

## 5.1. ორგანიზაციული დაპროექტების მნიშვნელობა და ამოცანები

მართვის სტრუქტურების დაპროექტების მეთოდების განვითარების გარეშე ძნელდება მართვის სრულყოფა და წარმოების ეფექტიანობის გაზრდა, რადგანაც:

- ახალ პირობებში მთელ რიგ შემთხვევებში არ შეიძლება იმ ძველი ორგანიზაციული ფორმებით ოპერირება, რომლებიც ვერ აკმაყოფილებენ საბაზრო ურთიერთობების მოთხოვნებს და თვით მართვის ამოცანების დეფორმაციის საშიშროებას ქმნიან;
- შეუძლებელია ტექნიკური სისტემების მართვის კანონზომიერებების გადატანა სამეურნეო მართვის სფეროში. ორგანიზაციული მექანიზმის სრულყოფისადმი კომპლექსური მიდგომა ბევრ შემთხვევაში შეცვლილი იყო მართვის ავტომატიზებული სისტემის დანერგვითა და გამოყენებით, რაც ერთ-ერთი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ფაქტორია, მაგრამ არა ერთადერთი სამუშაოს ყველა დონეზე მართვის განვითარებისათვის. მართვის ავტომატიზებული სისტემები ხშირად იქმნება მართვის სტრუქტურის გაუმჯობესების გარეშე, ასევე ორგანიზაციულ ფაქტორებთან საკმარისი კავშირების გარეშე;
- სტრუქტურის შექმნა უნდა ეყრდნობოდეს არა მარტო გამოცდილებას, ანალოგს, ჩვეულ სქემებსა და ინტუიციას, არამედ ორგანიზაციული დაპროექტების მეცნიერულ მეთოდებსაც;
- ურთულესი მართვის მექანიზმის დაპროექტება უნდა დაეკისროს ორგანიზაციული სისტემების ფორმირების მეთოდოლოგიის მცოდნე სპეციალისტებს.

მართვის სტრუქტურის პრინციპებისა და მეთოდების შემუშავებისას მნიშვნელოვანია სტრუქტურის, როგორც მართვის ყოველი სპეციალიზებული ფუნქციის შესაბამისი ორგანოს, უძრავი წყობის წარმოდგენაზე უარის თქმა. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურა მრავალმხრივი ცნებაა. იგი, უპირველეს ყოვლისა, მოიცავს მიზნების სისტემას და ახდენს მათ განაწილებას სხვადასხვა რგოლს შორის, რადგანაც მართვის მექანიზმი მიზნების მიღწევაზე უნდა იყოს ორიენტირებული. მასვე მიეკუთვნება გარკვეული ურთიერთობებით დაკავშირებული ქვედანაყოფების დაპროექტება, რგოლებს შორის ამოცანებისა და ფუნქციების განაწილება, ორგანიზაციის შიგნით მართვის ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის თანაფარდობის ამსახველი პასუხისმგებლობის, უფლებამოსილებისა და უფლებების განაწილება. მართვის სტრუქტურის

მნიშვნელოვანი ელემენტებია კომუნიკაციები, ინფორმაციის ნაკადები და დოკუმენტბრუნვა. დაბოლოს, ორგანიზაციული სტრუქტურა არის ქცევითი სისტემა, სადაც საერთო ამოცანების გადაწყვეტის მიზნით ერთმანეთთან ურთიერთობენ ადამიანები ან ადამიანთა ჯგუფები.

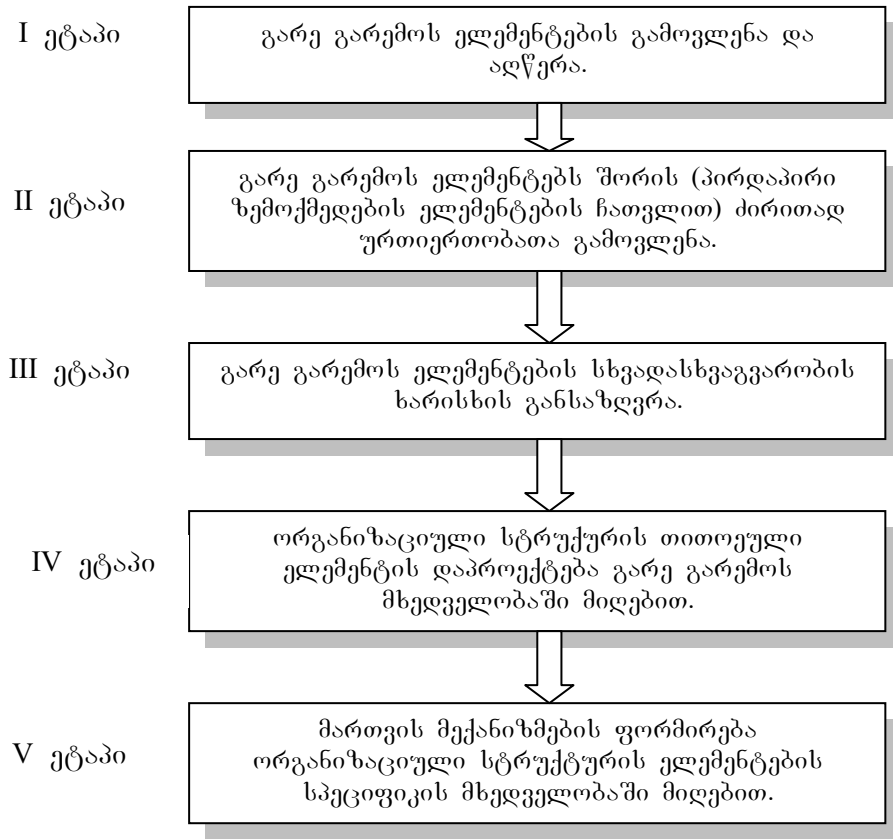
ორგანიზაციული მექანიზმის ასეთი მრავალმხრივობა შეუსაბამოა რაღაც ერთმნიშვნელოვანი მეთოდების გამოყენებასთან, იქნება ეს ფორმალური, თუ არაფორმალური. სწორედ ამიტომ აუცილებელია სტრუქტურების ფორმირების მეცნიერული მეთოდებისა და პრინციპების (სისტემური მიდგომა, პროგრამულ-მიზნობრივი მართვა, ორგანიზაციული მოდელირება) მჭიდრო ურთიერთობა საექსპერტო-ანალიზურ მუშაობასთან, სამამულო და საზღვარგარეთის გამოცდილების შესწავლასთან და ორგანიზაციული მექანიზმების შემმუშავებლებთან და დამხერგავებთან.

მართვის სტრუქტურების დაპროექტების მეთოდოლოგიას საფუძვლად უნდა დაედოს ორგანიზაციის მიზნების მკაფიო ფორმულირება. ჯერ ხდება მიზნების, ხოლო შემდეგ მათი მიღწევის მექანიზმის ფორმულირება. ამასთან, ორგანიზაცია განიხილება როგორც მრავალმიზნიანი სისტემა, რადგანაც ერთ მიზანზე ორიენტაცია არ ასახავს მის მრავალსახოვან როლს ეკონომიკის განვითარებაში.

ორგანიზაციის აგებისას განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს გარემოს გაგების ხასიათს და ასევე სტრუქტურის ელემენტების გარემოს ელემენტებთან კავშირის სისტემას (ნახ. 5.1).

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირებისადმი სისტემური მიდგომა მუდამდებია შემდეგით: 1) მხედველობიდან არ უნდა გამოგვრჩეს არც ერთი მმართველობითი ამოცანა, რომლის გადაწყვეტის გარეშე მიზნების რეალიზაცია არასრული იქნება; 2) გამოვლინდეს და ამოცანებთან შესაბამის ურთიერთობებში მოვიდეს ფუნქციების, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის სისტემა ვერტიკალური მმართველობის მიხედვით – საწარმოს გენერალური დირექტორიდან უბნის ოსტატამდე; 3) გამოკვლეულ იქნეს და ორგანიზაციულად გაფორმდეს ყველა კავშირი და ურთიერთობა მართვის ჰორიზონტალზე, ანუ მართვის სხვადასხვა რგოლისა და ორგანოს საქმიანობის კოორდინაცია მათ მიერ მიმდინარე საერთო ამოცანების შესრულებისა და პერსპექტიული ფუნქციათაშორისი პროგრამების რეალიზაციის დროს; 4) უზრუნველყოფილ იქნეს ვერტიკალისა და ჰორიზონტალის ორგანული შერწყმა, რაც გულისხმობს მოცემულ პირობებში მართვის ცენტრალიზაციასა და დეცენტრალიზაციას შორის ოპტიმალური თანაფარდობის მოძებნას. ეს ყველაფერი მოითხოვს მართვის სტრუქტურების დაპროექტების ეტაპობრივი პროცედურის გულდასმით დამუშავებას, მიზნების სისტემის დეტალურ ანალიზს და განსაზღვრავს

ორგანიზაციული ქვეგანაყოფების და მათი კოორდინაციის ფორმების გააზრებულ გამოყოფას.



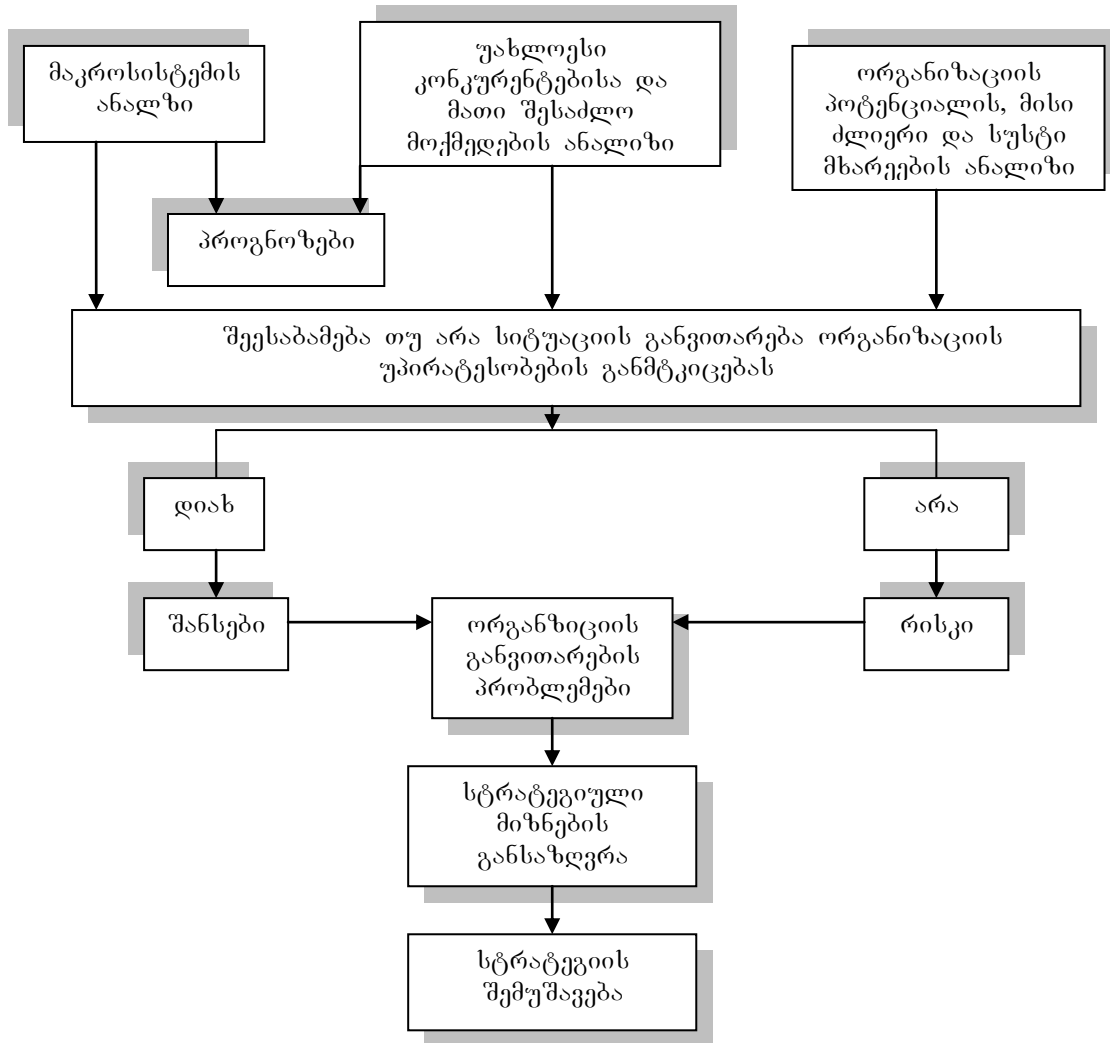
ნახ. 5.1. ორგანიზაციის დაპროექტებაზე გარე გარემოს გავლენის გამოკვლევა

უკანასკნელ დრომდე მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის აგებისას გამოყენებული მეთოდები ხასიათდებოდა მეტისმეტად სტანდარტულობით. არასაკმარისი მრავალფეროვნებით, ტიპური გადაწყვეტილებების ჰიპერტროფირებულობით, რაც იწვევდა წარსულში გამოყენებული ორგანიზაციული ფორმების მექანიკურ გადატანას ახალ პირობებში. ხშირად მმართველობის აპარატი სრულიად სხვადასხვა დონეზე იმეორებდა იმავე სქემებს, ფუნქციების ნაკრებსა და ქვედანაყოფის შემადგენლობას, რომლებიც მხოლოდ რაოდენობით განსხვავდებოდნენ ერთმანეთისაგან. მეცნიერული თვალსაზრისით, მეტისმეტად მწირი ახსნა ეძებებოდა სტრუქტურების ფორმირების ყველაზე უფრო ამოსავალ ფაქტორებს: მიზნების მაგივრად პერსონალის რაოდენობას; სხვადასხვა სიტუაციაში მართვის ორგანოების შემადგენლობის მუდმივ გაფართოებას, მათი კომბინაციის შეცვლის მაგივრად; უცვლელი ფუნქციების შესრულებაზე ზეწოლას ცვალებად ამოცანებთან კავშირის გარეშე და ა.შ.

გამოყენებული მეთოდების ერთ-ერთ მთავარ ნაკლს წარმოადგენს მათი ფუნქციური ორიენტაცია, მართვის პროცესების და არა შედეგების მკაცრი რეგლამენტაცია. მაგრამ საბაზრო ურთიერთობების პირობებში მართვის ფუნქციის შედგენილობა და შინაარსი იცვლება. ამიტომ მართვის სისტემის სხვადასხვა

რგოლის მიზნები და ურთიერთკავშირები ხშირად უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს, ვიდრე მათი ფუნქციური სპეციალიზაციის მკაცრი დადგენა. ეს განსაკუთრებით მკაფიოდ ვლინდება იმ პრობლემების გადაწყვეტისას, რომლებიც დაკავშირებულია, მაგალითად, კორპორაციების, სააქციო საზოგადოებების და ფინანსურ-საწარმოო ჯგუფების შექმნასთან, სადაც საწარმოო საქმიანობა დაქვემდებარებულია შეკვეთებისა და ხელშეკრულებების შესრულებასთან, მომხმარებლების მოთხოვნებთან, მეცნიერებისა და წარმოების კავშირის უზრუნველყოფასთან, პროდუქციის ხარისხის პრობლემის გადაწყვეტასთან და ა.შ. საწარმოო ორგანიზაციების მართვის აპარატის ყველაზე უფრო დასაბუთებული ფუნქციური მახასიათებლები და მართვის აპარატის რაოდენობის ნორმატივებიც კი არ იძლევა ტერიტორიულ-საწარმოო კომპლექსების ფორმირებისა და მიზნობრივი პროგრამების ორგანიზაციის დროს წარმოქმნილი პრობლემების გადაწყვეტის კონსტრუქციულ რეკომენდაციებს. მართვის ორგანიზაციის დარგში ასეთი კომპლექსური გადაწყვეტის საჭიროების მქონე სულ უფრო მეტი ახალი პრობლემა ჩნდება სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარების, ეკონომიკის რგოლების დინამიზმისა და მათი ურთიერთდამოკიდებულების გაზრდის პირობებში.

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება იმ პრობლემების გამოვლენასა და ანალიზს, რომლებიც წარმოიქმნება ორგანიზაციის შექმნა-განვითარების დროს (ნახ. 5.2). სისტემური მიდგომა, რომელიც განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ანიჭებს მართვის ფუნქციებსა და რაოდენობის ნორმატივების დასაბუთებულ განსაზღვრას, როგორც ორგანიზაციულ-მმართველობითი სტრუქტურის ფორმირების საერთო პროცესის ნაწილს, მკვლევარებსა და დამმუშავებლებს ორგანიზაციის დაპროექტების საერთო პრინციპებზე ორიენტაციას აძლევს. უპირველეს ყოვლისა, ის ითვალისწინებს ორგანიზაციის მიზნების საწყის განსაზღვრას, რაც განაპირობებს მართვის აპარატის ფუნქციის ამოცანებსა და შინაარსს. მიზნების მრავალსახეობა, როგორც უმაღლეს, ასევე საშუალო და დაბალ დონეებზე ჩვეულებრივ არ შეიძლება დაყვანილ იქნეს ერთ განზომილებამდე. საზოგადოების თვალსაზრისით, უმეტესი საწარმოო ორგანიზაციების ძირითადი დანიშნულება განისაზღვრება გამოშვებული პროდუქციისა და მომსახურების საბაზრო მოთხოვნების დაკმაყოფილებით. ნებისმიერ შემთხვევაში ყოველი მიზანი ასახავს ორგანიზაციული სისტემის ფუნქციონირებისა და განვითარებისათვის აუცილებელ ერთ-ერთ ობიექტურ მხარეს. ამასთან, მიზნების სისტემასა და მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურას შორის თანაფარდობა არ შეიძლება ერთმნიშვნელოვანი იყოს. სქემაზე (ნახ. 5.3) ნახვენებია ორგანიზაციის მიზნებიდან მის სტრუქტურაზე გადასვლის საერთო თანმიმდევრობა.



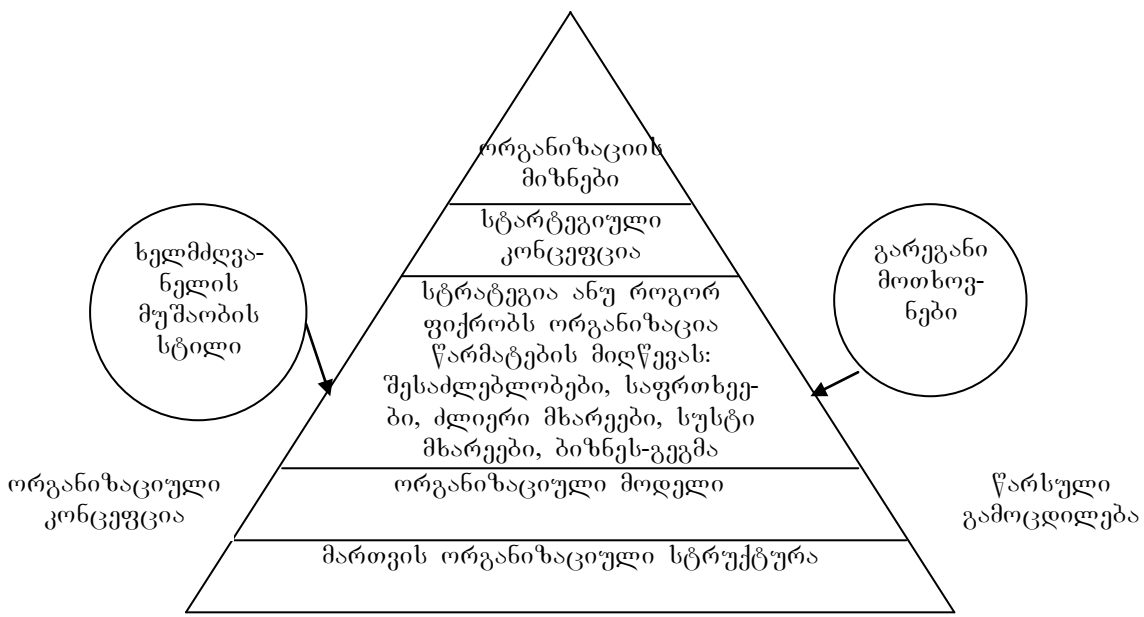
ნახ. 5.2. ორგანიზაციის პრობლემების გამოვლენა

მართვის აპარატის შინაგანი სტრუქტურის სისტემური პრინციპების ფორმირების რეალიზაციისათვის საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს, რომ ორგანიზაციული სტრუქტურა წარმოადგენს მართვის სისტემის რთულ მახასიათებელს. ერთიან სისტემაში უნდა განიხილებოდეს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების მეთოდებიც. ბევრი მათგანი უკანასკნელ წლებში შეიქმნა. ამ მეთოდებს აქვთ სხვადასხვა ბუნება, ცალ-ცალკე თითოეულ მათგანს არ შეუძლია ორგანიზაციის სტრუქტურის აგების ყველა პრაქტიკულად საჭირო პრობლემის გადაწყვეტა, ამიტომ იგი უნდა იყოს სხვებთან ორგანულად შერწყმული.

ორგანიზაციული სტრუქტურის აგების ეფექტიანობა არ შეიძლება შეფასდეს რაღაც ერთი მაჩვენებლით. ერთი მხრივ, აქ საჭიროა იმის ცოდნა, თუ სტრუქტურა რამდენად უზრუნველყოფს ორგანიზაციის წინაშე დაყენებულ საწარმო-სამეურნეო მიზნების შესაბამისი შედეგების მიღწევას; მეორე მხრივ, რამდენად ადეკვატურია მისი შინაგანი აგებულება და ფუნქციონირების პროცესები, ორგანიზაციისა და მისი თვისებების ობიექტურ მოთხოვნებთან.

ორგანიზაციული სტრუქტურების სხვადასხვა ვარიანტის შედარებისას ეფექტიანობის საბოლოო კრიტერიუმს წარმოადგენს წარმოების, ეკონომიკის,

ტექნიკური პროგრესისა და სოციალური განვითარების დარგებში დასახული მიზნების ყველაზე უფრო სრული და მდგრადი მიღწევა. მაგრამ ამ კრიტერიუმის დაყვანა პრაქტიკულად გამოსაყენებელ მარტივ მაჩვენებლამდე და ყოველი კონკრეტული ორგანიზაციული საკითხის დაკავშირება მის საბოლოო შედეგებთან, როგორც წესი, საკმაოდ ძნელია. ამიტომ მიზანშეწონილია მართვის აპარატის ნორმატიული მახასიათებლების გამოყენება; ინფორმაციის გადამუშავებისას მისი მწარმოებლურობის დადგენა; მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ოპერატიულობა; მართვის აპარატის საიმედოობა, რაც გამოიხატება გადაწყვეტილებების დადგენილ ვადებში აღსრულებით; ადაპტაციურობა და მოქნილობა, რომლებსაც ახასიათებს ორგანიზაციული პრობლემების დროული გამოვლენა და მუშაობის შესაბამისი გარდაქმნა.



ნახ. 5.3. ორგანიზაციის მიზნიდან მის სტრუქტურაზე გადასვლა

განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მართვის აპარატის ეკონომიურობა. მაგრამ რისთვისაა საჭირო ისეთი ეკონომიური კრიტერიუმი, რომელიც მაინცდამაინც პერსონალის რაოდენობის შემცირებას ითვალისწინებს. აუცილებელია მისი, როგორც ეკონომიური ეფექტიანობის კრიტერიუმად ფორმულირება, რომელთანაც შესაბამისობაში უნდა იყოს მმართველობით დანახარჯზე დამოკიდებული შედეგების მაქსიმიზაცია. იმისათვის, რომ, ორგანიზაციული სისტემის მიზნიდან გამომდინარე, უზრუნველყოფილ იქნეს ამოცანების გადაწყვეტა, საჭიროა ობიექტურად იყოს დასაბუთებული მართვის აპარატის რაოდენობა, რომლის შემცირებაც რჩება ეკონომიური ეფექტიანობის ზრდის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან პარამეტრად.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების პროცესის არსი გარკვეულწილად უნივერსალურია. ის მოიცავს პროცესებისა და ამოცანების ფორმულირებას, ქვედანაყოფების ადგილსა და შემადგენლობის განსაზღვრას, მათ რესურსულ უზრუნველყოფას (მომუშავეთა რაოდენობის ჩათვლით), იმ მარეგლამენტირებელი

პროცედურების, დოკუმენტების, დებულებების შემუშავებას, რომლებიც ამაგრებენ და არეგულირებენ მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში განხორციელებულ ფორმებს, მეთოდებსა და პროცესებს. **განვიხილოთ ამ პროცესის ორგანიზების სამი სტადია:**

- **მმართველობის აპარატის საერთო სტრუქტურული სქემის ფორმირება;**
- **ძირითადი ქვედანაყოფების შემადგენლობისა და მათ შორის კავშირების შემუშავება;**
- **ორგანიზაციული სტრუქტურის რეგლამენტაცია.**

საერთო სტრუქტურული სქემის ფორმირებას ყველა შემთხვევაში აქვს პრინციპული მნიშვნელობა, რამდენადაც ისაზღვრება ორგანიზაციის მთავარი მახასიათებლები და ასევე ის მიმართულებები, რომლითაც უნდა განხორციელდეს, როგორც ორგანიზაციული სტრუქტურის, ასევე სისტემის სხვა უმნიშვნელოვანესი ასპექტების – შიდა ორგანიზაციული ეკონომიური მექანიზმი, ინფორმაციის გადამუშავების საშუალებები, საკადრო უზრუნველყოფა – უფრო დეტალური დაპროექტება. ორგანიზაციული სტრუქტურის ამ სტადიაზე განსაზღვრულ პრინციპულ მახასიათებლებს შეიძლება მივაკუთნოთ: საწარმო-სამეურნეო სისტემის მიზნები და გადასაწყვეტი პრობლემები, ფუნქციური და პროგრამულ-მიზნობრივი ქვესისტემები; დონეების რაოდენობა მართვის სისტემაში; მართვის სხვადასხვა დონეზე უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის ცენტრალიზაცია და დეცენტრალიზაცია; მოცემული ორგანიზაციის გარემოსათან ურთიერთობის ძირითადი ფორმები: ეკონომიური მექანიზმის, ინფორმაციის გადამუშავების ფორმებისა და ორგანიზაციული სისტემით საკადრო უზრუნველყოფისადმი მოთხოვნები.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტების პროცესის მეორე სტადიის ძირითადი თავისებურება – **ძირითადი ქვედანაყოფების შემადგენლობისა და მათ შორის კავშირების შემუშავება**, იმით გამოიხატება, რომ ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების რეალიზაცია გათვალისწინებულია არა მარტო მსხვილ ხაზობრივ-ფუნქციურ და პროგრამულ-მიზნობრივ ბლოკებში, არამედ მართვის აპარატის დამოუკიდებელ (საბაზო) ქვედანაყოფებში, სადაც ხდება მათ შორის კონკრეტული ამოცანების განაწილება და შიგა ორგანიზაციული კავშირების აგება. საბაზო ქვედანაყოფებში იგულისხმება დამოუკიდებელი სტრუქტურული ერთეულები (განყოფილებები, სამმართველოები, ბიუროები, სექტორები, ლაბორატორიები). ისინი ორგანიზაციულად იყოფიან ხაზობრივ-ფუნქციურ და პროგრამულ-მიზნობრივ ქვესისტემებად. საბაზო ქვედანაყოფებს შეიძლება ჰქონდეს თავისი შინაგანი სტრუქტურა.

მესამე სტადია – **ორგანიზაციული სტრუქტურის რეგლამენტაცია** – ითვალისწინებს მართვის აპარატის და მმართველობითი საქმიანობის პროცედურების

რაოდენობრივი მახასიათებლების შემუშავებას. იგი მოიცავს: საბაზო ქვედანაყოფების შიგა ელემენტების (ბიურო, ჯგუფები და თანამდებობები) შემადგენლობის განსაზღვრას; ქვედანაყოფის მუშაკთა საპროექტო რაოდენობის განსაზღვრას; სამუშაოს ძირითადი სახეობისა და შემსრულებლის კვალიფიციური შემადგენლობის შრომატევადობის განსაზღვრას; კონკრეტულ შემსრულებლებს შორის ამოცანებისა და სამუშაოს განაწილებას; პასუხისმგებლობის დაწესებას მათს შესრულებაზე; ქვედანაყოფებში მმართველობითი სამუშაოს შესრულების პროცედურის შემუშავებას (მათ შორის ინფორმაციის ავტომატიზებული დამუშავების საფუძველზე); ურთიერთდაკავშირებული კომპლექსური სამუშაოების შესრულებისას ქვედანაყოფების ურთიერთდამოკიდებულების წესის შემუშავებას; დაპროექტებული ორგანიზაციული სტრუქტურის პირობებში მართვის აპარატზე დანახარჯებისა და მისი ეფექტიანობის მაჩვენებლების გაანგარიშებას.

იმ შემთხვევისათვის, როდესაც საჭიროა მართვის მრავალი რგოლისა და დონის ურთიერთქმედებისას (განსაკუთრებულად რთული ამოცანების შესრულებასა და გადაწყვეტილებების მიღებაზე) პასუხისმგებლობის დეტალური რეგლამენტაცია, მუშავდება სპეციფიკური დოკუმენტები, რომლებსაც **ორგანოგრამები** ეწოდებათ. ორგანოგრამა წარმოადგენს მმართველობითი ფუნქციების, მისი ეტაპებისა და მასში შემავალი სამუშაოების გრაფიკულ ინტერპრეტაციას, რომელიც აღწერს შემუშავებული ორგანიზაციული პროცედურების და გადაწყვეტილებების მიღების განაწილებას ქვედანაყოფებს, მათ შინაგან ორგანოებსა და ცალკეულ თანამშრომლებს შორის. მართვის მექანიზმის ორგანიზაციული ალგორითმის შერწყმა ინფორმაციის ტექნოლოგიური დამუშავების ალგორითმთან, რაც ხორციელდება ორგანოგრამის აგებით, ტექნოლოგიური მარშრუტებისა და ინფორმაციული ნაკადების მართვის სისტემის სტრუქტურული ელემენტების დაკავშირების საშუალებას იძლევა. დოკუმენტოგრამისაგან განსხვავებით ორგანოგრამები არ ასახავს შესრულებული სამუშაოების ინფორმაციულ შინაარსს, ისინი აფიქსირებენ მხოლოდ მმართველობითი პროცესის ორგანიზაციას, უფლებამოსილების განაწილებასა და უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებლობას მმართველობითი გადაწყვეტილებების შემუშავებისა და მიღების სახით.

პროგრამულ მიზნობრივი მართვის სტრუქტურების ფორმირებისას ორგანოგრამებთან ერთად ან მის მაგივრად მიზანშეწონილია შემუშავდეს ხაზობრივ-ფუნქციური და პროგრამულ-მიზნობრივი სტრუქტურების ორგანოებს შორის უფლებებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების რუკები (მატრიცები). ორგანოგრამებთან შედარებით ამ დოკუმენტებში უფრო დეტალურად და თვალსაჩინოდ აღიწერება გადაწყვეტილებების მიღების საერთო წესები, რამდენიმე ორგანოს მიერ პასუხისმგებლობის განაწილება ერთი და იგივე შედეგის



განსხვავებულ ასპექტებზე, გადაწყვეტილების მიღების კოლექტიური და კონსულტაციური ორგანოების როლი. დაპროექტების ყველა სტადიაზე დამუშავებული დოკუმენტების ერთობლიობა ახსნა-განმარტებით ბარათთან ერთად შეადგენს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის პროექტს.

### **მართვის სტრუქტურების დაპროექტების მეთოდები**

საწარმო-სამეურნეო ორგანიზაციის მართვის სტრუქტურა, როგორც დაპროექტების ობიექტი, რთული სისტემაა. იგი მოიცავს ისეთ ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ, ინფორმაციულ, ადმინისტრაციულ-ორგანიზაციულ ურთიერთქმედებებს, რომლებიც ექვემდებარებიან უშუალო ანალიზს და რაციონალურ დაპროექტებას, ასევე სოციალურ-ფსიქოლოგიურ მახასიათებლებს და კავშირებს. ეს უკანასკნელი განისაზღვრება მუშაკთა კვალიფიკაციისა და უნარის დონით, მათი შრომისადმი დამოკიდებულებით, ხელმძღვანელობის სტილით.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის პრობლემის სპეციფიკა ის არის, რომ იგი არ შეიძლება იყოს ორგანიზაციული სტრუქტურის საუკეთესო ვარიანტის მკაფიო გამოხატულება, რომელიც იქნება ოპტიმალურობის კრიტერიუმის ერთმნიშვნელოვანი მათემატიკური გამოსახვის ადეკვატური. ეს არის რაოდენობრივ-ხარისხობრივი, მრავალკრიტერიუმიანი პრობლემა, რომლის გადაწყვეტაც შესაძლებელია ანალიზის და შეფასების მეცნიერული (მათ შორის ფორმალური) მეთოდების, ორგანიზაციული სისტემების ხელმძღვანელობის მოდელირების, სპეციალისტებისა და ექსპერტების მიერ ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების საუკეთესო ვარიანტების არჩევით და შეფასებით.

ორგანიზაციული დაპროექტების პროცესი გულისხმობს მართვის რაციონალური სტრუქტურის მოდელთან თანმიმდევრობით მიახლოებას. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტება ხორციელდება შემდეგი ძირითადი ურთიერთშემავსებელი მეთოდებით: 1) ანალიზის; 2) საექსპორტო-ანალიტიკური; 3) მიზნების სტრუქტურიზაციის; 4) ორგანიზაციული მოდელირების.

ანალიზის მეთოდი ითვალისწინებს მართვის იმ ორგანიზაციული ფორმებისა და მექანიზმის გამოყენებას, რომლებმაც გაამართლეს დასაპროექტებელი ორგანიზაციის მსგავსი საორგანიზაციო მახასიათებლების (მიზნები, ტექნოლოგიის ტიპი, ორგანიზაციული გარემოცვის სპეციფიკა, სიდიდე და სხვ.) მქონე ორგანიზაციაში. ანალიზის მეთოდს განეკუთვნება საწარმო-სამეურნეო მართვის ტიპური სტრუქტურების შემუშავება და მათი მოხმარების საზღვრებისა და პირობების დადგენა.

ანალიზის მეთოდის გამოყენება ეფუძნება ორ ურთიერთშემავსებელ მიდგომას. პირველია იმ ორგანიზაციული მახასიათებლებისა და მათი შესაბამისი მართვის

ორგანიზაციული ფორმების (მექანიზმებში) გამოვლენა (საწარმოო სამეურნეო ორგანიზაციებისა და სხვადასხვა დარგის ყოველი ტიპისათვის), რომლებიც კონკრეტული ცდისა და/ან სამეცნიერო დასაბუთებიდან გამომდინარე, ეფექტიანია საწყისი მონაცემების განსაზღვრული ნაკრებისათვის. მეორე – არსებითად წარმოადგენს კონკრეტულ დარგებში მოცემული ტიპის ორგანიზაციის მუშაობის მკაფიოდ განსაზღვრულ პირობებში მართვის აპარატის რგოლებისა და ცალკეული თანამდებობების ხასიათისა და ურთიერთობების ტიპიზაციას, აგრეთვე ამ ორგანიზაციებისა და დარგებისათვის მართვის აპარატის ცალკეული ნორმატიული მახასიათებლების შემუშავებას.

გადაწყვეტილებების ტიპიზაცია საწარმოს მართვის ორგანიზაციის საერთო დონის ამაღლების საშუალებაა, რომელიც მიმართულია მართვის ორგანიზაციული ფორმების სტანდარტიზაციისა და უნიფიკაციისაკენ, ყველაზე უფრო რაციონალური, პროგრესული ფორმების დანერგვის დაჩქარებისაკენ. ტიპური ორგანიზაციული გადაწყვეტილება უპირველესად უნდა იყოს ვარიანტული და არა ერთმნიშვნელოვანი, გარკვეული პერიოდულობით უნდა ხდებოდეს მისი გადამოწმება (კორექტურა) და ბოლოს იმ შემთხვევაში, როდესაც დასაპროექტებელი ორგანიზაციის მუშაობის პირობები განსხვავდება იმ მკაფიოდ განსაზღვრული პირობებისაგან, რომლისთვისაც რეკომენდებულია მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამისი ტიპური ფორმა, მასში მოცემული უნდა იყოს დასაშვები გადახრებიც.

**საექსპერტო ანალიტიკური მეთოდი** გულისხმობს ორგანიზაციის გამოკვლევასა და შესწავლას, როცა კვალიფიციური სპეცილისტები ხელმძღვანელებთან და სხვა თანამშრომლებთან ერთად ცდილობენ მართვის აპარატის მუშაობაში გამოავლინონ სპეციფიკური თავისებურებანი, პრობლემები და „ვიწრო ადგილები“. გარდა ამისა, ორგანიზაციული სტრუქტურის ხარისხობრივი შეფასებების, მართვის რაციონალური პრინციპების, ექსპერტების დასკვნებისა და ასევე, მართვის ორგანიზაციის დარგში ყველაზე უფრო მოწინავე ტენდენციების ანალიზისა და განზოგადებიდან გამომდინარე, დაამუშაონ მისი ფორმირებისა და გარდაქმნის რაციონალური რეკომენდაციები. რადგან მოცემული მეთოდი არის უფრო მოქნილი და ყოვლისმომცველი, ამიტომ იგი ბევრად უფრო ეფექტიანად გამოიყენება სხვა მეთოდებთან (განსაკუთრებით მიზნების ანალოგისა და სტრუქტურისაგან) ერთად. მათ აქვთ რეალიზაციის მრავალსახოვანი ფორმები. პირველ რიგში მათი მეშვეობით ხდება მოქმედ ან ახლად შექმნილ საწარმოთა ანალოგიურ ორგანიზაციებში არსებული მართვის სისტემის თავისებურებების, პრობლემებისა და „ვიწრო ადგილების“ დიაგნოსტიკური ანალიზის ჩატარება, რათა გამოვლენილი პრობლემების ორგანიზაციული გადაწყვეტილებები გათვალისწინებულ იქნეს მართვის დასაპროექტებელ სტრუქტურაში. ამასვე ემსახურება ხელმძღვანელებისა და

ორგანიზაციის წევრების საექსპერტო გამოკითხვები, რათა გამოვლინდეს და გაანალიზდეს მართვის აპარატის ფუნქციონირებისა და აგების ცალკეული მახასიათებლები. ამის შემდეგ ხდება მიღებული საექსპერტო შეფასებების სტატისტიკურ-მათემატიკური მეთოდებით დამუშავება.

საექსპერტო მეთოდებს უნდა დაემატოს აგრეთვე მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების მეცნიერული პრინციპების შემუშავება და გამოყენება, რაც გულისხმობს მართვის მოწინავე გამოცდილების გაზიარებასა და მეცნიერულ განზოგადებაზე დაფუძნებული სახელმძღვანელო წესების დაცვას. ყოველივე ამის შესრულება რეკომენდაციების შემუშავების დროს სპეციალისტების საქმიანობას მიმართავს რაციონალური დაპროექტებისა და მართვის ორგანიზაციული სისტემის სრულყოფისაკენ. მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ფორმირების პრინციპები წარმოადგენს მართვის საერთო პრინციპების (ერთპიროვნული ხელმძღვანელობა, ან კოლექტიური ხელმძღვანელობა და ა.შ.) კონკრეტიზაციას. ორგანიზაციული სტრუქტურების ფორმირების თანამედროვე პრინციპების მაგალითს წარმოადგენს „მიზანთა სისტემიდან“ გამომდინარე, „ორგანიზაციული სტრუქტურის აგება“, „სტრატეგიული და კოორდინაციის ფუნქციების ოპერატიული მმართველობიდან ჩამოცილება“, „ფუნქციური და პროგრამულ-მიზნობრივი მართვის შერწყმა“ და სხვ.

საექსპერტო მეთოდებს შორის განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს მართვის პროცესისა და ორგანიზაციული სტრუქტურების გრაფიკული და ცხრილური აღწერების დამუშავებას, რომელიც ასახავს მათი საუკეთესო ორგანიზაციის რეკომენდაციებს. ამგვარ აღწერებს მიეკუთვნება მმართველობითი ფუნქციები ან მისი ეტაპების მარშრუტული ტექნოლოგია, რომელიც შრომის მეცნიერული ორგანიზაციის პრინციპზეა აგებული. ამასთან, იგი ეფუძნება მმართველობითი სამუშაოების განხორციელების პროგრესულ მეთოდებსა და ტექნიკურ საშუალებებს; ახდენს მათი შესრულების თანმიმდევრობის რეგლამენტაციას. ამას წინ უსწრებს გამოვლენილი ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების ვარიანტების დამუშავება, რომლებიც პასუხობენ როგორც მეცნიერულ პრინციპებსა და მართვის ორგანიზაციის მოწინავე გამოცდილებას, ისე ორგანიზაციული სტრუქტურების ეფექტიანობის შეფასების რაოდენობრივ-თვისებრივი კრიტერიუმების მოთხოვნილ დონეს. როგორც წესი, მათი შემდგომი განხილვისა და ანალიზის მიზნით ხორციელდება თითოეული ვარიანტის უპირატესობისა და ნაკლოვანი მხარეების გამოვლენა და წარმოდგენა ცხრილური გამოსახულებით.

**მიზნების სტრუქტურიზაციის მეთოდი** ითვალისწინებს ორგანიზაციის მიზნების სისტემის შემუშავებას (მათი ხარისხობრივი და რაოდენობრივი ფორმულირების ჩათვლით) და ორგანიზაციული სტრუქტურების შემდგომ ანალიზს. მიზნების

სისტემასთან შესაბამისობის თვალსაზრით, მისი გამოყენების დროს ყველაზე უფრო ხშირად სრულდება შემდეგი სამუშაოები:

1. მიზნების სისტემის, ანუ „მიზნების ხის“ შემუშავება, რომელიც საბოლოო შედეგებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციული საქმიანობის ყველა სახეობათა ურთიერთკავშირის სტრუქტურულ საფუძველს წარმოადგენს (ორგანიზაციულ ქვედანაყოფებსა და პროგრამულ-მიზნობრივ ქვესისტემებს შორის საქმიანობის ამ სახეობების განაწილების მიუხედავად);

2. ორგანიზაციული სტრუქტურის შემოთავაზებული ვარიანტების საექსპერტო ანალიზი (თითოეული მიზნის მიღწევის ორგანიზაციული, ქვედანაყოფების მიზნების ერთგვაროვნების პრინციპის დაცვის, მიზნების ურთიერთკავშირებიდან გამომდინარე ხელმძღვანელობის, დაქვემდებარების, ქვედანაყოფების კოოპერირებული ურთიერთობის განსაზღვრის თვალსაზრისით);

3. მიზნების მიღწევისათვის უფლებისა და პასუხისმგებლობის რუკების შედგენა როგორც ცალკეული ქვედანაყოფის, ასევე, საქმიანობის კომპლექსური ფუნქციათაშორისი სახესხვაობისათვის, სადაც რეგლამენტირებულია პასუხისმგებლობის სფერო (პროდუქცია, რესურსები, სამუშაო ძალა, საწარმოო მმართველობითი პროცესები, ინფორმაცია); კონკრეტული შედეგები, რომელთა მიღწევაზე დაკისრებულია პასუხისმგებლობა; უფლებები, რომლებიც ენიჭება ქვედანაყოფს შედეგების მისაღწევად (დამტკიცება ან დასამტკიცებლად წარდგენა, შეთანხმება, დადასტურება, კონტროლი).

ორგანიზაციული მოდელირების მეთოდი ითვალისწინებს უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების ფორმალური, გრაფიკული, მანქანური და სხვა გამოსახულების შემუშავებას იმ ორგანიზაციაში, რომელიც წარმოადგენს ორგანიზაციული სტრუქტურების სხვადასხვა ვარიანტების, მათი ცვლადების ურთიერთკავშირების მიხედვით აგების, ანალიზისა და შეფასების ბაზას.

შეიძლება დავასახელოთ ორგანიზაციული მოდელის რამდენიმე ძირითადი ტიპი:

- იერარქიულ-მმართველობითი სტრუქტურების მათემატიკური კიბერნეტიკული მოდელები, რომლებიც აღწერენ ორგანიზაციულ კავშირებსა და დამოკიდებულებებს მათემატიკური ტოლობისა და უტოლობის სისტემის სახით ან იმიტაციური მანქანური ენის საშუალებით (მაგალითად, მრავალსაფეხურიანი ოპტიმიზაციის მოდელი, სისტემური „ინდუსტრიული“ დინამიკის მოდელი და სხვ.);

- ორგანიზაციული სისტემების გრაფოანალიტიკური მოდელები, რომლებიც შეიცავს ფუნქციების, უფლებამოსილების, პასუხისმგებლობის, ორგანიზაციული კავშირების, განაწილების ფუნქციის ქსელურ, მატრიცულ და სხვა ცხრილურ გამოსახულებებს, რაც მათი მიმართულების, ხასიათისა და წარმოქმნის მიზეზების ანალიზის საშუალებას იძლევა. მათი საშუალებით შეიძლება, აგრეთვე, საქმიანობის

ურთიერთდაკავშირებული სახეობების ერთგვაროვანი ქვედანაყოფების დაჯგუფების სხვადასხვა ვარიანტების შეფასება, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის სხვადასხვა დონეებზე განაწილების ვარიანტების „გათამაშება“ და ა.შ. (მაგალითად, მმართველობით მოქმედებებთან ერთად მატერიალური, ინფორმაციული, ფულადი ნაკადების „სქემური“ აღწერები; უფლებამოსილებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების მატრიცები; გადაწყვეტილებების მიღების პროცესების ორგანოგრამები; წარმოებისა და მმართველობის ფუნქციებს შორის კავშირების კოეფიციენტების ცხრილები და სხვ.);

- ორგანიზაციული სტრუქტურების და პროცესების ნატურალური მოდელები, რომელთა მიხედვით ხდება რეალურ ორგანიზაციულ პირობებში მათი ფუნქციონირების შეფასება. მათ მიეკუთვნება ორგანიზაციული ექსპერიმენტები (რეალურ ორგანიზაციაში სტრუქტურებისა და პროცესების წინასწარ დაგეგმილი და კონტროლირებადი გარდაქმნები), ლაბორატორიული ექსპერიმენტები (გადაწყვეტილებების მიღებისა და ორგანიზაციული ქცევის ხელშეწყობად შექმნილი ისეთი სიტუაციები, რომლებიც რეალური ორგანიზაციული პირობების მსგავსია), მმართველობითი თამაშები (პრაქტიკოსი თანამშრომლების (თამაშების მონაწილეების) ქმედებები, რომლებიც ეყრდნობა წინასწარ დადგენილ წესებს, მათი მიმდინარე და გრძელვადიანი შეფასებით);

- ორგანიზაციული სისტემების საწყის ფაქტორებსა და ორგანიზაციული სტრუქტურების მახასიათებლებს შორის დამოკიდებულებათა მათემატიკურ-სტატისტიკური მოდელები, რომლებიც იგება შესაფერის პირობებში მომუშავე ორგანიზაციების შესახებ შეკრებილი ემპირიული მონაცემების ანალიზისა და დამუშავების საფუძველზე. მაგალითად, ორგანიზაციის საწარმო-ტექნოლოგიურ მახასიათებლებზე მისი ინჟინერტექნიკური პერსონალის რაოდენობრივი დამოკიდებულების რეგრესული მოდელები. ორგანიზაციული ამოცანის ტიპსა და სხვა მახასიათებლებზე მმართველობითი სამუშაოების სპეციალიზაციის, ცენტრალიზაციის სტანდარტიზაციის მაჩვენებლების დამოკიდებულება და ა.შ.

მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის დაპროექტების პროცესი უნდა ეყრდნობოდეს ზემოთ ჩამოთვლილი მეთოდების ერთობლივ გამოყენებას. კომპოზიციისა და სტრუქტურიზაციის სტადიებზე ყველაზე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება მიზნების სტრუქტურიზაციის მეთოდს, საექსპერტო-ანალიტიკურ მეთოდს, აგრეთვე ორგანიზაციული პროტოტიპების გამოვლენასა და ანალიზს. რეგლამენტაციის სტადიაში ორგანიზაციული ფორმებისა და ცალკეული ქვესისტემების მექანიზმების სიღრმისეული დამუშავებისათვის უფრო ფორმალისებული მეთოდები უნდა იქნეს გამოყენებული. ასალი ორგანიზაციების მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურების დაპროექტებისათვის უპირატესად

გამოიყენება ფორმალურ-ანალიტიკური მეთოდები და მოდელები, მოქმედი ორგანიზაციების სრულყოფისათვის დიაგნოსტიკური გამოკვლევების მეთოდები და ორგანიზაციული სისტემის საექსპერტო შესწავლა. გადაწყვეტილების მეთოდის არჩევა დამოკიდებულია მის ხასიათზე; აგრეთვე, შესაბამისი გამოკვლევის ჩატარების იმ შესაძლებლობებზე, რომელსაც მისი მეთოდების და აუცილებელი ინფორმაციის არსებობა, ასევე სისტემის დამუშავებლების კვალიფიკაცია და რეკომენდაციების წარდგენის ვადები განაპირობებს.

**ორგანიზაციული პროექტების ეფექტიანობის შეფასება** საპროექტო და გეგმური გადაწყვეტილებების დამუშავების მნიშვნელოვანი ეტაპია მათი ეფექტიანობის შეფასება. ამ დროს ხდება მოქმედი სტრუქტურის, შესამუშავებელი პროექტების ან გეგმური ღონისძიებების პროგრესულობის დონის განსაზღვრა. ეფექტიანობის შეფასება აუცილებელია სტრუქტურის ან მისი სრულყოფის ყველაზე უფრო რაციონალური ვარიანტის არჩევის მიზნით. ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობა უნდა შეფასდეს დაპროექტების სტადიაზე – მართვის სრულყოფის ღონისძიებების დაგეგმვისა და განხორციელებისათვის მოქმედი ორგანიზაციების მართვის სტრუქტურის ანალიზისას.

**ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა ვარიანტის ეფექტიანობის შეფასებისას** პირველი რიგის ამოცანაა მისი, როგორც მართვის სისტემის მახასიათებლების განსაზღვრა. მართვის სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმები ყალიბდება მისი ფუნქციონირების შეფასების ორი მიმართულების გათვალისწინებით. ესენია:

- საწარმო-სამეურნეო ორგანიზაციის დადგენილ მიზნებთან (დაწყებული გეგმური დავალებების შესრულების დონიდან) მისაღწევი შედეგების შესაბამისობის ხარისხი;

- წარმოების შინაარსთან, ორგანიზაციასთან და შედეგებისადმი ობიექტურ მოთხოვნილებებთან სისტემის ფუნქციონირების შესაბამისობა.

ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა ვარიანტის შედარებისას ეფექტიანობის კრიტერიუმად გამოიყენება შედარებით მცირე დანახარჯებით მართვის სისტემის საბოლოო მიზნების ყველაზე უფრო სრული და მდგრადი მიღწევის შესაძლებლობა. ორგანიზაციული სტრუქტურის სრულყოფის ღონისძიებების ეფექტიანობის კრიტერიუმიც დადგენილი მიზნების სრული და სტაბილური მიღწევა და მმართველობაზე დანახარჯების შემცირებაა. ამასთან, ნორმატიულ ვადაში რეალიზაციის შედეგმაც უნდა გადააჭარბოს საწარმოო ხარჯებს.

მართვის სისტემის ეფექტიანობის შესაფასებლად პრინციპული მნიშვნელობა აქვს მისი დონის შედარებისა და განსაზღვრისათვის საჭირო ნორმატიული ბაზის არჩევას. აქ შეიძლება მითითებულ იქნეს რამდენიმე მიდგომა, რომელთა

დიფერენცირებულად გამოყენება მიზანშეწონილია კონკრეტული შემთხვევებისათვის. მაგალითად, ერთ-ერთი ასეთი მიდგომა ითვალისწინებს – იმ მაჩვენებლების შედარებას, რომლებიც მთავარია მართვის სისტემის ეტალონური ვარიანტის ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის. ეტალონური ვარიანტი შეიძლება შემუშავებულ და დაპროექტებულ იქნეს მართვის სისტემების დაპროექტების ყველა არსებული მეთოდისა და საშუალების გამოყენებით, მოწინავე გამოცდილებისა და პროგრესული ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების საფუძველზე. ასეთი ვარიანტის მახასიათებლები ჩაითვლება ნორმატიულად. ამასთან, საანალიზო ან დასაპროექტებელი სისტემის შედარებითი ეფექტიანობა განისაზღვრება ნორმატიული და ფაქტობრივი (საპროექტო) პარამეტრების ურთიერთშედარებით (უპირატესად შედარების რაოდენობრივი მეთოდების გამოყენებით). გარდა ამისა, შეიძლება გამოყენებულ იქნეს შედარება მართვის იმ სისტემის ეფექტიანობის მახასიათებლებთან, რომელიც არჩეულია ეტალონად და რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის დასაშვებ ან საკმარის დონეს.

ზემოაღნიშნული მიდგომების გამოყენებისას წარმოიქმნება გარკვეული სიძნელები, რაც განპირობებულია მოცემული ვარიანტების შესადარისობის უზრუნველყოფის აუცილებლობით. ამიტომ ხშირად მათ ნაცვლად გამოიყენება როგორც საანალიზო და საპროექტო ორგანიზაციული ტექნიკური დონის საექსპერტო შეფასება, ისე მისი ცალკეული ქვესისტემების მართვის სისტემის და მიღებული საპროექტო და გეგმური გადაწყვეტილებების კომპლექსური შეფასება, რომელიც დაფუძნებულია ხარისხობრივ-რაოდენობრივ მიდგომაზე. ეს იძლევა მართვის ეფექტიანობის შეფასებას ფაქტორების მნიშვნელოვანი ერთობლიობის საშუალებით. საექსპერტო შეფასება შეიძლება წარმოადგენდეს მართვის სისტემის ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასების შემადგენელ ელემენტს და მოიცავდეს ყველა ჩამოთვლილ მიდგომას არა მარტო ცალკეული ქვესისტემებისადმი, არამედ სისტემისადმი მთლიანობაში.

მართვის აპარატისა და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის შეფასებისას გამოყენებული მაჩვენებლები შეიძლება დაიყოს სამ ურთიერთ-დამოკიდებულ ჯგუფად.

**1. მაჩვენებელთა ჯგუფი, რომელიც ახასიათებს მართვის სისტემის ეფექტიანობას,** ვლინდება ორგანიზაციის საქმიანობის საბოლოო შედეგებსა და მართვაზე გაწეულ დანახარჯებში. საბოლოო შედეგების ბაზაზე ეფექტიანობის შეფასებისას მართვის სისტემის ფუნქციონირებითა და განვითარებით მიღებული ეფექტი განპირობებულია პროდუქციის გამოშვების მოცულობის გაზრდით, მოგებით,

თვითღირებულების შემცირებით, კაპიტალდაბანდების ეკონომიით, პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესებით, ახალი ტექნიკის დანერგვის ვადების შემცირებით და ა.შ.;

**2. მაჩვენებელთა ჯგუფი, რომელიც ახასიათებს მართვის პროცესის შინაარსსა და ორგანიზაციას,** განისაზღვრება უშუალოდ მმართველობითი შრომის დანახარჯებითა და შედეგით. მართვაზე დანახარჯები გულისხმობს ისეთ მიმდინარე ხარჯებს, როგორცაა: აპარატის შენახვა, ტექნიკური საშუალებების ექსპლუატაცია, შენობებისა და ნაგებობების შენახვა, მმართველობითი კადრების მომზადება და გადამზადება. გარდა ამისა, მასში შედის ერთდროული ხარჯები გაწეული მართვის სისტემის შექმნასა და სრულყოფაზე, სამეცნიერო და საპროექტო სამუშაოებზე, მმართველობაში გამოსაყენებელი გამოთვლითი ტექნიკისა და ტექნიკური საშუალებების შეძენაზე, ასევე, დანახარჯები მშენებლობაზე.

მართვის პროცესის ეფექტიანობის შეფასებისას გამოიყენება როგორც რაოდენობრივი, ასევე ხარისხობრივი მაჩვენებლები. ეს მაჩვენებლები იძენს ნორმატიულ ხასიათს და ითვლება ეფექტიანობის შეზღუდვის კრიტერიუმებად მაშინ, როდესაც ორგანიზაციული სტრუქტურა იცვლება ერთი მაჩვენებლის ან ეფექტიანობის მაჩვენებელთა ჯგუფის გაუმჯობესების მიმართულებით ისე, რომ დანარჩენები უცვლელი რჩება. მართვის აპარატის ნორმატიულ მახასიათებლებს შეიძლება მივაკუთვნოთ: მწარმოებლურობა, ეკონომიურობა, ადაპტირება, მოქნილობა, ოპერატიულობა, საიმედოობა.

მართვის აპარატის **მწარმოებლურობა** შეიძლება განისაზღვროს, როგორც ორგანიზაციის მიერ წარმოებული საბოლოო პროდუქციის ის რაოდენობა ან მმართველობის პროცესში გამომუშავებული ინფორმაციის ის მოცულობა, რომელიც მოდის მართვის აპარატში დაკავებულ ერთ თანამშრომელზე.

მართვის აპარატის **ეკონომიურობაში** იგულისხმება შეფარდებითი დანახარჯები მის ფუნქციონირებაზე, რომლებიც საწარმოო საქმიანობის მოცულობის ან შედეგების თანახმადია. ეკონომიურობის შესაფასებლად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა მართვის აპარატის შენახვაზე გაწეული დანახარჯების ხვედრითი წილი რეალიზებული პროდუქციის ღირებულებაში, სამრეწველო-საწარმოო პერსონალში მმართველობითი აპარატის მუშაკების ხვედრითი წილი და სამუშაოს ცალკეული სახეობების ერთეული სამუშაოს მოცულობის შესრულების ღირებულება.

მართვის სისტემის **ადაპტირება** განისაზღვრება მისი უნარით ეფექტიანად შეასრულოს ფუნქციები ბიზნეს-პირობების გარკვეულ დიაპაზონში ცვალებადობისას. რაც უფრო დიდია ეს დიაპაზონი, მით უფრო ადაპტირებულია სისტემა.

**მოქნილობა** მართვის აპარატის ორგანოების თვისებაა, რომელიც ეხმარება მას წარმოქმნილი ამოცანების შესაბამისად შეცვალოს თავისი როლი გადაწყვეტილების



მიღების პროცესში და დაამყაროს ახალი კავშირები ისე, რომ არ დაარღვიოს მოცემული მმართველობის სტრუქტურისათვის დამახასიათებელი ურთიერთობის მოწესრიგებულობა. პრინციპში მართვის სტრუქტურის მოქნილობა შეიძლება შეფასდეს მმართველობითი ორგანოების ურთიერთობების ფორმების მრავალსახეობისა და ქვედანაყოფების მიერ გადაწყვეტილი ამოცანების ნომენკლატურის მიხედვით, პასუხისმგებლობის ცენტრალიზაციის დონითა და სხვა ნიშნებით.

მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების **ოპერატიულობას** ახასიათებს მმართველობითი პრობლემების დროული გამოვლენა და გადაწყვეტა, რაც უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მაქსიმალურად მიღწევას ჩამოყალიბებული საწარმოო და უზრუნველყოფილი პროცესების მდგრადობის შენარჩუნების პირობებში.

მართვის აპარატის **საიმედოობა** მთლიანობაში ხასიათდება მისი შეუფერხებელი (დასახული მიზნების შესაბამისი) ფუნქციონირებით. თუ საკმარისად ჩავთვლით მიზნების განსაზღვრის ხარისხსა და პრობლემების დასმის საკითხს, მაშინ მართვის აპარატის საიმედოობაზე შეიძლება ვიმსჯელოთ სამუშაოს შესრულების მიხედვით ან დადგენილი ვადებისა და გამოყოფილი რესურსების ჩარჩოებში ამოცანების გადაწყვეტის უზრუნველყოფის უნარით. მართვის აპარატისა და მისი ქვესისტემების შემსრულებლობის შესაფასებლად შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ისეთი მაჩვენებლები, როგორცაა გეგმური დავალების შესრულების დონე და დამტკიცებული ნორმატივების შესრულება, დირექტიული მითითებების შესრულებისას გადახრების არარსებობა, ადმინისტრაციულ-სამართლებრივი და ტექნოლოგიური რეგლამენტის დაურღვევლობა და ა.შ.;

**3. მაჩვენებელთა ჯგუფი, რომელიც ახასიათებს ორგანიზაციული სტრუქტურის რაციონალურობას და მის ტექნიკურ-ორგანიზაციულ დონეს,** ორგანიზაციული სტრუქტურების საპროექტო ვარიანტების ეფექტიანობის ანალიზის დროს შეიძლება გამოყენებულ იქნეს როგორც ნორმატივები. მათ მიეკუთვნება: მართვის რგოლადობა, მართვის ფუნქციების ცენტრალიზაციის დონე, მართვადობის მიღებული ნორმები, უფლებებისა და პასუხისმგებლობის განაწილების დაბალანსება, სპეციალიზაციისა და ქვესისტემების ფუნქციური ჩაკეტილობის დონე და ა.შ.

მართვის ეფექტიანობის შეფასებისათვის დიდი მნიშვნელობა აქვს მართვის ობიექტისადმი მართვის სისტემისა და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის შესაბამისობის განსაზღვრას. ეს გამოიხატება მართვის ფუნქციების შედგენილობითა და მართვის მიზნების დაბალანსებით, მართვის პროცესების შინაარსობრივი სისრულითა და მართვის პროცესების მთლიანობით, სამუშაოს მოცულობასა და სირთულესთან მუშაკთა რაოდენობისა და შემადგენლობის შესაბამისობით,

საწარმო-ტექნოლოგიური პროცესების საჭირო ინფორმაციით სრული უზრუნველყოფით, მართვის პროცესების ტექნოლოგიური საშუალებებით უზრუნველყოფისას მათი ნომენკლატურის, სიმძლავრისა და სწრაფმოქმედების გათვალისწინებით და ა.შ.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ეფექტიანობის შესაფასებლად მაჩვენებლების სისტემის ფორმირებისას რეალიზებული უნდა იყოს ისეთი მნიშვნელოვანი მოთხოვნები, როგორცაა ორგანიზაციის მიზნების სისტემასთან მაჩვენებლების სტრუქტურულ-იერარქიული შესაბამისობა, მართვადი პროცესების დინამიკურობის ადეკვატური ასახვის უნარი, მაჩვენებლის დაბალანსება და წინააღმდეგობრიობა. მართვის სისტემისა და მისი ორგანიზაციული სტრუქტურის ცალკეული დონისძიებების ეფექტიანობის შეფასებისას ნებადართულია ერთიან სისტემასთან დაკავშირებული კერძო მაჩვენებლების გამოყენება. მათი შერჩევის ძირითადი მოთხოვნა არის ყოველი მაჩვენებლის მაქსიმალური შესაბამისობა ჩატარებული დონისძიებების მიზნობრივ ორიენტაციასთან და მიღწეული ეფექტის სრული ასახვა.

## 5.2. ორგანიზაციული სტრუქტურის კორექტირება

მართვის ერთ-ერთი უმთავრესი ამოცანაა შეცვლილი პირობების შესაბამისად ორგანიზაციული სტრუქტურის გარდაქმნა. გადაწყვეტილებებს სტრუქტურების კორექტირების შესახებ უმეტეს შემთხვევაში იღებს ორგანიზაციის უმაღლესი ხელმძღვანელობა. მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული გარდაქმნები არ ხორციელდება მანამ, სანამ არ გაჩნდება მყარი რწმენა იმისა, რომ არსებობს საამისო სერიოზული მიზეზები. ცალ-ცალკე ან კომბინაციაში შეიძლება დასახელდეს ზოგიერთი სიტუაცია, როდესაც გამართლებულია დანახარჯები სტრუქტურის კორექტირებაზე ან ახალი პროექტის შემუშავებაზე.

**საწარმოს არადამაკმაყოფილებელი ფუნქციონირება.** ორგანიზაციის ახალი პროექტის შემუშავების აუცილებლობის ყველაზე უფრო გავრცელებულ მიზეზთაგან აღსანიშნავია წარუმატებლობები ხარჯების შემცირების, მწარმოებლურობის გაზრდის, გარე და შიგა ბაზრების გაფართოების და ახალი ფინანსური რესურსების მოზიდვის ტრადიციული მეთოდების განხორციელების საქმეში. უმაღლესი ხელმძღვანელობა საწარმოს არადამაკმაყოფილებელი საქმიანობის მიზეზად მიიჩნევს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის ნაკლოვანებებს.

როგორც წესი, უპირველესად ისეთი ღონისძიებები ტარდება, როგორცაა: მომუშავეთა შემადგენლობასა და კვალიფიკაციის დონეში ცვლილებები, მართვის უფრო სრულყოფილი მეთოდების დანერგვა და ა.შ.

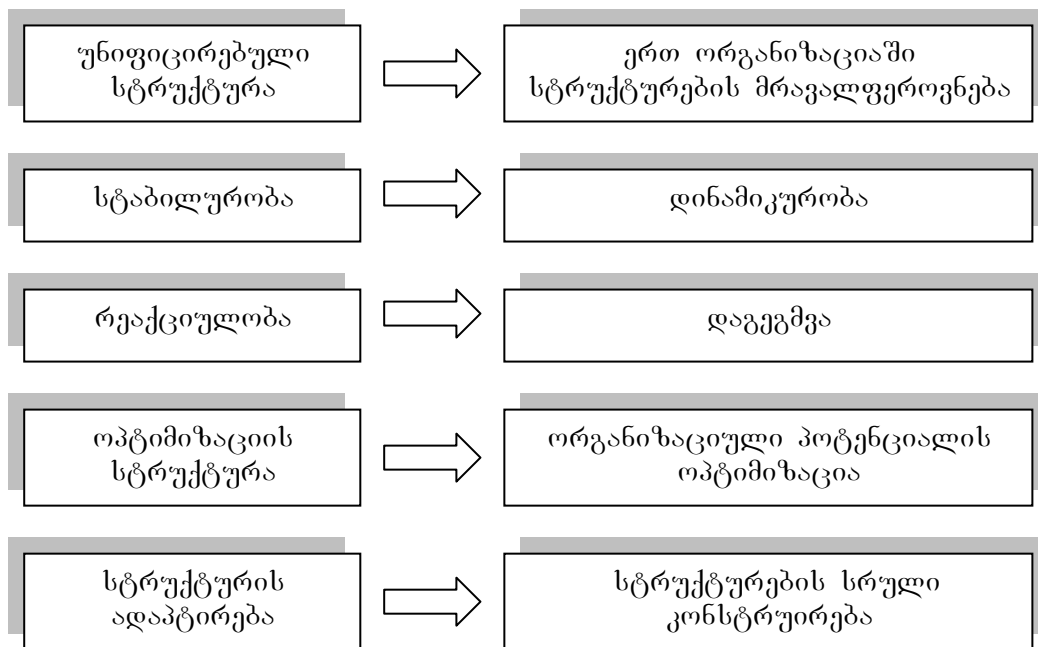
**უმაღლესი ხელმძღვანელობის გადატვირთვა.** ზოგიერთი საწარმო დამაკმაყოფილებლად ფუნქციონირებს მხოლოდ უმაღლესი ხელმძღვანელობის სამუშაოთი მეტისმეტად გადატვირთვის ხარჯზე. თუ მართვის მეთოდებისა და პროცედურების შეცვლის აშკარა ღონისძიებები არ იძლევა ხელმძღვანელობის დატვირთვის შემცირების შესაძლებლობას და არ მიჰყავთ იგი რაღაც საგრძნობ შედეგებამდე, მაშინ ამ ამოცანის გადაწყვეტის ეფექტიან საშუალებას წარმოადგენს უფლებებისა და ფუნქციების გადანაწილება, მის ორგანიზაციულ ფორმებში კორექტირება და დაზუსტება.

**პერსპექტივაზე ორიენტაციის არარსებობა.** საწარმოს ხასიათისა და საქმიანობის მიუხედავად, საწარმოს მომავალი განვითარება უმაღლესი ხელმძღვანელობისაგან მოითხოვს ყურადღების გაძლიერებას სტრატეგიული ამოცანებისადმი. აქამდე უმაღლესი რანგის ბევრი ხელმძღვანელი ძირითად დროს უთმობს ოპერატიულ საკითხებს, ხოლო მათი გადაწყვეტილებები, რომელთაც გააღწენა ექნებოდათ გრძელვადიან პერსპექტივაში, დაფუძნებულია მიმდინარე ტენდენციების ექსტრაპოლაციაზე. უმაღლესი ხელმძღვანელი (ან მათი ჯგუფი) უნდა აცნობიერებდეს, რომ მისი უმთავრესი მოვალეობაა საწარმომ შეძლოს სტრატეგიული პროგრამის შემუშავება და რეალიზაცია იმდენად სრულად, რამდენადაც მას მოცემული საწარმოს იურიდიული და ეკონომიკური თავისთავადობა აძლევს ამის უფლებას. ეს თითქმის ყოველთვის დაკავშირებულია ორგანიზაციული ფორმების გარდაქმნასა და არსებული პროცესების საფუძვლიან ცვლილებებთან ან ახალი პროცესების შემოღებასთან.

**ორგანიზაციულ საკითხებში აზრთა სხვადასხვაობა.** ყველა უმაღლესი რანგის ხელმძღვანელმა იცის, რომ საწარმოს ორგანიზაციული სტრუქტურის სტაბილურობა, როგორც წესი, მოწმობს არა იმდენად საწარმოს შინაგან ჰარმონიას, არამედ კონფლიქტური სიტუაციების წარმატებით გადაჭრას. არსებული სტრუქტურა, როგორც არ უნდა იყოს იგი, შეიძლება ეწინააღმდეგებოდეს ამბიციების რეალიზაციას, აძნელებდეს ზოგიერთი განყოფილების ან ქვეგანყოფილების მიზნების მიღწევას, არასაკმარისად მკაფიოდ ასახავდეს ზოგიერთი ფუნქციური როლის მნიშვნელობას, უშვებდეს ძალაუფლებისა და პრივილეგიების არასამართლიან განაწილებას და ა.შ. როდესაც წარმოიქმნება ღრმა და მდგრადი აზრთა სხვადასხვაობა ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ და განსაკუთრებით, როდესაც უმაღლესი ხელმძღვანელობა ეჭვის ქვეშ აყენებს მის ოპტიმალურ ფორმას, მაშინ ერთადერთი გამოსავალი არის საკითხის გულმოდგინედ შესწავლა.

ხელმძღვანელობის შეცვლა ხშირად იწვევს გადაწყვეტილებას რეორგანიზაციის შესახებ. ხელმძღვანელების ერთი ჯგუფი შეიძლება ეფექტიანად მოქმედებდეს კონკრეტული სტრუქტურის ჩარჩოებში. მაგრამ ჯგუფმა, რომელმაც ის შეცვალა, შეიძლება იპოვოს საწარმოს პრობლემისადმი ისეთი მიდგომა, რომელიც სრულიად არ შეესაბამება წინა ჯგუფის მიდგომას. ამ ბოლო დროს მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის განვითარებაში შემჩნეულ ტენდენციებზე მოწმობს იმ ცვლილების მიმართულებები, რომლებიც ნაჩვენებია ნახაზზე 5.4.

**საქმიანობის მასშტაბის ზრდა.** პროდუქციის მყარი ასორტიმენტის, საწარმოო პროცესებისა და გასაღების სტაბილურ პირობებშიც კი საწარმოს გაფართოება იწვევს სტრუქტურული გარდაქმნის აუცილებლობას. საწარმოს მასშტაბის გაზრდასთან შეგუება შეიძლება სტრუქტურაში უმნიშვნელო ცვლილებებითაც, მაგრამ თუ ძირითადი სტრუქტურა უცვლელი რჩება, მაშინ საკმაოდ გაძნელება მათ შორის კოორდინაცია. ხელმძღვანელები იქნებიან გადატვირთული და გაუარესდება საწარმოს ფუნქციონირება. მაგალითად, საწარმოში მომუშავეთა რაოდენობის გაზრდამ შესაძლებელია გამოიწვიოს სისტემის ძირეული ცვლილებები (ცხრილი 5.1). ცხრილში მოყვანილი მონაცემები მიღებულია ფართო წრის ექსპერიმენტული მონაცემების განზოგადების საფუძველზე.



ნახ. 5.4 ორგანიზაციულ სტრუქტურებში ცვლილების ტენდენციები.

**მრავალფეროვნების გაზრდა.** ორგანიზაციაში განსხვავებული პროდუქციისა და მომსახურების წარმოებას ან განვითარებას და დანერგვას, აგრეთვე, სხვადასხვა ბაზრებზე გასვლას, ახალი საწარმოო პროცესების დამატებით ათვისებას შემოაქვს სრულიად ახალი მომენტები საწარმოში. მანამ, სანამ ეს სხვადასხვაგვარი ელემენტი

შედარებით პატარაა, შეიძლება მათი მისადაგება არსებული სტრუქტურის რაღაც ნაწილის ფუნქციონირებასთან. მაგრამ, როდესაც ისინი იღებენ დიდ მასშტაბებს (გამოყენებული რესურსებით, მოთხოვნილებებით, რისკის მომავალი შესაძლებლობებით), მაშინ სტრუქტურული ცვლილებები გარდაუვალი ხდება.

**სამეურნეო სუბიექტების გაერთიანება.** ორი ან რამდენიმე, თუნდაც ხასიათით ერთნაირი, საწარმოს შერწყმა აუცილებლად იწვევს რაღაც ცვლილებებს ორგანიზაციულ სტრუქტურაში. ფუნქციების თანხვედრის, ზედმეტი პერსონალის, უფლებებისა და პასუხისმგებლობების განაწილებაში გაუგებრობის პრობლემები ითხოვს დაუყოვნებლივ გადაწყვეტას. მცირე სამეურნეო ერთეულების გაერთიანება ჩვეულებრივ ნაკლებად ეხება ორგანიზაციის სტრუქტურას, მაგრამ თუ ასეთი შერწყმა საკმაოდ დიდ დროშია გაწეილი, მაშინ ძირითადი სტრუქტურის ცვლილება გარდაუვალია. როცა ერთიანდება ორი ან რამდენიმე მსხვილი საწარმო, მაშინ მოსალოდნელია საკმაოდ სერიოზული ცვლილებები.

**მმართველობის ტექნოლოგიის ცვლილება.** მმართველობის დარგში სამეცნიერო მიღწევები სულ უფრო დიდ გავლენას ახდენს თანამედროვე ორგანიზაციულ სტრუქტურებსა და პროცესებზე (ინფორმაციის დამუშავების პროგრესული მეთოდები, ოპერაციებისა და დაგეგმვის გამოკვლევები, საპროექტო და მატრიცული ფორმები და ა.შ.). ჩნდება ახალი თანამდებობები და ფუნქციური ქვედანაყოფები, იცვლება გადაწყვეტილებების მიღების პროცესები. ზოგიერთი სექტორი (მასობრივი პროდუქციის წარმოება, გადამამუშავებელი დარგები, სატრანსპორტო და გამანაწილებელი სისტემები, ფინანსური დაწესებულებები) მართვის ტექნოლოგიაში წარმატებების წყალობით ძირეულად შეიცვალა. აღსანიშნავია, რომ ამ დარგის ჩამორჩენილი საწარმოები, რომლებიც მართვის თანამედროვე მეთოდებით არ სარგებლობენ, აღმოჩნდნენ მკაცრი და გაძლიერებული კონკურენციის პირობებში მეტად არახელსაყრელ პირობებში.

**საწარმოო პროცესების ტექნოლოგიის გავლენა.** ბოლო წლებში ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე სამეცნიერო და ტექნიკური ცვლილების გავლენა, ორგანიზაციული ცვლილებების ყველაზე უფრო შესწავლილ და პოპულარულ ასპექტს წარმოადგენს. დარგობრივი გამოკვლევების ფართო განვითარება, სამეცნიერო დაწესებულებების რაოდენობის ზრდა, პროექტების მართვის საყოველთაო გავრცელება, მატრიცული ორგანიზაციების მზარდი პოპულარულობა მოწმობს ზუსტი მეცნიერებების გავლენის სფეროს გაფართოებას სამრეწველო ორგანიზაციებზე.

**საგარეო ეკონომიკური მდგომარეობა.** საწარმოო დაწესებულებების უმეტესობა იმყოფება მუდმივად ცვლებად ეკონომიკურ გარემოში. ზოგიერთი ცვლილება იმდენად სწრაფი და მკვეთრია, რომ საწარმოს მანამდე არსებული ნორმალური ფუნქციონირება მოულოდნელად არადამაკმაყოფილებელი ხდება. ისეთი ცვლილება,

რომელიც ნელა მიმდინარეობს და უფრო ფუნდამენტური ხასიათი აქვს, აიძულებს საწარმოს გადაერთოს საქმიანობის სხვა სფეროებში ან გადავიდეს მართვის ახალ საშუალებებსა და მეთოდებზე. ნებისმიერ შემთხვევაში შესაძლებელი შედეგი იქნება მართვის მთავარი ამოცანების ცვლილება, ანუ ახალი ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა.

აღნიშნული გარემოებებიდან თითოეული განაპირობებს ორგანიზაციული სტრუქტურის ცვლილებას, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს საწარმოს მთავარი სტრატეგიის გადახედვის აუცილებლობა. ორგანიზაციის სტრატეგია და სტრუქტურა არ შეიძლება ერთმანეთისაგან დამოუკიდებლად ჩამოყალიბდეს. ამის მიუხედავად, პრიორიტეტი ენიჭება ამოცანებს, მიზნებს, რესურსების განაწილებას და ძირითად პროგრამებს, ანუ საწარმოს სტრატეგიას.

თუ რა გავლენას ახდენს სიახლეები (პროდუქციაში, ტექნოლოგიაში და ბაზარზე მდგომარეობის შეცვლაში) ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, მოცემულია ცხრილში 5.1.

ცხრილი 5.1.

№	სიახლეების ინტენსივობა და მასშტაბი	შესაბამისი ორგანიზაციული ცვლილებები
1	ათვისებული პროდუქცია; ათვისებული ტექნოლოგია; ათვისებული ბაზარი.	პროდუქციის სრულყოფა შეიძლება მოხდეს არსებული ორგანიზაციის პირობებში.
2	ახალი პროდუქცია; ათვისებული ტექნოლოგია; ათვისებული ბაზარი.	პროდუქციის სრულყოფა შეიძლება მოხდეს არსებული ორგანიზაციის პირობებში, ანდა კვლევით განყოფილებაში შეიქმნას ახალი საპროექტო ჯგუფი.
3	ათვისებული პროდუქცია; ათვისებული ტექნოლოგია; ახალი ბაზარი.	არსებული ორგანიზაცია პრაქტიკულად არ შეიცვლება, მარკეტინგის სამსახურს დაევალება ახალი ბაზრის შესწავლა. შეიძლება გაიხსნას გამსაღებელთა ახალი ჯგუფი
4	ახალი პროდუქცია; ათვისებული ტექნოლოგია; ახალი ბაზარი.	შეიძლება შეიქმნას ახალი პროდუქციის ჯგუფი, რომელიც დაკომპლექტებული იქნება კვლევის განყოფილებისა და მარკეტინგის სამსახურის პერსონალით.
5	ახალი პროდუქცია; ახალი ტექნოლოგია; ათვისებული ბაზარი.	შეიძლება შეიქმნას ახალი პროდუქციის ჯგუფი, რომელიც დაკომპლექტებული იქნება კვლევითი და საწარმოო განყოფილების პერსონალით. თავისი მუშაობის პროცესში ეს ჯგუფი გამოიყენებს მარკეტინგის და გასაღების სამსახურებსაც.
6	ახალი პროდუქცია; ახალი ტექნოლოგია; ახალი ბაზარი.	კომპანიის საქმიანობის ახალი მიმართულება მოითხოვს სრულიად ახალ ორგანიზაციას ვენჩურული ანდა ახალი ქვედანაყოფის სახით, რომელიც დაემატება არსებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას.

ორგანიზაციის არაეფექტიანი ფუქციონირება ყველაზე მეტად გამოწვეულია იმით, რომ:

- იღებს უსაფუძვლო სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს;

- ცდილობს განაგრძოს საქმიანობა იმ მოცულობით, რომელიც აღარ არის ეკონომიური;
- არ უშვებს ახალ პროდუქციას, ან უშვებს ისეთ პროდუქციას, რომელიც არ საღდება და თანაც იქ, სადაც არ არის საჭირო;
- ფირმებს, რომლებსაც აქვთ გასაღების მხოლოდ ერთი ბაზარი, არ გააჩნიათ წარმოების დივერსიფიცირების უნარი.

ამოცანების, უფლებების, პასუხისმგებლობის ინფორმაციული ნაკადების გადანაწილება აუმჯობესებს ორგანიზაციის ეფექტიანობას მწარმოებლურობის გაზრდით, დროებით აჩერებს დანახარჯების მატებას და ზრდის მოგებას. ორგანიზაციული ფორმების გაუმჯობესება ხშირად ხელს უწყობს ახალი, უფრო სრულყოფილი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შემუშავებას. თუ სტრუქტურა გულისხმობს სტრატეგიის განხორციელებას, მაშინ არც სტრატეგია შეიძლება იყოს წარმატებული შესაბამისი სტრუქტურის გარეშე. თითქმის ნებისმიერ მსხვილ საწარმოში შეიძლება მოიძებნოს ის შემთხვევები, როდესაც კარგად ჩაფიქრებული სტრატეგიული გეგმების განხორციელებას ხელს უშლიდა ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომელიც აფერხებდა მათ შესრულებას ან უპირატესობას ანიჭებდა მეორეხარისხოვანი ამოცანების გადაწყვეტას.

**სტრუქტურა განუწყვეტილად დაკავშირებულია სტრატეგიასთან.** ადრე პრაქტიკაში მიღებული იყო ორგანიზაციის პროექტის დამუშავებისა და მაკორექტირებელი ცვლილებებისადმი სტატიკური მიდგომა – განისაზღვრებოდა საწარმოს მიმდინარე საქმიანობის ამოცანები, რომლებიც შემდეგ აგრეგირებას განიცდიდნენ აღმაგაღ დონეებზე ტრადიციული პირამიდის ფორმით. ახლა კი მსხვილი საწარმოს არც ერთი ორგანიზაციული სქემა არ შეიძლება დაფუძნებული იყოს მხოლოდ მიმდინარე საქმიანობაზე. ის აუცილებლად უნდა ასახავდეს საწარმოს მთავარი ამოცანის შესაძლებელ ცვლილებებს და უნდა მუშავდებოდეს უმაღლესი ხელმძღვანელობის მიზნებისა და სტრატეგიული პროგრამების ფონზე.

სტრატეგიისა და სტრუქტურის ეს ურთიერთკავშირი უდევს საფუძვლად საწარმოს მართვის ორგანიზაციის კორექტირებისა და ცვლილების ყველა რეკომენდაციას. საწარმოს სტრატეგიის შესწავლა და ანალიზი ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კორექტირების განუყოფელ ელემენტს წარმოადგენს, დამოუკიდებლად იმისა, არის თუ არა წარმოება მრავალპროფილიანი ან ერთგვაროვანი, კერძო თუ სახელმწიფო. ანალიზი, როგორც წესი, შედგება 5 ეტაპისაგან:

**პირველი ეტაპი** მოიცავს საწარმოს ამოცანების, კერძოდ გაურკვევლობისა და განვითარების ყველაზე უფრო შესაძლებელი ალტერნატივების გარკვევას. უმეტეს ორგანიზაციებსა და მათი ნაწილებისათვის თითქმის ყოველთვის შეიძლება გაიცეს გარკვეული და არაორაზროვანი პასუხი ამგვარ კითხვაზე.

სრულიად ახალი ორგანიზაციების წარმოქმნის შემთხვევაში ამოცანა შეიძლება შემოიფარგლებოდეს საპროექტო პარამეტრების დადგენით.

ორგანიზაციული სტრუქტურის ანალიზის მეორე ეტაპი ითვალისწინებს იმ ცვლადების განსაზღვრას, რომლებიც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ ამოცანების შესრულებაზე. ამ ეტაპზე აუცილებელია საწარმოს ეკონომიკური და საწარმოო სტრუქტურის, ასევე, მისი ძირითადი კომპონენტების ღრმა ანალიზი. აუცილებელია აგრეთვე იმ გარემოს ანალიზი, რომელშიც ფუნქციონირებს საწარმო ან იგეგმება მისი საქმიანობა. ამ ორი მჭიდროდ დაკავშირებული დარგის (გარე და შიგა) გამოკვლევა უდევს საფუძვლად ძირეულ გადაწყვეტილებებს, რომლებსაც შეუძლიათ საწარმოს წარმატების განსაზღვრა.

ანალიზის მესამე ეტაპზე აუცილებელია საწარმოს მიზნებისა და გეგმების შესწავლა. საჭიროა იმაში დარწმუნება, რომ მიმდინარე მიზნები შეესაბამება საწარმოს მთავარ ამოცანას, ხოლო გეგმები შეთანხმებულია წარმატებული ფუნქციონირების ძირეულ ფაქტორებთან. ეს წარმოადგენს არსებით მომენტს, რადგანაც მიზნები და გეგმები ადრე მიღებული გადაწყვეტილებების პრიორიტეტებისა და მნიშვნელობების განსაზღვრის გზით უშუალოდ მოქმედებს ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე. ნებისმიერი ორგანიზაციული პროექტი გულისხმობს გარდაუვალ ცვლილებებს, რომლებიც განაპირობებს, მაგალითად, საწარმოს ეფექტიანობასა და სიახლეებს შორის თანაფარდობას, გასაღების ბაზრის მოცულობას და პროდუქციის ხარისხს შორის თანაფარდობას, მოკლევადიან და გრძელვადიან დაგეგმვებს შორის თანაფარდობას. ორგანიზაციის დაპროექტებისას საწარმოს გეგმები, მისი სტრატეგია წარმოადგენს დასაბუთებული გადაწყვეტილების მიღების პრინციპულ საფუძველს.

მეოთხე ეტაპზე ფასდება, თუ რამდენად პასუხობს ორგანიზაციის სტრუქტურა იმ ამოცანებს, მიზნებს, გეგმებს და ფაქტორებს, რომლებზეც დამოკიდებულია მისი წარმატებული ფუნქციონირება. ამისათვის აუცილებელია გულდასმით იქნეს შესწავლილი ორგანიზაციის არსებული ფორმალური სტრუქტურა, განისაზღვროს მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები; გაირკვეს, თუ ფორმალური სტრუქტურის რომელი ნაკლოვანებები აკომპენსირებს არაფორმალურ ელემენტებს და რამდენად ეფექტიანად.

ორგანიზაციის საქმიანობის ანალიზში რთულ, მაგრამ გარდაუვალ მომენტს წარმოადგენს საწარმოს ადამიანური რესურსების შეფასება. ზოგჯერ გარკვეული სპეციალობების მუშაკთა სერიოზული ნაკლებობა შეუძლებელია შეივსოს საწარმოს შიგნით არსებულ მუშაკთა საკმაოდ ოპერატიული მომზადებით ან მათი გარედან აყვანით (რაც არ შეიძლება არ იყოს გათვალისწინებული ფუნქციების განაწილებაში მოცემული ორგანიზაციის სტრუქტურის ჩამოყალიბებისას).



მკვლევარი შეისწავლის, აგრეთვე, მართვის ძირითად პროცესებს (დაგეგმვა, რესურსების განაწილება, ოპერატიული კონტროლი) იმისათვის, რომ დაადგინოს, თუ რამდენად უწყობენ ისინი ხელს ამოცანების, მიზნებისა და სტრატეგიული პროგრამების შესრულებას. განიხილება მართვის პროცესების ცვლილების ალბათობა და საფუძვლიანობა. ორგანიზაციისა და მისი გარემო პირობების ანალიზი იძლევა კოლოსალურ ინფორმაციას, რომელიც აუცილებელია შეფასდეს ისე, რომ შესაძლებელი გახდეს ორგანიზაციის სტრუქტურის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება, რაც ანალიტიკური პროცესის საბოლოო **მეხუთე ეტაპს** წარმოადგენს.

ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ გადაწყვეტილების მიღება საკმაოდ რთული პროცესია. მრავალრიცხოვანი ცვლილებების გამო დიდი ორგანიზაციების სტრუქტურა მეტისმეტად გართულდა. მათ შორის არჩევანის გაკეთება ძნელია, მაგრამ კიდევ უფრო ძნელია ამ ცვლილებებისადმი წინააღმდეგობის გაწევა. ცვლილების სიჩქარე იმდენად გაიზარდა, რომ სპეციფიკური მუდმივი სტრუქტურის ნაცვლად ხდება დროებითის მოძებნა, რომელიც ორგანიზაციის განვითარების მხოლოდ გარკვეულ ეტაპს ასახავს. დაბოლოს, სქემებსა და დებულებებში დაფიქსირებული სტრუქტურა სულ უფრო ნაკლებ ადგილს იკავებს ორგანიზაციის პროექტებში. ინფორმაციის ნაკადები, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესები, საპროექტო გრაფიკები ან დროებითი მითითებები გვევლინება უფლებების, პასუხისმგებლობის განაწილებისა და როლის შესახებ ინფორმაციის ძირითად წყაროებად. ორგანიზაციის სტრუქტურა შეიძლება შეირჩეს საწარმოსა და მისი გარემო პირობების ცვლილებებისადმი კომპლექსური მიდგომით. როგორც პრაქტიკამ დაადასტურა, მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში კორექტივების შეტანის პროცესმა უნდა გაითვალისწინოს:

- პრობლემური ზონების გამოვლენის მიზნით ორგანიზაციის ფუნქციონირებისა და მისი გარემოს სისტემატური ანალიზი. ანალიზი შეიძლება ეფუძნებოდეს სხვადასხვა ეკონომიკური საქმიანობის მქონე კონკურენტი ან მონათესავე ორგანიზაციების შედარებას;

- ორგანიზაციის სტრუქტურის სრულყოფის გენერალური გეგმის შემუშავება;

- გარანტია იმისა, რომ სიახლეების დანერგვის გეგმა შეიცავს ცვლილებების მაქსიმალურად მარტივ და კონკრეტულ წინადადებებს;

- დასაგეგმი ცვლილებების მიმდევრობითი რეალიზაცია. უმნიშვნელო ცვლილებების შემოტანას აქვს წარმატების მეტი შანსი, ვიდრე ფართო ხასიათის ცვლილებებს;

- თანამშრომელთა ინფორმირების დონის ამაღლება, რაც მათ საშუალებას მისცემს შეაფასონ თავიანთი მონაწილეობა ცვლილებებში და მაშასადამე, გააძლიეროს მათი პასუხისმგებლობა.