

## ინოვაციური ეკონომიკა და მართვა

### INNOVATIVE ECONOMICS AND MANAGEMENT

**ევგენი ბარათაშვილი,**  
ეკონომიკის მეცნიერებათა  
დოქტორი, საქართველოს ტექნიკური  
უნივერსიტეტის პროფესორი  
*barata49@mail.ru*  
*orcid.org/0000-0002-2718-9478*

**შალვა კერესელიძე,**  
ეკონომიკის დოქტორი,  
საქართველოს ტექნიკური  
უნივერსიტეტის  
ასოცირებული პროფესორი;  
*orcid.org/0000-0003-0519-5698*

**თამარ ლაგვილავა,**  
ბიზნესის ადმინისტრირების დო-  
ქტორი, საქართველოს ტექნიკური  
უნივერსიტეტის ასისტენტი  
*orcid.org/0000-0001-8768-8140*

*შემოსულია რედაქციაში:  
ივლისი, 2019  
რეცენზირებულია:  
აგვისტო, 2019*

**EVGENI BARATASHVILI,**  
Doctor of Economics, Professor of  
Georgian Technical University  
*barata49@mail.ru*  
*orcid.org/0000-0002-2718-9478*

**SHALVA KERESLIDZE,**  
Doctor of Economics, Georgian  
Technical University, Associate  
Professor;  
*orcid.org/0000-0003-0519-5698*

**TAMAR LAGVILAVA,**  
Doctor of Business Administration,  
Georgia Tech  
University Assistant  
*orcid.org/0000-0001-8768-8140*

## ბარდაქმნების მენეჯმენტის თანამედროვე ტენდენციები

### MODERN TRENDS OF TRANSFORMATION MANAGEMENT

**ანოტაცია.** გარდაქმნების მენეჯმენტში არსებობს ორი რადიკალურად განსხვავებული მიდგომა. ცვლილებები კომპანიის სტრატეგიას, სანარმოო პროცესებს, სტრუქტურასა და კულტურაში შეიძლება განხორციელდეს ნაბიჯ-ნაბიჯ - თანდათან ან ნახტომისებურად, ანუ ევოლუციური და რევოლუციური მოდელით.

ყოველგვარი გარდაქმნის ცენტრში დგას შიდა და გარე მომხმარებლების მოთხოვნების დაკმაყოფილება. წარმოების (კომპანიის) სტრატეგია განაპირობებს, თუ რა იქნება საკვანძო პროცესი. მაგრამ ყურადსაღები პროცესების წრე მცირეა (მაგალითად, ახალი პროდუქტების შექმნა, ლოგისტიკის ინტეგრაცია და ა. შ.) დამხმარე პროცესების ოპტიმიზირება უნდა მოხდეს არა თავისთავად, არამედ მხოლოდ ძირითადი პროცესების საჭიროებისამებრ. ახლებური მიდგომაა საჭირო გადაკვეთის ნერტილების პრობლემატიკისადმი.

**საკვანძო სიტყვები:** გარდაქმნები, რეინჟინინგი, გადაწყვეტილებების მიღება, ცვლილებები.

**ABSTRACT.** There are two radically different approaches in the management of transformation. Changes in the Company's strategy, production processes, structure and culture can be made step by step or gradually; with an evolutionary and revolutionary model.

In the center of any transformation, there are internal and external consumers needs satisfaction. The production (company) strategy determines what the key process will be there. But the circle of proximity projects is small (for example, creating new products, logistics integration, etc.) The support processes should be optimized not only by themselves, but only for basic processes. A new approach is needed to the problems of crossing points.

**Keywords:** transformations, reengineering, decision making, changes.

1993 წელს მენეჯმენტის ამერიკელმა სპეციალისტებმა მ. ხამერმა და ჯ.ჩაპლიმ ჩამოაყალიბეს ბიზნესის რეინჟინინგის პროცესის კონცეფციის ფორმულირება. მათი მოსაზრებით სამეურნეო რეინჟინინგი - ეს არის ფუნდამენტალური გააზრება და რადიკალური გადაკეთება სანარმოსა და მისი მნიშვნელოვანი პროცესების. რადიკალური ცვლილებების შედეგს

განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ინფორმაციულ ტექნოლოგიებს. მისი დანერგვის მიზანია - მომხმარებლებსა და წარმოების შესახებ ინფორმაციის სრულყოფილი გადაშუქება. ამასთან საკითხი დგას არა უბრალოდ პროცესების ავტომატიზაციის თაობაზე, არამედ გამოყენების ახალი

Received: July, 2019  
Accepted: August, 2019

**JEL Classification: M1, M12.**

სფეროების შესახებ. სრულყოფილი საინფორმაციო ბაზა არ მოგვცემს სასურველ შედეგს, თუ არ შეიცვალა პერსონალის კომპეტენცია არა მხოლოდ ორგანიზაციული (მოვალეობები, უფლებამოსილებები), არამედ კვალიფიკაციის (შესა-

ძლებლობები, უნარები-ჩვევები) პარამეტრები. რეინჟინინგის კონცეფციის ავტორები თანამშრომლებისაგან ითხოვენ გახდნენ „პროცესის პროფესიონალები“ [1].

აუცილებელია ასევე საკადრო მენეჯმენტის სხვა ცვლილებები. კომპენსაციის ახალი წესი. სტიმულირების სისტემა ორიენტირებული უნდა იყოს არა წარსულ დამსახურებაზე, არამედ თანამშრომლის ფაქტიურ შესაძლებლობებზე.

ევოლუციური ცვლილებების ქვეშ იგულისხმება დაგეგმვის, ინიცირების კონცეფცია და სოციალური სისტიმების ცვლილებების პროცესების განხორციელება მონაწილეთა ფართო წრის მოზიდვით [2]. ევოლუციური პროცესების მიმდევრები მიიჩნევენ, რომ თავდაპირველად უნდა შეიცვალოს შეხედულებები, ფასეულობები და სოციალური სისტემის წევრთა ქცევის მოდელები, ხოლო შემდგომ თავად სისტიმა (ინსტიტუციონალური გაგებით).

ორგანიზაციული განვითარება არის გრძელვადიანი, ყოვლისმომცველი ცვლილებებისა და განვითარების პროცესი როგორც კომპანიისა, ასევე იქ მომუშავე პერსონალისთვის. ცვლილებების მიზანია - როგორც სუბიექტის წარმადობის (ეფექტიანობის) ამაღლება, ასევე შრომის ხარისხის გაუმჯობესება.

ცვლილებები უნდა იქნას განხორციელებული ფირმის წევრების მიერ ( ფირმის შიდა რესურსებით), ხოლო გარე კონსულტანტები ( ე. წ. ცვლილებების აგენტები) წარმოადგენენ დამხმარე ძალას. ეს არის საკუთარ ძალების მხარდაჭერის პოსტულატი. ეს ხელს უწყობს შრომის დემოკრატიზაციას. ზედმეტი იერარქიული რგოლი უნდა იქნას ლიკვიდირებული, ხოლო ძალაუფლების ურთიერთობები უნდა შეიცვალოს პარტნიორული ურთიერთობებით, რაც ეფუძნება ურთიერთნდობას (მაგ.იაპონური მოდელი).

ორგანიზაციული ცვლილებების გაფართოებული კონცეფცია მოიცავს როგორც სრულყოფილ, ასევე საკადრო ასპექტებს [3].

ორგანიზაციული ცვლილებები ხორციელდება რამდენიმე ეტაპად. თავდაპირველად ხდება სოციალური სისტიმის „გაღება“. ხდება შეხედულებების, ფასეულობების და სისტიმის წევრთა ქცევის მოდელების გადასინჯვა და სისტიმური მიზნების მისაღწევად ექსპერტიზის ჩატარება ( მწარმოებლობის, ინოვაციური აქტივობის, შრომის ჰუმანურობის). მეორე ეტაპზე ხდება ცვლილებებისკენ მოძრაობა. ხდება ქცევის და ორგანიზაციული რეგულირების ახალი მეთოდების გამოცდა და პერსონალის გადამზადების პარალელურად დანერგვა [4].

ცვლილებების პროცესი მოითხოვს ლოგიკურ დასასრულს, რადგან ის შეიძლება უსასრულოდ გაგრძელდეს. ამიტომ აუცილებელია ქცევის და ორგანიზაციული წესების ახალი მოდელის სტაბილიზაცია და კონსოლიდაცია. რაც ხორციელდება ე.წ. პროცესის გაყინვის ეტაპზე.

ორგანიზაციული განვითარების კონცეფციის ფარგლებში მნიშვნელოვანია, დავადგინოთ ორგანიზაციული იერარქიის რა ადგილას

მდებარეობს ცვლილებების პროცესის სანყისი პუნქტი, რომელიც შემდგომში გახდება ყოვლისმომცველი სისტიმისათვის. თუ რეინჟინინგის კონცეფციისას დამახასიათებელია მოძრაობა „ზევიდან ქვევით“, ორგანიზაციული განვითარებას ახასიათებს ვარიანტების მეტი სიმრავლე. მისთვის დასაშვებია როგორც პროცესი „ქვევიდან ზევით“, ასევე მისი ინიცირება იერარქიის ზედა და ქვედა რგოლებიდან ერთდროულად (ე.წ. ბიპოლარული სტრატეგია). შესაძლოა ცვლილებები დაიწყოს იერარქიის რამდენიმე რგოლში და სხვადასხვა დონეზე („მრავალი წერტილის“ სტრატეგია) [5].

ორგანიზაციული განვითარების კონცეფცია ფართოდ გამოიყენება თანამედროვე კომპანიებში. ამა თუ იმ მეთოდის გამოყენების მიზანშეწონილების შესაფასება დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე. გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს პერსონალის დამოკიდებულებას ცვლილებებთან და უფლებამო-

სიღებების გაგებას, როგორც მმართველი პერსონალის, ასევე თანამშრომლების მხრიდან. ცვლილებებისადმი სიტუაციური მზაობა ამა თუ იმ კონცეფციის გამოყენებისა უნდა შეფასდეს კრიზისის სახეობიდან გამომდინარე, რომელშიც აღმოჩნდა სისტემა (კომპანია) [6].

ლიკვიდურობის კრიზისისას ეფექტური ვერ იქნება ორგანიზაციული განვითარების კონცეფცია. თუმცა იგი წარმატებით გამოიყენება სტრატეგიული კრიზისის დაძლევისას. წარმატების კრიზისის დროს მნიშვნელოვანია მეთოდის სწორად შერჩევა. ამასთან აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული საკადრო ფაქტორი და სამეურნეო პარამეტრები.

ცვლილებების განხორციელების მეთოდები განსაზღვრავენ პროცესის მონაწილეთა ფუნქციურ როლს. მაღალი მენეჯმენტის წარმომადგენლები რეინჟინერინგისას წარმომადგენენ ლიდერს, ხოლო ორგანიზაციული განვითარების კონცეფციისას „ცვლილებების კატალიზატორს“. ორგანიზაციულ იარაღში მაღალი მდგომარეობის გამო მაღალი მენეჯმენტი ახდენს ცვლილებების პროცესის ლეგიტიმაციას. რეინჟინერინგის მეთოდისას მაღალი მენეჯმენტი მძლავრი ინიციატორია ცვლილებების, ხოლო ორგანიზაციული განვითარებისას „ცვლილებების კატალიზატორს“ შეუძლია დააჩქაროს ან შეაჩეროს (რასაც ხშირად აქვს ადგილი) ცვლილებების პროცესი [7].

პროცესების წარმართვაზე პასუხისმგებლობის ფუნქცია (რეინჟინერინგისას - პროცესების ხელმძღვანელი, ხოლო ორგანიზაციული ცვლილებებისას - ცვლილებების აგენტი) მდგომარეობს საპროექტო ჯგუფის ფორმირებაში, ბიუროკრატიული ჩარევების აცილებაში, პერსონალის მოტივირებაში. ისინი ასევე გვევლინებიან მთავარი კოორდინატორების როლში და უზრუნველყოფენ ინფორმირებას ცვლილებების მიმდინარეობის შესახებ.

ცვლილებების ამ ორ (რეინჟინერინგისა და ორგანიზაციული ცვლილებების) ფორმას შორის არის მრავალი შუალედური ფორმა. ისინი ერთმანეთისგან განსხვავდებიან წევრთა მონაწილეობის ხარისხისა და მაღალი მენეჯმენტის ქმედებების თავისუფლების ხარისხით. კრიზისის სახეობა განსაზღვრავს ცვლილებების გადაუდებელი აუცილებლობის და მისი რადიკალურობის ხარისხს [8].

ის, თუ როგორ ვმართოთ ცვლილებები კომპანიებში, მრავალი სტატია თუ კვლევა მიძღვნილი. ზოგადად: ორგანიზაციული ცვლილებების მართვა - კომპანიის, როგორც სისტემის, ერთი სტაბილური მდგომარეობიდან მეორე სტაბილურ მდგომარეობაში გადაყვანის მენეჯმენტია. ორგანიზაციული ცვლილება ეს არის ახალი იდეის ათვისება და დანერგვა. ის შეიძლება შეეხოს როგორც ძირითად, ასევე ბიზნეს-პროცესების მართვასა და განვითარებას. მაგალითად როგორცაა: პროდუქციის წარმოების ტექნოლოგიის ცვლილება, მომხმარებლის მომსახურების ხარისხის ამაღლება, ახალი პროდუქტის შექმნა, ორგანიზაციულ-ფუნქციური სტრუქტურის შეცვლა ტექნოლოგიური ცვლილებით და კორპორატიული კულტურის სრულყოფით და ა.შ.

პრაქტიკაში არსებობს ცვლილების ორი ტიპი - გეგმიური და სტიქიური. სტიქიური ცვლილება ეს არის რეაცია შემთხვევით ფაქტორებზე. ის არ არის სისტემური, ხორციელდება ლოკალურად და არ ცვლის დაკავშირებულ პროცესებს. რასაც მივყავართ დამატებით დანაკარგებამდე. ის გავს მიკრობს, რომელიც წარმოიშვა ერთ ადგილას, მერე გავრცელდა და დაასნებოვნა მთელი ორგანიზმი [9].

გეგმიური ცვლილება ეს არის პროაქტიური რეაგირება პრობლემაზე. ეს არის მოქმედებათა სისტემა, რომლისთვისაც აუცილებელია ჩავატაროთ შესაბამისი კვლევა, მოვახდინოთ პრობლემის იდენტიფიცირება და ლოკალიზაცია, გამოვაგლინოთ შესაძლებლობები და საშიშროებები, დავადგინოთ კომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარეები. ასეთი სისტემა საშუალებას იძლევა მოვამზადოთ კომპანია შესაძლო ან მოსალოდნელი ცვლილებებისათვის, მოვახდინოთ რესურსების მობილიზაცია, მოვამზადოთ პრევენციული ღონისძიებები..

გარდაქმნის მართვის პროცესის ძირითადი ეტაპებია:

- გარდაქმნის ინიციაცია;
- გარდაქმნის ანალიზი;
- გარდაქმნის დასანერგად მიღებული გადაწყვეტილებები;

- გარდაქმნის დანერგვის ვადებისა და რესურსების დაგეგმვა;
- გარდაქმნის დანერგვის კოორდინაცია და მონიტორინგი;
- გარდაქმნის დანერგვის შედეგების კონტროლი [10].

გარდაქმნის ინიცირება შეიძლება განხორციელდეს ე.წ. ოპტიმიზაციის ჯგუფის ან ნებისმიერი ინიციატივიანი თანამშრომლისგან. ცვლილებების მოთხოვნა გადის სტადიებს. სქემის თითოეულ სტადიას თავისი მნიშვნელობა აქვს, მაგრამ განსაკუთრებულად უნდა გამოვეყოთ ორი მათგანი:

1. გარდაქმნების თავდაპირველი ინიციაცია (რაც წინ უძღვის გარდაქმნების მოთხოვნის მომზადების პროცესს).
2. პრიორიტეტების მართვა [11].

**ლიტერატურა/REFERENCES:**

[1] **Overby S.** Global outsourcing guide. Risks, rewards, challenges and opportunities, country by country CXO Media Inc., 2006. 277. Robert K, Boeringer D. Process mapping and reengineering Orion Development Group просмотр 04.09.04. Режим доступа: <http://management-magazine.ru/process/pr-mapping01.html>

[2] **Landis K. M., Mishra S., Porello K.** Calling a change in the outsourcing market. The realities for the worlds largest organizations. Deloitte Development LLC, April, 2006.

[3] **Prastacos G., Soederquist K., Spanos Y., van Wassenhove L.** An Integrated Framework for Managing Change in the New Competitive Landscape // European Management Journal. February 2002. — Vol. 20. — № 1. — P. 55-71.

[4] **Okumus F.** A framework to implement strategies in organizations // Management decision. 2003. — Vol. 41. — № 9. — P.871-882.

[5] **Simon K.A.** Towards a theoretical framework for Business Process Reengineering. Grtteborg: Studies in the Use of Information Technology. June 2014.

[6] **Lennox M.** Model Strategy for Change Management // Management Development Review. 2004. — Vol.7. — №6. —P. 16-19.

[7] **Mabin V.J., Forgeson S., Green L.** Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management // Journal of European Industrial Training. 2001. — Vol. 25. — № 2/3/4. — P. 168- 191.

[8] **Mukherji A., Mukherji J.** Structuring organizations for the future: analyzing and managing change // Management Decision. 2008. — Vol. 36. — № 4. — P. 265-273.

[9] **Minarro-Viseras E., Baines T., Sweeney M.** Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives // International Journal of Operations & Production Management. 2005. — Vol.25.—№2. —P. 151-179.

[10] **Collins D.** New paradigms for change? Theories of organization and the organization of theories // Journal of Organizational Change Management. 2006. — Vol. 9. — № 4. — P. 9-23.

[11] **Doyle M.** Dispersing change agency in high velocity change organizations: issues and implications // Leadership & Organization Development Journal. 2001. — Vol. 22. — № 7. — P. 321-329.