

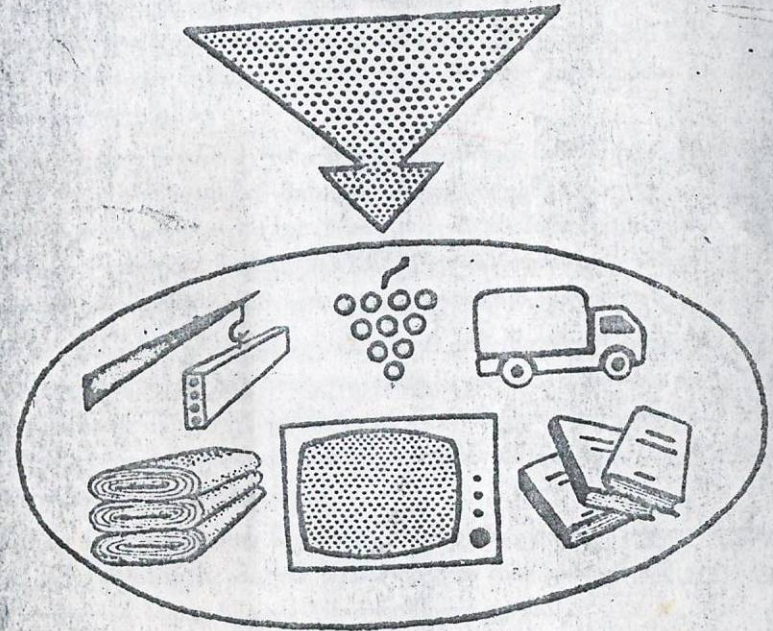
მ.ვ.გოცირიძე

423 17 9.16

423 17 9.16

მ ე ნ ე ჯ ე ნ ტ ი

სამრეწველო ფირმის მართვის
საფუძვლები



1994-2000
დღიგანიძე

339(075-3)

გ-728

მ ე ნ ე ჯ მ ე ნ ტ ი

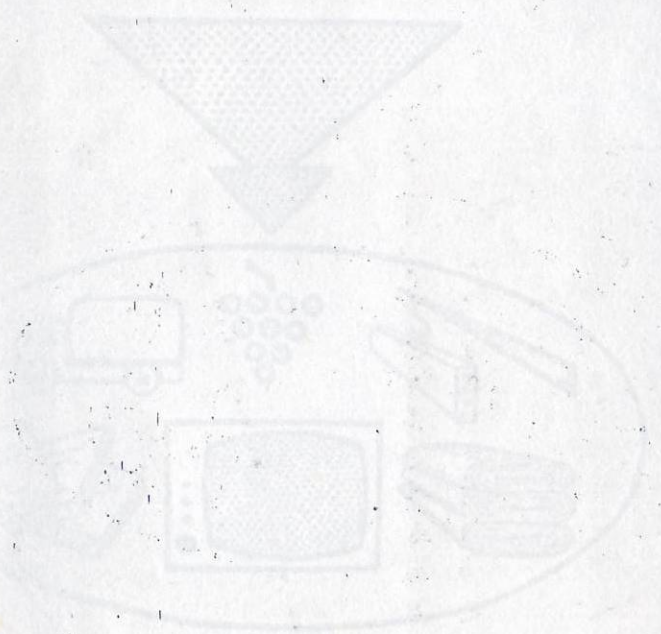
სამრეწველო ფირმის მართვის
საფუძვლები

დამხმარე სახელმძღვანელო
(ნაწილი პირველი)

გამომცემლობა „ზედავნი“

თბილისი 1992

მ ე ნ ე ჯ მ ე ნ ტ ი
სამრეწველო ფირმის მართვის
საფუძვლები



წიგნში გადმოცემულია სამრეწველო ფირმის მართვის თანამედროვე პრინციპები, მართვის ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოყალიბების საფუძვლები საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, გაანალიზებულია ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებენ ფირმის სამეურნეო საქმიანობაზე და მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე.

დამხმარე სახელმძღვანელო შეიძლება გამოყენებულ იქნას ყველა უმაღლეს სასწავლებელში, სადაც იკითხება მენეჯმენტის კურსი.

წიგნი აგრეთვე გამოადგებათ სპეციალისტებს და საბაზრო ეკონომიკით დაინტერესებულ ყველა პიროვნებას.

რედაქტორი: დოც. ს.სოსელია

რეცენზენტები: დოც. ს.სოსელია და დოც. ვ.ბადრიძე

სამეცნიერო-ტექნიკურმა რევოლუციამ ახალ პირობებში ჩააყენა სახალხო მეურნეობის მართვის მთელი სისტემა. პროდუქციის მორალური დაბერებისა და დიფერენციაციის პროცესის დაჩქარება, წარმოების ორიენტაცია მომხმარებელზე თანამედროვე ეკონომიკის განვითარების ძირითადი მახასიათებლებია. წარმოების მართვის ორგანიზაცია უნდა იცვლებოდეს ამ პროცესების შესაბამისად და ხელს უწყობდეს მათ ეფექტურად განვითარებას. ეს კი მოითხოვს მართვის სტრუქტურის დინამიურობისა და ელასტიურობის დონის ამაღლებას, ძველის მსხვერველსა და ახალი ოპტიმალური სტრუქტურების ჩამოყალიბებას.

საქართველოს რესპუბლიკის ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მიმდინარეობს წარმოების მართვის ორგანიზაციის ავტორიტარული ფორმიდან ეკონომიკურ ფორმაზე გადასვლის გლობალური პროცესი. იცვლება წარმოების მართვის პრინციპები და მეთოდები; მართვის თეორია და პრაქტიკა მთლიანად ორიენტირებული ხდება შინაგანად დინამიური სტრუქტურების ჩამოყალიბებაზე, რომლის ძირითადი ნიშანია სწრაფი რეაქცია გარე პირობებისა და წარმოების მიზნების ცვლილებებზე.

წარმოდგენილ წიგნში ავტორი შეეცადა გადმოეცა სამრეწველო ფირმის მართვის თანამედროვე პრობლემები, მართვის ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურების ჩამოყალიბების საფუძვლები საბაზრო ეკონომიკის პირობებში. გაანალიზებულია ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებენ სამრეწველო ფირმის სამეურნეო საქმიანობაზე და, აქედან გამომდინარე, მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბებაზე.

წიგნის შინაარსი ემთხვევა ავტორის მიერ დამუშავებულ სასწავლო პროგრამას "მენეჯმენტის საფუძვლები", რომელიც დამტკიცებულია თბილისის ივ. ჯავახიშვილის სახელობის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ეკონომიკური ფაკულტეტის სამეცნიერო საბჭოზე და რეკომენდებულია "წარმოების ეკონომიკისა და მართვის (მენეჯმენტი)" სპეციალობის სტუდენტებისათვის.

წიგნში განხილულია ის საკითხები, რომელთა ცოდნაც აუცილებელია ყველა დონის მენეჯერისათვის, ამიტომ შესაძლებელია მისი გამოყენება ყველა უმაღლეს სასწავლებელში, სადაც სწავლობენ აღნიშნულ კურსს.

"მენეჯმენტი. სამრეწველო ფირმის მართვის საფუძვლები" პირველი ქართული დაქმარე სახელმძღვანელოა ამ სფეროში. ბუნებრივია, ავტორს არ გააჩნია პრეტენზია მისი სრულყოფილი სახით წარმოდგენაზე.

სტრუქტურული ცვლილებების შედეგად, ვინც თავისი შენიშვნებით ხელს შეუწყობს სახელმძღვანელოს შემდგომ დახვეწას.

1. მენეჯმენტის ცნება, სახეები და დონეები

მენეჯმენტი ინგლისური სიტყვა და ნიშნავს საოჯახო მეურნეობის მართვას.

თანამედროვე გაგებით მენეჯმენტის ცნება უაღრესად ფართოა და მოიცავს მართვის საქმიანობის მთელ სპექტრს: მართვის თეორიის დამუშავებას, საქმიანობის წარმართვის ხელოვნებას, მუშაობის სტილს, ადამიანების დამოკიდებულების უნარს, იმ მეთოდების ცოდნას, რომლებიც უნდა იქნას გამოყენებული მკაცრი ადმინისტრირების გარეშე სამუშაოს შესრულებას.

მენეჯმენტი არის მეცნიერება მართვის შესახებ, ხოლო მენეჯერი - მართვის მმართველი. ამერიკელი სპეციალისტების აზრით მენეჯმენტი გულისხმობს ადამიანთა საქმიანობის მართვას და ორგანიზაციას. ეს არის საქმიანობა, რომელიც გულისხმობს ბიზნესის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად გეგმების შემუშავებას განსაზღვრავს თუ რა უნდა გაკეთდეს, როდის, ვინ უნდა გააკეთოს და როგორ უნდა გააკეთოს ამასთან, მენეჯმენტის ფუნქციას წარმოადგენს სამართავი ობიექტის საქმიანობისადმი კონტროლი.

მენეჯმენტის მოქმედების სფეროს სტრუქტურა ასეთია:

1. მიზნისა და ამოცანების განსაზღვრა;
2. მოქმედების გეგმის შემუშავება:
 - რა უნდა გაკეთდეს;
 - როგორ უნდა გაკეთდეს;
 - ვინ უნდა გააკეთოს;
 - როგორ უნდა გააკეთოს;
3. შემუშავებული გეგმის კონტროლი.

კაპიტალის პირველადმა დაგროვებამ საფუძველი ჩაუყარა წარმოების მენეჯმენტის, როგორც მეცნიერების ჩამოყალიბებას. ამ ეტაპზე კონკურენტის დონეზე არ იყო მაღალი; სამრეწველო ფირმების წარმატების საფუძველს წარმოადგენდა წარმოებაზე დანახარჯების შემცირება და პროდუქციის სტიმულების ზრდა. მიმდინარეობდა საფინანსო-სამრეწველო მონოპოლიების ჩამოყალიბების პროცესი; არ იგრძნობოდა რესურსების დეფიციტი; მომარაგება-წარმოება-გასაღება წარმოდგენილი იყო როგორც ერთიანი, ერთმანეთისაგან განუყოფელი პროცესი და

მართვის ერთი ობიექტი. ამიტომ მენეჯმენტი იყო მეცნიერება, რომელიც შეისწავლიდა ეკონომიკური საქმიანობის ყველა სფეროს მართვის პრობლემებს.

თანამედროვე პირობებში რესურსები და მათი გამოყენების მაღალი დონე არ არის ფირმის წარმატების ერთადერთი საწინდარი. სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის პირობებში შესაძლებელია პროდუქციის წარმოების ტექნოლოგიის მრავალი ვარიანტის დამუშავება და საჭიროა მათგან საუკეთესოს შერჩევა; მწვავედ იგრძნობა რესურსების დეფიციტი; შეიკვეცა ბაზარი და გართულდა პროდუქციის გასაღება; გამძაფრდა კონკურენცია; გაიზარდა უმუშევრობა. ამ მიზეზების გამო უადრესად გართულდა წარმოების მართვის პროცესი. დაიწყო მართვის საერთო პროცესის დანაწილება სფეროებად. მოხდა მენეჯმენტის კლასიფიკაცია შემდეგ სახეებად: წარმოების მენეჯმენტი; მარკეტინგის მენეჯმენტი; საფინანსო მენეჯმენტი; კადრების მენეჯმენტი; სატრანსპორტო მენეჯმენტი; ადმინისტრაციული მენეჯმენტი.

მენეჯმენტის სახეები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან, მაგრამ არსებობს საერთო, რაც მჭიდროდ აკავშირებს მათ ერთმანეთთან. ყველა სფეროს მენეჯერს საქმე აქვს ერთი და იგივე სახის რესურსებთან, რომლებიც განაპირობებენ მათზე დაკისრებული ფუნქციების შესრულების შესაძლებლობას. ეს რესურსებია: საფინანსო, კადრები, ნედლეული და შრომის საშუალებები. ყველა რესურსს თავისი ადგილი უკავია მენეჯერის საქმიანობაში, მაგრამ გადამწყვეტი მნიშვნელობა თანამედროვე წარმოების მართვაში ენიჭება საფინანსო რესურსებს, რომელიც იძლევა დანარჩენი რესურსების შექმნის საშუალებას.

წარმოების მენეჯმენტი წარმოდგენილია რთული სისტემით, რომელიც დაყოფილია მართვის დონეებად. მართვის სისტემა ძირითადად იერარქიული პრინციპითაა აგებული. გამოყოფილია მენეჯმენტის სამი დონე: მაღალი, საშუალო და ძირითადი.

* მაღალი დონის მენეჯერი არის პრეზიდენტი და ვიცე-პრეზიდენტი. ეს მართვის პირამიდის თავია, სადაც ხდება სიზნების, პოლიტიკის, მსხვილი საკითხების დამუშავება (ახალი აქციების გამოშვება, ფილიალების შექმნა, კონკურენტებთან ურთიერთობების გარკვევა, ახალი საქონლის გამოშვება, ახალი ბაზრების ათვისება და ა.შ.).

მართვის საშუალო დონის მენეჯერები პასუხს აგებენ ოპერატიული გეგმების დამუშავებაზე და რეალიზაციაზე. მათ მინიჭებული აქვს მოქმედების ფართე უფლებები. ისინი დამოუკიდებლად წყვეტენ რესურსების გამოყენების, კადრების მიღებისა და დათხოვნის, წარმოების განვითარების საკითხებს. მართვის საშუალო დონე აერთიანებს სხვადასხვა განყოფილებების მენეჯერებს.

მართვის ძირითადი დონე არის მენეჯმენტის ოპერატიული დონე, მართვის დაბალი საფეხური. მას მიეკუთვნება ბრიგადირები, ოსტატები, მართვის აპარატის სხვა მუშაკები, რომლებიც უშუალოდ აგებენ პასუხს მუშა-მოსამსახურეთა მუშაობაზე. ამ დონის მენეჯერები ძირითადად ასრულებენ საშუალო დონის მენეჯერების მიერ შემუშავებულ ოპერატიულ გეგმებს.

მენეჯმენტის მაღალი დონე ყველაზე მნიშვნელოვანია, რადგანაც აქ მუშავდება ფირმის განვითარების სტრატეგია. საშუალო დონე ამუშავებს სტრატეგიის განხორციელების გეგმას, ხოლო ძირითადი — ოპერატიული დონე უზრუნველყოფს კონკრეტული სამუშაოს შესრულებას.

მართვის მაღალი დონის ეფექტიანობა ფასდება ფირმის მდგომარეობის სტაბილურობით, მაღალი მოგებით, ბაზრების გაფართოებით, ფირმის გაფართოებითა და განვითარებით. ბოლო პერიოდში ფირმის ეფექტიანობის ძირითად კრიტერიუმად ითვლება არა მხოლოდ მაღალი მოგება, არამედ უფრო მეტად მისი განვითარების ტემპები და ბაზარზე მისი წილის სიდიდე, ე. ი. მოქმედების სფეროს რადიუსი. მაღალი ტემპები და ბაზარზე მოქმედების სფერო ძირითადად დამოკიდებულია სწორი სტრატეგიის შემუშავებაზე, ე. ი. მაღალი დონის მენეჯერთა კვალიფიკაციაზე.



2. ფირმის მართვის ფუნქციები და ელემენტები

ფირმა იტალიური სიტყვაა (firma) და ნიშნავს სამეურნეო, სამრეწველო ან სავაჭრო საწარმოს, რფხელსაც გააჩნია იურიდიული პირის უფლება.

ფირმა, საწარმოსაგან განსხვავებით, არის ეკონომიკური უჯრედი. იგი შეიძლება წარმოდგენილი იყოს ერთი ან რამდენიმე საწარმოთი. საწარმო არის ტექნიკური ერთეული, სადაც მიმდინარეობს გარკვეული სახის პროდუქციის წარმოება, საშუალო ან მომსახურების შესრულება. საწარმოსა და ფირმის ცნება მაშინ ემთხვევა ერთმანეთს, როცა საწარმო მოქმედებს როგორც ეკონომიკური ერთეული — აქვს იურიდიული პირის უფლება.

ფირმის ჩამოყალიბების დროს, პირველ ყოვლისა, უნდა განისაზღვროს მისი საქმიანობის მიზანი.

სამრეწველო ფირმის (საწარმოს)¹ ჩამოყალიბების მიზანია პროდუქციის წარმოება ან სამრეწველო ხასიათის მომსახურება, რომელზედაც არსებობს მოთხოვნა და რომლის რეალიზაციაც იძლევა მოგებას. მიზნიდან გამომდინარე, ყალიბდება საწარმოს ელემენტები: პროფილი, წარმოების სახე, გამოსაშვები პროდუქციის ნომენკლატურა და მასშტაბი, საწარმოო პროცესი, განლაგება, კადრები, ფინანსები, მომარაგება და სხვა.

ფირმის მიზნის განხორციელებისათვის და მისი ელემენტების ამოქმედებისათვის აუცილებელია მართვის აპარატის ჩამოყალიბება, რადგანაც მართვის გარეშე მიზნის მიღწევა შეუძლებელია, ხოლო არსებული საწარმოო რესურსები საწარმოო პროცესის უმოქმედო ელემენტებად რჩება.

მართვა არის მიზანდასახული მოქმედება სისტემაზე. ე. ი. მართვის პროცესის განხორციელება შეიძლება მაშინ, როცა არსებობს ან ყალიბდება სამართავი სისტემა.

მართვის თვალსაზრისით სამრეწველო ფირმა (საწარმო) უნდა წარმოვიდგინოთ როგორც წარმოების ერთიანი სისტემა, რომლის დროსაც რესურსების ერთობლიობა გარდაიქმნება წინასწარ განსაზღვრული შემადგენლობის პროდუქციად.

წარმოება, როგორც სისტემა შედგება სამი ელემენტიდან: რესურსები, საწარმოო პროცესი, პროდუქცია. ამ სისტემისთვის დამახასიათებელია ის, რომ ხდება რესურსების ტრანსფორმაცია პროდუქციაში. ასეთი სისტემის მართვა მაქსიმალური შედეგის

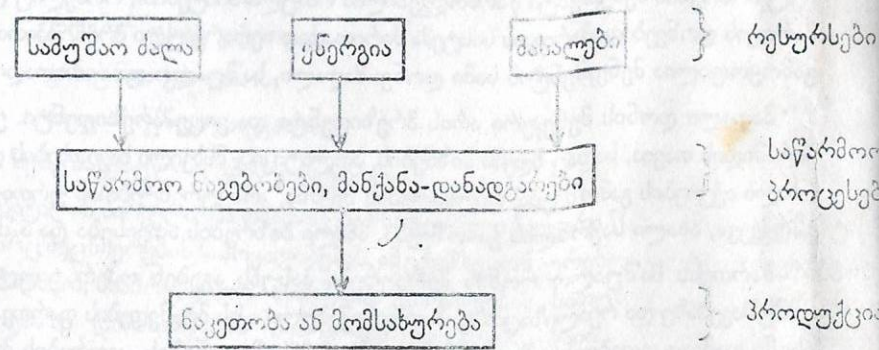
(მოგების) მიღების მიზნით უაღრესად რთულია, რადგანაც რესურსების შეზღუდვა პირობებში იზრდება მოთხოვნა მრავალი სახის პროდუქციის შესაძლებლობის თავისთავის გულისხმობს რესურსებზე მოთხოვნის ზრდასაც, რომლის სრული დაკმაყოფილებაც საშუალებასაც არ იძლევა რესურსების დეფიციტი.

რესურსების განუსაზღვრელი მოცულობის პირობებში შესაძლებელია ნებისმიერი პროდუქტის წარმოება განუსაზღვრელი რაოდენობით და მოთხოვნისა და მოგების ფაქტორს არ ექნებოდა არავითარი მნიშვნელობა წარმოების პროცესის განხორციელებისათვის. მაშინ საქირო არ ექნებოდა წარმოების პროცესის განხორციელების რაციონალური მეთოდების ძიებაც, რადგანაც რაციონალურად საქიროა მაშინ, როცა არსებობს შეზღუდვები რომ არ არსებობს რესურსების იშვიათობა, ნებისმიერი საქონელი იქნებოდა უფასო და ამდენად საქიროც არ იქნებოდა წარმოების, როგორც ეკონომიკური სისტემის მართვა.

წარმოება არის სისტემა - "რესურსები - პროდუქცია", რომელიც გრაფიკულად შემდეგნაირად გამოიხატება (იხ. სქემა №1).

ს ქ ე მ ა №1

„რესურსები - პროდუქციის“ სისტემის მ. დელო



1. ტექსტში საწარმო იხმარება ფირმის მნიშვნელობით.

რესურსები - პროდუქცია - სისტემის მოდელი "დანახარჯები - გამოშვების" (output) მოდელის გამოხატულებაა ფირმის ფარგლებში.

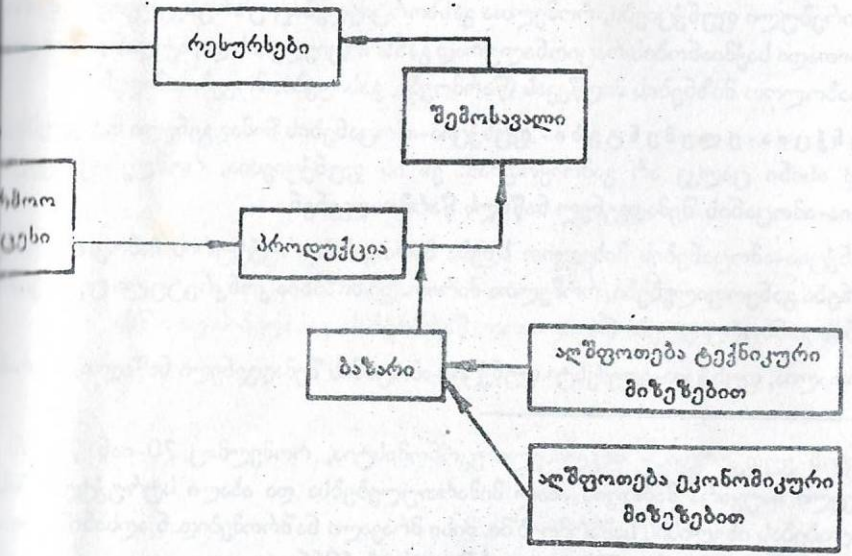
რესურსები, პროდუქცია - პროდუქციის" მოდელის გამსვლელი მაჩვენებელია, რომელზედაც დიდ გავლენას ახდენს ბაზრის პირობები და ფინანსური პირობები. აქედან გამომდინარე, "რესურსები - პროდუქციის" სისტემასა და ბაზრის რეალური და ურთიერთგანმსაზღვრელი კავშირები არსებობს.

რესურსები და თავისებურება მთელი სიღრმით უნდა იყოს გათვალისწინებული ბაზრის სისტემის ჩამოყალიბებისა და საწარმოო პროცესისათვის მსვლელობის მიზნით.

რესურსების ეკონომიკის პრობებში მომხმარებელი დგას წარმოებისა და განაწილების ბაზრის უკუკავშირებს გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს წარმოების სისტემის რესურსებს. ამიტომ ფირმის მართვის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა წარმოებული პროდუქციის გასაღება, მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის ურთიერთგანმსაზღვრელი გაცვლის პროცესის უზრუნველყოფა.

რესურსების სისტემისა და ბაზრის ურთიერთკავშირი გრაფიკულად ასე გამოიხატება:

ს ქ ე მ ა № 2



ფირმის საქმიანობის მიზანია ბაზრის კონსტიტუციისა და გამოადიარე პროდუქციის წარმოების ორგანიზაცია, მწარმოებელსა და მომხმარებელს შორის ურთიერთგანმსაზღვრელი გაცვლის პროცესის უზრუნველყოფა. ამ მიზნის განხორციელების თვალსაზრისით უნდა ჩამოყალიბდეს ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა.

ფირმის (საწარმოს) მართვის აპარატის ჩამოყალიბების დროს, პირველ ყოვლისა, უნდა განისაზღვროს ის ფუნქციები, რომელთა შესრულებაც მოუხდება მის ყოველ რგოლს (ელემენტს). ნებისმიერი ფუნქციის შინაარსი განისაზღვრება ს ა ბ ო ლ ო მ ი ზ ნ ი თ და საწარმოს მოქმედების ე ლ ე მ ე ნ ტ ე ბ ი თ. ე.ი. უნდა ვიცოდეთ რა წარმოებასთან გვაქვს საქმე. როცა გვეცოდინება საბოლოო მიზანი და საწარმოს საქმიანობის ელემენტები, შემდეგ განვსაზღვრავთ ფუნქციებს.

როგორც აღვნიშნეთ, საწარმოს (ფირმის) საბოლოო მიზანია პროდუქციის ან იმ სამუშაოთა წარმოება, რომელზედაც არსებობს მოთხოვნა და რომლის რეალიზაციაც იძლევა მოგებას. აქედან გამომდინარე, ყალიბდება ფირმის ელემენტები: საწარმოს პროფილი, წარმოების სახე, გამოშვებული პროდუქცია, საწარმოო პროცესი და წარმოების ტექნიკა, განლაგება, კადრები, ფინანსები, მომარაგება, მარკეტინგი.

ფუნქციის არის დასახული მიზნის მისაღწევად საწარმოს კოლექტივის მიერ განსაზღვრული ხასიათის საქმიანობის შესრულება.

ფირმის საქმიანობის ძირითადი ფუნქციებია:

1. კვლევითი სამუშაოები;
2. წარმოება;
3. ვაჭრობა;
4. ფინანსები და აღრიცხვა;
5. კადრები.

ფირმის საქმიანობის ფუნქციების კლასიფიკაციისა და განსაზღვრის სირთულე გამოიხატება იმაში, რომ ისინი უაღრესად მჭიდროდ არიან ერთმანეთთან დაკავშირებული: ფირმის ესა თუ ის საქმიანობა შეიძლება მივაკუთვნოთ ამა თუ იმ ფუნქციის ერთდროულად.

განვიხილოთ ფირმის საქმიანობის ძირითადი ფუნქციების შინაარსი.

კ ვ ლ ე მ ე ნ თ ი ფუნქციები - შემოქმედებითი სამუშაოები, რომლებსაც მიეკუთვნება: ახალი პროდუქციის შექმნის კვლევითი სამუშაოები, პროექტირება,

ტექნოლოგიის დამუშავება, წარმოებული პროდუქციის სრულყოფა, ლაბორატორიული ექსპერიმენტების ჩატარება, პროდუქციის გამოყენების შეფასება.

ფირმის მართვის აპარატის ფუნქციები კვლევითი სამუშაოების დარგში გამოიხატება ზემოთ აღნიშნული სამუშაოების უზრუნველყოფაში ფინანსებით, ტექნიკით, მომსახურებით, მანქანა-დანადგარებით, წარმოების ორგანიზაციით, კადრებით.

ს ა წ ა რ მ ო ო ფ უ ნ ქ ც ი ე ბ ი - საწარმოო პროცესის ნორმალური მსვლელობის უზრუნველყოფა. ამ ჯგუფის ფუნქციებს მიეკუთვნება: ნედლეულის მიღება; საწყობში შენახვა; ტრანსპორტირება; პროდუქციის წარმოების უშუალო პროცესის განხორციელება; მზა პროდუქციის გაგზავნა.

როგორც ვხედავთ, საწარმოს ფუნქციები იგივე ტექნოლოგიური ფუნქციებია, რომელთა მიზანია ნედლეულიდან მზა პროდუქციის მიღება და ნედლეულისა და მზა პროდუქციის ბუნებასთან დაკავშირებული სამუშაოების შესრულება.

მართვის ფუნქციები საწარმოო პროცესის ნორმალური მსვლელობის უზრუნველყოფაში მოიცავს: საწარმოო პროდუქციის მართვას; ხარისხის კონტროლს; საფინანსო-ეკონომიკურ კონტროლს; ტექნოლოგიურ კონტროლს; მზა პროდუქციის მიღებას და გაგზავნას.

როგორც ვხედავთ, მომარაგების ფუნქციები შედის წარმოების ფუნქციებში. ეს იმიტომ, რომ მომარაგება მჭიდროდაა დაკავშირებული წარმოებასთან, მისი ამოსავალი ეტაპია და ძირითადად განაპირობებს პროდუქციის წარმოების პროცესის ნორმალურ მსვლელობას. თავისთავად კი მომარაგება პროდუქციის გასაღებასთან ერთად ვაჭრობის ფუნქციაა. ფირმის მართვის ეფექტურობის თვალსაზრისით, მომარაგების ფუნქციები შეტანილია პროდუქციის წარმოების ფუნქციებში, რაც საწარმოო პროცესის მართვის კომპლექსურობას უზრუნველყოფს და აადვილებს საწარმოო პროცესის სრული კონტროლის განხორციელებას.

ვ ა ჯ რ ო ბ ა - პროდუქციის გასაღებასთან დაკავშირებული ფუნქციებია. როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, ხშირად ვაჭრობის ფუნქციებში შეაქვთ მომარაგების ფუნქციებიც.

ფ ი ნ ა ნ ს ე ბ ი და ა ღ რ ი ც ხ ვ ა - არის მთელი საწარმოო-ტექნოლოგიური ოპერაციებისა და პროცესების ღირებულებით მაჩვენებლებში დამუშავება, ფინანსური სახსრებით უზრუნველყოფა, ფინანსური საშუალებების გამოყენებაზე კონტროლი. ფინანსებისა და აღრიცხვის დარგში მართვის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციაა იმ მიზეზების გამოყენება, რომლებიც უარყოფითად მოქმედებენ თვითღირებულებაზე

და მოგებაზე.

ს ა კ ა დ რ ო ფ უ ნ ქ ც ი ე ბ ი - წარმოების უზრუნველყოფა კვალიფიციური სამუშაო ძალით, რომელიც მოიცავს კადრების შეგროვებას, შერჩევას, სპეციალიზაციის შეფასებას, აღრიცხვას და ანაზღაურებას.

საწარმოს ფუნქციათა კლასიფიკაცია შეიძლება მოვახდინოთ სხვადასხვა თვალსაზრისითაც. მაგალითად, ფუნქციები დავყოთ ორ ჯგუფად: ძირითადი ფუნქციები და ქვეფუნქციები. ძირითადი ფუნქციებია: წარმოება, გასაღება, ფინანსები, ქვეფუნქციებია: კადრები, ანაზღაურება და ა. შ. ფუნქციებს ყოფენ პროფესიონალურ სპეციალიზაციის მიხედვით: ეკონომიკური, ტექნიკური, ორგანიზაციული. საწარმოო და ა. შ. ხდება ფუნქციების დეტალიზაცია, ე. ი. ფუნქციების დაყოფა ფაზებად. მაგალითად, ეკონომიკური ფუნქციები იყოფა შემდეგი სახის ფაზებად: მომარაგება, გასაღება, საფინანსო; ხოლო წარმოების ორგანიზაციის ფუნქციები-მომზადების შესრულების და კონტროლის ფაზებად.

მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში ფართოდაა გავრცელებული ინგლისელი ეკონომისტის ჯონ ვუდვორდის¹ კლასიფიკაცია. იგი ფირმის ფუნქციებს ყოფს ორ ჯგუფად: ფუნქცია-ამოცანები და ფუნქცია-ელემენტები.

ფ უ ნ ქ ც ი ა - ა მ ო ც ა ნ ე ბ ი - არის კონკრეტული ამოცანის შესრულებასთან დაკავშირებული ფუნქციები, რომელთა განხორციელებაც უზრუნველყოფს ფირმის ძირითადი საქმიანობის რაციონალურად განხორციელებას და, აქედან გამომდინარე, საბოლოო მიზნების მიღწევას (წარმოება, გასაღება, მოგების მიღება).

ფ უ ნ ქ ც ი ა - ე ლ ე მ ე ნ ტ ე ბ ი - ფუნქცია-ამოცანების შიდადგენელი ნაწილები ხშირად ისინი ცალკე არ გამოიყოფიან. ეს ის ფუნქციებია, რომლებიც ყველ ფუნქცია-ამოცანის შემადგენელ ნაწილს წარმოადგენენ.

ფუნქცია-ამოცანების მიხედვით ხდება მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბება. ე. ი. იქმნება განყოფილებები, რომელთა ძირითადი მიზანია კონკრეტული ფუნქცია-ამოცანის განხორციელება (მაგალითად, წარმოების, გასაღების და ა. შ.).

მართალია, ფუნქცია-ელემენტი ფუნქცია-ამოცანის შემადგენელი ნაწილია, მაგრამ

1. ჯონ ვუდვორდი - ინგლისელი ეკონომისტი, რომელმაც 70-იან წლებში საფუძვლად ჩაუყარა მართვის ახალ მიმართულებებსა და ახალი სტრუქტურები ჩამოყალიბებას ინგლისის საწარმოებში. მისი მრავალი ნაშრომებიდან აღსანიშნავია "Industrial Organization Theory and Practice", 1966.

არ გამოიყენებინა, რომ იგი არ შეიძლება იყოს სპეციალური განყოფილების
ქიმიკოსის ობიექტი. მაგალითად, კონტროლის განყოფილების ორგანიზაციის
ფუნქციონირების განხორციელება, რომელიც თავისთავად ფუნქციონირებს
წარმოადგენს.

ფუნქციონირების დიფერენციალი საფუძვლად უდევს ფირმის მართვის სტრუქტურის
საფუძვლებს. შესასრულებელი ფუნქციების მიხედვით იქმნება მართვის შესაბამისი
ფუნქციონირების სპეციალიზებული უჯრედები, ფუნქციონალური განყოფილებები - ე.ი.
ფუნქციონირების მართვის სტრუქტურა.



✓ ✓
გ. მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბების
საფუძვლები

ფირმის (საწარმოს) მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა გულისხმობს მართვის
აპარატის, როგორც მთელის, შემადგენელ ნაწილებად დაყოფას და მათ შორის
კავშირების განსაზღვრას მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბების მიზანია მისი
სტრუქტურული ელემენტების რაოდენობის, ყოველი მათგანის მნიშვნელობის,
ფორმისა და შინაარსის განსაზღვრა, მართვის სისტემაში ყოველი მათგანისათვის
შესაბამისი ადგილის მიკუთვნება.

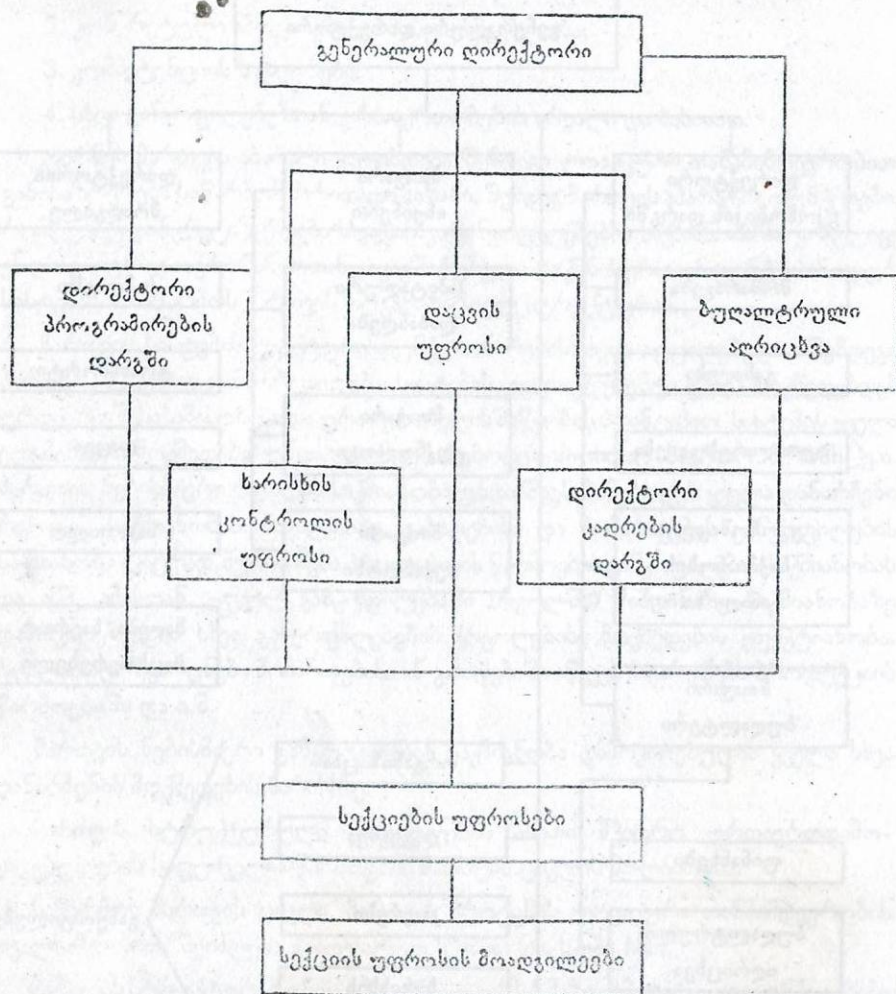
მართვის სტრუქტურაში, პირველ ყოვლისა, გამოიყოფა სპეციალიზებული
განყოფილებები.

სპეციალიზებული განყოფილებები ყალიბდება ფუნქცია-მოცულობის შესრულების
მიზნით (საწარმოო, საფინანსო, კომერციული და ა.შ.). მაგრამ, გარდა ამისა,
სპეციალიზებული განყოფილებების ჩამოყალიბებაზე მოქმედებს სხვა ფაქტორებიც:
საწარმოს სიდიდე, საწარმოს პროფილი, შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობა,
სამუშაოს შესრულების ხერხები (ხელით, მექანიზებული, ნახევრად-მექანიზებული),
სამუშაოს პერიოდულობა. ყოველივე ეს განსაზღვრავს შესასრულებელ ფუნქციასთან
დაკავშირებული სამუშაოების შრომატევადობას და, აქედან გამომდინარე, მომუშავეთა
რაოდენობას კატეგორიების მიხედვით.

მაგალითად, მსხვილ საწარმოებში ეფექტურად მოქმედებს კვლევითი განყოფილება,
რაც წვრილ საწარმოში ხშირად მიუღებელია დიდი დანახარჯების გამო. ფართო
მოხმარების საგნების მწარმოებელ საწარმოებში ერთ-ერთი ძირითად განყოფილებას
წარმოადგენს ბაზრის შემსწავლელი და სავაჭრო რეკლამის განყოფილებები. მცირე
ზომის საწარმოებში ერთსა და იმავე განყოფილებას უხდება მრავალი ფუნქციის
შესრულება, მსხვილ საწარმოებში კი ყოველი მნიშვნელოვანი ფუნქცია სრულდება
სპეციალიზებული განყოფილების ან განყოფილებების მიერ/ეს არ ზრდის მართვის
ხარჯებს მთლიან დანახარჯებში და პროდუქციის ერთეულზე, რადგანაც გამოშვებული
პროდუქციის მასშტაბი დიდია. მცირე საწარმოებში მართვის შეზღუდული სტრუქტურა
უფრო ეფექტურია, ვინაიდან მართვის აპარატის ხარჯების გადიდება არ არის
გამართლებელი პროდუქციის წარმოების შედარებით მცირე მოცულობის პირობებში.

უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის მრავალი განყოფილების ჩამოყალიბება ართულებს
და არაკლასტიურს ხდის მართვის პროცესს; ძნელდება კოორდინაცია რგოლებს
შორის, იზრდება პარალელურობის რისკი.

მართვის ფუნქციონალური სტრუქტურა



ფუნქციონალური სისტემის პირობებში ყოველი განყოფილება ან განყოფილება უფროსი სპეციალიზდება სამეურნეო საქმიანობის განსაზღვრულ დარგში (დაცვა, ორგანიზაცია, გასაღება და ა.შ.). ფუნქციონალური განყოფილების უფროსი საწარმო რგოლებს უშუალოდ აძლევს მის დაქვემდებარებაში მყოფი განყოფილებების შესასრულებელი ფუნქციის შესაბამის დავალებებს (განკარგულებებს).

ფუნქციონალური სისტემის დროს ყოველი ფუნქცია სრულდება მაღალ დონეზე რაც შეუძლებელი ხდება მართვის სწორხაზოვანი სტრუქტურის პირობებში (ფუნქციონალური სისტემის უარყოფითი მხარეა ის, რომ ამ დროს იზრდება მართვის განყოფილებების რაოდენობა, რაც მნიშვნელოვნად ზრდის მართვის ხარჯებს, კომისიას, იზრდება კავშირების რაოდენობა. საწარმოო რგოლები იღებენ მართვის განკარგულებებს მართვის სხვადასხვა განყოფილებებისაგან. ეს განკარგულებები შეიძლება იყოს ურთიერთსაწინააღმდეგო.

მართვის წმინდა ფუნქციონალური სტრუქტურა პრაქტიკაში იშვიათად გვხვდება მართვის სტრუქტურის ყველაზე გავრცელებული ტიპია შერეული ტიპი - ფუნქციონალურ-სწორხაზოვანი (იხ. სქემა № 5).

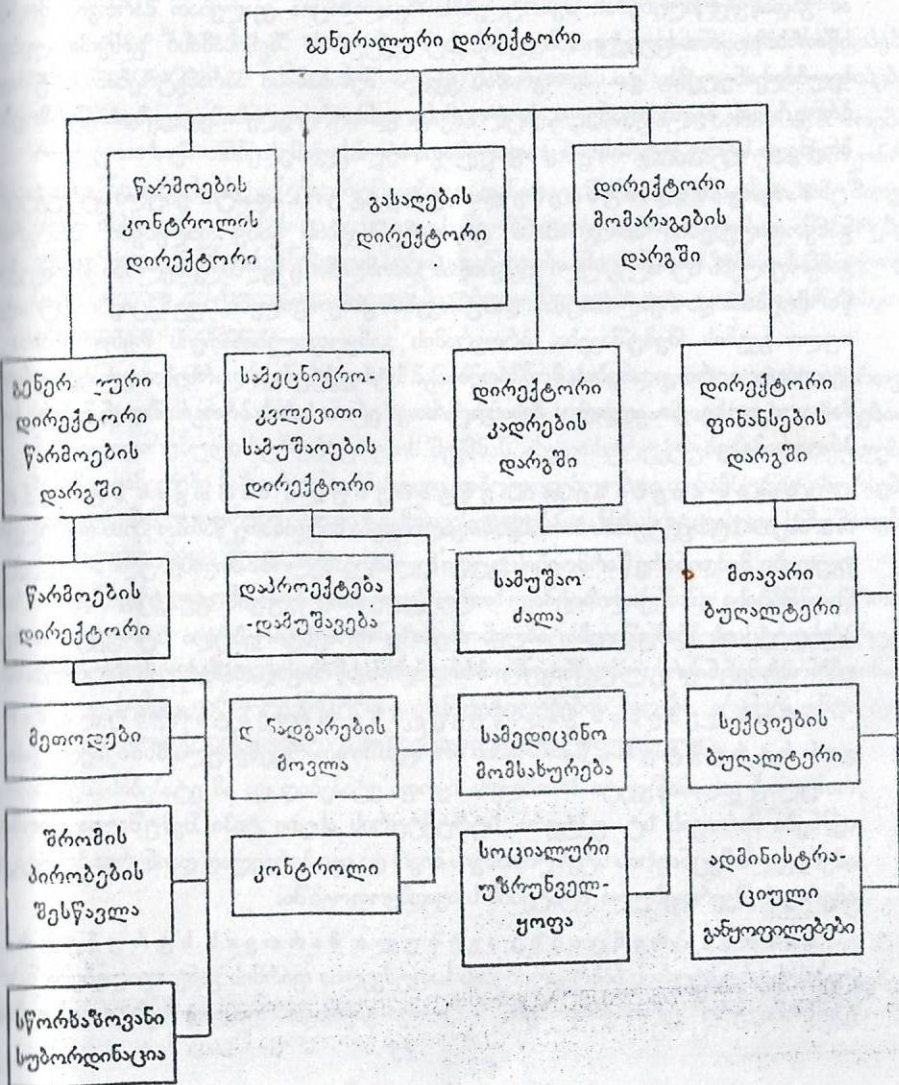
ფუნქციონალურ-სწორხაზოვანი სტრუქტურის პირობებში შენარჩუნებული განყოფილებების სპეციალიზაცია რომელიმე ფუნქციაზე და, ამასთანავე სწორხაზოვანი ხელმძღვანელობის დროს არსებული იერარქიული ავტორიტეტი (ერთმართველობა) ამით მადლდება კონტროლის დონე.

მართვის შერეულ სტრუქტურას გააჩნია სხვადასხვა ფორმები:

1. განყოფილებების ორგანიზაცია ფუნქციონალურ-შერეული სისტემით, რაც ფუნქცია-ამოცანა არ არის გამოიწვეული ფუნქცია-ელემენტისაგან. (მაგ. კონტროლი განყოფილება არ არსებობს დამოუკიდებელი ერთეულის სახით. კონტროლის ფუნქცია ყველა განყოფილების ფუნქციაა).
2. ფუნქცია-ამოცანების შესაბამისი განყოფილებები ცალკე გამოყოფილი ფუნქცია-ელემენტების შემსრულებელი განყოფილებებისაგან და უშუალოდ მართვის ემორჩილებიან დირექტორს, ხოლო ფუნქცია-ელემენტების წარმომადგენელი განყოფილებები - წარმოების ხელმძღვანელებს.
3. ხდება ნაწილობრივი დიფერენციაცია ფუნქცია-ამოცანებსა და ფუნქცია-ელემენტებს შორის. ყოველივე ფუნქცია-ამოცანისათვის ყალიბდება განყოფილებების ფარგლებშიც ფუნქცია-ელემენტებისათვის გამოიყოფა სხვადასხვა ორგანიზაციული რგოლები.

მარტვის სწორხაზოვანი-ფუნქციონალური (შერეული) სტრუქტურა

სქემა № 6



3: სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის განვითარების სწრაფმა ტემპმა, წარმოების მიზნებისა და ამოცანების მრავალსახეობამ შექმნა მართვის სტრუქტურის ახალი ტიპების ჩამოყალიბების საფუძველი.

მართვის სტრუქტურის სწორხაზოვანი, ფუნქციონალური და შერეული ტიპები მართვის სტრუქტურის ტრადიციული ტიპებია, რომლებიც სტრუქტურის ახალი ტიპების ჩამოყალიბების სათავეს წარმოადგენენ.

მართვის სტრუქტურის ტრადიციული ტიპების გარდა თანამედროვე წარმოებაში მყარად დამკვიდრდა და ეფექტურად ფუნქციონირებს მართვის სტრუქტურის ახალი ტიპები:

მართვის მიზნობრივი სტრუქტურა. მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბების საფუძველს წარმოადგენს განსაზღვრული სახის პროექტის შესრულება. მიზნობრივი სტრუქტურის დროს სტრუქტურული ერთეულების დაქვემდებარება ძირითადად სწორხაზოვანია. მიზნობრივი სტრუქტურა ეფექტურია მაშინ, როცა ერთი პროექტის განხორციელებასთან გვაქვს საქმე რამდენიმე პროექტის არსებობის შემთხვევაში ადგილი აქვს სამუშაოთა და საწარმოო სიმძლავრეთა დუბლირებას. მართვის მიზნობრივი სტრუქტურის პირობებში ცალკეულ პროექტს თავისი მართვის დამოუკიდებელი სტრუქტურა აქვს. რამდენიმე პროექტის არსებობა კი გულისხმობს მსგავსი სამუშაოების შესრულებას, რომელთა გაერთიანება ერთ სტრუქტურულ ერთეულში შეუძლებელი ხდება სწორხაზოვანი მიზნობრივი პრინციპით მართვის გამო. ე.ი. ერთი და იგივე ფუნქციის შემსრულებელი რგოლები არსებობს ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად სხვადასხვა პროექტის მართვის სტრუქტურაში, რაც ნიშნავს სამუშაოთა დუბლირებას.

მართვის პროექტული სტრუქტურა. პროექტული სტრუქტურის პირობებში მართვის საქმიანობა ორ ძირითად ჯგუფად იყოფა: 1. სტრატეგიული დაგეგმვა და წარმოების უზრუნველყოფა ყველა სახის რესურსებით (ნედლეული, მასალები, ძირითადი ფონდები, კადრები, ფინანსები). ამ ჯგუფის სამუშაოების შესასრულებლად მართვის აპარატში გამოიყოფა წარმოების განვითარების ჯგუფი; 2. გეგმების რეალიზაცია, დასახული პროექტის განხორციელება და საბოლოო შედეგების უზრუნველყოფა. მეორე ჯგუფის სამუშაოების შესრულება ევალება მართვის აპარატის საპროექტო ჯგუფს, რომელიც ყალიბდება დროებით და რომლის მოქმედება მიმართულია წარმოების განვითარების ჯგუფის მიერ დასახული სტრატეგიული გეგმის განხორციელებისაკენ. ამ ჯგუფის საქმიანობას გამოყენებითი ხასიათი აქვს, სტრატეგიული გეგმის შეცვლასთან ერთად იგი იშლება და ყალიბდება ახალი

საპროექტო ჯგუფი

მართვის საპროექტო სტრუქტურა. საპროექტო სისტემა მართვის მიზნობრივი სტრუქტურის ერთ-ერთი სახეა. საპროექტო სტრუქტურის პირობებში ხელმძღვანელი სარეგლობს ერთმართველის სრული უფლებებით, იგი მთლიანად პასუხისმგებელია სამუშაოს დროულად შესრულებაზე და მის ხარისხზე.

მართვის მატრიცული სტრუქტურა. მატრიცული სტრუქტურის დროს ჩამოყალიბებულია მუდმივადმოქმედი ფუნქციონალური განყოფილებები და განსაზღვრული პერიოდით შექმნილი საპროექტო ჯგუფები, რომლებიც წყვეტენ კონკრეტულ პრობლემებს. ახალი პროექტის შემუშავებისათვის იქმნება ახალი საპროექტო ჯგუფი.

მართვის ფუნქციონალურ-საობიექტო სტრუქტურა. მუდმივადმოქმედი ფუნქციონალური განყოფილებებიდან გამოიყოფა კვალიფიციური სპეციალისტები, რომლებიც მათზე დაკარგებული ფუნქციონალური ვალდებულებების პარალელურად ინიშნებიან კონკრეტული სამუშაოს შესრულების ან ობიექტის ხელმძღვანელებად. როგორც ხელმძღვანელები, ისინი კავშირს ამყარებენ ფირმის ნებისმიერ ფუნქციონალურ განყოფილებასთან იმ დაკვეთების შესრულების მიზნით, რომლებსაც ისინი ხელმძღვანელობენ. გარდა ამისა, სხვა დაკვეთების მიმართ ისინი გამოდიან შემსრულებლის როლში და ასრულებენ იმ ფუნქციას, რომელიც ეკისრებათ მათ როგორც კონკრეტულ ფუნქციონალურ განყოფილებაში მომუშავე სპეციალისტებს. მაგალითად, ეკონომიკური განყოფილების კვალიფიციურ ეკონომისტს ევალება უხელმძღვანელოს რომელიმე სპეციალური დაკვეთის დროულად და ხარისხიანად შესრულებას. იგი, როგორც ხელმძღვანელი კავშირს ამყარებს სხვა განყოფილებებთან და ავალბებს მათ საჭირო სამუშაოების შესრულებას. გარდა ამისა, იგი პარალელურად ასრულებს ეკონომისტის ფუნქციას სხვა დაკვეთების შესრულებისას. ე.ი. იგი არის შემსრულებელი ეკონომისტიც და ხელმძღვანელიც.

მართვის კოორდინაციული და შერეული სტრუქტურა. საპროექტო სტრუქტურის მსგავსად მართვის კოორდინაციული და შერეული სტრუქტურა პროგრამული სტრუქტურის ვარიანტს წარმოადგენს. მათ შორის განსხვავება მდგომარეობს ხელმძღვანელის პასუხისმგებლობის დონეში.

კოორდინაციული სტრუქტურის დროს პროგრამის ხელმძღვანელის ძირითადი დანიშნულებაა მოახდინოს კოორდინაცია განყოფილებებს შორის დასახული პროგრამის შესრულების მიზნით. იგი არ სარგებლობს ერთმართველის უფლებით

და მხოლოდ ნაწილობრივ არის პასუხისმგებელი პროგრამის შესრულებაზე. შერეულ სტრუქტურის პირობებში პროგრამის ხელმძღვანელი ამალოლტურად პასუხისმგებელი ფუნქციონალური ხელმძღვანელობაზე, მაგრამ უფლება არა აქვს უშუალოდ განაგებდეს კადრებს და პროგრამის შესრულებაში ჩაბმულ პერსონალს. სამუშაოების შინაარსს ხარისხზე და შესრულების დროზე გადაწყვეტილებას იღებს პროგრამის ხელმძღვანელი ამ გადაწყვეტილებების შესრულების რეალიზაცია ევალებათ მართვის მოქმედი სწორხაზოვანი-ფუნქციონალური სტრუქტურის შესაბამისი განყოფილებები ხელმძღვანელებს. ე.ი. პროგრამას ყველა შესაბამისი პარამეტრებით ამუშავე პროგრამის ხელმძღვანელი, ხოლო მისი განხორციელება ევალებათ წარმოებამოქმედი სტრუქტურის განყოფილებათა ხელმძღვანელებს.

მართვის ადაპტირებული სტრუქტურა. ადაპტირებული სტრუქტურის განყოფილებებია პროგრამისა და დამუშავების განყოფილებები. პროგრამის განყოფილება სტრატეგიული გეგმიებიდან გამომდინარე ხელმძღვანელობს პროექტის წარმოებასა და რეალიზაციას. დამუშავების განყოფილების ფუნქციებია სტრატეგიული გეგმის შემუშავება, პროგრამის განყოფილებისათვის რესურსებისა კვალიფიციური კადრების მომზადება. ამ სტრუქტურის ღირსებაა ელასტიურობა მაღალი დონე, ე.ი. ადვილია მისი გადართვა ერთი სახის პროგრამიდან მეორე საპროგრამაზე.

ახლის ძიებაზე ორიენტირებული მართვის სტრუქტურა. ასეთი სტრუქტურის პირობებში ყალიბდება მიმდინარე წარმოებისა და კვლევის ჯგუფები. მიმდინარე წარმოების ჯგუფი ხელმძღვანელობს ათვისებული პროექტის წარმოებასა და რეალიზაციას, ხოლო კვლევითი ჯგუფის ფუნქციაა ახალი საპროექტის დამუშავება. ახლის ძიებაზე ორიენტირებული სტრუქტურა ხელს უწყობს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის სწრაფად დანერგვას წარმოებაში.

პრობლემების გადაწყვეტაზე ორიენტირებული მართვის სტრუქტურა. წარმოების პროცესში აღმოცენებული მნიშვნელოვანი რთულად გადასაწყვეტი პრობლემა იყოფა ეტაპებად და ამ ეტაპების შესაბამის იქმნება მართვის სტრუქტურა. სტრუქტურის ასეთი ტიპი შემუშავდა ცნობილი ამერიკელი მეცნიერის სტენლი იანგის მიერ და იგი პირველად დაინერგა პრაქტიკულ ამერიკის შერეობული შტატების საავადმყოფოებში.

ბაზრის პრინციპზე აგებული მართვის სტრუქტურა. ტიპის სტრუქტურის ჩამოყალიბების საფუძველია ფირმის განყოფილებებს შორის ეკონომიკური ურთიერთობები - ყიდვა-გაყიდვა. ლიკვიდირებულია კავშირი

„ხელმძღვანელი-ხელმძღვანელი“, რომელიც წარმოადგენს ყველა დანარჩენი სტრუქტურის ჩამოყალიბების საფუძვლად. ფირმაში იქმნება კომერციული ანგარიშის ცენტრები, ლიკვიდირებულია მონაპოვები, განყოფილებებს შორის ურთიერთობა ყალიბდება კონკურენტის საფუძველზე. ბაზრის პრინციპით მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბების კონცეფცია პირველად შეიმუშავა ამერიკელმა მეცნიერმა ჯ.ფორესტერმა.

დ ი ვ ი ზ ი ო ნ ა ლ უ რ ი ს ტ რ უ ქ ტ უ რ ა გულისხმობს ჯერ პრინციპების დიფერენციაციას და შემდეგ მის საფუძველზე მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბებას.

ვენჩურული (სარისკო) ორგანიზაციები - მცირე და საშუალო ზომის საწარმოებია, რომელთა საქმიანობას სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოების ჩატარება, საინჟინრო და ტექნიკური სიახლეების დამუშავება და დანერგვა წარმოადგენს. ასეთ სამუშაოებს ისინი მსხვილი ფირმების დაკვეთით და სახელმწიფო სუბკონტრაქტებით აწარმოებენ. ვენჩურული ტიპის ორგანიზაციას სარისკო ეწოდება იმიტომ, რომ ზემოთ ჩამოთვლილი სამუშაოების შესრულება და მათგან მიღებული შედეგები დიდ ეკონომიკურ რისკთან არის დაკავშირებული.

ვენჩურული ორგანიზაციის საქმიანობის ხასიათი განაპირობებს მართვის სტრუქტურის შინაარსს. ამ ტიპის საწარმოების მართვა მოითხოვს დამატებითი მოდიფიცირებული სტრუქტურების შექმნას. ასეთი სტრუქტურული ერთეულების ხელმძღვანელები სარგებლობენ სრული დამოუკიდებლობით ფინანსური რესურსების გამოყენებაში, კადრების მიღება-განთავისუფლებაში, შესასრულებელი სამუშაოების მიმართულებათა შეცვლაში.

ვენჩურული ორგანიზაციის ეფექტურად ფუნქციონირებაში გადაწყვეტ როლს ასრულებს ლიდერი — ხელმძღვანელი, რომელსაც სხვა დანარჩენი სტრუქტურული ტიპის ხელმძღვანელებისაგან განსხვავებით უნდა შეეძლოს არა მარტო მიმდინარე სწორი სამეცნიერო-ტექნიკური გადაწყვეტილებების მიღება, არამედ უნდა იყოს მაღალი დონის ფინანსისტიც, ბიზნესმენიც და ხელმძღვანელიც.

f.

4. მართვის ამოცანები, მიზნები და პრინციპები

საწარმოს (ფირმის) მართვა გულისხმობს სამეურნეო საქმიანობის კონტროლს. სამეურნეო საქმიანობის კონტროლს ეფექტურად განხორციელებისათვის კი აუცილებელია წინასწარ განისაზღვროს ამოცანები, მისი განხორციელების გზები და პრინციპები, რომლებიც საფუძველად უდევს მართვის აპარატის საქმიანობას.

მართვის ძირითადი ამოცანებია:

სტრატეგიული ამოცანები, რაც გულისხმობს გამოსაშვები პროდუქციის, ბაზრისა და მომხმარებლის შერჩევას.

პროდუქციის შერჩევა არის ძირითადი სტრატეგიული ამოცანა. ფირმის მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა და მისი მთელი საქმიანობა აგებულია იმის მიხედვით, თუ რა სახის და რა რაოდენობის პროდუქცია უნდა ვაწარმოოთ. ფირმა ყალიბდება გამოსაშვები პროდუქციის განსაზღვრის შემდეგ.

სტრატეგიული ამოცანის გადაწყვეტის მიზნით ნაწილდება უფლებები და მოვალეობები ფირმის წევრებს შორის, იქმნება შესაბამისი სტრუქტურული ერთეულები, გაიანგარიშება რესურსების საჭირო რაოდენობა და ა.შ. ეს ამოცანები აღმინისტრაციული ტიპის ამოცანებია, ვინაიდან იგი განსაზღვრავს მართვის ადმინისტრაციული ერთეულების მოქმედების შინაარსს და ადმინისტრაციულ ერთიერთობებს.

მართვის ამოცანების მესამე ჯგუფს მიეკუთვნება ოპერატიული ამოცანები. სასურველი შედეგის მიღება და ზემოთ ჩამოთვლილი ამოცანების (სტრატეგიული, ადმინისტრაციული) გადაწყვეტა მოითხოვს საწარმოო ოპერაციების დაგეგმვას, აღმინისტრაციული გადაწყვეტა მოითხოვს საწარმოს მართვის ჩატარებას, მას დროში, ფასების პოლიტიკის შემუშავებას, კვლევითი სამუშაოების ჩატარებას, რეკლამის შექმნას, ე.ი. იმ გზებისა და ხერხების დეტალურად განსაზღვრას, რაც უზრუნველყოფს ფირმის სტრატეგიული და ადმინისტრაციული ამოცანების გადაწყვეტას.

სტრატეგიულ, ადმინისტრაციულ და ოპერატიულ ამოცანებს შორის უაღრესად მჭიდრო კავშირი არსებობს. ისინი ერთმანეთისაგან გამოდინარეობენ და ერთმანეთზე ზემოქმედებენ. ამიტომ იქმნება მართვის პროცესის შეკრული ციკლი, რომელიც მოიცავს შემდეგ ეტაპებს:

1. ფირმის მოქმედების ამოცანების დასახვა;
2. ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში მოსალოდნელი პრობლემების გადაწყვეტა

და ამ ამოცანების სრულყოფის პერსპექტივები;

3. ამოცანის განხორციელების პროცესში მოსალოდნელი პრობლემებისა და შესაძლებლობების განსაზღვრა და აქედან გამომდინარე მოსალოდნელი შედეგები;

4. პრობლემებისა და შესაძლებლობების ვარიანტების გაანგარიშება;

5. ყოველი ვარიანტის შედეგის ანალიზი;

6. ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა;

ზემოთ ჩამოთვლილი ექვსი ეტაპის განხორციელების შედეგია იმისი გარკვევა, თუ რა უნდა გაკეთდეს. ამის შემდეგ იწყება ეტაპები, რომლებიც გვიჩვენებენ გზებს, თუ როგორ უნდა ვაკეთოდე.

7. დაგეგმვა - საწარმოო ობიექტების განაწილება დროში (როდის, რა მოცულობით უნდა გაწარმოთ პროდუქცია), გრაფიკების, ბიუჯეტის შედგენა, შემსრულებლებს შორის დავალბათა განაწილება;

8. კავშირი და ხელმძღვანელობა - გეგმების დაყვანა ყოველ შემსრულებელსა და მისი სტიმულირება;

9. ცალკეული შედეგების გაანგარიშება და პროგნოზირება, მათი ძირითადი მიზნებისადმი შესაბამისობაში მოყვანა;

10. საწარმოს შიგნით და საერთოდ ეკონომიკაში მიმდინარე ტენდენციებისა და მნიშვნელოვანი ცვლილებების შეფასება;

11. მთელი ციკლის ან მისი ცალკეულ ეტაპების თავიდან განმეორება.

მართვის ციკლი მაშინ მოქმედებს ეფექტურად, როცა მიღწეული იქნება ფირმის ძირითადი მიზანი - დახარჯულ რესურსებზე მაქსიმალური მოგების მიღება. მაგრამ მაქსიმალური ეფექტურობის მიღწევა პრაქტიკულად უაღრესად ძნელია, რადგან შეუძლებელია წინასწარ განუსაზღვროთ ყველა ის დადებითი და უარყოფითი სიტუაცია, რაც შეიძლება შეიქმნას მომავალში. გამომდინარე აქედან, მართვის მიზნები ასე უნდა ადგინდეს:

1. მაქსიმალურად მიახლოებული შედეგების მიღწევა;

2. ხანგრძლივი პერიოდის მანძილზე მაღალი შედეგების მიღწევისა და შენარჩუნების უზრუნველყოფა (ნედლეულის მარაგის შექმნა, ფუნდამენტალური კვლევითი სამუშაოების ჩატარება);

3. დამანგრეველი რისკისგან ფირმის დაცვა (მანქანა-დანადგართა მოულოდნელი

გლობალური მორალური ცვლადი).

საწარმოს (ფირმის) მართვის ამოცანების განხორციელების საფუძველია მართვის ძირითადი პრინციპების ჩამოყალიბება, ე.ი. მოქმედების მკაცრი კანონების განსაზღვრა.

მართვის ძირითადი პრინციპები:

1) კოლექტიური ხელმძღვანელობის პრინციპი; ეს არის ერთადერთი ხელმძღვანელობის საშუალებას გვაძლევს კომპეტენტურად გადაწყვიტოთ სამეურნეო საქმიანობასთან დაკავშირებული ყველა საკითხი, მაგრამ ეს პრინციპი სრულდება არ ნიშნავს განუკითხაობასა და ერთპიროვნული პასუხისმგებლობის აუცილებლობას. ეს ნიშნავს იმას, რომ უნდა შეიქმნას ისეთი იერარქიული ან სხვა კავშირი, რომელიც ხელს უწყობს კოლექტიურ ხელმძღვანელობას.

2) მართვის განყოფილებების ჩამოყალიბება ფუნქციონალური ერთეულებად მიხედვით. ეს პრინციპი გულისხმობს ყოველი განყოფილების მიერ ერთადერთ ფუნქციის ან რამდენიმე მონათესავე ფუნქციის შესრულებას.

3) ხელმძღვანელობის ერთიანობის პრინციპი - იერარქიული ურთიერთობის მოწესრიგება. ამ პრინციპის თანახმად ყოველი მომუშავე და ყოველი განყოფილება ექვემდებარება ერთადერთ უშუალო ხელმძღვანელს, რომელიც მის დაქვემდებარებულთა განუსაზღვრავს შესასრულებელ ამოცანას.

მართვის ერთიანობის პრინციპი სრულიად არ ნიშნავს იმას, რომ ერთ ადამიანს განუსაზღვრელი უფლება და იგი წყვეტს ყველა საკითხს. ხელმძღვანელს დასაბავს ამოცანას, ხოლო რესურსების გამოყენებისა და ამოცანის გადასაწყვეტად საჭირო ღონისძიებების შემუშავება მთლიანად ეკისრება შემსრულებელ პერსონალს. ე.ი. ხდება უფლებამოსილების დელეგირება. თუმცა ამით ხელმძღვანელი თავისუფლდება ამოცანის შესრულებისადმი პასუხისმგებლობისაგან.

4) მართვის პერსონალის რაციონალური დატვირთვა. ამ პრინციპის წარმატებით განხორციელების გზა დაქვემდებარებულია ოპტიმალური რაოდენობის განსაზღვრის შესახებაც ქვემოთ გვექნება საუბარი.

5) მართვის სისტემაში ყოველი პერსონალის ადგილის განსაზღვრა. ეს პრინციპი გულისხმობს მართვის პერსონალის დატვირთვას მისი პროფესიონალიზმის შესაბამისი სამუშაოთი, აგრეთვე ამოცანების, პასუხისმგებლობისა და უფლებების შესატყვისობას. აღნიშნული პრინციპით მართვის ორგანიზაცია ყოველმუშავეს საშუალებას აძლევს სრულად გამოამყვანოს ცოდნა და შესაძლებლობა თავის სამუშაო ადგილზე. სამუშაოს შესრულების დროს იგი თავს გრძნობს შემოქმედით.

და არა მხოლოდ შემსრულებლად. ამ მომენტს (ყოველი პიროვნებისათვის შემოქმედის როლის უზრუნველყოფა) უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს როგორც თითოეული პერსონალის ისე მთელი კოლექტივის შრომის ეფექტიანობის ამაღლებაში.

6. მართვის სტრუქტურის ელასტიურობის უზრუნველყოფა. მართვის სტრუქტურის ელასტიურობა გულისხმობს მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების, ბაზრის კონიუნქტურის ცვლილების შესაბამისად მართვის ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის სწრაფად ჩამოყალიბების შესაძლებლობას. ე.ი. მართვის სტრუქტურა უნდა იყოს ბიუროკრატიული, იგი უნდა იყოს მოქნილი და იცვლებოდეს ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად.

თ. ნამედროვე პირობებში, როცა სწრაფად იცვლება მომხმარებლის მოთხოვნა, ტექნიკა და ტექნოლოგია, აუცილებელია მოქნილი, ელასტიური მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება. ამით უზრუნველყოფილი იქნება წარმოების სწრაფი რეაქცია მიმდინარე ცვლილებებისა და ბაზრის კონიუნქტურის მიმართ.

ხშირად მართვის აპარატის წინაშე დგება რამდენიმე მიზნის მიღწევის პრობლემა. ამ შემთხვევაში საჭიროა მათ შორის ყველაზე მნიშვნელოვანი მიზნის არჩევა და მისი ოპტიმალური გადაწყვეტის უზრუნველყოფა, რადგანაც რამდენიმე მიზნის ოპტიმიზაცია ერთდროულად თითქმის შეუძლებელია.

მიზანთა დაპირისპირების კლასიკური მაგალითია პროდუქციის ხარისხის ამაღლებისა და დანახარჯების მინიმიზაციის მიზნების განხორციელებაში წარმოქმნილი წინააღმდეგობები.

პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება მოითხოვს საწარმოო რესურსებზე დანახარჯების ზრდას, რაც თავისთავად ამცირებს მოგებას. როგორ მოვიქცეთ ამ შემთხვევაში? უნდა მოხდეს დანახარჯების მინიმიზაცია, მაგრამ იმ პირობით, რომ ცუდი იქნება პროდუქციის ხარისხობრივი მაჩვენებლების შესატყვისობა მოცემულ მოთხოვნებთან. ე.ი. შემოგვაქვს მიზნის შემზღუდველი მაჩვენებლები (ამ შემთხვევაში პროდუქციის ხარისხის მაჩვენებლები).

მართვის თეორიაში ცნობილია მიზნის შემზღუდველი შემდეგი მაჩვენებლები:

1. იმ მნიშვნელობათა სიღრმევა, რომლებიც იმყოფება მინიმალურ და მაქსიმალურ მაჩვენებლებს შორის (ე.ი. არც მინიმალური, არც მაქსიმალური);
2. ტოლი უნდა იყოს მოცემული მაჩვენებლისა ან მეტი უნდა იყოს მასზე. მაგალითად, მიღწეული უნდა იყოს მოგების გარკვეული სიდიდე ან მეტი უნდა იყოს სიდიდესზე.

3. ტოლი უნდა იყოს მოცემული მაჩვენებლისა ან ნაკლები უნდა იყოს მასზე. მაგალითად, დანახარჯები უნდა იყოს დასაშვები სიდიდის ტოლი ან მასზე ნაკლები. რაც იმას ნიშნავს, რომ ხარისხის ამაღლებაზე გაწეულმა ხარჯებმა არ უნდა გადაეკარბოს დანახარჯების წინასწარ განსაზღვრულ სიდიდეს. წინააღმდეგ შემთხვევაში ხარისხის ამაღლება არ იქნება მიზანშეწონილი.

4. მიზნის შემზღუდველი სიდიდე უნდა იმყოფებოდეს გარკვეულ ინტერვალში. მაგალითად, დანახარჯების ზრდა დასაშვებია 0,5-1,0 მლნ. მანეთის ინტერვალში.

ასეთი შეზღუდვების არსებობა აუცილებელია იმიტომ, რომ თითქმის შეუძლებელია ერთდროულად ყველა მიზნის გადაწყვეტა და მასთან ერთად შედეგობრივი მაჩვენებლის მაქსიმიზაცია (მაგალითად, მოგების ზრდა) ან მინიმიზაცია (დანახარჯების შემცირება). ერთი მაჩვენებლის ზრდა ყოველთვის იწვევს მეორის შემცირებას და პირიქით.

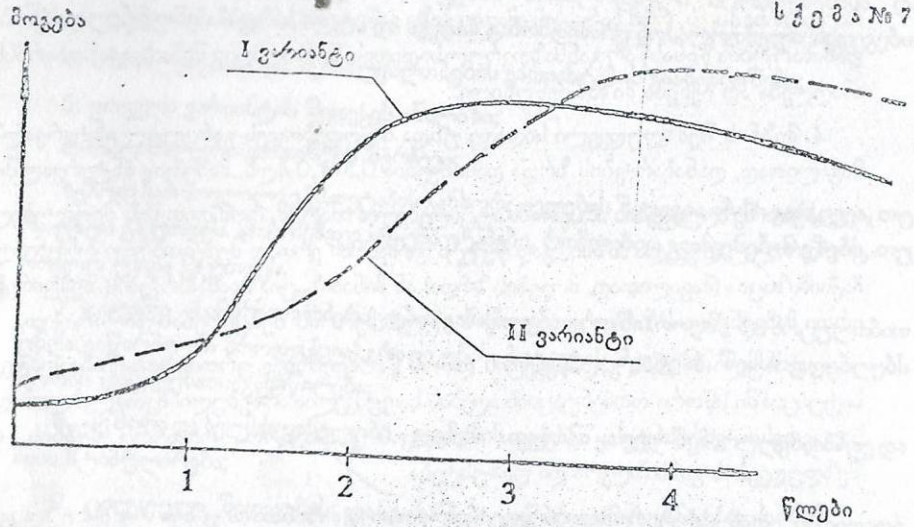
დასახული მიზნის გადაწყვეტის დროს წარმოქმნილ ურთიერთსაწინააღმდეგო სიტუაციაში სწორი ოპტიმიზაციის აღების საუქმებელია არსებული შესაძლებლობიდან საუკეთესო ვარიანტის შერჩევა. ამისათვის უსაჭიროა როგორც მიზნის, ისე შესაძლებლების განსაზღვრა და დაზუსტება.

მიზნის ოპტიმალური გადაწყვეტა მოითხოვს მიზანთა ს უ ბ კ ჯ ი მ ი ზ ა ც ი ა ს, რაც ნიშნავს შემდეგს: დასახული მიზნებიდან გამოიყოფა ძირითადი, დანარჩენი მიზნები კი განიხილება როგორც შეზღუდვები. მაგალითად, როცა ძირითადი მიზანია ხარისხის ამაღლება, მაშინ მოგებისა და დანახარჯების სიდიდეები განიხილება როგორც შეზღუდვები.

ეს ასე უნდა გავიგოთ: პროდუქციის ხარისხის ამაღლება შეიძლება იმ მომენტამდე, როცა მასზედ დანახარჯების ზრდა არ ასცდება დანახარჯების განსაზღვრულ შემზღუდველ სიდიდეს; ანდა, ხარისხის ამაღლებით გამოწვეული დანახარჯების ზრდა დასაშვებია მოგების შემცირების განსაზღვრულ ზღვრამდე.

მიზანთა სუბოპტიმიზაცია მჭიდროდაა დაკავშირებული დროის ფაქტორთან. დაეუშვათ, რომ ძირითადი მიზანია მოგების მაქსიმიზაცია. მიზნის ასეთი განსაზღვრა არაფერს გვაძლევს, თუ არ დავადგინეთ დროის ხანგრძლივობა, ე.ი. არ განვსაზღვრეთ რა პერიოდში უნდა მოხდეს ძირითადი მიზნის მიღწევა ერთ წელიწადში თუ სამ წელიწადში. მაქსიმალური მოგების მიღება შეუძლებელია განუწყვეტლოვ ხანგრძლივ პერიოდში. ამიტომ წინასწარ უნდა განისაზღვროს დროის პერიოდი, როცა აუცილებელია ან შესაძლებელია მაქსიმალური მოგების მიღება. ე.ი. მიზნების სუბოპტიმიზაციის პარალელურად უნდა მოხდეს დროითი სუბოპტიმიზაცია, ე.ი.

დადგინდეს მაქსიმალური შედეგის მიღწევისათვის საჭირო დრო.
 დროითი სუბოპტიმიზაცია გრაფიკულად ასე გამოიხატება:



მოცემის მაქსიმუმის დროითი სუბოპტიმიზაცია

გრაფიკული მონაცემებიდან ჩანს, რომ:

1. თუ საწარმო დაინტერესებულია მოცემის მაქსიმალური სიდიდე მიიღოს პირველ წელსვე წელიწადს, მაშინ ოპტიმალურია 2 ვარიანტი;
2. თუ მოცემის მაქსიმუმია აუცილებელია ორი წლის მანძილზე, მაშინ ვირჩევთ 1 ვარიანტს;
3. თუ მოცემის მაქსიმუმია საჭიროა მესამე და მეოთხე წელს, მაშინ ოპტიმალურია 2 ვარიანტი.

დასახული მიზნის მიღწევის დროითი სუბოპტიმიზაცია არსებული შესაძლებლობებიდან საუკეთესო ვარიანტის არჩევის საშუალებას იძლევა. ე.ი. აუცილებელია ვარიანტების განხილვა დროში და შემდეგ საუკეთესოს შერჩევა. მაგალითი: ფირმისათვის აუცილებელია მოცემის მაქსიმუმია პირველსავე წელს. არსებობს ორი ვარიანტი:

1. ახალი პროდუქციის გამოშვება, რომლის თვითღირებულებაა 200 მან, ფასი 250 მან

წარმოების მოცულობაა:

- პირველ წელს - 50 000 ცალი;
- მეორე წელს - 100 000 ცალი;
- მესამე წელს - 90 000 ცალი.

2. ძველი პროდუქციის ხარისხის ამაღლება, რაც პროდუქციის თვითღირებულებას ზრდის 150 მანეთიდან 160 მანეთამდე, ხოლო ფასს - 200 მანეთიდან 205 მანეთამდე

პროდუქციის მოცულობაა:

- პირველ წელს - 200 000 ცალი;
- მეორე წელს - 220 000 ცალი;
- მესამე წელს - 250 000 ცალი;

გრაფიკულად გამოხატეთ მოცემის მაქსიმუმის დროითი სუბოპტიმიზაცია და შეარჩიეთ საუკეთესო ვარიანტი.

5. მართვის ინფორმაციული კავშირები

მართვის პროცესში ინფორმაციული კავშირების დამყარება შეუძლებელია ინფორმაციული სისტემის ორგანიზაციის გარეშე.

ინფორმაციული სისტემის ორგანიზაცია გულისხმობს ხელმძღვანელობისათვის საჭირო ინფორმაციის დამუშავებას, გადაცემას და მიღებას.

ინფორმაციულ სტრუქტურასა და მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურას შორის არსებობს მჭიდრო კავშირი. მართვის მრავალი განყოფილების არსებობის პირობებში ინფორმაციული სტრუქტურა (განსაკუთრებით ინფორმაციის გადაცემა და მიღება) რთულდება და არაეფექტური ხდება.

თავის მხრივ, ინფორმაციული სისტემა გავლენას ახდენს მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. არასწორი ინფორმაციის გაცემის პირობებში საჭირო ხდება დამატებითი პერსონალის მიღება შესწორებების შეტანისა და კონტროლის მიზნით. ერთი და იგივე განმეორებითი მონაცემების დამუშავება მოითხოვს ინფორმაციული სისტემის ხელგუნურად გაზრდას.

მართვის რაციონალური ორგანიზაციის ერთ-ერთი ძირითადი პირობაა ხელქვეითების რიცხოვნობის განსაზღვრა. მათი რაოდენობა უნდა იყოს შეზღუდული, რაც იძლევა თითოეული მათგანის მუშაობის ეფექტური კოორდინირებისა და კონტროლის საშუალებას. ცნობილია, რომ ხელქვეითთა რაოდენობა, რომელთა საქმიანობის ეფექტური კოორდინაცია შეუძლია ერთ პირს, მერყეობს სამიდან ექვს ადამიანამდე. ხელქვეითთა რაოდენობის გაზრდა იწვევს როგორც პირდაპირი კავშირების (უფროსი-ხელქვეითი), ისე ხელქვეითთა შორის კავშირების რაოდენობის ზრდას. ეს თითქმის შეუძლებელს ხდის სამუშაოთა კოორდინაციას. მართვის თეორიაში ცნობილია, რომ ხელქვეითთა რაოდენობის არითმეტიკული ზრდა იწვევს მართვის სამუშაოების ეფექტური პროპორციით გაზრდას.

არსებობს უფროსსა და ხელქვეითებს შორის ურთიერთობათა სამი ტიპი:

- 1) ერთეულ ადი პირდაპირი ურთიერთობები;
- 2) ჯგუფური პირდაპირი ურთიერთობები;
- 3) ჯვარედინი ურთიერთობები.

ერთეულადი პირდაპირი ურთიერთობა ურთიერთობები უფროსსა და მისდამი თითოეულ დაქვემდებარებულს შორის. ჯგუფური პირდაპირი ურთიერთობებია კავშირები უფროსსა და მის ხელქვეითებს შორის სხვადასხვა კომპინაციებით. ჯგუფური პირდაპირი ურთიერთობების მოცულობა დამოკიდებულია დაქვემდებარებულთა

რაოდენობაზე და გამოიხატება ფორმულით $n(2^n)(2-1)$, სადაც n - არის დაქვემდებარებულთა რაოდენობა.

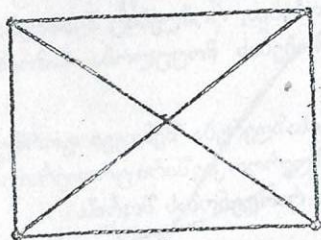
ჯვარედინი ურთიერთობები ის ურთიერთობებია, რომლებიც მყარდება დაქვემდებარებულთა შორის. ასეთი ურთიერთობების მოცულობა გამოიხატება ფორმულით $n(n-1)$.

ერთიერთობების საერთო რაოდენობა განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით: $n(2^{n/2} + n - 1)$. ამ ფორმულით შეიძლება განვსაზღვროთ კავშირი ურთიერთობების საერთო რაოდენობასა და დაქვემდებარებულთა რაოდენობას შორის.

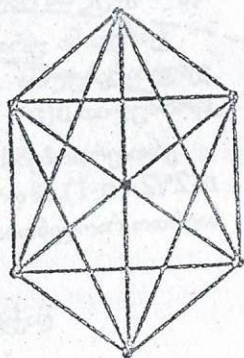
დაქვემდებარებულთა რაოდენობა ურთიერთობების რაოდენობა

დაქვემდებარებულთა რაოდენობა	ურთიერთობების რაოდენობა
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
.	.
.	.
.	.
18	2 359 602

პირდაპირ კავშირებსა (უჭრთიერთობებს) და დაჭვემდებარებულთა რაოდენობას შორის დამოკიდებულება გრაფიკულად ასე გამოიხატება:



ინფორმაციული ბაღე ოთხი პერსონალისათვის



ინფორმაციული ბაღე ექვსი პერსონალისათვის

დაჭვემდებარებულთა რაოდენობის ყოველი ერთეულით ზრდა გეომეტრიული პროგრესიით ზრდის იმ უჭრთიერთობათა ქსელს, რაც მყარდება, ერთის მხრივ, შემდგომსა და დაჭვემდებარებულთა შორის და, მეორეს მხრივ, დაჭვემდებარებულთა შორის. ერთი ადამიანის შესაძლებლობა შეზღუდულია გადაამუშაოს ის ფართე ინფორმაცია, რაც თან სდევს ამ პროცესს. ამის გამო შეუძლებელი ხდება სწორი ორიენტაციის აღება მართვის პროცესში.

დაჭვემდებარებულთა დიდი რაოდენობა ნიშნავს, აგრეთვე, წარმოების სხვადასხვა სფეროებს შორის კოორდინაციის აუცილებლობას, ე.ი. კოორდინატორის (მმართველის) მიერ უნივერსალური ცოდნის ფლობას. ერთმა ადამიანმა კი არ შეიძლება იცოდეს ყველაფერი.

ე.ი. მართვის სერიოზულობა და პრაქტიკაში უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს დაჭვემდებარებულთა ოპტიმალური რიცხოვნობის განსაზღვრას. ოპტიმალური ზღვარი ნიშნავს იმას, რომ მის შემოთ დაჭვემდებარებულთა რიცხოვნობის გაზრდა უმართავს ხდის სამართავ ობიექტს.

მართვის პრაქტიკაში ერთ-ერთ რთულ მოქმენტს წარმოადგენს დაჭვემდებარებულთა

რიცხოვნობის ზრდის ტენდენცია, რაც მრავალი მიზეზითაა გამოწვეული. ძირითადია ის, რომ ხელმძღვანელი არ ენდობა მისდამი დაჭვემდებარებულებს სწორი გადაწყვეტილების მიღებაში და ამიტომ ცდილობს ყველა პრობლემა თვითონ გადაწყვიტოს, რითაც მაქსიმალურად ზღუდავს დაჭვემდებარებულთა უფლებამოსილებას.

დაჭვემდებარებულთა რიცხოვნობის ზრდის ტენდენციის მნიშვნელოვანი მიზეზია წარმოების კონცენტრაციის დონის ამაღლება. ეს, თავის მხრივ, შედეგია იმისა, რომ კონკურენციის ბირობებში ფირმა ცდილობს თავისი პროდუქციის წარმოებაში მონოპოლიის მოპოვებას.



ე. მართვის აპარატის ოპტიმიზაცია

მართვის პერსონალის (ადმინისტრაციული, ადმინისტრაციულ-ტექნიკური და საკანცელარიო) ოპტიმალური რიცხოვნობის განსაზღვრას საწარმოს (ფერმის) ეკონომიკაში უარესად დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგანაც, დანახარჯები მათი შრომის ანაზღაურებაზე დიდი და მზარდია.

მართვის აპარატის ოპტიმიზაციის ამოცანა მდგომარეობს შემდეგში: სამუშაოს შესრულება მინიმალური დანახარჯებით მცირე დროში. მაგრამ მცირე დროში რაც შეიძლება მეტის გაკეთება ნიშნავს დანახარჯების ზრდას. ასეთია დროსა და სამუშაოს მოცულობას შორის ურთიერთდამოკიდებულების კანონზომიერება, ვინაიდან მცირე დროში შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობის ზრდა მოითხოვს ყოველი დამატებითი ერთეული სამუშაოს შესრულებაზე დანახარჯების გაზრდას. ეს არის დამატებითი დანახარჯების ზრდის კანონის პრაქტიკული გამოხატულება მართვის სფეროში.

როცა საწარმო (ფერმა) ცდილობს გააკეთოს მაქსიმუმი რაც შეიძლება მცირე დროში, მატულობს გაურკვევლობა, საჭირო ხდება დამატებითი შემოქმედებითი და ტექნიკური სპეციალისტების მოზიდვა, მნიშვნელოვნად იზრდება შრომის ანაზღაურებასთან დაკავშირებული დანახარჯები, ძნელდება კონტროლი, მატულობს კონფლიქტები კოლეგებთან და ა.შ.

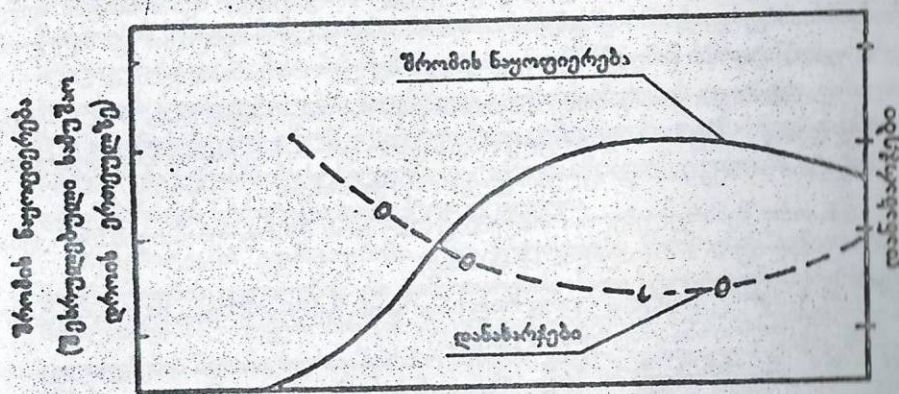
საწარმოს (ფერმის) ძირითადი პოლიტიკა მართვის სფეროში მიმართული უნდა იყოს წარმოების უმნიშვნელო დაუტვირთაობისაკენ და არა გადატვირთვისაკენ. უმნიშვნელო დაუტვირთაობა ხსნის ნერვულ დაძაბულობას, იძლევა მობილიზების საშუალებას. განვითარებული ქვეყნების წარმოების მართვის პრაქტიკამ დაადასტურა ის, რომ წარმოების უმნიშვნელო დაუტვირთაობის პირობებში შეიძლება შევასრულოთ იგივე მოცულობის სამუშაო და უზრუნველყოთ დროის ეკონომია, რაც იკარგება წარმოების გადატვირთვის პირობებში.

როგორ დავადგინოთ მართვის აპარატში მომუშავეთა ოპტიმალური რაოდენობა? ჩვეულებრივ, ოპტიმიზაციის კრიტერიუმად მიიჩნეულია შრომის ნაყოფიერება. ამ მაჩვენებლის განსაზღვრა მართვის პერსონალის მიმართ ძნელია და ხშირად შეუძლებელიც. მაგრამ ეს არ ნიშნავს იმას, რომ არ გამოენახოთ მაჩვენებელი, რომელიც მოგვცემს მართვის აპარატის შრომის შეფასების საშუალებას. ამ შემთხვევაში აუცილებელია ჩავატაროთ განყენებული ანალიზი. კერძოდ: კრიტერიუმად ვიღებთ შესასრულებელი სამუშაოს მოცულობას რაც შეიძლება მცირე დროში. მაგრამ, ჩვენ ვიცით, რომ მცირე დროში შესასრულებელი სამუშაოს მაქსიმუმი ნიშნავს ზრდის

დანახარჯებს. ფერმისთვის კი დანახარჯების სიდიდეს გადაწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. ე.ი. გვაქვს ორი კრიტერიუმი: დროისა და დანახარჯების მინიმიზაცია, რომელთა მიღწევის გზები ურთიერთსაწინააღმდეგოა. ეს ნიშნავს შემდეგს: დანახარჯების მინიმიზაცია მოითხოვს შესასრულებელი სამუშაოსათვის აუცილებელი პერსონალის უფრო მცირე რაოდენობას, ვიდრე დროის მინიმიზაციის პირობებშია საჭირო. ე.ი. დანახარჯების მინიმიზაციის პირობებში უნდა შევამციროთ პერსონალის რაოდენობა, ხოლო დროის მინიმიზაციის პირობებში გავზარდოთ მათი რიცხოვნობა. ეს დამოკიდებულება გრაფიკულად გამოხატულია №8 სქემაზე.

ს ქ ე მ ა № 8

შრომის ნაყოფიერების, მომუშავე პერსონალისა და დანახარჯების ურთიერთდამოკიდებულება



მომუშავე პერსონალის რიცხოვნობა

სქემაზე გამოხატულია შრომის ნაყოფიერებისა და დანახარჯების დამოკიდებულება მომუშავე პერსონალის რიცხოვნობასთან.

ჩვენ აღვნიშნეთ, რომ დანახარჯებში შედის სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო დრო და პერსონალის ხელფასი. მაგრამ, როგორ გამოვხატოთ შრომის ნაყოფიერება? შრომის ნაყოფიერების რაოდენობრივი განსაზღვრა (გარდა ძირითადი მუშებისა),

უარესად რთული, მაგრამ აუცილებელია. ამისათვის უნდა განვსაზღვროთ შესასრულებელი სამუშაოს ერთეული, თუნდაც თეორიულად. მაგალითად, კლდეში სამუშაოს (ვთქვათ, პროექტის) შესრულების დროს შესასრულებელ პროექტს ვყოფთ ერთეულებად, კუბპროექტებად (ნახაზებად). ამ შემთხვევაში შრომის ნაყოფიერება ასე განისაზღვრება: პროექტზე მომუშავე პერსონალის მიერ შესრულებული ერთეულის (კუბპროექტის) რაოდენობა დროის ერთეულში (ერთ დღეში).

ახლა განვმარტოთ მოტანილი სქემის შინაარსი.

ახსენებთ გამოსატყობელ მომუშავე პერსონალის რიცხოვნობა, ორდინატზე შრომის ნაყოფიერება (ჩვენს შემთხვევაში პროექტის ერთეულის რაოდენობა ერთ დღეში). უწყვეტი ხაზი შრომის ნაყოფიერების ცვლილებას გამოხატავს, ხოლო წყვეტილი - დანახარჯებისას. როგორც ვხედავთ, შრომის ნაყოფიერება იზრდება პერსონალის რიცხოვნობის ზრდასთან ერთად გარკვეულ წერტილამდე, ხოლო შემდეგ კლებულობს იმ წერტილამდე, რომლიდანაც იზრდება დანახარჯები. დანახარჯები მცირდება შრომის ნაყოფიერების ზრდასთან ერთად გარკვეულ მომენტამდე. იგი მინიმუმს აღწევს მაშინ, როცა გვაქვს შრომის ნაყოფიერების მაქსიმუმი. ამ მომენტიდან იგი მატულობს, ე.ი. კლებულობს შრომის ნაყოფიერება და მატულობს დანახარჯები.

დანახარჯები გაიანგარიშება პერსონალის რიცხოვნობით, მათი აწარმოების სიდიდით და სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო დროის ხანგრძლივობით. მაგალითად, საჭიროა პროექტის შესრულება. გვაქვს ორი ვარიანტი:

1. ორი შესრულებული, რომლებსაც სამუშაოს შესრულებისათვის სჭირდებათ 6 თვე (წლიური ანაზღაურება 12 000 მან).
2. 4 შესრულებული, რომელთაც სამუშაოს შესრულებისათვის სჭირდებათ 4 თვე (წლიური ანაზღაურება 12 000 მან)¹.

პირველ შემთხვევაში პროექტზე დანახარჯები შეადგენს 12 ათას მანეთს (12000:12x6x2). მეორე ვარიანტის დროს პროექტზე დანახარჯები ტოლია 16 ათასი

1. წინასწარ ჩატარებული დაკვირვებებიდან ვუშვებთ, რომ ორი კაცისაგან შემდგარი ჯგუფი სხვა ჯგუფებთან შედარებით. ყველაზე "ნაყოფიერია", რადგანაც ამ ჯგუფს შეუძლია ერთ საათში აწარმოოს პროდუქციის მაქსიმალური რაოდენობა სხვა ჯგუფებთან შედარებით. ე.ი. უფრო მეტი ან ნაკლები რაოდენობის შესრულებლისაგან შემდგარი ჯგუფი ნაკლებად "ნაყოფიერია".

მანეთისა (12000:12x4x4).

დამოკიდებულება შრომის ნაყოფიერებასა და მომუშავეთა რაოდენობას შორის ასე გამოიხატება:

$$P_M = f(M) = aM - bM^2 - e$$

სადაც:

P_M — არის პერსონალის გარკვეული რაოდენობის (M) პირობებში შესრულებული სამუშაოს მოცულობა დღეში.,

M — პერსონალის რიცხოვნობა, ხოლო $a > b > e > 0$

ასეთი დამოკიდებულება ნიშნავს იმას, რომ მომუშავეთა რაოდენობასა შრომის ნაყოფიერებას შორის არ არსებობს პირდაპირი პროპორციული დამოკიდებულება. ჩვენს მაგალითში ეს ნათლად სჩანს: პერსონალის 2-ჯერ გაზრდა არ გამოიწვია დროის ხანგრძლივობის 2-ჯერ შემცირება. ეს იმიტომ, რომ ყოველთა მოქმედებს დამატებით ერთეულზე დანახარჯების ზრდის კანონი (ჩვენს შემთხვევაში დროის დანახარჯების). კერძოდ: პერსონალის 2-ჯერ გაზრდის პირობებში დანახარჯები გაიზარდა 33,3%-ით ($16 \times 100 / 12 - 100$), სამაგიეროდ შემცირდა სამუშაოს შესრულებისათვის საჭირო დრო - 36%-ით ($100 - 4 \times 100 / 6$). ამგვარად, 4 კაცისაგან შემდგარი ჯგუფი სამუშაოს ასრულებს უფრო ხანმოკლე პერიოდში, მაგრამ მეტი დანახარჯებით, ვიდრე 2 კაცისაგან შემდგარი ჯგუფი.

რომელი ვარიანტი ავირჩიოთ? აქ საჭიროა მიზნის მკვეთრად განსაზღვრა. თუ მიზანია დროის მინიმიზაცია (რაც შეიძლება მცირე დროში სამუშაოს შესრულება ვირჩევთ 4 კაციან ვარიანტს და პირიქით. მაგრამ თუ საჭიროა დანახარჯებისა და დროის ხანგრძლივობას შორის წონასწორობის დაცვა, მაშინ ვირჩევთ პერსონალის იმ რაოდენობას, როცა შრომის ნაყოფიერებისა და დანახარჯების ძრუდები ერთმანეთს კვეთენ.

P

ეფექტიანობა

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის განსაზღვრა რთულია. მართვის პროცესი მრავალწახნაგოვანია, იგი უამრავი ელემენტისაგან შედგება და ამიტომ ესტად ვერ ფასდება ეფექტიანობის ზოგადი კრიტერიუმებით.

“მართვის თეორიაში ჩამოყალიბებულია ორგანიზაციული სტრუქტურის შეფასების კრიტერიუმთა ჯგუფები. ეს იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობას არ გააჩნია ერთი კრიტერიუმი, საჭიროა მისი მრავალმხრივი შეფასება.

მართვის ეფექტიანობის შეფასების კრიტერიუმები პირობითად 4 ჯგუფად იყოფა:

1. სტატიკური სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმები ეს ის კრიტერიუმებია, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება იმ შემთხვევაში, როცა არ იცვლება ან მცირედ იცვლება პროდუქციის ნომენკლატურა და შასტაბი, და, რაც მთავარია, ბაზარი (მომხმარებელი). ამ ჩუკვლეობის, სტატიკურ) პირობებში ოპტიმალურია ის სტრუქტურა, როცა ხდება დანახარჯების მინიმიზაცია.

მართვის სტატიკური ორგანიზაციის პრობებში მართვის შიდა სისტემის ჩამოყალიბების დროს ძირითადი პრობლემაა გადაწყვეტილების მიღებაში პასუხისმგებლობის სწორი განაწილება მართვის სტრუქტურაში. პასუხისმგებლობა უნდა დაეკისროს იმ დონის ხელმძღვანელს, სადაც ყველაზე უფრო ნათლად ჩანს ეფექტიანობის საწინააღმდეგოდ მოქმედი (ე.ი. უარყოფითად მოქმედი) ფაქტორები. მაგალითად, ფასების დაწესება უნდა ხდებოდეს მართვის ყველაზე მაღალ დონეზე (გენერალური დირექტორი და დირექტორები) და არა განყოფილებების მიერ. ეს იმიტომ, რომ ფასების დაწესება მოითხოვს მთელი საწარმოო პროცესისა და გასაღების ციკლის შეფერებას, სრულ ინფორმაციას. ეს ინფორმაცია კი თავს იყრის მართვის მაღალ დონეზე და არა რომელიმე განყოფილებაში.

ამ კრიტერიუმით წარმოების მართვის ორგანიზაცია მოითხოვს მართვის უზარმაზარ აპარატს და რთულ სტრუქტურას. მართვის აპარატის ზრდა კი თავის მხრივ დანახარჯების ზრდას იწვევს, ე.ი. უარყოფითად მოქმედებს ეფექტიანობის კრიტერიუმზე. ამიტომ საკითხების გადაწყვეტის დეცენტრალიზაცია აუცილებელი ხდება. ე.ი. პარალელურად მიმდინარეობს მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის პროცესები. მთავარია ამ პროცესების განვითარებაში ისეთი მომენტის დაჭერა, რომლის დროსაც მივღებთ მინიმალურ დანახარჯებს. ეს მოხდება მაშინ, როცა ყოველი ხელმძღვანელი თავის უბანზე მიიღებს ისეთ გადაწყვეტილებას, რომელიც ხელს შეუწყობს ფირმის

მასშტაბით ოპტიმალური შედეგების მიღებას.

სტატიკური სისტემის ეფექტიანობის ამაღლების (დანახარჯების მინიმიზაციის) მრავალი ფაქტორი არსებობს. საჭიროა ყველა ამ ფაქტორის სწორი მანევრირება (წარმართვა).

2. წარმოების მანევრირება. ამ კრიტერიუმით ვაფასებთ ბაზრის კონიუქტურული ცვლილებების შესაბამისად წარმოების სწრაფად და ეფექტურად შეცვლის შესაძლებლობას. რაც უფრო მაღალია ეს შესაძლებლობა, მით მაღალია მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობა (ბაზრის კონიუქტურული ცვლილება გულისხმობს პროდუქციის მოთხოვნილების დონის შემცირებას ან გაზრდას, კონკურენტების მოქმედების ხასიათის შეცვლას; ფასების ცვლილებას).

წარმოების მანევრირების კრიტერიუმით მართვის ორგანიზაციის პირობები განსხვავებულია სტატიკური სისტემის ჩამოყალიბების პირობებისაგან. მაგალითად, წარმოების სწრაფი მანევრირების პირობაა სარეზერვო სიმძლავრეების არსებობა, სტატიკურისა კი - მისი მინიმუმამდე დაყვანა; წარმოების სწრაფი მანევრირება მოითხოვს გადაწყვეტილების მიღების და პასუხისმგებლობის დეცენტრალიზაციას, სტატიკური სისტემის დროს კი საჭიროა მათი ცენტრალიზაცია; წარმოების სწრაფი მანევრირება გულისხმობს სტრატეგიისა და ტაქტიკის სწრაფად ცვლილებას, სტატიკურის დროს მართვის სტრატეგია და ტაქტიკა უცვლელია.

3. (სტრატეგიის ელასტიურობა, რაც გულისხმობს წარმოების განვითარების მიმართულების ცვლილებას. ე.ი. განვითარების ახალი სტრატეგიის შემუშავებას). მაგალითად, ახალი ნაკეთობის დამუშავება და წარმოებაში ჩაშვება, ტექნოლოგიაში ცვლილებების შეჩანა, საერთაშორისო ბაზარზე გასვლა, იურიდიული და სოციალური შეზღუდვების მოხსნა და სხვ. სტრატეგიის შეცვლის დროს ხდება პროდუქციის ნომენკლატურისა და ბაზრის შეცვლა, ახალი ფირმების შექმნა, არსებული ობერაკების ნაწილის შეწყვეტა და ა. შ. მშორად სტრატეგიის შეცვლა არ ამცირებს დანახარჯებს (ან პირიქით - ზრდის), არ ზრდის მოგებას (ან პირიქით - ამცირებს), მაგრამ იგი აუცილებელია ფირმის მომავლისათვის, მისი არსებობისათვის.

სტრატეგიის ელასტიურობის უზრუნველყოფის პირობაა საგარეო მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის მიღების კარგად დამუშავებული მექანიზმის არსებობა. ამიტომ მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბების დროს გათვალისწინებული უნდა იყოს მართვის ცენტრი (ან ცენტრები), სადაც თავს მოიყრის სადაზვერეო მონაცემები ახალი სტრატეგიის შემუშავება განსაკუთრებით რთულია პრინციპულად ახალი

ტექნოლოგიის აღმოჩენისა და პოლიტიკური რეჟიმის მოულოდნელად შეცვლის პირობებში.)

ახალი სტრატეგიის განსაზღვრა უაღრესად რთულია. იგი მოითხოვს ადამიანის შემოქმედებითი აზროვნების მაღალ დონეს. ამის გამო, აუცილებელია ისეთი სტრატეგიის მოქმედება, რომელიც ახალი იდეების განვითარებას მაქსიმალურად შეუწყობს ხელს. სტრატეგიის ელასტიურობის შეფასების კრიტერიუმებს ასახავს ცხრილი №1.

ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორები ორ ძირითად ჯგუფად იყოფა: 1 - ფაქტორები, რომლებიც ძირითადად მოქმედებენ პროდუქციის წარმოების სისტემაში; 2 - ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებენ მართვის სისტემაში (იხ. ცხრილი №1).

ცხრილი № 1

მართვის სისტემების ეფექტიანობაზე მოქმედი ფაქტორები

	სტატიკური სისტემის ეფექტიანობა	ელასტიური სისტემის ეფექტიანობა
წარმოების სისტემაში მოქმედი ფაქტორები	<p>წარმოების მასშტაბის ზრდით მიღებული ეკონომია</p> <p>ზედნადები ხარჯების ეკონომია და კადრების კონცენტრაცია (სინერჯია)</p> <p>სიმძლავრეების შესაბამისობა მოთხოვნილებასთან</p> <p>მინიმალური სატრანსპორტო არჯები</p> <p>წარმოების განლაგება იმ რაიონებში, სადაც დაბალია სამუშაო ძალისა და მასალების ღირებულება</p>	<p>შვირე დრო, რომელიც საჭიროა ერთი სახის წარმოებიდან მეორეზე გადასვლისათვის</p> <p>საწარმოო სიმძლავრეების რეზერვები</p> <p>ინფორმაციის დამუშავების სიმძლავრეების რეზერვები</p> <p>პროდუქციის არსებობა ბაზრის რეგიონში</p> <p>საქონლისა და მასალების ბალანსირებული მარაგები</p>

	სტატიკური სისტემის ეფექტიანობა	ელასტიური სისტემის ეფექტიანობა
მართვის სისტემაში მოქმედი ფაქტორები	<p>წარმოების განლაგება იმ რაიონებში, სადაც არსებობს აუცილებელი რესურსები</p> <p>გადაწყვეტილების მიღების ცენტრალიზაცია</p> <p>აბრატში დასაქმებულთა რაოდენობის მინიმიზაცია</p> <p>მართვა „გადახრების პრინციპით“¹</p>	<p>ფართო შიდაინფორმაციული სისტემა</p> <p>გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაცია</p> <p>ამოცანათა პრიორიტეტული სისტემის ზუსტად განსაზღვრა</p> <p>გადაწყვეტილების მიღების აუცილებლობა. კსწრაფი რეაქცია</p> <p>ამოცანის გადაწყვეტისათვის დროის რეზერვის არსებობა</p> <p>მიზნებისა და ამოცანების ცვლილების დაგეგმვა</p>

1. სტრუქტურის დინამიურობა არის ფირმის მართვის ორგანიზაციული ფორმის შეცვლის შესაძლებლობა. ტექნიკური პროგრესისა და ბაზრის მოთხოვნის რადიკალურ ცვლილების დროს იქმნება ისეთი სიტუაცია, როცა წინასამი ჯგუფი კრიტერიუმები არ არის მისაღები და საჭიროა ფირმის შემდგომი მართვისათვის, ამიტომ აუცილებელია მართვის სტრუქტურის ძირეული შეცვლა, ე. ი. ახალი სტრუქტურის ჩამოყალიბება რაც უფრო მაღალია სტრუქტურის შეცვლის შესაძლებლობა, მით უფრო ნაკლები ცვლილებებით გამოწვეული ფირმის მუშაობის ეფექტიანობის შემცირება.

1. „გადახრების პრინციპი“ ნიშნავს მართვას, რომელიც ორიენტირებულია ძირითადად მოსალოდნელი უარყოფითი შედეგების თავიდან აცილებიდან.

სტრუქტურის დინამიურობა მოითხოვს ისეთი საწარმოო სისტემის არსებობას, რომელშიც თავიდანვე გათვალისწინებულია ტექნოლოგიური პროცესების მოსალოდნელი სრულყოფა, მართვის იმგვარი აპარატის ჩამოყალიბებას, რომელიც შეიძლება ადვილად შეიცვალოს, ისეთი საწარმოო ფონდების არსებობას, რომელიც ადვილად იტანს ნომენკლატურის ცვლილებას. მაგალითად, საერთო დანიშნულების შენობა-ნაგებობები და უნივერსალური მანქანა-დანადგარები უფრო დინამიურია, ვიდრე სპეციალური დანიშნულების ენობა-ნაგებობები და მანქანა-დანადგარები.

უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს ახალი იდეების სტიმულირებას. მართვის სტრუქტურა, რომელიც აგებულია გადაწყვეტილების მიღების დეცენტრალიზაციის პრინციპზე, ხელს უწყობს ახალ აღმოჩენებსა და მათ დანერგვას. რაც უფრო მეტი დამოუკიდებლობა აქვს მომუშავე პერსონალს თავისი საქმიანობის ორგანიზაციაში, მით უფრო მაღალია მართვის სტრუქტურის დინამიურობის დონე.

მართვის სტრუქტურის დინამიურობის დონე განსაკუთრებით მაღალია მაშინ, როცა საჭირო ხდება სრულიად ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბება და არა ძველის მოდერნიზაცია. ამ პროცესს ჩვეულებრივად თან სდევს წარმოების ზრდის ტემპების შენელება. მაგრამ ეს არ ნიშნავს, იმას, რომ თავი ავარიდოთ ახალი სტრუქტურის ჩამოყალიბებას და შევეცადოთ რაც შეიძლება მაქსიმალურად შევინარჩუნოთ ძველი, გავახანგრძლივოთ ახლის შექმნის პროცესი ავირჩიოთ ძველის თანდათანობითი შეცვლის გზა. ძველში ახალი სტრუქტურების ნაწილ-ნაწილ შეტანით ჩვენ ახალ ელემენტებს ვსვამთ მისთვის შეუთავსებელ გარემოში. ამით ხელოვნურად ვიწვევთ კონფლიქტს ახალ და ძველ ტრადიციებს შორის. ზოგჯერ, შეიძლება ძველი უფრო ძლიერი აღმოჩნდეს და ახალმა სრული კრახი განიცადოს.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ძირეულად შეცვლის აუცილებლობის დროს სწრაფად უნდა შეიქმას ძველისაგან დამოუკიდებელი ახალი ორგანიზაცია. ეს შეიძლება იყოს ახალი, დამოუკიდებელი ფირმა ან არსებულის ფილიალი, რომელიც განცალკევებული და იზოლირებული იქნება ძველი ფირმისაგან. ახალი ორგანი-ზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების ასეთმა მიმართულებამ, მიუხედავად მასთან დაკავშირებული სიძნელებისა, ყველაზე მეტად გაამართლა პრაქტიკაში.



8. მართვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები

წარმოება სწრაფად განვითარებადი, უაღრესად დინამიური პროცესია. წარმოების დინამიზმში, მისი ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად შეესაბამება მართვის ორგანიზაცია წარმოების შინაარსსა და სტრუქტურას მოცემულ ეტაპზე. აუცილებელია მართვის ორგანიზაციისა და წარმოების პროცესის ადეკვატურობა. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა იცვლებოდეს წარმოების განვითარების შესაბამისად. იგი ხელს უნდა უწყობდეს ახალი ექსპერიმენტების, ახალი პროდუქციის, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის, აღმოჩენებისა და გამოგონებების წარმოებაში დანერგვას.

მართვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები:

1. მიზნის ზუსტად და მარტივად განსაზღვრა. მართვის აპარატის ყველა წევრმა უნდა იცოდეს რა მიზანს ემსახურება. წინააღმდეგ შემთხვევაში წარმოიშობა გაუგებრობები — ყოველი წევრი თვითონ განსაზღვრავს თავისი მოქმედების მიმართულებას, რაც ხშირად ეწინააღმდეგება საერთო სტრატეგიულ მიზანს;
2. დროის ხანგრძლივობისა და დანახარჯების სიდიდის ზუსტად ანსაზღვრა და საერთო დანახარჯებიდან გამომდინარე, საუკეთესო ვარიანტის შერჩევა;
3. ყოველგვარი დუბლირების ლიკვიდაცია;
4. უფლება-მოვალეობათა მკაცრად განსაზღვრა. ყოველ შესასრულებელ სამუშაოზე ერთპიროვნული პასუხისმგებლობის დაკისრება. მრავალპიროვნული პასუხისმგებლობა იწვევს გაურკვევლობასა და ჩაჯარდნებს.

წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება მოითხოვს მართვის ახალი პროგრესული სტრუქტურების ჩამოყალიბებას.

თანამედროვე ეტაპზე მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში ცნობილია შემდეგი ძირითადი მიმართულებები, რომელიც საფუძვლად უდევს ახალი ტიპის ფირმების (საწარმოების) ჩამოყალიბებას:

1. ერთმმართველობის პრინციპის მაქსიმალურად შეკვეცა; მართვის კონსტრუქციული, დემოკრატიული ფორმების განვითარება.
2. ერთიანი სტრუქტურული პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც ხელს შეუწყობს წარმოების ზრდასა და სტაბილურობას.
3. სტრუქტურის ელასტიურობის ჩამოყალიბება, რაც უზრუნველყოფს ადამიანთა თავისუფალ მოქმედებას.

ამ ძირითადი მიმართულებების გათვალისწინებით უნდა ყალიბდებოდეს მართვის ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურები, რომელთა ძირითადი ნიშანია შიდასტრუქტურულ ჰარმონიულობის მაღალი დონე.

9. ფირმის (საწარმოს) ზომის ოპტიმალური ვარიანტის მაჩვენებელთა ანალიზი

რა კრიტერიუმით შევადგათ საწარმოს (ფირმის) ოპტიმალური ზომა?

კრიტერიუმის შერჩევას უადრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგან იგი აზიარებს გადაწყვეტილების მიღების სათუძველს. მაგალითად, თუ კრიტერიუმად ავიღებთ შრომის ნაყოფიერებას, მაშინ საწარმოს მთელი საქმიანობა მიმართული უნდა იყოს შრომის ნაყოფიერების ამაღლებისაკენ. ამ შემთხვევაში ყველა სხვა მაჩვენებელი (მოგება, რენტაბელობა, დანახარჯები და ა.შ.) მეორად მნიშვნელობას იძენს. ასე ხდება სხვა მაჩვენებლების დომინანტობა.

დანახარჯების შემცირება სამეურნეო საქმიანობის ერთ-ერთი ძირითადი მიზანია ამიტომ საწარმოს ოპტიმალური ზომის განსაზღვრა ათვისებს მათგან ყველაზე მაღალ კრიტერიუმად არის მიღებული.

ოპტიმალური ზომა რომ შევარჩიოთ, უნდა გვეჩვენოს რამდენიმე ვარიანტი ერთი ვარიანტის ბირთვებში ოპტიმალური ზომის შერჩევა ვერ მოხერხდება, რადგან არ გვეჩვენება შედარების საშუალება. აქედან გამომდინარე, საწარმოს ის ზომა იქნება ოპტიმალური, როცა გვეჩვენება მინიმალური დანახარჯები სხვა ვარიანტებთან შედარებით ეს ასე ჩაიწერება:

$$\min Z = Y + C + EK + T + P,$$

სადაც

Y — არის მართვის ხარჯები პროდუქციის ერთეულზე;

C — პროდუქციის ერთეულის შიდასაწარმოო თვითღირებულება;

E — კაპიტალდაბანდების ეფექტიანობის კოეფიციენტი;¹

K — კაპიტალდაბანდება ფირმის მშენებლობაზე და მანქანა-დანადგართა შეძენაზე;

T — ნედლეულის შემოზიდვის ხარჯები პროდუქციის ერთეულზე;

P — მზა პროდუქციის მომხმარებელამდე მიტანის ხარჯები პროდუქციის ერთეულზე.

1. ეფექტიანობის კოეფიციენტი (E) გვიჩვენებს, კაპიტალდაბანდების რა ნაწილი გამოისყიდება ერთ წელში. თუ იგი ტოლია 0.5, მაშინ მთელი კაპიტალდაბანდების ნახევარი უნდა შევიტანოთ დანახარჯებში, ვინაიდან Z არის ერთი წლის განმავლობაში წარმოებული პროდუქციის ერთეულზე გაწეული ხარჯები.

ამოცანა ასე ჩამოყალიბდება: საწარმოს ის ზომა არის ოპტიმალური, როცა მინიმალურია პროდუქციის ერთეულზე დანახარჯების ჯამი.

მაგალითად: საჭიროა ფეხსაცმელების ფაბრიკის მშენებლობა. მისი მშენებლობა შესაძლებელია თბილისში, ქუთაისში და ზუგდიდში. ვანგარიშობთ სამივე პუნქტისათვის დანახარჯებს (იხ. ცხრ.2).

ცხრილი 2

დანახარჯები მანეთებში	პუნქტები	თბილისი (Z ₁)	ქუთაისი (Z ₂)	ზუგდიდი (Z ₃)
1. მართვის ხარჯები (Y)		700000	660000	950000
2. პროდუქციის (ერთი წყვილი ფეხსაცმლის) შიდასაწარმოო თვითღირებულება (C)		30,0	32,0	28,0
3. კაპიტალდაბანდება (K)		20000000	18000000	15000000
4. ეფექტიანობის კოეფიციენტი (E)		0,2	0,2	0,2
5. ნედლეულის ტრანსპორტირების ხარჯები (T ₁)		800000	500000	400000
6. მზა პროდუქციის ტრანსპორტირების ხარჯები (P)		600000	800000	900000
7. პროდუქტის მოცულობა (წყვილი ფეხსაცმელი)		1000000	800000	900000

საუკეთესო ვარიანტის შერჩევისათვის უნდა ვიანგარიშოთ სამივე პუნქტში პროდუქციის ერთეულზე (1 წყვილ ფეხსაცმელზე) დანახარჯების ჯამი.

$$Z_1 = \frac{700000}{1000000} + 30 + \frac{0,2 \times 20000000}{1000000} + \frac{800000}{1000000} + \frac{600000}{1000000} = 0,7 + 30 + \frac{4000000}{1000000} + 0,8 + 0,6 = 0,7 + 30 + 4 + 0,8 + 0,6 = 36,1 \text{ მან.}$$

$$Z_2 = \frac{660000}{800000} + 32 + \frac{0,2 \times 18000000}{800000} + \frac{500000}{800000} + \frac{800000}{800000} = 0,8 + 32 + \frac{3600000}{800000} + 0,6 + 1 = 32,8 + 4,5 + 1,6 = 38,9 \text{ მან.}$$

$$Z_3 = \frac{950000}{900000} + 28 + \frac{0,2 \times 15000000}{900000} + \frac{400000}{900000} + \frac{900000}{900000} = 1,05 + 28 + 3,3 + 0,4 + 1 = 33,75 \text{ მან.}$$

როგორც ვხედავთ, დანახარჯების მინიმიზაციის თვალსაზრისით საუკეთესოა მესამე ვარიანტი, ე. ი. ქ. ზუგდიდში ფეხსაცმელების ფაბრიკის მშენებლობა. მაგრამ ნუ ავჩქარდებით ამ ვარიანტისთვის უპირატესობის მინიჭებაში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში დიდი მნიშვნელობა აქვს ადგილობრივი მოსახლეობის დამოკიდებულებას ასაშენებელი სამრეწველო ობიექტის მიმართ, პროდუქციის ხარისხს, წარმოების ელასტიურობას (მოთხოვნის შეცვლის პირობებში რამდენად შესაძლებელია ერთი სახეობის პროდუქციის წარმოებიდან მეორეზე გადაართვა, ე. ი. ნომენკლატურის ცვლილებების შესაძლებლობა). გარდა ამისა, დიდი მნიშვნელობა აქვს გადასახადებს და ამორტიზაციის ხარჯებს. ამიტომ საუკეთესო ვარიანტის შერჩევის დროს ვსარგებლობთ ვარიანტისათვის უპირატესობის მინიჭების მეთოდით.

არსებობს ვარიანტისათვის უპირატესობის მინიჭების რამდენიმე ხერხი:

1. წმინდ სუბიექტური, როცა პირადი დასკვნების საფუძველზე ვირჩევთ საუკეთესო ვარიანტს;

2. წინასწარ ვამუშავებთ უპირატესობის მაჩვენებლებს. ეს მაჩვენებლები ჯამდება ყოველი ვარიანტისთვის და მიღებული შედეგების მიხედვით ვირჩევთ საუკეთესოს;

3. გადაწყვეტილების შერჩევის მეთოდი. ამ შემთხვევაში პირველ ყოვლისა განისაზღვრება კრიტერიუმები, რომლის მიხედვითაც უნდა მივიღოთ გადაწყვეტილება. ასეთი კრიტერიუმები მრავალია, განსაკუთრებით მაშინ, როცა გადაწყვეტილება უნდა მივიღოთ გაურკვევლობისა და რისკის არსებობის პირობებში. როცა რისკი დიდია, მაშინ კრიტერიუმად შეიძლება ავიღოთ მაქსიმალური მოგება, ყველაზე ცუდი მაჩვენებლებიდან კლავთ საუკეთესოს. ეს იმას ნიშნავს, რომ ვიღებთ ისეთ გადაწყვეტილებას რომელიც უზრუნველყოფს ყველაზე საუკეთესო შედეგს მინიმალური შედეგებიდან. ე.ი. მინიმალური შედეგებიდან მაქსიმალურის მიღება.

ვარიანტიდან უპირატესობის მინიჭება მხოლოდ მაქსიმალური შედეგის თვალსაზრისით რისკის პირობებში დიდი შეცდომაა. ამას აკეთებს უკიდურესად რატიონალური პიროვნება, რომელიც ირჩევს ყველაზე საუკეთესოს საუკეთესოთა შორის. ასეთი კრიტერიუმით გადაწყვეტილების მიღებას თითქმის ყოველთვის შეცდომები სდევს თან და პრაქტიკაში არ არის გამართლებული. ე. ი. როცა არსებობს რისკის მომენტი, უნდა მივიღოთ ისეთი გადაწყვეტილება, რომელიც უზრუნველყოფს დასაშვებ მინიმალურ შედეგს.

პრაქტიკაში ყველაზე მეტად გავრცელებულია ინდექსებითა და ხვედრი წონებით უპირატესობის მინიჭება. ამ ხერხის შინაარსი ასეთია:

1. შედეგები-მიზნების ჩამონათვალის შედგენა;

2. შედეგების შეფასება. ვთქვათ გვაქვს i ვარიანტი n შედეგებით. მაშინ i ვარიანტისათვის გვექნება შედეგების ასეთი შეფასება:

$$Q_{i1}, Q_{i2}, \dots, Q_{in}$$

3. ყოველი „სედეგი-მიზანი“ თავისი მნიშვნელობის მიხედვით ფასდება კოეფციენტით - N_1, N_2, \dots, N_n

4. ვიღებთ ნამრავლს: $N_n \times Q_n$

5. მიღებული ნამრავლი ჯამდება ვარიანტების მიხედვით:

$$S_i = N_1 \times Q_{i1} + N_2 \times Q_{i2} + \dots + N_n \times Q_{in}$$

6. მიღებული ჯამებიდან უპირატესობას ვანიჭებთ ერთ-ერთ ვარიანტს.

მაგალითი: შენდება ახალი ფაბრიკა. არსებობს ორი ვარიანტი.

პირველი ვარიანტით ქარხანა უნდა აშენდეს ქ. თბილისში, მეორე ვარიანტით ქ. ქუთაისში, ყოველი ვარიანტისათვის გვაქვს შემფასებელი (შედევობრივი) მაჩვენებლები (იხ. ცხრილი 3).

ც ხ რ ი ლ 3

შ ე დ ე გ ე ბ ი	I ვარიანტი (Q ₁)	II ვარიანტი (Q ₂)	შემფასებელი კოეფციენტი (N)
შენობა-ნაგებობებისა და მანქანა-დანადგარების ამორტიზაციის წლიური თანხა	2000000 მ.	1200000 მ.	4
გადასახადები (წლიური)	100000 მ.	40000 მ.	4
ენერჯის ღირებულება (წლიური)	40000 მ.	30000 მ.	4
ადგილობრივი მოსახლეობის დამოკიდებულება	1	2	1
პროდუქციის ხარისხი, როგორც კვალიფიკაციის გამომხატველი	2	3	6
ელასტიურობა დაკავშირებული სიტუაციის შეცვლასთან	1	8	5

აღნიშნული მაჩვენებლებით ვარიანტისათვის უპირატესობის მინიჭების სირთულე გამოიხატება იმაში, რომ ყველა მაჩვენებლის მანეთებში გამომხატვა შეუძლებელია არადა ყველას მიხედვით აუცილებლად უნდა შეფასდეს ვარიანტი. ამიტომ დავსაშვებთ შკალა 1-დან 10-მდე, სადაც 1 არის ყველაზე საუკეთესო, ხოლო 10-ყველაზე ნაკლებად მისაღები. ჩვენს შემთხვევაში პროდუქციის ხარისხის მიხედვით უკეთესი პირველი ვარიანტი, თუმცა მეორე ვარიანტიც მისაღებია, რადგანაც მათ შორის არ არის დიდი განსხვავება (შეფასებები 2 და 3), რაც შეეხება ელასტიურობას, აქ დიდი

უპირატესობით სარგებლობს პირველი ვარიანტი.

შემფასებელი კოეფიციენტები გვიჩვენებენ „შედგე-მიზნების“ მნიშვნელობას. როგორც ვხედავთ, პარალელური ხარისხს ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება, ამიტომ მისი კოეფიციენტია-6, ყველაზე მალაღი. ამის შემდეგ, თავისი მნიშვნელობით მოდის ელასტიურობა (კოეფიციენტი 5) შემდეგ ამორტიზაცია, გადასახადები და ენერჯის ხარჯები. ყველაზე ნაკლები მნიშვნელობა ენიჭება მოსახლეობის დამოკიდებულებას (კოეფიციენტი 1).

კოეფიციენტების მიხედვით შედეგებისათვის მნიშვნელობის მინიჭება დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე. ჯერ ერთი, კოეფიციენტების მნიშვნელობა იცვლება ფირმის ფინანსური მდგომარეობის მიხედვით. თუ ფირმა ეკონომიკურად ძლიერია, მაშინ გადასახადები და ენერჯის ხარჯები უფრო დაბალი კოეფიციენტებით აღინიშნებოდა. ეკონომიკურად მცენე საწარმოების მშენებლობის დროს მოსახლეობის დამოკიდებულებას ალბათ ყველაზე მალაღი კოეფიციენტი მიენიჭებოდა და ა. შ.

კოეფიციენტების დადგენა ხდება სხვადასხვა ხერხით:

1. კოეფიციენტებს ადგენს ის პირი, რომელიც პასუხისმგებელია გადაწყვეტილების მიღებაში;
2. პასუხისმგებელ პირთა აზრის საშუალო მაჩვენებლის გამოყენება;
3. დაინტერესებული მხარეებისათვის მისაღები კოეფიციენტების დადგენა.

კოეფიციენტების დადგენის დროს გამოიყენება შკალა 1-დან 10-მდე, სადაც 1-არის „ყველაზე საუკეთესო არსებული შესაძლებლობებიდან“, ხოლო 10- „ყველაზე ნაკლებად მისაღები“¹ ასეთი შკალის შედგენა და მის მიხედვით მაჩვენებლების შეფასება აუცილებელი იმიტომ, რომ ბევრი მაჩვენებელი არ გამოიხატება კონკრეტულ ციფრებში, კერძოდ ფულად ერთეულებში. არადა მათი გათვალისწინება აუცილებელია ოპტიმალური ვარიანტის დადგენის დროს.

განვიხილოთ ცხრილში მოტანილი მონაცემები და მათ საფუძველზე უპირატესობა მივანიჭოთ რომელიმე ვარიანტს. ამისათვის საჭიროა ვარიანტების შედარება შემდეგი მეთოდის გამოყენებით:

¹ ასეთი შეფასება იმიტომ ხდება, რომ ვარიანტის შერჩევა საწარმოებს დანახარჯების მიხედვით. როცა ვარიანტის შეფასებას ვახდენთ მოგების კრიტერიუმით, მაშინ ყველაზე საუკეთესო იქნება-10.

$$\frac{1 \text{ ვარიანტის უპირატესობა}}{2 \text{ ვარიანტის უპირატესობა}} = \frac{(Q_{11})^{N_1}}{(Q_{21})^{N_1}} \times \frac{(Q_{12})^{N_2}}{(Q_{22})^{N_2}} \dots \frac{(Q_{1n})^{N_n}}{(Q_{2n})^{N_n}}$$

ყოველი ვარიანტისათვის ვანგარიშობთ ნამრავლს და შემდეგ მიღებულ შედეგებს ვყოფთ ერთმანეთზე:

$$\frac{\text{პირველი ვარიანტის უპირატესობა}}{\text{მეორე ვარიანტის უპირატესობა}}$$

თუ მიღებული განაყოფი ნაკლებია ერთზე, მაშინ საუკეთესოა პირველი ვარიანტი, რადგანაც მრიცხველი, რომელიც გამოხატავს პირველ ვარიანტთან დაკავშირებულ დანახარჯებს, ნაკლებია მნიშვნელოვნად - მეორე ვარიანტის დანახარჯებზე.

ყურადღება უნდა მივაქციოთ კიდევ ერთ გარემოებას: შედეგები კი არ ჯამდება $(Q_{11} \times N_1 + Q_{12} \times N_2 + \dots + Q_{1n} \times N_n)$, არამედ მრავლდება

$$(Q_{11})^{N_1} \times (Q_{12})^{N_2} \times \dots \times (Q_{1n})^{N_n}$$

ეს იმიტომ, რომ არ შეიძლება მანეთებს მივუმატოთ ხარისხი, მივუმატოთ ელასტიურობა და ა.შ. ე.ი. არ შეიძლება სხვადასხვა მაჩვენებლებში გამოხატული სიდიდეების შეკრება. მათი ჯამი იძლევა აბსურდულ სიდიდეს. კოეფიციენტების შესაბამის ხარისხში აყვანილი სიდიდეების ნამრავლი იძლევა განყენებულ რიცხვს, რომელიც დაკავშირებული არ არის განზომილების ერთეულთან. ამიტომ ამ მეთოდით საშუალება გვეძლევა შევადაროთ ვარიანტები იმ შემთხვევაში, როცა შედეგები განზომილების სხვადასხვა ერთეულებშია გამოხატული.

დავუბრუნდეთ ჩვენს მაგალითს და განვსაზღვროთ რომელ ვარიანტს ვანიჭებთ უპირატესობას.

I ვარიანტის უპირატესობა

II ვარიანტის უპირატესობა

$$= \frac{(1000000)^4 (50000)^4 (20000)^4 (1)^1 (2)^6 (1)^5}{(600000)^4 (20000)^4 (30000)^4 (2)^1 (3)^5 (8)^5} = 0,00001$$

მიღებული შედეგი ნაკლებია ერთზე, ამიტომ ვირჩევთ პირველ ვარიანტს უპირატესობის მინიჭებას მეთოდი უნივერსალურია. იგი გამოიყენება ნაკლებად

პროექტის, მანქანა-დანადგართა შექმნის, ტექნოლოგიური პროცესის დაპროექტების საუკეთესო ვარიანტის შერჩევისათვის.

ამოცანა შეარჩიეთ ელექტრო-გამომთვლელი მანქანის კონსტრუქციის საუკეთესო ვარიანტი შემდეგი მონაცემების საფუძველზე:

	კონსტრუქცია-1	კონსტრუქცია-2
ღირებულება	0,5 მლნ. მან.	0,6 მლნ. მან.
მოქმედების სისწრაფე	2	1
მეხსიერება	3	2
უზენაესობა	4	2
სიდიდე (მოცულობა)	50 მ ²	40 მ ²

შეადგინეთ ისეთი შკალა, როცა ნაკლები სიდიდის კოეფიციენტი უფრო მისაღებია ვიდრე მეტი სიდიდისა. კოეფიციენტები განსაზღვრეთ თქვენი შეხედულების მიხედვით და იგი შეაფასეთ შემდეგი თვალსაზრისით:

ა) ებმ-ს მწარმოებლის ინტერესებიდან გამომდინარე პოტენციალური ბაზრის პირობების გათვალისწინებით;

ბ) სავაჭრო ფირმის მფლობელის ინტერესებიდან გამომდინარე, რომელიც ებმ-ს იყენებს მარაგების რეგულირებისათვის;

გ) ებმ-ს მომხმარებელი სამხედრო ქარხნის ინტერესებიდან გამომდინარე, რომელიც ამ მანქანებს იყენებს სამეცნიერო-კვლევითი სამუშაოებისათვის.

✓ ✓
10. მართვის ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების საფუძვლები

ახალი მეცნიერული მიღწევების წარმოებაში დანერგვა აყალიბებს წარმოებას ახალ ტაპს რაც თავის მხრივ მოითხოვს მართვის ახალი პროგრესული სტრუქტურული ჩამოყალიბებას. წარმოების სისტემა მაშინ ფუნქციონირებს ეფექტურად, როცა მართვის სტრუქტურა და წარმოების ტიპი ურთიერთადეკვატურია.

მართის ძველი სტრუქტურის შეცვლა ახალი ტაპის სტრუქტურებით დიალექტიკურ კანონზომიერებაა. საწარმო, როგორც საწარმოო პროცესის სისტემა, ვითარდება ორი მიმართულებით: ორგანიზაციულ-ტექნიკური და სოციალურ-ეკონომიკური.

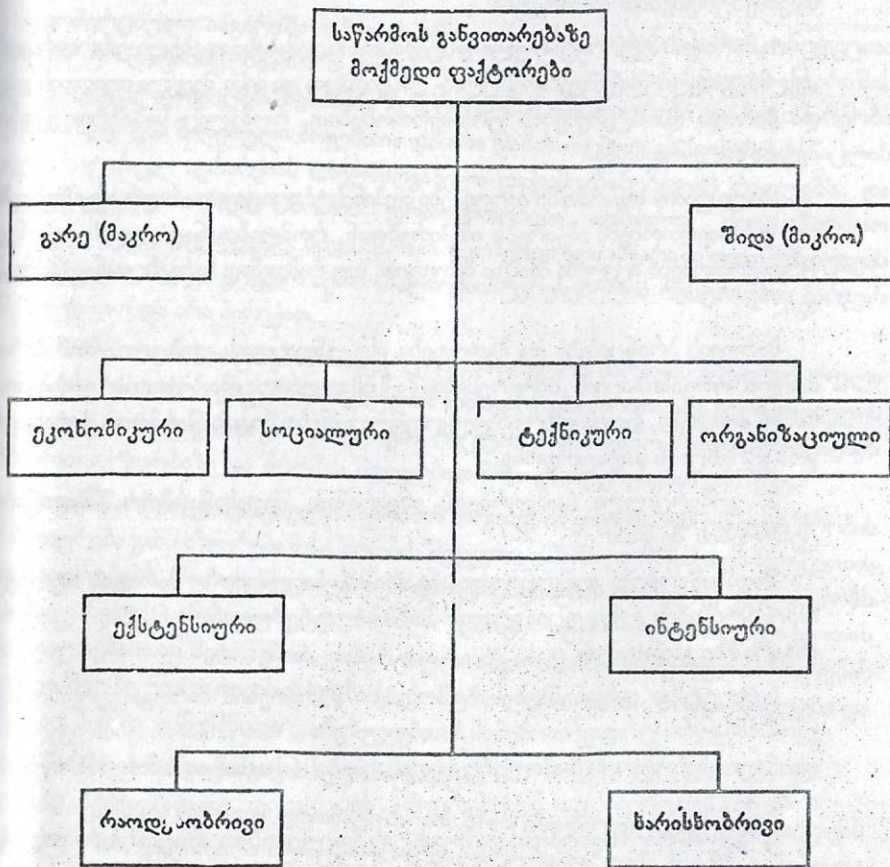
ორგანიზაციულ-ტექნიკური მიმართულება გულისხმობს წარმოების ტექნიკურ და ტექნოლოგიის განვითარებას, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის წარმოებას დანერგვის დონის ამაღლებას. სოციალურ-ეკონომიკური მიმართულება გულისხმობს პიროვნული ფაქტორის მნიშვნელობის ამაღლებას წარმოების სხვა ფაქტორებთან შედარებით; შრომის შედეგებით მატერიალურად დაინტერესებას და შრომის ანაზღაურებაში გათანაბრების პრინციპის უარყოფას, მოვების ზრდასა და დანახარჯების შემცირებას რესურსების ერთეულზე.

საწარმოს განვითარებაზე მოქმედებს როგორც გარე (მაკრო) ისე შიდა (მიკრო) ფაქტორები. მაკრო ფაქტორებია: სახალხო მეურნეობის დარგობრივ სტრუქტურულ ტრანსპორტი, კავშირგაბმულობა, მშენებლობა და ა. შ. ე. ი. ის ფაქტორები რომლებიც მოქმედებენ სახალხო მეურნეობის მატებით და თავის მხრივ შემოქმედებენ საწარმოზე. სხვაგვარად წარმოუდგენელია, რადგანაც საწარმო სახალხო მეურნეობის ძირითადი რგოლია და ყოველგვარი ცვლილება, რაც ეკონომიკურ სისტემაში ხდება შემოქმედებს მასზე.

მიკროფაქტორებია: შიდასაწარმოო სპეციალიზაცია, წარმოების ორგანიზაციული მეთოდები, წარმოების მექანიზაციის დონე და ა. შ.

საწარმოს განვითარებაზე მოქმედი ფაქტორების კლასიფიკაცია იხილეთ სქემა № 9 და ცხრილი № 4.

საწარმოს განვითარების ფაქტორთა კლასიფიკაცია¹



1. ი. ბ. "Тенденции развития предприятия", М., Экономика, 1957, გვ. 35

ეკონომიკური განვითარების ფაქტორები:

1. პროდუქციის ასორტიმენტის განსაზღვრა და მოცულობის ზრდა;
2. მოგების ზრდა;
3. მოთხოვნა-მიწოდების ბალანსირება;
4. რესურსები-წარმოების ბალანსირება;
5. ეკონომიის რეჟიმის უზრუნველყოფა;
6. პროდუქციის ხარისხი და სხვა.

სოციალური განვითარების ფაქტორები:

1. კვალიფიკაციისა და პროფესიული ცოდნის ამაღლება;
2. შრომის დისციპლინა;
3. კადრების დენადობის შემცირება;
4. შრომისა და დასვენების პირობების ამაღლება;
5. მართვის დემოკრატიული ფორმების დანერგვა;
6. პიროვნების მოქმედების თავისუფლება, შრომითი აქტივობის დონის ამაღლება და სხვა.

ტექნიკური განვითარების ფაქტორები

1. შრომის ტექნიკური დონის ამაღლება;
2. ახალი ტექნიკის დანერგვა;
3. ახალი ტექნოლოგიის დანერგვა;
4. ახალი მასალების გამოყენება;
5. ტექნიკის მოდერნიზაცია და სხვა.

ორგანიზაციული განვითარების ფაქტორები

1. სპეციალიზაცია;
2. კოოპერირება;
3. კონცენტრაცია;

4. კომბინაცია;

5 რიტმულობა;

6. შრომის ორგანიზაციის დონის ამაღლება;

7. წარმოების ორგანიზაციის ეფექტური მეთოდების დანერგვა (ნაკადური, ბარტიობა, ერთეულადი) და სხვა.

წარმოებაზე მოქმედი ორგანიზაციულ-ტექნიკური და სოციალურ-ეკონომიკური ფაქტორები ცვლის საწარმოს მართვის სტრუქტურას, აყალიბებს საწარმოს ახალ „სტრუქტურულ სახეს“.

მართვის სტრუქტურის ევოლუცია რთული პროცესია. დიდ სიძნელებთანაა დაკავშირებული ძველი სტრუქტურის რღვევა და ახალი სტრუქტურული ერთეულების ჩამოყალიბება. ძველი სტრუქტურის მართვის აპარატი ყოველმხრივ ცდილობს გაიხანგრძლივოს თავისი მოქმედების დრო და შეინარჩუნოს უფლებამოსილება. იგი ყოველმხრივ ხელს უშლის ახალი სტრუქტურის ჩამოყალიბებას, რადგანაც აქ არ დგას „ყოფნა-არ ყოფნის“ საკითხი. ეს არის ძველი სტრუქტურის „არ ყოფნის“ პრობლემა. ახალი სტრუქტურის ჩამოყალიბება ნიშნავს ძველის უარყოფას მთლიანად და არა მის თანდათანობით ევოლუციას. ეს იმიტომ, რომ ახალი სტრუქტურული ელემენტების თანდათანობით ჩართვა ძველში ნიშნავს ახალი უჯრედების ჩაკერებას მისთვის შეუთავსებელ ორგანიზმში, რაც თავიდანვე იწვევს შეუთავსებლობის მწვავე რეაქციას.

ყოველი სამრეწველო საწარმო თავი-თავად სპეციფიკური, განუმეორებელი, რთული სისტემაა, რომელიც ვითარდება ზოგადისა და კერძოს ურთიერთობათა კანონზომიერებებით. მართვაში სწორი ორიენტაციის განსაზღვრისათვის მთავარია ფუნდამენტური ძირითადი მიმართულებების ჩამოყალიბება, რაც საფუძვლად ედება ახალი ტიპის სამრეწველო საწარმოს შექმნას ჩვენი საუკუნის მეორე ნახევარში. ეს მიმართულებებია:

1. მართვის ე.წ. თმმართველობის ფორმიდან კონსტიტუციურ და დემოკრატიულ ფორმამდე გადასვლა.

2. „სამრეწველო დინამიკის“¹ მეთოდებზე დაყრდნობით მართვის ერთიანი სტრუქტურული პოლიტიკის შემუშავება, რომლის მიზანია ეკონომიკის ზრდა და

სტაბილიზაცია.

3. მართვის სტრუქტურის ელასტიურობისა და პიროვნებისთვის მოქმედი მეტი თავისუფლების უზრუნველყოფა.

თანამედროვე საწარმოს (ფირმის) ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურა შენთავისებურებებით ხასიათდება:

1. მართვის ავტორიტარული სისტემისთვის დამახასიათებელი ურთიერთობები „ხელმძღვანელი-დაქვემდებარებული“- ლოკიდაცია და მისი შეცვლა თვითდისციპლინა და პირადი დაინტერესების ურთიერთობებით, რომელიც საბაზრო ეკონომიკის მექანიზმს ეყრდნობა.

ახალი ტიპის საწარმოში პიროვნება ადმინისტრაციულად არაა არ იქვემდებარე იგი ურთიერთობებს ამკარებს იმ პირობებთან, რომლებთანაც ცვლის საქონელს ურთიერთობები იცვლება იმისდა მიხედვით, თუ რამდენად სარგებლიანია (მომგებიანი) იგი.

მართვის პრინციპები და მეთოდები ისე უნდა იყოს აგებული, რომ პირად მთელი ორგანიზაციის ინტერესები მაქსიმალურად ემთხვეოდეს ერთმანეთს მაშინ მოხდეს, როცა უზრუნველყოფილი იქნება შიდასაწარმოო (სიდაფირმო) კონკურენციის მაღალი დონე.

2. კომერციული (სამეურნეო) ანგარიშის შიდასაწარმოო (შიდაფირმო) ცენტრების შექმნა.

შიდასაწარმოო კომერციული ანგარიშის საფუძველზე მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბების კონცეფცია გულისხმობს ბიუჯეტური დაფინანსების კომერციული ანგარიშზე გადასვლას.

ბიუჯეტური დაფინანსების პირობებში წარმოების მართვა ეყრდნობა ის ეკონომიკური ურთიერთობების ჩამოყალიბებას, როცა წარმოების ყველა რგოლი დაინტერესებულია მაქსიმალური დაფინანსების (ასიგნაციის) მიღებაში. ეს იმიტომ, რომ ანაზღაურება და მდგომარეობა ძირითადად განისაზღვრება მომსახურების პერსონალის რიცხოვნობითა და ბიუჯეტის მოცულობით. იმიტომ ძირითადი მიზანსარგებლის ზრდა და აქედან გამომდინარე მეტი დაფინანსების სახსრების მიღება.

ბიუჯეტურ დაფინანსებაზე ეკონომიკური ურთიერთობების ჩამოყალიბებისათვის გულისხმობს ავტორიტარული მართვის სისტემის არსებობას. ამ პირობებში წარმოიქმნება კონფლიქტური სიტუაცია ერთის მხრივ დამფინანსებელსა და მეორეს

1. იხ. J W.Forrester. Industrial Dynamics, Cambridge, 1961

მხრივ ფინანსების მომპოვებელს შორის. პირველი ცდილობს შეზღუდოს ხარჯები, ხოლო მეორე - რაც შეიძლება მეტი ხარჯოს. ამ პირობებში აუცილებელია მაღალი ადმინისტრაციული რგოლის არსებობა, რომელიც მოაგვარებს წარმოქმნილ კონფლიქტურ სიტუაციას. ე. ი. აუცილებელია გადაწყვეტილების მიმღები ცენტრის არსებობა.

კომერციული ანგარიში მართვის აბსოლუტურად საპირისპირო კონცეფციაა ბიუჯეტურ დაფინანსებასთან შედარებით. შეიქმნა წარმოადგინა კომერციული ანგარიშის დროს ყოველი რგოლის, ნებისმიერი პიროვნების ანაზღაურება და მდგომარეობა განისაზღვრება მიღებული მოგებითა და არა დანახარჯებით. ეს საფუძველს აცლის ავტორიტარულ იერარქიას (სხელმძღვანელო-დაქვემდებარებელი) რგოლებსა და მომუშავე პერსონალს შორის ურთიერთობები აგებულია შეიქმნა წარმოადგინა კონკურენციის საფუძველზე. შეიქმნა წარმოადგინა კომერციული ანგარიში თვითშეზღუდვის კონცეფციას, როცა ყოველი პერსონალი დაინტერესებულია რესურსების ხარჯვის შეზღუდვით და არა პირიქით.

3. შრომის ანაზღაურების ობიექტური განსაზღვრა. მართვის ავტორიტარული სტრუქტურის დროს დაქვემდებარებულთა ანაზღაურება ძირითადად ხელმძღვანელის სუბსტრუქტურული მოტივებით განისაზღვრება, რაც უარყოფითად მოქმედებს პიროვნების შრომით აქტივობაზე და შრომის შედეგებით მისი დაინტერესების დონეზე.

შეიქმნა წარმოადგინა კომერციული ანგარიშის პირობებში ყოველი პერსონალის შრომის ანაზღაურება განისაზღვრება მისი შრომის შედეგით; ისაზღაურება უფროსისა და ხელქვეითის ანაზღაურებებს შორის აუცილებელი დიფერენციაცია, რომელიც გულისხმობს ხელმძღვანელის ანაზღაურების მაღალი დონის აუცილებლობას ხელქვეითის ანაზღაურებასთან შედარებით. კომერციული ანგარიშის დროს ყოველ პიროვნებას გააჩნია შეუზღუდავი თავისუფლება გააკონტროლოს თავისი შრომის შედეგები და ამდენად მის მიერ შექმნილი სარგებულება.

4. წარმოებისა და მართვის ავტომატიზაცია.

წარმოებისა და მართვის ავტომატიზაციის პროცესი ძირითადად ცვლის მართვის სტრუქტურას, ყალიბდება სტრუქტურის ახალი ტიპი - მართვის ავტომატიზებული სისტემა. ინფორმაციის გადაცემისა და დამუშავების იერარქიული სისტემა იცვლება რადიკალური ან ვარსკვლავისებური საინფორმაციო სისტემით, სადაც ინფორმაცია თავს იყრის და ინახება ერთ ცენტრში. ამ ცენტრში ხდება ინფორმაციის ერთდროული დამუშავება და შეიქმნა წარმოადგინა უზრუნველყოფა.

მართვის ავტომატიზებული სისტემის დროს მართვის სტრუქტურის ძირითადი ელემენტია ბლოკი; ბლოკთა ურთიერთობა და კავშირი იძლევა მართვის სისტემის სინთეზის შესაძლებლობას.

ბლოკი წარმოადგენს მართვის სისტემის შედარებით დამოუკიდებელ ელემენტს, რომელიც მოიცავს დასახული ამოცანის განხორციელების მიზნით განსაზღვრულ მიზნობრივი დანიშნულების მართვის ოპერაციებს, გაანგარიშებებს, ურთიერთდაკავშირებულ სამუშაოებს, ინფორმაციის დამუშავებას. ყოველი ბლოკი დაკავშირებულია სხვა დანარჩენ ბლოკებთან განსაზღვრული შეზღუდული მაჩვენებლებითა და დოკუმენტებით, რომლებიც თავის თავად წარმოადგენს ბლოკის შემსვლელ და გამსვლელ ინფორმაციულ მასალას.

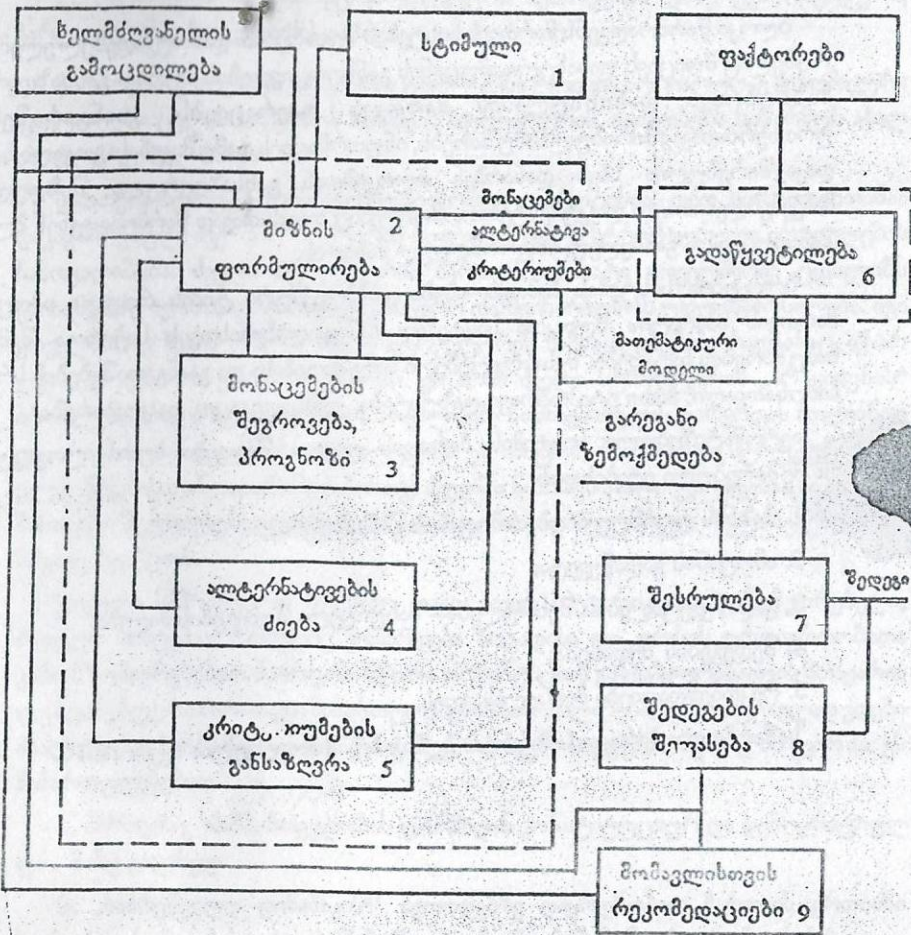
ბლოკების/სისტემის ჩამოყალიბება კომპლექსური ტიპის რთული ამოცანისაა. მართვის აპარატის ბლოკთა სისტემით ჩამოყალიბებისთვის საჭიროა შემდეგი სამუშაოების ჩატარება: შესასრულებელი სამუშაოებისა და გაანგარიშებების სრული ჩამონათვალი; მათი ეტაპობრივი დაზუსტება, კლასიფიკაცია და კოდირება.

ავტომატიზებული სისტემის მართვის ციკლი შედგება ხუთი ლოგიკურად დაკავშირებული ეტაპისაგან:

1. მიზნის ფორმულირება (ამოცანის განსაზღვრა);
2. ამოცანის გადაწყვეტა;
3. გადაწყვეტილების შესრულება - სასურველი შედეგების მიღება;
4. შედეგების შეფასება;
5. რეკომენდაციები მომავლისათვის.

საწარმოო ოპერაციის მართვის ბლოკ-სქემა მოცემულია სქემა № 10.

საწარმოო ოპერაციის ბლოკ-სქემა



1. ა. Г. С. Поспелов, В. А. Иринов. "Программно-целевое планирование и управление", М., 1976 გვ. 93

სქემიდან ჩანს, რომ საწარმოო ოპერაციის მართვის ბლოკი არის ბლოკ-სისტემი რომელიც შედგება 9 ქვებლოკისაგან: სტიმულები (ბლოკი 1), მიზნის ფორმულირება (ბლოკი 2), მონაცემების შეგროვება, პროგნოზირება (ბლოკი 3), ალტერნატივების ძიება (ბლოკი 4), კრიტერიუმების განსაზღვრა (ბლოკი 5), გადაწყვეტილების მიღება (ბლოკი 6), გადაწყვეტილების შესრულება (ბლოკი 7), შედეგების შეფასება (ბლოკი 8), მომავლისთვის რეკომენდაციები (ბლოკი 9).

საწარმოო პროცესის მართვის ბლოკი ფუნქციონირებას იწყებს მიზნის ფორმულირების მომენტიდან (ბლოკი 2). ეს ლოგიკურია, რადგანაც მიზნის განსაზღვრავს ბლოკის მოქმედების შინაარსს. მიზნის ფორმულირებას კი სტიმულები, რაც გულისხმობს დაგროვილი გამოცდილების საფუძველზე საჭირო მიმართულებით სიტუაციის შეცვლის სურვილს - (ბლოკი 1). მიზნის ფორმულირების შემდეგ იწყება მონაცემების შეგროვება (ბლოკი 3) საწარმოო პროცესის არსებული სიტუაციის შესახებ და ამ მონაცემების საფუძველზე საწარმოო პროცესის განხორციელების პროგნოზი. მომავალში საწარმოო პროცესის მოქმედების საჭირო პარამეტრებს შეიძლება მივაღწიოთ ალტერნატიული (განსხვავებული) სტრატეგიის (ბლოკი 4). ამიტომ აუცილებელია ალტერნატიული სტრატეგიების ძიება დასახულ მიზნის მისაღწევად. ყოველ სტრატეგიას გააჩნია თავისი ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლები. ამიტომ განვსაზღვრავთ, თუ რა კრიტერიუმებით უნდა შევადაროთ სტრატეგიას. ე. ი. რომელი სტრატეგია უნდა ავირჩიოთ მიზნის მისაღწევად (ბლოკი 5) ამით მთავრდება 1 ეტაპი-მიზნის დასახვა (ამოცანის დაყენება). ამის შემდეგ იწყება 2 ეტაპი-გადაწყვეტილების მიღება. კრიტერიუმების განსაზღვრის შემდეგ ვიღებთ გადაწყვეტილებას (ბლოკი 6). არსებული ალტერნატივებიდან ვირჩევთ ერთს, ჩვენთვის ყველაზე უფრო შესაბამის სტრატეგიას.

მართვის მე-3 ეტაპი იწყება მიღებული გადაწყვეტილების განხორციელებით (ბლოკი 7), რაც ნიშნავს ისეთი მოქმედების (გეგმის) განხორციელებას, რომელიც მოგვცემს სასურველ შედეგს. ამ ეტაპზე თავს იჩენს წინასწარ გაუთვალისწინებელი შემთხვევები, რაც იწვევს სისტემის აღმოფხვრებას. ირდევს საწარმოო პროცესის წინასწარ განსაზღვრული მსვლელობა. სქემაზე ეს სიტუაცია გამოხატულია ბლოკის გარე ფაქტორთა ზემოქმედებით (7 ბლოკი).

გაუთვალისწინებელი ფაქტორების მოქმედება გვაძლავს განვსაზღვროთ ამ ამოცანები ამ ფაქტორების მოქმედების თავიდან აცილების მიზნით, რათა დასახულ მიზანი აუცილებლად იქნეს მიღწეული.

მართვის ციკლის მე-4 და მე-5 ეტაპები - შედეგების შეფასება (ბლოკი 8) და

რეკომენდაციები მომავლისათვის (ბლოკი 9) არის წინა ბლოკებში მიღებული გადაწყვეტილების შედეგი.

უნიშნული ეტაპებიდან უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს გადაწყვეტილების მიღებას. სწორი გადაწყვეტილება განსაზღვრავს საწარმოს ყოფნა არ ყოფნას მომავალში.

გადაწყვეტილების მიღებაზე მოქმედებს უამრავი ფაქტორი, რომელიც შეიძლება დავყოთ 3 ჯგუფად:

I ჯგუფი: რესურსები: - სამუშაო ძალა; - დრო; - მასალები, ნედლეული, ნახევარფაბრიკატები, შრომის საგნები; - ძირითადი ფონდები.

II ჯგუფი: ბუნებრივი და ტექნიკური ფაქტორები:

- მასალების ხასიათი,

- ძირითადი ფონდების ტექნიკური მახასიათებლები;

- ბუნებრივი პირობები და ბუნებრივი პროცესები (კლიმატი, ამინდი და ა. შ.)

III ჯგუფი: ეთიკური, მორალური და ფსიქოლოგიური ფაქტორები:

პირველი და მეორე ჯგუფის ფაქტორები რაოდენობრივ მაჩვენებლებში გამოიხატება. რაც შეეხება მესამე ჯგუფის ფაქტორებს, მათი რაოდენობრივ მაჩვენებლებში გამოხატვა შეუძლებელია. ამ ფაქტორების შემოქმედება კი გადაწყვეტილების მიღებაზე უაღრესად მნიშვნელოვანია. გადაწყვეტილებას იღებს პიროვნება, ამიტომ პიროვნების ეთიკურ, მორალურ და ფსიქოლოგიურ სახეს უაღრესად დიდი მნიშვნელობა აქვს.

საერთოდ, მართვის სტრუქტურაზე ნაქმედი ფაქტორები მათი შემოქმედების შედეგობრივი მაჩვენებლების შეფასების შინაარსის მიხედვით შეიძლება ორ ძირითად ჯგუფად დავყოთ:

1. ფაქტორები, რომელთა შემოქმედებაც რა ადენობრივ მაჩვენებლებში გამოიხატება;

2. ფაქტორები, რომელთა შემოქმედებაც არ შეიძლება გამოვხატოთ რაოდენობრივ მაჩვენებლებში.

ეთიკური, მორალური, ფსიქოლოგიური ფაქტორები, როგორც აღინიშნა, სწორედ მეორე ჯგუფის ფაქტორებს მიეკუთვნება. გარდა ამისა, ამავე ჯგუფს შეიძლება მივაკუთვნოთ ურთიერთ სიმბატია, პიროვნების ცოდნის დონე და ავტორიტეტი, მისი ადამიანებთან ურთიერთობის უნარი (კომუნიკაბელობა). ეს ფაქტორები უაღრესად აქტიურად მოქმედებენ მართვის სტრუქტურაში არსებულ პირად და ჯგუფურ

ურთიერთობებზე.

ფაქტორთა პირველი ჯგუფის საფუძველზე ყალიბდება მართვის ორგანიზაციის ფორმალური სტრუქტურა, რომელიც შეიძლება გამოვხატოთ გრაფიკულად ორგანიგრამებით¹.

მაგალითად, სუბორდინაციის გრაფიკულად გამოხატვას საფუძველად უღვევს ის ფაქტორები, რომლებიც რაოდენობრივ მაჩვენებლებით გაიანგარიშება. (განყოფილების და პერსონალის რაოდენობა, დაქვემდებარება და ა. შ.)

მართვის არაფორმალური სტრუქტურის გამოხატვა ორგანიგრამებით¹ შეუძლებელია. აქ მოქმედებს არაფორმალური კავშირები, არაფორმალური ავტორიტეტი, პიროვნების მოქმედების ხასიათი, ე. ა. ისეთი პიროვნული ფასეულობების სისტემები, რომლებიც ცხადად არ ჩანან.

არაფორმალური კავშირები მოქმედებენ ფორმალურ კავშირებზე (ე. ა. რჩეული, ფუნქციონალური, კონსულტაციური და ა. შ.), სამუშაო ატმოსფეროზე და ამგვარად - საწარმოს საქმიანობის ეფექტიანობაზე. არაფორმალური ელემენტების შეცნობა და ფორმალურ ელემენტებთან შესატყვისობაში მათი მოყვანა მართვის თეორიისა და პრაქტიკის უმნიშვნელოვანესი საკითხია.

1. ორგანიგრამა ნიშნავს ძირითადი განყოფილებებისა და იერარქიული დაქვემდებარების გრაფიკულად გამოხატვას.

11. ფირმის სიცოცხლის ციკლი და მისი გავლენა მართვის ხასიათზე

სამრეწველო ფირმა ფუნქციონირების მთელი პერიოდის განმავლობაში (დაარსებიდან მოქმედების შეწყვეტამდე) გაივლის რამდენიმე ეტაპს: დაბადება, ბავშვობა, წინაპერიოდი მომწიფებულობა, შუალედური მომწიფებულობა, საბოლოო მომწიფებულობა, დაბერება, აღორძინება. ფირმის სიცოცხლის ციკლის თითოეული ეტაპის მართვის ხასიათი ერთმანეთისაგან განსხვავდება. ე. ი. ყოველი ეტაპისათვის დამახასიათებელია მართვის შესაბამისი ტიპი.

სამრეწველო ფირმის სიცოცხლის ციკლი და მართვის დამახასიათებელი ნიშნები მოცემულია № 5 ცხრილში - „ფირმის სიცოცხლის ციკლი და ძირითადი პარამეტრები“.

როგორც ცხრილიდან ჩანს, ფირმის სიცოცხლის ციკლის ეტაპების მიხედვით მნიშვნელოვნად იცვლება მართვის ძირითადი პარამეტრები. ეს იმაზე მიუთითებს, რომ მართვა შემოქმედებითი პროცესია, მნიშვნელოვნად იცვლება მისი მეთოდები და ხერხები, თვით ერთი ფირმის ფარგლებშიც კი სიტუაციის შეცვლასთან ერთად. (ცხრ. 5, 6, 7, 8, 9, აგრეთვე მენეჯმენტის ტესტი იხ. დანართში).

ფირმის მართვის ორგანიზაციული ტიპი ყალიბდება მრავალი ფაქტორის გავლენით. მათ შორის კავშირი მოცემულია № 6, 7 ცხრილებში - „მართვის სტრუქტურაზე მოქმედი ფაქტორები“ და „ორგანიზაციული სტრუქტურების დასასაითება“. ცხრილიდან ჩანს, რომ გაურკვეველობის პირობებში მისაღებია მატრიცული და საპროექტო სტრუქტურები. სტრუქტურების ასეთი სქესა პირობებში სდება საპროექტო ჯგუფების ჩამოყალიბება, რომელთა ძირითადი მიზანია გაურკვეველი სიტუაციიდან გამოსვლის პროექტის შედგენა და ამ პროექტის განხორციელება. ე. ი. გაურკვეველი გარემოს პირობებში უნდა ამალდეს მართვის ცენტრალიზაცია დონე და ა. შ.

თანამედროვე პირობებში ფირმის სიცოცხლის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია ფირმის სტრუქტურული ერთეულების სამეურნეო დამოუკიდებლობის დონეზე. განყოფილებებში ეძლევათ თავისუფალ ბაზარზე გასვლის უფლება კორპორაციის საკუთარი ფინანსური და ტექნიკური პოლიტიკისა და ძირითად შედეგებზე საერთო კონტროლის ფარგლებში. ამ თვალსაზრისით მიმდინარეობს მსხვილი ფირმებიდან ავტონომიური „ქალიშვილი საწარმოებისა“ და განყოფილებების გამოყოფის პროცესი. № 7 ცხრილში მოცემულია 13 უმსხვილესი ამერიკული სამრეწველო კომპანიის გამოკვლევის შედეგები. როგორც აქედან ჩანს, კიდელი და საშუალო დონის მმართველთა 70%-ზე მეტი აზრით, განყოფილებებისა და „ქალიშვილი საწარმოების“

ავტონომიურობის დონე ბოლო პერიოდში მნიშვნელოვნად გაიზარდა.

მსხვილი ფირმების განყოფილებების ავტონომიზაცია ამალდეს მართვის ცენტრალიზაციისა და ადაპტირების დონეს, ამცირებს ფორმალიზაციისა და ადმინისტრაციის ხარისხს. ეს, თავის მხრივ, შემოქმედებს მართვის სტრუქტურულ ჩამოყალიბებაზე: მცირდება ცენტრალური აპარატის სიდიდე და იერარქიული დამოკიდებულების რგოლები. მრავალმა მსხვილმა კორპორაციამ შეცვალა თავისი სტაბილური სტრუქტურა პრინციპით „კანონია-100“. რაც ნიშნავს იმას, რომ ფირმის გენერალური დირექტორის შემადგენლობა არ უნდა აღემატებოდეს 100 კაცს. მსოფლიო ცნობილ მსხვილ კომპანიებს მართვის ცენტრალური აპარატის შემადგენლობა ასეთია: კორპორაცია „შლამბერგერი“ - 90 კაცი, „ემერსონ ელექტრიკი“ - 100 კაცი, ნაკლები (დასაქმებულთა რიცხოვნობაა 54 000), „ემვი კლივლენდი“ - 50 კაცი (რიცხოვნობა 120), „დანა“ - 10 წლის მანძილზე 500 კაციდან შემცირდა 100-მდე და ა. შ.

ადმინისტრაციულობის დონის შემცირების შედეგად ყალიბდება მართვის პრინციპულად ახალი სტრუქტურა, რომლის დროსაც სტრუქტურის აგების ძირითადი პრინციპია არა იერარქიული კონტროლი, არამედ შიდაკონტროლი-თვითკონტროლი ამ პრინციპით ჩამოყალიბებულ სტრუქტურებს ეწოდება „პატერნალისტური სტრუქტურები“, ე. ი. სტრუქტურები, რომლებიც დაფუძნებულია მართვის პერსონალის მონაწილეობაზე (ინგლისური სიტყვიდან participate მონაწილეობა მიღება).

მართვის ავტონომიურობის (დეცენტრალიზაციის) თვალსაზრისით არჩევენ მართვის შემდეგ ტიპებს: პატერნალისტური, ბიუროკრატიული, ავტოკრატიული, ხელმძღვანელ ავტორიტეტზე დაფუძნებული, დემოკრატიული, ნოვატორული. ყოველი ტიპისთვის დამახასიათებელია მისთვის შესაბამისი ხელმძღვანელი, ძალაუფლების საფუძველზე შემოქმედების ხერხები, თანამედროვე მიზნები. (იხ. ცხრილი № 8 - „ორგანიზაციის ტიპები“).

მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბების დროს ყველა ფაქტორისა და სიტუაციის გათვალისწინება უზრუნველყოფს ფირმის სიცოცხლის ციკლის გახანგრძლივებას. რაც უაღრესად რთულია საბაზრო ეკონომიკის, მძაფრი კონკურენციის პირობებში მენეჯერს, რომელსაც არ შეუძლია სწრაფი რეაგირება ეკონომიკაში მიმდინარე ცვლილებებზე, სწორი ორიენტაციის მიღება რთული სიტუაციიდან გამოსასვლელად, არ გააჩნია მმართველის თვისებები და ამდენად — უნარი ეფექტურად მართოს ფირმა, ან მისი ნებისმიერი განყოფილება.

მენეჯერის თანამდებობაზე კადრების შერჩევა უაღრესად რთული პროცესია.

მართვის თეორიასა და პრაქტიკაში აქსიომადაა მიჩნეული შემდეგი მოსაზრება: შეძლება დაკარგო ბიზნესი, ფული, მაგრამ თუ შეინარჩუნებ საკადრო პოტენციალს, მაშინ ალუ აღადგენ შემსაქმეს.

მართვის ნებისმიერ სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელის შერჩევის დროს უპირატესად დიდა მნიშვნელობა ენიჭება პრეტენდენტის პიროვნულ ხასიათს, მართვის მრავალმხრივ სიტუაციებში მისი გარკვევის უნარს და სწორი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას.

მენეჯერის შერჩევის ფართოდ გავრცელებული მეთოდია ტესტირება. ტესტის მიხედვით პიროვნების შერჩევა მმართველის თანამდებობაზე აუცილებელი ფაქტორია თანამდროვე წარმოების მართვის აპარატის ჩამოყალიბებისათვის.

არსებობს მრავალი მიმართულების ტესტები. არის ტესტი, რ. კელიც თვითკრიტიკის თვალსაზრისითაა შედგენილი და პირი უნებას მიუთითებს თავის უარყოფით დადებით თვისებებზე (ტესტები—„შენ თვითონ“, „სამუშაო“ და სხვა), მართვის პრაქტიკაში ფართოდ გამოიყენება ტესტი, რომელიც ორიენტირებულია პიროვნების მაკიაველისტობის დონეზე, ე. ი. ადამიანის დიქტატორული თვისების ხარისხზე. ამ მიმართულების ტესტები მრავალია. ქვემოთ მოტანილია ერთ-ერთი მათგანი (იხ. მენეჯერის ტესტი, ტესტი მაკიაველიზმზე).

ტესტი მაკიაველიზმზე საშუალებას გვაძლევს გავარკვიოთ მენეჯერის ტიპ. მოცემული პიროვნება რა ტიპის ხელმძღვანელია—ავტორიტარული თუ დემოკრატიული. ამისათვის საჭიროა შემოვხაზოთ ყოველი კითხვის გასწვრივ აღნიშნული პასუხებიდან მხოლოდ ერთი, პიროვნებისთვის მისაღები პასუხის შემფასებელი ქულა (1, 2, 3, 4, 5).

კითხვების (1, 3, 4, 5, 9, 10) შეფასება ემთხვევა სქემაში მოცემული პასუხების შესაბამის ქულებს (1, 2, 3, 4, 5), ხოლო დანარჩენი პასუხების შეფასების დროს ქულების რაოდენობა საწინააღმდეგო მიმართულებით ჯამდება. ე. ი. სადაც წერია „5“, უნდა ჩაითვალოს „1“-ად, „4“ უნდა ჩაითვალოს „2“-ად, „3“-„3“-ად, „2“-„4“-ად და „1“-„1“-ად.

რაც უფრო დიდია ქულათა რაოდენობა, მით უფრო დიქტატორულ პიროვნებასთან გვაქვს საქმე. 40 ქულის პირობებში პიროვნება აბსოლუტური დიქტატორია, რომლის მენეჯერობა შეუძლებელია და საშიშიც.

ადამიანთა ძირითადი ნაწილი აგროვებს 25 ქულას, 25-ის ზემოთ ქულათა რაოდენობა მიუთითებს ადამიანის სწრაფვაზე დიქტატურისადმი, მართვის ცენტრალიზმისაკენ. ასეთი პიროვნება სიტუაციას აფასებს რაციონალურად, ცივი

გონებით, ზედმეტი ემოციების გარეშე. მას აქვს მანიპულაციის უნარი დასახული ამოცანების მისაღწევად. ისინი, რომლებიც ნაკლები რაოდენობის ქულას დააგროვეს, არიან ე. წ. „არგი ბიჭები“, რომლებიც ადვილად ენდობიან სხვებს, ეცოდნებიან ადამიანები და ამიტომ უჭირთ მათი მანიპულირება და ექსპლოატაცია.

აღნიშნული ტესტი დამუშავდა აშშ-ში. მაკიაველიზმი მართვის ცნობილი სტლია და მას საფუძვლად უდევს ნიკოლო მაკიაველის იდეები მართვის შესახებ: მმართველს არ უნდა აწუხებდეს მიზნის მიღწევის საშუალებების არჩევა, მთავარია მიზნის მიღწევა, საშუალებებს არა აქვს მნიშვნელობა.

1. ნიკოლო მაკიაველი იყო იტალიელი პოლიტიკური მოაზროვნე, მწერალი ისტორიკოსი, სამხედრო თეორეტიკოსი, დიპლომატი. იხ. ქართული ენციკლოპედია (1 ს ტ), 1983 წ. (მაკიაველი).

ფირვის სიცოცხლის ციკლი და ძირითადი პარამეტრები

დანართი

სტადიები ძირითადი პარამეტრები	დაბადება 1	ბავშვობა 2	ახლგზარდა 3	ნაადრევი კომწიფე- ბულობა 4
ძირითადი მიზანი	გაძლება	ხანმოკლე პერიოდის მოყ-ბა	დაჭარბებული ზრდა	სისტემატური ზრდა
ხელმძღვანელის ტიპი	ნოვატორი	ოპორტუნისტ	კონსულტანტი	თანამინაწილ
საწარმოს დამახასიათებელი ნიშანი	მებრძოლი	მიზანსწრაფული	ელასტიური	ინტერესთა მრავალმხრიობა
საწარმოს თვითშეცნობა	თავის თავში ჩაყვრილი	ადგილობრივი მნიშვნელობის	რეგიონალური მნიშვნელობის	ეროვნული მნიშვნელობის
საკითხები რომლებსაც ენიჭება განსაკუთრებული მნიშვნელობა	ყოველი ახალი განსაკუთრებული	კონკურს უნარიანობა	მოპოვება	კოორდინაცია
ძირითადი ამოცანა	ბაზარზე გაყვლა	განმტკიცება	ბაზრის კუთვნილი ნაწილის ხელში ჩაგდება	სხვადასხვა მმართველობითი განვითარება
დაგეგმვის ტიპი	არამეცნიერული	„მოიპოვე რაც შეგიძლია“	მარტივი ფორმები: მიწოდება, ბიუჯეტი	ფორმალური რეგულაცია, სტრუქტურა
ხელმძღვანელობის ხერხი	ერთი პირი	არაგანთავისუფლებულთა მცირე ჯგუფი	გამოყოფილი პირთა ჯგუფი	დეცენტრალიზებული
საწარმოს მოდელი	მოგების მაქსიმიზაციისკენ მიმართული	ობტემიზაცია	მოგების დაგეგმვა	მოკლევადის მძალის დონე

ორგანიზაციული სტრუქტურების დახასიათება

ცხრილი 7

ორგანიზაციული სტრუქტურები	ორგანიზაციულ კრიტერ უმეტეს შემთხვევაში შესაბამისობის ხარისხი				
	დაცემული ფუნქციონალური	პროექტული მართვა	პროცედურული მართვა	მატრიცული სტრუქტურა	ფენურული ფორმა
1. ფუნდამენტალური შედეგების მიღება	მაღალი	საშუალო	დაბალი, საშუალო	საშუალო	დაბალი
2. პერსონალის კვალიფიკაცია - პრაქტიკული დონის ამტკიცება	მაღალი	საშუალო	დაბალი, საშუალო	საშუალო	დაბალი
3. პერსონალის მიერ მართვის საკითხების ცოდნის მოთხოვნილებების დონე	დაბალი	საშუალო	საშუალო	მაღალი	ძალიან მაღალი
4. სამუშაოების, პროექტებისა და პროგრამების კომპლექსების მიზნების მიღწევა ხანმოკლე პერიოდში	დაბალი	საშუალო	საშუალო, მაღალი	საშუალო, მაღალი	ძალიან მაღალი
5. პერსონალის ძირითადი კატეგორიების მოხიდევა (საბაზრო, საწარმოო, ფინანსური)	დაბალი	დაბალი	საშუალო	საშუალო, მაღალი	მაღალი
6. დამუშავებული ფორმების, მეთოდების, ტექნოლოგიის წარმოებაში გადაცემის სიმარტივე	მაღალი	მაღალი	დაბალი, საშუალო	საშუალო, მაღალი	დაბალი

„ქალიშვილი“ კომპანიებისა და განყოფილებების ავტონომიურობის დონე

ცხრილი 8

	მათალი და საშუალო დონეების მმართველთა პასუხები (%-ში)		
	დამფუძნებელი (მშობლის) კომპანია	„ქალიშვილი“ კომპანია	განყოფილება
ავტონომიის რა დონე სარგებლობს „ქალიშვილი“ კომპანია ან განყოფილება			
მათალი ან საკმარისი	28,7/92,4	88,6/84,8	88,5/82,8
ზოგიერთი სარგებლობს	14,8/5,7	7,0/13,4	9,8/13,5
დაბალი	6,6/1,9	4,4/1,8	1,6/3,7
როგორ შეიცვალა ავტონომიის დონე ბოლო 10 წლის განმავლობაში			
გაიზარდა	72,8/69,8	30,0/32,8	41,6/42,6
არ შეცვლილა	19,7/28,3	30,0/32,7	26,2/29,5
შემცირდა	8,2/1,9	40,0/34,6	32,2/27,9

ბ.Брайан Твисс. Управление научно-техническим нововведением. М., 1989

ბ.В.И.Крупнов, Н.А. Крупнова. Менеджмент в бизнесе, М.,1990. стр.30

ორგანიზაციის ტიპები

ორგანიზაციის ტიპები	ხელმძღვანელის როლი	ძალაუფლების საფუძველი (წყარო)	ზემოქმედების ხერხები	თანამდგომარეობები, მიღწეული ორგანიზაციის შიგნით
პატერნალისტური	შხარდაჭერა, დაცვა, შეუმჩნეველი მანიპულირება	ინდივიდუალური თვისებები, ხელმძღვანელს შეიძლება მთლიანად დაეყრდნოს; ბრმა რწმენა	პირობითი სიყვარული, ემოციური თავდადება	დამორჩილება, საკუთარი თავის გაიგივება ორგანიზაციასთან
ბიუროკრატიული	ინტერესების დაცვა	დაკანონებული ძალაუფლება, ტრადიციების დაცვა	პოლიტიკური თამაში, კანონისა და პროცედურების დაცვა	იმედიანობა, უშიშროება, სტაბილურობა
ავტოკრატიული	თვითდაწესებულებების შემოქმედება კოლექტივზე	დასჯით და შიშებით	შიში, ფიზიკური ზემოქმედება	გაძლევა (ორგანიზაციის, ძალაუფლების)
ხელმძღვანელის ავტორიტეტზე დაფუძნებული	შემსრულებელი ხელმძღვანელი	ექსპერტული ცოდნა, რაციონალური იმედი	სტიმულირება და დასჯა, ურთიერთხელშეწყობა, შედეგების მიხედვით მართვა	მაღალი შემოსავალი, განვითარება, ურთიერთდამოკიდებულება, პრესტიჟი
დემოკრატიული	იდეის, არალიზის გენერაცია, იდეის რეალიზაცია	ხელმძღვანელი-საიმედო წყაროა, რაციონალური იმედი	გამოკითხვა, პრობლემათა ერთობლივი ანალიზი და გადაწყვეტა	განვითარება, სოციალური მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილება, ურთიერთზემოქმედება
ნოვატორული	ხულის ჩამდგმელი, ორგანიზაციის ატორი	ექსპერტული ცოდნა, რაციონალური შეთანხმება	მოქმედების მიმართულებების გამომუშავებაში ერთობლივი მონაწილეობა	განვითარება, მიღწევები, ავტორიზირება, შემოქმედება

იხ.: Cribbin J. Leadership: Strategies for Organisational Effectiveness.- N.Y., 1987

ტესტი მაკიაველიზმზე

№	მსკვლეობა	არა ვარ თანახმა		თანახმა	
		მთლიანად	ნაწილობრივ	ნაწილობრივ	მთლიანად
1	2	3	4	5	6
1	მართვის საუკეთესო ხერხია ადამიანებს უთხრა ის, რაც მათ სურთ გაიგონ	1	2	3	4
2	როცა ადამიანს სი.ოვ რაიმეს გაკეთებას, უფრო კარგია უთხრათ რეალური სიმართლე, ვიდრე მოგონილი, გაზვიადებული მიზეზი	1	2	3	4
3	ყველა, ვინც საკუთარი თავის გარდა ენდობა სხვას, საშიშროებას უქმნის საკუთარ თავს	1	2	3	4
4	ყველაფერი დასაშვებია მიზნის მისაღწევად	1	2		
5	არავითარ საშიშროებას არ წარმოადგენს იმისი აღიარება, რომ ყველა ადამიანი უშვებს შეცდომებს, რომელიც ოდესმე გამოავლენდა	1	2	3	4
6	ადამიანმა მხოლოდ მაშინ უნდა მიიღოს მოქმედებისათვის გადაწყვეტილება, როცა დარწმუნებულია იმაში, რომ მას აქვს ამ მოქმედებისთვის მორალური უფლება	1	2	3	4

ტესტის გაგრძელება

1	2	3	4	5	6	7
7	ადამიანთა დიდი ნაწილი ძირითადად კეთილი და კარგი	1	2	3	4	5
8	ტყუილის თქმა ყოველთვის მიუღებელია	1	2	3	4	5
9	მრავალი ადამიანი ზევრად ცვრო ადვილად ეგუება მშობლების სიკვდილს, ვიდრე სიმდიდრის დაკარგვას	1	2	3	4	5
10	იძულების გარეშე ადამიანები არ იმუშავენ შეუპოვრად	1	2	3	4	5

ლიტერატურა

1. К. Адаме-ки. О науке организации. М., 1972
2. Дж. Бигель. Управление производством. Пер. с англ., М., 1973
3. М. Вудкок, Д. Френкс. Раскрепощенный менеджер. М., 1991
4. Drucker P.F. Managing in turbulent times. Pan, 1980
5. Корнан Янош. Путь к свободной экономике. М., 1990
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. М., Прогресс, 1990
7. Курицын А.Н. Управление в Японии. Организация и методы. М., 1981
8. Ионица Олтяну. Организационные структуры современного предприятия, М., экономика, 1971
9. Питерс Т. Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). Пер. с англ. М., 1981
10. Поспелов Г.С. Иринов В.А. Программно-целевое планирование и управление. М., "Советское радио," 1976
11. Самуэльсон П. Экономика. М., Прогресс, 1983
12. Старр М. Управление производством. М., Прогресс, 1978
13. Тенденции развития предприятия. Социально-экономический аспект. Под. ред. Козловой О.В., М., Экономика, 1987
14. Брайан Гвисс. Управление научно-техническими нововведениями. М., 1989
15. Хозяйственный риск и методы его измерения. Коллектив авторов: Т. Бачкан, Д. Месена, Д. Мико и др. М. Экономика, 1979
16. Channon D.E. Strategic Management: Key Concepts and Future Directions. Amsterdam, 1985
17. Ли Якокка. Карьера менеджера М., 1991

18. Японский менеджмент. Комплекс лекций по теории управления. М., 1991
19. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг М., Экономика, 1990
20. Основы рыночной экономики. ВИТАД, М., 1991

ავტორისაგან	3
1. მენეჯმენტის ცნება, სახეები და დონეები	5
2. ფირმის მართვის ფუნქციები და ელემენტები	8
3. მართვის სტრუქტურის ჩამოყალიბების საფუძვლები	15
4. მართვის ამოცანები, მიზნები და პრინციპები	27
5. მართვის შიდასტრუქტურული კავშირები	34
6. მართვის აპარატის ოპტიმიზაცია	38
7. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობა	42
8. მართვის სრულყოფის ძირითადი მიმართულებები	47
9. ფირმის (საწარმოს) წარმოების ოპტიმალური ვარიანტის მანიპულირება ანალიზი	49
10. მართვის ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის ჩამოყალიბების საფუძვლები	57
11. ფირმის სიცოცხლის ციკლი და მისი გავლენა მართვის ხასიათზე	63
დამართა	72
ლიტერატურა	81

სახელმეკრულებო ფასი

ქ.თბილისის კულტურის სამმართველოს
რეპროგრაფიული განყოფილება
ი.ფალავას ქ. №24

წიგნის შემოსავლის ნაწილი მოხმარდება
საქველმოქმედო საქმიანობას

გამომცემლობა „ზედაშე“

ტირაჟი 3000