

ორგანიზაციის ეფექტიანობის შეფასების სტრატეგიული მეთოდები

მაია ჩეჩელაშვილი,
ეკონომიკის დოქტორი, სტუ
ასოცირებული პროფესორი
ლაშა ჯინჯიხაძე,
სტუ დოქტორანტი

რეზიუმე

სტატიაში განიხილება ორგანიზაციის ეფექტიანობის შეფასების სტრატეგიული მეთოდები სარესურსო და საშედეგო მიდგომა, წარმოებისა და მართვის ორგანიზაციის დონის პარამეტრები, მ. შ. ABPA (Activity-Based Profitability Analysis), ეფექტიანობის პირამიდა, მეთოდი EVA. ავტორები თვლიან, რომ ორგანიზაციების მასშტაბის ზრდასთან ერთად იზრდება და რთულდება მათი სტრუქტურაც. დახვეწილი ტექნოლოგიური და საწარმოო პროცესები ახალ მოთხოვნებს წარმოშობდა კორპორაციული მმართველობითი კონტროლის წინაშე. ფინანსური მაჩვენებლები ასახავდა ადრე მიღებულ გადაწყვეტილებათა შედეგებს, მაგრამ არ შეეძლო ბიზნესის გრძელვადიანი სტრატეგიული განვითარების პროცესის ადეკვატურად აღწერა.

ავტორები მიიჩნევენ, რომ სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენს ინტელექტუალური პოტენციალის, ორგანიზაციის საბაზრო პოლიტიკისა და დაგროვილი ცოდნის მართვა. ამიტომაც ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების დროს დღეს აქტუალურად თვლიან სისტემურ მიდგომას, რომელიც იძლევა არსებული რაოდენობრივი მაჩვენებლების სხვადასხვაგვარი ურთიერთობის სფეროში განხილვისა და გამოყენების საშუალებას.

საკვანძო სიტყვები: ორგანიზაციის ეფექტიანობა, სტრატეგიული მეთოდი, სტრატეგიული მიდგომა, ეფექტიანობის შეფასება.

ძირითადი ტექსტი

კორპორაციული მართვის ტექნოლოგიებისა და კონცეფციების განვითარება ბოლო დროის დამხასიათებელ თავისებურებას წარმოადგენს. ამ დროს განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა სტრატეგიულ მართვას. მმართველობითმა გამოცდილებამ გვიჩვენა, რომ ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირების საწინდარს კარგად წარმართული სტრატეგიული მენეჯმენტი წარმოადგენს, რომლის არქონა დღეს უდიდეს რისკებთანაა დაკავშირებული, ვინაიდან სტრატეგიული მიდგომის არჩევა მნიშვნელოვანწილად განაპირობებს ორგანიზაციის ბიზნეს აქტივობას.

სტრატეგიული ანალიზის მეთოდოლოგიაზე დიდი ზეგავლენა მოახდინა შემდეგმა მეთოდებმა და მოდელებმა:

- SWOT-ანალიზი (ავტორი - კ. რ. ენდრიუსი);
- ხუთი კონკურენტული ძალის მოდელი (ავტორი - მ. პორტერი);
- სტრატეგიის შემუშავებისადმი სარესურსო მიდგომა და „საბაზისო კომპეტენციების“ კონცეფცია (ავტორები ჯ. ჰამელი და ს. პრაჰალადი).

1980-იან წლებში მოხდა მმართველობითი კონტროლის ახალი კონცეფციებისა და ინსტრუმენტების ფორმირება (მაგალითად, ხარისხის საყოველთაო კონტროლის, მოქნილი წარმოებისა და საწარმოო პროცესის რეინჟინირინგის კაიდენისეული კონცეფცია).

არასაფინანსო მაჩვენებლების გამოყენება სიახლეს არ წარმოადგენს. მაგრამ ეკონომიკური საქმიანობის ხასიათის ცვლილების პირობებში მხოლოდ ფინანსური მაჩვენებლების კონტროლი არ გამოდგა საკმარისი, როგორც ეს იყო მმართველობითი კონტროლის სისტემის ჩამოყალიბების წლებში. ამ უკანასკნელმა დაიწყო მოქმედება ბაზრების სიმნიფისა და ტექნოლოგიების ნელი ცვლილების პირობებში, როცა ფორმირდებოდა ყველა ძირითადი ინსტრუმენტი, რომელსაც დღემდე ვიყენებთ: ბიუჯეტირება, თვითღირებულების გაანგარიშება „სტანდარტ-ქოსთ“ მეთოდით, ტრანსფერული ფასწარმოქმნა და ა. შ. მმართველობითი კონტროლის როლი დაიყვანებოდა

ორგანიზაციის ფუნქციონირების ეფექტიანობის შენარჩუნებამდე, ამდენად მენეჯერთა ყურადღების ლომის წილი მიემართებოდა დანახარჯებსა და მათი შემცირების გზების ძიებაზე. შესაბამისად, ნაკლები დრო ეთმობოდა გაყიდვების მოცულობის ზრდას.

მაგრამ ორგანიზაციების მასშტაბი იზრდებოდა, ხოლო მათი სტრუქტურა კი სულ უფრო რთული ხდებოდა. დახვეწილი ტექნოლოგიური და საწარმოო პროცესები ახალ მოთხოვნებს წარმოშობდა კორპორაციული მმართველობითი კონტროლის წინაშე. ფინანსური მაჩვენებლები ასახავდა ადრე მიღებულ გადაწყვეტილებათა შედეგებს, მაგრამ არ შეეძლო ბიზნესის გრძელვადიანი სტრატეგიული განვითარების პროცესის ადეკვატურად აღწერა.

სულ უფრო მეტ მნიშვნელობას იძენდა ინტელექტუალური პოტენციალის, ორგანიზაციის საბაზრო პოლიტიკისა და დაგროვილი ცოდნის მართვა. ამიტომაც დღეს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის შეფასების დროს აქტუალური ხდება სისტემური მიდგომა, რომელიც იძლევა არსებული რაოდენობრივი მაჩვენებლების სხვადასხვაგვარი ურთიერთობის სფეროში განხილვისა და გამოყენების საშუალებას.

აქ ჩვენ განვიხილავთ რამოდენიმე ყველაზე გავრცელებულ სტრატეგიულად ორიენტირებულ მიდგომას.

მეთოდი BSC

მეთოდი BSC (Balanced Scorecard) - ესაა მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა (მაგალითად: დაბალანსებული საანგარიშო ბარათი, შეფასების ინდიკატორთა დაბალანსებული ბარათი, ეფექტიანობის მაჩვენებელთა დაბალანსებული სისტემა, ა. შ.), რომელსაც ორგანიზაციის მისია და საერთო სტრატეგია მაჩვენებელთა სისტემაში გადაყავს.

BSC შეიძლება განვიხილოთ, როგორც საქმიანობის ანალიზის მაჩვენებელთა სისტემა, რომლებიც დაჯგუფებულია ორგანიზაციის მუშაობის ოთხი ასპექტის შესაბამისად: ფინანსები, კლიენტები, შიდა ბიზნეს-პროცესები, სწავლება-გა-

ნვითარება. თითოეულ პერსპექტივაში კაპლანი და ნორტონი გვთავაზობენ სტრატეგიული მიზნებისა და ამ მიზანთა მიღწევაზე ზემოქმედი კრიტიკული ფაქტორების განსაზღვრას, რათა შემდგომში არა მარტო განისაზღვროს დასახული ფინანსური მაჩვენებლების მიღწევის დონე, არამედ გამოიკვეთოს კლიენტებთან ურთიერთობაში მიღწეული პროგრესი (მაგალითად, ლოიალობის ინდექსის მიხედვით); საქმიანობის ეფექტიანობის ზრდა (პროდუქციის მომზადების სასიცოცხლო ციკლის შემცირება); არამატერიალური აქტივების მდგომარეობის კონტროლი. მეთოდის ავტორთა მიერ დღეს შემუშავებულია ფუნქციური სტანდარტები (მოთხოვნათა მინიმალური ნაკრები) - საკუთარი პროგრამული უზრუნველყოფის მქონე ექვსი აუცილებელი ელემენტი, რომლებიც ახორციელებენ BSC-სისტემის მხარდაჭერას:

1) პერსპექტივები (perspectives) - კომპონენტები, რომელთა დახმარებით ხდება სტრატეგიის დეკომპოზიცია მისი შემდგომი რეალიზაციის მიზნით;

2) სტრატეგიული მიზნები (objectives) - რომლებიც განსაზღვრავს, რომელი მიმართულებით იქნება გამოყენებული სტრატეგია;

3) მაჩვენებლები (measures) - ითვალისწინებს განსაზღვრულ ქმედებებს, რომლებიც აუცილებელია მიზნის მისაღწევად და მიუთითებს, როგორ იქნება განხორციელებული სტრატეგია ამა თუ იმ დონეზე;

4) მიზნობრივი მნიშვნელობა (targets) - იმ დონის რაოდენობრივი მაჩვენებელი, რომელსაც უნდა შეესაბამებოდეს ესა თუ ის მაჩვენებელი;

5) მიზეზ-შედეგობრივი კავშირები (cause and effect linkages) - ერთიან ჯაჭვად აკავშირებენ ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს ისე, რომ ერთი მიზნის მიღწევა განაპირობებდეს გარკვეულ პროგრესს მეორის მიღწევაში;

6) სტრატეგიული ინიციატივები (strategic initiatives) - პროექტები ან პროგრამები, რომლებიც ხელს უწყობენ სტრატეგიული მიზნების მიღწევას.

სტრატეგიული მართვა, როგორც რეალური პროექტი, აუცილებლად მოითხოვს გაზომვასა და შეფასებას, რათა რამოდენიმე ალტერნატივიდან განხორციელდეს ოპტიმალური სტრატეგიის არჩევა და რეალიზება. ამ თვალსაზრისით BSC-მეთოდს შეუძლია იქცეს სტრატეგიული გაზომვის შესანიშნავ სისტემად.

სარესურსო და საშედეგო მიდგომა

სარესურსო და საშედეგო მიდგომა - ერთერთი ყველაზე გავრცელებულია, რის მიზეზსაც ნაწილობრივ წარმოადგენს ბიზნესის ორგანიზაციის სპეციფიკა. ეს მიდგომა ინტეგრირებული სტრუქტურების ეფექტიანობის ანალიზისათვის ყველაზე უფრო გამოსადეგია, ვინაიდან სხვადასხვა სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციების ერთიან სტრუქტურაში გაერთიანების საშუალებას იძლევა. გარდა ამისა, ერთი პროექტის ფარგლებში იგი წყვეტს დივერსიფიკაციის, ინტელექტუალური და ფინანსური სახსრების აკუმულირების საკითხებსაც.

სარესურსო მიდგომით ეფექტიანობის შეფასება იძლევა საშუალებას, დავაკავშიროთ ერთმანეთთან ეკონომიკურ სისტემათა პარამეტრები - მათი ფუნქციონირების საბოლოო შედეგებთან; ხოლო სარესურსო შესაძლებლობები - მათი გამოყენების შედეგებთან. ორგანიზაცია მით უფრო ეფექტიანია, რაც უფრო დაკმაყოფილებულია მასში ჯგუფური და ინდივიდუალური ინტერესები.

ამდენად, ინტეგრირებული სტრუქტურის ეფექტიანობის ინტეგრირებული მაჩვენებლები შეიძლება წარმოვიდგინოთ ფუნქციის სახით:

$$F_{\text{ინტეგრალური}} = f(F_1, F_2, F_3),$$

სადაც F_1 , F_2 და F_3 წარმოადგენს მაჩვენებელთა ჯგუფებს.

**წარმოებისა და მართვის ორგანიზაციის
დონის პარამეტრები, მ. შ.**

ABPA (Activity-Based Profitability Analysis)

ორგანიზაციის ეფექტიანობის შესაფასებლად მ. მარშალმა შეიმუშავა ABPA (Activity-Based Profitability Analysis) მეთოდი, რომელიც წარმოადგენს რენტაბელობის პროცესზე ორიენტირებულ ანალიზს. მოცემული მეთოდი გულისხმობს შემოსავლების შეფარდებას ბიზნეს-პროცესებთან და ცალკეულ მომხმარებელთან. იგი გვაძლევს დეცენტრალიზებული სტრატეგიის შემუშავების საშუალებას, რაც ესოდენ მნიშვნელოვანია იმ მსხვილი ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ქმნიან მრავალფეროვან პროდუქციას ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტისათვის.

სხვა ანალოგებისაგან განსხვავებით, ABPA მეთოდიკისათვის დამახასიათებელია კონკრეტული პროდუქციის რენტაბელობის განსაზღვრა, ამით მათთვის რეკომენდაციის გაწევა გასაყიდად ანდა მათზე ფასნამატის დაწესება-არდაწესების შესახებ. კლიენტებთან ურთიერთობა მეთოდიკაში განხილულია, როგორც შემოსავალი, რომელსაც ორგანიზაცია ღებულობს კლიენტისგან პროცესების თვითღირებულების გამოკლებით.

ეფექტიანობის პირამიდა

1993 წელს კ. მაკენიერმა, რ.ლანჩმა, კ. კროსმა წარმოადგინეს მოდელი, რომელსაც უწოდეს „ეფექტიანობის პირამიდა“. ისევე, როგორც სხვა მოდელებში, ძირითად კონცეფციას აქ წარმოადგენს კავშირი კლინტზე ორიენტირებულ კორპორაციულ სტრატეგიასა და ფინანსურ მაჩვენებლებს შორის, რომლებსაც ემატება რამოდენიმე ხარისხობრივი (არასაფინანსო) მაჩვენებელი. ტრადიციული მმართველობითი ინფორმაცია უნდა გამომდინარეობდეს მხოლოდ ზედა დონიდან. ეფექტიანობის პირამიდა აგებულია სამრეწველო რეინჟინირინგის ხარისხის გლობალური მართვის კონცეფციაზე (TQM - Total Quality Management).

ეფექტიანობის პირამიდა უჩვენებს ორგანიზაციის სტრუქტურას ოთხ სხვადასხვა საფეხურზე, რომელიც უზრუნვე-

ლყოფს მმართველობითი გადანყვეტილების მიღებისათვის აუცილებელ ორმხრივ კომუნიკაციებს. მიზნები და მაჩვენებლები აკავშირებენ ორგანიზაციის სტრატეგიას მის ოპერატიულ საქმიანობასთან, სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მიზნები გადაეცემა ზევიდან ქვევით, მაშინ როდესაც მაჩვენებლები ქვევიდან ზევით გროვდება:

- ზედა დონეზე ორგანიზაციის მმართველობა ახდენს კორპორაციული ხედვის ფორმულირებას;

- მეორე დონეზე ფორმირდება ქვედანაყოფების მიზნები კონკრეტული ბაზრისა თუ ფინანსური მაჩვენებლების შესაბამისად;

- მესამე, ფაქტობრივად არაორგანიზაციულ, დონეზე მიზნები და ფუნქციები ორიენტირებულია კლიენტების მოთხოვნილებათა დაკმაყოფილებასა და სანარმოს მოქნილობაზე, ამდენად იგი წამოადგენს დამაკავშირებელ რგოლს პირამიდის ზედა და ქვედა დონეებს შორის;

- პირამიდის ფუძეში, ანუ ოპერაციების სფეროში, ქმედებები ფასდება ყოველდღიურად ანდა ყოველკვირეულად.

გასაგებია, რომ პირამიდის ზედა ნაწილში დომინირებს გრძელვადიანი ფინანსური შეფასებები. ამდენად, კორპორაციული მართვის ეს მოდელი უჩვენებს, რა უდევს საფუძვლად ფინანსურ შეფასებას და რა მართავს მას.

მეთოდი EVA

EVA (Economic Value Added, ავტორი სტუარტ შტერნი) – ეს არის ეკონომიკური დამატებული ღირებულება, ანუ ფინანსური მაჩვენებელი, რომელიც განსაზღვრავს სანარმოს ფაქტიურ ეკონომიკურ მოგებას. იგი გამოითვლება შემდეგნაირად:

EVA = წმინდა ოპერაციული მოგება - კაპიტალის ღირებულება

ამ სისტემაზე დაყრდნობით მართვის მიზანია კომპანიის მოგების მატება. მოცემული კონცეფციის სხვებისგან (მაგალითად, BSC) განსხვავება მდგომარეობს არა ნებისმიერი, არამედ გან-

საზღვრული მიზნის ჩამოყალიბებაში, ხოლო კონცეფციის საფუძველს კი შემდეგი პრინციპები წარმოადგენს:

1. მფლობელები ახდენენ კაპიტალის ინვესტირებას მოგების მიღების მიზნით;

2. კომპანია შექმნილია დამატებითი შემოსავლების მისაღებად;

3. შესაბამისი მოტივირების მეშვეობით კომპანიის პერსონალი მიმართულია სააქციო ღირებულების მომატებაზე.

EVA მაჩვენებელზე დაფუძნებული მართვის სისტემა ეყრდნობა მაჩვენებლის მათემატიკურ ფორმულას. ფორმულის მდგენელთა განსაზღვრის შემდეგ შესაძლებელი ხდება „მიზანთა ხის“ აგება და მათ მიღწევაზე პასუხისმგებელი პირების გამოყოფა.

EVA მაჩვენებელზე დაფუძნებული მართვის სისტემის დანერგვის შედეგს სტუარტი და შტერნი განსაზღვრავენ ე. წ. 4M-ით:

- 1) გაზომვა (Measurement);
- 2) მართვის სისტემა (Management system);
- 3) მოტივაცია (Motivation);
- 4) აზროვნების სტილი (Mindset).

მოცემული სისტემის ძირითად ნაკლოვანებას წარმოადგენს ის, რომ EVA-მაჩვენებლისა და ანაზღაურების მჭიდრო კავშირმა შესაძლოა გამოიწვიოს მოკლევადიანი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც მოკლევადიან მიზანზე იქნება მიმართული.

დასასრულ, დასკვნის სახით შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ განხილულთაგან ნებისმიერი მიდგომა საკუთარ მოთხოვნებს აყენებს დროითი ანდა სხვა დანახარჯებისადმი. ჯამში კი, ნებისმიერი მეთოდის გამოყენების შემთხვევაში, შესაძლოა მსგავსი სტრატეგიების გამომუშავება. ამდენად, კონკრეტული შეფასების სისტემის არჩევა დამოკიდებულია არსებულ მონაცემებზე, მათ ხელმისაწვდომობასა და ინფორმაციის შეკრების ღირებულებაზე.

მეთოდების ორგანიზაციებში დანერგვის პრაქტიკული ღირებულება შემდეგნაირად გვესახება:

1. გრძელვადიანი და სტაბილური კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა და მუდმივი შენარჩუნება;
2. ორგანიზაციისათვის მაქსიმალური მოქნილობის უზრუნველყოფა მაჩვენებელთა სისტემის მეშვეობით მიღებული ობიექტურ მონაცემებზე დაყრდნობით;
3. მიღებული სტრატეგიული გადანყვეტილებების დასაბუთებულობა როგორც შიდა, ასევე გარე მონაცემებზე დაყრდნობით;
4. ორგანიზაციის მართვის ეფექტიანობის ზრდა საკვანძო კომპატენციებზე დაყრდნობით.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Kaplan Robert S., Norton David P. Balanced Scorecard. From strategy to action / https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf
2. Meyer, Marshal V. Evaluation of business performance <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.105.7194&rep=rep1&type=pdf>
3. Niven, Paul R., The Balanced Scorecard - step by step: Maximum efficiency increase and consolidation of the results/ http://www.vra.com/vralibrary/ebooks/Balanced_Scorecard_Step_by_Step.pdf
4. Nils-Goran Olwe, Jean Roy, Magnus Wetter. Evaluation of the effectiveness of the company. Practical guidance on the use of a balanced scorecard/ <https://www.wiley.com/en-ge/Performance+Drivers:+A+Practical+Guide+to+Using+the+Balanced+Scorecard-p-9780471495420>

STRATEGIC METHODS OF EVALUATING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION

Maia Chechelashvili,

Doctor of Economics,
Associate professor of GTU,

Lasha Jinjikhadze,

The Doctoral Student of GTU

RESUME

The article discusses the strategic methods of evaluating the effectiveness of the organization's performance and resource approach, the level of organization and management organization level, including APPA (Activity-Based Profitability Analysis), efficiency pyramid, method EVA. The authors believe that the growth of the organizations grew and their structure was difficult. The sophisticated technological and manufacturing processes brought the new requirements before corporate governance control. Financial indicators reflected the results of previous decisions, but could not adequately describe the long-term strategic development process of business.

The authors believe that increasing the importance of intellectual potential, organization's market policies and accumulated knowledge. Therefore, when evaluating the effectiveness of an organization, a systematic approach is now considered relevant, which makes it possible to apply and consider quantitative indicators in the field of various relationships.

Keywords: Efficiency of the organization, strategic method, strategic approach, evaluation of efficiency.