

დაგეგმვა მენეჯმენტის სისტემაში

DOI:10.36962/ECS105/11-12/2022-97

სერგო რუხაძე

ქუთაისის ნ. მუსხელიშვილის სახელობის
ტექნიკური უნივერსიტეტის მაგისტრი
sergi.imedi@gmail.com

რეზიუმე

დაგეგმვა განსაზღვრავს წარმოების სისტემის, როგორც მართვის ობიექტისა და სუბიექტის, განვითარების პერსპექტივას, მართვის სისტემაზე აქტიურ მმართველობით ზემოქმედებას, რომლის საშუალებითაც ხორციელდება წარმოების მთელი სისტემის განვითარების ფორმების განსაზღვრა დასახული მიზნის მისაღწევად.

დაგეგმვა ემყარება შემდეგ პრინციპებს: მეცნიერულობა, კომპლექსურობა, ბალანსური გაანგარიშება, პროგნოზირება, გადანყვეტილებათა მრავალვარიანტობა, ოპტიმალური ვარიანტის შერჩევა, ნორმატიულობა, რეზერვების შექმნა სანარმოო რისკის შემცირების მიზნით, პროგრამის რაოდენობრივ და ხარისხობრივ მაჩვენებელთა აპრობირება, შესრულების სავალდებულო ხასიათი და გეგმის შესრულებაზე გაპროგნოზირება.

გეგმის შექმნისა და შემუშავების შემდეგ სასარგებლოა მისი მოდელი პრაქტიკის პოზიციებიდან იქნეს გაანალიზებული. შეიძლება წარმოვიდგინოთ შესაძლო პირობები და ვნახოთ, რამდენად არის ის გათვალისწინებული და როგორ მუშაობს გეგმა ასეთ პირობებში.

შემდგომ საჭიროა და აუცილებელი, რომ გეგმა მოყვანილ იქნეს მოქმედებაში, გაკონტროლებული იქნეს მისი რეალიზაციის პროცესი, შეტანილი იქნეს მასში კორექტივები, თუ კი ამის აუცილებლობა წარმოიშობა.

საკვანძო სიტყვები: დაგეგმვა, წარმოება, გადანყვეტილება, ორგანიზაცია, სტრატეგია, ტაქტიკა, რესურსები.

შესავალი

დაგეგმვა, როგორც ფუნქცია, აუცილებელი კომპონენტია მართვის სისტემის იერარქიის ყველა დონისათვის, ეს იქნება ქვეყნის მეურნეობა, დარგი, გაერთიანება თუ საწარმო, საამქრო, უბანი და ა.შ.

უბნის დაგეგმვის ფუნქციების შესრულებისათვის საკმარისია ერთი თანამდებობრივი პირი - მენეჯერი ან ოსტატი. ამ ფუნქციის შესრულებისათვის რამდენიმე ტიპის გაერთიანებისათვის იქმნება დაგეგმვის ორგანოთა და შემსრულებელთა მთელი სისტემა. მაგრამ დაგეგმვის ტექნოლოგია ერთნაირია მართვის ყველა ობიექტისათვის.

დაგეგმვის დროს განისაზღვრება მისი შესრულებისათვის საჭირო საშუალებები და რესურსები. დაგეგმვა გვიჩვენებს არა მარტო იმას, რაც უნდა შესრულდეს საბოლოოდ, არამედ იმასაც, თუ როგორ და როდის უნდა შესრულდეს იგი მთლიანად ან მისი ცალკეული ნაწილები.

გეგმა ყოველთვის დირექტიული დოკუმენტის სახეს უნდა ატარებდეს.

გეგმის საყოველთაოდ მიღებული სახეებია: ხანგრძლივი, 2-3 წლიანი, წლიური და ოპერატიული - უფრო მოკლე პერიოდზე გათვლილი (ერთთვიანი, დეკადური, ერთდღიანი გეგმა - განრიგები და ა.შ.).

დაგეგმვა, როგორც ფუნქცია, მოიცავს:

- წარმოების განვითარების განსაზღვრას;
- დასმული მიზნებისა და ამოცანების გზებსა და მეთოდებს;

- მოსალოდნელი შედეგების წინასწარ განსაზღვრას.

ყოველმხრივ დასაბუთებული დაგეგმვა შესაძლებელია მხოლოდ სრული და სარწმუნო ინფორმაციის საფუძველზე, ვინაიდან დაგეგმვა განსაზღვრავს მართვის ობიექტის, საწარმო სისტემის განვითარების ტენდენციებსა და მის მომავალ მდგომარეობას, ინფორმაციაც უნდა იყოს პერსპექტიული და პროგრესული, ყოვლისმომცველი, ზუსტი და სარწმუნო; ასახავდეს საწარმოს ტექნიკურ-ტექნოლოგიური და სოციალურ-ეკონომი-

კური მხარეების როგორც ცალკეულ ნაწილებს, ასევე მას, როგორც მთლიან სისტემას.

წარმოების ორგანიზაცია უშუალოდაა დაკავშირებული დაგეგმვასთან.

ძირითადი ნაწილი

მეცნიერული მართვა ეყრდნობა განვითარების ტენდენციებს, პროგნოზირებას, მოდელირებას. პროგნოზირება და მოდელირება დაგეგმვის ურთიერთდაკავშირებული სახეებია. პროგრამირება კი უნდა განვიხილოთ როგორც საწარმოო სისტემის სისტემური გადაყვანა ერთი მდგომარეობიდან მეორეში, გეგმა-პროგნოზებისა და გეგმა-მოდულების მონაცემების შესაბამისად. პროგრამირების შედეგით გეგმა იღებს გეგმა-პროგრამის სახეს. მასში კონკრეტულადაა წარმოდგენილი საწარმოო სისტემის ყველა მხარის მიზანმიმართული განვითარება, მყარდება სრული შესაბამისობა და კომპლექსურობა. წლიური გეგმა არის გეგმა-პროგრამის ერთ-ერთი სახე, რომელიც განაპირობებს უფრო ხანგრძლივი გეგმების მუდმივ შესრულებას.

საწარმო კოლექტივი მაშინ ასრულებს მის წინაშე დასმულ ამოცანას, როცა იგი დაიცავს გეგმა-პროგრამის დავალებებს.

ორგანიზაცია განიხილება როგორც წარმოების მართვის ერთ-ერთი ფუნქცია. როდესაც სუბარია ორგანიზაციაზე, იგულისხმება ორგანიზაციული საქმიანობა, რომელიც მოწოდებულია უზრუნველყოს გეგმის (პროგრამის) შესრულება ან მისი მიღების სათანადო პირობების შექმნა.

ორგანიზაციის ფუნქციის მიზანია, მოახდინოს სამართავი და მმართველი სისტემების ფორმირება, მათ შორის მყარი კავშირების მიღწევა; ადამიანთა მიერ მანქანა-მოწყობილობების ოპტიმალური გამოყენება. ორგანიზაციის ფუნქციის თავისებურება ისაა, რომ იგი ერთადერთი ფუნქციაა, რომელიც უზრუნველყოფს მენეჯმენტის სხვა ფუნქციების ურთიერთკავშირსა და განხორციელების მაღალ ეფექტს.

წარმოების მატერიალური კომპონენტების გაერთიანება, როგორც წესი, ექვემდებარება წარმოების განსაზღვრული ამო-

ცანების შესრულებასა და მართვის კანონების მოქმედებას.

ორგანიზაციული მუშაობა შეიძლება შევადაროთ წარმოების მართვის სისტემის პროექტირებას, როდესაც იქმნება მართვის პერსპექტიული სისტემის სტრუქტურულ-ორგანიზაციული ფორმები. ორგანიზაციის ფუნქცია ქმნის საწარმოს ელემენტების ურთიერთკავშირის ისეთ ნებს, როდესაც მათ შორის ინფორმაციის გაცვლა თვითმიზანს კი არ წარმოადგენს, არამედ გადანაცვლებების მიღებისა და შემსრულებლამდე დაყვანის საშუალებაა.

ორგანიზაციის ფუნქციის შინაარსში შედის მმართველობითი (მენეჯერის) საქმიანობის შემდეგი სახეები: საწარმოო ქვედანაყოფებისა და მმართველობითი ორგანოების, ქვედანაყოფების ჯგუფების შექმნა; სტრუქტურული ელემენტების (განყოფილებების, სამსახურების, ჯგუფების) ურთიერთმოქმედების უზრუნველყოფა; მართვის ორგანოების საქმიანობაში ნორმატივებისა და რეგლამენტირების ნორმების დანერგვით მმართველობით ქვედანაყოფების ურთიერთკავშირისა და ურთიერთმოქმედების სისტემის დადგენა.

ეს ფუნქციებია:

1. საკუთრივ წარმოების ორგანიზაცია;
2. მართვის სისტემის ორგანიზაცია;
3. მენეჯმენტის სუბიექტსა და ობიექტს შორის ურთიერთობათა ორგანიზაცია.

წარმოების სფეროში ორგანიზაციის ფუნქციების შესრულება იწვევს საწარმოო ქვედანაყოფების, ანუ საწარმოო სტრუქტურების წარმოქმნას, საწარმოო ქვედანაყოფებს შორის ურთიერთკავშირის დადგენას, კადრების გადაადგილებას წარმოების პროცესების თავისებურებათა, აგრეთვე შემსრულებელთა კვალიფიკაციის და პროფესიული მომზადების დონის მიხედვით.¹

მართვის ორგანოები იქმნება ორგანიზაციის ფუნქციის შესრულების პროცესში. მუშავდება დებულებანი ქვედანაყოფების

1 ევგენი ბარათაშვილი, ლარისა თაკალანძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2010, გვ. 173.

შესახებ, დგინდება ურთიერთკავშირები მმართველობით ქვედანაყოფებს შორის, ხდება მენეჯერთა კადრების განაწილება ფუნქციონალური ნიშნის მიხედვით, მმართველობით შრომაში მონიწივე ტექნიკისა და ტექნოლოგიის გამოყენების დაჩქარება, მუშავდება თანამედროვე ინსტრუქციები, დგინდება მართვადობის ნორმა თითოეული შემსრულებლისა და მენეჯერისათვის.

ორგანიზაციის ფუნქცია მოიცავს წარმოების ორგანიზაციული ხასიათის პრობლემების კვლევას, მენეჯმენტში პარალელიზმისა და დუბლირების შემთხვევების გამოვლენასა და აღმოფხვრას, მენეჯერთა შრომის მუდმივ სრულყოფას.

გეგმა შეიძლება იყოს მარტივი ან რთული, დეტალიზებული ან ზოგადი. ყველაფერი დამოკიდებულია მიზანზე და კონკრეტულ საქმიანობაზე. დაგეგმვა ბიზნესში, ჩვეულებრივ, საკმაოდ რთული ფაქტორების სიმრავლეს მოიცავს. თავდაპირველად უნდა განისაზღვროს, რა უნდა გაკეთდეს მიზნის მისაღწევად, ხოლო შემდეგ შესაბამისად უნდა იქნეს აღწერილი ეს მოქმედებები ან ოპერაციები. ასეთი აღწერის ფორმას ხშირად მონაცემები წარმოადგენენ. მაგრამ გეგმა ყოველთვის არაა მონაცემების ერთობლიობა, როგორც ამას ზოგჯერ მიიჩნევენ.

გეგმაში აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული, თუ რა სახსრებით ხდება რესურსების შეძენა და როგორ გამოიყენება იგი შემდგომში. აქ აუცილებელია ბაზრის მოთხოვნის შეფასებაზე ორიენტირება. სწორედ ეს უნდა გახდეს დაგეგმვის განმსაზღვრელი ფაქტორი. ასეთი ინფორმაციის მიღება სწრაფად და იოლად არ ხერხდება, მას საკმაო ძალისხმევა სჭირდება. მაშასადამე, დაგეგმვის დაწყებამდე ყველაფერი გათვალისწინებული უნდა იყოს, რაც კი აუცილებელი და შესაძლებელია საქმიანობაში, ხოლო, თუ რა იქნება გათვალისწინებული, როგორი დეტალები და ფაქტორები - ეს გამოცდილებაზე, ცოდნაზე, ინტუიციაზე და მიზნის დამუშავების სიღრმეზეა დამოკიდებული. გეგმაში ჩართული ყველა მოქმედება, რომლებსაც მიზნის მიღწევისკენ მივყავართ, საგულდაგულოდ უნდა იყოს მოფიქრებული და გააზრებული.

ჩვეულებრივ, დაგეგმვა ორ ტიპად იყოფა. პირველი ტიპი -

სტრატეგიული დაგეგმვაა. სტრატეგიულ გეგმებს ხშირად განიხილავენ როგორც ზოგადს, გეგმის უმაღლეს დონეს. სტრატეგიული დაგეგმვა გულისხმობს კონკურენციის, რესურსების, ტექნოლოგიის დონის, ახალი ნაწარმის დამატებითი ეფექტიანობის სერიოზულ ანალიზს.

ტაქტიკური დაგეგმვა სტრატეგიულ დაგეგმვას მოსდევს და შეიძლება განიხილებოდეს დაგეგმვის საერთო პროცესის მეორე ეტაპად. ტაქტიკა ნიშნავს, თუ როდის უნდა მოვახდინოთ სტრატეგიული გეგმის რეალიზების ღონისძიებების შექმნა და შემუშავება.

მენეჯერი ყოველთვის რისკს ეწევა. ნებისმიერი გადანყვეტილება, რომლის მიღებაც მას ყოველდღიურად უწევს, ხელს უწყობს მის წარმატებას ან წარუმატებლობას. მენეჯერი, რომელიც ბევრ შეცდომას უშვებს, სავარაუდოდ, მალე დაკარგავს თავის სამუშაოს. დაგეგმვის უუნარობა მენეჯერის ერთ-ერთი უმნიშვნელოვანესი ნაკლია.

რესურსების დაგეგმვა მენეჯერის საქმიანობის მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს. სამუხაზოდ, მენეჯერი ყოველთვის არ ფლობს სრულ ინფორმაციას სწორი გადანყვეტილების მისაღებად. ის მუდმივად აგროვებს მას, მაგრამ არასდროს არ გააჩნია მომავლის აბსოლუტური ხედვა.

მენეჯერს უნდა ჰქონდეს ურთიერთდამოკიდებულება უამრავ ადამიანთან, რათა მან შეძლოს გეგმის შესამუშავებლად ყველა საჭირო ინფორმაციის მიღება. როგორც წესი, მენეჯერი ეყრდნობა მარკეტინგის განყოფილებას, რათა გაიგოს, თუ რას წარმოადგენს ბაზარი. ასევე ეყრდნობა საფინანსო განყოფილებას, ფინანსებზე სრული ინფორმაციის მიღების მიზნით, სანარმოო განყოფილებას, რომელიც მას უზრუნველყოფს მონაცემებით სანარმოო სიმძლავრეზე და დანახარჯებზე, ასევე ეყრდნობა ბუღალტერიას და რიგ სხვა სამსახურებს და ქვედანაყოფებს.

დანახარჯებს, როგორც წესი, ანალიზებს საფინანსო განყოფილება და ბუღალტერია. ფაქტიურად, ეს სამსახურები აწარმოებენ ყველა გაანგარიშებას, რომელიც ახასიათებს ციფრებში გეგმის განხორციელების შესაძლებლობას.

დასკვნა

როგორც აღვნიშნეთ, დაგეგმვა არის მოქმედებების განსაზღვრის პროცესი, რომელიც აუცილებელია მიზნების მისაღწევად. ეს პროცესი ერთი შეხედვით, მარტივი ჩანს, მაგრამ სინამდვილეში დაგეგმვის პროცესი ძალიან ღრმა და რთულია. ცხადია, თუ მას მივუდგებით ისე, როგორც საჭიროა. გეგმა აუცილებელია როგორც ფირმის სამართავად, ასევე თითოეული ადამიანის საქმიანობისთვის, თუ მას რეალურად სურს წარმატების მიღწევა ცხოვრებაში. გეგმა - ეს არის საქმიანობის ორგანიზება დასახული მიზნის მისაღწევად.

დაგეგმვის პროცესი ზედმინევენით რთული და ძნელი ამოცანაა, მაგრამ არცერთ კომპანიას არ შეუძლია იმოქმედოს მის გარეშე. წარმატებული მენეჯერი ყოველთვის რთავს თანამშრომლებს დაგეგმვის პროცესში. დაგეგმვის პროცესში საჭიროა ადამიანების ჩართვა, რათა მათ ესმოდეთ გეგმა და აღიქვამდნენ მას, როგორც საკუთარ შემოქმედებას, ავლენდნენ მზადყოფნას მის მხარდასაჭერად. ეს არა მარტო გეგმის შეცნობის, არამედ აგრეთვე პირადი მონაწილეობის და მოტივაციის პრობლემაა, რაც ასე აუცილებელია გეგმის რეალიზაციისათვის.

გეგმის შემუშავებაში თანამშრომლების მონაწილეობა განსაზღვრავს გეგმის ხარისხს, რამდენადაც იგი პრობლემებში ჩაღრმავების, სხვადასხვა მოსაზრების გათვალისწინების, ამა თუ იმ ამოცანების მიმართ დამოკიდებულების განჭვრეტის საშუალებას იძლევა.

გეგმის შექმნისა და შემუშავების შემდეგ სასარგებლოა მისი მოდელი პრაქტიკის პოზიციიდან იქნეს გაანალიზებული.

შემდგომ საჭიროა და აუცილებელი გეგმა მოყვანილ იქნეს მოქმედებაში, გაკონტროლებული იქნეს მისი რეალიზაციის პროცესი, შეტანილი იქნეს მასში კორექტივები, თუ კი ამის აუცილებლობა წარმოიშება.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. რ. ასათიანი, მენეჯმენტი, საქართველოს აგრარული უნივერსიტეტი, თბილისი 1995.
2. ე. ბარათაშვილი გ. მესტირიშვილი, გ. ჯავახაძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, გამომცემლობა „ზედაში“, 1993.
3. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, ა. აბრალავა, მენეჯმენტი და ადმინისტრირება, გამომცემლობა „ინოვაცია“, თბილისი 2007.
4. ე. ბარათაშვილი, ლ. თაკალანძე, მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, 2010.
5. მ. გოცირიძე, მენეჯმენტის სამრეწველო ფირმის მართვის საფუძვლები, ნაწილი I, თბილისი, 1995.
6. ც. ლომაია, ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი, თბილისი, 2009.
7. გ. ნაკაიძე, საინოვაციო მენეჯმენტი, საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი, თბილისი, 2004.
8. მ. ტულუში, ნ. ყირიშვილი, მენეჯმენტი, თბილისის ეკონომიკურ ურთიერთობათა სახელმწიფო ინტიტუტი, თბილისი, 2002.
9. თ. ხომერიკი, მენეჯმენტი, „ინოვაცია“, თბილისი, 2006.

REFERENCES:

1. R. Asatiani - Management, Georgian Agrarian University, Tbilisi, 1995;
2. E. Baratashvili, G. Mestvirishvili, G. Javakhadze - Foundations of Management, Zedashe Publishing, Tbilisi, 1993;
3. E. Baratashvili, L. Takalandze, A. Abzalava - Management and Administration, Innovation Publishing, Tbilisi, 2007;
4. E. Baratashvili, L. Takalandze - Foundations of Management, Tbilisi, 2010;
5. M. Gotsiridze - Foundations of the management of manufacturing company, Part I, Tbilisi, 1995;
6. L. Tsomaia - Human Resources Management, Tbilisi, 2009;
7. G. Nakaidze - Innovative Management, Georgian Technical University, Tbilisi, 2004;

8. M. Tugushi, N. Kirimlishvili - Management - Tbilisi State Institute of Economic Relations, Tbilisi, 2002;

9. T. Khomeriki - Management, "Innovation", Tbilisi, 2006.

PLANNING IN THE MANAGEMENT SYSTEM

Sergo Rukhadze, MS

Niko Muskhelishvili Technical

University of Kutaisi

sergi.imedi@gmail.com

RESUME

Planning determines the development perspective of manufacturing system as an object and subject of the management, active managerial impact over the management system, by means of which the determination of whole manufacturing system's development forms is implemented to reach the goal set.

The planning relies on the following principles: scientific character, complexity, balance calculation, projecting, multiple variants of decisions, adjustment of optimal variant, normativity, formation of reserves in order to decrease the manufacturing risks, approval of quantitative and qualitative indicators of the program, mandatory character of fulfilment and personification for fulfilment of the plan.

Since the creation and development of the plan, it is beneficial to analyze its model from the position of practice, we may imagine the possible condition and see if how much it is foreseen and how the plan works under such conditions. Then it is necessary to put the plan in action, control its realization process, implement corrections in it (in case of necessity).

Keywords: planning, manufacture, decision, resolution, organization, strategy, tactics, resources.