



ფირმის სტრატეგიული მართვის განვითარების ეტაპები

რეზიუმე

ფირმის სტრატეგიული მართვის თეორია მეცნიერული შინაარსი შეიძინა 1970-იანი წლების მეორე ნახევრიდან. თანამედროვე პირობებში ფირმის მართვაში აუცილებელია ისეთი მნიშვნელოვანი ასპექტების გათვალისწინება, როგორიცაა: სტრატეგიული განვითარებისა და მართვის შინაარსი, მისი შეფასება და მმართველობის ინსტრუმენტები.

განიხილავენ სტრატეგიული მართვის 4 ძირითად ეტაპს, რომელთაგან სამი მეოცე საუკუნეს განეკუთვნება, ხოლო მეოთხე 21-ე საუკუნეში ჩამოყალიბდა. ეს უკანასკნელი გულისხმობს სტრატეგიული არჩევანიდან სტრატეგიულ ცვლილებებზე გადასვლას.

დღეს, როდესაც აქტუალურია კომპეტენციების ფორმირებისა და ფინანსური მაჩვენებლების წინააღმდეგობრივი ხასიათის კომპლექსურად განხილვა წინა პლანზე იწევს რეალური ოფციონების ღირებულების აღდგენით სტრატეგიულ გადაწყვეტილებათა ღირებულების გამოთვლის ამოცანა, რათა შევარჩიოთ ისეთი ვარიანტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მესაკუთრეთა კეთილდღეობის მაქსიმალურ ზრდას.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგიული მენეჯმენტი, სტრატეგიული მართვა, ფირმის განვითარება, გლობალიზაცია.

შესავალი

1970-იანი წლების შუა პერიოდიდან სტრატეგიული მართვის თეორიამ თანდათანობით შეიძინა მეცნიერული კვლევების დამოუკიდებელი დარგის ნიშან-თვისებები¹. სტრატეგიული მართვის თეორიის დინამიკური განვითარების ობიექტურ წანამძღვრებად პირველ რიგში მოგვევლინა სტრატეგიული მართვის რეალური პრაქტიკის პირობები და პრიორიტეტები. გამოვლენილმა წყაროებმა და მექანიზმებმა განვითარების შემუშავებულ სტრატეგიებში ჰპოვა ასახვა. ზოგიერთი მკვლევარი თავის ნაშრომებში უკვე

ანზორ აბრალავა,
ემდ, სტუ-ს პროფესორი
E-mail: a.abralava@gtu.ge
ბიორბი ბიჭიაშვილი
სტუ-ს დოქტორანტი
E-mail: g.biciashvili@transfor.ge

1980-1990-იან წლებში აქტიურად წერდა სტრატეგიულ მენეჯმენტში ევოლუციური ეტაპის წარმოქმნასა და სტრატეგიის ფორმირების მიმართ ახალი მიდგომების გაჩენაზე.

თანამედროვე ეტაპის მიმართ მოთხოვნების სისტემური ხედვისა და მათი შესაბამისი მიდგომის მახასიათებლების ჩამოყალიბების მიზნით საჭიროა გავითვალისწინოთ სტრატეგიული მართვის იმ მთელი რიგი ასპექტების განვითარების ხასიათი, როგორიცაა:

1. ფირმის სტრატეგიული განვითარებისა და მართვის შინაარსი;
2. ფირმის განვითარების სტრატეგიის შეფასება;
3. სტრატეგიულ მართვაში გამოყენებული ინსტრუმენტები.

სტრატეგიული მენეჯმენტის ევოლუციისადმი მიძღვნილ ლიტერატურაში გამორჩეულ ადგილს იკავებს ვ. კატკალოს ნაშრომი, რომელშიც კარგადაა დასაბუთებული ფირმის სტრატეგიული მართვის განვითარებაში 4 ეტაპის გამოყოფა². პირველი სამი ეტაპი XX ს.-ს ახასიათებს, მეოთხე კი XXI ს.-ში გაჩნდა. ასეთი პერიოდიზაციის მთავარი კრიტერიუმია სტრატეგიული მართვის თეორიის სიმწიფის ხარისხი. მათგან პირველი, რომელსაც ანალიტიკურამდელი პერიოდი შეგვიძლია ვუწოდოთ, 1960-იან და 1970-იანი წლების შუა პერიოდს მოიცავს. ამ ეტაპზე კვლევების საგანი იყო ფირმის შიდა გარემო და გარემომცველი სივრცე, სუსტი და ძლიერი მხარეები, ანალიზი უტარდებოდა მათ შესაბამისობას და იქმნებოდა ფირმის განვითარების ნორმატიული მონახაზი. ამ პერიოდში სტრატეგიების ჩამოყალიბების გაბატონებული კონცეფცია იყო დაგეგმვის სკოლა, რომელიც კონკურენტულ უპირატესობათა წყაროს ხედავდა

¹ Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Высшая школа менеджмента: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. ст. 147.

² იქვე, გვ. 146



ცხრილი 1

განვითარების სტრატეგიის ფორმირების მიმართ გამოყენებული
მიდგომების დახასიათება ბ. მინცაპერის მიხედვით

ჯგუფები	მიდგომის სახელწოდება (სკოლა)	რას წარმოადგენს განვითარების სტრატეგია
დამდგენი	დიზაინი განსაზღ- დაგეგმვა საქ- პოზიციონირება მდგომარეობის ერთმნიშვნელოვნად ფორმალიზებას ცდილობს. ეფუძნება რეტროსპექტულ ანალიზს	საუკეთესო გადაწყვეტა ალტერნატივათა სიმრავლიდან. გარემო ვრულია, ღიაა და ნათელი დეტალურად მოფიქრებული განვითარების გეგმა, რომელიც ეფუძნება მიანობის სხვადასხვა ასპექტის დაგეგმვის დაწვრილებით პროგრამას წინასწარ მონიშნული საბაზრო პოზიცია ფირმისა, რომელიც თავისი მდგომარეობის ერთმნიშვნელოვნად ფორმალიზებას ცდილობს. ეფუძნება რეტროსპექტულ ანალიზს
დესკრიპტიული	მეწარმეობახელმძღვანელის ცნობიერებაში იმ ხედვის მეშვეობით ფორმირებული განჭვრეტითი პროცესი, რომელიც განიხილავს წარსულს, მომავალს, შიდა და გარემომცველ გარემოს კოგნიტური ადამიანის რაციონალურობის გამოვლენის მცდელობა, რის გამოც მისი ოპ- (შემეცნებითი) ტიპალური ფორმირებისათვის საჭიროა გამოვიკვლიოთ, თუ როგორ ამუ- შავებს ადამიანის გონება შემოსულ ინფორმაციას და მის საფუძველზე ქმნის სტრატეგიას სწავლება მცდელობებისა და შეცდომების ერთობლიობა, რომლებიც ადაპტური სტრა- ტეგიის ფორმულირებისთვისაა საჭირო და იმის გამოვლენას ეყრდნობა, თუ რა მუშაობს და რატომ, და ამის შემდეგ იღებს გადაწყვეტილებას ძალაუფლება კონფლიქტში მყოფ მხარეებს შორის (როგორც ფირმის შიგნით, ისე მის გარეთ) ურთიერთქმედების შედეგი. იგი მუდმივი არაა და იცვლება კულტურა ადამიანთა სოციალური თანამშრომლობის შედეგი, რომელიც მით უფრო ეფექ- ტიანია, რაც უფრო მყარია ისტორია, კულტურა და მრწამსი ფირმის შიგნით. გარემომცველი გარე სამყაროს ცვლილებებთან ადაპტაციის მუდმივი პროცესი, რომელიც თავის გადარჩენისთვისაა საჭირო. ფირმას პასიური როლი ეკისრება	
ზოგადი	კონფიგურაცია ცვალებადი ახალ წარ- მოადგენს	მოქმედებათა გეგმა, რომელსაც დრო და გარემოება განსაზღვრავს. პირობების შესაბამისად ახალი სტრატეგიის შერჩევით ფირმა გადადის მდგომარეობაში, რომელიც სტრატეგიის ორგანიზაციულ კონფიგურაციას წარ- მოადგენს



ფორმის შიდა ფაქტორებში. ამ ეტაპის წარმომადგენლები იყვნენ ა. ჩანდლერი, ი. ანსოფი, კ. ენდრიუსი, კ. კრისტენენი და სხვები.

მეორე ეტაპი 1970-იანი წლების მეორე ნახევრიდან დაიწყო და 80-იან წლებში გაგრძელდა. სწორედ ამ ეტაპზე ჩამოყალიბდა სტრატეგიული მართვა მეცნიერულ დისციპლინად. მისი გაბატონებული კონცეფცია იყო პოზიციონირების სკოლა, რომელიც კონკურენტულ უპირატესობათა წარმოქმნას ბაზარზე სწორი პოზიციონირების მეშვეობით განიხილავდა, ამ კონკურენტულ უპირატესობათა წყაროდ კი გარე ფაქტორს მიიჩნევდა (დარგის სტრუქტურასა და სხვა გარე ფაქტორებს). ამ ეტაპის წარმომადგენლები იყვნენ მ. პორტერი, რ. რამელტი, რ. მაილზი, გ. მინცბერგი, რ. ფრიმენი, ე. პეტიგრუ და სხვები.

მესამე ეტაპი (1980-იანი წლების ბოლო - 1990-იანი წლები) სტრატეგიული მართვის განვითარებას განიხილავს საკუთარ საფუძველზე. ძირითადად გაბატონებულია რესურსული კონცეფცია. იგი სხვა კონცეფციებისგან გამოირჩევა იმით, რომ ასაბუთებდა ფირმათშორის განსხვავებას, კონკურენტულ უპირატესობათა შექმნისა და შენარჩუნების ხერხებს კონკურენციაში არამატერიალური აქტივების მნიშვნელობის ზრდის, მსოფლიო ეკონომიკის გლობალიზაციისა და ფირმების სპეციალიზაციის პირობებში. ამ ეტაპის წარმომადგენლები არიან კ. პრახალადი, გ. ჰამელი, რ. რამელტი, ჯ. ბარნი, რ. ვიტინგტონი, ს. მონტგომერი, ბ. კოგუტი და სხვები.

ფორმის სტრატეგიული მართვის განვითარების მეოთხე ეტაპი XXI ს. დასაწყისში ჩაისახა როგორც მართვის დინამიკური თეორია და იმას გულისხმობს, რომ სტრატეგიული არჩევანიდან სტრატეგიულ ცვლილებებზე გადასვლის ტენდენცია (რომელიც წარმატებული სტრატეგიების არსს წარმოადგენს) საჭიროებს აქცენტების გადანაცვლებას კონკურენტულ უპირატესობათა ბუნებისა და მექანიზმების დინამიკური ასპექტებისკენ. ამ ეტაპის საკვანძო თეორია ჯერ კიდევ ჩამოყალიბებული არაა. გაჩნდა რამდენიმე თეორია, რომლებიც საამისო მიდგომებს ასაბუთებენ პოსტინდუსტრიული ეკონომიკის ან მასზე გადასვლის პირობებში კონკურენტულ უპირატესობათა შექმნის უნარის მქონე სტრატეგიისათვის. ასეთ მიდგომებს შორის ყველაზე უფრო ფართოდ გავრცელდა დინამიკური უნარების (შესაძლებლობების), მავნებლური ტექნოლოგიების,

რეალური ოფციონებისა და სხვა თეორიები.

განვითარების სტრატეგიისა და მისი ევოლუციის პერიოდიზაციის ფორმირების ხერხის შერჩევის დასაბუთებისთვის განვიხილოთ გ. მინცბერგის მიდგომები³. აქ გამოყენებული კლასიფიკაციის თანახმად, ყველა სკოლა სამ ჯგუფადაა დაყოფილი. პირველია პრესკრიპტიული სკოლები, რომელთა ფარგლებშიც განვითარების სტრატეგიებს ამუშავებენ კონკურენტული სტატუსის ამადლების მიზნით და მათ ისეთ რამედ განიხილავენ: 1. რომლის ლოგიკურად ახსნაც შესაძლებელია; 2. რომელიც ხელმძღვანელის ნებაზეა დამოკიდებული და 3. რომელიც გონივრულად გამოყენების შემთხვევაში გარანტირებულ წარმატებას იძლევა.

მეორე ჯგუფია აღწერილობითი (დესკრიპტიული) სკოლები, რომელთა მთავარი მიზანია განვითარების სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესის აღწერა.

მესამე ჯგუფშია ერთი სკოლა - კონფიგურაციის სკოლა (განვითარების სტრატეგიის როგორც ტრანსფორმაციის პროცესის ფორმირება), რომელიც ორივე ხსენებული სკოლის იდეებს აერთიანებს. განვითარების სტრატეგიის ფორმირების მიმართ მიდგომების დახასიათება გ. მინცბერგერის კლასიფიკაციის საფუძველზე ცხრ. 1-შია წარმოდგენილი.

ეს კლასიფიკაცია, რომელიც დროის ფაქტორს და მიმდინარე ეკონომიკურ ცვლილებათა ხასიათს (უპირველეს ყოვლისა - გლობალურ სამყაროში არსებულ ურთიერთდამოკიდებულებას ითვალისწინებს), ჩვენი აზრით, სრული არაა. მას უნდა დამატოს ისეთი თანამედროვე მიდგომები, როგორიცაა რესურსული კონცეფცია, „წინმსწრები“ სტრატეგიებისა და რეალური ოფციონების კონცეფციები.

ფორმის განვითარების სტრატეგიის ფორმირებისადმი თანამედროვე მიდგომების გათვალისწინებით შეგვიძლია გამოვყოთ ის მახასიათებლები, რომლებიც ცხრ. 2-შია მოყვანილი.

ამავე დროს, განვითარების სტრატეგიის ფორმირების მიმართ გამოყენებული მიდგომების ევოლუცია მისი შეფასების კრიტერიუმების თვალსაზრისითაც შეგვიძლია განვიხილოთ. ეს აუცილებელი გახდა სტრატეგიების ეფექტიანი შეფასების ფორმების მოთხოვნასთან ერთად. აქ შესაძლებელია შეფასების კრიტერიუმების ევოლუციის რამდენიმე ეტაპის გამოყოფა⁴.

³ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмפל Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000. ст. 38

⁴ Kayachev G.F., Peksheva V.S. Real Options in Management of Modern Corporation: Perspectives of Usage and the Problem of Valuation // Journal of Siberian Federal University. Humanities&SocialSciences. 2009. № 2. გვ. 267-279. ელექტრონული რესურსი: <http://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/929>



ცხრილი 2.

განვითარების სტრატეგიის ფორმირების მიმართ გამოყენებული
მიდგომების დახასიათება

მიდგომების სახელწოდება	რას წარმოადგენს განვითარების სტრატეგია
რესურსული კონცეფცია	ფირმის სხვადასხვაგვარი (ფიზიკური, ორგანიზაციული, ადამიანური) რესურსების ანალიზის საფუძველზე ფორმირებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები. მნიშვნელოვანია ისინი, რომლებიც სხვების მიერ ძნელად გადასაღებ კონკურენტულ უპირატესობებს უქმნის ფირმას. წარმატებული სტრატეგია ეყრდნობა შიდაორგანიზაციული უნარების განახლებას
დინამიკური უნარების კონცეფცია	ბიზნესის ახალ შესაძლებლობათა შეცნობა და მათი გამოყენება იმ ორგანიზაციულ ცვლილებათა განხორციელების გზით, რომლებიც ორგანიზაციული სწავლებისა და ცოდნის მართვის პრობლემებს უკავშირდება
სტრატეგია რო- გორც რევოლუ- ცია	„ხვალის ბაზრების შექმნა“ „სტრატეგიული არქიტექტურის“ მეშვეობით, რომელიც წარმოადგენს მომავალ ბაზრებზე ლიდერობისთვის აუცილებელი კომპეტენციების ფორმირების გეგმას. ამასთან, აუცილებელ რევოლუციასთან ხედვა ინტუიციასა და წინასწარჭვრეტას ეყრდნობა
„მავნებლური“ ტექნოლოგიების სტრატეგია	იმ ტექნოლოგიური ინოვაციების შექმნისა და რეალიზაციის პროცესი, რომლებიც გვევლინებიან არა საწარმოო პროცესად, არამედ დარგის იმ მზა პროდუქციის ატრიბუტების კომპლექსად, რომელსაც მომხმარებელი აფასებს. ტექნოლოგიის შეცვლისას ორგანიზაციული ცვლილებები ხდება პროდუქტის თვისებებში
რეალური ოფციონების კონცეფცია	ბიზნესის განვითარების ის ტრაექტორია, რომელსაც აყალიბებს ფირმის შიდა და გარე-მომცველი გარემოს განუსაზღვრელობა და ის რეალური ოფციონები, რომლებიც ახალ პირობებთან ადაპტირების შესაძლებლობას უქმნიან ფირმას. მთავარი მიზანია რეალური ოფციონების ისეთი პორტფელის ფორმირება, რომელიც კონკურენტულ უპირატესობებს და მაქსიმალურ ღირებულებას უზრუნველყოფს ფირმისთვის.

პირველი ეტაპი აღმოცენდა გრძელვადიან გადაწყვეტილებათა რაოდენობრივი შეფასების საჭიროების გამო. საამისოდ იყენებდნენ აბსოლუტურ ფინანსურ მაჩვენებლებს - გაყიდვათა მოცულობას, ბაზრის წილს, რესურსების მოცულობას, კონტროლირებადი აქტივების რაოდენობას და ა.შ., აგრეთვე, ისეთ ფარდობით მაჩვენებლებს, როგორიცაა მოგების ნორმა, სახსრების ბრუნვადობა, რენტაბელობის მაჩვენებლები და სხვა. აბსოლუტური მაჩვენებლების ცვ-

ლილებებზე ორიენტაციის აღება იმ სტრატეგიას ახასიათებს, რომელიც კომპანიის ზომების ზრდისკენაა მიმართული. ამ შემთხვევაში მესაკუთრე ყველაზე ხშირად მონაწილეობს ოპერატიულ და სტრატეგიულ მართვაში. რაც შეეხება ფარდობითი მაჩვენებლების ცვლილებას, მას იმ სტრატეგიებში იყენებენ, რომელთა მიზანიცაა კაპიტალის ეფექტიანობის გადიდება, რესურსების რაციონალურად გამოყენება და სხვა. ამ დროს მესაკუთრე ახდენს ოპერატიუ-



ლი კონტროლის ნაწილში თავისი ფუნქციების დელეგირებას მენეჯერებზე, თვითონ კი იტოვებს ფუნქციებსა და უფლებამოსილებებს სტრატეგიული განვითარების ნაწილში.

მეორე ეტაპი გაჩნდა ფირმის მესაკუთრეებსა და მენეჯერებს შორის ოპერატიული და სტრატეგიული მენეჯმენტის ფუნქციების გამიჯვნის აუცილებლობის გამო. ამ დროს ფინანსურ მაჩვენებლებზე დაფუძნებულმა განვითარების სტრატეგიის შეფასებამ მიზანშეწონილობა დაკარგა, რაკი აქციონერთა სხვადასხვა ჯგუფებისთვის ფირმის ეფექტიანობა შეიძლება წარმოდგენილი იყოს ერთმანეთთან კავშირის არმქონე ფინანსური მაჩვენებლების მწკრივით. კომპანიის სტრატეგიული საქმიანობის შეფასებისათვის დაიწეს კომპანიის საბაზრო კაპიტალიზაციის გამოყენება. თუმცა, ფირმის იმ შედეგების შეფასება, რომლებიც კორპორაციული პროცესის ყველა მონაწილის ინტერესებსა და მოთხოვნილებებზეა ორიენტირებული, შეუძლებელია მთლიანად იყოს აღწერილი საბაზრო ეფექტიანობის ტერმინებით. საბაზრო ინდიკატორების სისტემაზე ყველა პირის ინტერესთა სტრუქტურის დაყვანა შეუძლებელია. გარდა ამისა, კაპიტალიზაციის ზრდას მნიშვნელოვანწილად განსაზღვრავს ფინანსური ბაზრის მექანიზმები და არა განვითარების რეალიზებული სტრატეგია. ბაზრის მაღალი ვოლატილობის პირობებში, რაც ეკონომიკის თანამედროვე მდგომარეობას ახასიათებს, კაპიტალიზაცია მკვეთრად ეცემა და არ ასახავს საწარმოს განვითარების სტრატეგიის ღირებულებას.

საბაზრო და ეკონომიკური ეფექტიანობის კრიტერიუმების არაიდენტურობის კიდევ ერთი

საფუძველია სხვადასხვა კორპორაციული ჯგუფების ინტერესებს შორის წინააღმდეგობათა არსებობა. მაგალითად, მაკონტროლებელი მესაკუთრის მიერ ეფექტიან საბაზრო გადაწყვეტილებათა მიღებამ (ღირექვართა საბჭოს მეშვეობით ან აქციონერთა კრების გამოყენებით) შეიძლება გამოიწვიოს იმ სხვა აქციონერთა მხრიდან საპასუხო მოქმედებები, რომლებიც მიღებულ გადაწყვეტილებათა ლეგიტიმურობაზე მიიტანენ იერიშს. ამდენად, ინტერესთა რთული სტრუქტურის გათვალისწინებით, საწარმოს ეფექტიანობის საკითხს არ შეიძლება მხოლოდ და მხოლოდ საბაზრო კრიტერიუმების პოზიციებიდან ვუდგებოდეთ. საჭიროა ვითვალისწინებდეთ აქციონერთა ან მენეჯერთა ცალკეული ჯგუფების ოპორტუნისტული მოქმედებით გამოწვეული დანახარჯების მოსალოდნელ დონეს.

იმ პირობებში, როცა გარემო დინამიკურია, განსაკუთრებული კომპეტენციების ფორმირება - აუცილებელი, განვითარების სტრატეგიების ეფექტიანობის შეფასებაში გამოყენებული ფინანსური მაჩვენებლები კი - წინააღმდეგობრივი, თანამედროვე ლიტერატურაში შემოთავაზებულია რეალური ოფციონების კონცეფცია, რომელიც სტრატეგიის ფორმირების პროცესს ფუნქციონირების განუსაზღვრელობის პირობებში მოქმედ კომპანიაში რეალური ოფციონების გამოვლენად და შექმნად განიხილავს. რეალური ოფციონების ღირებულების დადგენით შეგვიძლია გამოვავალით სტრატეგიული გადაწყვეტილებების ღირებულება და შევირჩიოთ მათგან ისეთები, რომლებიც მესაკუთრეთა კეთილდღეობის მაქსიმალურად მატებას უზრუნველყოფენ.

THE COMPANY'S STRATEGIC MANAGEMENT DEVELOPMENT STAGES

ANZOR ABRALAVA, professor of GTU

E-mail: a.abralava@gtu.ge

GEORGE BICHIASHVILI, PhD of GTU

E-mail: g.biciashvili@transfor.ge

Summary

The firm's strategic management obtained a scientific character from the second half of 70's. In contemporary conditions in the firm management actual necessity is to foresee important aspects as: Strategic development the essence of management, its evaluation and control instruments.

Four basic stages of strategic management is considered, three of them belong to the 20th century and the fourth has formed in 21 century and means transition from strategic choice to strategic changes.

At present, it is actually to discuss about competences formation and financial indicators contradictories in complex and therefore comes to the fore the strategic decisions method of calculation of the task to select real options cost {value} of the restoration which will provide the maximum welfare of the owner.