

სტრატეგიული დაგეგმვის როლი ორგანიზაციული მმართველობის პროცესში

რეზიუმე

სტრატეგიის ქონა ატარებს გადამწყვეტ როლს კონკურენციაში. სწორედ სტრატეგიას აქვს შეთავსებული ძრავის ფუნქცია ნებისმიერი ტიპის საქმიანობაში. ამ ძრავზეა დამოკიდებული, რამდენად სწრაფად და წარმატებულად მივა კონკრეტული ორგანიზაცია საკუთარ დასახულ მიზანმდე.

ზოგადად კონკურენცია საკმაოდ ფართო ცნებაა. კონკურენტუნარიანობაზე მრავალი ფაქტორია დამოკიდებული. მათ შორის მე-ნეჯმენტი, მარკეტინგი, ფინანსური ანგარიშგება კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი ფაქტორებია. რა თქმა უნდა, საქონელი და მომსახურება, რომელსაც ორგანიზაცია აწარმოებს, მთავარი კომპონენტია კონკურენტუნარიანობაზე საუბრის პირობებში.

ორგანიზაციებს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში უხდებათ დინამიკურად ფუნქციონირება და გარკვეული ტიპის არჩევანის გაკეთება. ხშირად გადამწყვეტ როლს ფირმის წარმატებასა თუ წარუმატებლობაზე განსაზღვრავს დრო. ისტორიაში წამიც კი ცვლის რეალობას. ამიტომ, გარდა სტრატეგიული გეგმის ქონისა, მნიშვნელოვანია გარემო ფაქტორების გათვალისწინება, რომელიც მორგებული იქნება არსებულ რეალობას. და რაც მთავარია, გადაწყვეტილების მიღება არ იყოს ზედმეტად გაწეილი დროში, ხოლო სტრატეგიული გეგმა იმპლემენტირებულ იქნას დროულად.

თავის მხრივ, სტრატეგიული დაგეგმვა არის ორგანიზაციულ მმართველობითი საქმიანობა, რომელიც წარმოდგენილია პრიორიტეტების სწორად და ოპტიმალურად განაწილებით. ანუ მისი დახმარებით ორგანიზაციებში არსებული რესურსების და ენერგიის ფოკუსირება გარკვეული მიზნის მისაღწევად ხდება. ეს საბოლოო ჯამში უზრუნველყოფს იმას, რომ ორ-

პახტანგი ჯინჯველავილი

**საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის
დოქტორანტი**

განიზაციის თანამშრომლებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს ჰქონდეთ საერთო მიზნის მკაფიოდ დანახვის შესაძლებლობა და მიმართულება განახორციელონ ამ მიზნის მისაღწევად.

სტრატეგიული დაგეგმვა შეიძლება აღიწეროს, როგორც ორგანიზაციის გრძელვადიანი გეგმა, რომელიც ეფუძნება მის ხედვას, მისიას, ღირებულებებს, ბიზნეს-პოლიტიკას და რისკების მართვას.

ერთ-ერთი მთავარი საკითხი, რატომ არის მნიშვნელოვანი სტრატეგიული დაგეგმვა არის ის მიზანი, რომ ორგანიზაციას გააჩნდეს უნარი, იყოს მარტივად ადაპტირებადი დინამიკურ გარემოზე, და გარდამავალი ეტაპები, რომლებიც ადრე თუ გვიან ყველა ორგანიზაციას უდგება, მეტ-ნაკლებად უმტკივნეულოდ გადაიაროს.

რა თქმა უნდა, გვერდს ვერ ავუვლით თანამშრომლობის იმგვარ მოტივირებას, რომ მათ სწორად ჰქონდეთ აღქმული ორგანიზაციის მისია, სტრატეგია და ამოცანები. სწორედ აღნიშნულის შედეგად ორგანიზაციის ფუნქციონირება შეიძლება დადებითად შეფასდეს.

საკვანძო სიტყვები: სტრატეგიული დაგეგმვა, სტრატეგია, კონკურენცია.

პირითადი ტექსტი

ორგანიზაციული მიზნების მიღწევისთვის გვერდს ვერ ავუვლით სტრატეგიულ გეგმას, როგორც ბიზნესის ადმინისტრირების საკვანძო ელემენტს. დეტალური შესწავლითა და ანალიზით ინვესტორებს იმგვარი გეგმის ჩამ-

ოყალიბების შესაძლებლობა ეძლევათ, რომელიც შედეგზეა ორიენტირებული. სამუშაო პროცესში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ლოგიკურ და ტექნოლოგიურ ასპექტებს. აღნიშნული დასკვნა გამოტანილი იქნა ბიზნესის ელემენტებსა და დაგეგმვაზე სკულპულურ-რი დაკვირვების შედეგად. ბიზნეს დაგეგმვას არაერთი დეფინიცია აქვს, თუმცა ყველა მათ განსაზღვრებას ერთი საერთო მნიშვნელი აერთიანებთ - ესაა მოთხოვნისა და მიწოდების თანაფარდობა. ზოგადად ეს არის სერვისის ან პროდუქტის ერთი ერთეულის ნებაყოფლობითი გაცვლა მეორეზე, ანუ სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ - ვაჭრობა. ბიზნესს შეიძლება ბიზნესი ეწოდოს მაშინ, როდესაც მასში ფულადი ტრანზაქციები ფიგურირებს. აღნიშნული პროცესის სიდრმისეული გაგება აუცილებელია, რათა ბიზნეს დაგეგმვის მნიშვნელობა სწორად იყოს აღქმული.

ბენსონ ხონინგის და მაიკლ სამუელსონის მიხედვით (შვედური მეწარმეობის ფორუმი), დაგეგმვის პროცესის მეთოდოლოგიური მიდგომა იძლევა მეტად ეფექტურ შედეგს. გარდა ამისა, შესაბამისი ფუნქციების გამოყენებით აღნიშნული შედეგის მიღწევა კიდევ უფრო მეტად პროდუქტიულია. ხოლო მომზადების უქონლობა, ანუ გეგმის არქონა, შესაძლოა ფიასკოს ანუ მარცხის წინაპირობა გახდეს. დეკადების გასვლამ ნათელი მოაწვინა იმ ფაქტს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის ქონა მნიშვნელოვანი და უპირობო აუცილებლობაა.

დაგეგმვა აუცილებელია ყველა კომერციული ორგანიზაციისათვის, ამასთან, ის შეიძლება გამოყენონ სამუშაო ძალისთვის. ამას გარდა, მნიშვნელოვანია მიზნის ხედვა და დაარქივების მიზნები. ასევე ხაზგასასმელია დაგეგმვის აუცილებლობა მიზნის შემუშავებისას, განსხვავებული მიზნების მნიშვნელოვნება. თუმცა არსებობს დაგეგმვის რამდენიმე მიდგომა, რომელთაგან განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დაგეგმვა. შესაბამისად, სტრატეგიული დაგეგმვა განსაკუთრებული შესწავლის ობიექტია. არსებობს არაერთი დისკუსია დაგეგმვის ბუნების შესახებ, მისი მასშტაბებისა და სტრატეგიული დაგეგმვის თავისებურებებთან დაკავშირებით. განიხილება როგორც მისი უპირატესობები ასევე თანდაყოლილი ნაკლოვანებებიც.

ორგანიზაციის მიღწევები აღწერილია ფინანსური ბალანსის ჩანაწერებში. რაოდენობრივი ინფორმაციის გამოყენება შესაძლებელია და ამავდროულად სასურველიც სწორი ანალიზისთვის. რაც არ უნდა ღირებული იქნას რაიმე, თუ ის დეფიციტურია, მისი დამუშავება აუცილებელია მოთხოვნისა და მიწოდების შესაბამისად, რაც სათანადო აღრიცხვის აუცილებლობას ბადებს. ბუღალტრული ანგარიშგება ბიზნესში მნიშვნელოვანი და საყურადღებოა, რადგან ის ერთდროულად ემსახურება არაერთ მიზანს.

დაგეგმვისას ბასათგალისწინებაელი მიზნები

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი შედგება სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანი ეტაპებისაგან, რომლებიც მის სამომავლო წარმატებას განაპირობებს. მოცულია შემდეგი ტიპის ფაქტორები: სპეციფიკურობა, გაზომვადობა, მიღწევადობა და რელევანტურობა ანუ აქტუალობა:

- დაგეგმვა უნდა იყოს ზუსტი და განზომადი, იმისთვის რომ ის იყო წარმატებული. ასე რომ, მხოლოდ ეფექტური დაგეგმვა შეიძლება იყოს განხორციელებული. დაგეგმვის პროცესის თითოეული ასპექტი უნდა იქნას მკაცრად დეკლარირებული იმისათვის, რომ მათზე წვდომა და ხელმისაწვდომობა დროული იყოს.
- სიზუსტისათვის მნიშვნელოვანია, რომ მაჩვენებლები ავტორიტეტული წყაროებიდან იქნას მიღებული და გაზომილი. პარამეტრი შეიძლება ჩაითვალოს შესრულებულად იმ შემთხვევაში, თუკი მონაცემები მიღებულია ჩანაწერებიდან და სტანდარტული წყაროებიდან. შედეგად, მათ უნდა გააჩნდეთ იმის უნარი, რომ შესაძლებელი იქნას მათი მოპოვება და დამუშავება.
- დაგეგმილი აქტივობები უნდა იქნას განხორციელებული. მოქმედებების გაურკვევლობით და ნაბიჯების გადადგმის გარეშე, არ შეიძლება სასურველი შედეგის დადგომის მოლოდინის ქონა.
- რელევანტურობა: უნდა არსებობდეს შესაბამისობა იმ რაოდენობებში, რომლებიც

უნდა დაიგეგმოს. დასახული მიზნების მისაღწევად უნდა არსებობდეს შესაბამისი ურთიერთკავშირი და ამ რაოდენობების გამოყენებისა და ადაპტაციის უნარი.

- დაგეგმვის გადამწყვეტი ასპექტი ისაა, რომ დრო შეზღუდული რესურსია. დროის ოპტიმიზაცია გარკვეული ამოცანების შესრულებისთვის გადამწყვეტი მნიშვნელობის მატარებელია.

სტრატეგიული დაგეგმვა

ერთ-ერთი მთავარი მიზანი სტრატეგიული დაგეგმვისას არის იმგვარი გეგმების შემუშავება, რომელიც ორიენტირებულია პოტენციურ საფრთხეებთან შესაბამისობაში და მათი შედეგების პროგნოზირებასთან. მიუხედავად იმისა, რომ ეს არ არის ყოველდღიური პრაქტიკა, მისი გამოყენება დასაშვებია გრძელვადიანად სასურველი შედეგების მიღწევისთვის. სტრატეგიული მიზნებისა და შესაძლებლობების პროცესის შექმნა და მხარდაჭერა ასევე მისი მარკეტინგული შესაძლებლობების პროცესი ფილიპ კოტლერისა და არმის მიერ იქნა დახასიათებული როგორც «გონივრული სტრატეგიული დაგეგმვა» («sound strategic planning» Phillip Kotler and Arm).

სტრატეგიული დაგეგმვის მახასიათებლები

აღნიშნულ ბლოკში საუბარია სტრატეგიული დაგეგმვის მახასიათებლებზე, ასევე იმ პირობებზე, რომელიც აუცილებელია სტრატეგიული გეგმის წარმატებით შესრულებისთვის. მახასიათებლები დაყოფილია შემდეგი კრონომეტრაჟით:

- მიმდინარე დირექტივისა და გეგმის გააზრება სასიცოხლო მნიშვნელობის მატარებელია სტრატეგიის შემუშავებისთვის, რომელიც ზუსტად უნდა პასუხობდეს მოთხოვნებს. საუკეთესო ტაქტიკა არის ის შედეგი, რომელიც მიიღება სიღრმისეული ანალიზის საფუძველზე.
- ვინაიდან და რადგანაც სამუშაო ძალა ახდენს აქტუალიზაციას, გუნდური სტრატეგიული დაგეგმვის რეალიზება უფრო მეტად ეფექტურია, ვიდრე აღნისნულის

ინდივიდუალური მცდელობა. აქედან გამომდინარე, წარმატების მიღწევს გზა გადის პერსონალის ეფექტურ კომუნიკაციაზე.

- ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმა უნდა შეესაბამებოდეს ამავე ორგანიზაციის სტილსა და ტიპს. რაც არანაკლებ მნიშვნელოვანია, მასში გათვალისწინებული უნდა იქნას გეოგრაფიული ასპექტებიც.
- სტრატეგიის ფორმულირებისას გათვალისწინებული უნდა იქნას ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი. მას უნდა გააჩნდეს უნარი, რომლის დახმარებითაც სტრატეგიას ექნება ადაპტირების უნარი განსხვავებული საქმიანობის და გეგმის მიხედვით.
- სტრატეგიულმა დაგეგმვამ დროთა განმავლობაში უნდა წინასწარ განსაზღვროს მომავალი მოლოდინები და მოთხოვნები. დაგეგმვისას აუცილებელია პერსპექტივებზე ყურადღების გამახვილება.
- ბიზნესის სტრატეგიული დაგეგმარება ითვალისწინებს მომხმარებელთა მოლოდინებს. დიდი გამოწვევა არის ისეთი სტრატეგიის შემუშავება და გამოყენება, რომელიც გარანტირებულად დააკმაყოფილებს მომხმარებელთა მოთხოვნებს.
- სტრატეგია, რა თქმა უნდა, უნდა ითვალისწინებდეს დროს. როგორც წესი, ექსპერტები სტრატეგიული დაგეგმვის იდეალურ დიაპაზონს განსაზღვრავენ 1.5-დან 3 წლამდე.
- იმისთვის, რომ არ იყოს რაიმე ტიპის ხვრელი ან წყვეტა ამბიციებსა და დროის კონკრეტულ მომენტში რეაგირებას, სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს გამოცდილებაზე აგებული ხიდი, რომელიც მომავალში წარმატებას უზრუნველყოფს.
- ის უნდა ითვალისწინებდეს გარე ფაქტორებს, მათ შორის ცვლადებს და საბაზრო ტენდენციებს. თუმცა ხშირად, სტრატეგიული გეგმა ძირითად ატარებს შიდა აქცენტებს.

სტრატეგიული გეგმის უპირატესობა

სტრატეგიულ დაგეგმვას აქვს ბევრი უპირატესობა. ქვემოთ მოცემულია სტრატეგიული დაგეგმვის უპირატესობების დეტალური ჩამონათვალი, როგორც ბიზნეს გეგმის ნაწილი:

- ყოველთვის უმჯობესია აქტიური და არა რეაქტიული პოზიციონირება. ორგანიზაციის სარგებელი სტრატეგიული დაგეგმვისას შეიძლება შემდეგნაირად იყოს შეჯამებული. ეს არის გრძელვადიანი, კარგად დაგეგმილი პროცედურა. სწორად ეს არის გაფართოვების წინაპირობა და მიზეზი.
- აღნიშნული სტრატეგიული გეგმა მიმართულია ფირმის დასახული მიზნების რეალიზებისაკენ. სხვა მეთოდებთან შედარებით, ეს ყველაზე უფრო რაციონალური და თანმიმდევრული პრაქტიკაა.
- კომპანიისთვის გრძელვადიანი და მუდმივი გარემოს შენარჩუნება ხელს უწყობს ბიზნესის გრძელვადიან შესაძლებლობებსა და კომპეტენციას.
- ამავე დროს სტრატეგიული გეგმა მიმართულია ფირმის მოგების ზრდისკენ, რაც თავის მხრივ, ფირმის გაფართოვებას უწყობს ხელს. შედეგად იზრდება ბაზრის წილიც.
- სტრატეგიული დაგეგმვა რთული პროცესია, რომელსაც თან ახლავს როგორც რისკები, ასევე უპირატესობები. თანამშრომლები თავს გრძნობენ დაფასებულად და ბედნიერად სწორი სტრატეგიის პირობებში.
- სტრატეგიული დაგეგმვა ეხმარება რისკების იდენტიფიცირებასა და მართვას უკეთესად ვიდრე ეს აღნიშნული გეგმის გარეშე იქნებოდა შესაძლებელი. გარდა ამისა, ფირმას შესწევს უნარი მყარად იდგეს ფეხზე სტრატეგიული გადაწყვეტილების დ მათი მუდმივად აღსრულების შედეგად.
- ეს გაზრდის კომპანიის საოპერაციო ეფექტურობას და გრძელვადიან სიცოცხლისუნარიანობას. აღნიშნული კი, თავის მხრივ, იწვევს რესურსების განაწილებას. ამის შედეგია ბიზნესის ოპტიმიზაცია.

სტრატეგიული დაგეგმვის ნაკლოვანებები

- აღნიშნული ბლოკში აღწერილია სტრატეგიული დაგეგმვის ნაკლოვანებები, რომელთაც მიეკუთვნებათ:
- სტრატეგიული დაგეგმვა მოითხოვს ფართო ცოდნას და უნარს სწორად იქნას ინტერპრეტირებული ეს ცოდნა. აღნიშნული ამოცანა არ არის მარტივი შესასრულებელი. გარდა ამისა, მას გააჩნია შიდა და გარე ერთეულებთან ურთიერთგადაჯახულობა. ეს შრომატევადი საქმიანობაა.
- სტრატეგიული დაგეგმვა მოითხოვს პრაქტიკული გამოცდილებასა და ურთიერთკავშირს. ამისთვის აუცილებელია ტექნიკური და ლოგიკური უნარჩვევების ქონა, იმისთვის რომ წარმატებით იქნას მიღწეული დაგეგმილი ამოცანა. შესაბამისად, ეს არის მენეჯერული ფუნქცია. მაშასადამე, სტრატეგიული დაგეგმვისთვის მხოლოდ რაიმე კონკრეტული საგნის ცოდნა არასაკმარისია.
- სტრატეგიული დაგეგმვის გამოყენება არ არის უნივერსალური. ყველა ასპექტის ინტეგრირება აძვირებს სტრატეგიული დაგეგმვის შემუშავების ხარჯებს. შედეგად, წვრილი და საშუალო ბიზნესი ვერ იღებს სარგებელს აღნიშნულის ადაპტაციისა და გამოყენებისაგან.
- ვინაიდან ნსტრატეგიული დაგეგმვა რთული და დროში გაწელილი პროცესია იმპლემენტაციისთვის, ის გამოირჩევა დაბალი შეფასებითა და წარმატების მაჩვენებლით.
- ეს არის ის, რაც უნდა დაიგეგმოს სტრატეგიულ გეგმაში. დაგეგმილი მოვლენები შესაძლოა, არ იქნას იდენტურად რეალიზებული გარკვეული სცენარების დროს. შესაბამისად, მასზე გაწეული ფინანსური სახსრები შესაძლოს წყალში გადაყრილი გამოდგეს.
- სტრატეგიულ დაგეგმვას ნაკლები თავისუფლება აქვს და გარემოებებმა შეიძლება გამოიწვიოს რესურსების ან შესაძლებლობების დაკარგვა.

დასკვნა

ორგანიზაციის წარმატებული ფუნქციონირება კომპლექსური ტიპის პასუხისმგებლობებს მოიცავს. თავის მხრივ ფირმის, როგორც რაციონალური საქმიანობის სუბიექტის მთავარი ამოცანაა, ბაზრის წილის გაფართოვება და მაქსიმალური მოგების მიღება, მინიმალური დანახარჯით. აღნიშნული მიზნის მიღწევა მოითხოვს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული გეგმის ქონას, ხოლო გეგმა მკაცრად ჩამოყალიბებული სტრატეგიული ხედვის პროდუქტია. კონკურენტუნარიანობას განაპირობებს ბევრი ფაქტორი. თავის მხრივ, კონკურენცია კაცობრიობის განვითარების წინაპირობაა, რადგან მომხარებელი სწორედ ამის წყალობით რჩება მოგებული. ამას ცხადყოფს ფრედრიკ ბასტიას სიტყვა-

ბიც: „ყველა ეკონომიკური საკითხი განიხილე მომხმარებლის თვალთახედვიდან გამომდინარე, რადგან მომხმარებლის ინტერესები კაცობრიობის ინტერესებს წარმოადგენენ“.

თუ შევადარებთ თანამედროვე და ძველ ორგანიზაციების მენეჯმენტურ სისტემას, ცხადად გამოჩნდება, რომ თანამედროვე მიდგომა გულისხმობს სტრატეგიული გეგმების თანამშრომლებისთვის გაცნობას, რაც განსხვავდება ძველი მიდგომისაგან, სადაც მსგავსი ტიპის დოკუმენტი მკაცრად კონფიდენციალური ხასიათის მატარებელი იყო. დღეს სტრატეგია იცის ყველამ, რაც წარმატების მიღწევას ამარტივებს.

„სტრატეგია ტაქტიკის გარეშე არის ყველაზე ნელი გზა გამარჯვებისკენ. ტაქტიკა სტრატეგიის გარეშე - არის ხმაური მარცხის წინ“ (სუნ ძი).

გამოყენებული ლიტერატურა

1. მაჭავარიანი შ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბილისი, “მეგობრობა”, 2015.
2. Dr. Anwr Abdulkarim Elbasir, Dr. Alamary Salh Shenshen, “The Effect of Strategic Planning on Crises Management in Jordanian Food Industries Companies” SSRG International Journal of Economics and Management Studies, vol. 7, no. 11 pp. 104-111, 2020. Crossref, <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V7I11P116>
3. Dr. Teck Choon Teo, Prof. Dr. Kim Cheng Patrick Low, “Reflections on the Adoption of Learning Organization Principles – The Makino Experience” SSRG International Journal of Economics and Management Studies, vol. 2, no. 2 pp. 7-21, 2015. Crossref, <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V2I1P105>
4. Riska Syafitri, Ayi Ahadiat, Keumala Hayati, “The Effect of Strategic Leadership On Employees Creativity By The Mediation of Voice Behavior” SSRG International Journal of Economics and Management Studies, vol.8, no.1 pp. 91-97, 2021. Crossref, <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V8I1P109>

THE ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Vakhtangi Jintchvelashvili

PhD student of Georgian Technical University

Abstract

Having a strategy has an essential role in rivalry. The strategy system defines the movement of any activity such as speed and the quality of the task the organization needs to meet to achieve goals.

The competition is a very large term. Having competitive abilities is defined by different aspects, including management, marketing, and financial reporting. What kind of goods and services an organization produces is the main component in terms of talking about competitiveness.

During the strategic planning for organizations is mandatory to make a choice. One of the most influential factors that play an important role to achieve success is time. In history, even a second can be a game-changer. So, beyond having a strategy, important to pay attention to the local context. So it's a formula of success to have time-bounded goals and strategy.

Strategy planning is part of organizational management, which is dedicated to sorting plans based on priorities. In other words, thanks to strategic planning, management mobilizes organizational resources intending to achieve goals and targets. Having a strategic plan in place can enable you to track progress toward goals. As a result staff and all interested individuals have the capacity to see their goals clearly and dedicate daily work to achieving them.

First of all, strategic planning can be described as an organization's long-term plan based on its vision, mission, values, business policies, and risk management.

One of the main reasons why strategic planning is important is the goal that the organization has the ability to easily adaptable to a dynamic environment, and pass the transitional stages that sooner or later every organization faces, more or less painlessly.

Of course, we cannot ignore the motivation of cooperation in such a way that they have a correct perception of the organization's mission, strategy, and tasks. As a result of this, the organization's functioning can be evaluated positively.

Keywords: strategic planning, strategy, competition.