

მენეჯმენტი საბაზრო ეკონომიკის პირობებში

ნინო ფაილოძე, სტუ-ს პროფესორი
კონსტანტინე რამაზაშვილი,
ნინო მჭედლიშვილი,
ნათია რეხვიაშვილი

რეზიუმე

საბაზრო ურთიერთობების განვითარების თანამედროვე ეტაპზე მმართველობითი საქმიანობა საწარმოთა ეფექტიანი ფუნქციონირების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. მმართველობითი საქმიანობა განიცდის მუდმივ სრულყოფას საქონლის წარმოებისა და რეალიზაციის, პროდუქციის ტექნიკურ-ეკონომიკური და სხვა პარამეტრების ფორმირების პროცესში მომხმარებლის როლის ზრდის, სამეურნეო კავშირების გართულების შესაბამისად. ასეთ პირობებში დიდ როლს ასრულებს საწარმოს ორგანიზაციული ფორმებისა და სტრუქტურის ცვლილება, მართვის თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიების პროგრესული მეთოდების დანერგვა.

საკვანძო სიტყვები: საბაზრო ურთიერთობები, გარდამავალი ეკონომიკა, კვლავწარმოების ინერციულობა.

Резюме

Развитие рыночных отношений в сфере управления предприятий является важным фактором для эффективного функционирования. Деятельность по управлению находится в процессе постоянного совершенствования производства и сбыта товаров, продукции, технико - экономические и другие параметры процесса формирования роли пользователя в рост, экономические связи сложны соответственно. В этих условиях большую роль на предприятии организационных форм и структур изменений, внедрение современных методов управления и передовых информационных технологий.

გარდამავალი პერიოდი არის გარდამავალი ეკონომიკის არსებობის დროითი ფორმა. გარდამავალი ეკონომიკა თავის თავში შეიცავს როგორც წარმავალი, ისე მომავალი ეკონომიკური სისტემების ელემენტებს და ამდენად, როგორც დაპირისპირებული მხარეების ერთიანობა, წინააღმდეგობრივი ხასიათის მატარებელია. ამასთანავე, უნდა აღინიშნოს ის გარემოებაც, რომ აღნიშნული ეკონომიკა არ წარმოადგენს ორგანულ მთლიანობას, რომელიც საკუთარ საფუძველზე კვლავწარმოებს. იგი თვითონ წარმოქმნის საფუძველს ახალი ორგანული ერთიანობის ჩამოსაყალიბებლად. გარდამავალ ეკონომი-

კას ფუნქციონირებისა და განვითარების საკუთარი კანონზომიერებანი გააჩნია, ძველი ეკონომიკური სისტემისგან განსხვავებული.

გარდამავალ ეკონომიკას ახასიათებს შემდეგი ნიშნები:

არამდგრადობა, რაც იმას ნიშნავს, რომ იგი განუწყვეტელი ცვლილებების პროცესში იმყოფება. ეს ცვლილებები დროის მცირე მონაკვეთში ხორციელდება, ანუ მაღალი ინტენსივობით ხასიათდება. გარდამავალი ეკონომიკისათვის ცვლილებები დამახასიათებელია განსხვავებული თანმიმდევრობით. ისინი არამართო დროებით არღვევენ სისტემის მდგრადობას, რომ შემდეგ სხვა ცვლილებების შედეგად სისტემა დაბრუნდეს წონასწორობის მდგრად მდგომარეობაში, გარდამავალ ეკონომიკაში განვითარების ცვლილება ატარებს „დაუბრუნებელ“ ხასიათს. ისინი მოწოდებულნი არიან გააძლიერონ არსებული სისტემის არამდგრადობა, რომ საბოლოოდ, მან თავისი ადგილი თანდათანობით დაუთმო სხვა ეკონომიკურ სისტემას.

გარდამავალი ეკონომიკის მეორე ნიშანი ალტერნატიულობა პირველი ნიშნიდან გამომდინარეობს. იგი გულისხმობს, რომ აღნიშნული ეკონომიკის განვითარებას შეიძლება გააჩნდეს ვარიანტები. ეს გამომდინარეობს გარდამავალი ეკონომიკის ბუნებიდან, რომელშიც შერეულია ძველი და ახალი მდგომარეობის ელემენტები, აგრეთვე, სხვადასხვა ფაქტორებიდან, რომლებიც მოქმედებენ ამ პერიოდში განვითარების პროცესზე.

გადასვლის ალტერნატიული ხასიათის მხედველობაში მიღება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია იმ შემთხვევაში, როცა საზოგადოებას აქვს საშუალება გავლენა მოახდინოს გადასვლის პროცესზე. გათვალისწინებულ უნდა იქნეს, რომ საუბარი ეხება სწორედ განვითარების ალტერნატივას, ე.ი. გარდამავალი ეკონომიკა ყველა თავისი ცვლილებებით აუცილებლად უნდა გადაიზარდოს სხვა, მაგრამ ახალ მდგომარეობაში. გარდამავლობა გამოირიცხავს მარტივ დაბრუნებას წინა მდგომარეობაში. ასეთ შემთხვევაში გარდამავალი ეკონომიკა უბრალოდ „არ არის დანყებული“. თუ „დასაწყისი“ შედგა, მაშინ ნ. მოისევის გამოთქმით მოქმედებს წესი: „სისტემას არ ახსოვს თავისი წარსული“.

გარდამავალი ეკონომიკის მესამე დამახასიათებელ თვისებას წარმოადგენს ეკონომიკის ჩარჩოებში გარდამავალი ფორმების წარმოშობა და ფუნქციონირება. ამაში ასევე ვლინდება ამ პერიოდში ძველის და ახლის „შერევა“. გარდამავალი ფორმა, რომელიც ატარებს „შერეულ“ შინაარსს, უკვე გამოხატავს წინააღმდეგობას ტრადიციულ სისტემურ ფორმე-

ბთან, წარმოადგენს თავისებურ სიგნალს წინა სისტემის დაღუპვის პროცესში. ასეთია ინდიკატური დაგეგმვის ფორმა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში, რომელიც არ პასუხობს მის კლასიკურ მექანიზმს. გარდამავალი ფორმების როლი არ შემოიფარგლება იმით, რომ ისინი მოწმობენ გარდამავალი ეკონომიკის არსებობას. ეს ფორმები მიუთითებენ აგრეთვე, ამ გადასვლის მიმართულებას და წარმოადგენენ მისი შეუქცევადობის ნიშანს.

მეოთხე თვისება – გარდამავალ ეკონომიკაში წინააღმდეგობათა განსაკუთრებული ხასიათი. ეს არის არა ფუნქციონირების წინააღმდეგობა, არამედ განვითარების, ე.ი. ძველის და ახლის ცვლილებები, რომლებზეც მიმართულია გარდამავალი ეპოქა, ეკონომიკურ ასპექტში ყოველთვის ატარებენ რეკლუციურ ხასიათს.

მეხუთე თვისება – გარდამავალი ეკონომიკის ისტორიულობა. ეს ისტორიულობა დაკავშირებულია ორ გარემოებასთან. ჯერ ერთი, გარდამავალი ეკონომიკის პირობების ისტორიულ ხასიათთან. სხვა საქმეა, როცა საზოგადოება გადადის ტრადიციულიდან ინდუსტრიულ საბაზრო ეკონომიკაზე. ამ შემთხვევაში განსხვავებულია როგორც ამოსავალი მდგომარეობა, ისე საბოლოო შედეგები და წინააღმდეგობები საზოგადოებაში, ვინაიდან განსხვავებულია მისი ეკონომიკური წყობა, სოციალური სტრუქტურა და ა.შ. მეორე, გარდამავალი ეკონომიკის ისტორიულობა დამოკიდებულია რეგიონის თავისებურებებზე, ასევე ცალკეულ ქვეყანაზე. ყველაფერი ეს ნიშნავს, რომ გარდამავალი ეკონომიკისათვის ცნობილი, საერთო კანონზომიერებები სხვადასხვა პირობებში გამოვლენის სხვადასხვა ფორმებს ღებულობენ, რომ გარდამავალი ეკონომიკის სპეციალური ანალიზი არ იძლევა კონკრეტულ მოდელებს, რომელთა გამოყენება შესაძლებელი იქნებოდა ნებისმიერ გარემოებაში.

ნებისმიერი ტიპის გარდამავალ ეკონომიკაში აუცილებლად ხორციელდება კვლავწარმოების პროცესი. მის საერთო თავისებურებებს „წმინდა“ სისტემაში კვლავწარმოებასთან შედარებით შეიძლება ეწოდოს გარდამავალი ეკონომიკის ფუნქციონირების სპეციფიკური კანონზომიერებები.

კვლავწარმოების ინერციულობა დაკავშირებულია კვლავწარმოებითი პროცესის უწყვეტობასთან, რომელიც გამორიცხავს განვითარებას პრინციპით ყველაფერი ძველის „დანგრევას“, ხოლო შემდეგ მის საფუძველზე ყველაფერი ახლის შექმნას. ეს უწყვეტობა გამორიცხავს არსებული ფორმების სხვა, სასურველი ფორმებით სწრაფი შეცვლის შესაძლებლობასაც. კვლავწარმოების ინერციულობა ამ გაგებით გულისხმობს გარდამავალ ეკონომიკაში საკმაოდ ხანგრძლივი პერიოდით ძველი ეკონომიკური ფორმების შენარჩუნებას. ეს პირველ რიგში ვლინდება გარკვეული დროის განმავლობაში წარმოების სტრუქტურის, საზოგადოების ჩამოყალიბებული სოციალურ-ეკონომიკური სტრუქტურის შენარჩუნებით. იგივე შეიძლება ითქვას მოქმედ დარგ-

თაშორის, შიდადარგობრივ კავშირებზე, სამეურნეო მექანიზმზე და ა.შ.

მეორე კანონზომიერებაა – ახალი ფორმებისა და ურთიერთობების ინტენსიური უპირატესი განვითარება. თუ პირველი კანონზომიერება გამოხატავს პირველ რიგში გარდამავალი ეკონომიკის მემკვიდრეობას გადასვლის ამოსავალ მდგომარეობასთან, მეორე ხაზს უსვამს ერთი საფეხურიდან მეორეზე გადასვლის მექანიზმს. ეს ევოლუციური პროცესის, აგრეთვე მისი ძირითადი ტენდენციების შეუქცევადობის გამოვლინებაა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში მენეჯმენტი ნიშნავს:

- ფირმის ორგანიზაციას ბაზრის მოთხოვნასა და მიწოდებაზე, კონკრეტული მომხმარებლის მოთხოვნაზე და იმ სახეობის პროდუქციის წარმოების ორგანიზაციაზე, რომელიც სარგებლობს მოთხოვნით და შეუძლია ფირმას მოუტანოს განსაზღვრული მოგება;
- მუდმივ სწრაფვას წარმოების ეფექტიანობის ამაღლებისაკენ – ნაკლები დანახარჯებით ოპტიმალური შედეგების მიღწევას;
- სამეურნეო დამოუკიდებლობას, რაც უზრუნველყოფს გადანაცვტილებების მიღების თავისუფლებას მათთვის, ვინც პასუხს აგებს ფირმის ან მისი ქვედანაყოფის საქმიანობის საბოლოო შედეგებზე;
- მიზნებსა და პროგრამებში სისტემატური კორექტივების შეტანას ბაზრის მდგომარეობის შესაბამისად;
- დასაბუთებული და ოპტიმალური გადანაცვტილებების მიღებას თანამედროვე კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენებით.

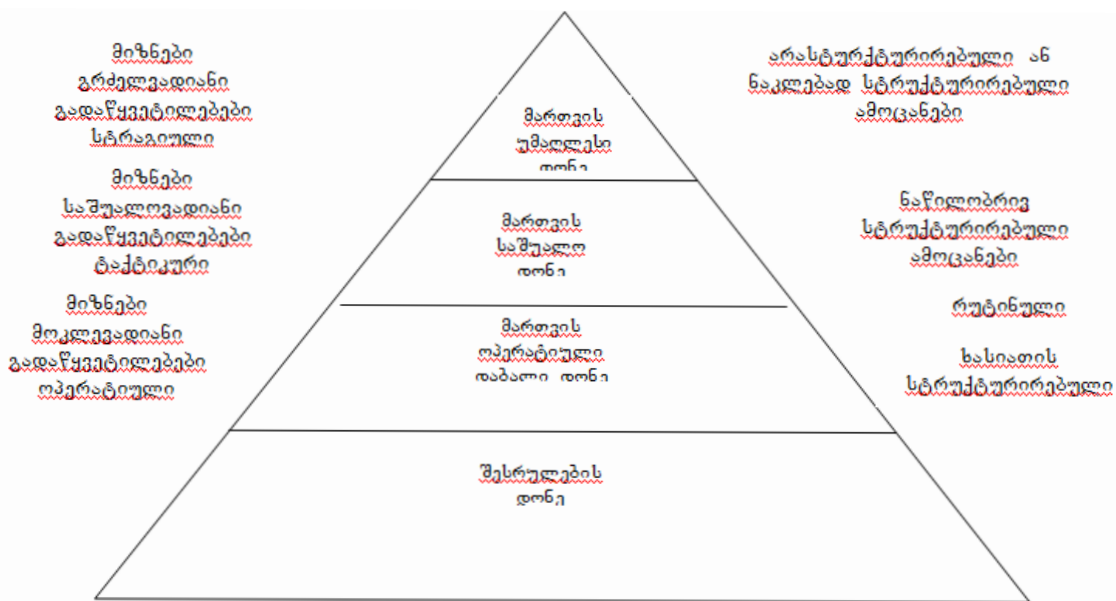
გადანაცვტილების მიღება სამმართველო შრომის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფუნქციაა. თანამედროვე ორგანიზაციებისთვის მეტად მნიშვნელოვანია, რომ მათ მიერ მიღებული გადანაცვტილებები რაც შეიძლება მართებული და ეფექტიანი იყოს. ეს საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს მიაღწიონ თავიანთ მიზნებს, შეიმუშაონ და დააფუძნონ საქმიანობისა და კონტროლის მოქნილი სისტემები. გადანაცვტილების მიღება არის მეთოდი, გზა, რომელმაც მიზანთან უნდა მიგვიყვანოს.

მმართველობითი გადანაცვტილება – ეს არის ანალიზის, პროგნოზირების, ოპტიმიზაციის, ეკონომიკური დასაბუთებისა და ალტერნატივათა შერჩევის შედეგი მენეჯმენტის სისტემის კონკრეტული მიზნის მიღწევის მრავალი ვარიანტიდან.

პროგრამული გადანაცვტილებები შეიძლება იყოს სამი სახის: პროცედურული, წესის და პოლიტიკის.

პროცედურულ-პროგრამულია გადანაცვტილება, როდესაც სირთულეს მხოლოდ პრობლემის განსაზღვრა წარმოადგენს, მისი განსაზღვრის შემდგომ პროცედურული სახით გრძელდება გადანაცვტილების მიღება. წესი არის ის ვალდებულება, რითაც ხელმძღვანელობს მენეჯერი. დაპროგრამებული გადანაცვტილებების მესამე ტიპს მიეკუთვნება პოლიტი-

ნახ. 1. მიზნები და გადანყვეტილებათა ტიპები



ნახ. 1. მიზნები და გადაწყვეტილებათა ტიპები

კა, რომელიც წარმოადგენს გადანყვეტილების მიღების, ასე ვთქვათ, განაწესს. წესისაგან განსხვავებით, პოლიტიკა გადანყვეტილების მიმღებთათვის მთავარ პარამეტრებს აკანონებს.

დაუპროგრამებელი გადანყვეტილებები მიიღება ისეთ სიტუაციაში, რომლებიც ახალია ან დაკავშირებულია უცნობ ფაქტორებთან, და არ არსებობს შაბლონური გადანყვეტილების მიღების შესაძლებლობა. ამ დროს მეტად ძნელია აუცილებელი ქმედებების კონკრეტული თანმიმდევრობის დაცვა. ხელმძღვანელმა მოიძიოს ინფორმაცია რამდენიმე ალტერნატიული სამოქმედო კურსის შესახებ, შემდეგ უნდა დაეყრდნოს საკუთარ ინტუიციასა და განსჯის უნარს, რათა არსებულ ალტერნატივებს შორის სათანადო არჩევანი გააკეთოს. განსჯის პროცესის გამოყენება უფრო რაციონალური პროცესია, ვიდრე ინტუიციზე დაყრდნობა.

მართვის დაბალ რგოლში მომუშავე მენეჯერები, რომლებიც უფრო ხშირად ხვდებიან მსგავს და განმეორებით პრობლემებს, უმეტეს შემთხვევაში იყენებენ დაპროგრამებულ გადანყვეტილებებს, ისეთებს როგორიცაა: პროცედურული, წესის და პოლიტიკის ტიპის დაპროგრამებული გადანყვეტილებები. მენეჯერთა პრობლემები არასტრუქტურირებული ხდება იერარქიის უფრო მაღალ საფეხურზე მომუშავეთათვის.

მართვის დონეების მიხედვით განასხვავებენ გადანყვეტილებათა შემდეგ სახეებს:

ოპერატიული გადანყვეტილებები – პერიოდული გადანყვეტილებები. ერთიდაიგივე ამოცანა წარმოიშობა პერიოდულად. შედეგად გადანყვეტილების მიღების პროცესი ხდება შედარებით რუტინული და თითქმის არაპრობლემური. ოპერატიული გადანყვეტილებების შედეგად მიიღება მოსალოდნელი და

პროგნოზირებადი შედეგები. ოპერატიული გადანყვეტილებები მოკლევადიანია.

ტაქტიკური გადანყვეტილებები მიიღება საშუალო დონის მმართველების მიერ. ტაქტიკური გადანყვეტილებები არ არის ისე რუტინული და სტრუქტურირებული, როგორც ოპერატიული გადანყვეტილებები. უმრავლეს შემთხვევაში, მართვის ობიექტის ყველა ძირითადი პარამეტრი, რომლებიც შედიან ტაქტიკური გადანყვეტილებების შემადგენლობაში, არ არის ცნობილი. ეს გაურკვევლობა განაპირობებს განუსაზღვრელობას, მაშინაც კი თუ მმართველის ქმედება დასრულებულია.

სტრატეგიული გადანყვეტილებები მიიღება ორგანიზაციის მიზნების საფუძველზე, რომლებიც განსაზღვრული და დაზუსტებულია საწარმოს უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიერ. ამ მიზნებს ემყარება გრძელვადიანი დაგეგმვა. სტრატეგიული გადანყვეტილებებისათვის დამახასიათებელია გრძელვადიანობა, კომპლექსურობა, არაპერიოდულობა.

გადანყვეტილების მიღებისათვის გამოყენებული ინფორმაცია ეფუძნება გადანყვეტილების მიმღები პირის ინტუიციასა და შეხედულებას. სტრატეგიული გადანყვეტილებების მიღება დაკავშირებულია რისკის მაღალ ხარისხთან და მათი გავლენის ხანგრძლივ პერიოდთან. რეალური შედეგების გამოვლენისთვის საჭიროა ხანგრძლივი პერიოდი, ხოლო მიღებული შედეგების შეცვლა საკმაოდ რთულია. ნახ.1-ზე მოცემულია სხვადასხვა დონის ხელმძღვანელობის მიერ დასახულ გადანყვეტილებათა და მიზნების სახეებს შორის ურთიერთკავშირი.

ნებისმიერი გადანყვეტილების მიღებისას ადგილი აქვს სამ მომენტს: ინტუიცი, მსჯელობა და რაციონალურობა. წმინდა ინტუიციური გადანყვეტილებების მიღებისას პირი ეყრდნობა იმ შეგრძნებას, რომ მისი

არჩევანი სწორია, თუმცა მოცემულ შემთხვევაში ასეთი არჩევანის გაკეთების ალბათობა საკმაოდ დაბალია.

ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღებისას არ ხდება არჩევანის ძლიერი და სუსტი მხარეების, ალტერნატივის დადებითი და უარყოფითი მხარეების შედარება. ამ ტიპის გადაწყვეტილებების მიღებისას მენეჯერებზე მოქმედებს შემდეგი ფაქტორები:

- გამოცდილება, როდესაც მენეჯერი გადაწყვეტილებას ღებულობს საკუთარი გამოცდილებიდან გამომდინარე;
- ეფექტურად მიღებული გადაწყვეტილება, ამ დროს მენეჯერი ღებულობს გადაწყვეტილებას საკუთარ განათლებაზე დაყრდნობით და მიღებული ტრენინგის საფუძველზე;
- ფასეულობებსა და ეთიკაზე დამოკიდებული გადაწყვეტილება. ეს იმ ტიპის ინტუიციური გადაწყვეტილებაა, რომელიც მიიღება ეთიკური ან კულტურული ფასეულობების მიხედვით;
- მენტალური პროცესიდან გამომდინარე გადაწყვეტილების მიღებისას მენეჯერები იყენებენ ქვეცნობიერ მონაცემებს.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. თ. ხომერიკი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ. „ეკონომიკის და მენეჯმენტის კონსულტანტთა ასოციაცია“. 2007, გვ. 275.
2. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბ. 2007, 715 გვ.
3. ჯ. ბიჭიაშვილი, მ. თოფაძე, დ. დანელია. საბაზრო სისტემის საფუძვლები. თბ. 2001, 784 გვ.
4. პ. ჩაგელიშვილი. სამრეწველო სანარმოს (ფირმის) ეკონომიკა და მენარმეობა, თბ., „ზევსი“, 2004.
5. ა. გიორგობიანი. მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ. 2002;
6. Бажин И. И. Информационные системы менеджмента. М. 2000.
7. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент. М. 2000.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. Гардарики, 2001.