

სტრატეგიული მართვის ფილოსოფია, ფინანსური უზრუნველყოფა და კონტროლინგი

*გიორგი ცაავა, სტუ-ს სრული პროფესორი
ლევან ცაავა, მაგისტრანტი*

სტრატეგია – ფართე უფლებამოსილებების მქონე ხელმძღვანელია. სტრატეგიული მენეჯმენტი – აზროვნებისა და მართვის პროგრამული ხერხია, რომელიც საწარმოს შესაძლებლობების და მფლობელებისა და მომუშავეების მიზნების შეთანხმებას უზრუნველყოფს. სტრატეგიული ორიენტაცია – რეალიზაციის ეტაობრივ პროცესთან შეხამებული მომავალზე ორიენტაციაა. სტრატეგიის შემუშავებისას საკვანძო საკითხებია: „როგორ სარგებელს მოუტანს სტრატეგია საწარმოს? გამართლება თუ არა დანახარჯები? ხომ არ არსებობს უკეთესი ალტერნატივები? უზრუნველყოფილია თუ არა მიმდინარე პრობლემები?“.

სტრატეგია არის – მომავლის კვლევა, შესაძლო სცენარების ანალიზი; კონკურენტულ ბრძოლაში უპირატესობის მომცემი იდეა; მმართველობითი საქმიანობის ხერხების სისტემა; საწარმოს საქმიანობისათვის ორიენტირების ერთობლიობა; საწარმოს ძირითადი დანიშნულების განხორციელებისა და მისი მიზნების მიზნებისათვის გათვალისწინებული კომპლექსური გეგმა; პოლიტიკური დაგეგმვა; მომუშავეთა კვალიფიკაციისა და შესაძლებლობების გაუმჯობესება; ჩარჩოები ინოვაციებისათვის, საწარმოს კონკრეტული ქმედებები ინოვაციური პროცესის ჩატარებასთან მიმართებაში; ყოვლისმომცველი კონტროლის სისტემა.

სტრატეგიული მმართველობითი საქმიანობის შემდეგი ითხი ძირითადი სახეობა შეიძლება გამოიყოს, როგორებიცაა: რესურსების განაწილება; გარე გარემოსთან ადაპტაცია; შიდა კოორდინაცია; სტრატეგიული განჭვრეტა.

მოვიყვანოთ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მაგალითები, საწარმოს საქმიანობის სფეროების მიხედვით:

მარკეტინგი – ბაზრის რომელ სეგმენტზე უნდა იქნას კონცენტრირებული ძალისხმევა? როგორია ბაზრის მისაღები წილი თითოეულ რეგიონში? როგორი უნდა იყოს ასორტიმენტი და ხარისხი?

წარმოება – როგორია წარმოების სასურველი დონე? როდის და სად ჯობია უკეთესად დავაბანდოთ ინვესტიციები? წარმოება რა ვადით უნდა იყოს უზრუნველყოფილი მარაგებით?

ფინანსები – როგორია მიმდინარე და კაპიტალური დანახარჯების მოცულობა? როგორია დაფინანსების წყაროები?

კადრები – როგორ შევამციროთ რიცხოვნობა? როგორ შევინარჩუნოთ ან მოვიზიდოთ პერსონალი? კვალიფიკაციის რა დონეა საჭირო პერსონალისათ-

ვის?

მომარაგება – ვინ იქნება მომმარაგებელი? რისი შეცვლაა საჭირო მონოდების ასორტიმენტში?

კვლევითი საქმიანობა – რაზე უნდა იყოს ორიენტირებული კვლევები? როდის და რა უნდა შეიცვალოს საქონელში?

წარმოების ფუნქციონირების ძირითადი სტრატეგიული პრინციპები, რომლებიც XX საუკუნის დასაწყისში გენრი ფორდის მიერ არის ჩამოყალიბებული, თანამედროვე წარმოებისათვისაც არის აქტუალური:

1. არ შეგეშინდეს მომავლის და არ ალიქვა მოწინებულად წარსული.
2. ყურადღება არ გაამახვილო კონკურენციაზე.
3. მუშაობა საერთო სარგებლიანობაზე საკუთარ სარგებელზე მაღლა დააყენე.
4. აწარმოო არ ნიშნავს იაფად იყიდო და ძვირად გაყიდო.

ხელმძღვანელი საწარმოს საქმიანობაში სტრატეგიული წინადადებების ზემოქმედების შესახებ ტენდენციების განხილვისას ჩვეულებრივ საკუთარ წარმოდგენაზე დაფუძნებული და მოკლედ აღნიშნული წარმოდგენები შემდეგი სახით შეიძლება იქნას ფორმულირებული:

- „ნუ დააქანავებ ნავს“;
- „იცურავე დინების მიმართულებით“;
- „ყოველივე ახალი - კარგია“;
- „მუდმივად შექმენი მომავალი“.

აღნიშნული პრინციპულად განსხვავებული მმართველობითი ფილოსოფიებია, მაგრამ თითოეული მათგანი შეიძლება გონივრული იყოს კონკრეტულ პირობებში.

განასხვავებენ სტრატეგიული მართვის რამდენიმე ტიპურ თეორიებს და ზრდის ტიპური სტრატეგიის სახით შეიძლება გამოიყოს: თანდათანობითი ზრდის თეორია, მოქნილი მიდგომის თეორია, შემოქმედებითი მიდგომის თეორია.

ტიპური პროდუქტიული სტრატეგიის სახით შეიძლება გამოიყოს შემდეგი: გლობალური ექსპორტის; ეროვნული დომინირების; საკუთარი წარმომადგენლობის; წარმოების შელწევადობის.

სტრატეგიული საქმიანობის ფინანსური უზრუნველყოფის ხერხების არჩევისას საჭიროა შემდეგი სტრატეგიები იქნას შემუშავებული: გარე ფინანსური რესურსების (წყაროები, ვადები) მოზიდვის, მოზიდული სახსრების დაბრუნების, არსებული სახსრების ინვესტირების.

საწარმოს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ფინანსებით უზრუნველყოფის შემდეგი ხერხები შეი-

ძლება იქნას გამოყოფილი:

1. „თვითონ თავის თავია“ – აღნიშნული ხერხი მონეობილობების განახლებაზე და საბაზრო ნიშის გაფართოებაზე მიმართული გულმოდგინედ შემუშავებული და შერჩეული სტრატეგიული გადაწყვეტილებების გეგმიური დანერგვისათვის საკუთარი ფინანსური სახსრების გამოყენებას ითვალისწინებს.

2. „კონსორციუმი“ - დაფინანსების აღნიშნული სისტემა მსხვილი სტრატეგიული პროექტის რეალიზაციისას რამდენიმე პარტნიორის კავშირს ეფუძნება.

3. „ჯილდოების მოძიება“ – წარმატებული ფირმა საკუთარი კაპიტალის მოქმედების სფეროს გაფართოების მიზნით ფინანსურ სახსრებს სხვა საწარმოს განვითარებაში აბანდებს/

4. „ყველაფერი თქვენთვის“ – აღნიშნული წარმოადგენს მსხვილი ფირმის ან სახელმწიფოებრივი დაბანდების წინმსწრები ნაბიჯების გამმეორებად (მხარდამჭერ) ფინანსურ საქმიანობას.

5. „კუ“ – აღნიშნული წარმოადგენს სახსრების მცირე პორციებით რეალიზაციისა და რეალიზაციებზე მუდმივი კონტროლის განხორციელებისას მრავალი დაზღვევებით, ვალდებულებებით, კონტრაქტებით დაცული ფინანსურ დაბანდებებს.

კონტროლინგი – არის ხელმძღვანელობის მიერ მისაღები გადაწყვეტილებების დასაბუთების უზრუნველყოფის მართვის ფუნქციონატაშორისო ინსტრუმენტი. კონტროლინგის მეშვეობით „გეგმა-ფაქტის“ შედარების მეთოდით ვლინდება პასუხისმგებლობის სფეროების მიხედვით გადახრები და სუსტი ადგილები. მათ საფუძველზე მიიღება საქმიანობის მიზნების მიღწევასთან დაკავშირებული შემხვედრი ღონისძიებები.

კონტროლინგის ამოცანების სფეროებია:

- დაგეგმვა - საწარმოს მიზნების განსაზღვრა;
- კონტროლი - „გეგმა-ფაქტის“ შედარება და გადახრების ანალიზი;
- მართვა - შემხვედრი ზომების მიღება.

კონტროლინგის სამსახურის სპეციალურ კვლევებს წარმოადგენს:

- საწარმოო პროგრამაში პროდუქციის ახალი სახეობების ჩართვა;
- საწარმოო პროგრამიდან პროდუქციის გამორიცხვა;
- კოოპერაციის სიღრმის არჩევა;
- საინვესტიციო გადაწყვეტილებების ექსპერტიზა;
- ბალანსის ანალიზი;
- კონკურენციის ანალიზი;
- პოტენციალების ანალიზი;
- საწარმოს ძლიერი და სუსტი მხარეების პროფილის შემუშავება;
- ვიწრო ადგილების გამოვლენა;
- შედეგებისა და შრომის მოტივაციის შესაბამისობის შეფასება.

სტრატეგიული კონტროლინგი დაფუძნებულია ფაქტიური მონაცემების ინტერპრეტაციაზე და მათ

პროგნოზზე მომავალ პერიოდში. მისი განსაკუთრებული რისკის, განვითარების გარე ფაქტორების, საზოგადოებრივ-პოლიტიკური გარემოცვის გათვალისწინებაში მდგომარეობს.

ოპერატიული კონტროლინგი მიმდინარე პერიოდის მონაცემებზე და შედეგებზე, უპირველეს ყოვლისა ბუღალტრული აღრიცხვის სისტემაზე არის დაფუძნებული.

საკონტროლო მაჩვენებლებიდან შეიძლება კონტროლინგის ბაზა იქნას ფორმირებული:

1. საქმიანობის შედეგები:
 - ბრუნვის რენტაბელობა;
 - ერთობლივი კაპიტალის რენტაბელობა;
 - კაპიტალის ბრუნვადობა;
 - შრომის ნაყოფიერება;
 - მასალის (ნედლეულის) ხარჯი;
 - დანახარჯების სტრუქტურა;
 - დანახარჯები პერსონალზე;
 - დანახარჯები რემონტზე;
 - დანახარჯები ელექტრომომხმარებაზე;
 - პროდუქციის ხარისხი;
 - ფინანსების მოცულობა.
2. დანახარჯების აღრიცხვა:
 - კალკულაციის მუხლების მიხედვით;
 - წარმოშობის ადგილის მიხედვით;
 - ობიექტების მიხედვით.
3. ფინანსური მაჩვენებლები:
 - ძირითადი სახსრების გადაფარვა;
 - ლიკვიდურობა;
 - დავალიანება;
 - მუდმივი დანახარჯების სტრუქტურა;
 - მუდმივი დანახარჯების გადაფარვა.
4. მაჩვენებლები მატერიალური მეურნეობის მიხედვით:
 - მასალების ბრუნვა საწყოში;
 - გადახდის ხანგრძლივობა;
 - მასალების გამოყენების ხარისხი;
 - მიწოდების ვადების დაცვა;
 - პროდუქციის მასალატევადობა;
 - ზედნადებები მომარაგების სფეროს მიხედ-

- ვით.
5. მაჩვენებლები გასაღებითი სფეროს მიხედვით:
 - გაყიდვების მოცულობა;
 - ასორტიმენტის ცვლილებები;
 - მიწოდების სისტემის ეკონომიურობა;
 - ტრანსპორტის დატვირთულობის ხარისხი;
 - უზარალობის ზღვარი.

კონტროლინგის ეფექტური გამოყენება შესაბამისი ინფორმაციული სისტემით არის უზრუნველყოფილი.

მთლიანობაში უნდა აღინიშნოს, რომ:

1. სტრატეგიული დაგეგმვა – არის საწარმოს სტრატეგიული მიზნების მიღწევის პროცესის დეტალიზაცია. სტრატეგია აუცილებელია რამდენადაც მომავალი განუსაზღვრელია. კაცობრიობას სხვა საქმიანობა არ გააჩნია, გარდა ორგანიზაციულისა,

სხვა ამოცანები და ცხოვრებაზე და სამყაროზე სხვა თვალსაზრისი არ აქვს, გარდა ორგანიზაციულისა.

2. ეკონომისტი-პრაქტიკოსის საქმიანობის ძირითადი არსი – სანარმოს ფუნქციონირების საუკეთესო ვარიანტების არჩევანში, ხოლო ეკონომისტ-მეცნიერისა კი - ასეთი არჩევანის მეთოდების შექმნაში მდგომარეობს.

3. სტრატეგიული საქმიანობის ფინანსური უზრუნველყოფის ხერხების ასარჩევად შესაბამის სტრატეგიები უნდა იქნას შემუშავებული. სიბრძნე - არის განხორციელებადი ქმედებების შედეგების განჭვრეტის შესაძლებლობა, მომავალში დიდი სარგებლის სანაცვლოდ იმავდროული სარგებლის შეწირვაზე მზადყოფნა.

4. სტრატეგია – არის სანარმოს ძირითადი დანიშნულების განხორციელებისა და მისი მიზნების მოღწევისათვის განკუთვნილი კომპლექსური გეგმა.

5. კონტროლინგი – არის ხელმძღვანელობის მიერ მისაღები გადაწყვეტილებების დასაბუთების უზრუნველყოფელი მართვის ფუნქციონათაშორის ინსტრუმენტი.

რეზიუმე

სტრატეგიული მენეჯმენტი აზროვნებისა და მართვის პროგრამული ხერხია, რომელიც სანარმოს შეთანხმებული მიზნებისა და მფლობელებისა და მომუშავეების ინტერესების შეთანხმებული მიზნების შესაძლებლობების უზრუნველყოფელია. სანარმოს სტრატეგია მიზნების, კონცეფციების, ნესების, პროცედურებისა და მიზნების მიღწევის მოდელების ფორმულირებას მოიცავს. საქმიანობის ფინანსური უზრუნველყოფა სტრატეგიული გადაწყვეტილებებისა და სახსრების ინვესტირების უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია. კონტროლინგი მართვის ფუნქციონათაშორის ინსტრუმენტი, რომელიც ხელმძღვანელობის მიერ მისაღები გადაწყვეტილებების დასაბუთებას უზრუნველყოფს.

Summary

G. Tsaava

Philosophy of strategic management, financial securing and controlling

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Глухов В.В. – Менеджмент: Учебник для вузов. – Питер, 2008. – 608с.

Strategic management is the way of thinking and management, ensuring the objectives, opportunities and business interests of the owners and workers. The strategy of the company includes the statement of purpose, concepts, rules, procedures and models of achievement. Financial support is the most important factor of strategic decision and investment. Controlling cross-functional management tool that provides grounding of management decisions.