოებისაკენ, ახალი ბაზრების დაპყრობით, სხვა ქვეყნებსა თუ სხვა მეურნეობრიობის სტრატეგიულ ზონაში შეჭრით.

საბაზრო გარემოში ფუნქციონირებადი ფირმის სტრუქტურის მიზანია მხარი დაუჭიროს ფირმის ქცევას დინამიკური გარემოს პირობებში. ამიტომ მოცემული ფირმის საქმიანობისათვის მისადაგებული სტრუქტურის განსასაზღვრავად საჭიროა გამოყენებულ იქნეს ორგანიზაციული ქცევის შესაბამისი ტიპები. მართვის სისტემამ შესაბამისობაში უნდა მოიყვანოს გარემო, სტრატეგია და პოტენციალი (52), უნდა განახორციელოს საკუთარი სტრატეგია მისი პოტენციალის შესაბამისად არსებულ გარემოში. ამისათვის გამოიყენება ორგანიზაციის რეაქციის კონცეფცია. რეაქციის ქვეშ იგულისხმება ფირმის პოტენციალით განპირობებული ქცევის თვისება და ტიპი. ფირმის სამეურნეო საქმიანობაში – წარმოებაში, კონკურენციულ ბრძოლაში, ინოვაციურ საქმიანობასა და მეწარმეობაში – გამოიყენება ფირმის რეაქციის სხვადასხვა ტიპები: საწარმოო, კონკურენტული, მეწარმეობრივი და ადმინისტრაციული რეაქცია. ფირმის ადმინისტრაციული რეაქციის მიზანია უზრუნველყოს რეაქციათა პირველი ოთხი ტიპის გარემოსთან მაღალუკუგებიანი და თანადროული ურთიერთქმედება. აქ ჩამოთვლილ რეაქციათა თითოეულ ტიპს გააჩნია საკუთარი მიზანი: წარმოებაში რეაქციის მიზანია დანახარჯების მინიმიზაცია, კონკურენტული რეაქციისა – უახლოეს პერსპექტივაში ოპტიმალური მოგების მიღება, ინოვაციურისა – მოკლევადიანი პოტენციალი, ხოლო მეწარმეობრივისა – გრძელვადიანი პოტენციალი.

საწარმოო და კონკურენტულ რეაქციაში მოგების მიღების გარანტიას იძლევა ფირმის პროდუქციის დღევანდელი რეალიზაცია

დღევანდელ ბაზრებზე. ინოვაციური რეაქცია ახორციელებს ახალი პროდუქციის შემუშავებისა და მარკეტინგის სტრატეგიის ოპტიმიზაციას ფირმის მეურნეობრიობის სტრატეგიული ზონების ფარგლებში. აქ ინოვაციური საქმიანობა, რომელიც მიმართულია პოტენციური მოგების უზრუნველყოფაზე, არ ცვლის საწარმოო საქმიანობას, არამედ იგი ავსებს მას. გამოცდილებამ აჩვენა, რომ ინოვაციური რეაქციის დროს მნიშვნელოვანი როლი ეკუთვნის დეცენტრალიზაციას. ეს რეაქცია უმაღლეს ხარისხს აღწევს იმ შემთხვევაში, როდესაც პროექტის ხელმძღვანელი ფლობს უფლებებსა და მოვალეობებს მის წარმატებაზე, ასევე ფინანსურ რესურსებსაც.

საბჭოური ტიპის, ე.ი. არამეწარმეობრივ საწარმოებში ადმინისტრაციული რეაქციისადმი მოთხოვნები სრულიად სხვანაირი იყო, ვიდრე ამჟამად. იმ დროს მნიშვნელოვანი ცვლილებები იშვიათად იყო. გარდა ამისა, მმართველთა ყურადღება არ იყო გამახვილებული ერთზე მეტ რეაქციაზე, ფირმის პოტენციალს ჰქონდა მონომიზნობრივი ხასიათი და მოწოდებული იყო მხოლოდ ძირითადი საქმიანობის უზრუნველყოფაზე. ამ დროს სტრუქტურა გათვალისწინებული იყო ერთ მიზანსა და რეაქციაზე, ჰქონდა სტაბილური ხასიათი და ითვლებოდა მუდმივად.

საბაზრო გარემოში ადმინისტრაციული რეაქცია გულისხმობს ახალ პოტენციალებში მოთხოვნათა წინასწარხედვას, სწრაფ ადაპტაციას და ფირმის შიგნით რამდენიმე განსხვავებული ტიპის რეაქციის შექმნას. აქ სტრუქტურები უნდა იყოს დინამიკური, რთული, მოქნილი და ცვალებადი. სტრუქტურებისადმი ეს მოთხოვნები აღმოცენდა იმ დროს, როცა ახალ ტექნოლოგიას უკვე შესწევდა მათი დაკმაყოფილების უნარი. კერძოდ, მართვის ავტომატიზებული სისტემები იძლევა მოქნილი სისტემების შემუშავების საშუალებას, რომელთაც გააჩნია გადაწყვეტილებათა მიღების განსხვავებული პროცესების შეხამების უნარი.

ამრიგად, სამრეწველო ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევის გასათვალისწინებელ პოზიციებად გვეკლინება:

1. მკვეთრად ცვალებად შინაგან და გარეგან გარემოსთან შესაბამისობის უზრუნველყოფა. ე.ი. ცვალებად გარემოზე სწრაფი რეაგირების უნარის მქონე ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება;

2. მისი აგება ფირმის წინაშე დასმული მიზნების, ამოცანებისა და გარემოს მოთხოვნების გათვალისწინებით;

3. სტრუქტურულ ქვედანაყოფთა რაოდენობის ზღვარისა და მართვადობის ნორმის დაცვა;

4. ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევის განხორციელება გამოკითხვის მეთოდის, არქივული გამოკვლევების მასალების, მმართველი აპარატის მუშაკთა შეხედულებების, მათი ინტუიციის, გამოცდილების, “გონებრივი იერიშის” მეთოდის საფუძველზე;

5. მისი მანევრულობის უზრუნველყოფა ფირმის მიერ გამოსაშვებ პროდუქციაზე მოთხოვნის ცვლილებისა და კონკურენტების ქმედებების შემთხვევებში;

6. ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება ფირმის სტრატეგიის შესაბამისად და მისი ცვლილების განხორციელება სტრატეგიის ცვლილების საფუძველზე;

7. უფლებებისა და მოვალეობების მკაფიო განაწილება, საჭიროების შემთხვევაში მათი მიზანშეწონილი დოზით დელეგირების უზრუნველყოფა;

8. ორგანიზაციული სტრუქტურების შემუშავებისას სხვადასხვა ვარიანტების განხილვა, რომელთა შერჩევისას მიზანშეწონილად გვევლინება ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების გამოყენება (105,28).

## II.2. ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი სახეობების მოკლე მიმოხილვა

სამრეწველო ფირმის მართვის სისტემის, ისევე, როგორც ნებისმიერი სხვა სისტემის, სტრუქტურა მოცემულად ჩაითვლება, თუ შესაძლებელია მისი ქვესისტემების გამოყოფა, თითოეული მათგანის ფუნქციის (როლის) განსაზღვრა და მათ შორის არსებული ურთიერთკავშირების აღწერა. ე.ი. როგორც ცალკეულ ელემენტებს შორის, ასევე სისტემასა და ქვესისტემებს შორის კავშირურთიერთობათა განსაზღვრა. მართვის სისტემის ორგანიზებულობის ხარისხი დამოკიდებულია ზემოთ ჩამოთვლილი კომპონენტების (ქვესისტემების გამოყოფა, მათი როლების განსაზღვრა და მათ შორის კავშირების დადგენა) განსაზღვრის ღონეზე.

ტრადიციულად გავრცელებულია ორგანიზაციულ სტრუქტურათა შემდეგი ტიპები: მიმდევრობითი, წრიული, ვარსკვლავისებური, მრავალკავშირიანი და შერეული (115).

ყველაზე უმარტივესია მიმდევრობითი სტრუქტურა, რომლის დროსაც სისტემის ელემენტებს შორის არსებობს პირდაპირი უშუალო ან გაშუალებული კავშირები და გამორიცხულია მათ შორის უკუკავშირები. ასეთი სტრუქტურის მაგალითად გვევლინება ერთტიპური ნაკეთობის წარმოება, რომელიც აიწყობა სხვადასხვა დეტალისაგან.

წრიული სტრუქტურა წარმოადგენს ჩაკეტილ სტრუქტურას, რომლის ყოველ ელემენტს გააჩნია მხოლოდ ორ მეზობელ ელემენტთან კავშირი. იგი ეკონომიურია ელემენტებს შორის კავშირის თვალსაზრისით. ისევე, როგორც მიმდევრობითი, ეს სტრუქტურაც გამოიყენება ძირითადად კონვეიერულ წარმოებაში.

ვარსკვლავისებური სტრუქტურა წრიული სტრუქტურის ანალოგიურად ფრიად ეკონომიურია ელემენტებს შორის კავშირის თვალსაზრისით. აქ რომელიმე კავშირის დაკარგვა ამ ელემენტს

მთლიანად გამოყოფს სისტემისაგან. ასეთი სტრუქტურის მაგალითია ფირმის მართვის სტრუქტურა განყოფილებების მიხედვით, რომელიც შედგება შტაბ-ბინისაგან და ტექნიკურ-ეკონომიკურად დამოუკიდებელი ფილიალებისაგან. სერიოზული ფინანსური გართულებების დროს ცენტრსა და მის ფილიალებს შორის კავშირი ირღვევა და შესაძლოა გაკოტრებული ფილიალის, როგორც უცხო სხეულის, გამოყოფა შტაბ-ბინისაგან, რომელშიც ამავე დროს სხვა ფილიალების შემოკრებაცაა შესაძლებელი.

მრავალკავშირიანი სტრუქტურა შედგება დამოუკიდებელი და თანასწორუფლებიანი ეკონომიკური სუბიექტებისაგან, რომელთაც გააჩნიათ სულ მცირე ორი უშუალო კავშირი მაინც. ასეთი სტრუქტურის კერძო შემთხვევაა წრიული სტრუქტურა. აქ აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ ასეთი სტრუქტურის არცერთ ქვესისტემას არ შეუძლია სხვებისაგან დამოუკიდებლად გადაწყვეტილებების მიღება. მკავალკავშირიანი სტრუქტურების მაგალითად გვევლინება სხვადასხვა კორპორატიული სტრუქტურები ეკონომიკურ სისტემაში. მაგალითად, ფირმის განყოფილებები.

იერარქიული ორგანიზაციული სტრუქტურები, მრავალკავშირიანი სტრუქტურისაგან განსხვავებით, გამოსახავს სხვადასხვა სახეობის ვერტიკალურ სტრუქტურათა ფუნქციონირებას, სადაც აუცილებლად გვაქვს ერთი მაინც მმართველი სისტემა და მისდამი დაქვემდებარებული ქვესისტემა.

შერეული სტრუქტურები გვევლინება იერარქიული და არაიერარქიული სტრუქტურების განსხვავებული კომბინაციების სახით. ე.ი. ისინი წარმოგვიდგება ვერტიკალური და კორპორატიული კავშირურთიერთობების სახით.

სხვადასხვა ფირმებს შესაძლოა ჰქონდეს მართვის ორსაფეხურიანი და მართვის მრავალსაფეხურიანი სტრუქტურა. მაგალითად, მცირე საწარმოებს გააჩნია მარტივი მართვის სტრუქტურა, რომელთაც შესაძლოა ჰქონდეს მხოლოდ ორი საფეხური; “პირამიდის წვერო” (უმაღლესი ხელმძღვანელობა) და “ფუძე” (შემსრულებლები). რთულ ფირმებს ახასიათებს რთული იერარქიული სტრუქტურა, მართვის შუალედური საფეხურებით. ერთ საფეხურზე განლაგებულ სისტემებს შორის არსებულ

კავშირს გააჩნია კოორდინაციული ანუ პორიზონტალური ხასიათი, ხოლო სხვადასხვა დონეზე – სუბორდინაციული, იერარქიული ანუ ვერტიკალური ხასიათი.

ამგვარად, ყველა ფირმა ახორციელებს შრომის პორიზონტალურ დანაწილებას შესასრულებელ სამუშაოთა შემადგენელ ამოცანებად დაყოფის გზით. ისინი ქმნიან განყოფილებებსა და ქვედანაყოფებს, რომლებიც თავის მხრივ იყოფიან მცირე ერთეულებად. ამასთანავე ისინი ახორციელებენ შრომის ვერტიკალურ დანაწილებას მმართველობითი საქმიანობის დიფერენციაციისა და კოორდინაციისათვის. თუმცა მართვის შესაძლო დონეთა რიცხვი შეიძლება იყოს დიდი, მაგრამ ტრადიციულად გამოიყოფა მისი სამი დონე (უმაღლესი, საშუალო და ქვედა დონე). მართვის უმაღლესი დონე ორიენტირებულია ფირმის საქმიანობის კოორდინაციაზე გლობალური მასშტაბით, მისი შორეული მიზნებისა და სტრატეგიის შემუშავებაზე. მართვის საშუალო დონე ახორციელებს მისი ყველა ქვედანაყოფის კოორდინაციას ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირებისა და განვითარებისათვის, ხოლო ქვედა დონე უზრუნველყოფს ოპერატიული ამოცანების გადაწყვეტას.

თეორიასა და პრაქტიკაში ცნობილია მართვის სხვადასხვა ორგანიზაციული სტრუქტურები, რომლებიც შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს კონკრეტულ ფირმათა თავისებურებების გათვალისწინებით. იმის გამო, რომ სამრეწველო ფირმები ერთმანეთისაგან განსხვავდება ზომით, წარმოებული პროდუქციის სახეობით, გეოგრაფიული ადგილმდებარეობით და ა.შ, იყენებენ მათი მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურათა განსხვავებულ ტიპებს. სხვადასხვა ავტორი სხვადასხვაგვარად აჯგუფებს ორგანიზაციულ სტრუქტურებს. ისინი იძლევიან მათ განსხვავებულ კლასიფიკაციას (52, 64, 60, 120, 82, 93, 18, 96, 98, 111, 115, 125).

ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ლიტერატურაში ძირითადად გამოყოფენ მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურათა შემდეგ ტიპებს: წრფივს, ფუნქციონალურს, წრფივ-ფუნქციონალურს, პროგრამულ-მიზნობრივს, დივიზიურს, მატრიცულს.



განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე. ყოველი სტრუქტურის განმსაზღვრელია მართვის ობიექტის მასშტაბი და სტრუქტურა.

ვინაიდან საბჭოურ სინამდვილეში ფართოდ გამოიყენებოდა საწარმოების მართვის ადმინისტრაციული მეთოდები (ეკონომიკური მეთოდების უმნიშვნელო დახმარებით), ამიტომ აქ ღომინირებდა ძირითადად წრფივი ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი. იგი მართვის ორგანიზაციის უმარტივესი ფორმაა და მოიცავს ორ ორგანიზაციულ ელემენტს, რომელთაგან პირველი წარმოების სფეროთია დაკავებული, მეორე კი – რეალიზაციით (96). მისი არსი ერთმმართველობაში მდგომარეობს. აქ ხელმძღვანელსა და უშუალო შემსრულებელს შორის შუალედური რგოლები არ არსებობს და მმართველობით იერარქიაში უფლებები და მოვალეობები ნაწილდება ვერტიკალურად ზევიდან ქვევით – ხელმძღვანელობიდან თანამშრომლებამდე. ამ შემთხვევაში კოლექტივის ყველა წევრი ექვემდებარება მხოლოდ ერთ განმკარგულეულ ორგანოს და ანგარიშვალდებულია მხოლოდ მის წინაშე. კავშირურთიერთობათა ასეთ ფორმას ახასიათებს ფუნქციებისა და პასუხისმგებლობის მკაფიო და ზუსტი გამოყოფა და განსაზღვრა, ურთიერთსაწინააღმდეგო განკარგულებების მიღებისა და შეუსაბამობის შემთხვევების ნაკლები ალბათობა, შედარებით მდგრადობა და მაღალორგანიზებულობა. ამასთან ერთად ხელმძღვანელისადმი შემსრულებლის უშუალო დაქვემდებარება, მართვის ნაკლები საფეხურებისა და კავშირურთიერთობათა მოკლე არხების წყალობით, უზრუნველყოფს მართვის ოპერატიულობასა და მმართველი აპარატის ხარჯების შემცირებას.

ამასთან ორგანიზაციული სტრუქტურის აღნიშნული ტიპი ხელმძღვანელისაგან მოითხოვს, გარდა მათი ძირითადი ვალდებულებებისა; შტაბურ სამუშაოთა (აღრიცხვა, კონტროლი, კადრები და ა.შ.) შესრულებას, მრავალმხრივ ცოდნასა და უნარს, ე.ი. მენეჯერი უნივერსალურ სპეციალისტს უნდა წარმოადგენდეს და ფირმის საქმიანობის ყველა სფეროს უნდა ითვალისწინებდეს. ეს კი იწვევს ზემდგომ ორგანოთა გადატვირთვას და ხელს უშლის მათ ბაზრის ცვლილებებზე სწრაფ რეაგირებაში. ამდენად

წრფივი სტრუქტურა სრულად ვერ პასუხობს მენეჯმენტის წინაშე დასმულ ამოცანებს, ვინაიდან თანამედროვე ფირმები ფლობენ რთულ ტექნიკა-ტექნოლოგიებს, აწარმოებენ პროდუქციის სხვადასხვა სახეობებს. ეს კი საჭიროებს მრავალმხრივ ცოდნას, რაც პრაქტიკულად შეუძლებელია უზრუნველყოფილ იქნეს ერთი მმართველის მიერ.

მართვის ორგანიზაციის აღნიშნულ ტიპს ძირითადად მცირე ფირმები იყენებენ, რომელთაც წარმოების უმარტივესი ტექნოლოგიები გააჩნია და ერთგვაროვან პროდუქციას აწარმოებს. ასევე მას იყენებენ მსხვილ საწარმოთა ქვედა რგოლებში (საწარმოო უბნის, ბრიგადის დონეზე).

სამრეწველო ფირმების ზომების ზრდა, გამოსაშვები პროდუქციის დიფერენციაცია, მათი ასორტიმენტის გაფართოება, ტექნოლოგიის, ეკონომიკისა და ორგანიზაციის განვითარების ტენდენციები მოითხოვს მმართველობითი ფუნქციების დიფერენციაციას, რაც თავის მხრივ იწვევს მართვის ფუნქციონალურ სტრუქტურაზე გადასვლის აუცილებლობას.

ფირმების მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა აღმოცენდა XIX საუკუნის ბოლოს, რომლის პირველი თანამედროვე ორგანიზაციული ფორმა გასული საუკუნის შუახანებში ჩამოყალიბდა. მას უწოდებენ ტრადიციულს ანუ კლასიკურს, ვინაიდან იგი წარმოადგენს პირველ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც შესწავლასა და დამუშავებას დაექვემდებარა. ფუნქციონალური სტრუქტურის დროს ხდება ფირმის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებების გამოყოფა, ისეთ სფეროებად დაყოფა, რომელთაგან თითოეულს მკაცრად განსაზღვრული ამოცანები და ვალდებულებები გააჩნია. აღნიშნული სტრუქტურა მთლიანად არ გამორიცხავს წრფივ მართვას, თითოეული ფუნქციონალური სამსახურის შიგნით წრფივი დაქვემდებარების სისტემაა. ე.ი. აქ “წრფივ იერარქიასთან” ერთად გვაქვს “ფუნქციონალური იერარქია”. ხდება მართვის დიფერენციაცია მისი ცალკეული ფუნქციების მიხედვით, რომელთა განხორციელება აუცილებელია ფირმის მიზნების მიღწევის უზრუნველსაყოფად.

ტრადიციულად გამოყოფენ წარმოების, მარკეტინგის, ფინანსებისა და კვლევებისა და დამუშავების სფეროებს,

რომელთა ყურადღების კონცენტრირება ხდება მათ უშუალო ვალდებულებათა განხორციელებაზე და რომელთაგან თითოეული შესაბამისი პროფილით დაკომპლექტებული სპეციალისტებისაგან შედგება. ამ დროს თანამშრომელი ინფორმაციას დებულობს რამდენიმე ფუნქციონალური მმართველისაგან და თვითონაც აწვდის მას საკუთარი საქმიანობის შესახებ თანამშრომელთა განსაზღვრულ ჯგუფს, რაც განაპირობებს მართვის ობიექტის ორმაგ დაქვემდებარებას და მოითხოვს წრფივ და ფუნქციონალურ მმართველთა საქმიანობის შეთანაწყობის გზების მოძებნას. გარდა ამისა, შემსრულებელი მითითებებს იღებს რამდენიმე ფუნქციონალური მმართველისაგან, რომლებიც შესაძლოა ურთიერთგამომრიცხავ განკარგულებებს იძლეოდნენ, რის გამოც მოსალოდნელია ადგილი ჰქონდეს შემსრულებელთა უმოქმედობას. ასეთ შემთხვევაში იქმნება ერთმმართველობის პრინციპის დარღვევის საშიშროება და ამასთანავე გამორიცხული არაა ადგილი ჰქონდეს გაუპიროვნებასა და პასუხისმგებლობის შემცირებას.

ვინაიდან ფუნქციონალური მართვის სისტემა ეფუძნება მართვის ფუნქციების მიხედვით შრომის დანაწილებას, ამიტომ ამ ფუნქციონალურ ჯგუფებს (ბლოკებს) ეკისრებათ პასუხისმგებლობა როგორც სტრატეგიულ, ასევე ოპერატიულ და ადმინისტრაციულ საკითხებზე. ამასთანავე ოპერატიული გადაწყვეტილებები იწყებს დომინირებას სტრატეგიულზე, რაც ხშირად სტრატეგიული ინტერესების უკანა პლანზე გადაწევას განაპირობებს. ეს კი იწვევს ფირმის გრძელვადიანი განვითარების პერსპექტივაზე ნაკლები ყურადღების გამახვილებას.

ამავე დროს ფუნქციონალურ ქვედანაყოფებს ხშირად უჩნდება მათ კომპეტენციაში მყოფი ფუნქციების გადაჭარბებით შეფასების ტენდენცია, რაც ხშირად მათ შორის კონფლიქტის მიზეზად იქცევა ხოლმე და იწვევს მათ ქმედებებში წინააღმდეგობასა და შეუსაბამობას.

ასევე ხშირია შემთხვევები, როდესაც ფუნქციონალური მმართველები ისეთი საკითხების წინ წამოწევენ ცდილობენ, რომელთა გადაჭრა არცერთ სამსახურს არ შეუძლია ბოლომდე.

პრაქტიკამ აჩვენა, რომ აღნიშნული სტრუქტურა შემოქმედებასა და ფინანსობას არ აძლევს სტიმულს და ნაკლებ ადაპტიურია ცვალებადი პირობებისადმი (96).

ამასთანავე ფუნქციონალური სტრუქტურა მოითხოვს მართვის ორგანოებს შორის შეთანხმებების მიღწევის აუცილებლობას, რაც ამცირებს გადაწყვეტილებათა მიღების ოპერატიულობას, ზრდის ამ უკანასკნელთა მიღების დროს და არ გამოორიცხავს ურთიერთსაწინააღმდეგო მითითებების მიღებას. ამდენად მისთვის დამახასიათებელია კონტროლისა და ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციების გაყოფის სირთულე და მართვის ნაკლები მოქნილობა.

მსოფლიო პრაქტიკის გამოცდილებამ აჩვენა, რომ ფუნქციონალური სტრუქტურის გამოყენება მიზანშეწონილია შეზღუდული ნომენკლატურის მქონე პროდუქციის მწარმოებელ ფირმებში, რომლებიც ფუნქციონირებს სტაბილურ გარემო პირობებში და სტანდარტული მმართველობითი ამოცანები გააჩნია. აღნიშნული სტრუქტურით უზრუნველყოფილია საწარმოების კვალიფიცირებული გაძლოლა.

ვიდრე ფირმა მცირეა, მონოპროდუქტიული და მონობაზრიანია, ზემოთ აღნიშნული პრობლემები ნაკლებად შესამჩნევია. მაგრამ ფირმის ზომის ზრდისას და მისი გარემოს ცვალებადობის დონის ამაღლებისას, ნაკეთობათა ფართო ასორტიმენტის წარმოებისას, აგრეთვე იმ ბაზრების რიცხვის გადიდებისას, სადაც რეალიზდება მისი პროდუქცია, ხელმძღვანელობა იძულებულია ფუნქციონალურ სტრუქტურაში შეიტანოს სრულყოფა.

განვითარების პროცესში წრფივი მართვის ფუნქციონალურ მართვასთან შერწყმა განხორციელდა, რის შედეგადაც წარმოიშვა წრფივ-ფუნქციონალური ანუ წრფივ-შტაბური სტრუქტურა, რომელიც თავისუფალია იმ ნაკლოვანებებისაგან, რაც ახასიათებს თითოეულ მათგანს ცალ-ცალკე (111). აღნიშნული სტრუქტურა გვევლინება წრფივ და ფუნქციონალურ სტრუქტურათა სინთეზის სახით, სადაც შენარჩუნებულია წრფივი ერთმმართველობა, მაგრამ წრფივი მმართველები ერთპიროვნულად არ იღებენ გადაწყვეტილებებს, არამედ ფუნქციონალურ მმართველებთან ერთად, რომლებიც წრფივ მმართველებს მუდმივ პირდაპირ ან



დონე, საქმიანი კავშირების რიცხვის ზრდა, რაც ასუსტებს წრფივ ხელმძღვანელთა კონტროლს. აღსანიშნავია მართვაზე დანახარჯების ზრდაც. ამასთანავე მას არ გააჩნია სათანადო მოქნილობა და ადაპტაციის უნარი ცვალებადი სიტუაციებისადმი, სიახლეებზე სწრაფი რეაგირებისათვის. იგი მეცნიერულ-ტექნიკურ მიღწევათა რეალიზაციის შემაფერხებლადაც კი გვევლინება. ამან განაპირობა პროგრამულ-მიზნობრივი სტრუქტურის აღმოცენების აუცილებლობა.

პროგრამულ-მიზნობრივი სტრუქტურა უზრუნველყოფს საწარმოთა შედარებით მოქნილ ფუნქციონირებას. ეს სტრუქტურა წარმოადგენს სპეციალურად შექმნილ ორგანოთა ერთობლიობას, რომელთაც გააჩნიათ უფლებამოსილებანი გარკვეული მიზნობრივი პროგრამების შესრულებისათვის. აღნიშნული სტრუქტურის არსი მდგომარეობს კონკრეტული მიზნის მისაღწევად ფირმის საქმიანობის ყველა აუცილებელ სახეობათა ორგანულ ინტეგრაციაში განსაზღვრული პროგრამის გამოყენებით. განასხვავებენ პროგრამულ-მიზნობრივი სტრუქტურის ორ სახეობას: ცენტრალიზებულსა და კოორდინაციულს. პირველ მათგანს პროგრამულ-წრფივსაც უწოდებენ (96). ვინაიდან პროექტის ყველა მონაწილე წრფივი ხელმძღვანელობის ერთ ორგანოს ექვემდებარება. ამ უკანასკნელს მნიშვნელოვანი უფლებამოსილებანი ეკისრება ფირმის ორგანიზაციასა, მართვასა და კონტროლში. აღნიშნული სტრუქტურა უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა მკაფიო განაწილებით ხასიათდება და ორგანიზებულობის საკმაოდ მაღალი დონით გამოირჩევა.

ეს სტრუქტურა პრაქტიკაში შედარებით იშვიათად გამოიყენება ცალკეულ საწარმოებში. მას მეცნიერების ახალ მიმართულებათა განვითარებაში მსხვილი პროექტების რეალიზაციისას უფრო იყენებენ (მაგალითად, ატომური ენერგეტიკის განვითარების, კოსმოსური კვლევების, კომპიუტერთა ახალი თაობების შექმნის დროს და ა.შ.)

რთული პროექტების განხორციელების დროს წრფივ-ფუნქციონალური სტრუქტურის ფარგლებში აღმოცენდება პროგრამულ-მიზნობრივი სტრუქტურის კოორდინაციული ტიპი, რომელიც გულისხმობს მაკოორდინირებელი ორგანოების შექმნას

და საჭიროების შემთხვევაში მათ რაციონალურ ჩართვას. აღნიშნული ორგანოები სამუშაოთა ცალკეულ სახეობებს ასრულებენ, რომელთა მიერ გადაწყვეტილების მიღების უფლება დამოკიდებულია უმაღლესი დონის ხელმძღვანელთა მიერ მათდამი უფლებამოსილებათა დელეგირების ზომაზე. ეს ორგანოები იქმნება ყველა ინოვაციური პროექტისათვის ან მათი მკვეთრდ შეზღუდული წრისათვის. მრავალი სამრეწველო საწარმოთა გამოცდილება ამტკიცებს ამგვარ მაკოორდინირებელ ორგანოთა უდიდეს მნიშვნელობას როგორც ჰორიზონტალური, ასევე ვერტიკალური კავშირების მოწესრიგებაში (96). ამასთან უფლებამოსილებათა მეტისმეტი გაფართოება იწვევს მართვის მოქნილობის დაკარგვას და წრფივ მმართველთა საქმიანობის დუბლირებას.

მაკოორდინირებელ ორგანოთა კავშირების რიცხვის ზრდა იწვევს პროგრამულ-მიზნობრივი სტრუქტურის კოორდინაციული ტიპის მოდიფიკაციას მატრიცულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

მატრიცული სტრუქტურა პირველად გამოყენებული იქნა გასული საუკუნის 30-იან წლებში სამხედრო პროექტებზე მუშაობისას (კომპანია “ლოჯიდის”, “ზიუგ-ეირ კადლერის” და სხვათა მიერ), ხოლო 60-იანი წლებიდან არასამხედრო სფეროებშიც დაიწყო მისი გამოყენება. ესაა მოძრავი და მოქნილი სტრუქტურა, რომლის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ საწარმოებში ინიშნება კონკრეტული მმართველი, პასუხისმგებელი პირი ან ქვედანაყოფი რაიმე სპეციფიკური მიზნის მისაღწევად. ვთქვათ, ახალი ნაკეთობის წარმოების ათვისებაზე ან რაიმე ინოვაციური პროექტის განსახორციელებლად. იგი მსხვილი პროგრამების მართვის სტრუქტურას წარმოადგენს, რომელთა მმართველებს ფუნქციონალური განყოფილებებიდან გადაეცემათ თანამშრომლები და აუცილებელი რესურსები, აგრეთვე უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა მასში მონაწილეთა საქმიანობის კოორდინაციაზე. მსხვილი პროექტების რეალიზაციის დროს მმართველის ფუნქციას შესაძლოა ასრულებდეს მაკოორდინირებელი ორგანო.

ამ სტრუქტურას ძირითადად იყენებენ ფირმები, რომელთა პროდუქციის ასორტიმენტი ცვალებადია და მოკლე “სიცოცხლის

ციკლი" გააჩნია. აგრეთვე ისინიც, რომლებიც ახორციელებენ დიდი მასშტაბის კვლევით და საცდელ-საკონსტრუქტორო სამუშაოებს.

მატრიცულ სტრუქტურებს ახასიათებს წრფივ-ფუნქციონალური და პროგრამულ-მიზნობრივი მართვის სტრუქტურათა უპირატესობები. ამ სტრუქტურაში ინოვაციური პროექტის (ან პროდუქციის) მმართველს შესაძლებლობა აქვს მიიღოს სწრაფი, კვალიფიციური და ამავე დროს არაფორმალური გადაწყვეტილებებიც. აქ, კლასიკური ორგანიზაციული სტრუქტურისაგან განსხვავებით, ბიუროკრატიული მეთოდების გამოყენების შედარებით ნაკლები ალბათობაა და შემოქმედებითი მუშაობის უფრო ხელსაყრელი პირობებია შექმნილი. აღნიშნულ სტრუქტურაში უფლებამოსილება და პასუხისმგებლობა მკაფიოდაა განსაზღვრული და იგი ადვილად მორგებადია სიახლეებისადმი. ეს მოქნილი, დინამიკური სტრუქტურაა, რომელიც თანამშრომელთა სხვადასხვა პროექტებზე გადაადგილების შესაძლებლობის გამო ამაღლებს სპეციალისტთა გამოყენების ეფექტიანობას.

მიუხედავად აღნიშნული უპირატესობისა, დროთა განმავლობაში მატრიცული სტრუქტურები თითქოს კარგავს სიახლეებისადმი უნარს, ხდება ბიუროკრატიული (52). ეს კი მოითხოვს მათ რეგულარულ გადასინჯვას და განახლებას. ამასთანავე ამ სტრუქტურაში მუშაკი ორმაგ დაქვემდებარებაშია. იგი მონაწილეობს პროექტის (პროდუქტის) მიხედვით მართვაში და ამავე დროს ფუნქციონალურ მართვაში. ამის გამო ხშირია კონფლიქტები უფლებებისა და პასუხისმგებლობების განაწილებასთან დაკავშირებით.

ამ ნაკლოვანებათა გამო რიგი კომპანიებისა უარს ამბობენ მატრიცულ მართვაზე, ამჯობინებენ უფრო მარტივ სტრუქტურებს და მათ არაპრაქტიკულად მიიჩნევენ (52).

ანსოფი აღნიშნულ ნაკლოვანებათა თავიდან ასაცილებლად გვთავაზობს ორ ურთიერთშემავსებელ მიდგომას: ხელმძღვანელების მიერ მსგავს კონფლიქტთა გარდაუვალობის აღიარებას და მათი მოგვარების უზრუნველყოფას. გარდა ამისა, მატრიცულ სტრუქტურებთან ერთად უფლებებისა და მოვალეობების განაწილების ქვესტრუქტურების შემოღებას (52).



ფირმის მართვის მატრიცული სტრუქტურის განსხვავებული ვარიანტები არსებობს. განასხვავებენ მის ორ სახეობას: ნაციონალურს და მრავალნაციონალურს. წარმოების დივერსიფიკაციისა და საზღვარგარეთის ქვეყნებში მისი პროდუქციის წარმატებების დროს ნაციონალური სტრუქტურის მარკეტინგული ქვედანაყოფები იცვლება სხვა ქვეყნების ქვედანაყოფებით.

მართვის დივიზიური სტრუქტურა წარმოიშვა გასული საუკუნის 20-იან წლებში. იგი პირველად გამოყენებულ იქნა “დიუპონისა” და “ჯენერალ მოტორსის” კომპანიების მიერ. მეორე მსოფლიო ომამდე შედარებით ნაკლებად გამოიყენებოდა ეს სტრუქტურა, ხოლო ომის შემდგომ შემოღებულ იქნა დასავლეთის ქვეყნების მრავალ მსხვილ და საშუალო ზომის ფირმებში. მან 60-იან წლებში ფართო გამოყენება ჰპოვა დასავლეთ ევროპის ქვეყნების კომერციულ ორგანიზაციებში, სადაც ადრე ტრადიციული ორგანიზაციული სტრუქტურები ბატონობდა. აღნიშნული სტრუქტურა წარმოიშვა ფუნქციონალური სტრუქტურის არსებული ნაკლოვანებების გამო (აუცილებლობის შემთხვევაში მისი მოუქნელობის გამო), რომელიც ვერ პასუხობდა ფირმის ზომის ზრდით, დივერსიფიკაციით, ტექნოლოგიისა და გარემოს ცვლილებებით წარმოშობილ პრობლემებს.

დივიზიური სტრუქტურა მართვის დეცენტრალიზებული ორგანიზაციაა, რომელსაც ახასიათებს მეტი მოქნილობა. იგი გულისხმობს ფირმის დაყოფას ელემენტებად, ბლოკებად, საქონლისა და მომსახურების განსხვავებული სახეობების, მომხმარებელთა ჯგუფებისა და გეოგრაფიული რაიონების მიხედვით. ესაა განყოფილებების მიხედვით მართვის სისტემა. ყოველი განყოფილება “მოგების ცენტრს” წარმოადგენს და მისი ხელმძღვანელი ფლობს სრულ უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობას მისი საქმიანობის ეფექტიანობაზე. აქ მოქმედებენ დივიზიური მმართველები (“მოგების ცენტრების”) და ცენტრალური შტაბ-ბინის მმართველები, რომელთა კომპეტენციაში შედის განყოფილებათა მმართველების დანიშვნა, მათი ფინანსური გეგმების დამტკიცება, საქმიანობის შედეგების კონტროლი, სტრატეგიული რესურსების განაწილება, დაფინანსების წყაროების

მონახვა და ა.შ. ე.ი. დივიზიური სტრუქტურა დეცენტრალიზაციას უკეთებს უმაღლესი ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობათა დიდ ნაწილს.

წარმოების, კვლევებისა და დამუშავებების და მარკეტინგის განყოფილებათა რიცხვის ზრდა იწვევდა მასშტაბის ეფექტის მინიმუმამდე დაყვანას, რის გამოც ფირმის ხელმძღვანელობამ ზოგიერთი ფუნქციის შტაბ-ბინისათვის მიკუთვნება გადაწყვიტა. ვინიდან მათ არ ჰქონდათ გადაწყვეტი მნიშვნელობა “მოგების ცენტრების” ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის და მათი წვლილი ნაკლებ გავლენას ახდენდა მოგების ოპტიმიზაციის საკითხებზე.

ამგვარად, მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის ფუნქციები თავიდანვე ხორციელდებოდა შტაბ-ბინაში. დივიზიურ სტრუქტურაში დაიწყო უფლებებისა და პასუხისმგებლობების გაყოფა და დაირღვა მათი ერთიანობის პრინციპი, დაიწყო დამკვიდრება კოლექტიური მართვის პრინციპმა.

გარემოს გაუთვალისწინებელი ცვლილებების გარდამავებამ გამოიწვია ორმაგი სტრუქტურის შექმნის აუცილებლობა, რომელთაგან ერთი გამოიყენებოდა მოგების მომტანი სამეურნეო საქმიანობისათვის, მეორე კი – სტრატეგიული განვითარებისათვის.

პრაქტიკაში ცნობილია დივიზიურ-პროდუქტიული, დივიზიურ-სამომხმარებლო და დივიზიურ-რეგიონალური ორგანიზაციული სტრუქტურები. დივიზიურ-პროდუქტიულ სტრუქტურაში განყოფილებების შექმნა წარმოებს ძირითადი პროდუქტის მიხედვით. დივიზიურ-სამომხმარებლო სტრუქტურაში, რომელიც ორიენტირებულია მომხმარებელთა მოთხოვნაზე, ყველა ქვედანაყოფის დაჯგუფება ხდება მომხმარებელთა განსაზღვრული ჯგუფის ირგვლივ, ხოლო საერთაშორისო მასშტაბით მოქმედი ფირმები გამოიყენება ტერიტორიული პრინციპის მიხედვით. ე.ი. ესაა ქვედანაყოფთა ადგილმდებარეობის მიხედვით აგებული ორგანიზაციული სტრუქტურა.

უნდა აღინიშნოს, რომ აქ განხილული ორგანიზაციული სტრუქტურებიდან წმინდა სახით მხოლოდ წრფივი სტრუქტურა გამოიყენება მცირე და კერძო საწარმოებში. უმეტეს შემთხვევაში გამოიყენება შერეული ფორმა – ესაა სხვადასხვა ორგანიზაციულ სტრუქტურათა სინთეზი. მაგალითად, ფირმებში უმაღლეს დონეზე

გამოიყენება ფუნქციონალური და მატრიცული სტრუქტურა, საშუალოზე (მაგალითად, საამქროს ან განყოფილების დონეზე) – წრფივ-ფუნქციონალური, ხოლო ქვედა დონეზე (მაგალითად, ბრიგადის დონეზე) – წრფივი სტრუქტურა. ხშირად ფირმები შედიან სხვადასხვა კონცერნების, პოლდინგებისა და სხვადასხვა კომპანიების შემადგენლობაში.

მსოფლიო პრაქტიკაში დიდი გამართლება ჰპოვა ისეთმა მოქნილმა ორგანიზაციულმა ფორმებმა, როგორცაა დროებითი მუშა ჯგუფები (96), სიახლის ძიებაზე ორიენტირებულმა სტრუქტურამ, მცირე დანერგვითი (“სარისკო”) ფირმების ჩამოყალიბებამ მსხვილ კორპორაციათა შიგნით (111).

დროებითი მუშა ჯგუფები წარმოადგენს მაღალკვალიფიციურ სპეციალისტთა ათ კაცამდე ჯგუფს, რომლებიც ოთხი-ხუთი თვის ვადით იქმნება გარკვეული პროგრამის ან რთული პროექტების შესასრულებლად. მათი მიზანია კონკრეტული შედეგის მიღწევა. აღნიშნული ჯგუფების წევრები იმყოფებიან ორმაგ დაქვემდებარებაში, ვინაიდან ისინი მოქმედებენ როგორც ფორმალურ, ისევე დროებით ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. ამ ჯგუფების ხელმძღვანელობა ზრუნავს როგორც მათ მიერ გადასაჭრელი პრობლემების წარმატებით გადაწყვეტაზე, ასევე ჯგუფის წევრთა კეთილდღეობაზე.

სიახლის ძიებაზე ორიენტირებული სტრუქტურა მოიცავს ორ ჯგუფს. ერთი მათგანი დაკავებულია მიმდინარე წარმოებით (უკვე ათვისებული პროდუქციის წარმოებით), ხოლო მეორე – ახალი პროდუქტებისა და ტექნოლოგიების შემუშავებით (ე.წ. საძიებო ჯგუფი). იგი ხასიათდება წარმოების მანევრულობით, სტრატეგიის მოქნილობით და მასშტაბის ეფექტით. მაგრამ აქ ადგილი აქვს რესურსების დუბლირებას, ასევე კომუნიკაციურ პრობლემებს ჯგუფებსა და გარემოს შორის.

უკანასკნელ პერიოდში საკმაოდ გავრცელდა მსხვილ კორპორაციათა შიგნით მცირე დანერგვითი (“სარისკო”) ფირმების ჩამოყალიბება (111). ამ კორპორაციაში გამოყოფენ დამოუკიდებელ ქვედანაყოფებს, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან განსაზღვრულ ნაკეთობათა დამუშავება-წარმოება-რეალიზაციის მთელ პროცესზე და ამასთანავე თავიანთ თავზე იღებენ მთელი საქმიანობის

რისკს. ასეთი სტრუქტურა ზრდის მუშაკთა პასუხისმგებლობას საბოლოო შედეგებზე, ბიუროკრატიული ბარიერების თავიდან აცილების საშუალებას იძლევა და აღვივებს მუშაკებში მეწარმეობრივ სულს. იგი არის უფრო მეტად მოქნილი და სიცოცხლისუნარიანი. კვლევები გვიჩვენებს, რომ მსგავსი “რისკიანი” ფირმები მაღალი ეფექტიანობით ხასიათდება, ვიდრე წრფივ-ფუნქციონალური ან ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურისას (11).

თანამედროვე მსხვილი ფირმები ერთდროულად იყენებს განსხვავებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურებს. დასავლეთის მკვლევარების აზრით, მომავალი უფრო მრავალგვარი ორგანიზაციული სტრუქტურის მქონე ფირმებს აქვს, რაც გამოწვეულია როგორც ინფორმაციული ტექნოლოგიის განვითარებით, ასევე ფირმების დივერსიფიკაციითა და კონკურენტების სიმრავლით.

ჩვენს მიერ განხილული ორგანიზაციული სტრუქტურებიდან არცერთი არაა უნივერსალური. სტრუქტურის აგებისას უნდა გავითვალისწინოთ წარმოებისა და გარემოს თავისებურებანი. ამის გამო ხშირად იყენებენ სხვადასხვა სტრუქტურათა კომბინაციებს.

ადაპტიურ ორგანიზაციას მიაკუთვნებენ კონგლომერატის ტიპის ორგანიზაციას. იგი გარკვეული წესით დალაგებულ სტრუქტურას არ წარმოადგენს, არამედ კონგლომერატი ორგანიზაცია კონკრეტული სიტუაციისათვის ვარგის (მისადაგებულ) ფორმას იძენს. ეს იმას ნიშნავს, რომ ფირმის ერთ ქვედანაყოფში შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს დივიზიური სტრუქტურა, მეორეში – ფუნქციონალური, მესამეში – მატრიცული და ა.შ. ფინანსურ საკითხებში ქვედანაყოფები უმაღლეს ხელმძღვანელობას ექვემდებარება. ე.ი. კონგლომერატში შემავალ ფირმებს საკუთარი ორგანიზაციული სტრუქტურის შენარჩუნება შეუძლია.

ასეთი ფირმების უპირატესობა იმაშია, რომ შესაძლოა მათი როგორც შეძენა, ასევე გაყიდვაც, ვინაიდან ასეთი ქმედება დიდ გავლენას არ მოახდენს სხვა ფირმებზე (ქვედანაყოფებზე). ამის გამო კონგლომერატი ფირმები საკმაოდ პოპულარულია, განსაკუთრებით მეცნიერებატევად დარგებში (93), სადაც

სასწრაფოდაა საჭირო პროდუქციის ახალ სახეობათა ათვისება ან ძველის წარმოების შეწყვეტა.

უნდა გავითვალისწინოთ, რომ არ არსებობს ყველა სიტუაციაში გამოსადეგი უნივერსალური, ოპტიმალური სტრუქტურა. არსებობს მხოლოდ მოცემული სიტუაციის შესაბამისი ყველაზე მეტად გამოსადეგი სტრუქტურა. ამიტომ ფირმამ ისეთი ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა აირჩიოს, რომელიც მის სტრატეგიას უფრო მეტად შეესაბამება და უზრუნველყოფს გარემოსთან ეფექტიან ურთიერთქმედებასა და დასმული მიზნების მიღწევას. იგი ცვალებადია, ვინაიდან ცვალებადია ფირმის როგორც შინაგანი, ასევე გარეგანი გარემო.

თანამედროვე ფირმების უმეტესობა იყენებს ბიუროკრატიულ სტრუქტურებს, რომელთა უპირატესობაა შრომის მკაფიო დანაწილება, მუშაკთა იერარქიული დაქვემდებარება, მათი კომპეტენტურობა და მაღალი პროფესიონალიზმი. მაგრამ მათ ახასიათებთ ფირმის შიგნით კომუნიკაციური პროცესების სირთულე და სიახლეებზე ნელი რეაგირება. ამის გამო მიზანშეწონილია ჩვენს ფირმებში გამოყენებულ იქნეს ადაპტიური სტრუქტურები, მატრიცული სტრუქტურისა და კონგლომერატის სახით. მსხვილ ორგანიზაციებში უპრიანია გამოყენებულ იქნეს სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციული სტრუქტურისაგან შედგენილი სტრუქტურა.

აუცილებელია განსაკუთრებული მნიშვნელობა მიენიჭოს ორგანიზაციულ სტრუქტურებში უფლებამოსილებათა დელეგირების ხარისხს, მათ დეცენტრალიზაციას. მცირე ფირმებში, შედარებით უცვლელი გარემო პირობებისას მიზანშეწონილად გველინება უფრო მეტად ცენტრალიზებული სტრუქტურის გამოყენება, მაგრამ სწრაფად ცვალებად გარემოში, უფრო ადაპტიურის – კონგლომერატის ან ინტეგრაციული (სინერგიული) სტრუქტურის გამოყენება.

## II.3. ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის

ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანი ფუნქციონირება შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, თუ მას ექნება გარემოში აღმოცენებულ ცვალებად სიტუაციებზე სწრაფი ორიენტირების უნარი ანუ მას ექნება სათანადო მოქნილობა და ამასთანავე ფირმის საქმიანობაში არსებული კონფლიქტების თავიდან აცილების შესაძლებლობა. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, უნივერსალური ეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება შეუძლებელია, ვინაიდან მისი წრმატება დამოკიდებულია სიტუაციის თავისებურებებზე.

მაღალეფექტიანი ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ის საყოველთაოდ გავრცელებული შეცდომები, რომლებიც გეხვდება ფირმის საქმიანობაში. უწინარეს ყოვლისა ეს ეხება გარემოს შეცვლის შესაბამისად ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლას. გარემო აიძულებს ფირმას შეცვალოს საკუთარი გეგმები და ამოცანები, რაც მოითხოვს ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამის ცვლილებას. მაგალითად, ფირმა თავისი საქმიანობის წარმოებაზე ორიენტაციის ნაცვლად ბაზარზე ორიენტაციით შეცვლის შემთხვევაში, საჭიროებს კვლევითი სექტორის (ამ სიტუაციისათვის გამოსადეგის) ცვლილების განხორციელებას ან კიდევ დეცენტრალიზაციის განხორციელების აუცილებლობის შემთხვევაში ფუნქციონალური სტრუქტურის შეცვლას შესაბამისით.

გარდა ამისა, პრაქტიკაში ხშირად ადგილი აქვს ორგანიზაციულ სტრუქტურათა შექმნას კონკრეტული კადრების მიხედვით, რაც არაა მართებული, ვინაიდან ორგანიზაციული სტრუქტურა საქმიანობის სფეროებად იყოფა თანამშრომელთა უნარისაგან დამოუკიდებლად, თანამდებობა ეძებს ადამიანს და არა პირიქით (125). ამასთანავე გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც,

რომ შეუძლებელია ყველა თანამდებობისათვის შესაბამისი პიროვნება იმყოფებოდეს თვით ფირმაში, ყველა ფუნქციის შესასრულებლად. ე.ი. ფირმის მოდიფიკაცია ხშირად ხორციელდება ფირმაში მომუშავე პროფესიონალი კადრებისადმი თანამდებობის მორგებით, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს მათ შორის კონფლიქტები ერთი და იმავე თანამდებობის დასაკავებლად, ან კიდევ გაუპიროვნებასაც შესაძლოა ჰქონდეს ადგილი. ამავე დროს კადრების დენადობის შემთხვევაში (პენსიაზე გასვლის ან საკუთარი სურვილით სამსახურის დატოვების და ა.შ) შესაძლოა გართულდეს მათი შემცვლელის მოძებნა.

გარდა ამისა, მიზანშეწონილია გეგმების შედგენა ხდებოდეს პერსპექტივაზე გათვლით. ე.ი. ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება უნდა ხდებოდეს მომავალი მოთხოვნების შესაბამისად და არა წარსულისა და აწმყოს გათვალისწინებით.

ამგვარად, მმართველმა აუცილებლად უნდა გამოიჩინოს სწორი დაგეგმვის განხორციელების უნარი. ე.ი. გარემო ცვლილებების გათვალისწინებით საკუთარი გეგმებისა და ამოცანების შეცვლის შესაბამისად უნდა მოახდინოს ორგანიზაციული სტრუქტურის შეცვლა. ე.ი. განახორციელოს მისი აგება მომავლის საფუძველზე და არა აწმყოსი და წარსულის გათვალისწინებით.

მეორე მნიშვნელოვანი პირობა, რომლის გათვალისწინებაც აუცილებელია ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებისას ისაა, რომ ფირმის ხელმძღვანელსა და თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ კონკრეტულად განსაზღვრული უფლებამოსილებანი და პასუხისმგებლობანი, მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული მათ შორის ურთიერთკავშირები. წინააღმდეგ შემთხვევაში მოსალოდნელია უთანხმოებები ფირმაში მომუშავეთა შორის, რაც იწვევს მისი ეფექტიანობის შემცირებას. გარდა ამისა, მნიშვნელოვან მომენტად გვევლინება უფლება-მოვალეობათა დელეგირების საკითხი, რომლის დაბალანსებულ განხორციელებას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება. აუცილებელია მმართველებმა მიზანშეწონილი დოზით განახორციელონ ეს პროცესი (რომელზეც უკანასკნელ პერიოდში განსაკუთრებული ყურადღება მახვილდება), ვინაიდან უფლებამოსილებათა დელეგირება როდი ნიშნავს გადაწყვეტილებათა მიღების უფლების მთლიანად გადაცემას ქვედა

რგოლებისადმი. ფირმის უმაღლესმა ხელმძღვანელობამ განსაზღვრული უფლებამოსილებანი (განსაკუთრებით ისეთები, რომლებიც ეხება მთლიანად ფირმას: გეგმების გადასინჯვა, საქმიანობის ორიენტაციის შეცვლა და ა.შ.) უნდა შეინარჩუნოს და ამასთანავე დელეგირებისას აუცილებლად დარწმუნებული უნდა იყოს დაქვემდებარებულთა მიერ მათ ეფექტიან შესრულებაში.

პრაქტიკაში ხშირია შემთხვევები, როდესაც უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობათა შორის არაა შესაბამისობა. კერძოდ, ყოველ უფლებამოსილებას თან უნდა ახლდეს პასუხისმგებლობა და ამავე დროს პასუხისმგებლობა არ შეიძლება არსებობდეს უფლებამოსილებათა გარეშე. თუ მმართველი ახორციელებს უფლებამოსილებათა დელეგირებას, ეს როდი ნიშნავს პასუხისმგებლობის დელეგირებასაც. იგი (მენეჯერი) აუცილებლად პასუხისმგებელია ქვემდგომთა მიერ უფლებამოსილებათა განხორციელებაზე. წინააღმდეგ შემთხვევაში ადგილი ექნება ანარქიას. გარდა ამისა, ქვემდგომი აუცილებელია ფლობდეს შესაბამის პასუხისმგებლობას მასზე დელეგირებულ უფლება-მოვალეობებზე. ქვემდგომთა უფლებამოსილებანი შეზღუდული უნდა იქნეს მათი ქვედანაყოფების ფარგლებით და ხელს უნდა უწყობდეს ფირმის ერთიანი მმართველობის განხორციელებას (ე.ი. მის მთლიანობითობას არ უნდა არღვევდეს).

ამრიგად, ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის, აუცილებელია მის თანამშრომელთა უფლებებისა და ვალდებულებების, მათი როლებისა და მოვალეობების მკაფიოდ განსაზღვრა, მათ შორის უფლება-მოვალეობათა შესაბამისობის უზრუნველყოფა.

გასათვალისწინებელია ის გარემოებაც, რომ შტაბურმა (ფუნქციონალურმა) სპეციალისტებმა მმართველობით ხელისუფლებას კონსულტაციები უნდა გაუწიონ და არ უნდა განახორციელონ ისეთი პრობლემების გადაჭრა, რაც წრფივ ხელმძღვანელებს ევალებათ. ე.ი. ადგილი არ უნდა ჰქონდეს მათ უფლება-მოვალეობათა აღრევას. მაგრამ პრაქტიკაში გვხვდება შემთხვევები, როდესაც შტაბური სპეციალისტი იჭრება წრფივი ხელმძღვანელის კომპეტენციაში, ვინაიდან ეს უკანასკნელი შესაძლოა გადაწყვეტილებას იღებდეს ნელა ან არაკომპეტენტურად



(83). მსგავსი მომენტები იწვევს ერთმმართველობის პრინციპის დარღვევას და წრფივ ხელმძღვანელთა ძალაუფლების შესუსტებას. ამასთანავე ხშირია შემთხვევები, როდესაც ფირმის სირთულის გამო შტაბურ ან დამხმარე ქვედანაყოფებს ეძლევა ფუნქციონალური უფლებამოსილებანი, რაც დიდ საშიშროებას წარმოადგენს ეფექტიანი მართვისათვის (83).

პრაქტიკაში ფუნქციურ უფლებამოსილებათა ფართო დელეგირებისას არსებობს ერთმმართველობის პრინციპის დარღვევის საშიშროება. შტაბური სპეციალისტები (მთავარი ბუღალტერი, კადრების განყოფილების გამგე და ა.შ.) ამა თუ იმ ხარისხით ფლობენ წრფივ უფლებამოსილებას სხვა ქვედანაყოფებთან შედარებით, რის გამოც ხშირად წამყვანი სპეციალისტები (მაგალითად, სექტორის გამგე) ექცევიან სხვადასხვა ფუნქციურ ქვედანაყოფთა დაქვემდებარებაში, რაც იწვევს მათ (წამყვან ხელმძღვანელთა) მრავლობით დაქვემდებარებას. მსგავს სიტუაციაში აღმოჩენილი წამყვანი სპეციალისტები იძულებული არიან მიმართონ ე.წ. "დეციალური" მართვის პრინციპს (74), რაც გულისხმობს იმ მუშაკთა დაკმაყოფილებას, რომლებიც მეტს ხმაურობენ. ამგვარი სიტუაციები (ე.ი. მრავლობითი დაქვემდებარების შემთხვევები) ხშირად ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებაში დაშვებული შეცდომების შედეგია, რაც აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული.

საქართველოს სამრეწველო საწარმოების ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ის კონკრეტული პირობები, რომლებშიც მოქმედებს ესა თუ ის ფირმა. ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის სწორ აგებას უდიდესი მნიშვნელობა აქვს მართვის ეფექტიანობისათვის, მას ხელმძღვანელობის არაკომპეტენტურობის კომპენსირებაც კი შეუძლია, ვინაიდან ყველა მუშაკის ფუნქციის ზუსტი განსაზღვრის გამო მცირდება როგორც აუცილებელ სხდომათა რიცხვი, ასევე კონტროლის აუცილებლობაც (93).

უნდა აღინიშნოს, რომ ანალიზურ-შემფასებელ სისტემებს შეუძლია დიდი დახმარების გაწევა ორგანიზაციული სტრუქტურის ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევისას (105,28). მათი გამოყენებით

შეგვიძლია გამოვავლინოთ ფირმაში არსებული სუსტი ადგილები, როგორც ფირმის შინაგან, ასევე მის გარეგან გარემოში. ამასთან სასურველი და რეალური ორგანიზაციული სტრუქტურების შედარებისას გამოვლინდება ფუნქციათა დუბლირება, არასაკმარისი კომუნიკაციური ხაზები, რთული იერარქიული კავშირები, ზედმეტი ბიუროკრატიზმი, მოძველებული მეთოდები, რომელთა გამოსწორება გაძლიერებს ფირმის კონკურენტუნარიანობას.

სამრეწველო ფირმების მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურებს პირველ რიგში მოეთხოვება ცვალებად გარემოსთან ადაპტაციისა და მოულოდნელ სიტუაციებთან გამკლავების უნარი. ჩვენს ფირმებში აუცილებელია კომუნიკაციათა გაუმჯობესება და მეტისმეტად ცენტრალიზებული სტრუქტურების დეცენტრალიზაცია, დღევანდელი დღის მოთხოვნების შესაბამისად.

იმისათვის, რომ ფირმა არ იყოს ინერტული, აუცილებელია მასში განხორციელდეს ცვლილებები, რათა შეძლოს ცვალებად გარეგან თუ შინაგან გარემოზე რეაგირება. ორგანიზაციული სტრუქტურის რეორგანიზაციის მრავალი მიზეზი შეიძლება არსებობდეს, როგორც შინაგანი (მსხვილი ძირითადი ფონდების შექმნა ან მათი გაყიდვა, არაკვალიფიცირებული კადრები და ა.შ.), ასევე გარეგანი (მაგალითად, კონკურენტების გავლენა, პროფკავშირების პოლიტიკა, საგადასახადო სისტემა და სხვა).

მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ყველა ფირმას გააჩნდეს გრაფიკულად გამოსახული ორგანიზაციული სტრუქტურა, ვინაიდან ასეთი გამოსახვა ნათლად გვიჩვენებს იერარქიული კიბით დაკავშირებულ ქვედანაყოფებს.

ამასთანავე ფირმის მმართველმა უნდა გაითვალისწინოს ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებისას არაფორმალური კავშირების არსებობაც. ყოველ ფირმაში ფორმალურ ორგანიზაციასთან ერთად არსებობს აგრეთვე არაფორმალური ორგანიზაცია, რომელიც ნაწილობრივ ფორმალური ორგანიზაციის ხელშემწყობადაც კი გვევლინება.

ამრიგად, ფირმის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის აღწერა როგორც სიტყვიერად, ასევე მისი გრაფიკული გამოსახვაც, მასში

მუშაკებს შორის არსებული ყველა ფორმალური თუ არაფორმალური ურთიერთკავშირით.

ზოგიერთი ეკონომისტის (მაგალითად, ბარნარდი, 23) აზრით, ყოველ ფორმალურ ორგანიზაციას ახლავს არაფორმალური ორგანიზაცია და ამის გამო მისი ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია გამოყენებულ იქნეს არაფორმალური ორგანიზაციის უპირატესობა.

ფირმაში არსებულ არაფორმალურ ურთიერთობათა ყველაზე ცნობილი სახეობაა ხმების გაერცელება, რომელიც მოიცავს ან კონფიდენციალურ ინფორმაციას ან მის ისეთ სახეობას, რომელიც ოფიციალურად არასოდეს გადაიცემა. ე.ი. ეს ისეთი ინფორმაციაა, რომელიც არაა მისაწვდომი ყველა მუშაკისათვის. ესაა კულისებს მიღმა ინფორმაცია, რომელიც ძირითადად ადამიანთა მოთხოვნების დაკმაყოფილებას ეხება. აღნიშნულ ინფორმაციას დიდი ფასეულობა გააჩნია. ამის გამო მრავალი ხელმძღვანელი კომუნიკაციის სისწრაფის უზრუნველსაყოფად იყენებს მისთვის საჭირო ინფორმაციის გასაერცელებლად სანდო პიროვნებას.

ამგვარად, კომუნიკაციური არხების სახით არაფორმალურ ორგანიზაციათა გამოყენება ფირმაში მმართველს საშუალებას აძლევს განსაზღვრული მიზნების მისაღწევად შექმნას შესაბამისი კლიმატი.

მაშასადამე, სტრუქტურა ესაა იმ ამოცანების, როლების, უფლებამოსილებათა და პასუხისმგებლობების ჩამონათვალი და ხვედრი წონები, რომელთა საშუალებითაც ფირმა ახორციელებს თავის საქმიანობას. ფირმების აღმოცენების დროიდან მათი სტრუქტურების განვითარება მოხდა გარეგანი გარემოს ცვლილებებისა და ფირმის შინაგანი გართულებების ზემოქმედებით, რამაც გამოიწვია სტაბილური, მონოლითური სტრუქტურებიდან დინამიკური, მრავალგვარი სტრუქტურების ჩამოყალიბება. ფირმის სტრუქტურის განსაზღვრულ ელემენტად გვევლინება მისი სტრატეგია, რომლის ცვლილების შესაბამისად მიმდინარეობს ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვალებადობა.

ფირმების ისტორიული განვითარებისას ჩამოყალიბდა ორგანიზაციულ სტრუქტურათა შემდეგი სახეობები: წრფივი, ფუნქციონალური, წრფივ-ფუნქციონალური, პროგრამულ-

მიზნობრივი, მატრიცული, დივიზიური სხვადასხვა მოდიფიკაციებით. პრაქტიკაში ცნობილია ასევე აღნიშნულ სახეობათა სხვადასხვა სინთეზი ანუ შერეული სტრუქტურები.

შეუძლებელია უნივერსალური ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება. ამასთანავე ყურადსაღებია ფორმალურ ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან ერთად მისი არაფორმალური ასპექტების მნიშვნელობა.

ფირმები მუდმივად ახორციელებენ თავიანთი მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების მოდულების ძიებას. ეს პროცესი უწყვეტია, ვინაიდან ფირმა მუდმივად საჭიროებს ორგანიზაციული სტრუქტურის მეშვეობით ცვალებად გარემოზე რეაგირებას.

თანამედროვე ფირმების მართვის ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად მოითხოვება მათი ორგანიზაციული სტრუქტურების სიმარტივე და მოქნილობა, რომელთაც მიზანშეწონილია ჰქონდეს შემდეგი მახასიათებლები: კვალიფიციური კადრები, მართვის ღონეთა მცირე რიცხვი, მომხმარებელზე ორიენტირებული პროდუქცია, უფლება-მოვალეობათა მკაფიო განაწილება.

ფირმის ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება უნდა ხდებოდეს გარემოსთან მჭიდრო ურთიერთკავშირში. მისი განსაზღვრული წესით განლაგებული კომპონენტები, რომლებიც მთლიანობითი სისტემის სახით წარმოგვიდგება, აუცილებლად გარემოსთან ერთიანობაში უნდა განიხილებოდეს.

ამასთან აუცილებელია ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის ოპტიმალური თანაფარდობის მიღწევა, რაც აუცილებელ მომენტად გვევლინება როგორც სტრატეგიულ, ასევე ოპერატიულ გადაწყვეტილებათა უზრუნველსაყოფად.

ამრიგად, ფირმამ ისეთნაირად უნდა ააგოს ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც მის სტრატეგიულ გეგმებს ყველაზე მეტად შეესაბამება და უზრუნველყოფს დასმული მიზნებისა და ამოცანების მიღწევას გარემოსთან ეფექტიანი ურთიერთობის მეშვეობით.

# თავი III. წარმოება-მარკეტ ციკლი და მისი სინერგიული ეფექტიანობა

## III.1. წარმოება-მარკეტ ციკლი, როგორც მთლიანობითი სისტემა

წარმოება-მარკეტ (აქ მარკეტი გაგებულია თანამედროვე თვალსაზრისით, როგორც გარემოსთან საბაზრო ურთიერთობები (იგი არა მარტო ბაზარზეა, არამედ არასაბაზრო მოვლენებთან საბაზრო ურთიერთობებშიცაა)) ციკლი მთლიანობითი სისტემაა, რომელიც ორი სტრუქტურული ნაწილისაგან (საწარმოო სისტემისა და ბაზრისაგან) შედგენილად შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ. აღნიშნული ციკლის (წარმოება-ბაზარი) განმსაზღვრელ ელემენტს წარმოადგენს ბაზარი. მის გარეშე წარმოებას აზრი არა აქვს, ვინაიდან თუ პროდუქციას მომხმარებელი არ გააჩნია, ე.ი. თუ პროდუქცია დოვლათად არ გარდაიქმნება, მაშინ ამგვარ წარმოებას აზრი არა აქვს. ანალოგიურად წარმოების გარეშე არც ბაზარს აქვს აზრი, ვინაიდან თუ არ იქნა წარმოება, მაშინ გასაყიდიც არაფერი გვექნება და აზრი არ ექნება ბაზარზე საუბარს.

წარმოება-მარკეტ ციკლი ცოცხალი ორგანიზმის სახით შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ, რომლის მაცოცხლებელ, მორგანიზებელ ელემენტს ბაზარი წარმოადგენს და ცოცხალი ორგანიზმისაგან განსხვავებით იგი ნაკლებად მდგრადია გარე ზემოქმედებებზე. ტყუილად როდი აღიარებენ ფირმის გარემოსთან შეგუებასა და მის ეფექტიან ფუნქციონირებაში დარვინიზმს, რომლის ევოლუციური თეორიის თანახმად შემორჩენილ სახეობათა გადარჩენის გადამწყვეტ მომენტად გარემო პირობებთან მათი შეგუება მიჩნეული (109, გვ. 113). ბიოლოგიური ორგანიზმის მხოლოდ ცვალებად გარემოსთან შეგუებული ფორმები აგრძელებენ არსებობას. წარმოება-მარკეტ ციკლს, ისევე, როგორც ყველა ცოცხალი ორგანიზმისაგან განსხვავებულ სისტემას,

თვითგანვითარების, თვითგანახლებისა და თვითგართულების, ყველა ელემენტის შეიანხმებული ფუნქციონირების შედარებით მცირე შესაძლებლობები გააჩნია. იგი გარე ზემოქმედებების მცირე გავლენისას ანდა მართვაში უმნიშვნელო უზუსტობების დაშვებისას მკვეთრ ცვლილებებს საჭიროებს (84).

საბაზრო გარემოში ფუნქციონირებადი ფირმის ბაზრით განსაზღვრული მიზნებისა და ამოცანების გადასაწყვეტად აუცილებელია საწარმოო სისტემის შესაძლებლობების შეუღლება მოხდეს საბაზრო გარემოსთან, რისთვისაც მოითხოვება ამ სისტემის მდგრადობა და სწრაფი რეაგირება გარემოზე. საჭიროა საწარმოო სისტემის ოპტიმალური ორგანიზებულობა და მოწესრიგებულობა, რისთვისაც აუცილებელია თვითორგანიზაციის კანონების გათვალისწინება, მოწესრიგებულობის ფორმირების ცოდნა საწარმოო სისტემაში.

უძველესი ბერძენი ფილოსოფოსები ნაწილს ყოველთვის მთელზე მარტივად თვლიდნენ. მათი ვარაუდით, ნაწილების შესწავლის საფუძველზე შესაძლებელია მთელის თვისებების განსაზღვრა. მაგრამ თანამედროვე მეცნიერები მივიდნენ სისტემური, მთლიანობითი ანალიზის გამოყენების აუცილებლობამდე ნებისმიერი სისტემის შესწავლისას (84). ბუნებრივია ეს ეხება ეკონომიკურ სისტემასაც.

წარმოება-მარკეტ ციკლის განხილვისას საქმე გვაქვს ისეთ პროცესებთან, როდესაც ციკლს (როგორც მთელს) გააჩნია ისეთი თვისებები, რომლებიც მის არცერთ ნაწილს (საწარმოო სისტემასა და ბაზარს) არ გააჩნია. ციკლი, როგორც მთელი, ასახავს ორივე ქვესისტემის – საწარმოო სისტემისა და მარკეტის – თვისებებს, მაგრამ ვერ ვიტყვით, რომ ციკლი მხოლოდ რთულია მის ნაწილებზე. იგი სრულიად განსხვავებულია თავისი ნაწილებისაგან. ეს ციკლი არაა ჯუძლობრივი სისტემა (საწარმოო სისტემისა და ბაზრის უბრალო ნარევი), არამედ იგი მთლიანობითი სისტემის სახით წარმოგვიდგება, სადაც საწარმოო სისტემა და ბაზარი ციკლის ინგრედიენტები არიან.

ამგვარად, წარმოება-მარკეტ ციკლი მოიცავს ორ სტრუქტურულ შემადგენელს, ინგრედიენტს – საწარმოო

სისტემასა და გარემოსთან ურთიერთობათა მარკეტ სისტემას და იგი ერთიანად მთლიანობითი სისტემის სახით წარმოგვიდგება.

ვინაიდან წარმოება-მარკეტ ციკლი წარმოადგენს რთულ ეკონომიკურ სისტემას, ამიტომ მისი წარმატებითი ფუნქციონირების მიღწევა მხოლოდ მაშინაა შესაძლებელი, თუ ცნობილია მისი სტრუქტურული ნაწილების შინაგანი თვისებები.

ციკლის ინგრედიენტები განიცდიან განვითარებას, ცვალებადობას. ამიტომ მათთვის, ისევე როგორც განვითარების ყველა პროცესისათვის დამახასიათებელია თვითორგანიზება (82), რაც იწვევს თითოეული მათგანის როგორც რაოდენობრივ, ასევე ხარისხობრივ და სტრუქტურულ ცვლილებებს. რაოდენობრივი ცვლილება გულისხმობს საწარმოო სისტემის ან ბაზრის ზომის გადიდებას ან შემცირებას, ხოლო სტრუქტურული ცვლილება ესაა მათ შორის (ე.ი. ბაზარსა და საწარმოო სისტემას შორის) ურთიერთდამოკიდებულების ცვლილება, რაც შესაძლებელია განხორციელდეს რაოდენობრივი ცვლილებების გარეშეც გარე ფაქტორების გავლენის გამო.

ვინაიდან ხარისხი და სტრუქტურა მჭიდროდაა ერთმანეთთან დაკავშირებული, ამიტომ ციკლის შემადგენელი ნაწილების სტრუქტურული ცვლილებები იწვევს მის სტრუქტურულ გარდაქმნებს. ე.ი. მოითხოვება ციკლის ინგრედიენტების სტრუქტურული გარდაქმნა იმისათვის, რომ ციკლმა რეაგირება მოახდინოს გარემოზე: ან შეეგუოს მას ან თვით განახორციელოს მისი ინექცირება. აქ იგულისხმება საბაზრო ურთიერთობათა საკანონმდებლო, ეკოლოგიური, დემოგრაფიული და ა.შ. მარკეტ-გარემო (ე.ი. ფირმისათვის ირიბი ზემოქმედების გარემო აქ გამოდის ციკლისათვის პირდაპირი ზემოქმედების გარემოს როლში და საჭიროა მასზე რეაგირება ციკლის მიერ).

წარმოება-მარკეტ ციკლის ორგანიზებულობა მდგომარეობს ციკლის იმგვარ მართვაში, როცა გარემოს ზემოქმედებასთან გამკლავებისას წარმოიქმნება სინერგიული ეფექტი. ე.ი. ესაა ერთობლივი ეფექტი წარმოების ციკლისა და გარემოს ორგანიზებული ურთიერთქმედებისა, რომლის ძირითადი თავისებურებებია მოწესრიგებულობა, დალაგებულობა, ციკლის მიზანმიმართული ფუნქციონირება მისი ქვესისტემების საბაზრო

ურთიერთობათა და საწარმოო სისტემის შედარებით არაორგანიზებული ქცევის გამოსარიცხავად.

ისევე, როგორც ნებისმიერი განვითარებადი სისტემისათვის, წარმოება-მარკეტ ციკლისათვისაც დამახასიათებელია როგორც სტრუქტურული მდგრადობა, ასევე მისი დაკარგვაც. ე.ი. ერთი სტრუქტურის დარღვევა და სხვა მდგრადი სტრუქტურის შექმნა, რაც "რაოდენობრივი ცვლილებიდან თვისებრივ ცვლილებაზე" გადასვლას ნიშნავს. განსხვავებულია სხვადასხვა წარმოება-მარკეტ ციკლის მდგრად მდგომარეობაში ყოფნის დრო, ხშირად ადგილი აქვს ნახტომისებურ ცვლილებებს ციკლის ბოლოს ახალ თვისებრივ დონეზე, რაც ახალი მარკეტ-ციკლის დაწყების მომასწავებელია. ეს კი ხდება ტექნიკა-ტექნოლოგიის, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის, სოციალური პროგრესის შედეგად. იწყება ახალი წარმოება-მარკეტ ციკლი უფრო ეფექტიანი შედეგებით.

უნდა აღინიშნოს ის გარემოებაც, რომ გარდა მდგრადობისა, წარმოება მარკეტ ციკლისათვის დამახასიათებელია შეუქცევადობა, რაც იმას ნიშნავს, რომ შეუძლებელია ციკლის ახლადწარმოქმნილი სტრუქტურიდან ძველ, დარღვეულ სტრუქტურაზე გადასვლა. აღნიშნულ თვისებაზე ჯერ კიდევ არისტოტელემ გაამახვილა ყურადღება, როდესაც მან დააფიქსირა ერთსა და იმავე მდინარეში ორჯერ შესვლის შეუძლებლობა (82).

ამრიგად, წარმოება-მარკეტ ციკლი მთლიანობითი სისტემაა, რომელიც მოიცავს ორ ინგრედიენტს: საწარმოო სისტემასა (წარმოებასა) და საბაზრო ურთიერთობებს. იგი ურთიერთქმედებს მაკროგარემოსთან და ორგანიზებულობის წყალობით ინარჩუნებს სტრუქტურას, თუმცა ახორციელებს მის ცვლილებებს. აღნიშნული ციკლისათვის დამახასიათებელია როგორც რაოდენობრივი, ასევე თვისობრივი (ხარისხობრივი) ცვლილებები (ისევე, როგორც ყველა ეკონომიკური სისტემა, ციკლიც ხასიათდება სამი ცვლადით: რაოდენობა, ხარისხი და სტრუქტურა). ორგანიზებულობის მაღალი დონის წყალობით (თვითორგანიზების უნარის წყალობით) იგი რეაგირებს მაკროგარემოზე, ახორციელებს თავისი ელემენტების ცვლილებებს (რაოდენობრივის, თვისობრივისა და სტრუქტურულის) ან



გარემოსთან მორგებით ან მასზე ინექცირებით (ე.ი. ციკლი ან მოერგება მაკროგარემოს ან მოირგებს მას).

წარმოება-მარკეტ ციკლს უნდა ახასიათებდეს ზომიერი მდგრადობა, ვინაიდან ჰიპერმდგრადობის შემთხვევაში განვითარებას არ ექნება ადგილი, ხოლო პერმანენტული მდგრადობისას ვერ მიღწევს სასურველ შედეგებს. ამასთან შეუქცევადია იგი. ამდენად წარმოება-მარკეტ ციკლი თვითორგანიზებადი სისტემაა, რომელიც მაკროგარემოსთან ზემოქმედებით და შიგაკავშირების (მიკროგარემოს) მოწესრიგებულობით აღწევს ორგანიზებულობის მაღალ დონეს, ე.ი. დოვლათის წარმოების პროცესს. წარმოება-მარკეტ ციკლის ორგანიზებულობის არსი მის სინერგიულობაში, მოწესრიგებულობაში, დალაგებულობაში მდგომარეობს. მოწესრიგებულობა უნდა არსებობდეს როგორც გარემოსთან ურთიერთქმედებაში, ასევე ციკლის ინგრედიენტებს შორისაც, რომელთა ერთობლივი ქმედებით სინერგიული ეფექტის დაბადებაა შესაძლებელი.

წარმოება-მარკეტ ციკლის (ე.ი. დოვლათის შექმნის ციკლის) მაღალეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ისეთი მექანიზმის ჩამოყალიბება, რომელიც მისცემს მას მიკროგარემოსთან ადაპტაციის საშუალებას. აღნიშნული მექანიზმი მოიცავს ერთის მხრივ, მარკეტ-სტრატეგიის შემუშავების მეთოდოლოგიურ მიდგომებს, რომლითაც ციკლი რეაგირებს მაკროგარემოს ნებისმიერ ცვლილებაზე, ხოლო მეორეს მხრივ, ისეთი მარკეტ-სტრუქტურის ჩამოყალიბების მიდგომებს, რომლითაც ფირმა რეაგირებს მიკროგარემოში აღმოცენებულ ცვლილებებზე და ახორციელებს ამ რეაგირების შესაბამისი მარკეტ-სტრატეგიის ჩამოყალიბებას და რეალიზაციას. მაშასადამე, წარმოება-მარკეტ ციკლი მაკროგარემოსთან ურთიერთობაში შეიმუშავებს მარკეტ-ტრატეგიას, რომლის საფუძველზე ახორციელებს იგი მიკროგარემოში საკუთარი მარკეტ-სტრუქტურის ფორმირებასა და შესაბამისი მარკეტ-სტრატეგიის ჩამოყალიბებასა და რეალიზაციას.

ფირმის მიზანია წარმოება-მარკეტ ციკლის ორი ძირითადი კომპონენტის – წარმოებისა და მარკეტის – დეტალური

შესწავლა. მან უნდა შეიმუშაოს საკუთარი მარკეტ-სტრატეგია საბაზრო ურთიერთობებში სიტუაციური მიდგომის საფუძველზე ადეკვატური წარმოება-მარკეტ ციკლის ორგანიზაციული სტრუქტურა, რაც აუცილებელია ზემოაღნიშნული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის.

ამრიგად, ღოვლათის წარმოების ციკლი საკუთარ სტრატეგიას განსაზღვრავს მიკრო და მაკრო გარემოს საფუძველზე. ე.ი. პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ, კულტურულ, დემოგრაფიულ და ტექნოლოგიურ ფაქტორებთან საბაზრო ურთიერთობათა გათვალისწინებით. ე.ი. ბაზარზე წარმოქმნილი სიტუაციის შესაბამისად ფირმა აგებს საკუთარი სტრატეგიის ადეკვატურ ორგანიზაციულ მარკეტ-სტრუქტურას, რაც აუცილებელია ზემოაღნიშნული სტრატეგიის რეალიზაციისათვის მოცემულ სიტუაციაში. მაშასადამე, ფირმა საკუთარი სტრატეგიის ჩამოყალიბებას ახორციელებს ბაზარზე აღმოცენებული სიტუაციის შესაბამისად.

ამასთან აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ის გარემოება, რომ ყოველ ფირმას გააჩნია თავისებურებები, ამიტომ განსხვავებულ სიტუაციებში მარკეტ-სტრატეგიისა და ტაქტიკის შემუშავებისას ეს მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული.

პოსტკომუნისტური ქვეყნების ეკონომიკაში არსებული ღრმა კრიზისები, პოლიტიკური არასტაბილურობა, მოსახლეობის სოციალური დაუცველობა, საზოგადოების მენტალიტეტი, ბუნებრივია, განსხვავებულ სიტუაციებს აყალიბებს ფირმებისათვის სტრატეგიის შემუშავებისას.

### III.2. წარმოება-მარკეტ ციკლის ფუნქციონირების მექანიზმი

წარმოება-მარკეტ ციკლის მართვის სისტემის მიერ მიკრო და მაკროგარემოზე გამიზნული სტრატეგიის შემუშავების შემდეგ კონკრეტული სიტუაციის შესაბამისად (იქნება ეს სტაგფლაცია (რაც ეკონომიკურ ლიტერატურაში განიხილება, როგორც ეკონომიკის სტაგნაცია, რასაც თან სდევს ინფლაცია (56, გვ. 13; 123, გვ.16). ეს მოვლენა ხასიათდება ორი ძირითადი ფაქტორის კომბინირებული ზეგავლენით: წარმოების დაცემითა (რეცესიით) და ინფლაციით) თუ სხვა რამ), აუცილებელია აღექვატური მარკეტინგული ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირება.

პოსტკომუნისტურ ეკონომიკაში საბაზრო ურთიერთობათა დანერგვის პროცესში დოვლათის წარმოების ციკლის სტრუქტურის რეორგანიზაცია აუცილებელ ხასიათს ატარებს, რაც დიდ სირთულეებთანაა დაკავშირებული, ვინაიდან მრავალ საწარმოში დღესაც ჯერ კიდევ არაა მარკეტინგული სამსახურები, რომელთა ფუნქციებს გასაღების სამსახურები ასრულებენ. როგორც წესი, ეს ფუნქციები იზღუდება რეკლამით და სხვადასხვა კვლევების არასისტემატური განხორციელებით. გარდა ამისა, მარკეტინგული ფუნქციების შესრულებაზე პასუხისმგებლობა ეკისრება სხვადასხვა სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს (103, გვ.21), რომელთაც მარკეტინგული სპეციალისტების არაკვალიფიციურობის გამო არ გააჩნიათ უნარი მარკეტ-სტრატეგიისა და ტაქტიკის განსახორციელებლად. ამასთანავე თანამედროვე მარკეტინგის მრავალი ასპექტი ჯერ კიდევ არაა რესპუბლიკაში ცნობილი (56, გვ. 21). ყოველივე ზემოაღნიშნული უარყოფითად ზემოქმედებს წარმოება-მარკეტ ციკლის ფუნქციონირებაზე.

ზოგიერთი ავტორი გარემოს განიხილავს, როგორც ინფორმაციის გენერატორს, რომელიც ფორმისათვის წარმოქმნის განუსაზღვრელობას, ხოლო მარკეტინგულ განყოფილებას –

როგორც მოცემული ინფორმაციის გადასამუშავებელ პროცესორს, რომელიც ამცირებს განუსაზღვრელობას (56, ვ. 24).

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, წარმოება-მარკეტ ციკლის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია მარკეტინგული გარემოს (საბაზრო ურთიერთობათა გარემო მარტო ბაზრით არ შემოიფარგლება) გათვალისწინება, რომლის საფუძველზე უნდა განსაზღვროს ფირმამ თავისი საქმიანობა.

მარკეტინგული გარემო კონტროლს ნაკლებად დაქვემდებარებულ ძალთა სიმრავლეა, იმ აქტიურ სუბიექტთა და ფირმის გარეთ მოქმედ ძალთა ერთობლიობაა, რომელთა ზემოქმედებითაც აგებს ფირმა თავისი განვითარების სტრატეგიასა და ტაქტიკას (81, გვ. 141). ამ გარემოში მიმდინარე ცვლილებები სწრაფია და წინასწარ განუსაზღვრელი, რომელთა გაუთვალისწინებლობას შეუძლია ციკლის ნორმალურ ფუნქციონირებას დიდი დარტყმა მიაყენოს.

ამგვარად, დოვლათის წარმოების ციკლი მარკეტინგულ გარემოში ფუნქციონირებადი თვითორგანიზებადი სისტემაა, რომელიც უშუალოდ მიკროეკონომიკაში შედის. ეს უკანასკნელი მოიცავს შემდეგ ძალებს: თვითონ ფირმას თავისი ქვედანაყოფებითა და მართვის სისტემით; სხვა ფირმებსა და ცალკეულ პირებს მიმწოდებლების სახით, რომლებიც აწარმოებენ ფირმისათვის აუცილებელ საქონელსა და მომსახურეობას; მარკეტინგულ შუამავლებს: სავაჭრო, საფინანსო-საკრედიტო დაწესებულებებს და ა.შ.; ბაზრების ხუთ ტიპს: სამომხმარებლო, მწარმოებელთა, შუალედურ გამყიდველთა, სახელმწიფო დაწესებულებათა და საერთაშორისო ბაზრებს; სხვადასხვა კონკურენტებს, რომელთანაც უხდება ურთიერთობა ფირმას; და ყველა იმ კონტაქტურ აუდიტორს, რომელიც ავლენს მის მიმართ რეალურ ან პოტენციურ ინტერესს და ეხმარება მას დასახული მიზნების მიღწევაში, იქნება ეს ფინანსური დახმარება, კონტაქტური აუდიტორი, სამოქალაქო ჯგუფები თუ ფართო საზოგადოება (81, გვ. 176).

რაც შეეხება წარმოება-მარკეტ ციკლის მაკრო გარემოს, იგი მოიცავს შემდეგ ძალებს: დემოგრაფიულს, ეკონომიკურს, ბუნებრივს, მეცნიერულ-ტექნიკურს, პოლიტიკურ ფაქტორებს და

კულტურული გარემოცვის ფაქტორებს საბაზრო ურთიერთობათა ასპექტებში (81, გვ. 176), რომლის გათვალისწინებით ფირმის სტრატეგიის განსაზღვრის შემდეგ შესაძლოა აგებულ იქნეს ფირმის მარკეტ-სტრუქტურა.

პრაქტიკაში ბაზართკეთების ორგანიზაციული ფორმებიდან ყველაზე მეტად გავრცელებულია: ფუნქციონალური, გეოგრაფიული, სასაქონლო, საბაზრო ანუ კლიენტთა ჯგუფების მიხედვით და მატრიცული, გვხვდება აგრეთვე სასაქონლო-საბაზრო პრინციპის მიხედვით ორგანიზაცია (56,81).

ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურის მიზანია უზრუნველყოს სტრატეგიის რეალიზაცია ფირმის განსაზღვრულ მიზანთა მისაღწევად. ამიტომ არ არსებობს ერთადერთი საუკეთესო სტრუქტურა. ფირმის ხელმძღვანელის ამოცანაა აირჩიოს მარკეტინგული სამსახურის ისეთი ფორმა, რომელიც უმეტესი ხარისხით უპასუხებს ფირმის მიზნებს, აგრეთვე ხელს შეუწყობს მისი საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობის სწრაფ ადაპტაციას გარემოს ფაქტორებთან.

საზღვარგარეთის პრაქტიკაში უფრო ხშირად გვხვდება მარკეტინგული სამსახურის ფუნქციონალური ორგანიზაცია (80, გვ. 103), რომლის დროსაც მარკეტინგულ ფუნქციებს ასრულებს მმართველი. ეს სტრუქტურა ვარგისია მცირე ფირმებისათვის, რომლებსაც პროდუქციის ვიწრო ასორტიმენტი გააჩნია, ასევე შიდა ბაზრების მცირე რიცხოვნობით, ერთგვაროვნებითა და სტაბილურობით გამოირჩევიან.

გეოგრაფიული პრინციპის მიხედვით ორგანიზაციისას სავაჭრო აგენტების ძალისხმევის კონცენტრაცია ხდება კონკრეტულ გეოგრაფიულ ბაზარზე. ეს სტრუქტურა დამახასიათებელია გასაღების საქმიანობაში რეგიონალური ორიენტაციის მქონე ფირმებისათვის, რომლებიც ფუნქციონირებენ მცირერიცხოვან. არაერთგვაროვანი ბაზრის მკაფიოდ გამოკვეთილ საზღვრებში.

სასაქონლო წარმოების მიხედვით მარკეტინგის ორგანიზაციისას ყოველ ცალკეულ საქონელს თავისი მმართველი ჰყავს. სასაქონლო ფორმა გამოიყენება მრავალგვაროვანი საქონლის მწარმოებელი ფირმებისათვის, რომლებიც ფლობს განსხვავებულ

ტექნოლოგიებს და მოიცავს არაერთგვაროვანი ხასიათის გასაღების ბაზრებს.

საბაზრო პრინციპის მიხედვით ორგანიზაციას ძირითადად იყენებს ის ფირმები, რომლებიც საქონლის ფართო ასორტიმენტს უშვებს სხვადასხვა ბაზრებისათვის.

საკუთარი მარკეტინგული ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებისას ფირმა უნდა გამოვიდეს მის გარემოში არსებული კონკრეტული სიტუაციიდან და მარკეტინგის სტრატეგიიდან, რომელიც შემუშავებულია ფირმასა და მის გარემოს შორის დინამიკური ბალანსის მისაღწევად (56).

ჩვენს სამრეწველო საწარმოებში არ არსებობს მარკეტინგული საქმიანობის ორგანიზაციის გამოცდილება და მარკეტინგის სპეციალისტთა მეტად დაბალი დონეა.

ჩვენი აზრით, საქართველოს სამრეწველო ფირმებს მარკეტ-ციკლის მაღალეფექტიანი ფუნქციონირების მისაღწევად დიდ დახმარებას გაუწევს ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების გამოყენება (იხ. გ.ვ. პაპავა. – სამეურნეო მექანიზმი და ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების მაჩვენებლები, თბილისი. სახკომგამი, 1988. (მონოგრაფია), რუსულ ენაზე), მათი საქმიანობის როგორც დაგეგმვის, ასევე შესრულების პროცესში კონტროლის (შუალედურ თუ საბოლოო სტადიაზე) განხორციელებაში. აღნიშნულ სისტემაში შემავალი წარმოებისა და დანახარჯების ფუნქციები შესაძლებლობას იძლევა გამოვლენილ იქნეს დოვლათის შექმნის პროცესში მონაწილე წარმოების მახასიათებელთა (როგორც ტექნიკურ-ეკონომიკური, ასევე საბაზრო) შეუღლებაში არსებული რეზერვები (105,28).

# თავი IV წარმოებისა და მართვის ორგანიზებულობის ეფექტიანობის მახასიათებელთა გაზომვის მეთოდების პრაგმატული ინტერპრეტაცია

## IV.1. ეკონომიკური ეფექტიანობის გაზომვის ტრადიციული მიდგომების ანალიზი და პერიოდანტულ-გენეტიკური მიდგომის უპირატესობა

წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობის შეფასებისათვის აუცილებელია შესაბამისი სტატისტიკურ-ინფორმაციული ბაზის სრულყოფა. ეფექტიანობის შეფასების სიმწიფეები განსაკუთრებით მწვავედ დგას თანამედროვე საქართველოს სინამდვილეში. თვით განვითარებულ ქვეყნებსაც კი არა აქვთ სათანადო დონეზე მოწესრიგებული სტატისტიკურ-ინფორმაციული ბაზა. ამიტომ საქართველოში ეს ერთ-ერთ გადაუდებელ პრობლემად გვევლინება. ამასთან აუცილებელია ჩვენთან ეფექტიანობის შეფასების რეალისტური მეთოდების გამოყენება, რომლებიც აკებული იქნება ჩვენთან არსებული სტატისტიკურ-ინფორმაციული მონაცემების გამოყენებაზე და მის შეფასებაზე.

ე.მ.დ. პროფ. ს. პავლიაშვილი გვთავაზობს ეკონომიკური ეფექტიანობის შეფასების კომპლექსურ-ფუნქციონალურ მეთოდს, რომელიც მოიცავს: 1. სოციალურ ეფექტიანობას, წარმოდგენილს ადამიანის პოტენციალის განვითარების ინდექსის სახით, გაანგარიშებულს გაეროს საერთაშორისო მეთოდის მიხედვით, სადაც გამოიყენება სიცოცხლის ხანგრძლივობის, განათლების დონის, მსყიდველობითუნარიანობის მაჩვენებლები; 2. სოციალურ-ეკონომიკურ ეფექტიანობას, გამოსახულს მთლიანი ეროვნული პროდუქტის ან მთლიანი შიდა პროდუქტის შეფარდებით მოსახლეობის რიცხოვნობასთან და 3. საერთო ეკონომიკური

ეფექტიანობის მაჩვენებელს, გაანგარიშებულს მთლიანი შიდა პროდუქტის შეფარდებით დასაქმებულთა რიცხოვნობასთან ან დახარჯული კაც-საათების რაოდენობასთან. აღნიშნული მეთოდის გამოყენება, ავტორის აზრით, შესაძლებელია როგორც მიკრო, ასევე მაკროდონეზე (24).

გასული საუკუნის 70-იანი წლების მეორე ნახევრიდან მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ახალმა ეტაპმა მკვეთრი ცვლილებები გამოიწვია ეფექტიანობის ტრადიციულ კონცეფციებში. მსოფლიო ბაზრებზე და ნებისმიერ დარგში კონკურენტის უკიდურესად გამწვავების გამო ძლიერი ფირმა უპირატესობას ანიჭებს არა დანახარჯების მინიმიზაციას, არამედ უკუგებას, მის გადიდებას (75, გვ. 96-132).

ტრადიციული კონცეფციის მიხედვით, ფირმების წარმატების გასაღები წარმოების გადიდებაში მდგომარეობდა, ამჟამად კი ფირმების წარმატების საფუძველია მაღალი ხარისხი მომხმარებელთა მოთხოვნების შესაბამისად და შედარებით მცირე ფასები (107,115).

ახალი კონცეფციებისათვის დამახასიათებელია არა პროდუქციის რაოდენობრივ გადიდებაზე აქცენტირება, არამედ მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე. ე.ი. აქ წინ წამოწეულია პროდუქციის გამოშვების ხარისხობრივი მხარე. თუ ტრადიციული კონცეფცია ძირითადად იყენებდა შემდეგ მაჩვენებლებს: შრომის მწარმოებლურობას, ფონდუკუგებას, მასალატევადობას, ახალ კონცეფციაში წინა პლანზე წამოწეულია ხარისხობრივი მაჩვენებლები: კონკურენტუნარიანობის ხარისხი, ახალი საქონლის ბაზარზე გასვლისათვის საჭირო დრო და ა.შ.

დასავლეთის სტატისტიკა ეფექტიანობის უმნიშვნელოვანეს მაჩვენებლად იყენებს დამატებულ ღირებულებას, ანუ მთლიან შიდა პროდუქტს, ან მთლიან ეროვნულ შემოსავალს დასაქმებულთა რიცხვზე ან გამომუშავებულ საათებზე. სტატისტიკისათვის პრობლემას წარმოადგენს ეფექტიანობის მაჩვენებლებში პროდუქციის, ტექნოლოგიებისა და სამუშაო ძალის ხარისხის ასახვა. მიუხედავად გარკვეული მცდელობებისა, ეს პრობლემა, სადღეისოდ, შეიძლება ითქვას, რომ გადაუჭრელია.



ფირმების ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის გამოიყენება შეფასებისა და დანახარჯების მაჩვენებლები. შეფასებითს მიეკუთვნება: მოგება, საქონელბრუნვა, პირობითი წმინდა პროდუქცია, დამატებული ღირებულება და ა.შ., ხოლო დანახარჯებში შედის: დანახარჯები შრომის ანაზღაურებაზე, დახარჯული სამუშაო დრო კაც-საათებში, ამორტიზაცია, დანახარჯები მატერიალურ-ენერგეტიკულ რესურსებზე და ა.შ.

გამოყოფენ შემდეგ ძირითად მაჩვენებლებს: ფირმის გაყიდვათა მოცულობას ანუ საქონელბრუნვას, მთლიან მოგებას, პირობითად წმინდა მოგებას, მოგებას სესხებზე და კრედიტებზე %-ის გადახდის შემდეგ, მოგება ყველა სხვა გადახდების შემდეგ, ლიკვიდურობა დივიდენდების გადახდის შემდეგ და ა.შ.

ეკონომიკური ეფექტიანობისადმი თანამედროვე კონცეფციებში ტრადიციულისაგან განსხვავებით, სადაც გაბატონებული იყო ეკონომიკური და მეცნიერულ-ტექნოლოგიური ფაქტორების განხილვა და წარმოების ფაქტორები (შრომა, კაპიტალი, მიწა) განიხილებოდა უმეტესად ცალ-ცალკე, წინა პლანზე წამოწეულია მრავალფაქტორული მიდგომა. სასეულდობრ, ეფექტიანობაზე მაკროეკონომიკური, მიკროეკონომიკური, სოციალური, ეკონომიკური, მეცნიერულ-ტექნოლოგიური, ორგანიზაციული, საერთაშორისო და სხვა ფაქტორების ზემოქმედების განხილვა.

ამრიგად, ტრადიციულ კონცეფციაში აქცენტი კეთდებოდა რესურსების ეკონომიაზე, დანახარჯების შემცირებაზე, ხოლო თანამედროვე კონცეფციებში ცენტრალურ პრობლემად ითვლება შედეგის ხარისხის მაქსიმალური ამაღლება მომხმარებელთა მოთხოვნილებების უკეთ დაკმაყოფილების მიზნით, რაც ძირითადად დამოკიდებულია შემოქმედებით მიდგომაზე, მენეჯმენტის, მეცნიერების საქმიანობაზე. სწორედ ამიტომ დღეს წინა პლანზეა წამოწეული მენეჯმენტის (მართვის) ეფექტიანობის განსაზღვრის ამოცანა.

საქართველოს ეკონომიკის და განსაკუთრებით მრეწველობის განვითარებისათვის აუცილებელია გავითვალისწინოთ ახალი კონცეფციებისათვის დამახასიათებელი სიახლეები მეცნიერებისა და ტექნიკის სწრაფი პროგრესის თანამედროვე პირობებში.

მაშასადამე, ტრადიციულ კონცეფციაში ეკონომიკური ეფექტიანობის გაზომვის ძირითადი მიზანი იყო მეცნიერული ინტერესი, ხოლო ახალ კონცეფციაში – მართვის სხვადასხვა ალტერნატივების შერჩევა, მუშაკების სტიმულირება. ტრადიციულში ცენტრალური პრობლემა რესურსების ეკონომია, დანახარჯების მინიმიზაცია ითვლებოდა, მაშინ როცა ახალი კონცეფცია ძირითად ყურადღებას მიაპყრობს შედეგის, ხარისხის მაქსიმიზაციას, მენეჯმენტის, მეცნიერების მწარმოებლურობის ამაღლებას. ტრადიციულ კონცეფციაში მართვა ძირითადად ხორციელდებოდა ლოკალური ფაქტორების მიხედვით, არასისტემურად, ხოლო ახალ კონცეფციაში ფირმების მართვა სისტემურ ხასიათს იძენს. ტრადიციულ კონცეფციაში ყურადღებას ამახვილებდნენ ძირითადად წარმოების ფაქტორებზე (მიწა, შრომა, კაპიტალი), ეკონომიკაზე, მეცნიერულ-ტექნოლოგიურ ფაქტორებზე, ახალ კონცეფციაში: სოციალურზე, ეკონომიკურზე, მეცნიერულ-ტექნოლოგიურზე, მაკროეკონომიკურზე, მიკროეკონომიკურზე, ორგანიზაციულზე, საერთაშორისოზე და ა.შ.

ეფექტიანობას ტრადიციულ კონცეფციაში ანგარიშობენ პროდუქციის დანახარჯებთან შეფარდებით, ხოლო ახალ კონცეფციაში – შედეგის შეფასების შეფარდებით დანახარჯების შეფასებასთან. ტრადიციულ კონცეფციაში ეფექტიანობის მაჩვენებლები ლოკალური ხასიათის მატარებელი იყო: მეტი პროდუქციის წარმოება, კაპიტალუკუება, შრომის მწარმოებლურობა, ახალ კონცეფციაში: კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, მოგების მასის გადიდება, ღრო, რომელიც საჭიროა ახალი პროდუქციის გასატანად ბაზარზე, ახალი ტექნოლოგიების, ახალი პროდუქციის დასანერგად და ა.შ.

თანამედროვე ეკონომიკურ ლიტერატურაში ჯერ კიდევ არაა შემუშავებული შიგასაწარმოო ოპერაციული ეფექტიანობის გაზომვის ზუსტი მეთოდები. ისინი სათანადოდ ვერ განსაზღვრავენ წარმოების საბოლოო შედეგების შიგასაწარმო ფორმირებაში მენეჯერის (მმართველის) საქმიანობის წვლილს. გარდა ამისა, ეს მეთოდები ვერ აფიქსირებენ წარმოების საბოლოო შედეგებში შიგასაწარმოო ფაქტორების რეალურ მონაწილეობას. აღნიშნული მდგომარეობა განპირობებულია ამ პრობლემის სირთულით და

დღეტერმინირებული ფაქტორული ეკონომიკური ანალიზის წინაშე მდგარი პრობლემების გადაუჭრელობით (105, გვ. 301).

ეკონომიკური ანალიზის აქამდე არსებული მეთოდები ფაქტორ-თანამამრავლთა მონაწილეობის წვლილის განსაზღვრისას საერთო შედეგში ვერ აფიქსირებენ მოვლენის რეალურ სინამდვილეში არსებულ სტრუქტურას, ვერ ახერხებენ საბოლოო შედეგების ცვლილებაში ფაქტორ-თანამამრავლთა მონაწილეობის ზუსტ განსაზღვრას. ამასთან აღნიშნული მეთოდები ვერ აძლევენ ე.წ. “გაუნაწილებელ ნაშთს” სწორ კვალიფიკაციას. ეს მეთოდები (მაგალითად, ჯაჭვური ჩასმის მეთოდი) დაუსაბუთებლად აქტიურ როლს ანიჭებს ხარისხობრივ მაჩვენებლებს და იგნორირებას უკეთებს წარმოების საბოლოო შედეგებში ფაქტორ-თანამამრავლთა რეალურ მონაწილეობას, რაც მენეჯერს აძლევს არაზუსტ შედეგებს და ვერ უზრუნველყოფს ფირმის ფუნქციონირებაში არსებული ობიექტური ვითარების ზუსტ ასახვას და წარმატების მომტანი სამმართველო გადაწყვეტილებათა მიღებას.

ჯაჭვური ჩასმის და სხვა მეთოდების ნაკლოვანების მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ ისინი ვერ უზრუნველყოფს წარმოების საბოლოო შედეგების ჩამოყალიბებაში ფაქტორ-თანამამრავლთა მონაწილეობის არსებული რეალური მექანიზმის დანახვას. ისინი ფაქტორ-თანამამრავლთა კვალიფიკაციის გამო ვერ გამორიცხავს მათ შორის კომუტატურობას, მაშინ როდესაც მულტიოპერატორებად მათი წარმოდგენა გამორიცხავს კომუტატურობის თვისებას. ისინი იგნორირებას უკეთებენ მულტიოპერატორთა მონაწილეობის რეალურ გენეტიკურ თანამიმდევრობას, რასაც საუკეთესოდ ახერხებს, ჩვენი შეხედულებით, პერიოდანტულ-გენეტიკური მიდგომა, რომლის ავტორია ე.მ.დ., პროფ. გ.ვ. პაპავა (28,105).

ჩვენი აზრით, სავსებით სამართლიანია პროფ. გ.ვ. პაპავას შეხედულება იმის შესახებ, რომ ტრადიციულად მიღებული პირობა – ფაქტორ-თანამამრავლთა გავლენების ჯამის ტოლობა მათი ერთობლივი მოქმედების შედეგის ცვლილებასთან – არაა საკმარისი ანალიზის მეთოდების სიზუსტისათვის. ამასთანავე მას აქ მოეთხოვება მეცნიერული შემეცნების სისტემური მეთოდოლოგიის საფუძველზე მულტიოპერატორთა მონაწილეობის

ჭეშმარიტი გენეტიკური თანამიმდევრობის დაფიქსირება და მთელის ფარგლებში ცვლილების ყოველი მულტიოპერატორის მოქცევა, როგორც მთელის სტრუქტურული ნაწილისა (105, გვ. 300).

აქ ჩამოთვლილ ამ სამ პირობას (ე.ი. მულტიოპერატორთა ჯამის ტოლობას მათი ცალ-ცალკე მოქმედების საერთო შედეგთან, მათი მონაწილეობის გენეტიკური თანამიმდევრობის დაფიქსირებას და მთელის ფარგლებში ყოველი მულტიოპერატორის წვლილის მოქცევას) პასუხობს აღნიშნული პერიოდანტულ-გენეტიკური მიდგომა და მის საფუძველზე აგებული პერიოდანტული მეთოდი და ანალიზურ-შემფასებელი სისტემები (105,28).

პერიოდანტულ-გენეტიკური მიდგომა ესაა სისტემურ და გენეტიკურ მიდგომათა სინთეზი, რომელიც აღიარებს, მოვლენის, როგორც სისტემის, ჩამოყალიბებაში გენეზისის გათვალისწინების აუცილებლობას. იგი აღწერს რეალურად არსებულ სინამდვილეს და გამოხატავს იქ მიმდინარე პროცესების კანონზომიერებებს. აქ დინამიკა სტატიკურადაა დაფიქსირებული და ისეა აღმოჩენილი მოვლენის აღნაგობა. ე.ი. მოვლენის ჩამოყალიბების გენეტიკური გზა უძრავადაა დაფიქსირებული და წარმოდგენილია საფეხურების მიხედვით, რომელთაგან თითოეულს უკუგება გააჩნია. ამასთან ამ მოვლენის ელემენტები ჯაჭვურად არიან განლაგებული. ერთი ელემენტის მნიშვნელი მეორის მრიცხველს წარმოადგენს, რაც მთლიანობითი სისტემის ჩამოყალიბების საშუალებას იძლევა. ეს იმას ნიშნავს, რომ ერთი მულტიოპერატორის ცვლილება აუცილებლად გამოიწვევს მეორის ცვლილებას მათი მრიცხველ-მნიშვნელების განმეორებადობის გამო და ამ ჯაჭვისებურ სქემაში ყოველი მომდევნო ღონისძიება წინათია გამოწვეული და ამის გამო იკვრება მთლიანობითი სისტემა. ასეთი სისტემა კი ოპტიმალური მართვის განხორციელების საშუალებას იძლევა.

პერიოდანტული მეთოდი აგებულია დესკრიპტული მიდგომის საფუძველზე და არა ნორმატიულის. მოვლენა, ჩვენს შემთხვევაში დოვლათი, აღწერილია ტექნიკურ-ეკონომიკური და მარკეტ მაჩვენებლების მეშვეობით. აქ დანახულია ამ მოვლენაში (მაგალითად, დოვლათის შექმნასა და მის ჩამოყალიბებაში) მისი ფორმირების მექანიზმისათვის დამახასიათებელი თვისებები, მისი

შემაღგენელი ელემენტების ურთიერთქმედების მექანიზმი. ე.ი. ის არაა შექმნილი მიზნიდან გამომდინარე, აქ არ ხდება მიზნის მიხედვით მოძრაობა. როგორც ვიცით, ნორმატიული მიდგომისას გამოსავალი პოზიცია არის მიზანი (საბჭოურ სისტემაში იყო გეგმის შესრულება), იგი წინასწარ ცნობილია და ხდება მისი მიღწევის საშუალებების ძიება.

მამასადამე, პერიოდანტული მეთოდი აღწერილი-ანალიტიკური ჭვრეტით იხილავს მოვლენას, ჯერ თვისობრივად აღწერს მას და შემდეგ აანალიზებს. განიხილავს როგორც მთელს, რომელსაც აუცილებლად გააჩნია გენეტიკური აღნაგობა, ხსნის ამ აღნაგობას და ისე სწავლობს მას.

პერიოდანტულ-გენეტიკურ მიდგომაში დროის პერიოდის ორი მხარეა დაფიქსირებული და გაანალიზებული (28, გვ. 19-32). რაიმე მოვლენა, პროცესი თუ აფიქსირებს დროის შუალედს, მაშინ ასეთ დროის პერიოდს არ გააჩნია უკუგება. ე.ი.ეს მოვლენა აფიქსირებს დროის შუალედს უკუგების გარეშე. მაგრამ როდესაც ვამბობთ, რომ ერთ წელიწადში წარმოებული იქნა რაღაც განსაზღვრული რაოდენობის პროდუქცია, ამ შემთხვევაში დროის შუალედში ხდება მოვლენის დაფიქსირება და ასეთი სახეობის დროის შუალედს (განსხვავებით წინა შემთხვევისაგან) გააჩნია უკუგება. მაგალითად, ერთ წელიწადში გამოშვებული პროდუქცია.

აქ არა გვაქვს პროცესის მსვლელობით დაფიქსირებული დროის პერიოდი, არამედ აქ გვაქვს დროის ამ პერიოდის განსაზღვრულ მონაკვეთში ჩამოყალიბებული შედეგი, ხდომილობა, ფორმირებული მოვლენა.

ასეთი მოვლენა დროის პერიოდის ანტიპოლია. ე.ი. პროდუქციის გამოშვებით დაფიქსირებულია დროის მოცემულ შუალედში ფორმირებული მოვლენების მიერ განვლილი კვალი, როგორც ხდომილობები და არა პროცესის მსვლელობა. კერძოდ, აქ დაფიქსირებულია ის, თუ დროის მოცემულ პერიოდში (მაგალითად, ერთ წელიწადში) რა რაოდენობის რესურსები იქნება ჩართული და როგორი დანახარჯები იქნება გაწეული მოცემული რაოდენობის დოვლათის შესაქმნელად ან მოგების მისაღებად. დროის პერიოდის ამგვარ ანტიპოდს ე.მ.დ., პროფ, გვ. პაპავა უწოდებს პერიოდანტს (28, გვ. 21-22). მისი აზრით, დროის

პერიოდის ანტიპოდს გააჩნია შემდეგი თვისებები: 1. იგი აფიქსირებს მოვლენას, პროცესს, ხდომილობას და არა დროის პერიოდს; 2. აქ დროის შუალედი გამოდის დროის მომენტის როლში (განსხვავებით დროის პერიოდის, წრებრუნვის მიმდინარეობისა, რომელშიც დროის პერიოდი არ გამოდის დროის მომენტის როლში); 3. დროის ამ პერიოდში პროცესის დაფიქსირებულ კვალს და შედეგს არ გააჩნია ხანგრძლივობა. მაგალითად, გამოშვებულ პროდუქციას და მისი წარმოების პროცესის ამსახველ, უკვე გავლით დაფიქსირებულ (დეტერმინირებულ) კვალს; 4. დროის მოცემულ შუალედს (მაგალითად, ერთ წელიწადში გამოშვებულ დოვლათს) გააჩნია უკუგება; 5. ხდომილობის (მაგალითად, პროდუქციის წარმოების) დამაფიქსირებელი დროის შუალედი ექვემდებარება დროის მცირე შუალედებად დანაწევრებას (განსხვავებით პროცესის დამაფიქსირებელი დროის შუალედისა, რომელიც არ ექვემდებარება მის დანაწევრებას თანაბარ შუალედებად).

ამრიგად, დრო ვადისეული რესურსია, რომლის განმავლობაშიც უნდა მოესწროს რაიმე ხდომილობის ჩამოყალიბება (მაგალითად, პროდუქციის გამოშვება და მისი დოვლათად გარდაქმნა).

აღნიშნული მიდგომა გვევლინება სიახლედ, ვინაიდან დროის შუალედის განხილვა მსგავსი სახით ეკონომიკურ ლიტერატურაში არ არსებობდა. აქ დროის ორი ურთიერთსაპირისპირო მხარეა დაფიქსირებული: პირველ შემთხვევაში რაიმე აფიქსირებს დროის შუალედს, რომელსაც უკუგება არ გააჩნია. მეორე შემთხვევაში კი დროის შუალედი (მაგალითად, ერთი წელიწადი) აფიქსირებს მოვლენის ჩამოყალიბებას, რომელსაც გააჩნია უკუგება და რომლის სიდიდე დამოკიდებულია ამ პროცესის წარმართვის ორგანიზებულობაზე. ცხადია, თუ მოცემული პროცესი, მაგალითად, პროდუქციის წარმოება და მისი დოვლათად ჩამოყალიბება, უფრო მეტად უკუგებიანი იქნება ამ პროცესის ფორმირებაში, ე.ი. დოვლათის ჩამოყალიბების პროცესში, მაშინ მიღწეული იქნება ორგანიზებულობის მაღალი დონე. პროდუქციის დოვლათად ჩამოყალიბების პროცესის მაღალორგანიზებული მართვა უნდა ეყრდნობოდეს ამ პარამეტრს.

დროის მოცემულ შუალედში (მაგალითად, ერთ წელიწადში, ან ერთ კვარტალში ან ერთ თვეში) გარანტირებულია ბაზრის პირობებში რაც უფრო მეტი პროდუქციის გამოშვება მოხერხდება, მით უფრო უკუგებიანი იქნება დროის ეს შუალედი ე.ი. ეს უკუგება პერიოდანტის არსებითი ნიშან-თვისებაა. ამიტომ დოვლათის ჩამოყალიბების პროცესი თუ წარმოდგენილი იქნა გენეტიკური თანამიმდევრობით დალაგებული მულტიოპერატორების მთლიანობითი სისტემის სახით, მაშინ მაორიენტირებულ პოზიციებად მოგვევლინება ორგანიზებულობის უმაღლესი იდეალური დონე. ცნობილია, რომ ბუნებაში ორგანიზებულობის მაღალი დონე გააჩნია გენეტიკურ პროცესებს.

პერიოდანტულ-გენეტიკურ მიდგომაში საქმე გვაქვს დროის ისეთ პერიოდთან (პერიოდანტთან), რომელსაც თან სდევს უკუგება და რომელიც შესაბამისი ორგანიზებულობით ხასიათდება. ამ უკუგებიან სიდიდეს, პერიოდანტს, რა თქმა უნდა გააჩნია აღნაგობა და იგი მკაცრად დეტერმინირებულია გენეტიკური წყობით. სწორედ ეკონომიკური პერიოდანტის (ე.ი. ეკონომიკური მოვლენის ამსახველი უკუგებიანი სიდიდის), ჩვენს შემთხვევაში დოვლათის ჩამოყალიბების და მისთვის საჭირო დანახარჯების მოგებად ფორმირების პროცესს ასახავს ზემოაღნიშნული მიდგომის საფუძველზე ე.მ.დ., პროფ. გ.ვ. პაპავას მიერ შემუშავებული მულტიოპერატორებიანი ანალიზურ-შემფასებელი სისტემები (28,105).

ეს ანალიზურ-შემფასებელი სისტემები წარმოადგენს წარმოება-მარკეტ ფუნქციასა და დანახარჯების ფუნქციას, რომელთაგან პირველი ასახავს რესურსების დოვლათად ტრანსფორმაციის პროცესს, მეორე კი დანახარჯების მოგებად გარდაქმნას. ამ ფუნქციებში მონაწილე მულტიოპერატორები ასახავს თვით მოვლენაში, პროდუქციის წარმოებასა და მის დოვლათად გარდაქმნასა და ამისათვის საჭირო დანახარჯების მოგებად ჩამოყალიბებაში მიმდინარე პროცესების ზუსტი გენეტიკური მიმდევრობის აღწერას (28, გვ. 50-59).

დეტერმინირებულ ფაქტორულ ეკონომიკურ ანალიზში მოცემულია მაჩვენებელთა დაყოფა ხარისხობრივად და რაოდენობრივად, რაც აადვილებს ობიექტის გარემოსთან

ურთიერთობის აღქმას. ხარისხობრივად თვლიან იმ მაჩვენებლებს, რომლებიც მოცემულია გაანგარიშების შედეგად, ხოლო რაოდენობრივად – სტატისტიკური აღრიცხვის ფორმებში მოცემული მაჩვენებლები (ე.ი. რომლებსაც არ ჭირდებათ გაანგარიშება და ექვემდებარებიან აღრიცხვას). ცნობილია, რომ მეცნიერები ფაქტორ-თანამშრომლებს აჯგუფებენ ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მაჩვენებლების მიხედვით. რასაკვირველია ამის უარყოფა უაზრობაა. მართლაც, არსებობს ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მაჩვენებლები. მეცნიერთა ნაწილი ხარისხობრივ მაჩვენებლებს ანიჭებდა უპირატესობას და მას მიაწერდა ეგრეთ წოდებულ “გაუნაწილებელ ნაშთს” (“E”), ნაწილი კი რაოდენობრივს ანიჭებდა უპირატესობას და “E”-ს მის ნაწილად თვლიდა.

ასეთი დაყოფა მიგვაჩნია არასწორად, ვინაიდან იგი არ ასახავს წარმოებაში მიმდინარე პროცესების რეალურად არსებული მექანიზმის ფუნქციონირებას. საჭიროა ისეთი დანაწევრება, რომელიც გამოამჟღავნებს (გამოააშკარავებს) თვით მოვლების ბუნებაში არსებულ მექანიზმს, რომელიც ზუსტად ასახავს ამ მოვლების ჩამოყალიბების რეალურ სურათს. ე.ი. გვიჩვენებს მისი პოტენციური შესაძლებლობიდან რეალურ სინამდვილედ გადაქცევის ნათელ გამოხატულებას. ასეთ მიდგომად, ჩვენი აზრით, გვეკვლინება პერიოდანტულ-გენეტიკური მიდგომა და მის საფუძველზე აგებული ანალიზურ-შემფასებელი სისტემები. აღნიშნულ მიდგომაში უარყოფილი არაა ხარისხობრივი და რაოდენობრივი მაჩვენებლები, მაგრამ მათ სხვადასხვა სისტემაში სხვადასხვა როლი აკისრია. ე.ი. ისინი როლის მიხედვით უნდა იქნეს დაყოფილი და არა სხვა რაიმე ნიშნით.

ანალიზურ-შემფასებელ სისტემაში დასაბუთებულია არა მაჩვენებლების, არამედ პროცესის გენეზისი, წარმოების ფაქტორების დოვლათად გადაქცევის პროცესი (ასევე დანახარჯების მოგებად ჩამოყალიბების პროცესი), დაწყებული პოტენციით, კინეტიკაზე გავლით და ბაზრით დამთავრებული.

სახელდობრ, ნივთი, საგანი, მამინ კისრულობს შრომის საგნის როლს, თუ არსებობს მისი გარდაქმნის ტექნოლოგია. როგორც კი ამ ტექნოლოგიას მოვაქცევთ თავის ჭურჭელში, ე.ი.



მანქანა-დანადგარებში, მაშინ მოხდება პოტენციური შრომის საგნის გარდაქმნა რეალურ შრომის საგნად. ეი აქ გვაქვს ტექნოლოგიური მარშრუტი და მივყვებით მას. მაგრამ საწარმოში კი ვიწყებთ ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლებიდან და მივყვებით მათი ტრანსფორმაციის გზას. ჯერ ვიწყებთ საწარმო-ტექნიკური ბაზით, ამიტომ წარმოება-მარკეტ ფუნქციაში ჯერ გვაქვს საწარმოო პოტენციის საფეხურები, შემდეგ ხდება ამ პოტენციური სისტემის ტრანსფორმაცია კინეტიკის ელემენტების მიერ და ბოლოს გვაქვს ბაზარზე გასვლა, სადაც ხდება წარმოებული პროდუქციის დოვლათად გადაქცევა, ე.ი. წარმოებული პროდუქციის აღიარება.

ამრიგად, წარმოება-მარკეტ ფუნქცია რესურსების დოვლათად გარდაქმნის პროცესს სამ ჭრილში განიხილავს: ჯერ გვაქვს პოტენციური შესაძლებლობა, შემდეგ მისი რეალობად გადაქცევა და ბოლოს ბაზარზე გასვლა. ჩვენ ანალიზს ვახორციელებთ წარმოება-მარკეტ ფუნქციისა და ხარჯთგაღების ფუნქციების მიხედვით (28,105). წარმოება-მარკეტ ფუნქციას აქვს შემდეგი სახე:

$M_{სს}/M_{ტს} * M_{ტს}/C_{d} * C_{d}/t * N_{მ}/N_{ჰ} * Q_{წვ}/M_{სს} * t/T * T/N_{მ} * N_{ჰ} * Q_{საერ} / Q_{წვ} * Q_{სას}/Q_{საერ} * W_{სას}/Q_{სას} * R_{გვ}/W_{სას} * R_{ფ}/R_{გვ} = R_{ფ}$   
 სადაც:

$M_{სს}$  – საწარმოო სიმძლავრე – ტექნიკური შესაძლებლობების ფარგლებში პროდუქციის გამოშვების მაქსიმალური ტექნიკური შესაძლებლობა;

$M_{ტს}$  – ტექნიკური სიმძლავრე – პროდუქციის გამოშვების მაქსიმალური ტექნიკური შესაძლებლობა;

$C_{d}$  – ძირითადი კაპიტალი გამოხატული ღირებულებაში – ძირითადი საწარმოო ფონდების ღირებულება

$t$  – მუშების შრომის დანახარჯები კაცსათებში;

$N_{მ}$  – მუშების საშუალო სიობრივი რიცხოვნობა;

$N_{ჰ}$  – პერსონალის საშუალო სიობრივი რიცხოვნობა;

$T$  – მუშების შრომის დანახარჯები კაცდღეებში;

$Q_{საერ}$  – პროდუქციის საერთო გამოშვება გამოხატული საერთო პროდუქციით;

Qსას - სასაქონლო პროდუქცია შესადარ ფასებში;

Wსას - სასაქონლო პროდუქცია მიმდინარე ფასებში

Rგვ - პროდუქციის რეალიზაციის გეგმური ვარაუდის მოცულობა;

Rფ - გაყიდვათა ფაქტიური მოცულობა.

ზოლო ხარჯთგაღების ფუნქცია ასეთი სახით წარმოგვიდგება:

$Rფ/Oს*Oს/Sწლ* Sწლ/B* B/A* A/V* V/Sსას* Sსას/Sრ* Sრ* Pრ/$   
 $Rფ* Pბ/ Pრ=Rფ$

სადაც:

Rფ - პროდუქციის რეალიზაციის (გაყიდვათა) მოცულობა (გაყიდვებიდან შემოსავალი);

Oს - საბრუნავი კაპიტალი (სახსრები);

Sწლ - წარმოებაზე დანახარჯები;

B - მატერიალური დანახარჯები წარმოებაზე;

A - ამორტიზაციის ანარიცხები წარმოებაზე დანახარჯებში;

V - სამრეწველო-საწარმოო პერსონალის შრომის ანაზღაურების დანახარჯები;

Sსას - სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულება;

Sრ - რეალიზებული (გაყიდული) პროდუქციის თვითღირებულება;

Pრ - მოგება ამოღებული პროდუქციის გაყიდვებიდან (რეალიზაციიდან);

Pბ - ბიზნესის მოგება.

წარმოების ფუნქციის ამ მოდელში დეტერმინირებული თანმიმდევრობით მონაწილეობს ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა: კაც-საათში გამომუშავებული პროდუქცია, კაც-ღლეში გამომუშავებული პროდუქცია, საერთო პროდუქცია და ბოლოს გაყიდული პროდუქცია. ე.ი.ხდება ტრანსფორმაცია დროის მცირე ერთეულებიდან (კაც-საათიდან) მსხვილ (კაც-ღლე, წელიწადი) ერთეულად და ბოლოს ვღებულობთ დოვლათს. ე.ი. აქ დაფიქსირებულია თვით მოვლენაში (ჩვენს შემთხვევაში დოვლათის

წარმოებასა და ბიზნეს-მოგების ჩამოყალიბებაში) არსებული მექანიზმის რეალური ფუნქციონირება.

როდესაც წარმოებაში შესაყვანი ფაქტორების ჩართვით იწყება პროდუქციის გამოშვება, ჯერ გაგვაჩნია პოტენციური შესაძლებლობა. ე.ი. პროდუქციის გამოშვების მაქსიმალური ტექნიკური შესაძლებლობა არსებული კაპიტალისა და რესურსების პირობებში. შრომითი რესურსების ჩართვის შემდეგ უკვე იწყება დროის მცირე ერთეულის უკუგება, კაც-საათში გამოშვებული პროდუქციის რეალური შესაძლებლობა (არსებული კაპიტალისა და რესურსების არსებობის დროს), შემდეგ კი კაც-დღის უკუგება და ბოლოს დროის მთელი პერიოდის (წლის, თვის ან კვარტლის) უკუგება, რის შემდეგაც ჩამოყალიბდება პროდუქციის მთლიანი მოცულობა ფირმის განკარგულებაში მყოფი წარმოების ფაქტორების დახმარებით

უნდა აღინიშნოს, რომ წარმოება-მარკეტ ფუნქცია დოვლათის შექმნის პროცესს ყოფს საფეხურებად, რომელთაგან თითოეულზე ხდება წარმოების საბოლოო შედეგის იდენტური სიდიდის ჩამოყალიბება სხვადასხვა მასშტაბით. I-III საფეხურებზე ხორციელდება პროდუქციის გამოშვების ფარული შესაძლებლობის დაფიქსირება, IV-IX საფეხურებზე ფორმირდება მისი რეალური მოცულობა, ხოლო X-XII საფეხურებზე ბაზარზე გასვლა ფიქსირდება.

რაც შეეხება ფაქტორის თანამამრავლთა შორის მათი მათი როლის მიხედვით “გაუნაწილებელ ნაშთს” (“E”), მას მეცნიერები სხვადასხვაგვარად განიხილავენ. ეკონომიკურ თეორიაში ადრე მას უწოდებდნენ კომბინაციის საერთო შედეგს, შემდეგ მას ცდომილებად მიიჩნევდნენ. ჩვენი შეხედულებით, პირველი თვალსაზრისი სამართლიანია. მაგრამ ისინი “E”-ს ვერ აძლევენ მართებულ კვალიფიკაციას.

მთლიანობით სისტემაში “E” არ არსებობს, აქ იგი გადანაწილდება მულტიოპერატორებზე სიტუაციის მიხედვით. ჩვენი აზრით, პროფ. გ.ვ. პაპავას მიერ ამ სიდიდისადმი ორგანიზებულობის კვალიფიკაციის მინიჭება (ე.ი. ამ სიდიდის სისტემის ორგანიზებულობად ჩათვლა) და მართვის საქმიანობის

შედეგად მისი აღიარება, საკსებით სამართლიანია (28, გვ. 108-114).

მართლაც, ორგანიზებულობა, რომელიც გვევლინება მულტიოპერატორთა ერთობლივი მოქმედების შედეგად, წარმოადგენს მენეჯერთა (მმართველთა) საქმიანობის წვლილს პროდუქციის წარმოებასა და მის დოვლათად გარდაქმნის პროცესსა და შესაბამისი დანახარჯების მოგებად ტრანსფორმაციის პროცესში. ორგანიზებულობის, როგორც ფაქტორის შედეგის ფარდობა მართვაზე დანახარჯებთან, ჩვენი აზრით, გვიჩვენებს მენეჯერთა მონაწილეობის ეფექტიანობას ფირმის საქმიანობაში, ე.ი. მართვის ეფექტიანობას, ვინაიდან ორგანიზებულობაა სწორედ ის სიდიდე, ის სინერგიული ეფექტი, რომელიც მიიღება მათი ძალისხმევით და წარმოების ფაქტორების შეუღლებაში მათ მიერ სწორი კომბინაციის შერჩევის განხორციელებით.

უნდა აღინიშნოს, რომ ორგანიზებულობა იზომება შემდეგი ფორმულით(28, გვ. 113):

$$E = \Sigma \Delta_s - \Sigma \Delta_{\text{დ}}$$

სადაც  $\Sigma \Delta_s$  პერიოდანტული მეთოდით გაანგარიშებული სიდიდეა, ხოლო  $\Sigma \Delta_{\text{დ}}$  განცალკევებულ გავლენათა მეთოდით.

ამასთან მართვის ორგანიზებულობის ეფექტიანობის გაზომვისათვის ჩვენ შემოვიღეთ შემდეგი ფორმულა:

$$\text{ჰორ} = E / S_{\text{მართ}}$$

სადაც “ჰორ” ორგანიზებულობის ეფექტის მახასიათებელი სიდიდეა, როგორც წარმოება-მარკეტ ფუნქციის, ასევე ხარჯთგაღების ფუნქციის მიხედვით,

ხოლო  $S_{\text{მართ}}$  მართვაზე დანახარჯებშია საანალიზო წლების მიხედვით.

უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის ორგანიზებულობის ეფექტიანობის გაზომვა შესაძლებელია როგორც წარმოება-მარკეტ ფუნქციისა და ხარჯთგაღების ფუნქციის მიხედვით, ასევე მათი

შემაღგენელი ინგრედიენტების, ცალკეული მულტიოპერატორის მიხედვითაც.

მაშასადამე, პრაქტიკაში გამოყენებული ჯაჭვური ჩასმის და არსებული სხვა მეთოდები ვერ უზრუნველყოფენ ზემოაღნიშნული სამი პირობის დაცვას. ე.ი. მოწესრიგებულობის უმაღლესი დონით დალაგებული მოდელების აგებას (იქ მათი განლაგება ზორციელდება ანალიტიკოსის სუბიექტური შეხედულების მიხედვით). ბუნებრივია, ამგვარად (შემოთავაზებულია) ანალიზურ-შემფასებელი სისტემებით ფირმის საქმიანობის მართვის განხორციელება, სხვა თანაბარ პირობებში, მათ კონკურენტუნარიანობას ვერ გაზრდის და კონკურენტუპირატესობის მიღწევის მეტ შანსს ვერ მისცემს.

## IV.2. წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობის მახასიათებლები

ფირმის მართვაში მენეჯერმა აუცილებლად უნდა დაიცვას ეკონომიურობის, ფინანსური მდგრადობისა და მოგების მიღების პრინციპები. რას გულისხმობს თითოეული მათგანი?

ეკონომიურობა გულისხმობს განსაზღვრული შედეგის მიღებას უმცირესი დანახარჯების პირობებში (მინიმიზაციის პრინციპი) ან ხარჯების მოცემული მოცულობისას უდიდესი შედეგის მიღწევას (მაქსიმიზაციის პრინციპი). ეს იმას ნიშნავს, რომ წარმოების ფაქტორები გამოყენებულ უნდა იქნეს შეძლებისდაგვარად მაქსიმალურად და ისინი არ უნდა დაიხარჯოს უქმად. ეკონომიურობას ზომავენ ხარჯებისა და შედეგების თანაფარდობის მეშვეობით. ამასთან ხარჯებისა და შედეგების ქვეშ იგულისხმება მათი ფულადი შეფასება. ეკონომიურობის გაანგარიშების ფორმულას აქვს შემდეგი სახე:

$$ე = \frac{ს}{ფდ}$$

ესაა სავარაუდო დანახარჯების (სდ) ფარდობა ფაქტიურ დანახარჯებთან (ფდ). ეს სიდიდე მოთავსებულია 0-სა და 1-ს შორის. მისი 0-თან ტოლობა დანახარჯების მაღალ დონესა და დაბალ ეკონომიურობაზე მიუთითებს, ხოლო მისი 1-თან ტოლობა დანახარჯების დაბალი დონისა და მაღალი ეკონომიურობის მაჩვენებელია (128, თავი 1).

სამეურნეო პრაქტიკაში ხშირად გვაქვს ისეთი პრობლემები, როცა შეუძლებელია კონკრეტულად განისაზღვროს შედეგები და დანახარჯები. ასეთ შემთხვევაში მიმართავენ სხვადასხვა ალტერნატიული ვარიანტების განხილვას და მათგან ოპტიმალური ვარიანტის არჩევას.

ფინანსური მდგრადობის (გადახდისუნარიანობის ანუ ფირმის მიერ მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ვალდებულებების

შესრულების უნარის) მიღწევა ფირმის მიერ იმ შემთხვევაშია შესაძლებელი, თუ მას დროის ყოველი მომენტი სათვის შეუძლია გადახდების გადასდა, მიუსუდავად იმისა, თუ იგი რითი აღწევს ლიკვიდურობას: საკუთარი სახსრებით, გადავადებით თუ კრედიტის აღებით.

სამრეწველო ფირმების საქმიანობის უმაღლესი მიზანია შესაძლო დიდი მოგების მიღება ან შესაძლო მაღალი რენტაბელობის მიღწევა.

მოგება ესაა გაყიდვებიდან შემოსავალსა (ანუ ბრუნვას) და ხარჯებს შორის სხვაობა, სადაც ბრუნვა ტოლია გაყიდული საქონლის რაოდენობის გაყიდვის ფასზე ნამრავლისა. რენტაბელობა კი ფირმაში დაბანდებული კაპიტალის მიერ მოტანილი თანხის მაზსიათებელია. საერთოდ მას ზომავენ სხვადასხვა მაჩვენებლით. განასხვავებენ:

1. საკუთარი კაპიტალის, ე.ი. ფირმის მესაკუთრეთა მიერ დაბანდებული კაპიტალის რენტაბელობას

$$r(ს) = \text{მოგება} / \text{სკ} * 100$$

2. მთლიანი კაპიტალის რენტაბელობას. ესაა საკუთარი და ნასესხები (კრედიტორების მიერ დაბანდებული) კაპიტალის რენტაბელობა

$$r(მ) = (\text{მოგება} + \% \text{ნასესხებ კაპიტალზე}) / (\text{სკ} + \text{ნკ})$$

3. რეალიზაციის (ბრუნვის) რენტაბელობა

$$r(რ) = \text{მოგება} / \text{ბ} * 100$$

ფირმამ შესაძლოა მიღწიოს კაპიტალის ხელსაყრელ რენტაბელობას მაშინაც კი, თუ მოგების წილი გაყიდვათა მოცულობაში უმნიშვნელო იქნება. შესაძლოა გაყიდვათა მაღალი მოცულობა მიღწეულ იქნეს კაპდაბანდების ეფექტიანი გამოყენებით.

მოგება/გაყიდვათა მოცულობა (მცირე მნიშვნელობა)\*გაყიდვათა მოცულობა/კაპიტალი (დიდი მნიშვნელობა)=მოგება/კაპიტალი (ხელსაყრელი მნიშვნელობა)

✓ თუ ფირმის ფუნქციონირებაში დარღვეულია ეკონომიურობის პრინციპი, იგი ვერ მიაღწევს მაღალ მოგებასა და რენტაბელობას. ამიტომ ფირმის უკუგებთან ეკონომიურობას, ე.ი. მართვის ეფექტიანობას ენიჭება დიდი მნიშვნელობა.

მენეჯერმა უნდა მართოს არა ის, რაც წარსულში მოხდა, არამედ მან უნდა მოახდინოს საკუთარი ბიზნესის სტრატეგიის ფორმულირება. მაგრამ ყველაზე საუკეთესო სტრატეგიის ჩამოყალიბება უაზრობა იქნება, თუ ფირმას არ ექნება საკუთარი ან მოზიდული ფულადი სახსრები მის განსახორციელებლად. მსგავსი სიტუაციის თავიდან მოშორებისათვის აუცილებელია მოსალოდნელი შემოსავლებისა და ხარჯების ანალიზი. ე.ი. აუცილებელია ყოველთვიური პროგნოზის განხორციელება (თუ ეს შესაძლებელია). თუ ფულადი სახსრების წინასწარგანსაზღვრა გონიერულადაა განხორციელებული, მაშინ მოსალოდნელი სიძნელების წინასწარ ხედვა შესაძლებელია მათი აღმოცენებისა და გადალახვის გზების მოძებნამდე.

აუცილებელია მენეჯერმა შეადგინოს ფულადი ნაკადის პროგნოზი, რათა თავიდან აიცილოს შემხვედრი ფინანსური სიძნელები. თუნდაც დროებით ხასიათს ატარებდეს ასეთი პრობლემები, ფირმის მენეჯერს მაინც დასჭირდება გარე ფინანსური დახმარება, რისთვისაც მას მოუწევს კრედიტორისადმი მიმართვა, რომელიც აუცილებლად მოსთხოვს მას ამ ნაკადის პროგნოზს. იგი მოინდომებს ასეთი წვრილმანების შესწავლას და მის არსში ჩაწვდომას. სწორედ ამიტომაც აუცილებელი ნებისმიერ სამმართველო სიტუაციაში ფულადი სახსრების პროგნოზი.

ამასთან აუცილებელია მენეჯერმა პროგნოზების განსაზღვრის ეს სამუშაო განახორციელოს ყოველთვიურად, თუ რა თქმა უნდა მას ამისი შესაძლებლობა გააჩნია, ვინაიდან არცთუ იშვიათად სიტუაცია სწრაფად იცვლება საწყის მოსალოდნელობასთან შედარებით და ფულადი სახსრების მოძრაობის ყოველთვიური განსაზღვრა სახსრების უკმარისობისა და ნამეტის წინასწარხედვის



საშუალებას იძლევა ჯერ კიდევ მათ აღმოცენებამდე და მენეჯერს საკმარისი დრო გააჩნია კორექტირების განხორციელებისათვის.

იმისათვის, რომ მენეჯერმა განახორციელოს ფირმის წარმატებითი ფუნქციონირება, აუცილებელია მან მოახდინოს ფირმის საქმიანობის მუდმივი შეფასება. ე.ი. მისი საქმიანობის ანალიზი, რის საფუძველზეც უნდა განხორციელდეს სათანადო რეაგირების მმართველობით გადაწყვეტილებათა მიღება. ასეთი შეფასება საჭიროებს სათანადო მაჩვენებლებს, რომლებიც საწარმოო სისტემის ფუნქციონირების შედეგებს გამოხატავს.

წარმოების მენეჯერი მარკეტოლოგ მენეჯერის ინფორმაციაზე დაყრდნობით ახორციელებს წარმოების დაგეგმვას, მის ორგანიზაციასა და კონტროლს. იგი მიისწრაფის საკუთარი ფირმის მოწესრიგებული, ორგანიზებული მართვისაკენ. ე.ი. ცდილობს მიაღწიოს ორგანიზებულობის, სინერგიულობის (სინერგია ბერძნული სიტყვაა, რომელიც როგორც ტერმინი, ნიშნავს ორგანიზმის რეაქციის ვარიანტს კომბინირებულ ზემოქმედებაზე, რომელიც ხასიათდება იმით, რომ ეს რეაქცია აღემატება იმ შედეგებს, რომელსაც იძლევა ყოველი კომპონენტი ცალ-ცალკე) მაღალ დონეს და ვინაიდან მოწესრიგებულობის უმაღლეს დონედ გვევლინება გენეტიკა, ამიტომ, ბუნებრივია, გენეტიკური მიმდევრობით წარმოდგენილი სისტემების მეშვეობით მართვის განხორციელება ფირმების წარმატების საუკეთესო საშუალებაა. ასეთ სისტემად გვევლინება წარმოებისა და ხარჯთგაღების ფუნქციები, რომლებიც საწარმოო სისტემის ფუნქციონირების მახასიათებელთა მულტიპლიკაციურ წარმონაქმნს წარმოადგენს. ე.ი. ისინი წარმოებითი საქმიანობის მახასიათებელთა გენეტიკური მიმდევრობით დალაგებულ მულტიპლიკატორთა კომბინაციაა. აქ მონაწილეობს შრომის, კაპიტალისა და მატერიალურ-ენერგეტიკული რესურსების მახასიათებელთა კომბინაცია, რომლებიც საშუალებას იძლევა გამოვავლინოთ ეფექტის გაჟონვა და შესაბამისი ღონისძიებების გატარებით ორგანიზებულობის მაღალი დონის მიღწევა (28,105).

მენეჯერი სამმართველო გადაწყვეტილებებს იღებს ზღვრულ ხარჯებზე ორიენტირებით: იგი მუდამ ადარებს ზღვრულ ხარჯებს ზღვრულ შემოსავალს და ყოველთვის მათ შედარებაზეა

ორიენტირებული. მენეჯერის საქმიანობა უნდა შეფასდეს ფირმის ფუნქციონირებაზე გაწეული (ან გასაწევი) ხარჯების უკუგების, კაპიტალის დაზარალებათა რენტაბელობისა და მოგების მიღების მიხედვით. ამგვარ მახასიათებლებს გამოხატავს შემდეგი მაჩვენებლები: პროდუქციის თვითღირებულება, საბრუნავი კაპიტალის ბრუნვა, გაყიდვათა მოცულობა, მოგება, რენტაბელობა, ფინანსური მდგრადობა და ა.შ.

მენეჯერმა ისე ეფექტიანად უნდა წარმართოს თავისი სამეურნეო-საწარმოო საქმიანობა, რომ მუდმივად იზრდებოდეს მისი ფირმის შემოსავალი. ე.ი. მან ეფექტიანად უნდა გამოიყენოს საწარმოო ფონდები და საბრუნავი სახსრები. მენეჯერის უნარსა და გამოცდილებაზეა დამოკიდებული მათი გამოყენება.

სამმართველო გადაწყვეტილებათა მიღებისას მენეჯერმა აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოს როგორც ეგზოგენური, ასევე ენდოგენური ფაქტორები, ე.ი. როგორც გარემომცველ არეში არსებული სიტუაციები: სამართლებრივი წესრიგი, ტექნიკური ცოდნა, ბაზრის კონიუნქტურა, წარმოების ფაქტორების ფასები, აგრეთვე კონკურენტული პროდუქციის ფასები და ხარისხი, ასევე საწარმოო სისტემის ისეთი მნიშვნელოვანი მახასიათებლები, როგორცაა საწარმოო სიმძლავრე, ძირითადი კაპიტალი და შრომითი რესურსების კვალიფიკაცია. მან გადაწყვეტილებათა მიღებისას უნდა გაითვალისწინოს როგორც სტოხასტიური, ასევე დეტერმინირებული პარამეტრები, რომელთაც გადაწყვეტილებათა მიღებისას განსაზღვრული დროის განმავლობაში გააჩნია განსაზღვრული კონკრეტული გამოხატულება. მაგალითად, საგადასახადო განაკვეთები, საწარმოო სიმძლავრე. რაც შეეხება სტოხასტიურ პარამეტრებს, მათ უფრო ალბათური ხასიათი გააჩნია და ისინი გარემოს შეფასებით ხასიათდება (მაგალითად, გასაღების მოცულობა, წუნის რაოდენობა და ა.შ.).

მენეჯერი საბოლოო გადაწყვეტილების მიღებამდე აწარმოებს სხვადასხვა ალტერნატივათა განხილვას, რათა აირჩიოს მოცემულ სიტუაციაში ყველაზე მისაღები მმართველობითი გადაწყვეტილება. ასე მაგალითად, ბაზარზე ახალი კონკურენტების გამოჩენისას, მან უნდა აირჩიოს ერთ-ერთი შემდეგი ალტერნატიული გადაწყვეტილებიდან: ფასების შემცირება, რეკლამაზე ბიუჯეტის

გადიდება ან ასორტიმენტის გაფართოება იმაზე დამოკიდებულებით, თუ როგორია მისი მიზანდასახულობა. სწორედ მიზანდასახულობა განსაზღვრავს იმას, თუ არსებული ალტერნატივებიდან რომელი იქნება შერჩეული და განხორციელებული. ცხადია, მხედველობაში მიიღება ის გარემოება, თუ რომელი ალტერნატივა ადრე უზრუნველყოფს დასახული მიზნის შესრულებას.

ამგვარად, მენეჯერმა მმართველობითი გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს სხვადასხვა ალტერნატივებიდან ისეთის შერჩევის გზით, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის მიზანდასახულობას და მაქსიმალურად ითვალისწინებს ენდოგენურ და ეგზოგენურ პარამეტრებს.

მენეჯერი გადაწყვეტილებებს იღებს ფირმის საქმიანობის როგორც დაგეგმვის, ასევე ორგანიზაციისა და კონტროლის სფეროში. ამასთან დაგეგმვა მან უნდა განახორციელოს მოქნილად, ვინაიდან გარემოს მოულოდნელ ცვლილებებს, განსაკუთრებით უკანასკნელ წლებში, ახალ ინფორმაციასა და ბაზრის კონიუნქტურის ცვალებადობას შეუძლია ოპტიმალური გადაწყვეტილებების განხორციელების საშუალება არ მისცეს მას, რამაც შესაძლოა საწარმოს ამოცანების გადასინჯვაც გამოიწვიოს. მიზანშეწონილია მენეჯერმა დაგეგმვა განახორციელოს სამ დონეზე: გრძელვადიანი სტრატეგიული დაგეგმვა – საწარმოს განვითარების გრძელვადიანი სტრატეგია, რომელიც გლობალურ ხასიათს ატარებს, საშუალოვადიანი სტრატეგია, სადაც განიხილება უახლოესი მომავლის შემდგომი ნაბიჯები და წლიური სტრატეგიული დაგეგმვა ანუ ოპერატიული ამოცანებით მართვა, სადაც გეგმები უფრო კონკრეტულია.

დაგეგმვის განხორციელების შემდეგ მმართველი წყვეტს იმას, თუ როგორ უნდა განხორციელდეს ფირმაში გეგმით გათვალისწინებულ გადაწყვეტილებათა რეალიზაცია. ე.ი. იგი ჯერ იღებს გადაწყვეტილებებს ფირმის ორგანიზაციულ აგებულებაზე, ხოლო შემდეგ წარმოების მსვლელობის ორგანიზაციაზე.

მენეჯერი განსაზღვრავს უფლებამოვალეობათა და კომუნიკაციების სტრუქტურას, ე.ი. იმას, თუ ვის რა უფლებები და მოვალეობები გააჩნია. აქ ყოველი კონკრეტული პირისათვის განისაზღვრება მკვეთრად გამოყოფილი უფლებები და

მოვალეობები. უფლება-მოვალეობათა სტრუქტურის აგება გულისხმობს სამუშაო ადგილის სტრუქტურისა და მართვის სტრუქტურის განსაზღვრას. აქვეა საჭირო გაირკვეს, თუ რა მოცულობითაა დელეგირებული გადაწყვეტილებათა მიღების უფლებამოსილება. ეს მომენტი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ფირმის მართვაში გადაწყვეტილებათა მიღებისას, ვინაიდან მართვის პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ რაც უფრო მეტადაა დელეგირებული უფლება-მოვალეობანი ქვემდგომებზე, მაღალი შედეგების მიღების მით მეტი გარანტია არსებობს.

კომუნიკაციური სტრუქტურა განსაზღვრავს ინფორმაციის გავრცელებას საწარმოს ქვედანაყოფთა შორის. რა თქმა უნდა, თუ ფირმას გააჩნია შესაძლებლობა, მან უნდა დანერგოს მენეჯმენტის ინფორმაციული სისტემა. მმართველი და აგრეთვე ყოველი ქვედანაყოფის ხელმძღვანელი, რომელიც იღებს გადაწყვეტილებას, უნდა ფლობდეს მისთვის აუცილებელ ინფორმაციას. მონაცემების ელექტრონული დამუშავების შემოღებით გაფართოვდა ინფორმაციის შეგროვების შესაძლებლობები. კომუნიკაციების კომპიუტერული სისტემა შესაძლებლობას იძლევა ინფორმაცია შეგროვდეს მონაცემთა ცენტრალურ ბანკში (ერთიან ბაზაში), რომელიც მმართველებს უზრუნველყოფს ოპტიმალური გადამუშავებული აქტუალური ინფორმაციით, რაც მისთვის აუცილებელია სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად.

მენეჯერი ფირმის ორგანიზაციულ აგებულებაზე გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ (ე.ი. სამუშაო ადგილის, მართვისა და კომუნიკაციური სტრუქტურის განსაზღვრის შემდეგ), იღებს გადაწყვეტილებას საწარმოო პროცესის ორგანიზაციის შესახებ, არკვევს ფირმაში საწარმოო პროცესის მსვლელობასთან დაკავშირებულ ორგანიზაციულ საკითხებს.

ამასთანავე მმართველი იღებს გადაწყვეტილებას კონტროლის შესახებ, რომელიც გვევლინება ფირმის საქმიანობის შემფასებელ ინსტრუმენტად. აქ ხდება შედარება იმისა, რაც არის, იმასთან, რაც უნდა ყოფილიყო სავარაუდო დამაკვალიანებელი გეგმის მიხედვით. ცხადია, გარემოს ცვალებადობის გამო გადახრები მოსალოდნელია და ამის მიზეზები უნდა გამოკვლეულ იქნეს.

ხშირად ეს გამოწვეულია გარემო ცვლილებებით (საბაზრო კონიუნქტურის, კანონმდებლობის შეცვლა).

საზღვარგარეთის პრაქტიკაში გავრცელება ჰპოვა კონტროლინგმა, რომელიც უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე კონტროლია ან რევიზია. იგი კონტროლისა და დაგეგმვის სინთეზად გვევლინება. მას გააჩნია უკუკავშირის ფუნქცია და იგი აკავშირებს გადახრათა ანალიზის შედეგებს გადაწყვეტილებათა მიღების პროცესთან. ე.ი. მას განვითარების ფუნქცია გააჩნია (128, თავი 6).

### IV.3. საწარმოო სისტემის ორგანიზებულობის სრულყოფით მართვის ეფექტიანობის ამაღლების მეთოდი

ფირმის მართვის სისტემის მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს როგორც საწარმოო სისტემის ორგანიზებულობის სრულყოფა, ასევე მართვის ეფექტიანობის ამაღლება. ამ ამოცანის გადასაწყვეტად (ე.ი. ფირმის ეფექტიანობის ასამაღლებლად) აუცილებელია განხორციელდეს შემდეგი: 1. საწარმოო სისტემის საქმიანობის ორგანიზებულობის სრულყოფა და 2. მენეჯერთა (მმართველთა) ბიჰევიორისტული (ბიჰევიორიზმი ინგლისური სიტყვაა და ნიშნავს ქცევას) უნარის განვითარება, ე.ი. გარემოდან შემოჭრილ სტიმულებზე სათანადო ქცევებით რეაგირების მოხდენის უნარის განვითარება.

ამ ორი მომენტის გათვალისწინება გულისხმობს როგორც შიგასაწარმოო პროცესების მაღალეფექტიან ფუნქციონირებას, ასევე გარემოსთან მაღალუკუგებიანი ურთიერთობის მიღწევას. ყოველივე ამაში საუკეთესო ინსტრუმენტარიად გვევლინება მმართველობითი რაციონალიზმის ანალიზურ-შემფასებელი სისტემები (28).

ასევე აუცილებელია ფსიქოლოგიური კლიმატის გაუმჯობესება და საწარმოში შემსრულებელი ფაქტორისადმი ყურადღების მიქცევა, ვინაიდან როგორც პრაქტიკამ გვიჩვენა, მხოლოდ საწარმოო სისტემის სიცოცხლისუნარიანობის ფაქტორების გათვალისწინებამ ეფექტიანობის ამაღლების მცდელობაში და საწარმოში დაქვემდებარებულთა მხარის იგნორირებამ, კრაზი განიცადა (69).

ფირმის მართვის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის აუცილებელია კომპლექსური მიდგომის გამოყენება. ე.ი. მართვისა და ბიჰევიორისტულ მეცნიერებათა პრინციპებისა და მეთოდების ერთობლივი გამოყენება. ე.ი. უნდა მოხდეს ქცევებისა და მართვის

მეცნიერებებში გამოყენებულ მეთოდთა გაერთიანება და მათი სინთეზი.

ამასთან მენეჯერმა უნდა გამოიყენოს კორპორაციული (სტრატეგიული) დაგეგმვის შემდეგი ასპექტები: დაგეგმვას იგი უწყვეტად უნდა ახორციელებდეს, ვინაიდან გარემოში ცვლილებები უწყვეტად ხდება. აქ დაგეგმვა გულისხმობს მომავლის შეფასებას და მისთვის მომზადებას შესაბამისი მოქმედებათა არჩევის გზით. აქ დაგეგმვის არსი იმაშია, რომ წინასწარ იქნეს გამოვლენილი ხელსაყრელი შესაძლებლობები და არასასურველი შედეგები მომავალში, რათა შესაბამისად იმოქმედოს ფირმამ შესაძლებლობებსა და პრობლემებზე დამოკიდებულებით, ან გამოიყენოს ისინი (შესაძლებლობები) ან თავიდან აიცილოს წამოჭრილი პრობლემები.

მენეჯერმა ფირმის მიზნობრივი მართვა უნდა განახორციელოს. ამასთან აუცილებელია მიზნებისა და მოქმედებათა გეგმების ერთობლივი გამოუმუშავება, მიზნების რაოდენობრივი შეფასების შესაძლებლობა. გარდა ამისა, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია მართვა ხორციელდებოდეს ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების მიხედვით გამოვლენილი შესაძლებლობების განხორციელების ღონისძიებების მეშვეობით.

თავდაპირველად მენეჯერმა დიაგნოსტიკა უნდა განახორციელოს, შეისწავლოს მისი პრობლემები და ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების საფუძველზე შეიმუშაოს ღონისძიებათა სისტემა რეკომენდაციებით. ფირმის მენეჯერი ან მმართველი ჯგუფი ავლენს ფირმის მიზნებსა და ამოცანებს, ამ დროს უნდა სარგებლობდნენ ანალიზურ-შემფასებელი სისტემებით და მათი მეშვეობით გამოვლენილი ვიწრო ადგილების აღმოსაფხვრელად სახავედნენ საქმიანობის გაუმჯობესების ღონისძიებებს და მათ საფუძველზე აღგენდნენ მოქმედებათა გეგმებსა და პროგრამებს.

დიაგნოზის დასმის შემდეგ გადასაჭრელი პრობლემების განხილვა უნდა მოხდეს მმართველი ჯგუფის მიერ კრებაზე, სადაც კონსულტანტის დახმარებით ხდება გადაწყვეტილებათა მიღება.

ფირმა უნდა ხასიათდებოდეს შემდეგი ნიშნებით: იგი უნდა იყოს მოქნილი, მაღალეფექტიანი და კჭონდეს ცვალებადი სიტუაციების მიმართ შემოქმედებითი ადაპტაციის უნარი; იგი

უნდა ფუნქციონირებდეს ერთობლივად (მთელ მმართველ პერსონალთან ერთად) შემუშავებული მიზნებისა და გეგმების საფუძველზე; აუცილებლად ღია ატმოსფერო უნდა სუფევდეს კოლექტივის წევრებს შორის; ისინი უნდა ენდობოდნენ ერთმანეთს და ერთობლივად წყვეტდნენ წამოჭრილ პრობლემებს. ამასთან ფირმის მართვის სტრუქტურა ორგანულად უნდა იყოს დაკავშირებული მის მიზნებთან, ფუნქციებთან და გარემო პირობებთან. ოპერატიული და ყოველდღიური საკითხების გადაწყვეტა უნდა შეეძლოს მართვის ქვედა რგოლებს. უნდა არსებობდეს თვითშეფასებისა და უკუკავშირების მექანიზმები.

ამრიგად, მენეჯერმა (მმართველმა) ანუ მმართველთა ჯგუფმა, ფირმის კონსულტანტთან ერთად უნდა განახორციელოს ფირმის წინასწარი დიაგნოსტიკა. ე.ი. უნდა შეაფასონ მისი მდგომარეობა (ეს შესაძლოა განხორციელდეს ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების მეშვეობით), განიხილონ ეფექტიანობის ამაღლებისა და ფირმის საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესების გზები.

უნდა აღინიშნოს, რომ მიზანშეწონილი იქნება, თუ ფირმის დიაგნოსტიკას განახორციელებენ უმაღლეს ხელმძღვანელობასთან ერთად დირექტორთა საბჭოს წევრები და მაკონტროლებელი ორგანოს წარმომადგენლები. ამით ისინი უკეთ გაერკვევიან ფირმის საქმიანობაში, მის პრობლემებში და უკეთ მიიღებენ მონაწილეობას მოქმედებათა პროგრამების შესრულებაში.

მენეჯერმა უნდა განსაზღვროს ფირმის ამოცანები და ჩამოაყალიბოს მისი ფუნქციონირების ეფექტიანობის მაჩვენებელთა სისტემა. ამასთან გამოავლინოს და გააანალიზოს ის პრობლემები, რომლებიც ეხება ფირმის საქმიანობის ეფექტიანობას და მასთან დაკავშირებულ საკითხებს. ამის საფუძველზე გამოიმუშაოს სტრატეგია და მოქმედებათა პროგრამა ფირმის საქმიანობის ეფექტიანობის ასამაღლებლად, რომლის შესაბამისადაც განახორციელოს ღონისძიებები მოქმედებათა პროგრამის ცხოვრებაში გასატარებლად.

მიზანშეწონილია მმართველობითი ჯგუფის ფორმირების პროცესზე ყურადღების გამახვილება და მმართველის უნარის გათვალისწინება, რათა მან ისეთი გადაწყვეტილებები მიიღოს, რომლებიც წარმატებას მოუტანს ცვალებად გარემოში.



ამის შემდგომ (ე.ი. ძირითადი ამოცანებისა და ეფექტიანობის მაჩვენებელთა სისტემის ჩამოყალიბების შემდეგ) მოქმედებათა პროგრამები ნაწილდება კონკრეტულ ამოცანებად და მიზნებად, ცალკეული ქვედანაყოფისათვის და თითოეული თანამშრომლისთვისაც, ხდება ფირმის ამოცანებისა და მიზნების დაკავშირება ცალკეულ ქვედანაყოფთა მიზნებსა და ამოცანებთან, საჭირო შემთხვევაში შეიტანება ცვლილებები მოქმედებათა პროგრამაში.

ამასთანავე საჭიროა ფირმის მართვის ეფექტიანობის ამაღლების გეგმისა და დანერგვის ღონისძიებების ანალიზი. ეს ეხება აგრეთვე ეფექტიანობის მაჩვენებლებს. სასურველია ეს ანალიზი განხორციელდეს წელიწადში ორჯერ (კარგი იქნება, თუ იგი ყოველკვარტალურადაც განხორციელდება, ვინაიდან ცვლილებები უდაოა). მიზნებისა და ამოცანების ცვალებადობის შესაბამისად მოხდება პროგრამების ანუ საერთო გეგმის კორექტირება, რაც ორგანიზაციას საშუალებას მისცემს, რომ პასუხი გასცეს მიმდინარე საბაზრო მოთხოვნებს და შეინარჩუნოს მოქნილობა.

უნდა აღინიშნოს, რომ დანერგვის განხორციელების შემდეგ, გადასინჯვის ეს ბოლო ფაზა გვევლინება საქმიანობის დიაგნოზის დასმისა და დაგეგმვის მეორე წრედ, ე.ი. მესამე ფაზად (I ფაზაში ხდება ანალიზის საფუძველზე დიაგნოზის დასმა და ეფექტიანობის მაჩვენებელთა განსაზღვრა და ამ საფუძველზე მოქმედებათა პროგრამის შემუშავება, შემდეგ აღნიშნულ მოქმედებათა პროგრამის ცხოვრებაში გატარება, დანერგვა, ამის შემდგომ ხელახალი დიაგნოზი ფირმის საქმიანობისა. ეს უკვე მეორე ფაზაა. ისევ უნდა შემუშავდეს მოქმედებათა პროგრამა, ისევ მისი განხორციელება, ე.ი. იწყება მესამე ფაზა და ა.შ. ეს პროცესი მიმდინარეობს ციკლებად, უწყვეტად). იღვას მდგომარეობს ანალიზის, დაგეგმვისა და დანერგვის ფაზების უწყვეტ ციკლებად გამეორებაში, ე.ი. ანალიზი, დაგეგმვა (რეალიზაცია), დანერგვა, ანალიზი. ეს სამი საკვანძო ფაზა უსასრულოდ უნდა მეორდებოდეს მომავალში.

ასეთი ანალიზი ხელს შეუწყობს მართვის ეფექტიანობის ამაღლებას, ვინაიდან ეს პროცესი (დაგეგმვა, დანერგვა, ანალიზი) მიმდინარეობს უწყვეტად, ისევე, როგორც საწარმოო პროცესი.

იმისათვის, რომ მენეჯერმა ფირმის ამგვარი მართვა განახორციელოს, მისი მმართველობითი ჯგუფი უნდა ფლობდეს მნიშვნელოვან პოტენციალს, ორგანიზაციის სრულყოფისა და მართვის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის. ამასთან აქ გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება მენეჯერთა ინტუიციასა და გამოცდილებას, ვინაიდან ეს უკანასკნელი ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მომენტი საბაზრო გარემოში წარმატებათა მისაღწევად.

მოკლედ განვიხილოთ ის ფაზები, რომლებიც უნდა ხორციელდებოდეს ფირმის ორგანიზებულობის სრულყოფისა და მართვის ეფექტიანობის ასამაღლებლად. ეს ფაზები (დაგეგმვა, დანერგვა, ანალიზი) შეგვიძლია სტადიების სახით წარმოვიდგინოთ. პირველ სტადიაზე მენეჯერმა (ან მმართველთა ჯგუფმა) უნდა განახორციელოს აუცილებელი ინფორმაციის შეგროვება და განსაზღვროს ფირმის ძირითადი მიზნები და ამოცანები, შეიმუშაოს ეფექტიანობის მაჩვენებლები, ძირითადი პრობლემები და მათი გადაჭრის შესაძლებლობები. პირველ რიგში საჭიროა განისაზღვროს ფირმის ძირითადი საქმიანობა, გამოვლინდეს სხვა ფირმების საქმიანობისაგან, ე.ი. კონკურენტებისაგან განსხვავებული და სპეციფიკური ასპექტები. ფირმის მენეჯერმა აუცილებლად უნდა განახორციელოს ფირმის გრძელვადიანი მიზნებისა და მათი შესაბამისი გეგმების შემუშავება. შესაძლოა მსგავსი მიზნების დაჯგუფება, რომ არ მოხდეს დაუბლირება. ამასთანავე მიზნები უნდა დაჯგუფდეს მათი მნიშვნელობის ხარისხის მიხედვით.

ორგანიზაციის წინაშე მდგომი მიზნები დროში განსხვავებულ ინტერვალებს მოიცავენ. ეს მიზნები შეგვიძლია პირამიდის სახით წარმოვიდგინოთ, რომლის წვეროები ზოგად და შორეულ მიზნებად გვევლინება, ხოლო ფუძეში უახლოესი მიზნებია.

უნდა აღინიშნოს, რომ უკანასკნელ ათწლეულში ეკონომიკურ, პოლიტიკურ, საზოგადოებრივ და ტექნოლოგიურ ცვლილებათა მაღალი ტემპის გამო მკვეთრად გაართულდა 3-5 წელზე მეტ პერიოდზე წინასწარი დაგეგმვა როგორც განვითარებულ, ასევე

განვითარებად ქვეყნებში, ხოლო ფირმების ნაწილი დიდ წარმატებად მიიჩნევა ერთი ან ორწლიანი პერიოდის დაგეგმვის შესაძლებლობას. ზემოაღნიშნულ გარე შეფერხებათა გამო მრავალი ფირმათაგანი იმ დასკვნამდე მივიდა, რომ კონკრეტული მიზნებისა და ამოცანების დადგენა 10 წელზე მეტი პერიოდისათვის შეუძლებელია, აგრეთვე 5 წელზე მეტ პერიოდზე გეგმების აგებას არაპრაქტიკულად მიიჩნევენ (50, თავი 7.1).

მაგრამ ეს როლი ნიშნავს იმას, რომ ფირმის მომავალი განვითარების და მისი დანიშნულების მკაფიო განსაზღვრა შეუძლებელია. ფირმის ძირითადი დანიშნულების განსაზღვრულ მიზნებს აქვს უფრო ზოგადი ხასიათი და ისინი დროში არაა შეზღუდული. მაგრამ საშუალო (3-5 წელი) და უახლოეს (1 წელი) მიზნებს დროში შეზღუდულობა ახასიათებს. ისინი გამოდინარეობს ფირმის საერთო დანიშნულებიდან და შეთანხმებულია ზოგად მიზნებთან, რომლებიც ინდიკატურად გვეკლინება, ვინაიდან ფირმის განვითარების მიმართულებას მიუთითებს. მიზანშეწონილია, რომ შორეული მიზნები ექვემდებარებოდეს რაოდენობრივ გაზომვას, თუმცა ასეთი რაოდენობრივი შეფასება შესაძლებელია არასაკმაო სიზუსტის აღმოჩნდეს.

შედარებით ზუსტად უნდა განისაზღვროს საშუალოვადიანი მიზნები (3-5 წლიანი) და უნდა მოხდეს მათი რაოდენობრივი გაზომვაც.

რაც შეეხება უახლოეს მიზნებს, ისინი განსაზღვრულია ერთწლიან პერიოდზე და საკმაოდ კონკრეტულ ხასიათს ატარებს.

მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ფირმის მიზნების პირად მიზნებთან შეთანხმებულობის უზრუნველყოფა, რაც ხელმძღვანელთა მნიშვნელოვან სტიმულად გვეკლინება.

საბოლოო ანგარიშში მიზნების ფორმულირება უნდა მოხდეს ეფექტიანად, რომ მათ ხელი შეუწყონ კონკრეტული შედეგების მიღწევას. მიზნები, განსაკუთრებით კი უახლოესი, რომ იყოს ზუსტად განსაზღვრული, გაზომვადი და მკაფიო შედეგებს იძლეოდეს, აუცილებელია მათი ფორმირებისას გამოყენებულ იქნეს განსაზღვრული კრიტერიუმები (50, გვ. 78):

1. მიზანი უნდა იყოს ნათლად ფორმულირებული:

2. გაზომვადი;
3. დროის განსაზღვრულ პერიოდზე გათვლილი;
4. გასაგები უნდა იყოს ყველა იმ პირისათვის, რომლებიც მის მიღწევაზე არიან პასუხისმგებელი.

აღნიშნულ კრიტერიუმთა გამოყენებით შესაძლოა განხორციელდეს მიზნობრივი მართვა ანუ ეფექტიანობის შეფასების მიხედვით მართვა.

გრძელვადიანი მიზნების განსაზღვრის შემდეგ, მენეჯერი აყალიბებს უახლოეს მიზნებს, განსაზღვრავს მართვის ეფექტიანობის მაჩვენებლებს, რაც აუცილებელია მართვის შეფასებისათვის, ალაგებს მიზნებსა და მუშაობის ეფექტიანობის მაჩვენებლებს მათი მნიშვნელობის მიხედვით, გამოყოფს ძირითად საქმიანობასთან დაკავშირებულ მაჩვენებლებს, ახდენს ამ მაჩვენებელთა კლასიფიკაციას იმის მიხედვით, თუ რომელ სფეროსთანაა ისინი დაკავშირებული: წარმოებასთან, მომსახურებასთან, დაფინანსებასთან, მარკეტინგთან და ა.შ. ამასთან აუცილებელია განისაზღვროს, თუ რომელი მაჩვენებელი ექვემდებარება გაზომვას და რომელი არა, ასევე, რომლის შესახებ გვაქვს სრულფასოვანი ინფორმაცია და რომლისთვის არა, რომლისთვის მოითხოვება დამატებითი ძიება, უნდა მოახდინოს მიზნებისა და ეფექტიანობის მაჩვენებელთა განლაგება მათი მნიშვნელობის მიხედვით.

უახლოესი მიზნები, გრძელვადიანი მიზნებისაგან განსხვავებით, რომლებიც ზოგად ხასიათს ატარებს, უფრო კონკრეტულია. ეს ეხება მაჩვენებლებსაც. ამასთანავე განხილულ უნდა იქნეს მაჩვენებლებს შორის არსებული ურთიერთკავშირები, მათი წინააღმდეგობა, პარალელურობა, დუბლირება, დაქვემდებარებულობა და დომინირება. აუცილებელია იმის განსაზღვრაც, თუ რომელი მაჩვენებლები მეტად პასუხობს მართვის ეფექტიანობის ოპტიმიზაციის მოთხოვნებს.

ამასთან დაკავშირებით, შეიძლება აღვნიშნოთ, რომ შესაძლოა ფირმაში რომელიმე მაჩვენებელი ასრულებდეს დომინირებულ როლს, რომლის სიდიდითაც ფირმის საერთო ეფექტიანობაზე მსჯელობაა შესაძლებელი.

ამასთან, სასურველია, რომ ფირმის მმართველთა ჯგუფი ერთსულოვანი იყოს არა მარტო უახლოესი მიზნებისა და ცალკეულ მაჩვენებელთა განსაზღვრაში, არამედ აგრეთვე მაჩვენებელთა მთელი სისტემის მიმართ. ე.ი. ურთიერთშეთანხმებულობა უნდა იქნეს მიღწეული არა მარტო გრძელვადიან მიზნებზე, არამედ კონკრეტულ მიზნებსა და მაჩვენებელთა სისტემაზე. ე.ი. იმაზე, თუ როგორი სურთ მათ იხილონ თავიანთი ფირმის მონაცემები.

ტიპიურია ის გარემოება, რომ მენეჯერს არ გააჩნია სრულფასოვანი ინფორმაცია და მონაცემები ამოცანის დასმისა და ეფექტიანობის მაჩვენებელთა შერჩევისათვის. ეს კი ფირმის წინაშე აყენებს მმართველობითი ინფორმაციის შემუშავებისა და სრულყოფის ამოცანას.

მენეჯერმა ამავე სტადიაზე უნდა შეამოწმოს ფირმის მიზნებისა და ამოცანების ურთიერთშესაბამისობა.

ამგვარად, მენეჯერი (ან მმართველი ჯგუფი) განსაზღვრავს ფირმის ძირითად მიზანს და მისი ფუნქციონირების დანიშნულებას, ძირითად გრძელვადიან მიზნებს, ეფექტიანობის მაჩვენებლებს და პირველი რიგის ამოცანებს (საგეგმო დავალებებს). ე.ი. გვაქვს უახლოეს მიზანთა ჩამონათვალი და მასთან დაკავშირებული წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობის მაჩვენებლები. განისაზღვრება მათი ფაქტიურად არსებული დონე და ზდება სავარაუდო საგეგმო დავალებათა გამომუშავება შემდგომი წლისათვის და თუ შესაძლებელია შემდგომი 5 წლისათვის. აქვე უნდა გავზომოთ განსხვავება ეფექტიანობის მაჩვენებელთა არსებულ და სასურველ დონეებს შორის.

დაგვემის ამ ეტაპზე გადამწყვეტი მნიშვნელობა ენიჭება ნაციონალური მოთხოვნებისა და მოთხოვნილებების ღრმად შესწავლას. ამასთანავე რეალური და შესრულებადი გეგმური დავალებები უნდა იქნეს მიღებული, რომლებიც შეესაბამება არსებულ მოთხოვნებს. მმართველობით ჯგუფს უნდა გააჩნდეს საჭირო ინფორმაცია ფაქტიურ მონაცემთა შესახებ და მათ მიერ შედგენილი გეგმური დავალებები უნდა ეფუძნებოდეს მათი რესურსების შეფასებას და ფირმის მიერ საქონლის წარმოების უნარს.

პრაქტიკა ადასტურებს, რომ საუკეთესო მიღწევები გააჩნია იმ ფირმებს, რომლებიც ავტონომიურად ადგენს მიზნებს და არა იმათ, ვისაც ზემდგომი ორგანო უდგენს. ამასთანავე ყველაზე მაღალი შედეგებით იმ ფირმათა საქმიანობა ხასიათდება, რომელთა მიზნის დასმაში მონაწილეობს სამი ან ოთხი ინსტანცია: შემსრულებლები, უშუალო ხელმძღვანელობა, ზემდგომი ორგანო.

აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს ის გარემოება, რომ მიზნების მიღწევის საუკეთესო გარანტია პირად დაინტერესებაში მდგომარეობს.

ეკონომიკური მულტიანალიზის (28) პერიოდანტული მეთოდით შეგვიძლია ანალოგიურ ორგანიზაციათა მუშაობის შედეგები შევუდაროთ ერთმანეთს, რაც სასარგებლო იქნება ფირმისათვის იმ აზრით, რომ მენეჯერს შეექმნება ჭეშმარიტი წარმოდგენა საკუთარ ფირმაზე, საშუალება ექნება განსაზღვროს მომავალში მისი მდგომარეობა და ადგილი.

თუ რომელიმე მიზანდასახულობა მიუღებლად მიიჩნევა, იგი უნდა შეამოწმოს მენეჯერმა შემდეგი კრიტერიუმებით:

1. სტიმულის მომცემია თუ არა ეს მიზანი;
2. იგი რეალურია და შესაძლებელია მისი შესრულება;
3. როგორია მის შესრულებაში დაინტერესების დონე. ე. ი.

აქ ირკვევა, თუ რამდენად მისაღებია ეს მიზანი.

შემდგომ ეტაპზე მენეჯერი ანალიზს უკეთებს ფირმის საწარმოო-სამეურნეო საქმიანობას და ავლენს იმ ძირითად პრობლემებს, რომლებიც ხელს უშლის ფირმის სიცოცხლისუნარიანობის გაძლიერებას და აფერხებს მის განვითარებას და იმ შესაძლებლობებს, რომლებიც ჩნდება მის გარემოცვაში და ფირმის განვითარების ხელშემწყობებად გვევლინება. მან უნდა მოახდინოს აღნიშნულ შესაძლებლობათა და პრობლემათა კლასიფიკაცია მათი სიღრმის მიხედვით და განახორციელოს მათი შედარებითი შეფასება.

მენეჯერმა პრობლემათა ჩამონათვალი უნდა შეადგინოს კოლექტივის წევრთა დახმარებით. აქ შესაძლებელია მან წარმატებით გამოიყენოს “გონებრივი იერიშის” მეთოდი.

უდავოა, რომ მენეჯერმა (მმართველმა ოპერატორებმა) უნდა განასხვავონ ზედაპირული ანუ სიმპტომატური პრობლემები

ძირითადი პრობლემებისა და მიზეზებისაგან. მან უნდა განსაზღვროს აღმოჩენილ პრობლემებს შორის კავშირი და დააჯგუფოს ისინი მათი საერთო საკითხისა და სფეროს მიხედვით, რაც გამორიცხავს მათ დუბლირებას და გამოიწვევს მათი რიცხვის შემცირებას მათ შორის უმნიშვნელოვანესის განსაზღვრით.

მაშასადამე, ანალიზის საფუძველზე მენეჯერი ახორციელებს პრობლემათა კლასიფიკაციას, ამასთანავე იგი არკვევს მათ გამომწვევ მიზეზებს (ე.ი. ისინი ენდოგენური თუ ეგზოგენური ფაქტორებითაა გამოწვეული), რაც აუცილებელია მათი თავიდან აცილების ღონისძიებათა შესახებ გადაწყვეტილებათა მიღებისას.

ანალოგიურად მენეჯერმა უნდა გააანალიზოს ფირმის გარემოცვასა თუ შიგნით არსებული ხელშემწყობი ფაქტორები და შესაძლებლობები, ისინი უნდა გამოიყენოს საკუთარი მიზნის მისაღწევად და არ უნდა მოახდინოს მათი იგნორირება. კარგი მენეჯერი ყოველთვის ხელსაყრელ შესაძლებლობათა ძიებაშია და მათ მაქსიმალურად იყენებს. აგრეთვე იგი მიისწრაფის პრობლემათა გადაჭრისაკენ და არასასურველ ხდომილობათა თავიდან აცილებისაკენ.

ამრიგად, მენეჯერმა საფუძვლიანად უნდა გააანალიზოს ფირმის საქმიანობისათვის ხელშემშლელ და მამოძრავებელ ფაქტორთა ჩამონათვალი. ამასთან შესაძლოა მან მოახდინოს მათი ბალობრივი შეფასებაც.

მენეჯერმა “გონებრივი იერიშის” მეთოდისა და სხვათა გამოყენებით უნდა გამოავლინოს ნოვატორული იდეები ფირმის საქმიანობის შემაფერხებელ ძალთა გავლენის შემცირებისა და მისი ფუნქციონირებისადმი ხელშემწყობ ძალთა მოქმედების გასაძლიერებლად. ამით მოხდება ახალი იდეების დაბადება. მათი დახმარებით საქმიანი წინადადებების შემუშავება განხორციელდება, რაც იმპულსს მისცემს მმართველობითი ჯგუფის წევრთა შემოქმედებითი უნარის აქტივიზაციას და სტიმულს მისცემს მის წევრებს საჭირო გადაწყვეტილებათა მიღებაში. აუცილებელია ფირმაში სუფევდეს ისეთი ატმოსფერო, რომ ყოველ წევრს საკუთარი აზრის თავისუფალი გამოთქმის საშუალება ჰქონდეს. მათ აუცილებლად ერთმანეთს უნდა გაუზიარონ და განახორციელონ აზრთა ჭიდილი. ასეთი აზროვნებების გარემოში

საქმიანი იდეებისა და წინადადებების შემუშავება უნდა ხორციელდებოდეს. ასეთი ტაქტიკით საშუალება ეძლევათ მმართველობითი ჯგუფის წევრებს სწრაფად გახსნან თავიანთი შესაძლებლობები.

ასეთი “შემოქმედებითი აზროვნების” ეტაპის შემდეგ მენეჯერმა არ უნდა მიიღოს ნაადრევი გადაწყვეტილებები ფირმის სტრატეგიასა და მოქმედებათა პროგრამასთან დაკავშირებით. აუცილებელია კარგად იქნეს გააზრებული და გათვლილი გადაწყვეტილებათა სხვადასხვა ვარიანტები და შესაბამისად მოსალოდნელი მოგება.

აუცილებელია პროგნოზის განხორციელება და ალტერნატიულ სტრატეგიათა განხილვისას სააღბათო სიტუაციათა უფრო მკაფიო წარმოდგენა. ე.ი. მომავალში ჩახედვა და ფირმის წარმატების მომტანი ქმედებების შესაძლო შემთხვევებისა და მათი შედეგების სცენარის აგება. ამასთან აუცილებელია ყველა ალტერნატიული სტრატეგიის განხილვისას შესაძლო მოგებების გაანგარიშება.

მაშასადამე, ამ ეტაპზე მენეჯერმა (მმართველმა ჯგუფმა) უნდა განახორციელოს ფირმის განვითარების სტრატეგიისა და მოქმედებათა პროგრამის ჩამოყალიბება “შემოქმედებითი აზროვნების”, “გონებრივი იერიშის” მეთოდებისა და სხვათა გამოყენებით. სხვადასხვა ალტერნატიულ ვარიანტთა განხილვისას მან უნდა შეარჩიოს ყველაზე ოპტიმალური, ანალიზის შედეგად გამოვლენილ დამაბრკოლებელ ფაქტორთა თავიდან ასაცილებლად თუ წამოჭრილ შესაძლებლობათა გამოყენების მიზნით.

სტრატეგიისა და მოქმედებათა პროგრამის განხორციელების შემდეგ მენეჯერი აწარმოებს მისი რეალიზაციითა და ცხოვრებაში გატარებით მიღებული შედეგების ანალიზს. მიზანშეწონილია ამ ანალიზის ჩატარება გეგმის განხორციელების ადრეულ ეტაპზე. მაგალითად, ექვსი თვის შემდეგ (თუ შესაძლებელია უნდა განხორციელდეს კვარტალური ანალიზიც) და არ უნდა მოხდეს წლის გასვლისათვის დალოდება. ვინაიდან გარემო დინამიკურად ცვალებადია, ამიტომ უფრო მიზანშეწონილად გვეკლინება ანალიზის კვარტალური ჩატარებაც, რათა თავიდან იქნეს შეტანილი ცვლილებები და შესწორებები მოქმედებათა პროგრამაში ფირმის მართვის ეფექტიანობის უწყვეტად ამაღლების მიზნით.



ამასთან აუცილებელია მოქმედებათა პროგრამის  
პასუხისმგებელ შემსრულებელთა პიროვნული განაწილება, ფირმის  
ფუნქციონირების უმაღლესი შედეგების უზრუნველყოფის მიზნით.

#### IV.4. საწარმოო სისტემის ორგანიზებულობის სრულყოფით მართვის ეფექტიანობის ამაღლების გაზომვის მეთოდის აპრობაცია ერთ-ერთ რეალურად არსებულ სამრეწველო ფირმაში

ამჟამად მსოფლიოს ყველა ფირმა ფუნქციონირებს ცვალებად გარემოში. ისინი იმყოფება იმ ძალების გავლენის ქვეშ, რომლებიც მოითხოვენ ცვლილებებს – ეკონომიკურს, სოციალურს, ტექნოლოგიურს, პოლიტიკურს, კულტურულს და ა.შ. მენეჯერთა წინაშე დგას ძალზედ სერიოზული პრობლემა – გაუქლავდნენ ამ მოულოდნელ ცვლილებებს.

აღნიშნული ცვლილებები რომ გახადონ მართვადი, მიზანშეწონილად მიგვაჩნია მენეჯერებმა გამოიყენონ ანალიზურ-შემფასებელი სისტემები (28), რომლებიც სხვა სისტემებისაგან განსხვავებით ითვალისწინებს საწარმოო სისტემის ფუნქციონირების განმსაზღვრელ მახასიათებელთა საბოლოო შედეგების ფორმირებაში მონაწილეობის მოწესრიგებულობის, ორგანიზებულობის განსაზღვრის მაღალ დონეს, ამ მახასიათებელთა განმსაზღვრელი მაჩვენებლების განლაგების გენეტიკური თანამიმდევრობის უზრუნველყოფის საფუძველზე.

აღნიშნული მეთოდის დახმარებით ფირმის მართვა მენეჯერმა შესაძლოა განახორციელოს შემდეგი თანამიმდევრობით: წინასწარ დაუსვას დიაგნოზი ფირმას, მოახდინოს მისი მმართველი ჯგუფის ორიენტირება ფირმის ძირითად პრობლემებსა და შესაძლებლობებზე, დაგეგმოს ფირმის საქმიანობა. ე.ი. გამოიმუშაოს მოქმედებათა პროგრამა, შემდეგ განახორციელოს ამ მოქმედებათა პროგრამის დანერგვა და დანერგვის შედეგების ანალიზი და მის საფუძველზე ხელახლა დასახოს მოქმედებათა პროგრამა და ა.შ. ეს ფაზები მენეჯერმა უნდა განახორციელოს უწყვეტი ციკლების სახით. ე.ი. იწყება ანალიზით, რომელსაც იგი ახორციელებს ანალიზურ-შემფასებელი სისტემებით და ამის საფუძველზე უსვამს დიაგნოზს, შეიმუშავებს მოქმედებათა

პროგრამას, ახორციელებს მას, შემდეგ ისევ ანალიზს აწარმოებს და ა.შ. უწყვეტი ციკლების სახით მართავს ფირმას.

განვახორციელეთ ერთ-ერთი რეალურად არსებული ფირმის საქმიანობის ანალიზი 1996-2000 წლების მონაცემების საფუძველზე ანალიზურ-შემფასებელი სისტემებით. როგორც §IV.1-ში აღვნიშნეთ, ანალიზურ-შემფასებელი სისტემა მოიცავს ორ ქვესისტემას: წარმოება-მარკეტ ფუნქციასა და ხარჯთგაღების ფუნქციას. ჩვენ აქ ანალიზს ვახორციელებთ ჯერ წარმოება-მარკეტ ფუნქციის მიხედვით. საანალიზო ცხრილის ასაგებად დაგვჭირდა საინფორმაციო და საანგარიშო ცხრილების აგება (იხილეთ დანართები).

საინფორმაციო ცხრილი მოიცავს ფირმის საქმიანობის საბოლოო შედეგის – დოვლათის ჩამოყალიბებაში მონაწილე მულტიოპერატორთა მრიცხველებისა და მნიშვნელების მაჩვენებლებს მათი გადახრებით (როგორც რაოდენობრივი, ასევე პროცენტული) საბაზისო წლის საანგარიშო წელთან შედარებით (იხ. ცხრ. 1.1-1.3). ცხრ. 2.1-ში წარმოდგენილია წარმოება-მარკეტ ფუნქციის მულტიოპერატორები 1996-2000 წლებში გაანგარიშების წესით (იხ. ცხრ.2.1). 3.1 ცხრილში მოთავსებულია როგორც მულტიოპერატორთა, ასევე საფეხურების ზრდა-შემცირების ტემპები. ცხრ. 4.1-ში გვაქვს ლოკალური, სისტემური ეფექტები, ასევე ორგანიზებულობა და მისი ზარისხი. 5.1 ცხრილში სავარაუდო შედეგებია წარმოდგენილი, რომლის მიღწევაზეც უნდა იყოს ფირმა ორიენტირებული. რაც შეეხება 6.1 და 6.2 ცხრილებს, აქ მოცემულია მართვის ეფექტიანობის მაჩვენებლები, როგორც წარმოების, ასევე ხარჯთგაღების ფუნქციების მიხედვით, რომელთა საშუალებით შესაძლებელია ფირმის მმართველთა (მენეჯერთა) საქმიანობის შეფასება.

ეს ის წლებია, როდესაც ჩვენი საანალიზო ფირმა აწარმოებს ახალი საბაზრო ურთიერთობების ჩამოყალიბების პროცესებისადმი შეგუებას. იგი ცდილობს მოერგოს ამ რადიკალურად შეცვლილ გარემოს. თუ რამდენად მოახერხა მან, ეს ჩანს ანალიზიდან.

ანალიზურ-შემფასებელ სისტემებში მონაწილე თითქმის ყველა მაჩვენებელი ფიგურირებს ჩვენი საწარმოების სამეურნეო საქმიანობის სტატისტიკური ანგარიშების ფორმებში.

გამონაკლისს შეადგენს საბრუნავი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულების, ძირითადი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულების, საწარმოო და ტექნიკურ სიმძლავრეთა წმინდა პროდუქციით გამოსახვა. თუმცა უნდა აღინიშნოს, რომ საამისო ბაზა ჩვენს საწარმოებს გააჩნია. უბრალოდ ეს მაჩვენებლები არაა წმინდა პროდუქციით გამოსახული. ასეთი სახით წარმოდგენა, ჩვენი აზრით, აუცილებელია, ვინაიდან იგი უფრო აძლიერებს ანალიზის სიღრმეს და ფირმის საქმიანობის მაჩვენებელთა უფრო ზუსტი გამოსახვის საშუალებას იძლევა.

ფირმის მიერ შერჩეული სტრატეგიული პოზიციის ოპერაციულ საქმიანობასთან წარმატებული შეხამება მაღალი ეკონომიკური ეფექტიანობის მიღწევის საშუალებას მისცემს მას (მაგალითად, მაღალი ხარისხისა და დაბალი ფასის მიღწევის ერთდროული განხორციელება). საქართველოს სამრეწველო ფირმების მმართველთა აზროვნება აუცილებელია ჩამოყალიბდეს საბაზრო-მეურნეობრივი ლოგიკით. ამასთან ფირმები უნდა ჩაებნენ კონკურენტულ ბრძოლაში, რისთვისაც მოითხოვება მათი საქმიანი აქტივობის მუდმივი ამაღლება და ეკონომიკური ეფექტიანობის უზრუნველყოფა საწარმოო სისტემის ტექნიკურ-ეკონომიკური ეფექტიანობის მუდმივი სრულყოფით და მარკეტინგული ეფექტიანობის შესაბამისი ამაღლებით, რაც წარმოებისა და მარკეტოლოგ მენეჯერთა ერთობლივი და ურთიერთშეთანხმებული ქმედებებით უნდა იქნეს განხორციელებული.

საბაზრო ურთიერთობების პირობებში ფუნქციონირებადი ფირმა დოვლათის შექმნის პროცესში მუდმივად უნდა ახორციელებდეს პერსპექტივების ძიებას და თავისი მომავლის განვითარების წინასწარ განჭვრეტასთან ერთად არსებული შესაძლებლობების მუდმივ მობილიზებას. დოვლათის შექმნის პროცესში არსებული შესაძლებლობების თუ საფრთხეების გამოვლენა უდაოდ აუცილებელია ფირმის კონკურენტული უნარიანობის გასაძლიერებლად. აუცილებელია ფირმა პრაქტიკაში კარგად ხედავდეს და სათანადოდ იყენებდეს ყოველივე იმას, რაც ექვემდებარება მართვას, რაც დეტერმინირებულია (აქ მხედველობაშია საწარმოო სისტემის განკარგულებაში მყოფი რეზერვების გამოვლენა).

ფირმის მმართველები (მენეჯერები) მუდმივად უნდა მიისწრაფოდნენ გარემოზე მორგებისაკენ და საბაზრო ურთიერთობებში ფირმისათვის სასარგებლო ცვლილებების განხორციელებისაკენ. ამისათვის საწარმოო სისტემა ნაცვლად ტექნოლოგიური სპეციალიზაციისა, საბაზრო სპეციალიზაციაზე უნდა იყოს ორიენტირებული, ხოლო მარკეტ სისტემა მას სწორი მიმართულებით და საჭირო წყაროებით უნდა უზრუნველყოფდეს.

გარემოში არსებული ნეგატიური გავლენების თავიდან ასაცილებლად და პოზიტიური შედეგების გასაძლიერებლად, პოტენციურ შესაძლებლობათა სარფიანად გამოყენების დაკვალიანებაში მენეჯერთათვის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტად გვევლინება სწორედ ზემოაღნიშნული ანალიზურ-შემფასებელი სისტემები.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ჩვენ ჯერ აქ ანალიზს ვახორციელებთ წარმოება-მარკეტ ფუნქციის მიხედვით. ე.ი. აქ განვიხილავთ იმას, თუ დოვლათის ჩამოყალიბების პროცესში რა როლს ასრულებს ის მულტიოპერატორები, რომლებიც წარმოება-მარკეტ ფუნქციის ფუნქციონირების სტრუქტურულ ნაწილებს წარმოადგენს და დოვლათის შექმნის გენეტიკურ თანამიმდევრობას აფიქსირებს. ამ ცხრილებში მოცემული ავტონომიური (ლოკალური) ეფექტები სისტემური ეფექტის ჩამოყალიბების მიმართულების მაჩვენებელია, ხოლო ორგანიზებულობა ამ ლოკალური ეფექტების სისტემურ ეფექტამდე მიმყვანის როლის შემსრულებელია. ეს წილადი მულტიოპერატორები (28, გვ. 51-59) დოვლათის ჩამოყალიბების მართვისათვის ეფექტის დანაკარგებისა და გამოუყენებელი შესაძლებლობების გამოვლენის საშუალებას იძლევა, ორგანიზებულობა კი, რომელიც მენეჯერთა საქმიანობის შედეგია, საშუალებას გვაძლევს გავზომოთ (შევაფასოთ) მენეჯერთა საქმიანობის ეფექტიანობა.

წარმოება-მარკეტ ფუნქციის წილად მულტიოპერატორთა დონეები იცვლება მრიცხველ-მნიშვნელთა ცვლილებების მიმართულებათა შესაბამისად. აქ ფიქსირდება მრიცხველის (ხლომილობის ნიშან-თვისების) და მნიშვნელის (მატარებელი ერთობლიობის) ცვალებადობის შემდეგი მომენტები:

მრიცხველისა და მნიშვნელის თანაბარი ზრდა ექსტენსიური განვითარების მაჩვენებელია, ხოლო მათი თანაბარი შემცირება – წარმოების შეზღუდვისა;

თუ მრიცხველის ზრდა წინ უსწრებს მნიშვნელის ზრდას, მაშინ სახეზეა რესურსდაზოგვა, მაგრამ თუ მრიცხველის ზრდა ჩამორჩება მნიშვნელის ზრდას, მაშინ გვაქვს რესურსშთანთქმა;

ხოლო თუ მნიშვნელი უფრო მეტად მცირდება, ვიდრე მრიცხველი, მაშინ წარმოების შემცირებას თან ახლავს რესურსდაზოგვა. მაგრამ თუ მრიცხველი მეტად მცირდება, ვიდრე მნიშვნელი, მაშინ წარმოების შეზღუდვას თან სდევს რესურსშთანთქმა.

ამრიგად, წილად-მულტიპერატორთა მრიცხველ-მნიშვნელთა ღონეების ცვალებადობის საფუძველზე ასეთნაირად შეგვიძლია ვიმსჯელოთ რესურსშთანთქმასა თუ რესურსთუკუებაზე. ცხადია, “სასწორის მექანიზმის” ჯაჭვური მოქმედების გამო წილად მულტიპერატორთა ღონეების ზრდა (შემცირება) რესურსთუკუების ზრდას (შემცირებას) მოასწავებს, რაც დოვლათის ზრდასა და ფირმის საქმიან აქტივობაზე მიუთითებს, შემცირება კი წარმოების დაცემისა და ფირმის განვითარების შესუსტების მაჩვენებელია, რაც უდავოა უარყოფით შეფასებას იმსახურებს. მულტიპერატორთა ღონეების ერთი მიმართულებით ცვლილება სისტემის ორგანიზებულობის დადებითი ღონის მაჩვენებელია, ხოლო მათი სხვადასხვა მიმართულება უარყოფით ორგანიზებულობას აფიქსირებს. აქ არსებული “სასწორის მექანიზმი” უზრუნველყოფს სისტემის დაბალანსებულობას. მრიცხველ-მნიშვნელთა სხვადასხვა მიმართულებით ცვლილება მათ არასწორ შეუღლებაზე მიგვითითებს და ეფექტის “გაუწონვას” აფიქსირებს, რაც საბოლოო შედეგების ფორმირების ნეგატიურ პროცესს აღნიშნავს და ფირმის განკარგულებაში მყოფი შესაძლებლობების გამოუყენებლობაზე მიგვითითებს (105, თავი VII).

მოულოდნელი სიურპრიზებით აღსავსე საბაზრო გარემოში დოვლათის წარმოების პროცესში წარმოების ფაქტორების შეუღლება განსაკუთრებულ გაანალიზებას საჭიროებს, ვინაიდან პროდუქციის დოვლათად გადაქცევა რესურსების შეუღლების

ყველაზე ეფექტიანი გზის გამოყენებას, უფრო ძვირი საწარმოო ფაქტორების უფრო იაფით შეცვლას გულისხმობს და ამით მეტი მოგების მიღებას. ე.ი. აქ აქცენტირებულია რესურსთუკუგების განუხრელი ზრდა, მათი შთანთქმის თავიდან აცილება და რესურსთეკონომიის შედეგად გამოთავისუფლებული რესურსებით იგივე ან სხვა უფრო მომგებიანი წარმოების გაფართოება. ამგვარ მიდგომას ასახავს სწორედ ანალიზურ-შემფასებელი სისტემა დოვლათისა და ბიზნეს მოგების ჩამოყალიბების პროცესში.

როგორც §IV.1-ში აღვნიშნეთ, წარმოება-მარკეტ ფუნქცია გვიჩვენებს დოვლათის ჩამოყალიბების პროცესში, თუ რამდენად მიზანშეწონილად მიმდინარეობს რესურსების ურთიერთშენაცვლება, რამდენად ეფექტიანად ახორციელებენ მმართველები მათ ხელთ არსებული შესაძლებლობების გამოყენებას.

რესურსების გამოყენების შემდეგ სურათს გვაძლევს წარმოება-მარკეტ ფუნქციის მულტიოპერატორები:

წარმოება-მარკეტ ფუნქცია იწყება საწარმოო სიმძლავრის ტექნიკურ სიმძლავრეზე განფენის პოტენციის შეფასებით (იხ. ცხრ. 4.1). იგი პირველი წილადი მულტიოპერატორია, რომელიც გვიჩვენებს ფირმის ფუნქციონირების უნარის შესაძლებლობებს საწარმოო სიმძლავრის ტექნიკურ სიმძლავრესთან თანაფარდობაში.

ტექნიკური სიმძლავრე წარმოადგენს პროდუქციის გამოშვების მაქსიმალურ ტექნიკურ შესაძლებლობას, რომლის მიღწევა შეიძლება ტექნიკის სრული გამოყენებით. საწარმოო სისტემის მატერიალურ-ტექნიკურ ბაზაში სამუშაო ძალის ჩართვით პროდუქციის გამოშვების ეკონომიკურად მიზანშეწონილი მაქსიმუმი კი განსაზღვრავს საწარმოო სიმძლავრეს (ეს მიზანშეწონილობა ზღუდავს დამატებითი სამუშაო ძალის გამოყენებას პროდუქციის წარმოების გაზრდისათვის, რაც განპირობებულია წარმოებაზე დანახარჯების ზრდის გამო, ვინაიდან იგი ამცირებს უკუგებას თვითღირებულების გადიდებით, მოგების შემცირებით და იძლევა სიგნალს ამგვარი ჩართვის შეჩერებაზე. ეს კი მენეჯერს კარნახობს დამატებითი კაპიტალის აუცილებლობას პროდუქციის მოცულობის გაზრდისათვის). საწარმოო სიმძლავრე რაც უფრო უახლოვდება ტექნიკურ სიმძლავრეს, მით უფრო გამოყენებადი ხდება მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის უნარი,

რომელიც ფირმის მდგრადი ფუნქციონირების დასაყრდენია. როგორც ცხრილიდან ირკვევა, პირველი მულტიოპერატორის დონის შემცირება უარყოფით შეფასებას ღებულობს, როგორც სისტემური ეფექტის (-2419 ათ. ლარი), ასევე ლოკალური ეფექტის (-1360 ათ. ლარი) მიხედვითაც (იხ. სტრ. 21, სვ. 6,4 შესაბამისად, ცხრ. 4,1), რაც ტექნიკურ შესაძლებლობათა სათანადო გამოყენებლობაზე მიუთითებს. ეს კი მოითხოვს სათანადო რეაგირებას, ვინაიდან უკუგების შემცირებას მოასწავებს. საწარმოო სიმძლავრის ტექნიკურ სიმძლავრესთან ჩამორჩენა პოტენციური შესაძლებლობის აუთვისებლობაზე მიუთითებს და მოითხოვს საბაზრო კონიუნქტურაზე ყურადღების გამახვილებასა და შიგასაწარმოო ოპერაციების სათანადო განხორციელებას საწარმოო ფაქტორების არაეფექტიანი გამოყენების თავიდან ასაცილებლად.

მეორე წილადი მულტიოპერატორის (ძირითადი კაპიტალის უკუგების პოტენცია ტექნიკური სიმძლავრის მიხედვით) მოქმედების ლოკალური (-803 ათასი ლარი) და სისტემური ეფექტი (-1368 ათასი ლარი) ძირითადი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულების ზრდის პირობებში (3748 ათასი ლარიდან 3843 ათას ლარამდე, იხ. ცხრ. 1.1-ის მე-3 სტრიქონის მე-6 და მე-7 სვეტი) ტექნიკური სიმძლავრის უცვლელობის ასახვაა. ე.ი. მის ზრდას უკუგების პოტენციის ზრდა ტექნიკური სიმძლავრის მიხედვით არ მოუხდენია, რაც ძირითადი კაპიტალის სტრუქტურის (მისი აქტიური და პასიური ნაწილის) გადახედვას საჭიროებს.

მესამე მულტიოპერატორის – შრომის კაპიტალშეიარაღების (მრიცხველი მახასიათებელი ნიშანთვისება – ძირითადი კაპიტალია, ხოლო მნიშვნელი – მატარებელი ერთობლიობა შრომა – კაცსაათების ფიზიკური ერთეულებითაა წარმოდგენილი) დონის გადიდება 0.014 ათასი ლარიდან 0.016 ათას ლარამდე (იხ. ცხრ. 3.1-ის მე-3 სტრ. მე-4 და მე-5 სვ) დადებით შეფასებას ღებულობს – ლოკალური ეფექტი +5389 და სისტემური ეფექტი +8223 (იხ. 4.1 ცხრ.-ის მე-6 და მე-4 სვეტები). ვინაიდან ამ წილადი მულტიოპერატორის მნიშვნელი წარმოებაში დასაქმებული მთელი პერსონალის კაცსაათში გამოხატული შრომის



დანახარჯებია, რომელიც მოიცავს მუშათა და სამმართველო პერსონალის შრომის მთლიან დანახარჯებს, ხოლო მათი გამოყოფა სტატისტიკურ აღრიცხვიანობაში დღეს ცალკე არ ხდება (მათი დასაქმებულობაში მონაწილეობის დაფიქსირება კი აუცილებელია). ამიტომ მომდევნო წილადი მულტიოპერატორი სამრეწველო საწარმოო პერსონალის სტრუქტურის ამსახველია მუშათა ხვედრითი წონის მიხედვით და მისი დონის შემცირება აფიქსირებს მუშათა რიცხოვნობის შემცირების წინმსწრებ ტემპს (-8.5%) პერსონალის რიცხოვნობის შემცირებასთან (-6.6%, იხ. ცხრ. 1.1-ის მე-4 და მე-5 სტრიქონის მე-9 სვეტი) შედარებით, რაც იმაზე მეტყველებს, რომ მთელ პერსონალში მუშათა ოდენობა მეტადაა შემცირებული, ვიდრე სამმართველო პერსონალი. ეს კი უარყოფით გავლენას ახდენს როგორც ლოკალურად (-665), ასევე სისტემურადაც (-1105, იხ. ცხრ.4.1-ის სტრ.4, სვ. 4,6), რაც შესაბამისად აფასებს ორგანიზებულობის დონეს (0.9421, იქვე სვ. 7).

მეხუთე წილადი მულტიოპერატორი - პროდუქციის საერთო გამოშვების მიხედვით საწარმოო სიმძლავრის გამოყენებას გვიჩვენებს (წილადის მრიცხველი - მახასიათებელი ნიშანთვისება - პროდუქციის საერთო გამოშვება, მნიშვნელი - მატარებელი ერთობლიობა - საწარმოო სიმძლავრე). ეს კოეფიციენტი 0.983-დან 0.898-მდე მცირდება (იხ. ცხრ. 2.1, სტრ. 5, სვ. 6,7) და მეტყველებს იმაზე, რომ საწარმოო სიმძლავრის შემცირების პირობებში (-4.2%) საერთო პროდუქციის შემცირების წინმსწრებმა ტემპმა (-12.5%, იხ. ცხრ. 1.1, სტრ. 2,8, სვ. 9) უარყოფითი ლოკალური მოქმედებით და დაბალორგანიზებულობით (აქაც უარყოფითი სიდიდეა -1879) სისტემაში ეფექტის ზრდის ნაცვლად დეფექტი განავრცო -4682 სიდიდით (იხ. ცხრ. 4.1-ის სტრ. 5, სვ. 5,6).

მეექვსე მულტიოპერატორით აღინიშნება საშუალო დღის საშუალო ხანგრძლივობის უცვლელობა (მრიცხველი - მახასიათებელი ნიშანთვისება - კაცსაათები, ხოლო მნიშვნელი - მატარებელი ერთობლიობა - ნამუშევარი კაცდღეები). ე.ი. შემცირებები ერთი მიმართულებით და ერთი ტემპით მიმდინარეობდა, რასაც საშუალო ხანგრძლივობის შეცვლა არ

გამოუწვევია და მათი გავლენაც უგულბელყო შედეგში. მაგრამ ნამუშევარი დღეების უმეტესად შემცირებამ (-12.1) მუშათა რიცხოვნობის შემცირების (-8.5%) პირობებში (იხ. ცხრ. 1.1, სტრ. 6,5, სვ. 9), დარჩენილ მუშათა ნამუშევარი დღეების ოდენობა საშუალოდ ერთ მუშაზე 272 დღიდან 261 დღემდე შეამცირა. მუშის სამუშაო დღეებით საშუალო დატვირთვის შემცირება უარყოფითი როლის შემსრულებელი გახდა, მისმა ლოკალურმა ეფექტმა (-1259 ერთეულით) უარყოფითი გავლენა სისტემაში გაზარდა -2187 ერთეულით (იხ. ცხრ. 4.1-ის სტრ. 7, სვ. 4,6).

როგორც ცხრილიდან ირკვევა, სამრეწველო საწარმოო პერსონალის ამგვარ შემცირებაზე გადაწყვეტილებას დადებითი შედეგი არ მოჰყოლია (ლოკალური ეფექტი -2148 და სისტემური -3490, იხ. ცხრ. 4.1, სტრ. 8, სვ.4,6) და ორგანიზებულობა შეფასდა 0.958 კოეფიციენტით (იქვე, სტრ. 8, სვ. 7). ამის დასტურია თუნდაც მეექვსე საფეხურზე დაფიქსირებული საწარმოო სისტემის შრომის მწარმოებლურობის შემცირება (იხ. ცხრ. 3.1, VI საფეხური, სვ. 4,5).

მეცხრე მულტიოპერატორი (მრიცხველი - საერთო პროდუქცია, მნიშვნელი - წმინდა პროდუქცია), რომელიც მიუთითებს პროდუქციის საერთო გამოშვების მასალატევადობის ცვლილებაზე, ეს კი მიუთითებს, ერთის მხრივ, მატერიალური რესურსების გამოყენების შესაბამისად საერთო პროდუქციის ხარჯთტევადობის გადიდებაზე და მეორეს მხრივ, იმ დამატებით ღირებულებაზე, რომელიც თან სდევს ნედლეულის გადამუშავებას და იქმნება საწარმოში. აღნიშნულთან დაკავშირებით თუ მოვიშველიებთ 2.1 ცხრილს (იხ. სტრ. 9, სვ. 6,7), დავინახავთ მათ შორის განსხვავებას, მასალატევადობის დონის ზრდას 11833-დან 11919-მდე. ამგვარი გადიდება უარყოფითად არ იქნა შეფასებული სისტემაში იმ დროისათვის არსებული ფასების ზრდის პირობებში, რაც განპირობებულია მატერიალურ რესურსებზე დანახარჯების უმეტესი ზრდით, ვიდრე მათი დაბუშავების ღირებულება და მოგებაა. იგი იძლევა დადებით სისტემურ ეფექტს +265 სიდიდით (იხ. ცხრ. 4.1, სტრ. 9, სვ. 6).

საანალიზო საწარმოში სასაქონლო პროდუქციის და საერთო პროდუქციის თანაბარ სიდიდეთა გამო (წილად

მულტიოპერატორთა მრიცხველ-მნიშვნელი ემთხვევა ერთმანეთს), ე.ი მათ შორის განსხვავების - დაუმთავრებელი წარმოების - არქონის გამო, საერთო პროდუქციიდან სასაქონლო პროდუქციის გამოსავლიანობის მაჩვენებელი მულტიოპერატორი რაოდენობრივ გავლენას ვერ ახდენს შედეგობრივი მაჩვენებლის ცვლილების ჩამოყალიბებაში.

მეთერთმეტე მულტიოპერატორი - სასაქონლო პროდუქციის მიმდინარე და შესადარ ფასებში მისი გამოსახვა - ფასების ინდექსის სახით, მიმდინარე ფასების ზრდას და შედეგის ზრდაში მის დიდმნიშვნელოვან დადებით მონაწილეობას +22429 აფიქსირებს (იხ. იქვე, სტრ. 11, სვ/ 6), თუმცა წარმოებული პროდუქციის მოცულობის ასეთი შეფასება, რომელიც დამშვიდების საფუძველს არ იძლევა, ეს ცხრილიდან კარგად ჩანს (სააქონლო პროდუქცია შესადარ ფასებში 11.9-ით შემცირდა (იხ. ცხრ. 1.1, სტრ. 10, სვ. 9). ფასების ინდექსის ზრდის მიუხედავად (იხ. ცხრ. 3.1, სტრ. 11, სვ. 4,6) სიგნალი იწებება ეკონომიკური ეფექტიანობისათვის, ვინაიდან ეს დადებითი შედეგი არაა გამოწვეული ფირმის რეაგირებით ან გარემო ცვლილებებზე ან შიგანაწარმოო პროცესებზე. აუცილებელია ფირმამ მარკეტინგული ეფექტიანობა (რომელიც ჩვენს შემთხვევაში ფასების გადიდებითაა მიღწეული) ოპერაციული ეფექტიანობით კიდევ უფრო გააძლიეროს, ვინაიდან მათი ოპტიმალური შეუღლება ეკონომიკური ეფექტიანობის ზრდის საფუძველს წარმოადგენს.

მეთორმეტე მულტიოპერატორი - გეგმა-ვარაუდის მიხედვით სასაქონლო პროდუქციიდან რეალიზებული პროდუქციის გამოსავლიანობა, მისი დონის შემცირება 1.994-დან 0.989-მდე (იხ. ცხრ. 2.1. სტრ. 12, სვ. 6,7) პროდუქციის მარაგებში უმეტესად გაჩერების საშიშროებას ქმნის და უარყოფით ზემოქმედებას ავლენს შედეგზე. მაგრამ ასეთი გავლენის განვრცობას ეკახება მეცამეტე მულტიოპერატორი (საბაზრო შეფასებათა მიხედვით პროდუქციის გაყიდვათა მოცულობის ფაქტიური გამოსავლიანობა გეგმა-ვარაუდიდან), ე.ი. იზრდება როგორც ამ მულტიოპერატორის დონე - 0.989-დან 1.025-მდე (იქვე, სტრ. 13, სვ.6,7), ასევე საბოლოო შედეგი - პროდუქციის გაყიდვათა ფაქტიური მოცულობა (უღალა ფასების ზრდის

ხარჯზე), მაგრამ ორგანიზებულობის შეფასება უარყოფითად იმაზე მეტყველებს, რომ არასაკმარისი იყო მოწესრიგებული მართვისა და პოტენციურ შესაძლებლობათა გამოყენების მცდელობა. ამის შედეგად სისტემის ინგრედიენტთა ლოკალური მოქმედების ეფექტმა გადააჭარბა საჭირო მაღალორგანიზებულად მართვის სისტემურ ეფექტს (18901>16188, იხ. ცხრ. 4.1, სტრ. 14, სვეტი 6,7). შედეგის ფორმირებაში უარყოფით გავლენათა მასშტაბმა – 15978 თითქმის გაანახევრა დადებით გავლენათა მასშტაბი +32166 (იხ. იქვე, სტრ. 15, სვ. 6). შესაბამისად დადებითი მონაწილეობის ხარისხი 0.5-მდე შემცირდა (იხ. იქვე, სტრ. 16, სვ. 7).

1999-2000 წლებში ფირმის ფუნქციონირების ისეთ სურათს ვხვდებით, რომელიც მის სიცოცხლისუნარიანობას საფრთხეს უშზადებს. საწარმოს მატერიალურ-ტექნიკური ბაზის გამოყენება სუსტდება, საწარმოო სიმძლავრის ტექნიკურ სიმძლავრეზე განფენის პოტენციური შესაძლებლობა (I მულტიოპერატორი) თითქმის ორჯერ მცირდება 0.985-დან 0.526-მდე (იხ. ცხრ. 2.1, სტრ.1, სვ. 9,10), რაც უარყოფითი შეფასებით აღინიშნება ანალიზურ სისტემაში (სისტემური ეფექტი –8255 ლარი, ლოკალური მოქმედების გავლენაც უარყოფითია –5439, იხ. ცხრ. 4.1, სტრ. 1, სვ. 14, 12).

ამ პერიოდში ძირითადი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულების ზრდას, რომელიც ცხრილშია დაფიქსირებული 512 ათასი ლარიდან 938 ათას ლარამდე (იხ. ცხრ. 1.3, სტრ. 3, სვ. 6,7), ნაცვლად სავარაუდო უკუგების პოტენციის ამაღლებისაკენ გადადგმული ნაბიჯებისა (შესაძლებელია მის სტრუქტურაში მოძველებული ან გაცვეთილი უფრო გაუმჯობესებულით ან ძვირადღირებულით შეიცვალა), მოჰყვა ტექნიკური სიმძლავრის მიხედვით ძირითადი კაპიტალის უკუგების (II მულტიოპერატორი) ღონის შემცირება 4.785 ლარიდან 2.621 ლარამდე (იხ. იქვე, სტრ. 2, სვ. 10,11), რომელმაც უარყოფით ლოკალურ გავლენასთან – 5298 ლარი უარყოფითი სისტემური ეფექტი –4292 ლარი (იხ. ცხრ. 4.1, სტრ. 2, სვ. 12,14) მისცა ფირმას, ვინაიდან ამ პერიოდში მიმდინარეობს წარმოების დაცემა.

შრომის კაპიტალშეიარაღების ზრდის გამიზნული სისტემური ეფექტი (+10052 ლარი) – ამ მულტიოპერატორის მრიცხველ-

მნიშვნელის სხვადასხვა მიმართულებით ცვლილების საფუძველზე იქნა მიღებული: პრიცხველი - ძირითადი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულება გაიზარდა 0.832 %-ით, ხოლო მნიშვნელი - შრომა კაცსაათებით გამოხატული - შემცირდა 0.208-ით (იხ. ცხრ. 3.1, სტრ. 3, სვ. 12) და ორგანიზებულობის დაბალი შეფასება (კოეფიციენტი 0.54, იხ. ცხრ. 4.1, სტრ. 3, სვ. 15) სიგნალს იძლევა უფრო ღრმად გაანალიზდეს სამუშაო ძალის გამოყენების, მის რაოდენობასთან, სტრუქტურასა და მწარმოებლურობასთან დაკავშირებული საკითხები.

როგორც ირკვევა პერსონალის შემცირებაში (-5.4%) უმეტესად მუშათა ხვედრითი წილია შემცირებული (-7.3%). კაცსაათის მწარმოებლურობის დაცემას 0.005 ლარიდან 0.003 ლარამდე, კაცდღის მწარმოებლურობის დაცემას 0.033 ლარიდან 0.020 ლარამდე (იხ. ცხრ. 3.1), ერთი მუშის მიერ საშუალოდ ნამუშევარი დღეების რაოდენობის შემცირებას 260.9 დღიდან 218.2 დღემდე, მოჰყვა წარმოებული პროდუქციის თითქმის განახევრება (საერთო პროდუქციის შემცირება 0.477%-ით, წმინდა პროდუქცია 0.512%-ით). მართალია სამუშაო დღის ხანგრძლივობა (VI მულტიპერატორი) გაიზარდა 6.5 საათიდან 6.7 საათამდე (ნამუშევარი კაცსაათები შემცირდა 0.208%-ით, ხოლო კაცდღეები შემცირდა 0.234%-ით), მაგრამ ასეთი გადაწყვეტილება არასაკმარისი აღმოჩნდა შექმნილ პირობებში - საწარმოო სისტემის მწარმოებლურობის შემცირების შეკავებისაკენ მიმართული, კარგად ჩანს ორგანიზებულობის 1-ზე ნაკლები შეფასებით (0.98). ყველა ამ აღნიშნულის ასახვა სიმძლავრის გამოყენების კოეფიციენტის შემცირება 0.544-დან 0.497-მდე.

პერსონალის შემცირებასთან დაკავშირებით უნდა ითქვას, რომ შეიძინევა ტენდენცია, რომლის მიხედვითაც მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის კვალობაზე მცირდება მუშათა წილი მთელ პერსონალში, ხოლო იზრდება, მაგალითად, მარკეტინგის სამსახურის სპეციალისტების ხვედრითი წილი.

პროდუქციის საერთო გამოშვების მასალატევაადობის გადიდება 9.232-დან 9.904 სიდიდემდე წმინდა პროდუქციის წინმსწრებ შემცირებას (-0.512%) მოჰყვა, ვიდრე შემცირდა საერთო პროდუქცია (-0.477%).

ფასების ინდექსით ბოლო ორ წელიწადში მზა პროდუქციის ფასების შემცირება შეიმჩნევა 0.97, რომელიც აისახება აქ შეფასებულ სამმართველო გადაწყვეტილებებში.

გეგმა-ვარაუდის მიხედვით სასაქონლო პროდუქციიდან რეალიზებული პროდუქციის გამოსავლიანობის ზრდის დადებითი ლოკალური მოქმედება (+43669) ვერ შენარჩუნდა, ვინაიდან ბოლო 2000 წელს ნაცვლად ნევარაუდები გაყიდვებისაგან შემოსავლების 8604 ათასი ლარისა, ფაქტიურ გაყიდვათა მოცულობამ 6493 ათასი ლარი შეადგინა. მიუხედავად იმისა, რომ სასაქონლო პროდუქციის წარმოება მიმდინარე ფასებში ბოლო წელს (6199 ათასი ლარი) და გაყიდვათა ფაქტიური მოცულობა არ არის ძალიან დაშორებული, საბოლოო შედეგის შემცირება 0.443%-ით, უკვე მოწმობს დაბალ ორგანიზებულობაზე (როგორც შეფასება ორგანიზებულობის კოეფიციენტისა 0.26-ით), მმართველობითი რაციონალიზმის და სიტუაციური მართვის არც თუ შეთანხმებულ და დროულ მოქმედებაზე.

საბოლოო შედეგის ფორმირებაში უარყოფითი გავლენის მომხდენ მულტიოპერატორთა მასშტაბმა (-17503) გადააჭარბა დადებითი გავლენის მომხდენ (+1254) მულტიოპერატორების მოქმედებას, რითაც დადებითი მონაწილეობის ხარისხი 0.16-მდე შემცირა (იხ. ცხრ. 4.1).

ამრიგად, ფირმის საქმიანობის აღმავლობის ნაცვლად 1999-2000 წლებში 1996-1997 წლებთან შედარებით ადგილი აქვს სიმძლავრეთა დაცემას, ძირითადი საქმიანობის მკვეთრ შეკვეცას.

წარმოება-მარკეტ ფუნქციით გამოვლენილ იქნა ის სუსტი ადგილები, რომლებიც გააჩნდა ფირმას, ანუ ის შესაძლებლობები, რომლებიც მის მიერ არ იქნა გამოყენებული. ეს უარყოფითი მულტიოპერატორები კარნახობს მენეჯერს, თუ რა ღონისძიებების განხორციელებაა საჭირო ფირმის საქმიანობაში გარემო სიტუაციების შესაბამისად. ამისათვის აუცილებელია მათი, ამ უარყოფითი სიდიდეების შესაძლო დადებითი მნიშვნელობებით შეცვლა, რათა თავიდან იქნეს აცილებული გაკოტრების ის საფრთხე, რომლის წინაშეც დგას საანალიზო ფირმა. ამგვარი ოპერაცია ისეთნაირად უნდა განხორციელდეს, რომ არ დაირღვეს

სისტემის “სასწორის მექანიზმის” არსებული დაბალანსებულობა და შენარჩუნდეს მისი მთლიანობა.

სავარაუდო დონეთა შერჩევა შესაძლოა განხორციელდეს ფირმის მიერ მიღწეული ორი დონის მაჩვენებელთა შედარებით (შესაძლოა შედარება განვახორციელოთ მსგავსი პროდუქციის მწარმოებელი ფირმის ან საშუალო დარგობრივ მაჩვენებლებთან ან ნორმატიულთან). ეს სავარაუდო დონე შევარჩიეთ მაქსიმალურზე ორიენტაციის ალების გზით (იხ. ცხრ. 5.1, სვ. 8, მე-4 და მე-6 სვეტებიდან უდიდესის შერჩევით). მაგრამ ეს უბრალო შერჩევა არაა საკმარისი მულტიოპერატორთა მრიცხველ-მნიშვნელების დონეთა დასადგენად, ვინაიდან აქ აუცილებლად დაცული უნდა იქნეს მათი ჯაჭვური მონაცვლეობა და დაბალანსებულობა. ამასთანავე გასათვალისწინებელია ფირმის საწარმოო-ტექნიკური ბაზის შესაძლებლობები და ბაზრის მოთხოვნები. ბუნებრივია, უაზროა პროდუქციის იმ რაოდენობით წარმოება, რომელიც დოვლათად ვერ გადაიქცევა. თუმცა ეს ნაკლებად ეხება ჩვენს საანალიზო ფირმას, ვინაიდან იგი მუდმივი მოხმარების საქონელს აწარმოებს.

მაჩვენებლებს შორის მაქსიმალური დონეების შერჩევის შემდეგ, მათი გადამრავლება გვაძლევს ახალ შედეგობრივ მაჩვენებელს – გაყიდვათა ფაქტიურ მოცულობას. ოპერირება წარმოებს უკუსვლით, მეტამეტე მულტიოპერატორის მრიცხველიდან, გაყიდვათა მიღებული მოცულობის მრიცხველში ჩასმით და შერჩეულ სავარაუდო დონეზე გაყოფით განჩდება მნიშვნელი და ა.შ. ამგვარად, მიღებული კორექტირებული მრიცხველ-მნიშვნელები ახდენს დონეთა მცირე კორექტირებას. ე.ი. გვაქვს ახალი “ნაოპერაციევი” დონეები. ამის შემდეგ საჭირო ხდება გაანალიზება იმისა, თუ რომელი მულტიოპერატორით რა ღონისძიება შეიძლება გატარდეს და როდის. აქვე, 5.1 ცხრილის მე-12 სვეტში მოცემულია ის სავარაუდო სისტემური ეფექტი, საბოლოო შედეგების ფორმირებაში, რომელიც თითოეული მულტიოპერატორის მიხედვით, უარყოფით სისტემურ ეფექტთა (ე.ი. დეფექტთა) დადებითად შესაძლო შეცვლის შედეგად წარმოიშვა. მე-12 სვეტის ბოლოში დაფიქსირებული +17118 ლარი სავარაუდო ეფექტი მიღებულია წარმოება-მარკეტ ფუნქციის

ორგანიზებულობის ცხრილში (იხ. ცხრ. 4.1) საბოლოო შედეგის – პროდუქციის გაყიდვათა ფაქტიური მოცულობის (იხ. სვ. 6) ფორმირებაში უარყოფითი გავლენების ჩამოყალიბებული სიდიდის (-15978 ლარის) ნაცვლად და თუ იგი დადებით გავლენათა მასშტაბს 32166 ლარი ამცირებდა 16188 ლარამდე, ახლა პირიქით, მისი გამაღივებელი ხდება 17118 ლარით. რა გადაწყვეტილებები განაპირობებს ასეთ ეფექტს? რა ღონისძიებები მისცემს მმართველობას საბოლოო შედეგის ორგანიზებულად ზრდის შესაძლებლობას?

წარმოების საბოლოო შედეგის ჩამოყალიბების გენეტიკური გზა, რომელიც ანალიზურ-შემფასებელი წარმოება-მარკეტ ფუნქციითაა ასახული, უპირველესად ითვალისწინებს I მულტიოპერატორით საწარმოო სიმძლავრის ტექნიკურ სიმძლავრესთან მიახლოებას, ამ უკანასკნელის მიხედვით არსებულ პოტენციურ შესაძლებლობათა გამოყენებას ან ამ პოტენციის ზრდას ტექნიკური სიმძლავრის ზრდით (რომელიც დამატებით კაპდაბანდებას საჭიროებს და ერთ საანგარიშო წელზე უფრო ხანგრძლივ პერიოდზე გაითვლება). ეს ჩანს 5.1 ცხრილის (წარმოება-მარკეტ ფუნქციის “სასწორის მექანიზმით” ოპერირება და საბოლოო სავარაუდო ეფექტი) მე-9 და მე-10 სვეტებში წილად მულტიოპერატორთა შერჩეული მრიცხველ-მნიშვნელებით.

შესაბამისად, შემდეგი მულტიოპერატორები კარნახობენ ძირითადი კაპიტალის ზრდისაკენ ძალისხმევის მიმართვას, იმავე ტექნიკური სიმძლავრის პირობებში, მისი საშუალო წლიური ღირებულების ნაკლები გადიდების ან უცვლელობის პირობებში, ან კიდევ ტექნიკური სიმძლავრის ზრდისას ძირითადი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულების ზრდის ჩამორჩენილ ტემპს შრომის კაპიტალშეიარაღების შენარჩუნებას ან კაპდაბანდების განხორციელების შემთხვევაში სამუშაო საათების ზრდასაც (როგორც აღვნიშნეთ, ამ წილად მულტიოპერატორის მნიშვნელში შრომაა წარმოდგენილი კაცსაათების ფიზიკური ერთეულებით), პერსონალის რიცხოვნობის შენარჩუნებას წინა წლის მიხედვით მუშათა ზვედრითი წილის უცვლელობით, საწარმოო სიმძლავრის უკეთ გამოყენების და მისი შემცირების თავიდან ასაცილებლად იმავე საწარმოო სიმძლავრის პირობებში წმინდა პროდუქციის



ზრდის წინმსწრებ ტემპს, ვიდრე იზრდება საწარმოო სიმძლავრე, სამუშაო დღის საშუალო ხანგრძლივობის შენარჩუნებას ან შემცირებასაც კი, მუშის მიერ საშუალოდ ნამუშევარი დღეების გაზრდას. ე.ი. მუშის სამუშაო დღეებით საშუალო დატვირთვის ზრდას წინა წლის მუშათა რიცხოვნობის შენარჩუნების პირობებში, პროდუქციის მასალატევადობის შენარჩუნებას ან პროდუქციის მოცულობის ზრდასა და მის უმნიშვნელო ზრდას.

ფასების ინდექსის მულტიოპერატორი აღნიშნავს მიმდინარე ფასების ზრდას სასაქონლო პროდუქციაზე, ვიდრე მისი მოცულობაა გამოსახული შესადარ ფასებში. სასაქონლო პროდუქციისათვის ბაზარზე გასვლის ეს მომენტი ითვალისწინებს სავარაუდო დამატებითი პროდუქციის მოცულობის რეალიზაციის განჭვრეტას, რომელსაც წინ უნდა უძღოდეს ბაზრის კომპლექსური შესწავლა, რათა რეალიზაციის შესაძლებლობები განისაზღვროს. როგორ აითვისებს დამატებით პროდუქციას ბაზარი? მისი გაჯერების დონე როგორ შეცვლის პროდუქციაზე ფასებს? ასე გათვლილი გაყიდვებიდან შემოსავლების გვერდითი ვარაუდის წინმსწრები ზრდა, ვიდრე სასაქონლო პროდუქცია მიმდინარე ფასებში, ხოლო საბაზრო შეფასებათა მიხედვით გაყიდვათა ფაქტიური მოცულობის გამოსავლიანობა გვერდითი ვარაუდიდან ყველა მენეჯერისათვის სასურველ პირობას ქმნის, მაგრამ როგორც შეიმჩნევა ანალიზში – ამგვარად მიღწეული ეკონომიკური ეფექტიანობა მარკეტინგული მაკორექტირებლების დამსახურებაა და არა ორგანიზებული მართვისა (ძირითადი ყურადღების სიტუაციურ მართვაზე გადატანა მთლიანად ასუსტებს მმართველობით რაციონალიზმს, საჭიროა მათი ოპტიმალური შეუღლების მიღწევა).

ახლა განვახორციელოთ ანალიზი ხარჯთგაღების ფუნქციის მიხედვით. ამ ანალიზურ-შემფასებელი სისტემის აგება და გამოყენება ხორციელდება საინფორმაციო, საანგარიშო და საანალიზო ცხრილების მეშვეობით (იხილეთ დანართები). ცხრილების ამგვარი დალაგება ეფუძნება სისტემის აგების ტექნოლოგიას, რომელიც შემდგომ ადვილებს და მოხერხებულს ხდის კიდევ მათ ამოკითხვას. ამდენად, საინფორმაციო ცხრილის საფუძველზე (ცხრ. 7.1, 7.2, 7.3) შედგენილ საანგარიშო

ცხრილებში მოთავსებულია მულტიოპერატორები საანგარიშო წლების მიხედვით, ამ წილად მულტიოპერატორების მრიცხველ-მნიშვნელთა ზრდა-შემცირების ტემპები, წარმოების საბოლოო შედეგის ფორმირების საფეხურები და საფეხურიდან საფეხურზე გადასვლის უკუგებათა ილუსტრაცია (ცხრ. 9.1), ხოლო საანალიზო ცხრილში (ცხრ. 10.1) - ლოკალური, სისტემური, ორგანიზებულიობის ეფექტი, რომლებიც შესაძლებელს ხდის განხორციელდეს ანალიზი და ანალიტიკური ჭვრეტა. ბოლოს მოცემულია დანახარჯების ფუნქციის ქვესისტემის "სასწორის მექანიზმით" ოპერირება და სავარაუდო ეფექტი (ცხრ. 11.1, 11.2-ში).

საჭიროა ვიცოდეთ ის, რომ ხეირის და სარგებლის მომტანი ხარჯების გაწევა თავის ანარეკლს იძლევა დანახარჯების ფუნქციაში.

ხარჯების გაღება აუცილებლად ითვალისწინებს საწარმოო მარაგებით და ფინანსური გადაბმულობით წარმოებაზე დანახარჯების გარდა იმ ხარჯებსაც, რომელმაც წარმოების უწყვეტი ფუნქციონირება უნდა უზრუნველყოს. ამ სახსრებით ყალიბდება საწარმოს საბრუნავი კაპიტალი, რომლის უკუგებას ასახავს მისი ბრუნვალობა.

დანახარჯების ქვესისტემა ასახავს დროის განსაზღვრულ პერიოდში პროდუქციის წარმოების, რეალიზაციის და ბიზნეს-მოგების მიღების მთელ გზაზე რამდენად მიზანშეწონილად მიმდინარეობს რესურსების ურთიერთშეუღლება, რამდენად აღწევენ მმართველები კაპიტალის ეფექტიან გამოყენებას.

პროდუქციის ბაზრის მუდმივ მეთვალყურეობასთან ერთად რესურსების ბაზრის ჭვრეტა, მათი საწარმოო მარკეტ-ციკლში სწორად გააზრებული ჩაბმა ხდის შესაძლებელს საბრუნავი კაპიტალის შემოდინების, გაღინების და დაბრუნებისას (ე.ი. მის ცირკულაციაში) მოგება ყოველ დაბანდებულ ლარზე გაიზარდოს ან იგივე მოგება ნაკლები კაპიტალის საშუალებით გახდეს მისაღები.

ზემოთ აღნიშნული მიმართების საფუძველზე რესურსების გამოყენება სისტემაში ეკონომიკური მულტიოპერატორების სახითაა წარმოდგენილი.

დანახარჯების ფუნქციის პირველი მულტიპერატორია (ცხრ. 9.1) კაპიტალის ბრუნვალობა (მრიცხველი - პროდუქციის ფაქტიურ გაყიდვათა მოცულობა, ხოლო მნიშვნელი - საბრუნავი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულება). როგორც საანგარიშო ცხრილიდან ირკვევა ბრუნვალობა შემცირდა (1996-1997 წლებში) 9.38-დან 8.00-მდე (სვ.4,5). ეს მოხდა პროდუქციის ფაქტიური გაყიდვების ზრდასთან შედარებით (0.499% სვ. 6) საბრუნავი კაპიტალის საშუალო წლიური ნაშთის წინმსწრები გადიდების (0.759% სტრ.1, სვ.6) პირობებში. ამიტომ ბრუნვალობის შემცირებამ უარყოფითი ლოკალური მოქმედებით (-425 ლარით საანალიზო ცხრილი 10.1, სტრ.1, სვ.4) და დაბალი ორგანიზებულობით (75 ათასი ლარი) სისტემის შედეგის ჩამოყალიბებაში (მოგების სიდიდის ჩამოყალიბება) უარყოფითი მონაწილეობა გამოავლინა (ცხრ.10.1, სტრ.1, სვ.5) და იგი შეამცირა -500 ლარით (-400+(-75)) - იქვე სვ.6.

კაპიტალის დაჩქარებული ბრუნვა ყოველი ფირმის მცდელობის საგანია, რომელიც მის ეკონომიკურად მიზანშეწონილ ოდენობას ითვალისწინებს, მარაგების მხოლოდ ისეთ რაოდენობას მოიცავს, რამდენიც მოსალოდნელი რისკების ტოლფასი იქნება მოთხოვნის დაკმაყოფილების საქმეში. წინააღმდეგ შემთხვევაში, ზედმეტი კაპიტალის საწარმოში "დაბმა" კომერციულ საქმიანობას არაეფექტიანს ხდის.

საბრუნავი კაპიტალის ზემოთ აღნიშნული ზრდისას (0.759% ცხრ. 9.1 II სტრ. სვ.6) წარმოების დანახარჯების ჩამორჩენილ ზრდას (0.527%), რომელიც მეორე წილად მულტიპერატორით ფიქსირდება (მრიცხველი - საბრუნავი კაპიტალის საშუალო წლიური ნაშთი, მნიშვნელი - წარმოებაზე დანახარჯები) მოჰყვა საბრუნავი კაპიტალის ზვედრი სიდიდის გადიდება წარმოებაზე დანახარჯების 1 ლარზე 0.12 ლარიდან 0.14 ლარამდე (სტრ.2, სვ.4,5). მისი ამგვარი გაზრდა სისტემაში ბრუნვალობის შემცირების (I მულტიპერატორი) თანამოქმედების ლოგიკური შედეგია (ეს შეიმჩნევა ცხრ. 10.1-ის 1 და 2 სტრიქონზე და ცხრ. 10.1-ში დაფიქსირებული დადებითი სისტემური ეფექტი +436 ლარი (ცხრ.10.1 სტრ.2, სვ.6) ვერ

გადაძლევს I მულტიოპერატორის უარყოფით მონაწილეობას (-500 ლარი სტრ.1 სვ.6) საბოლოო შედეგის ფორმირებაში, ამის ამსახველია წარმოებაზე დანახარჯების უკუგების დაცემა (ცხრ. 9.1 II საფეხური, სვ.4,5) გაყიდვათა შემოსავლების მიხედვით 1.17 ლარიდან 1.15 ლარამდე (ამავე საფეხურის VI სვეტში ჩანს წარმოებაზე დანახარჯების წინმსწრები ზრდა +0.527% გაყიდვებიდან შემოსავლების ზრდასთან შედარებით +0.499%).

მესამე მულტიოპერატორიდან მოყოლებული - იხ. ცხრ. 9.1 III,IV,V,VI მულტიოპერატორები - ( მრიცხველი წარმოებაზე დანახარჯები, მნიშვნელი - მატერიალური დანახარჯები), მეოთხე - მრიცხველი მატერიალური დანახარჯები, მნიშვნელი - ამორტიზაციის ანარიცხები), მეხუთე (ამორტიზაციის ანარიცხების და ხელფასის შეუღლება), მეექვსე (მრიცხველი - ხელფასის ფონდი, მნიშვნელი - სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულება) მულტიოპერატორები წარმოების ფაქტორთა შეუღლებით მთელი წარმოებაზე დანახარჯების სურათს იძლევა.

რა ცვლილება მოხდა წარმოებაზე დანახარჯების სტრუქტურაში? როგორია საწარმოო ფაქტორთა შეუღლება? უკუგების ზრდის მიმართულებას ხომ არ აბრკოლებს ამ გზაზე წარმოქმნილი და ერთი შეხედვით შეუმჩნეველი დაბალორგანიზებულობის დეფექტები?

ამ კითხვების საპასუხოდ მესამე მულტიოპერატორის დონეთა ზრდა 1.03 ლარიდან 1.05 ლარამდე (ცხრ.9.1, სტრ.5, სვ.4,5), რომელიც მატერიალური დანახარჯებით ხარჯთცვეადობის შებრუნებული სიდიდეა, იგი მის შემცირებაზე და მატერიალური რესურსების (ნედლეული, მასალა, სათბობ-ენერგეტიკული) ყაირათიანად გამოყენებაზე მეტყველებს, რაც დადებით შეფასებას იმსახურებს, როგორც ლოკალური მოქმედებით +66 ათასი ლარი (ცხრ. 10.1, სტრ.3, სვ.4), ასევე ორგანიზებულობის ზრდის (+10 ათასი ლარი) საფუძველზე (იკე სვ.5) სისტემის ეფექტიანობის გაზრდით (+76 ათასი ლარით, სტრ.3, სვ.6).

მეოთხე მულტიოპერატორის მიხედვით (ცხრ. 9.1, სტრ.7, სვ.2,6) მატერიალური დანახარჯების და ამორტიზაციის ანარიცხების შეუღლების მკვეთრი ცვლილება (მატერიალური დანახარჯები იზრდება +0.493%-ით, ხოლო ამორტიზაციის

ანარიცხები იზრდება +1.603%-ით) უარყოფითი ლოკალური მოქმედების (ცხრ. 10.1 სტრ.4, სვ.4) მასშტაბით (-1227) და დაბალორგანიზებულობით (იქვე სვ.5) გზას უხსნის ეფექტის გაჟონვას და ამცირებს სისტემის უმეტეს შედეგს -14185-ით (ცხრ. 10.1. სტრ.4, სვ.6). ეს ჩანს ამ მულტიოპერატორის დონის შემცირებაში ცხრ. 9.1-ის სტრ.7, სვ.4,5-ში. ამავე დროს ადგილი აქვს ამორტიზაციის ანარიცხებით ხარჯთეფადობის ზრდას და გაყიდვათა შემოსავლების მიხედვით უკუგების დაცემას 160.74 ლარიდან 92.33 ლარამდე (ცხრ. 9.1, VI საფეხური, სვ.4,5). აქ გაყიდვებიდან შემოსავლების ზრდის ტემპს (+0.495%) წინ უსწრებს ამორტიზაციის ანარიცხების ზრდის ტემპი (+1.0609).

აღსანიშნავია, რომ 1996-1997 წლებში მიმდინარე ინფლაციური პროცესის გავლენა ყველა საწარმოო ფაქტორზე აღინიშნებოდა მათი ზრდით (საწარმოში ამ წლებში სასაქონლო პროდუქციის წარმოება მცირდება 18336 ათასი ლარიდან 16625 ათას ლარამდე შესადარ ფასებში). მაგრამ ამორტიზაციის ანარიცხების ასეთი ზრდა (160.9%) რამდენად სწორი ღონისძიებაა, ამას სისტემა აფიქსირებს (გასათვალისწინებელია, რომ ამ დროს ძირითადი კაპიტალის გადაფასება ფირმაში არაა განხორციელებული. იგი ასახულია 1998 წლის მონაცემებში). თუმცა დაჩქარებული ამორტიზაციის გამოყენება უკანგადადგმულ ნაბიჯად არ ითვლება (ბოლო წლებში საგადასახადო შეღავათებიც კი იძლევა ამის საშუალებას) იმ მიზეზებით, რომ მისი საბუღალტრო აღრიცხვის სარეზერვო მეთოდის გამოყენების გამო, ამორტიზაციის ფონდს ნაღდი ფულის მნიშვნელოვან წყაროდ მიიჩნევენ (ბევრი ფირმა მას იყენებს კაპიტალური ხარჯების გარკვეული ნაწილის დასაფარავად). გარდა ამისა, ხელს უწყობს ძირითადი კაპიტალის "მორალური ცვეთის" დასწრებას ტექნიკური პროგრესის მიღწევათა გამოყენებით (კონკურენტუნარიანობის მნიშვნელოვანი ფაქტორია), რისთვისაც აჩქარებენ გამოსყიდვის ვადას, მაგრამ ამორტიზაციის ანარიცხების უპირველესი მიზანი ხომ ძირითადი კაპიტალის გამოყენების სამართლიანი ანაზღაურების განაწილებაა მოცემულ საანგარიშო პერიოდში მიღებული შემოსავლების შესაბამისად. ამიტომ ამორტიზაციის ანარიცხების პოლიტიკა აუცილებლად უნდა ითვალისწინებდეს

მისი იმანენტური და ემერჯენტული თვისებების ოპტიმალური შეუღლებით მოქმედებას სისტემაში. ე.ი. მისი, როგორც დანახარჯების და მისი, როგორც შემოსავლის ნაწილად ჭკრეტას, ვინაიდან მოგების სიდიდე მიმდინარე წელს ამორტიზაციის ანარიცხების სიდიდეზეა დამოკიდებული, ეს კი თავის მხრივ წელთა რიცხვზე.

ამორტიზაციის ანარიცხების და შრომის ანაზღაურებაზე დანახარჯების შეუღლება მეხუთე მულტიოპერატორის (ცხრ. 9.1, სტრ. 9, V მულტიოპერატორი, სვ. 4,5) ღონის ზრდას აფიქსირებს და ლოკალური მოქმედებით დადებით შეფასებას (+863 ლ) იმსახურებს (ცხრ. 10.1, სტრ, 5, სვ. 4). მაგრამ ორგანიზებულობის ხარვეზი (იქვე სვ. 5) ამცირებს ამ დადებით სიდიდეს სისტემაში +764 ლარამდე (ცხრ. 10.1, სტრ. 4, სვ. 6), ვინაიდან მას მოსდევს შრომის ანაზღაურებაზე ხელფასის უკუგების შემცირება გაყიდვებიდან შემოსავლების მიხედვით (იხ. ცხრ. 9.1, სტრ. 10, სვ. 4,5) 61.37 ლარიდან 45.86 ლარამდე. მართლაც, გაყიდვებიდან შემოსავლების ჩამორჩენილი ზრდის ტემპს (+0.499%) გვირვენებს ხელფასის ზრდის წინმსწრებ (+1.006%) ტემპთან. ამას ხაზს უსვამს მეექვსე (V/S) მულტიოპერატორიც (ცხრ. 9.1, სტრ. 11, სვ. 4,5), რომელიც სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულებაში ხვედრი ხელფასის გადიდებას აღნიშნავს 0.019 ლარიდან 0.025 ლარამდე. ორგანიზებულობის უარყოფითი ხარისხი (იხ. ცხრ. 10.1, სტრ. 6. სვ.5) აქაც ამცირებს უმეტესი სისტემური ეფექტის მიღებას (პირიქით იმოქმედებდა, თუ ხელფასის ზრდის პირობებში გაყიდვებიდან შემოსავლების უმეტეს ზრდას მიაღწევენ). მაგრამ ჩვენ საწინააღმდეგოს ვხედავთ მეექვსე საფეხურზე (ცხრ. 9.1, VI საფეხური, სვ. 4,5): მცირდება უკუგება გაყიდვებიდან შემოსავლებისა სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულების 1 ლარზე 1.172 ლარიდან 1.150 ლარამდე. ე.ი. წარმოებაზე დანახარჯების ზრდაში ორგანიზებული ძალისხმევა მხოლოდ მატერიალურ დანახარჯებზე შეიმჩნევა და ამიტომ მხოლოდ ამ საწარმოო ფაქტორის გამოყენებას ახლავს უკუგების ზრდა გაყიდვებიდან შემოსავლების მიხედვით (ანალიზის დროს შემჩნეული მატერიალური დანახარჯების ცვლილების შესაბამისობა

წარმოებული პროდუქციის მოცულობასთან გამოძინარეობს იქიდან, რომ საწარმო მასალატევად დარგს მიეკუთვნება, სადაც ნელელულს პროდუქციის თვითღირებულებაში ყველაზე ღიდი ხვედრითი წილი უჭირავს.

მეშვიდე მულტიოპერატორის ( მრიცხველი - სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულება, მნიშვნელი რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება) უარყოფით ლოკალურ მოქმედებას (ცხრ. 10.1, სტრ. 7, სვ. 4) ავლენს რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების წინმსწრები ზრდა 0.528%-ით (ცხრ. 9.1, VII მულტიოპერატორი, სვ. 6) სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულებასთან (+0.527%), ვინაიდან რეალიზებული პროდუქციის მოცულობა წარმოებული პროდუქციის მოცულობის და ნაშთების ცვლილების შესაბამისად იცვლება. ეს კოეფიციენტი გულისხმობს სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულებისა და რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების ისეთ დამოკიდებულებას, როცა იგი ერთის ტოლია ან ერთზე მეტია (ამ დროს ჩვენს საანალიზო ფირმაში ჭარბი საწარმოო მარაგებია დაბმული). მათ შორის მცირე განსხვავება და ორგანიზებულობის ნულოვანი მნიშვნელობა უარყოფით ლოკალურ მოქმედებას ავლენს სისტემის ეფექტის ჩამოყალიბებაში. ამ მულტიოპერატორის საპირისპირო ცვლილებაც რომ მიღწეულიყო ორგანიზებულობით, იგი სისტემის ეფექტს გაზრდიდა. ეს კარგად ჩანს, მომდევნო წლის მონაცემებით, სადაც კოეფიციენტი 1-ზე მეტია (ცხრ. 9.1, VII მულტიოპერატორი, სვ. 7,8 და ცხრ. 10.1, სტრ. 7, სვ. 8,10). ე.ი. გაყიდვებიდან შემოსავლების ზრდას წინ უსწრებს რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების ზრდა +0.528%, რაც იწვევს უკუგების დაცემას 1.171 ლარიდან 1.148 ლარამდე.

რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების ზრდა (ცხრ.9.1, VIII მულტიოპერატორი, სტრ. 4,5,6) დანახარჯების აღნიშნული ზრდის პირობებში ლოკალურად დადებით მოქმედებას ავლენს (ცხრ. 10.1, სტრ. 8, სვ. 4). მაგრამ ორგანიზებულობა აკავებს მის ზრდას (ცხრ. 10.1, სტრ. 8, სვ. 5), ვინაიდან ამას მოსდევს მეცხრე მულტიოპერატორით გაყიდვათა რენტაბელობის P/R/ფ (მრიცხველი - გაყიდვებიდან მიღებული მოგება, მნიშვნელი - გაყიდვებისგან მიღებული წლიური შემოსავალი)

შემცირება 0.146 ლარიდან 0.129 ლარამდე, რაც ეფექტის გაფონვაზე მეტყველებს 330 ათასი ლარით (ცხრ. 10.1, სტრ. 9, სვ. 4).

მიუხედავად დროის მოცემულ პერიოდში (ერთი საანგარიშო წელი) პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული მოგების ზრდისა (+0.326% ცხრ. 9.1, IX მულტიოპერატორი, სვ. 6), მისი ჩამორჩენილი ზრდა გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლების ზრდის ტემპთან (+0.499%) ამცირებს რეალიზებული პროდუქციის ყოველი ლარიდან მიღებული მოგების სიდიდეს. გაყიდვათა უმეტესი რენტაბელობისათვის მოგების ზრდის ტემპის წინსწრება (ან მის მსგავსად ზრდა) გაყიდვებიდან მიღებული წლიური შემოსავლების ზრდის ტემპთან ლოგიკურად ითვალისწინებს ამ უკანასკნელის უმეტეს ზრდას, ვიდრე რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების ზრდაა, ან გაყიდვებიდან მიღებული შემოსავლების შემცირებისას რეალიზებულ პროდუქციაზე დანახარჯების წინმსწრებ შემცირებას. პროდუქციის რეალიზაციიდან შემოსავლების ზრდას რომ ხარჯების უმეტესი ზრდა მოჰყვეს, იგი ფირმას მოგების შევიწროებით ეშუქრება, ე.ი. მოგების ზრდის ტემპის შემცირებით. ასევე გაყიდვებისაგან შემოსავლების შემცირებისას, რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების (წრეულ) შემცირებული ჩამორჩენისას, იგივე ელოდება მოგებას. დამატებითი პროდუქცია, რომელიც დამატებით ხარჯებს მოითხოვს, შეიძლება გაიზარდოს მანამ, სანამ ხარჯები გაუტოლდება რეალიზაციიდან ამონაგებს, ვინაიდან ამ თანაბრობით მოგება "იბოჭება" და იქმნება რენტაბელობის საზღვარი, რომლის იქით, პროდუქცია არარენტაბელური, ხოლო ფირმა კონკურენტუნარიანობას მოკლებული ხდება.

გაყიდვათა უმეტესი რენტაბელობის მიღწევა ყველა მმართველის ზრუნვის საგანია. ისინი იმავდროულად კაპიტალის რენტაბელურ გამოყენებაზე არიან პასუხისმგებელნი, რამეთუ მართვის საჭევ ფლობენ ფირმაში. ე.ი. წარმოების რენტაბელობას რომ მიაღწიონ, უნდა ზრუნავდნენ როგორც გაყიდვებიდან მისაღებ მოგებაზე, ანუ გაყიდვათა რენტაბელობაზე, ასევე ბრუნვადობის დაჩქარებაზეც. მხოლოდ ამგვარად ხდება შესაძლებელი კაპიტალუკუების ზრდა. გასათვალისწინებელია, რომ ხშირად,



სადაც გაყიდვების მაღალი რენტაბელობა აქვთ, ე.ი. მოგების საკმაოდ მაღალი დონე მიღებული რეალიზებული პროდუქციის ამონაგებიდან, მით კაპიტალის ნაკლები რენტაბელობა აქვთ, ვინაიდან ბრუნვადობა აქვთ დაბალი და პირიქით, იქ, სადაც მარაგების ბრუნვის მაღალი სიჩქარე აქვთ, ნაკლებია გაყიდვების რენტაბელობა (მაგალითად, სუპერმარკეტებში). ამიტომ საჭირო ხდება საწარმოები ესწრაფვოდნენ როგორც გაყიდვათა რენტაბელობას, ასევე ბრუნვადობაზე ყურადღების გამახვილებით, კაპიტალის რენტაბელობას (მაგალითად, ჩვენი საანალიზო საწარმოსათვის მათი ოპტიმალური დამოკიდებულება მიღწევადია სიტუაციური მართვის და მმართველობითი რაციონალიზმის მაღალორგანიზებული შეთანაწყობით). ეს საწინდარია მეწარმეთა გააქტიურების და იმ გზაზე სვლისა, რომელსაც ჰქვია სამრეწველო საწარმოთა გარდაქმნა კონკურენტუნარიან სამრეწველო ფირმებად.

ანალიზურ-შემფასებელი სისტემის მეათე მულტიოპერატორის – რეალიზებული პროდუქციის მოგებიდან ბიზნეს მოგების გამოსავლიანობის (მრიცხველი – ბიზნეს მოგება, მნიშვნელი – მოგება პროდუქციის რეალიზაციიდან) დონის ზრდა (ცხრ. 9.1, X მულტიოპერატორი, სვ 4,5) დროის მოცემულ შუალედში 0.60 ლარიდან 0.80 ლარამდე, ბიზნეს მოგების უპირატესი ზრდის შედეგია. მისი ზრდის ტემპი (+0.756%) (იქვე სვ. 6) თითქმის ორჯერ აღემატება პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული მოგების ზრდის ტემპს (+0.326%). ბიზნეს მოგება მოიცავს რა მოგებას პროდუქციის რეალიზაციიდან, მოგებას სხვა სახის რეალიზაციიდან და არასარეალიზაციო ოპერაციების საფინანსო შედეგებსაც (ძირითადი კაპიტალის არენდით გაცემა, წილობრივი მონაწილეობა ერთობლივ საწარმოებში, მიღებული და გადახდილი ჯარიმები და სანქციები, შემოსავლები და ზარალი სავალუტო ოპერაციებიდან, შემოსავლები ფასიანი ქაღალდებიდან, ზარალი დებიტორული დავალიანების ჩამოწერით თუ სტიქიური მოვლენით მიღებული), სხვა სახის სარეალიზაციო ოპერაციები ითვისისწინებს ძირითადი კაპიტალის ნაწილის ან არამატერიალური აქტივების რეალიზაციას, სასაქონლო-მატერიალურ ფასეულობათა და დამხმარე მეურნეობის

პროდუქციის რეალიზაციას. ამ მიმართულებით საქმიანობის წარმატებით წარმართვა დაფიქსირდა ბიზნეს მოგების ზრდის ტემპით (+0.756%, ცხრ. 9.1, X საფეხური, სვ. 6) და იგი სისტემაში მეტად სასარგებლო როლს ასრულებს (+2725 ლარი, ცხრ. 10.1, სტრ. 11, სვ. 4,6). მაგრამ ძირითად საქმიანობაში რომ დანაკარგებმა გაეზარა და შესაძლებლობები ვერ იქნა გამოყენებული, ამაზე მიუთითებს ორგანიზებულობის უარყოფითი სიდიდე (იქვე, სვ. 5), რომელიც ამცირებს ლოკალურ ეფექტთა ჯამობრივ დადებით მოქმედებას (-554 ლარით). ამდენად, სისტემური ეფექტის ნაკლებობა (2171<2725) ლოკალურ ეფექტთა ჯამზე, განაპირობა მისი ჩამოყალიბების პროცესში იმ მულტიოპერატორთა განვრცობის მასშტაბმა, რომელთა მართვა სათანადოდ ვერ მოხერხდა (ცხრ. 10.1, სტრ. 12ბ, სვ. 4,5,6) და უარყოფითი გავლენები იქონია (-2249), რითაც დადებითი მონაწილეობის მასშტაბი (იქვე, სტრ. 12ა, სვ. 4,5,6) +4420 ლარით გაანახევრა. ეს რომ ცხრილის საშუალებით არ ჩანდეს, შეუძლებელი იქნებოდა იმისი დანახვა, თუ დანახარჯები მოგებად ტრანსფორმაციის პროცესში როგორ მცირდება.

1999-2000 წლებში ფირმის ფუნქციონირების ისეთ სურათს ვხვდებით, რომელიც მის სიცოცხლისუნარიანობას საფრთხეს უმზადებს.

გაყიდვებიდან წლიური შემოსავლების შემცირებასთან (-0.443%) შედარებით საბრუნავი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულების ჩამორჩენილმა (ცხრ. 9.1, სტრ.1, სვ. 12) შემცირებამ (-0.397%), “დანახარჯების ფუნქციის” პირველი წილადი მულტიოპერატორის - ბრუნვალობის შემცირება დააფიქსირა 3.06-დან 2.82-მდე (იქვე, სვ. 10,11). ამგვარი უარყოფითი ლოკალური მოქმედება, დაბალორგანიზებულობით (ცხრ. 10.1, სტრ. 1, სვ. 12,13,14), სისტემური ეფექტის შემამცირებელი გახდა. ამ პირობებში წარმოებაზე დანახარჯების უმეტესმა შემცირებამ (-0.552%) ხვედრი საბრუნავი კაპიტალის ოდენობის ზრდა გამოიწვია, წარმოებაზე დანახარჯების ერთ ლარზე 0.33 ლარიდან 0.45 ლარამდე (იხ. ცხრ. 9.1, II მულტიოპერატორი, სვ. 10,11). მაგრამ წარმოებაზე დანახარჯების შემცირების წინმსწრებმა ტემპმა (-0.397%) გაყიდვებიდან

შემოსავლების მიხედვით უკუგების ზრდა აღნიშნა II საფეხურზე 1.01 ლარიდან 1.26 ლარამდე და გაიზარდა სისტემური ეფექტი +152 ლარით (იხ. ცხრ. 10.1, სტრ. 2, სვ. 12,13,14).

რა მდგომარეობაა თვით დანახარჯების სტრუქტურაში და როგორი უკუგება ახასიათებს საწარმოო ფაქტორების გამოყენებას?

მესამე მულტიოპერატორის შემცირება (ცხრ. 10.1, III მულტიოპერატორი, სვ. 10,11) 1.22 ლარიდან 1.09 ლარამდე მიგვანიშნებს მატერიალური დანახარჯებით ხარჯთტევადობის გადიდებაზე (ეინაიდან ეს მულტიოპერატორი მისი შებრუნებული სიდიდეა – წარმოებაზე დანახარჯები უმეტესი ტემპით მცირდება -0.552%, ვიდრე მატერიალური დანახარჯები -0.498%) და უარყოფით შეფასებას იმსახურებს (ცხრ. 10.1, სტრ. 3, სვ. 12,13,14). მისი უარყოფითი ლოკალური მოქმედება დაბალორგანიზებულობით სისტემურ ეფექტს ამცირებს -57 ათასი ლარით.

მატერიალური დანახარჯების და ამორტიზაციის ანარიცხების შეუღლებისას მეორე მულტიოპერატორის ღონის შემცირება აღინიშნება 92.98 ლარიდან 31.20 ლარამდე და მათი სხვადასხვა მიმართულებით მოქმედება (მატერიალური დანახარჯები მცირდება, -0.498%, ამორტიზაციის ანარიცხები იზრდება +1.495%) უარყოფით შეფასებას აძლევს აშკარ ღონისძიებას (იხ. ცხრ. 10.1, სტრ. 4, სვ. 12,13,14). რომელიც ამცირებს სისტემურ ეფექტს -244 ლარით. ეცემა უკუგება გაყიდვებიდან შემოსავლების მიხედვით 115.49 ლარიდან 43.0 ლარამდე (იხ. ცხრ. 9.1, IV საფეხური, სვ. 10,11).

ამორტიზაციის ანარიცხების და ხელფასის შეუღლება (ცხრ. 9.1, V მულტიოპერატორი, სვ. 10,11) ამ მულტიოპერატორის ღონეს ზრდის და დადებითადაა შეფასებული (ცხრ. 10.1, სტრ. 5, სვ. 12,13,14). მაგრამ ასეთი შეფასება მხოლოდ ფიქტიურ სახეს იძენს, რასაც მიწმობს ხვედრი ხელფასის ზრდა სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულების 1 ლარზე (ცხრ. 9.1, VI მულტიოპერატორი, სვ. 10,11,12) 0.043 ლარიდან 0.062 ლარამდე და შრომის ანაზღაურებაზე დანახარჯების მიხედვით უკუგების დაცემა 21.443 ლარიდან 20.102 ლარამდე (ცხრ. 9.1, V

საფეხური, სვ. 10,11), შემოსავლების წინმსწრები შემცირების გამო ხელფასთან შედარებით.

სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულების და რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების თანაფარდობის შემცირება (ცხრ. 9.1, VII მულტიოპერატორი, სვ. 10,11,12) 1.05 ლარიდან 0.957 ლარამდე უარყოფითი შეფასებებით სისტემის ეფექტის შემამცირებელია (ცხრ. 10.1, სტრ. 7, სვ. 12,13,14), ხოლო რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების შემცირების ტემპის (-0.509%) მიუხედავად შემოსავლების შემცირებასთან (-0.443%), რომელიც გაყიდვათა რენტაბელობის ზრდის ხელშეწყობი უნდა იყოს. ორგანიზებულობის უარყოფითი სიდიდე (ცხრ. 10.1, სტრ. 8, სვ. 12,13,14) სისტემის ეფექტს ამცირებს (-134 ათასი ლარით). გაყიდვებიდან შემოსავლები წინა წელთან შედარებით თითქმის ორჯერ მცირდება, ასევე მცირდება თვითღირებულება, ხოლო მოგება 1.6-ჯერ იზრდება. მას მოსდევს გაყიდვათა რენტაბელობის გაზრდაში 0.061 ლარიდან 0.171 ლარამდე (ცხრ. 9.1, VII მულტიოპერატორი, სვ. 10,11,12) ორგანიზებულობის ნულოვანი მნიშვნელობა (გაყიდვათა რენტაბელობის ცვლილება ხდება როგორც შიგნით, ისე გარე ოპერაციული მართვით - პროდუქციის სტრუქტურის ცვლილება, თვითღირებულების ცვლილება, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება, ასევე პოზიციის შერჩევით - გასაღების ბაზრების ცვლილება, ფასების ცვლილება, სავარაუდოა, რომ მოგების გაზრდა ამ უკანასკნელის საფუძველზე მოხდა. მაგრამ IX მულტიოპერატორის დადებითი ავტონომიური მოქმედების შედეგი მეთე მულტიოპერატორით (ბიზნეს მოგების გამოსავლიანობა რეალიზებული პროდუქციის მოგებიდან) სისტემიდან "გაიფონება" (ცხრ. 10.1, სტრ. 10, სვ. 12,13,14). პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული მოგება (გაიზარდა +0.561%), სხვადასხვა ოპერაციების საფინანსო შედეგებმა (სხვა შემოსავლები და გასაღებები, სავალუტო ოპერაციები, გადასახადები) მთლიანად "შთანთქა" და ნაცვლად ბიზნეს მოგებისა, ზარალშიც კი ჩავარდა წარმოება (-355 ათასი ლარი, ცხრ. 9.1, X საფეხური, სვ. 11). პროდუქციის წარმოების და რეალიზაციის, კომერციული საქმიანობის საბოლოო შედეგის - დროის მოცემულ შუალედში ბიზნეს მოგების მკვეთრი

შემცირება (-1471 ათასი ლარი) დაბალორგანიზებულობით სისტემის ეფექტის შემამცირებელი გახდა (ცხრ. 10.1, სტრ. 11, სვ.12,13,14). მულტიოპერატორთა უარყოფითი მოქმედების მასშტაბმა (-1127ლარი) გადაფარა დადებითი მოქმედების მასშტაბი (+689 ლარი), სისტემის ეფექტის ფორმირებაში (იქვე, სტრ. 12ბ, სვ. 14, სტრ. 12ა, სვ. 14). ნაცვლად ოპერაციული და პოზიციური ეფექტიანობისაკენ აქტიური საქმიანობით ორგანიზებული და მობილიზებული სელისა და მათი გაძლიერებით უმეტესი ეფექტისაკენ სწრაფვისა, სახეზეა სიმძლავრეთა დაცემა – როგორც ძირითადი საქმიანობის მკვეთრი შეკვეცა, ასევე ბიზნესის სხვა მიმართულებით მოქმედებათა შესუსტება.

აქ ნაჩვენებია “დანახარჯების ფუნქციის” ანალიზურ-შემფასებელი სისტემის დამაკვალიანებელი გამოყენების ორი მაგალითი (დანახარჯების ბიზნეს მოგებად ტრანსფორმაციისა) 1996-1997 და 1999-2000 წლებში ასახავს ფირმის საქმიანობას იმ დინამიკურ გარემოში, რომელიც ბაზრის გაჯერების კვალობაზე საჭიროებს მარკეტინგული მართვის ცნობილი სამი ფორმის მონაცვლეობას და ეგზოგენური ფაქტორების უარყოფით გავლენათა (საგადასახადო პოლიტიკის, სავალუტო კურსების) დაბალანსებას არა მხოლოდ პოსტფაქტუმი ქცევით, არამედ ღრმა ანალიზის და განჭვრეტის საფუძველზე მიღებული მმართველობითი გადაწყვეტილებებით.

ამ ანალიზურ-შემფასებელი სისტემით შესაძლებელი გახდა იმ დანაკარგების ამოკითხვა, რომელიც პროდუქციის წარმოების და კომერციული საქმიანობის განხორციელებისას ფირმაში ხელიდან იქნა გაშვებული და რომელსაც შეეძლო აქტიური ფუნქციონირებით კონკურენტუნარიანობა შეენარჩუნებინა და ეს კი მიეღწია უფრო სწორი და მართებული გზით. შესაბამისი რეაგირებისთვის ანალიზურ-შემფასებელი სისტემები კარნახობენ, თუ რა ღონისძიებები შეიძლება განხორციელდეს შიდასაფირმო საქმიანობაში სხვადასხვა გარემო სიტუაციების შესაბამისად. ამისათვის ფირმაში მიმანიშნებელი მიწისუბი შესაძლო პლიუსებით უნდა შეიცვალოს.

ორი პერიოდის მაჩვენებელთა შედარებით ფირმაში (ან შედარებით კონკრეტული ფირმის საქმიანობის მაჩვენებელთან,

საშუალო დარგობრივ მაჩვენებელთან ან ფაქტიური მაჩვენებლების ნორმატიულთან შედარებით) უნდა შეირჩეს მულტიოპერატორთა სავარაუდო დონეები. ამასთან, იქ, სადაც მულტიოპერატორის მისაღები და სასურველი დონეა, იგი შეიძლება შენარჩუნებულ იქნეს. ე.ი. დონე შესაძლებელია არ შეიცვალოს წილადების მრიცხველ-მნიშვნელთა ვარიაციის კვალობაზე. მთავარია არ დაირღვეს მთლიანობითი სისტემის ის ჯაჭვი, რომლითაც ერთი მულტიოპერატორის მნიშვნელი მეორე წილადი მულტიოპერატორის მრიცხველს წარმოადგენს. ეს აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული ოპერირების დროს. უმეტესი და უმჯობესი საბოლოო შედეგის მიღება დონეთა უმეტესი მნიშვნელობების შერჩევაზე იღებს ორიენტაციას (ცხრ. 10.1, სვ. 8 მიღებული მე-4 და მე-6 სვეტების მონაცემთა შერჩევისაგან). ერთი მხრივ, იგი ეყრდნობა გამოვლენილი შიდასაფირმო რეზერვების, პოტენციური შესაძლებლობების სარფიან გამოყენება-რეალიზაციას (ამისათვის კი საჭიროა სათანადო პირობების ძიება და შექმნა, რომელიც გულისხმობს ფირმის აქტიურ მოქმედებას გარემოში ცვლილებების შეტანით და პოზიციის განმტკიცებით), ხოლო მეორე მხრივ, ბაზრის კომპლექსური გამოკვლევით მიღებული მონაცემების და "შეკვთების პორტფელის" საფუძველზე საქმიანობის გაშლას საგეგმო-სავარაუდო მაჩვენებლების მიხედვით, რომელიც გარემოში "ამინდის ცვალებადობის" შესაბამისად იქნება კორექტირებული.

ამგვარი მიდგომით მარკეტინგული მართვის პირველი ფორმის შემთხვევაში მულტიოპერატორების დონეთა მაქსიმალური მნიშვნელობების შერჩევა ითვალისწინებს სიმძლავრეთა ზრდას და ამის კვალობაზე საწარმოო ფაქტორების ჩართვას საწარმოო კალაპოტში, ხოლო ბაზრის გაჯერების კვალობაზე და ამიტომ შესაძლებლობათა შეზღუდვების დაწყებიდან იგივე შემოსავლების შენარჩუნებისა და შემოსავლების კომპენსაციისათვის – სიტუაციური მართვის მიერ დამატებითი პროდუქციის გამოტანით წარმოშობილ დამატებით ხარჯებზე მმართველობითი რაციონალიზმის მიერ პროდუქციის ხვედრი ხარჯების შემცირებით მზადყოფნას, რომელიც ერთეული პროდუქციის ფასის და ხვედრი დანახარჯების გათანაბრების რაც შეიძლება შორს გადატანის

მცდელობაშია (რითაც დამატებითი პროდუქციის ზრდას უწყობს ხელს). ეს კი, ითვალისწინებს შიდასაფირმო რეზერვების მობილიზებას, რესურსების ყაირათიანად გამოყენებას, რათა უკუგების დაცემას და ეფექტის დანაკარგებს არ ჰქონდეს ადგილი.

შერჩეული სასურველი ღონეების გამრავლებით მიიღება ახალი სავარაუდო საბოლოო შედეგი (ცხრ. 10.1, სვ. 8):

9.289821 X 0.143806 X 1.051385 X 133.371287 X 0.496701  
X 0.025087 X 0.998882 X 42356 X 0.146350 X 0.799905  
= 11686

სისტემაში “სასწორის მექანიზმის” მოქმედების გამო, წილად მულტიოპერატორების ღონეების შერჩევა ამ წილადის მრიცხველ-მნიშვნელთა ოპერირებას საჭიროებს (ვინაიდან ერთი წილადის მნიშვნელი – მეორეს მრიცხველია, მეორეს მნიშვნელი მესამეს მრიცხველი და ა.შ.). ამიტომ ოპერირება მოითხოვს განსაკუთრებულ ყურადღებას დროის მოცემულ შუალედში მოსასწრები ღონისძიების განხორციელების მიხედვით (ცხრ. 10.1, სვ. 9). მაგალითად, ამორტიზაციის ანარიცხებზე – ე.ი. კაპიტალურ დანახარჯებზე ოპერირება დიდი მასშტაბით შეუძლებელია, ვინაიდან ამორტიზაციის ანარიცხების საერთო თანხა დამოკიდებულია ძირითადი კაპიტალის სტრუქტურაზე (მანქანა-დანადგარების რაოდენობა), მის ღირებულებაზე და ამორტიზაციის ნორმაზე. ამ უკანასკნელის ცვლილება სახელმწიფო გადაწყვეტილებებს ექვემდებარება, ხოლო ღირებულება იცვლება უფრო ძვირად ღირებული მანქანა-დანადგარების შექნით და გადაფასებით ინფლაციასთან დაკავშირებით (ცხრ. 10.1, სტრ. 4, სვ. 7 – მნიშვნელი, ჩვენს ანალიზში ერთ ასეთ შემთხვევასთან გვაქვს საქმე). ამიტომ ერთი საანგარიშო წლის პერიოდში, მმართველის მიერ ღონისძიებების განხორციელების მიხედვით კორექტირდება მულტიოპერატორები და დაიბადება ახალი შედეგი. ე.ი. ამგვარად მიღებული კორექტირებული მრიცხველ-მნიშვნელები (ცხრ. 10.1, სვ. 10) ახდენს ღონეთა მცირეოდენ კორექტირებასაც (იქვე, სვ. 11). ე.ი. სახეზეა ახალი “ნაოპერაციევი” ღონეები და ახალი შედეგი.

შემდგომ ამისა საჭირო ხდება ამოკითხვა და გაანალიზება, თუ რომელი მულტიოპერატორით რა ღონისძიება შეიძლება გატარდეს და როდის. აქვე მე-12 სვეტში მოცემულია ის სავარაუდო სისტემური ეფექტი საბოლოო შედეგების ფორმირებაში, რომელიც თითოეული მულტიოპერატორის მიხედვით უარყოფით სისტემურ ეფექტთა (ცხრ. 10.1, სვ. 14) დადებითად შესაძლო შეცვლის შედეგად წარმოიშვა.

ვინაიდან ანალიზურ-შემფასებელი სისტემის I ქვესისტემის “წარმოების ფუნქციის” გამოსავალია გაყიდვათა მოცულობა (R) და ეს წლიური შემოსავალი “დანახარჯების ფუნქციის” შესავალია (პირველი მულტიოპერატორის მრიცხველი – ცხრ. 11.1, სტრ.1, სვ.3). ოპერირებისას აქცენტი გადაიტანება -ის განსაზღვრაზე მულტიოპერატორის ღონეების შერჩევასთან ერთად. “წარმოების ფუნქციის” ოპერირების შემდეგ მიღებული გაყიდვათა მოცულობის ახალი სიდიდე (როცა რეზერვების გამოვლენის და მათი გამოყენება-რეალიზაციის მიმართებით მიმდინარეობს ოპერირება და ახალი ბაზრების გახსნაზეა განჭვრეტილი, პირდაპირ გადაიტანება “დანახარჯების ფუნქციის” ქვესისტემის ოპერირებისათვის პირველი მულტიოპერატორის მრიცხველში, რომლის გაყოფით სასურველ ღონეზე გაჩნდება ამ მულტიოპერატორის მნიშვნელი (ცხრ. 11.1ა, სტრ. 1, სვ. 10). ამგვარად, ეს წილადი R-ის შესაბამის საბრუნავი კაპიტალის სიდიდესაც კარნახობს და ა.შ. მაგრამ იმ შემთხვევაში, თუ ოპერირებას მხოლოდ “დანახარჯების ფუნქციაში” ვახდენთ, “დანახარჯების ფუნქციის” დიდი დატვირთვის გამო – განპირობებული პროდუქციის ბაზარზე და რესურსების ბაზარზე ერთდროული ხედვის და მათი თავმოყრისა მართვის ფოკუსში, ამ მოგების მიღება მეტ ალტერნატივათა მოსინჯვას საჭიროებს (ღონისძიების საფუძველზე შეიძლება სიტუაციის მოდელირების და კომპიუტერული ტექნიკით ოპტიმალური სცენარის შერჩევა). პირველი მულტიოპერატორის მრიცხველში დაისმება გაყიდვათა მოცულობის ის სიდიდე, რომელიც ბაზრის შესწავლის საფუძველზე იქნა აღებული და ამგვარად ოპერირება ბაზარზე პოზიციის შერჩევით წარიმართება. ეს მომენტი ითვალისწინებს დამატებითი პროდუქციის მოცულობის რეალიზაციის შესაძლებლობებს – როგორ აითვისებს დამატებით



პროდუქციას ბაზარი და როგორ მოგებას დაუტოვებს ფირმას დამატებითი დანახარჯების საპასუხოდ.

ზემოთ აღნიშნულის საფუძველზე ჩვენ “დანახარჯების ფუნქციის” ოპერირების 2 ვარიანტი განვახორციელეთ, რომელიც 2 განსხვავებულ შედეგს და სათანადო ეფექტს იძლევა. I ვარიანტში ნაცვლად 5041 ათასი ლარი მოგებისა (ცხრ. 11.1, სტრ. 11, სვ. 6) ახალი სიდიდე 13607 ათასი ლარით განისაზღვრება (იქვე სვ. 11) და სისტემის ეფექტი იზრდება 8566 ათასი ლარით. II შემთხვევაში იგივე 5041 ათასი ლარი (ცხრ. 11.1, სტრ. 11, სვ. 6) შესაძლებელია გაიზარდოს 6795 ათას ლარამდე, სისტემის ეფექტის +1754 ათასი ლარით გაზრდით. ბუნებრივია, უმეტესი ეფექტი უფრო სარფიანია, მაგრამ გარემოში სააღბათო მარკეტინგული მაკორექტირებლები ხშირად საეჭვოს ხდიან მისაღებ შედეგებს.

“დანახარჯების ფუნქციის” ქვესისტემის” მიხედვით (ცხრ. 11.1, სტრ. 1, სვ. 8,11) პირველი მულტიოპერატორი კარნახობს ბრუნვალობის გადიდებას საწარმოო სიმძლავრის ზრდის პირობებში ისე, რომ საბრუნავი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულების ზრდა ჩამორჩებოდეს გაყიდვებისაგან მისაღები შემოსავლების ზრდის ტემპს (იქვე, სვ. 10,11 ან ცხრ. 11ბ, სტრ. 1, სვ. 10,12) ან გაყიდვებიდან შემოსავლების მიღწეული ღონის პირობებში იგი მცირდებოდეს. ამ პირობებში შენარჩუნებულია წარმოებაზე დანახარჯების 1 ლარზე ხვედრი საბრუნავი კაპიტალის სიდიდე (იხ. ცხრ. 11.1, სტრ. 2, სვ. 6,11), ზოლო მისი შემცირებისას (იქვე, სვ. 11) დანახარჯების წინმსწრები ზრდაა მოსალოდნელი (იქვე, სვ. 12). სისტემის გახსნილი სურათი კი მივეითითებს, რომ წარმოებაზე დანახარჯების ზრდის ტემპი უნდა ჩამორჩებოდეს შემოსავლების ზრდის ტემპს, რომ საფრთხე არ შეექმნას მოგებას.

წარმოებაზე დანახარჯების ზრდა დამატებითი პროდუქციის და შემოსავლების მისაღებად, პროდუქციის და შემოსავლების მისაღებად, პროდუქციის თვითღირებულების ელემენტებს შორის ოპერირებას იმის მიხედვით ახდენს, თუ რა იქნება ხელსაყრელი და მიზანშეწონილი საერთო დანახარჯების შემცირებისათვის და უკუგების გაზრდისთვის. თვითღირებულების შემცირებას ფირმები მულამ ესწრაფვიან, რომ დააზღვიონ მოგება შემცირებისაგან ან

მიიღონ დამატებითი მოგება საბაზრო ფასებით, ვინაიდან ნაკლები თვითღირებულება პროდუქციაზე ფასების შემცირების და საწარმოო რესურსებზე ფასების ზრდის პირობებში მეტ შესაძლებლობებს იძლევა არსებული მოგების დონის შენარჩუნებისა და ფირმის უზარალო ზონაში ყოფნისათვის. ამიტომ ოპერირებისას გაყიდვებიდან შემოსავლების ზრდის ტემპის წინსწრება საწარმოო ფაქტორებზე დანახარჯების ზრდის ტემპთან (ცხრ. 11.1ა, სვ. 12) თავის ასახვას პოულობს გაყიდვათა რენტაბელობის უმეტეს ზრდაში (ცხრ. 11.1ა, სტრ. 9, სვ. 11,12 და ცხრ. 11ბ, სტრ. 9, სვ. 11,12).

ვინაიდან საანალიზო საწარმო მასალატევად დარგს მიეკუთვნება, სადაც მატერიალურ დანახარჯებს ყველაზე დიდი ხვედრითი წონა აქვს პროდუქციის თვითღირებულებაში, მისი დანახარჯების თანხის ზრდის ტემპის წარმოებაზე დანახარჯების ზრდის ტემპთან დაახლოება დასაშვებად მიგვაჩნია ხვედრი დანახარჯების ზრდის გარეშე, ჩამორჩენილი ზრდა კი მატერიალური დანახარჯების ხარჯთტევადობის შემცირებას უწყობს ხელს და უკუგების გადიდებას. ამორტიზაციის ანარიცხების მკვეთრი ცვლილების (ცხრ. 7, სტრ. 3, სვ. 8,11,12) ოპერირებას გამოერიცხავთ (იგი უკვე აღინიშნა ინფლაციის გამო და გაიზარდა 160.9%-ით - იქვე, სტრ. 4, სვ. 5 და სვ. 7-ის მნიშვნელები) ახალ სიდიდეს (სტრ. 4, სვ.10) კი ეუკავშირებთ ძირითადი კაპიტალის საშუალო წლიური ღირებულების ზრდას.

ხელფასის ფონდის ზრდას ჩვენ არ დავუშვებთ (ცხრ. 11.1, სტრ. 5, სვ. 9,10), ვინაიდან მისი მატება იმ შემთხვევაში როცა შრომის მწარმოებლურების ზრდის ტემპი ჩამორჩება საშუალო ხელფასის ზრდას არაა მიზანშეწონილი. ჩვენს შემთხვევაში საშუალო ხელფასის ზრდის ტემპმა შეადგინა 215.2%, შრომის მწარმოებლურობის ზრდის ტემპმა კი +93.7%. საანალიზო ობიექტზე გაყიდვებიდან შემოსავლები (ე.ი. ღოვლათის) მიხედვით უკუგება შემცირდა 61.37ლარიდან 45.86 ლარამდე (ცხრ. 9.1. VI საფეხური, სვ. 4,5) ამასთანავე ხელფასის ფონდის შემცირება ფასების ზრდის პირობებში კვალიფიცირებულ სამუშაო ძალას განთესვის საფრთხეს უქმნის, რომ არაფერი ითქვას შრომის სამართლიანი ანაზღაურების აუცილებლობაზე (რეალური ხელფასი

არ იზრდება – ამისათვის საჭიროა საშუალო ხელფასის ზრდის ინდექსის მოშველიება, რომელიც ითვალისწინებს სამომხმარებლო და მომსახურების ფასების ზრდის ინდექსის გამოყენებას საანალიზო პერიოდში).

ხელფასის ფონდის უცვლელობა პროდუქციის თვითღირებულების ზრდისას ამცირებს სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულების ერთ ლარზე ხვედრი ხელფასის სიდიდეს 0.025 ლარიდან 0.021 ლარამდე (ცხრ. 11.1, სტრ. 6, სვ. 8,11 და ცხრ. 11.1ბ, სტრ. 6, სვ. 8,11), რაც იმსახურებს დადებით შეფასებას. რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულების ჩამორჩენა (ცხრ. 11.1, სტრ. 9, სვ. 12, ვიდრე მეორე შემთხვევაში ცხრ. 11.1, სტრ. 9, სვ. 12) გაყიდვებიდან შემოსავლების ზრდის ტემპთან მოგების ზრდას და გაყიდვათა რენტაბელობის გადიდებას განაპირობებს 0.146 ლარიდან 0.258 ლარამდე, ხოლო ძირითადი საქმიანობის განხორციელებით მოგების ამ სიდიდით (17011 ათასი ლარი) მიღებისას სხვა მიმართულებით შემოსავლების ზრდაც თუ შეეშველება, გაიზრდება ბიზნეს მოგების გამოსავლიანობა დროის მოცემულ შუალედში რეალიზებული პროდუქციის მოგებიდან (+13607 ათასი ლარი), რითაც გაიზრდება სისტემის ეფექტი 8566 ლარით.

ანალიზურ-შემფასებელი სისტემის ღირსება – დააკვალიანოს და მიმართულება მისცეს მენეჯერს ღონისძიებათა შერჩევაში გადაწყვეტილებათა მიღებისას, მათგან მეურნეობის გაძლოლის ცოდნასა და გამჭრიახობას მოითხოვს, რათა მათ შეძლონ წარმოების უმჯობესი საბოლოო შედეგის ფორმირებას ორგანიზებულად მიაღწიონ. ეს, თავის მხრივ, გულისხმობს მენეჯერისთვის სამეურნეო საქმიანობის მართვის სისტემის არხებით მულტიოპერატორების იმგვარ რეგულირებას და შეერთება-შეკვრას, რომელსაც ნაკლები “გაჟონვა” და დეფექტი ექნება, ეგზოგენური ფაქტორები ენდოგენური ფაქტორებით იქნება დაბალანსებული, ხოლო სიტუაციური მართვის და მმართველობითი რაციონალიზმის უმეტესი ორგანიზებულობით შეთანაწყობილი ფუნქციონირება ხარჯთუქუგების ზრდის მიმართულებით წარმართება. სისტემის მულტიოპერატორთა ღონეების ზრდის უდიდესი ეფექტიც იმაში მდგომარეობს, რომ

საფეხურიდან საფეხურზე გადასვლა უკუგებათა ზრდას იწვევს, რომელიც უმეტესი საბოლოო შედეგის მიღებაზეა ორიენტირებული (ამიტომ, თუ დონის შემცირება ხდება კონიუნქტურული ფაქტორების ხარჯზე, მმართველობითი რაციონალიზმი მზად უნდა იყოს, რომ ასეთ შემცირებას და დანაკარგებს იმგვარი ღონისძიებები შეაშველოს, რომ შიგასაფირმო საქმიანობაში უკუგების შემცირება “ოპერაციული” ეფექტიანობით გადაფაროს). მულტიოპერატორების დონეების ზრდა კი, როგორც ანალიზის დასაწყისში აღვნიშნეთ, სისტემის კანონზომიერებიდან გამომდინარე, მიიღწევა ამ წილადი მულტიოპერატორების მრიცხველების უმეტესი ზრდისას მნიშვნელებთან შედარებით ან მნიშვნელების წინმსწრები შემცირებისას მრიცხველებთან შედარებით (ამ მიმართებითაა ცხრ. 11.1ა-ბ-ში წილად მულტიოპერატორთა მრიცხველ-მნიშვნელთა ზრდის ტემპები შექმნილი გარემო პირობების და შიგასაფირმო მდგომარეობის გათვალისწინებით).

სისტემით ნაკარნახევი ღონისძიებების განხორციელებისათვის მმართველი უნდა ესწრაფოდეს გასაღების ბაზრების ძიებით გაყიდვებიდან შემოსავლების ზრდას, ამასთან მარაგების მიზანშეწონილი რაოდენობით ზრდას ან საფუძვლიან შემცირებას, რათა ბრუნვადობა არ იქნეს შეყოვნებული და მარაგების ჭარბმა რაოდენობამ ფულადი საშუალებების გაუმართლებელი დაბბა არ გამოიწვიოს, ხოლო არასაკმარისმა – წარმოების ფუნქციონირების მოშლა.

წარმოების ორგანიზაციის სრულყოფა, საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობის შემცირება, მიმოქცევის დროის შემცირება და დოკუმენტწარმოების სრულყოფა, სწორად წარმართული ფასების პოლიტიკა ხელს შეუწყობს ბრუნვადობის დაჩქარებას. ამ დაჩქარების უდიდესი ეფექტი გამოიხატება – დამატებითი ფინანსური რესურსების გარეშე (რომლის უქონლობას ფირმები მუდამ განიცდიან ან კიდევ დამატებით მოზიდვა ძლიერ ამცირებს მოგების დონეს, საპროცენტო ხარჯების გამო) პროდუქციის წარმოების და რეალიზაციის ზრდის შესაძლებლობის გამოყენებაში. ამ პირობებში, მოგების სათანადო გაზრდით ფირმა განამტკიცებს თავის მდგომარეობას. ამიტომ საჭიროა

ბრუნვადობის დაჩქარება ბრუნვის ყველა სტადიაზე მაქსიმალური უკუგებით. ეს კი გულისხმობს რესურსების რაციონალურ გამოყენებას გადახარჯების და დანაკარგების შემცირებით. ამას თან ახლავს მათი ეკონომიური მოხმარება, თვითღირებულების შემცირება, პროდუქციის გამოსავლიანობის ზრდა და ამგვარად მოგების და რენტაბელობის გადიდება. ამიტომ გასათვალისწინებელია საწარმოს მატერიალური რესურსებით უზრუნველყოფისათვის როგორც ნედლეულის, მასალების და ელენერგიის შესყიდვების ფასები, ასევე არსებული მარაგების ყაირათიანი გამოყენება (იგი პროდუქციის გასაღების საბაზრო შესაძლებლობების შეზღუდვის შემთხვევაში ამ მარაგების რეალიზაციასაც უნდა ჭვრეტდეს). დამატებით მატერიალური რესურსების შესყიდვის შემთხვევაში მატერიალური რესურსების ხარჯი შესაბამისი თანხით გაიზრდება. ამ ზრდას პროდუქციის წარმოების მოცულობის გაზრდით თვითღირებულების შემცირებაც კი მოჰყვება მუდმივი ხვედრი ხარჯების გამო. რესურსების ეკონომიური გამოყენებით ხვედრი მატერიალური ხარჯები და პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულება შემცირდება. ხარჯთტევადობა, ისევე, როგორც უკუგება, დამოკიდებულია პროდუქციის სტრუქტურაზეც, პროდუქციის ერთეულზე ნედლეულის ხვედრ ხარჯებზე, მატერიალური რესურსების შესყიდვის და პროდუქციის სარეალიზაციო ფასებზე. ამიტომ მათზე მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს რესურსებზე შესასყიდი ფასების ცვლილება, განსაკუთრებით ინფლაციის გამო. მისი ზრდის ტემპმა შეიძლება პროდუქციის ფასების ზრდის ტემპს გადააჭარბოს და პირიქითაც მოხდეს (იხ. 1996-1997 წლების მაგალითი, როცა ფასების ინდექსი იზრდება 1.78-დან 2.97-მდე, ხოლო მატერიალურ რესურსებზე კი ფასები ნაკლებად იზრდებოდა, რის გამოც უკუგების ზრდის როლის შემსრულებელი ხდება). ამიტომ მენეჯერი მუდამ უნდა მეთვალყურეობდეს პროდუქციის და რესურსების ბაზარს, მაშინ ხარჯთგადება უკუგების ზრდის სამსახურში ჩადება. ტექნიკური პროგრესის მიღწევათა გამოყენებით, ახალი ტექნიკის დანერგვით თვითღირებულების შემცირებას, შრომის მწარმოებლურობის ზრდას უნდა მოჰყვეს ხელფასის ფონდის ეკონომია (ინდიკატურ-

მიმანიშნებელი ნორმატივის დაცვა შრომის მწარმოებლურობის ზრდის ტემპს და საშუალო ხელფასის ზრდის ტემპს შორის აუცილებელია გაფართოებული აღწარმოებისათვის). ტექნიკური პროგრესისათვის დამახასიათებელია მუშათა გამოთავისუფლების და მარკეტინგის სამსახურის სპეციალისტების ზრდის ტენდენცია, რომელთა საქმიანობასაც (შესაბამისად) დამატებითი შემოსავლებით უკუგების ზრდა უნდა მოჰყვებოდეს.

ამგვარი მიდგომა და “დანახარჯების ფუნქციის” ანალიზური სისტემის ოპერირება შესაძლებელს ხდის ალტერნატივითა ვარიანტების შექმნას და გარჩევას, გარემო სიტუაციებზე მორგებით. ამ მიდგომის გამოყენება მმართველობის მაღალუკუგებიან საქმიანობას განაპირობებს.

იმისათვის, რომ ფირმის ფუნქციონირება გაუმჯობესდეს, აუცილებელია შემდეგი პირობების შესრულება:

ფირმის ხელმძღვანელობის მიერ მისი პრობლემების გულდასმით შესწავლა;

პრობლემებისა და შესაძლებლობების დიაგნოსტიკასა და ამ საფუძველზე დაგეგმვაში ქვედა დონის წარმომადგენელთა მონაწილეობის გაფართოება;

ახალი იდეებისა და მმართველობით გადაწყვეტილებათა შემუშავება;

გარემოს მოთხოვნებზე აუცილებელ ცვლილებათა განხორციელება, როგორც საწარმოო სისტემის მახასიათებლებზე, ასევე გარემოს მახასიათებლებზე;

ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების დახმარებით ფირმის ფუნქციონირების ანალიზის განხორციელება;

ანალიზურ-შემფასებელი სისტემებით გამოვლენილი ვიწრო ადგილების აღმოსაფხვრელი ღონისძიებათა მთლიანობითი სისტემის შემუშავება;

ანალიზის, დაგეგმვის და კონტროლის ფაზების უწყვეტი ციკლების სახით განხორციელება.

საანალიზო ფირმამ განიცადა ცვლილებები როგორც შიგა (საწარმოო სისტემის), ასევე გარემოს გავლენით. ფირმაში ცვლილებები დაიწყო არც თუ ძალიან ხელსაყრელ პირობებში, თუმცა მათი განხორციელების ინიციატივა მომდინარეობდა

ზევიდან და უმაღლესი ხელმძღვანელობა თვითონ ახორციელებდა საბაზრო ეკონომიკის მშენებლობაზე გადასვლას. რაც შეეხება საქმიანობის დაგეგმვაში თანამშრომელთა, უფრო სწორედ, აქციონერთა ფართო და აქტიურ მონაწილეობას არ ჰქონდა ადგილი. ძირითადად უმაღლესი ხელმძღვანელობა ახორციელებდა ფირმის მართვას.

ამასთან ფირმის საქმიანობა უკეთესად წარმართებოდა, რომ თანამშრომელთა უფრო აქტიური მონაწილეობა ყოფილიყო მისი პრობლემებისა და ამოცანების შესწავლასა და გადაჭრაში, ხელმძღვანელობა უფრო მეტად ყოფილიყო რისკიანი ახალი იდეების, მეთოდების განხორციელებასა და პრობლემათა გადაჭრაში. აუცილებელი იყო ფირმის სამივე ქვესისტემაში – ადამიანურის, ტექნიკურ-ტექნოლოგიურისა და მმართველობით სტრუქტურაში გარემოს რეაგირებით აუცილებელ ცვლილებათა განხორციელება.

უნდა აღინიშნოს, რომ აქ განხორციელდა ცვლილებები როგორც საწარმოო, ასევე მმართველობით სისტემასა და სტრუქტურაში. აუცილებელი გახდა ხელმძღვანელ მუშაკთა კვალიფიკაციის ასამაღლებელ ღონისძიებათა განხორციელება, ვინაიდან აქ მოხდა გადასვლა მეურნეობრიობის სრულიად ახალ სისტემაზე, როცა საწარმო ჩაკეტილი სისტემიდან ღია ფირმის სახით ჩამოყალიბდა.

ფირმის ფუნქციონირებაში გადაწყვეტი მომენტი იყო მისი საქმიანობის დაგეგმვა და გადასაჭრელი ამოცანების სწორი დასმა. აქ განხილვას ექვემდებარება ფირმისათვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის პრობლემები: მისი მიზნები და ადგილი მომავალში. აქ არ განიხილება ზევიდან დოგმატური დავალებების დაშვება, ნორმატიული მაჩვენებლების განსაზღვრა. არამედ აქ თანმიმდევრულად განიხილება ფირმის საქმიანობის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი ამოცანები და მაჩვენებლები, ხდება მათი რაოდენობრივი შეფასება, რისთვისაც მიზანშეწონილია გამოყენებულ იქნეს ანალიზურ-შემფასებელი სისტემები (28) და განისაზღვროს ფირმის ეფექტიანობის მაჩვენებლები მომავალში (1,2,5 წლის შემდეგ). განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს კონკრეტულ ამოცანებსა და ეფექტიანობის მაჩვენებლებს

როგორც წარმოების ფუნქციის, ასევე დანახარჯების ფუნქციის მიხედვით.

ჩვენი აზრით, მენეჯერმა (მმართველობითმა ჯგუფმა) უნდა გამოიმუშაოს რაოდენობრივი მაჩვენებლები, რომლებიც შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს ფირმის საქმიანობისათვის ეფექტიანობის რეალურ კრიტერიუმებად. ჩვენი შეხედულებით, ყველაზე უფრო მნიშვნელოვან კრიტერიუმებს უნდა მივაკუთვნოთ ისეთი საფინანსო მაჩვენებლები, როგორცაა გაყიდვათა მოცულობა და ბიზნეს მოგება. ამ მაჩვენებლებისადმი ასეთი დამოკიდებულება განისაზღვრება ფირმის სიცოცხლისუნარიანობის შენარჩუნების პრობლემის გადასაჭრელად, რაც ასე მწვავედ ღვას ჩვენს ქვეყანაში.

აღნიშნული ფირმისათვის, ისევე, როგორც ჩვენს სინამდვილეში არსებული სხვა ფირმებისათვის, მნიშვნელოვან სიძნელეს წარმოადგენს საიმედო ინფორმაციული სისტემის უქონლობა და ხელმძღვანელთა სათანადო სტატისტიკური ფორმებითა და მონაცემებით უზრუნველყოფის არ არსებობა. ეს უკანასკნელნი მუდმივ ცვლილებასა და სრულყოფას განიცდიან ჩვენს ახალფეხადგმულ საბაზრო ეკონომიკაში.

ამასთან მიზანშეწონილი იქნებოდა მმართველი ჯგუფის შექმნა, რომლის წევრები ერთსულოვნად გადაწყვეტდნენ ფირმის პრობლემებს. მმართველობითი ჯგუფის ეფექტიანობა შესაძლოა შეფასდეს 7 ბალიანი შკალით შემდეგი მაჩვენებლების საფუძველზე: ურთიერთნდობა, ურთიერთდახმარება, კავშირისა და აღქმის დონეები, ამოცანების გაგება და ინტერესი მათდამი, კონფლიქტების დარეგულირება, მონაწილეთა ყველა შესაძლებლობის გამოყენება, ჯგუფის ქცევისადმი კონტროლი, პრობლემის გადაჭრისადმი უნარი.

გამოვლენილი იქნა შემდეგი შემაფერხებელი ფაქტორები: არასაკმარისად კოორდინირებული დაგეგმვა, მუშათა და მოსამსახურეთა შრომისადმი გულგრილი და უარყოფითი დამოკიდებულება, მაღალკვალიფიციური სამუშაო ძალის უქმარისობა, ასევე ნედლეულით არასაკმარისი მომარაგება, მართვის მოძველებული მეთოდები, ფინანსური რეგულირების უქმარისობა, რომელთა გადასაჭრელად მმართველმა ჯგუფმა უნდა



ჩამოყალიბოს სტრატეგია და მოქმედებათა პროგრამა. ამავე დროს მან უნდა განსაზღვროს ეფექტიანობის ამალგების ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანები და მაჩვენებლები, რომლებიც შერჩეული უნდა იქნეს ფირმის საქმიანობის შედეგების რეალურ შემფასებლად. ასევე ძირითადი შემაფერხებელი ფაქტორები უნდა იქნეს განსაზღვრული და მათი თავიდან ასაცილებლად შესაბამისი სტრატეგია და მოქმედებათა პროგრამა უნდა იქნეს დასახული.

ანალიზის შედეგებმა გვიჩვენა, რომ ფირმას ჰქონდა წარმატების დიდი შანსი, როგორც საწარმოო სისტემის მაჩვენებლების გაუმჯობესების გზით, ასევე გარემოს შემფასებელ მაჩვენებელთა მიხედვითაც, ვინაიდან ჩვენი ქვეყანა შედის საბაზრო გარემოში და საანალიზო ფირმა ფუნქციონირებს ისეთ დარგში, რომ მისი პროდუქცია მუდმივი მოხმარების საგანია.

აღნიშნული ფირმა აგებულია კომერციულ პრინციპზე. მას მართავს დირექტორთა საბჭო. ადრე იგი იმართებოდა სახელმწიფოს მიერ, ამჟამად კი იგი სააქციო საზოგადოებას წარმოადგენს. მისი ძირითადი დანიშნულებაა რეგულარულად მოსახლეობის ფქვილ-პროდუქტებით უზრუნველყოფა. ფირმის ძირითადი გრძელვადიანი მიზნებია: 1. მაღალი რენტაბელობისა და ზრდის მაღალი ტემპების მიღწევა; 2. კონკურენტუნარიანი და მაღალსორტიანი ფქვილის გამოშვება; 3. პერსონალის მომზადება ახალი მოთხოვნების შესაბამისად; 4. კოლექტივის წევრებს შორის ჯანსაღი ურთიერთობის უზრუნველყოფა.

იმისათვის, რომ შემოთავაზებულ ღონისძიებათა სისტემა, პროგრამის სახით ჩამოყალიბებული, სრულად იქნეს შეფასებული, უნდა განხორციელდეს არა მარტო ფინანსური და ეკონომიკური ასპექტების შეფასება, არამედ სოციალურის, პოლიტიკურის და სხვა ფაქტორებისაც (28, გვ. 97). ასევე გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ტექნიკური ასპექტებიც. აუცილებელია ტექნიკის შეძენამდე წინასწარი ანალიზი და შეფასება განხორციელდეს, ვინაიდან პრესტიჟულობის გამო შეძენილმა ტექნიკამ შესაძლოა გამოიწვიოს მნიშვნელოვანი წაგებები. მაგალითად, ჩვენმა საანალიზო ფირმამ შეიძინა პრესტიჟულობის გამო კომპიუტერული ტექნიკა, მაგრამ ვერ გაითვალისწინა

მაღალკვალიფიციური პერსონალის საჭიროების აუცილებლობა, რასაც იგი არ ფლობდა. ამან მის საბოლოო შედეგებზე უარყოფითი გავლენა მოახდინა.

აუცილებელია ღონისძიებათა შესრულების თანმიმდევრული ანალიზი და მათ შორის კავშირი, ასევე წარმოების ფაქტორების გამოყენების ანალიზი, რასაც მოიცავს ანალიზურ-შემფასებელი სისტემა.

ღონისძიებათა სისტემის თანმიმდევრობის გაანალიზების ყველაზე ვიზუალური მეთოდია ქსელური გრაფიკი, რომელიც წარმოადგენს სქემას, სადაც მოცემულია ყველა ღონისძიების ლოგიკური თანამიმდევრობა და მათ შორის ურთიერთკავშირი, რაც აუცილებელია მოქმედებათა პროგრამის შესასრულებლად. აქ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია კრიტიკული გზის მეთოდის გამოყენება. კრიტიკული გზა ღონისძიებათა თანამიმდევრობაა ქსელში.

ჩვენი აზრით, ანალიზურ-შემფასებელი სისტემები გვაძლევს მართვის სისტემის წვლილის განსაზღვრის საშუალებას წარმოების საბოლოო შედეგების ჩამოყალიბებაში. ამავე დროს იგი მართვის საუკეთესო იარაღად გვევლინება, ვინაიდან მისი საშუალებით წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობის განმსაზღვრელი მახასიათებლები ერთმანეთთან შეუღლებულია მათი გენეტიკური მიმდევრობის გათვალისწინებით და ეს კი საშუალებას გვაძლევს სისტემა დაეუახლოვოთ ორგანიზებულობის მაღალ დონეს და ამ მეთოდით განხორციელებული ანალიზით ვლინდება ყველა ის ვიწრო ადგილი, რომელიც ხელს უშლის ფირმას მაღალი შედეგების მიღწევაში. ამ მეთოდით გამოვლენილი ხარვეზების აღმოსაფხვრელად შემუშავებული ღონისძიებათა სისტემა ფირმის წარმატების გამაძლიერებლად გვევლინება.

იმ შემთხვევაში, თუ ფირმები უარს იტყვიან ამ მეთოდით ანალიზისა და ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების საფუძველზე მართვის განხორციელებაზე, ცხადია, მათი საქმიანობა არასასურველ შედეგებზე გავა. მმართველობითი ჯგუფი (ან მენეჯერი) ვერ შეძლებს წარმოების ფაქტორების მონაწილეობის ზუსტ განსაზღვრას, ღიაგნოზის ზუსტ დასმას და ღონისძიებათა

სისტემის სრულყოფილ შემუშავებას, მენეჯერთა მონაწილეობის (ფირმის მართვაში) წვლილის ზუსტ განსაზღვრას. აგრეთვე აუცილებლად გვევლინება (თუ ჯგუფი მართავს ფირმის საქმიანობას) ჯგუფის შიგნით ერთსულოვნებისა და გადაწყვეტილებათა მიღებაში ყველას აზრის გათვალისწინება. წინააღმდეგ შემთხვევაში ჯგუფის წევრებს შორის აზრთა სხვაობის არსებობა უარყოფითად იმოქმედებს მათ საქმიანობაზე და მამასადამე ფირმის ფუნქციონირების საბოლოო შედეგებზე.

ანალიზურ-შემფასებელი სისტემებით ფირმის წარმატებული მართვის განსახორციელებლად აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს შემდეგი ფაქტორები:

1. ფირმის გარემოცვაში არსებული ფაქტორები, რომლებიც იწვევს საწარმოო სისტემაში განსახორციელებელ აუცილებელ ცვლილებებს. განსაკუთრებით გასათვალისწინებელია ის გარემოება, რომ ხელმძღვანელობის მიერ მალე იქნეს შეცნობილი ობიექტური პირობებით გამოწვეული ცვლილებები. ე.ი. მენეჯერს უნდა ჰქონდეს უნარი საკუთარი ქცევებით შეძლოს გარემო ცვლილებებზე სათანადო რეაგირება, ამ ცვლილებათა საკუთარ შესაძლებლობებად გარდაქმნა;

2. ხელმძღვანელობის სტილს ენიჭება აქ დიდი მნიშვნელობა, ვინაიდან ნოვატორული და კოლეგიალური სტილი ხელს უწყობს ზემოაღნიშნული მეთოდის გამოყენებას;

3. ღონისძიებათა მთლიანობითი სისტემის სახით ჩამოყალიბების საშუალებას გვაძლევს ამ მეთოდით განხორციელებული ანალიზი და ამ ანალიზის სისტემატური განხორციელება ფირმის წარმატების ხელშემწყობია;

4. ჯგუფის მონაწილეობა ღონისძიებათა სისტემის დასახვისას კარგ შედეგებს მოგვცემს, ვინაიდან ასეთ შემთხვევაში რაიმე შესაძლებლობის ხელიდან გაშვების ნაკლები ალბათობა არსებობს;

5. ამასთან გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს ზემდგომ ორგანოთა მონაწილეობას ამ მეთოდის გამოყენებაში, ვინაიდან ეს სასიცოცხლო მომენტად გვევლინება ღონისძიებათა სისტემის განხორციელებაში;

6. ვინაიდან ღონისძიებები მთლიანობითი სისტემის სახით ყალიბდება, ამიტომ მეტი შანსი ეძლევა ფირმას ეფექტიანობის

მაჩვენებლებისა და ფირმის განვითარების ხელშემწყობ და დამაბრკოლებელ ფაქტორთა განსაზღვრისათვის. ყოველი ღონისძიების განსაზღვრის კონკრეტულობა მათი შესრულების ხარისხს ზრდის.

ამრიგად, საწარმოო სისტემის ორგანიზებულობის სრულყოფით მართვის ეფექტიანობის ამაღლების მეთოდის მიხედვით ფირმის მართვა ხორციელდება ხუთ ეტაპად:

პირველ ეტაპზე განისაზღვრება ფირმის საქმიანობის სახეობა, ჩამოითვლება მისი გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები, საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები და პირველი რიგის ამოცანები. ე.ი. განისაზღვრება ყველა მნიშვნელოვანი უახლესი მიზანი მომდევნო წელს, მასთან დაკავშირებული ეფექტიანობის მაჩვენებლები, რომლებიც საჭიროა წარმოებისა და მართვის შესაფასებლად და ხორციელდება მაჩვენებელთა კლასიფიკაცია ტიპების მიხედვით: წარმოება, გასაღება, ფინანსური საქმიანობა და ა.შ. მიზნები და მახასიათებლები უნდა ექვემდებარებოდეს რაოდენობრივ შეფასებას და ისინი უნდა განისაზღვროს მაქსიმალურად ზუსტად. აუცილებლად უნდა გავარკვიოთ ინფორმაციის მისაწვდომობა მიზნებისა და მაჩვენებლების მიხედვით, სადაც დამატებით საჭირო ინფორმაცია უნდა მოვიძიოთ. ამავე დროს მიზნები და ეფექტიანობის მახასიათებლები უნდა განვალაგოთ მათი მნიშვნელობის ხარისხის თანმიმდევრობის მიხედვით.

მეორე ეტაპზე უნდა შევაფასოთ საქმიანობის არსებული დონე ანალიზურ-შემფასებელ მაჩვენებელთა სისტემების მიხედვით არსებული დონის სასურველთან შედარების საფუძველზე. განვსაზღვროთ მაჩვენებელთა სასურველი დონე მომავალ წელს და შემდგომ (3-5 წელს). შევაფასოთ განსხვავება არსებულ და სასურველ დონეებს შორის და განვსაზღვროთ პერიოდანტული მეთოდით მათი განსხვავებული სიდიდე, რომლის გადალახვაც აუცილებელია (28,105). გვაქვს ჩამონათვალი იმ მულტიოპერატორებისა, რომელთა მიხედვითაც საჭიროა ცვლილებების განხორციელება. ასევე გამოვლენილი გვაქვს ხელშემწყობი ფაქტორები (მაგალითად, საწარმოო ტექნიკური ბაზის არსებული შესაძლებლობა, საბრუნავი კაპიტალი და ა.შ).

მესამე ეტაპზე აღმოჩენილი სუსტი წერტილების მიხედვით (ე.ი. გამოვლენილ პრობლემათა მიხედვით) გადაწყდება ღონისძიებათა შემუშავება. დგება პრობლემათა ზუსტი ჩამონათვალი.

მეოთხე ეტაპზე ვახორციელებთ პრობლემათა კლასიფიკაციას ფირმის საერთო პრობლემებად. ე.ი. გარემოსთან დაკავშირებულ და საწარმოო სისტემასთან დაკავშირებულ პრობლემებად, ვაყალიბებთ მათ გადასაჭრელ ღონისძიებათა სისტემას.

მეხუთე ეტაპზე ხდება აღნიშნულ ღონისძიებათა რეალიზაცია.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების მეშვეობით შესაძლოა არა მხოლოდ ფირმის საქმიანობის მართვის განხორციელება, არამედ მმართველობის ეფექტიანობის განსაზღვრაც. ამისათვის მიზანშეწონილია გამოვიყენოთ შემდეგი ფორმულა:

$$K_1 = \frac{\text{ჟიორ}}{\text{Sმართ}}$$

სადაც  $K_1$  მართვის ეფექტიანობაა ყოველი მულტიოპერატორის მიხედვით როგორც წარმოების, ასევე დანახარჯების ფუნქციაშიც.

$\text{ჟიორ}$  ორგანიზებულობის სიდიდეა, ასევე ყოველი მულტიოპერატორის მიხედვით (28, გვ. 113).

$\text{Sმართ}$  – მართვაზე დანახარჯებია საანალიზო წლების მიხედვით.

ამ მაჩვენებლის მიღების აუცილებლობას განაპირობებს ის, რომ მთელ მსოფლიოში ნებისმიერ საწარმოში არსებობს პრობლემა, თუ რა წვლილი შეიტანა სამმართველო პერსონალმა ცალკე და საწარმოო პერსონალმა ცალკე ფირმის უკუგებიანი ეფექტიანობის მართვაში, რათა ობიექტურად გაინაწილონ მოგებაცა და ზარალიც. უცხოური ლიტერატურის ანალიზი მეტყველებს იმის შესახებ, რომ ამის გაზომვა ამჟამად არაა მიღწეული. ამიტომ ადგილი აქვს ამ ეფექტით მიღებული შემოსავლის უსამართლო (არასწორ) განაწილებას მმართველობით და საწარმოო პერსონალს შორის. ამ ხარვეზის აღმოფხვრის ფრიად მნიშვნელოვან საშუალებად გვევლინება სწორედ ზემოაღნიშნული მმართველობის კოეფიციენტი, რომელიც შესაძლებელს გახდის ზუსტად განვსაზღვროთ, თუ რა წვლილი შეაქვს ფირმის მომგებიან

ფუნქციონირებაში ცალკე სამმართველო პერსონალს, ცალკე საწარმოო პერსონალს. ამით შესაძლებელი გახდება ყოველი მათგანის როლის განსაზღვრა ფირმის ეფექტიანობის საერთო ამაღლებაში ანდა ზარალის მიყენებაში.

ამის განხორციელება რომ პრაქტიკულად შესაძლებელია, ამის გარანტიას იძლევა ჩვენს მიერ საანალიზო ფირმაში პრაქტიკულად განხორციელებული გაანგარიშებები. ამ მიზნით ავაგეთ 6.1 და 6.2 ცხრილები წარმოება-მარკეტ ფუნქციისა (ხშირად ხმარობენ მარკეტინგულ ფუნქციას. თუ გავითვალისწინებთ მარკეტ-ეკონომიკის ტერმინს, მაშინ ანალოგიურად შეგვიძლია დავუშვათ მარკეტ ფუნქციის, როგორც ტერმინის ხმარება. ე.ი. მარკეტ ფუნქცია წარმოადგენს საბაზრო ურთიერთობებში ნაკისრ ფუნქციას) და ხარჯთაღების ფუნქციის მიხედვით.

უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის ეფექტიანობა საანალიზო წლების მიხედვით როგორც დანახარჯების, ასევე წარმოება-მარკეტ ფუნქციაში უარყოფითი სიდიდეა, თუმცა ცალკეული მულტიოპერატორის მიხედვით მისი დადებითი სიდიდეებიც ფიქსირდება. მაგრამ, როგორც ანალიზი გვიჩვენებს, ეს დადებითი სიდიდეები არაა საკმარისი ორივე სისტემის, როგორც მთელის მიხედვით დადებითი შედეგის მიღწევისათვის, რაც მმართველობითი პერსონალის საქმიანობას უარყოფითად აფასებს.

დავიწყოთ წარმოება-მარკეტ ფუნქციის განხილვით. აქ საწარმოო სიმძლავრის არასაკმარის გამოყენებაზე მიუთითებს ორგანიზებულობის დაბალი კოეფიციენტი 1996-2000 წლებში (-10.59 1996-1997 წლებში, -2328 1998-1999 წლებში და -2816 1999-2000 წლებში), რაც შესაბამისად მმართველობითი პერსონალის საქმიანობას უარყოფითად აფასებს (-10.4; -7.32 1996-1997 წლებში. -4.5; -3.26 1998-1999 წლებში და -3.94; -3.98 1999-2000 წლებში. იხ. ცხრ. 6.1. სტრ. 1, სვ. 5,6,8,9,11,12).

ასევე უარყოფითადაა შეფასებული მმართველ ოპერატორთა კორპუსის საქმიანობა II მულტიოპერატორით (ძირითადი კაპიტალის ხვედრი ტექნიკური სიმძლავრის მიხედვით 1996-1997 წლებში -5.55 და -3.90 შესაბამისად). თუმცა 1998-1999 და 1999-2000 წლებში დადებითი სიდიდეებია დაფიქსირებული

+3.97; +2.87 1998-1999 წლებში და +1.41; +1.42 1999-2000 წლებში (იხ. სტრ. 2, სვ. 8,9,11 და 12), რაც მმართველთა მიერ ძირითადი კაპიტალის ეფექტიან გამოყენებაზე მიუთითებს. ანალოგიური მდგომარეობაა დაფიქსირებული სამრეწველო საწარმოო პერსონალის სტრუქტურის განაწილებაში მუშათა ზვედრითი წილის მიხედვით. 1996-1997 წლებში აქ მართვის ეფექტიანობის კოეფიციენტია -4.32 და -3.04, ხოლო 1998-2000 წლებში იგი დადებითად ფასდება (+0.48; +0.35 და +0.19; +0.19. იხ. სტრ. 4, სვ. 9,10, 11 და 12), რაც იმაზე მიგვანიშნებს, რომ მმართველმა პერსონალმა ბოლო წლებში შედარებით ეფექტიანი სტრუქტურა შეარჩია, მიუხედავად იმისა, რომ 1996-1999 წლებში პერსონალის რიცხოვნობის შემცირებას ჰქონდა ადგილი, ხოლო 2000 წელს კი საბაზისო წელთან შედარებით პერსონალის რიცხოვნობა გაიზარდა, რაზეც მეტყველებს მართვის ეფექტიანობის კოეფიციენტის დადებითი სიდიდე შესაბამისი მულტიოპერატორის მიხედვით (+0.48; +0.49, იხ. სტრ. 8, სვ. 11 და 12).

მუშათა მიერ ნამუშევარი დღეების რაოდენობის შემცირებაა 1996-1999 წლებში, რაც ასევე მმართველთა უარყოფით საქმიანობას გვიჩვენებს. თუმცა 1999-2000 წლებში მათი ზრდა დაფიქსირდა, რამაც შესაბამისად მმართველი პერსონალის ეფექტიანობის დადებითი დონე მოგვცა (+0.37 და +0.38, იხ. სტრ. 7, სვ. 11, 12).

1996-1997 წლებში შრომისა და კაპიტალის ეფექტიანი შეუღლება განხორციელებული, რის გამოც მმართველთა ეფექტიანობა დადებითად ფასდება (+27.84 და +19.59, იხ. სტრ. 3, სვ. 6 და 7), რასაც ვერ ვიტყვით 1998-2000 წლებზე, სადაც მათი არაეფექტიანი შეუღლების გამო შესაბამისად უარყოფითად შეფასდა მართვის ეფექტიანობა და კოეფიციენტმა -31.41; -22.73; -7.38 და -7.75 (იხ. სტრ. 3, სვ. 8,9 და 11,12) შეადგინა.

საწარმოო სიმძლავრის გამოყენების კოეფიციენტის უარყოფითი სიდიდე 1996-1999 წლებში (იხ. სტრ. 5, სვ. 5,6,9,10) მმართველთა ეფექტიანობას ასევე უარყოფითად აფასებს, 1999-2000 წლებში იგი დადებით მნიშვნელობას ღებულობს, რაც

მმართველთა დადებითი ეფექტიანობის მაჩვენებელია ორივე წელს (იხ. სტრ. 4, სვ. 11 და 12).

არაერთგვაროვნადაა შეფასებული მმართველთა გავლენა საბუღალტრო დღის საშუალო ხანგრძლივობაზე. 1996-1997 წლებში მათ არავითარი გავლენა არ მოუხდენიათ, 1998-1999 წლებში მათი დადებითი მონაწილეობაა ასახული, ხოლო 1999-2000 წლებში უარყოფითია, რაც მმართველთა არასაკმარის მონაწილეობას გვიჩვენებს ამ მულტიოპერატორს მიხედვით.

უარყოფითადაა შეფასებული მმართველთა მონაწილეობა 1999-2000 წლებში პროდუქციის საერთო გამოშვების მასალატეკადობის მართვაში, თუმცა წინა წლებში მათი დადებითი მონაწილეობაა დაფიქსირებული. ხოლო რაც შეეხება სასაქონლო პროდუქციის გამოსავლიანობას პროდუქციის საერთო გამოშვებიდან, აქ მმართველობას არავითარი მონაწილეობა არ მიუღია და შესაბამისად ნულოვანი კოეფიციენტები დაფიქსირდა მათი მთელი საანალიზო პერიოდის მანძილზე. ანალოგიურია მმართველთა მონაწილეობა 1998-1999 წლებში გეგმა ვარაუდის მიხედვით სასაქონლო პროდუქციიდან რეალიზებული პროდუქციის გამოსავლიანობის მაჩვენებელში და 1996-1997 და 1999-2000 წლებში ბოლო მულტიოპერატორის (საბაზრო შეფასებათა მიხედვით პროდუქციის გაყიდვათა მოცულობის ფაქტიური გამოსავლიანობა გეგმა-ვარაუდიდან) მიხედვით (იხ. სტრ. 12, სვ. 8,9 და სტრ. 13, სვ. 5,6 და 11,12). თუმცა ამ უკანასკნელის მართვაში 1998-1999 წლებში მმართველთა მონაწილეობამ +1.41 და +1.02 შეადგინა, რაც მათი მაღალეფექტიანი მართვის მაჩვენებელია აღნიშნული მულტიოპერატორის მიხედვით.

სასაქონლო პროდუქციაზე ფასების ინდექსის მიხედვით მართვის ეფექტიანობა 1996-1999 წლებში დადებითი სიდიდებით ფიქსირდება (+7.53; +5.30 და +0.12; +0.09), ხოლო 1999-2000 წლებში უარყოფითადაა იგი შეფასებული და ორივე წელს თანაბარი მნიშვნელობა გააჩნია: -0.02 (იხ. სტრ. 11, სვ. 11,12). რაც შეეხება მე-12 მულტიოპერატორს (გეგმა-ვარაუდის მიხედვით სასაქონლო პროდუქციიდან რეალიზებული პროდუქციის გამოსავლიანობა), აქ უარყოფითი ეფექტიანობაა მმართველ ოპერატორთა კორპუსისა 1996-1997 და 1999-2000 წლებში. ეს



მათ არაორგანიზებულ ფუნქციონირებაზე მიუთითებს აღნიშნულ წლებში.

ამრიგად, სხვადასხვა მულტიოპერატორის მიხედვით მმართველთა კორპუსის არაორგანიზებული მართვის შედეგად საბოლოო შედეგის დოკლათის ჩამოყალიბებაში შესაბამისად მმართველთა უარყოფითი ეფექტიანობა დაფიქსირდა (-26.65; 18.75; -36.3; -26.28 და -11.96; -12.09) საანალიზო წლების მიხედვით (იხ. სტრ. 14, სვ. 5,6,8,9,11 და 12), რაც მმართველთა მიერ არასისტემური მართვის განხორციელებითაა გამოწვეული, რამაც უარყოფითი სინერგიულობა მოგვცა.

ახლა განვიხილოთ, თუ რა მდგომარეობაა მართვის ეფექტიანობის მაჩვენებლების მიხედვით დანახარჯების ფუნქციაში. მთელი საანალიზო პერიოდის განმავლობაში დანახარჯების, ამორტიზაციის ანარიცხებისა და ხელფასის შეუღლებაში უარყოფითადაა შეფასებული მმართველ ოპერატორთა კორპუსის როლი, ეფექტიანობის კოეფიციენტი უარყოფითია (იხ. სტრ. 4,5. სვ. 5,6,8,9,11,12. ცხრ. 6.2).

1996-1997 წლებში კაპიტალის ბრუნვალობის მიხედვით მართვის ეფექტიანობა უარყოფითი სიდიდითაა: -0.74; -0.52 (იხ. სტრ. 1, სვ. 5,6), ხოლო 1998-2000 წლებში იგი დადებითია: +0.17; +0.12; +0.003; +0.003 (იხ. სტრ.1, სვ/ 8,9,11,12), რაც დადებით მომენტად შეიძლება ჩაითვალოს. საპირისპირო მდგომარეობაა მეორე მულტიოპერატორის (ხვედრი საბრუნავი კაპიტალი წარმოებაზე დანახარჯების ერთ ლარზე) მიხედვით, 1996-1997 წლებში მართვის ეფექტიანობა დადებითადაა შეფასებული (+0.02; +0.01), ხოლო 1998-2000 წლებში აქ უარყოფითი ეფექტიანობა ფიქსირდება (-2.25; -1.6; -0.02; -0.02. იხ. სტრ.2, სვ. 5,6,8,9,11,12 შესაბამისად).

ხვედრი წარმოებაზე დანახარჯები მატერიალური დანახარჯების ერთ ლარზე - მულტიოპერატორის - მიხედვით 1996-1997 და 1999-2000 წლებში მართვის ეფექტიანობა უმნიშვნელო, მაგრამ მინც დადებითი სიდიდით ხასიათდება(+0.10; +0.07; +0.004. იხ. სტრ. 3, სვ. 5,6,11,12), ხოლო 1998-1999 წლებში მართვის ეფექტიანობა უარყოფითია: -0.05; -0.04, რაც

დანახარჯების არასწორ განაწილებაზე მეტყველებს მმართველთა მიერ.

სასაქონლო პროდუქციის თვითღირებულებაში ხვედრი ხელფასის მულტიპერატორის მიხედვით 1996-1999 წლებში მმართველთა მონაწილეობა უარყოფითად ფასდება, ხოლო 1999-2000 წლებში მას დადებითი სიდიდე გააჩნია.

რეალიზებული პროდუქციის ერთ ლარზე სასაქონლო პროდუქციის ხვედრი თვითღირებულების მიხედვით მართვის ეფექტიანობა 1996-1997 წლებში საერთოდ არ მონაწილეობს, თუმცა მომდევნო 1999-2000 წლებში ისინი უარყოფით ზემოქმედებას ახდენს აღნიშნული მულტიპერატორის მართვაში.

არაერთგვაროვანია მმართველთა მონაწილეობა რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულებაში 1996-1997 და 1999-2000 წლებში: იგი უარყოფითია, ხოლო 1998-1999 წლებში დადებითია და იგი შეადგენს: +0.36 და +0.26 (იხ. სტრ. 8, სვ. 8,9),

მმართველთა მონაწილეობის ნულოვანი დონე გვაქვს 1996-2000 წლებში გაყიდვათა რენტაბელობის ჩამოყალიბებაში, ხოლო რაც შეეხება რეალიზებული მოგებიდან ბიზნეს მოგების გამოსავლიანობას, აქ მმართველთა მონაწილეობის დადებითი სიდიდე ფიქსირდება 1996-1999 წლებში, თუმცა მან 1999-2000 წლებში უარყოფითი სიდიდე მოგვცა (-0.24; -0.25. იხ. სტრ. 10, სვ. 11,12).

მამასადამე, ისევე, როგორც დოვლათის ჩამოყალიბებაში, ბიზნეს მოგების ფორმირებაშიც, მიუხედავად მმართველთა არაერთნაირი მონაწილეობისა სხვადასხვა მულტიპერატორის მიხედვით მართვაში, მაინც უარყოფითმა მონაწილეობამ გადააჭარბა მათ დადებით მონაწილეობას და ბიზნეს მოგების ჩამოყალიბებაში მთელი საანალიზო პერიოდის განმავლობაში მათი უარყოფითი მონაწილეობა გამოიკვეთა (-5.44; -3.83; -13.95; 10.09; -0.57 და -0.57, იხ. სტრ. 11, სვ. 5,6,8,9,11,12), რაც მმართველთა არაორგანიზებულობასა და მათ მიერ დაუბალანსებელი მართვის განხორციელებაზე მიუთითებს, რასაც, ჩვენი აზრით, არ ექნებოდა ადგილი, მართვა რომ განხორციელებულიყო ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების მეშვეობით.

## თავი V. გარემოს სახელმწიფოებრივი მართვა-რეგულირების როლი ფირმის ფუნქციონირებაში

სახელმწიფოს როლი ეკონომიკური ცხოვრებაში საკმაოდ აქტიურ პრობლემად ითვლება. ანტიკურ ეპოქაში (არსიტოტელე, პლატონი, ციცერონი) სახელმწიფოს წარმოშობის პირველ მიზეზად ადამიანის სუბსტანციურ ბუნებას, სხვა ადამიანებთან ურთიერთობის მოთხოვნას მიიჩნევდნენ, შუა საუკუნეებში მას ღვთის ნების გამოვლინებად თვლიდნენ, ფეოდალიზმის ეპოქაში ლიბერალისტები მას თვლიდნენ ინსტიტუტად, რომლის მოწოდებაა დაიცვას პიროვნება და უზრუნველყოს იურიდიული კანონების პრაქტიკული რეალიზაცია.

საზოგადოების განვითარების ისტორიაში სახელმწიფოს ზეგავლენა ეკონომიკურ ცხოვრებაზე სხვადასხვაგვარი იყო. XV-XVIII საუკუნეებში ლიბერალიზმის წარმომადგენლები ქადაგებდნენ პრინციპს “დაე, სახელმწიფო ნუ ჩაერევა ეკონომიკაში.” მათ თავიანთი ძალაუფლების დასამკვიდრებლად ჰქონდათ მკაცრად გამიზნული ეკონომიკური პოლიტიკა, რომლის ნიმუშს წარმოადგენდა მერკანტილიზმი (იგი სახელმწიფო პროტექციონიზმის თეორიითაა ცნობილი). XVIII საუკუნის ინგლისელი პოლიტეკონომისტი ადამ სმიტი თვლიდა, რომ ეკონომიკური ცხოვრება იმართება “უხილავი ხელით”, სახელმწიფო კი გამოდის “ღამის დარაჯის” როლში, რომელიც მოწოდებულია დაიცვას კაპიტალისტური წარმოების ძირითადი პირობები. XIX საუკუნის დასასრულს სახელმწიფოს როლი გაიზარდა ეკონომიკაში, ხოლო XX საუკუნის დასასრულს სახელმწიფოს ეკონომიკის მართვაში მონაწილეობის თვალსაზრისით რევოლუციური ხასიათის ცვლილებები განხორციელდა, რაც გამოწვეული იყო ღრმა ეკონომიკური

კრიზისით კაპიტალისტურ სამყაროში და რუსეთის 1917 წლის რევოლუციის შედეგად სოციალისტური იდეების გავრცელებით, რამაც გამოიწვია ადმინისტრაციულ-ბიუროკრატიული სახელმწიფოს შექმნა, რომელმაც მონოპოლია მოიპოვა ეკონომიკაზე და მთელ საზოგადოებრივ ცხოვრებაზე.

ამგვარად, საზოგადოების განვითარების კვალობაზე, როგორც ადამიანი თანდათანობით ევოლუციის გზით ბარბაროსობიდან მივიდა ცივილიზებულ არსებად, რაც ჩადებულ იქნა ღვთის მიერ მასში, სახელმწიფოც ოჯახიდან და პრიმიტიული გაერთიანებებიდან მივიდა ისეთ ორგანიზაციამდე, რომელიც სახელმწიფოს წარმოადგენს და არეგულირებს საზოგადოების წევრთა ურთიერთდამოკიდებულებას (სოციალურს, პოლიტიკურს, ეკონომიკურს).

მკვლევართა აზრი სახელმწიფოს შესახებ განსხვავებულია. მათი ერთი ნაწილი თვლის, რომ ესაა ძლიერი ლიდერებისა და ტომების მიერ ძალით დაპყრობის და შემოერთების შედეგი (იხ. 47, გვ. 5-10). დღევანდელ პირობებში კი სახელმწიფოს, როგორც ტერმინს გარკვეული მნიშვნელობა აქვს მინიჭებული მონტევეილოს კონფერენციის გადაწყვეტილებით. იგი ხასიათდება:

1. ტერიტორიითა და გარკვეული ფართობებით.
2. მოსახლეობითა და
3. მთავრობისა და პოლიტიკურ ორგანიზაციათა არსებობით.

## V.1. სახელმწიფოს როლი ეკონომიკის მართვა-რეგულირებაში

გასული საუკუნის 50-იან წლებში ცნობილმა ამერიკელმა მეცნიერმა ნ. ვინერმა ხაზი გაუსვა მექანიკური და ბიოლოგიური სისტემების ბევრ იდენტურ პრობლემას. სახელმწიფოს მართვა, შესაძლოა იგივე ოჯახს მივაკუთვნოთ, აღნიშნავს ვ. ჭიჭინაძე (იხ. 47, გვ.5), ვინაიდან სახელმწიფოს მართვაში არსებული მრავალი მოვლენა (პროცესი) მსგავსია ტექნიკურ სისტემებში მიმდინარე მოვლენებისა (პროცესებისა). ამგვარი მოვლენებია: პროცესის მდგრადობა, უკუკავშირის არსებობა, პროცესების დინამიკა, მართვის სისტემის მგრძობიარობა და ა.შ.

ბევრ მსგავსებასთან ერთად ტექნიკური სისტემა და სახელმწიფო (ადამიანური სისტემა) მკვეთრად განსხვავებულია. ძირითადი განმასხვავებელი ისაა, რომ ტექნიკური და ფიზიკური, მექანიკური სისტემების ანალიზი უფრო იოლია და ამის მიზეზი ისაა, რომ მათთვის აღვილია მათემატიკური მოდელების შექმნა. გადაწყვეტილებათა მიღების პრობლემა ფრიად მნიშვნელოვანია ადმინისტრაციული და სოციოლოგიური სისტემების მართვის დროს.

უკუკავშირი მართვის სისტემაში ნიშნავს მიღებული შედეგის მიხედვით მართვის კანონის პროექტირებას. ე.ი. აქ მხედველობაში მიიღება ის, თუ რა შედეგებთან გვაქვს საქმე და ამის მიხედვით ზორციელდება ცვლილებები ბრძანებებსა და დადგენილებებში. უკუკავშირი დემოკრატიული წყობის დროს გამოიყენება უფრო მეტად, დიქტატურისა და ტოტალიტარული წყობისას კი ნაკლებად იყენებენ უკუკავშირს.

ნ. ვინერის მიხედვით, საზოგადოებრივ ორგანიზაციებში უკუკავშირებიანი პროცესები ასრულებენ მნიშვნელოვან როლს. ეკონომისტთა ერთი ნაწილი თვლის, რომ რეგულირება ხირციელდება მხოლოდ ბრძანებების გზით. (მაგ., გრენევსკი, იხ. 89, გვ. 150), ე.ი. ინფორმაციის გადაცემის განსაზღვრული

ფორმის მეშვეობით, ხოლო მეორე ნაწილი მიიჩნევს, რომ არსებობს რეგულირების ორგანო გაცემა (მაგ. ო. ლანგე, იხ. 89, გვ.151): ფართო და ვიწრო. ფართო გაცემით, იგი ინგლისური “კონტროლი”-ს და რუსული “უპრავლენია”-ს ტოლფასია, ხოლო ვიწრო გაცემით ზემოქმედების ისეთი მეთოდია, რომელიც ამცირებს უთანხმობას სისტემის საბოლოო შედეგის ფაქტიურ და სასურველ დონეებს შორის. საბოლოო შედეგი შესაძლოა იყოს მუდმივი ან ცვლადი დროში, მაგრამ მისი მნიშვნელობა შესაძლოა დადგინდეს თვით რეგულირების სისტემის მეშვეობით. ამ შემთხვევაში საუბრობენ ავტორეგულირებაზე.

კიბერნეტიკისაგან განსხვავებით, ეკონომიკური რეგულატორის ქვეშ იგებენ არა მითითებებს, არამედ ირიბ საშუალებებს და თვლიან, რომ ეკონომიკური რეგულატორები ვერ ასწრებენ რეაგირებას რეგულირებადი პროცესის ცვლილებაში (ე.ი. იქ არაა ურთიერთკავშირი) და ამიტომ ასრულებს არა სარქველის, არამედ მუხრუჭის როლს (იხ. 89, გვ.152).

სოციოლოგიაში რეგულირების ცნებას შეესაბამება ტერმინი ორგანიზაციული კონტროლი, რომლის დანიშნულებაც ორგანიზაციის მიზნების მისი წევრების მიზნებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფაა.

მაროში მიზანშეწონილად თვლის მართვის დაკავშირებას მიზნების განხორციელებასთან და მის დაყოფას საქმიანობის სახეობათა ორ ჯგუფად: რეგულირებად, რაც გულისხმობს მიზნების განსაზღვრის უზრუნველყოფას და მათ განხორციელებას. მაგალითად, თუ ავიღებთ გეგმურ გადაწყვეტილებებს, მათი გამომუშავების პროცესში გამოიყენება რეგულირება, ხოლო მათი რეალიზაცია მართვაცაა. ე.ი. მიზნის განსაზღვრასა და მის რეალიზაციას შორის განხორციელებულ საქმიანობას რეგულირებად თვლის იგი. მაშასადამე, მისი შეხედულებით, მართვა ხორციელდება მიზნის განსაზღვრისა და რეგულირების გზით. მისი აზრით, საქმიანობის სახეობათა ყოველგვარ დაყოფას აზრი აქვს მხოლოდ მიზანთან დამოკიდებულებაში. მაგალითად, ახალი პროდუქციის გამოშვება მოიცავს მის დაპროექტებას, წარმოებასა და მიწოდებას. აქ მარეგულირებელი გადაწყვეტილებაცაა გეგმური დოკუმენტაციის მომზადება, რაც აუცილებელია

წარმოების დაწყებისათვის, ხოლო პროდუქციის წარმოება და მიწოდება კი მართვას.

მაროში რეგულირებას შეფარდებით ცნებად თვლის, ფუნქციონალური კავშირებისაგან აბსტრაგირებულად და განიხილავს როგორც ფორმალური ანალიზის ელემენტს.

ტექნიკაში ძირითადი პრობლემაა მიზნის რეალიზაციის მსვლელობის კონტროლი, ხოლო ძირითადი მეთოდია უკუკავშირის რეგულირება. მაგრამ საწარმოში მიზანგანსაზღვრული გადაწყვეტილებები დეცენტრალიზებულია, ამიტომ პირველი რიგის ამოცანაა არა მიზნის რეალიზაციის კონტროლი უკუკავშირების მეშვეობით, არამედ ყველა მიზნის შესრულების უზრუნველყოფა. ვიდრე არ შესრულდება მიზანი, მანამდე არ ვიცით, რა უნდა ვაკონტროლოთ. აქ უაზრობაა კონტროლის ორგანიზაცია.

ამრიგად, მაროშის მიხედვით, ეკონომიკურ სისტემებში მართვა-რეგულირების სტრუქტურის ძირითადი ხაზებია: მიზნის განსაზღვრა, რეგულირება უკუკავშირით და მისი რეალიზაცია.

მაშასადამე, მართვა-რეგულირების დაყოფა პირობითია, ისინი განიხილება მიზნებთან კავშირში და გულისხმობს მათ განსაზღვრას, განხორციელების უზრუნველყოფას და ბოლოს რეალიზაციას, ე.ი. ესაა ერთიანი პროცესი მიზნის განსაზღვრა-უზრუნველყოფა-რეალიზაციისა.

განარჩევენ პირდაპირ და ირიბ რეგულირებას, რომელთაგან პირველის ქვეშ გულისხმობენ მითითებებს, წესებს, ბრძანებებს, ხოლო მეორის ქვეშ – სტიმულებს. ასევე, ეკონომიკურ ლიტერატურაში მიღებულია ხელმძღვანელობის მესამე შემადგენელი ნაწილის – დარწმუნებების – გამოყოფა, რომელსაც მიაკუთვნებენ არაპირდაპირ, ანუ ირიბ რეგულირებას.

სოციოლოგიაში კი გამოყოფენ რეგულირების, ანუ ორგანიზაციული კონტროლის ორ ტიპს: ნორმატიულს და სიტუაციურს, რომელთაგან პირველი იყენებს წესებს, დირექტივებს, რომელთა დარღვევა იწვევს სანქციებს, ხოლო სიტუაციური ტიპის კონტროლისას მოქმედებენ ზემოქმედების ირიბი საშუალებებით, პრემირებით. ე.ი. ნორმატიული კონტროლი აქ შეესაბამება დირექტიულ, პირდაპირ რეგულირებას, ხოლო სიტუაციური ირიბ რეგულირებას – სტიმულებს.

სახელმწიფო კერძო ფორმების მსგავსად აწარმოებს საქონელსა და მომსახურეობას, რისთვისაც იძენს რესურსებს. ე.ი. მონაწილეობს ვაჭრობაში და იყენებს როგორც ნედლეულს, ასევე პოზიტიურ სტიმულებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ სახელმწიფო ყოველთვის ვერ აღწევს ყველაფერს სასურველს, ვინაიდან იგი არაა აბსტრაქტული მთლიანობა (იხ. 108 ). იგი ცალკეულ ადამიანთა ერთობლიობაა, რომლებიც ურთიერთქმედებენ ერთმანეთთან არსებული საკუთრების ფორმების შესაბამისად.

პოლ ჰაინე აღნიშნავს, რომ სახელმწიფოს ძირითად განმასხვავებელ თვისებად გვევლინება ის, რომ მას გააჩნია იძულების ფუნქცია (იხ. 108, თ.14), არჩევნის თავისუფლების შეზღუდვა. ეს უფლება საზოგადოდ მიღებულია, მაგრამ ამას უარყოფენ რადიკალური ანარქისტები.

ზოგიერთი ეკონომისტი თვლის, რომ სახელმწიფოს ფულადი მასის ზრდის სტაბილიზაციით შეუძლია განახორციელოს ეკონომიკის სტაბილიზაცია. სხვები თვლიან, რომ სახელმწიფომ სხვა საშუალებები უნდა გამოიყენოს ინფლაციასა და დაცემასთან საბრძოლველად (იხ. 108, თ. 17).

შმალენის აზრით, სახელმწიფოს ჩარევა საბაზრო პროცესებში აუცილებელია შემდეგი არგუმენტების გამო:

1. ბაზარი არ ახორციელებს ინფრასტრუქტურის შექმნას საზოგადოებრივ მოთხოვნილებათა დასაკმაყოფილებლად, ვინაიდან მეწარმეები ისეთ საქონელსა და მომსახურეობაზე არიან ორიენტირებული, რომელთაც მოგება მოაქვთ. ესენია სამართალწარმოება, პოლიცია, ჯანდაცვა, ბაღები, თეატრები, ავტოსადგომების მშენებლობა, ნავის გატანა და ა.შ.

2. გარემოს დაცვას აწარმოებს სახელმწიფო.

3. მოძველებული წარმოების გაქრობა ხდება ბაზრის მიერ, ვინაიდან წარმოების მომავალ განვითარებას იმდენად უწყობს ხელს ბაზარი, რამდნადაც ეს დაკავშირებულია მოთხოვნის ცვლილებასთან. სახელმწიფო მრეწველობის პრიორიტეტული დარგების განვითარების უზრუნველსაყოფად ახორციელებს დოტაციურ (სუბვენციურ) პოლიტიკას (იხ. 128, თ.1).

შმალენს მოჰყავს ვალტერ იოკენის თვალსაზრისი, რომელიც



კონკურენტულ წესრიგის დამყარებასა და კონკურენციის კონტროლის განხორციელებაში ხელდაედა ერთადერთ სფეროს, სადაც ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩარევა იქნება საფუძვლიანი (იხ. 128, თ.1).

საბაზრო სისტემაში არც ბაზარს და არც ბიზნესს არ შეუძლია თავის თავზე აილოს ცივილიზაციის განვითარების ყველა თანამედროვე ფაქტორის გათვალისწინება. ეს სახელმწიფოს პრეროგატივაა. მაგრამ მუდამ ღია საკითხია სახელმწიფოს ოპტიმალური როლი ეკონომიკაში. საზოგადოების განვითარების განსხვავებულ პერიოდებში ოპტიმალობის კრიტერიუმები იცვლებოდა, მაგრამ სახელმწიფოზე დაკისრებული მისია უზრუნველყოფს სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების სწრაფად ცვალებად პირობებთან სამეურნეო მექანიზმისა და საზოგადოებრივ ურთიერთობათა მთელი სისტემის ადეკვატურობა – უცვლელია განვითარების მთელი პერიოდის განმავლობაში. სწორედ ესაა სახელმწიფოს სტრატეგია ეკონომიკაში. ე.ი. უზრუნველყოს ცვალებად პირობებში ეკონომიკის განვითარების სტაბილიზაცია.

იმის გამო, რომ ამერიკის ეკონომიკის გემი მსოფლიო ეკონომიკის კონკურენტულ ოკეანეში ინარჩუნებს თავის კურსს, ეს გარემოება არ შეიძლება არ ნიშნავდეს აშშ-ს სახელმწიფოს სტრატეგიული და ტაქტიკური ქცევების შესაბამისობას თანამედროვე ეკონომიკური ზრდის კანონზომიერებებთან (იხ. 51, გვ.3)

ადამიანური გამოცდილება – ესაა ცივილიზაციის საერთო მონაპოვარი. მისი მეცნიერული გააზრება დაეხმარება საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ფუნქციონირების დამწყებ ფირმებს.

სახელმწიფო კაპიტალისტურ სამყაროში გვევლინება “ჯანსაღი კონკურენციის” პირობების დამცველად. იგი გამოდის “დარაჯის” როლში ეკონომიკის კონცენტრაციისა და მონოპოლიზაციის გზაზე და წარმოადგენს მონოპოლისტური კაპიტალიზმის მაქინაციების წინააღმდეგ მოქმედ ძალას.

საზოგადოებრივი აღწარმოება კაპიტალისტურ ქვეყნებში მოითხოვს სახელმწიფოს მხრიდან ჩარევას ბიზნესის ინტერესების დასაცავად. ამასთან, ეს ჩარევა უნდა იყოს ირიბი, ეკონომიკაში ჩაშენებული და უპირატესად ავტომატური (იხ. 51, გვ.5-10). ე.ი.

საბელმწიფომ უნდა განახორციელოს განსაზღვრული მაკროეკონომიკური პოლიტიკა ირიბი რეგულირების შესაბამისი მექანიზმებით.

დასავლეთის ეკონომიკური ლიტერატურის ანალიზი გვიჩვენებს, რომ ეკონომისტთა ნაწილი (მაგ. ი. ფიშერი) ეკონომიკის სტაბილიზაციის მიღწევას შესაძლებლად თვლის ფულად-საკრედიტო პოლიტიკის მოწესრიგების საფუძველზე. ი. ფიშერი ეკონომიკური სტაბილიზაციის მთავარ პირობად თვლიდა ფასების მდგრადობას, რისი უზრუნველყოფაც, მისი აზრით, შესაძლებელია გონივრული ფულადი პოლიტიკის მეშვეობით.

## V.2. სახელმწიფოებრივი მართვა-რეგულირების პრობლემა საერთოდ ეკონომიკაში და კერძოდ სამრეწველო ფირმებში

ჩვენს ქვეყანაში განხორციელდა ერთი თვისობრიობის მეორეთი შეცვლის პროცესი, რომელიც დაიწყო გასული საუკუნის 80-იანი წლების შუახანებიდან და გაგრძელდება მანამდე, ვიდრე ჩვენს ქვეყანაში არ ჩამოყალიბდება სოციალური საბაზრო ეკონომიკა.

მონეტარისტები ახალ საბაზრო ეკონომიკაში ფუნქციონირებად ფირმებში თვითორგანიზაციის მომენტს ანიჭებენ გადამწყვეტ მნიშვნელობას. მათი შეხედულებით, ამ პერიოდში საჭიროა სახელმწიფოს ეკონომიკური როლის მაქსიმალური შეზღუდვა და ეკონომიკის სწრაფი და რადიკალური ლიბერალიზაცია.

ოსლუნდის აზრით, "... კაპიტალიზმზე გარდამავალ პერიოდში სახელმწიფოს შესაძლებლობანი უკიდურესად შეზღუდულია... ერთადერთი მართებული რეკომენდაციაა სახელმწიფოს როლის მინიმუმამდე დაყვანა" (იხ. 19, გვ.31).

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის პროცესში ორგანიზაციული მომენტის იგნორირება და თვითორგანიზაციის გაფეტიშება, არასწორად მიაჩნია ე. მექვაბიშვილს, მას მოჰყავს სსრკ-ის ქვეყნების მაგალითი: "ლიბერალიზაციის ლოზუნგს გამოდევნებულმა ხელისუფლებამ ვერ ან არ შეასრულა ის მთავარი მოთხოვნა, რაც გარდამავალ პერიოდში წაეყენება სახელმწიფო აპარატს – სახელმწიფო ქონების დაცვისა და მოვლა-პატრონობის ფუნქცია – მთავრობის მიერ განხორციელებული პოლიტიკა ხელს უწყობდა უმცირესობის ხელში კაპიტალის დაგროვებას უმეტესობის გალატაკების ხარჯზე" (იხ. 19, გვ.31).

მექვაბიშვილის მიხედვით, სახელმწიფომ საბაზრო ეკონომიკაზე გარდამავალ პერიოდში უნდა შეძლოს შემდეგი ორი ძირითადი ფუნქციის შესრულება:

1. მაკროეკონომიკური სტაბილიზაციის მიღწევა და დაცვა, რაც მოიცავს შემდეგი მიზნების რეალიზაციას: 1) ერთობლივ მოთხოვნასა და ერთობლივ მიწოდებას შორის წონასწორობის დამყარებას. 2) შრომისუნარიანი მოსახლეობის სრული დასაქმების უზრუნველყოფას (უზუშევრობის დონე არ უნდა აღემატებოდეს 2-4%-ს). 3) ინფლაციის მინიმუმამდე დაყვანას და 4) ეკონომიკური ზრდის მყარი ტემპების მიღწევას.

2. ეკონომიკის სტრატეგიული განვითარების მიმართულებებისა და სტრუქტურული პოლიტიკის განსაზღვრა.

3. საბაზრო ეკონომიკის ნორმალური ფუნქციონირების სამართლებრივი ბაზის შექმნა, რაც უნდა ეყრდნობოდეს შემდეგ პრინციპებს: 1) სამართლებრივი ნორმების იმ არეალის შემოსაზღვრა, რომელშიც ინდივიდებს თავისუფალი მოქმედების უფლება აქვთ, 2) ხელშეკრულების შესრულების უზრუნველყოფა და 3) ეკონომიკური კანონიერების დაცვა.

4. კერძო მეწარმეობის განვითარების ხელსაყრელი პირობების შექმნა.

5. სამეურნეო პროცესების მართვის დებიუროკრატიზება და ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობის შემუშავება-რეალიზაცია.

6. მოსახლეობის მნიშვნელოვანი ნაწილის სოციალური დაცვა.

ნორმალურად ფუნქციონირებად საბაზრო ეკონომიკაში უპირატესად “ეკონომიკური” ხასიათის სახელმწიფოებრივი მეთოდები გამოიყენება. მრავალი ქვეყანა აქტიურად იყენებს ეკონომიკურ მეთოდებს, მაგრამ ისტორიაში (მსოფლიოში) ადმინისტრაციულ-საკომანდო მეთოდებით მართვის სისტემის გარეშე არ უარსებია არცერთ ქვეყანას. ამიტომ ასეთი სისტემის წინააღმდეგ ბრძოლას ადარებენ დანების გაყიდვის აკრძალვასთან ბრძოლას იმ მოტივით, რომ დანის საშუალებით შესაძლოა განხორციელდეს მკვლელობა (იხ. ნ5, გვ. 240-271).

აღსანიშნავია ის გარემოება, რომ ადმინისტრაციულ-საკომანდო სისტემის როლი მკვეთრად იზრდება სისტემის ცვლილების პერიოდებში. ამის კლასიკურ მაგალითად გვევლინება ინგლისი პირველადი დაგროვების ეპოქაში და უკანასკნელ პერიოდში – იაპონია, სამხრეთ კორეა და ა.შ. ეს ის ქვეყნებია,

რომლებშიც საბაზრო სისტემაზე გადასვლა ხორციელდებოდა მკაცრი ადმინისტრაციულ-საკომანდო მეთოდებით და არა წმინდა ეკონომიკურით (იხ. 65, გვ 240-271).

ნორმალიზებულ საბაზრო ეკონომიკაში სახელმწიფო იყენებს ადმინისტრაციულ საკომანდო მეთოდებს, მაგრამ უნდა აღინიშნოს, რომ რთულია ეკონომიკური და ადმინისტრაციული მეთოდების გამიჯვნა ერთმანეთისაგან. მაგალითად, რომელს მივაკუთვნოთ სამუშაო დღის ხანგრძლივობის კანონმდებლობითი განსაზღვრა, დადგენილი საბაჟო ბარიერები თუ მინიმალური ხელფასი და ა.შ.

სახელმწიფოს როლი ეკონომიკაში სხვადასხვაგვარადაა შეფასებული სხვადასხვა მიმართულების ეკონომისტთა მიერ.

ფრანგი ეკონომისტი ებ. სეი თავისუფალი მოქმედების იდეას უჭერდა მხარს, რომელმაც შემდეგ განვითარება ჰპოვა ა. სმიტიც ნაშრომებში. ეს უკანასკნელი ეკონომიკური განვითარების (პროგრესის) ძირითად მოტივად თვლიდა ადამიანის მოგების მიღებისაკენ მისწრაფებას, ე.ი. მისი კერძო ინტერესის რეალიზაციისაკენ სწრაფვას. მისი აზრით, მეწარმე, რომელიც საკუთარი ინტერესის რეალიზაციას ემსახურება, უფრო მეტს აკეთებს საზოგადოების სასარგებლოდ, ვიდრე იგი იმოქმედებდა იმ შემთხვევაში, თუ თავისი საქმიანობის უპირველეს მიზნად საზოგადოების სამსახურს დაისახავდა. იგი “უხილავი ხელის” პრინციპის მოქმედებას აღიარებდა და საწარმოების სამეურნეო საქმიანობაში გარედან ყოველგვარ ჩარევას და მათ შორის სახელმწიფოს მონაწილეობას ეწინააღმდეგებოდა.

კლასიკური ეკონომიკური თეორიის, ანუ ეკონომიკური ლიბერალიზმის წარმომადგენელთა აზრით, საბაზრო ეკონომიკა შინაგანად სტაბილურია და ამიტომ, მასში ნებისმიერი ჩარევა იწვევს წონასწორობის დარღვევას, ეკონომიკურ კრიზისებს, სოციალურ დამაბულობას და ა.შ. ამ თეორიის ერთ-ერთი წარმომადგენლის, ლ.ვალრასის მიხედვით, საბაზრო ეკონომიკას სახელმწიფოს მართვა-რეგულირების გარეშე შეუძლია მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის წონასწორობის მიღწევა მთელი ქვეყნის მასშტაბით, ე.ი. “სრულყოფილი წონასწორობის” მიღწევა. ამ თეორიის წარმომადგენლებს (ი. შუმპეტერს, ა. ჰაიეკს, ნოზიკს და სხვებს) მეწარმის პირადი თავისუფლება აბსოლუტის რანგში

აჰყავთ და თავისუფალ კონკურენციაზე დამყარებულ ბაზარს უჭერენ მხარს. ნოზიკის შეხედულებით "... ადამიანთა უფლებები იბღენად მყარია და ფართო, რომ საკითხი დგება იმის შესახებ, თუ საერთოდ რისი გაკეთება შეუძლია სახელმწიფოს და სახელმწიფო მოსამსახურეებს (იხ.70 გვ.40)". ჰაიეკი თავისუფალ ბაზარს უდიდეს როლს ანიჭებს ეკონომიკის განვითარების სფეროში: "...ბაზარი ის ინსტრუმენტია, რომელიც აიძულებს ადამიანს საზოგადოების კეთილდღეობას ემსახუროს იმგვარად, რომ ეს მიზანი არც ჰქონდეს საკუთარ მოქმედებაში (იხ. 108)" აქვე მას მოჰყავს დ. იუმის შემდეგი გამონათქვამი: "საზოგადოების კეთილდღეობაზე ზრუნვა თვით სულები ადამიანის ინტერესშია ცკი შედის."

ამგვარად, ა. სმიტიდან მოყოლებული კლასიკური ეკონომიკური თეორიის წარმომადგენლები და ასევე ნეოლიბერალისტები (ა. ჰაიეკი და სხვები) თავისუფალ კონკურენციაზე დამყარებულ საბაზრო ეკონომიკას აღიარებენ და კერძო საკუთრების ხელშეუხებლობას, თავისუფალ მეწარმეობას, კერძო ინტერესისადმი პრიორიტეტის მინიჭებას, შეუზღუდავ კონკურენციას აღიარებენ და ეკონომიკაში სახელმწიფოს როლის უკიდურესად შეზღუდვას მოითხოვდნენ.

ეკონომიკური ლიბერალიზმის ერთ-ერთი თანამედროვე ნაირსახეობის მონეტარიზმის მიმდევრები (ფიშერი, ფრიდმენი და სხვა) ეკონომიკაში სახელმწიფოს მონაწილეობის შეზღუდვას ემხრობოდნენ და მის როლს მხოლოდ მიმოქცევაში არსებული ფულის მასის ზრდის სტაბილურობის უზრუნველყოფაში ხედავდნენ. მათი აზრით, ეკონომიკაში არსებობს "საქმიანი აქტიურობის პოლიტიკური ციკლი" (იხ. 90, გვ. 497), რომლის ფარგლებში პოლიტიკოსები ეკონომიკურ პოლიტიკას წარმართავენ თავიანთი პოლიტიკური მიზნებიდან გამომდინარე (უპირველეს ყოვლისა, არჩევნებში გამარჯვების ინტერესების შესაბამისად), და არა ეკონომიკის ინტერესების შესაბამისად.

პ.ა. სამუელსონი ეჭვქვეშ აყენებს თავისუფალი კონკურენციის "ოქროს საუკუნის" არსებობას და თვლის, რომ "...დღეს ვერავინ გაბედავს ეკონომიკური აზრით ილაპარაკოს თავისუფალ კონკურენციაზე" (იხ. 112, გვ.48).

ამავე აზრისაა ამერიკელი ეკონომისტი ჩ. ბერნი, რომელსაც წარმოუდგენლად მიაჩნია არარეგულირებადი ბაზრის ან მრეწველობის რომელიმე სფეროს არსებობა. მისი აზრით, აშშ და ნებისმიერი განვითარებული დასავლეთის ქვეყნის ეკონომიკა მიეკუთვნება “შერეულ” მეურნეობას და მთავარი პრობლემა მდგომარეობს იმაში, თუ სადაა საზღვარი არაკონტროლირებად, დეცენტრალიზებულ ბაზარსა და სამთავრობო ორგანოების საქმიანობას შორის, და რეგულირების როგორი ფორმა უნდა იქნეს აქ გამოყენებული (იხ. 91, გვ. 20).

იგივე აზრს ავითარებს შვედი ეკონომისტი კ. ეკლუნდი, რომელიც აღნიშნავს, რომ “ჩვენ არასდროს არ შეგვიძლია პრაქტიკაში დავინახოთ მთლიანად წმინდა საბაზრო ეკონომიკა. ბაზარი ყოველთვის ამა თუ იმ ფორმით შეზღუდულია (რეგულირდება) საწარმოებისა და მონოპოლიების, პოლიტიკური ხელისუფლების და ორგანიზაციების მხრიდან (იხ. 131, გვ. 75-76).”

ამერიკელი ეკონომისტი ჯ.კ. გელბრეიტი უფრო მეტად კატეგორიულია აღნიშნულ საკითხზე, რომელიც ამბობს: “ის, ვინც აცხადებს, და დღეს ბევრი ხმამაღლა და დაუფიქრებლად აკეთებს ამას, დაბრუნებას ა. სმიტის დროინდელ თავისუფალ ბაზარზე, არასწორია იმდენად, რომ მათი თვალსაზრისი კლინიკური ხასიათის ფსიქიკურ გადახრად შეიძლება ჩაითვალოს. ეს ის მოვლენაა, რაც ჩვენთან დასავლეთში არ არსებობს, ჩვენი ცხოვრების შერბილება და დაცვა ხდება მთავრობის მიერ” (იხ. 135, გვ. 18).

სამართლიანია თვალსაზრისი იმის შესახებ, რომ “ბაზარი თავისუფალი საზოგადოების ყოფიერების წესია” (იხ. 70, გვ. 20), მაგრამ საჭიროა გავითვალისწინოთ პ. ჰაინეს მოსაზრება იმის თაობაზე, რომ “მოზრდილი მოსახლეობის მიმართ იძულების ფუნქცია მხოლოდ სახელმწიფოს ეკუთვნის” (იხ. 108, გვ. 440) და მელცერის ნათქვამი, რომ “absolutურად თავისუფალი საზოგადოება ბუნებაში არ არსებობს” (იხ. 92, გვ. 49).

სრულიად განსხვავებულია “რეგულირებადი საბაზრო ეკონომიკის” თეორიის მომხრეთა თვალსაზრისი სახელმწიფოს როლის შესახებ ეკონომიკაში ეკონომიკური ლიბერალიზმის

თეორიის წარმომადგენელთა შეხედულებებისაგან. მათი აზრით, საბაზრო ეკონომიკის არასტაბილური შინაგანი ბუნების გამო მისი ნორმალური ფუნქციონირება შეუძლებელია სახელმწიფოს აქტიური ფულადი და საბიუჯეტო-საგადასახადო პოლიტიკის გატარების გარეშე. ეს თეორია წარმოიშვა გასული საუკუნის 30-იან წლებში, რომლის საფუძველი გახდა აშშ-ს ეკონომიკის კრიზისი, რომელიც კაპიტალისტური სამყაროს ყველაზე ღრმა კრიზისადაა მიჩნეული. ეკონომიკაში სახელმწიფოს აქტიური ჩარევის აუცილებლობას ასაბუთებს ინგლისელი ეკონომისტი ჯ.მ. კეინსი, რომელიც საბაზრო ეკონომიკის არასტაბილურობის ორი ძირითადი ელემენტის – უმუშევრობისა და ინფლაციის – გამოკვლევით მიდის იმ დასკვნამდე, რომ სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკა მიმართული უნდა იყოს ერთობლივი მოთხოვნის გადიდებისაკენ, რაც ნიშნავს სახელმწიფო ხარჯების ზრდას, ან გადასახადების შემცირებას.

“სოციალური საბაზრო მეურნეობის” თეორიის წარმომადგენელი ერჰარდი, რომელსაც “გერმანული სასწაულის არქიტექტორს” უწოდებდნენ, დიდ მნიშვნელობას ანიჭებდა ეკონომიკაში სახელმწიფოს როლს. მისი შეხედულებით, XX ს-ის შუახანებში ეკონომიკის წარმატება დამოკიდებულია სახელმწიფოზე და ამასთან იგი აუცილებლად მიიჩნევს ბაზრის ფუნქციონირებაში სახელმწიფოს ჩარევის საზღვრების დადგენას. იგი სახელმწიფოს ბაზრის ცხოვრებაში ჩარევას მიზანშეწონილად თვლიდა მხოლოდ იმ ზომით, რაც საჭიროა კონკურენციის მექანიზმის მუშაობის უზრუნველსაყოფად (იხ. 136, გვ. 21, გვ. 161).

ემ.დ. პროფ. ვ.გ. პაპავა თვლის, რომ სახელმწიფოს ეკონომიკური საქმიანობა წარმოდგენს ბაზრის შინაგან, იმანენტურ ნაწილს და სახელმწიფოს წარმოების მეხუთე ფაქტორად აღიარებს (იხ. 103, გვ. 3-4, გვ. 21).

ეკონომიკაში სახელმწიფოს ჩარევის აუცილებლობას ქადაგებენ ე.წ. “ღირიყიზმის თეორიის” წარმომადგენლები, რომელთა აზრით, საბაზრო ეკონომიკის შინაგანი არასტაბილურობა მოითხოვს სახელმწიფომ უზრუნველყოს ეკონომიკის სტრატეგიული განვითარება და მისი მთლიანობა.



ისინი სახელმწიფოს თვლიან წესრიგისა და კანონიერების დამცველ ერთადერთ ინსტიტუტად, რომლის გარეშე ბაზრის არსებობა შეუძლებელია (იხ. 19, გვ. 54).

ე.მ.დ., პროფ. გ.ვ. პაპავას აზრით, სახელმწიფოს როლი იმაში მდგომარეობს, რომ მან საწარმოთათვის ისეთი გარემო ჩამოაყალიბოს, რომელიც მათ უხილავი ხელით მოათავსებს სინქრონიზებული საბაზრო სისტემის ჩარჩოებში და ამით იგი უზრუნველყოფს სოციალურად გამართლებული საბაზრო სისტემის ფუნქციონირებას (იხ. 32, გვ. 217).

მისი შეხედულებით, სახელმწიფოს ფირმების ფუნქციონირებაზე, გარდა ღირეფტიული ზეგავლენისა, შეუძლია გამოიყენოს ეკონომიკური იმპულსატორები. მას შეუძლია სასაქონლო სარეზერვო ფონდების შექმნით გავლენა მოახდინოს საბაზრო მექანიზმზე. სახელდობრ, თუ გამძაფრებული კონკურენციის დროს ფირმებს ეძუქრებათ მასობრივი გაკოტრება, სახელმწიფოს შეუძლია საქონლის დიდი რაოდენობის შესყიდვით შეაჩეროს კონკურენციით ფასდაცემის პროცესი. ფასების ზრდის შემთხვევაში კი სასაქონლო რეზერვი გამოიტანოს ბაზარზე.

სახელმწიფოს ასევე არადირექტიული წესით შეუძლია სახალხო მეურნეობის მთლიანობის შენარჩუნება საწარმოთა ნაციონალიზაცია-პრივატიზაციის მონაცვლეობით. თუ რომელიმე საწარმოს, რომელსაც მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია სახალხო მეურნეობის მთლიანობითობის შენარჩუნებაში, ეძუქრება გაკოტრება, სახელმწიფოს შეუძლია განახორციელოს მისი ნაციონალიზაცია, გამოაცოცხლოს აღნიშნული საწარმო და შემდეგ მისი პრივატიზაცია განახორციელოს. ე.ი. ნაციონალიზაცია-პრივატიზაციის მონაცვლეობის საფუძველზე მას შეუძლია სახალხო მეურნეობრივი სუპერსისტემის მთლიანობითი სისტემის სახით ფუნქციონირების უზრუნველყოფა (32, გვ.239).

ეკონომიკურ ლიტერატურაში ძირიდათად დომინირებდა ამ ორი ურთიერთსაპირისპირო (სახელმწიფოს შესახებ) მიმართულებიდან ის, რომლისთვისაც საბაზრო ეკონომიკის განვითარების შესაბამისი პირობები იყო ჩამოყალიბებული. მაგალითად, XIX ს-ის ბოლოდან XX ს-ის 30-იან წლებამდე ეკონომიკური ლიბერალიზმის დოქტრინა იყო გაბატონებული,

ვინაიდან ამ პერიოდში ფუნქციონირებდა თავისუფალ კონკურენციაზე დამყარებული საბაზრო მოდელს მიახლოებული კაპიტალისტური ეკონომიკა. გასული საუკუნის 30-იანი წლების მსოფლიო ეკონომიკურმა კრიზისმა ეჭქვეშ დააყენა კაპიტალისტური საბაზრო ეკონომიკის ავტომატური თვითრეგულირების საკითხი და დასაბამი მისცა II მიმართულების წარმომადგენელთა დოქტრინის აღმოცენებას – ეკონომიკაში სახელმწიფოს აქტიური ჩარევის აუცილებლობას. II მსოფლიო ომის შემდეგ ეს აუცილებლობა კიდევ უფრო განმტკიცდა. გასული საუკუნის 70-იან წლებამდე პრიორიტეტული პოზიციით სარგებლოდა კეინსიანიზმი, ე.ი. გაბატონებული იყო რეგულირებადი საბაზრო ეკონომიკის დოქტრინა. 70-იანი წლების ეკონომიკური კრიზისების მიზეზად მიჩნეულ იქნა სახელმწიფოს ჩარევის მაღალი დონე ეკონომიკაში, რამაც ეკონომიკური ლიბერალიზმის თეორიის პოზიციების აღდგენა გამოიწვია.

ეკონომიკაში სახელმწიფოს მარეგულირებელი როლის შეზღუდვის მაგალითია ინგლისში ტეტჩერიზმი, ხოლო აშშ-ში რეიგანომიკა. მაგრამ 80-90 – იან წლებში სახელმწიფოს მონაწილეობის შეზღუდვამ ეკონომიკურ პროცესებში მდგომარეობა უკეთესობისაკენ ვერ შეცვალა. ამის გამო, “დასავლეთის ეკონომისტთა სულ უფრო დიდი ნაწილი აყენებს სახელმწიფოს აქტიური ეკონომიკური როლის აღდგენის საკითხს” (იხ. 135, გვ.55).

ჩვენი შეზღუდვებით, ნორმალიზებული საბაზრო ეკონომიკის ჩამოყალიბებისათვის მიზანშეწონილია საბაზრო თვითრეგულირების მექანიზმისა და სახელმწიფოს შორის ფუნქციების იმგვარი განაწილება, რომ მათი ერთობლივი ქმედებით მიღწეულ იქნას სინერგიული ეფექტი, რაც იმას ნიშნავს, რომ მართალია ისინი ცალ-ცალკე მოქმედებენ და საკუთარი მიზნების შესაბამისად, მაგრამ ორივეს მიზანია პოლიფონიური, მთლიანობითი სისტემის ჩამოყალიბება.

ემ.დ. მექვაბიშვილი საბაზრო სისტემაში სახელმწიფოს შემდეგ ეკონომიკურ ფუნქციებს გამოყოფს:

1. საბაზრო ეკონომიკის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის სამართლებრივი ბაზისა და საზოგადოებრივი ატმოსფეროს

უზრუნველყოფა;

2. კონკურენციის დაცვა;

3. შემოსავლებისა და სიმდიდრის გადანაწილება;

4. რესურსების გადანაწილება ეროვნული პროდუქტის სტრუქტურის შეცვლის მიზნით;

5. მაკროეკონომიკური სტაბილიზაცია, ანუ ინფლაციასა და დასაქმებაზე კონტროლი საბიუჯეტო-ფისკალური, ფულად-საკრედიტო პოლიტიკის გატარებით და ეკონომიკური ზრდის სტიმულირება.

6. სახელმწიფო სექტორის ფუნქციონირება და

7. ეკონომიკური პროგრამირება და პროგნოზირება.

განვიხილოთ თითოეული ცალ-ცალკე.

1. სამართლებრივი ბაზა და საზოგადოებრივი ატმოსფერო.

სახელმწიფო თავისი საკანონმდებლო შემომრაველებით განსაზღვრავს ეკონომიკური სუბიექტების მოქმედების ჩარჩოებს, აღადგენს “თამაშის წესებს” და ახორციელებს მათი დაცვის კონტროლს, მათი დარღვევის შემთხვევაში სახელმწიფო იყენებს სხვადასხვაგვარ სანქციებს.

2. სახელმწიფო ახორციელებს კონკურენციის დაცვას, ვინაიდან იგი საბაზრო ეკონომიკის მამოძრავებელ მექანიზმს წარმოადგენს. სახელმწიფო შეიმუშავებს ანტიმონოპოლიურ კანონმდებლობას, ვინაიდან მონოპოლია რესურსების არარაციონალურ განაწილებას იწვევს და ხშირად მთელი საზოგადოების ინტერსების საზიანოდ მოქმედებს. ამის გამო სახელმწიფო ახორციელებს აღნიშნული კანონმდებლობით საზოგადოების დაცვას.

3. სახელმწიფო სოციალური თანასწორობის დაცვის მიზნით ახორციელებს შემოსავლებისა და სიმდიდრის გადანაწილებას, ვინაიდან საბაზრო მექანიზმს არ შეუძლია სოციალური უთანასწორობის გამოსწორება. სამუელსონი აღნიშნავს, რომ “მდიდარი მეპატრონის კატამ შეიძლება დალიოს რძე მაშინ, როდესაც იგივე რძე აუცილებელია ღარიბი ოჯახის ბავშვისათვის”. სახელმწიფო იყენებს გადანაწილების ტრანსფერტულ გადასახადებს (ფულადი დახმარება მოხუცებს, ბავშვებს, უმუშევრებს), რომელიც ანაწილებს რესურსებს

მოსახლეობის სხვადასხვა ფენებს შორის და იგი ახორციელებს შემოსავლების გადანაწილებას საბაზრო ჩარევის გზით, რაც გულისხმობს საბაზრო მექანიზმის მიერ ჩამოყალიბებული ფასების მოდიფიცირებას (მაგალითად, ფერმერებისათვის გარანტირებული ფასებისა და ხელფასის მინიმალურ განაკვეთზე კანონის არსებობა).

4. რესურსების გადანაწილებასთან დაკავშირებით საბაზრო ეკონომიკაში ცნობილია ბაზრის ნორმალური ფუნქციონირების დარღვევის ორი შემთხვევა: 1. როდესაც საბაზრო სისტემას ან საერთოდ არ შეუძლია გამოყოს რესურსები ისეთი საქონლისა და მომსახურების წარმოებაზე, რომელთა გამოშვება ეკონომიკურად გამართლებულია, ან არ აწარმოებს საჭირო რაოდენობის საქონელსა და მომსახურებას. 2. რესურსების გადაღინებას ადგილი აქვს იმ შემთხვევაში, როდესაც საქონლის და მომსახურების წარმოებასთან დაკავშირებული ზარალი ან სარგებელი “გადინაცვლებს” იმასთან, ვინც უშუალოდ არ მონაწილეობს საბაზრო ურთიერთობაში, როდესაც საქონლის ან მომსახურების წარმოება ან მოხმარება იწვევს საბაზრო გარიგებაში არა მონაწილე მხარის ისეთ ზარალს, რომელიც კომპენსაციას არ ექვემდებარება. ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს გადაღინების ზარალთან, რომლის მაგალითად შეგვიძლია განვიხილოთ გარემოს დაჭუჭყიანებასთან დაკავშირებული ზარალი, როდესაც ქარხანა ან ფაბრიკა აბინძურებს ნიადაგს, ჰაერს ან წყლებს, რაც მოსახლეობას აყენებს უკომპენსაციო ზარალს. (ე.ი. მოსახლეობა სანაცვლოდ არავეთარ კომპენსაციას არ იღებს ამ შემთხვევაში, ქარხანა ან ფაბრიკა კი მოსახლეობის ზარალის ხარჯზე ამცირებს თავის ხარჯებს, რაც შეიძლება ასოცირდეს დამატებითი პროდუქციის წარმოებასთან. ე.ი. აქ რესურსები ჭარბად გამოიყოფა ამ საქონლის წარმოებაზე (იხ. 77, გვ.96).

მთავრობა გადაღინების ზარალთან დაკავშირებით იყენებს ან საკანონმდებლო ღონისძიებებს, ან განსაკუთრებულ გადასახადებს.

ამგვარ გადაღინებას დადებითი ეფექტიც გააჩნია. მიუხედავად იმისა, რომ პროფესიონალი, განათლებული ადამიანი მეტ ანაზღაურებას ღებულობს, მას მეტი სარგებლობაც მოაქვს საზოგადოებისათვის. თუმცა საზღვარგარეთის ლიტერატურის

ანალიზი მეტყველებს, საბაზრო სისტემა ვერ უზრუნველყოფს განათლების საკმარის დონეს (ე.ი. აქ განათლებაზე რესურსებს გამოყოფენ არასაკმარისი რაოდენობით). აღნიშნული პრობლემა (ე.ი. განათლების საკმარისი დონის უზრუნველყოფა) შესაძლოა გადაწყდეს: 1. მოთხოვნის გაზრდით გადახდისუნარიანობის ამაღლების მიზნით კონკრეტული მომსახურების მიღებაზე, მაგალითად, სწავლების ქირის შემცირებით, სტიპენდიის გადიდებით და ა.შ. 2. მიწოდების გადიდებით, მომწოდებელთა სუბსიდირებით, ე.ი. უმაღლესი განათლების სისტემის სუბსიდირებით. 3. გარკვეული დარგების დაფინანსებით სახელმწიფოს მიერ, მათი სახელმწიფო საკუთრებად გარდაქმნით და მთავრობის მიერ უშუალოდ მართვით, როდესაც ასეთი გადადინების სარგებელი საკმაოდ დიდია.

5. მაკორეკონომიკური სტაბილურობის უზრუნველყოფა გულისხმობს: 1. სრული დასაქმების მიღწევას; 2. სტაბილური ფასებისა და ინფლაციის დასაშვებ დონემდე შენარჩუნებას და 3. ეკონომიკური ზრდის სტიმულირებას, რისთვისაც სახელმწიფო იყენებს საბიუჯეტო-ფისკალურ და ფულად საკრედიტო პოლიტიკას.

სახელმწიფო საბიუჯეტო-ფისკალური პოლიტიკის მეშვეობით ახორციელებს სამთავრობო ხარჯებისა და გადასახადების მართვარეგულირებას, რომელთაგან პირველი შედგება სახელმწიფო ინსტიტუტების შენახვის ხარჯებისა (გზების, სკოლების, სამედიცინო დაწესებულებების, კულტურის სფეროს ობიექტების, სასოფლო-სამეურნეო პროდუქტების შესყიდვა, სამხედრო ტექნიკის შესყიდვა და ა.შ.) და საქონლისა და მომსახურების შესყიდვებისაგან, რომელიც მოიცავს სახელმწიფო შესყიდვებს მოხმარებისათვის და შესყიდვებს ბაზრის რეგულირებისათვის.

საბიუჯეტო ფისკალური პოლიტიკა მოიცავს აგრეთვე გადასახადებს, რომლებიც წარმოქმნის სახელმწიფო შემოსავლებს, თუმცა ისინი (სახელმწიფო შემოსავლები) გადასახადების გარდა მოიცავს ბაჟებსა და შენატანებს.

გადასახადების გადიდება ერთის მხრივ, ზრდის სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავლებს, რითაც ქმნის მოსახლეობის კეთილდღეობის ამაღლების შესაძლებლობას და მეორეს მხრივ,

მეწარმეობის განვითარებასა და ეკონომიკური სუბიექტის აქტივობაზე უარყოფითად ზემოქმედებს. ეკონომიკურ ლიტერატურაში ჯერ კიდევ გადაუჭრელია გადასახადების ოპტიმალური ზომის განსაზღვრის პრობლემა.

XX საუკუნის 30-იან წლებამდე გაბატონებული იყო ბიუჯეტის დაბალანსების აუცილებლობის მოთხოვნა. მაგრამ 30-იან წლებში კეინსიანიზმისა და “შვედური სკოლის” (ბ. ულინი, გ. მიურდალი და ა.შ.) წარმომადგენლები ამტკიცებდნენ ბიუჯეტის დეფიციტის არსებობის შესაძლებლობას და უფრო მეტიც. ამას სასარგებლოდ მიიჩნევდნენ, რის დასტურადაც ასახელებდნენ საზოგადოებაში მსყიდველობითუნარიანობის ამღვლელებს, რაც სტიმულს მისცემს წარმოების გაფართოებას და უმუშევრობის შემცირებას. ამიტომ ისინი ეწინააღმდეგებიან ბიუჯეტის დეფიციტის წინააღმდეგ ბრძოლას. რაც შეეხება აღმავლობის ფაზას, აქ დეფიციტი იწვევს ფასების ზრდას, ეს კი წარმოშობს ინფლაციას, რაც იმითაა გამოწვეული, რომ წარმოების ზრდა და მსყიდველუნარიანობის მატება არ ზღვება ერთნაირი პროპორციით. ე.ი. აღმავლობის ფაზაში საჭიროა ბრძოლა დეფიციტის წინააღმდეგ.

ფულადი პოლიტიკა გულისხმობს სარგებელს, ფულისა და კრედიტის მართვას, რასაც ახორციელებს ცენტრალური ბანკი, რომელიც აწარმოებს ქაღალდის ფულის გამოშვებას (ემისიას), სახელმწიფოს და კომერციული ბანკების დაკრედიტებას და პასუხისმგებელნი არიან ფულადი პოლიტიკის გატარებაზე.

6. სახელმწიფო სექტორის არსებობის (ანუ საჭიროების) ობიექტური აუცილებლობა დადასტურებულია მსოფლიო პრაქტიკით. სახელმწიფო სექტორი მოიცავს სახელმწიფო მეწარმეობას, რაც გულისხმობს როგორც სოციალური ინფრასტრუქტურის (განათლება და კადრების მომზადება, ჯანდაცვა, საბინაო მშენებლობა და ა.შ.), ასევე ეკონომიკური ინფრასტრუქტურის (საზოგადოებრივი ტრანსპორტი, გზების მშენებლობა, წყლით მომარაგება, კავშირგაბმულობა და ა.შ.) ჩამოყალიბება და განვითარება. მას გააჩნია სახელმწიფო საკუთრება, აწარმოებს ხარჯებს თავდაცვაზე, საზოგადოებრივი წესრიგის დაცვაზე, სამთავრობო აპარატის შენახვასა და

მოსახლეობის სოციალურ დაზღვევაზე, ამასთანავე ახორციელებს სახელმწიფო შესყიდვებს, ანუ სახელმწიფო მოხმარებას.

სახელმწიფო მეწარმეობა უზრუნველყოფს საზოგადოებრივი საქონლის წარმოებას, რომელიც არა კონკურენტულია, განუყოფელია და არ ექვემდებარება გამორიცხვის პრინციპს (იხ. 19, გვ. 67). განუყოფელია ნიშნავს, შეუძლებელია მისი დანაწევრება თითოეული მომხმარებლისათვის და გამორიცხვის პრინციპი ნიშნავს იმას, რომ დამატებით მომხმარებელს არ შეუძლია მოცემული საქონლითა და მომსახურებით უფასო სარგებლობა). სამუელსონს საზოგადოებრივი საქონლის მაგალითად მოჰყავს შუქურა (იხ. 112, გვ. 206-207), მაკონელი და ბრიუ კი ასახელებენ: თავდაცვას, საზოგადოებრივი წესრიგის დაცვას, სახანძროს, ბიბლიოთეკას და ა.შ. (იხ. 77, ტ. II, გვ. 97-99).

სახელმწიფო მეწარმეობა ძირითადად მოიცავს ისეთ დარგებს, რომლებიც კერძო მეწარმეთათვის არაა სარგებლიანი, არ იძლევა სწრაფ მოგებას. მაგალითად, კოსმოსის ათვისება. პრაქტიკიდან ცნობილია, რომ სახელმწიფო კრიზისში მყოფი დარგების არსებობისას, აწარმოებდა მათი გამოჯანსაღების ღონისძიებებს და შემდეგ ისევ უბრუნებდა მათ ყოფილ კერძო მეწარმეებს. ამის საუკეთესო მაგალითია ინგლისი. გასული საუკუნის 40-50-იან წლებში ქვანახშირის დარგის მიმართ განხორციელდა მსგავსი ღონისძიება (იხ. 131, გვ. 68).

თითქმის არავინ უარყოფს დასავლეთში სახელმწიფო საკუთრების არსებობის აუცილებლობას, მაგრამ გადაუჭრელია მისი დასაშვები და ოპტიმალური ზომის განსაზღვრის პრობლემა. სახელმწიფო საკუთრების ზომის ზრდა, დასავლეთის ეკონომისტთა აზრით, იწვევს ეფექტიანობის საერთო ღონის დაქვეითებას და აძლიერებს ბიუროკრატიზაციის ტენდენციებს (იხ. 19, გვ. 69).

ამერიკელი ეკონომისტის ჯ. ბიუკენენის მიხედვით (მან “საზოგადოებრივი არჩევანის” თეორია ჩამოაყალიბა) სახელმწიფო, მისი განვითარების გარკვეულ ჩარჩოებს იქით იწყებს განვითარებას “თავისთავად”, გადაწყვეტილების მიღების პოლიტიკური მექანიზმის შინაგანი ლოგიკის საფუძველზე, რაც

სპეციფიკურ ინტერესებს ექვემდებარება (ე.ი. გარკვეულ ფარგლებს იქით სახელმწიფოს განვითარება იძენს სპეციფიკურ ინტერესებს და ექვემდებარება პოლიტიკურ მიზნებს (იხ. 61).

7. ეკონომიკური პროგრამირება და პროგნოზირება გულისხმობს ქვეყნის ეკონომიკის უმნიშვნელოვანესი დარგების განვითარების სტრატეგიულ მიმართულებათა გეგმა-პროგრამების შემუშავებას. ასეთი პროგრამირება განსხვავებულია გავრცელებული დასავლეთის ქვეყნებში. მდიდარი გამოცდილება გააჩნია საფრანგეთს, იტალიას, ჰოლანდიას, გერმანიასა და იაპონიას. ეს გეგმა-პროგრამები ინდიკატური ხასიათისაა. ეკონომიკური პროგრამირება და პროგნოზირება უფრო მეტად იმ ქვეყნებში გამოიყენება. რომლებშიც ხორციელდებოდა ეკონომიკაში სახელმწიფოს აქტიური ჩარევის პოლიტიკა. აშშ-ში იგი ნაკლებადაა განვითარებული, ვინაიდან აქ ეკონომიკური ლიბერალიზმის დოქტრინა იყო გაბატონებული, თუმცა აქაც ეკონომიკის სხვადასხვა დარგებში ახლაც ხორციელდება მსგავსი პროგრამების შემუშავება.

ეკონომიკაში სახელმწიფოს მონაწილეობის პრობლემების შესახებ ინტერესი იზრდება როგორც ჩვენს ქვეყანაში, ასევე საზღვარგარეთ. ეს, შემთხვევითი როდია. სახელმწიფოს ეკონომიკაში მონაწილეობის განვითარება ატარებს საყოველთაო ხასიათს და განსაკუთრებით კი პოსტსაბჭოთა ქვეყნებში, ვინაიდან ისინი ახლახან განთავისუფლდნენ ადმინისტრაციულ-საკომანდო სისტემისაგან.

ბურჟუაზიული სახელმწიფო კლასობრივი ინტერესების დამცველი იყო, სახელმწიფო მონოპოლისტურმა ტენდენციებმა კი ფართო განვითარება ჰპოვა პაკისტანში, ირანში, თურქეთში, ტაილანდსა და ა.შ. რაც ძირითადად გამოიხატა სახელმწიფო საწარმოთა რეპრიატიზებაში (იხ. 58, გვ.3-10).

განვითარებულ ქვეყნებში ფართო გაქანება ჰპოვა შერეულმა სახელმწიფო კერძო კომპანიებმა. ისინი იქმნება სახელმწიფოს როლის გაძლიერების მიზნით და ამავე დროს ეხმარება კერძო კაპიტალის გამოყენებას სახელმწიფოს კონტროლის მეშვეობით. სახელმწიფო მსხვილ კაპიტალს აძლევს სუბსიდიებს და მნიშვნელოვან კრედიტებს, საგადასახადო შეღავათებს, აწესებს



დაბალ ფასებს, ამარაგებს საწარმოებს ვალუტით, ნედლეულითა და მასალებით.

სახელმწიფო სექტორის ამგვარი ევოლუცია ზღუდავს ამ ქვეყნებში მათი დამოუკიდებელი განვითარების უნარს. ამის მიზეზია ის, რომ ლათინური ამერიკის, ირანის, თურქეთის და სხვა ქვეყნებში ვერ იქნა უზრუნველყოფილი რადიკალური ძვრები ეკონომიკურ დამოუკიდებლობასა და სოციალურ პროგრესში (იხ. 58, გვ.5-10). ალბათ უნდა არსებობდეს სახელმწიფოს ეკონომიკაში ჩარევის რაღაც ზღვარი.

ჩვენს ქვეყანაში სახელმწიფოს პოზიციები ძალიან მყარი იყო. იგი მონაწილეობდა საწარმოების როგორც შიგა, ასევე გარემოსთან ურთიერთობაში, რამაც კრახამდე მიიყვანა ჩვენი ეკონომიკა.

საბჭოთა სივრცეში სახელმწიფო იყო საზოგადოებრივი სამეურნეო პროცესის ერთადერთი მმართველი. აქ არსებობდა სახელმწიფო მონოპოლია მეურნეობრიობაზე. იგი ზვედიან დიქტატით ახორციელებდა სამეურნეო საქმიანობას. ცხოვრებამ აჩვენა სახელმწიფოს სამეურნეო პროცესებში ამგვარი მონაწილეობის არარაციონალურობა. სახელმწიფო აპარატი უნდა ახორციელებდეს მხოლოდ განსაზღვრულ ფუნქციებს, სახელმწიფოს და საწარმოებს შორის უნდა არსებობდეს პარტნიორული ურთიერთობა. აუცილებელია საწარმოს გააჩნდეს თავისუფლება რაღაც განსაზღვრული ზომით. იგი დამოუკიდებელი უნდა იყოს საკუთარ გადაწყვეტილებებში. განსაზღვრულ ფარგლებში ანალოგიურად სახელმწიფოს უნდა გააჩნდეს საწარმოს საქმიანობაში ჩარევის საზღვრები. ბუნებრივია, არსებობს ისეთი სიტუაციები და სფეროები, რომლებშიც სახელმწიფოს ჩარევა არაა მიზანშეწონილი. მაგალითად, სახელმწიფოს არ შეუძლია უკარნახოს გამომგონებელს რაიმეს გამოგონება. თუმცა მან აუცილებლად უნდა განახორციელოს ეკოლოგიური სისუფთავის დაცვის კონტროლი.

სახელმწიფო ერთი შეხედვით, აპარატია, მაგრამ თუ უფრო ღრმად ჩაუკვირდებით, იგი ორგანიზებული საზოგადოებაა, რომლის წევრები მისივე მოქალაქეები არიან. ჩვენ ისეთი დემოკრატიული სახელმწიფო ხელისუფლება გვესაჭიროება,

რომელშიც თავისუფლება სინერგიულად იქნება შეხამებული პასუხისმგებლობასთან. ჩვენი ქვეყანა თანდათანობით და არა კატასტროფულად “გადახტომის” გზით უნდა გადავიდეს დემოკრატიულ სახელმწიფოში. ამასთანავე, აქ უნდა მოხდეს პოლიტიკური და სამეურნეო დამოუკიდებლობის ისეთი შეხამება, რომ დაცულ იქნეს საკუთრების ფორმების, მეურნეობის დარგების, პოლიტიკურ შეხედულებათა და მიმდინარეობათა მრავალფეროვნება.

საქონელგაცვლა რომ განხორციელდეს გონივრულად, ე.ი. მიმწოდებლებისა და მომხმარებლების ინტერესების ურთიერთშეხამება მოხდეს, აუცილებელია ინსტიტუციონალური ორგანიზაციის არსებობა. პრაქტიკამ აჩვენა, რომ ის საქონელბრუნვაა ეფექტიანი, რომელშიც გონივრულად მონაწილეობს სამი ძალა: ორი კონტრაგენტი (მწარმოებლისა და მომხმარებლის სახით) და მესამე ძალა სახელმწიფო ხელისუფლება, რომელიც რეგულატორის როლს ასრულებს მათ ურთიერთობაში. ცხადია, სახელმწიფო ყოველთვის უშუალოდ არ მონაწილეობს საქონელბრუნვაში. იგი ქმნის მისი რეალიზაციისათვის აუცილებელ პირობებს.

კაპიტალიზმმა თავის გამოცდილებით დაამტკიცა, რომ სახელმწიფო და სამეურნეო ცხოვრება არაა ერთმანეთისაგან მოწყვეტილი, ვინაიდან მან გაიარა გზა მისი უარყოფიდან იპულებით აღიარებამდე (იხ. 65, გვ. 5-10), სადაც მის გარეშე და მისი მონაწილეობის განსაზღვრული ხარისხის გარეშე შეუძლებელია საწარმოთა ეფექტიანი ფუნქციონირება.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში განასხვავებენ სახელმწიფოს საწარმოების სამეურნეო საქმიანობაზე ზემოქმედების ორ ფორმას: პირდაპირს და ირიბს. პირველ შემთხვევაში საწარმო ექვემდებარება სახელმწიფო ორგანოების მხრიდან ადმინისტრაციულ მართვა-რეგულირებას, ხოლო მეორე შემთხვევაში სახელმწიფო სამეურნეო საქმიანობაზე კანონმდებლობითი, საფინანსო და ფულად საკრედიტო ბერკეტებით ზემოქმედებს საწარმოს საქმიანობაზე. არსებობს აგრეთვე შერეული ხასიათის საქმიანობა, ამიტომ საწარმოს ქცევაზე სახელმწიფო ზემოქმედების ამგვარი დაყოფა გვევლინება პირობითად.

სახელმწიფო პირდაპირ მართვა-რეგულირებას ახორციელებს

1. საწარმოთა განლაგებისა და მშენებლობაზე

სამრეწველო საწარმოთა განლაგებისა და მშენებლობის საკითხი მეტად მწვავედ დგას თანამედროვე პირობებში. იგი უნდა განხორციელდეს მოსახლეობის მიგრაციის, ბუნების დაცვის მოთხოვნების შესაბამისად. სხვადასხვა ქვეყანას გააჩნია საკუთარი მიდგომები სამთავრობო კონტროლის ორგანიზაციაზე. ამასთან ამ კონტროლის განხორციელების პროცესი ატარებს რთულ ხასიათს. მასში ჩართულია როგორც ოფიციალური სამთავრობო ინსტიტუტები (პარლამენტი, მთავრობა, სამინისტრო), ასევე მონოპოლისტური კაპიტალის მმართველი პარტიები და ორგანიზაციები. გადაწყვეტილებას იღებენ ამ პროცესის ყველა მონაწილის ურთიერთქმედებით.

2. სახელმწიფო ახორციელებს ეკოლოგიურ და სანიტარულ კონტროლს. ადამიანთა ჯანმრთელობისა და გარემოს დაცვა, ამჟამად სახელმწიფოს მეტად მნიშვნელოვანი ფუნქციაა თანამედროვე მეცნიერულ ტექნიკური განვითარების პირობებში, აშშ-ში ამ მიზნით იხარჯება მეპ-ის 1-2% (იხ. 65, გვ. 88-117).

3. აკონტროლებს პროდუქციის ხარისხს. პროდუქციის ხარისხი თანამედროვე წარმოებაში ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვანი ფაქტორია, ვინაიდან ჯერ ერთი, საქონლისა და მომსახურეობის ხარისხის ზრდა ამაღლებს ცხოვრების დონეს, მეორეც, წარმოების ტექნიკური განახლებისა და მისი ეფექტიანობის ზრდის მნიშვნელოვანი პირობაა და მესამეც, მსოფლიო ბაზარზე კონკურენტუნარიანობის ამაღლების მნიშვნელოვანი მომენტი.

4. სახელმწიფო ქმნის შრომით და სოციალურ კანონმდებლობას. მეწარმეობის წარმატებითი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია ადამიანური რესურსის მდგომარეობის უზრუნველყოფა – მისი შემოქმედებითი პოტენციალისა და გამომგონებლობისადმი ხელსაყრელი პირობების შექმნა. სახელმწიფო ამას უზრუნველყოფს იურიდიული კანონებით, განკარგულებებითა და წესების შემოღებით.

5. იგი ფინანსურ დახმარებას უწევს საწარმოებს. სახელმწიფოს ბიუჯეტის ნაწილი მიდის კაპდაბანდებათა

დაფინანსებაზე (ძირითადად ინფრასტრუქტურაზე), მეორე ნაწილი კი გამოიყენება კერძო სექტორისა და სახელმწიფო საწარმოთა ინვესტიციურ დახმარებაზე.

6. ახორციელებს ანტიმონოპოლიურ კონტროლს. იგი ანტიმონოპოლიური კანონებით არეგულირებას კერძო მეწარმეთა მნიშვნელოვან ასპექტებს: სახალხო მეურნეობის დარგების სტრუქტურას, ფირმების ზომას, ბაზარზე ურთიერთობას. ამ კანონების მიზანია ცალკეული კაპიტალისტისა და კორპორაციის ხელში ეკონომიკური ძალაუფლების მეტისმეტი თავმოყრისადმი ხელის შეშლა, კონკურენციისადმი მხარდაჭერა. ე.ი. ეს კანონები ხელს უშლიან: 1. ბაზრების მონოპოლიზაციას. 2. ფირმების ანტიკონკურენტულ შერწყმას. 3. ფასებზე შეთანხმებას, 4. ასაკობრივ დისკრიმინაციასა და სხვა დარღვევებს სავაჭრო პრაქტიკაში.

7. სახელმწიფო პირდაპირი გზებით ახორციელებს ფასებზე კონტროლს, თუმცა უკანასკნელ დროს ფასების პირდაპირი რეგულირების პრაქტიკა ნაკლებად გამოიყენება (იხ. ნ5, გვ. 88-177). ფასების ზრდის შეჩერება სახელმწიფო საწარმოთა საქონელსა და მომსახურეობაზე გამოიყენებოდა ფასების საერთო ღონის შემცირებისათვის ბერკეტის სახით დასავლეთ ევროპის რიგ ქვეყნებში. მაგრამ მსგავსი ღონისძიების დაბალი ეფექტიანობა დაამტკიცა პრაქტიკამ, ვინაიდან ისინი მხოლოდ ფასების ზრდას სწევდნენ უფრო გვიანი პერიოდისათვის და ინფლაციის ფარულ ფორმას ქმნიდნენ.

როგორც ზემოთ აღნიშნეთ სახელმწიფო ახირციელებს საწარმოთა სამეურნეო საქმიანობაზე ირიბ და შერეულ ზემოქმედებას, რისთვისაც იგ იყენებს ირიბი ზემოქმედების მეთოდებს:

1. იგი ზეგავლენას ახდენს ფასების დინამიკასა და შემოსავლებზე. თავისუფალი კონკურენციის პირობებში მოქმედებს ფასების თავისუფალი დადგენის პრინციპი. აქ სახელმწიფო არ ერევა ფასების დადგენის პროცესში (გამონაკლისს შეადგენს ომისა და კრიზისების პერიოდები).

საზოგადოების განვითარების თანამედროვე პერიოდში ფასების ზრდის მაქსიმალური ზღვრის დადგენასთან ერთად

სახელმწიფო ადგენს ხელფასის განაკვეთის მაქსიმალურ ზღვარს. ასეთი რეგულირება ცნობილია “შემოსავლების პოლიტიკის” სახელწოდებით. მძაფრი სავალუტო-საფინანსო კრიზისის დროს ან ფასების მეტისმეტი ინფლაციური ზრდისას სახელმწიფო იყენებს ფასებისა და ხელფასის ერთდროული გაყინვის, ე.ი. მათი ზრდის აკრძალვის პოლიტიკას.

იმის გამო, რომ სახელმწიფოს არ შეუმუშავებია ფასების ზრდის მაქსიმუმის დიფერენციაცია, ცალკეული დარგებისა და სასაქონლო ჯგუფების მიხედვით, იგი ვერ ახორციელებს კონტროლს ფასების ზრდის მაქსიმუმის დაცვაზე.

აღნიშნული პოლიტიკის სირთულის გამო სახელმწიფო იყენებს ირიბი ზემოქმედების ხერხებს. მაგ., ფულად პოლიტიკას, იგი ცენტრალური ბანკებისა და სხვა საფინანსო ინსტიტუტების მეშვეობით იღებს ზომებს მიმოქცევაში არსებული ფულის რაოდენობის შემცირებაზე (შეზღუდვაზე), იცავს ამ ფულის ზღვრულ მნიშვნელობას: კრედიტების შემცირების, ან შეკვეცის მეშვეობით, ადიღებს ფულის მიმოქცევის სიჩქარეს (რაც ფულზე მოთხოვნის შემცირების ტოლფასია). ასევე სახელმწიფო იყენებს საკრედიტო და ფისკალურ ღონისძიებებს: ზღუდავს სახელმწიფო შესყიდვებსა და ინვესტიციებს, ზრდის გადასახადებს (როგორც პირდაპირს, ასევე ირიბს). ასევე, იგი ზღუდავს უცხოეთიდან მოკლევადიან კრედიტების მოდენას.

2. ახორციელებს დასაქმების რეგულირებასა და სამუშაო ძალის პროფესიულ მომზადებას. სამუშაო ძალის ხარისხის ამაღლების მიზნით სახელმწიფო აყალიბებს განათლების ახალ კონცეფციებს, რაც გულიხმობს დასაქმებულთა უწყვეტ სწავლებას, უმაღლესი და სასკოლო სისტემის მოქნილობას, ზოგადსაგანმანათლებლო სკოლის სრულყოფას.

3. ახორციელებს საწარმოო სიახლეების სტიმულირებას. იგი მიმართავს ინოვაციურ პოლიტიკას, მეცნიერული საქმიანობის ორგანიზაციას სახელმწიფო ლაბორატორიის ფარგლებში, საქმიანობის მეცნიერული სფეროს დაფინანსებას, მეცნიერული კვლევებისა და დამუშავებების სტიმულირებას საგადასახადო და ამორტიზაციული პოლიტიკის მეშვეობით, მათთვის ინფრასტრუქტურის განვითარებას.

ამერიკაში გასული საუკუნის 70-იანი წლების ბოლომდე გარცელებული იყო მეცნიერული საქმიანობის პირდაპირი სახელმწიფო დაფინანსება, ამჟამად უფრო იყენებენ ირიბი სტიმულირების მეთოდებს: საგადასახადო შეღავათებს, აკრედიტივების სარგებლიან პირობებს, მოქნილ ამორტიზაციულ პოლიტიკას და ა.შ. (იხ. 65, გვ.118-156).

4. ატარებს ფისკალურ და ამორტიზაციულ პოლიტიკას.

საგადასახადო პოლიტიკა ისტორიულად ყალიბდება ყოველი ქვეყნის პოლიტიკური და სოციალ-ეკონომიკური განვითარების ტრადიციული და კონკრეტული თავისებურებებიდან გამომდინარე. საგადასახადო შეღავათები ეხება უწინარეს ყოვლისა, მეცნიერებატევად და ექსპორტული წარმოების განვითარებას, დასაქმებულობის ზრდას, მათთან ერთად გამოიყენება საგადასახადო კრედიტები, ე.წ. ინვესტიციური კრედიტები (აქ გადასახადებისაგან თავისუფლდება მენიერული კვლევებისა და დამუშავებების სფერო, პროფესიული სწავლება და ა.შ.).

5. ასტიმულირებს კონკურენტუნარიანობას.

სახელმწიფო მხარს უჭერს მაღალტექნოლოგიური დარგების განვითარებას. იგი სპეციალური ორგანოების შექმნით ახორციელებს სუბსიდიებს და იმ დარგების პროტექციონისტულ დაცვას, რომლებიც სამრეწველო პოტენციალის საფუძველს შეადგენს და უზრუნველყოფს შემოსავლების დიდ ნაწილს.

6. ქმნის ინფრასტრუქტურასა და ატარებს რეგიონალურ პოლიტიკას.

სახელმწიფოს პრეროგატივაა იმ საწარმოთა და მეურნეობის დარგების ოპტიმალური საქმიანობის უზრუნველყოფა, რომლებიც ტრადიციულად არ წარმოადგენს კერძო კაპიტალის ინტერესს, ნაკლებრენტაბელურია, მაგრამ ამავე დროს აღწარმოებისათვის ქმნის პირობებს. ასეთი დარგებია ეკონომიკური ინფრასტრუქტურა: ენერგეტიკა, კავშირგაბმულობა, ტრანსპორტი, ინფორმაციული უზრუნველყოფა. ესაა ის “კაპილარული სისტემა,” რომელიც ემსახურება წარმოების საერთო პირობების შექმნას.

7. აგროვებს ინფორმაციას და აწარმოებს პროგნოზების შემუშავებას მთლიანად ეკონომიკის ან მისი ცალკეული დარგების

მომავალ განვითარებაზე. ახორციელებს მათ რაოდენობრივ შეფასებასაც.

8. ახორციელებს ეკონომიკისა და საწარმოთა პროგრამირებას – მათი სოციალურ-ეკონომიკური განვითარებისა და სამეურნეო სტრატეგიის ნავარაუდები ვარიანტის შესაბამისად (4-5 (გრძელვადიან) და 1 (მოკლევადიან) წელზე გაანგარიშებით).

პრაქტიკამ აჩვენა, რომ პროგრამებში ჩადებული რაოდენობრივი მაჩვენებლები არცერთ ქვეყანაში არ სრულდება, მუდმივადაა გადახვევები აღნიშნული პროგრამებიდან. მაგრამ მსგავს პროგრამათა არსებობა აუცილებელია ერთიანი სახელმწიფო ეკონომიკური პოლიტიკის შემუშავებისა და რეალიზაციისათვის (იხ. 65, გვ. 140-156).

ამრიგად, საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სახელმწიფო კანონმდებლობითი სისტემის მეშვეობით იცავს ყველას: დაწყებული რიგითი მშრომელის ინტერესებიდან, მცირე ფირმებისა თუ უზარმაზარი კორპორაციების, რეგიონისა თუ ქალაქის, მომხმარებლის თუ მწარმოებლის ინტერესებს. აქ სახელმწიფო უზრუნველყოფდა საზოგადოების განვითარების ყველა ეტაპზე საბაზრო სისტემის ეფექტიან ფუნქციონირებას.

უნდა აღინიშნოს, რომ ბაზარი ყოველთვის შემძლე როდია. სახელმწიფოს საქმიანობის სფერო მოიცავს როგორც ბაზრისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნის სტრატეგიას, ასევე იმ სფეროებშიც სტრატეგიულ მოქმედებას, რომლებიც თავიანთი ბუნებით ვერ ეწეებიან საბაზრო სისტემაში. ესაა – ეკოლოგია, სოციალური სფერო, შემოსავლების განაწილება – გადანაწილება, განათლება, მეცნიერება და სხვა.

ამასთანავე, სახელმწიფო აბალანსებს სამეურნეო მექანიზმის ყველა ინგრედიენტს ეკონომიკური ზრდისა და საზოგადოებაში სოციალური სტაბილურობის მისაღწევად. იგი ებრძვის ეკონომიკაში ყოველგვარ მინარევულ გამოვლენებს, მხარს უჭერს “ჯანსაღ” კონკურენციას. თუ XX საუკუნის მიწურულს ითვლებოდა, რომ სახელმწიფო იძულებულია ჩაერიოს ეკონომიკაში, XXI საუკუნის მიჯნაზე უკვე ეკონომიკურ პროცესებში სახელმწიფოს მონაწილეობის გარეშე ცივილიზაციის განვითარებას შეუძლებლად მიიჩნევენ (იხ. 51, გვ. 267-270).

მიუხედავად იმისა, რომ როგორც ამერიკის, ასევე დასავლეთის ქვეყნების ეკონომიკაში სახელმწიფოს ეკონომიკური და სამართლებრივი ძალა იზრდება, აქ იგი გამოდის საბაზრო და კონკურენტული ურთიერთობების გარანტად. იგი არ სცილდება რაღაც ზღვარს, რომლის იქით, შესაძლებელია მეწარმეობის შეზღუდვა, ან ნებისმიერი საქმიანობის ხელის შეშლა.

ამავე დროს, უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემოება, რომ თუ განვიხილავთ ამერიკის ეკონომიკას, როგორც სისტემას, იგი შედგება სხვადასხვა დარგებისა და ქვედარგებისაგან. სამეურნეო კომპლექსებისა და რეგიონებისაგან. ამიტომაც ასეთი ნაირსახეობა და მრავალფეროვნება ფორმებისა თუ საწარმოებისა, დაწესებულებებისა, როგორც საკუთრების ფორმების მიხედვით, ასევე წარმოების ფორმების, საქმიანობის ტიპებისა თუ მასშტაბების მიხედვით. ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ამერიკის ეკონომიკაში ბაზრების განსხვავებული სახეობების არსებობისას – საქონლის, შრომის, კაპიტალის, ფასიანი ქაღალდების და სხვ. – და მეურნეობრიობის ფორმების მრავალფეროვნების მიუხედავად, ერთიანი საბაზრო სისტემა ჩამოყალიბებული. ამგვარი ერთიანობა მთლიანად დამოკიდებულია სახელმწიფოზე, რომლისადმი რწმენაც ბიზნესის მხრიდან პირდაპირ კავშირშია სტაბილურ ფულად სისტემასთან, საიმედო საბანკო მომსახურებით, რომლებიც აძლიერებენ (“აცემენტებენ”) ამერიკული ბაზრის ერთიანობას და მამასადაძემ მთელი ეკონომიკის ერთიანობას. აშშ-ის ყველა ბანკი ასე თუ ისე, ჩაწერილია აშშ-ის ფედერალურ სარეზერვო სისტემაში, რაც საშუალებას აძლევს ცენტრალურ ბანკს მართავდეს ქვეყნის ეკონომიკურ პულსს. აშშ-ის და დასავლეთის ქვეყნების გამოცდილება ამტკიცებს, რომ საბაზრო მეურნეობაში დაუშვებელია ფულადი სისტემის “პლურალიზმი” (იხ. 51, გვ.269).

თანამედროვე სოციალურ-ეკონომიკურ განვითარებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ინფორმაცია. რიგი საბჭოთა და საზღვარგარეთელი ავტორები იმ დასკვნამდე მივიდნენ, რომ თანამედროვე საზოგადოება შეგვიძლია ინფორმაციულად დავასახელოთ. მხოლოდ ინფორმაციულ ნაკადს შეუძლია აამაღლოს ეკონომიკური სისტემის ეფექტიანობა. მხოლოდ



მანუფაქტურის დროს და კაპიტალიზმის გარიჟრაჟზე თავისუფალი კონკურენციისას მეწარმე კმაყოფილდება ინფორმაციით ბაზარზე მოთხოვნა და მიწოდების თანაფარდობის შესახებ. ახლა ეს აშკარად არასაკმარისია, ბიზნესის მრავალფეროვნებაში ორიენტაციის ასაღებად საჭიროა არა მხოლოდ საბირჟო სიახლეებისადმი, სავალუტო კურსებისა და საფინანსო გარიგებებისადმი თვალყურის მიდევნება, არამედ აუცილებელია ინფორმაცია ნაციონალური და მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების ფუნდამენტალური ტენდენციების შესახებ.

ამ სფეროში ბიზნესს საიმედო პარტიორი გააჩნია სახელმწიფოს სახით. იგი მეწარმეებს უზრუნველყოფს რეგულარული მონაცემებით ეკონომიკის მდგომარეობის შესახებ, თუმცა მრავალი არასამთავრობო ორგანიზაცია დაკავებული კომერციული კვლევებისა და ინფორმაციულ სფეროშიც. მსურველს შეუძლია დროის ნებისმიერ მომენტში მიიღოს ინფორმაცია ნებისმიერ ჭრილში – გეოგრაფიული, ეკოლოგიური, ფასობრივი, საფინანსო, ტექნოლოგიური და ა.შ. აუცილებელია საბაზრო მეურნეობის ინფორმაციული უზრუნველყოფა. შემთხვევითი როდია ბიზნესმენებს შორის გავრცელებული ნათქვამი: “ორკვირიანი საქმიანი სიახლე – ეს არაა სიახლე, ეს უკვე ისტორიაა.”

XXI საუკუნეში სახელმწიფოს ძირითადი სტრატეგიული ფუნქცია იყოს საიმედო ინფორმაციის წყარო – უფრო მეტად მნიშვნელოვანი ხდება.

ვინაიდან იგრძნობა საერთო მსოფლიო მეურნეობის ჩამოყალიბების ტენდენცია, ქვეყნებს შორის საქმიანობის კოორდინაცია საქმიანი ინფორმაციის სფეროში იძენს აუცილებელ ხასიათს.

## დასკვნები და წინადადებები

ჩვენს მიერ ჩატარებული გამოკვლევის ძირითადი მომენტები შეგვიძლია ჩამოყალიბდეს შემდეგი დასკვნებისა და წინადადებების სახით:

1. სამრეწველო ფირმების მართვის ეფექტიანობის პრობლემა ეკონომიკური მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა. სხვადასხვა მიმართულება სხვადასხვაგვარად აფასებს საერთოდ ეკონომიკურ ეფექტიანობას. არსებობს განსხვავებული აზრი ეკონომიკური ეფექტიანობის არსის, კრიტერიუმებისა და მაზასიათებლების შესახებ. ეკონომიკური მეცნიერების სხვადასხვა მიმართულებამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ეკონომიკური ეფექტიანობის შესახებ დრომოჭმული კონცეფციების უარყოფასა და ახლის ჩამოყალიბებაში. თუმცა მართვის ეფექტიანობაზე კვლევები არც ისეთი მრავალია და არც ისე საფუძვლიანად ჩამოყალიბებული.

2. საზოგადოების განვითარების კვალდაკვალ ხდებოდა ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრაში უფრო მეტი ფაქტორის გათვალისწინება. მიუხედავად ამისა, დღემდე არ გაგვანჩია მისი არსის შესახებ ერთიანი შეხედულება. ჩვენი აზრით, ასეთი ვითარება იწვევს ეკონომიკური ეფექტიანობის კვლევის გაგრძელების აუცილებლობას, ვინაიდან მკვლევართა სხვადასხვა მიმართულებებს შორის იქმნება კონკურენტული გარემო. მითუმეტეს კვლევის განხორციელება წარმოება-რეალიზაციის ერთიანი პროცესის მართვის ეფექტიანობაზე არსებითი მნიშვნელობის პრობლემად გვევლინება.

3. ნაშრომში განხილულია ეკონომიკური ეფექტიანობის შესახებ სხვადასხვა მიმართულების შეხედულებები, ეკონომიკური ეფექტიანობის საკითხების კვლევაში მათი ძირითადი პოზიციები. კერძოდ, კლასიკური პოლიტეკონომიის მიერ მაკროეკონომიკური პრობლემების უგულებელყოფა, თავისუფალი კონკურენტის მექანიზმის არსებობის აღიარება, რომელიც, მათი აზრით,

ავტომატურად იწვევს რესურსების ეფექტიან განაწილებასა და გამოყენებას; მარქსისტული პოლიტიკონომიის მიერ ეკონომიკური ეფექტიანობის განხილვა მხოლოდ მატერიალური წარმოების სფეროში, კონკურენციის, რესურსების იშვიათობისა და ფულადი ფაქტორების უგულბეულობა, ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლების ფაქტორად წარმოების ინტენსიფიკაციის განსაზღვრა. ბოლო პერიოდში მათ მიერ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხის წინ წამოწევა; მარჟინალისტური, ნეოკლასიკური მიმართულების წარმომადგენლების მიერ ეკონომიკური ეფექტიანობის ეკონომიკურ წონასწორობასთან გაიგივება, ფულადი ფაქტორების უგულბეულობა, ზღვრული სარგებლიანობის და ზღვრული მწარმოებლურობის თეორიების ჩამოყალიბება, ეფექტიანობის განსაზღვრა პარეტოს ოპტიმუმის საფუძველზე; კეინსური მიმართულების მიერ მაკროეკონომიკური პრობლემების წინ წამოწევა, საბაზრო მექანიზმისა და თავისუფალი კონკურენციის არსებობის ეჭვკვეშ დაყენება და არაწონასწორობითი შემთხვევების გაბატონების აღიარება, ეკონომიკაში სახელმწიფოს მარეგულირებელი ჩარევის აუცილებლობა; საწარმოო ფუნქციის თეორიის (ნეოკლასიკური თეორია) მიერ ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებაში წარმოების ფაქტორების ხვედრითი წონის განსაზღვრა, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის, განათლების, მეცნიერების, წარმოებისა და შრომის ორგანიზაციის, ახალი ტექნიკისა და ინფორმაციის წვლილის განსაზღვრა, ადამიანში ინვესტიციების დაბანდების წინა პლანზე წამოწევა; მონეტარისტების მიერ ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებაში მთავარ ფაქტორად ფულის აღიარება, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის წვლილის დასაბუთება ეფექტიანობის ამაღლებაში; რაციონალური მოლოდინისა და მიწოდების თეორიების მიერ სრულყოფილი კონკურენციის პირობების აღიარება, ეკონომიკაში სახელმწიფოს რეგულირების აუცილებლობა, არაეკონომიკური ფაქტორების წინ წამოწევა, ფასების მენეჯმენტის (მართვის) შედეგად ჩათვლა; ინსტიტუციურ-სოციოლოგიური მიმართულების მიერ ეფექტიანობის ამაღლებაზე არაეკონომიკური ფაქტორების

ალიარება, ორგანიზაციული, მენეჯმენტური ურთიერთობის ზემოქმედების წინ წამოწევა.

4. გამოკვლევამ გვიჩვენა, რომ ეკონომიკური ეფექტიანობის შესახებ წარმოდგენები დინამიკურად ვითარდებოდა ახალი მოთხოვნებისა და რეალობის შესაბამისად სისტემურობის მიმართულებით. მაგრამ ჯერ კიდევ მრავალი საკითხი ეფექტიანობის არსის, კრიტერიუმების, მახასიათებლების შესახებ სადისკუსიოა.

5. საბაზრო გარემოში ეკონომიკური ეფექტიანობის არსი მდგომარეობს უკუგებიან ეკონომიურობაში, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფირმის საქმიანობაში ეკონომიურობას აზრი აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მას ექნება უკუგება. ე.ი. ეკონომიკური ეფექტიანობა – უკუგებიანი ეკონომიურობაა. ფირმის მმართველის (მენეჯერის) მთავარი პრობლემა არაა რესურსების ეკონომია, არამედ ისეთი ეკონომიის განხორციელება, რომელიც უკუგებას მოუტანს ფირმას.

6. მენეჯერის საქმიანობა განსაზღვრავს ფირმის წარმატებას. ამიტომ მისი წვლილის განსაზღვრა მნიშვნელოვანი პრობლემაა. ორგანიზებულობის საფუძველზე მართვის ეფექტიანობის განსაზღვრა აუცილებელია, ვინაიდან სწორედ ორგანიზებულობა გვევლინება მართვაში ჯუმლობრივი სისტემის გარდამქმნელად მთლიანობით სისტემად (28,105). ამ მიზნით ჩვენ ჩამოვყალიბეთ სამმართველო შრომის ეფექტიანობის გაზომვის ფორმულა, რათა გაგვეზომა წარმოება-მარკეტ ფუნქციისა და ხარჯთვადების ფუნქციის მართვის ორგანიზებულობა. ამ მეთოდის ვარგისობა დადასტურებულ იქნა პრაქტიკაში აპრობაციით ერთ-ერთი რეალური სამრეწველო საწარმოს მაგალითზე. ორგანიზებულობის ფარდობა მართვაზე დანახარჯებთან გვაძლევს მართვის ეფექტიანობის რეალურ სიდიდეს.

7. თანამედროვე პირობებში ეკონომიკის ეფექტიანობისათვის აუცილებელია მის ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ფორმებს შორის ოპტიმალური თანაფარდობის მიღწევა, ასევე მაკროეკონომიკური და მიკროეკონომიკური ეფექტიანობის დაბალანსებულობა, საბაზრო და არასაბაზრო ეფექტიანობებს შორის ოპტიმალური თანაფარდობის უზრუნველყოფა.

8. ეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმად გვევლინება არა მარტო შედეგების მაქსიმიზაცია და დანახარჯების მინიმიზაცია, არამედ საწარმოო რესურსების დოვლათად ტრანსფორმაციის მართვის ეფექტიანობა. ე.ი. წარმოების ფუნქციის მართვის ეფექტიანობა. სოციალური ეფექტიანობის კრიტერიუმში კი არის სოციალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება, სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობისა კი – შედეგების მაქსიმიზაცია მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის. ამასთან ეკონომიკური ეფექტიანობა იზომება რაოდენობრივი მაჩვენებლებით, ხოლო სოციალურ-ეკონომიკური – თვისობრივი მახასიათებლებით.

9. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება არასაბაზრო სტრუქტურების ეფექტიანობას, რომლის კრიტერიუმია სარგებლიანობის მაქსიმიზაცია მეურნეობრიობის ყველა დონეზე.

10. ფირმებისათვის უმნიშვნელოვანეს შემფასებელ მახასიათებლად გვევლინება მოგება, გამოხატული სხვადასხვა მაჩვენებლით.

11. ეკონომიკურ ლიტერატურაში გამოყოფენ ეფექტიანობის მახასიათებელთა სამ სახეობას: ძირითადს, კერძოს და გამჭოლს. ძირითადი მახასიათებლები მოიცავენ ვერტიკალური, მაკროეკონომიკური ეფექტიანობის მახასიათებლებს, გამოხატულს სხვადასხვა მაჩვენებლით. კერძო მახასიათებლები მოიცავენ მიკროეკონომიკური, ჰორიზონტალური ეფექტიანობის მახასიათებლებს შესაბამისი მაჩვენებლებით, ხოლო გამჭოლი ანუ მამოძრავებელი მახასიათებლები მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისა და თანამშრომლობითი კოორდინაციის ეფექტიანობის მახასიათებლებს შესაბამისი მაჩვენებლებით. ამ უკანასკნელთა შორის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემის გადაწყვეტას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება.

12. ფირმების წარმატებული საქმიანობისათვის მმართველს (მენეჯერს) გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. მაგრამ მათი საქმიანობის ეფექტიანობის გაზომვის ზუსტი მეთოდიკა არაა შემუშავებული. მრავალი მეცნიერი ეჭვქვეშ აყენებს ასეთ შესაძლებლობას. ამიტომ მართვის ეფექტიანობის გაზომვის ზუსტი მეთოდიკის შემუშავება მნიშვნელოვან მომენტად გვევლინება.

13. საქართველოს სამრეწველო ფირმების საბაზრო რელსებზე წარმატებითი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელ მომენტად გვევლინება მართვის მოქნილი (ცვალებად გარემოზე სწრაფი რეაგირების უნარის მქონე) ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევას აუცილებელია ფირმის სტრატეგიის გათვალისწინება და მისი ცვლილების განხორციელება სტრატეგიის ცვლილების შესაბამისად.

14. უფლებებისა და მოვალეობების განაწილებისას აუცილებელია მათი დელეგირება მიზანშეწონილი დოზით. ამასთანავე ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევას მნიშვნელოვან მომენტად გვევლინება ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების გამოყენება (28,105).

15. ფირმის მართვის სისტემის მაღალეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია მისი შინაგანი და გარეგანი გარემოს გათვალისწინება.

16. წარმოება-მარკეტ ციკლის, ე.ი. დოვლათის შექმნის ციკლის (წარმოება-ბაზარი) დამაკვალიანებელი ინგრედიენტია ბაზარი. პრაქტიკაში მხოლოდ გარემო პირობებთან შეგუებული ფირმები ფუნქციონირებენ.

17. მენეჯერმა (მმართველმა) ფირმის იმგვარი მართვა უნდა განახორციელოს, რომ წარმოება-მარკეტ ციკლის გარემოსთან ურთიერთქმედებისას დაიბადოს სინერგიული ეფექტი.

წარმოება-მარკეტ ციკლი, როგორც მთლიანობითი სისტემა, ურთიერთქმედებს გარემოსთან, ფუნქციონირების ორგანიზებულობის წყალობით (თვითორგანიზაციის უნარის წყალობით) იგი ინარჩუნებს სტრუქტურას ან შეაქვს მასში სათანადო ცვლილებები: რაოდენობრივი, თვისებრივი და სტრუქტურული ცვლილებები გარემოსთან მორგებით ან მასში ინექციებით.

18. წარმოება-მარკეტ ციკლი უნდა ფუნქციონირებდეს გარემოსთან მჭიდრო კავშირში. ე.ი. პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, ეკოლოგიური და ტექნოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინებით. ამგვარად, გარემოში შექმნილი

სიტუაციის შესაბამისად ფირმამ უნდა ააგოს საკუთარი სტრატეგიის ადეკვატური ორგანიზაციული სტრუქტურა.

19. აუცილებელია საქართველოში მოწესრიგდეს სტატისტიკურ-ინფორმაციული ბაზა. ამასთან გამოყენებულ იქნეს ეფექტიანობის შეფასების რეალური მეთოდები, რომლებშიც გამოყენებული იქნება დღევანდელ სტატისტიკურ-ინფორმაციულ ბაზაში არსებული მონაცემები. ასეთ მეთოდად გვევლინება ანალიზურ-შემფასებელი სისტემის მეთოდი, რომელიც აგებულია პერიოდანტულ-გენეტიკური მიდგომის საფუძველზე. მისი ავტორია ე.მ.დ., პროფ. გ.ვ. პაპავა (28,105).

20. ტრადიციული მიდგომისაგან განსხვავებით, სადაც ძირითადად ყურადღება გამახვილებული იყო ტექნიკურ-ეკონომიკურ ეფექტიანობაზე (საწარმოო სისტემის ეფექტიანობაზე), დანახარჯების მინიმიზაციაზე, წარმოების ფაქტორებზე, თანამედროვე პირობებში ყურადღების გამახვილება ხდება მარკეტინგულ ეფექტიანობაზე (გარემოს მიერ შეფასებულ ეფექტიანობაზე), დანახარჯების უკუგვიან ეკონომიურობაზე, კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე. აქ ეფექტიანობა იზომება არა შედეგებისა და დანახარჯების ფარდობით (როგორც ეს ტრადიციულში იყო), არამედ მათი შეფასებათა თანაფარდობით.

21. აუცილებელია მენეჯერმა დაიცვას ფირმის მართვაში ეკონომიურობის, ფინანსური მდგრადობისა და მოგების მიღების პრინციპები.

22. მენეჯერმა მმართველობითი გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს სხვადასხვა ალტერნატივიდან ისეთის შერჩევის გზით, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის მიზანდასახულობას და მაქსიმალურად ითვალისწინებს ენდოგენურ და ეგზოგენურ პარამეტრებს.

23. ფირმის მართვის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის აუცილებელია მართვისა და ბიჰევიორისტული (ე.ი. ქცევების შესახებ მეცნიერების) მეთოდების ერთობლივი გამოყენება.

24. საწარმოო სისტემის ორგანიზებულობის სრულყოფით ფირმის მართვის ეფექტიანობის ამაღლება უნდა ხორციელდებოდეს შემდეგი თანამიმდევრობით: ჯერ უნდა განისაზღვროს ფირმის საქმიანობის სახეობა, მისი ძირითადი





ეფექტიანობის გაზომვის წარმოდგენილ მიდგომას. ამასთანავე საჭიროა განხორციელდეს სხვა დარგებშიც ამ მეთოდის ანალოგიური საშუალების ჩატარება, რათა მოხდეს ამ მიდგომის გამოყენების კონკრეტიზაცია დარგების მიხედვით.

29. საწარმოს მაგალითზე პრაქტიკულად განხორციელებულმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ამ სისტემით მართვა ხორციელდება შემდეგი მექანიზმის გამოყენებით: მულტიოპერატორთა ანალიზურ-შემფასებელი მთლიანობითი გენეტიკური სისტემით ერთიანი მჭიდრო კავშირი მყარდება სამმართველო გადაწყვეტილებებით მიღებულ ორგანიზაციულ-ტექნიკურ და მარკეტ ღონისძიებებს შორის ისე, რომ ამ ღონისძიებებით ურთიერთთან ორგანულად ხდება დაკავშირებული მართვის პროცესები და ისიც ორგანიზებულობის მაღალი დონისაკენ ორიენტირებით.

ამ მიზნით სამრეწველო ფირმებში უნდა იქნეს გამოყენებული ნაშრომში წარმოდგენილი საინფორმაციო, საანგარიშო და საანალიზო ცხრილები ანალიზურ-შემფასებელ სისტემაში შემავალი წარმოებისა და დანახარჯების ფუნქციების ეფექტიანობის მართვისათვის.

30. სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს საბაზრო სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირება. მისმა საქმიანობის სფერომ უნდა მოიცვას როგორც ბაზრისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნის სტრატეგია, ასევე სტრატეგიული მოქმედება ისეთ სფეროებში, რომლებიც თავიანთი ბუნებით ვერ ეწეებიან საბაზრო სისტემაში: ეკოლოგია, სოციალური სფერო შემოსავლების განაწილება-გადანაწილება, მეცნიერება, განათლება და სხვა.

31. მთელი ეკონომიკის ერთიანობისათვის სახელმწიფომ აუცილებლად უნდა ჩამოაყალიბოს ერთიანი საბაზრო სისტემა, სტაბილური ფულადი სისტემით და საიმედო საბანკო მომსახურებით. მან მხარი უნდა დაუჭიროს “ჯანსაღ” კონკურენციას.

32. აუცილებელია საბაზრო მეურნეობის ინფორმაციული უზრუნველყოფა. სახელმწიფომ მეწარმეებს დროის ნებისმიერ მომენტში უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია ნებისმიერ ჭრილში – გეოგრაფიული, ეკოლოგიური, საფინანსო, ტექნოლოგიური და ა.შ.

მან უნდა შეზღუდოს კონკურენციის ნეგატიური მხარეები და ხელი შეუშალოს ბაზრის სოციალურ შეზღუდვას – მისი პროგნოზით მოსახლეობის, კონკურენციისა და ბაზრის დაცვის მონოპოლია.

დ ა ნ ა რ თ ე ბ ი



წარმოების ფაქტორების მუდამომავლობითი ხისტიანის მაჩვენებლები

№	ა ბ გ დ ე ვ ზ ა ბ გ	ზომის ერთეული	სამხლია	ინფორმაციის წყარო	ა ბ გ		კაპიტალის წილი წევრთან შედარებით პროცენტულად (+,-)
					1996წ	1997წ	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	ბუნებრივი ხისტიანობა	ათ. ლარი	მატ	საქართველოს სასტრატეგი	1611	1611	0
2.	საწარმოს ხისტიანობა	ათ. ლარი	მის	ფორმა №1-ბ	1576	1510	-66
3.	ძირითადი სასტრატეგი	ათ. ლარი	ცდ	ფორმა №1-ბ	3748	3843	+95
4.	სამწარმოს ხისტიანობა პერსონალის ხისტიანობის ინდიკატორი	კაცი	მ1	ფორმა №1-ბ	197	184	-13
5.	მუშათა რესურსების ხისტიანობა	კაცი	მ2	ფორმა №1-ბ	141	129	-12
6.	გამომწარმოს ხისტიანობა	კაცი/ლარი	ტ	განკარგობული*	38384	33756	-4628
7.	გამომწარმოს ხისტიანობა	კაცი/ლარი	ტ	ფორმა №1-ბ	26868	23629	-32396
8.	წარმოების ხისტიანობა	ათ. ლარი	გრვ	განკარგობული*	1549	1356	-193
9.	საწარმოს ხისტიანობა	ათ. ლარი	ცხვ	ფორმა №1-ბ	18336	16156	-2180
10.	სამწარმოს ხისტიანობა	ათ. ლარი	ცსა	ფორმა №1-ბ	18336	16156	-2180
11.	სამწარმოს ხისტიანობა მარტივი ფაქტორები	ათ. ლარი	შსა	ფორმა №1-ბ	32660	47976	+15316
12.	ხისტიანობის ცვალებადობა მუდამომავლობითი	ათ. ლარი	რკ	ფორმა №1-ბ (წინასწარი)	32800	47470	+14670
13.	პროდუქტის ხისტიანობა	ათ. ლარი	რკ	ფორმა №1-ბ	32470	48658	+16188

\*გ. პაპია, სამწარმოო ფორმის ინტენზიურობა და მართვა, ინტენზიურობის ინდიკატორი "სამხალი", 1998წ. II ტომი, გვ. 493,499.

წარმოების შედეგის მუდმივპროცენტული  
სიხშირის მაჩვენებლები

№	გ ა რ ე ა ნ ე ბ ე რ ე ბ ა	ზომის ერთეული	სიმძლავრე	ინფორმაციის წყარო	1999წ		2000წ		გადასტავის წინა წელთან შედარებით პროცენტული ცვლილება (%)
					1999წ	2000წ	1999წ	2000წ	
1.	ტექნიკური სიმძლავრე	ათ. ღარი	4	5	6	7	8	9	
			მტვ	საქარბის ასპრობე	2522	2450	-72		-2.9
2.	საწარმოს სიმძლავრე	ათ. ღარი	მშს	ფონმა №1-ა	2047	2415	+368		+18.0
3.	ბრუნვის კაპიტალი	ათ. ღარი	ცდ	ფონმა №1-ა	277.7	512	+234.3		+84.4
4.	სამრეწველო საქარბოს კულისაღობის სიმძლავრე	ათ. ღარი	მ3	ფონმა №1-ა	206	149	-57		-27.7
5.	ბრუნვის რეკონსტრუქცია	ათ. ღარი	მ3	ფონმა №1-ბ	123	82	-41		-33.3
6.	კაპიტალიზაციის კაპიტალი	ათ. ღარი	ქმ/ლარი	განკარბოებანი*	30270	21644	-8626		-28.5
7.	კაპიტალიზაციის კაპიტალი	ათ. ღარი	ქმ/ლარი	ფონმა №1-ბ	208865	140686	-68179		-32.6
8.	წარმოების წარმატება	ათ. ღარი	ცმწკ	განკარბოებანი*	1797	1314	-483		-26.9
9.	საწარმოს სიმძლავრე	ათ. ღარი	ცმწკ	ფონმა №1-ა	18111	12131	-5980		-33.0
10.	საწარმოს სიმძლავრე	ათ. ღარი	ცმწკ	ფონმა №1-ა	18111	12131	-5980		-33.0
11.	საწარმოს სიმძლავრე	ათ. ღარი	მშს	ფონმა №1-ა	17914	11769	-6145		-34.3
12.	კაპიტალიზაციის კაპიტალი	ათ. ღარი	რგ	ფონმა №1-ა (წინასწარი)	15600	12438	-3162		-20.3
13.	კაპიტალიზაციის კაპიტალი	ათ. ღარი	რგ	ფონმა №1-ა	18241	11665	-6576		-36.1

\*გვ. ასაკი: სამრეწველო ფონდის ორგანიზაცია და პროცენტული მაჩვენებელი: "საწარმო". ტაბ. II. გვ. 493,499.

წარმოების ფაქტორის მულტიპლიკატორთან  
საბჭოების მატყვინებელი

№	გ ა ნ ე ბ ე ბ ე ბ ა	ზღვრის ჯამები	საბჭოების ლოკ	ინფორმაციის წყარო	დ ე ნ ე		კლასიკური წინასწარი პროექტირება (%)	
					1999წ	2000წ		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	ტექნიკური საბჭოებზე	ათ. ლარი	მგბ	საქართველოს საბჭოები	2450	2450	0	0
2.	საწარმოს საბჭოები	ათ. ლარი	მმს	ფორმა №1-ს	2415	1289	-1126	-46.6
3.	პროდუქციის საბჭოები	ათ. ლარი	ცდ	ფორმა №1-ს	512	938	+426	+83.2
4.	საბრუნავო საბჭოები	ათ. ლარი	მს	ფორმა №1-ს	149	141	-8	-5.4
5.	საბრუნავო საბჭოები	ათ. ლარი	მგ	ფორმა №1-ს	82	76	-6	-7.3
6.	საბრუნავო საბჭოები	ათ. ლარი	ტ	კლასიკური პროექტირება*	21644	17581	-4063	-23.4
7.	საბრუნავო საბჭოები	ათ. ლარი	ტ	ფორმა №1-ს	140686	111409	-29277	-20.8
8.	საბრუნავო საბჭოები	ათ. ლარი	ცფ	კლასიკური პროექტირება*	1314	641	-673	-51.2
9.	საბრუნავო საბჭოები	ათ. ლარი	ცსა	ფორმა №1-ს	12131	6349	-5782	-47.7
10.	საბრუნავო საბჭოები	ათ. ლარი	ცსა	ფორმა №1-ს	12131	6349	-5782	-47.7
11.	საბრუნავო საბჭოები	ათ. ლარი	შსა	ფორმა №1-ს	11769	6199	-5570	-47.3
12.	საბრუნავო საბჭოები	ათ. ლარი	რგ	ფორმა №1-ს (წინასწარი)	12438	8607	-3831	-30.8
13.	საბრუნავო საბჭოები	ათ. ლარი	რგ	ფორმა №1-ს	11665	6493	-5172	-44.3

\*გ. კლასიკური პროექტირება და პროდუქციის ინფორმაცია მოხლეობს: "საბჭოები" 1998წ. II ტომი, გვ. 493,499.

საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში

N	მუდგობის აღწერა	საბუნებისმეტყველო კლასი	საბუნებისმეტყველო კლასის კოდები	საბუნებისმეტყველო კლასის აღწერა	საბუნებისმეტყველო კლასის მფლობელების მიერ				
					1996 წ.	1997 წ.	1998 წ.	1999 წ.	2000 წ.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	M15 M16	კუთვნილება	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	0.978275	0.937306	0.812450	0.985714	0.526122
2	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	M16 Cd	ლარი	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	0.429829	0.419203	9.081743	4.785156	2.611940
3	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	Cd t	ლარი	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	0.013949	0.016264	0.001330	0.003639	0.008419
4	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	M3 M1	კუთვნილება	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	0.715736	0.701087	0.597087	0.550336	0.539007
5	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	Q15 M16	კუთვნილება	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	0.982668	0.898013	0.877013	0.544099	0.497283
6	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	t t	ლარი	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	7.000000	7.000000	6.900066	6.500000	6.719076
7	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	t M3	კუთვნილება	საქართველოს მთავრობის განკარგულებაში	272.216951	261.674442	246.097561	263.951220	218.177053



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Խնայողական նախագիծը կրկնաշրջան	N1	ԿԿԻ	ԼԳԿ4 կԵԾ	197	184	206	149	141
9.	Մարզկենտրոնի կարգավորման գնահատման նախագիծը	Ունեցիկ Ունեցիկ	Ընդհանուր	ԼԳԿ9 կԵԾ ԼԳԿ8 կԵԾ	11.837315	11.914454	10.078464	9.232116	9.904836
10.	Խնայողական նախագիծը կրկնաշրջան	Ունեցիկ Ունեցիկ	ԿՐԿԿԿԿ ԵԿԵԵԵԵԵ	ԼԳԿ10 կԵԾ ԼԳԿ9 կԵԾ	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
11.	Խնայողական նախագիծը կրկնաշրջան	Միասնական Ունեցիկ	ԿՐԿԿԿԿ ԵԿԵԵԵԵԵԵ	ԼԳԿ11 կԵԾ ԼԳԿ10 կԵԾ	1.781196	2.969547	0.989123	0.907159	0.976374
12.	Վարչական կենտրոնի նախագիծը կրկնաշրջան	ՔՅԿ Միասնական	ԿՐԿԿԿԿ ԵԿԵԵԵԵԵԵ	ԼԳԿ12 կԵԾ ԼԳԿ11 կԵԾ	1.004287	0.989494	0.870827	1.056844	1.388450
13.	Խնայողական նախագիծը կրկնաշրջան	ՔՅԿ ՔՅԿ	ԿՐԿԿԿԿ ԵԿԵԵԵԵԵԵ	ԼԳԿ13 կԵԾ ԼԳԿ12 կԵԾ	0.989939	1.024983	1.168915	0.937930	0.754386

წმინდათა ფუნქციონის ანალიზი-პროგნოზული სისტემა

№	საფუძვლის დასაბუთება	მულტიპლიკატორების პარამეტრები	მნიშვნელობა და პროგნოზის (+) და პეტიტივი (-)			მულტიპლიკატორების პარამეტრები			მნიშვნელობა და პროგნოზის (+) და პეტიტივი (-)			პროცენტული გარჩევა (+) და პეტიტივი (-) ტენდენცია	
			1996 წ.	1997 წ.	6	1998 წ.	1999 წ.	8	10	11			
											4		5
1.	2												12
1.	საქმიანობის სიძლიერის დაწმენდა სამხარეოზე განუზომად კავშირის პრობლემა მნიშვნელობა (ს)	0.978275	0.937306	-0.042	0.812450	0.985714	0.985714	0.985714	0.526122	0.526122	-0.466		
	I. ს.ს. დაწმენდა საბინო კომპლექსის კომპლექსის სახარეო მნიშვნელობა (ს)	0.978275	0.937306	-0.042	0.812450	0.985714	0.985714	0.985714	0.526122	0.526122	-0.466		
2.	პირ. კატეგორიის სიძლიერის დაწმენდა სამხარეოზე სიძლიერის მნიშვნელობა (ს)	0.429829	0.419203	+0.025	9.081743	4.785156	4.785156	4.785156	2.611940	2.611940	0.832		
	II. პირ. კატეგორიის სიძლიერის დაწმენდა სამხარეოზე სიძლიერის მნიშვნელობა (ს)	0.470491	0.3929212	-0.042	7.378466	4.716797	4.716797	4.716797	1.374200	1.374200	+0.832		

1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		VII. Եռամսյակի համար ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ (ՀՀՀՀՀՀ)	1549	1356	-0.125	1797	1314	-0.269	1314	641	-0.512
8.	ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ (ՀՀՀՀՀՀ)		197	184	-0.066	206	149	-0.277	149	141	-0.054
		VIII. Կարգի ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ (ՀՀՀՀՀՀ)	18336	16156	-0.119	18111	12131	-0.330	12131	6349	-0.477
9.	ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ (ՀՀՀՀՀՀ)		11.837315	11.914454	-0.119	10.078464	9.232116	-0.330	9.232116	9.904836	-0.477
		IX. Կարգի ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ (ՀՀՀՀՀՀ)	18336	16156	-0.119	18111	12131	-0.330	12131	6349	-0.477
10.	ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ (ՀՀՀՀՀՀ)		1.0	1.0	-0.119	1.0	1.0	-0.330	1.0	1.0	-0.477
		X. Կարգի ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ (ՀՀՀՀՀՀ)	32660	47976	+0.469	17914	11769	-0.343	11769	6199	-0.473
11.	ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ ՀՀՀՀՀՀՀՀ (ՀՀՀՀՀՀ)		1.781196	2.969547	+0.469	0.989123	0.970159	-0.343	0.970159	0.876374	-0.473
					-0.119			-0.330			-0.477

1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3.	Յեռնակ ստեղծագործություն և՛ ՀԱԻ (ԸճԻՄ)		0.013949	0.016264	+0.025 -0.121	0.001130	0.001639	+0.844 -0.326	0.003639	0.008419	+0.832 -0.708
4.	Լեւոնի Լաֆ. Երև. ԿՐԻՍՏԻՆ Պրոնո Կյ Քրեոս ձեռ. ՈՍՈՒ (ԵՐՄԻ)	III. Յեռնակ Պրոնո-Կրեոս և՛ ՄԱՍԻ *ՈՍՈՒ (ԸճԻՄ)	0.004198	0.004480	-0.42 -0.102	0.005857	0.009447	+0.179 -0.269	0.009447	0.006236	-0.466 -0.191
			0715736.	0.701087	-0.085 -0.066	0.597087	0.590336	-0.333 -0.277	0.590336	0.539007	-0.073 -0.054
5.	ԼաֆՅան Լեւոնյան Գեորգիան Գրոմ. ՕՐԳԱՄԱՆ (ԵՐՄԻ)	IV. Գրոմանի Պրոնո-Կրեոս և՛ ՕՐԳԱՄԱՆ (ԸճԻՄ)	0.004126	0.004023	-0.125 -0.102	0.005137	0.005140	-0.269 -0.269	0.005140	0.003101	-0.312 -0.191
			0.982868	0.898013	-0.125 -0.042	0.877013	0.544099	-0.269 +0.179	0.544099	0.497285	-0.312 -0.466
			0.028884	0.028163	-0.125 -0.102	0.035447	0.033410	-0.269 -0.224	0.033410	0.020837	-0.312 -0.218
6.	Լեւոնյան և՛ Լեւոնյ. ՄԻՄ (ԸճԻՄ)	V. Գրոմանի Պրոնո-Կրեոս և՛ ՕՐԳԱՄԱՆ (ԸճԻՄ)	7.0	7.0	-0.121 -0.121	6.900066	6.5	-0.376 -0.285	6.5	6.719076	-0.208 -0.334
			7.862944	7.369565	-0.125 -0.066	8.723301	8.818792	-0.269 -0.277	8.818792	4.516099	-0.312 -0.054
7.	Լեւոնյան և՛ Գրեկ Քրեոսի Կրեոս ՏԻՆ (ԵՐՄԻ)	VI Լաֆ Լեւոնյան և՛ Յեռնակ Պրոնո- Կրեոս (ԸճԻՄ)	272.226951	261.674442	-0.121 -0.085	246.09756 1	263.931220	-0.285 -0.333	263.931220	218.171053	-0.234 -0.073

1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		XI. სასაქონლო არაძირკვის რეალური აქტივები კარგული R33 (დასრ.)	32800	47472	-0.447	15600	12438	-0.203	12438	8607	-0.308
12.	333-დანაკლის მხ. სასაქონლო დას რეკონ. ქრო. გამოსაღწიანობა R33/R33ს (კოეფ)		1.004287	0.989494	+0.447 +0.469	0.870827	1.056844	-0.203 -0.343	1.056844	1.388450	-0.308 -0.473
		XII. ქრო. პირდაპირი ფაქტ. პო. პირობები სადასრ. ფაქტული R33 (დასრ.)	32470	48658	+0.499	18241	11665	-0.360	11665	6493	-0.443
13.	სადას. პო. მხ. ქრო. პირდაპირი პო. ფაქტ. გამოსაღწიანობა კარგულიდან R33/R33ს (კოეფ)		0.989939	1.024983	+0.499 +0.447	1.168915	0.937930	-0.360 -0.203	0.937930	0.754386	-0.443 -0.308

წამლების ფუნქციის ორგანიზებულობა

№	პულტონიკური ბოლი	სამ	პულტონიკური ბოლი ფუნქციის სარეგისტრაციო პერიოდში 1996-1997 წლებში			არეგისტრაციო ფუნქციის სარეგისტრაციო პერიოდში 1998-1999 წლებში			პულტონიკური ბოლი ფუნქციის სარეგისტრაციო პერიოდში 1999-2000 წლებში			არეგისტრაციო ფუნქციის სარეგისტრაციო პერიოდში 1999-2000 წლებში		
			ლარი	რუბლი	სოსნი	ლარი	რუბლი	სოსნი	ლარი	რუბლი	სოსნი			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	საწარმ. სარეგისტრაციო ბოლი სარეგისტრაციო პერიოდში 1996-1997 წლებში	Mბს Mბს კოშბ	-1360	-1059	-2419	0.967 4	+3890	-2328	+1562	0.8724	-5439	-2816	-8255	0.7586
2.	პულტონიკური ბოლი სარეგისტრაციო პერიოდში 1996-1997 წლებში	Mბს Cd	-803	-565	-1368	0.982 6	-8630	+2053	-6577	1.1125	-5298	+1006	-4292	1.0862
3.	პულტონიკური ბოლი სარეგისტრაციო პერიოდში 1998-1999 წლებში	ლარი Cd	+5389	+2834	+8223	1.0873	+31668	16239	+15629	0.1097	+15322	-5270	+10052	0.5482
4.	სარეგისტრაციო პულტონიკური ბოლი სარეგისტრაციო პერიოდში 1999-2000 წლებში	Nბ Nბ Nბ Nბ Nბ	665	-440	-1105	0.986 4	-1428	+247	-1181	1.0135	-240	+134	-106	1.0115
5.	სარეგისტრაციო პულტონიკური ბოლი სარეგისტრაციო პერიოდში 1999-2000 წლებში	ONფს Mბს კოშბ	-2803	-1879	-4682	0.942 1	-6924	-2306	-9230	0.8736	-1004	+284	-720	1.0243
6.	სარეგისტრაციო პულტონიკური ბოლი სარეგისტრაციო პერიოდში 1999-2000 წლებში	Y Y Y	0	0	0	1	-1058	+130	-928	1.0071	+393	-223	+170	0.9809
7.	სარეგისტრაციო პულტონიკური ბოლი სარეგისტრაციო პერიოდში 1999-2000 წლებში	Nბ Nბ Nბ	-1259	-928	-2187	0.9714	+1323	-229	+1094	0.9874	-2023	+266	-1757	1.0228
8.	სარეგისტრაციო პულტონიკური ბოლი სარეგისტრაციო პერიოდში 1999-2000 წლებში	Nბ Nბ Nბ	-2148	-1347	-3490	0.9585	-5047	-1078	-6125	0.9409	-626	+346	-280	1.0297

		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
9.	2 პროექტის სურათი გაბიჯების მასშტაბების	10.047 ღარი	+212	+153	+365	1.0047	-1532	+173	-1259	1.0095	+850	-162	+688	0.9861
10.	სასაქონლო პროექტის გაბიჯები, პროექტის სურათი გამოვიხატე	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
11.	სასაქონლო პროექტის ფაქტობრივი	10.236 ღარი	+21662	+767	+22429	1.0236	-350	+66	-284	1.0036	+75	-15	+60	0.9987
12.	გამა კარგული შიხ. სასაქონლო პროექტის რეკონსტრუქციის გამოსახულებანი	0.992 3 ღარი	-478	-249	-727	0.992	+3896	0	+3896	1	+3660	-2109	+1551	0.8192
13.	სამშენი შევსება შპს პროექტის შპს-ის ფაქტობრივი გამოსახულებანი	0.916 4 ღარი	+1149	0	+1149	1	-3604	+731	-2873	1.0401	-2283	0	-2283	1
14.	სამშენი შევსება პროექტის შპს-ის ფაქტობრივი გამოსახულებანი	0.916 4 ღარი	+18901	-2713	+16188	0.916	+12204	-18780	-6576	-0.0295	+3387	-8549	-5172	0.2671
15.	სამშენი შპს-ის ფაქტობრივი გამოსახულებანი	0.808 ღარი	+28412	+3754	+32166	1.1156	+40777	+3400	+21981	1.1864	+20300	+2046	+12521	1.1754
16.	შპს-ის ფაქტობრივი გამოსახულებანი (ბარისი)	0.5033 ღარი	-9511	-6467	-15978	0.808	-28573	-22180	-28557	-0.2159	-16913	-10595	-17693	0.0917
						0.5033				-0.1488				-0.2314

წარმოების ფაქტორის ქვესხატის "საწარმოო გეგმავლობა" იტყობინება და საბაზო სტრატეგიული გეგმები

№	გუბერატორატები	საბ. ხელი	1996 წ.		1997 წ.		აქტიუბის გეგმვა			საწარმოო გეგმავლობა იტყობინება		სტრატეგიული გეგმები	
			დარი	განგრობ ქობი წილი (ობ. სხვ. 1.1)	დარი	განგრობ ქობი წილი (ობ. სხვ. 1.1)	დარი	განგრობ ქობი წილი (ობ. სხვ. 1.1)	განგრობ ქობი წილი (ობ. სხვ. 1.1)	განგრობ ქობი წილი (ობ. სხვ. 1.1)	წარმოი ბილი		დარი
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1.	საწარ. საბლ. გეგ. საბლ. გეგ. საბლ. გეგ. საბლ. გეგ.	მსს	0.978275	1576	0.937306	1510	0.978275	1576	1837	0.978168	+2413		
2.	მრედილი კაბელები	მსს	0.429829	1611	0.419203	1611	0.429829	1611	1878	0.429847	+1371		
3.	საწარ. საბლ. გეგ. საბლ. გეგ.	საწარ. გეგ.	0.013949	3748	0.016264	3843	0.016264	3843	4369	0.016264	0		
4.	საწარ. საწარ. სტრატეგიული გეგ. საწარ. სტრატეგიული გეგ.	საწარ. სტრატეგიული გეგ.	0.715736	141	0.701087	129	0.715736	141	141	0.711736	+1103		
5.	საწარ. საბლ. გეგ. საბლ. გეგ.	საწარ. გეგ.	0.982868	1576	0.898013	1510	0.982868	1576	1806	0.983125	+5471		
6.	საწარ. დარი საბ. საწარ. გეგ.	საწარ. გეგ.	7.0	268688	7.0	236292	7.0	236292	268630	6.999918	+2037		
7.	გეგ. საწარ. დარი საწარ. გეგ.	საწარ. გეგ.	272.226931	38384	261.674444	33756	272.226931	38384	38376	272.170213	+2337		
8.	საწარ. საწარ. სტრატეგიული გეგ.	საწარ. სტრატეგიული გეგ.	197	197	184	184	197	197	197	197	3489		
9.	საწარ. საწარ. სტრატეგიული გეგ.	საწარ. სტრატეგიული გეგ.	11837315	1536	11914454	1536	11914454	1536	21518	11914729	2		



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10.	Խնայողական բնույթի ծրագրի կատարման համար հատուկ ֆոնդից	Պահ Չկարգ Կողմ	1.0	18336 16336	1.0	16156 16156	1.0	16156 16156	21518 21518	1.0	0
11.	Խնայողական բնույթի ծրագրի կատարման համար հատուկ ֆոնդից	Պահ Չկարգ Կողմ	1.781196	32660 18336	2.969547	47976 16156	2.969547	47976 16156	63818 21518	2.969560	0
12.	Համալսարանի խնայողական բնույթի ծրագրի կատարման համար հատուկ ֆոնդից	Պահ Չկարգ Կողմ	1.004287	32800 32660	0.989494	47470 47976	1.004287	32800 32660	64173 63898	1.004288	727
13.	Խնայողական բնույթի ծրագրի կատարման համար հատուկ ֆոնդից	Պահ Չկարգ Կողմ	0.989539	32470 32800	1.024983	48658 47470	1.024983	48658 47470	65776 64173	1.024998	0

ზარევის უბანში მდებარე სახლის რეკონსტრუქციის ბიუჯეტი

№	შეღებულ/გადასრულებული სამუშაოები	სახლი საყურადღებო	რეკონსტრუქციის 1996-1997 წ.	ზარევის უბან ბიუჯეტის 1997 წ.		რეკონსტრუქციის 1998-1999 წ.	ზარევის უბან ბიუჯეტის 1998 წ.		რეკონსტრუქციის 1999-2000 წ.	ზარევის უბან ბიუჯეტის 2000 წ.	
				1996 წ.	6		8	9		11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	საწინააღმდეგო დაცვ. სახლბურთზე შენიშნული პრეპარატების აღწერა	მშპ მშპ მშპ	-1059	-1040	-732	-2328	-450	-326	-2816	-394	-398
2.	საღებავის პრეპარატების აღწერა	საპროექტო საპროექტო	-565	-555	-390	+2053	+397	+287	+1006	+141	+142
3.	საღებავის საღებავების	საპროექტო საპროექტო	+2834	+2784	+1959	-16239	-3141	-2273	-5270	-738	-745
4.	საღებავის საღებავების საღებავების საღებავების	საპროექტო საპროექტო საპროექტო საპროექტო	-440	-432	-304	+247	+048	+035	+134	+019	+019
5.	საღებავის საღებავების საღებავების	საპროექტო საპროექტო საპროექტო	-1879	-1846	-1299	-2306	-446	-323	+284	+040	+040
6.	საღებავის საღებავების	საპროექტო საპროექტო	0	0	0	+130	+025	+018	-223	-031	-031
7.	საღებავის საღებავების საღებავების	საპროექტო საპროექტო საპროექტო	-928	-912	-641	-229	-044	-032	+266	+037	+038
8.	საღებავის საღებავების საღებავების	საპროექტო საპროექტო საპროექტო	-1347	-1323	-931	-1078	-208	-151	+346	+048	+049
9.	საღებავის საღებავების საღებავების	საპროექტო საპროექტო საპროექტო	+153	+150	+106	+173	+033	+024	-162	-023	-023

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10.	სასაქონლო პროდუქტების გამოყენების პროდუქტების საერთო გამოყენებულად	Q12ს Q12აფრ კოეფ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.	სასაქონლო პროდუქტებზე ფასების ინდექსის კავშირ კარგის მიხ.	W12ს Q12ს კოეფ	+767	+7.53	+5.30	+66	+0.12	+0.09	-15	-0.02	-0.02
12.	სასაქონლო პროდუქტებზე ფასების ინდექსის კავშირ კარგის მიხ.	R23 W12ს კოეფ	-249	-2.45	-1.72	0	0	0	-2109	-2.95	-2.98
13.	სასაქონლო პროდუქტების გამოყენების პროდუქტების საერთო გამოყენებულად	R33 R33 კოეფ	0	0	0	+731	+1.41	+1.02	0	0	0
14.	სასაქონლო პროდუქტების გამოყენების პროდუქტების საერთო გამოყენებულად	R9 თანის ლარი კოეფ	-2713	-26.65	-18.75	-18780	-36.3	-26.28	-8549	-11.96	-12.09
15.	სასაქონლო პროდუქტების გამოყენების პროდუქტების საერთო გამოყენებულად	S12ს თანის ლარი		101.8	144.69		517	714.5		714.5	707

პარტიის კონკრეტული დანახარჯების ფუნქციის მიხედვით

№	სიმალი	ორგანიზაციის სახელი	ორგანიზაციის სახელი	პარტიის კონკრეტული დანახარჯები		ორგანიზაციის სახელი	ორგანიზაციის სახელი	პარტიის კონკრეტული დანახარჯები	ორგანიზაციის სახელი	ორგანიზაციის სახელი	პარტიის კონკრეტული დანახარჯები	
				1996 წ.	1997 წ.						1998-1999 წლები	1999 წ.
1	3	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.	R O	კატალიის პროგრამის ხარჯები	-75	-0.74	-0.52	+87	+0.17	+0.12	-31	-0.043	-0.044	
2.	O Sფე ღარი	ბევრი სახეობის კატალიის წარმომადგენელი დამხმარებლის I ღარი	+2	+0.02	+0.01	-1.66	-2.25	-1.63	+123	+0.172	+0.173	
3.	Sფე B ღარი	ბევრი წარმომადგენელი დამხმარებელი პარტიის დამხმარებლის I ღარი	+10	+0.10	+0.07	-26	-0.05	-0.04	-48	-0.067	-0.068	
4.	B A ღარი	ბევრი პარტიის დამხმარებელი პარტიის დამხმარებლის I ღარი	-191	-1.88	-1.32	-123	-0.24	-0.17	-339	-0.074	-0.079	
5.	A V ღარი	ბევრი პარტიის დამხმარებლის ბევრი ღარი	-99	-0.97	-0.68	-146	-0.28	-0.20	+196	+0.274	+0.277	
6.	V Sსს ღარი	ბევრი ბევრი საქმიანი პარტიის დამხმარებლის I ღარი	-304	-2.99	-2.10	-117	-0.23	-0.16	+38	+0.05	+0.05	
7.	Sსს S6 წრე I ღარი	საქმიანი ბევრი დამხმარებელი პარტიის დამხმარებლის I ღარი	0	0	0	-43	-0.08	-0.06	-14	-0.02	-0.02	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8.	რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება	S6 ლარი	-201	-1.97	-1.39	+185	+0.36	+0.26	-92	-0.13	-0.13
9.	კაპიტალი რეიტბულის	P6 თეთრი	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10.	ბიზნის მოგების კაპიტალ-დროის მოკ. შეჯამები რეალიზ. მოგებამდე	P6 კოპი	+304	+2.99	+2.10	+607	+1.17	+0.85	-174	-0.24	-0.25
11.	საბოლოო შედეგი - დროის მოცემულ შეჯამები ბიზნის მოგება	P6 ლარი	-554	-5.44	-3.83	-7211	-13.95	-10.09	-341	-0.477	-0.482
12.	პროგნოზი დანახარჯები	S6 ლარი		101.8	144.69		517	714.5		714.5	707

დანაბარებების ფუნქციის მულტიორიენტაციონათა  
სისტემის მაჩვენებლები

№	შ ა ნ ე ნ ე ნ ე ლ ე ბ ა	ზომის ერთეული	საშლილი	ინფორმაციის წყარო	დ ი ნ ე ჯ			კლასის წინა წელთან შედარებით რადიკალიზაცია (+/-)	პროცენტუაჟი (%)
					1996 წ.	1997 წ.	1997 წ.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.	პროცენტის ფაქტორ გეოგრაფია მუქუნობა	ათ. ღარი	R ე	ფორმა M1-4	32470	48638	+16188	+49.9	
2.	სამრეწვე კაპიტალის სპ.	ათ. ღარი	OL	კანკარიშუბთ*	3458	6082	+3634	+75.9	
3.	წლიური დარღვევა	ათ. ღარი	SG	ფორმა M1-6	27687	42293	+14606	+52.8	
4.	წარმოების დანახარჯი	ათ. ღარი	B	ფორმა M1-6	26941	40226	+13285	+49.3	
5.	მატერიალური დანახარჯი	ათ. ღარი	A	ფორმა M1-6	202	527	+325	+160.9	
6.	აპარატურის ანაოქსენი	ათ. ღარი	V	ფორმა M1-6	529	1061	+532	+100.6	
7.	ბიუჯეტის ფონდი	ათ. ღარი	SL	ფორმა M1-6, 20	37687	42293	+14606	+52.88	
8.	მედიკამენტების თვალვარებულება	ათ. ღარი	SR	ფორმა M1-6	27718	42356	+14638	+52.8	
9.	თვალვარებულება	ათ. ღარი	PR	ფორმა M1-6	4752	6302	+1550	+32.6	
10.	ბიუჯეტის ფონდი	ათ. ღარი	PR	ფორმა M1-6	2870	5041	+2171	+75.6	

\* გეოგრაფიული მულტიორიენტაციონათა და მათემატიკის ინტეგრირებული ცხრილი: "სამშობლო". 1998 წ.  
II ტომი, გვ. 390-391.

დანახარჯების ფუნქციის მულტიპლიკატორთა  
სისტემის მანკებლები

№	შ ა რ ა ვ ა ნ ა ლ ა ბ ი	ზომის ერთეული	სიმძლავრე	რეფორმის წყარო	დ ა ნ ა		გადახდა წინ წვლიან შედეგები არაფორმაციულ (+,-)	პროცენტული პროცენტული (%)
					1998 წ.	1999 წ.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	პროცენტის ფაქტორული კოეფიციენტი პროცენტული	ათ. დარი	Rq	ფორმა N1-ბ	18241	11665	-6576	-36.1
2.	სამრეწვეო კატორღის სპ. წარმოების დანახარჯები	ათ. დარი	Os	განკარგებული*	2193	3811	+1618	+73.8
3.	წარმოების დანახარჯები	ათ. დარი	Sfz	ფორმა N1-ბ	16333	11498	-4835	-29.6
4.	მეცხოვეთების დანახარჯები	ათ. დარი	B	ფორმა N1-ბ	14772.2	9391	-5462	-36.8
5.	პროცენტის ანტიკორპორაციული	ათ. დარი	A	ფორმა N1-ბ	92	101	+9.0	
6.	ბუნების დანახარჯები	ათ. დარი	V	ფორმა N1-ბ	651.9	544	-107.8	-16.6
7.	ბიზნესის სექტორის პროცენტული მულტიპლიკატორები	ათ. დარი	Sსა	ფორმა N1-ბ,ბმ დანახარჯები	16333	11498	-4835	-29.6
8.	ბიზნესის სექტორის პროცენტული მულტიპლიკატორები	ათ. დარი	Sრ	ფორმა N1-ბ	16844	10950	-5894	-35
9.	ბიზნესის სექტორის პროცენტული მულტიპლიკატორები	ათ. დარი	Pრ	ფორმა N1-ბ	1997	715	-1282	-64.2
10.	ბიზნესის სექტორის პროცენტული მულტიპლიკატორები	ათ. დარი	Pბ	ფორმა N1-ბ	1177	83	-1094	-92.9

\* აკ ასაკის საშუალო ფორმის რეგისტრაციის და მართვის რეგისტრაციის მიხედვით: "საშუალო", 1998 წ.  
II ტომი, გვ. 390-391.

დანახარჯების ფუნქციის მულტიორიენტრითა  
სისტემის მაჩვენებლები

№	შ ა ნ ე ნ ე ბ ლ ე ბ ი	ზომის ერთეული	სიმაღლე	ინფორმაციის წყარო	დ რ ე ე		გადახდა წინა წელიდან შედარებით საოციწობით (+/-)	პროცენტუადად (%)
					1999 წ.	2000 წ.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	პროცენტის ფუნქციის გარეგანი მაჩვენებელი	ათ. დარი	რგ	ფონდ. №1-ს	11665	6493	-5127	-44.3
2.	სამრეწვეო კამპანიის საშ. წლევრიანი დანახარჯები	ათ. დარი	0ს	განგებულები*	3811	2297	-1514	-39.3
3.	წარმოებულ დანახარჯები	ათ. დარი	სწვ	ფონდ. №1-ს	11498	5150	-6348	-55.2
4.	მარკეტინგული დანახარჯები	ათ. დარი	ბ	ფონდ. №1-ს	9391	4712	-4679	-49.8
5.	ამორტიზაციის ანაზღაურებები	ათ. დარი	ა	ფონდ. №1-ს	101	15	-86	-85.1
6.	უცხოეთის ფონდი	ათ. დარი	ვ	ფონდ. №1-ს	544	323	-221	-40.6
7.	ბიუჯეტი სასაწყობო პროცენტის თვალვარებები	ათ. დარი	სსს	ფონდ. №11-საგა- დარეგისტრირების	11498	5150	-6328	-55.2
8.	ბიუჯეტი რეალიზებული პროცენტის თვალვარებები	ათ. დარი	გრ	ფონდ. №1-ს	10950	5377	-5573	-50.9
9.	ბიუჯეტი რეალიზაციიდან	ათ. დარი	გრ	ფონდ. №1-ს	715	1116	+401	+56.1
10.	ბიუჯეტი შიშის ბიუჯეტი	ათ. დარი	გრ	ფონდ. №1-ს	83	-355	-438	-527.7

\* გვ. 33-ე საბუჯეტო ფონდის ინფორმაცია და შიშის, ორიენტული, თხალის: "საწარმოო", 1998 წ.  
II ტომი, გვ. 390-391.



დანახარჯების ფუნქციის მულტიოპერატორები

№	მულტიოპერატორები	სიმბოლო	როის ერთეული	კანკარების წილი (თბ. შესასხის წლის სამშრომლო ცხრილი)	წ ღ ა ბ ა ა ა ა ა					2000 წ.
					1996 წ.	1997 წ.	1998 წ.	1999 წ.	2000 წ.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	კანტონის მრეწველობა (ჯარჯობა)	Ry/Os	ყოფიერება	სტბ.1 სტბ სტბ.2 სტბ	9.389821	8.000329	8.317829	1.060876	2.826730	
2.	ხვედრი სამრეწველო კაბელები წარმოებულნი დანახარჯების ქაზზე	O/S/Sg	ლარი	სტბ.2 სტბ სტბ.3 სტბ	0.124896	0.143806	0.134268	0.331449	0.446019	
3.	მეტროსადგომი დანახარჯების I დარბე	Sg/B	ლარი	სტბ.3 სტბ სტბ.4 სტბ	1.027690	1.051385	1.099643	1.224364	1.092954	
4.	ხვედრი მეტროსადგომი დანახარჯები ამოტვირთვის ანარეობების I დარბე	B/A	ლარი	სტბ.4 სტბ სტბ.5 სტბ	133.371287	76.530171	916.851852	92.980198	314.133330	
5.	ხვედრი ამოტვირთვის ანარეობების ხვედრის I დარბე	A/V	ლარი	სტბ.5 სტბ სტბ.6 სტბ	0.381853	0.496701	0.024850	0.185662	0.046440	
6.	ხვედრი ხვედრის სასაქონლო მრეწველობის ფორტიფიკაციის I დარბე	V/S/a/s	ლარი	სტბ.6 სტბ სტბ.7 სტბ	0.019106	0.025087	0.039913	0.047313	0.062718	
7.	სასაქონლო მრეწველობის ხვედრი ფორტიფიკაციის რეალიზებული მრეწველობის I დარბე	S/a/S/a	ყოფიერება	სტბ.7 სტბ სტბ.8 სტბ	0.998882	0.998513	0.949663	1.050046	0.957783	
8.	რეალიზებული მრეწველობის ფორტიფიკაციის II დარბე	S/a	ლარი	სტბ.8 სტბ	27718	42356	16844	10950	5377	
9.	კაპიტალიზაციის რეალიზებული	P/a/P/g	ლარი	სტბ.9 სტბ სტბ.1 სტბ	0.146250	0.129516	0.109479	0.061294	0.171877	
10.	პროდუქტების კაპიტალიზაციის რეალიზებული მრეწველობის რეალიზებული	P/P/a	ყოფიერება	სტბ.10 სტბ სტბ.9 სტბ	0.603956	0.799905	0.589384	0.116084	-0.318100	
ს. კ. დ.		P/a	ლარი	სტბ.10 სტბ	2870	5041	1177	83	-355	

დასახელების შესანიშნავი ინფორმაცია: რეზერვების სისტემა

საქიპის დასახელება	შეღობის დასახელება	შეღობის დასახელება		შეღობის დასახელება	შეღობის დასახელება		შეღობის დასახელება	შეღობის დასახელება		შეღობის დასახელება	შეღობის დასახელება
		1996 წ.	1997 წ.		1998 წ.	1999 წ.		1999 წ.	2000 წ.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	I. კატორის პრეზიდენტი R/O (ლარი)		9,389,821	8,003,332	+0,492 +0,759	8,317,829	3,060,876	-0,360 +0,738	3,060,876	2,826,730	-0,483 -0,397
1		კატორის პრეზიდენტი R/O (ლარი)	9,389,821	8,003,332	+0,492 +0,759	8,317,829	3,060,876	-0,360 +0,738	3,060,876	2,826,730	-0,483 -0,397
2	II. წარმომადგენლის დასახელება R/O (ლარი)		1,172,753	1,150,498	+0,492 -0,517	1,116,819	1,014,524	-0,360 -0,296	1,001,4524	1,260,777	-0,483 -0,552
		საქიპის დასახელება	0,124,896	0,143,806	+0,759 +0,517	0,134,268	0,331,449	+0,238 -0,296	0,331,449	0,446,019	-0,397 -0,552
3	III. ავტორიტეტის დასახელება R/O (ლარი)		1,205,276	1,209,616	+0,492 +0,493	1,228,102	1,242,147	-0,360 -0,368	1,242,147	1,377,971	-0,483 -0,498
		საქიპის დასახელება	1,027,690	1,051,385	+0,517 +0,493	1,099,643	1,224,364	-0,296 -0,368	1,224,363	1,092,954	-0,552 -0,498

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	IV. ստորագրված շուշան քարեղևի զան թղթակաշվան ձև. P/A (Ըճճճ)		160,74257 4	92,33017 1	±0,492 +1,609	1175,98765 4	115,495049	±0,360 +5,235	115,495049	432,866667	±0,443 -0,851
		Կցերն ձգված են չորն ստորագրված անհայտների 1 ընդհանրացումը A (Ըճճճ)	133,371287	76,33017 1	±0,493 +1,609	916,851852	92,980198	-0,368 +5,235	92,980198	314,133333	-0,498 -0,851
5	V. Կցերն ստորագրված շուշան քարեղևի զան թղթակաշվան ձև. R V (Ըճճճ)		61,379962	45,8605 09	±0,492 +1,006	27,981265	21,441015	±0,360 -0,165	21,441015	20,102167	±0,443 -0,406
		Կցերն ստորագրված անհայտների Կցերն Ը V (Ըճճճ)	0,381853	0,49670 1	±1,609 +1,006	0,074850	0,185662	±5,235 -0,165	0,185662	0,046440	-0,851 -0,406
6	VI. Կցերն ստորագրված շուշան քարեղևի զան թղթակաշվան ձև. S (Ըճճճ)		1,172753	1,150498	±0,492 +0,527	1,116819	1,014524	±0,360 -0,296	1,014524	1,260777	±0,443 0,552
		Կցերն ստորագրված անհայտների Կցերն Կ S (Ըճճճ)	0,019106	0,023508 7	±1,006 +0,527	0,039913	0,047313	±0,165 -0,296	0,047313	0,047313	±0,406 -0,552

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7	VII. ბუნებრივი ბუნების მემკვიდრეობის რეაბილიტაციის პროექტი RISA (დანი)		1,171,441	1,148,786	-0.492 +0.528	1,082,937	1,064,908	-0.360 -0.350	1,064,008	1,207,551	-0.443 -0.509
		სასაქონლო პროექტი ბუნების მემკვიდრეობის რეაბილიტაციის პროექტი I სტადია	0,998,882	0,985,133	+0.527 +0.528	0,969,663	1,050,046	-0.296 -0.350	1,050,046	0,937,783	-0.552 -0.509
8	VIII. შპს-სადასახლო პროექტი R(ს.)		32,470	48,658	+0.499	18,241	11,665	-0.360	11,665	6,493	-0.443
		რეაბილიტაციის პროექტი დასახლო პროექტი სტადია I (დანი)	27,718	42,356	+0.528	16,844	10,930	-0.350	10,950	5,377	-0.509
9	IX. დროის მართვის პროექტი R(ს.)		45,72	6,302	+0.326	19,97	715	-0.642	715	1116	+0.561
		პროექტი პროექტი R(ს.)	0,146,350	0,129,516	+0.326 +0.499	0,109,479	0,061,294	-0.642 -0.360	0,061,294	0,171,877	+0.561 -0.443
10	X. დროის მართვის პროექტი R(ს.)		28,70	5,041	+0.756	11,77	83	-0.929	83	+355	-5.277
		პროექტი პროექტი R(ს.)	0,603,956	0,799,905	+0.756 +0.326	0,589,384	0,116,084	-0.929 -0.642	0,116,084	-0,3181	-5.277 +0.561

საგარეო ურთიერთობების მინისტრის განყოფილების მუშაობის შედეგების ანგარიშგება

№	შედეგების ტიპი	საბი- ლარი	შედეგების მნიშვნელობა		7	შედეგების მნიშვნელობა		8	შედეგების მნიშვნელობა		11	შედეგების მნიშვნელობა		14	15
			ლოკალიზაცია	საბი- ლარი		ლოკალიზაცია	საბი- ლარი		ლოკალიზაცია	საბი- ლარი		ლოკალიზაცია	საბი- ლარი		
1	კაბელის მოწყობა	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.	კაბელის მოწყობა	RO/საბი	-425	-75	-500	0,9739	-744	+87	-657	-0,9261	-6	+31	-31	0,6765	
2.	ხელის შეწყობა კაბელის მოწყობის მიზნით	OS/საბი	+434	+2	+436	1,007	+1728	-116	+562	-1,9906	+29	-123	+152	+2,4819	
3.	საგარეო ურთიერთობების მინისტრის განყოფილების მუშაობის შედეგების ანგარიშგება	SI/საბი	+66	+10	+76	1,0035	+127	-26	-101	-1,0221	-9	-48	-57	0,4217	
4.	ხელის შეწყობა კაბელის მოწყობის მიზნით	BA/საბი	-1227	-191	-1418	0,9334	-496	-123	-619	-0,1045	+197	-339	-394	-0,0843	
5.	ხელის შეწყობა კაბელის მოწყობის მიზნით	AV/საბი	+863	-99	+764	0,9655	+7371	-146	+225	-0,8760	-62	+196	+322	+3,3614	
6.	ხელის შეწყობა კაბელის მოწყობის მიზნით	VS/საბი	+898	-304	+594	0,8941	+218	-117	+101	0,9006	+27	+38	+65	1,4578	
7.	ხელის შეწყობა კაბელის მოწყობის მიზნით	SI/საბი	-1	0	-1	1	+98	-43	+55	+1,0365	-7	-14	-21	0,8313	
8.	ხელის შეწყობა კაბელის მოწყობის მიზნით	BA/საბი	+1516	-201	+1315	0,9300	-412	+185	-227	1,1572	-42	-92	-134	-0,094	
9.	საგარეო ურთიერთობების მინისტრის განყოფილების მუშაობის შედეგების ანგარიშგება	PAIR	-330	0	-330	1	-518	0	-518	1	+150	0	+150	1	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
10.	ბიზნის შედეგის განსაზღვრება წინა წლის ბიუჯეტის შედეგთან შედარებით	PA PB კომ	+931	+304	+1235	1,1059	-945	+607	-338	1,5157	-310	-174	-484	-1,0964
11.	სახელმწიფო ბიზნის ბიუჯეტის შედეგები	PA საბი	+2725	-554	+2171	0,8070	+6117	-7211	-1094	-5,1266	-97	-341	-438	-3,1081
12.	სახელმწიფო ბიუჯეტის ფინანსების მარეგულირება	ა) ბ)	+4708	+316	+4420	1,1101	+9794	+2744	+8586	3,3313	+332	+357	+689	+5,3012
13.	ბიუჯეტის მარეგულირების მიზნით	ბ) კომ	-1983	-870	-2249	0,6949	-3677	-995	-9680	-7,4579	-429	-498	-1127	-7,4096
						0,4321				-0,0872				

\* კონგლიტის ბიუჯეტის მარეგულირება, i=1, ..., 11

"დადაბარების ფუნქციონ" ძველიტების "საბჭოთხის მუქინოზით" თუქოთიგბა და სავაროული თუქბბი  
 საბჭოთხო (ბბოთი № 11.1

№	ფუნქციონი	საბოო	1986 წ.		1987 წ.		ფუნქციონი მუქ			საბოო ფუნქციონი		საბოო ფუნქციონი
			ბბ	ბბ (ბბ)	ბბ (ბბ)	ბბ (ბბ)	ბბ	ბბ	ბბ	ბბ	ბბ	
1	საბოო ფუნქციონი	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	საბოო ფუნქციონი	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2	საბოო ფუნქციონი	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
3	საბოო ფუნქციონი	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
4	საბოო ფუნქციონი	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5	საბოო ფუნქციონი	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6	საბოო ფუნქციონი	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
7	საბოო ფუნქციონი	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
8	საბოო ფუნქციონი	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
9	საბოო ფუნქციონი	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
10	საბოო ფუნქციონი	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
138			3870	3870	5041	5041	11886	11886	13607	13607	2169.9	2169.9

“დასახარავების ფუნდის” ფინანსების “საქართველოს რესპუბლიკის” რეკონსტრუქციის პროგრამის დასრულების შედეგად

№	პროექტის აღწერა	1996 წ.		1997 წ.		შენიშვნა	საერთო ზრდა	საერთო ზრდა	საერთო ზრდა	საერთო ზრდა	საერთო ზრდა	საერთო ზრდა
		საბიუჯეტო	საპროცენტო	საბიუჯეტო	საპროცენტო							
		ლარი	ლარი	ლარი	ლარი							
1	საერთო ზრდა	3	5	7	8	10	11	12	13	14	15	16
1	საერთო ზრდა	9,389,821	3,230,348	8,000,339	585,602	9,439,811	3,230,348	7,146	9,204,589	213,715	213,715	660
2	საერთო ზრდა	0,124,896	3438	0,143,806	6082	0,143,806	6082	2106	0,124,892	2106	2106	664
3	საერთო ზრდა	1,027,690	27687	1,051,385	42283	1,051,385	42283	37217	1,051,377	37217	37217	9
4	საერთო ზრდა	133,371,287	246,230	76,340,771	492,316	133,371,287	246,230	54,621	76,439,888	54,621	54,621	17
5	საერთო ზრდა	0,381,653	203	0,496,701	527	0,496,701	527	712	0,471,065	712	712	1770
6	საერთო ზრდა	0,0181,006	529	0,025,887	1061	0,025,887	1061	1061	0,0184,433	1061	1061	1778
7	საერთო ზრდა	0,998,832	21827	0,999,615	42336	0,999,615	42336	37,682	0,999,883	37,682	37,682	43
8	საერთო ზრდა	3778	27718	43346	43346	43346	43346	43346	37381	43346	43346	1776
9	საერთო ზრდა	0,443,390	5251	0,119,516	46648	0,146,350	46648	433	0,139,150	46648	46648	48
10	საერთო ზრდა	0,603,956	2620	0,799,905	6102	0,799,903	6102	5041	0,799,883	5041	5041	0
	საერთო ზრდა	2870	2870	5041	5041	11636	11636	11636	6793	11636	11636	1734



სანგარში ცხრილი № 11.0

"ღინახორეუბის რუნიკოსი" ჯეოსიტების "სამწორის შექმნაში" ოცენობა და სავარაუდო შედეგი

№	კატეგორია	1996 წ.		1997 წ.		შეცვლილებები		საწყობო ბუკონი		საბოლოო შედეგი	
		მარტი	აპრილი	მაისი	ივნისი	მაისი	ივნისი	მაისი	ივნისი		
1	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო)	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო)	Bz Dz	9,309821	32420 3458	8,000129 3458	48638 6082	9,309821	32420 3458	62276 7005	9,309821	8875
2	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო) და სავარაუდო ბუკონი	Ch Dh	0,174896	3458 37087	0,143806 37087	6082 42293	0,143806	6082 42293	7005 48711	0,143806	0
3	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო) და სავარაუდო ბუკონი	Sz Dz	1,021690	27682 26941	1,031383 26941	42293 40226	1,031383	42293 40226	48711 46330	1,031383	0
4	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო) და სავარაუდო ბუკონი	B A	13,371287	28243 202	76,330171 202	40226 527	133,77187	28243 202	46330 607	76,330171	0
5	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო) და სავარაუდო ბუკონი	A V	0,381853	202 529	0,496701 1081	527 1081	0,496701	527 1081	607 1081	0,577101	1894
6	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო) და სავარაუდო ბუკონი	V Sb	0,0191106	529 27682	0,021687 27682	1081 42293	0,019087	1081 42293	1081 48711	0,019181	765
7	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო) და სავარაუდო ბუკონი	Sb Bz	0,998882	27682 27718	0,998513 42293	42293 42293	0,998882	27682 27718	48711 48765	0,998893	+1
8	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო) და სავარაუდო ბუკონი	Bz Bz	27718	27718	42293	42293	42293	42293	48765	48765	48765
9	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო) და სავარაუდო ბუკონი	Zz Pz	0,166350	42293 32470	0,139216 48658	6082 48658	0,166350	42293 32470	12011 63776	0,236620	48793
10	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო) და სავარაუდო ბუკონი	Zz Pz	0,603956	1870 4752	0,799405 4752	6082 6082	0,799405	6082 6082	13607 17011	0,799405	0
	საწყობო ბუკონი (სავარაუდო) და სავარაუდო ბუკონი	Pa	2870	2870	5041	5041	11656	11656	13607	13607	8566

## გამოყენებული ლიტერატურა

1. არჩვაძე ი. საქართველოს ეროვნული სიმდიდრე და მისი ელემენტები. თბილისი: “საქართველო”. 1992. 121 გვ.
2. ასათიანი რ. არაწარმოებითი სფერო ერთიან სახალხო სამეურნეო კომპლექსში. თბილისი: “თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა”. 1987. 237 გვ.
3. ასათიანი რ. არაწარმოებითი სფერო წარმოებით ურთიერთობათა სისტემაში. უ. “ეკონომისტი”. 1976. №10. 23-23 გვ.
4. ასათიანი რ. მომსახურება და საბაზრო სისტემა. თბილისი: “თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა”. 1993. 302 გვ.
5. აღწარმოებისა და მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის საკითხები. თბილისი: “მეცნიერება”. 1979. 182 გვ.
6. ბასარია რ. მესხია ი. გარდამავალი პერიოდის მაკროეკონომიკური პრობლემები. თბილისი: 1995. 325 გვ.
7. ბაქრაძე თ. მრეწველობის ეკონომიკა. თბილისი: 1997.
8. ბიჭიაშვილი ნ. ბიჭიაშვილი ლ. ბიზნესის ორგანიზაცია და მართვა. თბილისი: “თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა”. 1997. 320 გვ.
9. ბიჭიაშვილი ნ. საბაზრო ეკონომიკა და მარკეტინგული გამოკვლევის მეთოდოლოგიური საფუძვლები. თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა “უნივერსალი” 2000. 44 გვ.
10. გოგოხია რ. საბაზრო ეკონომიკა. თბილისი: 1996.
11. გოშაძე გ. ეკონომიკური თეორიის საფუძვლები. თბილისი: “საქპროფგამი”. 1998. 548 გვ.
12. თოფურია დ. წარმოების ეფექტიანობის ეკონომიკური პრობლემები. თბილისი: “თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა”. 1978. 314 გვ.

13. კაკულია რ. ფინანსების საფუძვლები საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. თბილისი: 1993.
14. მალაშხია გ. ავტომატიზაცია: სოციალურ-ეკონომიკური პრობლემები. თბილისი: "საბჭოთა საქართველო". 1984. 274 გვ.
15. მალაშხია გ. რესპუბლიკის ეკონომიკური პოტენციალის ეფექტიანობა. ჟ. "ეკონომისტი". 1976. №11. 24-34 გვ.
16. მელქაძე ვ. საქართველოს ეკონომიკის დაჩქარებული განვითარების კომპლექსური პროგრამა. თბილისი: "საბჭოთა საქართველო". 1975. 122 გვ.
17. მელქაძე ვ. სოციალისტური კვლავწარმოება საბჭოთა საქართველოში, საზოგადოებრივი პროდუქტი და ეროვნული შემოსავალი (წარმოება). თბილისი: "საბჭოთა საქართველო". 1966. 328 გვ.
18. მესტვირიძე ილია გ. ბარათაშვილი ე. ჯავახიძე გ. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბილისი: თსუ სტამბა "ცოდნის წყარო". 1997.
19. მექვაბიძე ილია ელ. სახელმწიფო და ეკონომიკა. თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა 195. 75 გვ.
20. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ეკონომიკური ეფექტიანობა საქართველოს სსრ მრეწველობაში. თბილისი: "მეცნიერება". 1985. 180 გვ.
21. მიქელაძე ი. საქართველოს სსრ სახალხო მეურნეობის განვითარების ტემპები და პროპორციები. თბილისი: "საბჭოთა საქართველო". 1966. 188 გვ.
22. მშვიდლობაძე გ. ძირითადი ფონდების გამოყენების ეფექტიანობა და მისი ამალღების გზები საქართველოში. თბილისი: 1973.
23. ომიადე ვ. ძირითადი ფონდების გამოყენების ეფექტურობა საქართველოს სსრ მანქანათმშენებლობაში. თბილისი: "საბჭოთა საქართველო". 1965. 61 გვ.
24. პავლიაშვილი ს.პ. წარმოების ეფექტიანობის მართვის კომპლექსური სისტემა საქართველოს მრეწველობაში. თბილისი: 1998 (სადოქტორო დისერტაცია). 322 გვ.

25. პაიჭაძე ნ. შრომის ეკონომიკა. თბილისი: თსუ გამომცემლობა “ფინანსები”. 2000. 559 გვ.
26. პაიჭაძე ნ. შრომის ეკონომიკა. თბილისი: “თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა”. 2001. 16 გვ.
27. პაპავა ვ. ახმეტელი რ. ლეიაშვილი პ. ულუმბერაშვილი ნ. საბაზრო ეკონომიკის საფუძვლები. თბილისი: “მეცნიერება”. 1993.
28. პაპავა გ. ეკონომიკური ანალიზის პერიოდანტული მეთოდი. თბილისი: 2001 123 გვ.
29. პაპავა გ. საბაზრო ეკონომიკაზე საქართველოს გადასვლის საფუძვლები. თბილისი: “ენა”. 1991. 128 გვ.
30. პაპავა გ. საბაზრო ეკონომიკის გამოჯანსაღებისა და ნორმალიზაციისათვის საქართველოში. თბილისი: შპს “ფინანსები”. 2000. 39 გვ.
31. პაპავა გ. სამრეწველო საწარმოთა დაგეგმვისა და წარმოების ორგანიზაციის ზოგიერთი საკითხი. თბილისი: “მეცნიერება”. 1965.
32. პაპავა გ. სამრეწველო ფორმის ორგანიზაცია და მართვა. I-II ტ. თბილისი: “სამშობლო”. 1998.
33. სამუელსონი ნ. ნორდჰაუსი ვ. ეკონომიკა. თბილისი: ეკონომიკა და სამართალი. 1992. 237 გვ.
34. სანთელაძე ნ. საბაზრო ეკონომიკის მოდელები. თბილისი: 1993. 116 გვ.
35. სარჩიმელია რ. დეფიციტური ეკონომიკის მოდელირების მექანიზმი საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის პროცესში. თბილისი: 1998. (სადოქტორო დისერტაცია). 299 გვ.
36. საღარეიშვილი ო. ხარაიშვილი ე. ბიზნესის ორგანიზაცია, მართვა და ანალიზი. ნაწ. I-II. თბილისი: “თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა”. 1995.
37. ტუხაშვილი მ. საქართველოს შრომითი პოტენციალი. თბილისი: თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა “პერიდიანი”. 1998. 212 გვ.
38. ქუტიძე რ. მწარმოებლურობის მართვა. თბილისი: “თბილისის უნივერსიტეტის გამომცემლობა”. 2001. 15 გვ.

39. ჩაგელიშვილი პ. სამრეწველო წარმოების ეკონომიკა და მეწარმეობა. თბილისი: "დედაენა". 2000. 545 გვ.
40. ჩანტლაძე ვ. ფინანსური მეცნიერების საფუძვლები. თბილისი: 1996.
41. ჩიქავა ლ. არამატერიალური წარმოების სფეროს პოლიტეკონომიური ასპექტები. თბილისი: "მეცნიერება". 1987. 366 გვ.
42. ჩიქავა ლ. საქართველოს სსრ კვების მრეწველობის ადგილი და როლი საერთო საკავშირო დანაწილებაში. თბილისი: "საბჭოთა საქართველო". 1965.
43. ჩხიკვაძე ჯ. მომწიფებელი სოციალიზმის საწარმოო ძალები და წარმოებითი ურთიერთობანი. ჟ. "ეკონომისტი". 1977 №10. 64-72 გვ.
44. ძირითადი წარმოებრივი ფონდებისა და კაპიტალდაბანდებათა გამოყენების ეფექტიანობის საკითხები საქართველოს სსრ მრეწველობაში. თბილისი: "მეცნიერება". 1979. 201 გვ.
45. ძნელაძე დ. საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის პრობლემები. თბილისი: "საქართველო". 1991. 113 გვ.
46. ჭითანავა ნ. შერეული, მრავალწყობიანი, სოციალურად ორიენტირებული ეკონომიკა. თბილისი: 1996.
47. ჭიჭინაძე ვ. სახელმწიფო და მართვა. თბილისი: "მოდესტა". 1999. 284 გვ.
48. ზოშტარია თ. მრეწველობის განვითარების საკითხები ამიერკავკასიის ეკონომიკურ რეგიონში. თბილისი: "მეცნიერება". 1966. 274 გვ.
49. ჯიბუტი ა. ეკონომიკური თეორია. თბილისი: "სიახლე". 1998. 578 გვ.
50. Абрамсон Р. Халсет У. Повышение эффективности работы предприятия с помощью планирования (пер. с англ.). Тбилиси: «Сабчота Сакартвело». 1987. 165 с.
51. Американское государство накануне ХХ1 века: стратегия и тактика в экономике. М.: «Наука». 1990. 270 с.
52. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: «Экономика». 1989. 516 с.

53. Анчишкин А. И. Наука-техника-экономика. М.: «Экономика». 1986. 384 с.
54. Баканов М.И. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: «Финансы и статистика». 1997. 415 с.
55. Барр Р. Политическая экономия. (пер. с фран.). т.1. М.: 1995.
56. Берулава Г.В. Методологические подходы к формированию механизма адаптации к рыночным условиям. Тб.: АО «Параванди». 1997.
57. Болотин Б.М. Громов Л.М. Четыркин Е.М. Эффективность капиталистической экономики. М.: «Наука». 1990. 127 с.
58. Вейц Г.М. Управление государственными предприятиями в развивающихся странах (индия). А.: изд-во Американского университета. 1979. 158 с.
59. Влчек Р. Функционально-стоимостный анализ в управлении. М.: «Экономика». 1986. 175 с.
60. Волкова О.И. Экономика предприятия. М.: «ИНФРА-М». 1997.
61. «Вопросы экономики», Ж. №12.1990.
62. Гвелесиани Г. Развитие и размещение социалистического производства в Грузинской ССР. Тб.: «Мецниереба». 1965. 390 с.
63. Голосовский С.И. Гринчель Б.М. Измерение влияния НТП на эффективность общественного производства. М.: «Наука». 1981. 182 с.
64. Горемикын В.А. Богомолов А.Ю. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. М.: 1997.
65. Государственная власть и предприятия: от команды к партнёрству. М.: Международные отношения. 1991. 366 с.
66. Грейсон-младший Дж. О делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века (пер. с англ.). М.: «Экономика». 1991. 319 с.
67. Гугушвили П.В. Теоритические аспекты планирования и прогнозирования. Тб.: «Мецниереба». 1972. 79 с.

68. Гуния А.Л. К вопросу о темпах и пророрциях воспроизводства в экономике Грузии. Тб.: «Мецниереба». 1969. 363 с.
69. Гюнтер Вейс, Ульих Деринг. Введение в общую экономику и организацию производства (пер. с нем.). Красноярск: «Госунт».1995. 490 с.
70. «Деловые люди». Ж. №5. 1990. с. 20.
71. Денисон Э. Исследование различий в темпах экономического роста (пер. с англ.). М.: «Прогресс». 1971. 645 с.
72. Дерек Стоун. Клод Хитчинг, Бухгалтерский учет и финансовый анализ. Санкт-петербург: «Оркестр». 1994.
73. Долан Э. Кемпбелл К. Кемпбелл Р. Деньги, банковское дело и денежно-кредитное политика. М.: 1991.
74. Долан Э. Линдсей Д. Микроэкономика. Санкт-петербург: «Литера плюс».1996.
75. Зубов В.М. Как измеряется производительность труда в США. М.: «Финансы и статистика». 1990. 143 с.
76. Иванов Ю. Система национальных счетов. ж. «Вопросы экономики». 1996 №6.
77. Кемпбел Р. Макконел, Стенли Л. Брю. М. «Экономика». 1992. Т. 1,2.
78. Кендрик Д. Совокупный капитал США и его формирование (пер. с англ.). М.: «Прогресс».1978. 275 с.
79. Кендрик Д. Тенденции производительности в США (пер. с англ.). М.: «Статистика». 1967. 315 с.
80. Кендрик Д. Экономический рост и формирования капитализма. ж. «Вопросы экономики». 1976 №11. 141-153 с.
81. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: «Прогресс». 1991.
82. Кунц Б.А. Якушева Е.В. Управление развитием экономических систем. М.: «Экономика».1990.
83. Кунц Г. О доннеел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функции . Т 2. М.: «Прогресс». 1981. 512 с.
84. Курдюмов С.П. Малинецкий Г.Т. Синергетика: теория самоорганизации. М.: «Наука».1988.
85. Макарова С.Ф. Менеджер за работой. М.: 1989.

86. Максимова В.А. Микроэкономика. М.: 1966. 328 с
87. Максоев М. Производство и потребление товаров и услуг в Грузии. Тб.: «Госуниверситет». 1992.
88. Максоев М. Эффективность промышленного производства. Тб.: «Госуниверситет». 1980. 270 с.
89. Мароши М. Организация, стимулирование, Эффективность (пер. с венгерского). М.: «Экономика». 1981. 205 с.
90. Менкью Г. Макроэкономика.
91. «МЭ и МО». Ж. 1990. №3. с. 20.
92. «МЭ и МО». Ж. 1991. №9. с. 40
93. Мескон М. Альберт М. Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: «Дело». 1992. 702 с.
94. Методика оценки вклада НТП в прирост национального дохода (чистой прибыли). М.: 1983.
95. Методологические проблемы международных соизмерений стоимостных показателей. М.: 1968.
96. Муровьев А.И. Игнатъев А.М. Крутик А.Б. Малый бизнес: экономика, организация, финансы. Санкт-петербург: «Бизнес-пресс». 1999.
97. Мшвилдадзе Г Проблемы повышения эффективности общественного производства. Тб.: «Ганатлеба». 1980. 207 с.
98. Омаров А.М. Научные основы социалистической экономики. М.: «Мисль». 1976. 269с.
99. Омаров А.М. Экономика и планирование промышленного предприятия. М.: «Экономика» 1969. 430с.
100. О коренной перестройки управления экономикой. М.: 1987.
101. Организация управления промышленным производством. Под. ред. О.В. Козловой и С.М. Каменицера. М.: « Высшая школа». 1980. 399 с.
102. Основной экономически закон социализма. М.: «Наука». 1978. 352с.
103. Папава В.Г. Государство, рынок и экономика без налогов. Тб.: 1993.



104. Папава В.Г. Эффективность общественного производства и межотраслевые модели (проблема продуктивности). Тб.: 1988.
105. Папава Г.В. Методология экономического анализа и маркетингового управления конечными результатами производства. Тб.: «Мецниереба». 1992. 350с.
106. Папава Г.В. Как разложить «неразложимый остаток»? Вестник статистики. 1991. №12 73-74с.
107. Питерс Т. Уотермен Р. В поисках эффективного управления (пер. с англ.). М.: «Прогресс». 1986 418с.
108. Пол Хейне. Экономический образ мышления. (пер. с англ.). М.: «Сааллаху» и «Новости». 1991. 702с.
109. Портер М. Конкуренция. М.: «Вильямс» 2000.
110. Рисин И.Е. Эффективность управленческого труда. Воронеж: «из. Воронежского университета». 1990. 120с.
111. Рыночная экономика. Учебник т.2 ч.1. Основы бизнеса. М.: «Соминтекс» 1992.
112. Самуелсон П.А. Экономика. М.: «Алфавит». 1993. стр. 48.
113. Сантеладзе Н.В. Основные вопросы экономики и перспективного развития пищевой промышленности Грузинской ССР. Батуми: «Сабчота Аджара». 1975. 231с.
114. Селигмен Б. Основные течения современной экономической мысли (пер. с англ.). М.: «Прогресс». 1968. 536с.
115. Семенов Г.В. Лекций по экономической кибернетике, учебное пособие. Казанский университет. 1990.
116. Серебряков Б.Г. Теория экономического равновесия. М.:«Мисль». 1973. 223 с.
117. Симонишвили С.И. Финансы и эффективность производства. Тб.: «Сакартвело» 1991. 211с.
118. Социально-экономические противоречия НТП при капитализма. М.: 1985.
119. Стефанов Н. Мультипликативный подход и эффективность. М.:»Политиздат». 1980. 208с.
120. Теория управления социалистическим производством. М.: «Экономика». 1979. 368с.

121. Управление качеством труда в промышленности. Рига: «Зинатне» 1981. 310с.
122. Ускорение НТП и эффективность производства. М.: «Наука» 1988. 275с.
123. Фишер С. Дорнбуш Р. Шмалензи Р. Экономика (пер. с англ.). М.: «Дело» 1994 864с.
124. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. (пер. с англ.). М.:»Экономика» 1990. 272с.
125. Хойер В. Как делать бизнес в европе. М.: «Прогресс» 1990.
126. Хурцидзе Н.К. Проблемы производительности труда. Тб.: «Мецниереба». 1975. 276с.
127. Чикваидзе Т.Н. Интенсификация производства и ускорение социально-экономического пазвития. Тб.: «Мецниереба». 1988. 262с.
128. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия (пер. с англ.). М.: «Финансы и статистика». 1996. 511с.
129. Шумпетер И. Капитализм, социализм и демократия. (пер. с англ.). М.:1982.
130. Шумпетер И.Теория Экономического развития (пер. с англ.) М.: «Прогресс». 1982. 455с.
131. Эклунд К. Эффективная экономика. Шведская модель. стр. 75-76.
132. Экономика автоматизации. (пер. с англ.). М.: «Экономика» 1989. 320с.
133. Экономика промышленности за рубежом: вопросы измерения эффективности производства. М.: 1979.
134. Экономическая эффективность капитальных вложений и внедрения новой техники на строительстве. под. ред. Вайнштейна. М.: «Стройизд» 1965. 236с.
135. «Экономические науки». Ж. 1991. №1. стр. 18.
136. Эрхард. Благосостояние для всех. М. 1991. стр. 21,16.

# სამრეწველო ფირმის მართვის სრულყოფის აქტუალური საკითხები (რ ე ზ ი უ მ ე)

სამრეწველო ფირმის მართვის ეფექტიანობის არსი და მნიშვნელობა განხილულია ტრადიციული და თანამედროვე კონცეფციებით. ამ ნიადაგზე ნაშრომი სრულ წარმოდგენას იძლევა ორგანიზებულობის არსის, ფორმების, კრიტერიუმების და მახასიათებლების შესახებ და ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. წინა პლანზეა წამოწეული ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანი ფუნქციონირების სინერგიული ეფექტიანობა წარმოება-მარკეტ ციკლის ორგანიზებულობის მიხედვით. მათი გაზომვის მეთოდები ეყრდნობა პრაგმატულ ინტერპრეტაციას. გვერდი არა აქვს ავლილი სახელმწიფოებრივი მართვა-რეგულირების პრობლემებს საერთო ეკონომიკაში. აქცენტირებულია სამრეწველო ფირმის ეკონომიკაში ამ პრობლემების მოგვარების მექანიზმი და მისი ეფექტიანობის გაზომვა. განხილულია სახელდობრ:

1. სამრეწველო ფირმების მართვის ეფექტიანობის პრობლემა ეკონომიკური მეცნიერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემაა. სხვადასხვა მიმართულება სხვადასხვაგვარად აფასებს საერთოდ ეკონომიკურ ეფექტიანობას. არსებობს განსხვავებული აზრი ეკონომიკური ეფექტიანობის არსის, კრიტერიუმებისა და მახასიათებლების შესახებ. ეკონომიკური მეცნიერების სხვადასხვა მიმართულებამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა ეკონომიკური ეფექტიანობის შესახებ დრომოჭმული კონცეფციების უარყოფასა და ახლის ჩამოყალიბებაში. თუმცა მართვის ეფექტიანობაზე კვლევები არც ისეთი მრავალია და არც ისე საფუძვლიანად ჩამოყალიბებული.

2. საზოგადოების განვითარების კვალდაკვალ ხდებოდა ეკონომიკური ეფექტიანობის განსაზღვრაში უფრო მეტი ფაქტორის

გათვალისწინება. მიუხედავად ამისა, დღემდე არ გაგვანჩია მისი არსის შესახებ ერთიანი შეხედულება. ჩვენი აზრით, ასეთი ვითარება იწვევს ეკონომიკური ეფექტიანობის კვლევის გაგრძელების აუცილებლობას, ვინაიდან მკვლევართა სხვადასხვა მიმართულებებს შორის იქმნება კონკურენტული გარემო. მითუმეტეს კვლევის განხორციელება წარმოება-რეალიზაციის ერთიანი პროცესის მართვის ეფექტიანობაზე არსებითი მნიშვნელობის პრობლემად გვევლინება.

3. ნაშრომში განხილულია ეკონომიკური ეფექტიანობის შესახებ სხვადასხვა მიმართულების შეხედულებები, ეკონომიკური ეფექტიანობის საკითხების კვლევაში მათი ძირითადი პოზიციები. კერძოდ, კლასიკური პოლიტეკონომიის მიერ მაკროეკონომიკური პრობლემების უგულებელყოფა, თავისუფალი კონკურენციის მექანიზმის არსებობის აღიარება, რომელიც, მათი აზრით, ავტომატურად იწვევს რესურსების ეფექტიან განაწილებასა და გამოყენებას; მარქსისტული პოლიტეკონომიის მიერ ეკონომიკური ეფექტიანობის განხილვა მხოლოდ მატერიალური წარმოების სფეროში, კონკურენციის, რესურსების იშვიათობისა და ფულადი ფაქტორების უგულებელყოფა, ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლების ფაქტორად წარმოების ინტენსიფიკაციის განსაზღვრა. ბოლო პერიოდში მათ მიერ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხის წინ წამოწევა; მარჟინალისტური, ნეოკლასიკური მიმართულების წარმომადგენლების მიერ ეკონომიკური ეფექტიანობის ეკონომიკურ წონასწორობასთან გაიგივება, ფულადი ფაქტორების უგულებელყოფა, ზღვრული სარგებლიანობის და ზღვრული მწარმოებლურობის თეორიების ჩამოყალიბება, ეფექტიანობის განსაზღვრა პარეტოს ოპტიმუმის საფუძველზე; კენსური მიმართულების მიერ მაკროეკონომიკური პრობლემების წინ წამოწევა, საბაზრო მექანიზმისა და თავისუფალი კონკურენციის არსებობის ეჭვქვეშ დაყენება და არაწონასწორობითი შემთხვევების გაბატონების აღიარება, ეკონომიკაში სახელმწიფოს მარეგულირებელი ჩარევის აუცილებლობა; საწარმოო ფუნქციის თეორიის (ნეოკლასიკური თეორია) მიერ ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებაში წარმოების ფაქტორების ხვედრითი წონის განსაზღვრა,

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის, განათლების, მეცნიერების, წარმოებისა და შრომის ორგანიზაციის, ახალი ტექნიკისა და ინფორმაციის წვლილის განსაზღვრა, ადამიანში ინვესტიციების დაბანდების წინა პლანზე წამოწევა; მონეტარისტების მიერ ეკონომიკური ეფექტიანობის ამაღლებაში მთავარ ფაქტორად ფულის აღიარება, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის წვლილის დასაბუთება ეფექტიანობის ამაღლებაში; რაციონალური მოლოდინისა და მიწოდების თეორიების მიერ სრულყოფილი კონკურენციის პირობების აღიარება, ეკონომიკაში სახელმწიფოს რეგულირების აუცილებლობა, არაეკონომიკური ფაქტორების წინ წამოწევა, ფასების მენეჯმენტის (მართვის) შედეგად ჩათვლა; ინსტიტუციურ-სოციოლოგიური მიმართულების მიერ ეფექტიანობის ამაღლებაზე არაეკონომიკური ფაქტორების აღიარება, ორგანიზაციული, მენეჯმენტური ურთიერთობის ზემოქმედების წინ წამოწევა.

4. გამოკვლევამ გვიჩვენა, რომ ეკონომიკური ეფექტიანობის შესახებ წარმოდგენები დინამიკურად ვითარდებოდა ახალი მოთხოვნებისა და რეალობის შესაბამისად სისტემურობის მიმართულებით. მაგრამ ჯერ კიდევ მრავალი საკითხი ეფექტიანობის არსის, კრიტერიუმების, მახასიათებლების შესახებ სადისკუსიოა.

5. საბაზრო გარემოში ეკონომიკური ეფექტიანობის არსი მდგომარეობს უკუგებიან ეკონომიკურებაში, რაც იმას ნიშნავს, რომ ფირმის საქმიანობაში ეკონომიკურობას აზრი აქვს მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მას ექნება უკუგება. ე.ი. ეკონომიკური ეფექტიანობა – უკუგებიანი ეკონომიკურობაა. ფირმის მმართველის (მენეჯერის) მთავარი პრობლემა არაა რესურსების ეკონომია, არამედ ისეთი ეკონომიის განხორციელება, რომელიც უკუგებას მოუტანს ფირმას.

6. მენეჯერის საქმიანობა განსაზღვრავს ფირმის წარმატებას. ამიტომ მისი წვლილის განსაზღვრა მნიშვნელოვანი პრობლემაა. ორგანიზებულობის საფუძველზე მართვის ეფექტიანობის განსაზღვრა აუცილებელია, ვინაიდან სწორედ ორგანიზებულობა გვევლინება მართვაში ჯუმლობრივი სისტემის გარდამქმნელად მთლიანობით სისტემად (28,105). ამ მიზნით ჩვენ ჩამოვაყალიბეთ

სამმართველო შრომის ეფექტიანობის გაზომვის ფორმულა, რათა გაგვეზომა წარმოება-მარკეტ ფუნქციისა და ხარჯთგაღების ფუნქციის მართვის ორგანიზებულობა. ამ მეთოდის ვარგისობა დადასტურებულ იქნა პრაქტიკაში აპრობაციით ერთ-ერთი რეალური სამრეწველო საწარმოს მაგალითზე. ორგანიზებულობის ფარდობა მართვაზე დანახარჯებთან გვაძლევს მართვის ეფექტიანობის რეალურ სიდიდეს.

7. თანამედროვე პირობებში ეკონომიკის ეფექტიანობისათვის აუცილებელია მის ვერტიკალურ და ჰორიზონტალურ ფორმებს შორის ოპტიმალური თანაფარდობის მიღწევა, ასევე მაკროეკონომიკური და მიკროეკონომიკური ეფექტიანობის დაბალანსებულობა, საბაზრო და არასაბაზრო ეფექტიანობებს შორის ოპტიმალური თანაფარდობის უზრუნველყოფა.

8. ეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმად გვევლინება არა მარტო შედეგების მაქსიმიზაცია და დანახარჯების მინიმიზაცია, არამედ საწარმოო რესურსების დოვლათად ტრანსფორმაციის მართვის ეფექტიანობა. ე.ი. წარმოების ფუნქციის მართვის ეფექტიანობა. სოციალური ეფექტიანობის კრიტერიუმში კი არის სოციალურ მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება, სოციალურ-ეკონომიკური ეფექტიანობისა კი – შედეგების მაქსიმიზაცია მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისათვის. ამასთან ეკონომიკური ეფექტიანობა იზომება რაოდენობრივი მაჩვენებლებით, ხოლო სოციალურ-ეკონომიკური – თვისობრივი მახასიათებლებით.

9. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება არასაბაზრო სტრუქტურების ეფექტიანობას, რომლის კრიტერიუმია სარგებლიანობის მაქსიმიზაცია მეურნეობრიობის ყველა დონეზე.

10. ფირმებისათვის უმნიშვნელოვანეს შემფასებელ მახასიათებლად გვევლინება მოგება, გამოხატული სხვადასხვა მაჩვენებლით.

11. ეკონომიკურ ლიტერატურაში გამოყოფენ ეფექტიანობის მახასიათებელთა სამ სახეობას: ძირითადს, კერძოს და გამჭოლს. ძირითადი მახასიათებლები მოიცავენ ვერტიკალური, მაკროეკონომიკური ეფექტიანობის მახასიათებლებს, გამოხატულს სხვადასხვა მაჩვენებლით. კერძო მახასიათებლები მოიცავენ მიკროეკონომიკური, ჰორიზონტალური ეფექტიანობის

მახასიათებლებს შესაბამისი მაჩვენებლებით, ხოლო გამჭოლი ანუ მამოძრავებელი მახასიათებლები მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისა და თანამშრომლობითი კოორდინაციის ეფექტიანობის მახასიათებლებს შესაბამისი მაჩვენებლებით. ამ უკანასკნელთა შორის მენეჯმენტის ეფექტიანობის პრობლემის გადაწყვეტას უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება.

12. ფირმების წარმატებული საქმიანობისათვის მმართველს (მენეჯერს) გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. მაგრამ მათი საქმიანობის ეფექტიანობის გაზომვის ზუსტი მეთოდის არაა შემუშავებული. მრავალი მეცნიერი ეჭვქვეშ აყენებს ასეთ შესაძლებლობას. ამიტომ მართვის ეფექტიანობის გაზომვის ზუსტი მეთოდის შემუშავება მნიშვნელოვან მომენტად გვევლინება.

13. საქართველოს სამრეწველო ფირმების საბაზრო რელსებზე წარმატებითი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელ მომენტად გვევლინება მართვის მოქნილი (ცვალებად გარემოზე სწრაფი რეაგირების უნარის მქონე) ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევისას აუცილებელია ფირმის სტრატეგიის გათვალისწინება და მისი ცვლილების განხორციელება სტრატეგიის ცვლილების შესაბამისად.

14. უფლებებისა და მოვალეობების განაწილებისას აუცილებელია მათი დელეგირება მიზანშეწონილი დოზით. ამასთანავე ორგანიზაციული სტრუქტურის შერჩევისას მნიშვნელოვან მომენტად გვევლინება ანალიზურ-შემფასებელი სისტემების გამოყენება (28,105).

15. ფირმის მართვის სისტემის მაღალეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია მისი შინაგანი და გარეგანი გარემოს გათვალისწინება.

16. წარმოება-მარკეტ ციკლის, ე.ი. დოვლათის შექმნის ციკლის (წარმოება-ბაზარი) დამაკვალიანებელი ინგრედიენტია ბაზარი. პრაქტიკაში მხოლოდ გარემო პირობებთან შეგუებული ფირმები ფუნქციონირებენ.

17. მენეჯერმა (მმართველმა) ფირმის იმგვარი მართვა უნდა განახორციელოს, რომ წარმოება-მარკეტ ციკლის გარემოსთან ურთიერთქმედებისას დაიბადოს სინერგიული ეფექტი.

წარმოება-მარკეტ ციკლი, როგორც მთლიანობითი სისტემა, ურთიერთქმედებს გარემოსთან, ფუნქციონირების ორგანიზებულობის წყალობით (თვითორგანიზაციის უნარის წყალობით) იგი ინარჩუნებს სტრუქტურას ან შეაქვს მასში სათანადო ცვლილებები: რაოდენობრივი, თვისებრივი და სტრუქტურული ცვლილებები გარემოსთან მორგებით ან მასში ინექციებით.

18. წარმოება-მარკეტ ციკლი უნდა ფუნქციონირებდეს გარემოსთან მჭიდრო კავშირში. ე.ი. პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, დემოგრაფიული, ეკოლოგიური და ტექნოლოგიური ფაქტორების გათვალისწინებით. ამგვარად, გარემოში შექმნილი სიტუაციის შესაბამისად ფირმამ უნდა ააგოს საკუთარი სტრატეგიის ადექვატური ორგანიზაციული სტრუქტურა.

19. აუცილებელია საქართველოში მოწესრიგდეს სტატისტიკურ-ინფორმაციული ბაზა. ამასთან გამოყენებულ იქნეს ეფექტიანობის შეფასების რეალური მეთოდები, რომლებშიც გამოყენებული იქნება დღევანდელ სტატისტიკურ-ინფორმაციულ ბაზაში არსებული მონაცემები. ასეთ მეთოდად გვევლინება ანალიზურ-შემფასებელი სისტემის მეთოდი, რომელიც აგებულია პერიოდანტულ-გენეტიკური მიდგომის საფუძველზე. მისი ავტორია ე.მ.დ., პროფ. გ.ვ. პაპავა (28,105).

20. ტრადიციული მიდგომისაგან განსხვავებით, სადაც ძირითადად ყურადღება გამახვილებული იყო ტექნიკურ-ეკონომიკურ ეფექტიანობაზე (საწარმოო სისტემის ეფექტიანობაზე), დანახარჯების მინიმიზაციაზე, წარმოების ფაქტორებზე, თანამედროვე პირობებში ყურადღების გამახვილება ხდება მარკეტინგულ ეფექტიანობაზე (გარემოს მიერ შეფასებულ ეფექტიანობაზე), დანახარჯების უკუგებიან ეკონომიურობაზე, კონკურენტუნარიანობის ამაღლებაზე. აქ ეფექტიანობა იზომება არა შედეგებისა და დანახარჯების ფარდობით (როგორც ეს ტრადიციულში იყო), არამედ მათი შეფასებათა თანაფარდობით.

21. აუცილებელია მენეჯერმა დაიცვას ფირმის მართვაში ეკონომიურობის, ფინანსური მდგრადობისა და მოგების მიღების პრინციპები.



22. მენეჯერმა მმართველობითი გადაწყვეტილება უნდა მიიღოს სხვადასხვა ალტერნატივიდან ისეთის შერჩევის გზით, რომელიც ყველაზე მეტად შეესაბამება მის მიზანდასახულობას და მაქსიმალურად ითვალისწინებს ენდოგენურ და ეგზოგენურ პარამეტრებს.

23. ფირმის მართვის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის აუცილებელია მართვისა და ბიპევიორისტული (ე.ი. ქცევების შესახებ მეცნიერების) მეთოდების ერთობლივი გამოყენება.

24. საწარმოო სისტემის ორგანიზებულობის სრულყოფით ფირმის მართვის ეფექტიანობის ამაღლება უნდა ხორციელდებოდეს შემდეგი თანამიმდევრობით: ჯერ უნდა განისაზღვროს ფირმის საქმიანობის სახეობა, მისი ძირითადი გრძელვადიანი, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები, განისაზღვროს მათი შესაბამისი მახასიათებლები სათანადო მაჩვენებლებით და განხორციელდეს მათი კლასიფიკაცია წარმოების, გასაღების, ფინანსური საქმიანობის და ა.შ. მიხედვით. შემდეგ უნდა შეფასდეს საქმიანობის არსებული დონე ანალიზურ-შემფასებელი სისტემის მიხედვით, რის საფუძველზეც გამოვლენილი “სუსტი რგოლების” მიხედვით უნდა განხორციელდეს ღონისძიებათა შემუშავება და ბოლოს აღნიშნულ ღონისძიებათა რეალიზაცია.

25. წარმოება-მარკეტ ფუნქციის და ხარჯთგაღების ფუნქციის მიხედვით ერთ-ერთ რეალურ საწარმოში განხორციელებულმა ექსპერიმენტულ-აპრობაციულმა შემოწმებამ (რისთვისაც აგებულ იქნა აღნიშნული ფუნქციების მულტიოპერატორთა სისტემის საინფორმაციო, საანგარიშო და საანალიზო ცხრილები) და ეკონომიკური ანალიზის პერიოდანტული მეთოდის გამოყენებით განხორციელებულმა ანალიზმა გვიჩვენა წარმოება-მარკეტ და ხარჯთგაღების ფუნქციათა მეშვეობით აღნიშნული ფირმის საქმიანობის მართვის განხორციელების პრაქტიკული შესაძლებლობა.

26. ამასთან პერიოდანტულ-გენეტიკური მიდგომით აგებული წარმოება-მარკეტ და დანახარჯების ფუნქციების ოპერირება სხვადასხვა ალტერნატიული ვარიანტების შექმნისა და გარჩევის საშუალებას გვაძლევს, რაც მართვის ორგანიზებულობის

მაღალუკუებიანი საქმიანობის მიღწევის საუკეთესო გზად გვევლინება.

27. წარმოება-მარკეტ და დანახარჯების ფუნქციათა მიხედვით პრაქტიკულად განხორციელებული გაანგარიშებები მართვის ეფექტიანობის შეფასების, ყოველი მულტიოპერატორის მიხედვით ფირმის საქმიანობის ანალიტიკური სიღრმისეული ჭკრეტის შესაძლებლობას იძლევა და ფირმის მმართველთა (მენეჯერთა) ორგანიზებულობის ამაღლებით მის კონკურენტუნარიანობასა და ბოლოს კონკურენტუპირატესობას განაპირობებს.

28. მიზანშეწონილად მიგვაჩნია ჩვენს სამრეწველო საწარმოებში მივცეთ რეკომენდაცია ანალიზისა და მართვის ეფექტიანობის გაზომვის წარმოდგენილ მიდგომას. ამასთანავე საჭიროა განხორციელდეს სხვა დარგებშიც ამ მეთოდის ანალოგიური სამუშაოების ჩატარება, რათა მოხდეს ამ მიდგომის გამოყენების კონკრეტიზაცია დარგების მიხედვით.

29. საწარმოს მაგალითზე პრაქტიკულად განხორციელებულმა ანალიზმა გვიჩვენა, რომ ამ სისტემით მართვა ხორციელდება შემდეგი მექანიზმის გამოყენებით: მულტიოპერატორთა ანალიზურ-შემფასებელი მთლიანობითი გენეტიკური სისტემით ერთიანი მჭიდრო კავშირი მყარდება სამმართველო გადაწყვეტილებებით მიღებულ ორგანიზაციულ-ტექნიკურ და მარკეტ ღონისძიებებს შორის ისე, რომ ამ ღონისძიებებით ურთიერთთან ორგანულად ხდება დაკავშირებული მართვის პროცესები და ისიც ორგანიზებულობის მაღალი ღონისაყენ ორიენტირებით.

ამ მიზნით სამრეწველო ფირმებში უნდა იქნეს გამოყენებული ნაშრომში წარმოდგენილი საინფორმაციო, საანგარიშო და საანალიზო ცხრილები ანალიზურ-შემფაებელ სისტემაში შემავალი წარმოებისა და დანახარჯების ფუნქციების ეფექტიანობის მართვისათვის.

30. სახელმწიფომ უნდა უზრუნველყოს საბაზრო სისტემის ეფექტიანი ფუნქციონირება. მისმა საქმიანობის სფერომ უნდა მოიცვას როგორც ბაზრისათვის ხელსაყრელი პირობების შექმნის სტრატეგია, ასევე სტრატეგიული მოქმედება ისეთ სფეროებში,

რომლებიც თავიანთი ბუნებით ვერ ეწერებიან საბაზრო სისტემაში: ეკოლოგია, სოციალური სფერო შემოსავლების განაწილება-გადანაწილება, მეცნიერება, განათლება და სხვა.

31. მთელი ეკონომიკის ერთიანობისათვის სახელმწიფომ აუცილებლად უნდა ჩამოაყალიბოს ერთიანი საბაზრო სისტემა, სტაბილური ფულადი სისტემით და საიმედო საბანკო მომსახურებით. მან მხარი უნდა დაუჭიროს “ჯანსაღ” კონკურენციას.

32. აუცილებელია საბაზრო მეურნეობის ინფორმაციული უზრუნველყოფა. სახელმწიფომ მეწარმეებს დროის ნებისმიერ მომენტში უნდა მიაწოდოს ინფორმაცია ნებისმიერ ჭრილში – გეოგრაფიული, ეკოლოგიური, საფინანსო, ტექნოლოგიური და ა.შ. მან უნდა შეზღუდოს კონკურენციის ნეგატიური მხარეები და ხელი შეუშალოს ბაზრის სოციალურ შეზღუდვას – მისი პრეროგატივაა მოსახლეობის, კონკურენციისა და ბაზრის დაცვის მონოპოლია.

## Актуальные вопросы совершенствования управления промышленной фирмы (Р Е З Ю М Е)

Сущность и значение эффективности управления промышленной фирмы обсуждены традиционными и современными концепциями. Данный труд на этой почве даёт полное представление о сущности, формах, критериях и характеристиках организованности и об организационной структуре управления фирмы в условиях рыночной экономики. На передний план поставлена синергическая эффективность эффективной функционирования организационной структуры управления фирмы по цикла производство-маркета. Методы их измерения основываются на прагматическую интерпретацию. Не стоят в стороне проблемы государственного управления-регулирования в экономике вообще. Акцентирован в

экономике промышленной фирмы механизм решения этих проблем и измерения её организованности. А именно:

1. Проблема эффективности управления промышленных фирм является одной из важных проблем экономической науки. Разные направления по разному оценивают экономическую эффективность вообще. Существует разное мнение о сущности, критериях и характеристиках экономической эффективности. Разные направления экономической науки внесли значительный вклад в отрицании устаревших концепций и в формировании новых. Хотя, исследования об эффективности управления уж не так много и не так основательно формированы.

2. Вслед за развитием общества были учтены всё больше факторов в определении экономической эффективности. Несмотря на это, до сих пор не существует единого мнения о его сущности. По нашему мнению, такое положение вызывает необходимость продолжения исследования экономической эффективности, поскольку между разными направлениями исследователей формируется конкурентная среда. Тем более осуществление исследований эффективности управления единого процесса производство-реализации является особенно значительной проблемой.

3. В работе рассмотрены взгляды разных направлений об экономической эффективности, их основные позиции в исследовании вопросах экономической эффективности. В частности, игнорирование макроэкономических проблем от классической политэкономии, признание существования механизма свободной конкуренции, которое, по их мнению, автоматически вызывает эффективное распределение и использование ресурсов; рассмотрение марксистской политэкономией экономической эффективности только в сфере материального производства, игнорирование конкуренции, редкости ресурсов и денежных факторов, определения интенсификации производства как фактора повышения экономической эффективности; в последний период постановка ими на передний план степени удовлетворения потребностей; от предсавителей неоклассического направления отождествление экономической эффективности с экономическим равновесием, игнорирование денежных факторов, формирование теорией

предельной полезности и предельной производительности, определение эффективности по оптимума Парето; от направления Кейнсианизма поставление на передний план макроэкономических проблем, постановка под сомнение существования рыночного механизма и свободной конкуренции и познание господства неравновесных случаев, необходимость государственного регулирующего вмешательства в экономике; определение от теории функции производства (неоклассической теории) удельного веса факторов производства в повышении экономической эффективности, определение вклада научно-технического прогресса, просвещения, науки, организации производства и труда, новой техники и информации, на передний план поставить вложение инвестиции в человеке, признание денег, как главного фактора в повышении экономической эффективности; от Монетарстов обоснование вклада научно-технического прогресса в повышении эффективности; от теорией рациональной ожиданности и предложении признание условия совершенной конкуренции, необходимости государственного регулирования в экономике, поставление на передний план неэкономических факторов, учтена цен как результата менеджмента (управления), признание на повышении эффективности неэкономических факторов, поставление на поредний план воздействия организационного, менеджментского отношения.

4. Исследование показало, что взгляды об экономической эффективности развивались динамически в соответствии новых потребностей и реальностей в системной направлении. Но пока много вопросов о сущности, критерии, характеристик эффективности являюся дискуссионный.

5. В рыночной экономике сущность экономической эффективности состоит в отдачной экономичности. Это означает, что в деятельности фирмы экономичность имеет смысл только в том случае, если у неё будет отдача, т.е. экономическая эффективность это отдачная экономичность. Главной проблемой управленца (менеджера) фирмы не экономия ресурсов, а осуществление такой экономии, которая принесёт отдачу фирме.

6. Деятельность менеджера определяет успеха фирмы. Поэтому определение его вклада является значительной проблемой. Определение эффективности управления на основе организованности необходимо, так как именно организованность является в управлении перестраивающим в суммативной системы в целостной (28,105), С этой целью мы сформировали формулу измерения эффективности управленческого труда, чтобы измерить организованность управления функции производство-маркета и функции издержек. Годность этого метода был удостоверен в практике апробацией на примере одно из реальных промышленных предприятий. Отношение организованности на издержек производства даёт реальную величину эффективности управления.

7. В современных условиях для эффективности экономики необходимо существование оптимального отношения между её вертикальной и горизонтальной формами, также балансирование макроэкономической и микроэкономической эффективности, обеспечение оптимального соотношения между рыночной и нерыночной эффективности.

8. Критерией экономической эффективности является не только максимизация результатов и минимизация издержек, а эффективность управления трансформации материальных ресурсов в блага, т.е эффективность управления функции издержек. А критерией социальной эффективности является удовлетворение социальных потребностей, а социально-экономической эффективности – максимизация результатов для удовлетворении потребностей. В месте с тем экономическая эффективность измеряется количественными показателями, а социально-экономическая – качественными характеристиками.

9. Особое значение придаётся эффективности нерыночных структур, критериями которых является максимизация полезности на всех уровнях хозяйственности.

10. Для фирм значительной оценочной характеристикой является прибыль, выраженная разными показателями.

11. В экономической литературе выделяют три вида характеристик эффективности: основной, частной и прозрачной.

Основные характеристики содержат вертикальные, макроэкономических характеристик эффективности, выраженных разными показателями. Частные характеристики содержат микроэкономические, горизонтальные характеристики эффективности, соответствующими показателями, а прозрачные или движущие характеристики – характеристик эффективности научно-технического прогресса и сотруднических координации. Между последними решения проблем эффективности менеджмента придаётся огромное значение.

12. Для успешной деятельности фирмы особое значение имеет управленец (менеджер). Но точная методика измерения его эффективности пока не разработана. Много научники под сомнению ставят такой возможности. Поэтому разработка точной методики измерения эффективности управления является главным моментом.

13. Для успешного функционирования на рыночных рельсах промышленных фирм Грузии необходимым моментом является формирование гибкой (на изменчивой среде быстро реагирующей) организационной структуру управления. При выборе организационной структуры управления необходимо учитывать стратегии фирмы и осуществить её изменение в соответствии изменении стратегии.

14. При распределении прав и обязанностей необходимо их делегирование целесообразной дозой. Кроме того, при выборе организационной структуры значительным моментом является использование аналитико-оценочных систем (28,105).

15. Для высоко эффективного функционирования фирмы необходимо учитывать её внутреннюю и внешнюю среду.

16. Ориентированным ингредиентом для цикла производство-маркета (т.е. цикла создания блага – производство-рынок) является рынок. В практике функционируют только фирмы приспособленные к условиям среды.

17. Менеджер (управленец) должен осуществить такое управление, чтобы при воздействии цикла производство-маркета со средой родился синергический эффект.

Цикл производство-маркета, как целостная система, содействует со средой. Благодаря организованности функционирования (благодаря способности организованности), она сохраняет структуру или вносит в ней соответствующие изменения: количественные, качественные и структурные, адаптацией со средой или инъектированием с ней.

18. Цикл производство-маркета должен функционировать в тесной связи со средой, учитывая политические, экономические, социальные, демографические, экологические и технологические факторы. Следовательно, в соответствии с создавшимися условиями в среде, фирма должна строить свою организационную структуру, адекватную своей стратегии.

19. Необходимо упорядочить статистико-информационную базу в Грузии. Вместе с тем должны использоваться реальные методы, оценивающие эффективность, в которых будут использованы данные, имеющиеся на сегодня в статистико-информационной базе. Таким методом является метод аналитико-оценочных систем, который построен на основе периодантно-генетического подхода. Его автор э.м.д., профессор Г.В. Папава (28,105).

20. В отличие от традиционных методов, где внимание в основном было уделено на технико-экономическую эффективность (на эффективность производственной системы), на минимизации издержек, на факторах производства. В современных условиях внимание уделяется на маркетинговую эффективность (на эффективность, оценённой окружающей средой), на отдачной экономичности издержек, на повышении конкурентоспособности. Здесь эффективность измеряется не отношением результатов и издержек (как это было традиционно), а отношением их оценки.

21. Необходимо соблюдение менеджером в управлении фирмы, принципов экономичности, финансовой стабильности и получения прибыли.

22. Менеджер, управленческое решение должен получить путём такого выбора между разными альтернативами, который больше всего соответствует его целеустремленности и максимально учитывает эндогенные и экзогенные параметры.



23. Для повышения эффективности управления фирмы необходимо одновременное использование методов управления и бихевиоризма (т.е. науку о поведении).

24. Повышение эффективности управления фирмы, совершенствованием организованности производственной системы, должно осуществляться по следующему порядку: сначала должен определить вид деятельности фирмы, её основные долгосрочные, среднесрочные и короткие цели, определить их соответствующие характеристики, соответствующими показателями и исуществить их классификацию по производству, сбыта, финансовой деятельности и т.д. Далее должен оцениться существующий уровень деятельности по аналитико-оценочной системе, на основе которого по выявленным «слабым звеньям» должна осуществляться разработка мероприятий и наконец реализация намеченных мероприятий.

25. Экспериментально-апробационная проверка функции производство-маркета и функции издержек в одном реальном предприятий (для этого были построены информационные, расчётные и аналитические таблицы) и анализ, осуществлённый по периодантному методу, показали практическую возможность осуществления управления деятельности отмеченной фирмы.

26. Вместе с тем оперирование функции производство-маркета и издержек, построенных по периодантно-генетическому походу даёт возможность создания и разборки разных альтернативных вариантов, что является лучшим путём достижения высокоотдачной деятельности организованности управления.

27. Практически осуществлённые расчёты по функциям производство-маркета и издержек, оценки эффективности управления по каждому мультиоператору, даёт возможность глубокого анализирования деятельности фирмы, что обуславливает конкурентноспособности фирмы. Повышает организованность её менеджеров (управленцев) и наконец её конкурентное преимущество.

28. Считаем целесообразным в наших промышленных предприятиях выдать рекомендацию на представленный подход

измерения эффективности управления и анализа. Вместе с тем необходимо осуществить проведение работ по аналогу этому метода в других отраслях, чтобы происходила конкретизация использования этого подхода по отраслям.

29. Анализ, осуществлённый практически на примере предприятия, показал, что управление с этой системой осуществляется использованием следующего механизма: с помощью аналитико-оценочных целостной, генетической системы мультиоператоров устанавливается единая, тесная связь между организационно-техническими и маркетинговыми, полученными управленческими решениями так, что эти мероприятия становятся органически связанными между собой с ориентацией высокого уровня организованности.

С этой целью в фирмах должны быть использованы информационные, расчётные и аналитические таблицы для эффективного управления функции производства и издержек, входящих в аналитико-оценочной системе.

30. Государство должно обеспечить эффективное функционирование рыночной системы. Область его деятельности должна содержать как стратегию для создания благополучных условия для рынка, так стратегическое действие в таких сферах, которые по своей природе не вписываются в рыночной системе: экология, социальная сфера, распределение-перераспределение доходов, наука, просвещение и др.

31. Для единство всей экономики государство должно формировать единую рыночную систему, со стабильной денежной системой и надёжным банковским обслуживанием. Оно должно поддерживать «здоровую» конкуренцию.

32. Необходимо информационное обеспечение рыночного хозяйствования. Государство должно информировать предпринимателей в любой момент времени, в любом направлении географическом, экологическом, финансовом, технологическом и т.п. Оно должно ограничить негативные стороны конкуренции и препятствовать социальному ограничению рынка. Его прерогативой является монополия защиты населения, конкуренции и рынка.

# Actual Problems of Improvement of Industrial Firm Management

## (S u m m a r y)

The essence and significance of efficiency of industrial firm management is analysed with regard of traditional and current conceptions, thus representing the notion, forms, criteria and characteristics of organization and organizational structure of firm management in market economic conditions. On the foreground is put the synergic efficiency of effective functioning of organizational structure of firm management according to the organization of production-market cycle. Their estimation methods are based on pragmatic interpretation. The problems of state management and regulation have not been avoided in economy as a whole. The mechanism of solving of these problems and the estimation of its efficiency is emphasized in industrial firm economy. There are analysed the following:

1. The problem of the efficiency of industrial firm management is one of the most significant problems of economic science. Economic efficiency as a whole is differently estimated by different directions. There exists diverse opinion about the notion, criteria and characteristics of economic efficiency. Various trends of economic science have greatly contributed to deny all (obsolete) conceptions and to form new ones. It should be said that the researches in management efficiency are not much enough and well-grounded.

2. With the development of society more factors of determination of economic efficiency have been taken into consideration. But in spite of this we have no common opinion of this notion. To our mind such a situation causes the necessity to continue the research of economic efficiency as there is created a competitive environment among various trends of researchers. All the more that the implementation of research on the efficiency of common process management is a significant problem.

3. The work deals with various views on economic efficiency their main positions in the research of economic efficiency problems. Particularly, the denial of macroeconomic problems acknowledgement of existence of free competitive mechanism by classical political economy which automatically causes the efficient distribution and use of resources; the consideration of economic efficiency by Marxist political economy only in material production sphere, the denial of competition, rarity of resources and monetary factors, the determination of production intensity as a factor of increasing of economic efficiency; the identification of economic efficiency with economic equilibrium according to the representatives of marginalist, neoclassical trends, the denial of monetary factors, the formation of marginal utility and marginal productivity theory, the determination of efficiency on Pareto optimum basis; according to Keynesian school the advancement of macroeconomic problems, the call of market mechanism and free competition on question and the acknowledgement of prevalence of nonequilibrium cases, the necessity of state regulatory intervention into economy; according to production function theory (neoclassical theory) the determination of share production factors in the increase of economic efficiency, the determination of the role of scientific-technical progress, education, science, production and labour organization, new technology and information, the advance of investments in human capital; according to monetarists the acknowledgement of money as a main factor in the increase of economic efficiency, the confirmation of contribution of scientific – technical progress in the increase of efficiency; according to rational expectation and supply theories the acknowledgement (recognition) of perfect competition conditions, the necessity of state regulation of economy, the advancement of noneconomic factors, the consideration of price control as a result; according to institutional sociological trend the recognition of noneconomic factors on the increase, of efficiency, the advancement of influential organizational, management relations.

4. The research has shown that the notions about economic efficiency have been developing according to new demands and reality in the direction of systemity. But many issues of notion, criteria and characteristics of efficiency are still to be discussed.

5. In market conditions the idea of economic efficiency lies in its efficient economy which means that the economy in company business makes sense only if it has output, i.e. economic efficiency is an efficient economy. A main problem for the firm manager is the realization of such economy, which would be efficient and not the economy of resources.

6. The activity of manager determines the success of a firm. Hence the determination of his role is a significant problem. It is necessary to determine the effectiveness of management on organisational basis because the organization itself is a transformer of total system in management into unit system (28,105). For this purpose we have deduced a formula to calculate the efficiency of managerial labour. This was made to valculcte the production – the organization of market function and cost function. The usefulness of this method was practically proved on the example of one of real enterprises. The correlation of organization and managerial costs show, a real quantity of the effectiveness of management.

7. At current conditions for the effectiveness of economy it is necessary to achieve an optimal correlation between its vertical and horizontal forms, as well as to keep balance between macroeconomic and microeconomic efficiency, to provide an optimal correlation between market and nonmarket efficiency.

8. The kriterian of economic efficiency is not only the maximization of results and the minimazation of expenditures but the effectiveness of control of productive resource transformation into wealth , i.e. the effectiveness of production function control. The criterion of social effectiveness is the satisfaction of social demands, the criterion of social-economic effectiveness is the maximization of results to meet the demands. In addition economic efficiency is calculated by means of gwantitative indices and social-economic by gualitative indices.

9. A great importance is attached to the efficiency of nonmarket structures the criterion of which is to maximize the utility at each level of management.

10. Profit expresed by variours indices is a main characteristic feature to evalnate firms.

11. In economic literature there are underlined three types of characteristics of efficiency: main, private and transparent. Main

characteristics include the characteristic features of vertical, macroeconomic efficiency, expressed by various indices. Private characteristics include the characteristic features of microeconomic, horizontal efficiency with corresponding indices, and transparent normative characteristics include the characteristic features of scientific-technical progress and cooperative coordination effectiveness with corresponding indices. A great importance is attached to the solution of management efficiency problem among the last.

12. The manager has a decisive role in a successful activity of the firm. But there does not exist an exact methodics to estimate the efficiency of their activity. Many scientists have doubts of such possibility. Hence the elaboration of exact methodics of evaluation of efficiency is a significant moment.

13. A necessary moment to make Georgian industrial firms to function successfully in market conditions is to create flexible (having a quick reaction on changeable environment) organizational structure of management. When choosing an organizational structure it is necessary to take into account a firm's strategy and the realization of its change with regard for strategy change.

14. When distributing the rights and duties they should be delegated in expedient doses. In addition when selecting organizational structure a significant moment is the use of analytical – estimating systems (28,105).

15. It is necessary to take into account internal and external conditions for highly efficient functioning managerial system of a firm.

16. For the production-market cycle, i.e. for the cycle of wealth creation (production-market) a market is an orienting ingredient. In practice only the firms accustomed to the environment can function.

17. The manager should control the firm in such a way as to give rise to synergic effect when production-market cycle interacts with the environment.

Production-market cycle as a writ system, interacts with the environment owing to the organization of functioning (owing to selforganization abilities). It maintains the structure or makes

corresponding: quantitative, qualitative and structural changes, adjusting or injecting into environment.

18. Production-market cycle should function in close connection with the environment , i.e. with regard for political, economic, social, demographic, ecological and technological factors. Thus, according to the situation the firm should construct an organization structure adequate to its own strategy.

19. Statistical-informational basis ought to be regulated in Georgia. In addition practical methods of estimation of efficiency (where current data existed in statistical-informational basis would be used) should also be utilized. Such is a method of analytical-estimating system built on the basis of periodantal-genetic approach. The author is prof. G. Papava, doctor of econ. sciences (28,105).

20. In contrast to traditional approach where the emphasis was made mainly on technical-economic efficiency (production system efficiency), cost minimisation , productive factors, at present a great attention is given to marketing efficiency (efficiency estimated by environment), efficient economy of costs (cost-effective economy), increase of competitiveness. The effectiveness here is estimated not according to correlation of results and costs (as it was in traditional approach), but according to the correlation of their estimations.

21. The manager ought to follow the principles of economy, financial stability and getting of profit in company management.

22. The manager ought to make an administrative decision out of various alternatives by selecting the one which mostly corresponds to his aims and takes into maximum account endogenous and exogenous parameters.

23. It is necessary to use managerial and behavioral methods to increase the effectiveness of company management.

24. The increase of effectiveness of company management by means of improvement of production system organization should be realized as follows: first, the type of company activity, its main long-term, intermediate-term and short-term objectives, their corresponding characteristics with proper indices should be defined and their classification with regard for production, financial activities etc should be implemented. Then current level of the activity should be evaluated according to analytical-estimating system, on the basis

of which some measures should be elaborated with regard for elucidated "weak teams", and finally the realization of these measures.

25. Experimental-approbative control realized according to production-market and cost functions in one of the real enterprises (for this purpose informational, computational and analytical tables of multioperators system of the mentioned functions were constructed) and the analysis made by using periodantal method of economic analysis have shown practical opportunity to manage the activity of the given company by means of production-market and cost functions.

26. In addition the operation with production-market and cost functions built by means of periodantal-genetic method, gives an opportunity to create and distinguish various alternatives that is the best way to achieve highly profitable activity of organization of management.

27. Calculations, practically realized according to production-market and cost functions give an opportunity to estimate management effectiveness, to forecast analytically the activity of company with regard for each multioperator and finally stipulate the competitiveness.

28. To our mind it is expedient to recommend the method of calculation of effectiveness of analysis and management to industrial enterprises. In addition it is necessary to implement the analogous method in other sectors, to generalize its use.

29. Practically realized analyses has shown that this system of management uses the following mechanism: by means of analytical-estimating genetic system of multioperators the organizational-technical and market measures are linked in such a way that management processes are integrated owing to these measures oriented at high level of organization.

For this purpose industrial companies should use informational computational and analytical tables to manage the efficiency of production and cost functions included in analytical-estimating system.

30. Government should provide the efficient functioning of market system. Its activity sphere should include the strategy of creating favourable market conditions as well as strategic action in



such spheres which by their nature do not belong to market system: ecology, social sphere, income distribution and redistribution, science, education etc.

31. For the unity of economy as a whole Government should create a single market system with stable monetary system and reliable bank service. It should support “fair” competition.

32. International provision of market economy is necessary. Government should provide the producers in geographic, ecological, financial, technological and other aspects. It should restrict negative aspects of competition and prevent social restriction of market – its prerogative is the monopoly of population, competition and market protection.

# შ ი ნ ა ა რ ს ი

შესავალი .....	5
თავი I. სამრეწველო ფირმის მართვის ორგანიზებულობის ეფექტიანობის არსი და მნიშვნელობა საბაზრო გარემოში.....	8
I.1. ეკონომიკური ეფექტიანობა: ტრადიციული და თანამედროვე კონცეფციები .....	8
I.2. მართვის ორგანიზებულობის ეკონომიკური ეფექტიანობის არსი, ფორმები, კრიტერიუმები და მახასიათებლები .....	23
I.3. ეკონომიკური ეფექტიანობის პრობლემა საქართველოს სამრეწველო საწარმოებში .....	42
თავი II. ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში.....	50
II.1. სამრეწველო ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ცნება და მისი აგების საფუძვლები .....	52
II.2. ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირითადი სახეობების მოკლე მიმოხილვა .....	62
II.3. ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანი ფუნქციონირებისათვის.....	78
თავი III. წარმოება-მარკეტ ციკლი და მისი სინერგიული ეფექტიანობა.....	85
III.1. წარმოება-მარკეტ ციკლი, როგორც მთლიანობითი სისტემა .....	85
III.2. წარმოება-მარკეტ ციკლის ფუნქციონირების მექანიზმი .....	91
თავი IV. წარმოებისა და მართვის ორგანიზებულობის ეფექტიანობის მახასიათებელთა გაზომვის მეთოდების პრაგმატული ინტერპრეტაცია.....	95
IV.1. ეკონომიკური ეფექტიანობის გაზომვის ტრადიციული მიდგომების ანალიზი და პერიოდანტულ-გენეტიკური მიდგომის უპირატესობა.....	95
IV.2. წარმოებისა და მართვის ეფექტიანობის მახასიათებლები.....	110
IV.3. საწარმოო სისტემის ორგანიზებულობის სრულყოფით მართვის ეფექტიანობის ამაღლების მეთოდი.....	118

IV.4. საწარმოო სისტემის ორგანიზებულობის სრულყოფით მართვის ეფექტიანობის ამაღლების გაზომვის მეთოდის აპრობაცია ერთ-ერთ რეალურად არსებულ სამრეწველო ფირმაში.....	130
თავი - V. გარემოს სახელმწიფოებრივი მართვა-რეგულირების როლი ფირმის ფუნქციონირებაში.....	179
V.1. სახელმწიფოს როლი ეკონომიკის მართვა-რეგულირებაში.....	181
V.2. სახელმწიფოებრივი მართვა-რეგულირების პრობლემა საერთოდ ეკონომიკაში და კერძოდ სამრეწველო ფირმებში.....	187
დასკვნები და წინადადებები.....	210
დანართები.....	219
გამოყენებული ლიტერატურა.....	250
რეზიუმე (ქართული).....	259
რეზიუმე (რუსული).....	267
რეზიუმე (ინგლისური).....	275

ტირაჟი 300



გამომცემლობა „უნივერსალი“

---

თბილისი, 0128, ი. ჭავჭავაძის გამზ. 1

☎: 29 09 60, 8(99) 17 22 30

E-mail: [universal@posta.ge](mailto:universal@posta.ge)