

2.1. ორგანიზაციის ძირითადი კანონები

სოციალური კანონების თავისებურებანი

ორგანიზაციების ფუნქციონირების პროცესში მრავალი სხვადასხვა სახის მდგრადი და არამდგრადი კავშირები წარმოიქმნება. ერთი შეხედვით, ისინი შემთხვევითი ხასიათის კავშირებად აღიქმება. ეს კავშირები უმეტესწილად განპირობებულია **სოციალური კანონებით და კანონზომიერებებით.**

კანონი შესასრულებლად საერთოდ მიღებული აუცილებელი წესია. დედამიწაზე არსებული ყოველგვარი ცოცხალი და არაცოცხალი ბუნების კანონებს ემორჩილება. ადამიანთა საქმიანობა რეგლამენტირდება საზოგადოებრივი განვითარების კანონებით და სახელმწიფო ხელისუფლების დადგენილებებით. სახელმწიფოს უმაღლესი კანონი არის **კონსტიტუცია**, რომელსაც უმაღლესი იურიდიული ძალა აქვს, და, რომელიც ადგენს ქვეყნის პოლიტიკურ, სამართლებრივ და ეკონომიკურ საფუძვლებს. ამა თუ იმ ზომით თითოეულ ადამიანს ეხება შრომის კანონიცა და სხვა კანონებიც. არსებობს ზნეობრიობის დაუწერელი კანონებიც.

სოციალურ ორგანიზაციებთან მიმართებაში კანონთან გაიგივდება მოვლენათა მყარი, ობიექტური კავშირი, რომელიც დამახასიათებელია ორგანიზაციათა უმრავლესობისათვის, და, რომელსაც მსგავს პირობებში აუცილებელი განმეორებადობა ახასიათებს. **სოციალური კანონები** განსაზღვრავს ადამიანებსა და ადამიანთა ჯგუფებს შორის კავშირებს, რაც მათი საქმიანობის პროცესში მუდამ აღიქმება. სწორედ სოციალური კანონების შესაბამისად ეწყობა ურთიერთობები ორგანიზაციებსა და ამ ორგანიზაციებში მომუშავე ადამიანთა შორის. მრავალი სოციალური კანონი იღებს საკანონმდებლო აქტის ან ნორმატიული დოკუმენტის ფორმას და განსაზღვრავს ადამიანთა დიდი ჯგუფების ქცევას.

მატერიალური სამყაროს კანონებისაგან განსხვავებით, მსგავს სიტუაციებში ერთი და იმავე სოციალური კანონის მოქმედებას შეიძლება ჰქონდეს ინტენსივობის სხვადასხვა ხარისხი, რაც გვაიძულებს, რომ სოციალური კანონი მოვლენათა მუდმივ მახასიათებლად ან მოვლენათა მყარ კავშირად კი არ მივიჩნიოთ, არამედ ტენდენციად, რომელსაც რწმუნების გარკვეული ხარისხი აქვს. ეს თავისებურება სოციალურ კანონებს არსებითად განასხვავებს ბუნების კანონებისაგან.

იმის გამო, რომ ორგანიზაციების საქმიანობა მჭიდროდ არის დაკავშირებული ადამიანთა საქმიანობასთან, სოციალური კანონების მოქმედების გამოვლენა სოციალურ ორგანიზაციებთან მიმართებაში ყოველთვის შეიცავს გაურკვევლობის ელემენტს. გაურკვევლობაში იგულისხმება პროექტის ან გადაწყვეტილების რეალიზაციის პირობების შესახებ ინფორმაციის არასაკმარისობა და უზუსტობა. რიგ

შემთხვევებში ეს გაურკვეველობა შეიძლება შეფასდეს, როგორც ამა თუ იმ მოვლენის დადგომის ან არდადგომის ალბათობა.

სოციალური კანონით დადგენილ ამა თუ იმ წესიდან ცალკეული ადამიანის ან ორგანიზაციის ქცევის გადახრის ხარისხის შესაფასებლად მიღებულია გაურკვეველობათა სამი ძირითადი ტიპი. ესენია: **გაუთვითცნობიერებლობა, შემთხვევითობა და გაფანტულობა.**

სრული ან ნაწილობრივი გაუთვითცნობიერებლობის პირობებში გადაწყვეტილების მიღება დამახასიათებელია ახლად შექმნილი ან ისეთი ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ახალ პროდუქციას ითვისებენ, ამ საქმეში საკუთარი გამოცდილება არ გააჩნიათ და სხვათა გამოცდილების გამოყენება არ შეუძლიათ. ეს ხდება ფორსმაჟორული მდგომარეობის დროს, პოლიტიკური სიტუაციების შეცვლისას, ომის, გაფიცვისა და სხვა მსგავსი მოვლენების შემთხვევაში.

შემთხვევითობა ორგანიზაციის თეორიაში ეწოდება ფაქტორებს, რომლებიც ექვემდებარება სოციალურ კანონებს და რომელთა რეალიზაციის შესაძლებლობების შეფასება შეიძლება მათემატიკური სტატისტიკისა და ალბათობის თეორიის მეთოდებით.

გაფანტულობა დაკავშირებულია შეფარდებით გაურკვეველობასთან, რომელსაც იწვევს კანონების ფორმულირების არაერთგვაროვანი გაგება.

პროექტის რეალიზაციის მსვლელობაში გაურკვეველობა უკავშირდება არასასიკეთო სიტუაციების შედეგების წარმოშობის შესაძლებლობას, რომელიც რისკის სახელით არის ცნობილი. მაშასადამე, რისკი არის მოსალოდნელი საშიშროება მიზნის შეუსრულებლობის მიმართულებით. რისკებს იწვევს:

- ეკონომიკური კანონმდებლობის და ეკონომიკური სიტუაციების არასტაბილურობა;
- პოლიტიკური სიტუაციების არასტაბილურობა და სოციალურ-პოლიტიკური ცვლილების შესაძლებლობა;
- ვაჭრობასა და მიწოდებაზე შეზღუდვების შემოდება, საბაჟო გადასახდელების გაზრდა;
- ბაზრის კონიუნქტურის, ფასებისა და ვალუტის კურსის რყევა;
- ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის პარამეტრებისა და მანქანების შესახებ ინფორმაციის ნაკლებობა ან/და უზუსტობა;
- საწარმო-ტექნოლოგიური მიზეზები: ავარია, საწარმოო წუნი და ა.შ.;
- პარტნიორთა მიზნების, ინტერესებისა და ქცევის გაურკვეველობა, აგრეთვე, მათ საქმიან რეპუტაციასა და ფინანსურ მდგომარეობაზე ცნობების არქონა;

- ბუნებრივ-კლიმატური პირობების არამდგრადობა და ფორსმაჟორული მოვლენები.

სოციალურ ორგანიზაციაში საქმიანობის მართვის პროცესი ყოველთვის გეგმებისა და გადაწყვეტილების შეუსრულებლობის რისკს უკავშირდება. მენეჯმენტი არის რისკების მართვა, რომელიც შეუძლებელია განხორციელდეს სოციალური ორგანიზაციის ფუნქციონირების მარეგლამენტირებელი კანონების ცოდნის გარეშე. ამ კანონების ცოდნა საშუალებას აძლევს მმართველ რგოლს ეფექტიანად მართოს რისკები, აირჩიოს მიზნის მიღწევის ყველაზე ოპტიმალური გზა, სოციალური ორგანიზაციის მატერიალურ-ტექნიკური, ადამიანური და დროითი რესურსების რაციონალური გამოყენების გზით.

ორგანიზაციის თეორიაში კანონებს დიდი მნიშვნელობა აქვს, რადგანაც ისინი ამ დისციპლინის ფუნდამენტს ქმნიან, ხელს უწყობენ შემეცნების ემპირიული მეთოდიდან ლოგიკურ მეთოდზე გადასვლას და კონკრეტული ორგანიზაციის მართვის მოვლენათა შემდგომი განვითარების წინასწარხედვის მეცნიერულად დასაბუთებული მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობას იძლევიან.

თავისი მნიშვნელობით ორგანიზაციის კანონები იყოფა ორ ჯგუფად. პირველს მიეკუთვნება ორგანიზაციის ფუძემდებლური კანონები: სინერგიის,* თვითგადარჩენისა და განვითარების კანონები, მეორეს კი – ნაკლებად მნიშვნელოვანი კანონები: ინფორმირებულობისა და მოწესრიგებულობის, ანალიზისა და სინთეზის ერთიანობის, კომპოზიციისა და პროპორციულობის, სოციალური ორგანიზაციის სპეციფიკური კანონები.

სინერგიის კანონი

საქმიანი ორგანიზაციის ენერგეტიკული პოტენციალი, რომელიც მის მიერ დასახული მიზნის მიღწევის შესაძლებლობებს გამოხატავს, მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული. ეს არის როგორც წარმატებული საქმიანობისათვის საჭირო მატერიალური ხასიათის ფაქტორები – ტერიტორია, შენობები, საბრუნავი ფონდები და ა.შ., ისე სოციალური ხასიათის ფაქტორები – პერსონალის პროფესიული მომზადების დონე, კოლექტივის სოციალურ-ფსიქოლოგიური კლიმატი და სხვ., რომლებიც კოლექტივში არსებულ მიკროკლიმატს და პერსონალის პროფესიონალიზმს განსაზღვრავენ. მთლიანობაში ეს ფაქტორები მოქმედებს

* სინერგია ბერძნული სიტყვაა (synergia-თანამშრომლობა, თანამოქმედება) და ნიშნავს სისტემის ელემენტების ერთობლივ ფუნქციონირებას; sinergos-ერთად მოქმედნი.

ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობაზე და იძლევა ორგანიზაციის სინერგიას.

სინერგიის კანონის ფორმულირება ასეთია: ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის არსებობს ელემენტების ისეთი ერთობლიობა, რომლის პოტენციალი ყოველთვის მნიშვნელოვნად მეტი ან ნაკლები იქნება მასში შემავალი ცალკეული ელემენტების (ადამიანები კომპიუტერები და ა.შ.) პოტენციალების უბრალო ჯამზე. მაშასადამე, სინერგიის კანონი ამტკიცებს, რომ სოციალურ სისტემებში (ასეთი არის სწორედ სოციალური ორგანიზაცია) შეიძლება ენერგიის გაზრდა ან შემცირება. ამის მიზეზი ის არის, რომ ორგანიზაციის ენერგეტიკული რესურსი არის არა მხოლოდ მისი მატერიალური რესურსები, არამედ მისი კოლექტივის ინტელექტუალური და ემოციური ენერგია, ორგანიზაციის თითოეული წევრის პროფესიული მომზადების დონე და, აგრეთვე, ორგანიზაციის საერთო მიზნის მიღწევაში კოლექტივის წევრების ურთიერთმოქმედების ხარისხი.

ორგანიზაციის პოტენციური შესაძლებლობების რეალიზაციის დონე, მისი მმართველობითი რგოლის მუშაობის ეფექტიანობაზეა დამოკიდებული. ენერგეტიკული პოტენციალის რეალიზაციის დაბალ დონეს სწორედ ორგანიზაციის არაეფექტიანი მენეჯმენტი, კოლექტივში ლიდერის არყოლა, პერსონალის პასიურობა და არასაკმარისი კვალიფიკაცია, დაბალი ტექნიკური დონე, მმართველობის მოძველებული ტექნოლოგიების გამოყენება და სხვა მიზეზები იწვევს.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ამოცანაა სწორედ ისაა, რომ შექმნას ელემენტების ისეთი ნაკრები და სამუშაო ისე ააწყოს, რომ სინერგიას ორგანიზაციაში ჰქონდეს არა დამანგრეველი, არამედ შემოქმედებითი ხასიათი.

სოციალური ორგანიზაციის ჩარჩოებში სინერგიის კანონის მოქმედების მნიშვნელოვანი თავისებურებაა **ენერგიის ნამატის (ნაზარდის)** მართვის შესაძლებლობა. საქმიან ორგანიზაციებში ეს მიიღწევა ენერგეტიკული და საწარმოო პოტენციალის მიზანმიმართული რეგულირებით.

მართვის რგოლის ძირითადი ამოცანაა მოკლე ვადაში და თანაც მატერიალური და ადამიანური რესურსების უმცირესი დანახარჯებით შექმნას დასახული მიზნის მიღწევის პირობები, რითაც საბოლოო ანგარიშით სწორედ ორგანიზაციაში მიიღწევა მაქსიმალური ეკონომიკური ეფექტი.

ორგანიზაციის ენერგეტიკული პოტენციალის მნიშვნელოვანი ამაღლების პროცესი ფიზიკაში ცნობილი აკუსტიკური რეზონანსის მსგავსია, რომელიც გარკვეულ პირობებში ხმის სიხშირეს აძლიერებს (მაგალითად, მთაში მაღალმა შედახილმა შეიძლება ქვათაცვენა ანდა მეწყერი გამოიწვიოს). ამას იწვევს ხმისა და გარემოს ურთიერთზემოქმედება.

სოციალურ ორგანიზაციაში რეზონანსად, ანუ სინერგიულ ეფექტად, მიიჩნევა ორგანიზაციის ელემენტების მახასიათებლების ოპტიმალური შეთანწყობითა და მათი ერთობლივი მოქმედებით საბოლოო შედეგის წარმატებით მიიღწევა. ამის ნათელ დადასტურებად გამოგვადგება მედიცინაც, სადაც სინერგია მუდგანდება ადამიანის ორგანიზმზე სხვადასვა წამლის კომბინირებული ზემოქმედებით, როცა ჯამური ეფექტი უფრო მეტია, ვიდრე თითოეული წამლისა ცალ-ცალკე.

ორგანიზაციულ სისტემებში ენერჯის მოსალოდნელი მატება, რასაც ზემოაღნიშნული მისი შემადგენელი ელემენტების ერთობლივი, კომბინირებული მოქმედება იძლევა, წარმოადგენს სოციალური ორგანიზაციის კანონზომიერებას. ეს კანონზომიერება მუდმივად არსებობს და შრომის პროცესში მუდმივად მუდგანდება. თუმცა, მას აქვს წინააღმდეგობრივი ხასიათი, რაც იმას ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის პრაქტიკულ საქმიანობაში შეიძლება მოხდეს არა სინერჯის ზრდა, არამედ შემცირება, ანუ მივიღებთ უარყოფით სინერგიულ ეფექტს. მაგალითად, თუ ორი ადამიანი რაღაც საქმეს წარმატებით ართმევს თავს, მესამის დამატებამ შეიძლება კი არ გაზარდოს საერთო შრომის მწარმოებლურობა, არამედ შეამციროს. ასეთ შემთხვევაში უარყოფითი სინერგეტიკა გამოიწვია ამ სამუშაოს შესრულებისათვის მესამე ადამიანის დამატებამ, მიუხედავად იმისა, თუ რა კვალიფიკაციისაა იგი. უარყოფით სინერგეტიკას იწვევს აგრეთვე ფულადი რესურსებისა და მანქანა-მოწყობილობათა არარაციონალური გამოყენება ან სხვა.

საქმიანი ორგანიზაციის ფარგლებში ენერჯის შემცირებასა და ზრდაზე მოქმედებს კოლექტივის წევრების შიგა კავშირები. როცა კოლექტივის წევრებს შორის ურთიერთშეჯიბრის ატმოსფერო სუფევს, მაშინ განსაკუთრებით მაღლდება თითოეული მუშაკის სასიცოცხლო ენერჯია, იზრდება მათი ინდივიდუალური მწარმოებლურობა, რაც საბოლოო ანგარიშით წარმოშობს გაერთიანებული შრომის მეორეულ ეფექტს, ანუ სინერჯის მატებას.

სინერჯის კანონის შესამჩნევი მოქმედება პირველად გამოქვეყნდა შრომის პროცესის დანაწილებისას, კერძოდ, შრომის კონვეიერულ სისტემაზე გადასვლის დროს. ორგანიზაციების უმეტესობა ახლაც შრომის დანაწილებით მუშაობს. თუ ორგანიზაციაში დანაწილება შერწყმულია თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებასთან და, ამავე დროს ორგანიზაციაში არსებობს მართვის ორგანიზაციის მაღალი დონე, იქ სინერგიული ეფექტი მაღალია.

აქედან გამომდინარე შეიძლება დავასკვნათ, რომ ორგანიზაციის ყველა დონის მენეჯერმა უნდა გაატაროს ისეთი სოციალურ-ეკონომიკური დონის დიპლომები, რომლებიც უზრუნველყოფენ დადებით სინერგიულ ეფექტს. ორგანიზაციის მმართველმა გუნდმა უნდა იმუშაოს იმ მიმართულებით, რომ ამაღლდეს კოლექტივის ძალისხმევა საერთო მიზნის შესასრულებლად. ამ მიმართულებით ძირითად

ეკონომიკურ ღონისძიებად მიხნეულია კოლექტივის წევრთა მონაწილეობა მოგების განაწილებაში, უფასო აქციებით მუშაკთა დაჯილდოებაში (თუ ორგანიზაცია სააქციო საზოგადოებაა) და ა.შ.

უფრო რთულია სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის ღონისძიებების შემუშავება და გატარება. სოციალურ-ფსიქოლოგიური ღონისძიებები შეეხება ორგანიზაციის მუშაკთა პირად და ოჯახურ პრობლემათა მოგვარებას, მათ სამედიცინო მომსახურებას და სხვ. ორგანიზაციათა მესვეურებს ამ მიმართულებით ევალებათ სპეციალურ პროგრამათა შემუშავება და განხორციელება. ამ მხრივ მეტად საინტერესოა (და მისაბადიც) ბირმინგემელი (ინგლისი) ძმების – ჯორჯ და რიჩარდ ქედბერების, ანუ როგორც მაშინ მათ უწოდებდნენ „შოკოლადის მეფეთა“ 40-წლიანი პრაქტიკა და გამოცდილება (1860-1900წწ.). ძმებმა მუშებს ბირმინგემის გარეუბანში აუშენეს 324 სახლი (შემდეგ იგი ქ. ბურნვილად იქცა), სკოლა, საავადმყოფო, აბანო, სამკითხველო, ჰქონდათ სამუშაო საათებში მოქმედი ბუფეტი, სამედიცინო დახმარების პუნქტი და მოსასვენებელი ოთახები, რომლებიც კომპანიის ხარჯზე ემსახურებოდნენ თანამშრომლებს. ქედბერებს მიაჩნდათ, რომ მშრომელ ადამიანებს ცხოვრების ღირსეული პირობები უნდა ჰქონდეთ. „საიდან ექნება მუშაკაცს იდეალები, წერდა ჯ. ქედბერი, – თუკი ის ჯურღმულში ცხოვრობს, დასვენების ერთადერთ ადგილად კი საროსკიპოს ცნობს? მუშები და მეწარმეები გვერდიგვერდ უნდა ცხოვრობდნენ, რადგან ეს შეესაბამება უფლის ჩანაფიქრს, მისთვის ხომ ადამიანები თანასწორნი არიან“. ქედბერებს შაბათობით მოკლე სამუშაო დღე ჰქონდათ დაწესებული, გასამრჯელოს გამომუშავების მიხედვით იძლეოდნენ, ჰქონდათ პრემიებიც პუნქტუალური მუშაობისათვის და ა.შ. ერთი სიტყვით, ქედბერებმა ჯერ კიდევ XIX საუკუნის შუა ხანებში გაუცნობიერებლად იპოვეს ორგანიზაციის სინერჯის მატების გზები და საშუალებები და ისინი აქტიურად გამოიყენეს. ეს იყო მყარი საფუძველი იმისა, რომ მათი შვილების და შვილიშვილების, ანუ „მომავალი“ ქედბერების კუთვნილი სააქციო საზოგადოება „**Cadbery Schweppes**“-ის ქონების კაპიტალიზაციამ 2007 წლის დეკემბრისათვის ლონდონის საფონდო ბირჟაზე 27,4 მლრდ დოლარი შეადგინა.

ქედბერები წარმატებულად მუშაობდნენ ფსიქოლოგიური მიმართულებითაც. გარდა იმისა, რომ ისინი მართლაც ცხოვრობდნენ „მუშების გვერდით“, დასვენების საათებში სიამოვნებით თამაშობდნენ მუშებთან კრიკეტს, ჰქონდათ გახსნილი 700-ადგილიანი დარბაზი საქველმოქმედო წვეულებებისათვის, მნიშვნელოვან თანხებს რიცხავდნენ მუშების საპენსიო ფონდში და ა.შ. ცხადია, ეს ყველაფერი დადებით ზეგავლენას ახდენდა მუშების ფსიქოლოგიაზე და მათ სასიცოცხლო ძალებს ერთი ორად ზრდიდა.

თანამედროვე პერიოდშიც მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში, განსაკუთრებით კი იაპონიაში, არსებობს ქედბერების ფაბრიკის მუშების მსგავსი მაგალითები, რომლებიც, ცხადია, აღწევენ უფრო მეტ განვითარებას და გაფართოებას, ვიდრე სხვა პირობებში მომუშავე ანალოგიური საწარმოები.

ორგანიზაციის სინერჯის ეფექტიანობის მართვის ძირითადი სირთულე ისაა, რომ ფიზიკურ სისტემებთან შედარებით, რომელთაც ენერჯის გაზომვის ერთეულიც აქვთ და შეფასების მეთოდებიც, აქ, სოციალურ ორგანიზაციაში, შიგა ენერჯეტიკის დონის ობიექტური შეფასების საშუალებები არ არსებობს. ამჟამად ორგანიზაციაში შიგა ენერჯეტიკული დონის შეფასების ყველაზე მარტივი მეთოდია მისი მუშაობის მაჩვენებლების შედარება სხვა, ანალოგიური ორგანიზაციის მაჩვენებლებთან, ანდა ეტალონური მოდელის ორგანიზაციასთან. მას შედარებითი შეფასების მეთოდი ეწოდება.

ცხრილში 2.1. მოცემულია იმ ძირითად შესადარებელ მაჩვენებელთა ჩამონათვალი, რომელთა მიხედვით შეიძლება ორგანიზაციაში სინერჯის მართვის სისტემის ეფექტიანობის შეფასება.

ეტალონური მოდელის ორგანიზაციის აგება ეფუძნება ტიპურ ორგანიზაციათა ხანგრძლივი საქმიანობის მაჩვენებლებს. სწორედ ამ მაჩვენებლების ანალიზით, ურთიერთშედარებით და შეფასებით ყალიბდება მისაბადი ორგანიზაცია. იგი შეიძლება იყოს რომელიმე ერთ-ერთი რეალურად არსებული ანდა შეთხზული ორგანიზაცია, რომელსაც ექნება ყველა საანალიზოდ აღებული ორგანიზაციებიდან ამორჩეული საუკეთესო მაჩვენებლები.

ცხრილში 2.1. მოცემულ მაჩვენებელთა უმრავლესობა მხოლოდ ხარისხობრივ შეფასებას ექვემდებარება (მაგალითად, საშემსრულებლო დისციპლინისა და პროფესიული დონის ამაღლება, უკონფლიქტობა, ხელმძღვანელობისადმი ლოიალურობა და ა.შ). მათი რაოდენობრივ სიდიდეებში ასახვა მხოლოდ ექსპერტული შეფასებით შეიძლება.

სინერჯის კანონის წარმატებული რეალიზაციისათვის არსებობს მთელი რიგი მეთოდები: „კითხვა-პასუხი“, „იდეთა კონკურენცია“, „ტვინების იერიში“ და ა.შ.

მეთოდი „კითხვა-პასუხი“ შედარებით იოლია ორგანიზაციული შესრულების თვალსაზრისით. კითხვებსა და პასუხებზე შეიძლება კომპიუტერებში ინფორმაციული ბაზის შექმნაც.

სინერგიული ეფექტის გამომწვევი ძირითადი მაჩვენებლები

№	ინდივიდუალური და ჯგუფური მაჩვენებლები	მთლიანად ორგანიზაციის მაჩვენებლები
1	შრომის მწარმოებლურობის ამაღლება	ეკონომიკური საქმიანობის მაღალი მაჩვენებლები
2	შრომის ორგანიზაციის პირობების გაუმჯობესებაში წინადადებების შეტანა	გარემოს ცვლილებებზე სწრაფი და ადეკვატური რეაქცია
3	საშემსრულებლო დისციპლინის გაძლიერება	საკუთარი ბიზნესის გასაფართოებლად მოგების გამოყენება
4	მომიჯნავე პროფესიების დაუფლება	ორგანიზაციის განვითარების მყარი მაჩვენებლები
5	ორგანიზაციის აქციების შექმნა	მართვისა და კომუნიკაციების თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენება
6	შრომისადმი შეგნებული დამოკიდებულება	სტრუქტურის სრულყოფა
7	შრომის ანაზღაურების ჯგუფურ ფორმებზე გადასვლა და წახალისების მოქნილი სისტემის შემოღება	გასაღების ახალი ბაზრების ათვისება
8	ხელმძღვანელობისადმი შემწეობა	დადებითი იმიჯის შექმნა
9	უკონფლიქტობა	საქონლის და მომსახურების მაღალი ხარისხი
10	კოლექტიურ დონისძიებებში მონაწილეობა	პროდუქტზე მაღალი მოთხოვნა
11	პროფესიული დონის ამაღლება	ჯანმრთელი მორალური კლიმატი
12	ხელფასის ზრდა	ინოვაციური საქმიანობა

საკმაოდ პერსპექტიულია „იდეათა კონკურენცია“ მეთოდი. მას საფუძვლად უდევს აზროვნების პროცესის სტიმულირება. ჩვეულებრივ კონფერენციასთან ამ პროცესს საერთო ცოტა აქვს. მოცემული მეთოდის ძირითადი პრინციპებია:

- მონაწილეთა რაოდენობა 4-დან 12-მდე;
- დაცინვის, კრიტიკის აკრძალვა;
- განხილვისათვის ერთი-ორი ერთმანეთზე დამოკიდებული ამოცანის წარმოდგენა;
- კონფერენციის 30-50 – წუთიანი ხანგრძლივობა;
- ყველა წინადადების წერილობითი დაფიქსირება (მათ შორის აბსურდულისაც კი).

მეთოდი „ტვინების იერიში“ ყველაზე მეტად აშშ-შია გავრცელებული. მისი საფუძველია ქვეცნობიერის სტიმულირება, რომელიც შესანიშნავი იდეების უღვივოა.

ყველა ზემოაღნიშნული მეთოდი მიმართული უნდა იყოს სინერჯის კანონის მოქმედების გაძლიერებისაკენ.

თვითგადარჩენის კანონი

რეალურად ყოველი ორგანიზაციის ცხოვრებაში ყოფილა სიტუაციები, როდესაც იგი აღმოჩენილა გააკოტრების ზღვარზე ან კიდევაც დაუწვია გააკოტრების პროცედურის განხორციელება. ზოგიერთები ამ ეტაპზე ასრულებდნენ საკუთარ სიცოცხლეს, მეორენი კი მოიძიებდნენ საჭირო რესურსებს, გადალახავდნენ სიძნელეებს, წარმატებით აღიდგენდნენ საკუთარ რეპუტაციას და შესაძლოა ახლაც დომინირებენ მსოფლიო ბაზარზე.

ორგანიზაციის ზოგადი მდგომარეობის ანალიზის თეორიულ საფუძველს წარმოადგენს **თვითგადარჩენის კანონი: ყოველი მატერიალური სისტემა (ორგანიზაცია, კოლექტივი, ოჯახი) ისწრაფვის გადაირჩინოს თავი და ამისათვის იგი იყენებს მთელ თავის პოტენციალს (რესურსს).**

თვითგადარჩენის კანონი ცვალებად გარემოში ორგანიზაციის გადარჩენის შესაძლებლობის შეფასების საფუძველს წარმოადგენს. სწორედ ეს შეფასება გამოიყენება ორგანიზაციის ფუნქციონირების პერიოდისა და მომავალში მისი არსებობის განმსაზღვრელად. ამიტომ ორგანიზაციის შეფასებისას მის საქმიანობაზე მოქმედი შიგა და გარე ფაქტორების, რაც შეიძლება მაქსიმალურად სრული აღწერა უნდა მოხდეს. ეს ფაქტორები შეიძლება ორ ჯგუფად დაიყოს **პოზიტიურ და ნეგატიურ ფაქტორებად.**

პოზიტიურ ფაქტორებს მიეკუთვნება ის რესურსები, რომლებიც ამაღლებენ ორგანიზაციის შესაძლებლობებს გადარჩენისათვის ბრძოლაში. ორგანიზაციას მხოლოდ მაშინ შეუძლია გადარჩეს, თუ პოზიტიური, ანუ შემოქმედებით ფაქტორების პოტენციალი აჭარბებს ნეგატიურს, ანუ დამანგრეველი ფაქტორების პოტენციალს.

ორგანიზაციაში პოზიტიური და ნეგატიური პოტენციალის ბალანსის შედგენის სირთულე ისაა, რომ თვითგადარჩენის შესაძლებლობის შედარებისას მხედველობაში არ არის მიღებული მატერიალური ხასიათის შიგა ფაქტორებთან (მაგალითად, ფულადი სახსრები, მატერიალურ-ტექნიკური რესურსები და ა.შ.) ერთად ისეთი სოციალურ-ფსიქოლოგიური ფაქტორები, რომლებშიც შედის პერსონალის პროფესიული და ფსიქოლოგიური მახასიათებლები, საერთო ფსიქოლოგიური განწყობა კოლექტივში და ა.შ.

განსაკუთრებით რთულია ორგანიზაციის მმართველობითი რგოლის პოტენციალის განსაზღვრა, რომელიც მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია მენეჯერის პიროვნულ თვისებებზე, მის ინიციატივიანობაზე, პროფესიონალიზმზე, კომუნიკაბელურობაზე, ორგანიზატორულ ნიჭზე, საერთო სტრუქტურაზე და სხვ.

თვითგადარჩენის კანონიდან ვიგებთ, რომ, რადგან მოგება არის ორგანიზაციის შიგა პრობლემა, ამიტომ იგი ვერ იქნება მისი ძირითადი მიზანი. ორგანიზაციები, რომლებიც ძირითად მიზნად მოგებას ისახავენ, დიდხანს ვერ იარსებებენ. მათ საბაზრო ძალები, კონკურენცია ანადგურებს. ორგანიზაციებს გადარჩენის ერთადერთი შანსი მხოლოდ ბაზრის ახალ სეგმენტებში აქვთ.

თვითგადარჩენისათვის ბრძოლაში მთავარია საქმიანი ორგანიზაციის შესაძლებლობა არა მარტო მიესადაგოს გარემოს, არამედ მასში მიმდინარე ცვლილებები თავისი ინტერესებისათვის გამოიყენოს. გარემოს სრული და ამომწურავი ანალიზი როგორც ახალ, ისე მოქმედ საქმიანი ორგანიზაციების მენეჯერებს ეხმარება დადუპვის საშიშროებების დანახვასა და განვითარების ახალი შესაძლებლობების ამოცნობაში.

არსებობს გარემოს მთელი რიგი ფაქტორები, რომლებიც ორგანიზაციის სიცოცხლისუნარიანობას საშიშროებას უქმნის და ამდენად თვითგადარჩენისათვის ბრძოლის პროცესში ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ მხედველობაში უნდა მიიღოს ისინი. გარემოს ეს ფაქტორები მოცემულია ცხრილში 2.2.

ცხრილი 2.2.

გარემოს ფაქტორები					
საერთაშორისო	პოლიტიკური	ეკონომიკური	ტექნოლოგიური	საბაზრო	სოციალური
ურთიერთობები	კანონები	ინფლაცია	ნოვაციები	კონკურენცია	მენტალიტეტი
შეთანხმებები	სამართლებრივი ნორმები	საგადასახადო განაკვეთები	ავტომატიზაციის საშუალებები	პარტნიორები და მომწოდებლები	ეროვნული თვითშეგნება
კონტაქტები, კავშირები	საბაჟო პოლიტიკა	მოსახლეობის შემოსავლები	მართვის ახლი ტექნოლოგიები	ბაზრის ტევადობა	დემოგრაფიული პრობლემები
კანონმდებლობა	საკრედიტო პოლიტიკა	ფინანსების მართვა	ინტერნეტი	მოთხოვნა და მიწოდება	მოსახლეობის დასაქმების დონე

საერთაშორისო ფაქტორები. მათ მიეკუთვნება ქვეყნებს შორის ურთიერთობები, ტარიფებზე და ვაჭრობაზე შეთანხმებები, სხვადასხვა ქვეყნის საკანონმდებლო აქტები. მსხვილი და საშუალო საქმიანი ორგანიზაციები, როგორც წესი, ისწრაფვიან

საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისათვის. ამიტომ ისინი მუდმივად უნდა აქცევდნენ ყურადღებას სხვა ქვეყნების ეროვნულ საბაზრო პოლიტიკას. ზოგიერთი ქვეყნის პოლიტიკა პროტექციონისტულია, რაც იმას ნიშნავს, რომ ის იცავს ეროვნულ ბაზარს სხვა ქვეყნების სამეურნეო სუბიექტებისაგან მათთვის მაღალი საბაჟო გადასახადების დაწესებით. ხდება პირიქითაც. მაგალითად, საფრანგეთს 15% ფასდაკლება აქვს დაწესებული ფიზიკური პირებისათვის მსუბუქი მრეწველობის საქსპორტო საქონელზე და ამის კომპენსაციას იგი სახელმწიფო ბიუჯეტიდან გასცემს.

პოლიტიკური ფაქტორები. უპირველეს ყოვლისა, ეს არის სახელმწიფო წყობა, ადგილობრივი და ცენტრალური ხელისუფლების საკანონმდებლო და ნორმატიული საქმიანობა, ეკონომიკის სამართლებრივი რეგულირების დონე, პროტექციონიზმი საბაჟო პოლიტიკაში, საკრედიტო პოლიტიკა და სხვ.

ეკონომიკური ფაქტორები. ესენია: ინფლაციის (დეფლაციის) ტემპები, გადასახადის განაკვეთები, სახელმწიფო დონეზე ფინანსების მართვის შესაძლებლობა, კრედიტების გაცემის პირობები, ფასების დონე, მოსახლეობის და წარმოების გადახდისუნარიანობა, უმუშევრობის დონე.

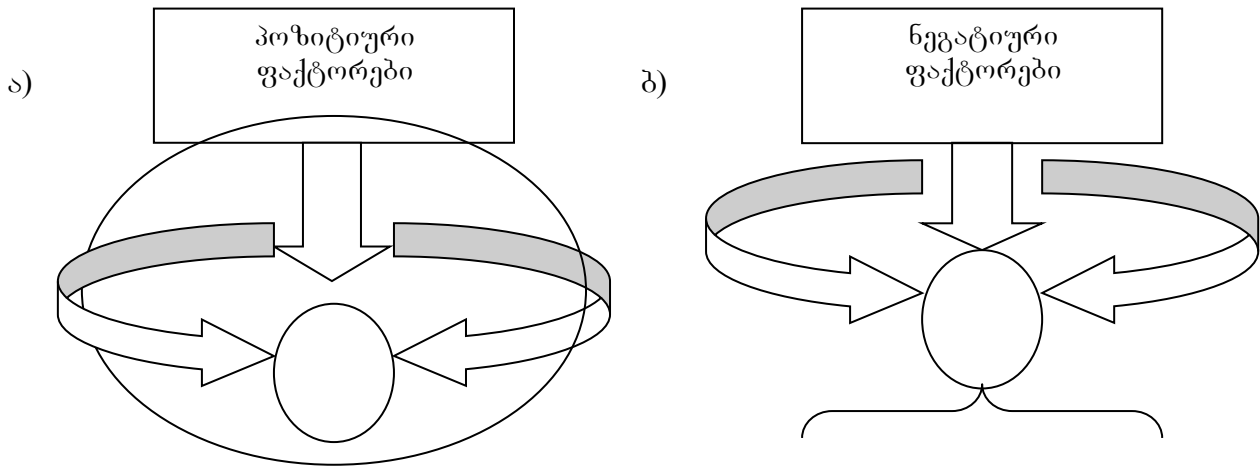
ტექნოლოგიური ფაქტორები. ტექნოლოგიურ გარემოში სიახლეების გამოჩენა საქმიან ორგანიზაციას კონკურენტულ ბრძოლაში უიმედო მდგომარეობაში აყენებს, ამიტომ იგი მუდმივად უნდა აკვირდებოდეს ტექნოლოგიებში მიღწეულ სიახლეებს და წარმოებაში ნერგავდეს მათ. ეს ეხება როგორც წარმოების ტექნიკა-ტექნოლოგიას, ისე მართვის ახალ ტექნოლოგიებს, ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს და ა.შ.

საბაზრო ფაქტორები. ბაზრის მდგომარეობის ამსახველი მრავალი ფაქტორი არსებითად მოქმედებს საქმიანი ორგანიზაციების მუშაობაზე. ეს ფაქტორებია: მიწოდება-მოთხოვნის თანაფარდობა, კონკურენციის დონე, ბაზრის ტევადობა, ბაზრის სეგმენტში საქმიანი ორგანიზაციის დაცულობა და სხვ. ამ ფაქტორების შესწავლა და ანალიზი საქმიან ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს პოტენციური კონკურენტებისაგან მოსალოდნელი საშიშროება აიცილოს თავიდან.

სოციალური ფაქტორები. ამ ფაქტორებს მიეკუთვნება მომხმარებლების უფლებების დაცვა, მეწარმეობის არაერთგვაროვანი ხედვა, საზოგადოებრივ ფასეულობათა გადაფასება, ეროვნული თვითშეგნების გამძაფრება (მაგალითად, როცა ყიდულობენ მხოლოდ სამამულო ნაწარმს და ერთგვარ ბოიკოტს უცხადებენ სხვა ქვეყნების ნაწარმს) და ა.შ.

ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ფაქტორის შესწავლა და ანალიზი საქმიანი ორგანიზაციისათვის აუცილებელია, რათა შეძლოს დადებით და უარყოფით ფაქტორთა დაბალანსება. ამის მიუხედავად, იმ შემთხვევაშიც კი, როცა ორგანიზაცია ამას ახერხებს და, აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის გადარჩენა თითქმის ეჭვს

აღარ იწვევს, იქმნება კიდევ ერთი სიძნელე, რომელიც უკავშირდება იმას, თუ რამდენი ხნით არის იგი გადარჩენილი, ანუ რამდენად მყარია მისი ეს მდგომარეობა, სიმყარის როგორი მარაგი აქვს მას. ამის უკეთ გასაგებად, გვეხმარება ორგანიზაციის მყარი და არამყარი წონასწორობის პოზიტიური და ნეგატიური ფაქტორების ცნება (ნახ.2.1.)



ნახ. 2.1 ორგანიზაციული სისტემის წონასწორობა გარე გარემოს ზემოქმედების პოზიტიური და ნეგატიური ფაქტორების პირობებში: ა – მყარი წონასწორობა; ბ – არამყარი წონასწორობა

როგორც ნახაზიდან ჩანს, ორგანიზაციის მყარი მდგომარეობა იმით განსხვავდება არამყარი მდგომარეობისაგან, რომ ასეთ დროს მასზე ნაკლებად ზემოქმედებს ნეგატიური ფაქტორები. თუ მათი ზემოქმედება გარკვეულ ზღურბლს არ ასცდა, ისინი უარყოფითად ვერ იმოქმედებენ ორგანიზაციაზე და ვერ დაარღვევენ მის მყარ წონასწორობას. არამყარი წონასწორობის დროს კი, თუნდაც მცირე უარყოფითი ზეგავლენა გარედან, ორგანიზაციას აკარგვინებს სიმყარეს.

თუ ორგანიზაცია, რომელიც გარეგნულად კარგად გამოიყურება, არამყარი წონასწორობის მდგომარეობაშია, მან თვითგადარჩენის პოტენციალის ასამაღლებლად სპეციალური ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ღონისძიებები უნდა გაატაროს. უპირველეს ყოვლისა, უნდა მოხდეს ორგანიზაციის დიაგნოსტიკური გამოკვლევა, რომლის დროსაც შედგება პრობლემურ სიტუაციათა ჩამონათვალი. ამ პრობლემებმა, მუშაობის პირობების შეცვლის შემთხვევაში, შეიძლება ორგანიზაციის კრახი გამოიწვიოს. შემდეგ უნდა შემუშავდეს ამ მდგომარეობის თავიდან ასაცილებელი ორგანიზაციულ-ეკონომიკური და სოციალურ-ფსიქოლოგიური ხასიათის ღონისძიებები.

ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ღონისძიებებიდან უმთავრესია:

- სარეზერვო ფონდის შექმნა;
- მაღალლიკვიდური მატერიალური ფონდების ხვედრითი წილის ამაღლება;

- საქმიანობის დივერსიფიკაცია;
- მუდმივად მყარი პარტნიორული ურთიერთობების ჩამოყალიბება;
- პარტნიორებთან გარიგებებში ფორვარდული ტიპის კონტრაქტების გამოყენება;
- მმართველობის სტრუქტურის სრულყოფა;
- წარმოების ავტომატიზაცია;
- ახალი ტექნიკა-ტექნოლოგიების გამოყენება;
- მარკეტინგულ გამოკვლევათა აქტივიზაცია.

სოციალურ-ფსიქოლოგიური ღონისძიებებიდან ძირითადია:

- პერსონალის პროფესიული ვარგისიანობის ამაღლების სისტემის შემუშავება;
- პერსონალის პროფესიონალური და ფსიქოლოგიური ვარგისიანობის ღონისძიებულარული შეფასება;
- სოციალურ-საყოფაცხოვრებო პირობების გაუმჯობესება;
- საკადრო რეზერვის შექმნა;
- კონფლიქტური სიტუაციის აღმკვეთი ღონისძიებების გატარება.

ზემოაღნიშნულ ღონისძიებათა კომპლექსური გამოყენება არა თუ ხელს უწყობს ორგანიზაციის გადარჩენას და შენახვას, არამედ მყარ საფუძველს ქმნის მისი შემდგომი განვითარებისათვის.

განვითარების კანონი

ორგანიზაცია არის მეტად რთული ობიექტი. მის შემადგენლობაშია: ადამიანები, მოწყობილობები, შენობა-ნაგებობანი, ინფორმაცია და სხვ. დროთა განმავლობაში ორგანიზაცია იცვლება: მას აქვს თავისი წარსული, აწმყო და მომავალი. **ორგანიზაციის განვითარების კანონი** ეს არის ორგანიზაციის შექმნის (დაბადების), ზრდის, სტაბილურობის, დაცემის (დაბერების) და ლიკვიდაციის (სიკვდილის) ეტაპების ერთობლიობა. **განვითარების კანონი ასე ყალიბდება: ყოველი მატერიალური სისტემა მიისწრაფვის, სიცოცხლის ციკლის ყველა ეტაპის გავლისას, მიაღწიოს მაქსიმალურ ჯამურ პოტენციალს.**

ორგანიზაციის განვითარების განმაპირობებელი, ამოსავალი წერტილი არის მისი **მიზანი**, ანუ ის, რისი მიღწევისკენაც (შესრულებისკენ) არის მიმართული ორგანიზაციის საქმიანობა.

ორგანიზაციის მიზანი უნდა გამომდინარეობდეს მომხმარებელთა მოთხოვნებიდან, ანუ იგი უნდა ემსახურებოდეს მათ სოციალურ-ეკონომიკურ პრობლემათა გადაწყვეტას. ასეთ მიზანს უმეტესწილად არაკომერციული

ორგანიზაციები ირჩევენ. რაც შეეხება კომერციულ ორგანიზაციებს, მათ საქმიანობას საფუძვლად უდევს კომერციული იდეა, ანუ მოგების მიღება. ორგანიზაციის მიზნად მოგების მიჩნევა მიზნის გაუბრალოებაა. მოგება მიზანი კი არ უნდა იყოს, არამედ მიზნის მიღწევის საშუალება. უფრო უპრიანია, კომერციული ორგანიზაციები მიზნად ისახავდნენ ეფექტიან და სწრაფ განვითარებას და მოგებას ამ მიზნით იყენებდნენ.

მიზნის დასახვის შემდეგ ორგანიზაცია ადგენს, თუ რამდენად არის შესაძლებელი მისი მიღწევა. ეს პროცედურა რამდენიმე ეტაპს მოიცავს:

პირველი ეტაპი: ორგანიზაციის შესაძლებლობების ანალიზი. ამ ეტაპზე ხდება ორგანიზაციის ენერგეტიკული პოტენციალის კომპლექსური ანალიზი. ორგანიზაციის მთავარი მიზანი უნდა შეესაბამებოდეს მის შესაძლებლობებს და ითვალისწინებდეს მის შემდგომ განვითარებას.

მეორე ეტაპი: გარე გარემოს ანალიზი. ამ ეტაპზე ხდება გარემოს სუბიექტების, ობიექტების, ფაქტორების და მოვლენების დეტალური ანალიზი, სახელმწიფო ორგანიზაციების საქმიანობის, ბაზრების მდგომარეობის, მომხმარებელთა მოთხოვნების, კონკურენტების ქცევის, ბანკების და ინვესტიციური კომპანიების მუშაობის თავისებურებათა გათვალისწინებით. ამ დროს გამოყენებული უნდა იყოს მარკეტინგული და ორგანიზაციის ინვესტიციური პოტენციალის ანალიზის მეთოდოლოგია.

მესამე ეტაპი: ორგანიზაციის ქვემიზნების გამორკვევა. ამ ეტაპზე ხდება ორგანიზაციის ძირითადი მიზნიდან გამომდინარე ყველა ქვემიზნის დადგენა, რაც მიიღწევა მომავალში ორგანიზაციის შესაძლო ქცევის სხვადასხვა სცენარების პროგნოზირებით.

მეოთხე ეტაპი: მორფოლოგიური ანალიზი. იგი უზრუნველყოფს ორგანიზაციის და ქმედებების განჭვრეტას მკვეთრი ცვლილებების პირობებში. ასეთ ცვლილებებს მიეკუთვნება: ხანძარი, გაფიცვა, ბუნებრივი კატაკლიზმები, ომი, აგრეთვე, პარტნიორების მიერ ვალდებულებათა გაუთვალისწინებელი დარღვევა, ახალი კანონების შემოღება ქვეყანაში და ა.შ.

მესუთე ეტაპი: ამოსავალი პოზიციის ანალიზი. ამ ეტაპზე პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- ორგანიზაციის მიზანი შეესაბამება თუ არა მის შესაძლებლობებს?
- ორგანიზაციის კომერციული იდეები მართლზომიერია თუ არა?
- მოვლენათა არასასურველი განვითარების პირობებში როგორ იბრძოლებს ორგანიზაცია გადარჩენისთვის?

იმისათვის, რომ ორგანიზაციის ფუნქციონირების პერიოდში არ მოხდეს მისი გაკოტრება, საჭიროა დაარსებისთანავე მან შეიმუშაოს სამუშაო პირობების მკვეთრი გაუარესების შემთხვევაში ქცევის შესაძლო სცენარები. ამის შემდეგ ორგანიზაციამ

უნდა აირჩიოს **სტრატეგია**, ანუ კონკურენტული ბრძოლის წარმართვის საერთო გეგმა. განვითარებული საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნებში, რომელთაც სტაბილური ეკონომიკა აქვთ, მიღებულია სტრატეგიების სამ საბაზო ტიპად დაყოფა:

- შეზღუდული ზრდის;
- ზრდის;
- შემცირების.

შეზღუდული ზრდა. სტაბილური ტექნოლოგიების მქონე საქმიან ორგანიზაციათა უმეტესობა ამ სტრატეგიას იყენებს. ამ სტრატეგიით მუშაობის დროს ორგანიზაციის მიზნები ყალიბდება მის მიერ მიღწეული შედეგებით და ორგანიზაციის გარე და შიგა პირობების ცვლილებების გათვალისწინებით. თუ ორგანიზაციის ხელმძღვანელები მიღწეული შედეგებით კმაყოფილი არიან, მაშინ ისინი ინარჩუნებენ არსებულ სტრატეგიას;

ზრდა. ამ სტრატეგიას იყენებენ დინამიკურად განვითარებადი დარგები, რომელთაც სწრაფად ცვალებადი ტექნოლოგიები აქვთ. მათ მეტად სწარფი ზრდა ახასიათებთ;

შემცირება. შემცირების სტრატეგიას ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ირჩევს მაშინ, როცა ორგანიზაციის მუშაობის მაჩვენებლების შემცირების მყარი ტენდენცია შეინიშნება. ასეთ დროს ორგანიზაციას წინა წლებთან შედარებით დაბალი შედეგები აქვს.

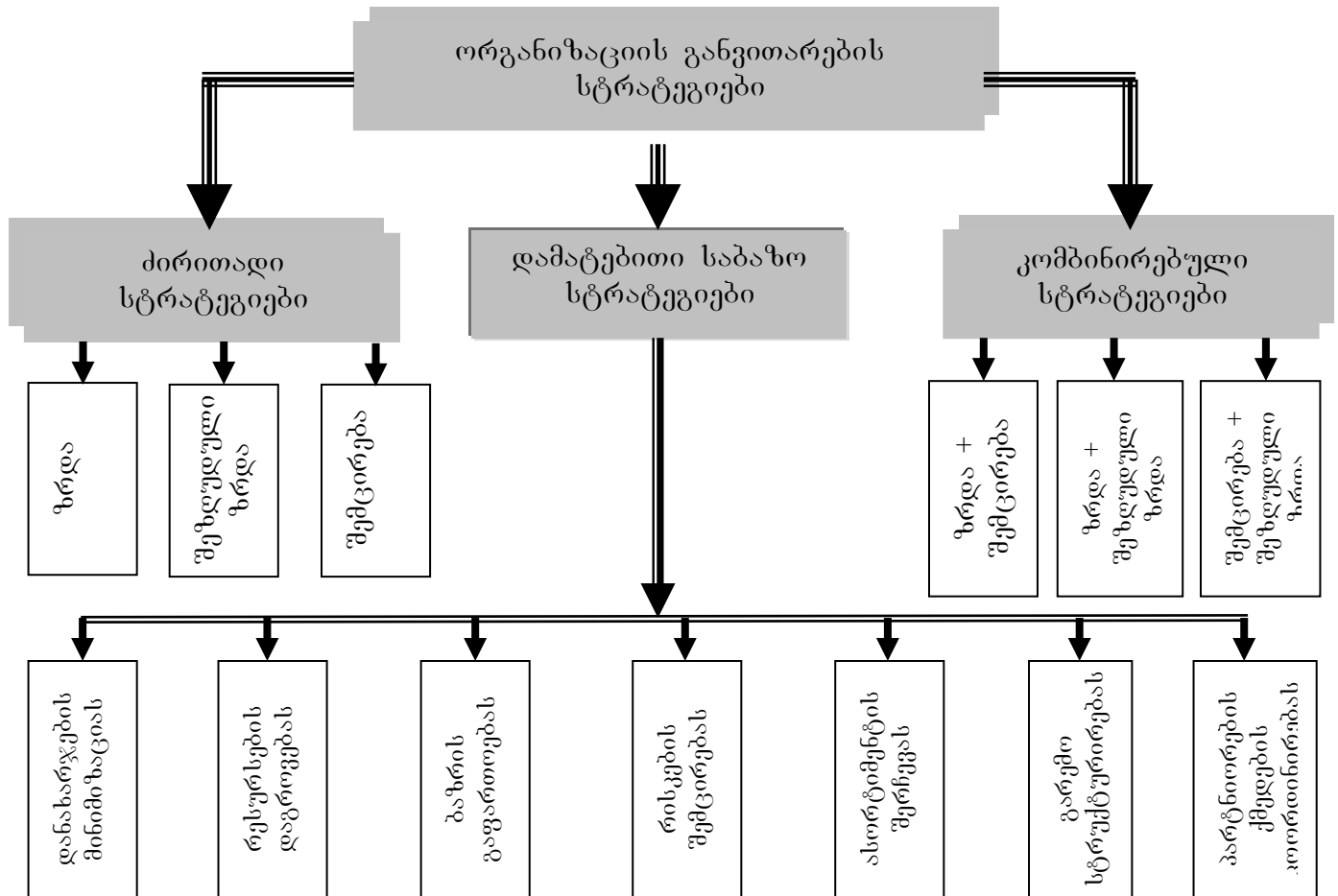
თანამედროვე პირობებში ორგანიზაციები ხშირად კომბინირებულ სტრატეგიას ირჩევენ. ასეთ დროს ისინი სხვადასხვა მიზნის შესასრულებლად სხვადასხვა სტრატეგიას იყენებენ. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია აწარმოებს ისეთ საქონელს, რომელზეც მოთხოვნილება შემცირდა, ამ სფეროში იგი შემცირების სტრატეგიას იყენებს, ხოლო სხვა, უფრო პერსპექტიული მიმართულებით კი – ზრდის ან შეზღუდული ზრდის სტრატეგიებს. სტრატეგიების ასეთი კომბინირებით ორგანიზაცია განვითარების საერთო პოზიტიურ ტენდენციას ინარჩუნებს.

საქართველოს ორგანიზაციები, რომლებიც ამჟამად ტრანზიტული (გარდამავალი) ეკონომიკის პირობებში მუშაობენ, მრავალი თავისებურებებით ხასიათდებიან (არასტაბილური პოლიტიკური და ეკონომიკური გარემო, მწვავე კონკურენცია, საბაზრო სტრუქტურების არასრულფასოვნება, სუსტი საკანონმდებლო ბაზა და ა.შ.). ასეთ ვითარებაში მათ სჭირდებათ არა ერთი, არამედ მრავალი საბაზო სტრატეგიის გამოყენება. კერძოდ, ხარჯების მინიმიზაციის, ბაზრის გაფართოების, რისკების შემცირების, რესურსების დაგროვების, ასორტიმენტის არჩევის და სხვ. სტრატეგიები (ნახ. 2.2).

1. ხარჯების მინიმიზაციის სტრატეგია, როგორც თვით სახელწოდებიდანაც ჩანს, გულისხმობს მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური შედეგის მიღებას. ხარჯების მინიმიზაციის სტრატეგიის ნაკლოვანებებია:

- ორგანიზაციის მიერ ახალი სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევებისა და კომერციული რისკების განჭვრეტის მეცნიერული მეთოდების გამოყენების შეუძლებლობა (მათი მაღალი ხარჯტევადობის გამო);
- ხარჯების მინიმიზაციის სტრატეგიის წარმატების მცირე დრო (დროის მცირე ინტერვალი);
- ორგანიზაციის განვითარებისთვის კაპიტალდაბანდება დაგეგმვის სირთულე;
- მოსახლეობის გადახდისუნარიანობის შემცირება და, აქედან გამომდინარე, წარმოების სტაგნაცია.

ამ ნაკლოვანებების მიუხედავად, ხარჯების მინიმიზაციის სტრატეგია ორგანიზაციის საქმიანობის აუცილებელი შემადგენელი ნაწილია, რადგან კონკურენტებთან ბრძოლაში გადარჩენა მხოლოდ ამ გზით შეიძლება.



ნახ 2.2. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიები

2. რისკების მინიმიზაციის სტრატეგია. განვითარების და ზრდის სტადიაზე მყოფი ორგანიზაციები ამ სტრატეგიით ვერ ისარგებლებენ, რადგან ისინი ამ დროს სასტარტო პოზიციაზე იმყოფებიან.

რისკების მინიმიზაციის სტრატეგიას იყენებენ მსხვილი ორგანიზაციები, რომელთაც თავისი საქმიანობის დივერსიფიცირება შეუძლიათ. ისინი მუშაობენ ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტში და ახერხებენ რისკები შეამცირონ ისე, რომ არ დაკარგონ განვითარების მიღწეული ტემპები.

რისკების შემცირების სტრატეგიით ხელმძღვანელობენ ის მცირე და საშუალო საწარმოებიც, რომელთა საქმიანობა ორიენტირებულია მსხვილ საწარმოზე და როგორც ერთი საერთო საქმის პარტნიორები და თანამზრახველები, მუშაობენ ერთიანი სტრატეგიით.

3. რესურსების დაგროვების სტრატეგია. ამ სტრატეგიის გამოყენება მაშინ შეიძლება, როცა ბაზარზე საქონლის გასაღება საინვესტიციო რესურსის დაგროვების საშუალებას იძლევა და კიდევ მაშინ, როცა ბაზრის გაფართოება მაღალი დანახაჯების გამო მიზანშეუწონელია. მის სარეალიზაციოდ ფულს ლიკვიდურ ფასიან ქაღალდებში აბანდებენ. ამასთან, როგორც წესი, რაც უფრო მაღალია შემოსავალი ფასიანი ქაღალდებიდან, მით უფრო მაღალია რისკები.

რესურსების დაგროვების სტრატეგიის გატარებისას ფირმა საინვესტიციო პორტფელს აკომპლექტებს. ეფექტიან პორტფელს მნიშვნელოვანი მოცულობის სახსრები სჭირდება. იზოლირებულად ცალკეულ ორგანიზაციებს ამდენი სახსრების დაგროვება არ შეუძლიათ, ამიტომ ისინი მიმართავენ ინვესტიციურ ფონდებს, რომელთაც გენერირებული აქვთ თავიანთი კლიენტების ფულადი სახსრები.

4. ბაზრის გაფართოების სტრატეგია. ამ სტრატეგიის არსი ისაა, რომ მიღებულ მოგებას ორგანიზაცია იყენებს გასაღების სისტემის სრულყოფისა და განვითარებისათვის, ამ მიზნით ხორციელდება გასაღების ინფრასტრუქტურის სრულყოფა, მომსახურების ხარისხის გაუმჯობესება, სხვა რეგიონის ბაზარზე გასვლის შესაძლებლობის შესწავლა და ა.შ.

ბაზრის გაფართოების სტრატეგიით მუშაობაც დიდ ფულად სახსრებს მოითხოვს, ამიტომ ამ სტრატეგიას მხოლოდ მსხვილი ორგანიზაციები იყენებენ.

5. პარტნიორთა საქმიანობის კოორდინაციის სტრატეგია. ეს არის ყველაზე რთული სტრატეგია. იგი გულისხმობს ორგანიზაციების მუშაობას ერთიან ინფორმაციულ სივრცეში. ასეთი სტრატეგიის განხორციელება შეუძლია მხოლოდ გაერთიანებული ტიპის ორგანიზაციებს, მაგალითად, კოლდინგურ კომპანიებს ანდა სამრეწველო-საფინანსო ჯგუფებს (განსაკუთრებით ტრანსკონტინენტურებს).

ამ სტრატეგიის რეალიზაცია ხანგრძლივ მომზადებას მოითხოვს. პირველ ეტაპზე მუშავდება მეთოდოლოგია, თუ როგორ უნდა ჩამოყალიბდეს სტრუქტურული ცენტრი და როგორ უნდა მოხდეს მუშაობის კოორდინაცია. ეს სამუშაო შეიძლება შეასრულოს ბანკმა, ან სავაჭრო ჯგუფმა, ანდა ბაზრის ძირითადმა მიმწოდებლებმა. შემდეგ ეტაპზე მასში ერთვებიან ბაზრის სხვა სუბიექტებიც, ანუ

ურთიერთპარტნიორები. სწორედ მათ შორის ურთიერთობის კოორდინაცია არის ამ სტრატეგიის მიზანი. მოცემული სტრატეგია გულისხმობს მყარ პარტნიორობას, მყარ ურთიერთობას.

6. **ასორტიმენტის შეჩვენის სტრატეგია.** ეს სტრატეგია გამოყენებადია პროდუქციის მწარმოებელი და გამსაღებელი ორგანიზაციებისათვის. საქმე ისაა, რომ არც ერთ საწარმოს არ შეუძლია პროდუქციის სრული ასორტიმენტით წარმოება, საჭიროა მხოლოდ ასორტიმენტის ოპტიმიზაცია. ეს სტრატეგია არ იზიარებს პრინციპს იმის შესახებ, რომ „რაც უფრო ფართოა ასორტიმენტი, მით უკეთესია“. მთავარია ორგანიზაციამ (საწარმომ) აწარმოოს ბაზრის იმ რეგლამენტის საქონელი, რომელ სეგმენტზეც იგი არის ორიენტირებული და დააკმაყოფილოს ამ სეგმენტის მომხმარებელთა მოთხოვნა.

7. **ყოფითი გარემოს სტრუქტურის სტრატეგია.** ყოფითი (სამოქმედო) გარემო ნებისმიერი საქმიანი ორგანიზაციის წარმატებული განვითარების აუცილებელი პირობაა. ესაა პრობლემა, რომელიც ყველა, მეტ-ნაკლებად შორსმჭვრეტელ ბიზნესმენს აწუხებს. ორგანიზაციის სამოქმედო გარემოში მის გარდა არსებობს და ფუნქციონირებს საფინანსო ინსტიტუტები, სატრანსპორტო კომპანიები და სხვა სამსახურები, რომლებიც ხელს უწყობენ საქონლის მოხვედრას ბაზარზე. ამ სტრატეგიის არსი ისაა, რომ ორგანიზაციის ყოფით გარემოში მყოფმა ნებისმიერმა ორგანიზაციამ, ბანკი იქნება იგი, სატრანსპორტო კომპანია თუ სადაზღვევო კომპანია, არა მარტო შეასრულოს თავისი ფუნქცია, არამედ დაამყაროს და შეინარჩუნოს ურთიერთშორის, ცივილიზებული პარტნიორული ურთიერთობები. კორპორაციული მიზნის მიღწევა ყველასათვის უნდა იყოს საერთო მიზანი და იგი ისე უნდა შესრულდეს, რომ არ დაზიანდეს ინდივიდუალური ინტერესები.