



ანალიტიკური ინსტრუმენტების სისტემური ანალიზი

რეზიუმე

სტატიაში, უახლეს ლიტერატურულ წყაროებზე დაყრდნობით, წარმოდგენილია ანალიტიკური ინსტრუმენტების სისტემური ანალიზი.

სრული სტრატეგიული ანალიზი, ხელმისაწვდომია მხოლოდ ძალიან მსხვილი კომპანიებისთვის. თუმცა, სწრაფად ცვალებად გარემოში, შედარებით მცირე საწარმოებისთვისაც კი, ერთი ლიდერის ინტუიცია არ არის საკმარისი ბაზარზე წარმატების მოსაპოვებლად. სწორედ ამიტომ, აუცილებელი ხდება შეზღუდული ფინანსური რესურსების მქონე კომპანიებისთვის დასახოს განვითარებისთვის „იაფი“ სტრატეგიული ვარიანტი. მაგრამ მსხვილი კომპანიები ძალიან ხშირად დიდ დანახარჯებს სწევენ იმის დასაბუთებაზე, თუ რაოდენ საჭიროა ასეთი კვლევები, ნაცვლად იმისა, რომ უფრო ეფექტური და მარტივი გზით შეარჩიონ ხარისხობრივი მეთოდები. ამდენად, დღეს ბევრი კომპანია ცდილობს გამოიყენოს რეგულარული, ძირითადი სტრატეგიული ანალიზის ინსტრუმენტი - ხარისხიანი სტრატეგიული ანალიზისთვის, რომელსაც უწოდებენ SWOT-ანალიზს.

წარმატებული მენეჯერისთვის აუცილებელია მართვის ეფექტური პრინციპები, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის განვითარებისათვის საჭირო ანალიტიკური ინსტრუმენტების ანალიზს. ბიზნესის სფეროში ოპერირებისათვის, რისკების მართვისა და დაზღვევის კომპლექსური საკითხების, რაოდენობრივი და სტატისტიკური მეთოდების, ეკონომიკური პროცესების ანალიზისა და პროგნოზირებისთვის შესაძლებელია წინასწარ განვჭვრიტოთ და ავიცილოთ მოსალოდნელი რისკები, დავისახოთ ან გავაუმჯობესოთ კომპანიის ფინანსური და სტრატეგიული მდგომარეობა - შევძლოთ ბიზნეს პროცესების და ორგანიზაციების ეფექტური მართვა.

საკვანძო სიტყვები: ანალიტიკური ინსტრუმენტი, კორპორაციული სტრატეგია, საქმიანი სტრატეგია, ფუნქციური სტრატეგია, საოპერაციო სტრატეგია, SWOT-ანალიზი, ჩვეულებრივი გეოიზმი.

მერაბ ვანიშვილი

სტუ-ს პროფესორი,

ეკონომიკის დოქტორი

E-mail: merabvanishvili@yahoo.com

ირმა ლომაძე

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: irma_lom@yahoo.com

შესავალი: გვემურ ეკონომიკაში და სახელმწიფო საკუთრებაში არსებულ საწარმოებში ფინანსური ანალიზი წარმოდგენილი იყო, როგორც ზოგადი - საერთო ბიზნეს ანალიზი. საწარმოო საქმიანობა განიხილებოდა, როგორც ძირითადი საქმიანობის სახე, რომელიც განსაკუთრებულ ყურადღებას უთმობდა წარმოების ანალიზს და ორიენტირებული იყო, წარმოების რესურსების უფრო ეფექტური გამოყენებით, წარმოების განვითარების გზებისა და პოტენციალის მოძიებაზე. ფინანსური ანალიზის განვითარებას არ ქონდა დათმობილი სათანადო ყურადღება, რადგან ეს იმ დროს დიდ საჭიროებას არ წარმოადგენდა. ბევრი საქონლისა და მომსახურების წარმოება იყო წამყვანი და დანაკარგები იფარებოდა ბიუჯეტის სახსრებით.

საბაზრო ეკონომიკაში მკაფიოდ იცვლება შეხედულება ბიზნეს-კონცეფციაზე. ნებისმიერი სახის ეკონომიკური საქმიანობა იწყება ფულის ჩადებით და სრულდება შედეგით, რომელსაც აქვს ფულადი ღირებულება. ნებისმიერი ბიზნესის საერთო მიღწევად ითვლება შერჩეული რესურსების დაგეგმილი გამოყენება, რათა გარკვეული დროის შემდეგ მიიღოს საფუძვლიანი საბაზრო ღირებულება, რომელმაც უნდა დაფაროს ყველა ხარჯი და უზრუნველყოს მოგების მიღება.

ამ მხრივ, მხოლოდ ფინანსურ ანალიზს შეუძლია კომპლექსურად გამოკვლიოს და შეაფასოს ყველა ასპექტი და ფულადი ნაკადების მოძრაობის შედეგები, ურთიერთობების დონე, რომელიც უკავშირდება ფულად ნაკადებს, ასევე კომპანიის ფინანსურ შესაძლებლობასა და მდგომარეობას. ფინანსური ანალიზი შეიძლება გამოყენებულ იქნას მოკლევადიანი და გრძელვადიანი ეკონომიკური გადაწყვეტილებების მიღებისას, როგორც მართვის ხარისხის შეფასების ინსტრუმენტი, როგორც მომავალი შედეგების პროგნოზირების შესაძლებლობა.



კვლევის შედეგები: ფინანსური ანალიზი თავისთავად წარმოადგენს მეთოდს კომპანიის (ბიზნესის) მიმდინარე და სამომავლო ფინანსური მდგომარეობის შეფასებისთვის, რომელიც ეფუძნება ფინანსური ინფორმაციის შესწავლას ანალიტიკური ინსტრუმენტებისა და მეთოდების გამოყენებით, რათა დადგინდეს მნიშვნელოვანი ურთიერთობები და მახასიათებლები, რომლებიც აუცილებელია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას.

ფინანსური ანალიზის როლი თანამედროვე პირობებში არა მხოლოდ უბრალოდ გაიზარდა, არამედ ხარისხობრივადც შეიცვალა. ზემოაღნიშნული გამოწვეულია იმით, რომ:

- ფინანსური ანალიზი გახდა ნებისმიერი ბიზნეს-ერთეულის შეფასების ძირითადი მეთოდი;

- მისი დახმარებით შესაძლებელია მივიღოთ ოტიმალური გადაწყვეტილება ინვესტირებისას, დაკრედიტებისას, საწარმოს პარტნიორებთან ურთიერთობებში და ა.შ.;

- ფინანსური ანალიზი არის ბაზრისა და კონკურენტუნარიანობის კვლევის ერთ-ერთი ძირითადი ინსტრუმენტი;

- ფინანსურმა ანალიზმა შესაძლოა უფრო მნიშვნელოვანი როლი ითამაშოს, როგორც აუდიტორული ფირმების ერთ-ერთმა დამოუკიდებელი სახის მომსახურებამ.

ამდენად, ფინანსური ანალიზი, როგორც ეკონომიკური ანალიზის ნაწილი, წარმოადგენს სპეციფიკური ცოდნის სისტემას, რომელიც დაკავშირებულია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და ფინანსური შედეგების კვლევასთან, რომლებიც ვითარდება სხვადასხვა ობიექტური და სუბიექტური ფაქტორების გავლენით, მიმდინარე საბუღალტრო (ფინანსური) შედეგების საფუძველზე.

ფინანსური ანალიზის მიზანია ყველაზე ინფორმაციული და ძირითადი პარამეტრების მიღება კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და ფინანსური საქმიანობის შედეგების ობიექტური და ზუსტი სურათისთვის.

ფინანსური ანალიზი მიიღწევა შემდეგი ურთიერთდაკავშირებული, კომპლექსური ანალიტიკური ამოცანების გადაჭრით:

- აქტივების სტრუქტურის შეფასება და

მათი ფორმირების წყაროები;

- მატერიალური და ფინანსური რესურსების მოძრაობის დაბალანსების ხარისხის განსაზღვრა;

- საკუთარი და ნასესხები კაპიტალის მოძრაობის სტრუქტურის შეფასება ეკონომიკური ციკლის პროცესში, რომელიც მიზნად ისახავს მაქსიმალური მოგების მოპოვებას, ფინანსური სტაბილურობისა და გადახდისუნარიანობის გაზრდას;

- ფულადის სახსრების სწორად გამოყენების შეფასება, კაპიტალის ეფექტური სტრუქტურის შენარჩუნებისთვის;

- ფინანსურ მაჩვენებლებზე ზემოქმედი ფაქტორებისა და აქტივების ეფექტური გამოყენების შეფასება;

- კონტროლი ფინანსური ნაკადების მოძრაობასა და ტექნიკური ხარჯების მიზანშეწონილობაზე, ფინანსური და მატერიალური რესურსების ხარჯვის ნორმატივების დადგენა.

სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს კომპანიის მართვის წარმატების *ფუნდამენტს*. იგი იწყება გლობალური მიზნების განსაზღვრით და კომპანიის მისიით, შემდეგ დგინდება უფრო კონკრეტული მიზნები. ამისათვის გროვდება სრული ინფორმაცია ორგანიზაციის შიდა გარემოს, კონკურენტების, ბაზარზე არსებული სიტუაციის შესახებ და ყველა სხვა სახის ინფორმაცია, რომლებიც, ასე თუ ისე, გავლენას მოახდენს კომპანიის საქმიანობაზე.

სტრატეგიული მართვის *მეორე ეტაპი* ორგანიზაციის მისიისა და გრძელვადიანი გეგმების ჩამოყალიბებაა. პროგრამული დოკუმენტების შემუშავებამდე მენეჯერებმა უნდა ჩამოაყალიბონ ორგანიზაციის მისია – ესაა ორგანიზაციის დანიშნულებისა და ფილოსოფიის კონსტატაცია, სარეკლამო სლოგანი, რომელიც კომპანიის საქმიანობის შინაარსს ასახავს.

არიან ადამიანთა გარკვეული ჯგუფები, რომელთა ინტერესებიც მისიის განსაზღვრისას აუცილებლად უნდა იქნას გათვალისწინებული. ესენი არიან: მფლობელები, თანამშრომლები, საქონლის/მომსახურების მყიდველები, საქმიანი პარტნიორები, ადგილობრივი საზოგადოება და მთლიანად საზოგადოება.

მისიის საფუძველზე ორგანიზაციის მიზნების

¹ ბიზნეს-კომპანიები თავიანთ საქმიანობას ბაზარზე ახორციელებენ კონკურენტულ გარემოში და ის კომპანიები, რომლებიც ვერ უზრუნველყოფენ კონკურენტუნარიანობას ბაზარზე, - კოტრდებიან. ამის თავიდან ასაცილებლად, მათ მუდმივად უნდა განახორციელონ ეკონომიკური სიტუაციის მონიტორინგი ბაზარზე.

² ფინანსური მდგომარეობის გაცნობა დამკვეთისათვის მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ შემოწმების პერიოდში, არამედ ხელშეკრულების მოქმედების მთელი პერიოდის განმავლობაში, როდესაც აუდიტორი გვევლინება როგორც პარტნიორი კომპანია. აუდიტორების მიერ ფინანსური მდგომარეობის წინასწარი მიმოხილვა და ფინანსური ანალიზის გამოყენება, რა თქმა უნდა, ამცირებს აუდიტორული კომპანიის რისკს.



სისტემა ყალიბდება. მიზანი – ესაა მოქმედების წამახალისებელი მოტივი, ორგანიზაციის ცალკეული მახასიათებლების კონკრეტული მდგომარეობა, რომელთა მიღწევაც მისთვის სასურველია და რისკენაც მისი საქმიანობაა მიმართული. მიზნებისადმი მოთხოვნები შემდეგია: ისინი უნდა იყოს მიღწევადი, რესურსებით უზრუნველყოფილი, შესაბამისი და შეთანხმებული (კომპანიის მისიასთან, ერთმანეთთან, მათ მომავალ შემსრულებლებთან).

სტრატეგიული მართვის *მესამე ეტაპი* სტრატეგიული ალტერნატივების შემუშავება და ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგიის შერჩევაა. სტრატეგიული ალტერნატივების განსაზღვრისთვის ყველაზე ხშირად ასოფის მატრიცასა და ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის (BCG) მატრიცას იყენებენ. განვითარების ალტერნატივების განსაზღვრის შემდგომი საფეხური მათი სტრატეგიულ გეგმებამდე დაყვანაა.

სტრატეგია ორგანიზაციის განვითარების გრძელვადიანი, ხარისხიანად განსაზღვრული მიმართულებაა, რომელსაც ის მიზნების რეალიზაციამდე მიყავს და, ასევე, გარემოს შეცვლისა და იქ გაჩენილი ალტერნატივების ხარჯზე უპირატესობის მოპოვების შესაძლებლობასაც გულისხმობს.

მენეჯმენტის დონის თვალსაზრისით, სტრატეგიის რანჟირება შემდეგნაირად ხდება:

❖ *კორპორაციული სტრატეგია*: ხორციელდება დივერსიფიცირებულ კომპანიებში და გულისხმობს - კომპანიის სტრუქტურული ქვედანაყოფების მაღალპროდუქტიული სამეურნეო პორტფელის შექმნას და მართვას, მონათესავე სტრუქტურულ ქვედანაყოფებს შორის სინერგიზმის მიღწევას, საინვესტიციო პრიორიტეტების ჩამოყალიბებას;

❖ *საქმიანი სტრატეგია*: გულისხმობს ფირმის კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებისა და კონკურენტული უპირატესობების შენარჩუნებისაკენ მიმართული ღონისძიებების შემუშავებას, გარე ცვლილებებზე რეაგირების მექანიზმის ფორმირებას, კომპანიის ძირითადი ფუნქციური ქვედანაყოფების სტრატეგიული საქმიანობის გაერთიანებას;

❖ *ფუნქციური სტრატეგია*: ითვალისწინებს საქმიანი სტრატეგიის მხარდამჭერ, ქვედანაყოფების მიზნების შესრულებაზე მიმართულ საქმიანობას;

❖ *საოპერაციო სტრატეგია*: გულისხმობს ქვედანაყოფის (ფუნქციური, ტერიტორიული) ვიწრო სპეციალიზებული პრობლემების მოგვარებაზე მიმართულ საქმიანობას.

პროდუქტის, ბაზრის, დარგის, მასში არსებუ-

ლი სიტუაციისა და გამოყენებული ტექნოლოგიების მდგომარეობის ცვლილების თვალსაზრისით, განასხვავებენ ასევე ზრდის, სტაბილიზაციისა და შეკეცის სტრატეგიას.

თანამედროვე ეპოქის ცვლილებების სწრაფი ტემპის ფონზე, ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის უმთავრესი გამოწვევაა ცვლილებების არა მარტო იდენტიფიცირება და მათზე რეაგირება, არამედ წინასწარ განჭვრეტა და, ზოგჯერ, მათი გამოწვევაც კი.

კომპანიის მენეჯმენტისთვის აუცილებელია მომავალზე ფიქრი და გრძელვადიანი სტრატეგიების განსაზღვრა, რომლებიც საშუალებას მისცემს მათ რეაგირება გაუკეთონ ბაზარზე მომხდარ ყველა ცვლილებას. ყოველმა კომპანიამ უნდა მოძებნოს თავისი მუშაობის სტილი, რაც განპირობებული იქნება სპეციფიკური პირობებით, შესაძლებლობების, მიზნებისა და რესურსების გათვალისწინებით.

ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, მენეჯმენტის სწორი სტრატეგიის შემუშავების მაიმოძრავებელ ძალად გვევლინება ბაზრისა და, ზოგადად, გარე გარემოს დინამიკური ანალიზი, რაც კომპანიის და დარგის დროის გარკვეულ მონაკვეთში შესწავლას ნიშნავს. ამ ფონზე განსაკუთრებით იკვეთება სტრატეგიული მენეჯმენტის მნიშვნელობა. იგი მოწოდებულია, კომპანიები აღჭურვოს მართვის ისეთი იარაღებით, რომლებიც უზრუნველყოფს მათ სწრაფად ცვალებად გარემოში და კონკურენტულ ბრძოლაში გადარჩენას.

სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციის სტრატეგიის შეფასებისა და შემუშავების პროცესია. სწორი სტრატეგიის შემუშავებისათვის მთავარი ფაქტორები არსებული სიტუაციისა და საფრთხეების ანალიზი და მათი გათვალისწინებით, დასახული მიზნების მისაღწევად, კონკრეტული ამოცანების დასახვაა. სიტუაციის ანალიზის საფუძველზე ორგანიზაციის შიგნით არსებული ღირებულებების, რესურსების, ხედვებისა და მიზნების სწორად მიმართვა ორგანიზაციის გრძელვადიან პერიოდში წარმატებული არსებობის გარანტია.

სტრატეგიული დაგეგმვის პირველი ეტაპი – გარემოს ანალიზია. ამ საფეხურზე მენეჯერის მიზანია გარემოს ყველა შესაძლო პოზიტიურ და ნეგატიურ ტენდენციასზე სრული ინფორმაციის მოძიება და მისი შეხამება ორგანიზაციის საქმიანობის ძლიერ და სუსტ მხარეებთან, რათა კომპანიამ კონკურენტუნარიანობა შეინარჩუნოს და ცვლილებებთან ადაპტაციაც იოლად მოახერხოს. ამ მიზნისთვის შეგვიძლია სხვადასხვა ანალიტიკური ინსტრუმენტები გამოვიყუ-



ნოთ, რომლებიც მართვის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების სისტემურად და კომპლექსურად შემუშავებაში დაგვეხმარება. ასეთ ინსტრუმენტებს მიეკუთვნება, მაგალითად:

✓ SWOT-ანალიზი (ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეების, შესაძლებლობებისა და საფრთხეების ანალიზი);

✓ PEST/STEP-ანალიზი (პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური გარემოს ანალიზი);

✓ STEER-ანალიზი (სოციალურ-კულტურული, ტექნოლოგიური, ეკონომიკური, ეკოლოგიური და მარეგულირებელი ფაქტორების ანალიზი);

✓ EPISTEL-ანალიზი (გარემოს, პოლიტიკური, ინფორმაციული, სოციალური, ტექნოლოგიური, ეკონომიკური და სამართლებრივი ანალიზი);

✓ TRAP-ანალიზი (ბაზრის კვლევა და ანალიზი);

✓ GAP-ანალიზი და სხვა.

ანალიტიკური ინსტრუმენტი ან ინსტრუმენტები, რომელთა გამოყენებასაც ჩვენ ანალიზის ჩასატარებლად გადავწყვეტთ, არ არის ისეთი მნიშვნელოვანი, როგორც თვით ანალიზის პროცესი; მნიშვნელოვანია ჩვენი ბიზნესის ისეთი გრძელვადიანი გეგმებისა და სტრატეგიების შექმნა, რომლებიც გაზრდიან მის ღირებულებას.

SWOT-ანალიზი - ყველაზე პოპულარული ინსტრუმენტია სტრატეგიულ მარკეტინგში³. რამდენად საინტერესოა SWOT-ანალიზი როგორც სწორი სტრატეგიული ფორმირების გასაღები? რამდენად არის ის შორსმჭვრეტელი? და საერთოდ, ანალიზია ის თუ არა? განვიხილოთ ეს საკითხები მნიშვნელოვნად და თანმიმდევრულად.

SWOT-ანალიზი სტრატეგიული მენეჯმენტის ინსტრუმენტია, რომელიც გულისხმობს მასშტაბურ, დროის ჩარჩოებში შეუზღუდავ პროგნოზებს, აუქმობებს კონკურენტულ პოზიციას, პროდუქციის სახეობისა და ბაზრის შერჩევის გზებს, დასახული მიზნის მისაღწევად. კომპანიის ოპტიმალური სტრატეგიის ასარჩევად სტრატეგიული მენეჯმენტი, სხვა ინსტრუმენტებთან ერთად, იყენებს SWOT-ანალიზს.

SWOT-ანალიზის მეთოდოლოგია, პირველ რიგში, ახდენს ძლიერი და სუსტი მხარეების იდენტიფიცირებას, ასევე საფრთხეებისა და შესაძლებლობების გამოვლენას, ხოლო შემდეგ ამყარებს ჯაჭვურ კავშირებს მათ შორის, რომელ-

იც შემდგომში შეიძლება იყოს კომპანიის სტრატეგიის ფორმულირებაში გამოყენებული.

ძლიერი მხარე (Strengthness) - ეს არის ის, რაც კომპანიამ შეძლო, ან განსაკუთრებული თვისება/ფუნქცია, რომელიც უზრუნველყოფს დამატებით შესაძლებლობებს.

კომპანიის ძლიერ მხარეებს პოტენციურად მოიცავს: ფინანსური რესურსებით უზრუნველყოფა, რომელიც აუცილებელია ამ მიზნების მისაღწევად; კარგი რეპუტაცია რომელიც თვალში ხედება მომხმარებელს; კარგად შემუშავებული ფუნქციური სტრატეგიები; სრულყოფილი მენეჯმენტი; კარგად ორგანიზებული რეკლამა და სხვა.

სუსტი მხარე (Weakness) – ეს არის კომპანიის ფუნქციონირებისთვის რაიმე მნიშვნელოვანის არ არსებობა ან რაც არ გამოსდის/ვერ ალწევს, ან რაიმე ან რაღაც, რომელიც აყენებს მას არამომგებიან სიტუაციაში.

კომპანიის სუსტ მხარეებს პოტენციურად მოიცავს: კომპანიის მკაფიო სტრატეგიის ნაკლებობა, მოძველებული წარმოების მოცულობა, ინოვაციებისა და სიახლეების ნაკლებობა, უუნარო და უნიჭო მენეჯმენტი, ჩამორჩენა კვლევებისა და საქმიანობის განვითარების სფეროში, ცუდად ორგანიზებული განაწილების სისტემა, გეგმების განხორციელებისთვის არასაკმარისი ფინანსური რესურსები და ა.შ.

ბაზრის შესაძლებლობები (OPPORTUNITY) – ეს არის ხელსაყრელი გარემოებები, რომელიც შესაძლოა თქვენმა წარმოებამ/ბიზნესმა გამოიყენოს თქვენივე უპირატესობისთვის.

ხშირად, კომპანიის კეთილდღეობაზე უარყოფით გავლენას ახდენს ძალიან კონკრეტული გარემო ფაქტორები. საფრთხე (threats) შეიძლება იყოს: კონკურენტის მიერ ახალი ან გაუმჯობესებული პროდუქტის დანერგვა, სახელმწიფოს რეგულირების არასასურველი პოლიტიკა, უცხოური ვალუტის კურსის ცვალებადობა, პოლიტიკური ცვლილებები ქვეყანაში და ა.შ.

■ S - strengths (ორგანიზაციის ძლიერი მხარე);

■ W - weakness (ორგანიზაციის სუსტი მხარე);

■ O - opportunities (ორგანიზაციის შესაძლებლობები);

■ T - threats (მოსალოდნელი საფრთხე).

SWOT ანალიზი - ეს არის ინსტრუმენტი რომელიც განსაზღვრავს სამომავლო სტრატეგიის არჩევანს და ბიზნესის სამომავლო განვი-

³ მის შესახებ სმენია ყველას - პროფესიონალსა თუ უბრალო მოქალაქეს. უკვე 53 წელია უამრავი წიგნი და სახელმძღვანელო მიემდგნა ამ ინსტრუმენტს.



თარებას. აქედან გამომდინარეობს, SWOT-ანალიზის ყველა სარგებელი და მისი კომპონენტები. გარდა ამისა, განმარტება ავლენს ამ ინსტრუმენტის არსს, რომელიც ასეთია: „SWOT-ანალიზი, - ეს არის კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების, საფრთხეებისა და შესაძლებლობების ანალიზი“. ამავე დროს, ძლიერი და სუსტი მხარეები - ეს არის კომპანიის შიდა გარემოს საგანი, ხოლო საფრთხეები და შესაძლებლობები - კომპანიის გარე გარემოს საგანი.

სხვა არსებულ მეთოდებს შორის, რომლებიც აფასებენ ორგანიზაციის მდგომარეობას, ყველაზე მეტად გავრცელებულია SWOT-ანალიზი - სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდი. იგი არის ხერხი, რომლის მეშვეობითაც ჩვენი შესაძლებლობების და საჭიანი გარემოს შესწავლა არის შესაძლებელი.

SWOT - ინგლისურად აბრევიატურას წარმოადგენს, რომლის ყოველი ასო-ბგერა ანალიზის ცალკეულ ელემენტს აღნიშნავს: SWOT-ანალიზის გაკეთების დროს განიხილება ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, ასევე ის შესაძლებლობები და საშიშროებები, რომლებიც ორგანიზაციის წინაშე დგას. SWOT-ანალიზის ჩატარება მოითხოვს ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების, ასევე მისი გარემოს გულწრფელ ანალიზს. საჭიროა ეს ანალიზი მიესადაგოს არა მარტო გუნდის წევრებს, არამედ მთელ ორგანიზაციას.

გარდა ასეთი განმარტებისა, ასევე გვხვდება SWOT-ანალიზის სხვაგვარი განმარტებებიც, - როგორც სიტუაციური ანალიზისა, რომელიც მიზნად ისახავს მოახდინოს ბიზნესის ძირითადი მამოძრავებელი ძალების, მისი სუსტი მხარეების იდენტიფიცირება; მოახდინოს ფოკუსირება გარემოსთან - ბიზნესის საჭიანი პოზიცია მოცემულ დროს, დამოკიდებულება კონკურენტებთან და მომხმარებელთან. ყველა ეს განმარტებები არ არის ზღვარი. თითოეული ავტორი თავისებურად ხსნის ამ ინსტრუმენტს და ყველა მათგანს ამისი უფლება აქვს. მრავალფეროვანია არა მხოლოდ განმარტებები, არამედ SWOT-ანალიზის ფარგლებიც.

ამდენად, SWOT-ანალიზი არ არის მხოლოდ მარკეტინგული ინსტრუმენტი, ამავდროულად ის არის პიროვნული განვითარების ინსტრუმენტი - SWOT-myself⁴, პერსონალის განვითარების ინსტრუმენტი - SWOT HR. ეს ინსტრუმენტი ძალიან პოპულარულია ამ სფეროებში.

ხემაღნიშნული მონაცემებით ხდება შიდა

და გარე მხარდამჭერი ფაქტორების დემონსტრირება, რაც გვეხმარება მათ შორის არსებული პრიორიტეტების დადგენაში, რომლებიც, თავის მხრივ, საშუალებას გვაძლევს განსაზღვროთ პირადი ეფექტურობის გაზრდის სტრატეგია. ეს ინსტრუმენტი, მისი სიმარტივის და აღსრულების სიჩქარის გამო, ძალიან პოპულარულია. მისი ანალიზის საფუძველზე შესაძლოა გავიგოთ:

- სად არის ბიზნესი მოცემულ მომენტში;
- რაზე ღირს ფოკუსირება მისი ეფექტიანი განვითარებისთვის;
- სტრუქტურის განსაზღვრა ინდუსტრიაში, რომელშიც ბიზნესი მდებარეობს;
- შესაძლებელ და პრიორიტეტულ სექტორებში ბიზნესის ზრდისა და განვითარების განსაზღვრა;
- სად უნდა მივმართოთ სარეკლამო და მარკეტინგული ძალისხმევა;
- ყველაზე სერიოზული საფრთხეების განსაზღვრა.

SWOT-ანალიზის ყველაზე დიდი უნარია ანალიზის მატრიცის თავისუფლი სიმუცაცია, ძირითადი მომენტების იდენტიფიცირება. წინააღმდეგ შემთხვევაში, მატრიცა გადაიქცევა თითოეულის მხრიდან განსაკუთრებული მიდგომის შესაძლებლობად, და ის ყოველთვის იძლევა შეზღუდვებსა და საზღვრებს. SWOT-ანალიზი არის შემოქმედებითი ინსტრუმენტი - ეს არის „რაციონალური შემოქმედების“ უზარმაზარი პოტენციალი.

ამდენად, დასკვნა ასეთია: SWOT-ანალიზი - უბრალოდ ანალიზი არაა, ეს არის ფორმა იმის განსაზღვრისა, თუ როგორია პრიორიტეტული საკითხები მომავლის სტრატეგიის ანალიზისთვის. SWOT-ანალიზის მატრიცა გვეხმარება ძირითადად სწრაფ ფოკუსირებაში და შემდგომი კვლევის სტრატეგიის შექმნაში.

SWOT-ანალიზის სრულყოფისა და პროდუქტიულობის ამაღლებისათვის საუკეთესო საშუალებაა მასთან ერთად პოპულარული - PEST-ანალიზის გაკეთება.

განსხვავება SWOT და PEST ანალიზებში მდგომარეობს იმაში, რომ: PEST-ანალიზი სწავლობს ბაზარს, ხოლო SWOT-ანალიზი - ბიზნესის მდგომარეობას ბაზარზე (ბიზნესს ერთეულები ბაზარზე - მათი შედარება კონკურენტებთან, პროდუქტის/მოსამსურრების ან იდეის კონცეფცია).

PEST-ანალიზი - ეს არის პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური ფაქტორების ანალიზი, ბაზარზე ორგანიზაციის

⁴ SWOT-myself - „რა არის ჩემთვის მიუღწეველი“ - ეს არის მენეჯმენტის კომპლექსური მარკეტინგული საუკეთესო „ბლიც“ მიდგომა.



ან ბიზნეს-ერთეულის შეფასებისთვის. იგი სასარგებლო ინსტრუმენტი ბაზრის შესწავლისა და გაგებისთვის, ბაზარზე კომპანიის პოზიციის, პოტენციალისა და მიმართულების დადგენისთვის. PEST-ანალიზი ეხმარება კომპანიის ხელმძღვანელობას, ბიზნესის გარე გარემოს სურათის დადგენაში (ყველაზე მნიშვნელოვანი ზეგავლენის მქონე ფაქტორების დანახვაში).

PEST/STEP-ანალიზი – ეს არის პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური გარემოს ანალიზი. იგი აღწერს მაკრო-გარემოს ფაქტორებს, რომელიც გამოიყენება ომპონენტრატეგიული მართვის გარემოს სკანირებისას. დროთა განმავლობაში ჩამონათვალს დაემატა იურიდიული ფაქტორი, გარემოს ფაქტორი, ეთიკის და დემოგრაფიული ფაქტორები. ამის გამო, PEST ანალიზი ხშირად გვხვდება აბრევიატურით - STEL, თუმცა ანალიზის იდეა და კომპონენტები იგივეა. აღნიშნული ფაქტორები წარმოადგენენ გარე ანალიზის ნაწილს, როდესაც კომპანია ატარებს სტრატეგიულ ანალიზს ან ბაზრის კვლევას, და იძლევა ინფორმაციას სხვადასხვა მაკრო-გარემოს ფაქტორებზე, რაც კომპანიამ უნდა გაითვალისწინოს. ეს არის სასარგებლო სტრატეგიული ინსტრუმენტი ბაზრის ზრდის ან კლების ტენდენციების, ბიზნეს პოზიციის, ბიზნეს პოტენციალისა და ოპერაციული მიმართულების გაგება/გაანალიზებისთვის. გარემოს დაცვითი ან ეკოლოგიური ფაქტორების მხარდმა მნიშვნელობამ 21-ე საუკუნის პირველ ათწლეულში გამოიწვია მწვავე ბიზნესის წახალისება, რამაც კიდევ უფრო გააგრძელა PEST ანალიზის გამოყენება, მასში არსებული გარემოს კომპონენტის წყალობით⁵.

GAP-ანალიზი ეკონომიკასა და ბიზნესში არის ინსტრუმენტი, რომელიც ეხმარება კომპანიებს შეადაროს ფაქტობრივი შესრულება პოტენციურთან (შესაძლებლობასთან). მისი ძირითადი არსი შემდეგი ორი შეკითხვით გამოისახება: 1. სად ვართ ჩვენ? 2. სად გვინდა ვიყოთ? თუ კომპანია ან ორგანიზაცია არ იყენებს საუკეთესო საშუალებებით არსებულ/კუთვნილ რესურსებს, საინვესტიციო კაპიტალსა და ტექნოლოგიებს, ეს მიანიშნებს კომპანიის არაეფექტურ და შესაძლებლობების/პოტენციის სუსტად გამოყენებაზე. GAP-ანალიზი გვიჩვენებს იმ ადგილებს, რომლებიც შეიძლება გაუმჯობესდეს⁶.

დღეისთვის, SWOT-ანალიზი ფართოდ გამო-

იყენება ეკონომიკისა და მენეჯმენტის სხვადასხვა სფეროებში. მისი უნიკალურობა იძლევა იმის საშუალებას, რომ იგი გამოყენებული იქნას სხვადასხვა დონეზე და სხვადასხვა ობიექტებში: პროდუქციის, კომპანიების, კონკურენტების ანალიზისთვის, ქალაქსა თუ რეგიონში და ა.შ.

SWOT-ანალიზის ძლიერი მხარეები:

- მეთოდი ერთნაირად მისაღებია ეკონომიკის განსხვავებული სფეროებისთვის;
- ის შეიძლება იყოს ადაპტირებული კვლევის ობიექტის ნებისმიერ დონეზე;
- კვლევის ელემენტების თავისუფალი არჩევანი დამოკიდებულია ანალიზის მიზნისაგან;
- შესაძლებელია გამოყენებული იქნას როგორც მოქმედი ორგანიზაციის ოპერატიული კონტროლისთვის, ასევე სტრატეგიული დაგეგმვისთვის.

SWOT-ანალიზის სუსტი მხარეები:

○ ანალიზის საგნის არჩევა - ჩატარებული ანალიზი საგნის შეფასებისგან ხშირად განსხვავებულია. ასე, მაგალითად, კომპანიის კონკურენტუნარიანობის შეფასებისთვის განიხილავენ პროდუქციის კონკურენტუნარიანობას;

○ შესაძლებლობებისა და საფრთხეების შეფასებისას შესაძლოა მხედველობაში იყოს მიღებული მხოლოდ ალბათობის შესაძლებლობის შეფასება. ამ დროს შესაძლოა ზუსტად ვერ შეფასდეს მოსალოდნელი საფრთხე, იგი დარჩეს უფრო სერიოზული და მაღალი რისკის მატარებელი და ვერ მივიღოთ სათანადო/შესაფერისი ზომები მისი თავიდან აცილების მიზნით;

○ SWOT-ანალიზი წარმოადგენს ერთ-ერთ შესაძლებლობას, ორგანიზება გაუკეთოთ არსებულ ცოდნას. თუ ეს ცოდნა არის არასწორი ან არასაკმარისი, მაშინ მიღებული ანალიზი ვერ იქნება ღირებული.

არსებობს ანალიტიკური ინსტრუმენტების საიმედოობასა და ეფექტიანობაში ეჭვის შეტანის სხვა მნიშვნელოვანი გარემოებებიც:

(1) *ხაფანგები ანალიზში:* ეს არის საერთო ინდივიდუალური ფსიქიკური გადახრები რომლებიც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენენ ანალიზის და შეფასების (დამტკიცების) შედეგებზე და, რა თმა უნდა, შედეგად - მართვის შემდგომი განვითარების გადაწყვეტილებებზე.

(2) *ტიპური შეცდომები:* ეს შესაძლოა იყოს ჩართვის რესურსების გაძლიერება. საუბარია სიტუაციაზე, როცა ანალიტიკურ პროექტში უკვე

⁵ PEST-ანალიზი მოიცავს პოლიტიკურ, ეკონომიკურ, სოციალურ და ტექნოლოგიურ ფაქტორებს. ეს მეთოდი საშუალებას იძლევა, შეაფასოს საერთო სიტუაცია იმ სახელმწიფოში, რომელშიც ბიზნესი მდებარეობს.

⁶ თუ, წარმოების მოსალოდნელი/სასურველი დონე შესაძლებელია შედარდეს წარმოების მიმდინარე დონესთან, ეს შედარება უკვე ხდება GAP-ანალიზი. ასეთი ანალიზი შეიძლება შესრულდეს ორგანიზაციის სტრატეგიულ და საოპერაციო დონეზე.



ინვესტირებულია დიდი რაოდენობის რესურსები (გუნდმა გააკეთა დიდი სამუშაო), ამდენად აღმასრულებლები ვერ იღებენ გადაწყვეტილებას დახურონ პროექტი ან რადიკალურად შეცვლონ ამ მიმართულებით მუშაობა, მაშინაც კი, როდესაც არსებობს ფაქტიური მტკიცებულებები, რომ შედეგები არ შეესაბამება დასახულ მიზნებს⁷.

(3) *ჯგუფური გააზრება*: თუ ანალიზში ჩართული პროფესიონალების ჯგუფი იწყებს ანალიზს (პრობლემის მკაფიო განსაზღვრა, სამუშაო პიპოთეზის ფორმირება, წინადადების განხილვა დასმული საკითხებთან მიმართებაში) სიფრთხილისა და დეტალური მომზადების გარეშე, ყველაზე ხშირად, ასეთი ანალიზი არ იძლევა ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას. ჯგუფური გააზრება ხშირად ეფუძნება ემოციურ შეფასებას, ვიდრე ობიექტურს. ზუსტად ამითი აიხსნება ის ფაქტი, რომ დიდი კომპანიები ხშირად იღებენ არასწორ გადაწყვეტილებებს, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი ფლობენ რთულ თანამედროვე განვითარებულ სისტემებსა და სისტემატიურ კონკურენტულ ინფორმაციას.

(4) *კონტროლის ილუზია*: უმეტესობა ადამიანებისა, განსაკუთრებით TOP მენეჯერები, როგორც წესი, ხასიათდებიან გადაჭარბებული წარმოდგენით მათი სუბიექტური კონტროლის შესაძლებლობაზე გარშემო განვითარებულ მოვლენებთან მიმართებაში. ეს ხშირად ზედმეტი თავდაჯერებულობის შედეგია, ასე რომ ლიდერები ძირითადად დაუცველია ასეთი შეხედულებებისგან. შედეგად, შემეცნებით პროექტამდე შესაძლოა დაისახოს არარეალური მიზნები, რაც განაპირობებს შედეგების კრიტიკულ შეფასებას, რომელიც, თავის მხრივ, აიძულებს პროექტის გუნდს დახარჯოს დამატებითი რესურსები, რათა მიიღოს ჩატარებული ანალიზის დამატებითი დამადასტურებელი ფაქტები.

(5) *მაუწყებელი აპრიორი პიპოთეზა*: ყოველ ადამიანს აქვს ჩამოყალიბებული „მსოფლმხედველობა“, მათ შორის, მიზეზ-შედეგობრივ დამოკიდებულებებზე მისთვის ცნობილ სოციალურ ან ბიზნეს პროცესებზე. თუ ანალიზის შედეგები ეწინააღმდეგება მის შეხედულებებს, ისინი ხშირად აკრიტიკებდნენ მას და საბოლოოდ უარყოფენ. ხელმძღვანელების უმრავლესობა, როგორც წესი, იღებს გადაწყვეტილებას საკუთარი რწმენის საფუძველზე, მაშინაც კი, როცა მათ სთავაზობენ ანალიტიკურ მტკიცებულებას მათ მცდარ შეხედულებაზე. ერთი-ერთი

ვარიანტი „ანალიზის ხაფანგებიდან“ - ეს არის გადაწყვეტილების მიღება მხოლოდ მონაცემების (ანალიზის შედეგების) საფუძველზე, რომელიც ადასტურებს მათ მტკიცებულებას და იგნორირებას უკეთებს მონაცემებს, რომელიც უარყოფს მათ.

(6) *არგუმენტირებული ანალოგიის მიხედვით*: მარტივი ანალოგიების გამოყენების ტენდენცია კომპლექსური პრობლემების გადაჭრის მიზნით. რთული პრობლემების გამარტივება არის საშიში, რადგან შესაძლოა დაიკარგოს მნიშვნელოვანი საკითხები და პრობლემები. ამ შემთხვევაში ანალიზის შედეგები, მენეჯმენტის მიერ არასწორი გადაწყვეტილებების შედეგად, შეიძლება იყო ძალიან მოულოდნელი და არასასურველი.

ამდენად, ყოველივე ზემოაღნიშნული ეჭვქვეშ აყენებს ანალიტიკური ინსტრუმენტების საიმედოობასა და ეფექტიანობას.

დასკვნა: ზემოაღნიშნული შეფასების შედეგების საფუძველზე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სრული სტრატეგიული ანალიზი, ხელმისაწვდომია მხოლოდ ძალიან მსხვილი კომპანიებისთვის. თუმცა, სწრაფად ცვალებად გარემოში, შედარებით მცირე საწარმოებისთვისაც კი, ერთი ლიდერის ინტუიცია არ არის საკმარისი ბაზარზე წარმატების მოსაპოვებლად. სწორედ ამიტომ, აუცილებელი ხდება შეზღუდული ფინანსური რესურსების მქონე კომპანიებისთვის დასახოს განვითარებისთვის „იაფი“ სტრატეგიული ვარიანტი. მაგრამ მსხვილი კომპანიები ძალიან ხშირად დიდ დანახარჯებს სწვენ იმის დასაბუთებაზე, თუ რაოდენ საჭიროა ასეთი კვლევები, ნაცვლად იმისა, რომ უფრო ეფექტური და მარტივი გზით შეარჩიონ ხარისხობრივი მეთოდები. ამდენად, დღეს ბევრი კომპანია ცდილობს გამოიყენოს რეგულარული, ძირითადი სტრატეგიული ანალიზის ინსტრუმენტი - ხარისხიანი სტრატეგიული ანალიზისთვის, რომელსაც უწოდებენ SWOT-ანალიზს. მის ფუნქციებსა და გამოყენებაზე უამრავი პუბლიკაციაა, რომლებიც ძირითადად ამ მეთოდის უპირატესობაზეა. რაც შეეხება აქცენტებს პუბლიკაციებში ამ მეთოდის განსაკუთრებულობასა და უარყოფით მხარეებზე, - ნაკლები ყურადღება ექცევა.

წარმატებული მენეჯერისთვის აუცილებელია მართვის ეფექტური პრინციპები, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის განვითარებისათვის

⁷არ პასუხობენ დასმულ ამოცანებს). ზოგადად ასეთ შემთხვევებში იგრძნობა მენეჯერების პერსონალური პასუხისმგებლობა დახარჯულ რესურსებთან და გაწეულ სხვა დანახარჯებთან, ანუ ჩვეულებრივი ეგოიზმი (უუნარობა თავისი შეცდომის ან ვინმეს სისწორეს აღიარების).



საჭირო ანალიტიკური ინსტრუმენტების ანალიზს. ბიზნესის სფეროში ოპერირებისათვის, რისკების მართვისა და დაზღვევის კომპლექსური საკითხების, რაოდენობრივი და სტატისტიკური მეთოდების, ეკონომიკური პროცესების ანალიზისა და

პროგნოზირებისთვის შესაძლებელია წინასწარ განგვიტოლო და ავიცილოთ მოსალოდნელი რისკები, დავისასოთ ან გავაუმჯობესოთ კომპანიის ფინანსური და სტრატეგიული მდგომარეობა.

გამოყენებული ლიტერატურა

1. რამიშვილი ბ. სტრატეგიული მენეჯმენტი. – თბილისი, 2013: <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/Mtavati.html>.

2. Воронина В.М., Кокарев Д.В. SWOT-анализ как современный инструмент исследования в целях антикризисного управления предприятием//Ежемесячный аналитический журнал “Слияния и Поглощения”, 2007. - №3 (49). - С. 23-26.

3. Гвозденко А.Н. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности// “Маркетинг и маркетинговые исследования”, 2006. - №4. - С. 13-16.

4. Муравьев А. И. Общая теория инновационных технологий. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. - 84 с.

5. Пастухова В.В. Использование SWOT-анализа в процессе выбора глобальной стратегии предприятия: Практическое пособие. - АООТ Донецкий Торговый Дом “Донбасс”, 2000. - 74 с.

6. Симкин Л., Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка.-СПб: Питер, 2001.-240 с.

7. Фомин Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.

THE SYSTEM ANALYSIS OF ANALYTICAL TOOLS

MERAB VANISHVILI - Ph. D, professor of GTU
IRMA LOMADZE – doctoral candidate of GTU

Summary

This article, based on the literature resources, discusses the system analysis of analytical tools.

Full strategic analysis, is available for only very large companies. However, in a rapidly changing environment, even relatively small satsarmoebistvisa, one of the leaders of intuition is not enough to succeed in the market. Therefore, it becomes necessary for companies with limited financial resources for development planning “cheap”strategic option. But large companies often raise huge costs to prove the necessity of such studies, instead of a more efficient and easy way to interact with qualitative methods. Thus, today many companies are trying to use a regular, basic strategic analysis tool - the quality of the strategic review, which is called SWOT-analysis.

A successful manager is necessary for an effective management principles, which include the development of analytical tools for the analysis. Operating a business in the field of risk management and insurance issues are complex, quantitative and statistical methods, analysis and forecasting of economic processes can anticipate and avoid potential risks, we have, or to improve the company’s financial and strategic position - able to effectively manage business processes and organizations.

Key words: analytical tool, corporate strategy, business strategy, functional strategy, operational strategy, SWOT-analysis, the usual selfishness.