

საქართველოს სახელმწიფო სასოფლო-სამეურნეო
უნივერსიტეტი

თამარ დუდაური

ბიზნესის სტრატეგიული დაგეგმვა

სახელმძღვანელო

თბილისი 2009

წიგნი განხილულია და მოწონებულია გამოსაცემად საქართველოს სახელმწიფო სასოფლო-სამეურნეო უნივერსიტეტის ეკონომიკურ-უმანიტარული ფაკულტეტის სამეცნიერო საბჭოს მიერ (სხდომის ოქმი №4. 14.11.2008)

რედაქტორი: ზურაბ ელიშბარაშვილი – ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორი, პროფესორი, საქართველოს სახელმწიფო სასოფლო-სამეურნეო უნივერსიტეტის კონსულტანტი.

რეკენზენტი: ნუგზარ იოსებაშვილი – ეკონომიკის აკადემიური დოქტორი, სრული პროფესორი, საქართველოს სახელმწიფო სასოფლო-სამეურნეო უნივერსიტეტი.

სახელმძღვანელოში გადმოცემულია სტრატეგიული დაგეგმვის მეცნიერული საფუძვლები, მისი არსი, მიზანი, ამოცანები და როლი ბიზნესის განვითარების საქმეში. გაშუქებულია მოწინავე ქვეყნების გამოცდილება. განხილულია სტრატეგიული დაგეგმვის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები, მათი პრიციპები და მეთოდები, ფუნქციები, შემუშავების თანმიმდევრობა, საქმიანობის გარემოს ანალიზი და საწარმოს მანევრებელთა სისტემა. გაანალიზებულია პროგნოზირება, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველი. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის და ინოვაციური საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა. ნატარებული კვლევების შედეგად დასახულია მარკეტინგული სტრატეგიის გზები. ყართოდ არის განხილული სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის სტრატეგიისა და ტაქტიკის განყოფილებები, მოტანილია მაგალითები და მეთოდები თუ როგორ ხდება ბიზნესის სტრატეგიული დაგეგმვა განვითარებულ ქვეყნებში. ასევე, ასახულია მრავალი საკითხი რომელიც დაკავშირებულია სტრატეგიულ დაგეგმვასთან.

სახელმძღვანელო გათვალისწინებულია უმაღლესი სასწავლებლების ეკონომიკური სპეციალობების სტუდენტებისათვის. იგი ასევე მნიშვნელოვან დახმარებას გაუწევს ბიზნესმენებსა და ეკონომიკურ სფეროში მომუშავე ადამიანებს.

In this book is transferred scientific basis of strategical planing, it's main points, purposes, tasks and role in affair of business development. There is illuminated experience of progressive-minded countries. Also there is considered theoretical and methodological basis of strategical planing, it's functions, work out succession, environmental activity analysis and industrial system of indices. There is analysed prognosis as basis of strategical planing, also as strategical planing of scientific and technical progresses and inovation activities. There is formed market research and market strategies work out ways, it is widely considered strategical business planing strategies and technical section, strategical planing with examples of progressive-minded companies. Also there is represented many issues which is related strategical planing.

This text-book foresee for students of economy. It will also help businessmen and workers in field of economy.

წინასიტყვაობა	6
თავი 1. სტრატეგიული დაგეგმვის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.	9
1.1 სტრატეგიული დაგეგმვის არსი, მიზნები და ამოცანები.	9
1.2. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია.	15
1.3. სტრატეგია, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ელემენტი	22
1.4. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდები და მოდელები	27
თავი 2. სტრატეგიული დაგეგმვის სახეები, ეტაპები, ალტერნატივები და მსოფლიო გამოცდილება	37
2.1. სტრატეგიის სახეები	37
2.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ელემენტები	39
2.3. საბაზო სტრატეგიისა და სტრატეგიული ალტერნატივების ფორმირება	45
2.4. სტრატეგიული დაგეგმვის უპირატესობები და მსოფლიო გამოცდილება.	48
.	
თავი 3. საწარმოს საქმიანობისა და წარმართვის სტრატეგიული დაგეგმვა.	59
3.1. საწარმოს ხედვა, მისი მისია და შემუშავების თანამიმდევრობა.	59
3.2. საწარმოს მიზნები და მისი საქმიანობის გარემოს ანალიზი	63
3.3. საწარმოს მანქანებელთა სისტემის ფორმირება	85
3.4. ფირმის საწარმოებებისა და შესაძლებლობების ანალიზი	89
თავი 4. პროგნოზირება, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველი.	99
4.1 ხანგრძლივადიანი პროგნოზირება, როგორც ეკონომიკის სტრატეგიული დაგეგმვისა და რეგულირების საწყისი პუნქტი და ბაზა	99
4.2. პროგნოზირების არსი, მიზანი და ამოცანები	101
4.3 წარმოების განვითარების პროგნოზირება დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში. ფერმერი და პროგნოზირება	107

4.4. პროგნოზირების პრინციპები	111
4.5. პროგნოზირების მეთოდები	114
4.6. დამოკიდებულება ცვლადებს შორის	132
4.7. პროგნოზირება მცურავი საშუალოებისა და ექსპონენციალური გასწორების მეთოდით, კონკრეტულ მაგალითებზე დაყრდნობით.	150
თავი 5. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისა და ინოვაციური საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა.	169
5.1. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი და ინოვაციური პოლიტიკა	169
5.2. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის კანონზომიერებები და მათი ეფექტიანად გამოყენება	171
5.3. ინოვაციური საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა	178
5.4. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდები	182
5.5. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დანქარებაზე მიმართული ღონისძიებების ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასება	189
თავი 6. საწარმოს სტრატეგიული დაგეგმვისათვის მონაცემთა ბაზის ფორმირება	196
6.1. საწარმოს საქმიანობის გარემოს ანალიზი და მონაცემთა ბაზის ფორმირება	196
6.2. საწარმოს კონკურენტული პოზიციის სტრატეგიული ანალიზი.	203
6.3. სტრატეგიული დაგეგმვის ეფექტიანობის კრიტერიუმები	210
თავი 7. კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგია და ბაზრის ანალიზი	213
7.1. კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგია	213
7.2. ბაზრის ანალიზი	220
7.3. გასაღების სტრატეგია	231
7.4. პროდუქციის წინსვლის სტრატეგია	242
თემა 8. მარკეტინგული კვლევები სტრატეგიულ დაგეგმვაში და მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება.	254
8.1. მარკეტინგული კვლევები სტრატეგიულ დაგეგმვაში	254
8.2. მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება	262
8.3. პროდუქციის ნომენკლატურის დაგეგმვა	268
8.4. ფასწარმოქმნა სტრატეგიულ დაგეგმვაში	281

თავი 9. სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმა: სტრატეგიის განყოფილება	291
9.1. სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების არსი . .	291
9.2. განვითარების სტრატეგიული მიმართულება ანუ კომპანიის მისია (ეტაპი 1)	293
9.3. მიზნები და ამოცანები. (ეტაპი 2)	301
9.4. ზრდის სტრატეგია (ეტაპი 3)	307
9.5. კომპანიის შეკვეთების პორტფელი. (ეტაპი 4)	310
თავი 10. სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმა: ტაქტიკის განყოფილება	316
10.1 საქმიანი სიტუაციის ანალიზი (ეტაპი 5)	316
10.2 ბაზრის წილის ზრდის შესაძლებლობები (ეტაპი 6) .	326
10.3. ტაქტიკური მიზნები (ეტაპი 7)	329
10.4 მოქმედების სტრატეგია და ტაქტიკა (ეტაპი 8)	334
10.5. ფინანსური კონტროლი და ბიუჯეტი (ეტაპი 9)	335
თავი 11. სტრატეგიული დაგეგმვა წამყვანი კომპანიების მაგალითზე	338
11.1 ცვლილებებთან ადაპტაცია	338
11.2 დაგეგმვის სისტემის ევოლუცია	343
11.3. კორპორაციული სტრატეგია	347
11.4 ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგია	361
თავი 12. გლობალური სტრატეგიების შერჩევა. კოლექტიური მიდგომა და სტრატეგიული აზროვნება – როგორც წარმატების საწინდარი.	367
12.1. გლობალური სტრატეგიის შერჩევა	367
12.2. კოლექტიური მიდგომა და სტრატეგიული აზროვნება-როგორც წარმატების საწინდარი	374
12.3. სტრატეგიული აზროვნება	381
გამოყენებული ლიტერატურა	387

წინასიტყვაობა

თავისი არსით სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი წარმოადგენს დომინანტს, რომელშიც განისაზღვრება ყველა მმართველობითი ფუნქცია. პრაქტიკა გვჩვენებს, რომ სტრატეგიული დაგეგმვის უპირატესობების გამოყენება საშუალებას აძლევს ბიზნესის წარმომადგენლებს განახორციელონ საწარმოს განვითარების მიზნებისა და მიმართულებების შეფასება.

ბიზნესის მართვის თეორიაში სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს მომავალი პრობლემებისა და შესაძლებლობების ფორმალური განსაზღვრის ყველაზე ადეკვატურ მეთოდს, უზრუნველყოფს რა ხანგრძლივი პერიოდისათვის საწარმოს განვითარების გეგმის შემუშავებას. მნიშვნელოვანია, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა იძლევა საფუძველს გონიერული გადაწყვეტილებების მიღებისათვის. ორგანიზაციის მიზნების სწორი და თანმიმდევრული დაყენება უზრუნველყოფს მათი მიღწევისათვის შესაბამისი ხერხებისა და მეთოდების შემუშავებას. ხელმძღვანელობა იღებს რა, დასაბუთებულ და სისტემატიზირებულ საგეგმო გადაწყვეტილებებს ამცირებს არასწორი გადაწყვეტილებების მიღების რისკს.

მენეჯმენტის განვითარების საერთაშორისო ინსტიტუტის (შვეიცარია) რექტორის პიტერ ლორანჯის თანახმად სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი წარმოადგენს ინსტრუმენტს, რომელიც ეხმარება კომპანიის ხელმძღვანელობასა და მენეჯერებს სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაში. მისი ამოცანაა უზრუნველყოს სიახლეებისა და ცვლილებების დანერგვა. უფრო ზუსტად, რომ ვთქვათ იგი სტრატეგიული დაგეგმვის ჩარჩოებში ხედავს მმართველობითი გადაწყვეტილებების ოთხ ძირითად სახეს. მათ მიეკუთვნება: რესურსების გა-

ნაწილება, გარემო პირობებთან ადაპტაცია, შიდა კოორდინაცია და სტრატეგიული წინასწარმეტყველება.¹

სტრატეგიული დაგეგმვა იძლევა მთავარს – მიზანს, ეცოდინება რა მიზანი კორპორაციის ხელმძღვანელობა მიიღებს გადაწყვეტილებებს, რომლებიც მიმართულნი იქნებიან მის მისაღწევად. სტრატეგიული დაგეგმვა თავის თავში შეიცავს სხვადასხვა სახის გეგმებს, როგორებიცაა: წარმოების, ფინანსების, მარკეტინგის და სხვა გეგმები. მათი ცხოვრებაში გატარება მოითხოვს ყველა პროცესების შეთანხმებას, რომლებიც მიმდინარეობს კომპანიაში. ეს ხორციელდება იმიტომ, რომ ყველა მცირე გადაწყვეტილებაც კი მიიღება განსაზღვრულ მიზანთან მიმართებაში, რომელიც შემუშავებულია სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. მიზნები შესაძლოა იყოს სხვადასხვა სახის, ბაზარზე ახალი საქონლის ან მომსახურების შესვლით დაწყებული და ბაზრის დიდი ნაწილის დაკავებით დამთავრებული. საზოგადოდ, კომპანიაში სტრატეგიული დაგეგმვა არის შემოქმედებითი პროცესი, რომელიც თავის თავში მოიცავს კომპანიის საკმიანობის ყველა მხარეს. სტრატეგიული დაგეგმვა შეუძლებელია ბაზრის მარკეტინგული კვლევის გარეშე, არსებული ან ახლად შეტანილი პროდუქციის მიმართ მყიდველების ღოიადლობის პირობებში. ასევე მნიშვნელოვანია ბაზრის შესწავლა შესაძლო კონკურენციისა და სახელმწიფოს მარეგულირებელი როლის გათვალისწინებით, ბიზნესის ამა თუ იმ სფეროში. სტრატეგიული გეგმა მხოლოდ იმ შემთხვევაში ჩაითვლება პროფესიულად შედგენილად თუ მისი შედეგები მოუტანს კომპანიას წარმატებას.

მოცემულმა სახელმძღვანელომ უნდა გადაწყვიტოს სამი ურთიერთდარავეშირებული ამოცანა: გადმოგვცეს სტრატეგიული დაგეგმვის თეორიული საფუძვლები, სტატიკის, დინამიკისა

¹ Майкл Мескон. Основы менеджмента. Стратегическое планирование.
http://polbu.ru/mescon_management/ch12_i.html.

და ეკონომიკის კანონზომიერებები; გვაჩვენოს თუ რა უნდა ვაკეთოთ და რომელი ჩამოყალიბებული წინააღმდეგობები უნდა გადავლახოთ მისი დახმარებით. ვისწავლოთ თუ როგორ უნდა განვახორციელოთ ყოველივე ეს, რომელი ტექნოლოგია გამოვიყენოთ სტრატეგიების შემუშავების პროცესში.

სახელმძღვანელოს სტრუქტურა შეესაბამება მის წინაშე დაყენებულ ამოცანებს. მასში გადმოცემულია სტრატეგიული დაგეგმვის თეორია და მეთოდოლოგია, რომელიც მისადაგებულია თანამედროვე საბაზრო ეკონომიკურ სიტუაციას. გადმოცემულია მის წინაშე მდგარი ძირითადი პრობლემები და მათი დადაწევის გზები სოციალ-ეკონომიკურთან, დემოგრაფიასთან, მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგრესთან, ინოვაციურ ტექნოლოგიებთან და ეკოლოგიასთან მიმართებაში. გაანალიზებულია სტრატეგიული დაგეგმვის სფეროში განვითარებული ქვეყნების მდიდარი გამოცდილება.

საზოგადოდ, შეუძლებელია მთლიანობაში სტრატეგიული დაგეგმვის ყველა ასპექტის ამომწურავად გადმოცემა, ამიტომ ჩვენ ვიქნებით მაღლიერნი თუ მოგვაწოდებთ შენიშვნებსა და წინადადებებს მისამართზე tamro_dudka@yahoo.com.

აღნიშნული სახელმძღვანელო შემუშავებულია “სტრატეგიული დაგეგმვის” სასწავლო კურსის შესაბამისად, უმაღლესი სასწავლებლების ეკონომიკური სპეციალობის ბაკალავრიატისა და მაგისტრატურის სტუდენტებისათვის. სახელმძღვანელოს გამოყენება დაეხმარება მათ განამტკიცონ თავიანთი ცოდნა ბიზნესის სტრატეგიული დაგეგმვის თეორიასა და პრაქტიკაში, საბაზრო ურთიერთობების დამკვიდრების პირობებში მსოფლიო გამოცდილებისა და საერთაშორისო სავალუტო ფონდის მეთოდოლოგიის გათვალისწინებით.

თავი 1. სტრატეგიული დაგეგმვის თეორიული და მეთოდოლოგიური საფუძვლები.

1.1 სტრატეგიული დაგეგმვის არსი, მიზნები და ამოცანები.

სტრატეგიული დაგეგმვა, როგორც მომავალში ფირმის (საწარმოს) მდგომარეობის ლოგიკურ-ანალიტიკური განსაზღვრის პროცესი, გარემო პირობებზე დამოკიდებულებით შეიმუშავებს ფირმებმა, რომლებიც ცდილობდნენ შექმნავენ განვითარების სფეროს, რომელიც შეესაბამება გარემოს, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის მორალურად მოქმედების პროცესს.¹

მართვის თეორიაში განსაზღვრულია სტრატეგიული დაგეგმვის დანიშნულება, როგორც საბაზრო პირობებში საწარმოს კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფისა და ყველა რესურსის ოპტიმალურად გამოყენების პირობებში ალტერნატივების შერჩევის პროცესი. სტრატეგიული გეგმა წარმოადგენს ხელმძღვანელობის მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს საწარმოს მიზნების მისაღწევად ღონისძიებების შემუშავებისათვის. მასში პოულობენ თავის ასახვას დაგეგმვისა და კონტროლის შედეგები გეგმის სახით, მოსალოდნელი და ფაქტიური მონაცემები, და ასევე ფაქტიური მონაცემების საგეგმოდან გადახრები. ყველაზე ხშირად სტრატეგიული გეგმების შემუშავება ხდება კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენებით და ეფუძნება სტატისტიკურ მონაცემებს.

სტრატეგიული მართვის დაგეგმვა – ეს არის საწარმოს ქვეგანყოფილებების საქმიანობის კოორდინაციის სისტემა, დინამიურად ცვალებადი დიფერენცირებული ბიზნესის პირობებში. ინტეგრირებული ინფორმაციული სისტემები უზრუნველყოფენ დაგეგმვის პროცესის ოპტიმიზაციას, მაგრამ მათ დანერგვას აქვს თავისი სიძნელეები, რომელიც უნდა იქნეს ასახული სტრატეგიულ გეგმაში. სტრატეგიული გეგმის დახმარებით ხდება მართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება, რომლებიც

¹ Дрогомирецкий И.И., Маховикова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 7.

დაკავშირებული არიან მოვლენებთან მომავალში, ისინი თავის მხრივ ეფუძნებიან სისტემატიურად დამუშავებულ მონაცემებს.

სტრატეგიული დაგეგმვა, პროგნოზირებისაგან განსხვავებით, წარმოადგენს უფრო რთულ პროცესს, რომელიც განსაზღვრავს ფირმის (საწარმოს) აწმყოსა და მომავალს. პროგნოზირების დროს ვარაუდობენ, რომ მომავლის წინასწარმეტყველება შესაძლებელია ისტორიულად ჩამოყალიბებული ზრდის ტენდენციების ექსტრაპოლაციის გზით.

სტრატეგიული დაგეგმვის სისტემაში კი:

1. არ არის წინასწარ იმის ვარაუდი, რომ მომავალი იქნება წარსულზე უკეთესი, და არ თვლიან, რომ მომავლის შესწავლა შესაძლებელია ექსტრაპოლაციის მეთოდით.

2. ექსტრაპოლაცია შეცვლილია სტრატეგიული ანალიზით, რომელიც აკავშირებს პერსპექტივებსა და მიზნებს ერთმანეთთან, რათა შემუშავებული იქნეს ფირმის (საწარმოს) სტრატეგია.

3. სტრატეგიული დაგეგმვისათვის ძირითად ბაზას წარმოადგენს ფირმის თანამედროვე მდგომარეობა და მომავალი განვითარების სცენარები.

ხანგრძლივვადიანი დაგეგმიდან სტრატეგიულ დაგეგმვაზე გადასვლა განპირობებულია რიგი მიზეზებით:¹

- ხანგრძლივვადიანი დაგეგმვა არ იძლევა საშუალებას გამოყენებული იქნეს საგეგმო პროცესის ინტერაქტიული (ორიენტირებული ურთიერთქმედებაზე) ორგანიზაცია (როგორც წესი ხანგრძლივვადიანი დაგეგმვა ხორციელდება ერთ დონეზე).
- ხანგრძლივვადიანი დაგეგმვის მეთოდები არიან არაეფექტური სამეურნეო საქმიანობის დივერსიფიცირებული სფეროებისათვის.
- ხანგრძლივვადიანი დაგეგმვა არ მუშაობს დინამიურად ცვალებადი გარემოსა და კონკურენციის პირობებში.

სტრატეგიული დაგეგმვისადმი თავდაპირველი მიდგომა გულისხმობდა, სტრატეგიის ჩამოყალიბებას ფირმის (საწარმოს) ძლიერი მხარეების გათვალისწინებით და მხედველობაში

¹ Прокопчук Л.О., Козырев А.А Стратегическое планирование. Конспект лекций. СПб.: Михайлова В.А. 2000. с 6.

არ მიიღებოდა მისი სუხტი მხარეები. მაგრამ სწრაფად (კვალებადი ბაზრის პირობებში, როცა ხდებოდა გარემო პირობების სწრაფი ცვლილებები, დაყრდნობა მხოლოდ საწარმოს ძლიერ მხარეებზე საექსპოს ხდიდა საწარმოს წარმატებით საქმიანობას, რაც გამოწვეული იყო შექმდები მიხედვით:

1. ზოგიერთი ფირმა ვერ ახერხებდა დივერსიფიკაციის გზების მოძებნას, რომლებიც გამოიყენებოდნენ მათ ადრეულ ძლიერ მხარეებს.

2. ფირმის საქმიანობის ჩამოყალიბებულ სფეროში განუწყვეტელი ცვლილებები ხშირად მის ძლიერ მხარეებს გადააქცევდა სუსტში.

გარემო პირობების ნახტომისებური ცვლილებების დროს (მაგალითად, ვაკუუმური ნათურებიდან ტრანზისტორებზე გადასვლისას) წარმოიშეება ჩანდლერის სიტუაცია, რომლის დროსაც მოითხოვებოდა რეაქციული ადაპტაცია (5-10 წელი) ცვალებად პირობებთან.

სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი პროცედურები:

- სტრატეგიული პროგნოზირება (სტრატეგიული პროგნოზი);
- სტრატეგიული პროგრამირება (სტრატეგიული პროგრამა);
- სტრატეგიული პროექტირება (სტრატეგიული პროექტი-გეგმა).

სტრატეგიული დაგეგმვის დროს პროგნოზირების სისტემა უნდა წყვეტდეს საკითხებს, რომლებიც დაკავშირებული არიან ორგანიზაციის განვითარების ძირითადი ტენდენციების შეფასებასთან, გარე და შიდა ფაქტორების გავლენის ხარისხთან. საბაზრო ეკონომიკის პირობებში საწარმოს განვითარების განსაზღვრულ მნიშვნელოვან ფაქტორს, წარმოადგენს ეკონომიკური პროგნოზი, რომელიც განიხილება, როგორც ნორმატიული, სცენარული და გენეტიკური პროგნოზების ერთიანობა. ფორმალისირებული პროგნოზირება დაფუძნებულია ობიექტის პარამეტრებს შორის ანალიტიკური, ფორმალური დამოკიდებულებების განსაზღვრაზე, ხოლო რეალისება ხდება ფორმალისირებული მეთოდების დახმარებითა (ეკონომიკურ-სტატისტიკური, ეკონომიკურ-მათემატიკური, ოპტიმიზაციის და იმი-

ტაციური მოდელირების მეთოდები) და კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენებით.

სტრატეგიული პროგრამირება განიხილება, როგორც ეკონომიკური საწარმოო, ორგანიზაციულ-ტექნიკური ღონისძიებების სისტემა, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის ეკონომიკური სისტემის სტრატეგიისა და მისი საქმიანობის მიმართულებების განსაზღვრაზე. სტრატეგიული პროგრამების ძირითად ფუნქციებს მიეკუთვნებიან:

- საგეგმო გაანგარიშებების მიზნობრივი მიმართულებების გაძლიერება.
- კომპლექსური ღონისძიებების ფორმირება არა ცალკეული ნიშნების, არამედ გადასაწყვეტი პრობლემის მიხედვით;
- ეკონომიკის განვითარების ტემპებისა და პროპორციების ცვლილება (სტრუქტურული ძვრების უზრუნველყოფა).
- სახელმწიფო დონეზე მიზნობრივი პროგრამების საშუალებით უნდა გადაწყდეს ეროვნული ეკონომიკის შემდგომი ამოცანები;
- ეკონომიკის განვითარების პრობლემებისათვის სტრატეგიული გადაწყვეტილებების დასაბუთება;
- რესურსების კონცენტრაცია, რომელიც აუცილებელია პერსპექტიული განვითარების ამოცანის გადასაწყვეტად;
- დაყენებული ამოცანების გადაწყვეტისათვის ღონისძიებების დაბალანსების დონის ამაღლება;
- მართვის სუბიექტების საქმიანობის შეთანაწყობა.

პროექტირება-სტრატეგიული დაგეგმვის დასკვნითი პროცედურაა. მისი დანიშნულებაა ყველა დონისა და დროითი პერიოდისათვის სტრატეგიული გეგმების პროექტების შემუშავება. სტრატეგიული გეგმის პროექტი წარმოადგენს მართველობითი გადაწყვეტილებების პროექტს, საწარმოს სტრატეგიის რეალიზაციისათვის. სტრატეგიული გეგმა შესაძლოა განხილული იქნეს ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში მართვის ობიექტის მდგომარეობის მეცნიერული წინასწარმეტყველებისათვის.¹

¹ Дрогомирецкий И.И., Маховикова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 10.

სტრატეგიული გეგმის მნიშვნელოვან თავისებურებას წარმოადგენს ის, რომ ისინი:

- გვევლინებიან, საზოგადოების ეკონომიკური და სოციალური პროგრესის კრიტერიუმად;
- განსაზღვრავენ მთლიანობაში და მისი ცალკეული ქვესისტემების მიხედვით საზოგადოების სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ეტაპებს;
- გამოიყენებიან მართვის პოლიტიკის რიალიზაციის ინსტრუმენტად;
- ავლენენ მართვის ობიექტების განვითარების მიზნებსა და მიმართულებებს.

ამრიგად, სტრატეგიული დაგეგმვა არის მეცნიერული და პრაქტიკული საქმიანობის განსაკუთრებული სახე, ხანგრძლივადიანი გადაწყვეტილებების (პროგნოზების, პროექტების, პროგრამების, გეგმების) შესამუშავებლად, რომელიც ითვალისწინებს მართვის შესაბამისი ობიექტების ისეთი მიზნებისა და მოქმედების სტრატეგიის წამოყენებას, რომელთა რეალიზაცია უზრუნველყოფს პერსპექტივაში მათ ეფექტიან ფუნქციონირებას, სწრაფ ადაპტაციას ცვალებად გარემო პირობებთან.

სტრატეგიულ დაგეგმვაში ხდება შესაძლებლობების ცვლილებების დაგეგმვისა და სტრატეგიის დაგეგმვის შეთანაწყობა, რაც გამოწვეულია ორი მიზეზით:

1. სტრატეგია და ორგანიზაციული შესაძლებლობები ურთიერთდაკავშირებულნი არიან;

2. საქმიანობის სხვადასხვა სახეების პოტენციალთან ერთად, დიდ მნიშვნელობას იძენს საერთო საფირმო მართვის პოტენციალის დაგეგმვა.

სტრატეგიული დაგეგმვის მიზნის ქვეშ იგულისხმება სასურველი მდგომარეობა მომავალში. მიზნები შესაძლოა იყოს მიუღწეველი საგეგმო პერიოდის ჩარჩოებში, მაგრამ მათთან მიახლოება ამ პერიოდის განმავლობაში უნდა იყოს შესაძლებელი. ამოცანები, რომლებიც უზრუნველყოფენ მიზნების მიღწევას, პრინციპში უნდა იქნენ განხორციელებადნი საგეგმო პერიოდის განმავლობაში.

სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანებს მიეკუთვნებიან:

1. მიზნების რანჟირება, ფირმის განვითარების პრობლემების ფორმულირება და ამოცანების დაყენება სტრატეგიული დანიშნულების (მიზნის) ჩარჩოებში;

2. ფირმის პრიორიტეტების განსაზღვრის აუცილებლობა ღრმში, საქმიანობის წამყვანი ფუნქციებისა და სახეების დინამიური შერჩევის მიზნით;

3. ფირმის განვითარების პროცესში წარმოშობილი წინააღმდეგობების ჩამონათვალის, მათი დაძლევის გზებისა და ხერხების შემუშავება. მაგალითად ახალი პროდუქციის წარმოებას თან უნდა სდევდეს ახალი ტექნოლოგიების ათვისება და პროდუქციის ძველი ტექნოლოგიით გამოშვების შეწყვეტა;

4. ფირმის საწყისი პოტენციალის განსაზღვრა და მისი განვითარების შესაძლებლობების პრობლემებისა და მის წინაშე მდგარი ამოცანების გადაწყვეტა დაყენებული მიზნების მისაღწევად;

5. ხარისხიანი რესურსებით უზრუნველყოფის წყაროების განვითარების, ახალი მოდიფიკაციისა და ტრადიციული რესურსების შემცვლელების შემუშავების, რესურსების გაფართოების რეჟიმებისა და ბუნებისდაცვითი ღონისძიებების დაგეგმვა;

6. გარემო პირობების ფაქტორების სისტემატიზაცია, შეფასება და ანალიზი ეკონომიკური საქმიანობისა და ეკონომიკური ურთიერთობების მიმართულებით, ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საშიშროებები;

7. ხარისხობრივი და რაოდენობრივი შედეგების შეფასება. ამერიკელი ეკონომისტის, კონსანტინგური კომპანია RAYTER. INC-ს პრეზიდენტის გრეგორი რეიტერის განმარტებით სტრატეგიული დაგეგმვის ერთადერთ ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიული მართვის შესაძლებლობის უზრუნველყოფა. შეცდომად არ ჩაითვლება ის მოსაზრებაც, რომ სტრატეგიული მართვის ერთადერთ ამოცანას წარმოადგენს ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვის შესაძლებლობის უზრუნველყოფა.¹

¹ В лабиринтах современного управления : (Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда). Под ред. Г.Р. Райтер. Изд.: Экономика. М. 1999. с 14-15.

12. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია.

ნებისმიერი მეცნიერების მეთოდოლოგია წარმოადგენს მსოფლმხედველობითი და მეთოდოლოგიური პრინციპებისა და მეცნიერული აღქმის მეთოდებს, ასევე მეცნიერული კვლევებისა და შედეგების პრაქტიკული რეალიზაციის კერძო მეთოდების ერთიანობას.

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის სტრუქტურული ელემენტებია:

- ფილოსოფიის, სოციოლოგიისა და ეკონომიკის თეორია და მეთოდოლოგია;
- ზოგადსამეცნიერო მეთოდოლოგია;
- სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია.

სტრატეგიული დაგეგმვისათვის მეთოდოლოგიური მიდგომა გამოისახება შემეცნების ლოგიკის, მეცნიერული პრინციპების, მიზნულ-შედეგობრივი მეთოდებისა და სიტუაციური ანალიზის, პროგნოზების, პროგრამებისა და გეგმების, ყველა მიმართულების, დონისა და დროითი პერიოდისათვის, პროექტების შემუშავების პროცესში გადაწყვეტილებების შერჩევისა და შეფასების მიზანდასახულ გამოყენებაში.

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიაში გამოყოფილი უნდა იქნეს მისი სისტემურობა, რომელიც ხასიათდება მეთოდოლოგიური მიდგომის ისეთი ხარისხობრივი ელემენტებით, როგორებიცაა: კომპლექსური, სტრუქტურულ-ფუნქციონალური, პროგრამულ-მიზნობრივი, მულტიპლიკაციური, სოციალურ-ნორმატიული და დინამიური.

ყარბო გაგებით სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია ეს არის – შემეცნების თეორიების ორგანული ერთიანობა, მართვის ობიექტის განვითარების მიზნების, კონცეპციების, პროგრამებისა და გეგმების შემუშავებისადმი ანალიტიკური, ლოგიკური, სისტემური, საპროგნოზო და შეფასებითი მიდგომა.

დაგეგმვა არის ადამიანების საზოგადოებრივი პრაქტიკის პროცესების სპეციფიური ფორმა. მართვაში - ეს არის ანალიზის, დასაბუთების და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების შემუშავების პრიორიტეტული ფუნქცია, პროგნოზების, პროგრამების პროექტებისა და გეგმების სახით, ალტერნატიული შესაძლებლობებისა და ვარიანტების რეალიზაცია.

ეკონომიკურ თეორიაში აღნიშნავენ მართვის ფუნქციის ორ მიმართულებას: გადაწყვეტილების მომსადებასა და მიღებას, რომელსაც გაშლილ გეგმაში შეყავს მიზნებისა და ამოცანების დაყენება მართვის სუბიექტის მიმართ და ღონისძიებების შემუშავება, რომელიც უზრუნველყოფს მათ მიღწევასა და გადაწყვეტას.

ბუნებაში და საზოგადოებრივ ცხოვრებაში ჩადებულია მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების მექანიზმი, რომელიც ადამიანის საქმიანობის პროცებისა და განვითარების ტიპების მიმართ იძენს გეგმაზომიერების თვისებას.

გეგმაზომიერება - ეს არის დასახული მიზნების გააზრებული მიღწევა, ქმედებების წინასწარ განსაზღვრის გზით, მათი თანამიმდევრობის, ურთიერთკავშირის, თავის რესურსებთან შესაბამისობისა და გარემო პირობებზე ზემოქმედებასთან დამოკიდებულების გათვალისწინებით.

დაგეგმვის ფორმები მრავალგვარია და დაკავშირებულია მართვის ყველა ფუნქციასა და ამოცანასთან მის ყველა ღონეზე: მეგაეკონომიკურზე, სახელმწიფოთაშორისო, მაკროეკონომიკურზე - საერთო სახელმწიფოებრივი, მეზოეკონომიკურზე - რეგიონალური, დარგობრივ-დარგთაშორისი წარმონაქმნები და ა.შ. მიკროეკონომიკურზე - საწარმო გაერთიანებები, საწარმოები და პირადი მეურნეობები.

სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეფცია ეფუძნება შემდეგი ფაქტორების გამოვლენასა და განსაზღვრას:

1. სტრატეგია როგორც გადაწყვეტილების მიღების, ლოგიკურად ინტეგრირებული თანამიმდევრული სისტემა უნდა იყოს აქტიური (წინასწარ უნდა განსაზღვროს გარემო პირობების გავლენა) და უნდა უსწრებდეს პრაქტიკულ ქმედებებს.

2. სტრატეგია განსაზღვრავს ფირმის (საწარმოს) დანიშნულებას, მის გრძელვადიან მიზნებს, მოქმედების გეგმასა და რესურსების განაწილებას.

3. სტრატეგიის არჩევა ნიშნავს ორგანიზაციის კონკურენტული ნიშნისა და მისი საქმიანობის სფეროს განსაზღვრას.

1 В лабиринтах современного управления : (Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда). Под ред. Г.Р. Райтер. Изд.: Экономика. М. 1999. с 21-22.

4. სტრატეგიაში ითვალისწინებენ ორგანიზაციის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, და ასევე იმ შესაძლებლობებსა და საშიშროებებს, რომლებიც წარმოიქმნებიან საწარმოს გარემო პირობებში.

5. სტრატეგია ლოგიკურად ასაბუთებს ამოცანების განაწილებას მართვის მაღალ და საშუალო დონეებზე, რაც უზრუნველყოფს საწარმოს ფუნქციისა და ორგანიზაციული სტრუქტურის კოორდინაციას.

6. სტრატეგია შესაძლოა ჩაითვალოს ორგანიზაციის არსებობის დასაბუთებად: მასში უნდა იქნეს აღწერილი მესაკუთრეების (აქციონერების) ეკონომიკური და სხვა სახის სარგებელი.

სტრატეგიული გადაწყვეტილებების სპეციფიკა, რომლებიც დაკავშირებული არიან ბიზნესის ხანგრძლივადიან განვითარებასთან, ელინდება იმაში, რომ ისინი:

- მიმართულნი არიან საწარმოს პერსპექტიულ მიზნებზე, შესაძლებლობებზე და არა მიმდინარე ამოცანების გადაწყვეტაზე;
- მიმართულნი არიან შორეულ მომავალზე და ამიტომ არიან პრინციპიალურად განუსაზღვრელნი, ამის გამო არიან სუბიექტური და მოითხოვენ განუწყვეტლივ დაზუსტებას;
- არიან მრავალვარიანტულნი, ამასთან ალტერნატივების შემუშავება, რომლებსაც ისინი ეყრდნობიან, თამაშობს მნიშვნელოვან დამოუკიდებელ როლს;
- არიან ინოვაციური თავისი ბუნებით, და ვინაიდან ადამიანები და ორგანიზაციები ჩვეულებრივ არიან ინერციულები, ამიტომ საჭიროა ღონისძიებების შემუშავება მათი ინერციულობის დასაძლევად;
- თავიდანვე აღიარებენ საწარმოს ფაქტიური მოძრაობის გადახრას პერსპექტიული მიზნიდან, რის გამოც ნებისმიერ ალტერნატიულ გეგმაში მოითხოვენ შესაბამისი რესურსების პოტენციალის შექმნას თავისი თავის რეალიზებისათვის;
- არიან შეუქცევადი და აქვთ ხანგრძლივადიანი შედეგები.

პირველ ნაბიჯს სტრატეგიულ დაგეგმვაში წარმოადგენს ფირმის პერსპექტივების ანალიზი, რომლის ამოცანა მდგო-

მარეობს იმ ტენდეციების, საშიშროებების, შანსების და ასევე ცალკეული „საგანგებო“ სიტუაციების გამოვლენაში, რომელთაც ძალუძთ ჩამოყალიბებული ტენდეციების შეცვლა.

მეორე ნაბიჯი – კონკურენტულ ბრძოლაში პოზიციების ანალიზი.

მესამე ნაბიჯი – სტრატეგიის არჩევის მეთოდი: სხვადასხვა სახის საქმიანობაში ფირმის პერსპექტივების შედარება; სხვადასხვა სახის საქმიანობას შორის რესურსების განაწილება და პრიორიტეტების განსაზღვრა, მომავალი სტრატეგიის უზრუნველსაყოფად.

მეოთხე ნაბიჯი – დიფერსიფიკაციის გზების ანალიზი: ამჟამინდელი საქმიანობის სახეების უარყოფითი მხარეების შეფასება და საქმიანობის ახალი სახეების განსაზღვრა, რომელზედაც ფირმა უნდა გადავიდეს.

მეხუთე ნაბიჯი – ამოცანების ჯგუფის დაყენება: 1) სტრატეგიული, ტაქტიკური და ოპერატიული; 2) ხანგრძლივადიანი, საშუალოვადიანი და მოკლევადიანი, რომლებიც გათვლილი იქნებიან ამჟამინდელ შესრულებაზე.

სტრატეგიული დაგეგმვა, მისი ლოგიკა ემყარება განსაზღვრულ კანონზომიერებებს, რომლებმაც მიიღეს დაგეგმვის პრინციპების სახელწოდება. დაგეგმვის პრინციპების ქვეშ უნდა ვიგულისხმოთ დაგეგმვის მეცნიერების ობიექტური კატეგორია, რომელიც ასახავს რიგ განვითარების კანონებს, როგორც დაგეგმვის ობიექტის ერთიანობას, ასევე თვით დაგეგმვისა და ამოცანების განსაზღვრის პრაქტიკასაც, შედეგების მიმართულებასა და ხასიათს, საგეგმო დაეალებების შესრულებისა და ასევე მათი შემოწმების შესაძლებლობას.

სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს საზოგადოების, ორგანიზაციის მართვის სისტემის ცენტრალურ ელემენტს და მისთვის მნიშვნელოვანია მართვის ოთხი საზოგადო პრინციპი, მათ მიეკუთვნება:

1. ეკონომიკისა და პოლიტიკის ერთიანობის პრინციპი, პოლიტიკის პრიორიტეტულობის პირობებში;
2. ცენტრალიზმისა და დამოუკიდებლობის ერთიანობის პრინციპი;
3. მართველობითი გადაწყვეტილებების მეცნიერულად დასაბუთების და ეფექტიანობის პრინციპი;
4. საერთო და ლოკალური ინტერესების შეთანაწეობის პრინციპი, უფრო მაღალი რანგის ინტერესების პრიორიტეტუ-

ლობის პირობებში და მართველობითი გადაწყვეტილებების შესრულების დაინტერესების სტიმულირება.

სტრატეგიული დაგეგმვისათვის ჩამოთვლილ პრინციპებს გააჩნიათ შემდეგი შინაარსი:¹

1. ეკონომიკისა და პოლიტიკის ერთიანობის პრინციპი, პოლიტიკის პრიორიტეტულობის პირობებში. მის შინაარს წარმოადგენს მოთხოვნა, რომლის მიხედვითაც პროგნოზების, სტრატეგიული პროგრამებისა და გეგმების შემუშავებლები უნდა ამოდიოდნენ პოლიტიკის მიზნებიდან, რომელიც დასახულია მართვის შესაბამისი სუბიექტების მიერ. პოლიტიკა – ეს არის ადამიანთა შესაბამისი საზოგადოების ინტერესების გაფორმებული სისტემა. იგი ასახავს მათ დამოკიდებულებას ერთმანეთთან და სახელმწიფოსთან, და მიმართავს ამ საქმიანობას მათი ინტერესების რეალიზაციაზე. ინტერესების სისტემაში ცენტრალური ადგილი უკავია ეკონომიკურ ინტერესებს, ისინი არიან განსაზღვრულნი ყველა სხვასთან შედარებით და ამ აზრით პოლიტიკა წარმოადგენს ეკონომიკის კონცენტრირებულ ასახვას. ამასთან ეკონომიკის შეუფერხებელი განვითარებისათვის საჭიროა შესაბამისი პოლიტიკური პირობები, აუცილებელია სახელმწიფო ყველა თავისი ინსტრუმენტით და ხელისუფლების ორგანოებით. აქედან გამომდინარე ეკონომიკის მართვაში, პოლიტიკის პრიორიტეტული საწყისის გარეშე, ეკონომიკა წარმატებით ვერ განვითარდება, ამით განისაზღვრება ეკონომიკისა და პოლიტიკის ურთიერთდამოკიდებულება. მიკროდონეზე კომერციული სუბიექტების მესაკუთრენი ახდენენ პოლიტიკის ფორმირებას, რომლითაც განსაზღვრავენ მათი განვითარების მიმართულებებს, საქმიანობის ფინანსური შედეგების განაწილებას თავისი ინტერესების შესაბამისად.

2. ცენტრალიზმისა და დამოუკიდებლობის ერთიანობის პრინციპი, მდგომარეობს იმაში, რომ მარეგულირებელი ორგანოების მიერ მომზადებული გადაწყვეტილებების პროექტები პროგნოზების, სტრატეგიული პროგრამებისა და გეგმების სახით, ერთი მხრივ უნდა ეფუძნებოდეს ინფორმაციას სამეურნეო სუბიექტების განზრახულობათა შესახებ, მათი ინტერესების გათვალისწინებით, და მეორეს მხრივ მათზე ზემო-

¹ Дрогомирецкий И.И., Маховникова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 21-24.

ქმედების უზრუნველყოფას საზოგადოებისათვის საჭირო მიმართულებით. ფირმის (საწარმოს) ჩარჩოებში ცენტრალიზმი და დამოუკიდებლობა სტრატეგიული დაგეგმვის პირობებში პოულობენ კონკრეტულ გამოყენებას, ანიჭებენ რა თავის ფილიალებს სამეურნეო საქმიანობის მაქსიმალურად შესაძლებელ თავისუფლებას, მაგრამ ფირმის განვითარების საერთო სტრატეგიის ჩარჩოებში

3. პროგნოზების, სტრატეგიული პროგრამებისა და გეგმების ეფექტიანობის პრინციპი ნიშნავს მათი შედგენის პროცესში შემდეგი მოთხოვნილებების დაცვის აუცილებლობას. ესენია:

- საზოგადოების განვითარების კანონების მთელი სისტემის დაცვა, რომლებიც განსაზღვრავენ საქმიანობის ცალკეული ელემენტებისა და სფეროების შინაარსსა და მიმართულებას. სტრატეგიული პროგრამებისა და გეგმების საპროგნოზო პროექტების შემუშავებისას, აუცილებელია გამოვდიოდეთ საბაზრო მეურნეობის ეკონომიკური კანონების, სოციალური ურთიერთობის კანონებისა, მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების კანონების პრაქტიკულ საქმიანობაში გამოყენებისას, მათი არსის, შინაარსისა და ფორმების გამოვლინიდან.
- საგეგმო სამუშაოების შესრულებისას მეცნიერებისა და ტექნიკის მიღწევების სამამულო და უცხოური გამოცდილების ღრმა შესწავლა და პრაქტიკული გამოყენება.
- უნარი, ეკონომიკური ინსტრუმენტების ფართოდ გამოყენების საფუძველზე ფირმის ორიენტირებისა თავისდროულ ტექნიკურ გადაიარაღებაზე და წარმოების დასაბუთებაზე, მეცნიერული პროგრესის მიღწევების ელასტიურ აღქმაზე და საზოგადოების ცვალებად მოთხოვნილებებზე სწრაფ რეაგირებაზე;
- სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, სტრატეგიული და ტაქტიკური გეგმების, პროგრამების და პროგნოზების ორგანული ერთიანობა;
- საგეგმო-საადრიცხო ინფორმაციის საიმედოების ხარისხის ამაღლება, რომელიც წარმოადგენს საინფორმაციო ბაზას პროგნოზების, სტრატეგიული პროგრამებისა და გეგმების მანიევრებლების გასაანგარიშებლად;

- ყველა საგეგმო დოკუმენტის შემუშავების ტექნოლოგიის განუწყვეტელი დახვეწა;
- სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგიის ყველა სხვა ელემენტის კომპლექსური გამოყენების უზრუნველყოფა.

4. საერთო და ლოკალური ინტერესების შეთანაწყობის პრინციპი, უფრო მაღალი რანგის ინტერესების პრიორიტეტულობასა და პირადი და კოლექტიური დაინტერესების სტიმულირების პირობებში სტრატეგიული პროგრამებისა და გეგმების დაეალებების შესასრულებლად. ეს პრინციპი ნიშნავს პირველ რიგში ობიექტურ აუცილებლობას სხვადასხვა კლასების, სოციალური ფენების, კომერციული საწარმოების კოლექტივებისა და ცალკეული მუშაკების ინტერესების ერთ სისტემაში ორგანულ გაერთიანებას და სტრატეგიული მიზნების პროგრამებისა და გეგმების პროექტების მართვის უზრუნველყოფას, ასევე ღონისძიებების შემუშავებას, რომლებიც ხელს შეუწყობდა მათ მიღწევას. მეორე მხრივ, საწარმოო პროცესების რეგულირების დროს, რომელიც ხორციელდება ეროვნულ ეკონომიკაში, საერთო სახელმწიფოებრივი და რეგიონალური სტრატეგიული პროგრამებისა და გეგმების სახით, ხდება ამ პრობლემების გადაწყვეტა საზოგადოების უსაფრთხოების განმტკიცებისა და სხვა ზოგადსაკაცობრიო ფასეულობების საფუძველზე, და ბოლოს მესამე – საგეგმო მანქანების წარმატებით შესრულებაში მუშაკების პირადი და კოლექტიური დაინტერესების შექმნა.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესი რამოდენიმე ეტაპისაგან შედგება. ესენია: 1) მომავალში ფირმის სასურველი მდგომარეობის აღწერა და მიზნების განსაზღვრა; 2) ფირმის მიმდინარე მდგომარეობის ანალიზი; 3) სტრატეგიის შემუშავება და მათ მისაღწევად ღონისძიებების დასახვა. პრაქტიკაში ამ სამი ეტაპის დაყოფა დროში საკმაოდ პირობითია, როგორც პირობითია მათი თანამიმდევრობა (კერძოდ, მიმდინარე მდგომარეობის ცოდნა, აუცილებელია მიზნების განსაზღვრის დროს).

13. სტრატეგია, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი ელემენტი

სტრატეგია - განისაზღვრება, როგორც გადაწყვეტილების მიღებისათვის საჭირო წესების ნაკრები, რომლითაც ხელმძღვანელობს ორგანიზაცია თავის საქმიანობაში ან როგორც გადაწყვეტილების მიღების ლოგიკურად ინტეგრირებული თანმიმდევრული სისტემა.

სტრატეგიას ხანდახან განსაზღვრავენ, როგორც ძირითადი ხანგრძლივადიანი მიზნების არსევას, რასაც დაყავს სტრატეგიის არსი არსევის მეთოდამდე და პროცესამდე. განმარტების მიხედვით არსებული მიზანი, არსევის განხორციელების შემდეგ ხდება სტრატეგიული. სტრატეგია ასევე მოიცავს მიზნის შერსევისადმი და მისი მიღწევისადმი მოძრაობის მიმართულებისადმი შეფასებით მიდგომას.

თანამედროვე განმარტებიდან შეგვიძლია განვსაზღვროთ, რომ სტრატეგიის ქვეშ იგულისხმება არა უბრალოდ ერთ-ერთი მიზანი, არამედ უფრო მნიშვნელოვანი და ხანგრძლივადიანი განვითარების განმსაზღვრელი მიზნები, დასახულ მიზნებისკენ მოძრაობის ხერხები და მისი მიღწევის საშუალებები.

სტრატეგიის განსაზღვრის კიდევ ერთი კარგი ვარიანტი: ბიზნესი, მეწარმეობა მთლიანად რისკისა და მოკიდებული. ყველაფერს იგი განსაზღვრავს. სამწუხაროთ ჩვენში ბიზმესმენებს, კომპანიებს, ფერმერებს, მეწარმეებს ჯერ კიდევ არ გააჩნიათ რისკის სტრატეგია, იმ დროს როცა სწორედ მის არსებობაზეა დამოკიდებული გადაწყვეტილებების სისწორე და ეფექტიანობა. რისკის სტრატეგიის შემუშავება მათთვის სასიცოცხლო მნიშვნელობის ამოცანაა. გონივრული სტრატეგია მათ მაქსიმალურ მოგებას პირდება. პიტერ ბერსტაინი თავის წიგნში "დმერთების წინააღმდეგ - რისკის მოთოკვა" ასეთი სიტყვებით ამთავრებს: სტრატეგია დღეს წაგების შანსი კი არა - მოგების შესაძლებლობაა, განგების და ღვთიური წინასწარდასახულობის ძალის გამოვლენა კი არა - მომავლის პროგნოზირების ალბათობის თეორიაზე დაფუძნებული დახვე-

წილი გამოყენებითი მეთოდებია, უმწეო მოლოდინი კი არა – გაცნობიერებული არსევანია.¹

სტრატეგიის გამოყენებას აქვს როგორც დადებითი ისე უარყოფითი მხარეები (ცხრილი 1.3.1).²

ნებისმიერი სტრატეგია ხასიათდება შემდეგი განსხვავებული ნიშნებით:

- მისი შემუშავების პროცესი სრულდება ძირითადი მიმართულებების დადგენით, რომელთა მიხედვითაც მოძრაობა უზრუნველყოფს ფირმის პოზიციების განმტკიცებასა და მის ეკონომიკურ ზრდას;
- ფორმირებული სტრატეგია გამოყენებულ უნდა იქნეს, მოძებნის მეთოდით სტრატეგიული პროექტების შესამუშავებლად. სტრატეგიის როლი ძებნის პროცესში მდგომარეობს იმაში, რომ პირველ რიგში ყურადღება გამახვილდეს განსაზღვრულ შესაძლებლობებსა და მონაკვეთებზე, და მეორეს მხრივ, უარყოფილი იქნეს ყველა სხვა შესაძლებლობები, როგორც სტრატეგიასთან შეუთავსებლები;
- მიმდინარე სტრატეგიის აუცილებლობა იკარგება, მაშინვე როგორც კი განვითარების რეალური მსვლელობა გაიყვანს ფირმას განვითარების სასურველ გზაზე;
- ფორმირებულ სტრატეგიაში შეუძლებელია ყველა შესაძლებლობის წინასწარ განსაზღვრა, რის გამოც გვიხდება სხვადასხვა ალტერნატივების შესახებ განზოგადოებული, არასრული და არაზუსტი ინფორმაციის გამოყენება;
- უკუკავშირის გამოყენების აუცილებლობა: როგორც კი ძებნის პროცესში აღმოცენდება ახალი ალტერნატივები, ჩნდება უფრო ზუსტი ინფორმაცია, რომელსაც შეუძლია ეჭვის ქვეშ დააყენოს პირველსაწყისი სტრატეგიული არსევანის დასაბუთებულობა;

¹ ჟურნალი ბიზნესი. ადამიანები, მეთოდები, სტრატეგიები. №2. 2008. გვ. 91.

² Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. Школы стратегий. Пер. с англ.: Под ред. Ю. Н. Коптуревского. Питер. 2001.

- ორიენტირი – მიზანი, რომელსაც ფირმა ცდილობს, რომ მიაღწიოს. სტრატეგია – მიზნის მიღწევის საშუალება. ორიენტირები – გადაწყვეტილებების მიღების უფრო მაღალი დონე. სტრატეგია, რომელიც გამართლებულია ორიენტირების ერთი ნაკრებისათვის, არ დარჩება იგივე, თუ ფირმის ორიენტირები შეიცვლება;

ცხრილი 1.3.1.

სტრატეგიის გამოყენების უპირატესობები და უარყოფითი მხარეები.

მიღებული სტრატეგიის დახასიათება	უპირატესობები	უარყოფითი მხარეები
საშუალებას იძლევა დეტალებზე დაკონკრეტების	საფუძვლად აღებული განმარტებისგან დამოუკიდებლად ამ სტრატეგიის როლი საწარმოსათვის მდგომარეობს იმაში, რომ მისი მიღებით იხსნება კონცეპტუალური ხასიათის პრობლემები და შენეჯერებს გაერკევიან რა მოაქვარში, შეუძლიათ ყურადღება მიაქციონ დეტალებს. მაღალ ხელმძღვანელობასაც არ შეუძლიათ გამოუდგებით იყვნენ დაკავებული სტრატეგიული ხასიათის საკითხებით, ვინაიდან მათ არა აქვთ უფლება განუწყუტლივ ეტყვი ეპარეზოდეთ.	პრობლემა მდგომარეობს გარკვეული დროის შემდეგ გარემო პირობების ცვლილებაში – ხდება შიდა გარემოს დესტაბილიზაცია ქრებიან და წარმოიშეებიან საშიშროებები და შესაძლებლობები. ყველაფერი ის რაც მიღებულ სტრატეგიაში იყო კონსტრუქციული და ეფექტური, შესაძლოა შემოტრიალდეს საპირისპიროდ.

მიმართულების მი- ცემა	ამ სტრატეგიის ძირი- თადი არსი მდგო- მარეობს იმაში, რომ საწარმოს უზენეებს საიმედო კურს.	სტრატეგიულმა კურსმა შეიძლება და- წრდილოს პოტენ- ციალური საშუაროე- ბანი. მიმართულებას გააჩნია უდიდესი მნიშვნელობა, მაგრამ ზოგიერთ სიტუაციაში კრიტიკულს წარ- მოადგენს მიმდინარე რეალიების მიყოლა, იმისათვის, რომ საჭირო მომენტში შეცვლილი იქნეს ქმედება.
ძალისხმევის კოორდინაცია	ეს სტრატეგია ხელს უწყობს საქმიანობის კოორდინაციას. მისი არ არსებობის შემთხვევაში მენე- ჯმენტი ატარებს ძალისხმევას სხვადა- სხვა მიმართულებით, რომლებიც ხშირად ეწინააღმდეგებიან ერთმანეთს.	ძალისხმევის გადატარებული კოორდინაცია იწვევს პერიფერიული თვალ- თახედვის დაკარგვას, რომლის საშუალები- თაც ხორციელდება ახალი შესაძლე- ბლობების ძებნა.
ახასიათებს ორ- განიზაციას	ასეთი სტრატეგია ასახავს ზოგადად საწარმოს ხასიათსა და მის დამახასიათე- ბელ თავისებურებებს	ორგანიზაციის გან- საზღვრა სტრატეგიის დახმარებით შესაძლოა აღ- მოაჩნდეს ძალიან გა- მარტივებული, სტერეოტიპების გამო- ყენების ჩათვლით, შედეგად შეუმჩნეველი რჩება სისტემის გაქა- ნება და სირთულე
უსრუნველყოფს ლოგიკას	ეს სტრატეგია აღ- მოფხერის განუსაზ- ღერელობას და უზ- რუნველყოფს წესრიგს მართვაში	ნებისმიერი სტრატე- გია, ისე როგორც ნებისმიერი მოდელი, არის განმარტივება, რეალობის დამახინ- ჯება.

- სტრატეგია და ორიენტირები ურთიერთდაკავშირებულნი არიან, როგორც ცალკეულ მომენტებში, ასევე ორგანიზაციის სხვადასხვა დონეებზეც. ვინაიდან ორიენტირები და სტრატეგია გამოიძულებს ორგანიზაციის შიგნით, წარმოიშეება ტიპური იერარქია: რაც მაღალ დონეებზე წარმოადგენს ელემენტარულ სტრატეგიას, დაბალ დონეებზე გარდაიქმნება ორიენტირებად.
- საწარმო სტრატეგიის შერჩევისა და ათვისების პროცესში შეიძლება წააწყდეს შემდეგ სიძნელეებს:
- სრული დამოკიდებულება ხელისუფლების სტრუქტურებზე;
- სტრატეგიას მოაქვს რაციონალურობის ელემენტი, რომელიც ანგრევს ფირმაში ჩამოყალიბებულ ურთიერთობების ტიპს და შეუძლია ხელი შეუშალოს ხელმძღვანელების პოლიტიკას;
- კოლიზიის წარმოქმნა საქმიანობის წინა სახეებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ მოგებას და ახალ სახეებს შორის;
- ეფექტიანი სტრატეგიული დაგეგმვისათვის საკმარისი, საიმედო და სრული ინფორმაციის არ არსებობა.

სტრატეგიის შერჩევაზე გავლენას ახდენენ სხვადასხვა ფაქტორები, როგორებიცაა: რისკი, წინა სტრატეგიების ცოდნა, მესაკურეთა რეაქცია და დროის ფაქტორი.

სტრატეგია ხასიათდება საქმიანობის მოცემულ სფეროში ორგანიზაციის ქმედებების შედარებით მდგრადი წრფით, საკმაოდ ხანგრძლივი დროის ინტერვალში, ასევე ქმედებების სახეებით, პრინციპებით, წესებითა და პრიორიტეტებით განსაზღვრული სისტემის ჩარჩოებში, რომლებიც განაპირობებენ ქმედებების მდგრადობას: ადგილი (სად), მიზეზები (რატომ), ხერხები (როგორ) და მიზნები (რისთვის).

საწარმოს სტრატეგიის ფორმირება ემორჩილება შემდეგი ამოცანის გადაწყვეტას: საწარმოს საქმიანობის რომელი მიმართულებების განვითარება არის აუცილებელი, რა რესურსები და ფინანსური სახსრები იქნება ამისათვის საჭირო, როგორი იქნება პროგრამის რეალიზაციიდან მიღებული ეკონომიკური და ფინანსური ეფექტიანობა.

საწარმოს მიზნებისა და სტრატეგიების ფორმულირება განისაზღვრება ეკონომიკისა და დარგების საერთო მდგომარეობითა და განვითარებით, რომელთაც მიეკუთვნება მათი საქმიანობის სახეები, ასევე სასიცოცხლო ციკლის შესაძლო პერიოდებით.

სტრატეგიის ფორმულირება ხორციელდება, სტრატეგიული ანალიზის ეტაპის შემდეგ და მიმართულია ერთერთი სტრატეგიული ალტერნატივის ამორჩევაზე.

უკვე სტრატეგიული ანალიზის პროცესში ხელმძღვანელობა იწყებს სტრატეგიის ერთერთი შესაძლო ალტერნატიული ვარიანტისაკენ გადახრას – იმისკენ, რომელიც ყველაზე უფრო შეესაბამება შიდა და გარე გარემო პირობებს, საქმიანობის მიზნებს, განსაკუთრებით თუ ისინი ემთხვევიან პირველსაწყის პროფესიონალურ ხედვას.

მაგრამ სტრატეგიული ანალიზის მეთოდებმა და პროფესიონალურმა ინტუიციამ არ უნდა შეცვალოს და ირიბად არც გაელენა უნდა იქონიოს ფუნდამენტალური სტრატეგიული კვლევებისა და აზროვნების პროცესზე, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან ობიექტურ დასკვნებზე. სტრატეგიის ძეგლის ფორმალური მეთოდების ძირითადი, სისტემა მდგომარეობს ბიზნესის ყოველი ტიპის თავისებურების გათვალისწინების შეუძლებლობაში, რასაც მიეყვართ ძალიან ზოგად და საწარმოს სპეციალისტების აზრით აბსტრაქტულ დასკვნამდე. ამის აღმოფხვრა შესაძლებელია ძალიან მარტივად ხელმძღვანელობის მცირედი ინიციატივისა და გადასაწყვეტი ამოცანის შესაბამისად, შემუშავებლების კომპეტენტურობის დონის პირობებში.

14. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდები და მოდელები

საწარმოს საქმიანობის სტრატეგიულ დაგეგმვაში, როგორც მსოფლიო გამოცდილება გვიჩვენებს გამოიყენება სხვადასხვა სახის მეთოდები და მოდელები.

ანსხევაებენ სტრატეგიული დაგეგმვის შემდეგ მეთოდებს:

- საანგარიშო-ანალიტიკურს, რომელთა რიცხვს შეგვიძლია მივაკუთვნოთ საბალანსო, ნორმატიული, საინჟინრო-ეკონომიკური და სხვა მეთოდები;
- გრაფიკულ-ანალიტიკური, მაგალითად ექსტრაპოლაციური (ტრენდული) ქსელური, რეგრესიულ-ანალიტიკური, კორელაციური ტრენდებისა და სხვა მეთოდები;
- ეკონომიკურ-მათემატიკური, მათ შორის წრფივი, არაწრფივი და დინამიური პროგრამირების მეთოდები, თამაშებისა და მასიური მომსახურების თეორიის მოდელები და სხვა;
- ევრისტიკული, რომლებსაც მიეკუთვნებიან ექსპერტულ შეფასებათა (ინდივიდუალური, კოლექტიური, სისტემატური, მასიური და სხვა), სცენარებისა და სხვა მეთოდები.

სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდებსა და მოდელებს შეგვიძლია მივაკუთვნოთ სტრატეგიული ანალიზის მოდელებიც და მეთოდებიც, რომელებიც საკმაოდ კარგად არიან აღწერილნი მსოფლიო ეკონომიკურ ლიტერატურაში.

ფართოდ გამოიყენება რღვევის მეთოდი. ამ მეთოდის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს შეუსაბამობის ანუ რღვევის განსაზღვრა, საწარმოს მიზნებსა და მის შესაძლებლობებს შორის, თუ ასეთი რღვევა არსებობს, მაშინ მიზანშეწონილია დაუადგინო მისი შეფასების გზები.

საქონლის სასიცოცხლო ციკლის მოდელი (სსც) უდევს საფუძვლად ბაზრის დინამიკის ანალიზს და ორიენტირად ემსახურება შესაბამისი სტრატეგიის შერჩევას.

სსც-ის კონცეფცია აიძულებს ხელმძღვანელებს ანალიზი გაუკეთონ საწარმოს საქმიანობას მიმდინარე მდგომარეობისა და მომავალში მისი განვითარების პოზიციების თვალთახედვით. ე.ი. აყენებს მათ ახალი პროდუქციის დაგეგმვისა და ათვისებაზე განუწყვეტელი მუშაობას აუცილებლობის წინაშე.

საბაზრო ეკონომიკაში ფართოდ გამოიყენება სტრატეგიის ანალიზის პორტფელური მოდელები

პორტფელური ანალიზის მეთოდის ნაირსახეობებს შორის, ფართოდ გავრცელება ჰპოვეს მეთოდებმა, რომლებიც მოყვანილნი არიან მე-1.4.1 ცხრილში.

მათ შორის განსაკუთრებით აღსანიშნავია Boston Consaling Groop – ის მოდელი, რომელის მატრიცაც აღწერილია შემდეგი მახასიათებლებით:

1. ბაზრის ზრდის ტემპი: დაბალი (0-10%) მაღალი (10-20%).

2. ფირმის შეფარდებითი ბაზრის წილი (იგი იანგარიშება მოცემულ ბიზნეს-სფეროში ფირმის გაყიდვების მოცულობების, ამ ბიზნესში ლიდერი კომპანიის გაყიდვების მოცულობასთან შეფარდების ლოგარითმით): დაბალია თუ იგი არის (0,1-1)-ის ფარგლებში და მაღალია (1-10)-ის ფარგლებში.

მატრიცის აგება დაფუძნებულია შემდეგ წინაპირობებზე:

1. რაც მაღალია ბაზრის ზრდის ტემპი, მით მეტია განვითარების შესაძლებლობები.

2. რაც მეტია ბაზრის წილი, მით ძლიერია (მომგებიანია) კომპანია.

ცხრილი 1.4.1

პორტფელური ანალიზის ძირითადი მეთოდები¹

პორტფელური ანალიზის მეთოდები	კლასიფიკაციის კრიტერიუმები
მეთოდი შემოთავაზებული Boston Consaling Groop - „პროდუქციის პორტფელის“ მატრიცა.	1. ბაზრის ზრდა 2. ბაზრის წილის ზრდა
მეთოდი შემოთავაზებული Artur D. Little-ფირმის მიერ – „სასიცოცხლო ციკლის“ მატრიცა.	1. კონკურენტული პოზიცია 2. ტექნოლოგიური პოზიცია
მეთოდი შემოთავაზებული ფირმების Shall, General Foods-ის მიერ სამეურნეო საქმიანობის წარმართვის“ მატრიცა	1. კონკურენტუნარიანობა 2. ბაზრის მიმზიდველობა
მეთოდი შემოთავაზებული სტენფორდის კელეუითი ინსტიტუტის მიერ – „დარგობრივი დიფერენციაციის“ მატრიცა.	1. დიფერენციაციის შესაძლებლობა 2. დარგში დაშვების ბარიერის სიმაღლე
მეთოდი შემოთავაზებული International Harvester Company-ის მიერ. „სტრატეგიული განვითარების“ მატრიცა.	1. გაყიდვების მოცულობა 2. ბაზრის ზრდა 3. შემოსავლიანობა 4. ბაზრის წილის ზრდა

¹ Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. Учеб. пособие. М. 1998.

ამ მდგომარეობების მიხედვით გამოყოფენ სტრატეგიული სამეურნეო ქვეგანყოფილებების (სსქ) ოთხი სახის პროდუქციას და მისი შესაბამისი სტრატეგიის ტიპებს:¹

1. ვარსკვლავი. მოცემული სსქ იძლევა დიდ შემოსავალს, მაგრამ მოითხოვს მნიშვნელოვან დაბანდებებს. ასეთი სახის სსქ-ისათვის დამახასიათებელია ზრდის მღალა ტემპები და ბაზრის დიდი წილი.

სწრაფად ზრდადი დარგის ფირმის მაღალ წილს (ბაზარზე), და ასევე წამყვან მდგომარეობას, რომელიც მას უკავია ბაზარზე, მოაქვს მისთვის მნიშვნელოვანი შემოსავლები. მაგრამ ამ შემოსავლების დიდ ნაწილს ფირმა ხარჯავს ბაზარზე თავისი წამყვანი მდგომარეობის შესანარჩუნებლად. აქედან გამომდინარე მოცემული სსქ განიცდის სახსრების მუდმივ უკმარისობას. კორპორაციის ძირითადი სტრატეგია – ეს არის ახალ ბაზრებზე შეღწევა ან არსებულ ბაზრებზე ახალი სეგმენტების ფორმირება, განაწილების სისტემის ახალი არხების ათვისება.

2. მეწველი ძროხა. ეს სსქ იძლევა დიდ შემოსავალს და ხასიათდება მცირე დანახარჯებით, იმ ბაზრის სტაბილურობის გამო, რომელზედაც ფირმა ფუნქციონირებს, ასეთი სსქ-ისათვის. დამახასიათებელია ბაზრის ზრდის დაბალი ტემპები და ბაზრის დიდი წილი.

ფირმის საქმიანობის ტსრატეგიულ მიმართულებებში მთავარია – საკუთარი საბაზრო პოზიციების გაძლიერება და დაცვა, მრავალრიცხოვანი ძლიერი კონკურენტებისაგან.

3. ველური კატა (ძნელი ბავში). ამ სსქ-ს მოაქვს მცირე შემოსავალი, მაგრამ შეუძლა გადაიქცეს „ვარსკვლავ“ სსქ-დ დამატებითი დაბანდებების დროს. პროდუქციის ასეთი კატეგორიისათვის დამახასიათებელია ბაზრის ზრდის სწრაფი ტემპი და მცირე კონტროლირებადი ბაზრის წილი.

ძირითადი სტრატეგია – მნიშვნელოვანი სახსრების ჩადება რეკლამაში, პროდუქციის საბაზრო უარყოფითი მხარეების გამოვლენა და მისი სამომხმარებლო თვისებების გაუმჯობესება, გასაღების სტაბილური გარანტირებული ბაზ-

¹ Дрогомирецкий И.И., Маховикова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 34.

რის შექმნისა და მასზე თავისი პოზიციების განმტკიცების მიზნით.

4. ძალდი. მოცემული სსკ-ს მოაქვს მცირე შემოსავალი და მოითხოვს დიდ დახანახარჯებს, არა აქვს პერსპექტივა და უნდა იქნეს ლიკვიდირებული. ასეთი პროდუქტებისათვის დამახასიათებელია მცირედ ზრდადი ან სტაბილიზირებული დარგის მცირე წილი. შემოსავლები არ არის, ხოლო სახსრებზე მოთხოვნილება, რათა შენარჩუნებული იქნეს ამჟამინდელი მდგომარეობა, ძალიან დიდია.

სტრატეგიის ვარიანტები – ან ბაზრიდან საერთოდ წასვლა, ან ვიწრო სპეციალიზირებული სეგმენტის ძებნა, რათა მასში მოპოვებული იქნეს წამყვანი პოზიციები.

აღნიშნული მოდელის საწარმოს სტრატეგიული ამოცანების წარმოდგენას თვალსაჩინოების გარდა გააჩნია შემდეგი უპირატესობები, რომ იგი საშუალებას იძლევა მიღებულ იქნეს გადაწყვეტილებები ბაზარზე პოზიციების შესახებ და განაწილებულ იქნეს სახსრები სსკ-თა შორის. მაგრამ ამ მოდელს გააჩნია შემდეგი ნაკლოვანებები:

1. არამკაფიოდ ბაზარის განსაზღვრამ, მცირედი ცვლილებების შემთხვევაში შეუძლია მიგვიყვანოს ფირმის წილისა და ანალიზის შედეგების მნიშვნელოვან ცვლილებებამდე.

2. სრდის მაღალი ტემპი – არ არის დარგის მიმზიდველობის ერთადერთი და ძირითადი მახევენებელი.

3. ბაზრის წილის მნიშვნელობა საწარმოს შემოსავლიანობის ანალიზისას გასუიადებულია.

4. მოდელი არ მუშაობს მაღალი კონკურენციის დონის მქონე დარგებში ან წარმოების მცირე მოცულობების დროს.

ამერიკული საკონსულტაციო ფირმის არტურ დ. ლიტ-ტლის მოდელში კრიტერიუმებად არსებულია კომპანიის კონკურენტული და ტექნოლოგიური პოზიციები. ფირმის კონკურენტული პოზიცია განისაზღვრება ბაზრის კონტროლირებადი წილის მიმართ, ნედლეულის, ენერგეტიკული და შრომითი რესურსების წყაროების ხელმისაწვდომობით, ფინანსირების წყაროებით, განაწილების არსებზე კონტროლითა და კორპორაციის რეპუტაციით. ტექნოლოგიური პოზიცია განისაზღვრება როგორც ფირმის შიდა პარამეტრებით – დაგროვილი მეცნიერულ-ტექნიკური პოტენციალით; ასევე გარე პარამეტრებით

- ლიცენზიის ხელმისაწვდომობით, ურთიერთობებით კვლევით დაწესებულებებთან, კლიენტებთან და მომწოდებლებთან.¹

ამრიგად, არტურ დ. ლიტტლის მოდელი იძლევა საშუალებას, არჩეულ იქნეს კორპორაციის ინოვაციური სტრატეგია.

პარვარდის ბიზნესის სკოლის პროფესორის მაიკლ პორტერის მიხედვით გენერირებული ალტერნატიული სტრატეგიები ეფუძნებიან ბაზარზე საწარმოს მდგრადობის შემდეგ პარამეტრებს:²

- პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის ხარჯები;
- პროდუქციის შეუცვლელობა;
- კონკურენციის სფერო (ბაზრის დამუშავების მოცულობა).

კონკურენციული უპირატესობის მიღწევასა და თავისი პოზიციების განმტკიცებას საწარმო უზრუნველყოფს, შემდეგი ღონისძიებების ხარჯზე:

- პროდუქციის წარმოებაზე და რეალიზაციაზე შედარებით დაბალი დანახარჯების გაწევის უზრუნველყოფა. დაბალი დანახარჯები ნიშნავს, საწარმოს უნარს შეიმუშაოს, აწარმოოს და გაყიდოს შესაბამისი მახასიათებლების საქონელი, მაგრამ შედარებით მცირე დანახარჯებით, ვიდრე ეს შეუძლიათ მის კონკურენტებს. ყიდის რა თავის საქონელს ასეთი საწარმო ბაზარზე უკვე დადგენილ ფასში (ან უფრო იაფად), იღებს დამატებით მოგებას;
- პროდუქციის შეუცვლელობის უზრუნველყოფა დიფერენციაციის დახმარებით, რომლის ქვეშ იგულისხმება საწარმოს უნარი უზრუნველყოს მყიდველი საქონლით, რომელსაც გააჩნია დიდი ფასეულობა, ე.ი. მაღალი სამომხმარებლო ღირებულება. დიფერენციაცია საშუალებას იძლევა დადგინდეს საქონელზე უფრო მაღალი ფასი, რაც იძლევა დიდ მოგებას;

¹ Артур Д. Литтл. Концепция стратегического управления.

www.intalev.ru/?id=735

² Дрогомирецкий И.И., Маховикова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 36.

- კონკურენციის დიაპაზონის შერჩევა (კონკურენცია მთელ ბაზარზე ან მის განსაზღვრულ ნაწილზე).
- საწარმოებმა, რომელთაც არა აქვთ შესაძლებლობა მოიპოვონ ბაზარე წამყვანი პოზიციები, თავიანთი ძალისხმევის კონცენტრაცია უნდა მოახდინონ ბაზრის გარკვეულ სეგმენტზე და ეცადონ იქ განავითარონ თავიანთი უპირატესობა. წარმატებებს აღწევენ მსხვილი საწარმოები ბაზრის დიდი წილით და ასევე შედარებით მცირე საწარმოები, მაგრამ ვიწრო სპეციალიზაციით. შედარებით მცირე საწარმოების მისწრაფება დუბლირება გაუკეთონ მსხვილი საწარმოების ქმედებებს, თავისი რეალური უნარის გათვალისწინების გარეშე, მიიყვანს მათ კრიტიკულ მდგომარეობამდე.

მ. პორტერი რეკომენდაციას უწევს შემდეგ სტრატეგიებს:

1. დიფერენციაციის სტრატეგია.

ამ სტრატეგიის გამოყენება აიძულებს საწარმოს შექმნას ისეთი პროდუქცია, რომელიც არის უფრო სასარგებლო მომხმარებლისათვის, ვიდრე კონკურენტების ანალოგიური პროდუქტი. ამ დროს დანახარჯები არ მიეკუთვნებიან პირველი რიგის პრობლემათა რიცხვს.

2. „ლიდერობის სტრატეგია, დანახარჯების ეკონომიის ხარჯზე“.

ეს სტრატეგია შესაძლოა რეკომენდირებული იქნეს საწარმოებისათვის, რომლებიც ფლობენ ბაზრის დიდ წილს და არიან მაღალკონკურენტუნარიანნი, ახორციელებენ დანახარჯებზე მკაცრ კონტროლს, აქვთ შესაძლებლობა გასწიონ დანახარჯების ეკონომია კვლევებზე, რეკლამაზე და სერვისზე.

სტრატეგიის უპირატესობა მდგომარეობს საწარმოს რენტაბელურობაში, ძლიერი კონკურენტული ბრძოლის პირობებშიც კი, როცა კონკურენტები განიცდიან დანაკარგებს, ვინაიდან დანახარჯების შემცირება ზრდის საწარმოს რენტაბელურობას.

3. ბაზრის სეგმენტზე კონცენტრაციის სტრატეგია.

ამ სტრატეგიის დროს საწარმო ყველა თავის ქმედებას წარმართავს ბაზრის განსაზღვრულ სეგმენტზე. იგი შესაძლოა მიისწრაფოდეს წამყვანი პოზიციების მოპოვებისაკენ დანახარ-

ჯების ეკონომიის ან პროდუქტის დიფერენციაციის ხარჯზე ანდა ორივეს შეთავსებით.

დივერსიფიკაციის სტრატეგია. ანსხვავებენ დივერსიფიკაციის სტრატეგიის სამ ტიპს.

1. ჰორიზონტალური დივერსიფიკაციის სტრატეგია – ახალი პროდუქციის წარმოება ახალი ტექნოლოგიის გამოყენებით.

2. ცენტრირებული დივერსიფიკაციის სტრატეგია – ახალი პროდუქციის წარმოება არსებული ტექნოლოგიის გამოყენებით.

3. კონგლომერაციული დივერსიფიკაციის სტრატეგია – ეს არის სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს ახალი პროდუქციის გამოშვებას, იგი ტექნოლოგიურად არ არის დამოკიდებული საწარმოს მიმდინარე პროდუქციაზე.

მაკ-კინსის მოდელი წარმოადგენს ზემოთ აღწერილი მოდელის განვრცობას. მოდელის ძირითადი პარამეტრებია:¹

1. ბაზრის მიმზიდველობა (ბაზრის ზრდის ტემპი, პროდუქციის დიფერენციაცია, კონკურენციის თავისებურებები, დარგში მოგების ნორმა, მომხმარებლის სავაჭრო ნიშნისადმი ერთგულება).

საწარმოს ბაზრის მიმზიდველობა განისაზღვრება ფორმულით:

$$M = \sum_{j=1}^m b_j E_j ;$$

სადაც M – არის ბაზრის მიმზიდველობის ინტეგრალური მაჩვენებელი; m – შეფასების კრიტერიუმების რიცხვია; b_j j -ური შეფასების კრიტერიუმის წონაა;

$\sum_{j=1}^m b_j = 1$; E_j – მიმზიდველობის შეფასების კრიტერიუმის ექსპერტული შეფასებაა.

2. ფირმის (საწარმოს) კონკრეტული პოზიცია (ბაზრის ფარდობითი წილი, ბაზრის წილის ზრდა, ბაზრის მოცუვა სა-

¹ О.В. Хлыстова. Финансовый менеджмент.

დისტრიბიუტერო ქსელით, სადისტრიბუტერო ქსელის ეფექტიანობა, მომხმარებლის ერთგულება კომპანიის პროდუქციისადმი, ტექნოლოგიური უპირატესობები, პატენტები, ნოუ-ჰაუ, მარკეტინგული უპირატესობა).

პორტფელური ანალიზის ჩატარება დაკავშირებულია რიგი სიძნელეების დაძლევასთან, რომელთა შორის უნდა აღინიშნოს ბაზრის საზღვრებისა და მაშტაბების სწორი განსაზღვრა, ერთი და იგივე პრდუქციის ბაზრების სხვადასხვა ხასიათი, სხვადასხვა მატრიცების კრიტერიუმების მიხედვით შეფასებების სხვადასხვაობა და სხვა. ამის გარდა, პორტფელური ანალიზის ყველა მეთოდი გულისხმობს, რომ მიზანშეწონილია სახსრების ჩადება ზრდის მაღალი ტემპების მქონე ბაზრებში, რაც სამართლიანია გრძელვადიანი ღონისძიებებისათვის.

აღნიშნული მოდელების მთავარ ნაკლოვანებას წარმოადგენს მათი სტატიურობა. ისინი ასახავენ სიტუაციას მხოლოდ დროის განსაზღვრულ პერიოდში.

ზემოთ აღწერილი მეთოდების და კომპიუტერული პროგრამული სისტემების გამოყენებით სტრატეგიის დაგეგმვა, როგორც ენახეთ, ძალზე რთულ პრობლემას წარმოადგენს და სწორი, სრულყოფილი სტრატეგიული გეგმის მიღება შესაძლებელია უამრავი დასაშვები, ალტერნატიული ვარიანტებით. მეთოდი და კომპიუტერი პანაცეა არაა, რომ პირდაპირ მზა პასუხი მოგვცეს. მათი გამოყენებით უნდა შევძლოთ ამ ალტერნატიული ვარიანტების რაც შეიძლება მინიმუმამდე დაყვანა, რათა უკვე მათგან ხელმძღვანელმა, ბიზნესმენმა, ფერმერმა, საერთოდ მეწარმემ, თუკი იგი პრეტენზიას აცხადებს ლიდერობაზე ან მენეჯერობაზე თვითონ შეძლოს, წინასწარ გარკვეული კრიტერიუმებით, შეარჩიოს ყველაზე ხელსაყრელი, ეკონომიური, ანუ ოპტიმალური ვარიანტი. ეს მისი პრეროგატივაა.

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. რა განსხვავებაა პროგნოზირებასა და სტრატეგიულ დაგეგმვას შორის? როგორ გადავიდეთ ხანგრძლივ-ვადიანი დაგეგმიდან სტრატეგიულ დაგეგმვაზე?
2. ჩამოაყალიბეთ სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი პროცედურები.
3. ჩამოთვალეთ სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანები.
4. რას ეფუძნება სტრატეგიული დაგეგმვის კონცეპცია?
5. დაასახელეთ სტრატეგიული დაგეგმვის პრინციპები და ახსენით მათი შინაარსი.
6. რა მეთოდებს ეყრდნობა სტრატეგიული დაგეგმვა?
7. მოიყვანეთ სტრატეგიული დაგეგმვის მოდელების გან-მასხვავებელი ნიშნები.

თავი 2. სტრატეგიული დაგეგმვის სახეები, ეტაპები, ალტერნატივები და მსოფლიო გამოცდილება

2.1. სტრატეგიის სახეები

საზოგადოდ მსხვილი ფირმის (საწარმოს) შიგნით ხდება სამი ტიპის სტრატეგიის შემუშავება.¹

1. კორპორაციული – მასში ჩამოყალიბებულია ფირმის (საწარმოს) განვითარების მიმართულებები და მათ შორის მის მიერ წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციის მიმდინარეობა. მასში აღწერილია თუ როგორ უნდა ემართოთ ბიზნესის სხვადასხვა სახეები, რათა დაბალანსდეს საქონლისა და მომსახურების პორტფელი, მათ შორის, თუ რა განყოფილებები უნდა ჰქონდეს ფირმას (საწარმოს) და საით იქნეს მიმართული ინვესტიციები.

2. საქმიანი, კონკურენტული ბიზნეს-სტრატეგია უზრუნველყოფს ფირმის (საწარმოს) სამეურნეო ქვეგანყოფილებების კონკურენტული უპირატესობების ხანგძლიერებას, იგი შეიცავს შემდეგ კერძო სტრატეგიებს:

- სასაქონლო-საბაზრო (მარკეტინგული) სტრატეგია, განსაზღვრავს გამოსაშვები პროდუქციის ნომენკლატურას, მოცულობასა და ხარისხს, ასევე მისი რეალიზაციის ხერხებს;
- რესურსულ-საბაზრო – განსაზღვრავს საწარმოს ქცევას ნედლეულის, მასალების, ფინანსური და სხვა სახის რესურსების ბაზარზე;
- ტექნოლოგიური – განსაზღვრავს საწარმოო პროცესებში გამოყენებული ტექნოლოგიური დონის დინამიკას;
- საინვესტიციო-ფინანსური კი ასახავს ფინანსური სახსრების მოზიდვის, დაგროვებისა და გამოყენების ხერხებს;
- ინტეგრაციული – განსაზღვრავს სხვა საწარმოებთან (საქმიან პარტნიორებთან) ურთიერთდამოკიდებულებას;

¹ Дрогомйрецкий И.И., Маховикова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 47.

- საორგანიზაციო, რომელიც განსაზღვრავს საწარმოსა და მისი ქვეგანყოფილებების სტრუქტურულ ადაპტაციას, მათ რიცხოვრივ და კვალფიკაციურ შემადგენლობას.
- სოციალური – იგი ასახვს შრომით პოლიტიკას, რომელიც მიმართულია შრომისუნარიანი დინამიური კოლექტივის შექმნაზე;
- სოციალურ-ეკონომიკური სტრატეგია (გადასახადები, ეკოლოგია, ჯანმრთელობის დაცვა, შრომის უსაფრთხოება და ა.შ.).

ბიზნეს-სტრატეგიები განსაზღვრავენ, საწარმოს მიერ გამოშვებული პროდუქციის ყოველ სახეობას ბაზარზე, ფირმის (საწარმოს) ქმედებების თანამიმდევრობას, ამიტომ ბიზნეს-სტრატეგიების რაოდენობა ტოლია იმ პროდუქციის ნაირსახეობის, რაოდენობის, რომელსაც უშეებს საწარმოო. თუ პროდუქცია ერთტიპიურია, მაშინ ისინი შესაძლოა გაერთიანდნენ ასორტიმენტულ ჯგუფებში, რომელთა მიხედვითაც ხდება ერთიანი ბიზნეს-სტრატეგიის შემუშავება. ბიზნეს-სტრატეგიის აგება ხდება საწარმოს ყოველი პროდუქციის მიხედვით კონკურენტებთან მიმართებაში, ამიტომ მათ ეწოდებათ კონკურენტული სტრატეგიები.

3. ფუნქციონალური – მისი შემუშავება წარმოებს საწარმოს ფუნქციონალური სამსახურების მიერ, კორპორაციული და საქმიანი სტრატეგიების საფუძველზე: საწარმოო (კონტროლი ხარჯებზე, ხარჯების მართვა, ოპერაციების ეფექტიანობის ამაღლება), მარკეტინგული და ფინანსური სტრატეგიები, ასევე პერსონალის მართვისა და ორგანიზაციული სტრატეგიები.

ფუნქციონალური სტრატეგიების ნაკრების შემუშავება – სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელოვანი ეტაპია, ვინაიდან იგი წარმოადგენს „გარდამავალს“ სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპიდან ქვეგანყოფილებების ოპერატიულ გეგმებზე.

საქართველოს სინამდიველში საწარმოებში ფუნქციონალური სტრუქტურების დაგეგმვა არის სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის სუსტი რგოლი, ეს კი გამოწვეულია მენეჯერებისა და მარკეტოლოგების დაბალი კვალფიკაციით. შედეგად, ჩვენს ქვეყანაში სტრატეგიული დაგეგმვა ხდება ფორ-

მალურად, იგი არაფრით არ არის დაკავშირებული საწარმოს რეალურ საქმიანობასთან.

სტრატეგიის დასახელებული ტიპების შედარებითი დახასიათება მოყვანილია ცხრილი 2.1.1-ში.

ნებისმიერი სტრატეგიის ფორმულირებისას აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნას შემდეგი შესაძლებლობები:

- ფინანსური კაპიტალის ღონე;
- მისაღები რისკის ზომა;
- ფირმის პოტენციური შესაძლებლობები;
- დამოკიდებულება ფირმის სამუშაო კავშირების წარმოებში;
- კონკურენტების უკუქმედება;
- სამართლებრივი და სხვა ფაქტორები.

(ცხრილი 2.1.1.

სტრატეგიის ტიპების შედარებითი დახასიათება

	კორპორაციული სტრატეგიები	ბიზნეს-სტრატეგიები	ფუნქციონალური სტრატეგიები
სტრატეგიული ფოკუსი	კაპიტალი	კონკურენტული უპირატესობა	ეფექტიანობა
სტრატეგიული სფერო	ფირმა, როგორც მთლიანი ორგანიზაცია	ფირმის ბიზნესის სფეროები	პროცესები ფირმის შიგნით
სტრატეგიული რესურსები	კაპიტალი	შიდა პოტენციალი	სისტემა
კრიტერიუმები	კაპიტალის ეფექტიანობა	სტრატეგიული პოზიციები	შემოსავლიანობა

2.2. სტრატეგიული დაგეგმვის ელემენტები

თუ საზოგადოება წვევებს პოზლემას, თუ რა სახის საქონელი და მომსახურება და რა რაოდენობით უნდა იქნეს წარმოებული, მაშინ ამაღდროელად უნდა გადაწყდეს ისიც თუ

როგორ, რაიანირად და ვისთვის უნდა იქნეს იგი წარმოებულ¹ი.

თუ ეს საკითხები საწარმოებისათვის არის მიმდინარე, მაშინ დამოკიდებულებების ხანგრძლივადიანი პერიოდისათვის ხდება მიზნობრივი საწარმოო ფუნქციის შემუშავება და ცნობილი ალტერნატიული ამოცანის გადაწყვეტა წარმოებს სხვა თანმიმდევრობით: ვისთვის ეაწარმოოთ, რა ეაწარმოოთ და როგორ ეაწარმოოთ. ეს კი უკვე განეკუთვნება საწარმოს სტრატეგიის ელემენტების შემუშავებას: წარმოების სტრატეგიას, რომელიც მიმართულია საწარმოს ძირითადი მიზნობრივი ფუნქციის რეალზაციაზე – ფასეულობების შექმნაზე.

ფასეულობების შექმნის (წარმოების) სტრატეგია – არის მნიშვნელოვანი ელემენტი და განსაზღვრავს საწარმოს განვითარების ალტერნატივების შერჩევის ოპტიმიზაციურ პოლიტიკას.

საწარმო ახდენს კონკურენციულ გარემოში თავისი ძირითადი ფუნქციის განხორციელებას, რომელიც როგორც წესი განიხილება მომხმარებლების თვალთახედვით. სწორედ აქედან გამომდინარეობს სამომხმარებლო ბაზარზე საწარმოს ქცევის სტრატეგია.

კონკურენტული საბაზრო სტრატეგია განსაზღვრავს მომხმარებლების, კონკურენტების და გამოყენებული რესურსების მიმართ საწარმოს პოლიტიკას. კომერციული რისკების შემცირების მიზნით ატარებენ სამომხმარებლო მოთხოვნილებების განვითარების, პროდუქტების სამომხმარებლო თვისებების გასაუმჯობესებელი სამუშაოების, პროდუქციის ნომენკლატურისა და ასორტიმენტის განვითარების თავისებურებებისა და ტენდენციების გამოკვლევას, ხოლო შემოსავლების სტაბილიზაციის მისაღწევად შეიმუშავენ ფასების პოლიტიკას. კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებისა და ამაღლებისათვის აწარმოებენ ტექნოლოგიების მოდერნიზაციის სამუშაოებს წარმოებაში ხედრითი დანახარჯების შემცირების მიზნით (დარგში ანალოგიურ პროდუქციასთან და პროდუქცია-შემცველებთან შედარებით).

ბიზნესის ეკონომიკურ თეორიასა და პრაქტიკაში ანსხვავებენ საწარმოს საბაზრო სტრატეგიის სამ ძირითად სახეს. ეს

¹ Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика. Пер.с англ. М. 1995. с 1.

კლასიფიკაცია შემოგეთავაზა ამერიკელმა ეკონომისტმა მაიკლ პორტერმა.¹ იმისათვის, რომ საბაზრო კონკურენციის პირობებში წარმატებით განახორციელოს თავისი საქმიანობა, საწარმო უნდა ყიდდეს საქონელს ან სთავაზობდეს მომსახურებას:

- ან უფრო დაბალ ფასში, ვიდრე ამას აკეთებენ მისი კონკურენტები (კონკურენტუნარიანი ფასები);
- ან მის საქონელს უნდა ჰქონდეს ისეთი მახასიათებლები, რომლებიც მათ დააყენებს კონკურენციის გარეშე (პროდუქციის დიფერენციაცია);
- ანდა უნდა მიანიჭონ პროდუქციას ის განსაკუთრებული თვისებები, რომლებიც აკმაყოფილებს მომხმარებელთა ვიწრო წრეს (ვიწრო სპეციალიზაცია).

დაგეგმვის პერიოდის მნიშვნელობისა და ხანგრძლივობის მიხედვით პრიორიტეტები უნდა იყოს გლობალური და საწარმოს განვითარების დასახული ხანგრძლივგადაღიან მიზნებზე ორიენტირებული.

საწარმოს გლობალურ სტრატეგიულ მიზნებს, მოცემული პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში წარმოადგენს:

- სამომხმარებლო მოთხოვნის, კონკურენტუნარიანობისა და შემოსავლების მაქსიმიზაცია;
- წარმოების რისკების, დანაკარგებისა და დანახარჯების მინიმიზაცია;
- გასაღების, მოგებისა და მისი განაწილების ოპტიმიზაცია;

ამ მიზნების მისაღწევად ახორციელებენ საწარმოს ეკონომიკური და ფინანსური სტრატეგიების შემუშავებას.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას წინ უძღვის საწარმოს საქმიანობის განხორციელების გარემოს ანალიზი (შიდა და გარე გარემოს).

სტრატეგიული დაგეგმვა შეიცავს შემდეგ ძირითად ურთიერთდაკავშირებულ ეტაპებს:

¹ Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. Управление маркетингом. Учебное пособие. М. 2005.

http://window.edu.ru/window_catalog/pdf2txt?p_id=134678&p_page=1. с 12-13.

სტრატეგიული დაგეგმვის პირველ ეტაპს წარმოადგენს საწარმოს განვითარების მოძრაობის მიმართულების შერჩევა მისი ფუნქციის გარემოსა და პრობლემების ანალიზის საფუძველზე საგეგმო პერიოდის განმავლობაში.

სტრატეგიული დაგეგმვის მეორე ეტაპს წარმოადგენს, საწარმოს საქმიანობის სტრატეგიული მიმართულების შერჩევა და დასაბუთება, კონკურენტუნარიანობისა და ეკონომიკური პროპორციების ოპტიმიზაციის, რეალიზაციისა და მისი რესურსებით უზრუნველყოფის მაშტაბების, შედეგებისა და მათი სამომხმარებლო ფასეულობების გათვალისწინებით.

სტრატეგიული დაგეგმვის მესამე ეტაპს წარმოადგენს საწარმოს ერთიანი სტრატეგიული გეგმის ფორმირება და მისი შეფასება.

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ორგანიზაციის ეტაპები შეიცავენ:

- პრობლემურ ანალიზს;
- მდგომარეობისა და პერსპექტივების წინასწარ შეფასებას;
- არსებული და ალბათური პრობლემების დახასიათებას (აღწერას);
- სტრატეგიული გეგმების შემუშავების (კორექტირების) აუცილებლობის დასაბუთებას.

ორგანიზაციული-მეთოდური სამუშაო შედეგება შემდეგი ეტაპებისაგან:

- სტრატეგიული გეგმის მიზნების დაყენება;
- სტრატეგიული გეგმის ამოცანების შემუშავება;
- სტრატეგიული გეგმის პროგრამებისა და მეთოდოლოგიის შემუშავება;
- ღონისძიებების შემუშავება სტრატეგიული გეგმის ორგანიზაციის მიზნით;
- ამოცანების, პასუხისმგებლობების განაწილება და კონტროლის ორგანიზაცია.

საწარმოს საქმიანობის გარემოს გამოკვლევა მოიცავს:¹

¹ Дрогомирецкий И.И., Маховикова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 53-54.

1. შიდა გარემოს ანალიზის (მიკროგარემოს ანალიზი): საქმიანობის სუსტი და ძლიერი მხარეების, შესაძლებლობების (პოტენციალის) ანალიზი:

- საწარმო;
- მარკეტინგი;
- ფინანსები;
- საორგანიზაციო სტრუქტურა;
- პერსონალის მართვა;
- პოტენციალი.

2. გარე გარემოს ანალიზი (შესაძლო საშიშროებები):

- სამუშაო გარემოს ანალიზი:
 - რესურსების მომწოდებლები (მასალების, შრომითი, ფინანსური და კაპიტალის);
 - კლიენტები (მომხმარებლები, შუამავლები);
 - სახელმწიფო სტრუქტურები: საგადასახადო ორგანოები, დაკვირვებისა და კონტროლის ორგანოები და სხვა სტრუქტურები;
 - კონკურენტი ფირმები: მატერიალურ-რესურსობრივი, ტექნოლოგიური, სასაქონლო და სხვა;
 - საკონტაქტო აუდიტორები: მომხმარებელთა სასოგადოება და ა.შ.

- საერთო გარემოს ანალიზი:
 - ეკონომიკური ფაქტორები;
 - პოლიტიკური ფაქტორები;
 - ტექნოლოგიური ფაქტორები;
 - სოციალური ფაქტორები;
 - გარემო ფაქტორები (ბუნების გამოყენების, ეკოლოგიური, სამედიცინო და სხვა).

3. სტრატეგიული ანალიზი:

- ფირმის საქმიანობის გარემოს კვლევის შედეგებისა და სასურველი მიზნების შედარება;
- საქმიანობის გარემოს შემზღუდველი ფაქტორების ანალიზი (რომლებიც ზღუდავენ სასურველი შედეგების მიღწევას);
- მიღებულ და სასურველ შედეგებს შორის გარღვევის განსაზღვრა და ანალიზი.

4. ალტერნატიული სტრატეგიებისა და სტრატეგიული ვარიანტების ფორმირება:

- სტრატეგიისა და მისი ვარიანტების შერჩევა და დამუშავება;
- ფორმის საქმიანობის სტრატეგიული გეგმის შემუშავება;
- საშუალო და მოკლევადიანი გეგმებისა და პროგრამების წლიური და ოპერატიული გეგმებისა და პროექტების შემუშავება.
- სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის, სტრატეგიული ლოკალური ბიზნეს-გეგმის საინვესტიციო და ინოვაციური პროექტების შემუშავება;
- საგეგმო, მოსალოდნელი, ფაქტიური და კორექტირებული მაჩვენებლების ანალიზის (შედარების) ორგანიზაცია.

თვით სტრატეგიული გეგმის შედგენას შეესაბამება შემდეგი ეტაპები:

- ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა (კორექტირება);
- გარე გარემოს ანალიზი: საშიშროებებისა და შესაძლებლობების გამოვლენა;
- შიდა ფაქტორების ანალიზი: ძლიერი და სუსტი მხარეების გამოვლენა;
- სტრატეგიის კომპლექსის შემუშავება (წინასწარი ვარიანტი);
- ყოველი სტრატეგიის დეტალიზაცია დონემდე „მიზანია მოცანა-ღონისძიება“.
- არჩეული სტრატეგიების შეფასება, რომელიც გამოირიცხავს განუხორციელებელ და არაეფექტურ სტრატეგიებს, სტრატეგიების რანჟირება;
- სტრატეგიისა და მასში შემავალი ღონისძიებების დეტალიზაცია, პასუხისმგებელი ქვეგანყოფილებებისა და შემსრულებლების დონემდე;
- არჩეული სტრატეგიის ფინანსური დასაბუთება (დანახარჯებისა და შედეგების ანალიზი).

2.3. საბაზო სტრატეგიისა და სტრატეგიული ალტერნატივების ფორმირება

სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპზე საბაზო სტრატეგიის შემუშავების პროცესი მოიცავს რამოდენიმე თანმიმდევრულ სტადიას:

- საწარმოს არსებული სტრატეგიული პოზიციის შეფასებას;
- საბაზო სტრატეგიის ფორმულირებას;
- რისკის დაგეგმვას;
- სტრატეგიული ალტერნატივების ფორმულირებას.

საწარმოს სტრატეგიული პოზიციების შეფასება ხორციელდება გარე და შიდა გარემოს ანალიზის საფუძველზე. დარგობრივი, კონკურენტული, სიტუაციური, სასცენარო და ანალიზის სხვა მეთოდების დახმარებით ადგენენ, ქვემოთ წამოთვლილი სამი მდგომარეობიდან, რომელში იმყოფება საწარმო, ეს მდგომარეობებია – ზრდის, სტაბილიზაციის თუ გადარჩენის. ამასთან გულისხმობენ, რომ ყოველ საპროგნოზო მდგომარეობას შეესაბამება გარკვეული საბაზო სტრატეგია – ზრდის (განვითარების), სტაბილიზაციის ან გადარჩენის. საბაზო სტრატეგიის ვარიანტის ფორმულირება შესაძლებელია შემდეგ კითხვებზე პასუხების გაცემით:

- რა შესაბამისობაშია ერთმანეთთან საწარმოს მიზნები და მისი რესურსობრივი შესაძლებლობანი?
- როგორია რეალიზაციის სტრატეგიის მეთოდების ურთიერთქმედების ფორმები გარე სამყაროსთან?
- როგორ ხდება სტრატეგიის სისტემური აგების პრინციპის რეალიზაცია (ურთიერთკავშირი და ურთიერთდამოკიდებულება საბაზო სტრატეგიას, სტრატეგიულ ალტერნატივებსა და ფუნქციონალურ სტრატეგიებს შორის)?
- რისკის რა ხარისხს შეიცავს საბაზო სტრატეგიების ვარიანტები და სტრატეგიული ალტერნატივები?
- მიღებული შედეგების ანალიზმა შესაძლოა მიგვიყვანოს სამი ვარიანტიდან ერთ-ერთამდე;

1. არსებული სტრატეგია შეესაბამება ახალ მიზნებსა და გარე და შიდა გარემოს დინამიკას.

2. არსებული სტრატეგია შეესაბამება მხოლოდ საბაზო ნაწილს და აუცილებელია კორექტირება და ახალი სტრატეგიული ალტერნატივების ფორმულირება.

3. აუცილებელია საწარმოს არსებული პოზიციების გადახედვა, ახალი საბაზო სტრატეგიისა და სტრატეგიული ალტერნატივების ფორმულირება.

საქმიანი აქტივობის ციკლის, ასევე საწარმოს განვითარების ციკლის გათვალისწინებით და მისი პერსპექტიული განვითარებისათვის არსებული და პოტენციური შესაძლებლობების საფუძველზე ახორციელებენ საწარმოს საბაზო სტრატეგიის ფორმირებას.

გამოყოფენ საბაზო სტრატეგიის სამ ძირითად სახეს:

ზრდის სტრატეგია (შემტევი სტრატეგია) მიმართულია საწარმოს საქმიანობის ყველა ან სტრატეგიული მნიშვნელობის მიმართულებების მუდმივ განვითარებაზე. სტაბილიზაციის სტრატეგია გულისხმობს საწარმოს გარე და შიდა გარემოს სტაბილურ მგომარეობას სარეზერვო შესაძლებლობების გამოვლენისა და ზრდის სტადიაზე გადასვლისათვის. გადარჩენის სტრატეგია (თავდაცვითი სტრატეგია) განიხილავს საწარმოს საქმიანობის ცალკეული ან ყველა მიმართულების გარდაქმნის ვარიანტებს, ეტაპობრივად ჯერ სტაბილიზაციისა და შემდეგ ზრდის სტრატეგიაზე გადასასვლელად.

ზრდის საბაზო სტრატეგიას გააჩნია სტრატეგიული ალტერნატივების სხვადასხვა ვარიანტები. ტიპური ალტერნატიული სტრატეგიების რიცხვს შესაძლოა მიკუთვნებულ იქნეს შემდეგი სტრატეგიები: დივერსიფიკაციის, ინტენსიფიკაციის, ფირმებს შორის თანამშრომლობისა და კოოპერაციის, საგარეო ეკონომიკური საქმიანობის სტრატეგიები.

დივერსიფიკაციის სტრატეგია გულისხმობს საწარმოს შესაძლებლობების განვითარებასა და რეალიზაციას დარგის ფარგლებს გარეთ და/ან საწარმოს ძირითადი საქმიანობის სფეროს საზღვრებს მიღმა. საწარმოს საქმიანობის ინტენსიფიკაციის სტრატეგიული ალტერნატივა ითვალისწინებს მარკეტინგული საქმიანობის ან გასაღების ბაზრის ინტენსიფიკაციას. ფირმებს შორის თანამშრომლობისა და კოოპერაციის სტრატეგიული ალტერნატივის რეალიზება წარმოებს ხელშეკ-

რულების გაფორმების საშუალებით, მომსახურების გაწევაზე ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა: მართვა, წარმოება, პროდუქციის რეალიზაცია, ერთობლივი საწარმოებისა და კვლევითი ცენტრების შექმნა, ლიცენზირება და ა.შ. საგარეოეკონომიკური საქმიანობის სტრატეგიული ალტერნატივა მიმართულია საქმიანობის სფეროების გაფართოებაზე, საგარეო ეკონომიკური თანამშრომლობის ფორმების გამოყენებისა და საგარეო ბაზრებზე გასვლის ხარჯზე.

ვინაიდან ნებისმიერი სტრატეგია, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს ზრდას, დაკავშირებულია სახსრების მოზიდვის გზებისა და მიდგომების გამოძებნასთან, ამიტომ საწარმოს საქმიანობის განვითარებისა და გაფართოების ნებისმიერი მეტოდი წარმოადგენს განსაზღვრულ ფინანსურ გარიგებას, რომელიც უზრუნველყოფს დასახული მიზნების მიღწევას.

სტრატეგიული სტაბილიზაცია ანუ სტრატეგიული პაუზა, გვთავაზობს საწარმოს მიერ შეზღუდვების დაწესებას წარმოების მაშტაბებზე, ამ შემთხვევაში აქცენტი ეთდება ნელ მკაცრად კონტროლირებულ განვითარებაზე ანუ ბიზნესის უბრალო გაგრძელებაზე. მხარდაჭერის სტრატეგია მიმართულა სტაბილურობის შენარჩუნებაზე.

შემცირების სტრატეგია გამოიყენება, როცა ფირმის გადარჩენა აღმოჩნდება საშიშროების ქვეშ. მისი ნაირსახეობებია: შემობრუნების სტრატეგია, გამოყოფის სტრატეგია, ლიკვიდაციის სტრატეგია და აღდგენისა და რესტრუქტურისაციის სტრატეგია.

საწარმოს საბაზრო პირობებში ფუნქციონირების პრაქტიკაში ზრდის, შენარჩუნებისა და შემცირების სტრატეგიებს ხანდახან უწოდებენ უბრალო სტრატეგიებს. ასეთი სახელწოდება მათმა მიიღეს განსაზღვრული პროდუქციის ან განსაზღვრული ბაზრის სეგმენტის მიმართ მათი გამოყენების შედეგად. მრავალპროფილური საწარმოს საქმიანობის განხილვისას, როგორც წესი, გამოყენება არა ერთი რომელიმე მარტივი სტრატეგია, არამედ მათი კომბინაცია, როგორც უბრალო სტრატეგიების ერთიანობა.

2.4. სტრატეგიული დაგეგმვის უპირატესობები და მსოფლიო გამოცდილება

სტრატეგიული დაგეგმვიდან დადებითი ეფექტის მიღება შესაძლებელია, მხოლოდ მეცნიერების, გამოცდილებისა და ცოდნის ორგანული შეთანაწყობით, საღ აზრზე ორიენტაციით, როგორც საქმიანობის ორგანიზაციისას, ასევე თვით დაგეგმვის პროცესში. საზოგადოდ, სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდების სწორად გამოყენებას აქვს რიგი დადებითი მომენტები:

1. სტრატეგიული დაგეგმვა აძლიერებს საწარმოს კონკურენტულ შესაძლებლობებს. კონკურენტული უპირატესობა საშუალებას აძლევს საწარმოს მყარად დაიკავოს და განამტკიცოს თავისი ადგილი ბაზარზე. ბაზარზე გაიმარჯვებს ის, ვინც ყველაზე ადრე ისწავლის და დაიწყებს ცხოვრებას სტრატეგიის მიხედვით.

2. სტრატეგიული დაგეგმვა იძლევა რესურსების რაციონალურად განაწილების საშუალებას. რესურსების კონცენტრაცია ბიზნესის განსაზღვრულ მონაკვეთზე საშუალებას იძლევა კონკურენტული გარემოს წინააღმდეგობების წარმატებით გადალახვისათვის. რესურსების გაფანტვა სხვადასხვა მიმართულებით არ მოუტანს ფირმას წარმატებას. უფრო მეტიც, თუ საწარმო ახორციელებს სტრატეგიულ დაგეგმვას, რომელშიც გამოყოფილია სამუშაოების ძირითადი მიმართულებები, მაშინ მან უარი უნდა თქვას ერთი შეხედვით პერსპექტიულ პროექტებზე, რომლებიც არ ეწერებიან საერთო სტრატეგიაში.

3. სტრატეგიული დაგეგმვა აკავშირებს მართვის მაღალ და საშუალო რგოლებში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს. საწარმოს ხელმძღვანელი იღებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს, ხოლო საშუალო რგოლის მენეჯერები კი – ოპერატიულ გადაწყვეტილებებს. ხშირად ეს პროცესები მიმდინარეობენ პარალელურად და არ არიან ურთიერთდაკავშირებულნი, ამის გარდა, ქვეგანყოფილებების ფუნქციები ხშირად არ პასუხობენ სტრატეგიულ მიზანდასახულობას. ამიტომ თუ საწარმოში ხორციელდება სწორი სტრატეგიული დაგეგმვა, მაშინ დაგეგმვის ყველა პროცესი გამოდის მთავარი მიზნიდან. კარგად გააზრებული და კვალფიციურად შესრულებული სტრატეგია შემსრულებლებამდე დაყავთ ორგანიზაციულ-ტექნიკური ღონისძიებების გეგმების სახით. ამრიგად, ქვეგანყოფილებების

მიერ თავიანთი გეგმების შემუშავება რეალიზაციას უკეთებს საწარმოს სტრატეგიულ მიზანდასახულობებს მთლიანობაში.

4. სტრატეგიული დაგეგმვა აუმაჯობესებს საწარმოს გარე გარემოში ადაპტაციას. საწარმო როგორც წესი, ემზადება მოვლენების განვითარების ნებისმიერი ვარიანტისათვის. გარე გარემოს ცვლელბაზე საწარმოს ადაპტაციის შედეგად მცირდება ამა თუ იმ მოვლენაზე რეაგირების დრო, ვინაიდან მისი მოსალოდნელი დადგომა და შესაბამისი გასატარებელი ღონისძიებები უკვე გათვალისწინებულია გეგმაში, საჭიროა მხოლოდ მათი მცირედი კორექტირება.

5. სტრატეგიული დაგეგმვა აუმაჯობესებს უცხო გარემოში საწარმოს ორიენტაციას, ეს ხდება იმიტომ, რომ სტრატეგიული დაგეგმვა გულისხმობს საწარმოს მარკეტინგული გარემოს ღრმა გამოკვლევას ანუ სტრატეგიულ ანალიზს.

6. სტრატეგიული დაგეგმვა საშუალებას იძლევა წარმართოს თანამშრომელთა ძალისხმევა ერთიანი მიზნის მისაღწევად. ქვეგანყოფილებებისა და თანამშრომლების პირადი ფუნქციონალური ინტერესები უნდა ემთხვეოდეს საწარმოს სტრატეგიულ ინტერესებს მთლიანობაში. განცხადებული და დოკუმენტირებულად დაფიქსირებული სტრატეგიული მიზანი, ხდება საწარმოს ყველა ქვეგანყოფილების თანამშრომლებით საქმიანობის ორიენტირი.

7. სტრატეგიული დაგეგმვა ხელს უწყობს ფირმაში მენეჯერების ერთიანი გუნდის ფორმირებას.

8. სტრატეგიული დაგეგმვა ამაღლებს საწარმოში კორპორაციული კულტურის დონეს, როცა ხორციელდება სტრატეგიული დაგეგმვა და თანამშრომლებს განემარტებათ ფირმის მიზნები და მათი მიღწევის მეთოდები, მათი დამოკიდებულება ხელმძღვანელობისა და თვით ფირმის მიმართ ხდება უფრო შეგნებული და პოზიტიური.

უკანასკნელ წლებში მრავალ განვითარებულ ქვეყანაში ნათლად გამოისახა დაგეგმვის სტრატეგიულ ფორმაზე გადასვლის ტენდენციები. დაგეგმვის მოცემული ფორმა მოლიანად პასუხობს მიზნობრივი დაგეგმვის პრინციპებს და ასევე მსოფლიო ეკონომიკის განვითარების თანამედროვე პირობებსა და ტენდენციებს. ამ ქვეყნებს შორის ლიდერს სტრატეგიულ დაგეგმვაში წარმოადგენს აშშ.

საზოგადოდ, აშშ-ისათვის დამახასიათებელია სტრატეგიული დაგეგმვა, რომლის არსი მდგომარეობს ნაციონალური ეკონომიკის პრიორიტეტების არჩევაში, სტრატეგიული დაგეგმვის ჩარჩოებში განისაზღვრება ის გზები, რომელითაც უნდა იაროს საზოგადოებამ, ასავე წყდება ისეთი მნიშვნელოვანი საკითხები, როგორებიცაა: რომელ ბაზრებზეა უკეთესი მოქმედება, რომელი უახლესი ტენოლოგია უნდა იქნეს ათვისებული, როგორ უნდა იქნეს უსრუნველყოფილი ქვეყნის სოციალური ერთიანობა, ეკონომიკისა და საზოგადოებრივი სტრუქტურების რომელი სექტორი უნდა იქნეს გამოყენებული საყრდენად. იგი უსრუნველყოფს საფუძველს ყველა მართველობითი გადაწყვეტილების მისაღებად.

სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს სტრატეგიულ გეგმების შემუშავებას ფედერალურ დონეზე, შეფასებისა და ორგანიზაციების (ფირმების) დონეზე. გეგმის შემუშავებლები აკონტროლებენ გარე ფაქტორებს და მათ ცვლილებებს, რათა განსაზღვრონ ფირმებისათვის შესაძლო საფორსები. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება ტექნოლოგიურ, ეკონომიკურ, კონკურენტულ, საერთაშორისო, საბაზრო და პოლიტიკურ ფაქტორებს.

ტექნოლოგიური ფაქტორები ითვალისწინებენ ტექნოლოგიების ცვლილებებს გარე სამყაროში, რაც ძალიან მნიშვნელოვანია განახლებისათვის. ეკონომიკური ფაქტორები მოიცავენ დასაქმების, ინფლაციის, საგადასახადო განაკვეთების, საზღვარგარეთ აშშ-ის დოლარის სტაბილურობის დონეების შეფასებასა და ა.შ. კონკურენტული ფაქტორები – გულისხმობენ კონკურენტების ქმედებების გამოვლენას, რა ამოძრავებს კონკურენტს, რას აკეთებს იგი და რა შეუძლა მას გააკეთოს. პოლიტიკური ფაქტორები კი გულისხმობენ ორგანიზაციის ხელმძღვანელების მიერ გათვალისწინებულ იქნეს ნორმატიული დოკუმენტები, გამოცემული ადგილობრივი ორგანოების, შტატისა და ფედერალური მთავრობის მიერ, რომლებიც ეხება დაბანდებებს ხანგრძლივადიანი ფინანსირებისათვის ფედერალური მთავრობისა და შტატის ხელმძღვანელობის კრედიტებს, სამუშაო ძალის დაქირავებაზე და სესხის მიღების შესაძლებლობაზე შეზღუდვებს, შეთანხმებებს სავაჭრო ტარიფებზე და ა.შ. საერთაშორისო ფაქტორები ითვალისწინებენ სავალუტო კურსის ცვლილებას და ქვეყანაში პოლიტიკურ გადაწყვეტი-

ლებებს, ხოლო საბაზრო ფაქტორები კი საბაზრო გარე პირობების ცვალებადობას, რომელიც წარმოადგენს მუდმივი სატკივარის სფეროს, როგორც მოღიანად ქვეყნისათვის, ისე ყოველი მოქალაქისათვის.

ფირმების სტრატეგია შესაძლოა მიმართული იქნეს შიდა ბაზრის განმტკიცებაზე და სახელმწიფო ხელშეწყობის მოპოვებაზე უცხოური კონკურენტების წინააღმდეგ ან საერთაშორისო აქტიურობის გაძლერებაზე სხვა კომპანიების სტრატეგიებისათვის წინააღმდეგობის გასაწევად.

აშშ-ში ფედერალურ დონეზე სტრატეგიული გეგმების შემუშავების მთავარ ორგანოებს წარმოადგენენ: ეკონომიკური კონსულტანტების საბჭო, ფედერალური სარეზერვო სისტემების მართვადობის საბჭო და ადმინისტრაციული საბიუჯეტო სამმართველო.

სტრატეგიული დაგეგმვა ფართოდ არის გავრცელებული ევროპისა და აზიის განვითარებულ ქვეყნებში. არის ისეთი ქვეყნებიც, სადაც სტრატეგიულმა დაგეგმვამ ფუხი მოიკიდა 90-იანი წლების დასაწყისიდან. ასეთ ქვეყნებს მიეკუთვნება მაგალითად საფრანგეთი. სადაც სტრატეგიული დაგეგმვის აუცილებლობა წარმოიშვა დასავლეთის სხვა ქვეყნების ბაზრებთან საფრანგეთის ბაზრის დაახლოებასთან დაკავშირებით. სტრატეგიულ დაგეგმვის იდეამ გნხორციელება პოვა უკვე 1989-1992 წლებში. სტრატეგიული გეგმების ფორმირებასა და პროგნოზების შემუშავებას ახორციელებს დაგეგმვის გენერალური კომისარიატი, რომელიც ემორჩილება პრემიერ-მინისტრს.

სტრატეგიული მიმართულებების შემუშავება ხორციელდება სახელმწიფო მიზნობრივი პროგრამების სახით და მას თან ახლავს სხვადასხვა ფინანსური შეღავათებისა და პრეფერენციების კომპლექსი, რომლებიც ახდენენ მათი რეალიზაციის სტიმულირებას.

საფრანგეთში დასახული მიზნების მიღწევის მნიშვნელოვან საშუალებებს შორის უნდა გამოყოფილ იქნეს კონკურენციის განვითარების ხელშეწყობა. კონკურენცია გაელენას ახენს პროუქციის ხარისხზე, საქონელსა და მომსახურებაზე მოსახლეობის მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე, საწარმოს დანახარჯებზე და ფასზე. კონკურენციის განვითარებისათვის სახელმწიფო ხელს უწყობს მცირე საწარმოების შექმნას. ეს

საწარმოები უზრუნველყოფენ შედარებით მცირე ინვესტიციების პირობებში ისეთი მწვავე პრობლემების გადაწყვეტას, როგორებიცაა დასაქმება, წარმოების ეფექტიანობის ამაღლება, ახალი ტექნიკის ათვისება და დანიქარება, მათ დახმარებას უწევენ ხანგრძლივადიანი და მოკლევადიანი კრედიტების აღებაში, მართველობითი პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლებაში. ამ ფირმებს უზრუნველყოფენ კომერციული ინფორმაციითა და აძლევენ საგადასახადო შეღავათებს. ხელისუფლება ქმნის საკანონმდებლო გარანტიებს მათთვის გაკოტრების თავიდან ასაცილებლად.

ნაშრომში „სტრატეგიის სკოლები“ ავტორები გამოყოფენ 10 ძირითად სკოლას.¹

1. დიზაინის სკოლა: სტრატეგიის ფორმირება, როგორც გააზრების პროცესი.

2. დაგეგმვის სკოლა: სტრატეგიის ფორმირება, როგორც ფორმალური პროცესი;

3. პოზიციონირების სკოლა: სტრატეგიის ფორმირება, როგორც ანალიტიკური პროცესი;

4. მეწარმეობის სკოლა: სტრატეგიის ფორმირება, როგორც წინასწარი განჭვრეტის პროცესი;

5. შემეცნების სკოლა: სტრატეგიის ფორმირება, როგორც მენტალური პროცესი;

6. განათლების სკოლა: სტრატეგიის ფორმირება, როგორც განვითარებადი პროცესი;

7. ხელისუფლების სკოლა: სტრატეგიის ფორმირება; როგორც მოლაპარაკების წაყვანის პროცესი;

8. კულტურის სკოლა: სტრატეგიის ფორმირება, როგორც კოლექტიური პროცესი;

9. გარე გარემოცვის სკოლა: სტრატეგიის ფორმირება, როგორც ასახვის პროცესი;

10. კონფიგურაციის სკოლა: სტრატეგიის ფორმირება, როგორც ტრანსფორმაციის პროცესი.

დიზაინის სკოლის წარმომადგენლებმა (პროექტირება, კონსტრუირება, მოდელირება) შეიმუშავეს საწარმოს განვითარების სტრატეგიის ფორმირების მოდელი, როგორც მისი

¹ Минцберг Г., Альстреიდ Б., Лемпел Д. Школы стратегий. Пер. с англ.: Под ред. Ю. Н. Колтуревского. Питер. 2001.

განვითარების შიდა და გარე შესაძლებლობების შესაბამისობის მიღწევისა.

აღნიშნული სკოლის წარმოებში იქნა შემუშავებული რამოდენიმე მოდელი, რომლებიც ერთმანეთისაგან განსხვავდებოდნენ მხოლოდ დეტალებით და არა აგების ფუნდამენტალური პრინციპებით. სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითად საბაზრო მოდელად მიღებულია პარვარდის ბიზნესის სკოლის მოდელი. ამ მოდელის თანახმად სტრატეგიული დაგეგმვა წარმოადგენს გამოვლენილი შესაძლებლობებისა და გარე საქმიანი გარემოს საფრთხეების გადაკვეთის წერტილს, რომლებიც გამოისახებიან წარმატების საკვანძო ფაქტორების ფორმით, ფირმის რესურსული პოტენციალის ძლიერი და სუსტი მხარეებით.

გასაგებია, რომ გარე საქმიანი გარემოს შესაძლებლობები, შესაძლოა იყოს რეალიზებული, საწარმოს რესურსების პოტენციალის ძლიერი მხარეებით. თავის მხრივ, აუცილებელია გარე საქმიანი გარემოს საფრთხეების გამოვლენა, ხოლო რესურსების პოტენციალის სუსტი მხარეების მინიმუმამდე დაყვანა.

დიზაინის სკოლამ შემოგვთავაზა სტრატეგიის შეფასების სისტემის ფორმირებისადმი საკმაოდ საინტერესო მიდგომა:

1. თანმიმდევრულობა – საწარმოს განვითარების სტრატეგია არ უნდა შეიცავდეს ურთიერთსაწინააღმდეგო მიზნებსა და პროგრამებს;

2. შეთანხმებულობა – სტრატეგია უნდა ითვალისწინებდეს ადაპტაციურ რეაქციას გარე გარემოში მომხდარ ცვლილებებზე;

3. უპირატესობა – სტრატეგია უნდა უზრუნველყოფდეს კონკურენტული უპირატესობების ხელშეწყობას საქმიანობის არჩეულ სფეროში;

4. განხორციელებადობა – სტრატეგია არ უნდა ითვალისწინებდეს არსებული რესურსების უზომო ხარჯვას და არ უნდა მიჰყავდეთ გადაუწყვეტელი პრობლემების წარმოშობამდე.

დაგეგმვის სკოლა წარმოიშვა პრაქტიკულად დიზაინის სკოლასთან ერთად და ცნობს ამ სკოლის უმეტეს საწყის პოზიციებს. მისი წარმოშობა დაკავშირებულია ი. ანსოფის მიერ გამოქვეყნებულ ნაშრომთან „კორპორაციული სტრატეგია“.

სტრატეგიული გეგმის ფორმირების მოდელს, რომელიც შემოგვთავაზა ი. ანსოფმა, აქვს ორ პრინციპიანული განსხვავება პარვარდის ჯგუფის მოდელსაგან. პირველ რიგში მას

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში შემოაქვს ფორმალ-
იზებული მიზნების ცნება, პარეარდის ჯგუფის მოდელსაგან
განსხვავებით, სადაც არ არის ნათლად გამოსახული უმღლე-
სი ხელმძღვანელობის ფასეულობები. მეორეც, იგი შეეცადა
წარმოედგინა სტრატეგიულ დაგეგმვის პროცესი განსაზ-
ღვრული ფორმალიზებული ბლოკ-სქემის სახით, რომელიც
გთავაზობს ფაქტორების სიის დაწვრილებით შემუშავებას,
რომელთაც ითვალისწინებენ გადაწყვეტილებების მიღების
პროცესში და აღაგებენ მათ პრიორიტეტულობის მიხედვით
წონადობის კოეფიციენტების მინიჭებით, ასევე იგი შეიცავს
სხვადასხვა დიაგრამებსა და წესებს ამა თუ იმ ალტერნატივის
შესარჩევად.

ამ მოდელის თანახმად სტრატეგიული დაგეგმვის პროცე-
სი იწყება საწარმოს განვითარების საწყისი მიზნების განსაზ-
ღვრით, რომლებიც წარმოადგენენ რეაქციას გარე სეგმენტებზე.
ამ მიზნების შესაბამისად ატარებენ საწარმოს რესურსების
პოტენციალისა და გარე საქმიანი გარემოს ანალიზსა და შე-
ფასებას. ასეთი ანალიზის მიზანს წარმოადგენს, გასაღების
ბაზარზე შემდგომი შედწევისა და წარმოების დივერსიფი-
კაციისათვის ძირითადი სტრატეგიული გადაწყვეტილებების
მისაღებად შესაძლებლობების გამოვლენა.

პოზიციონირების სკოლა წარმოიშვა მ. პოტერის მნიშე-
ნელოვანი ნაშრომის „კონკურენტული სტრატეგიის“ გამოქვეყნე-
ბით, რომელიც მინიშნულია მნიშვნელოვან გარღვევად სტრატე-
გიული დაგეგმვის თეორიაში. ამ ნაშრომში ფორმულირებული
საერთო კონკურენტული სტრატეგიები, სტრატეგიული დაგეგმ-
ვის სფეროში მოღვაწე მრავალი მკვლევარის მიერ ამჟამადაც
ითვლება, თანამედროვე ფირმის პრაქტიკულ საქმიანობაში
ყველაზე მეშა ინსტრუმენტად.

სტრატეგიული დაგეგმვის თეორიაში მნიშვნელოვან შენა-
ტანად ითვლება მ. პოტერის ფასეულობების ჯაჭვის შემუ-
შავება, რომელმაც დაადგინა, რომ სამეურნეო საქმიანობის ყო-
ველ ეტაპზე ხდება ამ ეტაპისათვის დამახასიათებელი ფასეუ-
ლობების ფორმირება, რომლებსაც აღიარებს და ანაზღაურებს
მომხმარებლები. მან დაასაბუთა საწარმოს კონკურენტული
უპირატესობების წარმოშობის პრინციპები, რომელთა ფორ-
მირებაც ხდება ყოველ ეტაპზე თავისი ფასეულობების შექმნის
გზით.

მეწარმეობის სკოლა ფირმის განვითარების სტრატეგიის შემუშავებას განიხილავს არა როგორც კოლექტიურ პროცესს, არამედ როგორც მისი ხელმძღვანელის ინდივიდუალურ მოღვაწეობას. აღნიშნული სკოლის მომხრეები თვლიან, რომ ფირმის განვითარება მთლიანად დამოკიდებულია ინდივიდის პროფესიონალიზმზე, ინტუიციასა და განჭვრეტის (პროგნოზირების) უნარზე.

აღნიშნული სკოლის წარმომადგენლები თვლიან, რომ საკვანძო ფაქტორს, რომელიც უზრუნველყოფს ფირმის წარმატებით განვითარებას, წარმოადგენს პერსონალიზირებული ხელმძღვანელობა, რომელიც ეფუძნება სტრატეგიულ წინასწარმეტყველბას.

მეწარმეობის სკოლის შინაარსი შეიცავს შემდეგ პრინციპიאלურ მიდგომებს:

1. ნებისმიერი ფირმის განვითარების სტრატეგია არსებობს მისი ხელმძღვანელის გონებაში თავისებური პერსპექტივის სახით, კერძოდ – მოძრაობის მიმართულების ინტუიციური შერჩევის და ფირმის მომავლის განჭვრეტით.

2. ფირმის განვითარების სტრატეგიის ფორმირების პროცესი ეფუძნება მისი ხელმძღვანელის ცხოვრებისეულ გამოცდილებასა და ინტუიციას, იმის მიხედვით, ეს სტრატეგია იბადება მის გონებაში, თუ იღებს მას გარედან.

3. სტრატეგიული წინასწარმეტყველებისათვის დამახასიათებელია მოქნილობა, ხოლო სამეწარმეო სტრატეგია წარმოადგენს ერთდროულად კარგად მოფიქრებულსაც და უცვლელ წარმოშობილსაც.

4. სამეწარმეო ორგანიზაციას ახასიათებს მოქნილობა; ვინაიდან იგი წარმოადგენს შედარებით მარტივ სტრუქტურას, რომელიც საკმაოდ ზუსტად რეაგირებს თავისი ხელმძღვანელის მოთხოვნებზე.

5. სამეწარმეო სტრატეგია განსაზღვრულად დაცულია საბაზრო სეგმენტზე პირდაპირი კონკურენციის გავლენისაგან.

შემეცნების სკოლა სტრატეგიის აგებას განიხილავს, როგორც მენტალურ პროცესს. აღნიშნული სკოლის წარმომადგენლები ეყრდნობიან რა შემეცნების ფსიქოლოგიას, სტრატეგიული პროცესის ანალიზს ახორციელებენ ადამიანის შემეცნებითი უნარების თვალთახედვით.

შემეცნების სკოლის წარმომადგენლების უმეტესობა თვლის, რომ ყოველი სტრატეგი ფლობს თავის, ინდივიდუალურ შემეცნების სტილს, რომელზეც მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინფორმაციის დამუშავების კოლექტიური სისტემა, რომელსაც ეწოდება ორგანიზაცია.

განათლების სკოლა განიხილავს ფირმის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესს, როგორც განვითარებად პროცესს. აღნიშნული სკოლის შინაარსი შეიცავს შემდეგ მნიშვნელოვან მიდგომებს:

1. ფირმის განვითარების სტრატეგიის შემუშავება შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც განათლების პროცესის ფორმა.

2. განათლების პროცედურა უნდა ატარებდეს განვითარებად ხასიათს დაფუძნებულს ქცევებზე, რომლებიც ხელს უწყობენ რესტროსპექტიულ აზროვნებას, იგი კი თავის მხრივ მიმართულია სამეწარმეო საქმიანობის გააზრებაზე.

3. სტრატეგიული ინიციატივების რეალიზაციას ახორციელებენ ისინი, ვისაც გააჩნიათ შესწავლისათვის საჭირო უნარი და რესურსები.

4. სტრატეგიების შემუშავების პროცესში წარმატებული ინიციატივები აყალიბებენ საქმიანობის გამოცდილებას, რომელიც შესაძლოა გადაიზარდოს გარკვეულ სქემაში ე.ი. განვითარებად სტრატეგიაში.

5. ფირმის ხელმძღვანელის როლი მდგმარეობს იმაში, რომ მართოს სტრატეგიული განათლების პროცესი იქ, სადაც შესაძლოა განვითარდეს ახალი სტრატეგიები.

ხელისუფლების სკოლა აყალიბებს ფირმის განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესს, როგორც მოლაპარაკებების პროცესს. ორგანიზაციის განვითარების სტრატეგია ამ შემთხვევაში ატარებს სპონტანურ ხასიათს. ხელისუფლების სტრუქტურები სტრატეგიის შემუშავების პროცესს განიხილავენ როგორც ურთიერთქმედებას, დაფუძნებულს დარწმუნებისა და მოლაპარაკებების მეთოდებზე, ხოლო ცალკეულ შემთხვევებში პირდაპირ კონფრონტაციაზე.

კულტურის სკოლა სტრატეგიული მრთვის სფეროში ჩამოყალიბდა იაპონური კორპორაციების წარმატებების საფუძველზე. ამ სკოლის წარმომადგენლების თვალსაზრისით სტრატეგიის შემუშავების პროცესი განიხილება, როგორც სოციალური ურთიერთქმედების პროცესი, დაფუძნებული ორ-

განიზაციის წევრების საერთო რწმენაზე და გაგებაზე. ყოველი ინდივიდის მრწამსი წარმოადგენს განსაზღვრული კულტურისა და სოციალიზაციისადმი მისი ზიარების პროცესს. კულტურა, რომელიც შეიცავს იდეოლოგიას, ხელს უწყობს არა სტრატეგიულ ცვლლებებს, არამედ არსებული სტრატეგიის შენარჩუნებას.

კულტურის სკოლის წარმომადგენლებმა შემოიყვანეს „სტრატეგიული რესურსების“ ცნება, რომელიც კონკურენციის პირობებში უზრუნველყოფს მდგრადი შემოსავლების მიღებას.

გარე გარემოცვის სკოლა ორგანიზაციას ანიჭებს პასიურ როლს, რომელიც მდგომარეობს გარე გარემოცვაში მიმდინარე მოვლენებზე რეაქციაში. აღნიშნულ შემთხვევაში სტრატეგიის ფორმირება წარმოადგენს ერთგვარი ასახვის პროცესს. თავისი შინაარსით გარე გარემოს სკოლა ეფუძნება „სოციალური ფაქტორების თეორიას“, რომელიც აღწერს ურთიერთკავშირს გარემოცვის კონრეტულ განზომილებებსა და ორგანიზაციის განსაზღვრულ ნიშნებს შორის. ამასთან ორგანიზაცია აღეკვეტურად უნდა რეაგირებდეს გარემომცველ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე.

კონფიგურაციის სკოლა აღწერს სტრატეგიის თანმიმდევრულ რეაქციას მდგრადი მდგომარეობის შიგნით, რომელიც ირღვევა შემთხვევითი ფაქტორების ზემოქმედებით. აღნიშნული სკოლის წარმოებში ასორციელებენ განსაზღვრულ პირობებში ორგანიზაციის ამსახველი სხედასხვა მონაცემების ურთიერთდამოკიდებულების ანაღზს და განიხილავენ მის განვითარებას სხედასხვა დროში.

კონფიგურაციის სკოლის წარმომადგენლების მიერ შემოთავაზებულ იქნა, გამოყოფილიყო ორგანიზაციის განვითარების შემდეგი სტადიები: განვითარება, სტაბილურობა, ადაპტაცია, ბრძოლა და რევილუცია.

წარმოდგენილი პირველი სამი სკოლა (დიზაინის, დაგეგმვისა და პოზიციონირების) ატარებს აღწერით ხასიათის, ხსნის რა იმას, თუ როგორ უნდა იქნეს შემუშავებული სტრატეგიები. შემდეგი ექვსი სკოლა განიხილავს სტრატეგიების ფორმირების პროცესის სპეციფიკურ ასპექტებს. მათ მიმდევრებს აინტერესებთ, არა იმდენად იდეალური სტრატეგიული ქმედებების აღწერა, რამდენადაც რეალური სტრატეგიების შემუშავების პროცესების აღწერა და ბოლოს კონფიგურაციის სკოლა,

ცდილობს გააერთიანოს განვლილი ელემენტები, სტრატეგიის აგების პროცესი, სტრატეგიის შინაარსი, მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა და გარემო პირობები – (ვალკეულ, ორგანიზაციის სასიცოცხლო ციკლის თანმიმდევრულ შემადგენელ სტადიებად.

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. მსხვილი ფირმის (საწარმოს) შიგნით რომელი ტიპის სტრატეგიების შემუშავება ხდება? დაახასიათეთ ისინი.
2. ჩამოთვალეთ მაიკლ პორტერის საბაზრო სტრატეგიის სამი ძირითადი სახე.
3. აღწერეთ სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები და შემადგენელი ელემენტები.
4. როგორ ხორციელდება საბაზო სტრატეგიის ფორმირება?
5. აღწერეთ საბაზო სტრატეგიის სახეები.
6. ჩამოაყალიბეთ სტრატეგიული დაგეგმვის უპირატესობები.
7. ჩამოთვალეთ სტრატეგიის სკოლები და მოკლედ დაახასიათეთ ისინი.

თავი 3. საწარმოს საქმიანობისა და წარმართვის სტრატეგიული დაგეგმვა

3.1. საწარმოს ხედვა, მისი მისია და შემუშავების თანამიმდევრობა

სტრატეგიული დაგეგმვის თეორიაში არსებენ ფირმის ხედვის ორიენტირებს, მისიასა და მიზნებს.

საწარმოს ხედვა – არის საწარმოს საქმიანობის შედარებით ზოგადი ორიენტირი, მისი მომავალი არსებობისა და მდგომარეობის პიპოტეზური (იდეალური) ფორმის ფორმირებისათვის, რომელიც შესაძლოა მიღეწულ იქნეს ყველაზე ხელსაყრელ გარემო პირობებში. ხედვა წარმოადგენს საწარმოს პერსონალისა და ინვესტორების მოტივაციის კარგ საშუალებას, ქმნის საწარმოს საქმიანობაში პერსპექტივის შეგრძნებას, განსაზღვრავს მიდრეკილების დონეს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში. გადმოცემული უბრალო და ხელმისაწვდომი ფორმით, როგორც წარმოადგენს საწარმოს ფასეულობებზე მომავალში, ხედვას გაანინა დიდი ზემოქმედებითი გავლენა, რასაც ხელს უწყობს:¹

- მასში არსებული მიზნების ერთიანობა (ააქტიურებს მიმართულებას გამაერთიანებელ საწყისზე);
- ფასეულობის ერთიანობის გამოყენება (თავისებური ფასეულობის იდეალური ეტალონი);
- საფინიშო ხაზის არ არსებობა (მუდმივი პროგრესისათვის იდეალური იმპულსი).

უჭკველია, ხედვის ფორმულირების აუცილებლობა დამოკიდებულია საწარმოს მაშტაბებზე. იგი უბრალოდ აუცილებელია მსხვილი კომპანიებისათვის, რომლებიც ახდენენ ძლიერ გავლენას საზოგადოებაზე. და პირიქით, მცირე ფირმისათვის ასეთი სამუშაო შესაძლოა აღმოჩნდეს დროებითი, დახარჯული ტყუილაუბრალოდ. ხედვა, ასევე მნიშვნელოვანია საწარმოებისათვის, რომლებიც თავის საქმიანობაში აქცენტს აკეთებენ ინოვაციებზე და შემოქმედებით სფეროზე ე.ი. იმ საწარმოე-

¹ Дрогомирецкий И.И., Маховикова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 56.

ბისათვის, რომლებისთვისაც მნიშვნელოვანია რეპუტაცია და უნიკალური სპეციალისტების მოზიდვა.

საწარმოს მისია – არის უფრო კონკრეტულად ფორმირებული ორიენტირი ვიდრე ხედვა. მისიის შინაარსში მისი შესრულების პროცესი შეთანაწყობილია საქმიანობის საერთო მიმართულებასთან და საწარმოს ძალების დაძაბულობასთან, საქმიანობის გარკვეული რისკით, მისიის რეალიზაციის ვადებთან დაკავშირებით.

მისია წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის თეორიაში ერთ-ერთ საკვანძო ცნებას. იგი განისაზღვრება სხვადასხვანაირად. ერთნი მისიას განსაზღვრავენ როგორც ორგანიზაციის ჰიპერმიზანს ე.ი. მიზნის ისეთი გამოსახვით, რომელიც საშუალებას იძლევა აღნიშნული ბიზნესი ადვილად გავარწიოთ სხვა მისმაგვარ ფირმებსაგან. სხვები თვლიან, რომ ფირმის მისია განისაზღვრება მისი საწარმოო ფუნქციის პარამეტრების სრული სპექტრის აღწერის გზით.¹

პრაქტიკულ ასპექტში მისია – ეს არის საწარმოს არსებობის მიზნობრივი დანიშნულება, რომელიც უნდა იქნეს რეალიზებული საგეგმო პერიოდში და მოიცავს საწარმოს საქმიანობის, როგორც შიდა ისე გარე ორიენტირებს, ერთიანობაში კი ისინი შეადგენენ დასახული წარმატების არსს.

მისიის მნიშვნელობა:

- როგორც ბაზისი (საყრდენი წერტილი) ყველა საგეგმო გადაწყვეტილებებისა და საწარმოს მიზნების განსაზღვრისათვის;
- მისია ქმნის რწმენას, რომ საწარმო მიზნად ისახავს არაუროთიერთსაწინააღმდეგო, ნათელ და საზოგადოებრივად ღირსეულ მიზნებს;
- ხელს უწყობს პერსონალის ძალსხმევის თაემოყრასა და გაერთიანებას მოძრაობის არსეულ მიმართულებაზე;
- მისია ქმნის საწარმოს გარე იმიჯს აქციონირებისათვის, ბანკებისათვის, საწარმოებისა და სხვა სუბიექტებისათვის, რომლებიც დაინტერესებულნი არიან მის წარმატებაში.

¹ John A. Pearce II. The Company Mission As a Strategic Tool Sloan Management Review (Spring 1982): 15.

მისიის შინაარსი შეიცავს შემდეგ ძირითად პუნქტებს:

- მისიის დეკლარირებულ გახსნილობას;
- სასურველ კლიენტებს;
- საწარმოს პროდუქციისა და მომსახურების სფეროს აღწერასა და პოლიტიკას;
- ბაზრის დახასიათებასა და საბაზრო პოლიტიკას: ძირითადი მომხმარებლები, გეოგრაფია, კლიენტები;
- საწარმოს მიზნებს, გამოსახულის გადარჩენის, ზრდისა და შემოსავლიანობის ცნებებით;
- ტექნოლოგიასა და ტექნოლოგიურ პოლიტიკას: პროცესები, მოწყობილობები, ინოვაციები;
- ბიზნესის ფილოსოფიასა და ეთიკას: ბიზნესის ხედვის მოტივაცია და პრინციპები, ორგანიზაციის შიდა და გარე ფასეულებები;
- შიდა კონცეპციას: თავის თავზე საკუთარი შეხედულებების აღწერა, კონკურენტუნარიანობის ხარისხი და გადარჩენის ფაქტორები;
- დაგეგმვისა და მართვის კონცეფციას, მართვის კონკურენტულ უპირატესობებს;
- გარე სახეს (იმიჯს): მომხმარებლების, პარტნიორებისა და მთლიანობაში საზოგადოების წინაშე პასუხისმგებლობა;
- მოვალეობებს პერსონალის წინაშე, მეშაკის ფასეულობას ორგანიზაციისათვის.

საწარმოს საწესდებო დოკუმენტაციაში მისიის შინაარსში ასახულია საწარმოს მისიის მდგომარეობა (საწარმოს წესდება, დაფუძნების ხელშეკრულება). პუნქტების თანმიმდევრობა და მათი შეთანაწყოება განისაზღვრება საწარმოს მისიის შინაარსის გამოყენების კონკრეტული ფორმით.

მისიის ფორმირება არის გავრცელებული მსხვილ და საშუალო ფირმებს შორის, სასარგებლოა იგი მცირე ბიზნესის საწარმოებისათვისაც. მისიის შინაარსის გამოყენება ბიზნეს-პროექტებში, ახალი საწარმოს ჩამოყალიბების დროს ასევე ბიზნეს-გეგმისა და საინვესტიციო პროექტების შექმნის პროცესში.

მისიის შინაარსის პუნქტებით წარმოდგენასთან ერთად, გამოიყენება მისიის შინაარსის წარმოდგენა ერთი წინადადების საშუალებით, რომელშიც გამოყოფილია საწარმოს (ფირმის) მნიშვნელოვანი მიზანი.

მისია შესაძლოა მოიცავდეს რამდენიმე მიზანს, მაგრამ იგი არ შეიცავს მომავლის ამომწურავ სურათს. მისი მთავარი დანიშნულებაა – მიგვითითოს მიმართულება. მისიის ფორმულირება შესაძლებელია განსაზღვრულ იქნეს რიგი მიზნებით, ისეთებით როგორებიცაა: ინვესტირებისა და პარტნიორების მოთხოვნები, რომლებსაც აქვთ დიდი მნიშვნელობა; ყურადღების მიქცევის სურვილი არსებული და პოტენციური კლიენტების მხრიდან; ღიდერობაზე და ბაზრის გადანაწილებაზე თავისი პრეტენზიების განცხადების ცდით; კომპანიის შიდა რესურსების მობილიზაციის სურვილით და სხვა.

საწარმოს მისია შესაძლოა შემუშავებულ იქნეს ბიზნეს-ინჟინერინგის ტექნოლოგიის საფუძველზე. მისიის ფორმულირება ხორციელდება რამდენიმე ეტაპად.¹

1. კომპანიის ხედვის ფორმულირება საწარმოს გარე გარემოს (მაკროგარემო), საბაზრო გარემოსა (მიკროგარემო) და შიდა გარემოსთან მიმართებაში. აღნიშნული ეტაპის შედეგს წარმოადგენს კომპანიის ღირებულებითი ორიენტირების, პრინციპების, ნორმებისა და წესების შემუშავება, გარემოს სოციალურად მნიშვნელოვანი მოთხოვნილებების განსაზღვრა, ასევე ბიზნესის სტრატეგიის რეალიზაციის შესაძლებლობებისა და შეზღუდვების დაგენა.

2. ბიზნესის სოციალური მისიის დაზუსტება, ბაზრისა და საბაზრო პრდუქციის ფორმირება. აღნიშნულ ეტაპზე ხდება კომპანიის საქმიანი კრედოს ფორმირება (კომერციული საქმიანობის სახეები და ხასიათი, ფირმებს შორის თანამშრომლობისა და კოოპერაციის ვარიანტები).

3. საქმიანი კრედოს აღწერა მიზნების, პრინციპების და ურთიერთქმედების იდეალების მიხედვით, კომპანიის გარე და შიდა გარემოს ყველა მონაწილესთან მიმართებაში.

4. კომპანიის იმიჯის ფორმირება.

¹ Мурзинов А.В. Разработка миссии предприятия на примере ОАО «Компания СЛВИЧ». <http://www.master-upravleniya.ru/01-03-11.htm>.

სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის პირობებში მისი შესუქმავება საშუალებას გვაძლევს:

- განვიხილოთ კომპანია, როგორც ღია სოციალურ-ეკონომიკური სისტემა;
- განვსაზღვროთ კომპანიის ფილოსოფია, პრინციპები და ფასეული ორიენტირები;
- შევიმუშაოთ ორგანიზაციული კულტურის პრინციპები;
- განვახორციელოთ კომპანიის დანიშნულებისა და სტრატეგიული მიზნების ფორმულირება;
- გამოვავლინოთ სტრატეგიული განვითარების მიმართულებები;
- ჩამოვაყალიბოთ ორგანიზაციული საქმიანობის სტრატეგიული ხასიათი, კომპანიის მისწრაფება განუწყვეტელი განვითარებისა და სრულყოფისაკენ.
- გავანაწილოთ კომპანიის რესურსები და შესაძლებლობები, ხანგრძლივადიანი კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველსაყოფად;
- დავენერგოთ ორგანიზაციული განვითარების მართვის ტექნოლოგიები, რომლებიც დაფუძნებულია პერსპექტივების სტრატეგიულ ხედვაზე;

3.2. საწარმოს მიზნები და მისი საქმიანობის გარემოს ანალიზი

საწარმოს მიზნები (საერთო, კერძო და საკუთარი) ასახავენ საერთო კონკრეტიზირებულ ორიენტირებს, რომელთა მიღწევაც გამიზნულია საგეგმო პერიოდში მოვლიანად ან ნაწილობრივ.

ეკონომიკური მიზნები გამოსახულია საწარმოს საწარმოო-სამეურნეო მანევრებლებით და იყოფიან რაოდენობრივ (მაგალითად, ბაზრის წილის გაზრდა) და ხარისხობრივ (მაგალითად, უპირატესობის მიღწევა პორდუქციის ხარისხის ამაღლებით) მიზნებად.

არაეკონომიკური მიზნებია: სოციალური (შრომის პირობების გაუმჯობესება). ქცევითი (პასუხისმგებლობა, წესიერება, კანონიერება და ა.შ) და პატრიოტული.

მიზნების კავშირი დაგეგმვის სისტემასთან უზრუნველყოფს მიზნების დაგეგმვას დონეებისა და სახეების მიხედვით.

ხანგრძლივადიანი მიზნები უმეტესწილად დაკავშირებული არიან საწარმოს მისიასთან და ჩვეულებრივ არ გააჩნიათ რაოდენობრივი მაჩვენებლები. მოკლევადიან მიზნებს აუცილებლად გააჩნიათ კონკრეტული შინაარსი და მიუთითებენ: თუ სად, როდის და ვის მიერ უნდა იქნენ ისინი მიღწეულნი.

მიზნებისა და შესაძლებლობების კლასიფიკაციას ახორციელებენ მნიშვნელობის მიხედვით: გარე და შიდა მიზნებად.

სივრცითი მიზნები სხვადასხვა სახისაა, მაგრამ მათი მისიის ყველაზე საერთო მიზნების კლასიფიკაციას ახდენენ საქმიანობის საკვანძო ტიპიური სფეროების მიხედვით.

თავის მდგომარეობას საწარმო ბაზარზე განსაზღვრავს, როგორც პოზიციას კონკურენტებთან მიმართებაში: წარმატების მიღწევა კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებლების მიხედვით.

კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებლების შენარჩუნება და ზრდა მოითხოვს ბიზნესის წარმართვის ახალ ხერხებს განსაზღვრის ინოვაციური სივრცის შექმნის გზით:

- წარმოებული პროდუქციის ხარისხის ამაღლება და პრინციპიალურად ახალი პროდუქციის წარმოება;
- ახალ ბაზარზე შეღწევა და საკუთარი ადგილის დამკვიდრება ამ ბაზრებზე;
- რესურსდამზოგავი ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება;
- წარმოების ორგანიზაციის, შიდა და გარე მენეჯმენტის ახალი მეთოდების გამოყენება.

ინოვაციური მიზნები დაკავშირებული არიან საწარმოს პრდუქტიულობის (წარმადობის) ზრდისა და გამოყენებული რესურსების ეკონომიასზე.

საწარმო ახორციელებს არსებული რესურსებისა და მომავალში მათზე მოთხოვნილებების შეფასებას, არსებულთან და ალტერნატიულთან შედარებით.

შემოსავლიანობის მიზნები მიმართული უნდა იქნას საწარმოს ისეთი უნარის ფორმირებაზე, რომლითაც შესაძლებლობა გვექნება არა მარტო დაეფაროთ გასაწევი ხარჯები,

არამედ შემოსავლების ნაწილს გამოიყენებთ გაფართოებული კელაქვარმოების პირობის უზრუნველსაყოფად და საქმიანობის უფრო მაღალ ხარისხობრივ დონეზე გადასასვლელად.

საწარმო პასუხისმგებელია თავისი მუშაკების, სახელმწიფოსა და საზოგადოების წინაშე, თავისი ვალდებულებების, სამართლებრივი აქტებით, საზოგადოებრივი ფასეულობებით, სოციალური და მორალური ნორმებით.

ყოველთვის სადისკუსიოა ის საკითხი, რომ საკვანძო სივრცეთაგან რომელია მთავარი. მრავალწლიანი დისკუსიებისა და გამოკითხვების შედეგად, სპეციალისტები მივიდნენ ერთიან აზრამდე: რომ მთავარს წარმოადგენს ფინანსური მიზნები, ხოლო კონკრეტულად – შემოსავალი, მომგებიანობის მანევრებლები. შემოსავალს უკავია ლიდერის პოზიცია საწარმოს ეკონომიკური მიზნების იერარქიაში.

ფორმირებული მიზნები უნდა აკმაყოფილებდნენ განსაზღვრულ მოთხოვნებს. დასახული მიზნების კრიტერიუმებს მიეკუთვნებიან:

- მიზნების კონკრეტიზაციის (მაქსიმალურად შესაძლებლიდან მინიმალურამდე) ხარისხი (დონე);
- მიზნების შესაბამისობა ძალისხმევის შესაძლო დონესთან, მუშაკების პოტენციალსა და განვითარების მოტივაციასთან;
- მიზნების მოქნილობა და სივრცის არსებობა და მათი კორექტირების შესაძლებლობა გაუთვალისწინებელი ცვლდებების შემთხვევაში;
- მიზნების გასომჟადობა;
- სხვადასხვა საკვანძო სივრცეებისა და იერსახის დონის მიზნების შედარებითობა.

საწარმო ითვლება სტაბილურად, თუ დაცულია შემდეგი პირობები:

1) საწარმოს საერთო მიზანი განიხილება, როგორც დაინტერესებული მხარეების მიზნების ერთიანობა; 2) დაინტერესებული მხარეების მიზნების ერთიანობა წარმოადგენს სისტემის საერთო მიზნის გაფართოებას.¹

¹ Дрогомирецкий И.И., Маховикова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 65-66.

საწარმო, საბაზრო გარემოში წარმოადგენს ეკონომიკურ აგენტს, რომელიც ახორციელებს პოლუქციის (მომსახურებას) მიყიდველისა და გამყიდველის, რესურსების მომხმარებლის, სასაქონლო პოლუქციის მწარმოებლის, კაპიტალის მფლობელისა და ვალდებულებებზე პასუხისმგებლის ფუნქციას.

სტრატეგიული გეგმის შემუშავებას წინ უძღვის საწარმოს საქმიანობის გარემოს კვლევა, რომლის შედეგები წარმოადგენენ დაგეგმვის საწყის საინფორმაციო ბაზას.

ამასთან, სტრატეგიული დაგეგმვის არც ერთი მოდელი არ მიმართავს ბიზნესის საფუძვლებს. სტრატეგიული დაგეგმვის საწყის პუნქტს წარმოადგენს ორგანიზაციის იმ მდგომარეობის კონსტანტაცია, რომელშიც აღმოჩნდა ბიზნესი, ამ მდგომარეობის მიზეზების ღრმა დამუშავების გარეშე. ასეთი მიდგომა განპირობებულია იმით, რომ ორგანიზაციის განსხვავებული უნარები (მისი უნიკალური თვისებები, ბიზნეს-იდეა, ორგანიზაციის განვითარება) შეადგენს მისი ნებისმიერი ბიზნესის საფუძველს. სტრატეგია მიუთითებს ბიზნესის იმ სახეზე, რომელშიც ორგანიზაცია შეძლებს კონკურენციის გაწევას, და არა იმაზე, რომელშიც მას კონკურენციის გაწევა შეეძლო წარსულში.¹

საწარმოს საქმიანობის სფერო (დაგეგმვის შემდგომ) იყოფა შიდა და გარე გარემოზე, რაც განპირობებულია მისი საქმიანობის მიმართულებებითა და სფეროებით.

საწარმოც საქმიანობის შიდა გარემო მოიცავს შემდეგ ელემენტებს: ორგანიზაციასა და მართვას, წარმოებასა და ეკონომიკას, ივენესტიციებსა და საფინანსო კონტროლს. ფირმის შიდა გარემოში საბაზრო მექანიზმები შეცვლილია გადაწყვეტილებების მიღების მართველობითი მექანიზმებით, ხოლო პოლუქციის (მომსახურების) წარმოებისა და რეალიზაციის შიდასაფირმო პროცესები და ურთიერთობები კი – ადმინისტრაციული რეგულირებით, დაგეგმვით, ტექნიკურ-ეკონომიკური ნორმატივებითა და საფინანსო კონტროლით.

საწარმოს შიგნით ადგილი არა აქვს განუსაზღვრელობას, რომელიც დამახასიათებელია საბაზრო გარემოსათვის, ბრუნვის დანახარჯები (ყიდვა-გაყიდვის მექანიზმი) შეცვლილია შეკვეთების მიხედვით მომსახურების გაწევის მეთოდებით (შე-

¹ Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. М : Экспресс. 1998. С 23, 26-27.

საბამისად, შეეკეთების მიხედვით დანახარჯების აღრიცხვა და კალკულა(ცია) ქვეგანყოფილებებს შორის ანუ საწყისი მასალის მოძრაობისა და გადამუშავების თანმიმდევრული სქემით.¹

საწარმოს საქმიანობის გარე გარემო მოიცავს საქმიანობის შემდეგ ქვესივრცეებს: სამუშაო გარემოს (მიკროგარემოს) და საერთო გარემოს (მაკროგარემოს).

სამუშაო გარემოს სტრუქტურა წარმოადგენს ბაზარსა და ეგრეთწოდებულ საბაზრო გარემოცვას: რესურსების მომწოდებლები და საწარმოს პრდუქციის მომხმარებლები, სავაჭრო აგენტები და შუამავლები, კონკურენტი ფირმები, სახელმწიფო სტრუქტურები და ორგანიზაციები, საკელევი ორგანიზაციები და საკონტაქტო აუდიტორიები. სამუშაო გარემოს ძირითად შინაარს შეადგენს საწარმოს, როგორც წარმოების, გადასახადის გადამხელის და საკანონმდებლო და სამეურნეო დარღვევებზე პასუხისმგებლის ფუნქციები.

საერთო გარემო (მაკროგარემო) შედგება ელემენტებისაგან, რომლებიც ირიბად არიან დაკავშირებული საწარმოსთან და გავლენას ახდენენ მისი ბიზნესის მაკროეკონომიკური მდგომარეობის ფორმირებაზე. ამ პოზიციიდან საწარმოს ბიზნესის საერთო გარემოს ხანდახან უწოდებენ „ფირმის ეკოლოგიას“. გამოყოფენ მაკროგარემოს შემდეგ ფაქტორებს: ტექნოლოგიურს, ეკონომიკურს, სოციალურსა და პოლიტიკურს.

გარე გარემოში ძირითად რეგულატორებს წარმოადგენენ ფასების, ტარიფების, საგადასახადო განაკვეთებისა და შეღავათების სისტემები, შენატანებზე და კრედიტებზე პროცენტები, ნორმები და ნორმატივები, ბაზრისა და სამეწარმეო საქმიანობის რეგულირების სამართლებრივი მექანიზმები, ფინანსური პასუხისმგებლობა კანონმდებლობისა და სახელშეკრულებო ვალდებულებების შესრულებაზე.

შესაბამისად, საქმიანობის შიდა და გარე სფეროების დაყოფა ხორციელდება შიდა და გარე ფაქტორების მიხედვით, რომლებიც გავლენას ახდენენ საწარმოს საქმიანობის პრო-

¹ Поделинская И.А. Бянкин М.В. Стратегическое планирование. Учебное пособие. Улан-Удэ. 2005.

http://window.edu.ru/window_catalog/pdf2txt?p_id=8188&p_page=1

ცესზე და შედეგებზე, და უნდა იქნენ გათვალისწინებულინი ფირმის საგეგმო სისტემაში.

გარე ფაქტორები დიდ გავლენას ახდენენ შიდა ფაქტორების განვითარებაზე.

გარე გარემოს ფაქტორები:

- ეკონომიკური: ინფლაცია, დეფლაცია, დასაქმების დონე, ვალუტის სტაბილურობა, საგადასახადო განაკვეთები, კრედიტზე პროცენტის ნორმა;
- კონკურენტული;
- ტექნოლოგიური;
- საბაზრო;
- საერთაშორისო;
- პოლიტიკური;
- სოციალური;

შიდა ფაქტორები:

- საწარმოს მაშტაბები (ზომები, სივრცული განლაგება და წარმოების კომპლექსურობა);
- ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება;
- კაპიტალი და პროდუქციის კაპიტალტევადობა;
- რესურსებით უზრუნველყოფა;
- პროდუქციის ხარისხი;
- გავლენა გარემომცველ გარემოზე.

კონკურენტული ფაქტორები:

- პროდუქციის (მომსახურების) სამომხმარებლო თვისებები;
- ფასები;
- საწარმოს ფინანსური მდგრადობა;
- ტექნოლოგიის მოქნილობა (შესაძლებლობები: დიფერენციაცია, დივერსიფიკაცია და რესტრუქტურისაცია);
- ბიზნეს-იდეები (უნიკალური პროდუქციის წარმოების მხრივ, ტექნიკისა და ტექნოლოგიის მხრივ, წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის მხრივ).
- ურთიერთობა მომხმარებელთან (კოოპერაცია, სერვისული მომსახურება, კაეშირების მდგრადობა);

- ურთიერთობა მომწოდებლებთან (კოოპერაცია, დარგთა-შორისი კავშირების მდგრადობა);

კონკურენტული გარემოს ფაქტორები გულისხმობენ სა-წარმოს ბიზნესის წარმართვისა და დაგეგმვისადმი საერთო მოთხოვნებს შიდა და გარე ბაზრებზე კონკურენციის პი-რობებში.

ფირმის ბიზნესის წარმატებით წარმართვის ფაქტორებს კონკურენტულ გარემოში წარმოადგენენ:

- პროდუქციის წარმოებაზე კუთრი დანახარჯების შემცირება და გასაღების ბაზრებზე უკვე არსებული ტრადიციული პროდუქციის ხარისხის ამაღლება;
- სამომხმარებლო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ალტერნატიული წყაროების გამოჩენა, სამომხმარებლო ბაზრის მოცემული სეგმენტისათვის;
- პრინციპიალურად ახალი (უნიკალური) პროდუქციის გამოშვება, ახალი მომხმარებლების მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად.

ამასთან ერთად მოთხოვნები დაგეგმვის სისტემის შე-მუშავებისათვის დამოკიდებულნი არიან საწარმოს საქმიანო-ბის ტექნიკურ მახასიათებლებზე, რომლებიც განისაზღვრებიან შემდეგი ფაქტორებით:

- დარგობრივი ტექნოლოგიური თავისებურებებით;
- დარგთაშორისი კავშირების ხასიათითა და შინაარსით;
- საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობითა და თავისებურებე-ბით;

და ბოლოს, ფირმის ბიზნესზე და მის დაგეგმვაზე მო-ქმედებენ შემდეგი ორგანიზაციულ-ეკონომიკური ფაქტორები:

- შიდა და გარე საქმიანი ინფორმაციის მოცულობისა და შემადგენლობის მახასიათებლების ცვლილება;
- წარმოებისა და მართვის ორგანიზაციის, მიმდინარე, ტაქტიკური და სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყ-ვეტილებების მიღებისა და რეალიზაციის პროცესები;
- ანალიტიკური მუშაობის მდგომარეობა, მიღებული გა-დაწყვეტილებების დასაბუთებულობა, საწარმოს განვი-თარების მდგომარეობისა და პერსპექტივების ობიექტუ-რობა და ოპერატიულობა.

ფაქტორების ანალიზიდან გამომდინარე წარმოებს დაგეგმვის სისტემის შინაარსის, მოდელისა და სტრუქტურის დასაბუთება.

სტრატეგიის განსაზღვრა, ორიენტირების, მიზნებისა და ორგანიზაციის მისია, შიდა და გარე ფაქტორების კვლევასთან ერთად მოიცავს, სტრატეგიული პოზიციების ანალიზს, რომლებმაც შესაძლოა მიგვიყვანონ კონკურენტული უპირატესობის მიღწევასთან, მის შენარჩუნებასთან და შემდეგ განვითარებასთან.

ანალიზის შედეგები ასრულებენ შემდეგ სასარგებლო ფუნქციებს:

- ხელს უწყობენ საწარმოს ფუნქციის დაზუსტებასა (დადგენასა) და გაძლიერებას;
- საშუალებას იძლევიან შეიქმნას კეთილგანწყობილი წარმოდგენა საწარმოს შესახებ;
- უზრუნველყოფენ მიმდინარე საქმიანობას ინფორმაციით, რომელიც აუცილებელია სამუშაო ფუნქციის ეფექტიანად შესრულებისათვის.

საწარმოს საქმიანობის გარემოს ანალიზი მოიცავს:

- საწარმოს გარემოს სტრუქტურის განსაზღვრას;
- სტრუქტურული ელემენტების ანალიზისა და გარემოს ანალიზის საზღვრების დადგენას;
- ფაქტორების ანალიზს, რომლებიც გავლენას ახდენენ გარემოს სტრუქტურულ ელემენტებზე;
- გარემოს შესახებ ინფორმაციულ მონაცემთა ბაზის ფორმირებას (შინაარსი, წყაროები, ინფორმაციის დამუშავება და შეფასება);
- გარე გარემოს ანალიზს;
- შიდა გარემოს ანალიზს;
- ანალიზის შედეგების შეფასებას.

საწარმოს გარემოს ანალიზის შედეგების მიხედვით ზეესტდება მისი საქმიანობის ორიენტირები.

სტრატეგიული ანალიზის ინსტრუმენტებად გამოყენება:

- ფორმალური მოდელები;
- რაოდენობრივი მეთოდები;

- დამოუკიდებელი ანალიზი, რომელიც დაფუძნებულია ორგანიზაციის სპეციფიკაზე. მენეჯერებისა და საგემო მუშაკების ანალიტიკურ აზროვნებაზე და ინტუიციაზე.

ორგანიზაციის ზომები არაერთმინიშნელოვნად ახდენენ გავლენას გარე გარემოს მნიშვნელოვანი ფაქტორების წრის განსაზღვრაზე:

ერთი მრივ, მსხვილ ორგანიზაციას გააჩნია უპირატესობა გარე გარემოს კონტროლის საქმეში, იგი ნაკლებად მგრძნობიარეა, კონკურენტულ გარემოს მიმართ, ადვილად წყვეტს საინვესტიციო საკითხებს.

მოერე მხრივ, მსხვილი ორგანიზაცია ნაკლებად მობილურია, მოუქნელია, ტექნიკური პროგრესის მიმართ, ატარებს დიდ პასუხისმგებლობას და ა. შ.

მსხვილი ფირმები მუდმივად აკეთებენ, არა მხოლოდ სა-მუშაო გარემოს, არამედ საერთო გარემოს ანალიზს.

ფირმის საქმიანობის ხასიათი ასევე გავლენას ახდენს გარემო ფაქტორებსა და კრიტიკული წერტილების შერჩევის შეფასებაზე. ცხრილი 3.2.1.-ში მოყვანილია გარე გარემოს ფაქტორების მნიშვნელობის მაგალითი საწარმოს სხვადასხვა საწარმოო პროფილის ვარიანტებისათვის.

დასაწყისში ახდენენ საწარმოს საქმიანობის გარემოს სტრუქტურის ანალიზს, რის შემდეგაც გარემოს სტრუქტურული ელემენტებიდან გამოყოფენ შედარებით მნიშვნელოვან ელემენტებს, რომლებიც წარმოადგენენ ზღერულს ანალიზის სივრცული მაშტაბისათვის. საზღერების დადგენაზე გავლენას ახდენენ შემდეგი ძირითადი ფაქტორები:

გარე გარემოს პირობების (ფაქტორების) შეფასება

გარე გარემო პირობები (ფაქტორები)	ფაქტორის მნიშვნელობა სტრატეგიული პოზიციის განსაზღვრისათვის	
	ვარიანტი 1	ვარიანტი 2
მშპ-ის დონე	საშუალო	მაღალი
სახელმწიფო კაპიტალდაბანდების სიდიდე	ძალიან მაღალი	მაღალი
ტექნოლოგიური ცვლილებები	ძალიან მაღალი	საშუალო დაბალი
სოციალური ცვლილებები	მაღალი	მაღალი
ეკოლოგია	დაბალი	მაღალი
პოლიტიკური რისკები	დაბალი	მაღალი

- კრიტიკული წერტილების რაოდენობა და ხასიათი (გარემოს შედარებით მნიშვნელოვანი ელემენტების), რომლებიც იცვლებიან საწარმოს ზომების, საქმიანობის დარგობრივი სახეების, მიზნებისა და ფუნქციონირების პირობების (გეოგრაფიული, ბუნებრივი, პოლიტიკური და ა.შ.) მიხედვით.
- დროითი შეზღუდვები, რომლებიც გამომდინარეობს წინა (ისტორიული) პერიოდებიდან და სასიცოცხლო ციკლის პერიოდების ხანგრძლივობიდან;
- ელემენტის სპეციფიკა და უნიკალურობა.

გარემოს ანალიზის გარდა კვლევის საგანს წარმოადგენს სტრატეგიულ მართვაში მენეჯერების უნარი, რომელიც მოიცავს მათი უნარების შეფასებას:

- დაგეგმოს თავისი საქმიანობის მიმართულებების სტრატეგიული კურსი;
- ორგანიზება გაუკეთოს საქმეს, მიმართულს ამ კურსის შესაბამისად;
- აამაღლოს მუშაკების სამუშაოთი დაინტერესება და ენთუზიაზმი.

სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპებია:

- ორიენტირებისა და შესაძლებლობების შედარება;

¹ Дрогомирецкий И.И., Маховикова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 77.

- მომავლის ალტერნატივებისა და ვარიანტების ანალიზი.
- ფირმის საქმიანობის გარემოს ანალიზის საზღვრები:
- გარემოს კრიტიკული ელემენტების (წერტილების) რაოდენობა და ხასიათი;
- დროითი ჩარჩოები: ქვედა ზღარი;
- ანალიზი შესაძლებელია გარემოს ელემენტის უნიკალური ხასიათის ცოდნის შემხვევაში.

შეიმუშაოთ ეფექტიანი სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმა—ეს ნახევარი საქმეა, შედარებით რთულია მისი რეალიზება. კომპანიის საქმიანობის შიდა ასპექტებზე ყურადღების გამახვილება დაგეხმარებათ უფრო ზუსტად შეაფასოთ მისი ძლიერი და სუსტი მხარეები, განვითარების პოტენციალი და ასევე ბიზნეს-გეგმის წარმატებით რეალიზაციის შანსები. ამასთან არ უნდა დავივიწყოთ კონკურენტებიც. თუ შევადარებთ კომპანიის უპირატესობებს, მათ სუსტ მხარეებთან, საშუალება მოგვეცემა შევიმუშაოთ კონკურენციული ბრძოლის ეფექტიანი ღონისძიებები.

შიდა საქმიანი გარემოს ანალიზის ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს კომპანიის მზადყოფნისა და უნარის შეფასებაში გაიმარჯვოს კონკრეტულ ბრძოლაში. იმისათვის, რომ მიიღოთ კომპანიის კომპლექსური სურათი, ორიენტირება უნდა მოახდინოთ შემდეგ საკვანძო საკითხებზე, ისეთებზე როგორებიცაა:¹

- საქმიანობის ფინანსურ და ეკონომიკურ შედეგებზე ორიენტირებული სტრუქტურის, პერსონალის კვალიფიკაციის, კორპორაციული კულტურის, საინფორმაციო სისტემების, რესურსების გამოყენების, კელეგებისა და შემუშავებების ორგანიზაციის და შრომის ნაყოფიერების გავლენა.
- განვითარების სტრატეგიული პრიორიტეტები: პროდუქციის ხარისხი, ორიენტაცია მომხმარებელზე და ადამიანური რესურსების გადიდება.
- დანახარჯების ანალიზი, როგორც კონკურენციული უპირატესობის მოპოვების ხერხი.

¹ Нортон Пейли. Успешный бизнес- план. От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М.2007. с 226-227.

- ბაზრებისა და კომპანიის (მისი ქვეგანყოფილებების) ძლიერი და სუსტი მხარეების კომპლექსური ანალიზი.
- ფინანსური რესურსების საკმარისობა, პირველ რიგში ფულადი ნაკადების საკმარისობა, კონკრეტული ბრძოლის სხვადასხვა სკენარის პირობებში.
- კომპანიის საკვანძო კომპეტენციები და უნიკალური აქტივების სახეები.

განვიხილოთ ეს საკითხები უფრო დაწვრილებით.

კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობა. მიმდინარე საქმიანობის ეფექტიანობის ანალიზი იწყება კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის განხილვით. მთლიანად კორპორაციული საქმიანობა ხორციელდება ამ სტრუქტურის ჩარჩოებში და მისი ეფექტიანობა დამოკიდებულია კოლეგებს, ხელმძღვანელებსა და მოსამსახურეებს შორის ურთიერთობების ხასიათსა და ეფექტიანობაზე.

სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმა, მათ შორის მარკეტინგის ყველა შემადგენელი პროგრამა (ფასი, პროდუქცია, გასაღების არხები და წინსვლა) ასევე შემუშავდება განსაზღვრული ორგანიზაციული სტრუქტურის საფუძველზე.

კომპანიის ორიენტაცია ბაზარზე. ორგანიზაციული სტრუქტურა ეს არის ადამიანებსა (თანამდებობის პირებსა) და მათ სამუშაო ფუნქციებს (საქმიანობის სახეებს) შორის ეფექტიანი ურთიერთდამოკიდებულების მიღწევის ხერხი. ამრიგად, გვაქვს სტრუქტურული ელემენტების ორი ძირითადი სახე. ესენია—საქმიანობისა და თანამდებობების სახეები. თანამდებობრივ სტრუქტურას ეწოდება იერარქიული სტრუქტურა ან მართველობითი ვერტიკალი. საქმიანობის სახეების ურთიერთკავშირს ეწოდება ტექნოლოგიური ჯაჭვი. იერარქიული სტრუქტურა განსაზღვრავს ყოველი თანამდებობის უფლებამოსილებასა და პასუხისმგებლობას. ვინაიდან ისინი დროში მცირედით იცვლებიან, შეგვიძლია ისინი ჩავთვალოთ მუდმივად. თუ იერარქიულ სტრუქტურას ავსახავთ გრაფიკულად მივიღებთ კომპანიის მართვის ბლოკ-სქემას.

ამის საწინააღმდეგოდ, ტექნოლოგიური ჯაჭვის მთავარი მიზანი მდგომარეობს კონკრეტული ამოცანების შესრულების უზრუნველყოფაში და მათ შესრულებაზე კონტროლში. აქედან გამომდინარეობს, რომ ორგანიზაცია საქმიანობის სახეების

საფუძველზე თავისი არსით დინამიურია, ვინაიდან დაკავშირებულია მუდმივად ცვალებად ამოცანებთან.

კომპანიის პროდუქცია და ბაზრები, ისევე როგორც კონკურენტული სიტუაცია ყოველ მათგანში, ხშირად მნიშვნელოვნად იცვლებიან დროში. როგორც არ უნდა იყოს აწეობილი ორგანიზაციული სტრუქტურა, იგი აუცილებლად მოითხოვს ანალიზსა და გადახედვას ფუნქციონირების ეფექტიანობის, მოქნილობისა და კონკურენტუნარიანობის თვალთახედვით გლობალური ბაზრის პირობებში. კომპანიას შეუძლია თავისი პროტენკილის რეალიზება, თუ მისი ორგანიზაციული სტრუქტურა შეესაბამება ბაზრის მოთხოვნებს.

იმისათვის, რომ აეგოთ, კონკურენტული უპირატესობის თვალხედვით, ოპტიმალური ორგანიზაციული სტრუქტურა, უნდა შევაფასოთ მისი ღირსებები და ნაკლოვანებები.

ასეთი არსევის დროს არ არის ადვილი სწორი გადაწყვეტილების მიღება. ქვემოთ მოყვანილი რეკომენდაციები დაგეხმარება ამ გადაწყვეტილების მიღებაში.

თუ კომპანიის პროდუქციის ნომეკლატურა შემდგომად, მაშინ ამ შემთხვევაში საუკეთესო ვარიანტს წარმოადგენს ფუნქციონალური ორგანიზაციული სტრუქტურა. ხოლო თუ პროდუქციის ნომეკლატურა ფართო და მრავალფეროვანია, მაშინ უკეთესია გამოყენებულ იქნეს პროდუქციაზე ორიენტირებული ორგანიზაციული სტრუქტურა.

თუ მარკეტინგის პროგრამა საკმაოდ ერთგვაროვანია, მაშინ მისაღებია ფუნქციონალური სტრუქტურა, ხოლო თუ პროდუქციის ცალკეული სახისათვის შემუშავდება ცალკეული მარკეტინგული პროგრამა, მაშინ უკეთესია ავირჩიოთ მენეჯმენტი პროდუქციის მიხედვით.

მაღალტექნოლოგიური და რთული პროდუქცია მოითხოვს მისი წარმოების მართვის სპეციალურ ორგანიზაციას.

ერთგვაროვანი ბაზრების მომსახურებისათვის საკმარისია ამ პროდუქციაზე ორიენტირებული ან ფუნქციონალური სტრუქტურა; არაერთგვაროვანი ბაზარი კი მოითხოვს მასზე ორიენტირებულ სტრუქტურას, რათა კომპანიამ თავისდროულად მოახდინოს ადეკვატური რეაგირება მომხმარებლების განსხვავებულ მოთხოვნილებებსა და ქცევის მოდელზე.

კომპანიის საქმიანობის მაშტაბები—ძალიან მნიშვნელოვანი ფაქტორია. თუ თქვენ მუშაობთ მცირე ან საშუალო ბიზ-

ნესში, მაშინ ფუნქციონალური სტრუქტურა შეესაბამება თქვენს მოთხოვნილებებს. ასევე გათვალისწინებული უნდა იქნეს მიზნობრივი ბაზრების გეოგრაფიული მდებარეობა. თუ ისინი დაკავშირებულნი არიან ერთ რეგიონთან ან განთავისუფლებულნი ერთმანეთთან გვერდით მყოფ რამოდენიმე რეგიონში, მაშინ ბაზარზე ამ პროდუქციაზე ორიენტირებული სტრუქტურა იქნება ყველაზე ეფექტიანი; ხოლო თუ მიზნობრივი ბაზრები გაშლილია მრავალ რეგიონში, მაშინ არსებული უნდა იქნეს გეოგრაფიული სტრუქტურა.

განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები. შიდასაქმიანი გარემოს ანალიზის შემდეგ ეტაპს წარმოადგენს კომპანიის შეხედულებების შეფასება საქმიანობის ხანგრძლივადიან პერსპექტივაზე მთლიანობაში და ქვეგანყოფილებების მიხედვით. სტრატეგიულ ბიზნეს-გეგმაში იგი მოცემულია გრძელვადიანი მიზნების, განვითარების მიმართულებების, შეკვეთების პოტენციალისა და სტრატეგიების სახით. სტრატეგიული პრიორიტეტები განისაზღვრებიან ბაზარზე კომპანიის ორიენტაციის ხარისხით. სტრატეგიული პრიორიტეტები თავის მხრივ დამოკიდებულია უკვე არსებულ კომპენტენციაზე, ცოდნასა და გამოცდილებაზე.

ორიენტაცია პროდუქციაზე ანუ ორიენტაცია ბაზარზე. ბიზნეს-გეგმაზე მუშაობის პროცესში გათვალისწინებულ უნდა იქნეს, რომ როგორც პროდუქციაზე, ასევე მომხმარებელზე ორიენტაციის კონცეფცია შორსაა იმ ძველი სამეწარმო საქმიანობისაგან, რომლის თანახმადაც პროდუქცია მზადდებოდა მომხმარებლების მოთხოვნილებების გათვალისწინებლად და იმისათვის, რომ ეს უკანასკნელი დაერწმუნებინათ შეეძინა საქონელი, მიმართავდნენ სხვადასხვა სახის მარკეტინგულ ხერხებს. მომხმარებელზე ორიენტირებული კონცეფცია კი პირიქით მომხმარებელს აყენებს კომპანიის სამეურნეო ციკლის, როგორც დასაწყისში ისე მის ბოლოს.

პროდუქციაზე ორიენტირებული კონცეფცია განსხვავდება უფრო, მცირე სტრატეგიული პოზიციონირებით და არ იძლევა საშუალებას შემუშავდეს კომპანიის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები. ამ შემთხვევაში მთელი ყურადღება მიქცეულია გამყიდველის მოთხოვნილებებისაკენ, და შედეგად, ხდის კომპანიის სუსტ მხარეებს უფრო თვალსაჩინოს კონკურენტებისათვის.

მომხმარებელზე ორიენტაციის კონცეპცია ეფუძნება პირველ რიგში მარკეტინგული კვლევების შედეგებს. თუ ეცოდინებათ რას ანიჭებს უპირატესობას მომხმარებელი და ასევე მისი პრობლემები, კომპანიას შეუძლია თავის პროდუქციას მისცეს მომხმარებლისათვის უფრო მისაღები სამომხმარებლო თვისებები.

ამრიგად, იმის მაგიერ რომ შექმნათ ბაზარი პროდუქციისათვის, ეცადეთ შექმნათ პროდუქცია ბაზრისათვის.

თანამედროვე პირობებში კომპანიები წარმართავენ მთელ თავის ძალისხმევას საბაზრო შესაძლებლობების გამოვლენასა და გამოყენებაზე. ამ ორიენტაციის შეცვლით ვიღებთ კიდევ ერთ მნიშვნელოვან შედეგს: კომპანია ესევე დაუთმოს ძირითადი ყურადღება არა ტექნოლოგიისა და გამოშვებული პროდუქციის დახვეწას, არამედ თვით მომხმარებლების მედმივად ცვლად მოთხოვნილებებსა და გემოვნებას.

ანალიზისადმი სისტემური მიდგომა იძლევა კომპანიის საქმიანობის სუსტი მხარეების გამოვლინებისა და დაძლევის საშუალებას.

დანახარჯების ანალიზი. შიდა საქმიანი გარემოს ანალიზის მესამე შემადგენელს წარმოადგენს – დანახარჯების ანალიზი. მისი გუელდასმით ჩატარება და შედეგების გათვალისწინება, სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების პროცესში, უზრუნველყოფს დასახული მიზნების, ბაზრის წილისა და მოგების შესაბამისობას. ამის მისაღწევად გავეცნოთ რიგ რეკომენდაციებს.

ბაზრის წილის მოპოვება მოითხოვს მნიშვნელოვან დანახარჯებს, ამასთან მისი შენარჩუნება ჯდება შედარებით იაფი.

თუ კომპანია ემსახურება ბაზრის მხოლოდ ერთ სეგმენტს, მაშინ მანევრებელთა სისტემას გააჩნია განსახლდრეული თავისებურებები. მაგალითად, უნდა შეფასდეს განსახლდრეული ტიპის მომხმარებლების ბაზრის წილი, განსახლდრეულ რეგიონში, რომლებიც იყენებენ ონლაინის ტექნიკურ მომსახურებას (სასწრაფო მიწოდებები, პროდუქციის შეძენა განსახლდრეული ფასით ან განსახლდრეული პირობებით).

საკუთარი ბაზრის წილის დაცვა დამატებითი მომსახურების გაწევით ან პროდუქციის დიფერენციაციით ელირება

გაცილებით იაფი, ვიდრე წარმატებული კონკურენტის მიერ წარმოდგენილი ბაზრის წილის დაბრუნება.

სამომხმარებლო ბაზრის ქვემოთ მოყვანილი პარამეტრები უნდა გათვალისწინებულ იქნეს ბაზრის წილის ზრდის დაგეგმვაზე დანახარჯების შემცირებაზე და რენტაბელობის ამაღლებაზე მიმართული ღონისძიებების განსაზღვრისას:

- სამომხმარებლო ბაზრის ათვისება. როგორ შეიძლება გავზარდოთ სეგმენტის მომხმარებლების რაოდენობა, რომლებიც კდილობენ კომპანიის პროდუქციის შეძენას, მთლიანი ბაზრის ანალოგიურ მანევენებელთან შედარებით?
- მომხმარებლების ღლიაღურობა. რა ხერხებით არის შესაძლებელი კომპანიის პროდუქციის შესყიდვების წილის გაზრდა, მომხმარებლის მიერ ანალოგიური პროდუქციის შესყიდვების მთლიან მოცულობაში?
- პროდუქციის მოხმარების სიხშირე. შესაძლებელია თუ არა გაიზარდოს კომპანიის პროდუქციის მოხმარების სიხშირე, თქვენი კონკურენტების პროდუქციის მოხმარების სიხშირესთან შედარებით?
- პროდუქციის რენტაბელურობის ფაქტორები. რომელი ფაქტორები განსაზღვრავენ თქვენი პროდუქციის რენტაბელურობას, მისი საპრეისკურანტო საშუალო ფასად გაყიდვის პირობებში? შედარებით ანალიზის შედეგები ძირითადი კონკურენტების ანალოგიურ მანევენებლებს (აღქმის სიმარტივისათვის ყოველი ფაქტორის გავლენა რენტაბელურობაზე გამოსახეთ პროცენტებში).

იმისათვის, რომ უფრო ღრმად გავიგოთ კომპანიის დანახარჯების ბუნება და გავაფართოვოთ საინფორმაციო ბაზა, ფასზე გადაწყვეტილების მიღებისას, უნდა გავანალიზოთ დანახარჯებზე გამოცდილების მრუდისა და გაყიდვების მოცულობის პროგნოზის ზეგავლენა.

გამოცდილების მრუდი.¹ გამოცდილების მრუდის ანალიზი გვეხმარება ნათლად წარმოვიდგინოთ კომპანიის დანახ-

¹ Нортон Пейли. Успешный бизнес- план. От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М.2007. с 238, 240-241.

არჯების ბუნება და მათი კავშირი სტრატეგიულ მიზნებთან მიმართებაში, რომლებიც ასახულნი არიან ბიზნეს-გეგმაში.

გამოცდილების მრუდზე კვლევების უმრავლესობა განხორციელდა XX საუკუნის 60-იან წლებში, როცა Boston Consalting (BCG) და სხვა კონსალტინგურმა ჯგუფებმა შეისწავლეს დანახარჯები სხვადასხვა თვალთახედვით. მათი შედეგები ლაპარაკობენ იმაზე, რომ გაყიდვების მოცულობის გაორმაგებისას დანახარჯები (მათ შორის ადმინისტრაციული, გასაღების, მარკეტინგული) შემცირდა განსაზღვრული პროგნოზირებადი პროცენტით.

შესასყიდი მასალების ფასმა ასევე დაიწია შესყიდვების მოცულობების ზრდასთან ერთად. ეინაიდან მომწოდებლების დანახარჯები მცირდება ათვისების ეფექტიდან გამომდინარე. სწორედ ურთიერთკავშირს დანახარჯებსა და წარმოების დაგროვილ მოცულობას შორის ეწოდება გამოცდილების მრუდი.

დანახარჯების შემცირება განსაზღვრული საპროგნოზო პროცენტით გაყიდვების მოცულობის ყოველი გაორმაგებისას—არის მხოლოდ საქმის ნაწილი. მეორე ნაწილი მდგომარეობს იმ ფაქტორების შესახებ ინფორმაციის მიღებაში, რომლებიც განსაზღვრავენ მრუდის ფორმას, და ასევე მის მოხერხებულად გამოყენებას სტრატეგიის განსაზღვრის დროს.

ძირითად ფაქტორებს, რომლებიც გავლენას ახდენენ მრუდის ფორმაზე მიეკუთვნებიან: შრომის ნაყოფიერება, შრომის ორგანიზაცია, წარმოებისა და ტექნოლოგიის ეფექტიანობა, პროდუქციის დიზაინი და მის წარმოებაში გამოყენებული მასალები.

გაყიდვების მოცულობის პროგნოზი. გაყიდვების მოცულობა დამოკიდებულია ორ ძირითად პარამეტრზე—კომპანიის მარკეტინგულ ძალისხმევასა და ბაზრის შესაძლებლობებზე. შემზღუდველ პარამეტრებად შეგვიძლია დავუმატოთ კონკურენციის ხასიათი და საერთო ეკონომიკური სიტუაცია. ფაქტორების სიმრავლის გათვალისწინებით პროგნოზი უნდა შეიცავდეს საბაზრო სიტუაციების განვითარების რიგ სცენარებს და ყოველი მათგანის პირობებში გაყიდვების მოცულობას.

გაყიდვების პროგნოზი აუცილებელია მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას და კომპანიის საბაზრო შესაძლებლობების შეფასებისას. ამის გარდა იგი იძლევა საქმიანობის შედეგების პროგნოზირების საშუალებას, საბაზრო სი-

ტუაციის სხვადასხვა ვარიანტის დროს. პროგნოზის გათვალისწინებით ხდება კომპანიის დანახარჯებისა და ინვესტიციების დაგეგმვა.

გაყიდვების დაგეგმვის ეფექტიანი პროცედურა უზრუნველყოფს საიმედო ინფორმაციას რამოდენიმე წლით ადრე, რაც თავის მხრივ, საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ ბიზნესგეგმის სტრატეგიისა და ტაქტიკის კორექტირება, წინასწარ იქნეს შემუშავებული ალტერნატიული მიზნები და სტრატეგიები. თქვენ შეძლებთ ფაქტიური და საპროგნოზო მანევრებლების შედარებას და შესაბამისად თქვენი საქმიანობის კორექტირებას.

გაყიდვების მოცულობების პროგნოზირებისათვის, უკვე შემუშავებულია მრავალი კომპიუტერული პროგრამა, მაგრამ კომპანიას ხშირად საჭიროდ არ მიაჩნია მათი გამოყენება საბიუჯეტო ან სხვა შეზღუდვების გამო. ხშირად ტოპ-მენეჯერები ეყრდნობიან საიმედო და შედარებით მარტივ, ფულისა და დროის ეკონომიის პროცედურებს. არსებობს პროგნოზირების რამოდენიმე მეთოდი, რომლებიც მოითხოვენ ტოპ-მენეჯერების სუბიექტურ მოსახრებას, მაგრამ უზრუნველყოფენ მიღებული შედეგების სიზუსტესა და საიმედოებას. რეკომენდირებულია ერთდროულად გამოიყენებულ იქნეს რამოდენიმე ასეთი მეთოდიკა და შედეგები შედარდეს ერთმანეთთან. ყოველივე ეს მნიშვნელოვნად ზრდის მათ საიმედოებასა და დასაბუთებულობას.

ცნობილი პროგნოზირების არამათემატიკური მეთოდები არსებითად შეგვიძლია გავყოთ ორ ჯგუფად:

- ექსპერტული მეთოდი, რომლის დროსაც ხდება ექსპერტების გამოკითხვა, რომლებსაც მიეკუთვნებიან: ტოპ-მენეჯერები, გასაღების აგენტები და გამყიდველები, ასევე გარე ინფორმირებული პირები.
- მარკეტინგული მეთოდი—იგი ხორციელდება მომხმარებლების გამოკითხვის და ბაზრის ტესტირების საფუძველზე.

შეკვეთების პორტფელი და გასაღების ბაზრები. შეკვეთების პორტფელი, რომლის შემუშავება წარმოებს სტრატეგიული დაგეგმვის მეოთხე ეტაპზე, დამახასიათებელია კონკურენტული პოზიციისა და აუცილებელი ინვესტიციების სის-

ტექნოლოგიური მიდგომისადმი, პრაქტიკაში მისი შემუშავება ხდება კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის ყველა ელემენტისათვის, რომლებშიც ხდება საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მიღება ბაზრის ან პროდუქციის ჭრილში.

თქვენი ამოცანაა—მოიპოვოთ ინფორმაცია, რომელიც აუცილებელია შეკვეთების პორტფელის ფორმირებისათვის და შეარჩიოთ მისი ფორმირებისადმი ყველაზე ადეკვატური მიდგომა. შეკვეთების პორტფელი დაგეხმარებათ სიტუაციის სისტემურ ანალიზსა და ადეკვატური სტრატეგიების შემუშავებაში.

შეკვეთების პორტფელის ანალიზის ყველაზე პოპულარულ მეთოდებს წარმოადგენენ: BCG-ის ბაზრის წილის ზრდის მატრიცა, General Electric-ის საქმიანი აქტივების ეკრანი და Arthur D. Little-ის მატრიცა. თეორიული ნაწილის 1.4 ქვეთავში განხილულია შეკვეთების პორტფელის მაგალითები.

კომპანიის ფინანსური რესურსები. ფინანსური ანალიზი წარმოადგენს შიდა საქმიანი გარემოს ანალიზის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ეტაპს და საშუალებას იძლევა რაოდენობრივად შევაფასოთ კომპანიის დასახული მიზნები. ესეა განვიხილოთ ფინანსური ანალიზის ის მიმართულებები, რომელიც აუცილებელია მენეჯერისათვის შიდა საქმიანი გარემოს უკეთესი გააზრებისათვის.

კერძოდ, ფინანსური შედეგების შეფასება აუცილებელია სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შესრულების კონტროლისათვის. ამისათვის იყენებენ ფინანსური ანალიზის შემდეგ მარტივ ხერხებს:

- მიმდინარე და წინამდებარე პერიოდებში გაყიდვების მოცულობების შედარება. იმისათვის, რომ შეაფასოთ გასაღების აგენტებისა და რეგიონებში მენეჯერების მუშაობის ეფექტიანობა, ორგანიზება გაუკეთეთ პერიოდულ ანგარიშგების სისტემას ამა თუ იმ პროდუქციის გაყიდვების რაოდენობისა და მოცულობის, რეგიონალური ოფისების რენტაბელურობის და სხვა ნებისმიერი მანევრებლების მიხედვით, რომლებიც აუცილებელნი არიან ოპერაციული საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებლად,

- მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების შეფასება. ეს მანევრებელი განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მაშინ, თუ კომპანიამ აირჩია მომხმარებელთან გრძელვადიანი პარტნიორული ურთიერთობის შენარჩუნების სტრატეგია. ძალიან მნიშვნელოვანია იცოდეთ გასაღების აგენტების წარმატებები, მაგრამ უფრო მნიშვნელოვანია გაარკვიოთ თუ რა მოსწონთ ან არ მოსწონთ კომპანიის საქმიანობაში მომხმარებლებს. კერძოდ, ლაპარაკი შესაძლოა იყოს მომხმარებლებისათვის წარმოშობილი პრობლემების გადაწყვეტის ეფექტიანობაზე, ტექნიკური მომსახურების ორგანიზაციაზე, შეკვეთების თავისდროულ მიწოდებაზე და ა.შ.
- გასაღების აგენტების საქმიანობის ხარისხობრივი შეფასება. შეაფასეთ გასაღების აგენტების ცოდნა პროდუქციის, მომხმარებლების, კონკურენტების, მაკროეკონომიკური სიტუაციის მხრივ-ყოველივე იმის მხრივ რაც გამოგადგებათ შემდგომში გაყიდვების მოცულობის გაზრდისათვის. გასაღების აგენტების პირადული თავისებურებები ექვემდებარებიან შეფასებას.

ეხლა გადავიდეთ თავად ფინანსურ ანალიზზე.

ფინანსური ანალიზი. სტრატეგიულ დაგეგმვაში ყველაზე ხშირად გამოიყენება რენტაბელურობის მანევრებლის სხვადასხვა ვარიანტები:

- ინვესტიციების რენტაბელურობა:
ინვესტიციების რენტაბელურობა (ROI)=სუფთა მოგება / ინვესტიციების თანხა.
- გაყიდვების რენტაბელურობა:
გაყიდვების რენტაბელურობა (ROS)= სუფთა მოგება / გაყიდვების მოცულობა.
- ფულადი ნაკადი:
ფულადი ნაკადი (CF)= (სუფთა მოგება+ამორტიზაცია) -(არასაბრუნავი აქტივების ნამატი – სამუშაო კაპიტალის ნამატი).

ზოგიერთ კომპანიაში ფულადი ნაკადის ქვეშ გულისხმობენ, ფულად ნაკადს მხოლოდ ოპერატიული საქმიანობიდან და არ ითვალისწინებენ ფულად შემოსავლებსა და ხარჯებს,

რომლებიც დაკავშირებული არიან ბალანსის სტრუქტურის ცვლილებასთან.

ბაზრის წილის ანალიზი. ბაზრის წილის მანევრებელი არ გამოიყენება ტრადიციულ ფინანსურ ანალიზში, მაგრამ სასარგებლოა მისი განხილვა აქტივების რენტაბელურობის მანევრებელთან ერთად. სანამ გადახვალთ მათემატიკურ გათვლებზე უნდა აირჩიოთ ბაზრის წილის მანევრებელის ოთხიდან ერთ-ერთი ვარიანტი, ესენია:

- კომპანიის მთლიანი წილი, რომელიც გათვლილია ნატურალური ან ღირებულებითი მანევრებლების მიხედვით და ასახავს კომპანიის წილს დარგში გაყიდვების საერთო მოცულობაში.
- ბაზრის მოცულობა, რომელსაც ემსახურება კომპანია, მოცემული პროდუქტის ბაზრის საერთო მოცულობასთან. კომპანიის მიერ ბაზრის მომსახურების მოცულობა—ეს არის ბაზრის სეგმენტი, რომელიც დაიკავა კომპანიამ მარკეტინგული ძალისხმევით. ეს მანევრებელი განსაკუთრებით სასარგებლოა იმ შემთხვევებში, როცა კომპანია გეგმავს შერეულ სეგმენტებზე თავისი ოპერაციების თანდათანობით გაფართოებას.
- კომპანიის ბაზრის წილი, გამოითვლება როგორც პროცენტი, სამი მსხვილი კონკურენტის გაყიდვების მოცულობიდან. მანევრებლის გამოყენება რეკომენდირებულია ისეთ სიტუაციაში, როცა ბაზრის უდიდესი ნაწილი დაპყრობილი აქვს სამ-ოთხ მსხვილ კონკურენტ კომპანიას.
- კომპანიის ბაზრის წილი როგორც პროცენტი უმსხვილესი კონკურენტის გაყიდვების მოცულობიდან. მანევრებლის გამოყენება რეკომენდირებულია იმ შემთხვევებში, როცა ბაზარი გაყოფილია წერილ კონკურენტებს შორის და კომპანია ცდილობს გავიდეს, მათ შორის ყველაზე მსხვილი კომპანიის დონეზე.

კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები. კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეების ანალიზი ხორციელდება ბოლო ეტაპზე და თავისი არსით აერთიანებს შიდა და გარე საქმიანი გარემოს ანალიზის შედეგებს. იგი ძალიან მნიშვნელოვანია განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების შემუშავებისათვის. ის იძლევა საშუალებას გავაერთიანოთ ინფორმაცია

საბაზრო პოზიციების, ორგანიზაციული სტრუქტურის და მიმდინარე საქმიანობის სხვა ასპექტების უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების შესახებ, ასევე შედარდეს იგი მნიშვნელოვანი კონკურენტების ანალოგიურ მონაცემებთან. მრავალი კომპანია განახორციელებს რა ამ პროცედურას, იღებს მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებს, ისეთებს როგორებიცაა: ახალ ბაზარზე გასვლა, მომწოდებელ ბაზრებზე სტრატეგიის გადახედვა, ინოვაციური პროექტების შემუშავება და რიაგირება სამომხმარებლო ქცევის ცვლილებებზე. გადაწყვეტილებები აისახება ახალი პროდუქციის წარმოების იდეაში, გამოშვებული პროდუქციის დახვეწაში, ხარისხის ამაღლებაში და ახალი ტექნოლოგიების დანერგვაში, რაც აისახება სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპზე, რომელზეც ხდება „შეკეთების პორთფელის“ ფორმირება.

თუ წარმატების მიღწევისათვის საჭიროა სპეციალური კომპეტენციები, ხოლო კომპანიის შიგნით მისი ფორმირება ვერ ხერხდება, მაშინ უნდა განისაზღვროს შესაძლო გარე პარტნიორები. ხანდახან სტრატეგიული დაგეგმვის ამ ეტაპზე შეკეთების პორტფელი წარმოგვიდგება, როგორც სხვადასხვა პროდუქციის უწესრიგო ნაკრები, მაგრამ შემდგომში აღმოჩნდება, რომ ყველა ისინი შერჩეულია კომპანიის ძლიერი მხარეების დაწვრილებითი ანალიზის საფუძველზე.

კომპანიის ძლიერი მხარეების კიდევ ერთი უპირატესობა მდგომარეობს იმაში, რომ იგი იძლევა საშუალებას ახლებურად შეხედოთ პროდუქციის ჯგუფს, რომელიც იმყოფება სასიცოცხლო ციკლის მომწიფების ფაზაში. ყოველივე ეს გულისხმობს იმას, რომ კომპანიას არ გააჩნია ახალი იდეები ამ პროდუქციის მოდერნიზაციისათვის. ამასთან, საკვანზო კომპეტენციის გაანალიზებით, შესაძლებელია თანამიმდევრულად შემუშავდეს პროგრამა პროდუქციის პერმანენტური მოდერნიზაციისა და მომსახურების ხარისხის გასაუმჯობესებლად.

ჩაატარებთ რა შიდა აუდიტს, თქვენ მიხედვით თუ რაში მდგომარეობს კომპანიის ან ქვეგანყოფილების უნიკალურობა, შეძლებთ შეადაროთ თქვენი უპირატესობები და კომპეტენციები კონკურენტების უპირატესობებთან და კომპეტენციებთან. ამის გარდა ყურადღება უნდა მიაქციოთ კომპანიის საქმიანობის სუსტ მხარეებს, რომლებიც ხელს უშლიან კომ-

პანიას მიაღწიოს სასურველ კონკურენტულ პოზიციებს ბაზარზე.

ფინანსურ ანალიზში არსებობს მთელი რიგი რაოდენობრივი მეთოდები ფინანსურ რესურსებზე მოთხოვნილებისა და ფინანსური შედეგების შესაფასებლად, საკმისი სტრატეგიის ამა თუ იმ ვარიანტისათვის. კერძოდ, მათ მიეკუთვნებიან ინვესტიციებისა და გაყიდვების რენტაბელურობის, გენერირებული ფულადი ნაკადების და ასევე, ბაზრის წილისა და არა-წამგებიანობის წერტილის ანალიზი.¹

3.3. საწარმოს მანევენებელთა სისტემის ფორმირება

ეკონომიკური ინფორმაცია – ეს არის საფუძველი ეკონომიკური კვლევების ჩასატარებლად, დაგეგმვისათვის და მმართველობით გადაწყვეტილებების მისაღებად.²

ეკონომიკური ინფორმაციის ერთეულებს წარმოადგენს ეკონომიკური მანევენებლები ღირებულებით ფორმაში.

მართვის ყოველ დონეზე ეკონომიკური მანევენებლები სხვადასხვა მხრიდან ახასიათებენ აღნიშნული დონის ეკონომიკურ მდგომარეობას და მის დამოკიდებულებას სხვა დონეებთან მიმართებაში.

ეკონომიკურ მანევენებელს გააჩნია თავისი განმარტება, იგი მართვის ყოველ დონეზე განიცდის კონკრეტიზაციას იმ ობიექტთან მიმართებაში, რომელიც ახასიათებს ამ მანევენებელს.

ეკონომიკურ მანევენებელს გააჩნია ფუნქციონალური მრავალდონიანი კავშირები და მართვის ყოველ დონეზე მისი განსაზღვრა ხორციელდება ეკონომიკური მანევენებლების რაოდენობრივი სიდიდეების გაანგარიშებით.

ეკონომიკური მანევენებლის განსაზღვრებაში მითითებულია, არა მხოლოდ ობიექტი, რომლის ღირებულებით ფორმაც ასახავს მანევენებელს, არამედ მისი რაოდენობრივი გან-

¹ Пер В. Дженстер, Дэвид Хасси. Анализ сылных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. Перевод с английского. 2004. <http://williamspublishing.com/cgi-bin/more.cgi?isbn=5-8459-0481-1>

² Дрогомирецкий И.И., Маховикова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 87.

სადერულობა ობიექტთან მიმართებაში, რომლებიც ასახულნი არიან ღირებულებით ფორმაში. ყოველივე ნათქვამის შესაბამისად ღირებულებითი მაჩვენებლები იყოფიან საშუალო (ობიექტების სიმრავლისათვის) და კერძო (ერთეულ ობიექტებისათვის) მაჩვენებლად.

ეკონომიკური მაჩვენებელი ხასიათდება რიგი ნიშნებით, რომლებიც იძლევიან მისი მიკუთვნების საშუალებას ასახული ობიექტების სახელწოდებასა და თავისებურებებთან, მათ თვისებებთან, როგორც ობიექტის ასევე თვით მაჩვენებლის სივრცობრივ და დროით მახასიათებლებთან.

ეკონომიკური ინფორმაციის ერთობლიობა ფუნქციონალურად დაკავშირებულია ეკონომიკურ მაჩვენებელთან ღირებულებით ფორმაში (მაგალითად რეალიზებული პროდუქციის ღირებულება), პირობითად მას შესაძლოა ვუწოდოთ ამ მაჩვენებლის გარსი, ხოლო თვით მაჩვენებელს თავისი გარსით კი - ეკონომიკური ინფორმაციის სტრუქტურული ერთეული.

ეკონომიკური ინფორმაციის სტრუქტურული ერთეულის ელემენტებია:

1. მაჩვენებელი-ფუნქცია;
2. მაჩვენებელი-არგუმენტი;
3. მაჩვენებელი-ფუნქციის აღწერა და მახასიათებლები;
4. მაჩვენებელი-არგუმენტის აღწერა და მახასიათებლები;
5. მაჩვენებელი-ფუნქციის იდენტიფიკატორები;
6. მაჩვენებელი-არგუმენტების იდენტიფიკატორები;
7. აღწერისა და მახასიათებლების იდენტიფიკატორები;
8. გამოთვლითი პროცედურები არგუმენტებით ფუნქციის მაჩვენებლის განსაზღვრისათვის.

ეკონომიკურ ინფორმაციაში, ეკონომიკური ინფორმაციის სტრუქტურული ერთეულის თანაბრად, აუცილებელია ცალკე გამოიყოს ცნობა, რომელიც შეესაბამება ეკონომიკური ინფორმაციის სტრუქტურული ელემენტის ერთეულს (ხარისხობრივს და რაოდენობრივს).

ეკონომიკური ინფორმაციის ერთეული, მისი სტრუქტურული ელემენტები ან ერთეული ცნობები შეყავთ ინფორმაციის ნაკადში ინფორმაციის გზავნილების ფიქსირებული გან-

სახლერული მატარებლების შემაგენლობაში, რომლებიც გადაიცემიან პირველადი ან ნაერთი დოკუმენტების ფორმით.

საწყისი მონაცემის განსაზღვრის უმარტივესი და უნივერსალური პროცედურაა – ფუნქცია ფულადი ფორმით.

ეკონომიკური მანევენებელი – ყოველთვის არის გაზომვისა და გამოთვლის შედეგი.

გაზომვების საშუალებით განისაზღვრება მანევენებლის ადგილი მანევენებელთა საერთო სისტემაში. მანევენებელი, პირველ რიგში, თვითონ არის კონკრეტული ობიექტის ერთ-ერთი საზომი, მეორეს მხრივ როგორც გამზომელს მას ახასიათებს ზომის ნიშნები-გაზომვის ერთეული და გაზომვის სიზუსტე. ასე მაგალითად, პროდუქციის ერთ-ერთი სახეობის ღირებულება (ან მის წარმოებაზე გაწეული ხარჯები) არის პროდუქციის რაოდენობისა (ან მოცულობის) და ერთეული პროდუქციის რეალიზაციის ფასის (ან მის ნაწარმზე გაწეული კუთრი დანახარჯების) ფუნქცია. საწარმოსათვის სტრატეგიული გეგმის მანევენებლების ჩამონათვალი მოყვანილია 3.3.1 ცხრილში.

პროდუქციის რაოდენობის (მოცულობის) გაზომვის ერთეული, ზუსტად უნდა შეესაბამებოდეს პროდუქციის ერთეულს, რომლისათვისაც მითითებულია ფასი (დანახარჯების კუთრი სიდიდე). ანალოგიურად, პროდუქციის ხარისხისა და ფასის მანევენებლების ზომა უნდა იყოს ერთნაირი.

ფუნქციის მანევენებლები ღირებულებით ფორმაში შესაძლოა შევაჯამოთ, რაც საშუალებას მოგვცემს აისახოს სხვადასხვა სახის პროდუქციის საერთო ღირებულება და პირიქით, ღირებულების განაწილება (მაგალითად მომხმარებლების მიხედვით) წარმოების პროდუქციის ყოველი სახის მოცულობის განაწილების გზით და არა მათი ჯამური ღირებულების განაწილებით.

სტრატეგიული გეგმის მაჩვენებლების ჩამონათვალის მაგალითი	
მომგებიანობა	მოგების ღონე. მოგება ძირითად კაპიტალზე, გარე და შიდა ბაზარზე აქციებიდან და გაყიდვებიდან ინვესტირებულ კაპიტალზე, საშუალოწლიური მოგება, შემოსავლის ნამატი მათ შორის გაანგარიშებული ერთ აქციაზე.
მარკეტინგი	გაყიდვების მოცულობა, გაყიდვების ნამატი. ბაზრის წილი, ბაზრის წილის ნამატი.
წარმოება	პროდუქტის წარმოების სტრუქტურა. ეფექტი მაშტაბიდან დანახარჯების ხარისხი, ღონე და რენტაბელურობა. ახალი პროდუქციის კუთრი წონა.
ფინანსები	ინვესტიციების სტრუქტურა წყაროებისა და მიმართულებების მიხედვით. გადასახადების წილი შემოსავლებსა და ხარჯებში. კაპიტალის ოპტიმალური სტრუქტურა. აქტიური და პასიური კაპიტალის ფარდობა. არამატერიალური აქტივებისა და პასივების კუთრი წონა. მეცნიერული კვლევების წილი დანახარჯებსა და შემოსავალში.
ტექნოლოგია	ტექნოლოგიის ტიპი და სტრუქტურა. კონკურენტული გარემოსადმი ტექნოლოგიის ადაპტაცია. მეცნიერულტექვადი პროდუქტის კუთრი წონა. დაპატენტებული ტექნოლოგიების და პროდუქციის წილი.
პერსონალი	პერსონალის სტრუქტურა შრომის ანაზღაურების წილი დანახარჯებში. შრომის ანაზღაურების ფონდის სტრუქტურა.
გარემომცველი გარემო	პარმონია გარემომცველ გარემოსთან. ბუნებისდაცვითი და ბუნებრივი რესურსების გამოყენების შესახებ კანონმდებლობის დაცვა. ეკოლოგიურობის მაჩვენებლები: პროდუქციის წარმოების ნარჩენები, მავნე გამონაბოლქვებისა და გამოწვევების ნორმებისა და ნორმატივების დაცვა, და ა.შ.
კონკურენტუნარიანობის მაჩვენებლები	ა) რაოდენობრივი. ბ) ხარისხობრივი.

შესაკრები მაჩვენებლები გამოსახული უნდა იქნენ განზომილების ერთი და იგივე ეროვნულით.

¹ Дрогомирский И.И., Маховикова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 90.

სტრატეგიულ დაგეგმვაში ყველაზე ხშირად გამოიყენება ფარდობითი მაჩვენებლები (ფარდობა, კუთრი წონა, ნამატი სიდიდეები და და ა.შ.), რაც დაკავშირებულია ობიექტურ სიმკვლეებთან გრძელვადიან პერსპექტივაში ნატურალური და დირებულით მავნებლების გაანგარიშების პროცესში.

3.4. ფირმის საშიშროებებისა და შესაძლებლობების ანალიზი

სტრატეგიის შემუშავება, შიდა და გარე ფაქტორების დინამიური ცვლილებების პირობებში, მოითხოვს საწარმოს საქმიანობის შედეგებზე მოქმედი რისკების სახეებისა და ხარისხის განსაზღვრას.

რისკი - ეს არის ნეგატიურად მოქმედი მოვლენის განსაზღვრა, მაგალითად, მიღებულ გეგმაში კონკრეტულ ქვეყანაში პროდუქციის მიწოდების მოცულობების მდგრადობა. ე.ი. სარისკო მოვლენის შედეგად ექსპორტის მოცულობები შემცირდება.

რისკის აღბათობის შეფასება, მეტნაკლები სიზუსტით შესაძლებელია, თუ გვაქვს ინფორმაცია ამ ნეგატიური ფაქტორის განვითარების დინამიკისა და მისი რაოდენობრივი შეფასების შესახებ წარსულში, რომელიც წარმოადგენს რისკის წყაროს. ამ შემთხვევაში შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ ადგილი აქვს გათვალისწინებულ რისკს, ვინაიდან რისკის აღბათობა, დაკავშირებულია სხვადასხვა შედეგთან, შესაძლოა იყოს შეფასებული წინა პერიოდის მონაცემების დინამიკების საფუძველზე.

ერთდამიკვე მიზნის სტრატეგიულ დაგეგმვას სხვადასხვა ბიზნესმენი, მენეჯერი, ხელმძღვანელი სხვადასხვანაირად ახორციელებს. იგი დამოკიდებულია მათ პირად მონაცემებზე: გამოცდილება, განათლება, ცოდნა, განჭვრეტისა და ინტუიციის უნარი და სხვა.

სტრატეგიის, სიტუაციის შეფასებისას და რისკის დონის განსაზღვრისას მათ მნიშვნელოვანი დახმარება შეიძლება გაუწიოს მათემატიკური ფორმალიზაციის მეთოდებმა, ანუ მოდელირებამ, რომელიც საშუალებას გვაძლევს რთულ სიტუ-

ციაშიც კი შევაფასოთ სტრატეგიული გეგმის ყველა დასაშვები ვარიანტი და მივიღოთ თუ არა ერთადერთი, სწორი, მასთან მიახლოებული აწონილ-დაწონილი გადაწყვეტილება მაინც.

გაურკვევლობის პირობებში სტრატეგიული გეგმის შედგენის პროცესში ოპტიმალური ვარიანტის გამოსაძებნად შეიძლება გამოვიყენოთ სხვადასხვა კრიტერიუმები, რომლებიც დამუშავებული აქვთ მეცნიერებს – სევიჯს, ვალდას, გურვიცს, ბაიესს, ხოჯერ-ლემანს და სხვებს.¹ მათგან ჩვენი აზრით, ყველაზე იოლად ფერმერებისათვის მიგვაჩნია:

1. ვალდას კრიტერიუმი. მას მაქსი-მინის ანუ პესიმისტური კრიტერიუმები ეწოდება და საშუალებას გვაძლევს ოპტიმალური სახით შევარჩიოთ ის სტრატეგია, რომელიც ცუდ პირობებშიდაც კი მოგვცემს გარანტირებულ სარგებლიანობას. იგი აისახება შემდეგი ფორმულით:

$$B = \max_i \min_j a_{ij}; \quad (3.4.1)$$

სადაც, a_{ij} - არის სარგებლიანობა, რომელშიც შეიძლება მივიღოთ i -ური სტრატეგიის არჩევით ყველაზე ცუდ j -ურ პირობებში.

2. სევიჯის კრიტერიუმი. რეკომენდაციას იძლევა განუსაზღვრელობის პირობებში შევარჩიოთ ის სტრატეგია, რომლის დროსაც რისკის სიდიდე იქნება ყველაზე უმცირესი არახელსაყრელ პირობებში:

$$B = \max_i \min_j r_{ij} \quad (3.4.2)$$

$$\text{სადაც, } r_{ij} = a_{ij} - \min_j a_{ij} \quad (3.4.3)$$

ეს კრიტერიუმიც წარმოადგენს პესიმისტურს, მაგრამ აქ r_{ij} მიზნავს არა დასაშვებ სარგებლიანობას, არამედ “ხელიდან გაშვებულ სარგებლიანობას” ანუ რისკს, რომლის მინიმიზაციასაც კრიტერიუმი ცდილობს.

3. გურვიცის კრიტერიუმი – უფრო მისაღებად მიგვაჩნია პრაქტიკაში სტრატეგიული გადაწყვეტილების შემუშავებისას,

¹ Галушко В. Управленческие решения и их формализация. Изд. «Вишняя школа». Киев. 1983.

რადგან იგი არ იძლევა რეკომენდაციას განუსაზღვრელობის პირობებში ვიხელმძღვანელოთ არც 'ეკიდურესი პესიმიზმით' (რომელიც ორიენტირებულია ყველაზე ცუდ პირობებზე), და არც ოპტიმიზმით (რომელიც ორიენტირებულია ყველაზე ხელსაყრელ პირობებზე). ამ კრიტერიუმს ასეთი სახე აქვს:

$$B = \max [Y \min a_{ij} + (1 - Y) \max a_{ij}]$$

სადაც, Y -კოეფიციენტი, რომელიც სუბიექტურად შეირჩევა ნულსა და ერთიანს შორის ($0 \leq Y \leq 1$).

გასაგები რომ იყოს ამ სამივე მეთოდის არსი, განვიხილოთ ამოცანის მაგალითზე, რომლის გადაწყვეტაც ხშირათ უხდებათ ფერმერებს თავის საქმიანობაში კლიმატური პირობების ყოველწლიური ცვალებადობის გამო.

საშემოდგომო ხორბლის მოსავლიანობა (a_{ij}) თესლის

მორმაზეა (X_j) დამოკიდებული. წინა წლებში (π_j) საშუალო მოსავლიანობის დონე წარმოდგენილია ცხრილ 3.4.1.-ში. საჭიროა მივიღოთ გადაწყვეტილება (გამოვიმუშაოთ ქცევის სტრატეგია) საშემოდგომო ხორბლის ნორმის შესახებ დასაგეგმავი პერიოდისათვის.

გადაწყვეტილება მიიღება განუსაზღვრელობის პირობებში, ანუ ცნობილი არაა რამდენად ალბათური იქნება საგეგმო წელი განვლილ წლებთან შედარებით.

ცხრილიდან ჩანს, რომ ერთიდაიმავე სიტუაციის შეფასებისას სხვადასხვა კრიტერიუმებს მიეყევართ სხვადასხვა შედეგებთან. ვალდას და გურვიცის კრიტერიუმები რეკომენდაციას იძლევიან ავირჩიოთ X_2 სტრატეგია, ხოლო სევიჯის- X_1 , რაც მიუთითებს მოცემული სიტუაციის დამატებითი ანალიზის აუცილებლობაზე.

განუსაზღვრელობის პირობებში ფერმერის ქცევის სტრატეგია
სიტუაციის სხვადასხვა მეთოდებით შეფასებისას

ფერმერის სტარ- ტეგია X_j პი- რობებში (ოქსლის ნორმა 1 კა-ზე მლნ მარცვალი)	საშემოდგომო ხორბლის მო- საველიანობა (a_j) წლების მიხედ- ვით (π_j) ც/კა			სიტუაციის შეფასების მეთოდი			
				ვალ- დას კრიტე- რიუმი	სევე- ჯის კრიტ ერი- უმი	გურევიცის კრი- ტერიუმი	
	1	2	3			y=0.35	y=0.65
$x_1 - 4.5$	34.2	41.5	39.1	34.2	4.7*	38.9	36.8
$x_2 - 3.5$	38.9	35.3	42.4	35.3*	6.2	39.9*	37.8*
$x_3 - 3.0$	37.0	34.6	37.8	34.6	6.9	36.7	35.7

* 35,3; 39,9; 37,8 – რეკომენდირებული სტრატეგია და შე-
საძლებელი მოგება; 4,7 – რეკომენდირებული სტრატეგია და
მოსაველის შესაძლო დანაკარგი (რისკი) მაქსიმალურ მო-
საველთან შედარებით.

რისკი განუსაზღვრელია მაშინ, როცა სარიკსო მოვლენები
და მათი შედეგები იმყოფებიან ვარაუდის სფეროში ე.ი. მათ არ
გააჩნიათ წინა პერიოდი, და თვით ამ რისკის წარმომშობი
მოვლენები არ არიან მკვეთრად გამოსახულნი და ისინიც არ-
სებობენ ვარაუდის სახით.

განუსაზღვრელი სარიკსო მოვლენების შეფასებისას გა-
დაწყვეტილებების მიღება ხდება სუბიექტურად, ამასთან
მკვლევარების მოვალეობაა, ყველა არგუმენტისა და დასაბუ-
თების დაყვანა იმ პირამდე, რომელიც უფლებამოსილია მიი-
ღოს გადაწყვეტილებები.

მცირე გამონაკლისის გარდა ფირმებს არ გააჩნიათ ფორ-
მალური მართვის სისტემები სტრატეგიული მოულოდნელობის
პირობებში.

რისკის ანალიზის დროს გამოყოფენ მიზეზებს, რომლე-
ბიც განაპირობებენ მათ წარმოშობას:

1. მომავლის განუსაზღვრელობა;

2. პარტნიორისა და კონკურენტის ქმედებების განუსაზღვრელობა;

3. ინფორმაციის უკმარისობა.

რისკის ანალიზი იყოფა ორ ურთიერთშემესებ სახედ: ხარისხობრივი და რაოდენობრივი.

ხარისხობრივი ანალიზი შესაძლოა იყოს შედარებით მარტივი, ვინაიდან მას აქვს მიზანი განსაზღვროს რისკის ფაქტორი, მუშაობის ის ეტაპები, რომელთა შესრულებისას წარმოიშვება რისკი ე.ი. დაადგინოს რისკის პოტენციალური არეები და განახორციელოს ყველა შესაძლო რისკის იდენტიფიკაცია.

ყველა შესაძლო რისკის გამოვლენასა და იდენტიფიკაციას გააჩნია ძალიან დიდი მნიშვნელობა, ვინაიდან შედეგების მიხედვით განუსაზღვრელი, მაგრამ გამოვლენილი რისკის დაზღვევა შესაძლებელია, ხოლო გამოუვლენელი ან უზგულვებელყოფილი რისკის დაზღვევა კი შეუძლებელი.

რაოდენობრივი ანალიზი ნიშნავს ცალკეული რისკების ეკონომიკური პარამეტრების მნიშვნელობების პროგნოზს. ე.ი. სამუშაოების ცალკეული ეტაპების რისკების ზომების განსაზღვრას რაოდენობრივი ფორმით, რაც წარმოადგენს უფრო რთულ ამოცანას.

პრაქტიკულ საქმიანობაში რისკის ანალიზისას ხდება ძირითადი ფაქტორების გამოვლენა, რომლებიც მოქმედებენ საწარმოსა და მეწარმის რისკის ხარისხზე. ძირითადი ფაქტორები იყოფიან ობიექტურ და სუბიექტურ ფაქტორებად.

ობიექტურებს მიეკუთვნებიან ფაქტორები, რომლებიც არ არიან დამოკიდებულნი საწარმოს საქმიანობაზე, მაგალითად, ინფლაცია და კონკურენცია, კრიზისის პოლიტიკური, ეკონომიკური და ეკოლოგიური შედეგები, ხელშეწყობის რეჟიმის გაუქმება, თავისუფალი ეკონომიკური მეწარმეობის ზონებში მუშაობის შეუძლებლობა და ა.შ.

სუბიექტურებს მიეკუთვნებიან ფაქტორები, რომლებიც უშუალოდ დამოკიდებულნი არიან მოცემულ საწარმოზე. მათ მიეკუთვნება მეცნიერულ-კულტურული და საწარმოო პოტენციალი, ტექნიკური აღჭურვა, შრომის ორგანიზაცია, შრომის ნაყოფიერების დონე, შრომის უსაფრთხოების დონე და სხვა.

მათი წარმოშობის მიზეზებდან გამომდინარე რისკის ფაქტორები იყოფიან მაკროეკონომიკურ და მიკროეკონომიკურ

ფაქტორებად. რისკებს, რომლებიც განპირობებულია არიან მაკროეკონომიკური ფაქტორებით, ხშირად უწოდებენ სისტემაურსაც, დაკავშირებულს მთლიანობაში ეკონომიკური სისტემის ფუნქციონირებასთან. არასისტემაური რისკები, რომლებიც განპირობებულია არიან მიკროეკონომიკური ფაქტორებით, დაკავშირებულია არიან ბიზნესის კონკრეტულ სფეროსთან.

საწარმოს რისკები შესაძლოა გამოსახულ იქნან ტერმინებით „საშიშროება“, „განუსაზღვრელობა“ და „შესაძლებლობები“, და შეფასდნენ ოპერატიული და სტრატეგიული მიზნების მიღწევაზე გავლენის ხარისხით.

მაკროეკონომიკური ფაქტორების ანალიზის საშუალებით სტრატეგიული გეგმის შემუშავებლები, აკონტროლებენ გარე ფაქტორებს ფირმასთან მიმართებაში, რათა განსაზღვრონ შესაძლებლობები და საფრთხეები. ყოველივე ამის წყალობით ფირმა თავისდროულად ახდენს პროგნოზებისა და გეგმების ფორმულირებას საფრთხის შემთხვევაში და შეიმუშავებს სტრატეგიას, რათა გარდაქმნას პოტენციური საფრთხე ხელსაყრელ პირობად.

სწორედ საფრთხეებისა და შესაძლებლობების თვალთახედვით არის აუცილებელი ფირმის ძლიერი და სუსტი მხარეების შესწავლა გარე გარემოს ანალიზის ჩატარების შემდეგ და ფაქტორების შესახებ ვიდეო მონაცემებს, რომლებიც წარმოადგენენ საფრთხეს ან გვიხსნიან ახალ შესაძლებლობებს.

ფირმის ხელმძღვანელობამ უნდა განსაზღვროს:

- გააჩნია თუ არა ფირმას შიდა ძალები იმისათვის, რომ გამოიყენოს შესაძლებლობები;
- ფირმის რომელ სუსტ მხარეებს შეუძლიათ გაართულონ მოქმედებები მომავალში, რომლებიც დაკავშირებულია არიან გარე საფრთხეებთან.

გარემოს შეფასების ერთ-ერთ ყველაზე აღიარებულ და გავრცელებულ მეთოდს წარმოადგენს SWOT მეთოდი (SWOT: ძალა, სისუსტე, შესაძლებლობები, საფრთხეები). გარემოს შეფასებისათვის SWOT მეთოდი გამოიყენება სტრატეგიულ ანალიზში საწარმოს კონკრეტული პერსპექტივების განსაზღვრისას.

მეთოდის ჩარჩოებში საწარმო გამოავლენს თავის ძლიერ და სუსტ მხარეებს და ასევე განსაზღვრავს შესაძლებლობებსა

და საშიშროებებს, რომლებსაც იწვევენ გარე ფაქტორები (ცხრილი 3.4.2)

(ცხრილი 3.4.2.

SWOT-ის მატრიცა¹

	ძლიერი მხარეები (S-ძალა)	სუსტი მხარეები (W-სისუსტე)
შესაძლებლობები (O-შესაძლებლობები)	SO-სტრატეგია. ღონისძიებები, რომელთა ჩატარება არის აუცილებელი, რათა გამოყენებულ იქნეს საწარმოს ძლიერი მხარეები შესაძლებლობების გასაფართოებლად.	WO-სტრატეგია. ღონისძიებები, რომელთა ჩატარება არის აუცილებელი, რათა გადალახულ იქნეს საწარმოს სუსტი მხარეები, არსებული შესაძლებლობების გამოყენებით
საფრთხეები (T-საფრთხე)	ST სტრატეგია. ღონისძიებები, რომლებსაც იყენებენ ძლიერი მხარეები, რათა თავიდან აცილებულ იქნეს საფრთხეები.	WT – სტრატეგია. ღონისძიებები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან გადალახოს საწარმოს სუსტი მხარეები, რათა თავიდან აცილებულ იქნეს საფრთხეები.

ინფორმაციის მომზადება, მატრიცის შემუშავება და ანალიზი – შემოქმედებითი პროცესია და იგი მხოლოდ გამოცდილების მქონე მუშაკს ხელეწიფება.

სტრატეგიის დეტალიზაცია შესაძლებელია წარმოდგენილ იქნას ცხრილების სახით. მათი ნიმუშები ნაჩვენებია 3.4.3; 3.4.4; 3.4.5; 3.4.6-ში.

¹ Кадышева Е. Методика проведения SWOT – анализа. Образцы матриц SWOT. 2008. <http://marketing.by/main/school/theory/0012841/>

სტრატეგიის დეტალიზაცია „მიზანი-ამოცანა-ლონისძიება“
ლონემდე

მიზანი	ამოცანა	ლონისძიება
მიზანი		
1 -----		

სუსტი და ძლიერი მხარეების თვალთახედვით შიდა და გარე ფაქტორების და შესაძლებლობების ანალიზი – ეს არის სტრატეგიაში გეგმის შემუშავების საწყისი ეტაპი. SWOT ანალიზის შედეგად საგეგმო პერიოდისათვის განისაზღვრება საწარმოს სტრატეგიული მიზნები და მათი მიღწევის საშუალებები. ერთიანობაში საწარმოს სტრატეგიული მიზნების და მათი მიღწევის საშუალებებს უწოდებენ სტრატეგიულ ღონისძიებებს ანუ სტრატეგიებს. სტრატეგიის სახე განისაზღვრება გარე და შიდა ფაქტორების კომბინაციის ტიპით. ფაქტორების კომბინაციას ტიპისაგან დამოკიდებულებით, სტრატეგიას შესაძლებელია ჰქონდეს შემდეგი მიზნები:

- გარე საფრთხეების განეიტრალება, საწარმოს ძლიერი მხარეების გამოყენების ხარჯზე (სტრატეგია);
- შესაძლებლობების რეალიზაცია საწარმოს ძლიერი მხარეების გამოყენების ხარჯზე (WT-სტრატეგია);
- საწარმოს სუსტი მხარეების დაძლევა, რათა თავიდან აცილებული იქნეს გარე საფრთხეები (სტრატეგია).
- საწარმოს სუსტი მხარეების დაძლევა, შესაძლებლობის რეალიზაციისათვის (WO სტრატეგია).

რისკისა და გარემოს განუსაზღვრელობის აღქმა მენეჯმენტის მიერ წარმოადგენს მნიშვნელოვან ფაქტორს, რომელიც განსაზღვრავს საწარმოს მსადაფოვნას სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისა და განხორციელებისათვის.

ცხრილი 3.4.4.

სტრატეგიის დეტალიზაცია შესაძლებლობების რეალიზაციისათვის: არსებული სტრატეგიების შეფასება არაეფექტურობისა და განუხორციელებლობის მიხედვით.

მიზანი	ამოცანა	ღონისძიება
მიზანი 1 -----		

ცხრილი 3.4.5.

სტრატეგიის დეტალიზაცია ქვეგანყოფილებების და კონკრეტული შემსრულებლების ქმედებების დონემდე

სტრატეგია	დავალება (ქმედება)	ქვეგანყოფილება პასუხ. შემსრულებელი
სტრატეგია 1 -----		

ცხრილი 3.4.6.

სტრატეგიის დეტალიზაცია ფინანსური შესაძლებლობების შეფასებამდე

სტრატეგია	ღონისძიება	დანახარჯები/შედეგები პერიოდების მიხედვით		
		1 პერიოდი	2 პერიოდი	3 პერიოდი
სტრატეგია 1 -----	დანახარჯები (ხარჯები)			
	შემოსულობები (შემოსავალი)			
	მოგება			
	მოგება ინვესტიციებზე			
	სხვა შემოსავლები			
	რისკები			

SWOT ანალიზის მატრიცის საერთო სახე მოცემულია 3.4.7. ცხრილში.

SWOT მატრიცის საერთო სახე

გარემოს ფაქტორები	ძალა	სისუსტე	შესაძლებლობები	საფრთხეები
შიდა გარემო ვარიანტი 1 ვარიანტი 2	X	X		
გარე გარემო ვარიანტი 1 ვარიანტი 2			X	X

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. ჩამოაყალიბეთ საწარმოს ხედვის არსი.
2. რას წარმოადგენს საწარმოს მისია? აღწეთეთ მისიის მნიშვნელობა და შინაარსი.
3. რა ეტაპებია გასავლელი საწარმოს მისიის ფორმირებისათვის?
4. რის საშუალებას იძლევა სტრატეგიულ დაგეგმვასა და მართვაში მისიის შემუშავება?
5. მოიყვანეთ საწარმოს მიზნების მნიშვნელობა და ამ მიზნების ტიპები.
6. ჩამოთვალეთ საწარმოს საქმიანობის შიდა და გარე სფეროების განმსაზღვრელი ფაქტორები და გაანალიზეთ ისინი.
7. როგორ ხდება საწარმოს საქმიანობის ორიენტირების დაზუსტება?
8. დაგვისახელეთ სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპები.
9. რას ნიშნავს შეიმუშაო სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმა?
10. იმისათვის, რომ შემუშავებულ იქნას კომპანიის მდგომარეობის კომპლექსური სურათი, რომელ საკვანძო საკითხებზე უნდა მოხდეს ორიენტაცია?
11. რას წარმოადგენს გამოცდილების მრუდი?
12. მოიყვანეთ სტრატეგიული გეგმის მანიქენებლების ჩამონათვალის მაგალითი.
13. რას წარმოადგენს SWOT ანალიზის მატრიცა? აღწერეთ იგი.

თავი 4. პროგნოზირება, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძველი

4.1 ხანგრძლივადიანი პროგნოზირება, როგორც ეკონომიკის სტრატეგიული დაგეგმვისა და რეგულირების საწყისი პუნქტი და ბაზა.

სახელმწიფო სტრატეგიის წარმატებით შემუშავებისა და რეალიზაციის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს პერსპექტივაზე ორიენტირებული პროგნოზების სისტემის შექმნა, რომელიც მოიცავს სოციალ-დემოგრაფიული, ეკონომიკური, ინოვაციურ-ტექნოლოგიური, ეკოლოგიური, ტერიტორიალური და საგარეო-ეკონომიკური განვითარების სფეროებს.

სოციალ-ეკონომიკური სფეროს პროგნოზირება ამა თუ იმ პროპორციით ყოველთვის უხამებს ერთმანეთს სამი ჯგუფის ფუნქციებს: თეორიულ-შემეცნებით, წინასწარმეტყველურ და მმართველობით. შესაბამისად საპროგნოზო დოკუმენტები შედგებიან: 1). აწმყოში და მომავალში ობიექტის მდგომარეობის, ფუნქციონირების ძირითადი პრობლემების აღწერისაგან და ცვლილებების აღმოჩენილი კანონზომიერებების გარჩევისაგან; 2). განვითარების შესაძლო ვარიანტების წინასწარმეტყველებისაგან; 3). ხელსაყრელი ვარიანტების რეალიზაციის შესაძლო გადაწყვეტილებებისა და ქმედებებისაგან.¹

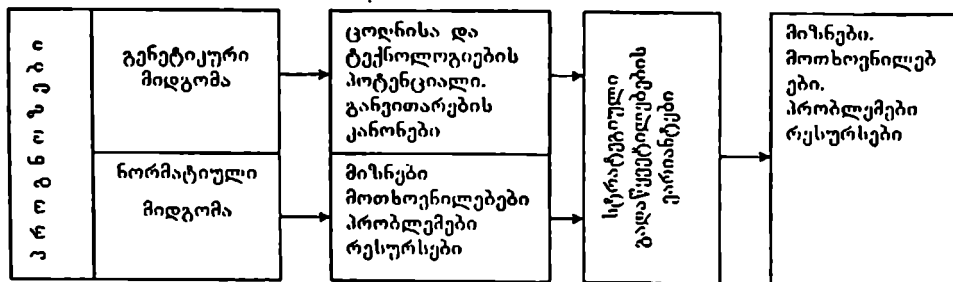
ამ სამი ასპექტის შეთანაწყობა პროგნოზში დამოკიდებულია ანალიზის ობიექტზე და საპროგნოზო სამუშაოების პორიზონტზე.

პროგნოზირების მეცნიერულად დასაბუთებული შესაძლებლობების წარმატებით გამოყენება სტრატეგიული დაგეგმვისა და მართვის პრაქტიკაში, ბევრად არის დამოკიდებული წარმოდგენილი პროგნოზების ორი პრინციპიალური მეთოდოლოგიის როლისა და სფეროების სწორ გაგებაზე. ესენია გენეტიკური პროგნოზირება და ნორმატიული პროგნოზირების მეთოდოლოგიები. ეს ორი მიდგომა ყოველთვის უნდა იქნენ განხილული ერთიანობაში, უნდა ავსებდნენ ერთმანეთს და

¹ Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец В.Ю. Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития. М. 2006. с 23.

იძლეოდნენ პრაქტიკაში ოპტიმალური წინადადებების შემუშავების საშუალებას (ნახ. 4.1.1)

გენეტიკური (ეკლექტი) მიდგომა წარმოადგენს ობიექტის (მაკროეკონომიკური სისტემის) წარსული განვითარების ანალიზს, მის ფუძემდებლურ ფაქტორებს, განსაზღვრავს განვითარების თავისებურებებს, გამოყავს მდგრადი ტენდენციები და კანონზომიერებები და ამის საფუძველზე ახდენს მომავალში საპროგნოზო ობიექტის მიმართებაში ჰიპოთეზებისა და დასკვნების შემუშავებას.



ნახ. 4.1.1 გენეტიკური და ნორმატიული მიდგომების ურთიერთქმედება პროგნოზირებაში, სტრატეგიული დაგეგმვისა და სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროგრამირებაში.¹

ნორმატიული მიდგომა ასახავს მაკროეკონომიკურ პროცესებზე მიზანდასახული გავლენის შესაძლებლობასა და აუცილებლობას, გამომდინარე საზოგადოების მოთხოვნილებებიდან, წამოყენებული მიზნებისა და რესურსების ბაზიდან. საკითხი სიბრტყიდან “რა იქნება (რა შეიძლება დაგინახოთ) თუ . . .”, რომელიც დამახასიათებელია გენეტიკური პროგნოზირებისათვის გადადის სიბრტყეში “რა არის საჭირო იმისათვის, რომ მომავალში მიღებულ იქნეს ესა თუ ის შედეგი”. ამ მიდგომის დროს გამოიყენება პროგნოზირების “მმართველობითი ხასიათის” თვისებები. ამ დროს პროგნოზის მთავარ მექანიზმს წარმოადგენს ობიექტის მიზნების განსაზღვრის დასაბუთება ან ეგრეთ წოდებული “ნორმატიული მიდგომა-

¹ Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец В.Ю. Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития. М. 2006. с 24.

რეობის” განსასღერა მომავალი დროითი პერიოდების ჭრილში. ამასთან ფასდება არა მხოლოდ ნორმატიული მდგომარეობა, არამედ აწეოდან მომავლისაკენ მოძრაობის სასურველი ტრაექტორია. პრაქტიკაში სასურველია ორივე მიდგომის შეთანაწყობა, რაც ხდის პროგნოზებს უფრო დასაბუთებულებსა და მისანდასახულებს.

მეცნიერებასა და პრაქტიკაში შემუშავებულია განსასღერული მოთხოვნილებები, რომლებსაც უნდა აკმაყოფილებდნენ პროგნოზები. მათ შორის გამოყოფენ: ა). პროგნოზების ვარიანტულობას; ბ). ობიექტურობის მაღალ ხარისხსა და საპროგნოზო შეფასებების საიმედოობას; გ). პროგნოზის კომპლექსურობას, შეიცავდეს სოციალური და ეკონომიკური ცხოვრების ყველა მნიშვნელოვანი სფეროს მახასიათებლებს; დ). დაბალამსებულ შეფასებებს; ე). პროგნოზების უწყვეტობას, რომელიც ეფუძნება სხვადასხვა საპროგნოზო პერიოდების პროგნოზებს.

პროგნოზირების ამა თუ იმ კონკრეტული მეთოდის შერჩევა ხდება საპროგნოზო-ანალიტიკურ სტადიაზე, ხელმისაწვდომი ინფორმაციის გამოყენების საფუძველზე.

პროგნოზების, სტარეტიული გეგმების და მიზნობრივი პროგრამების შემუშავება უნდა ეყრდნობოდეს შიდა დარგთაშორის მოდელებს, რომლებიც დაგეხმარებიან დასახული სტრუქტურული ძვრებისა და მასთან თანმდევი საბალანსო კაეშირების ცვლილებების შეფასებაში.

4.2. პროგნოზირების არსი, მიზანი და ამოცანები

მსოფლიოში ცნობილია ეკონომიკური სისტემების სხვადასხვა ტიპები, რომლებიც ერთმანეთისაგან განსხვავდებიან წარმოების მეთოდებითა და საქმიანობის შედეგებით. ყველაზე მეტი განვითარება ჰპოვა საბაზრო ეკონომიკურმა სისტემამ, რომელიც დღემდე ცნობილ ეკონომიკურ სისტემათა შორის ყველაზე ეფექტიანია. ამის ნათელი დასტურია აშშ-ის, იაპონიის, დასავლეთ ევროპის ქვეყნების მეურნეობის მთამბეჭდავი მიღწევები. მისი ეფექტურობა ვლინდება ისეთი ამოცანების გადაწყვეტაში, როგორიცაა: წარმოებასა და მოხმარებას შორის

ოპტიმალური კავშირის უზრუნველყოფა; დამოუკიდებელი მწარმოებლების სამეურნეო საქმიანობის შედეგების საზოგადოებრივი შეფასება; ფასების თავისუფალი ფუნქციონირება; კონკურენციის საყოველთაოობა. ამის საფუძველზე საბაზრო ეკონომიკა წარმატებით წყვეტს სრული დასაქმების, ეკონომიკური ზრდის, ფასების სტაბილურობის, ეკონომიკური თავისუფლების, ეკონომიკური უსაფრთხოების, თანასწორობისა და ეფექტიანობის პრობლემებს.

სხვადასხვა ქვეყანაში ფუნქციონირებადი საბაზრო ეკონომიკის ტიპები პრინციპიალურად განსხვავებულია, არაერთგვაროვანია. კერძოდ, ბაზრის ფუნქციონირების ხასიათი, მოტივაციათა სისტემა, ეფექტიანობის კრიტერიუმები, საწარმოო და ორგანიზაციულ-მმართველობითი სტრუქტურები, სახელმწიფოს ეკონომიკური პოლიტიკა, სოციალური სისტემა, კონკურენციულ ურთიერთობათა და სახელმწიფო რეგულირების შეთანაწყობის კონკრეტული ფორმები და მექანიზმები და ა.შ. მაგრამ უნდა აღვნიშნოთ, რომ მე-20 საუკუნის დასაწყისამდე საბაზრო სისტემა ფუნქციონირებდა ძირითადად ინდივიდუალური, კერძო საკუთრების ბაზაზე, თავისუფალი კონკურენციის, ადამიანთა სოციალური დაუცველობის პირობებში.

მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის შედეგად საწარმოო ძალებმა განიცადეს ძალიან სწრაფი განვითარება, განსაკუთრებით სწრაფად იწყო განვითარება საწარმოო და სოციალურმა ინფრასტრუქტურამ. ამასთან დაკავშირებით ეკონომიკურ სისტემაში მნიშვნელოვნად შეიცვალა მისი ისეთი ელემენტები, როგორებიცაა: სამეურნეო მექანიზმი და საწარმოო საქმიანობის ორგანიზაციული ფორმები. სახელმწიფომ დაიწყო აქტიური ზემოქმედება ნაციონალური ეკონომიკის განვითარებაზე. დამყარდა ისეთი ეკონომიკური სისტემა, რომლის ძირითად დამახასიათებელ ნიშნებს წარმოადგენს:

- წარმოება კერძო (კოლექტიური და ინდივიდუალური) და სახელმწიფო საკუთრების ბაზაზე;
- მეურნეობის მნიშვნელოვანი ნაწილის განსაზოგადოება ნაციონალურ და საერთაშორისო მაშტაბებში;
- ეკონომიკის საბაზრო რეგულირება სახელმწიფოს აქტიური ჩარევის პირობებში;

- სოციალური დაზღვევისა და უზრუნველყოფისათვის კერძო და სახელმწიფო ფონდების არსებობა.

თანამედროვე ეკონომიკური სისტემის ძირითად განმასხვავებელ თვისებად იქცა სახელმწიფოს აქტიური ზემოქმედება ნაციონალური ეკონომიკის განვითარებაზე. დღესდღეობით ისეთი ნაციონალური ბაზარი, რომლის რეგულირება არ ხდება სახელმწიფოს მიერ, მსოფლიოში არ არსებობს.

ნებისმიერი ქვეყნის ეკონომიკის პროგნოზირება და დაგეგმვა წარმოადგენს მსოფლიო მეცნიერებისა და პრაქტიკის მნიშვნელოვან მიღწევას. ეს მეცნიერება შეგვიძლია წარმოვიდგინოთ, როგორც ეროვნული მეურნეობის ეკონომიკის შესახებ სხვადასხვა კანონის სინთეზი.

პროგნოზი, როგორც მეცნიერები ასკენიან, არის მოსაზრებების არგუმენტირებული კომპლექსი (რომელიც გამოხატულია ხარისხობრივ და რაოდენობრივ ფორმაში) ეკონომიკური სისტემის მომავალი პარამეტრების მიმართ. პრაქტიკამ დაადასტურა, რომ საზოგადოების არსებობის, მისი შემდგომი განვითარებისა და ინტელექტუალური დონის ამაღლებისათვის აუცილებელია წარმოების ყოველმხრივი, თანმიმდევრულად დაწყობილი და მიზანმიმართული გადიდება, წინსვლა და აღმავლობა. ეს კი შეუძლებელია საზოგადოების განვითარებაში მიმდინარე მრავალმხრივი პროცესების წინასწარი მეცნიერული განჭვრეტის, აღქმისა და განხორციელების ე.ი. მეცნიერული პროგნოზირების გარეშე.

ასოც. პროფესორის თ.დუდაურის სალექციო კურსში ვკითხულობთ, რომ მეცნიერული პროგნოზირება არის ქვეყნის, მხარის, ოლქის, ქალაქის, რაიონის, დარგის, კომპლექსის, ქარხნის, ფაბრიკის, აგროფირმის, გლეხური (ფერმერული) მეურნეობის მეცნიერული მართვის, გაძღოლის ისეთი ინსტრუმენტი, პროგრამა, რომელშიც ასახული უნდა იყოს თითოეული მათგანის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების ძირითადი მიმართულებები, მაჩვენებლები და ამოცანები, მათ მისაღწევად საჭირო რესურსები და საშუალებები, შემსრულებლები, შესრულების ვადები, წესები და პირობები. ე.ი. მეცნიერული პროგნოზირების არსი მდგომარეობს ქვეყნის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების ძირითადი მიმართულებების, მაჩვენებლების, ამოცანების სწორად განსაზღვრასა და

მათ მისაღწევად საჭირო რესურსების და საშუალებების გამოვლენაში.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში პროგნოზირებისა და დაგეგმვის ობიექტური აუცილებლობა განპირობებულია:

- წარმოების საზოგადოებრივი ხასიათით;
- რეგიონალური და დარგთაშორისი კავშირების გართულებით;
- ეროვნული მეურნეობის რაციონალური პროპორციების დაცვის აუცილებლობით;
- საბაზრო ეკონომიკის თვითრეგულირების შეუძლებლობით, განსაკუთრებით აღწარმოების ციკლების კრიზისულ სტადიაზე;
- სახელმწიფოს, როგორც საბაზრო ეკონომიკის სუბიექტის საქმიანობით.

სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების პროგნოზები გამოხატავენ დემოგრაფიულ, სამეცნიერო-ტექნიკურ, ეკოლოგიურ, ეკონომიკურ, სოციალურ, ასევე დარგობრივ, ტერიტორიალურ და სხვა საზოგადოებრივად მნიშვნელოვან, საქმიანობის სფეროებს.

როდესაც ისმება საკითხი პროგნოზირების კურსის საგნის შესახებ, ამ დროს მხედველობაში უნდა იქნეს მიღებული მისი ორი თვისება: სუბიექტური და ობიექტური. სუბიექტური თვისება მდგომარეობს იმაში, რომ პროგნოზირება უნდა განახორციელოს სუბიექტმა, ადამიანმა, ხალხმა, რომლებიც მოწოდებულნი არიან პროგნოზირებაში ჩართონ ყველა საღად მოაზროვნე კომპეტენტური პირი და მოაქციონ სამეურნეო ხასიათის ყველა მოვლენა, პროცესი და ყველა დასაპროგრამებელი ობიექტი. ობიექტური თვისება კი გულისხმობს პროგნოზირების განპირობებულობას ობიექტური ფაქტორებით, ანუ ობიექტურად აუცილებელი ბუნებრივი და ეკონომიკური კანონების მოქმედებით. ე.ი. პროგნოზირება კი არ წარმოშობილა ადამიანის ნებასურვილით და ხორციელდება მხოლოდ მისი კარნახით, არამედ იგი არის შეცნობილი ობიექტური აუცილებლობა, რომელიც ემყარება საზოგადოების განვითარების ობიექტურად აუცილებელი ბუნებრივი და ეკონომიკური კანონების მოქმედებას, მათ არსსა და მოთხოვნებს.

პროგნოზირების არსიდან და მნიშვნელობიდან გამომდინარე ყალიბდება კურსის მიზანი და ამოცანა საზოგადოების ისტორიული განვითარების ამა თუ იმ ეტაპზე.

პროგნოზირების მიზანია — პირველ რიგში შეიქმნას სამეცნიერო წანამძღვრები მათი განხორციელებისათვის. ეს წანამძღვრები შეიცავენ: ეკონომიკის განვითარების ტენდენციების სამეცნიერო ანალიზს; მისი მოსალოდნელი განვითარების ვარიანტულ წინასწარმეტყველებას, რომელიც ითვალისწინებს როგორც არსებულ ტენდენციებს, ასევე დასახულ მიზნებს, მიღებული გადაწყვეტილებების შესაძლო შედეგების შეფასებას; სოციალ-ეკონომიკური პროგნოზირების მიმართულებების დასაბუთება მდგომარეობს იმაში, რომ ერთი მხრივ დადგინდეს ახლო ან უფრო შორეული მომავლის პერსპექტივები გამოსაკელევე სფეროში, ამ დროს უნდა ხელმძღვანელობდნენ რიგგარეშე ეკონომიკური პროცესებით და ბოლოს განხორციელდეს განვითარების მიზნების ფორმირება; მეორე მხრივ — მოხდეს საპროგნოზო პერიოდში მოსალოდნელი შედეგების პორიზონტიდან, შედგენილი პროგნოზებისა და მიღებული გადაწყვეტილებების შეფასებაზე დაყრდნობით ოპტიმალური გეგმების შემუშავება.

ბაზრის პირობებში ხდება მიზნობრივი პროგნოზების შემუშავება. ისინი განსაზღვრავენ მიზნებს, რომელსაც უყენებს სახელმწიფო ეკონომიკას და მათი მიღწევის შესაძლო გზებს. ამასთან თანაბრად საშიშია, როგორც მიზნების ძალიან შემცირება იმ მიზეზით, რომ რესურსების დეფიციტია, ასევე არა რეალური მიზნების დასახვა, როგორი მიმზიდველიც არ უნდა იყოს ისინი. ამასთან გათვალისწინებული უნდა იქნეს მოსალოდნელი წინააღმდეგობანი გრძელ და მოკლევადიან მიზნებს შორის. კერძოდ, მოკლევადიანი მოგებების გამოდევნება, როგორც წესი სახელმწიფოს ხელს უშლის სტრატეგიული მიმართულების განხორციელებაში. ამიტომ აუცილებელია მათ შორის განსაზღვრული ბალანსის არსებობა.

პროგნოზირების ამოცანა საზოგადოების განვითარების სხვადასხვა ეტაპზე განსხვავებულია მოცემული ეტაპის მნიშვნელობიდან გამომდინარე. პროგნოზირების ამოცანაა მოგვცეს ობიექტური წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ რა შეიძლება მოხდეს ამა თუ იმ გარემო პირობებში. ამ ამოცანის გადასაწყვეტად ხდება საძიებო პროგნოზის შემუშავება, რომელიც გვინ-

ვენებს, თუ როგორი შეიძლება იყოს ეკონომიკის განვითარების (ან მისი რომელიმე სფეროსი) პირობები, თუ სახელმწიფო სემოქმედების ხასიათი დარჩება იგივე და არ გაატარებს არავითარ ღონისძიებებს ეკონომიკის რეგულირებისათვის. საძიებო პროგნოზი ასევე გვჩვენებს ეკონომიკის იმ სფეროებს, რომლებიც მოითხოვენ სახელმწიფოს ჩარევას, რომლითაც გადალახული იქნება ამ სფეროებში შესაძლო ნეგატიური პროცესები.

აგროსექტორის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების პროგნოზირებისა და დაგეგმვის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს პროგნოზებისა და პროგრამების ეკონომიკურად დასაბუთებული მეთოდების შერჩევა; აგროსექტორის პროდუქციაზე საწარმოების, რეგიონებისა და მოელი სასოგადოების მოთხოვნილებების გამოვლენა, რესურსების განსაზღვრა და მათი რეგიონებისა და დარგების მიხედვით ეფექტურად განაწილება; აგროსექტორის მდგრადი განვითარების გზების მოძებნა; აგროსექტორის ძირითადი სფეროების განვითარების ბალანსირების საფუძველზე წარმოების შეთანხმებულობის, რიტმულობისა და უწყვეტობის მიღწევა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ნებისმიერი პროგნოზის შემუშავებისას მხედველობაში მიიღება:

1. მატერიალური ნაკადების ორგანიზაციის ფორმა. ყველა სახის პროდუქციის უდიდესი ნაწილის რეალიზაცია ხდება თავისუფლად. ამასთან იმისათვის, რომ ამა თუ იმ საწარმოში შემუშავებული იქნეს სიმძლავრეების დატვირთვის პროგნოზი, ამისათვის საჭიროა და შესაძლებელი სასაქონლო ბაზრებზე კონიუქტურის შესახებ დეტალური ინფორმაციის შესწავლა;

2. ფულის ნაკადების ფორმირების მეთოდები. დღეს ფინანსური რესურსები უმეტესწილად გამოვიდნენ პირდაპირი სახელმწიფო რეგულირების სფეროდან. ამიტომ აუცილებელია განისაზღვროს თუ რა მოცულობას მიაღწევს კერძო კაპიტალი და საით იქნება იგი მიმართული;

3. ფასების დინამიკა და მისი მოქმედება წარმოებასა და განაწილებაზე. ამჟამად შეუძლებელია მთლიან რაიმე საიმედო წარმოების პროგნოზური შეფასება, თუ არ იცით ფასების კონიუქტურა;

4. ღირსის შიდა კონვერტაცია. ცნობილი უნდა იყოს თუ რომელ დარგში ხდება ვალუტის გამომუშავება, რომელ დარგს

სჭირდება იგი იმპორტისათვის. პროგნოზი განსაზღვრავს მის მოძრაობას, თუ როგორ გადადის იგი ერთი მესაკუთრიდან მეორის ხელში.

პროგნოზირება მჭიდროდ არის დაკავშირებული ლაგეგმვასთან, იგი წარმოადგენს საგეგმო გაანგარიშებების აუცილებელ პირობას.

4.3 წარმოების განვითარების პროგნოზირება დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში. ფერმერი და პროგნოზირება

მსოფლიო გამოცდილებიდან გამომდინარე კომერციული საქმიანობა არის ყველაფერი ის, რაც უზრუნველყოფს დაინტერესებული პარტნიორისათვის საჭირო მარაგების ხელმისაწვდომობას. ეს კი მოითხოვს საფუძვლიან ცოდნას წარმოების და მიწოდების, ფინანსური და სავალუტო ოპერაციების, სარეკლამო და საბროკერო საქმიანობის ორგანიზაციაში. ასევე უდიდესი მნიშვნელობა ენიჭება ფირმის საქმიანობის პროგნოზირებას, საქონლის გასაღების მოცულობის განსაზღვრას, შემოსავლების ოპტიმალური დონისა და მასის გათვალისწინებით. საწარმოს საქმიანობის პროგნოზირებაში ასევე დიდი მნიშვნელობა ენიჭება შესაბამისი პარტნიორის, მყიდველის ან მომწოდებლის შერჩევას, საბაზრო ფასების დონისა და დინამიკის განსაზღვრას, პროდუქციის ხარისხსა და ბაზრის კონიუნქტურას, კონკურენტის ფსიქოლოგიის ცოდნას და ვაჭრობის (აუქციონების) წარმართვას. ამ პრობლემის გადასაწყვეტად მსოფლიოში გამოიყენება მრავალი ინსტიტუციონალური სტრუქტურა და საკორდინაციო მექანიზმი.

დასავლეთის მოწინავე, განვითარების მაღალ დონეზე მყოფ ქვეყნებში წარმოების განვითარებას განსაზღვრავს პროდუქციის რეალიზაციის, მსოფლიო ბაზარი. წარმოების განვითარების პროგნოზირებას იქ აწარმოებს სპეციალურად შექმნილი ეკონომიკის მარეგულირებელი ორგანო, რომელიც ამისათვის ფართოდ იყენებს პროგნოზირების მოწინავე მეთოდებს, მოდელირებას, კომპიუტერიზაციას და სხვა რთულ მოწყობილობა დანადგარებს.

ეკონომიკის მარეგულირებელი ეს ორგანოები მსოფლიო ბაზრის კონიუქტურიდან გამომდინარე და მისი კარნახით, მსოფლიო ბაზარზე მონოპოლიის მოპოვებისა და სახელმწიფო მონოპოლისტური კაპიტალის დაგროვების მიზნით ამუშავებენ სხვადასხვა სახის პროდუქტების წარმოების განვითარებისა და გასაღების პროგრამებს. ეს პროგრამა შეიძლება იყოს როგორც ხანგრძლივი პერიოდის, ისე ყოველწლიური. პროგრამის პერიოდის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია მსოფლიო ბაზრის მოთხოვნილებაზე, თუ როგორ ცვალებადობს ბაზრის მოთხოვნილება ამა თუ იმ სახის პროდუქციის რაოდენობასა და ხარისხის მიმართ დროის გარკვეულ მონაკვეთში. მაგალითად, თუ ერთი რომელიმე სახის პროდუქციაზე მოთხოვნილება მსოფლიო ბაზარზე წლების მანძილზე შედარებით უცვლელია ან დიდად არ იცვლება, მაშინ ეკონომიკის მარეგულირებელი ორგანო ამ პროდუქტის წარმოების განვითარების შესახებ ადგენს ხანგრძლივი პერიოდის პროგრამას. მაგრამ თუ მოთხოვნილება პროდუქციაზე მსოფლიო ბაზარზე ყოველწლიურად და თანაც ძირფესვიანად იცვლება, მაშინ პროგრამები ერთი წლით დგება.

ასეთ დამუშავებულ პროგრამებს მსოფლიოს მაღალგანვითარებულ ქვეყნებში აქვს რეკომენდაციის ხასიათი. ფერმერს შეუძლია მიიღოს ეს რჩევა, შეუძლია არ მიიღოს. ფერმერი, რომელიც არ მიიღებს ეკონომიკის მარეგულირებელი ორგანოს მიერ დამუშავებულ რეკომენდაციას და თვითონ ადგენს თავისი წარმოების განვითარების დონეს დროის მისთვის სასურველ მონაკვეთში, ჩვეულებრივ ისინი თავის დროზე იხდიან თავის წილ გადასახადს და მონაწილეობენ სახელმწიფო ინტერესების დაცვაში. ხოლო ვინც მიიღებს ამ რეკომენდაციას და ემორჩილება მის პირობებს, სახელმწიფო უწყობს ხელს და ეხმარება პროდუქციის რეალიზაცია – გასაღებაში. ამიტომ არც მწარმოებელს, ფერმერს და მითუმეტეს არც ხელისუფლების ორგანოებს დიდად არ აინტერესებთ რამდენმა და ვინ მიიღო ან არ მიიღო ეკონომიკის მარეგულირებელი ორგანოს მიერ დამუშავებული პროგრამა, რეკომენდაცია, რჩევა.

ნაციონალური ფერმერული კავშირები გამოსცემენ ანგარიშებსა და მოხსენებებს, რომლებსაც აქვეყნებს სახელმწიფო და ფინანსური ორგანიზაციები, შესაძლოა შეგვექმნას

შთაბუკდილება, რომ არ არის საჭირო ფერმერის ჩართვა თვით პროგნოზირების საქმეში.

სინამდვილეში ფერმერმა ანალიზი უნდა გაუკეთოს ზოგადი სახის რჩევებსა და პროგნოზებს, რომ მიხედვს, თუ ისინი როგორ ვრცელდებათ მის კონკრეტულ მეურნეობაზე. ყველა ფერმერმა უნდა განახორციელოს თავისი საქმიანობის დაგეგმვა, უნდა განსაზღვროს თავისი რესურსების ორგანიზაცია რაღაც გეგმაში. გეგმის ყოველ პუნქტში უნდა იქნეს ჩასმული ის კაპიტალი, რომელიც საჭიროა თითოეული პუნქტის შესასრულებლად. შემდეგ როცა გეგმა მოქმედებაში შევა ყოველი შედეგი უნდა იყოს რეგისტრირებული, გაანალიზირებული იმისათვის, რომ მიღებული შედეგები გამოყენებული იქნეს სამუშაოს მიმდინარეობის კონტროლისათვის. შედეგების ანალიზმა შეიძლება გვიჩვენოს, რომ საჭიროა გეგმის მოდიფიკაცია, რომელიც ხელს შეუწყობს სუსტი ადგილების აღმოფხვრას. ამასთან შესაძლოა, რომ გეგმის ხშირმა კორექტირებამ არ მოგვცეს სასურველი შედეგი, მაშინ შეიძლება აუცილებელი აღმოჩნდეს სამუშაოების მთელი კომპლექსის გადასინჯვა, რომელიც დაგეგმილია ფერმისათვის. ფერმერს, როგორც წესი, არა აქვს იმის დრო, რომ გამოიყენოს პროგნოზირების რთული მეთოდები, მაგრამ ყველა ფერმერი ასე თუ ისე ცდილობს თავისი წარმოების პროგნოზირებას, რადგან ამა თუ იმ გადაწყვეტილების მიღებისათვის თანაბრად აუცილებელია მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი პროგნოზირება.

მოკლევადიანი პროგნოზირება მოითხოვს რეგულარულ გამოკვლევებს, რათა გეჭონდეს მონაცემები მიმდინარე სიტუაციის შესახებ. ასეთი მონაცემები ფერმერმა შეიძლება მიიღოს ინტერნეტის, საკონსულტაციო სააგენტოს, მათთვის განკუთვნილი სატელევიზიო გადაცემების, სასოფლო-სამეურნეო გადაცემებისა და სხვათა მეშვეობით.

პროგნოზირების რა მეთოდიც არ უნდა გამოიყენოს ფერმერმა, იგი ვალდებულია შეაფასოს მდგომარეობა ბაზარზე მოთხოვნილების სფეროში და განსაზღვროს თუ როგორ იმოქმედებს იგი პროდუქციის ღირებულებაზე, რომლის გაყიდვაც მას აქვს გადაწყვეტილი. ამიტომ ინფორმაციას, რომელიც მას აქვს მიღებული გარე წყაროებიდან, დაამატებს ინფორმაციას, რომელსაც იძლევა მისი ცოდნა ადგილობრივი პირობების შესახებ.

მაგალითად, მას შეუძლია არ გაყიდოს გამოწუნებული პირუტყვი იმ დროს, როდესაც ადგილობრივ ფაბრიკებსა და ქარხნებში შევსებადობის დროა, ან სასწავლო დაწესებულებებში არდადეგებია, ვინაიდან საქონლის ხორცზე მოთხოვნილება ამ დროს ვარდება. ეს ფაქტორები, რომელიც უნდა გაითვალისწინოს ფერმერმა არ უნდა ჩაიკეტოს ერთი რეგიონის, თუნდაც ქვეყნის ფარგლებში.

საშუალო და გრძელვადიანი პროგნოზირება ასევე მოითხოვს ფერმერისაგან მრავალი ფაქტორის გათვალისწინებას. მაგალითად, მას ამ საქმეში ხელს შეუწყობს იმ ცოდნის და მონაცემების ინტერპრეტაცია, რომელიც მას აქვს პოლიტიკის, ეკონომიკის, სტატისტიკის, სოციოლოგიის სფეროში. ამ მონაცემების ანალიზი მისცემს მას წარმოდგენას, საბაზრო სიტუაციის შესახებ მომავალში. თუ ამ მონაცემებს დაემატებთ მონაცემებს მსოფლიო ბაზრის შესახებ, მაშინ მომავლის წინადადებების სტრუქტურა დაიხატება სრულიად.

წინადადებების სტრუქტურა უნდა იქნეს შედარებული მოთხოვნილების სტრუქტურასთან. დიდი დახმარება ამ საკითხში შეუძლია გაუწიოს ფერმერს ფინანსური გასეთებისა და ანგარიშების შესწავლამ.

სასოგადოდ ცნობილია, რომ არ არსებობს მომავლის აბსოლუტური პროგნოზირების მეთოდები, თუ არ არის სახელმწიფო გარანტიები წარმოების მოცულობისა და პროდუქციის ფასის შესახებ. მიუხედავად ამისა, ზოგიერთი ფერმერი აღწევს განსაზღვრულ წარმატებებს, ზემოდ მოყვანილი ინფორმაციის ინტერპრეტაციის საშუალებით. ხშირად ისინი გრძნობენ ახალი ტექნოლოგიების გამოყენების აუცილებლობას და ამით უსწრებენ თავის კოლეგებს ტექნიკური გადაიარაღების საფუძველზე. ხშირად ყოველივე ეს მოითხოვს გამბედაობას, შორსმჭვრეტელობას და რისკს.

დაგეგმვის, პროგნოზირების ეტაპზე ფერმერის ცოდნა მომავლის შესახებ არასრული და უზუსტოა. იმისდა მიუხედავად თუ ფერმერი აწარმოებს დიდი ხნის დაკვირვებას ამა თუ იმ მოვლენაზე, მას შეუძლია რიცხობრივად გათვალისწინოს ამა თუ იმ მოვლენის გამეორების ალბათობა.

ცნობილია, რომ დინამიურ სამყაროში ძალიან ძნელია წინასწარ განისაზღვროს მოვლენის შედეგი არა წლების მიხედვით, არამედ რამდენიმე თვით ადრეც კი. მაგრამ ასევე

უნდა აღინიშნოს, რომ პროგნოზები, რომლებიც შემუშავებულია კაბინეტის სიმშვიდეში შესაძლებელია გამოუსადეგარი გახდეს პრაქტიკაში, ვინაიდან, სოფლის მეურნეობაში სიტუაციის განვითარების განსაზღვრა ჯერჯერობით თითქმის შეუძლებელია. მაგალითად, პირუტყვი რომელიც სამთრის პერიოდში იმყოფება ბაგურ კეებაზე, წინასწარ განსაზღვრული ვადებით ის უკვე საძოვარზე უნდა იყოს, რადგან სამთრისათვის შენახული საკვები უკვე გათავებულია, ხოლო ახალი ბალახი ჯერ არ ამოსულა. ამ დროს კი საბანკო ოვერდრაფტები უკვე მაღალია. სწორედ ასეთი მდგომარეობა კარგ ფერმერს აძლევს საშუალებას გამოაქვინოს თავისი შესაძლებლობები, რომელიც იქნება გამოხატული ზესტ და სწორ გადაწყვეტილებებში.

4.4. პროგნოზირების პრინციპები

ეკონომიკური პროცესების განვითარებამ და გართულებამ, პროდუქციის გასაღების ბაზრების ახალმა გადანაწილებამ, წარმოების მაშტაბების გადიდებამ და ქვეყნებს შორის ეკონომიკური ურთიერთობების განვითარებამ, ახალი შინაარსი შესძინა პროგნოზირების პრინციპებს. პროგნოზირების დროს აუცილებელია დაცული იქნეს ის ახალი ფუძემდებლური პრინციპები, რომლებიც ქმნიან კონკრეტულ ეკონომიკურ გარემოში ქვეყნის წარმატებული საქმიანობის წინაპირობას.

სასოგადოდ პროგნოზირება და დაგეგმვა ერთი უწყვეტი პროცესის შემადგენელი კომპონენტებია, ვინაიდან მხოლოდ პროგნოზები წარმოადგენენ დაგეგმვისათვის საწყის მონაცემებს და წინასწარ საპროგნოზო მონაცემების შემუშავების გარეშე წარმოუდგენელია დაგეგმვის წარმართვა. ასევე შეუძლებელია მიღებული გეგმების შესრულება, გეგმის განხორციელების პროცესის დროს წინასწარი პროგნოზების შემუშავებისა და მათი საშუალებით გეგმებში ცვლილებების შეტანის გარეშე, განსაკუთრებით საბაზრო ურთიერთობის პირობებში.

საბაზრო ურთიერთობაზე გადასვლამ გამოიწვია პროგნოზირების თვისობრივად განსხვავებული პრინციპების დაფუძნება, განვიხილოთ ისინი. პროგნოზირების ძირითადი პრინციპებია: სისტემურ-კომპლექსური მიდგომის პრინციპი,

პროგნოზების შეთანხმების პრინციპი, ვარიანტულობის პრინციპი, უწყვეტობის პრინციპი, ვარიაციურობისა და რენტაბელობის პრინციპი. განვიხილოთ თითოეული მათგანი ცალ-ცალკე.

ეკონომიკური პროცესების საპროგნოზო გაანგარიშებისას ძირითად პრინციპს წარმოადგენს სისტემურ-კომპლექსური მიდგომის პრინციპი. ეკონომიკური პროცესების სისტემურობა კი მიიღწევა სამი ძირითადი მეთოდით:

1. ერთიანი ეკონომიკური მიზნის არსებობა და ქვეყნის ყველა ელემენტის ურთიერთქმედება პროგნოზირების ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ დონეებზე;

2. ქვეყნის ყველა რეგიონისა და საქმიანობის ყველა სფეროს, დარგების ცალკეული პროგნოზები ერთად უნდა შეადგენდეს ქვეყნის სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ერთიან პროგნოზს;

3. პროგნოზებში ყველა იმ ფაქტორის გათვალისწინება, რომელთაც შესაძლოა გავლენა მოახდინონ გადაწყვეტილების მიღებაზე.

საპროგნოზო მანქანებლები სწორად უნდა პასუხობდეს წარმოების მიზანს და უზრუნველყოფდეს გათვალისწინებულ დროში მათ წარმატებულ შესრულებას. ამ თვალსაზრისით საჭიროა, რომ კომპლექსურად გადაიჭრას ქვეყნის გაძლოლის პროცესში ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებული და ერთმანეთზე დამოკიდებული, ამავე დროს მნიშვნელოვნად განსხვავებული ტექნიკურ-ტექნოლოგიური, ორგანიზაციული და ეკონომიკური ხასიათის საკითხები. ამრიგად, პროგნოზირების კომპლექსურობის უზრუნველყოფა საპროგნოზო მუშაობის ერთ-ერთი ძირითადი მოთხოვნაა.

მაშასადამე, სისტემურ-კომპლექსური მიდგომის პრინციპის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ცალკეული ეკონომიკური პარამეტრების პროგნოზირებისას აუცილებელია მაქსიმალურად იქნეს გათვალისწინებული ეკონომიკური და სოციალური ფაქტორების ერთობლიობა, რომლებმაც შესაძლოა გავლენა მოახდინონ ამ ეკონომიკურ პარამეტრზე.

დარგობრივი პროგნოზების შემუშავებისას ითვალისწინებენ მოვლენების დინამიურობის პრინციპს და ამიტომ მას ხანდახან უწოდებენ სისტემურ-დინამიურ პრინციპსაც. საბაზრო პირობებზე გადასვლასთან დაკავშირებით პროგნოზზე ძლიერ

გავლენას ახდენს სახელმწიფოს მონეტარული, ფისკალური და სტრუქტურული პოლიტიკის მულტიპლიკაციური ეფექტების დინამიკა.

პროგნოზების შეთანხმების პრინციპი. საპროგნოზო მანვე-
ნებლების შეთანაწყობა ამა თუ იმ გარემოში მიიღწევა: ა) გა-
რემოს დინამიური ფაქტორების ანალიზით; ბ) საპროგნოზო მა-
ჩვენებლებზე გარეშე ფაქტორების გავლენის შესწავლის გზით.
ეს პრინციპი ითვალისწინებს საპროგნოზო მანვენებლების შე-
თანხმებას, რომლებიც განსხვავდება მაშტაბებით (მიკრო და
მაკრო პროგნოზები), საპროგნოზო პერიოდით (ოპერატიული,
მოკლე, საშუალო და გრძელვადიანი პროგნოზები) და ა. შ.

პროგნოზირების უწყვეტობის პრინციპი. საბაზრო ურ-
თიერთობის პირობებში განუწყვეტლივ იცვლება ეკონომიკური
გარემო. ეს კი მოითხოვს სიტუაციის განუწყვეტლივ შესწავ-
ლასა და შესაბამისად ახალი პროგნოზების შემუშავებას, რო-
გორც დროის, ისე შინაარსის მიხედვით. ამასთანავე უნდა
მოსდეს პროგნოზების დაზუსტება. კერძოდ, ოპერატიული
პროგნოზების საფუძველზე — მოკლევადიანის, ამ უკანასკნელის
საფუძველზე საშუალოვადიანის, ხოლო საშუალოვადიანის სა-
ფუძველზე კი — გრძელვადიანი პროგნოზების დაზუსტება.

პროგნოზირების ვარიაციურობის (უტყუარობის) პრინციპი.
ამ პრინციპის მიზანია, რელური პროცესების საკმაოდ ზუსტი
მოდელირებით, ისეთი პროგნოზირების მოდელის შექმნა,
რომლითაც შესაძლებელია მიღებული იქნას ეკონომიკური შე-
დეგების საკმარისი საიმედოობა და პროგნოზირებადი საქმიანო-
ბის შედარებით ზუსტი ასახვა. პროგნოზირების სიზუსტის
ამაღლებისათვის აუცილებელია მრავალრიცხოვანი, მრავალ-
ფაქტორული ექსპერიმენტალური გათვლები, რომლებიც მაქსი-
მალურად დაგვისაბუთებენ ამორჩეული ეკონომიკურ-მათემა-
ტიკური მოდელების, გასაანალიზებელი და საპროგნოზო პრო-
ცესების ალგორითმებისა და პროგრამების ურთიერთ შესა-
ბამისობას. ამავე დროს მნიშვნელოვანია ამ სფეროში მსოფ-
ლიოს განვითარებული ქვეყნების გამოცდილების შესწავლა,
დამუშავება და ჩვენი ქვეყნის პირობებისადმი მისადაგება, რის
საშუალებითაც შესაძლებელი იქნება ეკონომიკური განვითარე-
ბის დაჩქარება.

პროგნოზირების ვარიანტულობის პრინციპი — მდგო-
მარეობს ობიექტის, მომავალი გარემოს გაურკვევლობის პი-

რობებში, მოვლენების შესაძლო განვითარების რამოდენიმე ვარიანტის შემუშავებაში. იგი მოითხოვს პროგნოზის რამდენიმე ვარიანტის შედგენას, ანუ პროგნოზის ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელის რამდენიმე ვარიანტის დამუშავებას, საიდანაც შეირჩევა ყველაზე ოპტიმალური და რიალური, მეცნიერულად დასაბუთებული და რენტაბელური ვარიანტი.

პროგნოზირების რენტაბელობის პრინციპი – მდგომარეობს იმაში, რომ მრავალრიცხოვან საპროგნოზო გათვლებზე გაწეული დანახარჯები არ უნდა იყოს დიდი, ე. ი. პროგნოზირებაზე გაწეული ხარჯები უნდა შეესაბამებოდეს მიღებულ სარგებელს. მაშასადამე, ეს პრინციპი მოითხოვს პროგნოზების ისეთი ვარიანტის შერჩევას, რომელიც ყველა სხვა თანაბარ პირობებში იძლევა წარმოების რენტაბელობის უმაღლეს დონეს.

საზოგადოდ, ქვეყნის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების პროგნოზირება და სტრატეგიული დაგეგმვა ერთიან პროცესს წარმოადგენს. ნებისმიერი სახელმწიფო წყობის პირობებში სტრატეგიულ დაგეგმვას მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია, როგორც მთლიანად სახელმწიფოს მაშტაბით, ასევე ყველა საწარმოსა და ბიზნეს ჯგუფის საქმიანობაში.

4.5. პროგნოზირების მეთოდები

საბალანსო მეთოდი

საბალანსო მეთოდი უზრუნველყოფს ეკონომიკაში მთავარი პრობლემის გადაწყვეტას დაბალანსებასა და პროპორციულობას, აკავშირებს მოთხოვნილებებს რესურსებთან. ე. ი. პროგნოზით, გათვალისწინებული ამოცანები და მოთხოვნები დაბალანსებული უნდა იყოს მათ შესასრულებლად საჭირო ყველა სახის მატერიალურ – ტექნიკურ, შრომით და ფინანსურ რესურსებთან.

ბალანსი წარმოადგენს მანქანებლების სისტემას, რომელშიც ერთი მხარე, რომელიც ახასიათებს რესურსებს მათი მოწოდების წყაროების მიხედვით, ტოლია მეორე ნაწილის, რომელიც გვიჩვენებს მათ განაწილებას, მათ ხარჯვას ყველა მიმართულებით.

მაშასადამე, საბალანსო მეთოდის არსი მდგომარეობს მოთხოვნილებებისა და მის დასაკმაყოფილებლად საჭირო რესურსების ურთიერთშედარებასა, ურთიერთდაკავშირებასა და ურთიერთშეწონასწორებაში მთელი საზოგადოებრივი წარმოების მაშტაბით. საბალანსო მეთოდის დახმარებით ხდება ღირებულებების გამოაშკარავება, სამეურნეო პროპორციების რეგულირება, საპროგნოზო მანქვნებლებს შორის აუცილებელი თანაფარდობის დასაბუთება, ვლინდება რეზერვები და მყარდება მაკროეკონომიკური წონასწორობა.

საბალანსო მეთოდი თავის ეკონომიკურ არსს გამოხატავს საბალანსო მოდელების სახით. მათი შემუშავება საშუალებას იძლევა დადგინდეს მატერიალურ-ნივთობრივი, შრომითი და ღირებულებითი პროპორციები, როგორც სამეურნეო დონეზე, ასევე კერძო ეკონომიკური ბალანსების დონეზე. პროგნოზირებისა დროს ბალანსის შემუშავება ხდება, როგორც მაკრო დონეზე, ასევე საწარმოში. გამოიყენება ბალანსების მთელი სისტემა, რომელთაგან მნიშვნელოვანია მატერიალური, შრომითი და საფინანსო-ფულადი ბალანსები.

პრაქტიკულად არსებობს რესურსების შექმნისა და ჩამოყალიბების ხუთი წყარო: პროგნოზირების დასაწყისში არსებული ნაშთი, ახალი წარმოება, იმპორტი, სახელმწიფო რეზერვი და დანარჩენი შემოსავალი. რესურსების განაწილებაში, ანუ რესურსების მოთხოვნილებაში შედის ექვსი მანქვენებელი: საწარმოო-საექსპლუატაციო საჭიროება, კაპიტალური მშენებლობის საჭიროება, ექსპორტი, საბაზრო ფონდი, სახელმწიფო რეზერვების შევსება და ნაშთი საპროგნოზო პერიოდის ბოლოსათვის.

მატერიალური ბალანსების სქემას აქვს შემდეგი სახე.

რესურსების პოტენციალის ცვლილებების პროგნოზირებას თან უნდა ახლდეს: ა) საშუალებების წყაროების ცვლილების პროგნოზირების აუცილებლობა, ბ) მათი თანაფარდობის შესაძლო ცვლილებები.

მატერიალური ბალანსების სქემა

რესურსები (წყაროები)	განაწილება (მოთხოვნილება)
ნაშთი საპროგნოზო, პერიოდის დასაწყისისათვის. ახალი წარმოება იმპორტი სახელმწიფო რეზერვი სხვა მიწოდებები, შემოსავალი	საწარმოო-საექსპლუატაციო საჭიროება კაპიტალური მშენებლობის საჭიროება ექსპორტი საბაზრო ფონდი სახელმწიფო რეზერვების შევ- სება ნაშთი საპროგნოზო, პერიოდის დასასრულისათვის სულ

მატერიალური ბალანსების შედგენისას თუ გამოვლინდა, რომ რესურსები ვერ აკმაყოფილებს მოთხოვნილებას, მაშინ უპირველეს ყოვლისა უნდა გამოინახოს ამ რესურსების გადიდების დამატებითი საშუალებანი—წყაროები. კერძოდ, ამცირებენ მოხმარების ნორმებს, იყენებენ ამა თუ იმ რესურსის შემცველ ელემენტებს (საბოლოო პროდუქციის ხარისხის გაუარესების გარეშე), ადიდებენ იმპორტს და სხვა. თუ ეს წყაროები მთლიანად ამოიწურება და გადიდებულმა რესურსებმაც ვერ დააკმაყოფილა მოთხოვნილება, მაშინ უნდა შემცირდეს ეს უკანასკნელი გადიდებული რესურსების დონემდე, მაგრამ იგი არ უნდა შემცირდეს ეროვნული მეურნეობის წამყვან, მთავარ და საზოგადოებისათვის სასიცოცხლოდ აუცილებელ დარგებს (ჯანმრთელობის დაცვას, თავდაცვას და ა.შ.). იმ შემთხვევაში კი, თუ რესურსებმა გადააჭარბა მოთხოვნილებებს, მაშინ შესაძლოა გაიზარდოს რეზერვები, საექსპორტო მიწოდებები, წარმოების მოცულობები მომხმარებელ დარგებში.

საბალანსო სისტემაში ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია შრომითი რესურსების ბალანსებს, რომლებიც დგება პროგნოზირების ყველა დონეზე, როგორც ტერიტორიალურ, ისე დარგობრივ ჭრილში. შრომითი რესურსების ბალანსების დამუშავების დროს ამოსავალი დებულებაა მშრომელი მოსახლეობის სრული და რაციონალური დასაქმება, მათი შრომის მაღალეფექტური გამოყენება და ცალკეული დარგების აუცილებელი დაკმაყოფილება სამუშაო ძალაზე. კარგად შედგე-

ნილი შრომითი ბალანსები საშუალებას იძლევა დავადგინოთ ქვეყნის მოთხოვნილება სამუშაო ძალაზე და მისი დაკმაყოფილების დონე, მოთხოვნილება კვალიფიციურ კადრებზე და მისი დაკმაყოფილების შესაძლებლობა და სხვა.

ბალანსების სისტემაში დამამთავრებელ ეტაპად ითვლება საფინანსო-ფულადი (ღირებულებითი) ბალანსების შედგენა, რომლებიც უშუალოდ არიან დაკავშირებული სასაქონლო-ფულად ურთიერთობასთან და ამით ღირებულების კანონის მოქმედებასთან. ღირებულებით ბალანსებში ყველა ეკონომიკური სიდიდეები გამოხატულნი არიან ღირებულებით (ფულად) ფორმაში, რაც არსებითად აადვილებს სხვადასხვა სახის რესურსების შედარებას.

სწორედ შედგენილი საფინანსო-ფულადი ბალანსები ნათლად ახასიათებენ სახელმწიფოს ფულად შემოსავალსა და გასავალს, საწარმოს ფულად შემოსავალსა და გასავალს, მოსახლეობის ფულად შემოსავალსა და გასავალს, ბანკის საკრედიტო რესურსებს და მათ განაწილებას, ბანკის საღაროში ნაღდი ფულის შემოსავალს და გასავალს, სახელმწიფო ბიუჯეტის შემოსავალს წყაროების მიხედვით და მის ხარჯვას.

პროგნოზირებაში ასევე შეიძლება ფართოდ იქნეს გამოყენებული ნატურალურ-ღირებულებითი ბალანსები. ისინი გამოიყენებიან როგორც ცალკე საწარმოს დონეზე, ასევე მთლიანად ქვეყნის დონეზე. ამ შემთხვევაში გაანგარიშებები ხორციელდება პარალელურად როგორც ნატურალურ ისე ღირებულებით გამოსახულებაში.

ბალანსები ასევე შეიძლება იყოს დიფერენცირებული:

- პროდუქციის დანიშნულებისა და გამოყენების მიხედვით: წარმოების საშუალებებისა და მოხმარების საგნების ბალანსები;
- მოქმედების პერიოდის მიხედვით: ოპერატიული, საშუალოვადიანი და გრძელვადიანი;
- გაზომვის ერთეულის მიხედვით: ერთპროდუქტიული და დარგთა შორისი.

თავისი მრავალმხრივი ურთიერთკავშირისა და რთული ხასიათის გამო ეროვნული მეურნეობის ერთიანი საპროგნოზო ბალანსი რამდენიმე ნაწილად იყოფა, ესენია:

1. მთლიანი (ერთობლივი) შიდა პროდუქტის წარმოებისა და განაწილების ბალანსი;
2. ეროვნული შემოსავლის სახეების ბალანსი;
3. პროდუქციის წარმოებისა და განაწილების დარგთა-შორისი ბალანსი;
4. შრომითი რესურსების ბალანსი და ა.შ.

მშპ-ის შექმნაში მონაწილეობენ შემდეგი დარგები: მრეწველობა, სოფლის მეურნეობა, ტრანსპორტი, ვაჭრობა, კავშირგაბმულობა და მატერიალური წარმოების ყველა სხვა დარგი, არამატერიალური წარმოება, წმინდა გადასახადები პროდუქტებზე და იმპორტზე.

მთლიანი შიდა პროდუქტის ბალანს ისე, როგორც ყველა სხვა ბალანს აქვს ორი მხარე. მარცხენა მხარეს მოცემულია ამ პროდუქციის მთელი რესურსები, მარჯვენა მხარეს კი მისი განაწილება. (სქემა 4.5.2.)

რესურსებში—მარცხენა მხარეს შედის ადგილზე საკუთარი წარმოება, იმპორტი და ყველა სხვა სახის ფულადი შემოსავლები. განაწილება—მარჯვენა მხარეს მოცემულია შემდეგი მუხლები: ფულადი დანახარჯების დაფარვა (ხელფასის გარდა), მოხმარების ფონდი ანუ ხელფასი, დაგროვების ფონდი, ექსპორტი, რეზერვი და სხვა გასაყალი (დანაკარგები და სხვა).

სქემა 4.5.2.

მშპ-ის ბალანსების სქემა

რესურსები	განაწილება
1. ადგილზე საკუთარი წარმოება	1. გაწეული დანახარჯების დაფარვა (ხელფასის გარდა)
2. იმპორტი	2. მოხმარების ფონდი ანუ ხელფასი
3. ყველა სხვა სახის ფულადი შემოსავლები	3. დაგროვების ფონდი
	4. ექსპორტი
	5. რეზერვი და სხვა გასაყალი (დანაკარგები და სხვა)

ეროვნული შემოსავლის სახეებია: მთლიანი ეროვნული შემოსავალი ანუ მთლიანი ეროვნული პროდუქტი, წმინდა ერო-

ენული შემოსავალი ანუ წმინდა ეროვნული პროდუქტი და ქვეყნის განკარგულებაში დარჩენილი შემოსავალი.

ეროვნული მეურნეობის ერთიანი საპროგნოზო ბალანსის ერთ-ერთი ძირითადი ნაწილია პროდუქციის წარმოებისა და განაწილების დარგთაშორისი ბალანსი. იგი არის მოღიანი შიდა პროდუქტისა და ეროვნული შემოსავლის გაშლილი სქემა, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს ეროვნული მეურნეობის პროპორციების დეტალიზაცია დარგობრივ და დარგთშორის განაჭერში.

აღნიშნული ბალანსის ქვემდებარეში ჩამოთვლილია პროდუქციის მწარმოებელი დარგები (ანუ პროდუქციის რესურსები), ხოლო შემასმენელში მოცემულია პროდუქციის მომხმარებელი დარგები (ანუ პროდუქციის განაწილება).

ექსტრაპოლაციის მეთოდი

ეკონომიკური საქმიანობის პროცესში გადაწყვეტილების მიღების მნიშვნელოვან ინსტრუმენტს წარმოადგენს პროგნოზირების მეთოდები, რომელთა შორის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ექსტრაპოლაციის მეთოდს. აღნიშნულმა მეთოდმა ფართო გავრცელება პპოვა პრაქტიკაში, ამ მეთოდის განხილვისას გვეყრდნობოდით უცხოეთის ავტორების, კერძოდ ინგლისელი მეცნიერების რ. ტომასის და კ. დავიდსონის, ამერიკელი მეცნიერის რ. ბრაუნის, რუსი მეცნიერების კ.პ. ლიხოს, ტ.გ. მოროზოვას, ვ.ა. გორემიკინისა და სხვათა ნაშრომებს. მათი არსი მდგომარეობს დროში გამოსაკვლევი ობიექტის ცვლილების ანალიზში და გამოვლენილი კანონზომიერებების გაგრძელებაზე მომავალში. ექსტრაპოლაციის მეთოდი გამოიყენება სისტემის სტაბილურობის, მოვლენის მდგრადობის დროს, როცა პროცესებისა და მანქანებლების დინამიკა პერსპექტივაში განისაზღვრება წარსულ პერიოდში მათი ცვლილებების ტენდენციებით. ამ დროს იგულისხმება, რომ განვითარება მიმდინარეობს განუწყვეტლივ, მდორედ, წარსულის ძალებს შეუძლიათ გააკონტროლონ მომავალი. ხოლო უნარი შეადგინონ მომავალი მანქანებლების საიმედო შეფასება, მაგალითად საქონელზე მოთხოვნის, მასალების ღირებულების, საწარმოო თვითღირებულების და სამუშაო ძალის დანახარჯების, მრავალი საწარმოსათვის უზრუნველყოფს უპირატესობას კონკურენციულ ბრძოლაში.

ექსტრაპოლაციის მეთოდის საფუძველს წარმოადგენს დროითი რიგების შესწავლა. დროითი რიგი ეს არის დაკვირვებების სიმრავლე მიღებული თანამიმდევრულად დროში. მაშასადამე, მნიშვნელობათა რიგს, აღებულს დროითი პერიოდის განმავლობაში, უწოდებენ დროით რიგს. დროითი რიგი შეიცავს ცვალებად, დროში განსაზღვრულ მანქვენებლებს და მახასიათებლებს. შედეგი ბევრად არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რა პერიოდის განმავლობაშია აგებული რიგი, რამდენი წელი ხორციელდებოდა დაკვირვება. იმისათვის, რომ შევაფასოთ ასეთი რიგების ქცევა, მიზანშეწონილია, დავეყთ ეს მნიშვნელობები, რამოდენიმე შემადგენლად. მთლიანობაში დროითი რიგის მნიშვნელობა შეიძლება შედგებოდეს შემდეგი შემადგენლებისაგან: ტრენდისაგან, ციკლური, სეზონური და შემთხვევითი რხევებისაგან.¹

ტრენდი შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც განსაზღვრული მნიშვნელობების საერთო მიმართულებების ცვლილება, რომელიც აღებულია დროის ხანგრძლივ მონაკვეთზე. მნიშვნელობების რიგის ტრენდის გარდა ნათელია ციკლური შემადგენლის არსებობა. იგი გვიჩვენებს ტრენდის წრფის მიმართ რხევებს ერთ წელზე მეტი პერიოდისათვის. ფინანსური და ეკონომიკური მანქვენებლების რხევების ციკლურობა, ხშირად შეესაბამება საქმიანი აქტივების ციკლებს, როგორებიცაა: მკვეთრი ვარდნა, გამოცოცხლება, მკვეთრი ზრდა და უძრაობა. მნიშვნელობათა რიგის უმრავლესობა გვიჩვენებს რხევების პერიოდულობას ერთი წლის ან მეტის განმავლობაში, ეს რხევები წარმოადგენს სეზონურ რხევებს, მათი გამოყოფა შესაძლებელია ტრენდისა და ციკლური რხევების ანალიზის შედეგად. და ბოლოს, დროითი რიგის კიდევ ერთ შემადგენელს წარმოადგენს შემთხვევითი რხევები, რომელთა განსაზღვრა, როგორც წესი, წინასწარ შეუძლებელია, მაგრამ ამის მიუხედავად ასეთი მნიშვნელობების გათვალისწინება მიზანშეწონილია პროგნოზირების მიღებული მოდელის ალბათური სიზუსტის განსაზღვრის დროს.

პროგნოზირების ექსტრაპოლაციის მეთოდი კარგად გამოიყენება პრაქტიკაში, განსაკუთრებით საშუალოვადიანი პრო-

¹ Ричард Томас. Количественные методы анализа хозяйственной деятельности. Перевод с английского. М. 1999. с 185-186.

გნოზირებისას. ამ მეთოდის გამოყენებისას ვარაუდობენ, რომ მაჩვენებლების ცვლილების მიმდინარე პერიოდი შესაძლებელია დახასიათებულ იქნეს მდორე ტრაექტორიით—ტრენდით; მიმდინარე პერიოდში ძირითადი პირობების განმსაზღვრელი ტექნიკურ-ეკონომიკური მაჩვენებლები, არ განიცდიან მნიშვნელოვან ცვლილებებს მომავალში. ე.ი. მომავალში ისინი შეიცვლებიან იგივე კანონებით, როგორც წარსულში და აწმყოში; მაჩვენებლების ფაქტიური მნიშვნელობების გადახრა ტრენდის წრფიდან ატარებს შემთხვევით ხასიათს.

მოკლევადიანი პროგნოზის საფუძვლად იღებენ უბრალო ექსტრაპოლაციის მეთოდს, რომელიც გულისხმობს მაჩვენებლების უბრალო საშუალოს გაანგარიშებას, ე.ი. უნდა განისაზღვროს საშუალო არითმეტიკული სიდიდე, რაც ფორმულით შემდეგნაირად გამოისახება:

$$X_n = \sum_{i=1}^n \frac{X_i}{n} \quad (4.5.1)$$

სადაც X_n —საპროგნოზო სიდიდეა; X_i —პროდუქციის სახეობის მოცულობა, ხოლო n —განსახილველი წლების რაოდენობა.

ექსტრაპოლაციის მეთოდის გამოყენებისას დიდი მნიშვნელობა აქვს დინამიური რიგების ანალიტიკურ გათანაბრებას. პროგნოზირებისას ანალიტიკური გათანაბრება არის მათემატიკური ფუნქციის მონახვა, რომელიც ყველაზე ზუსტად აღწერს ცვლილებების ტენდენციას.

ანალიტიკური გათანაბრების საპასუხისმგებლო ეტაპს წარმოადგენს გრაფიკის აგებისას მრუდის ფორმის არჩევა, რომელიც ასახავს სხვადასხვა ტენდენციებს. გრაფიკის საერთო სახე კი საშუალებას იძლევა დაავადგინოთ:

ა). აქვს თუ არა მაჩვენებლების დინამიურ რიგს მკვეთრად გამოსახული ტენდენცია; ბ) თუ კი აქვს, მაშინ არის თუ არა ეს ტენდენცია მდორე; გ) როგორია ტენდენციის ხასიათი (მონოტონური თუ არა მონოტონური, ზრდადი თუ კლებადი). მრუდის ყოველი წერტილი არის შედეგი ცვლილებებისა, როგორც სივრცეში, ასევე დროში. მაჩვენებლების ცვლილებების დინამიკა არის საკმაოდ რთული, ამიტომ მათი გამოსახვა ელემენტარული ანალიტიკური ფუნქციებით ყოველთვის არ არის

შესაძლებელი, ამიტომ ხშირად გამოიყენება უფრო რთული ე.წ. კომბინირებული ფუნქციები. მაგალითად, სასოფლო-სამეურნეო კულტურების მოსავლიანობისათვის შესაძლებელია გამოყენებული იქნეს:

$$y = a + bx \quad (4.5.2)$$

$$y = a + bt + c\sqrt{t}. \quad (4.5.3)$$

სადაც y – არის მოსავლიანობა, t – დროის პერიოდი.

გათანაბრების საიმედოობისა და დასაბუთებულობის ამაღლებისათვის, არსებული ტენდენციების უფრო ზუსტი გამოვლინების მიზნით აწარმოებენ ვარიანტულ გაანგარიშებას, რამოდენიმე ანალიტიკური ფუნქციის მიხედვით და საექსპერტო და სტატისტიკური შეფასებების საფუძველზე განსაზღვრავენ კავშირის უკეთეს ფორმას. ამისათვის კი აუცილებელია განისაზღვროს კავშირის განტოლების პარამეტრები, რომელთა მოძებნისათვის უკეთესია გამოყენებული იქნეს უმცირეს კვადრატთა მეთოდი. ამ შემთხვევაში გამოთანაბრებული ფუნქცია წერტილებს შორის დაიკავებს ისეთ მდებარეობას, რომლის დროსაც წერტილების ჯამური გადახრა იქნება მინიმალური. თუ განხილული მაჩვენებლების ფაქტიურ მნიშვნელობებს აღვნიშნავთ Y_i –ით, ხოლო გამოთვლებს გამოთანაბრებელი განტოლების მიხედვით $\bar{Y}_i$ –ით, მაშინ ფორმალისებული მოთხოვნა შეგვიძლია ჩავწეროთ შემდეგი სახით:

$$\sum_{i \in n} (Y_i - \bar{Y}_i)^2 \rightarrow \min \quad (4.5.4)$$

სასოფლო-სამეურნეო კულტურების მოსავლიანობის მაჩვენებლების დინამიკისა და ფუნქციის დინამიური რიგის გათანაბრების შეფასება შესაძლებელია მათემატიკური სტატისტიკის მაგალითებისა და გრაფიკების გამოყენებით. განსახილველი მრუდების რხევების თვალსაჩინო გამოსახულებები, რომლებიც გამოსახავენ ამ რხევების ტენდენციებს, ხანდახან საშუალებას იძლევიან არ მივმართოთ რთულ მათემატიკურ გათვლებს, შევარჩიოთ გამოთანაბრებული ფუნქციები და ავარჩიოთ მათ შორის ხელსაყრელი ფუნქციები შემდგომში სასოფლო-სამეურნეო კულტურების მოსავლიანობის პროგნოზირების მიზნით.

მოსავლიანობის პროგნოზირება – ესაა სასოფლო-სამეურნეო კულტურების მოსავლიანობის დონის მეცნიერული დასაბუთება პერსპექტივაში. მოსავლიანობის პროგნოზირებისას კორელაციურ-რეგრესიული ანალიზის მეოთხის გამოყენებით ამოცანა აიწერება განტოლების შემდეგი წარწერით

$$y = a + bx \quad (4.5.5)$$

სადაც y - არის მოსავლიანობის საშუალო დონე, n - წლისათვის (ც/წ); a - განტოლების თავისუფალი წევრი; b - რეგრესიის კოეფიციენტი; x - დროის ფაქტორი.

ამ შემთხვევაში ეს განტოლება ითვალისწინებს მოსავლიანობის ყოველწლიურ ცვალებადობას (მეტი ან ნაკლები) სხვადასხვა ბუნებრივ-კლიმატური ფაქტორების გავლენით (სასუქების დოზები, ნიადაგის დამუშავების ხერხი და ა.შ.).

განვიხილოთ მოსავლიანობის პროგნოზირება ფერმაში ხორბლისა და ქერის მაგალითზე რეგრესიის განტოლების დახმარებით და 11 წლის მონაცემებით (იხ. ცხრილი 4.5.1).

განვსაზღვრავთ X -ის და Y -ის საშუალო მნიშვნელობებს ხორბლისათვის. X - ის საშუალო მნიშვნელობა იქნება

$$M_x = \sum x / n = 66 / 11 = 6; \quad (4.5.6)$$

სადაც რიცხვი n არის საანგარიშო წელთა რაოდენობა.

y - ის საშუალო მნიშვნელობა შეადგენს

$$M_y = \sum y / n = 258.4 / 11 = 23.49; \quad (4.5.7)$$

b -ს მნიშვნელობას ვანგარიშობთ შემდეგი ფორმულით:

$$b = \frac{\sum xy - nM_x \times M_y}{\sum x^2 - nM_x^2} = \frac{1807.2 - 11 \times 6 \times 23.49}{506 - 11 \times 6^2} = 2.36; \quad (4.5.8)$$

ცხრილი 4.5.1

საშემოდგომო ხორბლისა და ქერის მოსავლიანობის ტრენდის
განსაზღვრა *

წელი	დროის ფაქტორი (X)	X^2	საშემოდგ. ხორბალი		ქერი	
			მოსავლი. ც/ჰა. (Y)	XY	მოსავლი. ც/ჰა. (Y)	XY
1998	1	1	21,5	21,5	20,5	20,5
1999	2	4	13,8	27,6	12,7	25,4
2000	3	9	18,7	56,1	18,3	54,9
2001	4	16	17,5	70,0	17,1	68,4
2002	5	25	14,0	70,0	13,3	66,5
2003	6	36	21,4	128,4	21,2	127,2
2004	7	46	21,3	149,1	23,2	162,4
2005	8	64	13,2	106,6	26,3	210,4
2006	9	81	29,1	261,9	21,8	196,2
2007	10	100	49,9	499,0	43,7	437,0
2008	11	121	38,0	418,0	46,0	506,0
	$\Sigma = 66$	$\Sigma = 506$	$\Sigma = 258,4$	$\Sigma = 1807,2$	$\Sigma = 264,4$	$\Sigma = 1875,0$

* ცხრილის ფორმა აღებულია: Комаров М. К. Программирование урожаев сельскохозяйственных культур. М. 1989.

a - მნიშვნელობას განგარიშობთ ასე:

$$a = M_y - bM_x = 23,49 - 2,36 = 9,33; \quad (4.5.9)$$

მაშასადამე, $y = 9,33 + 2,36x$ ნიშნავს, რომ მოსავლიანობის საშუალო წლიური ნამატი ხორბლისა შეადგენს 2,36 ცენტნერს ერთ ჰექტარზე და მოსავლიანობის პროგნოზირება უნდა დაეიწყოთ 9,33 ც/ჰა-დან. თუ ჩავთვლით, რომ მოსავლიანობის ზრდის დინამიკა შენარჩუნებული იქნება მომავალშიც, შეიძლება განესაზღვროთ საშემოდგომო ხორბლის მოსავლიანობის დონე 2013 წლისათვის, ანუ მე-16-ე წელს თუ ათვლას დაეიწყებთ 1998 წლიდან. იგი ტოლი უნდა იყოს

$$y = 9,33 + 2,36 \times 16 = 38,8 \text{ გ/ჰა.} \quad (4.5.10)$$

ანალოგიური გათვლებით ქერის მოსავლიანობის პროგნოზი ტოლი იქნება

$$y = 8,16 + 2,64 \times 16 = 42,2 \text{ ც/ჰა.} \quad (4.5.11)$$

მოსავლიანობის დონის პროგნოზირებისათვის უკეთესია გამოვიყენოთ საწარმოო ფუნქციების მეთოდი, რომელიც აისახება მრავალფაქტორიანი კორელაციური რეგრესიის განტოლებით

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_n x_n. \quad (4.5.12)$$

სადაც x - ებით აღინიშნება ფაქტორები, რომლებიც განაპირობებენ მოსავლიანობის დონეს ცალკადაც (მიწის ხარისხი, სასუქები, საწარმოო ფონდები და სხვა); b რეგრესიის კოეფიციენტებია, რომლებიც გვიჩვენებენ შესაბამისი რესურსების გავლენის ეფექტურობას საშუალო მაჩვენებელზე y -ზე.

ამ ფუნქციის გამოყენებით ოპტიმალური მოგების (ამ შემთხვევაში მოსავლიანობის დონის) გაანგარიშება შედარებით რთულია. ამიტომ დღეს მის გასაანგარიშებლად უკვე შესაძლებელია კომპიუტერული გამოყენებითი პროგრამების პაკეტების გამოყენება.

ექსპერტული შეფასების მეთოდი

ექსპერტული შეფასების მეთოდის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ პროგნოზისა და გეგმის შედგენის საფუძვლად იღებენ სპეციალისტის ან სპეციალისტთა ჯგუფის მოსაზრებებს, რომლებსაც აქვთ პროფესიონალური, სამეცნიერო და პრაქტიკულ გამოცდილება. ე.ი. აღნიშნული მეთოდი ეფუძნება მაღალკვალიფიციური სპეციალისტების (ექსპერტების) მოსაზრებასა და ინტუიციას, მათი ინფორმაციის დამუშავებას საპროგნოზო ობიექტის შესახებ. ეს მეთოდი ყველაზე უბრალო და პოპულარული მეთოდია. იგი ფართოდ გამოიყენება პროგნოზირებასა და დაგეგმვაში, განსაკუთრებით ბუნებრივი რესურსების, ტექნიკური მიღწევების, მეცნიერების განვითარების პროგნოზირებისას, ასევე ექსტრემალურ პირობებში ინფორმაციის უქონლობის დროს, თუ ობიექტი არ ექვემდებარება საგნობრივ აღწერას ან მათემატიკურ ფორმალიზაციას.

ექსპერტული შეფასების მეთოდი ითვალისწინებს ექსპერტების მრავალსაფეხურიან გამოკითხვას სპეციალური სქე-

მების მიხედვით და მიღებული შედეგების დამუშავებას ეკონომიკური სტატისტიკის ინსტრუმენტების გამოყენებით. საექსპერტო შეფასებისათვის განისაზღვრება ექსპერტების შემადგენლობა, ხდება ექსპერტიზის პროცედურის შემუშავება. ანსხვავებენ ინდივიდუალურ და კოლექტიურ საექსპერტო შეფასებებს. ინდივიდუალურ საექსპერტო შეფასებებს შორის ყველაზე ფართო გავრცელება ჰპოვეს ინტერვიუების მეთოდმა, ანალიტიკურმა მეთოდმა და სცენარის დაწერის მეთოდმა.

ინტერვიუს მეთოდი გულისხმობს პროგნოზისტიკის საუბარს ექსპერტთან „შეკითხვა-პასუხის“ სქემის მიხედვით, წინასწარ შემუშავებული პროგრამით, ანალიტიკური მეთოდი ითვალისწინებს ექსპერტის საგულდაგულო დამოუკიდებელ მუშაობას ტენდეციების ანალიზზე, მდგომარეობის შეფასებაზე და საპროგნოზო ობიექტის განვითარების გზებზე. რაც შეეხება სცენარის დაწერის მეთოდი დაფუძნებულია პროცესის ლოგიკის განსაზღვრაზე ან სხვადასხვა პირობებში მოვლენაზე დროში. იგი ჩვეულებრივ ატარებს მრავალვარიანტულ ხასიათს.

მსოფლიო პრაქტიკაში კოლექტიური საექსპერტო შეფასებები ხორციელდება სხვადასხვა მეთოდების გამოყენებით. განსაკუთრებით ხშირად გამოიყენება იდეის კოლექტიური გენერაციის მეთოდი, დელფის მეთოდი, „კომისიების“ მეთოდი, სცენარის დაწერის მეთოდი და სხვა.

იდეის კოლექტიური გენერაციის მეთოდი მდგომარეობს პრობლემურ სიტუაციაში სპეციალისტების შემოქმედებითი პოტენციალის გამოყენებაში. კერძოდ, ისინი დასაწყისში ახდენენ იდეის გენერაციას და შემდეგ ამ იდეის გაკრიტიკებითა და დანერგვით ახდენენ კონტრიდეის ფორმირებას, რის შედეგადაც ხდება შეთანხმებული აზრის ჩამოყალიბება.

„კომისიის“ მეთოდი დაფუძნებულია სპეციალური კომისიების შექმნაზე და მუშაობაზე. ექსპერტების ჯგუფები „მრგვალი მაგიდის“ ირგვლივ განიხილავენ ამა თუ იმ პრობლემას ერთიანი აზრის გამომუშავების მიზნით, ხდება აზრის შეჯერება.

„დელფის“ მეთოდით ხდება ექსპერტების მრავალსაფეხურიანი, ინდივიდუალური ანონიმური გამოკითხვა ანკეტა-კითხვარების ფორმით, კერძოდ, ხდება სპეციალისტების თანმიმდევრული ანკეტური გამოკითხვის ჩატარება აზრის შედარებით ვიწრო დიაპაზონის მისაღებად და კოლექტიური აზრის

ფიქსაციისათვის. ანექტების შედეგების მიხედვით ექსპერტების მიერ შემუშავდება შეთანხმებული აზრი ობიექტის განვითარების პერსპექტივების შესახებ. საექსპერტო შეფასებები გამოიყენება არა მხოლოდ მანქანებლების მნიშვნელობების პროგნოზირებისას, არამედ ანალი-ტიკური მუშაობის დროსაც.

საექსპერტო შეფასებების საიმედოობისათვის უნდა შესრულდეს ორი პირობა. კერძოდ, საჭიროა მაღალკვალიფიციური ექსპერტების შერჩევა და მათი ობიექტურობის უზრუნველყოფა, მათი აზრის დამოუკიდებლობა.

ნორმატიული მეთოდი

ნორმატიული მეთოდი გულისხმობს მეცნიერულად დამუშავებული, ეკონომიკურად და ტექნიკურად დასაბუთებული ნორმებისა და ნორმატივების გამოყენებას პროგნოზირებასა და დაგეგმვაში. ნორმა ეს არის დოკუმენტურად დადასტურებული, მაქსიმალურად დასაშვები სიდიდე, რომელიც განსაზღვრავს მიღებული ზომის ერთეულებში ერთეულ პროდუქციაზე (სამუშაოზე) რესურსების ხარჯვის ზომას. ე.ი. ნორმა არის ის საპროგნოზო სიდიდე, რომელიც საზღვრავს მსა პროდუქციის ან სამუშაოს ერთეულზე ნედლეულის, მასალების და სხვათა ხარჯვის მაქსიმალურად დასაშვებ დონეს. ნორმატიული მეთოდი მჭიდროდ არის დაკავშირებული საბალანსო მეთოდთან. ნორმებისა და ნორმატივების საშუალებით განისაზღვრება მოთხოვნილება რესურსებზე, რეგულირდება სოციალურ-ეკონომიკური პროცესები და წყდება სხვადასხვა ამოცანები.

ნორმებისა და ნორმატივების არსებობა საშუალებას გვაძლევს განესაზღვროთ საპროგნოზო და საგეგმო მანქანებები პირდაპირი ანგარიშის საფუძველზე.

პროგნოზირებაში გამოიყენება შედარებით განსოგადებული, ხოლო დაგეგმვაში შედარებით კონკრეტული ნორმები. ნორმები და ნორმატივები იყოფიან ეკონომიკურ, სოციალურ და რესურსების ნორმებად და ნორმატივებად. აუცილებლობის შემთხვევაში ხდება მათი კონკრეტისაცია და დიფერენციაცია ცალკეული მიმართულებების, ობიექტების და რეგიონების მიხედვით. პრაქტიკულად გამოიყენება შემდეგი სახის ნორმები და ნორმატივები:

- საზოგადოებრივი წარმოების ეფექტიანობის;
- სოციალური განვითარების;

- კაპიტალური დაბანდების კუთრი მაჩვენებლების;
- სიმძლავრეების (ძირითადი ფონდების) გამოყენების;
- ნედლეულისა და მასალების ხარჯვის;
- შრომისა და შრომის ანაზღაურების (ხელფასის ხარჯვის);
- საფინანსო საშუალებების გამოყენების;
- ხარისხის განმსაზღვრელი;
- მარაგების დაცვის და სხვა ნორმები და ნორმატივები.

სასოფლო-სამეურნეო საწარმოს დაგეგმვისათვის ძირითადი ნორმები შეიძლება დაიყოს შემდეგ ნორმებად: მატერიალური რესურსების დანახარჯების, ბუნებრივი დანაკარგების, შრომისა და შრომის ანაზღაურების დანახარჯების, პირდაპირი მოხმარების და სხვა ნორმებად.

მატერიალური რესურსების დანახარჯების ნორმების სტრუქტურაში შედიან ნორმები: თივაზე, საკვებზე, საწვავ-საცხებ მასალებზე, სასუქებზე, მცენარეთა დაცვის ქიმიურ და ბიოლოგიურ საშუალებებზე, ნედლეულზე, ტარაზე და სხვა მასალებზე. ბუნებრივი დანაკარგების ნორმა განისაზღვრება პროდუქციის დამზადებისას, ტრანსპორტირებისა და შენახვისას. შრომისა და შრომის ანაზღაურების ნორმების შემადგენლობაში შედიან გამომუშავების, პირუტყვის მომსახურების, აგრეგატების, სათავესოების ფართობების მომსახურების, პროდუქციის შრომატევადობის, შრომის ანაზღაურების, შრომის ნაყოფიერების და სხვათა ნორმები. ძირითადი მოხმარების ნორმები დგინდება კვების პროდუქტებზე, მატერიალურ მოხმარებაზე და (სპეცტანსაცმელი და სხვა), დამხმარე მეურნეობის განვითარებაზე, მეურნეობის სოციალური ინფრასტრუქტურის გამოყენებაზე და სხვა.

პროგრამულ-მიზნობრივი მეთოდი

პროგრამულ-მიზნობრივი მეთოდის არსი მდგომარეობს სოციალური, ეკონომიკური და სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების ძირითადი მიზნების შერჩევაში, განსაზღვრულ დროში მათი მიღწევისათვის ურთიერთდაკავშირებული ღონისძიებების შემუშავებაში, ასევე რესურსების დაბალანსებულ უზრუნველყოფაში მათი გამოყენების ეფექტურობის გათვალისწინებით. პროგრამულ-მიზნობრივი მეთოდი გამოიყენება მიზნობრივ კომპლექსური პროგრამების შემუშავებისას. ცალკეულ

ავტორთა გამოკვლევები გვიჩვენებენ, რომ პროგრამულ-მიზნობრივი დაგეგმვა გამოყენებული უნდა იქნეს მსხვილი პრობლემების გადაწყვეტის დროს.

აღნიშნული მეთოდი ეფუძნება ობიექტის ფუნქციონირებისათვის რეალურად დასახული მიზნების შერჩევასა და მისთვის ურთიერთდაკავშირებული ეკონომიკური და სოციალური განვითარების პროგრამების რამოდენიმე ვარიანტის შერჩევას. ცნობილია, რომ დაგეგმვის ნებისმიერი ამოცანის გადაწყვეტისას ფორმირდება არა ერთი, არამედ რამოდენიმე მიზანი, ხოლო გეგმის შემუშავებისას—კი მიზნების ერთობლიობა (სისტემა). ამ მიზნებს შეიძლება პქონდეთ რაოდენობრივი განზომილება ან განისაზღვროდნენ აპრიორში.

პროგრამულ-მიზნობრივი მეთოდი გულისხმობს მიზნების მრავალფეროვნებას, კერძოდ, სამეცნიერო-ტექნიკურს, ორგანიზაციულ-ეკონომიკურს, ეკოლოგიურს და სხვა. დაგეგმვის დროს ყველა ეს მიზანი გადაიკვეთება, იმყოფებიან განსაკუთრებულ ურთიერთკავშირში და ურთიერთდამოკიდებულებაში.

პროგრამულ-მიზნობრივ მეთოდს გააჩნია ორი მიდგომა: მიზნობრივი და კომპლექსური. მიზნობრივი მიდგომა გულისხმობს საწარმოს განვითარების ურთიერთდაკავშირებული მიზნების იერარქიის შემუშავებას, წამყვანი მიზნებისა და ქვემიზნების გამოყოფას, მიზნების პრიორიტეტების განსაზღვრასა და მათ რეალიზაციას დროში. კომპლექსური მიდგომა კი გულისხმობს საწარმოო პროცესების, კერძოდ, ტექნიკური, ტექნოლოგიური, ლოგიკური და ორგანიზაციული ფაქტორების შეკავშირებას.

ნორმატიულ-რესურსობრივი მეთოდი

ნორმატიულ-რესურსობრივი მეთოდი უმეტესად გამოიყენება სოფლის მეურნეობის განვითარების პროგნოზირებაში, რომელიც ითვალისწინებს ძირითადი რესურსების კერძოდ, მიწის რესურსების, ძირითადი საწარმოო ფონდების, საბრუნავი საშუალებებისა და შრომითი რესურსების უზრუნველყოფის დონის დადგენას, თანაზომადი სასოფლო-სამეურნეო სავარგულის განსაზღვრას, რომლის მიხედვითაც მოხდება პროგნოზირება.

პროგნოზირებისა და დაგეგმვის ყველა განხილული მეთოდი გამოიყენება კომპლექსში, არ შეიძლება შემოვიფარგლოთ რომელიმე ერთით, ვინაიდან ყოველი მათგანი გვეხმარება გადაეჭრათ პრობლემის ერთი მხარე. მაგრამ ყველა შემთხვევაში ბალანსების, მიზნობრივ-კომპლექსური პროგრამების, პროექტების შემუშავების დროს აუცილებლად მოითხოვება მეცნიერულად დასაბუთებული ნორმატივები.

ეკონომიკური ანალიზის მეთოდი

ეკონომიკური ანალიზი წარმოადგენს პროგნოზირებისა და დაგეგმვის ღოგიკის განუყოფელ ნაწილსა და ერთ-ერთ ძირითად ელემენტს. მას საფუძვლად უდევს შესასწავლი სისტემის შემადგენელი ნაწილების ელემენტების შესწავლა. იგი არის ეკონომიკური პროცესების პროგნოზირების, დაგეგმვის, მართვის ამოსავალი საწყისი წერტილი. მოწოდებულია მეცნიერული პრინციპებიდან დაასაბუთოს გადაწყვეტილებები და ქმედებები ეკონომიკის სფეროში, ხელი შეუწყოს მოქმედების საუკეთესო ვარიანტების შერჩევას.

მაშასადამე, ეკონომიკური ანალიზის მეთოდის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ ეკონომიკური პროცესი ან მოვლენა იყოფა შემადგენელ ნაწილებად, ვლინდება მათ შორის ურთიერთკავშირი, ასევე ამ ნაწილების ერთიმეორეზე და მოთელი პროცესის განვითარების მიმდევრობაზე გაველენა.

ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელირების მეთოდები

მოდელი ნიშნავს ზომას, ნიმუშს. ეკონომიკური მოდელი კი წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკური პროცესების გამოკვლევის პირობითი ობიექტის ნიმუშს. იგი გულისხმობს ობიექტის მნიშვნელოვანი მახასიათებლების გამოყოფას და მისი ელემენტების დეტალურ ფორმალიზებას.

სამოყვადიებულია ეკონომიკური მოდელისადმი ძირითადი მოთხოვნები: ადაპტურობის სისრულე, გადაწყვეტილების მიღების დროს შესაძლებლობა, არსებული საპროგრამო საშუალებების ფორმალიზაცია და შემდგომ გამოყენებაზე ორიენტირება, ადეკვატურობისა და ვარიაციაციის შემოწმების უზრუნველყოფა, საწყის მონაცემებში შეცდომისადმი შედარებითი მდგრადობა. ეკონომიკური მოდელი მისი მათემატიკური ფორმალიზაციის შემდეგ ხდება ეკონომიკურ-მათემატიკური.

მოდელირება კი გულისხმობს მოდელის კონსტრუირებას ობიექტის ან პროცესის წინასწარი შესწავლის საფუძველზე, მისი მნიშვნელოვანი მახასიათებლების ან ნიშნების გამოყოფით.

პროგნოზირებასა და დაგეგმვაში გამოყენებული სოციალურ-ეკონომიკური პროცესები ემყარება ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელების შემუშავებასა და ამოცანების გადაწყვეტას ელექტრონულ გამომთვლელი მანქანების დახმარებით. არსევენ მაკროეკონომიკურ და კორპორაციულ (საწარმოს შიდა) მოდელირებას. მოდელები უფრო ხშირად გამოიყენება მოკლევადიანი პროგნოზირებისა და დაგეგმვის დროს, როცა სტრუქტურული ცვლილებების ალბათობა ნაკლებია.

მოდელირების საფუძველს შეადგენს გამოყენებითი მათემატიკა, განსაკუთრებით მისი ისეთი განყოფილებები, როგორებიცაა: წრფივი, არაწრფივი და ოპტიმალური პროგრამირება, მათემატიკური სტატისტიკა, თამაშთა თეორია და სხვა. გამოყენებითი მათემატიკა და სტატისტიკა აფორმირებს ეკონომიკურ პროცესებსა და კავშირებს, გამოსახავს მათ მოდელში პირობებისა და განტოლებების სახით. მათემატიკური მოდელირება წარმოადგენს წინაპირობასა და საშუალებას იმისათვის, რომ ეკონომიკა და მასში მიმდინარე მოვლენები და მისაღებ გადაწყვეტილებათა დასაბუთებულობა, პროგნოზირება, დაგეგმვა, ეკონომიკური პროცესებისა და ობიექტების მართვა გაანალიზდეს. ეკონომიკური ობიექტის მოდელი, სვეულებრივ, რიალურ სტატისტიკურ, ემპირიულ მონაცემებს ეყრდნობა, ხოლო გაანგარიშებათა შედეგები, რომლებიც შესრულებულია აგებული მოდელის ფარგლებში, შესაძლებელს ხდის გაკეთდეს პროგნოზები, ნატარდეს ობიექტური შეფასებები.

პრაქტიკაში ყველაზე გავრცელებულია დეტერმინირებული (განსაზღვრული) ეკონომიკურ-მათემატიკური მოდელები, რომელთა გადაწყვეტა ხდება სიმპლექს-მეთოდის საშუალებით. სტოხასტიკური (ალბათური) მოდელები კი არ არიან დეტერმინირებულნი, ე.ი. ამ მოდელებში ნაწილი ან ყველა პარამეტრიც მოცემულნი არიან შემთხვევითი სიდიდეებით. არსებობს გადაყვანის სერხები სტოხასტიკური პროგრამირების ეკონომიკური ამოცანების წრფივი პროგნოზირების დეტერმინირებულ ამოცანებზე.

დიდი მნიშვნელობა აქვს პროგნოზირებას სახეთა ამოცნობის თეორიის გამოყენებით. კერძოდ, ამჟამად გამოყოფენ სახეთა ამოცნობის სამი ძირითადი ტიპის ამოცანას: სახეთა ამოცნობის შესწავლა, აღწერილობის შემცირება, ტექსონომია (თვითშესწავლა).

ზემოდ აღწერილი და გაანალიზირებული მეთოდები საზოგადოდ ითვლებიან საბაზო მეთოდებად, როგორც წესი ყველა აღწერილი მეთოდი წარმოადგენს ნებისმიერი ფინანსური პროგნოზირების მოდელის საფუძველს, მაგრამ ისინი დამოუკიდებლად პრაქტიკულად არ გამოიყენებიან. პრაქტიკაში ხშირად გამოიყენება ეგრეთწოდებული კომბინირებული მეთოდი, რომელიც შეიცავს თავის თავში საბაზო მეთოდების ხერხებსა და ალგორითმებს, რაც განპირობებულია საბაზო მეთოდების ნაკლოვანებებისა და შეზღუდვების არსებობით რისი ნეიტრალიზებაც ხდება მათი კომპლექსური გამოყენების გზით. საბაზო მეთოდები კომბინირებული მეთოდის შემადგენლობაში ავსებენ ერთმანეთს.

4.6. დამოკიდებულება ცვლადებს შორის.

ხშირად პრაქტიკაში პროგნოზირების პროცესში ორი ან რამდენიმე ცვლადი დამოკიდებულნი არიან ერთმანეთზე. მაგალითად, შრომის ანაზღაურება შეგვიძლია დავაკავშიროთ წარმოების მოცულობასთან, შემოსავლები კი ხარჯებთან. სხვადასხვა ცვლადებს შორის დამოკიდებულების ცოდნამ შესაძლოა კარგი სამსახური გაგვიწიოს პროგნოზირების პროცესში და საპროგნოზო მანევენებლების მიხედვით მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას. მაგალითად ისეთი მანევენებელი, როგორიცაა პროდუქციის რეალიზაციის მოცულობა დამოკიდებულია რეკლამაზე გაწეულ დანახარჯებზე და სხვა მრავალ ცვლადზე. უფრო მეტიც, ასეთი დამოკიდებულებები შეგვიძლია გამოვიყენოთ საბაზისო პროგნოზების შედგენისას. მაგალითად თუ გაკზრდით დანახარჯებს ჩვენს მიერ წარმოებულ სასოფლო-სამეურნეო პროდუქციის რეკლამაზე რაღაც თანხით, მაშინ უნდა განვსაზღვროთ თუ როგორ შეიცვლება რეალიზაციის მოცულობა? ან, რამდენად უნდა გავსარდოთ

რეკლამაზე გაწეული დანახარჯები, რათა მივაღწიოთ პროდუქციის რეალიზაციის 5%-იან ზრდას?

იმისათვის, რომ ყოველივე ჩამოთვლილ და ასევე სხვა კითხვებს, რომლებიც წარმოიშეებიან პროგნოზირების პროცესში, გაეცეს პასუხი, ჩვენ ჯერ უნდა განვიხილოთ თანაფარდობები (კვლადებს შორის, მისი მათემატიკური მექანიზმი).

წრფივი და არაწრფივი დამოკიდებულებები: ანალიტიკური მეთოდების გამოყენებისას, პირველ ეტაპზე ხშირად სასარგებლოა მიღებული მონაცემების გრაფიკულად გამოსახვა. ასეთმა მიდგომამ შესაძლოა მიგვიყვანოს ამოცანის გადაწყვეტამდე და აღარ გაიხდეს საჭირო რთული ანალიტიკური ხერხების გამოყენება. თუ დამოკიდებულება (კვლადებს შორის) არსებობს იგი არის ან წრფივი ან არაწრფივი. წრფივი დამოკიდებულება მოცემულია წრფით, ხოლო არაწრფივი - მრუდით. შემდგომ მაგალითებზე ჩვენ განვიხილავთ ორივე ტიპის დამოკიდებულებას.

მაგალითი 1. განვიხილოთ ქვემოთ მოყვანილი ცხრილი, რომელშიც მოცემულია საქართველოში რძის წარმოების მოცულობები 7 წლის განმავლობაში 1997 წლიდან 2003 წლის ჩათვლით.

(ცხრილი 4.6.1

რძის წარმოება საქართველოში (1997-2003 წწ.)

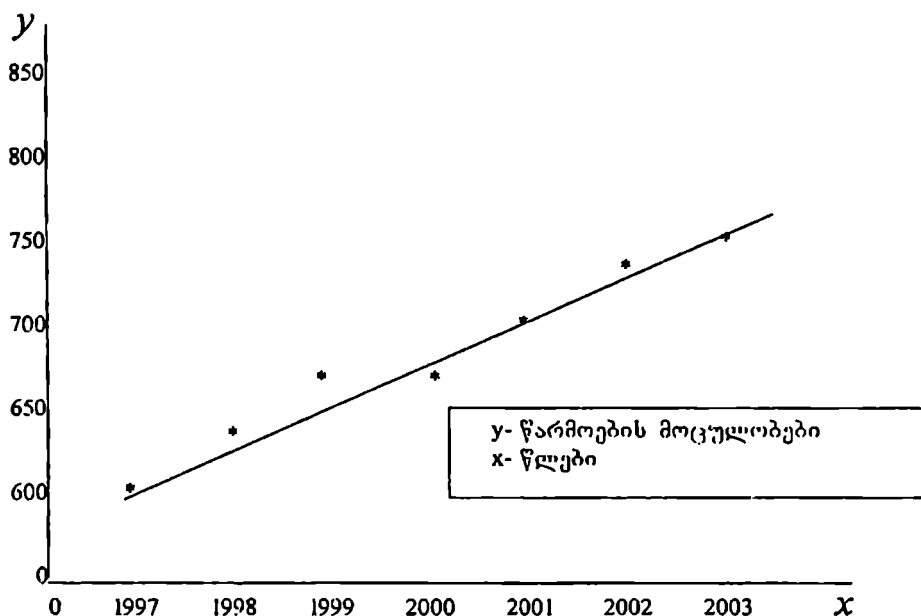
წლები	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
რძის წარმოება (ტონებში)	600.2	634.7	660.3	652.9	710.0	742.1	765.1

წყარო: სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტი. საქართველოს სოფლის მეურნეობა. სტატისტიკური კრებული. თბ. 2005-2006.

მოცემული ცხრილის დახმარებით ავაგოთ გრაფიკი. მას ექნება შემდეგი სახე (ნახაზი 4.6.1.).

გრაფიკის კორიზონტალურ ღერძზე აღნიშნულია წლები, ხოლო ვერტიკალურ ღერძზე - რძის წარმოების მოცულობები. გრაფიკიდან ჩანს, რომ რძის წარმოების მოცულობებსა და წლებს შორის არსებობს განსაზღვრული დამოკიდებულება. მაშასადამე, წარმოების მოცულობები იზრდება ყოველწლიურ-

რად. მართალია დამოკიდებულება არ არის იდიალური, იმის მიუხედავად, რომ წერტილები განთავსებულნი არიან საკმაოდ ახლოს სწორ ხაზთან, რაც ნათლად ჩანს გრაფიკიდან. ამრიგად, დამოკიდებულება რძის წარმოების მოცულობებსა და წლებს შორის შეგვიძლია ჩავთვალოთ წრფივად.



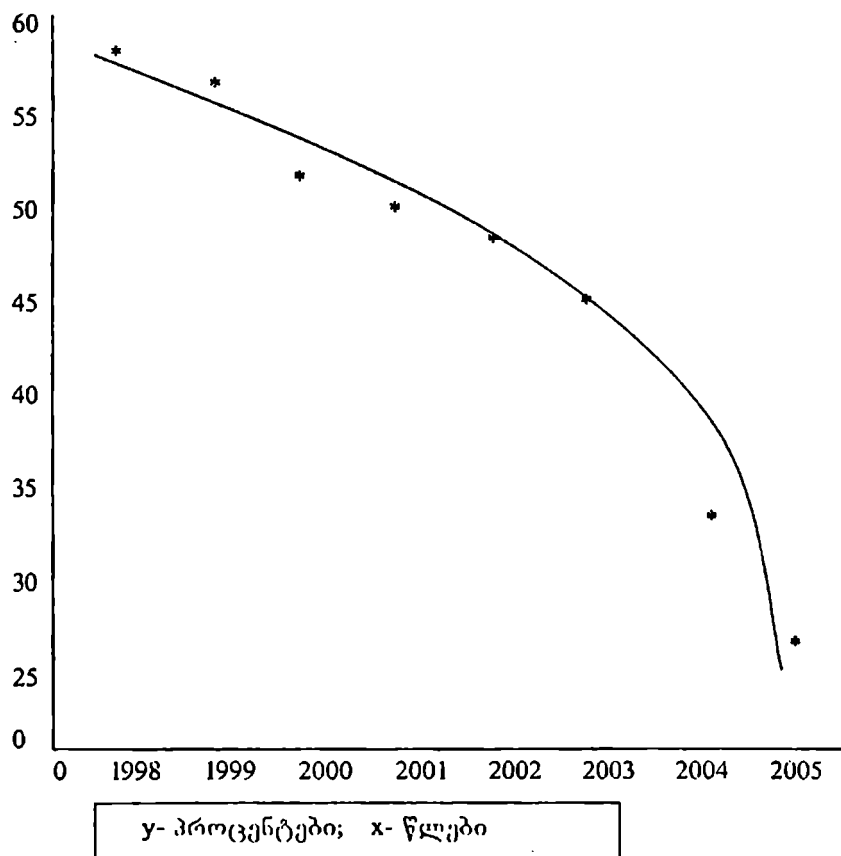
ნახ. 4.6.1. რძის წარმოების მოცულობები საქართველოში (1997-2003 წწ-ში)

მაგალითი 2. განვიხილოთ საქართველოს საგარეო ვალის წილი მთლიან შიდა პროდუქტში. ცხრილში მოყვანილია მონაცემები 1998-2005 წლებისათვის და თუ როგორ იცვლებოდა ამ ვალის წილი მშპ-ში ნათლად ჩანს ნახაზ 4.6.2-ზე მოცემულ გრაფიკზე:

საქართველოს საგარეო ვალის წილი მთლიან შიდა
პროდუქტში (1998-2005 წლებში)

წლები	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
საგარეო ვალის წილი მთლიან შიდა პროდუ- ქტში (%)	58	56	51	50	49	45	34	27

წყარო: საქართველოს ეროვნული ბანკის ანგარიში. თბ.
2005-2006.



ნახ. 4.6.2. საქართველოს საგარეო ვალის წილი მთლიან შიდა
პროდუქტში 1998-2005 წლებში.

გრაფიკი გეინვენებს დამოკიდებულებას წლებსა და საქართველოს საგარეო ვალის მთლიან შიდა პროდუქტის წილს შორის. წერტილები, რომლებიც დატანილნი არიან გრაფიკზე უფრო შეესაბამება მრუდს, ვიდრე სწორ ხაზს, რაც ნათლად ჩანს გრაფიკზე. ასეთი არაწრფივი დამოკიდებულების ტიპი ხშირად გეხდება ეკონომიკური ხასიათის მონაცემების ასახვის დროს, სადაც ინფლაციური პროცესები იწვევენ საწყისი ციფრების დამახინჯებას. თუ ჩვენს მაგალითში მოცემულ მონაცემებს შევადარებთ რეალურ მონაცემებს, ინფლაციის გათვალისწინების გარეშე, მაშინ მიღებულმა გრაფიკმა შესაძლოა მოგვცეს წრფივი დამოკიდებულება. ამის დასამტკიცებლად კი საჭიროა ფაქტიური მონაცემების შემდგომი ანალიზი. კორელაციის წრფივი კოეფიციენტი საზოგადოდ, გრაფიკს არ შეუძლია მოგვცეს განსაზღვრული პასუხი იმაზე, არის თუ არა საერთოდ დამოკიდებულება ცვლადებს შორის. განბნევის გრაფიკი არის სუბიექტური ანალიტიკური ინსტრუმენტი და ამ შემთხვევაში საჭიროა უფრო ობიექტური მიდგომა. ასეთი მიდგომა შესაძლოა მდგომარეობდეს კორელაციის კოეფიციენტის გამოთვლაში.

კორელაციის წრფივი კოეფიციენტი ზომავს ორ ცვლადს x და y -ს შორის წრფივი დამოკიდებულების ხარისხს და გამოითვლება შემდეგი ფორმულით:¹

$$R = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sqrt{(\sum x^2 - n\bar{x}^2)(\sum y^2 - n\bar{y}^2)}}; \quad (4.6.1)$$

კორელაციის წრფივი კოეფიციენტი, რომელიც R -ით აღინიშნება ძეგს -1 -სა და $+1$ -ს შორის. მნიშვნელობები, რომლებიც ახლოსაა $+1$ და -1 -თან მიუთითებენ ცვლადებს შორის კარგი კორელაციის არსებობის შესახებ.

კონკრეტული მაგალითი 1. განვიხილოთ ცხრილში (ცხრილი 4.6.3) მოყვანილი x და y -ის მნიშვნელობები და ავაგოთ შესაბამისი გრაფიკი:

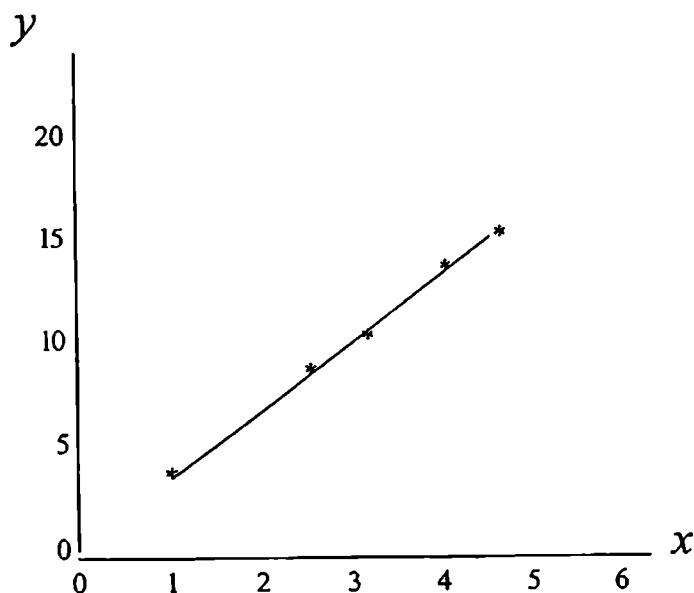
იმისათვის, რომ ავღწეროთ x და y მნიშვნელობების წყვილები, გავაანალიზოთ ნახაზ 4.6.3-ზე მოყვანილი გრაფიკი,

¹ Ричард Томас. Количественные методы анализа хозяйственной деятельности. Перевод с английского. М. 1999. с 104.

სადაც ჩანს, რომ ორ ცვლადს შორის არსებობს წრფივი დამოკიდებულება. ყველა წერტილი ძეგს სწორ ხაზზე და გვიჩვენებს იდიალური კორელაციის არსებობას. ამრიგად, როგორც ჩვენთვის უკვე ცნობილია, კორელაციის კოეფიციენტი ტოლი უნდა იყოს +1-ის. აღნიშნული მაგალითი, გამოვიყენოთ კორელაციის კოეფიციენტის გამოთვლის მთოდის ილუსტრირებისათვის. კორელაციის კოეფიციენტი გამოითვლება შესაბამისი ჯამების პოვნის გზით, ჩვენ შემთხვევაში, ესენია $\sum x^2$, $\sum y^2$ და $\sum xy$. x -ისა და y -ის საშუალო მნიშვნელობების გამოთვლისათვის გამოყენებული იქნება $\sum x$ და $\sum y$.

ცხრილი 4.6.3.

x	1	2	3	4	5
y	3	6	9	12	15



ნახ. 4.6.3. ორ ცვლადს შორის დამოკიდებულების გრაფიკი.

ახლა განვიხილოთ შემდეგი სახის ცხრილი:

ცხრილი 4.6.4.

	x	y	x^2	y^2	xy
	1	3	1	9	3
	2	6	4	36	12
	3	9	9	81	27
	4	12	16	144	48
	5	15	25	225	75
ჯამი	15	45	55	495	165

ამრიგად, ამ ცხრილიდან მივიღებთ, რომ:

$$\sum x = 15$$

$$\sum y = 45$$

$$\sum x^2 = 55$$

$$\sum y^2 = 495$$

$$\sum xy = 165$$

ასევე, x-ისა და y-ის მნიშვნელობები შეიძლება გამოვთვალოთ შემდეგნაირად:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{15}{5} = 3$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{45}{5} = 9$$

ამის შემდეგ ჩვენ შეგვიძლია გამოვთვალოთ კორელაციის წრფივი კოეფიციენტი:

$$R = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sqrt{(\sum x^2 - n\bar{x}^2)(\sum y^2 - n\bar{y}^2)}} = \frac{165 - 3 \times 9 \times 5}{\sqrt{(55 - 3 \times 3^2)(495 - 3 \times 9^2)}} =$$

$$= \frac{165 - 135}{\sqrt{(55 - 45)(495 - 405)}} = \frac{30}{\sqrt{10 \times 90}} = \frac{30}{\sqrt{900}} = \frac{30}{30} = 1. (4.6.2)$$

როგორც მოსალოდნელი იყო R-ის მნიშვნელობა ტოლია +1-ის, ე.ი. ორ ცვლადს შორის არსებობს იდეალური კორელაცია.

კონკრეტული მაგალითი 2. განვიხილოთ საქართველოში ხორცის წარმოება 1997-2003 წლებში. ცხრილს ექმენა შემდეგი სახე:

ცხრილი 4.6.5

წლები	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	1	2	3	4	5	6	7
ხორცი (დაკლული წონით) ტონა	120.7	104.1	100.5	107.9	102.4	106.9	108.9

წყარო: სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტი. საქართველოს სოფლის მეურნეობა. სტატისტიკური კრებულები. თბ. 2005.

კორელაციის ხარისხის გამოთვლა შესაძლებელია უკვე განხილული მეთოდით. ჩვენ გვაქვს მონაცემთა ორი ნაკრები: წლები, სადაც 1997 წელს ავლნიშნავთ 1-ით და ა.შ. 2003 წელს 7-ით და ხორცის წარმოება (დაკლული წონით). ისინი შეგვიძლია ავლნიშნოთ ორი ცვლადით x და y-ით, ამის შემდეგ ჩვენ მიერ უკვე გაანალიზებული ცხრილი მიიღებს შემდეგ სახეს:

	x	y	x^2	y^2	xy
	1	120.7	1	14568.49	120.7
	2	104.1	4	10836.81	208.2
	3	100.5	9	10100.25	301.5
	4	107.0	16	11642.41	431.6
	5	102.4	25	10485.76	512.0
	6	106.9	36	11427.61	641.4
	7	108.9	49	11859.21	762.3
ჯამი	28	751.4	140	80920.54	2977.7

ამრიგად ცხრილის თანახმად ჩვენ მივიღეთ ჯამები:

$$\sum x = 28;$$

$$\sum y = 751.4;$$

$$\sum x^2 = 140;$$

$$\sum y^2 = 80920.54;$$

$$\sum xy = 2977.7$$

ხოლო x -ისა და y -ის საშუალო მნიშვნელობები განისაზღვრება შემდეგი სახით:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{28}{7} = 4;$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{751.4}{7} = 107.3$$

კორელაციის კოეფიციენტი კი ტოლი იქნება:

$$R = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sqrt{(\sum x^2 - n\bar{x}^2)(\sum y^2 - n\bar{y}^2)}} = \frac{2977.7 - 7 \times 4 \times 107.3}{\sqrt{(140 - 7 \times 4^2)(80920.54 - 7 \times 107.3^2)}} =$$

$$= \frac{2977.7 - 3004.4}{\sqrt{(140 - 112)(80920.54 - 11513.29)}} = \frac{-26.7}{\sqrt{28 \times 69407.25}} = \frac{-26.7}{\sqrt{1943403}} =$$

$$= -\frac{26.7}{1394.1} = -0.02$$

მაშასადამე, მივიღებთ, რომ $R = -0.02$. ე.ი. R -ის მნიშვნელობა ახლოსაა 0-თან, ეს კი მიუთითებს იმაზე, რომ კორელაცია ამ ორი ცვლადის ნაკრებს შორის ნაკლებად საეარაუდოა.

რეგრესიის მეთოდის გამოყენება პროგნოზირებაში. რეგრესიის მეთოდი გამოიყენება ორ ან მეტ ცვლადებს შორის დამოკიდებულების განსაზღვრისათვის. ხშირ შემთხვევაში ასეთი დამოკიდებულება მიზანშეწონილია წარმოვადგინოთ მათემატიკური სახით. მაგალითად რეკლამაზე დანახარჯებსა (X) და ამონაგების მოცულობას (y) შორის ანდა პროდუქციის წარმოებაზე გაწეული ხარჯები (x) და რეალიზაციის მოცულობებს (y) შორის საერაუდო დამოკიდებულების არსებობა. ასეთ შემთხვევაში ჩვენ გვინდა გამოვსახოთ y -ის მნიშვნელობა X -ით. მაგალითად, ისეთი უბრალო გამოსახულება, როგორიცაა $y = 5x$, გვეუბნება ჩვენ, რომ პროდუქციის რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავალი 5-ჯერ მეტია მის წარმოებაზე გაწეულ ხარჯებზე. პრაქტიკაში გასაგებია, რომ დამოკიდებულება ცვლადებს შორის ასე მარტივად არ არის გამოსახული, როგორც ამ კერძო შემთხვევაში. მაგრამ განტოლების მოძებნის პროცესი, რომელიც აკავშირებს ორ x და y ცვლადებს, მნიშვნელოვანია და ხშირად განხორციელებადიც.

ჩვენ ადრე განვიხილეთ ორი ცვლადის დამოკიდებულება x და y ცვლადების მნიშვნელობების შესაბამისი წერტილების განზნევის გრაფიკი. გრაფიკზე ჩვენ გვაქვს წერტილები, რომლებიც წარმოადგენენ ორი ცვლადის მნიშვნელობების წყვილებს. "საუკეთესო შესაბამისობის" პირდაპირ ხაზს, რო-

მაგალითი 1. განვიხილოთ x და y -ის მნიშვნელობები, რომლებიც მოყვანილია შემდეგ ცხრილში:

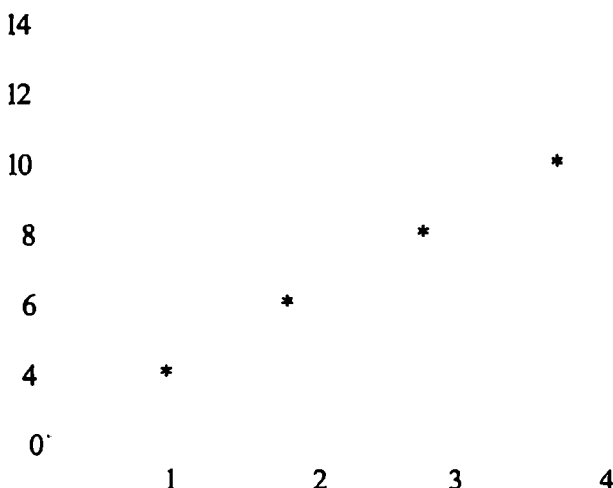
ცხრილი 4.6.7.

x	1	2	3	4	5
y	4	6	8	10	12

ამ ცხრილის მონაცემების მიხედვით თქვენ ადვილად მიხვდებით, რომ ამ შემთხვევაში ორ ცვლადს შორის არის იდიალური დამოკიდებულება ყველა შემთხვევაში y -ის მნიშვნელობის მიღება შესაძლებელია x -ის მნიშვნელობის გაორმაგებითა და 2-ის დამატებით, ფაქტიურად განტოლებას, რომელიც აკავშირებს x -სა და y -ს აქვს შემდეგი სახე:

$$y = 2 + 2x; \quad (4.6.7)$$

ახლა კი რეგრესიის მეთოდების გამოყენებით ვაჩვენოთ, თუ როგორ შეიძლება ამ დამოკიდებულების დაგენა ყველა წესის გათვალისწინებით. პირველ რიგში დავიტანოთ x -ისა და y -ის მნიშვნელობები გრაფიკზე, როგორც ეს ნახვენებია 4.6.4 ნახაზზე.



4.6.4. x ცვლადის y -ზე დამოკიდებულების გრაფიკი.

მელიც გატარებულია ამ წერტილებზე ეწოდება რეგრესიის წრფე. რეგრესიის წრფის განტოლებას აქვს შემდეგი სახე:¹

$$y = a + bx; \quad (4.6.4)$$

ეს არის წრფივი განტოლება, რომელიც აკავშირებს x და y ცვლადებს. a და b კონსტანტები (მუდმივების) მნიშვნელობები შესაძლოა გამოთვლილი იქნეს შემდეგი ფორმულის საშუალებით:

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}; \quad (4.6.5)$$

რეგრესიის განტოლების გარდაქმნის გზით საშუალო მნიშვნელობების საფუძველზე ჩვენ x და y -სათვის შეგვიძლია გამოვთვალოთ a -ს მნიშვნელობაც:

$$a = \bar{y} - b\bar{x}; \quad (4.6.6)$$

a და b -ს მნიშვნელობებს შემდგომ სვამენ საერთო განტოლებაში x და y ცვლადებს შორის დამოკიდებულების განსახილველად. ასეთი გათვლები რიგ შემთხვევაში ქმნიან პროგნოზირების ჩატარების საფუძველს.

მივაქციოთ ყურადღება იმას, რომ განტოლება $y = a + bx$ გამოიყენება y -ის მოსალოდნელი მნიშვნელობების მოსაძებნად, x -ის მოცემული მნიშვნელობებისათვის. ეს უნდა იქნეს გათვალისწინებული პრაქტიკული ამოცანების გადაწყვეტისას, როცა არ არის ცნობილი, თუ რომელი ცვლადი არის x და რომელი y -ი. ცვლადი წარმოდგენილი x -ით, არის ცნობილი მნიშვნელობა, ხოლო ცვლადი y -ი კი უნდა იქნეს გამოთვლილი. მაგალითისათვის ავიღოთ დამოკიდებულება რეკლამაზე დანახარჯებისა და გაყიდვების მოცემულობებს შორის. ამ შემთხვევაში, ამოცანა იქნება ის, რომ უნდა შეფასდეს გაყიდვების მოცულობები რეკლამაზე გაწეული დანახარჯების მოცემული მნიშვნელობებისათვის. ე.ი. რეკლამაზე დანახარჯები (x) ცნობილი სიდიდეა, ხოლო უცნობი სიდიდე (y) გაყიდვების მოცულობები.

¹ Ричард Томас. Количественные методы анализа хозяйственной деятельности. Перевод с английского. М. 1999. с 118.

გრაფიკიდან კარგად ჩანს, რომ ყველა წერტილი ძვეს სწორ ხაზზე. ნვეუოლებრივ, ორ ცვლადს შორის დამოკიდებულება არ იქნება ასე ნათელი, ამიტომ დასაწყისში, როგორც წესი გვჭირდება კორელაციის ხარისხის დადგენა. მოცემულ ცხრილში მოყვანილია ის აუცილებელი გათვლები, რომლებიც საჭირო იქნებიან კორელაციის კოეფიციენტის განსაზღვრისათვის.

ცხრილი 4.6.8.

	x	y	x^2	y^2	xy
	1	4	1	16	4
	2	6	4	36	12
	3	8	9	64	24
	4	10	16	100	40
	5	12	25	144	60
ჯამი	15	40	55	360	140

ცხრილის დახმარებით ჩვენ ვპოულობთ შემდეგ ჯამებს:

$$\sum x = 15$$

$$\sum y = 40$$

$$\sum x^2 = 55$$

$$\sum y^2 = 360$$

$$\sum xy = 140$$

ამის შემდგომ გამოთვალეთ $\bar{x}$ და $\bar{y}$ -ის საშუალო მნიშვნელობები:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{15}{5} = 3;$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{40}{5} = 8;$$

შემდგომ ეანგარიშობთ კორელაციის კოეფიციენტს:

$$R = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sqrt{(\sum x^2 - n\bar{x}^2)(\sum y^2 - n\bar{y}^2)}} = \frac{140 - 5 \times 3 \times 8}{\sqrt{(55 - 5 \times 3^2)(360 - 5 \times 2^2)}} =$$

$$= \frac{140 - 120}{\sqrt{(55 - 45)(360 - 320)}} = \frac{20}{\sqrt{10 \times 40}} = \frac{20}{20} = 1$$

(4.6.8)

ე.ი. $R = 1$, რაც მიგვითითებს ორ ცვლადს შორის იდეალურ დამოკიდებულებაზე.

ახლა ორ ცვლადს x და y შორის დამოკიდებულება განესაზღვროთ შემდეგნაირად. სწორი ხაზის განტოლება შეგიძლია ჩაეწოთ შემდეგნაირად:

$$y = a + bx; \quad (4.6.9)$$

სადაც a და b მუდმივები გამოითვლებიან შემდეგი ფორმულით:

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}; \quad (4.6.10)$$

$$\text{ხოლო } a = \bar{y} - b\bar{x};$$

თუ უკვე ცნობილ მნიშვნელობებს ჩავსვავთ აღნიშნულ ფორმულაში მივიღებთ:

$$b = \frac{140 - 5 \times 3 \times 8}{55 - 5 \times 3^2} = \frac{140 - 120}{55 - 45} = \frac{20}{10} = 2$$

ამ შემთხვევაში ყურადღება უნდა მივაქციოთ, რომ ჩვენ ჯერ ეანგარიშობთ b მუდმივს კორელაციის კოეფიციენტის ფორმულის დახმარებით, ამრიგად, მივიღეთ, რომ $b = 2$. შემდეგ ჩავსვამთ რა ყველა ცნობილ მნიშვნელობას a -ს გამოსათვლელ ფორმულაში, მივიღებთ:

$$a = 8 - 2 \times 3 = 8 - 6 = 2;$$

ახლა ჩავსვათ a -სა და b -ს მნიშვნელობები საერთო ფორმულაში და მივიღებთ:

$$y = 2 + 2x;$$

ჩვენ შემთხვევაში მოცემული განტოლება შეგვიძლია გამოვიყენოთ y -ის საანგარიშოთ, x -ის სხვადასხვა მნიშვნელობებისათვის. მაგალითად, თუ გვინდა ვიპოვოთ y -ის მნიშვნელობა, როცა $x = 6$, მაშინ ჩავსვამთ რა ამ მნიშვნელობას ფორმულაში მივიღებთ:

$$y = 2 + 2 \times 6 = 14;$$

აქედან გამომდინარე, რეგრესიის განტოლების მიხედვით თუ $x = 6$, მაშინ $y = 14$. რაც კარგად ჩანს 4.6.6 ნახაზზე მოცემულ გრაფიკზე. ანალოგიურად შეგვიძლია მივიღოთ y -ის სხვა მნიშვნელობები x -ის მოცემულ მნიშვნელობებისათვისაც.

კონკრეტული მაგალითი 2. განვიხილოთ საქართველოში კვერცხის წარმოების მოცულობა 1997-2003 წლებში, ეს მონაცემები მოცემულია ცხრილში:

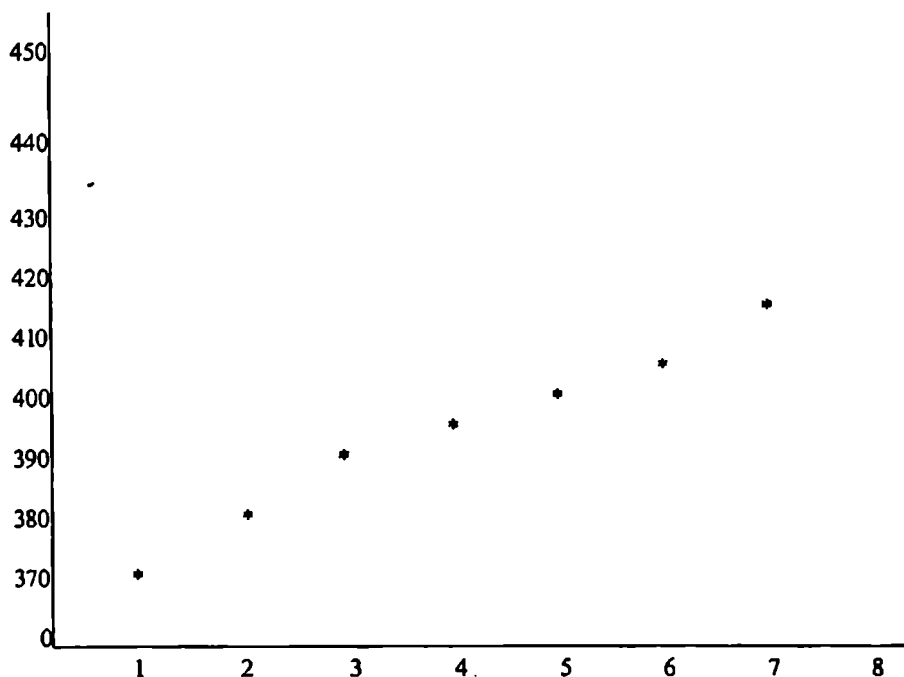
(ცხრილი 4.6.9)

წლები	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
კვერცხი (მლნ.კალი)	370.4	380.4	390.1	391.4	395.4	408.8	428.1

წყარო: სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტი. საქართველოს სოფლის მეურნეობა. სტატისტიკური კრებული. თბ. 2005.

იმისათვის, რომ ეს მონაცემები გავაანალიზოთ საწიროა ჯერ ავაგოთ ამ მონაცემების მიხედვით განზნევის გრაფიკი. ხოლო გაანგარიშების გასამარტივებლად კვერცხის წარმოების მოცულობები დაეამრგვალოთ. მაგალითად 370.4 დაეამრგვალოთ 370-მდე. ხოლო წლებს მივანიჭოთ თავისი კოდი. ე.ი. მივიღებთ შემდეგ ცხრილს (ცხრილი 4.6.10).

წლები	1	2	3	4	5	6	7
კვერცხი (მლნ.ცალი)	370	380	390	391	395	409	428



ნახ. 4.6.5. კვერცხის წარმოების მოცულობებსა და წლებს შორის დამოკიდებულების გრაფიკი.

კორელაციის კოეფიციენტის დახმარებით ჩვენ შეგვიძლია განსაზღვროთ წლებისა და წარმოების მოცულობებს შორის კორელაციის ხარისხი. კორელაციის კოეფიციენტის გამოსათვლელად შევადგინოთ ცხრილი 4.6.11.

	x	y	x^2	y^2	xy
	1	370	1	136 900	370
	2	380	4	144 400	760
	3	390	9	152 100	1170
	4	391	16	152 881	1564
	5	395	25	156 025	1975
	6	409	36	167 221	2454
	7	428	49	183 184	2996
ჯამი	28	2 763	140	1092 771	11 289

ცხრილიდან მივიღებთ შემდეგ ჯამურ მნიშვნელობებს:

$$\sum x = 28;$$

$$\sum y = 2763;$$

$$\sum x^2 = 140;$$

$$\sum y^2 = 1092771;$$

$$\sum xy = 11289;$$

შემდეგ გამოვთვალოთ x და y ცვლადებისათვის საშუალო მნიშვნელობები:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \frac{28}{7} = 4;$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n} = \frac{2763}{7} = 394.7$$

გამოვთვალოთ კორელაციის ხარისხი, კორელაციის კოეფიციენტის დახმარებით:

$$R = \frac{\sum xy - n}{\sqrt{(\sum x^2 - n\bar{x}^2)(\sum y^2 - n\bar{y}^2)}} = \frac{11269 - 7 \times 4 \times 394.7}{\sqrt{(140 - 7 \times 4^2)(1092771 - 7 \times 394.7^2)}} =$$

$$= \frac{11289 - 11051.6}{\sqrt{(140 - 112)(1092771 - 1090 \times 516.6)}} = \frac{237.4}{\sqrt{28 \times 2254.4}} = \frac{237.4}{251.2} = 0.94$$

ამრიგად, ჩვენს შემთხვევაში $R = 0.94$, რაც მიუთითებს

კორელაციის მაღალ ხარისხზე ცვლადებს შორის. აქედან გამომდინარე მათ შორის დამოკიდებულება შეგვიძლია განესაზღვროთ წრფივი განტოლებით. იგი შეგვიძლია ჩაეწეროს შემდეგნაირად:

$$y = a + bx; \quad (4.6.11)$$

სადაც a და b მუდმივები გამოითვლებიან შემდეგი ფორმულებით:

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2} = \frac{11289 - 7 \times 4 \times 394.7}{140 - 7 \times 4^2} = \frac{11289 - 11051.6}{140 - 112} = \frac{237.4}{28} = 8.5;$$

(4.6.12)

ხოლო

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 394.7 - 8.5 \times 4 = 394.7 - 34 = 360.7; \quad (4.6.13)$$

ამრიგად რეგრესიის განტოლება მიიღებს შემდეგ სახეს:

$$y = a + bx = 360.7 + 8.5x; \quad (4.6.14)$$

ამის შემდეგ განტოლების მონაცემები შეგვიძლია გამოვიყენოთ კერძო წარმოების მოცულობების პროგნოზირებისათვის მომავალში. მაგალითად წარმოების მოცულობებისათვის 2004 წელს (მე-8წელს) ჩვენ ჩავსვამთ $x = 8$ -ს რეგრესიის განტოლებაში და მივიღებთ:

$$y = 360.7 + 8.5 \times 8 = 360.7 + 68 = 428.7; \quad (4.6.15)$$

ამრიგად, 2004 წლისათვის კერძო წარმოების საპროგნოზო შეფასებამ შეადგინა 429. საპროგნოზო სიდიდის სიზუსტე არ უნდა აღემატებოდეს საწყისი მონაცემების სიზუსტეს, ამიტომ ჩვენ ვამრგვალებთ მნიშვნელობას უახლოეს მთელ რიცხვამდე.

ასეთივე სახით ჩვენ შეგვიძლია რეგრესიის განტოლების გამოყენებით ვიანგარიშოთ 2005 წლისათვის (9 წელიწადი) კერძო წარმოების მოცულობების საპროგნოზო მანუალური, იგი იქნება ტოლი:

$$y = 360.7 + 8.5 \times 9 = 360.7 + 76.5 = 437.2; \quad (4.6.16)$$

ასეთი შეფასებების საიმედოება დამოკიდებულია სხვადასხვა ფაქტორებზე, რაც აუცილებელია გავეთვალისწინოთ რეგრესიის მეთოდების გამოყენებისას. მაგალითად, მართალია

წარსულის მაჩვენებლები წარმოადგენენ მომავალში კვერცხის წარმოების მოცულობების პროგნოზირებისათვის ერთ-ერთ ფაქტორს, მაგრამ ანალიზის სხვა შემადგენლები, შესაძლოა აღმოჩნდნენ უფრო მნიშვნელოვანი, ისეთები როგორიცაა: ფასწარმოქმნა, ნედლეული და საკვები, კონკურენტები და დანახარჯები რეკლამაზე. შემდგომში შეფასებებისას სიზუსტე მკირდება იმის მიხედვით, თუ რამდენად სცილდება საპროგნოზო პერიოდი საწყისი, მონაცემების პერიოდს. ასე მაგალითად პროგნოზი 2004 წლისათვის ალბათ აღმოჩნდება უფრო ზუსტი, ვიდრე პროგნოზი 2005 წლისათვის. ამ მეთოდის გამოყენების დროს ნათელია, რომ კვერცხის წარმოების პროგნოზი 2050 წლისათვის აღმოჩნდება აბსოლიტურად არაზუსტი.

4.7. პროგნოზირება მცურავი საშუალოებისა და ექსპონენციალური გასწორების მეთოდით, კონკრეტულ მაგალითებზე დაყრდნობით.

ტრენდის გამოყოფა: მცურავი საშუალებით. მცურავი საშუალების მეთოდი საშუალებას იძლევა "გაეასწოროთ" რიგი მნიშვნელობებისა იმისათვის, რომ გამოეყოთ ტრენდი. ამ მეთოდის გამოყენებისას იღებენ ფიქსირებული მნიშვნელობების რიცხვის საშუალოს (ჩვეულებრივ საშუალო არითმეტიკულს). შემდეგ ეს გათვლები გრძელდება მნიშვნელობათა მთელი რიგისათვის. მიღებული მცურავი საშუალოები ასახავენ დროითი რიგის საერთო ტრენდს. მნიშვნელობების რიცხვი, რომლებიც გამოიყენება საშუალოს გამოსათვლელად განსაზღვრავს გასწორების შედეგს, მთლიანობაში რაც უფრო მეტი წერტილი აიღება, მით უფრო ეფექტურად ხორციელდება მონაცემთა გასწორება.

მაგალითისათვის განვიხილოთ მარცვლეულის წარმოების მონაცემები საქართველოში 1989–2003 წლებში. (ცხრილი 4.7.1.)

ნახაზი 4.7.1. მოცემულია 4.7.1. ცხილში მოყვანილი მონაცემების გრაფიკი. მცურავი საშუალებების დახმარებით შესაძლებელია მარცვლეულის წარმოების რხევების გასწორება დროით მონაკვეთებზე. ქვემოთ მოყვანილ 4.7.2. ცხრილში მოცემულია მარცვლეულის წარმოების მონაცემები და ასევე

მცურავი საშუალოები, რომლებიც გამოთვლილნი არიან ყოველი სამი მნიშვნელობისათვის. (ე.წ. სამწერტილიანი მცურავი საშუალოები).

ცხრილი 4.7.1

წლები	წლის ნომერი	მარცვლეულის წარმოების მონაცემები საქართველოში(ტონა)
1989	1	474.7
1990	2	667.3
1991	3	574.3
1992	4	503.4
1993	5	409.5
1994	6	481.0
1995	7	516.2
1996	8	652.2
1997	8	710.5
1998	10	597.5
1999	11	780.5
2000	12	420.5
2001	13	713.6
2002	14	672.2
2003	15	754.1

წყარო: სტატისტიკის სახელმწიფო დეპარტამენტი. საქართველოს სოფლის მეურნეობა. სტატისტიკური კრებული. თბ. 2005.

4.7.2 ცხრილში მოყვანილი მცურავი საშუალოები გამოთვლება შემდეგნაირად. მარცვლეულის წარმოების მოცულობების პირველი სამი მნიშვნელობა (1989-1991წწ) იკრიბება და შემდეგ იყოფა სამზე. ამ გზით ვიღებთ სამწერტილიანი მცურავი საშუალოს პირველ მნიშვნელობას.

წლები	მარცვლეულის წარმოების მონაცემები (ტონა)	სამწერტილიანი მცურავი საშუალოები
1989	474.7	
1990	667.3	572.1
1991	574.3	581.7
1992	503.4	495.7
1993	409.5	464.6
1994	481.0	468.9
1995	516.2	549.8
1996	652.2	626.3
1997	710.5	653.4
1998	597.5	696.2
1999	780.5	599.5
2000	420.5	638.2
2001	713.6	602.1
2002	672.2	713.3
2003	754.1	

ამრიგად გვექნება:

$$\begin{aligned} \text{პირველი მცურავი საშუალო} &= \\ &= \frac{474.7 + 667.3 + 574.3}{3} = \frac{1716.3}{3} = 572.1 \end{aligned}$$

სამწერტილიანი მცურავი საშუალოს მნიშვნელობა იწერება იმ მნიშვნელობების ცენტრში, რომელთა მიხედვითაც მოხდა ამ მცურავი საშუალოს გამოანგარიშება და ამიტომ იგი მოთავსებულია ცხრილში 1990 წლის გასწვრივ. შემდეგი მცურავი საშუალო კი გამოითვლება ასე:

მეორე მცურავი

$$\text{საშუალო} = \frac{667.3 + 574.3 + 503.4}{3} = \frac{1745}{3} = 581.7$$

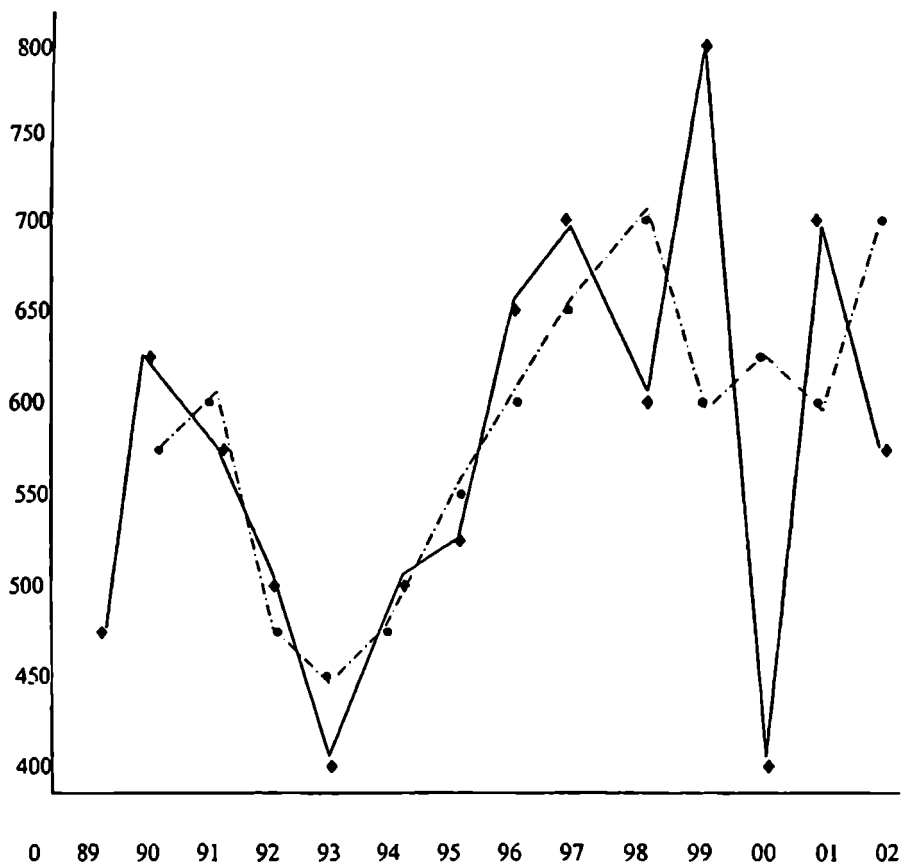
მიღებული მნიშვნელობა იწერება დიაპაზონის ცენტრში, ამიტომ იგი განთავსებულია 1991 წლის გასწვრივ და ა.შ. გამოითვლება დანარჩენი მცურავი საშუალოები და ბოლოს:

მეცამეტე მცურავი საშუალო=

$$= \frac{713.6 + 672.2 + 754.1}{3} = \frac{2139.9}{3} = 713.3$$

ნახაზი 4.7.1. ზე ნაჩვენებია, რომ სამწერტილიანმა მცურავმა საშუალოებმა მნიშვნელოვნად გაასწორეს გრაფიკი. მოიხსნა საწყისი მონაცემების მრავალი რხევა და მიღებული მნიშვნელობების ნაკრები უფრო მეტად გვიჩვენებს მონაცემთა ტრენდს.

ამრიგად, შეგვიძლია გავაკეთოთ პროგნოზები რეგრესიის წრფის შეფასებიდან გამომდინარე, რომელიც შედგენილია მცურავი საშუალების მნიშვნელობების მიხედვით. 4.7.1 ნახაზზე მოცემულ გრაფიკზე ჩანს, რომ სამწერტილიანი მცურავი საშუალოები ჯერ კიდევ ავლენენ რხევებს. დროითი რიგი ჩვენ შეგვიძლია გავასწოროთ კიდევ უფრო, თუ მცურავი საშუალოების გამოთვლისას გავზრდით წერტილების რიცხვს. ასე მაგალითად, 4.7.3. ცხრილში მოყვანილია მცურავი საშუალოების მნიშვნელობები, გაანგარიშებული იმავე მონაცემების შვიდი წერტილის მიხედვით.



♦ მარცვლეულის წარმოების საწყისი მოცულობები

• სამწერტილიანი მცურავე საშუალოები

ნახ. 4.7.1. მარცვლეულის წარმოების მოცულობები და სამწერტილიანი მცურავე საშუალოები.

წლები	მარცვლეულის წარ- მოების მოცულობები (ტონებში)	შეიდწერტილიანი მცურავე საშუ- ალოები
1989	474.7	
1990	667.3	
1991	574.3	
1992	503.4	518.1
1993	409.5	543.4
1994	481.0	549.5
1995	516.2	552.9
1996	652.2	592.5
1997	710.5	594.1
1998	597.5	627.3
1999	780.5	649.8
2000	420.5	664.1
2001	713.6	
2002	672.2	
2003	754.1	

შეიდწერტილიანი მცურავე საშუალოები მიღებულია შემდეგი გამოთვლების საფუძველზე:

პირველი მცურავე საშუალო =

$$= \frac{474.7 + 667.3 + 574.3 + 503.4 + 409.5 + 481.0 + 516.2}{7} =$$

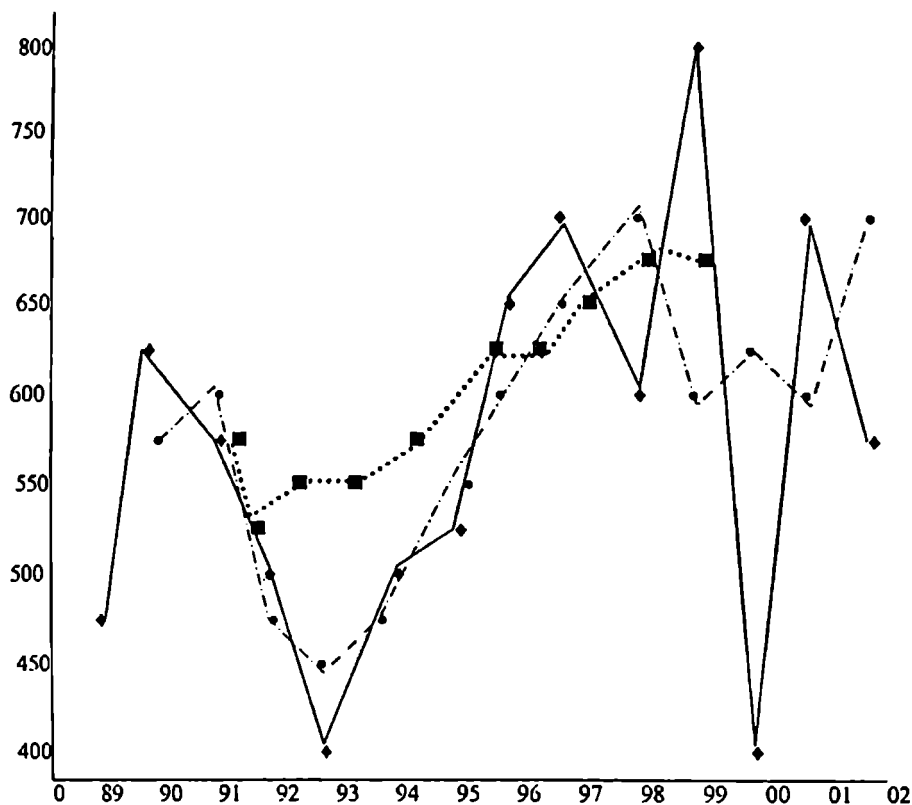
$$= \frac{3626.4}{7} = 518.1$$

მეორე მცურავე საშუალო =

$$= \frac{667.3 + 574.3 + 503.4 + 409.5 + 481.0 + 516.2 + 652.2}{7} =$$

$$= \frac{3803.9}{7} = 543.4$$

და ა.შ.



◆ მარცვლეულის წარმოების საწყისი მოცულობები; ● სამწერტილიანი მცურავი საშუალოები; ■ შეიდწერტილიანი მცურავი საშუალოები

ნახ. 4.7.2. მარცვლეულის წარმოების მოცულობები და მცურავი საშუალოების ორი ნაკრები

$$\begin{aligned}
 & \text{მეცხრე მცურავი საშუალო} = \\
 & = \frac{710.5 + 597.5 + 780.5 + 420.5 + 713.6 + 672.2 + 754.1}{7} = \\
 & = \frac{4648.9}{7} = 664.1
 \end{aligned}$$

შეიდწერტილიანი მცურავი საშუალოები იძლევიან ტრენდს მონაცემთა მოცემული რიგისთვის. გრაფიკზე, რომელიც მოყვანილია ნახაზ 4.7.2-ზე, ნახვევებია სამ და შეიდწერტილიანი მცურავი საშუალოები.

4.7.2. ნახაზზე მოცემული გრაფიკიდან ნათლად ჩანს, რომ შეიდწერტილიანი მცურავი საშუალოები წარმოქმნიან უფრო გასწორებულ წრფეს ნაკლები რხევებით, ვიდრე სამწერტილიანი მცურავი საშუალოები.

ყოველივე ზემოთქმულიდან შავიძლია გავაკეთოთ დასკვნა, რომ მცურავი საშუალოების გამოთვლისას წერტილების რაოდენობის გაზრდას მიეყვაროთ ტრენდის წრფის უფრო მეტად გასწორებისაკენ. ამიტომ შეგვიძლია ვამტკიცოთ, რომ რაც უფრო მეტი წერტილია აღებული მცურავი საშუალოების გამოსათვლელად მით "უკეთესია ტრენდის წრფე". ამასთან წარმოიშეება კითხვა: რატომ არ მოვახდინოთ მცურავი საშუალოების გამოთვლა 10, 11 და გინდაც 15 წერტილის მიხედვით? მაგრამ უნდა ავღნიშნოთ, რომ რაც უფრო მეტ წერტილს ვიღებთ მცურავი საშუალოების გამოსათვლელად, მით უფრო ნაკლებ საბოლოო მნიშვნელობებს მივიღებთ. ამიტომ შევადაროთ მცურავი საშუალოების ორი ნაკრები, რომლებიც კერძოდ ჩვენს მაგალითშია მოცემული. ჩვენ მივიღეთ 13 სამწერტილიანი მცურავი საშუალოს მნიშვნელობა და მხოლოდ 9 შეიდწერტილიანი მცურავი საშუალო.

თუ გამოვთვლით მცურავ საშუალოებს 9 ან 11 წერტილისათვის მათი რიცხვი კიდევ უფრო შემცირდება. აქედან გამომდინარე მივიღებთ, რომ თუ საჭიროა გადავწყვიტოთ გამოთვლისათვის რამდენი წერტილი უნდა იქნეს აღებული, ამისათვის უნდა იქნეს ნაპოვნი კომპრომისი მათ დიდ რაოდენობასა (რათა მივიღოთ მნიშვნელობების გასწორება) და მცირე რაოდენობას შორის (რათა მივიღოთ მნიშვნელობების საკმარისი რაოდენობა). ასეთი სახის ამოცანა მარტივდება იმ სიტუაციებში, როცა გვაქვს მონაცემების ნათელი პერიოდულობა. მაგალითად, თუ განვიხილავთ ამოცანას როცა პირობითად საქონლის გაყიდვების მოცულობები თავის პიკს აღწევს მე-5, მე-10 და მე-15 წელს. ამ შემთხვევაში მონაცემები შეგვიძლია გავასწოროთ ხუთწერტილიანი მცურავი საშუალოების დახმარებით.

ტრენდის გამოყოფა მცურავი საშუალოების ცენტრირებით. მცურავი საშუალოების გამოთვლისას წერტილების ლუწი რიცხოვნობის დროს შესაძლოა წარმოიშეას სირთულეები იმ მხრივ, თუ როგორ განვაღაგოთ შედეგები. როგორც უკვე ავღნიშნეთ მცურავი საშუალოს მნიშვნელობა იწერება ადუბული მნიშვნელობების დიაპაზონის ცენტრში. თუ ჩვენ გვაქვს მნიშვნელობების ლუწი რაოდენობა, მაშინ ეს ნიშნავს, რომ მცურავი საშუალო ფაქტიურად უნდა იქნეს დაყენებული ხაზებს შორის შუა წერტილში. მაგალითად ავიღოთ მონაცემები მარცვლეულის წარმოების მოცულობების შესახებ. რომელიც უკვე განვიხილეთ. გამოვოვალოთ ოთხ წერტილიანი მცურავი საშუალოები და შევიტანოთ ისინი ცხრილში. მაგალითის გამარტივებისათვის ავიღოთ მხოლოდ ბოლო რამოდენიმე მონაცემი:

ცხრილი 4.7.4.

წლები	მარცვლეულის წარმოება (ტონა)	საშუალო
1996	652.2	685.17
1997	710.5	
1998	597.5	
1999	780.5	
2000	420.5	627.25
2001	713.6	628.02
2002	672.2	646.70
2003	754.1	635.10

ეურადლება უნდა მივაქციოთ, რომ მცურავი საშუალოების მნიშვნელობები მოყვანილია შესაბამისი მნიშვნელობების დიაპაზონის ცენტრში. ასე მაგალითად პირველი

მცურავი საშუალო გამოთვლილი 1996-1999 წლებისათვის დაყენებულია 1997 და 1998 წლებს შორის შუა წერტილში. ანალოგიურად ნაიწერება ყველა სხვა დანარჩენი ოთხწერტილიანი მცურავი საშუალო. ბოლო მცურავი საშუალო 2000-2003 წლებზე გათვლილი განთავსებულია ამ დიაპაზონის ცენტრში 2001 და 2002 წლებს შორის.

ამ მონაცემების შემდგომი ანალიზისათვის უნდა განვიხილოთ მცურავი საშუალოები და შესაბამისი ფაქტიური მნიშვნელობები. ამისათვის კი ახდენენ ცენტრირებული მცურავი საშუალოების გამოანგარიშებას. ისინი გამოითვლება მცურავი საშუალოების ყოველი წერტილის საშუალოს პოვნის გზით. ეს უკანასკნელი კი არის ოთხწერტილიანი მცურავი საშუალოების მცურავი საშუალოები. მიღებული მნიშვნელობები მოყვანილია ცხრილში.

ცხრილი 4.7.5.

წლები	მარცვლეულის წარმოება (ტონა)	ოთხწერტილიანი მცურავი საშუალოები	ცენტრირებული მცურავი საშუალოები
1996	652.2		
1997	710.5		
1998	597.5	685.17	656.21
1999	780.5	627.25	627.63
2000	420.5	628.02	637.36
2001	713.6	646.70	640.90
2002	672.2	635.10	
2003	754.1		

ამის შემდეგ ცენტრირებული მცურავი საშუალოები შეგვიძლია გამოვიყენოთ ტრენდის პროგნოზირებისათვის. თუ

ამ მნიშვნელობებს დაეიტანოთ გრაფიკზე, მაშინ ისინი პორი-ზონტალური ღერძის მიხედვით დაემთხვევიან საწყის მნიშვნელობებს.

ტრენდის გამოყოფა ექსპონენციალური გასწორებით.
მნიშვნელობათა რიგში რხევების მოსპობის ალტერნატიული მდგომარეობა მდგომარეობს ექსპონენციალური გასწორების მეთოდის გამოყენებაში. ყოველი გასწორებული მნიშვნელობა გამოითვლება წინა გასწორებული მნიშვნელობისა და მიმდინარე მნიშვნელობის შეთანაწყობის გზით დროით რიგში. ამ შემთხვევაში დროითი რიგის მიმდინარე მნიშვნელობა აიწონება გამასწორებელი კონსტანტას გათვალისწინებით, რომელიც ჩვეულებრივ აღინიშნება α -თი. ხოლო თვით გამოთვლა ხორციელდება შემდეგი ფორმულის დახმარებით:

$$S_t = \alpha x_t + (1 - \alpha)S_{t-1}; \quad (4.7.1)$$

სადაც, S_t - მიმდინარე გასწორებული მნიშვნელობა;

x_t - დროითი რიგის მიმდინარე მნიშვნელობა;

S_{t-1} - წინა გასწორებული მნიშვნელობა;

α - გამასწორებელი კონსტანტა.

გამასწორებელი კონსტანტას მნიშვნელობა ყოველთვის იმყოფება 0-დან 1-ს შორის და ყოველ კონკრეტულ შემთხვევაში აუცილებელია შეირჩეს ყველაზე მისაღები მნიშვნელობა.

კონკრეტული მაგალითი 1. განვიხილოთ ეს საკითხი საქართველოში ხორბლის წარმოების კერძო მაგალითზე 1989-2003 წლებში. ასევე გასწორებული მნიშვნელობები, გამასწორებელი კონსტანტას $\alpha = 0.1$ -ის პირობებში.

წლები	მარცვლეულის წარმოება(ტონებში)	ექსპონენციალური გასწორებული მნიშვნელობები(=0.1)
1989	474.7	474.70
1990	667.3	493.96
1991	574.3	501.99
1992	503.4	502.13
1993	409.5	492.87
1994	481.0	491.68
1995	516.2	494.13
1996	652.2	509.94
1997	710.5	530.00
1998	597.5	536.75
1999	780.5	561.15
2000	420.5	547.05
2001	713.6	563.70
2002	672.2	574.55
2003	754.1	592.51

გასწორებული მნიშვნელობები, რომლებიც მოცემულნი არიან ცხრილის მესამე სვეტში, გათვლილია მიმდინარე მნიშვნელობების მიხედვით და ასევე წინა გასწორებული მნიშვნელობებით. პირველი გასწორებული მნიშვნელობა (1989) უბრალოდ ხორბლის წარმოების მოცულობის ანალოგიურია, ვინაიდან წინა მნიშვნელობა ამ შემთხვევაში არა გვაქვს. გამოთვლებისას გამოიყენება გასწორების მთლიანი ფორმულა:

$$s_t = ax_t + (1 - a)s_{t-1}; \quad (4.7.2)$$

ჩვენ შემთხვევაში $a = 0.1$. ამიტომ გამოსახულება მიიღებს სახეს:

$$s_t = 0.1x_t + (1 - 0.1)s_{t-1}$$

$$s_t = 0.1x_t + 0.9s_{t-1};$$

1990 წლისათვის გასწორებული მნიშვნელობა გამოითვლება შემდეგნაირად:

$$s_{1990} = 0.1x_{1990} + 0.9s_{1989}$$

ამრიგად, ვიცით რომ $s_{1989} = 474.7$; ხოლო

$x_{1990} = 667.3$ აქედან გასწორებული მნიშვნელობა ტოლი იქნება (ანალოგიურად გამოითვლება ყველა მნიშვნელობები:

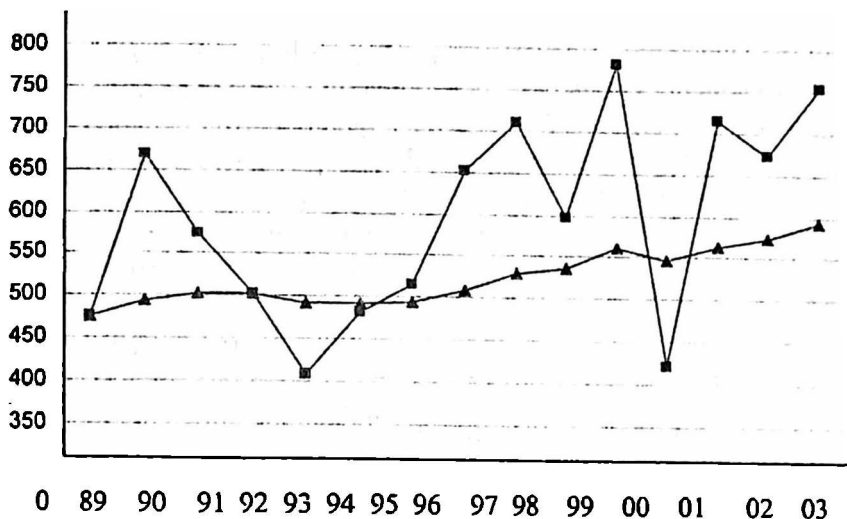
$$s_{1990} = 0.1x_{1990} + 0.9s_{1989} = 0.1 \times 667.3 + 0.9 \times 474.4 = 66.73 + 427.23 = 493.96$$

$$s_{1991} = 0.1x_{1991} + 0.9s_{1990} = 0.1 \times 574.3 + 0.9 \times 493.96 = 57.43 + 444.56 = 501.99$$

ბოლოს

$$s_{2003} = 0.1x_{2003} + 0.9s_{2002} = 0.1 \times 754.1 + 0.9 \times 574.55 = 75.41 + 517.1 = 592.51$$

ნახაზ 4.7.3. ნაჩვენებია მარცვლეულის წარმოების მოცულობების საწყისი და ასევე ექსპონანციალურად გასწორებული მნიშვნელობები, როცა $\alpha = 0.1$



■ მარცვლეულის წარმოების მოცულობები;

▲ გასწორებული მნიშვნელობები (როცა $\alpha = 0.1$)

ნახ. 4.7.3. ხორბლის წარმოების მოცულობების და ექსპონენციური გასწორებული მნიშვნელობები (როცა $\alpha = 0.1$).

როგორც გრაფიკიდან ჩანს ექპონენციალური გასწორების მეთოდი ნამდვილად მნიშვნელოვნად ასწორებს მნიშვნელობათა რიგს და სრულიად ლოგიკურია ამ მნიშვნელობების გამოყენება მომავალ წლებში ტრენდის შეფასებისათვის. მაგრამ, ზოგიერთი სირთულე წარმოიშვება, მცირე მნიშვნელობების გამოყენებისას, როგორიცაა 0.1. კერძოდ, ძირითადი უარყოფითი მხარე მდგომარეობს იმაში, რომ საწყისი და მისი შესაბამისი გასწორებული რიგის მნიშვნელობების ცვლილებებს შორის აღინიშნება დაგვიანება.

ამრიგად, ჩვენ ვხედავთ, რომ საანალიზო მონაცემები ახდენენ მარცვლეულის წარმოების მოცულობების აღმავალი ტრენდის დემონსტრირებას. მივაქციოთ ყურადღება, რომ გრაფიკზე (ნახ. 2.5) თითქმის ყველა გასწორებული მნიშვნელობა, იმყოფება მარცვლეულის წარმოების მოცულობების აქტიური მნიშვნელობების ქვემოთ. გამონაკლის წარმოადგენს მხოლოდ

1993, 1994 და 2000 წლები. მაშასადამე, რაც უფრო ნაკლებია α , მით ნაკლებადამგრობიარე ტრენდის (ველილებებზე მოცემული დროითი რიგი. ამ პრობლემის გადაწყვეტისათვის, ჩვენ შეგვიძლია ავიღოთ α -ს უფრო დიდი მნიშვნელობა.

კონკრეტული მაგალითი 2. განვიხილოთ იგივე მონაცემები მხოლოდ იმ შემთხვევაში, როცა გამასწორებელი კონსტანტის მნიშვნელობა, $\alpha = 0.3$. ქვემოთ ცხრილში მოცემულია გასწორებული მნიშვნელობები აღნიშნული კონსტანტის დახმარებით:

(ცხრილი 4.7.7.

წლები	მარცვლეულის წარმოება(ტონებში)	ექსპონენციალური გასწორებული მნიშვნელობები($=0.3$)
1989	474.7	474.70
1990	667.3	532.48
1991	574.3	545.03
1992	503.4	532.54
1993	409.5	495.63
1994	481.0	491.24
1995	516.2	498.67
1996	652.2	544.73
1997	710.5	594.46
1998	597.5	595.37
1999	780.5	650.91
2000	420.5	581.79
2001	713.6	621.33
2002	672.2	636.59
2003	754.1	671.81

4.7.7 ცხრილის მესამე სვეტში მოცემული გასწორებული მნიშვნელობები მიღებულია იგივე მეთოდით, როგორც წინა მაგალითში. პირველი გასწორებული მნიშვნელობა, 1989 წლის იმეორებს მარცვლეულის წარმოების მოცულობის მნიშვნელობას. შემდეგ გასწორებული მნიშვნელობების გაანგარიშება

ხდება ჩვენს მიერ უკვე განხილული ფორმულით. როცა $\alpha = 0.3$ მაშინ:

$$s_i = 0.3x_i + (1 - 0.3)s_{i-1}$$

$$s_i = 0.3x_i + 0.7s_{i-1};$$

ამრიგად, თუ ჩავსვამთ მნიშვნელობებს მიღებულ ფორმულაში, გვექნება:

$$s_{1990} = 0.3x_{1990} + 0.7s_{1989} = 0.3 \times 667.3 + 0.7 \times 474.7 = 200.19 + 332.29 = 532.48$$

$$s_{1991} = 0.3x_{1991} + 0.7s_{1990} = 0.3 \times 574.3 + 0.7 \times 532.48 = 172.29 + 372.74 = 545.03$$

$$s_{1992} = 0.3x_{1992} + 0.7s_{1991} = 0.3 \times 503.4 + 0.7 \times 545.03 = 151.02 + 381.52 = 532.54$$

$$s_{1993} = 0.3x_{1993} + 0.7s_{1992} = 0.3 \times 409.5 + 0.7 \times 532.54 = 122.85 + 372.78 = 495.63$$

$$s_{1994} = 0.3x_{1994} + 0.7s_{1993} = 0.3 \times 481.0 + 0.7 \times 495.63 = 144.3 + 346.94 = 491.24$$

$$s_{1995} = 0.3x_{1995} + 0.7s_{1994} = 0.3 \times 516.0 + 0.7 \times 491.24 = 154.8 + 343.87 = 498.67$$

$$s_{1996} = 0.3x_{1996} + 0.7s_{1995} = 0.3 \times 652.2 + 0.7 \times 498.67 = 195.66 + 349.07 = 544.73$$

$$s_{1997} = 0.3x_{1997} + 0.7s_{1996} = 0.3 \times 710.5 + 0.7 \times 544.73 = 213.15 + 381.31 = 594.46$$

$$s_{1998} = 0.3x_{1998} + 0.7s_{1997} = 0.3 \times 597.5 + 0.7 \times 594.46 = 179.25 + 416.12 = 595.37$$

$$s_{1999} = 0.3x_{1999} + 0.7s_{1998} = 0.3 \times 780.5 + 0.7 \times 595.37 = 234.15 + 416.76 = 650.91$$

$$s_{2000} = 0.3x_{2000} + 0.7s_{1999} = 0.3 \times 420.5 + 0.7 \times 650.91 = 126.15 + 455.64 = 581.79$$

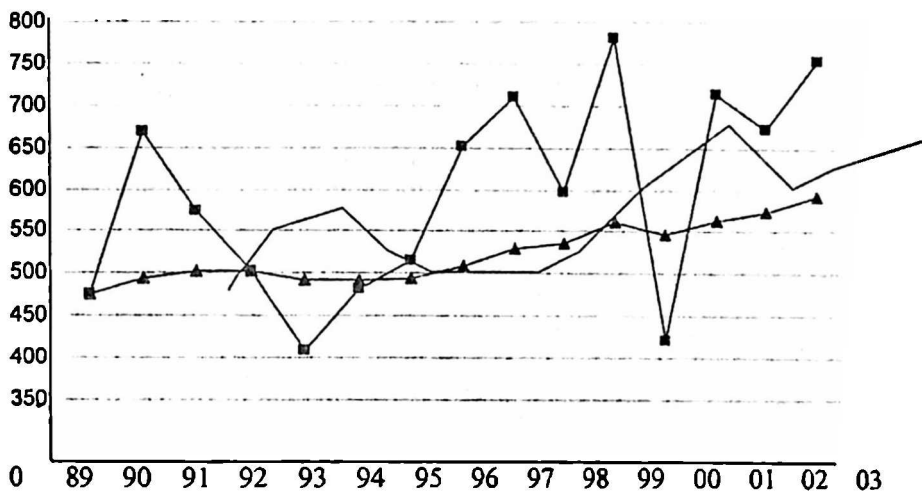
$$s_{2001} = 0.3x_{2001} + 0.7s_{2000} = 0.3 \times 713.6 + 0.7 \times 581.79 = 214.08 + 407.25 = 621.33$$

$$s_{2002} = 0.3x_{2002} + 0.7s_{2001} = 0.3 \times 672.2 + 0.7 \times 621.33 = 201.66 + 434.93 = 636.59$$

$$s_{2003} = 0.3x_{2003} + 0.7s_{2002} = 0.3 \times 754.1 + 0.7 \times 636.59 = 226.2 + 445.61 = 671.81$$

ნახ. 4.7.4. მოცემულია გასწორებული რიგების შედარება, რომლებიც მიღებულია სხვადასხვა გამასწორებელი კონსტანტას პირობებში იმისათვის, რომ გამოვეყნოთ ტრენდი. ტრენდის გამოყოფის დროს, ორი გამასწორებელი კონსტანტას საშუალებით, მიღებული შედეგების განსხვავების ანალიზისას ყურადღება უნდა მიექცეს ორ მომენტს. პირველ რიგში დროითი დაგვიანება, რომელიც ნათელია $\alpha = 0.1$ -ის შემთხვევაში, ნაკლებადაა გამოხატული როცა $\alpha = 0.3$. მთლიანობაში, რაც უფრო დიდია გამასწორებელი კონსტანტას მნიშვნელობა, გასწორებელი მნიშვნელობების გამოთვლისას, უკანასკნელნი მით უფრო მგრძნობიარენი არიან ცვლილებებისადმი დროითი რიგის ბოლო მნიშვნელობებში. ე.ი. ამ შემთხვევაში გასწორებული მნიშვნელობები დროითი რიგის მნიშვნელობებს ისე ძლიერ არ ჩამორჩებიან, როგორც ეს ხდებოდა გამასწორებელი კონსტანტას უფრო მცირე მნიშვნელობების დროს. ეს ფაქტორი არ თამაშობს არავითარ როლს, თუ დროითი რიგის საერთო ტრენდში არ არის მნიშვნელოვანი ცვლილებები. მაგრამ იგი უკიდურესად მნიშვნელოვანია პროგნოზების შედგენისათვის, როდესაც აღინიშნება დროითი რიგის საერთო ტრენდის მნიშვნელოვანი აღმასვლა ან დაღმასვლა. ჩვენს მაგალითში მიღებული მონაცემები, როცა $\alpha = 0.3$ უკეთესად ასახავენ საერთო ტრენდს, ვიდრე ისინი რომლებიც გამოთვლილია, როცა $\alpha = 0.1$ რაც ნათლად ჩანს ნახ. 4.7.4-ზე მოცემულ გრაფიკზე.

მეორე მხრივ უნდა იქნეს გათვალისწინებული, რომ მცირე მნიშვნელობების დროს მიიღწევა მონაცემების მნიშვნელოვნად მაღალი დონის გასწორება, ხოლო ეს კი გვაძლევს საშუალებას გამოვიყოს ტრენდი დიდი სიზუსტით.



■ გაყიდვების მოცულობები.

▲ გამასწორებელი კონსტანტა $\alpha = 0.1$ დროს

— გასწორებული კონსტანტა $\alpha = 0.3$ -ს დროს

ნახ. 4.7.4. ხორბლის წარმოების მოცულობები და ექსპონენციალური გასწორებული მნიშვნელობების, ორი რიგი.

ყოველი ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე ყველა კონკრეტული შემთხვევისათვის საჭიროა შეირჩეს გამასწორებელი კონსტანტას ყველა მისაღები მნიშვნელობა. კონსტანტას მცირე მნიშვნელობა იწვევს მნიშვნელობების დიდ გასწორებას, ხოლო კონსტანტას დიდი მნიშვნელობები უფრო ზუსტად ასახავენ ტრენდის ცვლილებებს. ხშირ შემთხვევაში გამასწორებელი კონსტანტას მნიშვნელობა იმყოფება საზღვრების 0.1-დან 0.3-მდე, მაგრამ რიგ შემთხვევებში შესაძლებელია α -ს სხვა მნიშვნელობების გამოიყენებაც, რომელიც არ იმყოფება ამ დიაპაზონში.

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. რას წარმოადგენს სოციალ-ეკონომიკური სფეროს პროგნოზირება?
2. ჩამოაყალიბეთ გენეტიკური და ნორმატიული მიდგომები და მათი ურთიერთქმედება პროგნოზირებაში.
3. აღწერეთ სოციალ-ეკონომიკური სისტემის განვითარების პროგნოზირების, სტრატეგიული დაგეგმვისა და რეგულირების საერთო ციკლში პროგნოზირების ეტაპების ჩართვის სქემა.
4. რაში მდგომარეობს პროგნოზირების არსი და მიზანი?
5. მოკლედ ჩამოაყალიბეთ წარმოების განვითარების პროგნოზების გამოცდილება დასავლეთის მოწინავე ქვეყნებში.
6. ჩამოთვალეთ პროგნოზირების პრინციპები.
7. აღწერეთ პროგნოზირების საბაზანსო მეთოდი.
8. გაანალიზეთ ცვლადებს შორის დამოკიდებულების სახეები.
9. განმარტეთ კორელაციის წრფივი კოეფიციენტი.
10. აღწერეთ ტრენდის გამოყოფა მცურავი საშუალოების მეთოდით.
11. რას წარმოადგენს ექსპონენციალური გასწორება?

თავი 5. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისა და ინოვაციური საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა

5.1. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი და ინოვაციური პოლიტიკა

წარმოების ეფექტიანობის ამაღლების, ეკონომიკის სტრუქტურის დახვეწის, ეკონომიკური ზრდის უზურნველყოფის, სოციალური ამოცანების გადაწყვეტის და სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრის ძირითად საშუალებას წარმოადგენს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის არსთან მჭიდროდ არის დაკავშირებული მეცნიერულ-ტექნიკური პოტენციალი. იგი წარმოადგენს მეცნიერულ-ტექნიკური კადრების, მასალების, ფინანსური, ინფორმაციული და სხვა რესურსების ერთობლიობას, რომელიც არის აუცილებელი მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის მიღწევების შექმნისა და რეალიზაციისათვის. ის არის სახელმწიფო რეგულირებისა და პროგნოზირების ობიექტი, მისი მიღწევების გათვალისწინებით უნდა ხდებოდეს სტრატეგიული გეგმის შემუშავება.

ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნა, რომელიც ორიენტირებული იქნება ინტელექტუალური რესურსების გამოყენებაზე, მაღალტექნოლოგიური წარმოების განვითარებაზე, გულისხმობს ტექნოლოგიებისა და პროდუქციის განუწყვეტელი განახლებისათვის პირობების შექმნას, მოსახლეობის განათლების დონის ამაღლებას და მართვის დახვეწას სიასხლეების (ინოვაციების) შემოტანის გზით, რომლებიც დაფუძნებული არიან უახლოეს მეცნიერულ ცოდნაზე. ყოველივე ამის საბოლოო შედეგი იქნება პროდუქციის წარმოების, მთლიანად ეკონომიკის, კონკურენტუნარიანობის ზრდა.

ინოვაციის ქვეშ იგულისხმება ახალი ტექნოლოგიები, მოხმარების სახეები, პროდუქცია, საწარმოო, ადმინისტრაციული, ფინანსური და სხვა ხასიათის ახალი ორგანიზაციულ-ტექნიკური გადაწყვეტილებები. მოელი ეკონომიკური რეფორმის არსი მდგომარეობს ეკონომიკის ინოვაციებისადმი მგრძნობიარობის ამაღლების პირობების შექმნაში, ინოვაციური საქმიანობისა და ტექნიკის მიღწევების გამოყენების ხარჯზე. ეს კი

განაპირობებს აქტიური ინოვაციური საქმიანობის აუცილებლობას.

ინოვაციური საქმიანობის აქტივიზაციის მიზნით ხდება ინოვაციური პოლიტიკის შემუშავება, რომელიც წარმოადგენს პრინციპებისა და ღონისძიებების ერთობლიობას, რომლებიც ხელს უნდა უწყობდეს ქვეყანაში ინოვაციური კეთილსაიმედო კლიმატის შექმნას, ინოვაციური პოლიტიკა წარმოადგენს სოციალურ-ეკონომიკური პოლიტიკის შემადგენელ ნაწილს.

ინოვაციური პოლიტიკა ეფუძნება ისეთ მნიშვნელოვან პრინციპებს, როგორებიცაა:

— ქვეყნის ეკონომიკის განვითარების ინოვაციური მოდელის, როგორც პრიორიტეტის აღიარება;

— სახელმწიფოს მიერ ეკონომიკურ-სამართლებრივი პირობებისა და ეკონომიკური მექანიზმების შექმნა, რომელიც უზრუნველყოფს ინოვაციის გარდაქმნას ეკონომიკური ზრდის მნიშვნელოვან ფაქტორად;

— ინოვაციური საქმიანობის აქტივიზაციით საბაზრო მექანიზმების სტიმულების შექმნა, მათი საკუთრების ფორმის მიუხედავად;

— საკუთარი მეცნიერულ-ტექნიკური პოტენციალის ეფექტიანი გამოყენება და განვითარება, ასევე მისი რეფორმირება ეკონომიკური პოლიტიკის მიზნების შესაბამისად;

— პროდუქციის მწარმოებლების და ინვესტიციების ოპტიმალური შეთანაწყობა, ინტელექტუალური საკითხების ობიექტების აღიარება შემოსავლების წყაროდ.

ამ პრინციპების რეალიზაცია მოითხოვს კანონმდებლობის ექსპერტიზასა და ფორმირებას, ინოვაციური საქმიანობის ეფექტური სტიმულირების თვალსაზრისით მრეწველობის, სოფლის მეურნეობის და სოციალური კომპლექსის ძირითად სფეროში ინოვაციური პროცესების განვითარების უზრუნველსაყოფად.

ეფექტური ინოვაციური განვითარება გულისხმობს ინოვაციური იდეებისა და პროექტების ფართო არჩევანს.

თანამედროვე პირობებში, როცა მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარებამ მიაღწია განსაკუთრებით დიდ მაშტაბებს, მაინც ვერცერთი ქვეყანა, ისეთებიც კი როგორებიცაა აშშ, იაპონია, გერმანია და სხვა, თავისი უდიდესი სამეცნიერო პო-

ტენციალით, ვერ შესძლებს თანაბარი ხარისხით განავითაროს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ყველა მიმართულება.

მსოფლიოს წამყვანი ქვეყნების გამოცდილება გეიწვენებს, რომ ისინი ეკონომიკური ზრდის შენელების პერიოდებშიც არ კი ამცირებენ, არამედ პირიქით, ზრდიან დანახარჯებს მეცნიერებაზე და წარმოების ტექნოლოგიურ გადაიარაღებაზე. განსაკუთრებული მნიშვნელობა ენიჭება კადრების მომზადებას, რომლებიც ორიენტირებულნი იქნებიან ინოვაციურ საქმიანობაზე.

ინოვაციური პროცესების მართვის ეფექტურობისათვის აუცილებელია მონიტორინგი, ინოვაციური საქმიანობის შეფასება, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა, სახელმწიფო, დარგობრივი, რეგიონალური და სახელმწიფოთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური პროგრამებისა და მათი რეალიზაციის მექანიზმის საფუზველზე სტრატეგიული გეგმის შემუშავება.

5.2. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის კანონზომიერებები და მათი ეფექტიანად გამოყენება

მეცნიერულ-ტექნიკური და საინოვაციო-საინვესტიციო განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვა და პროგრამირება წარმოადგენს სპეციალისტების, ტოპ-მენეჯერებისა და სახელმწიფო მოსამსახურეების საქმიანობის რთულ და პასუხსაგებ საქმეს. იგი გამოწვეულია მეცნიერული აღმოჩენების, გამოგონებების, ინოვაციური რისკების სიდიდის წინასწარი განუსაზღვრელობით, აუცილებელია ასევე გათვალისწინებულ იქნეს მრავალი ფაქტორი და დაძლეულ იქნეს მოძველებული მეცნიერული სწავლების მიმართ მიდრეკილების ინერციის ძალა. მაგრამ ინოვაციური საქმიანობა ამადლებს საქონლისა და მომსახურების, ასევე მთლიანად ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობას, თუ იგი ეყრდნობა მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის კანონზომიერების სისტემის ცოდნასა და სწორად გამოყენებას (ნახ. 5.2.1.).¹

¹ Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец В.Ю. Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития. М. 2006. с. 119.

მ.ტ.პ.-ის კანონსომიერებები

მოქმედებების შედეგი და
კანონსომიერებების გამოყენება

მ.ტ.პ.-ის წამყვანი როლი
გეოგრაფიის ექვექტიანობის და
პროდუქციისა და მომსახურების
კონკურენტუნარიანობის
ამაღლებაში.

შრომის ნაყოფიერების ამაღლება
პროდუქციის ხარისხისა და კონკურენტუნარიანობის ზრდა
გეოგრაფიული ზრდის მთავარი წყარო

მეცნიერების, ტექნიკის, ინოვაციების და ინვესტიციების
განვითარების ციკლურიზა

მეცნიერების წინმსწრები განვითარება,
მეცნიერული რეკონსტრუქციები
ტექნიკის მოდელისა და თაობების,
ტექნოლოგიური წყაროებისა და წარმოების
ხერხების ცვლა
ინოვაციური და ინვესტიციური ტალღები,
ინოვაციურ-საინვესტიციო კრიზისები

ტექნოგენეზის
კანონსომიერებები

ცოდნის დაგროვება და აკრედიტული
განახლება
ტექნიკური სისტემების დინამიკაში
არაბალანსირებულობა და ცვალებადობა
ტექნიკური სისტემების მოსაზრებასა და
სტიმულ-საბაზრო შესწავლა

აბსოლუტური და
ფარდობითი გათავისუფლება

წარმოებულ პროდუქციაზე გავრცელებული
დანახარჯებისა და ფასების შესწავლა
პროდუქციის ხარისხისა და ანორტიფიკაციის
გაუმჯობესება
ახალი ტექნიკის ფარდობითი გათავისუფლება

მეცნიერული და ტექნოლოგიური
ლიდერების სისტემა

ლიდერი მეცნიერული სკოლების ცვლა
კომპანებისა და ქვეყნების ტექნოლოგიური
ლიდერების ცვლა

ნახ. 5.2.1. მ.ტ.პ.-ის კანონსომიერებების სიტემა

უფრო დაწვრილებით განვიხილოთ სხვადასხვა კანონზომიერების შინაარსი და მოქმედების მექანიზმი, მათი გამოყენება სტრატეგიულ დაგეგმვასა და პროგრამირებაში.

მტკის წამყვანი როლი სოციალურ-ეკონომიკურ პროგრესში. საზოგადოების, პირადი და საწარმოო მოთხოვნილებები იზრდება უფრო სწრაფად, ვიდრე მათი დაკმაყოფილებისათვის გამოყენებული რესურსები. ბოლო 50 წლის განმავლობაში დედამიწის მოსახლეობა გაიზარდა 2,4-ჯერ, მრავალჯერ გაიზარდა იმ პროდუქციისა და მომსახურების ხარისხი და რაოდენობა, რომელსაც მოიხმარს ყოველი ადამიანი, ყოველი ოჯახი. მრეწველობაში დასაქმებულთა რაოდენობა კი იზრდებოდა უფრო დაბალი ტემპებით, ვიდრე გამოყენებული ბუნებრივი რესურსების მოცულობები.

მსოფლიოს გამოჩენილი მეცნიერების კვლევებმა გვიჩვენეს, რომ მეცნიერების, ტექნიკისა და ინოვაციების განვითარებაში შეინიშნება შემდეგი სახის ციკლები:

მოკლევადიანი ციკლები დაკავშირებული არიან ტექნიკის მოდელებისა და ტექნოლოგიების მოდიფიკაციების ცვლასთან, გამაუმჯობესებელი ინოვაციების საფუძველზე საბაზრო კონკურენციის პროცესში.

საშუალოვადიანი ციკლები გამოისახებიან ტექნიკის (ტექნოლოგიის) ახალი თაობის განახლებაში წამყვან დარგებში, რომლებიც განსაზღვრავენ პროდუქციის ტექნოლოგიურ დონესა და კონკურენტუნარიანობას; ისინი საფუძველად უდევს საშუალოვადიან ეკონომიკის ციკლებსა და კრიზისებს, რომლებსაც დაახლოებით ათ წელიწადში ერთხელ განიცდიან მოწინავე ქვეყნები და მსოფლიო ბაზარი.

ხანგრძლივვადიანი ციკლები დაკავშირებული არიან ტექნიკური წყობის ცვლილებასთან, რომლებიც განსაზღვრავენ პროდუქციის ტექნოლოგიურ დონესა და კონკურენტუნარიანობას მსოფლიო ბაზარზე.

ზეხანგრძლივვადიანი ციკლები დაკავშირებული არიან წარმოების ტექნოლოგიური ხერხების ცვლასთან მოწინავე ქვეყნებში მეცნიერულ-ტექნიკური რევოლუციის მსვლელობისას, ახალ მსოფლიო ცივილიზაციასზე გადასვლის დროს.

ყველა ეს ციკლი ეხება ერთმანეთს, არიან ურთიერთ-გადაჯაჭვულნი, ამცირებენ ან ზრდიან ტექნოლოგიური დინამიკის რხევის ამპლიტუდას, აფორმირებენ რა მეცნიერულ-ტექნიკური და სოციალურ-ეკონომიკური პროგრესის რიტმიკის რთულ სისტემას.

მეცნიერულ-ტექნიკური ციკლი მოიცავს რამოდენიმე ერთგამანეთის მიმყოფ ციკლებს:

- მეცნიერული ციკლები – ფუნდამენტალური საფუძვლებისა და საბუნებისმეტყველო მეთოდების ფორმირება, რომლებიც განსაზღვრავენ პრინციპიალურად ახალი და გაუმჯობესებული პროდუქტის თავისებურებებს და წარმოადგენენ მეცნიერულ-ტექნიკური ციკლის საწყის ბაზას. ახალი ფუნდამენტალური იდეები და აღმოჩენები შესაძლოა ათწლეულობით უსწრებდნენ მათ ინოვაციურ ათვისებას;
- გამოგონებლობითი ციკლები – გამოგონების წარმოშობა, რომლებიც უზრუნველყოფენ ახალი მეცნიერული და კონსტრუქციული იდეების რეალიზაციას, ე.ი. მეცნიერული იდეებისა და აღმოჩენების ტალღას, ამას მოსდევს გამოგონებების ტალღა, რომელიც იძლევა მათი რეალიზაციის საშუალებას;
- ინოვაციური საინვესტიციო ციკლები – პრაქტიკაში, ინოვაციების წარმოებისა და მოხმარების სფეროებში აქტიურად გამოყენების პერიოდები, რომლებიც ახდენენ ეფექტიანი იდეებისა და გამოგონებების რეალიზაციას საქონელში, მომსახურებასა და ტექნოლოგიებში; ინოვაციური ტალღა და საინვესტაციო ბუმი ჩვეულებრივ ურთიერთდაკავშირებულნი არიან და საფუძვლად უდევს ეკონომიკური ციკლის გამოცხლებისა და აღმასვლის ფაზებს;
- ტექნოლოგიური (ტექნიკური) ციკლები – ასახავენ წარმოებისა და მოხმარების სფეროებსა და ბაზრებზე ტექნიკის ახალი თაობებისა და ტექნოლოგიური წყობის ცვლას.

მეცნიერების, გამოგონებების, ტექნოლოგიური სისტემებისა და ტექნოლოგიების დინამიკაში ციკლურობის არათანაბრობა, და ასევე სხვადასხვა ხანგრძლივობის ციკლების ურთიერთქმედება შერეულ სფეროებში, აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, რათა მოხდეს იმის განსაზღვრა, თუ ციკლის რომელ ფაზაში იმყოფება ესა თუ ის ობიექტი, როცა საჭიროა მეცნიერულ-კონსტრუქციული ძალების კონცენტრაცია, შემდეგ კი ინვესტიციებისა და ინოვაციების, რათა თავისდროულად მოხდეს ახალ ციკლზე გადასვლა და საწარმოს, დარგის და მთლიანად ქვეყნის მიერ წარმოებული საქონლის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა.

ყველაზე რთულ ამოცანას წარმოადგენს ტექნოლოგიური სისტემების დინამიკაში კრიზისული ფაზების წინასწარ განჭვრეტა, როდესაც ისინი კარგავენ კონკურენტუნარიანობას, მცირდება შრომის ნაყოფიერების ზრდის ტემპი, ვარდება აღწარმოების ეფექტიანობა. აუცილებელია მსოფლიო ტექნოლოგიური დინამიკის ციკლის გათვალისწინებით, სწორად იქნეს განსაზღვრული დროის პერიოდი, და რაც მთავარია-მომდევნო ტექნოლოგიური გადატრიალების შინაარსი, რათა მოხდეს რესურსების კონცენტრაცია ტექნიკის (ტექნოლოგიის) ახალი თაობის შემუშავებისა და ინოვაციური ათვისებისათვის, რომლებიც განსაზღვრავენ კონკურენტუნარიანობას ტექნოლოგიური სპირალის მომდევნო ხვიაზე.

ტექნოგინეზის კანონზომიერებები ასახავენ მეცნიერების, ინოვაციებისა და ტექნოლოგიური სისტემების განვითარებაზე, მემკვიდრეობითობის, ცვალებადობითობისა და შერჩევის ზეგავლენას.

მემკვიდრეობითობა ელინდება მეცნიერული ცოდნის, ტექნოლოგიური ხერხების სტრუქტურულ დაგროვებაში და მათ გადაცემაში თაობიდან თაობებზე.

ცვალებადობა განსაზღვრავს მოდიფიკაციის მიმართულებასა და შინაარსს, ასევე მეცნიერული მიმართულების ან ტექნოლოგიური სისტემის მემკვიდრეობითი ბირთვის გამდიდრებას შემდგომ ციკლზე გადასვლით, რათა უკეთესად მოხ-

დეს გარემომცველ ბუნებაში, სოციალურ და ეკონომიკურ გარემოში მიმდინარე ცვლილებებთან ადაპტაცია.

შერჩევა ასახავს სტიქიურ (საბაზრო კონკურენციის საფუძველზე) ან მიზანდასახულ (სახელმწიფოს და კორპორაციული მეცნიერულ-ტექნიკური და ინოვაციურ-საინვესტიციო აქტიური პოლიტიკის გატარების შედეგად) ახალი სამეცნიერო სკოლების და პროგრესული სამეცნიერო იდეებისა და გამოგონებებისადმი აქტიურ მხარდაჭერას, ეფექტიანი და გაუმჯობესებული ინოვაციების შერჩევას, რომლებიც უზრუნველყოფენ მაღალ ტექნოლოგიურ დონეს, პროდუქციის კონკურენტუნარიანობასა და ეფექტიანობას.

ახალი ტექნიკის აბსოლუტური და ფარდობითი გაიაფების კანონზომიერება საფუძვლად უდევს შრომის ნაყოფიერების კანონს და მჭიდროდ არის დაკავშირებული მეცნიერებისა და ტექნიკის ციკლური დინამიკის კანონზომიერებასთან.

ახალი ტექნიკის (პროდუქციის) აბსოლუტური გაიაფება მდგომარეობს იმაში, რომ მისი ინოვაციური ათვისების შემდეგ, რომელიც დაკავშირებულია მაღალ სასტარტო დანახარჯებთან, დიფუზიისა და აღმავლობის ფაზებზე, სწრაფად იზრდება წარმოების მოცულობები და მცირდება საწარმოო დანახარჯები, რასაც მიეყავართ ზემოგების მოცულობის ზრდასთან. ამ დროს მნიშვნელოვანია თავისდროულად იქნეს შემცირებული ფასები, რათა გაიზარდოს მოთხოვნილება პროდუქციაზე, ათვისებულ იქნეს ახალი ბაზრები და ყოველივე ამის საფუძველზე გაგრძელდეს წარმოების გაფართოება და დანახარჯების შემცირება. ჩვენს შემთხვევაში მნიშვნელოვანია მარკეტინგული პროგნოზი, რათა არ იქნეს დაშვებული ახალი პროდუქციის როგორც ნაადრევი, ისე დაგვიანებული გაიაფება.

ახალი ტექნიკის აბსოლიტური და ფარდობითი გაიაფების სტრატეგიული დაგეგმვისას რთულ პრობლემას წარმოადგენს ინფლაციის ფაქტორის შეფასება, რომელიც ცვლის ღირებულებითი შედარებითობის მაშტაბებს და შესაძლოა იყოს არათანაბარი დარგების, პროდუქციის სახეების, რეგიონებისა და ქვეყნების მიხედვით. ასევე მიმდინარეობს დოლარისა და ევროს იმფლაციური უზრუნველყოფა, რომლებიც გამოიყენებიან მსოფლიო ფულის სახით. ამიტომ სტრატეგიული

გეგმებისა და პროგრამების შედგენისას უნდა იქნეს გაკეთებული მინიშნებები ინფლაციაზე.

მეცნიერული და ტექნიკური ლიდერების ცვლა. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესი მეცნიერებისა და ტექნიკის მიმართულებების, დარგების, რეგიონებისა და ქვეყნების მიხედვით ხორციელდება არათანაბრად. ლიდერად მოგვევლინება ხან ერთი და ხან მეორე დარგი, რეგიონი და ქვეყანა, ასრულებენ რა ტექნოლოგიური პროგრესის ლოკომოტივის როლს. ლიდერების ცვლა ნვეულებრივ ხდება ტექნოლოგიური გადატრიალებების პერიოდში და განისაზღვრება ტექნოლოგიური წყობის სტრუქტურით. ყოველივე ამაზე ჩვენ შეგვიძლია ვიმსჯელოთ XX-ე საუკუნის მეორე ნახევრის ტექნოლოგიური წყობის მონაცემებისა და XXI საუკუნის პირველი ნახევრის პროგნოზის მიხედვით.

ახალი ტექნოლოგიების და ბრენდების ათვისება დაიწყო ომის წინა პერიოდში, 1929-1933 წლების ღრმა მსოფლიო კრიზისის შემდგომ. მაგრამ პირველი ათწლეულის განმავლობაში ტექნოლოგიური გადატრიალება ატარებდა სამხედრო ტექნოლოგიურ ხასიათს. იქმნებოდა ტანკებისა და თვითმფრინავების ახალი თაობები, ატომური იარაღი და სარაკეტო ტექნიკა ამ იარაღის ადგილზე მისატანად. 50-იან წლებში ტექნოლოგიური გარღვევის არიალი მნიშვნელოვნად გაფართოვდა და მოიცვა სამოქალაქო სფეროც – შეიქმნა პირველი თაობის ელექტრონული გამომთვლელი მანქანები, ატომური ენერგეტიკა, დაიწყო კოსმოსის მშვიდობიანი ათვისება და წარმოიშვა რიაქტიულა ავიაცია, ამ პერიოდში შეიქმნა ჯერ შავთეთრი და შემდეგ ფერადი ტელევიზია, დაიწყეს პლასმასებისა და სინთეტიკის გამოყენება და სხვა. ამავე პერიოდში ტექნოლოგიური გარღვევის ლიდერები იყვნენ აშშ და სსრკ-ი, შემდეგ მათ შეუერთდნენ იაპონია და დასავლეთ ევროპა.¹

70-ან წლებში ღრმა ენერგეტიკულმა ტექნოლოგიურმა კრიზისმა ბიძგი მისცა განვითარების ახალ ეტაპს. ამ პერიოდში წარმოიშვა მიკროეკონომიკა და პერსონალური კომპი-

¹ Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец В.Ю. Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития. М. 2006. с. 127.

უტერები, მიკროორგანიზმების ბიოტექნოლოგია გენური ინჟინერიის საფუძველზე, მულტიმედიაური სისტემები და ინტერნეტი, კომპოზიციური მასალების შექმნა და გაზის სათბობის ფართოდ გამოყენება, კოსმოსური ტექნოლოგიები და მობილური კავშირგაბმულობა, მაღალი სიზუსტის იარაღის თაობა. ამ პერიოდისათვის მსოფლიოში ღიდერობენ აშშ, იაპონია, დასავლეთ ევროპა და მათ მიუერთდნენ ახალი ინდუსტრიული ქვეყნები.

მაგრამ XXI-ე საუკუნის დასაწყისში სულ უფრო ნათელი გახდა, რომ ახალმა ინფორმაციულმა ტექნოლოგიებმა გაიარეს თავისი განვითარების უმაღლესი წერტილი და დაიწყო დაღმა სვლა. 2001-2002 წლების კრიზისი იყო პირველი მსოფლიო საინფორმაციო კრიზისი. დაიწყო უფრო ახალი ტექნოლოგიის პირველი თაობების შექმნა, რომელთა განვითარების მაქსიმუმი მოვა სავარაუდოთ XXI-ე საუკუნის 20-50-იან წლებზე. ამავდროულად ეს პერიოდი არის წარმოების პოსტინდუსტრიალური ტექნოლოგიური მეთოდის წარმოშობის პერიოდი, რომელიც უნდა ატარებდეს ჰუმანურ ხასიათს და რადიკალურად შეცვლის ჩვენი პლანეტის ტექნოლოგიურ სახეს უახლოესი ორასი წლის განმავლობაში.

მეექვსე ტექნოლოგიური წყობის მეცნიერულ-ტექნიკური მიმართულებების ბაზა აღბათ იქნება ნანოტექნოლოგიები, მცენარეებისა და ცხოველების ბიოტექნოლოგიები გენური ინჟინერიის მიღწევების საფუძველზე, გლობალური საინფორმაციო ქსელები, წყალბადისა და სხვა ეკოლოგიურად უსაფრთხო ენერგეტიკა, ტრანსპორტის პრინციპიულად ახალი სახეები. ტექნიკურ გადატრიალებაში ღიდერი ქვეყნები იქნებიან აშშ, დასავლეთ ევროპა, იაპონია და მოსალოდნელია მათ შეუერთდნენ ჩინეთი და ინდოეთი.

5.3. ინოვაციური საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა.

ეკონომიკის განვითარების, ეფექტიანობისა და კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ძირითად ფაქტორს წარმოადგენს ინოვაციური საქმიანობა—ბაზისური და გამაუმჯობესებელი ინ-

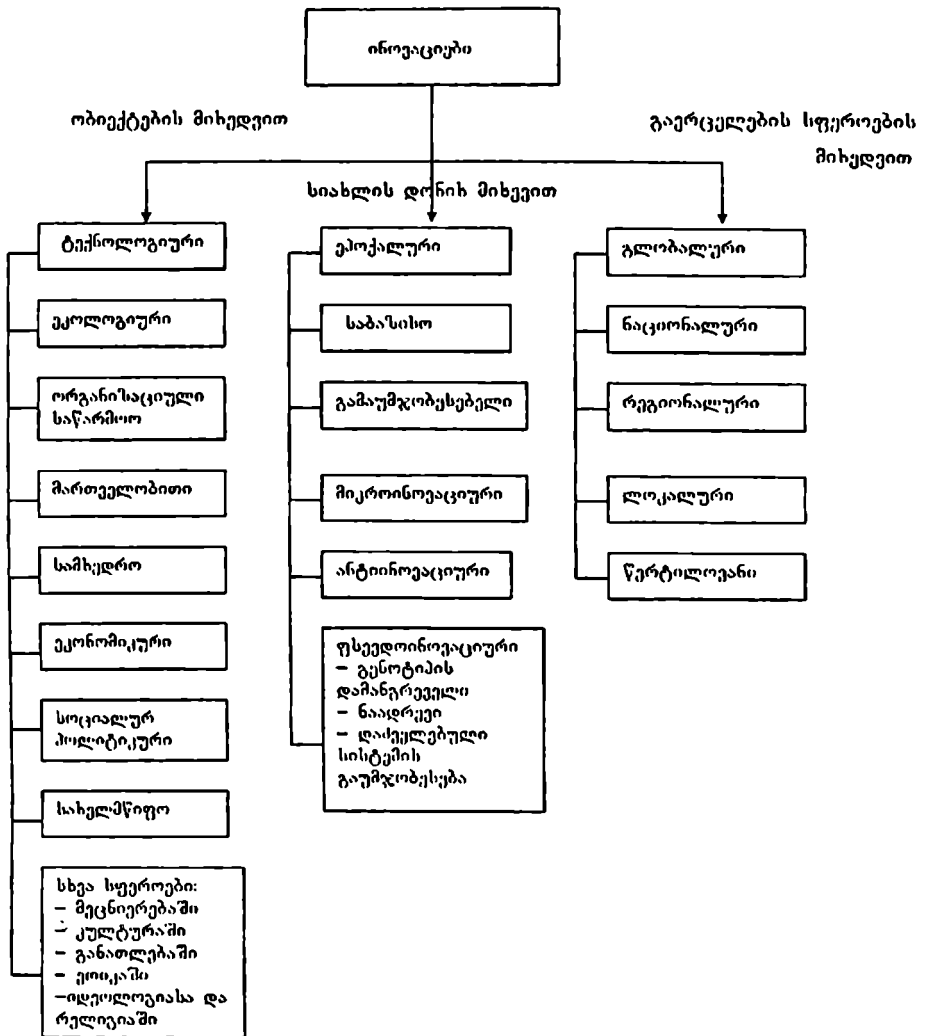
ოვაციების ათვისება და განაწილება. ის წარმოადგენს სოციალ-ეკონომიკური განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვის და პროგრამირების მნიშვნელოვან ობიექტს.

ინოვაციური საქმიანობა არის მეცნიერულ-ტექნიკური მიღწევების გამოყენება პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის ამაღლებისა და შემოსავლების გადიდებისათვის. ინოვაციები ხორციელდება სოციალურ-ეკონომიკური განვითარების ყველა სფეროში, ისინი განსხვავდებიან სიახლის დონით, გავრცელების არივლით და მიღებული შედეგებით (ნახაზი 5.3.1.).

მაკროეკონომიკის სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითად საგანს წარმოადგენს ტექნიკისა და ტექნოლოგიების ახალი თაობის ათვისებისა და განაწილების საბაზისო ინოვაციები, ასევე რადიკალური ეკოლოგიური, ორგანიზაციულ-მართვითი და სოციალური ინოვაციები. ამ სფეროში გამაუმჯობესებელი ინოვაციები, რომლებიც მიმართულნი არიან უკვე ათვისებული ბაზრის სეგმენტის გაფართოებაზე, ტექნიკის ახალი მოდელების, ტექნოლოგიების მოდიფიკაციების, წარმოების ორგანიზაციისა და მართვის დასევეწის ხარჯზე, წარმოადგენენ კორპორაციული სტრატეგიული დაგეგმვის საგანს მაკროდონეზე.

ინოვაციების ათვისება ხორციელდება არათანაბრად, სხვადასხვა ხანგრძლივობის ციკლების შესაბამისად. ინოვაციები დაჩქარებულ განვითარებას იწყებენ დეპრესიის ფაზის ბოლოს და ხდებიან ეკონომიკის გამოცოცხლების, ძირითადი კაპიტალის ინოვაციური განახლების საფუძველი, ეკონომიკური ციკლის ამ ფაზაში ინოვაციური ბუმის მთავარი შემადგენელი ნაწილი.

მეწარმეებს ინოვაციებისაკენ უბიძგებს კონკურენცია. მეწარმეები, რომლებიც არ ახორციელებენ ინოვაციების ათვისებას, კარგავენ კონკურენტუნარიანობას და განიცდიან კრახს. ხოლო მეწარმეები, რომლებიც წარმატებით ნერგავენ ინოვაციებს, გარკვეული დროის განმავლობაში (მანამ ახალი ტექნოლოგია ან პროდუქცია არ გახდება სასოგადოდ გავრცელებული) იღებენ ინოვაციურ ზემოგებას.



ნახ. 5.3.1. ინოვაციების კლასიფიკაცია¹

¹ Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец В.Ю. Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития. М. 2006. с 142.

მაგრამ საბაზისო ინოვაციები, რომლებსაც ჩვეულებრივ აქვთ დარგთაშორისი ხასიათი, მოითხოვენ მსხვილ სასტარტო ინვესტიციებს და მაღალი რისკის გამო საჭიროებენ სახელმწიფო ხელშეწყობას სასტარტო პერიოდში. მაგრამ სწორედ ასეთი ინოვაციები განსაზღვრავენ ეკონომიკის კონკურენტუნარიანობას, განსაკუთრებით გლობალიზაციის პირობებში. ამიტომ საბაზისო ინოვაციების ათვისება და გავრცელება წარმოადგენს სახელმწიფო სტრატეგიული დაგეგმვისა და პროგნოზირების ობიექტს, განსაკუთრებით ტექნოლოგიური გადატრიალების პერიოდში. სწორედ ასეთი გადატრიალება ხორციელდება წამყვან ქვეყნებში XXI საუკუნის დასაწყისში.

ინოვაციურ-ტექნოლოგიური განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვის საწყის პუნქტს წარმოადგენს ქვეყნის საწყისი მდგომარეობის შეფასება და ამ სფეროში მსოფლიო განვითარების პროგნოზი. ეს ყოველივე განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია გლობალიზაციისა და გახსნილი ეკონომიკის პირობებში, როცა პროდუქციისა და მომსახურების უცხოელ მწარმოებლებთან კონკურენცია ხორციელდება არა მხოლოდ მსოფლიო ბაზარზე, არამედ შიდა ბაზარზეც.

ასეთი სტრატეგიული გეგმის შემუშავებისას უნდა იქნეს გათვალისწინებული ტექნოლოგიური წყობისა და ტექნიკის თაობის ცვლის პერიოდულობა, რომლებიც განსაზღვრავენ კონკურენტუნარიანობას მსოფლიო ბაზარზე.

ტექნოლოგიურ მიმართულებებში, ისეთი მოწინავე ქვეყნები როგორებიცაა აშშ, დასავლეთ ევროპა, იაპონია – გადადიან მეექვსე წყობის პირველი თაობის შემუშავებასა და ათვისებაზე. შესაძლებელია წინასწარ იმის განჭვრეტა, რომ ამ ქვეყნებში ახალი ტექნოლოგიური წყობის ათვისების ფასადამთავრდება XXI საუკუნის ათიან წლებში, ხოლო 30-იან წლებში ეს წყობა იქნება მსოფლიო ბაზარზე საქონლისა და მომსახურების კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი. მაშასადამე, ყოველივე ნათქვამიდან გამომდინარე იგი გახდება ნაციონალური ეკონომიკების კონკურენტუნარიანობის განმსაზღვრელი.

5.4. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდები

მეცნიერულ-ტექნიკურ სფეროში მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების საფუძველს წარმოადგენს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისა და ინოვაციური მიმართულებების პროგნოზირება და მის საფუძველზე სტრატეგიული გეგმის შემუშავება.

მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების სტრატეგიული გეგმა გულისხმობს მტკპ-ის მნიშვნელოვანი მიმართულებების კერძო პროგნოზების სისტემისა და მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარების კომპლექსური მიზნების შემუშავებას. იგი იძლევა დასაბუთებულ წარმოდგენას შესაძლო მეცნიერულ-ტექნიკურ შედეგებსა და მიღწევებზე. მათ წარმოებაში და ეკონომიკის სხვა სფეროებში გამოყენების შესაძლებლობაზე, ასევე მტკპ-ის შედეგებზე. სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესში, დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კერძო და კომპლექსური პროგნოზების სისტემას.

კერძო პროგნოზების სისტემა მოიცავს ფუნდამენტალური კვლევების, მეცნიერული აღმოჩენების, ეკონომიკის დარგების მიხედვით კვლევების პროგნოზებს, ასევე მეცნიერულ-ტექნიკურ პროგნოზებს მტკპ-ის კომპლექსური მიმართულებების მიხედვით და სხვა.

კომპლექსური პროგნოზი გულისხმობს:

– მტკპ-ის კომპლექსურ ანალიზს, მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების მსოფლიო ტენდენციების, დინამიკის, სტრუქტურისა და ქვეყნის მეცნიერული და საგანმანათლებლო პოტენციალის გამოყენების ანალიზს;

– მეცნიერულ-ტექნიკური პოლიტიკისა და სტრუქტურის ძირითადი მიმართულებების შესახებ წინადადებების შემუშავებასა და არჩეული მიმართულებების მიხედვით მტკპ-ის დაწესებულების წინაპირობების დასაბუთებას;

– მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრამებისათვის რეკომენდაციების შემუშავებას, მეცნიერულ-ტექნიკური პრობლემების გადაწყვეტის და მასზე გასაწევი ხარჯების მნიშვნელობის დასაბუთებას, მოსალოდნელ სოციალურ-ეკონომიკურ ეფექტს

და რეკომენდაციებს მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრამების მატერიალური და ორგანიზაციული უზრუნველყოფის შესახებ.

მსოფლიო პრაქტიკაში მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების სტრატეგიული გეგმების შემუშავების პროცესში გამოიყენება, როგორც ინტუიციური, ისე ფორმალისებული მეთოდები.

ფუნდამენტალური კვლევების სტრატეგიულმა დაგეგმვაში ფართო გამოყენება ჰპოვა სიტემურმა ანალიზმა და სინთეზმა, ექსპერტული შეფასების მეთოდებმა, სცენარების, "მიზნების ხის" აგებამ და მორფოლოგიურმა ანალიზმა. სტატისტიკური მეთოდების გამოყენების შესაძლებლობა ამ შემთხვევაში შესაძლებელია საწყისი მონაცემების არ არსებობისა ან სიმცირის, და ასევე სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის მიმდინარეობის ხასიათის დადგენის სიძნელეების გამო.

ფუნდამენტალური კვლევების შემუშავებისას ხორციელდება მეცნიერების განვითარების თანამედროვე მდგომარეობის ანალიზი, ხდება აქტუალური პრობლემების გამოვლენა, იგეგმება თანამედროვე სამეცნიერო პრობლემების გადაწყვეტის გზები და წარმოინდობა ახალი სამეცნიერო პრობლემები, რომლებიც მოითხოვენ გადაწყვეტას და იმ სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრას, რომლებიც ხელს შეუწყობენ მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის განვითარებას და საბოლოო ჯამში ცხოვრების დონის ამაღლებას.

ახალი ტექნიკის შექმნისა და ექსპლუატაციის სტრატეგიის შემუშავების პროცესში გამოიყენება ექსპერტული შეფასების, ექსტრაპოლაციის, ოპტიმიზაციის მეთოდები, ფაქტორული და იმიტაციური მოდელები, გამსხვილებული საბალანსო გაანგარიშებების სისტემა. სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდის შერჩევისას მნიშვნელოვანია სტრატეგიის მდგრადობის სიღრმე. თუ სტრატეგიული გეგმის შემუშავების პროცესი შეგვიძლია წარმოვადგინოთ, როგორც ევოლუციური, ნახტომების გარეშე, მაშინ ფუნდამენტალური მეთოდების გამოყენება გამართლებულია, მაგრამ თუ მასში მოსალოდნელია ნახტომების წარმოშობა, მაშინ აუცილებელია გამოყენებული იქნეს ექსპერტულ შეფასებათა მეთოდი, ხოლო მონაკვეთებზე ევოლუციური პროცესით გამოიყენება ფუნდამენტალური მეთოდები.

საექსპერტო შეფასების მეთოდები ემყარებიან ერთი ან რამდენიმე საეციალისტის (ექსპერტის) აზრს მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების პერსპექტივებზე. უნდა აღინიშნოს, რომ არსებობს მეცნიერებისა და ტექნიკის სფეროები, რომლებშიც შეუძლებელია სტრატეგიული დაგეგმვის სხვა მეთოდების გამოყენება, ასევე სფეროები, სადაც არ აქვთ ინფორმაცია ობიექტის მდგომარეობის შესახებ წარსულში ან მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარება უმეტესწილად დამოკიდებულია მიღებულ გადაწყვეტილებებზე და არა თვით წარმოების ტექნიკურ შესაძლებლობაზე.

ზემოთ განხილული მეთოდების გარდა, რომლებიც გამოიყენებიან ძირითადად კვლევით სტრატეგიულ დაგეგმვაში, გამოიყენება ე.წ. ნირმატიული მეთოდები. მათი დახმარებით განიხილება საპროგნოზო ტექნოლოგიების სისტემის ყველა ელემენტი ან პროცესი, მათი ტრანსფორმაცია, ხდება დანახარჯების ამ ელემენტებს შორის ურთიერთკავშირის ანალიზი და გამოკვლევა.

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ძირფესვიანად იცვლება მიდგომები მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების მართვისა და სტრატეგიული დაგეგმვისადმი. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დაგეგმვის მეთოდოლოგია უნდა ამოდიოდეს ბაზრის არსებობიდან, მეცნიერებისა და ტექნიკის პრიორიტეტული მიმართულებების რეალიზაციისა და დასაბუთებების აუცილებლობიდან.

მტკ-ის პრიორიტეტული მიმართულებების მიხედვით უნდა შემუშავებულ იქნეს კონცეფცია ყოველი მიმართულებისათვის, მიზნების მოსალოდნელი ეკონომიკური და სოციალური შედეგების, სტრუქტურული ცვლილებების მითითებით წარმოებაში მისი რეალიზაციის შემთხვევაში.

მეცნიერების და ტექნიკის განვითარების სტრატეგიული გეგმა უნდა იყოს ქვეყნის ეკონომიკური და სოციალური განვითარების საგეგმო დოკუმენტების ლერძი. იგი უნდა მოიცავდეს მთელ მეცნიერულ-ტექნიკურ ციკლს. მასში უნდა აისახოს მანქანებლები და პარამეტრები, რომლებიც ახასიათებენ მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარების დაჩქარების ხარისხს (ახალი ტექნიკის შექმნისა და დანერგვის ვადების შემცირება, საწარმოს ავტომატიზაციის დონის ამაღლება, ძირითადი ფონდების განახლება და სხვა). მეცნიერებისა და ტექნიკის განვი-

თარების სტრატეგიული დაგეგმვა უნდა ხორციელდებოდეს ეკონომიკის მართვის ყველა დონეზე.

მსოფლიო პრაქტიკაში ძირითად მეთოდად, რომელიც გამოიყენება მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესისა და ინოვაციური საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვისას წარმოადგენს პროგრამულ-მიზნობრივი მეთოდი. მისი რეალიზება ხდება მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრამების შემუშავების გზით, რომელთა შორის გამოყოფენ ორ სახეს:

1. მიზნობრივ-კომპლექსური, მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრამები, რომელთა რეალიზაციამ უახლოეს დროში შესაძლოა მოგვცეს მნიშვნელოვანი ეფექტი;

2. პროგრამები, რომელიც გამიზნულია მნიშვნელოვანი მეცნიერულ-ტექნიკური პრობლემების გადაწყვეტისათვის.

მტპ-ის სახენმწიფო რეგულირებას ადგილი აქვს მსოფლიოს თითქმის ყველა განვითარებულ ქვეყანაში, რაც დაკავშირებულია მეცნიერებისა და ტექნიკის პრობლემებისადმი კომპლექსურ მიდგომასთან და მეცნიერულ-ტექნიკური პროექტების მაშტაბურობასთან, ხოლო ამის განხორციელება არ შეუძლია კერძო კაპიტალს ანუ იგი უბრალოდ არ არის დაინტერესებული მასში. ამრიგად, სახელმწიფო გამოდის როგორც ინსტიტუტი, რომელიც ორგანიზაციას უკეთებს, მართავს და ხშირად აფინანსებს მტპ-ს.

საზღვარგარეთის ქვეყნებში სახელმწიფო რეგულირება ხორციელდება სახენმწიფოს პირდაპირი ჩარევის ფორმით და ირიბი რეგულირების საშუალებით. პირველი გამოიყენება გრძელვადიანი ხასიათის სტრატეგიული მიზნების პრობლემების გადაწყვეტისათვის, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარებასთან, ხოლო მეორე კი ხორციელდება საგადასახადო, საკრედიტო და საამორტიზაციო შეღავათების გამოყენებით.

როგორც ცნობილია, ყველაზე დიდი მიღწევები მტპ-ის სფეროში აქვთ აშშ-სა და იაპონიას, ამიტომ მიზანშეწონილია განვიხილოთ სწორედ მათი გამოცდილება მეცნიერებისა და ტექნიკის სფეროს რეგულირებაში. მტპ-ის რეგულირება სახელმწიფოს მიერ ამ ქვეყნებში ხდება ორ ურთიერთდაკავშირებულ სფეროში: სამეცნიერო კვლევებში და ეკონომიკაში სიახლეთა შექმნის პროცესში.

აშშ-ი წარმოადგენს მსოფლიოში მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარების მთავარ ცენტრს; მეცნიერულ-ტექნიკური პოტენციალის საერთო დონის მიხედვით, ფუნდამენტალური კვლევების ფორონტის სიდიდით, მტკპ-ის საკვანძო საკითხებში ისინი საგრძნობლად უსწრებენ სხვა ქვეყნებს.

აშშ-ში ორგანიზაციული და ინოვაციური პროცესების სიმძიმის ცენტრი მოდის ახალი ტექნოლოგიებისა და პროდუქციის დანერგვაზე. ამასთან ოპტიმალურად ითვლება ინვესტიციების განაწილება შემდეგი ეტაპების მიხედვით „კვლევა-შემუშავება – დანერგვა“.

ინვესტიციების ეს სტრუქტურა შეესაბამება ეკონომიკისა და განვითარებული მეცნიერულ-კვლევითი პოტენციალის ფუნქციონირების შიდა კანონზომიერების მოთხოვნებს. მეცნიერულ-ტექნიკური ციკლის რომელიმე სტადიის წილის მნიშვნელოვანმა გაზრდამ ან შემცირებამ შეიძლება მიგვიყვანოს ნეგატიურ შედეგებამდე.

აშშ-სათვის დამახასიათებელია მაღალტექნოლოგიური ფირმების კონცენტრაცია როგორც პროდუქციის წარმოებისათვის, რაც წარმოადგენს მტკპ-ის დაჩქარების მნიშვნელოვან ფაქტორს. მეცნიერულ-ტექნიკური პოტენციალის ფორმირების ძირითად მიზანს აშშ-ში წარმოადგენს მეცნიერულ-ტექნიკური ლიდერებისა და სამხედრო უპირატესობების მიღწევა. აქედან გამომდინარე, დაყენებული მიზნის რეალიზაციის გზა–ეს არის მეცნიერულ-ტექნიკური გარღვევების, ახალი დარგებისა და წარმოების მხარდაჭერის გზა. ამასთან დიდია რესურსებით უზრუნველყოფის შესაძლებლობები, რომელიც საშუალებას იძლევა სწრაფად შეიქმნან რესურსების აუცილებელი მასა, მეცნიერულ-ტექნიკური მნიშვნელოვანი პრობლემების გადასაწყვეტად.

აშშ-ში მეცნიერებისა და ტექნიკის განვითარებაში სახელმწიფოს ძირითად ფუნქციას წარმოადგენს სიახლეთა დანერგვის ირიბი სტიმულირება, და მათთვის კეთილსაიმედო გარემოს შექმნა. მეცნიერულ-ტექნიკური პოტენციალის განვითარებაში სახელმწიფო ჩარევა აშშ-ში ხორციელდება შემდეგი მიმართულებით:

–საწყისი სტადიის გატარების პასუხისმგებლობა, პირველ რიგში ფუნდამენტალური კვლევებისადმი, ასევე რიგ

სფეროებზე, რომლებიც არიან აუცილებელნი ერთიანი ინტერესების თვალსაზრისით;

—სახელმწიფო რესურსების განაწილება მეცნიერული კვლევის სფეროს სხვადასხვა სექტორებს შორის;

—მეცნიერების სტიმულირება; საგადასახადო, საამორტიზაციო, საპატენტო, საგარეო სავაჭრო პოლიტიკის დახმარებით;

—მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარების სტრატეგიული დაგეგმვა და ა.შ.

სახელმწიფო ფინანსირებას აშშ-ში გააჩნია მიზნობრივი ხასიათი და იყოფა პირდაპირ (ასიგნებები კონკრეტულ კვლევებზე) და ირიბ (სახსრები პროგრამებზე და კადრების მომზადებაზე, მოწყობილობების შეძენაზე) ფინანსირებად. აშშ-ში ასევე გამოიყენება სახელმწიფოს დახმარების საკმაოდ ქმედითი საკრედიტო-საფინანსო მექანიზმი, რომელითაც ისინი ეხმარებიან ვენჩურულ საქმიანობას ინოვაციურ სფეროში, ეს დახმარება გულისხმობს სესხებს, სუბსიდიებს, საგადასახადო შეღავათებს.

მთლიანობაში, მეცნიერულ-ტექნიკური პოტენციალის სახელმწიფო რეგულირებისა და ფინანსირების ირიბულ სისტემას გააჩნია ორი ძირითადი უპირატესობა. პირველ რიგში, იგი უზრუნველყოფს მეცნიერული საქმიანობის სახეების ფართე სპექტრს და, მეორეს მხრივ, ფინანსირების მექანიზმის შერჩევის შესაძლებლობა იცავს მეცნიერული საზოგადოების დამოუკიდებულებას სახელმწიფო უწყებებში პოლიტიკური გარდაქმნების დროს.

იაპონიაშიც, როგორც აშშ-ში დაწოლა ხდება ახალი ტექნოლოგიებისა და პროდუქციის დანერგვაზე, ხილო მტკის რეგულირების მექანიზმის განუწყვეტელი დახვეწა სტიმულირებას უკეთებს მეცნიერულ-ტექნიკური სიახლეების დანერგვასა და მოძველებული ტექნოლოგიების განახლებას. მეცნიერულ-ტექნიკური პოტენციალის ფორმირების მთავარ მიზანს წარმოადგენს მრეწველობის ხანგრძლივადიანი კონკურენტუნარიანობის უზრუნველყოფა, მისი გარდაქმნა ახალ პირობებთან შესაბამისად. მისი მიზნების რეალიზაციისათვის ამორჩეულ იქნა რესურსების წარმართვის გზები მეცნიერულ-ტექნიკური და ეკონომიკური განვითარების საკვანძო მიმართულებებზე, როგორც ლიცენზიების, ასევე სხვა ფორმების

დახმარებით. მაგალითად, თანამედროვე ტექნიკისა და ტექნოლოგიების პირდაპირი შეძენა.

1965-1985 წლებში მეცნიერებაზე დანახარჯები შესაბამის ფასებში იაპონიაში გაიზარდა 4,6-ჯერ, ხოლო სამეცნიერო კადრების რიცხოვნობა 3-ჯერ.

მეცნიერების განვითარებაში სახელმწიფო წარევას აქვს შემდეგი თავისებურებანი:

—სახელმწიფო დაპროგრამირება და ეკონომიკური, სოციალური და პოლიტიკური ხასიათის ირიბი ღონისძიებების სისტემის გამოყენება, რომელიც სტიმულს აძლევს სიახლეების დანერგვის პროცესს;

—მეცნიერულ-ტექნიკური განვითარების საერთო სტრატეგიის ფორმირება და მისი ძირითადი მიმართულებების შერჩევა, აგრეთვე სახელმწიფო ორგანოებში სპეციალური სისტემის შექმნა, რომელიც დაკავებული იქნება მეცნიერულ-ტექნიკური პოლიტიკის საკითხების დამუშავებით.

ფირმის, ადგილობრივი ხელისუფლების, სამეცნიერო წრეების ინტერესების შეთანხმების მექანიზმის გამოყენება ინფორმაციის გაცვლის საფუძველზე კომიტეტების, ასოციაციებისა და სხვათა გამოყენების საფუძველზე.

ბოლო დროს იაპონიამ სახელმწიფოს როლი ნაციონალური მეცნიერების განვითარებაში მნიშვნელოვნად გაზარდა. შეინიშნება სახელმწიფოს საგეგმო რეგულირების ფუნქციის გაძლიერება, მტკიცდება სამრეწველო, აკადემიური და სამთავრობო წრეების ურთიერთქმედება კვლევების განვითარებაში, მიმდინარეობს მკვლევართა კადრების მომზადება, იზრდება მეცნიერულ-ტექნიკური ინფორმაციის ბრუნვის ეფექტურობა, ფართოვდება საერთაშორისო მეცნიერული თანამშრომლობა.

მთლიანობაში იაპონიაში სახელმწიფოს მეცნიერულ-ტექნიკური პოლიტიკის საფუძველს შეადგენს ნდობა კერძო სექტორის მიმართ, სიახლეთა სწრაფი გავრცელება და კომპანიებს შორის კონკურენცია.

5.5. მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის დაჩქარებაზე მიმართული ღონისძიებების ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასება

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ღონისძიებების დაწერვის მიზანშეწონილობის განსაზღვრისათვის, მეცნიერულ-ტექნიკური ღონისძიებების ჩასატარებლად საწარმოებისა და ორგანიზაციებისათვის კრედიტების მიცემის გადაწყვეტილების მიღებისათვის, ღონისძიებების ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების პირობებში, რომელნიც შესრულებულნი არიან სამეურნეო ხენშეკრულებებით და მეცნიერულ-ტექნიკურ პროდუქციაზე ფასების დასადგენად, უნდა განხორციელდეს ღონისძიებების კომპლექსური შეფასება, რომელიც მიმართულია მტკპ-ის დაჩქარებაზე, ხოლო მის საფუძველზე მტკპ-ის ღონისძიებების საუკეთესო შესაძლო ვარიანტების რეალიზაცია და მათი ეკონომიკური ეფექტის ასახვა სტრატეგიული დაგეგმვის ამოცანებსა და მიზნებში.

ეკონომიკის დარგების ტექნიკური ღონის ამავლების უზრუნველსაყოფად გადაწყვეტილების მიღება უნდა განხორციელდეს განხორციელებული მანქანებლების საფუძველზე, რომლებიც ახასიათებენ მტკპ-ის ეფექტიანობას. ძირითად განხორციელებულ მანქანებელს წარმოადგენს ეკონომიკური ეფექტის მანქანებელი, რაშიც პოულობენ ასახვას ეფექტიანობის კერძო მანქანებლები: შრომის ნაყოფიერება და ფონდუკუგება, საქონლის მასალათ და ენერგოტევალობა, წარმების ტექნიკური ღონისა და პროდუქციის ხარისხის მანქანებლები.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ღონისძიებების კომპლექსური შეფასების საწყისი პრინციპები უნდა შეესაბამებოდეს მსოფლიო პრაქტიკაში მიღებულ გადაწყვეტილების მიღების დასაბუთების ეკონომიკურ მეთოდებს.

ეკონომიკური ეფექტის სიდიდე, რომელიც განისაზღვრება პროდუქციის გამოყენების პირობებით, უნდა გათვალისწინებულ იქნას შესაბამის პროდუქციაზე ფასების დადგენისას.

ტექნიკურ-ეკონომიკური დასაბუთების ეტაპზე მტკპ-ის ღონისძიებების საუკეთესო შერჩეული ვარიანტების რეალიზაციისადმი საერთო მიდგომა დაიყვანება შემდეგზე:

—პოტენციურად შესაძლებელი ვარიანტებიდან შეირჩევა ის ვარიანტები, რომლებიც ყოველი აკმაყოფილებენ ისეთ შეზღუდვებს, როგორებიცაა: სოციალური სტანდარტები, ეკონომიკური, მოთხოვნები, დროის რეალიზაცია და სხვა. განსახილველი ვარიანტების რიცხვში შეყავთ უფრო პროგრესული, ტექნიკურ-ეკონომიკური მახვენებლები, რომლებიც შეესაბამებიან საუკეთესო მსოფლიო მიღწევებს (არა მხოლოდ წარმოებაში ათვისებულებს, არამედ პერსპექტივაში გამოსაშვებად დაგეგმილებს). ამასთან უნდა იქნას გათვალისწინებული ტექნიკის შეძენის შესაძლებლობა საზღვარგარეთ საჭირო რაოდენობით, საკუთარი წარმოების ორგანიზება ლიცენზიის შეძენის საფუძველზე და საზღვარგარეთის ქვეყნებთან ერთობლივი წარმოების დაარსებით;

—დასაშვებიდან ყველა ვარიანტზე განისაზღვრება (დინამიკის გათვალისწინებით) დანახარჯები, შედეგები და ეკონომიკური ეფექტი;

—საუკეთესოთ ჩაითვლება ვარიანტი, რომელსაც ეკონომიკური ეფექტის სიდიდე აქვს მაქსიმალური, ანდა სასარგებლო შედეგის მისაღებად საჭირო დანახარჯები არის მინიმალური.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ღონისძიებების ეკონომიკური ეფექტი გამოითვლება საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში პროდუქციის გამოყენების პირობების მიხედვით. საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში წლების მიხედვით ჯამური ეკონომიკური ეფექტი გამოითვლება ფორმულით:

$$M_T = L_T - D_T \quad (5.5.1) \cdot$$

სადაც, M_T -მტპ-ის ღონისძიებების ეკონომიკური ეფექტია საწარმოო პერიოდში; L_T -მტპ-ის ღონისძიებების განხორციელების შედეგების ღირებულებითი შეფასება საანგარიშო პერიოდში; D_T -მტპ-ის ღონისძიებების განხორციელებაზე გაწეული დანახარჯების ღირებულებითი შეფასება საანგარიშო პერიოდში.

ეკონომიკური ეფექტის გაანგარიშება ხორციელდება დანახარჯებისა და მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ღონისძიებების სხვადასხვა ვარიანტებისათვის ერთიანი შედეგების გათვალისწინებით, გარკვეული დროის მომენტისათვის, საანგარიშო წლისათვის.

შედგების ღირებულებითი შეფასება (L_T) საანგარიშო პერიოდის განმავლობაში გამოითვლება ფორმულით:

$$L_T = \sum_{i=1}^{t_n} L_i - a_i \quad (5.5.2)$$

სადაც, L_i -არის საანგარიშო პერიოდის i -ურ წელს შედეგების ღირებულებითი შეფასება; t_n -საანგარიშო პერიოდის საწყისი წელია; t_k -კი საანგარიშო პერიოდის ბოლო წელია; a_i -საანგარიშო წელთან დაყვანის, ანუ დისკონტირების კოეფიციენტი.

საანგარიშო პერიოდის წლის დასაწყისად იღებენ ღონისძიებების განხორციელების სამუშაოების ფინანსირების დასაწყისს, სამეცნიერო სამუშაოების ჩატარების ჩათვლით. საანგარიშო პერიოდის საბოლოო წლად მიღებულია მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ღონისძიებების სასიცოცხლო ციკლის დასრულების მომენტი, რომელიც მოიცავს, შემუშავებას, ათვისებას, სერიულ გამოშვებას, ასევე ღონისძიებების განხორციელების შედეგების გამოყენებას ეროვნულ მეურნეობაში. საბოლოო წელი შესაძლოა განისაზღვროს პროდუქციის განახლების საგეგმო (ნორმატიული) ვადებით. ასეთი გეგმების (ნორმატივების) არ არსებობის შემთხვევაში საანგარიშო პერიოდის დასასრული დგინდება დარგის სპეციფიკის გათვალისწინებით.

შედგების ღირებულებითი შეფასება განისაზღვრება როგორც ძირითადი $L_{\text{ა}}$ და $L_{\text{მ}}$ თანამდევი შედეგების ჯამი. გაანგარიშება ხორციელდება, როგორც შრომის საგნებისათვის, ისე შრომის საშუალებებისათვის.

ახალი შრომის საგნებისათვის ღონისძიებების ძირითადი შედეგების ღირებულებითი შეფასება $L_{\text{ა}}$ განისაზღვრება ფორმულით:

$$L_{\text{ა}} = \frac{Q_{\text{ა}}}{H_{\text{ა}}} \times P_{\text{ა}} \quad (5.5.3)$$

სადაც, Q_{Σ} - t -ურ წელს შრომის ახალი საგნების გამოყენების მოცულობაა; H_{Σ} - t -ურ წელს შრომის დანახარჯია ერთეული პროდუქციის წარმოებაზე, რომლებიც იწარმოებიან მათი გამოყენებით; P_{Σ} - t -ურ წელს ერთეული პროდუქციის ფასია (მისი გამოყენების ეფექტიანობის გათვალისწინებით), რომლის გამოშვებაც ხდება შრომის ახალი საგნების დახმარებით.

ლონისძიებების ძირითადი შედეგების ღირებულებითი შეფასება ხანგრძლივი მოხმარების შრომის საშუალებებისათვის ღ_{სმ} განისაზღვრება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{ღ}_{\text{სმ}} = P_{\Sigma} \times Q_{\Sigma} \times q_{\Sigma} \quad (5.5.4)$$

სადაც, P_{Σ} - ერთეული პროდუქციის ფასია (მისი გამოყენების ეფექტიანობის გათვალისწინებით), რომელიც იწარმოება შრომის ახალი საშუალებებით t -ურ წელს; Q_{Σ} - შრომის ახალი საშუალებების გამოყენების მოცულობაა t -ურ წელს, ხოლო q_{Σ} - შრომის ახალი საშუალებების ნაყოფიერებაა t -ურ წელს (კაც-საათი პროდუქციის ერთეულზე).

თანმდევი შედეგების ღირებულებითი შეფასება მოიცავს ეკონომიკურ შედეგებს ეროვნული მეურნეობის სხვადასხვა სფეროში და ასევე მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ღონისძიებების სოციალური და ეკოლოგიური შედეგების ეკონომიკურ შეფასებას.

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ღონისძიებების განხორციელების სოციალური და ეკოლოგიური შედეგები განისაზღვრება მისი სოციალური და ეკოლოგიური მანევენებლების გადახრის ხარისხით მიზნობრივი ნორმატივებიდან, რომლებიც დგინდება ცენტრალიზებულად, ამასთან ნორმატივების დარღვევა ამ შემთხვევაში არ დაიშვება. სოციალური და ეკოლოგიური შედეგების ღირებულებითი შეფასება შესაძლოა განისაზღვროს შემდეგი ფორმულით:

$$\text{ღ}_{\text{სე}} = \sum_{j=1}^n V_{jt} \times \text{ღ}_{jt} \quad (5.5.5)$$

სადაც, $L_{\Sigma T}$ - ღონისძიებების განხორციელების სოციალური და ეკოლოგიური შედეგების ღირებულებითი შეფასება t -ურ წელს; V_{jt} - ცალკეული j -ური შედეგის სიდიდეა (ნატურალურ გამოსახულებაში), მისი დანერგვის მაშტაბების გათვალისწინებით t -წელს; L_{jt} - ცალკეული j -ური შედეგის ერთეულის ღირებულებითი შეფასება t -წელს; n -მაჩვენებლების რაოდენობაა, რომლებსაც ითვალისწინებენ გარემოზე და სოციალურ სფეროზე ღონისძიებების მოქმედების განსაზღვრისას.

მტპ-ის ღონისძიებების რეალიზაციაზე დანახარჯები დ_T საანგარიშო პერიოდში შეიცავენ დანახარჯებს პროდუქციის წარმოებისა და გამოყენების დროს

$$d_T = d_{\Sigma T} + d_{\partial T} \quad (5.5.6)$$

სადაც, $d_{\Sigma T}$ - დანახარჯები პროდუქციის წარმოებაზე საანგარიშო პერიოდში; $d_{\partial T}$ - დანახარჯები პროდუქციის გამოყენების პროცესში (თვით პროდუქციის შესყიდვაზე გაწეული ხარჯის გაუთვალისწინებლად) საანგარიშო პერიოდში.

დანახარჯები პროდუქციის წარმოებისა და გამოყენებაზე $d_{\Sigma(\partial)T}$ გამოითვლება შემდეგნაირად:

$$d_{\Sigma(\partial)T} = \sum_{i=1}^{I_k} d_{\Sigma(\partial)t} \times a_i = \sum_{i=1}^{I_k} (b_i + KB_i - \text{ლ}_i) \times a_i \quad (5.5.7)$$

სადაც, $d_{\Sigma(\partial)T}$ - არის ყველა რესურსის დანახარჯების სიდიდე t წელს (თანმხლები) შედეგების მიღებაზე გაწეული დანახარჯების ჩათვლით); b_i - მიმდინარე ხარჯებია პროდუქციის წარმოების (გამოყენების) პროცესში, რენოვაციაზე საამორტიზაციო ანარიცხების გათვალისწინების გარეშე; KB_i - პროდუქციის წარმოების პროცესში ერთდროული დანახარჯებია t წელს; ლ_i - ძირითადი ფონდების ნარჩენი ღირებულებაა (სალიკვიდაციო სალდო), რომლებიც გამოდის მომსახურებიდან t წელს; a_i - დისკონტირების კოეფიციენტი.

იმ შემთხვევებში, როცა საანგარიშო პერიოდის ბოლოს რჩება ძირითადი ფონდები, რომლებიც შესაძლოა გამოყენებულ იქნან რიგი წლების განმავლობაში, სიდიდე Δ , განისაზღვრება, როგორც აღნიშნული ფონდების ნარჩენი ღირებულება.

ფასების დადგენა ხდება ცენტრალიზებულად ან ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პროდუქციის ყველა სახეზე, მტკ-ის ღონისძიებების განხორციელებას მთელი ციკლის განმავლობაში მათი ეფექტიანობის განსაზღვრა ხორციელდება ყოველი რგოლისათვის, საწარმოო და სამეცნიერო ორგანიზაციებისათვის. ყოველი რგოლის ეფექტიანობის შეფასებაში ასახვას პოულობს მთლიანი ეფექტის მხოლოდ ის ნაწილი, რომელიც არის გათვალისწინებული მოცემულ საქონელზე ფასის დადგენისას.

მტკ-ის დანერგვიდან მიღებული შემოსავალი, რომელიც რჩება საწარმოს სამეცნიერო ორგანიზაციის განკარგულებაში Σ , განისაზღვრება ფორმულით:

$$\Sigma_i = m\Sigma_i - b_i - g_i \quad (5.5.8)$$

სადაც, $m\Sigma_i$ -არის პროდუქციის რეალიზაციიდან ამონაგები t წელს ფასებში, რომელიც დადგენილია ცენტრალიზებულად ან ხელშეკრულებით; b_i -ხარჯებია (პროდუქციის თვითღირებულება) t წელს, g_i - გადასახადები და სხვა გადასახადების საერთო თანხა t წელს.

შემოსავლის ნამატის განსაზღვრისათვის $\Delta\Sigma$, მიღებული მტკ-ის დანერგვის დანახარჯებიდან, ხდება შემოსავლის სიდიდეების შედარება, რომელიც რჩება საწარმოს (სამეცნიერო დაწესებულებას), მის რეალიზაციამდე Σ_0 და რეალიზაციის

შემდეგ Σ_i

$$\Delta\Sigma = \Sigma_i - \Sigma_0 \quad (5.5.9)$$

მეცნიერულ-ტექნიკური პროგრესის ღონისძიებების ეფექტიანობის კომპლექსური შეფასების გაანგარიშების შედეგები

გამოიყენება ღონისძიებების ექსპერტიზის დროს და ასევე გეგმების შემუშავებისას.

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. რას გულისხმობს ეკონომიკის სტრუქტურული გარდაქმნა?
2. რა იგულისხმება ინოვაციის ქვეშ და რას წარმოადგენს ინოვაციური პოლიტიკა? რას ეფუძნება იგი?
3. დაგვიხასიათეთ მტკპ-ის როლი სოციალურ-ეკონომიკურ პროცესში.
4. რას წარმოადგენს მეცნიერების, ტექნიკის და ინოვაციების განვითარების ციკლურობა?
5. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ მეცნიერების, ტექნიკისა და ინოვაციური განვითარების ციკლურობა.
6. დაახასიათეთ მეცნიერულ-ტექნიკური ციკლი.
7. რას ასახავს ტექნოგინესის კანონზომიერებები?
8. რას უდევს საფუძვლად, რასთან არის დაკავშირებული დარაში მდგომარეობს ახალი ტექნიკისა და ფარდობითი გათვლების კანონზომიერება?
9. აღწერეთ მეოთხე, მეხუთე და მეექვსე ტექნოლოგიური წყობები.
10. მოკლედ დაახასიათეთ ინოვაციური საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა.
11. რა მეთოდებს ეყრდნობა მატერიალურ-ტექნიკური პროგრესის სტრატეგიული დაგეგმვა?
12. ჩამოაყალიბეთ მტკპ-ის ეფექტიანობის შეფასების ღონისძიებები.

თავი 6. საწარმოს სტრატეგიული დაგეგმვისათვის მონაცემთა ბაზის ფორმირება

6.1. საწარმოს საქმიანობის გარემოს ანალიზი და მონა- ცემთა ბაზის ფორმირება

საწარმოს საქმიანი გარემოს საერთო გამოკვლევისა და მისი მნიშვნელოვანი ფაქტორების გამოვლენის შემდეგ, აუცილებელია მათ შესახებ მოღიანი შესაძლო ინფორმაციის მიღება.

არსებობს გარემოს კრიტიკული წერტილის შესახებ ინფორმაციის მიღების რამოდენიმე ხერხი:

- გარემოს სკანირება (რეტროსპექტივაში არსებული, უკვე ფორმირებული ინფორმაციის მოძიება);
- გარემოს მონიტორინგი (გარემოს შესახებ მიმდინარე და ახლად წარმოშობილი ინფორმაციის თვალყურის დევნება);
- პროგნოზირება (გარემოს მომავალი მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის შექმნა).

ინფორმაციის თვალყურის მიდევნება ხორციელდება მისი მიღების სამი ძირითადი ტიპის სისტემის ჩარჩოებში.¹

1. არარეგულარული სისტემები. ისინი გავრცელებულნი არიან განსაკუთრებული სიტუაციების კვლევებში, მაგალითად, გარემოს კრიზისის პირობებში, როგორებიცაა: ენერგეტიკული, პოლიტიკური და ა.შ. ისინი ახდენენ ფოკუსირებას წარსულზე მოვლენა-ანალოგიის განსაზღვრის მიზნით. გამოიყენებიან კრიზისულ სიტუაციებში მოკლევადიანი რეაქციების შესამუშავებლად. ნაკლებად გამოსადეგნი არიან შესაძლო მომავალი მოვლენების განსაზღვრისათვის.

2. რეგულარული (პერიოდული) სისტემები. მათთვის დამახასიათებელია პერიოდული, ხშირად ყოველწლიური მოვლენების მიმოხილვა, პერიოდული კვლევების შედეგები მენე-

¹ Дрогомирецкий И.И., Маховникова Г.А., Контор Е.Л. Стратегическое планирование. Санкт-Петербург. 2006. с 79.

ჯერის მიერ გამოიყენება სამუშაო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

3. უწყვეტი გამოსახვის სისტემა. იგი განუწყვეტილად იკვლევს გარემოს მნიშვნელოვან ელემენტებს და წარმოადგენს საგეგმო პროცესის მდგრად კომპონენტს. ის დიდწილად ორიენტირებულია მომავალზე, ფართოდ იყენებს რა პროგნოზირების მეთოდებს. საწარმოს ანალიტიკოსების შესაძლებლობებისა და მისი საშუალებების შეზღუდული გამოყენებით შესაძლებელია სწორად იქნეს შეფასებული გარემო ფაქტორები.

ინფორმაციის მოძიების დაწყებამდე საჭიროა განისაზღვროს საკითხების წრე გარემოს ყველა მნიშვნელოვანი ელემენტის მიხედვით. შიდა გარემოს დასახასიათებლად ნიშნების ჩამონათვალი მოცემულია 6.1.1. ცხრილში.

შიდა გარემოს შესახებ ინფორმაციის შეგროვების მიმართულებების განმსაზღვრელი ფაქტორებია:

1. ეკონომიკური ფაქტორები (ინფლაცია, რენტაბელობა, პროცენტის განაკვეთი, უმუშევრობა და სხვა);

2. სოციალური ფაქტორები (შობადობა, სოციალური უზრუნველყოფა, ქონებრივი მდგომარეობა, მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხი და ა.შ.);

3. კულტურული ფაქტორები (მომხმარებლის მიერ უპირატესობის მინიჭება);

4. რესურსები (მატერიალური, შრომითი, ფინანსური, საინვესტიციო და სხვა);

5. პოლიტიკური ფაქტორები;

6. დარგობრივი ფაქტორები (კონკურენცია, ფასები, ტექნოლოგია და ა.შ.).

საწარმოს საქმიანობის გარე გარემოს ქვესიერცეებისა და მისი ელემენტების მიმოხილვისათვის საკითხების ჩამონათვალის შემუშავება ხორციელდება 6.1.2 ცხრილის ფორმით.

შიდა გარემოს დასახასიათებლად ნიშნების ჩამონათვალის
მაგალითი

ელემენტები	ნიშნები
წარმოება	ზომები და სიმძლავრე; მოწყობილობების ტიპი და შექმნის თარიღი; მოწოდების წყაროები; წარმადობის ტენდენცია; საინოვაციო შესაძლებლობები; სამუშაოების ნორმირება; წუნის დონე.
მარკეტინგი	პროდუქტის ნომენკლატურა; პროდუქციის ხარისხი; ბაზრის ზომები და წილი; მარკეტინგული კვლევების ხარისხი; რეკლამის ეფექტიანობა; გაყიდვებისა და სერვისის ორგანი- ზაცია.
ფინანსები	აქტივები; მთლიანი დაგროვება; შემოსავლიანობა; ფულადი შემოსულობების წყაროები; ბალანსის მაჩვენებლები.
პერსონალის მართვა	სწავლების პროგრამები; კადრების მოზიდვისა და შერჩევის პროცედურები; შრომითი ოპერაციების ანალიზი; მუშაობის შინაარსი; წახალისების სისტემა.
ორგანიზაციული სტრუქტურა	დედეგირებული უფლებამოსილებების ხასიათი; ორგანიზაციული სტრუქტურის ტიპი; მენეჯერებსა და მუშაკებს შორის და- მოკიდებულება; ძალაუფლების ხასიათი; მენეჯმენტის ეფექტიანობა.

საწარმოს გარე გარემოს ქვესივრცეების ელემენტები და ნიშნები

ქვესივრცეები	ელემენტები	ნიშნები
სამუშაო გარემო (უშუალო კონტაქტების გარემო)	მომწოდებლები კლიენტები შუამავლები კონკურენტები საკონტაქტო აუდიტორია	გეოგრაფიკური რესურსები; მასალები და ნედლეული ენერგორესურსები ფინანსური კაპიტალი საწარმოო კაპიტალი დაქირავებული მუშაკები
საერთო გარემო (ირიბი კონტაქტების გარემო)	გეოგრაფიკური ფაქტორები ტექნოლოგიური ფაქტორები პოლიტიკური ფაქტორები სოციალური ფაქტორები	

ორგანიზაციის მდგმარეობის ანალიზისათვის (მისი ძლიერი და სუსტი მხარეების) ინფორმაციის მიმოხილვის მიმართულებებია:

- მართვის სტილი (პირადი თვისებები, ცოდნა, ხელმძღვანელობის გამოცდილება);
- კაპიტალი (კაპიტალის მოცულობა, ლიკვიდურობა, ვალების მოცულობა და ა.შ.);
- შრომითი რესურსები (კვალიფიკაცია, შრომის ანაზღაურების დონე: განაკვეთი, საათობრივი სატარიფო განაკვეთები და ა.შ.);
- ტექნოლოგია (პროგრესულობა, მოდერნიზაციის ხარისხი, სიახლისადმი მგრძნობიარობა და ა.შ.);
- ორგანიზაცია (სტრუქტურა, ორიენტაცია მომხმარებელთა მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე, გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი, ორგანიზაციის შიგნით ურთიერთობების გახსნილობა);
- შენობა-ნაგებობები (კეთილმოწყობა, მიმზიდველობა და სხვა);
- სამუშაო ძალა (ძირითადი სამუშაო ჯგუფები, ფასეულებები და მრწამსი, პირადი მიზნები და ა.შ.).

მრავალი საწარმო ცდილობს იპოვოს სპეციალური და განსაკუთრებული ინფორმაციის წყაროები, მაგრამ ამასთან ერთად აუცილებელი, შესაბამისი ინფორმაციის 90% მიიღება ლეგალური წყაროებიდან.

ინფორმაციის შეგროვებას აწარმოებს ძირითადად დაგეგმვის სამსახური. ინფორმაციის მოძიების პროცესის კოორდინაციასა და კონტროლს ახდენს უმაღლესი მენეჯერი, რომელიც დამოუკიდებლად აწარმოებს ინფორმაციის მოძიებასა და ანალიზს.

დაგეგმვის პროცესში გადაწყვეტილებები მიიღებიან ინფორმაციის გარდასახვის საფუძველზე. მართვის პრაქტიკაში ანისხეავენ ორ ცნებას მონაცემებსა და ინფორმაციას.

მონაცემები – ეს არის სხვადასხვა სახის შეტყობინება, წარმოდგენილი რიცხვებში, წერილობით ან შერეული ფორმით და დაფიქსირებული გარკვეული სახის მატარებლებზე ან გადმოცემული ზეპირად. ისინი ასახავენ ობიექტის მდგომარეობასა და მის მახასიათებლებს.

მონაცემების მნიშვნელოვან მახასიათებელს წარმოადგენს მათი ინფორმაციულობა. ინფორმაციულობის ქვეშ გულისხმობენ ინფორმაციის რაოდენობას, რომელსაც მიიღებს დოკუმენტებიდან მისი მომხმარებელი.

ინფორმაცია – ეს არის ცნობები, მიღებული მონაცემების გადამუშავების შედეგად, რომელიც ხსნის მის შინაარსსა და აღწერს ობიექტის მდგომარეობას.

საწარმოს საქმიანობის გარემოს შესახებ ინფორმაციის წყაროები მოყვანილია 6.1.3. ცხრილში.

ინფორმაციის სისტემა მოიცავს საკუთარ ინფორმაციას, მისი მიღების ხერხებს, გადამუშავებას, გადაცემასა და შენახვას, და მართვაში გამოსაყენებლად მათი გადამუშავების მეოთხედებს. თანამედროვე საწარმოს მართვის სტრუქტურის სიროულე განაპირობებს ინფორმაციისა და მისი ნაკადების მოწესრიგების აუცილებლობას. ქვემოთ მოყვანილია ინფორმაციის სისტემის დახვეწის მეცნიერული პრინციპები:

ინფორმაციის წყაროები საწარმოს საქმიანობის გარემოს
შესახებ

გარე გარემო	შიდა გარემო
პირადი გამოცდილება	პირადი გამოცდილება
ქურნალები და გა'ხეთები	მეცნიერული კვლევების ანგარიშები
საქმიანი ანგარიშები	საქმიანი ანგარიშები
პუბლიკაციები	კომპერენციები
პროფესიონალური თათბირების მასალები	კონსულტაციები
დარგობრივი კომპერენციები	მოსხენებითი ბარათები
კვლევის სხდომა	მეწვერები
დირექტორთა საბჭოს წევრები	ფირმის მეშვეები
ფირმის მეშვეები	გარე მონაწილეები
მეგობრები	ანალიტიკური მიმოხილვები
სხვა წყაროები	სხვა წყაროები

1. სისტემურობა ინფორმაციული სისტემის ელემენტების
პარამეტრების შერწყმისას;

2. სისტემის განვითარების ევოლუციურობა;

3. სისტემის დახვეწის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა;

4. ინფორმაციის უნივერსალურობა;

5. საწყისი ინფორმაციის მინიმუმიზაცია;

6. ფუნქციონალური ნიშნების მიხედვით ინფორმაციული
ნაკადების გაერთიანება.

ინფორმაციულ სისტემებს შორის მნიშვნელოვანი ადგილი
უკავია ინფორმაციის დაგროვების, მისი გადაშუშაებისა და
შენახვის ავტომატიზირებულ საინფორმაციო სისტემებს. შეს-
რულებული სამუშაოების ხასიათის მიხედვით ავტომატიზირე-
ბული სისტემები იყოფიან საანგარიშო, ინფორმაციულ – საც-
ნობარო, საინფორმაციო-საძიებო და ლოგიკური ოპერაციების
შესრულების სისტემებად.

ინფორმაციის დაჯგუფება საქმიანობის სფეროების
მიხედვით წარმოებს შემდეგი სახით:

- გარემოს ნიშნების ხასიათის მიხედვით:
 - საწარმოს 'სომები და წარმოების სიმძლავრე;
 - პროდუქციის ნომენკლატურა (მარკეტინგი);
 - აქტივები (საფინანსო);

– პერსონალის სწავლის პროგრამა (პერსონალის მართვა);

– უფლებამოსილების დელეგირების ხასიათი.

• ინფორმაციის წყაროების მიხედვით:

– ანგარიშები;

– საქმიანი მასალები;

– ჟურნალები და წიგნები;

– თათბირები და ა.შ..

ინფორმაციის შეფასება წარმოადგენს საწარმოს საქმიანობის გარემოს ანალიზის დასკვნით ეტაპს. შეფასების შედეგები გამოიყენება სტრატეგიული ანალიზისა და სტრატეგიების შესაძლო ვარიანტების განსაზღვრის საფუძველად.

ინფორმაციის შეფასების ძირითად მიზანს წარმოადგენს მოაგვებელში საწარმოს საქმიანობაზე გარემოს დადებითი და უარყოფითი ზემოქმედების გამოვლენა. შეფასების პროცესის ფოკუსი გადაადგილდება გარემოს აღქმიდან მის კრიტიკულ ანალიზსა და აღქმაზე, ე.ი. რა მნიშვნელობა შეიძლება ჰქონდეს საწარმოსა და მისი მომავლისათვის გარემოს ამჟამინდელ აღქმას.

არსებობს გარე და შიდა გარემოს შესახებ ინფორმაციის შეფასების რამოდენიმე გავრცელებული მეთოდი. მათ შორის არის ა.ხ. მესკომის მეთოდი „5X5“, რომელიც შეიცავს ხუთ კითხვას გარე გარემოს ხუთი ფაქტორის შესახებ:¹

1. დაასახელეთ მოცემული ფირმისათვის გარე გარემოს დამახასიათებელი ხუთი ფაქტორი მაინც.

2. რომელი ხუთი ფაქტორი წარმოადგენს ყველაზე მეტ საფრთხეს?

3. თქვენი კონკურენტების, რომელი ხუთი ფაქტორია თქვენთვის ცნობილი?

4. თუ თქვენ უკვე განსაზღვრეთ თქვენი სტრატეგიის მიმართულება, მაშინ რომელი ხუთი ფაქტორი შეიძლება გახდეს თქვენი მიზნების მისაღწევად ყველაზე მნიშვნელოვანი?

¹ Видяпина В.И. Бакалавр экономики. Т.2. Хрестоматия.
http://lib.vvsu.ru/books/bakalavr02/default.asp_c 237.

5. დაასახელეთ ხუთი გარე სივრცე, რომლებიც შეიცავენ ცვლილებების შესაძლებლობას, რაც შესაძლოა გახდეს სასიკეთო თქვენთვის.

სხვა მეთოდი შესაძლოა შედგებოდეს ოთხი კითხვის ჩამონათვალისაგან, რომელიც შეიცავენ ყველა მნიშვნელოვანი გარემო ფაქტორის გაელენის შეფასების ძირითად კრიტერიუმებს საწარმოსათვის მომავალში, მაგალითად:

1. მოცემულ ფაქტორს რა გაელენა (დადებითი თუ უარყოფითი) ექნება ფირმის მდგომარეობაზე?

2. როგორია ამ ფაქტორის გაძლიერების ალბათობა და შესაძლებელია თუ არა მისი თვალყურის მიდევნება?

3. რამდენად მნიშვნელოვანი იქნება ფაქტორის ზემოქმედება ფირმის საქმიანობაზე?

4. როდის არის შესაძლებელი ფირმის საქმიანობაზე მოცემული ფაქტორის ზემოქმედების შესუსტება?

- უახლოეს პერიოდში?
- საშუალოვადიან პერიოდში?
- ხანგრძლივი დროის შემდეგ?

6.2. საწარმოს კონკურენტული პოზიციის სტრატეგიული ანალიზი

სტრატეგიული ანალიზის მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს საწარმოს კონკურენტული პოზიციის ანალიზი, რომელიც შეიცავს შემდეგ ძირითად ეტაპებს:

- დარგში ძირითადი კონკურენტული ძალების განსაზღვრა;
- კონკურენტული სტრატეგიის ძირითადი ვარიანტების ფორმირება;
- კონკურენტული სტრატეგიის შერჩევა.

შრომითი ღირებულების საფუძველზე ეკონომიკური თეორიის ფუძემდებელი, შოტლანდიელი ფილოსოფოსი ა. სმიტი კონკურენციას განიხილავს, როგორც უხილავი ხელის მოქმედებას, რომელიც მართავს ერომანეთში კონკურირებად ინდივიდებს (სამეურნეო სუბიექტებს), ისინი მოქმედებენ მხოლოდ თავისი მოგებისათვის და ამით ხელს უწყობენ საზოგადოების

ინტერესებს.¹ თანამედროვე პირობებში ეკონომიკური კონკურენციის არსი ზოგადი სახით, შეგვიძლია განვსაზღვროთ, როგორც საქონელმწარმოებლების ბრძოლა ერთმანეთთან პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის უფრო ხელსაყრელი პირობებისათვის.

ეკონომიკურ თეორიაში ა.სმიტის დროიდან გამოყოფენ სრულ კონკურენციას (თავისუფალი მეწარმეობის პირობებში) და არასრულ კონკურენციას (თავისუფალი მეწარმეობის შეზღუდვის პირობებში). ამ ორ სახეს შორის გამოყოფენ მონოპოლიტსურ კონკურენციას, რომლის დროსაც რიგი ფირმები სთავაზობენ მომხმარებელს სხედსხვა სახის უნიკალურ პროდუქციას.

საბაზრო ეკონომიკის ქვეყნების რიგ დარგებსა და მსოფლიო ბაზარზე მონოპოლიტური კონკურენციის წარმოებში შესაძლოა წარმოიშვას მონოპოლიები, რომლის დროსაც პრივილეგიების გამო, როგორც წესი, იგებს გამყიდველი (საზოგადოდ მონოპოლიებს ყველა განვითარებულ ქვეყანაში უპირისპირებენ ანტიმონოპოლიურ კანონმდებლობას). კონკურენციის განვითარება უბიძგებს მსხვილ ფირმებს თანამშრომლობისაკენ დარგობრივი ან პროექციის ნიშნით, პროდუქციაზე ფასების, მოწოდების ქვოტების, ინფორმაციის გაცემის შესახებ გადაწყვეტილებების მიღებისას და ა.შ.

ამერიკელი პროფესორის მ. პორტერის მიხედვით განსაზღვრავენ კონკურენციის ხუთ ძალას:²

- მიმწოდებლები;
- კონკურენცია დარგში;
- ახალი კონკურენტები;
- კლიენტები;
- პროდუქცია-შემცველელები.

პორტერის მიხედვით საწარმოს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის შენარჩუნების ბაზას წარმოადგენს:

¹ Смит А. Исследование о причинах богатства народов. Пер. с англ. М. 1937 г. ст 423.

² Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии. Учебное пособие. гл 4. www.hi-tdu.ru/e-books/xbooks097/01/part-004.htm-67k.

- პროდუქციის დიფერენციაცია (აქცენტი განსაზღვრული პროდუქციის წარმოებაზე, მაგ. მათი უნიკალურის);
- დანახარჯებში მოწინავე პოზიციებისა და პროდუქციის დიფერენციაციის გამოყენება.

დანახარჯების მისუდვით ლიდერობის მიღწევა შესაძლებელია შემდეგი მიდგომების გამოყენებით:

- ეკონომიით, გამომდინარე საწარმოს მაშტაბებიდან;
- ტექნიკურ-ეკონომიკური სიახლეების ხარჯზე მიმდინარე დანახარჯების ეკონომიით.
- დანახარჯების მკაცრი კონტროლით.

პროდუქციის დიფერენციაციამ შესაძლოა მოითხოვოს წარმოების დიფერენციაცია.

ეკონომიკურ ლიტერატურაში „კონკურენტუნარიანობის“ ცნებას გააჩნია სხვადასხვა ინტერპრეტაცია, რომლებიც ახასიათებენ სხვადასხვა შინაარსისა და სირთულის დონის ობიექტებს. ამასთან დაკავშირებით გამოყოფენ როგორც სოციალურ-ეკონომიკური სისტემის (საწარმო, დარგი, რეგიონი, სახელმწიფო), ისე მისი ცალკეული ელემენტების (საქონლისა და მუშაკების) კონკურენტუნარიანობას.

კონკურენტუნარიანობა დაკავშირებულია საიმედოობასთან, მდგრადობასთან, ხარისხთან, ფუნქციონირების ეფექტიანობასთან, სისტემების ცალკეულ პარამეტრებთან და თვისებებთან.

როგორც საწარმოს, ისე მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნების საფუძველს წარმოადგენს მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის მოპოვება, რომელიც გასაზღვრავს საწარმოს მიერ ბაზარზე ქცევის სტრატეგიის შერჩევას. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია კონკურენტული უპირატესობის საკითხის განხილვა.

საწარმოს მიერ პროდუქციის გასაღების ბაზარზე ქცევის სტრატეგიის შერჩევა, რომელიც მიმართულია სამომხმარებლო მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების ხარისხის ამაღლებაზე და რისკების თავიდან აცილებაზე, პირველ რიგში, ეფუძნება პროდუქციისადმი სამომხმარებლო უპირატესობებსა და მოთხოვნილებებზე ინფორმაციას; და მეორეს მხრივ, აუცილებელია სრული ინფორმაციის ქონა საწარმოს შესაძლებლობების შესახებ: ბუნებრივი და ტექნოლოგიური უპირატესობები, ასორტი-

მენტის მრავალფეროვნება, უნიკალური სამომხმარებლო თვისებები.

კონკურენტული უპირატესობა შესაძლოა დაკავშირებული იყოს, როგორც თვით საწარმოს ფუნქციონირების პირობებთან ისე მის მიერ გამოშვებული პროდუქციის თავისებურებებთან.

კონკურენტუნარიანობა შეიცავს:

- პროდუქციისა და მისი პარამეტრების კონკურენტუნარიანობას;
- მწარმოებლების კონკურენტუნარიანობას;
- კონკურენტუნარიანობის გარე ფაქტორებს.

პარამეტრების სისტემას, რომელიც ახასიათებს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობას, ყოფენ სამ ჯგუფად:

- ნორმატიული პარამეტრები – ახასიათებენ ბაზარზე პროდუქციის რეალიზაციის პრინციპიალურ შესაძლებლობას. იგი გულისხმობს პროდუქციის კონკურენტული ბაზრის სტანდარტებთან და ნორმებთან შესაბამისობას;
- ტექნიკური პარამეტრები – შეიცავენ პროდუქციის დანიშნულების ესთეტიკურ და ერგონომიკურ პარამეტრებს;
- ეკონომიკური პარამეტრები – ეს არის მოხმარების ფასი, ე.ი. მომხმარებლის მიერ პროდუქციის ექსპლუატაციის სრული ღირებულება.

მწარმოებლების კონკურენტუნარიანობა განისაზღვრება შემდეგი მომენტებით:¹

ჯგუფი A. მსოფლიოში საერთო ეკონომიკური და სოციალურ-პოლიტიკური სიტუაცია. იგი განსაზღვრავს როგორც პროდუქციის გასაღების რეგიონალურ ბაზრებზე კონკურენტული ბრძოლის მიმართულებებს, ისე მწარმოებლებს შორის ურთიერთობებს სახელმწიფოთაშორისი ურთიერთობების წარმოებში.

უპირატესობები და მათი მიზეზები:

- ნეგატიური ფაქტორების განვითარების მდგრადობა და დინამიკა, რომლებიც ახდენენ გავლენას პროდუქციის

¹ Майкл Е. Портер. Конкурентная стратегия. Пер. с английского. М. 2006.
www.mybiz.ru/index/php?page=474

ექსპორტსა და უპირატესობის ზრდაზე, კონკურენტების პროდუქციის გასაღების ბაზრებზე;

- კონკურენტულ ბროკლაში წინააღმდეგობის გაწევის შესაძლებლობები;
- შესაძლო ექსპორტის ფიზიკური მოცულობის დინამიკა.

ჯგუფი B. ბუნებრივი და ტექნოლოგიური ფაქტორები:

- გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა;
- ბუნებრივი პირობები;
- ტექნოლოგია;
- გამოშვებული პროდუქციის ხარისხი;
- თანმდევი და სხვა პროდუქციის წარმოება;
- ეკოლოგიური ფაქტორები;
- პროდუქციის ტრანსპორტირება.

წარმოების ბუნებრივი და ტექნოლოგიური ფაქტორები გაელენას ახდენენ კაპიტალური დაბანდებების სიდიდესა და საექსპლუატაციო ხარჯებზე, რომლებიც შესაძლოა შეადგენდნენ საბაზო მანქანებლების განსაზღვრულ პროცენტს.

საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ფაქტორების კლასიფიკაცია მოყვანილია 6.2.1. ცხრილში.

კონკურენტული უპირატესობა, დაკავშირებული ბუნებრივი და ტექნოლოგიურ უპირატესობებთან პროდუქციის წარმოების პროცესში, შესაძლოა გახდეს ბაზარზე გასვლის „დანახარჯებში ლიდერობის“ სტრატეგიის საფუძველი. ამ შემთხვევაში მწარმოებელი ახორციელებს საბაზრო სტრატეგიის რეალიზაციას საწარმოს მაშტაბების მიხედვით ეკონომიის, დანახარჯებზე მკაცრი კონტროლის კვლევებზე და ახალი პროდუქციის შექმნაზე დანახარჯების შემცირების ხარჯზე. ამრიგად, მას შეუძლია დაადგინოს სხვა მწარმოებელთან ერთად კონკურენტუნარიანი ფასები, სტანდარტული ხარისხის პროდუქციაზე.

კონკურენტული უპირატესობა, რომელიც გაპოზიციონირებს მწარმოებლის შესაძლებლობებიდან, სთავაზობს ბაზარს პროდუქციის ფართო ასორტიმენტს, მოითხოვს ბაზარზე დიფერენციაციის სტრატეგიის გამოსვლას.

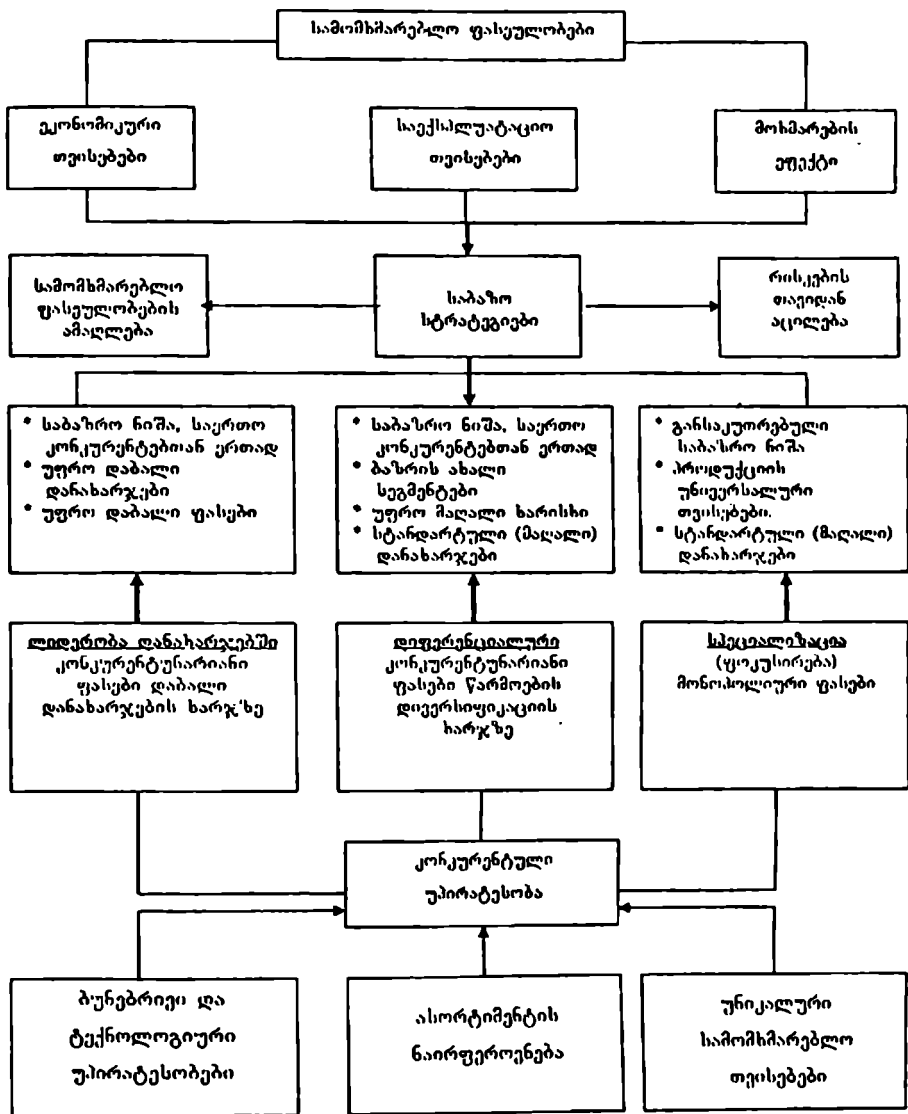
ცხრილი 6.2.1.

**საწარმოს კონკურენტუნარიანობის ფაქტორების
კლასიფიკაცია**

კლასიფიკაციის ნიშნები	საკლასიფიკაციო ჯგუფები	
1. კონკურენციის დონის (მასშტაბების) მიხედვით	მხოლოდ ბაზარი	მთელ ბაზარზე
2. ქვეყნის კონკურენტუნარიანობასთან კავშირის მიხედვით	ახდენს გავლენას	არ ახდენს გავლენას
3. პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებების მიხედვით – ხარისხის მიხედვით – ღირებულებითი მაჩვენებლები	ფიზიკურ-ქიმიური თვისებები გაყიდვის ფასი	პროდუქტის ეკოლოგიური თვისებები მომხმარებლის ფასი
4. წარმოების პირობების მიხედვით	ბუნებრივი პირობები	სოციალურ – ეკონომიკური პირობები
5. მიწოდების პირობების მიხედვით	პირდაპირი კონტრაქტი	კომპლექსური კონტრაქტი
6. მეურვეობრივობის პირობების (რევიზიის) მიხედვით	შეღვათიანი რევიზიის არ არსებობა	შეღვათიანი რევიზი
7. ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმის მიხედვით	კერძო სამეწარმეო საქმიანობა	სასაქონლო საწარმოები
8. ორგანიზაციული ფორმის მიხედვით	დამოუკიდებელი საქმიანობა	კომპერაციის საფუძველზე

მოცემული სტრატეგია ნიშნავს მომხმარებლისათვის ფასეულობების შექმნის სტანდარტულ ან უფრო მაღალი ხარისხის პროდუქციის განსაკუთრებული მახასიათებლების ხარჯზე. მწარმოებელი ბაზარზე თავისი ქმედებებით, რომელიც საერთოა მისთვისა და მისი კონკურენტებისათვის, დაიკავებს ამ ბაზრის ახალ სეგმენტს. მას შეუძლია დააწესოს თავის პროდუქციაზე უფრო მაღალი ფასი, რომლებიც ამავდროულად იქნება კონკურენტუნარიანი წარმოების დივერსიფიკაციის ხარჯზე.

ნახ. 6.2.1. მოყვანილია საწარმოს კონკურენტული უპირატესობის ფორმირების სქემა.



ნახ. 6.2.1. საწარმოს კონკურენტული უპირატესობების ფორმირება.

სპეციალიზაციის (ფოკუსირების) სტრატეგია გულისხმობს კონკურენტული უპირატესობის გამოყენებას, დაფუძნებულს მწარმოებლის შესაძლებლობაზე გამოუშვას პროდუქცია უნიკალური სამომხმარებლო თვისებებით. ამრიგად, იგი ქმნის და იკავებს განსაკუთრებულ საბაზრო ნიშანს, სთავაზობს რა მომხმარებლების ჯგუფს ან ბაზრის შემოსაზღვრულ გეოგრაფიულ სეგმენტზე პროდუქციას მონოპოლიურ ფასებში და ამით ფარავს თავის სტანდარტულ და მაღალ დანახარჯებს გაწეულს უნიკალური პროდუქციის წარმოებაზე.

კონკურენციული სტრატეგიის აღწერა ხდება შემდეგი მახასიათებლების დახმარებით, როგორებიცაა: პროდუქციული დიფერენციაცია („პროდუქციული ნიშა“) და საბაზრო დიფერენციაცია („საბაზრო ნიშა“) ცხრილი 6.2.2.

ცხრილი 6.2.2.

კონკურენციული სტრატეგიის კომპონენტები

ჯგუფები, რომლებისთვისაც მომართულია სტრატეგია	საბაზრო დიფერენციაცია	პროდუქციული დიფერენციაცია
მომხმარებლები	ფორმისა და მისი პროდუქციის შესახებ მდგრადი წარმოდგენა	პროდუქციის დახასიათება
კონკურენტები	ბაზრის წილი/ბაზრის კონტროლი	საეკონომიკო მარკა, პატენტის რეგისტრაციის დრო

სტრატეგიის ეფექტიანობა მთლიანობაში შესაძლოა უზრუნველყოფილ იქნეს იმ შემთხვევაში, თუ კერძო სუბსტრატეგიები ურთიერთდაკავშირებულნი იქნებიან და ეხმარებიან ერთმანეთს.

6.3. სტრატეგიული დაგეგმვის ეფექტიანობის კრიტერიუმები

არსებული საინფორმაციო ბაზიდან გამომდინარე ქვეყნის განვითარების სტრატეგიული გეგმის ეფექტიანობის შეფასება შესაძლებელია ინტეგრალური საერთო სახელმწიფოებრივი

ეფექტის მანევრებით, მისი უდიდესი მნიშვნელობის გამო. გეგმის რეალიზაციის შედეგები შესაძლოა გამოსახული იქნეს შემდეგი ღირებულებითი მანევრებლებით:

- საბოლოო საწარმოო შედეგები, მიღებული გარე და შიდა ბაზრებზე ქვეყანაში წარმოებული პროდუქციის რეალიზაციით, ამონაგები ქონებისა და ინტელექტუალური საკუთრების გაყიდვიდან;
- სოციალური და ეკონომიკური შედეგები, რომელიც განისაზღვრება გეგმის რეალიზაციის ყველა მონაწილის ერთიანი ზემოქმედებით (რეგიონი, დარგი, ორგანიზაცია, საწარმო) ჯამრთელ მოსახლეობაზე, რეგიონში სოციალურ და ეკონომიურ მდგომარეობაზე;
- პირდაპირი ფინანსური შედეგები;
- უცხოური სახელმწიფოების, ბანკების და ფირმების, კრედიტები და სესხები, შემოსავლები იმპორტის დაბეგვრიდან და ა.შ.
- ირიბი ფინანსური შედეგები, რომლებიც განპირობებულია არიან სტრატეგიული გეგმის რეალიზაციით.

სოციალურ, ეკოლოგიურ, პოლიტიკურ და სხვა შედეგები, რომლებიც არ ექვემდებარებიან ღირებულებით შეფასებას, განხილულ უნდა იქნენ საერთო სახელმწიფოებრივი ეფექტიანობის დამატებითი მაჩასიათებლების სახით და გათვალისწინებული უნდა იქნენ სტრატეგიული გეგმის დასაბუთებისა და მიღების პროცესში.

სახელმწიფოს პოზიციიდან, მიზანშეწონილია განისაზღვროს ეგრეთწოდებული სინერგეტიკული ეფექტი, რომლის ქვეშ იგულისხმება სხეობა საწარმოს ფუნქციონირების ეფექტსა და იზოლირებული ურთიერთქმედების ეფექტების ჯამს შორის.

სტრატეგიული გეგმის რეალიზაციის შეფასების დროს დამატებითი მანევრებლების სახით შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს:

- გეგმის ქმედითუნარიანობის კოეფიციენტი, რომელიც შესაძლოა განსაზღვრული იქნეს როგორც ფარდობა მიღწეულ და დაგეგმილ შედეგებს შორის;
- გეგმის ეკონომიურობის კოეფიციენტი – კი როგორც ფარდობა დაგეგმილ და ფაქტიურ დანახარჯებს შორის;

- წარმადობა. მისი გამოთვლა წარმოებს, მიღწეული შედეგების შეფარდებით ფაქტიურ დანახარჯებთან;
- მოსახლეობის ცხოვრების დონის კოეფიციენტი. იგი განისაზღვრება მოსახლეობის მიღწეულ და დაგეგმილ ცხოვრების დონეებს შორის შეფარდებით;
- მომგებიანობა განისაზღვრება, მოგების შეფარდებით დანახარჯების მთლიან თანხასთან.

საკონტროლო კითხვები დადავალებები:

1. რამდენი და რა ხერხები არსებობს გარემოს კრიტიკული წერტილის შესახებ ინფორმაციის მიღებისათვის?
2. შიდა გარემოს შესახებ ინფორმაციის შეგროვების მიმართულებების რა განმსაზღვრელი ფაქტორები არსებობს?
3. ჩამოაყალიბეთ გარე გარემოს ქვესივრცეების ელემენტები და ნიშნები.
4. დაგვიხასიათეთ ინფორმაციისა და მონაცემების მცნებები.
5. დააჯგუფეთ და ჩამოაყალიბეთ ინფორმაცია საქმიანობის სფეროების მიხედვით.
6. როგორ განიხილავს კონკურენციას ადამ სმიტი?
7. რაში მდგომარეობს მ.პორტერის კონკურენციის 5 ძალა?
8. ჩამოაყალიბეთ პარამეტრების სისტემა, რომელიც ახასიათებს პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა.

თავი 7. კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგია და ბაზრის ანალიზი

7.1. კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგია

კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიის შემუშავება უკვე მრავალი წელია ითვლება ნებისმიერი სტრატეგიული დაგეგმვის საფუძვლად, და არსებობს ყველა იმედი იმისა, რომ სიტუაცია XXI საუკუნეში არ შეიცვლება. იგივე სტრატეგია უნდა დაედოს საფუძვლად ნებისმიერი კომპანიის სტრატეგიულ გეგმას. იგი გამოხატულებას აკოვებს რაოდენობრივ მანევრებლებში, რომელთა საშუალებითაც შესაძლებელია დასახული მიზნების მიღწევის შეფასება.

კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგია დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე, მათ შორის:¹

- კომპანიისა და მისი ძირითადი მოწინააღმდეგეების კონკურენტულ შესაძლებლობებზე;
- დემოგრაფიული სიტუაციის ცვლილებებზე;
- მიმდევლების სამომხმარებლო ქცევის მოდელის ცვლილებაზე;
- კომპანიის ბაზრებისა და პროდუქციის გლობალიზაციაზე;
- ბაზრების გაჯერებაზე;
- ფასების ომზე, რომლებიც გააჩაღეს აგრესიულმა კონკურენტებმა;
- ტექნიკისა და ტექნოლოგიის ჩქარ განვითარებაზე;
- პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის შემცირებაზე.

კონკურენტული ბრძოლის ეფექტიანი სტრატეგიის შემუშავებისა და რეალიზაციის უნარი, რომელიც ჩადებულია სტრატეგიულ ბიზნეს-გეგმაში, იყო და რჩება კარგი ტომპენეჯერის განმასხვავებელ ნიშნად და კომპანიის გადარჩენისა და აყვავების საფუძვლად. იმისათვის, რომ წარმატებით იქნეს გადაჭრილი ეს ამოცანა, უნდა გვესმოდეს, თუ რა არის სტრა-

¹ Нортон Пейли. Успешный бизнес- план.От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М.2007. с 182-183.

ტეგია და როგორ დაეუდოთ იგი საფუძვლად სტრატეგიულ ბიზნეს-გეგმას. პრაქტიკული თეალსაზრისით, კარგმა სტრატეგიამ უნდა შეასრულოს ორი ძირითადი ფუნქცია: უნდა უზრუნველყოს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობა და მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილება.

ამ ფუნქციების ჩარჩოებში შეგვიძლია გამოვეყოთ რამოდენიმე კონკრეტული ამოცანა, ესენია:

- კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველყოფა;
- მომხმარებლებთან გრძელვადიანი პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება;
- ბიზნეს-ანალიზის სისტემის ჩართვა მართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებაში;
- პროდუქციისათვის ოპტიმალური ნიშის გამოჩახვა იმისათვის, რომ მთლიანად დაკმაყოფილდეს მყიდველთა მოთხოვნილებები და ნეიტრალიზებულ იქნეს კონკურენტების შემოტევები ბაზრის აღნიშნულ სეგმენტზე;
- პოტენციურად მიმზიდველი და ხელმისაწვდომი ბაზრის ახალი სეგმენტების გამოვლენა;
- პროდუქციის განუწყვეტელი დახვეწისა და ახალი მოდელების შემუშავების უზრუნველყოფა.

სტრატეგიულ ბიზნეს-გეგმაზე მუშაობისას, არ უნდა დავივიწყოთ სტრატეგიის ზოგადი განმარტება—ეს არის სახსრების გამოყენების ხელოვნება დასახული მიზნების მისაღწევად.

სტრატეგიას შეიმუშავენ სამ ღონეზე:¹

1. ტოპ-მენეჯერების ღონეზე სტრატეგია მოიცავს ყველა არსებული რესურსის მობილიზაციას კომპანიის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების რეალიზაციისათვის. ეს ნიშნავს იმას, რომ სტრატეგია უნდა იყოს გრძელვადიანი და უზრუნველყოფდეს კომპანიის საქმიანობის გაფართოებას მუდმივად ცვალებადი ბაზრის პირობებში.

¹ Файзер В.В. Корпоративные стратегии.

<http://koet.syktsu.ru/vestnik/2005/2005-3/14.htm>.

2. მართვის საშუალო დონესე ხდება შეიღობილი კომპანიებისათვის, ქვეგანყოფილებებისა და განყოფილებებისათვის სტრატეგიების შემუშავება. ამასთან ისინი შეესაბამებიან საერთო კორპორაციულ სტრატეგიას, მაგრამ უფრო დეტალიზირებულნი არიან. ისინი მოიცავენ 3-დან 5 წლამდე დროით პერიოდს და ფოკუსირებულნი არიან ფინანსური და არაფინანსური მიზნების მიღწევაზე.

3. ორგანიზაციული იერარქიის ქვედა დონესე სტრატეგია, ისევე როგორც ტაქტიკა, გათვლილია დროის მოკლე მონაკვეთზე და მისი შეთანხმება ხდება, პირველ რიგში, მიმდინარე ტაქტიკურ გეგმასთან. ტაქტიკის ქვეშ იგულისხმება ქმედებები მოკლევადიანი მიზნების რეალიზაციისათვის, რომლებიც შეთანხმებულია სტრატეგიასა და გრძელვადიან მიზნებთან.

კერძოდ, ეს ქმედებები მოიცავენ: ფასწარმოქმნასა და შეღავათების წარმოდგენის პოლიტიკას, გადაწყვეტილებების რეკლამის ხარისხის ამადლების და შინაარსის შესახებ, გასაღების პერსონალის დაქირავებასა და მათ ტექნიკურ მხარდაჭერას, დისტრიბუტირების არჩევისა და სწავლებას, გადაწყვეტილებებს პროდუქციის შეფუთვისა და გაყიდვის შემდგომი მომსახურების შესახებ, ამა თუ იმ პროდუქციისათვის მიზნობრივი სეგმენტის შერჩევას.

შედგად კომპანიის ბიზნეს-გეგმის ეფექტიანობა და წარმატება განისაზღვრება იმით, თუ მისი ტოპ-მენეჯერები რამდენად მომსადებულნი, მოტივირებულნი და ენერგიულნი არიან, ვიდრე კონკურენტების მენეჯერები. მაგრამ მენეჯერის მიერ მიღებული ინფორმაციის ზრდასთან ერთად, იგი ეწევა დაეყრდნოს ძირითადში მხოლოდ ციფრებს. მათი საშუალებით იგი მსჯელობს იმაზე, თუ რამდენად წარმატებით ინერგება ანდა ვერ ინერგება არსებული სტრატეგია.

დროთა განმავლობაში მენეჯერთა ემრავლესობა ბაზარს აღიქვამდნენ, როგორც ფაქტორების ერთობლიობას, რომელთა აღწერა, რაოდენობრივი შეფასება და პროგნოზირება მომავალში შესაძლებელია. შესაბამისად, მათ წარმოუქმნებათ ბაზრის გაკონტროლების მცდარი შეხედულება. მართალია, რაოდენობრივი შეფასებები და სწორად ფორმირებული მიზნები, მნიშვნელოვანი არიან სტრატეგიის რეალიზაციისათვის,

მაგრამ არ შეიძლება მხოლოდ მათზე დაყრდნობა. ნებისმიერ ბაზარზე მოქმედებს მრავალი გაუთვალისწინებელი ფაქტორი, და ჯერ ევრაეინ ეკერ შესაძლო მთლიანად განესაზღვრა, თუ როგორ შეიცვლებოდა მომავალში მომხმარებლის ქცევა.

ამიტომ ბიზნესის ყოველდღიური პრაქტიკა იყო და დარჩა ინტელექტების, პიროვნებებისა და სტრატეგიების ბრძოლის ველად. ამ ბრძოლაში იმარჯვებს ის, ვისაც შეუძლია მოახვიოს თავისი ნება მოწინააღმდეგეს. ნებისმიერი სტრატეგია უნდა ითვალისწინებდეს კონკურენტების მხრიდან შესაძლო მოულოდნელ ქმედებებსა და რეაქციას.

ადამიანის ნება, როგორც სტრატეგიის ფაქტორი. კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიის ილუსტრირებისათვის განვიხილოთ, თუ რა ხდება კომპანიისათვის ახალ ბაზარზე გასვლისას. არ არის ძნელი იმის წინასწარ განსაზღვრა, რომ იგი მაშინვე შეეჯახება წინააღმდეგობას ამ ბაზარზე დომინანტი კომპანიების მხრიდან.

ამიტომ კომპანიის სტრატეგიის პირველ და მთავარ მიზანს წარმოადგენს შეასუსტოს ეს წინააღმდეგობა. მიაქციეთ ყურადღება, რომ სულაც არ ისახავენ მიზნად ძლიერ და ბაზარზე დამკვიდრებულ კონკურენტებთან შუბლით შეჯახებას, ეს მიგვიყვანს მხოლოდ რესურსების უაზრო ხარჯვასთან და უფრო მძაფრ წინააღმდეგობასთან. უფრო სწორად კომპანიამ უნდა გააკვიროს და მცდარი გზით წარმართოს კონკურენტების აზროვნება, ასევე რაც შეიძლება კარგად შენიღბოს საკუთარი განზრახულობანი. ამავდროულად იგი სწრაფად უნდა აგროვებდეს რესურსებს იმ სეგმენტებში, სადაც შესაძლებელია ბაზრის წილის სწრაფი ზრდა.

კონკურენტების გაკვირვება და მათთვის საკუთარი განზრახულობათა დაფარვა შესაძლებელია, როგორც უშუალო ქმედებებით, ისე ფსიქოლოგიურად.

- უშუალო ქმედებები ნიშნავს რიგ ნაბიჯებს, მაგალითად: ბაზარზე მოულოდნელი შეღწევის უზრუნველყოფა საცალო ვაჭრობის ობიექტებში მიწოდების ორგანიზაციის ან დისტრიბუტორების ფართო ქსელის შექმნით;
- ფსიქოლოგიური ეფექტი მიიღწევა კონკურენტების ტოპ-მენეჯერების აზროვნებაზე თქვენი მოულოდ-

ნელი ქმედებების შედეგად. ამის შედეგად ისინი იღებენ გაუასრებელ და ქაოსურ საპასუხო ღონისძიებებს, რომლებიც უფრო ამძიმებენ სიტუაციას. თუ კონკურენტების ტოპ-მენეჯერებს არ შეუძლიათ სწორად შეაფასონ თქვენი ქმედებები, ისინი დაიწყებენ გადავარდნას ერთი უკიდურესობიდან მეორეში, რაც ხელს შეგიწყობთ მიაღწიოთ დასახულ მიზნებს.

მოწინააღმდეგის რიგებში მაქსიმალური დაბნეულობა და გაკვირვება წარმოიშევა მაშინ, როცა თქვენი სტრატეგია შეიცავს უშუალო ქმედებებს ბაზრის დაპყრობისათვის და ამავდროულად ითვალისწინებს მათ ფსიქოლოგიურ ეფექტს. ყოველივე ეს საშუალებას იძლევა:

- ა) მიიქციონ მოწინააღმდეგის ტოპ-მენეჯერების ყურადღება და არ მისცენ მათ საშუალება დაუყონებლივ ნაერთონ მიმდინარე სიტუაციაში;
- ბ) აიძულონ ისინი გაანაწილონ თავისი ძალისხმევა რამოდენიმე ნაქარებ ქმედებაზე, რომელთაგან არც ერთი არ მისცემთ მათ სასურველ ეფექტს.
- გ) შეირყეს მათი ბაზარზე ბატონობა.

ცრუ მანვერი კონკურენტულ ბრძოლაში. იმისათვის, რომ მიიქციოთ კონკურენტის ყურადღება, უნდა გატარდეს კარგად მოფიქრებული ღონისძიებები ერთდროულად სხვადასხვა მიმართულებით. მაგრამ როგორც კი კონკურენცია შესუსტდება, უკუთესია ძალისხმევის კონცენტრაცია ბაზრის იმ სეგმენტებზე, რომლებიც გეპირდებიან სწრაფ და მაქსიმალურ უკუგებას. ძალისხმევის ასეთ კონცენტრაციას უწოდებენ ასევე ბაზრის სეგმენტირებას ან ბაზრის მიზნობრივ სეგმენტებს.

ბაზრის სეგმენტირების საუკეთესო მეთოდი მდგომარეობს რამოდენიმე მიზნის ერთდროულად შემუშავებაში. თუ კონკურენტების მენეჯერებს კარგად ესმით თქვენი მიზნები, მაშინ მათ ადვილად შეუძლიათ გაგიწიონ წინააღმდეგობა. მაგრამ თუ კომპანიას დასახული აქვს რამოდენიმე მიზანი, მაშინ მოწინააღმდეგის ყურადღება იფანტება, მისი რესურსები და ძალისხმევა გადანაწილდება და იგი აღმოჩნდება რთული დილემის წინაშე. რამოდენიმე დასახული მიზანი ზრდის კომპანიის შანსებს ერთი ან რამოდენიმე მიზნის მიღწევისათვის. სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმა უნდა იყოს მოქნილი და უნდა

ითვალისწინებდეს სიტუაციის განვითარების რამოდენიმე ვარიანტს.

ამრიგად, კომპანიის მიზანი იმაში კი არ მდგომარეობს, რომ შეებრძოლოს კონკურენტებს პირდაპირ, არამედ იმაში, რომ გააკვიროს და დააბნიოს ისინი, შეასუსტოს მათი პოზიციები ბაზარზე. ე.ი. ჩვენ ვუბრუნდებით ტოპ-მენეჯერების, როგორც პიროვნებების დაპირისპირებას.

სტრატეგიის შემუშავებისას კომპანიამ უნდა იხელმძღვანელოს შემდეგი აპრობირებული წესებით:

- შეიწავლოს ბაზარი;
- შეაფასოს კონკურენტების განზრახვა და სტრატეგია;
- შეაფასოს პროგრესულობის ხარისხი, რომელიც აუცილებელია ტექნოლოგიების ბაზარზე გასასვლელად;
- შეაფასოს კომპანიის შესაძლებლობები და შიდა პოტენციალი;
- შეინარსუნოს სიმშვიდე და სიტუაციის მიმართ სტრატეგიული ხედვა;
- უზრუნველყოს აუცილებელი ფინანსური რესურსები.
- სტრატეგიულ ბიზნეს-გეგმაში შემუშავებულ უნდა იქნას პროდუქციისათვის მარკეტინგის პროგრამა;
- შეეცადოს მოახდინოს მის პროდუქციაზე მომხმარებლების რეაქციის მაქსიმალურად ზუსტი პროგნოზირება.

სტრატეგიის პრინციპები. სტრატეგიის შემუშავების საქმეში გამოცდილების მიღების კვალდაკვალ დარწმუნდებით ხუთი ძირითადი პრინციპის სამართლიანობაში. ესენია—სისწრაფე, შემოვლითი მანევრი, რესურსების კონცენტრაცია, მიზნების სიმრავლე და პირდაპირი კონკურენციისაგან თავის არიდება.

კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიის ძირითადი პრინციპების ანალიზის საფუძველზე შესაძლებელია გაკეთდეს ხუთი ძირითადი დასკვნა:

1. მართალია, სტრატეგიისა და ტაქტიკის რეალიზაცია მოითხოვს გადამწყვეტ მოქმედებებს, აუცილებელია დასაწყისში მათი დაწვრილებითი გააზრება. რაც უფრო გააზრებულად უდგებიან მენეჯერები სტრატეგიის შემუშავებას, მით ადვილი იქნება მათთვის მისი რეალიზაცია და მით ნაკლებ დანახარჯებს გამოიწვევს იგი.

2. რაც უფრო აგრესიულად იმოქმედებს კომპანია, მით უფრო მჭიდროდ შეკავშირდებიან კონკურენტები მის წინააღმდეგ. ამით იგი თვითონ გააღვივებს მათ წინააღმდეგობას, ხოლო ძირითადი ამოცანა მის შესუსტებაშია. თუ კომპანია ამ გზით ივლის და ბოლოს მაინც მიაღწევს გამარჯვებას, მისი ფასი ძალიან დიდი იქნება.

3. რაც უფრო ცდილობს კომპანია ბაზრის გაკონტროლებას, მით მეტი წინააღმდეგობა აღმოჩნდება მის გზაზე, მით მეტად შეეწინააღმდეგებიან მას კონკურენტები, რათა შეინარჩუნონ ბაზრის თავიანთი წილი.

4. თუ კომპანია ცდილობს გამოაძეოს კონკურენტი ბაზრის ძლიერი პოზიციებიდან, რომლის დატოვებაც დიდი დანახარჯების გარეშე შეუძლებელია, კონკურენტს უნდა პქონდეს დატოვებული უკან დასახევი გზა.

5. თუ კომპანია შეეჯახა სიტუაციას, როცა მისი პროდუქციის იმიჯი ქმნის ახალ შესაძლებლობებს კონკურენტული ბრძოლის გასამარტივებლად, უნდა განხორციელდეს შემდეგი:

- დარწმუნდეს, რომ მისი პროდუქცია ბაზარზე იქნება ერთადერთი და მომხმარებლები არ აურევენ მას კონკურენტების ანალოგიურ პროდუქციაში.
- პროდუქტის სახე უნდა შეესაბამებოდეს კომპანიის უნიკალურ, საკვანძო კომპონენტებს, რაც ხელს შეუშლის კონკურენტებს მისი ანალოგის წარმოებაში.
- ზუსტად და ნათლად უნდა ჩამოაყალიბდეს განსაზღვრული პოზიციები სარეკლამო მასალებში, პროდუქციის თანდართულ დოკუმენტებსა და შეფუთვაზე. მაგალითად, ცალმხრივად უნდა განისაზღვროს, რა უპირატესობები გააჩნია მის პროდუქციას, სხვასთან შედარებით.

72. ბაზრის ანალიზი

ბაზრის ანალიზის არსი მდგომარეობს იმაში, რომ გამოვლინდეს საქმიანი შესაძლებლობები და საფრთხეები, რომელთაც უნარი შესწევთ გააღებინა იქონიონ სტრატეგიის არჩევაზე, და საბოლოოდ კონკურენტული უპირატესობის მოპოვებაზე. ჩვეულებრივ იყენებენ კომპლექსურ მიდგომას, რომელიც შეიცავს ოთხ ძირითად მიმართულებას: მომხმარებელთა ჯგუფის ანალიზს, კონკურენტების სტრატეგიის შეფასებას, დარგის ანალიზს და საქმიანი გარემოს ანალიზს.

მომხმარებელთა ჯგუფის ანალიზი.

მომხმარებელზე ორიენტირებული კომპანია წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებული საქმიანობის სახეების ერთიანობას, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან დაგეგმვასთან, წარმოებასთან, რეალიზაციასთან, რომელიც აკმაყოფილებს პროდუქციაზე მყიდველების მოთხოვნილებებს, კონკურენტუნარიან ფასებში კომპანიისათვის მოგების უზრუნველყოფით. მყიდველებს წარმოადგენენ, როგორც კორპორაციული კლიენტები, ისე კერძო პირები. ყოველივე ზემოთ ნათქვამიდან ჩანს, რომ მომხმარებელი იმყოფება კომპანიის სამეურნეო საქმიანობის ცენტრში და ე.ი. სტრატეგიული დაგეგმვის ცენტრშიც. იმისათვის, რომ აწარმოონ და გაყიდონ პროდუქცია, რომელიც აკმაყოფილებს მყიდველების მოთხოვნილებებს, პირველ რიგში საჭიროა იცოდნენ, რაში მდგომარეობს ეს მოთხოვნილებები და მყიდველი სად ეძებს მისი მოთხოვნილებების დამაკმაყოფილებელ პროდუქციას. შემდეგ უნდა დაყვანილ იქნეს მყიდველებამდე, რომ კომპანიას უნარი შესწევდეს დააკმაყოფილოს მათი მოთხოვნილებები.

ბიზნეს-გეგმის, როგორც სტრატეგიულ ისე ტაქტიკურ ნაწილში სასარგებლოა გათვალისწინებულ იქნეს მომხმარებელთა ანალიზის საერთო მიდგომები:

1. დაჯგუფდეს მომხმარებლები დემოგრაფიული და ფსიქოლოგიური მახასიათებლების მიხედვით. გამოვლინდეს ცვლილებები მიზნობრივი ბაზრის ხასიათში. მაგალითად, გაირკვეს ხომ არ წარმოეშვათ ბოლო პერიოდში მომხმარებლებს რაიმე ასაღი მოთხოვნილებები, რომელთა სწრაფად დაკმაყოფილებაც არის შესაძლებელი, მოდიფიცირე-

ბული პროდუქციის, სამომხმარებლო კრედიტის ან ტექნიკური მხარდაჭერის შეთავსებით. უნდა წატარდეს შეხვედრები სავაჭრო აგენტებთან და შეფასდეს გასაღების ინოვაციური ფორმებისა და მეთოდების დანერგვის შესაძლებლობა.

2. შესწავლილ უნდა იქნეს მყიდველების სამომხმარებლო ჩვევები და შეფასდეს მათ მიერ პროდუქციის შესყიდვის სიხშირე. ბაზრის წილის გაზრდისას კომპანიამ უნდა გამოიკვლიოს ცვლილებები სამომხმარებლო ჩვევებში, რომლებიც პირდება მას დამატებით შესაძლებლობებს.
3. უნდა შედგეს გაყიდვების ფორმებისა და მეთოდების დახასიათება, ისინი საკმაოდ ხშირად იცვლებიან, ამიტომ განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს შეღავათების მიცემას, გაყიდვების ტაქტიკას, სხვადასხვა სარეკლამო აქციებს, პროდუქციის ხელმისაწვდომობას მოხმარების ამა თუ იმ ადგილებში და სეზონურ გაყიდვებს. უნდა განხორციელდეს ახლო კონტაქტი გასაღების აგენტებთან—სწორედ მათთან გროვდება ასეთი სახის ინფორმაცია.
4. აუცილებლად გაანალიზდეს გასაღების ქსელის სტრუქტურა და მდგომარეობა. უნდა შესწავლილ იქნას გაყიდვების მეთოდები და შეფასდეს მომხმარებლებისადმი ინდივიდუალური მიდგომის დანერგვის შესაძლებლობა ბაზრის იმ სეგმენტიდან გამომდინარე, რომლებსაც ისინი მიეკუთვნებიან.
5. გამოკვლეულ უნდა იქნეს პროდუქციის ნომეკლატურის გაფართოებისა და განახლების შესაძლებლობები. უნდა განისაზღვროს შესაძლებელია თუ არა პროდუქციის ნომეკლატურის დივერსიფიკაცია, რათა გაფართოვდეს არსებული ბაზრები და მოხერხდეს ახალ ბაზრებზე შეღწევა. პროგრესული ტექნოლოგიების დანერგვა ხელს უწყობს ახალი მომხმარებლების მოზიდვასა და კომპანიის ინტელექტუალური პოტენციალის დაგროვებას.

6. შესწავლილი უნდა იქნეს დანახარჯების ეკონომიის შესაძლებლობები, როგორც კომპანიის შიგნით ისე მომხმარებელ-კომპანიებში.

მომხმარებელთა შესწავლა. თუ კომპანია განუწყვეტლივ ახორციელებს მომხმარებელთა და მყიდველთა ცალკეული ჯგუფების მოთხოვნილებების ანალიზს, მაშინ იგი ფლობს აუცილებელ ინფორმაციას ბაზრის წარმატებით სეგმენტირებისათვის. კერძოდ, მყიდველების მოთხოვნილებების შესწავლა შეიცავს:

1. მყიდველების დაჯგუფებას განსაზღვრული ნიშნების მიხედვით.
2. სამომხმარებლო ქცევის მოდელის შესწავლას მთლიანად ბაზრის სეგმენტში.
3. პროდუქციის აღქმის შეფასებას.
4. მომხმარებლების გათვითცნობიერებულობის შეფასებას.

მიზნობრივი სეგმენტის შერჩევა და ბაზრის სეგმენტირების ძირითადი პრინციპები. სეგმენტირებას ბაზრის ანალიზში უკავია მნიშვნელოვანი ადგილი, ვინაიდან კომპანიას აძლევს საშუალებას კონცენტრაცია მოახდინოს ამა თუ იმ სეგმენტზე. სწორედ ამაში მდგომარეობს კონკურენტული ბრძოლის არსი. ამიტომ, როგორც სტრატეგიული, ისე ტაქტიკური თვალსაზრისით მომხმარებლების ანალიზისას საჭიროა სწორად იქნეს განსაზღვრული მიზნობრივი სეგმენტის შერჩევის კრიტერიუმები, მასში მომხმარებლების მახასიათებლები და მისი მოცულობის ანალიზის მეთოდები. მოვიყვანოთ ზოგიერთი პრინციპი განზოგადებული სახით, რომლის ცოდნაც სასარგებლოა მიზნობრივი სეგმენტის შერჩევისას. ესენია:

- განზომადობა. შესაძლებელია თუ არა სეგმენტის მოცულობის გაზომვა რაოდენობრივად? მაგალითად, შეიძლება თუ არა რაოდენობრივად განსაზღვრულ იქნეს კორპორაციული კლიენტების, სასოფლო საემურნეო პროდუქციის მწარმოებლების რაოდენობა ანდა მოსახლეობის რაოდენობა მიზნობრივ სეგმენტში?

- ხელმისაწვდომობა. არსებული გასაღების არსების გათვალისწინებით შეუძლია თუ არა კომპანიას განხორციელოს შერჩეული სეგმენტის მომსახურება?
- არსებითობა. საკმაოდ დიდია თუ არა ბაზრის სეგმენტის მოცულობა, რათა განხორციელდეს მისი მომსახურება? როგორია მისი დინამიკა—მოცულობა იზრდება, მცირდება თუ რჩება სტაბილური?
- ოპერაციების რენტაბელურობა. უზრუნველყოფს თუ არა სეგმენტში გაყიდვების მოცულობა საკმარის მოგებას? მომგებიანობის საკმარისობის შესაფასებლად უნდა გამოყენებულ იქნეს შემდეგი მანიევრები—ინვესტიციების შემოსავლიანობა, მოლიანი ან ოპერაციული მოგება.
- კონკურენტული ბრძოლა. რამდენად არიან კონკურენტები დაინტერესებულნი ბაზრის თქვენი სეგმენტის დაპყრობაში? ახორციელებენ თუ არა ისინი აქტიურ მოქმედებებს თქვენს სეგმენტში შემოსაღწევად თუ დაიკავეს მომლოდინე პოზიცია?
- რესურსებით უზრუნველყოფა. აქვს თუ არა კომპანიას საკმარისი რესურსები, წევრები და გამოცდილება, რათა განახორციელოს სეგმენტის ეფექტიანი მომსახურება?
- უსაფრთხოება. შეუძლია თუ არა კომპანიას დაიცვას თავისი ბაზარი კონკურენტების შემოტევებისაგან?

თანმიმდევრულად ეუპასუხებთ რა ზემოთ ჩამოთვლილ კითხვებს, შევძლებთ შევარჩიოთ ბაზრის სეგმენტი, რომელიც ყველაზე უფრო მეტად პასუხობს კომპანიის ინტერესებს. გადაწყვეტილების მიღების შემდეგ უნდა ჩატარდეს სეგმენტის შიგნით მომხმარებლების უფრო დეტალური ანალიზი და შეფასდეს მისი მნიშვნელობა გაყიდვების აუცილებელი მოცულობების უზრუნველყოფაში.

მყიდველების სამომხმარებლო ქცევის მოდელი. სამომხმარებლო ქცევის მოდელი წარმოადგენს ბაზრის სეგმენტირების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ფაქტორს. პრაქტიკული მიზნებისათვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია პასუხები შემდეგ კითხვებზე:

- რას ფიქრობენ მომხმარებლები კომპანიის პროდუქციაზე და რის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას მის შესყიდვაზე?
- როგორ შეიძლება ამ ინფორმაციის გამოყენება, რათა გამოვლენილ და მოზიდულ იქნეს ახალი მომხმარებლები?
- როგორია ურთიერთკავშირი სამომხმარებლო მოთხოვნის მოდელის ანალიზისა და მთლიანობაში ბაზრის სეგმენტის ანალიზის შორის, როგორ მოქმედებს იგი კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიის შერჩევაზე?

იმისათვის, რომ გავიგოთ მომხმარებლების ქცევის ხასიათი და მოტივები, ხოლო შემდეგ გარდავქმნათ მიღებული ცოდნა ბაზარზე შედწევის ან მასზე ყოფნის გაფართოების სტრატეგიად, აუცილებელია ჩატარებულ იქნეს ღრმა კვლევები. განვიხილოთ სტრატეგიული დაგეგმვის ძირითადი პრინციპები სამომხმარებლო ქცევის მოდელის გათვალისწინებით:

- ბაზარზე შედწევის ოპტიმალური ვარიანტის მოძებნა, სამომხმარებლო ქცევისა და კონკურენტების პოზიციების დაწერილობითი და ღრმა შესწავლის საფუძველზე.
- ბაზარზე ყოფნის გაფართოება მომხმარებლებისათვის პროდუქციის ახალი ბრენდების განუწყვეტელი შეთავაზებით, მათი შესაძლებლობების და დამატებითი მომსახურების გაფართოებით.
- გამოშვებული პროდუქციის ანალიზი გაყიდვების მოცულობების, მოგების, რენტაბელურობის, ბაზრის წილისა და სხვა მაჩვენებლების მიხედვით, რომლებიც იძლევიან წარმოდგენას კომპანიის მუშაობის ეფექტიანობის შესახებ ბაზრის შესაბამის სეგმენტში.
- ახალი ბაზრების გამოვლენა, სადაც შესაძლებელია კომპანიის მიერ გამოშვებული პროდუქციის შეთავაზება.
- ახალი პროდუქციის გამოვლენა, რომლის შეთავაზება შესაძლებელია კომპანიის ამჟამინდელი მომხმარებლებისათვის. ეს არის პროდუქცია, რომელიც დაფუძნებულია ახალ ტექნიკურ იდეებზე და იყიდ-

ბა, როგორც კომპანიის საეაჯრო მარკით, ისე სხვადასხვა გამყიდველების საეაჯრო მარკით, ასევე ადრე გამოყენებული პროდუქციის მოდიფიცირებული ბრენდები, რომლებიც შეთავაზებული არიან ახალ მომსახურებასთან ერთად და აღიქმებიან მომხმარებლების მიერ, როგორც ახალი პროდუქცია.

- ახალი პროდუქციის განსაზღვრა ახალი ბაზრებისათვის. მართალია, იგი წარმოადგენს ყველაზე სარისკო გადაწყვეტილებას, მაგრამ იგი საშუალებას იძლევა დროზე იქნეს გამოვლენილი ახლად ფორმირებადი ბაზრის სეგმენტები. მისი წარმოშობის მიზეზს ხშირად წარმოადგენს ტექნიკისა და ტექნოლოგიების ახალი შესაძლებლობები, სახელმწიფო რეგულირება ანდა მყიდველების სპეციფიკური მოთხოვნები.

სამომხმარებლო ქცევის მოდელის გამოყენება. ცხრილ 7.21 – ში წარმოდგენილი მასალა სასარგებლო იქნება ბიზნეს-გეგმის ტაქტიკური ნაწილის შემუშავებისას. მასში მოყვანილია სხვადასხვა ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებენ სამომხმარებლო ქცევაზე და ნაჩვენებია, როგორ არის შესაძლებელი მათი გამოყენება საკუთარი ინტერესებისათვის. მაგალითად, მოყვანილია პროდუქციის ამა თუ იმ მარკის ან მოდელის შერჩევის ძირითადი მოტივები, და აღწერილია, როგორ შეიძლება ამ ინფორმაციის გამოყენება დიზაინის შემუშავების ან პროდუქციის ბაზარზე წინსვლის პოლიტიკის განხორციელებისას.

ფაქტორები, რომლებიც მოქმედებენ სამომხმარებლო ქცევაზე.

ფაქტორები	ფაქტორების შესახებ ინფორმაციის გამოყენება
1	2
გაყიდვების სტიმულირება	შეაფასდეს, აქცევენ თუ არა ყურადღებას მომხმარებლები კომპანიის მიერ განხორციელებულ სტიმულირების ღონისძიებებს უფრო მეტად, ვიდრე კონკურენტების მიერ განხორციელებულ სტიმულირების ღონისძიებებს (კერძოდ, პროდუქციის დიზაინი, რეკლამა და შეფუთვა).
ემოციები	თუ კომპანიის პროდუქციაზე მომხმარებლების მხრიდან არ იქნება მიღებული ემოციური გამოსახილი, საეჭვოა მან ის შეიძინოს. პროდუქცია უნდა გამოირჩეოდეს, სხვა ანალოგიური სახის პროდუქციისაგან.
მიდრეკილებები მოთხოვნილებები	პროდუქციის დიზაინის შემუშავებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს მიდრეკილების მოთხოვნილებები ანდა მათი ნათლად გამოსახული მიდრეკილებები.
მოლოდინი	გამოკითხულ უნდა იქნეს მომხმარებელი, იმის შესახებ თუ რა გაიგო მან კომპანიის რეკლამიდან და პროდუქციის შეფუთვის შინაარსიდან.
პირადული თვისებები	მომხმარებლები ცდილობენ იმ პროდუქციის შესყიდვას, რომლებიც ეწეებიან ცხოვრების სტილის მათთვის წარმოდგენაში. კომპანია უნდა დარწმუნდეს, რომ დიზაინი და შეფუთვა შეესაბამება მომხმარებლების მიზნობრივი სეგმენტის წარმოდგენებსა და სტილს. არ არსებობს პროდუქცია, რომელიც შეესატყვისება ბაზრის ყველა სეგმენტს.
სოციალური ფაქტორები	სარეკლამო ინფორმაციის შემუშავების დროს, უნდა გათვალისწინებულ იქნეს მომხმარებლების სოციალური კულტურა.
იმიჯი	მომხმარებლები არ შეიძენენ პროდუქციას, რომელსაც აქვს ნეგატიური იმიჯი. კომპანიამ უნდა ნაატაროს გამოკითხვა, როგორ მიიღეს მათი პროდუქცია მომხმარებლებმა და მოახდინონ ამის მიხედვით დიზაინისა და შეფუთვის, ასევე რეკლამის კორექტირება.
ინფორმაციის ძიება	ორგანიზებულ უნდა იქნეს საინფორმაციო ბუკლეტებისა და მასალების უფასო დარიცხვა.
მოტივები	გამოვლენილ უნდა იქნეს ის მოტივები, რომლებიც აძილებენ შეიძველს შეიძინონ ესა თუ ის პროდუქცია და გათვალისწინებულ იქნეს იგი პროდუქციის დიზაინის, კონსტრუქციისა და შეფუთვის შემუშავებისას.
ყიდვის მიღება გადაწყვეტილების მიღება	უნდა მოხდეს ყიდვის გადაწყვეტილების სტიმულირება. მაგალითად, შესთავაზონ კრედიტის ხელსაყრელი პირობები ან სხვა შეღავათები.
ქცევა	ამჟამად, პროდუქციის ყიდვის ძლიერ სტიმულს წარმოადგენს მისი შეფუთვა „მღუპარე გამყიდველი“. რომელიც არ სცილდება მას მაღაზიის თაროებზე. უნდა დარწმუნდეთ, რომ პროდუქციის შეფუთვა ასრულებს ყიდვის მასტიმულირებელ ფუნქციას.
ინსტრუქცია მომხმარებლისათვის	მომხმარებელს უნდა აეხსნას თუ, როგორ მიიღოს სასურველი შედეგი პროდუქციის გამოყენებით.
უკმაუქმორი	გამოვლენილი უნდა იქნეს მომხმარებლები, რომლებიც პროდუქციას ყიდულობენ მეორედ და ვინ ამბობს უარს მის ყიდვაზე.

ამრიგად, ჩვენ დავხატეთ მომხმარებლის ახალ პროდუქციაზე რეაქციის სურათი. პოტენციური მყიდველები რიაგირებენ მასზე სხვადასხვანაირად, მაგრამ რაღაცაში მათი რეაქცია მსგავსია, განსაკუთრებით თუ ისინი მიეკუთვნებიან ერთი და იგივე ფსიქოლოგიურ ან კულტურულ ჯგუფს, იმყოფებიან თანაბარ ფინანსურ პირობებში და გააჩნიათ მსგავსი ქცევის მოდელი. ახალი პროდუქციის შესახებ ინფორმაციის გავრცელების არხის შერჩევა მნიშვნელოვნად განაპირობებს პროდუქციის ყიდვის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას.

კონკურენტების სტრატეგიის შეფასება.

თუ მომხმარებლების ქცევის შესწავლა გვეხმარება მათ მოზიდვასა და პროდუქციით დაინტერესებაში, მაშინ კონკურენტების შესწავლა საშუალებას იძლევა ვიმსჯელოთ ბაზარზე მათი მდგომარეობის შესახებ. დაწერილებითი ინფორმაცია ძალიან სასარგებლოა სტრატეგიული დაგეგმვის ყველა ეტაპზე. ჩვენ შეგიძლია გამოვიყენოთ კონკურენტების გამოვლენილი სუსტი მხარეები ან მოვახდინოთ პროდუქციის დიფერენციაცია, რათა თავი ავარიდოთ უფრო ძლიერ კონკურენტთან პირდაპირ შეტაკებას.

კონკურენტების ქცევის ანალიზი წარმოებს რამოდენიმე მიმართულებით. უფრო ხშირად გვხვდებიან შემდეგი მიმართულებები:

- მომხმარებლების მიერ კონკურენტების პროდუქციის არჩევის მოტივების ანალიზი.
- კონკურენტების მიერ ბაზრის სეგმენტირების დინამიკა.
- კონკურენტების სამომხმარებლო ქცევის მოდელის ანალიზის მეთოდოლოგია.
- კონკურენტების მიერ კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიის შემუშავების მეთოდოლოგია.

მოკლედ, რომ ვთქვათ, კონკურენტების ქცევის გაანალიზება შესაძლებელია პროდუქციის შერჩევის მოტივებიდან, ბაზრის სეგმენტირებისა და მიდგომიდან, მომხმარებლების ქცევის მოდელიდან და გამოყენებული სტრატეგიიდან გამომდინარე.

კონკურენტების პროდუქციის შერჩევის მოტივები. თუ კომპანიას ბაზარზე შეაქვს ახალი პროდუქცია ან ცდილობს

შეადწიოს ახალ ბაზარზე, ეს იმას ნიშნავს, რომ მისმა კონკურენტებმა იგივე გააკეთეს წარსულში. თუ იგი დააკვირვდება მყიდველების სამომხმარებლო ქცევას, შესაძლოა გამოავლინოს მისი კონკურენტები და მოახდინოს მათი კლასიფიკაცია პროდუქციის ხარისხის, მათი მრავალფუნქციონალურობის, საიმედოობის, ინფორმაციის მოპოვების შესაძლებლობების, ღირებულებისა და დამატებითი მომსახურების მიცემის მიხედვით.

არსებობენ პირდაპირი და არაპირდაპირი კონკურენტები. მაგალითად, ფინანსური მომსახურების დარგში ბანკირებმა იციან, რომ მათი კლიენტები სახსრებს განათავსებენ არა მხოლოდ საბანკო დეპოზიტებზე, არამედ მრავალი სხვა ზეგნით. კერძოდ, ზოგიერთი სადაზღვევო პოლისები შეიცავენ საინვესტიციო შემადგენელს. საბროკერო კანტორები, საინვესტიციო ფონდები, ახორციელებენ კლიენტების სახსრების ინვესტირებას აქციებსა და ობლიგაციებში, ისინი ასევე არიან ბანკების კონკურენტები.

კონკურენტების მიდგომა ბაზრის სეგმენტირებისადმი. ბაზრის სეგმენტირება უკვე განხილული გვქონდა, იქ სადაც ლაპარაკი იყო სამომხმარებლო ქცევის ანალიზზე. ესლა იგი განვიხილოთ სხვა თვალთახედვით რა მიდგომები აქვს კონკურენტებს ბაზრის სეგმენტირებისადმი? თუ კი იგი ცნობილია შესაძლებელია განისაზღვროს, საიდან არის მოსალოდნელი შემოტევა თქვენი კომპანიის ბაზარზე. ამის გარდა იგი საშუალებას იძლევა შემუშავდეს კომპანიის სეგმენტზე შემოღწევის აღკვეთის სტრატეგია.

ბაზრის სეგმენტირების გარდა, თავისი პოზიციების დასაცავად კონკურენტებმა შესაძლოა, გამოიყენონ კიდევ მთელი რიგი ტრადიციული ფაქტორები, როგორებიცაა:

- ექსპლუატაციის ეფექტიანობა, ხარისხი, სერვისი, მიწოდების სისწრაფე და პროდუქციის ფასი;
- ბაზრის რაოდენობრივი მახასიათებლები, ე.ი. მომხმარებლების რაოდენობა და მათი რიცხოვნების ზრდის ტემპი, მათი გეოგრაფიული განლაგება;
- საერთო გასაღების არხები და სავაჭრო ფართობები;
- ახალი ტექნოლოგიების გამოყენება.

კონკურენტების სტრატეგია. სტრატეგია გულისხმობს ყველა არსებული რესურსის მობილიზაციას კორპორაციული

მიზნების მიღწევისათვის. ამიტომ, იმისათვის, რომ წარმოვიდგინოთ კონკურენტების მომავალი ქმედებები, უნდა შესწავლილ იქნეს მათი ორგანიზაციული სტრუქტურა და შედარდეს იგი კომპანიის ორგანიზაციულ სტრუქტურასთან. პრაქტიკაში ასეთი ანალიზი შედის მარკეტინგის დირექტორის, პროდუქციის მენეჯერის, რეალიზაციის მენეჯერის კომპეტენციაში და ვრცელდება მხოლოდ ბაზრის მოცემულ სეგმენტში შემოსულ ძირითად კონკურენტებზე. ანალიზის მიზანს წარმოადგენს შემდეგ კითხვებზე პასუხის გაცემა:

- რა მიზნებს ისახავს კონკურენტი გაყიდვების მოცულობის, ზრდის ტემპის, რენტაბელურობისა და ბაზრის წილის მიხედვით?
- რაში მდგომარეობს ამჟამად კონკურენტის სტრატეგია?
- რამდენად შეუძლია კონკურენტს მისი რეალიზაცია?
- რაში მდგომარეობს კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- რას შეიძლება მოველოდეთ არსებული და ახლად გამოჩენილი კონკურენტების მხრიდან მომავალში?

ყოველი კონკურენტის ძლიერი და სუსტი მხარეების ცხრილის შემუშავება-ეს არის ანალიზის ჩატარების ერთ-ერთი მეთოდი. კიდევ ერთ ქმედით მეთოდს წარმოადგენს—კონკურენტების გაერთიანება ჯგუფებში მათი სტრატეგიული მიზნების მიხედვით.

დარგის ანალიზი.

ბაზრის შესწავლის შემდეგ ეტაპს წარმოადგენს მისი დარგობრივი თავისებურებების შესწავლა. ჩვეულებრივ იგი ხორციელდება დაგეგმვის პირველ ეტაპზე, როცა ხდება სტრატეგიული მიმართულებებისა და კომპანიის მისიის განსაზღვრა.

დარგის განსაზღვრება შეიცავს მრავალ შემადგენელს: ნედლეულისა და მასალების წყაროებს, არსებულს და ბაზარზე ახლად შემომავალ კონკურენტებს, ალტერნატიულ პროდუქციას, მომხმარებლების სხვადასხვა ტიპებს (დაწყებული კორპორაციული და მცირერიცხოვანი კლიენტებიდან, ისეთებიდან როგორებიცაა სამრეწველო მოწყობილობების მყიდველები და დამთავრებული ფართო მოხმარების საქონლის მომხ-

მარებლებით). ყველა ეს შემადგენელი ახდენს დიდ ან მცირე გაელენას დარგის ბაზარზე.

კომპანიის სტრატეგიული განვითარების მიმართულების განსაზღვრისათვის დიდი მნიშვნელობა გააჩნია, იმ ფაქტორების ურთიერთკავშირის იდენტიფიკაციასა და შეფასებას, რომლებიც ერთიანობაში წარმოქმნიან დარგს. გამოყოფენ დარგობრივი ანალიზის ორ დონეს: პირველი მოიცავს საწყისი მონაცემების ანალიზს, მათ შორის ნედლეულის და მასალების წყაროებს, კონკურენტებს, ალტერნატიული პროდუქციის და მომხმარებელთა ტიპების ანალიზს, ხოლო მეორე კი—დარგის განვითარების ფაქტორებსა და დინამიკას.

საქმიანი გარემოს ანალიზი.

ბაზრის ანალიზის დასკვნით ეტაპს წარმოადგენს საქმიანი გარემოს გაელენის ანალიზი ბიზნესის ზრდის შესაძლებლობებსა და განვითარებაზე. საქმიანი გარემოს ანალიზი საშუალებას იძლევა შევძლოთ სოლიდური დასაბუთება მიეცეთ განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების შერჩევას. ამის გარდა, საქმიანი გარემოს ანალიზი ხელს უწყობს ახალი საქმიანი შესაძლებლობების გამოვლენას.

საქმიანი გარემოს ანალიზის მეთოდთა მოიცავს შემდეგ შემადგენლებს, ისეთებს როგორებიცაა:

1. დემოგრაფიული ფაქტორები.
2. ეკონომიკური ფაქტორები.
3. ბუნებრივი რესურსები.
4. ტექნოლოგიები.
5. კანონმდებლობა.
6. კულტურული ფასეულობები.

ამრიგად, საქმიანი გარემოს ანალიზისას, განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მის ექვს ძირითად მახასიათებელს: დემოგრაფიულ სიტუაციას, ეკონომიკას, ბუნებრივ რესურსებს, ტექნოლოგიებს, კანონმდებლობასა და კულტურულ ფასეულობებს. ისინი დაეხმარება კომპანიას იმ ძირითადი მომენტების გამოყოფაში, რომლებიც სასარგებლო იქნებიან სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების პროცესში.

7.3. გასაღების სტრატეგია

საბოლოო ჯამში საქმიანი სტრატეგიის ეფექტიანობა დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად წარმატებით იყიდება პროდუქცია მიზნობრივ ბაზარზე. ამიტომ პირველხარისხოვანი ყურადღება უნდა დაეთმოს გასაღების სტრატეგიის შერჩევასა და გასაღების ადეკვატური არხების შერჩევის შესახებ გრძელვადიანი გადაწყვეტილებების ასპექტების შეფასებას.

ასეთ გადაწყვეტილებებს მიეკუთვნებიან:

1. გასაღების არხების შერჩევა გრძელვადიან პერსპექტივაში.
2. ბაზრის გეოგრაფიული დაფარვა, რომელიც საკმარისია კონკურენტული უპირატესობის მოსაპოვებლად.
3. გასაღების არხებზე კონკურენტული ბრძოლის აღბათობა.

გასაღების არხის მოცულობა.

მანამ შეუდგებოდეთ გასაღების ადეკვატური არხების შერჩევას, საჭიროა პროდუქციის ნომენკლატურისა და მის მიერ ბაზრის ათვისების კიდევ ერთხელ გაანალიზება. ამ დროს უნდა იქნეს გათვალისწინებული შემდეგი:

- ექსკლუზიური პროდუქცია იყიდება უკეთესად, სავაჭრო წერტილების შესღებულ რაოდენობის მეშვეობით;
- ხოლო ფართო მოხმარების საქონელი, კი პირიქით, ჩვეულებრივ იყიდება საგულდაგულოდ შერჩეული მაღალი პოტენციალური მოცულობის გასაღების არხებით.

ამის შემდეგ განხილულ უნდა იქნეს რამდენად უზრუნველყოფენ ბაზრის დაფარვას არსებული გასაღების არხები და არის თუ არა შესაძლებლობა მათ გასაფართოებლად. არსებული გასაღების ქსელის გაფართოება ან ახლის შექმნა იძლევა კონკურენტების ბაზრიდან განდევნის ან მათ მიერ დაგეგმილ ბაზარზე შემოღწევის თავიდან აცილების ბრწყინვალე შესაძლებლობას.

გასაღების სტრატეგიის შემუშავება წარმოებს ბაზრის ყოველი სეგმენტისათვის ცალ-ცალკე, შემდეგი რეკომენდაციების გათვალისწინებით.

- პირდაპირი გაყიდვები თუ გაყიდვები დისტრიბუტორების მეშვეობით? უნდა შეფასეს პირდაპირი გაყიდვების პერსპექტივები. ჩვეულებრივ შუამავლების გამორიცხვა აჩქარებს საბოლოო მომხმარებლების მომსახურებას და ამადლებს ეფექტიანობას. ტელეფონით, ფოსტით ან ინტერნეტის საშუალებით გაყიდვების მოცულობის სწრაფი ზრდა განპირობებულია მომხმარებლების მოთხოვნებზე სწრაფად და უფრო მოქნილად რეაგირების შესაძლებლობით. ყველა ამ მოსაზრების გათვალისწინებით პასუხი უნდა გაეცეს კითხვას, შესაძლებელია თუ არა დამოუკიდებლად დისტრიბუტორების ფუნქციების შესრულება.
- დისტრიბუტორები თუ ბროკერები? მათ შორის ძირითადი განსხვავება მდგომარეობს იმაში, რომ დისტრიბუტორებს გააჩნიათ პროდუქციის მარაგი და ასრულებენ მათ გაყიდვისწინა მოსამზადებელ განსახედვრულ ფუნქციებს, ხოლო ბროკერები—არა. ამოტომ გადაწყვეტილება დამოკიდებულია ბაზრის სეგმენტის ან ნიშის მოთხოვნაზე ზუსტად დაიცვან პროდუქციის მოწოდების გრაფიკი, ასევე დამოკიდებულია სასწრაფო ტექნიკურ მხარდაჭერასა და საწყობში პროდუქციის აუცილებელი მარაგების ხელმისაწვდომობაზე.
- დისტრიბუტორები თუ საცალო მოვაჭრეები? ამ ორი გასაღების არხიდან, რომელი იქნება უფრო ეფექტიანი შესასყიდი პარტიების ზომის, მომხმარებლისათვის შეთავაზებული დამატებითი მომსახურების სახეებისა და ტექნიკური მხარდაჭერის ხელმისაწვდომობის გათვალისწინებით?
- სპეციალიზირებული მაღაზიები თუ სუპერმარკეტები? ამ შემთხვევაში უნდა შეფასდეს მათი ყველა დადებითი და უარყოფითი მხარეები, ვინაიდან ყოველ ამ გასაღების არხს გააჩნია თავისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები. სპეციალიზირებული მაღაზიების საშუალებით პროდუქციის რეალიზაცია ზღუდავს პროდუქციის ხელმისაწვდომობას და ამით ამცირებს ბა-

ზრის დაფარვას, სამაგიეროდ გამოირჩევა მომსახურების უფრო მაღალი დონით, გამყიდველების კომპეტენტურობითა და მოტივაციით. მეორეს მხრივ სუპერმარკეტებისა და სხვა საცალო ვაჭრობის ობიექტების მეშვეობით პროდუქციის რეალიზაცია უსრუნველყოფს ბაზრის უფრო ფართო დაფარვას, მაგრამ გამყიდველები არ არიან დაინტერესებულნი სწორედ თქვენი პროდუქციის გაყიდვით.

გაანალიზებულ უნდა იქნას მომხმარებლებისათვის დამატებითი მომსახურების შეთავაზების შესაძლებლობები. მაგალითად, მომხმარებლებთან ურთიერთობა მნიშვნელოვნად მტკიცდება, თუ მათთვის მოხდება შემდეგი დამატებითი მომსახურების ორგანიზება:

- შეიქმნას რეგიონებში დამატებითი სავაჭრო წერტილები, სადაც ცხოვრობს ან იმყოფება პროდუქციის დიდი რაოდენობის მომხმარებელი. ეს განსაკუთრებით ეფექტიანია ბაზრის მზარდ სეგმენტში, ვინაიდან იძლევა მომხმარებლების უფრო მობილურად მომსახურების საშუალებას საცხოვრებელი ადგილის მიხედვით.
- სავაჭრო ობიექტებში შენარჩუნებულ იქნეს პროდუქციის ფართო ნომეკლატურა ისე, რომ მომხმარებელმა შესძლოს თავისთვის ყველა აუცილებელი პროდუქციის ყიდვა „ერთ ჯერზე“ და ამასთან განსაზღვრული შეღავათებით შესყიდვების მოცულობის მიხედვით. ყველაფრის გარდა, ყოველივე ეს ხელს უშლის კონკურენტებს დაიკავონ გასაღების არხები.
- პროდუქციის გაყიდვასთან ერთად სავაჭრო წერტილებში ორგანიზებულ იქნეს ტექნიკური მხარდაჭერისა და სწავლების, გაყიდვის შემდგომი მომსახურების სამსახურები და ა. შ. ამის საფუძველზე შესაძლებელია მოახდინონ კომპანიისათვის ბაზრის ახალ სეგმენტებზე შეტევის მცდელობა.
- დაინერგოს შეკვეთების მიღებისა და მარაგების მართვის კომპიუტერიზებული სამსახურები, რაც ხელს შეუწყობს მომწოდებლებსა და მომხმარებლებს შო-

რის კავშირების გადრმავეებასა და გააძნელებს უკანასკნელთა გადაბირებას კონკურენტების მიერ.

გასაღების არხების შერჩევა.

არსებობს სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის მომზადების პროცესში გასაღების სტრატეგიის შემუშავებაზე, გასაღების ამა თუ იმ ბაზრის მოცულობის მნიშვნელოვანი გაველენის, სულ მცირე, სამი მიზეზი. განვიხილოთ ისინი დაწერილებით.

გასაღების ქსელის მდგრადობა. გასაღების ქსელს რეორგანიზაციის მიმართ ხშირად გააჩნია განსაზღვრული მდგრადობა და ინერციულობა. გასაღების არხის შერჩევა მომხმარებლების თვალში ახდენს კომპანიის ასოცირებას განსაზღვრული ტიპის სავაჭრო ობიექტებთან და ამ ჩამოყალიბებული ქსელის დანგრევა შემდგომში საკმაოდ ძნელია.

საბოთუმო ან საცალო ვაჭრების მოზიდვა ხშირად დაკავშირებულია მნიშვნელოვან სასტარტო ხარჯებთან, რომლებიც საჭიროა გასაღების პერსონალის მოსამზადებლად, პროდუქციის პირველ პარტიებზე შეღავათების გასაწევად, რეკლამისათვის და პროდუქციის წინსვლის ღონისძიებებისათვის, გასაღების აგენტების რეგიონალური ქსელის ორგანიზებისა და მათი მოტივიზაციისათვის. აქვე გათვალისწინებული უნდა იქნეს ის, რომ საჭიროების შემთხვევაში გასაღების კომპანიებთან განუწყვეტელი ურთიერთობების აღდგენა ძნელია. ამის გარდა, გასაღების კომპანიები საკმაოდ მგრძნობიარენი არიან პროდუქციის გაყიდვაზე ექსკლუზიური უფლებების დარღვევის შემთხვევებისადმი, იგი უნდა იქნეს გათვალისწინებული მაშინ, თუკი კომპანია გადაწყვეტს გადაერთოს გასაღების მრავალ არხიან სტრატეგიაზე.

გასაღების არხების პარამეტრები და ბაზრის დაფარვა. ამა თუ იმ გასაღების არხის შერჩევა დამოკიდებულია მომხმარებლების ტიპზე და რაოდენობაზე, რომლის დაფარვაც არის შესაძლებელი. შესაძლოა კომპანია გამოდევნილ იქნეს იმ ბაზრის სეგმენტიდან, რომელიც დაფარული არ არის მოცემული გასაღების არხით. და პირიქით, თუ არჩეული გასაღების არხი ფარავს შესაბამის ბაზრის მიზნობრივ სეგმენტს, მაშინ შესაძლებელია ყურადღება აღარ მიექცეს მის დარჩენილ ნაწილს.

წარმოიშევა კითხვა: რა გავაკეთოთ, როცა შეუძლებელია იმ არხებთან დაშვების მიღება, რომლებსაც დაფარული

აქვთ ბაზრის მიზნობრივი სეგმენტი? ამ შემთხვევაში საჭირო ხდება კომპანიის განკარგულებაში არსებულ ბაზრებთან შეგუება.

გასაღების არხების პარამეტრები და კომპანიის საქმიანი სტრატეგია. ყველა მმართველობითი გადაწყვეტილების ურთიერთკავშირი, რომელსაც იღებენ მარკეტინგის პროგრამის ჩარჩოებში, განსაკუთრებით ნათლად ჩანს გასაღების არხების არჩევის შესახებ გადაწყვეტილების მაგალითში. თუ კომპანია იღებს გადაწყვეტილებას, შექმნას ექსკლუზიური გასაღების ქსელი, მაშინ მისი პროდუქცია პოზიციონირდება, როგორც ძვირადღირებული და ელიტარული, ხოლო დილერი ვარაუდობს მაღალ სავაჭრო ფასდანამატს. თუ კი იგი მიისწრაფის, რაც შეიძლება მეტად ბაზრის დაფარვისაკენ, მაშინ პროდუქცია პოზიციონირდება, როგორც მასიური მოხმარების საქონელი, რომლის შეთავაზებაც ხდება ზომიერ ფასებში.

სარეკლამო კამპანიისადმი მიდგომაც დაკავშირებულია გასაღების არხების შერჩევასთან. თვით პროდუქცია და მისი შეფუთვის დიზაინი უნდა შეესაბამებოდნენ გასაღების არხის თავისებურებებს.

მაგალითად, პროდუქციის შეფუთვა, რომელიც გამიზნულია სუპერმარკეტში გასაყიდად, განსხვავდება იმ პროდუქციის შეფუთვისაგან, რომელთა რეალიზაცია ხდება სპეციალიზირებული მაღაზიების მეშვეობით, სადაც მყიდველს შეუძლია მიიღოს გამყიდველისაგან ფართო კონსულტაცია. ამიტომ, არ შეიძლება გასაღების არხების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება მარკეტინგის პროგრამის სხვა ასპექტების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებიდან მოწყვეტით.

გასაღების არხები და პროდუქციის წინსვლა ბაზარზე. დაგეგმილი ბაზრის დაფარვის მიღწევა მჭიდროდ არის დაკავშირებული პროდუქციის წინსვლის ღონისძიებებთან. ბაზრის სასურველი დაფარვიდან გამომდინარე ირჩევენ ექსკლუზიურ, ინტენსიურ ან შერჩევით გასაღების სტრატეგიას.

- ექსკლუზიური გასაღების სტრატეგია. თუ კომპანია ყიდის პრესტიჟულ ან ელიტარულ პროდუქციას, მაშინ მათი გაყიდვის უფლება განსაზღვრულ რეგიონში უნდა მიენიჭოს გულდასმით შერჩეულ გამყიდველებს და მან უნდა იზრუნოს იმაზე, რომ არ იყოს კონკურენცია მათ შორის. ეს სტრატეგია ითვა-

ლისწინებს შუამავლების რიცხვის შეზღუდვას, რომლებიც ყიდიან პროდუქციას და მიიღება იმ შემთხვევაში, როცა სასურველია მკაცრი კონტროლის დაწესება ფასებზე, მომსახურების ხარისხზე, რეკლამაზე და შუამავლის მიერ პროდუქციის წარდგენაზე. მცირე რიცხოვანი შუამავლები უფრო მოტივირებულნი არიან და ამიტომ დიდი ძალისხმევით ახორციელებენ გაყიდვების აგრესიულ სტილს.

- ინტესიური გასაღების სტრატეგია. იგი პირდაპირ საწინააღმდეგოა ექსკლუზიურის. ეს სტრატეგია მეტად პოპულარულია ფართო მოხმარების საქონლის მწარმოებლებს შორის და მდგომარეობს იმაში, რომ უზრუნველყონ პროდუქციისადმი ხელმისაწვდომობა საჭირო ობიექტების შესაძლო მაქსიმალური რაოდენობის საშუალებით. თვით სტრატეგიის დასახელება გულისხმობს, რომ ფართო მოხმარების საქონლის მყიდველები ფიქრობენ მის შეძენას თითქმის ყველა მაღაზიაში და არ ხარჯავენ დიდ ძალისხმევას მათ შესაძენად. ასეთი პროდუქციის შეძენა ხდება ხშირად, ჩვეულებრივ არ ღირან ძვირი და გათვალისწინებულინი არიან დაუყოვნებლივ მოხმარებისათვის. მის კლასიკურ მაგალითებს წარმოადგენს სიგარეტი და საღებო რეზინა.
- არსებითი გასაღების სტრატეგია. ამ სტრატეგიას თავისი თავისებურებებით უკავია შუალედური მდგომარეობა ზემოდ აღწერილ ორ სტრატეგიას შორის. საეჭრო შუამავლები შეირჩევიან დადგენილი კრიტერიუმების შესაბამისად. ჩვეულებრივ აირჩევა ერთზე მეტი შუამავალი, მაგრამ არა ყველა ამ პროდუქციის გაყიდვის მსურველი აღნიშნულ რეგიონში. ეს სტრატეგია უზრუნველყოფს მომსახურების ხარისხის ამაღლებას.

პირდაპირი და არაპირდაპირი გაყიდვები. გადაწყვეტილება იმის შესახებ, რომ პროდუქცია გაყიდვით თვითონ ან მოიზიდვით სავაჭრო შუამავლები, წარმოადგენს ერთ-ერთ ძირითადს და მიიღება სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების ადრეულ სტადიაზე.

- პირდაპირი გაყიდვები. პირდაპირი გაყიდვა ეს არის საკუთრების უფლების გადაცემა მწარმოებლიდან პირდაპირ საბოლოო მომხმარებელზე. ამრიგად, მწარმოებელს შეუძლია პროდუქციის გაყიდვების ორგანიზაცია ფოსტის, ტელეფონის და ინტერნეტის საშუალებით, ასევე საწარმოსთან არსებული საფირმო მაღაზიებით, საკუთარი სავაჭრო ქსელში და დამოუკიდებელი გასაღების აგენტის მეშვეობით—ყველა ამ შემთხვევაში გაყიდვები წარმოადგენს პირდაპირს, ისინი გულისხმობენ უფრო მკაცრ კონტროლს გასაღების პროცესზე, ვიდრე არაპირდაპირი გაყიდვები, მაგრამ ამასთან ამცირებენ ბაზრის დაფარვას.
- არაპირდაპირი გაყიდვები. არაპირდაპირი გაყიდვები გულისხმობს შუამავლებისა ან შუალედური რეალიზატორების მონაწილეობას. ბოლო შეიძლება იყოს ორი ტიპის—საბითუმო (დისტრიბუტერები) და საცალო.

პირდაპირი გაყიდვების დროს არ არის ფიზიკური და იურიდიული პირი, რომელიც იძენს საკუთრების უფლებას პროდუქციაზე, რათა მოახდინოს მისი შემდგომი რეალიზაცია, ხოლო არაპირდაპირი გაყიდვებისას კი—ყოველთვის გვაქვს საქმე ფიზიკურ და იურიდიულ პირთან, იმის მიუხედავად, რომ კომპანიას თავის შტატში შესაძლოა ჰყავდეს საკუთარი გასაღების პერსონალი, რომელიც დაკავებულია შუამავლებისათვის პროდუქციის მიყიდვით.

სავაჭრო საქმიანობის ფუნქციები და სუბიექტები.

ანსხევებენ სავაჭრო საქმიანობის ორ ძირითად ტიპს, რომელთაგან ორივეს გააჩნია თავისი ფუნქციები და სუბიექტები. საბითუმო ვაჭრობის ფუნქცია მდგომარეობს ბიზნესის წარმოებისათვის პროდუქციის რეალიზაციაში ე.ი. გადაყიდვაში, ხოლო საცალო ვაჭრობის ფუნქცია კი პირიქით—პროდუქციის გაყიდვაში პირადი ან არასაწარმოო მოხმარებისათვის.

ვაჭრობის ფუნქცია სუბიექტებისაგან განსხვავდება იმით, რომ მათი გამოირჩევა პროდუქციის გადაადგილების პროცესში არ შეიძლება, იმ დროს, როცა სუბიექტების გამოირჩევა შესაძლებელია. როდესაც კომპანია პირველად გამოდის ახალ ბაზარზე, ის იწყებს არაპირდაპირი გაყიდვებით, ვინაი-

დან საბითუმო მოვაჭრეები სთავაზობენ მრავალ სასარგებლო და ოპერატიულ მომსახურებას შედარებით დაბალ ფასში.

პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის მომწიფების ფაზაში შესვლასთან ერთად, კომპანიები ხშირად მიმართავენ გასაღების ჯაჭვიდან საბითუმო შუამავლების ამოგდებას, რათა უშუალოდ მოახდინონ ზეგავლენა საცალო ვაჭრობაზე და გაუწიონ კონტროლი მათ საქმიანობას. სწორედ ამ მომენტში აღმოჩნდება, რომ შესაძლებელია გასაღების ჯაჭვიდან სუბიექტის (საბითუმო შუამავლების) ამოგდება, ხოლო ფუნქციისა კი არა. ამიტომ ლაპარაკი არ არის იმაზე შესრულდეს თუ არა ეს ფუნქციები, არამედ იმაზე თუ როგორ შესრულდეს იგი.

გადაწყვეტილებების მიღება. გასაღების არსების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, უნდა გავითვალისწინოთ რამოდენიმე ძირითადი ფაქტორი. პირველ რიგში მნიშვნელოვანია ის, თუ სად მოელის მომხმარებელი ამა თუ იმ საქონლის პოვნას. ჩვეულებრივ ეს დამოკიდებულია დარგის თავისებურებებსა და მასში ჩამოყალიბებული გასაღების არსების მოდელზე. თუ თქვენი გასაღების პერსონალი ფლობს აუცილებელ ცოდნასა და ინფორმაციას, მაშინ თქვენ შესაძლოა უპირატესობა მიანიჭოთ ჩამოყალიბებულ პრაქტიკას.

დანარჩენი ფაქტორები გაეაერთიანოთ შემდეგ ჯგუფებში: ფაქტორები, რომლებიც დაკავშირებულია არიან კომპანიასთან, კონკურენტებთან და მომხმარებელებთან.

ფინანსურად ძლიერი კომპანიები უპირატესობას ანიჭებენ პირდაპირ გაყიდვებს, იმ დროს როცა უფრო სუსტები მიმართავენ შუამავლებს. თუ კომპანია უშვებს პროდუქციის ფართო ნომეკლატურას, მაშინ პირდაპირი გაყიდვები მისთვის უკეთესია, ვიდრე სპეციალიზირებული მწარმოებლებისათვის. მაგრამ თუ კომპანიისათვის პრიორიტეტულია საბოლოო მომხმარებელთან პირდაპირი კავშირი, მაშინ შუამავლების რაოდენობა უნდა შემცირდეს მინიმუმამდე.

კონკურენტული ბრძოლა ხშირად აიძულებს კომპანიებს მიისწრაფოდნენ გასაღების არსებისა და სავაჭრო ობიექტების დასაკავებლად, რომლებსაც ჩვეულებრივ იყენებენ მათი კონკურენტები.

მომხმარებელთან დაკავშირებული ფაქტორებია—მათი რაოდენობა, გეოგრაფიული მდებარეობა და სამომხმარებლო ქცევის მოდელი. პირდაპირი გაყიდვები მიზანშეწონილია, თუ

მომხმარებლების რაოდენობა არ არის დიდი და ისინი თავმოყრილია რამოდენიმე რაიონში, სადაც შესაძლებელია საკუთარი სავაჭრო წარმომადგენლის გაგზავნა. ხოლო თუ მომხმარებელი მრავალრიცხოვანია და პროდუქციას იძენენ ხშირად, მაშინ უკეთესია ვისარგებლოთ საცალო მოვაჭრეების მომსახურებით.

სავაჭრო შეამავლები, არიან ტერიტორიულად დაშორებული მომხმარებლების მომსახურების ეფექტიანობის მნიშვნელოვანი ფაქტორი. თუ კომპანია შესძლებს, რომ ისინი გახადოს მისი პარტნიორები და დაეხმარებიან მათ თავიანთი მიზნების მიღწევაში, მაშინ ისინიც იგივეს გააკეთებენ კომპანიისათვის.

გასაღების არხების კონტროლი.

ჩვეულებრივ კომპანია მნიშვნელოვან ყურადღებას უთმობს თავისი სავაჭრო შეამავლების საქმიანობის კონტროლს, რაც განპირობებულია ჩამოთვლილი ოთხი მიზეზიდან ერთი ან რამოდენიმე მიზეზით:

- 1) ბაზარზე ახალი პროდუქციის გატანის ან ახალ ბაზარზე გასვლის შემთხვევაში აქტიური მარკეტინგული სტრატეგიის ჩატარების აუცილებლობა;
- 2) სურვილი გაიზარდოს ბაზრის დაფარვის არე;
- 3) არსებული სავაჭრო შეამავლების შეცვლის აუცილებლობა;
- 4) დარგობრივ პრაქტიკაში ან კომპანიის სტრატეგიაში შეტანილი ცვლილებებით, რომლებიც ეხება გასაღების არხებს.

შეამავლების ეფექტიანი კონტროლისათვის საჭიროა შემუშავდეს მათი შერჩევისა და საქმიანობის შეფასების მეთოდოლოგია.

დისტრიბუტორების შერჩევა. ბაზარზე საკუთარი მიზნების წარმატებით რეალიზაციისათვის მნიშვნელოვანია გასაღების არხების სწორად შერჩევა. თუ კომპანია, მაგალითად, გეგმავს ბაზარზე ახალი პროდუქციის გატანას, მაშინ მისი ახლანდელი დისტრიბუტორები შესაძლოა აღმოჩნდნენ არასაკმარისად მომზადებულნი და აღჭურვილნი ახალი პროდუქციის გაყიდვისა და მომსახურებისათვის; ასევე შესაძლებელია, რომ ისინი უკვე დაკავებულნი არიან კომპანიის კონკურენტების ანალოგიური პროდუქციის გაყიდვით.

კომპანია შეაფასებს რა ბაზრის საკუთარ წილს ამა თუ იმ სეგმენტში, მიუა დასკვნამდე მისი უკმარისობის შესახებ ან აღმოაჩენს, რომ მისი პროდუქციის რეალიზაცია ატარებს არა ისეთ აგრესიულ პოლიტიკას, რომლის იმედიც ჰქონდა. მაშინ იგი იფიქრებს სავაჭრო წარმომადგენლობის შეცვლის ან მათი წრის გაფართოების შესახებ, რომლებიც ემსახურებიან მოცუ- მულ რეგიონს. ასეთი შეცვლის ან შერწყმის კრიტერიუმებად გვევლინებიან მოსახლეობის რაოდენობა, შუამავლის გაყიდვ- ბის მოცულობა, კომპანიის პროდუქციის შესყიდვის პოტენცი-ური მოცულობა და ა.შ.

თანამედროვე პირობებში უფრო ხშირად სავაჭრო შუა- მავლის შეცვლის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების მიზეზს წარმოადგენს მისი სავაჭრო ობიექტების საშუალებით პრო- დუქციის გაყიდვების არადამაკმაყოფილებელი მოცულობა. ხშირად ასეთი სიტუაცია იქმნება გამოცდილი რეგიონალური მენეჯერების გარდაცვალების ან სამსახურიდან წასვლის შემ- თხვევაში. ასევე შუამავლის გაკოტრების დროს. ექსკლუზიური გასაღების ორგანიზების თანამედროვე ტენდენციაა აიძულებს უმეტეს დისტრიბუტორებს და საცალო მოვაჭრეებს უარი განა- ცხადონ მრავალი მწარმოებლის პროდუქციის გაყიდვაზე.

საკმაოდ ხშირად დისტრიბუტორების შეცვლის აუცი- ლებლობა გამოწვეულია მათი საქმიანობის არადამაკმაყო- ფილებელი ფინანსური შედეგებით, რომელიც ადრე თუ გვიან იმოქმედებს მწარმოებლის ფინანსურ მდგომარეობაზეც. ხან- დახან კომპანია ცდილობს გადაიყვანოს წამოყალიბებული ურთიერთობები ახალ დონეზე, განსაკუთრებით იმ შემთხვე- ვაში, როცა ორივე მხარე ხვდება ცვლილებების აუცილებ- ლობას საბაზრო სიტუაციასა და საქმიანი სტრატეგიის ცვლი- ლების გამო.

კომპანიის გახადების ქსელის სტრუქტურის შეფასება. კომპანიის გახადების ქსელის სრული რეორგანიზაციის აუცი- ლებლობა წარმოიშვება იშვიათად. უფრო ხშირად მათ უნდუ- ბათ სავაჭრო საქმიანობის ცალკეული სეგმენტების გამორი- ცხვა ან დამატება.

თუ კომპანია დარწმუნდება დამატებითი დისტრიბუტო- რების შერწყმის აუცილებლობაში, მაშინ პირველი მისი ნაბიჯი უნდა იყოს—პოტენციური კანდიდატების ხიის შედგენა. მათ შეს- ახებ ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია რამოდენიმე წეა-

როდან — კომპანიის გასაღების აგენტებიდან ან გამყიდველებიდან, გასაღების მეწეჯერებიდან, სავაჭრო ასოციაციებიდან, კომპანიის ამჟამინდელი დილერებიდან ან დისტრიბუტორებიდან.

დისტრიბუტორების საქმიანობის შეფასება. დადებს რა ხელშეკრულებას დისტრიბუტორთან, კომპანია უნდა დარწმუნდეს, რომ ორივე მხარე ამ ხელშეკრულებიდან მიიღებს მაქსიმუმ სარგებელს. საჭიროა ყველა მისი დისტრიბუტორის საქმიანობის პერიოდულად გაანალიზება და შეფასება. შეფასების საგანი შესაძლოა გახდეს მათი მიმდინარე ოპერატიული საქმიანობა ან მოდელიანად ფინანსური მდგომარეობა. შეხედულები რაოდენობის მანქანების ანალიზი უნდა ჩატარდეს ყოველთვიურად, ხოლო კომპლექსური შეფასება კი — ერთ, ორ ან სამჯერ წელიწადში.

თუ კომპანია ემხრობა შერჩევით ან ინტენსიური გასაღების სტრატეგიას, მაშინ დისტრიბუტორები, როგორც წესი, აწვდიან მას ანალიზისათვის საკმაოდ შესაბამის ინფორმაციას. ამ შემთხვევაში კომპანია უნდა დაეყრდნოს მიღებულ მონაცემებსა და საკუთარ დაკვირვებებს. თუ პროდუქცია იწარმოება მსხვილი პარტიებით აქვს დაბალი თვითღირებულება და არ მოითხოვს გაყიდვის შემდგომ განსაკუთრებულ მომსახურებას, მაშინ ანალიზიც იქნება შესაბამისი შინაარსითა და მოცულობით. რაც უფრო რთულია და ძვირადღირებული პროდუქცია, მით უფრო ფართოა ანალიზისათვის მანქანებისა და დროითი პერიოდები.

თუ კომპანიის გასაღების ქსელი მოიცავს რამოდენიმე ასეულ დისტრიბუტორს, რომლებიც ასევე დაკავებული არიან სხვა მწარმოებლების პროდუქციის რეალიზაციით, მაშინ ჩვეულებრივ ტომ-მენეჯერების ყურადღებას იქცევენ ისინი, ვისი მანქანებიც ძალიან არიან ამოვარდნილი საერთო რიგიდან. ასეთ მიდგომას ეწოდება ანალიზი გადახრების მიხედვით.

თუ პროდუქციის გასაღებით დაკავებულია რამოდენიმე სავაჭრო ობიექტი, მაშინ ანალიზი იქნება უფრო ღრმა და შინაარსიანი. რაც უფრო მჭიდრო ურთიერთობა ჩამოუყალიბდება კომპანიას დისტრიბუტორებთან, მით უფრო ნაკლებია ფორმალური პერიოდული ანალიზის ჩატარების მოთხოვნილება.

7.4. პროდუქციის წინსვლის სტრატეგია

ბაზარზე პროდუქციის წინსვლის სტრატეგიის ეფექტიანობის აუცილებელ პირობას წარმოადგენს რეკლამისა და გასაღების სტიმულირების ღონისძიებების ეროვნული დაგეგმვა ერთიანი პროგრამის ჩარჩოებში. ამ პირობის დაუცველობით სარეკლამო კომპანია ხდება არაგამომსატველი, ხოლო გასაღების სტიმულირება არაეფექტური. ჯერ განვიხილოთ სარეკლამო კამპანიის დაგეგმვა სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის ჩარჩოებში.

ჩვენი პარაგრაფის მიზანს წარმოადგენს პროდუქციის წინსვლის პრინციპებისა და ღონისძიებების შეფასების მეთოდების გაცნობა. ყოველივე ეს გათვალისწინებულია სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის სტრატეგიულ და ტაქტიკურ განყოფილებებში.

სარეკლამო კამპანია.

რეკლამა—არის მხოლოდ ნაწილი კომპანიის საქმიან გარემოსთან კომუნიკაციის და ნაწილი ბაზარზე პროდუქციის წინსვლის პოლიტიკის, ხოლო პროდუქციის წინსვლა კი—არის მარკეტინგის პროგრამის მხოლოდ ერთი კომპონენტი. აქედან გამომდინარე, სარეკლამო კამპანია არასოდეს არ განიხილება მარკეტინგის პროგრამის დანარჩენი კომპონენტებიდან იზოლირებულად.

პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს თუ რისი მიღწევა სურს კომპანიას სარეკლამო კამპანიით. იგი ორიენტირებულია პირდაპირი გაყიდვების მხარდაჭერაზე, სავაჭრო ქსელში პროდუქციის არსებობის შესახებ მიზნობრივი აუდიტორიის ინფორმირებაზე, ან მერყევი მომხმარებლების დარწმუნებაზე შეიძინოს პროდუქცია. გამომდინარე დასახული ამოცანიდან, კომპანიამ უდა ამოირჩიოს მასიური საინფორმაციო საშუალება რეკლამის განთავსებისათვის და სარეკლამო განცხადების თემა. შედეგად კომპანიის რეკლამა გახდება ეფექტიანი და ორიენტირებული შედეგზე.

როგორ შევიმუშაოთ ეფექტიანი სარეკლამო კამპანია.

თუ შენეჯერი პასუხისმგებელია კომპანიის სარეკლამო სტრატეგიის რეალიზაციაზე, უნდა ახსოვდეს, რომ რეკლამის ძირითადი ამოცანა მდგომარეობს შემდეგში:

- მიაწოდოს მიზნობრივ აუდიტორიას ინფორმაცია კომპანიის პროდუქციის ან მომსახურების არსებობისა და სამომხმარებლო თვისებების შესახებ;
- ინფორმაციის მიწოდების შემდეგ, მან უნდა დაარწმუნოს პოტენციური მომხმარებელი შეისყიდოს იგი.

ამ ამოცანების გადაწყვეტის პროცესში რეკლამა მჭიდროდ ურთიერთქმედებს მარკეტინგის პროგრამის სხვა კომპონენტებთან. ე.ი. პროდუქციასთან, ფასწარმოქმნასა და გასაღების არხებთან. განსაკუთრებით ძლიერ მოქმედებს რეკლამა პირდაპირი გაყიდვების ეფექტიანობაზე, ამ შემთხვევაში უკუკავშირიც საკმაოდ მკაფიოდ არის გამოხატული.

წინასწარი კვლევები. სარეკლამო საქმიანობის შესახებ ნებისმიერი სახელმძღვანელო იძლევა რეკომენდაციას გულდასმით იქნეს შესწავლილი ბაზარი, სანამ იქნება ფორმულირებული სარეკლამო სტრატეგია. მენეჯერმა, რომელიც პასუხისმგებელია სამუშაოს ამ მონაკვეთზე, უნდა გაიაროს ამ კვლევის ძირითადი სამი ეტაპი:

1. პირველი ეტაპი მდგომარეობს კონკურენტულ თავისებურებებზე დაყრდნობით ბაზრის ანალიზის ჩატარებაში. მაგალითად, აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული კონკურენტების კომერციული წინადადებები, ბაზრის საერთო დინამიკა, რომელი სეგმენტი უკავია ძირითად პროდუქციას მისი გასაღების არხები და ხერხები.

სასარგებლოა გქონდეთ წარმოდგენა კონკურენტების მომხმარებლების შესახებ, ასევე იმაზე, რომ სად, როდის და რატომ ყიდულობენ ისინი მათ პროდუქციას. ეს ინფორმაცია იქნება სასარგებლო კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავებისათვის.

2. მეორე ეტაპზე უნდა განხორციელდეს პროდუქციის ანალიზი, პირველ რიგში საკუთარი კომპანიის მიერ გამოშვებულ პროდუქციის. რას წარმოადგენენ ამჟამინდელი და პოტენციური მომხმარებლები, რომელ სამომხმარებლო თვისებებს აფასებენ ისინი განსაკუთრებით და რაში ხედავენ მის ძირითად უპირატესობებს?

ამ ინფორმაციის საფუძველზე იღებენ გადაწყვეტილებას პოზიონირებისა და პროდუქციის ძირითადი სარეკლამო სფერო-

განის შესახებ. შემდგომში ამავე კონტექსტში ხორციელდება სამომხარებლო ქცევის მოდელის გადრმავებული კვლევა.

3. მესამე ეტაპზე ყურადღების ცენტრში ექცევა მომხმარებელი. უნდა შეადგეს მისი დემოგრაფიული და ფსიქოლოგიური დახასიათება თანამედროვე პირობებში და მომავალში. მაგალითად, ვინ ყიდულობს პროდუქციას ხშირად და ვინ აკეთებს ამას დროგამოშვებით? როგორია ყველაზე აქტიური მომხმარებლების საშუალო ასაკი, სად ცხოვრობენ ისინი და როგორია მათი საშუალო წლიური შემოსავალი, განათლების დონე, პროფესია და ოჯახური მდგომარეობა, რამდენი ბავშვია ოჯახში? მთელი ძალისხმევა უნდა დათმოს იმას, რომ მიიღონ ნებისმიერი ინფორმაცია მათი სამომხმარებლო ქცევისა და იმ ფაქტორების შესახებ, რომლებიც გავლენას ახდენენ ყიდვის გადაწყვეტილების მიღებაზე.

სტრატეგიული გადაწყვეტილებები სარეკლამო კამპანიის შესახებ. კომპანია ჩაატარებს რა ინფორმაციის წინასწარ კვლევას, მზად იქნება მიიღოს სარეკლამო კამპანიის შესახებ რიგი სტრატეგიული გადაწყვეტილება. ისე, როგორც საქმიანობის სხვა ნებისმიერი მიმართულების დაგეგმვისას, დასაწყისში უნდა განისაზღვროს სარეკლამო კამპანიის მიზნები.

ამ თვალსაზრისით, რეკლამა წარმოადგენს მომხმარებლებსა და მწარმოებლებს შორის ეფექტიან კომუნიკაციას, რომელსაც შესწევს უნარი ჩამოაყალიბოს გასაყიდი საგნისადმი დადებითი დამოკიდებულება, სასურველი სამომხმარებლო ქცევა და როგორც ყოველივე ამის შედეგი გამოიწვიოს გაყიდვების მოცულობის ზრდა.

მას შემდეგ, რაც განისაზღვრა, თუ რა სურს კომპანიას მიაღწიოს სარეკლამო კამპანიით, გადაწყვეტავენ თუ როგორ აპირებს მიაღწიოს ყოველივე ამას. საერთო რეკლამის ბიუჯეტის შემუშავება შესაძლებელია რამოდენიმე მეთოდით:

- ბიუჯეტი „შესაძლებლობის მიხედვით“. კომპანია არ უკავშირებს რეკლამაზე დანახარჯებს დასახულ მიზნებს, არამედ უბრალოდ იღებს გადაწყვეტილებას, რეკლამაზე განსაზღვრული თანხის დანახარჯვის შესახებ, გამომდინარე კომპანიის ფინანსური შესაძლებლობებიდან. არსით ეს არის სუბიექტური მიდგომა, რომელმაც შესაძლოა მიგვიყვანოს როგორც სარეკ-

ლამო ბიუჯეტის შეუფასებლობასთან, ისე მის გადამეტებით შეფასებასთან.

- პროცენტი გაყიდვებიდან. ეს მეთოდი ყველაზე ხშირად გამოიყენება მისი სიმარტივის გამო. სარეკლამო ბიუჯეტი დგინდება, როგორც გაყიდვების პროცენტი მიმდინარე ან მომდევნო წლისათვის. ამ მეთოდის უარყოფით მხარეს წარმოადგენს ის, რომ გაყიდვების მოცულობების მერყეობამ შესაძლოა ჩაშალოს დაგეგმილი სარეკლამო ღონისძიება.
- კონკურენტული პარიტეტის მეთოდი გულისხმობს, რომ კომპანია რეკლამაზე არ ხარჯავს იმაზე ნაკლებს, რასაც მისი ძირითადი კონკურენტები. მეთოდს აქვს ყველა ის დადებითი მხარე და ნაკლოვანება რაც ჰქონდათ ზემოთ აღწერილ ორ მეთოდს.
- მიზნების დაყენებისა და ღონისძიებების განსაზღვრის მეთოდი არის ყველაზე ქმედითი მეთოდი ადრე აღწერილ მეთოდებთან შედარებით. კომპანიამ თანმიმდევრულად უნდა განახორციელოს შემდეგი პროცედურები: 1) რაც შეიძლება დაწერილებით განსაზღვროს თავისი სარეკლამო მიზნები; 2) აღწეროს ღონისძიებები, რომელთა გატარებაც არის საჭირო ამ მიზნების მისაღწევად; 3) შეაფასოს ჩატარებული ღონისძიებების დანახარჯები. სწორედ დანახარჯების მთლიანი თანხა წარმოადგენს კომპანიის სარეკლამო ბიუჯეტს.

ტაქტიკური გადაწყვეტილებები სარეკლამო კამპანიის შესახებ. სარეკლამო კომპანიის ტაქტიკური გადაწყვეტილებები ძირითადად ეხება რეკლამის მეთოდებსა და ფორმებს, რომლებთაც უნარი შესწევთ მიაღებინონ პოტენციურ მიმდევლებს გადაწყვეტილება პროდუქციის შეძენის შესახებ. პროდუქციის მიმზიდველობა განისაზღვრება მისი ფასით, მიმდევლისათვის მისი შესყიდვის აუცილებლობით, სარგებლიანობით, კონკურენტუნარიანობითა და შესყიდვების სიხშირით.

მართალია რეკლამის ფორმებისა და მეთოდების შერჩევა შემოქმედებითი საქმეა, მაგრამ იმ ინფორმაციის ხარისხი და რაოდენობა, რომლებიც გააჩნიათ შემქმნელებსა და დიზაინერებს, მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს საბოლოო შედეგ-

ზე. ამიტომ, თვით პროდუქციის ხარისხის გარდა, რეკლამაზე მომუშავე მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ სარეკლამო შეტყობინება რა გზებით აღწევს მომხმარებელამდე. ამისათვის სასარგებლოა ამა თუ იმ მასიური საინფორმაციო საშუალების აუდიტორიის მახასიათებლების, მათში რეკლამის განთავსების ღირებულების, მომხმარებლებზე მათი ზემოქმედების სტილისა და ხასიათის ცოდნა.

პროდუქციის ბაზარზე წინსვლისათვის ღონისძიებების შემუშავება.

განვიხილოთ პროდუქციის წინსვლის ეფექტიანი პროგრამის თავისებურებები, რომლებმაც უნდა მოახდინოს გასაღების სტიმულირება, იმ დროს როდესაც რეკლამა აძლევს მათ შესყიდვის მიზეზს. ვინაიდან წინსვლის პროგრამა არის სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის ტაქტიკური ნაწილის შემადგენელი, იგი შეხებაშია კომპანიის მრავალ სამეურნეო ფუნქციასთან. პროდუქციის წინსვლა მოითხოვს მოქნილობასა და პრაქტიკულ მიდგომას.

პროდუქციის წინსვლის პროგრამა მოიცავს სხვადასხვა ღონისძიებებს.

- პროდუქციის წინსვლის აქციებს მომხმარებლებისათვის: უფასო ნიმუშების, კუპონების დარიგებას, შეღავათებსა და საპრიზო გადახდებს, გამოსაცდელი პერიოდის განმავლობაში პროდუქციის უფასოდ გამოყენებას, საგარანტიო ვალდებულებებს და სამომხმარებლო თვისებების დემონსტრაციას.
- პროდუქციის წინსვლის აქციებს სავაჭრო წარმომადგენლებისათვის: შეღავათებს ფასში საბითუმო შესყიდვის დროს, უფასო ნიმუშებს, სარეკლამო კომპანიის ერთობლივ დაფინანსებას, გასაღების აგენტების პრემირებას, ვიდუოკომფერეციებს, ლიდერების ყოველწლიურ შეკრებებსა და ა.შ.
- პროდუქციის წინსვლის აქციებს გასაღების პერსონალისათვის: ბონუსებს, სემინარებს, შეჯიბრებას საუკეთესო გამყიდველის სახელის მოსაპოვებლად და ა.შ.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, პროდუქციის წინსვლის პროგრამა და მისი სარეკლამო კამპანია მჭიდროდ არის ურთიერთდაკავშირებული. ეს პროგრამა შეტანილ უნდა იქნეს

ბიზნეს-გეგმის ტაქტიკურ ნაწილში ცალკე პუნქტად. უნდა განისაზღვროს მისი მიზნები ისე, რომ ისინი შეესაბამებოდნენ კომპანიის განვითარების სტრატეგიულ მიმართულებებს. ასეთ მიზნებად შესაძლოა იქცნენ:

- ბაზრის ახალ სეგმენტში შესვლა;
- გასაღების ახალი არხების მოზიდვა;
- პროდუქციის უფრო მსხვილი პარტიების შესყიდვის სტიმულირება;
- პროდუქციის უფასოდ გამოყენების ორგანიზება საგამოცდო პერიოდის განმავლობაში;
- კონკურენტების მომხმარებლების მოზიდვა;
- კომპანიის ბრენდისადმი ლოიალურობის ფორმირება;
- სეზონური გაყიდვების სტიმულირება;
- მომხმარებლების გადმობირება, რომლებიც გადაერთვნენ კონკურენტების პროდუქციაზე.

პროდუქციის წინსვლის სტრატეგიის გამოყენება გასაღების სტიმულირებისათვის.

პროდუქციის წინსვლის სწორი ორგანიზაცია შესაძლოა გახდეს ნებისმიერი პროდუქციის მარკეტინგის პროგრამის ეფექტიანი კომპონენტი. რას მოიცავს პროდუქციის წინსვლის პროგრამა? იგი აერთიანებს პროდუქციის წინსვლის ყველა ღონისძიებას, რომლებიც არ არიან ჩართულნი სარეკლამო პროგრამაში, პირდაპირი გაყიდვების განვითარების პროგრამაში, საზოგადოებასთან ურთიერთობის პროგრამაში და პროდუქციის დახვეწის პროგრამაში. მოვიყვანოთ პროდუქციის წინსვლის პროგრამის განმარტება:

პროდუქციის წინსვლა მოიცავს ღონისძიებებს ან ობიექტებს, რომელნიც გამოიწვევს გასაღების პერსონალის, ლიდერების, საბოლოო მომხმარებლების მოტივაციისათვის, რომ მათმა ითანამშროლონ მწარმოებელთან. პროგრამის ჩარჩოებში ითვალისწინებენ კონტრაგენტების ყველა ამ ჯგუფისათვის დამატებითი ფასეულობების შექმნას ანდა რაიმე სპეციალური შეღავათების მიცემას, პრემიებს განსაზღვრული პროდუქციის შეძენაზე.

ამის მიუხედავად პროდუქციის წინსვლის ღონისძიებების არასწორმა დაგეგმვამ შესაძლოა გამოიწვიოს კომპანიის

კრახი. მართალია, აბსოლუტური წესები ამ შემთხვევაში არ არსებობს. უეჭველია მათი არასწორი დაგეგმვა უარყოფით გავლენას მოახდენს ბრენდზე და იმიჯზე, რომლებიც ფორმირდებიან ხანგრძლივი დროის განმავლობაში. თუ მაგალითად, კომპანიის სავაჭრო მარკა არის ლიდერი მომწოდებელ ბაზარზე, მაშინ პროდუქციის წინსვლისათვის მასირებული აქციების გატარება ნაკლებადაა გამართლებული, რადგან არ იძლევა რაიმე მდგრად უპირატესობას.

ეს აქციები მოითხოვენ მნიშვნელოვან ხარჯებს. ამიტომ მნიშვნელოვანია ზომიერება, იმ შემთხვევაშიც კი თუკი ისინი პირდებიან კომპანიას მნიშვნელოვან კონკურენტულ უპირატესობას.

პროდუქციის წინსვლისათვის მეტად თუ ნაკლებად აქტიური ღონისძიებების გატარება გამართლებულია შემდეგ შემთხვევებში, როცა:

- იზრდება საბოლოო და კორპორაციული მომხმარებლების ბაზარზე პროდუქციის შეთავაზება, მწვავედება კონკურენცია და საჭიროა მომხმარებლების ყურადღების უფრო აქტიური მიპყრობა კომპანიის პროდუქციისადმი;
- წარმოიშეება რეაგირების აუცილებლობა კონკურენტების აგრესიულ ქმედებებზე, მათ სარეკლამო და მარკეტინგული ბიუჯეტების მკვეთრ გაზრდაზე, რის გამოც იზრდება ხანგრძლივადიანი ფასების ომში ჩართვის რისკი;
- პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ვარდნის ეტაპზე საწარმოო კომპანიები ცდილობენ გამოიყენონ შედეგათები, რათა მოახდინონ მისა პროდუქციის მარაგების რეალიზაციის აქტივიზაცია და აამაღლონ აქტივების ლიკვიდურობა, ასევე მომხმარებლებიც მგრძნობიარენი არიან მოთხოვნის სტიმულირების სხვადასხვა მეთოდებისადმი;
- ლიდერებისა და დისტრიბუტერების მხრიდან ზეწოლის ზრდა აიძულებს სამრეწველო კომპანიებს უფრო დიდი შედეგათები დააწესონ პროდუქციის წინსვლის აქციის ჩარჩოებში, და თავის მხრივ მოსთხოვონ შედეგათები მომწოდებლებსაც.

პროდუქციის წინსვლის კამპანიის ორგანიზაცია.

პროდუქციის წინსვლის კამპანიისადმი საგეგმო მიდგომას გააჩნია უეჭველი უპირატესობა ეპიზოდური აქციების ჩატარებასთან შედარებით, ამოტომ ქვემოთ მოყვანილია მათი ორგანიზაციის რამოდენიმე ლოგიკური ეტაპის აღწერა, რომელიც დაეხმარება კომპანიას მიიღოს მაქსიმალური ეფექტი. ამისათვის პირველ რიგში საჭიროა, პროდუქციის წინსვლის პროგრამა გულდასმით იქნეს შეთანხმებული მარკეტინგის პროგრამის სხვა კომპონენტებთან და შეყვანილი ბიზნეს-გეგმაში მის შემადგენელ ნაწილად.

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, პროდუქციის წინსვლის ღონისძიებები ავსებენ და მხარს უჭერენ, ხოლო ხანდახან ამღიერებენ კიდევ გასაღების სტიმულირების ინსტრუმენტების სხვა ქმედებებს. მაგალითად, კომპანიის პროდუქციის გამოყენა და ამავდროულად ტელევიზიაში რეკლამების სერიის განთავსება, უზრუნველყოფს გაყიდვების მოცულობების უფრო დიდ მატებას, ვიდრე ამას ადგილი ექნებოდა სარეკლამო მხარდაჭერის გარეშე.

განვიხილოთ პროდუქციის წინსვლის კამპანიის ძირითადი ეტაპები:

1. კამპანიის მიზნების განსაზღვრა.
2. მათი მიღწევის ადექვატური მეთოდების შერჩევა.
3. კამპანიის ჩატარების პროგრამის შემუშავება.
4. ძირითადი ღონისძიებების ტესტირება კამპანიის ჩარჩოებში.
5. დაგეგმილი ღონისძიებების რეალიზაცია და შედეგების შეფასება.

კამპანიის მიზნების განსაზღვრა. მართალია პროდუქციის წინსვლის კამპანიის მთავარ მიზანს წარმოადგენს პროდუქციის გაყიდვების მოცულობის ზრდა ანდა მომხმარებლების მოზიდვა მაღაზიაში, მაგრამ შესაძლებელია უფრო კონკრეტული მიზნების განსაზღვრა აუდიტორიის ტიპისა და პროდუქციის ხასიათიდან გამომდინარე. მაგალითად, პროდუქციის წინსვლის ღონისძიებებმა, რომლებიც ორიენტირებულნი არიან კომპანიის გასაღების პერსონალზე, უნდა გაადვილონ ენთუზიზმი და გამყიდველების მისწრაფება ინდივიდუალური მანეწე-ბლების გასაუმჯობესებლად.

პირების მეორე ჯგუფი, რომლებისთვისაც გათვლილია აქცია-ესენია დილერები და დისტრიბუტორები. მათი აქტიური მხარდაჭერის გარეშე მარკეტინგის პროგრამა ვერ შესრულდება წარმატებით, უფრო მეტიც, ჩაყარდება პროდუქციის წინსვლის კამპანიაც.

ბოლოს, გასაღების პერსონალისა და დილერების მხრიდან ხელშეწყობისა და ლოიალურობის დიდი მნიშვნელობის მიუხედავად, პროდუქციის წინსვლის კამპანია ჩაითვლება ჩაყარდნილად, თუ იგი ვერ მოახდენს გაელენას მომხმარებლების მსყიდველობით აქტიურობაზე.

მართალია, პროდუქციის წინსვლის კამპანია ახორციელებს მოთხოვნის სტიმულირებას, მხოლოდ მოკლევადიან პერიოდში, ისინი განსაკუთრებით ეფექტურნი არიან, როცა მათი განხორციელება ხდება გრძელვადიანი გეგმის საფუძველზე. ამის გარდა მათი განხორციელება არ შეიძლება კომპანიის საქმიანი სტრატეგიისა და ტაქტიკისაგან იზოლირებულად. ასევე ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ პროდუქციის წინსვლის ღონისძიებები შეესაბამებოდნენ მიზნობრივი აუდიტორიის გემოვნებასა და ჩვევებს, ხოლო მათი ეფექტიანობა ექვემდებარებოდა შესაბამის.

პროდუქციის წინსვლის ადეკვატური ღონისძიებების შერჩევა. პროდუქციის წინსვლის კონკრეტული ღონისძიებები, დილერების მოტივაციის ფორმები, ახალი პროდუქციის წარმოდგენა და გასაღების სტიმულირება დამოკიდებულია იმაზე, თუ ბაზრის რომელ მიზნობრივ სეგმენტზე არის მიმართული კომპანიის პროგრამა.

პროდუქციის წინსვლის პროგრამის შემუშავება. ამ ეტაპზე საკვანძო საკითხს წარმოადგენს—პროგრამების მოქმედების ხანგრძლივობა. თუ ის აღმოჩნდება საკმაოდ მოკლე, მაშინ ვერც კომპანია და ვერც მისი მიზნობრივი აუდიტორია, ვერ მოასწრებს გამოიტანოს მისგან ძირითადი დასკვნები. მაგრამ, თუ გაიჭიმება მისი შესრულება, იგი უარყოფითად აისახება კომპანიის იმიჯზე და მომხმარებელი ვერ მიიღებს საკმარის სტიმულს პროდუქციის დაუყოვნებლივ შესაძენად.

პროგრამის გატარების ხანგრძლივობიდან გამომდინარე უნდა გადაწყდეს საკითხი ცალკეული ღონისძიებების ჩატარების პერიოდულობის შესახებ. ამ დროს ძირითად პრინციპს წარმოადგენს თავი ავარიდოთ უკიდურესობებს.

წინსვლის პროგრამის რეალიზაცია და შეფასება. პროდუქციის წინსვლის პროგრამის დაგეგმვისა და ტესტირების შემდეგ გადავიდეთ მის რეალიზაციაზე. თუ ლაპარაკია ბაზარზე ახალი პროდუქციის გატანაზე, მაშინ პირველ დონისძიებად ხშირად წარმოგიდგება კომპანიის დილერების ნაციონალურ თათბირზე მისი პრეზენტაცია. თუ პროდუქცია უკვე გამოდის მრავალი წელია, მაშინ დილერებს ეგზავნებათ თვალსაჩინოების მასალების კომპლექტი, რომლებიც ასახავენ წინსვლის მიზნებსა და შინაარსს, დილერებისათვის შეთავაზებული სტიმულების ხასიათსა და ზომას.

წინსვლის რეალიზაციის კონტროლი. პროდუქციის წინსვლის პროგრამის რეალიზაციის ხარისხისა და ეფექტიანობის შეფასება შესაძლებელია სხვადასხვა ხერხით. ყველაზე მნიშვნელოვან მაჩვენებელს წარმოადგენს ბაზრის წილი და ნომენკლატურის პოზიციების რაოდენობა. მაგრამ ამასთან უნდა გვახსოვდეს, რომ წინსვლის ნებისმიერი პროგრამას გააჩნია განსაზღვრული შეზღუდვები. თავისთავად იგი მიმართულია მოკლევადიანი ეფექტის მიღწევაზე, ხოლო გრძელვადიან ასპექტში განიხილება, როგორც დამხმარე საშუალება. მას არ შეუძლია მოიპოვოს მომხმარებლების ლოიალურობა. თუ ასეთი პროგრამების რეალიზაცია ხდება საკმაოდ ინტენსიურად, იგი ნეგეტიურად აისახება კომპანიის იმიჯზე. ამიტომ წინსვლის პროგრამა უნდა განხილულ იქნეს არა, როგორც სარეკლამო კამპანიის შემცველელი, არამედ როგორც მისი შემავსებიელი კომპონენტი.

მარკეტინგი ინტერნეტი.

აერთიანებს რა საცალო და საბითუმო სავაჭრო ქსელებს და ასევე მწარმოებლებს ინტერნეტში მოახდინა ჩამდვითი რეველუცია შესყიდვების ხერხებსა და ბიზნესის წარმოების მეთოდებში. ბიზნესში ინტერნეტის გამოყენება საკმაოდ ნაირფეროვანია—ვაჭრობა ფასიანი ქაღალდებით, წიგნების შესყიდვა და ხელმოწერა გაზეთებზე, უძრავ ქონებაზე პრაის ფურცლების მიღება, ავიაბილეთების შეძენა და ა.შ.

ინტერნეტი სასარგებლოა არა მხოლოდ მსხვილი კომპანიებისათვის. მცირე საწარმოსაც ასევე შეუძლია, მაგალითად მოათავსონ თავისი ვებ-გვერდი ინტერნეტში და გაუკეთონ თავის პროდუქციას რეკლამა, შესთავაზონ მომხმარებელს სპეციალუ-

რი პირობები და სხვადასხვა აქცია, გამოაცხადონ ახალი მომსახურების შესახებ ანდა შეისწავლონ უცხოური ბაზარი.

გამოცდილების შეძენის კვალობაზე შესაძლებელია შეკვეთების მიღების ორგანიზება და მომხმარებლისათვის ონლაინ ტექნიკური მხარდაჭერის გაწევა.

თანამედროვე ეტაპზე ინტერნეტის კომერციული გამოყენება, ჯერ კიდევ იმყოფება ჩამოყალიბების სტადიაში. თუ დავეყრდნობით ელექტრონული კომერციის ზრდის მოცულობის შესახებ პროგნოზებს XXI საუკუნისათვის, მაშინ დავინახავთ, რომ ის კომპანიები, რომლებმაც უკვე ამჟამად იზრუნეს ინტერნეტის საერთაშორისო ქსელში თავისი ყოფნის შესახებ, ყოველგვარი ეჭვის გარეშე, უნდა მოელოდნენ გაყიდვების მოცულობისა და ბაზრის წილის სოლიდურ ზრდას.

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. ჩამოაყალიბეთ ფაქტორები, რომლებზედაც დამოკიდებულია კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგია.
2. რამდენ დონეზე ხდება სტრატეგიის შემუშავება? დაახასიათეთ ისინი.
3. რას წარმოადგენს ცრუ მანევრი კონკურენტულ ბრძოლაში?
4. ჩამოთვალეთ და დაახასიათეთ სტრატეგიის პრინციპები.
5. მოიყვანეთ და გააანალიზეთ კონკურენტული ბრძოლის ოთხი ძირითადი მიმართულება.
6. როგორ შეეარჩიოთ გასაღების არხები?
7. ჩამოაყალიბეთ სავაჭრო საქმიანობის ფუნქციები და სუბიექტები.
8. რაში მდგომარეობს ბაზარზე პროდუქციის წინსვლის სტრატეგიის არსი?
9. აღწერეთ ხარეკლამო კამპანიისათვის წინასწარი კვლევების ჩატარების თანმიმდევრობა.
10. რას წარმოადგენს პროდუქციის წინსვლის კამპანიის ორგანიზაცია?

თემა 8. მარკეტინგული კვლევები სტრატეგიულ დაგეგმვაში და მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება

8.1. მარკეტინგული კვლევები სტრატეგიულ დაგეგმვაში

მარკეტინგული კვლევები წარმოადგენენ ინფორმაციის ერთ-ერთ ძირითად წყაროს ბიზნეს-ანალიზის სისტემაში, რომელიც საშუალებას იძლევა შემცირდეს არასწორი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების რისკი. მათ დიდი მნიშვნელობა აქვთ სტრატეგიული დაგეგმვის ნებისმიერ ეტაპზე.

მარკეტინგული კვლევები თამაშობენ ძირითადი ინსტრუმენტის როლს, რომლებიც საშუალებას აძლევენ მენეჯერს არ მოწყდეს რეალობას და იცოდეს, თუ რა ხდება მიზნობრივ ბაზრებზე. რიალურ ინფორმაციაზე დაფუძნებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები, ყოველთვის არიან უფრო დასაბუთებულნი და ეფექტურნი, ვიდრე სუბიექტური მოსაზრებებიდან გამომდინარე მიღებული გადაწყვეტილებები. სწორედ რეალური ინფორმაცია წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევების ძირითად შედეგს, რომელიც უზრუნველყოფს უწყვეტ კავშირს კომპანიასა და მის მომხმარებელს შორის.

მარკეტინგული კვლევები—ეს არის მომხმარებლის პრობლემებისა და მოთხოვნილებების შესახებ მენეჯერებისათვის ზუსტი მონაცემების მიცემის გზით მმართველობითი გადაწყვეტილებების ეფექტიანობის ამაღლების ხერხი.

მარკეტინგული კვლევები შეგვიძლია ასევე განვსაზღვროთ, როგორც ინფორმაციის შეფასების, გადამუშავებისა და ანალიზის სისტემატიური პროცესი, რომელიც აუცილებელია კომპანიის სტრატეგიული და მიმდინარე საქმიანობის განსაზღვრისათვის. ისინი გვეხმარებიან გამოვავლინოთ ბაზრის წილისა და გაყიდვების მოცულობების ზრდის მიმზიდველი შესაძლებლობები. იდეალურ შემთხვევაში მარკეტინგული კვლევები უნდა იყოს სისტემატიური, ობიექტური და ყოველმხრივი.

ინფორმაციის სისტემატიზირებული შეგროვების ხასიათი გამომდინარეობს იმ ნათელი ჭეშმარიტებიდან, რომ ძალიან ძნელია უწესრიგოდ შეგროვებული მონაცემების ინტერპრეტი-

რება. ისინი უნდა იყვნენ ყოველმხრივნი, ვინაიდან ცოდნა არის სიმართლის ნაწილი და მან შესაძლოა დააბნიოს მენეჯერი. და ბოლოს, ისინი უნდა იყვნენ ობიექტურნი. ეს არის ნებისმიერი სამეცნიერო კვლევისადმი აუცილებელი მოთხოვნა, ვინაიდან მარკეტინგული კვლევები უნდა იქნენ წარმართულნი ჯეშ-მარიტების დასადგენად.

დროისა და სახსრების დანახარჯი იქნება გამართლებული, თუ მარკეტინგული კვლევების ჩატარების შესახებ, გადაწყვეტილების მიღებამდე მხედველობაში იქნება მიღებული მისი უპირატესობები და ნაკლოვანებები.

მარკეტინგული კვლევების ძირითადი მიმართულებები.

მარკეტინგული კვლევებისათვის აუცილებელი მონაცემების მიღება შესაძლებელია ორი ხერხით—დამოუკიდებლად შეაგროვოთ და დაამუშაოთ პირველადი მონაცემები ან გამოიყენოთ მეორადი მონაცემების არსებული წყაროები. პირველი ხერხი მოითხოვს დროისა და თანხის მნიშვნელოვან დანახარჯებს, ამიტომ, აუცილებელი ხდება კონკრეტულ საკითხებზე პირველადი მონაცემების დამოუკიდებლად შეგროვება და გაანალიზება

ამისათვის, შესაძლებელია სამი ძირითადი მეთოდიდან, ერთ-ერთის გამოყენება, რომლებიც საშუალებას იძლევიან მიიღოთ საიმედო შედეგები, ეს მეთოდებია: ბაზრის ტესტირება, მომხმარებლების გამოკითხვა და დაკვირვება.

ბაზრის ტესტირება. ტესტირება ანუ ბაზრის ექსპერიმენტალური კვლევა მდგომარეობს პროდუქტთან დაკავშირებული სიტუაციის განხილვისას ცვლადების წყვილების ხელოვნურად გამოყოფაში, როცა ერთ-ერთი ამ წყვილიდან ჩაითვლება ფიქსირებულად განსაზღვრულ დონეზე და ხდება მეორე ცვლადის ცვლილების დინამიკის კვლევა. ჩვეულებრივ ერთ-ერთ ცვლადად აღებულია გაყიდვების მოცულობები. ბაზრის ტესტირების კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს ეგრეთ წოდებული საცდელი გაყიდვების ორგანიზაცია, როცა ერთი და იგივე პროდუქციას სთავაზობენ მოხმარებელს სხვადასხვა ფასში და სხვადასხვა ქალაქში და ადგენენ დამოკიდებულებას ფასსა და გაყიდვების მოცულობას შორის.

ბაზრის ტესტირებით მიღებული შედეგების მნიშვნელობები დამოკიდებულია უპირატესად იმაზე, თუ რამდენად შეუძლია მკვლევარს გააკონტროლოს ხელოვნურად შექმნილი

სიტუაცია. თუ ვერ ხერხდება არაკონტროლირებადი ფაქტორების მოღიანად გამოორიცხვა, მაშინ საჭიროა შემუშავდეს მიღებული შედეგების კორექტირების მეთოდика.

დაკვირვება დაკვირვება ხორციელდება, როგორც თვით მკვლევარის მიერ, ისე ტექნიკური საშუალებების დახმარებით. მაგალითად, თქვენ შეგიძლიათ პირადად დააკვირდეთ მომხმარებლის მიერ საჩუქრის ამორწყვის პროცესს. მაგრამ იგივეს გაკეთება არის შესაძლებელი თუ სავაჭრო დარბაზში დააყენებთ ვიდეოკამერას.

მომხმარებლების გამოკითხვა. გამოკითხვა გულისხმობს რესპოდენტების ჯგუფების ფორმირებას განსაზღვრული კრიტერიუმების მიხედვით, რომლებიც შეესაბამებიან ბაზრის მიზნობრივ სეგმენტს და გააჩნიათ ინტერვიუერისათვის ფასეული ინფორმაცია. ახორციელებენ სხვადასხვა სახის გამოკითხვებს—ფორმალურს და არაფორმალურს, სტრუქტურირებულსა და არასტრუქტურირებულს, ღიასა და დახურულს. არაფორმალური გამოკითხვა ნიშნავს, რომ მათი შედეგების გაცელება არ შეიძლება მომხმარებლების მოღიან რაოდენობაზე; სტრუქტურირებული გამოკითხვა გულისხმობს სპეციალურად შემუშავებული ანკეტის გამოყენებას; დახურული გამოკითხვის ქვეშ იგულისხმება, რომ რესპოდენტებმა არ იციან ამ გამოკითხვის ჭეშმარიტი მიზანი. კერძოდ, არაფორმალური გამოკითხვით, მაგალითად შეგვიძლია მოვიყვანოთ პროდუქციის განხილვა ფოკუს-ჯგუფში, ხოლო ფორმალური გამოკითხვის მაგალითს წარმოადგენს ანკეტების დაგზავნა ფოსტის სააშუალებით.

მომხმარებლების გამოკითხვა ხშირად ხორციელდება განსაზღვრული პერიოდის განმავლობაში რამოდენიმეჯერ, რათა თვალყური მიადევნონ ცვლილებებს კონკურენტულ სფეროში. ხანდახან გამოკითხვა ტარდება ერთჯერადად, როდესაც საჭიროა პასუხის მიღება კონკრეტულ საკითხზე ახლო წარსულში მომხდარი მოვლენების შესახებ, მაგალითად მომხმარებლების განწყობაზე კომპანიის რეკლამის გავლენის შესახებ. როგორც წინა ორ შემთხვევაში, აქაც გამოკითხვები წარმოებს, როგორც ოფისში (სპეციალურად მოწვეულ მომხმარებლებს შორის), ისე ბუნებრივ გარემოში (სუპერმარკეტებში, მომხმარებელი კომპანიების ოფისებში ან რესპოდენტებთან სახლში).

ნებისმიერი გამოკითხვის მთავარი წესი მდგომარეობს შემდეგში: დასვით მხოლოდ უკიდურესად აუცილებელი შეკითხვა, ვინაიდან ყოველი დამატებითი კითხვით იზრდება იმის რისკი, რომ რესპოდენტი უარს იტყვის გასცეს მას პასუხი.

ჩატარებული კვლევებიდან, მასზე გამოყოფილი თანხიდან და დროიდან გამომდინარე, ასევე რესპოდენტების ჯგუფის შერჩევის სირთულის გამო გამოკითხვას აწარმოებენ სამი ძირითადი ფორმიდან ერთ-ერთის საშუალებით.

1. პირადი ინტერვიუ. ამ შემთხვევაში ინტერვიუერი პირადად აძლევს რესპოდენტს წინასწარ მომზადებულ კითხვებს: ა) მის სახლში ვიზიტის დროს; ბ) კომპანიის ოფისში ან საკვლევ ლაბორატორიაში, სადაც რესპოდენტებს მიიპატიუებენ სუპერმარკეტიდან ან პირდაპირ ქუჩიდან.
2. ინტერვიუ ტელეფონით. ინტერვიუერი ურეკავს ტელეფონით, რესპოდენტების წინასწარ შერჩეულ ჯგუფს, რომლებიც ცხოვრობენ: ა) აღნიშნულ რეგიონში; ბ) ქვეყნის ტერიტორიაზე ან მის განსაზღვრულ ნაწილში.
3. ანკეტირება ფოსტით. ხდება სპეციალური ანკეტის შემუშავება და უგზავნიან მას რესპოდენტების სპეციალურად შერჩეულ ჯგუფს შესავსებად, რის შედეგადაც ისინი აბრუნებენ ამ ანკეტებს იგივე მეთოდით.

ფოკუს-ჯგუფები. ინტერვიუ ფოკუს-ჯგუფში, ეს არის მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებისათვის ინფორმაციის მიღების მოქნილი, უნივერსალური და ძლიერი ინსტრუმენტი. ისინი სორციელდება: სხვადასხვა სახის პრობლემის შესასწავლად, რომლებიც დაკავშირებულნი არიან პროდუქციასა და კონკურენციასთან, იგი არ მოითხოვს დიდ დანახარჯებს და საშუალებას იძლევა სწრაფად იქნეს მიღებული საჭირო ინფორმაცია. მაგრამ მათ ახასიათებთ ზოგიერთი შესდღუდვები..

ფოკუს-ჯგუფში მიღებული შედეგები, როგორც წესი, არ შეიძლება ავტომატურად გავავრცელოთ მთლიანად მიზნობრივ სემპლზე. ისინი ასევე ვერ იქნებიან გამოყენებულნი მარკეტინგული კვლევების რაოდენობრივი მეთოდების მაგიერ.

სამაგიეროდ, ფოკუს-ჯგუფში წინასწარმა განხილვის ჩატარებამ შესაძლოა მნიშვნელოვნად გააუმჯობესოს შემდგომ-

ში ჩატარებული რაოდენობრივი კვლევების ხარისხი. თუ არ იქნება დრო ჩატარდეს საგულდაგულო ორგანიზაციული და საგეგმო კვლევები, მაშინ ფოკუს-ჯგუფი მინიმალური აუცილებელი ინფორმაციის სწრაფად მიღების საშუალებას იძლევა. წინააღმდეგ შემთხვევაში მენეჯერს მოუწევს მხოლოდ საკუთარ ინტუიციას დაყრდნობა.

ფოკუს-ჯგუფში განხილვა წარმოადგენს ერთდროულ ინტერვიუს მომხმარებლების მთელ ჯგუფთან, რომლებიც შერჩეულნი არიან რაიმე ნიშნის მიხედვით, მაგალითად ინჟინრები, ექიმები, შესყიდვების აგენტები ან რაიმე სხვა ნიშნით შერჩეული რესპოდენტები. განხილვა ჩვეულებრივ ხორციელდება თავისუფალი დისკუსიის ფორმით 6-10 რესპოდენტთან, რომლებიც შეკრებილნი არიან მრგვალი მაგიდის ირგვლივ. მონაწილეების ნაკლები რაოდენობა არ არის სასურველი იმიტომ, რომ მათმა შესაძლოა თავი იგრძნონ შებორკილად, ხოლო მეტი რაოდენობა კი იმიტომ, რომ ამ შემთხვევაში შესაძლოა, რომელიმე რესპოდენტის ხმა არ იქნეს გაგონილი. იდეა კი მდგომარეობს იმაში, რომ ამ განხილვის ყოველმა მონაწილემ შეიტანოს თავისი წვლილი საერთო შედეგში.

წარმატებული განხილვა ხშირად იძლევა მოულოდნელ შედეგებს. ამიტომ, ბევრია დამოკიდებული თვით ინტერვიუერის მოხერხებაზე შექმნას შემოქმედებითი და სასიამოვნო ატმოსფერო. მას უნდა ჰქონდეს მოქნილი ასროვნება და სწრაფი რეაქცია, რათა სრულად მოახდინოს კვლევის ამ ფორმის ყველა უპირატესობის რეალიზაცია.

კომპანიისა და პროდუქციის იმიჯის კვლევა.

როგორც საბოლოო, ისე სამრეწველო მომხმარებელი იძენს არა იმდენად პროდუქციას, რამდენადაც მასზე წარმოდგენას.

პროდუქციის იმიჯი — ეს არის მისი გამოყენების მოსაზრებების, რწმენისა და გამოცდილების ერთიანობა, რომელიც ყალიბდება მომხმარებლის მიერ პროდუქციის ან კომპანიის აღქმის საშუალებით.

იმიჯი ასოცირდება ცხოვრების სახესთან ან ქმედებებთან, რომლებიც უარყოფითად ან დადებითად ფასდება მომხმარებლის მიერ. თქვენი კომპანიის ან გამოშვებული პროდუქციის აღქმას გააჩნია გადამწყვეტი მნიშვნელობა სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავებისათვის. აქედან გამომდინარე,

ვიდრე შეუდგებოდეთ დაგეგმვას, უნდა გამოკვლეული იქნეს პროდუქციის ან კომპანიის იმიჯი მომხმარებლების თვალში.

იმიჯის ფორმირება. იმიჯი ფორმირდება რიგი ფაქტორების ზეგავლენით. ნაწილობრივ მასზე მოქმედებს თვით კომპანიის ძალისხმევა, ხოლო ნაწილობრივ კი მისი კონკურენტების ქმედებები. იგი დამოკიდებულია სიმბოლიკაზე, რომელიც შერჩეულია კომპანიის ლოგოტიპისათვის, მისი საეაჭრო მარკების დასახელებისათვის ან პროდუქციის ბაზარზე წინსვლის ნებისმიერი სხვა ხერხისათვის, დიზაინის, ფასის დადგენის მეთოდის ან გასაღების ბაზრის გამოყენების ჩათვლით. კომპანიის სიმბოლიკის მატარებლად გვევლინებიან მისი სარეკლამო სლოგანი, შეკვეთის ფერი, ფორმა და სხვა.

ცხრილ 8.1.1-ში მოყვანილია ზოგიერთი საკვანძო განსაზღვრება, რომელიც სასარგებლოა პროდუქციის იმიჯისათვის სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპზე. ყველა ისინი იმყოფებიან კომპანიის კონტროლის ქვეშ და თამაშობენ კომპანიის იმიჯის შექმნაში ამა თუ იმ როლს.

ცხრილი 8.1.1.

მარკეტინგის პროგრამა და პროდუქციის იმიჯი

პროდუქციის იმიჯის ელემენტები	ზემოქმედება მომხმარებელზე
დიზაინი	ქმნის პროდუქციის ესტეტიურ აღქმას
ფერი	ქმნის განწყობას
ფორმა	ხელს უწყობს პროდუქციის შეცნობას
შეფუთვა	ზრდის მის ფასეულობას
დასახელება	ასახავს ძირითად იდეას
სლოგანი, ლოგოტიპი	ხელს უწყობს დამახსოვრებას
რეკლამა, პირდაპირი გაყიდვები	აცნობს მომხმარებლებს პროდუქციის უპირატესობებს
გასაღების სტიმულირება	აღვივებს ინტერესს
ფასი	ასახავს ხარისხს
გასაღების არსები	ასახავს პრესტიჟულობას
საგარანტიო ვადა	ამაღლებს ნდობას
მომხმარებლობა	ხაზს უსვამს ფასეულობებს.

პროდუქციის იმიჯის შესწავლის რეკომენდაციები.
მოკლედ ჩამოვთვალოთ რისი გათვალისწინება არის საჭირო პროდუქციის იმიჯის შესწავლისას.

- რა არის ცნობილი მოქმედი ან. პოტენციური მომხმარებლის თვალში საზოგადოდ თქვენი კომპანიის ან კერძოდ პროდუქციის იმიჯის შესახებ?
- აქვს თუ არა კომპანიას საერთოდ რაიმე იმიჯი მომხმარებლის თვალში? საერთოდ იციან თუ არა მათ კომპანიის არსებობის შესახებ?
- შეგვიძლია თუ არა ვამტკიცოთ, რომ პროდუქციას აქვს დადებითი ან უარყოფითი იმიჯი?
- რამდენად შეესაბამება კომპანიის იმიჯი სინამდვილეს? ან იქნებ წარმოებული პროდუქცია უკეთესია ვიდრე მასზე შექმნილი წარმოდგენა?
- რა ასოციაციას წარმოშობს კომპანიის დასახელება? ან პროდუქციის სასაქონლო მარკა?
- როგორია კომპანიის იმიჯი, მისი ძირითადი კონკურენტების იმიჯთან შედარებით?
- რაში მდგომარეობს კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები?
- რა ღონისძიებები უნდა იქნეს გატარებული, კომპანიის იმიჯის გასაუმჯობესებლად?

დადებითი იმიჯი ხელს უწყობს ინვესტიციების, ნიჭიერი თანამშრომლებისა და მყიდველების მოზიდვას. ხშირად სწორედ კომპანიის იმიჯი გამოჰყოფს მის პროდუქციას სხვა კონკურენტ ფირმების ანალოგიური პროდუქციის მასიდან. ყველაზე ხშირად, სწორედ დადებითი იმიჯი წარმოადგენს შეუფასებელ კონკურენტულ უპირატესობას.

ინფორმაციის შეკრება მეორადი წყაროებიდან.

არსებობს მეორადი ინფორმაციის მრავალი წყარო. ესენია: ნაციონალური და რეგიონალური სახელმწიფო დაწესებულებები, კონსალტირგური და ანალიტიკური სააგენტოები და მასიური საინფორმაციო წყაროები. სხვადასხვა საქმიანი ინფორმაციის ყველაზე სასარგებლო წყაროს წარმოადგენს ინტერნეტი. ზიხართ რა კომპიუტერის ეკრანთან, შეგიძლიათ მომენტალურად მიიღოთ თქვენთვის საინტერესო კომპანიის უკანასკნელი საფინანსო ანგარიში. შეგიძლიათ დაათვალიეროთ მისი ვებ-საიტი და გაეცნოთ მის მისიას, ახალი პროდუქციის მახასიათებლებს, ტოპ-მენეჯერების სიას მათი

სამსახურეობრივი წამონათვალთა და განათლებით, ასევე შესაძლოა იპოვოთ მრავალი თქვენთვის საინტერესო მონაცემი.

ამის გარდა, ინტერნეტში შეგიძლიათ მოიძიოთ რეგიონში ან დარგში დემოგრაფიული, ეკონომიკური და სოციალური სიტუაციის მაჩასიათებლები, მათ შორის მონაცემები დასაქმებულთა საშუალო შრომის ანაზღაურების, ცხოვრების პირობების შესახებ და ა.შ.

ინტერნეტი-სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების მძლავრი ინსტრუმენტი ინტერნეტი ეს არის კომპანიის ონლაინური კვლევითი სამუშაოებისათვის, ასევე მონაცემთა ბაზისა და სხვადასხვა სახის ელექტრონული საინფორმაციო საშუალებების შემქმნელებისათვის თვალუწვდენელი სივრცე.

მონაცემთა ბაზები კომპანიების მიხედვით ახორციელებენ მომხმარებლებისა და კონკურენტების მონიტორინგს, თავიანთ მომხმარებლებს სთავაზობენ მოკლე ცნობებს კომპანიის, მისი პროდუქტიული ხაზების, მმართველობითი სტრუქტურის, საკვანძო მენეჯერებისა და გაყიდვების დინამიკის შესახებ.

დაწვრილებითი ფინანსური ანგარიშები გვეხმარებიან ნებისმიერი კომპანიის ფინანსური და ასევე მთლიანად დარგის მდგომარეობის შეფასებაში.

პრეს-რელიზები გვატყობინებენ ბაზარზე ახალი პროდუქციის გამოსვლის, კომპანიების უმაღლეს ხელმძღვანელობაში ცვლილებების და კვარტალური ფინანსური შედეგების შესახებ.

კომერციული და საქმიანი ჟურნალები გეთავაზობენ ნაირფეროვან ინფორმაციას, კომპანიის ფაილების, საქმიანი სიტუაციების ანალიზის, ტოპ-მენეჯერებთან ინტერვიუების, დარგის მიმოხილვისა და უახლესი ტექნოლოგიების გამოცდის წათვლით.

ამრიგად, კიდევ ერთხელ ავღნიშნოთ, რომ ინტერნეტი იძლევა უზარმაზარ შესაძლებლობებს დარგების, კომპანიების, ქვეყნების, პერსონალების, კონკურენტებისა და მომხმარებლების შესახებ ინფორმაციის მოსაძიებლად. მისი გამოყენება გვეხმარება ავამაღლოთ სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის საიმედოობა და აღეკვეთურობა.

8.2. მარკეტინგული სტრატეგიის შემუშავება

სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში შეკვეთების პორტფელის შემუშავებისას საბაზრო სიტუაციის შეფასება კომპანიისათვის აუცილებელია. იგი შეიცავს ორ ძირითად შემადგენელს:

1. ბაზრისა და კომპანიისათვის საიტერესო მიზნობრივი სეგმენტების ზომის შეფასებას. ამავდროულად უნდა განხორციელდეს ღონისძიებებისა და რესურსების ჩამონათვალის შედგენა, რომელიც საჭიროა ბაზარზე გასასვლელად. უნდა გაანალიზდეს, როგორია პროდუქციაზე მოთხოვნის დონე ბაზარზე და როგორია პროდუქციის დივერსიფიკაციის შესაძლებლობები?
2. ბაზრის კონკრეტულ სეგმენტზე გასვლის მიზანშეწონილობის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებას. თუ ის დადებითია, მაშინ მისი რა სეგმენტის დაკავებას ფიქრობს კომპანია? ვარაუდობს თუ არა იგი სეგმენტის გრძელვადიან ზრდასა და მომავალში მდგრადი მოგების მიღებას?

ბაზრის მოცულობა.

ბაზრის მოცულობის შეფასება აუცილებელია მასზე მუშაობის პერსპექტივების სწორი გაგებისათვის და კონკურენტებთან დაპირისპირების ეფექტიანი სტრატეგიის შესამუშავებლად. თავი უნდა იქნეს არიდებული რესურსების გაფანტვისაგან ქალიან ბევრი მიზეზის გამო. იგი კომპანიას მხოლოდ დაასუსტებს კონკურენტების წინაშე. თუ არსებობს გაყიდვების მოცულობის გაზრდის შესაძლებლობა, განხილულ უნდა იქნეს დამატებითი ბაზრების ათვისების პერსპექტივა. მაგრამ იგი არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს კომპანიის სტრატეგიული განვითარების მიმართულებებს, რომლებიც ნადებულნი არიან სტრატეგიულ ბიზნეს-გეგმაში.

არსებობს მარკეტინგული სტრატეგიის მრავალი ვარიანტი, რომლებიც მოიცავენ ქალისხმევის თავმოყრას ერთ ბაზარზე, ერთ პროდუქტზე, ბაზრის ერთ სეგმენტზე ან ბაზრის ერთ ნიშაზეც კი.

მაგალითად, კომპანიამ აღმოაჩინა ახლად ფორმირებადი ან ცუდად მომსახურებული ბაზრის სეგმენტი და შესთავაზა მის მომხმარებლებს ხარისხიანი და მათი მოთხოვნილებების შესა-

ბამისი პროდუქცია ან მომსახურება. იგი გამაგრდება რა ბაზრის ამ სეგმენტის ერთ ნიშაში მაინც, უნდა შეარჩიოს შემდგომი მოქმედების სტრატეგია, რამოდენიმე შესაძლო ვარიანტიდან:

- სპეციალიზაცია პროდუქციაზე და პროდუქტიული ხაზის თანდათანობითი გაფართოება;
- სპეციალიზაცია მოცემული ბაზრის მომსახურებაზე მასზე შეთავაზებული პროდუქციის, მომსახურების ანალიზისა და დიფერსიფიკაციის აქცენტით (უშეტესმა ბანკებმა აირჩიეს ეს გზა);
- სპეციალიზაცია საბაზრო ნიშის მომსახურებაზე ძალისხმევის კონცენტრაციით მომხმარებელთა იმ ჯგუფებზე, რომლებიც გვირდებიან მაქსიმალურ ეკონომიკურ ეფექტს;
- სპეციალიზაცია მთლიანად ბაზრის მომსახურებაზე. მაგალითად, კომპანია სეიკო-მ საქმიანობა დაიწყო საათის ბაზარზე ეიწრო ნიშის მომსახურებით, ხოლო ამჟამად გააერთიანა თავისი ოპერაციები მთელს ბაზარზე და სთავაზობს მომხმარებლების სხვადასხვა სეგმენტს საათების 2400 მოდელს.

ბაზარზე შეღწევის მეთოდები.

ბაზარზე გასვლა შესაძლებელია, რამოდენიმე მეთოდით: ბაზრის პოტენციური ლიდერის, კომპანიის რომელიც მიუყვება ლიდერს ან მომავალზე ფართო გაგების მქონე აუტსაიდერის სახით.

ლიდერობის ხელში ჩაგდების სტრატეგია გულისხმობს, რომ კომპანია თავიდანვე აცხადებს პრეტენზიას ბაზარზე წამყვანი პოზიციების დასაკავებლად და იღებს ინიციატივას თავის ხელში. თუ კომპანია მიუყვება ლიდერს ან გამოდის აუტსაიდერის როლში, მაშინ მან ნებით თუ უნებლიეთ ანგარიში უნდა გაუწიოს ბაზარზე ლიდერის მოქმედებებს. მაშინ მან უნდა აირჩიოს რამოდენიმე ვარიანტიდან ერთ-ერთი: მოიპოვოს კონკურენტული უპირატესობა პროდუქციის დიფერენციაციის, ფასის შემცირების, პროდუქციის წინსვლის ორიგინალური ფორმების, უნიკალური მომსახურების შეთავაზების ან გასაღების სფეროში სიახლის დანერგვის ხარჯზე, კომპანიისათვის

ფრიად სასარგებლოა ახლად ფორმირებადი ან არაფუქციურად მომსახურებული ბაზრის სეგმენტების გამოვლენა.

მძლავრი კონკურენცია: განვითარების პრიორიტეტები და რესურსები განსაზღვრავენ კონკურენციის ხარისხს, რომელსაც კომპანია მზად არის რომ გაუძლოს, რათა შეაღწიოს ახალ ბაზარზე. თუ კომპანია გეგმავს სწრაფ ზრდას გრძელვადიან პერსპექტივაში, მაშინ იგი, როგორც წესი, მზად არის უფრო აქტიური მოქმედებებისა და რესურსების ხარჯვისათვის, ვიდრე მაშინ თუ იგი ეცდებოდა მოპოვებული პოზიციების შენარჩუნებას.

კონკურენციის ხარისხი ბაზარზე დამოკიდებულია არა მხოლოდ კომპანიის, არამედ კონკურენტების ძალისხმევაზეც. კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგია მოითხოვს, რომ იგი უპირისპირდებოდეს თავისი ძლიერი მხარეებით კონკურენტების სისუსტეებს. ამიტომ გულდასმითი შედარებითი ანალიზი დაეხმარება მას გადაწყვეტოს, თუ რა მიმართულებით არის აუცილებელი ენერგიული ძალისხმევის წარმართვა ახალი პროდუქციის შემუშავებაზე, შესაძლო ბაზრის დიდი წილის დაპყრობაზე, თუ პროდუქციის აგრესიულ წინსვლაზე.

საჭიროა ასევე შესწავლილ იქნეს მოწინააღმდეგე კომპანიის სტრატეგიული ბრძოლის წარმართვის მანერა და გაკეთდეს მათი შესაძლო საპასუხო ქმედებების პროგნოზი. და ბოლოს, უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება იმის შესახებ, თუ რა ინფორმაცია უნდა გახადონ კონკურენტებისა და მომხმარებლებისათვის ყურადსაღები, კერძოდ: მზად არის თუ არა კომპანია იბრძოლოს აგრესიულად და მედგრად, თუ ისახას შეხედული ამოცანების გადაწყვეტას და იხრება ბაზრის მსოფლიო განაწილების სასარგებლოდ.

მოთხოვნა. სამომხმარებლო მოთხოვნის მართვა-ეს არის ნებისმიერი კომპანიის წარმატებული სამურნეო საქმიანობის საკუთრივ ფაქტორი.

განვიხილოთ ახალი პროდუქციის ბაზარზე გაყვანის სხვადასხვა ეტაპზე გადახდისუნარიანი მოთხოვნის შესწავლისა და შეფასების ძირითადი პრინციპები.

- ბაზრის შერჩევა. რეგიონალურ, ნაციონალურ და გლობალურ ბაზრებზე სეგმენტის შერჩევისას უნდა დარწმუნდეთ, რომ პროდუქციაზე მოთხოვნის დინამიკის პროგნოზი არის დამაკმაყოფილებელი კომ-

პანიის ხანგრძლივადიანი გეგმებისათვის. უნდა შეფასდეს კომპანიის საწარმოო სიმძლავრე და პოტენციალი, მისი უნარი უსრუნველყოს ბაზრის ყოველი სეგმენტი აუცილებელი გაყიდვების მოცულობებით. ამის გარდა უნდა შეფასდეს კონკურენტების ძალისხმევა წინ აღუდგნენ კომპანიის გეგმებს.

- ბაზარზე გასულა. გამოვლენილ უნდა იქნეს ბაზარზე გასულის ყველაზე წარმატებული წერტილები, ე.ი. შეირჩეს გასაღების ოპტიმალური არხები და კარგად განლაგდეს სავაჭრო წერტილები. პროდუქციის რომელი უპირატესობის ხაზგასმა (დაბალი ფასი, ნაირფეროვანი სამომხმარებლო თვისებები, დამატებითი მომსახურება) და კონკურენტების მომხმარებლების გადაბირება არის შესაძლებელი?
- ბაზრის წილის ფორმირება. არსებული რესურსებიდან გამომდინარე უნდა შეფასდეს შემდეგი ქმედებების რეალიზაციის შესაძლებლობა: ა). პირველ ეტაპზე პროდუქციის გაყიდვა საცალო გაყიდვების სავაჭრო ნიშნით; ბ). მეორე ეტაპზე-საკუთარი სავაჭრო მარკის ფორმირება; გ). მესამე ეტაპზე კი-პროდუქციის კონსტრუქციისა და დიზაინის დახვეწა. მომსახურების გაუმჯობესება და დამატებითი მომსახურების სპექტრის გაფართოება.
- ბაზრის წილის დაცვა. ამ ეტაპზე კომპანიები გამოდიან იმ შესვლეულებიდან, რომ თავდასხმა არის საუკეთესო თავდაცვა. კომპანიამ უნდა აწარმოოს კონკურენტების პროდუქციისა და სტრატეგიის უწყვეტი მონიტორინგი. გაანალიზოს მომხმარებლების დამოკიდებულება მისი პროდუქციის მიმართ. იცვლება, თუ არა იგი დროის განმავლობაში? ბოლოს უნდა გაითვალისწინოს, რომ კარგი მომენტის შერჩევა ბაზარზე ახალი პროდუქციის გასასვლელად არ არის აბსოლუტურად დამოუკიდებელი გადაწყვეტილება; იგი უნდა ეწერებოდეს კომპანიის საერთო მარკეტინგულ სტრატეგიაში.

ბიზნესის ინტეგრაცია და დივერსიფიკაცია

კომპანიას ყოველთვის აქვს შესაძლებლობა დაიწყოს ბიზნესის ახალი სახე არსებული საწარმოო და გასაღების სიმძლავრეების საფუძველზე, ე.ი. სამეურნეო საქმიანობის პორიზონტალური ინტეგრაციის შესაძლებლობა. ამის გარდა, კომპანიას შეუძლია გაავრცელოს თავისი სამეურნეო საქმიანობა დარგობრივი ფასეულობების ჯაჭვის ქვემოთ ან ზემოთ, ე.ი. განახარციელოს ვერტიკალური ინტეგრაცია. თუ კომპანია შედის თავისთვის სრულიად ახალ ბიზნესში, იყენებს რა ამისათვის ახალ ტექნოლოგიას ან გასაღების ორგანიზაციას, მაშინ ამას ეწოდება საქმიანობის დივერსიფიკაცია.

ამრიგად, ინტეგრაცია და დივერსიფიკაცია საშუალო და ქვედა დონის მენეჯერებს აძლევს უამრავ შესაძლებლობას გამოავლინონ საქმისადმი შემოქმედებითი მიდგომა და სამეწარმეო უნარი. გნვიხილოთ ბიზნესის რეორგანიზაციის ეს ფორმები უფრო დაწვრილებით.

პორიზონტალური ინტეგრაცია. კომპანია Procter & Gamble¹ ცნობილია თავისი მოქმედებებით პორიზონტალური ინტეგრაციის სფეროში. დასაწყისში იგი აწარმოებდა საპონსა და სარეცხ საშუალებებს, ამჟამად კი მის შემადგენლობაში შედიან ქვეგანყოფილებები და შვილობილი კომპანიები, რომლებიც აწარმოებენ ნიპსებს, ყავას, ქაღალდს, კბილის პასტას, სარეცხ ფხვნილს და დეზოდორანტს.

თვით კომპანიის არსით ეს გახდა შესაძლებელი გასაღების პერსონალის შრომის ანაზღაურების ეკონომიის ხარჯზე, ვინაიდან იგივე აგენტები ყიდიან პროდუქციას კომპანიის საცალო ქსელში. ამრიგად, კომპანია იყენებს თავის კონკურენტულ უპირატესობას თავისი საქმიანობის მაშტაბების გასაფართოებლად. პორიზონტალური ინტეგრაცია, არის ყველაზე სარისკო და ყველაზე მრავლისმომცელი ბიზნესის რეორგანიზაციის ფორმა.

ვერტიკალური ინტეგრაცია. კომპანია Hart Schaffner & Mark² აწარმოებს ტანსაცმელს ცნობილი სავაჭრო მარკების Hickey-Freeman-ის და Christian Dior-ის ნიშნებით. მან შეიძინა

¹ Компания Procter & Gamble. Материал из Википедии.

http://ru.wikipedia.org/wiki/Procter_&_Gamble.

² Нортон Пейли. Успешный бизнес- план.От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М.2007. с 294.

საცალო მაღაზიების ქსელი და გადაწყვეტა დამოუკიდებლად გაასაღოს თავისი პროდუქცია. ევრტიკალური ინტეგრაციის ასეთი ტიპი გამოიყენება მრავალი კომპანიის მიერ.

ევრტიკალური ინტეგრაცია ხანდახან ამაღლებს სამეწარმეო რისკს, ვინაიდან ტოპ-მენეჯერებს, რომლებიც წარმატებით საქმიანობენ ერთ დარგში (მაგალითად საცალო ვაჭრობაში), არ გააჩნიათ იმ ქვეგანყოფილებების ექსპერტიზა მართვის გამოცდილება და ცოდნა, რომლებიც მიეკუთვნებიან ეროვნული მეურნეობის სხვა დარგებს.

დივერსიფიკაცია. იგი არის ბიზნესის რეორგანიზაციის შედარებით სარისკო ფორმა, ვინაიდან კომპანიას უხდება საქმიანობის უცნობი ტიპის ათვისება. ამ შემთხვევაში მრავალრიცხოვანი ქვეგანყოფილებები ან შეიღობილი კომპანიები დაკავშირებულნი არიან ერთმანეთთან მხოლოდ ფინანსური ნაკადებითა და საკუთრების უფლებით. ასეთ გაერთიანებას ეწოდება კონგლომერატები.

მართალია, კონგლომერატები ამჟამადაც გეხედებიან პოლდინგებს შორის, მაგრამ ტოპ-მენეჯერები უდგებიან მათ სიფრთხილით. უმეტეს შემთხვევაში შეკვეთების პორტფელის შემუშავებისას პროდუქციის შერჩევა წარმოებს კომპანიის განვითარების გენერალური მიმართულებების ჩარჩოებში.

ინტეგრაცია და დივერსიფიკაცია გლობალურ მაშტაბში. თუ კომპანია გეგმავს ინტეგრაციას ან დივერსიფიკაციას გლობალურ მაშტაბში, მაშინ უნდა გაითვალისწინოს რამოდენიმე დამატებითი რეკომენდაცია, რომლებიც უნდა აისახოს სტრატეგიულ ბიზნეს-გეგმაში, კერძოდ:

1. კომპანიამ, რა ამხანაგობაში, ალიანსში ან გაერთიანებაშიც არ უნდა შევიდეს არ უნდა გაწყვიტოს მომხმარებლებთან კავშირი. გლობალურ ბაზარზე სადაც შესაძლებელია უნდა შექმნას ავტონომიური ქვეგანყოფილებები, რომლებსაც მართავს ადგილობრივი მენეჯერი.
2. არ გადასცეს დისტრიბუტორებს მთელი პასუხისმგებლობა გასაღების ორგანიზაციასა და მომხმარებლების მომსახურებაზე. აუცილებლად გამონახოს დრო ამა თუ იმ ბაზარზე პროდუქციის გასაღების პრობლემებისა და თავისებურებების შესასწავლად (ეს რეკომენდაცია მისაღებია არა მხოლოდ გლობალური, არამედ ნაციონალური და ადგილობრივი ბაზრებისათვისაც).

8.3. პროდუქციის ნომეკლატურის დაგეგმვა

პროდუქციის ნომეკლატურის ანალიზი სასარგებლოა სულ მცირე ორი მიმართებით. პირველი—კომპანია იმყოფება მომხმარებლების გემოვნებისა და მოთხოვნილებების ცვლილებების კურსში. მეორე—არსებობს შესაძლებლობა თავისდროულად იქნეს მიღებული გადაწყვეტილება იმის შესახებ, როგორ და როდის მოიხსნას წარმოებიდან წამგებიანი პროდუქცია.

პროდუქციის ნომეკლატურის დაგეგმვასთან დაკავშირებულია შეიდი ძირითადი საკითხი, რომლებიც ეხება პოზიციონირებას, სასიცოცხლო ციკლს, პროდუქციის ბაზარზე კონკურენციას, დიზაინს, ახალი სახის პროდუქციის ათვისებასა და პროდუქციის ნომეკლატურის აუდიტს.

პოზიციონირება. ელ რაისმა და ჟეკ ტრაუტმა 1980 წელს პოზიციონირება განსაზღვრეს შემდეგნაირად: „პოზიციონირებას არა აქვს ურთიერთობა პროდუქტთან, იგი ხორციელდება მომხმარებლების გონებაში. ე.ი. თქვენ ახდენთ პროდუქციის პოზიციონირებას არა ბაზარზე, არამედ მომხმარებლების გონებაში“!

კომპანია განახორციელებს, რა პროდუქციის პოზიციონირებას, უნდა გაარკვიოს, როგორ აღიქმება იგი და რა მოთხოვნილებებს აკმაყოფილებს. მომხმარებლების მიერ პროდუქციის აღქმა—არის მონიტორინგის განუწყვეტელი ობიექტი, რომელიც ხორციელდება მარკეტინგული კვლევებისა და დაკვირვებების საშუალებით. თუ იგი არაკეთილსაიმედოა კომპანიისათვის, უნდა გავატაროთ ღონისძიებები მის შესაცვლელად.

მოვიყვანოთ ზოგიერთი რეკომენდაცია პროდუქციის პოზიციონირებისათვის.

- მთელი ყურადღება გამახვილებულ უნდა იქნეს განსაზღვრულ მიზნებზე. კომპანიის პროდუქციის პოზიციონირება უნდა განხორციელდეს ბაზრის იმ სეგმენტებზე, სადაც არსებობს ლიდერის პოზიციის მოპოვების შანსები. იდეალურ შემთხვევაში კომპანიას უნდა ჰქონდეს ტექნოლოგია, დიზაინი, გასაღების არხების სისტემა ან

¹ Эл Райс, Джек Траут. Позиционирование. Битва за умы. Перевод с англ. Санкт-Петербург. 2008. с 4.

სერვისი, რომელიც განახლებებს მის პროდუქციას კონკურენტების პროდუქციისაგან და ამით უზრუნველყოფს კომპანიისათვის ბაზარზე ლიდერის პოზიციას.

- უნდა ჩამოყალიბდეს მოქნილი საპროექტო ჯგუფები. მე-ნეჯერების ფუნქციონალურ შორისმა ჯგუფებმა დაამტკიცეს თავისი ეფექტიანობა მომხმარებლებსა და ახალი პროდუქციის შემქმნავეებს შორის კავშირის უზრუნველყოფაში. წარმატების მისაღწევად ასეთ ჯგუფებს უნდა ჰქონდეთ ნათელი წარმოდგენა იმის შესახებ, თუ რას და როგორ უნდა, რომ მიაღწიოს კომპანიამ. ეს წარმოდგენები უნდა იქნეს ასახული სტრატეგიულ ბიზნეს-გეგმაში.
- კომპანიამ აუცილებელია გადაწყვიტოს მომხმარებლების პრობლემები. კომპანიას გადარჩენის შანსი და ხანგრძლივადიანი განვითარების უზრუნველყოფა დამოკიდებულია იმაზე, თუ რამდენად წარმატებით წყვეტს იგი მომხმარებლების პრობლემებს და შედეგად განამტკიცებს თავის კონკურენტუნარიანობას. ამიტომ მან უნდა ეძებოს პროდუქციის გამოყენების ახალი ხერხები, დანერგოს დამატებითი მომსახურება, აამაღლოს პროდუქციის ფასეულობა მომხმარებლის თვალში, აითვისოს ბაზრის ახალი სეგმენტები, რომლებსაც არ უთმობდა სათანადო ყურადღებას პროდუქციის განვითარების ადრეულ ეტაპებზე.
- ყოველივე უნდა გაანალიზდეს გლობალურად. სავაჭრო ბარიერები ნელ-ნელა ირღვევიან. კომპანიამ თავისი ტექნოლოგია და პროდუქცია უნდა შეიტანოს მსოფლიოს ნებისმიერი ქვეყნის ბაზრებზე, სადაც მათზე არის მოთხოვნილება. მაგრამ უნდა გაითვალისწინონ ზემოთ მოყვანილი პრინციპები, ე.ი. დარწმუნდნენ იმაში, რომ კომპანიის პროდუქციას გააჩნია საკმაოდ მაღალი ხარისხი და ნაირფეროვანი სამომხმარებლო თვისებები, იმისათვის რომ დააკმაყოფილოს ადგილობრივი მომხმარებლების მოთხოვნები. უცხოური ქვეყნების ბაზრები არ უნდა იქნეს განხილული, როგორც მხოლოდ ნაწოლილი სქონლის გასაღების ადგილი.

პროდუქციის პოზიციონირებას აქავს ორი ძირითადი მიზანი: მომხმარებლების გონებაში კომპანიის პროდუქციის შესახებ კეთილსაიმედო აღქმის ფორმირება გრძელვადიან პერსპექტივაში და მისი უპირატესი მდგომარეობის უზრუნველყოფა კონკურენტების პროდუქციასთან შედარებით.

პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი და სტრატეგია მის სხვადასხვა ეტაპზე.

პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი ხასიათდება სხვადასხვა ეტაპებით, რომელსაც იგი გაივლის ეკონომიკური, სოციალური და ეკოლოგიური ფაქტორების ზეგავლენით ერთი მხრივ, და შიდა პოლიტიკის, კომპანიის განვითარების პრიორიტეტების და არსებული რესურსების ზეგავლენით მეორე მხრივ.

პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ანალიზით მრავალმა კომპანიამ შესძლო თავიდან აეცილებინა, მისი დაშვება იმ დონემდე, რომ მომხმარებლისათვის წარმოებული პროდუქციის შეძენის ერთ-ერთ მოტივს წარმოადგენდეს მხოლოდ მისი დაბალი ფასი. ამიტომ პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის კონცეფცია ამჟამადაც წარმოადგენს მაღალ ეფექტიან მიდგომას სტრატეგიების შემუშავებისათვის მის ყველა ეტაპზე.

შეგვიძლია მრავალი მაგალითის მოყვანა კომპანიებისა, რომლებმაც შესძლეს თავიანთი პროდუქციისათვის გაეხანგრძლივებინათ სასიცოცხლო ციკლი. ამის კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს ნეილონი და სკოჩი. ორივე ამ პროდუქტის სასიცოცხლო ციკლი გრძელდება უკვე 60 წელია და ჯერაც არ დამთავრებულა.

მნიშვნელოვანი დახმარება პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის გაგრძელებაში შესაძლოა აღმოვაჩინოთ რეკლამამ. მხოლოდ მნიშვნელოვან რეკლამის ბიუჯეტს და გასაღების განყოფილების ძალისხმევის მობილიზაციას, შეუძლია თავიდან ააცილოს კომპანიას გაყიდვების მოცულობის ზრდის შემცირება და მისი პროდუქციის ბაზრიდან გამოდევნა. ახალი პროდუქციისათვის სუსტი სარეკლამო მხარდაჭერა ხშირად წარმოადგენს გაყიდვების მოცულობების არადამაკმაყოფილებელი მაჩვენებლების ძირითად მიზეზებს.

ბაზარზე გასვლა. ახალ პროდუქციაზე ფასი დგინდება სხვადასხვა მეთოდით, მაგრამ ხშირად იგი არის საკმაოდ და-

ბალი. ბაზარზე შედგენის სტრატეგია მოიცავს დაბალი ფასების დადგენას ბაზრის მნიშვნელოვანი წილის მოპოვების მიზნით. მაგრამ განსაზღვრულ სიტუაციაში უფრო სასარგებლოა სტრატეგია, როცა პროდუქციაზე თავიდანვე დგინდება მაღალი ფასი განსაკუთრებით დაინტერესებული მომხმარებლების მოზიდვის მიზნით. ამით სწრაფად ხდება მაღალი ხარჯების დაფარვა, რომელიც გამოწვეულია ახალი პროდუქციის დაფუძნებით ბაზარზე. შემდგომში ფასები მცირდება, ხოლო კონკურენტები გაანეიტრალებენ კომპანიის დროებით უპირატესობას.

ზრდა. ზრდის ეტაპზე წარმოიშევა პროდუქციის დახვეწის აუცილებლობა მომხმარებლების მიერ მისი შეფასების საფუძველზე. მაგრამ თუ გაყიდვები მიმდინარეობს კარგად, მაშინ ნომეკლატურის გაფართოებას არა აქვს აზრი.

ამ ეტაპზე კომპანია თავის ძალისხმევას წარმართავს დისტრიბუტორების მიერ შესყიდვების მოცულობების გაზრდაზე და გასაღების ახალი არსების ორგანიზებაზე.

სიმწიფე. სიმწიფის ეტაპზე მძაფრდება ბრძოლა ბაზრის წილისათვის. ამ დროისათვის წარმოიშევა პროდუქციის მოდერნიზაციის აუცილებლობა იმისათვის, რომ ამაღლდეს მისი ამოცნობადობა კონკურენტების ანალოგიურ პროდუქციას შორის. რეკომენდირებულია ბაზრის სეგმენტირების პოლიტიკის გატარება, რათა გამოვლენილ იქნეს ის მომხმარებლები, რომლებსაც ადრე არ ეთმობოდათ საკმარისი ყურადღება.

რეკლამაში აქცენტი კეთდება პროდუქციის დიფერენციაციაზე და შემოთავაზებული მოდელების ნაირფეროვნებაზე. დიდი მნიშვნელობა ენიჭება სავაჭრო ნიშნის პოპულარიზაციას. პროდუქციის წინსვლის პოლიტიკის ეფექტიანობა თანდათანობით მცირდება, ვინაიდან ლოიალურ მომხმარებლებს იგი არ აინტერესებთ, ხოლო დანარსენები განუხილველნი არიან კონკურენტების უამრავი ანალოგიური აქციებით.

ვინაიდან განსხვავება კომპანიების პროდუქტებს შორის საკმაოდ მცირეა და მოთხოვნილება მეტად მგრძნობიარე ფასის მიმართ, ამიტომ დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ფასწარმოქმნის პოლიტიკას. ფასებს აქვთ ტენდენცია შემცირებისაკენ, მაგრამ უკვე ჩანს მათი დაწვეის ობიექტური სლვარი, ვინაიდან დანახარჯების შემცირების რეზერვები თითქმის ამოწურულია. თუ ამ დროისათვის კომპანია შესძლებს მომხმარებლების ლოიალუ-

რობის მოპოვებას, მაშინ ფასის შემცირებით გამოწვეული დანაკარგები არ იქნება მეტად მნიშვნელოვანი.

გაფურცლება პროდუქციის გაფურცების ეტაპზე გადასვლასთან ერთად სულ უფრო მძაფრდება ბრძოლა ბაზრის წილისათვის. ვინაიდან ამ შემთხვევაში არ უნდა ველოდეთ ბაზრის მოცულობის მნიშვნელოვან გაზრდას, ერთი რომელიმე კომპანიის გაყიდვების მოცულობის ზრდა შესაძლებელია მხოლოდ მისი, რომელიმე კონკურენტის გაყიდვების მოცულობის შემცირების ხარჯზე.

ამ ეტაპზე გრძელდება პროდუქციის დიფერენციაციის პოლიტიკა. თუ ბაზრის პოლიტიკის ზრდის შესაძლებლობები ამოწურულია, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ბაზრის დივერსიფიკაციას, მათ შორის ახალ გეოგრაფიულ ბაზრებზე გასვლას.

გასაღების არხები არ განიცდიან განსაკუთრებულ ცვლილებებს. ზოგიერთი კომპანია ცდილობს მაქსიმალურად გაზარდოს გასაღების ქსელი, რათა აამაღლოს თავისი პროდუქციის ხელმისაწვდომობა. ამისათვის გასაღების აგენტებს მოუწევთ თავდადებული მუშაობა, რათა გააფართოონ სამეურნეო კავშირები და მოძებნონ ახალი პარტნიორები.

სარეკლამო სტრატეგია მიმართულია სტატუს-კეოს შენარჩუნებაზე. ვინაიდან ბაზრის გაფართოება არ არის მოსალოდნელი. რეკლამა ატარებს შეხსენებით და მასტიმულირებელ ხასიათს. ამ ეტაპზე მოთხოვნის ელასტიურობა აღწევს მაქსიმუმს. სტრატეგიის თვალსაზრისით იგი არაფერს არ იძლევა, მაგრამ კიდევ ერთხელ გვახსენებს, რომ აუცილებელია დანახარჯების შემცირებისათვის ყველა რეზერვის მაქსიმალურად გამოყენება.

დაბჭურება პროდუქციისადმი მომხმარებლების ინტერესის ვარდნასთან ერთად კონკურენტები ერთიანად ტოვებენ ბაზარს. თუ კომპანიის ხელმძღვანელობა გადაწყვეტს მუშაობის გაგრძელებას ამ ბაზარზე, მაშინ მოუწევს კარდინალურად გადახედოს პროდუქციის ნომენკლატურას, უნდა მოხსნას წარმოებიდან ნაკლებად მომგებიანი პროდუქცია და მთელი ძალისხმევა მიმართოს დარჩენილი მცირე სახეობების გამოშვებაზე.

ამავდროულად უნდა გაანალიზდეს გასაღებაზე გაწეული დანახარჯების შემცირების შესაძლებლობა, უნდა გამსხვილდეს რეგისტრალური წარმომადგენლობა და მაღალბიები,

ასევე დადგინდეს შეკვეთის მინიმალური ზომა (ეს საშუალებას იძლევა გაიცხრილოს წერილი მომხმარებლები). გასაღების პოლიტიკა მიმართულია ბაზრის წილის მაქსიმალურად შენარჩუნებაზე. რეკლამა ხდება ნაკლებ ბიუჯეტური და შემოსენებული ხასიათის. ფასი რჩება ძველ დონეზე ანდა მცირედით მცირდება.

მრავალრიცხოვანი კვლევები ადასტურებენ, რომ ზემოთ აღწერილი პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლი უმეტეს შემთხვევაში შეესაბამება სინამდვილეს. ამოტომ, სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავებისას, უნდა გაითვალისწინოთ კომპანიის სტრატეგიის თავისებურებები, რომლებიც დამოკიდებულია არიან მისი ძირითადი პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპზე და უნდა შეიტანონ ამ თავისებურებების აღწერა შესაბამის განყოფილებებში.

კონკურენცია პროდუქციის ბაზარზე.

შეკვეთების სტრატეგიული პორტფელის ფორმირებისას განიხილება ბაზარზე ძირითადი პროდუქციის მოდიფიცირებული ბრენდების გასვლა იგივე სავაჭრო ნიშნით, ანდა საცალო და საბითუმო სავაჭრო ფორმების მარკით. სრულმაშტაბიანი პროდუქტიული ხაზი მნიშვნელოვნად ამაღლებს კონკურენტულ ბრძოლაში წარმატების შანსს. ამის გარდა, სტრატეგია ახდენს მთლიანი გაყიდვების მოცულობის მაქსიმიზაციას, პროდუქციის მხოლოდ ერთი სახის ბრენდის გაყიდვებთან შედარებით.

კომპანია სანამ შეუდგება მოდიფიცირებული ბრენდების შემუშავებას უნდა დარწმუნდეს, რომ ისინი მომხმარებლების თვალში საკმაოდ განსხვავდებიან საბაზო ბრენდებისაგან. წინააღმდეგ შემთხვევაში ახალი ბრენდები ძალიან შეამცირებენ საბაზო ბრენდების გაყიდვების მოცულობას, მაგრამ ჯამში კომპანია მიიღებს იგივე ამონაგებს.

პროდუქციის ნომეკლატურა.

პროდუქციის ნომეკლატურის ანალიზი იწყება საბაზო პროდუქციის მოგების შეფასებით, რომელიც იყიდება ბაზრის ცალკეულ სეგმენტში. შემდეგ აუფასებენ მოგებაზე და გაყიდვების მოცულობაზე, პროდუქციის ნომეკლატურის გაფართოების გავლენას.

ამასთან უნდა გვახსოვდეს ახალი პროდუქციის განსაზღვრება. პროდუქცია ითვლება ახლად იქამდე, სანამ მას მომხ-

მარებელი აღიქვამს, როგორც ახალს. ამიტომ პროდუქციას სიახლე შესაძლოა შევძინოთ სხვადასხვა ხერხით—დაწყებული მასში მცირე ცვლილებების შეტანით და დამთავრებული პრინციპიალურად ახალი იდეის ან ტექნოლოგიის შემუშავებით. მაგალითად, ახლად ითვლება პროდუქცია, რომელიც სახეშეცვლილია გამოყენების ახალი ხერხისათვის ან გააჩნია ახალი შეფუთვა.

უფრო მეტიც, პროდუქციისადმი სიახლის მინიჭება შესაძლებელია, ტექნიკური მხარდაჭერის ახალი სამსახურის შექმნით, საწყობში მარაგების კონტროლის კომპიუტერული სისტემის დანერგვით ანდა მისი გამოყენების შესახებ ტელეფონით კონსულტაციების გაწევით.

პროდუქციის ნომეკლატურის შემუშავება წარმოებს სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის სხვა განყოფილებების შემუშავებასთან ერთად, ისეთების როგორებიცაა მარკეტინგის პროგრამა, კონკურენტული სტრატეგია და ა.შ. ყოველთვის, გათვალისწინებულ უნდა იქნეს კონკურენტების შემოთავაზებები და კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის სასურველი პოზიციონირება.

დიზაინი და კონსტრუქციული გადაწყვეტილება.

ნაკეთობის დიზაინისა და კონსტრუქციის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას, უნდა გვახსოვდეს მომხმარებლების ინტერესებისა და სურვილების პრიორიტეტულობის შესახებ, ყველა სხვა მიზნებთან და ამოცანებთან შედარებით. უნდა დარწმუნდეთ, რომ მოელ თქვენ საგეგმო გუნდს ახსოვდეს ყოველივე ეს. კოლექტივში ასეთი მორალური კლიმატის შექმნა—არის წარმატების ერთ-ერთი ფაქტორი. მეორე უფრო მნიშვნელოვან ფაქტორს წარმოადგენს — კომპანიის სამომხმარებლო ბიზნესის სისტემური ანალიზის მეთოდის შემუშავება.

საზოგადოდ, ცნობილია ძირითადად ერთი ასეთი მეთოდიკა. უნდა შესწავლილ იქნეს კომპანიის მომხმარებლების მოთხოვნები და პრობლემები ძირითადი ასპექტის მიხედვით: როგორ შეუწყობს კომპანიის პროდუქცია ხელს მათი გაყიდვების მოცულობის გაზრდას და მათი დანახარჯების შემცირებას. იმისათვის, რომ ვუზრუნველყოთ ანალიზის სისტემურობა, თანამიმდევრულად უნდა გაეცეს პასუხი საკვანძო საკითხებს, რომლებიც შეეხებიან ორივე ამ ასპექტს.

მომხმარებლის დანახარჯების შემცირების შესაძლებლობები. ამ ასპექტის ძირითადი კითხვებია:

- როგორ შევამციროთ მომხმარებლების დანახარჯები პროდუქციის შესყიდვაზე?
- როგორ შევამციროთ მომხმარებლის საწარმოო ხარჯები?
- როგორ შევამციროთ მომხმარებელთან ოპერაციული ციკლის ხანგრძლივობა?
- როგორი მიდგომები შეამცირებს მომხმარებლის შესასყიდი პროდუქციის ღირებულებაში სატრანსპორტო ხარჯების პროცენტს?
- როგორ შევამციროთ მომხმარებლის ადმინისტრაციული ხარჯები?
- შესაძლებელია თუ არა კომპანიის მომხმარებლების სამუშაო კაპიტალის გაზრდა?

ამ კითხვებიდან ზოგიერთი ეხება კომპანიის სრულიად სხვადასხვა ბიზნეს-ფუნქციებს. ამიტომ საჭირო იქნება ფუნქციონალურშორისი საგეგმო ჯგუფის ყველა წევრის გამოცდილებისა და ცოდნის გამოყენება, რათა შემუშავებულ იქნეს პროდუქციის კონკურენტუნარიანი დიზაინი და კონსტრუქცია.

ამის გარდა, არანაკლებ პრობლემას წარმოადგენს ახალი ტექნოლოგიების წარმოებაში დანერგვა, ამისათვის კომპანიაში დასაქმებული სრულიად სხვადასხვა სპეციალისტები და მუშები დაფიქრდნენ მომხმარებლების საჭიროებებზე, კომპანიის ბაზრის წილისა და კონკურენტული უპირატესობის გაზრდის აუცილებლობაზე.

მაგრამ პირველ რიგში კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა მოიპოვოს ტოპ-მენეჯერების მხარდაჭერა. უნდა აუხსნას მათ მომხმარებელზე ორიენტირებული ბიზნეს-გეგმის ყველა სასარგებლო მხარე კომპანიისათვის ზოგადად და მათი პირადი კარიერისათვის, კერძოდ.

ახალი პროდუქცია (მომსახურება).

განვიხილოთ სტრატეგიები, რომლებსაც აქვთ კავშირი პროდუქციის ნომეკლატურის განახლებასა და დიფერენციაციასთან, მოდერნიზაციასთან და პროდუქტიული ხაზის გაფართოებასთან. ნებისმიერი ეს ქმედება მოითხოვს ცვლილებების

შეტანას პროდუქციის ნომეკლატურაში. ამასთან ერთად, აქვე განიხილება რეპოზიციონირების მეთოდებიც ან პროდუქციის უკვე ნამოყალიბებული იმიჯის ცვლილება, რაც ასევე წარმოაჩენს მას, როგორც ახალ პროდუქციას მომხმარებლის თვალში.

ახალი პროდუქციის (მომსახურების) სახეები. პროდუქციის ნომეკლატურის განახლება შესაძლებელია რამოდენიმე ხერხით, განახლების ხარისხი ვარირებს გამოყენებული ტექნოლოგიური ან მარკეტინგული ხერხების მიხედვით. პროდუქციის ნომეკლატურის განახლების ტექნოლოგიურ ხერხებს წარმოადგენს გამოშვებული პროდუქციის მოდერნიზაცია, პროდუქტიული ხაზის გაფართოება და დივერსიფიკაცია.

ნომეკლატურის განახლების მარკეტინგულ ხერხებს მიეკუთვნებიან გასაღების რეორგანიზაცია და ახალი ბაზრების ათვისება. ცხრილ 8.3.1-ში¹ მოყვანილია ნომეკლატურის განახლების ყოველი ხერხის განსაზღვრა და თავისებურებები.

პროდუქციის ნომეკლატურის განახლების კომბინირებული ხერხები. პრაქტიკაში იშვიათად ხდება, რომ ნომეკლატურის განახლება განხორციელდეს ცხრილში ჩამოთვლილი ხერხებიდან მხოლოდ ერთის საშუალებით. მაქსიმალური ეფექტი მიიღწევა რამოდენიმე მათგანის ერთდროული გამოყენებით, უფრო მეტიც, რამოდენიმე ხერხის ერთდროულად გამოყენება, როგორც ჩანს, წარმოადგენს აუცილებელ პირობას ცვალებად საქმიან გარემოში კომპანიის საქმიანობის მაშტაბების მდგრადი ზრდის უზრუნველყოფისათვის.

მაგალითად, პროდუქტიული ხაზების გაფართოება ხშირად ხორციელდება გასაღების ქსელის რეორგანიზაციასთან ან ახალ ბაზრებზე გასვლასთან ერთად. დივერსიფიკაციაც ყველაზე ხშირად გამოიყენება ახალ ბაზრებზე გასვლასთან ერთდროულად. ერთი და იგივე ბაზარზეც კი წარმატებით შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ნომეკლატურის განახლების ერთდროულად რამოდენიმე ხერხი.

¹ Нортон Пейли. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М.2007. с 309.

პროდუქციის ნომეკლატურის განახლების ხერხები

ხერხი	განსაზღვრება	დასაბუთება	უპირატესობა
პროდუქციის მოდერნიზაცია	სამომხმარებლო თვისებების შეცვლა	შენარჩუნებულია პროდუქტიული ხაზებისა და პროდუქციის მოდულების ძველი რაოდენობა	მომხმარებლისათვის ახალი და უკვე ნაცნობი სამომხმარებლო თვისებების შეთავაზება
პროდუქტიული ხაზის გაფართოება	უმატება პროდუქციის ახალი მოდელები შეცვლილი სამომხმარებლო თვისებებით.	იგივე რაოდენობის პროდუქციული ხაზები, მაგრამ მეტი რაოდენობის მოდელები.	ბაზრის სეგმენტირება დიდი ნაირფეროვნების პროდუქტების შეთავაზების საშუალებით
ნომეკლატურის დიფერენციაცია	ახალი ბიზნესის შექმნა.	ახალი პროდუქციული ხაზები და პროდუქციის გაზრდილი რაოდენობა.	სამეწარმოო რისკის გაზრდა და საბაზრო შესაძლებლობების გაფართოება
გასაღების რეორგანიზაცია	მარკეტინგის პროგრამის გადახედვა, რათა განაახლოს მომხმარებლის მიერ პროდუქციის აღქმა.	იგივე პროდუქცია და ბაზრის სეგმენტები.	პროდუქციის აღმოჩენის გაღვივება და გაყიდვების სტიმულირება.
ბაზრის გაფართოება	კომპანიის ახალ ბაზრებზე გასვლა	იგივე პროდუქცია, ახალი ბაზრები.	მომხმარებლების რიცხოვნების გაზრდა.

ახალი პროდუქციის შემუშავების ეტაპები. ახალი პროდუქცია წარმოადგენს მისი შემუშავების რთულ პროცესს. მართვისა და კონტროლის შემსუბუქებისათვის ამ პროცესში გამოყოფენ რიგ ეტაპებს, რომლებიც მოყვანილნი არიან მე-8.3.2. ცხრილში,¹ მოსალოდნელ შედეგებთან ერთად.

¹ Нортон Пейли. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М. 2007. с 310.

პროდუქციის ნომეკლატურის რენტაბელურობის აუდიტი.

პროდუქციის წარმოებიდან მოხსნის სწორად განსაზღვრა, არანაკლებ მნიშვნელოვანია, ვიდრე ბაზარზე ახალი მოდელის დროულად გაყვანა. უნდა გაანალიზდეს ისეთი მანევრებლები, როგორებიცაა პროდუქციის რენტაბელურობა, მისი გამოშვებისათვის არსებული რესურსები და გაყიდვების მოცულობის შემდგომი ზრდის შესაძლებლობები. ასევე გათვალისწინებულ უნდა იქნეს გარე ფაქტორები ისეთები, როგორებიცაა გასაღების ქსელის არსებობა, ლიდერების ენერგია და დაინტერესება, დისტრიბუტორების მოთხოვნილებები.

პროდუქციის ნომეკლატურის აუდიტი არის არართული პროცედურა, რომელიც საშუალებას იძლევა ვიმსჯელოთ ამა თუ იმ სახის პროდუქციის რენტაბელურობაზე. როგორც პერიოდული სამედიცინო დათვალიერება გვეხმარება შევინარჩუნოთ კარგი ფიზიკური ფორმა, ასევე პროდუქციის ნომეკლატურა მოითხოვს მისი ყველა შემადგენლის პერიოდულ გამოკვლევას და განსაზღვრავს, თუ რომელი მათგანი საჭიროებს მოთხოვნის სტიმულირების დამატებით ღონისძიებებს ან მის წარმოებიდან მოხსნას.

ყველაზე კარგია დავიწყოთ პროდუქციის აუდიტის ნატარების სპეციალური კომიტეტის შექმნით. პროდუქციის აუდიტის დახმარებით შესაძლებელია შემდეგი პრობლემების გადაწყვეტა:

1. განისაზღვროს პროდუქციის საბაზრო პერსპექტივები გრძელვადიან ასპექტში;
2. შეფასდეს პროდუქციის მოდერნიზაციის პროგრამის უპირატესობები და ნაკლოვანებები;
3. შეფასდეს პროდუქციის ადგილი (პოზიცია) ბაზარზე, კონკურენტების ანალოგიურ პროდუქციასთან შედარებით;
4. განისაზღვროს პროდუქციის სხვა პროდუქტით ან ახალი ტექნოლოგიით შეცვლის პერსპექტივები;
5. შეფასდეს პროდუქციის შენატანი კორპორაციული ფინანსური მიზნების რეალიზაციაში;
6. შეფასდეს პროდუქციული ხაზის სისრულე და მიდევლისადმი შეთავაზებების ნაირფეროვნება.

ამ ჩამონათვალის გარდა უნდა გაანალიზდეს აუცილებელი ფინანსური და შრომითი რესურსების არსებობა, ბაზრის ზრდის პერსპექტივები და ტოპ-მენეჯერებისათვის

დროის არსებობა, რათა მათმა შესძლონ პროდუქციის ათვისების მართვა. და ბოლოს, ბასრიდან წასვლა ან პროდუქციის წარმოებიდან მოსსნა მოითხოვს მასთან დაკავშირებული ვალდებულებების გულდასმით შესწავლას. მაგალითად, შესაძლებელია, რომ კომპანიამ აიღო ვალდებულება გადაუხადოს სოლიდური თანხა შრომითი ხელშეკრულებების მიხედვით იმ მუშაკებს, რომლებიც დასაქმებულნი არიან წარმოებიდან მოსახსნელი პროდუქციის წარმოებაში ანდა აქვს ვალდებულება აღებულ მიწოდოს სათადარიგო ნაწილები უკვე გაყიდულ პროდუქციაზე და ა.შ.

ამრიგად, პროდუქციის აუდიტი წარმოადგენს პროდუქციის რენტაბელურობის შეფასებისა და მართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების პრაქტიკულ და ეფექტიან მეტოდს.

პროდუქციის აუდიტის ორგანიზაცია. პირველი ნაბიჯი მუდმივმოქმედი აუდიტის პროგრამის დანერგვისას, არის პროდუქტის აუდიტის კომიტეტის შექმნა. მასში შეუძლიათ შევიდნენ კომპანიის საგეგმო ჯგუფის წევრები ან სხვა მენეჯერები. სასურველია, რომ მისი წევრები იყვნენ კომპანიის ფუნქციონალური სამსახურების ხელმძღვანელები: მარკეტინგის სამსახურის ხელმძღვანელი, ფინანსური დირექტორი, კვლევებისა და შემუშავებების განყოფილებისა და შესყიდვების განყოფილების ხელმძღვანელები. კომიტეტის მთავარი ამოცანა მდგომარეობს პროდუქტების ოპტიმალური ნომენკლატურის ფორმირებაში, ამასთან მის წევრებს უნდა ჰქონდეს შესაბამისი უფლებამოსილება გადაწყვეტილებების მიღებისათვის. კომიტეტის თათბირების პერიოდულობა დამოკიდებულია ნომენკლატურის განახლების ტემპებსა და პროდუქციის ტექნიკურ სიროულეზე, მაგრამ არა უმცირეს ერთხელ თვეში. ყოველი პროდუქციის მიხედვით წელიწადში ერთხელ უნდა შედგეს გაშლილი ანგარიში.

ახალი პროდუქციის შემუშავების ეტაპები

შემუშავების ეტაპები	შედეგები
საწყისი ეტაპი	
1. აუცილებელი ძალების მობილუიზაცია.	მუშაობის დასაწყისი
2. წარმოშობილი პრობლემების ან შესაძლებლობების იდენტიფიკაცია და შეფასება.	პრობლემების არსის გაგება და ანალიზი.
გადაწყვეტილებების მიღება	
1. მიზნებისა და კრიტერიუმების განსაზღვრა.	მიზნების რიადიზაციისა და კრიტერიუმების მნიშვნელობების შეფასების მეთოდები.
2. საგულდაგულო მარკეტინგული კვლევების ჩატარება.	გადაწყვეტილების მისაღებად ინფორმაციის განუწყვეტელი ნაკადის უზრუნველყოფა.
3. მარკეტინგული კვლევების მონაცემების ანალიზი.	საწყისი მონაცემები პროდუქციის შესამუშავებლად.
4. იდეის ფორმირება.	რამოდენიმე ალტერნატიული იდეის გამოვლენა.
5. წარმოდგენილი იდეების შედარებითი ანალიზი.	არაპროდუქტიული იდეების გამორიცხვა.
6. საკმისი გარემოს ანალიზი.	იდეის ეკონომიკური და ტექნოლოგიური ეფექტიანობის შეფასება.
7. პროდუქციის შემუშავება.	იდეის გარდაქმნა პროდუქციაში.
8. ბაზრის ტესტირება.	მომხმარებლის მიერ პროდუქციის აღქმის გამოკვლევა.
9. მარკეტინგული კვლევის დასრულება.	მასიური წარმოებისათვის მომზადება.
10. საპილოტე პარტიის გამოშვება.	გასაღების არხების შექმნა.
სერიული წარმოება	
1. სერიული წარმოების ორგანიზაცია	პროდუქციის ბაზარზე გაყვანა.
2. პროდუქციის ხასიოცხლო ციკლი	გაყიდვების მოცულობისა და მოგების დინამიკის ანალიზი.
კონტროლი	
1. მუდმივი უკუკავშირის უზრუნველყოფა	საგვგმო და ფაქტიური შედეგების შედარება.
2. დონისპივების გეგმის კორექტირება	დასახული მიზნების რიადიზაციის უზრუნველყოფა.

წამგებიანი პროდუქციის მოხსნა წარმოებიდან მოითხოვს ამ პროდუქციასთან დაკავშირებული პირების მიმართ კომპანიის ვალდებულებების ყურადღებით ანალიზს. აუცილებელია გაფრთხილებულ იქნენ მოსალოდნელი გადაწყვეტილების შესახებ მომწოდებლები და მომხმარებლები, უნდა შეიქმნას მინიმალურად საკმარისი სათადარიგო ნაწილების ფონდი.

8.4. ფასწარმოქმნა სტრატეგიულ დაგეგმვაში

ფასწარმოქმნა — ეს არის მარკეტინგის ელემენტი, ამიტომ არ შეიძლება სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმიდან იზოლირებულად ფასის განხილვა. განსაკუთრებით დიდია ფასის გაელენა ისეთ მანიევრებლებზე, როგორებიცაა: აქტივების შემოსავლიანობა და ბაზრის წილი.

ამასთან უნდა შეფასდეს დარგის ბაზარზე ფასების კონკურენციის გამწვავების ალბათობა. მანამდე სანამ ჩაერთვებით ფასების ომში განიხილეთ პროდუქციის მოდერნიზაციის, მისი წინსვლისა და გასაღების სტრატეგიების ყველა ალტერნატიული ვარიანტი. ძალიან მნიშვნელოვანია, რომ ფასწარმოქმნის სტრატეგია შეთანხმებული იქნეს მათთან.

ფასის დადგენის მეთოდია.

განახორციელებს რა კომპანია ახალ პროდუქციაზე ფასის ფორმირებას, ისმება კითხვა, რამდენად შეესაბამებიან მაღალი ფასები ერთი სახის პროდუქციაზე დაბალ ფასებს მეორე სახის პროდუქციაზე? ხომ არ აბნევენ მომხმარებელს ყოველივე ეს? როგორ მოხდება კომპანიის მიერ წარმოებული პროდუქციის აღქმა მათ მიერ ამ მდგომარეობის გათვალისწინებით?

ყოველივე ამას აქვს დიდი მნიშვნელობა ფასის დადგენის მეთოდის შერჩევისას. მაგალითად, ზოგიერთი კომპანია მიიჩნევს პროდუქციის იმიჯს მისი აღქმის მნიშვნელოვან ფაქტორად, ამიტომ ცდილობენ შექმნან იმიჯი ახალი ნაკლებად ძვირი პროდუქციისათვის, ვიდრე გაყიდონ ისინი უფრო ძვირი მოდელების სავაჭრო ნიშნით და გარისკონ ამ უკანასკნელის იმიჯის შერყევა.

პრაქტიკაში ძნელია ახალ პროდუქციაზე მაღალი ფასის დადება იმის შემდეგ, თუ მის სხვა პროდუქციაზე შეთა-

ვაზებული იყო შედეგათები საცალო ვაჭრობაში. ამიტომ განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მომხმარებელთან უკუკავშირი, რომელიც გვატყობინებს, თუ როგორ არის აღქმული პროდუქციის სარგებლიანობა გონებაში.

ქვემოთ აღწერილი ღონისძიებები დაგეხმარებათ გადალახოთ აღნიშნული სიძნელეები.

1. განისაზღვროს ფასწარმოქმნის სტრატეგიის მიზნები, მაგალითად: განხორციელდეს მოგების მაქსიმიზაცია, გადიდდეს გაყიდვების მოცულობები, სწრაფად გაიზარდოს ბაზრის წილი, განხორციელდეს პროდუქციის ხელსაყრელი პოზიციონირება კონკურენტების ანალოგიურ პროდუქციასთან შედარებით და ა.შ.
2. შემუშავდეს მოთხოვნილების პროგნოზი კომპანიის პროდუქციაზე დინამიკაში. კერძოდ, განისაზღვროს მოთხოვნის მოცულობა ფასის ყოველი ღონისათვის.
3. გაანალიზდეს კონკურენტების ფასწარმოქმნის სტრატეგია იგი საშუალებას იძლევა უკეთესად იქნეს გაგებული, როგორ მიაღწიოს კომპანიამ მიზნებს ფასწარმოქმნის დახმარებით.
4. შენარჩუნდეს ფასწარმოქმნის ოპტიმალური სტრატეგია.

ბოლო რეკომენდაციისათვის განვიხილოთ ფასწარმოქმნის ძირითადი სტრატეგიები, რომელიც დაგეხმარებათ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში.

ფასწარმოქმნის ძირითადი სტრატეგიების თავისებურებები.

„ნაღების მოხსნის“ სტრატეგია. იგი გულისხმობს თავიდანვე მაღალი ფასის დადგენას რათა მიიზიდოს ფასისადმი არამგრძნობიარე მომხმარებელი.¹ ჩვეულებრივ მისი გამოყენება გამართლებულია შემდეგი პირობების არსებობისას:

- როცა ტოპ-მენეჯერები მოითხოვენ დანახარჯების სწრაფ ამალვებას, რომლებიც გათვალისწინებულია კვლევებსა და შემუშავებებზე, მოწყობილობებზე, ტექნოლოგიასა და ახალი პროდუქციის ათვისებაზე.

¹ Промышленный маркетинг. Стратегия ценообразования. 2008.
<http://www.raskruting.ru/pricung/pricung5.html>.

- როდესაც პროდუქცია ან მომსახურება უნიკალურია, ე.ი. გააჩნია პრინციპიალურად ახალი ხასიათი და იმყოფება ბაზარზე გასვლის ეტაპზე, ისინი გათვალისწინებულნი არიან მცირე საბაზრო ნიშისათვის, რომლის მომხმარებლები არ არიან მგრძნობიარენი ფასის მიმართ და ვერ იყიდიან ამ სახის პროდუქციას სხვისგან.
- როცა უახლოეს მომავალში კონკურენტების ბაზარზე შემოსვლა ნაკლებად საეარაუდოა, ვინაიდან იგი დაცულია პატენტით, მაღალი შესასვლელი ბარიერებით (დიდი დანახარჯები კელეებსა და შემუშავებებზე, მაღალი კაპიტალური დანახარჯები ან დანახარჯები პროდუქციის წინსვლაზე, ძირითადი მასალების ხელმიუწვდომობა ანდა გასაღების არხების გადატვირთვა).
- როდესაც აუცილებელია მოთხოვნის შენარჩუნება საშუალო დონეზე მანამდე, სანამ წარმოება არ გავა საპროექტო სიმძლავრეზე.

დარგის ტიპიურ მაგალითს, რომელზედაც ვრცელდება „ნაღების მოხსნის სტრატეგია“ წარმოადგენს კომპიუტერების წარმოება. პროდუქციის ბაზარზე გასვლის ეტაპზე, ფასი ამ პროდუქციაზე დგინდება მაღალ დონეზე, ვინაიდან ექველახე დაინტერესებული მომხმარებლები ელოდებიან მას. მაგრამ აქაც არის გამონაკლისი მაგალითად, ერთ-ერთმა კომპანიამ მომხმარებელს შესთავაზა ფართოდ რეკლამირებული ხისტი დისკი კომპიუტერებისათვის, რომელსაც შეემოლო ინფორმაციის შენახვა ელექტროენერგიის უეცარი გამორთვის შემთხვევაშიც. ინოვაციური ტექნოლოგიის მიუხედავად, საწყისმა გაყიდვებმა უწყენეს, რომ მომხმარებლებს არ სურდათ მაღალი ფასის გადახდა და გადაწყვიტეს დაეცადათ სანამ ფასი დაიწედა.

ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია. ამ სტრატეგიის ჩარჩოებში კომპანია ფას ადგენს ჩვეულებრივზე უფრო დაბალ დონეზე, რათა შეაღწიოს ბაზარზე და სწრაფად მოიპოვოს მისი მნიშვნელოვანი წილი. ფასწარმოქმნის ამ სტრატეგიის გამოყენება მიზანშეწონილია:

- თუ არის ბაზარზე სწრაფად შეღწევისა და მეტნაკლებად მყარი პოზიციების მოპოვების საშუალება;

- როცა ძირითადი კონკურენტები ვერ ბედავენ თავის პროდუქციაზე ფასის შესაბამისად დაწევას;
- თუ პროდუქციას ან მომსახურებას აქვს თანმდევი ხასიათი და კომპანიამ მოიპოვა ლიდერობა დანახარჯების მიხედვით;
- როცა კომპანია დარწმუნებულია, რომ ბაზრის მნიშვნელოვანი წილი იძლევა ჩადებული კაპიტალის მაღალი შემოსავლიანობის გარანტიას, ხოლო ტოპ-მენეჯერები თანახმანი არიან მოიცადონ მომავალში კარგი ფინანსური პერსპექტივების გამო.

ამ სტრატეგიას იყენებდნენ იაპონური კომპანიები XX საუკუნის ბოლო მეოთხედში, რათა მოეპოვებინათ სამხრეთ ამერიკისა და ევროპის ბაზრები, ამჟამად მას იყენებენ ჩინეთისა და წყნარი ოკიანის აუზის სხვა ქვეყნები, სარგებლობენ რა შრომის დაბალი ანაზღაურების დონით ამ ქვეყნებში.

ფასის დადგენის ფსიქოლოგიური სტრატეგია. ფსიქოლოგიური სტრატეგია მომხმარებლებისათვის ქმნის იმის წარმოდგენას, რომ ფასი ბევრად დაბალია, ვიდრე ეს სინამდვილეში არის. მაგალითად, 99 დოლარი, 19 დოლარი და 99 ცენტი, 1 დოლარი და 98 ცენტი. თანამედროვე პირობებში ეს სტრატეგია მეტად პოპულარულია, მაგრამ ამა თუ იმ პროდუქციაზე ფასის კონკრეტული დონის განსაზღვრა მოითხოვს მარკეტინგული კვლევების ჩატარებას. ფსიქოლოგიური სტრატეგიის გამოყენება მიზანშეწონილია, იმ შემთხვევებში, როცა:

- პროდუქციისათვის შემუშავებულია ბაზარზე წინსვლის პროგრამა;
- გამოიწვეულია პროდუქციის რეკლამირება უპირატესად წერილობითი ფორმით;
- გასაყიდი ფასები მერყეობს მრგვალ ციფრებში—10, 100, 1000 დოლარი.

მართალია, ფსიქოლოგიური სტრატეგია ძირითადად გამოიყენება ფართო მოხმარების საგნებზე, მას სულ უფრო ხშირად იყენებენ სხვა უფრო ძვირი საქონლის გაყიდვისასაც. ციფრი „9“ დღეს უკვე აღარ ახდენს ისეთ ფსიქოლოგიურ გავ-

ნენას მომხმარებლებზე, როგორც ეს იყო ადრე. ეს როლი გადავიდა უკვე (იფრ „7“-ზე).¹

ლიდერის უკან მიყოლის სტრატეგია. ფასის განსაზღვრას დარგში ლიდერი კომპანიის მიერ დადგენილ დონეზე, ეწოდება ლიდერის უკან მიყოლის სტრატეგია. ჩვეულებრივ მას იყენებენ, თუ:

- კომპანია არის პატარა ან საშუალო ზომის ოპერირების დარგში, სადაც დომინირებს ერთი ან ორი მსხვილი კომპანია;
- ფასის აგრესიულმა დადგენამ და ხშირმა ცვლილებამ შესაძლოა პროვოცირება გაუკეთოს დამანგრეველი ფასების ომს;
- ბაზარზე შეთავაზებული პროდუქციის უმრავლესობა მცირედით განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან.

ამ სტრატეგიის გამოყენების ყველაზე ნათელ მაგალითს წარმოადგენს კომპიუტერების ბაზარი, სადაც IBM-ს უკვე ხანგრძლივი დროის განმავლობაში, გლობალური მასშტაბით უკავია ლიდერის პოზიციები. ამის გამო IBM-ი ადგენს ფასის დარგობრივ სტანდარტებს, რომლებზედაც ახდენენ ორიენტაციას მისი კონკურენტები. მაგრამ ასეთი სტრატეგია წარმოადგენს ორმხრივად მჭრელ იარაღს.

IBM-ის კომპიუტერებმა და მოწყობილობებმა, რომელთა ფასი 20-40%-ით უფრო დაბალი იყო, ვიდრე თვით კომპანიის ფასი, მიიღეს იმდენად ფართო გავრცელება, რომ იგი იძულებული გახდა ზოგიერთ შემთხვევაში გადართულიყო ლიდერის უკან მიდევნების სტრატეგიაზე. რათა გადაერჩინა ბაზრის თავისი წილი. მართალია, IBM-მა ლიდერს უკან მიყოლის სტრატეგია გამოიყენა, როგორც დროებითი ღონისძიება იმ მომენტამდე სანამ ბაზარზე შემოვიდოდა ახალი ბრენდები, სისტემები და განსაკუთრებით მომსახურება.

სტრატეგია „დანახარჯები +“ ნიშნავს, რომ ფასი დგინდება პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის მთლიან დანახარჯებზე მოგების დადგენილი პროცენტის დამატების გზით (ან საწარმოო დანახარჯებზე ადმინისტრაციული ხარ-

¹ Нортон Пейли. Успешный бизнес- план.От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М.2007. с 319.

ჯებისა და მოგების დამატებით). ჩვეულებრივ ეს სტრატეგია გამოიყენება, როცა:

- კომპანია ვალდებულია დაუსაბუთოს ფასი სამთავრობო, სამხედრო დაწესებულებებს ან მშენებლობის დამკვეთებს;
- შესაძლოა არასააგეგმო დანახარჯების წარმოშობა ახალი პროდუქციის, ტექნოლოგიის გამოჩენის, კელეუების მონაცემების შედგად და ა.შ.
- პროდუქტი იწარმოება რამოდენიმე ეტაპად და ყოველ ეტაპზე ღდება ხარჯთაღრიცხვა.

მართალია ამ სტრატეგიას უპირატესობას ანიჭებენ სახელმწიფო დაწესებულებები, მაგრამ იგი ორიენტირებულია პროდუქციაზე და ეწინააღმდეგება თანამედროვე ეტაპზე გაცრცელებულ ფასის დადგენის საბაზრო მიდგომებს, რომლებიც ითვალისწინებენ ორიენტაციას:

- კომპანიას მთლიანად, მისი ქვეგანყოფილებებისა და პროდუქტიული ხაზების მიზნებს, რომლებიც ეხება მოგებას, კონკურენტუნარიანობას, ბაზრის წილს და მის სტაბილურობას;
- პროდუქციის სარგებელიანობის აღქმას გონებაში, მომხმარებლების განსაზღვრული სეგმენტის მოპოვებას, ამჟამად და მომავალშიც პროდუქციაზე მოთხოვნის ფორმირების მიზნებს.

ფასების თანდათან შემცირების სტრატეგია. ამ სტრატეგიის მიზანს წარმოადგენს—მომხმარებლების უფრო ფართო წრის მოზიდვა, რომლებიც მგრძნობიარენი არიან ფასის მიმართ. იგი ეფექტურია, როცა:

- პროდუქციაზე მოთხოვნა ელასტიურია ფასის მიხედვით, ამიტომ მისი შემცირებით დაინტერესდებიან უფრო მრავალრიცხოვანი მომხმარებლების სეგმენტები;
- კომპანიამ მოიპოვა ლიდერობა დანახარჯების მისედვით, პროდუქციის წარმოების, წინსვლისა და გასაღების მაშტაბებზე ეკონომიისა და პერსონალის გადამზადების ეფექტის გამოყენების ხარჯზე;
- აუცილებელია ბაზრის დაცვა კონკურენტების შემოღწევისაგან.

ფასების თანდათანობით შემცირების სტრატეგია მოითხოვს ტოპ-მენეჯერების აქტიურ განწყობას, რომელიც აუცილებელია რათა თავიდან აცილებულ იქნეს კონკურენტების მიერ მომხმარებლების გადაბირება. თუ კომპანია ელოდება კონკურენტების მხრიდან ფასწარმოქმნის აგრესიულ პოლიტიკას, მაშინ ბაზრის სწორი სეგმენტირება და ფასისადმი მგრძნობიარე სეგმენტების გამოვლენა დაეხმარება მის ხელმძღვანელობას მიიღონ სპეციალური ღონისძიებები პროდუქციის წინსვლისათვის და კონკურენტის ნეიტრალიზაციისათვის.

როგორც უკვე ითქვა, „ნაღების მოხსნის“ სტრატეგია გულისხმობს თავიდან მაღალი ფასის დადგენას, ხოლო შემდგომში კი მდორედ გადასვლას ფასების თანდათანობით შემცირების სტრატეგიაში. ჩვეულებრივ ფასის შემცირება ემთხვევა ბაზარზე ახალი კონკურენტის შემოდგომის მცდელობას.

სეგმენტების მიხედვით ფასების დადგენის სტრატეგია. სეგმენტების მიხედვით ფასების დადგენის სტრატეგია მდგომარეობს იმაში, რომ პრაქტიკულად ერთი და იგივე პროდუქციაზე, რომელიც იყიდება ბაზრის სხვადასხვა სეგმენტში, ღირდება სხვადასხვა ფასი.

თანამედროვე საქმიან პრაქტიკაში შესაძლებელია ამ სტრატეგიის გამოყენების მრავალი მაგალითის მონახვა. განსაკუთრებით ცნობილია ავიახაზების მაგალითი, რომელიც სთავაზობს მომხმარებლებს თავისი არსით ერთი და იგივე მომსახურებას ერთი პუნქტიდან მეორეში გადაადგილებისას, მაგრამ ეს მომსახურება ეწევა მომხმარებლებს სრულიად სხვადასხვა სეგმენტებიდან, მაგალითად: საქმიან ადამიანებს, კლერკებს, სტუდენტებს, სამხედროებს, მოხუც ტურისტებს. ამის გარდა, ავიახაზები იყენებენ ბაზრის სეგმენტირების დამატებით კრიტერიუმებს, ისეთების როგორებიცაა: დღის დროის მონაკვეთი, კვირის დღე, შუალედური გადაჯდომების რაოდენობა და ა.შ.

ეს სტრატეგია განსაკუთრებით ეფექტიანია როცა ბაზარზე არის მოუმსახურებელი ან ახლად ფორმირებადი სეგმენტები.

მოქნილი ფასწარმოქმნა. კონკურენციული სიტუაციის შესაბამისად ფასის დადგენას ეწოდება მოქნილი ფასწარმოქმნა. ეს სტრატეგია გამოიყენება, თუ:

- წარმოიშვა ანალოგიური პროდუქციის იმპორტირების საშიშროება;
- აუცილებელია მოულოდნელი სვლით მოწინააღმდეგის დაბნევა და დარგში ფასის დადგენის წესების შესახებ დამყარებული წარმოდგენების დამსხვრევა;
- საჭიროა სწრაფად უპასუხოთ კონკურენტის მცდელობას შემოაღწიოს კომპანიის მიზნობრივ სეგმენტში.

კომპანიაში მართვის დეცენტრალიზაციის ტენდენციის გაგრძელების კვალობაზე სახაზო და რეგიონალური მენეჯერები, რომლებმაც ღრმად შეისწავლეს სიტუაცია მომსახურებულ ბაზრებზე, იღებენ მეტ უფლებამოსილებას ფასის დადგენაში და შედეგად შეუძლიათ ფართოდ გამოიყენონ ფასწარმოქმნის მოქნილი სტრატეგია. ხოლო კომპანია უზარმაზარი ორგანიზაციული სტრუქტურით, პირიქით კარგავს შანს თავისდროულად მოახდინოს რიაგირება საქმიანი გარემოს ცვლილებებზე, ვინაიდან შეკითხვები რეგიონალური მენეჯერებიდან და გადაწყვეტილების მიღება შტაბ-ბინაში გადიან ორგანიზაციული იერარქიის დონეების ძალიან გრძელ ჯაჭვს.

გამაფრთხილებელი ფასწარმოქმნის სტრატეგია. იგი გამოიყენება იმ შემთხვევაში, როცა პასუხი უნდა გაეცეს კომპანიის მიერ სეგმენტში შემოსაღწევად მსაღმყოფ კონკურენტს. იმისათვის, რომ წარმატებით იქნეს გამოყენებული ეს სტრატეგია, აუცილებელია:

- შენარჩუნდეს ხელსაყრელი პოზიციები საშუალო და მცირე მოცულობის ბაზრებზე;
- კომპანიას ჰქონდეს საკმაოდ მტკიცე პოზიციები ბაზარზე და მოიპოვოს მომხმარებლების მდგრადი ღოთიანობა (ღოთიანურად ითვლება ის მომხმარებლები, რომლებიც კმაყოფილნი არიან კომპანიის პროდუქციის ხარისხით, ფასითა და შეთავაზებული სერვისით). ამ შემთხვევაში პოტენციური კონკურენტები შეაფასებენ კომპანიის მიერ დაკავებულ სეგმენტს, როგორც არამომხიდეველს.

გამაფრთხილებელი ფასწარმოქმნისათვის ისევე, როგორც მოქნილისათვის, აუცილებელია მენეჯერებსა და მომხმარებლებს შორის უფექტიანი და მჭიდრო კავშირები. ეს ნიშ-

ნავს, რომ სახაზო მენეჯერებმა კარგად იციან მომხმარებლების მოთხოვნები, მოიპოვეს მათი ნდობა, საღად აფასებენ კონკურენტების პოტენციალსა და განზრახულობებს, შეისწავლეს დარგობრივი ბაზრის თავისებურებები და ძირითადი ფაქტორები, რომლებიც გავლენას ახდენენ ფასწარმოქმნაზე.

გამომდევნელი ფასწარმოქმნის სტრატეგია. იგი ითვალისწინებს მაღალი ფასის დადგენას პროდუქციაზე, რათა გამოდევნოს იგი ბაზრიდან მოთხოვნის შემცირების ხარჯზე. ჩვეულებრივ ეს სტრატეგია გამოიყენება სიტუაციებში, როცა:

- პროდუქცია იმყოფება თავის სასიცოცხლო ციკლის სიბერის ეტაპზე, მაგრამ ჯერ კიდევ სარგებლობს გარკვეული მოთხოვნით;
- პროდუქციის უეცარი მოხსნა წარმოებიდან ქმნის დიდ პრობლემებს იმ მომხმარებლებისათვის, რომლებიც ანიჭებდნენ მას უპირატესობას და ამით ფუჭდება მათთან ურთიერთობები.

გამომდევნელ ფასწარმოქმნას არ მივეყვართ აუცილებლად პროდუქციის წარმოებიდან მოხსნასთან. ხშირად პროდუქცია განიდევნება მომხმარებლების ვიწრო საბაზრო ნიშაში, რომლებიც მზად არიან გადაიხადონ მეტი, რათა გააგრძელონ იმ პროდუქციის მოხმარება, რომელიც მათ მოსწონთ.

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. რას წარმოადგენს მარკეტინგული კვლევები? დაგვის-ასიათეთ ისინი.
2. დაახასიათეთ მარკეტინგული კვლევების ძირითადი მიმართულებები.
3. რას ემყარება კომპანიისა და პროდუქციის იმიჯის კვლევა?
4. ჩამოთვალეთ კომპანიის იმიჯის შესწავლის რეკომენ-დაციები.
5. რაში მდგომარეობს ინტერნეტის როლი სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების პროცესში?
6. დაგვისახელეთ სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში, შეკვეთების პორტფელის შემუშავების ორი ძირითადი შემადგენელი.
7. აღწერეთ ბაზარზე შეღწევის მეთოდები.
8. რას ეფუძნება სამომხმარებლო მოთხოვნის არსი?
9. რას წარმოადგენს ბიზნესის ინტეგრაცია და დივერსი-ფიკაცია?
10. ჩამოთვალეთ ბიზნესის ინტეგრაციისა და დივერსიფი-კაციის სახეები.
11. რა არის პროდუქციის პოზიციონირება? დაახასიათეთ იგი.
12. აღწერეთ პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპები.
13. ჩამოაყალიბეთ პროდუქციის ნომეკლატურის განახ-ლებების ხერხები.
14. რა ფუნქციას ასრულებს პროდუქციის ნომეკლატურის რენტაბელობის აუდიტი.

თავი 9. სტრატეგიული ბიზნენს-გეგმა: სტრატეგიული განყოფილება

9.1. სტრატეგიული ბიზნენს-გეგმის შემუშავების არსი.

ამრიგად, თუ კომპანიის ხელმძღვანელობას გათავისებულები აქვს საიმედო სტრატეგიული ბიზნენს-გეგმის შემუშავების აუცილებლობა, ამის შემდეგ უნდა შეუდგნენ ამ ნაფიქრის პრაქტიკულ განხორციელებას.

იმისათვის, რომ გეგმა აღმოჩნდეს მართლაც საიმედო, აუცილებელია განსაზღვრული პროცედურების ან მეთოდის მიყოლა (ნახ.9.1.1.). მიაქციეთ ყურადღება, რომ ზედა რიგის ყოველი კვადრატი წარმოადგენს გეგმის სტრატეგიის განყოფილებაში განსაზღვრულ ეტაპს და ასახავს პერიოდს სამიდან ხუთ წლამდე.

ქვემოთ განთავსებული კვადრატები კი აღწერენ ტაქტიკის განყოფილების შემუშავების ეტაპებს და გათვლილია ერთ წელზე. მართალია სტრატეგიული ბიზნენს – გეგმის ეს ორი განყოფილება სტრატეგიისა და ტაქტიკის, განიხილება ცალკე, მაგრამ ისინი სინამდვილეში მჭიდროდ არიან დაკავშირებულნი და მათი შემუშავება ხდება ერთიან ფორმატში.

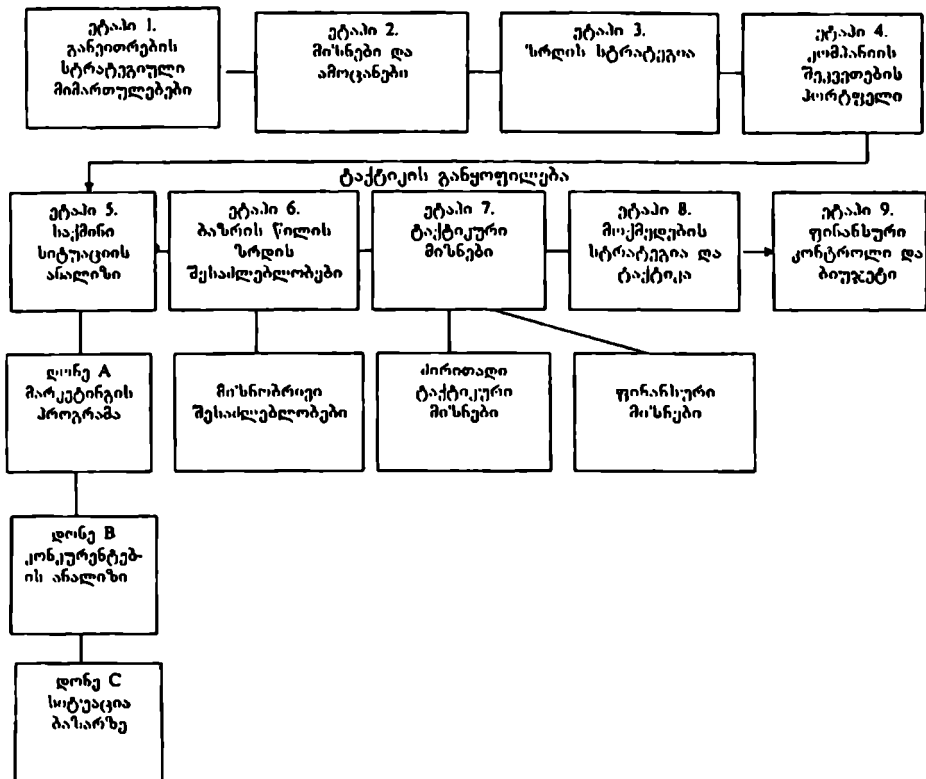
საზოგადოდ, ეტაპობრივი დაგეგმვა ახდენს მათგან, რაზე ზემოქმედებას მენეჯერების აზროვნებაზე. ყოველივე ეს არ გამოორიცხავს შემოქმედებით მიდგომას, არამედ პირიქით, აფართოებს განვითარების სხვადასხვა ვარიანტების შერჩევის არიალს, სიტუაციაზე ფართო შეხედულების ხარჯზე.

სტრატეგიული მიდგომა როგორც წესი, მრავალი ახალი შესაძლებლობების აღმოჩენის საშუალებას იძლევა როგორც ბიზნესის ახალი ბაზრები, პროდუქცია და მომსახურება.

სტრატეგიული გეგმა წარმოადგენს მმართველობითი გადაწყვეტილებების ჩამონათვალს, რომლებიც მიმართულნი არიან კომპანიის ინტეგრაციაზე საქმიან გარემოში ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში. ჩვეულებრივ სტრატეგიული ბიზნენს-გეგმის სტრატეგიის განყოფილება მოიცავს შემდეგ საფეხურებს:

1. განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები ანუ კომპანიის მისია;
2. მიზნები და ამოცანები;
3. განვითარების საქმიანი სტრატეგია;
4. ბიზნესის აღწერა.

სტრატეგიის განყოფილება



ნახ. 9.1.1. სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების პროცედურა¹

¹ Нортон Пейли. Успешный бизнес- план.От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М.2007. с 22.

9.2. განვითარების სტრატეგიული მიმართულება ანუ კომპანიის მისია (ეტაპი 1)

განვითარების სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრა წარმოადგენს სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შედგენის პირველ ეტაპს (ნახ. 9.1.1. კვადრატი 1).

იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილი იქნეს განვითარების სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრისადმი სისტემური მიდგომა, აუცილებელია პასუხი გაეცეს რიგ კითხვებს. იმაზე თუ რამდენად მოფიქრებული და ადეკვატური იქნება პასუხები ამ კითხვებზე, დამოკიდებულია, როგორი იქნება კომპანია, ქვე-განყოფილება, პროდუქტი ან მომსახურება სამი, ხუთი წლის შემდეგ. მისიის ფორმულირება ასახავს წარმოდგენებს კომპანიის მომავალზე, რომლებიც უნდა იქნეს შეთანხმებული დასახულ მიზნებთან და მათი მიღწევის მეთოდებთან. ამრიგად, რეკომენდირებულია პასუხი გაცემული იქნეს შემდეგ კითხვებზე:

1. რომელ სფეროში აქვს კომპანიას საქმიანობის გამოცდილება?

2. რა ბიზნესით უნდა იყოთ დაკავებული 3-5 წლის შემდეგ?

3. მომხმარებელთა რომელ სეგმენტს ან მიზნობრივ ჯგუფებს მოემსახურება კომპანია?

4. რომელი დამატებითი ფასეულობის შეთავაზება მოხდება მომხმარებლისათვის, ბაზრის განვითარებასა და კონკურენციის გამწვავებასთან ერთად?

5. რომელი ახალი ტექნოლოგიებია საჭირო იმისათვის, რომ დაკმაყოფილებული იქნეს კომპანიის კლიენტები მომავალში?

6. რა მნიშვნელოვანი ცვლილებები ხდება კომპანიის ბიზნესისათვის ბაზარში, მომხმარებლების ქცევაში, კონკურენციის ხასიათში, საქმიან გარემოში და ეკონომიკაში მთლიანად?

ამ პროცედურის აზრი მდგომარეობს იმაში, რომ თანამედროვე პირობებში განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების შერჩევაზე პასუხისმგებელი არ არიან. მხოლოდ ტომენეჯერები. ამის გარდა შიდა და გარე ფაქტორების წრე,

რომლებიც გავლენას ახდენენ სტრატეგიულ ბიზნეს-გეგმაზე, მნიშვნელოვნად გაფართოვდა. აქედან გამომდინარე განვითარების მიმართულებების შერჩევაში მონაწილეობას უნდა იღებდნენ მენეჯერთა ფართო წრე სხვადასხვა განყოფილებებიდან: მარკეტინგისა და გაყიდვების, საცდელ საკონტრუქტოროს, საწარმოო, ფინანსებისა და შესყიდვების განყოფილებებიდან.

შევეცადოთ ეუბასუხოთ ყველა დასმულ კითხვას.

რომელ სფეროში აქვს კომპანიას საქმიანობის გამოცდილება?

პირველ რიგში საკითხი ეხება კომპანიის საბაზისო კომპეტენციას მთლიანობაში და მის ცალკეულ ქვეგანყოფილებაში. ამ საკითხზე პასუხის გასაცემად აუცილებელია გათვალისწინებულ იქნეს შემდეგი:

* როგორია კომპანიის პროდუქციის (მომსახურების) კონკურენტული უპირატესობები ბაზრის მისი წილის, რენტაბელურობისა და მომხმარებლის დაკმაყოფილების ხარისხის გათვალისწინებით?

* როგორია ურთიერთერთამოკიდებულება დისტრიბუტორებსა და საბოლოო მომხმარებლებს შორის?

* როგორი საწარმოო სიმძლავრეები გააჩნია კომპანიას?

* რამდენია მისი გასაღების აგენტების რაოდენობა?

* როგორია კომპანიის ფინანსური რესურსები?

* რა სახსრები იხარჯება კვლევებზე?

* როგორია მომხმარებელთა რაოდენობა?

თუ დრო იძლევა საშუალებას, მაშინ ამ კითხვებზე პასუხების გაცემის შემდგომ უნდა განხორციელდეს კონკურენტული შესაძლებლობებისა და სუსტი ადგილების ღრმა კვლევა, თავისებური ბაზრის აუდიტი.

რა ბიზნესით უნდა იყოს დაკავებული კომპანია 3-5 წლის შემდეგ?

ამ კვლევის თეორიული დასაბუთება იყო გაკეთებული ბიზნესის ჰარვარდის სკოლის პროფესორის თეოდორ ლევიტის მიერ, მის ცნობილ სტატიაში **“Marketing Myopia”** („მარკეტინგული ახლომხედველობა“).¹ აშშ-ის სარკინიგზო კომპანიე-

¹ Theodore Levitt. Marketing Myopia. Harvard Business Review. 2004.

<http://www.dollascap.com/pdfs/Marketingmyopia.pdf>

ბის მაგალითზე ლევიტმა მოახდინა ილუსტრირება იმისა, თუ როგორ მცირდებოდა მათ მომსახურებაზე მოთხოვნილება XX საუკუნეში ტექნოლოგიების განვითარებასთან ერთად და ტოპ-მენეჯერების საქმიანობის სფეროს ვიწრო ჩარჩოების შედეგად. ლევიტის ძირითადი დასკვნა მდგომარეობდა შემდეგში, რომ მენეჯერები ვალდებული არიან განუწყვეტლივ გამოიკვლიონ მომხმარებელთა მოთხოვნილებები მოცემულ მომენტში და არ უნდა ეყრდნობოდნენ, მხოლოდ პოპულარობასა და თავისი პროდუქციის შეეცვლევლობას. მისი თვალსაზრისით სარკინიგზო კომპანიის მენეჯერებმა დაუშვეს სწორედ ეს შეცდომა, მათ ბრმად სჯეროდათ ერთი შეხედვით აუცილებელი იოთხი ჭეშმარიტების, როგორებიცაა:

- კომპანიის ზრდა უსრუნველყოფილია, თუ ქვეყნის მოსახლეობა მრავალრიცხოვანია და აგრძელებს სწრაფ ზრდას;
- კომპანიის ძირითადი პროდუქციისათვის არ არსებობს პროდუქტი-შემცვლელი;
- მოგების ძირითადი წყაროა მასიური წარმოება ერთეულ პროდუქციაზე დანახარჯების სწრაფი შემცირებით გა-მოშვების ზრდასთან ერთად;
- არ ღირს იმ ბრენდების წარმოება, რომლებიც მოითხოვენ ხანგრძლივ დახვეწასა და დიდ ძალისხმევას ტექნოლოგიური თვითღირებულების შესამცირებლად.

აქედან შესაძლოა გაკეთდეს დასკვნა: ბაზარზე ორიენტირებული კომპანია პირდაპირ შეჰყურებს მოსალოდნელ ცვლილებებს, ხოლო პროდუქციაზე ორიენტირებული კომპანია კი, თავს იმშვიდებს უკვე მიღწეული შედეგებით. ცხრილ 9.2.1-ში მოყვანილია ორივე ტიპის კომპანიის თვითღირებუქცევის პრინციპები. პროდუქტზე ორიენტირებული კომპანიები (მათ ლევიტი უწოდებს ახლომხედველებს) ყველაზე კარგად დაახასიათა ჰენრი ფორდმა: „ისინი მზად არიან მიჰყიდონ მომხმარებელს ნებისმიერი ფერის ავტომობილი, იმ პირობით, რომ იგი იქნება შავი“.

პროდუქტზე და ბაზარზე ორიენტირებული კომპანიების
თვითიდენტიფიკაციის მაგალითები.

კომპანია ორიენტირებული პროდუქტზე	კომპანია ორიენტირებული ბაზარზე
სარკინიგზო კომპანია	სატრანსპორტო კომპანია
ნავთობკომპანია	ენერგომწარმოებელი კომ- პანია.
ახალდაბადებულთათვის კეე- ბის პროდუქტების მწარ- მოებელი კომპანია	ბავშვებისათვის პროდუქციის მწარმოებელი კომპანია
კოსმეტიკის მწარმოებელი	ადამიანის ჯამრთელობისა და სილამაზის პროდუქციის მწარმოებელი
კომპიუტერის მწარმოებელი	ინფორმაციის დამუშავების კომპანია
ენერგოქსელი	ელექტროენერგიის გადაცემის ბიზნესი
მტვერსასრუტების მწარ- მოებელი	დასუფთავების კომპანია
კლავანებისა და ვინტილების მწარმოებელი	კონტროლის საშალებების მწარმოებელი

ზრდის მაღალი ტემპის შენარჩუნება მენეჯერებისაგან მოითხოვს სტრატეგიული განვითარების მიმართულებების მკაფიო და გასაგებ განსაზღვრას, რომელიც შეესაბამება სამომხმარებლო ბაზრის განვითარების საერთო ტენდენციებს. ამ შემთხვევაში კომპანიები არ უნდა დაკმაყოფილდნენ მხოლოდ უკვე გამოშვებული პროდუქციის სახეობებით.

ბიზნესის სტრატეგიული დაგეგმვა განსაზღვრავს კომპანიის პროდუქტიული ხაზების რაოდენობასა და სიფართოს, ასევე ახალი და უკვე მომსახურე ბაზრების რაოდენობას. თუ ძალიან ვიწროდ განსაზღვრავს კომპანია თავის ბიზნეს მომავალში, მაშინ საკმაოდ ვიწრო აღმოჩნდება, როგორც პროდუქტიული ხაზები, ასევე მიზნობრივი ბაზრები, განვითარების შესაძლებლობები კი შესღუდული იქნება.

მაგრამ, თუ ძალიან ფართოდ იქნება მომავალში განსახედრებული მიზნების 'მინაარსი, მაშინ ფინანსური, შრომითი და სხვა რესურსები აღმოჩნდება გაფანტული. ამიტომ სასურველია მოძებნილი იქნეს გონივრული კომპრომისი ორ უკიდურესობას შორის.

ამისათვის პირველ რიგში საჭიროა შესწავლილი იქნეს კომპანიის რესურსები, კომპეტენცია და კულტურა. ამის შემდეგ უნდა განისაზღვროს მომხმარებლების მოთხოვნილებები აწმყოსა და მომავალში, რა მოცულობის საწარმოო სიმძლავრეები და ახალი ტექნოლოგიები არ ყოფნით, რომლებიც აუცილებელია წარმატებული კონკურენციისათვის.

მომხმარებელთა რომელ სეგმენტს ან მიზნობრივ ჯგუფს მოემსახურება კომპანია?

განსხვავებიან თუ არა საბოლოო მომსახურებლები, რომლებიც წარმოადგენენ დარგის ფასეულობის ჯაჭვის წამკეტებს, იმ შეაღედური მომხმარებლებისგან, რომლებიც პროდუქციას ყიდულობენ შემდგომი რეალიზაციისათვის. ეს უკანასკნელნი წარმოადგენენ თავისებურ შეამავლებს და ასრულებენ რამოდენიმე ფუნქციას. მათ მიეკუთვნებიან დისტრიბუტორები, რომლებიც ყიდულობენ პროდუქციას და უზრუნველყოფენ მათ შენახვას საწყობებში. სოციური მათგანი ახორციელებს პროდუქციის დაფასოებას ანდა საქონლის შეფუთვის შეცვლას, ასევე კონტროლს ბოლო რგოლში, საცალო ვაჭრობაში, პროდუქციის თავისდროულ მიწოდებაზე. ამის გარდა ისინი მოეპტრეებს უწევენ სხვადასხვა მომსახურებასა და ტექნიკურ დახმარებას, კონსულტაციებს საქონლის სამომხმარებლო თვისებებზე, მათ განსხვავებაზე კონკურენტის საქონლისაგან და ა.შ.

დისტრიბუტორების ამჟამინდელი და მომავალი საქმიანობის შესწავლა, საშუალებას იძლევა მათ შორის შეირჩეს მიზნობრივი ჯგუფები, რომლებზეც კომპანია მოახდენს ორიენტაციას 3-5 წლის შემდეგ. შესაძლოა დროითი პორი'სონტის გაფართოება და იმის ცდა, რომ წარმოვიდგინოთ რომელი მათგანი აღმოჩნდება უფრო შორეულ მომავალში მომხმარებლისათვის უფრო ხელსაყრელი მიზნობრივი სეგმენტი.

რომელი დამატებითი ფასეულობის შეთავაზება მოხდება მომხმარებლისათვის, ბაზრის განვითარებასა და კონკურენციის გამწვავებასთან ერთად?

გლობალურ და ნაციონალურ ბაზრებზე კონკურენციის გამწვავებასთან ერთად, ყოველი შუალედური მომხმარებელი სულ უფრო მეტ ყურადღებას უთმობს თავისი კონკურენტუნარიანობის შენარჩუნებასა და განმტკიცებას. ამიტომ მოცემულ კითხვაზე პასუხის გასაცემად აუცილებელია განისაზღვროს თუ რომელი ფუნქციები და შესაძლებლობები იქნება საჭირო, რათა გადაწყვეტილი იქნეს ყველა მომხმარებლის პრობლემები.

უფრო ზუსტად, რომ ვთქვათ, საჭიროა გავანალიზოთ დარგში პროდუქციის გასაღების ჯაჭვი და შევეცადოთ წარმოვიდგინოთ, როგორ უნდა გადაწყდეს არა მხოლოდ კომპანიის უშუალო მომხმარებლების პრობლემები, არამედ მათი სხვა მომხმარებლებისაც. ამისათვის შესაძლოა საჭირო გახდეს, მაგალითად მარაგების კომპიუტერული კონტროლის დანერგვა, გაყიდვის შემდგომი ტექნიკური მომსახურების ორგანიზაცია, სასაქონლო კრედიტის მიცემა და სხვა.

რომელი ახალი ტექნოლოგიებია საჭირო იმისათვის, რომ დაკმაყოფილებული იქნეს კომპანიის კლიენტები მომავალში?

დავეყრდნოთ პასუხს წინა კითხვაზე და მონაცემებს მთელი დარგის მიხედვით, შევეცადოთ განვსაზღვროთ მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე ტექნოლოგიის გავლენა. უნდა შედარდეს კომპანიის ტექნოლოგიის პროგრესულობის დონე და პროგრამული უზრუნველყოფა, რომლებიც გამოიყენებიან წარმოებაში, რეალიზაციასა და ახალი პროდუქციის შემუშავებაში, დარგში მოღვაწე კომპანიების ანალოგიურ მანევრებლებთან. შესწავლილ უნდა იქნეს თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გავლენა ახალი პროდუქციის შექმნაზე და კომპანიის საერთო კონკურენტუნარიანობაზე.

შესაძლოა თუ არა საწარმოო და გასაღების პრობლემების გადაწყვეტისათვის ისეთი საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენება, როგორებიცაა საექსპერტო დიაგნოსტიკური სისტემები? შესაძლებელია თუ არა უმავთულო კომუნიკაციების დანერგვა კომპანიის მართვის გაუმჯობესებისათვის?

რა მნიშვნელოვანი ცვლილებები ხდება კომპანიის ბიზნესისათვის ბაზარზე, მომხმარებლების ქცევაში, კონკურენტის ხასიათში, საქმიან გარემოში და ეკონომიკაში მთლიანად?

საქმიანი გარემო პირობების ანალიზი საშუალებას იძლევა შეფასდეს ბიზნესის მგრძნობიარობა ბაზრის, მომხმარებლების, კონკურენციისა და დარგში ცვლილებებზე. გარე პი-

რობები საკმაოდ მრავალფეროვანია და გააჩნია სხვადასხვა მაშტაბი – რომელიმე ლოკალურ ბაზარზე სიტუაციის ცვლილებიდან, ეკონომიკაში მაშტაბურ სახელმწიფო ჩარევამდე. მათ შორის უნდა შეირჩეს ყველაზე მნიშვნელოვანი და აისახოს ბიზნეს-გეგმის სტრატეგიულ განყოფილებაში.

ამრიგად, ამ ექვს საკვანძო კითხვაზე პასუხები მოგცემს კომპანიის ხანგრძლივადიანი მართვის ფორმირების საშუალებას, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელია განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების განსაზღვრა. მისი დროითი ჰორიზონტები ან განვითარების მიმართულებები დამოკიდებულია არიან ყოველი კომპანიის თავისებურებებსა და მის მიერ განხორციელებული დაგეგმვის პრაქტიკასე. თავის მხრივ განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების განსაზღვრა საშუალებას იძლევა განისაზღვროს მომავალი მიზნობრივი ბაზრები, ძირითადი პროდუქცია და მომსახურება.

მაგალითისათვის განვიხილოთ განვითარების სტრატეგიული მიმართულების განსაზღვრა გლობალური დივერსიფიცირებული კომპანიისათვის, რომელიც საქმიანობს გადამამუშავებელ მრეწველობაში. კომპანიის მისია აღებულია მისი სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმიდან. იმისათვის, რომ დაცული იყოს კომფიდენციალურობის მოთხოვნები, პირობითად ამ კომპანიას ეწოდოთ „მმმ“.

მისი ერთი ქვეგანყოფილება აწარმოებს ვაშლის ხილ-ფაფას, სწორედ მას ავირჩევთ ილუსტრაციისათვის. ავლნიშნოთ, რომ ჩვენ ავიღეთ მხოლოდ მინიმალური ინფორმაცია რეალური ბიზნეს-გეგმიდან და სახე ვუცვალეთ მას იქ სადაც ეს იყო საჭირო კომფიდენციალურობის პირობის დაცვისათვის. ამის გარდა დამატებულია ზოგიერთი კომენტარი მასალის გაგების გასაადვილებლად.

კომპანია „მმმ-ის“ ძირითადი პროდუქცია არის ხილფაფების გამოშვება. მენეჯერებს შეეძლოთ პირდაპირ განეცხადებინათ, რომ მათი კომპანიის ბიზნესის განვითარების სტრატეგიული მიმართულება არის ხილფაფების წარმოება. მაგრამ მიღებულ ვარიანტთან შედარებით ეს იქნებოდა უფრო „ახლო-მხედველობა“ და შეუზღუდავდა მას ზრდისა და განვითარების შესაძლებლობებს.

ბიზნესის განვითარების უფრო ფართო მიმართულებაა – სხვადასხვა სახის კონსერვებისა და ხილფაფების წარმოება – იგი მოიცავს კომპანიის ძირითად ამჟამინდელ ბიზნესაც, ე.ი.

ხილუაფების წარმოებას. მაგრამ ამავდროულად იგი იძლევა უფრო ფართო გასაქანს ახალი პროდუქტების წარმოებისა და ახალი ბაზრების მოსაძებნად.

ამისათვის, კომპანიის სპეციალისტები მუშაობენ სხვადასხვა სახის კონსერვების წარმოებისათვის ახალი ტექნოლოგიების შემუშავებაზე, ასევე მომავალში კომპანია ფიქრობს საწებლების დიდი ასორტიმენტის გამოშვების დანერგვას.

ამრიგად, თუ მოხდება კომპანიის სტრატეგიული მიმართულების გადაანჭიდება, მაგალითად ტვირთების სარკინიგზო გადაზიდვებიდან, სხვა სახის ტრასპორტით გადაზიდვებზე, შესაძლებელი გახდება კომპანიის მიზმის თავის არიდება ბიზნესის სტრატეგიულ სახეობთან და მათ მოძველებულ ტექნოლოგიებთან. ამიტომ მენეჯერების მიერ დახარჯული დრო და ძალისხმევა, რეოცულიური და ამავდროულად სინამდვილეს მოუწყვეტელი სტრატეგიული მიმართულებების შემუშავებაზე, აუცილებლად ანაზღაურდება: კომპანიის ხელმძღვანელობა წარმოიდგენს, თუ რას გამოუშვებს იგი და როგორი სახე ექნება მას 3-5 წლის შემდეგ.

მართალია, მოყვანილი სტრატეგიული მიმართულებების მაგალითი ესება საშუალო სიდიდის კომპანიას, ასეთი მიდგომა გამართლებულია, როგორც მსხვილი სასურსათო კომპანიისათვის ასევე მცირე ფირმისათვისაც, რომელიც აწარმოებს პროდუქციის შესუდულ ასორტიმენტს.

დავებრუნდეთ ნეკნი კომპანიის სტრატეგიული მიმართულების ფორმულირებას. მის მიერ წარმოებული პროდუქციის განსაზღვრასთან ერთად მასში ლაპარაკია ბაზარზე მის „წამყვან პოზიციაზე“. უეჭველია კომპანიას შეუძლია შეინარჩუნოს ეს პოზიცია, კვლევებზე გაწეული შედარებით მცირე დანახარჯების პირობებში. ამასთან კომპანიის ხელმძღვანელობა საჭიროდ თვლის განაცხადოს ლიცენზირებული პროდუქციის წარმოების მისწრაფების შესახებ, თავისი დარგის ანალოგიურ კომპანიებთან მოსალოდნელ შეერთებაზე. ყოველივე ეს აძლევს კომპანიას ფართო შესაძლებლობებს ახალი პროდუქციის, სისტემებისა და მომსახურების შექმნისათვის.

ამრიგად, კომპანიის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების პირველი ვარიანტის შემუშავებისას, პირველ რიგში თავი უნდა ავარიდოთ „ახლომხედველურ“ მიდგომას, აზროვნება უნდა იყოს იმდენად ფართო, რამდენადაც ეს არის შესაძლებელი.

9.3. მიზნები და ამოცანები. (ეტაპი 2)

აველწეროთ ფინანსური და არაფინანსური მიზნები და ამოცანები. უნდა შეირჩეს ისეთები, რომლებიც ეწერებიან 3-დან 5 წლამდე პერიოდში. დასახელი მიზნები უნდა ემსახურებოდეს კომპანიის ბიზნესის განვითარებასა და შეთანხმებული იყოს საქმიანობის სტრატეგიულ მიმართულებასთან.

პერიოდი 3-დან 5 წლამდე კარგია იმით, რომ ერთი მხრივ, საქმიანი გარემოს ცვალებადობის მიუხედავად, საკმარისია სარწმუნო პროგნოზირებისათვის, და მეორე მხრივ საკმაოდ ხანგრძლივია იმისათვის, რომ მოასწროს გამოვლენა ახალი ტექნოლოგიის დანერგვის ეფექტმა, ცვლილებებმა სამომხმარებლო ქცევაში, ცვალებადობამ გლობალურ ბაზრებზე, გამოჩნდნენ ახალი კონკურენტები და გაირკვეს დემოგრაფიული პროცესების დინამიკა.

ფინანსური მიზნები. პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს ძირითადი ეკონომიკური მაჩვენებლების საგეგმო მნიშვნელობები 3-5 წლის პერიოდისათვის. ეს მაჩვენებლებია: გაყიდვების მოცულობა (ფულად და ნატურალურ გაგამოსახულებაში), მოგება, ბაზრის წილი, კაპიტალის შემოსავლიანობა და სხვა. როგორც წესი, დაგეგმვის ამ ეტაპზე ფინანსურ მიზნებს აქვთ ძალიან ზოგადი ხასიათი და დგინდებიან ან კომპანიისათვის მთლიანობაში, ან საქმიანობის რამოდენიმე ძირითადი სახისათვის. ამის შედეგად, ტაქტიკური ღონისძიებების დაგეგმვისას, შესაძლოა მათი განსაზღვრა ცალკეული პროდუქტისა ან ქვეგანყოფილების მიხედვით.

არაფინანსური მიზნები. მენეჯერს უნდა შეეძლოს განსაზღვროს ის არაფინანსური მიზნები, რომლებიც ხელს შეუწყობენ კომპანიის ძლიერი მხარეების განმტკიცებასა და სუსტი მხარეების განვითარებას. ყოველივე ეს საშუალებას იძლევა უკეთესად იქნეს გაგებულნი განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების მართებულობა. ასეთი არაფინანსური მიზნები, შესაძლებელია იყოს: ორგანიზაციული სტრუქტურის დახვეწა, გასაღების ქსელის რესტრუქტურისაცია, სტრატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის ფორმირება და ახალი პროდუქტების შემუშავება.

საზოგადოდ, არაფინანსური მიზნების განსაზღვრას უნდა მიუდგეთ შემოქმედებითად. უპირველეს ყოვლისა ისინი უნდა

იყენენ რეალური, გასაღები და ორიენტირებულნი მდგრადი კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბებაზე.

გასაღების არსების მოდერნიზაცია. აღნიშნული მიზანი კავშირშია, დარგის ფასეულობათა შექმნის მთელ ჯაჭვთან, დაწყებული კომპანიიდან, დამთავრებული ბოლო მომხარებლამდე. აქ შედიან დისტრიბუტორები, დილერები და ბროკერები. მოდერნიზაციის ქვეშ იგულისხმება მართვის რეორგანიზაცია, გასაღების პერსონალის მომზადება, ტექნიკური მხარდაჭერი ჯგუფის შექმნა, მარაგების კონტროლის სისტემის დანერგვა და ფინანსური დახმარებაც კი.

გასაღების არსებას მოდერნიზაციის ჩარჩოებში, შესაძლოა საჭირო შეიქმნას დისტრიბუტორების ქსელის შექმნა ახლად ათვისებულ რეგიონებში, სადაც იგი კომპანიას ადრე არ ჰქონდა. ეს განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, იმ შემთხვევაში თუ შეუძლებელია სხვა რეგიონებში მომუშავე გასაღების პერსონალის გამონათვისუფლება და რჩება მხოლოდ ერთი გზა – მოზიდული იქნეს თანამშრომლობისათვის ადგილობრივი კომპანიები.

ამის გარდა, ხშირად წარმოიშევა გასაღების ახალი არსების ორგანიზების აუცილებლობა. მაგალითად, კომპანიის საბითუმო დისტრიბუტორთან უკვე ჩამოყალიბებული თანამშრომლობის მიუხედავად, მიიღება გადაწყვეტილება დამატებით ორგანიზებული იქნეს საცალო მოვაჭრეებთან უშუალო ურთიერთკავშირიც.

კონკურენტული პოზიციის განმტკიცება მომხმარებელთა მიზნობრივ სეგმენტებში შეიცავს რიგ შესაძლო მიზნებს, მაგალითად: საკვანძო მომხმარებლებთან და მომწოდებლებთან კონტრაქტების თავიდან გაფორმებას ხანგრძლივი ვადით, ახალ ბაზრებზე შედღწევას ან ახალი ტერიტორიების ათვისებას, გაყიდვების მოცულობის გაზრდის გზით, დამატებითი პერსონალის მოზიდვას. ხანდახან გვეგმავენ საკვანძო დისტრიბუტორებთან თანამშრომლობის განმტკიცებას მათთვის ახალი ტექნოლოგიების გადაცემის, სასაქონლო კრედიტის მიცემის ან ფინანსური დახმარების გზით და ა.შ. ასეთი მიზნების რეალიზაცია ამტკიცებს კომპანიის მიზნობრივ ბაზრებზე ყოფნას და ამჩევებს ამ ბაზრებზე კონკურენტების შემოღწევას.

პროდუქციის შემუშავება, რომელიც გამიზნულია კონკურენტულ ბაზრებზე შედღწევისათვის. ეს მიზანი შეიცავს, რო-

გორც შემტევით, ისე თავდაცვით ღონისძიებებს. შემტევი ღონისძიებები ითვალისწინებს პროდუქციის შემუშავებას სპეციალურად ბაზრის მიზნობრივ სეგმენტზე შეღწევისათვის, რომლის მომსახურებაც კონკურენტის მიერ ხდება არაფექტურად.

თავდაცვითი ღონისძიებები მიმართულია ბაზარზე კომპანიის წამყვანი პოზიციების განსამტკიცებლად. მაგალითად, ისეთი პროდუქციის შემუშავებას, რომელიც ძირითადი მახასიათებლებით იმეორებს კონკურენტების პროდუქტს, მიგვა-ვართ კონკურენტული უპირატესობის დაკარგვასთან და ინოვაციურობისა ან უნიკალურობის არიალის დანგრევისთან. ხშირად საბაზრო პოზიციების დაცვისათვის ხორციელდება ერთი პროდუქტიული ხაზიდან რამოდენიმე პროდუქტის გამოშვება, რომლებიც ერთმანეთისგან განსხვავდებიან თავისი სამომხმარებლო მახასიათებლებით და გამოწვეული არიან სხვადასხვა შემოსვლებისა და მოთხოვნების დონის მომხმარებლებისათვის.

საექსპერტო სისტემების შემუშავება ან დახვეწა. იმ დროს როდესაც ეს მიზანი ხაზს უსვამს გარე სიტუაციის ცვლილებაზე და მომხმარებლებზე ინფორმაციის ნაკადის ორგანიზების აუცილებლობას, ძირითადი ფოკუსი მაინც რჩება ინფორმაცი-აზე კონკურენტების შესახებ.

კერძოდ, დაწყებული ამოცანების გადასაწყვეტად, აუცილებელია კონკურენტების შესახებ შემდეგი ინფორმაციის მოპოვება:

1. კონკურენტების საქმიანობის მაშტაბები – ისინი დაჯგუფებული უნდა იყვნენ ბაზრის წილის, გაყიდვების ზრდის ტემპისა და ოპერაციების მომგებიანობის მიხედვით.

2. კონკურენტების მიზნები, მათ შორის ფინანსური (გაყიდვების მოცულობა, მოგება, კაპიტალის შემოსავლიანობა) და არაფინანსური (პროდუქტების განახლება, ბაზარზე მოწინავე პოზიციების დაკავება, დისტრიბუტორების ნაციონალური, საერთაშორისო და გლობალური ქსელის შექმნა).

3. კონკურენტების სტრატეგია, მათ შორის მიმართული შიდა და გარე პრობლემების გადაწყვეტაზე.

4. კონკურენტების ორგანიზაციული სტრუქტურა გაანალიზებული მართვის სტილის, კორპორაციული კულტურის, მენეჯერების მომზადების კრიტერიუმების მიხედვით.

5. კონკურენტების დანახარჯების სტრუქტურა - მასზე შესაძლებელია ვიმსჯელოთ მათ მიერ ფასების დადგენის პოლიტიკის მოქნილობით, ბაზარზე შესასვლელი ბარიერების არსებობით და არჩევანით ხანგრძლივადიან და მოკლევადიან რენტაბელობას შორის.

6. კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მახარებები.

ამ კვლევის შედეგები დაეხმარება კომპანიას მკაფიოდ წარმოიდგინოს, თუ როგორი ღონისძიებებია საჭირო გატარდეს კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად.

კონტრაგენტების სწავლების პოლიტიკის ფორმირება. აქ განხილული იქნება როგორც შიდა, ისე გარე კონტრაგენტების სწავლების ამოცანა. შიდა კონტრაგენტები ესენი არიან ფუნქციონალური მენეჯერები, რომლებმაც კრგად უნდა იცოდნენ კონკრეტული ბაზარი, მყიდველთა ჯგუფი, პროდუქტის თვისებები. მათ მიეკუთვნებიან პროდუქტებთან და მომხმარებლებთან მუშაობის მენეჯერები, ტექნიკური მხარდაჭერის მუშაკები და გასაღების აგენტები.

გარე კონტრაგენტებს მიეკუთვნებიან სხვადასხვა მომსახურების კომპანიების დისტრიბუტორების პერსონალი და მომხმარებლები. ამასთან, სასწავლო პროგრამების ძირითად მიზანს წარმოადგენს კომპანიის კონკურენტუნარიანობის განმტკიცება მასთან დაკავშირებული პირების სწავლების გზით.

ახალი პროდუქტების შემუშავება და ძველის რეპოზიციონირება. პროდუქტი ითვლება ახლად მანამდე, სანამ მას ბაზარი აღიქვამს, როგორც ახალს.

ამიტომ მიზანშეწონილია ამ მიზნის ჩარჩოებში არა მხოლოდ ჩაშვებული იქნეს წარმოებაში ახალი პროდუქცია, არამედ განახლდეს უკვე ადრე წარმოებული პროდუქციის გაშვება ახალ შეფუთვაში, ახალი დამატებითი თვისებებით და გაუმჯობესებული მომსახურებით.

დისტრიბუტორების მომსახურეობის გაუმჯობესება. დისტრიბუტორებს ჩვეულებრივ სთავაზობენ ისეთ დამატებით მომსახურებას, როგორებიცაა: მარაგების კონტროლი, ტექნიკური მხარდაჭერა, დისტრიბუტორის ოფისში კომპანიის მუდმივი წარმომადგენლის განთავსება.

მარკეტინგის პროგრამის მართვის დახვეწა. მარკეტინგის პროგრამა ჩვეულებრივ შეიცავს 4P-s (**Product, Pzice, Promotion, Place**). ე.ი. პროდუქტს (მომსახურებას), ფასებს, წინსვლასა

და გასაღების არხებს. ჩვეულებრივ ამ ოთხი კომპონენტიდან ერთ-ერთი თამაშობს წამყვან როლს კონკრეტული უპირატესობის მოპოვებაში. ამ ოთხი კომპონენტის ოპტიმალური კომბინაციის განსაზღვრა მოითხოვს ფუნქციონალური შედეგების მოზიდვას სხვადასხვა განყოფილებებიდან, როგორებიცაა, საფინანსო, გასაღების, საწარმოო და კელევიითი განყოფილებები. ყოველი მათგანი თავისი მიმართულებისათვის განსაზღვრავს ყველაზე მისაღებ სტრატეგიულ მიზანს.

ეხლა განვიხილოთ ისევ ჩვენი კერძო მაგალითი. ქვემოთ მოყვანილია „მმმ“ კომპანიის მიზნები და ამოცანები.

ფინანსური მიზნები

ცხრილი 9.3.1.

მაჩვენებლები	წლები		
	1-ლი წელი	2-ე წელი	3-ე წელი
გაყიდვების მოცულობები (ათასი ლარებში)	8260	8720	8833
შელავათები	339	375	363
რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება	2545	2632	2387
მიოლიანი შემოსავალი	5376	5713	6083
დანახარჯები:			
ტრანსპორტირება	273	333	329
დანახარჯები გასაღებაზე	532	857	704
ადმინისტრაციული და სხვა საერთო ხარჯები	392	299	251
სულ ხარჯები	1197	1489	1284
მოგება ოპერაციული საქმიანობიდან	4179	4224	4799
მინიშნება			

ცხრილში მოცემული ციფრები აღებულია „მმმ“ კომპანიის ბიზნეს გეგმიდან. ამის გარდა შესაძლებელია მოყვანილი იქნეს დამატებით შემდეგი მონაცემები: ბაზრის წილი, კაპიტალის შემოსავლიანობა, ფულადი ნაკადები ან გაყიდვების რენტაბელურობა. ზოგიერთ კომპანიებს სტრატეგიულ ბიზნეს-

გეგმაში მოყავთ ძალიან დიდი მოცულობის ფინანსური ინფორმაცია, ხოლო სხვები კი კმაყოფილდებიან მონაცემების მინიმალური რაოდენობით. ფინანსური გეგმის შედგენისათვის უკეთესია იმ ფორმატის გამოყენება, რომელსაც იყენებს თქვენი ფინანსური დირექტორი ან უფროსი მენეჯერი.

შემდეგ ეტაპზე აუცილებელია განისაზღვროს არაფინანსური ანუ ხარისხობრივი მიზნები. წვეულებრივ თვლიან, რომ ისინი სწორედ იმით განსხვავდებიან ფინანსური მიზნებისაგან, რომ არ გააჩნიათ რაიოდენობრივი შეფასება.

არაფინანსური მიზნები:

1. მმმ კომპანიამ უნდა შეინარჩუნოს ლიდერობა დანახარჯების მიხედვით და მასთან განუწყვეტლივ დახვეწოს გამოშვებული პროდუქცია;

2. დაუინებით ცდილობდეს ბაზრის წილის შენარჩუნებას, ბაზრის ყველა სეგმენტზე;

3. უზრუნველყოს საკმარისი საწრმოო სიმძლავრეები, კონკურენტების ხარჯზე ბაზრის წილის გაზრდისათვის და ახალ ბაზრებზე, ასევე ბაზრის ახლად ფორმირებულ სეგმენტებზე კომპანიის გასვლისათვის;

4. დანერგოს ახალი პროდუქცია კომპანიის კონკურენტული პოზიციის განმტკიცების მიზნით;

5. შეინარჩუნოს ბაზრის წილი, როგორც საბითუმო ისე საცალო ეაჭრობის სისტემაში;

6. გააფართოვოს დისტრიბუტორების ქსელი და ხელი შეუშალოს კონკურენტების შემოღწევას დაკავებული ბაზრის სეგმენტში.

მიაქციეთ ყურადღება ურთიერთკავშირს „მმმ“ კომპანიის განვითარების სტრატეგულ მიმართულებებსა და მის მიზნებს შორის. განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების ფორმულირებაში ნათქვამია „ხილუაფების სრული ასორტიმენტის წარმოება“ და „ლიდერობის შენარჩუნება“. კომპანიის მიზნებშიც ისევ გვხვდება იგივე ფრაზები, მაგრამ თუ სტრატეგიული მიმართულებები იძლევიან ზოგად წარმოდგენას იმაზე, თუ როგორი სახე ექნება კომპანიას მომავალში, მიზნები შეიცავენ მითითებებს იმის შესახებ, თუ რას უნდა ესწრაფოდეს კომპანია.

ყველაზე მნიშვნელოვანია ის, რომ შემოთავაზებული ფორმატი საკმაოდ მოქნილია, იმისათვის რომ ასახოს ამა თუ

იმ კომპანიის ინდივიდუალური თავისებურებები. რაოდენობრივი მახასიათებლების დამატება შესაძლებელია შემდგომ, როცა საუბარი იქნება ზრდისა და განვითარების სტრატეგიაზე.

ახლა მოვიყვანოთ ზოგადი სამუშაო პროექტი, რისთვისაც ქვემოთ მოყვანილია ფინანსური და არაფინანსური მიზნების ზოგადი სქემა. კომპანიისათვის ფინანსური მიზნების ჩამოსაყალიბებლად შეგიძლიათ გამოიყენოთ ზემოთ მოყვანილი ფორმატი, ანდა შეცვალოთ იგი მისთვის ხელსაყრელი სახით.

ამის შემდეგ ჩამოვთვალოთ არაფინანსური მიზნები (შეგიძლიათ ამ ჩამონათვალის შემცირება ან გაფართოება თქვენი კომპანიის თავისებურებების გათვალისწინებით).

- * გასაღების ბაზრების მოდერნიზაცია.
- * ბაზრის სეგმენტში კომპანიის პოზიციის განმტკიცება.
- * სპეციალური წინადადებების შემუშავება, ახალ ბაზრებზე შეღწევისათვის.
- * საექსპერტო სისტემების შემუშავება ან დახვეწა.
- * კონტრაგენტების სწავლების პროგრამა.
- * ახალი პროდუქციის შემუშავება და ათვისება, ასევე ძველის მოდერნიზაცია.
- * დისტრიბუტორების მხარდაჭერა.
- * მარკეტინგის პროგრამის დახვეწა.

9.4. ზრდის სტრატეგია (ეტაპი 3)

ამ ეტაპზე აუცილებელია აღწერილ იქნეს მიზნების მიღწევის მეთოდები. სტრატეგია შესაძლოა გაგებულ იქნეს, როგორც გრძელვადიანი მიზნების მიღწევის მეთოდი, ხოლო ტაქტიკა კი- მოკლევადიანი მიზნების.

იმისათვის, რომ ზრდის სტრატეგია იყოს რეალური, მის შემუშავებას შეგიძლია შეეუდგეთ შიდა რესურსებისა და კომპანიის პრიორიტეტების დაწერილობითი ანალიზის შემდგომ. ესენია: საქმიანობის ეფექტიანობა, სტრატეგიული პრიორიტეტები, დანახარჯები, პროდუქციაზე შეკვეთების პორტფელი, ფინანსური რესურსები და კომპანიის ძლიერი და სუსტი მხარეები.

ამრიგად, განვითარების სტრატეგიის შესახებ შეიძლება ჩამოყალიბდეს შემდეგი მოსაზრებები:

- განვითარებადი და ჩამოყალიბებული ბაზრები;
- პროდუქციის ან სავაჭრო ნიშნის გრძელვადიანი პოზიციონირება;
- პროდუქციის ხარისხი;
- ბაზრის წილის გაზრდის შესაძლებლობები;
- გასაღების არხების ქსელის განვითარება;
- მარკეტინგის პროგრამა: პროდუქტი, ფასი და წინსვლა;
- სახსრების ინვესტირების სტრატეგია;
- მარკეტინგის, გაყიდვების, საწარმოს შესაძლებლობების, კვლევებისა და შემუშავების სპეციალური საკითხები.

ხშირად პრაქტიკაში ადგენენ რა სტრატეგიულ მიზნებს, მათ მისაღწევად არჩევენ სტარეტივების რამოდენიმე ვარიანტს. თუ რომელიმე მიზნის განსაზღვრა წარმოადგენს სიმძნელს ანდა არ არსებობს საკმარისი ინფორმაცია დასაბუთებული სტრატეგიის შერჩევისათვის, მაშინ მიმართავენ ზოგად ფორმულირებებს. მაგალითად:

- შეიქმნას კომისია ბაზრის ფორმირებადი მიზნობრივი სეგმენტის პოტენციალის შესასწავლად;
- დაქირავებულ იქნეს გარე კონსულტანტი ახალი ღაზერული ტექნოლოგიის დანერგვის შესაძლებლობების შესაფასებლად;
- შეიქმნას დისტრიბუტორების ახალი ქსელი, ქვეყნის სამხრეთ რეგიონების ბაზრის მიზნობრივი სეგმენტის დაკავებისათვის.

კონკურენტილი ღონისძიებები ყველა ამ მიმართულების მიხედვით შემუშავებული იქნება სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის ტაქტიკურ ნაწილში. ამ ეტაპზე მასალის წარმოდგენის ფორმატი ერთიანად დამოკიდებულია იმაზე თუ რას ანიჭებს უპირატესობას მენეჯერი ან კორპორაციის ხელმძღვანელობა. მაგალითად, შეგვიძლია მოვიყვანოთ მიზნების ჩამონათვალი ჩვენი თემის წინა ქვეთავიდან და შევავსოთ ყოველი მიზანი მისი რეალიზაციის სტრატეგიით. შემდეგი ვარიანტი მდგომარეობს კომპანიის საერთო საქმიანი სტრატეგიის გადმოცე-

მაში და შემდგომ მის დეტალიზაციაში ცალკეული მიზანების მიხედვით.

აღნიშნული მეთოდის მთავარ მიზანს წარმოადგენს ადეკვატური სტრატეგიების შემუშავება დასახული, გრძელვადიანი მიზნების რეალიზაციისათვის, რათა მიღწეულ იქნეს კონკურენტული უპირატესობა. როგორც წესი, კომპანიის სტრატეგია მოიცავს მისი საქმიანობისა და ფუნქციონირების მრავალ მხარეს.

ეს კიდევ ერთხელ ადასტურებს იმ გადაწყვეტილების სიმართლეს, რომ ბიზნეს-გეგმის შემუშავებისათვის მოზიდული იქნეს შესაძლო დიდი რაოდენობის ფუნქციონალური მენეჯერები. სარგებელი ასეთი მიდგომისა მდგომარეობს, არა მხოლოდ მათგან ფასეული იდეების მიღებაში, არამედ ბიზნეს-გეგმის შედგენაში მონაწილეობით ისინი უკეთესად გაიგებენ მის არს და შინაარს და შესძლებენ ცხოვრებაში მის უფრო ეფექტიანად განხორციელებას.

ვინაიდან კომპანიის სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმა შეიცავს ცალკეული სამეურნეო ფუნქციებისა და ქვეგანყოფილებების ბიზნეს-გეგმებს, ამიტომ ხელმძღვანელობა იქნება დარწმუნებული მათ სიცოცხლისუნარიანობასა და რეალიზაციის ეფექტიანობაში.

სამუშაო პროექტს კომპანიის ყოველი სტრატეგიული მიზნის შესაბამისი სტრატეგიის დასახასიათებლად ექნება ქვემოთ მოყვანილი სახე:

1). მიზანი 1. _____

სტარეგია _____

2). მიზანი 2 _____

სტარეგია _____

3).

.

N). მიზანი n _____

სტარეგია _____

9.5. კომპანიის შეკვეთების პორტფელი. (ეტაპი 4)

შეკვეთების პორტფელი წარმოადგენს უკვე გამოშვებული პროდუქციისა და მისი რეალიზაციის ბაზრის ჩამონათვალს, ასევე ახალი პროდუქციისა და იმ ბაზრების ჩამონათვალს, რომელზედაც უნდა მოხდეს მათი რეალიზაცია. ლოგიკურად იგი ურთიერთდაკავშირებულია კომპანიის განვითარების სტრატეგიულ მიმართულებასთან მიზნებით, ამოცანებით და მათი რეალიზაციის სტრატეგიებით, რომლებიც შემუშავებულნი არიან წინა ეტაპებზე.

მნიშვნელოვანია ის, რომ შეკვეთების პორტფელის შინაარსი უნდა ასახავდეს კომპანიის განვითარების სტრატეგიულ მიმართულებებს. ამრიგად, რაც უფრო ფართოდ არის განსაზღვრული განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები, მით უფრო მრავალფეროვან პროდუქციულ ხაზებს, პროდუქციასა და მომსახურებას უნდა მოიცავდეს შეკვეთების პორტფელი, მით ფართოდ უნდა იყოს იმ ბაზრების სპექტრი, რომელზედაც კომპანია აპირებს მუშაობას. და პირიქით, რაც უფრო ვიწროდ იქნება წარმოდგენილი განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები, მით ნაკლებ პროდუქციასა და ბაზრებს მოიცავს შეკვეთების პორტფელი.

გამოშვებული პროდუქცია—არსებული ბაზრები (ბაზრებზე შეღწევის სიღრმე). თავიდან უნდა უბრალოდ ჩამოვივალოთ გამოშვებული პროდუქციის სახეები და მიუთითოთ, თუ რომელ ბაზარზე ხდება მათი რეალიზაცია. კომპანიის და მისი კონკურენტების გაყიდვების მოცულობების, მოგებისა და ბაზრის წილის შესახებ მონაცემების საფუძველზე შესაძლოა განისაზღვროს საკმაოდ ღრმად შეაღწია თუ არა კომპანიამ, ამა თუ იმ ბაზარზე და არსებობს თუ არა გაყიდვების მოცულობების შემდგომი ზრდის პოტენციალი.

მაგალითად, სამომხმარებლო ქცევაში მცირე ძვრების შემთხვევაშიც კი შესაძლებელია ბაზარზე უფრო ღრმად შეღწევა, პროდუქციის ხარისხის ამაღლების, მიწოდების ორგანიზაციის გაუმჯობესების, ტექნიკური მხარდაჭერის სამსახურის შექმნის ანდა მარაგების კონტროლის კომპიუტერული სისტემის დანერგვის ხარჯზე.

ახალი პროდუქცია — არსებული ბაზრები (ახალი პროდუქციის დანერგვა). წარმოიდგინეთ ახალი პროდუქციის

შეტანის შესაძლებლობები უკვე ათვისებულ ბაზრებზე ბიზნესის განვითარების საერთო სტრატეგიული მიმართულებების ჩარჩოებში. კიდევ ერთხელ უნდა გავიხსენოთ ის, რომ რაც უფრო ფართოდ იქნება ფორმულირებული სტრატეგიული მიმართულებები, მით პროდუქციის ფართო ასორტიმენტი იქნება მოცემული კომპანიის შეკვეთების პორტფელში და პირიქით. არსებობს იმის შესაძლებლობა, რომ დაეუბრუნდეთ სტრატეგიული მიმართულებების ფორმულირებას და დაეახუსთოთ იგი. ამრიგად, კომპანიის შეკვეთების პორტფელი ფართოვდება, თუ იგი შეესაბამება ტოპ-მენეჯერების შეხედულებებს და ეყრდნობა ასევე რესურსებს.

მოცემულ ეტაპზე ხდება ახალი პროდუქციის გაყიდვის შესაძლებლობის შეფასება “ძველ” ბაზრებზე. როგორი პროდუქცია შეიძლება ჩაითვალოს ახალ პროდუქტად? თუ გავიხსენებთ ზემოთ მოყვანილ განმარტებას, რომლის თანახმადაც პროდუქცია ითვლება ახლად მანამდე, სანამ მომხმარებელი აღიქვამს მას ასეთად. ამრიგად, ახალი პროდუქციის შემუშავება ძოიცავს არა მხოლოდ მათ შექმნას ახალი ტექნოლოგიის საფუძველზე, არამედ ახალი სამომხმარებლო თვისებების დამატებას, ხარისხის ამაღლებას, შეფუთვის დიზაინის შეცვლას, საგარანტიო შეკვეთების ახალ პირობებს და სხვა ნებისმიერ ღონისძიებებს მომხმარებლების მოთხოვნილებების უკეთ დაკმაყოფილებისათვის.

გამოშვებული პროდუქცია - ახალი ბაზრები (ახალ ბაზრებზე შეღწევა). ბიზნესის გაზრდის კიდევ ერთ მიმართულებას წარმოადგენს გამოშვებული პროდუქციის ახალ ბაზრებზე შეღწევა. მათ შორის ახალ ბაზრებს მიეკუთვნებიან:

- პრინციპიალურად ახალი, ახლად ფორმირებული ბაზრები;
- ბაზრები, რომლებიც ადრე იქნა უარყოფილი ამა თუ იმ მიზეზის გამო;
- ბაზრები, რომელთა ეფექტიან მომსახურებასაც ვერ ახორციელებენ კონკურენტები.

ახალ ბაზრებზე ცნობილი პროდუქციის შეღწევის მაგალითს წარმოადგენს სკოჩი, რომელიც წარმატებით გამოიყენება სკოლებში, ოფისებში, შესაფუთად და აქვს მოელი რიგი სხვა სამრეწველო გამოყენება. კიდევ ერთ მაგალითს წარმოადგენს ნეილონის ნაჭერი. იგი ბოლო სამოცი წლის

განმავლობაში ტანსაცმლის შესაკერი ნაჭრიდან, გადაიქცა პარაშუტების, საბურავებისა და ხალიჩების ძირითად კომპონენტად.

პროდუქციის ახალ ბაზრებზე გაყვანის შესაძლებლობები ნამდვილად ამოუწურავია. ამის მიუხედავად უნდა დაიცვათ სიფრთხილე. სად არის უკეთესი რომ შენერდეთ? რამდენად შორს შეუძლია წავიდეს კომპანია ძირითადი ბაზრიდან?

დაეუბრუნდეთ კიდევ ერთხელ განვითარების სტრატეგიულ მიმართულებებს და მათი დახმავებით გავცეთ პასუხი შემდეგ კითხვებს:

1. რომელი ბიზნესით აპირებთ იყოს დაკავებული კომპანია 3-5 წლის შემდეგ?
2. ბაზრის რომელი მიზნობრივი სეგმენტის მომსახურებას აპირებს იგი?
3. რა დამატებითი ფასეულობის შექმნას აპირებს კომპანია მომხმარებლებისათვის?
4. რა ცვლილებები მოხდება იმ დროისათვის ბაზარზე და საქმიან გარემოში?
5. რა ადგილს დაიკაივებს კომპანია დარგში და ბაზარზე მომავალში?

ამ კითხვების განხილვა სასრგებლო იქნება უფროს მენეჯერებთან ერთად, მათ შეუძლიათ ყურადღება მიაქციონ შესაძლო რისკებს და მოგცენ ღირებული რჩევები. აღნიშნულ სიტუაციაში რისკი დაკავშირებულია არა იმდენად პროდუქციასთან (იგი უკვე არსებობს და შემოწმებულია ბაზარზე), რამდენადაც იმისათვის, რომ შესაძლოა გაიფანტოს არსებული რესურსები (პირველ რიგში გასაღების პერსონალი) და დასუსტდეს კომპანიის პოზიციები საბაზო ბაზარზე. შესაძლოა ამან გავლენა იქონიოს კომპანიის სხვა სამეურნეო ფუნქციებზეც. აუცილებელია მხედველობაში მიღებულ იქნეს ის ფაქტიც, რომ ახალი ბაზრების ათვისება მოითხოვს ფინანსურ ინვესტიციებს. შესაძლოა, სტრატეგიული ანალიზის ჯგუფის დახმარებით მიღებულ იქნეს სწორი გადაწყვეტილება. რამდენადაც მისი წევრები ასრულებენ სხვადასხვა სამეურნეო ფუნქციას და ყოველი მათგანი თავის ადგილზე გააკეთებს ყველაფერს ერთობლივად მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაციისათვის.

ახალი პროდუქცია – ახალი ბაზრები (ბიზნესის დივერსიფიკაცია). შეკვეთების პორტფელის ამ განყოფილების შემუშავებისას დიდ როლს თამაშობს ინტეგრაცია, ვინაიდან ამ შემთხვევაში ლაპარაკია ჯერჯერობით არ არსებულ პროდუქციასა და აუთვისებელ ბაზრებზე. უნდა შეაფასოთ ახალი ტექნოლოგიების შესაძლებლობები, დადებული სტრატეგიული კავშირები და გლობალურ ბაზრებზე გასვლის შესაძლებლობები – ყოველივე ეს იქნება ათვლის წერტილი. შესაძლებელია, ახალი პროდუქციის ახალ ბაზრებზე გასვლა კომპანიის ტოპ-მენეჯერებისათვის აღმოჩნდეს განვითარების უფრო მიმზიდველი ვარიანტი, ვიდრე არსებული პროდუქციის გამომშვების გადიდება, რომელიც უახლოეს პერიოდში დაიწყებს დაბერებას.

ამიტომ, კომპანიამ უნდა ეცადოს, რომ მისი განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების ფორმულირება განახორციელოს რაც შეიძლება ფართოდ. ამრიგად დივერსიფიკაცია შესაძლებელია განხილულ იქნეს, როგორც ბიზნესის გაფართოების ერთ-ერთი ვარიანტი.

პრაქტიკაში, ნეულებრივ ახალი პროდუქციის ახალ ბაზრებზე რიალიზაციას გეგმავენ მცირე მოცულობით, ვინაიდან იგი დაკავშირებულია გადიდებულ სამეწარმეო რისკთან. მაგარამ ისეთი კომპანიები, როგორებიცაა 3M, Intel, Motorola, Soni, General Electric-ი და სხვა, ახორციელებენ შეკვეთების პორტფელის ამ განყოფილების საკმაოდ ინტენსიურ ფორმულირებას. ბაზრის ეს ლიდერები ატარებენ კვლევებში საკმაოდ აგრესიულ საინვესტიციო პოლიტიკას და მიისწრაფიან მომავალში, პირველ რიგში, თავისი პოზიციების შენარჩუნებისათვის დარგში. ასეთი მოტივები ტიპიურია კომპანიებისათვის, რომლებიც დასაქმებულნი არიან მაღალი ტექნოლოგიების დარგში.

ნახაზ 9.5.1-ზე მოყვანილია კომპანიის შეკვეთების პორტფელის შედგენისათვის შესაძლო ფორმატი, არსებული და ახალი პროდუქტებითა და ბაზრებით.

	ძირითადი პროდუქცია	ახალი პროდუქცია
ძირითადი ბაზრები	ბაზარზე უფრო დრმა შეღწევა •	პროდუქციის დახვეწა
ახალი ბაზრები	ბაზრის გაფართოება	პროდუქციის დივერსიფიკაცია

ნახ. 9.5.1. შეკვეთების პორტფელი¹

პრაქტიკაში ნათლად ჩანს, რომ სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების განხილული ოთხივე ეტაპი მჭიდროდ არის დაკავშირებული ერთმანეთთან. მაგალითად, პირველ ეტაპზე განვითარების სტრატეგიული მიმართულებები დაეხმარება კომპანიას მისი ფორმირებაში. მეორე ეტაპზე ფინანსური და არაფინანსური მიზნების დაყენება საშუალებას იძლევა დაზუსტდეს, თუ რის მიღწევას აპირებს კომპანია. მესამე ეტაპზე, ზრდის სტრატეგია აკონკრეტებს, თუ როგორ იქნება რეალიზებული დაყენებული სტრატეგიული მიზნები. მეოთხე ეტაპზე კომპანიის მიზნების მიღწევა განიხილება კონკრეტული პროდუქციისა და ბაზრების პრიზმიდან.

ეს კავშირები ელინდებიან შეკვეთების პორტფელში სრულიად ახალი პროდუქციისა და ბაზრების დამატების შემთხვევაშიც. შესაძლოა ბიზნეს-გეგმის შემუშავებისას საჭირო გახდეს წინა ეტაპზე დაბრუნება და პროდუქციის შემუშავებისა და მისი ბაზარზე გაყვანის შეფასება. ამრიგად ოთხივე ეტაპზე

¹ Нортон Пейли. Успешный бизнес- план. От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М.2007. с 46.

ხორციელდება ახალი შესაძლებლობების გამოვლენა და ბიზნეს-გეგმის შინაარსის დაზუსტება.

კომპანიისათვის სამუშაო პროექტის შესამუშავებლად გამოიყენებულ უნდა იქნეს ნახ. 9.5.1-ზე მოცემული შეკვეთების პორტფელის ფორმატი, უნდა შეივსოს იგი და გაანალიზდეს.

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. ჩამოაყალიბეთ სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების არსი?
2. რაში მდგომარეობს კომპანიის მისია?
3. აღწერეთ კომპანიის ფინანსური და არაფინანსური მიზნები.
4. რას წარმოადგენს კონკურენტული პოზიციის განმტკიცება მომხმარებელთა მიზნობრივ სეგმენტში?
5. რას ემსახურება საექსპერტო სისტემების შემუშავება ან დახვეწა?
6. როგორ უნდა ჩამოაყალიბდეს კომპანიის ამოცანები?
7. რას წარმოადგენს ზრდის სტრატეგია?
8. აღწერეთ შეკვეთების პორტფელის არსი.

თავი 10. სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმა: ტაქტიკის განყოფილება

10.1 საქმიანი სიტუაციის ანალიზი (ეტაპი 5)

აწყოში და წარსულში საქმიანი სიტუაციის ანალიზი რეკომენდირებულია განხორციელდეს ნახაზზე მოყვანილი თანმიმდევრობით (თემა 9. ნახაზი 9.1.1.):

დონე A: მარკეტინგის პროგრამა (პროდუქცია, ფასი, რიალიზაციის არხები, წინსვლა).

დონე B: კონკურენტების ანალიზი.

დონე C: ბაზარზე სიტუაციის ანალიზი.

ყოველი დონე წარმოადგენს საქმიანი სიტუაციის ანალიზის ცალკეულ მიმართულებებს და იძლევა ბიზნესის ღრმა, ობიექტური და მიუკერძოებელი შეფასებების საშუალებას.

დონე A: მარკეტინგის პროგრამა – პროდუქტი.

დასაწყისში ობიექტურად უნდა იქნეს დახასიათებული პროდუქციისა და მომსახურების, წარმოებისა და გაყიდვების შედეგები, ამისათვის გამოყენებულ უნდა იქნეს შემდეგი ინფორმაცია და მანევრებლები:

- გაყიდვების მოცულობის, რენტაბელობის, ბაზრის წილისა და სხვა ფინანსური მანევრებლების დინამიკა. თუ არის საშუალება სასარგებლოა ამ მანევრებლებისათვის გრაფიკების აგება;
- პროდუქციის ბაზარზე კომპანიის ამჟამინდელი კონკურენტული პოზიცია, მათ შორის ბაზრის წილი, საქმიანი სიტუაცია, პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის ეტაპი (ბაზარზე გასვლა, გაყიდვების ზრდა, მდგრადობა და ვარდნა), ყოველივე ეს უნდა იქნეს შედარებული კონკურენტების ანალოგიურ მანევრებლებთან;
- მომავალში პროდუქციის კონკურენტულ პოზიციაზე ისეთი ფაქტორების გავლენის შესაძლებლობა, როგორებიცაა დემოგრაფია, ეკოლოგია, დარგში სიტუაცია და კონკურენცია. აქვე ჩამოყალიბებულ უნდა იქნეს პროდუქციის გამოყენების შესაძლებლობები და უნიკალურობა;

- პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებები და უპირატესობები ხარისხის, ეკონომიურობის, გამოყენების ხელსაყრელობის ან სხვა პარამეტრების თვალთახედვით, რომლებიც მნიშვნელოვანი არიან მომხმარებლისათვის;
- პროდუქციის შესახებ სხვა მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, მაგალითად პროდუქციის კონსტრუქციის დახვეწის შესაძლებლობები, დამატებითი სამომხმარებლო თვისებების შექმნა (ზომების შეცვლა, ახალი მოდელების შექმნა, ფასის შემცირება, შეფუთვის დიზაინის დახვეწა), ბაზარზე მისი პოზიციის განმტკიცება, სიახლეები დამზადების ტექნოლოგიასა და კონსტრუქციაში, რომლებიც ანიჭებენ პროდუქციას უნიკალურ თვისებებს და უზრუნველყოფენ კონკურენტულ უპირატესობას.

დონე A: მარკეტინგის პროგრამა-ფასწარმოქმნა.

კომპანიის მენეჯერების მიერ შესწავლილ უნდა იქნეს ფასწარმოქმნის მეთოდები, რომლებიც გამოიყენებიან ბაზრის ყოველი სეგმენტისათვის ან გასაღების არხისათვის და მათი გავლენა პროდუქციაზე.

ამის შედეგად უნდა განხორციელდეს მომავალში ფასების დინამიკის პროგნოზირება პროდუქციის მოდერნიზაციისა (მათ შორის კონსტრუქციისა და დიზაინის დახვეწის) და ფინანსური ფაქტორების გათვალისწინებით, რომელიც მოსალოდნელია ბაზრის დინამიკაში.

დონე A: მარკეტინგის პროგრამა-გასაღების არხები და გაყიდვების მეთოდები.

არსებული გასაღების ბაზრები. დაასახელეთ გასაღების არხები, რომლებსაც აწმყოში იყენებს კომპანია. უნდა განისაზღვროს კომპანიიდან საბოლოო მომხმარებელამდე ფასწარმოქმნის ყველა რგოლის ფუნქციები (დისტრიბუტორები, ბროკერები და დილერები). ასევე შეფასებულ უნდა იქნეს გასაღების ყოველი რგოლის ეფექტიანობა, გაყიდვების მოცულობები, რენტაბელურობა და გაყიდვების მოცულობის ზრდის ტემპი. ხოლო იქ სადაც ეს შესაძლებელია, უნდა ჩატარდეს გასაღების ორგანიზაციის ანალიზი კომპანიის ჩარჩოებში: სასაწყობო მეურნეობების, მარაგების კონტროლის სისტემის, მიწოდების მეთოდების და ა.შ.

ამის შემდგომ ახდენენ გასაღების არხების მუშაობის ეფექტიანობის დახასიათებასა და მათი საქმიანობის შედეგების შეფასებას (დისტრიბუტორების, დილერების და პირდაპირი გაყიდვების). რაც მოთავსდება უნდა განისაზღვროს საკვანძო ფუნქციები და გამოიყოს არსებული პრობლემები, რომლებსაც ადგილი აქვთ გასაღების ჯაჭვის ყველა რგოლში. ბოლოს უნდა შეფასდეს მომავალში გასაღების სისტემის განვითარების პერსპექტივები და დადგინდეს თუ როგორ გავლენას მოახდენს იგი კომპანიის გასაღების არხების სტრუქტურასა და გაყიდვების მოცულობებზე?

სპეციალური ფუნქციები. დავახასიათოთ სპეციალური ფუნქციები, რომლებსაც ასრულებს გასაღების პერსონალი ამა თუ იმ გასაღების არხში. განვსაზღვროთ რა გავლენას ახდენენ ისინი მომხმარებლების მიზნობრივ სეგმენტზე? ჩავატაროთ ანალოგიური ანალიზი, კომპანიის დისტრიბუტორების გასაღების პერსონალისათვის, თუკი ეს არის შესაძლებელი. გავანალიზოთ გასაღების პოლიტიკის შედეგები და გავაკეთოთ დასკვნა: თუ, რამდენად ეფექტიანად მოქმედებს კომპანიის გასაღების პერსონალი ბაზრის სეგმენტში.

მიზნობრივი მომხმარებლები. უნდა შედგეს მნიშვნელოვანი მომხმარებლებისა და მათი შესყიდვების მოცულობების ჩამონათვალი ღირებულებით და ნატურალურ გამოსახულებაში და ასევე აღიწეროს ის სპეციალური მოთხოვნები რომლებსაც აყენებენ მსხვილი მომხმარებლები.

გასაღების არხების განვითარების ტენდენცია. უნდა ჩამოვაყალიბოთ გასაღების არხების სისტემების განვითარების შესაძლო მიმართულებები მომავალში და შევაფასოთ ბაზრის ყოველ სეგმენტში გაყიდვების შესაძლო ნამატი. ამ შემთხვევაში პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვას: მოითხოვს თუ არა ყოველივე ზემოთ ნათქვამი გასაღების არხებისა და კომპანიის გასაღების სამსახურის რეორგანიზაციის დაწყებას?

მოცემული დონის განხილვისას ასევე შესაძლებელია დაემატოს დამატებითი დეტალები, გამოსაშვები პროდუქციის სახეების, შეთავაზებული მომსახურებისა და პროდუქციის ბაზარზე წინსვლის სპეციალური დონისძიებების შესახებ. მაგალითად, შესაძლებელია კომპანიის პროდუქციის შედარება, ძირითადი კონკურენტების ანალოგიურ პროდუქციასთან, აღიწეროს კონკურენტული ბრძოლის ძირითადი მეთოდები, დაისა-

ხოს კონკურენტების ბაზრიდან განდევნის გზები, ანდა შეფასდეს ინტერნეტ-ეკონომიკის გავლენა კომპანიის საქმიან სტრატეგიაზე.

დონე A: მარკეტინგის პროგრამა – რეკლამა და გასაღების სტიმულირება

ამ დონის განხილვისას უნდა გაეანალიზოთ ისეთი საკითხები, როგორებიცაა:

სიტუაციის ანალიზი. გაეანალიზოთ სარეკლამო სტრატეგია და საქონლის წინსვლის მეთოდები ბაზრის ყოველი სეგმენტისათვის ან გასაღების ყოველი არხისათვის, შემდეგი პარამეტრების მიხედვით: დანახარჯები რეკლამაზე, მედია-სტრატეგია, ღონისძიებები პროდუქციის წინსვლისათვის და სხვა მარკეტინგული ღონისძიებები, რომლებიც დამახასიათებელია მოცემული დარგისათვის.

კონკურენცია. განესაზღვროთ და აღწეროდ კონკურენციის თავისებურებები ბაზრის ცალკეულ სეგმენტში ან გასაღების არხში. კორპორაციის გასაღების განყოფილებას და სარეკლამო სააგენტოს, რომელიც თანამშრომლობს მასთან, შეუძლიათ შეაგროვონ აუცილებელი ინფორმაცია.

მარკეტინგული სტრატეგია. უნდა განისაზღვროს მარკეტინგული სტრატეგია პროდუქციის ყოველი სახეობის ან გასაღების არხისათვის აწმყოსა და მომავალში. დადგინდეს, როგორია თანამედროვე ტენდენციები ამ სფეროში?

სხვა პროგრამები. რა დამხმარე პროგრამებს ახორციელებს კომპანია (საგამომცემლოს, საინფორმაციოს, პროფესიონალურს, აწყობს შოუსა და გამოფენებს, გამოსცემს სპეციალურ ლიტერატურას და ა.შ.)? რომელი მათგანი აღმოჩნდა უფრო ეფექტიანი? რომელი მათგანის ჩატარებას გეგმავს კომპანია მომავალში?

მოცემულ კითხვებზე პასუხების ანალიზი იძლევა ინფორმაციას იმის შესახებ, თუ როგორია მარკეტინგული სტრატეგიის შინაარსი და სტრუქტურა. მართლაც, კომპანიის რეალურ გეგმაში არსებული ინფორმაციის სიმრავლიდან, მარკეტინგული ღონისძიებების გეგმის შემუშავების მეთოდის ილუსტრირებისათვის შეირჩევა მინიმალურად აუცილებელი მონაცემები. კომპანიის გეგმა გაჯერებულ უნდა იქნეს დამატებითი ინფორმაციით, რომელიც ასახავს ბაზარზე მდგომარეო-

ბის თავისებურებებსა და კომპანიის მარკეტინგულ სტრატეგიას.

მაგალითად, თუ ცნობილია კომპანიის და მისი ძირითადი კონკურენტების მიერ რეკლამაზე გაწეული ხარჯები, იგი დაგვეხმარება შევაფასოთ სარეკლამო კამპანიის ძირითადი მიმართულებები და ეფექტიანობა. შესაძლებელია მარკეტინგული კვლევების შედეგების გამოყენება, რომელსაც ჩვეულებრივ ატარებს კომპანიასთან მომუშავე სარეკლამო სააგენტო.

გეგმის ამ ნაწილში მინიშნებულ უნდა იქნეს ის კრიტიკული შენიშვნები, რომელსაც კომპანია გადააწყდა მარკეტინგული სტრატეგიის ანალიზის ჩატარებისას. ისინი გათვალისწინებულ უნდა იქნენ მოგვიანებით, მარკეტინგული ღონისძიებების ეფექტიანობის ამაღლების შესაძლებლობების შეფასებისას.

ამით დამთავრდა საქმიანი სიტუაციის ჩარჩოებში A დონის (მარკეტინგის პროგრამის) საკითხების განხილვა. იმის შემდეგ რაც პრაქტიკაში განხორციელდება ამ დონისათვის სამუშაო პროექტის შედგენა გადადიან B დონეზე.

დონე B: კონკურენტების ანალიზი.

ჩამოვაყალიბოთ ამ დონისათვის შესაბამისი მეთოდოლოგია, მან უნდა მოიცვას შემდეგი საკითხები:

ბაზრის წილი. შეადგინეთ ბაზრის წილის მიხედვით კომპანიის ძირითადი კონკურენტების ჩამონათვალი. ამ სიაში ჩართულ უნდა იქნეს საკვლევი კომპანიაც, რათა გაირკვეს მისი ადგილი საერთო რიგში. სიაში საჭიროა იყოს სამი კონკურენტი კომპანია მაინც, ხოლო აუცილებლობის შემთხვევაში მეტიც.

კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები. შეფასებული უნდა იქნეს კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეები ისეთი პარამეტრების მიხედვით, როგორებიცაა: ხარისხი, გასაღების ქსელი, ფასწარმოქმნა, წინსვლა, მენეჯმენტის ხარისხი და ფინანსური მდგომარეობა. თავისდროულად უნდა შემჩნეულ იქნეს ნებისმიერი ფაქტი, რომელიც მიგვანიშნებს ბაზარზე საგანგაშო მოვლენებს. მაგალითად, კონკურენტების ხარჯზე ბაზრის წილის აგრესიული გაზრდა, მომხმარებლებისათვის ძალიან დიდი ფასდაკლება ბაზრის წილის შენარჩუნების ან კონკურენტის ბაზრიდან განდევნის მიზნით და ა.შ.

ანალიზი უნდა ჩატარდეს რაც შეიძლება სიღრმისეულად. რაც მეტი ინფორმაცია იქნება შეგროვებული კონკურენტების შესახებ, მით უფრო ფართო იქნება სტრატეგიების ვარიანტების არჩევანი.

პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა. აღწერილ უნდა იქნეს კონკურენტების ფასწარმოქმნის სტრატეგია მთლიანობაში და ცალკეული პროდუქციული ხაზების მიხედვით, ასევე მომხმარებლებისათვის გაწეული შედავათების პოლიტიკა. გამოვლენილ იქნეს კომპანიის კონკურენტები, რომლებიც მყარად არიან გამაგრებულნი იაფფასიანი და ელიტარული პროდუქციის სეგმენტებში. უნდა დადგინდეს, თუ ვინ არის მათ მოწოდების ლიდერი დანახარჯების მიხედვით.

პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებები და უპირატესობები. შევადაროთ კომპანიისა და ძირითადი კონკურენტების პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებები. კერძოდ, ყურადღება უნდა მიექცეს ხარისხს, დიზაინს და ექსპლუატაციის ხელსაყრელობას. უნდა დაადგინდეს, როგორია ფარდობა ფასსა და მოგებას შორის ყოველი სახის პროდუქციისათვის, რომელი პროდუქცია სარგებლობს მომხმარებლებში პოპულარობით, რაში მდგომარეობს კომპანიის პროდუქციის უნიკალური უპირატესობები?

რეკლამის ეფექტიანობა. დაადგინეთ კონკურენტების სარეკლამო ბიუჯეტები და რამდენად ეფექტიანია მათი რეკლამა, ეს მაჩვენებლები ხშირად გამოიყენებიან მარკეტინგულ კვლევებში, რომლებსაც ატარებს კომპანიის სარეკლამო სააგენტო, დამოუკიდებელი მარკეტინგული კომპანიები ან ექსპერტები. თუ ზუსტი მონაცემების მიღება ვერ ხერხდება, მაშინ ამ მაჩვენებლების შეფასება უნდა მოხდეს მიახლოებით.

გასაღების ქსელის ეფექტიანობა. შევაფასოდ გასაღების ქსელის ძლიერი და სუსტი მხარეები, და შევადაროთ კონკურენტების იგივე მონაცემებთან. ყურადღება უნდა მივაქციოთ ისეთ განსხვავებებს, როგორებიცაა: განსხვავება ბაზარზე შეღწევის სიღრმეში, მიწოდების დროში, რეგიონების ან ქვეყნების მიხედვით პროდუქციის განაწილებაში. შეძლებისდაგვარად გამოვლენილ უნდა იქნენ უმსხვილესი მომხმარებლები ყოველ რეგიონში და შეფასდეს მათი კონკურენტებთან კავშირის ხასიათი.

შეფუთვა. შედარებულ უნდა იქნეს ძირითადი კონკურენტების პროდუქციის შეფუთვის დიზაინი, თანამედროვეობა

და ხელსაყრელობა, კომპანიის პროდუქციის ანალოგიურ მანუფაქტურებთან. ამ შემთხვევაში ითვალისწინებენ ისეთ ფაქტორებს, როგორებიცაა: მოცულობა, ფორმა, ფუნქციონალურობა, დამუშავების ეკონომიურობა, შენახვა და ტრანსპორტირება.

ძირითადი კონკურენტების ბაზრის წილის დინამიკა. ეს მანუფაქტურული უკვე იყო განხილული ზემოთ, როგორც კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის მანუფაქტურული, მაგრამ მოცემულ განყოფილებაში ამოცანა მდგომარეობს ცალკეული პროდუქტების შესაბამისი სეგმენტებისა და ბაზრის წილის შეფასებაში. უნდა დადგინდეს ბაზრის რომელ სეგმენტში მოახდინეს თავისი ძალების კონცენტრირება ძირითადად კონკურენტებმა და სად არის მათი პოზიციები ნაკლებად მყარი.

გასაღების ქსელის ეფექტიანობა და ბაზრის ათვისება. შეეფასოთ გასაღების ქსელის ეფექტიანობა ისეთი პარამეტრების მიხედვით, როგორებიცაა გაყიდვების მოცულობა, მომსახურების დონე, გარიგებების რაოდენობა, გაყიდვების შემდგომი მომსახურება და ტექნიკური ხელმისაწვდომობა (ანალიზი ჩატარებულ უნდა იქნეს კონკურენტებისა და ბაზრის სეგმენტების მიხედვით). შეეფასოთ გასაღების ბაზრის ყოველი რგოლის მუშაობის ეფექტიანობა. მაგალითად, თუ კომპანიის ძირითადი საქმიანობაა წარმოება, დასაწყისში უნდა შეფასდეს კომპანიის პროდუქციით დისტრიბუტორების მოცვის ხარისხი. ხოლო შემდეგ კი დისტრიბუტორების მუშაობის ხარისხი დილერებთან, დილერებისა კი – საბოლოო მომხმარებლებთან.

ამრიგად, ძირითადი კონკურენტების შესახებ სრული და ხარისხიანი ინფორმაციის შეგროვების მნიშვნელობა განუსაზღვრელია. კონკურენტული ბრძოლის სტრატეგიის შინაარსი – რომელიც წარმოადგენს სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების მთავარ შედეგს – და წარმატების მიღწევა კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების საქმეში, უშუალოდ არის დამოკიდებული კონკურენტული სიტუაციის ანალიზის შედეგებზე.

დონე C: სიტუაცია ბაზარზე.

საქმიანი სიტუაციის ანალიზის ბოლო ეტაპზე განიხილება დემოგრაფიული და ქცევითი ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ ბაზრის მოცულობასა და მომხმარებლების სიმპატიებს (როგორც საბოლოო მომხმარებლების, ისე დილერების) ცვალებად საქმიან გარემოში.

ანალიზისათვის ინფორმაციის მიღება შესაძლებელია, როგორც უშუალოდ მარკეტინგული კვლევებიდან, ისე მეორადი წყაროებიდან (სახელმწიფო დაწესებულებების ან სავაჭრო ასოციაციების ანგარიშებიდან და მიმოხილვებიდან).

ინფორმაცია, რომელსაც განვიხილავთ მოცემულ თავში მნიშვნელოვანია იმით, რომ წარმოადგენს კონკურენტული შესაძლებლობების შეფასების საფუძველს, ემსახურება ტაქტიკური მიზნების დაყენებასა და გეგმის ტაქტიკური ღონისძიებების შემუშავებას, საერთო საქმიანი სტრატეგიის ჩარჩოებში. ამის გარდა იგი დაგეხმარებათ უკეთესად და სრულად წარმოიდგინოთ კონკრეტული ბაზრისა და მომხმარებლების მოთხოვნილებების თავისებურებები, ასევე გინევენთ თუ, როგორ უნდა იქნეს ჩატარებული მარკეტინგული კვლევა, რათა მიღებულ იქნეს დასაბუთებული მარკეტინგული გადაწყვეტილებები.

ბაზარზე სიტუაციის ანალიზის ჩარჩოებში მთელი მთავრობილი ინფორმაციის კლასიფიკაცია წარმოებს კატეგორიების მიხედვით.

მომხმარებლების დახასიათება. უნდა განისაზღვროს კომპანიის საბოლოო მომხმარებლები აწმყოსა და მომავალში. კომპანია არ უნდა შემოისაზღვროს დისტრიბუტორებისა და დილერების საქმიანობის ანალიზით, რომლებიც უშუალოდ იძენენ პროდუქციას მისგან. ყურადღება უნდა მიექცეს გასაღების ჯაჭვის შემდეგ რგოლებს საბოლოო მომხმარებლამდე. ამასთან მნიშვნელოვანია დადგინდეს შემდეგი:

ბაზრის სეგმენტები, რომლებსაც ემსახურებიან კომპანიის დილერები და დისტრიბუტორები. უნდა დადგინდეს თუ, რამდენად ემთხვევა კომპანიის ხელმძღვანელობის შეხედულებები, ამ საკითხებში, დილერებისა და დისტრიბუტორების შეხედულებებს?

დილერებისა და დისტრიბუტორების რეალიზაციის მთლიანი მოცულობები. ამ შემთხვევაში განსაკუთრებული ყურადღება უნდა მიექცეს მსხვილ მყიდველებს, რომლებიც ახდენენ გაყიდვების ძირითადი მოცულობის გენერირებას.

მომხმარებლების ჯგუფები ან ტიპები. მომხმარებელთა დაჯგუფებას ახორციელებენ ისეთი კრიტერიუმების მიხედვით, როგორებიცაა შესასყიდი პროდუქციის სახე, მოთხოვნები მათი ხარისხისადმი, მგრძნობიარობა ფასისა და სერვისის ხარისხის მიმართ. აქვე მითითებულ უნდა იქნეს ის მომხმარებლები,

რომლებსაც კომპანია პირდაპირ, დისტრიბუტორების ქსელის გვერდის ავლით, მიჰყიდის პროდუქციას.

პროდუქციის გამოყენების სიხშირე და დანიშნულება. დაავადებული კომპანიის პროდუქციის შესყიდვები სიხშირის, მოცულობების, სეზონური გაყიდვების მიხედვით. დამატებით შესაძლებელია მიეთითოს მომხმარებლების საწყობებში მარაგების დონე, საცალო სავაჭრო ქსელში შესყიდვების პოლიტიკა, შეღავათები შესყიდული პროდუქციის მოცულობის მიხედვით, მომხმარებელთა ქვეყნის თავისებურებები პროდუქციის ფასისა და ხელმისაწვდომობიდან გამომდინარე.

ბაზრის თავისებურებები. აუცილებელია მომხმარებლების დემოგრაფიული, ფსიქოლოგიური და სხვა მახასიათებლების შესწავლა, საშუალო წლოვანების, განათლებისა და შემოსავლების დონის ჩათვლით. გაანალიზდეს რა გავლენას ახდენს გაყიდვების მოცულობაზე პროდუქციის ტექნიკური დონე, ასევე კომპანიის პროდუქციის ხარისხისადმი, სერვისისადმი და მისი იმიჯისადმი მომხმარებლის მგრძნობიარობა.

მომხმარებლების მოტივაცია. უნდა განისაზღვროს ის ძირითადი მოტივები, რომლებიც აიძულებენ მომხმარებლებს შეიძინონ კომპანიის პროდუქცია. დადგინდეს, თუ რატომ ირჩევენ ისინი ამა თუ იმ მწარმოებლის პროდუქციას? საზოგადოდ, მომხმარებლები უპირატესობას ანიჭებენ კომპანიის პროდუქციას შემდეგი მოსაზრებებით, ისეთებით როგორებიცაა ხარისხი, ექსპლუატაციის ფუნქციანობა, კომპანიის იმიჯი, ტექნიკური მხარდაჭერის სამსახურის არსებობა, პროდუქციის ხელმისაწვდომობა ქვეყნის ამა თუ იმ რეგიონში, მიწოდების ვადები და კონკურენტების ზეწოლა.

პროდუქციის შესახებ მომხმარებლების გათვითცნობიერების დონე. მის დასადგენად პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს:

- რამდენად არის მომხმარებელი გათვითცნობიერებული პროდუქციის თვისებებზე და დანიშნულებაზე, მის განსაკუთრებულ თავისებურებებზე?
- გააზრებული აქვთ, თუ არა მათ პროდუქციაზე მოთხოვნილება?

- განიხილავენ თუ არა ისინი მოცემულ კომპანიას, როგორც აღნიშნული პროდუქციის მიმწოდებელს?
- თვლიან, თუ არა ისინი, რომ კომპანიის პროდუქციას, სასაქონლო მარკას ან თვით კომპანიას უნარი შესწევს დააკმაყოფილოს მათი მოთხოვნილებები?

ბაზრის სეგმენტირება. ამ შემთხვევაში უნდა გაირკვეს თუ პროდუქციის ბაზრის რა სეგმენტი შესაძლოა იქნეს გამოყოფილი კომპანიის პროდუქციისათვის? როგორ იცვლება მისი მოცულობა და პროდუქციისადმი წაყენებული მოთხოვნები?

ბაზრის სეგმენტირება ემსახურება იმ სეგმენტების გამოვლენას, რომელთა ფორმირება ჯერ კიდევ მიმდინარეობს, არ ხდება, ანდა ცუდად ხდება მათი მომსახურება, რაც ქმნის კომპანიის პროდუქციის გაყიდვების მოცულობების ზრდის წინაპირობას. ამავდროულად ბაზრის სეგმენტირება საშუალებას იძლევა მიღებულ იქნეს გადაწყვეტილებები, ბაზრის ამა თუ იმ სეგმენტის დასაცავად კონკურენტების შემოჭრისაგან.

ამრიგად, ბაზარზე სიტუაციის ანალიზი პირველ რიგში მიმართულია მკვლევარის საკუთარი აზრის ფორმირებაზე ბაზრის, მომხმარებლებისა და მათი ქცევის შესახებ. უნდა გათვალისწინებულ იქნეს, რომ წარსულში კომპანიის მომხმარებლები განსხვავდებიან დღევანდლებისაგან, ხოლო სამი წლის შემდეგ მათი მომხმარებლები და სამომხმარებლო ქცევა შეიცვლება უფრო მეტად.

ამიტომ, ძნელია ზედმეტად შეაფასო მარკეტინგული კვლევა, რომელსაც შესწევს უნარი შეაფასოს კომპანიის მენეჯერების ცოდნა სამომხმარებლო ქცევის მოდელირების შესახებ აწმყოსა და მომავალში. თუ კომპანია მუშაობს დისტრიბუტორებთან მისმა მენეჯერებმა აუცილებლად უნდა მიაქციონ ყურადღება, მათ მომხმარებლებს, ვინაიდან სწორედ ისინი არიან კომპანიის პროდუქციის საბოლოო მომხმარებლები.

102 ბაზრის წილის ზრდის შესაძლებლობები (ეტაპი 6).

ამ ეტაპზე უნდა გაანალიზდეს ჩამოყალიბებული საქმიანი სიტუაციის დადებითი და უარყოფითი მხარეები და ინახოს რისი მიღებაა მათგან შესაძლებელი.

კომპანიის მეწეჯერებმა უნდა შეეცადონ იაზროვნონ რაც შეიძლება ფართოდ. ეს კი მოითხოვს დიდ დროსა და ინტელექტუალურ ძალისხმევას. მათ უნდა განახორციელონ „ტეინების შტურმი“ საგეგმო განყოფილების თანამშრომლებთან ერთად. თუ კომპანიაში ასეთი განყოფილება არ არსებობს, მაშინ უნდა ჩამოაყალიბდეს კომპანიის ფუნქციონალური განყოფილებების თანამშრომლებიდან ჯგუფი, რომელიც იმუშავებს აღნიშნულ საკითხზე.

უნდა დადგინდეს ის შესაძლებლობები, რომელიც გააჩნია კომპანიას არსებული ბაზრების გასაფართოებლად და ახალ ბაზრებზე გასასვლელად. ასევე უნდა შეფასდეს კომპანიის კონკურენტული უპირატესობები, რომლებსაც შესწევთ უნარი გაზარდონ მისი ბაზრის წილი. ყოველივე ზემოთ თქმულის განსახორციელებლად პასუხი უნდა გაეცეს შემდეგ კითხვებს: აგრესიული მარკეტინგის სტრატეგიის გამოყენებით, ბაზრიდან რომელი კონკურენტების გაძევება არის შესაძლებელი? ასევე მარკეტინგის სტრატეგიის გამოყენებით უნდა დადგინდეს, რომელ კონკურენტებს შეგიძლიათ გაუწიოთ წინააღმდეგობა, ბაზარზე მათი შემოსვლის აღსაკვეთად?

ამ თემის შესწავლასთან ერთად თავიდან გაანალიზებული უნდა იქნეს სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის სტრატეგიის განყოფილება (თავი 9). იმ თემაში ლაპარაკია იმაზე, თუ რა მოხდება 3-5 წლის შემდეგ, მაგრამ მიმდინარე წელს კომპანიას მოუწევს გაატაროს რიგი მოსამზადებელი ღონისძიებები, ისეთები როგორებიცაა: სტრატეგიული მიმართულებების, მიზნების, ზრდის სტრატეგიისა და განსაკუთრებით გამოსაშვებად დაგეგმილი პროდუქციის სახეების დასუსტება. ამის გარდა, აუცილებელია გადაისინჯოს კომპანიის საქმიანი სიტუაციის ანალიზი, იმ თვალსაზრისით, რომ დადგინდეს თუ რა დამატებით შესაძლებლობებს ქმნის გამოვლენილი სუსტი მხარეების აღმოფხვრა.

მიაქციეთ ყურადღება, რომ შესაძლებლობები წარმოიშებიან ორი შემხედრი პროცესის შედეგად. ერთის მხრივ,

სტრატეგიული ღირებულებები განსაზღვრული დროის შემდეგ გადადიან ბიზნეს-გეგმის სტრატეგიული განყოფინებიდან. ტაქტიკურში და შეადგენენ მიმდინარე ამოცანების საფუძველს. მეორე მხრივ, საქმიანი სიტუაციის ანალიზი, რომელიც განხილულია სტრატეგიის განყოფილებაში, გვინებებს ახალ შესაძლებლობებს, კომპანიის საქმიანობაში ნაკლოვანებებისა და სუსტი მხარეების გადალახვის ხარჯზე.

განვიხილოთ ახალი შესაძლებლობების გამოვლენის ტიპური პროცედურა. ქვემოთ განხილულია ამ პროცედურის ძირითადი საკითხები:

ძირითადი ბაზრები. განსაზღვრეთ შესაძლებელია თუ არა, კომპანიის არსებულ ბაზრებზე ყოფნის გაფართოება შემდეგი ფაქტორების ხარჯზე:

- ახალი სახის ბიზნესის ორგანიზებითა და მომხმარებელთა ახალი ფენის ფორმირებით;
- კონკურენციის შემცირებით;
- არსებული მომხმარებლების მიერ პროდუქციის მოხმარების გაზრდით;
- პროდუქციის კონსტრუქციის, თვისებებისა ან შეფუთვის შეცვლით;
- პროდუქციის გამოყენების ახალი თვისებების გამოვლენით;
- ბაზარზე პროდუქციის რეპოზიციონირებით, მომხმარებლების მიერ მისი დადებითი აღქმისა და ამის საფუძველზე კონკურენტული უპირატესობის მოპოვების მიზნით.
- ბაზრის ახალი სეგმენტების აღმოჩენითა და მისი დაკავებით.

მომხმარებლები/მყიდველები. ამ შემთხვევაში უნდა განხორციელდეს მომხმარებელთა ბაზრის შესაძლებლობების შეფასება და მისი გაფართოება, რისთვისაც საჭიროა:

- გასაღების არხების დახვეწა და გაფართოება;
- პროდუქციაზე უფრო მოქნილი ფასის დადგენა, რომლის დროსაც გათვალისწინებული იქნება შედგავთები, სასაქონლო კრედიტი, საბითუმო შესყიდვების სტიმულირება და ა.შ.

- საქონლის წინსვლის პოლიტიკის დახვეწა, მათ შორის ინტერნეტის, რეკლამის, გასაღების მეთოდების ნაირფეროვნების, დადებითი საზოგადოებრივი აზრის შექმნისა და განსაკუთრებით გასაღების აგენტების ძალისხმევის აქტივიზაციის ხარჯზე;
- სერვისის ხარისხის ამაღლებით, მათ შორის ტექნიკური მხარდაჭერის სამსახურის დახვეწის ხარჯზე;
- მყიდველობითი ქცევისა და გადახდისუნარიანი მოთხოვნის მოდელის ანალიზით, კერძოდ მისი ძირითადი სუბიექტების გამოვლენით, ისეთების როგორებიცაა დილერები, დიტრიბუტორები და საბოლოო მომხმარებლები.

მზარდი ბაზრები. აქ განიხილავენ პროდუქციის ბაზრებს, რომლებიც ვითარდებიან საკვანძო რეგიონებში (ბაზრების ტერიტორიულ ანალიზი), განსაკუთრებით კი იმათი, რომლებსაც გააჩნიათ მეტი ზრდის პოტენციალი.

პროდუქციის დახვეწა და ნომეკლატურის განახლება. ამ შემთხვევაში აფასებენ პროდუქციის კონსტრუქციასა და სამომხმარებლო თვისებებს. აუცილებელია ყურადღება მიექცეს შემდეგ საკითხებს:

- პროდუქციული ხაზების გაფართოებას, პროდუქციის ახალი მოდელების შექმნის ხარჯზე;
- პროდუქციის ახალი სახეობების წარმოებას;
- პროდუქციის წარმოების კონტროლის დახვეწას;
- პროდუქციის დიზაინისა და შეფუთვის გაუმჯობესებას;
- მომხმარებლების მომსახურების ახალი ფორმების დანერგვას.

მიზნობრივი შესაძლებლობები. ამ შესაძლებლობების დასახასიათებლად კომპანიის ძირითადი საბაზრო სეგმენტის გარდა, გაანალიზებულ უნდა იქნეს საქმიანობის ყველა სფერო. ხშირად ბიზნესის ინოვაციური და სარისკო სახეები იძლევიან მოგების მიღების დიდ შესაძლებლობებს, მაგრამ ამასთან ეერჯდება კომპანიის განვითარების მაგისტრალური მიმართულების წარჩოებში.

103. ტაქტიკური მიზნები (ეტაპი 7)

წინა ქვეთაეებში უკვე შევაგროვეთ ინფორმაცია ბაზარზე სიტუაციის შესახებ (ეტაპი 5) და გავანალიზეთ მათგან გამომდინარე შესაძლებლობები (ეტაპი 6). ყოველივე ამის შემდეგ საჭიროა უახლესი პერიოდის მიზნების განსაზღვრა. მოცემული ქვეთაეი შედგება ოთხი პუნქტისაგან, ისენია:

- საწყისი წანამძღვრები: სიტუაციის პროგნოზი უახლოესი პერიოდისათვის;
- ძირითადი ტაქტიკური მიზნები: მიზნების რაოდენობრივი განზომილება (ბაზრის წილის ზრდის ძირითადი შესაძლებლობების ჩათვლით);
- ფინანსური მიზნები: მიზნები, კომპანიის ძირითადი ქვეგანყოფილებებისათვის;
- მიზნები, რომლებიც არ არიან დაკავშირებულნი კომპანიის პროდუქციასთან.

განვიხილოთ ეს ოთხივე პუნქტი ცალკეცალკე.

საწყისი წინაპირობები. იმისათვის რომ მიზნები იყოს რეალური და მიღწევადი, პირველ რიგში, უნდა შედგეს უახლესი მომავლისათვის ბაზარზე სიტუაციის განვითარების პროგნოზი (ყაღით ერთ წლამდე). პროგნოზში უნდა აისახოს მხოლოდ ის ძირითადი ასპექტები, რომლებიც ახდენენ გავლენას ბიზნესზე. ყოველივე ამის განსახორციელებლად უნდა გავანალიზოთ შემდეგი წანამძღვრები:

- საერთო ეკონომიკური წანამძღვრები: იგი შეიცავს რეგიონალური ბაზრის სტრუქტურასა და მდგომარეობას, გადახდისუნარიანი მოთხოვნის მოცულობას, სამრეწველო წარმოებას, კაპიტალური დანახარჯების საშუალო მნიშვნელობასა და სამომხმარებლო ქცევაში შესაძლო ცვლილებებს. აქვე აუცილებელია ისეთი მონაცემების გაანალიზება, როგორებიცაა ბაზრის ტეკადობა, მისი ზრდის ტემპი, ერთეულ პროდუქციაზე დანახარჯები და ბაზრის ცალკეული სეგმენტის დინამიკა.
- ტექნოლოგიური წანამძღვრები: იგი მოიცავს ტექნიკური და ტექნოლოგიური შემუშავებების დონეს, ტექნოლოგიური გარდევების ალბათობას უახლოეს მომავალში,

ნედლეულისა და მასალების ხელმისაწვდომობასა და არსებულ საწარმოო სიმძლავრეებს.

- სოციალურ-პოლიტიკური წანამძღვრები: ამ შემთხვევაში დახასიათებულ უნდა იქნეს კანონმდებლობაში მოსალოდნელი ცვლილებები, პოლიტიკური პრობლემები, დემოგრაფიული სიტუაცია, განათლების დონე და ცვლილებები სამომხმარებლო მოთხოვნებში.
- კონკურენტული წანამძღვრები: აქ ანხორციელებენ ძირითადი კონკურენტებისა და მათი პოტენციალის, ბაზარზე ახალი კონკურენტების გამოჩენის ალბათობის, გასაღების სისტემაში შესაძლო ცვლილებებისა და პროდუქციის ბაზარზე წინსვლის ანალიზს.

მხედველობაში მიღებულ უნდა იქნეს ის ფაქტი, რომ ძირითადი წანამძღვრების ჩამონათვალი არ არის ამომწურავი. დარგში, რომელშიც მოღვაწეობს კომპანია შესაძლოა მოქმედებდნენ ფაქტორები, რომლებიც არ არიან ნახსენები ჩამონათვალში, მაგალითად, მაშტაბური გაფიცვების საფრთხე ანდა გაყიდვების დამოკიდებულება სახელმწიფო შეკვეთებზე და სხვა. ეცადეთ, რომ საწყისი წანამძღვრები იყოს რიალისტური, კონკრეტული და გააჩნდეს პრაქტიკული მიმართულება.

ძირითადი ტაქტიკური მიზნები. დასაწყისში უნდა ჩამოყალიბდეს ის მიზნები, რომელთა მიღწევა იგეგმება. ამასთან გათვალისწინებულ უნდა იქნეს ის ინოვაციური და სამეწარმეო შესაძლებლობები, რომლებიც გამოვლენილ არიან მეექვსე ეტაპზე.

თუ მიზნები ბევრია, მაშინ აზრი აქვს მათი პრიორიტეტულობის დადგენას. სადაც ეს შესაძლებელია მიზნები უნდა განისაზღვროს არა მხოლოდ ხარისხობრივად, არამედ რაოდენობრივადაც. ხშირად ტაქტიკურ მიზნებს ყოფენ შემდეგ კატეგორიებად:

- ძირითადი ტაქტიკური მიზნები. ისინი მოიცავენ, გაყიდვების მოცულობებს, მოგებას, ბაზრის წილისა და აქტივების შემოსავლიანობის მიმდინარე და საგეგმო მაჩვენებლებს.
- ბაზრის წილის ზრდის შესაძლებლობები. იგი მოიცავს ნებისმიერ ინოვაციებს ისეთ სფეროებში, როგორებიცაა ახალი ბაზრებისა და პროდუქციის ახალი სახე-

ბების ათვისება, ფასწარმოქმნის მეთოდის დახვეწა, საქონლის წინსვლის პოლიტიკისა და გასაღების ქსელის რეორგანიზაცია.

- ფუქციონალური მიზნები. ქვეგანყოფილებებისა და განყოფილებების მიზნები, რომლებიც უშუალოდ დაკავშირებულნი არ არიან პროდუქციის წარმოებასთან.

ფინანსური მიზნები. განესაზღვროთ ტაქტიკური ფინანსური მიზნები კომპანიის ქვეგანყოფილებებისათვის, პროდუქტიული ხაზებისათვის და ა.შ. და დავაჯგუფოთ ისინი შემდეგი კატეგორიების მიხედვით:

- ხარისხი. მოპოვებულ უნდა იქნეს კონკურენტული უპირატესობა საკვანძო ან ბაზრის ყველა მიზნობრივ სეგმენტში, ხარისხის სფეროში ლიდერობის ხარჯზე.
- წარმოების მოდერნიზაცია. დაინერგოს პროდუქციის წარმოების ახალი ტექნოლოგიები, საკუთარი შემუშავებებისა, ნოუ-ჰაუს და პატენტების ყიდვის ხარჯზე.
- პროდუქციის მოდელირება. პროდუქციის კონსტრუქციისა და სამომხმარებლო თვისებების დახვეწას უნდა აკონდეს უწყვეტი ხასიათი.
- პროდუქციის დიფერენციაცია. განმტკიცდეს კონკურენტული პოზიცია დამატებითი სამომხმარებლო თვისებების, დიზაინის დასვეწის ან ნებისმიერი სხვა ცვლილებების ხარჯზე, რომლებსაც უნარი შესწევთ წინ წამოსწიონ პროდუქციის უპირატესობები, კონკურენტების ანალოგიურ პროდუქციასთან შედარებით.
- დივერსიფიკაცია. დადგენილ უნდა იქნეს ძირითადი პროდუქციის გამოყენების ახალი თვისებები და გავრცელდეს კომპანიის პროდუქცია ახალ რეგიონებზე, მაგალითად განვითარებად ქვეყნებზე.
- ასორტიმენტული პოლიტიკა. მიღებულ იქნეს გადაწყვეტილება პროდუქციის იმ მოდელების წარმოების შეწყვეტაზე, რომელთა სამომხმარებლო თვისებებიც ვერ აკმაყოფილებენ მყიდველს.
- ბაზრის სეგმენტირება. უნდა ორგანიზებულ იქნეს პროდუქციის ახალი მოდელების წარმოება ბაზრის ახალი ნიშის დასაკავებლად ანდა დაკავებულ ბაზ-

რის სეგმენტზე კონკურენტების შემოდწევის თავიდან ასაცილებლად.

- ფასწარმოქმნა. შემუშავებულ უნდა იქნეს სტანდარტული ფასების პრეისკურანტი.
- პროდუქციის წინსვლის პოლიტიკა. უნდა განისაზღვროს ბაზარზე პროდუქციის წინსვლის პოლიტიკა, სარეკლამო სტრატეგია და საზოგადოებასთან, დილერებთან და დისტრიბუტორებთან კავშირის ფორმები.
- გასაღების არხები. თანამშრომლობისათვის მოზიდულ უნდა იქნეს ახალი დისტრიბუტორები, რათა შესაძლებელი იყოს ახალი ბაზრების მომსახურება, შემუშავდეს ღონისძიებები გასაღების ქსელის წარმომადგენლებთან კავშირის განსამტკიცებლად და სხვა.
- ლოგისტიკა. უნდა განხორციელდეს კომპანიის ლოგისტიკის ოპტიმიზაცია, დაწყებული შეკვეთის მიღებიდან, გასაღების არხის გავლით, საბოლოო მომხმარებლისათვის მიწოდებამდე.
- შეფუთვა. ესთეტიკური თვალთახედვითა და საკონლის მარკის ადვილად აღქმისათვის შემუშავებულ იქნეს, შეფუთვის ფუნქციონალური დიზაინი.
- სერვისი. უნდა გაფართოვდეს მომხმარებლების მომსახურების ჩამონათვალი.
- სხვა კატეგორიები. შემუშავდეს ღონისძიებები, დაგეგმის წინა ეტაპებზე გამოვლენილი შესაძლებლობებიდან გამომდინარე.

მიზნები, რომლებიც არ არიან დაკავშირებულნი კომპანიის პროდუქციასთან. მართალია, ქვემოთ ჩამოთვლილი საქმიანობის მიმართულებები ასე თუ ისე დაკავშირებულნი არიან პროდუქციასთან, სოციერთი მათგანი კი წარმოადგენს დამხმარე სამეურნეო ფუნქციებს, რომლებზედაც ხან შესაძლებელია და ხანაც შეუძლებელი ზემოქმედება. მათი ჩართვა ბიზნეს-გეგმის ტაქტიკურ ნაწილში მნიშვნელოვანწილად დამოკიდებულია საგეგმო ჯგუფის შემადგენლობაზე ე.ი. იმაზე თუ, რომელი ქვეგანყოფილებები და განყოფილებები არიან წარმოდგენილნი ამ ჯგუფში. ასეთი საქმიანობების მიმართულებებია:

- საკვანძო მომსახურების ანგარიშები. გამოვლენილ უნდა იქნეს ის მომხმარებლები, რომლებთანაც კომპანია მისა-
დაა დაამყაროს უფრო მჭიდრო პარტნიორული ურ-
თიერთობები. მაგალითად, მათთვის შემუშავებულ იქნეს
პროდუქცია სპეციალური სამომხმარებლო თვისებებით,
ორგანიზება გაუკეთდეს გასაღების სპეციალურ არხს
ან პროდუქციის შენახვის განსაკუთრებულ პირობებს.
- წარმოება. უნდა გამოვლენილ იქნეს საქმიანობის ის
სახეები, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპანიის კონ-
კურენტულ უპირატესობას. კერძოდ, ასეთებად შეიძლე-
ბა ჩაითვალოს: წვრილი პარტიებით სპეციალიზირე-
ბული პროდუქციის წარმოება, სასაქონლო მარაგების
შემცირება და ა.შ.
- მარკეტინგული კვლევები. ორგანიზება გაუკეთდეს პუ-
ბლიკაციებისა და მარკეტინგული კვლევების მოძიებას,
ძირითადი სამომხმარებლო მოტივების გამოსავლენად.
ასევე უნდა ჩატარდეს კონკურენტული სიტუაციის სა-
კუთარი კვლევები.
- მომხმარებლებისათვის კრედიტის მიცემა. უნდა აღ-
წერილ იქნეს ის ძირითადი პროგრამები, რომლებიც
მომხმარებლებს სთავაზობს კრედიტის აღების შესაძ-
ლებლობას, ან პროდუქციის შესყიდვის დაფინანსების
სხვა ფორმებს.
- ტექნიკური მხარდაჭერა და სხვა ანალოგიური მომ-
სახურება. საქმიანობის მოცემულ მიმართულებაში შე-
საძლოა ჩართულ იქნეს ნებისმიერი დამხმარე ფუნქცია.
მაგალითად, მომხმარებლების დახმარებისათვის სა-
დღელადმისო სატელეფონო სამსახური.
- კვლევები და შემუშავებები. შედგენილ უნდა იქნეს ჩა-
ტარებული და ჩასატარებელი კვლევებისა და შე-
მუშავებების ჩამონათვალი, ასევე ერთობლივი პროექტე-
ბის ჩამონათვალი, რომლებიც მიმართულნი არიან
სტრატეგიული ამოცანების რეალიზაციაზე.
- სწავლება. უნდა შედგენილ იქნეს სასწავლო პროგრამე-
ბის ჩამონათვალი კომპანიის თანამშრომლებისათვის,
ასევე დისტრიბუტორებისა და საბოლოო მომხმარებლე-
ბისათვის.

- აღამიანური რესურსების განვითარება. აღწერილ უნდა იქნეს თანამშრომლების ცალკეული კატეგორიები და მათი შრომისნაყოფიერების სასურველი დონე.

10.4 მოქმედების სტრატეგია და ტაქტიკა (ეტაპი 8)

სტრატეგია და ტაქტიკა – ეს არის დასმული მიზნების მისაღწევად გამიზნული ღონისძიებების კომპლექსი. სტრატეგია მიმართულია გრძელვადიანი, ხოლო ტაქტიკა – მოკლევადიანი მიზნების რეალიზაციაზე. სტრატეგიული და ტაქტიკური კომპლექსის ღონისძიებების დამტკიცების თანამიმდევრობა, ასევე მოიცავს შემსრულებლებს შორის პასუხისმგებლობის განაწილებას, ცალკეული ღონისძიებების შესრულების ვადების დადგენას, ბიუჯეტის შედგენასა და ბიუჯეტის შესრულების კონტროლს. განსაკუთრებულად უნდა აღინიშნოს, ბიზნეს-გეგმის ამ ნაწილის შემუშავების პროცესში, საგეგმო განყოფილების ყველა წევრის მონაწილეობის აუცილებლობა. სწორედ მათ მოუწევთ შემდგომში დაგეგმილი ღონისძიებების რეალიზაცია. ეს განყოფილება თამაშობს საკვანძო როლს სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შედგენასა და შემდგომ რეალიზაციაში. მთელი მომდევნო სამუშაო ჩატარებულ იქნა ერთი მიზნით – შემუშავდეს სტრატეგიული და ტაქტიკური მოქმედების ეფექტიანი ბიზნეს-გეგმა. განვიხილოთ კომპანიის საქმიანობის სტრატეგიისა და ტაქტიკის შესაბამისი ღონისძიებების კომპლექსი და დამატებითი მოსაზრებები მათი რეალიზაციისათვის.

ღონისძიებების კომპლექსი. განვაგრძოთ წინა ორ ქვეთავში მოყვანილი ფუნქციონალური მიზნები ისე, რომ ისინი შეესაბამებოდნენ კომპანიის სტრატეგიასა და ტაქტიკას. შემდეგ მიღებული შედეგების განზოგადება უნდა მოხდეს კომპანიის სტრატეგიული და ტაქტიკური ღონისძიებების ნაერთ გეგმაში.

საზოგადოდ, მიზნების გადახედვა სასარგებლოა რამოდენიმე თვალსაზრისით, მაგრამ მთავარი მდგომარეობს იმაში, რომ ასეთი პროცედურა საშუალებას იძლევა აღმოფხვრილ იქნეს შეუსაბამობა დასახული მიზნების ხასიათსა და ღონისძიებებს შორის, რომლებიც იგეგმებიან მის მისაღწევად. მიზანი

– ეს არის ის რის მიღწევასაც გეგმავენ, ხოლო სტრატეგია კი – თუ როგორ აპირებენ ამის გაკეთებას. ამრიგად, თუ თქვენ დასახული გაქვთ მიზანი და არა გაქვთ გათვალისწინებული ღონისძიებები მისი მიღწევისათვის, მაშინ ეს ნიშნავს, რომ მიზანი დარსება განუხორციელებელი.

დამატებითი მოსაზრებები. ჩამოყალიბდით დამატებითი მოსაზრებები კომპანიის ძირითადი მიზნების მიღწევის სტრატეგიისა და ტაქტიკის შესახებ. თუ სიტუაცია საკმად რთულია და თავს იჩენენ სეზონური შემაფერხებელი ფაქტორები, მაშინ დასახული მიზნების მიღწევისათვის საჭიროა მის აღწერაში შეყვანილ იქნეს შემაფერხებელი ფაქტორების რამოდენიმე ალტერნატიული ვარიანტი. ყოველივე ეს კი შეთანხმებულ უნდა იქნეს ბიზნეს-გეგმის სხვა განყოფილებებთან.

ამის გარდა, აზრი აქვს დამატებით განხილულ იქნეს შემდეგი სტრატეგიული პრობლემები:

- ცვლილებები პროდუქციის ნომენკლატურასა და ასორტიმენტში;
- ფასწარმოქმნის შედგავთების ან გრძელვადიანი კონტრაქტების დადების სტრატეგიის გადახედვა;
- სარეკლამო სტრატეგიის გადახედვა, კერძოდ ფოკუსირება უნდა მოხდეს სარეკლამო თემაზე, პროდუქციის ამა თუ იმ უპირატესობის შესახებ, რომელიც გამოხსნულია მომხმარებელთა ცალკეული ჯგუფისათვის;
- მასიურ საინფორმაციო საშუალებებში რეკლამის განთავსების გეგმის გადახედვა;
- პროდუქციის წინსვლის სტრატეგიის შემუშავება, მომხმარებლების მოზიდვისა და სავაჭრო აგენტების სტიმულირების მეთოდების განსაზღვრა.

10.5. ფინანსური კონტროლი და ბიუჯეტი (ეტაპი 9)

მას შემდეგ რაც დასრულდება ბიზნეს-გეგმის სტრატეგიული განყოფილების მომზადება, შემდეგ დაწყებულ უნდა იქნას ფიქრი იმაზე, თუ როგორ განხორციელდება კონტროლი მის შესრულებაზე. ამრიგად, სანამ შეუდგებოდეთ გეგმის დან-

ერგვას უნდა შემუშავებულ იქნეს კონტროლისა (საგეგმო და ფაქტიური მანიევრებლების შედარება) და კორექტირების (საგეგმო მანიევრებლების გადახედვა ახლად წარმოშობილი გარემოებებთან დაკავშირებით) პროცედურა.

ეს თავი ეხება კომპანიის ოპერატიული გეგმის შედგენას. ქვემოთ მოყვანილია ანგარიშებისა და მონაცემების ყველაზე გავრცელებული სახეები, რომლებიც გამოიყენებიან ოპერატიული გეგმის შესრულების კონტროლისათვის და გადაწყვეტილებების მიღებისათვის, ასევე განვითარების სტრატეგიული კურსის სრული ან ნაწილობრივი კორექტირებისათვის. ეს მანიევრებლებია:

- საპროგნოზო მანიევრებლები;
- გაყიდვები, გასაღების ცალკეული არხების მიხედვით;
- მარაგების დინამიკა ან საწყობიდან მარაგების გასვლის შესახებ ანგარიში;
- საშუალო გასაყიდი ფასი (შეღავათების, ფასდაკლებისა და სხვათა ჩათვლით) გასაღების არხებისა და სავაჭრო წერტილების მიხედვით;
- პროდუქციის ყოველი ტიპის მიხედვით მოგება ან ზარალი;
- პროდუქციის სახეების მიხედვით პირდაპირი დანახარჯების ბიუჯეტი;
- დანახარჯები კელეებსა და შემუშავებებზე;
- დანახარჯები კომპანიის მართვაზე;
- ხარჯები კვარტლების მიხედვით.

საერთო რეკომენდაციის სახით (მიუხედავად ბიზნესგეგმის გამოყენებული ფორმატისა) შეგვიძლია მივუთითოთ, რომ აუცილებელია საიმედო უკუკავშირის უზრუნველყოფა. კომპანია დაინტერესებული უნდა იყოს წარმოშობილი პრობლემების თავისდროული გადაწყვეტის ოპერატიულ და სრულ კონტროლში. ამის გარდა იგი მშვენიერი საშუალებაა დასახული ღონისძიებების შესრულების ვადების კონტროლისა და სტრატეგიის თავისდროული კორექტირებისათვის. და ბოლოს, ეს სისტემა უზრუნველყოფს ბაზრისა და დარგის შესახებ ინფორმაციის განუწყვეტელ განახლებას, რაც ასევე ხელს უწყობს სტრატეგიული კურსისა და ტაქტიკური ღონისძიებების თავისდროულ გადახედვას.

ამით დამთავრდა სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის სტრუქტურის განხილვა (თავი 9 და 10). ამრიგად, ბიზნეს-გეგმის მნიშვნელოვანი უპირატესობა მდგომარეობს სწორედ იმაში, რომ ლოგიკურად არის ჩამოყალიბებული მისი ყველა განყოფილების მუშაობის თანამიმდევრობა, რომელსაც მიეყვართ გლობალური პრობლემებიდან კონკრეტულამდე და სტრატეგიული კურსიდან, მისი რიალიზაციის ტაქტიკურ ღონისძიებებამდე.

კომპანიის სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმა, წარმოადგენს იმ საფუძველს, რომლის მიხედვითაც ფუნქციონალური მენეჯერები შეიმუშავენ თავის ბიზნეს-გეგმებს. ისინი შედიან საპროექტო ჯგუფის შემადგენლობაში, რომელიც პასუხისმგებელია სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავებასა და რეალიზაციაზე. ამიტომ ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ დაინერგოს ბიზნეს-გეგმის შემუშავებისადმი გუნდური მიდგომა და შესაბამისობაში მოვიდეს შედარებით დამოუკიდებელი ქვეგანყოფილებების მუშაობა.¹

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. აღწერეთ საქმიანი სიტუაციის ანალიზის სამივე დონე.
2. რაში მდგომარეობს კონკურენტების ანალიზის არსი?
3. როგორ ხორციელდება კონკურენტების ანალიზი B დონეზე?
4. რას ეფუძნება მომხმარებლების ანალიზი?
5. ჩამოაყალიბეთ ბაზრის წილის 'ზრდის' შესაძლებლობები.
6. აღწერეთ ტაქტიკური მიზნების შემუშავების ოთხი პუნქტი?
7. რას წარმოადგენს ბიზნეს-გეგმის სტრატეგია და ტაქტიკა?
8. რას ეფუძნება ბიზნეს-გეგმის შემუშავების ფინანსური კონტროლი?

¹ Нортон Пейли. Успешный бизнес- план. От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М.2007. с 98.

თავი 11. სტრატეგიული დაგეგმვა წამყვანი კომპანიების მაგალითზე

11.1 ცვლილებებთან ადაპტაცია.

კომპანიის წარმატების საწინდარია – მენეჯმენტის მიერ ისეთი სტრატეგიის და ორგანიზაციული სტრუქტურის შემუშავება, რომლებიც ოპტიმალურად შეესაბამებიან გარემო პირობებს. ამასთან კომპანიამ მომხმარებელს უნდა შესთავაზოს საქონელი და მომსახურება, რომელიც დააკმაყოფილებს მათ მოთხოვნილებებს უკეთესად, ვიდრე კონკურენტების პროდუქცია (მომსახურება). მაგრამ მყიდველების მოთხოვნები განუწყვეტლივ იცვლება, ხოლო კონკურენტი ფირმები ახორციელებენ ახალი საქონლისა და ტექნოლოგიების შემუშავებას, რომლებიც ანიჭებენ მათ წინადადებას დამატებით ფასეულობას. შედეგად წარმატება, როგორც წარმოედგინათ ბევრ კომპანიებს იქნებოდა მუდმივი, აღმოჩნდა გარდამავალი მოვლენა. კომპანიები, რომლებიც როდესღაც ითვლებოდნენ თანამედროვე მენეჯმენტის ნიმუშებად, როგორებიც იყვნენ General Motors, Sainsbury, Hanson Trust და Body Shop ამჟამად აწარმოებენ ბრძოლას გადარჩენისათვის. მათი წარუმატებლობები განპირობებულია მენეჯმენტის უენარობით მოახდინონ ცვლილებებთან სწრაფი ადაპტაცია, იმ დროს როცა კონკურენტებმა შესძლეს შეემუშაებინათ სტრატეგია, მეთოდები და ორგანიზაცია, რომელიც შეესაბამებოდა თანამედროვე მომხმარებლების მოთხოვნილებებს.

განახიჯავენ უწყვეტ და წყვეტად გარემო ცვლილებებს. გარემოს უწყვეტი ცვლილებები, ეს არის ცვლილებები დემოგრაფიულ სიტუაციაში, ეკოლოგიურ მოთხოვნების გამკაცრებაში, სატრანსპორტო მაგისტრალების მზარდ გადატვირთვაში, ისინი მიმდინარეობენ მდორედ და არიან საკმაოდ პროგნოზირებადი. ასეთი სახის გარემო ცვლილებების დროს ფირმებს აქვთ დრო ახალ პრობლემებთან ადაპტაციისათვის. მაგრამ ჩვენს დროში ცვლილებები ატარებენ წყვეტილ ხასიათს, ისინი დგებიან უეცრად და თან სდევთ განუსაზღვრელი ეფექტი. ასეთი ცვლილებები ვერ იქნება გათვალისწინებული კორპორაციულ გეგმებში, მათდამი შეგუება საკამოდ რთულია.

თანამედროვე მსოფლიოში მოქნილობა ხდება ყველაზე მნიშვნელოვანი ორგანიზაციული ფაქტორი ვიდრე პროგნოზირების სერსები.

სტრატეგიული ფანჯარა. ძალიან ხშირად უცაბედი გარემომცველი ცვლილებები “არყვევენ ბაზრების საფუძვლებს”. სამეცნიერო ლიტერატურაში ასეთი შოკის დახასიათებისათვის ნეუელბორივ იყენებენ ტერმინს “სტრატეგიული ფანჯარა” ან “პარადოგმატული ძვრები”.¹ როცა ბაზარზე ხდება მკვეთრი ცვლილებები, კომპანიები რომლებსაც ბაზარზე ეკავათ მოწინავე პოზიციები, ნეუელბორივ აღმოჩნდებიან ცუდად მომზადებულნი ადეკვატური რეაქციისათვის და მათ უფრო “მოძრაე” მოწინააღმდეგეებს უნდებოდათ შესაძლებლობა “გაძვრენ” ღია “ფანჯარაში” და დაიკაონ ძირითადი მოთამაშეების ადგილი. ამ პირობებში მოქმედი ლიდერების მთავარი ამოცანა მდგომარეობს იმაში, რომ “მიხუროს” სტრატეგიული ფანჯარა მანამდე, სანამ კონკურენტები გამაგრდებიან ბაზარზე, ხოლო ახალბედების ამოცანაა-სწრაფად და ეფექტურად “გაძვრენ” ფანჯარაში, მანამ სანამ იგი ჩაიკეტება. სტრატეგიული ფანჯარის გაღების ძირითად მიზეზებს მიეკუთვნება შემდეგი:

ახალი ტექნოლოგიები. ახალი ტექნოლოგიების გამოჩენა ხშირად იწვევს ლიდერების მიერ გამოშვებული პროდუქციის გაუფასურებას, რომელსაც იგი უშვებს მოძველებული ტექნოლოგიით. მაგალითად კომპანია Ever Ready რჩებოდა ბატარეების წამყვან მწარმოებლად ბაზარზე მანამ, სანამ მისმა კონკურენტმა Duracell – მა არ გამოიყენა ჩამოსხმული ბატარეების დამზადების ახალი ტექნოლოგია. ახალი პროდუქცია აღმოჩნდა ორ-სამჯერ უფრო ხანგრძლივი მოხმარების ვიდრე ტრადიციული ციკლის ბატარეები და ამიტომ კომპანია Ever Ready მთლიანად გამოიდევნა ბაზრიდან.

ბაზრის ახალი სეგმენტები. ისინი თავაზობენ ფანჯარას, „მოაზროვნე“ კომპანიებს იმ შემთხვევაში, როცა ძირითადი კონკურენტები ვერ აფასებენ მის პერსპექტიულობას. ასე მაგალითად დიდი ბრიტანეთის მრეწველობის მთელი დარგი (მოტოციკლების წარმოება) აღმოჩნდა ფაქტიურად განადგურებული მენეჯმენტის უუნარობის გამო დაენახათ, შეეფასე-

¹ Bill Gates. Business at the Speed of Thought: Succeeding in the digital economy (London: Penguin 2000). p 78.

ბინათ და დაეკავებინათ ბაზრის ახალი სეგმენტი, რომელიც წარმოიშვა 1960-იან წლებში, როცა მოსახლეობამ აქტიურად დაიწყო მოტოციკლების შესყიდვა დასვენებისა და გართობისათვის და არა როგორც მხოლოდ გადაადგილების საშუალების. ქვეყნებში გაიხსნა სტრატეგიული ფანჯარა კომპანია Honda-სთვის, რომელმაც გამოიყენა ეს შესაძლებლობა და დაიკავა წამყვანი პოზიციები დარგში.

განაწილების ახალი არხები. ბაზრის განვითარებასთან ერთად სტრატეგიული ფანჯარა იღება პროდუქციის განაწილების ახალი არხების წარმოშობის შემთხვევაშიც. 1990-იან წლებში კომპანია Dell-მა მოიპოვა ლიდერობა კომპიუტერულ ბაზარზე იმით, რომ გახდა ტელეფონით გაყიდვების პიონერი, იგი ასევე ფართოდ იყენებდა ინტერნეტით შეთავაზებასაც, ამის საფუძველზე შესთავაზა მომხმარებლებს კომპიუტერები აწყობილი შემკვეთების ინდივიდუალური მოთხოვნების შესაბამისად. წარმოებისა და განაწილების ახალი მეთოდების გამოყენებამ მისცა მას საშუალება გაესწრო კომპანიებისათვის, რომლებიც იყენებდნენ გასაღების ტრადიციულ მეთოდებს.

ბაზრის ორიენტაციის შეცვლა. ხშირად ბაზრის განვითარებასთან ერთად იცვლება მოთხოვნილებების ბუნება, რომელიც ვითარდება პროდუქციის შესყიდვიდან, სერვისული სისტემის შესყიდვისაკენ. მაგალითად, პირველად, ბანკომატების ბაზარზე დომინირებდა კომპანია Docutel-ი. შემდეგ ბანკების მოთხოვნა გადავიდა გადახდების მართვის ინტეგრირებულ სისტემაზე და “ლია ფანჯარაში” ბაზარზე შემოვიდნენ ისეთი მსხვილი კომპიუტერული კომპანიები, როგორებიც არიან IBM და Burroughs-ი, პომლებმაც შესთავაზეს ბანკებს მოწყობილობები კომპლექსური გადახდის სისტემებისათვის (ბანკომატების ჩათვლით), ხოლო Docutel-ი, რომელსაც არ გააჩნია შესაბამისი ტექნოლოგიები და კომპეტენცია, იქნა გამოდევნილი ბაზრიდან. იმის შენდეგ რაც სისტემური შესაძლებლობები იქნა სტანდარტიზებული, ხოლო ძირითადი მოთხოვნების მუშაობის მოდელურმა პრინციპმა დაკარგა თავისი უპირატესობა, მოწინავე პოზიციები დაიკავა კომპანია NCR-მა, რომელმაც შეიმუშავა ბანკომატი PC-ს პლატფორმის ბაზაზე, შესაძლებლობების გაზრდის მაღალი პოტენციალით, რომელიც 1990 წლების დასაწყისიდან დომინირებს ბაზარზე.

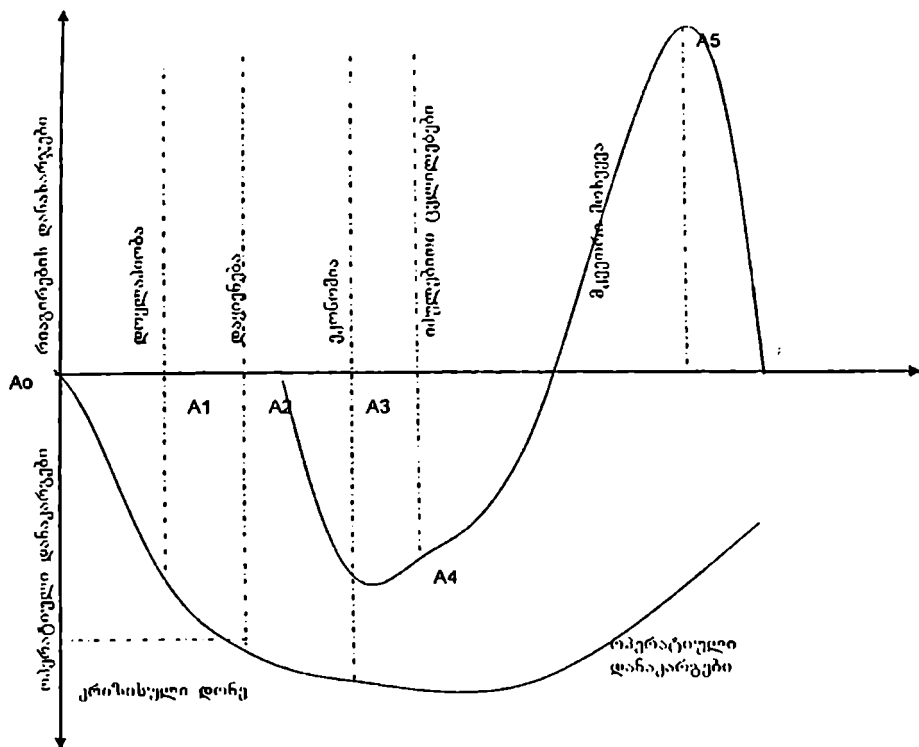
ახალი კანონმდებლობა. ახალი კანონები, წესები, პრივატიზაციის შესახებ გადაწყვეტილება და საერთაშორისო ხელშეკრულებები წარმოადგენენ სტრატეგიულ ფანჯარას. მაგალითად ტელეკომუნიკაციის სფეროში სახელმწიფო მონოპოლიის გაუქმებამ, გახსნა ეს სფერო კონკურენტული ბრძოლისათვის.

გარე რყევები. უეცარმა, გაუთვალისწინებელმა ცვლილებებმა საქონლის ფასებში, ვალუტის კურსში, საბანკო საპროცენტო განაკვეთებში ან პოლიტიკურმა კატაკლიზმებმა შესაძლოა მოახდინონ სერიოზული ზეგავლენა ბაზარზე ფირმების მდგომარეობაზე. ასე მაგალითად ტერორისტების შეტევამ აშშ-ზე 2001 წლის 11 სექტემბერს გამოიწვიეს რიგი რყევები მსოფლიო ეკონომიკურ სისტემაში, განსაკუთრებით სატრანსპორტო დარგში.

გარე ცვლილებებზე შენელებული რეაქცია. რატომ არის, რომ ბაზრების ლიდერები ხშირად ასე ნელა რეაგირებენ წარმოქმნილ “სტრატეგიულ ფანჯრებზე”? ამ დაგვიანების ბუნება და მიზეზები ილუსტრირებულია ნახ. 11.1.1-ზე

შენელებული რეაქციის ძირითად მიზეზებს მიეკუთვნებიან:

პირველი – დოკლამპობა (A_0-A_1), გავა არა ერთი თვე მანამ კომპანიის ხელმძღვანელობა მიაქცევს ყურადღებას გაყიდვების მოცულობის მკვეთრ შემცირებას. ხშირად მენეჯერები თვალყურს ადევნებენ სავაჭრო ორგანიზაციების შეკვეთებს და არა მომხმარებელზე რეალური გაყიდვების მოცულობებს. სეზონური საქონლისათვის გარღვევამ დროში შეკვეთასა და გაყიდვას შორის შეიძლება მიაღწიოს ექვს თვეს და მეტს. ამის გარდა სწრაფად მზარდ ბაზარზე გაყიდვების მოცულობები შესაძლოა იზრდებოდნენ, მაშინ როცა ბაზრის წილი მცირდება, მაგალითად ასეთი მოვლენა შეინიშნებოდა ბაზარზე წყლულის საწინააღმდეგო წამლის პირველი თაობის შემთხვევაში. კომპანია Tagamet-მა, რომელიც პირველი გამოვიდა ბაზარზე, ვერ შესძლო თავისდროულად მოეხდინა რეაგირება სავაჭრო მარკის “Zantac”-ის წინადადებაზე, ვინაიდან მისი მენეჯმენტის მთელი გულისყური მიქცეული იყო გაყიდვების მოცულობაზე და არ მიაქცევს ყურადღება კონკურენტის უფრო სწრაფ ზრდას.



ნახ. 11.1.1. გარე ცვლილებებზე რეაქციის დაგვიანება¹

მეორე მიზეზია – გადაწყვეტილების მიღების დაგვიანება (A_2-A_1). იმ შემთხვევაში კი, როცა “ფრონტის ხაზზე” მეოფი მენეჯერები სერიოზულად ითვისებენ პრობლემების არსებობას, მათ ხშირ შემთხვევაში არა აქვთ შესაძლებლობა გავლენა მოახდინონ სიტუაციაზე, რეალური ძალაუფლება ბიუროკრატიულ სტრუქტურებში იმყოფება უმაღლესი მენეჯმენტის ხელში, რომელთა წარმომადგენლებს ხშირად გააჩნიათ მხოლოდ მცირედი წარმოდგენა მიმდინარე მარკეტინგულ და ტექნოლოგიურ პრობლემებზე. ცოდნის უკმარისობა მოითხოვს მოფიქრების მეტ დროსა და უმატებს განუხაზღვრელობას.

¹ H. Igor Ansoff, Strategic Management (London: Macmillon 1979), p. 177.

ფსიქოლოგიურად ადამიანები ასევე მიდრეკილები არიან წინააღმდეგობა გაუწიონ ცვლილებებს, რომლებიც არსებულ ცოდნასა და აქტივებს წარმოადგენენ, როგორც მოძველებულს, ემუქრებიან მათ კარიერასა და ორგანიზაციულ შესაძლებლობებს.

როცა სიტუაცია ხდება კრიზისული (A_3) კომპანიის ხელმძღვანელობა იძულებულია იმოქმედოს. წვეულებრივ მისი პირველი რეაქციაა ეკონომია (A_3-A_2) დანაკარგების შემცირება დანახარჯებისა და ინვესტიციების ხარჯზე. მაგრამ სტრატეგიული ფანჯრის დახურვის თვალთახედვით ეკონომია წარმოადგენს მცდარ რეაქციას, ეინიდან პრობლემა მდგომარეობს არა შედეგიანობაში, არამედ ეფექტიანობაში. კომპანიის დანაკარგები განპირობებული არიან არა იმით, რომ რაიმეს აკეთებენ არასწორად, არამედ იმით, რომ არ აკეთებს იმას, რაც საჭიროა და მიჯაჭვულნი არიან მოძველებულ ტექნოლოგიებთან, პროდუქციასთან და გასაღების არსებობას.

ბოლოს, ეკონომიის პოლიტიკის ნაგარდნის შემდეგ ფირმის გადარჩენის პირობა ხდება იძულებითი ცვლილებები (A_3-A_2), რომელიც დაკავშირებულია იმ მეჩვეურობების განთავისუფლებასთან, რომლებიც პასუხისმგებლები არიან კომპანიის მძიმე მდგომარეობაში ნაგარდნაზე. მეჩვეურობების ახალი გუნდის ეფექტიანი ქმედებები გულისხმობს მკვეთრ მოხვევას ინოვაციურ პოლიტიკაში, მიმართულს ახალი სტრატეგიის შემუშავებაზე, რომელიც ხელს შეუწყობს შეცვლილი სიტუაციისადმი კომპანიის ადაპტაციას.

11.2 დაგეგმვის სისტემის ევოლუცია

წამყვანი კომპანიების დაგეგმვის სისტემა დაიხვეწა მრავალი წლის განმავლობაში იმის და მიხედვით თუ როგორ იცვლებოდა გარე ცვლილებების მნიშვნელობის აღქმა (ცხრილი 11.2.1¹) დაგეგმვის პირველი სისტემები იყო სუფთა ფინანსური და ეფუძნებოდნენ წლიურ საბიუჯეტო ციკლს. მათი

¹ П. Дойль., Ф. Штерн. Маркетинг, менеджмент и стратегия. Перевод с англ. Санкт-Петербург. 2007. с 135.

მთავარი ამოცანა მდგომარეობდა დანახარჯების მართვაში. ომის შემდგომ პერიოდში ეკონომიკური ზრდის ტემპის დაჩქარებამ აიძულა მენეჯმენტი დიდი ყურადღება დაეთმოთ გარე ფაქტორებისათვის, ასევე განვითარების ტენდენციების პროგნოზირებისათვისა და მომავალში ხელსაყრელი შესაძლებლობების განჭვრეტისათვის.

ეს იყო პერსპექტიული გეგმების ეპოქა. 1970-ანი წლების ენერგეტიკულმა კრიზისმა წარმოაჩინა კომპანიებისათვის რისკის და განუსაზღვრელობის ახალი ერა. სტრატეგიული დაგეგმვა კონცენტრირებას ახდენდა იმ ახალი საბაზრო გარემოცვის გაგებაზე, მოდულების შემუშავებაზე, რომლებიც საშუალებას აძლევდა კომპანიას გაეკეთებინა მისი ცვლილებების პროგნოზირება და მოეხდინა მათზე ადექვატური რეაგირება. ახალი მიდგომები არ გამოირიცხავდნენ ძველ სისტემებს, არამედ აესებდნენ მათ. ბიუჯეტები და სტრატეგიული გეგმები თანაარსებობდნენ და განიცადეს ინტეგრაცია სტრატეგიულ დაგეგმვაში. სამივე ამ მიდგომას საფუძვლად ედო ყოველწლიური დაგეგმვა. პერსპექტიული გეგმებისა და სტრატეგიების კორექტირება, როგორც წესი ხორციელდებოდა წლის პირველ ნახევარში, ხოლო შემდგომ მათგან გამომდინარე ხდებოდა ოპერატიული გეგმებისა და ბიუჯეტების შემუშავება ცალკეული მიმართულებებისა და ბაზრებისათვის. კორპორაცია General Electric-ის დაგეგმვის ციკლი ნაჩვენებია ნახაზ. 11.2.1-ზე:

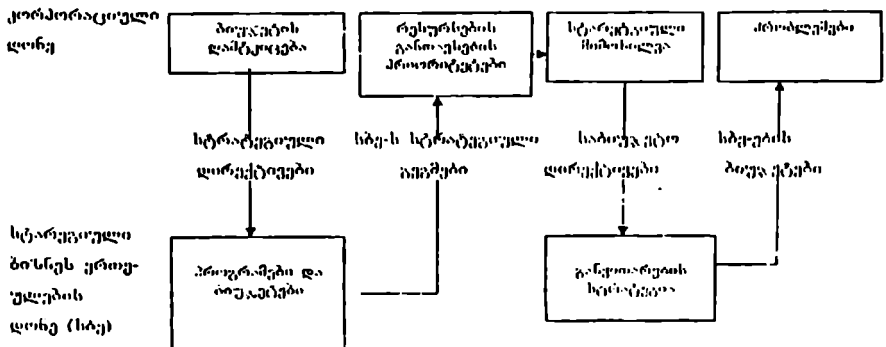
თანამედროვე მიდგომა, რომელმაც მიიღო სახელწოდება სტრატეგიული საბაზრო დაგეგმვა, განსხვავდება ადრე გამოყენებული სისტემებიდან ორი მნიშვნელოვანი თავისებურებით. პირველ რიგში იგი არის ფოკუსირებული ფირმის საბაზრო შესაძლებლობებზე, მისი ძირითადი ამოცანაა – ცვლილებების მოძებნა, რომელიც წარმოადგენენ სტრატეგიულ ფანჯარას. მეორეც, იგი მოწოდებულია და ითვალისწინებს იმ ფაქტს, რომ მრავალი საბაზრო ცვლილება და შესაბამისად მათზე რეაქცია გამოდის კომპანიის ნორმალური დაგეგმვის ციკლის ჩარჩოებიდან. სტრატეგიულ საბაზრო დაგეგმვაში დიდი ყურადღება ეთმობა გარე ცვლილებებზე ფირმის რეაქციის დროის შემცირებას და მათ გამოყენებას კონკურენტულ ბრძოლაში უპირატესობის მოსაპოვებლად.

სტრატეგიებისა და მართვის სისტემების ევოლუცია

მედიკამენტები	ფინანსური დახმება	აგრესიული დახმება	სტრატეგიული დახმება	სტრატეგიული მედიკამენტები	სტრატეგიული სახანძრო დახმება
მედიკამენტების ამოცანები	პროგრესების მართვა	ბაზრის ზრდის წინასწარ განკურება	რეაქცია გარემოს (ქვემოთხატვის) ახალი ტენდენციების წინასწარ განსაზღვრა და მოულოდნელი მოვლენების დაფიქსირება	შოკა და გარე კონფლიქტების ფორმირება ხდება განსახილველი წესებით	სტრატეგიული ფინანსების განყოფილება
დახმება	ხანგრძლივი სტაბილური ბა	არსებული ტენდენციების შეზღუდვა	სტრატეგიული აზროვნება	კონკრეტული პოლიტიკა ოპტიმიზაცია	ბევრი ცდილობდა მოულოდნელი და განსახილველი
მისიები	ბიუჯეტის გამოყენება	შეზღუდვის პროგრესირება	სტრატეგიული აზროვნება	კონკრეტული პოლიტიკა ოპტიმიზაცია	შესაძლებლობების შემაღრა განყოფილებით (ქვემოთხატვის საშუალებით)
დახმება	წლიური	5 წლიანი და მოულოდნელი კონფლიქტების	მოულოდნელი კონფლიქტების	მოულოდნელი კონფლიქტების	რეალური დროის რეგულირება
ქვემოთხატვის გამოყენების პერიოდები	1950-იანი წლების ბოლოდან	1960-იანი წლები	1970-იანი წლები	1980 წლიდან დაწყდება	1990-იანი წლებიდან დაწყდება

თვეები: იანვ. თებ. მარტ. აპრ. მაის. ივნ. იულ. აგვის. სექ. ოქტ. ნოვმ. დეკ.

**კორპორაციული
ღირსე**



ნახ. 11.2.1. კომპანია General Electric-ის სტრატეგიული დაგეგმვის ციკლი¹

1 П. Дойль., Ф. Штерн. Маркетинг, менеджмент и стратегия. Перевод с англ. Санкт-Петербург, 2007. с 136.

სტრატეგიების იერარქია. მრავალი კომპანია ამუშავებს არა ერთ სტრატეგიულ გეგმას, არამედ ერთი საერთო მიზნის სტრატეგიით გაერთიანებულს, მართვის სხვადასხვა დონეებისათვის. ჩვეულებრივ მსხვილი კომპანია ხელმძღვანელობს კორპორაციული სტრატეგიით, რომელიც განსაზღვრავს მისი განვითარების, როგორც ერთიანი სტრუქტურის, საერთო მიმართულებებს. ასეთი კომპანია, როგორც წესი, შედგება დიდი რაოდენობის სხვადასხვა ქვეგანყოფილებებისაგან, ისინი ჩვეულებრივ გაერთიანებულნი არიან დივიზიონებში. ეს დივიზიონები (რომლებიც წარმოადგენენ ან რეგიონალურ ჯგუფებს, ანდა ჯგუფებს დაკავშირებულს საერთო პროდუქციის გამოშვებით) შეიმუშავენ სტრატეგიებს თავისი პასუხისმგებლობის ზონაში. ქვეგანყოფილებების მიმართ ანგარიშვალდებულნი არიან ბიზნეს-ერთეულები, რომლებიც ჩვეულებრივ მოქმედებენ ერთი რეგიონის ან ქვეყნის ფარგლებში ანდა უშვებენ ურთიერთდაკავშირებულ საქონლის ჯგუფს. ყოველ ერთეულს გააჩნია საწარმოო პროდუქციის განსაზღვრული ნაკრები, რომელთაგან ყოველივე ასევე ექვემდებარება დაგეგმვას.

სტრატეგიის შემადგენლები. სტრატეგიული საბაზრო დაგეგმვა შესაძლოა განსაზღვრულ იქნეს, როგორც განვითარების მართვის პროცესი და კომპანიის სტრატეგიისა და ორგანიზაციის შესაბამისობის შენარჩუნება. კარგად გააზრებული სტრატეგია მოიცავს თავის თავში გადაწყვეტილებებს შემდეგ საკითხებზე:

საქმიანობის სფერო. საქმიანობის სფეროს ქვეშ იგულისხმება პროდუქციის ნაკრები, რომელიც უნდა აწარმოოს ფირმა, ბაზრები, რომელსაც იგი მოემსახურება და ეკონომიკური ინტეგრაციის დონე, რომლისააქენაც იგი მიისწრაფის. მიღებული გადაწყვეტილებები განისაზღვრება კომპანიის მიხედვით, ან მისი სტრატეგიული მიზნით.

მიზნები. სტრატეგიამ უნდა განსაზღვროს კომპანიის ძირითადი დაინტერესებული ჯგუფები, საქმიანობის შეფასების კრიტერიუმები და დაადგინოს მანევრებლები, რომლის მიღწევაც სურს ფირმას ამ კრიტერიუმების შესაბამისად.

სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების იდენტიფიკაცია. უმეტესი კომპანიები აწარმოებენ სხვადასხვა სახის პროდუქციას და საქმე აქვთ სხვადასხვა ტექნოლოგიებთან და ბაზრის სეგ-

მენტებთან. კომპანიის ხელმძღვანელობამ აუცილებელია ჩამოაყალიბოს ბიზნეს-ერთეულების ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის თავში არიან მათ საქმიანობაზე პასუხისმგებელი პირები და ხელმძღვანელობასთან ანგარიშვალდებული მენეჯერები.

რესურსების განთავსება. კომპანიის ძირითადი სტრატეგიული ამოცანაა-არსებული რესურსების განაწილება პირველ რიგში ბიზნეს-ერთეულებს შორის, ხოლო შემდეგ ყოველ ბიზნეს-ერთეულში ფუნქციონალურ განყოფილებებსა და საქმიანობის სახეებს შორის.

მდგრადი განმასხვავებელი უპირატესობების განვითარება. შედარებით ყველაზე მნიშვნელოვან ამოცანას წარმოადგენს კონკურენტუნარიანობის ამაღლება, ე.ი. კომპანიის პროდუქციისათვის ისეთი განმასხვავებელი თვისებების მიცემა, რომლებიც მნიშვნევენ მას უპირატესობას ბაზარზე, კონკურენტების ანალოგიურ პროდუქციასთან შედარებით.

ეფექტიანი ფუნქციონალური სტრატეგიები. ფირმის პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის განვითარების სტრატეგია უნდა იყოს გამაგრებული წარმოების სფეროში ეფექტიანი ფუნქციონალური პოლიტიკით, პროდუქციის ასორტიმენტით, ფასწარმოქმნის მოქნილი სისტემით, პროდუქციის მოძრაობისა და განაწილების აწყობილი სტრუქტურით.

სინეგმიზმი. მართალია კომპანია საქმიანობას ახორციელებს სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების საშუალებით, მისი მენეჯმენტისათვის აუცილებელია სინეგმიზმის უპირატესობების გამოყენება, რაც ნიშნავს, რომ კომპანიის ბიზნეს-ერთეულმა უნდა გამოიყენოს ურთიერთკავშირი, იმისათვის, რომ გააერთიანონ თავიანთი რესურსები და შესაძლებლობები რათა გაამაგრონ ერთმანეთი. სანამ ეს შესაძლებლობები არ იქნება გამოყენებული სრულფასოვნად, კომპანიის ბიზნეს-ერთეულებს არ ექნებათ განსაკუთრებული უპირატესობა და მოუკიდებელი მცირე ფირმების წინაშე.

11.3. კორპორაციული სტრატეგია

სტრატეგიული დაგეგმვის იერარქიის უმაღლეს დონეზე იმყოფება კორპორაციული გეგმა. კომპანიები განსხვავდებიან სტრატეგიული გეგმის დეტალური შემუშავების ცენტრალი-

ზაციის ხარისხით. ამერიკელი ეკონომისტები მ. ეულდი, ა. კემპბელი და მ. ალექსანდერი განსაზღვრავენ გეგმის შემუშავების სამ ძირითად სტილს.¹ კომპანიას, რომელიც ანხორციელებს სტრატეგიულ დაგეგმვას გააჩნია გუნდი შტაბ-ბინაში, იგი დაკავებულია დეტალური დაგეგმვით. ცენტრი აელენს ინიციატივას საკითხებში, რომლებიც ეხება ხანგრძლივადიანი კონკურენტული უპირატესობის მიღწევის სტრატეგიული პერსპექტივების შემუშავებას, კომპანიის ქვეგანყოფილებების განვითარებასა და ურთიერთქმედებას. ჩვეულებრივ მათ გააჩნიათ მატრიცული სტრუქტურა, რომლის სათავეშიც იმყოფებიან ცენტრს დაქვემდებარებული მენეჯერები, ისინი პასუხისმგებლები არიან გლობალური სტრუქტურის განვითარებაზე. კომპანიებს ასეთი ცენტრალიზებული საგეგმო ცენტრებით მიეკუთვნებიან IBM, Codbury-Schweppes, Unilever და Electrolux.

საწინააღმდეგო მიდგომის დემონსტრაციას ახდენს ერთ წოდებული ფინანსური კონტროლის კომპანიები. ასეთი კომპანიების ძირითადი ოფისის თანამშრომელთა რიცხვი საკმაოდ მცირეა, ხოლო ბიზნეს-ერთეულები დამოუკიდებლად ახდენენ თავისი სტრატეგიული გეგმების შემუშავებას. შტაბ-ბინა კი ადგენს და მკაცრად აკონტროლებს ყოველი ბიზნეს ერთეულის მიერ საგეგმო დავალებების შესრულებას შემოსავლებისა და ფულადი ნაკადების მიხედვით. ე.ი. იგი მოქმედებს როგორც პოლდინგური კომპანია. მენეჯერებს გააჩნიათ პერსონალური პასუხისმგებლობა დასმული ამოცანების გადაწყვეტაზე, მაგრამ გააჩნიათ თავისუფლება მათი გადაწყვეტის მეთოდების შერჩევისას. ასეთი კომპანიები ორიენტირებულნი არიან მოკლევადიან პერსპექტივებზე, მიისწრაფიან ჩადებული თანხების სწრაფი ამოღებისაკენ და იზრდებიან სხვა ფირმების მიერთებისა და არა შიდა განვითარების ხარჯზე. მათ რიცხვს მიეკუთვნებიან ისეთი ფირმები როგორებიც არიან Hanson Trust, BTR და GEC.

კომპანიებს რომლებიც იყენებენ სტრატეგიული კონტროლის პრინციპს, უკავიათ შეაღებური მდგომარეობა უკვე განხილულ წინა ორი ტიპის ფირმებს შორის. ამ შემთხვევაში

¹ Michael Gould, Andrew Compbell and Marcus Alexander. Corporate – Level Strategy: Creating value in the multibusiness company. (New York: Wiley, 1994). www.gnb.ca/0062/gazette/RG20041201.PDF.

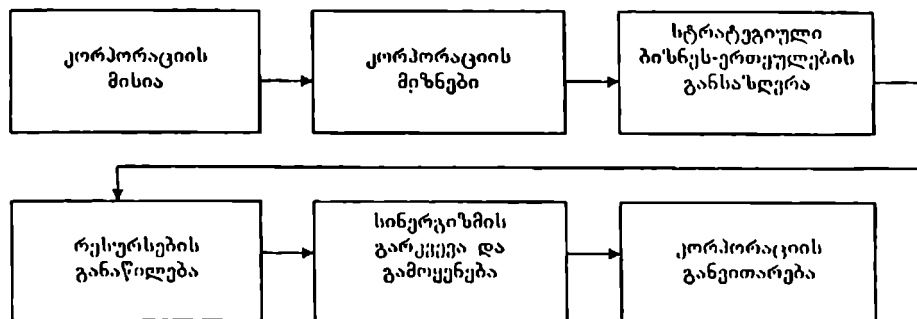
სტრატეგიულ დაგეგმაზე ძირითადი პასუხისმგებლობა ეკისრება ოპერაციულ ერთეულებს, მაგრამ უმაღლესი ხელმძღვანელობა აკონტროლებს ხანგძლივადიან პერსპექტივაში ბიზნესის მიმართულებების ბალანსს. მოკლევადიანი შესვლევები შესაძლოა იყოს შესუსტებული, თუ ბიზნეს ერთეულების განვითარების პერსპექტივები ხელსაყრელია. უმაღლესი ხელმძღვანელობა აფასებს ქვეგანყოფილებების მიერ მიღებულ სტრატეგიებს და თუ ისინი შეფასდებიან არა საკმარისად დამაჯერებლად, თავს იკავებენ მათ რეალიზაციაზე რესურსების გამოყოფისგან. მსგავსი კომპანიების მაგალითს წარმოადგენენ, კომპანიები Nestle, 3M და L'Oreal.

არცერთი ეს მიდგომა არ ახდენს ერთმანეთის მიმართ მკვეთრი უპირატესობის დემონსტრირებას, ვინაიდან საერთო წარმატება განისაზღვრება მსგავსი ფაქტორით. სტრატეგიული დაგეგმვა მაღალეფექტურია მდგრადი კონკურენტული უპირატესობების შექმნისას ძალისხმევის კონცენტრაციის დროს, ხოლო ფინანსურმა კონტროლმა თავი გამოავლინა, როგორც პერსონალის პირადი ძალისხმევის სტიმულირებისა და მისი საქმიანობის შედეგების კონტროლის საკმაოდ ქმედითმა საშუალებამ. კომპანიის ხელმძღვანელობის ორიენტაცია სტრატეგიულ ამოცანების გადაწყვეტაზე ხელს უწყობს კომპანიის ხანგრძლივადიან ზრდას, იმ დროს როცა ფინანსური კონტროლი ხელს უწყობს მას გააუმჯობესოს მიმდინარე მანევენებლები. მოკლევადიან პერსპექტივაში უკანასკნელი წარმოადგენს ნაკლებ სარისკოს და უზრუნველყოფს მაღალ მოგებას. დაგეგმის სტილი დამოკიდებულია დარგის სახეზეც, რომელშიც ხდება მისი რეალიზება.

კომპანიის სტრატეგიული გემა მოიცავს ექვს ძირითად შემადგენელს (ნახაზ II.3.1).

კორპორაციის მისია. ბიზნესის მიზნებისა და მისი ძირითადი მახასიათებლების აღწერისათვის კომპანია ადგენს მისიას. მისია ასრულებს ოთხ ფუნქციას. პირველი, იგი მოწოდებულია აამაღლოს თანამშრომლების მოტივაცია, წარმოადგენს რა გარე ფასეულობას, რომლისთვისაც მუშაობს კომპანია. მეორე, იგი იწვევს სხვა თანამშრომლებს, რომლებიც მუშაობენ სხვადასხვა ქვეგანყოფილებებსა და ბიზნეს-ერთეულებში, აღვივებს მათში მონაწილეობის გრძნობას, საერთო მიზნების დასახეასა და მიღწევაში, იმის შეგრძნებას, რომ ის-

ინი არიან თანამოაზრეთა ერთიანი ოჯახის წევრები. მესამე, იგი იძლევა წარმოდგენას კომპანიის განვითარების მიმართულებების შესახებ, განსაზღვრავს რა იმ ბაზრებს და ტექნოლოგიებს, სადაც მენეჯმენტი ხედავს მეტ შესაძლებლობებს. მეოთხე, იგი ადგენს კომპანიის მუშაობის ძირითად პრინციპებს, რომლებიც განსაზღვრავენ მისი დამოკიდებულების ხასიათს თანამშრომლებთან, კლიენტებთან, მიმწოდებლებთან, დისტრიბუტორებთან და სხვა ძირითად დაინტერესებულ ჯგუფებთან.



ნახ.11.3.1. კორპორაციული სტრატეგიის შემადგენლები.¹

კორპორაციის მიზნები. მისია ატარებს საკმაოდ ფართო და დეკლარაციულ ხასიათს. მისგან საწინააღმდეგოთ კორპორაციის მიზნები უნდა იყოს კონკრეტულები და რაოდენობრივად განსაზღვრულები, და ასევე მიზნულნი კონკრეტულ დროის ჩარჩოებთან. ხშირად ისინი დგებიან პრინციპით ზევიდან ქვევით, როცა შტაბ-ბინა განსაზღვრავს კონკრეტულ მიზნებს და შემდეგ დაყავს ქვეგანყოფილებებამდე მათი მიღწევის გეგმა. ხანდახან გამოიყენება პრინციპი ქვევიდან ზევით. ამ შემთხვევაში კი კომპანიის მიზნები წარმოადგენს ცალკეული ბიზნეს-ერთეულების მიზნების უბრალო ერთიანობას. მაგრამ ხშირად კომპანიის მიზნების ფორმულირება ატარებს ინტერაქტიული პროცესის სახეს, რომლის დროსაც უმაღლესი

¹ П. Дойль., Ф. Штерн. Маркетинг, менеджмент и стратегия. Перевод с англ. Санкт- Петербург. 2007. с 140-141.

ხელმძღვანელობის პატივმოყვარული მისწრაფებები გაწონასწორებულია ბიზნეს-ერთეულების მენეჯერების მიერ ბაზრებზე რეალური სიტუაციის ფხიზელი შეფასებით.

მრავალი დასავლეთის კომპანია ძირითად მიზნად განიხილავს მოგების მიღებას. ეს სერიოზული შეცდომაა, რომელმაც ხანგრძლივადიან პერსპექტივაში შესაძლოა მოუტანოს ზიანი კომპანიის კონკურენტუნარიანობას. მოგება რა თქმა უნდა აუცილებელია აქციონერების ინტერესების დასაკმაყოფილებლად და ბიზნესის განვითარებისათვის რესურსების შესაქმნელად. მაგრამ მოგების მიღება არის ბიზნესის ერთ-ერთი მიზანი, რომლის გადაწყვეტასაც უზრუნველყოფს ეფექტიანი მართვა. იგი ასახავს შედეგებს, რომელთა მიღწევაც შესძლეს მენეჯერებმა, და არა იმას, თუ რა გზით მიაღწიეს მათ ამ შედეგებს. ამიტომ კომპანიის მიზნები ორიენტირებულნი უნდა იყოს მოგებაზე, როგორც ასეთზე, და არა იმ მეთოდებზე რომლითაც იგი მიიღება.

მიზნების განსაზღვრის საწყის ბაზას წარმოადგენს მარკეტინგული და ინოვაციური საქმიანობის შედეგები. სწორედ ამ სფეროებში ფირმის ეფექტიანი მუშაობისათვის იხდის მყიდველი თავის თანხას. თუ კომპანიას არა აქვს უნარი დააკმაყოფილოს კლიენტების არც დღევანდელი და არც ხვალისდელი მოთხოვნები, იგი ვერ მიიღებს მოგებას. სხვა სფეროებში, როგორებიცაა — წარმოება, პერსონალისა და შრომისნაყოფიერების მართვა, — მიზნები და მიღწეული შედეგები ფასეულია მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ ისინი ზრდიან ფირმის შესაძლებლობებს კლიენტების დაკმაყოფილებაში და ინოვაციურ საქმიანობაში. კომპანიის მენეჯმენტი საჭიროებს ბალანსირებული მიზნების სისტემას, რომელიც მოიცავს ფირმის საქმიანობის ყველა სფეროს. გამოყოფენ ექვსი ტიპის მიზნებს:

1. ბაზრის წილის გაზრდის მიზნები იმ ბაზრებზე, სადაც კომპანია ვარაუდობს აწარმოოს კონკურენტული ბრძოლა. მან უნდა დაიკავოს მდგრადი პოზიცია ბაზრის მრავალ სეგმენტზე მანამ, სანამ კომპანია არ დაიკავებს პირველ ან მეორე პოზიციას, იგი დარჩება როგორც უმნიშვნელო მიმწოდებელი.

2. ინოვაციური მიზნები საქონელსა და მომსახურებაში, მარკეტინგულ მიდგომასა და წარმოების საშუალებებში ინოვაციების არ არსებობისას კომპანია აუცილებლად დაუთმობს პოზიციებს კონკურენტებს. ამიტომ ამ სფეროში აუცილებელია

განისაზღვროს მკაფიო მიზნები: მაგალითად, მიაღწიონ იმას, რომ საქონლისა და მომსახურების წილი, რომლებიც შეეყვანილნი იქნებიან კომპანიის ასორტიმენტში ბოლო ხუთი წლის განმავლობაში, გაყიდვების მთლიან მოცულობაში შეადგინონ არაუმცირეს 50%-ისა.

3. მიზნები რესურსების სფეროში. კომპანია უნდა მიისწრაფოდეს ყველაზე ფასეული საბაზრო აქტივების მოზიდვისაკენ, ისეთების როგორებიცაა: კვალიფიციური მუშაკები, კაპიტალი და მატერიალური აქტივები. მაგრამ მათთვის ბრძოლა მიმდინარეობს საბაზრო პირობებში. ფასეული რესურსების მოზიდვის წარმატებაზეა დამოკიდებული სხვა მიზნების მიღწევის შესაძლებლობა.

4. მიზნები ნაყოფიერების სფეროში. რესურსების გამოყენების შედეგიანობის შეფასებისათვის იყენებენ სხადასხვა მანკენებლებს. მანამდე სანამ სამუშაო ძალა, კაპიტალი და მატერიალური აქტივები გამოიყენებიან არასაკმარისად ნაყოფიერად, მათ არა აქვთ უნარი შექმნან ფასეულობა, რომელიც საკმარისი იქნება მათი შენარჩუნებისა და განახლებისათვის.

5. სოციალური მიზნები. ბიზნესის სოციალური პასუხისმგებლობა იღებს ორ ფორმას – თუ რას აკეთებს კომპანია საზოგადოებისათვის და რა შეუძლია მას რომ გააკეთოს.

6. მოგების მიღების მიზანი. მხოლოდ იმის შემდეგ რაც უკვე განსაზღვრული იქნება ზემოთ ჩამოთვლილი ხუთი მიზანი, მენეჯმენტი ადგენს მოგების სიდიდეს, რომლის მიღწევაც არის აუცილებელი როცა განსაზღვრულია აუცილებელი რესურსები და შესაძლო რისკები, მოგება გვევლინება იმ „სატყუარად“, რომელიც იზიდავს კაპიტალსა და აიძულებს აქციონერებს გაინაწილონ დაბანდებების რისკი. ამიტომ, მოგება შეგვიძლია განვიხილოთ, როგორც იძულებითი აუცილებლობა. ბიზნესის გადარჩენისა და წარმატებული განვითარებისათვის აუცილებელია დაბანდებული კაპიტალიდან შემოსავლიანობის მხოლოდ მინიმალური ნორმის მიღება.

სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულების განსაზღვრა. როცა მზარდი კომპანია აღწევს განსაზღვრულ ზომებს მართვის გასაუმჯობესებლად აუცილებელია მისი დაყოფა დამოუკიდებელ ბიზნეს-ერთეულებად. ყოველი ასეთი სტრატეგიული ბიზნეს ერთეულისათვის (სბე) აუცილებელია თავისი საქმიანობის

სფეროს განსაზღვრა, რომელშიც მათმა უნდა აწარმოონ კონკურენტული ბრძოლა.

ყოველი სბე-ლი უნდა იყოს რეალური ადმინისტრაციულ-სამეურნეო ერთეული. სხვა სიტყვებით რომ ვთქვათ, მან უნდა იმოქმედოს, როგორც დამოუკიდებელმა ფირმამ, ხოლო იდიალში იგი უნდა აკმაყოფილებდეს შემდეგ კრიტერიუმებს:

- სტრატეგიული ბიზნეს ერთეული უნდა მიისწრაფოდეს მოემსახუროს კომპანიის გარე და არა შიდა ბაზარს. თუ მის პროდუქციას იღებს მხოლოდ შიდა მომხმარებელი, ეს ქვეგანყოფილება უკეთესია განვიხილოთ, როგორც დანახარჯების ცენტრი;
- ყოველ სტრატეგიულ ბიზნეს ერთეულს უნდა ჰყავდეს თავისი კლიენტები და კონკურენტები. თუ ორ სბე-ს გააჩნიათ ერთი და იგივე კლიენტები და კონკურენტები, მაშინ მათთვის აუცილებელია შემოტანილ იქნეს ერთიანი მმართველობა;
- სტრატეგიულ ბიზნეს ერთეულის მენეჯმენტი უნდა იყოს კონტროლი საკვანძო ფაქტორებზე, რომლებიც განსაზღვრავენ წარმატებას ბაზარზე. თუ ხელმძღვანელობა ძირითად ყურადღებას უთმობს გაყიდვების ან წარმოების ორგანიზაციას, მაშინ სიტუაციის განვითარების შესახებ მისი გათვითცნობიერების ხარისხი მცირდება.

რესურსების განაწილება. დაუშვათ, რომ რომელიღაც კომპანიას გააჩნია თავისებური „პორტფელი“, რომელიც შედგება მის სტრუქტურაში შემავალი რამოდენიმე სბე-ისგან, რომელთა რეალიზებაც ხდება განვითარების პოტენციალითა და მოგების მიღებით. მისმა ცენტრმა უნდა შეათანხმოს კორპორაციული მიზნები ყოველი ასეთი ქვეგანყოფილების მენეჯმენტთან. ზოგიერთი სბე იქნება გამიზნული ახალი სტრუქტურების შექმნაზე, სხვები კი – ზრდაზე, წონასწორობის შენარჩუნებაზე, „მოსავლის აღებაზე“, ანდა დივერსიფიკაციაზე (ჩადებული სახსრების ამოღებაზე). სბე-ები განსხვავდებიან, როგორც პოტენციალით, ასევე მიმდინარე ფინანსური პარამეტრებით. ერთნი, რომლებიც დაკავებულნი არიან ახალი პროდუქციის გამოშვებით, ანდა ახალი ბაზრების ათვისებით, რა თქმა უნდა, მოითხოვენ ახალ ფინანსურ დაბანდებებს. სხვები, რომლებსაც გააჩნიათ მდგრადი წილი მომწოდებულ ბაზრებზე,

იქნებიან ფულადი სახსრების წყაროები. ამის გამო კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა განახორციელოს ფულადი სახსრების გადანაწილება სბე-ებს შორის.

სბე-სათვის მიზნის შერწყვა და რესურსების განაწილების შესახებ გადაწყვეტილების მიღება დამოკიდებულია ორ ფაქტორზე: ბაზრის მიმზიდველობაზე და ბიზნეს-ერთეულის ფარდობით კონკურენტუნარიანობაზე. წვეულებრივ ყველაზე ამბიციურ მიზნებს, რომლებიც გამაგრებულნი არიან შესაბამისი რესურსებით უყენებენ იმ სბე-ებს, რომლებიც მოქმედებენ ყველაზე მიმზიდველ ბაზრებზე და გააჩნიათ კონკურენტული უპირატესობები. ბაზრის მიმზიდველობა დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორებიცაა: მისი მოცულობა, ზრდის პერსპექტივები, კონკურენციის სიმძაფრე, მოგების დონე და სახელმწიფო რეგულირება. სბე-ის ფარდობითი კონკურენტუნარიანობა დამოკიდებულია ბაზარზე მის წილზე, პროდუქციის პოზიციონირებაზე, კონკურენტუნარიანობაზე დანახარჯების მისხდვით, მარკეტიנגულ და გასაღების შესაძლებლობებზე, და ასევე ორგანიზაციულ მოქნილობაზე.

პორტფელური დაგეგმვის პრინციპი ოთხი ათეული წლის უკან შემოთავაზებულ იქნა ამერიკელი მეცნიერ-ეკონომისტის, პროფესორის პიტერ დრუკერის მიერ, რომელმაც დაადგინა, რომ პროდუქციის უმრავლესობა, ასევე მისი გასაღების ბაზრები შესაძლოა გაიყოს ექვს ძირითად ტიპად:¹

- „ხვალინდელი მარსენალი“ – ახალი პროდუქცია, რომელთა წარმოება დაკავშირებულია დიდ დანახარჯებთან აწმყოში, მაგრამ იქნება მომგებიანი მომავალში;
- „დღევანდელი მარსენალი“ – პროდუქცია, რომელიც იწარმოება თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით, კარგად ორგანიზებულ წარმოებაში. იგი უზრუნველყოფს ფირმისათვის დიდ მოგებას აწმყოში;
- „შუალედური კატეგორია“ – სბე-ების პროდუქცია, რომელთაც შეუძლიათ ახვეწონ კარგი შედეგები, თუ მათში იქნება გატარებული რადიკალური გარდაქმნები;

¹ Peter F. Drucker, Managing for Results: economic Tasks and Risk-Taking decisions. Harper & Row, New York, 1964. p 34.

- „გუშინდელი დღის პროდუქცია“ – ისინი იწარმოება სბეების მიერ, რომლებსაც როდესაც ეკავათ მოწინავე პოზიციები, მაგრამ დაკარგეს ლიდერობა ბაზარზე;
- „კუდში მომანიალე“ – პროდუქცია რომელიც ვერას-დროს ვერ მიაღწევს გასაღების დაგეგმილ დონეს, თუ არ მოხდება საერთო კატაკლიზმა;
- „ფიასკო“ – სბე-ს პროდუქცია, რომლის ლიკვიდაციაც დიდი ხანია არის საჭირო.

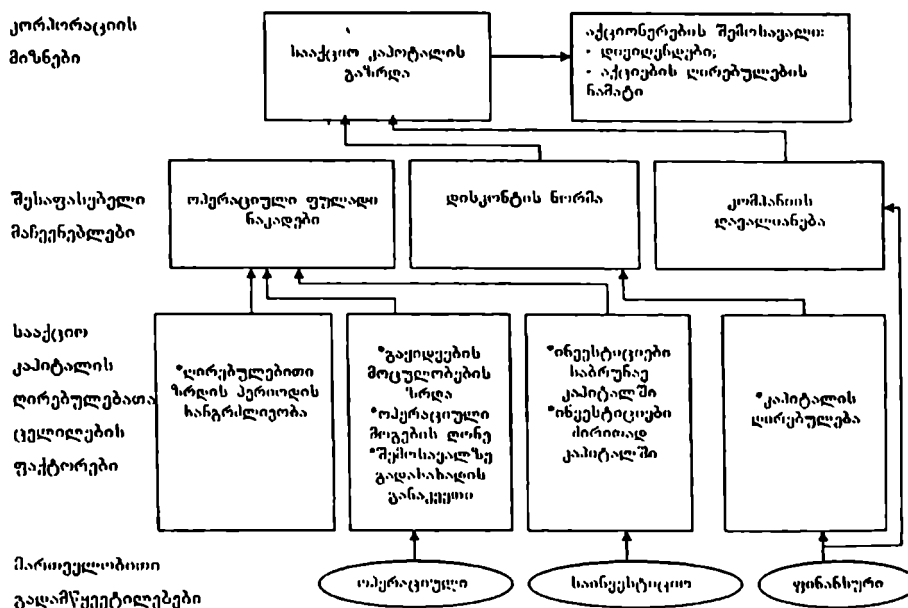
პ. დრუკერმა გვეჩვენა, რომ კომპანია ხშირად ახდენს რესურსების „გადატუმბვას“ ბოლო სამი ჯგუფის ბიზნეს ერთეულებში, რაც აყენებს ზიანს იმ სბეებს, რომლებმაც უნდა მიაღწიონ წარმატებას ან აქვთ მიღწევის პოტენციალი. ბოლო პერიოდში ფართოდ გამოიყენება პორტფელური დაგეგმვის უფრო რთული მეთოდები, რომლებიც საშუალებას იძლევიან განისაზღვროს სბეების მიზნები და მიღებულ იქნეს გადაწყვეტილება მათ შორის რესურსების განაწილებაზე.

პორტფელური მოდელები ასახავენ სტრატეგიული დაგეგმვისა და მენეჯმენტის ფუნდამენტალურ დებულებებს იმის შესახებ, რომ კომპანიისათვის მიზანშეწონილია განასორცელოს ინვესტიციები იმ მიმსიდეველ ბაზრებში, რომელსედაც იგი არის უფრო კონკურენტუნარიანი. პორტფელური ანალიზის მოდელები არ უნდა იქნენ განხილული, როგორც პრაქტიკული ამოცანების გადაწყვეტის ინსტრუმენტი, ისინი არიან ანალიტიკური მეთოდები, რომლებიც საშუალებას აძლევენ შენეჯერებს შეაფასონ ბიზნესის ბალანსირებულობა, მისი ძლიერი მხარეები და შესაძლებლობები, რომლებიც იხსნებიან მათ წინაშე.

პორტფელური მოდელები ხელს უწყობენ სბე-ში ინვესტიციების მიმართულების განსაზღვრას, მაგრამ ისინი არ იძლევიან საშუალებას შეფასდეს წინადადებები მათი სტრატეგიისათვის. ჩვეულებრივ კომპანიის სააქციო კაპიტალის ღირებულების ცვლილება, რომელიც მიღწეულია მიღებული სტრატეგიის რეალიზაციის შედეგად, განიხილება დაგეგმვის ღირებულებითი მოდელის დახმარებით, რომელიც წარმოადგენს რესურსების განაწილების ინსტრუმენტს. ასეთი მოდელის ძირითადი ელემენტები მოყვანილია ნახ. 11.3.2-ში.

სააქციო კაპიტალის ღირებულების ნამატი, რომელიც განპირობებულია სბეების არსებული სტრატეგიით, დამოკიდუ-

ბუნია სამ ფაქტორზე: სბე-ში გენერირებული ფულადი სახსრების ნაკადების სიდიდეზე; სბე-სათვის კაპიტალის ღირებულებაზე (რომელიც გამოიყენება მომავალში მიღებული ფულადი სახსრების ნაკადების ღირებულების დაყვანისათვის აწმყო დროში მათი დისკონტირების საშუალებით). მეთოდის არსი მდგომარეობს ფულადი სახსრების ნაკადების შეფასებაში, რომლებიც წარმოიშეებიან არსებული სტრატეგიის რეალიზაციის შედეგად. მისი სიდიდე განისაზღვრება ექვსი ძირითადი ფაქტორით: გაყიდვების მოსალოდნელი ზრდის ტემპით; ოპერაციული მოგების დონით; შემოსავალზე გადასახადის განაკვეთით; ინვესტიციებით საბრუნავ კაპიტალში; ინვესტიციებით ძირითად კაპიტალში; ღირებულების ზრდის პერიოდის ხანგრძლივობით.



ნახ. 11.3.2. მოდელი სააქციო კაპიტალის განაწილების¹

¹ Alfred Rappaport, Creating shareholder Value: A new Standard for business performance (New York: Free Press, 1998).

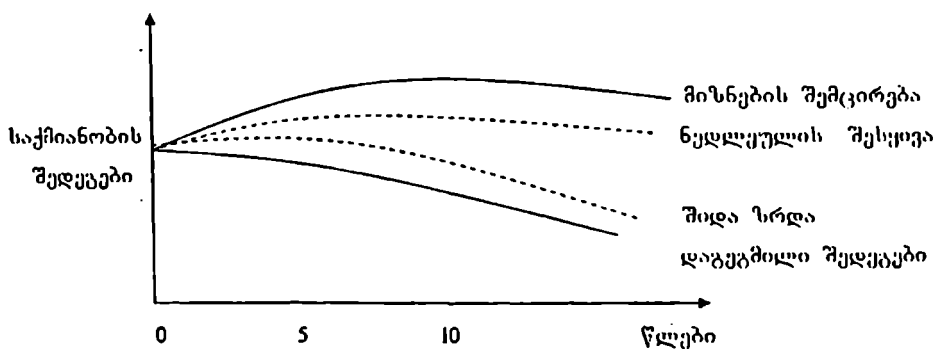
ბოლო ფაქტორი, განსაზღვრული მენეჯერების შეფასების საფუძველზე, წარმოადგენს იმ ვადის შეფასებას, რომლის განმავლობაში მოცემული სტრატეგია უზრუნველყოფს შემოსავლიანობის ღირეს, რომელიც აღემატება კაპიტალის ღირებულებას. აქციონერების თვალთახედვით მიმზიდველია ის სტრატეგია, რომლის შედეგად მათი კაპიტალი შექმნის უფრო მაღალ დამატებით ღირებულებას, ვიდრე მათ ამ კაპიტალის სხვა ნებისმიერი ალტერნატიული დაბანდება მოუტანდა.

ანალიტიკური თვალსაწინიებისა და მსარდი პოპულარობის მიუხედავად, ღირებულებითი დაგეგმვის გამოყენება დაკავშირებულია მრავალ პრაქტიკულ პრობლემასთან. რომელთაგან მთავარია – ათი და უფრო მეტი პერიოდისათვის სხვადასხვა ცვლადების ქცევის დეტალური პროგნოზირების აუცილებლობა. იგი გულისხმობს გაყიდვების მოცულობების, პროდუქციის ასორტიმენტის, ფასების, დანახარჯების, კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ღონისძიებების, ინვესტიციებზე მოთხოვნის პროექტირებას. ბევრ თანამედროვე დარგში ასეთი ხანგრძლივადიანი პროექტების შემუშავების შესაძლებლობა იმყოფება კითხვის ნიშნის ქვეშ, საჭიროა რომ ყველაზე ნიჭიერმა მენეჯერმაც კი შეძლოს ზუსტად განსაზღვროს, როგორი იქნება ათი წლის, და მით უმეტეს ოცი წლის შემდეგ კონკურენციის პირობები, მოთხოვნის ღირე, ტექნოლოგიური და საწარმოო შესაძლებლობები.

სინეგმიზმის გარკვევა და გამოყენება. რესურსების განაწილების უმეტეს მოდელეებში განიხილება ერთმანეთისგან დამოუკიდებელი სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულები (სბე). მაგრამ კომპანიის ბიზნეს-ერთეულებს შორის ურთიერთკავშირის გამოყენება, წარმოადგენს მისი კონკურენტუნარიანობის ამაღლების ძლიერ ფაქტორს. სინეგმიზმი ნიშნავს, რომ მთლიანი – მეტია, ვიდრე მისი შემადგენლების უბრალო ჯამი. ე.ი. ორი სბე-ლი, რომლებიც მოქმედებენ შეთანხმებულად მიაღწევენ მეტ შედეგს, ვიდრე ცალ-ცალკე. თუ მსხვილი კომპანიები არ გამოიყენებენ სინეგმიზმს თავის ქვეგანყოფილებებში, მაშინ მათ არ ექნებათ არავითარი უპირატესობა უფრო წვრილ კონკურენტებთან შედარებით. სინეგმიზმი კომპანიას საშუალებას აძლევს დააქაროს ინოვაციების დანერგვა, მიაღწიოს გამოშვებული პროდუქციის გაყიდვების მოცულობების გაზრდას,

შემციროს დანახარჯები ანდა ინვესტიციების დონე, რომლებიც საჭიროა ბიზნესის ხელშეწყობისათვის.

კომპანიის განვითარება. როცა კომპანია აერთიანებს თავისი ბიზნეს-ერთეულების გეგმებს, იგი იღებს შესაძლებლობას განახორციელოს თავისი საქმიანობის შედეგების პროექტირება მარკეტინგული, ინოვაციური და ფინანსური მანვენებლების სახით. ამასთან, ხშირად საგეგმო მანვენებლებსა და უმაღლესი ხელმძღვანელობის მისწრაფებებს შორის წარმოიშევა *სტრატეგიული რღვევა* (ნახ. 11.3.3). ამ შემთხვევაში შესაძლებელია ორი გადაწყვეტა: შემცირდეს დაყენებული ამოცანების რიცხვი ან სასურველი მიზნების მიღწევის ხერხები, ფირმის არსებული შესაძლებლობების გადახედვის ხარჯზე. კომპანიის საქმიანობის დაგეგმილი შედეგები შესაძლოა იქნეს გადიდებული ან მიმდინარე ბიზნესის დახვეწის ანდა მისი ახალი სახის საქმიანობაში ტრანსფორმაციის გზით.



ნახ. 11.3.3. სტრატეგიული რღვევა

რღვევის ლიკვიდაციისათვის კომპანიამ შესაძლოა განახორციელოს შიდა ზრდა. პირველ რიგში კომპანიის ხელმძღვანელობამ უნდა შეაფასოს არსებული ბიზნესის სხვადასხვა სფეროში უფრო მაღალი შედეგების მიღწევის შესაძლებლობა. ჯერ უნდა განხორციელდეს ოპერაციული ეფექტიანობის შეფასება. ეველა სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულისათვის შესაძლოა დაისვას ამოცანა დანახარჯების დონისა და ხარჯების ეკონომიის შესაძლებლობის შესწავლის შესახებ. შემდეგ, უნდა გაანალიზირდეს მარკეტინგისა და ინოვაციური

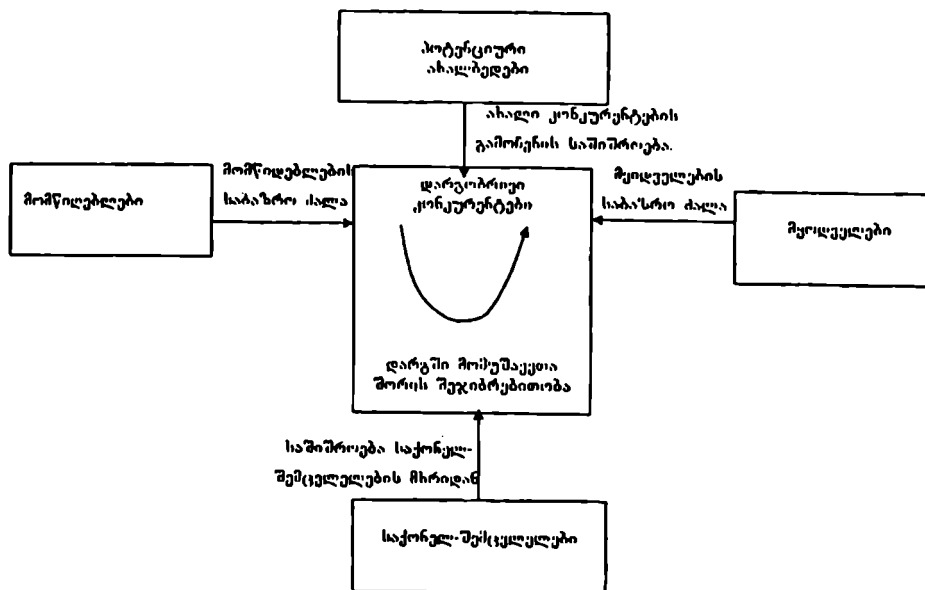
საქმიანობის გაუმჯობესების ხერხები, რაც გულისხმობს შესაძლებლობების სისტემატიურ გადახედვას შემდეგ სფეროებში:

- შედწევა ბაზრებზე – ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქციის საბაზრო წილის გაზრდა, მიმდინარე ბაზრებზე;
- ბაზრების განვითარება – წარმოებული პროდუქციისათვის ახალი ბაზრების მოძებნა;
- პროდუქციის განვითარება – ახალი პროდუქციის წარმოება არსებული ბაზრებისათვის;
- ტექნოლოგიურ ჯაჭვში ინტეგრაცია მოიცავს: ინტეგრაციას უკან, ე.ი თავისი კონტროლის ქვეშ ნედლეულის, მასალებისა და მაკომპლექტებლების მოწოდების აყვანას, რომლებსაც ადრე ასრულებდნენ გარე ორგანიზაციები, მათი შესყიდვის გზით. ხოლო ინტეგრაცია წინ კი გულისხმობს თავისი კონტროლის ქვეშ პროდუქციის რეალიზაციის აყვანას, რომელიც ადრე სრულდებოდა გარე ორგანიზაციების მიერ, მათი შესყიდვის გზით. პორიზონტალური ინტეგრაცია კი ნიშნავს კომპანია-კონკურენტების შთანთქმას.

თუ რღვევის ღლიკეიდაციისათვის, მიღწეულ და სასურველ შედეგებს შორის, შიდა ზრდის შესაძლებლობები არ არის საკმარისი, ეფექტიანობის ამაღლებისათვის ხელმძღვანელობამ შესაძლოა განასოციელოს კომპანიის საქმიანობის დივერსიფიცირება. დივერსიფიცირების წარმატება დამოკიდებულია ახალი მიმზიდველი ბაზრების მოძებნაზე, რომლებზეც ფირმას ექნება მდგრადი უპირატესობები კონკურენტებთან შედარებით. ამიტომ მენეჯმენტის შემდეგ ამოცანას წარმოადგენს, იმ დარგების ჩამონათვალის შედგენა, რომლებიც აკმაყოფილებენ აღნიშნულ კრიტერიუმს.

დარგის პოტენციური შემოსავლიანობის შეფასების საშუალებას წარმოადგენს დარგის სტრუქტურული ანალიზი. მ. პორტერის ყველაზე ცნობილი მოდელი, რომელიც გვიჩვენებს, რომ ტიპური ფირმის მომგებიანობა დამოკიდებულია ხუთ ფაქტორზე ნახვენებია 11.3.4 ნახაზე.¹

¹ Michael E. Porter. Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors (New York: Free Press, 1980) pp. 127.



ნახ. 113.4. დარგის შემოსავლიანობის ხუთფაქტორიანი მოდელი.

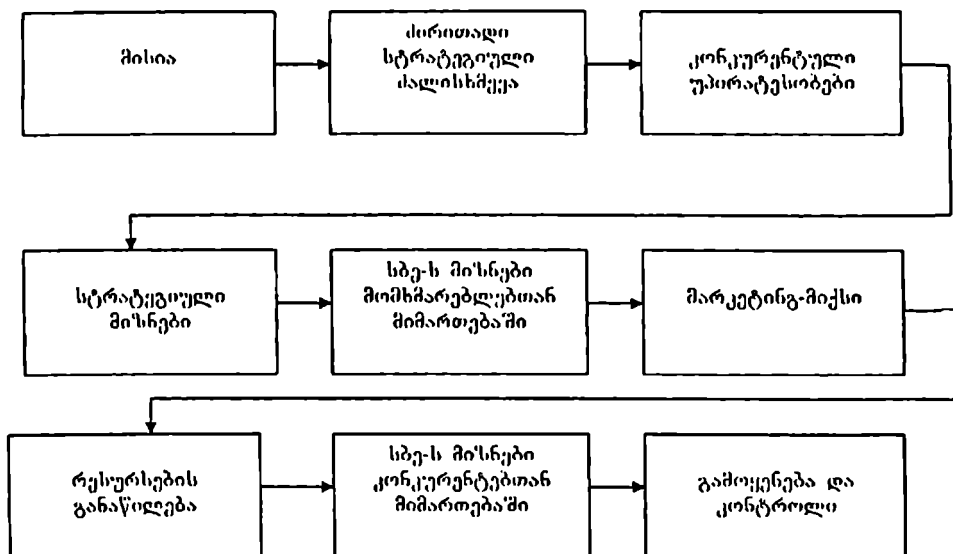
მ.პორტერის მოდელში გამოყოფილია ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრევენ დარგის საშუალო მოგებას. კომპანიის უნარს მიიღოს საშუალო დონის მოგება დამოკიდებულია მის კონკურენტულ უპირატესობებზე, რომლებიც თავის მხრივ, განისაზღვრება მის მიერ დიფერენციაციის შესაძლებლობით, იმ დარგებში მუშაობით, რომლებსაც გააჩნიათ მაღალი მარკეტინგული ან ტექნოლოგიური სინეგმიზმი კომპანიის მიმდინარე საქმიანობასთან.

იმის შემდეგ რაც კომპანია განსაზღვრავს მისთვის ყველაზე მიმზიდველ დარგს, უმაღლესმა მენეჯერებმა უნდა მიიღონ გადაწყვეტილება ახალ ბაზარზე შეღწევის ხერხების შესახებ, შექმნას ახალი ბიზნეს-ერთეული, განახორციელოს უკვე მოქმედი ფირმის შთანთქმა ან იპოვოს პარტნიორი ერთობლივი საქმიანობისათვის.

11.4 ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგია

გეგმების იერარქიაში სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების (სბე) სტრატეგიას უკავია შუალედური მდგომარეობა, კომპანიის განვითარების კონცეპციურ გეგმასა და კონკრეტული პროდუქციის გამოშვების ცალკეულ ბაზრებზე მუშაობის დეტალიზირებულ გეგმებს შორის. ყოველი სბე-ი პასუხს აგებს პროდუქციის ან ბაზრების ურთიერთდაკავშირებულ ჯგუფზე. იმ დროს როდესაც კორპორაციული გეგმა ადგენს კომპანიის განვითარების ძირითად მიმართულებებს, მისი ქვეგანყოფილებების ბიზნეს-გეგმები დეტალურად განსაზღვრავენ, თუ როგორ იქნება მიღწეული მდგრადი უპირატესობა კონკურენტებთან შედარებით, რაში მდგომარეობს სბე-ის შენატანი იმ მიზნების მიღწევაში, რომლებიც ღებანან ფირმის წინაში მთლიანობაში. ბიზნეს-გეგმის ძირითადი კომპონენტები მოცემულია ნახაზ 11.4.1-ზე.

სბე-ს მისია. მაღალ დივერსიფიცირებულ კომპანიებში მისია შესაძლოა ფორმულირებულ იქნეს საკმაოდ ზოგადი სახით, რომელსაც არ გააჩნია კონკრეტული შინაარსი და განვითარების სტიმული. ამიტომ მრავალი ბიზნეს-ერთეულების მენეჯმენტი მიზანშეწონილად თვლის შეიმუშაოს საკუთარი მისია, რომელიც უფრო დაწვრილებით აღწერს სბე-ბის საქმიანობის მიზნებს, მისი პერსპექტივების ხედვას, სპეციალურ კომპეტენციებსა და კონკრეტულ უპირატესობებს.



ნახ. 11.4.1. სბე-ის სტრატეგიის კომპონენტები.

სტრატეგიული მიზნები. ბიზნეს-ერთეულებს სტრატეგიული მიზნების ნაკრების განსაზღვრა წარმოებს საერთო კორპორაციული დაგეგმვის პროცესში. გაანალიზებს რა ცენტრი, სბე-ს პორტფულს, ადგენს პრიორიტეტებს ყოველი მათგანისათვის. ამასთან შესაძლებელია სხვადასხვა გადაწყვეტები: ზრდა, პოზიციების შენარჩუნება, შემოსავლების წყაროდ გამოყენება, ადრე დაბანდებული სახსრების ამოღება ან ახალი ბიზნესის შექმნა. შემდეგ საერთო სტრატეგიული გადაწყვეტილება ტრანსფორმირდება კონკრეტულ მარკეტინგულ, ინოვაციურ, რესურსობრივ, საწარმოო, სოციალურ და ფინანსურ მიზნებში სადღეისო საგეგმო პერიოდში.

რესურსების განაწილება. ყოველ სბე-ს საქმე აქვს განსაზღვრულ პროდუქციასთან და ბაზრებთან. ზოგიერთი მათგანი სთავაზობს ინვესტორებს უფრო ხელსაყრელ პირობებს ვიდრე სხვები. ამიტომ სბე-ის ხელმძღვანელობამ უნდა მიიღოს გადაწყვეტილება პრიორიტეტული პროდუქციისა და ბაზრების შესახებ. აღნიშნული მიდგომა (მაშტაბის გათვალისწინებით) იმჟორებს რესურსების განთავსების პროცესს მთლიანად კომ-

პანიის დონეზე, ამასთან სბე-ბის მენეჯერები ხშირად იყენებენ პორტფელური დაგეგმვის სხვადასხვა მეთოდებს. მათ ამოცანას წარმოადგენს ბაზრის ცალკეული სეგმენტის მიმოხილვებისა და პროდუქციის კონკურენტუნარიანობის შეფასება თავისი საქმიანობის არეალში.

ძირითადი სტრატეგიული ძაღისხმევა. სბე-ების ყოველი ძირითადი სასაქონლო ხაზი მოითხოვს ძაღისხმევას მისი სტრატეგიული განვითარებისათვის. არსებობს პროდუქციის რენტაბელურობის ამაღლების ორი ალტერნატიული გზა-გაყიდვების მოცულობების გაზრდა და სამუშაოების ეფექტიანობის ამაღლება (ე.ი. მეტი მოგების მიღება იგივე მოცულობის პირობებში). გაყიდვების მოცულობები შესაძლებელია გაიზარდოს ორი გზით: ბაზრის გაფართოებით ან მასში უფრო ღრმა შეღწევით. ეფექტიანობა იზრდება დანახარჯების შემცირებისას, ფასების გაზრდისას ანდა გაყიდვების-მიქსის ოპტიმიზაციისას (ე.ი. საქმიანობის დაბალრენტაბელური ხარჯების გამორიცხვით).

სბე-ების მიზნები მომხმარებელთან მიმართებაში. მომხმარებლების სწორი შერჩევა და მათ საჭიროებებზე ადეკვატური რეაქცია-სტრატეგიის ძირითადი მომენტი. მენეჯერის მიერ მიზნობრივი მყიდველის შერჩევისას აუცილებელია ინფორმაცია, რომელიც საშუალებას მისცემს მას უპასუხოს შემდეგ კითხვებზე:

- ვინ არის სბე-ის პროდუქციის მომხმარებელი და ვინ უნდა მივაკუთნოთ ამ ჯგუფს?
- ბაზრის რომელ სეგმენტზე უნდა იქნეს გამახვილებული ყურადღება
- ვინ იღებს გადაწყვეტილებას შესყიდვის შესახებ?
- რას ყიდულობენ?
- სად ყიდულობენ?
- როდის ყიდულობენ?

გაცემს რა პასუხებს სბე-ს მენეჯერი ამ ჩამოთვლილ კითხვებს, მას უკვე ექნება საკმარისი ინფორმაცია იმისათვის, რომ განსაზღვროს მიზნები მომხმარებელთან მიმართებაში.

სბე-ების მიზნები კონკურენტებთან მიმართებაში. კომპანია უნდა მიდიოდეს არა მხოლოდ მომხმარებლების მოთხოვნილებების დაკმაყოფილებაზე, არამედ ამაში იგი უნდა უს-

წრებდეს თავის კონკურენტებს. სბე-ებისათვის კონკურენტების შესწავლა ისეთივე საავალდებულოა, როგორც მომხმარებლების მოთხოვნილებების ანალიზი და გამოვლენა. უმრავლეს კომპანიაში კონკურენციის ანალიზი განიხილება, როგორც დაგეგმვის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანა. აღნიშნულ პრობლემაზე ყურადღების გამახვილების ერთ-ერთ მიზეზს, წარმოადგენს ეკონომიკური ზრდის ტემპის შენელება, რომელიც დამახასიათებელია მრავალი დარგისათვის უკანასკნელ წლებში. შედეგად ბაზრებზე ყალიბდება სიტუაცია, როდესაც კომპანიის ზრდის უზრუნველყოფა ხდება ძირითადად კონკურენტებზე გამარჯვების საშუალებით. სხვა მიზეზი მდგომარეობს იმაში, რომ უკანასკნელ ათწლეულებში მრავალი სახელმწიფო ატარებს ეკონომიკის დერეგულირების პოლიტიკას კონკურენციის ინტენსიურობის ამაღლების მიზნით. და ბოლოს, ევროპის ეკონომიკური კავშირი ახორციელებს წარმატებულ ქმედებებს საეაჭრო პირობების მოსახსნელად კავშირის მონაწილე ქვეყნებს შორის, ამით იგი უყრის საფუძველს კონკურენტული ბრძოლის ახალ ეპოქას, რომლებშიც გადარჩებიან, მხოლოდ ყველაზე ძლიერი ევროპული ფირმები.

მრავალ მსხვილ ფირმას გააჩნია ქვეგანყოფილება, რომლებიც ჩვეულებრივ შედან მარკეტინგის განყოფილებაში, რომლის ამოცანა მდგომარეობს კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებაში. მცირე ფირმებს შეუძლიათ შექმნან თანამშრომელთა მობილური ჯგუფები, რომლებიც მოახდენენ დაკვირვებას მოწინააღმდეგის საქმიანობაზე.

სტრატეგიის რეალიზაცია. მნიშვნელოვანი სტრატეგიების შემუშავების შემდეგ, რომლებიც მიმართულნი არიან სბე-ის მიერ დასახული მიზნების მიღწევაზე, აუცილებელია განისაზღვროს, როგორ იქნებიან ისინი რეალიზებულნი. სტრატეგიის რეალიზაცია მოიცავს ქმედებების ოთხ ძირითად სფეროს.

1. სბე-ში კორდინირებულია მარკეტინგ-მიქსის ძირითადი სასაქონლო ხაზები. მარკეტინგული გადაწყვეტილებები ჩვეულებრივ მიიღება ცალკეული საქონლის ან ბაზრების მენეჯერების მიერ, მაგრამ ბიზნეს-ერთეულის ხელმძღვანელი უნდა იყოს დარწმუნებული, რომ ისინი არ ეწინააღმდეგებიან კომპანიის ინტერესებს.

2. სბე-ში ხდება მოქმედების გეგმის შემუშავება, რომელიც დაწერილებით აღწერს ღონისძიებებს, მიმართულს სტრატეგიის რეალიზაციაზე დამდევ წელს.

3. სბე-ში აუცილებელია უკუკავშირისა და კონტროლის სისტემის არსებობა. იგი შეიცავს ბიუჯეტებს, რომლებიც აკონკრეტებენ ფინანსურ მიზნებს და სტატისტიკურ ბაზას განვითარების მიმდინარეობაზე დაკვირვებისათვის. გარე ცვლილებები მიმდინარეობს ისეთი სისწრაფით, რომ მხოლოდ გეგმების მცირე ნაწილის შესრულებაა შესაძლებელი. ვინაიდან ბიზნესში განუწყვეტლივ წარმოიშეება ახალი პრობლემები და ახალი შესაძლებლობები, მენეჯერებისათვის აუცილებელია სისტემა, რომელიც სწრაფად განსაზღვრავს იმ ძალებს, რომლებიც კომპანიას უწყენებს განვითარების ახალ გზას.

4. სბეები საჭიროებენ თავისი ორიენტაციის პერიოდულ გადახედვას. სტრატეგია და სისტემა არის მრავალფაქტორიანი, მათგან მხოლოდ ორი ფაქტორი განსაზღვრავს ბიზნესის წარმატებას. კომპანია McKinsey გამოყოფს კომპანიის წარმატების შვიდ შემადგენელს, ამასთან პირველი სამი – სტრატეგია, სტრუქტურა და სისტემა განსაზღვრავს, მის “აპარატულ უზრუნველყოფას”, ხოლო დანარჩენს ოთხს კი-როგორც წარმატების პროგრამულ უზრუნველყოფას.

მეორე ჯგუფის პირველი ფაქტორია სტილი. იგი განიხილება, როგორც მენეჯერების გუნდის ქცევისა და აზროვნების უპირატესი მოდელი. მეორე ფაქტორია, ცოდნა და სევეები, იგი გულისხმობს ფირმის მუშაკების სპეციფიურ უნარჩვევებს, რომელიც მათ აძლევს ბაზარზე წარმატებით კონკურენციის საშუალებას. ცნება თანამშრომლები ასახავს მუშაკთა სპეციფიკურ კულტურის ტიპს. და ბოლოს უკანასკნელი ელემენტია – ერთობლივი ფასეულობები – იგი განსაზღვრავს საერთო ფასეულობასა და მიზანს, რომელიც წარმოადგენს ფირმის მუშაკების საქმიანობის ძირითად მოტივაციას.

საკონტროლო კითხვები და დავალებები:

1. რაში მდგომარეობს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში ცვლილებებთან ადაპტაციის აუცილებლობა?
2. რას წარმოადგენს სტრატეგიული ფანჯარა?
3. აღწერეთ კომპანიის გარე ცვლილებებზე შენელებული რეაქცია.
4. ჩამოაყალიბეთ დაგეგმვის სისტემის ევოლუცია.
5. როგორ ხდება კორპორაციული სტრატეგიის შემუშავება?
6. რას წარმოადგენს სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეული?
7. რაში მდგომარეობს სტრატეგიული ბიზნეს-ერთეულების სტრატეგია?
8. ჩამოაყალიბეთ სტრატეგიის რეალიზაციის ქმედებების ოთხი ძირითადი სფერო.

თავი 12. გლობალური სტრატეგიების შერჩევა. კოლექტიური მიდგომა და სტრატეგიული აზროვნება—როგორც წარმატების საწინდარი

12.1. გლობალური სტრატეგიის შერჩევა.

განვითარების გლობალური სტრატეგიული მიმართულებები არ ნიშნავს მხოლოდ სასღვრების გადაღახვას, არამედ შეიცავს ინოვაციურ კონკურენტულ სტრატეგიებს და ასევე მისი რეალიზაციის ხერხებს. მათი შემუშავება ტოპ-მენეჯერისაგან მოითხოვს სტრატეგიულ აზროვნებასა და ფართო თვალთახედვას.

ეს თვისებები უშუალოდ მოქმედებენ მიზნობრივი ბაზრის, მათზე შეღწევის ხერხების შერჩევასა და ლიდერობის მოპოვებაზე (ამის საფუძველს რა თქმა უნდა წარმოადგენს კომპანიის რესურსები და კომპეტენცია). სწორედ განვითარების გლობალური სტრატეგიული მიმართულებები წარმოადგენს სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების საფუძველს.

განვითარების გლობალური სტრატეგიული მიმართულებების
შემუშავების მეთოდოლოგია

უფრო კონკრეტულად გლობალური მიდგომა გულისხმობს აზროვნების სახეს, რომელიც შეეხამება თანამედროვე და მომხმარებელზე ორიენტირებული ბიზნესის მართვის მოთხოვნებს. კერძოდ, იგი შეიცავს:¹

- კონკურენტული სტრატეგიის შემუშავებასა და რეალიზაციაში გამოცდილების დაგროვებას;
- ეფექტიანი სტრატეგიული დაგეგმვის ორგანიზაციას;
- პროდუქციის ნომეკლატურის განახლების სტიმულირებას;
- მეწარმეობის სტიმულირებას;
- პროდუქციის ხარისხის პრიორიტეტის აღიარებას;
- პროდუქციის დიფერენციაციისაკენ მისწრაფებას;

¹ Нортон Пейли. Успешный бизнес- план. От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М.2007. с 158.

- მიზნობრივი მარკეტინგის ჩატარებას (მიზნობრივი სა-
ბაზრო ნიშის მოძებნას);
- განვითარების გლობალური სტრატეგიული მიმართუ-
ლებების ფორმირებას.

ამ პრინციპების თანმიმდევრული გამოყენება დაგეხმა-
რებათ გადალახოთ ნაციონალური ბარიერები და გაუშლავ-
დეთ მკაცრ კონკურენციას თანამედროვე გლობალურ ბაზარზე.
ადგილობრივი კომპანიები, როგორც წესი, ყოველმხრივ ეწინა-
აღმდეგებიან მათ ბაზრებზე შეღწევას, ხოლო მრავალი სახელ-
მწიფო ახორციელებს პროტექციონისტურ პოლიტიკას.

უცხოური ქვეყნების ბაზარზე გასვლის სარგებლიანობა.
საერთაშორისო ბაზრები, უეჭველია, იძლევიან გაყიდვების მო-
ცულობების გაზრდის მრავალ მიმზიდველ შესაძლებლობას,
რომელიც უნდა იქნეს გათვალისწინებული სტრატეგიულ ბიზ-
ნეს-გეგმაში. დიდია იმის ალბათობა, რომ გლობალურ ბა-
ზარზე, დარგის მიუხედავად, მოინახება მრავალი კომპანია,
რომლებიც დაინტერესდებიან თქვენს მიერ გამოშვებული პრო-
დუქციით.

მსოფლიო სულ უფრო იღებს გლობალური ბაზრის
სახეს. ამიტომ ბიზნესის განვითარების შემოზღუდვა ნაციონ-
ალური საზღვრებით არა მხოლოდ შეუძლებელია, არამედ უაზ-
როცაა. ეს პრობლემა დგას არა მხოლოდ მსხვილი კომპანიე-
ბის წინაშე, არამედ საშუალო და მცირე ფირმების წინაშეც.
მათ აქვთ გლობალურ ბაზარზე გასვლის თავისი შესაძლე-
ბლობები, რასაც ჩვენ განვიხილავთ უფრო დაწვრილებით.

განვითარებად ქვეყნებს უხდებათ უფრო მოქნილი
სტრატეგიის გამოყენება, ვინაიდან ისინი შეშფოთებულნი არიან
შიდა ბაზრის პრობლემებით და გაანინათ შედარებით ნაკლე-
ბად განვითარებული ინფრასტრუქტურა. ამის მიუხედავად გაყ-
იდვების მოცულობის ზრდის პოტენციალური შესაძლებლობები
მათ ბაზრებზეც საკმაოდ მნიშვნელოვანია, ხოლო წარმოშო-
ბილი წინააღმდეგობები შესაძლებელია გადალახულ იქნენ
საკმარისი ნებისა და ენერგიის არსებობის პირობებში.

განვიხილოთ საზღვარგარეთის ბაზრებზე გასვლისა და
მიზნობრივი სეგმენტის დაკავების ძირითადი ვარიანტები.
ხშირად ისინი განიხილებიან, როგორც ალტერნატიულები, მაგ-

რამ შესაძლებელია მათი თანმიმდევრული გამოყენება გარე ბაზრებზე პროდუქციის წინსვლის სხვადასხვა ეტაპზე.

- პროდუქციის ადაპტირება ამა თუ იმ ქვეყნის ან რეგიონის ბაზრის მოთხოვნილებებისადმი. ამისათვის აუცილებელია კომპანიის ორგანიზაციული სტრუქტურის სხვადასხვა ქვეგანყოფილებისა და იერარქიული დონის მოქმედებების კორდინაცია. მარკეტინგს ლოკალურ ბაზრებზე ხშირად უწოდებენ „მომხმარებლისადმი პროდუქციის მორგებას“ და იგი მოითხოვს შემუშავებლების, მწარმოებლებისა და დისტრიბუტორების მჭიდრო ურთიერთქმედებას, მისი გამოყენების ახალი ხერხების მოძებნასა და მომხმარებლების პრობლემების გადაწყვეტაში.
- ნაციონალური კადრების მოზიდვა საზღვარგარეთის ფილიალებსა და წარმომადგენლობებში საკვანძო თანამდებობებზე (იქ სადაც ეს არის შესაძლებელი). კულტურული, ენობრივი და ადგილობრივი ეკონომიკური ბარიერების გადალახვა გაუადვილდებოდათ იმ ტოპ-მენეჯერებს, რომლებიც გაზრდილნი არიან ადინიშნულ ქვეყანაში.
- აქტიური თანამშრომლობა ადგილობრივ დისტრიბუტორებთან, რომლებთანაც უნარი შესწევთ დაამყარონ კავშირი მომხმარებლების მიზნობრივ ჯგუფებთან.
- მიზნობრივი სეგმენტის მომხმარებლების თვალში კომპანიისა და მისი პროდუქციის იმიჯის მონიტორინგი. მისი შედეგები შესაძლოა გამოყენებულ იქნეს პროდუქციის სამომხმარებლო თვისებების დახვეწისათვის, მისი ხარისხისა და საექსპლუატაციო პარამეტრების ამაღლებისათვის. ეს იძლევა საკვანძო სეგმენტების მომხმარებლების თვალში პროდუქციისა და კომპანიის იმიჯის ამაღლების საშუალებას, მათი კულტურული გარემოსა და ცხოვრების სტილის გათვალისწინებით.

საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევის სტრატეგია.

ანსხვავებენ საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლის სტრატეგიის ხუთ ძირითად სახეს, ესენია: ექსპორტი, ლიცენზირება, ერთობლივი მეწარმეობა, უცხოური კომპანიების ფილიალები,

ადგილობრივი საწარმოო სიმძლავრეების მართვა ხელშეკრულებით.

ხშირად სტრატეგიის შერჩევა დამოკიდებულია არსებულ ფინანსურ რესურსებზე, საქმიანი გარემოს ცოდნასა და ბაზრის ქვეყანაში საკუთრების უფლების რეგულირების კანონმდებლობაზე. განვიხილოთ საერთაშორისო ბაზარზე შეღწევის სტრატეგიის ყველა სახეობა ცალ-ცალკე.

ექსპორტი. ყველაზე ხშირად კომპანია საერთაშორისო ბაზარზე ოპერაციებს იწყებს ექსპორტით, იგი ცდილობს მიიღოს მოგება მის შიდა ბაზართან შედარებით უფრო მოცულობით დიდ ბაზარზე პროდუქციის გაყიდვით, თუ საწარმოო სიმძლავრეები მთლიანად არ არიან დატვირთულნი, მაშინ პროდუქციის ნაწილის ექსპორტზე გაყიდვა ხელს შეუწყობს მათი ეფექტიანობის კოეფიციენტის ამაღლებასა და ფინანსური მდგომარეობის მაჩვენებლების გაუმჯობესებას.

მრავალი კომპანია საერთაშორისო ბაზრებზე გაყიდვებიდან ამონაგებს თელის „საპრიზო თანხად“, ეინაიდან შიდა ბაზარზე გაყიდვების მოცულობა მთლიანად ფარავს დანახარჯებს და უზრუნველყოფს მოგებას.

საწარმოო სიმძლავრეების ზედმეტობამ შესაძლოა უბიძგოს კომპანიას საერთაშორისო ბაზარზე გასვლისაკენ, რათა აამაღლოს სიმძლავრეების გამოყენების კოეფიციენტი. ამ შემთხვევაში კომპანია ჩვეულებრივ არ აპირებს საერთაშორისო ბაზარზე დარიცხას დიდხანს, მაგრამ არც უარს ამბობს განსაკუთრებული ძალისხმევისა და რისკის გარეშე გაყიდვების მოცულობისა და მოგების გაზრდის შესაძლებლობაზე.

ამასთან ისინი არ ცდილობენ განახორციელონ სასაწყობე მარაგების ინვესტირება, პირიქით, ცდილობენ მის დაყვანას მინიმუმამდე, ზღუდავენ კონტაქტებს დისტრიბუტორებთან პროდუქციის წინსვლის ღონისძიებების შედეგად, მათი ასეთი პოლიტიკა იწვევს იმას, რომ ისინი სრულად ვერ გამოიყენებენ გაყიდვების მოცულობის გაზრდის პოტენციურ შესაძლებლობებს.

თუ უცხოური ოპერაციები მთლიანად გადაკემულია დილერებისა და დისტრიბუტორებისათვის, მაშინ კომპანიის მხრიდან მათი კონტროლის დონე მინიმალურია. მას მიუყვებათ მისივე ოპტიმალურ ღონესთან შედარებით დანახარჯების ზრდასთან და შესაბამისად მოგების შემცირებასთან. საერ-

თაშორისო ვაჭრობაში დანახარჯების ჩვეულებრივ სტატიებს წარმოადგენს: სატრანსპორტო ხარჯები, საბაჟო გადასახადი და შუამავლების მომსახურების ანაზღაურება. ასევე უნდა გათვალისწინებულ იქნეს საექსპორტო ოპერაციებთან დაკავშირებული ადმინისტრაციული და საკანცელარიო სამუშაოებზე გაწეული ხარჯების მკვეთრი ზრდა.

ლიცენზირება. ლიცენზირება—ეს არის საერთაშორისო ბაზრებზე გასვლის უმარტივესი ხერხი. ლიცენზიის გამცემი, ლიცენზიის მიმღებს ანიჭებს ექსკლუზიურ უფლებას გამოიყენოს პატენტი, ნოუ-ჰაუ, სავაჭრო მარკა ან რაიმე ტექნიკური მონაცემი. ჩვეულებრივ კომპანიას ყველა ქვეყანაში საკმე აქვს მხოლოდ ერთ ლიცენზიანტთან. ამრიგად, ყოველგვარი დამატებითი დანახარჯების გარეშე იგი მონაწილეობს სხვა კომპანიების შრომის შედეგებში, თავისი უნიკალური ცოდნის ან ქონებრივი უფლების წყალობით.

ერთობლივი მეწარმეობა. თუ მიზნად არის დასახული უცხოეთის ქვეყანაში საწარმოო სიმძლავრეების შექმნა და კონტროლის მაღალი დონის მიღწევა, ასევე რეგიონალურ ბაზარზე დამკვიდრება, მაშინ ერთობლივი მეწარმეობა კომპანიას მისცემს ამის შესაძლებლობას. ეს სტრატეგია, თავისი არსით ნიშნავს უცხოეთში ფილიალის შექმნას, რომელიც ნაწილობრივ ეკუთვნის კომპანიას და ნაწილობრივ კი მის ადგილობრივ პარტნიორს.

შესაძლებელია მინიმუმ რამოდენიმე სიტუაციის დასახელება, რომლებშიც ერთობლივი მეწარმეობა წარმოადგენს საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის საუკეთესო საშუალებას.

- ახალ და უცხო ბაზარზე დაფუძნების შესაძლებლობა.
- პროექტის ჩაყარდნის ან ფილიალის საკუთრების ექსპროპრიაციის რისკის შემცირების აუცილებლობა.
- ახალი ბაზრის ათვისებისათვის დამატებითი ადამიანიური და ფინანსური მოთხოვნილებები, რომელიც იფარება ადგილობრივი პარტნიორის მოსიდვის ხარჯზე.
- ადგილობრივი პარტნიორის გასადგების ქსელში ან მის ინტელექტუალურ კაპიტალთან დაშვების აუცილებლობა.

- ბაზრების ქვეყნის კანონმდებლობაში კომპანიების შექმნის აკრძალვა, რომელიც ეკუთვნის მთლიანად უცხოელ კომპანიებს.

ერთობლივი საქმიანობის პროექტის ჩარჩოებში პარტნიორები სხვადასხვა ქვეყნიდან მოილაპარაკებენ მათ საკუთრებაში არსებული პატენტების, სავაჭრო მარაგების ერთობლივ გამოყენებაზე ან საწარმოო და გასაღების სიმძლავრეების ერთობლივ კონტროლზე. ერთობლივმა მეწარმეობამ პრაქტიკაში დაამტკიცა თავისი მაღალი ეფექტიანობა, განსაკუთრებით იმ შემთხვევაში თუ ადგილობრივ პარტნიორს გააჩნია პროდუქციის გასაღების ორგანიზაციის გამოცდილება და ცოდნა, რომელიც ავსებს საწარმოო სფეროში კომპანიის ნოუ-ჰაუსსა და პატენტებს.

სწორად შერჩეულ ადგილობრივ პარტნიორს შეუძლია შემოგთავაზოთ საწარმოო სიმძლავრეები და შრომითი რესურსები, ასევე უზრუნველყოს ქვეყნის საქმიან და სამთავრობო წრეებთან კონტაქტები. კომპანიას თავის მხრივ შეუძლია დააინტერესოს იგი ფინანსური რესურსების, ტექნოლოგიისა და მართვითი ნივთების შეთავაზებით.

ერთობლივი მეწარმეობის თვალსაჩინო ნაკლს წარმოადგენს უცხოელი მონაწილის მხრიდან კონტროლის შეზღუდული შესაძლებლობები. ასევე პარტნიორების შეხედულებები ერთობლივი მეწარმეობის ორგანიზაციასა და პოლიტიკაზე შესაძლოა იყოს სხვადასხვა. ენაში, კულტურასა და საქმიან ფილოსოფიაში განსხვავებების გადალახვაც საკმაოდ ძნელია და მართალია კომფლიქტის შესაძლებლობა ყოველთვის მაღალია, მაგრამ პარტნიორების სწორედ შერჩევისა და მოტივაციის პირობებში, პროექტს უნარი შესწევს მოიტანოს დიდი დივიდენდები.

ფილიალები და შვილობილი კომპანიები უცხოურ ქვეყნებში 100%-ანი უცხოური კაპიტალით. საზღვარგარეთ შვილობილი კომპანიების ან ფილიალების შექმნაზე მიდიან ის კომპანიები, რომლებიც გლობალურ ბაზარზე გასვლას თვლიან თავიანთ სტრატეგიულ ამოცანად. 100%-იანი საკუთრება ნიშნავს ფილიალის საქმიანობაზე სრულ კონტროლს. თუ ბაზირების ქვეყანაში მოთხოვნა და კონკურენტული სიტუაცია ბაზარზე ამართლებს ფილიალის შექმნაში მსხვილ ინვესტიციებს, მაშინ ასეთმა სტრატეგიამ შეიძლება მოუტანოს კომ-

პანიას მთელი რიგი სარგებელი. ასეთ სარგებელს წარმოადგენს:

- კვალიფიციური სამუშაო ძალის მოზიდვის შესაძლებლობა შრომის ანაზღაურების დაბალი დონის პირობებში;
- იმპორტზე მაღალ საბაჟო გადასახადებზე ეკონომია, და იმპორტზე დადგენილი კვოტებისაგან თავის არიდება;
- სატრანსპორტო დანახარჯების შემცირება;
- ნედლეულზე და მასალაზე დაშვების მიღება;
- მეზობელი ქვეყნების ბაზრებზე შეღწევის შესაძლებლობა.

თუ კომპანიის წარმოება გამოირჩევა შრომატევადობით, მაშინ საწარმოო სიმძლავრეების განვითარება მიზანშეწონილია ქვეყნებში შრომის ანაზღაურების დაბალი დონით ან იმ ქვეყნებში, რომლებიც სპეციალიზირდებიან მსა პროდუქციის გატანაზე განვითარებულ ქვეყნებში. 'სოგიერთი ქვეყნების ბაზრებზე უკანასკნელ პერიოდში შემოღებულია მაღალი, ფაქტიურად ამკრძალავი საბაჟო გადასახადი მსა პროდუქციის იმპორტზე ადგილობრივი ვალიუტის კურსის განმტკიცების მიზნით ან ადგილობრივი მეწარმეების დასაცავად.

ნაკლებად განვითარებული ქვეყნები შეშფოთებული არიან ადგილობრივი ბუნებრივი რესურსების მტაცებლური გამოყენებით, თუ უცხოური კომპანიები არ მოიზიდავენ ადგილობრივ პარტნიორებს. ამოტომაც მომპოვებელ დარგებში თითქმის არ არსებობს კომპანიები 100%-იანი უცხოური კაპიტალით.

განვითარებულ ქვეყნებში ეს ტენდენცია უკვე სულ უფრო ფართოდ ვრცელდება, ვინაიდან ადგილობრივი პარტნიორის ყოლა აუშჯობებს კომპანიის იმიჯს მომხმარებლის თვალში, ამარტივებს პრობლემების გადაწყვეტას პროფკავშირებთან და ამსუბუქებს ადგილობრივი კანონმდებლობის მოთხოვნილებების შესრულებას.

უცხოური საწარმოების მართვა სპეციალური ხელშეკრულებით. უცხოური საწარმოების მართვა სპეციალური ხელშეკრულებით ნიშნავს, რომ კომპანია იღებს თავის თავზე უცხოური საწარმოს მართვას მისი მესაკუთრის ინტერესების

დასაცავად და ხელშეკრულებით დადგენილი გასამჯელოთი. საერთაშორისო ბაზარზე გასვლის ასეთი სტრატეგია შესაძლებელია იმ შემთხვევაში, როცა საწარმოს ადგილობრივ მესაკუთრეს არ გააჩნია საკმარისი გამოცდილება და ცოდნა საწარმოს მართვისათვის, რათა მიაღწიოს მათ ეფექტიან ექსპლუატაციას.

ხშირად ასეთი ხელშეკრულება იღება ახლად აშენებული რთული ტექნოლოგიური ციკლის მქონე საწარმოს მართვისათვის, მაგალითად, აეროპორტი ან ნავთობგადამამუშავებელი ქარხანა განვითარებად ქვეყანაში. ხშირად ასეთ ვალდებულებებს თავის თავზე იღებს გენერალური მენეჯერი, რომელმაც ჩააბარა ობიექტი.

გვხვდება ასევე მმართველი კომპანიისადმი არასასიამოვნო სიტუაციები, როცა ნაგებობები და სიმძლავრეები განვითარებად ქვეყანაში ექვემდებარება ნაციონალიზაციას, ხოლო მის ყოფილ მესაკუთრეებს სთავაზობენ მათ მართვას განსაზღვრული ანაზღაურების ხარჯზე. სწორედ მოყვანილი სიტუაცია შეიქმნა ევნესუელაში, სადაც განხორციელდა უცხოური ნავთობგადამამუშავებელი ქარხნების ნაციონალიზაცია. პრაგმატული მოსაზრებებით, მათი ყოფილი მესაკუთრეები დათანხმდნენ ამ სამუშაოს შესრულებას, ეაჭრობის შემდეგ, დაითანხმეს რა ევნესუელის მთავრობა ობიექტის მართვისათვის ანაზღაურების გარდა მიეცათ მათთვის სპეციალური ბონუსები.

12.2. კოლექტიური მიდგომა და სტრატეგიული აზროვნებაროგორც წარმატების საწინდარი

ჩვენი თემა ეძღვნება დაგეგმვის პროცესის ორგანიზაციის პრობლემებს ე.ი. სტრატეგიული აზროვნების განსაზღვრას, როგორც მის აუცილებელ საფუძველს და დაგეგმვით დაკავებული თანამშრომლების ურთიერთქმედებას. ორივე ეს ფაქტორი იძენს განსაკუთრებულ მნიშვნელობას ნებისმიერ სიტუაციაში, როცა ეჯახება აზრები და ხასიათები და აუცილებელია საგრძნობი ძალისხმევა დასახული მიზნების მისაღწევად.

ჩვენი ამოცანაა დავახასიათოთ სხვადასხვა აზრების, ნიჭისა და ხასიათის თანამშრომლების ძალისხმევის კოორდი-

ნაციის მეთოდები საერთო მიზნის მიღწევისათვის ე.ი. სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის წარმატებით შემუშავებისათვის. ამიტომ განვიხილოთ შემდეგი ძირითადი საკითხები: 1) სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავებაში საგეგმო საპროექტო ჯგუფების ფუნქციები და ვალდებულებები. 2) მათი მონაწილეობის თვალთახედვის გაფართოება. 3) რეკომენდაციები სტრატეგიული აზროვნების შესამუშავებლად.

საგეგმო საპროექტო ჯგუფების ფუნქციები და მოვალეობები.

მენეჯერის ინტელექტი, ადამიანური ფაქტორი და თანამშრომლების ურთიერთქმედება, რომლებიც თამაშობენ ერთ გუნდში—ეს არის სწორედ სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავების წარმატების საკვანძო ფაქტორები.

თანამშრომლების ურთიერთქმედება კარგად ეწერება ბიზნესის წარმართვის ბაზარზე ორიენტირებულ კონცეფციაში, რომელიც იღებს სპეციალისტების საგეგმო საპროექტო ჯგუფის ფორმას, რომლებიც ასრულებენ ყველა არსებულ ძირითად სამეურნეო ფუნქციას (მაგალითად, წარმოებას, კვლევებსა და შემუშავებებს, ფინანსებს, გასაღების არსებს, მარკეტინგსა და გაყიდვებს). ამ ფუნქციების ნაკრებები განსხვავებულია დარგობრივი და ყოველი კომპანიის ინდივიდუალური თავისებურებებიდან გამომდინარე.

ამის მიუხედავად საკვანძო იდეა მდგომარეობს იმაში, რომ ამ ფუნქციების წარმომადგენლები აუცილებლად უნდა იღებდნენ მონაწილეობას სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის, როგორც სტრატეგიული, ისე ტაქტიკური ნაწილის შემუშავებაში.

კომპანია Dow Chemical-ი ცნობილია თავისი წარმატებებით საპროექტო ჯგუფების ორგანიზაციის საქმეში, რომლებიც დაკავებულნი არიან სტრატეგიული შემუშავებებით. 25 წლის განმავლობაში მან შეიმუშავა და პრაქტიკაში გაატარა ორგანიზაციული სტრუქტურა, რომლის ჩარჩოებშიც ცალკეული პროდუქციისა და ბაზრების მიხედვით საპროექტო ჯგუფები აერთიანებენ კომპანიის მრავალრიცხოვანი ფილიალებისა და ქვეგანყოფილებების (რომლებიც გაფანტულნი არიან მთელ მსოფლიოში) ორგანიზაციული იერარქიის სხვადასხვა დონის წარმომადგენლების ძალისხმევას. სულ კომპანიაში 40-მდე ასეთი ჯგუფია.

ეს ჯგუფები მუშაობენ ორგანიზაციული იერარქიის რამოდენიმე დონეზე; მაგალითად, პროდუქციის მართვის ჯგუფი, მოქმედებას ცალკეული პროდუქციის ან პროდუქციული ხაზის დონეზე, ბიზნესის მართვის ჯგუფი კი-იერარქიის შემდეგ დონეზე და დაკავებულია ქვეგანყოფილებების ან ბაზრის პრობლემებით, ხოლო დარგობრივი ჯგუფი დაკავებულია უფრო გლობალური საკითხებით დარგობრივ დონეზე და ა.შ. პროდუქციის მართვის ჯგუფს ჩვეულებრივ ხელმძღვანელობს მენეჯერი სტრატეგიული პროდუქციის მიხედვით, ხოლო მისი წევრები არიან სპეციალისტები, რომლებიც წარმოადგენენ ისეთ სამეურნეო ფუნქციებს, როგორებიცაა წარმოება, ფინანსები, ტექნიკა და ტექნოლოგია, გაყიდვები და მარკეტინგი. ასეთი სტრუქტურა არა მხოლოდ უზრუნველყოფს ჯგუფების დინამიურობას, არამედ ხსნის ტრადიციულ წინააღმდეგობას ცალკეულ სამეურნეო ფუნქციებს შორის, მაგალითად მწარმოებლებსა და რეალიზატორებს შორის.

ჯგუფების შემადგენლობის განახლება წარმოებს პერიოდულად, ხოლო შეხვედრების პერიოდულობა ყოველი ჯგუფისათვის დგინდება ცალცალკე. ეს საშუალებას იძლევა შენარჩუნდეს ცოდნისა და გამოცდილების გადაცემის მექანიზმები.

სტრატეგიის შესამუშავებლად განსაკუთრებული მნიშვნელობა გააჩნია ჯგუფის წევრებისათვის კომპანიის განვითარების ძირითადი კონცეფციების, სტრატეგიული ბიზნესგეგმისადმი მოთხოვნილებების და მისი შემუშავების პროცესების სწავლებას. ამის გარდა საჭიროა ჯგუფის ყოველ წევრს შორის წინასწარ განაწილებულ იქნეს მოვალეობები და პასუხისმგებლობა.

სტრატეგიული საპროექტო ჯგუფი, ბიზნესის მართვის ჯგუფი ან პროდუქციის მართვის ჯგუფი—არა აქვს მნიშვნელობა თუ ამ ჯგუფების რომელ ფორმატს აირჩევთ. ყველა მათგანმა უკვე დაამტკიცა თავიანთი ეფექტიანობა კომპანიაში აზროვნების სტრატეგიული სტილისა და სამეწარმეო სულის ფორმირებაში. ყოველი მათგანი ფუნქციონირებს ორგანიზაციული იერარქიის თავის დონეზე.

მაგალითისათვის ავირჩიოთ ბიზნესის მართვის ჯგუფი და განვიხილოთ რაში მდგომარეობს მისი ვალდებულებები და პასუხისმგებლობა.

ბიზნესის მართვის ჯგუფის ვალდებულებები. ბიზნესის მართვის ჯგუფი წარმოადგენს სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში კომპანიის ყველა სამეურნეო ჯგუფის ინტერესებს და აქვს შემდეგი ვალდებულებები:

- კომპანიის განვითარების სტრატეგიული მიმართულებების განსაზღვრა;
- საქმიანი გარემოს, დარგის, მომხმარებლებისა და კონკურენტების ანალიზი;
- გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნების, სტრატეგიებისა და ტაქტიკური ღონისძიებების შემუშავება;
- პროდუქციის წარმოებისა და გასაღების, ხარისხის ამაღლების და ბაზრის ათვისების გეგმების შემუშავება.

ბიზნესის მართვის ჯგუფის პასუხისმგებლობა. ბიზნესის მართვის ჯგუფს აკისრია შემდეგი პასუხისმგებლობა:

- ახალი და მოდიფიცირებული პროდუქციის შემუშავება და წარმოებაში დანერგვა;
- პროდუქტში შესატანი მოდიფიკაციისა და დახვეწის შეთანხმება;
- ფორმალური კომუნიკაციების უზრუნველყოფა, პროდუქტის მიხედვით რეგიონალურ მენეჯერებსა და და საწარმოო განყოფილებას შორის;
- პროდუქციის სასიცოცხლო ციკლის შემუშავება და რეალიზაცია;
- მარკეტინგის პროგრამის შემუშავება, რომელიც ხელს შეუწყობს ბაზარზე პროდუქციის პოზიციების განმტკიცებასა და მისი გაყიდვების მომგებიანობას;
- გაყიდვების მოცულობების ზრდის შესაძლებლობების გამოვლენა ან სამომხმარებლო თვისებების ცვლილების საფუძველზე ახალი ბაზრების ათვისება;
- მოკლევადიანი და გრძელვადიანი მიზნების რეალიზაციის პროცესში ნაირფეროვანი ფუნქციების კოორდინაცია;
- კომპანიის სხვადასხვა ქვეგანყოფილებებისა და განყოფილებების მოქმედებების კოორდინაცია ახალი

ბაზრების ათვისების ან ახალი პროდუქციის ბაზარზე გაყვანის პროცესში;

- სტრატეგიული ბიზნეს-გეგმის შემუშავება.

ბიზნესის განვითარების შესაძლებლობების გამოვლენა.

პირველ რიგში უნდა განისაზღვროს განვითარების ახალი შესაძლებლობების გამოვლენისა და გამოყენების ან კონკურენტების შეტევების მოგერიების საქმეში ბიზნესის მართვის ჯგუფის უფლებამოსილება. ჯგუფი ვალდებულია აქტიურად ეძებდეს შესაძლებლობებს და არანაკლებ აქტიურად ახორციელებდეს მათ რეალიზაციას.¹ მოვიყვანოთ ზოგიერთი ყველაზე გავრცელებული შესაძლებლობების მაგალითი.

შესაძლებლობა 1.

მოუმსახურებელი, არაეფექტურად მომსახურებელი ან ახლად ფორმირებული ბაზრის სეგმენტების ან ნიშების ძებნა.

მოქმედება:

- მიზნობრივ სეგმენტებში და ნიშებში შეღწევა და დამკვიდრება.
- პროდუქციის ან მომსახურების დახვეწა ახლად ათვისებული ბაზრის სეგმენტების ან ნიშების მოთხოვნების გათვალისწინებით.
- პროდუქტიული ხაზის გაფართოება.
- პროდუქციის პოზიციონირება მყიდველების მოთხოვნილებების შესაბამისად და კონკურენტების ქმედებების გათვალისწინებით.

შესაძლებლობა 2.

ბიზნესის ზრდის ახალი შესაძლებლობების გამოვლენა.

მოქმედება:

- ახალი პერსპექტიული პროდუქციის ან ბაზრის სეგმენტის მოძებნა.
- ინოვაციური ტექნოლოგიების, პროდუქციის ან მოწყობილობების შემუშავება.
- ინოვაციურ ან უნიკალურ პროექტებში ლიდერობა.

¹ Нортон Пейли. Успешный бизнес- план. От стратегических целей к плану действий. Перевод с англ. М.2007. с 169-170.

შესაძლებლობა 3.

მარკეტინგის სფეროში ახალი შესაძლებლობების გამოვლენა.

მოქმედება:

- პროდუქციისა და კომპანიის დადებითი იმიჯის ფორმირება, ხარისხის, ეფექტიანობისა და სწავლების უპირობო პრიორიტეტულობის ცნობის გზით.
- შემოქმედებითი მიდგომის წახალისება პროდუქციის წინსვლის, რეკლამის, პირდაპირი მიყიდვების და ინტერნეტის გამოყენების ახალი ფორმების შემუშავებაში.

შესაძლებლობა 4.

სამომხმარებლო ქცევის მოდელებში ცვლილებების ანალიზი.

მოქმედება:

- ბაზრის სეგმენტირება ანალიზის შედეგების მიხედვით.
- საბაზრო ნიშების გამოვლენა, რომლებშიც მომხმარებლები იძენენ პროდუქციას სხვადასხვა მოტივით.

შესაძლებლობა 5.

კონკურენტების ქმედებებისა და სხვა დარგებში აპრობირებული სტრატეგიების ვარიანტების შესწავლა.

მოქმედება:

- კონკურენტების წარმატების მიზეზების ანალიზი.
- კონკურენტების მიერ გაყიდული პროდუქციის ანალიზი.
- კონკურენტების სტრატეგიის ანალიზი.
- წარმოების, გაყიდვების, გასაღების ქსელისა და ფასების დადგენის ორგანიზაციის მეთოდების ანალიზი.
- კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების, მათ საკმთანობაში შესწავლების შესწავლა.

შესაძლებლობა 6.

კომპანიის გარდაქმნა პროგრესულ, მომხმარებელზე ორიენტირებულ XXI საუკუნის კომპანიად.