

სამშენებლო წარმოების მართვის ზოგიერთი ასპექტის ანალიზი სახალხო ეკონომიკის პირობებში

საზოგადოებაში შრომის განაწილების გაჩენას თან ახლდა წარმოების მართვის აუცილებლობა. კოლექტივში, რომელიც მართვადია სადაც ფუნქცია, უფლება და ვალდებულება განაწილებულია შესაბამისად, წარმოიშობა მრავალგვარი შიგა კავშირები და დამოკიდებულებები. რაოდენობრივად ეს კავშირები, საზოგადოების ისტორიული განვითარების პროცესში, უწყვეტად ვითარდება, მათ შორის დამოკიდებულება ერთუღდება, ამიტომ თანამედროვე პირობებში ნებისმიერი ორგანიზაციის არსებობა დაფუძნებულია მრავალრიცხოვანი კავშირების სწორ რეალიზაციაზე.

ორგანიზაციული ურთიერთქმედების პრობლემები – მართვა – მით უფრო აქტუალური და რთული ხდება, რაც უფრო მაღალია საზოგადოების განვითარების დონე, მისი სოციალური და მატერიალურ – ტექნიკური ბაზა.

არსებითად მართვის მეცნიერება წარმოადგენს საწარმოო, ეკონომიკურ თუ სოციალურ საქმიანობაში მოქმედი სისტემების ურთიერთშემოქმედების კანონების შეცნობას. მართვის მეცნიერების მიზანია ამ კანონებზე და მეთოდებზე დაყრდნობით განსაზღვროს საწარმოო სისტემის შიგნითა და მის გარეთ კავშირებსა და დამოკიდებულებებს შორის რაოდენობრივი მახასიათებლები, აგრეთვე აპარატის საქმიანობა, რომელიც პასუხისმგებელია მიღებული გადაწყვეტილებების ეფექტურობასა და დასახული მიზნების მიღწევაზე.

მატერიალური წარმოების სფეროში მოქმედებენ ზოგადი და კერძო კანონები, რომელთაგან პირველი ემსახურება სახალხო მეურნეობას მთლიანად, ხოლო მეორე მის ცალკეულ დარგებს.

მშენებლობა მიეკუთვნება ისეთ დარგს, რომელიც თავისი შინაარსით, პრინციპებით და მოქმედების პირობებით მკვეთრად განსხვავდება სახალხო მეურნეობის სხვა დარგებისაგან. მაგალითად, მრეწველობაში კოოპერირება ხორციელდება მხოლოდ მიწოდების სფეროში და მისაწოდებელი პროდუქციის დამზადების ტე-

თამაზ ხმელიძე –
სტუ-ს სრული პროფესორი
თამარ პანიშვილი – ა(ა)იპ გორის
სახელმწიფო სასწ. უნივერსიტეტის
მოწვეული სპეციალისტი
ირაკლი ხმელიძე – ინჟინერი

ქნოლოგია გავლენას ახდენს ქარხნის (ფაბრიკის, ფირმის, კომპანიის) საწარმოო პროცესის ორგანიზაციაზე. მშენებლობაში კი კოოპერირებას ადგილი აქვს საკუთრივ სამშენებლო – სამონტაჟო სამუშაოების შესრულებისას, ამიტომ მშენებლობის ყველა ცალკეული სპეციალიზებული ქვედანაყოფის ტექნოლოგია წარმოადგენს ერთიანი ტექნოლოგიური პროცესის ნაწილს. შესაბამისად მშენებლობის მართვა საჭიროებს სამშენებლო წარმოების ყველა რგოლის შეთანხმებულ, კოორდინირებულ საქმიანობას.

ყოველივე ზემოთთქმული ართულებს მშენებლობის მართვას, უყენებს მას განსაკუთრებულ მოთხოვნებს და წინა პლანზე გამოაქვს წარმოების ორგანიზაციის ისეთი ამოცანები, რომელთა გადაჭრამ უნდა უზრუნველყოს მომარაგების ორგანოების, ქარხანა-მიმწოდებლის, დამკვეთის, ქალაქის (რაიონის) ზედამხედველობის სამსახურის და სხვა მშენებლობაში მონაწილე ფირმების (საწარმოების) კოორდინირებული მუშაობა.

მშენებლობა უზრუნველყოფს ქვეყნის სახალხო მეურნეობის მრავალი დარგის პროგრესს, რადგანაც სხვადასხვა ტიპის და დანიშნულების ობიექტების რეალიზაცია მოითხოვს საშენი მასალების, ტექნოლოგიების, ტრანსპორტის, კომპიუტერულ უზრუნველყოფის, დაგეგმვის, დაპროექტების, მართვის, მენეჯმენტის, გაანგარიშების ახალი მიმართულებების განვითარებას, აგრეთვე მაღალკვალიფიციური კადრების ფორმირებას.

მშენებლობის საბოლოო პროდუქტის სხვადასხვაობა მოითხოვს სამშენებლო წარმოების

ორგანიზაციის მეთოდების მრავალფეროვნებას. მრეწველობაში წარმოების ორგანიზაცია, მართვა და ტექნოლოგია პრაქტიკულად არ იცვლება, მყარია ხანგრძლივი დროის განმავლობაში; მშენებლობაში კი ყოველი ახალი ობიექტის აშენება მოითხოვს მმართველობითი სტრუქტურის ჩამოყალიბებას, ყველა რესურსის სწორი გამოყენების ერთობლივი საკითხების შესწავლას, სპეციალიზებული ორგანიზაციების მოწვევას, დამკვეთთან ფინანსური ბალანსის წონასწორობას, ადამიანური რესურსების სწორ განაწილებას სპეციალობების მიხედვით და სხვა.

წარმოების მართვა, ზოგადად, დაიყვანება სხვადასხვა დანიშნულების ამოცანების ერთობლივ გადაწყვეტაზე, რომელიც საბოლოოდ წარმოადგენს ინფორმაციის გადამუშავების პროცესის შედეგს. მართვაში ანსხვავებენ სამ ძირითად ფუნქციას: დაგეგმვას, ორგანიზაციას და ოპერატიულ მართვას.

დაგეგმვა მართვის საწყისი ფუნქციაა, რომლის დროს განისაზღვრება შესრულებული სამუშაოების შემადგენლობა და მოცულობა. შემდეგი ეტაპია **ორგანიზაცია**, რომელიც პრაქტიკულად რეალიზაციას უკეთებს საგეგმო დავალებას. იგი წამოადგენს აქტიური მოქმედების ეტაპს. იმის შემდეგ, რაც ორგანიზაციული მოქმედებებით შეიქმნება სტრუქტურა და მატერიალურ – საწარმოო სისტემა, იწყება მესამე სტადია – **ოპერატიული მართვა**, რომელიც მუშაობაში ერთვება ყოველთვის, როცა მშენებლობაზე ხდება მოცემული პარამეტრებიდან გადახრა. იგი ითვალისწინებს აგრეთვე მიღებული აუცილებელი გადაწყვეტების კონტროლს.

ზემოთ ჩამოთვლილი ფუნქციები თავის თავში მოიცავს საკითხების საკმაოდ რთულ კომპლექსებს, რომელთა გადაწყვეტისათვის აუცილებელია სპეციალური მეთოდების და დებულებების დამუშავება. განსაკუთრებით რთულია ორგანიზაციული საკითხების წარმოების რეგულირების სწორი მართვა.

მართვაში მნიშვნელოვანია აგრეთვე - **აღრიცხვა**, რომელზეც არსებითად დაფუძნებულია დაგეგმვა, ორგანიზაცია და ოპერატიული მართვა. აღრიცხვა მშენებლობის წარმატებული რეალიზაციის ხერხემალია.

პრაქტიკულად, სამშენებლო წარმოების მართვაში, წარმოიშობა **ორგანიზაციული, საწარმოო და ეკონომიკური ამოცანები.**

ორგანიზაციულს მიეკუთვნება მშენებლობის ოპტიმალური ხანგრძლივობა, მომწოდებელი წარმოებების გეოგრაფიული განლაგება, მმართველობის სტრუქტურა და სხვა. ეს

ამოცანები წყდება დაპროექტების პროცესში. **საწარმოო** ამოცანები უნდა გადაწყდეს ისე, რომ რეალურად იქნას გათვალისწინებული ყველა ცვლილება და სწრაფად ჩამოყალიბდეს ახალი გადაწყვეტები, რომელიც კონკრეტულად პასუხობს მშენებლობის პირობებს. **ეკონომიკურს** კი მიეკუთვნება სიმძლავრეების და რესურსების ბალანსი, სამშენებლო - სამონტაჟო სამუშაოების გეგმების ფორმირება, სამშენებლო ორგანიზაციების მოქმედების ეკონომიკური მაჩვენებლების განსაზღვრა და სხვა.

საერთოდ სამრეწველო საწარმო აღწევს დადებით საწარმოო - ეკონომიკურ შედეგებს მაშინ, როცა გამოშვებული პროდუქციის ნომენკლატურა მცირეა, პროდუქციის რეალიზაცია სწრაფად ხდება, ხოლო ძირითადი ფონდების გამოყენება უახლოვდება 100%. ყოველივე ეს მიიღწევა წარმოების სრულყოფილი მართვის პირობებში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სამშენებლო წარმოების წარმატებული მართვა დიდადაა დამოკიდებული დამკვეთის ფინანსურ შესაძლებლობაზე, მშენებლობის ხელმძღვანელი ზედა, საშუალო და ქვედა რგოლების სინქრონულ მოქმედებაზე, ადამიანური რესურსების კვალიფიკაციაზე და დამაგრებაზე, სამშენებლო ორგანიზაციის მატერიალურ - ტექნიკურ ბაზაზე, სამშენებლო ნორმების და წესების დაცვაზე, მუშა-ხელის საყოფაცხოვრებო პირობებზე და სხვა.

აქვე უნდა აღინიშნოს, რომ მართვის წარმატებას ხელს უწყობს მოპოვებული ინფორმაციის გადამუშავების პროცესის დაჩქარება, რომელთა საფუძველზე გაიცემა ბრძანება, მითითება, მიღება გადაწყვეტილება. ახალი ინფორმაციის საფუძველზე შესაძლებელია პროექტის რაღაც ნაწილის ცვლილება.

წარმოება ითხოვს სხვადასხვა კვალიფიკაციის ადამიანების ერთობლივ საქმიანობას, მრავალი სპეციალიზებული ორგანიზაციის კოოპერირებულ მუშაობას. ამიტომ, სხვადასხვა შრომისადმი უნარყ, ერთიანდებიან რა ერთად, ქმნიან ერთობლივ საწარმოო მანქანას, სულ სხვადასხვა სახით დებულებენ მონაწილეობას წარმოების პროცესში. შესაბამისად, საბოლოო შედეგებს შეიძლება ისეთმა საწარმოო კომპლექსმა მიადწიოს, რომელსაც აუცილებელი და საკმარისი რაოდენობის ურთიერთქმედების ელემენტები და არა ცალკეული ელემენტები აქვს. ასეთი კომპლექსია მატერიალურ-საწარმოო სისტემა.

სისტემის ქვეშ, ამ სიტყვის საერთო მნიშვნელობით, გვესმის ყველა მიზანშეწონილი

ორგანიზებული სიმრავლე. ყველაფერი, რაც ერთზე მეტ ელემენტს შეიცავს, თუკი ის შემთხვევითი შეთავსება არაა, ორგანიზებული სტრუქტურა არის და წარმოადგენს სისტემას.

ყველა მატერიალურ-დინამიკურ სისტემებში შეიძლება გამოიყოს მისი შემადგენელი ელემენტების ორი ჯგუფი: ელემენტები, რომლებიც ქმნიან მმართველ სისტემას და მართვადი ელემენტები, რომლებიც უშუალოდ მონაწილეობენ წარმოებაში. პირველ ჯგუფს უწოდებენ **სუბიექტს**, მეორე ჯგუფს კი მართვის **ობიექტს**.

ბევრი მეცნიერი სწავლობდა და სწავლობს იმ თვისებებს, რომლებიც ხელს უწყობენ მენეჯერის ლიდერად, კომპეტენტურ ხელმძღვანელად ჩამოყალიბებას, რომელსაც ფირმისათვის წარმატებები მოაქვს. რომ მიაღწიო წარმატებებს, ცხადია ამისათვის მისკენ სავალი გზის ცოდნაა საჭირო. წარმატებისაკენ მიმავალ გზაზე მენეჯერმა თვალი უნდა მიადევნოს გარკვეული საქმიანი თვისებების გამოვლინებას. მენეჯერის პიროვნული თვისებები აისახება, როგორც ფირმის იმიჯის მნიშვნელოვანი ნაწილი, როგორც „ბარგი, რომელიც რაც უფრო წონადია, მით უფრო სასარგებლოა“.

მმართველობითი გადაწყვეტილებები მმართველობითი საქმიანობის ძირითადი შედეგია. ისინი მიმართულია წარმოების პროცესში წარმოშენილი კონკრეტული პრობლემის გადასაჭრელად.

ხარისხიანი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაში, დიდი როლი ენიჭება ხელმძღვანელს - მენეჯერს, რამდენადაც მმართველობითი გადაწყვეტილების შინაარსიან ნაწილზე მნიშვნელოვან გავლენას ადამიანის ხასიათი და ერუდიცია ახდენს, რომელიც გადაწყვეტილებებს ღებულობს. გადაწყვეტილების შემუშავების პროცესში დიდი მნიშვნელობა აქვს თანამედროვე კომპიუტერულ ტექნიკას, ელექტრონულ ფოსტას, კავშირებს, პროგრამულ უზრუნველყოფას.

მართვის აპარატის ეფექტური მუშაობის უმნიშვნელოვანესი პირობა დროული, მოცულობითი და შინაარსით საკამარისი ინფორმაციაა, როგორც მართვის ობიექტის მდგომარეობაზე, ისე თავად მართვის სისტემაზე. ასეთი ინფორმაციის არ ქონა, პრაქტიკულად არ იძლევა საშუალებას განხორციელდეს, როგორც მართვის პროცესი, ისე მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი. ინფორმაციული უზრუნველყოფა შეიცავს: მიღებას, შენახვას, ძებნას, გადაცემას, დამუშავებას, ინფორმაციის ასახვას და გაცემას.

ინფორმაცია, როგორც მმართველობითი შრომის საგანი, შეიცავს ცნობებს ტექნიკურ, ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ, სოციალურ, მარ-

კეტინგულ და სხვა საწარმოო პარამეტრებზე. ინფორმაცია, რომელიც მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში არ გამოიყენება, მმართველობითი შრომის საგანი არ არის. იგი ხმაურის კატეგორიას მიეკუთვნება.

საწარმოო პროცესებისაგან განსხვავებით, სადაც შრომის საგანი, როგორც წესი, ერთხელ გამოიყენება, მმართველობით პროცესში კი ინფორმაცია მრავალგზის გამოიყენება, თანაც თავის მომხმარებლობით თვისებებს არ კარგავს. ინფორმაციას აქვს თვისება ინახებოდეს, გროვდებოდეს და განმეორებითი დამუშავების შემდეგ ახალი თვისებები მიიღოს, რის გამოც შესაძლებელი გახდეს მისი გამოყენება ახალი მმართველობითი გადაწყვეტილებების დამუშავებაში. დასაბუთებული მმართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად არასაკმარისი ინფორმაცია იწვევს მმართველობითი გადაწყვეტილებების საიმედოობის დონის დაქვეითებას და პირიქით, ზედმეტი ინფორმაცია ზრდის შეტყობინებების მოცულობას.

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლამდე მართვა ხორციელდებოდა ცენტრალიზებული ფორმით - სამინისტროდან - სამმართველომდე. ე.წ. ხაზოვანი მოდელის არსებობა მეტად დაუხვეწავია და საჭიროებს სისტემურ მიდგომაზე გადასვლას. სისტემური მოდელი აბსოლუტურად განსხვავებულია თავისი ახლებური მიდგომებით. გასულ ათწლეულებში მრავალი ახალი გამოთქმა წარმოიშვა მართვის უწყვეტ გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით. მაგალითად: ხარისხის კომპლექსური მართვა, ხარისხის კომპლექსური მომსახურება. ეს სისტემები გვთავაზობენ მართვის აბსოლუტურად ახალ მოდელს, რომელიც მართვას ხდის მეტად მოქნილს. მენეჯერები უნდა გახდნენ ისეთი ლიდერები, რომლებიც არა მხოლოდ იმუშავებენ სისტემაში, არამედ ასევე იმუშავებენ სისტემისათვის. მართვა უწყვეტად გაუმჯობესებას შეძლებს მაშინ, როდესაც მენეჯერები მიხვდებიან, რომ ყველა სისტემა ერთმანეთზე დამოკიდებული ნაწილებისაგან შედგება და მან უნდა იმუშაოს ისე, რომ ყველა ეს ნაწილი მიიღტვოდეს ერთი მიზნისაკენ - ხარისხისაკენ.

ამის გათვალისწინებით შეიძლება გაკეთდეს ანალიზი მართვის სისტემებზე და მისი განვითარების სტადიებზე. ახალი მოდელი მეტად მისაღებია თანამედროვე საზოგადოებისათვის, რადგან ის გვთავაზობს თანამშრომლებს, როგორც თანასწორებს და არა უფროსი - ქვეშევრდომის სქემას. ადრე მართვაში ყურადღება ეთმობოდა მოკლევადიან მოგებას და ინდივიდუალურ მუშაობას და არა გუნდურ ქმე-

დებას, რაც ახალი მოდელისათვის მეტად მისაღები და მომგებიანია. ახალი ტიპის ხელმძღვანელი არ უნდა მბრძანებლობდეს, არ უნდა იძლეოდეს განკარგულებებს, თანამშრომლები უნდა მიჰყავდეს საერთო მიზნებისაკენ, მას უნდა ჰქონდეს ქცევისა და ურთიერთობის კულტურა.

დღეისათვის ჩვენს ქვეყანაში პრაქტიკულად არ არსებობს ორგანო, რომელიც კოორდინაციას გაუწევს საშუალო და მსხვილი ობიექტების მშენებლობასა და მართვას. მართალია ამ საქმით დაკავებულია ქალაქების თუ რაიონების მუნიციპალური სამსახურები, მაგრამ ეს საკმარისი არ არის, რადგან ამ სამსახურებში ძირითადად სამშენებლო ობიექტებს კურირებენ არაპროფესიონალები, რისი შედეგიცაა ქვეყანაში მშენებლობაზე მომხდარი უამრავი ავარიები და ხარვეზები, რომელთა გამოსწორებაზე ბიუჯეტის გაუთვალისწინებელი თანხები იხარჯება. ამის მაგალითია, მაგალითად, ქ. თბილისში გმირთა მოედნის ორჯერადი რეკონსტრუქცია, ავარიები თბილისის აეროპორტში და ბათუმის თეატრში, თბილისის - გორის ავტომაგისტრალის გაუთავებელი რემონტი და სხვა. აღსანიშნავია აგრეთვე ქვეყნის რიგ ქალაქებსა და რაიონებში უსახური ნაგებობების მომრავლება.

დასკვნა

1. აუცილებლად მიგვაჩნია ქვეყანაში აღსდგეს მშენებლობის სამინისტრო, რომელიც ხელმძღვანელობას და ზედამხედველობას გაუწევს ყველა მსხვილ მშენებლობას. ცენტრალიზებულად უზრუნველყოფს მათ მომარაგებას

საშენი მასალებითა და კვალიფიციური კადრებით.

2. შეჩერებულ იქნას და აიკრძალოს ის მშენებლობები, რომელთა მართვის სათავეში ღვანას არასამშენებლო პროფილის ადამიანები.

3. ნებისმიერი მშენებლობის დაწყების ნებართვა გაიცეს მხოლოდ და მხოლოდ პროექტის კვალიფიციური, რეალური ექსპერტიზის ჩატარების შემდეგ. ექსპერტიზის ჩატარების უფლება უნდა მიეცეს შესაბამისი სერთიფიკატის მქონე პირებსა და ორგანიზაციებს.

4. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში სამშენებლო ობიექტის მართვა სრულ შესაბამისობაში უნდა იყოს ქვეყნის კანონმდებლობასთან.

5. სასურველია დიდი ობიექტების დაპროექტებაში, ექსპერტიზაში და მშენებლობაში მასიურად იქნას გამოყენებული საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის სამშენებლო ფაკულტეტის პერსონალი და სამეცნიერო პოტენციალი.

6. აუცილებელია გავითვალისწინოთ ქვეყნის საბაზრო ეკონომიკურ ურთიერთობებზე გადასვლის შემდგომ პერიოდში მომხდარი ცვლილებები, მშენებლობაში გატარებული ეკონომიკური რეფორმები, მშენებლობის ორგანიზაციის დაგეგმვის და მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ცვლილებები.

7. მოხდეს მართვის ახლებური მოდელის გათავისება, რომელიც გვთავაზობს საწარმოს ეფექტური მართვის მოდელს, როდესაც ორგანიზაციის ხელმძღვანელობას ჩამოყალიბებული აქვს გრძელვადიანი ხედვა და ესწრაფვის სისტემური ცვლილებების განხორციელებას.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. Шрейдер А. К. Организация планирование и управление строительством. Москва, 1977
2. გ. ცინცაძე მშენებლობის მენეჯმენტი. თბილისი, 2009
3. Дикман Л. Г. Организация строительства в С Ш А М, 2004
4. ი. მარგალიტაძე. მენეჯერის უნარ-ჩვევები. თბილისი, 2003

THE ANALYSIS OF SOME ASPECTS OF CONSTRUCTIONAL INDUSTRY IN THE CONDITIONS OF MARKET ECONOMY

TAMAZ KHMELIDZE - full prof of GTU

TAMAR VANISHVILI - the invited expert of Gori State University

IRAKLI XMELIZE - engineer

Abstract: are considered some aspects of constructional industry management.

Effective information interchange between parties. Origination and development of management systems.

Ways of transition on it. Traditional, as well as new approach to management.