

მართვის პროცესების ტაქტიკური ანალიზის პრინციპები

ეკონომიკური სუბიექტების მენეჯმენტის ეფექტიანობის ამაღლებისათვის საჭიროა საქმიანობის შეფასების თანამედროვე კრიტერიუმების დანერგვა, რომელთა შორის მთავარია: მართვის ხარისხი; წარმოებული საქონლისა და მომსახურეობის ხარისხი; დაფინანსება; პროფესიონალების მოზიდვა, მათი განვითარებისა და წინსვლისათვის ხელშეწყობის პირობები; ინოვაციების უნარი; სოციალური პასუხისმგებლობა, რაც უპირველეს ყოვლისა გულისხმობს პასუხისმგებლობას საზოგადოებისა და ბუნების წინაშე. წარმატებული მენეჯმენტის მთავარი მახასიათებელი იმაში მდგომარეობს, თუ რამდენად გაბედულად და სწორად იღებს მენეჯერი გადაწყვეტილებას. ორგანიზაციის მართვის თვალსაზრისით, ტაქტიკა – ეს არის გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა განაწილდეს რესურსები სტრატეგიული მიზნების მისაღწევად.

ტაქტიკა – ისევე, როგორც სტრატეგია, თავდაპირველად იყო სამხედრო ტერმინი, რომელიც აღნიშნავდა განსაზღვრული მიზნების განხორციელებისათვის ძალებით მანევრირებას. ტაქტიკა დროის უფრო მოკლე შუალედისთვისაა გათვლილი, ვიდრე სტრატეგია. ტაქტიკური შედეგები, სტრატეგიისაგან განსხვავებით, როგორც წესი, ძალიან სწრაფად ვლინდება და ადვილად შეესაბამება კონკრეტულ ქმედებებს.

თანამედროვე ბაზარი და საბაზრო ურთიერთობები განაპირობებენ კომპანიების ხელმძღვანელთა ეფექტურობის ამაღლების აუცილებლობას, როგორც ორგანიზაციის სტაბილური ფუნქციონირების გარანტიას საბაზრო სფეროში. კომპანიებს მართვის პრინციპების გამოყენება აძლევს ისეთ შესაძლებლობებს, რომელიც მათ თავისი მიზნებისა და ამოცანების ოპტიმალურად რეალიზებისათვის ესაჭიროებათ. იგი შეიძლება წარმოვადგინოთ შემდეგი სახით: ფასებზე ორიენტირების; კონცეპტუალურად რეგულირების; ტაქტიკური ანალიზისა და პროექტირების პრინციპები. პირველი ორი ემსახურება კონცეპტუალურ-სტრატეგიული გადაწყვეტილებების კლასს, როგორცაა ფირმის კონკურენტუნარიანობის ანალიზი, ბაზრის სეგმენტაცია, სასაქონლო პორტფელის ფორმირება. მესამე ჯგუფი ითვალისწინებს ფირმის ქცევის კორექტირებას რეალურ სიტუაციაზე დამოკ

თამარ ბერიძე – სტუ, ასოც. პროფ.
რუსულან ქინძლაძე – სტუ,
ასისტ. პროფესორი

იდებულებით, ითხოვს ტაქტიკური მოქმედების პროექტირებას, ბაზრის წილის ზრდას არჩეული სტრატეგიის ფარგლებში და სხვ.

ტაქტიკური ანალიზისა და პროექტირების პრინციპების გამოყენება კომპანიას საშუალებას აძლევს დროულად და ადეკვატურად გაუქმოს კორექტირება თავის სამუშაო გეგმებს და მართვის ტაქტიკურ ხერხებს, რაც განსაზღვრავს მისი მზადყოფნის ხარისხს საბაზრო ცვლილებებისადმი. ეს პრინციპები განსაზღვრავენ დასახული მიზნების მიღწევის საშუალებებს, რომლებიც დიდი კონკურენტუნარიანობით გამოირჩევიან.

პრინციპების მოცემული ჯგუფი შეიცავს შემდეგ ქვეპრინციპებს: მართვის პროფესიონალიზმი; კონტროლი; კოლეგიალურობა; მომგებიანობა და ეფექტურობა.

მართვის პროფესიონალიზმის პრინციპი გულისხმობს არა მარტო მართვის ცოდნისა და უნარების ქონას, კულტურისა და პროფესიული განათლების მაღალ დონეს, არამედ კონკრეტული საბაზრო ქმედებების გააზრების უნარსაც. პროფესიონალიზმი ეხმარება ხელმძღვანელებს ყოველ კონკრეტულ საბაზრო სიტუაციაში იფიქრონ გლობალურად და იმოქმედონ ლოკალურად. ფირმები, რომლებიც არ მოქმედებენ მოცემული პრინციპით, ორგანიზაციის წარმატებას გარემოებათა ხელსაყრელ შემთხვევაზე დამოკიდებულს ხდიან. ეს პრინციპი ხელმძღვანელს საშუალებას აძლევს თვალყური ადევნოს თავისი მმართველობითი გადაწყვეტილებების ხარისხსაც.

ფირმის საერთო მიზნები გამომუშავდება ხელმძღვანელის მიერ და ნორმირდება მისი უშუალო ურთიერთობით დაქვემდებარებულებთან. მსგავსი ურთიერთობა აუცილებელია პერსონალის ეფექტური მუშაობის სტიმულირებისათვის. სხვა სიტყვებით, პროფესიონალიზმის პრინციპი თავისთავში სოციალურ-ფსიქოლოგიური მუშაობის ჩვევებსაც უნდა მოიცავდეს, ანუ ხელმძღვანელს უნდა შეეძლოს კოლექტივთან ეფექტური ურთიერთობა.

მართვის პროფესიონალიზმის პრინციპი განსაზღვრავს ფირმის მოქმედებას კონკრეტ-

ულ საბაზრო პირობებში, ხოლო ამ მოქმედებების მიმართულება რეგლამენტირდება მომგებიანობისა და ეფექტურობის პრინციპით.

ტაქტიკური ანალიზისას ხელმძღვანელის მიერ გამოყენებული მომგებიანობისა და ეფექტურობის პრინციპი ეხმარება მას თავის საქმიანობას ხარისხიანი კორექტირება გაუკეთოს.

ამ პრინციპის რეალიზაცია დამოკიდებულია იმ სტრატეგიულ ხაზზე, რომელსაც კომპანია აირჩევს. ხელმძღვანელები, მუშაობის პროცესში, ამოწმებენ რა მიღებული გადაწყვეტილებების სისწორეს, პარალელურად ითვალისწინებენ კოლექტივის კმაყოფილების ხარისხს. ფირმის ხელმძღვანელობამ უნდა დააინტერესოს მთელი კოლექტივი საბაზრო პირობებში ფირმის მუშაობის მომგებიანობისა და ეფექტურობის მაქსიმიზაციაში, აგრეთვე განსაზღვროს გრძელვადიანი სტრატეგიული გეგმების გავლენა ტაქტიკურ გადაწყვეტილებებზე.

მომგებიანობის და ეფექტურობის პრინციპის რეალიზაცია ახდენს შედეგების დემონსტრირებას, რომელსაც აღწევს ხელმძღვანელი ფირმის განვითარების სტრატეგიული პროგრამის შესრულების გზაზე ტაქტიკური ამოცანების ეტაპობრივად გადაწყვეტის გზით. თუმცა არსებობს საფრთხე კომპანიის შიგნით შეუთანხმებელ მოქმედებებზე (ქვედანაყოფებსა და განყოფილებებს შორის). ეს საფრთხე საშიშროებას არ წარმოადგენს, თუ ხელმძღვანელი აპარატის მოქმედება ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის პრინციპების საფუძველზეა აგებული. ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის შესაბამისობა განსაკუთრებულად მნიშვნელოვანია ოპერატიული გადაწყვეტილებების მიღებისას. თუ მართვის სისტემა მკაცრად ცენტრალიზებულია – უკვე მზა მოდელის მიწოდებისას უარის თქმის შემთხვევაში ან ფირმის ასორტიმენტულ პორტფელში მნიშვნელოვანი ცვლილებებისას, სისტემამ, რომელიც ორიენტირებულია მართვის მაღალ დეცენტრალიზაციაზე, შეიძლება დაუშვას შეცდომა, რომელიც გავლენას ახდენს მოცემულ სიტუაციაზე.

იმ შემთხვევაში, თუ კომპანიისათვის ყველაზე ხელსაყრელია სტრატეგია, რომელიც ითვალისწინებს მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების ყოველწლიური დონის მნიშვნელოვან ამადლებას წინა წლის მაჩვენებლებთან შედარებით, მიღებულია სახელწოდება – ზრდის სტრატეგია, რომელიც გამოიყენება დინამიურად განვითარებად კომპანიებში, როდესაც ხელმძღვანელები ცდილობენ ფირმების დივერსიფიკაციას. ბევრი კომპანია უპირატესობას ანიჭებს რა მოკლევადიან ზრდას, სამაგ-

იეროდ იღებს გრძელვადიან გაკოტრებას. განსხვავებენ შიდა და გარე ზრდას.

კომპანიის შიდა ზრდა შეიძლება მოხდეს საქონლისა და მომსახურების ასორტიმენტის გაფართოებისას. გარე ზრდა შეიძლება იყოს ვერტიკალური ან ჰორიზონტალური (ერთი ფირმა შთანთქავს მეორეს, ან უბრალოდ ერწყმის მას ერთობლივი საქმიანობის განსახორციელებლად). ზრდის ყველაზე თვალსაჩინო და აღიარებული ფორმაა კორპორაციების შერწყმა და თუ ფირმის შიდა ზრდა განსაზღვრავს მისი განვითარების ხარისხობრივი შემადგენლის ამადლებას, გარე – რაოდენობრივის ამადლებას, რაც (მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის პრინციპით) განსაზღვრავს ფირმის შემდგომ პოლიტიკას. ამ პოლიტიკის თანახმად კი შეიძლება, ხელმძღვანელობის შესაძლებლობებზე და უნარებზე დაყრდნობით, საკუთარი უფლებამოსილებების დელეგირება ფირმის სტრუქტურის ფარგლებში როგორც ჰორიზონტალურად, ისე ვერტიკალურად.

მართვის სისტემის საერთო პრინციპების კლასს აგრეთვე განეკუთვნება ერთმმართველობისა და კოლეგიალობის პრინციპი, რომელიც ხელს უწყობს როგორც მართვის ცენტრალიზაციისა და დეცენტრალიზაციის, ასევე მომგებიანობისა და ეფექტურობის პრინციპს. მოცემულ პრინციპს იყენებენ გამოცდილი ხელმძღვანელები, რომლებიც ეყრდნობიან აქტიურ და კოლეგიალურ აზრობრივ საქმიანობას ახალი ბაზრების, ახალი ტექნოლოგიების ათვისებისა და სარეკლამო კომპანიებში ორიგინალური მეთოდების გამოყენების მიზნით. უფლებამოსილებათა დელეგირების პირობებშიც კი ხელმძღვანელი იღებს პერსონალურ პასუხისმგებლობას თავისი საწარმოს მომავალზე და ვაღდებულია არამარტო მორალური და მატერიალური სტიმული მისცეს კოლექტივს ერთობლივი შეთანხმებული მიზნების მისაღწევად, არამედ კონტროლიც გაუწიოს მოქმედებათა თანმიმდევრობას.

კონტროლის პრინციპი ამთავრებს ტაქტიკური ანალიზის პრინციპების სისტემას. ის საშუალებას გვაძლევს არა უბრალოდ განვსაზღვროთ საკუთარი განვითარების სამომავლო ტენდენციები, არამედ მუდმივად თვალყურს ვადევნოთ მოძრაობის სისწორეს. ამ პრინციპს აქვს აგრეთვე ზოგადი ხასიათი, გვემსახურება უკუკავშირისა და რეფლექტური ანალიზის დასამყარებლად გაურკვევლობისა და რისკის პირობებში. მის გარეშე მართვა შეიძლება მივიჩნიოთ ფიქტიურ-დემონსტრაციულად.

კონტროლის პრინციპი ფლობს რამდენადმე

ორგანოზონების. ერთი მხრივ მას აქვს ინდივიდუალური კერძო შინაარსი, დამყარებული ხელმძღვანელობის რეფლექტურ და ლოგიკურ-ანალიტიკურ ფუნქციებზე. მეორე მხრივ, ხელს უწყობს კონკრეტულ საბაზრო პირობებში დასრულებასა და ახალი კომპლექსური საქმიანობის ტაქტიკური ანალიზის პრინციპების გამოყენებას.

განხილული პრინციპები – ხელმძღვანელობის პროფესიონალიზმი, ფირმის საქმიანობის მომგებიანობა და ეფექტურობა, ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია, ერთმართველობა და კოლეგიალობა, კონტროლი – განსაზღვრავს წესებსა და მართვის ცენტრალურ პრობლემებს. ეს პრინციპები საშუალებას იძლევა პრინციპების მთელი სისტემის გამოვლენის დაზუსტებისა და კომპანიის ხელმძღვანელის ყურადღების ფოკუსირებისათვის მართვის კონკრეტულ ამოცანებზე.

ტაქტიკური ანალიზის პრინციპებისა და ფირმის საქმიანობის პროექტირებისათვის შემუშავებულია პრინციპების კიდევ ერთი ქვეჯგუფი, რომელიც უპირველესად, უფლებამოსილებათა დელეგირების პრინციპით განისაზღვრება და ადგენს პასუხისმგებლობის გადანაწილების წესებს მენეჯერებს შორის. წესები, რომელიც განსაზღვრავს მოცემული პრინციპის რეალიზების მექანიზმს დამოკიდებულია მენეჯერის მომზადების დონეზე - დამოუკიდებლად მიიღოს მმართველობითი გადაწყვეტილებები. თუ კომპანიაში მოცემული პრინციპი არ რეალიზდება, მაშინ მაღალია ავტორიტარული მმართველობის ალბათობა, რომელსაც მიეყვარათ მმართველობითი რისკის მნიშვნელოვან გაზრდასთან და ფირმის კონკურენტული უპირატესობის დაცემასთან.

უფლებამოსილების სწორი და ზომიერი დელეგირება ყოველთვის კავშირშია ხელისუფლების საკითხთან და ხელისუფლების უფლე-

ბამოსილებებთან. მაღალი პროფესიონალიზმი და მართვის ხელოვნება, აზროვნების სიღრმე მოვლენათა შეფასებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მენეჯერთა გუნდის შექმნისათვის, რომლის წევრებიც უნარიანნი იქნებიან: პარტნიორთა შერჩევისას, კორპორატიული და ფასეული პოლიტიკის არჩევისას, საქონლის მოძრაობის ოპტიმალური სქემების განსაზღვრისას, რაც კომპანიის წარმატების მაჩვენებელი იქნება.

ტაქტიკური ნაბიჯების ანალიზი დინამიური პროცესია: ტარდება პროექტის დასაწყისიდან მთლიანად მოქმედების განმავლობაში. ამასთან, ხორციელდება ანალიტიკური გარჩევა მიღებული ტაქტიკური გადაწყვეტილებების თანმიმდევრობით მართვის სფეროში და მყარდება ნაბიჯების ლოგიკური ურთიერთკავშირი მიზნობრივ-შედეგობრივი დამოკიდებულების საფუძველზე.

რესტრუქტურიზაციული ანალიზის პრინციპი განაპირობებს, სისტემის რეაქციის უმნიშვნელოვანეს ფორმას გარემოს ზემოქმედების შეფასებაზე. ეს შეიძლება ეხებოდეს ფირმის საქმიანობის ყველა უბანს. ორგანიზებული ნორმირების პრინციპი კი ბაზარზე ფირმის პოზიციების ნებისმიერი ცვლილებების გამო ორგანიზაციული ნაბიჯების წესებსა და ნორმებს ადგენს, რომელიც ეხება საქონლის წარმოების ორგანიზაციულ აქტებს, პროდუქტის ხარისხის შეფასებას, მიწოდების გრაფიკიდან გადახრის ნორმებს, გადასახადების პირობებსა და ტექნოლოგიებს, საქონელმოძრაობის მართვის საკითხებს (საქონელმოძრაობას, მომსახურების პროცესებს) და სხვ. ამ პრინციპების დახმარებით შესაძლებელია ჩატარდეს კვლევები კონკრეტული ფირმის შიდა და გარე მდგომარეობის შესაფასებლად იმისათვის, რომ განისაზღვროს ტაქტიკური ანალიზის სიღრმე და დაიგეგმოს ფირმაში მუშაობის მეთოდები კონკრეტულ საბაზრო პირობებში.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. ბარათაშვილი ე., გენზაია ბ. ბიზნესის სტრატეგიული მენეჯმენტი გლობალიზაციისა და კონკურენტუნარიანობის პირობებში, თბ., 2011
2. შუბლაძე გ., მღებრიშვილი ბ., წოწკოლაური ფ. მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., “უნივერსალი”, 2008
3. Нив Г. Организация как система. М., 2007
4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. М., 2000
5. <http://www.presage.tv/m=blogs&BAID=16&BID=167>

ТАКТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

***ТАМАР БЕРИДЗЕ – асоц. проф. ГТУ
РУСУДАН КИНКЛАДЕ – асист. проф. ГТУ***

Необходимость повышения эффективности рынков и рыночных отношений зависит от руководителей предприятия, в качестве гарантии для стабильного функционирования рынка в этой области. Использование таких возможностей в управлении компаниями необходимы для осуществления его целей и задач в оптимальном режиме. Принципы системы может быть представлена следующим образом: цена-ориентированные, тактический анализ и проектирование. Применение тактического анализа и принципы разработки позволят компаниям принимать своевременные и адекватные коррективы в свои рабочие планы и тактические методы управления, которые определяют степень его готовности на изменения рынка. Эти принципы определяют средства достижения целей, которые имеют высокую конкурентоспособность.

Эта группа включает в себя следующие принципы: управленческие навыки, контроль, прибыльности и эффективности. Эти принципы могут помочь фирме провести исследования для оценки внутренних и внешних условий для того, чтобы определить глубину анализа и тактических приемов, направленных для определенных рыночных условиях.

TACTICAL ANALYSIS OF MANAGEMENT PROCESSES

***TAMAR BERIDZE - assoc. prof. of GTU
RUSUDAN KINKLADZE - assist. prof. of GTU***

The necessity of improving the efficiency of markets and market relations ganapirobeben heads of companies, as a guarantee for the stable functioning of the market in the field. The use of such opportunities to the management of companies, which are required for the implementation of its goals and objectives optimally. Principles of the system can be represented as follows: price-oriented, conceptually, tactical analysis and design. The use of tactical analysis and design principles will enable the company to make timely and adequate adjustments to their working plans and tactical methods of management, which determines its degree of readiness of the market changes. These principles define the means of achieving the objectives, which are of great competitiveness.

This group includes the following principles kveprintsipebs: management skills; control kolegialuroba, profitability and efficiency. These principles can help a firm to conduct surveys to assess internal and external conditions in order to determine the depth of analysis and tactical methods designed to work in the firm specific market conditions.