

სტრატეგიული გეგმის ძირითადი მდგენელები

*ჯულაყიძე ემზარი – პროფესორი, ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი,
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტი, ქუთაისი, საქართველო*

The Main Drawers of the Strategic Plan

Julakidze Emzari – Professor, Department of Business Administration, Akaki Tsereteli State University, Kutaisi, Georgia

Abstract

Introduction and aim: The main challenge for successful managers is not only to identify changes but also to predict and react to them. A successful strategic plan is a document that should include the organization's mission, purpose, and the direction of its development - strategy.

Research methodology. In fact, these drawers of the strategic plan specify what industry a company is doing and how its managers are going to achieve the desired results. If the mission is a short formulation of the aim of the company, the purpose is the managers' attempt to get some results in a certain time, and the strategy - is the managers' vision of achieving their competitive positions, customer satisfaction and high performance.

Results and implications. The strategic plan offers a broader view of the company's business environment, which creates the prospect of success. It allows the company to ensure success in a competitive struggle and achieve its goals in the long run.

Conclusion. Developing a strategy plan is not a single or momentary decision, action or event. It is a whole series of solutions and actions related to the scale of the company's activities. Therefore, its contents must be conditioned by current and expected changes in the market, as well as all environmental factors where the company operates.

Keywords: strategic plan, Foresee the changes, organization's mission, strategic vision, forming goals, introduction of strategy, successful business.

აბსტრაქტი

მესავალი და მიზანი: წარმატების მსურველ მენეჯერთა უმთავრესი გამოწვევაა ცვლილებების არა მარტო იდენტიფიცირება, არამედ მისი წინასწარ განჭვრეტა და მათზე რეაგირება. წარმატებული სტრატეგიული გეგმა არის ისეთი დოკუმენტი, რომელიც უნდა მოიცავდეს ორგანიზაციის მისიას, მიზანს, მისი განვითარების მიმართულებას - სტრატეგიას.

კვლევის მეთოდოლოგია: ფაქტიურად, სტრატეგიული გეგმის ეს მდგენელები აკონკრეტებს იმას, თუ რომელ ინდუსტრიაში საქმიანობს კომპანია და როგორ აპირებენ მისი მენეჯმენტი სასურველი შედეგების მიღწევას. თუ მისია - ეს არის მოკლე ფორმულირება იმისა, რისთვის არსებობს კომპანია, მიზანი - არის მენეჯერთა მცდელობა მიიღონ გარკვეული შედეგი გარკვეულ დროში, ხოლო სტრატეგია - ეს არის მენეჯერთა ხედვა მათი კონკურენტული პოზიციების, კლიენტთა მოთხოვნილების დაკმაყოფილებისა და საქმიანობის მაღალი შედეგების მისაღწევად.

შედეგები და გამოყენება: სტრატეგიული გეგმა გთავაზობს კომპანიის ბიზნეს-გარემოს სურათის ფართო პლანით ხედვას, რაც წარმატების პერსპექტივას ქმნის. იგი საშუალებას აძლევს კომპანიას უზრუნველყოს წარმატება კონკურენტულ ბრძოლაში და მიაღწიოს თავის მიზნებს გრძელვადიან პერსპექტივაში.

დასკვნა: სტრატეგიის გეგმის შემუშავება ერთჯერადი ან მომენტალური გადაწყვეტილება, მოქმედება ან მოვლენა არ არის. იგი გადაწყვეტილებებისა და ქმედებების მთელი სერიაა, რომლებიც კომპანიის მოქმედებათა მასშტაბებს უკავშირდება. ამიტომ, მისი შინაარსი განპირობებული უნდა იყოს ბაზრის

მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებებით, აგრეთვე ყველა იმ გარემო ფაქტორებით, სადაც ფუნქციონირებს კომპანია.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგიული გეგმა, ცვლილებების განჭვრეტა, ორგანიზაციის მისია, სტრატეგიული ხედვა, მიზნების ფორმირება, სტრატეგიის დანერგვა, წარმატებული ბიზნესი

კაცობრიობის განვითარების თანამედროვე ეპოქა ცვლილებების სწრაფი ტემპით ხასიათდება. შესაბამისად, წარმატების მსურველ მენეჯერთა უმთავრესი გამოწვევაა ცვლილებების არა მარტო იდენტიფიცირება, არამედ მისი წინასწარ განჭვრეტა და მათზე რეაგირება. ყოველი ეს სრულად უნდა აისახოს კომპანიის განვითარების სტრატეგიულ გეგმაში.

სტრატეგიული გეგმა - ეს არის ისეთი დოკუმენტი, რომელშიც ასახვას პოულობს ორგანიზაციის მისია, მიზანი, მისი განვითარების მიმართულება, გრძელვადიანი და მოკლევადიანი ამოცანები და მისი აღსრულების სტრატეგიები. ბიზნესის წარმოების ეს ძირითადი მდგენელები (მისია, მიზნები და სტრატეგია) ფაქტიურად აკონკრეტებს იმას, თუ რომელ იმდუსტრიაში საქმიანობს კომპანია და როგორ აპირებენ მისი მენეჯმენტი სასურველი შედეგების მიღწევას. სწორედ ის, რასაც მენეჯერი, აღიქვამს ბაზარზე თავისი კომპანიის ადგილთან და მისი განვითარების გრძელვადიან კურსთან დაკავშირებით, არის სტრატეგიული გეგმა.

ბუნებრივია, იმ მენეჯერებს, რომლებსაც უჭირთ ინდუსტრიაში მიმდინარე ცვლილებების დანახვა, თავისთავად ნიშნავს კონკურენტებისაგან ჩამორჩენას და ეკონომიკურ ზარალს. ანუ, მხოლოდ თანმიმდევრული კონკურენტუნარიანი სტრატეგიული გეგმა, რომელიც არის კარგად გათვლილი წარმოდგენს ინდუსტრიაში აღიარებისა და წარმატების გარანტიას [1]. ბუნებრივია, სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს ყოველმხრივ დასაბუთებული. იგი უნდა ეყრდნობოდეს მეცნიერებისა და ტექნიკის თანამედროვე მიღწევებს, რეალურ ფაქტობრივ მონაცემებსა და მის სიღრმისეულ მეცნიერულ ანალიზს. იგი უნდა დაემყაროს სამოქმედო ინდუსტრიის, სამომხმარებლო ბაზრის, კონკურენტებისა და სხვა ფაქტორების შესახებ მდიდარ ინფორმაციას.

მისია. ორგანიზაციის მისია - ეს არის მოკლე ფორმულირება იმისა, რისთვის არსებობს კომპანია და რა არის მისი რეალური მიმართულება. იგი იძლევა წარმოდგენას ბიზნესის ძირითად ორიენტირებზე, მისი ფუნქციონირების ძირითად მიმართულებებზე, რომლებიც გამოხატავენ მისი არსებობის არსს. ბევრს ჰგონია, რომ ორგანიზაციის მთავარი მისია არის მოგების მიღება. არა და არა. მოგების მიღება არის ორგანიზაციის მხოლოდ შიდა პრობლემა. ორგანიზაცია, როგორც ღია სისტემა არსებებს მხოლოდ იმით, რომ მას შეუძლია დააკმაყოფილოს კონკრეტული მომხმარებლის მოთხოვნა. მაგალითად, ჰენრი ფორდმა, რომელსაც, ცხადია, კარგად ესმოდა მოგების მნიშვნელობა, განსაზღვრა კომპანიის მისია, როგორც „ხალხის უზრუნველყოფა იაფი ტრანსპორტით“. როგორც იგი ამბობდა: „ყველა წამოწყების ამოცანაა - ვაწარმოოთ მომხმარებლისთვის და არა გამორჩენისათვის“ [4, გვ. 47].

მიზანი. მიზნების ფორმირება სტრატეგიული გეგმის უმნიშვნელოვანესი ნაწილია. კომპანიის მიზნები ეს არის მენეჯერთა მცდელობა მიიღონ გარკვეული შედეგი გარკვეულ დროში. ფაქტიურად, სტრატეგიული გეგმის წარმატება ფასდება სწორედ ისეთი მიზნების დასახვით, თუ რამდენად კონკრეტული, დროში გათვლილი და რეალურ შედეგზეა ორიენტირებული იგი [3, გვ. 24]. ანუ, პირველ რიგში, დასახელებული უნდა იყოს დროის შუალედი, რომლის განმავლობაშიც უნდა მიიღწეს მიზანი. მენეჯმენტში და ზოგადად ბიზნესში დროითი შეზღუდვები ძალზედ მნიშვნელოვანია. იგი ქმნის დამატებით მოტივაციას მიზნის ვადაში განსახორციელებლად. ამასთან, თითოეულ მიზანს გაზომვის სათანადო კრიტერიუმი უნდა გააჩნდეს. მიზნის გაზომვა ნიშნავს იმას, რომ მოსალოდნელ შედეგს, რომელიც დადგენილ დროში უნდა მივიღოთ, უნდა გააჩნდეს გარკვეული ღირებულება და მისი შეფასების კონკრეტული მაჩვენებლები, რომელიც განსაზღვრავს ამ ღირებულებას. მიუხედავად იმისა, რომ მიზნები ყოველთვის მასტიმულირებელი უნდა იყოს, ისინი რეალობას არ უნდა იყოს მოკლებული. მხოლოდ, სწორად შერჩეული, გამომწვევი მიზანი უღვიძებს ინტერესს მენეჯერს, გამონახოს გზები კომპანიის საქმიანობის გასაუმჯობესებლად. ხოლო, თუ მიზანი არარეალურია, ბუნებრივია - შეუძლებელია მისი განხორციელება. ამასთან, თუ მიზანი განსაზღვრავს იმას, თუ საით მიისწრაფის კომპანია, რას უნდა მან მიაღწიოს, სტრატეგია პასუხობს კითხვაზე თუ როგორ, რომელი ხერხით მიაღწევს ის თავის მიზანს ასეთ ცვლად და კონკურენტულ გარემოში.

სტრატეგია. სტრატეგიის არსს სხვადასხვა ავტორი სხვადასხვაგვარად განმარტავს, მაგრამ ყველა მათგანი მას კომპანიის გრძელვადიანი მიზნების შესასრულებლად ბაზრის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფიებასთან აკავშირებს. ჩვენი აზრით, სტრატეგია - ეს არის კომპანიის განვითარების გრძელვადიანი, სწორად განსაზღვრული მიმართულება, რომელსაც ის მიზნების რეალიზაციამდე მიყავს და მასთან ერთად, გარემო ცვლილებებისა და იქ გაჩენილი ალტერნატივების ხარჯზე უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობასაც იძლევა. [3, გვ. 28]. მარტივად კი - ეს არის მენეჯერთა ხედვა კომპანიის კონკურენტული პოზიციების, კლიენტურის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისა და საქმიანობის მაღალი შედეგების მისაღწევად.

ამრიგად, სტრატეგიული გეგმა გვთავაზობს კომპანიის ბიზნეს-გარემოს სურათის ფართო პლანით ხედვას, რაც წარმატების პერსპექტივას ქმნის. იგი საშუალებას აძლევს კომპანიას უზრუნველყოს წარმატება კონკურენტულ ბრძოლაში და მიაღწიოს თავის მიზნებს გრძელვადიან პერსპექტივაში.

ბუნებრივია, მნიშვნელოვანია არა მარტო კარგი დაგეგმვა, არამედ ამ გეგმის რეალიზაციის პროცესის სწორი განხორციელებაც [2, გვ. 31]. სტრატეგიის დანერგვის პროცესი გულისხმობს სტრატეგიული გეგმის იმ მხარეს, თუ რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ სტრატეგიამ რეალურად იფუნქციონიროს, ანუ მოხდეს დაგეგმილის პრაქტიკული რეალიზაცია. იგი გულისხმობს ისეთი სახის ღონისძიებების გატარებას, როგორცაა: სტრატეგიული გეგმის ადეკვატური მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, რომელიც შეძლებს წარმატებით აღასრულოს იგი; კომპანიის ხელთ არსებული ყველა რესურსების მობილიზაცია და სათანადო ბიუჯეტის ფორმირება; ადამიანური

რესურსების მოტივაციის ქმედითი სისტემის შექმნა, რათა მათ ენერგიულად ჩაერთონ დასახული მიზნების მიღწევაში; სტრატეგიის დასაწერად სათანადო შიგა ორგანიზაციული გარემოს ჩამოყალიბება; ინფორმაციული სისტემების გამართულობა; სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკის დანერგვა და მრავალი სხვა.

უნდა აღინიშნოს ასევე, რომ კარგადმართული ორგანიზაციებიც კი აწყდებიან მოულოდნელ ხელისშემშლელ გარემო ფაქტორებს, რომელთა წინასწარი პროგნოზირება დაგეგმვის ეტაპზე შეუძლებელი იყო. თუმცა, რა მიზეზითაც არ უნდა იყოს ის გამოწვეული, იგი მაინც ვერ ათავისუფლებს მენეჯერს პასუხისმგებლობისაგან. კარგია მხოლოდ ის სტრატეგიული გეგმა, რომლის დროსაც მიიღწევა მიზანი.

სტრატეგიის დანერგვის პროცესი ურთულესი პროცედურაა. შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიის დანერგვის საკითხი არის ყველაზე რთული და მენეჯერული საქმიანობის ყველაზე შრომატევადი ნაწილი სტრატეგიულ გეგმაში. მისი სირთულე გამოიხატება იმაში, რომ გეგმის რეალიზაცია დამოკიდებულია არა მხოლოდ მასზე, როგორც პირველ სამეურნეო ხელმძღვანელზე და არა მარტო ცალკეული სტრუქტურული ქვედანაყოფების მენეჯერების კვალიფიკაციაზე, არამედ მთლიანად კომპანიის ქცევაზე, მის უნარზე მიიღოს სასურველი შედეგი. შესაბამისად, მისი წარმატებით დანერგვის საკითხი დამოკიდებულია ყველა დონის მენეჯერთა უნარზე და მეტიც - პერსონალის სამეწარმეო შესაძლებლობებზე, პროფესიონალურ ცოდნასა და გამოცდილებაზე. ანუ, სტრატეგიის წარმატებული დანერგვა სისხლხორცეულადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შეკრულია ორგანიზაციული პერსონალი. თუმცა სამწუხაროდ, სამეურნეო პრაქტიკაში, ბევრ მენეჯერს ახასიათებს სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაზე უფრო მეტი ფოკუსირება და მის განხორციელებას კი - ნაკლებ ყურადღებას უთმობს. არადა, თანამედროვე ბიზნესისთვის უდავო ჭეშმარიტებაა, რომ წარმატების მიღწევისათვის სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება ერთმანეთთან განუყოფელია დაკავშირებული.

საბოლოოდ შეიძლება დავასკვნათ, რომ სტრატეგიის გეგმის შემუშავება ერთჯერადი ან მომენტალური გადაწყვეტილება, მოქმედება ან მოვლენა არ არის. იგი გადაწყვეტილებების, ქმედებების და მოვლენების სერიაა, რომლებიც კომპანიის მოქმედებათა მასშტაბებსა და სასურველ მიზნებს უკავშირდება. ამიტომ, მისი შინაარსი განპირობებული უნდა იყოს ბაზრის მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებებით, აგრეთვე ყველა იმ გარემო ფაქტორებით, სადაც ფუნქციონირებს კომპანია.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. რამიშვილი ბ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თბილისი, 2013 წ. old.press.tsu.ge/GEO/internet
2. ცომაია აკ., სტრატეგიული მენეჯმენტი. ახალი ეკონომიკური სკოლა-საქართველო. თბილისი, 2008 წ. <http://www.nesgeorgia.org/publicationsa.php>.
3. ჯულაყიძე ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2016 წ. - 260 გვ.
4. ჰენრი ფორდი. ჩემი ცხოვრება, ჩემი მიღწევები, თბილისი, 1988 წ. - 364 გვ.