

სტრატეგიული სტიმულების განსაზღვრა როგორც კომპანიის გრძელვადიანი წარმატების საფუძველი

DOI:10.36962/ECS106/3-5/2024-67

ლალი ხარბედია

აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი
E-mail: lali.kharbedia@atsu.edu.ge

მალხაზ გვიჩია

ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, აკაკი წერეთლის
სახელმწიფო უნივერსიტეტის მოწვეული ლექტორი
E-mail: malkhaz.gvichia@atsu.edu.ge

რეზიუმე

წარმატებული ბიზნესი – ეს არის დეფიციტური რესურსების ეფექტიანი განკარგვა და განთავსება, რაც დაკავშირებულია ფირმის საქმიანობის სწორ დაგეგმვასთან, იმ გადაწყვეტილებების და ქმედებების თანმიმდევრული გეგმის შემუშავებასთან, რომელიც საფუძვლად უნდა დაედოს ორგანიზაციის მიზნის მიღწევას. კომპანიის მიზნის ჩამოყალიბება დამოკიდებულია სტრატეგიულ მიმართულებათა განსაზღვრაზე და იმ სტიმულებზე, რაც აყალიბებს ფირმის გარკვეულ სტრატეგიულ ქცევას. სწორედ აღნიშნულ საკითხის ეძღვნება ნაშრომი „სტრატეგიული სტიმულების განსაზღვრა როგორც კომპანიის გრძელვადიანი წარმატების საფუძველი“.

ნაშრომში განხილულია ბიზნეს სტრატეგიის შემუშავების მნიშვნელობა და განმსაზღვრელი ფაქტორები. გაანალიზებულია ორგანიზაციული სტრუქტურისა და ბიზნეს სტრატეგიის ურთიერთდამოკიდებულება, ასევე სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შემუშავების თანმიმდევრული გზები. ხაზგასმულია, რომ წარმატებული ბიზნესი – ეს არის დეფიციტური რესურსების ეფექტიანი განკარგვა და განთავსება, რაც დაკავშირებულია ფირმის საქმიანობის სწორ დაგეგმვასთან, იმ გადაწყვეტილებების და ქმედებების თანმიმდევრული გეგმის შემუშავებასთან, რომელიც საფუძვლად უნდა დაედოს კომპანიის მიზნის მიღწევას.

გაკეთებულია დასკვნა, რომ ფირმის საზოგადოებრივი დანიშნულება აზუსტებს მის სტატუსს, საზღვრავს ყველა ორგანიზაციულ დონეთა სწრაფვას იმ ძირითადი სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად, რისთვისაც შეიქმნა ორგანიზაცია. ბიზნეს სტრატეგიის შემუშავება და სტრატეგიის სტიმულების სწორი ფორმირება საშუალებას აძლევს კომპანიას:

- შეიმუშავოს კონკრეტული ბიზნეს-გეგმა;
- განსაზღვროს კონკრეტული ბიზნეს- მიზნები;
- შემუშავებული ოპტიმალური სამოქმედო გეგმის საფუძველზე ფოკუსირდეს ეფექტიანობის ზრდაზე;
- ჩამოაყალიბოს მისაღწევი მიზნების და შედეგების კონტროლის მექანიზმი.

საკვანძო სიტყვები: ბიზნეს სტრატეგია, ორგანიზაციული სტრუქტურა; სტრატეგიის სტიმულები; კომპანიის მისია და ხედვა.

შესავალი

წარმატებული ბიზნესი – ეს არის დეფიციტური რესურსების ეფექტიანი განკარგვა და განთავსება, რაც დაკავშირებულია ფირმის საქმიანობის სწორ დაგეგმვასთან, იმ გადაწყვეტილებების და ქმედებების თანმიმდევრული გეგმის შემუშავებასთან, რომელიც საფუძვლად უნდა დაედოს კომპანიის მიზნის მიღწევას.

დაგეგმვა გულისხმობს ბიზნესის იმ სფეროების განსაზღვრას, რომლებიც კონტროლდება მხოლოდ ნაწილობრივ, რაც მოითხოვს ქმედითი ზომების გატარებას ჯერ კიდევ მანამ, სანამ გადავა კონკრეტული რეალური წინადადებებით გარე ინვესტორებზე.

დაგეგმვა – მნიშვნელოვანი ინფორმაციის წყაროა ფირმის შესაძლო პერსპექტივების შესახებ როგორც ადგილობრივი ადმინისტრაციისათვის, ისე საფინანსო ინსტიტუტებისათვის (ბანკებისათვის). მსხვილი ფირმები ხშირად წარმატებულად ლეზულოლობენ დაფინანსებას სწორედ იმიტომ, რომ შეუძლიათ წარმოადგინონ დეტალურად დასაბუთებული მოთხოვნები. დაგეგმვა უზრუნველყოფს მომსახურე პერსონალის სხვა დაინტერესებული პირების ინფორმირებას კომპანიის პერსპექტივების შესახებ;

დაგეგმვა არის გარანტი იმისა, რომ მენეჯერთა მიერ მიღებული გადაწყვეტილებები ეყრდნობა კომპანიის სუსტი და ძლიერი მხარეების ობიექტურ ანალიზს. გარდა ამისა, დაგეგმვა საშუალებას აძლევს მენეჯერებს ზუსტად იცოდნენ ფინანსურად გამართლებული იქნება თუ არა დეფიციტური რესურსების გამოყენება, ასევე გვიჩვენებს, რომ მენეჯერებს მშვენივრად ესმით ფირმის სტრატეგია.

დაგეგმვა ხელს უწყობს ინფორმაციის გადაცემას მენეჯმენტის დონეზე, რაც მიღებულ გადაწყვეტილებათა ეფექტიანობის საფუძველია;

დაგეგმვა – განსაზღვრავს იმ წამყვან სფეროებს, სადაც ფირმას მეტი გამოცდილების მიღება სჭირდება;

დაგეგმვა – ეხმარება იმის დადგენაში, იქნება თუ არა წარმატებული ახალი პროდუქტი ან ახალი საქმიანობა. ის ასევე ეხმარება მენეჯერებს ბაზარზე არსებული კონკურენტული მდგომარეობის დადგენაში.

ნებისმიერ ორგანიზაციას ჩამოყალიბებიდან გააჩნია კონკრეტული მიზანი და ამოცანები. თუ ორგანიზაცია რთული და მრავალფეროვანია, იგი უფრო რთული ამოცანების წინაშე დგება. ფირმის საზოგადოებრივი დანიშნულება აზუსტებს მის სტატუსს, საზღვრავს ყველა ორგანიზაციულ დონეთა სწრაფვას იმ ძირითადი სტრატეგიული მიზნის მისაღწევად, რისთვისაც შეიქმნა ორგანიზაცია. ფირმის მისია უნდა შეიცავდეს სამ ძირითად საკითხს:

თუ რა სამეწარმეო საქმიანობითაა დაკავებული ფირმა;

- გარე სამყარო, რომელიც კარნახობს ფირმას ქცევის წესებსა და კანონებს;
- ორგანიზაციის კულტურა, თუ რა დონის მუშაკებს აერთიანებს, ვის ემსახურება და რა დონით.

კომპანიის მიერ მისიის შერჩევა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მომენტი და იგი დამოკიდებულია კომპანიის სიდიდეზე და მასშტაბურობაზე. მისი თვისებების მახასიათებლებით განასხვავებენ: კომერციული ორგანიზაციების მისიას, განსაკუთრებულ არაკომერციულ ორგანიზაციათა მისიას, მსხვილ ორგანიზაციათა და მცირე ორგანიზაციათა მისიას და ა. შ. კომპანიის მიზნის ჩამოყალიბება დამოკიდებულია სტრატეგიულ მიმართულებათა განსაზღვრაზე, რაც თავისთავად ემყარება რიგ ფასეულობათა განსაზღვრას. როგორც ორგანიზაციები, ისე ინდივიდები უპირატესობას ანიჭებენ გარკვეულ სტრატეგიულ ქცევას. გამოყოფენ ფასეულობათა ექვს ორიენტაციას: თეორიულს, ეკონომიკურს, პოლიტიკურს, სოციალურს, ესთეტიკურს, რელიგიურს.

მიზანთა მახასიათებლები შეიძლება შემდეგი სახით ჩამოყალიბდეს:

● მიზანი არ შეიძლება იყოს აბსტრაქტული, იგი უნდა იძლეოდეს ნათელ წარმოდგენას იმის შესახებ, თუ რაში მდგომარეობს კომპანიის ადგილი საზოგადოებაში;

● მიზანი უნდა ექვემდებარებოდეს კონკრეტულ ამოცანებად და სამუშაოებად დაყოფას;

● მიზანი ხელს უნდა უწყობდეს შესაძლებლობათა, შემოქმედებით ძალთა და მთელი რესურსების კონცენტრაციას;

● მიზანი უნდა მოიცავდეს ბევრ ასპექტს, რომელიც დაექვემდებარება რანჟირებას მნიშვნელობისა დაწილის შესაბამისად;

● მიზანი უნდა უზრუნველყოფდეს კომპანიის განვითარებას, სიცოცხლისუნარიანობის შესაძლებლობას.

მიზნის ჩამოყალიბებისას აუცილებელია შემდეგი ძირითადი პრინციპის გათვალისწინება:

- მიზნების ჩამოყალიბება მარკეტინგში;
- ინოვაციაში;
- საკადრო ანუ ადამიანურ ფაქტორთა ორგანიზაციაში;
- ფინანსურ რესურსებში;
- მწარმოებლურობაში;
- სოციალურ გარანტიებში;
- მოგების მიღებაში.

უმაღლეს ხელმძღვანელობას ნათლად უნდა ჰქონდეს წარმოდგენილი შემდეგი მთავარი საკითხები:

- რა ესაჭიროება ფირმას უახლოეს მომავალში მენეჯმენტის თვალსაზრისით;
- ზუსტად და ნათლად განსაზღვროს თუ ვინ და რა კონკრეტულ საქმეს მართავს და რამდენად ეფექტურია მისი წვლილი დაკისრებულ საქმეში.

ნებისმიერ ფირმას სამენარმეო საქმიანობის სწორი წარმართვისათვის ესაჭიროება კომპეტენტური, ობიექტური და დამოუკიდებელი კონსულტირება და რჩევა, განსაკუთრებით მართვის უმაღლეს ემელონებში, ვინაიდან თვით ორგანიზაციაში იშვიათად თუ აღმოჩნდება ადამიანი, რომელიც საკუთარ ქმედებას სრული ობიექტურობით კრიტიკულად შეაფასებს, რათა დროულად გამოიკვეთოს კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები, რის მიხედვითაც შეტანილი იქნება კორექტივები მართვის სტრატეგიასა და ტაქტიკაში.

ნებისმიერი ორგანიზაციული სტრუქტურა, მიუხედავად ძირითადი მიზნებისა, უნდა პასუხობდეს რიგ ფორმალურ მოთხოვნებს:

- ყველა ქვედანაყოფი და ყველა მენეჯერი ნათლად უნდა ერკვეოდეს მის წინაშე მდგარ ამოცანებში, ძირითად მიმართულებებში, სტრატეგიულ მიზნებსა და ამოცანებში, ფლობდეს საკმარის ინფორმაციას. სიცხადე არ უნდა გავათანაბროთ სიმარტივესთან, ვინაიდან მარტივი სტრუქტურა, რიგ შემთხვევაში უფრო ძნელი აღსაქმელია, ვიდრე რთული. იგი ოპტიმალურად უნდა იყოს მორგებული კომპანიის გლობალურ პრობლემებს.

- მეორე მოთხოვნა დაკავშირებულია ეკონომიურობასთან, რაც გულისხმობს იმას, ზედამხედველობა და სტიმულირება მოითხოვდეს მინიმალურ ძალას და ენერგიას. ორგანიზაციული სტრუქტურა უნდა შეიცავდეს თვითკონტროლისა და მოტივაციის თვისებებს.

- ორგანიზაციული სტრუქტურის ერთერთი მთავარი ამოცანაა უზრუნველყოს თანამშრომელთა ყურადღება არა მხოლოდ მათ უშუალო საქმიანობაზე და მცდელობაზე, არამედ კომპანიის საბოლოო შედეგებზე და ამ შედეგების მიღწევაზე ნაკლები დანახარჯებით.

- კომპანიის მიზანსწრაფა უნდა ემყარებოდეს თითოეული მენეჯერის და ცალკეული მუშაკის კონკრეტულად გამოკვეთილ უფლებებს, მოვალეობებსა და პასუხისმგებლობას.

- ორგანიზაციული სტრუქტურის წინაშე დგას ერთი მთავარი ამოცანა: თუ რამდენად მართივდება მისი მეშვეობით ოპტიმალურ გადაწყვეტილებათა მიღება და მართვის დონეთა შორის ურთიერთობები;

- ორგანიზაციული სტრუქტურა არ უნდა იყოს ხისტი, ვინაიდან ასეთი სტრუქტურები არასტაბილურნი არიან და ისინი ვერ ითვალისწინებენ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებს, ამავდროს სტრუქტურა არ უნდა იყოს მუდმივი, იგი უნდა ამყარებდეს კავშირს წარსულთან და განვლილ პერიოდთან, მიმდინარე მომენტთან და მომავლის გეგმებთან.

- ორგანიზაციული სტრუქტურა და თვით ორგანიზაცია უნდა იყოს მდგრადი და თვითგანვითარებადი, მას უნდა გააჩნდეს მართვის დონეთა ოპტიმალური რაოდენობა.

კომპანიის ხელმძღვანელობა უნდა ზრუნავდეს კადრების მომზადებასა და გადამზადებაზე და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე. ამ ღონისძიებებს ხშირად მიმართავენ საქართველოში ფუნქციონერებადი ბანკები და ასევე არასამთავრობო არაკომერციული ორგანიზაციები.

აღნიშნული მომენტები ზოგიერთ ოპონენტს შეიძლება ტრივიალურად მოეჩვენოს, მაგრამ

უმეტესი ორგანიზაციები არ ზრუნავენ სათანადო მიდგომით ამ პრობლემათა თანამიმდევრულ განხორციელებაზე.

კომპანიის დანიშნულებისა და მიზნების განსაზღვრის შემდეგ ხელმძღვანელობის წინაშე დგება გარემოს შეფასებისა და ანალიზის ამოცანა. გარემოს ანალიზი ემყარება სამ ძირითად კონკრეტულ საკითხს:

1. სად მოღვაწეობს ამჟამად ორგანიზაცია;
2. მომავალში სადაა უმჯობესი კომპანიის განთავსება უმაღლესი ხელმძღვანელობის აზრით;
3. რა უნდ იღონოს უმაღლესმა მმართველობითმა ორგანომ ფირმის უფრო ხელსაყრელ პირობებში გადაადგილებისათვის.

გარემოს ძირითადი ფაქტორები შეიძლება წარმოვადგინოთ სქემის სახით:

ეკონომიკური ფაქტორები. კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობა დიდადაა დამოკიდებული გამოყენებული რესურსების ღირებულებასა და მომხმარებელთა მყიდველობითნარიანობაზე, რაც მოითხოვს საბოლოოდ ეკონომიკის საერთო მაჩვენებლების ანალიზს, როგორცაა მთლიანი შიგა პროდუქტის ზრდის დინამიკა, მთლიანი ეროვნული პროდუქტის სტრუქტურა, ინფლაციის ტემპი, უმუშევრობის დონე, დაბეგვრის ნორმები, დაგროვების ნორმები, ქვეყნის საგადასახდელო ბალანსი, ეკონომიკის წამყვან დარგებში შრომის ნაყოფიერების დონე, ქვეყნის ბიუჯეტის დეფიციტი და სხვა. ასევე მნიშვნელოვანია კონკურენტული გარემოს განვითარების შეფასება, მოსახლეობის სტრუქტურის შესწავლა, საბნკო და საფინანსო სისტემის განვითარების დონის ანალიზი, ეკონომიკური განვითარების ზოგადი ტენდენციების გამოკვლევა. გასათვალისწინებელია ეკონომიკური გარემოსადმი კომპანიის ცალკეულ წევრთა დამოკიდებულება. მათი ინდივიდუალური ინტერესების სპექტრის მრავალგვარი მოთხოვნის სახით წარმოდგენა: გარანტირებული სამუშაო ადგილები; ფულის კურსის სტაბილურობა; რეალური შემოსავლების ზრდა; საგარეო ეკონომიკური კავშირების დაბალანსებულობა; შემოსავლების სამართლიანი განაწილება (სოციალური სამართლიანობა); ეკოლოგიურად სუფთა გარემოში ცხოვრების სურვილი და სხვა. ამასთან, აღსანიშნავია, რომ ერთსა და იმავე ეკონომიკურ გარემოს ზოგი ორგანიზაცია აღიქვამს დადებითი კუთხით, ზოგიც პირიქით. ის რაც ერთი სისტემისათვის დამანგრეველია, მეორისათვის წარმატების მიღწევის წინაპირობაა. მიიჩნევენ, რომ არსებობს გარემოს ფაქტორებს, რომლებიც უარყოფით გავლენას ახდენენ სამეწარმეო სტრუქტურების განვითარებაზე, ესენია: მაღალი საგადასახადო განაკვეთები; ინფლაცია; ენერგორესურსებზე ფასების ზრდა; დაგროვების დაბალი ნორმა და ინვენსტიციების სიმცირე; ჭარბი სახელმწიფო რეგულირება; მაღალი სახელმწიფო ხარჯები თავდაცვაზე, სამმართველო აპარატის შენახვაზე და სხვა.

სოციალური ფაქტორები. ნაბისმიერი ორგანიზაცია საქმიანობას ახორციელებს ერთ სოციალურულ გარემოში მაინც. კულტურული ტრადიციები ჩამოყალიბებულია საუკუნეების განმავლობაში და აისახება ქვეყნის მოსახლეობის განათლების დონეში, კულტურულ ფასეულობებში, კულტურის ობიექტებში (თეატრები კინოთეატრები, ბიბლიოთეკები, საკონცერტო დარბაზები და სპორტული კომპლექსები და სხვა). რაც შეეხება სოციალური-დემოგრაფიულ ფაქტორებს, მას ახასიათებს ქვეყანაში სიცოცხლის ხანგრძლივობა, ცხოვრების დონე, ბავშვთა სიკვდილიანობის დონე, მოსახლეობის შობადობისა და სიკვდილიანობის მაჩვენებლები, მიგრაცია, ქვეყნის მოსახლეობის სტრუქტურა-სქესი, ასაკის, ოჯახის შემადგენლობის, დასაქმებულობის, განათლების, პენსიონერების, მოსწავლე ახალგაზრდობის, მომუშავე ქალების, მოსახლეობის სიმჭიდროვის და სხვა მახასიათებლების მიხედვით. დროთა განმავლობაში ხდება არა მხოლოდ მოსახლეობის რიცხოვნობისა და სტრუქტურის ცვლილება, არამედ იცვლება ცხოვრების სტილი, ქცევის ნორმები და ღირებულებები, საზოგადოების რელიგიური საფუძვლები. ცხადია, ეს ცვლილებები გავლენას ახდენს ბაზარზე მომხმარებელთა ქცევაზე. მაგალითად, ჯანსაღი ცხოვრების სტილის დამკვიდრებამ დიდი შესაძლებლობები შექმნა იმ ფირმების განვითარებისათვის, რომლებიც სპორტული ინვენტარითა და ტანსაცმლით უზრუნველყოფენ ადამიანის დასვენებას, თუმცა, იგივე პროცესმა დააზარალა თამბაქოს მწარმოებელი ფირმები; ცხოველთა სამყაროს

მიმართ და ბუნებისადმი ადამიანთა ფაქიზმა დამოკიდებულებამ შეამცირა ბუნვეულის მწარმოებელი ფირმების მოგება, რადგან საზოგადოების გარკვეულმა ნაწილმა პროტესტი გამოუცხადა ბუნვეულის მოხმარებას და მათი გამოყენება ზოგან ცუდ ტონად აღიქმება. ასეთივე დამოკიდებულება ჩამოყალიბდა ატომური ელექტროსადგურების მიმართაც. ამრიგად, შეინიშნება გარემოს სოციოკულტურული კლიმატისა და სოციალური პასუხისმგებლობის ჩამოყალიბება. ამასთან, ტრადიციებიდან ყოველი გადახვევა პროგრესს არ ნიშნავს და უცხო კულტურის გადმონერგვის მცდელობების ხშირად ქვეყნისათვის საზიანოა.

სოციალური მდგომარეობა ხშირად აიძულებს ადამიანებს უარი თქვან ტრადიციულ მიდგომებზე. მაგალითად, საცხოვრებელი ადგილის ცვლილებებისადმი ადამიანთა მობილურობა თანამედროვე დინამიური საზოგადოების ატრიბუტია; შეიცვალა პირადი ოჯახის შექმნის საშუალო ასაკიც - ადამიანები უმეტესად საარსებო მინიმუმით უზრუნველყოფის პირობებში ქმნიან ოჯახს. ცხადია, ამ ფაქტორების გამოვლენით მატულობს მარტოხელათა რაოდენობა. ამიტომ გაჩნდა მათ უზრუნველსაყოფად სავაჭრო ქსელში მცირე ულუფებად დაფასოებული კვების პროდუქტები და ისინი დიდი მოთხოვნილებით სარგებლობს. კულტურათა შორის განსხვავება განაპირობებს ძალაუფლებისადმი, საზოგადოებაში ქალის როლისადმი, რისკისადმი, შრომის პირობებისადმი და მრავალი სხვა მიდგომის თავისებურებას. ასევე, ხშირად აღმოსავლელი ბიზნესმენების არაპუნქტუალობა და დროისადმი უყაირათოდ დამოკიდებულება ამერიკელთა და გერმანელთა გულისწყრომის საფუძველია. თუ აშშ-ის საზოგადოება გამოირჩევა ინდივიდუალისტური და პრაგმატული მიდგომებით, ჩინეთსა და იაპონიაში მეტი ყურადღება ეთმობა ჯგუფებს. ამჟამად სულ უფრო ძლიერდება საქმიანობის ინტერნაციონალიზაციის მასშტაბები, რის გამოც აუცილებელია ბიზნესში სხვადასხვა ქვეყანაში დამკვიდრებული სოციოკულტურული ტრადიციების გათვალისწინება. მაგალითად, შეუძლებელია დაიგეგმოს პარფიუმერული ნაწარმის რეალიზაციით იაპონიაში დიდი მოგების მიღება, სადაც მკვიდრი მოსახლეობა სუნამოებს უმნიშვნელო დოზით მოიხმარს, ხოლო კოსმეტიკის სხვა საშუალებებს ადამიანთა არა ესთეტიურობის მახასიათებლად თვლიან. ასევე წარუმატებლობით დამთავრდებოდა ამაყი ესპანელებისათვის სამომხმარებლო კრედიტით საქონლის მიყიდვის ცდა, რადგან კრედიტით ყიდვა ესპანეთში არაგადახდის - უნარიანობის მაჩვენებლად და აღიარებული და იქაური მოსახლეობისათვის დამამცირებელია. მნიშვნელოვანია კულტურის ისეთი ასპექტი, როგორიცაა - ენა. საერთაშორისო ურთიერთობებში ინფორმაციის გაცვლისას ენობრივი ბარიერი და თარგმანთან დაკავშირებული უზუსტობები ხშირად ართულებს მოლაპარაკებებს და იწვევს მრავალეროვნულ ბიზნეს-სტრუქტურებში საქმის წარმოების გართულებას. გარემო სოციალური კომპონენტები მნიშვნელოვან გავლენას ახდენენ, როგორც მაკრო გარემოს ფაქტორებზე, ასევე კომპანიის შიგა ელემენტებზე მიუხედავად იმისა, რომ კომპანიის ტრადიციები ცვლილებების მაღალი ტემპით არ ხასიათდება.

პოლიტიკური ფაქტორები. პოლიტიკური ფაქტორების ორგანიზაციაზე ზემოქმედების დასახასიათებლად, საჭიროა არსებული პოლიტიკური სისტემის და ხელისუფლების სახელმწიფო ორგანოთა ფუნქციონალური ანალიზი. ასევე მნიშვნელოვანია, რა სახის გადაწყვეტილებათა ლობირებას ახდენენ სხვადასხვა პოლიტიკური ძალები და სოციალური ჯგუფები. ამასთან, საჭიროა ყოველივე განხილული იქნეს ეკონომიკურ სისტემაზე მათი ზემოქმედების მიმართებით. პოლიტიკური კომპონენტების შესწავლა უნდა ემყარებოდეს სახელმწიფო პროგრამების ღრმა ცოდნას, პარტიული სტრუქტურებისა და სახელმწიფო მარეგულირებელი ორგანოების დამოკიდებულების გამოვლენას ეკონომიკის სხვადასხვა დარგისა და ქვეყნების რეგიონების მიმართ, საკანონმდებლო ბაზის ცვლილებების ეკონომიკურ პროცესებზე გავლენის პროგნოზს. ამაში მუდამდებია სახელმწიფო პოლიტიკის იდეოლოგიური საფუძვლები. ასევე მნიშვნელოვანია, იმის, ცოდნა, თუ რამდენად სტაბილურია ხელისუფლება, რამდენად შეუძლია მთავრობას თავისი პილიტიკის ცხოვრებაში გატარება, რა დონეს აღწევს საზოგადოების უკმაყოფილება და რამდენად ძლიერია ოპოზიციური სტრუქტურები. სოციალური დაძაბულობა და მღელვარება, სულ მცირე, არღვევს საწარმოო პროცესის ნორმალურ მიმდინარეობას და ზღუდავს პროდუქციის გასაღე-

ბის პროცესს. რაც შეეხება ხელისუფლების შეცვლას, იგი კიდევ უფრო გაურკვეველს ხდის ექსპორტიორისათვის ან უცხოელი ინვესტორისთვის სამოქმედო გარემოს, რის გამოც გაზრდილი რისკის პირობებში უმეტესწილად ისინი ტოვებენ რეგიონს. ქვეყანაში დემოკრატიული გარდაქმნების სტაბილურობა კი სამეწარმეო აქტიურობის წინაპირობაა.

თანამედროვე დემოკრატიული პოლიტიკური სისტემები ხასიათდება შემდეგი ნიშნებით:

- რწმენის, სიტყვის, ბეჭდვის და ორგანიზაციებში გაერთიანების თავისუფლება;
- არჩევნები, რომლის დროსაც ხმის მიმცემები წყვეტენ, ვინ უნდა წარმოადგენდეს მას;
- არჩევით თანამდებობაზე ყოფნის განსაზღვრული ვადებით;
- დამოუკიდებელი და სამართლიანი სასამართლო სისტემა, რომელიც ამაღლებს, პრიორიტეტს ანიჭებს ცაკეულ ადამიანთა უფლებებსა და საკუთრებას;

შედარებით დეპოლიზიტებული ბიუროკრატიული და თავდაცვითი ინფრასტრუქტურა;

- სახელმწიფო შედარებითი გახსნილობა.

დემოკრატიის პირობებში ბაზრისა და სახელმწიფოს ფუნქციების თანაფარდობა ხასიათდება ცვალებადობით. თუ კი კერძო სექტორი საქონლითა და მოსახურებით აკმაყოფილებს მომხმარებელთა მოთხოვნილებას და მის მამოძრავებელ მოტივაციას წარმოადგენს მომგებიანობა, ეკონომიკის სახელმწიფო სექტორის მოღვაწეობის პრიორიტეტი სოციალური დაცვისა და უსაფრთხოების უზრუნველყოფის ღონისძიებებია (მაგალითად: ჯანდაცვა, განათლება, თავდაცვითი მრეწველობა და სხვ.) თანამედროვე პირობებში სახელმწიფო, როგორც საბაზრო ეკონომიკის სუბიექტი, თავის საქმიანობას ახორციელებს კომერციულ საფუძველზე და ხშირად გვევლინება, როგორც შემკვეთისა და მომხმარებლის, ასევე მიმწოდებლის როლში. თავისი მოღვაწეობით პოლიტიკურ-ეკონომიკურ სფეროში, სახელმწიფო ორგანოები ეკონომიკური ბერკეტების გამოყენებით აკონტროლებენ კერძო სექტორს და იცავენ მას მავნე გარემო ზემოქმედებისაგან, თუმცა სახელმწიფოს როლი ბიზნესში პოლემიკის საგანია: ეკონომიკაში სახელმწიფოს მარეგულირებელ როლზე თითოეული კონცეფცია ეყრდნობა განსაზღვრულ არგუმენტებს და არსებობის უფლება აქვს. მათ მხარდამჭერად რეალურ ცხოვრებაში სხვადასხვა პოლიტიკური ძალები გვევლინება. მაგალითად, მოთხოვნის რეგულირებაზე ორიენტაციას მხარს უჭერენ პროფკავშირები, სოციალ-დემოკრატები, ლიბერალები და სხვა. მაშინ, როცა კონსერვატორები და მენარმეთა სხვადასხვა გაერთიანებები ამჟღავნებენ მიზნების სახელმწიფო რეგულირებაზე ორიენტაციას. თითოეული ეს მიდგომა დომინირებს ეკონომიკურ სისტემათა განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე და პოლიტიკოსების მიერ მათი მხარდაჭერის შემდგომ გადაიზრდება ორგანიზაციაზე პოლიტიკური ზემოქმედების ფაქტორებად.

ტექნოლოგიური ფაქტორები. მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარება ციკლური ხასიათისაა და ტექნოლოგიური ცვლილებები უდიდეს ძვრებს იწვევს გარემოში. კომპანიის ტექნოლოგიური კომპონენტების შესწავლის პროცესმა უნდა უზრუნველყოს ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რომელიც არ დააგვიანებს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევათა წარმოებაში დანერგვას და ასევე, არ დააყოვნებს ოდესღაც მოწინავე ტექნოლოგიის და პროდუქტის წარმოებიდან მოხსნას.

საერთაშორისო მოვლენები. საერთაშორისო ფაქტორების როლი ბიზნესში განსაკუთრებით გაძლიერდა XX საუკუნის 70-იანი წლებიდან. საერთაშორისო ურთიერთობები მოიცავს შემდეგ მმართულებებს: საგარეო ვაჭრობა; საერთაშორისო სანარმოო თანამშრომლობა; ინვესტიციური თანამშრომლობა; საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური თანამშრომლობა; სავალუტო-ფინანსური თანამშრომლობა; ეკონომიკური და ტექნიკური მხარდაჭერა.

ცხადია, კომპანიის საექსპორტო და საიმპორტო საქმიანობის მიზნები განსხვავებულია. ექსპორტის ამოცანებს წარმოადგენს: ახალი ბაზრების ათვისების ხარჯზე წარმოების გაფართოებისა და მოგების გაზრდა; წარმოების მაშტაბის ზრდით ეკონომიის მიღწევა; საერთაშორისო კონკურენციის გავლენით წარმოების ორგანიზაციულ-ტექნიკური ღონის ამაღლება; კომპანიის სავალუტო რესურსების გადიდება და სხვ.

იმპორტიორის მიზანს შეიძლება შეადგენდეს: ეროვნულ სამომხმარებლო ბაზარზე ასორტიმენტის გაფართოვება; შიგა ბაზრის ახალი სეგმენტების ათვისება; უფრო ეფექტური უცხოური პროდუქციით სამამულო მოწყობილობებისა და სანედლეულო ბაზის შეცვლა, რათა განხორციელდეს ეკონომიურობის რეჟიმი; კომპანიის საწარმოო აპარატის მოდერნიზაცია და გაფართოვება და ა.შ. საგარეო ეკონომიკური საქმიანობა დაკავშირებულია განსაზღვრულ რისკთან, რადგან სხვადასხვა სწავრთაშორისო პოლიტიკური და ეკონომიკური მოვლენები (მაგ: სავალუტო კურსის ცვლილება, სამხედრო კონფლიქტები, კანონმდებლობის შეცვლა, სახელმწიფო პროტექციონისტული პოლიტიკის გამძაფრება, ეკოლოგიური უსაფრთხოებისადმი ახალი მოთხოვნები და სხვ.) მეტნაკლებად აზარალებს ორგანიზაციებს ან აიძულებს ახალი ხარჯების განეწიას. ასევე, ახალი სახელმწიფოთაშორისო პოლიტიკური და ეკონომიკური ბლოკების შექმნა მძლავრ სტიმულს აძლევს ამ ქვეყნების ორგანიზაციებს საერთაშორისო ბიზნესში ჩასართავად, ხოლო მრავალმხრივ საერთაშორისო შეთანხმებები ხელს უწყობს ეკონომიკურ ზრდას.

ორგანიზაციების საგარეო ეკონომიკური საქმიანობა დაკავშირებულია სახელმწიფო საზღვრებს გარეთ ფულის, საქონლის, კაპიტალის, ტექნოლოგიისა და სხვა გატანასთან. იგი უშუალოდაა დაკავშირებული სხვა ქვეყნებში რესურსების დაბალი ფასების გამო დაბალ საწარმოო დანახარჯებთან; სავაჭრო ბარიერების (ტარიფები, ქვოტები, სტანდარტები და ბიუროკრატიული წინააღმდეგობები) გადალახვის შესაძლებლობასთან; ეროვნული კადრების სწავლების პრობლემის გადაჭრასთან; ახალ სივრცეებში დამკვიდრებისა და შესაძლო მაღალი ამონაგების მიღების პერსპექტივებთან. ასევე, იგი შეიძლება გამოწვეული იყოს კომპანიის მოქმედების ქვეყანაში ეკოლოგიური სტანდარტებისადმი მაღალი მოთხოვნებით, აგრეთვე, მკაცრი ანტიდისკრიმინაციული და ანტიმონოპოლიური კანონმდებლობით. საერთაშორისო ბაზარზე ორგანიზაციები აღწევენ სხვადასხვა ფორმით: პროდუქციის და მომსახურების ექსპორტით; პროდუქციის წარმოებაზე ლიცენზიის უცხო კომპანიაზე ან სხვა სახელმწიფოზე მიყიდვის გზით; სხვა ქვეყნებში ერთობლივი საწარმოების ორგანიზაციით; უცხოურ ქვეყნებში პირდაპირი კაპიტალდაბანდებით და მრავალეროვნულ კორპორაციებში მონაწილეობით. აღნიშნული მოითხოვს ფირმების მხრიდან სხვა ქვეყნების სახელმწიფო პილიტიკაზე გამუდმებულ დაკვირვებასა და საერთაშორისო სიტუაციათა ანალიზს. საერთაშორისო მოვლენების გათვალისწინებით ორგანიზაციებმა უნდა შეიმუშაონ სტრატეგია, რომელიც შეიძლება მიმართული იყოს საერთაშორისო ბაზრის აქტიური გაფართოებისაკენ ან შიგა ბაზარზე პოზიციების განმტკიცებისაკენ.

გარემოს ფაქტორების გავლენათა შენონასწორებული კოეფიციენტების განხილვით შეიძლება ცალკეულ ფაქტორთა შეფასება და ფირმის მდგომარეობის პროგნოზირება, რითაც გამოირიცხება შესაძლო სირთულეები გამომდინარე გარეშე ფაქტორების გავლენიდან.

ფირმების საქმიანობის წარმატება დიდადაა დამოკიდებული ხელმძღვანელობის უნარზე, გათვალისწინოს მოსალოდნელი ცვლილებები არა მხოლოდ ფირმის კონტროლს დაქვემდებარებულ გარემოში, არამედ ზოგადად ბიზნეს სივრცეში, რომელზე არსებით გავლენას ახდენს ჩვენს მიერ ზემოთ განხილულ ფაქტორთა ჯგუფი. ყოველთვის ეს მოითხოვს მართვის მეთოდების და განსაკუთრებით სტრატეგიული მართვის სრულყოფას. გამომდინარე აქედან, შეიძლება დავასკვნათ, რომ ნებისმიერი ფირმის წამყვანი და ძირითადი მიზანია აამაღლოს მართვის ეფექტურობა და ხარისხი. იმისათვის, რომ განხორციელდეს ეს მიზანი, არსებობს კონკრეტული პირობები, რომელთა შორის მნიშვნელოვანია:

- ნათლად და მკაფიოდ ჩამოყალიბებული გეგმა ან ხედვა, ნიმუში იმისა, თუ რას ისახავს ორგანიზაცია მიზნად;

- აუცილებელია ისეთი ორგანიზებულობა, რომელიც უზრუნველყოფს გარკვეული მმართველობითი პრინციპების გამოყენებით დასახული მიზნის განხორციელებას და მიღწეული დონის შენარჩუნებას.

- საჭიროა კონკრეტული საქმის მკეთებელი ხალხი, სათანადო მასალები, მანქანები, ფუ-

ლადი სახსრები და აუცილებელი მმართველობითი მეთოდები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპანიის მაღალეფექტურ საქმიანობას;

● კომპეტენტური და საქმის მცოდნე სპეციალისტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ ისეთი მართვის პროცესის განხორციელებას, რაც მიიყვანს ფირმას დასახული მიზნის მიღწევამდე.

დასკვნა

ამრიგად, სტრატეგიის რეალიზაცია ითვალისწინებს კომპლექსურ მიდგომას. ხელმძღვანელობა უნდა ითვალისწინებდეს მყარ კავშირს სტრუქტურასა და დაგეგმვასთან. სტრუქტურის ჩამოყალიბება კი ემყარება სტრატეგიის ამოცანებს. ამიტომ იგი უნდა ითვალისწინებდეს სიტუაციურ ცვლილებებს და მათდამი ადაპტირების შესაძლებლობას, რაც მკაფიოდ უნდა იყოს ასახული ბიზნეს გეგმაში. ბიზნეს სტრატეგიის შემუშავება და სტრატეგიის სტიმულების სწორი ფორმირება საშუალებას აძლევს კომპანიას:

- შეიმუშავოს კონკრეტული ბიზნეს-გეგმა;
- განსაზღვროს კონკრეტული ბიზნეს- მიზნები;
- შემუშავებული ოპტიმალური სამოქმედო გეგმის საფუძველზე ფოკუსირდეს ეფექტიანობის ზრდაზე;
- ჩამოაყალიბოს მისაღწევი მიზნების და შედეგების კონტროლის მექანიზმი.

REFERENCES:

1. Robbins S., Coulter M., . Management, TSU Publishing House,. 2019. Pg. 796
2. Shengelia Teimuraz, Global Business, "Universal" publishing house, Tbilisi, 2020.pg. 728
3. Importance of business plan for small enterprises, No. 8-10, pg. 43-53
4. Kharbedia L, Gvichia M., Small business - Development Trends and Problems, "Economics" magazine #4-5, 2022 pg. 229-238;
5. Alan West, Business - plan, educational and practical guide, trans. from English, "Prospekt", 2005. Pg. 232
6. Lynn M. Pearce, Business Plans Handbook, 13th Volume, pg. 2008 367
7. Writing the Winning Business Plan Structural Guides & Practical Hints In the unplanned world of 2021; <https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/27861/Writing%20the%20Winning%20Business%20Plan%20in%202021.pdf>
8. <http://business.org.ge/>
9. <https://act-global.com/>

DEFINING STRATEGIC INCENTIVES AS THE BASIS FOR THE COMPANY'S LONG-TERM SUCCESS

Lali Kharbedia,

Associate Professor of Akaki Tsereteli State University

E-mail: lali.kharbedia@atsu.edu.ge

Malkhaz Gvichia,

Academic Doctor of Economics, Lecturer of Akaki Tsereteli State University

E-mail: malkhaz.gvichia@atsu.edu.ge

RESUME

Successful business foresees effective disposal and management of scarce resources, which is related to the proper planning of the company's activities, the development of a coherent plan of decisions and actions that should be the basis for achieving the company's goal. The formation of the company's goal depends on the determination of strategic directions and the incentives that shape certain strategic behavior of the firm. The paper "Determining strategic incentives as the basis of the company's long-term success" is dedicated to this issue. The paper discusses the importance of business strategy development and determining factors. Interdependence of organizational structure and business strategy, as well as consistent ways of developing strategic decisions are analyzed.

The paper discusses the importance of business strategy development and determining factors. Interdependence of organizational structure and business strategy, as well as consistent ways of developing strategic decisions.

There is emphasized that a successful business is the effective disposal and placement of scarce resources, which is related to the correct planning of the company's activities, the development of a consistent plan of decisions and actions that should be the basis for achieving the company's goal. It is concluded that the public purpose of the company specifies its status, determines the efforts of all organizational levels to achieve the main strategic goal for which the organization was created. Development of business strategy and correct formation of strategy allows the company to:

- to develop a concrete business plan;
- to define specific business goals;
- on the basis of the developed optimal action plan, to focus on increasing efficiency;
- to establish a control mechanism of achievable goals and results.

Keywords: Company mission and vision, business strategy, organizational structure; strategy incentives;