

## შალვა ჯულაყიძე

ეკონომიკის დოქტორი, საქართველოს  
დავით აღმაშენებლის სახელობის ეროვნული თავდაცვის აკადემიის  
ასოცირებული პროფესორი,

## სტრატეგიული ხელვა - წარმატების უცვლელი პირობა

## ანოტაცია

კაცობრიობის განვითარების თანამედროვე ეპოქა ცვლილებების სწრაფი ტემპით ხასიათდება. ამიტომაც, წარმატების მსურველ მენეჯერთა უმთავრესი გამოწვევაა ცვლილებების არა მარტო იდენტიფიცირება, არამედ მისი წინასწარ განჭვრეტა და მათზე რეაგირება. სწორედ, ამ პრობლემის გადაწყვეტაა - მენეჯერის სწორი სტრატეგიული ხელვა, ბიზნეს-გარემოს ყველა შესაძლო პოზიტიურ და ნეგატიურ ტენდენციებზე სრული ინფორმაციის მოძიება და მისი შეხამება კომპანიის საქმიანობის ძლიერ და სუსტ მხარეებთან, რათა კომპანიამ კონკურენტუნარიანობა შეინარჩუნოს და ცვლილებებთან ადაპტაცია იოლად მოახერხოს. სტრატეგიათა ინოვაციურობის პოზიციიდან, სტრატეგიული ხელვა შეიძლება სამ ძირითად მიმართულებად წარმოვიდგინოთ. ესენია: ახლის ათვისების სტრატეგია; არსებულის განახლების სტრატეგია და თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგია.

**საკვანძო სიტყვები:** ცვლილებების განჭვრეტა; ცვლილებებთან ადაპტაცია; სტრატეგიული ხელვა; მიზნების ფორმირება; სტრატეგიული დაგეგმვა; წარმატებული ბიზნესი; სტრატეგიათა ინოვაციურობა.

კომპანიათა თანამედროვე ბიზნეს-გარემოში აუცილებელია ხაზგასმით აღინიშნოს ის მნიშვნელოვანი ცვლილებები, რომლებზედაც განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს შემდეგ ფაქტორებს: კონკურენციის გამწვავებას; წარმოებული პროდუქციის (მომსახურების) ასორტიმენტის გაფართოებას; ტექნოლოგიათა სწრაფ განახლებას; კომბინირებული პროდუქციის წარმოების მეტ შესაძლებლობას; საქონლის სასიცოცხლო ციკლის მკვეთრ შემცირებას; თანამედროვე მსოფლიოს დამახასიათებელი დემოგრაფიულ ცვლილებებს; ბიზნეს-მონაწილეთა მჭიდრო ურთიერთკავშირს და სხვა [1, გვ. 27].

კომპანიათა მენეჯერები ყოველთვის უნდა აცნობიერებდნენ, რომ კონკურენტული ბრძოლა არა მარტო მუდმივია, არამედ მასში მრავლადაა უცაბედი ცვლილებები, რომლებიც შესაბამის პროგნოზირებას მოითხოვს. სწორედ, ამ პრობლემის გადაწყვეტაა სტრატეგიული მენეჯმენტის ერთ-ერთი უმთავრესი ეტაპი - მენეჯერის სწორი სტრატეგიული ხელვა, ბიზნეს-გარემოს ყველა შესაძლო პოზიტიურ და ნეგატიურ ტენდენციებზე სრული ინფორმაციის მოძიება და მისი შეხამება კომპანიის საქმიანობის ძლიერ და სუსტ მხარეებთან, რათა კომპანიამ კონკურენტუნარიანობა შეინარჩუნოს და ცვლილებებთან ადაპტაცია იოლად მოახერხოს.

სტრატეგიის არსს სხვადასხვა ავტორი განსხვავებულად განმარტავს, მაგრამ ყველა მათგანი მას კომპანიის გრძელვადიანი მიზნების შესასრულებლად ბაზრის მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებასთან აკავშირებს. მარტივად, სტრატეგიას უწოდებენ გადაწყვეტილებათა და მოქმედებათა ერთობლიობას, რომელიც მიმართულია სტრატეგიის ფორმულირების, დანერგვისა და

ორგანიზაციული მიზნების რეალიზაციისკენ. ანუ, სტრატეგია ეს არის ლოგიკური თანმიმდევრობით დალაგებული ნაბიჯების ერთობლიობა წარმატებული ბიზნესის საწარმოებლად, რომელიც კომპანიამ მომავალში უნდა განახორციელოს [3, გვ. 18]. უფრო კონკრეტულად, ეს არის მენეჯერთა ხედვა კომპანიის კონკურენტული პოზიციების, კლიენტების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებისა და საქმიანობის მაღალი შედეგების მისაღწევად. ამრიგად, სტრატეგია გვთავაზობს კომპანიის ბიზნეს-გარემოს სურათის ფართო პლანით ხედვას, რაც წარმატების პერსპექტივას ქმნის. იგი საშუალებას აძლევს კომპანიას უზრუნველყოს წარმატება კონკურენტულ ბრძოლაში და მიადწიოს თავის მიზნებს გრძელვადიან პერსპექტივაში.

სტრატეგიული ხედვის ყველაზე მნიშვნელოვანი კითხვაა, რომელზეც მენეჯერმა სწორი პასუხი უნდა გასცეს, დაახლოებით ასე უღერს: „რა დონეზეა დღეს ჩვენი ბიზნესი და რა იქნება იგი მომავალში“. სწორედ ის, რასაც მენეჯერი, აღიქვამს ბაზარზე თავისი კომპანიის ადგილთან და მისი განვითარების გრძელვადიან კურსთან დაკავშირებით, არის სტრატეგიული ხედვა. ანუ, მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვა - ეს არის სრული წარმოდგენა მომავალზე, რომლისკენაც მიისწრაფის ორგანიზაცია. ფაქტიურად, სტრატეგიულ ხედვაზეა დამყარებული ორგანიზაციის მისია და მიზანი - კომპანიის ძირითადი დანიშნულება.

ორგანიზაციის მისია - ეს არის მოკლე ფორმულირება იმისა, რისთვის არსებობს კომპანია და რა არის მისი რეალური მიმართულება. შეიძლება ითქვას, რომ მისია ფაქტიურად ამხელს კომპანიის საბოლოო მიზანს, ხაზს უსვამს მის უნიკალურობას, რომლითაც იგი პასუხობს გარემოს ცვლილებებს. ორგანიზაციის მისია გვაძლევს ბიზნესის საერთო ორიენტირებს, კომპანიის ფუნქციონირების ძირითად მიმართულებებს, რომლებიც გამოსატყვევებ მისი არსებობის არსს. ხშირად ხელმძღვანელები ნაკლებ ყურადღებას აქცევენ მისიის არჩევას, ან მათ ეს იმდენად იოლი საქმე ჰგონიათ, რომ თვლიან - ამისთვის დრო არ უნდა გააცდინო. ბევრს კი ჰგონია, რომ მთავარი მისია არის მოგების მიღება. არა და არა. მოგების მიღება არის ორგანიზაციის მხოლოდ შიდა პრობლემა. ორგანიზაცია, როგორც ღია სისტემა არსებობს მხოლოდ იმით, რომ მას შეუძლია დააკმაყოფილოს ვინმეს მოთხოვნა გარემოდან. 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].

მიზნების ფორმირება სტრატეგიული მენეჯმენტის უმნიშვნელოვანესი პროცესია. კომპანიის მიზნები ეს არის მენეჯერთა მცდელობა მიიღონ გარკვეული შედეგი გარკვეულ დროში. შესაბამისად, მიზნების ჩამოყალიბებისას დაუშვებელია ისეთი ზოგადი, ფაქტიურად არაფრის მოქმედი ფრაზების მოყვანა, როგორცაა, მაგალითად: „მოგების მაქსიმიზაციის მიღწევა“, „დანახარჯების შემცირება“, „უფრო ეფექტიანი წარმოება“, „რეალიზაციის მოცულობის გაზრდა“, „მომხმარებელთა უკეთ დაკმაყოფილება“ და ა.შ. თავისთავად ასეთი ტერმინები, ბიზნესისათვის ცუდი არ არის, მაგრამ მათ არ გააჩნიათ რაოდენობრივი მაჩასიათებლები. მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვა და მათი წარმატება კი ფასდება - სწორედ ისეთი მიზნების დასახვით, თუ რამდენად კონკრეტული, დროში გათვლილი და რეალურ შედეგზე ორიენტირებული იგი [3, გვ. 19]. ანუ, მარტივად რომ ვთქვათ, თითოეულ მიზანს გაზომვის სათანადო კრიტერიუმი უნდა გააჩნდეს. 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 და ამავე დროს რეალისტური უნდა იყოს, სწორად შერჩეული, გამომწვევი მიზანი უღვიძებს ინტერესს მენეჯერს, გამონახოს გზები კომპანიის საქმიანობის გასაუმჯობესებლად. თუ მიზანი არარეალურია, ბუნებრივია - მისი განხორციელებაც შეუძლებელია. ამასთან, დასახელებული უნდა იყოს დროის შუალედი, რომლის განმავლობაშიც უნდა იქნეს მიღწეული მიზანი. მენეჯმენტში და ზოგადად ბიზნესში დროითი შეზღუდვები ძალზედ მნიშვნელოვანია, რადგან ამით ხაზგასმულია, რომ მიზნის განხორციელება უნდა მოხდეს დაგეგმილ პერიოდში, რითაც იქმნება იმის შეგრძნება, რომ ეს საქმე გადაუდებელია. თავის მხრივ, ქმნის დამატებით მოტივაციას მიზნის ვადაში განსახორციელებლად.

მენეჯერს უნდა გააჩნდეს უნარი, დაინახოს, ერთი მხრივ, საზოგადოებაში მიმდინარე მოვლენები და მის სამოქმედო ინდუსტრიაში განხორციელებული ცვლილებები, რომლის საფუძველზე სწორად დაგეგმოს ბიზნესი. შესაბამისად, ის მენეჯერები, რომლებიც ინდუსტრიაში მიმდინარე ცვლილებებს ვერ ხედავენ, უჭირთ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღება, რაც თავისთავად ნიშნავს კონკურენტებისაგან ჩამორჩენას და შესაბამისად - ეკონომიკურ ზარალს. მხოლოდ თანმიმდევრული კონკურენტუნარიანი სტრატეგია, რომელიც არის კარგად გათვლილი და დაგეგმილი, წარმოადგენს ინდუსტრიაში აღიარებისა და რეპუტაციის გარანტიას.

ამრიგად, მენეჯერთა სტრატეგიული ხედვა კომპანიის განვითარების გრძელვადიანი, სწორად განსაზღვრული მიმართულებაა, რომელსაც ის მიზნების რეალიზაციამდე მიყავს და მასთან ერთად, გარემო ცვლილებებისა და იქ გაჩენილი ალტერნატივების ხარჯზე უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობასაც იძლევა.

ბუნებრივია, სტრატეგიულ მენეჯმენტში მნიშვნელოვანია არა მარტო კარგი დაგეგმვა, არამედ ამ გეგმის რეალიზაციის პროცესის სწორი განხორციელებაც [2, გვ. 31]. სტრატეგიის დანერგვის პროცესი გულისხმობს მენეჯერული ხედვის იმ მხარეს, თუ რა უნდა გაკეთდეს იმისათვის, რომ სტრატეგიამ რეალურად იფუნქციონიროს, ანუ მოხდეს დაგეგმილის პრაქტიკული რეალიზაცია. იგი გულისხმობს შემდეგი სახის დონისძიებების გატარებას: ისეთი მართვის ორგანიზაციული სტრუქტურის შექმნა, რომელიც შეძლებს წარმატებით აღასრულოს სტრატეგია; კომპანიის ხელთ არსებული რესურსების მობილიზაცია და სათანადო ბიუჯეტის ფორმირება; ადამიანური რესურსების მოტივაციის ქმედითი სისტემის შექმნა, რათა მათ ენერგიულად ჩაერთონ დასახული მიზნების მიღწევაში; სტრატეგიის დასანერგად სათანადო შიგა ორგანიზაციული გარემოს ჩამოყალიბება; ინფორმაციული სისტემების ფორმირება და გამართულობა; სტრატეგიის მხარდამჭერი პოლიტიკის დანერგვა და მრავალი სხვა.

სტრატეგიის დანერგვის პროცესი ურთულესი პროცედურაა. შეიძლება ითქვას, რომ სტრატეგიის დანერგვის საკითხი არის ყველაზე რთული და მენეჯერული საქმიანობის ყველაზე შრომატევადი ნაწილი სტრატეგიულ მენეჯმენტში. მისი სირთულე გამოიხატება იმაში, რომ სტრატეგიის 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. ამდენად, სტრატეგიის დანერგვის პროცესში მენეჯერთა ყველა დონე მონაწილეობს. შესაბამისად, მისი წარმატებით დანერგვის საკითხი დამოკიდებულია ყველა დონის მენეჯერთა უნარზე და მეტიც - კომპანიის პერსონალის სამეწარმეო შესაძლებლობებზე, პროფესი-

ონალურ ცოდნასა და გამოცდილებაზე. სტრატეგიის წარმატებული დანერგვა სისხლხორცეულადაა დამოკიდებული იმაზე, თუ რამდენად შეკრულია ორგანიზაციული პერსონალი.

სამწუხაროდ, სამეურნეო პრაქტიკაში, ბევრ მენეჯერს ახასიათებს სტრატეგიული გეგმის შემუშავებაზე უფრო მეტი ფოკუსირება და მის განხორციელებას მეტად მცირე დროს უთმობს. თანამედროვე ბიზნესისთვის კი უდავო ჭეშმარიტებაა, რომ წარმატების მიღწევისათვის სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელება ერთმანეთთან განუყრელადაა დაკავშირებული.

ბაზარზე გამოყენებული სტრატეგიების ჩარჩოებში, გარემოში მიმდინარე ცვლილებებთან შესაძლებელია ადაპტირების მრავალფეროვანი კომბინაცია, რაც გამოხატულებას პოულობს სტრატეგიის სხვადასხვა ვარიანტში. თუმცა, სტრატეგიათა ინოვაციურობის პოზიციიდან, ისინი შეიძლება დავაჯგუფოდ, სამ ძირითად მიმართულებად, რომლებსაც შეიძლება, ასევე, სტრატეგიის თანამედროვე ფორმები ვუწოდოთ. ესენია:

**ახლის ათვისების სტრატეგია.** ეს სტრატეგია იქმნება ბაზრისთვის სრულიად ახალი პროდუქტის (მომსახურების) ან მკვეთრად განსხვავებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შეთავაზების გარშემო. იგი ქმნის ახალ „კონკურენტულ არეალს“, სამომხმარებლო მოთხოვნას ან საბაზრო ნიშას. აღნიშნული სტრატეგიის ძირითადი უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ ის არ გააჩნია არც ერთ კონკურენტს. ბუნებრივია, ახლის ათვისების სტრატეგია დაკავშირებულია დიდ რისკთან, რადგან ამ დროს კეთდება ის, რაც აქამდე არ ყოფილა. ანუ, არ არსებობს მისი მოხმარების (გამოყენების) გამოცდილება. ხოლო, თუ მოხმარებელმა ის კმაყოფილებით მიიღო, კომპანიას ეძლევა საშუალება, მიღწეოს მაღალ შედეგს როგორც საბაზრო წილის, აგრეთვე საფინანსო მაჩვენებლების მიხედვით.

**არსებულის განახლების სტრატეგია.** ახლის ათვისებასთან დაკავშირებული დიდი რისკიდან გამომდინარე, წარმატების მსურველი მენეჯერები, როგორც წესი, ნაკლებად შეიმუშავენ ახლის ათვისების სტრატეგიას. ისინი ანახლებენ საკუთარ მიმდინარე სტრატეგიას ან პროდუქციას. მით უმეტეს, თუ საუბარი გვაქვს ისეთ კომპანიაზე, რომელიც თავისი საბაზრო წილით და საფინანსო მაჩვენებლებით საკმაოდ წარმატებულია. ბუნებრივია, რომ ასეთ კომპანიათა მენეჯმენტი შეეცდება, მაქსიმალურად დიდხანს გამოიყენოს მოქმედი სტრატეგია და მისი განახლების შესაძლებლობა.

**თანდათანობითი სრულყოფის სტრატეგია.** ეს სტრატეგია, როგორც წესი, გამოიყენება მაშინ, როდესაც კომპანიას არ ძალუძს, ან არ უნდა ახლის ათვისების ან განახლების სტრატეგიის გამოყენება. სტრატეგიის ეს ვარიანტი გულისხმობს მასში უმნიშვნელო ცვლილებებს. ამ დროს კომპანიას ურჩევნია, არსებულ პროდუქტში ან მოქმედ სტრატეგიულ გადაწყვეტილებაში არა არსებითი ხასიათის ცვლილებები შეიტანოს. ის თანდათანობით ზრდის მოხმარებელთა წრეს, აწარმოებს რა კონკურენციას ნაკლებაგრესიული მეთოდებით და „უხმაუროდ“ ცვლის მიზნებს. მართლაც, თუკი კომპანიას აქვს წარმატების მომტანი პროდუქცია და სტრატეგია, რატომ უნდა უარყოს ის? არსებობს მარტივი წესი - „თუ რამე არ ფუჭდება, მაშინ მისი გაკეთებაც უაზრობაა“. იშვიათად, რომ რომელიმე კომპანიამ არ გაითვალისწინოს ეს მიდგომა.

საბოლოოდ შეიძლება დავასკვნათ, რომ სტრატეგიის განსაზღვრა ერთჯერადი ან მომენტალური გადაწყვეტილება, მოქმედება ან მოვლენა არ არის. სტრატეგია ყოველთვის იმ გადაწყვეტილებების, ქმედებების და მოვლენების სერიაა, რომლებიც კომპანიის მოქმედებათა მასშტაბებსა და მიზნებს უკავშირდება. ხოლო, სტრატეგიული ხედვა ყოველთვის დაკავში-

რებულია ცვლილებების შექმნასა და რეალიზებასთან, ამიტომ მისი შინაარსი განპირობებულია ბაზრის მიმდინარე და მოსალოდნელი ცვლილებებით, აგრეთვე იმ გარემო ფაქტორებით, სადაც ფუნქციონირებს კომპანია.

**გამოყენებული ლიტერატურა:**

1. რამიშვილი ბ., სტრატეგიული მენეჯმენტი, თავი I. სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა, თბილისი, 2013 წ. [old.press.tsu.ge/GEO/internet](http://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. ჯუღაყიძე ე. სტრატეგიული მენეჯმენტი, ქუთაისი, აწსუ, 2011 წ. - 165 გვ.
4. ჰენრი ფორდი. ჩემი ცხოვრება, ჩემი მიღწევები, თბილისი, 1988 წ. - 364 გვ.