

წარმატებული სტრატეგიის თანამედროვე გამოწვევა

ემზარ ჯულაკიძე

ეკონომიკის დოქტორი. აკაკი წერეთლის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის პროფესორი, emzar.julakidze@atsu.edu.ge

საკვანძო სიტყვები: ოპერაციული სტრატეგია; უწყვეტი განვითარება; ცვლილებებზე ორიენტირება; სტრატეგიის მოქნილობა.

J.E.L. classification: M1, D2

DOI: <https://doi.org/10.52244/ep.2023.25.02>

ციტირებისთვის: ჯულაკიძე ე., (2023) წარმატებული სტრატეგიის თანამედროვე გამოწვევები. ეკონომიკური პროფილი. ტომი 18, 1(25), გვ. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.52244/ep.2023.25.02>

ანოტაცია. სადღეისოდ, სტრატეგიის წარმატების გარანტი ოპერაციების ეფექტიან წარმართვაზე გადის, რითაც კომპანიათა მენეჯმენტის საკვანძო გამოწვევამ ოპერაციული პროცესების დაგეგმვა-კონტროლის პოზიციიდან განვითარებაზე გადაინაცვლა. თუმცა, როდესაც ვსაუბრობთ განვითარებაზე, ზოგჯერ იმდენად მოულოდნელია ცვლილებები, რომ მხოლოდ წინასწარ დაგეგმილ სტრატეგიაზე ორიენტირება წარმატების გარანტიას ვერ მოგვცემს. ანუ, თუ დღეს ჯერ კიდევ კარგად მუშაობს წინასწარ გათვლილ ცვლილებებზე ორიენტირებული სტრატეგია, შეიძლება ითქვას, რომ ხვალ სასწორი სტრატეგიის რეალიზების პროცესში გამოვლენილ ცვლილებებზე ორიენტირების სასარგებლოდ გადაიხრება.

შესავალი

წარმატებული სტრატეგია - სწორად განსაზღვრული გრძელვადიანი განვითარების ის მიმართულებაა, რომელსაც კომპანია სასურველი მიზნების რეალიზაციამდე მიყავს. იგი ასევე, გარემოს მოსალოდნელი ცვლილებების განჭვრეტისა და იქ წარმოქმნილი შესაძლებლობების ხარჯზე უპირატესობის მოპოვების შანს

სსაც იძლევა. თუმცა, თანამედროვე სწრაფად ცვლად ბიზნეს-გარემოში ასეთი სტრატეგიის შემუშავება და რეალიზება უამრავ გამოწვევას უკავშირდება.

ძირითადი ნაწილი

სტრატეგია კორპორატიული მენეჯმენტის პროგრამული აზროვნების შედეგია მათი მიზნების, შესაძლებლობებისა და მომხმარებელთა მოთხოვნების დაკმაყოფილების თანხვედრის უზრუნველყოფაზე. ამ ფონზე კომპანიის განვითარების სტრატეგიის წარმატების მთელი საიდუმლო მისი უმნიშვნელოვანესი მდგენელის - ოპერაციული სტრატეგიის სწორ არჩევანზე და ამ სტრატეგიის კომპანიის მისიასთან შესაბამისობაზე გადის. თუმცა, თუ მისია - ეს არის კომპანიის მიმართ საზოგადოების დაკვეთა, ანუ რითაც ის კონკურენტების მსგავსია, ოპერაციული სტრატეგიის მთავარი გამოწვევაა გამოარჩიოს მოცემული კომპანია ერთნაირი მისიის კონკურენტებისაგან.

ოპერაციული სტრატეგია, როგორც ბიზნეს-სტრატეგიის უმნიშვნელოვანესი ფუნქციური სტრატეგია, ფაქტობრივად, მარკეტინგის სტრატეგიასაც განკარგავს, განსაკუთრებით, როცა საკითხი ეხება ახალი და გაუმჯობესებული საქონლის ბაზარზე გატანას და საერთოდ, მომხმარებელთა მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილებას. თუმცა, საკმაოდ განსხვავებულია მათი გამოწვევები. კერძოდ, თუ მარკეტინგის სტრატეგია დაფუძნებულია მომხმარებლის ახლად-

გამოვლენილ და შესაბამისად, ჯერ კიდევ დაუკმაყოფილებელ ინტერესებზე, ოპერაციული სტრატეგია ორიენტირებულია სამომხმარებლო ინტერესების დაკმაყოფილებაზე. მეტიც, ოპერაციული სტრატეგია გულისხმობს კომპანიის ოპერაციულ შესაძლებლობათა მთელ სისტემას, რომელიც მაქსიმალური სიზუსტით ახერხებს მომხმარებელთა მოთხოვნილებების ცვლილებებთან მორგებას (გრიგოლაშვილი, 2017: 29).

თავდაპირველად, როდესაც მეცნიერული მენეჯმენტის სკოლის წარმომადგენლებმა წამოაყენეს შრომითი პროცესის ოპტიმიზაციის დოქტრინა (XX საუკუნის დასაწყისი), უნდა ითქვას, რომ ამ მიდგომამ იმთავითვე სათანადო ყურადღება ვერ მიიპყრო. ვითარება მკვეთრად შეიცვალა XX საუკუნის 80-იანი წლებში. ანუ, იმ დროიდან, როცა იაპონურმა ელექტროტექნიკურმა და მანქანათმშენებელმა კომპანიებმა ინდუსტრიის სალიდერო პოზიციები დაიკავეს. ცხადია, ამან აიძულა კონკურენტები სიღრმისეულად შეესწავლათ იაპონური მენეჯმენტის გამოცდილება. აღმოჩნდა, რომ წარმატების მთელი საიდუმლო ოპერაციების უკიდურესად ეფექტიან წარმართვაში მდგომარეობდა.

როგორც ყველა ეფექტიანობას, ოპერაციულ ეფექტიანობასაც ზღვარი არ აქვს. ყველა ოპერაცია, მიუხედავად იმისა თუ რამდენად მართულად ხდება მათი დაგეგმვა და კონტროლი, ყოველთვის შეიცავს განვითარების გარკვეულ პოტენციალს, რომლის გამოვლენა და სათანადო გამოყენება ოპერაციათა მენეჯერების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანა უნდა იყოს. მეტიც, შეიძლება ითქვას, რომ ოპერაციული პროცესებისა და სისტემების უწყვეტი განვითარება წარმატებული მენეჯმენტის თანამედროვე გამოწვევაა.

აღნიშნული, ერთი შეხედვით, კომპანიის განვითარების სტრატეგიაში უნდა იყოს ასახული და ის, როგორც გეგმა-ვალდებულება, უნდა შესრულდეს. თუმცა, წარმატებული და დეტალურად დახვეწილი სტრატეგიაც კი იშვიათად რომ ყველაფერს მოიცავდეს.

როგორც ცნობილია, იგი წინასწარ გათვლილ და მასთან ერთად, შედარებით უფრო მნიშვნელოვან ცვლილებებს გულისხმობს. კომპანიის ოპერაციული განვითარება გულისხმობს მენეჯერთა ისეთ ქმედებებს, რომლის გამოწვევა ახლადგამოვლენილი შესაძლებლობებია და მათგან უფრო მეტად ის, რომელიც არ საჭიროებს ბიუჯეტის რადიკალურ ცვლილებას. სწორედ ასეთ, თითქოს უმნიშვნელო, თუმცა უამრავ შესაძლებლობათა რეალიზება, საბოლოო ანგარიშით, კომპანიის ოპერაციული პროცესებისა და სისტემების, წარმოებული პროდუქციისა და გაწეული მომსახურების უწყვეტ განვითარებას უზრუნველყოფს.

ორი მნიშვნელოვანი რამ ხდება ამ დროს: პირველი - ოპერაციული სტრატეგიის ყველა მიმართულება, იქნება ეს კლიენტებთან ურთიერთობის მართვა, კომპანიის მწარმოებლურობის ამაღლების ღონისძიებები, თუ სიახლეების დაპროექტება - ურთიერთდაკავშირებული და შეიძლება ითქვას, ურთიერთდამოკიდებული პროცესები ხდება. მეორე, უფრო მნიშვნელოვანია - ოპერაციათა მენეჯმენტის საკვანძო გამოწვევამ ოპერაციული პროცესების დაგეგმვა-კონტროლის პოზიციიდან განვითარებაზე გადაინაცვლა.

სამწუხაროდ, უმრავლეს ეროვნულ კომპანიებში საერთოდ არ არსებობს განვითარების მკაფიო სტრატეგია და მით უფრო, ოპერაციული სტრატეგია. იქ, სადაც სტრატეგიული განვითარების გეგმა თითქოს არსებობს, ძალიან მცირე ყურადღებას უთმობენ კომპანიის მთავარი ოპერაციული ფუნქციის გამოწვევებს და საერთოდ, ოპერაციულ განვითარებას.

იმ მიზნით, რომ გაგვერკვია თუ რა ყურადღებას იმსახურებს ოპერაციული პროცესებისა და სისტემების უწყვეტ განვითარებაზე ზრუნვა, ჩვენს მიერ ქ. ქუთაისსა და მის შემოგარენში გამოკითხული იქნა მცირე და საშუალო ბიზნესის 100-ზე მეტი მენეჯერი.

მიღებული შედეგების ანალიზმა კი ასეთი სურათი მოგვცა: გამოკითხულთა 36%-ს არც კი სმენია სტრატეგიული განვითარების გეგმის

შესახებ და ბუნებრივია, წარმოდგენა არ აქვს თუ რას უნდა ნიშნავდეს ოპერაციული სტრატეგია და ოპერაციული განვითარება; იმათგან, ვინც ადასტურებს, რომ კარგად იცის სტრატეგიული განვითარების გეგმის მნიშვნელობა, თითქმის ნახევარს (მეტი სიზუსტით 46%-ს) არ სმენია ასეთი გეგმის მთავარი მდგენელის - ოპერაციული სტრატეგიის ესოდენ აუცილებლობის შესახებ. ფაქტობრივად, რესპოდენტთა 67%-ს ოპერაციული სტრატეგიის არსებზე კი წარმოდგენა არ აქვს. კიდევ უფრო პრობლემატურია ის, რომ გამოკითხულთა საერთო რაოდენობის 18%-მა „ოპერაციული განვითარება“ სამედიცინო ტერმინად აღიქვა.

როგორც ცნობილია, განვითარების ორი ძირითადი გზა არსებობს: ევოლუციური და რევოლუციური. ევოლუციურ, ანუ უწყვეტ განვითარებას, იაპონელები „კაიზენს“ უწოდებს, რაც პირდაპირი თარგმნითაც განვითარებას ნიშნავს. მეტიც, დღეს „კაიზენი“ წარმატებულ კომპანიათა განვითარების კულტურასაც წარმოადგენს. ის გადამწყვეტ მნიშვნელობას ანიჭებს პროდუქციის (მომსახურების) ხარისხს, რომელიც ამ მიდგომის თანახმად საჭიროებს მუდმივ წინსვლას და უწყვეტ განვითარებას. ამასთან, ის გულისხმობს განვითარებას პირად ცხოვრებაშიც, ოჯახშიც და საზოგადოებრივ საქმიანობაშიც. მაგრამ, როცა საკითხი სამუშაო არეალს ეხება, „კაიზენი“ ნიშნავს უწყვეტ განვითარებას მენეჯერებთან და დაქირავებულ პერსონალთან ერთად (გრიგოლაშვილი, 2017: 244).

აქცენტის გადატანა სიტუაციურ სტრატეგიაზე მიუთითებს იმას, რომ არც თუ იშვიათად იმდენად მოულოდნელია ცვლილებები, რომ გრძელვადიან და მხოლოდ წინასწარ დაგეგმილ სტრატეგიაზე ორიენტირება წარმატების გარანტიას ვერ იძლევა. საქმე იმაშია, რომ სტრატეგია დროთა განმავლობაში უფრო გამოამჟღავნებდა, გეგმების დაპირისპირებისა და რეალობასთან მათი მისადაგების პროცესში (დენინგი, 2012). ამით, თანამედროვე პირობებში ერთმანეთს უპირისპირ-

დება სტრატეგიის ფორმირების ორი ძირითადი გამოწვევა: ორიენტირება წინასწარ გათვლილ ცვლილებებზე და ორიენტირება დროთა განმავლობაში გამოვლენილ ცვლილებებზე. ჩვენი აზრით, თუ დღეს ჯერ კიდევ კარგად მუშაობს მოსალოდნელ ცვლილებებზე ორიენტირებული, ანუ წინასწარ დაგეგმილი სტრატეგია, ხვალ დანამდვილებით შეიძლება ითქვას, რომ სასწორი სტრატეგიის რეალიზების პროცესში გამოვლენილ ცვლილებებზე ორიენტირების სასარგებლოდ გადაიხრება.

აღნიშნული არ ნიშნავს, რომ თუნდაც სამომავლოდ სტრატეგიული დაგეგმვა აზრს დაკარგავს, ანუ საჭირო აღარ იქნება. უბრალოდ, გრძელვადიანი გათვლები, მაგალითად ხუთი ან თუნდაც ორი წლით ადრე, ფანტაზია უფროა, ვიდრე გეგმა (დენინგი, 2012). თუმცა, ნურც იმას დავინახავთ, რომ რაც უფრო ხშირად შევცვლით სტრატეგიას - უკეთესია. სტრატეგია მით უფრო კარგია, რაც უფრო ნაკლებად ექვემდებარება ცვლილებას დროის მოკლევადიან პერიოდში.

მოულოდნელ ცვლილებებზე დაუყოვნებელ რეაგირებას და საერთოდ, ოპერაციულ განვითარებას, პირველ რიგში, პერსონალის მაღალი კომპეტენცია და ჯანსაღი კორპორატიული კულტურა სჭირდება, რადგან კონკურენტებზე უკეთესი კვალიფიციური პერსონალი, მათი კულტურა და კომპეტენციების უკეთ გამოყენების უნარი არის სტრატეგიის წარმატებული რეალიზების მართვისა და საერთოდ, კორპორატიული განვითარების უმნიშვნელოვანესი წინაპირობა (ჯულაყიძე, 2021: 233). მეტიც, საკმაოდ ბევრ ინდუსტრიაში (მაგ., სამედიცინო მომსახურება; სილამაზისა და ესთეტიკის ცენტრები; ავტომანქანების ტექ. მომსახურება და მრავალი სხვა) პერსონალური კომპეტენცია და კორპორატიული კულტურა, ფაქტობრივად, მეტი მომხმარებლის მოზიდვის, საწარმოო რესურსების ყაირათიანი გამოყენებისა და სტრატეგიული წარმატების უცნობელ ნაწილადაც შეიძლება ჩაითვალოს.

თუმცა, როდესაც ოპერაციული სტრატეგიის წარმატებაში პერსონალის კომპეტენციისა და კორპორატიული კულტურის მნიშვნელობაზე ვამახვილებთ ყურადღებას, იკვეთება პრინციპული განსხვავება ამ ორ გამოწვევას შორის: კომპეტენცია შეიძლება წაადგეს ან არ წაადგეს კომპანიის განვითარებას, კულტურა კი - ეხმარება ან ხელს უშლის სტრატეგიის წარმატებას (ჯულაყიძე, 2022:84). შესაბამისად, კომპეტენციის შეფასება უნდა მოხდეს კომპანიის მისი-დან, მიმდინარე და სტრატეგიული მიზნების აუცილებლობიდან გამომდინარე, კულტურის შეფასება კი - იმ პოზიციით, თუ რამდენად შესაბამისობაშია ის კორპორატიულ სტრატეგიასთან, ოპერაციული პროცესების განხორციელებასთან და საერთოდ, კომპანიის განვითარებასთან.

დასკვნა

საკითხის კვლევით შეიძლება გავაკეთოთ მნიშვნელოვანი დასკვნა - კომპანიის წარმატებული განვითარების უზრუნველსაყოფად ჰაერივით აუცილებელია სტრატეგიის მოქნილობის ამაღლება. მასში, პირველ რიგში, იგულისხმება შექმნილ სიტუაციურ გარემოზე უკეთ მორგება. თუ სტრატეგიის შემუშავების მამოძრავებელ ძალად კომპანიის ბიზნეს-გარემოს დინამიური ანალიზი გვევლინება, რაშიც რა თქმა უნდა, მისი არა მარტო მომენტალური სურათის დაფიქსირება იგულისხმება, არამედ ამ გარემოს სამომავლო დროის გარკვეულ მონაკვეთში შესწავლაც, დღეისათვის სიტუაცია ითხოვს გავხადოთ სტრატეგია იმდენად მოქნილი, რომ ერთი მხრივ, მასში იოლად მოხდეს გაუთვალისწინებელი და მოულოდნელი ცვლილებების ასახვა და მეორე მხრივ, ასეთმა კორექტირებამ არ გამოიწვიოს სტრატეგიის რეალიზების პროცესისა და მასთან დაკავშირებული სხვა მახასიათებლების რადიკალური გარდაქმნის აუცილებლობა. შედეგად მივიღებთ სტრატეგიას, რომელიც მორგებული იქნება ბიზნეს-გარემოს როგორც მოსალოდნელ, ასევე სტრატეგიის რეალიზების

პროცესში გამოვლენილ ცვლილებებზე, რაც საბოლოო ანგარიშით, წარმატებულ სტრატეგიას მოგვცემს.

ლიტერატურა:

გრიგოლაშვილი, გ. (2017) ოპერაციათა მენეჯმენტი: დაგეგმარება, ოპერაციული სტრატეგია, კონკურენტუნარიანობა. თბილისი, სეუ, გვ. 29, 244. (გადამოწმებულია 23.03.23). URL:<http://dspace.nplg.gov.ge/bitstream/1234/238601/4/OperationsManagement.pdf>

დენინგი ს., (2012) პორტერი თუ მინცბერგი: ვისი სტრატეგია უფრო რელევანტურია დღეს? Forbes Georgia. URL:<https://forbes.ge/porteri-thu-mintsbergi-vis/> (გადამოწმებულია 23.03.23).

ჯულაყიძე, ე. (2021) ოპერაციათა მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2021 წ. გვ. 233.

ჯულაყიძე, ე. (2022) კომპანიათა სიცოცხლისუნარიანობა და ორგანიზაციული არქიტექტურა. საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენციის „ეკონომიკისა და ბიზნესის გლობალური გამოწვევები და მდგრადი განვითარების“ მასალები. ბათუმი, ბსუ. გვ. 84-85. URL:https://bsu.edu.ge/text_files/ge_file_16504_1.pdf (გადამოწმებულია 23.03.23).