



**კონტროლის ფუნქციის
მეთოდოლოგიური ასპექტები
საბაზრო ეკონომიკის პირობებში**

ბადრი დავითაია

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასისტენტი-პროფესორი

რეზიუმე

სტატიაში აღნიშნულია, რომ კომუნიკაციის პროცესები, რომლებშიც მონაწილეობენ მართვის აპარატის მუშაკები, არის მნიშვნელოვანი დამაკავშირებელი რგოლი ხელმძღვანელსა და ხელქვეითებს შორის. ამასთან, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ოპერატიული ქმედება განსხვავდება მისი საქმიანობისაგან გადანყვეტილებათა მიღების სფეროში. საქმიანობის ეს ორი სახე არსებითად ურთიერთკავშირშია და დამოკიდებულია იმ ინფორმაციაზე, რომელიც მუშავდება და გადაიცემა ორგანიზაციის შიგნით. სტატიაში ასევე ხასგასმულია, რომ კომუნიკაციის პროცესები საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელებს ეფექტურად შეასრულონ სამუშაო და მიიღონ ოპტიმალური გადანყვეტილებები დასახული მიზნების მისაღწევად. კომუნიკაცია ორგანიზაციულ კონტექსტში ნიშნავს ურთიერთქმედებას ადამიანებს შორის. ის არის როგორც პროცესი, ასევე მოვლენა. როგორც მოვლენა, კომუნიკაცია მოიცავს ორგანიზაციაში ადამიანთა შორის ურთიერთქმედების ნორმებს, ხოლო როგორც პროცესი, კომუნიკაცია ასახავს ადამიანთა შორის ურთიერთობის პრინციპებსა და კანონზომიერებებს. ასევე მითითებულია, რომ კომუნიკაცია არის ემოციონალური და ინტელექტუალური შინაარსის გადაცემის პროცესი.

საკვანძო სიტყვები: კომუნიკაცია, ინფორმაცია, გადანყვეტილებათა მიღება, მმართველობითი ფუნქციები, მართვის თეორიები

შესავალი:

ისტორიის ანალიზის მიხედვით, კონტროლის შესახებ პირველი მოხსენიება ფიქსირდება ეგვიპტელებთან დაახლოებით 4000–2000წ წვენს ერამდე, აგრეთვე ეს სიტყვა გამოყენებული იყო ბაბილონის მეფის მიერ მის კანონთა კრებულში დაახლოებით 1800 წელს წვენს ერამდე. კონტროლის როგორც მართვის ფუნქციის შესახებ მკაფიო განმარტება ეკუთვნის **ფ.უ. ტეილორს** (1900წ) და **ა. ფაიოლს** (1916წ)

ძირითადი ტექსტი:

მენეჯმენტის თეორიაში არსებობს კონტროლის ცნების რამდენიმე განმარტება:

ა) ეს არის პროცესი, რომლის დახმარებითაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელი განსაზღვრავს, მართებულია თუ არა მისი გადაწყვეტილებები და საჭიროებს თუ არა გარკვეულ კორექტირებას, ან ეს არის პროცესი ორგანიზაციის მიზნების მიღწევის უზრუნველსაყოფად. კონტროლის პროცესი შედგება სტანდარტების ფორმირების, ფაქტიურად მიღწეული შედეგების გაზომვისა და კორექტირების განხორციელებისაგან იმ შემთხვევაში, თუკი მიღწეული შედეგები არსებითად განსხვავდება დადგენილი სტანდარტებისაგან;

ბ) ეს არის შედეგების შედარება მიზნებთან;

გ) ეს არის მუშაობის შედეგების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასება და აღრიცხვა. კონტროლი არის უკუკავშირის ელემენტი, ვინაიდან მისი მონაცემების საფუძველზე წარმოებს ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების, გეგმების, წარმოებისა და სტანდარტების კორექტირება;

დ) ეს არის მმართველობითი საქმიანობა, რომლის ამოცანაა ორგანიზაციის მუშაობის შედეგების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასება და აღრიცხვა. მასში გამოყოფენ ორ მთავარ მიმართულებას: დასახული გეგმებისა და სამუშაოს შესრულების კონტროლი, კორექციის ზომები გეგმიდან მნიშვნელოვანი გადახრებისას.

კონტროლის ფუნქციის შესრულების ძირითადი ინსტრუ-

მენტები: დაკვირვება, საქმიანობის ყველა მხარის შემოწმება, აღრიცხვა და ანალიზი. მართვის ზოგად პროცესში კონტროლი გვევლინება უკუკავშირის ელემენტად, ვინაიდან ეფექტურად გავრცელებულ კონტროლს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს სტრატეგიული მიმართულება, იყოს ორიენტირებული შედეგებზე და თავისდროული, მარტივიც. ბოლო მოთხოვნა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია თანამედროვე პირობებში, როდესაც ორგანიზაციები ისწრაფვიან ააგონ თავიანთი მუშაობა ხალხის მიმართ ნდობის პრინციპზე. ეს კი იწვევს იმ საკონტროლო ფუნქციების მნიშვნელოვნად შემცირების შესაძლებლობასა და აუცილებლობას, რომლებიც უშუალოდ ხორციელდება მენეჯერების მიერ. ასეთ ვითარებაში კონტროლი არის ნაკლებად მკაცრი და მეტად ეკონომიური (იხ. ნახ.1).

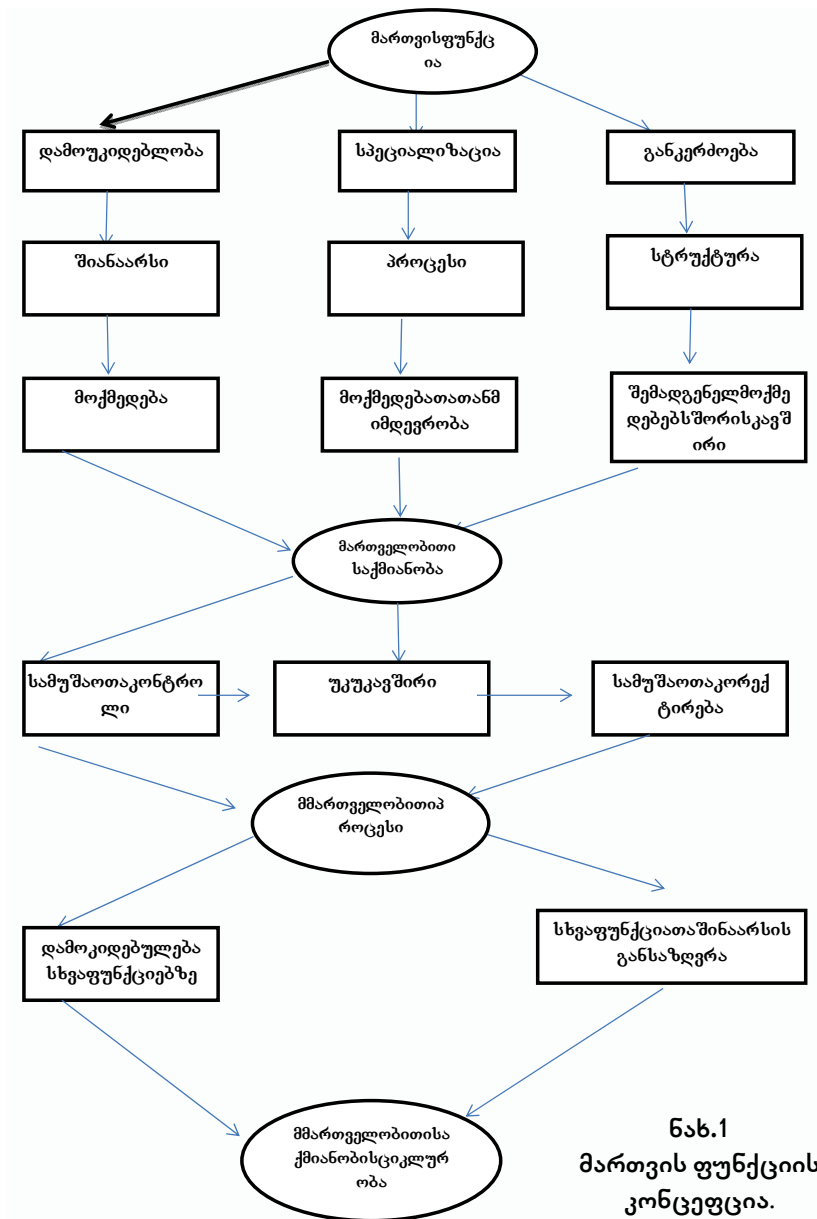
კონტროლი – ეს არის პროცესი, ეფექტური მუშაობის უზრუნველსაყოფად ინფორმაციის ფლობის საფუძველზე დაგეგმილი შედეგების მიღწევის კუთხით. არსებობს მმართველობითი კონტროლის სამი საფეხური:

პირველი – ეს სტანდარტის დადგენა, ე.ი. მიზანთა სწორი ფორმულირება, რომელიც მიღწეულ უნდა იქნას დროის გარკვეულ მონაკვეთში;

მეორე – ეს არის მიღწეულის გაზომვა მოცემულ პერიოდში და მიღწეულის შედარება დაგეგმილ შედეგებთან. ამ ორი საფეხურის წარმატებით განხორციელება საშუალებას აძლევს ხელმძღვანელს მკაფიოდ იცოდეს წარმოქმნილ პრობლემებსა და სირთულეებზე, მათ მიზეზებზე. ამ ორი საფეხურის მირმა იწყება წარმოქმნილი პრობლემების აღმოსაფხვრელად მეთოდების ძიება;

მესამე – საფეხური ეს არის ქმედება, რომელიც მიმართულია წარმოქმნილი პრობლემების კორექციისაკენ.

კონტროლი – როგორც მართვის ფუნქცია, მოიცავს შესაბამისობის ხარისხის გამოვლენას საგეგმო მაჩვენებლებთან. მართვის პროცესში კონტროლი ასრულებს უმნიშვნელოვანეს სოციალურ ფუნქციებს, საკუთრივ მართვის ეფექტურობისა და მდგრადობის ასამაღლებლად და ზოგადად საზოგადოებრივი სისტემის სტაბილიზაციისათვის. კონტროლი არის ცენტრალური მომენტი



გადანყვეტილბათა მიღებისა და რეალიზაციის პროცესში – ის ასრულებს მმართველობითი გადანყვეტილბების რეალიზაციის ერთ ციკლს. კონტროლის ეფექტურობა დამოკიდებულია:

ა) კონტროლის როგორც მართვის ფუნქციის მიმართ, მიღებულ თეორიულ მიდგომებზე;

ბ) კონტროლის ფუნქციის განხორციელების სისტემურობასა და კომპლექსურობაზე;

გ) კონტროლის ფუნქციის ინსტრუმენტულ საფუძველზე, მისი სიზუსტის ხარისხსა და დაშვებულ ცდომილებაზე.

დ) გადახრათა გამოვლენილი მიზეზების ანალიზის სისრულეზე.

კონტროლის არსი მდგომარეობს შემონმებაში – მიმდინარეობს თუ არა ყველაფერი პროგრამის,გაცემული მითითებებისა და დადგენილი პრინციპების შესაბამისად.მისი მიზანია დაფიქსირდეს შეცდომები და ცდომილებები,რათა შესაძლებელი იყოს მათი აღმოფხვრა და მსგავსი პრეცედენტების არდაშვება.

კომერციული თვალსაზრისით აუცილებელია დადასტურდეს,რომ შემოსული და გასული მასალები ზუსტად შეფასდეს ხარისხის, რაოდენობისა და ღირებულების მიხედვით;

ადმინისტრაციული თვალსაზრისით აუცილებელია დადასტურდეს, რომ პროგრამა სრულდება, კორექტირდება დროის მოთხოვნების შესაბამისად. ტექნიკური თვალსაზრისით აუცილებელია ოპერაციის მსვლელობაზე თვალყურის დევნება (მანქანა-დანადგარების ფუნქციონირება)ფინანსური თვალსაზრისით კონტროლი ვრცელდება რესურსებზე, მოთხოვნებზე და ფონდების გამოყენებაზე. დარღვევის თვალსაზრისით აუცილებელია დადასტურდეს, რომ ქონებისა და პირთა დაზღვევის მიზნით მიღებული ზომები გამართულად მოქმედებს.

დასასრულს, აღრიცხვის თვალსაზრისით აუცილებელია აღინიშნოს, რომ დოკუმენტები სწრაფად აღსრულებადია და იძლევიან მკაფიო სურათს საწარმოს მდგომარეობის შესახებ.

ყველა ეს ოპერაცია ეკუთვნის ზედამხედველობის სფეროს, რამდენადაც ისინი შეიძლება ჩატარდეს საწარმოს სხვადასხვა რანგის მესვეურების მიერ. იმისათვის რომ კონტროლი იყოს

ქმედითი, აუცილებელია ის ჩატარდეს დროულად და თან ახლდეს სანქციები. აგრეთვე უნდა გამოირიცხოს ის საშიშროება, რომ კონტროლმა არ მიითვისოს განკარგულებითი და აღსრულებითი ფუნქცია. კონტროლი გაურკვევლობის მიმართ არის ერთ-ერთი ფართოდ გავრცელებული ცნება ორგანიზაციის თეორიაში, რომელიც ახასიათებს ორგანიზაციაში ხელისუფლებაზე წვდომას. ამასთან ორგანიზაცია არის მაღალი გაურკვევლობისა და ნაკლებად პროგნოზირებად ვითარებაში. კონტროლი გაურკვევლობის მიმართ იგულისხმება ჯგუფის, ინდივიდის ან განყოფილების უნარი შეამციროს გაურკვევლობის ხარისხი ორგანიზაციასა და საწარმოთაშორის ურთიერთობებში და ამით უზრუნველყოფს კონტროლს საქმიან ურთიერთობებსა და ურთიერთქმედებაში.

რაც უფრო ფართოა დიაპაზონი და მაღალია კონტროლის ეფექტურობა, რომელიც შეიძლება დაანესოს სუბიექტმა ორგანიზაციის სხვა წევრებისათვის მნიშვნელოვან სფეროებში, მით უფრო მაღალია ორგანიზაციაში მისი ფაქტობრივი ძალმოსილება. ბრძოლა ხელისუფლებისთვის გაურკვევლობაზე კონტროლის დამყარების გზით, შეიძინოს ფაქტობრივი ძალმოსილება ორგანიზაციაში მით უფრო მაღალია, რაც უფრო მაღალია გაურკვევლობის ხარისხი იმ სფეროში, სადაც მას შეუძლია კონტროლის დამყარება. მენეჯმენტის თანამედროვე თეორიების მიხედვით სუბიექტის ფაქტობრივი ხელისუფლება დამოკიდებულია:

- ა) რამდენად მნიშვნელოვანია ეს სფერო სხვა სუბიექტებისათვის;
- ბ) როგორია მისი ფაქტობრივი უნარი მოკლე დროში მოახდინოს არსებული საშუალებების მობილიზება მოცემულ სფეროში გაურკვევლობაზე კონტროლის დამყარებისათვის;
- გ) რამდენად ახდენს მისი საქმიანობა გავლენას ორგანიზაციაში არსებულ წესებსა და შეზღუდვებზე;
- დ) რამდენია გაურკვევლობის სფერო და რა ვადაში შეუძლია ერთდროულად კონტროლის განხორციელება.

აქედან გამომდინარე, ყოველი სუბიექტი ფლობს ორგანიზაციაში ფაქტობრივი ხელისუფლების გარკვეულ ხარისხს, თუმცა რეალური ხელისუფლება არის იმ პირთა ხელში, ვისაც შეუძლია ეფექტურად გააკონტროლოს მნიშვნელოვანი სფეროები, რომ-

ლებიც ხასიათდებიან გაურკვევლობის მაღალი ხარისხით. კონტროლის დამოკიდებულება ხელისუფლებაზე ორგანიზაციაში პოულობს თავის შემდგომ განვითარებას. კონტროლი აღიქმება როგორც პროცედურათა ერთობლიობა, რომელიც უნდა გამოიყენოს ხელმძღვანელმა ხელქვეითებთან მიმართებაში, რათა უზრუნველყოს თავისი გავლენა გადანყვეტილებათა მიღებაში და მიაღწიოს მათ შესრულებას. ამ განმარტების თანახმად მსჯელობა მიდის კავშირზე კონტროლის ფუნქციასა და ორგანიზაციის იერარქიული სტრუქტურის ხასიათზე.

სხვა თვალსაზრისით მიზანშეწონილია კონტროლის სისტემას ვუწოდოთ “მოგებათა კონტროლის სისტემა,” ვინაიდან მსჯელობა არის მონესრიგებული ინფორმაციის მიღებაზე იმის შესახებ, თუ რამდენად აღწევს დაკვირვების ობიექტი დასახულ მიზნებს. თუ კი ხელმძღვანელი ადგენს ხარისხის პარამეტრებს მომხმარებლის ინტერესებიდან გამომდინარე, რასაკვირველია მას შეუძლია გაზომოს და შეაფასოს ეს პარამეტრები ისე, რომ არ დატოვოს თავისი ორგანიზაციის პერიმეტრი, არ ჩაატაროს დაუსრულებელი გამოკლითხვები და არ გამოიწვიოს მომხმარებელთა უარყოფითი ემოციები.

ერთ-ერთი ყველაზე გავრცელებული შეცდომა, რომელსაც ადგილი აქვს კონტროლის სისტემის კონტრუირების დროს, დაკავშირებულია სისტემის დიზაინერის მოჭარბებულ ამბიციებთან. ასეთი სისტემური შეცდომები ნაწილობრივ იწვევს ხანგრძლივ და სერიოზულ პრობლემებს, რომელთა გადანყვეტა განსაკუთრებით რთულია.

აღსანიშნავია რომ კონტროლის ფუნქციას აქვს პირდაპირი კავშირი რეგულირების ფუნქციასთან, ვინაიდან ამ ფუნქციათა მიზანია მართვის ყველა ფუნქციის ეფექტური განხორციელების უზრუნველყოფა.

რეგულირება ეს არის მაკორექტირებელ ზომათა შემუშავებისა და მიღებულ ორგანიზაციულ-ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და ტექნიკურ გადანყვეტილებათა რეალიზაციის პროცესი, რომელიც უზრუნველყოფს იდენტიფიცირებული პრობლემების თავისდროულ აღმოფხვრას.

რეგულირების ამოცანაა – სტანდარტების, საგეგმო დავალებ-

ბების, ნორმატივების განახლება და აქტუალიზაცია ორგანიზაციის მიზნების ეფექტური მიღწევისათვის. ამრიგად, კონტროლის ფუნქცია ტრანსფორმირდება რეგულირების ფუნქციად გადანყვეტილებათა მიღებისა და რეალიზაციის მომენტში გამოვლენილი გადახრების აღმოსაფხვრელად.

დასკვნა:

კონტროლი გვევლინება როგორც უკუკავშირის ფუნქცია, მართვის პროცესში. ინფორმაციული ნაკადები მასში მიემართება ობიექტიდან სუბიექტისაკენ. კონტროლის ფუნქცია ასრულებს მმართველობით ციკლს და ობიექტის სასურველი მდგომარეობიდან გადახრათა ანალიზის შედეგებს აკავშირებს მართვის ყველა საგნობრივ ფუნქციასთან. კონტროლის მონაცემების მეოხებით ხორციელდება ადრე მიღებულ გადანყვეტილებათა კორექტირება, ე.ი. ხორციელდება უკუკავშირი მმართველობით ციკლში (იხ. ნახ.1).

REFERENCES:

1. U. Breddik—"Management"—Textbook, Moscow "Finances and Statistics" 2015(in Russian language)
2. O.S. Vikhanski —"Management"—Textbook, Moscow "Finances and Statistics" 2015(in Russian language).

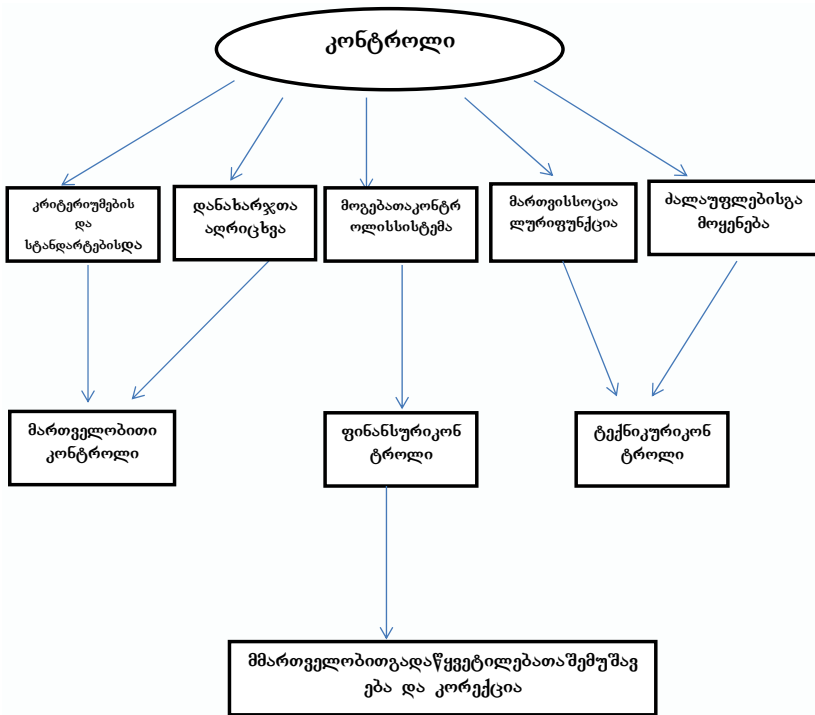
METHODOLOGICAL ASPECTS OF CONTROL FUNCTION IN THE CONDITIONS OF MARKET ECONOMY

Badri Davitaia,

Akaki Tsereteli State University, Assistant-Professor

RESUME

In the article is said that the main instruments of fulfillment of control function are: observing, checking of all sides of activities, registration and analysis. Also it's underlined, that in the process of ruling, control is an element of retreat as effective control must have a strategic direction by all means, must be oriented on result and also must be simple.



ნახ.2. კონტროლის ფუნქციის არსი და ცნებები.

This last demand is especially important in modern conditions, when the organization do want to build their work on the principles of the people's trust. According to above article, control must be defined as the process, which provides effectiveness in reaching the purpose.

The function of control includes: registration and analysis of information in all divisions of the organization activities. Its goal is to fix all mistakes, in order to have opportunities to eradicate them and not to allow such precedent.

Key words: communication, information, decision-making, management functions, managment theories.