

ემზარ ჯულაყიძე

ეკონომიკის დოქტორი, აკ. წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოც. პროფესორი

სამეწარმეო ფირმის მენეჯმენტის ეფექტიანობა

სამეწარმეო ფირმის მენეჯმენტის ეფექტიანობა

წარმატებული ბიზნესის მიღწევა შეუძლებელია ეფექტური მენეჯმენტის გარეშე. ამას ადასტურებს მსოფლიოს მრავალი ქვეყნის გამოცდილებაც, სადაც მცირე ფირმების თუ მსხვილი საწარმოო კორპორაციების გაკოტრების ძირითადი მიზეზია მენეჯმენტის არაეფექტური მენეჯმენტი. საქმე იმაშია, რომ სამეწარმეო ფირმის მენეჯერთა ძირითად ამოცანას წარმოადგენს როგორც მიმდინარე სამეურნეო საქმიანობის მართვა, ასევე მისი სწორი ხედვა სამომავლო პოზიციების შესახებ. ანუ, ფირმის განვითარების ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავება და პრაქტიკული განხორციელება. აუცილებელია ასევე, ერთმანეთისაგან განვასხვაოთ წარმატებული და ეფექტური მენეჯმენტი. წარმატებული მენეჯერობა ჯერ კიდევ არ ნიშნავს ეფექტური მენეჯმენტის უზრუნველყოფას. წარმატებულობა არის მოკლევადიანი, ეფექტურობა კი - უფრო ხანგრძლივი. ანუ, წარმატებული არის მენეჯერი, ვინც გარკვეულ მომენტში დაწინაურდა კონკურენციულ ბრძოლაში, ხოლო ეფექტური მენეჯმენტისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია დასახული მიზნების მიღწევა.

ფაქტობრივად ყველა სამეწარმეო ფირმის ბიზნეს-საქმიანობის ძირითად მიმართულებას განსაზღვრავს მისი მისია, მიზნები და სტრატეგია. ბიზნესის წარმოების ეს ძირითადი მდგენელები ფაქტიურად აკონკრეტებს იმას, თუ რომელ ინდუსტრიაში საქმიანობს ფირმა და როგორ აპირებს მისი მენეჯმენტი დასახული შედეგების მიღწევას. მისია გვიჩვენებს ორგანიზაციის მომავალი ბიზნეს-საქმიანობის ძირითად ორიენტირებზე. მაგრამ მანამ, სანამ ორგანიზაციის მისია არ გადაიქცევა ჩამოყალიბებულ მიზნებად, იგი მხოლოდ აბსტრაქტული ცნებაა, რომელიც ფირმის საქმიანობის შესახებ სრულ ინფორმაციას ვერ იძლევა.

მარტივად რომ ვთქვათ, ეფექტური მენეჯმენტი ეს არის ისეთი ორგანიზაციული მოქმედება, სამეურნეო ხელმძღვანელის ისეთი საქმიანობა, რომ ერთ გუნდად შეკრიბო შრომითი კოლექტივი სასურველი მიზნების შესასრულებლად. მიზნების ფორმირება მენეჯმენტის ეფექტიანობის უმნიშვნელოვანესი პროცესია.

მიზანი, ეს არის მენეჯერის მცდელობა მიიღოს გარკვეული შედეგი გარკვეულ დროში. ამასთან, თითოეულ მიზანს განსაზღვრის სათანადო კრიტერიუმი უნდა გააჩნდეს. მიზნის გაზომვა ნიშნავს იმას, რომ მოსალოდნელი შედეგი, რომელიც დადგენილ დროში უნდა მივიღოთ, კონკრეტული მაჩვენებლებში უნდა გამოიხატოს, ანუ უნდა განსაზღვრავს ამ მიზნის ღირებულება. შესაბამისად, მიზნის ფორმირებისას არასწორია ისეთი ზოგადი ფრაზების მოყვანა, როგორცაა, მაგალითად: “მოგების მაქსიმიზაცია”, „შრომის ნაყოფიერების ამაღლება”, “უფრო ეფექტიანი წარმოება”, “რეალიზაციის მოცულობის გაზრდა”, „დანახარჯების შემცირება” და სხვა. თავისთავად ასეთი ტენდენციები, ბიზნესისათვის ცუდი არ არის, მაგრამ მას არ გააჩნიათ შეფასების რაოდენობრივი

მახასიათებლები. ეფექტური მენეჯმენტის შედეგები ფასდება სწორედ ისეთი მიზნების დასახვით, თუ რამდენად კონკრეტული, დროში გათვლილი და რეალურ შედეგზეა ორიენტირებული იგი.

ორი ათეული წელი გავიდა მას შემდეგ, რაც საქართველოს ეკონომიკა დაადგა საბაზრო ურთიერთობაზე გადასვლის გზას და მაინც დღესაც ბევრს მიაჩნიათ, რომ სამეურნეო ხელმძღვანელები იმის შემსრულებლები არიან, რასაც ზემოდან უბრძანებენ. მართლაც, მკაცრი ბიუროკრატიული მართვის პირობებში, ზემოდან მოდიოდა დავალებები - თუ რა, როდის და ვისთვის უნდა გაეკეთებინათ. ხელმძღვანელის როლი კი მხოლოდ ზემდგომის მიერ მიღებული გადაწყვეტილებების განხორციელებაში გამოიხატებოდა. არადა, მენეჯმენტი ეფექტურია მხოლოდ მაშინ, როცა იგი ირჩევს როგორც წარმოების მიზანს, ასევე მისი მიღწევის საშუალებებს. ასევე აუცილებელია იმის გათავისება, რომ მიზნის დასახვა სამეწარმეო ფირმის ყველა დონის მენეჯერის ამოცანაა, რადგან მიზანი განსაზღვრავს მართვის პროცესის შინაარსს. ფირმის სამეურნეო საქმიანობის სწორი მიმართულებით წარმართვა შესაძლებელია მხოლოდ მაშინ, როდესაც მისი ძირითადი მიზნები არის დაყოფილი მისი ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების სპეციფიკურ მიზნებად და როცა შუალედური და დაბალი დონის მენეჯერებიც იღებენ პასუხისმგებლობას მათ მიღწევაზე.

მიზნებს ჩვენ ვასრულებთ სტრატეგიის მეშვეობით. სტრატეგია წარმოადგენს დეტალურად დამუშავებულ კომპლექსურ გეგმას, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ორგანიზაციის მისიისა და მისიიდან გამომდინარე მიზნების განხორციელება. ანუ, მიზანი ნიშნავს “სასურველ შედეგს”, ხოლო სტრატეგია “პროცესს”, რომელიც საჭიროა მიზნის მისაღწევად. შესაბამისად, ეფექტური მენეჯმენტის მისაღწევად საჭიროა ორი რამ: კარგი სტრატეგია და მისი კარგი აღსრულება. მხოლოდ ძლიერი სტრატეგია და მისი ზუსტად აღსრულება არის ბიზნესის წარმატების აუცილებელი პირობა.

სტრატეგიის შემუშავებისაგან განსხვავებით, რომელსაც აყალიბებს უმაღლესი დონის მენეჯერი (პირველი ხელმძღვანელი), მისი აღსრულების ტაქტიკას განსაზღვრავენ საშუალო დონის ხელმძღვანელები. ანუ, ტაქტიკა ეს - სტრატეგიის დაკონკრეტებაა. ტაქტიკური გეგმები მოიცავს დროის უფრო ხანმოკლე მონაკვეთს, ვიდრე სტრატეგიული გეგმები. სტრატეგიული გეგმის შედეგები შეიძლება გამოვლინდეს რამდენიმე წლის შემდეგ, ტაქტიკური გეგმისა კი, როგორც წესი, ვლინდება ძალიან სწრაფად. უფრო მეტიც, ფაქტიურად ყველა სტრატეგიული გეგმები მოკლევადიანი ტაქტიკური გეგმების აღსრულებით ხორციელდება.

აუცილებელია აღინიშნოს ისიც, რომ სტრატეგიული და ტაქტიკური გეგმების რეალიზაცია ხორციელდება განსაზღვრულ პოლიტიკაზე დაყრდნობით. პოლიტიკაში იგულისხმება ზოგადი ხელმძღვანელობა გეგმების განხორციელების პროცესში, რაც აადვილებს დასახული მიზნების მიღწევას. პოლიტიკაც ჩვეულებრივ ყალიბდება უმაღლესი დონის ხელმძღვანელების მიერ ხანგრძლივი პერიოდისათვის. პოლიტიკა განსაზღვრავს, თუ როგორ უნდა იქნეს მიზანი მიღწეული. ამასთან, მიუხედავად იმისა, რომ პოლიტიკა მიმართულებას აძლევს გადაწყვეტილების მიღებას, ის სტრატეგიული გეგმის შემსრულებლებს უტოვებს თავისუფლად მოქმედების შესაძლებლობებს.

უნდა აღინიშნოს ასევე, რომ გარკვეულ შემთხვევებში, საუკეთესო სტრატეგია და მისი კარგი აღსრულებაც ფირმის წარმატების გარანტიას მაინც ვერ იძლევა. კარგადმართული ფირმებიც კი აწყდებიან მოულოდნელ ხელისშემშლელ გარემო ფაქტორებს, რომელთა წინასწარი

პროგნოზირება სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპზე შეუძლებელია. თუმცა, რა მიზეზითაც არ უნდა იყოს ის გამოწვეული, იგი მაინც ვერ მოუხსნის პასუხისმგებლობას მენეჯერს. შესაბამისად, მენეჯერთა პასუხისმგებლობას, სტრატეგიის დაგეგმვისა და აღსრულების გარდა, წარმოადგენს ისიც, რომ გაითვალისწინოს ყველა მოსალოდნელი საშიშროება და შექმნას თავდაცვითი სტრატეგია, ანუ გაატაროს პრევენციული ღონისძიებები, რომელიც დაძლევეს აღნიშნულ ხელისშემშლელ წინააღმდეგობებს.

ამრიგად, შეიძლება დავასკვნათ, რომ სამეწარმეო ფირმის ეფექტიან მენეჯმენტთან მაშინ გვაქვს საქმე, როდესაც სამეურნეო საქმიანობის შედეგები გაუთვალისწინებელი და მოულოდნელი უარყოფითი, ხელისშემშლელი ფაქტორების არსებობის მიუხედავად წარმატებული იქნება.

ლიტერატურა და გამოყენებული წყაროები:

1. არტურ ა. თომპსონი ა., სტრიკლენდი. სტრატეგიული მენეჯმენტი: კონცეფციები და ბიზნეს-სიტუაციები, ნათ. ინგლ. – შრსუ, 2010.
2. ბარათაშვილი ე., თაკალანძე ლ. მენეჯმენტი და ადმინისტრირება. თბ., 2011.
3. გარეთ რ. ჯონსი, ჯენიფერ მ. ჯორჯი, თანამედროვე მენეჯმენტის საფუძვლები. თბ., 2006.
4. ჩოხელი ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი. თბ., 2007.
5. ჯულაყიძე ე., სტრატეგიული მენეჯმენტი. ქუთაისი, აწსუ, 2011.